

# 인터넷 기반의 이비즈니스 사업전략에 대한 고찰

송인국\*

## ◆ 목 차 ◆

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 서론                 | 4. E-business 사업전략 수립 |
| 2. 인터넷 기반의 E-business | 5. E-business 연쇄반응도   |
| 3. E-business 기본 모델   | 6. 결론                 |

## 1. 서론

근래들어 인터넷의 발달과 'Business Process Reengineering (프로세스 재설계)' 개념의 출현으로 기업들은 경쟁적 우위를 선점하기 위해 E-business 솔루션 도입에 막대한 예산 및 인력을 투입해왔다. 하지만, 2003년 OECD가 회원국가의 4,500 기업중 설문에 참여한 330개 기업을 대상으로 조사, 분석한 결과에 따르면, E-business 행위가 기업의 수익을 증대에 기여한 정도는 미미한 것으로 나타났다 [1]. 설문에 응한 대부분 기업들은 수익률이 저조한 이유로 '인터넷 특성에 맞는 비즈니스로의 전환, 창조적이고 혁신적인 프로세스 재설계' 등 E-business 환경에 적합한 사업전략 수립에 등한시한 점을 지적했다. 인터넷을 이용한 E-business 솔루션 활용 자체가 기업들의 성공을 보장해 주지는 않기 때문이다 [2]. 또한, Quayle의 연구논문에 따르면, 다수의 기업들이 인터넷을 기반으로 하는 E-business에 대한 이해력의 부족 및 사업전략 부재로 인해 E-business 도입 및 시행을 주저하고 있는 것으로 드러났다 [3].

이러한 현상들은 IT 전문인력들이 정보통신기술과 인터넷 자체의 기술 및 사용에만 중점을 두고 있을 뿐 인터넷 특성에 맞는 비즈니스 모델 및 사업전략 구축에 관심이 미흡한 데 있다. 효과적인

E-business 전략을 구축하기 위해서는 통합적 정보관리, 경쟁력 확보, 고객만족도 향상, 사업성과분석 등에 이르는 E-business 연쇄반응에 대한 전반적인 이해가 요구된다. 특히, 실무자의 통합적 정보관리 역량과 정보활용행위가 기업의 경쟁력 확보 및 사업목표 달성에 미치는 중대한 역할에 관심을 기울일 필요가 있다. 또한, 인터넷 기반의 E-business 도입 및 시행에 관련된 기술적인 요소와 더불어, 이를 효율적으로 관리하고 활용하는 조직행위를 고려해야 한다.

본 고에서는 인터넷 기술과 연계되는 E-business의 개념을 바탕으로 설정한 E-business 기본 모델을 소개하고, 이를 효과적으로 시행하기 위한 사업전략 구성요소들을 제시하여, 기업이 E-business를 통해 사업목표를 달성하는 과정을 구체적으로 설명한다. 또한, 다양한 사업목표를 논의하여 인터넷정보 기술 분야의 학술자 및 경영진들에게 E-business 사업전략의 방향성을 제시하는데 그 의의를 둔다.

## 2. 인터넷 기반의 E-business

1990년대 중반이후 인터넷 기술의 급진적인 발전으로 인해 많은 기업들은 보다 효율적으로 E-business를 수행할 수 있게 되었다. 여기서 인터넷 기반의 E-business란 '디지털 미디어와 인터넷(인터넷라넷, 엑스트라넷 포함)을 통하여 전형적인 사업 방식을 혁신하는 총체적인 사업전략 및 행위'로

\* Global Computer Training Center

(표 1) EDI와 인터넷 기반의 비교

구 분	EDI		Internet Technologies		
	Point-to-Point	VAN	Internet	Intranet	Extranet
데이터 보안	Low	High	Low	High	High
서비스 영역	Local	L/G	Global	Local	Global
추가사용여부	Limited	Unlimited	Unlimited	Limited	Unlimited
실행/보수 난이도	Low	High	High	High	High
사용비용	Low	High	Low	Low	Low
전문지식요구도	High	Low	Low	Low	Low
고급운영계획	Needed	Not Needed	Not Needed	Not Needed	Needed

정의된다 [4]. (표 1)에서 보여지듯이 손쉬운 실행 및 보수와 저렴한 사용비용 등을 이유로 대부분의 기업들이 인터넷 기술을 활용하여 E-business를 수행하고 있다 [5]. Song et al. (2004)의 40개 기업을 대상으로한 설문조사에 따르면, E-business를 수행하는 대부분의 기업들이 인터넷을 기반으로 하고 있었고, 이들중 소수의 기업들만이 인터넷 사용이 불가능한 위기상황을 대처하기 위해 별도로 EDI를 운영하고 있었다 [6]. 이는 현재 E-business 기업들이 인터넷 기반하에 E-business 솔루션을 사용한다는 사실을 함축한다.

‘E-business’는 개념적으로 ‘E-commerce(전자상거래)’와 차별화 된다 [7]. (그림 1)에서 보여지듯이, ‘E-business’가 기업으로 하여금 근본적으로 전자환경으로의 전환을 강조하는 반면, ‘E-commerce’는 외부적 요소 (Customer, Partner, Supplier, Distributer)들과의 네트워크 기술을 이용한 상업적 거래행위를 의미한다. (그림 1)은 E-business 개념을 정보시스템의 발전

과정으로 묘사하고 있다. E-business 초기에는 프로세스 개혁과 더불어 전자적 자원관리 시스템이 도입되어 내부적 사업과정의 효율성 증진시켰고, 이는 부서관 정보공유 및 협력을 추구하며, 외부요인과의 상업적 거래 및 업무를 수행하는 방향으로 발전되었다.

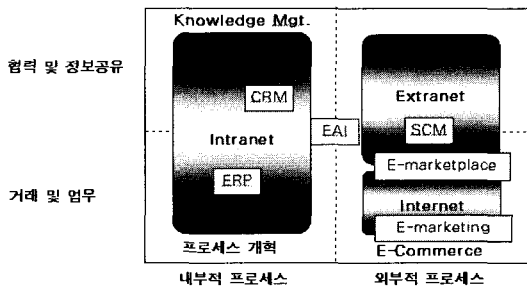
### 3. E-business 기본 모델

인터넷 기반의 E-business 솔루션인 전자적자원관리(ERP) 시스템, 고객관리(CRM) 시스템, 물류유통관리(SCM) 시스템 및 통합시스템 (EAI) 등을 이용한 사업전략을 수립하는데 있어서, 이들의 사용이 사업성과의 향상에 기여하는 과정을 인지하는 것은 선결조건이다. (그림 2)는 E-business 행위가 사업성과를 향상시키는데 있어서 어떠한 역할을 하는지를 보여준다. 즉, 이비즈니스 행위가 기업의 정보활용역량을 향상시키고, 이는 곧바로 사업성과에 반영된다는 논리다.

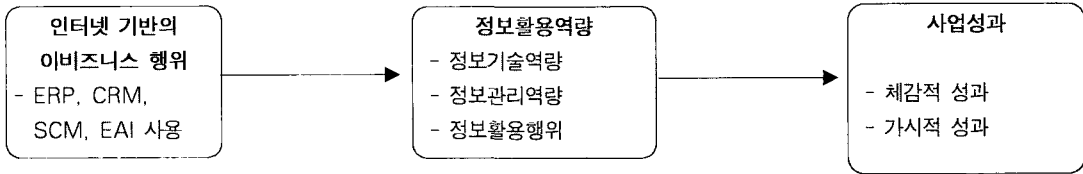
#### 3.1 정보활용역량

정보활용역량에 대해 이해력을 촉진시키기 위해, 총체적인 관점에서 이를 체계화 시킨 Marchand et al. (2001)의 저서 Information Orientation에서 제시된 효율적인 정보활용역량을 소개하고자 한다 [8].

#### ◇ 정보활용역량 (Information Capabilities)



(그림 1) 인터넷 기반 E-business 시스템 발전과정



(그림 2) E-business와 사업성과와의 연계

- 정보기술역량(Information Technology Capabilities)
- 정보관리역량(Information Management Capabilities)
- 정보활용행위(Information Behaviors and Values)

정보기술역량이란 업무, 비즈니스 프로세스, 의사결정 등을 보조하고 상품/서비스 혁신을 추진하기 위해 정보기술을 효과적으로 활용하는 기업의 역량을 뜻한다. 즉, 이비즈니스 솔루션의 활용은 정보기술역량의 향상을 의미한다. 반면에, 정보관리역량은 정보를 감지, 수집, 구성, 수행 및 보존하는 등 정보활용주기의 전과정을 통하여 효과적으로 정보를 통합관리하는 기업의 역량으로 정의된다. 또한, 효율적인 정보활용을 위해 조직원의 정보활용과 관련된 행위를 증진시키거나 변화시키는 기업의 역량을 정보활용행위이라 칭한다. 예를들면, 선점적인, 투명한, 적절하고 정직한, 정보를 공유하는, 통제적인, 그리고 공식적인 정보활용행위 등이 효과적인 정보활용에 해당한다. (그림 2)에서 보여지듯이, 비즈니스 프로세스 개혁을 통한 E-business 솔루션의 수립 및 시행은 기업에 있어 정보기술역량의 향상을 의미하며, 이는 통합적인 정보관리역량을 발전시키고 동시에 효과적인 정보활용행위를 유발하거나 증진시킨다 [6].

### 3.2 사업성과

사업성과는 가시적인 성과 및 체감적인 성과로 구분될 수 있다. 가시적 성과라함은 시간적인 기준으로 사업성과를 수치화 하거나 재정적인 수치로 표현되는 비교적 객관적인 성과방식이다. 주문처리 시간 단축이나 제고관리비용 감소 등이 가시적인 성과에 해당한다. 반면, 체감적인 성과 측정법은 객관적인 수치로 표현하기 어려운 사업성과를 주관적

향상정도로 정의하는 방법이다. 예를 들면, 비즈니스 가치창조에 해당하는, 브랜드 이미지 및 고객만족도 향상과 같이 사업성과에 필수불가결한 요소는 체감적 측정을 통해 그 성과를 파악할 수 있다. 일반적으로 CFO(최고재무관리자)는 재정적인 측면을 강조하고, CIO(최고정보관리자) 또는 CTO(최고기술관리자)의 입장에서는 다양한 형태의 사업성과를 확인하려 한다. 총체적인 사업성과를 파악하기 위해서는 가시적 성과 및 체감적 성과를 동시에 파악하고, 체감적 성과가 재정적 성과를 유도할 수 있도록 관심을 기울여야 할 것이다 [9].

### 3.3 Information Orientation

2001년, Marchand et al. [8]은 기업의 정보활용역량과 사업성과의 관련성을 측정하는 Information Orientation을 발표하였다. 기업이 지닌 정보기술역량, 정보관리역량, 정보활용행위 등 효과적인 정보활용에 필요한 역량들을 총체적으로 파악하여 사업성과와 연계해 비교, 분석한 것이다. 이들이 103개 다국적 기업에 종사하는 1,009명의 Senior Manager들을 대상으로 설문조사한 결과, 기업의 정보활용역량이 사업성과의 향상과 밀접한 관계를 형성하고 있다는 사실을 추론했다. 즉, 정보기술을 효과적으로 활용하고, 정보를 통합적으로 관리하며, 적절한 정보활용행위를 강조하고 실천하는 기업이 사업성과에 도달할 가능성이 더 높다는 결과를 보여주었다. 이러한 사실은 정보기술을 이용하여 사업성과를 달성하는데 있어서 중요한 방향성을 제시해 준다. 과거에는 정보기술, 정보관리, 조직행위 등을 별도로 분리하여 연구하였다. 하지만, 복잡하고 다변화하는 동시대의 외적환경에 빠르게 적응하기 위해 정보와 관련된 모든 분야를 총체적으로 연구, 분석

하여 체계화하게 된 것이다.

## 4. E-business 사업전략 수립

### 4.1 비즈니스 동향 파악

적절한 E-business 전략을 수립하려면 신속하게 비즈니스 동향을 파악해야 한다. 이는 불확실성을 해소하고 사업기회를 창출하는 건실한 방법이다. 즉, 고객의 구매패턴, 상품/서비스 추세, 정보기술개발, 조직문화의 변화 등 팔목할만한 비즈니스 동향을 파악하는 것이다. 1999년 Ravi Kalakota는 비즈니스 동향에 대한 리스트 제시하였다 [10]. 이들로부터 세가지 중대한 공통점을 발견했다. 효율성(Efficiency), 효과성(Effectiveness) 및 통합성(Integration)이다. 효율성 추세는 기업들로 하여금 내부구조 및 업무활동을 재설계 하는데 영향을 주었고, 효과성에 대한 관심은 고객 및 파트너와의 관계를 새롭게 설정했으며, 통합성의 중요성은 지식공유 및 부시간 원활한 공동작업을 가능하게 만들었다.

### 4.2 품질관리 (TQM)

지금까지 비즈니스를 효율적, 효과적으로 수행하기 위해 많은 경영기법들이 소개되었다. 그중 데밍 박사가 제시한 품질관리 경영기법이 현재에도 널리 사용되고 있다. (그림 3)에서 보여주듯이 품질향상은 재처리 비용을 절감시켜 생산성 향상을 가져와 저가격, 고품질의 상품/서비스 생산을 가능하게 해준다[11]. 이는 곧 기업으로 하여금 경쟁력을 선점하여 시장지위를 확보하는 계기를 마련한다.

### 4.3 경쟁적 우의 확보

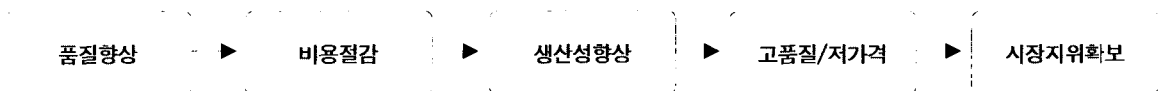
일반적으로, 기업은 두가지 방법을 이용하여 경

쟁적 우위를 확보할 수 있다. 우선, 효과적인 방법을 통해 경쟁업체보다 더 좋은 제품이나 서비스를 제공하여 경쟁적 우위를 확보하는 것이 한 방법이다. 또다른 접근법은 경쟁업체와는 다른 독창적인 방식으로 비즈니스를 수행하여 차별화하는 전략이다. 이를 근간으로 Phan (2001)은 경쟁적우위를 선점하기 위한 E-business 전략 두가지를 소개하였다 [12]. 첫째는 경쟁적 방식으로 시장에서 경쟁업체를 공격하거나 경쟁업체로부터 자신을 방어하는 전략이다. 효율성을 앞세운 가격경쟁 및 상품/서비스 보증경쟁이 이에 해당한다. 둘째, 경쟁업체와의 협력을 통하여 비즈니스 프로세스를 보다 효과적으로 운영하여 경쟁적 우위를 선점하는 방법이다. 경쟁력 확보한 기업은 사업목표 달성에 보다 우위를 차지하게 된다.

### 4.4 사업목표 달성

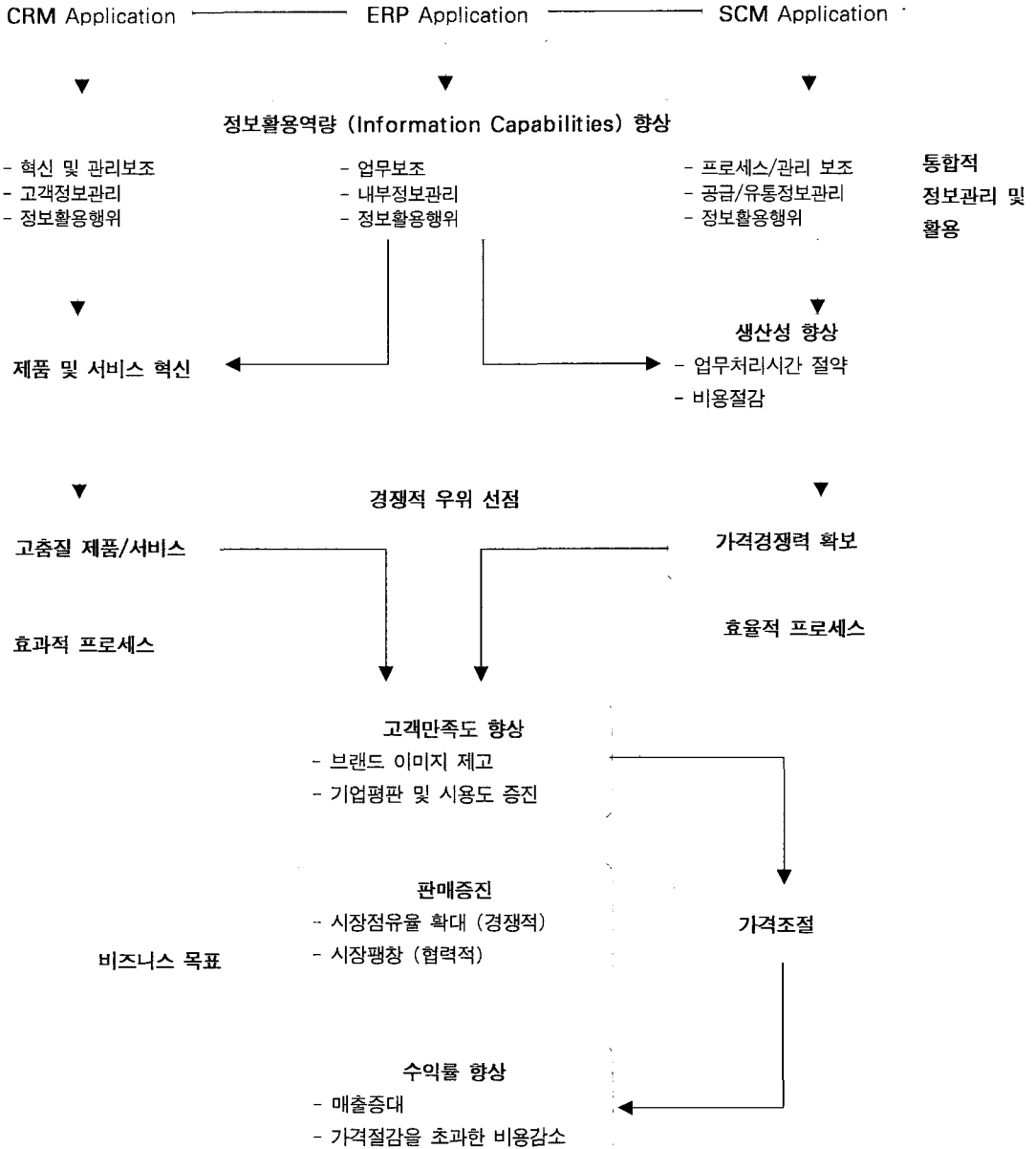
그동안 E-business를 위한 정보기술(IT) 도입 초기에 소요되는 투자는 점차 IT 시스템 도입을 통해 거래비용을 감소시켜 이익을 창출하는 것으로 인식되어 있었다. 2003년 6월 OECD주체의 전자상거래 컨퍼런스에서 "IT에 투자할 때는 반드시 투자수익률(ROI: Return On Investment)을 명확히 할 필요가 있으며, 통상 IT 프로젝트는 13주내에 완성하고 6개월 내에 투자수익이 발생되도록 권고"하고 있다 [1]. 하지만, 투자수익에만 포커스를 맞추면, 매출을 증대시키는 사업전략보다는 비용을 절감하는 사업방식을 선호하게 되는 부작용을 낳는다. 결국, E-business를 시행하는 기업들이 생존 및 성공하기 위해서는 다음과 같이 다양하고 총체적인 사업목표를 설정해야 한다.

- ◇ 고객만족 (Customer Satisfaction) 향상
  - 고객을 위한 가치창조



(그림 3) 데밍의 품질관리 연쇄반응도

- 브랜드 이미지 제고
- 기업평판 및 신임도 확보
- ◇ 판매증진
- 시장점유율 증대 (경쟁적)
- 시장확장 (협력적)
- ◇ 수익률 향상
- 매출증대
- 비용감소 및 가격관리



(그림 4) E-business 연쇄반응도

## 5. E-business 연쇄반응도

E-business 수행으로 인한 시스템의 통합운영은 실무자들로 하여금 통합적인 정보관리 및 활용이 가능하게 만든다. 통합적, 효과적 정보활용은 상품/서비스 혁신을 원활하게 하여 고품질의 상품/서비스를 창출하고, 효율적인 업무를 통해 생산성을 향상시켜 가격경쟁력을 확보하게 해준다. (그림 4)에서 볼 수 있듯이, 기업은 비용감소와 제품/서비스 혁신을 통하여 소비자들에게 보다 나은 제품 및 서비스를 저렴하게 제공하여 높은 고객 만족도와 기업의 브랜드 가치 향상을 유도하는 것이다. 즉, 경쟁적 우위를 선점하고 고객만족도를 향상시키면, 이는 곧 판매증진으로 이어진다. 이러한 성과는 우선적으로 소비자의 이익으로 돌아간다. 왜냐하면, 기업이 이익을 추구하려면 소비자들을 위해 끊임없이 가치를 창출해야 하기 때문이다 [13]. 또한, 이비즈니스 행위가 단기간에 정보활용역량의 향상과 사업성과의 체계적인 발전을 가져오지만, 재정적인 성과의 향상으로 표출되기까지는 보다 긴 시간이 필요하다. 시간이 흐를수록 기업은 높은 고객만족도와 기업브랜드 인지도를 통하여 시장점유율을 증가시키고, 가격경쟁을 뛰어넘는 비용감소를 추구하여 꾸준한 이익을 창출하기 때문이다.

## 6. 결 론

기업들이 설정한 사업목표를 달성하기 위해서는 우선적으로 E-business 전략이 수립되어야 한다. 그리고 수립된 전략에 따라 인터넷 기반의 E-business 시스템을 효과적으로 수행하여 정보활용역량을 향상시켜야 한다. 또한, 정보기술의 활용과 더불어 조직원들의 정보관리역량 강화 및 전자환경으로의 전환이 필수적이다. 아무리 첨단 정보기술 장비를 도입한 기업이라도 조직원들이 정보활용에 대한 이해력이나 수행능력 및 의지가 부족하다면, 저가격의 고품격 상품/서비스를 겸비한 경쟁적 우위를 획득하기 힘들기 때문이다. 사업전략 수립은 인터넷 기반의 E-business 시스템 도입을 고려중인 기업들에

게 새로운 사업기회를 부여하고 E-business 수행에 있어서 올바른 방향성을 제시한다. 그리고, 적절한 사업목표 설정 역시 중요한 사안이다. 사업목표 달성이 반드시 재정적인 성과에서만 확인되는 것은 아니며, 고객을 위한 가치창조를 무시한 재정적인 성과는 기대하기 힘들기 때문이다. 향후 인터넷정보관련 학회에서는 유동적인 정보기술의 소개와 더불어 산업현장의 E-business 전략수립을 위해 기업들의 사례연구를 통하여 E-business 연쇄반응도를 더욱 체계화해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] OECD. 제 16차 전자상거래 블레이드 컨퍼런스 배부자료, 2003.
- [2] 위금숙 "e-트랜스퍼메이션: 전자환경으로의 변환," 한국전자상거래 뉴스레터, September 2003.
- Quayle, M. "E-business in a turbulent world: usage in European small and medium size enterprises," Int. J. Electronic Business, Vol. 1, No.1, 2003, pp.41-52
- [3] Hackbarth, G. and Kettinger, W. "Building an E-business Strategy," Information Systems Management, Fall 2001. pp.78-93
- [4] Esichaikul, V. and Chaichotiranant, C. "Selecting an EDI Third-Party Network and Internet," Information Systems Management, December 1998. pp.26-31
- [5] Song, I., Harrald, J., and Jefferson, T. "The Sequential Effects of E-business Activity on an Organization's Performances," Int. J. Electronic Business, Vol. 2, No.6, 2004.
- [6] Kocharekar, R. "K-Commerce: Knowledge-based Commerce Architecture with Convergence of E-Commerce and Knowledge Management," Information Systems Management, Spring 2001, pp.30- 35
- [7] Marchand, A., Kettinger, J., and Rollins, D. "Information Orientation : The Link to Business Performance," New York NY: Oxford University Press.
- [8] Reich, B. and Benbasat, I. "Measuring the Linkage between Business and Information Technology

- Objectives," MIS Quarterly, March, 1996, pp.52-82
- [9] Kalakota, R. and Robinson, M. "e-Business: Roadmap for success," Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- [10] Turban, E. "Electronic Commerce: A Managerial Perspective," Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- [11] Mary, W. "The Deming Management Method," New York, NY: The Putnam Publishing Group, 1986.
- [12] Mondy, W. and Premeaus, S. "Management Concepts, Practices, and Skills," Needham, MA: Allyn and Bacon, 1993.

## ● 저자 소개 ●



### 송 인 국

1988년 성균관대학교 공학사

1991년 University of Tennessee at Martin, Computer Science (B.S.)

1996년 The George Washington University, Information Management (M.S.)

2004년 The George Washington University, MIS & Information Management (D.Sc.)

1996년~1998년 Institute for Artificial Intelligence, U.S.A. (연구원)

1999년~2002년 UniverSolution, U.S.A. (Senior IT Consultant)

2001년~현재 Global Computer Training Center, U.S.A. (Senior Advisor)