

# 인터넷전문은행의 성공요인과 국내 도입시 고려요인에 관한 다중사례 연구

## The Critical Success Factors of Internet Banks and Considerable Points When Introducing into Domestic Markets

조동환\*, 이호근\*\*

진주산업대학교 벤처경영학과\*, 연세대학교 경영학과\*\*

Dong-Hwan Cho(dhcho@jinju.ac.kr)\*, Ho-Guen Lee(h.lee@yonsei.ac.kr)\*\*

### 요약

최근 들어 설립 가능성이 높아지고 있는 인터넷전문은행은 고객과의 거래행태, 위험관리, 자본력, 지점 네트워크 등에서 일반은행과 상이한 특성을 가지고 있다. 이러한 인터넷전문은행의 성공 및 실패요인에 대해 기존 연구에서는 조직 생태학적 관점에 기반하여 규모의 경제와 학습 효과로만 설명하고 있다. 본 연구에서는 이러한 조직 생태학적 관점 대신에 조직의 전략적 선택 관점과 자원 기반 관점에 근거하여 인터넷전문은행의 성공요인을 도출하고자 하였다. 이를 위해 해외의 주요 인터넷전문은행 31개를 대상으로 은행의 규모와 수익성에 따라 구분하여 3개의 전략그룹을 도출하였으며, 각각의 전략그룹을 대표하는 기업 사례를 심층 분석하였다. 다중사례분석 결과, 인터넷전문은행의 주요성공요인이 도출되었으며, 국내 도입시 고려해야 할 요인에 대한 논의가 이루어졌다.

■ 중심어 : | 인터넷은행 | 인터넷전문은행 | 비즈니스 모델 | 핵심성공요인 |

### Abstract

Special banks primarily using Internet have different properties in transactions with customers, risk management, capital strength, and branch networks with general banks. The success and failure factors of Internet banks have been explained only by the economies of scale, and learning and experience effects of Internet banks based on the perspective of organizational ecologies. In this study, the success factors of Internet banks are investigated based on strategic choice by organizations and resource-based view of the firms instead of organizational ecology perspective. To this end, 31 major Internet banks operating in overseas market have been classified by the size and profitability of banks, and three strategic groups have been derived. three representative company cases were analyzed. critical success factors of Internet banks were derived, and considerable points when operating Internet banks were discussed.

■ keyword : | Internet Bank | Internet Primary Bank | Business Model | Critical Success Factors |

## 1. 서론

2000년대 초반 국내에서도 다양한 이해관계자들에 의해 인터넷전문은행의 설립이 검토된 바 있었으나, 실

제 설립으로 이어지지는 않았던 적이 있다. 이 당시 시중은행은 인터넷 뱅킹 이용률 증가에 대비한 채널 갈등 해소 방안으로, 지방 은행은 제한된 영업지역의 한계 극복을 위해서, 산업자본과 비은행 금융기관은 은행산

업에 진출하기 위한 창구로서 인터넷 전문은행의 설립을 모색했었다[1]. 그러나 해외 인터넷 전문은행들이 기대했던 것보다 수익성이 저조하였고, 극심한 영업 부진으로 폐업하는 사례가 다수 발생하였을 뿐 아니라, 과도한 은행산업 진입비용에 대한 부담으로 인터넷 전문은행의 설립을 포기하였다.

그러나 최근 들어 인터넷뱅킹 서비스의 확대와 비용 효율화, 서비스 차별화 등 다양한 측면에서 인터넷전문은행에 대한 관심이 확대되고 있다. 국내에서는 이미 전자금융 거래규모가 창구 거래를 추월한데다(비대면 거래 비중 80.5%, 2008년 4월 기준, 한국은행), 세계 최고 수준의 인터넷 뱅킹 이용률과 인터넷 이용자 비율을 기록하고 있어 인터넷 기반 또는 인터넷 위주의 은행서비스 제공에 대한 관심이 높아지고 있다. 또한 웹2.0 기술 등장에 따른 IT 혁신으로 인터넷을 이용한 금융서비스 확대와 함께 서비스 비용의 절감 혹은 사업모델 측면에서 일반은행과 차별화된 기회를 제공할 것으로 기대되고 있다. 이와 함께 최근 금융규제 완화라는 큰 틀 안에서 은행법상 자본금 규모를 낮추고 금융실명제법 위반 방지 방안을 마련하는 등의 움직임으로 국내에서도 인터넷전문은행의 설립 가능성이 높아지고 있다.

이와 같이 국내 인터넷전문은행의 설립 가능성이 높아지는 등 인터넷전문은행에 대한 관심이 고조되어가고 있음에도 불구하고, 이에 대한 연구는 아직까지 매우 부족한 실정이다. 인터넷전문은행은 고객과의 거래 형태, 위험관리, 자본력, 지점네트워크 등에서 일반은행과는 상이한 특성을 가지고 있다. 그렇기 때문에, 인터넷 전문은행의 경우 제한된 사업모델, 고객 접점의 축소, 영업기회상의 제약 등으로 인해 일반은행과 차별화된 접근 및 이해가 요구된다[2]. 인터넷전문은행의 생존과 사멸, 성공과 실패에 관한 주요 요인 역시 마찬가지로 기존의 일반은행과는 상이한 측면이 많다고 볼 수 있다. 앞으로 인터넷 및 정보기술의 진전 등으로 인해 보다 더 다양한 형태의 인터넷전문은행이 출현하리라는 것을 예상해 본다면, 이에 대한 우리의 이해는 아직까지도 매우 부족한 실정인 것이다.

현재까지 인터넷전문은행의 생존과 사멸, 성공과 실패에 관한 연구(e.g. [3][4])는 모두 조직 생태학적 관점

에 기반을 두고 있다. 세계 최초의 인터넷전문은행이라고 할 수 있는 SFNB은행이 1995년에 설립된 이후 주요 인터넷전문은행들은 1990년대 후반 혹은 2000년대 초반에 설립되었다. 인터넷전문은행의 역사가 사실상 이와 같이 일천하다고 볼 수밖에 없기에, 현재까지의 연구는 모두 조직의 생존과 사멸에 관한 생태학적 관점에 기반을 두고 있다. 하지만, 새로운 형태, 다양한 형태로 세계 각국에서 인터넷전문은행이 출현하여 사업을 영위하고 있는 사실을 고려한다면, 조직 생태학적 관점에 기반을 둔 선행 연구들의 설명력은 상당히 제한적일 수밖에 없다. 변화하는 경영환경에서 이들 인터넷전문은행이 선택하고 실행하는 경영전략의 차이나 이들이 보유 및 강화하고 있는 핵심역량의 차이 등을 고려한 새로운 관점의 연구가 우리의 이해를 높여줄 수 있을 것이다. 즉 조직의 전략적 선택 관점과 자원기반 관점에서 인터넷전문은행을 바라보고 탐색한 연구가 요구된다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 조직의 전략적 선택 관점과 자원기반 관점에서 인터넷전문은행의 주요 성공요인을 탐색하고자 한다. 국내에서는 아직까지 인터넷전문은행이 출현한 사례가 없기 때문에 미국과 유럽, 일본 등의 해외 인터넷전문은행을 대상으로 사례를 분석하였다. 해외 인터넷전문은행을 전략 유형별로 구분하였을 때 각각의 전략 그룹을 대표할 수 있는 세 가지 기업을 대상으로 인터넷전문은행의 주요 성공요인을 도출함으로써, 인터넷전문은행이 겪을 수 있는 실패의 위험을 줄이고 성공 가능성을 높이는데 도움을 주고자 하는 실천적 목적을 갖고 있다. 아울러 인터넷전문은행의 성공과 실패에 관한 체계적인 연구들이 부족한 현실적 연구수준을 감안하여 볼 때 탐색적 수준에서의 본 사례연구가 향후 가설도출 및 이론 구축이 필요한 연구를 진행함에 있어 필요한 이론적 근거를 제공하기 위한 목적도 갖고 있다.

## II. 선행 연구

### 1. 인터넷전문은행의 개념 및 현황

인터넷 전문은행이란 접점을 통한 대면거래 대신 인터넷을 주요한 영업채널로 활용하는 은행을 말하는 것으로, 기존 은행이 채널 다각화 차원에서 제공하는 인터넷 뱅킹과는 구별된다[1]. 이론상 인터넷전문은행은 기존의 전통은행과 구별되는 매력적인 특성을 갖고 있다[4]. 물리적 지점을 없애고 직원을 적게 고용함으로써 운영비용과 인건비를 감소시킬 수 있다<sup>1)</sup>. 이렇게 낮은 운영비용과 임금에서 절약한 자금이 고객에게 전달되어 예금계좌에 높은 이자율을 제공하고, 대출에 대해 낮은 이자율을 적용할 수 있다. 또한 인터넷에 기반한 유통채널로 말미암아 새로운 지점을 개설하지 않아도 새로운 시장으로 쉽게 진출할 수 있는 점 또한 매력적이라고 할 수 있다. 게다가 인터넷전문은행은 고객들에게 지점을 방문하는 대신 인터넷으로 은행 업무를 처리하는 편리함을 줄 수 있다.

인터넷전문은행 초기에는 완전 무점포 형이 주로 설립되었으나, 최근에는 인터넷만을 채널로 하는 한계를 극복하기 위하여 ATM네트워크, 인터넷 카페 등의 오프라인 채널도 일부 활용하여 영업력을 강화하고 있다. 초기에는 인터넷만을 영업채널로 한다는 의미에서 Internet Only Bank, Online Bank라고도 하였으나, 최근에는 인터넷을 주요 채널로 하고 오프라인 채널을 보완적으로 이용한다는 의미에서 Internet Primary Bank, Online Primary Bank라고 한다. 인터넷 전문은행의 유형은 [그림 1]과 같이 설립 주체와 영업 형태에 따라 크게 네 가지로 구분할 수 있으며, 설립 주체는 크게 기존의 전통 은행계와 비은행계(비은행 금융기관 및 산업자본)로, 영업 형태는 크게 온라인 활용과 오프라인 활용으로 나눌 수 있다.

1995년 세계 최초의 인터넷은행인 SFNB가 설립된 이후 2002년까지 미국에서는 총 27개의 인터넷 전문은행이 경쟁적으로 설립되었으나, 상당수가 고객유치 실패로 인한 영업부진 등으로 퇴출당하면서 그 수가 크게 감소하였다[2]. 그러나 최근 들어 이들 인터넷전문은행에 대한 관심이 높아지고 있는데, 2008년 5월말 현재 미

국 내에서만 12개 은행이 영업 중에 있다. 이들 12개 은행의 경영 현황을 살펴보면, 총자산 평균이 133억 달러, 대출 평균 74억 달러, 예금 평균이 89억 달러 규모이며, 몇 개 은행(Etrade, NetBank)을 제외 한 대부분이 순이익을 기록하고 있다.

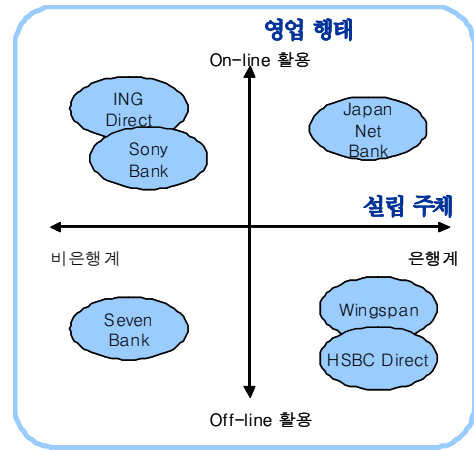


그림 1. 인터넷전문은행 유형 구분

## 2. 선행 연구의 한계

인터넷전문은행의 성공 혹은 실패 원인에 관한 이론적 토대는 주로 신생기업의 생존과 사멸에 관한 조직 생태학적 관점에 기반을 두고 있다. 조직 생태학적 관점에서는 기업의 생존 혹은 사멸에 대해 신생기업의 불리함, 규모의 불리함, 경영능력의 불리함 등을 이유로 설명하고 있다[5][6]. 즉 신생기업으로서 인터넷전문은행은 시장 및 산업에 대한 경험과 지식이 부족한 경우가 많을 뿐만 아니라 관리경험의 부재로 말미암아 내부적 통합과 갈등을 조정함에 있어 미숙한 경우가 많다. 그렇기 때문에, 내외부적 경험 부족에서 발생하는 학습비용 및 갈등 조정 비용이 많아 기존 기업과의 경쟁에 있어서 불리한 위치에 처할 수 있다는 것이다. 또한 소규모일수록 자본조달비용, 세율의 적용, 정부의 규제, 노동력 조달 등에 있어서 불리한 측면이 있는 점을 간과할 수 없다.

DeYoung(2005)[3]은 인터넷전문은행의 성공과 실패를 신생기업의 불리함에서 비롯되는 경험 및 학습효과(Learning and experience effects)와 소규모의 불리함

1) Booz, Allen & Hamilton의 조사에 따르면, 인터넷상으로는 계좌이체는 1센트가 들지만, ATM에 의한 서비스는 27센트가 들고, 텔러에 의한 서비스는 1달러가 드는 것으로 조사되었다.

에서 비롯되는 규모의 경제효과(Bank scale economies)에서 찾고자 하였다. 이 연구에서는 인터넷전문은행 초기 시절이라고 할 수 있는 1997년~2001년 사이의 자료를 가지고 분석하였는데, 그 결과 시간이 지남에 따라 인터넷전문은행의 수익률이 기존의 대형 상업은행에 견줄 정도는 못 되지만, 새롭게 영업을 개시한 신규 전통은행에 근접해가는 결과를 보이고 있었다. 또한 자산 규모에 따른 인터넷전문은행의 수익률은 자산 규모가 증가할수록 새롭게 영업을 개시한 신규 전통은행에 근접하는 결과를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 실증 결과가 의미하는 바는 인터넷전문은행의 경영 성과에는 경험 및 학습 효과(Experience and Learning Effect)와 규모의 경제 효과(Economies of Scale)가 어느 정도 영향을 미치고 있다는 것이다. 즉, 기존의 전통 은행에 비해 인터넷전문은행들은 경험과 지식의 부족, 외부적 네트워크의 부족 등으로 인해 발생하는 학습비용과 같은 내부적 조정비용 등을 지불해야 하고, 인터넷전문은행의 상대적으로 작은 규모로 인해 자원의 부족, 재무적 자원에 대한 낮은 접근 가능성, 내부 노동시장의 미존재 등으로 인한 불리함을 갖고 있는 것이다.

Yom(2005)[4]도 마찬가지로 조직 생태학적 관점에서 인터넷전문은행의 성패를 바라보았는데, 그는 특히 신생기업의 불리함에서 비롯되는 낮은 소비자 수요를 지적하였다. 인터넷전문은행들이 비교적 최근에 설립되었기 때문에, 전통 은행 대비 인터넷전문은행의 낮은 비즈니스 볼륨을 어느 정도 설명할 수 있으나, 근본적으로 예금자를 유인하고 대출을 받으려는 자를 찾고, 여타 이윤기회를 이용할 수 있는 시간적 여유가 필요하다는 점과 인터넷 뱅킹 서비스에 대한 소비자의 수요가 제한되고 있는 점을 지적하고 있다. 소비자의 수요 제한이 해소되기 위해서는 정보기술의 발전과 함께 다양한 비즈니스 모델의 실험을 통한 시행착오가 요구된다고 보고 있다.

기업을 성공 혹은 실패하게 만드는 요인에 대해서는 실로 견해가 다양한데, 인터넷전문은행에 관한 현재까지의 연구는 거의 모두가 조직 생태학적 관점에만 기반을 두어 왔다. 이 패러다임에 의하면 기업의 성공 여부

는 조직 전략이나 구조, 역량과 같은 기업 내부요인보다는 기업이 속한 산업이나 국가의 구조적 특성과 같은 기업 외적요인에 의해 좌우된다. 그렇지만, 이제 인터넷전문은행 초창기 시절을 지나 전 세계에서 다양한 인터넷전문은행들이 출현하여 사업을 영위하고 있는 현재 상황을 고려한다면, 이러한 기업의 외적요인이 좌우하는 인터넷전문은행의 성공요인이 갖는 설명력은 상당히 제한적일 수밖에 없다. 다양한 인터넷전문은행들의 서로 다른 경영전략이나 이들이 보유 및 강화하고 있는 핵심역량의 차이 등을 고려한 연구가 설명력을 높일 수 있을 것이다. 따라서 인터넷전문은행의 성공요인을 설명하는 새로운 관점은 전략적 선택 관점과 자원기반 관점이 될 것이다.

전략적 선택 관점에서는 전략을 수립하고 실행하는 주체의 사고방식과 행동이 기업의 성공을 결정짓는 가장 중요한 요인이라고 본다[7]. 즉 동일한 경영환경 하에서 기업의 경영진이 내리게 되는 서로 다른 전략적인 의사결정과 이의 실행을 뒷받침하는 조직 및 프로세스 등이 기업의 성공을 결정짓는다고 보는 것이다. 자원기반 관점에서는 기업의 성공이 환경요인이나 전략적 선택이 아닌 기업이 보유하고 있는 내부의 특수한 자원 및 역량에 의해 결정된다고 본다[8]. 이 관점에서는 동일한 산업에 속한 기업이라 할지라도 기업마다 환경변화에 대응하는 방식이 다른데, 그 이유를 각 기업이 보유한 자원의 차이로 본다. 따라서 기업이 성공하기 위해서는 환경변화를 빨리 파악하고 이에 적합한 전략을 수립하는 것도 중요하지만 이보다 더 중요한 것은 수립된 전략을 잘 실행하는 것이다. 그리고 전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 필요한 자원이나 역량을 보유하거나 창출해야 한다. 전략적 선택 관점과 자원기반 관점은 상호 배타적인 성격이 아니라 공통적인 속성을 공유하고 있기 때문에, 본 연구에서는 이 두 가지 관점을 통합하여 연구에 적용한다.

### III. 사례 연구

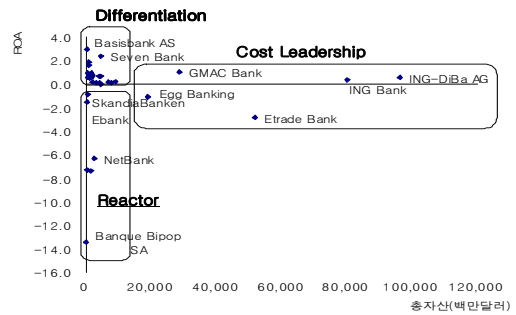
본 연구에서는 인터넷전문은행의 주요 성공요인을

파악하기 위해서 사례연구방법을 선택하였다. 사례연구는 통계적인 일반화(statistical generalization)에 의존하는 설문조사 설계(survey design)와 달리 실험처럼 분석적 일반화(analytical generalization)에 의존하는 것이기 때문에 제한된 사례에만 접근 가능할 때 유용할 수 있다[9]. 사례의 분석은 다중 사례 연구방법을 선택했다. 다중 사례연구방법은 단일 사례연구방법에 비해 다중 사례 간에 반복(replication)과 패턴 매치(pattern match)를 통해 타당성과 신뢰성이 높은 결과를 제시할 수 있다는 장점이 있다[9].

사례의 선정은 인터넷전문은행을 유형별로 구분하였을 때 각각의 전략 그룹을 대표할 수 있는 기업들로 선정하였다. 사례 선정에 위해 은행의 규모와 수익성에 따라 해외의 주요 인터넷전문은행을 구분하였고, 이 때 은행 규모와 수익성을 대표하는 지표로는 총자산과 ROA를 이용하였다([그림 2]참조). 미국과 유럽, 일본 등의 해외 주요 인터넷전문은행 31개를 대상으로 분석한 결과, 크게 세 개의 그룹으로 구분되어 나타났다. 제 1그룹은 규모가 크고 수익성이 중간 정도로 높은(Moderate) 그룹이고, 제 2그룹은 규모는 작으나 수익성이 높은(High) 그룹, 제 3그룹은 규모가 작고 수익성 또한 낮은(Low) 그룹이다. 세 전략그룹 중에서 제 2그룹이 제 1그룹이나 제 3그룹에 비해 높은 경영성과를 기록하고 있다. 여기서 이러한 전략그룹은 특정 산업 내의 기업들 중 전략적인 차원에서 동일하거나 유사한 전략을 추구하는 기업군을 의미한다[7]. 전략그룹의 분류는 M. Porter의 본원적 경쟁전략 분류와 일치하는 것으로[10], 1그룹은 원가우위(Cost leadership) 전략 그룹, 2그룹은 차별화(Differentiation) 전략 그룹, 3그룹은 뚜렷한 전략 유형이 없어 어중간한 상태(stuck in the middle)에 있는 그룹(Reactor)으로 분류할 수 있다.

본 연구는 이들 3개의 전략그룹을 각각 대표할 수 있는 기업 3개를 선정하여 이들 3개사가 성공 혹은 실패하기까지의 역사적 전개(historically-evolved) 과정을 추적해 봄으로써 성공 및 실패의 원인과 특성을 분석하고자 하였다. 그리고 연구자는 다중사례 연구방법에 의해 개별 기업의 성공 및 실패 원인과 특징을 살펴보고, 이를 종합하여 인터넷전문은행의 공통된 주요 성공요

인이 무엇인지를 밝히고자 했다. 각각의 전략그룹을 대표하는 기업으로 원가우위 전략그룹에서는 인터넷전문은행 중에서 최다 국가에 진출하여 성공적으로 영업을 벌이고 있는 ING Direct를 선정하였고, 차별화 전략그룹에서는 규모는 작지만 효과적으로 보유 자원을 활용하고 있는 일본의 Seven Bank를, Reactor 그룹에서는 한 때 성공사례로 회자되었으나 갑자기 실패하게 된 Net Bank를 선정하였다. 이후 각 전략그룹별 대표적인 사례에 대해 주요 현황과 핵심 성공(실패)요인을 살펴보기로 한다.



주: 전세계 31개 인터넷 전문은행의 총자산과 총자산이익률(ROA)  
 자료: 사업보고서, Thomson One Analytics, Bankscope

그림 2. 인터넷전문은행의 규모와 수익성

## 1. ING Direct

### 1.1 현황

ING Group의 다이렉트뱅크 프랜차이즈로 1997년 캐나다에서 제일 먼저 출범한 ING Direct는 빠르게 성장을 거듭하여 2001년부터 ING Group의 수익에 기여하기 시작하였다. ING Direct는 현재 9개국(미국, 캐나다, 영국, 독일, 프랑스, 스페인, 이탈리아, 네덜란드, 호주)에서 1,750만 고객을 대상으로 영업 중에 있으며, 2006년에 7.17억 유로의 세전 이익을 기록하였다.

다른 인터넷 전문은행과 비교하면, ING Direct는 운영하는 모든 나라에서 1위의 시장지위를 차지하고 있다. 인터넷 전문은행을 포함한 모든 은행과 비교해볼 때에도, ING Direct는 항상 Top 10 이내의 지위를 확보하고 있다(미국 제외). 대표적으로 미국에서 영업 중인 ING Direct의 손익현황은 [표 1]과 같다. 고객들의 브랜

드 인식이 빠른 기간 동안에 형성되고 있으며, 대부분의 국가에서 70%를 상회하고 있다. 또한 평균적으로 고객 중의 94%가 ING Direct를 추천할 의사를 가지고 있을 정도로 고객만족도가 대단히 높은 특징을 보이고 있다[11]. 총자산 대비 운영비용이 4.2% 정도로, 이는 25% 수준에 육박하는 전통 은행의 비용의 1/6 정도 수준에 불과한 것이다(2006년 9월 기준, 마케팅 비용 제외). 총자산의 대부분은 투자 유가증권으로 운용하거나 부동산 대출에 집중하고 있다(2005년 기준 전체 자산 중 80% 가량을 유가증권에, 나머지 18% 정도를 부동산 대출에 투자하고 있음).

표 1. ING Direct 손익계산서(미국)

	2007	2006
이자이익	764	638
비이자수익	51	11
비이자비용	423	293
총당금전입전 이익	392	357
세전이익	364	347
당기순이익	261	222

단위: 백만 달러, 자료: FDIC

1.2 핵심성공요인

ING Direct의 가장 중요한 성공요인은 글로벌라이제이션(globalization)으로 요약될 수 있다. 한 나라에서의 성공을 바탕으로 다른 나라에 진출하여 사업범위를 확대하며(globalization), 이와 동시에 진출한 국가의 소비자 및 시장에 적합하게 현지화(localization)하여 성공을 거두고 있는 것이다. 1997년에 캐나다에서 인터넷전문은행 사업을 개시하여 10년도 채 못 되는 기간에 9개국에 진출하여 성공을 거두고 있는 점이 이를 증명하고 있다.

ING Direct는 비용 절감에서 나오는 고금리 상품과 투자형 상품을 시장진입 단계별로 구분하여 제공하는 단순 명확한 전략이 효과적이었다([그림 3] 참조). 초기 시장진입 단계에서 검증된 인터넷 전문은행 인프라로 충분히 크고 성숙된 금융시장에 진입하는데, 최단 시간에 일정한 숫자의 고객(Critical mass)을 확보하기 위해 단순 명확하고 매력적인 예금 상품으로 사업을 시작한

다. 시장에 성공적으로 진입한 이후에는 고금리 예금상품으로 확보한 고객을 대상으로 대출상품, 뮤추얼 펀드(주로 유럽) 등의 투자상품을 교차판매하고 있다. 그 외에 고객 서비스와 편의성이 뛰어난 인터넷과 전화, 메일 등의 다이렉트 채널을 통해 고객들이 편리하게 은행 업무를 볼 수 있도록 지원하고 있다.

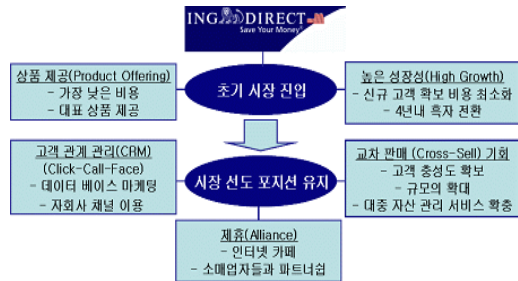


그림 3. ING Direct의 단계별 경영전략  
자료: ING Group IR Reports

“기업 선단(fleet of companies)” 원칙에 기반한 효과적인 지배구조를 통해 각기 다른 나라에서 영업 중인 은행들이 “think global and act local”한 점 또한 주요한 성공요인이라고 할 수 있다. 기업 선단과 같이 모든 은행이 한 방향으로 가는 동시에 일정한 범위의 자율성을 허용하는 형태로, 9개 나라에서 영업 중인 ING Direct 각사는 경영의사결정에 있어 상당 부분 자율성을 가지고 있다. 예를 들어 각국 시장 상황에 따라 상품 소개 순서를 자유롭게 배치할 수 있다. 70명에 불과한 본부에서는 조직의 전략적 방향을 유지하고 전략 가이드라인을 제공하며 지식과 베스트 프랙티스 공유를 활성화하며 위험 관리와 조정 등의 필수적인 역할을 수행하고 있다[11].

다양한 협의회나 컨퍼런스를 통한 국경을 뛰어넘는 지식 공유로 조직의 학습효과를 극대화시켜 나가고 있다. 경영진 협의회, 마케팅 협의회, 영업 및 운영 협의회, IT 협의회 등의 다양한 협의회와 매년 200명의 관리자가 만나는 글로벌 컨퍼런스를 통해 지식 공유로 조직의 학습효과를 극대화하고 있다. 경쟁우위에 초점을 맞추고 있는 HR 비전은 비즈니스와 고객에게 부가가치를 제공할 수 있도록 하는 데 중점을 두고 있으며, 매

년 400명의 중간 관리자에게 경영관리 교육이 제공되고 직원들은 고국 이외의 다른 나라에서 일하는 시간을 갖도록 장려되고 있다.

고객관리에 있어서 글로벌 차원의 접근법과 로컬 차원의 접근법을 통합적으로 활용하여 시장 상황에 적합한 고객관리가 이루어지고 있다. 글로벌 차원에서 고객 만족도 설문조사를 시행하고 있으며, 각 나라의 고객 상황에 맞춰 질문을 추가하는 방식으로 고객 관리의 글로벌 접근과 로컬 접근법을 병행하고 있다. 서로 다른 나라에서 영업하는 각 사는 자체적인 고객 접근법이 있으며, 다른 나라에서 학습된 고객관리 경험과 베스트 프랙티스를 공유하도록 하고 있다.

표준화된 IT 인프라와 시스템의 부분 변경을 통해 IT의 신뢰성과 유연성을 확보하고 있는데, 이러한 정책은 IT 관련 규모의 경제를 발생시켜 비용을 절감시키고 학습 효과를 높여주는 결과를 가져왔다. 전세계적으로 표준화된 IT 인프라와 시스템을 개별 국가의 필요에 맞게 일부 변형하여 사용하고 있는데, 이러한 IT의 신뢰성과 유연성, 사용자 편의성은 ING Direct 성공의 주요 요소 중 하나라고 할 수 있다.

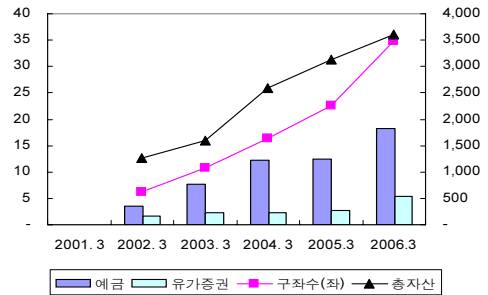
## 2. Seven Bank

### 2.1 현황

Seven Bank는 일본 금융 산업의 규제 완화 이후 2001년 4월에 IY Bank라는 이름으로 설립되었고, 그 후 2005년 10월에 이름을 현재의 명칭인 Seven Bank로 변경하였으며, 2003년에 흑자로 전환하며 높은 성장과 지속적인 수익을 달성하고 있다. ATM을 지속적으로 설치해 나가고 금융기관과의 제휴를 확대하여 전국에 1만 5천개 이상의 ATM기와 500개 이상의 금융기관 카드를 이용할 수 있는 네트워크를 구축하고 있다. 최근에는 일본 관광객의 금융 수요까지 사업을 확대해 나가고 있는데, 일본에 여행 온 관광객이 편의점에 들러 ATM기에서 본인의 카드로 현금을 인출할 수 있도록 서비스하고 있다.

주주의 구성은 세븐 일레븐이 24.9%, 이토요카도 16.1%, 미츠비시도쿄UFJ은행 4.9%, Cooperate Value Up Fund 4.5% 등으로 세븐 일레븐 편의점으로 대표되

는 유통업체와 금융기관으로 폭넓게 구성되어 있다 (2006년 9월 현재). 고객 구좌수는 2002년 3월말 6.3만 개에 지나지 않던 것이 2006년 3월말 34.9만개까지 증가하였고, 예금 규모도 평균적으로 55% 내외의 성장세를 보이며 2006년 3월말에는 예금잔고가 1,817억엔에 이르고 있다([그림 4] 참조). 업무 이익은 2001년 19억엔에서 2006년에는 전년 동기 대비 34%의 증가를 보이며 646억엔까지 증가하였고, 당기순이익 또한 2001년 121.8억엔의 적자에서 2003년부터 흑자로 전환, 2006년에는 105.9억엔의 순이익을 달성하였다.



단위: 만건, 억엔, 자료: Seven Bank

그림 4. 주요 영업활동 내용 추이

### 2.2 핵심성공요인

Seven Bank의 성공은 자사의 핵심자원과 역량이 무엇인지를 명확히 정의하고 이를 강화할 수 있는 전략을 효과적으로 사용한 데서 기인한다고 볼 수 있다. 많은 비용이 소요되는 전산시스템의 대대적인 구축 대신 큰 비용을 들이지 않고 현재 보유하고 있는 자원을 효과적으로 활용할 수 있도록 ATM 네트워크를 선택한 것이다. 세븐 일레븐 편의점마다 설치되어 있는 ATM기기를 활용하고 이러한 ATM이 최대한 활용될 수 있도록 제휴 금융기관을 지속적으로 확대해 나간 것이다. 이를 통해 금융 소비자들은 편의점마다 설치된 ATM에 쉽게 접근하여 제휴된 금융기관을 통해 다양한 금융업무를 보도록 한 것이다.

ATM 네트워크를 이용한 영업전략을 통해 Seven Bank는 자사가 가진 핵심역량을 명확히 정의하고 활용



한 결과 ‘편의점 금융’이라는 신조어까지 나올 정도로 성공적이라는 평가를 받고 있다. Seven Bank는 기본적으로 고객들이 자신과 가까운 곳에서 편리하게 ATM을 이용할 수 있도록 세븐일레븐과 이토요가토(세븐일레븐의 모기업, 유통업) 등의 점포에 ATM 설치를 확대하고 다양한 금융기관과의 제휴를 확대해 나가고 있다. 네트워크를 이용한 영업전략에 집중한 결과, ATM은 3,657대(2001년)에서 11,484대(2005년)로 급증하였고, 제휴기관도 197개(2001년)에서 513개(2005년)에 이르게 되었다. 그 결과 ATM 총 이용건수는 1,400만건(2001년)에서 34,200만건(2005년)으로 증가하였다. 편의점에 설치된 ATM기는 세븐 뱅크가 이미 보유한 자원으로 추가로 투자할 필요가 없으며 다양한 금융 서비스를 수행할 수 있다는 점에서 핵심 자원이 무엇인지를 명확하게 정의하고 활용한 전략이라고 할 수 있겠다.

ATM 네트워크의 효용성은 다양한 금융기관과의 제휴를 통해 지속적으로 증대되었고, 이는 ATM이라는 핵심 자원의 활용을 위한 효과적인 전략이었다고 볼 수 있다. 제휴를 통해 확보된 제휴 금융기관의 상품 및 서비스를 인터넷을 통하여 제공하는데, 이를 통해 제휴 금융기관의 다양한 금융상품 및 서비스를 중개 판매함으로써 수수료 수익을 제고시키고 있다. ATM이 가진 효용성은 다양한 금융기관과의 제휴를 통해 증진되었고, 네트워크 효용성 증가로 소비자의 편익을 제고하고 금융상품 및 서비스의 중개 판매로 수수료 수익의 증대를 거두었다.

세븐 일레븐과 미쯔비시도쿄UFJ은행이 각자의 전문 역량을 발휘하여 시너지를 창출하였고, Seven Bank로 사명을 개명하는 등 마케팅 비용을 절감시킨 점 또한 주요한 성공요인으로 파악된다. 각자의 영역에서 고유한 강점을 보유한 유통전문기업 세븐 일레븐과 거대 은행인 미쯔비시도쿄UFJ은행이 주주로 참여하여 각자의 전문 역량을 발휘하고 시너지를 창출할 수 있었다. 또한 Seven Bank로 사명을 개명하는 등 편의점 세븐 일레븐이 가진 브랜드 파워를 이용하여 마케팅 및 홍보비용을 절감하였다.

### 3. Net Bank

#### 3.1 현황

Net Bank는 1996년에 설립되어 인터넷전문은행 중 가장 먼저 흑자를 시현하였을 뿐 아니라 1999년 이후 3년 연속 흑자를 달성하여 한때 인터넷 전문은행의 성공 모델로 평가받은 적이 있었다. 이후 Net Bank는 2001년 플로리다의 Market Street Mortgage Corporation과 2002년 Resource Bancshares Mortgage Group을 인수하는 등 주택담보대출에 집중하여 수익기반 확대를 추구하였다. 하지만, 이후 Retail Banking 외에 Financial Intermediary 및 Transaction Processing 등으로 사업을 확장해가는 과정에서 무리한 투자로 인해 2005년부터 적자를 기록, 2007년 9월에 결국 파산, ING Direct에 인수되기에 이르렀다.

Net Bank는 인터넷 전문은행 최초의 흑자 시현, 3년 연속 흑자 기록 등으로 주목 받았으나, 이후 2003년의 흑자를 기점으로 계속적인 적자를 기록하여 결국 파산에 이르렀다([그림 5] 참조). 예대 업무 이외에 자금 중개 및 지급 결제 서비스 개발을 통한 수익모델 다변화 노력을 기울였으나, 성공적으로 변신하는 데 실패하였고 예대마진에 대한 의존도가 여전히 높아 불안한 수익성이 지속되었다.

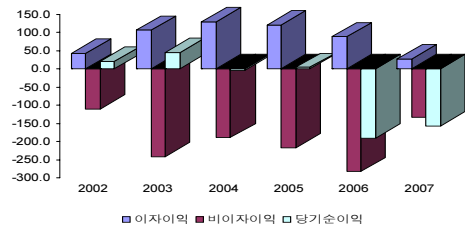


그림 5. Net Bank의 당기순이익 추이  
단위: 백만 달러, 자료: FDIC

#### 3.2. 실패 요인

기존 사업인 소매 금융 외에 막대한 자금이 소요되는 미국 내 대규모 ATM 네트워크 구축 등 무리한 사업 다각화가 파산에 이르게 만든 주요 요인이라고 볼 수 있다. 당초 개인과 중소기업을 대상으로 한 소매금융 서비스인 Retail banking 이외의 사업으로 Financial intermediary 및 Transaction processing 부문으로 무



리하게 사업을 확장하고자 하는 시도를 하였던 것이다. 2003년에 'Financial Technology'라는 지급결제 시스템 업체를 인수하여 미국 내 은행들 중 4번째로 큰 ATM 네트워크를 구축하는 등 무리하게 사업 다각화를 시도하였다. 이러한 사업다각화를 통해 수익원 다변화를 꾀하였으나 결과는 성공적이지 못했고, 특히 2006년부터 모기지 서비스와 서브프라임 부문의 손실이 매우 커 결국 파산에 이르게 되었다.

사업 초기 critical mass의 고객을 확보하였으나, 이들을 대상으로 한 수익기반 확대 노력이 성공적이지 못해 사업단계 전환이 효과적으로 이루어지지 못했다. 다른 인터넷 전문은행과 마찬가지로 지점 운영경비 절감 등을 통해 고급리 상품을 제공함으로써 초기 고객 확보에 성공하였으나, 그 이후 단계의 성공적인 변환 전략을 마련하지 못했다. Critical mass의 고객 확보 이후 이들을 대상으로 한 수익 확대 전략이 요구되었으나, Net Bank의 전략은 오히려 ATM과 같은 고객 접점의 확대, 다양한 업체와의 제휴를 통한 신규 고객 확보를 위한 전략이 주를 이루었다. 예를 들어, Net Bank는 2000년부터 인터컨티넨탈 호텔, 델타항공, 아메리카 웨스트 항공 등 26개의 업체와 제휴를 맺고, 신규 계좌가 개설될 때에만 제휴업체에 비용을 지불하는 방식으로 제휴를 체결해 왔는데, 이러한 노력은 모두 신규고객을 지속적으로 확보해나가하고자 하는 것이었다.

고객이 가진 다양한 금융 니즈의 충족을 위해 다수의 상품군 제공을 시도하면서 목표 고객의 불분명함과 핵심역량의 외부 아웃소싱까지 초래하였다. 고객에게 제공 가능한 모든 종류의 예금 및 대출 상품을 제공하는 것을 기본적인 상품전략으로 하고, 이를 위해 비주력 상품군의 경우 해당 분야마다 전문업체와의 제휴를 맺어왔다. 예를 들어, 신용카드는 MBNA America Bank와, 온라인 주식거래는 UNest와, 온라인 지급결제서비스는 CheckFree Corporation과의 제휴를 통해 서비스를 제공하였다. 이로 인해 고객들은 Net Bank가 제공하는 상품 및 서비스에 대해 혼란스러워 하고 전문적인 서비스 제공에 대한 신뢰도가 저하되었으며, Net Bank는 자체적으로 보유해야 할 핵심역량 조차도 외부에 아웃소싱 하기에 이르렀던 것이다.

인터넷 전문은행이 가진 미약한 브랜드 파워를 높이기 위한 효과적인 마케팅 전략의 부재로 여타 인터넷 전문은행에 비해 상대적으로 높은 마케팅 비용을 지출, 간접비 부담이 과다한 상태에 도달했다. ING Direct와 같이 모기업 브랜드가 없는 Net Bank로서는 브랜드 인지도를 높이고 신규 고객을 확보하기 위해 온라인 광고 캠페인에 상당한 수준의 마케팅 비용을 쏟아부었다. 초기에 라디오와 인쇄매체의 광고를 병행하였으나 나중에 온라인 광고에만 집중하는 쪽으로 전환하였으나 비용 대비 효과적인 광고전략은 아니었던 것으로 보인다.

## IV. 주요 연구결과

### 1. 연구결과의 요약

규모의 경제 효과와 시간이 지남에 따라 축적되는 경험 및 학습효과를 인터넷전문은행의 성패에 영향을 미치는 주요 동인들로 강조한 기존의 연구 흐름과는 달리, 본 논문에서는 조직의 전략적 선택 관점과 자원기반 관점을 이론적 근거로 하여 인터넷전문은행의 주요 성공요인을 탐색하고자 하였다. 본 논문에서는 인터넷전문은행의 성공이 조직의 연령과 관계있다는 기존 연구들(age-dependent theories)과 달리 조직의 전략이나 조직구조, 프로세스, 기술 등 내부적인 요인들에 의해 보다 좌우될 수 있음을 발견했다.

미국과 유럽, 일본에서 영업 중인 해외의 주요 인터넷전문은행을 대상으로 이들 은행의 규모와 수익성에 따라 구분하였을 때, 크게 3개의 전략 그룹으로 구분되어 나타나고 있다. 첫번째 유형은 ING Direct와 같이 원가 효율성과 대형화, 표준화를 추구하는 원가우위 전략그룹이며, 두번째 유형은 Seven Bank와 같이 특정 고객을 대상으로 한 틈새시장에서 자사의 핵심역량을 활용하는 차별화 그룹, 마지막으로 세번째 유형은 일관성 있는 뚜렷한 전략이 있다고 보기 어려운 반응자(Reactor) 그룹으로 Net Bank가 대표적인 예라고 할 수 있다.

원가우위 전략그룹은 전통 상업은행들과 경쟁할 정도로 대형화해 나가고 있으며, 한 나라에서의 성공을

기반으로 다른 나라에 진출하여 대형화하거나 유사한 지역 기반을 통합하여 대형화해 나가고 있다. 이 과정에서 표준화와 원가 효율성을 추구하여 원가우위 전략을 실행하고 있다. 반면 차별화 그룹은 전통 상업은행들의 시장이나 고객을 피해 틈새시장에서 특정 고객을 대상으로 하고 있다. 이들은 전통 상업은행과의 직접적인 경쟁은 피하고 다른 인터넷전문은행들과의 경쟁, 혹은 인터넷 금융업체들과의 경쟁에서 우위를 확보해 나가는 전략을 펴고 있다. 세 전략그룹 중에서 차별화 그룹의 경영 성과를 가장 높으며, 그 다음으로 원가우위 그룹, 가장 낮은 경영성과를 보이는 그룹은 반응자(Reactor) 그룹으로 나타났다. 차별화 그룹의 성과가 가장 높게 나타나고 있는 것은 이들 그룹의 은행들이 전통 대형은행이나 대형 인터넷전문은행의 고객이나 시장과 차별화된 특화된 시장과 영역에 자사의 핵심역량을 집중시키고 있기 때문으로 보인다.

다중 사례분석을 통해 인터넷전문은행의 주요 성공요인이 파악되었다. 이러한 주요 성공요인은 조직의 전략적 선택 관점과 자원기반 관점에 기반하여 전략과 조직, 프로세스 및 기술 영역에서 도출되었다. 우선 전략 측면에서는 경쟁우위의 획득 및 유지를 위해 자사가 보유한 핵심역량이 무엇인지를 명확히 정의하고 활용하는 것이 주요한 성공요인으로 파악되었다. 자원기반 관점에서는 특유의 조직화 메커니즘을 활용하여 해당 기업이 경쟁적인 지위를 획득할 수 있다고 강조한다. 기업 특유의 조직화 메커니즘(firm-specific organizational mechanism)이란 원가우위 혹은 차별화 우위와 같은 경쟁우위를 달성하기 위하여 특정 기업이 활용하는 조직 차원의 특성을 의미하는데[8][12], 일반적으로 자원기반관점에서는 높은 수준의 원천 가치, 희소성, 경로의존성, 인과적 모호성, 불완전한 이동 가능성, 불완전한 거래 가능성, 불완전한 모방 가능성, 그리고 불완전한 대체 가능성 등을 기업 특유의 메커니즘에 내재해 있는 특성이라고 강조하고 있다. 본 논문에서 수행한 사례 연구결과에 따르면, ING Direct의 경우 세계적인 금융그룹인 ING가 이미 보유하고 있던 자산운용역량을 조직화하였고, Seven Bank의 경우 편의점마다 설치된 ATM 기반의 접근성이 뛰어난 유통망을 조직화하는 전략을 취하였

다. 반면에 Net Bank는 온라인이 아닌 오프라인의 전통은행을 모방하고자 하는 시도를 통해 자사가 가진 핵심역량을 혼동하고 제대로 활용하지 못하는 결과를 초래했다. 또한 온라인 혹은 인터넷 비즈니스의 속성에 맞게 오프라인상의 전통 은행들이 취하는 전략과 차별화될 수 있는 단순명확한 단계별 접근전략을 취하는 것이 성공적인 것으로 나타났다.

조직 측면에서는 인터넷전문은행의 모기업이 지닌 브랜드 파워를 최대한 활용하여 마케팅 및 홍보 비용을 절감시키는 것이 성공적이었다. 또한 다수의 사업 조직 혹은 제휴 기업 간에 시너지 효과를 낼 수 있도록 조직 구조 혹은 기업 지배구조를 구성하는 것이 성공적이었다. 프로세스 측면에서는 지점 시설이나 인력을 보유하지 않는 데서 비롯되는 낮은 운영비를 기반으로 고객에게 고금리 상품을 제공하고 상대적으로 낮은 금리로 대출하는 것이 성공적이었다. 이와 함께 사내 지식공유 및 베스트 프랙티스 확산 프로세스를 통해 조직의 경험 및 학습효과를 제고시키고 있었다. 기술 측면에서는 인터넷전문은행의 운영 업무에 필수적이라 할 수 있는 인터넷 및 전산시스템에 대해 아웃소싱하지 않고 내부에 보유하는 것이 성공적이었다([표 2] 참조).

표 2. 인터넷전문은행의 핵심성공요인

영역	핵심 요인
전략 Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>●핵심역량의 명확한 정의 및 활용</li> <li>●단순명확한 단계별 접근</li> <li>●핵심사업에 기반한 사업 다각화</li> <li>●기존 사업경험의 효과적 활용</li> </ul>
조직 Organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>●모기업의 브랜드 파워 활용, 마케팅 비용 절감</li> <li>●오프라인상의 물리적 실체 확보를 통한 고객 신뢰도 제고</li> <li>●효과적인 기업 지배구조, 주주간 시너지</li> </ul>
프로세스 Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>●낮은 운영비용을 기반으로 고금리 제공, 소비자 유인</li> <li>●회사내/회사간 지식 공유 및 베스트 프랙티스 확산</li> <li>●핵심업무 자체 보유</li> </ul>
기술 Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IT 투자규모의 경제효과 달성</li> <li>●핵심업무와 관련된 IT활동 자체 운영</li> </ul>

## 2. 국내 도입시 고려요인

인터넷전문은행을 둘러싼 국내 금융환경을 살펴보면, 개인 인터넷뱅킹 가입자 수 5,218만명, 2008년 은행권의 전자금융 거래규모 1경 1,665조원, 온라인 주식거래 수

400만명으로 인터넷전문은행이 등장하여 성업할 수 있는 토양은 다른 나라들에 비해 뛰어난 것으로 보인다 [2][13]. 이러한 환경 하에서 국내 인터넷전문은행의 도입 및 등장은 다양한 주체의 신규진입을 촉진함으로써 신상품 개발 촉진 및 고객편익의 증대, 경쟁도 제고 등에 기여할 것으로 전망된다. 인터넷전문은행은 구조조정을 통한 대형은행 중심의 시장구조를 변화시킴으로써 은행간 경쟁을 촉진하고, 설립자본금 인하 또는 영업활성화 조치 등은 신규진입과 이종업종간의 업무 제휴를 촉진함으로써 신상품개발에도 기여할 것이다. 또한 보안장치의 강화와 리스크 관리에 대한 규율 강화 등은 인터넷 금융서비스의 신뢰도 제고와 안정성 강화에도 기여할 전망이다.

한편 인터넷전문은행은 단기적 측면뿐만 아니라 중장기 효과를 고려한 비용 및 서비스 측면의 차별화, 기존업무와 시너지 확대, 건전성 및 고객중심의 경영 등 안정성장을 위한 여건을 마련할 필요가 있다. 해외 사례에서 알 수 있는 바와 같이 인터넷전문은행은 마케팅 비용의 증가 또는 서비스 비용의 확대, 고객접점의 한계 등을 극복할 필요가 있다. 일반은행 대비 경쟁력 확보와 경쟁 완화를 위해 업무제휴의 적극적 활용, 신상품 개발, 비용절감형 서비스 등 차별화 전략이 필요하다. 특히 초기단계의 취약한 성장기반과 인적, 물적 비용의 증가 등에 대비하고 중장기 경영안정화를 위한 건전경영과 재무기반을 마련하는 것이 요구된다. 관계당국 또한 법적인 규제 측면에서 인터넷전문은행의 출현을 저해하고 있는 금융실명제법 적용에 있어 논의가 필요하다. 금융실명제법에 따르면 계좌 개설을 위한 본인확인 절차가 필요한데, 반드시 대면확인을 거치도록 하고 있다. 즉 인터넷전문은행에 계좌를 개설하려면 직접 오프라인 점포를 방문해 실명확인을 받아야 하는 것이다. 이렇게 될 경우 순수 인터넷전문은행의 매력인 편리함이 손상될 수밖에 없는 것이다.

인터넷전문은행의 출현으로 기존 일반은행은 새로운 경쟁여건에 대비하여 수익구조의 다양화와 해외시장의 진출, 비용효율성 제고를 위한 노력 등을 경주할 필요가 있다[2]. 기존 은행은 인터넷전문은행의 도입 및 진출 등에 따른 경쟁에 대비한 경영혁신을 도모하고,

결제서비스 또는 예금서비스 경쟁에 따른 마진 축소 등에 대비하여 국제화와 투자, 보험서비스 확대 등 수익기반의 다변화를 위한 노력을 강화하여야 할 것이다. 수수료 또는 금리경쟁력 확보를 위한 비용절감 경영 또한 병행되어야 할 것이다.

정책당국은 인터넷전문은행 제도가 각종 보완장치와 규율체계를 통해 금융시장의 발전과 금융시스템의 안정성에 기여할 수 있도록 정책적으로 배려하는 노력을 계속해 나가야 할 것이다. 특히 은행산업에 대한 신인도와 신뢰도, 안정성이 훼손되지 않도록 감독정책이나 업무영역 등을 적절히 활용해야 할 것이다.

## V. 결론 및 시사점

본 논문에서는 조직의 전략적 선택 관점과 자원기반 관점을 이론적 근거로 하여 인터넷전문은행의 주요 성공요인을 도출하였다. 인터넷전문은행의 성공이 조직의 연령과 관계있다는 기존 연구들(age-dependent theories)과 달리 조직의 전략이나 조직구조, 프로세스, 기술 등 내부적인 요인들에 의해 보다 좌우될 수 있음을 발견했다. 다중 사례분석을 통해 인터넷전문은행의 주요 성공요인을 도출하고, 국내 도입시 고려해야 할 요인 또한 제시하였다.

본 연구의 이론적 기여점은 인터넷전문은행의 성공요인에 관한 새로운 기반 이론의 제공과 이에 따른 인터넷전문은행의 성공요인 도출에 있다. 기존의 인터넷전문은행의 성공에 대한 연구에서는 조직 생태학적 관점에 기반을 두어 기업의 전략이나 조직, 역량 등이 중요하게 다루어지지 않았으나, 본 연구를 통해 인터넷전문은행의 성공과 실패에 조직의 전략적 선택 관점과 자원기반 관점 이론이 중요한 근거를 제공하고 있음을 밝혔다. 또한 근거 이론이 다른 만큼 인터넷전문은행의 성공요인에 있어서도 조직 생태학적 관점의 경험 및 학습 효과와 규모의 경제 효과 대신에 기업의 전략과 조직, 프로세스, 기술 관점의 성공요인이 도출되었다. 본 연구의 실무적 기여점은 국내 인터넷전문은행의 성공적 운영에 가이드 라인을 제공할 수 있다는 점이다. 국

내에는 아직까지 인터넷전문은행이 등장하지 않고 있으나, 최근 들어 다양한 산업의 많은 기업들이 진출 의사를 밝히고 있기 때문에 이들에게 실무적인 시사점을 제공할 수 있다.

본 논문은 이러한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점 또한 갖고 있다. 첫째, 인터넷전문은행의 실패는 성장단계에 따라서도 상당한 차이를 보일 수 있다. 하지만 본 연구의 사례들이 다양한 성장 단계를 반영하고 있다고 보기에는 어렵다. 둘째, 본 연구는 성공 혹은 실패한 인터넷전문은행의 공통적 특성을 찾는데 치중하였기 때문에 기업고유의 특성이 깊이 반영되지 못했다. 즉 성공 혹은 실패한 인터넷전문은행들에게서는 공통적인 특징들이 발견될 수 있으나 기업 내부의 고유한 특성이 만들어낸 결과일 수 있다. 이렇듯 본 연구는 한계점을 안고 있으나, 인터넷전문은행의 성공요인에 대한 연구가 일천한 현실적 상황을 감안해 볼 때 본 연구는 향후 인터넷전문은행의 성공에 관한 양적 연구와 질적 연구를 수행함에 있어 중요한 연구자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

### 참 고 문 헌

- [1] 정윤성, "인터넷 전문은행의 현황과 전망," 지급결제와 정보기술, 1월, pp.1-28, 2006.
- [2] 구분성, "인터넷 전문은행의 도입방안," 한국금융연구원, pp.1-29, 2008.
- [3] R. DeYoung, "The Performance of Internet-Based Business Models: Evidence from the Banking Industry," Journal of Business, Vol.78, No.3, pp.893-947, 2005.
- [4] C. Yom, "Limited-Purpose Banks: Their Specialties, Performance, and Prospects," FDIC Banking Review, Vol.17, No.1, pp.19-36, 2005.
- [5] B. Bradley and M. J. Rubach, "Small Business Bankruptcies: A Comparison of Causes from 1981 and 1995," Journal of Business & Entrepreneurship, Vol.11, No.1, pp.135-151, 1999.

- [6] A. Shepherd, E. Douglas, and M. Shanley, "New Venture Survival: Ignorance, External Shocks and Risk Reduction Strategies," Journal of Business Venturing, Vol.5, No.2, pp.393-410, 2000.
- [7] 조동성, 21세기를 위한 전략경영, 개정판, 서울경제경영, 1998.
- [8] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
- [9] K. Yin, Case Study Research Design and Methods, Revised Edition, Sage Publications, 1989.
- [10] M. Porter, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- [11] Capgemini, World Retail Banking Report, pp.1-64, 2007.
- [12] B. Wernerfelt, "A Resource-based View of the Firm," Strategic Management Journal, Vol.5, No.2, pp.171-180, 1984.
- [13] 매일경제, "인터넷은행, 수수료·대출금리 낮아요," 매일경제신문, 5월 3일자, 2008.
- [14] ING Direct, <http://www.ingdirect.com>
- [15] Netbank, <http://www.netbank.com>
- [16] Seven Bank, <http://www.sevenbank.co.jp>

### 저 자 소 개

조 동 환(Dong-Hwan Cho)

정희원



- 2006년 : 연세대학교 대학원 경영학 박사
  - 2002년 ~ 2003년 : 삼성SDS 컨설팅사업부 선임컨설턴트
  - 2006년 ~ 2008년 : 한화경제연구원 책임연구원
  - 2009년 ~ 현재 : 진주산업대학교 벤처경영학과 전임강사
- <관심분야> : e-Business, u-Business, IT 아웃소싱, 프로젝트 성과, 인터넷 마케팅

이 호 근(Ho-Geun Lee)

정회원



▪ 1993년 : 텍사스 오스틴 주립대  
학 경영학 박사

▪ 1992년 ~ 1994년 : 에라스무스  
대학(네덜란드) 경영대학 방문교  
수

▪ 1984년 ~ 1997년 : 홍콩과학기  
술대학 경영대학 경영정보학과 조교수

▪ 1997년 ~ 현재 : 연세대학교 경영대학 교수

<관심분야> : 정보기술관리, 정보기술 투자분석, 인터  
넷과 전자상거래, 정보통신, 유비쿼터스 컴퓨팅