

21세기 선진 기업 전략

■ 미국 대기업의 인터넷 환경 대응 전략

- 인터넷은 새로운 경영 환경을 만들고 있지만, 대기업의 대응은 미흡함
 - 기존 대기업은 과거의 성공 경험에 집착한 나머지 인터넷이 초래할 변화를 과소 평가하거나, 그 변화에 대한 대응 속도가 매우 느림
 - 이러한 대기업의 약점을 이용하여 최근에는 인터넷 환경 속에서 대기업과 직접 경쟁하겠다는 벤처 사업 계획들이 쏟아지고 있음
- 인터넷이라는 새로운 환경에 대응하기 위해 일부 대기업들은 전문 인력을 영입하거나 벤처 투자자와의 협력을 통해 새로운 경영 모델을 모색하고 있음
 - 시어즈(Sears) : ‘가정에서 원하는 모든 제품을 온라인으로 공급한다’라는 기치 아래 인터넷 사업부를 신설하고 온라인 사업망을 구축함
 - 월풀(Whirlpool) : 주요 거래선인 중간 유통 업체와의 거래망을 인터넷을 이용하여 구축하고, 최종 소비자와의 직접 접촉을 위한 온라인 영업망도 구축함
 - P&G : 벤처 투자자와 협력을 통해 새로운 개념의 인터넷 미용 업체를 출범시킴
- 대기업이 인터넷 환경에 제대로 적응하기 위해서는 다음 요소를 고려해야 함
 - 첫째, 인터넷 환경을 과거와는 전혀 다른 하나의 위기로 인식해야 함
 - 둘째, 기존 영업 방식과 인터넷 영업 방식간의 차이로 인한 조직간 마찰을 조화롭게 극복할 수 있는 방안을 마련해야 함
 - 셋째, 인터넷 관련 기술과 노하우는 과감하게 외부로부터 조달해야 함

미국 대기업을의 인터넷 환경 대응 사례

이 글은 'E-volution of Big Business', *Fortune*, November 8, 1999의 내용을 요약·재구성한 것으로, 인터넷의 등장으로 인한 환경 변화에 대응하는 미국 대기업을의 대응을 소개함

□ 인터넷 환경 대기업을의 非전략적 대응

- 인터넷이 새로운 기업 환경으로 등장하고 있지만, 기존의 대기업을은 여기에 신속하고 효과적으로 대응하지 못하고 있음
 - 기존 대기업을은 인터넷이 가져올 변화의 정도를 과소 평가하거나 짧고 정보통신에 친숙한 일부 계층의 전유물 정도로 인식하는 경향이 강함
 - 특히 홈페이지 구축이 인터넷에 대응하는 최선의 대응책인 것으로 잘못 이해하고, 홈페이지의 내용도 단순히 기업 홍보나 제품 소개, 또는 생활 정보 소개 정도에 머물고 있음
 - 인터넷 환경은 매우 급속하게 변하기 때문에, 그 변화에 적응했다고 하는 순간 환경은 이미 더 변화하고 있으므로, 단순히 특정한 인터넷 성공 사례를 그대로 따라 잡는 것만으로 인터넷 환경에 적절히 대응했다고 볼 수 없음

- 최근 미국의 벤처 업계에서는 기존 대기업을의 사업 영역 및 사업 방식과 직접 경쟁하겠다는 사업 계획이 쏟아지고 있음
 - 지금까지 벤처기업들은 틈새시장이나 인터넷 관련 신규 사업기회를 포착하는데 치중해 왔으나, 최근에는 대기업을들이 영위하고 있는 사업 영역에서 직접 경쟁하면서 시장을 잠식하겠다는 공격적인 사업 계획이 크게 증가하고 있음
 - 벤처 업계의 입장에서 보면, 대기업을은 새로운 경제에서 효과적으로 경쟁하기에는 조직의 기동성이 떨어지고 과거의 성공 경험에 지나치게 집착하고 있어서 미래의 변화를 제대로 인식하지 못하는 약점을 가지고 있음
 - 따라서 벤처 업계는 인터넷을 활용한 새로운 경영방식으로 대기업을의 이러한 약점을 공략한다면 충분히 승산이 있다고 판단하고 있음
 - 인터넷 서점으로 알려진 아마존(amazon.com)은 최근에 약품, 경매, 야채, 자동차 부품, 장간, 가전기기 등을 취급하는 다양한 인터넷 쇼핑몰을 인수함으로써 가정에서 사용하는 모든 제품을 공급하겠다고 사업 계획을 발표함으로써 거대

유통 업체인 월마트 등 기존 대기업과의 본격적인 경쟁을 선포함

□ 선진 대기업의 인식 변화와 대응

- 최근 미국의 일부 대기업들은 인터넷 환경의 중요성을 인식하여 전문인력을 대거 영입하는 한편, 인터넷 관련 노하우가 풍부한 벤처 투자가와 합작도 시도함
- 시어즈(Sears)의 사례 : 시장 환경의 변화로 인터넷 부문의 도입을 불가피한 것으로 인식하고, 온라인 사업 영역을 개척함
 - (위기 인식) 100년의 역사를 가진 카탈로그 판매 업체로서 의류, 잡화, 가정용품 등을 취급하는 시어즈는 신세대의 변화된 유행을 포착하는데 실패하고, 다른 백화점 업체와 새로운 고부가가치 지향 업체의 등장으로 협공을 당하게 됨
 - (대응) 시어즈는 '가정에서 원하는 모든 제품을 온라인으로 제공한다'라는 기치 아래 전문가를 영입, 인터넷 사업부를 신설하고, Sears.com이라는 인터넷 쇼핑몰을 구축하여 영업을 개시함
 - (당면 과제) 영업 방식과 사고 방식이 판이한 기존의 사업부와 인터넷 사업부를 어떻게 조화롭게 융화시키는가와 인터넷의 세계에서는 경쟁 업체와 어떻게 경쟁해야 하는가 등의 노하우를 확보하는 것이 중요한 문제로 부각됨
- 월풀(Whirlpool)의 사례 : 주요 거래선인 중간 유통 업체와의 거래망을 인터넷을 구축하는 한편, 최종 소비자와의 거래를 위한 인터넷 쇼핑몰도 구축
 - (위기 인식) 세탁기, 건조기, 냉장고, 마이크로웨이브 등 가정 용품을 생산하여 중간 유통업체에게 공급하는 월풀은 자사의 주요 고객인 유통 딜러망이 다른 업체에 의해 잠식당하게 되자 인터넷을 이용한 딜러망 구축을 서두르게 됨
 - (대응) 딜러들이 인터넷에 접속하여 주문처리 현황을 확인할 수 있고, 월풀의 직원들은 사내 정보를 서로 공유할 수 있게끔 WhirlpoolWebWorld.com을 구축함. 또한 최종 소비자와의 직접 접촉과 고객 데이터 베이스 구축을 위해 독자적인 인터넷 쇼핑몰인 Brandwise.com도 구축함
 - (당면 과제) 지금까지 사업 영역 밖이었던 최종 소비자 상대의 Brandwise.com을 기존의 소매업체와 직접 경쟁할 수 있는 온라인 영업망으로 어떻게 발전시키느냐가 가장 큰 과제임. 그러나 궁극적인 목표는 기존의 중간 유통업체와의 거래는 물론 최종 소비자와의 직접 거래를 지향한다는 것임

- P&G의 사례 : 자체 인터넷 전략에 대한 기술과 노하우가 없기 때문에 관련 벤처 캐피털과 함께 새로운 개념의 인터넷 쇼핑몰을 창출함
 - (위기 인식) 여성용품을 생산하는 P&G는 인터넷 환경을 활용한 완전히 새로운 개념의 브랜드 창출 필요성을 인식함
 - (대응) 자체 인터넷 관련 노하우가 없기 때문에 외부의 노하우를 이용하기 위해 벤처 캐피털과 합작을 이용했고, 이를 통해 Reflect.com이라는 웹사이트를 구축함. 그러나 이는 하나의 웹사이트라기보다 새로운 브랜드로서 육성하고자 함

□ 대기업을 위한 효과적인 대응을 위한 시사점

- 첫째, 인터넷 환경을 과거의 연장선이 아니라 과거와는 전혀 새로운 환경으로 인식하는 것이 변화의 출발점임
 - 인터넷이라는 가상공간을 현실공간과 별개로 존재하는 부차적인 영업망으로 인식해서는 급변하는 인터넷 환경의 중요성과 변화 필요성을 인식할 수 없음
 - 대기업들의 가장 잘못된 대응 방식의 하나는 자사의 인터넷 홈페이지를 구축하는 것으로 인터넷 환경에 대한 대응을 완료했다는 태도임
- 둘째, 기존의 영업 방식과 인터넷 영업 방식간의 조화에 주의를 기울여야 함
 - 기존의 영업 방식과 인터넷 영업 방식은 서로 이질적인 요소가 많기 때문에 조직, 인력, 문화면에서 마찰을 일으킬 가능성이 큼
 - 따라서 인터넷 영업을 무리하게 기존 사업부의 하부 조직을 둘 것이 아니라, 하나의 완전한 독립 사업부로 만들어 필요한 권한은 과감하게 위임해야 함
 - 이 때문에 미국의 대기업들은 인터넷 사업부를 자회사 혹은 분사(spin-off) 방식으로 독립시키는 경우가 많음
- 셋째, 인터넷 관련 노하우와 기술은 외부로부터 조달하는 것이 바람직함
 - 자체 인터넷 관련 노하우가 없는 경우에는 무리하게 기존 조직 내의 인력과 기술을 활용하기 보다, 외부 전문 업체 혹은 인력과의 적극적인 협력과 합작을 활용하는 것이 효과적임

■ 강용중 연구위원 klucas@hri.co.kr ☎724-4046