

지식 경영 전략

■ 글로벌 디지털 네트워크 기업: 현대종합상사

- 현대종합상사는 99년 222억 달러의 수출을 기록하고 38조 원의 매출을 올린 국내 최대의 종합상사로서 사업 영역을 다양화함으로써 수익을 다변화·안정화시키고 있음
- 21세기 디지털 경제 시대를 선도하기 위해 글로벌 디지털 네트워크 기업으로의 변신을 선언하면서 디지털 경영을 도입함
- 현대종합상사의 디지털 경영은 3가지 비전과 이를 달성하기 위한 5가지 중점 사업 방향으로 구성되어 있음
  - (비전) 오프라인과 온라인이 상호 협력적 제휴를 맺는 네트워크 커뮤니티 구축, 당사의 지적 자산과 정보를 바탕으로 첨단 벤처기업과 21세기 유망 산업을 발굴·투자하는 지식 기반 사업, 네트워크 커뮤니티와 지식 기반 사업을 바탕으로 창출된 가치를 주주, 고객, 종업원에게 환원하는 새로운 가치 창출 등 3가지 비전을 제시함
  - (중점 사업 방향) 중점 사업은 인터넷 사업을 가능하게 하는 인터넷 인프라 사업, 기업간 거래를 주도하는 B2B 사업, 국내 우수 벤처기업을 발굴하여 공동으로 해외에 진출하는 인터넷 해외 사업, B2C 사업을 강화하는 미디어 및 콘텐츠 사업, 유망 벤처기업 발굴 및 투자 등임
- 오프라인 기업이 디지털 경영에서 성공하기 위해서는 온라인 기업과 협력적 관계 바탕으로 상호 相生하는 전략으로 발전시켜야 함

## 글로벌 디지털 네트워크 기업: 현대종합상사

### □ 논의 배경

#### - 기업 개요

- 현대종합상사는 국내 최대의 종합상사로서 99년 222억 달러의 수출을 달성했으며, 38조 원의 매출을 기록함
- 현재 인터넷 비즈니스, 무역, 벤처사업, 스포츠마케팅, 금융, 자원 개발, 대북 사업 등 사업 영역을 다양화함으로써 수익 구조를 다변화·안정화시키고 있음
- 전세계 40여 개국 54개의 해외 지점(8개의 법인 포함)을 가지고 있으며, 종업원은 현지 채용인을 포함하여 872명임

#### - 디지털 경영 도입 배경

- 21세기 디지털 경제 시대를 맞이하여 e-비즈니스의 중요성이 증대됨에 따라 기존의 사업 영역을 디지털화하는 것이 필요해짐
- 이에 현대종합상사는 디지털 경제를 선도하는 기업으로 재도약하기 위해 글로벌 디지털 네트워크 기업으로의 변신을 선언함
- 글로벌 디지털 네트워크 기업은 그 동안 현대종합상사가 쌓아 온 오프라인(Off-line)의 강점을 온라인(On-line)과 결합시킴으로써 시너지 효과를 창출하고, 고부가가치 사업을 육성하여 새로운 가치를 창조하는 것을 목표로 함

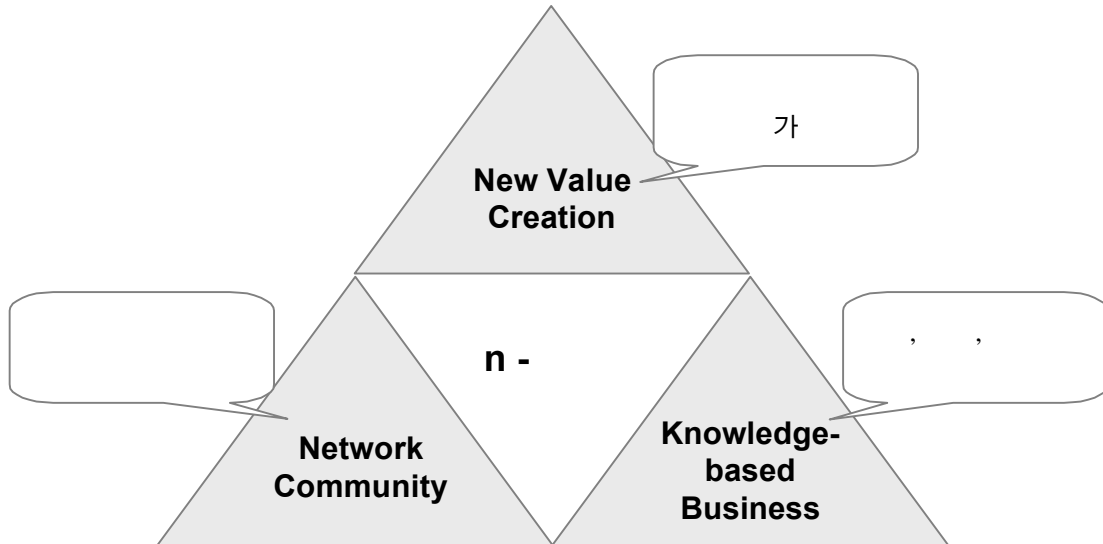
### □ 디지털 경영의 추진 내용

#### - 디지털 경영의 비전

- (네트워크 커뮤니티 구축) 오프라인 기업과 온라인 기업이 상호 협력적 제휴를 통해 글로벌 네트워크 커뮤니티를 구축함으로써 신규 시장 개척, 고부가가치 창출 등의 시너지 효과를 얻음
- (지식기반 사업) 현대종합상사의 지적 자산과 정보를 바탕으로 첨단 기술 벤처기업과 21세기 유망 사업을 발굴함으로써 새로운 시장을 선점함

- (새로운 가치 창출) 글로벌 네트워크 커뮤니티와 지식기반 사업을 기반으로 새로운 가치를 창출함으로써 주주, 고객, 종업원에게 그 이윤을 환원함

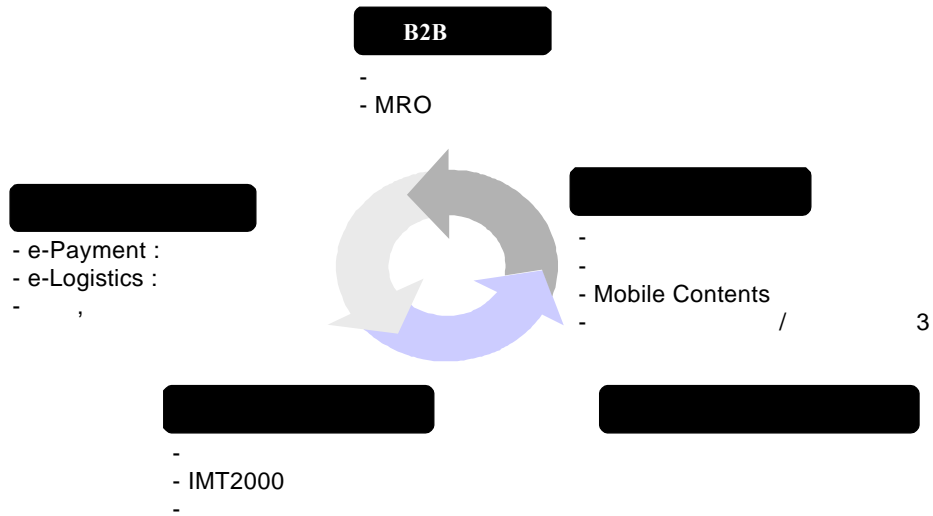
< 현대종합상사 디지털 경영의 비전 >



- 중점 사업 방향

- (중점 사업 1: 인터넷 인프라 사업) 인터넷 사업을 수행하기 위해 필요한 기본 인프라인 전자 지불과 전자상거래 물류 사업, 보안·인증 사업 등에 진출함
- (중점 사업 2: B2B 사업) 기존의 사업을 인터넷 기반으로 전환하기 위해 여러 업체들과 협력적 제휴 관계를 맺고 공동으로 e-marketplace를 창출함. 이를 통해 MRO 사업뿐만 아니라 선박, 철강, 화학, 정보통신 등 기업간 거래를 주도함
- (중점 사업 3: 인터넷 해외 사업) 국내외 벤처업체와 공동으로 해외에 진출하고, 국내의 우수한 솔루션을 수출하며, 해외 우수 솔루션 및 콘텐츠를 제3국으로 진출시킴으로써 해외 시장을 선점함
- (중점 사업 4: 미디어 및 콘텐츠 사업) 인터넷 방송 및 디지털 위성 방송 사업과 미디어 콘텐츠 사업에 참여함으로써 B2C 사업을 강화하고, 차세대 이동통신인 IMT2000 사업에도 적극적으로 참여함
- (중점 사업 5: 유망 벤처기업 발굴 및 투자) 정보통신, 인터넷, 환경공학 및 생명공학 분야의 국내외 유망 벤처기업을 발굴하고 투자함으로써 글로벌 벤처 지주회사를 지향함

< 현대종합상사의 인터넷 비즈니스 >



- 디지털 경영 추진 조직

- (인터넷 기획팀) 신규 사업 기획·발굴, 사업 전략 수립 및 모니터링 등을 다룸
- (인터넷 사업 1팀) B2B 사업 및 인터넷 인프라 사업을 담당함
- (인터넷 사업 2팀) B2C 사업과 미디어 및 콘텐츠 사업을 담당함
- (인터넷 해외팀) 국내외 솔루션 및 콘텐츠를 수출하고, 제 3국 진출 등 해외 사업을 중점적으로 다룸
- (벤처사업팀) 유망 벤처기업을 발굴하여 투자를 추진하며, 종합 벤처 서비스 네트워크 구축을 담당함

□ 시사점

- 오프라인 기업이 추진하는 디지털 경영의 성패는 온라인 기업과 상호 협력적 관계를 바탕으로 한 시너지 창출에 달려 있음
  - 즉, 상호 문화적 차이를 인정하고, 핵심 역량을 결합하는 상생(win-win)의 전략을 취해야만 새로운 시장(e-marketplace)을 창출할 수 있으며, 성공적인 선점이 가능해짐
  - 많은 기업들이 경쟁적으로 인터넷 비즈니스에 진출하고 있으나, 모두 성공한다는 보장이 없음. 이에 유사 업종이나 사업에서는 공동의 협력체 구성을 통한 글로벌 네트워크의 구축도 고려해야 함

■ 윤운락 주임연구원 wryoon@hri.co.kr ☎3669-4064