

## I. e-비즈니스化的 추세 및 활용 전략

### 1. 디지털 경영 시대의 도래

#### (1) 산업 구조 중심축의 이동: 산업 경제에서 디지털 경제로

- 산업 경제에서 디지털 경제로의 전환
  - 정보통신 기술의 발전에 힘입어 인터넷 기반의 디지털 경제 시대가 도래함
  - 디지털 기술은 방대한 용량의 정보를 압축하여 신속한 전송을 가능하게 하고, 시공간의 제약을 받지 않기 때문에 전세계를 상대로 하는 기업 활동의 양·질적 성장을 진척시킴
  
- e-코퍼레이션(e-Corporation)의 성장
  - AOL社, 야후社, 소프트뱅크社 등 인터넷을 매개로 하는 새로운 비즈니스 형태의 기업들이 출현하여 인터넷의 속도로 성장해가고 있음
  - e-코퍼레이션의 성장은 우리 사회에 일반화되어 가고 있는 인터넷 문화를 배경으로 하고 있음
  - 특히 N(인터넷)세대가 사회의 중심 세대로 성장하게 될 때에는 인터넷은 의식주와 함께 인간 생활의 필수적인 요소가 될 것임
  
- e-코퍼레이션의 높은 가치 평가
  - e-코퍼레이션의 높은 성장성 및 미래 사회에 있어서의 중요성은 이미 주식시장에 반영되고 있음

<표 1> 전통 기업과 인터넷 기업의 비교

(단위: 백만 달러, 명)

구분	총자산	자기자본	매출액	순이익	종업원수	시가총액
전통 기업	GM社	257,389	14,984	161,315	2,956	594,000
	월마트社	49,271	21,112	139,208	4,430	910,000
	GE社	355,935	38,880	100,469	9,296	290,000
	보잉社	36,672	12,316	56,154	1,120	227,000
인터넷 기업	AOL社	5,348	3,033	4,777	762	12,100
	야후社	622	523	203	26	673
	아마존社	648	139	610	-125	2,100

자료: 각 사 Annual Report, Fortune(1999)

주: 1998년말 기준임(AOL은 1999년 6월 기준), 주가는 2000년 1월 7일 현재

- 미국의 전통적 대기업(GM社, 월마트社, GE社, 보잉社 등)을 신흥 인터넷 대기업(AOL社, 야후社, 아마존社 등)과 비교할 때, 총자산, 순이익, 매출액 등 기존의 평가기준에서는 전통적 대기업이 훨씬 우량함
- 그러나, 주식시장에서의 평가는 신흥 인터넷 기업들에 훨씬 높은 가치를 부여하고 있음( <표 1> 참조)

## (2) 인터넷 중심의 경영 활동 추세

### - e-코퍼레이션의 사업 영역 잠식과 기존 기업의 대응

- e-코퍼레이션들은 과거에는 주로 정보의 전달과 같은 네트워크 구축에 주력하였으나, 이제는 구축된 네트워크를 바탕으로 인터넷 쇼핑, 사이버 대출 및 증권 거래 등 기존 기업들의 사업 영역을 잠식해오고 있음<sup>1)</sup>
- 이에 따라 e-비즈니스와는 관련이 없다고 생각되어지던 기업들도 이제는 언제 어떤 형태로 영향을 받게될지 모르는 상황이 되었음
- e-비즈니스(또는 인터넷)를 적극적으로 수용하는 기업은 핵심 역량에 자원 집중, 프로세스 신속화, 핵심 인력 보유 등을 통해 경쟁력을 확보할 수 있을 것이나, 그렇지 못한 기업은 생존이 어려운 상황임

### - 전통적 분야 기업과 인터넷 기업간의 융합

- 전통적 분야 기업과 인터넷 기업간의 융합은 과거 규모의 경제를 목적으로 한 인수·합병과는 다른 새로운 '거대기업군'의 출현을 예고함
- 즉 인터넷 기업(온라인 기업)과 전통적 분야 기업(오프라인 기업)간의 융합은 수익성 강화나 외형 확대뿐만 아니라 환경 변화에 부합하는 경영 프로세스와 기업 문화의 변화라는 효과도 가져옴
- 일례로 올해 초 GM社는 AOL社와, 포드社는 야후社와 전자상거래 사업 부문의 제휴를 발표했고, GE社는 마이크로소프트社 및 소니社와 인터넷 접속 기능을 갖춘 디지털 가전제품 개발 부문의 제휴를 결정한 바 있음

### - 기존 제조업의 e-비즈니스화 확산

- 자동차 등 전통적 분야의 기업 다수가 생산 프로세스의 기반을 인터넷에 두거나 아예 인터넷상으로 전체 프로세스를 이전하고 있음

---

1) 인터넷 서점인 아마존(Amazon)社는 전통의 반스앤노블스(Barnes & Nobles)社의 매출을 추월하였으며, 한국의 새롬기술社에서 개발한 다이알패드(전세계 전화사업자를 위협하고 있음)

- GE社는 이미 수년전부터 인터넷 시장(판매, 서비스, 고객 관리 등)에 진출하였으며, 컨설팅 업무 및 산업정보 DB 등을 통해 인터넷 기업으로 전환중임
  - GM社도 'e-GM'이라는 비즈니스 그룹을 신설하여 인터넷기반의 사업 프로세스를 구축하고 있으며, 최상의 고객 서비스를 제공하고자 준비하고 있음
  - 후지쓰社는 '99년 일본 최대의 인터넷 서비스 회사인 니프티서브社 인수, 전자상거래 관련 업체의 신설·인수, 사쿠라 은행과의 인터넷 은행 설립 합의 등 기존의 '전자 업체'에서 종합인터넷서비스 기업으로 거듭나는 데 성공함
- 인터넷의 확산과 e-코퍼레이션의 시장 잠식에 대응하여, 세계 선진 기업들은 e-비즈니스화를 2000년 핵심 전략으로 추진하고 있음(<표 2> 참조)<sup>2)</sup>
- 특히, 전통적 제조 기업들은 e-비즈니스의 활용을 통해 소극적인 생산자 위치에서 벗어나 고부가가치의 서비스를 제공하는 기업으로 변신하고자 함
  - 이를 위해 스피드화, 전자상거래 강화, 사업의 소프트화, 고객 지향형 사고의 확대 등을 주요 실천 전략으로 제시하고 있음

<표 2> 선진 기업의 2000년 경영 전략<sup>3)</sup>

기업명	주요 업종	비전 및 경영 전략
GM社	· 자동차	· 스피드 경영 · 첨단 인터넷 서비스 기업으로 변신
포드社	· 자동차	· 포드2000 · 세계 제1의 소비자 기업, e-비즈니스 기업과 제휴
IBM社	· 컴퓨터 · 정보통신	· e-비즈니스 사회 통합 서비스 제공의 선두 주자 · 정보 산업 분야 총체적 고객 솔루션 제공
HP社	· 컴퓨터 · 정보통신	· 'E-service' 전략 · 인터넷 비즈니스에 최적화된 기업 모형 개발
GE社	· 전자 · 중장비	· 스피드 경영, 글로벌 서비스 기업 · 세계화, 서비스, 6시그마, e-비즈니스
소니社	· 전자 · 엔터테인먼트	· Sony's Challenge 2000 : 'e-Sony'화 · 전자, 정보통신, 엔터테인먼트 결합 종합 서비스 회사
미쯔비시 종합상사	· 상사	· MC2000 · 리스크 매니지먼트, 금융 서비스, 전자상거래 강화
월마트社	· 소매유통	· 단순 식료품 중심 유통업에서 토탈 식료품 회사로 전환 · 인터넷을 통한 전자상거래 부문에 역량 집중
벡텔社	· 건설	· 환경 사업 강화, 신규 시장 개척, 기술 개발 · 정보통신기술과 건설업 결합을 통한 신규 사업 개발

자료: 각종 언론매체, CEO 연설, 회사 홈페이지를 참조

2) Fortune 500대기업들도 앞으로 사업 전반을 e-비즈니스화할 것이라고 선언한 바 있음

3) 대상 기업은 포춘(Fortune), 파이스턴이코노믹리뷰(Far Eastern Economic Review) 등에서 발표된 대표적 선진 기업 중 자료 입수가 가능한 범위내에서 선정함

**(3) 국내 기업의 인터넷 활용 현황**

- 국내 기업의 인터넷 활용 정도는 아직까지 미미한 수준임
  - 최근 들어 많은 국내 기업들이 인터넷을 활용한다고 발표하고 있으나 그 수준은 낮은 편이며, 웹사이트만 개설해놓고 활용하지 않는 기업들도 많음
  - 일반 제조업은 구매나 판매에 인터넷을 활용하고 있는 정도이고, 종합상사는 신규 바이어 개발, 중계 무역 등 조금 더 활용하고 있는 수준임
  
- 인터넷 기업과의 전략적 제휴는 증가하고 있는 추세임
  - 국내에서는 아직 미국이나 유럽에서와 같은 대규모의 인수·합병은 발생하지 않고 있으나 인터넷 기업과의 전략적 제휴는 증가하고 있는 상황임
  - 초고속 통신과 미디어의 결합, 통신 업체와 인터넷 콘텐츠 업체의 결합, 은행과 비은행 금융기관의 결합, 소규모 인터넷 관련 벤처기업들의 결합 등 다양한 형태의 전략적 제휴가 발생하고 있음
  - 예로서, 한국통신과 하나로통신, 두루넷 등 초고속통신망 업체는 각각 KBS, SBS, MBC 등과 콘텐츠 확보 차원의 전략적 제휴를 체결하였음

**<표 3> 국내 주요 대기업의 인터넷 활용 현황**

기업명		사업 내용	분야	전략적 제휴 관계
현대	종합상사	· 인터넷 거래, 중계 무역 · 신규 바이어 개발	무역	글로벌 마트 라이코스코리아
	자동차/정공	· 인터넷 구매 · 자동차 사이버 몰 · 홍보 통합 관리 시스템	구매/판매/ 홍보	
	상선/물류	· 화물 추적 시스템 · 사이버 고객 지원	물류	
삼성	물산	· 인터넷 거래, 중계 무역 · 신규 바이어 개발	무역/유통	아메리카온라인 라이코스코리아 아마존
	전자/전기	· 인터넷 구매 · 협력업체 네트워크 · 신재무시스템	구매/재무	
	전관	· 인터넷 경매 시스템 '비딩' · 기술 판매 · 인사관리 업무	구매/인사/ 판매	
LG	상사	· 트레이드카드 시스템	무역	다음커뮤니케이션
	전자	· 통합 생산 정보 시스템	구매/생산	
	화학/전선	· 인터넷 구매 시스템 '오픈'	구매	
	인터넷/유통	· 인터넷 쇼핑몰/공개 입찰	유통/판매	

## 2. e-비즈니스화 전략

### (1) e-비즈니스의 전략적 활용

#### ○ e-비즈니스의 개념

##### - e-비즈니스와 e-코머스(e-Commerce : 전자상거래)의 개념

- 분명한 합의가 도출되어 있지 않으나, 의견들을 정리해보면 다음과 같음
- (협회의 e-코머스) 인터넷 웹사이트 상에 구축된 가상상점을 통해 제품과 서비스를 거래하는 제반 행위를 의미함
- (광의의 e-코머스) 경제 활동의 주체들이 전자적인 매체(전신, 전화, 텔렉스, 팩스, TV, 컴퓨터 등)를 통신망(인터넷, PC통신 등)과 결합하여 제품과 서비스를 거래하는 제반 행위를 의미함
- (e-비즈니스) 정보기술에 의해 형성된 디지털 환경 하에서 전자커뮤니케이션(고객과의 커뮤니케이션, 협력업체와의 커뮤니케이션, 정보 커뮤니케이션 등) 및 전자상거래(e-코머스)를 통해 이루어지는 비즈니스를 의미함

##### - e-비즈니스와 e-코머스의 비교

- e-코머스는 전자매체를 통해 이루어지는 거래행위에 초점이 맞추어짐
- 반면 e-비즈니스는 전자매체를 통해 이루어지는 거래행위 외에 온라인 비즈니스에 참여하는 고객 및 업체와의 관계, 정보의 흐름 등도 강조함
- 그러므로 e-비즈니스는 e-코머스보다 넓은 개념으로 볼 수 있음

#### ○ e-비즈니스의 전략적 활용 방향

##### - 사업의 고부가가치화

- e-비즈니스에서는 전 세계인을 대상으로 한 촉진, 낮은 거래 비용, 다양한 서비스 제공 등이 가능하므로 저비용·고효율 구조가 형성됨
- 이는 사업의 e-비즈니스화를 통해 고부가가치 실현이 가능함을 의미함
- 실제, 이트레이드社나 찰스스왑社과 같은 증권회사들은 증권사업의 e-비즈니스화를 통해 수익 측면에서 상당한 고부가가치를 달성하였음
- 현재 미국에서는 현실 세계의 산업과 인터넷과의 접목을 시도하여 비용절감 및 경쟁우위 확보를 이루려는 하이브리드(hybrid) 마케팅이 유행하고 있음

- 새로운 사업 기회의 발굴

- e-비즈니스는 '판매 경로의 확대'라는 개념외에 '새로운 사업 기회의 발굴을 통한 수익률 확대의 기회'라는 개념으로도 이해되어야 함
- 실제, 이베이(ebay)사는 인터넷 경매라는 사업을 세계 최초로 시작하여 시장의 70% 이상을 차지하고 있음
- 일본의 경우에도, 소니사는 자사 영업망을 이용하여 온라인 banking사업에 진출하였으며, 최근에는 소매금융업에도 진출한다는 방침을 세웠음

- 사업 부문간 시너지 효과 창출

- 기업들의 사업 다양화 추세에 따라 사업 부문간 시너지 효과를 창출해야 할 필요성이 증가하고 있음
- 이러한 상황에서 e-비즈니스는 핵심 사업 정보의 신속한 공유를 가능케 하므로, 사업 부문간 시너지 효과 창출에 기여할 가능성이 높음
- 특별히 세계적인 유통망을 갖춘 다사업 글로벌 기업을 지향할 경우, e-비즈니스화를 통한 시너지 효과의 창출은 필수적이라고 할 수 있음

(2) e-비즈니스 성공을 위한 단계별 실행 전략

○ 1-1 단계 전략 : e-비즈니스 마인드의 전사적 확립

- 최고경영자의 이해와 관심이 필요

- 최고경영진의 e-비즈니스에 대한 이해와 관심은 전사적인 e-비즈니스 마인드 뿐만 아니라 e-비즈니스 지향 문화를 정착시키는데 가장 중요한 요소임
- 특별히 신규 부가가치 창출 기회로서의 e-비즈니스에 대한 이해와 관심은 기업의 미래를 좌우한다고 해도 과언이 아님

- 실무적 e-비즈니스 교육의 강화

- e-비즈니스 교육은 21세기 디지털 시대와 결부하여 시대적 필연성 관점에서 이루어져야 할 것임
- 한편, 사례 중심의 교육은 e-비즈니스에 대한 현실감을 높여줄 수 있음

○ 1-2 단계 전략 : 새로운 사업 기회의 발굴

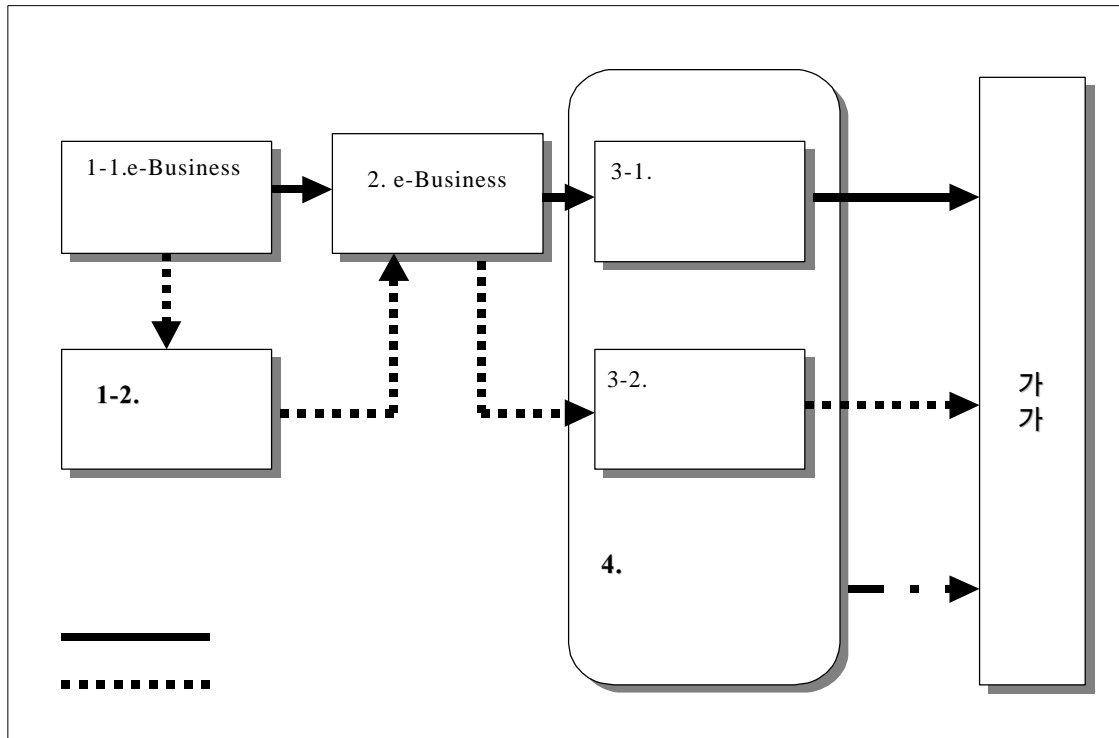
- 외국의 사례 활용

- 컴퓨터 제조업체인 IBM社는 자사의 영업 네트워크에 연결된 수천만 고객들에게 컨설팅 정보만 제공하면 힘들이지 않고 수익을 올릴 수 있다는 생각에 최근 컨설팅업에 진출하였음
- 아마존(Amazon)社는 인터넷을 통한 서적 판매 역량을 무기로 하여 비디오, CD, 의약품 등으로 사업 영역을 확장하였음
- 이와 같이 관련된 업종의 사례 분석은 새로운 사업 기회를 발굴하는데 아이디어를 제시해 줄 수 있음

- 고객을 아이디어의 원천으로 활용

- 사이버 공간 내에서 고객들의 불만, 요구 등은 새로운 사업 아이디어의 원천이 될 수 있음
- 이를 위해서 고객과의 끊임없는 상호작용이 필요함

<그림 1> e-비즈니스 성공을 위한 단계별 전략



- 전략적 제휴의 모색

- e-비즈니스를 선점하고 있는 유망 벤처기업과의 제휴를 통해 새로운 사업 기회를 확보할 수 있음
- 하나의 예로, 삼성은 최근 유망 벤처기업인 새롬기술社와 전략적 제휴를 맺음으로써 인터넷 전화 사업 진출의 교두보를 확보함
- 한편, LG상사와 SK상사는 전략적 제휴의 일환으로 최근 화학분야의 전자상거래 전문 무역업체를 공동 설립하고, 포털사이트도 공동 개설·운영기로 함

- 태스크포스팀(Task Force Team) 활용

- 인터넷에 익숙한 전문 인력들을 중심으로 태스크포스팀을 구성하여 새로운 사업 기회를 모색토록 할 수 있음
- 경영진은 태스크포스팀에게 명확한 목표를 제시하고, 자사의 강·약점에 대한 충분한 검토를 거치게 한 뒤 사업 기회 발굴 업무를 수행토록 해야할 것임

○ 2 단계 전략 : e-비즈니스 인프라 구축

- 고객 지향적 네트워크 및 웹사이트 구축

- 고객 지향적 네트워크 및 웹사이트는 e-비즈니스의 가장 기본적인 인프라임
- 네트워크에 기반을 둔 자사의 웹사이트 인프라는 고객의 지속적 유지 관점에서 상품 구매 공간, 정보 제공의 공간, 고객이 안주할 수 있는 휴식의 공간, 문화의 공간이 되어야 함
- 이에 대한 대안으로서 많은 회사들이 자사의 웹사이트를 다양한 서비스를 제공하는 포털(portal) 사이트(AOL社는 자사의 웹사이트에서 증권, 방송, 오락 등의 다양한 서비스를 제공하고 있음)로 전환하고 있음

- e-비즈니스 지향형 조직 구조 구축

- e-비즈니스의 특징인 저비용·고효율 구조를 효과적으로 실현하기 위해 e-비즈니스 특성에 맞는 조직 구조가 필요하게 됨(e-비즈니스 전담 사업부 설립 및 일반 마케팅 부서와의 분리)
- 이러한 조직 구조는 전자네트워크 기반 하에서 효율성(efficiency), 유연성(flexibility), 신속성(speed) 측면을 달성할 수 있도록 설계되어야 함
- 한편, e-비즈니스 지향형 조직 구조를 구축할 때는 기존 조직과의 마찰을 최소화하는 방안도 강구되어야 함



○ 3 단계 전략 : 사이버 마케팅 능력의 강화

- 커뮤니티(**community**) 형성 전략

- 한 보고서에 의하면 최고경영자의 66%가 고객과의 관계 유지가 21세기 경쟁력을 좌우할 것이라고 응답함
- 커뮤니티 형성 전략은 고객과의 관계 유지 관점에서 이해될 수 있는 것으로, 가상 공간에서 고객들과 공동체를 형성하는 전략을 의미함
- 고객과 고객 혹은 고객과 운영자 사이의 의사소통 경로를 다양화(예 : 웹사이트 게시판 개설, 무료 e-메일 제공 등)하는 것이 커뮤니티 형성 전략의 일례가 될 수 있음

- 일대일 디지털 마케팅 전략

- 체계적인 고객 정보 데이터베이스에 근거하여 개인별 특성을 상세히 파악한 후, 필요 정보를 디지털 매체를 통해 적시에 제공하는 마케팅 활동을 의미함
- 예를 들면 관심 상품에 대한 정보 제공, 할인 행사 및 사은 행사에 대한 정보 제공 등이 이에 해당될 수 있음

- 맞춤 생산으로 인한 고객 확보

- 본격 e-비즈니스 시대는 기업과 고객의 개별 접촉 추세와 고객 욕구의 복잡 다양화 추세가 맞물려 커스터마이징(customized)된 주문 생산 체제가 보편화 될 것으로 보임. 그러므로 대량 맞춤 생산 전략의 필요성이 대두됨
- 대량 맞춤 생산은 주문 맞춤 생산에서 필연적으로 발생하는 원가의 상승을 생산 측면의 범위의 경제(economy of scope)로 억제한 개념임
- 생산 측면의 범위의 경제란 표준화된 여러 중간 부품을 대량 생산하여 규모의 경제를 실현한 후, 이 부품을 여러 가지 형태로 조합하여 최종 제품을 생산함으로써 세분화된 제품 생산에 따르는 비용 상승을 억제함을 의미함

- 기타 다양한 촉진 전략

- 소비자의 흥미를 유발하는 다양한 이벤트 행사 및 인터넷 광고로 인해 고객을 유인할 수 있음

○ 4 단계 전략 : 사업 부문간 시너지 효과 창출

- e-비즈니스적 지식 경영의 활성화

- e-비즈니스는 기업과 고객의 일대일 접촉이 가능하므로 특별히 고객 관련 지식(고객 특성, 구매 행태 특성 등)의 획득 및 창출이 매우 용이함
- 사업 부문간 고객 관련 지식의 공유는 사업 부문간 시너지 효과(예 : 시장 확대 전략의 가능성 타진) 창출에 일조할 수 있음

- 기업 포털의 활용

- 기업 포털은 기업 내부망인 인트라넷과 기업 외부망인 엑스트라넷이 인터넷 상에서 묶인 공간으로 종업원이 내·외부 업무를 인터넷상에서 한번에 할 수 있도록 함
- 기업 포털에서는 다양한 형태의 자원이 원스톱으로 제공·처리되어 소요 시간 단축과 유기적 업무 달성이 가능하며, 리얼타임(real time) 의사소통이 가능해 의사결정이 신속히 이루어질 수 있음
- 그러므로 기업 포털은 사업간 정보 공유를 활성화시켜 사업간 시너지 효과 창출에 크게 기여할 수 있음

(3) 실행상의 유의점

- e-비즈니스 시장을 선점하는 것이 필요함

- 21세기 디지털 시대를 맞이하여 e-비즈니스가 거스를 수 없는 대세임을 감안 하면 시장 선점이 무엇보다 중요함
- 시장 선점은 e-비즈니스 초기의 고객 확보를 통해 후발업체에 대한 진입 장벽을 높이는 역할을 함
- 막강한 자본력과 규모의 경제를 갖춘 LG 홈쇼핑이 중소기업체인 39쇼핑보다 인지도, TV시청률, 매출액(98년까지의 매출 기준액) 모두 떨어지는 것은, 39쇼핑이 시장 진출 초기에 확보한 고객의 영향임을 명심하여야 함

- e-비즈니스 전략은 장기적인 관점에서 추진되어야 함

- 기존 e-비즈니스업체들이 기대만큼의 수익을 올리고 있지 못한 이유는 e-비즈니스 시장이 아직 태동하는 단계이기 때문임
- 그러나 인터넷 사용 인구의 급격한 증가, 정보기술의 급속한 발전 등을 고려

할 때 e-비즈니스는 가까운 장래에 본 궤도에 오르리라 예상됨

· 그러므로 e-비즈니스 전략은 몇 년 앞을 내다보는 관점에서 추진되어야 함

- e-비즈니스의 전략은 글로벌한 관점에서 추진되어야 함

· e-비즈니스의 가장 큰 특징은 시간적·공간적 제약이 없다는 데 있으므로 이를 십분 활용하는 것이 필요함

· 글로벌한 관점에서 전 세계인을 대상으로 한 e-비즈니스 전략은 사업의 부가 가치를 가장 효과적으로 배가시킬 수 있는方便임

· AOL社, 라이코스社, 아마존社 등은 이미 글로벌 전략 수행의 일환으로 국내에 진출하였음을 염두에 두어야 함