Ⅰ. 제조업체 e-비즈니스化의 성공 모형

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- e-비즈니스化의 바람이 제조업체에도 거세게 몰아치고 있음
  - 온라인상의 e-비즈니스가 급격히 확산됨에 따라 물리적 공간에서 경영 활동을 전개해 온 전통적인 제조업체의 위기 의식이 심화되고 있음

2. e-비즈니스化의 의미 및 효과

- e-비즈니스化란 기존 경영 활동의 영역을 가상 공간으로 이전시킴으로써 기업 경영의 효율화를 도모하거나 새로운 수익 창출원을 확보하는 것을 의미함
- e-비즈니스化는 사내의 경영 프로세스 혁신을 통한 경영 효율성 증대, 새로운 비즈니스 모델 창출을 통한 신규 수익 창출원 확보, 고객 관계 강화를 통한 고객 가치 증대 등의 효과를 가져옴

3. e-비즈니스化의 성공 모형

- e-비즈니스化 추진의 핵심 기준 : 신가치 창출성, 네트워크 통합성
  - 신가치 창출성은 e-비즈니스化가 창출하는 신가치는 무엇이며 그 수준이 어느 정도인지를 나타내며, 네트워크 통합성은 e-비즈니스化 관련 주체(외부 기업, 고객, 주주 등)들로 구성된 네트워크의 연계 수준과 밀착 수준을 나타냄
- e-비즈니스化 추진 프로세스
  - e-비즈니스化는 e-진단, e-비전, e-전략, e-액션플랜, e-실행 등의 단계로 구성된 프로세스에 근거하여 추진되어야 함
- e-비즈니스化의 두 가지 유형별 추진 전략
  - (경영 프로세스 효율화) 모든 프로세스에 대한 e-비즈니스化 가능성 탐색, 핵심 프로세스 위주의 e-비즈니스化 추진, 베스트 프랙티스 활용 등을 통해 물리적 공간 중심의 경영 프로세스를 e-비즈니스化해야 함
  - (신규 e-비즈니스 개척) 신규 사업이 제공하는 가치 창출 정도, 기존 사업과의 연관성 등을 고려한 사업 기회 포착, 독특한 비즈니스 모델 개발, 외부 기업과의 협력 강화 등을 통해 신규 e-비즈니스를 개척해야 함
- e-비즈니스형 인프라 구축
  - e-비즈니스에 적합한 조직 구조 구축, 사내 분사·외부 벤처기업 투자 확대, 창의성·자율성·도전성을 근간으로 하는 기업 문화를 구축해야 함

4. 전략적 시사점

- 국내 제조업체들은 e-비즈니스化를 통해 창출할 수 있는 신가치가 무엇인지 명확히 한 후, 이를 달성하기 위한 추진 전략을 수립해야 함
- 낙후된 기존 경영 프로세스의 e-비즈니스化에 보다 중점을 둬야 함

1. 논의 배경

- e-비즈니스化의 바람이 제조업체에도 거세게 몰아치고 있음

· 온라인상의 e-비즈니스가 급격히 확산됨에 따라 물리적 공간에서 경영 활동을 전개해 온 전통적인 제조업체의 위기 의식이 심화됨

· 디지털 경제가 예상보다 훨씬 빠른 속도로 진전되면서 재래산업에 속한 일반 제조업체들의 기업 가치나 성장성이 첨단 산업에 속한 기업에 비해 현저히 떨어진다는 부정적 인식이 확산됨

· AOL의 시가 총액이 세계 최대의 자동차 메이커인 GM을 앞질렀으며, 국내에서도 일부 벤처기업의 시가 총액이 대기업의 수배에 달하고 있음

- e-비즈니스化는 제조업체의 생존을 위한 필수 요소가 되었음

· 이제는 제조업체도 e-비즈니스化를 추진하지 않으면 타기업과의 경쟁에서 뒤쳐질 뿐만 아니라 시장에서도 외면당하는 상황이 연출되고 있음

· 이에 따라 국내 대기업을 중심으로 e-비즈니스化 추진 계획을 발표하는 사례가 빈번해지고 있으며, e-비즈니스化는 기존의 어떤 경영혁신보다 더 광범위한 신드롬을 불러일으키고 있음

<사례 연구> 제조업체의 e-비즈니스化 현황

· GM社는 99년 8월, 기존에는 부분별 부가 서비스 형태로 제공되던 GM社의 인터넷 사업을 총괄하고 향후 GM社가 인터넷 기업으로 변신하는 교두보 역할을 수행할 새로운 비즈니스 그룹(Business Group)으로 e-GM을 출범시킴

· 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 '전자업체'에서 종합인터넷서비스 기업으로 거듭나는 데 성공함

2. e-비즈니스化의 의미 및 효과

○ **e-비즈니스化의 의미**

- e-비즈니스化란 기존 경영 활동의 영역을 가상 공간으로 이전시킴으로써 경영의 효율화를 도모하거나 새로운 수익 창출원을 확보하는 것을 의미함

· e-비즈니스化는 인터넷을 중심으로 형성된 가상 네트워크 시장에서 형성되는 e-비즈니스를 활용하여 기업 경영을 효율화하거나, 신규 사업에 진출함으로써 기업의 수익성을 제고하는 것임
· 즉, e-비즈니스化는 가치사슬상의 경영 프로세스 효율화와 신규 e-비즈니스 개척 등 두 가지 유형으로 구분할 수 있음

○ **e-비즈니스化의 효과**

- 가치 사슬 재구축을 통한 경영 효율성 증대

· e-비즈니스化의 진전은 긍정적인 방향으로 기존 가치 사슬의 파괴를 가져올 것임
· 즉, 가치 사슬 상에서 불필요한 단계를 제거하고, 프로세스 타임의 단축, 비용 절감, 가치 사슬 참여 주체간의 관계 강화 등이 가능해짐
· 기존의 직선적·수직적인 형태의 가치 사슬이 긴밀한 네트워크로 연계된 수평적 가치 사슬로 재구축될 것이며, 이는 궁극적으로 기업 경영의 효율성 증대를 가져올 것임

- 새로운 비즈니스 모델 창출을 통한 신규 수익 창출원 확보

· 생산뿐만 아니라 구매, 유통 등의 영역에 새로운 아이디어를 추가한 비즈니스 모델 창출이 가능해지며, 이는 제조업체의 새로운 수익원으로 자리잡을 수 있음
· 유통을 예로 들면, 기존의 물리적 유통 채널에 인터넷상의 가상 유통 채널을 추가함으로써 새로운 비즈니스 모델을 창출할 수 있으며, 이것이 신사업으로 이어질 때 기업의 수익원이 다양화될 것임
· 또한 비즈니스 모델 창출은 계속해서 생겨나고 있는 신시장을 경쟁업체보다 한 발 앞서 선점함으로써 기업 가치 극대화를 가져다 줄 수 있음

- 고객 관계 강화를 통한 고객 가치 증대

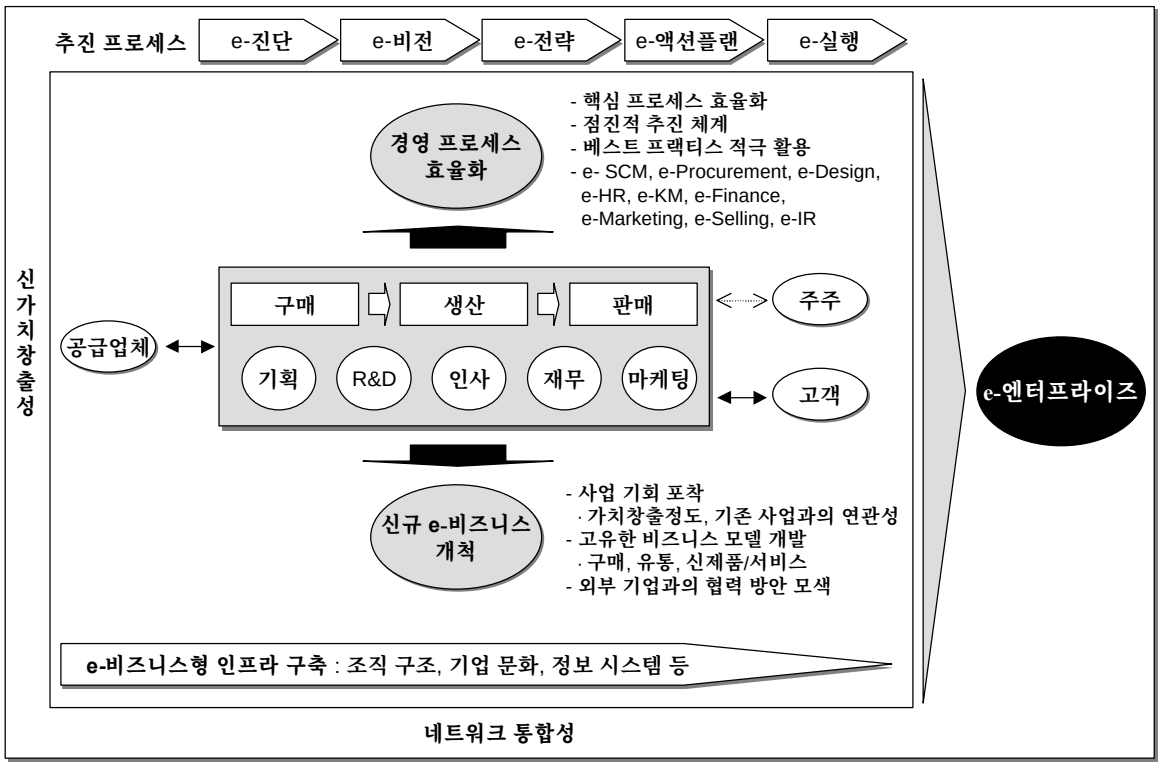
· e-비즈니스化는 기업과 고객간에 양방향 커뮤니케이션을 가능하게 함
· 이를 통해 기업은 고객 욕구, 라이프스타일 등에 대한 정보를 신속하게 인지함으로써 고객 가치를 증대시킬 수 있는 제품 및 서비스를 제공할 수 있으며, 고객은 구매의 효율성을 높일 수 있음
· 또한 고객과의 지속적이고 긴밀한 관계 유지를 통해 고객 로얄티 상승, 신규 고객 확보, 기업의 브랜드 가치 향상 등의 효과를 기대할 수 있음

3. e-비즈니스化의 성공 모형

○ e-비즈니스化 성공 모형의 개요

- **e-비즈니스化를 성공적으로 추진하기 위해서는 핵심 축, 추진 프로세스, 추진 유형별 전략 수립, 인프라 등이 필수적으로 고려되어야 함**
  - · e-비즈니스化는 크게 신가치 창출성과 네트워크 통합성 등 두 가지 핵심 기준에 근거하여 추진되어야 함
  - · e-비즈니스化 추진은 e-진단, e-비전, e-전략, e-액션플랜, e-실행으로 구성된 프로세스에 따라야 함
  - · e-비즈니스化의 유형에는 경영 프로세스 효율화와 신규 e-비즈니스 개척 두 가지가 있으며, 각 유형별로 효과적인 추진 전략을 수립해야 함
  - · e-비즈니스化를 성공적으로 추진하려면 기본 인프라, 즉 조직 구조, 기업 문화, 정보 시스템 등을 e-비즈니스형으로 전환시켜야 함
  - · 제조업체들은 이러한 성공 요건들을 충족시킴으로써 궁극적으로는 e-엔터프라이즈로 거듭날 수 있을 것임

<그림> e-비즈니스化 성공 모형



○ **e-비즈니스化 추진의 핵심 기준 및 프로세스**

- e-비즈니스化 추진의 핵심 기준 : 신가치 창출성, 네트워크 통합성

· 신가치 창출성은 e-비즈니스化가 창출하는 신가치가 무엇이며 그 수준은 어느 정도인지를 나타내며, 네트워크 통합성은 e-비즈니스化 관련 주체(외부 기업, 고객, 주주 등)들로 구성된 네트워크의 연계 수준을 나타냄

· **(신가치 창출성)** e-비즈니스化를 통해 제조업체가 누릴 수 있는 최대의 효과 중 하나는 기존과는 전혀 다른 새로운 가치(새로운 수익원 확보, 고객에 대한 새로운 가치 제공 등)를 창출할 수 있다는 것임

· **(네트워크 통합성)** 제휴, M&A 등을 통한 타기업과의 협력 활성화와 고객 및 주주와의 긴밀한 유대 관계 구축 등을 통해 네트워크 통합성을 지속적으로 증대시키고 네트워크의 범위를 확장시켜야 함

- e-비즈니스化의 추진 프로세스

· **(e-진단)** 경쟁 환경의 변화, 경쟁업체의 동향 파악, 내부 강약점 분석 등을 통해 e-비즈니스化의 추진에 있어 고려해야 할 핵심성공요인을 도출함

· **(e-비전)** e-비즈니스化를 통해 추구하고자 하는 비전을 설정함

· **(e-전략)** 기존 경영 프로세스의 효율화 및 신규 e-비즈니스 개척의 측면에서 자사의 특성을 고려한 차별적인 e-비즈니스化 전략을 수립함

· **(e-액션플랜)** 장단기 전략에 근거하여 구체적인 액션플랜을 마련함

· **(e-실행)** 실행 과정에서 나타나는 문제점을 즉시 피드백하여 지속적인 개선이 이루어질 수 있도록 해야 함

○ **e-비즈니스化의 두 가지 유형별 추진 전략**

- 경영 프로세스 효율화

· 첫째, 물리적 공간상에서의 경영을 중심으로 수행되어 오던 경영 프로세스에 인터넷과 같은 정보기술을 적용함으로써 비용 절감 및 효율성 증진을 꾀함

· 둘째, 모든 프로세스를 대상으로 추진하기보다는 경쟁력 제고를 위한 우선순위에 따라 핵심 프로세스를 선정한 후, e-비즈니스化 영역을 차츰 확대해 나가는 점진적 추진 방법을 적용하는 것이 보다 용이한 접근 방안임

· 셋째, 구매, 생산, 판매 이외에 기획, R&D, 인사, 재무, 마케팅 등 지원 프로세스에 있어서도 e-비즈니스化에 대한 가능성을 탐색해야 함

· 넷째, 타기업의 성공 사례를 베스트 프랙티스화하고, 자사의 특성에 맞는 고유한 프로세스 효율화 모델로 변형·정착시켜야 함

- 신규 e-비즈니스 개척
  - 첫째, 신규 사업이 제공하는 가치 창출 정도, 기존 사업과의 연관성을 고려하여 사업 기회를 포착해야 함
  - 둘째, 제조업체의 경우에는 이미 보유하고 있는 핵심역량을 최대한 활용할 수 있고, 기존 사업과의 시너지를 극대화할 수 있는 e-비즈니스를 선택함으로써 e-비즈니스化에 따른 실패 비용을 최소화시켜야 함
  - 셋째, 신규 e-비즈니스 참여시 특히 중요한 고려 사항 중 하나는 모방 가능성이 적어 그 자체만으로도 높은 진입 장벽으로 작용할 수 있는 독특한 비즈니스 모델을 보유하고 있어야 한다는 점임
  - 넷째, 자체적인 추진 역량이 미흡할 경우에는 필요 역량을 갖춘 외부 기업의 M&A나 전략적 제휴 등을 적극 고려해야 함

- e-비즈니스형 인프라 구축
  - e-비즈니스化의 유형에 상관없이 e-비즈니스化의 성공을 위해 요구되는 최적의 인프라를 갖추어야 함
  - 첫째, e-비즈니스 전담 사업부 설립, 수평 조직 및 네트워크 조직 설계 등을 통해 e-비즈니스에 적합한 조직 구조를 구축해야 하며, 사내 분사, 외부 벤처기업 투자 등을 적극 활용함으로써 조직에 신선한 바람을 불어넣어야 함
  - 둘째, e-비즈니스化에 대한 마인드 확산, 창의성·자율성·도전성 등을 표방하는 기업 문화를 구축해야 함

4. 전략적 시사점

- e-비즈니스化를 통해 창출할 수 있는 신가치를 발굴하는 것이 급선무임
  - 제조업체는 e-비즈니스化를 통해 어떠한 신가치를 획득할 수 있는지에 대해 신중히 검토한 후, 이의 달성을 위한 추진 전략을 수립해야 함
  - 세계적 완구업체인 토이자러스社는 월마트, 이토이즈 등 경쟁업체의 온라인 시장 진출에 대항하기 위해, 신가치에 대한 검토없이 서둘러 전자상거래 시스템만 도입함으로써 고객 신뢰와 시장을 동시에 상실하는 결과를 초래함

- 제조업체들은 낙후된 경영 프로세스의 e-비즈니스化에 보다 중점을 둬야 함
  - 제조업체의 경우 프로세스의 e-비즈니스化가 경쟁력 제고와 동시에 수익 창출 및 신사업 기회 확대로 자연스럽게 이어질 수 있도록 해야 함

(정기붕 : kbj@hri.co.kr ☎ 3669-4063)