

I. 성공적인 e-비즈니스화를 위한 5단계 접근법

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- 인터넷과 네트워크의 발전은 기존의 경제 질서를 창조적으로 파괴하고, 새로운 시장을 창출함으로써 넷(Net)경제의 기반을 마련함
 - 지금은 e-비즈니스기업이나 전통기업 모두에게 중요한 시기로써 넷경제에 대응하지 못하는 기업은 생존까지 위협받고 있음
- 이에 본 고에서는 전통기업이 e-비즈니스화 추진시 고려해야 할 5단계를 제시함으로써 전략적 시사점을 얻고자 함

2. 성공적인 e-비즈니스화를 위한 5단계 접근법

- 1단계 : 명확한 비전의 설정
 - e-비즈니스화의 출발점은 기존 사업과 e-비즈니스간의 조화를 위해 명확한 비전을 설정하는 것임
 - 이를 위해 우선 기존 비즈니스 모델을 확대할 것인지 새로운 비즈니스 모델을 창출할 것인지를 결정해야 함
- 2단계 : 지배구조의 결정
 - 기존사업과 e-비즈니스간에 운영적 요소 및 재무적 요소의 관계를 어떻게 설정할 것인지를 결정해야 함
 - 즉, e-비즈니스를 완전히 분리, 자회사로 운영할 것인지 통합하여 운영할 것인지를 결정해야 함
- 3단계 : 자원 할당 방법의 결정
 - 인적 자원, 재무적 자원, 기술 등 핵심 자원을 어떠한 기준으로 할당할 것인지를 결정함
 - 여기에는 내부 자원을 할당하는 방법, 전략적 제휴와 파트너십 구축을 통한 자원 확보, 아웃소싱 등의 방법이 있음
- 4단계 : 기본 인프라의 구축
 - 고객의 가치를 높이기 위해 필요한 기본 인프라가 무엇인지 결정해야 함
 - 제품 및 서비스의 효용 가치의 강화, 개별 고객과의 상호 작용, 거래의 단순성 및 효율성 보장, 개인 정보 보호 등의 인프라가 구축되어야 함
- 5단계 : e-비즈니스 문화의 정착
 - e-비즈니스화로의 진출은 일시적인 프로젝트 수행이 아니라 기업의 미래를 결정하는 것이므로 명확한 비전 제시를 통해 e-비즈니스 문화가 정착되도록 혁신을 기해야 함

3. 시사점

- e-비즈니스화로의 전환은 기존사업의 효율성 제고보다는 새로운 가치를 창출하는데 초점을 두어야 함
 - 기존사업과 e-비즈니스의 관계는 단절 관계가 아니라 유기적인 상호 보완 관계 속에서 시너지를 창출할 수 있어야 함
-

1. 논의 배경

- 넷(Net)경제와 e-비즈니스기업의 등장

- 인터넷과 네트워크의 발전은 기존의 경제 질서를 창조적으로 파괴하고, 새로운 시장을 창출함으로써 이른바 넷경제의 기반을 마련함
- e-비즈니스기업들의 비즈니스 모델은 전통기업의 비즈니스 모델과는 상당히 다르지만 전통기업 이상으로 높은 부가가치를 창출하고 있음
- 그러나 최근 들어 명확한 수익 모델의 부재, 추가 투자 유치의 실패, 경영능력의 한계 등으로 e-비즈니스기업들의 위기감이 고조되고 있음

- 전통기업의 e-비즈니스화

- 전통기업 중 일부는 넷경제에 발빠르게 대응하고는 있으나, 많은 기업들이 아직까지 기존경제와 넷경제 사이에서 혼란을 겪고 있음
- 이러한 혼란은 인터넷 기반의 넷경제에 적응하지 못하는 기업은 생존 자체가 불투명할지 모른다는 인식에서 기인되는 것임
- 국내에서도 많은 전통기업들이 e-비즈니스화를 위해 인터넷 사업에 투자를 한다든지 자체적으로 인터넷 사업을 시작하고 있음

- 기존사업과 e-비즈니스의 융합을 위한 틀 제시

- 지금은 전통기업이나 e-비즈니스기업 모두에게 중요한 시기임
- e-비즈니스기업은 불거지고 있는 위기론을 불식시켜야 하며, 전통기업의 경우 성공적인 닷컴화를 위한 새로운 비즈니스 틀을 만들어야 하기 때문임
- 이에 본 고에서는 전통기업의 입장에서 기존사업과 e-비즈니스의 융합을 위한 전반적인 틀을 제시함으로써 e-비즈니스화를 고려하고 있는 기업에게 전략적 시사점을 제공하고자 함

2. 성공적인 e-비즈니스화를 위한 5단계 접근법

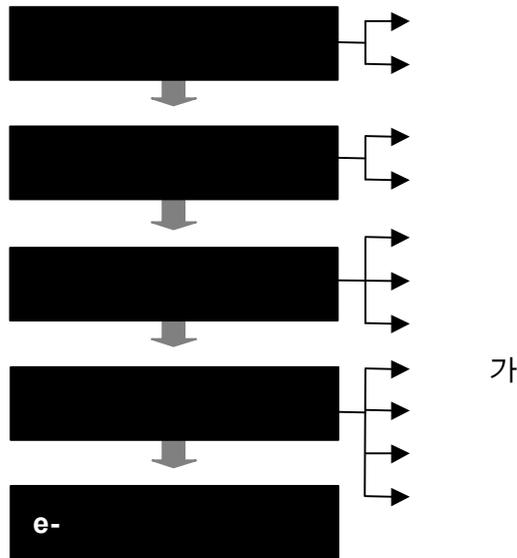
○ 1단계: 명확한 비전의 설정

- e-비즈니스화의 출발점은 기존사업과 e-비즈니스간의 조화를 위한 명확한 비전 설정임

- 비전을 설정하기 위해 가장 먼저 고려해야 할 사항은 e-비즈니스의 기반을 어디에 둘 것인가를 결정하는 것임

- 즉, 기존의 비즈니스 모델을 보다 확대하여 시작할 것인지 아니면 새로운 비즈니스 모델을 창출할 것인지를 결정해야 함
- 두 가지 방법 중 어떤 것을 선택하든 중요한 것은 기존사업과 e-비즈니스가 상호 연관성을 갖도록 하는 것임

<그림> e-비즈니스화의 실현을 위한 5 스텝



- 기존의 비즈니스 모델을 바탕으로 넷경제로 진출하는 이유는 비용 절감과 對고객 서비스 강화라는 두 가지 장점이 있기 때문임

사례

<비용 절감>

- E*Trade와 Ameritrade는 메릴린치, 찰스 스왑에 비해 낮은 저렴한 거래 비용 (1/5 수준)을 제시함
- 델컴퓨터는 주문 생산 방식을 넷에 도입함으로써 컴팩, NEC, 소니, 도시바 등의 경쟁사에 비해 비용 측면에서 경쟁 우위를 확보함

<고객 서비스 강화>

- FedEx는 네트워크를 통해 고객의 제품이 어떤 상황에 있는지 상세하고 보여줌으로써 對고객 서비스를 강화함
- 아메리카 에어라인은 e-mail 서비스를 통해 고객 개개인에 맞춤 서비스를 제공하고 있음

1. 성공적인 e-비즈니스화를 위한 5단계 접근법

- **넷경제의 강점은 새로운 비즈니스 모델 창출의 무한한 가능성이 있다는 점임**
 - 다만, 새로운 비즈니스 모델 창출은 고객에게 보다 나은 가치를 지속적으로 제공해 줄 수 있어야 하며, 기존 사업의 수익을 잠식할 수 있다는 것은 인정해야 함

사례

- 소니는 mp3 형식의 음악도 재생할 수 있는 워크맨을 생산하는 것이 기존사업의 수익을 잠식할 수 있다는 것을 알면서도, 경쟁에 낙오되지 않기 위해 새로운 형태의 비즈니스 모델을 도입함
- Priceline.com은 여행과 관련한 상품과 서비스에 대해 고객이 직접 자신이 원하는 가격대를 결정하는 이른바 '고객이 주도하는 거래'라는 새로운 비즈니스 모델을 창출함

○ 2단계: 지배구조(governance)의 결정

- **기존사업 및 e-비즈니스의 운영적(operational) 요소와 재무적(financial) 요소간의 관계를 어떻게 가져갈 것인가를 결정하는 단계임**
 - 즉, 생산, 조달, 물류, 마케팅, 인적 자원 등 사업의 운영과 관련된 요소와 투자, 자금조달, 성과 등 재무와 관련된 요소를 분리할 것인지 통합할 것인지를 결정해야 함
- **e-비즈니스를 분리하는 것이 유리한 상황은 다음과 같음**
 - 첫째, 기존의 경직된 운영에서 탈피하여 기꺼이 새로운 비즈니스를 모색할 의지가 있는 경우
 - 둘째, 기존사업의 기술에 의해 제약받지 않고 자회사 또는 분할이 가능할 경우
 - 셋째, 자회사에게 제휴, 증자, 인력 채용 등의 권한을 위임하는 경우

사례

- 노드스톰社의 경우 자사가 생산하는 구두 중 시장 지배력이 있는 브랜드를 인터넷으로 판매하기 위해 e-비즈니스 자회사를 설립함
- 자금도 벤처캐피탈을 통해 조달하고, 투자, 소프트웨어 개발, 광고 캠페인 등 모두 기존 사업과는 별도로 분리하여 운영하고 있음

- e-비즈니스를 기존사업과 통합하는 경우

- 첫째, 디지털과 물리적 구분에 대해 고객이 인정하지 않는 경우
- 둘째, 최고 경영자가 경쟁자의 움직임에 능동적으로 대처하고 네트워크의 가치를 기회와 도전으로 인식하는 경우
- 셋째, 조직 전체가 e-비즈니스의 세계로 이동이 가능할 경우

사례

- 시스코는 e-비즈니스 요소와 非e-비즈니스 요소를 분리하지 않고 하나로 통합하여 운영하고 있으며, 웹을 통해 주문의 64%를 처리하고 있음
- 인텔의 경우 '98년 1월까지 웹을 통한 거래 실적이 전혀 없었으나, '99년 6월까지 전세계 46개국 560여 개의 기업이 웹을 통해 주문하고 있음

○ 3단계: 자원의 할당 방법 결정

- 인적 자원, 재무적 자원, 기술 등의 핵심 자원을 어떻게 할당할 것인가를 결정해야 함

- 첫째, 내부 자원을 e-비즈니스에 할당함
- 둘째, 전략적 제휴와 파트너십 구축을 통해 상호 취약 부분을 보완함
- 셋째, e-비즈니스의 운영과 유지를 아웃소싱함

사례

<내부 자원을 할당>

- Bank One은 전통적인 사업 영역에서 수익의 한계를 표명하고 온라인 영역으로 자원을 재할당함

<전략적 제휴 및 파트너십 구축>

- Pearson, 야후, 마이크로 소프트 등 많은 기업들이 전략적 제휴와 파트너십 관계를 확대하여 필요한 자원을 확보하고 있음

<아웃소싱>

- 경쟁력 측면에서 내부에서 조달하는 것보다 외부에 아웃소싱하는 것이 유리할 경우 철저히 아웃소싱을 취함

○ 4단계: 기본 인프라의 구축

- 고객의 가치를 높이기 위해 필요한 기본적인 인프라를 구축해야 함

- 첫째, 제품 및 서비스의 효용 가치를 강화·유지할 수 있는 인프라
- 둘째, 고객과 개별적인 상호 작용을 가능하게 하는 인프라

1. 성공적인 e-비즈니스화를 위한 5단계 접근법

- 셋째, 거래의 단순성과 효율성을 보장하는 인프라
- 넷째, 고객의 개인 정보를 보호하는 인프라

사례

<효용 가치 강화·유지>

- Real Network은 보다 현실감 있는 이미지, 오디오 클립, 3차원 영상 등을 제공함

<개별적인 상호 작용>

- My Yahoo!, My Schwab, My Dell 등은 모두 고객과 개별적인 상호 작용을 위해 만든 것들임

<거래의 단순성 및 효율성>

- 아마존은 한 번의 클릭으로 거래를 할 수 있도록 단순하고 효율적인 인프라를 구축함

<개인 정보의 보호>

- GE는 고객 정보를 보호하기 위해 최고의 보안 시스템을 구축하고 있으며, 제3 기관으로부터 고객 정보 이용에 대한 감사를 받음으로써 고객의 개인 정보를 보호함

○ 5단계: e-비즈니스 문화의 정착

- 성공적인 e-비즈니스의 마지막 단계는 e-비즈니스 문화를 정착시키는 것임
 - e-비즈니스화로 진출은 일시적으로 프로젝트를 수행하는 것이 아니라 기업의 미래를 결정하는 전략적 선택을 의미함
 - 따라서 최고 경영진은 e-비즈니스화에 대한 분명한 비전을 제시해주고, e-비즈니스 문화가 정착될 수 있도록 혁신의 고삐를 늦추지 말아야 함

3. 시사점

- e-비즈니스로의 전환은 기존사업의 효율성 제고보다는 새로운 가치를 창출하는데 초점을 두어야 함
 - 따라서 경영 자원, 조직, 업무 프로세스, 기업 문화 등을 e-비즈니스 세계에 부합되도록 변화시켜야 함
- 기존사업과 e-비즈니스의 관계는 단절 관계가 아니라 유기적인 관계 하에서 상호 보완할 수 있어야 함
 - 만약, e-비즈니스를 기존사업과 전혀 다른 별개의 것으로 취급할 경우에는 또 다른 외형 확대와 다를 게 없다는 것을 명심해야 함

(윤윤락 : wryoon@hri.co.kr ☎ 3669-4064)