

■ 이달의 제언

- 전통기업과 E-비즈니스
1. 전통기업을 위한 E-비즈니스로의 초대
 2. E-비즈니스 트렌드
 3. E-비즈니스 이행 방법론
 4. 사례연구 I
 5. 사례연구 II
 6. 사례연구 III
 7. 결론

왜 e-business인가?

최기득 / 진솔인터넷 이사

이 글의 첫번째 글에서 순수 온라인 기업의 위기를 지적했으며, 전통기업의 e-business 진출 현황 및 필요성을 간단히 언급했었다. 현재 상황 역시 닷컴기업의 위기론이 여전히 팽배해 있으며 기존 전통기업의 온라인 진출이 가속화 되는 추세이다. 그렇다면 전통기업의 온라인 진출이 반드시 필요한 것인가?

무한한 인터넷의 잠재력

1999년 하반기, OECD는 인터넷이 세계 경제와 사회 문화에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해 보고서를 제시했다. 이 보고서는 인터넷이 지금까지 행해져 왔던 경제활동을 급격하게 변화시킬 수 있으며 사회적인 변화를 일으킬 잠재력을 가지고 있다고 평가하고 있다. 우선 인터넷은 시장을 전환시키고 있다. 인터넷으로 인해 새로운 사업 운영방식이 등장하면서 전통적인 중개상의 기능이 쇠퇴하고 있다. 또한 신제품과 신시장이 대두되고 있으며 기업과 고객간의 새롭고 광범위한 관계형성이 이루어지고 있다.

업무 조직 또한 인터넷의 영향으로 전환되고 있는데 지식의 확산을 위한 새로운 통로와 업무상 개인간의 상호작용이 확대되고 있으며 유연성과 적응성이 새로운 가치로 등장하고 있다. 또한 산업 사회에서 중시되었던 종업원의 기능과 스킬은 인터넷 환경에 맞도록 재정의 되고 있는 실정이다.

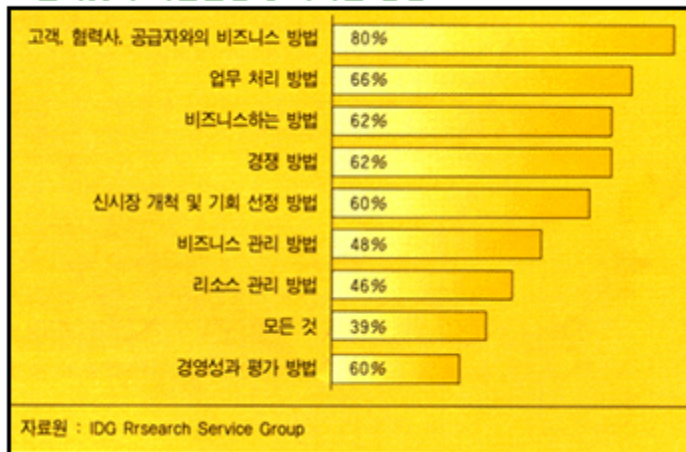
인터넷이 모든 것을 변화시킨다.

인터넷은 이러한 변화를 주도할 뿐만 아니라 모든 영역에서 다른 변화를 가속화하는 촉매작용을 하고 있다. 즉 현재 경제환경의 변화를 더욱 신속히 전파하고 가속화하는 기능을 하고 있는데 규제의 개혁이나 기업간의 연계등이 인터넷을 통해 글로벌화 되고 있으며 이 때문에 과거 어느 때보다 높은 지식수준을 가진 노동자들이 요구되고 있다.

지금 진행중인 전자 금융이나 여행서비스의 직접예약 또는 일대일 마케팅 등은 인터넷을 통해 가속화되고 있는 경제변혁의 일례가 될 수 있다. 경제주체간의 관계에서도 인터넷은 큰 영향을 미치고 있다. 인터넷을 통해 소규모의 기업이나 심지어 개인까지도 글로벌 경제의 일원으로 편입되게 되었으며 인터넷을 통해 지리적 시간적인 경계가 없어지고 소비자들은 언제 어디서나 의사소통과 상거래를 할 수 있는 기회가 증대되고 있다. 또한 인터넷은 시간의 상대적인 중요성을 변화 시키고 있다.

인터넷을 통해 기업간의 협력관계가 더욱 긴밀해지고 고객과의 거래가 24시간 가능해 짐으로써 생산사이클이 가속화되고 이를 통해 상대적인 시간의 중요성이 경감되고 있다. 최근 IDG 리서치 그룹이 조사한 바에 따르면 인터넷이 기업환경에 미친 영향 중 가장 큰 것이 고객과 협력사, 공급자와의 비즈니스 방법이라고 평가하고 있다.

<인터넷이 기업환경에 미치는 영향>



이러한 강력한 영향력과 잠재력 때문에 인터넷 시장은 신흥 인터넷 전문 기업들만이 아니라 실제 세계에서 영업을 하고 있던 기존 기업들에게도 매력적인 시장이자 커다란 숙제로 다가오고 있다.

결과적으로 전통기업은 인터넷을 통한 e-business의 세계로 들어 오지 않고서는 생존을 보장받을 수 없으며 이로 인한 현재의 기

업 환경과 인터넷의 장점을 조화시켜야하는 숙제를 안고 있다.

변하지 않으면 살아남을 수 없다.

공부를 해본 사람치고 브리태니커란 이름을 모르는 사람은 없을 것이다. 세계 최고의 백과사전 브랜드이며 그 방대한 내용으로 유명했던 브리태니커는 마이크로소프트가 엔카르타라는 CD-ROM 백과사전을 출시했을 때 이를 무시했었다. 브리태니커는 그때 까지도 오직 종이 백과사전을 고수했으며 다가올 자신들의 미래를 예견하지 못한 것이다. 결국 브리태니커 종이 백과사전은 몰락하고 말았다. 그러나 여기서 부터가 중요하다. 브리태니커의 대반격이 시작된 것이다.

브리태니커는 자신들의 모든 백과사전을 디지털화해 인터넷판 백과사전을 서비스하기 시작했으며 상황은 다시 역전되고 말았다. 비록 싸움은 마이크로소프트가 시작했지만 기존의 브리태니커가 가진 브랜드가치나 콘텐츠에는 경쟁상대가 아니었던 것이다. 고객들은 세계적인

브리태니커 백과사전을 공짜로 볼 수 있는데 굳이 마이크로소프트의 CD-ROM을 비싼 돈을 주고 살 필요가 없어진 것이다.

이처럼 백과사전의 세계는 종이에서 CD-ROM이라는 고립형 디지털 매체로, 그리고 다시 인터넷이라는 네트워크형 매체로 변하고 있는 것이다. 이런 상황에서 투자자들이 언제 망할지 모르는 전통기업보다 장래성 있는 인터넷 기업을 선호하는 것은 당연한 것일지 모른다. 그렇다면 기존의 전통기업은 가만히 앉아서 다가오는 종말을 기다려야 하는 것인가? 결국 신속히 인터넷 기업으로 변신하는 것만이 환경변화에 적응하여 생존하기 위한 유일한 방법이다.

이행방법론

전통기업은 e-business 진출시 어떤 형식으로건 두가지의 목적을 갖고 있다. 첫째, 기존 사업의 강화 또는 보완의 목적 둘째, 새로운 사업 기획의 수단으로 활용하기 위한 목적이다.

기업이 인터넷을 사업에 도입하는 가장 주된 이유가 바로 인터넷을 통해 기존 사업을 강화 또는 보완하기 위한 것이다. 이것은 기존의 브랜드나 독특한 운영체계, 또는 축적된 정보와 고객 네트워크 등을 충분히 활용하기 위해서, 또는 신규 고객의 확보에 드는 비용을 줄이거나 기존 고객의 유지를 보다 용이하게 하기 위해서이다. 결국 이것은 기존의 사업운영방식으로는 부족한 부분을 인터넷을 통해 메우기 위한 것이다.

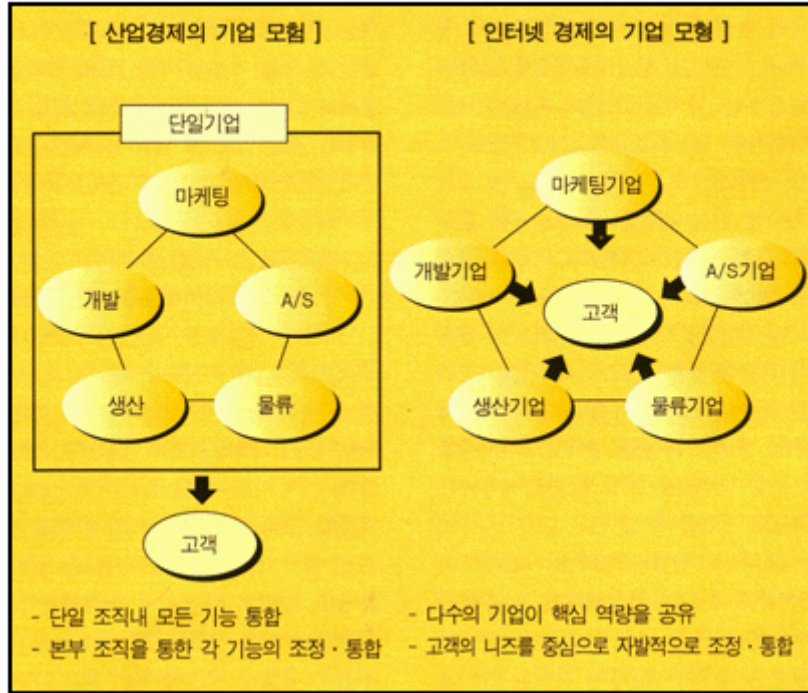
예를 들어 증권회사인 메릴린치가 인터넷을 통하여 기업분석 자료 및 매뉴얼을 투자자에게 제공한 경우가 있다. 과거에는 종이에 인쇄하여 제본하는 과정에서 종이값 및 인쇄비용, 제본비용, 운반비용 등의 경비가 소요되었고 이러한 가공과정 때문에 정보의 적시성도 떨어지는 단점이 있었다. 그러나 인터넷을 통해 파일을 전송함으로써 가공과정에서 소요되는 부대비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 신속한 정보의 갱신을 통해 투자자의 만족도를 제고할 수 있었다.

인터넷을 도입하는 또 다른 이유는 인터넷을 통하여 새로운 사업을 전개하는 것이다. 이 방식은 주로 인터넷 기반의 신생기업이 취하는 방법이지만 기존기업 역시 가능한 일이다. 예를 들어 코닥은 필름 제조 및 현상, 인화 서비스를 주영역으로 하는 기업이다.

그러나 최근에는 디지털 카메라와 인터넷을 활용하여 새로운 사업영역에 진입하고 있다. 그것은 디지털 이미지 전문기업이다. 코닥은 처음에 디지털 카메라를 활용하여 인터넷에 개인용 가족 앨범을 구축하는 서비스에서 출발하였다. 그러나 이제는 이 서비스를 바탕으로 디지털 이미지 전문기업으로서 변신하고 있다. 아직까지 이러한 변신이 완전한 것은 아니지만 코닥이 추구하는 변화가 성공하였을 때 코닥은 수십년간 이어온 기존의 사업분야를 부수적

인 업무로 아웃소싱할 수도 있을 것이다.

<인터넷이 기업환경에 미치는 영향>



사실 전통기업이 e-business에 진출 하는 것은 대단히 어렵다. 더구나 그러한 변신은 전통 기업이 기존에 가지고 있던 강점들을 모조리 부정한다는 점에서 위험한 발상이기도 하다. 전통기업의 인터넷기업으로의 변신이라는 것은 기존의 강점을 최대한 살리고 약점은 보완하면서 새로운 기업 환경에 적응하는 것으로 정의할 수 있다.

결국 전통기업의 인터넷 기업으로의 변신은 새로운 기업환경에 적응하는 것이며 완전히 새로운 사업을 만들어 내는 것이 아니다. 단지 기업환경에 대한 전통기업의 적응이 끝났을 때 그 변화의 크기로 인하여 완전히 새로운 기업이 된 것으로 보일 수가 있는 것이다. 그렇다면 전통기업이 e-business의 세계로 성공적으로 진입하기 위해서는 어떻게 해야할까? 신생 기업과는 달리 기존의 경영환경에서 실물에 근거한 사업을 성공적으로 영위해온 기업은 자신의 강점을 충분히 살려서 인터넷으로 진입하기 위한 전략적인 계획이 필요하다.

1. 인터넷으로 무엇을 할 것인가?

전통기업은 인터넷을 사업에 어떻게 활용할 것인지 생각해야 한다. 인터넷을 통하여 자료를 수집하고, 제공하며, 기업내부의 정보를 교환할 수 있다. 또한 고객간의 네트워킹을 지원하고, 판매경로를 활용할 수 있으며, 마지막으로 구매 경로로 활용할 수 있다. 기업은 인터넷을 통하여 디지털화된 자료의 교환수단을 마련할 수 있다.

자료를 수집한다는 것은 고객의 니즈를 파악하는 것은 물론이고 공급자의 정보를 파악하는

것도 포함한다. 일반적으로 인터넷 활용의 첫 단계라고 말해지는 웹 퍼블리싱은 자료의 제공에 포함된다. 또한 자사의 부품 소요 계획을 공개하여 공급자의 합리적인 생산, 공급 활동을 돕는 것도 이 영역에 속한다. 전통기업은 인터넷을 통해 기업 내부의 정보교환을 기업 외부의 어느 곳에서든지 가능하게 할 수 있다.

기존의 인트라넷이라는 기업내부 LAN환경의 한계를 극복함으로써 내부적으로는 재택근무나 원격지 근무가 가능하며 외부적으로는 글로벌한 네트워크형 기업으로의 변신이 가능하다. 전통기업은 인터넷을 활용하여 자사의 고객을 조직하는 가장 대표적인 방법이 고객간의 네트워킹을 돕는 것이다. 기업의 입장에서 조직화된 고객 네트워킹은 애호도 면에서 그렇지 못한 고객보다 우수하다는 점을 고려해 볼 때 매우 중요한 활동이다. 그러나 지금까지는 물리적으로 떨어져 있는 고객을 효과적으로 조직화할 방법이 없다는 현실적인 문제를 안고 있었다. 하지만 인터넷은 이러한 문제를 해결하는 열쇠이다. 전통기업이 인터넷을 도입하고 마케팅 수단으로 활용한다면 고객들의 사이버 커뮤니티를 지원하는 것은 장기적으로 중요한 일이다.

기업은 인터넷을 통해 판매나 구매를 하는 상거래가 가능하다. 형태는 B2C형태의 일반소매나 B2B형태의 기업대 기업간의 거래를 할 수도 있다.

2. 현재 사업의 어디까지를 인터넷으로 가지고 갈 것인가?

전통기업의 인터넷 사업 진출시 기업은 변신의 폭과 깊이를 정해두어야 한다. 그것은 인터넷을 통하여 기존의 사업과 기업을 어디까지 변화시킬 것인가와 연관되는 문제이다. 두 가지 측면에서 분석해 보면 첫째는 내부적인 관점에서 현재의 비즈니스 프로세스를 분석하여 이 중에서 어디까지를 인터넷으로 올릴 것인가를 결정하는 것이다. 두 번째는 외부적인 관점에서 기존의 고객과 가치제안을 인터넷 환경에 맞게 새롭게 정의하는 것이다.

비즈니스 프로세스의 분석은 이를 통하여 자사의 비즈니스 프로세스 중에서 가장 핵심적인 프로세스가 무엇인지, 우리의 핵심역량이 무엇인지를 파악할 수 있게 한다는 점에서 매우 중요하다. 어차피 인터넷 기업이란 고객은 물론, 타 기업과의 네트워크에 바탕을 두고 사업이 이루어지는 기업이므로 기업이 내부적으로 갖고 갈 프로세스와 외부로부터 가져올, 즉 아웃소싱할 프로세스를 구분할 필요가 있다. 이를 위해서는 기업의 본질이 무엇인가를 고민해야 한다.

만약 마케팅과 관련된 핵심기능 및 업무들은 아웃소싱을 해서는 곤란하다. 즉, 브랜드 관리와 관련된 업무, 고객 지식과 관련된 업무, 새로운 상품의 개발과 관련된 업무 등을 아웃소싱할 수는 없을 것이다. 마찬가지로 생산 기업이라면 설비의 유지, 보수 등과 관련된 업무를 아웃소싱할 수는 없을 것이다. 그리고 모든 형태의 기업에 공통된, 기획 및 평가와 관련

된 기능이나 업무들은 반드시 내부화 해야 한다. 반면 과거에는 내부화 대상으로 분류되었던 자금 기획, 투자관리 등의 업무뿐만 아니라, 인사관리나 총무등의 업무들도 최근에는 아웃소싱이 가능한 업무들로 분류되고 있다.

3. 고객 가치 제안은 바뀌었는가?

인터넷 환경에 맞는 적절한 가치제안을 개발하기 위해서는 인터넷 환경에서 고객의 니즈와 행태가 어떻게 변화하는지를 파악해야 한다. 이러한 분석은 새로운 고객 세분화를 만들어 낼 수 있고 이렇게 세분화된 새로운 시장에 대하여 새로운 가치 제안을 만들어 낼 수 있게 되기 때문이다.

하지만 기존의 사업 환경과는 달리 고객을 실제로 볼 수 없다는 인터넷의 특성 때문에 인터넷 기업들은 고객의 인구통계적 특성이나 기타 속성보다는 실제 그 고객이 인터넷에서 어떻게 행동했느냐에 따라 고객 세분화 기준을 만들어 실행하고 있다. 이러한 방법은 현재 인터넷을 이용하고 있는 고객의 신원 파악만 가능해도 되기 때문이다. 인터넷은 간단한 기술적 장치로 고객의 인터넷에서 행동을 파악할 수 있으며, 어떤 고객이 언제 방문했는지 알 수 있다.

기업은 이렇게 얻은 고객 정보를 통해 고객을 세분화한 후에 세분화된 고객별로 차별적인 가치 제안을 만들어야 한다. 사업초기에는 고객을 그 특성에 따라 몇 개의 그룹으로 나누어 이에 맞는 콘텐츠를 통해 대응한다. 그리고 점진적으로 고객의 재방문 기록 및 행태에 따라 고객들을 더욱 세분화하고 결국은 각각의 고객별로 차별화된 서비스를 제공할 수 있게 된다. 기업은 이러한 개념을 발전시켜 고객별로 선호하는 스타일의 서비스를 제공할 수 있으며 궁극적으로 실제 비즈니스 상황에서 고객을 상담하는 것과 같은 효과를 가질 수 있도록 할 수 있다.

4. 기존 사업방식과의 충돌은 어떻게 피할 것인가?

전통기업이 e-business사업에 진출하기 위해서는 현재 영위하고 있는 사업과의 조화가 중요하다. 현재 인터넷 전문 기업들은 반짝이는 아이디어를 통해 고객의 흥미를 끌고 이를 통해 고객을 끌어들이는 매출위주의 전략을 사용하고 있다. 그러나 기존 기업들은 일차적으로 기업의 가치사슬중 인터넷을 활용하여 효율화 할 수 있는 부분을 확인하고 이를 통한 비용 절감과 생산성 향상 및 고객 서비스 증대 효과에 중점을 두어야 한다. 이런 부분을 고려하지 않을 경우 전통기업의 인터넷 기업화는 몇 가지 강한 저항을 불러일으키게 된다. 그 중에서 가장 강력한 저항은 채널 갈등이다.

리바이스 청바지는 개인별 맞춤 판매 방식이라는 성공적인 인터넷 활용방안을 창안하였다. 하지만 기존 유통 채널의 강한 반발에 부딪쳐 작년 말에 서비스를 중단할 수 밖에 없었다.

이러한 채널 갈등을 해소하는 방법은 여러가지가 있다. 가장 간단한 방법은 리바이스처럼 한 쪽 채널을 포기하는 것이다. 그러나 그것은 시대흐름에 맞지 않으며 바람직하지 못하다. 가장 좋은 방법은 실제 채널과 인터넷을 공존시키는 것이다.

이를 가능하게 하는 가장 간단한 방법은 각각의 채널이 가지는 기능과 역할을 구분하는 것이다. 예를 들면 인터넷으로 계약을 하더라도 실제 상품인수는 근처의 대리점에서 하게 하는 방법과 같이 구매단계의 역할을 분리하는 방법, 또는 두 가지 채널에 각기 다른 상품이나 브랜드를 유통시키는 방법등이 있다. 이처럼 각각의 채널이 고유의 역할과 기능을 가지게 될 경우 고객의 입장에서는 최적의 서비스를 받게 될 것이며, 기존의 채널은 인터넷을 통해 고객증대의 효과를 느낄 수 있을 것이다.

5. 먼저 시작하라.

전통기업이 수확 체증의 법칙이 지배하는 인터넷 비즈니스의 세계에 성공적으로 진입하기 위해서는 우선 새로운 시장을 개척하고 그 시장에서 선도자가 되는 것이 최상이다. 인터넷 시장에서는 최초로 사업을 시작한 업체 외에는 고객들에게 잘 기억되지 않는다. 또한 초기의 수익과 비용의 분기점을 넘어서는 순간에는 폭발적인 수익을 발생시킬 수도 있는 것이 인터넷 비즈니스이고, 이것이 인터넷 비즈니스가 가진 잠재력이다. 인터넷 상의 웹이라는 것은 집중적이 매체이다. 인터넷 사용자들은 한번 익숙해진 사이트를 두고 낯선 곳으로 옮겨가는 것을 매우 귀찮아한다. 자연히 웹은 집중적이 매체가 될 수 밖에 없으며 기업은 자신의 기업에 충실한 고객을 확보할 수 있다.

몇 년전 까지만 해도 R사는 국내 최고의 취업관련 회사였다. 졸업을 앞둔 대학생들은 거의 모두가 그 회사의 취업관련 잡지를 사 보았고 많은 사람들이 취업을 위해 R사의 문을 두드리고 회원으로 가입하였다. 그 때까지만 해도 R사에게 JOB KOREA라는 인터넷 회사는 구멍가게 수준의 회사에 불과 했다. 그러나 지금은 완전히 상황이 역전되었으며 JOB KOREA는 국내 최고의 취업관련 사이트이자 회사로 성장했다. R사는 그전에 인터넷을 통해 서비스를 하고 있었음에도 적절한 사업전략과 전술의 부재로 인해 수년간 이루어온 모든 지위를 빼앗긴 것이다. 만약 R사가 인터넷의 가능성을 제대로 인식하고 적극적으로 대처했다면 지금의 상황은 어떠했을까? 먼저 시작하라. 누군가 이미 시작하고 있다면 늦는다. 속도는 생존을 좌우할 것이다.