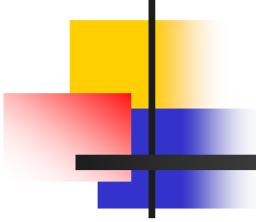


디지털 경영과 e-Business

가상조직에 대한 사례



Agenda

I

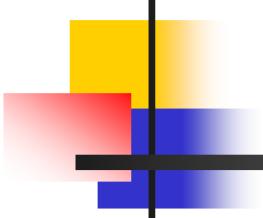
디지털 경영과 e-Business

II

한국 기업의 e-Business 추진현황과 전망

III

e-Business 성공전략



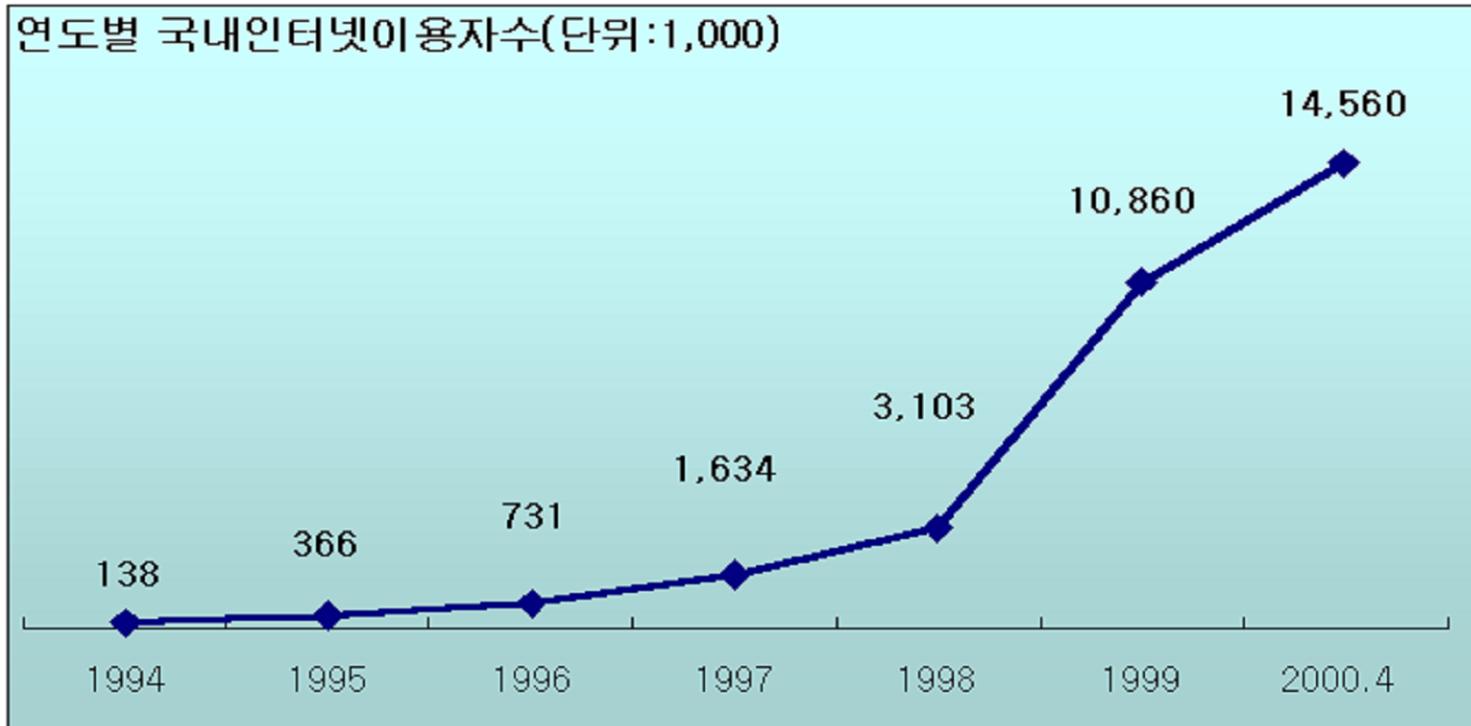
국내 인터넷 역사



국내 인터넷현황 - 이용자수

Domestic Internet User(2000. 4)

Date : 2000.4.30
Source : KRNIC



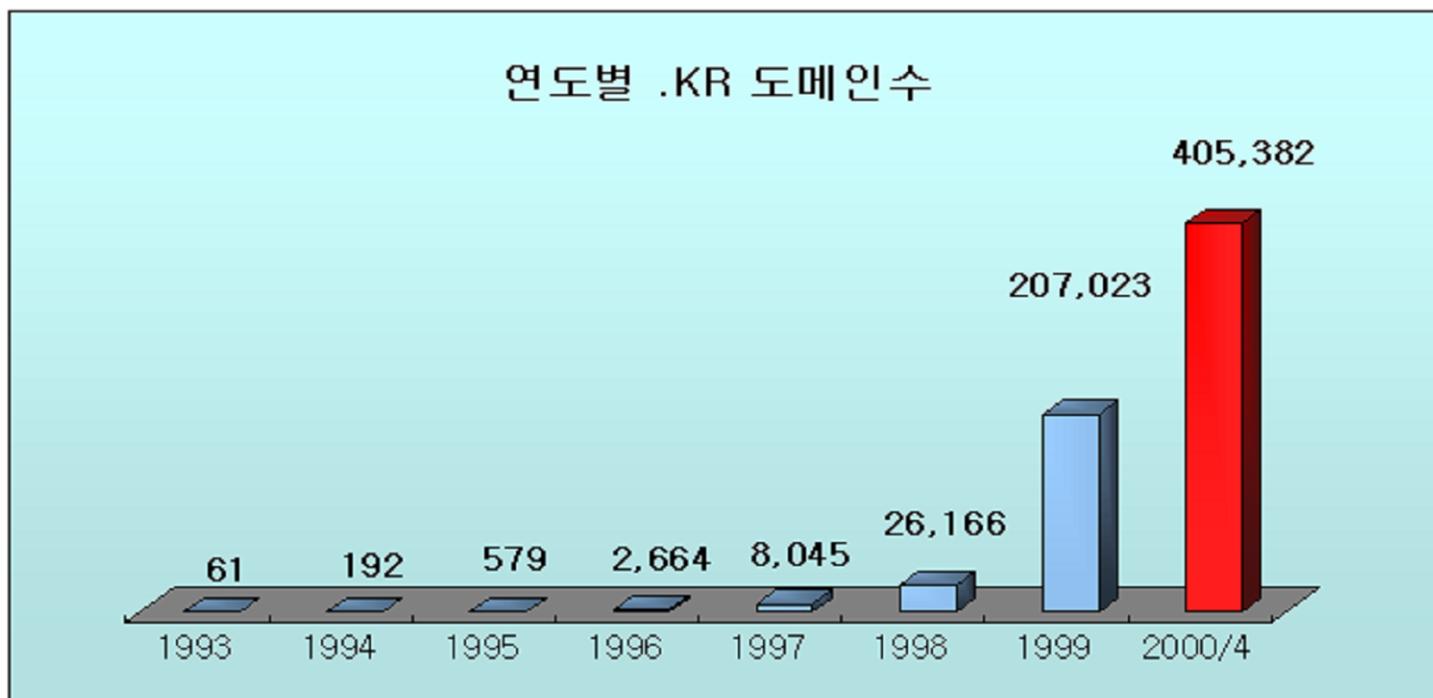
Year	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000.4
Users	138	366	731	1,634	3,103	10,860	14,560

Korea Network Information Center

국내 인터넷현황 - .KR 도메인

Yearly .kr Domain Counts(1993.12 –2000.4)

Date : 2000.4.30
Source : KRNIC

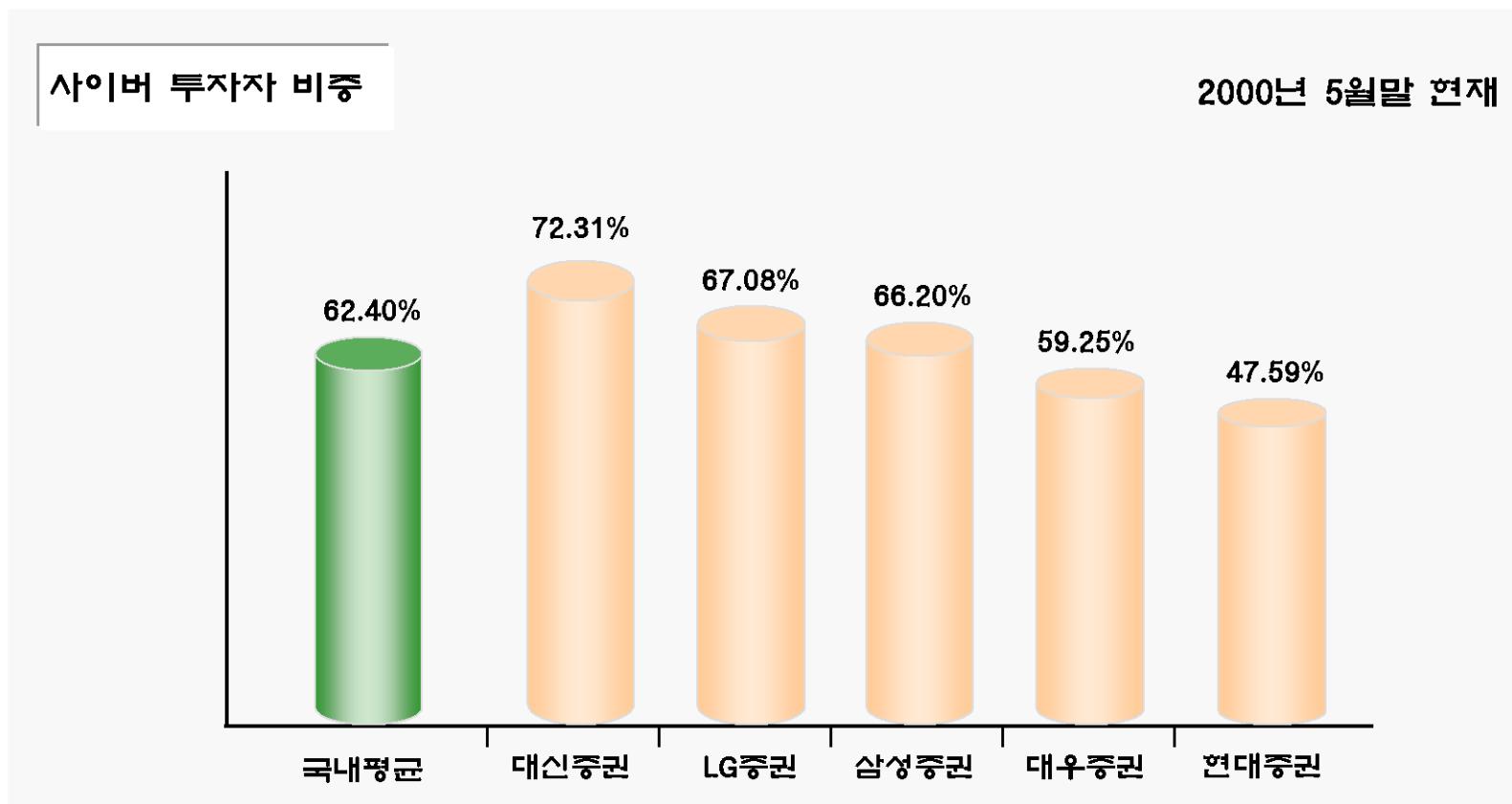


Year	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000/4
counts	61	192	579	2,664	8,045	26,166	207,023	405,382

Korea Network Information Center

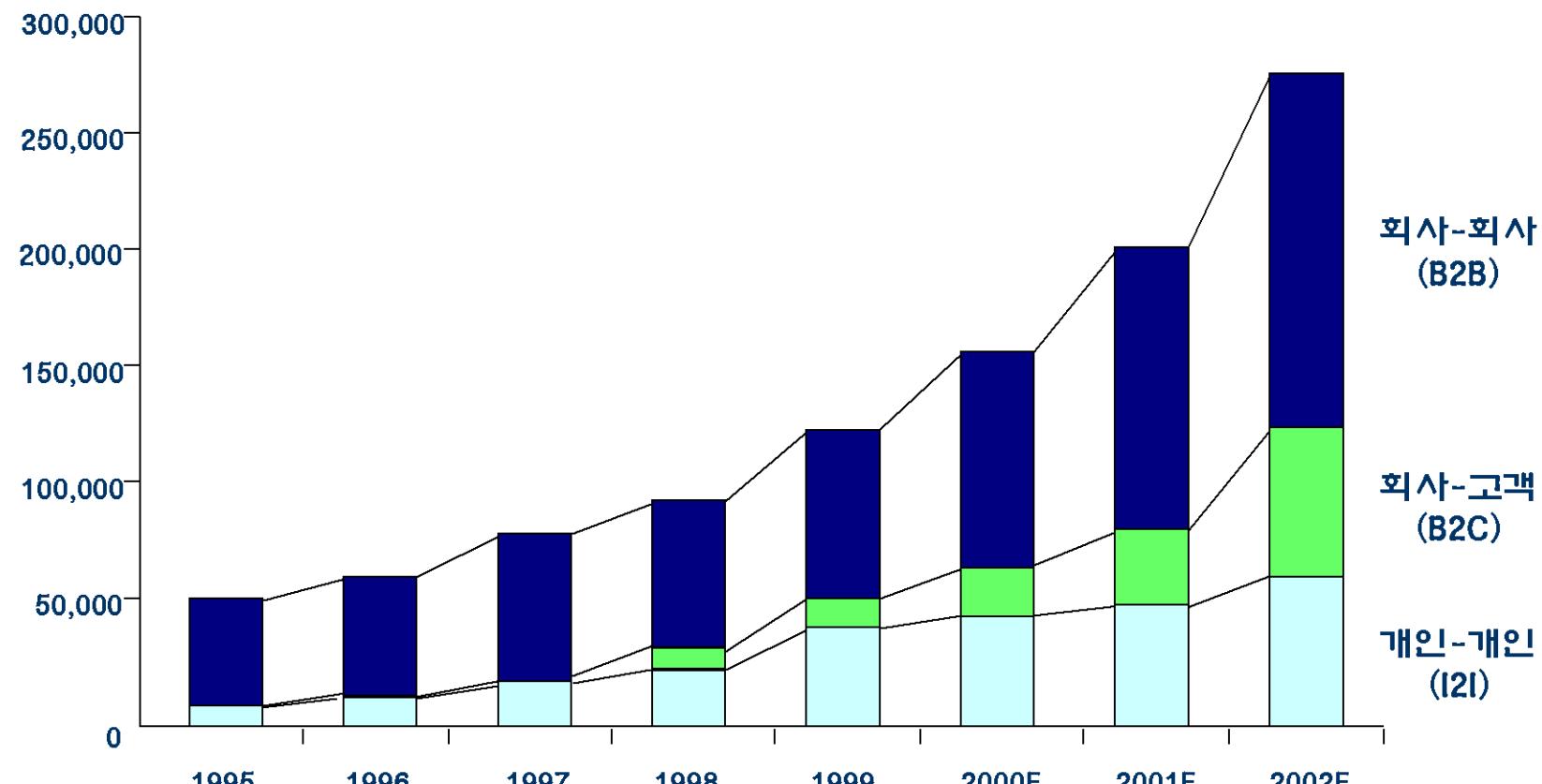
국내 인터넷현황- 사이버 증권거래

구분	1999년	2000년 5월말 현재	사이버 투자자 비중
거래규모	444조4000억원	494조1824억원	62.4%

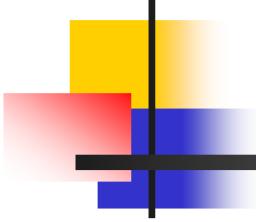


국내 인터넷현황 - e-Biz. 관련 택배서비스

(1,000 상자)

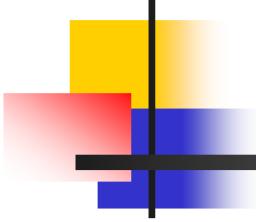


<출처> 우체국, 한진, 현대물류, 대한통운



디지털 혁명이 기업에 미치는 영향



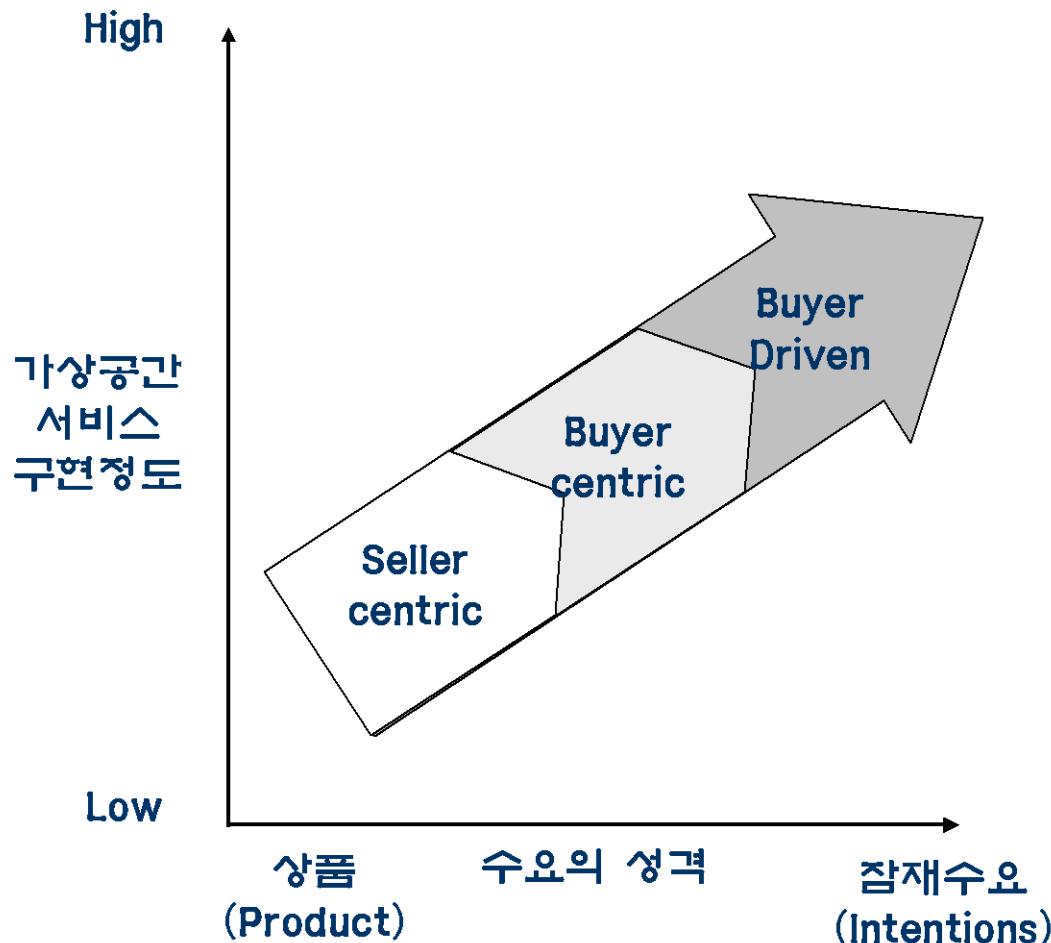


디지털 경영의 주요 패러다임

	아날로그 시대	디지털 시대
비즈니스 범위	<ul style="list-style-type: none">□ 다국적 개념□ 선형적 가치사슬□ 필요에 의한 제휴□ 산재된 지식□ 경계의 명확성 및 제한적 관계 유지	<ul style="list-style-type: none">➤ 글로벌 개념➤ 통합가지 네트워크➤ 제휴를 통한 사업전개➤ 지식의 공유➤ 경계의 불명확성 및 확대된 관계유지
기업문화	<ul style="list-style-type: none">□ 상위 하달식 관계□ 책임에 초점□ 부분적 혁신□ 효율성 제고□ 학습 후 실행	<ul style="list-style-type: none">➤ 대폭적 권한 위임➤ 비전에 초점➤ 지속적 혁신➤ 변화관리(효과성 제고)➤ 실행 후 학습
조직	<ul style="list-style-type: none">□ 수직적 명령/통제 조직□ 대면접촉을 통한 의사소통□ 팀 중심의 프로젝트 수행□ 수작업을 통한 거래	<ul style="list-style-type: none">➤ 유연한 조직➤ 가상조직➤ 팀 중심의 비즈니스 수행➤ 전자적 상거래

<출처> 부즈-알렌 & 애밀턴, 1999

산업의 주요 Trend



Model Characteristics

□ Buyer-Driven(고객 주도형 모델)

- 통합자(Integrator)로서의 역할
- 일상생활에서의 needs 및 잠재수요에 집중
- 다수의 기업, 다수 산업에서의 Partner와의 협조적 Network 구축
- 실시간 정보 및 인터페이스

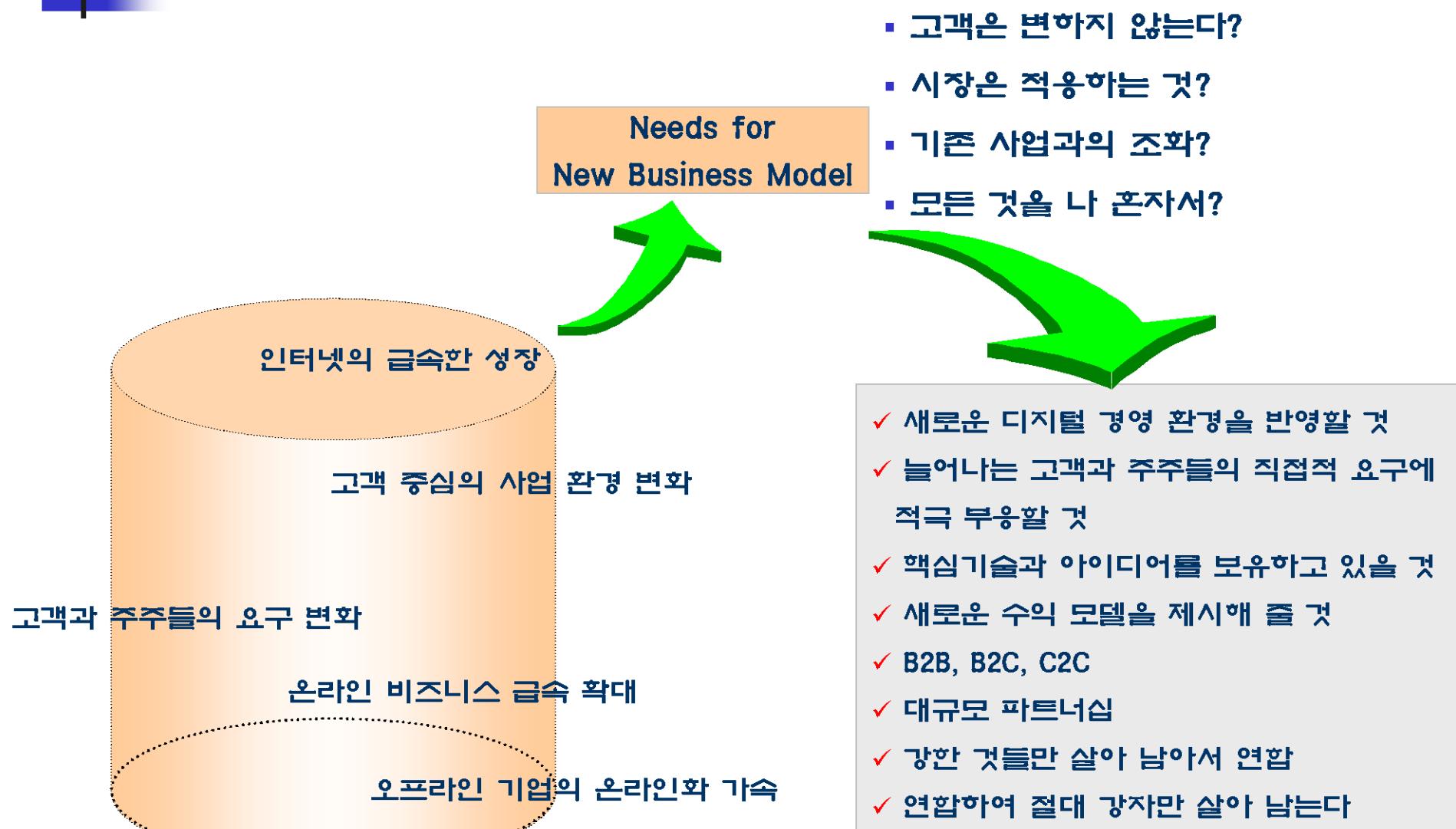
□ Buyer-Centric(고객 지향형 모델)

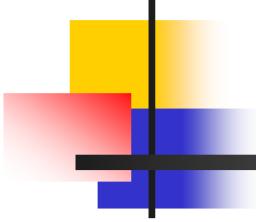
- 고객 관계 관리(CRM)
- Package화 된 product/service/solution
- 다수의 기업, 단일산업
- 다양한 유통경로

□ Seller-Driven(판매자 주도형 모델)

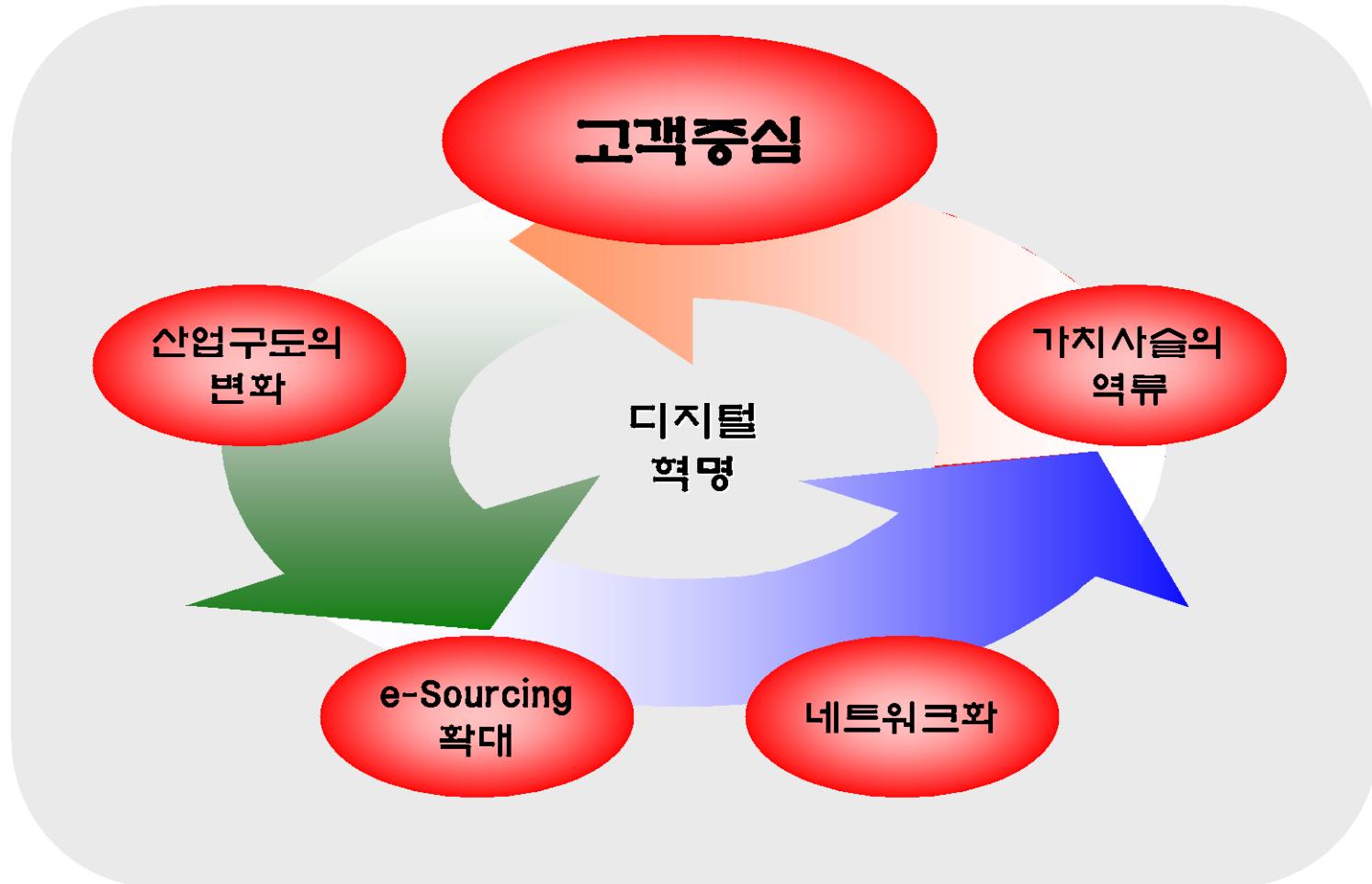
- 상품 혁신자(Product Innovator)
- 상품에 집중
- 단일 기업, 단일 산업
- 단일 유통 경로

새로운 비즈니스 모델의 요구





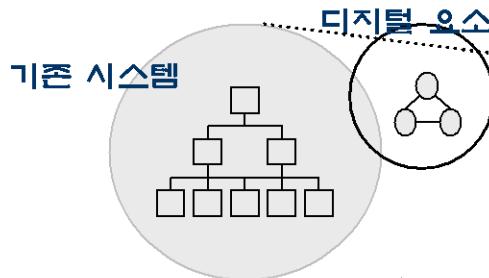
디지털 경영환경의 5대 키워드



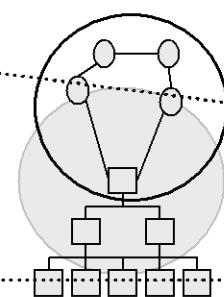
<출처> 삼성경제연구소

디지털기업 전환의 단계별 접근

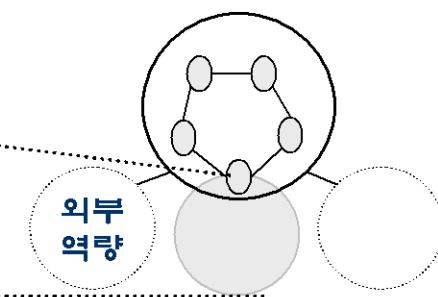
디지털 요소의 도입



주도권의 이전



디지털 중심의 개방화



점화(launch)

가속(boost)

순항(cruise)

경영자원

- 디지털 자원의 확보
- 자원 레버리지 극대화

조직구조

- 조직 구조조정
(책임경영/시장지향)

프로세스

- 프로세스 개선
(효율화/비용절감)

기업문화

- 신규문화 갈등관리

- 자별화 및 육성
- 선별 및 도태

- 조직 연결성 강화
(하이브리드 조직)

- 프로세스 혁신
(서비스 질 향상)

- 디지털 문화 확산
(우선순위 확립)

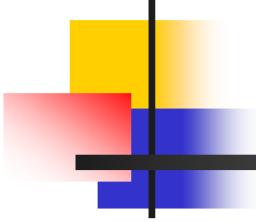
- 자원의 비트화
(지능/연결/유연)

- 가상기업 구축
(포털형 조직)

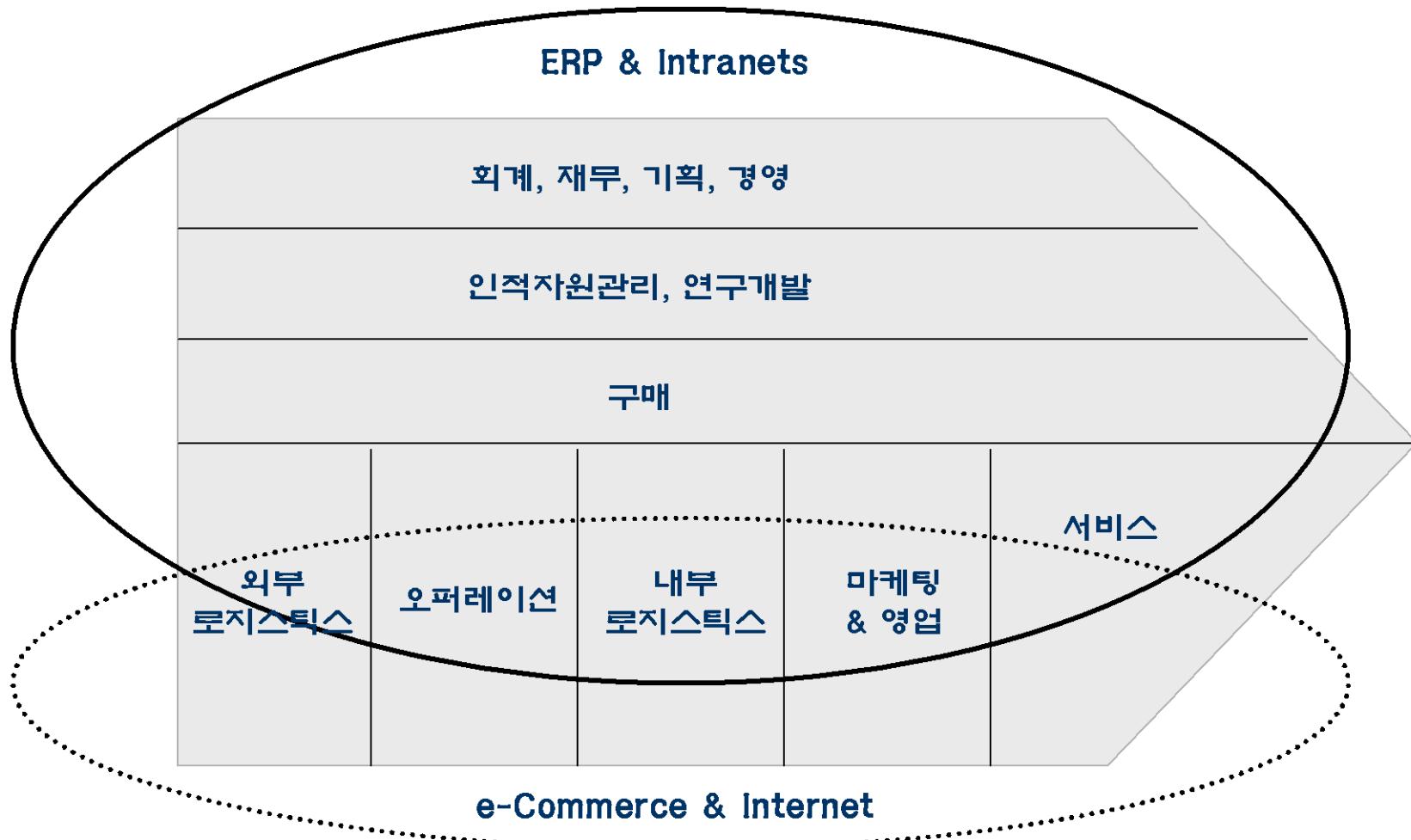
- 프로세스 통합
(완전 연결)

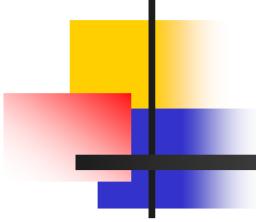
- 디지털 문화 정착
(개인/개방/모험/휴먼)

<출처> 삼성경제연구소



기업 내·외부 프로세스의 통합





Agenda

I

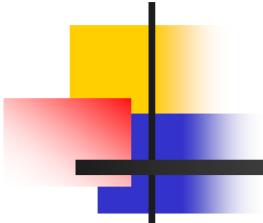
디지털 경영과 e-Business

II

한국 기업의 e-Business 추진현황과 전망

III

e-Business 성공전략



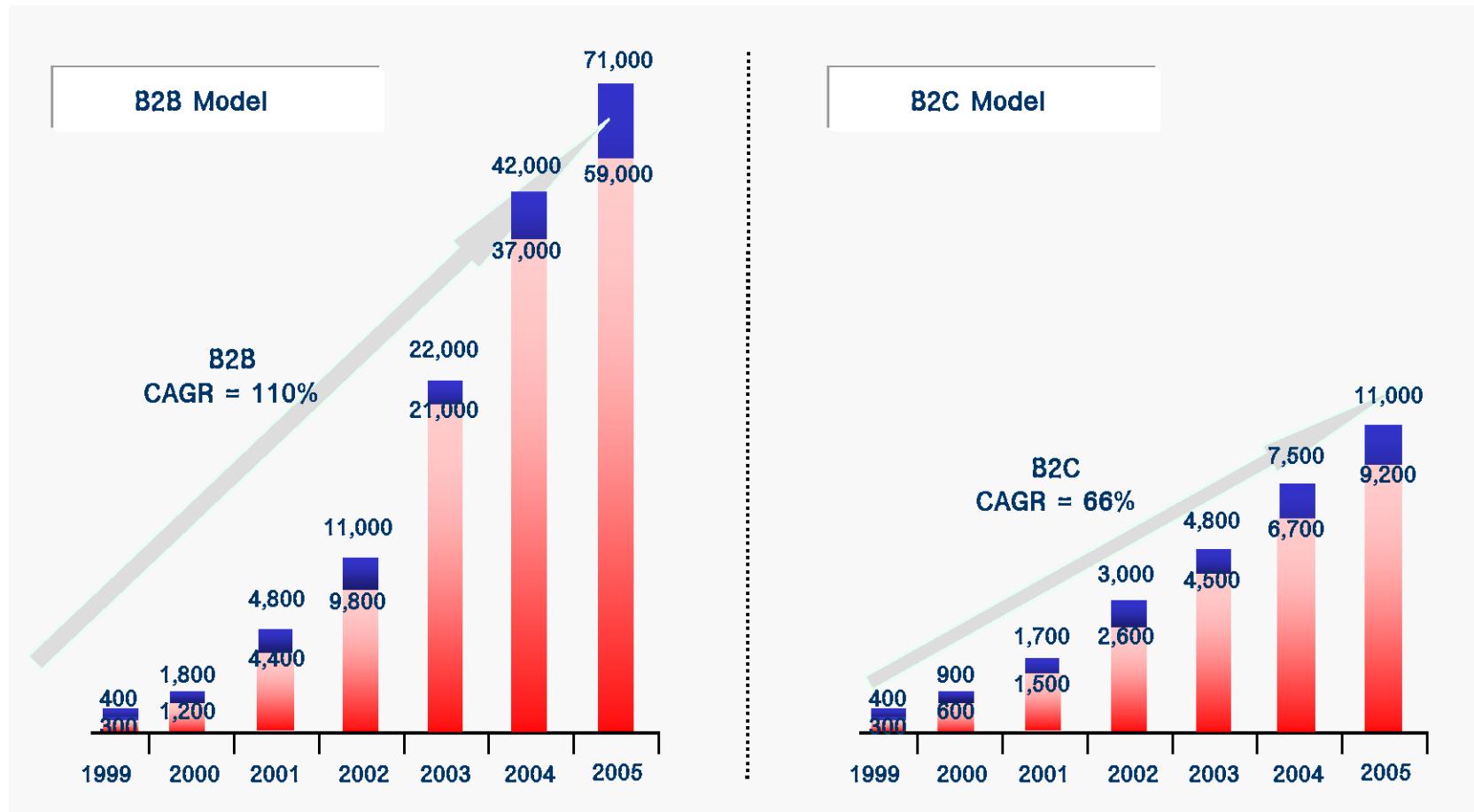
□ The EIU e-Business readiness rankings

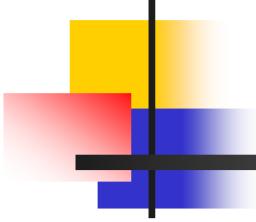
Rank	Countries	Biz. Environment Ranking, 2000-04	Connectivity rating	e-Biz. Readiness ranking
1	United States	8.69	9	8.8
2	Sweden	8.26	9	8.6
3	Finland	8.21	9	8.6
4	Norway	8.00	9	8.5
5	Netherlands	8.84	8	8.4
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
8	Singapore	8.55	8	8.3
21	Japan	7.43	8	7.7
24	한국	7.30	7	7.2
51	China	5.88	3	4.4

<출처> The EIU(Economist Intelligence Unit) e-Business Forum, 2000.6

국내 e-Business 시장 전망

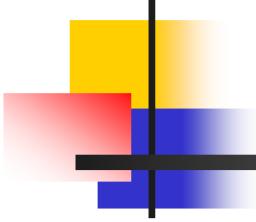
[단위 : 억원]





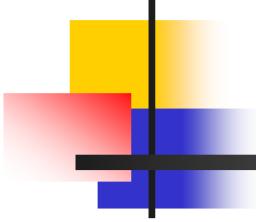
국내 B2B 시장 전망

- 원자재·부품조달, 물류·유통분야에서 우선적으로 B2B 시장 활성화
 - 특히 CRM, SCM, 재고관리, 운송 등이 연동된 새로운 부가가치 창출 노력 전개
 - 이에 따라 컨설팅 수요 크게 확대 예상
- e-Commerce의 외주위탁 처리가 확대될 것.
- 궁금증면에서, B2B솔루션 국내 개발업체의 다수 등장



국내 B2C 시장 전망

- 쇼핑몰 업계의 구조조정
- 취급 상품의 전문화, 제공정보의 다양화
- 기존채널과 인터넷 채널과의 마찰
- 소비자간 전자상거래(C2C) 대두



기타 국내 전자상거래 시장 전망

- 전자상거래 기반의 무역 활성화
- 디지털 경제 개념의 금융상품 개발
 - 디지털 전자화폐 본격 활용
- 무선 인터넷 서비스 활성화
 - 휴대전화, IMT2000, PDA, UMS
- 의료분야 인터넷 서비스 개시

국내 인터넷 경제의 단계

<출처> SONY 이데아 회장

구분	1단계 기존 질서의 파괴자 출현	2단계 전통기업의 반격	3단계 전통/사이버기업 융합으로 뉴비즈니스 창출
해외	<p>1995 넷스케이프 주식공개 → 인터넷 비즈니스 모델이 전통기업의 비즈니스 상식 에 도전</p>	<p>1998 인텔, 반즈&노블즈, 월마트, 메 릴린지 등의 디지털화 시작</p>	<p>2000 AOL과 타임워너의 합병 → 기존 사업과 사이버 사업 간 최적조합 구축</p>
국내		<p>1999 코스닥 황제주 등장 대기업 인터넷 사업 출범</p>	<p>2000 (온라인-오프라인간 전략적 제휴 모색)</p>

국내 4대 그룹 현황

□ 디지털 경영 관련 2000년 신년사

구분	신년사 요지	주요 목표
현대	포털사이트 구축, 사이버 중개시장 선점 을 위해 2000년에 집중 투자하기로 하는 등 디지털 경영을 선언	5대 핵심사업을 온라인에서 경쟁력있게 구현
삼성	초일류 디지털 기업을 만드는 밀레니엄 프론티어	- 2000년을 디지털 경영 원년으로 선포 - 경영 전부문의 디지털화 추진
LG	정보통신과 생명공학을 근간으로 하는 핵심사업에서 최고의 기업	- 모든 사업형태 인터넷 환경 접속 - 새로운 인터넷 사업 모델 구축
SK	그룹의 2대 핵심 주력 업종인 에너지·화 학과 정보통신 분야에서 세계 최고의 기 업과 전략적 제휴를 맺고 외자를 유지해 새로운 도약 기반 구축에 주력	- 정보통신분야는 사이버 산업으로 적극 진출 - 생명과학, 전자상거래 등 신사업을 본격 추진

<출처> 삼성경제연구소

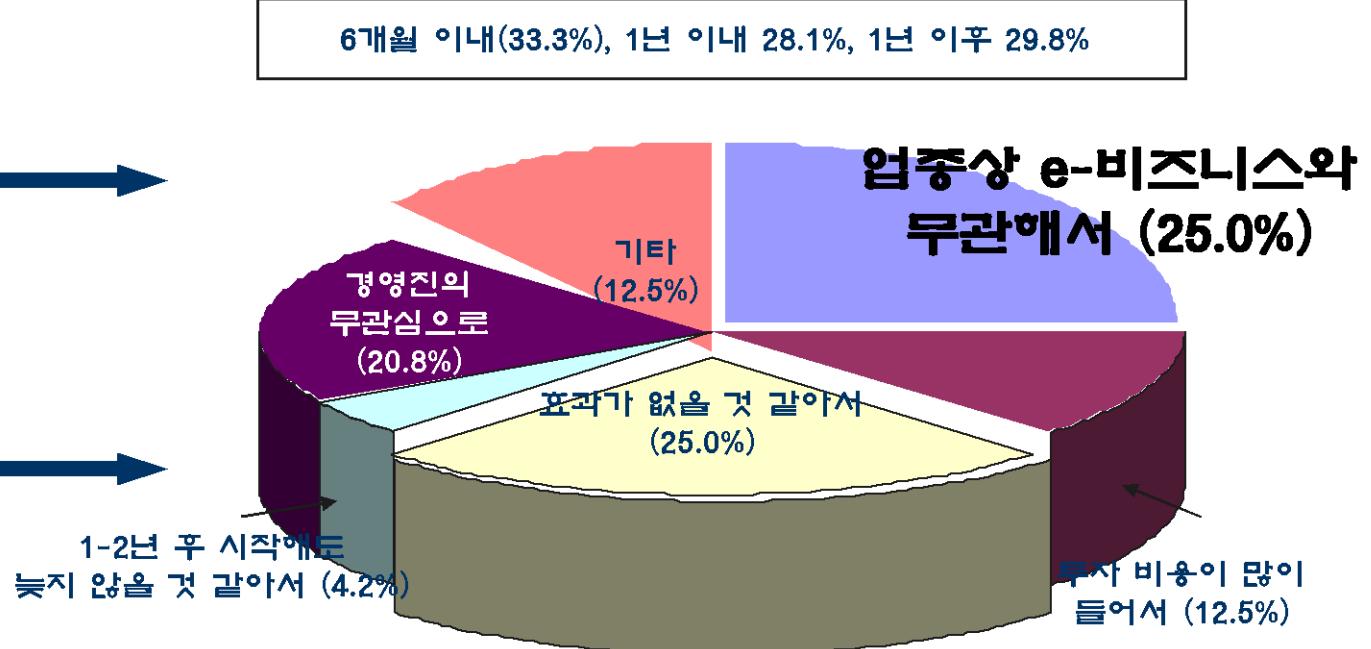
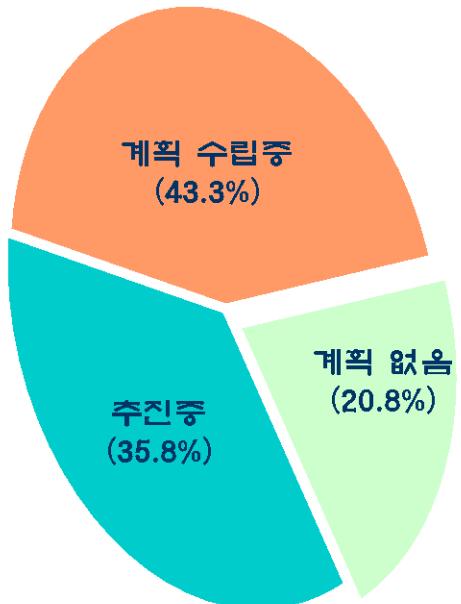
국내 4대 그룹 현황(계속)

□ 디지털 경영 추진 현황

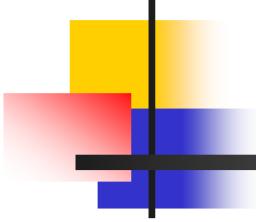
구분	주력 계열사	핵심 사업 영역
현대	현대종합상사	B2B포털, 사이버 중개시장, 벤처투자, 그룹내 커뮤니티 통합
	현대정보기술	인터넷 비즈니스를 위한 그룹내 공동 인프라 구축
	현대자동차	인터넷을 통한 자동차 판매부문 강화와 인터넷 자동차 실용화
삼성	삼성물산	인터넷 쇼핑몰, 인터넷 뉴스, 인터넷 방송, 벤처 기관화사
	삼성SDS	인터넷 비즈니스를 지원하는 토큰 솔루션 사업
	삼성전자	디지털 제품의 세계적 경쟁력 확보
LG	LG상사	종합 인터넷 쇼핑몰 구축
	데이콤, LG텔레콤	유·무선 통신사업, 인터넷, PC통신, SI, 통신장비, 위성방송에 이르는 종합정보통신사업
SK	SK상사	뉴욕 및 업종별 마켓플레이스를 중심으로 포털 구축
	SK(주)	고객DB를 중심으로 대형 커뮤니티 형성

<출처> 삼성경제연구소

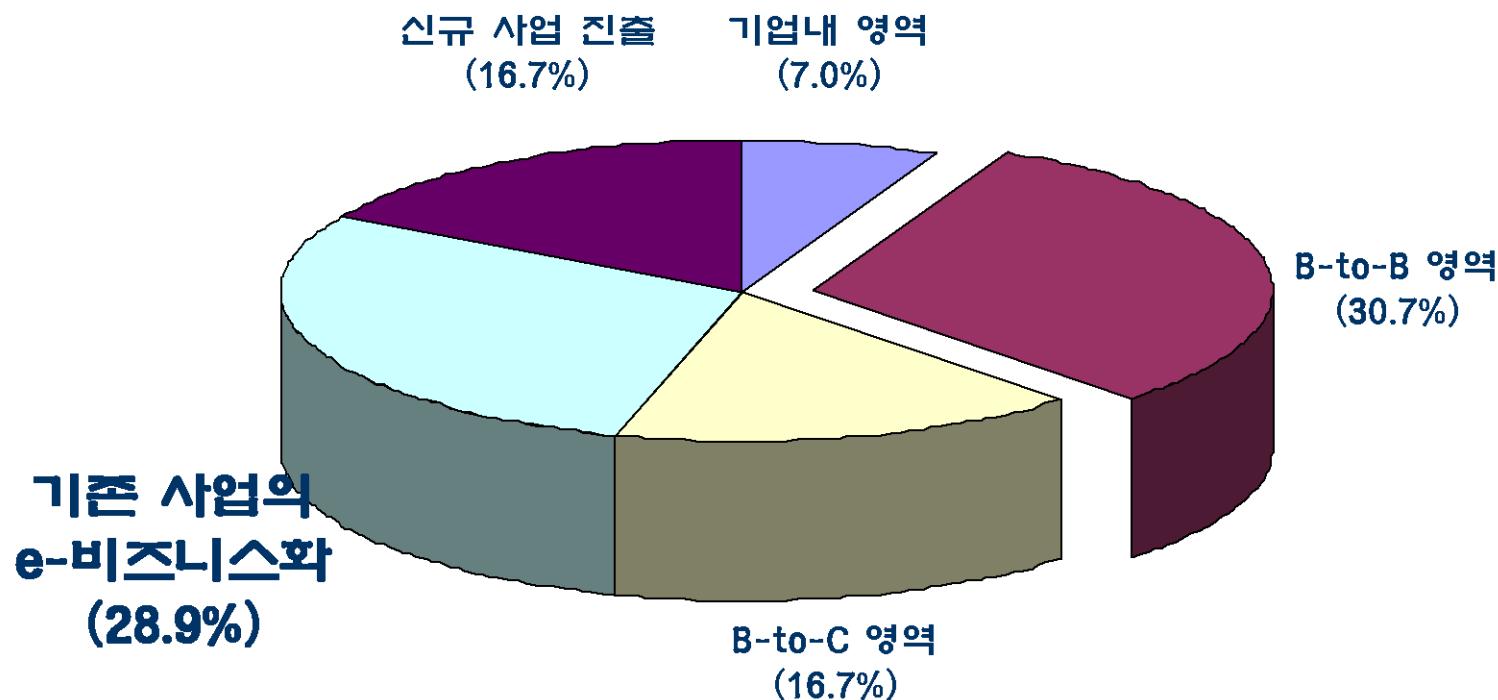
국내 기업의 e-Biz.화 추진 상황



<출처> 현대경제연구원, 2000.6

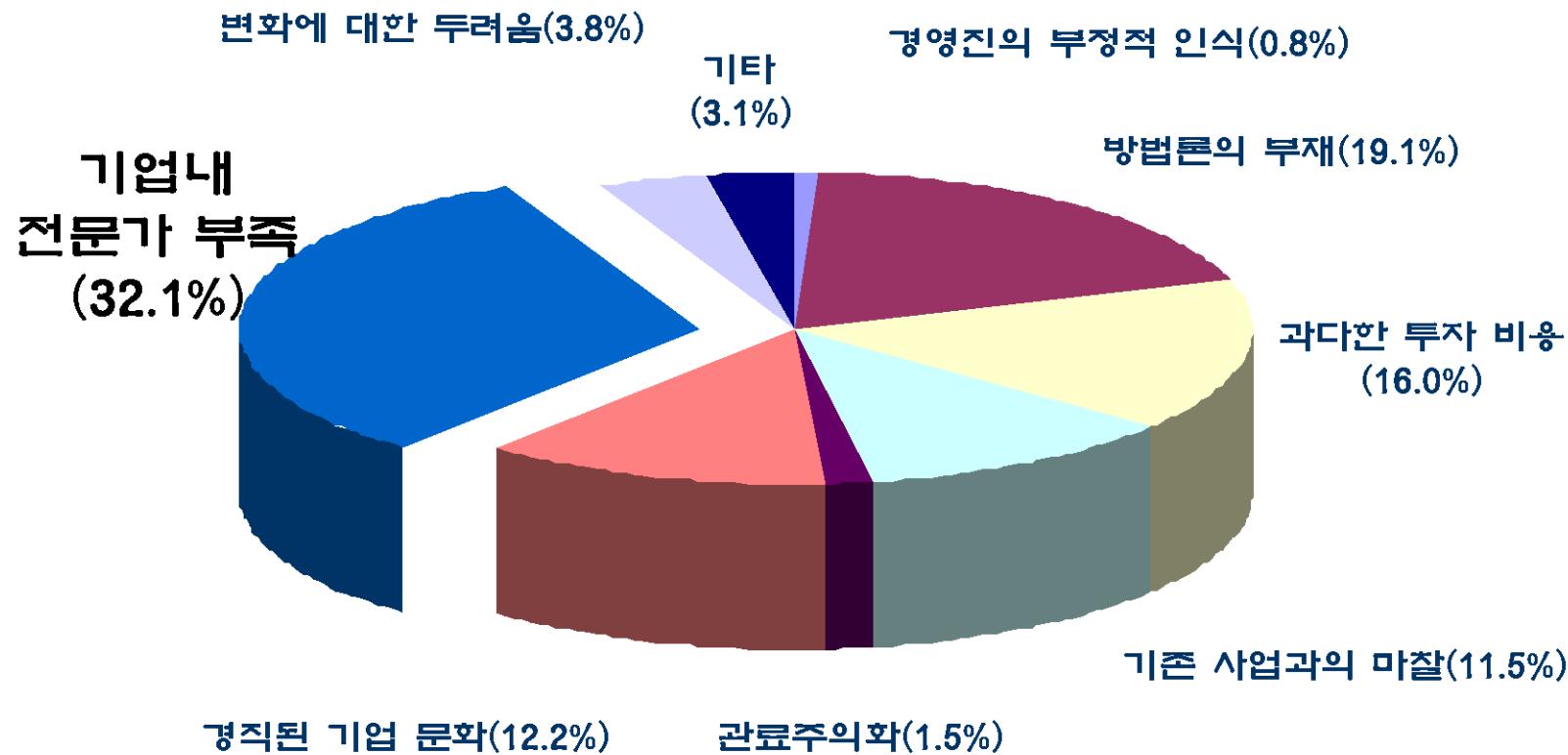


국내 기업의 e-Biz. 진출 대상

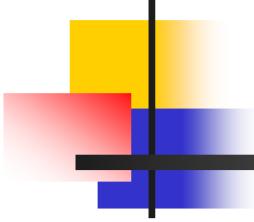


<출처> 현대경제연구원, 2000.6

e-Biz. 추진의 장애요인

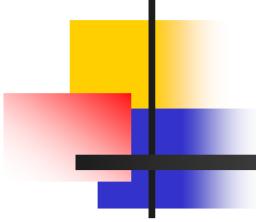


<출처> 현대경제연구원, 2000.6



국가경제와 e-Business

- 인터넷의 급속한 확산은 향후에도 지속될 전망
- 인터넷 시장의 조기진출 및 시장선점 여부가 기업/국가의 경쟁력 좌우
- 향후 국내 경제성장의 동인도 인터넷 등으로 대변되는 정보통신산업에서 찾아야 함
 - * 미국의 경우 인터넷을 포함한 IT 부문의 성장이 지속적인 경제성장의 원동력으로 지적되고 있음
 - * IT산업의 미국 GDP 비중은 1996년 7.5%, 1997년 7.8%, 1998년 8.2%를 자지한 반면 경제성장에서 차지하는 비중은 각각 15.8%, 12.4%, 14.7%임



Agenda

I

디지털 경영과 e-Business

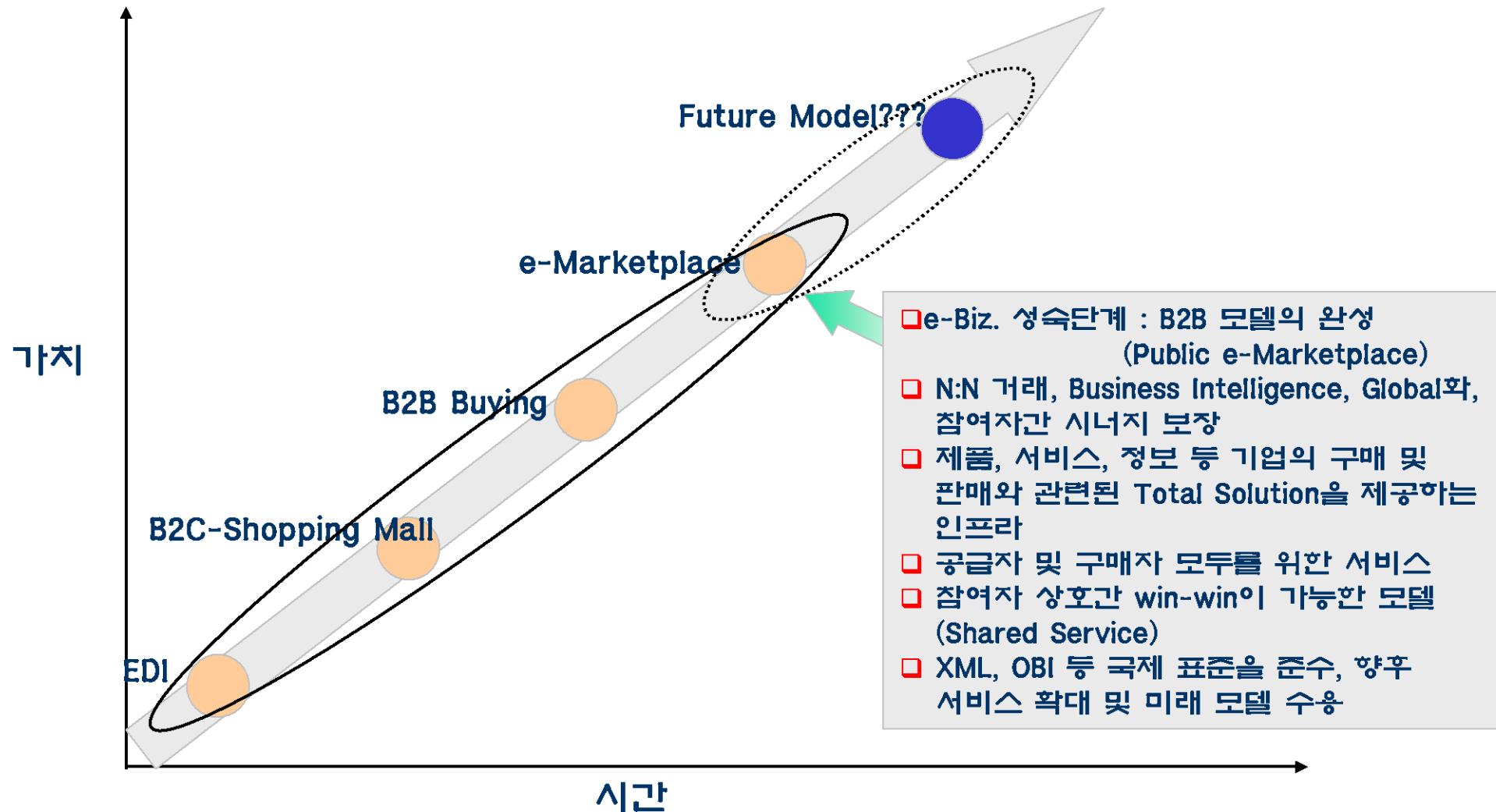
II

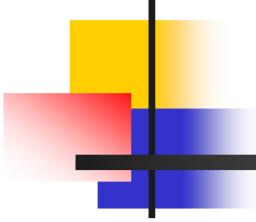
한국 기업의 e-Business 추진현황과 전망

III

e-Business 성공전략

e-Business 진화과정





e-Business의 가치창출

편의성
(convenience)

- 24시간 내내 상품을 구입할 수 있다는 편의성
- 상품 및 서비스에 대한 신속한 정보접근
- 여러 업체들의 상품과 가격정보에 대한 동시비교 등의 다양한 기능

개인화
(personalization)

- 고객 DB 구축
- 구매자에 맞는 일대일 마케팅 정보의 습득
- 점점 개별화 되어가는 구매자 욕구의 충족

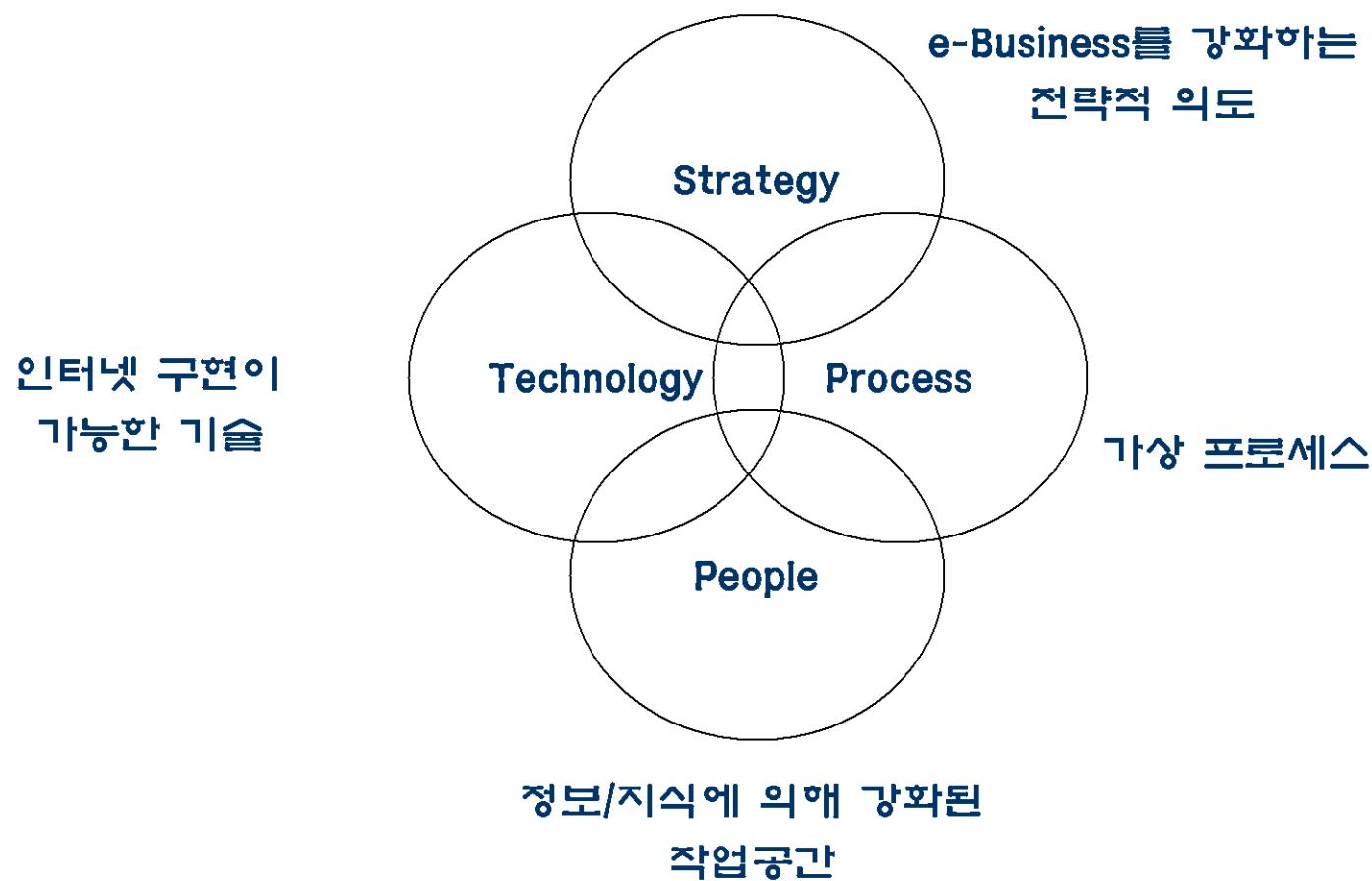
세계화
(globalization)

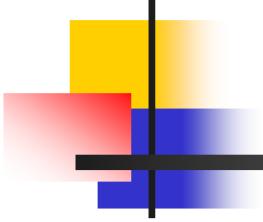
- 국경을 넘나드는 e-Business
- 범세계적인 관점에서 시장진입의 장벽의 소멸
- 기업입장에서는 세계의 고객을 상대로 한 비즈니스가 가능

고객서비스
(service)

- 웹을 통한 고객 서비스
- 가장 도전적이고 잠재적인 이익을 창출하는 분야
- 웹을 통한 청구내역 검색, 질의 응답, 배달상태 확인, 기술지원, 계좌확인 등의 고객서비스 자동화

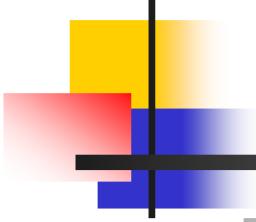
e-Business의 주요요소





e-Business 성공기업의 특징

- 경쟁적 우위
 - 지속적 경쟁우위는 더욱 어렵다
- 끊임없는 노력
 - 자만심은 적
- 제공 가능한 디지털 경제
 - 제공가치의 후속 버전 준비
- 지적기반
 - 위계적/선형적 사고, 다양/역동적 계획
- 파트너쉽에 대한 요구
 - 확장된 디지털 경제에서는 동맹관계
- 시장선점 우위
 - 제품,서비스 및 BM을 만든 기업은 시장선점 우위 확보



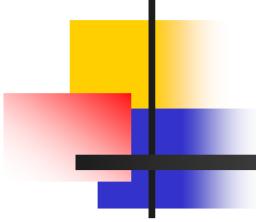
국내 제조기업의 문제점

인터넷화를 위한 실질적인 준비 부족

- 인터넷 전문기업들의 사업영역 침범에 대해 기존의 일반 제조기업들은 아직 적극적인 준비를 하지 못하고 있는 상황임
- 그러나 인터넷을 활용하고 있는 기업도 대부분이 부품 구매나 제품 판매와 같은 단순한 형태에서 벗어나지 못하고 있음

인터넷화를 위한 내부Infra, 문화Infra적 장애

- 기존 구매, 업무Process의 장애
- 지식 공유 문화의 미진
- 위계적 조직구조, 연공서열제
- 변화에 대응하는 유연한 조직구조의 미흡



디지털시대 제조업의 대응방향

제조능력의 비교우위를 살려나가는 대응

- 세계적 경쟁력을 가진 제조능력의 Know-how 표준화 및 시스템화
- IT기술을 활용한 지식기반/고부가가치형 제조업으로의 LEVEL-UP

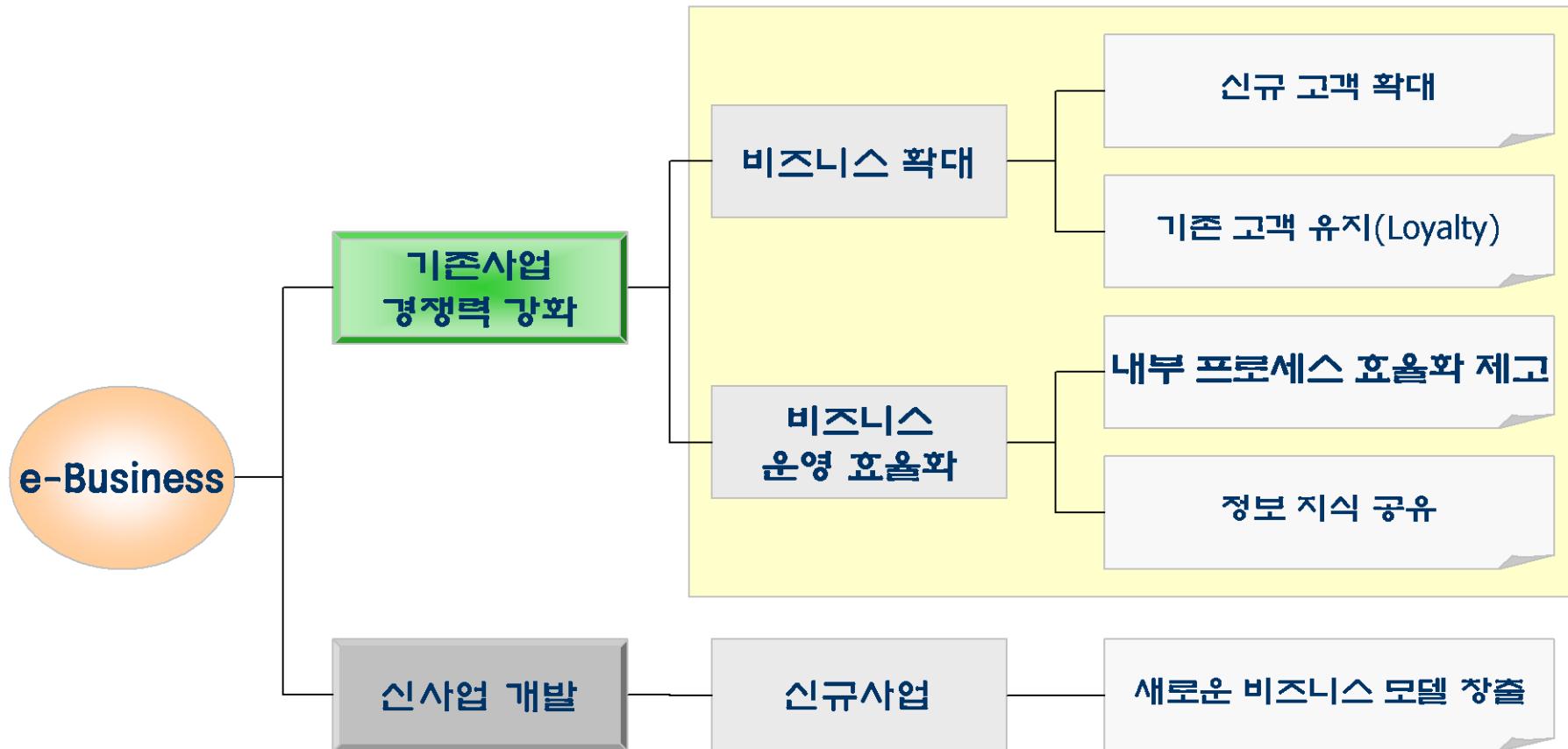
디지털화, 네트워크화에 대응하는 유연한 조직

- 조직 유연화
- Digital 인재 관리
- 변화를 수용하고 즐기는 문화

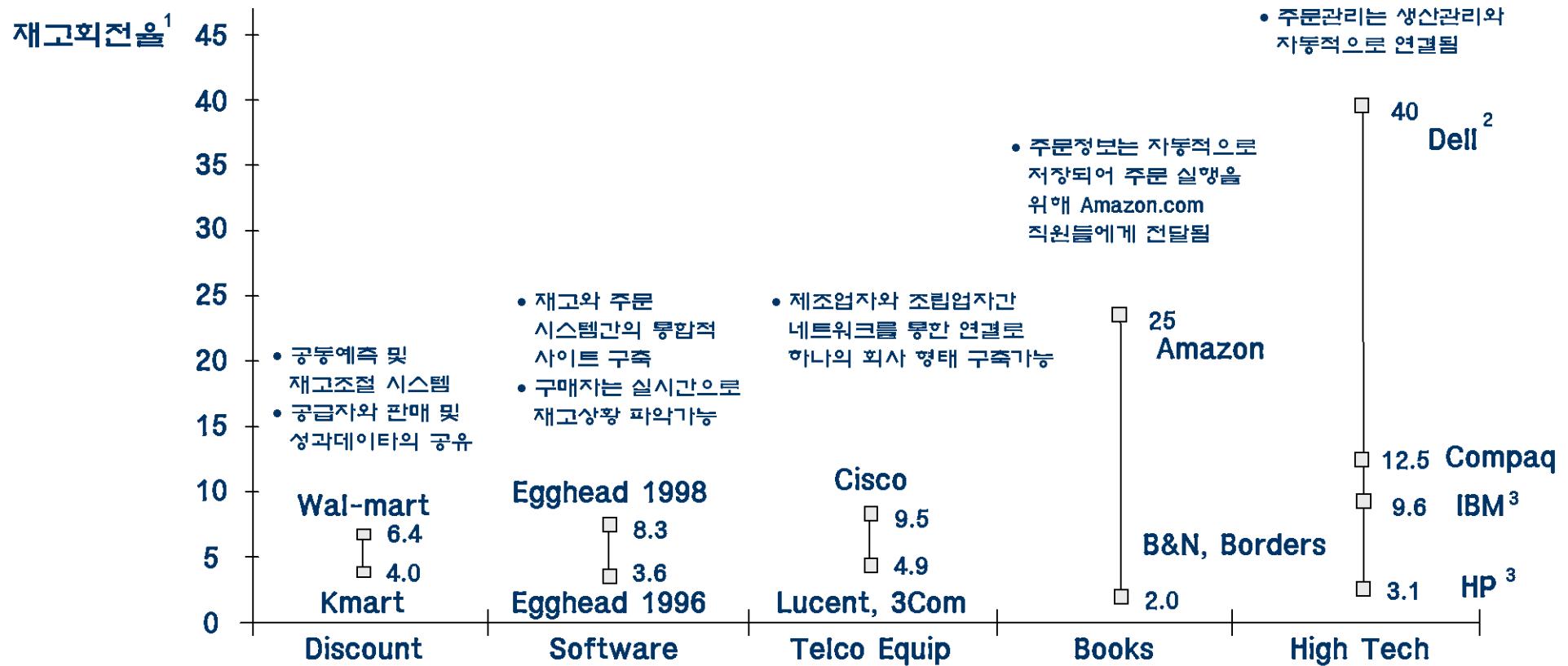
새로운 비즈니스모델의 창출

- 디지털에 기반한 B2C, B2B 등의 네트워크로 전환
- 내부 경영활동까지 디지털 네트워크를 통해 효율적으로 변환

한국기업의 e-Business에 대한 대응방향



사례- 재고회전율 개선 사례

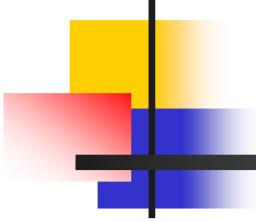


<주> 1. Cost of Goods sold / Average Inventory Balance

2. Based on 2/1/98 fiscal year-end figures

3. Exclusive of service businesses

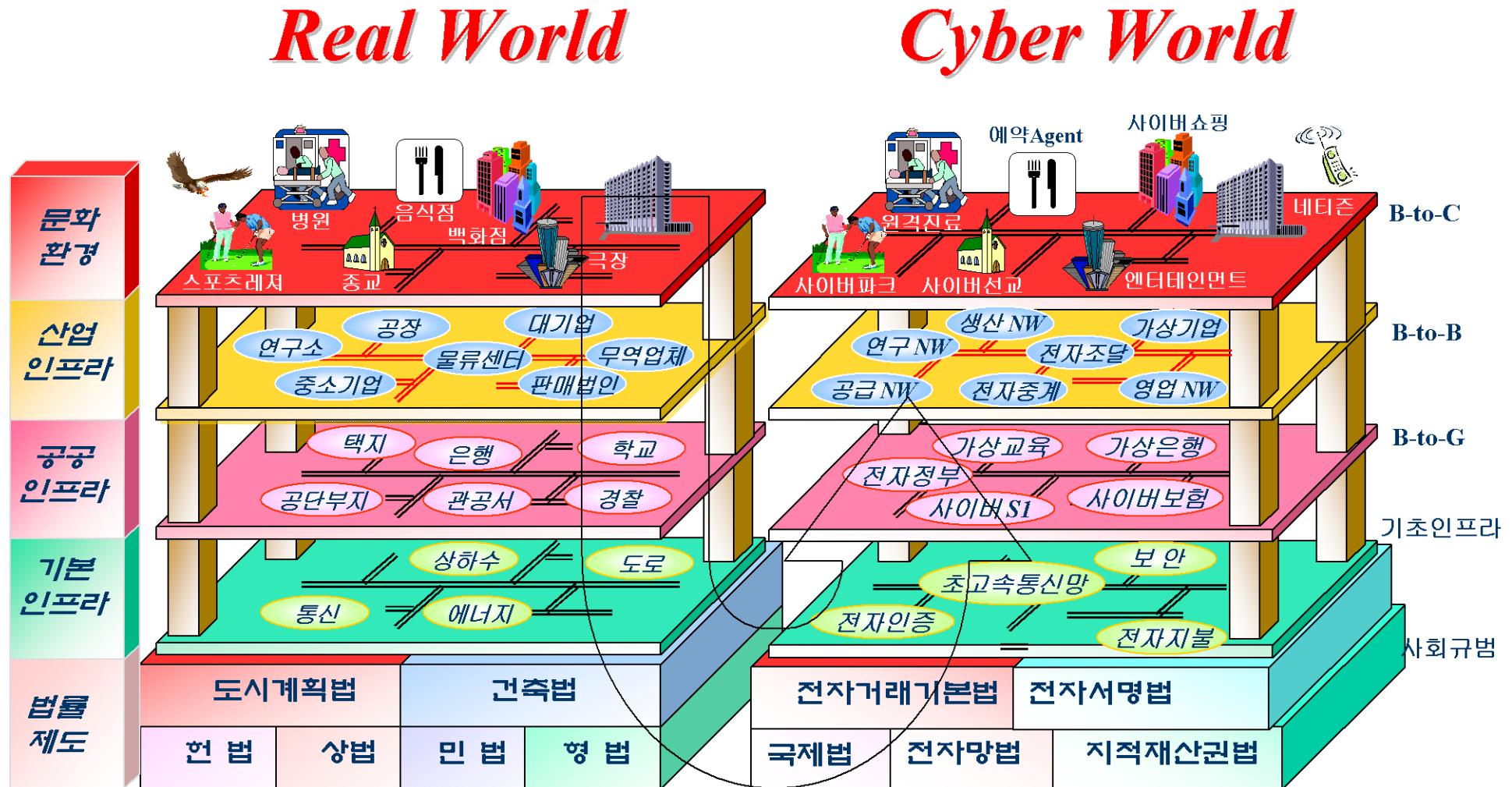
<출처> andersen Consulting

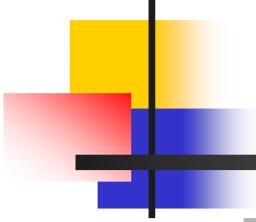


The Digital Enterprise



e-Business 인프라의 구축





총체적 대응

국가경쟁력 격차 해소를 위한 국가적 역량 결집

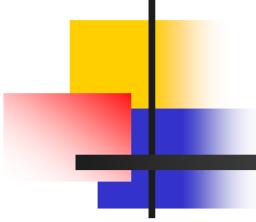
- 정보통신 인프라 조기 확충
- 법/제도 정비 등 정부의 적극적 역할

기간산업의 실질적인 e-Business화

- 기업 내부 인터넷 인프라의 구축
- 디지털 기업으로의 문화/지식경영 변환
- 사업프로세스의 혁신
 - e.g.> “자동차속도”에서 → “인터넷 속도”로 (e-GM)

인프라산업으로서의 B2B산업 육성

- 외국 B2B솔루션의 무차별 공세는 국내 정보통신 기반 약화
- 국내 B2B Marketplace, 솔루션에 대한 국가적 육성/촉진
- 민관 경쟁 원칙 하에 B2B시장 퇴출장지 설정



성공적인 e-Biz를 위해 고려할 사항

- 최신 기술의 선택이 성공을 좌우하는 것은 아님
→ 기술은 비즈니스 모델을 선정하고 난 후에 선택하여야 함
- 기존 기업들도 전통적인 사업모델에서 탈피하여 비즈니스 모델을 새롭게 재 창조해야 함
→ 연구개발, 생산, 판매, 물류, 결재의 가치사슬 재정립
→ 기업내 Infra 정비: ERP, SCM, PDM, KM, CRM
- 유망한 인터넷 기업과 전략적 제휴
e.g. 포드는 야후를 통해 고객에게 온라인으로 정기점검 일자와 리콜 서비스 통보
- 인터넷을 기반으로 하는 그룹으로 지향
→ 독특한 비즈니스 모델을 보유한 기업들과 제휴
→ 인터넷 관련사업을 포괄적으로 전개하여 시대의 흐름에 편승