

## eMarketplace 사례

이 강 태 (LG유통 상무)



## E-Business현황

- 현황
- 추진전략
- B2C
- B2B
- B2E
- 조직
- 시스템
- Issue
- 종합

2000.10.21  
LG유통 정보서비스 부문

### Question?

기존의 Off-line업체들이 새로운 전자상거래시대를 추진 함에 있어 직면하게 되는 전략적 이슈들을 정리해 보면 4가지의 Key Decision Factor를 추출할 수 있다.

#### 전략적 이슈

- |                    |    |               |
|--------------------|----|---------------|
| • 전자상거래의 고객        | vs | 기존의 고객        |
| • 전자상거래의 상품        | vs | 기존의 상품        |
| • 전자상거래의 경쟁사       | vs | 기존의 경쟁사       |
| • 비용절감             | vs | 신규 사업기회       |
| • B2C              | vs | B2B           |
| • On-line          | vs | Off-line      |
| • 사내               | vs | 분사            |
| • 전자상거래 직원/경영자     | vs | 기존 직원/경영자     |
| • Web Based System | vs | Legacy System |
| • 자체추진             | vs | 전략적 제휴        |
| • Now              | vs | Later         |
| • 투자               | vs | 수익            |

#### Key Decision Factor

- 비전/전략
- 프로세스
- 조직
- IT



추진 현황

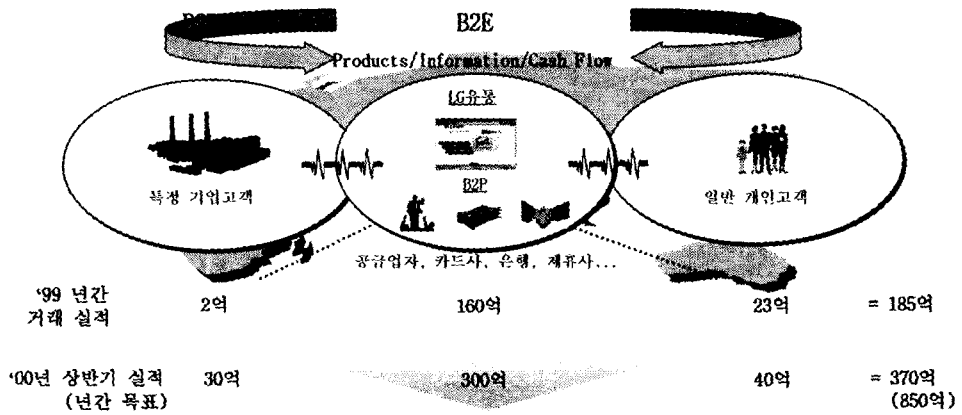
현재 LG유통은 B2B분야에서 국내의 선도적인 위치를 확보하고 있으며 B2C분야는 각 사업부별로 자체 e-Biz모델을 구축 및 운영하고 있음

추진단계

EC사업 기반 조성	97. 11	·EC팀구성
	97. 12	·인터파크 내오마트 오픈
	98. 2	·B.I. 확장(SHOPPOINT)
	· 2	·인트라넷 쇼핑몰 오픈
EC사업 본격화	· 7	·EC프로젝트 컨설팅 수감
	98. 8	·LG인터넷 SHOPPOINT 1차오픈
	99. 2	·2차 구축 :Bidding, ORM
	99. 6	·제1회 종합쇼핑몰부문 우수상 수상
EC사업 확대	99. 11	·LG그룹임원회의 성공사례 발표
	00. 1	·Millennium Mall 구축
	00. 5	·그룹 Skill 경진대회 B2B부문 특별상
	00. 5	·e-CS Team 구성
	00. 6	·제2회 우수 사이버몰 B2B부문 수상
	00. 6	·종합몰류 시스템 구축
	00. 7	·e-SM Team 구성

E-biz현황

LG유통은 E-Biz의 3가지 영역에서 6월 현재 370억원의 온라인 거래규모를 가지고 있음



Vision

“ Create E-Gate to supply the value innovation on the Internet “

경영 전략

내부 경쟁력 강화를 위한 E-Biz 모델과 Skill을 기반으로 B2C 판매 증대형 모델과 B2B 구매 증대형 모델을 병행하는 E-Biz전략을 수행함

전략 과제

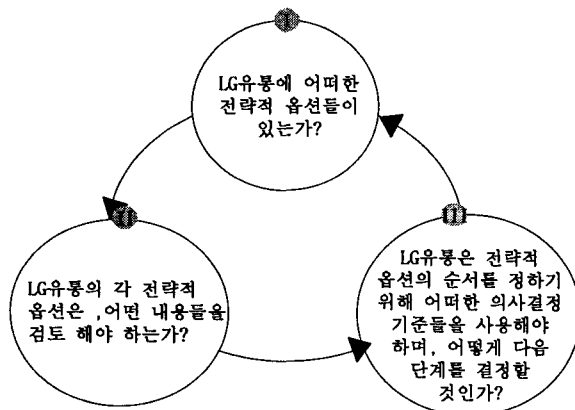
1. 기존 사업영역에서 미래 전자상거래 사업과 내부 경쟁력을 강화 할 수 있는 기반 구축 (Skill 확보)
2. 기존 사업에 전자상거래 기술을 적용한 경쟁력 강화
3. 기존 사업영역에서 고수익의 전자상거래 사업 본격화
4. 신규 사업영역에서 전자상거래 사업 구축

전략수립-Framework

LG윙통의 가능한 전략적 Option들을 먼저 정립한 후, Option별 실행과제를 추출 하였음

전략 수립을 위한 Framework

전략적 Option의 정립



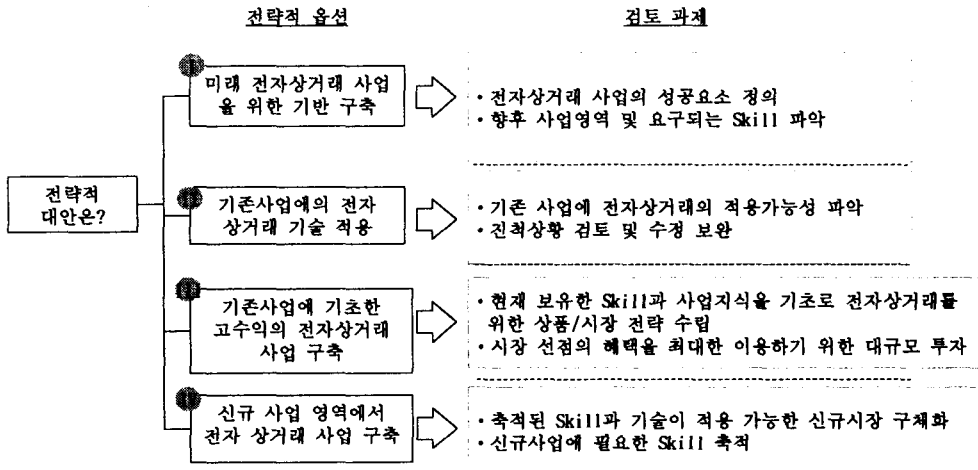
Option별 실행과제의 추출

- ① 사업 성공 가능성
  - 목표 고객의 명확성
  - Value Proposition확실성
  - 필요 Infrastructure 존재여부 (실행 용이성)
- ② 전략적 중요도
  - 획득 역량의 중요도
  - 타사업으로의 확산 가능성
  - 고객과 Network 형성 가능성

전략수립-Option

전략적 Option별로 성공적인 실행을 위해 다음의 과제들에 대한 사전 검토작업을 필수 요건으로 제시함

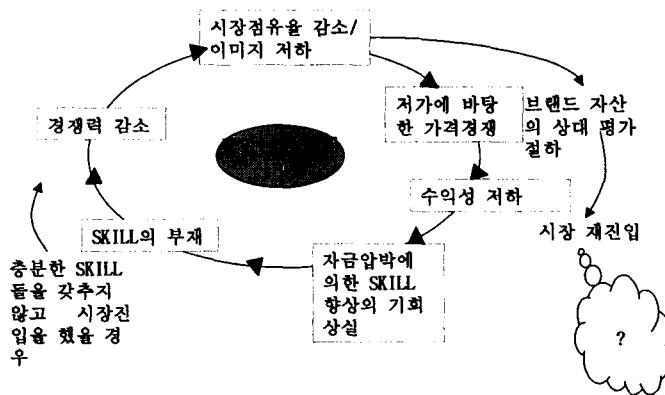
전략적 Option별 검토 과제



전략수립-위험요소

전략적 Option간의 실행우선순위를 결정하는 Skill이 부재할 경우, 다음과 같은 악순환의 Cycle이 생성됨

Skill부재에 따른 악순환 Cycle



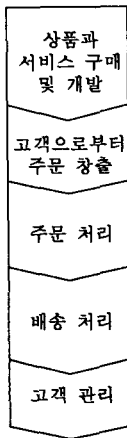
전략수립-Skill

전략적 Option間的 실행우선순위를 결정하는 Skill은 E-business 각 Process 별로 다음과 같이 정의 할 수 있음

E-business를 위한 Skill 정의

E-business Process

필요 Skill들(예제)

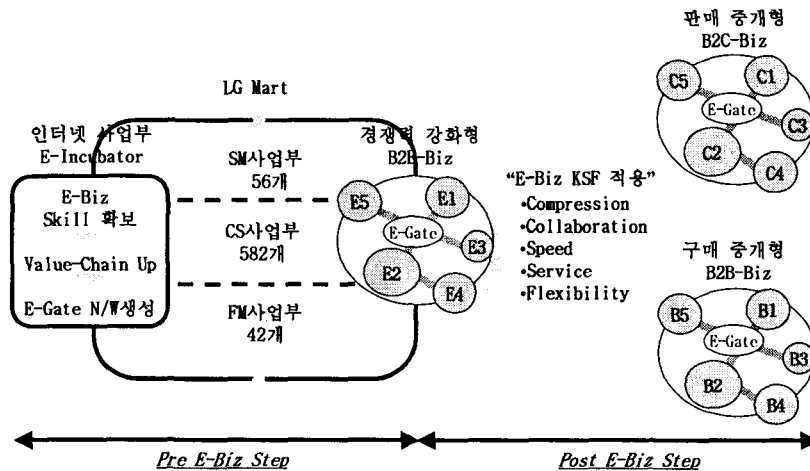


- 시장/고객조사(맞춤 상품/서비스 제공)
  - 마케팅을 통한 지속적인 관계형성(인터넷 브랜드 개발, LG브랜드활용)
  - 공급업체와 강력한 네트워크 형성
- 
- 효과적인 website/기능 설계(높은 Interactivity 제공)
  - On-line 광고/홍보 능력
  - 적극적인 고객 유인 콘텐츠 개발
- 
- 신속하고 편리한 온라인 주문처리 Channel 확보(콜센터 구축)
  - 다양하고 저렴한 전자 결제수단
- 
- 효율적인 Fulfillment 프로세스 연결
  - 리얼타임 재고 관리 인프라
  - 외부 물류업체와의 Co-work체제
- 
- 고객 Database 개발/관리
  - One to One 마케팅

LG Mart 전략-개요

LG유통은 내부 경쟁력 강화를 위한 E-Biz 모델과 Skill을 기반으로 B2C 판매 증대형 모델과 B2B 구매 증대형 모델을 병행 하는 E-Biz전략을 수행하고 있음

LG 유통의 E-Biz 전략 개괄



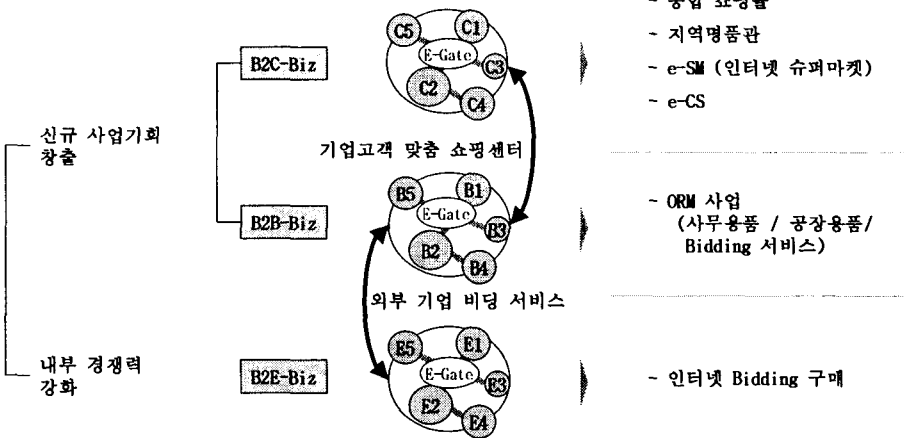
산업 영역

신규사업기회 창출과 내부 경쟁력 강화를 위해 B2C 5개, B2B 1개, B2E 1개 등 폭 넓은 영역에서 다양한 E-Biz Model을 수행하며 시너지 효과를 추구함

e-Biz 전개 기회

e-Biz 시너지 연계

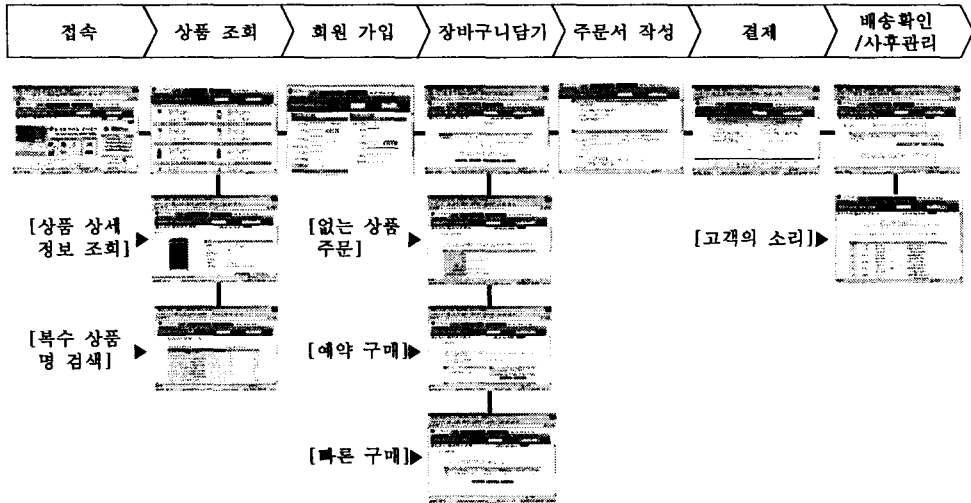
LG유통 e-Biz 영역



B2C 프로세스

국내 최초로 복수상품명 검색엔진을 구성하고 예약 구매, 빠른 구매 등 장바구니 보조 기능을 구비하였음

B2C 이용자 프로세스

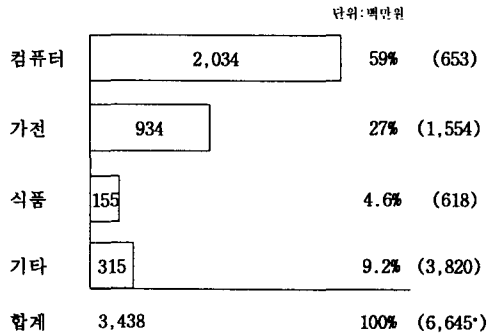




**B2C 매출**

컴퓨터/가전 등 디지털 관련 기기의 매출비중이 높고 최근 매출 추이는 계절적 상품의 영향에 따라 월별로 다소 변동이 있음

**카테고리별 매출(1-6월)**

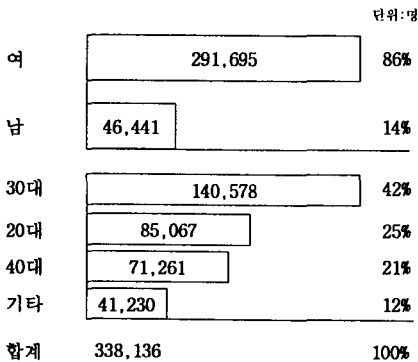


\*: 취급 아이템 수

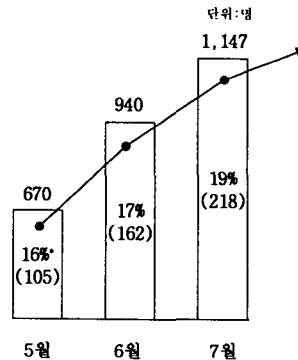
**B2C 고객**

30대 여성이 LG유통의 Main 고객층이고, 최근 주문 고객수와 재반복 구매율이 지속적으로 확대되고 있는 상황임

**고객 Profile(1-6월)**



**주문 고객 추이(5-7월)**

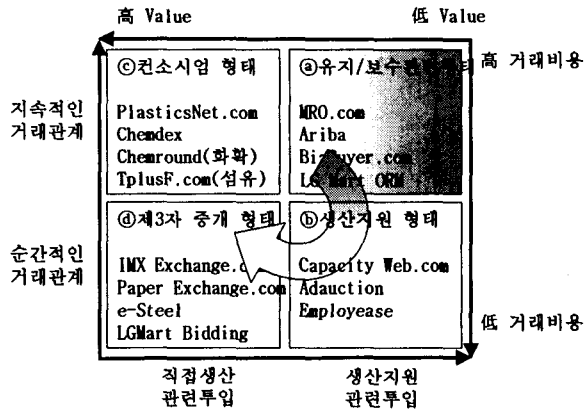


\*: 재반복 구매율

**B2B 경쟁**

고객사와 지속적인 관계를 전제로 간접적인 생산지원 Item을 주로 취급하고 있으나 단위 처리당 높은 운영 비용구조 때문에 영역의 Shift가 필요함

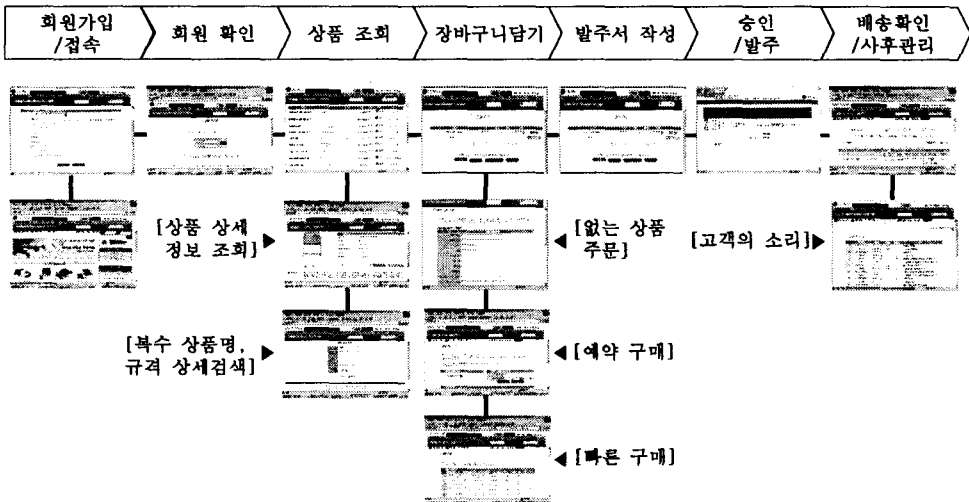
**B2B 경쟁 상황**



**B2B 프로세스**

상품 컨텐츠의 효율적인 조회 및 상세검색 기능 등을 강화하고 예산관리와 승인/발주 등의 의사결정 구조를 반영함

**B2B 이용 프로세스**



**B2B 매출**

공장의 생산을 간접 지원하는 소모성 Item의 매출이 대부분이며 최근의 매출은 지속적으로 상승하고 있음

**카테고리별 매출(1-6월)**

단위: 백만원

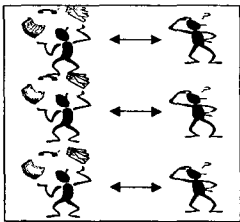
공장용 소모품	2,531	95%	(22,014)
사무용품	130	5%	(1,274)
합계	2,661	100%	(23,288*)

\*: 전년 아이템 수

**B2B 모델 개념**

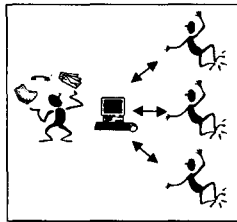
B2B분야에서 1:多的 경쟁적인 非對面 전자Negotiation 프로세스를 구현하고 구매 원가와 업무로드를 감축 시켜 내부 경쟁력을 제고 시키고 있음

**기존-Biz 모델**



- 1:1 對面 Negotiation
- Paper-Purchasing
- 불투명, 고비용 프로세스

**e-Biz 모델**



- 1:多 非對面 Negotiation
- Digital-Purchasing
- 투명, 저비용 프로세스

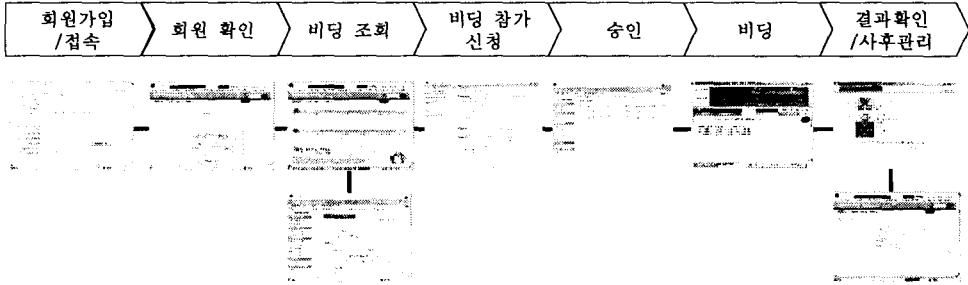
**전개 효과**

- 경쟁을 통한 구매원가 절감
- 구매관련 업무로드 감축
- 구매관련 간접비용의 절감
- 신규/우수 거래처의 발굴 기회
- 투명하고 공정한 Nego 확대

B2E 프로세스

외부 비딩 서비스의 제공이 가능하며 5가지의 다양한 비딩 방식을 적용하고 라운 드별 Token-Ring방식으로 운영하고 있음

B2E 프로세스



B2E 효과

인터넷 Bidding은 구매업무 전반에 걸쳐 폭 넓은 효율이 발생하고 있음

Bidding 효과

내 용

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 구매원가 절감</li> <li>2. 구매관련 Process 개선 (업무로드 감축)</li> <li>3. 신규거래처 확보 및 우수 거래처 발굴</li> <li>4. 공정성, 거래 투명성 확보</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- GE의 경우 구매원가 23%절감</li> <li>- LG윙롱 최고 45%, 최소 14%, 평균 22%의 구매원가 절감</li> <li>- 30일정도 소요되던 업무가 2일로 단축됨</li> <li>- 40개 신규거래처 발굴</li> <li>- Bidding 참여 희망 거래처 증가</li> <li>- 입력 Bidding가격 및 낙찰가격 공개</li> </ul> |
|--|---|

실제로 구매 Buyer의 Interview결과 상당부분의 구매효율이 실현되고 있는 것으로 나타남

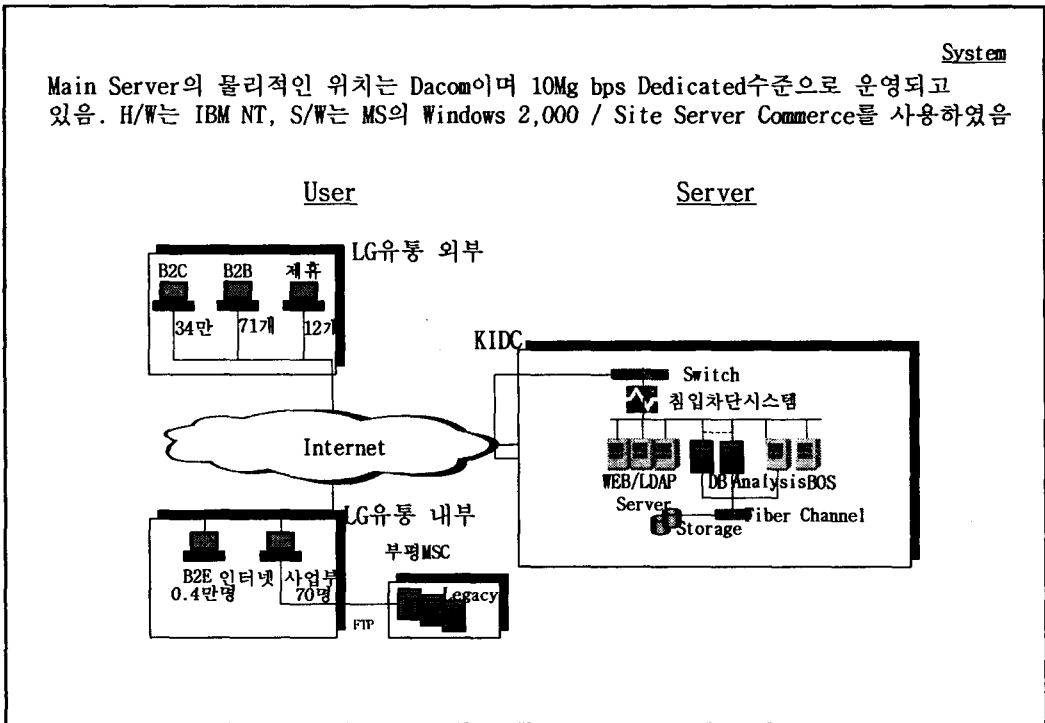
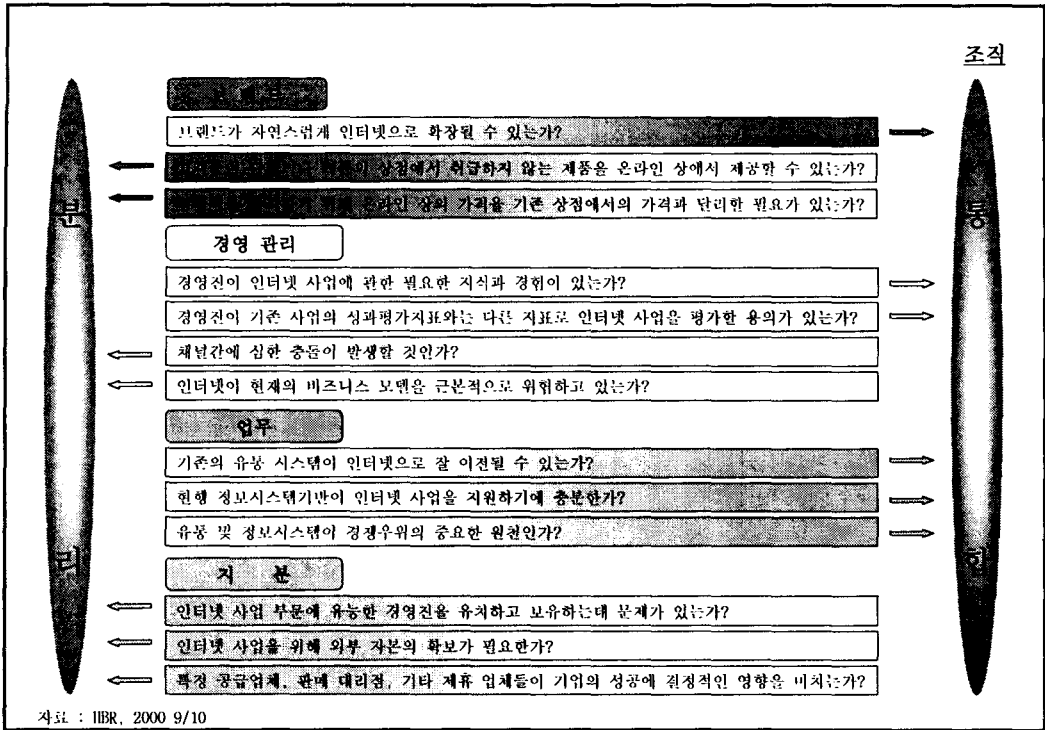
설문 내용	설문 결과			인터뷰 내용
	낮음	보통	높음	
1. 구매원가 절감 기여도	14%	0%	86%	“절감효과는 크지만 사후 관리가 걱정이 된다.”
2. 구매관련 Process의 개선 (업무로드 감축)	14%	29%	57%	“협상업무는 대폭 줄어들었으나 사전 준비작업이 치밀해야 한다.”
3. 신규/우수거래처 발굴기회	0%	43%	57%	“신규업체 발굴을 위한 기회는 제공하나 전부 실사할 해야 하는 어려움이 있다.”
4. 공정성, 거래투명성	0%	0%	100%	“공정성이나 투명성 측면에서는 최고의 선택이다.”

통합과 분리의 의사결정은 하나를 선택하는 것이 아니라 두 사업간의 통합을 얼마나 긴밀하게 할 것이냐를 결정하는데 있어서 각기 다른 경로를 선택할 필요가 있습니다

통합의 정도



자료 : IIBR, 2000 9/10



Issue

대부분의 E-Marketplace 회사들이 MRO를 주된 사업영역으로 추진하고 있으나 실제 추진 시에 실무상의 많은 어려움에 봉착하게 될 것임.

Issue

- B2B = MRO?
- 업무의 정비
- 거래업체의 영세성
- 소량 다빈도 배송
- 상품코드의 표준화
- DB표준화
- 다양한 거래조건
- Legacy와의 연결
- 전략적 제휴의 허실



Key Enabler

- People
- IT

Summary

리더쉽 있는 경영자가 창의성있는 직원과 강력한 IT 를 바탕으로 기존의 Off-line경험을 살려 새로운 비즈니스 기회를 추구해야 한다.

- People
- IT



- Off-line의 경험은 유효하다.
- 고비용 모델은 피해야 한다.
- 창의성과 열정 있는 직원이 필수적이다.
- 전략적 제휴는 신뢰를 바탕으로 해야 한다.
- 경영자의 IT에 대한 이해가 필요하다.
- 업무정비가 선행되어야 한다.
- 표준화를 리드해야 한다.



- 성장
- 경쟁