

C-Commerce를 활용한 주류산업의 경영 전략

1. 들어가며



김 범 열
(LG경제연구원 부연구위원)

C-Commerce(Collaborative Commerce)란 경영기획에서부터 설계, 생산, 물류, 판매 등 기업 활동 전반의 업무 흐름에 걸쳐 기업간 협력과 지식 공유를 통해 수익 창출을 지향하는 모델을 의미한다. C-Commerce를 지향하는 기업은 자신이 가지고 있는 핵심 역량 부문에 자원을 집중하고 기타 다른 부문은 공급업체 및 파트너들과의 협력을 통해 활동을 수행하게 된다. 따라서 과거의 하나의 기업이 수행하던 전체 사업 프로세스를 이제는 여러 기업이 모여서 수행하게 된다. 주류산업을 예로 들면, 실제 브랜드를 보유하고 있는 회사, 제품을 생산하는 회사, 원료를 구매/관리하는 회사, 유통회사 등이 각기 독립적으로 존재하고, 상황에 따라 연계하여 다양한 사업을 수행하게 되는 것이다.

이미 다양한 산업 분야에서 선진 기업들은 C-Commerce의 개념을 적극적으로 활용하고 있다. 라우터 등 네트워크 장비를 생산하는 Cisco는 자신이 판매하는 대부분의 제품을 직접 만들지 않는다. 사실 Cisco는 자신의 제품을 생산하는 38개의 공장 중에서 단지 2개 공장만을 직접 소유하고 있을 뿐이다. 현재 외부 협력업체들은 Cisco 주문의 약 55%를 직접 담당하고 있다. Cisco는 C-Commerce의 개념을

■ 目 次 ■

1. 들어가며
2. C-Commerce의 등장 배경/효과
3. C-Commerce 실행을 위한 조건
4. C-Commerce 대응 전략
5. 맺음말

전략에 활용함으로써 물리적 자산을 거의 보유 하지 않고도 성공적으로 사업을 수행하고 있다. C-Commerce를 성공적으로 수행하기 위해서는 협력업체/파트너들과의 원활한 정보 공유 및 협력이 필수적인데, Cisco는 Single-enterprise System이라는 통합된 Supply Chain을 구축함으로써 이러한 문제를 해결하고 있다. 이 시스템을 활용하여 Cisco는 칩 제조업체, 부품 유통업체, 생산업체, 물류업체, 고객 등을 연결시키고 있다. 또한 관련 업체들이 네트워크화 된 어플리케이션을 통해 정보를 공유할 수 있기 때문에 전체 기업이 마치 한 회사처럼 움직일 수 있게 된다. 또한 이 시스템은 기존의 아웃소싱이 가지고 있던 이중의 서류 작업과 같은 비효율성을 완전히 제거하였으며, Just-in-time 배송 체제를 구축함으로써

공급업체들도 재고 부담 감소 및 원활한 대금 지급이 가능하게 됨으로써 재무적 부담도 줄어들고 있다.

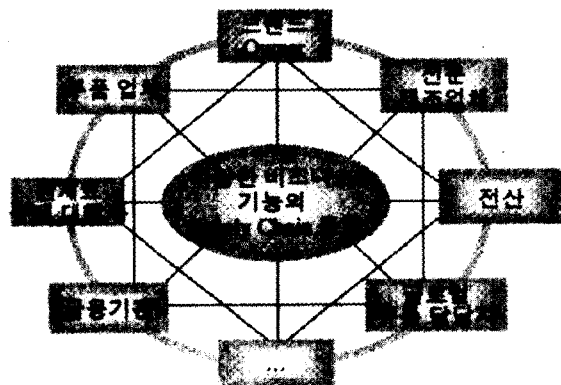
포드도 C-Commerce 개념을 활용하여, 엔진과 같은 핵심 분야와 브랜드 및 고객 관계 구축 등 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있는 분야에 집중하고, 비핵심적이고 많은 자본이 소요 되는 부분에 대해서는 외부 기업과의 협력을 확대하는 전략을 추구하고 있다. 이를 위해 포드는 자동차 부품을 전문적으로 생산하는 자회사인 Visteon을 완전히 분리시켰으며, 이를 통해 자체 생산보다 5% 정도 저렴한 비용으로 부품을 구매하고 있다. 또한 자동차 산업의 e-Marketplace인 Covisint를 활용하여 협력업체와의 가치 사슬 통합, 협력업체와 작업 스케줄, 재고 정보 등의 공유도 도모하고 있

< 그림 > C-Commerce의 활성화

C-Commerce의 등장 배경

- 디지털 기술의 발달로 인한 탐색/교체 비용 감소
 - 관련 정보의 검색, 타 기업과의 정보 공유, 거래 업체의 변경 등이 매우 저렴하고 용이하게 이루어질 수 있게 됨.
- 차별적 경쟁 우위의 확보 필요
 - 탐색/교체 비용의 감소로 인해 타 기업과 차별화된 경쟁 우위를 확보하지 못한 기업은 경쟁에서 도태될 수밖에 없음.
- 선택과 집중 필요
 - 개별 가치사슬 모두에서 경쟁력을 확보하는 것이 불가능하며, 따라서 기업들은 자신이 잘할 수 있는 분야에 역량을 집중해야 함.
 - 이러한 역량을 바탕으로 Value Network에 참여, 사업 활동을 수행함.

C-Commerce의 개념



개별 가치사슬에서 최상의 역량을 지닌 기업들이 파트너십을 형성하여 다양한 사업 모델을 수행

다. 이를 통해 기존 Tire1 협력업체뿐만 아니라 Tire2, Tire3 업체와도 정보 공유가 가능하기 때문에 매우 효율적으로 업무 수행이 가능하게 된다. 예를 들어 가죽 제조업체는 자동차 시트의 수요 변화를 즉시 인지하고 사전 대응이 가능하게 되며, 이를 통해 재고 비용의 감소의 감소라는 효과도 볼 수 있게 된다.

이와 같이 향후에는 개별 가치사슬 부문에서 핵심 역량을 보유한 기업들이 서로 연계하여 다양한 사업 모델을 수행하는 C-Commerce가 보편화 될 것으로 예측되고 있다. 미국의 가트너 그룹은 2004년까지 e-비즈니스에서의 핵심은 C-Commerce가 될 것이라고 말하고 있다.

2. C-Commerce의 등장 배경/효과

과거 기업들은 수직적 가치 사슬 구축을 통해 공급자, 유통 채널, 고객 등과 관련된 정보를 신속하게 획득/전달할 수 있었고, 이를 통해 업무 프로세스의 효율성과 고객 대응 능력을 높일 수 있었다. 따라서 기업이 구축한 가치사슬의 수직적 통합은 최근까지 가장 강력한 경쟁 우위 확보 수단이었다.

그러나 인터넷을 기반으로 한 디지털 기술로 인해 기업들은 매우 효율적으로 전세계를 네트워크로 연결시키는 것이 가능하게 되었고, 공급업체, 유통업자, 고객 등과 보다 풍부하고 다양한 의사소통 및 협력 관계 형성이 가능해졌다. 이제 기업들은 가치사슬 상의 주요 단계를 직접 소유하지 않고, 전략적 제휴/아웃소싱을 통해 보다 효율적으로 기업 성과를 제고하는 것이 가능하게 되었다. e-비즈니스는 하나의 기업을 중심으로 통합된 수직적 가치사슬을 단계, 시장 등 개별 단위로 해체시키는 결과를 가져온 것이다.

수직적 가치사슬의 통합 시대에는 경쟁 우

위의 확보가 평균적인 개념이었다. 예를 들어 기업의 가치사슬 전체의 평균 비용이 경쟁력이 있다면, 가치사슬의 각 단계에서 비용 우위 확보가 반드시 필요하진 않았다. 그러나 가치사슬이 해체됨에 따라 전체 평균적인 개념에서의 경쟁우위 확보는 그 중요성을 상실하게 되었다. 경쟁 업체들이 가치사슬의 각 단계에서 가장 강력한 우위를 가지고 있는 업체와 연계하여 보다 고객들의 욕구를 충족시키는 제품/서비스를 갖고 손쉽게 시장에 진입하는 것이 가능하기 때문이다. 이제 기업들은 평균적인 개념이 아니라 개별 가치사슬 단계에서 경쟁력을 확보하지 못하면 시장에서 살아남을 수 없게 되었다. 따라서 기업들은 자신들이 가지고 있는 자원과 역량을 경쟁우위 부문에 집중할 수밖에 없다.

가치사슬의 해체로 인해 기업들은 자의든 타의든 자신이 경쟁력을 가지고 있는 분야에 보다 집중함으로써 해당 분야에서 명확한 핵심 역량을 확보하고, 타 분야에서는 다른 기업과의 제휴 및 파트너십 강화를 통해 사업을 수행해 나갈 수밖에 없게 된 것이다.

1) e-비즈니스의 전개 방향

현재 B2B는 초기 EDI(Electronic Data Interchange) 방식에서 e-Commerce의 단계를 거쳐 점진적으로 C-Commerce로 발전하고 있다.

· 1단계 : 배치식 EDI

EDI는 B2B 전자상거래의 1단계를 대표한다고 말할 수 있다. EDI는 고도로 구조화된 다량의 데이터를 처리하기 위해 고안되었다. 2000년 미국의 경우, 약 250,000개 이상의 기업들이 EDI를 통해 상거래를 수행하고 있으며, 거래 금액도 3조 달러를 상회할 것으로 예측

되고 있다.

EDI는 에러 감소 및 프로세스 시간 단축에 커다란 효과를 보이고 있지만 반면 많은 단점도 가지고 있다. 우선 EDI를 통한 거래는 확고한 기술 표준이 없으며, 개별 기업의 편의에 의해 설정된 표준 및 절차에 따라 이루어져야만 하기 때문에 동적인 시장 환경하에서의 변화를 따라가기 쉽다. 더욱 중요한 것은 EDI는 일대일(point-to-point) 대응 방식이기 때문에 커뮤니티 형성이나 시장 투명성 제고에는 기여를 하지 못한다는 것이다. 또한 사전에 정의된 표준을 충족시키기 위해 개별 기업들은 상거래와 관련된 응용 프로그램을 상호 일치시키는데 많은 시간과 비용을 투자해야 한다. 이러한 작업은 시스템과 제품이 변화할 때마다 이루어져야 한다.

그러나 배치식의 EDI가 단기간 내에 시장에서 사라지지는 않을 것이다. 구매량이 많은 핵심 부품의 경우 장기간의 계약 하에 재고 보충 규칙에 의해 ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템을 통해 자동적으로 필요 수량을 확인하고 이를 배치 방식으로 처리하는 것이 보다 효율적이기 때문이다.

· 2단계 : 기초적 e-Commerce

제 2단계는 중간 유통 단계를 거치지 않고 고객/공급업체와 직접 거래를 수행하는 방식이다. 시스코, 델과 같은 기업들은 자신의 웹사이트를 주요 판매 채널로 활용하기 시작했다. 이러한 초기 선도 기업들의 특징은 기술 지향적 제품을 판매하였으며, 기존 유통망과 채널 갈등의 요소가 거의 없었다는 것이다. 이 단계의 기업들은 회사 미션, 제공하는 제품 및 서비스 관련 카탈로그, 기타 유용한 정보를 웹에 게시하는 수준이었다. 또한 인터넷을 활용함으로써 공급업체/고객에 대한 보다 다양하고 심층적인 정보 획득이 가능하게 되었다.

· 3단계 : Third-party의 등장

제 3단계는 Third-party의 등장으로 특징지을 수 있다. Third-party는 복잡하고 다양한 정보의 취사/선택을 도와줌으로써 기업들로 하여금 보다 효율적으로 의사결정을 할 수 있도록 하는 가교 역할을 수행한다. 이러한 Third-party를 통해 거래를 원하는 기업들은 하나의 커뮤니티를 형성할 수 있게 되었고, 이를 통해 시장 투명성을 크게 높일 수 있게 되었다. 즉, 판매 및 구매 기업이 동일한 장소에 모이게 됨에 따라 보다 다양한 정보 획득 및 효율적인 구매가 가능하게 된 것이다.

· 4단계 : C-Commerce

가트너 그룹은 C-commerce를 “인터넷, 통합 정보 기술을 활용하여 조직 구성원, 사업 파트너, 고객과의 커뮤니티 및 유동적인 상호 관계를 형성하며 궁극적으로 고도로 통합된 가상 기업을 지향한다”라고 정의하고 있다.

C-Commerce의 진정한 가치는 기존의 기업 간 협력 관계에서는 이루어지지 못했던 제품 설계 관련 정보 등 핵심 정보까지도 공유한다는 것에 있다. C-Commerce의 지지자들은 아직도 많은 회사들이 비밀로 하고 있는 데이터를 공유함으로써 기업 활동이 보다 효율적으로 이루어질 수 있다고 말하고 있다. 즉, 정보 공유를 통해 기업은 제품 기획에서 설계, 제조, 생산, 판매, 구매, 물류에 이르는 모든 기업 활동을 거래 파트너와 실시간으로 협력할 수 있게 되고, 이를 통해 기업의 효율성을 증진시키는 것이 가능하다는 것이다. 또한 일부 산업에서 C-Commerce는 자신들의 생산 활동을 아웃소싱하기를 원하는 기업들에게 있어 가장 이상적인 모델이 될 수 있다. C-Commerce를 통해 개별 기업들은 가치사슬 상의 주요 활동을 직접 수행하지 않고, 전략적 제휴/아웃소싱을 통해 보다 효율적으로 전체

〈 표 〉 e-Commerce와 C-Commerce의 비교

구 분	e-Commerce	C-Commerce
Content	제품 카탈로그 (Product Catalogs)	풍부한 정보 자산 (Rice Information Assets)
Community	사정에 규정된 거래 파트너 (Pre-defined Trading Partners)	사이버 마켓 (Cyber Market)
Commerce	구매, 판매, 경매 (Buy, Sell, Auction)	협력적인 비즈니스 프로세스 (Collaborative Business Process)
Collaboration	메시지 교환 (Exchange Messages)	지적 자본 교환 (Exchange Intellectual Capital)

자료 : Gartner Group

기업 활동을 운영할 수 있다.

2) C-Commerce의 효과

C-Commerce를 통해 기업은 많은 효과를 얻을 수 있다. 첫째, 기업 운영의 효율성 증대이다. 기업은 e-Hub를 활용하여 기업 내부의 제품/서비스 생산을 확장/대체할 수 있는 외부 전문 기업을 용이하게 모색할 수 있다. 이에 따라 각 분야에서 최상의 역량을 가진 기업과의 연계를 통해 효율적이고 최적화된 시스템 창출이 가능하다. 이를 통해 기업은 수요와 공급을 보다 효율적으로 매칭시킬 수 있게 되기 때문에 결품이나 과다 재고가 발생할 가능성이 낮아지게 된다.

둘째, 스피드의 향상이다. 새로운 시장 또는 환경 변화에 따른 위협에 신속하게 대응하는 것은 오늘날 기업에게 필요한 가장 중요한 요소이다. C-Commerce를 통해 기업은 환경 변화에 보다 유연하고 신속하게 대응할 수 있다.

셋째, 시장 불확실성의 감소이다. 급변하는 환경하에서 기업이 관련된 모든 분야에 직접적으로 막대한 자본을 투자하거나 또는 관련 기술 전부를 자체적으로 개발하는 것은 매우 위험하고 불가능한 일이다. 기업은 자사가 역

량을 가지고 있는 핵심적인 부분에 집중하고 기타 부분은 타 기업과 연계함으로써 사업의 성공 가능성을 높일 수 있다.

Datacard사는 은행과 소매 기관을 위해 신용카드 및 스마트카드 등을 제작하는 회사이다. 카드 제작에는 다양한 고객 니즈의 충족을 위해 240개 이상의 다양한 옵션이 존재하고 있었기 때문에 공급업체와의 밀접한 협력이 필수적이었다. 따라서 Datacard는 설계 데이터, 생산 스케줄, 엔지니어링과 관련된 변화 등에 대한 정보를 공유할 수 있는 프로그램을 개발하였으며, 이를 통해 협력업체/고객과 긴밀한 협력 관계를 유지하게 되었다. 이러한 노력으로 Datacard는 생산 사이클 타임을 16주에서 5일로 줄일 수 있었으며, 재고 회전율은 4배, 그리고 노동 생산성은 2배나 향상시킬 수 있었다.

3. C-Commerce 실행을 위한 조건

C-Commerce의 실행은 결코 용이하지 않다. C-Commerce는 기존 기업 프로세스를 변화시키고 새로운 관계 설정 및 어플리케이션의 활용을 요구한다. 이러한 것들을 채택하고 실행한다는 것은 생각보다 쉬운 일이 아니다.

1) Hub-and-Spoke 구조로

정보 공유 및 커뮤니케이션에 의한 협력으로 기업 활동을 수행한다는 개념은 새로운 것은 아니다. 과거부터 항공 산업에 속한 기업들은 수년간 지속되는 매우 복잡한 프로젝트를 시스템적으로 협력하여 수행해 왔다. 개별적으로 제작되는 비행기들은 각기 독특한 특징을 가지고 있기 때문에 부품 공급업체, 유지/보수업체, 항공기 회사, 감리업체 등 관련 업체 모두 세부적인 기술 및 진행 상황을 지속적으로 파악해야 했으며 따라서 기업간 협력이 필수적이었던 것이다.

그러나 기존의 협력은 전체 프로세스에 대한 투명성을 확보하지 못하고 개별 기업간 일대일 의사소통을 통해 이루어져 왔다. 그러나 C-Commerce의 환경하에서 기업간 연계는 온라인을 기반으로 하는 Hub-and-Spoke 구조로 바뀌게 된다.

이러한 Hub-and-Spoke 구조는 일대일 대응을 종식시키고, 모든 공급자들, 고객, 거래 파트너들이 가상의 동일 장소에서 모든 업무를 처리할 수 있도록 해준다. 이러한 e-Hub는 단순히 주문을 연계시키는 중개업자의 역할에 그치는 것이 아니라 다양한 서비스를 지원하게 된다. 이에 그 역할의 중요성이 부각되는 것이 e-Marketplace이다. e-Marketplace의 등장 및 활성화는 C-Commerce를 촉진시키는 중요한 요소이다. e-Marketplace는 웹을 통해 기업들간 상호 접근 및 협력을 용이하도록 해주고 있으며, 기존 하나의 기업을 중심으로 형성된 수직적 가치 사슬을 대체할 수 있도록 하는 시스템 및 서비스를 제공한다. 이러한 e-Marketplace는 개별 기업이 자신의 니즈에 따라 주도적으로 구축하여 활용할 수도 있고, 또는 제 3자가 중심이 되어 단독 또는 컨소시엄

형태의 업종 또는 산업 공통으로 구축할 수도 있다. 하지만 중요한 것은 이러한 e-Marketplace는 웹을 통한 기본적인 기업간 연계 기능뿐만 아니라 다음과 같이 기업이 필요로 하는 일련의 프로세스를 일괄적으로 지원 하는 서비스를 제공할 수 있는 역량을 확보해야 한다.

- 엔지니어링과 관련된 변화에 대한 처리, CAD(Computer-Aided Design) 파일 관리, 공장 생산 능력에 따른 계획 수립, 선진화된 공장 최적화, 구매, 물류 등의 협력 도구의 제공
- 데이터를 분석할 수 있는 비즈니스 인텔리전스 도구
- 베스트 프랙티스 및 기타 정보 자원 (예 : 명세서, 정부 법규 등)
- 거래 제품의 품질, 거래 이행에 대한 신뢰성 확보

현재 주류산업에서도 BevAccess.com, eskey.com, Transora.com 등과 같은 e-Marketplace가 형성되어 고객들에게 서비스를 제공하고 있다. Transora의 경우, 프로큐어먼트, Supply Chain 서비스, 소매업체 서비스, 콘텐츠/커뮤니티의 4개 핵심 분야에서 혁신적인 서비스를 제공함으로써 공급업체, 생산업체, 소매업체 등 산업내의 전체 참여자들을 위한 새로운 가치 창출을 위해 노력하고 있다. 예를 들어 Supply Chain과 관련해서는 기업간 협력을 위한 계획 수립, 예측 및 보충, 수송 및 물류, 재고 관리 등의 서비스를 제공하고 있다. 이러한 서비스를 통해 공급업체는 보다 제조업체와 밀접한 협력 관계를 형성할 수 있게 되며, 제조업체는 자신들의 고객을 확장시키고 주요 공급업체와의 연계를 강화할 수 있다. 또한 소매업체는 제조업체와의 관계를 보다 밀접하고 효율적으로 맺을 수 있게 되고, 고객 움직임에 보다 적절한 대응이 가능하게 된다.

향후 Hub-and-Spoke 구조하에서 기업은 기존에 수직적으로 통합되어 재고 생산을 하던 형태에서 고객 니즈에 즉각적으로 대응하는 제품을 생산하는 전문 회사와 서비스 기업들이 협력하는 가상 기업으로 변화할 것이다. 따라서 기업들은 내부 활동, 외부 파트너, 그리고 서비스 제공자들과의 네트워크를 구성하고 이를 적절히 관리할 수 있는 역량 개발을 추구해야 한다. 심지어 경쟁사와의 협력을 통해 혁신 및 최적화를 달성하며, 동시에 다양한 네트워크에 참여할 수 있는 방법을 모색해야 하는 것이다.

2) 협력을 위한 플랫폼 구축

C-Commerce의 개념은 새로운 정보기술에 의해 구현이 가능하다. e-비즈니스를 구현하기 위해 개발된 다양한 솔루션들이 요소 프로그램으로 투입되어 하나의 효율적인 시스템으로 구현되어야 C-Commerce가 완성되기 때문이다. 향후에는 조직 구성원간, 구성원과 팀간의 상호 작용과 정보 공유뿐만 아니라 시스템과 시스템의 연계, XML에 근거한 연계 방식이 보다 활성화될 것이다. 그리고 생산성 향상을 위해 이메일, 음성메일, 그리고 전통적인 전화 및 화상 기술의 통합 및 무선 활용이 활성화될 것이다.

기업들은 이러한 디지털 기술 및 정보기술을 효과적으로 활용하여 타 기업과의 효율적인 관계를 구축할 수 있도록 시스템을 구축해야 한다. 즉, 기업 내부뿐만 아니라 협력 기업 및 e-Marketplace 등을 포함한 기업 외부와의 정보 교환 및 거래가 가능할 수 있도록 해야 한다.

물론 이를 위해서는 거래 및 정보 교환을 위한 데이터 및 프로토콜의 표준화, 거래 인증, 보안 등의 문제가 해결되어야 한다. 또한

프로세스, IT 인프라에서의 모듈화도 필수적인 요소이다.

C-commerce를 위해 기업들은 다음과 같은 정보 인프라를 점검/구축해야 한다.

- 기업 내부에서 활용되는 시스템
- 다양한 수준의 중요도를 갖는 대량의 정보를 처리하도록 설계된 시스템
- 점진적으로 증가하는 파트너들과 인터페이스를 용이하게 하는 시스템

3) 기업간 신뢰가 필요

C-Commerce를 성공적으로 운영하기 위해 필요한 가장 중요한 문제 중의 하나가 바로 신뢰이다. 일반적으로 동일한 조직내에서도 구성원들간의 정보 공유가 쉽게 이루어지지 못하고 있는 현 상황에서 외부 기업과의 통합을 위해 자사의 핵심 정보를 제공하는 것은 쉽지 않은 일이다.

결국 기업들은 파트너들을 믿음으로 인해서 발생할 수도 있는 위험을 기꺼이 감수할 것인가에 대한 의사결정을 내려야 하는 것이다. 자사의 지적 자산의 보호와 협력을 위해 타사에 제공하는 정보 사이에 적절한 균형 유지가 필요한 것이다.

그러나 사업이란 언제나 신뢰와 관련된 문제이다. 인터넷은 관계를 유지하는 새로운 방법을 창출했고 희망적으로 새로운 신뢰를 구축할 수 있는 방법도 창출하였다. 게다가 C-Commerce의 이점은 이러한 변화를 더욱 정당화할 수 있다.

기업들이 인터넷으로 구현되는 가상 공간에서 거래 파트너, 고객과의 역동적인 협업을 모색한 결과 탄생한 것이 C-Commerce라고 말할 수 있다. 이것이 성공하기 위해서는 신뢰를 바탕으로 기업 상호간 Win-Win할 수 있는 토대를 구축해야 하는 것이다.

4. C-Commerce 대응 전략

C-Commerce의 활성화에 대비하여 기업은 우선 자사가 경쟁력을 가지고 있는 분야에 보다 집중함으로써 해당 분야에서 명확한 핵심 역량을 확보하고, 타 분야에서는 다른 기업과의 제휴 및 파트너십 강화를 통해 사업을 수행해 나가려는 노력을 기울여야 한다.

이러한 환경하에서 기업이 선택할 수 있는 전략 대안은 크게 통합/조정자와 부문역할수행자로 구분이 가능하다.

통합/조정자는 가치사슬의 모든 단계를 소유하기보다는 그들이 원하는 단계만을 선택하여 소유하고 나머지는 강력한 브랜드, 핵심 정보의 통제, 특허 등의 핵심 역량을 통해 전체 가치사슬에 물려 있는 타 기업들의 활동을 통합/조정하는 역할을 수행한다. 최근 가장 성공적이고 급속하게 성장하는 기업들 중 상당수가 통합/조정자의 역할을 수행해 왔다는 것은 결코 놀랄만한 일이 아니다. 나이키는 디자인과 마케팅에만 전력하고 다른 부문은 아웃소싱과 국외의 저렴한 공급자 네트워크와의 밀접한 협력 관계를 통해 스포츠화 시장을 지배하고 있다. 델 컴퓨터는 DDM(Dell Direct Model)을 통해 공급 채널과의 효율적인 관계를 구축함으로써 주문 PC의 배송 속도를 신속하게 함으로써 1999년 미국 PC 시장에서의 점유율 1위를 달성할 수 있었다.

반면 부문역할수행자는 전체 가치사슬 중 해당 기업이 가장 큰 가치 및 수익 창출이 가능한 부분에 역량을 결집, 그 단계에서 핵심 기업으로 성장을 도모한다. 대표적인 사례로는 전자 제품 제조 및 관련 서비스 기능을 제공하는 Solectron을 들 수 있다. Solectron은 최신의 제조 기술 제공, 제품 구상 단계부터 고객과의 공동 작업을 통한 제품 출시 기간 단축,

생산 비용 절감 등의 서비스를 제공함으로써 매출은 45%, 순이익은 39%의 연평균 성장률을 보이고 있다.

1) 통합/조정자 전략의 수행

통합/조정자들은 비전략적 또는 많은 자본이 투하되는 부분은 직접 소유하지 않는다. 대신 사업에서 가장 핵심 가치를 창출하는 부분에 보다 집중함으로써 경쟁우위를 창출하려고 한다. 그러나 통합/조정자 역할의 성공적 수행 및 유지는 결코 쉬운 일이 아니다.

· 모방에 의한 새로운 경쟁자 등장

통합/조정자들은 네트워크상의 모든 공급업체간 정보 흐름을 효율적으로 조정/통제하고, 공급업체 관리의 위험을 분산시키는데 필요한 스킬을 확보함으로써 경쟁자들을 물리치고 있다. Dell이 경쟁에서 승리할 수 있었던 이유 중 하나가 바로 협력업체와의 상호 작용을 원활하고 효율적으로 수행할 수 있는 스킬을 보유하고 있었기 때문이다.

그러나 통합/조정자 전략 수행의 약점 중 하나는 그러한 전략이 쉽게 모방될 수 있다는 것이다. 통합/조정자는 제품 설계와 배송에 대한 명확한 규정을 정의하고, 그러한 규정을 충족시킬 수 있도록 공급업체와 협력할 수 있는 시스템을 구축한다. 그런데 이러한 시스템은 시간이 흐르면 표준화되고 투명해지기 때문에 공급업체들은 자신들의 제품과 서비스를 원래의 통합/조정자뿐만 아니라 경쟁적인 통합/조정자에게도 제공할 수 있게 된다. 통합/조정자의 전략을 수행하는 기업은 모방에 의한 공격을 예상하고 이러한 것을 어떻게 막을 것인가를 생각해야 한다. 나이키는 한때 자사의 신발을 저비용으로 생산하기 위한 효율적인 공급업체 네트워크를 구축하였다. 그러나 이를 지

속적으로 유지하는데 많은 어려움이 발생하였다. 나이키의 경쟁자들이 동일한 공급업체로부터 구매를 하는 것을 막을 수 없었던 것이다. 현재 스포츠화 시장은 새로운 상표의 다양한 제품으로 넘쳐나고 있으며 나이키의 막강한 브랜드에도 불구하고 회사의 성장은 정체를 보이고 있다.

또한 통합/조정자가 고려해야 할 사항은 공급업체가 매우 강력하게 되어 그러한 공급업체가 새로운 경쟁자로 등장할 수도 있다는 사실이다. 1980년대 말 AT&T는 Calling Card 등의 사업 영역에 진출하기 위해 광고 및 고객 서비스 기능 중 많은 부분을 CBIS(Cincinnati Bell Information Systems)에 아웃소싱하였다. 결과적으로 CBIS는 저렴한 가격의 고객 서비스와 관련된 정보 시스템에 대한 표준을 확립함으로써 장거리 전화 및 이동통신 분야에서 AT&T의 새로운 경쟁자로 등장하였다.

· 독점적인 역량 확보

통합/조정자의 역할을 계속 성공적으로 수행하기 위해서는 조정력을 활용하여 독점적인 역량을 확보하거나 경쟁 기업들이 침해하기 힘든 위치를 구축해야 한다. Dell의 경우 자사가 가치사슬의 적시성과 효율성을 완벽하게 갖추는 동시에 자사의 대규모 기업 고객을 위해서는 자신의 웹 사이트에 Premier Pages를 개설하고 그들과의 밀접한 관계 유지를 위해 다양한 서비스를 제공하고 있다. 이렇게 고객 요구와 자사의 매우 효율적인 공급 체인을 밀접하게 연계시킴으로써 Dell은 고객의 욕구를 충족시키고 다른 경쟁자들이 모방하기 힘든 Relationship Capital을 구축하였다.

또한 고객 DB, 특허권 등과 같은 독점적인 자산의 활용도 필요하다. Capital One은 다른 카드사들에 의해 거부되었던 고객들에게 신용카드를 발부하는 위험도가 매우 높은 전략을

실행했다. 이와 같은 전략 수행이 가능했던 원천은 천만 명 이상의 신용 불량 고객의 구매 행태 및 신용 히스토리를 저장한 고객 데이터 웨어하우스를 보유하고 있었기 때문이다. 동사는 고객 DB에 구축된 정보를 분석하여 신용 정도를 판단할 수 있는 정교한 메커니즘을 개발함으로써 자사의 본래 업무 영역인 신용 카드 업무외에도 신용 리스크에 대한 판단이 매우 중요한 휴대폰 서비스 등과 같은 타 산업에서도 통합/조정자의 역할을 추구하고 있다.

통합/조정자의 역할은 단지 아웃소싱에 대한 의사결정이 아니다. 성공적인 통합/조정자가 되기 위해서는 자신들의 전략이 경제적으로 얼마나 매력적인가를 철저히 분석하여야 한다. 동시에 경쟁자들의 대응 전략을 예측하고 이에 대항할 수 있는 적절한 방어책을 마련해야 한다.

2) 부문역할수행자 전략 수행

기업은 전체 가치사슬 중에서 자신의 역량을 고려하여 최고의 수익을 확보할 수 있는 단계에 집중하는 전략을 구사할 수 있다. 이와 같은 부문역할수행자 전략을 활용하는 경우에는 다음과 같은 측면을 고려해야 한다.

· 단계의 분리 가능성

부문역할수행자 전략을 수행하기 위해서는 기업이 제공하는 제품 및 서비스가 하나 또는 다수의 가치사슬의 주요한 인풋이 되어야 하며, 동시에 독립적인 사업으로서 살아남을 수 있는 독자적 기능이 있어야 한다. Microsoft가 현재의 위치를 확보할 수 있었던 것은 급속히 성장하는 PC 시장의 주력을 구성하고 있는 IBM 호환 PC의 표준 운영시스템으로 자리매김 할 수 있었기 때문이다.

따라서 부문역할수행자는 우선 진출하려는

단계에서 핵심적인 자산 또는 역량을 구비해야 한다. 이러한 역량이 있어야 시장에서 새로운 표준을 설정하거나 신시장의 창출이 가능할 수 있기 때문이다. P&G는 기존 오렌지주스의 경우 한번도 시장에서 1위의 자리를 차지한 적이 없었다. 그러나 Fruitcal 판매로 인해 전체 오렌지주스 시장에서 칼슘의 보충을 원하는 새로운 고객 세그먼트를 창출하는 것이 가능할 수 있었다. P&G는 Fruitcal을 통해 전통적인 오렌지주스보다 높은 이익 창출이 가능한 부문을 지배할 수 있는 기회를 획득한 것이다.

· 단계의 통제 가능성

기업이 개별 단계에서 강자로 살아남기 위해서는 일정 수준 이상의 고객 확보 및 이를 유지할 수 있는 독점적인 방법을 확보해야 한다. 이를 위해 기업은 산업의 파트너, 경쟁자, 고객들의 대응 움직임을 예의 주시하고 향후 움직임도 예측해야 한다.

한편, 표준 설정에 활용해야 하는 자원의 내용과 이를 조달할 수 있는 방법도 사전에 결정/준비해야 한다. 또한 어떤 기업도 미래를 정확하게 예측하는 것이 불가능하기 때문에 상황에 따라 적절히 대응해야 한다. 즉, 환경이 변화하는 경우 이에 따라 기업 전략도 신속하게 변경할 수 있어야 하는 것이다.

· 단계의 방어 가능성

성공적인 부문역할수행자의 위치에 도달한 경우라 하더라도 기업은 이를 유지하기 위해 촉각을 곤두세워야 한다. 지배자의 위치는 영원할 수 없다. 새로운 기술의 등장으로 기존의 필수 정보 및 표준이 쓸모 없게 될 수 있다. 고객들이 새로운 파트너를 선택할 수도 있으며, 심지어 기존 파트너들이 해당 업무 분야에 뛰어들 수도 있다. 따라서 기업은 이러한 상황

에 대한 대비를 지속적으로 해야 한다. 기업이 기존 성과에 만족하여 머물러 있다면 시장에 대한 통제 능력을 잃어버릴 수 있다.

따라서 부문역할수행자는 지속적으로 자신들의 시장 위치를 공고히 하기 위해 노력해야 한다. 이를 위해 고객들을 자사가 보유하고 있는 인터페이스에 계속 의존하게 함으로써 그들이 쉽게 거래선을 바꾸지 못하도록 전력을 다해야 한다. 또한 개인적 정보를 제공하는 고객에게는 인센티브를 제공하고 그러한 정보를 활용하여 개별 고객들이 선호하는 제품 및 서비스를 제공해야 한다.

· 단계의 확장 가능성

해당 단계에서의 현재 기업 위치를 방어하는 최선의 방법은 단계의 범위를 확장시키는 것이다. 즉, 단순히 자신들이 속한 산업 범위 뿐만 아니라 인접한 단계 또는 새로운 기술과의 결합을 통해 새로운 제품/서비스를 창출하려는 노력이 필요한 것이다. 성공적으로 부문역할수행자 전략을 시행하고 있는 기업들은 보다 규모를 키우거나 고객에 대한 통제권을 유지하거나, 타 산업의 경쟁자들의 위협을 대응하기 위해 다양한 산업 전반에 걸쳐 그들의 지배력을 투영하기 위한 기회를 모색한다. MS는 윈도우를 PC뿐만 아니라 가전 제품과 셋탑박스 등에서 운용이 가능하도록 노력하고 있다. 에너지 시장에서 거래 모델을 확립한 Enron은 현재 용수권 분야까지 영역 확장을 도모하고 있다. 아마존은 자신의 e-비즈니스 모델을 도서에서 CD를 포함한 다양한 상품으로 확대시키고 있다.

5. 맺음말

e-비즈니스의 등장으로 인해 기존 업체들은 점증하는 새로운 개념의 경쟁자들로 인해 위

협을 받기도 하지만 동시에 새로운 방법으로 그들의 역량을 활용할 수 있는 전례 없는 기회를 맞이하였다. 그런데 주류산업은 그 사업 특성상 Supply Chain에 있어서의 비용 효율성 보다는 브랜드 이미지가 보다 강력한 경쟁 무기로 인식되고 있다. 또한 '술'이라는 특성을 감안하여 온라인상에서 판매에 대한 논란이 발생하고 있다. 따라서 주류산업에 있어 e-비즈니스는 상대적으로 더디게 진행되어 왔다고 말할 수 있다.

그러나 인터넷이 전화기와 마찬가지로 일상화되면서 이제는 주류산업도 이러한 조류를 무시할 수 없게 되었다. 이러한 상황에서 기존 사업 모델에 계속 집착하는 것은 매우 위험할 수 있다. 기존 사업 모델 및 운영에 대한 기본 가정에 전면적으로 도전, C-Commerce가 요구하는 새로운 사업 패러다임을 적극적으로 검토하고 기업 여건을 고려한 적절한 대응 전략

을 수립/실천해 나가야 한다.

〈참고 문헌〉

1. Charles Phillips & Mary Meeker, "Collaborative Commerce", April 2000, Morgan Stanley Homepage
2. Dan Miklovic, Timothy Tow, "Managing the Collaborative Commerce Turbulent", Gartner Group Homepage
3. Harry Schuhmacher, "e-Commerce B2B Baby Steps", Beverage World, Oct. 2000
4. Leland Teschler, "New Roles for B2B Exchanges : Helping Developers Collaborate", Machine Design, Oct. 2000
5. Tom Andel, "Manufacturers Share Benefits on the Web" Material Handling Management, May 2000
6. Patterns of Deconstruction, BCG Homepage

A man only becomes wise when he begins to calculate the approximate depth of his ignorance

인간은 오로지 자신의 무지에 대한 대략적인 깊이를 추정하기 시작할 때부터 현명해진다.

- Gian Carlo Menotti -