

디지털네트워킹시대의 새로운 기업경영전략

강세호

디지털화와 연결성으로 특징 지워지는 디지털네트워킹 시대(Digital Networking Era)에 접어들면서 우리 사회는 흔들림과 갈등을 동반하는 급격한 사회변화가 일어나고 있고, 사이버 커뮤니티 형성을 통한 새로운 우주에 대한 적응과 개방문화 형성에 따른 국경 없는 세계경제(Borderless Global Economy)의 질서유지 등이 중요한 이슈로 등장하고 있다.

이러한 변화를 가속시키는 실제적인 도구는 정보통신기술이며, 그 중에서도 인류역사상 가장 빠른 속도로 확산되고 있는 인터넷이 중요한 역할을 하고 있다. 인터넷의 발달로 가정과 직장, 사회 전반의 모습이 혁명적으로 달라지고 있다. 시스코의 챔버스 회장은 "인터넷의 활용가치를 모르는 경영자는 현직에서 물러나라"고 말하고 있다. 이 말처럼 인터넷의 활용은 이제 선택의 문제가 아니고, 생존까지도 위협받을 수 있는 필수적 과제로 등장했다.

이러한 환경에서 새로운 시대의 기업의 생존을 위해 필요한 경영전략 요소와 앞으로 다가올 인터넷 경영시대의 발전 모습을 고찰해 볼 필요가 있다.

1. 가치산소 (Value Oxygen)

사람이 건강하게 살기 위해서 양질의 산소(Oxygen) 공급이 필요하듯이, 급변하는 사회환경에서 기업경영을 바르게 유지하기 위해서는 새로운 시대의 경영에 필요한 가치산소(Value Oxygen)가 적절히 공급되어야 한다.

화학적으로 산소는 핵을 중심으로 8개의 원자로 구성되어 있다. 이와 마찬가지로 가치산소는 정보통신기술이라는 핵기반을 중심으로 8개의 가치전자(Value Electron)들로 구성된다.

가치산소의 첫번째 구성은 비전을 제시하는 경영자(Visionary Leader)이다. 선장이 배의 나아갈 방향을 명확히 제시하고 운항함으로써 암초에 부딪히지 않고 목적지에 도착할 수 있는 것처럼, 기업에서도 비전을 명확히 제시하는 경영자를 중심으로 모든 종업원들이 모이게 되고, 이러한 기업은 지속적으로 성장을 하게 된다.

두번째 요소는 전략적 비즈니스 영역(Strategic Business Area)이다. 기업이 가지고 있는 핵심역량을 중심으로 전략적 사업영역을 분류하고, 선택과 집중을 통해 경쟁력을 향상시키는 노력이 필요하다. 비핵심적 사업분야는 분사(Spin-off)나 분자조직(Molecularitized Organization), 또는 아웃소싱을 통해 전문화하고 이를 네트워킹을 통해 연결할 필요가 있다. 작지만 큰 힘을 내는 저비용, 고효율 조직을 만들어야 한다.

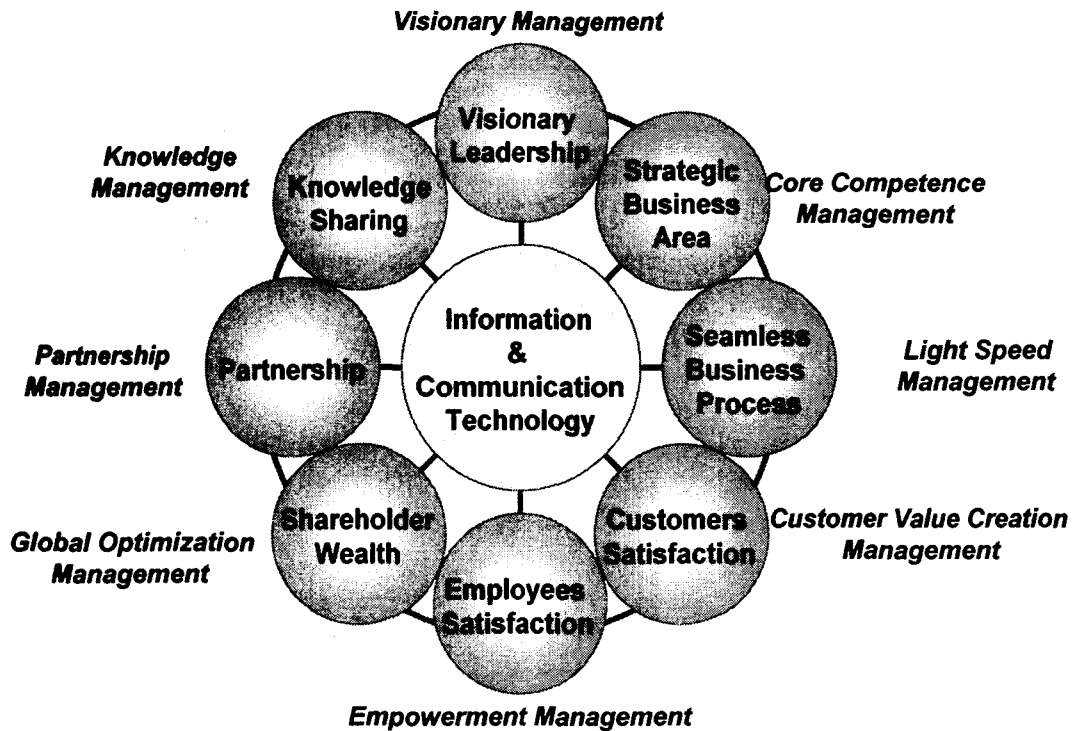


그림 1) 가치산소(Value Oxygen)의 모형

세번째는 간결화된 비즈니스 프로세스(Simplified and Streamlined Business Process)이다. 비전을 가진 경영자와 전략적 사업영역의 선택과 함께 비즈니스 프로세스가 간결화되고 직선화되어 피부로 느낄 수 있는 정량적이고 정성적인 생산성의 향상이 따라 주어야 한다.

네번째는 제품과 서비스에 대한 고객 만족(Customer Satisfaction)이다. 생산성의 향상은 그 비즈니스를 통해 생산된 제품과 서비스의 품질 및 독창성, 가격, 애프터 서비스 등의 복합적 요인이 결합되어 고객만족으로 연결되어야 한다. 삼성경제연구소의 통계에 의하면 한번 만족한 고객의 5-60%가 동일한 제품과 서비스를 다시 찾게 되며, 불만을 느낀 한 고객은 주변의 다섯 사람에게 자신의 불만을 이야기 한다고 한다.

다섯번째는 종업원 만족(Employee Satisfaction)이다. 새로운 시대에서는 종업원이 더 이상 노동력의 한 요소에 불과한 것이 아니다. 종업원을 기업 경영활동의 중요한 자산으로 여기고, 미래를 기대할 수 있는 개인적인 비전을 성취할 수 있도록 개발하게 하고, 참 존재의 가치를 느끼게 할 때 경영 효율이 오른다.

여섯번째는 가시적인 주주(Shareholders)의 부증가이다. 시장점유율과 매출신장에 초점을 맞추었던 기존 경영의 방식을 탈피하여 수익(Profit)과 순이익(Net Income)을 중시하는 경영의 형태로 변하고 있다. 이를 위해서는 전략적 사업단위의 부분적 최

적화보다는 기업전체의 최적화에 비중을 두며, 경제적 부가가치(Economic Value Added)를 성과측정의 기준으로 채택하는 곳이 많다. 이를 통해 실질적으로 주주의 가치를 높이고자 하는 것이다.

일곱번째는 협력자와의 파트너쉽(Partnership)이다. 정보사회의 변화와 네트워킹의 발달에 따라 기업의 형태는 모기업과 협력업체 등이 서로 연계되어 시너지 효과를 낼 수 있는 확장기업(Extended Enterprise)을 이루게 되었다. 확장기업에서의 모기업과 협력업체와의 관계는 더 이상 주종 관계가 아니라 항상 상호 협력을 필요로 하는 파트너 관계로 바뀌게 된다.

마지막 구성요소는 지식경영(Knowledge Management)이다. 과거의 지식과 경험을 축적해 놓고 그것을 활용하는 수준에서 그치는 것이 아니라, 새로운 창의적 아이디어의 도출로 경영의 부가가치를 높이는 핵심적 도구로서의 지식 활용이 요구되어진다.

2. 인터넷워킹화 기업의 발전방향

인터넷을 비롯한 정보통신기술은 위에서 열거한 8가지의 가치요소들과 화학적으로 결합하여 경영의 변화와 혁신을 주도하며, 고객과 종업원, 파트너, 그리고 주주들의 가치를 창출하는 비전있는 기업으로 성장하는데 핵심적 역할을 수행하는 기반이 된다. 가치산소의 바른 인식과 활용은 글로벌 문화와 에티켓에 바탕을 둔 글로벌기업으로 성장하는 바로 그 길을 제시하고 있다.

이를 이룰 수 있는 방안으로 디지털 네트워킹화의 성숙에 따라 모든 산업분야의 업종에서 경영자들은 어떻게 인터넷을 효과적으로 비즈니스에 활용할 것인지, 즉 비즈니스의 인터넷워킹화에 매우 많은 관심을 가지고 있다. 인터넷워킹화 비즈니스는 새로운 천년의 시대에 기업 성패를 좌우할 핵심 경영요소로서 "해도 되고 안해도 되는 선택의 문제가 아니라, 하지 않으면 안되는 절대절명의 생존의 문제"로 거론되고 있는 상황에서 인터넷워킹화 비즈니스의 특성과 경영체계, 그리고 앞으로의 발전방향을 소개하고자 한다.

가. 인터넷워킹화 비즈니스의 특성

인터넷워킹화 비즈니스는 "기업의 경영과 프로세스, 기술, 문화에 이르기까지 기업 전반의 경영체계가 인터넷의 활용에 따라 변화하는 것"을 말한다. 기업경영이라고 하는 게임의 룰이 인터넷을 기반으로 변모하고 있어, 현재 기업과 기업 간의 관계나 기업과 소비자의 관계가 인터넷 기반으로 재정비되고 있는 상황이며, 인터넷은 발전 가능성이 무궁무진한 미래의 새로운 사업기회를 제공하고 있다. 아마존이나 야후, 이베이 등 단기간에 세계적으로 주목받는 기업들이 속출하고 있으며 과거에는 존재하지 않았던 새로운 사업의 출현도 활발해지고 있는 상황이다. 비즈니스의 인터넷워킹화로 인해 전통적인 생산 및 유통 체계 등의 시장 및 고객의

개념이 변화하고 있고, 기업의 가치이동을 유발하는 핵심동기 요인이 되고 있다. 이제 인터넷은 단순한 정보통신기술의 한 분야로서의 기술적 접근보다는 경영혁명(Management Revolution)을 유도하는 모티베이터(Motivator)로서 작용하고 있음을 이해해야 한다.

왜 이런 변화들이 일어나고 있는 것일까? 이런 변화의 양상을 이해하기 위해서는 먼저 인터넷워킹화 비즈니스의 특성을 이해하고 있어야 한다.

첫째, 인터넷워킹화 비즈니스는 기회선점이 중요한 사업이다. 미국 오토테크 노로지의 발표에 의하면 "인터넷워킹화 비즈니스는 경험적으로 처음 사업을 시작한 5개사가 전체시장의 80% 이상을 장악한다" 고 한다. 작은 기업이라도 세계적 기술표준을 선점할 경우 독점적인 위치확보가 가능하다는 것이다. 기술의 급속한 발달에 따라 비즈니스의 생명주기가 아주 짧아, 비즈니스에 진입할 때와 다른 사업으로의 전이(Transition) 또는 비즈니스 변화(Business Transformation)에 대한 의사결정이 경영성패에 큰 영향을 미치게 된다.

둘째, 차별화된 아이디어가 기업가치를 결정한다. 정형화된 비즈니스 모델은 존재하지 않으며, 아이디어만 좋으면 성공의 길은 무한정이다. 인터넷워킹화 기업의 시장가치는 기업의 현존 수익가치 뿐만 아니라 기업의 미래가치에 의해 좌우된다. 비즈니스 목표 달성을 위한 커뮤니티의 규모도 기업가치 이동에 큰 영향을 미친다. 백만명의 e-Mail 클럽 고객을 인터넷워킹화로 연결시켜 놓고 있다면, 현재 기업의 생산 및 판매를 통한 수확과 더불어 커뮤니티 확보의 가치가 인정받을 수 있는 사업이 된다.

셋째, "수확폭증(Explosive Return)"의 법칙이 지배한다. 산업화 시대에서의 비즈니스 법칙은 "수확체감(Decreased Return)"의 법칙이 작용해서, 제품을 많이 생산하면 할수록 돌아오는 수익이 감소하는데 비해, 디지털 시대에서는 "수확체증(Increased Return)", 즉 제품을 많이 생산하면 할수록 수익이 증가하는 법칙이 작용한다. 이에 비해 디지털네트워킹 시대로 표현되는 인터넷워킹화 비즈니스에서는 투입한 자원에 비해 나타나는 수익 효과는 폭발적으로 급증하게 된다.

넷째, 대기업, 중소기업의 개념과 벽이 없어진다. 규모의 경제 하에서의 대기업과 중소기업의 개념 정의가 없어지고, 사이버 조직의 효과적 활용으로 외형은 작지만 큰 효과를 낼 수 있는 기업이 출현하게 된다. 따라서 핵심역량을 지닌 부분만을 보유하고, 외부자원을 최대한 활용하는 네트워킹화 기업, 분자화 기업 등의 제휴형 사업이 많이 나타난다.

이러한 인터넷워킹화 비즈니스의 매력 때문에 이 비즈니스에 참여하려고 노력하고 있고, 기존의 거대한 공룡조직을 책임지고 있는 최고경영자들도 기존의 경영형태와 인터넷워킹화된 사이버 경영을 어떻게 조화를 이룰 것이며, 치열한 경쟁

상황 하에서 21세기에 생존하며 번영하는 기업으로 발전시킬 것인지를 연구해야 한다. 최고경영자의 사업추진력과 결단력이 매우 중요한 비즈니스라고 할 수 있다.

나. 인터넷워킹화 기업경영 체계

인터넷워킹화 기업으로 발전시키기 위해서는 기업의 정체성에 대한 정의가 있어야 한다. 다음 그림 2와 같이 인터넷워킹화 비즈니스를 구성하는 4가지 요소인 판매자와 구매자, 공급자, 중간개입자 중에 해당 영역이 어느 부분인지를 정의하는 과정이 필요하다.

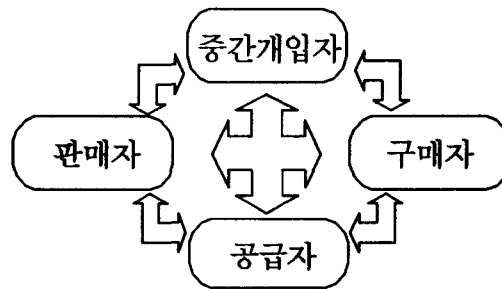


그림 2) 인터넷워킹화 비즈니스의 구성 주체

판매자는 상품과 서비스의 생산이나 판매의 역할을 수행하며, 구매자는 상품과 서비스의 구매를, 중간개입자는 사이버 마켓 운영과 판매 중개, 사이버 캠퍼스, 포털서비스 등을 수행하고, 마지막으로 공급자는 인터넷 비즈니스 체계 구축을 위한 인프라 제공하는 기능을 수행한다.

다음으로 인터넷워킹화 기업으로 발전하기 위해 갖추어야 할 경영체계는 다음 그림 3과 같이 e-Vision, e-Process, e-Technology, e-Culture로 구성된다.

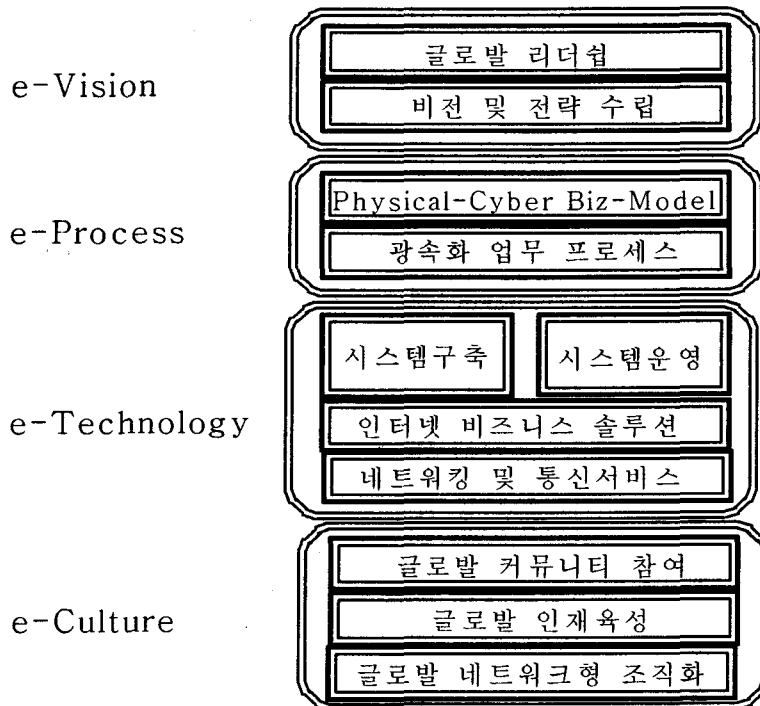


그림 3) 인터넷위킹화 기업의 경영체계

첫번째, e-Vision Layer는 새로운 천년의 시대에 적합한 고객의 새로운 비즈니스 창출을 위한 비전 및 전략을 정립하고, 세계화 기업으로 발전하기 위한 비전을 가진 리더쉽을 정의하는 과정이다. 이를 통해 **인터넷기반 경영혁명** (Internet-based Management Revolution)을 이룰 수 있는 기반을 만들게 된다.

둘째, e-Process Layer는 기존의 업종별 비즈니스 구현 모델과 사이버 모델이 조화를 이룬 부가가치 창출형 인터넷 비즈니스 모델 및 광속 비즈니스 프로세스를 정립하는 과정이다. 인터넷 비즈니스 창업 및 인터넷위킹화 기업으로의 전환 방법론을 제시하고, 핵심역량 중심의 비즈니스 모델 및 프로세스를 정립한다.

셋째, e-Technology Layer는 고객의 인터넷 비즈니스 수행을 위한 네트워킹 인프라 및 통신서비스와, 시스템 구축 및 솔루션을 제공하고, 시스템을 운영하는 일체의 **One-Stop Service**를 제공하는 기능을 말한다. 시스템 개발 및 통합부분은 기업내부의 인트라넷(Intranet) 시스템 구축과, 기업과 협력사를 연결하는 엑스트라넷(Extranet) 시스템, 기업과 소비자를 연결하는 창조적인 웹기반 구축으로 구성된다. 네트워크 인프라 및 부가통신 서비스 부분은 EDI, ISP, Internet Phone/Fax, 위성통신, 온라인 서비스로 구성되며, 시스템운영 부분은 정보통신기술 부분의 총체적 운영 및 전산설비 부분의 운영 등으로 구성된다. 인터넷 비즈니스 솔루션 부분은 인터넷 बैं킹과 검색엔진, 지식관리시스템, ERP, 그룹웨어, 보안/인증 솔루션 등으로 구성된다.

넷째, e-Culture Layer는 인터넷 비즈니스 수행에 필요한 글로벌 에티켓 및 글

로벌 인재육성, 글로벌 네트워크형 조직정립, 사회활동 방안 등 조직의 글로벌 비즈니스 환경을 조성하는 기능이다. 인터넷 경영환경의 성숙에 따라 창의, 열정, 도전 의식을 통한 가치확산을 구현하고자 하는 기업이 세계문화에 쉽게 정착하고 동화할 수 있도록 도와주는 글로벌 커뮤니티를 정착하고, 사회적 가치 증진 방안, 글로벌 에티켓 등을 제시하게 된다. 이 과정에서는 고객 감동(Customer Delight), 종업원의 역량강화(Employee Empowerment), 주주의 부 증진(Shareholder's Welath), 이익 중심의 경제적 부가가치(Economic Value Added; EVA) 등의 고객 가치, 종업원 가치, 주주 가치, 손익가치를 중시하는 글로벌 기업문화의 추세를 반영해야 한다. 인터넷 기반의 글로벌 문화환경에 적응할 수 있는 핵심인재의 육성으로, 기업의 미래방향을 제시하는 컨설턴트(Consultant) 또는 기획자(Planner), 미래지향적 분석 및 설계를 담당할 분석가(Analyst) 및 설계자(Designer), 인프라 구축의 연구와 개발을 담당할 연구개발자(Researcher & Developer), 인프라의 효율적 운영을 담당할 운영자(Operator), 사업추진의 주체인 프로젝트관리자(Project Manager) 등을 육성해야 한다. 글로벌 인재가 구비해야 할 역량으로는 미래 예측 능력, 창의력, 세계문화 및 글로벌 스탠더드 이해, 국제화 언어 능력, 인터넷 등 정보기술 활용 능력, 협력과 조화능력, 선구자적 개척의지 등이 필요할 것이다.

마지막으로 글로벌 네트워크형 조직을 위해서는 글로벌 마케팅 강화, 수평적 원형 조직 구조, 글로벌 사업 거점 확보, 유통 채널의 선진화, 선진 솔루션 보유업체와의 제휴전략, 기술 제공 업체 및 협력업체와의 파트너쉽 형성 등을 통한 인터넷워킹화 조직을 구성하는 방안을 제공해야 한다.

다. 인터넷워킹화 비즈니스의 4단계 발전방향

인터넷워킹화 비즈니스는 다음 그림 4와 같이 1) 정보유통채널 구축, 2) 가치원환적 프로세스 혁신, 3) 비즈니스 전환, 4) 경영 혁명의 4단계 전략으로 구성된다.

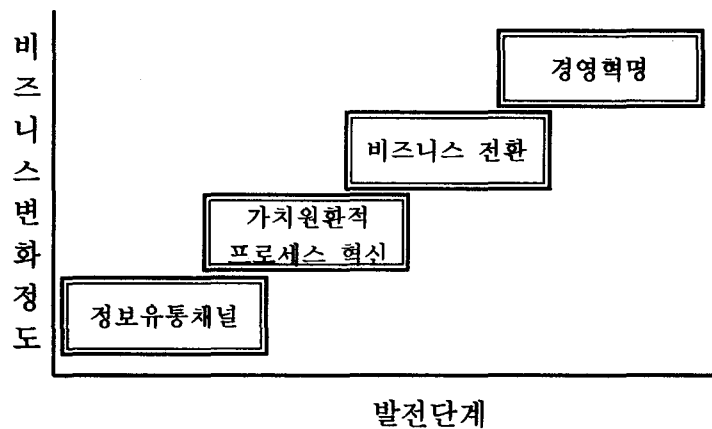


그림 4) 인터넷워킹화 비즈니스의 발전방향

첫번째 단계는 "정보유통채널 구축" 이다. 구매자와 소비자가 중간개입자를 통해

인터넷 비즈니스에 참여할 수 있도록 정보시스템 및 인터넷 기반의 통신 인프라 등의 "정보유통채널"(Information Flow Channel)을 제공한다. 이 단계에서는 주로 기존의 제품 유통의 Life Cycle인 Supplier, Manufacturer, Distributor, Retailer, Consumer의 순차적 순서로 정보가 유통되도록 정보통로를 구축하는 것이 일반적이다.

두번째는 "가치원환적 프로세스 혁신(Value-Circled Process Innovation)" 이다. 제1단계에서 형성한 기존의 제품 유통 채널에 따른 "정보유통채널"의 효율성이 떨어지는 점을 보강하기 위하여, 인터넷 비즈니스의 비전과 경영전략을 실현하기 위해 수행하는 업무가 가장 효율적이고 생산적이며, 간편화, 직선화 되도록 비즈니스 프로세스를 혁신한다. 간편화된 비즈니스 프로세스를 인터넷 기반의 정보통신기술이 지원할 수 있도록 정보유통채널을 재형성하게 된다. 제품 유통의 라이프사이클에 따른 순차적 가치사슬 개념의 정보유통채널의 형성을 지향하고, 정보의 공동활용을 통해서 동시공학적(Concurrent Engineering) 개념의 가치원환적(Value-Circle) 정보유통을 실현하게 된다. 디지털경제 시대의 가치는 Value-Chain 개념의 순차적 부가가치 증진 보다는, Value-Circle 개념의 통합적, 원형적 가치의 폭발적 증진을 기대하게 된다.

셋째, "비즈니스 전환" 단계에서는 기존의 산업사회에서 제품의 흐름(Product Flow) 중심의 물리적 재화 이동형 비즈니스에서 탈피하여, 인터넷의 특성을 최대한 활용한 사이버 비즈니스 또는 가상기업으로 전환하는 단계이다. 고객사 내부 업무의 인터넷화와 더불어 고객과 이해당사자들 간의 정보유통, 물류유통 채널의 정보화 등이 함께 이루어져야 한다. 이 단계에서는 지식화, 가상화, 간편화, 네트워킹화, 스피드화 등이 비즈니스 전환을 유도하는 핵심 이념이다.

- ※ 지식화: 지식기반의 스마트 제품과 정보가 부가가치를 창출
- ※ 가상화: 실체가 존재하지 않고 인터넷 기반의 사이버 상에서 경영이 가능
(전자정부, 인터넷 뱅킹, 가상대학 등)
- ※ 간편화: 생산자와 소비자간의 중간개입자가 감소하여 비즈니스의 효율화 촉진
- ※ 네트워킹화: 관련 기업 및 협력업체 간의 네트워킹 형성으로 시너지 효과 창출
- ※ 스피드화: 기업경영에 필요한 정보수집 및 의사결정, 고객에 대한 신속한 대응

넷째, "경영혁명" 단계에서는 기업가치를 평가하는 기준이 바뀌게 된다. 거래를 통한 수익창출 가치와 더불어, 주식가치, 기업이 보유한 잠재고객의 수가 기업 가치를 증진시키는 도구가 된다. "거래의 증가에 의해 이익이 증가" 하는 단순한 경제 이론보다는, 거래의 증가에 따라 기하 급수적으로 이익이 증가하는 "폭발적 이익 증가" 모델이 작용하는 총체적 수렴(Convergence) 단계이다.

결론적으로 인터넷네트워킹화 비즈니스를 성공적으로 이루기 위해서는 이와 같은 4 단계 발전방향에 적합하게 기업의 경영체계를 적절하게 정립할 필요가 있다. 인터넷네트워킹화 기업의 경영체계 정립은 기업경영의 가치산소와 연결하여 설명할 수 있

다. e-Vision Layer는 비전을 가진 글로벌 리더와 비전의 공유문화를 형성하여 리더쉽 경영을 이룬다. 리더의 의지와 전략적 의사결정이 매우 중요하다. e-Process Layer는 핵심역량 중심의 전략적 비즈니스 영역을 정의하여 핵심역량 경영을 성취하고, 신속성 및 관계성을 중시한 업무처리 환경을 조성하는 광속경영을 실현한다. e-Technology Layer는 정보통신기술과 지식관리시스템, Supply Chain Management, Customer Relationship Management 등의 신세대 필수 기술을 통해 글로벌 최적화 경영과 고객가치창출경영, 지식경영을 이루게 된다. e-Culture Layer는 글로벌 문화형성을 통해 조직의 리더와 종업원, 이해관계 당사자들이 조화를 이루는 비저너리 경영, 고객가치창출 경영, 글로벌 최적화 경영, 임파워먼트 경영을 이루는 데 기여를 하게 된다.