

정보화 사회와 기업 경영



박진호

현대중전기(株) 기술연구소 선임연구원

머리말

정보화란 무엇을 뜻하며 그것과 사회의 변동과 어떤 관계를 갖는지에 관한 일반적인 고려사항 한 두 가지를 간단히 살펴보기로 한다. 사회가 정보화 사회라면, 우선 정보통신기술의 혁명적인 변화를 겪는다는 말이다. 정보통신기술의 내용은 크게 정보와 통신을 다루는데 이용하는 기기(Hardware)와 그 기기를 운용하여 일정한 정보를 처리하고 통신을 하게 하는 방식과 내용(Software)에 관련된 기술로 나눈다.

컴퓨터, 반도체, 광섬유 등 전자·전기통신관련 공학분야와 신소재 공학 등에서 개발하는 기술과 이들을 활용하고 처리하는 응용기술을 말한다.

이러한 기술을 산업분야에 실용화하게 되면, 컴퓨터 관련산업과 소프트웨어 및 정보처리·제공업을 포함하여 전자정보산업이라 부를 수 있는 분야, 음성/비음성 전기통신과 각종 방송을 포괄하는 소위 전자통신 산업, 우편업과 같은 전통적 통신산업, 그리고 교육, 연구, 출판, 인쇄, 영화, 음반, 광고 등을 망라하는 종래의

지식정보산업 등 실로 다양한 분야로 손을 뻗칠 수가 있다. 이처럼 광범위한 산업부문에 영향을 미치는 정보통신 기술이 참으로 눈부시리 만큼 급격히 고속도로 발달하고 있다는 것이 어김없는 오늘의 현실이라는데 주목할 필요가 있다.

그런데, 바로 그와 같은 기술 혁신을 만드는 주체는 다름 아닌 인간이며 그러한 기술발달의 결과를 이용하는 주체도 인간이기 때문에 우리는 자연히 인간은 왜 그런 기술을 개발하며 이용하는가 하는 질문을 하게 된다. 이 질문에 대한 대답에 따라 기술혁신의 결과가 과연 인간의 의도하던 바대로 인간에게 어떤 의미를 가져다 주는지도 판가름할 수 있다. 이와 관련해서 우리가 역사의 교훈을 더듬어 얻을 수 있는 긍정적인 해답은, 첫째, 사람이 기술을 끊임없이 개발시켜 온 가장 근본적인 이유는 인간이 자연환경에 무사히 잘 적응하여 자연의 원리를 적절하게 잘 이용함으로써 인간의 삶을 더욱 편리하고 풍요롭게 하고자 하는 것이며, 이를 위하여 인간의 사회조직을 더욱 효율적이고 봉사적인 모습으로 꾸미고자 하는데 있다고 하는 것이다.

물째로, 그러한 목적으로 발전시켜 온 기술이 반드시 인간의 삶에 긍정적인 효과만을 가져오지는 않는다는 점 또한 역사가 우리에게 보여주었다. 기술발달의 인간적 결과에는 양면성이 있다는 점을 놓쳐서는 아니된다.

다음으로, 기술은 인간이 사회·문화라는 맥락속에서 발명하고 개선하며 이용하는 것이다. 이 평범한 말이 중요한 까닭은, 기술을 만드는 사람과 그것을 이용하는 사람들이 반드시 같지 않다는 사실에서 찾아진다. 기술혁신의 주인공들은 어떤 이유에서든 기술개발에 성공하는 일만큼 중요한 것이 없을지 모른다. 그러나, 그 성과가 세상에 나왔다고 해서 누구나 그 열매를 당장에 수용하고 활용한다는 보장이 없다. 우선, 경제성이 있어야 할 것이고 시장에 나왔다고 해도 그것의 용도를 알아야 할 것이며, 무엇보다도 실제로 쓸 줄 알아야 한다.

그런데 지금까지 역사가 보여준 바에 의하면 기술혁신이 이룩된다 해도 그것이 실용화되는 데에는 상당한 시간상의 지체가 따른다는 것을 알게 된다. 사람들은 일반적으로 갑작스러운 변화에 저항을 느끼기 쉽고, 새로운 것에 대한 호기심 못지 않게 그것을 직접 수용하는 데에는 두려워하고 주저하는 성향이 있다.

생각과 가치의식과 행동을 쉽사리 바꾸기를 꺼려한다. 그런가 하면, 기술혁신이 산업과 인간관계와 법률체제와 각종 사회제도에 직접, 간접으로 영향을 미치는데도 불구하고, 그런 분야에서 변화를 하는데에는 자연히 시간이 걸리기 마련이다. 한마디로 문화의 한 부문, 특히 기술에 변화가 일어나는 속도와 다른 부문에서 그 변화에 적응하여 자체의 변화를 꾀하는 속도 사이에는 격차가 생기게 마련이다. 이를 일컬어 사회학에서는 문화지체 현상이라 한다.

그리고 또 한 가지 중요한 고려사항이 있다. 정보화라는 변화는 과거 어느 시대에도 겪어보지 못한 새로운 변동이다. 그리고, 그 변화에서

는 컴퓨터나 반도체, 신소재와 같은 외형적인 물질의 그릇을 다루는 기술도 중요하지만, 그보다도 더 본질적인 핵심요소는 그 그릇을 만드는 인간의 두뇌와 그것을 이용하여 무엇을 창조하고 전달하느냐를 좌우해 주는 소프트웨어라고 하겠다. 그 소프트웨어중에서 가장 고도의 것이 바로 인간의 가치와 창의성이다. 이것은 우리로 하여금 정보통신 혁명을 인간에게 유용하게 활용할 수 있도록 판단하는데 결정적인 요소이며 또 사람들이 그 열매를 기꺼이 쉽게 이용할 수 있도록 하는 데에도 핵심적인 요인이 있다.

요컨대 우리가 정보화 시대의 사회변동을 고찰하고자 할 때 위에서 지적한 세 가지 점을 염두에 두고 이를 분석한다면 어떤 식으로 그 변화에 대처할 것인지에 관해서도 슬기로운 판단을 내리는데 도움이 될 것이다. 정보화 사회의 특징은

첫째, 공업화라는 무생물적 동력원을 광범위하게 이용하여 인간의 경제적 생산활동을 증폭시킨 과정이며 따라서 그 핵심 기구는 동력기관과 기계인데 반하여 정보화는 컴퓨터로 하여금 생산을 위한 핵심기술로 등장하게 한다.

과거 기계가 인간과 동물의 노력을 대신하였다면 오늘의 컴퓨터는 인간의 두뇌활동을 대신하는 기능을 하는 것이 특징이다.

둘째, 산업사회의 선도산업은 역시 기계와 화학공업을 중심으로 하는 제조업이며 이러한 산업활동의 맥락 내지 기구조적인 공장은 각종 외형적인 상품을 대량으로 생산하기 위하여 분업, 전문화, 생산자(기업)와 소비자(가정)의 분리를 생산양식으로 삼는다. 한편 정보사회에서는 정보산업/지식산업이 단연코 선도산업의 자리를 차지하고 그 사회적 그릇은 컴퓨터 정보 시스템을 갖춘 정보센터가 되며 이 정보센터란 실지로 분산된 연결그물로 엮힐 수 있고, 그 생산품은 대량의 정보이기 때문에 정보는 사용자가 자가 생산할 수 있고 축적된 정보를 사회성원들이 공

동으로 이용할 수 있는 생산양식으로 바뀌어 생산자와 소비자의 구획이 크게 약화된다.

셋째, 이와 관련하여 산업사회의 시장은 생산과 소비가 분리되고 중간 유통과정의 확대가 일어나므로써 대량소비를 촉진시킴에 따라 활성화하는데 비하여, 정보사회에서는 생산과 소비가 상당 정도 수렴되고 유통과정의 축소가 일어나 시장의 성장은 일단 둔화된다.

넷째, 산업사회에서는 자본이 전략적인 자원이므로 자본가가 지배적인 계급으로 군림하여 그가 고용하는 근로자와 함께 주요 사회구성원이 되는데 반하여, 정보사회의 전략적 자원은 사람의 머리에서 나오는 '아이디어'이므로 일반적인 지식층을 비롯하여 특히 과학자, 기술자, 전문연구가 등이 새로운 지도계급으로 등장한다.

다섯째, 사회조직의 일반원리는 산업사회가 대량생산, 대량소비를 지향하는 대중사회로서 중앙집권적 성격을 띠고 정치형태에 있어서는 대표 민주주의 형식이 지배적인 점과는 대조적으로 정보사회는 다중소량생산, 소비의 질 추구가 지배적인 분산 조직으로 특징지어져 개방성과 자발성에 바탕한 참여 민주주의로 지향하게 된다.

여섯째, 이상의 주요 특성들이 대체로 긍정적인 측면을 강조한 것이라면 정보사회의 도래는 그 나름의 문제점을 잉태할 수 있다.

그 주된 것들만 간추리면, ① 정보사회에서 핵심적인 자원인 정보의 불균등 배분, ② 정보의 과잉공급으로 인한 정보공해, ③ 다양성 속에서의 정보편식과 정보통신 매체의 발달에 따른 감각 지향적 획일화, ④ 정보원의 개방에 따른 사생활 침해, 그리고 ⑤ 인간간의 커뮤니케이션이 인간 대 기계의 커뮤니케이션으로 대체 되는데서 유발될 수 있는 비인간화 등이 해당된다.

이 밖에도 몇 가지 정보사회의 문명사적 성격

에 관하여 언급한 내용들이 있지만 우리의 목적을 위해서는 이 정도로 족할 것이다. 물론, 이 같은 기준에 의해서 판단할 때 우리나라는 아직 산업사회의 테두리를 크게 벗어나지 못한 상태라고 할 것이다. 다만, 전문가들의 예견에 따르면 1990년대 중반경부터 정보화가 본격적으로 시작될 것으로 보고 있다. 그렇다면, 지금 우리가 관심을 가져야 할 일은 정보화의 도래와 함께 다가올 사회변동에 적용할 태세를 갖추는 일이다.

1. 양면성의 쟁점

일단 정보화의 전개를 전제할 때 제일 먼저 생각해야 할 것은 위에서 언급한 기술변동의 사회적 결과가 지니는 양면성의 쟁점이다. 지금까지의 논의는 정보통신기술의 획기적인 혁신과 개발은 인간 문명 자체의 성격을 바꿀 수 있다는 가능성에 대한 신념 때문에 대체로 긍정적인 효과를 부각시키는 쪽으로 기울었고, 미래를 낙관하는 성향이 우세하였던 것이 사실이다. 그러한 접근태도는 그 나름의 근거와 가치를 인정받아 마땅하다. 다만, 거기에 내포된 양면성을 간과해서는 곤란하다는 것이다.

가령, 단적인 예로서, 정보사회에서는 다양한 종류의 정보가 다량으로 생산, 유통될 것은 자명한 일이다. 인간의 사회생활에서 여러 가지의 정보가 많다는 사실은 일단은 매우 고무적인 현상이다. 정보가 부족하고 그 종류와 내용이 부실하여 인간이 겪어야 했던 고통과 난관들을 상기하면 참으로 쌍수를 들어 환영해야 할 일이다. 정보는 인간의 결정행사를 위한 판단에 불가결한 것이며 선택의 폭을 그만큼 넓혀 주기 때문이다.

하지만 정보가 여러 가지로 많다고 해서 반드시 유리하다는 속단은 삼가야 할 측면도 있다. 우선, 양적으로 많은 정보가 반드시 질적으로 좋은 것이라는 보장이 없다. 오히려 다량의 정

보를 경쟁적으로 신속히 생산·유통시켜야 하는 상황은 정보의 질을 떨어뜨리는데 기여할 소지도 얼마든지 있다. 그뿐 아니라 비록 질에 문제가 적다 하더라도 과다한 정보에 단번에 접해야 하는 필부필부에게는 과잉정보로 인한 정보소화불량증이 생길 수 있다. 그리되면 정보를 일방적으로 차단해 버리고 일정한 종류의 정보를 선택적으로 수용하려는 성향이 자리잡는다. 이때 선택에 무리가 없다는 확신이 없으므로 결과는 매우 편향된 정보와의 접촉으로 낙착되어 차라리 어느 정도 절제된 정보의 유통보다 유해한 결과를 자아내게 된다.

특히, 대중사회적인 성향에 젖어 대중적 기호에서 채 벗어나지 못한 수용자들이라면 다양하고 효율적인 대중통신매체들이 제공하는 감각 위주의 선결과 찰나적 자극이 중심이 되는 정보를 편식하게 되어 문화의 왜곡이 일어날 우려도 없지 않다. 이미 우리 사회에서는 만화 등을 비롯하여 인쇄매체에서 이런 문제가 심각한 상태인데다 전자분야의 뉴미디어가 속속 개발, 실용화됨에 따라 과잉정보, 정보공해, 정보편식 등의 문제는 바로 눈앞에 다가왔다. 더군다나 정보통신의 개발이 촉진되면서 이국의 저질 문화가 마구 침투하여 문화적 오염과 종속이 급격하게 현실화되는 추세마저 보이기 시작하였다.

다음으로 정보사회의 구조적 성격과 관련하여 정보가 전략적으로 핵심적인 자원으로 등장하면서 그 중에서 정말 중요한 정보들에 대한 독점이 일어나 마침내 정보의 불균형적 분배가 초래될 수도 있다. 만약 이런 사태가 발생하면 정보의 독점이 가져올 사회적 불평등은 종래 어느 사회에서의 불평등보다도 더욱 심각한 계급적·계층적 분화로 정착될 수도 있다. 이야말로 지극히 경계해야 할 부분이다.

정보의 독점과도 깊은 관계가 있겠지만 정보를 중앙집권적으로 통제하는 체제가 형성·유지된다면, 이는 민주적인 삶을 위해서는 아주

불리한 결과를 낳게 된다. 흔히, 정보화의 일반적 추세가 개방, 분산, 개인화라 할지라도 그것도 인간의 선택에 의하여 크게 좌우될 성질의 것이지 자동적으로 전개되리라 기대할 수는 없다. 뒤집어 말해서 오히려 정보독점이 용이한 체제를 역이용하여 권력을 집권화하고 통제를 강화하며 개인의 사사로운 삶의 영역에 깊숙이 침투하고 사회 각 분야의 자율성을 완전히 말살할 수도 있다. 다시 말해서 정보화는 사회적 권력의 집권화와 분권화 또는 사회조직이 집합화와 개인화를 다 가져올 수 있는 변화라는데 주목하고자 한다.

이런 집권화, 분권화의 양면적 가능성은 사회 전체적인 수준에서도 문제가 되지만, 경영, 행정조직체들의 내부의 미시적인 차원에서도 쟁점의 대상으로 떼어낼 수 있다. 우선, 정보의 독점과 분산의 두 가능성 때문에 조직의 위계서열상 중간 관리층의 기능이 축소되고, 기능적 분화의 필요성은 오히려 줄어들면서 조직표상의 부서들을 통폐합하게 되기도 하며 감독자의 통제범위가 한정되는 반면에 자기 분야의 업무를 중심으로 한 群雄主義가 더욱 심각해질 경향이 있다.

또한 정보사회의 통신이 기기라는 비인간화된 매체에 의존하는 정도가 더욱 확대되면서 인간과 인간의 대면적 상호작용의 빈도가 낮아지고 그 성질이 바뀔 개연성도 커진다. 전 사회적인 차원에서는 뉴미디어를 포함하는 대중매체가 이를 독점할 것이고 조직체의 맥락에서는 컴퓨터와 관련 기기들이 지배하게 될 것이다. 특히 생산의 개인화까지 일어나면 직장이라는 개념 자체가 무의미해질 수도 있다. 각자는 집에서 컴퓨터와 전화를 이용하여 일을 하게 되기 때문이다. 그리고 컴퓨터가 크게 자리잡는 정보사회에서 컴퓨터를 악용한 각종 범죄와 컴퓨터에 의존하는 정도가 커지는 만큼 컴퓨터 병, 컴퓨터 바이러스의 충격같은 부수적인 문제들이

도사리고 있음은 주지의 사실이다.

2. 문화 지체의 쟁점

위에서 살펴 본 몇 가지 가능성들은 아직도 우리가 피부로 실감할 정도로 현실화한 것들은 아니다. 다만 정보화를 제대로 겪게 되면 다가올 현상들의 일면이다.

그러나 우리는 이미 정보화를 위한 행진에 나섰다 그에 따라서 일정한 문화지체 현상들도 벌써 그 모습을 드러내기 시작하였다.

우선 컴퓨터의 활용부터 살펴보자. 일반적으로 전문 연구기관, 기업, 대학 및 정부기관 같은 데에서는 상당한 정도로 컴퓨터를 활용한다고 보아도 무리가 아닐 단계까지는 왔다고 말할 수 있다. 그러나 각 조직체의 내부로 들어가 관찰해 보면 전체 구성원의 몇 퍼센트가 실지로 단말기나 개인용 컴퓨터를 일상적으로 이용하면서 업무를 수행하는지 의심해 볼만한 정도로 역시 수용도가 아직 저조하다고 보아야 할 것이다. 특히 기관의 위계 서열상 상급자로 갈수록, 나이가 들수록, 여자보다 남성이 이러한 지체수용자 집단의 주종을 이룬다는 점도 사실에 가까울 줄 안다.

이들이 저항을 하는 이유는 여러 가지가 있다. 우선 정보통신과 관련된 기기를 다루는 일상적인 수준의 기술에 익숙하지 못한 탓이다. 이용할 수 있는 기제는 있지만 만질 줄 모르면 겁부터 나서 이용할 엄두도 내지 못한다. 다음 지위, 연령 및 성별차이에서 추정할 수 있듯이 일종의 보수성, 권위주의적 태도, 전통적 직업관 혹은 지역관 같은 것도 크게 작용한다.

“나이들어서 새삼스럽게 기제는 무슨 기제냐”, “남자가 점잖지 못하게 타이프를 쳐”, “간부가 컴퓨터 보드나 두드릴 수야 있냐” 등등, 요는 그런 일을 하는 사람들이 따로 있다는 생각이다.

그러나 이러한 저항을 극복하고 나서도 컴퓨

터를 시작한 사람들이 자주 겪어야 하는 좌절은 개인의 태도나 의식과는 관계가 없는 것들로 인해서 발생한다. 익숙하지 못한 사람들에게 기계란 쉽게 접하고 쉽게 작동할 수 있어야 친해지는 법이다. 이를 위해서는 그 사용방법, 용도 등과 관련된 세밀하고 친절한 정보와 프로그램과 소프트웨어를 손쉽게 얻을 수 있도록 생산업체와 용역업체가 철저한 준비와 홍보를 해야 하는데 이런 점에서 우리는 아직 부실한 점이 너무 많다.

일정한 교육 프로그램도 중요한데 이는 젊은 세대와 비교적 한가한 주부들같은 대상에게는 이용 가능하지만 직장인들에게는 특별한 연수 이외에 개인적으로 교육 받기를 기대하기는 어렵기 때문에 이런 조치가 필수적이다.

그밖에서도 컴퓨터 범죄를 예방하고 처리하는 제도나 법률의 정비, 사생활과 프라이버시 또는 지적소유권의 침해를 방지하는 제도와 법률체계의 확립, 뉴 미디어의 출현 등 방송의 환경과 기술이 급격히 변해가고 있는데 대처할 제도와 법률의 개선 같은 측면에서 법적, 제도적 뒷받침이 항상 뒤쳐지는 가운데 정보화는 속속 진행되고 있다.

3. 정보화 시대의 도래와 경영 전략

미래에 가까이 부딪히게 될 앞으로의 기업환경에 대하여 학자들은 여러 가지 용어를 사용하여 표현하고 있다. P.F.Drucker는 과거는 어제의 추세를 내일로 연장하여 예상할 수 있는 연속성의 시대였으나 미래는 일상적인 변화를 뛰어넘는 불연속의 변화를 겪는 “단절의 시대”라고 표현하였으며, Daniel Bell은 사회를 전산업사회, 산업사회, 탈산업사회로 구분하고 현대사회는 최종 국면에 이르고 있으며 점차 “탈공업사회”로 이행하게 될 것이라고 하였다. 또한 A.Toffler는 제1의 물결인 농업혁명과 제2의 물결인 산업혁명에 이어 정보산업의 혁신적 발

전을 주축으로 하는 “제3의 물결”이 전혀 새로운 생활양식을 가져올 것으로 보았고, J. Naisbitt는 매스컴의 내용분석을 바탕으로 하는 저서 “거대한 새물결(Megatrends)”에서 정보화 사회로의 이행과 일반시민의 “생활의 질”향상을 위한 노력의 증대를 주장하였다.

이렇게 미래의 기업환경에 대한 전망에는 여러 가지가 있으나 그 내용을 종합해 보면 대체로 다음과 같이 요약될 수 있으며, “정보화 시대”의 도래라고 한마디로 대표될 수 있다.

첫째로, 새로운 기술이 급속히 발전되고 있으며 그 기술로 인해 새로운 산업이 탄생하게 된다. 또한, 새로운 지적 기술이 발전하게 되어 의사결정의 혁신이 이루어진다. 대표적인 예가 전자공학의 혁명이다.

둘째, 이론적 지식체계가 사회의 중심적인 기초가 되는 지식의 혁명이 나타날 것이다. 즉, 종래의 경험주위에 대응하여 이론적인 지식이 사회정책의 기초가 되어 사회적으로 더욱 중요하게 되고 과학과 기술의 유기적 협조가 더욱 강화된다.

셋째, 정보의 창조와 분배에 바탕을 둔 정보화 사회로 바뀌어가고 있다.

사회의 다양화가 추진됨에 따라 기업을 포함한 여러 사회집단이 균형관계를 유지하기 위한 상호간의 정보교환이 점점 더 필요해지며, 이에 따라 가치있는 정보의 생성과 분배에 대한 요구가 커지고 있다. 또한 정보 보급망의 발달로 말미암아 피라밋형의 계층구조에서 그 무형의 조직구조로 바뀌어가고 있다.

사회의 다양화가 추진됨에 따라 기업을 포함한 여러 사회집단이 균형관계를 유지하기 위한 상호간의 정보교환이 점점 더 필요해지며, 이에 따라 가치있는 정보의 생산과 분배에 대한 요구가 커지고 있다. 또한, 정보 보급망의 발달로 말미암아 피라밋형의 계층구조에서 그물형의 조직구조로 바뀌어 가고 있다.

넷째, 새로운 기술의 개발과 함께 인간의 잠재능력 개발욕구나 인간성 회복요구가 점점 커져 ‘High-Tech=High-Touch’라는 두 가지 방향을 동시에 지향하고 있다. 따라서 인간성의 회복, 생활의 질 향상과 같은 측면이 강하게 대두되고 있다. 이러한 정보화사회의 시대의 도래는 정보에 대한 욕구가 증대되고 컴퓨터라는 정보관리를 가능케 하는 기기의 발달에 따라 더욱 가속화되고 있으며 정치, 경제, 사회, 문화, 교육, 예술 등 모든 부문에 심대한 영향을 미치고 있다. 그리하여 정보화는 기업의 환경과 소비자의 행동에도 그 영향을 미쳐 경영여건에 전반적인 변화를 초래하고 있다.

한편 정보화 시대의 도래가 경영여건에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 좀더 구체적으로 살펴보면 크게 다음의 세 가지로 구분해 볼 수 있겠다.

첫째로는 소비자의 변화로서 정보화시대에 있어서는 소비자의 가치관과 태도가 크게 달라져 인간화에 대한 관심이 커지게 되는데 이를 보다 구체적으로 세분해 보면 생활가치 지향, 문화 지향, 정보 지향, 커뮤니케이션 지향, 자기창조 지향 등 다섯 가지이다.

즉, 물질적인 풍요에 도달하게 됨에 따라 사람들의 관심은 정신적인 풍요로 옮겨가 생활의 질을 중요시하게 되고, 삶의 질을 보다 독창적이고 가치있게 가꾸기 위해서는 필요한 정보의 수집과 새로운 정보의 창출이 매우 중요한 요소가 되고 있으며, 새로운 텔레커뮤니케이션 기술의 발달은 이러한 정보화사회의 토대가 되고 있다. 뿐만 아니라 시장에 대한 인식이 가속화됨에 따라 소비자들은 자기의 개성을 추구하여 자기의 감성, 자기의 기호를 가지게 되었으며, 이로 인하여 똑같은 품질과 성능으로 전체 시장을 지배하던 시대는 지나갔으며 앞으로의 시장은 세분화되어 다양성을 추구하게 된다.

또한 소비자 욕구의 개성화, 감성화는 시장의

세분화 외에 제품수명의 단축현상을 초래하고 있다. 현재 유행하고 있는 상품은 쉽게 진부해지고 다른 새로운 상품이 유행된다. 이외에도 앞으로는 공해나 환경오염 같은 문제와 에너지 절약, 대체 에너지 자원개발을 비롯한 자원문제에 대한 관심이 고조될 것이며, 건강 및 여가활동과 관련된 산업이 급성장할 것으로 전망되고 있다.

둘째로는, 국내의 시장에 있어서의 경쟁의 심화를 들 수 있겠다. 자유화, 국제화의 물결에 따라 한국기업은 이제까지의 경제적 보호막이 없는 가운데서 외국기업과 경쟁하게 되었다. 또한 원화절상과 노사분규, 임금상승 등은 기업의 어려움을 더욱 가중시키고 있으며 미국과의 통상마찰도 심각한 문제로 대두되고 있다.

셋째로는, 신기술의 발달로서 사람들의 관심이 물질적 풍요에서 정신적 풍요로 옮겨감에 따라 과거에는 신기술의 개발이 인간생활의 편리성, 즉 기능성에 초점을 맞추어 이루어졌으나 오늘날에는 인간에게 친밀감을 주는, 즉 인간감성성의 적합성을 중요시하게 된다. 그리하여 기술의 발달에 있어서도 High Technology가 보다 인간에게 적합하게 개선된 Newman Technology가 추구되고 있다. 또한 소비자의 감성에 추종하는 개발보다는 약간의 기능을 추구하고는 부분적인 기술개발을 추구하고 있는 경향도 보이고 있다.

4. 정보화 시대의 새로운 경쟁력 요소

정보화 사회가 진전됨에 따라 나타나게 된 생산물에 대한 고품질 및 다양성의 요구, 생산과정에서의 납기의 단축과 유연성의 요구 등을 수용하고, 원가절감 및 인력절약을 달성하며 단축된 제품수명주기와 치열해진 국제경쟁에 대처하기 위해서 오늘날의 기업들에게는 새로운 경쟁전략이 요구되고 있다. 이러한 요구에 따라 최근 생산관련 기술의 급속한 발전을 바탕으로 하

는 생산 자동화가 크게 각광받고 있으며 따라서 자동화는 정보화사회에 있어서 중요한 경쟁력 요소가 될 것이 틀림없다.

또한 현대의 신세대 기업들은 자동화에 의한 신속적인 생산방식외에도 고객에의 신속한 반응이라는 측면에서 경쟁하고 있으며 그것은 다시 제품을 다양화하고 기술혁신을 강화하는 것으로 이어진다.

이들 기업들은 제품인도의 지연을 최대한으로 줄이고 신속하게 반응할 수 있다는 이점을 이용해서 경쟁우위를 누리고 있는 것이다. 따라서 시간의 단축은 정보화사회에 있어서 기업의 기본적인 경쟁력 요소가 된다.

한편 정보도 정보기술의 발전에 따라 불확실성으로 대응하기 위한 수단인 동시에 기업의 경쟁력 확보의 수단으로서 정보화 시대에 있어서의 중요 자원으로 등장하고 있다.

결국 정보화 시대에 있어서 기업의 경쟁전략을 구성하는 세 가지의 요체로서 자동화, 시간, 정보를 거론할 수 있는 것이다.

가. 자동화

자동화란 생산 또는 사무활동의 내용을 분석하여 사람에 의해 단순히 조작되는 과정들을 기계 및 전기, 전자장치를 이용하여 자동적으로 조작·통제하는 것을 말하며, 이의 주요 목적은 기계, 재료, 정보 및 인간의 효율적인 결합을 통해 고도의 생산성·경제성·안전성을 획득하고자 하는 것이다. 최근의 자동화 기술의 주요 동향을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 지능화

초기의 단순기계화는 컨베이어와 같은 물량의 흐름을 중시한 기계적 자동화로 발전했으며 점차 피드백시스템 등 제어이론과 컴퓨터가 발전하면서 제어자동화쪽으로 발전했고 특히 마이크로프로세서의 발달로 기계내에 이를 내장

하여 기계가 할 일을 프로그램하여 미리 지시한 대로 움직이게 하는 초기단계의 지능화가 등장했다. 그후 인건비의 상승과 원자력, 우주 분야 등에서의 인간활동의 제약으로 현장에서 끊임 없이 발생하는 예기치 못한 상황에 대응하기 위해서는 감각기능을 가진 센서와 감지된 정보를 분석·판단·대응하는 기능을 가진 두뇌를 결합한 고도로 지능화된 자동화기기가 요구되며 이의 구체적 예로는 인공지능 컴퓨터, 전문가 시스템 등이 있다.

(2) 표준화

산업의 각 분야에 자동화 시스템이 개발·보급됨에 따라 각 장비 및 시스템의 표준화의 중요성이 부각되고 있다. 이는 자동화를 통합하고 시스템화하는 과정에서 필연적으로 해결되어야 할 과제이다.

(3) 통합화

지금까지 각 단위별로 발전되어 온 자동화의 단위들이 연결·결합되어 보다 향상된 기능을 갖는 더 큰 단위로 통합되는 경향이 촉진되고 있다. 그런데 통합화는 모든 기능을 집중시킨 중앙집권화가 아니라 오히려 주요기능을 분산화시켜 전문화시키고 이를 연결·통합시키는 것이다.

나. 시 간

현대에는 수많은 기업들이 시간을 관리하는 방법을 급격하게 개혁함으로써 지속적인 경쟁력을 획득하고 있다. 이러한 회사에서는 경쟁상대보다 신속하게 의사결정을 내리고 신제품을 빨리 개발하며 고객으로부터의 주문을 신속하게 배달로 연결하고 있다. 즉 시간이 경쟁우위의 가장 강력한 새로운 원천으로 등장하고 있는 것이다.

저임금, 규모의 경제, 특정화 등에 의한 종래

의 전략에 따르는 기업들은 생산비의 절감에 초점을 맞추고 이를 위하여 임금이 낮은 국가로 생산공정 및 원재료 공급원을 옮기고 또 대량생산에서 오는 규모의 경제를 누리기 위하여 새로운 공장을 짓거나 기존공정들을 통합하기도 하고 가장 채산성있는 몇 개의 사업에 치중하게 된다.

그러나 이런 전략들은 생산비를 줄이는 데는 도움이 되지만 기업의 반응능력을 손상시킨다.

이에 반하여 시간에 토대를 두는 전략은 신속적인 제조방식, 신속한 반응, 다양성의 확대, 기술혁신의 증강을 중요시해 소비자와 가장 근접한 곳에 공장을 세우고 조직구조도 생산비의 절감 대신에 신속한 반응을 위해 개편된다.

다. 정 보

정보는 인간이 환경을 관리(Regulation)하는데 필요한 요소로 정의될 수 있으며, 이러한 관점에서 보면 정보는 소극적으로는 불확실성에 대응하기 위한 수단인 동시에(정보의 소비재적 성격), 적극적으로는 이를 바탕으로 경제력을 확보할 수 있는 중요한 자원(정보의 자본재적 성격)이라는 양면성을 가진다. 기업의 경우를 예로 들면, 인재양성·생산공정개량·판매촉진·다품종 소량생산체제 확립·원가절감 등을 위한 정보는 불확실성에 대응하여 경영기반을 충실히 하기 위한 것이며, 디자인 개발, 기술개발, 제품의 고급화, 신제품 개발, 제품다각화, 사업전환 등을 위한 정보는 자원으로서의 정보인 것이다.

특히, 정보와 관련하여서는 최근 전략적 정보 시스템(Strategic Information System)이 경쟁력 확보의 수단으로서 그 중요성을 더해가고 있는데, 이는 판매-구매-제조에 관련하여 발생하는 정보의 흐름을 연결·통합하여 전략적으로 활용함으로써 그 정보의 가치를 산출하고자 하는 것이다.

지금까지의 경쟁전략의 정석은 크게 두 가지였다. 즉, 첫째로는 리더쉽을 확보하여 상대적으로 경쟁자보다 최저원가의 위치를 통하여 유리한 고지를 점유하는 전략이고 다른 하나는 경쟁자로부터 제품이나 상표를 차별화시켜 소비자가 선호하는 제품을 시장에 제공하는 전략이다. 그러나 이러한 두 전략들은 비록 아직까지도 기업경영전략의 수렵에 있어서 중요한 역할을 차지하고 있고 또 앞으로도 결코 경시될 수 없는 전략이긴 하지만 그 자체로서 정보화 시대의 전략으로 적용되기에는 충분하지 못하다. 왜냐하면 이 두 가지 전략들은 앞에서 살펴본 것처럼 정보화 시대로의 진행에 있어서 새롭게 등장하고 있는 경쟁력 요소들을 포함하고 있지 않기 때문이다. 따라서 정보화 시대에 걸맞는 새로운 경영전략의 모색이 필요해지는 것이다. 본 고에서는 기업경영의 전략을 설명하기로 한다.

라. 성장부문의 추구전략

기업간의 경쟁이 치열할 때 이를 극복하는 전략적 방법중의 하나는 해당기업이 속해 있는 산업에서 성장부문을 집중적으로 개척하는 것이다. 어느 사업이든지 극심한 경쟁하에서도 높은 시장점유율의 증가를 가능하게 하는 성장부문이 있기 마련이며, 기업은 바로 이 부문을 집중적으로 개척해야 한다는 것을 의미한다. 특히 작금의 우리 경제처럼 과거의 고도성장에서 벗어나 안정적인 경제성장으로 진입하는 경우 자연히 성숙산업이 도출될 것이고 이러한 경우에 특정산업부문에서 성장부문을 창출하여 낸다는 것은 타기업을 제쳐 놓고 그 업만이 급속히 성장할 수 있는 기회를 제공하게 된다.

한편 정보화 시대에 있어서 소비자의 다양한 욕구의 표출은 혁신(Innovation)에 있어서도 새로운 패턴을 요구하고 있다. 다시 말해서 과거에 중요시되었던 새로운 획기적인 기술혁신도 여전히 중요한 것은 사실이나, 정보화 시대로의 진전에 따라 소비자의 다양한 욕구를 충족시켜주기 위한 소규모의 응용지향적인 혁신이 점차로 중요성을 더해가고 있다.

이러한 사실은 어쩌다 한 번씩 혁신적인 큰 기술의 개발에 주력하는 미국기업에 비하여 응용적인 소규모 혁신을 자주 이루는 일본기업들이 급속도로 성장하고 있는 것에서도 확인될 수 있다.

정보화 시대에 있어 매우 중요한 경쟁력의 변수의 하나가 시간을 기반으로 한 경쟁이라 함은 앞에서 살펴본 바 있다. 즉, 시간이라는 개념을 기업간의 경쟁구조 속에 도입하는 것이다. 한 예로 임금의 상승으로 원가경쟁력이 상실되고 있는 섬유봉제 업계에서 남보다 남기를 반 혹은 1/3로 줄일 수 있다면 이는 새로운 경쟁력의 요소가 될 수 있다. 특히 오늘날과 같은 정보화 시대에 있어서는 소비자의 욕구가 세분화되고 다양화함에 따라서 소비자의 욕구에 즉각으로 반응하는 것이 가장 중요한 변수가 될 수 있다.

이러한 예로는 최근 미국에서 최우수 기업의 하나로 꼽히고 있는 의류산업에 속하는 Benetton사를 들 수 있다. 이 Benetton사는 미국 패션업계에서 선풍적인 인기를 끌며 성장하고 있는데, 이 회사의 성공비결은 사양화하고 있는 섬유산업에서 고객에 대한 정보를 최대한 활용하여 이익을 극대화하고 있는 것이다.

즉, 미국 전국에 특약점을 가지고 특약점에서

겨울철 적정 난방온도 18~20℃

그때 그때의 최신유행의 정보를 본사에 보내고 본사는 이러한 정보를 파악하여 이탈리아에 있는 봉제하청공장에 생산을 의뢰하는데, 이러한 전 과정이 3주 이내에 가능하도록 시스템을 구축한 것이다. 이처럼 다른 패션업체들은 6개월의 소요시간이 걸리는 것을 Benetton사는 최신 유행정보로부터 3주 이내에 소비자에게 공급하게 됨으로써 독점적인 성장을 누리고 있다.

마. 정보를 토대로 한 경쟁력

정보화 시대에 있어서 정보가 무엇보다도 중요한 경쟁력 요소임은 이미 살펴본 바 있다. 이는 고객에 대한 정보를 수집하여 고객의 선호도, 소비성향의 변화 등을 면밀히 분석하는 것과 같이, 경쟁사에 비해 보다 폭넓고 구체적인 정보를 가짐으로써 보다 나은 서비스를 제공할 수 있고 따라서 결국은 보다 우위의 경쟁위치에 설 수 있다는 데에서 도출되는 경쟁전략이다.

이러한 경쟁력 요소를 최대한 활용하여 우량 기업의 위치를 점유한 예로는 미국의 아메리칸 익스프레스카드 회사를 들 수 있다. 이 회사는 아메리칸 익스프레스카드 소지자들이 어디서 얼마 만큼의 돈을 쓰는가를 분석함으로써 고객에 대한 데이터 뱅크를 작성하여 각자의 취향에 맞는 서비스를 제공하는 것이다. 특히 카드 소지자들을 연령별, 소득별, 생활 취향별로 구분하고 고객의 신용카드 거래내역을 4백50개의 측면에서 분석하여 다른 어느 신용카드 회사보다도 많은 정보를 가지고서 보다 나은 서비스를 제공하고 있다. 이처럼 이 회사는 고객에게 각자의 취향과 취미에 맞게 체계적으로 서비스를 제공함으로써 고객을 흡수하고 보다 적합한 서비스를 통해 유리한 경쟁입지를 확보하고 있다.

끝으로 새로운 경쟁력의 요소를 조직의 측면에서 활성화시키기 위해서는 기업에서 먼저 조직구조의 단순화 또는 관리 계층의 축소가 병행되어야 한다. 좀더 구체적으로 이야기하면 오늘

날은 과거에 비하여 관리계층이 크게 늘어났는데 그 이유는 업무가 복잡해짐에 따라 관리자층의 관리폭이 넓어져서 이를 축소하기 위한 면도 있겠고, 다른 하나는 인사관리의 측면에서 승진기회의 확대를 도모하기 위한 것이라고 한다. 그러나 이렇게 관리계층의 수가 늘어남에 따라 관리업무가 더욱 관료적이 되고 업무처리에 있어 더 많은 시간이 소요되는 부작용이 발생할 수 있다.

따라서 최근 외국의 조직 사례를 볼 때 관리계층을 대폭 줄이는 것이 큰 유행으로 등장하고 있는데 이러한 관리계층의 축소의 이유는 첫째, 관리의 효율성을 증대하고 둘째는, 관리자에게 넓은 업무의 폭을 책임지게 하면서 관리의 자율성을 더욱 증가시키는 데에 있다고 하겠다. 이와 같이 관리계층을 줄이는 것은 결과적으로 상하부 계층간의 의사소통 단계를 축소시킴으로써 실무현장의 사정이 정확히 반영되는 의사결정을 가능하게 하며 최고 경영층의 지시가 보다 신속하게 전달될 수 있게끔 하는 장점을 지닌다. 그러므로 이러한 조직구조는 앞에서 논의한 시간 정보 등의 새로운 경쟁력 요소를 활성화시키는 데에 보다 적합한 조직구조임을 의미한다.

지금까지의 논의를 요약해 볼 때, 정보화 시대의 기업경영 전략의 설계에 있어서는 다음의 시각이 제시될 수 있다. 즉, 장기적인 안목을 가지고서 경영전략의 설계에 임해야 하며 소비자 욕구의 다양화와 이에 따른 유연한 생산 시스템을 설계함으로써 전략적 우위, 납기의 단축, 원가 및 품질의 개선 등과 같이 '시간', '정보', '자동화'의 경쟁력 요소에 초점을 맞추는 경영전략을 전개해 나가야 한다는 것이다. 또한 이러한 경영전략을 조직의 측면에서 뒷받침하기 위해 책임과 권한이 명확하면서 협동과 개인주의의 적절한 조화를 꾀할 수 있는 조직구조를 정비해 나가는 것이 필요할 것이다.

◀ 다음호에 계속