

□ 디지털 혁명 - 收穫爆發의 法則¹⁾

- 디지털 혁명은 전통적(리얼) 사업과 인터넷 관련(사이버) 사업이 상호 융합하는 제 3단계에 진입하였음
- 차세대 네트워크 시대에 생존하기 위해서는 ① 전통적 사업의 네트화, ② 양사업 (리얼·사이버 사업)의 최적 조합 ③ 양 사업을 공존시킬 수 있는 조직의 창출이 주요한 과제임

○ 디지털 혁명의 제3단계

- 제1단계 = 秩序 破壞者(Rule Breaker) 출현
 - 1995년 미국의 넷스케이프社의 주식 공개 이후, 미국을 중심으로 신형 네트 기업 (Cyber 企業)이 발흥하고 있음
 - 신형 네트 기업은 매출액은 전통적 대기업(Real 企業)의 1/10에도 못미치지만 주식 시가 총액에서는 오히려 대기업을 능가하는 등 기존 질서의 파괴자로서 등장함
- 제2단계 = 전통적 대기업(Real 企業) 反擊
 - 98년경부터는 사이버 기업의 도전에 대응하여 리얼 기업이 필사적으로 자체 개혁을 통하여 대반격을 개시함
- 제3단계 = 融合의 時代
 - 금년 1월, 사이버 기업의 대표격인 아메리카온라인(AOL)과 대표적인 미디어 업계 리얼 기업인 타임워너(Time Warner)가 합병을 발표함
 - 드디어 리얼·사이버 兩 비즈니스가 상호 보완하여 새로운 비즈니스를 지향하는 融合의 시대가 도래함
 - 최근 일본은 제1단계에 진입했으나, 미국의 선례가 있는 관계로 제2, 제3단계로의 진입은 더욱 빨라질 것임

1) 이 글은 出井 伸之(소니 사장)의 「デジタル革命, 第三段階に」(日本經濟新聞, 3월 9일)를 요약·정리한 것임

○ Syber 時代, Real 기업 경영자의 3대 과제

1) 기업 개혁 : 리얼 비즈니스의 사이버화

- 리얼 비즈니스의 사이버화 경향 활발해짐

- 미국에서는 서적 판매, 주식 거래, 경매 등 정보 교류 분야에서 네트워크의 활용이 활발하고, 제조업에서도 부품 및 제품의 受發注 등에서 활용도가 늘어나고 있음
- 향후 통신 인프라의 大容量化가 이루어지게 되면 인터넷의 영향력이 비약적으로 확대될 것임
- 콘서트 및 영화를 감상하거나 개인이 제작한 방송을 인터넷을 통하여 전세계에 방영하는 個人放送이 머지않아 실현될 것임

- 리얼 기업의 대담한 자기 혁신 필요

- 디지털 혁명은 과거의 연장이 아닌 不連續의 새로운 변화를 의미하기 때문에 리얼 기업은 과거의 성공 경험에 안주하지 말고 자기 변혁을 지속적으로 추구해야 함
- 리얼 기업은 상품·서비스 뿐만 아니라 경영 프로세스 모든 분야에서 네트워크를 최대한 활용해야 함

2) 경영 전략 : 리얼·사이버 事業의 最適 組合

- 사이버 기업도 약점을 보완할 필요 있음

- 리얼 기업이 고유 기술, 브랜드, 근면하고 충실한 종업원 등을 보유하고 있는 데 반해, 사이버 기업은 技術·發想의 추격이 쉽고, 종업원의 流動性이 높고, 진입 장벽이 낮다는 문제를 안고 있음
- 또한 과거 질서 파괴자였던 사이버 기업도 현재는 질서 형성자(Rule Maker)가 되어 새로운 Rule Breaker의 도전을 받게 됨
- 특히 네트워크가 大容量化될 경우 전송 용량이 작은 전화 회선을 바탕으로 형성된 지금까지의 질서는 갑자기 뒤바뀔 수 있음

- 리얼·사이버의 강점을 최적으로 조합한 상품·서비스 및 경영 방식 구축 필요
 - 디지털 시대에서 생존하기 위해서는 리얼 기업은 리얼 사업과 사이버 사업의 강점을 최적으로 조합해나가야 할 것임
 - 이를 위해 리얼 기업은 사이버 기업간의 전략적 제휴 및 합병을 활용하거나, 독자적으로 사이버 사업을 수행해나갈 필요 있음

3) 조직 전략 : 사이버, 리얼 비즈니스가 공존하는 조직 구축

- 이질적인 사업의 공존으로 새로운 경영 필요
 - 리얼 세계 : 전통적 가공조립형 사업은 收穫遞減의 法則, 반도체 및 게임기 등은 收穫遞增의 法則이 적용됨
 - 사이버 세계 : 이용자 수의 증가에 따라 2乘, 3乘, 4乘으로 네트워크의 가치가 높아지는 收穫爆發의 法則이 적용됨
 - 따라서 리얼 사업과 사이버 사업을 함께 수행해나갈 경우 기업내에는 비즈니스의 속도, 리스크의 크기, 종업원의 지식과 기능 등에서 이질적인 기업 문화 요소가 공존하게 됨
- ‘分權’과 ‘統合’의 경영 필요
 - 이질적인 複數의 사업을 中央集權的 피라미드 組織으로 묶기는 어려우므로 각 사업 부문이 자율적으로 경영해나갈 수 있는 分權體制를 구축해야 함
 - 이와 함께 리얼 사업과 사이버 사업의 融合을 통한 새로운 가치의 창출, 새로운 상품 및 서비스의 제공이 중요해지므로 이를 실현하기 위한 본사의 그룹 求心力을 높일 필요 있음
 - 본사는 각 조직이 자율적·창의적으로 활동할 수 있는 場을 제공하고, 조직 전체로서의 명확한 비전을 제시해야 함
 - 그리고 본사와 각 조직간의 활발한 상호간 교류를 통해 끊임없이 微細調整을 하는 생명체와 같은 조직이 필요함

○ 평가 및 시사점

- 새로운 e-비즈니스 모델의 모색

- 디지털 혁명에 적극적으로 대응하기 위해서는 기존 기업의 제반 경영 활동을 인터넷을 활용하는 것으로 바꾸어나가야 함
- 최근 국내에서도 전자상거래의 활용도가 높아지고 있음. 소비자와의 B2C, 협력업체와의 B2B가 그것임
- 기업 경쟁력을 높이기 위해서는 B2C, B2B 뿐만 아니라 총무, 인사, 고과, 관리 등 기업 내 경영 활동도 인터넷을 활용하여 효율적인 방향으로 바뀌어나가야 할 것임
- 이와 함께 기존 물류 시스템의 재구축 등 사이버 세계와 현실 세계의 조화를 위한 노력을 기울여야 할 것임

- 디지털 시대에 맞는 기업 조직을 창출해야

- 현재의 국내 대기업의 중앙집권적 피라미드 조직은 디지털 시대에는 적합하지 않는 것으로 보임
- 특히 새로운 가치 및 상품의 창출을 위해서는 각 조직 및 조직원의 자율성, 창의성을 확대시킬 수 있는 분권적 조직이 필요함
- 기존 조직이 갖는 강점을 유지하면서도 분권적 조직이 갖는 강점을 결합시키는 것이 향후 조직 연구의 과제가 될 것임

(정오영, 김용복)