

Prime Business Report (제 25 호)

현대경제사회연구원

Tel 737-4005, Fax 733-8188

1997. 8. 16

21世紀의 새로운 키워드: 소프트화

— < 目 次 > —

I. 소프트화의 必要性.....	1
II. 소프트화의 意義와 現況.....	4
III. 소프트화 事例.....	10
IV. 向後 展望 및 示唆點.....	16

<PBR 經營 統計>

I. 소프트화의 必要性

- (왜 소프트화인가?)
 - (經濟, 産業의 變化) 산업화 사회가 성숙화 단계에 도달함에 따라 부가가치가 떨어지는 단순 제조업의 성장은 한계에 도달하고 있음
 - (社會的 變化) 경제, 산업적 측면 이외에 사회적으로는 여가 활용, 건강, 편리성 등 삶의 질을 추구하는 소비자의 요구가 더욱 다양해지고 강해짐
- (소프트화 時代의 到來) 현재의 경제, 산업, 사회, 개인의 차원에서 일어나고 있는 변화의 키워드는 소프트화임. 이에 따라 기업들도 고부가가치 산업으로의 구조 조정 및 기업 내부의 지식자산 활용 등을 통한 소프트화 경영에 보다 높은 관심을 두어야 함

II. 소프트화의 意義와 現況

- (意義) 소프트화의 의미는 2가지 측면에서 찾아볼 수 있음. 첫째는 경제 및 산업면에서 지적 서비스 산업의 비중이 높아지는 현상을 말함. 둘째는 기업의 경영 활동에 있어 기본적인 제품(하드)에 지식 자산(소프트)을 결합시키는 것을 말함
 - (經濟·産業的 소프트화) 유형자산에 의한 부가가치 창출보다 무형 자산에 의한 부가가치 창출이 경제 전반에 걸쳐 상대적으로 높아지는 현상을 의미함
 - (企業 經營 活動의 소프트화) 경영 활동의 소프트화는 궁극적으로 고객만족과 솔루션의 제공, 부가가치를 높이게 됨
- (소프트화의 特性) 정보화·지식집약화, 문화적·정신적 풍요를 향한 의식 변화, 소규모·분산형 시스템으로의 변화를 특성으로 들 수 있음

○ (소프트화의 現況)

- (先進國 現況) 선진국에서는 소프트화를 통해 경제의 재도약 기회를 맞고 있으며, 기업 활동 측면에서 고객만족과 솔루션의 제공, 부가가치 창출이 이루어짐
- (國內 現況) 경제·산업적으로는 서비스 산업의 비중 확대로 양적인 소프트화는 상당부분 진전된 것으로 평가되나 정보화와 같은 질적인 소프트화는 미흡한 수준임. 또한 기업 경영 활동의 소프트화는 아직 초기 단계에 머물러 있음. 그러나 소프트화는 기업의 사업 구조 조정, 마케팅 전략, 구성원의 교육, 경력 체계 등에 변혁을 가져오고 있음

Ⅲ. 소프트화 事例

○ 經濟·産業的 소프트화 事例

- 美國 經濟의 소프트화

- (現況) 90년대 미국은 첨단 산업 분야에서 기술 우위에 바탕을 둔 경쟁력 강화로 불황을 극복함
- (소프트화의 效果) 미국 경제가 이같이 부활하게 된 것은 소프트화 구조 조정을 통해서임

- 소니의 소프트화: 事業 構造 調整

- (現況) Sony는 디지털 위성방송사인 「JSky B」 사에(출자 비율 33.3%) 1,000억엔 정도의 투자를 결정함
- (소프트화 事業 進出 戰略) 디지털 시대에 있어 전자 및 컴퓨터 등의 하드 분야뿐만 아니라 영상 및 음악과 같은 내용(Content)소프트 분야에도 적극 진출함

○ 企業 經營 活動의 소프트화

- IBM社: 솔루션의 제공

- (會社 概要) IBM사는 컴퓨터 하드웨어뿐만 아니라 정보기술측면에서 고객의 문제를 해결하는(Solution) 회사임

- (特徵) IBM은 90년 초의 위기에서 벗어나 93년부터 매출액이 지속적으로 증가함. IBM이 성공하게 된 이유는 정보 산업 특성에 맞는 제품과 소프트웨어, 서비스 등 하드와 소프트의 사업 포트폴리오를 구성하고 고객의 문제를 해결하는 솔루션을 제공함
- 페드럴 익스프레스社: 고객만족
 - (會社 概要) 페드럴 익스프레스는 매일 세계 200여개 국가에 2백만개를 운송하며, 11만명의 종업원과 500개의 항공기, 35,000개의 운송 수단을 보유하고 있음
 - (特徵) 전국적인 특송 능력, 2시간내에 처리할 수 있는 우편물 분류 시스템, 항공기의 로지스틱스 시스템, 고객 반응에 대한 신속한 처리를 장점으로 고객만족을 이룸

IV. 向後 展望 및 示唆點

○ (소프트화의 向後 展望)

- 경제 및 산업의 소프트화는 계속적으로 진행될 것으로 전망됨. 특히 정보기술 및 서비스, 정보통신 등 소프트 분야는 미래의 성장 산업으로 중요시되고 있음
- 미래 시장 환경은 신속한 대응없이는 기회를 놓칠 수 밖에 없도록 급변화할 것임. 이에 개개인의 욕구와 필요를 즉시 반영하여 제품으로 제공할 수 있는 일대일 마케팅과 유연성을 극대화한 팀제 경영이 정착될 전망이다

○ (示唆點)

- 경제·산업적 소프트화는 장기적인 투자를 통해 발전시키는 것이 필요함
- 경영 활동의 소프트화를 위해서는 지식자산의 축적과 이의 활용을 위한 유연한 조직과 문화가 필요함

I. 소프트化의 必要性

- (왜 소프트化인가?)
 - (經濟, 産業의 變化) 산업화 사회가 성숙화 단계에 도달함에 따라 부가가치가 떨어지는 단순 제조업의 성장은 한계에 도달하고 있음
 - (社會的 變化) 경제, 산업적 측면 이외에 사회적으로는 여가 활용, 건강, 편리성 등 삶의 질을 추구하는 소비자의 요구가 더욱 강해지고 다양해짐
- (소프트化 時代의 到來) 현재의 경제, 산업, 사회, 개인의 차원에서 일어나고 있는 변화의 키워드는 소프트화임. 이에 따라 기업들도 고부가가치 산업으로의 구조 조정 및 기업 내부의 지식자산 활용 등을 통한 소프트화 경영에 보다 높은 관심을 두어야 함

산업화 사회가
성숙화 단계에
도달함에 따라
부가가치가 떨어
지는 단순 제조
업의 성장은 한
계에 도달하고
있음

○ 왜 소프트化인가 ?

- (經濟, 産業의 變化) 산업화 사회가 성숙화 단계에 도달함에 따라 경제, 산업 분야의 경우 부가가치가 떨어지는 단순 제조업의 성장은 한계에 도달하고 있음
 - 정보· 지식화, 글로벌화의 진전에 따라 후발 개발도상국들도 단순 제조업의 기술을 쉽게 습득할 수 있게 됨
 - 후발 개발도상국들이 습득한 기술에 썩 임금을 바탕으로 높은 경쟁력을 형성하고 있기 때문에 국내 저부가가치 제조업의 이윤은 하락하고 있음
 - 선진국의 경우 저부가가치 제조업은 수입품으로 대체하고 고부가가치의 산업에 투자를 집중하고 있음
 - 향후 지식자산(디자인, 정보 등)을 이용하지 못하는 저부가가치 제조업의 성장 및 경쟁력은 지속적으로 저하될 전망이다

- 이에 소프트화를 통한 고부가가치의 창출이 보다 중요해지고 있음

사회적으로는 여가 활용, 건강, 편리성 등 삶의 질을 추구하는 소비자의 요구가 더욱 강해지고 다양해짐

- (社會的 變化) 사회적으로는 삶의 질을 추구하는 소비자의 요구가 더욱 강해지고 다양해짐
 - 즉 과거 획일적이고 일 중심의 문화에서 여유와 풍요로움을 추구하는 문화로 변화되고 있음
 - 사회 구성원들도 개인의 개성을 추구하고 여가 활용, 건강, 편리성을 중시하는 형태로 변화하고 있음. 지식과 정보, 환경 등에 대해서도 고도의 관심을 보이고 있음
 - 이에 소비 행태도 과거의 표준화된 형태에서 자신의 개별적인 요구를 충족시키려는 형태로 변화함
 - 즉 제품의 기본적 기능만으로는 소비자들의 다양한 요구를 충족시킬 수 없는 환경으로 변화된 것임
 - 제품에 고도의 서비스와 소비자가 원하는 문제의 해결(Solution)까지 내재되어 있어야만 변화된 소비자의 요구를 충족시킬 수 있음
 - 이에 따라 정보, 지식집약, 개인 생활을 위한 소프트 산업의 잠재 성장력은 지속적으로 증가되고 있음
 - 또한 제품의 기본적 기능과 지식자산(디자인, 정보 등)의 결합을 통한 소프트화의 중요성이 보다 높아지고 있음

현재의 경제, 산업, 사회, 개인의 차원에서 일어나고 있는 변화는 소프트화라는 키워드로 특징지워짐

○ 소프트化 時代의 到來

- 산업화 사회의 성숙 단계에 다다른 현재에는 경제, 산업, 사회, 개인의 차원에서 변화가 급격하게 일어나고 있음. 이러한 시대는 소프트화라는 키워드로 특징지워짐

고부가가치 산업
인 소프트 산업
으로의 구조 조
정 및 기업 내부
의 지식자산(디자
인, 정보 등 무형
의 소프트 자산)
활용에 보다 높
은 관심을 두어
야 함

- 하드 시대의 특징인 중앙집권, 규모 우위, 모방화, 획일화에서 소프트화 시대에는 분산화, 개별화, 창조 중시의 형태로 바뀌어감
- 소프트화 시대의 도래에 따라 기업도 이에 대한 대응이 필요하게 되었음
 - 과거의 저부가가치 산업 또는 생산 방식에 지속적으로 안주할 경우 생존하기 어려움
 - 개별적인 소비자의 욕구를 충족시켜주는 고객화된 제품, 즉 서비스와 솔루션(Solution)이 내재된 제품을 생산할 수 있는 기업만이 경쟁력을 갖게 됨
 - 이는 지식자산의 축적과 활용을 통해서만 가능할 수 있음
 - 따라서 고부가가치 산업인 소프트 산업으로의 구조 조정 및 기업 내부의 지식자산(디자인, 정보 등 무형의 소프트 자산) 활용에 보다 높은 관심을 두어야 함
 - 즉, 규모의 경제, 제조 부문 중시에서 희소성의 가치와 창조, 지적 투자, 연구·기획을 중시하는 소프트화 경영이 필요함

II. 소프트化의 意義와 現況

- (意義) 소프트化의 의의는 2가지 측면에서 찾을 수 있음 첫째는 경제 및 산업면에서 지적 서비스 산업의 비중이 높아지는 현상을 말함. 둘째는 기업의 경영 활동에 있어 기본적인 제품(하드)에 지식자산(소프트)을 결합시키는 것을 말함
 - (經濟·産業的 소프트化) 유형자산에 의한 부가가치 창출보다 무형 자산에 의한 부가가치 창출이 경제 전반에 걸쳐 상대적으로 높아지는 현상을 의미함
 - (企業 經營 活動의 소프트化) 경영 활동의 소프트화는 궁극적으로 고객만족과 솔루션의 제공, 부가가치를 높이게 됨
- (소프트化의 特性) 정보화·지식집약화, 문화적·정신적 풍요를 향한 의식 변화, 소규모·분산형 시스템으로의 변화를 특성으로 들 수 있음
- (소프트化의 現況)
 - (先進國 現況) 선진국에서는 소프트화를 통해 경제의 재도약 기회를 맞고 있으며, 기업 활동 측면에서 고객만족과 솔루션의 제공, 부가가치 창출이 이루어짐
 - (國內 現況) 경제·산업적 측면에서 서비스 산업의 비중 확대로 양적 소프트화는 상당부분 진전된 것으로 평가되나 정보화와 같은 질적인 소프트화는 미흡한 수준임. 그러나 기업 경영 활동의 소프트화는 아직 초기 단계에 머물러 있음. 그러나 기업의 소프트화는 기업의 사업 구조 조정, 마케팅 전략, 구성원의 교육, 경력 체계 등에 제 변혁을 가져오고 있음

소프트화는 경제 및 산업면의 소프트화와 기업 경영 활동에서의 소프트화로 볼 수 있음

○ 소프트化의 意義

- (意義) 소프트화란 경제 및 산업 측면에서 지적 서비스 산업의 비중이 높아지는 현상을 말하며, 기업의 경영 활동 측면에서 기본적인 제품(하드)에 지식자산(소프트)을 결합시키는 것을 말함

- (經濟·産業的 소프트化)

소프트화, 소프트노믹스(Softnomics)란 단어는 일본에서 처음 사용됨

- 소프트화는 경제가 발전되고 산업 구조가 고도화 됨에 따라 기존의 제조업 중심의 경제에서 소프트 산업 중심의 경제로 전환되는 현상임
- 양적으로는 서비스 산업이 경제 활동 전체에서 차지하는 비중이 확대되는 것으로 특징지을 수 있음
- 질적으로는 토지·시설과 같은 유형자산에 의한 부가가치 창출보다 지식자산(디자인, 정보 등)에 의한 부가가치 창출이 경제 전반에 걸쳐 상대적으로 높아지는 현상을 의미함

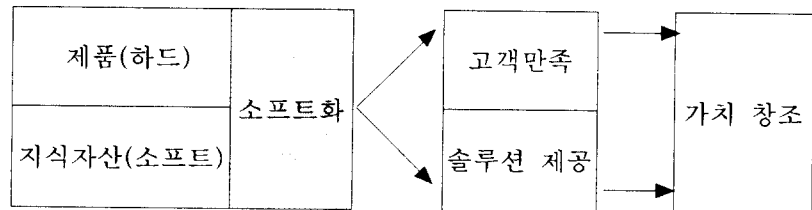
기업 경영 활동의 소프트화란 기업이 생산하는 기본적인 제품(하드)에 지식자산(소프트)을 결합시키는 것을 말함

- (企業 經營 活動의 소프트化)

- ① (概要) 기업이 경영 활동의 소프트화란 기업이 생산하는 기본적인 제품(하드)에 지식자산(소프트)을 결합시키는 것을 말함
 - 기존의 유형자산들인 토지, 원료 등은 유한한 자원인 반면에 지식자산(소프트)은 무한한 자원임
 - 지식자산(소프트)은 데이터, 정보, 디자인, 문화, 가치관을 일컫음
 - 지식자산(소프트)이 있으므로 기업의 생산 활동에 사용되는 투입물(노동, 재화, 시간 등)을 절약할 수 있으며 산출물의 가치를 제고시킬 수 있음
- ② (特徵) 기업이 경영 활동의 소프트화를 단순히 하드와 대칭적 개념에서 생각할 것이 아니라 하드와 소프트의 결합에 의한 복합적 관점에서 이해하여야 함

- 기업 경영 활동의 소프트화는 하드부분이 제공하는 기본적 기능이외에 고객의 문제를 해결하는(Solution 제공) 것임
- 또한 기업 경영 활동의 소프트화는 궁극적으로 고객만족과 부가가치 창출에 연결되어야 함
- 아래의 <그림1>은 기업 경영 활동의 소프트화를 개념적으로 표현한 것임

<그림 1> 경영 활동의 소프트化



정보화·지식집약화, 문화적·정신적 풍요의 의식 변화, 소규모·분산형 시스템의 변화를 소프트화의 특성으로 들 수 있음

○ 소프트化의 特性

- 소프트화가 진행되면서 나타나는 특성은 다음과 같음
 - 사회 시스템은 대량 생산 형태에 적합했던 중앙 집권, 집중화, 양적 확대, 규제에서 지방분권, 분산화, 질적 향상, 자유 협조의 형태로 바뀌어감
 - 산업 형태도 제조업 중심에서 정보·지식을 토대로 한 소프트 산업 중심으로 변화함
 - 기업 경영은 지적 투자, 창조, 연구, 기획을 중시하는 형태로 변모하며, 기업내의 지적 네트워크가 활성화됨
 - 마케팅은 소품종 대량 생산 체제하의 가격·성능 경쟁에서 다품종 소량 생산 또는 주문 생산 체제하의 고객만족 경영 체제로 변화함
 - 개인 생활은 즐거움과 레저에 대한 관심이 높아지며, 여가, 건강을 추구하는 삶으로 특징됨.

· <표1>는 하드에서 소프트화로 이행해 가는 진행 과정과 그 특성을 설명한 것임

<표 1> 소프트化의 진행 과정과 특성

시대	하드 주도 시대	소프트化 시대	소프트化 전성기
사회 시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 중앙집권 · 집중화 · 양적 확대 · 규제 	<ul style="list-style-type: none"> · 행정·재정개혁 · 집중과 분산이 공존 · 질적 향상 · 규제 완화 	<ul style="list-style-type: none"> · 지방분권 · 분산 · 자유 협조
산업	<ul style="list-style-type: none"> · 重厚長大 · 제조업 중심 	<ul style="list-style-type: none"> · 輕薄短小 · 정보·서비스 산업 중심 	<ul style="list-style-type: none"> · 소프트 자체 · 정보·지식·창조 산업 중심
기업	<ul style="list-style-type: none"> · 대기업 시대 · 대자본 우위 · 국내 투자 및 설비 중심 투자 · 규모의 이익 · 모방우위 · 구미로부터 도입 · 제조 부문 중시 · 노동집약형 · 종신 고용 · 하청 회사 	<ul style="list-style-type: none"> · 대·중소기업 시대 · 중자본 · 해외 투자 및 인적 중심 투자 · 다양화의 이익 · 창조에의 모색 · 응용 기술 개발 · 경리, 판매 부문 중시 · 자본집약형 · 선택 정년제 · 대등관계 	<ul style="list-style-type: none"> · 개인기업 시대 · 소자본 · 전세계적 투자 및 인적 중심 투자 · 회소화의 이익 · 창조 중시 · 소프트 수출 · 연구, 기획 부문 중시 · 두뇌집약형 · 임시 고용, 능력주의 · 네트워크화
	마케팅	<ul style="list-style-type: none"> · 소품종 다량 판매 · 대규모 마켓 · 가격 경쟁 · 성능 경쟁 	<ul style="list-style-type: none"> · 다품종 소량 생산 · 세그먼트화 · 서비스 경쟁
가정	<ul style="list-style-type: none"> · 전업주부 · 가정내 자급자족 · 학교교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 겸업주부 · 가사 외부화 · 학교외 교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 부부 가사협업 · 가사무인화 · 평생학습
개인	<ul style="list-style-type: none"> · 획일 · 개미형(일 중심) · 인생 60년 	<ul style="list-style-type: none"> · 다양·분화 · 개미·베짱이형 · 인생 80년 	<ul style="list-style-type: none"> · 개별화 · 베짱이형(여가 선호) · 인생 100년

(資料: 日本 소프트化 經濟센터 「소프트化 白書」에서 인용)

○ 소프트화의 現況

선진국은 소프트
화 구조 조정을
통해 경제의 재
도약 기회를 맞
고 있음

- (先進國 現況) 미국과 영국 등 선진국은 소프트화 산업 구조 조정을 통해 과거 경기 침체에서 벗어나 경제의 재도약 기회를 맞고 있음
 - 투자효율이 낮은 저부가가치의 단순 제조업은 수입품으로 대체시키거나, 임금이 낮은 개도국에 생산 설비를 이전시키고 있음
 - 대신 유망 산업인 서비스업 및 소프트 산업에 투자를 집중시킴
 - 선진 기업들도 지식자산을 통한 경영 활동 소프트화에 주력하고 있음

국내의 경우 양
적인 소프트화는
상당부분 진전된
것으로 평가되나
질적인 소프트화
는 미흡한 수준

- (國內 現況) 경제, 산업적 측면의 경우 양적인 소프트화는 상당 부분 진전되었으나, 질적인 면에서는 미흡한 수준임
 - 양적 소프트화를 알 수 있는 산업 구조의 서비스화를 살펴보면, 1995년을 기준으로 1963년에 비해 3차 산업인 서비스업은 36%에서 58%로 상승한 것으로 나타남
 - 이는 미국(75%)·유럽(70%)·일본(70%) 등 선진국의 경제소프트화와 비슷한 구조로 양적으로는 우리나라도 상당 부분 소프트화가 진전된 것으로 평가됨
 - 그러나 국가경쟁력을 최대한으로 발휘하게 하기 위해서는 고부가가치로의 소프트화 구조 조정은 지속적으로 이루어져야 함
- 양적인 소프트화와 달리 질적인 소프트화에서는 후진성을 보이고 있음
 - 질적인 소프트화 중의 하나인 정보화를 볼 때, 한국전산원에서 발표한 '정보화 백서(95년)'에 의하면 우리나라 정보화 지표는 94년도 기준 3

백77점으로 나타남

- 다른 나라와 비교할 때, 미국의 경우는 3천1백25점 수준이고, 일본은 1천3백61점으로 나타나 선진국에 비해 많이 뒤지는 것으로 나타남

최근 우리 기업
들도 소프트화
전략으로 대응하
고 있으나 아직
까지는 미흡한
단계임

- 최근 우리 기업들도 소프트화의 방향으로 진전되고 있으나 아직까지는 미흡한 단계임
 - 기업 경영 활동 소프트화에서 가장 중요한 고객만족도는 미흡한 수준임. 1995년 서비스업의 고객만족지수(CSI)를 파악해 본 결과, 100점 만점에 61.5점으로 낮게 나타남(資料: 소비자 학회 「서비스 산업의 현황과 서비스 품질」)
- 기업의 소프트화는 기업의 사업 구조 조정, 마케팅 전략, 구성원의 교육, 경력 체계 등에 변혁을 가져오고 있음
 - 정보통신 사업, 생명 공학, 음향, 영상 산업 등 소프트 분야에 대한 시장 진출 및 사업 구조 조정을 모색하고 있음
 - 기업 조직도 소프트화 환경에 맞춰 팀제, 연봉제 등 유연성을 높일 수 있는 체제로 변화하고 있음
 - 마케팅 전략의 경우는 고객 접점인 판매에서 서비스화와 정보시스템화를 통한 고객만족의 극대화로 차별화를 도모하고 있음

III. 소프트화 事例

○ 經濟·産業的 소프트화 事例

- 美國 經濟의 소프트화

- (現況) 90년대 미국은 첨단 산업 분야에서 기술 우위에 바탕을 둔 경쟁력 강화로 70, 80년대의 불황을 극복하고 세계 제일의 수출국으로서의 위상을 확보했음
- (소프트화의 效果) 미국 경제가 이같이 부활하게 된 것은 성장과 복지를 지속적으로 보장할 수 있는 소프트화 구조 조정을 통해서임

- 소니의 소프트화: 事業 構造 調整

- (現況) Sony는 디지털 위성방송사인 「JSky B」 사에(출자 비율 33.3%) 1,000억엔 정도의 투자를 결정함
- (소프트화 事業 進出 戰略) 디지털 시대에 있어 전자 및 컴퓨터 등의 하드 분야 뿐만 아니라 영상 및 음악과 같은 내용(Content)소프트 분야에 적극 진출함

○ 企業 經營 活動의 소프트화

- IBM社: 솔루션의 제공

- (會社 概要) IBM사는 컴퓨터 하드웨어뿐만 아니라 정보기술측면에서 고객의 요구 사항을 충족(Solution)시키는 회사임
- (特徵) IBM은 90년 초의 위기에서 벗어나 93년부터 매출액이 지속적으로 증가함. IBM이 성공하게 된 이유는 정보 산업 특성에 맞는 제품과 소프트웨어, 서비스 등 하드와 소프트의 사업 포트폴리오를 구성하고 고객의 요구를 해결하는 솔루션을 제공함

- 페드럴 익스프레스社: 고객만족

- (會社 概要) 페드럴 익스프레스는 매일 세계 200여개 국가에 2백만 개를 운송하며, 11만명의 종업원과 500개의 항공기, 35,000개의 운송 수단을 보유하고 있음
- (特徵) 전국적인 특송 능력, 2시간내에 처리할 수 있는 우편물 분류 시스템, 항공기의 로지스틱스 시스템, 고객 반응에 대한 신속한 처리를 장점으로 고객만족을 이룸

○ 經濟·産業的 소프트화 사례

90년대 미국의
景氣 回復은 성
장과 복지를 지
속적으로 보장할
수 있는 소프트
産業의 摸索을
통해서임

- (美國 經濟의 소프트화)

- ① (現況) 미국 경제는 70년대 두번의 오일쇼크와 달러 강세로 일본 등 여타 경쟁국에 비해 경쟁력이 크게 하락했음
- 80년대 들어서 재정지출 감축 노력에도 불구하고 막대한 국방비 지출과 복지비 지출로 인한 만성적인 재정 적자 등 많은 어려움을 겪었음
 - 그러나 90년대 미국은 전통적인 제조업에서 마이크로 프로세서, 정보통신, 컴퓨터, 금융·서비스 등 고부가가치 산업으로 구조 조정을 원활하게 이룸
 - 이에 따라 첨단 산업 분야에서 기술 우위에 바탕을 둔 경쟁력 강화로 세계 제일의 수출국으로 위상을 확보했음
 - 더욱이 최근에 와서는 여타 선진국과는 달리 첨단 산업의 높은 생산성 증가로 인플레이없는 고성장을 지속하는 새로운 시대에 접어들었음
- ② (소프트화의 效果) 미국 경제가 이같이 부활하게 된 것은 성장과 복지를 지속적으로 보장할 수 있는 새로운 산업의 모색을 통해서임
- 이러한 흐름에 부응한 것이 서비스화·정보화로 특징되는 소프트화임
 - 즉 실리콘벨리를 중심으로 소프트웨어, 정보통신 사업, 생명 공학, 우주 공학 등의 소프트 산업이 경기 회복을 주도함

- (소니의 소프트화: 事業 構造 調整)

- ① (背景 說明) 올해 창립 51주년을 맞는 Sony는 디지털 위성방송사인 「JSky B」社에(出資 比率 33.3%) 1,000억엔 정도의 투자를 결정함

Sony는 디지털 위성방송사인 「JSky B」社에 1,000억엔 정도의 투자를 결정함

디지털 시대에 있어 하드 분야 뿐만 아니라 영상 및 음악 등의 내용(Content)소프트 분야에 적극 진출함

- Sony가 위성 방송 사업에 뛰어든 것은 본격적인 디지털 방송의 시대가 임박했기 때문임. 디지털 방송은 현재의 아날로그 방식보다 훨씬 많은 다채널화이 가능함.
 - 이러한 상황에서 소비자의 관심을 끌기 위해서는 방송 내용(Content)의 질이 중요하게 됨
 - Sony는 이미 子會社인 日本의 뮤직엔터테인먼트社와 美國의 픽쳐엔터테인먼트社로부터 음악과 영상의 프로그램을 공급받을 수 있는 기반을 갖추고 있음
 - 이에 따라 디지털 방송 시대에서 새로운 收益源의 창출이 가능함
- ② (소프트화 事業 進出 戰略) 디지털 시대에 있어 전자 및 컴퓨터 등의 하드 분야뿐만 아니라 영상 및 음악과 같은 내용(Content)소프트 분야에의 적극 진출함
- 최근 미국의 Intel과 Microsoft社가 영상 산업에 참여하기 시작한 것이 좋은 예임
 - 현재 Sony의 수입원의 80%정도는 일렉트로닉스 분야임. Sony는 일렉트로닉스 분야의 풍부한 현금 수입원을 바탕으로 소프트 사업인 디지털 위성 방송과 같은 「정보 유통」 분야에 참여하는 전략을 전개하고 있음
 - 「정보 유통」 분야의 투자가 결실을 맺게 되면 Sony는 일렉트로닉스뿐만 아니라 영화, 음악과 같은 엔터테인먼트 사업을 제작하는 하드와 소프트의 복합 기업이 탄생됨
 - Sony는 엔터테인먼트 사업과 같은 고부가가치의 상품을 활발히 제작할 수 있도록 그룹의 역량을 집중한다는 계획을 수립하고 있음

○ 企業 經營 活動의 소프트화

IBM사는 컴퓨터 하드웨어뿐만 아니라 정보기술 측면에서 고객의 요구 사항을 충족(Solution)시키는 회사임

- (IBM社 事例: 솔루션의 제공) IBM사는 컴퓨터 하드웨어뿐만 아니라 소프트 측면에서 고객의 요구 사항을 충족(Solution)시키는 회사임

① (會社 概要) 1996년 IBM의 매출액은 7백 6십 억 달러이며, 당기 순이익은 6십억 달러를 기록한 세계적인 컴퓨터 회사임

② (特徵) IBM은 90년 초의 위기에서 벗어나 93년부터 매출액이 지속적으로 증가함. IBM이 성공하게 된 이유는 다음과 같음

- 정보 산업 특성에 맞는 제품과 소프트웨어, 서비스 등 하드와 소프트의 사업 포트폴리오를 구성하고 고객의 요구를 해결하는 솔루션을 제공함

③ (소프트화의 效果) 93년부터 IBM은 하드보다는 소프트 분야(소프트웨어, 서비스)에 주력하여 성장을 이룸

- 96년 매출액중 컴퓨터 하드웨어 제품은 3백6십 억 달러를 기록하여 48%의 구성비를 이룸

- 소프트 분야에서 소프트웨어 판매, 컨설팅, 시스템 구축, 보수, 유지, 임대와 같은 서비스 분야는 4백억 달러를 기록하여 전체 매출액중 52%를 차지함

- 93년 매출액은 하드 부문은 3백억 달러를 기록하고, 소프트 분야는 2백8십억 달러를 기록함. 96년과 비교해 볼 때 하드 부문은 93년 대비 19%, 소프트 분야는 28% 성장하여 소프트 분야가 IBM의 최근 성장을 주도한 것으로 나타남

- 아래 <표2>는 IBM의 93년과 96년의 매출액 및 구성 비율로 나타낸 것임

<표 2> IBM의 매출액 추이 및 구성비

(단위: 백만 달러)

구분	1996년 매출액	1993년 매출액
하드웨어	36,316(48%)	32,344(50%)
소프트웨어	13,052(17%)	11,346(18%)
서비스	15,873(21%)	9,715(15%)
유지·보수	6,981(9%)	7,222(11%)
임대 및 금융 수입	3,725(5%)	3,425(6%)
합계	75,947	64,052

* ()은 매출액 구성비임

* (資料: IBM 1993, 1996 Annual Report에서 인용)

페드럴 익스프레스社는 정보기술과 창조적이며 유연한 조직을 바탕으로 신속하고 신뢰성 있게 고객만족을 충족시키고 있음

- (페드럴 익스프레스社의 사례; 고객만족) 특송 업체인 페드럴 익스프레스는 정보 기술과 창조적이며 유연한 조직을 바탕으로 신속하고 신뢰성 있게 고객만족을 충족시키고 있음

① (會社 概要) 페드럴 익스프레스는 매일 세계 200여개 국가에 2백만개를 운송하며, 11만명의 종업원과 500개의 항공기, 35,000개의 운송 수단을 보유하고 있음.

- 페드럴 익스프레스는 전국적인 특송 능력, 2시간내에 처리할 수 있는 우편물 분류 시스템, 항공기의 로지스틱스 시스템, 고객 반응에 대한 신속한 처리를 장점으로 가지고 있음

- 同 社는 이로 인해 낮은 시스템 처리 비용, 유연한 서비스 활동, 높은 생산성을 올리고 있음

② (特徵) 위에서 열거한 페드럴 익스프레스의 장점은 정보 기술과 조직의 조화로 인해 창출된 것으로 이를 통하여 고객만족의 결과를 이루어 냄

- 분산 처리 정보 기술: 매일 24만 고객의 주문을 2천여 지점에서 정보 시스템에 입력하며, 바코드를 이용하여 우편물의 송신지, 수송지, 처리 시간등을 처리함
- 신속과 신뢰의 증진: 페드럴 익스프레스는 운송의 신속과 신뢰를 높이기 위해 날씨 분석, 이륙 통제, 항법 시뮬레이션 시스템을 자사의 항공기에 장착시킴
- 유연한 조직: 同 社는 11만명의 종업원을 보유하고 있더라도 계층 조직은 5개에 불과함. 목표 관리와 성과 체계는 팀 별, 개인 별로 이루어지며 성과급의 많은 배분을 위해 팀 내에서 지나친 인원의 증가를 꺼림. 또한 계획, 교육, 훈련, 실적 평가는 자율적으로 이루어지도록 유도하여 동기 부여가 잘되며, 관료주의적 폐해가 없음

IV. 向後 展望 및 示唆點

○ (소프트化의 向後 展望)

- 경제 및 산업의 소프트化는 계속적으로 진행될 것으로 전망됨. 특히 정보기술 및 서비스, 정보통신 등 소프트 분야는 미래의 성장 산업으로 중요시되고 있음
- 미래 시장 환경은 신속한 대응없이 기회를 놓칠 수 밖에 없도록 급변화할 것임. 이에 개개인의 욕구와 필요를 즉시 반영하여 제품으로 제공할 수 있는 일대일 마케팅과 유연성을 극대화한 팀제 경영이 정착될 전망임

○ (示唆點)

- 경제·산업적 소프트화는 단기간에 이룰 수 없는 것이지만 장기적인 투자를 통해 소프트화를 발전시키는 것이 필요함
- 경영 활동의 소프트화는 혁신 활동을 통해 단기적으로 이룩할 수 있음
- 지식자산의 축적과 이의 효과적 활용을 위해서는 유연한 조직과 문화가 필요함

경제 및 산업의 소프트化는 계속적으로 진행될 것임. 특히 소프트 산업은 미래의 성장 산업으로 중요시되고 있음

○ 소프트化의 向後 展望

- 경제 및 산업의 소프트化는 계속적으로 진행될 것으로 전망됨
- 스탠포드 연구소에 따르면, 미래의 유망 산업으로는 정보기술 및 서비스, 컴퓨터 및 소프트웨어, 정보통신, 교육, 오락, 미디어 등의 분야를 지적함
- 반면 소재 산업이나 소비재 산업은 저성장 또는 침체될 것으로 전망함. <표3>은 2005년의 성장 산업과 침체 산업을 예시한 것임

<표 3> 미래의 성장 산업, 침체 산업

고성장 산업		중성장 산업	
<ul style="list-style-type: none"> · 정보기술 · 컴퓨터 장비 · 텔레커뮤니케이션(통신장비) · 교육서비스 · 여행 및 관광 · 의약품 · 환경서비스와 설비 · 전자 · 첨단소재 	<ul style="list-style-type: none"> · 정보서비스 · 소프트웨어 · 오락/미디어 · 의학장비 · 생명공학 · 건강관리 · 화학 	<ul style="list-style-type: none"> · 자동차 및 부품 · 우편 및 화물운송 · 호텔 및 리조트 · 고무/플라스틱 제조 · 사진 및 과학기기 · 해상운송 · 위생잡화 · 장난감/스포츠용품 · 엔지니어링/건설 	<ul style="list-style-type: none"> · 섬유 · 음료 · 수송기기 · 유통 · 무역 · 의류 · 중개업 · 광고/마케팅
저성장 산업		침체 산업	
<ul style="list-style-type: none"> · 금융 · 제지 · 산업 및 농업용 기기 · 금속 및 금속 제품 · 석유정제 · 철도 · 담배 	<ul style="list-style-type: none"> · 식품 · 가구 · 광업/원유채굴 · 인쇄/출판 · 전기/가스공급 	<ul style="list-style-type: none"> · 유리 · 항공 	

(資料: 1996년 Stanford Research Institute 「Forecasting The 21st Century Business Environment and How to Respond to It」에서 인용)

개개인의 요구와 필요를 반영하여 제품으로 제공할 수 있는 일대일 마케팅과 팀제 경영 및 지식 경영이 강화로 이어질 전망이다

- 기업 경영 활동의 소프트화는 고객만족, 솔루션의 제공, 부가가치 창출을 위해 소비자 개개인을 대상으로 한 일대일 마케팅과 팀제 경영 및 지식 경영의 강화로 이어질 전망이다
 - 미래의 시장은 소비자 요구의 다양화와 급변화, 신기술의 빠른 확산, 정보화의 진전 등으로 변화에 신속한 대응없이 기회를 놓치는 환경으로 예측됨
 - 이로 인해 경영 활동은 '불확실한 수요'에 얼마나 유연하게 대응하여 '다양한 소비자의 욕구'를 만족시키느냐에 목표를 두어야 함
 - 따라서 개개인의 요구를 즉시 반영하는 일대일 마케팅이 주류를 이룰 것임
 - 경영 조직도 의사 결정의 신속화와 정보 공유를 통한 시너지 효과를 극대화하는 팀제 경영이 정착될 전망이다

경제·산업적 소프트화는 장기적인 투자를 통해 발전시키는 것이 필요함

○ 示唆點

- 현재 우리는 소프트화라는 큰 조류를 맞이하고 있음
- 경제·산업적 소프트화는 장기적인 투자를 통해 발전시키는 것이 필요함
- 제품의 기본적 기능으로 고객만족을 이끌어내는 시대는 지났음
 - 기본적 기능 이외에 정보, 지식, 서비스 등의 소프트를 결합시켜야만 고객만족과 부가가치를 창출할 수 있음
 - 소프트화는 산업의 성격과는 일치하는 것은 아님. 서비스 산업이 아닌 제조업에 속해 있더라도 소프트화를 높일 수 있음
 - 소프트화가 높다는 것은 경영 활동에서 지식자산의 상대적 비중이 높아야 함을 의미함
- 지식자산의 축적과 이의 효과적 활용을 위해서는 유연한 조직과 문화가 필요함
 - 경직된 사고 방식과 조직, 정형화된 시스템으로는 소프트화의 특징인 다양성·신속성·불연속성에 대응하기 어려움

지식자산의 축적과 이의 효과적 활용을 위한 유연한 조직과 문화가 필요함

(김대홍 : dhkim@cosmo.co.kr)

(안옥경 : okahn@cosmo.co.kr)