

기업가치증대를 위한 인터넷의 전략적 활용

곽 수 일*

〈目 次〉

I. 서 론	VI. 인터넷 경영 Key Point
II. New Economy의 특성	VII. 기존산업과 e-business의 결합전략
III. 인터넷에 대한 무지와 두려움	VIII. 결 론
IV. 인터넷 스피드에 의한 경기변동	
V. 인터넷은 경쟁력의 보고	

I. 서 론

오늘날 인터넷은 우리의 생활과 경제의 전반에 걸쳐 많은 변화를 일으키고 있으며, 인터넷에 의해 새롭게 전개되는 경제를 우리는 디지털 경제 혹은 일렉트로닉 경제라 하여 새로운 경제로 일컫고 있다. 과거 수요와 공급의 원리로 해석되던 경제구조는 새로운 경제구조 하에서 패러다임의 전환을 맞이하고 있으며 이러한 변화는 개인 차원에서 뿐만 아니라 기업 경영 전반에 걸쳐 근본적인 혁신을 초래하고 있다.

본 논문에서는 이러한 배경 하에서 새로운 경제의 특징을 살펴보고 새로운 경제의 전개에 따른 우리 기업의 가야 할 길과 생존을 위한 전략을 살펴보았다.

II. New Economy의 특성

요즈음 우리의 생활경제 속에서 새롭고 재미있는 현상들이 여기 저기에서 발견되고 있다. 예를 들면 '올드 이코노미(old economy)'에서의 수요공급의 원칙에 의하면 가격이 오를 때 기업의 이익이 증가하여 공급량이 늘어나고, 가격이 내릴 때 기업의 수익성이 감소하여 공급이 줄어드는 것으로 되어 있다. 그러나 오늘날 우리가 진입하고 있는 '뉴 이코노미(new

* 서울대학교 경영학과 교수

economy)'에서는 재화의 가격이 하락함에도 불구하고 공급이 계속 늘어나고, 심지어는 가격이 제로가 되어 상품이 무료가 되었음에도 불구하고 공급이 계속 늘어나는 현상을 볼 수 있다.

그 좋은 사례로 인터넷에 의한 전화서비스 등 여러 가지 인터넷상의 서비스가 무료임에도 불구하고 공급이 증가하고 있는 것을 들 수 있다. 또한 비록 가격이 무료는 아니더라도 원가 이하로 제품을 팔면서 고객을 유치하는 방법도 흔히 쓰여지고 있다. 이와 같이 이전의 경제 상식을 가지고는 도저히 이해할 수 없는 현상들이 일어나는 것을 보고, 요사이 이를 가리켜 '뉴 이코노미'라고 부르며 이해하려고 하고 있다.

'뉴 이코노미'에서 재화의 가치가 창출되는 모습을 보면 더욱 재미있다. 예를 들어 이제까지의 경제 속에서는 무엇이든지 귀하거나 모자라는 것이 있으면 그 희소성으로 인해 가격이 오르고 가치가 있는 것으로 생각되어 왔다. 따라서 희귀한 것을 만들수록 더 큰 가치가 창출되고 높은 가격을 받을 수 있었다. 그러나 '뉴 이코노미'에서는 가치의 창출이 희소성에서 만들어지기보다는 풍부함 속에서 이루어진다. 구체적인 예로 요사이 인터넷 사이트나 상점들의 가치는 이 사이트에 가입한 회원 수가 많을수록 그 가치가 기하급수적으로 증대되는 것을 볼 수 있다. 이는 마치 과거에 FAX가 몇 대 없었을 때에는 귀하지만 별 가치가 없다가 모든 사람이 FAX로 연결됨에 따라 사용이 증대되고 그 가치가 급속도로 증가하는 것이다. 이와 같이 '뉴 이코노미'의 경제원칙 중에 하나는 풍요 속에서 가치가 창출되는 것이다.

더욱이 뉴 이코노미에서 가치가 창출되는 과정을 보면 과거의 산업사회와는 다른 양상을 띄고 있다. 예를 들어 산업사회에서는 유형의 재화를 만들기 위하여 원료에서부터 완제품에 이르기까지 수많은 사람들이 직접 손으로 만지고 노동력을 투입하였다. 그러나 '뉴 이코노미'에서는 이와 같이 손으로 만지며 노동하는 과정도 여전히 존재하지만, 진짜로 재화의 가치를 창출하는 과정은 사람들이 지식이나 정보, 통신이라는 수단을 통하여 한번도 손대지 않고 이루어지고 있다. 이를 가리켜 '뉴 이코노미'에서는 "만질 수 있으면 진정한 것이 아니다(If you can touch it, it's not real)"라는 말을 하기도 한다.

더욱이 이러한 현상은 어느 지역이나 나라에 국한되어 일어나는 것이 아니고 국경을 초월하여 시도 때도 없이 발생하고 있다. 한 예로 대구에 사는 할아버지가 미국에 살고 있는 손자가 통나무집 장난감을 좋아한다는 이야기를 듣고는 스웨덴에 있는 인터넷 상점에서 주문을 하고 본인의 신용카드로 결제를 하면 통나무집 장난감은 핀란드에서 제조되어 미국으로 배달되는 세상이 된 것이다. 이 경우 할아버지는 대구에서 살면서, 장난감 쇼핑은 스웨덴에서 하고, 실제 생산은 핀란드에서 하여 미국의 손자가 가지고 노는 즐거움을 가지게 된다. 이런

현상은 인터넷의 특성상 자연스러운 것으로 뉴 이코노미에서는 “지리(地理)는 소멸되었다 (Geography is dead)”라고 하고 있다.

이렇게 디지털 정보화로 인하여 새롭게 형성하고 있는 ‘뉴 이코노미’의 모습을 정의하여 보면 크게 다음과 같은 3가지 특징을 가진 공동체가 전개되고 있다.

- 1) Globalized Community
- 2) Intangible Community
- 3) Interlinked Community

이러한 특징을 예를 들어 설명하면 다음과 같다.

1. Globalized Community

새로운 공동체는 국가나 국경을 초월하고 지리(地理)의 개념이 파괴되어 글로벌(global)하다는 것이다. 한 마디로 세계는 한 끝에서 다른 끝까지 디지털 시그널을 보내는데 걸리는 8분의 1초의 거리를 두고 떨어져 있는 세상이 된다는 것이다. 이러한 변화는 경제에서 문화에 이르기까지 모든 분야를 마치 한지붕밑에서 생활하는 모습으로 바꾸어 주고 있다.

한 예로 경제분야에서는 Amazon.com이라는 인터넷 서점이 몇 년 사이에 영어서적 부문에서 전세계를 장악하는 경지에까지 이르고 있으며, 문화분야에서는 위에서 예를 든 것과 같이 이태리에서 공연되는 오페라 AIDA가 전 세계의 PC를 가진 사람들에게 생중계 되고 있다. 이러한 일들은 음악, 미술뿐만 아니라 연극, 영화나 문학부문까지도 인터넷을 통하여 전세계에 전달되어 세계가 한 지붕밑에서 생활하는 모습이 되고 있다.

세계는 지금 인터넷이라는 새로운 통신 방법으로 인해 신천지가 열리고 있으며, 오늘날의 경제도 디지털 이코노미(Digital Economy), 일렉트로닉 이코노미(Electronic Economy) 시대라 할 수 있다.

2. Intangible Community

인터넷을 이용한 전자상거래의 경우에는 고객이 직접 제품을 만져보지 않고 구매가 이루어지는 것이다. 한 예로 아마존 인터넷 서점의 경우 고객은 책 한번 만져보지 않고 구매하고 있는 것이다. 이런 현상은 책뿐만 아니라 전자상거래를 통하여 가전제품이나 의류를 구매하는 경우도 마찬가지가 된다. 결국 전자상거래에서는 책 없는 책방이 전 세계를 석권하는 책방이 되었고, 결국 책이건 의류이건 앞으로는 고객이 만질 수 있다면 진짜 사업이라 할 수 없고, 고객이 만질 수 없는 경우만 진짜 사업으로 세계를 석권할 수 있는 시대가 오고 있다.

이렇게 전자경제가 우리 앞에 전개됨에 따라 이제까지 우리 기업들이 가지고 있던 영업체제나 생산체제도 몇 년 내에 못 쓰게 될 것이다. 즉 책이 있는 서점보다는 책이 한 권도 없는 서점이 전국 서적유통을 석권할 것이고, 가전제품의 경우에는 어느 날 갑자기 대리점들이 무용지물이 되고 인터넷을 통하여 거래되는 영업체제가 일반화될 것이다. 이러한 체제변화는 단순히 소비재 유통뿐만 아니라 산업재의 유통과 모든 기업의 구매체제까지도 변화시켜 놓을 것이다.

3. Interlinked Community

셋째로 새로운 공동체의 특징은 모든 것이 서로 연결되고 상호작용하고 있다는 것이다. 이는 정보기술의 발달과 더불어 꽃을 피우고 있는 네트워크의 개념은 우리의 생각과 생활에 핵심이 되기 때문이다. 이와 같은 네트워크가 작동되는 기반은 통신이며 이에 따라 통신은 경제의 한 부분이 아니고 바로 통신이 경제가 되는 공동체가 형성될 것이다. 뿐만 아니라 새로운 공동체에서는 통신이 사회, 문화, 개인, 인간생활의 초석이 될 것이다. 이에 따라 누구든지 네트워크의 구성원이 되지 못하면 이 사회에서 존재하지 않는 셈이 될 것이다.

새로운 시대에는 사업의 성격이 네트워크화 된다. 이는 시간과 장소를 초월하는 통신수단의 발달로 경제활동이 사업과 정보 네트워크를 통해 수행되게 사업의 특성을 바꾸어 놓는 것이다. 특히 사업과 정보의 네트워크화는 기업으로 하여금 과거와 같이 자체 내에서 모든 기술을 가지고 원료에서부터 완제품까지 모든 것을 자체 생산하는 패러다임에서 네트워크를 통하여 아웃소싱하는 개념으로 성격을 전환시킨다. 이에 따라 각각의 기업은 전문분야의 핵심 역량(core competence)만 가지고 사업의 전문화를 꾀하는 동시에 그 외 부문에 있어서는 네트워크를 구성하고 있는 기업으로부터 부품이나 반제품 또는 완제품까지 조달 받는 아웃소싱의 성격을 가지게 한다. 이러한 아웃소싱의 극단적 모형이 공장 없는 생산(manufacturing without plant)으로 공장 없이 세계 최고품을 생산하여 유통시키는 기업의 출현이다. 이 경우 사업에 정보 네트워크는 그 기업의 공급 넷(supply net)이 되고 인터넷을 통한 유통은 결국 제품 한 번 만져보지 않고 생산에서 판매까지 완수함으로써 제조/유통업의 성패는 구매와 조달에서부터 영업과 조달까지의 서비스가 좌우하게 된다.

일례로 세계적으로 유명한 한 운동화 회사의 경우 한 쥘레의 신발도 생산하지 않으면서 전 세계 시장을 석권하고 있다. 이 경우 이 신발들은 남미나 동남아시아의 기업들에 의하여 무수히 많은 양이 생산되고 있지만 이들 기업들은 한 쥘레도 직접 팔지 않고 있다. 이와 같은 현상은 단순히 운동화 업계에 한정되어 있는 것이 아니고 모든 분야에 확대되며 기업 경영의

측면에서는 전략적 제휴라는 이름 하에 세계 시장을 석권하는 전략으로 대두되고 있다. 이렇게 네트워크 전략을 추진할 수 있는 밑바탕에는 새로운 세기와 더불어 전개되는 정보화에 힘입은 결과가 크다. 특히 컴퓨터와 정보통신 기술의 합작 결과로 지식 및 정보의 생산 기여도가 증가하고 새로운 생산, 영업 및 관리 체제를 설계할 수 있었기 때문에 가능한 것이다.

이제 과거 산업 사회와 같이 '한 나라가 잘 살기 위해서는 제품의 생산을 잘 해야 한다'는 명제가 아니라 정보화의 진전에 의한 경쟁의 개념과 패턴에 변화가 있게 될 것이다. 이제는 과거와 같이 기업이 원가나 품질을 가지고 경쟁하는 것이 아니라 정보를 가지고 이를 네트워크화 하여 공유할 때 이것이 경쟁력의 원천이 된다는 식으로 경영 패러다임까지 바뀌게 된다.

또한 인터넷과 같은 네트워크상에서는 고객이 제품이나 서비스의 잠재력 있는 구매자로서 자신의 가치를 스스로 조절할 수 있다고 한다. 즉 전자상거래에서는 소비자가 추구하는 제품명을 입력하고 탐색하는 방식의 거래가 됨으로써 이제까지 마케팅을 유통경제(distribution economy)였다면 전자상거래는 탐색경제(search economy)라 하겠다. 이러한 주도권의 이동으로 고객은 좀 더 쉽게 정보를 얻을 수 있으며 이러한 일들을 도와주길 원하는 중개인들까지도 등장하게 될 것이라고 한다. 또한 전자상거래를 통하여 모든 것들이 네트워크화 됨에 따라 이제는 통신이 경제(communication is the economy)라는 문장이 성립된다.

Ⅲ. 인터넷에 대한 무지와 두려움

요사이 선진국의 생활 속에서 인터넷이 활용되고 기업들의 경영전략에 반영되는 모습을 보면 인터넷 초조함이라 할까 우리 경제와 기업에 대해 몇 가지 걱정이 앞선다. 첫째는 우리 생활가운데 대부분의 국민들이 인터넷에 별 관심 없이 무지 속에서 살고 있기 때문이다. 물론 젊은 층에서는 PC통신이나 E-mail이 급속히 확산되고 있으나 대부분의 국민의 경우 인터넷을 활용하여 전자상거래를 통한 옷이나 식품 가전제품 등을 구입하는 것은 아직 먼 외국의 이야기이다. 이와 같은 무관심은 자연스럽게 인터넷에 대한 무지로 연결되어 무관심과 무지 속에서 생활하고 있으니 초조할 따름이다.

둘째는 인터넷이 우리 생활에 미치는 영향을 이해하는 사람들은 인터넷에 대한 두려움 때문에 초조함을 느끼게 한다. 특히 최근 선진 기업들이 인터넷을 활용하여 생산 및 유통체제를 혁명적으로 변형시키는 모습을 보면 과연 앞으로 우리 기업들이 어떻게 대응하여야 할지 두려움이 앞서게 된다.

셋째는 외국 기업가들이 인터넷사업을 통하여 억만장자가 되고 전자상거래를 활용하여 몇 년 사이에 세계시장을 장악하는 모습은 자연히 부러움을 일으킨다. 즉 다른 사람들이 인터넷의 성공적 활용을 통하여 새롭게 번영을 누릴 때 이를 따라가지 못하는 사람들이 부러움을 가지며 느끼는 초조함이다.

여기에서 몇 가지 사례를 들어 우리 경제와 기업들이 인터넷 경제 하에서 느껴야 할 무지와 두려움과 부러움을 돌이켜 보자.

첫째로 우리 기업들이 이제까지 추구하는 전형적인 전략은 원가우위 전략이다. 즉 싸게만 들어서 가격면에서 우위를 점하겠다는 것이다. 그러나 요사이 미국의 인터넷 기업 중에는 100불이 원가이면 95불에 판매하여 열심히 사업하는 기업이 있다. 게다가 이 기업의 주식을 상장했더니 주가가 천정부지로 상승하여 승승장구하고 있다. 이 기업은 인터넷을 통하여 제품을 원가이하로 판매하고 있음으로 하루에도 전세계에서 수 백만 명이 접속하여 거래를 시도하고 있다. 이에 따라 비록 제품은 원가이하로 팔지만 거래고객의 정보를 활용하여 새로운 사업을 개척하고 고객정보의 가치를 최대한 활용하겠다는 전략이다. 이와 같이 인터넷 상점에서 원가이하 전략을 채택하고 있을 때 우리 기업들은 원가우위전략을 가지고는 경쟁의 상대가 되지 못할 것이다.

둘째로 선진 기업들은 인터넷을 통하여 생산자와 소비자와의 간격을 극도로 좁히고 있다. 이는 전자상거래에서 소비자가 생산자를 직접 접촉하여 컴퓨터 마우스를 클릭 함으로써 거래가 성립됨으로 실제로 생산자와 소비자간의 거리는 디지털 시그널을 보내는데 걸리는 8분의 1초에 불과한 것이다. 예를 들어 전자상거래를 통하여 옷을 파는 경우 옷을 진시할 상점이 필요 없음으로 월세를 절약할 수 있고, 상점에 세일즈맨이 없으므로 인건비도 절약되고, 더 나아가서 광열비와 기타 간접비를 절약할 수 있다. 이에 따라 인터넷을 통하여 옷을 파는 경우 일반상점에서 판매하는 것보다 20%에서 50%까지 값싸게 옷을 팔 수 있다. 더구나 인터넷상점을 언제 어디서든지 누구나 접속하고 거래할 수 있다. 이에 반하여 인터넷을 활용하지 않는 기업들은 고객이 찾아올 때까지 기다리거나 직접 접촉하여야 거래가 됨으로 인터넷을 활용하는 기업과는 적수가 되지 못한다.

요사이 미국에서 인터넷을 통하여 소비자들에게 판매되는 제품들을 보면 책이나 CD음반에서부터 의류, 문구, 가전제품, 가구, 장난감, 식품 등 대부분의 소비재가 거래되고 있다. 뿐만 아니라 산업재로서 기업간에 거래를 보면 기계, 부품, 원료 등은 물론이고 심지어는 금형 등 모든 생산재가 전자상거래를 통해 유통되고 있다. 이때 전자상거래의 특성상 가격이 일반 거래보다 저렴하게 됨으로써 지난해에는 전자상거래가 미국 인플레이션의 0.7%를 억제한 것

으로까지 나타나고 있다.

셋째로 인터넷을 통한 기업간의 거래는 정보의 흐름을 원활하게 함으로써 기업간에 새로운 경쟁변수를 창출하고 있다. 한 예로 미국에서 PC를 조립하여 성공한 경우를 들 수 있다. 일반적으로 PC는 대리점을 통해서 거래하는데 반해, 모든 주문을 인터넷으로 받아 수주한지 1시간 내에 필요한 부품이 조달되고 조립되어 고객에게 배달까지 36시간 내에 이루어지고 있다. 이런 미국 기업에 대항해서 우리 기업들이 서울서 PC를 조립하여 부산에서 선적하여 미국까지 운반하여 배달하는데 40일이 걸리는 경우 경쟁을 할 수가 없을 것이다.

이제 인터넷은 기업의 생산과 유통체계를 혁명적으로 변화시키며 새로운 생활문화를 출현시킬 뿐만 아니라 새로운 경쟁력의 창출수단으로 등장하고 있다. 이에 따라 어느 나라가 인터넷을 가장 효과적으로 많이 활용하고 있는냐에 따라 경제성장률이 결정되고 세계시장에서 판도가 결정될 것이다. 최근 통계에 의하면 스웨덴에서 16세에서 65세 인구 중 71%가 인터넷을 활용하는 것으로 나타나고 있다. 만약 우리나라의 16세에서 65세 인구 중 인터넷 사용률이 10%미만이라면 우리는 스웨덴에 비하여 7분의 1정도 미미한 인터넷 능력밖에 없는 뒤떨어진 국가이다. 따라서 이미 늦은 감이 있지만 지금이라도 인터넷에 모든 기업과 국민이 도전하여 인터넷의 무지와 두려움과 부러움에서 시급히 탈피하여야겠다.

IV. 인터넷 스피드에 의한 경기변동

인터넷의 특징은 위에서 이야기한 바와 같이 정보의 신속한 전달과 확산이다. 이에 따라 소비자의 경우 경기가 나빠지는 경우 이와 같은 분위기가 과거보다 훨씬 더 빨리 소비심리가 위축되고 소비가 줄게 된다. 이는 인터넷을 통하여 소비자 개개인이 경기하강의 뉴스나 정보를 접하는 속도가 과거보다 몇 배 빠르게 됨에 따라 모두가 갑자기 위기의식을 느끼며 소비심리가 위축되게 된다. 또한 기업의 경우에도 마찬가지이다. 시장에서 경기가 조금만 나빠져도 판매가 주는 것을 예민하게 느낄 수 있고, 이에 대응하여 신속하게 인원을 줄이거나 늘리기를 하면서 생산을 조절할 수 있다.

이에 따라 예전 같으면 경기가 조금 나빠지더라도 별로 느끼지 못하면서 넘어갈 수 있었던 현상들이 경제에서 예민하게 나타나며 경기변동을 일으키게 된다. 결국 인터넷이 경기변동을 없애주는 요인으로 작용할 것으로 예견한 것과는 반대로 오히려 경기변동을 더욱 예민하게 일으키고 있다. 인터넷은 이런 측면에서 여러 개의 칼날을 가진 스위스 군인용 칼 같다는 비유도 한다. 즉 어느 칼날 하나를 쓰기 위하여 칼을 꺼내서 이것저것 골라서 쓰다보면 자칫

잘못하여 손을 베일 수 있다는 것이다. 인터넷도 이렇게 기업과 소비자의 의사결정 속도를 빠르게 하지만 동시에 그 영향은 단순히 신속한 합리적 의사결정보다는 훨씬 더 복잡하게 나타나는 것이다. 어떤 경제학자는 이와 같은 인터넷 스피드로 경기가 변하는 것을 자동차와 비행기의 운전 에 비유하곤 한다. 즉 자동차를 운전할 때 일반적으로 60km속도로 가다가 브레이크를 밟으면 앞차와 충돌 없이 얼마든지 정지할 수 있다. 그러나 인터넷 스피드는 마치 비행기를 운전하는 것 같아서 빠르게 이동하다가 갑자기 브레이크를 걸면, 결국 비행기는 공중에서 떨어지는 격이 된다는 것이다.

인터넷은 마치 비행기운전처럼 하늘에서 땅을 내려보며 어디에 무엇이 있는지 알면서 날아가는 속도도 빠르게 움직이는 것이다. 이에 따라 기업이나 소비자는 변화와 더불어 거의 동시에 행동할 수 있게 된 것이다. 그러나 이와 같은 동시적 변화가 가속될수록 모든 현상이 극히 짧은 시간대에 일어나게 됨으로 오히려 변화의 폭을 증가시킬 수 있게 된다.

이와 같이 인터넷에 의하여 빠른 속도로 변하는 것을 일반적으로 인터넷 스피드에 의한 변화라고 이야기한다. 앞으로 이와 같은 인터넷 스피드에 입각한 변화는 단순히 경기변동에 국한된 것이 아니라 기업경영의 모든 측면에서 동시에 다발적으로 일어나게 될 것이다. 이 경우 금융기관의 경영에도 예외는 될 수 없을 것이다. 즉 금융기관 경영에 있어서 유리한 측면은 그 나름대로 고객이나 경제활동에 신속히 반영될 것이며, 불리한 것도 인터넷 스피드에 의하여 전달되고 확산될 것이다.

이런 의미에서 인터넷이 경제전반과 금융산업에 미치는 영향에 대하여 더 많은 관심을 가지고 앞으로 분석되어야 할 것이다. 인터넷의 출현은 많은 사회현상을 과거의 연장이 미래가 되지 않는 것으로 만들고 있다. 따라서 인터넷에 의해서 새롭게 전개되는 현상을 누가 먼저 이해하고 행동하느냐에 따라 앞으로 각 분야의 승자가 결정될 것이다.

V. 인터넷은 경쟁력의 보고(寶庫)

매년 스위스 다보스에서 개최되는 세계 경제 포럼에서 금년도 화제 중의 하나는 국가간의 빈부 격차였다. 특히 멕시코의 폭스 대통령은 오늘날 세계의 12억 인구가 하루 1불 이하로 연명하고 있다는 것을 상기시키며 빈부의 격차를 해소하기 위한 노력이 필요함을 강조하였다.

그러나 이러한 빈부의 격차보다 더 무서운 격차가 현 세계경제에서 일어나고 있으니, 이것은 바로 디지털 격차이다. 디지털 격차는 오늘날의 디지털 통신 기술인 인터넷을 일상생활에

서 얼마나 활용하느냐에 따라 생기는 격차이다.

예를 들어 인터넷으로 이메일(e-mail)을 보내는 것에서부터 시작하여 홈페이지(homepage)를 작성하여 외부에 자신을 알릴 수도 있다. 그리고 한 걸음 더 나아가서 인터넷을 통하여 물품을 구입하고, 교육을 받고, 심지어는 의사의 진료서비스를 받는 것까지 다양하게 활용할 수 있다. 디지털 격차는 이와 같은 인터넷의 활용에 있어서 국가간에 어느 정도의 차이가 있는냐에 따라 결정된다.

우리나라의 경우 통신의 기본 시설인 유선과 무선 전화망이 확립되어 있고, 인터넷을 위한 여러 가지 고속통신망들이 깔려있다. 이에 따라 인터넷에 접속하는 사람의 수가 2천만 명에 육박하는 것으로 추산되고 있어 인터넷의 기본에 있어서는 다른 선진국을 바짝 쫓아가고 있는 셈이다. 더욱이 무선 인터넷을 통하여 접속하는 사람의 수는 천오백만 명 이상으로 추정되고 있으니, 이 분야에서는 비울적으로 볼 때 오히려 우리가 선진국을 앞선 느낌이다.

그러나 우리가 디지털 격차에서 과연 어느 위치에 있는가를 냉정하게 생각해 볼 때, 아직 우리는 디지털 선진국이 되기에는 요원하다는 결론이다.

한 예로 우리 국민들이 인터넷을 통하여 서로 통신도 하고, 정보를 주고 바는 것은 이미 보편화되어 있다. 이는 전화대신 문자와 자료를 사용해 인터넷을 수단으로 활용하는 단계이다. 그러나 한 단계 더 나아가서 우리의 인터넷 사용자 중에서 과연 얼마나 많은 사람들이 전자상거래에 참여하고 있는가를 조사한 결과를 살펴보면, 아직도 그 수치가 20%미만으로 나오고 있다. 또 기업의 경우 인터넷을 활용하여 원재료자재를 구입하고 영업에서 전자상거래를 통하여 거래하는 경우는 극히 미미한 단계이다.

결국 우리가 인터넷을 쓰는 단계는 전화와 같은 음성통신 대신에 문자통신을 통하여 서로 연락하는 정도이다. 그러나 인터넷을 본격적으로 경제활동에 활용하게 되면, 가정에서는 전자상거래를 통하여 구매비용을 줄일 수 있고, 기업에서는 인터넷을 활용하여 영업비용을 줄일 뿐만 아니라 원·부자재 공급에서 원가를 줄이고, 생산현장에서는 적기공급에 따른 생산성을 향상시킬 수 있다. 이러한 원가절감이나 생산성 향상은 이제까지의 실적으로 볼 때, 단지 한자리수에 그치는 것이 아니라 두 자리 수치인 20%에서 50%까지 이르는 것으로 나타나고 있다. 결국 이런 관점에서 우리가 디지털 격차에서 선진국이나 후진국이나를 따진다면 우리는 선진국과는 거리가 먼 상태이다. 아직도 우리 기업에서 인터넷을 활용하는 정도는 초보적 단계이고, 개개인이 인터넷을 사용하는 것도 자료통신의 단계이다. 따라서 우리가 디지털 시대에 선진국의 대열에 들기 위해서는 인터넷의 활용을 촉진하고 이를 통하여 원가절감과 생산성향상을 이루어 세계에서 경쟁력 있는 경제로 확립해 나아가야 하겠다.

디지털 시대의 정보격차는 단순히 빈부의 격차를 낳는 것이 아니라 선, 후진국을 갈라놓는 기준이 될 것이다. 이에 따라 우리도 인터넷 사용인구가 2천만 명이고 무선 인터넷 사용인구가 몇 명이라고 자만할 것이 아니라, 경쟁력 있는 국가를 만들기 위하여 원가절감이나 생산성 향상에 인터넷이 쓰이도록 하여야겠다. 즉 디지털 시대에 인터넷은 생산성의 새로운 도구가 되고 있고 이제 우리는 이를 따라잡아야 할 때이다. 이제부터 정부이건 기업이건 개인이건 인터넷을 사용하고 있다는데 의미를 찾을 것이 아니라 각자가 인터넷을 얼마나 어떻게 활용하고 있는가에 초점을 둘 때이다. 디지털 격차를 좁히기 위해서는 인터넷의 용도가 새롭게 개척되고 발전되도록 정책 방향을 설정하고 우리 모두가 떨 때이다.

VI. 인터넷 경영 키 포인트

인터넷에 의한 통신방법은 기업의 생산 및 유통체제를 근본에서부터 뒤흔들어 놓고 있다. 인터넷 유통 기관들이 하루아침에 제품가격을 20%나 30% 인하하는 판매전략을 쓰고 있다. 이는 이들 인터넷 상점들이 비싼 월세를 지불할 필요도 없고 세일즈맨을 고용할 필요도 없으니 인건비도 절약되고 나아가서는 간접비도 크게 절약할 수 있는 인터넷상점의 장점을 최대한 활용하는 영업체제를 구축하였기 때문이다.

새롭게 구축되는 영업체제는 이제까지 대리점을 통한 판매제도가 아니라 인터넷에 홈페이지를 개설하여 인터넷 판매를 실시하는 것이다. 특히 CD나 가전제품과 같이 생산기업에 따라 제조명세가 확정되어 있는 경우 일종의 표준제품을 대리점을 거치지 않고 직접 소비자에게 판매함으로써 판매가격을 하루아침에 대폭 낮추고 있다.

이러한 변화는 기업이 소비자에게 판매하는 마케팅 분야에서만이 아니고 기업의 생산, 구매, 품질, 원가관리 등 경영의 전체 기능분야에서 일어나고 있다. 이는 새로운 경영여건으로 전자상거래가 출현함으로 인해 앞으로 우리 주위에서도 얼마든지 일어날 수 있다.

인터넷 사이트에서는 석유화학 공장이나 전력생산시설에서 구하기 어려운 부품들을 인터넷 상에 공시하여 누가 어떻게 공급할 수 있는지 증개함으로써 부품을 필요로 하는 기업과 부품을 공급할 수 있는 기업이 범세계적으로 증개됨으로써 구매비용을 크게 낮출 수 있고 구매시장을 전세계로 넓히는 효과를 가져오게 된다. 최근에는 인터넷상의 거래가 미술작품으로까지 확대되고 있다. 특히 고가의 고전적 미술작품까지도 국가기관의 인증하에 인터넷을 통하여 옥션(auction)이 개설되어 이미 성업중이다.

이제 지금과 같은 인터넷 환경 하에서 기존과는 다른 새로운 경영 방법이 요구되고 있다.

인터넷을 활용한 경영을 효율적으로 수행하여야 하며, 이미 시작된 인터넷상의 생존경쟁에서 살아 남기 위해서 타 기업과의 경쟁 방법에 주목해야만 한다. 이를 위해서 다음과 같은 몇 가지 원칙을 제시할 수 있겠다.

첫째, 전자경제가 우리 앞에 전개됨에 따라 이제까지 우리 기업들이 가지고 있던 영업체제나 생산체제는 몇 년 내에 못쓰게 될 것이다. 즉 책이 있는 서점보다는 책이 한 권도 없는 서점이 전국 서적유통을 석권할 것이고, 가전제품의 경우에는 어느 날 갑자기 대리점들이 무용지물이 되고 인터넷을 통하여 거래되는 영업체제가 일반화될 것이다. 이러한 체제변화는 단순히 소비재 유통뿐만 아니라 산업재의 유통과 모든 기업의 구매체제까지도 변화시켜 놓을 것이다.

둘째, 이런 변화는 현재 우리 기업이 직면하고 있는 고비용 구조 즉 금리, 임금, 지가, 물류비용 등의 문제를 극복하여 새로운 국제경쟁력을 쌓게 하는 계기가 될 것이다. 하루아침에 거대하게 밀려오는 전자경제의 모습에 대비하여 우리 기업들은 내일이면 늦는다는 마음가짐으로 오늘부터라도 당장 대응책을 강구해야 할 것이다.

Ⅶ. 기존산업과 e-business의 결합전략

(1) 기존기업과 e-business의 결합 필요성

인터넷 경제에서는 기존의 경제법칙과 경영상식이 무너짐에 따라 기업들이 기존의 전략을 고수하는 것이 불가능하게 되었다. 인터넷 경제 하에서는 수확체증 현상이 보편화되며 기업의 현재순익보다 미래 기대가 시장가치를 좌우하고 있으며 자사의 핵심역량보다는 네트워크 경제를 통한 신규 비즈니스 모델의 창출이 경쟁력의 제고를 가능하게 한다. 과거의 기업 경쟁력의 원천이던 '규모의 경제'가 소멸하고 스피드, 서비스, 상품간 통합 등 새로운 수익원천을 발굴하는 것이 필수적인 것이 되었다.

또한 NASDAQ 추가하락 등으로 인터넷 벤처기업들의 거품이 걷히면서 전통기업의 강점이 다시 부각되고 있다. 특히 최근 인터넷 기업의 서비스 불안정성, 조직몰입도의 결여 등이 문제로 나타나면서 전통기업의 강점이 더욱 부각되고 있다. 전통 기업의 브랜드 파워, 자금력, 종업원의 충성도, 축적된 R&D성과 등이 가상공간으로 도약하는 지렛대의 역할을 할 것으로 기대된다.

Sony의 이데이 회장에 따르면, 인터넷 혁명의 1단계는 기존질서의 파괴자가 출현하여 인

터넷 비즈니스모델이 전통기업의 비즈니스 상식에 도전하는 단계이다. 2단계는 전통기업의 반격 단계로 인텔, 반즈 & 노블즈, 월마트, 메릴린치 등의 디지털화가 그 예라고 할 수 있다. 3단계는 전통기업과 사이버 기업의 융합으로 뉴비즈니스를 창출하는 것이다. AOL과 타임워너의 합병과 같은 기존사업과 사이버사업간 최적조합의 구축이 그것이다. 이데이 회장은 현재 전통기업과 온라인기업이 융합하는 인터넷 혁명 3단계에 진입했다고 선언하였다.

국내에서는 1999년 인터넷 업체의 시장가치가 폭등하면서 코스닥 황제주가 등장하고 대기업이 인터넷 사업을 출범하는 1단계가 시작되었고, 현재 대기업의 디지털화 가동으로 2단계가 진행 중이다. 또한 많은 기업들이 온라인/오프라인간 전략적 제휴를 모색하고 있다.

(2) 기존기업과 e-business의 결합 전략

기존의 산업의 e-business와의 결합 전략은 기존 산업의 디지털화와 신규 인터넷사업 진출로 나눌 수 있다. 기존 산업에서 제품의 디지털화, 인터넷 활용의 강화 조직 및 경영관리의 디지털화 등을 통하여 기존 사업을 디지털화 할 수 있으며 동시에 기존 사업과는 별도로 인터넷 사업으로 다각화하는 것이 가능할 것이다.

제품의 디지털화에서 정보재와 같은 소프트 제품의 경우는 100% 디지털화가 가능한데 MP3 음악 파일이나 디지털 서적 등이 대표적인 것인데 이 경우 물류가 전혀 필요치 않은 Pure-click형 사업의 전개가 가능하다. 아날로그 제품의 디지털화는 기존 제품과 디지털 네트워크의 연결을 의미한다. 현재 국내외 전통 기업들은 제품의 디지털 네트워크화에 열중하고 있는데, 포드가 인터넷과 연결되는 자동차를 개발하여 월 25달러 정도의 인터넷 접속료를 받으려는 계획을 하고 있는 것이나 국내 건설업체들이 사이버 아파트 건설에 많은 자원을 투입하는 것이 그 예이다.

인터넷 활용에서 단순접속 단계인 판매의 인터넷화(B2C), 구매의 인터넷화(B2B)는 이제 선택이 아닌 필수가 되었으며 이미 낳은 기업들이 이를 추진하고 있다. 단순접속 단계에서 나아가 인터넷의 기술적, 상업적 특성을 최대한 활용하기 위해서는 커뮤니티를 형성하는 방향으로 인터넷 활용을 이행하여야 한다. 「규모의 경제」의 이점이 소멸함에 따라 대규모 생산 조직을 아웃소싱하고 생산을 네트워크화 하여야 한다.

조직경영의 디지털화는 모든 조직 업무 프로세스를 웹화 하여 일체의 물리적 거리, 조직간 장벽 없이 고객을 중심으로 경영자원을 집중하는 것이다. 웹 기술의 활용을 극대화하여 기존 행정, 관리 업무를 극소화하고 자율적으로 움직이는 생체조직을 실현하여야 할 것이다.

기존사업의 디지털화 못지않게 중요한 것이 신생 인터넷 비즈니스 영역으로의 다각화이다.

급변하는 환경에 대응하기 위해 신규 디지털사업으로 다각화를 조속히 추진할 필요가 있다. 신규사업 다각화 시 회사가 보유하고 있는 기존 핵심역량을 지렛대로 활용하는 것이 바람직하다.

(3) 기존기업과 e-business의 결합의 과제

지금온 인터넷 혁명에 신중한 대응이 필요한 시기이다. 현재의 전략적 선택이 향후 10년간의 기업 지도를 결정할 것이다. 기존기업과 e-business의 결합을 성공적으로 실행하는데 수반되는 과제는 다음과 같다.

첫째, 기업이 지향하는 바를 명확하게 설정하여야 한다. 뚜렷한 지향점이 없이 대세에 추종하는 식은 오히려 기존의 역량을 잠식시킬 우려가 있다. 급격하게 디지털화를 추구하는 과정에서 기존 역량만 잠식되는 사태를 방지하기 위해서는 뚜렷한 전략목표를 수립하는 것이 필수적이다.

현재의 강점에서 출발하는 방식보다는 미래 비전에서부터 접근하는 백워드 방식으로 전략을 수립하여야 한다. 오프라인의 강점이 온라인에서는 오히려 약점이 될 수 있으므로 자사가 지닌 현재의 강점을 근거로 한 디지털화는 오히려 실패의 가능성이 높다. 자사가 도달해야 할 목표에 입각하여 기존의 역량 중 활용할 것과 버려야 할 것을 선별하는 안목이 필요할 것이다.

둘째, 전통기업 특유의 비즈니스 모델을 수립하여야 한다. 현재 국내 기업들은 서비스 능력, 경쟁 테크닉 및 마인드 등에서 낙후되어 있는 편이며 디지털화로 수익을 내기에는 능력이 부족한 것이 사실이다. 디지털화는 무조건 돈만 벌게 해주는 노다지가 아니며 한 차원 높은 경쟁력과 경영능력이 뒷받침될 때만 수익의 실현이 가능할 것이다. 디지털화로 실제 수익을 내기 위해서는 전통기업 특유의 비즈니스 모델을 개발하여야 한다. 기존의 사업모델에서 원가절감과 생산성 향상에만 매달릴 경우 새로운 경쟁환경에서 낙오될 위험성이 크다.

셋째, 단계적으로 접근하는 전략설계가 있어야 한다. 전통기업의 디지털화는 다른 경영기법의 도입과 달리 일과성 변화가 아닌 근본적 변화를 지향하여야 한다. 전통기업이 하루 아침에 사이버 강자가 될 수 없으므로 급진적으로 추진할 것과 신중하게 추진할 것을 가려 단계적으로 추진하는 지혜가 필요할 것이다.

자사가 보유한 핵심역량에 입각하여 접근하는 전략설계가 필수적이며, 어떤 영역에서, 어떤 역량으로 사업을 할 것인가에 대한 구체적인 비전 아래 치밀한 실행계획을 보유하여야 한다.

넷째, 개혁리더십이 확보되어야 한다. 모든 개혁이 어렵지만, 특히 디지털 개혁은 경영의

근본 가정이 흔들리는 만큼 확고한 비전을 가진 개혁 리더십이 없이는 성공이 불가능하다. 개혁의 과정에서 사내의 비판자들이 있을 수도 있으나 경영자는 이들에게 회사의 디지털 비전에 대한 확신을 주어야 한다. 또한 아날로그 시대의 경영관행에 익숙한 경영자보다는 사이버 세계의 본질을 아는 전문 경영자의 수혈도 필요할 것이다.

VIII. 결 론

인터넷 경쟁시대에서 우리 기업들이 생존하고 성장하기 위해서는 어떻게 하여야 할 것인가?

첫째, 그 동안 우리 기업들은 원가의 절감과 절차의 간소화를 위하여 BPR(Business Process Reengineering)등을 실행해 오고 있다. 이러한 노력들도 물론 중요하나 여기에 덧붙여 강조되어야 할 하나는 Regenerating Strategy이다. 즉 새롭게 인터넷 경제에 맞는 경영전략을 만들고 이를 실행해 나갈 때 비로소 우리 기업들은 새로운 시대에서 생존 성장해 나갈 수 있을 것이다.

둘째, 요사이 우리 경제는 구조조정의 열풍이 불고 있다. 이러한 구조조정은 우리 경제가 회생하기 위하여 꼭 필요한 일이지만 여기서 더 나아가 산업조정(Industry Transformation)이 있어야 한다. 새로운 경제의 전개에 따라 산업의 조정이 뒤따라야 한다는 것이다. 기존의 사업에 안주할 것이 아니라 인터넷 경제의 시대를 맞아 새롭게 부상하는 사업에 적극적으로 진출하여 사업 영역을 바꾸어 나가야 한다.

셋째, 지금까지의 경제에서 시장점유율(Market Share)이 핵심적인 경쟁 요소였으나 새롭게 전개되는 Digital Economy에서는 기회의 몫(Opportunity Share) 경쟁이 시작되었다. 과거의 경제에서는 시장에서의 점유율을 높이기 위해 경쟁하였다면 이제 새로운 경제 하에서는 기회의 몫을 위해 경쟁하여야 한다. 이는 과거 경제의 진리였던 대량 생산에 의한 원가 절감, 효율성 증가 등의 원칙이 인터넷 경제의 시대에는 더 이상 진리가 되고 있지 못하며 대신 누가 먼저 시장을 차지하는가 하는 기회의 몫이 가장 중요한 진리가 되어가고 있기 때문이다.

이제 Digital Economy의 신천지가 우리 앞에 전개되고 있다. 이러한 시점에서 우리의 기업들이 이를 인터넷 혁명이라고 받아들여지게 된다면, 우리의 기업들은 쇠퇴하게 될 것이다. 왜냐하면 혁명이라고 하는 것은 기존의 세력, 예를 들면 기존의 사업이나 기존의 경영 방식을 모두 부정하고 이를 쓸어 내버리는 것이기 때문이다.

반면, 인터넷이라는 새로운 시대를 잘 준비하여 이를 진화로 받아들인다면 기존의 기업들도 새로운 환경에서 생존하고 성장해 나갈 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 대한상공회의소, 사이버 쇼핑몰 실태분석, 1999
2. 안일태, 정부연, 전자상거래 국가전략 수립을 위한 분야별 정책연구, 정보통신정책연구원, 연구보고서 00-10, 2000
3. 한국경제신문, [마켓 서베이] eCRM, 2000. 11. 21
4. 한국전산원, 2000 한국 인터넷 백서, 2000
5. 현대 경제연구원 역, 미국 상무성 저, "전자 상거래 혁명," 21세기 북스, 1999
6. Carl Shapiro, Hal R. Varian, Harvard Business School, 1998
7. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press, 2001
8. David Bovet, Joseph Martha, Mercer Management Consulting, Value Nets, John Wiley & Sons Inc., 200
9. eCommerce Business research, Cahners Business Information, 2000
e-Marketplaces
10. Kevin Kelly, New Rules for the New Economy, Viking, 1998
11. Komana, Margo, Electronic marketing, Canada, John Wiley & Sons, Inc, 1997
12. Mary Modahl, Now or Never, Harper Business, 20000
13. Michael e. Porter, 조동성 역, 경쟁우위, 교보문고, 1991
14. Nicholas G. Carr, The Digital Enterprise, Harvard Business School Press, 2001
15. 'Picture the end of film', www.usnews.com, Charles W. Petit