

디지털 시대의 산업경쟁구조의 변화와 대응전략

곽 수 일*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------------|------------------|
| I. 인터넷 시대의 전개 | IV. 경쟁구조의 변화에 따른 |
| II. 디지털 경제의 전개와 특성 | 인터넷의 전략적 활용 |
| III. 디지털 경제와 경쟁구조의 변화 | V. 결 론 |

요사이 인터넷이 기업의 사업모형을 바꾸는 보습을 보면, 앞으로 인터넷이 얼마나 큰 영향을 줄 것인가 쉽게 상상할 수 있다. 이런 변화의 대표적인 한 예가 책을 파는 서점의 경우이다.

얼마 전 그 유명한 「종로서적」이 문을 닫고 결국 폐업하였다. 인터넷이 나오기 전까지만 하여도 「종로서적」은 「교보문고」와 더불어 서울의 대표적인 서점이었다. 그러나 인터넷을 활용한 전자상거래를 통하여 국내에서 책이 팔리기 시작하면서 종래의 서점들이 큰 타격을 받기 시작하더니 급기야는 대형서점의 대명사 같은 「종로서적」이 문을 닫는 경지에 이르게 되었다.

일반적으로 책을 파는 사업모형은 서점을 차려 놓고 책을 진열하여 좋으면 독자가 서점을 찾아와서 책을 구입하여가는 방식이었다. 그러나 인터넷을 통한 책 거래는 독자가 책 한 권만져보지도 않고 사고 싶은 책을 입력하여 구매의사를 표시하고 신용카드나 전자화폐를 통하여 결제하면 사후에 책이 배달되는 모형으로 바뀌었다. 이와 같은 전자상거래에 의한 책 거래의 경우 서점이라는 상점이 필요 없으므로 건물 임대료가 들지 않고 또 서점을 관리하는 사람도 필요 없으므로 인건비도 많이 줄일 수 있고 나아가서는 기타 간접비도 절약함에 따라 가격 면에서 서점보다 크게 유리하게 사업을 할 수 있다. 이와 같이 전자상거래를 통하여 책을 파는 사업모형은 서점을 통한 사업모형보다 월등히 유리한 입장에서 경쟁하게 됨에 따라 종래의 이름을 떨치던 서점들이 문을 닫게 된다.

여기에서 든 서점의 예는 인터넷이 사업모형을 바꾸는 좋은 예에 불과하다. 그러나 이런 사례가 의미하는 것은 단순히 전자상거래가 비용을 줄이는 것뿐만 아니라 기업의 사업모형을 근본적으로 바꾸고 있다는 것이다. 앞으로 기업들이 사업을 하는데 있어서 인터넷이 사업모

형을 바꿀 것이라는 것은 더 이상 설명할 필요가 없다. 이제 디지털 경제의 전개와 함께 인터넷의 산업의 경쟁구조를 변화시키고 있다. 앞으로 우리기업들의 중요한 과제 중의 하나는 디지털 경제의 전개로 인하여 변화하는 경쟁 구조하에서 생존하고 발전하기 위하여 인터넷의 활용을 통한 새로운 기업의 전략을 수립하고 실천하여야 할 것이다. 본 논문에서는 디지털 시대의 산업구조의 변화의 특성을 파악하고 이에 대응하기 위한 기업의 전략에 대하여 살펴 보고자 한다.

I. 인터넷 시대의 전개

1. 인터넷의 보급과 확산

인터넷 사용인구는 해마다 급증하고 있는 추세이다. 인터넷 사용인구는 전세계적으로 약 50억 7천만 명으로 추산되며 전세계 인터넷 사용인구의 40%이상을 점유하고 있는 미국의 경우에는 인터넷을 사용하는 인구(가정 혹은 직장)가 37%에 육박하고 있다.¹⁾ 이와 같은 추세는 더욱 가속도가 붙어 2005년 인터넷 사용인구는 10억 명에 육박할 것으로 전망된다. 특히, 한국의 인터넷 사용자 수의 증가 추세는 90년대 중반 이후 급속한 속도로 늘어나고 있는 추세이다.

사용인구의 증가와 함께 인터넷을 활용한 상거래 또한 증가하였다. 예측기관 마다 예측된 시장규모는 서로 상이하지만 인터넷 시장이 폭발적으로 성장할 것이라는 데는 인식을 같이하고 있다. 인터넷 시장조사 전문기관인 Forrester Research에 따르면 인터넷을 통한 상거래 규모는 2003년까지 1조 3천억 달러로 성장할 것으로 전망하고 있으며 이중 전자산업 관련 분야가 전체의 30%를 점할 것으로 예상하고 있다. 인터넷과 직접적인 연관이 적다고 인식되었던 자동차, 건설, 화학 등의 중공업 분야도 지속적인 고속성장이 예상된다.

2. 인터넷의 특성

인터넷은 여러 가지의 특성을 갖고 있으며 그중 가장 특징적인 것은 다음과 같이 10개의 특성 즉, 매개기술(mediating technology), 보편성(universality), 네트워크 외부성(network externalities), 유통경로(distribution channel), 시간조정(time moderator), 정보 비대칭성 축소(information asymmetry shrinker), 무한대의 가상적 수용능력(infinite virtual capacity), 저 비용 표준(low cost standard), 창조적 파괴(creative destroyer), 거래비용 절감(transaction-cost reducer)을 들 수 있다.

1) The Emerging Digital Economy II

인터넷 상거래 시장의 규모

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Computing & Electronics	19.7	50.4	121.4	229.1	319.1	395.3
Motor vehicles	3.7	9.3	22.7	53.2	114.3	212.9
Petrochemicals	4.7	10.3	22.6	48.0	96.8	178.3
Utilities	7.1	15.4	32.2	62.9	110.6	169.5
Paper & Office Products	1.3	2.9	6.4	14.3	31.1	65.2
Shipping & Warehousing	1.2	2.9	6.8	15.4	32.7	61.6
Food & Agriculture	0.3	3.0	6.3	13.1	26.7	53.6
Consumer goods	1.4	2.9	6.1	12.7	26.0	51.9
Pharmaceutical & Medical	0.6	1.4	3.5	8.5	20.0	44.1
Aerospace & Defense	2.5	6.6	14.8	25.6	34.0	38.2
Construction	0.4	1.6	3.4	7.0	14.2	28.6
Heavy Industries	0.1	1.3	2.5	4.7	8.7	15.8
Industrial Equipment	0.1	1.3	2.4	4.5	8.5	15.8
Total	43.1	109.3	251.1	499.0	842.7	1330.8

자료: Forrest Research, Inc. US Internet Commerce Revenue.

II. 디지털 경제의 전개와 특성

1. 디지털 경제의 개념

디지털 혁명이 우리의 생활을 변화시키고 있다. 인터넷 등 디지털 기술의 확산은 기업과 기업, 기업과 소비자 간의 새로운 경제활동을 가능하게 하여 생산, 소비는 물론 고용, 문화생활에까지 변화를 주고 있다. 디지털 경제는 그 규모가 아직 작으나 예상을 훨씬 초월하는 성장을 지속하고 있어 21세기 경제성장의 주역으로 자리매김할 전망이다. 디지털 경제에서의 경제법칙은 기존의 경제법칙과 여러 가지 면에서 차이를 보이고 있고 디지털 경제에서의 경쟁력은 산업화사회와는 다른 새로운 기업전략, 산업구조, 산업정책에 기초하고 있다. 선진국을 중심으로 디지털 경제에서의 새로운 기회와 번영을 선점하기 위한 연구가 이루어지고 있다. 디지털 경제는 최근 디지털 기술이 발전되고 사회경제 각 부분에서 직간접적으로 사용되면서 나타나는 새로운 현상들을 대표하는 용어로 사용되고 있다. 98년 이후 매년 발행하고 있는 미상무성의 "떠오르는 디지털 경제(The Emerging Digital Economy)"보고서 시리즈에서도 IT산업과 관련된 성장, 생산성, 물가, 고용 등의 현상과 전자상거래에 관한 내용을 분석하고 있다. Tapscott(1996) 등 디지털 경제에 대한 많은 연구는 새로운 환경에서 변화하는 소비자, 기업, 정부의 모습을 디지털 경제로 나타내고 있다.

2. 디지털 경제의 특성

디지털 정보기술의 발달은 우리의 생활을 혁명적으로 변화시키고 있으며, 인류 문명에 새로운 공동체를 탄생시키고 있다. 특히 디지털 정보기술의 발달이 만들어지고 있는 새로운 공동체의 모습은 과거의 연장이 미래가 되지 않는다는 것을 보여주고, 현재 우리가 유지하고 있는 공동체의 모습은 끝남이 시작된 것임을 알 수 있게 한다. 이에 더하여 미래의 모습이 이미 우리 주위에 와 있다는 것을 쉽게 발견할 수 있다.

이제는 서울에 사는 할아버지가 인터넷을 통하여 동경에 있는 게임 오락기 판매점의 사이트에 접속하여 미국에 있는 손자에게 게임 기계를 주문할 수 있다. 이때 게임 오락기가 말레이시아에서 생산되는 경우 그곳에서 발송되고, 최종 소비는 미국에 있는 손자가 선물로 받아 제품을 가지고 노는 세상이 되고 있다. 또한 증권거래에 있어서도 이제는 증권회사 지점에 전화를 걸거나 직접 나가서 증권거래 주문을 내기보다는 집이나 사무실에 앉아서 인터넷을 통하여 클릭 함으로써 거래를 얼마든지 할 수 있게 되어 있다.

여기에서 디지털 정보화로 인해 새롭게 형성하고 있는 디지털 경제를 정의하여 보면 다음과 같은 세 가지 특성²⁾을 들 수 있다.

첫째, 새로운 우리의 생활양식은 국가나 국경을 초월하고 지리(地理)의 개념이 파괴되어 글로벌(global)하다.

위의 예와 같이 서울에 사는 할아버지가 동경의 상점에 접속하여 게임 오락기를 구매하면 말레이시아에서 발송되어 소비는 미국에서 되는 새로운 글로벌 사회가 출현하고 있는 것이다. 다시 말하면, 한국의 가정에서 PC앞에 앉아서 이태리에서 공연되는 오페라 AIDA를 인터넷을 통해 생중계로 볼 수 있고, 주구든지 인터넷에 접속을 하면 세계 어느 곳에서도 오늘 날짜의 뉴욕 타임스를 받아 볼 수 있고, 인터넷을 통하여 세계 각국의 상점에서 제품을 구매 할 수도 있다.

둘째, 새로운 생활양식의 핵심은 유형의 물체나 자산보다는 무형의 것들로 주축을 이룬다.

이는 과거천년이 산업혁명을 기점으로 거대한 철강공장이나 석유화학공장이 발전의 상징이었다면, 앞으로 새 천년의 시작과 더불어 무형의 것들인 통신매체 소프트웨어, 서비스 등 소프트웨어의 법칙에 따라서 산업구조가 재편될 것이고, 자동차는 정보 네트워크의 규칙에 따라 생산방식이 변경될 것이다. 한마디로 현재 모든 것이 유형의 물체인 「하드」한 것으로 이루어져 있지만, 앞으로 새 천년의 시작은 우리의 모든 생활이나 경제활동이 「소프트」한 것을 중심으로 이루어질 것이다.

2) New Rules for the New Economy, Kevin. Kelly

셋째, 새로운 생활양식의 특징은 모든 것이 서로 연결되고 상호작용하고 있다.

이는 정보기술의 발달과 더불어 꽃을 피우고 있는 네트워크의 개념이 우리의 생각과 생활에 핵심이 되기 때문이다. 이와 같은 네트워크가 작동되는 기반은 통신이며 이에 따라 통신은 경제의 한 부문이 아니고 바로 통신이 경제가 되는 공동체가 형성될 것이다. 뿐만 아니라 새로운 생활양식에서는 통신이 사회, 문화, 개인, 인간생활의 초석이 될 것이다. 이에 따라 누구든지 네트워크의 구성원이 되지 못하면 이 사회에서 존재하지 않는 셈이 될 것이다.

이와 같이, 인터넷 혁명은 우리의 삶에 새로운 장을 열어 가고 있다. 이는 마치 지난 천년 동안에 콜럼버스의 신대륙 발견과 활자의 발명을 계기로 지식의 확산이 가져온 종교혁명 그리고 제임스 와트의 증기기관의 발명에 따른 산업혁명이 인류의 문명과 생활을 근본적으로 변화시켰다면 오늘날 인터넷 혁명은 지난 천년동안의 3가지 혁명이 한꺼번에 우리의 생활과 문명을 바꾸고 있는 격이다.

이제는 누구든지 인터넷을 사용하여 전 세계를 누비며 자료를 찾고, 쇼핑을 할 수 있는 세상이 되었다. 이를 보고 3A라 하여 Anyone(누구든지) Anywhere(어디서든지) Anytime(언제든지) 세계를 찾아다니며 생활하는 모습이 이미 우리 주위에서 현실화되고 있다. 따라서 새 천년은 인터넷의 세상으로서 우리의 생활 속에서 거리와 시간의 제약으로부터 해방시키고 있다. 또 인터넷은 철강이나 석유제품과 같이 「하드」한 것들을 「소프트」한 것으로 흡수하며 생산체제에 많은 변화를 가져오고 있다. 이에 따라 앞으로 제조업의 성패는 주문, 보관, 물류, 운송 등 서비스가 좌우하게 될 것이다.

Ⅲ. 디지털 경제와 경쟁구조의 변화

1. 디지털 경제와 경영환경의 변화

인터넷의 확산과 정보기술(IT)의 발달로 인한 디지털 시대의 개막은 기업의 경영환경에 많은 변화를 일으키고 있다. 디지털 시대의 경영환경의 변화는 앞에서 언급한 일반적인 경영환경으로 불리는 경제적 환경, 국가 및 정치적 환경, 사회·문화적 환경 그리고 기술적 환경에서 모두 큰 변화를 일으키고 있다. 따라서 기업들은 이러한 디지털 시대의 새로운 경영환경에 적응하고 생존하기 위하여 노력하고 있다.

1) 수확체감에서 수확체증으로

정보경제시대의 도래와 더불어 21세기에 각광을 받을 경제법칙으로 수확체증(Increasing

Returns)의 법칙이 있다. 수확체증의 법칙은 생산요소의 투입을 늘렸을 때 생산량이 생산요소의 증가율보다 큰 비율로 증가하는 것을 말한다. 즉, 생산량을 늘려갈 수록 추가로 들어가는 비용이 줄어드는 것이다. 수확체증의 반대되는 개념으로 수확체감(Diminishing Returns)의 법칙이 있는데, 20세기 후반에 들어와 기술의 개발과 적용, 정보의 가공, 아이디어의 사용을 주로 하는 지식집약적 산업이 본격적으로 나타나기 시작하면서 수확체감의 법칙이 도전을 받게 되었다.

수확체감의 법칙은 산업경제시대에 들어맞던 법칙으로 지금도 경제 분석의 기본 틀로서 자리잡고 있다. 수확체감이란 수확체증과는 반대로 생산요소의 증가에 비례하여 생산량이 증가하지 않고 이 보다 작은 비율로 증가하는 경우를 일컫는다. 달리 말하자면 생산량을 늘릴수록 추가로 생산하는데 들어가는 비용이 증가하는 경우이다.

수확체증의 경우 생산량을 늘리면 늘릴수록 한계생산비용은 감소하므로 수확체증의 기술을 보유하고 있는 기업은 그 기술을 사용하여 생산한 제품에 대한 시장수요가 존재하는 한 끊임 없이 생산을 지속하게 되어 시장전체를 장악하게 된다. 더욱 중요한 사실은 일단 시장을 장악하게 되면 새로운 도전자가 생기기 어렵다는 것이다. 수확체증의 법칙이 적용되는 상품은 생산을 많이 하면 할수록 비용이 감소하기 때문에 시장을 장악하고 있는 기존의 기업은 매우 저렴한 가격으로 상품을 공급할 수 있다.

신규로 시장에 진입하는 기업은 생산량이 얼마 되지 않아 상품가격이 비쌀 수밖에 없고 따라서 기존 시장장악자와 경쟁을 할 수 없게 된다. 결국수확체증의 특징은 궁극적으로 시장독점을 의미하는 것이다. 수확체증의 기술을 보유하기까지가 어렵지 일단 보유하게 되면 그 시장에서의 시장지배력은 순식간에 무한대로 커지게 되고 오로지 그 기업이 생산한 제품만이 공급되는 것이다.

2) 사업기회의 변화

이제는 누구든지 인터넷을 사용하여 전 세계를 누비며 자료를 찾고, 쇼핑을 할 수 있는 세상이 되었다. 이를 보고 3A라 하여 Anyone(누구든지) Anywhere(어디서든지) Anytime(언제든지) 세계를 찾아다니며 생활하는 모습이 이미 우리 주위에서 현실화되고 있다. 인터넷은 기업이 1년 365일 하루 24시간 사업을 영위하는 것을 가능하게 하고 지역과 국경을 초월하여 전세계를 상대로 사업하는 것을 가능하게 한다.

이는 디지털 정보화가 우리가 살아가는 공간의 특성을 변화시키고 있다는 점에서 그 이유를 찾을 수 있다. 디지털 정보기술의 발달은 우리 생활을 혁명적으로 변화시키고 있고 인류

문명에 새로운 공동체를 탄생시키고 있다. 특히 디지털 정보기술의 발달이 만들어지고 있는 새로운 공동체의 모습은 과거의 연장이 미래가 되지 않는다는 것을 보여주고, 현재 우리가 유지하고 있는 공동체의 모습은 끝남이 시작된 것임을 알 수 있게 한다.

3) 전자상거래의 확대

전자상거래 시장규모는 국가나 시장조사기관마다 다양한 통계를 발표하고 있다.³⁾ 서로 상이한 통계에도 불구하고 전자상거래는 그 규모가 아직 작으나 예상을 훨씬 초월하는 성장을 지속하고 있다는 동일한 전망을 하고 있다. 1990년 중반까지 거의 존재하지도 않았던 전자상거래는 매 12개월 또는 18개월마다 100%씩 성장하는 것으로 전망하고 있다. 전자상거래의 70~85%는 B2B 시장이 차지하고 있으며 B2B 시장은 이후에도 B2C 시장보다 빠른 성장을 지속할 것으로 전망된다. B2B 시장의 성장은 이전 EDI네트워크 기반으로 고비용으로 운영되었던 기업 SCM(supply chain management)이 저비용의 인터넷 기반으로 전환에 기인한다.

IV. 경쟁구조의 변화에 따른 인터넷의 전략적 활용

1. 네트워크 시장에서 기업전략

디지털 시대의 경제는 곧 네트워크 경제라고 할 수 있다. 네트워크 시장에서 기업의 목표는 네트워크를 확보하여 규모의 경제와 범위의 경제를 실현하여 궁극적으로는 시장을 지배하는 것이다.

1) 신제품의 출시와 시장 형성: 선발자의 이점(first mover's advantage)

신제품을 먼저 출시하는 기업은 소비자에게 제품에 대한, 또는 기업에 대한 인지도를 제일 먼저 강하게 인식시킬 수 있기 때문에 시장에서 주도권을 확보하고 유지할 수 있는 유리한 고지를 확보할 수 있다. 때로는 초기의 적자를 감수하면서까지 인지도 확보를 위해 신제품을 서둘러 출시하는 경우도 있다. 그러나 신제품을 먼저 출시하였다고 해서 반드시 시장에서 성공하는 것은 아니다. 즉 선발자의 이익이 반드시 실현되는 것은 아니라는 뜻이다. 제품의 특성과 그에 따른 기업전략으로 인해 선발자가 실패하는 경우도 있다.

3) 시장조사기관마다 전자상거래 시장규모 및 전망에 대한 상이한 통계는 서로 다른 수요자를 대상으로 하고 있기 때문이다. 또한 샘플 규모, 설문 내용 등에서 차이가 있어 서로 비교하는 것은 무의미하다.

2) 경쟁초반에 시장선점(build early lead)

네트워크 시장에서 또 하나의 대표적인 기업전략은 경쟁 초반에 경쟁자보다 앞서서 일정 규모의 네트워크를 구축하는 것이다. 네트워크 효과가 존재하는 네트워크시장에서 초반에 앞서서 기업은 가속적으로 시장점유율을 증대하여 시장에서 표준(de facto standard)을 획득하고 지속적인 이윤을 가질 가능성이 높기 때문이다. 경쟁자보다 먼저 앞서서 일정 규모의 네트워크를 구축하기 위해서는 소비자에게는 예속(lock-in)의 우려를, 다른 기업들에게는 배제(lock-out)의 우려를 없애 자신의 네트워크에 참여시켜야 한다. lock-out이란 기업이 제품의 표준을 결정하는데 참여하지 못할 경우 향후 표준보유기업에게 돌아갈 이윤을 공유하지 못할 것에 대한 우려를 뜻한다. 이러한 우려를 제거하는 방법으로 대표적으로 사용되는 전략이 표준개방이다. 표준개방이란 기업이 가지고 있는 기술을 저가의 기술료나 또는 무료로 다른 기업이 사용하게 하는 것을 말한다. 다수에 기업에 의한 공급이 보장되면 소비자는 앞으로 가격, 품질, 다양성에서 우수한 보완재가 지속적으로 공급되리라는 확신을 가지게 된다. 신제품의 성공적인 시장형성을 위해서 기업들은 기존에 형성되어 있는 네트워크를 활용하는 호환(compatibility), 상호연동(interoperability) 전략을 이용하기도 한다.

3) 보완재 제공을 위한 기업간 제휴

네트워크의 가치는 개별적인 제품이 아닌 보완적인 제품이 결합된 시스템에 의해 평가된다. 네트워크의 확산을 촉진하기 위해서 보완재의 제공이 필수적이고, 보완재의 원활한 공급을 위해서 기업간 제휴가 강조되고 있다. Sony와 Philips가 CD프로그램제작을 위해 CBS Records와 PolyGram을 보유한 것, DVD시장에서 Toshiba연합이 헐리우드 영화사와 제휴하여 표준화 경쟁에서 유리한 위치를 차지한 것 등이 보완재 공급원의 확보를 통해 네트워크를 확대한다는 동일한 목적을 가지고 있다. 여러 기업과의 제휴가 생각보다 복잡하여 때때로 실효를 거두기가 어렵기도 하다. 따라서 최근 보완기능을 확보하는 또 다른 방법으로 인수합병(M&A)이 사용되고 있다.

2. 기존산업과 E-Business의 결합전략

지난 몇 년 사이에 정보통신과 컴퓨터 분야의 발달은 오늘날 우리의 생활과 경제를 기본에서부터 바꾸어 놓고 있다. 인터넷에 의한 통신으로 인하여 지구 어느 지점에서 다른 어느 지점까지도 8분지 1초의 시간적 간격만 두고 떨어져 있는 셈이 되었다. 이때 1/8초란 지구 끝에서 다른 반대편 끝까지 인터넷에 의한 디지털 시그널을 보내는데 걸리는 시간이다.

이제는 누구든지 인터넷을 사용하여 전세계를 누비며 자료를 찾고, 쇼핑을 할 수 있는 세상이 되었다. 이를 보고 3A라 하여 Anyone(누구든지) Anywhere(어디서든지) Anytime(언제든지) 세계를 찾아다니며 생활하는 모습이 이미 우리 주위에서 현실화되고 있다. 또 인터넷은 철강이나 석유제품과 같이 「하드」한 것들을 「소프트」한 것으로 흡수하며 생산체제에 많은 변화를 가져오고 있다.

이처럼 인터넷에 의한 통신방법은 기업의 생산 및 유통체제를 근본에서부터 뒤흔들어 놓고 있다. 이로 인한 변화는 기업의 생산, 구매, 품질, 원가 관리 등 경영의 전체 기능분야에서 일어나고 있다. 즉 기업이 생산활동을 위하여 원료나 부품 또는 반제품을 구입할 때 과거와 같이 한정된 공급업체만을 상대로 거래가 되는 것이 아니고 전세계의 해당 공급업체를 상대로 가장 짧은 시간에 가장 저렴한 가격에 원료나 부품을 공급받는 체제가 확립되고 있다.

1) 기존기업과 e-business의 결합 필요성

인터넷 경제에서는 기존의 경제법칙과 경영상식이 무너짐에 따라 기업들이 기존의 전략을 고수하는 것이 불가능하게 되었다. 인터넷 경제하에서는 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 주가하락 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.

소니의 이데이 회장에 따르면, 인터넷 혁명의 1단계는 기존질서의 파괴자가 출현하여 인터넷 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 대기

업이 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 전통기업들은 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 단순접속단계인 판매의 인터넷화(B2C), 구매의 인터넷화(B2B)는 이제 선택이 아닌 필수가 되었으며 이미 많은 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 네트워크화하여야 한다.

조직경영의 디지털화는 모든 조직 업무 프로세스를 웹화하여 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 다각화시 회사가 보유하고 있는 기존 핵심역량을 지렛대로 활용하는 것이 바람직하다.

3) 기존기업과 e-business의 결합의 과제

지금은 인터넷 혁명에 신중한 대응이 필요한 시기이다. 현재의 전략적 선택이 향후 10년간

의 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 국내기업들은 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 원가 절감과 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.

V. 결 론

코스닥 시장의 가격하락과 더불어 인터넷 주식에 대한 관심이 급속히 줄어들고 있다. 이런 현상을 한편에서는 코스닥 시장에서 거품이 빠지는 것으로 이야기하고 있다. 그러나 또 한편으로는 그 동안 고조되었던 인터넷에 대한 관심이 우리사회에서 빠르게 줄어들고 있는 것이다. 물론 세계적 인터넷 조사기관에 의하면 아직도 우리나라가 인터넷 사용률에 있어서 세계 최고라는 보고가 있다. 이는 우리 국민들이 인터넷에 접속하여 e-메일 보내고, 채팅 하고, 게임 등을 통하여 즐기는 모습을 나타낸다. 즉, 이제는 인터넷이 우리 생활 속에 깊이 파로 들어 일상생활의 수단으로 자리 잡고 있는 것을 보여 준다.

그러나 요즘 e-메일 등 생활 속에 편리한 수단으로 자리 잡은 인터넷이 우리 경제생활 속에서 발전과 성장의 수단으로 중요한 도구가 될 것이라는 것이 잊혀지고 있는 것은 앞으로 우리의 국가경쟁력에 큰 영향을 미치게 될 것이다. 특히 미국 유럽 등 선진국의 기업들이 인터넷을 활용하여 원가를 큰 폭으로 절감하고, 매출도 늘고, 납기도 단축하는 모습을 보면, 이제 우리 기업들도 경쟁력을 높이기 위하여 인터넷에 대한 관심이 줄어들기보다는 지금부터 어떻게 인터넷을 본격적으로 활용하여 새로운 도약을 이루게 할 것인가 계획할 때이다.

기업이나 국가의 경쟁력은 원가나 차별화 등의 여러 전략 중 어떤 측면에서 우위를 점하느냐에 따라 결정된 것이다. 이런 측면에서 이제까지 기업이나 국가의 경쟁력을 결정하는 요인들이 미래에도 유효하고 같은 변수들로 구성되어 있다. 그러나 인터넷과 IT가 이들 전략변수에 미치는 영향을 보면, 전략의 내용들을 완전히 바꾸어 놓고 있는 것이다. 이제부터는 인터넷이나 IT를 활용하지 않고 과거의 방식으로 경쟁하는 것은 스스로가 경쟁을 포기하는 격이 되어 버린다. 비록 전략의 윤곽은 같지만, 그 내용을 들여다보면 인터넷이 새로운 경쟁을 조성하고 있다. 따라서 과거 방식에 연연하고 과거의 연장이 미래가 될 것이라고 가정하는 것은 변화를 거부하는 태도이다. 이제 막 시작되는 인터넷 세상은 과거의 연장이 미래가 되지 않는, 새로운 환경이 전개되고 있다. 따라서 기업이건 국가이건 과거의 경쟁전략이나 체제를 디지털 경제에 걸맞게 인터넷을 활용하는 e-경영 체제로 시급히 전환되어야 하겠다. 인터넷과 IT의 활용은 이제까지 우리가 쓰던 구매, 영업, 생산체제의 끝남을 시작으로 재촉하고 있다. 인터넷과 IT를 활용하는 e-경영만이 국가와 기업의 경쟁력을 제고할 것이다.

참 고 문 헌

1. 대한상공회의소, 사이버 쇼핑물 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, "전자상거래 혁명," 21세기 북스, 1999.
6. Bakos, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," CACM, v41 n8, August 1998.
7. Bob Davis, Speed if Life, Currency Books, 2001.
8. Carl Shapiro, Hal R. Varian, Harvard Business School, 1998.
9. Carus, D. New York Times, Monday June 24 1995.
10. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press, 2001.
11. David Bovet, Joseph Martha, Mercer Management Consulting, Value Nets, John Willey & Sons Inc., 2000.
12. e-Marketplaces Boost B2B Trade, Forrester Report, 2000. 2.
13. Kevin Kelly, New Rules for the New Economy, A Penguin Books, 1998.
14. Mary Modahl, Now or Never, Harper Business, 2000.
15. OECD(1997), Electronic Commerce: Opportunities and challenges for Governments, Paris.
16. University of Texas at Austin & Cisco Systems, "Managing the Internet," Cisco Annual Report, 1999.
17. Wang Huaiqing, "A conceptual model for virtual markets," Information & Management, 1997(32), pp.147-161.