

디지털시대의 기업과 리더십

노순규 / 한국기업경영연구원장, 경영학박사

디지털시대의 진입

산업혁명은 1712년에 발명된 증기기관과 1831년에 첫 발전을 시작한 전기에 의해 더욱 가속화되었고 그로 인해 공장구조는 근대화되고 원료배달 및 제조 등 중요한 공정이 효율적으로 변화되었다. 그러나 아날로그(analog)보다는 디지털(digital) 혁명의 진행은 그에 비할 수 없이 매우 빠르다. 즉시 통화가 가능한 광케이블과 방대한 양의 정보처리나 저장을 가능케 한 마이크로칩에 의해서 현재의 경제적 전환이 진행되고 있다. 세계를 둘러싸고 있는 디지털망은 새로운 패킷교환기술이 개발됨에 따라 통신혁명의 성과를 컴퓨터에 연결시킬 수 있게 되었다.

인터넷은 고속통신 인프라를 이용하여 공장이나 기업에 있는 컴퓨터들을 서로 연결시키고 있다. 10년전만 해도 인터넷이라는 말조차 들어본 적이 없는 사람들이 대부분이었으나 지금은 2억5천만명이 넘는 사람들에 의해 거래, 연구, 입찰, 자동차 및 도서구입에 이용되고 있다.

인터넷의 보급속도는 지금까지 나타난 어느 기술의 보급속도보다도 빠르다. 라디오가 5천만명에게 보급되기까지는 38년이 걸렸고 TV는 13년이 걸렸다. 또 PC는 5천만명이 사용하기 되기까지 16년 걸린데 비해 인터넷은 5천만명이 사용하는데 불과 4년밖에 걸리지 않았다.

미국의 경우 1997년 정보기술 생산분야 종사자의 1인당 연간 평균임금은 약 5만3천달러로 전체 평균 3만달러를 크게 웃돌았다. '90년대 제조업의 총 매출액이 전체 경제규모에서 차지하는 비중이 80%였다면 2010년쯤에는 50%로 줄어들고, 이익창출면에서는 50%에서 20%로, 증권시장에서의 시가총액은 80%에서 20%로 각각 감소할 것으로 예측된다. 반면 정보통신 관련산업의 경우 매출액 비중은 20%에서 50%로, 이익비중은 50%에서 80%로, 시장가치비중은 20%에서 80%로 증가할 것이다. '제3의 물결', '권력이동' 등의 저자인 세계적 미래학자 앨빈 토플러(Alvin Toffler)는 "인터넷 산업은 이제 시작에 불과하며 앞으로 50~100년간 계속 성장할 것"이라고 했으며 또한 "정보혁명 시대에는 자신만의 시장을 찾아내고 가치를 창출하는 기업이 성공한다"고 주장하였다. 불과 10여년전에는 컴퓨터가 일상생활에 필수적 도구가 될 것이라고는 아무도 예측하지 못했다. 그저 게임을 하거나 학생들의 논문을 작성하는 수단으로만 인식하였다. 그러나 정보기술의 발전으로 인해 속도와 메모리 등이 눈부시게

향상되었고 최근에는 정부의 지원하에 '국민PC' 보급 덕분에 어느 가정에서나 소유하고 있을 정도로 가전제품화되었다. 전세계를 거미줄처럼 덮고 있는 컴퓨터 네트워크를 통해 전자정보 서비스가 이루어지는 가상공간에서 제품과 서비스를 주문할 수 있으며 많은 기업에서는 공급업체 및 금융기관들과 거래를 수행할 수 있다.

이제 기업은 전통적 사업방법으로부터 탈피하지 않으면 안되는 시점에 이르렀다. 특히 인터넷이 기업에 이용되면서 시장의 시간적 및 공간적 제약을 해소하여 마케팅과 쇼핑의 영역을 무한히 확대시키고 있다. 컴퓨터를 연결한 인터넷은 세계 각지에 흩어져 있는 사람들로 하여금 신속하고 저렴하게 서로 통신하고 같이 일할 수 있도록 함으로써 과거 18세기 '산업혁명'에 비견될 정도의 '디지털혁명'을 주도하고 있다. 특히 인터넷을 통해 물품 및 서비스를 판매하거나 구매하는 형태의 전자상거래(EC)는 기업 및 소비자의 활동에 급격한 변화를 가져오고 있다. 인터넷을 이용하여 구매할 경우 일반구매보다 20~30%정도 저렴하고 인체의 채용 및 효율적 인력관리도 가능하다. 또한 인터넷내에 온라인 쇼핑몰(online shopping mall)을 개설함으로써 지역과 시간에 관계없이 전세계 이용자들을 대상으로 마케팅 활동을 할 수 있을 뿐만 아니라 직접 판매도 가능하게 되었다. 현재 인터넷을 이용한 상품의 종류는 소액 및 소규모에서 고가 및 대형의 제품으로 확대되어가고 있다. 최근 인터넷을 이용한 사람과 시장규모를 살펴 보면 엄청난 증가율이 있음을 알 수 있다(〈표〉 참조).

<표 > 인터넷 관련시장의 추세

구 분	1996	1997	1998	1999	2000
이용자수(천명)	89,861	135,374	180,932	221,892	253,614
이용액(억달러)	623	1,176	2,186	4,182	7,692

기업경영과 인력관리

새로운 세기를 맞아 디지털 경제 및 시대로 접어들었지만 아직은 막연한듯한 느낌을 주고 있다. 그러나 디지털시대는 변화의 시대이다. 종전의 눈과 귀 그리고 의식구조로는 디지털이 펼치는 현란한 변화를 지켜보는 것조차 힘들다. 기존의 제조방식 및 종업원 관리방식으로는 디지털시대에 적응하지 못한다. 요즈음 기업이 겪는 변화를 예로 들면 다음과 같다.

첫째, 산업사회에서는 고객을 '표적대상'으로 생각했다면 정보혁명 시대에서는 '파트너(patner)'로 인식된다.

둘째, 산업사회에서 기업은 하나의 잘 만들어진 시스템이었다면 이제는 공동체(communitiy)로 작용하고 있다.

셋째, 종업원에 있어서도 관리와 조정의 대상인 부하로부터 탈피하여 함께 의견을 나누고 상호영향을 받는 동료로서의 의미가 더욱 강조되고 있다.

넷째, 산업사회에서는 상품의 브랜드가 중요한 경쟁요소였다면 정보사회에서는 사이트 브랜드(site

brand)와 고정적인 웹 사이트(web site)의 고객이 중요한 경쟁요소로 된다.

다섯째, 고객과의 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 고객이 무엇을 바라고 무엇을 원하는지를 파악할 수 있어야만 다양하고 개성화되어 있는 취향에 맞출 수 있게 된다.

이상과 같은 기업경영 환경의 변화 즉, 디지털시대에서는 구성원간의 신뢰관계와 더불어 자질을 향상시켜 새로운 지식에 의한 경영개선과 혁신을 달성해 나가야 한다. 상사와 부하 그리고 동료들이 서로 신뢰하게 되려면 우선 상호간의 미움이 제거되어야 한다. 상대를 이해하게 되어야 신뢰성이 생겨서 구성된 전원의 상호신뢰와 협동으로 단결된 큰 힘이 되어 경쟁력을 발휘하게 될 것이기 때문이다. 자신의 회사가 최고의 직장이 되도록 종업원들로 하여금 적극 회사의 방침에 따르도록 하고 신뢰구축과 아이디어 개발에 유의하면서 직무수행을 할 때 좋은 제품과 서비스를 창출해 낼 수 있다.

구성원을 인간적으로 배려하고 협력관계를 정립하여 공동체주의를 가지고 신뢰와 새로운 지식관리제도(KMS:knowledge management system)의 확립과 운영이 새로운 시대 즉, 디지털시대의 반영이 될 것이다. 또한 디지털시대의 지표는 크레비즈(Crebiz)이다. 여기서 크레비즈는 창조산업(Creative Business)의 준말인 새로운 용어로서 개인의 창의를 중요시하는 기업경영의 미래 산업계에서 특별히 중요시될 전망이다. 즉, 정보사회 및 무한경쟁속에서 창조력이 기업의 성패를 좌우하는 시대가 될 것이다. 기업력 구성요소인 자본, 자재, 노동의 세가지 중에서 무엇보다도 사람이 중요하며 창의성, 진취성, 적극성 등의 소질을 가진 사람이 회사발전을 좌우한다는 것이다. 그러므로 학벌이나 전공보다는 반짝이는 아이디어와 신속한 경영활동을 할 수 있는 인재를 발견하고 등용하며 일상업무에 있어서 얼마나 창의적인 업적을 나타내는가를 평가하고 격려하는 제도, 예컨대 능률제 및 성과제 등이 마련되어야 지속해서 아이디어 개발과 직무능력을 신장시킬 수 있다.

디지털시대 및 무한경쟁시대로 대표되어가는 미래 경영환경에서 생산성을 극대화할 수 있는 방법을 알고 있는 사람 즉, 높은 생산성으로 21세기 기업을 이끌어갈 엘리트 종업원이 바로 골드칼라이다. 소위 스타종업원이라고 하여 유연한 사고와 창의적인 아이디어를 개발해내는 종업원을 가리킨다. 종래 육체근로자를 블루칼라, 사무직 근로자를 화이트칼라라고 하였는데 디지털시대에서는 실리콘칼라(Silicon Collar)라 하여 새로운 아이디어와 뛰어난 컴퓨터 실력 등 첨단기술력을 바탕으로 한 고급일꾼이 나타나는데 그를 골드칼라라 할 수 있다. 그들은 수준높은 기능발휘로 국제시장에서 명성을 올리게 될 것이다.

디지털시대의 리더십

리더십에 대한 연구가로 널리 알려져 있는 베니스 교수는 “COP방식에서 ACE방식으로 변해야 한다”고 강조하였다. 이때 COP이라 함은 Control(통제) Order(명령), Predict(예측)를 뜻하며 이러한 내용은 지금의 기업들이 행하는 관리양상이다. 그러나 ACE는 비전부여를 통한 조직목표와 개인목표의 합치를 의미하는 Align, 창의성을 뜻하는 Create, 조직구성원들에게 능력과 의욕 그리고 이에 합당한 권한을 부여하는 Empower의 약자이다. 종업원을 단순히 대체될 수 있는 기계의 부속품으로 간주할 것

이 아니라 개개인의 가치를 존중하고 그들의 능력을 끊임없이 개발하며 가진 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해 성장감과 성취감을 얻도록 해야 한다는 것이다.

디지털시대의 관리자가 갖추어야 할 자질에 대하여 미국 카네기멜론 대학교 경영대학원 로버트 켈리 교수는 주도권, 네트워크활용, 자기관리, 폭넓은 시각과 전망, 팀워크, 설득력 등을 들고 있다. 또 성공적인 리더로서 갖추어야 할 소질을 가진 사람을 다이아몬드 칼라(Diamond Collar)라고 하는 경우도 있는데 이에 는 지식, 봉사심, 체력, 자기관리, 인간관계를 들 수 있다. 디지털 시대의 관리자는 훌륭한 종업원을 확보하고 양성해 나가도록 교육훈련을 시키고 아울러 합리적인 보상을 해야 한다. 미래시대는 인재시대(Talent Age)가 될 것이므로 유능한 인재를 얼마나 많이 가지고 있느냐에 따라 경쟁에서의 승패와 기업번영 여부가 결정나게 될 것이다. 디지털화는 이제 선택이 아니라 피할 수 없는 숙명으로 다가오고 있다. 기업이란 살아있는 유기체이므로 디지털혁명이라는 환경에 적응하지 못할 경우 공룡의 멸종과 같은 위기를 피할 수 없는 상황에 처하게 될 것이다.

불확실성, 광속성, 다원성, 가상성 등으로 표현되는 디지털시대의 경영환경에 적응하기 위해서는 인사의 기본틀을 완전히 새롭게 구축하는 것이 요구되고 그런 인사변화의 방향은 네트워크 조직, 핵심인재 중심주의, 개별적 인력관리, 벤처형의 문화형성 등으로 요약될 수 있다. 향후에는 지식중심의 경제사회가 될 것이며 그에 대한 대응책으로서 기업의 경우 전사적 정보활용이 필요하다.

미국의 운송업체인 'FedEx사'는 기업내부의 정보구조를 개편하여 경쟁력을 강화함으로써 북미 소화물 운반시장의 50%를 선점할 수 있었다. 정보기술을 중심으로 실시간(real time) 소화물 추적시스템을 개발하여 운반현황과 처리상태를 고객에게 계속 제공하여 경쟁우위를 갖출 수 있었기 때문이다. 또 월마트는 다른 기업과의 네트워크를 통해 기업경쟁력을 강화시켰다. 기업간 컴퓨팅을 통해 공급자가 수요를 예측하여 제품을 직접 관리하도록 유도함으로써 판매업자의 입장에서 재고부담을 덜고 진열대에 제품이 항상 유지될 수 있도록 하였기 때문이다.

공급자와 판매자가 별개의 기업이지만 단일 기업과 같은 역할을 함으로써 상호간 경쟁력을 얻을 수 있게 하는 상생(win-win)전략의 하나이다. 전통적 기업에서는 자신의 정보가 사활을 결정할 정도로 중요하다고 판단하여 절대로 유출하지 않으려 했지만 이제는 정보를 공유하고 그 정보에 부가가치를 강화할 것이 필요하다. 왜냐하면 조직내부의 정보공유 혹은 기업외부와의 단순한 정보공유가 아닌 네트워크를 중심으로 새로운 기회의 창출이라는 점에서 매우 발전된 기업형태가 나타나고 있기 때문이다.