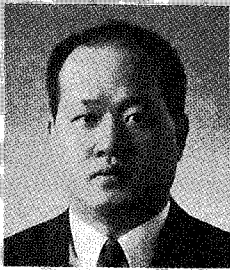


편집위원 칼럼

## 디지털(Digital) 혁명과 전통(Real)기업의 생존전략



차 상 협  
(한일농원 대표)

**1995**년 미국을 중심으로 본격적으로 일기 시작한 디지털 혁명은 그 주역인 인터넷 기업들을 무수히 탄생시키면서 인터넷을 이용한 참신한 비즈니스 모델을 가지고 지금까지 전통기업들이 구축해온 비즈니스 상식을 온통 새롭게 바꿔 놓았다. 이러한 Rule-Breaker(기존 질서 파괴자)들의 등장을 디지털 혁명의 제1단계라 한다면, 이러한 변화에 대한 전통기업들의 자기 혁신을 통한 생존전략적 저항을 제2단계라고 할 수 있겠다. 그로부터 불과 5~6년이 지난 지금은 인터넷 기업과 전통 기업들이 서로의 장단점을 상호 보완 시키면서 새로운 비즈니스 모델을 창출

해 나가는 제3단계로 진입하고 있다. 우수한 기업들간의 업무제휴나 합병이 활발하게 이뤄지고 있는데, 그 예로서 사이버 기업의 기수인 <AOL>과 대표적인 전통 기업인 <Time Warner사>의 합병을 들 수 있겠다. 우리의 경영환경에도 이미 디지털 혁명의 바람이 불어, 1998년 10월, <골드뱅크>의 코스닥 등록을 시작으로 많은 인터넷 기업들의 코스닥 진출이 활발해지고 <대한페인트링크>가 전자재 전자상거래 회사인 <www.builtl.com>을 설립하는 등 혁명은 곳곳에서 진행되고 있다.

이러한 디지털 혁명의 바람은 전통기업 경영자들에게 다음과 같은 3가지 과제를 부과하고 이를 슬기롭게 해결하지 못하는 기업은 냉혹한 비즈니스 세계에서 소외되거나 사라질 수밖에 없는 운명을 강요하고 있다.

첫째 과제는 전통기업의 인터넷화를 어떻게 진행시킬 것인가? 다시 말하면 시대조류에 맞는 기업으로의 변혁문제인 것이다. 기존의 거대한 조직과 많은 인원, 복잡한 경영체계 등을 정보의 양과 질, 비용, 경영(또는 업무)의 스피드 면에서 월등하게 효율적인 인터넷 기업들의 경영체계와 경쟁할 수 있는 새로운 모델로 바뀌어야 하는 것이다. 전통기업은 유사 제품간의 경쟁인데 반해서 인터넷 기업은 유사 고객간의 경쟁이다. 따라서 전통기업 경영자들은 과거의 성취감에서 자만하지 말고 상품과 서비스, 경영 프로세스 면에서 최대한으로 인터넷을 활용하는 지혜가 필요하게 된 것이다.

둘째 과제는 전통기업들이 인터넷화 하거나 인터넷 사업을 경영하는데 있어서 전통기업과 인터넷기업간의 최적의 짜집기 전략을 어떻게 구축할 것인가? 하는 것이다. 우선 전통기업과

인터넷기업의 장단점을 파악하여 잘 융화시켜야 할 것인데, 인터넷기업의 약점으로는:

- 승자와 패자가 명확히 나뉘지고 그것이 곧바로 주가에 반영된다.
- 비교적 입수 용이한 기술과 후발주자에게 쉽게 추격당할 수 있는 발상으로 사업이 시작된다.
- 직원들의 이동성이 높다 즉 진입 장벽이 낮은 것이다
- 자산인 브랜드 PR에 막대한 비용이 필요, 매출액의 반 이상이 광고선전비로 들어가며,
- 끝없는 가격경쟁으로 최초의 계획이 이뤄지기 힘든 경우가 많다.

한편 전통기업의 강점으로는:

- 산전수전 많은 시련을 거쳤기에 경영 노하우가 많다.
- 고유의 기술과 브랜드가 커다란 자산이다.
- 근면하고 애사심이 강한 직원들을 많이 거느리고 있다

일단 성공한 인터넷 기업도 시간이 지나면 기존의 성과에 안주하려 하면서 변화의 대응에 둔해지고 새로운 Rule-Breaker들의 도전을 받게 된다. 따라서 양자의 강점을 살려 누구도 모방할 수 없는 상품, 서비스, 경영시스템, 즉 차별화된 인터넷 기업의 콘텐츠(Contents)를 구축하여야 할 것이다.

셋째 과제는 전통기업과 인터넷기업이 상호보완을 위해 합병 또는 업무제휴를 도모해 나갈 때 양자가 공존할 수 있는 조직을 어떻게 경영해 나갈 것인가? 하는 병존의 문제이다. 양자의 기업문화의 차이, 기업가치 평가방법의 차이, 비즈니스의 속도, 리스크의 크기, 직원들에게 요구되는 지식과 기능(역할)의 차이 등을 어떻게 조화시켜 최적의 경영시스템을 구축할 것인가? 경영전략 수립에서부터 업적 평가에 이르기까지 확립적 방법으로는 대처할 수가 없으며 Top에서 모든 차이점을 파악하

여 시스템을 구축한다는 것도 거의 불가능한 일이다. 인터넷 세계에서는 아주 이질적인 사업간에도 정보공유나 서비스의 취급을 저비용으로 원활히 할 수 있고 높은 부가가치를 창출할 수 있는 것이기에 각 사업부문(조직)이 독자적, 자율적으로 경영가능한 분산형 또는 분권형 조직구조가 바람직하다. 각 조직간의 견제와 균형, 상호 보완작용을 최대화하기 위해서 본사의 그룹 구심력을 증가시키는 것도 필요하다. 이점을 소홀히 하면 인터넷 공간의 원심력 때문에 조직이 분해되고 같은 조직(집합체)에 속한다는 공동체 의식이 소멸될 우려가 있다. 따라서 분산, 분권된 작은 조직들이 활발하게 교류하면서 새로운 가치를 창출하는데, 본사는 그 같은 활동을 촉진시키는 장소와 줄거리를 제공하면서 조직 전체에 명확한 비전을 제시하고, 그 방향성을 잃지 않도록 조정, 감독하여 마치 생명체와 같은 조직을 구성하여 관리해 나가야 하는 것이다. "통합과 분권"의 경영을 위해서 회사조직을 어떤 구조로 갖고 가야 하는가에 대한 부단한 연구가 필요하며 고급인력의 이탈이나 조직 구성원들간의 갈등과 같은 부작용을 최소화하면서, 각 조직 부문이 자율적으로 행동가능하고 변화에 빠르게 대응할 수 있는 "속도의 경제"를 구사하여야 하는 것이다. 아울러 정보의 공유, 공개와 투명한 경영을 통하여 개방적이고 신뢰를 중시하는 기업문화 정착이 중요하다. 경영자의 자질과 가치가 더욱 중요시되는 디지털혁명-인터넷시대의 기업인으로 거듭나기 위해서 부단한 자기개혁과 성찰을 통하여 인터넷시대의 새로운 꿈, e-dream의 창조와 실현을 목표로 경영변화에 힘써야 할 때인 것 같다. **양계**