

뉴노멀 시대의 디지털 기반 전략경영에 관한 연구

노규성
선문대학교 경영학과 교수

A study on Digital-based Strategic Management on the New Normal Era

KyooSung Noh
Professor, Dept. of Business Administration, Sunmoon University

요약 본 연구는 뉴노멀 시대에의 경쟁우위 확보 및 생존을 위한 전략 제시가 필요하다고 판단하고 경영 전략적 대안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 문헌 조사와 기업 CEO 10인의 집중 인터뷰를 통해 코로나19에 의한 뉴노멀과 이로 인해 야기된 경영환경 변화 트렌드 및 대응 전략 유형을 도출한다. 본 연구는 다양한 영역과 분야에서 전개될 수 있는 전략 대안 가운데 기업의 디지털 기반 경영 및 사업 수준의 전략 대안으로 연구 범위를 한정하였다. 기업 수준의 디지털 기반 전략 대안으로는 사업구조 리디자인 전략, 회복탄력성 강화 전략, ESG 경영전략, 디지털 트랜스포메이션 전략을 제시하였다. 사업 수준의 디지털 기반 전략 대안으로는 산업구조 리딩의 디지털전략, 디지털 혁신의 경쟁전략, 개방형 혁신의 플랫폼 전략, 고객 가치 지향 전략을 제시하였다. 본 연구는 디지털 기반의 전략을 보다 체계화하고자 하는 시도였다는 점과 어려운 상황을 슬기롭게 대처해야 하는 기업들의 전략적 대응을 보다 체계적으로 시행하도록 지원할 수 있다는 점에서 기여를 하였다.

주제어 : 디지털 기반 뉴노멀, 디지털 트랜스포메이션, 전략경영, 경쟁전략, 플랫폼 전략, ESG 경영

Abstract This study decided that it was necessary to present a strategy for survival in the new normal era and securing competitive advantage, and tried to suggest a management strategic alternative. To this end, this study derives the new normal caused by Corona 19 and the business environment change trend and response strategy type caused by this through literature research and intensive interviews of 10 corporate CEOs. This study limited the scope of the study to the digital-based management and business-level strategic alternatives among strategic alternatives that can be deployed in various fields and areas. Business structure redesign strategy, resilience reinforcement strategy, ESG management strategy, and digital transformation strategy were suggested as alternatives to corporate-level digital-based strategies. As an alternative to business-level digital-based strategies, a digital strategy for industrial structure leading, a competitive strategy for digital innovation, an open innovation platform strategy, and a customer value-oriented strategy were suggested. It contributed in that it was an attempt to systematize a digital-based strategy more and it contributed in that it can support companies who have to deal with difficult situations wisely to implement strategic responses more systematically.

Key Words : Digital-based new normal, digital transformation, strategic management, competitive strategy, platform strategy, ESG management

*Corresponding Author : KyooSung Noh(ksnoh@sunmoon.ac.kr)

Received April 25, 2021

Accepted June 20, 2021

Revised May 31, 2021

Published June 28, 2021

1. 서론

코로나19는 인류의 문화를 비대면(untact)과 온라인(online)으로 바꾸고 있다. 이와같은 변화로 인해 비즈니스 환경도 비대면과 온라인으로 급격히 전환되고 있다. 그리고 경제 질서의 새로운 표준으로 불리우는 뉴노멀(New Normal)도 새롭게 바뀌고 있다. 원래 2007~2008년에 세계 금융 위기 이후 새롭게 등장하는 세계경제 질서를 의미하던 뉴노멀이 디지털 기반 뉴노멀로 변신한 것이다. 그러다가 코로나19가 출몰하면서 디지털 기반 뉴노멀은 경제 질서의 표준으로 자리를 잡아가고 있다.

이와 같은 뉴노멀 시대에 대비하기 위한 다양한 연구와 제시가 전개되고 있다. 이에는 국가(혹은 지자체) 차원의 정책, 기업(상공인) 차원의 전략, 특수한 경영 상황에서의 대응 이슈 등이 포함되어 있다[1-4].

김군수 등은 코로나19 이후 디지털 기반 산업이 뉴노멀시대 신산업으로 급부상할 것이라면서 첨단산업 전략을 제시하였다[1]. EY한영 산업연구원은 '코로나19 이후의 뉴노멀 시대' 보고서를 통해 노뉴멀 시대의 경영전략에 대해 제안하였다. 그러나 이는 특별한 전략이라기보다 새로운 시대의 기업 행동원칙을 제시한 것이라고 보는 것이 타당하다[3].

그런가 하면 코로나19의 발현으로 인해 급부상한 ESG(Environment Social, Governance) 경영의 강화를 제안하는 등 특별한 경영적 이슈들을 다루는 문헌들도 나오고 있다[3]. 이러한 대안 연구 및 제시 상황을 종합해 볼 때 비대면 뉴노멀 시대를 감안한 경영전략이나 전략경영 대안은 아직 미흡하다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 뉴노멀 시대에의 경쟁우위 확보 및 생존을 위한 전략 제시가 필요하다고 판단하고 경영 전략적 대안을 제시하고자 한다. 이를 위해 먼저 본 연구는 문헌 조사를 통해 코로나19에 의한 뉴노멀과 이로 인해 야기된 경영환경 변화 트렌드 및 대응 전략 유형을 도출한다. 그리고 제조 및 서비스 산업의 CEO 10인의 집중 인터뷰를 통해 파악된 뉴노멀과 변화 트렌드 및 디지털 기반 전략 대안에 관한 의견 등을 토대로 전략적 대안을 제시하고자 한다. 다만 본 연구는 다양한 영역과 분야에서 전개될 수 있는 전략 대안 가운데 디지털 기반 기업의 경영 및 사업 수준의 전략 대안으로 연구 범위를 한정하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 코로나19 시대 뉴노멀과 경영환경 변화의 고찰

2.1.1 뉴노멀의 출현과 의미

뉴노멀(New Normal)은 시대 변화에 따라 새롭게 떠오르는 기준을 말한다. 이러한 뉴노멀은 원래 2007~2008년 세계 금융 위기 이후 2008년~2012년까지의 경제 침체 기간 동안 만들어진 새로운 경제적 기준을 의미했다. 높은 실업률, 높은 위험, 낮은 성장, 낮은 소비, 미국 경제의 역할 축소 등 과거를 반성하고 새로운 질서를 모색하자는 목소리가 나오면서 등장한 것이다[5].

그러나 사실 새로운 질서를 만들어가면서 세계경제가 갖고 있던 문제를 해결하고자 했던 뉴노멀은 큰 역할을 하지 못했다. 반면 디지털 기술의 발달은 금융 부문의 투명성 제고와 경제 전반의 생산성 향상에 크게 이바지 하면서 사실상 새로운 표준의 기반을 다져왔다고 할 수 있다.

2.1.2 디지털 기반 뉴노멀의 출현과 확산

그러다가 어느 순간 전형적인 뉴노멀은 자취를 감추고 대신 디지털에 의한 새로운 경제 질서가 급속하게 자리 매김하기 시작했다. 2007년 아이폰이 발표된 이래 디지털은 또 다른 역사를 쓰기 시작했다. 데이터와 플랫폼 기반의 글로벌 디지털 기업들이 약진하면서 세계경제를 리드하기 시작하고 나아가 디지털은 새로운 경제 표준이 되기에 이른 것이다[6].

여기에는 또 포노사피엔스(Phono Sapiens)의 출현이 한 몫을 했다. 디지털화의 가속화에 이어 스마트폰 등장함에 따라 정보 전달이 빨라지면서 정보 격차가 점차 해소되고 시간과 공간의 제약 없이 소통하는 등 편리한 생활을 하게 되어 스마트폰이 있어야만 생활하는 신인류가 그들이다. 포노사피엔스는 스마트폰에서 은행 업무를 보고, 온라인 쇼핑을 하며, 배달 앱을 통해 음식을 주문하고 TV 대신 유튜브를 본다[6]. 그들의 출현으로 디지털과 스마트폰 중심의 일상이 문명의 표준이 되어 비즈니스 생태계를 재편하기 시작했다며 이를 뉴노멀로 표현하기 시작한 것이다.

2.1.3 코로나19로 가속화되는 디지털 기반 뉴노멀

그러다가 최근 코로나19 팬데믹으로 인류의 삶이 완전히 다른 형태로 바뀌면서 이를 근간으로 하는 새로운 경제 질서를 의미하는 개념으로 표현되기 시작했다.

월스트리트 잉글리쉬는 뉴노멀을 포스트 코로나 바이러스 때문에 생겨난 용어라고 주장하고 있다[7]. 2020년 코로나 바이러스의 확산으로 비대면이나 재택근무의 생활화 등 우리의 일상에 많은 변화가 생겼는데 이로 인해 새롭게 기준으로 등장한 것이 뉴노멀이라는 것이다.

그런가 하면 EY한영 산업연구원은 '비욘드 코로나 19(Beyond Covid-19)' 시대를 정의할 '4대 뉴노멀'로 '디지털 기술과 혁신'을 포함하여 '세계화', '사회 안전망과 기업의 역할', '소비자 변화' 등을 제시하고 이를 중심으로 산업과 기업의 파급적 재편을 주도할 뉴노멀이 등장했다고 주장했다[3].

권혁범은 우리가 받아들여야 할 새로운 기준으로서 '코로나19 뉴노멀'을 비대면(untact) 근무와 같은 디지털 기반이라고 개념 지었다[8]. 비대면이란 디지털을 이용한 삶의 연속성 확보이기에 큰 흐름에서 보면 비대면 기반의 경제 질서 역시 디지털 중심의 뉴노멀과 궤를 같이 한다고 볼 수 있다.

강희숙은 아예 '코로나 뉴노멀'이란 용어를 사용하면서 이를 코로나-19의 대확산으로 나타난 사회적 환경의 새로운 변화, 새로운 일상과 규범 혹은 표준이라는 뜻이라고 정의하였다[4]. 그리고 '코로나 뉴노멀'의 양상을 비대면 문화의 확산, 온택트 소통 방식의 확대, 거대 정부의 진격에 따른 각종 제도 및 경제적 지원의 다양화, 집콕 문화 및 대안적 생활방식 확산 등 크게 네 가지로 구분하여 분석하였다.

이상의 다양한 논의들을 종합해 보면, 코로나19 이후의 뉴노멀은 사람들의 삶의 방식의 변화나 정부의 역할 강화 등도 있지만, 보다 큰 변화는 비대면 문화와 이를 뒷받침하는 경제 질서의 변화이기 때문에 디지털 기반의 뉴노멀이 더 큰 위상을 차지한다고 할 수 있다. 결국 2007-08년 세계 금융 위기 이후 출현한 뉴노멀은 포노 사피엔스의 출현을 거쳐 코로나19를 극복하는 과정에서 나타난 비대면을 뒷받침하는 디지털과 스마트폰 기반의 새로운 경제 질서로 집약된다고 볼 수 있다.

2.1.4 뉴노멀에 의한 경영환경 트렌드

디지털 기반 뉴노멀의 확산과 함께 나타나는 새로운 트렌드와 이와 관련되는 기업의 대응책에 대한 논의도 이루어지고 있다. 글로벌 컨설팅 업체 AlixPartners가 'Disruption Insights' 보고서를 통해 제시한 5대 뉴노멀 트렌드 및 대응 방안이 대표적이라 할 수 있다[9]. 이 보고서와 CEO들의 집중인터뷰 내용을 기반으로 뉴노멀 시대의 경영환경 트렌드를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 디지털 트랜스포메이션 촉진이다. 코로나로 인한 영향이 더 크지만 온택트 비즈니스로의 전환이 가속화되고 있다. 다양한 디지털기술 기반의 경험이 일상화 되고 제품과 서비스의 디지털 전환이 촉진되고 있다. 전통적인 유통업의 e-커머스 경쟁 합류 본격화, 재택근무와 스마트워크 등에 관한 효익 등으로 비즈니스 프로세스 전반의 디지털화도 가속화되고 있다[10].

둘째, 신뢰와 ESG의 중요성이 부상하고 있다. 비대면 문화가 급속도로 확산되면서 검증되지 않은 정보들에 대 소비자 신뢰가 매우 중요한 이슈로 부상하였다. 특히 코로나19로 인해 환경에 대한 소비자들의 관심이 급증하면서 ESG 기반의 신뢰성이 중요한 전략적 요소로 등장하게 되었다.

셋째, 고객지향 전략의 강화이다. 장기 불황이 지속되는 가운데 코로나 팬데믹으로 인해 전혀 새로운 소비자 행태 속속 전개되고 있다. 이에 대해 미래학자 오오마에 겐이치는 '고객'을 가장 안전한 자산으로 인식하고 경영 전략을 추구해야 한다고 강조한다[11].

넷째, 회복탄력성(Resilience)이다. 근래 기업의 생산 및 조달은 글로벌 공급망에 의존되어 있는데, 코로나 팬데믹으로 인해 원자재 조달 등이 매우 불안정해지고 생산라인이 멈출 수 있는 심각한 상황이 우려되었다. 이로 인해 기업들은 원가절감과 효율성도 중요하지만 공급지역을 다변화함으로써 회복탄력성을 확보하는 전략의 중요성을 확인하게 되었다.

다섯째, 탈세계화의 진행이다. 다국적 기업들의 해외 직접투자가 감소하고 있는 상황에서 미·중 무역전쟁 등으로 가속화되는 지역주의와 보호무역주의 기조는 지속될 전망이다. 특히 코로나로 인한 회복탄력성과 맞물려 글로벌 공급망 축소와 지역 공급망 강화는 탈세계화 흐름을 가속화할 것이다.

이상의 뉴노멀 트렌드를 대응하기 위한 대안을 모색하는 과정에서 중요하게 대두되는 것이 디지털이다. 디지털 트랜스포메이션은 디지털 그 자체이고 신뢰는 다양한 이해관계자들과의 적극적인 온라인 소통에 의해 강화된다. ESG는 AI 기반 플랫폼을 통해 고도화된다. 고객지향 전략 강화는 데이터와 AI가 중요한 기반이 된다. 회복탄력성은 SCM(Supply Chain Management)의 고도화를 필요로 하고, 탈세계화는 자국내 공급망 확충을 위한 스마트공장화와 SCM이 필수적으로 요구된다. 이상에서 볼 수 있듯이, 작금의 뉴노멀 기반 트렌드는 디지털과 불가분의 관계에 있다고 할 수 있다.

2.2 코로나19 대응 전략에 관한 선행연구와 시사점

2.2.1 경영전략에 관한 이론적 배경

본 연구는 코로나19로 야기된 위기를 대처해야 할 기업의 대응전략을 다루고자 하므로 경영전략에 관해 살펴보고자 한다.

전략에 대한 개념과 정의는 많은 연구자들에 의해 다양하게 제기되어 왔다. 요약하면 경영전략은 시장 경쟁에서 승리하여 이익을 극대화하고자 하는 방법과 계획을 수립하는 것을 의미한다. 즉 경영전략은 지속적으로 변화하는 환경 속에서 장기적으로 뛰어난 성과를 거두기 위해 환경변화와 조화를 이룰 수 있는 목적 설정 및 이의 달성을 위해 기업내부의 인적·물적자원, 자금, 기술 및 시설 등 조직의 모든 자원을 효율적·효과적으로 동원시키는 통합적·종합적인 장기 계획인 것이다[12].

최근 경쟁이 심화되면서 전략이론이 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 중대한 의사결정 및 분석 체계로 발전하고 있다. 이로 인해 경영전략도 ‘차별화를 통해 경쟁자를 이길 수 있는 우위를 창출하려는 계획’이라는 경쟁 전략적 의미로 집약되고 있다[13].

경영전략은 연구자마다의 각기 다른 기준에 따라 다양하게 분류되고 있다. 이에 대한 논의는 본 연구의 범위를 벗어나기 때문에 본 연구는 조직내 수준별 전략 유형에 대해 간단히 살펴보고자 한다. 조직 수준별 전략 유형은 크게 기업전략, 사업전략, 기능별전략으로 나눌 수 있다[14].

본 연구는 뉴노멀 시대의 도래에 따른 환경 변화에 대한 기업의 대응전략을 다루고자 하므로 전략 대상을 기업전략과 사업전략 수준에 한정하고자 한다.

2.2.2 뉴노멀 시대 전략에 관한 선행연구

본 연구 목적을 위한 선행 연구는 코로나19와 뉴노멀 및 대응전략을 주요 키워드(key words)로 하여 대상을 선정한 다음 이 연구들이 대상으로 하는 전략의 대상 영역을 국가(정책), 산업, 기업 및 특수 분야로 나누어 정리하였다. 그런 다음 산업과 기업 및 특수 분야와 관련되는 전략 대안을 심층 분석하여 전통적인 대안과 디지털 기반 대안으로 구분하고 디지털 기반 전략 대안을 본 연구에서 제안하고자 하는 전략 대안에 반영코자 하였다. 이상의 선행연구 분석 결과를 정리하면 Table 1과 같다 [15-21].

이상의 선행 연구 분석 결과와 기업 CEO들의 의견을 종합하여 도출된 전략 대안은 전통적인 전략과 디지털 기반 전략으로 구분해 볼 수 있다. 이에 본 연구는 디지

털 기술을 활용하는 전략만을 연구대상으로 삼고 이를 기업 수준의 전략과 사업 수준의 전략으로 나누어 제시한다.

Table 1. Summary of previous research results

Researcher	Research title	Main contents
Jacobides & Reeves	Adapt Your Business to the New Reality	Competitive strategy: capture growth opportunities, business model innovation and investment, digital transformation
Jaeyong Yang, Hyungseok Lee, Geunwan Park	A review on the Corona 19 and the Innovation Needs in SCM strategies	SCM strategy: establish a SCM platform based on digital technology
Baek Nam Gil	A study for the effect on food life style and purchasing fresh-cut product in online	Marketing strategy: information systematization for quick response
Lee Mi Yeon	A Study on the Countermeasures of Taekwondo Gym Struggle Against to the COVID-19: Focusing on Taekwondo Leaders	Management strategy: Taekwondo home training and visiting services
Ki-seop Kim, Seung-heon Han	Post-corona and semiconductor industry: The risk of separation of the semiconductor value chain triggered by Corona 19 and the response strategy of the Korean semiconductor industry	Industrial strategy: attacking the niche between the US and China, attracting customers, building technology barriers
KOTRA	Global Companies' Corona 19 Response Cases and Post Corona New Strategy	Industry Strategies : global supply chain maintenance and enhancement, digital transformation and automation promotion, online sales expansion enhancement, ESG management promotion
Jeong Pil-Joo, Zhao Ting-Ting	A study on the Change of International Air Cargo Networks at Asian Airports by the COVID-19 Pandemic	Industrial Strategy: Preparation of manuals for establishing airport order, construction of related big data, and response to analysis

3. 기업 수준의 디지털 기반 전략 대안

기업전략은 각 사업영역에 미치는 전사적 차원의 전략 방향성 의사결정과 관련된다. 그러므로 여기에서 제시하고자 하는 기업 수준의 전략 대안은 비즈니스모델 리더자 전략, 회복탄력성 강화 전략, ESG 경영전략, 디지털 트랜스포메이션 전략 등이다.

3.1 비즈니스 모델 리디자인 전략

많은 기업에서 그간에 추진하던 비즈니스를 그대로 유지하기가 어려운 환경에 처하게 됨에 따라 기존의 사업 방식을 전환하거나 다른 사업을 추진할 필요성이 대두되었다. 그러나 비즈니스 모델을 재설계(redesign)한다는 것은 그렇게 간단한 일이 아니다. 특히 신사업 추진은 기존 기업들의 저지나 진입장벽 극복이 관건이며, 초기 고정비용이 많이 소요될 경우 초기 경쟁에서 낙오되는 등 어려움이 크다.

그러므로 기존 사업 부문의 혁신, 확보한 핵심역량의 활용 등을 통해 비즈니스 모델을 재설계하는 대안이 요구된다. 여기에는 디지털 기술 접목을 통한 혁신 필요성을 포함한다. 오늘날 혁신은 디지털을 필수로 여기기 때문이다.

즉 사업전략과 디지털기술 전략의 연동으로 사업을 재설계하게 되면 비교적 새로운 사업의 성공이 한층 용이해진다[22]. 통상 디지털 기반 신사업은 핵심사업의 재창출, 기존 타 산업으로의 진출, 부가사업 창출, 신사업 창출 등 네 가지 유형으로 추진할 수 있다(Table 2).

Table 2. Business Model Redesign Types and Main Contents

Redesign type	Meaning and main content	Representative case
Re-creation of core business	Promote when it is necessary to prevent deterioration in the saturated market of existing businesses and to achieve greater growth or to reorganize existing core business units	Smart security windows of Seongkwang Unitech Inc. and Smart toilet of Toto Inc.
Advancement to other industry	Capturing technological and environmental changes as opportunities and advancing into other industries based on the know-how of success in one industry	AWS(Amazon Web Services) Business of Amazon.com
Creation of additional business	Developing additional business using existing business base and digital technology	PB (Private Brand) business based on customer data analysis of e-Mart
Creation of new business	Creating a business in a new field by applying digital technology to an existing business	Smartphone app and 3D printer-based Adaptive shoes of Sols Inc.

3.2 회복탄력성 강화 전략

코로나19로 인해 대두된 회복탄력성은 공급망 탄력성 회복을 지칭한다고 볼 수 있다. 공급망 탄력성이란 공급망 차질 위기를 극복하고 긍정적인 상태로 되돌리는 역

량을 의미한다. 포춘 1000대 기업 중 94%가 코로나19로 인해 공급망 균열을 경험했다. 이로 인한 생산 및 고객 대응 차질, 신뢰성 추락 등에 의한 심각한 손실을 조속히 회복할 대안으로서 공급망 탄력성 강화가 절실한 상황이다. 공급망 탄력성 강화를 위한 대안으로는 민첩하고 상호 연결된 공급망 생태계로의 전환, 탄력적인 SCM 구축, 즉각적인 리스크 관리 체계 구축 등을 들 수 있는데, 요약하면 Table 3과 같다.

Table 3. Alternatives to Enhance Supply Chain Resilience and Key Contents

Alternatives to strengthen resilience	Main Contents
Transition to the supply chain ecosystem	·Priority adjustment of purchase procurement system and establishment of cooperation system ·Establishment of constant intelligent monitoring system ·Strengthen supply chain-related functions and capabilities and build supply chain maps
Build resilient SCM	·Construction of the demand forecasting and logistics route tracking system ·Powerful digitalization and automation of manufacturing functions
Establish an immediate risk management system	·Preparation of risk assessment and countermeasures ·Preparing an operating plan in case of supply disruption ·Establish a major crisis management framework ·Build a robust risk management process

이러한 체계와 시스템은 대부분 디지털 기반의 시스템과 데이터 분석에 의한 모니터링 및 관리를 필요로 한다. 이와 같은 기능들은 정상적인 운영 환경에서도 기업 실적에 매우 중요한 역할을 하며, 코로나19 사태와 같은 팬데믹 위기에는 공급망의 회복 탄력성을 높여줄 것이다[9].

3.3 ESG 경영전략

기업의 사회적 책임은 오래된 경영 이슈이다. 그러다가 환경과 사회적 이슈가 대두되면서 ESG가 점차 경영의 중요한 이슈로 부각되었다. 특히 코로나19로 인해 환경 보호를 비롯한 기업의 사회적 가치 실현에 대한 소비자들의 관심이 증대되기에 이르렀다. 이는 최근에 수많은 기업들이 사회적 가치 실현을 가장 중요한 경영 이슈로 인식하고 ESG 경영을 적극적으로 도입하는 것이 반증하고 있다[9]. ESG(Environment Social, Governance)는 기업이 환경보호를 위해 힘쓰고 사회적 책임을 다하고 지배구조가 투명하도록 하는 경영을 의미한다.

삼정 KPMG 경제연구원은 ESG 경영전략은 기업의 비전과 목표를 ESG 관점에서 설정하고 이러한 목표를 달성할 수 있는 전략과 과제, 실행 체계 등을 구축해 일

관되게 추진하는 것이라 정의하고 전략과제 추진을 제시하고 있다[23]. 예를 들면 친환경 중심의 제품 포트폴리오 구축, 기업의 지배구조 선진화를 위한 활동, 신재생에너지 사용 증대와 ESG 채권 발행 등이다. 또한 다양한 디지털 기술을 활용해 기업의 비즈니스 혁신과 사회·환경 문제를 동시에 해결하는 방안도 제시하였다.

그런 가운데 ESG 경영의 효과성 제고를 위한 디지털 기술 활용도 활발히 전개되고 있다. ESG 경영활동과 ESG 평가에 인공지능, 클라우드, 사물인터넷 등의 디지털 기술을 접목시켜 보다 정확하고 체계적으로 운영하도록 하는 'ESG 플랫폼'이 그것이다. 이미 유럽계 ESG 운영 기관인 아라베스크(Arabesque)와 MS, 서스테인아(Sustaina) 등은 AI로 ESG를 정확하게 평가하고 결과를 다양한 방식으로 가시화해주고 있다[24].

3.4 디지털 트랜스포메이션 전략

코로나19로 인한 비대면 문화가 자리매김하면서 대부분의 기업들은 고객의 수요 변화에 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)으로 대응하고 있다. 미 포춘지(Fortune) 500대 기업 CEO의 63%는 코로나19로 인한 재무상태 악화에 불구하고 기술 투자는 늘릴 것이라고 하였다[15].

디지털 트랜스포메이션(DT)은 비즈니스의 모든 영역과 비즈니스 프로세스에 디지털 기술을 결합하여 기업의 전통적인 운영방식과 서비스 등을 혁신 하는 것을 말한다[6]. 통상적으로 DT 대상이 되는 영역은 사업 영역과 비즈니스 프로세스로 나누어 볼 수 있다.

DT 추진 전략은 최신의 디지털 기술만을 고집하는 게 아니라 기업의 규모와 수용 역량에 따라 각기 적정 기술을 선택하여 추진하는 것이 중요하다. 그러다가 이후 DT 성과가 나타나고 문화가 성숙되는 상황을 보면서 점진적인 투자와 역량 배양을 통해 고도화하는 것이 필요하다. 그러기 때문에 DT 추진 단계는 기술의 도입 검토가 먼저가 아니다. 먼저 조직 문화의 변화가 이루어진 다음 기술적 변화가 추진되어야 한다. 그리고 그 전환의 성과를 보면서 비즈니스 모델의 변화를 추진하는 것이 보다 효율적이다.

4. 사업 수준의 디지털 기반 전략 대안

사업 수준의 전략은 사업 아이টে를 가지고 경쟁자, 소비자 와 만나는 시장에서 경쟁우위를 획득하기 위한 전략이다. 따라서 사업 수준의 전략은 산업구조의 매력도, 경쟁 상황,

고객관계 등을 다루는 경쟁전략과 맥을 같이한다. 이런 관점에서 사업 수준의 디지털 기반 전략은 산업구조 리딩 전략, 디지털 혁신의 경쟁전략, 개방형 혁신의 플랫폼 전략, 고객 가치 지향 전략 등으로 나누어 제안할 것이다.

4.1 산업구조 리딩의 디지털 전략

산업구조를 살펴보는 훌륭한 도구는 Porter의 경쟁세력모형(5 Forces Model)이다. 이 모형에 의하면 산업내 경쟁은 경쟁구조(경쟁기업의 수)와 기업을 둘러싼 5가지 경쟁세력들 Porter의 경쟁세력모형에서 얘기하는 다섯 가지 세력에 의한 경쟁의 기본 구조와 양태는 첫째, 기존 기업간의 경쟁, 둘째, 수요자(구매자)와의 협상력, 셋째, 공급자(판매자)와의 협상력, 넷째, 신규 진입기업의 위협, 다섯째, 대체재의 위협 등이다.

간의 상호 대응방식에 의해 결정된다[25]. 따라서 이들 세력 관계의 힘의 정도 의해 그 산업의 매력도(수익성, 성장성)가 결정된다. 기업은 이들 세력의 움직임과 관련된 치밀한 분석을 통해 대응전략을 수립하여야 하는데, 전통적인 방식에 의한 대응전략 수립은 어느 정도 한계에 이르렀다고 본다. 이에 최근의 흐름과 맥을 같이하여 볼 때 유리한 경쟁우위를 확보하기 위해 디지털 기술을 활용한 리딩(leading)이 긴요하다고 할 수 있다. 실제로 많은 기업들의 사례에서 디지털 기술의 도입을 통해 산업구조를 리딩하고 경쟁우위를 지속적으로 확보해가고 있다.

Table 4. Relationships with Five Competitive Forces and Industry-Leading Effects of Digital Transformation

Relationship with competitive forces	Main Contents
Competition with existing competitors	Provides various differentiation and additional services such as providing new value in addition to the value of the product itself
Bargaining power with buyers	By releasing personalized products, increasing the switching cost ¹⁾ of buyers and improving the bargaining power with buyers
Bargaining power with suppliers	Increasing the ability to collaborate with suppliers by expanding digital infrastructure with suppliers
Threat of new entrants	Reinforcement of barriers to entry by modifying and supplementing existing products to meet customer needs
Substitute Threat	Secure competitive advantage through analysis of the effects of alternative products, support for product performance and price competitiveness reinforcement, etc.

1) 교체(전환) 비용(Switching cost)은 소비자 혹은 기업이 현재 사용하는 제품, 서비스 혹은 기술을 다른 기술, 제품, 서비스로 교체하고자 할 때 발생하는 비용을 말한다.

디지털 전환이 5가지 경쟁세력과의 관계에서 산업구조를 리딩하도록 하는 내용을 정리하면 Table 4와 같다.

4.2 디지털 혁신에 의한 경쟁전략

앞에서 제기된 바와같이 경쟁전략은 기업의 사업 전략을 대변한다. 경쟁전략은 특정 산업내에서 경쟁우위를 차지하기 위한 방법을 계획하고 추진하기 위한 전략을 말한다[14]. Porter에 의하면, 경쟁전략은 원가우위 전략(Cost Leadership Strategy), 차별화 전략(Differentiation Strategy), 집중화전략(Focus Strategy)으로 구분된다[25].

Table 5. Contents of creating a competitive advantage of digital technology to the types of competitive strategy

Strategy type	Contents of creating a competitive advantage	Main Content
Cost Advantage Strategy	Creation of cost advantage through work efficiency	improve productivity, strengthen price competitiveness, and enhance competitive image by introducing digital technology.
	Creation of cost advantage through strengthening cooperation	Improving work efficiency and functional effects across business boundaries by using inter-organizational systems (IOS) such as SCM, JIT, and PRM (Partner Relationship Management)
	Creation of cost advantage through increased bargaining power	Secure a favorable position for counterparties and create a flexible supply market through smooth information exchange
Differentiation Strategy	Creating a differentiation advantage through product and service innovation	Improve the value of existing products and support the development of related new products by accumulating technology and inducing innovation.
	Creating a differentiation advantage through customer personalization (customization)	Comprehensive analysis and personalized response to customer and product data inside and outside the organization
	Creating a differentiation advantage through analysis of competitors	Support analysis of competitors and competitive products and reflect analysis information to product improvement and development
Focus strategy	Creating a focus advantage through market and customer analysis	Rapid collection and analysis of distribution market information, support for customer purchase motivation and requirements analysis
	Creating a focus advantage through a flexible system	Designing new products to meet customer needs, reducing the time and cost of modifying and supplementing existing products
	Creating a focus advantage by increasing bargaining power	Enhancement of supply competitiveness by developing unique product specifications and incurring switching costs

여기에서 원가우위 전략(Cost Leadership Strategy)은 원가면에서 우세한 위치 확보하고 진입장벽을 구축하기 위한 전략이다. 차별화 전략(Differentiation Strategy)은 독특하다고 인식되는 제품이나 서비스로 우월한 이미지 창출하여 높은 가격(premium price)을 구사하는 전략이다 반면 집중화 전략(Focus Strategy)은 특정 구매자 집단이나 지역적으로 특수한 곳 등의 틈새시장(niche market)만을 대상으로 하여 경쟁자보다 훨씬 효율적으로 더 나은 제품이나 서비스를 제공하는 전략이다.

경쟁전략 역시 전통적인 방식의 경쟁우위 확보 방안은 많이 구현되어 왔다. 작금의 상황에서는 디지털 기술이 뒷받침되어야 추구하는 경쟁우위를 확보할 수 있다. 산업구조 리딩의 전략과 마찬가지로 많은 기업들이 디지털 기반 경쟁전략을 구사하여 성공하고 있다. 그럼 세가지 경쟁전략에 디지털 기술을 도입하여 경쟁우위를 창출하는 내용을 정리하면 Table 5와 같다.

4.3 개방형 혁신의 플랫폼 전략

선도 디지털 기업들이 플랫폼을 통해 수익을 확대하거나 거대기업으로 급성장하면서 플랫폼 기반 비즈니스가 급부상하였다. 특히 소비자의 다양한 개인화 요구를 반영한 다품종 상품을 언제든지 개발 및 생산하기 위해 이를 잘 반영할 수 있는 플랫폼이 매우 중요해졌다. 비즈니스 기반으로서 플랫폼은 공급자, 수요자(혹은 생산자, 소비자) 등 복수 그룹이 참여하여 각 그룹이 얻고자 하는 가치를 공정한 거래를 통해 교환할 수 있도록 구축된 환경으로서 플랫폼 참여자들 간의 연결과 상호작용을 통해 진화하며, 모두에게 새로운 가치와 혜택을 제공해 줄 수 있는 상생의 생태계로 정의된다[26].

이와같은 플랫폼은 플랫폼 사고를 기반으로 한다. 플랫폼 사고는 문제를 외부에 공개하고 참여자에게 인센티브를 제공함으로써 윈-윈(Win-Win)이 만들어지는 혁신적 사고방법이다. 플랫폼 사고를 통해 문제를 해결하는 방식은 스스로 해결하는 것이 아니라, 외부의 힘을 통하여 해결함으로써 가치를 증가시키는 데에 있다. 즉 플랫폼을 개방형 혁신의 생태계로 보는 것이다. 많은 연구자들은 플랫폼 비즈니스에 대해 승자독식 구조의 독과점적 행태를 보인다고 우려를 표하고 있다. 그러나 상생의 생태계로서 공존하는 플랫폼을 구현하고 참여자들이 상생을 지향하게 되면 그런 우려는 불식될 수 있다.

최근 기업들은 더 나은 가치 창출을 위해 전략적 제휴나 아웃소싱(outsourcing), 가상기업, 네트워크기업 등을 통해 가치 활동 협력을 적극 전개하고 있다. 이런 관

점과 상생의 생태계로서의 플랫폼은 적극적으로 구축 혹은 참여할 필요가 있다. 특히 가치활동과 플랫폼을 연동하는 가치활동 플랫폼은 특정 기업이 협력업체나 고객들과 가치 활동을 공유하고 협업을 전개하는 플랫폼으로서 가치 활동 전반에 적용이 가능하다. 실제로 많은 기업들이 제품 개발, 생산, 마케팅, 서비스 등 가치 활동 전반에 플랫폼을 활용하는 방향으로 나아가고 있다[26].

이런 관점에서 정의되는 플랫폼 전략은 관련있는 수많은 관계자(참여자)를 장(場)에 모아 서로 상생하면서 시너지를 창출하도록 하는 새로운 비즈니스 생태계시스템 구축 전략이다. 제품 전략이 밀어내기, 규모, 효율을 통하여 제품 차원에서 경쟁력을 얻는 것이라면, 플랫폼 전략은 끌어당김, 범위, 유연성을 통해 생태계 차원에서 경쟁력을 확보하는 것이다. 내가 가진 것과 외부의 힘을 잘 조직해 경쟁력을 제고하고자 한다.

플랫폼 기업이 되어 생태계를 주도하는 것은 현실적으로 천문학적 투자와 어렵고 힘든 과정이다. 따라서 대부분의 기업은 시장에 제공되는 지배적인 플랫폼을 활용하여 자사의 제품이나 서비스를 개발하거나 유통하는 데 주력한다. 다만 기존 플랫폼을 통해 어려운 경우 많은 리스크를 감수하고 새로운 플랫폼의 구축과 도입을 시도할 수 있다. 일단 플랫폼을 구축하였을 경우에는 중장기적인 관점에서 플랫폼을 활성화하고 진화하는 전략도 치밀하게 고려해야 한다.

4.4 고객 가치 지향 전략

고객 가치 지향 전략은 오랫동안 다양한 방식으로 연구되고 추진되어 왔다. 여기에서는 최근에 중요한 방안으로 부상한 고객경험관리(CEM), 인공지능 기반 개인맞춤화, 개인맞춤화 마케팅 플랫폼 도입, 디자인 씽킹 등을 중심으로 정리하고자 한다.

첫째, 고객경험관리(CEM : Customer Experience Management)은 서비스나 제품에 대한 고객의 경험을 시스템적으로 관리하는 프로세스로서 고객의 제품 탐색, 구매 및 사용 단계에 이르기 까지 모든 과정에 대한 데이터 수집, 분석 및 개선을 통해 가치지향적인 고객 경험을 창출하는 것이다[27]. 고객경험관리의 핵심은 고객이 중요하게 생각하는 접점(TV, 인터넷, 매장, 친구 등)에서 기업과 고객이 긴밀한 유대관계를 맺는 방법을 마련하는 일이다. 고객의 경험을 세밀하게 분석하고 고객의 애로 경험을 개선하는 것은 고객관계관리(CRM)를 한층 강화하는 대안의 하나일 것이다.

둘째, 개인맞춤화는 기업이 추구하는 최근의 추세이

다. 이런 가운데 등장한 인공지능(AI) 기반 개인맞춤화는 고객의 과거 구매 데이터와 경험을 AI가 분석하여 획득한 인사이트(Insight)를 기반으로 높은 수준의 개인맞춤화를 실현하는 것이다[28]. 이를 위해 고객의 온라인 행태, 구매 여정, 구매 패턴 등 과거 특정 제품이나 서비스, 브랜드 등과의 모든 상호작용 과정에서 드러난 데이터를 모두 통합한다. 그리고 이 데이터를 분석하여 그 패턴을 찾아내고 소비자의 미래 행동을 예측한다. 고객 가치 기반으로 상품을 추천하기 때문에 고객의 구매 가능성이 향상된다. AI는 거래 횟수가 늘어날수록 상품 추천도 점점 더 정확해지고 초개인화된다.

셋째, ‘개인화 마케팅(Personalized Marketing)’ 플랫폼 서비스가 개시되었다. 고객의 선호 브랜드, 서비스 및 제품, 구매 주기와 특성 등의 데이터를 분석하여 개인을 분류하고 이에 따라 선호 채널, 시간대 등을 고려한 최적의 콘텐츠 공유를 지원하는 것이다. 중소기업이나 소상공인도 데이터나 디지털 마인드가 갖추어지기만 하면 이러한 플랫폼을 통해 적은 비용으로 고객이 제품을 구매하는 과정에서 개인맞춤화를 지원할 수 있다.

넷째, 디자인 씽킹(Design Thinking)은 고객 가치 지향 전략의 핵심 수단 중 하나이다. 사람들의 문제해결이나 요구 충족을 위한 실행 가능한 대안 구상을 고객 현장의 가치와 시장 기회로 연결하는 것으로서 디자이너의 감각과 방법을 사용하는 것이다. 에어비앤비(Airbnb) 성공은 디자이너들의 창의력, 감수성 및 사고가 제품이나 서비스 개발에 접목되었을 때 좋은 효과를 낼 수 있다는 점을 보여준 대표적인 사례이다.

5. 결론

본 연구는 급격한 비대면 뉴노멀 시대의 생존 및 경쟁우위 확보를 위한 전략 제시가 필요하다고 판단하고 체계적인 전략 수립 및 대응이 미흡한 기업 현장의 애로 해소를 위한 목적을 갖고 있다. 이에 본 연구는 문헌 조사와 기업 CEO들의 집중 인터뷰를 통해 기업의 경영 수준과 사업 수준 차원에서 각각 4개의 디지털 기반 전략 대안을 제안하였다.

본 연구는 뉴노멀이 전개되는 상황에 대응하도록 하는 관점에서 디지털 기반으로 전략 대안을 체계화했다는 점에서 기존의 전략경영 분야의 선행연구와 차별성을 갖는다고 할 수 있다. 그런 관점에서 본 연구의 기여는 학술적 측면에서 그간의 새롭게 전개되면서 경영전략과 전략

경영 분야의 발전을 이끌어오던 디지털 기반의 전략을 보다 체계화하고자 하는 시도였다는 점에서 의미를 갖는 점이라 할 수 있다. 반면 산업적 측면에서는 자금의 상황을 슬기롭게 대처해야 하는 기업들의 전략적 대응을 보다 체계적으로 시행하도록 지원했다는 점에서 기여를 하였다고 볼 수 있다.

이와 같이 본 연구는 경영 환경 분석과 디지털 기반의 전략 대안을 도출하였다는 점에서 실무적인 면에서 의미를 갖고 있으나 문헌 조사 분석과 기업의 CEO 집중 인터뷰를 통해 연구결과를 도출한 점에서 연구의 객관적 타당성 검증에 한계를 안고 있다. 이에 연구 결과에 대한 광범위한 실증 분석 혹은 빅데이터 분석을 통한 객관적 타당성을 확보하는 것이 필요할 것이다. 아울러 디지털 기반 전략들의 현장 적용적 설계 및 개발 대안을 구제화 하는 미래 연구 방향이 필요할 것으로 보인다.

REFERENCES

- [1] G. S. Kim, Y. G. Sung & Y. S. Han. (2020.5.8). Post Corona 19, Industrial Strategy in the New Normal Era. *Issues & Diagnosis No. 411*. Gyeonggi Research Institute.
- [2] D. S. Lee. (2020). Post Corona, 'Social Value' Management in the New Normal Age. *CEONNEWS*. <http://www.ceomagazine.co.kr>.
- [3] EY Hanyoung Industrial Research Institute. (2020.06). *Report on the 'New Normal Era after Corona 19'*. EY Hanyoung.
- [4] H. S. Kang. (2021). Corona-19 New Word and Corona New Normal. *Journal of Humanities*, 61, 115-138.
- [5] Ministry of Economy and Finance. (2017.11). *Current affairs economic terminology dictionary*.
- [6] K. S. Noh. (2020). *Digital Small Giants*. KPC.
- [7] WallStreet English. (2021). Meaning of New Normal. <https://blog.naver.com/wsekorea/222283728119>.
- [8] H. B. Kwon. (2020). Age of the 'COVID-19 New Normal': Prompt response increases the efficiency of local communities. *Pusan Development Forum*.
- [9] AlixPartners. (2020). COVID-19 THROUGH THE LENS OF DISRUPTION ; Seven years of change in seven months. *Disruption Insights*.
- [10] K. S. Noh. (2020). A study on Digital New deal Strategy for Inclusive Innovative Growth and Job Creation. *Journal of Digital Convergence*, 18(1), 23-33.
- [11] G. Omae. (2020). *Changes in the World After Corona Shock*. BookStar.
- [12] K. S. Noh et al. (2019). *Electronic Commerce of the Digital Transformation Age*. Saengneung.
- [13] Graduate School of Management, Globis University. (2020). *GLOBIS MBA KEIEI SENRYAKU*. Saeloun Jean.
- [14] H. Y. Bang & M. S. Kim. (2020). *Strategic Management*. MoonWooSa.
- [15] M. G. Jacobides & M. Reeves. (2020). Adapt your business to the new reality. *Harvard Business Review*, 98(5), 74-81.
- [16] J. Y. Yang, H. G. Lee & G. W. Park. (2020). A review on the Corona 19 and the Innovation Needs in SCM strategies: Focusing on the Proposals of Global Consulting Companies. *Korean Management Consulting Review*, 20(3), 225-236.
- [17] B. N. Gil. (2020). A study for the effect on food life style and purchasing fresh-cut product in online. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 22(4), 41-63.
- [18] M. Y. Lee. (2020). A Study on the Countermeasures of Taekwondo Gym Struggle Against to the COVID-19: Focusing on Taekwondo Leaders. *The Koran Journal of Physical Education*, 59(6), 85-101.
- [19] K. S. Kim & S. H. Han. (2020). Post-corona and semiconductor industry: The risk of separation of the semiconductor value chain triggered by Corona 19 and the response strategy of the Korean semiconductor industry. *Journal of Technology Innovation*, 28(4), 125-152.
- [20] KOTRA. (2020). Global Companies' Corona 19 Response Cases and Post Corona New Strategy. *Global Market Report 20-017*.
- [21] P. J. Jeong, T. T. Zhao & H. S. Lee. (2020). A study on the Change of International Air Cargo Networks at Asian Airports by the COVID-19 Pandemic. *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, 18(4), 71-87.
- [22] K. S. Noh et al. (2019). *MIS of the 4th Industry Revolution Age*. Gwangmungak.
- [23] SamjongKPMG Economy Institute. (2021). The Rise of ESG, What Should Companies Prepare for?. *Samjong INSIGHT*, 74.
- [24] J. P. Kim. (2021). *ESG Revolution Coming*. Hans Media.
- [25] M. E. Porter. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. NY : Free Press.
- [26] K. S. Noh. (2014). *What is Platform?*. CommunicationBooks.
- [27] H. J. Kim & J. W. Park. (2017). A Study on the Customer Experience Management(CEM) by Applying walk-through audit(WtA). *Journal of the Korean Academic Association of Business Administration*, 30(7), 1241-1256.
- [28] Appier. (2018). Increased Customer Share Rate of e-Commerce Sites through Personalization based on AI. <https://www.appier.com/ko/blog/>.

노 규 성(KyooSung Noh)

[정회원]



- 1984년 2월 : 한국외국어대학교 경영학과(경영학사)
- 1984년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(경영정보학석사)
- 1995년 8월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(경영학박사)
- 1997년 9월 ~ 현재 : 선문대학교 경영

학과 교수

- 관심분야 : 경영정보, 4차 산업혁명과 디지털정책
- E-Mail : ksnoh@sunmoon.ac.kr