

COMMENTARY ON PORTER & HEPPELMANN



이경전 경희대 경영학과 교수는 KAIST에서 경영과학 학석사학사를 받은 후 다시 서울대에서 행정학 석박사 과정을 수료했다. 미국 카네기멜론대 로보틱스연구소와 사단법인 국제전자상거래연구센터에서 연구했으며, 고려대 경영대와 서울대 행정대학원에서 가르쳤고, MIT와 UC버클리에서 초빙교수로 연구했다. 현재 LG전자 미래기술포럼 전문교수, 네이버 서비스자문위원회 위원이다. 디지털 네트워크에 기반한 비즈니스 모델을 주로 연구하고 있다.

IoT 시대, 매출만큼 데이터에 민감한 기업이 성공한다

이경전

23년 전 한국에서는 BPR(Business Process Reengineering) 열풍이 불었다. 삼성그룹은 7시에 출근해서 4시에 퇴근하는 7-4제를 도입하고, 그룹 총수는 자식과 배우자만 빼고 모두 바꾸라고 설파했다. 어떤 이는 이러한 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 열풍을 신자유주의적 경영혁신이라고 정치경제학적 관점에서 해석한다. 그런데 IT(정보기술)와 경영학의 관점에서 보면, 1992년의 BPR은 디지털네트워크가 회사와 조직 내에 스며들면서 나타난 업무 방식의 변화가 가져온 경영혁신 운동이었다.

70~80년대에도 회사의 사무직과 제조 부문, 고객응대 부문 모두 컴퓨터를 활용하고 있었다. 80년대 말과 90년대 초에 일어난 중요한 변화는 그 컴퓨터가 LAN이라는 네트워크로 연결되기 시작했다는 점이다. 그 전에는 회사에서 개인이 컴퓨터를 사용하긴 했지만, 그 컴퓨터가 산출하는 정보의 교환은 5.25인치 또는 3.5인치 플로피 디스크 등을 통해서였다. 즉, 각 개인이 컴퓨터와 상호작용하긴 했지만, 그 컴퓨터를 사용하는 개인과 개인의 정보 교환은 대면 정보 교환으로 이뤄졌다. 디스크를 서로 전달하고 교환하는 과정에서 개인은 서로 얼굴을 보면서 만나야 했다는 말이다. 다시 말해, 80년대 말까지도 기업 내 정보의 이동 속도는 여전히 물류의 이동 속도와 같았다. 문서작업은 컴퓨터로 했지만, 그 문서의 인쇄는 프린터와 유선으로 연결된 컴퓨

터로 했다.

이런 기업 환경은 90년대 들어 급격하게 변하기 시작했다. 업무용 컴퓨터들이 서로 LAN으로 연결됐다. 기업과 개인 고객의 컴퓨터가 서로 연결된 것은 95년 이후의 일이지만, 그 이전에도 회사 내의 컴퓨터들이 서로 연결되면서 기업의 업무방식에 변화의 필요성이 생긴 것이다. 마이클 해머(Michael Hammer)는 HBR 1990년 7~8월호에 실린 논문에서 “자동화하지 말고 버려라”라는 화두를 던졌다. 기업의 컴퓨터들이 서로 연결되면서 기업의 업무를 디지털화·정보화하는 과정이 필요해졌고, 이 과정에서 기존 업무를 자동화하는 게 아니라, 필요가 없어진 업무는 버리고 기업의 업무 프로세스를 고객 중심으로 혁신해야 한다는 주장이 설득력을 얻었다. 이 주장은 20여 년이 지난 지금도 유효하다.

그런 과정에서 더 큰 혁신의 필요성이 나타나게 됐는데, 이는 인터넷의 대중화가 초래한 것이다. 월드와이드웹의 발명과 급속한 보급은 이제 기업과 조직 내 컴퓨터의 연결뿐만 아니라 기업과 조직의 컴퓨터와 개인 고객의 컴퓨터를 연결하게 됐다. 기업 컴퓨터와 개인 고객 컴퓨터 간의 인터넷 연결은 이른바 기존 B2C사업의 혁신을 요구했고, 여러 기업 컴퓨터 간의 인터넷 연결은 기업과 기업 관계의 혁신도 요구했다. 이런 현상을 설명하기 위해 실무자들과 학자들은 90년대 중후반

[그림1] 1990년대 이후 기업 경영의 변화

1990년대 초반	기업 내 컴퓨터의 연결	일하는 방식 변화	BPR(Business Process Reengineering)
1990년대 중후반	기업과 외부 고객/기업이 컴퓨터로 연결	사업 방식 변화	BMI(Business Model Innovation)
2010년대 초중반	제품이 스마트 커넥티드 제품으로 변화 서비스가 PSS(Product Service System)로 변화 공간이 미디어로 변화	경쟁을 변화시킴	Porter & Heppleman(2014)
		비즈니스 모델을 변화시킴	이경전 & 전정호(2014) 이경전(2014)
		일하는 방식 변화	Porter & Heppleman(2015) 이경전(2015)

부터 비즈니스 모델이라는 말을 업무와 연구에 사용하기 시작했다. 인터넷의 급격한 보급이 새로운 비즈니스 모델에 기반한 새로운 기업들을 폭발적으로 만들어내게 된 것이다. 야후, 아마존, 이베이, 구글, 프라이스라인과 같은 새로운 인터넷 기업들이 이 과정에서 탄생했다. 이 가운데 구글과 아마존은 15년 이상이 지난 지금에도 수백 조 원의 기업가치를 유지하고 있다. 프라이스라인과 이베어도 50조 원이 넘는 기업가치를 이어가고 있다. 99년과 2000년에 불었던 소위 인터넷 버블은 거품이 아니라 실체였음이 증명된 것이다. 당시에 사람들이 비이성적으로 기대하고 흥분했던 것은 사실 동물적이면서도 합리적인 본능이었다.

요약하면, 90년대 초반 기업 내부 컴퓨터들 간의 새로운 연결은 기업의 업무 프로세스 혁신, 즉 BPR이라는 경영 혁신을 요구했고, 90년대 중반 이후의 기업과 기업 외부 컴퓨터 간의 새로운 연결은 기업의 비즈니스 모델 혁신이라는 경영혁신을 요구하게 된 것이다.

2014년 11월 HBR에서 포터와 헤플만은 이제 제품이 스마트 커넥티드 제품으로 변하고 있으며, 이러한 변화가 기업 간의 경쟁에 어떤 변화를 미치는가를 설명했다(Porter & Heppleman 2014). 같은 호에 실린 “사물인터넷, 전환인가 창조인가?”라는 논문에서 필자는 이 논문을 비판적으로 검토했다. 제품이 스마트 커넥티드 제품으로 변하는 이른바 사물인터넷 환경에서 기업이 경쟁 관점의 시각을 갖는 것도 필요하겠지만, 더 넓게는 어떤 새로운 비즈니스 모델이 나타날 것인가를 고민

해야 할 것이라고 지적했다(이경전 2014).

약 1년이 지난 2015년 10월 호에서 포터와 헤플만은 이번에는 스마트 커넥티드 제품의 등장이 기업 그 자체를 어떻게 변화시키고 있는지를 논하고 있는데, 현재 제조업에서 생겨나고 있는 이 새로운 흐름은 100년 전에 발생했던 제2차 산업 혁명 이후 가장 근본적인 변화라고까지 주장하고 있다.

포터와 헤플만의 주장을 받아들여, 90년대부터 25년 동안 기업 경영에서 벌어진 변화를 디지털 네트워크 관점에서 정리해보자. 90년대 초반의 기업 내 디지털 네트워크의 확산은 기업의 업무 프로세스를 변화시켰고, 90년대 중후반 기업 바깥의 디지털 네트워크의 확산은 기업에 비즈니스 모델의 변화를 요구했고, 2010년대 중반 사물인터넷의 확산은 다시 비즈니스 모델의 변화를 요구하는 동시에 이제는 기업의 업무 프로세스를 변화시키는 단계까지 이르렀다. 도식화하면, 비즈니스 프로세스의 혁신에서 비즈니스 모델의 혁신으로, 비즈니스 모델의 혁신에서 다시 비즈니스 프로세스의 혁신으로 돌아오고 있는 것이다. <그림1>

사물인터넷 기술에 의해 제품이 스마트 커넥티드 제품으로 변하는 것은 왜 기업을 변화시키고 업무 프로세스를 변화시키는가? 이 변화를 잘 설명하기 위한 키워드는 단연 서비스와 데이터다. 스마트 커넥티드 제품이라는 것은 이제 기업이 세상에 제공하는 것은 더 이상 제품이 아니라 서비스라는 점을 확인하는 일이다. 서비스 지배 논리 Service Dominant Logic를 주장하던 학자들이 선각자였음을 확인하게 되는 순간이다. 이 학자들은 세상의 모든 기업이 제공하는 것은 결국 서비스라고 주장하면서, 혹시 기업이 어떤 제품을 고객에게 전달한다면, 이는 서비스를 전달하기 위한 매개체로서 제품을 전달할 뿐이라고 주장한다(Lusch & Vargo 2006). 경제학에서 이야기하는 교환도 마찬가지라는 것이다. 경제학적인 교환은 오직 서비스의 교환이라고까지 이 학자들은 이야기한다. 사물인터넷 시대가 되기 전에는 이러한 논리가 일부 산업에서만 관철됐지만, 이제 사물인터넷에 의한 모든 제품의 스마트 커넥티드화라는 현상을 보고 있는 상황에서는 서비스 지배 논리가 아주 쉽게 이해된다.

이경전 & 전정호(2014)에서 설명한 사물인터넷 밥술이나 사물인터넷 체중계를 예로 들어보자. 인터넷에

연결되지 않는 체중계를 만드는 회사는 고객에게 체중계를 판매해 전달하는 순간에 사실 거의 모든 비즈니스 프로세스가 끝난다. 그러나 사물인터넷 체중계를 판매하는 회사는 정반대다. 고객에게 사물인터넷 체중계를 판매해 전달하는 순간 그 모든 것이 시작된다. 이는 사물인터넷 밥솥도 마찬가지다. 소비자가 인터넷에 연결되는 밥솥을 구매해 사용하는 순간 밥솥회사와 고객과의 관계가 비로소 시작된다. 이것이 제품 사업과 서비스 사업이 다른 결정적인 이유다. 제품 사업은 제품을 전달하는 순간 어느 정도 프로세스가 일단락되지만, 서비스 사업이나 스마트 커넥티드 제품 사업은 고객에게 서비스와 제품을 최초로 전달하는 순간 비즈니스 프로세스가 시작된다.

또 새로운 비즈니스 프로세스가 시작된다는 것은 데이터가 발생하고 축적되며, 기업과 고객 간의 데이터 교환이 시작된다는 것을 의미한다. 즉, 사물인터넷 시대에서는 기업이 고객에게 제품을 전달하는 순간 서비스가 시작되며, 서비스가 시작되는 순간 데이터가 발생하고 교환된다.

GE의 CEO 제프 이멜트가 앞으로는 모든 기업이 SW기업이 된다고 주장한 것도 바로 이런 점을 그가 갈파했기 때문이다. 이제는 모든 기업이 SW기업이고, 서비스 기업인 동시에 데이터 분석기업이 돼야 한다. 이러한 것을 이미 당연하게 받아들였던 기업들이 있다. 바로 인터넷 기업들이다. 95년 창업한 야후로부터 역사가 시작된 인터넷 기업은 처음엔 기업으로 여기지도 않았다. 그들은 제품을 만들지도 않았고 따라서 큰 공장이 필요하지도 않았으며, 유통 매장이나 물리적 고객 접점도 없는 이상한 회사였다. 이 회사들의 핵심 자산은 손으로 만질 수 없는 것들이었다. 비즈니스 모델은 더욱 이해하기 어려웠다. 무료 모델에 기반해 시작하는 경우가 대부분이었다. 야후, 구글, 네이버, 싸이월드, 페이스북, 카카오 모두 유통 매장도, 물리적 고객 접점도, 공장도 없고, 무료 서비스를 기본으로 하는 회사들이다. 그런데 이렇게 이상한 회사들이 현재 세상을 주도하고 있고, 심지어는 이들 기업이 현재와 미래의 스마트 커넥티드 제품을 제공하는 기업들이 앞으로 참고해야 할 레퍼런스 모델을 갖게 됐다. 피터 힌센은 예전에는 비정상적인 것으로 간주되던 것이 이제는 정상이

됐으며, 이를 뉴 노멀(New Normal)이라고 지칭한 바 있다(Hinssen 2010). 생소한 비즈니스 모델을 가지고 나타나서, 수백 조의 기업가치를 일군 인터넷 기업들은 사물인터넷 시대에서는 뉴 노멀이 되고 있는 것이다.

포터 & 헤플만(2015) 논문의 한계는 포터의 설명이 늘 노정하는 문제를 그대로 답습한다. 포터 & 헤플만(2014) 논문의 문제점과 같은 것으로, 2015년 논문도 여전히 제조기업 중심이다. 사물인터넷은 제조기업의 경영뿐만 아니라, 서비스기업의 경영, 프로젝트형 기업의 경영 등 모든 종류의 기업의 경영을 변화시키는 측면이 있는데, 이 논문은 여전히 제조기업 중심이다. 논문 말미에 제조기업이 아닌 서비스기업의 경영도 사물인터넷에 영향을 받는다고 설명하고 있기는 하나 그 비중이 작다. 또 본고에서 앞서 설명한 바와 같이, 제조기업의 사물인터넷화를 설명하기 위해서는 제조업에서 출발하기보다 서비스업에서 출발하고, 극단적으로는 인터넷기업이라는 뉴 노멀에 기반해서 풀어가야 현재 일어나고 있는 변화를 설명할 방법이 될 수 있는데, 포터 & 헤플만(2015)은 여전히 제품 중심, 제조기업 중심의 시각을 견지하고 있다. 이런 시각은 독자로 하여금 제조기업과 제품 중심의 시각에서 벗어나지 못하게 할 위험성이 있다.

포터 & 헤플만(2015)의 또 하나의 문제 역시, 포터 & 헤플만(2014)에서 보였던 비즈니스 모델에 대한 시각이다. 사물인터넷 시대를 맞는 기업의 가장 큰 고민은 여전히 비즈니스 모델이다. 한국을 예로 들면, 기존 인터넷 기업 네이버, 네이트의 가장 큰 고민은 스마트, 모바일, O2O, 사물인터넷 시대에 맞게 기존 비즈니스 모델을 혁신하고 새로운 비즈니스 모델을 정립하는 일이다. 이는 이제 전통기업이 돼 가는 구글도 마찬가지다. 상대적으로 신생 기업에 해당하나 급속히 성장해 거대 인터넷 기업이 된 미국의 페이스북, 한국의 카카오도 여전히 비즈니스 모델이 핵심 이슈다. 새로운 모바일 기업인 한국의 피키캐스트, 미국의 버즈피드 등도 수익성 있는 비즈니스 모델을 정립하는 일이 핵심이다.

인터넷 기업보다 더 심각하게 비즈니스 모델 고민을 하는 기업군은 당연히 제조기업이다. 삼성전자, LG전자, 아모레퍼시픽, 코오롱 인더스트리 등 제조기업이 사물인터넷과 O2O 시대를 맞이해 어떤 제품과 서비스

를 새로 만들어야 하는지 고민하는 것을 지켜본 경험이 있다. 지켜본 결과, 이들 기업의 가장 큰 고민은 역시 비즈니스 모델이다. SK텔레콤, SK플래닛, KT, LG유플러스, 롯데그룹, 신한은행, IBK 기업은행, 안랩 등 서비스 기업의 고민도 마찬가지다. 고민의 핵심에는 비즈니스 모델이 있다. 사물인터넷이 만든 새로운 디지털 네트워크는 결국 기업에 새로운 비즈니스 모델을 요구하는 핵심적 특성이 있기에 그렇다.

포터는 2001년 논문에서 비즈니스 모델이라는 개념을 폄하한 적이 있어(Porter 2001), 이제 와서 비즈니스 모델의 중요성을 강조하기는 어려운 측면이 있다. 2001년 논문에서는 심지어 인터넷이 기업에 미치는 영향이 제한적일 것이라는 전망을 했었다. 그 전망은 물론 틀렸다. 2001년 논문의 조언을 받아 인터넷에 소극적으로 대응한 기업이 있다면 지금 후회할 것이 분명하다. 최근 15년간 인터넷에 의해 수많은 기업들이 명멸하는 과정을 봐 오지 않았는가? 미국의 서점 체인 보더스의 파산, 일본 소니의 침체, 아마존의 워싱턴포스트 인수로 상징되는 신문업의 쇠락, 신세계와 롯데백화점의 2013, 2014년 연속 마이너스 성장, 모토로라와 노키아의 부침 등 인터넷의 영향은 유통업과 제조업, 미디어 산업 모두에 심대한 영향을 미쳐왔다.

위에서 설명한 한계에도 불구하고, 포터 & 헤플만(2015)의 새로운 글은 제조기업 경영자가 기업 운영 수준에서 참고하기 유용한 내용을 많이 담고 있다. 포터 & 헤플만(2014)에서 제안한 새로운 기술 스택과 스마트 커넥티드 제품이 기업의 전략에 미치는 영향을 다시 요약하고 있는데, 이 부분은 실무적으로 유용하다. 제조기업의 경영자가 전략과 조직 운영의 관점에서 무엇을 해야 할지 쉽게 출발할 수 있게 해준다.

가장 중요한 언급 중 하나는 다음과 같다. 스마트 커넥티드 제품의 새로운 능력으로 인해 제조기업의 가치사슬 내에서 일어나는 모든 기업 활동이 변화를 겪는데, “기업 활동의 가치사슬을 재구성하는 핵심 요소가 바로 데이터”라는 것이다. 기업이 제품이라는 새로운 데이터 공급원을 갖게 된다는 게 어쩌면 가장 불연속적인 변화의 동인이다. 즉, 기존 제조업은 제품을 배송한 이후에는 제품으로부터 데이터를 얻는 게 불가능했다. 하지만 사물인터넷 시대의 스마트 커넥티드 제품은 제

품 자체가 가장 중요한 데이터 공급원이므로 제품을 설계하는 원리가 달라지고, 이 제품으로부터 얻어지는 데이터를 다른 데이터 원천에서 얻어지는 데이터와 결합해서 그 가치를 극대화할 수 있게 된 것이다. 제품의 하드웨어적 성능을 소프트웨어적으로 변경시킬 수 있는 설계가 가능해지고, 구제품과 신제품과의 설계가 계속 데이터와 서비스 흐름으로 연결돼야 하는 이른바 에버그린(Evergreen) 디자인, 즉 지속성 있는 디자인이라는 개념을 제시하고 있다. 품질 관리 역시 지속적으로 진행해야 하는 제조기업의 활동 영역이므로 기존에 분리 추세였던 제조업의 애프터서비스 기능이 다시 통합돼야 할 필요성을 제기하고 있다.

제조기업의 마케팅과 영업 관점에서 중요한 이슈는 제품 개별이 아닌 ‘시스템’이라는 관점을 가져야 한다는 점이다. 기업은 어떤 영역에서 경쟁할지를 결정해야 한다. 구글이 인수한 Nest에 대해 삼성전자는 ‘Smart Things’를 인수했다. 두 회사는 모두 실리콘밸리에 기반한 회사다. 이렇게 삼성전자는 구글과 맞장을 뜨는 전략을 스마트 홈 분야에서 구사하고 있다. 반면 LG전자는 Nest의 ‘Works with Nest’에 합류해 구글과 협력하는 포지션을 취하고 있다.

이번 포터 & 헤플만(2015)에서 가장 빛나는 부분은 스마트 커넥티드 제품을 만드는 기업의 새로운 조직구조 대안을 제시한 점이다. 이들은 크게 네 가지를 제안하고 있다. 첫째, IT와 R&D 부문이 긴밀히 협력해야 하는 점을 제안했다. 제품 개발에 IT가 늘 필요하게 됐으므로, R&D 내에 IT팀을 두거나 IT인력을 대표로 내세운 제품설계팀을 둘 수 있다. KT의 경우 2000년대 초반 우면동 연구소에 각 R&D팀을 지원하는 비즈니스모델팀을 둔 적이 있다. 즉, 연구소의 각 팀은 개별 기술을 개발하고 응용해 제품과 서비스를 설계하지만, 그 제품과 서비스를 활용해 어떻게 비즈니스 모델을 만들지에 대해서는 비즈니스모델팀이 각 기술 R&D 팀을 지원하는 구조를 취했는데 이와 비슷하다고 할 것이다. 이제 각 R&D팀은 제품 설계에 관여하는 IT팀을 아래에 두거나 수평적으로 IT팀과 각 R&D팀이 협업해야 하며, 또는 IT팀이 주도하는 제품설계팀이 있을 수도 있다는 것인데, 여기에서 IT와 R&D팀들은 비즈니스 모델도 하나의 연구개발설계의 요소라는 점을 주지해야 할 것이다.

둘째, 최고 데이터 관리자가 지휘하는 통합 데이터 조직을 새로 신설해 기업 차원의 데이터 축적과 분석 작업을 관리하고, 기능 부서들의 분석 업무를 지원하며, 기업 전체의 정보 공유를 제한한다.

셋째, R&D, IT, 제조, 서비스 부서에서 뽑은 사람들로 구성된 개발운영팀을 신설해 제품 업데이트, 판매 후 서비스와 개선 작업을 감독하고 제품 출시 사이클을 단축하기 위해 노력한다.

넷째, 팀의 이름이 특별하다. 고객성공관리팀으로, 지속적으로 진행되는 고객 관계를 책임지고, 고객이 제품으로부터 최대한의 가치를 얻을 수 있도록 돕는 조직이다.

포터와 해플만은 개발운영팀과 고객성공관리팀은 이미 SW기업에 유사한 조직이 있음을 지적하면서, 사물인터넷 시대의 제조기업이 SW기업의 조직형태에서 배울 점이 많다는 것을 인정하고 있다. 더 나아가서는 결국 사물인터넷의 모든 기업들이 New Normal인 인터넷 기업의 비즈니스 모델뿐만 아니라 조직 구조에도 큰 영향을 받게 될 것이다.

이렇게 사물인터넷 시대에는 모든 기업이 SW기업이 되는 것을 넘어서, 모든 기업이 인터넷 기업이 되고 데이터 기업이 된다. 제조기업은 제품의 사용 상황이 모니터링되며, 유통기업도 매출만 데이터가 되는 게 아니라 매장 내의 고객의 모든 행동이 데이터가 된다. 심지어 정부도 모두 인터넷 서비스 조직이 된다. 정책 상황이 모두 인터넷으로 모니터링 되는 상황으로 가는 것이다.

제조업 시대에는 매출이 기업활동 중에서 가장 민감한 이벤트였다. 매출로 시장점유율이 결정되고, 그 매출은 그 기업의 데이터가 돼 회사의 모든 경영 활동에 영향을 미쳤다. 그래서 기업은 매출에 민감해야 했다. 잘되는 기업은 매출에 민감한 기업이었다. 매출에 민감한 기업이 R&D도 선도적으로 하게 돼 있다. 애플의 iPhone도 iPod 매출이 주춤하자 바로 R&D에 들어가서 개발하게 된 것이 아니었는가(이경전 & 전정호 2014).

사물인터넷 시대에는 매출에도 물론 민감해야 하지만, 여기서 더 나아가 데이터에 민감한 조직으로 변신해야 한다. 그 데이터가 새로운 디자인을 만드는 조직이 돼야 한다. 매출이 일어나지 않더라도 데이터를 발

생시키는 활동은 이 기업의 미래 수익을 위한 자산이 되고 투자가 된다. 구글은 매출이 전혀 일어나지 않는 상황에서도 인터넷 사용자의 검색 쿼리라는 데이터를 기업 내에 계속 유입시켰다. 페이스북 역시 매출이 전혀 일어나지 않는 상황에서도 사용자들의 친구 관계, 신상, 선호, 이야기 데이터를 계속 기업 내에 흘러들어 오게 했다. 카카오톡 역시 매출이 전혀 일어나지 않는 상황에서 사용자들의 전화번호, 위치, 대화 빈도, 친구 관계 등의 데이터를 계속 기업 내에 유입시켰다. 기존 제조 기업들은 매출 중심의 경영을 해왔기 때문에 매출 없이 활동만 일어나면 두려움을 갖는다. 활동이 데이터를 만들고, 그 데이터들이 길과 네트워크, 시장을 만들어 추후에 거래를 창출하게 된다. 하지만 그런 업무 방식과 비즈니스 모델은 제조기업에는 익숙하지 않다. 그러나 포터 & 해플만(2015)은 이제 제조업도 데이터가 가장 중요한 경영 혁신의 변화 동인이라고 설명하고 있다. 이는 프랑스 철학자 장 보드리야르가 저서 <소비의 사회>에서 “현대사회에서 소비되는 것은 생산물이 아니라 기호이다”라고 말한 것을 인정하게 하는 동시에 이 선언에서 더 나아가게 한다. “현대기업에서 생산되는 것은 이제 기호, 즉 데이터이다.” 사물인터넷 시대에는 제조업조차도 기호를 처리하는 것이 핵심 업무가 돼 가고 있는 것이다. ☞

참고문헌 이경전, 사물 인터넷 시대의 경영: 전환인가 창조인가?, Harvard Business Review Korea, 136-138, November, 2014.
 이경전, 전정호, 사물 인터넷과 비즈니스 기회, Dong-A Business Review, 159(2):59-65, 2014. 08.
 이경전, (사물인터넷과) ICT & 미디어 산업 전략, Dong-A Business Review, 184(1):60-69, 2015. 09.
 Porter, M. E. "Strategy and the Internet." Harvard Business Review 79, no. 3 (March 2001): 62-78.
 Porter, M. E. and J. E. Heppelmann, How Smart, Connected Products are Transforming Competition, Harvard Business Review, November, 2014.
 Porter, M. E. and J. E. Heppelmann, How Smart, Connected Products are Transforming Companies, Harvard Business Review, October, 2015.
 Michael Hammer, Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, JULY-AUGUST 1990.
 Peter Hinssen, The New Normal, 2010
 Lusch, R. and S. Vargo (2006), "Service Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements", Marketing Theory 6 (3), 281-288.
 Jean Baudrillard, La société de consommation, 1970

대한민국 1%의 리더가 보는 하버드비즈니스리뷰 코리아!

HBR과 동시에 출판되는 하버드비즈니스리뷰 코리아

1년에 10회, HBR의 발행과 동일한 시기에 동일한 콘텐츠로 발행함으로써 HBR의 가치를 생생하게 전달합니다.

경영 전문가가 함께 만든 번역본

전문 번역가의 번역 후 경영 전문가들이 번역을 검수해 HBR 본문의 의미가 보다 정확하고 쉽게 전달합니다.

한영 병기로 표시되는 Spotlight

HBR 콘텐츠의 핵심인 Spotlight 섹션은 한영 병기로 표기함으로써 원문의 깊이와 번역본의 편리함을 함께 누릴 수 있습니다.

한국적 맥락에서 제안되는 시사점

한국의 경영상황에 맞게 재해석한 시사점을 추가적으로 제시함으로써 서구적 경영관점의 한계를 벗어날 수 있습니다.

온라인·모바일로 만나는 멀티미디어 콘텐츠

하버드비즈니스리뷰 코리아의 전체 아티클과 동영상을 비롯한 모든 콘텐츠를 언제 어디서나 손쉽게 이용할 수 있습니다.

HBRKOREA.COM Harvard Business Review

KOREA

하버드비즈니스리뷰 코리아, 이렇게 신청하세요.

- 발행정보 | 월 1회 발행, 연 10회 발행(1·2월, 7·8월 합본호)
- 가격 | 날권 17,000원
- 1년 정기구독료 | 150,000원
- 1년 매거진 + 디지털 패키지 | 210,000원
- 인터넷구독 신청 | www.hbrkorea.com
- 구독 문의 | 02-2020-0580, 070-4040-5300 / help@hbrkorea.com