

비전에 대한 핵심역량접근법과 NEC의 사례

인식의 전환

2000년대를 바라보는 기업의 사업이슈는 바로 어떻게 하면 매출액을 성장시킬 수 있느냐 하는데 있다. 성장이 없다면 조직은 장래를 보장할 수 없고, 미래를 창조할 수도 없기 때문이다. 조직 규모를 축소하고, 재편하고, 합리화하는 것이 결코 매출액 성장과 대체할 수는 없다. 더군다나 인원을 감축하는 형태로 다운사이징을 하므로써 매출액을 향상시킬 수는 없다.

성장과 사업개발이 실질적인 과제라고 한다면 이 시대에 적합한 경영자의 성과지표는 얼마나 기업의 가치를 창출할 수 있는냐에 있다. 여기에는 바로 업적갭의 관리와 기회갭의 관리라고 하는 두가지 차원에서 생각해 볼 수 있다. 업적갭의 관리는 조직이 품질,

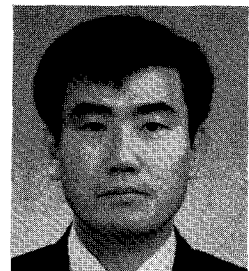
원가, 납기, 생산성, 이익의 차원에서 얼마나 업적을 향상시켜 왔는가를 나타내는 지표이며, 기회갭의 관리는 조직이 새로운 사업을 창조하고, 새로운 시장을 선도하며, 전략방향을 식별하고 전달하는 데 얼마나 잘 해 왔는가를 나타내는 지표라고 할 수 있다.

지난 10여년 동안 경영자들 대부분은 업적갭의 관리에만 초점을 맞추어 왔다. 이익을 향상시키기 위하여 원가, 품질, 납기, 물류, 생산성등을 관리하는 문제는 경영자에게 당연한 과제일 수 밖에 없다. 그러나 경영자는 기업의 가치를 창출하기 위하여 업적의 갭을 관리함과 동시에 전략방향 즉 기회갭도 관리해야 한다.

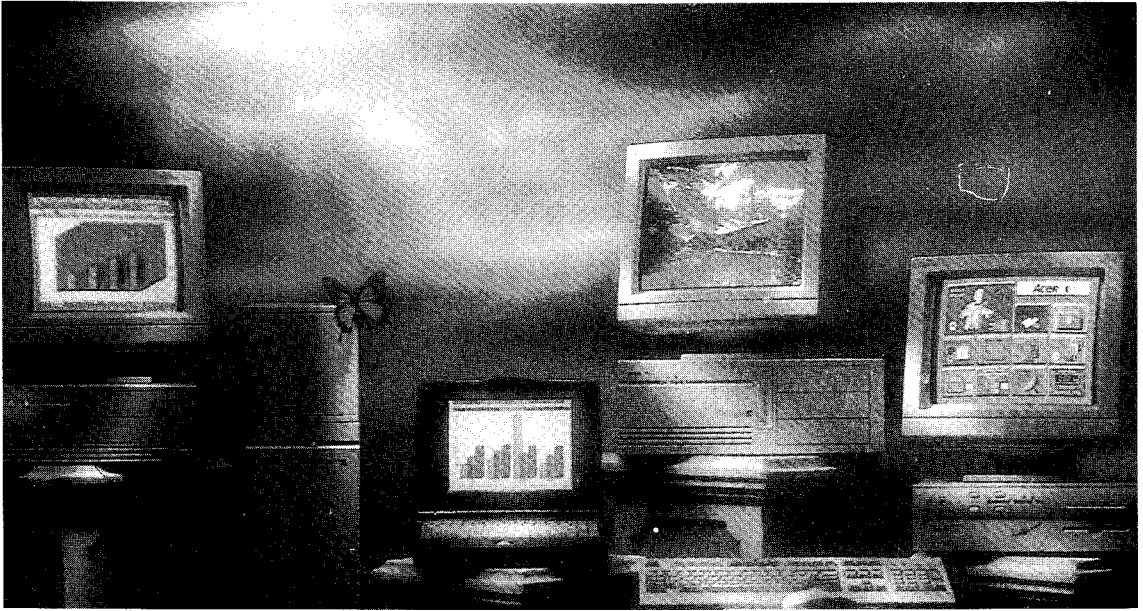
산업의 구조적 변화가 기회갭의 갭을 우선해서 관리해야 할 필요성을 제기하고 있다. 구조적 변화가 컴퓨터 산업에 어

떤 영향을 미쳐 왔는가 살펴보자.

IBM은 고도로 수직통합된 기업으로 지난 수십년 동안 시장에서의 리더위치를 확고하게 구축하고 있었다. 컴퓨터 부품에서 메인프레임, 운영시스템, 응용소프트웨어, 그리고 유통경로까지도 장악하고 있었다. 오늘날 컴퓨터 산업은 전문화 추세로 돌아섰다. IBM도 새로운 산업구조가 전개됨에 따라 서서히 변화하기 시작했다. 새로운 성장틈새를



김익택 책임전문위원
한국생산성본부



▲ IBM은 과감한 축소경영으로 성공한 모델이다

선도하고 있는 기업들은 막강했고, IBM은 규모를 축소할 수 밖에 없었다.

컴퓨터의 부품은 인텔과 모토로라, 운영시스템은 마이크로소프트, 응용소프트웨어는 로터스로 특화되었고, 특히 유통경로는 부가가치 재판매점에서부터 통신판매에 이르기까지 다양하게 전개되고 있다.

그러한 구조적 변화는 대부분의 산업에서 나타나고 있으며, 다양한 기술이 융합되면서 산업간의 경계는 점점 모호해지고 있다. 특히 멀티미디어 사업의 경우는 더욱 그러하다. 일반용 제품, 전문가용 제품, 컴퓨터, 전화통신, 전자출판, 오락 등 그 사업분야를 구분하기가 점점 어려워지고 있다. 더군다나 향후 5년 후에 멀티미

디어 사업의 구조가 어떻게 전개될 것인지에 대한 시나리오는 보는 관점에 따라 매우 다양하다.

산업의 내·외부에서 일어나고 있는 변화에 경영자는 어떻게 대처해야 하는가? 우선 산업변화를 예측하고 관리하기 위해서 자사 조직이 갖추어야 할 능력은 무엇이나를 결정하고 그 다음에 이를 제품에 활용하는 것이다. 바로 이러한 시각에서 전략에 대한 핵심역량 접근법은 변화가 어디에서 일어날 것이고 변화하기 위해서 할 일이 무엇인가를 아는 데 도움을 준다.

핵심역량 접근법

핵심역량이란 한 기업이 보

유한 수 많은 제품계열의 기초가 되는 독특한 기술과 생산능력의 결합이라고 정의한다. 한 기업에서의 핵심역량은 적어도 3가지 기준을 충족시켜야 한다. 첫째 핵심역량은 매우 다양한 시장에의 접근 가능성을 제공해야 한다. 둘째 핵심역량은 최종제품에 대한 고객이 인식하는 편익에 결정적인 기여를 해야 한다. 셋째 경쟁자가 모방하기 어려워야 한다. 경쟁상대는 핵심역량을 구성하는 몇몇 기술을 획득할 수는 있지만 내부적 조정과 학습에 관한 종합적인 패턴을 모방하기란 매우 힘들 것으로 판단된다.

핵심역량이 추구하는 목표는 특정부류의 제품기능을 설계하고 개발하는 데 있어서 세계

적 리더십을 구축하자는데 있다.

핵심역량 접근법으로 부터 얻을 수 있는 혜택은 통화공급의 편익이 통화량과 순환속도에 의해 결정되는 것과 같이 그 회사가 보유하고 있는 비축역량의 크기와 그 순환속도에 의해 좌우된다. 기량의 재고뿐만 아니라 기량의 순환(한 사업에서 다른 사업으로 전환할 수 있는 능력)도 중요하다.

따라서 최고 경영자가 해야 할 일은 첫째 핵심역량의 재고를 크게 하는 데 있다. 핵심역량을 구축하기 위해서는 전 사원의 의지를 집중시킬 수 있는 전략적 아키텍처를 개발하는 것이 중요하다. 전략적 아키텍처란 구축해야 할 핵심역량이 어떤 것이고, 그들의 구성요소가 되는 기술은 어떤 것인가를 식별해 주는 일종의 로드맵(ROAD MAP)이며, 비전이다. 둘째는 핵심역량을 순환시키는 일이다. 핵심역량을 특정의 제품군에만 활용한다면 그 의미가 축소될 수 밖에 없다. 기업조직으로 하여금 제품이다 아주 매력적인 기능성을 부과하거나 아니면 고객이 필요로 하고는 있지만 상상조차 해 본 적이 없는 제품을 만들어낼 수 있는 능력을 갖도록 하는데 있다. 핵심역량을 통하여 비전을 설정하고 이를

구현하는 데는 다음의 단계를 거치는 것이 바람직하다.

첫째는 비전을 설정하는 단계이다. 기업비전은 조직의 야망을 분명하게 나타낸 것이다. 전체 조직의 꿈을 확장시켜 나갈 수 있는 계기가 되기도 한다. 새로운 사업기회를 탐색할 수 있는 수단이 되기도 하고, 시장경쟁에서 승리할 수 있는 방법을 제공하기도 한다. 따라서 조직 구성원들이 열망하고 몰입할 수 있는 목표를 명쾌하게 제시하는 것이 중요하다.

비전이 기대하는 수준은 “우리가 할 수 있는 일”만 목표로 삼았던 지금까지의 자원제약적 접근방법에서 현재의 능력을 뛰어 넘어 야망을 복돋아 주는 철학으로 전환해야 한다. 결국 우리가 달성하려고 노력하지 않는 것은 얻을 수는 없다. 경영자가 일관성과 실행력을 가지고 야망을 불태워야 하는 이유도 여기에 있다. 그리고 그러한 비전의 내용은 시장지위를 어떻게 재구축하느냐에 초점이 맞추어 져야 한다. 이것은 오직 특정 산업에서의 경쟁 원칙을 변화시킬 수 있는 방법을 찾아냈을 때만이 가능하다. 산업에 대한 완전한 이해를 바탕으로 경영자는 사업기회를 규정하는 데 앞장서야 한다는 점이다. 지금까지의 시장 지배적 기업들이 만

들어 놓은 규칙에 따라 피동적으로 움직이는 것은 바람직하지 않으며, 자사의 분명한 역량과 사고에 맞게끔 시장을 새롭게 정의할 수 있어야 한다.

둘째는 자원을 집중적으로 활용할 수 있는 아키텍처를 개발하는 단계이다. 비전의 핵심내용은 바로 방향성을 제시하는 데 있다. 그러나 목표에 어떻게 하면 도달할 수 있느냐 하는 방법을 가리키지는 않는다. 조직이 공유할 수 있는 야망을 수립하자마자 바로 그 야망을 달성할 수 있도록 자원 재활용에 대한 논리구조가 개발되어야 한다.

전략적 아키텍처가 바로 전략적 의지와 자원활용/능력구조를 연결하는 가교역할을 한다. 전략적 아키텍처는 미래를 향해하는 지도로서 기업의 장기 경쟁력을 향상시키기 위하여 어떠한 핵심역량을 구축하고 육성해야 하는가를 식별할 수 있게 한다.

전략적 아키텍처는 특정 상품계획을 수립하는데 목표를 두지는 않는다. 아키텍처가 목표로 하는 것은 오히려 산업이 발전하고 기술이 발전하는데 기본이 되는 것이 무엇인가를 가리킨다고 할 수 있다. 새로운 기술 가능성은 무엇인가? 새로운 기술 혹은 기술융합이 어떻게 고객과의 접점을

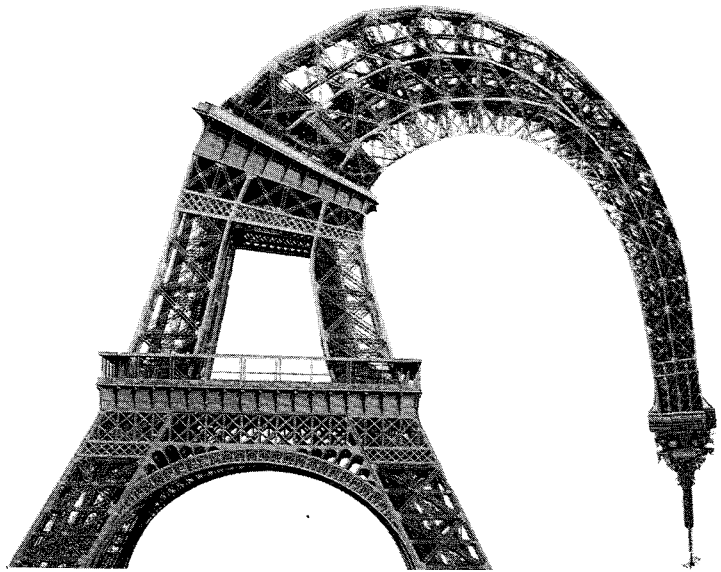
변화시킬 수 있는가?

우리의 현재와 미래의 경쟁자들은 어떻게 이와 같은 산업에 접근시켜 나갈 것인가? 전략적 아키텍처는 이와 같은 질문에 대한 해답을 제공하기 때문에 조직이 당면하는 수많은 갈등을 해소할 수 있도록 한다. 산업의 내 외부에서 발생하는 불연속성과 추세를 읽는 방법이 되기도 한다.

셋째는 새로운 경쟁영역을 창출하는 단계이다. 자원을 집중 활용할 수 있는 능력은 새로운 사업의 탐색을 전제로 한다. 새로운 경쟁영역(사업영역)을 창조하고 이를 효과적으로 관리하는 것이 미래의 경쟁력을 창출하는 데 결정적으로 중요하다. 이때 불분명한 능력이 불분명한 제품을 만든다는 사실을 염두에 두어야 한다. 우선 능력을 명확하게 정의하고 이를 통하여 무엇을 할 수 있는가를 탐색해야 한다는 점이다.

새로운 사업을 효과적으로 창출하기 위해서는 ① 새로운 사업기회를 인식하는 논리구조를 개발하고, ② 세상을 바라보는 과거의 시각을 깨고, ③ 현재의 상품과 서비스에 대해 중점을 두기 보다는 기능성에 초점을 맞추며, ④ 가격과 성능관계를 혁신적으로 변화시켜 나가야 한다.

넷째는 전체조직을 활성화하



▲ 세상을 바라보는 과거의 시각을 깨어야 한다

는 단계이다. 핵심역량 접근 방법을 관리하는 것은 중간관리층의 문제라고 하기 보다는 최고 경영자의 과제에 속한다. 즉 전체 조직에 관련된 문제라는 점이다. 그러므로 최고 경영자의 역할은 부서와 지역을 분문하고 모든 계층의 종업원을 활성화 시켜 나가는 데 있다. 그렇게 하기 위하여 우선적으로 해야 할 일은 모든 사원들이 공유할 수 있는 목표를 개발하고 그 다음은 핵심능력을 획득하고 개발할 수 있는 전략을 개발하는 것이다. 그런 다음에 최고 경영층은 다음과 같은 과제에 충실해야 한다. 어떻게 하면 모든 종업원들로 하여금 상상의 나래를 펴게 할 수 있는가? 어떻게 하면 조직을 도전적으로 만들어 가느냐? 어떻게 하면 사원 개개

인 뿐만 아니라 팀 전체에 동기를 부여하고 이들의 꿈을 조직의 야망에 연계시키느냐?

핵심역량을 구축하기 위해서는 다양한 부서의 사람들이 함께 이해하고, 학습하며 일하는 것이 중요하다. 핵심역량은 내부 조정력, 기술, 그리고 집단적 학습의 결과로서 창출되기 때문이다. 따라서 기술에 아무리 투자를 많이 한다고 해도 내부 조정이나 학습풍토가 제대로 이루어져 있지 않다면, 그 효과는 반감될 수밖에 없다.

NEC의 핵심역량 접근사례

NEC의 사례를 통하여 기업 비전, 전략적 아키텍처, 새로운 경쟁영역, 핵심역량의 구축방법, 조직활성화 프로그램에 대

하여 살펴보기로 한다.

첫째 NEC는 어떠한 비전을 설정했는가? 1970년대 초에 NEC사의 고지 고바야시는 이른바 "C&C"라는 컴퓨터와 통신의 통합을 활용하겠다는 전략적 의지를 분명하게 밝혔다. 공업화 사회에서 정보화 사회로 나아가는 문명사적인 큰 물줄기의 흐름을 "C&C"라는 비전으로 조율하므로서 이 사회에서 NEC의 존재이유를 밝혔나간다는 것이다. 컴퓨터의 인공지능을 이용한 자동번역 전화가 그 한 예가 될 수 있다. "많은 나라 사람들이 자동번역전화를 매개로 자유롭게 대화를 나누는 세계를 만들어 나간다"라고 하는 꿈이 NEC의 존재이유를 주장하는

한 단면이기도 하다.

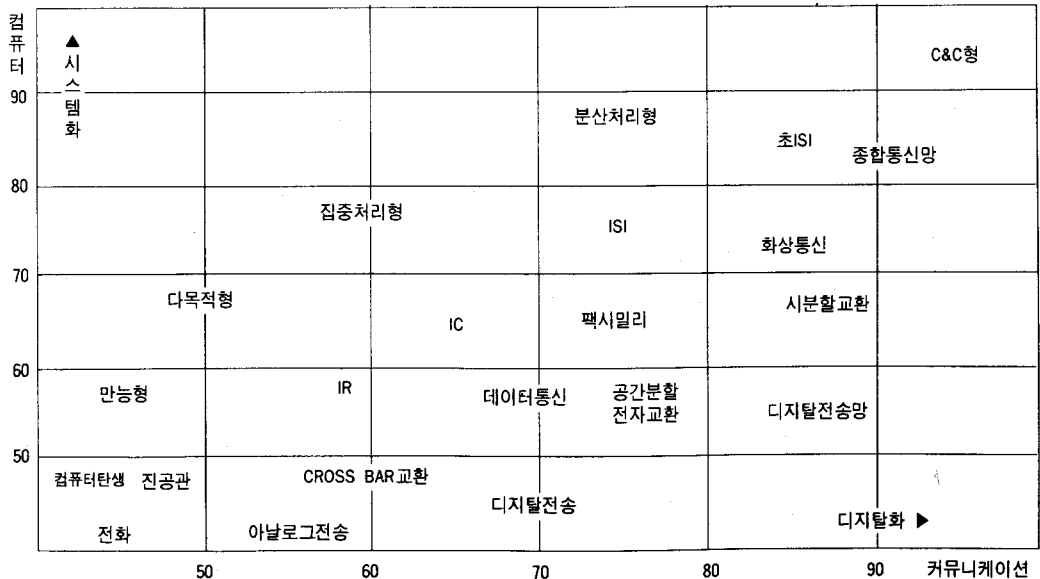
고바야시 회장은 이러한 비전을 구현하는 데는 컴퓨터, 통신, 부품분야에서 공통기반이 될 수 있는, 반도체부문의 핵심역량을 어떻게 획득하느냐가 성공의 관건이라고 생각했다. 1970년대 중반에 경영층은 C&C에 집약되는 "전략적 아키텍춰"를 채택했고, 그 다음에는 그 의도를 전체 조직과 외부에 알렸다.

둘째는 "C&C"의 비전을 구현하기 위하여, 어떤 아키텍춰를 설정했는가? 우선 NEC는 핵심제품과 핵심역량의 개발을 감독하기 위하여 최고 경영자들로 "C&C 위원회"를 구성하여 내부능력을 통일시키고, 내부자원을 배가시켜 나갔다.

또한 기술과 시장이 어떻게 전개되는가를 주도 면밀하게 탐색했다.

NEC는 컴퓨터가 발전함에 따라 양방향에서 시장이 주도될 것이라고 예측했다. 그 하나는 분산처리에 대한 니즈이고, 다른 하나는 통신과 부품 기술에서의 혁신적인 변화가 바로 그것이다. 컴퓨터가 대규모 메인프레임에서 보급형 처리장치로, 부품은 단순한 집적회로에서 초대형 집적회로로, 그리고 통신은 기계식 크로마 교환장치에서 ISDN이라고 불리우는 복잡한 디지털 시스템으로 전개될 것이라고 결론 지었다. 모든 일이 진전됨에 따라 NEC는 컴퓨터와 통신 그리고 부품사업들이 중첩

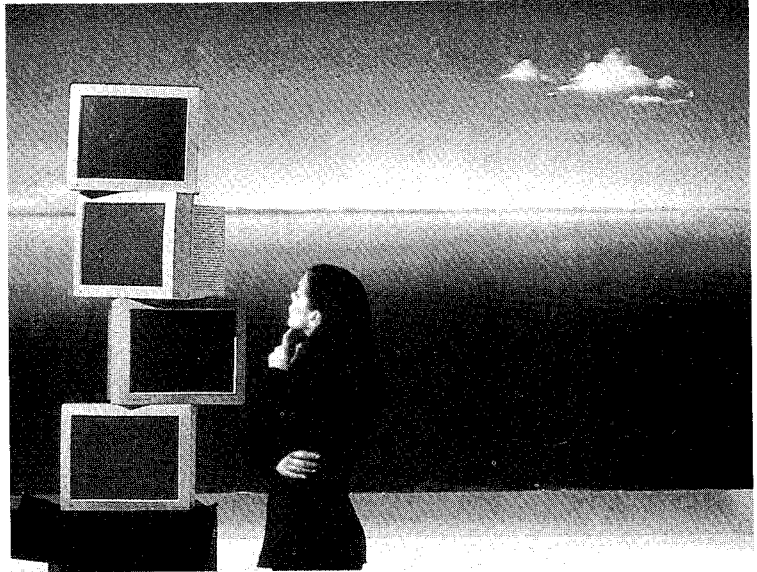
※ NEC의 전략적 아키텍춰



되어 그들간에 구별짓는다는 것이 매우 힘들 것이라는 점과 이 세 시장에 상품을 공급하는데 필요한 핵심역량을 구축하기만 하면 엄청난 기회가 주어질 것이라고 추론했다.

세제 "C&C"라는 전략적 아키텍처를 기반으로 어떻게 사업을 전개해 나갔는가? 기업이 성장해 가는 과정은 신규사업의 개척, 해외를 포함한 입지권의 확대, 또는 새로운 기술개발에 의한 제품계열의 확대과정이나 즉,기업의 성장은 입지, 기술, 사업의 3차원 전략공간내에서 자사의 영역을 확대해 가는 과정이라는 점이다. 입지측에서는 국내에서 해외 지역으로 북미, 유럽지역으로 확대되고, 기술측은 아날로그 기술에서 디지털기술로, 모노 기술에서 시스템기술로, H/W 기술에서 S/W기술을 중심으로 발전해왔으며, 사업측은 통신기기, 반도체, 컴퓨터로 그 영역이 확대되어 시공간적으로 원심력을 팽창시켜 왔다.

NTT에의 완납의존체질에서 어떻게 리스트럭처링을 하여 오늘날의 NEC를 있게 했는가를 시대흐름별로 살펴보자. 1965년에는 컴퓨터, 전자디바이스 사업을 전략영역으로 설정하여 경영자원을 선택적이고 중점적으로 투입하였다. 이 시기에 사업부제를 재편성하고 분산경영체제를 본격적



▲ 오늘의 NEC는 'C&C'의 구축전략이 만들었다

으로 추진하였다. 1970년대 초반에는 해외시장을 개척하고 컴퓨터와 전자디바이스등의 신규사업에 적극적으로 진출하였다. 이 때는 창조성과 사업전략을 연계하는 연구개발이 이와 같은 신규사업을 선도하는 역할을 수행하였다. 1970년대 중반에는 바로 오늘의 NEC를 있게 한 전략 지침으로서의 "C&C"를 구축하였다. 컴퓨터와 통신이 반도체를 매개로 하여 하나로 융합한다는 전략적 아키텍처를 전사원에게 제시하므로써 신규사업에 대한 이질감을 제거하고 기존 사업과의 융합을 도모했다.

1990년대의 사업전개방향은 분권화와 세계화전략으로 설명할 수 있다. 90년 8월 현재 28개의 생산회사에 정보처리와 반도체 분야의 생산을 담당케

함으로써 생산기점으로서의 역할 뿐만 아니라 기술 개발력의 향상에도 책임을 지게 하였다. 또한 NEC는 44개국에 25개의 생산법인, 43개의 판매법인을 포함하여 99개의 거점을 가지고 있지만 87년을 세계화의 원년으로 정한 이후 최적지 생산주의를 원가등의 우위에 있는 지역에서 부품이나 제품을 생산하여 서로 공급하는 NETWORK형의 세계화를 지향하고 있다.

넷째는 어떻게 핵심역량을 효과적으로 구축하였는가? NEC의 주력사업은 통신시스템, 반도체등의 제품군으로 아주 다양하다. 제품 하나하나에 대하여 개별적으로 기술을 개발하려면 막대한 경영자원을 투입해야 하고 그 효율도 저하된다. 이에 따라 NEC가

취할 수 있는 방법은 기술을 각각의 제품으로부터 독립된 지식체제로 파악하는 것이었다. 상품으로서 개개의 구성 기술을 보면 각기 다른 형태를 띠고 있지만 이것을 만들기 위한 필요 기술에는 공통성이 있을 것이라는 시각이다. 이 공통되는 기술을 하나하나 분해하여 기본적인 차원에서 공통 기반이 되는 핵심기술을 36개 분야로 집약했다. 예를 들면 인간이 음성이나 필기문자, 화상등을 이용하는 것과 같이 컴퓨터나 OA기기, 통신시스템에 패턴인식이나 화상처리기술을 도입하므로써 사용하기 쉽게 하는 것은 그 하나의 예이다.

또한 핵심기술 프로그램이 육성한 기술은 각 사업그룹의 사업전략에 따라 제품화할 필요가 있었다. 시장 수요에 대응하거나 새로운 수요를 창조하는 관점에서 핵심기술 개발의 필요성도 생겨났다. 또한 개별적인 핵심기술을 횡적으로 연계시켜 새로운 개념의 기술을 창조하는 것도 필요하였다. 이와 같이 핵심기술과 사업전략, 그리고 핵심기술간의 횡적인 정합성을 확보하기 위한 기술관리시스템이 바로 “전략적 기술영역”이다. 전략적 기술영역은 기능재료 반도체 재료 device, 기능기기, 커뮤니케이션시스템, 지식정보시스템, S/W등 여섯가지 분야로 나누

었다.

여러명의 연구부장급 간사가 핵심기술과 전략적 기술영역을 Matrix로 운영하므로써 연구개발의 창조성·효율성을 높이면서 기술전략과 사업전략의 정합성을 갖도록 결합시키고 있다.

다섯째는 “C&C”라는 비전을 달성하기 위하여 어떻게 조직을 활성화 시키고 있는가? 입지, 기술, 사업의 3차원 공간에서 급속히 팽창하는 원심력에 대응하여 구심력을 어떻게 형성하느냐 하는 문제이다.

① 전원이 공감할 수 있는 비전을 구축하여 마음의 구심력을 강화해 나갔다. 바로 그러한 비전이 1990년 7월부터 개시된 슈퍼 21운동이며, C&C 깃발론이다. 생활환경도 다르고 성격도 다르기 때문에 모두가 같은 방향으로 나가기를 기대하는 것은 잘못이며, 백사람 가운데 70명이든 80명이든 같은 방향으로 향하게 하는 것이 사장의 역할이라는 것이다.

② 정보공유시스템을 구축하여 공통의 이해를 확대해 나갔다. 정보를 공유하는데는 계획작성프로세스에 많은 사원을 참여케하는 것이 중요하며, 이때 선례가 없는 일이나 새로운 것을 시도할 때 모두의 의견을 들어 과반수가 되니까 무엇을 한다는 식이어서는 안된다는 점을 강조했다. 특히 사

전준비를 철저히 하고, 양방향 커뮤니케이션을 촉진시키면서 Top Down 방식으로 실행하였다.

③ 제품사업그룹과 고객별, 시장별로 편성된 영업그룹과의 매트릭스 관리체제와 계획적이고 의도적인 인력교류방식이다. NEC에서 요구하는 인재유형은 “V자형”으로, 예를 들면 한 분야의 핵심기술에 뛰어나고 나아가 주변기술분야에도 능력의 폭을 확대해가는 복합적인 전문가가 요구된다는 것이다. 이러한 인재양성하기 위하여 연구, 제조부문에서 영업분야로, 경리담당임원에서 컴퓨터 판매의 최고 책임자로 부문을 초월하여 인력교류가 이루어졌다.

핵심역량이 NEC에 기여한 중요한 성과 중의 하나는 부서간의 경계를 없애므로써 기발한 새로운 아이디어와 다양한 부서 사람들에 의한 시너지 효과를 창출할 수 있었다는 점이다. 1991년 6월 20,000명의 직무이동을 포함하여 대규모의 조직혁신에 착수한 것도 바로 이러한 이유 때문이다.

핵심역량에 대한 경영자의 자세

최고 경영자로서 가장 중요한 역할 중의 하나가 바로 자원을 전략적으로 배분하는 일이다.

자원부족에 대하여 창조적으로 대응하기 위해서는 보유자원을 단순히 배분하기 보다는 이를 전략적으로 활용하는 자세가 중요하다.

대부분의 기업에서는 전략적인 초점이 없을 뿐더러 기업의 성장궤도에 관한 어떠한 합의도 깊이 있게 얻지 못하고 있는 상황이다. 그 결과 경영자들이 중요하다고 생각하는 사항들의 우선 순위가 끊임없이 변화한다. 결과적으로 경합하는 여러 사업들간의 자원 낭비가 심해지고 잠재력이 큰 아이디어도 결국 제대로 키워보지도 못하고 단념하기 일쑤이다. 그리고 핵심사업의 정의 그 자체가 너무나 자주 바뀌어져 투자자들과 종업원들 모두를 혼란에 빠뜨리곤 한다. 그러므로 많은 기업에서 수행되고 있는 월간 및 년간의 전략적 결정사항들이 축적되지 못하는 것은 하나도 놀라운 것이 못된다.

따라서 얼마 안되는 병력을 데리고 있는 장군이 공격대상을 조심스럽게 선정해야 되는 것과 마찬가지로 기업은 그들이 추구해야 할 개선방향들을 명확하게 직시하고 우선 순위를 매겨 나가야 된다. 대부분의 경영자들은 자사가 비용이나 품질, 제품개발의 순환주기, 고객서비스 등 여러가지 경쟁적 요소에 뒤쳐져 있다는 것을

발견하고서는 한꺼번에 이들을 개선하려고 하기때문에 그 진척이 느린 것에 대하여 실망하곤 한다. 아무리 능력이 뛰어난 사업단위나 단위부서도 한꺼번에 여러가지 목표들에 충분한 주의를 기울일 수는 없다. 한번에 단지 몇개의 주요 경영목표에만 집중된 주의를 기울이지 않고서는 개선을 위한 노력은 사방으로 흩어지고 결과적으로 그 기업은 핵심적인 경쟁영역에서 영원히 뒤쳐지고 말것이다.

또한 기업이 균형있는 역량을 결집하기 위해서는 의자처럼 최소한 세개의 다리를 가지고 있어야 한다. 즉, 강력한 제품개발능력, 세계적 수준의 투자와 품질로 제품과 서비스를 생산할 수 있는 능력, 그리고 매우 넓은 지역을 포괄하는 유통구조를 갖추고 있어야 한다. 만약 어느 한쪽 다리라도 짧으면 그 기업은 자신이 강점을 가진 분야에 투자한 양만큼 충분히 활용할 수 없을 것이다.

얼마 안되는 병력을 거느리고 있는 장군이 공격대상을 조심스럽게 선정해야 되는 것과 마찬가지로 기업은 그들이 추구해야 할 개선방향들을 명확하게 직시하고 우선순위를 매겨나가야 된다. 대부분의 경영자들은 자사가 비용이나 품질, 제품개발의 순환주기, 고객

서비스 등 여러가지 경쟁적 요소에 뒤쳐져 있다는 것을 발견하고서는 한꺼번에 이들을 개선하려고 하기 때문에 그 진척이 느린 것에 대하여 실망하곤 한다. 아무리 능력이 뛰어난 사업단위나 단위부서도 한꺼번에 여러가지 목표들에 충분한 주의를 기울일 수는 없다. 한번에 단지 몇개의 주요 경영목표에만 집중된 주의를 기울이지 않고서는 개선을 위한 노력은 사방으로 흩어지고 결과적으로 그 기업은 핵심적인 경쟁영역에서 영원히 뒤쳐지고 말것이다. 단기적으로 볼때 기업의 경쟁력은 현재 생산하고 있는 제품의 가격과 성능 특성으로부터 도출된다. 그러나 범세계적인 경쟁에서 살아남은 기업들의 제품원가와 품질은 이제 비슷하고 표준화되고 있다. 경쟁력은 이제 경쟁자들보다도 더 낮은 비용으로 더 빠르게 예기치 않은 제품을 시장에 내놓을 수 있는 핵심역량을 구축하는 데서 비롯된다. 경쟁우위의 진정한 원천은 전사차원에서 기술과 생산기량을 통합하여 개별사업단위로 하여금 재빠르게 변화하는 환경에 적응할 수 있도록 하는데 있다. 바로 전사 차원에서 역량을 집적하고 핵심적인 분야에 집중적으로 활용하는 것이 절대적으로 중요하다는 점이다.