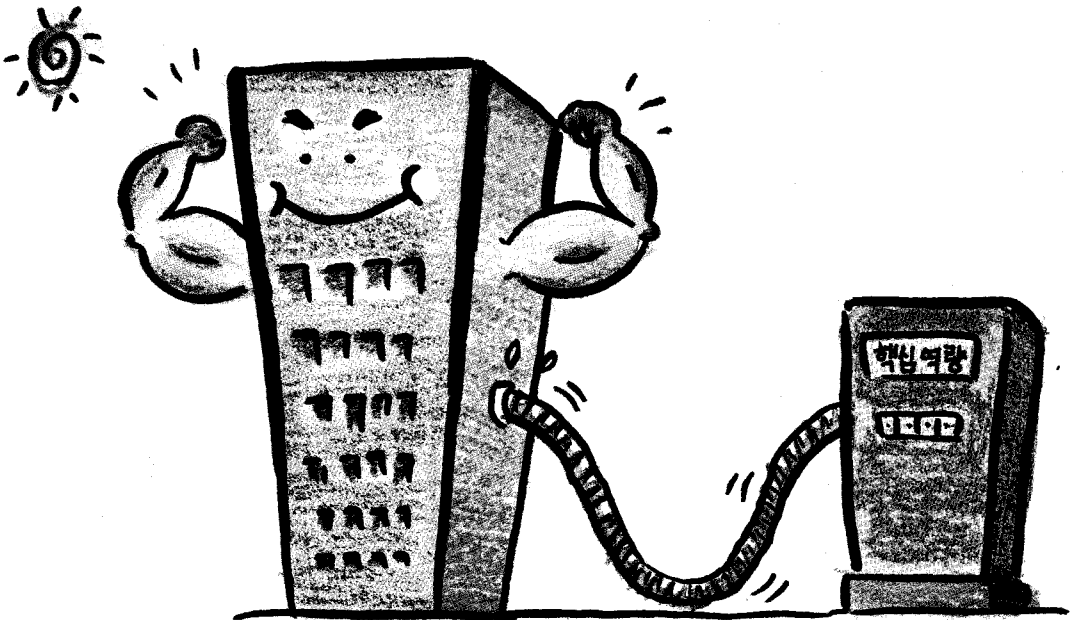


경영 위기 시대의 최우선 과제 핵심역량을 확보하라



체계적으로 구축된 핵심역량을 확보하고 있는 기업은 경영 환경이 변하여도 크게 어려움을 겪지 않는다. 기업 내 부적으로 강인한 체질로 무장하고 있는 셈이기 때문이다. 뿐만 아니라, 핵심역량은 기업들에게 장기적이고 차별적인 경쟁 우위를 제공한다. 따라서 핵심역량을 확보하는데 총력을 기울이는 도전적 자세만이 어려운 경영 환경을 극복할 수 있는 유일한 대안일 것이다.

● 글 / 김 준범 부연구위원 (LG경제연구소)

IMF한파로 뿔뿔 얼어있는 국내 경영환경으로 우리 기업들은 커다란 위기에 직면해 있다. 더군다나 환경 변화에 쉽게 영향을 받을 만큼 체질적으로 취약한 우리 기업들에게 어려움을 극복할 수 있는 명쾌한 대안이 있을 리 없다.

경영 위기를 극복하려는 기업들은

나름대로 과제를 설정하거나 체크 포인트들을 마련하고 이를 근거로 합리적인 의사결정을 유도하고 있다. 예를 들어 현금 유동성을 확보하는 것은 재무부문의 심각한 과제로 대두되고 있다. 또한 한계사업을 찾아내고 이를 정리하는 판단기준으로 수출시장에서의 경쟁력 확보여부와 수익성

확보 가능성 등이 거론되고 있다.

특히 최악의 사태까지 경험한 기업의 많은 경영자들은 경영환경 변화에 흔들림 없이 시장에서의 경쟁력을 잃지 않게끔 하는 기업역량, 즉 핵심역량을 구축해야 한다는 것을 절실히 깨닫는 계기가 되었다. 시장에서의 경쟁 우위를 가능하게 하는 요인인

기업의 핵심역량을 파악하고 이를 신속하게 확보하는 것이 이 시대의 최우선 과제가 된 것이다.

경쟁력 확보의 인프라, 핵심역량

핵심역량은 기업들에게 있어서 큰 의미를 갖는다. 체계적으로 구축된 핵심역량을 확보하고 있는 기업은 경영 환경이 변하여도 크게 어려움을 겪지 않는다. 기업 내부적으로 강인한 체질로 무장하고 있는 셈이기 때문이다.

뿐만 아니라, 핵심역량은 기업들에게 장기적이고 차별적인 경쟁 우위를 제공한다. 핵심역량을 기반으로 한 시장 경쟁력은 경쟁자들이 쉽게 따라잡을 수 없을 만큼 차별적이라는 의미를 내포하고 있다. 그 만큼 핵심역량은 시장에서외 진정한 경쟁력의 기초를 제공한다. 그렇기 때문에 기업의 경영자들은 핵심역량을 확고하게 구축하는 과정에서 상대적으로 많은 자원을 투자하려는 의지를 표출하는

것이다.

그러나, 특정 사업부문에서 경쟁우위를 달성하기 위해 자사가 확보해야 하는 핵심역량이 과연 무엇이고, 이를 어떠한 방법에 의해 확보해 나갈 것인가에 대한 의문은 쉽사리 풀리지 않는다. 산업의 특성에 따라, 경쟁 상황에 따라, 또한 자사의 내부역량에 따라 핵심역량의 실체와 확보 방안은 다르기 때문이다.

따라서 기업들은 그림 1에서 보는 바와 같은 분석 포인트를 중심으로 핵심역량을 확보하기 위한 작업을 구체화해야 할 것이다.

핵심역량 파악을 위한 분석 포인트

: 경쟁 패턴 분석

자사가 확보해야 하는 핵심역량을 정의하기 위해서는 크게 세가지를 고려해야 한다. 첫째, 시장에서의 경쟁 패턴이 어떠한 형태로 이루어지고 있는가를 분석해야 한다.

세계 시장에서 경쟁하고 있는 선진

기업들의 기본전략과 차별화 역량을 심층 분석함으로써 시장에서의 기본 경쟁 구도를 파악할 수 있다.

또한 선진기업들이 성장하면서 추구해 온 전략 방향은 경쟁력 확보를 위한 기본 패턴이라고 해도 과언이 아니다.

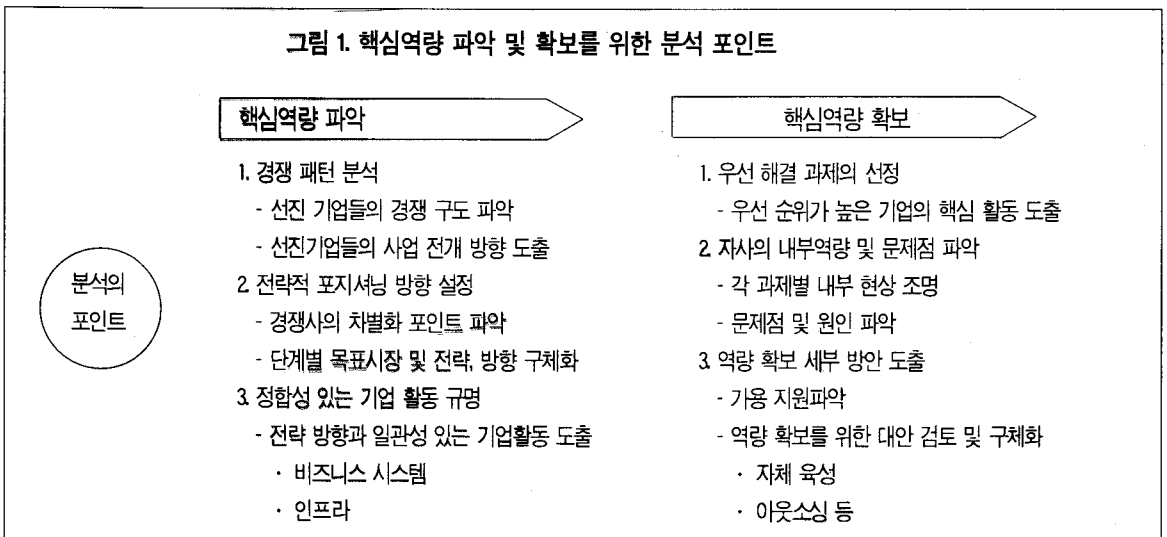
예를 들어 반도체, 정보통신, 생명공학 등 소위 첨단 기술을 필요로 하는 산업의 경우, 선진기업들은 우선 R&D를 중심으로 설명될 수 있다.

핵심역량 파악을 위한 분석 포인트2 : 전략적 포지셔닝 방향 설정

둘째, 자사의 전략은 어떠한 방향으로 설정되어야 하는가에 대한 의사결정이 필요하다. 우선, 세계 시장에서의 주요 경쟁자들이 추구하고 있는 전략 방향에 대한 명확한 인식이 수반되어야 한다.

경쟁사들의 차별화 포인트와 내부역량을 분석하고 이들이 추구하고 있는 시장에서의 포지셔닝을 파악해야

그림 1. 핵심역량 파악 및 확보를 위한 분석 포인트



한다.

또한 자사의 내부역량 수준도 면밀하게 검토할 필요가 있다. 이를 토대로 세계 시장에서의 단계별 목표 시장을 결정할 수 있다. 뿐만 아니라 자사의 내부역량을 감안하여 사업 전개 단계별로 경쟁력 확보가 가능한 전략적 포지셔닝 방향도 결정할 수 있어야 한다.

핵심역량 파악을 위한 분석 포인트

3 : 정합성 있는 기업활동 규명

셋째, 전략 방향과 정합성 있게 구축되어야 하는 자사의 기업 활동들을 규명해야 한다. 전략 방향이 결정되면 기업의 모든 주요 활동들은 이 전략 방향과 궤를 같이 함으로써 활동들간의 시너지 효과를 극대화할 수 있는 것이다.

조달, 생산, 마케팅, A/S 등 비즈니스 시스템의 각 단계별 기능뿐만 아니라, R&D, 인력 등 인프라와 관련된 부문까지도 일관성 있는 활동들로 이루어져야 한다. 전략 방향과 일관성 있는 기업 활동들이 전개될 때, 이것이 곧 핵심역량을 의미하는 것

이다. (그림2 참조)

모토롤라는 광의의 '품질(Quality)'을 전략방향으로 추구하고 있다. 모토롤라는 뛰어난 품질을 달성하기 위해 모든 기업 활동을 일관성 있게 전개하고 있다.

생산 및 품질 관리 부문에서는 엄격한 QC 프로그램을 실시하여 설계 변경이 거의 발생하지 않는 것을 기본으로 하고 있다.

또한 R&D 부문에서는 기초연구에 총 인력의 20%를 할당하여 최고의 품질을 유지하고자 할 뿐만 아니라, 자신이 원하는 연구 프로젝트에 참여할 수 있는 제도를 운영함으로써 자율적인 조직 분위기를 유도하고 있다.

마케팅 부문에서는 고객의 니즈를 정확히 개발 부서에 전달, 반영되도록 함으로써 개발 및 생산 과정에서의 불량을 최소화하고 있다.

뿐만 아니라 고객에 대한 납기를 어기는 사태가 발생할지라도 작은 불량이 발견될 경우 절대 출하 명령이 떨어지지 않는 것을 원칙으로 하고 있다. 그 만큼 품질에 대한 우선

순위를 대내외적으로 강조하는 것이다.

핵심역량 확보를 위한 분석포인트

1 : 우선 해결 과제의 선정

시장에서의 경쟁 우위 달성을 위해 필요한 자사의 핵심역량을 밝혀낸 후에는 이를 확보하기 위한 세부 방안들이 구체화되어야 한다. 핵심역량 확보를 위한 분석 포인트도 크게 세가지로 요약될 수 있다.

첫째, 우선 해결해야 하는 과제 즉 시급하게 내부화해야 하는 기업 활동들을 선정해야 한다. 투자재원, 인력 등 내부적으로 한정되어 있는 자원을 효율적으로 배분하고, 핵심역량을 조기에 확보하기 위해서는 필요한 기업 활동들 가운데 우선적으로 구축해야 하는 부문을 명확히 해야 하는 것이다.

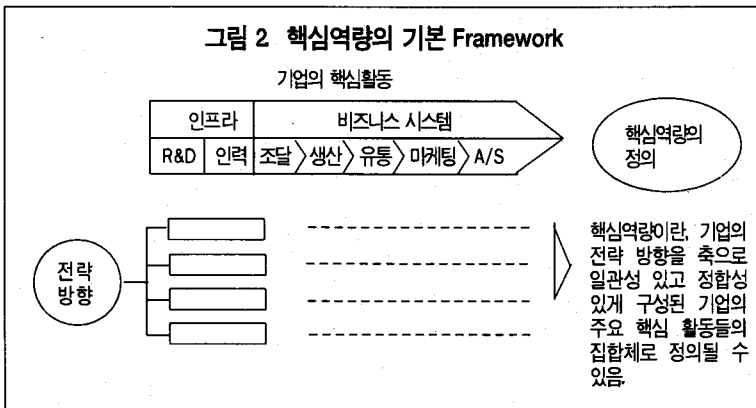
이를 위해서는 경쟁력への 영향 정도, 시급성 및 실현 가능성 등의 요인에 의해 각 과제들을 평가함으로써 우선 해결 과제를 도출할 수 있다.

이 과정에서는 다소 투자 비용이 많이 소요되고 현실적으로 쉽게 달성할 수 없는 과제라 할지라도 핵심역량 구축을 위한 근본 과제들에 가중치를 보다 높게 부여하는 적극적인 자세가 요구된다.

핵심역량 확보를 위한 분석포인트

2 : 자사의 내부역량 및 문제점 파악

둘째, 우선 해결해야 하는 과제에 대한 자사의 현상을 심층적으로 재



검토해야 한다. 역량 확보를 위한 세부 방안을 도출하기 위해서는 각 과제에 대한 자사의 현 수준을 명확히 규명하고 이를 기반으로 어떠한 대안이 모색될 수 있는 지에 대한 근거를 마련해야 한다.

핵심기술의 확보가 시급한 과제로 대두되었다면, 기반기술을 포함한 주요 기술의 내부 R&D 수준을 평가하고 역량이 낮은 수준에 머물게 된 문제점 및 근본 원인을 도출해야 한다.

내부적 현상을 정확히 인식하고 이로부터 해결의 실마리를 찾는 것은 좋은 역량 확보 방안이 될 수 있다. 핵심역량을 구축하기 위한 과제들이 다소 현실성이 결여될 수 있기 때문에, 내부역량을 고려할 경우 내부적 문제점을 해소하는 차원에서의 접근 방법을 통해 초기 효과를 극대화할 수 있는 것이다.

핵심역량 확보를 위한 분석포인트 3 : 역량 확보 세부 방안 도출

셋째, 각 우선 해결 과제별로 세부 역량 확보 방안을 구체화해야 한다. 현재의 내부역량 수준을 근거로 가능성 있는 대안들의 장단점을 비교할 수 있다.

내부역량의 확보 정도 및 가용자원의 규모에 따라 자체적으로 역량을 제고할 것인지, 혹은 아웃소싱할 것인지에 대한 의사결정이 합리적으로 이루어져야 한다.

아웃소싱의 경우도 전략적 제휴, 합작 투자, 공동 연구 등 다양한 대안을 갖고 검토가 이루어져야 한다.



▲ 기업의 경쟁력을 키우기 위해서 자사 내부역량 및 문제점을 정확히 파악하고 대안을 찾아내야 한다.

핵심역량을 확보하기 위해 준비해야 하는 과제들은 우리 기업들에게 많은 부담을 주기 마련이다. 기존에 확보하고 있는 내부역량 수준이 미약하다는 점도 하나의 원인이 될 수 있다.

그러나 보다 중요한 것은 많은 역량 확보 방안들을 동시에 추진하기에는 내부적으로 확보되어 있는 자원에 한계가 있다는 점이다.

따라서 적절한 자원 배분을 통해 선 투자해야 하는 과제에 대한 내부적 컨센서스가 이루어져야 한다. 경쟁력, 시급성, 현실성 등을 감안하여 R&D, 마케팅간의 기능간 우선 순위, 또는 내부 인프라의 투자 우선 순위 등에 대한 의사결정이 필요한 것이다.

우리 기업들의 필수 과제, 핵심역량 확보

세계적 초우량 기업이라고 일컬어

지는 업계의 선두기업들은 공통점을 지니고 있다. 그들은 한결같이 오랜 사업 경험을 바탕으로 축적되어 온 핵심역량에 기반을 두고 전략을 전개해 나간다.

반면, 우리 기업들은 이러한 기반을 갖고 있지 못하기 때문에 이미 전개되고 있는 사업의 핵심역량을 확보하는데 많은 시간과 노력을 투자할 수밖에 없다. 선진기업과 같이 사업을 전개하면서 자연스럽게 축적되어 온 핵심역량이 아니므로 이를 확보하는데 어려움을 겪는 것은 당연한 결과인지도 모른다.

이는 명확한 전략적 마스터플랜 없이 단기적 시각에 근거하여 사업을 전개해 온 우리 기업들 앞에 닥친 현실로 받아 들여져야 한다. 어렵지만 이제부터라도 기본에 충실하여 핵심역량을 확보하는데 전력을 기울이는 도전적 자세만이 기업을 살릴 수 있는 것이다.

사례 1) 철저한 현지화를 추구하는 노키아의 핵심역량

노키아는 1996년 기준으로 매출 규모 약 85억 달러, 세계 45개국에 31,000여 명의 종업원을 거느린 다국적 기업이다.

세계 8위의 통신장비 업체, 모토롤라사를 이은 세계 2위의 단말기 제조업체, 세계 1위의 디지털 단말기 제조업체 등은 노키아를 칭하는 대표적인 수식어들이다.

특히 노키아는 많은 사업 부문 가운데 이동통신 분야에 주력하고 있다. 그룹내 총 매출 가운데 약 55%를 차지하고 있을 정도로 단말 분야의 비중은 매우 크다.

유럽내에서는 에릭슨의 단말기가 성능 등 여러 면에서 노키아 제품보다 우수한 것으로 증명되고 있음에도 불구하고 세계 시장점유율에서는 노키아가 에릭슨을 앞서고 있다.

이동통신 단말의 경우 기술표준화가 차세대 기술 개발에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상되고 있으며, 원천기술 확보에 의한 R&D력과 고객의 니즈에 부응할 수 있는 마케팅력이 요구되고 있다. 뿐만 아니라 노키아를 비롯한 모토롤라, 에릭슨 등 세계 초우량 기업들의 치열한 시장 경쟁이 가속화되고 있다.

● 현지화를 위한 기업 활동들

노키아가 이러한 시장 상황에서도 큰 성과를 거두고 있는 것은 '철저한 현지화'를 추구했기 때문이었다. 노키아의 모든 주요 기업 활동들은 철저한 현지화라는 전략 방향을 중심으로 정합성 있게 운영되고 있다.

첫째, 해외 시장을 공략할 때에는 현지인 채용을 매우 중시하였다. 현지 시장의 정보를 쉽게 파악할 수 있고 현지 고객의 니즈를 정확히 파악할 수 있는 현지 전문가를 확보하고, 이들로 하여금 실행력이 높은 전략을 수립하고 조직을 운영하도록 유도함으로써 성과를 높일 수 있었다.

둘째, 뛰어난 시장의 기술 동향 파악 능력을 토대로 해외 시장을 선점해 나갈 수 있었다.



기술 변화를 정확히 파악하고 이러한 기술 변화에 발 빠르게 적응했을 뿐만 아니라 신기술 도입에 따른 시장 진입 기회를 스스로 창출하였다. 특히 시장 진입 기회를 모색하기 위해서는 각국의 규제 완화 및 문화의 차이 등과 같은 현지 시장 조사를 체계적으로 실시함으로써 신시장 개척의 기반을 공고히 하였다.

셋째, 현지 고객의 니즈를 R&D에 반영할 수 있는 시스템을 구축하였다. 기초 기술과 관련된 분야는 각국의 우수대학들과 협력 관계를 구축하는 등 현지 고객의 특성을 제품 개발에 적극 반영하고자 하는 체제를 구축하고 있다.

● 글로벌화를 지향하는 조직성향

노키아는 해외 시장을 공략하지 않을 수 없을 정도로 작은 규모의 내수 기반(핀란드)을 갖고 있었다. 그렇기 때문에 일찍부터 글로벌화에 눈을 돌렸고, 신속성 있는 조직 문화의 성향도 구비할 수 있었다.

일찍이 1984년 미국 시장에 진출하여 큰 성과를 올린 노키아는 R&D, 생산, 마케팅 등 각 기능뿐만 아니라 조직, 인력관리, 시스템 등 기업의 인프라도 현지화를 지향하고 있는 것이다.

이제 노키아에게 해외 시장과 국내 시장을 구분해서 언급하는 것은 큰 의미를 갖지 않는다. 모든 시장이 그저 하나의 세분 시장에 불과한 것이다.

사례 2) 시스코의 핵심역량 기술 역량 확보를 통한 브랜드 리더십

네트워크 장비 시장의 최대 강자로 군림하고 있는 시스코는 전세계 시장 약 54개국에 200여개의 지사 및 10,000여명의 종업원을 거느린 다국적 기업이다. 1997년 기준으로 약 64억달러의 매출액과 약 10억 달러의 순이익을 달성했다. 시스코가 쓰리콤, 베이 등과 함께 업계를 선도할 수 있었던 원동력은 그들만이 가지고 있는 핵심역량이 있었기에 가능했다.

네트워크 장비 시장은 급속히 빠른 기술 진화로 인해 단일 기업의 역량으로는 이를 따라잡기 힘들다는 것이 업계의 지배적인 시각이다. 업계에서 전략적 제휴나 M&A 등과 같은 활동들이 활발하게 일어나고 있는 것도 바로 이러한 이유 때문이다. 또한 기술발전 및 제품 개발 방향에 대한 명확한 인식과 예측이 필수적으로 뒷받침되어야 네트워크 시장에서의 경쟁력을 확보할 수 있는 특성을 갖고 있다.

● 기술 역량 확보에 주력

시스코의 핵심역량은 크게 네가지로 설명될 수 있다. 첫째, 고객의 니즈에 최적의 솔루션을 제공한다는 것이다. 즉 다양한 고객 집단의 다양한 니즈에 대응할 수 있는 역량을 구비하고 있다. 자체 개발, 전략적 제휴, M&A 등을 통해 제품 라인을 지속적으로 확대하고 글로벌 마케팅 체제를 구축하는 등 고객의 다양한 니즈에 대응하기 위한

기초를 체계적으로 구비하고 있다.

둘째, M&A 를 통해 기술적 리더십을 확보하는데 주력하고 있다. 신기술 확보, 새로운 제품 시장에서의 참여를 위해 M&A를 적극 활용하고 있는 것이다. 특히 네트워크 매지니먼트, 음성·데이터·화상간의 통합 등과 관련된 기술 축적을 위해 M&A를 활용하고 있다.

셋째, 전략적 제휴를 통해 지속적으로 기술관련 내부역량을 보완하고 있다. 기술발전이 급속도로 빠른 네트워크 산업의 특성상 자체 개발력 제고만으로는 한계가 있기 때문에 제휴도 효과적인 수단이 되는 것이다.

● 브랜드 리더십의 적극 활용

넷째, 이미 구축되어 있는 브랜드 리더십을 심분 활용하고 있다. 고객들은 시스코 브랜드로부터 신뢰, 안정성, 성능 등과 관련된 이미지를 보유하고 있으며, 시스코는 이를 마케팅에 적극 활용한다. 이와 같은 브랜드 파워는 향후에도 지속적인 성장의 기반을 제공할 것으로 보인다. 시스코는 기술적 변화에 따른 기반기술을 확보하는데 모든 기업 활동을 결집시킨다. 명확한 전략 방향을 축으로 R&D, 마케팅 등 기업의 모든 핵심 활동들이 정합성 있게 이루어지기 때문에 보다 큰 상승 효과를 기대할 수 있는 것이다. 이것이 바로 시스코만이 갖는 차별적 강점, 즉 핵심역량이라 할 수 있다.

그림 3 시스코의 핵심역량

