

# 경쟁력 진단 및 대처 방안

이장균

현대경제사회연구원, 경영전략

## 미래의 경쟁력 강화 방향

세계화, 개방화, 정보화, 다양화로 표현되는 근래의 기업 경영의 환경 변화는, 기존의 중저가품 대량 생산을 통한 가격 경쟁력 확보에 의존한 국내 기업의 경영 방식에 일대 전환을 요구하고 있다.

〈그림〉은 경쟁력 진단의 연구 체계를 나타낸 것이다. 이하에서는 이 연구 체계에 대해 설명하며, 그 과정에서 우리 기업의 새로운 경쟁력 강화 방향에 대해 살펴본다.

먼저 경쟁력을 강화시켜야 할 범위 및 대상과 그 수준에 관한 것이다. 우선 경쟁력 강화 범위를 경제적 측면에서 살펴보자. 예전부터 기업이 경쟁력을 강화시켜온 수단으로 주로 저렴한 경영 자원으로 원가를 낮추어 생산성을

90년대를 맞이하면서 기업 경영 환경의 급변은 21세기 기업 생존 차원에 이르기까지 우리 기업들에게 새로운 경쟁력 강화 방향의 모색을 요청하고 있다.

여기서는 경쟁력 강화 방안을 도출하기 위한 새로운 접근 방법을 간략히 소개한다. 본 연구는 경영 비전 달성에 초점을 두고 장기적으로 어떻게 경쟁력을 갖추어야 할 것인가라는 목표 지향적 접근 방법을 사용하며, 여기에 경쟁 기반(Base of Competition: BOC) 개념을 도입하고 있다. BOC는 경쟁력을 구성하고 있는 요소의 집합체를 가리키는 것으로서, 최근 해외 선진 초일류 기업들은 생산 및 기술 분야에서 마케팅, A/S 분야로 BOC를 이동시키고 있다.

높이는 것이었다. 하지만 구매자 위주의 시장으로 전환되면서 가격 측면과 관계없이 제품의 질이나 가치에 의한 소위 비가격 측면에 의한 경쟁력이 더욱 중요해지고 있다.

최근 기업 경영의 패러다임 변화에서 자주 지적되는 품질(quality), 가치(value) 위주의 경영도 효율성을 중시하는 생산성 향상만으로는 상대적 경쟁 우위를 점하기 어려워졌기 때문에, 효과 중심으로 전환하여 고객에게 만족을 주는 품질 우위의 제품을 생산해야 함을 가리킨다.

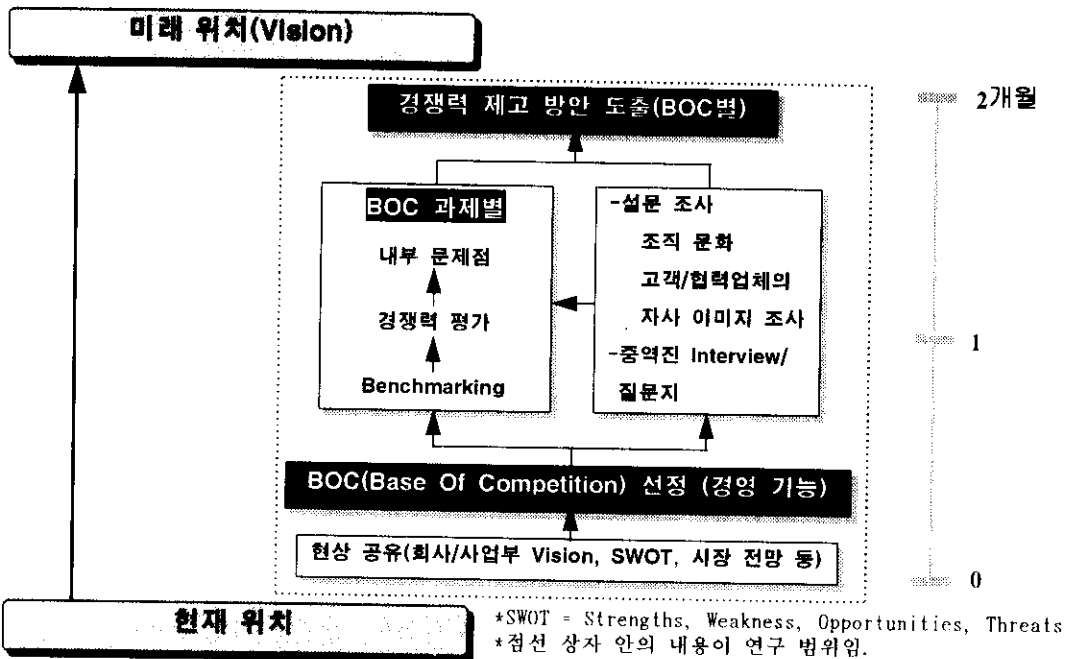
따라서 가격 경쟁력뿐만 아니라 비가격 경쟁력까지 포함하는 총체적인 기업 경쟁력을 제고시켜야 하며, 이를 위해서는 일부가 아닌 토지, 노동, 자본에 정보를 포함한 모든 경영 자원과 이의 효율적 수집·분배·활용을 위

한 내외부 조직을 경쟁력 강화의 범위 및 대상으로 하여야 한다.

다음으로 경쟁력 강화의 수준을 어디에 두어야 하는가의 문제이다. 이제는 경쟁 우위 목표를 눈 앞에 있는 시장 점유의 확대로 설정하는 것만으로는 부족하다. 기업이 지속적으로 경쟁 우위에 서 있으려면, 경영 행동 '전술적 계획' 과 같은 한시적인 영역을 훨씬 넘어서 하나의 전망을 전제로 한 일관성이 유지되어야 한다. 시장이 공급자 위주에서 수요자 중심으로 심화될수록 경쟁이 치열해지고,

이에 따라 제품의 수명 주기는 더욱 단축된다. 그러므로 지속적으로 경쟁자 수준을 초월한 경쟁력 확보를 위해서는, 앞서 말한 경쟁력 강화의 범위 및 대상들의 장기적·지속적 변화를 가능케 하는 하나의 방향 및 목표가 필요하다. 따라서 급변하는 경영 환경에 적응력 제고와 경영 체질을 장기적으로 강화시키기 위해, 대부분의 기업들이 설정한 경영 비전(vision)의 달성에 초점을 두고 경쟁력 강화 방향을 수립해야 한다.

〈그림〉 경쟁력 진단의 연구 체계



## 경쟁력 진단의 접근 방법

기업들이 경쟁력 강화의 대안을 도출하는데 많이 사용하는 방법으로 포트폴리오(portfolio) 분석이 있다. 이는 사업 구조 측면에서 접근하여 경쟁 가능한 사업 또는 제품을 선정하는 방법이다. 自社의 기존 사업·제품·신규 진출 사업에 대한 업계 및 시장의 특성을 분석하고, 시장 성숙도, 시장 매력도, 시장 성장률을 살펴보아 최종적으로 사업의 확대, 유지, 축소 또는 신규 진출을 결정하는 방법이다. 그러나 이 방법의 사용에 유의해야 할 점은 도출될 결과가 사업 또는 제품에 대한 급확대, 확대, 유지, 축소 혹은 신규 진출과 같은 '기본 전략'을 결정하는 것이지 그 방법을 가르쳐주는 것은 아니라는 것이다.

다음 방법은 포트폴리오 분석 방법이 경쟁대상을 선정하는 무엇(what)에 관한 것이라면, 선정된 대상 분야에 대한 경쟁 강화 전략을 선정하는 방법으로 "어떻게 이길 것인가"라는 방법(how)에 대한 것이다.

여기에는 경쟁 기반(Base of Competition: BOC)이라는 개념이 도입된다. BOC는 경쟁력을 구성하고 있는 요소의 집합체를 가리키는 것으로서 기업의 경쟁 위치에 크게 영향을 미치는 변수이다. 최근 해외 초일류 기업들은 경쟁 기반 구조를 제조 중시형에

서 고객 접점 부문 중시형 기반 구조로 전환시키고 있다. 즉, 과거의 생산, 기술, 연구 개발에서 마케팅, A/S, 기획력 등으로 BOC 중심축을 이동시키고 있다. 생산, 기술과 같은 경쟁 기반 요소가 중요하지 않다는 것이 아니라 최근에는 이들 요소를 통한 경쟁력 확보가 쉽지 않기 때문이다.

## 경쟁력 강화 작업 흐름

본 연구는 목표 지향적인 접근 방법을 사용한다. 이는 경쟁력 강화 방향의 목표를 회사나 단위 사업부의 경영 비전에 두고, 이의 달성을 위해 경영 기능에 중심을 둔 경쟁 기반을 선정하여 그 해결책을 제시하는 것이다. 즉, 경영 비전과 현재 경쟁력간의 차이(gap)를 비교·분석하여 그에 적합한 대처 방안을 제시하게 된다. 작업 기간은 약 2 개월여가 소요된다. 만약 대상 회사가 경영 비전을 보유하고 있지 않고 있다면, 본 연구를 추진하기 전에 경영 비전을 설정하는 작업이 선행되어야 한다.

본 연구의 작업 흐름은 크게 다음 7 단계로 나뉘어진다.

### 준비 단계

이 단계는 본 연구를 시작하기 전에 대상 회사의 현상을 파악하여 그에 적합한 작업 실무 조직의 구성 및 필요 자료를 수집하는 단계이다. 작업 실무 조직에는 TFT(Task Force Team)와 Focus Group 두 가지 형태가 있는데, 전자는 연구 추진 실무 작업팀이며, 후자는 중역진으로 구성되며 TFT의 자문 및 지원을 수행한다.

### 현상 인식 공유 단계

작업 실무 조직의 구성원들은 회사에 대한 상황 인식 및 정보 보유 수준이 제각각이어서, 다음 단계의 BOC를 선정하기 전에 구성원들간의 차이를 반드시 동일 또는 유사 수준으로 만들어 놓아야 한다. 그래서 회사의 비전이나 방침, 경쟁 상황, 그리고 회사의 강·약점에 대한 정보를 사전에 준비된 자료에 의해 서로 토의하면서 작업 결과를 발표하게 된다.

### BOC 선정 단계

이 단계에서는 前단계에서 축적된 自社 현상을 가지고 경영 비전을 달성하기 위해서는

어느 BOC에 초점을 두어야 하는가를 결정한다. 또한 경쟁사도 이 단계에서 선정한다.

### 경쟁력 진단 단계

이 단계에서는 선정된 BOC 각각에 대하여 경쟁 상황 및 경쟁력을 평가하게 된다. 우선 BOC별로 작업할 범위 즉, 진단 요소를 결정한 다음 이에 대한 회사 내부의 자료와 경쟁사의 자료를 수집한다. 두 자료를 대비하여 분석한 다음 BOC 항목의 경쟁력을 점수로 표기하게 된다. 또한 BOC 항목에 대한 내부 과제 및 개략적인 경쟁력 제고 방안을 도출하게 된다.

이 단계에서는 BOC 진단 작업과는 별도로 설문 조사와 중역진 인터뷰를 실시하게 된다. 설문 조사는 기업 문화와 대외 기업 이미지 조사 성격의 협력 업체, 고객 등 세 가지 형태로 행해진다. 중역진 인터뷰는 회사의 발전 방향 및 현 과제 해결 방향에 대한 개인적 의견을 문답하는 형식으로 진행된다. 이들 결과는 BOC 진단 및 강화 방안 작성의 기초 자료로 사용된다.

### 경쟁력 대처 방안 도출 단계

이 단계는 BOC의 항목별 가중치를 결정하

고, 前단계의 작업 결과에 대한 보완 및 세부 대치 방안을 도출하게 된다. 그리고 BOC별로 경쟁력 대치 방안을 작성하는데, 그 내용은 대치 방안과 현행 제도·시스템의 차이점, 세부 실행 방안 등이다.

### 최종 보고

최종적으로 경영층 및 부서장 등을 대상으로 도출된 경쟁력 대치 방안에 대한 보고를 실시한다.

### 사후 실행 단계

보고가 완료되면 기획 부서는 작업 결과를 이관받아 실행 개선안과 세부 실천 계획에 따른 종합 마스터 플랜을 작성한다. 실행안 추진과 직접 관련된 주관 부서는 실행 개선안의 세부 실천 계획을 작성하고 업무 추진을 실시하며 그 결과를 기획 부서에 제출하게 된다. 그리고 경쟁력 강화 실무 작업 조직 구성원의 일부는 실행 추진 부서의 실행안에 대한 자문과 실행 내용에 대한 점검 및 평가 등의 임무를 수행하는 변화 관리자(change agent)의 역할을 맡게 된다.

### 제언: 최고 경영자의 뒷받침이 성공 관건

본 연구를 실시하는 동안, 실무 작업 조직은 해당 기간 동안 현업 업무가 배제된 채로 그동안 여러 부서에 산재해 있던 자료 및 경쟁사의 자료를 수집·분석하게 된다. 그러므로 회사 내 여러 부서의 협조적 지원이 절대적으로 필요하다. 그리고 유사 경영 혁신 운동에서 볼 수 있듯이 본 연구의 작업을 실무 작업 조직만이 한다는 인식이 조직 내에 팽배해있다면, 작업 결과의 효율적 도출 및 실행은 어려워진다. 그러므로 이 작업은 회사 전체의 작업으로서 미래의 경영 목표 달성에 부쳐 중요하다는 것을 회사 내 구성원에게 인식시켜야 할 필요가 있다.

또한 본 연구는 경영 비전에 목표를 둔 접근 방법이므로, 도출된 주요 방안을 강력한 의지 속에 지속적으로 추진해야 하는 주체가 반드시 조직 내에 존재해야 한다.

이 주체는 최고 경영자밖에 없으며, 최고 경영자가 전면에 서서 작업의 중요성을 인식하고 참여적 활동으로 추진하여야 본 연구의 성공은 보장될 것이다. **HRI**