

IV. 核心 力量에 대한 理解와 國內 企業의 課題

- (論議 背景) 國內 企業들이 현재의 危機 局面을 극복하고, 競爭力을 強化하기 위해서는 核心 力量을 키워야 함
- (核心 力量의 意義) 核心 力量이란 ‘과거에 기업의 사업을 이끌어 왔으며, 적절히 전환되면 未來 成長의 견인차 역할을 할 企業 特有的 能力과 조직 전체의 技術 및 知識’을 의미함
- (核心 力量의 特性)
 - 첫째, 他社들이 쉽사리 模倣할 수 없는 差別化되고 獨特함
 - 둘째, 顧客 價値의 增大에 크게 기여함
 - 셋째, 경쟁력 있는 製品과 技術을 創出해 내는 根源이 되는 능력임
- (主要 企業의 核心 力量)
 - Federal Express社는 核心 力量을 ‘화물을 迅速하고, 正確하게 配達해 주는 능력’으로 명확히 設定하여 強化시킴으로써 성공을 거둔 대표적인 회사임
 - 코닝社는 ‘유리 제조와 관련된 기술 및 이러한 기술들을 高成長 분야의 사업에 이용하는 능력’이라는 전통적인 核心 力量을 高成長 分野로 擴大시킴으로써 경영을 회복시킬 수 있었음
- (國內 企業의 核心 力量) 國內 企業들은 그 동안 정부의 보호 아래 높은 성장을 달성할 수 있는 환경하에 있었기 때문에, 核心 力量을 키우는 데 그리 관심을 기울이지 않았음
- (國內 企業의 課題)
 - 첫째, 自社의 核心 力量이 무엇인지 把握해야 함
 - 둘째, 핵심 역량에 經營 資源을 集中시킴으로써, 핵심 역량을 지속적으로 강화해야 함
 - 셋째, M&A, 戰略的 提携, 네트워킹 등을 통한 핵심 역량의 강화 노력이 필요함

○ 論議 背景

- 최근 國內 企業들의 競爭力 弱화에 대한 우려의 목소리가 많음
 - 최근 국내 경제는 무역 수지 적자 폭이 커지고 외채가 급격하게 증가하는 등 위기 국면을 맞

國內 企業들의
競爭力 強化를
위해서는 核心
力量에 대한 신
중한 고려가 필
요함

이하고 있음

- 아울러 국내 기업들도 시장 개방의 가속화로 외국 선진 기업과의 경쟁이 치열해지면서, 매출과 순이익 측면에서 많은 어려움을 겪고 있음
- 그러나 이러한 위기가 단순히 무한 경쟁의 심화라든가 시장 개방의 가속화라는 말로 치부하기는 어려운 상황이 되었음

- 이제 국내 기업들은 자신의 경쟁력에 근본적인 한계가 있음을 인식하고, 새로운 競爭力의 源泉을 개발해야 함
- 이 글에서는 국내 기업이 經營 危機를 克服하고 競爭力을 強化하기 위한 필수적인 방안의 하나로 核心 力量의 強化를 제시하고자 함

○ 核心 力量의 意義

기업의 진정한
生存 戰略은 核
心 力量을 갖는
것임

- 核心 力量은 80년대 말에 미국 미시간대학 비즈니스 스쿨의 C. K. Prahalad 교수와 런던 비즈니스 스쿨의 객원 교수로 있는 Gary Hamel에 의해 제창되었음
- 이들은 기존의 리스트럭처링이나 리엔지니어링 같은 경영 혁신 방안들은 미래에 대한 전망이 결여된 미봉책에 불과하다고 말함
- 따라서 기업의 진정한 生存 戰略은 ‘核心 力量’을 갖는 것이라는 결론을 내리고 있음
- 국내에서도 많은 사람들이 핵심 역량의 필요성에 대해 강조를 해 왔음
- 그러나 아직도 핵심 역량의 명확한 의미를 알지 못한 채 사용하고 있는 경우가 많음

- 예를 들어 자산, 인프라스트럭처, 특정 기술 등을 자신의 핵심 역량이라고 잘못 알고 있는 경우가 많음

核心 力量은 未來 成長의 鍵인 企業 特有의 能力과 組織 전체의 技術 및 知識을 의미함

- 核心 力量의 意味는 다음과 같음
 - 核心 力量이란 企業의 成長의 源泉이 되는 능력으로서, ‘과거에 그 企業의 事業을 이끌어 왔으며, 또한 적절하게 전환되면 未來 成長의 鍵인 企業 特有의 能力과 組織 전체의 技術 및 知識’을 의미함
 - 휴대의 간편함이라는 가치를 顧客에게 提供하는 索尼의 產品 소형화 역량이나, 顧客 要求의 미묘한 變化를 파악하여 產品에 반영하는 花王의 기획력은 核心 力量의 전형적인 예임

○ 核心 力量의 特性

核心 力量의 가장 큰 특징은 他社들이 쉽게 模倣할 수 없는 差別化되고 獨特한 能力이라는 것임

- 특정 企業이 보유하고 있는 우월적인 無形 資產으로서 타사들이 쉽게 模倣할 수 없을 정도로 差別化되고, 獨特함
 - 核心 力量은 企業 내부에서 持續적으로 蓄積되어 온 것이기 때문에 단기간에 육성할 수 있는 능력이 아니며, 따라서 다른 企業들이 쉽게 모방할 수 없음
 - 또한 경쟁자보다 탁월한 능력이 아니라면, 그것은 核心 力量이라 할 수 없음
 - 예를 들어, 도미노 피자 의 ‘30분내 배달 능력’은 더 이상 核心 力量이 아님. 왜냐하면 이는 경쟁사 가 쉽게 模倣할 수 있는 능력이기 때문임
 - 반면 월 마트의 ‘우수한 物流 력을 활용하여 양질의 產品을 저렴한 가격으로 顧客이 원하는 때에 提供해 주는 능력’은 경쟁사 가 쉽게 모방할 수 없는 대표적인 核心 力量의 하나임

核心力量은 顧客의 價値 增大에 크게 기여함

- 顧客의 價値 增大에 크게 기여함
 - 顧客이야말로 무엇이 핵심 역량인지 판단하게 해 주는 궁극적인 기준임
 - 즉, 고객에게 유용한 가치를 제공해 줄 수 있느냐가 핵심 역량을 결정하는 기본적인 잣대가 되는 것임
 - 예를 들어, 소니의 제품 소형화 능력은 고객에게 휴대의 편리함이라는 가치를 제공해 주는 핵심 역량이라 할 수 있음

核心力量은 경쟁력 있는 製品이나 技術을 창출해 내는 根源이 되는 능력임

- 한 가지 제품이나 기술에 국한된 것이 아니라, 경쟁력 있는 製品이나 技術을 創出해 내는 根源이 되는 능력임
 - 성공적인 기업들은 핵심 제품이나 핵심 기술을 보유하고 있음
 - 일반적으로 핵심 제품이나 핵심 기술과 핵심 역량을 혼동하는 경향이 있음
 - 시대와 환경에 따라 필요한 제품이나 기술은 변화하고 발전하며, 이러한 변화와 발전을 가능하게 하는 것이 핵심 역량임

○ 主要 企業의 核心力量 事例

Federal Express社는 자사의 核心力量을 명확히 設定하여 強化시킴으로써 성공을 거둔 대표적인 회사임

- 미국의 화물 수송 업체인 Federal Express社는 자사의 핵심 역량을 명확히 설정하여 강화시킴으로써 성공을 거둔 대표적인 회사임
 - Federal Express社의 핵심 역량을 ‘화물을 신속하고 정확하게 고객의 희망대로 배달해 주는 능력’으로 설정함
 - 同社는 인공위성까지 사용하여 화물을 추적·조사하고, 신속한 수송을 위해 자사 전용 제트기까지 사용함으로써 고객으로부터 절대적인 신뢰를 얻었음

코닝社는 전통적인 核心力量을 高成長 分野로 擴大시킴으로써 회사를 再生시킬 수 있었음

- 코닝社는 주력 제품이었던 유리 제품의 매출 성장이 둔화되기 시작하자 전통적인 핵심 역량을 고성장 분야로 확대시킴으로써 회사를 재생시킬 수 있었음
- 코닝社는 ‘유리 제조와 관련된 기술 및 이러한 기술들을 고성장 분야의 사업에 이용하는 능력’이 자사의 핵심 역량이라는 것을 파악함
- 同社는 이러한 핵심 역량을 기반으로 소비자 및 연구실 유리 용기 중심의 기존 사업에 특수 재료, 광섬유 및 케이블 사업, 검사 서비스 사업을 추가하여 사업 포트폴리오를 재구성함

풀무원은 ‘건강에 관련된 고객의 욕구를 상품화하는 능력’을 核心力量으로 國內 식품 산업에서 최고의 고성장 기업으로 자리잡음

- 풀무원은 ‘건강에 관련된 고객의 욕구를 상품화하는 능력’을 핵심 역량으로 國內 식품 산업에서 최고의 고성장 기업으로 자리잡음
- 풀무원의 핵심 역량은 틈새 시장에 대한 도전력, 生식품을 신선하게 공급할 수 있는 냉장 배송 능력, 고객 정보 센터의 운영을 통해 고객의 소리를 제품에 반영하는 능력 등이 결합되어 구축된 역량임
- 同社는 이러한 핵심 역량을 바탕으로 냉장 물류 사업, 공동 배송 사업 등의 신규 사업을 적극적으로 개척하고 있음

○ 國內 企業의 核心力量

國內 企業들은 주로 非關聯 多角化를 통해 성장해 왔기 때문에, 核心力量을 키우는 데 그리 관심을 기울이지 않았음

- 國內 기업들은 核心力量의 重要性에 대한 인식이 아직은 부족한 상태임
- 그 이유는 지금까지 國內 기업들이 成長해 온 과정에서 찾을 수 있음
- 1980년대까지만 해도 國內 기업들은 정부의 성장 중심의 정책에 의해 많은 보호를 받아왔음
- 이런 상태에서 많은 國內 기업들은 외부 환경 변화로 부터 발생하는 기회를 주로 非關聯 多

角化를 통해 적절히 활용함으로써 성장해 왔기 때문에, 핵심 역량을 키우는 데 그리 관심을 기울이지 않았음

- 따라서 국내 기업들이 어떠한 핵심 역량을 가지고 있는지 파악하는 것은 매우 어려우며, 실제로 모든 기업이 핵심 역량을 보유하고 있다고 보기도 어려움

○ 國內 企業의 核心 力量 強化

**國內 企業들은
우선 自社の 核
心 力量을 把握
해야 함**

- 첫째, 핵심 역량의 강화를 위해서는 우선 자사의 핵심 역량을 把握해야 함
 - 이는 현재 자신이 보유하고 있는 핵심 역량이 무엇인가를 把握해야 하며, 동시에 환경 변화에 따라 미래에 요구될 핵심 역량이 무엇인지를 豫測하여 이에 부합하는 방향으로 발전시켜 나가야 한다는 것을 의미함
 - 자신의 핵심 역량을 파악하지 못한 기업은, 보유하고 있는 핵심 역량을 무의식 중에 弱화시킬 수 있으며, 새로운 成長 機會를 喪失할 수 있음
 - 일례로 70년대와 80년대에 GE, 모토롤라, GTE, Thorn, GEC 등 미국의 업체들은 TV 제조 사업을 한계 사업이라는 인식하에 정리해 버림으로써 자신의 가치있는 역량을 처분해 버림
 - 그 결과 이들 업체들은 거대한 VCR 시장 기회를 상실하였고, 고화질 TV 시장을 거의 포기하게 됨
 - 이에 반해, 소니社는 자신의 베타맥스 VCR이 VHS 방식의 VCR에 의해 실패를 보았어도, 이를 포기하지 않고 비디오 역량을 계속 키워 휴대용 캠코더 개발에 성공함으로써 커다란 성과를 올릴 수 있었음

核心力量에 經營 資源을 집중 시켜야 함

- 둘째, 核心 力量에 經營 資源을 집중시킴으로써, 核心 力量을 지속적으로 강화해야 함
 - 이는 核心 力量을 중심으로 經營 시스템을 재 구축하고, 타사에 대한 절대적 경쟁 우위를 가질 수 있도록 經營 資源을 집중시키는 것을 의미함
 - 이를 위해서는 우선 비전과 戰略을 명확히 설정하여 核心 力量을 강화하거나 새롭게 개발해 나가는 데 일관된 方向을 提示하고, 核心 力量을 한 곳에 집중할 수 있도록 하여야 함
 - 대부분의 國內 企業들은 지금까지 모든 사업 분야, 모든 전략을 다 포함하는 내용의 비전이나 전략을 수립해 왔음
 - 이는 國內 企業들을 다른 기업과 유사한 전략을 수행하고 차별화되지 않은 제품과 서비스를 제공하는 특성이 없는 일반적인 기업으로 만들었음
 - 즉, 核心 力量에 經營 資源을 집중시켜 核心 力量을 지속적으로 강화하고 축적하기 보다는, 오히려 經營 資源을 核心 力量 이외의 부문으로 분산시킴으로써 경쟁력을 약화시키는 결과를 가져왔음

M&A, 戰略的 提携, 네트워킹 등을 통한 核心 力量의 강화 노력이 필요함

- 셋째, M&A, 전략적 제휴, 네트워킹 등을 통한 核心 力量의 강화 노력이 필요함
 - 核心 力量의 강화에는 기업 내부적인 노력과 더불어 기업 외부적인 노력도 매우 중요함
 - 즉, 他 企業과 유기적이고 협력적인 관계를 구축함으로써 核心 力量의 確保와 強化에 있어 커다란 성과를 거둘 수 있음
 - 특히 전략적 제휴와 M&A는 자사가 보유하고 있지 않은 核心 力量을 최소한의 투자를 통해 確保할 수 있게 해 주는 중요한 수단이 됨

- 또한 자사의 핵심 역량을 타 기업의 핵심 역량과 효과적으로 결합함으로써 시너지 효과를 가져올 수 있음
- 예를 들어, CD의 경우 최초로 CD에 대한 아이디어를 낸 것은 필립스社이지만, 이것을 모두가 사용할 수 있도록 상품화한 것은 소니社임
- 즉, 필립스社의 신제품 개발 역량과 소니社의 제품 소형화 역량이 결합되어 오늘날의 CD가 탄생한 것임
- 그리고 네트워킹을 통해 핵심 역량 이외의 부문에서 아웃소싱을 활성화함으로써 경영 자원을 보다 효과적으로 활용할 수 있음
- 단, 국내 기업이 명심해야 할 사항은 핵심 역량에 대한 신중한 고려없이 행한 아웃소싱은 오히려 더 나쁜 결과를 가져올 수 있다는 것임
- 이의 대표적인 사례로, IBM이 PC의 운영 체제와 마이크로프로세서를 외부에 아웃소싱함으로써 PC 산업에서의 경쟁력을 상실한 것을 들 수 있음

(정기봉 : kbj@cosmo.co.kr)