

핵심역량에 대한 오해 바로잡기

우정헌 수석연구원, 철강연구센터 (jhwoo11@posri.re.kr)

목차

1. 위기에 직면한 전통산업
2. 경쟁력 지속의 Key: 핵심역량
3. 사례를 통해 본 핵심역량에 대한 오해
4. 시사점

Executive Summary

- 4차 산업혁명 등 전통적 산업구조의 지각변동이 진행 중인 현 시점에도 한 기업이 오랜 시간 형성해온 ‘핵심역량’은 여전히 성공의 열쇠
 - 인수합병을 통해 변화에 대응하려는 움직임도 있지만, 현 상황과 같이 비즈니스 변동성이 높을 때에는 오히려 리스크가 가중될 수 있음
 - 이러한 급변적 시기에는 무엇보다 차별화된 고객가치 창출이 가장 중요한데, 이는 자사만의 핵심역량을 기반으로 할 때 가능하기 때문
- 과거와 현재를 막론하고 여러 사례를 통틀어 볼 때, 성공한 기업은 자사의 핵심역량을 기반으로 차별화에 성공하였음
 - Honda는 핵심역량인 Power Technology를 통해 차별적 제품을 생산/판매하기 위한 경영관리 체제를 구축해 왔음
 - 최근 4차 산업혁명을 리드하고 있는 GE, Amazon 등은 자사가 가장 잘하는 영역에 스마트 기술을 더해 차별적 경쟁력을 높여 나가고 있음
- 본고에서는 기업들이 핵심역량을 활용하여 미래 비즈니스 환경변화에 잘 대응하도록 도움을 주고자 핵심역량에 대해 가지고 있는 몇 가지 오해들을 소개하고자 함
 1. 핵심역량을 지나치게 넓게 또는 극도로 좁게 정의하고 있지 않은가?
 - ☞ 너무 넓을 경우 아이디어의 남발로, 너무 좁게 보면 사고의 경직으로 귀결
 2. 핵심역량을 보유하면 저절로 성과가 난다고 믿고 있지 않은가?
 - ☞ 시장은 늘 변화하기 때문에 핵심역량을 통한 차별화를 항상 고민해야 함
 3. 전혀 관련 없는 영역에도 핵심역량을 꼭 활용해야 한다고 오해하고 있지 않은가?
 - ☞ 가장 중요한 것은 핵심역량의 메커니즘을 이해하고 판단기준으로 활용하는 것
- 핵심역량을 고객관점에서 다시 정의해 보고 기존사업 경쟁력 향상에 활용하는 한편, 신사업 발굴 시 차별화된 비즈니스 모델 개발에 활용 필요
 - 각 사업 수준(Business Unit)별로 고객과 시장의 입장에서 핵심역량을 재정의. 실제 고객이 경쟁사를 두고 우리에게 돈을 지불하는 요인이 무엇인지를 고민
 - 핵심역량을 토대로 제품화, 서비스 전략 등 고유 비즈니스 모델의 차별화에 주력
 - 신사업 탐색 시, 사업의 매력도뿐 아니라 핵심역량을 활용해 경쟁기업 대비 차별화된 비즈니스 모델 창출 가능성을 집중 검토할 필요

1. 위기에 직면한 전통산업

- 최근 급속한 기술발전 및 산업 간 융합을 바탕으로 새로운 비즈니스가 출현하면서 동시에 전통 비즈니스를 위협
 - 이른바 4차 산업혁명에 따른 제조-서비스 융합, 공유경제의 등장으로 새로운 비즈니스가 다수 등장
 - Uber, Airbnb 등 공유경제 비즈니스의 확산, 제품의 서비스화/서비스의 제품화 본격화
 - 이들은 이른바 ‘Game Changer’로서 기존산업과 플레이어들을 대체하며 산업구조를 근본적으로 변화시키고 있음

2. 경쟁력 지속의 Key: 핵심역량

- 변화의 시대를 맞이하여 자사만의 핵심역량에 ICT 기술을 접목해 경쟁력을 높이고 있는 글로벌 기업들의 행보가 주목받고 있음
 - 제조기업들은 고유 경쟁력과 소프트웨어 기술을 접목하여 고객에게 새로운 가치제안을 제공
 - GE는 산업용 클라우드 플랫폼인 Predix 기반의 ‘Digital Twin’을 활용해 핵심 엔지니어링 이슈를 가상 시뮬레이션하여 최적의 고객 서비스 제공
 - 예컨대, 중동지역에서는 모래바람으로 인해 항공기 엔진 블레이드의 파쇄현상이 발생하는데, GE는 이 열화 메커니즘을 정확히 이해하고 있기 때문에 시뮬레이션을 통해 사전정비 시점을 적시 제안해 고객비용을 절감해 주는 제조-서비스 신모델을 창출
 - 서비스 기업들 또한 자사만의 노하우에 AI 등을 접목해 고도의 비즈니스 모델을 창출
 - Amazon은 20년 이상 축적된 온라인 유통망, 물류 노하우에 AI, 로봇, 드론을 결합해 고객에게 상품이 가장 빠르게 배송될 수 있는 ‘Last Mile Delivery System’을 구현
 - Deloitte나 KPMG 등 글로벌 회계법인들은 감사업무 시행 시 IoT 기술을 활용한 기업정보 수집과 AI를 이용한 분석 추진으로 업무역량 극대화

- 특히 Deloitte는 사물원장 기술인 블록체인이 회계에 미칠 영향에 대해 연구하고 있으며, 향후 기업고객을 대상으로 한 블록체인 컨설팅 모색

□ 위 기업들의 공통점은 핵심역량을 명확히 이해하고, 그 위에서 스마트 기술을 활용해 자사만의 고유성(Uniqueness)을 창출한 것

- 핵심역량을 명확히 이해하고 잘 활용함으로써 다른 경쟁자나 신규 진입자가 모방하기 어려운 지위에 도달
 - 대부분 전문가들이 ICT기술의 선제적 도입과 활용을 높게 평가하고 있으나, 그보다는 핵심역량에 대한 이해와 활용이 이들 기업 성공의 최우선 요소
 - 본 보고서에서는 핵심역량의 이해와 활용에서 자주 발생하는 몇 가지 오해를 소개함으로써 미래 비즈니스 환경 변화에 대응하는 데에 도움을 주고자 함

3. 사례를 통해 본 핵심역량에 대한 오해

[1] 핵심역량, 프로크루테스의 침대¹?

[사례 #1] Gillette & Polaroid

- Gillette는 한때 자사의 핵심역량을 '고객의 무의식적 구매유도(Check-Out Purchase)'로 정의하고 다양한 상품(필기구, 시계 등)을 취급하다 위기에 봉착
- Polaroid는 자사의 핵심역량을 'Film processing'으로 좁게 정의한 탓에 디지털 기술 트렌드를 반영하지 못하고 몰락

출처: 이동진 외, *어떻게 결정할 것인가*, 미래의창, 2014.2

- 핵심역량을 지나치게 넓은 개념으로 이해하게 되면 비즈니스 모델 구성 시 모호함이 가중되어 원칙 없는 아이디어의 남발로 이어질 수 있음
- 반대로 특정기술이나 공정 등으로 좁게 해석할 경우 사고의 경직성에 빠져

¹ 편리한 대로 대상을 판단하고 처리하는 것을 풍자하는 말. 그리스 신화에 등장하는 프로크루테스는 지나가는 행인을 자신의 침대에 눕혀본 후 침대보다 크면 몸을 잘라내고 작으면 잡아당겨 죽였다는 데에서 유래

새로운 비즈니스 기회를 놓칠 수 있음

- 따라서, 핵심역량을 시장과 고객의 니즈 관점에서 재해석하는 것이 필요함
 - 가치사슬 내 활동 중 고객이 실제 돈을 지불하게 하는 요소들을 List-up
 - 이들을 개별요소(예: 기술)와 공통요소(예: 문화, 업무방식)로 분류하고
연관성 있는 요소끼리 Grouping하여 자사만의 고유한 수익 메커니즘 발굴

[2] '핵심역량 보유가 곧 성과'라는 안일한 인식

[사례 #2] Honda

- Honda는 핵심역량인 'Power Technology'를 일관적으로 활용하여 현재의 성공을 이끌었음(오토바이, 잔디깎기, 모터보트, 자동차...)
- 그 이면에는 'Power Technology'를 사업으로 전환하기 위한 고유의 제품구현 활동(product realization), 상품화, 매장관리 활동 등이 존재

출처: Stalk, Evans & Shulman, "Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy", HBR. No.70(2), 1992

- 사업확장 또는 연관사업 진출 시, 핵심역량을 '보유'하고 있다고 해서 모두 성공하는 것은 아님
 - 동일한 사업-비즈니스 영역으로 확장하는 경우라도 지역이나 시장특성에 따라 여건과 고객 니즈가 다를 수 있기 때문에 반드시 성공한다는 보장은 없음
 - 핵심 사업을 토대로 연관사업에 진출하는 경우에는 시장의 논리가 다르기 때문에 기존의 핵심역량을 토대로 성공하기가 더욱 어려움
- 최근에는 시장과 고객 니즈가 계속 변하기 때문에 핵심역량을 바탕으로 차별화된 고객가치 제공에 더욱 신경을 써야 함
 - 이를 위해서는 기존사업 및 신규사업 분야에서 해당 산업의 현재 비즈니스 구도, 既진출 기업의 비즈니스 모델 및 고객을 상시 분석
 - 위 분석결과를 바탕으로 자사 핵심역량을 경쟁자들과 차별화하는 데에 활용하려는 끊임없는 시도가 필요

[3] ‘반드시 활용’해야 한다는 고정관념

[사례 #3] Bausch+Lomb(바슈롬)

- Bausch+Lomb은 렌즈사업에서 막대한 수익을 거둔 후 확보한 유동자금을 활용해 신사업 진출과 매출신장을 달성하라는 내·외부적 요구에 직면
- 이에 바슈롬은 전동칫솔, 보청기, 피부연고 등 신규 사업분야에 대규모 투자를 단행
- 이는 조직 내·외부적 성장요구를 충족시키기 위한 과정에서 자사의 핵심역량을 ‘소비자 건강’으로 의도적으로 확대한 결과
- 무리한 사업확장 결과 주가는 40% 이상 하락하였으며, 주력사업의 경쟁 심화로 렌즈사업의 시장점유율 또한 1위에서 3위로 추락

출처: 이동현, *경영의 교양을 읽는다*, 더난출판사, 2005.12

- **핵심역량에 대한 잘못된 이해와 단일한 사고방식에 ‘반드시 활용’해야 한다는 고정관념까지 겹치면 중구난방 식의 사업확장으로 귀결될 수 있음**
 - 위 사례는 자사 핵심역량이 무엇인지 명확히 파악하지 않은 상황에서 무리한 신사업 발굴이 이루어지며 실패한 사례
 - 각 신사업 영역의 산업구조와 고객 니즈는 제각각임에도 불구하고, 기존사업의 성공을 과신하여 연관분야에서도 성공할 것이라는 잘못된 가정이 있었던 것
- **자사 핵심역량에 대해 스스로 객관적인 시각을 견지할 수 있어야 하며, 사업확장이나 신규사업 진입 시 판단기준으로 활용해야 함**
 - 현재 사업영역에서 자사 핵심역량이 수익으로 이어지는 메커니즘을 이해하고, 신사업 진출 시 이 메커니즘이 적용될 수 있는지 확인
 - 새로운 신사업 분야에 진출할 때에는 무리하게 핵심역량을 적용하기보다는 既진출 기업과 제휴 또는 인수하는 방안도 적극 검토

4. 시사점

- [핵심역량 재확인] 추진 중인 사업의 성공요인 중 시장에서 요구하는 Key Success Factor와 연계되는 것이 무엇인지 재확인
 - 가장 쉬운 방법은 고객이 우리에게 돈을 지불하는 근본 요소가 무엇인지 생각해 보는 것임. 가급적 장기적으로 꾸준히 수익이 발생해온 사업영역을 토대로 접근해 보아야 함
 - 그 다음에는 고객이 돈을 지불한 요소를 가능하게 한 경영 관리상의 활동도 함께 파악하여 경쟁사와 다른 차별적 메커니즘을 재구성
 - 이러한 과정을 통해 회사 전체에 핵심역량에 대한 공유된 관점이 만들어질 수 있음. 핵심역량이 ‘무엇일 것이다’라고 막연하게 추정하고 논쟁만 하는 것은 피해야 함
- [기존사업 강화] 재확인된 핵심역량을 토대로 현재 비즈니스 구도(고객, 경쟁사, 수익모델 등)에서 경쟁사 대비 차별화할 수 있는 방안을 마련
 - 고객니즈의 변화, 경쟁사의 전략과 수익모델을 분석하는 한편, 자사의 가치사슬 내에서 핵심역량이 어떻게 작동하고 있는지 검토 후 고객가치의 증대 또는 가치사슬의 효율성을 향상시키는 방향으로 활용 강화
- [신사업 발굴] 향후 신규 성장사업 발굴 시, 해당 사업의 매력도뿐 아니라 보유 핵심역량 활용 가능성을 면밀히 검토
 - 사업의 성장 가능성, 기술-경제적 타당성 확인도 중요하지만, 자사의 핵심역량을 활용하여 고유한 비즈니스 모델을 만들 수 있는지가 더욱 중요
 - 핵심역량을 토대로 성장전략이 유기적으로 추진될 경우, 외부 이해관계자들에게 그 기업만의 전략적 맥락(Strategic Context)이 전달될 수 있으며 이는 무엇과도 바꿀 수 없는 신뢰로 이어짐

[참고자료]

[보고서/논문]

김영학, “쓸데없이 늘리면 망한다”, E-Journal, 2014.8

신경암, “기술기반 인터넷 사회의 회계감사”, Deloitte Anjin Review, No.8, 2017.3

이지호, “값진 회사를 팔아라, 저성장의 덩이 사라진다”, DBR, 2012.5

Stalk, Evans & Shulman, “Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy”, HBR. No.70(2), 1992

[서적]

돈 탭스콧 외, *블록체인 혁명*, 을유문화사, 2017.1

삼일회계법인, *M&A 에센스*, 중소기업청, 2016.1

이동진 외, *어떻게 결정할 것인가*, 미래의창, 2014.2

이동현, *경영의 교양을 읽는다*, 더난출판사, 2005.12

조안 마그레타, *당신의 경쟁전략은 무엇인가?*, 진성북스, 2016.10

[홈페이지]

“코리아, 4차 산업혁명의 핵심-IoT 기술의 선두주자”, GE리포트 (<http://www.gereports.kr>)

[언론]

정기수, “보쉬, IoT 서비스 위한 클라우드 출시”, ZDNet Korea, 2016년 3월 16일자

오정석, “기업 경쟁력 가로막는 ‘혁신의 덩’… M&A로 신성장 동력 찾아야”, 한국경제, 2017년 4월 8일자

조재환, “5천대 공장기계 하나로-보쉬 커넥티비티의 힘”, ZDNet Korea, 2017년 3월 30일자

차원용, “아마존의 제4차 산업혁명 전개 방향 분석”, IT뉴스, 2017년 3월 16일자

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.