

## I . 國際競爭力의 諸段階

1. 一次元의 競爭力 : 低賃金の 활용을 통한 低原價優位.
2. 二次元의 競爭力 : 規模의 經濟(economy of scale)를 통한 低原價優位.  
MIT대학의 “ Made in U.S.A ” 가 지적인 문제점.
3. 三次元의 競爭力 : 革新(innovation)을 통한 低原價와 差別化優位.  
技術, 經營能力, 마케팅能力, 組織能力, 디자인 能力  
등 知的財産(knowledge asset)의 確保.
4. 四次元의 競爭力 : 時間면에서 競爭優位, 敏捷性を 확보하기 위한  
諸能力  
“ Small is Beautiful. ”
5. 五次元의 競爭力 : 企業家精神(保有하거나 統制할 수 있는 資源의 量과  
관계없이 機會를 追求하는 精神)의 發揮을 통한 競爭優位.  
自慢의 問題點  
完璧性의 追求

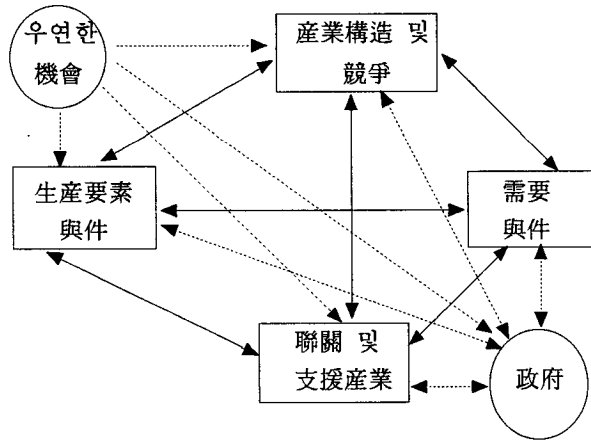
## II. 競爭優位の 創出 및 強化方案

- 比較優位보다는 競爭優位가 중요함.

企業의 競爭優位 要素

大 分 類	項 目
經營者의 役割 및 全般經營能力	經營者의 態度 및 經營哲學, 成長意志, 經營體制 改善 및 企業間 協力關係 維持, 市場環境變化에 대한 能動的 對處, 投資決定, 立地選定 및 對政府關係, 多角化 및 競爭戰略, 經營管理의 經驗蓄積 程度
人的資源管理 能力	教育, 訓練 및 勞使關係, 熟練勞動者의 確保 程度, 福祉厚生
R & D 能力	모델選定能力 및 모델開發能力, 新製品開發體制, 製品라인수 決定, 研究開發費 投資, 投資效率, 技術導入實績 및 技術蓄積程度
調達 能力	저렴한 資本調達費用과 調達可能性 程度, 資本構造, 原資材 確保容易性, 收入源의 轉換可能性, 下請業體와의 協力關係 維持
生産 能力	生産設備規模의 決定과 生産設備의 現代化 程度, 生産性, 生産收率, 稼働率 및 生産工程의 改善, 生産性의 伸縮性과 生産技術, 生産工程과 관련된 組織化 및 部品の 標準化, 規模의 經濟와 生産經驗 蓄積 程度
마 케 팅 能力	市場開拓 實績 및 마케팅 經驗의 蓄積 程度, 市場細分化, 標準化, 現地適應化 程度, 現地流通能力, 價格戰略, 促進戰略, 商標·商品에 대한 信賴性 構築, 販賣後 서비스, 海外市場 情報 및 需要變化에 대한 柔軟性

- Porter의 국제경쟁력 결정모델을 도식화하면 다음과 같음.

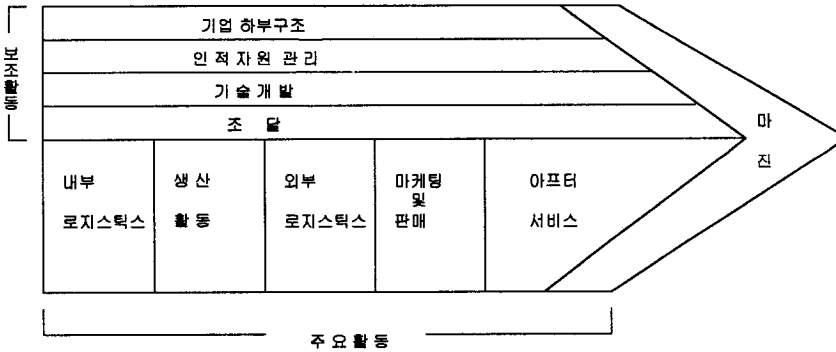


< 國際競爭力 決定모델 >

- 規模의 經濟에 따른 費用優位와 같은 情態的인 優位는 低級의 優位인데 반하여, 新技術이나 새로운 經營方法의 활용을 위한 革新(innovation)에 따른 動態的 優位는 항상 움직이는 目標物이 되므로 高次元的인 競争優位가 됨. 韓國經濟는 要素主導段階, 投資主導段階를 거쳐 革新主導段階에 進入하고 있음.

- 知的財産權이 필수적임. WTO의 출범으로 國際間的의 모든 商品去來는 原則的으로 自由化하되 知的財産權에 대한 保護는 더욱 強化되고 있음. 知的財産權의 再生産費用 및 保管·運送費用은 매우 적으며 關稅·非關稅 障壁도 없음.

## 價 值 사 슬



- 財産의 受託者라는 자세보다는 企業家精神(entrepreneurship)이 필요함..  
選別的 要素劣位(selective factor disadvantage)가 오히려 革新을 촉진함.  
무엇인가 부족한 것이 있어야 革新의 契機가 됨.
- 企業의 모든 가치사슬(value chain)에서 革新이 이루어져야 함.
- 革新은 創造的인 破壞過程이므로 시련과 도전이 없으면 革新을 기대할 수 없음. 경영자는 시련과 도전을 피해서는 안되며 오히려 도전을 자극하는 環境을 만들어야 함.
- 가장 까다롭고 세련되고, 어려운 여건에 있거나 앞서가는 顧客과 流通業者에게 판매함. 새로운 고객이나 유통업자를 주시함.
- 말 잘 듣고 依存的인 納品業體보다는 世界第一의 供給業者와 去來함.
- 閉鎖的인 系列化에서 開放的인 系列化로의 轉換이 要望되며, 中層的인 都給去來構造와 産業群 形成을 위한 努力이 필요함. 지나친 垂直的 結合은 非效率的임.

- 標準이나 規制를 월등히 超過하는 水準의 課業이 이루어질 수 있는 企業 文化의 定着이 要望됨.
- 世界第一의 競爭者를 겨냥함. 잡자는 獨寡占業體와 비교하면 安樂感, 自慢心, 惰性이 생기므로 이를 排擊해야 함.
- 훌륭한 經營者는 謙遜이 지나쳐 겁쟁이가 될 수 있어야 하며 競爭者를 尊敬하고 연구함. 國際競爭者를 연구할 경우 Home Base를 분석하는 것이 도움이 됨.
- 從業員을 가급적 卞生 고용한다는 마음가짐이 중요함. 이렇게 하면 從業員에 대한 動機附與는 물론, 가능한 한 從業員을 적게 그리고 엄격한 기준을 적용하여 採用하게 됨. 또한 從業員의 再敎育을 위하여 노력하게 되며, 從業員 再配置를 위한 關聯多角化의 아이디어가 創出됨.
- 欲求의 變化, 産業發展의 趨勢를 豫見하는 것이 중요하며, 그러한 정보를 얻을 수 있는 國家에서 다양한 企業活動을 展開할 필요가 있음. 일본의 경우가 좋은 예임.
- 劃期的인 技術開發보다는 꾸준히 그리고 敏捷한 技術開發이 중요함. 無賃乘車 문제에 執着하지 말고 人才養成에 주력하여야 하며 産學協同의 강화도 要望됨.
- 外部專門家, 外人部隊를 적절히 활용함.
- 다양한 提携戰略이 필요함.