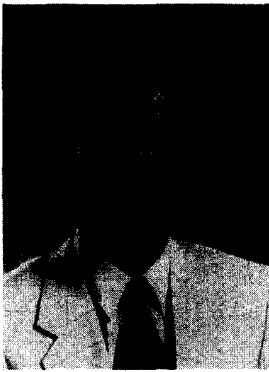


# 지방자치시대와 효과적인 경영전략



한 상 린

〈충남대학교 경영학과 조교수〉

## I. 머리말

1995년 6월 27일은 우리나라 정치사에 있어서 아주 역사적인 날이었다. 지방의회 의원의 선거와 함께 지방자치 단체장을 주민들 선거로 선택하는 지방자치시대가 개막된 날이기 때문이다. 이러한 민선자치단체장의 등장과 지역주민에 의한 의사결정은 정치, 행정적으로 뿐만 아니라 경제 또는 기업경영 측면에서도 커다란 변화의 의미를 담고 있다고 할 수 있겠다. 우선 지역경제의 활성화를 기대할 수 있으며 기업의 지방진출로 인한 소위 지방화시대가 도래하며 더욱이 최근의 사회간접자본 및 통신기술의 발달과 정보화사회의 진전은 지역간의 장벽을 허물어뜨려 사람과 물자 및 정보의 교류를 활성화시켜 성공적인 지방화시대의 토대가 될 것으로 예상된다.

그러나 아직까지는 우리나라의 지역간의 격차가 상당하며 이러한 격차는 지방화시대로 가는데 커다란 걸림돌로 작용하고 있다. 이에 본고에서는 34년만에 부활된 지방자치시대를 맞이하여 지역간의 특성을 경제, 경영 및 정보화 측면에서 비교하여 보고 경영학적인 특히 전략경영측면에서의 필요성과 응용에 관하여 살펴보고자 한다.

## II. 지방자치시대에서의 각 지역별 경제적 현황

최근의 각종 통계자료를 종합해 보면 주요기준 측면에서 각 지방정부의 현황을 파악할 수 있다. <표1>은 각 지역의 경제적 지표를 1인당 총생산, 재정자립도, 주택보급율, 사업체수, 승용차수, 그리고 지방채 액수측면에서 비교해 놓은 것으로 표에서 보는바와 같이 각 지표별로 지역에 따라 많은 차이가 있음을 알 수 있다.

한편 각 지역의 경쟁력을 경제운영성과와 투자역량, 학습역량, 사회역량등에서 살펴보면 최근 한국경제연구원이 발표한 15개 시도의 지방

### ■ 目 次 ■

- I. 머리말
- II. 지방자치시대에서의 각 지역별  
경제적 현황
- III. 전략적 경영기법
- IV. 맺음말

〈표1〉

각 지역의 경제지표

	1인당총생산 (천원)	재정자립도 (%)	주택보급율 (%)	1천명당 사업체수	가구당 승용차수(대)	1인당지방채 (천원)
서울	913	98.6	38	5.32	0.39	152
부산	714	85.2	39.4	3.01	0.28	36
대구	959	88.9	36.4	3.29	0.38	115
인천	730	93.2	51	3.77	0.32	61
광주	669	65.2	39.4	2.22	0.30	81
대전	820	81.4	43.1	2.06	0.38	77
경기	1,023	76.7	46.8	3.28	0.32	65
강원	1,290	35.5	60.2	2.19	0.28	53
충북	1,009	40.9	62.8	2.69	0.28	31
충남	1,252	33.3	73.2	2.03	0.22	60
전북	1,312	33.2	65.9	3.16	0.24	95
전남	1,245	25.7	74.7	2.15	0.16	60
경북	1,082	36.2	65.7	2.4	0.27	46
경남	1,012	52.9	54.5	2.27	0.30	77
제주	1,290	46.0	54.5	3.63	0.30	46

경쟁력 연구에서 잘 나타나고 있다. 이 연구결과를 보면 서울은 모든 면에서 종합적인 경제력을 갖추고 있는 반면 다른 지역의 경쟁력은 지방자치체의 성공적인 정착에 커다란 걸림돌이 될 정도로 낮은 수준에 있는 것으로 확인되었다. 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 서울은 거의 전항목에서 압도적인 우위를 점하고 있으며 재정효율이나 산업진흥 노사안정 등에서 다소 약세를 보였을 뿐 나머지 항목은 대부분 수위를 점하고 있다. 서울에 이어 제2의 도시인 부산은 예상 밖으로 취약한 경쟁력을 나타내 종합정수도 58점으로 서울과 현격한 격차를 보이고 있다. 부산은 과학기술수준 인적자본 등을 나타내는 학습역량에서

만 3위를 차지했을 뿐, 그 밖의 분야에서는 중간에 머물렀으며 특히 행정서비스, 지방기업과 산업분야를 나타내는 프로세스 효율성에서는 거의 최하위를 차지하여 결정적인 취약점으로 나타났다.

종합경쟁력 2위를 차지한 경기도는 산업진흥 분야에서 전국 1위였으며 이는 수도권지역의 활발한 기업유치가 성공하고 있음을 보여주고 있는 것이라 할 수 있으며 산학협동분야에서도 전국 최고를 보여주고 있다. 그러나 경기도는 생활환경이나 세계화 정도 측면에서는 14위에 그치고 있다. 종합순위 3위를 차지한 경남은 투자역량과 경제운영성과에서 3위를 차지해 상위권 도

약의 가능성을 보여주었다. 반면 최하위에 머무는 제주는 전 분야에 걸쳐 바닥을 면치 못했다. 이와 같이 심한 지역간 불균형을 해소하고 각 지역별 경쟁력을 강화하기 위해서는 고급인력확

보, 전문화, 정보화 및 재정비용확보 등을 우선적으로 꼽을 수 있으며 이러한 요소들은 앞으로 각 지방정부가 해결해야 할 숙제라고 볼 수 있다.

〈표2〉

1994년 지방 경쟁력 평가 순위

		지 방 경 쟁 력	경 제 운영 성 과	프 로 세 스 효 율 성	투 자 역 량	학 습 역 량	사 회 역 량
6개도시	서울	1(93.3)	1	2	1	1	1
	부산	5(58.0)	5	14	5	3	8
	대구	8(57.3)	9	13	8	4	5
	인천	12(54.9)	4	12	10	11	10
	광주	7(57.3)	8	10	12	7	4
	대전	6(57.6)	6	11	15	6	3
9개도	경기	2(69.8)	2	1	2	2	2
	강원	9(56.0)	12	5	6	10	12
	충북	13(53.7)	10	9	9	12	11
	충남	14(51.8)	13	13	13	15	14
	전북	10(55.7)	14	11	11	9	6
	전남	11(55.0)	11	7	7	14	13
	경북	4(58.5)	7	4	4	8	9
	경남	3(62.0)	3	3	3	5	7
	제주	15(50.0)	15	14	14	13	15

다음으로는 정보화 사회를 향하여 가고 있는 우리나라 각 지역의 정보화 수준에 대해 알아보겠다. 한국정보문화센터가 조사한 지역정보화 실태 및 수요조사 결과를 보면 〈표 3〉에서와 같이 정보산업과 정보화에 대한 인식도 측면에서의 비교가 나타나고 있다. 최근들어 통신서비스, 정보산업, 정보화인식, 전문인력 등에서 급속도로 정보화가 진행 및 확산되고 있으나 상대적인 비교를 볼 때 여전히 지역간의 심한 격차가 발생하고 있다. 정보화사회에서 과학기술의 혁신은 지역의 소득 증대에 직접적으로 연결되며 지역

의 기술이 어느정도 발달되어 있느냐가 지역간의 불균형을 야기시키는 요인이라 할 수 있다. 또한 정보화 생산 기반체제의 정비수준, 지역내 정보화 기반의 유연적 생산체제 확보 여부, 정보화를 추진하는 인적자원의 수준과 정보마인드, 정보산업기반의 정도 등도 지역격차 발생의 구조적 요인이 되고 있다.

### Ⅲ. 전략적 경영기법

전략적 경영측면에서 가장 중요한 의사결정

<표3>

지역별 정보화 수준

정보산업(2.68)		정보화인식(2.21)	
3.06	서울	2.53	
2.62	인천·경기	2.00	
2.46	부산·경남	1.99	
2.81	대구·경북	2.23	
2.46	광주·전남	2.24	
2.75	대전·충청	2.20	
2.43	강원	2.09	
2.36	전북	2.06	
2.73	제주	2.23	

\* 주 : 등간 5점 척도에 의한 평가(5 : 수준 높다, 1 : 수준 낮다)  
 \* 자료 : 지역정보화 실태 및 수요조사 종합보고서, 한국정보문화센터, 1992

중의 하나는 조직포트폴리오를 검토하는 것이라 할 수 있다. 조직의 포트폴리오란 조직(기업)이 보유하고 관리하는 전략적 사업단위(또는 사업부)의 총합이며 포트폴리오 전략이란 기업에서 많이 사용하고 있는 다각화의 방법이며 장기적으로는 자원의 할당과 현금의 흐름을 균형있게 배분할 수 있는 아주 유용한 분석도구라 할 수 있다. 이러한 포트폴리오 분석도구로는 여러가지가 있으나 일반적으로 많이 사용되는 분석방법은 미국의 보스턴 자문회사 (Boston Consulting Group)에서 개발한 성장점유율(또는 시장 점유율)매트릭스이다.

(1) 성장/ 점유율 매트릭스

[그림 1]은 흔히 BCG 매트릭스라고도 불리는 성장/점유율 매트릭스를 보여주고 있으며 그림에서 수직축은 각 사업단위가 사업을 행하고 있는 시장의 성장율이며, 수평축은 그 시장에서

각 사업단위가 가지고 있는 상대적인 시장의 점유율이다. 두개의 축에 따라 전략적 사업단위들은 4개의 영역으로 분류될 수 있으며, 4개의 영역은 별(Star), 의문부호(question mark), 금송아지(cashcow), 개(dog)로 불리운다.

별은 높은 시장성장율의 산업에서 높은 시장 점유율을 가지고 있는 전략사업단위로서 이 사업들은 각 산업에서 시장선도자라고 볼 수 있다. 별들은 다시 매출액과 시장점유율에 따라 큰별 또는 작은 별로 분류된다.

금송아지는 낮은 시장성장율의 시장에서 높은 시장점유율을 가지고 있는 전략사업단위이다. 별처럼 현금젖소도 시장에서 독점적인 지위를 가지고 있다. 단지 이러한 지위가 시장의 성장율이 감소하고 있는 시장에서 발생하고 있다는 차이가 있을 뿐이다. 금송아지도 판매액과 시장의 성장적 특성에 따라 강한 현금젖소와 약한 현금젖소로 나뉜다.

의문부호는 높은 시장성장율내에서 낮은 시장

점유율을 가지고 있는 사업단위로서 때로는 문제아(problem child)라고도 불리운다. 문제아도 앞으로 시장점유율이나 판매액이 높아질 가능성에 따라 가능성이 높은 의문부호와 낮은 의문부호로 나눌 수 있다.

개는 시장성장율이 낮은 시장에서 낮은 시장점유율을 가지고 있는 전략사업단위이다. 이 사업의 미래는 어두우나 적절한 니치(niche)시장을 잘 공략하면 높은 생산성을 가져올 수도 있다.

**(2) 현금흐름(현금발생과 현금흐름)**

BCG의 시장성장율과 시장점유율 매트릭스는 현금의 흐름이라는 관점에서 분석해 볼 수 있다. 별은 시장의 점유율이 높기 때문에 시장에서 많은 현금이 유입될 가능성이 높은 반면, 높은 시장성장율로 인해 경쟁자의 진입이 많기 때문에 시장에서의 지위를 지키기 위해 많은 현금을 써야한다. 그러므로 별로 불리우는 사업단위들은 순현금유입이 많으리라는 보장을 할 수가 없다.

그러나 이미 시장의 성장율이 저하되고 높은 시장점유율을 가지고 있는 금송아지에서는 이미 시장에서의 지위가 확고하고 경쟁으로 인한 비

용지출이 적을 뿐만 아니라, 높은 점유율로 인한 원가의 하락 등으로 순현금흐름의 유입은 많다고 할 수 있다.

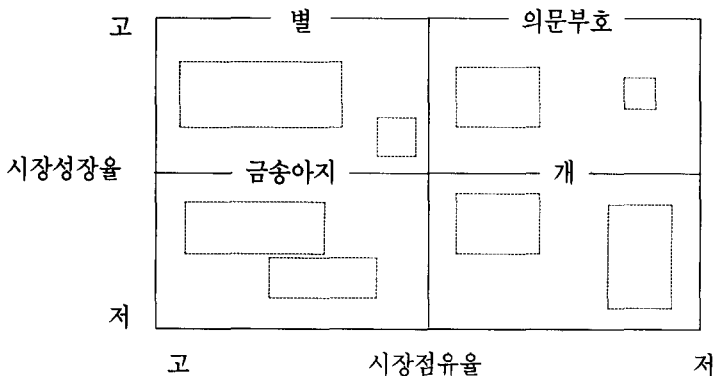
의문부호로 분류되는 사업단위들은 시장의 성장율이 높기 때문에 경쟁자의 진입이 예상되는데다가 낮은 시장점유율을 높이기 위해 많은 비용을 써야하기 때문에 순현금흐름은 기대하기가 어렵고 오히려 현금의 지출이 유입보다 많을 것이다.

개라고 불리우는 사업부는 시장의 성장율도, 시장의 점유율도 낮은 사업이기 때문에 현금의 유입은 기대해 볼 수 없으나, 니치시장(niche)을 공략하여 생산성을 높이는 경우에는 순현금흐름의 유입을 기대해 볼 수 있다.

**(3) 자원할당과 전략매트릭스**

이것은 시장성장/시장점유율 매트릭스와 현금 발생/현금사용 매트릭스의 분석을 통하여 조직이 어떠한 전략을 실행하고 그에 따라 어떠한 자원할당전략을 취할 것인가를 나타내는 매트릭스이다.

투자(building)란 전략사업단위의 시장점유율을 증가시키기 위한 전략이다. 이 전략은 일반적



[그림 1] 시장성장율/시장점유율 매트릭스

으로 현금이 필요하며, 작은 별을 큰별로, 가능성이 있는 의문부호를 별로 키우는 전략이라고 할 수 있다.

현상유지(holding)는 기존의 시장점유율을 지키려는 노력이라고 할 수 있다. 이것은 현재의 지위를 강화하려는 방어적 전략이며, 큰별을 더욱 생산성이 높게 만들어 현금의 순유입을 증가시키기 위해 사용된다.

수확(harvesting)전략은 자원의 요구와 가용 자원을 일치시키려는 노력이다. 니치전략은 특히 제한된 시장에 소구함으로써 가능성이 없는 의문부호나 개를 보다 잠재력 있는 사업으로 만들려는 전략이다.

철수(divesting)는 시장점유율이나 현금의 흐름에서 가능성이 없는 사업을 처분 또는 포기하는 전략이다. 생산성이 낮은 개나 가능성이 낮은 의문부호는 철수의 대상이 된다.

#### (4) 기업전략의 유형

기업전략의 유형에는 가격선도전략, 차별화전략, 그리고 집중전략이 있다. 이러한 전략들은 시장내에서 경쟁사에 비해 경쟁적 우위(competitive advantage)를 확보하기 위한 방법이다.

\* 가격선도(cost leadership)전략 : 이 전략은 가격에 민감한 고객 또는 소비자에게 가능한

한 낮은 가격으로 제품을 생산하고 유통시키는 것을 말한다. 이로 인해 높은 시장점유율과 평균 이상의 수익을 얻을 수 있게 된다.

\* 차별화(differentiation)전략 : 이 전략은 가격에 민감하지 않은 고객에게 제품이나 서비스의 독특함(uniqueness)을 강조하는 것을 말한다. 제품의 차별성은 디자인, 성능, 품질, 유통 네트워크나 서비스제공 등을 통해서 이루어지며 제품에 대한 소비자의 충성심을 유발하여 경쟁적 우위를 확보한다.

\* 집중(focus)전략 : 이 전략은 산업내에서 특정한 시장부분에 집중하는 것을 말한다. 즉 좁은 시장에 집중적으로 그리고 효과적으로 마케팅노력을 집중하여 경쟁사에 대해 경쟁우위를 갖도록 하는 것이다. 이는 앞서의 두 전략과 병행하여 가격선도적 집중전략 또는 차별화된 집중전략처럼 사용할 수 있다.

#### (5) 경쟁력 도표(Competitive strength matrix)

1988년 Aaker에 의해 개발된 경쟁력 도표는 조직의 강점과 약점을 경쟁조직의 강점과 약점에 비교하여 일목요연하게 만든 도표이다. 이것은 먼저 성공요인이라고 할 수 있는 각 주요 부문을 중요한 순서대로 나열한 다음 각 부문에서

별	의문부호
투자, 현상유지	투자, 니치, 철수
금송아지	개
현상유지, 수확	니치, 수확, 철수

[그림 2] 지원할당과 전략매트릭스

의 자사 및 경쟁사들의 상대적인 강약점을 표시하여 만드는 도표로서 [그림 3]은 경쟁력 도표의 한 예를 보여주고 있다.

이러한 표를 통하여 경영자는 산업의 전체적인 경쟁구조를 한눈에 파악할 수 있다. 또한 이 표는 각 부문에서의 자사 및 경쟁사들의 상대적인 경쟁력을 보여주므로 기업이 앞으로 어떤 부문에 주로 힘을 쏟아야 하는가를 결정하는데 도움을 줄 수 있다. 예를들어 [그림 3]에 있는 보기의 경우 '가' 기업은 훌륭한 유통망과 판매조직을 갖고 있음에도 불구하고 제품의 품질이 떨어지기 때문에 시장점유율도 그다지 높지 않음을 알 수 있다. 따라서 이 기업은 제품의 품질을 높여 시장점유율을 높이는 방향으로 나가야 할 것이다.

#### Ⅳ. 맺음말

지금까지 지방자치시대를 맞이하여 새로운 변화의 시대를 눈앞에 두고 있는 각 지역들의 경영경제적 측면에서의 비교와 지역간의 격차를 살펴보고 이러한 지방화시대를 맞이하여 효율적으로 이용될 수 있는 주요 경영전략적 도구 및 기법들에 대하여 알아보았다. 이제는 지방정부의 행정운영에도 경영전략적 사고가 뒷바침되어야 하며 지방정부가 기업의 전략수립에 있어서도 위에서 살펴본 지역적 특성에 바탕을 두어 보다 더 경쟁적이고 효율적인 조직운영성과를 나타낼 수 있는 전략적 틀을 구축해야 할 것이다.

[그림 3] 경쟁력 도표

성 공 요 인	약하다 ← → 강하다				
	품질	라	가	다	나
시장점유율	나	나	가	라	마
유통망/판매조직	라	다	나	마	가
광고/판매촉진	마	라	가	나	다
포장	다	나	가	라	마
판매후 서비스	마	라	가	나	다
위치정립(Positioning)	나	가	다	라	마
가격	나	마	가	다	라

(참고) 가 : 우리회사 나, 다, 라, 마 : 경쟁사들

The reading of all good books is like a conversation with the finest men of past centuries.

모든 양서를 읽는다는 것은 지난 몇 세기 동안에 걸친 가장 훌륭한 사람들과 대화를 하는 것과 같다.

- Rene Descartes -