

# 經營與件的變化와 對應戰略

郭 秀 一

《目 次》	
I. 經營與件的變化	V. 戰略要素의 새로운變化
II. 產業構造의變化	VI. 經營與件變化에 따른 對應戰略
III. 需要 및 消費行態의變化	VII. 結 論
IV. 競爭樣相의變化	

## I. 經營與件的變化

1970年代에 韓國經濟가 年平均 약 10%의 實質經濟成長率을 성취하고 있을 때, 企業의 입장에서는 경제성장과 더불어 급격히 증대되는 製品的 需要에 어떻게 대처하느냐가 중요한 經營問題 중의 하나였다. 즉 이 당시는 급격히 증대되는 販賣에 對備하기 위하여 生産施設을 擴大하는 것이 급선무였다. 따라서 그 당시의 競爭은 다른 사람이나 他企業의 顧客 혹은 市場을 빼앗지 않아도 企業이 成長할 수 있는 형태의 競爭이었다. 자연히 競爭의 焦點은 施設擴大指向의인 設備競爭으로 누가 더 크고 좋은 設備를 가지고 많이 生産하여 증대되는 需要分을 먼저 만족시켜 주느냐는 것이었다.

그러나 지난 몇년 사이에 나타난 經營與件的變化는 企業에 여러가지 狀況變化를 주고 있다. 특히 1979년과 80년을 기점으로 하여 國內外 經營與件이 급격히變化됨에 따라 企業들은 여러가지 다른 狀況을 피부로 느낄 수가 있었다. 이는 1980년 이전에 어느 企業이 主力製品을 생산하여 市場에 내놓으면 특별한 마케팅 노력이 없어도 잘 팔려 나갔으나, 그 후 그 製品들의 需要增加 추세가 갑자기 鈍化됨에 따라 물건들이 잘 팔리지 않는 狀況을 겪기 시작하였다는 사실이다.

지난 몇 년 전까지만 해도 많이 팔리고 需要가 급증하던 製品의 販賣가 減少하고 需要增加趨勢가 鈍化됨에 따라 企業의 입장에서는 제일 먼저 販賣上에 問題가 있다고 자연스럽게 判斷하였다. 이에 따라 企業들이 직면한 問題는 販賣라고 보고 이를 해결하기 위하여 販賣

筆者: 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授

政策을 強化하고, 營業社員의 訓練強化, 流通構造의 再檢討, 廣告나 營業費의 增大 등을 企圖하였다. 그러나 이러한 努力에도 불구하고 많은 企業의 경우, 製品販賣는 여전히 不振하여 在庫는 늘어나고 販賣促進과 관련된 間接費 등이 增大되었다. 이에 따라 經營은 점점 더 어려워져서 經營危機에 처하는 狀況을 관찰할 수 있었다.

이것은 一般的으로 어느 企業이 經營與件의 變化에 따라 販賣가 갑자기 鈍化되었을 때, 이것을 바로 販賣에 問題가 있다고 간주하고 販賣促進이나 廣告 기타 營業活動에서 解決方案을 찾는 경우에 해당된다. 그러나 이러한 狀況이 經營與件의 變化와 더불어 需要패턴(demand pattern)이나 消費行態(consumption behavior)의 變遷에 따라 提起되는 經營問題라면 위에서 이야기한 단순한 販賣增大를 통한 解決方案은 적절한 對應策이 되지 못한다. 이러한 解決方案은 오히려 企業에 在庫投資나 生産原價를 증대시켜 企業의 收益性을 낮추는 結果만을 가져올 뿐이다.

企業의 販賣가 鈍化되고 需要增加趨勢가 과거와 같이 급격히 늘어나지 않는 현상이 지난 몇년간 계속됨에 따라 많은 企業에서는 자연스럽게 既存 製品市場의 限界性이 나타난 것이 아냐 하고 느끼기 시작한 것이다.

어느 製品이 市場의 限界線에 도달한 것이 아니냐 하는 것은 결국 그 製品의 需要樣相이나 消費行態가 어떻게 달라졌느냐에 의해서 결정될 것이다. 그런데 여기서 強調하고 싶은 것은 1980년을 기점으로 우리나라 市場에서 나타난 여러 가지 變化를 考察해볼 때 需要樣相이나 消費行態에서 커다란 變化가 있음을 알 수 있다는 것이다. 만약 어느 製品의 需要樣相이나 消費行態가 실제로 變化하였다면, 이는 단순히 販賣問題가 아니라 새로이 展開되는 經營與件의 變化에 어떻게 對處해 나아갈 것이냐 하는 더 높은 次元의 經營問題가 된다.

이러한 變化에 效率적으로 對處하기 위하여는 크게 產業構造의 變化, 需要패턴 및 消費行態의 變化, 그리고 競爭樣相의 變化 등의 측면에서 分析하여야 할 것이다.

## II. 產業構造의 變化

韓國經濟를 돌이켜 보면 70년대는 繁榮의 時代, 成長의 時代였다고 할 수 있다. 韓國企業도 이에 힘입어 높은 收益率과 급속한 팽창을 영위할 수 있었던 때였다. 1970年代에 있어 韓國經濟와 企業의 급속한 成長의 特性은 다음의 네가지로 설명할 수 있다.

첫째로, 1970年代에 韓國經濟의 主軸을 이룬 產業들은 勞動集約의 產業들이며, 이들이 급속히 成長할 수 있었던 것은 그 前提條件으로 그동안의 賃金體系가 低賃金으로 競爭相對

國보다 比較優位에 놓일 수 있었기 때문이다.

둘째로, 1970年代에 先進國에서 自由貿易主義가 고조되어 그 當時 輸出에 依存하여 經濟를 運營하던 韓國經濟와 企業에게는 더 없이 유리한 環境을 造成하여 주었다.

세째로, 1970年代에는 後進國이 經濟成長을 성취하는 데 있어서 가장 큰 애로 중의 하나인 資本의 國際的 調達이 용이하였다는 것이다.

네째로, 1970年代까지의 철저한 國內産業 保護主義의 채택은 國內 企業이 成長할 수 있는 基盤을 제공하였다.

그러나 1980년에 經濟成長率이 1960년 이후로부터 20년만에 마이너스 성장 (-6.2%)을 기록하였고, 1981년 이후 현재까지 약 6%내외의 成長을 보이고 있다. 이는 지난 70년대와 比較하여 經濟成長의 速度가 크게 둔화되었다는 것을 의미할 뿐만 아니라, 위에서 이야기한 韓國經濟와 企業成長의 여러가지 特性들이 지난 몇해 동안에 급속히 변화하고 있다는 것을 가리킨다. 그 변화 내용은 다음과 같다.

첫째로, 잘 教育된 저렴한 賃金の 勞動力이 오늘의 입장에서 볼 때 더 이상 저렴한 勞動力이라고 할 수 없을 정도로 賃金の 上昇이 이루어졌다.

우리나라 製造業의 勞動生産性增加率は 1971~73년 중 일본보다 약간 높았고 대만보다는 2배 이상의 높은 水準을 지속하였으며, 1974~80년 중에는 日本보다 크게 낮은 반면 臺灣보다는 높았다. 그러나 1981~82년 중에는 이들 2개국보다 크게 낮아졌다. 名目賃金上昇率(自國通貨表示)은 1971~73년 중 우리나라가 가장 낮았으나, 1974~84년 중에는 높은 인플레이션과 重化學工業建設 및 人力의 海外進出 증대에 따른 人力需給 악화 등으로 日本 및 臺灣 水準을 크게 상회하였으며, 1981~82년 중에는 物價安定 등에 힘입어 현저히 둔화되었으나 계속 이들 국가보다 높은 水準을 지속하였다. 이와 같은 勞動生産性 및 名目賃金 추이를 반영하여, 1971~73년 중에는 臺灣 및 日本보다 크게 낮았던 우리나라 製造業의 賃金「코스트」上昇率(自國通貨表示)이 1974년 이후에는 이들 2개국의 水準을 계속 상회하였다<sup>(1)</sup> (表 1 參照).

둘째로, 각국의 自由貿易主義가 保護貿易主義로 급진화하였고 지금에 와서 貿易規制는 直接·間接으로 심화되고 있다. 먼저 先進國의 對韓 輸入規制形態別 추세는 증가일로에 있으며<sup>(2)</sup> (表 2 參照), 韓國의 對先進國 規制下 輸出比率도 1975년의 33%에서 1984년의 43.6%로 增加하였다(表 3 參照).

(1) 韓國銀行, 調查統計月報, 1985. 6, pp. 13-14.

(2) 韓國銀行, 調查統計月報, 1985. 5, pp. 47-48.

〈表 1〉 製造業의 賃金「코스트」上昇率比較

(年平均, %)

	1971~73		1974~80		1981~82		
	自國通貨	달 러 貨	自國通貨	달 러 貨	自國通貨	달 러 貨	
賃金코스트	韓 國	5.6	-2.9	24.4	17.2	13.3	3.2
	日 本	7.3	17.7	3.7	6.5	-1.7	-6.2
	臺 灣	14.2	15.9	16.0	16.9	7.4	3.1
名目賃金	韓 國	16.2	6.9	30.9	23.3	17.4	7.0
	日 本	17.6	29.0	11.1	14.0	5.2	0.3
	臺 灣	19.8	21.6	20.3	21.3	14.1	9.5
勞動生産性	韓 國		10.0		5.2		3.6
	日 本		9.6		7.1		7.0
	臺 灣		4.9		3.7		6.2

資料：韓國銀行，經濟統計年報，各年號。

韓國銀行，“加工段階別 都賣物價指數編制概要”，調查統計月報，1985. 2.

韓國銀行，企業經營分析，各年號。

日本銀行，經濟統計年報，各年號。

日本經濟企劃廳，國民經濟計算年報，1984.

臺灣行政院主計處，中華民國統計月報，各號。

臺灣行政院主計處，National Income of the Republic of China，各年號。

〈表 2〉 先進國의 對韓 輸入規制의 形態別 現況

(單位：件)

規 制 形 態	1981	1982	1983	1984. 11
物 量 規 制	(50)	(52)	(58)	(57)
政府間協定	15	15	19	18
業界間協定	7	8	10	10
一般的國別 쿼터	15	15	15	16
總量 쿼터	2	2	2	1
關稅 쿼터	11	12	12	12
價 格 規 制	(15)	(18)	(24)	(29)
反덤핑關稅	9	15	20	27
相計關稅	1	0	1	1
基準價格制	1	1	1	1
關稅率引上	4	2	2	0
行 政 規 制	(24)	(24)	(24)	(25)
行政指導	15	15	15	15
品質規格	9	9	9	9
特許權侵害	0	0	0	1
計	89	94	105	111

資料：大韓貿易振興公社，主要國의 貿易政策과 GATT 動向，1983. 12.

〈表 3〉韓國의 對先進國 規制下 輸出比率現況 (單位: 百萬US\$, %)

年度別	品目數	規制下輸出 (A)	總輸出 (B)	對先進國 總輸出(C)	比 重 (A/B)	比 重 (A/C)
1975	145	1,087	5,081	3,252	21.4	33.4
1983	159	6,471	24,445	16,270	26.5	33.9
1984.9	159	6,482	20,989	14,874	30.9	41.2

資料: 商工部, 産業構造의 高度化方向, 1985. 4.

세째로, 國際的인 資金調達面에 있어서 世界經濟의 回復이 遲延되고 이에 따른 開途國의 經常收支 赤字가 累積되었으며 一部 國家의 支拂不能에 따른 國際金融市場의 融資政策 變化(條件의 強化, 一部 支援方案 講究 등)가 나타나 國際資金市場이 梗塞化되었다는 것이다. 民間銀行들은 멕시코 등 中南美 諸國의 일련의 支拂不能 또는 支拂延期事態 이후 對開途國 融資에 신중을 기하고 있으며, 國際金融機構에서도 한편으로 開途國의 支拂不能事態를 防止하기 위한 支援措置를 취하면서 先發開途國에 대한 融資條件의 強化등 融資政策의 變化를 가져오고 있다.<sup>(3)</sup>

끝으로, 이제까지의 國內産業 保護主義는 國際競爭力을 높인다는 자의적 目的과 輸入國의 要求에 의하여 國內經濟 開放의 加速化로 전환되고 있다. 우리나라 經濟의 國際化를 위하여 1978년부터 實施되기 시작한 輸入自由化政策은 1978年 下半期 以後 별 진전이 없었으나, 1981년에 대폭 擴大되어 輸入自由化率이 70%대를 넘어섰고 1984年 現在 84.8%에 이르게 되었다. 이러한 輸入自由化는 앞으로 계속 推進되어 1988년에는 95.2%에 이를 計劃이다<sup>(4)</sup>(表 4 參照). 이와 같은 變化로 인해 企業은 과거에 經驗하지 못했던 새로운 課題와 任務를 부여받게 되었다.

위의 여러 側面에서 1970년대의 經濟狀況과 1980년대의 經濟狀況을 비교하여 보면 큰 차이점을 찾아볼 수 있다. 첫째는 1970年代의 經濟가 長期에 걸쳐 급속한 成長을 지속·유지

〈表 4〉輸入自由化 實績 및 計劃 (單位: %)

年 度	實 績						計 劃				
	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1988
自由化率(%)	51.1	64.9	67.6	68.6	74.7	76.6	83.3	84.8	87.7	91.6	95.2

資料: 商工部, 産業構造의 高度化方向, 1985. 4.

韓國産業經濟技術研究院, 年報 國際經濟, 1982.

(3) Cf. 閔相基, “國際金融 梗塞化의 背景과 展望”, 貿易, 1982. 10, pp. 6-11.

(4) 韓國産業經濟技術研究院, 年報 國際經濟, 1982, pp. 189-190.

商工部, 産業構造의 高度化方向, 1985. 4, p. 14.

한 것이라면, 1980년대의 經濟는 低速成長 또는 安定的 成長을 追求하고 있다는 것이다. 둘째로 1970년대의 經濟가 높은 인플레이션을 동반한 成長이었다면, 최근의 經濟는 최소한 한자리 숫자의 物價上昇을 目標로 하여 과거의 높은 인플레이션의 압력에서 어느 정도 탈피하고 있다는 것이다. 셋째로 오늘의 經濟는 國際적으로 점차 開放되어 과거 어느 때보다도 더욱 國際經濟와 밀접한 關係를 구축하고 있다. 특히 최근의 開放體制의 加速化는 韓國企業에 새로운 挑戰의 機會를 제시하고 있다.

이러한 經濟與件의 變化는 1980년 이후 짧은 기간이었지만 企業의 環境에 많은 變化를 가져오고 있다. 企業環境의 變化는 보다 더 기본적인 永久的인 戰略的 反應을 요한다. 즉, 企業은 統制 및 영향력을 행사할 수 없는 環境變化에 스스로 적응하여야 한다. 이는 製品, 政策, 組織構造 및 管理의 變化를 포함하며, 신축성, 반응할 시간, 변화예측 등을 요구한다. 따라서 經濟가 成長爲主에서 安定爲主로 變化함에 따라 企業의 經濟與件이 어떻게 달라지게 되는가를 理解하고 여기에 맞는 經營戰略을 樹立해야 할 것이다.<sup>(5)</sup>

우리의 經濟政策目標 (① 成長의 持續, ② 雇傭增大, ③ 國際收支防禦, ④ 環境保全, ⑤ 經濟的 安全保障)와, 우리 經濟의 制約要因 (① 賦存資源의 限界, ② 國際產業環境의 變化, ③ 國內市場의 制約 등)을 고려한 15個 政策變數<sup>(6)</sup>를 基準으로 하여 產業小分類基準으로

(5) D.E. Schendel and C.W. Hoffer, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, 1979, pp. 134-135.

(6) 80年代 成長主力產業의 選定基準

政策考慮部門	目標과 限界	產業開發方向	代表 指標
政策目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 成長의 特徵</li> <li>○ 雇傭增大</li> <li>○ 國際收支防禦</li> <li>○ 環境保全</li> <li>○ 經濟的 安全保障</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 內外需要高伸張型</li> <li>○ 需要構造變化에의 對應</li> <li>○ 產業構造迂廻度提高</li> <li>○ 勞動(熟練)集約型產業</li> <li>○ 國民經濟의 自立度提高 (輸入代替產業育成)</li> <li>○ 公害物質의 極少化</li> <li>○ 防衛產業, 에너지關聯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 賣出額增加率</li> <li>○ 附加價值率</li> <li>○ 所得彈性</li> <li>○ 前後方效果</li> <li>○ 勞動集約度</li> <li>○ 輸入依存度</li> <li>○ BOD, COD 負荷量</li> <li>○ 防衛產業 및 關聯產業</li> </ul>
制約條件	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 賦存資源의 限界</li> <li>○ 國際產業環境의 變化</li> <li>○ 國內市場의 制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 國內資源活句型</li> <li>○ 原油事情의 不安</li> <li>○ 低賃金메리트低下</li> <li>○ 比較優位產業의 育成</li> <li>○ 對外指向의 輸出產業化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 輸入誘發係數</li> <li>○ 資源集約度</li> <li>○ 에너지投入比率</li> <li>○ 技術集約度</li> <li>○ 資本集約度</li> <li>○ 競爭力水準</li> <li>○ 平均輸出比率</li> </ul>

資料: 韓國銀行, 調查月報, 1982. 2, p. 5.

80年代에 알맞는 戰略産業을 選定한 結果, 電子, 造船, 一般機械, 精密機器, 自動車 등 機械工業과 纖維, 衣服, 고무製品 등 輕工業, 그리고 第1次鐵鋼, 第1次非鐵金屬, 其他化學 등이 우선 순위<sup>(7)</sup>가 높은 것으로 나타났다.

이러한 戰略産業을 토대로 제시할 수 있는 産業構造政策은 70年代에 이미 기반확충면에서 軌道에 오른 중화학공업의 질적 심화 내지 高度化 추구, 보다 세련된 技術開發과 機械工業間的 關聯體系確立, 部品工業과 組立部門의 工程關係改善, 輕工業의 수출지속을 위한 정책적 배려를 들 수 있다.

業種別 開發戰略으로 이미 상당한 競爭力을 확보한 電子, 精密機器, 造船工業은 戰略的인 수출산업을 지속하며 一般機械, 自動車 등은 輸入代替를 이루면서 輸出産業化를 도모한다. 80年代 後半에는 컴퓨터, 精密機器, 航空機 등 보다 次元높은 機械工業發展段階로의 推進을 겨냥해야 한다. 鐵鋼, 非鐵, 石油化學 등 소위 에너지·資源多消費型産業은 국제경쟁력에 상당한 制約이 예상되므로 특별한 경쟁요인이 없는 한 內需充足型水準으로 發展될 것이다(表 5, 表 6 參照).

<表 5> 主要戰略産業의 類型別 戰略(1980年代)

工業化成熟段階					
○ 機械類工業의 質의 深化—80年代前半					
— 機械類部門間 關聯體系形成					
— 部品·組立部門間 系列關係提高					
— 産業內特化 政策追求					
— 內需基盤擴大·技術開發促進					
· 電子, 精密機器, 造船—輸出戰略産業化持續					
· 一般機械, 自動車—輸入代替, 輸出産業化指向					
○ 次元높은 機械工業段階로 移行—80年代後半					
— 機械工業內部的 關聯 및 系列體系的 合理化增大					
· 컴퓨터産業					
· 精密機械類					

(7) 80年代 主要戰略産業

部 門	產 業	順位	部 門	產 業	順位
機械工業	○ 電子(電氣機器)	1	中間財	○ 고무製品	8
	○ 造船	2		○ 纖維	10
	○ 一般機械	3		○ 第1次鐵鋼	7
	○ 精密機器	4		○ 其他化學	9
	○ 自動車	6		○ 第1次非鐵金屬	10
輕工業	○ 衣類	5			

資料：韓國銀行, 調查月報, 1982. 2, p. 8.

- 航空機產業
- 原子力產業
- 中間財產業은 原則的으로 內需充足水準으로 擴充
  - 鐵 鋼：原材料確保問題, 競爭力強化制約
  - 非鐵金屬：에너지多消費, 原料의 海外依存, 公害發生
  - 石油化學：에너지多消費, 原料의 海外依存
- 輕工業의 均衡發展：持續的인 輸出產業化
  - 施設近代化, 新製品開發, 高加工高級化
    - 纖維類(化纖, 衣類)
    - 皮革, 타이어, 신발류

資料：韓國銀行, 調查月報, 1982. 6, p. 80.

〈表 6〉 80年代 主要戰略產業의 產業政策方向

	現段階에서의 問題點	產業政策方向	戰略類型
電 子	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 勞動集約的인 單純組立製品 爲 主의 生産構造</li> <li>— 産業用機器, 半導體部門脆弱</li> <li>◦ 技術開發活動의 微弱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 模倣生産體制 脫皮</li> <li>— 國家的 次元에서의 半導體 部門의 育成</li> <li>— 産業用機器部門의 擴充</li> <li>◦ 研究開發活動의 促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 世界 10位 輸出國으로 浮上, 向後 世界交易이  가장 活潑한 輸出有望業種</li> </ul>
造 船	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 收益性이 높은 特殊船舶 建造 能力 未洽</li> <li>— 設計能力 不足</li> <li>◦ 造船關聯工業의 落後</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 國產化率 提高</li> <li>— 關聯部品工業의 育成</li> <li>◦ 技術開發制度 強化</li> <li>— 設計技術能力 提高</li> <li>— 建造技術能力 提高</li> <li>◦ 特殊船 및 鐵構造物 등으로 業 務多樣化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 重工業가운데 勞動集約 度가 높고 世界景氣에 敏 感한 受注産業으로 輸出 戰略</li> </ul>
精密機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 低級品爲主의 生産構造</li> <li>◦ 精密性提高施設 未備</li> <li>— 精密加工機械, 檢查施設, 專 用機械 不足</li> <li>◦ 技術水準 落後</li> <li>—  손목時計：內裝品生産不足</li> <li>— 光學機器：高級品 低位</li> <li>— 計測機器：自動制御機器 등 輸入依存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 技術導入, 合作投資 장려</li> <li>◦ 技術開發 投資擴大</li> <li>◦ 精密度 提高를 위한 新施設導 入 등으로 施設近代化</li> <li>— 品質檢查의 強化</li> <li>— 部品の 國產化促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 中小企業에 適合한 勞動 集約, 技術集約産業으로 輸出有望</li> </ul>
一般機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 單純組立型 低級品 爲主의 生 産으로 生産構造脆弱</li> <li>— 素材, 部品, 專門化 系列化 未洽</li> <li>◦ 技術蓄積의 不足, 研究開發投 資의 低位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 既投資施設의 效率化推進</li> <li>— 稼働率提高(輸出國產化推進)</li> <li>◦ 技術水準提高 및 技術開發力 의 強化</li> <li>— 設計能力向上, 精密度提高</li> <li>◦ 專門化, 系列化促進</li> <li>— 部品の 標準, 規格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 80年代 戰略産業中  가장 力點을 두어 産業上 位 置을 穩固히 할 必要가  있는 産業임.</li> </ul>
自 動 車	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 自動車部品 生産의 低位</li> <li>◦ 自動車 性能의 低位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 部品工業의 育成</li> <li>— 標準化, 規格化, 量産體制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 施設部門보다 技術開發 部門 投資時急</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 燃費, 技術, 公害, 安全度</li> <li>○ 研究開發 投資不振</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 公的規制의 強化</li> <li>○ 優良技術導入 促進</li> <li>○ 國際分業體系로의 積極參與</li> </ul>	
鐵 鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 高級鋼, 特殊鋼種의 生産低位</li> <li>○ 原料의 安定確保難</li> <li>○ 單位施設容量의 零細性 및 低生産性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 設備構造의 合理化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 素材自給向上, 特殊鋼種開發</li> </ul> </li> <li>○ 技術水準 提高                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 品質, 工程改善, 省에너지 資源設備 開發</li> </ul> </li> <li>○ 原料의 安定的 確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 鐵鋼의 安定供給基盤構築과 國際競爭優位分野의 輸出增大</li> </ul>
非鐵金屬	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 製鍊施設擴充에 따른 原鑛石 調達隘路</li> <li>○ 最新施設의 操業技術未熟 등 技術低位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 原鑛石 安定確保(開發輸入)</li> <li>○ 公害防止 및 技術開發投資提高</li> <li>○ 備蓄制度活用に 의한 需給安定 實現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 重化學工業의 素材로서의 重要性에 비추어 安定供給體制確立</li> </ul>
石油化學	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 낮은 自給率(알미늄·鉛)</li> <li>○ 國內供給價格이 輸入價格보다 높음</li> <li>○ 一貫生産體制 未備</li> <li>○ 나프타供給 不安</li> <li>○ 建設資金 및 技術의 海外依存度가 높음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 經營의 一貫生産體制確立</li> <li>○ 省資源·에너지化 推進</li> <li>○ 原料의 多元化 追求</li> <li>○ 公害防止投資의 漸進的인 增大</li> <li>○ 漸進的인 輸入自由화로 競爭體制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 國內生産施設 擴張은 國內消費充足을 目的</li> </ul>
織 維	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 低級品爲主의 生産構造                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 老朽施設 過多</li> <li>— 染色加工施設 落後</li> </ul> </li> <li>○ 低賃金 Merit喪失</li> <li>○ 中共 등 競爭關係 深化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設擴張 및 施設近代化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 老朽施設 改替促進</li> <li>— 最新施設導入으로 主産施設 擴充</li> </ul> </li> <li>○ 生産 및 輸出 構造高度化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 製品高級化, 多樣化</li> <li>— 技術導入 및 開發促進</li> <li>— 情報機能 強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 海外需要에 基礎를 두고 繼續的인 輸出戰略化 追求를 위한 自體力의 構造高度化</li> </ul>

資料：韓國銀行, 調查月報, 1982. 2, p. 11.

### III. 需要 및 消費行態의 變化

經濟發展에 따른 消費의 外形의 規模擴大, 人구의 都市集中으로 인한 生活環境의 變化, 高等교육의 보편화에 따른 消費者意識의 成長, 加速化되어 가는 科學의 發展에 따른 生活樣式의 變化 등에 의해 消費는 격심한 變化를 겪었다. 이와 같은 마케팅環境의 變化를 살펴 보면 다음과 같다.

#### 1. 所得水準의 向上

우리나라는 經濟開發 5個年計劃의 수행을 통해 급격한 경제성장을 하였으며, 그에 따라 國民의 所得水準도 높아졌다. (表 7 參照) 이러한 현저한 國民所得의 增加는 종래의 基本

〈表 7〉 1人當 GNP. 個人可處分所得의 變化

年 度	G N P		1人當 GNP		1人當 個人 可處分所得	
	經常價格 (10億원)	75年不變 (10億원)	經 常 (1,000億원)	經常美弗 (\$)	經 常 (원)	經常美弗 (\$)
1971	3,294.83	6,962.46	100.2	278	77,669	215
1974	7,332.50	9,141.00	211.4	523	161,356	399
1977	17,021.37	12,432.27	467.5	966	338,025	698
1980	34,321.55	13,842.81	900.3	1,481	672,746	1,107
1982	51,586.60	—	1,316.7	1,800	870,744	1,190
1983	58,279.73	—	1,458.8	1,880	—	—

資料：經濟企劃院, 「韓國의 社會指標」, 1983.  
經濟企劃院, 「國民所得計定」, 1984.

의 消費의 量을 늘림과 동시에 새로운 高級化·多樣化된 商品의 消費를 증가시켰으며, 消費者의 單純하고 基本的 欲求의 충족을 위주로 한 消費에서 文化·娛樂·餘假活動에 사용 되는 金額을 늘리는 역할을 수행하였다.

즉 商品의 機能·디자인·포장·商標의 사회적 이미지 등에 민감한 反應을 보여 尙간의 差異에도 높은 價格을 기꺼이 지출하려 한다. 이러한 傾向은 外國商品의 選好, 外國商標의 導入 增加, 國產品의 品質向上 노력 자극 등의 結果를 가져 왔다. 백화점에서는 專門品의 販賣比率이 늘고 있다. 電子製品, 家具 등의 高級耐久財와 건강·미용에 關한 商品, 고급 기성의류의 소비가 늘어남에 따라, 이들 店舖가 集團化를 통하여 고객흡인력을 높이고 설비투자를 강화하여 보다 풍부한 人的·物的 서어비스를 제공하게 되었다. 또 在來市場 이나 인근 구멍가게 等에서의 購入보다 商品의 種類가 多樣하고 구색이 잘 갖춰져 있으며 設備가 現代化된 백화점·슈퍼마켓·쇼핑센터 等에서의 購入을 選好하게 됨에 따라 大規模 小賣商의 發展이 促進되었다. 專門店의 設備投資에는 많은 費用이 들게 되므로 投資效率 를 높이기 위해 人的 販賣의 強化, 店舖 雰圍氣의 高級化, 시스템商品 및 세트商品의 販賣 等 附加價値가 높은 經營으로 變化하여, 大型小賣商의 취급품목의 多樣化 傾向과 對比되는 취급품목의 細分化傾向을 보여 주고 있다.<sup>(8)</sup>

## 2. 消費支出 構成의 變化

經濟發展과 西歐化·合理化의 進展에 따라 消費支出 構成에도 커다란 變化가 일어났다.

첫째, 〈表 8〉에서 나타나 있듯이 飲食品의 構成比는 1971年度의 52.8%에서 1983年度의 40.3%로 상당히 감소하였다. 이는 所得增大에 의한 生活水準의 向上에 따라 雜費 등의 項目이 상대적으로 增加하고 있기 때문이다. 하지만 飲食料品의 絶대적 比重은 아직도 상당히

(8) 大韓商工會議所, 韓國의 流通産業, 1985, pp.177-178.

높은 편이며 점차 高級化되어 가고 있다. 食品의 消費水準은 상당히 향상되었으며, 이러한 傾向은 商品의 高級化를 促進하여 다양한 新品種을 開發하게 하였고 國民營養供給構造의 향상을 가져 왔다.

둘째로, 衣類·裝身具에 대한 消費支出의 構成比는 1971년의 10.0%에서 점차 감소되는 추세를 보여 1983年度에는 7.2%로 많이 줄어 들었다. 이는 經常價格으로 볼 때 金額面에서 다른 項目이 상대적으로 크게 증가한 것으로 풀이될 수 있으며 또 生産業體들이 대부분 小規模의 家內工業의 性格을 띠어 가장 극심한 競爭環境에 처해 있었기 때문에 價格上昇이 抑制되었다는 점도 고려될 수 있다.

세째로, 賃料·水道料, 家具施設費, 家計運營費에 대한 消費支出의 構成費는 1971年度の 8.9%에서 1983年度の 11.6%로 전반적인 증가추세를 보이고 있다. 이것은 西歐의 生活樣式의 一般的 受容에 따라 종래의 家屋構造나 家口가 西歐式으로 改조되는 過程에서 그 比重이 늘어난 것으로 보이며, 不動產投機로 地代가 上昇한 것도 그 이유 중의 하나가 된다.

네째로, 光熱費의 構成比는 1971年度の 4.1%에서 1983年度の 4.6%로 거의 일정한 比率를 유지했다. 金額面에서 볼 때는 17배 가량 증가했는데, 그것은 農漁村 電化地域의 擴大, 연탄의 보급, 都市·農漁村의 각종 電氣製品의 사용 증대, 각종 油類燃料의 보급에 따른 것으로 所得增大와 都市化에 따른 生活水準의 向上과 生活樣式의 西歐化 傾向을 크게 반영하고 있다.

다섯째로, 보건비용비와 유흥오락비는 1971年度の 11.0%에서 1983年度の 12.5%로 증가추세를 보였다. 이것은 生活水準의 向上에 따라 消費支出上 意識주 중에서 健康과 美容 그리고 餘暇活用に 많은 관심이 늘어나고 있는 것을 반영하고 있다. 의료보험이 전국민에게 혜택이 돌아간다면 保健費의 支出은 급격히 증가할 것이며, 스포츠·취미·오락·여행 등의 관심과 참여가 눈에 띄게 늘어나고 있음에 비추어 이 항목의 비중은 점차 증가할 것이다.

여섯째로, 교통·체신비는 1971年度の 6.5%에서 1983年度の 10.9%로 급격하게 增加했다. 이는 기존 道路網의 정비, 高速道路의 증가, 급속한 都市化, 신속한 情報傳達의 중요성 증대 등 經濟規模가 커짐에 따라 情報 및 商品의 흐름의 量이 늘어난 것에 연유한다.

마지막으로 雜支出은 1971年度の 7.0%에서 1983年度の 12.7%로 構成費가 크게 증가했으며, 金額面으로 보면 약 28배의 증가를 보였다. 雜支出이란 項目은 위에서 설명한 項目 외에 消費支出을 일컫는 말로 대부분 文化費에 속하는 項目이다. 雜支出도 消費生活의 質이 向上된 結果로 풀이된다. (9)

(9) Ibid., pp. 180-185.

〈表 8〉 民間消費支出의 構成

(單位 : 10億원, %)

區 貳	1971	73	75	77	79	81	83	1983/ 1971
食(飲)料品	1,287.03 (52.8)	1,825.75 (51.8)	3,588.28 (51.6)	5,502.93 (51.1)	9,788.85 (51.8)	13,927.51 (84.8)	15,276.95 (40.9)	12倍
衣類裝身具	244.50 (10.0)	407.29 (11.6)	731.70 (10.5)	1,251.54 (10.4)	1,697.18 (9.4)	2,350.38 (8.2)	2,695.30 (7.2)	11倍
賃料水導料 家具施設費 家計運營費	214.51 (8.9)	315.02 (8.9)	603.58 (8.7)	1,016.9 (9.5)	1,802.07 (10.1)	2,480.4 (8.8)	4,336.86 (11.6)	20倍
光 熱 費	100.21 (4.1)	132.78 (3.8)	269.57 (3.9)	393.41 (3.6)	646.81 (3.6)	1,220.11 (4.3)	1,731.25 (4.6)	17倍
保健美容費 遊興娛樂費	268.16 (11.0)	410.9 (11.7)	765.08 (11.6)	1,241.31 (11.6)	2,271.95 (12.5)	3,616.38 (12.7)	4,663.69 (12.5)	17倍
交通通信費	158.22 (6.5)	260.45 (7.4)	491.83 (7.1)	717.25 (6.7)	1,371.24 (7.6)	2,457.53 (8.6)	4,049.57 (10.9)	26倍
雜 支 出	170.07 (7.0)	264.9 (7.5)	555.91 (8.1)	921.68 (8.6)	1,517.92 (8.4)	2,497.04 (9.1)	4,732.69 (12.7)	28倍

資料 : 韓國銀行, 「經濟統計年報」, 1984, p.302.

### 3. 消費패턴의 變化

消費패턴은 經濟成長에 따른 所得水準의 向上, 社會·文化的 變化, 消費者 生活 스타일의 變化 등에 의해 많은 영향을 받는다. 이러한 消費패턴의 最近의 變化는 消費水準의 高度化, 高級化, 西歐化, 合理化, 매스미디어의 영향력 증가 등으로 要約되며, 다음과 같은 特徵을 나타내고 있다.

첫째로, 飲食物 消費水準이 高度化되고 있다. 所得水準의 向上과 더불어 肉類, 채소, 과일 등 高級食品의 消費가 늘어나고 있으며, 조미료, 설탕 등의 食品添加物의 消費도 증가하며, 인스턴트 食品(instant food), 패스트 후드(fast food) 등의 加工食品, 간식식품이 널리 보급되며, 쌀·보리 등의 消費比重이 점차 줄어들고 있다. 이에 따라 포장의 위생화, 고급화, 品質의 標準化·等級化, 신선도의 유지 등이 중요한 문제로 등장하고 있다.

둘째로, 生活水準의 向上에 따라 無形財인 教育·旅行·健康·通信 등의 서어비스産業의 消費가 늘고 있다. 즉 카세트 테이프, 비디오테이프 등을 이용한 教育補助材料와 學年別로 세분화된 참고서적, 직장인 및 가정주부의 平生教育을 위한 각종 상품들이 늘어나고 있으며, 國民學校·中學校·高等學校·大學校 모두 進學率이 점차적으로 증가하고 있다. 交通의 發達, 여행사와 각종 숙박업소의 다양한 프로그램 개발에 의한 여행기회 증대, 醫療保險에 따른 醫療費의 支出 增加, 컴퓨터의 보급에 따른 소프트웨어에 대한 수요증가는 無形財의 消費增加를 설명해 주는 것이다.

세째로, 年齡別 消費市場이 成立되었다. 우리나라는 해방전까지는 貧富에 따른 차이는 있었으나 거의 同一한 消費패턴을 갖고 있었다. 그러나 西洋文物이 급격히 밀려오는 과정

에서 年齡別로 消費패턴이 점차 구별되기 시작했다. 1980年代에 들어서 가정에서 자금자족적으로 소비되던 幼兒用品이 점차 유아들을 目標市場으로 삼은 生産者에 의해 工產品으로 대체되기 시작하고 있다. 10代와 20代의 消費패턴은 30代와 40代의 소비패턴과는 다르며 年齡別뿐만 아니라, 教育水準別, 性別, 所得水準別로 消費패턴은 현격한 차이를 보이고 있다.

네째로, 라디오와 TV의 廣範圍한 보급은 生活樣式을 크게 변화시켰다. 특히 TV는 그 자체가 지니는 同時性, 廣範圍性, 事實性 등의 特性和 함께 教育的 役割 및 情報傳達的 役割을 수행하여 合理的 生活樣式의 보급에도 큰 공헌을 하였으나, 대중조작의 가능성, 無批判的 特性和 함께 낭비를 조장하고 획일적인 가치관을 주입시키는 등의 逆機能도 수행하였다. TV는 商業廣告에서 消費者教育·製品宣傳 등으로 有名브랜드를 창조하여 商標忠誠度를 증가시키고, 新製品을 단시간내에 전국적으로 알리게 하는 등 流通産業에 큰 役割을 하고 있다. 또 새로운 라이프 스타일을 보급하고 輿論을 形成하는 등 文化傳達者로서의 기능도 크다.

다섯째로, 西歐文化가 一般的으로 收容되고 있다. 우리나라는 서양문물의 導入과 함께 近代化가 이루어졌으며 그 영향으로 西洋文化에 대한 排他性이 적은 편이며, 外來文物의 收容에 상당히 관대한 경향을 보여 왔다. 1980年代에 들어서 輸入自由化品目的 廣大措置와 더불어 高級輸入品의 輸入이 늘고 또 海外 有名브랜드의 導入이 의상, 스포츠용품을 중심으로 크게 들어나고 있다.

여섯째로, 1980年代에 들어서 눈에 띄는 變化는 크레디트 카드에 의한 消費가 크게 증가하고 있다는 것이다. 크레디트 카드의 사용 증가와 더불어 새롭게 浮上하는 것은 通信販賣의 增加이다. 이러한 크레디트 카드 및 通信販賣에 의한 消費의 增加는 消費者金額이 增加하고 있음을 나타내는 것이다.<sup>(10)</sup>

#### 4. 需要패턴 및 消費行態의 變化

위에서 說明한 所得水準의 向上, 消費支出 構成의 變化, 消費패턴의 變化 등을 근거로 하여 80年度의 消費樣相은 有意的인 變化를 가져오고 있다. 이를 需要패턴 및 消費行態의 變化側面에서 살펴 보면 다음과 같다.

먼저 신발업계에서 최근에 일어나는 현상을 보면 需要樣相이 어떻게 변하는가를 잘 예시하고 있다. 1970年代에 우리나라의 戰略的 産業 중의 하나가 신발(운동화)産業이었다. 1980년까지만 하더라도 이 신발업계에서 가장 유명한 商標들은 「왕자표」, 「번표」, 「말표」, 「기차표」 등으로 지난 30~40년간 우리 생활에 익숙한 것들이었다. 따라서 운동화를 구입하러

(10) Ibid., pp. 186-194.

갔을 때, 제일 먼저 소비자는 운동화의 商標가 「왕자표」인가 「범표」인가 등을 확인하였다. 그러나 1980년을 기점으로 지난 몇년 사이에 需要樣相의 變化는 과거에 그렇게 유명하던 商標들을 하루 아침에 무효화시켰고, 그대신 새로운 商標로 「프로스펙스」, 「나이키」, 「아식스」 등이 급격히 부상하였다. 재미있는 예로는 「범표」가 「타이거」로 명칭을 바꾼 것인데, 「타이거」는 「범」이란 뜻의 英語로 같은 말이지만 「범표」와 「타이거표」 사이에는 큰 차이가 있는 것이다. 이와 같이 지난 30~40년간 확립되었던 商標들이 무효가 되고, 몇년 사이에 완전히 새로운 商標가 대두되고, 그것에 의하여 競爭하여야 한다는 것은 그 根本原因을 需要樣相의 變化에서 추적할 수 있다.

즉 消費者들의 운동화에 대한 需要패턴이 바뀐에 따라 과거에 팔리던 흰색 또는 검은색의 단순한 운동화로부터 디자인이 多樣하고 고급화된 운동화의 需要패턴으로 변하였다. 이에 따라 과거 스타일의 운동화는 市場의 限界에 부딪치고 완전히 새로운 概念의 운동화가 출현함에 따라 商標 自體도 과거의 것이 사라지고 새로운 商標의 출현이 일어나고 있는 것이다. 이와 같은 현상은 단순히 신발업계에서만 발생하는 것이 아니고 앞으로 國民들의 需要패턴이 여러 분야에서 변화됨에 따라 우리 주위의 다른 많은 産業分野에서도 얼마든지 볼 수 있게 될 것이다.

위의 예가 需要패턴의 變化에 따른 예라면 消費行態가 바뀐에 따라 市場에서 발생하는 變化의 예를 食品業界에서 들 수 있다.

최근의 食品業界에서 많은 회사들이 라면사업에 관심을 가지고 있다. 라면은 과거에는 所得水準이 낮을 때만 먹는 食品으로들 많이 생각하였다. 그러나 최근의 調查結果로는 소득이 아주 높은 가구이든, 소득이 아주 낮은 가구이든 라면을 부엌에 在庫로 보유하면서 똑같이 消費한다는 것이다.

그런데 최근에 라면의 購買慣習은 크게 변하고 있다. 즉 1980년 이전만 하더라도 소비자가 라면을 구입할 때, 확인하던 것은 이 라면이 「三養」이나, 또는 「農心」이나 이었다. 그러나 최근에 라면의 購買行態를 보면, 어느 會社 라면이나 보다는 이 라면의 명칭이 「포장마차」나 또는 「사발면」이나, 또는 「짜파게티」나 등을 확인하는 것이다. 거꾸로 「포장마차」나 「사발면」을 사가는 消費者에게 그 제품을 어느 회사에서 만들었는지 아느냐고 물어보면 대부분의 경우 「三養」인지 「農心」인지 모른다고 대답할 것이다.

위에서 신발업계와 라면업계의 예를 들었는데 이 경우는 각각 需要패턴과 消費行態가 바뀌고 있는 예를 든 것이다. 이 두 가지가 한꺼번에 발생하고 있는 것을 製菓業界에서 찾을 수 있다.

최근의 製菓業界에서 消費者들의 購買行態를 보면 과자나 아이스크림이 구체적으로 어느 會社에 의해서 생산되었다를 확인하기보다는 消費者가 選好하는 과자나 아이스크림의 이름에 따라 구매하고 있다. 즉 아이스크림의 경우 「빙그레」나 「해태」나 「롯데」중 어느 업체에 의해서 제조되었는가를 확인하기보다는 자신이 좋아하는 「윙윙」, 「초코바」 등을 찾아서 구매하는 것을 볼 수 있다.

동시에 製菓業界의 需要패턴의 變化로는 과자의 品質이나 價格側面에서 低價 또는 低級의 과자이거나 또는 아주 高價 내지는 高級의 과자가 選好되는 傾向을 볼 수 있다. 이러한 현상을 製菓業界에서는 과거와는 다른 새로운 需要패턴이 형성되고 있다고 보고 있다.

이상에서 든 例示들은 최근에 우리 주위에서 찾아볼 수 있는 需要패턴과 需要行態의 變化로 위에서 든 업계에 限定된 것이 아니고, 눈에 보이지 않지만 많은 分野에서 일어나고 있다고 할 수 있다.

즉 신발업계의 예와 같이 지난 30년 이상 쌓아 놓은 商標가 하루 아침에 무효가 되고, 완전히 새로운 商標에 의해서 競爭해야 하는 狀況이 他業界에서도 수년 내에 發生되리라고 豫測하고 있다.

#### IV. 競爭樣相의 變化

經濟가 急速히 成長한 1970年代에는 需要도 폭발적으로 증가하였고, 이러한 狀況下에서는 어느 한 企業이 다른 企業의 市場이나 需要를 빼앗지 않고도 販賣量을 增大시키는 것이 가능하였다. 이러한 競爭은 한마디로 다른 企業의 市場이나 顧客을 탈취하는 競爭이 아니고 어떻게 施設을 확대하여 급속히 增大되는 需要를 만족시킬까 하는 擴大의 의미에서의 競爭이다. 따라서 高成長下의 競爭은 眞正한 의미에서의 競爭이라기보다는 擴大라는 의미의 競爭이었다.

그러나 經濟가 成長보다는 安定爲主로 전환됨에 따라, 市場需要의 完만한 增加는 競爭의 양상을 시장쟁취의 형태로 변모시킬 것이며, 한 企業의 成長은 他企業의 市場占有率을 잠식하게 되어, 企業間의 競爭은 결과적으로 과거보다 더욱 치열해 질 것으로 豫測된다. 이는 진정한 의미에서의 競爭인 零합의 게임(zero-sum game)의 형태로 변모되고 있는 것을 의미한다. 低成長下에서 市場需要가 發生되는 독특한 양상 중의 하나는 大企業의 市場占有率이 증가되는 경향이다. 이는 前述한 바와 같이 低成長下에서 경쟁이 치열하게 됨에 따라 郡小競爭會社의 쇠퇴와 競爭會社의 量的인 減少現象을 발생시키고, 결과적으로 그 産業分

野에서 大企業의 市場占有率을 점차적으로 증가시키는 現象을 초래하게 한다.

또한 經濟가 安定된 상황하에서 企業間的 切열한 競爭은 企業間的 製品力이나 競爭力을 어느 정도 平準化하는 現象을 초래한다. 大企業의 경우 과거에는 他競爭者보다 유리한 條件, 즉 월등히 品質이 좋은 製品이라든지 탁월한 生産施設이나 生産技術을 가지고 競爭에 임하였다. 그러나 競爭이 심화됨에 따라서 企業이 生存하기 위하여는 製品의 機能, 品質, 生産技術, 價格 등의 면에서 他社와의 차이를 없애야 한다. 이러한 努力은 지난 몇년간의 切열한 競爭을 겪어오면서 競爭社間 製品力の 平準化를 가져오는 결과를 낳았다. 이와 같은 製品力の 平準化 現象에 있어서 大企業들이 直面하는 經營問題 중의 하나는 어떻게 과거처럼 유리한 製品力の 高地를 確保하는가에 있다.

이밖에 70年代 成長期의 企業들은 擴大戰略의 일환으로 문어발식의 팽창을 거듭했다. 그러나 지난 몇년간의 景氣沈滯는 과거 문어발식 팽창의 反對 現象인 專門化를 추구하는 傾向을 부추기고 있다. 이러한 專門化의 傾向은 대기업에서 뿐만 아니라, 特定 分野에서 專門化된 中小企業을 生成시켜 競爭構造에 새로운 일면을 추가하고 있다. 최근에 中小企業家들의 일관된 주장 중의 하나는 앞으로 中小企業이 生存하고 成長하기 위하여는 專門化의 길 뿐이라는 것이다. 따라서 장차 大企業이든 中小企業이든지간에 專門化의 傾向은 심화될 것이고, 이는 필연적으로 競爭의 새로운 局面을 불러올 것으로 믿는다.

## V. 戰略要素의 새로운 變化

위에서 언급한 經營與件의 變化는 1980년 이후 짧은 期間이었지만 企業經營에 많은 변화를 가져오고 있다. 1960년대의 環境變化, 1970년대의 에너지위기, 1980년대 초반의 利率率 압박, 外國企業間的 競爭激化, 企業에 대한 政府의 役割 變化 등의 기대하지 못했던 時代的 挑戰과 時間의 樣相에 탄력적으로 적응 가능하게 하는 것은 戰略的 計劃過程(strategic planning process)이다. 戰略的 計劃過程은 全社的인 經營시스템의 한 부분이라는 전제하에서 그 有用性을 발휘할 수 있으며 體系的이고 廣範圍한 사고를 가능하게 한다. 經營시스템에서 戰略的 計劃過程은 다음과 같은 역할을 한다.

- (1) 現在의 意思決定이 가져다 주는 未來의 示唆點(implications)을 고려하게 한다.
- (2) 끊임없이 나타나는 企業環境에 대해 계속적으로 計劃을 조정하게 한다.
- (3) 變化하는 企業狀況에 따라 企業의 分析을 통해 企業을 經營하게 한다.
- (4) 실제적인 經營管理시스템을 통하여 복합기업을 연결·감독·통제하게 한다.<sup>(11)</sup>

(11) K.J. Albert, *The Strategic Management Hand book*, McGraw-Hill, 1983, pp.7-1~7-3.



經營環境이 변화함에 따라 企業의 經營與件이 어떻게 달라지게 되는가를 이해하고 여기에 적용하고 對處하는 經營戰略을 樹立하는 것은 經營者에게 주어지는 重要的 責務가 된다. 이와 같은 必要에 따라 최근에 우리나라의 企業에서는 中·長期經營計劃이나 戰略的 計劃에 관하여 많은 觀心이 쏟아지고 있다. 즉 變化하는 여건에 적응해 나아가면서 새로운 事業의 方向設定을 추구하는 것이다. 그러나 오늘날과 같이 急速히 變化하는 狀況下에서 經營戰略은 그 特性이나 本質이 過去의 事業計劃보다 더욱 어렵고 많은 創意力을 要求한다.

잠시 쉐넬(D.E. Schendel)과 호퍼(C.W. Hofer)의 戰略에 대한 定義를 살펴보면, 戰略은 「네 가지의 構成要素를 포괄하고, 네 段階의 組織水準에서 設定되어져야만 하는 企業活動의 한 영역」으로 定義된다. 여기서 戰略의 네 가지 構成要素는 첫째로, 組織이 그 안에서 目標을 성취하고자 노력하게 될 活動의 範圍와 領域(scope or domain of action), 둘째, 組織이 目標達成을 위하여 사용하게 될 技術과 資源, 즉 그 企業 고유의 능력, 셋째, 그러한 技術과 資源을 합리적으로 配分함으로써 얻는 競爭上의 利點(competitive advantage), 넷째, 組織이 資源을 합리적으로 配分함으로써 얻는 結合效果(synergy)를 말한다. 또한 4段階의 組織水準은 全企業水準(enterprise level), 複數事業單位水準(corporate level), 單一事業水準(business level), 專門分野水準(functional level)으로 구성된다.<sup>(12)</sup>

그러나 構成要素에 있어서 70年代와 80年代에 그 內容이 변화하고 있다. 즉 70年代에 經營戰略을 設計하려고 할 때, 그 시작은 既存 製品과 市場을 中心으로 하였다. 이 경우 既存 製品의 市場에 초점을 두어 主要 消費者와 競爭者를 하나의 주어진 與件으로 받아들이고, 이 市場에서 成功하기 위하여 언제 얼마를 追加投資하여 業界에서 機先을 잡느냐가 주된 觀心事이었다. 즉 각 競爭企業들은 일정하게 성장하는 어떤 市場을 놓고, 앞으로 어떻게 대처할 것인가를 計劃하였다.

그러나 오늘날의 位置에서 經營戰略을 보면, 그 의의나 內容이 크게 달라지고 있다. 즉 戰略的 經營計劃은 單純히 既存製品을 中心으로 市場豫測을 하는 것이 아니다. 이미 어느 製品에 대하여 豫測할 것을 알게 되면, 이는 그 製品으로서 어느 정도 종착역에 도달하고 있는 경우이다. 經營戰略은 많은 경우에 急速한 與件變化속에서 앞으로 어떠한 새로운 製品을 가지고 어느 市場을 開拓하고 추구할 것인가를 설계하는 것이다.

따라서 過去의 戰略的 經營計劃이 既存 製品爲主로 變化를 예측하고 戰略을 設計하는 것이었다면, 오늘날의 戰略的 經營計劃은 全然 새로운 製品이나 未知의 製品을 中心으로 戰略을 設計하는 것이다.

(12) D.E. Schendel and C.W. Hofer, op. cit., pp. 11-13.

이와 같이 經營戰略의 意義가 바뀌어지는 背景을 살펴보면 몇 가지로 나누어 이야기할 수 있겠다.

첫째는, 技術의 開發이나 製品의 成熟度가 과거와는 비교가 안되게 빨리 변하고 있다는 것이다. 좋은 예로는 하이테크 分野에서의 技術變化나 開發의 速度를 들 수 있다. 오늘날 하이테크 分野에서 經營計劃을 樹立할 때, 가장 어려움을 느끼는 것은 앞으로 어떤 製品이 開發되고 그 製品의 市場을 어떻게 定義할 것이냐가 되겠다.

이러한 現象은 하이테크 分野 뿐만 아니라, 一般的인 消費財 分野에서도 많이 찾아볼 수 있다. 消費財의 경우 새로운 製品이 날로 다르게 出現하고 새로운 需要가 創造되는 것은 消費者의 要求가 多樣化하여지고 消費樣相의 豫測이 어려워짐에 따라 發生되는 現象이 되겠다. 이와 같은 消費財의 경우에도 앞으로 어떤 새로운 製品이 出現하고 이들이 어떤 市場을 對象으로 할 것인지 定義하는 것은 戰略的 計劃에서 가장 중요한 側面이 되겠다.

둘째로, 戰略的 經營計劃의 重要性은 오늘날의 競爭이 단순히 어느 한 나라의 國內에서 國內 企業間의 競爭이 아니고, 凡世界的인 次元에서 競爭이라는 관점에서 分析하여야 한다는 것이다. 이는 過去와는 달리 交通 및 通信의 發達과 國際經濟의 긴밀한 유대관계로 경쟁의 대상이 凡世界的으로 확대됨에 따라 特定한 既存 製品을 爲主로 일정한 國內市場에서 競爭한다는 概念은 과거의 것이 되고, 새로운 現象으로 앞으로 어떤 製品이 出現하고 그 市場이 어느 것이 될 것인가를 定義하는 것은 더욱 어려워짐을 의미한다.

셋째로, 많은 企業들이 이와 같은 急速한 變化에 對處하기 위하여 過去의 既存 製品이나 市場에 연연하지 않고, 계속해서 多樣하여지고 새로워지는 製品이나 市場을 추구하는 현상이다. 이러한 현상은 새로운 製品과 需要의 創造를 가속화시키고, 앞에서 언급한 바와 같이 어느 製品의 需要豫測이 가능하고 市場이 定義되어지고 있다면, 이는 이미 끝의 시작(beginning of the end)이라는 狀況을 낳게 된다.

최근에 日本에서 카메라업계의 變化를 分析한 기사에 의하면 日本의 카메라會社 중에서 카메라 産業이 한창 成長하고 擴大되고 있을 때, 카메라에만 集中한 아사히펜탁스와 같은 企業들은 오늘날에 와서 큰 經營上의 어려움을 안고 있고 반면, 카메라가 가장 절정에 달했을 때, 앞으로 새로운 分野로서 電子産業을 시작한 케논이나 미놀타와 같은 企業들은 오늘날에 와서도 가장 진실하고 계속적으로 成長하는 企業으로 남아있다는 것이다. 이 예에서 보면 카메라業界가 절정에 달하고 있을 때는 이미 「끝의 시작」이라고 생각한 企業만이 오늘날에 成長하는 企業으로 남은 것이다.

위에서의 分析은 다시 말하여 오늘날 企業經營에 있어서 成功의 요체 중의 하나는 戰略

的 經營計劃이라는 것이다. 특히 市場이나 技術이 급속히 變化하는 狀況下에서 製品이나 事業領域에 대한 再評價는 하나의 不可缺한 요소이며, 이는 戰略的 經營計劃에서만 행하여 질 수 있기 때문이다.

經營戰略에서 당면하게 되는 어려움으로는 未知의 製品을 對象으로 市場을 定義하는 것이다. 市場을 定義하는 것이 어렵다는 것은 결국 需要豫測이 불가능하거나 극히 어려워진다는 결과가 된다. 따라서 이러한 경우에 需要豫測은 市場이 전개됨에 따라 수정될 것이며, 戰略的 經營計劃은 실제로 事業을 推進하고 집행하여 나아감에 따라 實體를 배우게 되는 과정이 되겠다.

經營戰略의 다른 하나의 挑戰은 진정한 競爭者를 確認하는 것이다. 이는 競爭의 범주가 國內 뿐만 아니라 凡世界的으로 擴大됨에 따라 競爭의 對象을 단순히 國內에서만 찾을 것이 아니라 競爭이 가능한 全世界에서 찾아야 한다는 것이다. 예를 들어 電子部品業界에서 競爭者로서 單純히 國內의 企業만을 競爭對象者로 여겨서 대처하여 나갈 것이 아니라, 臺灣, 홍콩 등지의 競爭者가 오히려 더 위협적인 競爭者가 될 수 있다.

끝으로 經營戰略에서 유념하여야 할 것은 計劃樹立에 있어서 過去의 狀況이나 假定에 집착하지 말아야 하는 것이다. 만약 過去에 집착하게 되는 경우, 戰略的 計劃의 기초는 過去의 狀況이나 假定에 입각하게 되고, 이는 자칫 過去의 연장에 지나지 않게 된다. 그러나 戰略的 經營計劃에서 필요한 것은 과거의 狀況이나 傳統的인 假定없이 새로이 展開되는 製品이나 市場을 評價하는 것이 必要하다.

## VI. 經營與件變化에 따른 對應戰略

1980年代에는 흔히 戰爭이라고 말할 정도로 生存을 위한 競爭이 격화되고 있다. 이러한 狀況下에서 기업은 격심한 競爭關係나 急變하는 技術變化에 당면하게 되는데, 이러한 위협 요소에 대한 認識과 對處는 戰略的 計劃과 管理만이 가능하게 한다.<sup>(13)</sup>

經營與件이 변함에 따라 經營環境 및 構造的 變化를 파악하여 새로운 氣流에 편승하는 經營戰略으로는 成長部門의 創出 및 開拓, 스타製品의 創出, 企業變身戰略, 企業內部 變數에 의한 成長, 國際化的 對備 등을 들 수 있겠다.

### 1. 成長部門의 創出 및 開拓

企業間的 競爭이 치열할 때, 이를 克服하는 戰略的 方法 중의 하나는 該當 企業이 속해

(13) K.J. Albert, op. cit., p. 3-4.

〈表 9〉今後 3年間の 增收・増益率

(괄호안은 會社數)

區 分	增 收 率	增 益 率	經 常 利 益 率	
			3 年 後	現 在
全 產 業 (948)	31.8	65.4	3.1	2.5
輸出型產業				
電 機 (98)	45.4	61.6	7.7	6.9
自 動 車 (34)	30.2	51.4	5.4	4.6
精 密 (21)	49.6	64.5	8.0	7.2
(合 計)	39.1	58.2	6.8	6.0
素材型產業				
織 維 (57)	37.4	138.1	4.4	2.6
製 紙 (15)	17.8	130.2	2.7	1.4
化 學 (82)	32.7	175.4	5.0	2.4
鐵 銅 (30)	25.0	43.0	4.8	4.2
非鐵金屬 (51)	28.4	149.8	3.8	2.0
(合 計)	29.1	98.2	4.5	3.0

資料：日本經濟新聞, 82. 6. 16.

있는 產業에서 成長部門을 찾아내고, 그 部門을 集中的으로 開拓하는 것이다. 어느 產業이든지 低成長下에서도 높은 市場需要의 增加가 있는 成長部門이 있게 마련이며, 企業은 바로 이 部門을 集中的으로 開拓하여야 한다는 것을 의미한다.

최근 日本經濟新聞이 株式上場된 日本의 代表的인 製造業 1,000社를 대상으로 현재와 3년 후인 '85년의 企業收益展望을 調査・分析한 결과를 보면, 1981년도에 停滯感이 강한 企業 實績에도 불구하고 中期計劃에서 利益重視型의 高成長을 目標로 하고 있는 企業이 調査對象 1,000社 중 875社나 되며, 그 중 3분의 1이 新製品과 새로운 事業 즉 技術革新과 그 派生事業에 기대하고 있다. 그리고 3年後의 賣上高는 '82년도에 비해 32% 증대를 經常利益率은 65%의 收益을 기대하고 있다. 특히 日本이 歐美와 무역마찰을 일으키는 電機, 自動車, 精密機器와 같은 知識集約型의 3大輸出品은 앞으로도 58%의 利益增大와 지속적인 高度成長에 자신을 표명하고 있다(表 9 參照).

日立製作所, 日本電氣 등의 기계 메이커에서는 半導體, 컴퓨터, OA 關聯機器 등 新産業 革命이라 불리어지는 電氣電子의 成長分野를 가지고 있다는 것이 그 自信을 뒷받침하는 것 같다. 즉 技術革新이 企業의 社勢를 擴大시켰고, 이 方法이 앞으로도 社勢를 擴大시켜가는 수단임을 확신하고 있는 것이다.<sup>(14)</sup>

어느 產業이 여러 개의 部門으로 構成되어 있을 때, 이들 가운데 成長率이 높은 部門을

(14) 李奉珍, 韓國의 産業技術現況과 技術革新, 韓國經濟研究叢書, 大韓商工會議所, 1982. 9.

市場으로 장악함으로써 經濟全體의 低成長을 克服하고 또한 業體間의 치열한 競爭도 회피할 수 있게 된다. 이 경우 産業의 成長部門을 識別해 내는 것이 重要한 課題가 된다. 그러기 위하여는 消費者需要, 價格構造, 製品特性, 製品用途, 地域의인 狀況, 서어비스, 技術 등으로 나누어 産業統計를 分析하여야 한다.

## 2. 스타製品的의 創出

이와 같은 成長部門과 관련하여 安定基調下에 企業이 취할 수 있는 戰略對案 중의 하나는 일명 “스타”(star)製품을 創出하는 것이다. 이 때 스타製品이란 經營學에서 論議되는 PPM 分析에서의 스타製품을 뜻하는 것이 아니다. 이 경우 스타製品이란 國民의 生活文化를 創出하고 生活慣習에 파고 들어 갈 수 있는 유용한 製품을 의미한다.

이와 같은 스타製品的의 예로는 最近에 汚染되지 않은 天然食水나 야쿠르트를 가지고 우리 日常生活에 깊숙히 침투한 것 등을 들 수 있겠다. 또한 이러한 側面에서 最近에 어린이들의 놀이생활을 휩쓸고 지나간 「스카이콩콩」이란 製品도 스타製品이라고 부를 수 있다. 따라서 스타製品이란 單純히 新技術에 의한 新製품을 이야기하는 것이 아니고, 얼마만큼 우리 日常生活에 침투할 수 있는 製品인가가 스타製品 여부를 決定한다. 이와 같은 스타製品 創出은 企業에 두 가지 側面的 이점이 있다.

첫째, 스타製品的의 創出로 他企業과의 競爭에서 유리한 고지를 점령하게 된다. 특히 스타製品이 새로운 製品이라면 他企業과의 競爭을 회피하면서 市場을 支配할 수 있는 機會를 얻게 된다.

둘째, 스타製品的의 創出은 그 企業에 대하여 特定 産業分野 중에서도 成長部門을 찾아내어 이를 開拓하고 最大限으로 利得을 얻을 수 있는 계기를 마련해 준다. 특히 安定된 經濟下에서 企業의 成長趨勢가 둔화되는 현상이 있을 때, 特定 部門에서 스타製품을 創出하여 낸다는 것은 他企業을 제쳐놓고 그 企業만이 急速히 成長할 수 있는 利點을 가져다 준다.

이 경우 競爭者가 모방하기 어려운 스타製品에 있어서는 그 效果가 더욱 뚜렷이 나타날 것이다. 스타製品的의 創出을 위하여는 企業內에서 技術開發 및 製品革新의 努力이 꾸준히 지속되어야 할 것이다. 이는 새로운 製品開發의 努力이 얼마나 중요한가를 암시한다. 새로운 製품을 開發하려는 努力은 자연히 製品品質의 改善이라는 副收入도 가져오는 二重效果의 戰略이 되겠다.

## 3. 企業變身 戰略

變身이라는 단어는 變節의 意味가 아니고 사람의 신체가 성장함에 따라 마음과 행동이 달라지듯이 企業도 成長과 더불어 變化한다는 것을 뜻한다. 企業의 變身戰略은 크게 體質

變化와 戰略的 變化로 나눌 수 있다. 이하에서는 企業變身に 대하여 體質變化와 戰略的 變化로 나누어 說明하겠다.

먼저 體質變化에는 知識變身, 組織變身, 製品變身 등이 있다.

知識變身은 知識集約化를 추구하는 企業變化이다. 예를 들면 우리나라 造船業의 경우 단순한 선박제조에서 知識變身을 통하여 油槽船, chemical tanker, 나아가서 oil drilling platform까지 生産할 수 있게 되어 오늘날 造船業의 成功的 成長이 가능했던 것이다. 마찬가지로 建設業의 側面에서 볼 때 産業의 有望性的의 정도에 따라 土木에서 建築으로, 建築에서 機械設備로 機械設備에서 綜合建設事業으로 發展하기 위해서는 知識의 集約化를 추구함으로써 知識變身이 이루어져야 할 것이다.

知識集約化를 위하여 가장 필요한 것은 技術教育이다. 이는 最近에 研究된 生産性 傾向 要因에 대한 豫備調査에서도 指適된 바 있다.

프랑스에서는 知識集約化를 위하여 각 회사의 總賃金(wage bill : 사장부터 新入社員까지의 賃金の 總計)의 1%를 技術 및 管理教育에 配定하여 사용하도록 하고, 그렇지 않을 경우 政府에서 이를 가져가도록 강제로 立法化하여 國家的 次元에서 知識集約化를 통한 知識變身을 독려하고 있다.

體質變化의 두번째로 組織變身은 사람이 몸에 맞는 옷을 입듯이 企業도 체구에 맞게 계속 組織이 變化되어야 한다는 것이다. 이러한 예로는 T自動車販賣會社와 合併을 하여 生産과 販賣를 一元化한 T自動車와 事業部制를 導入하여 社內的 組織을 강화한 C計算機會社의 變身을 들 수 있다. 이러한 組織變身과 관련하여 최근의 韓國企業은 生産性向上, 原價節減, 品質管理, 技術開發, 人事 勞務管理, 製品管理 등에 모든 기업이 관심을 갖는데 이것은 韓國企業이 晩時之歎이 있지만 經營의 基本으로 歸結(back to basics)하는 것이다. 組織變身은 經營의 基本에의 歸結(back to basics)을 反映하는 方向으로 이루어져야 하겠다.

體質變化의 마지막 要素는 製品變身이다. 新製品의 市場投入狀況, 主力製品 變遷 등이 製品變身이 되겠다. 최근 電子業界와 장난감業界가 모르는 사이에 소형컴퓨터業界로 전환되었으며, 製品도 輕·薄·短·小 製品化하고 있다. 특히 需要形態의 多樣化와 消費行態의 變化를 고려할 때 여기에 적응하는 方法이 製品變身이다.

다음으로 企業變身에는 戰略變化가 있다. 戰略變化는 交替變身, 強化變身, 多樣化變身으로 나눌 수 있다.

交替變身은 企業경쟁이 치열할 때, 이를 克服하는 戰略的 方法의 하나로서 産業의 成長 部門을 創出하거나 開拓하는 것과 관련된다. 尖端技術時代의 高附加價值化 指向으로 主力

製品이나 收益部門이 交替되는 것이 그 예가 되겠다.

強化變身은 生産 및 管理組織의 補完을 추구하는 變身으로 한국기업의 生産組織에는 틈새 즉 빈틈이 많다고指摘되고 있다.

끝으로 多樣化變身은 製品, 組織, 研究主題, 技術提携 등 기업이 나아가는 方向이 需要패턴의 多樣化에 對應하고 新規事業을 追求하는 식으로 진행되는 것을 말한다.

이상의 企業變身을 이루기 위하여 첫째로 각 기업이 産業構造의 變化, 消費行態의 變化, 政府支援施策의 變化, 새로운 競爭패턴의 變化 등에 대한 分析 및 豫測을 하여야 한다. 둘째로 自社의 相對的 位置를 檢討하여 先導的 位置를 유지하거나 先導力 確保를 향하여 나아갈 수 있는가를 分析하여야 한다.

企業의 相對的 位置를 檢討하는 하나의 側面은 競爭社와 比較해서 最小生産單價를 성취하는 것이다. 이는 어느 企業이 그 産業分野에 있어서 成長企業으로 군림하기 위해서는 最小費用을 發生시키는 生産活動을 할 수 있어야 한다는 것을 뜻한다.

다른 하나의 側面은 그 企業의 製品이 競爭會社의 製品과 比較하여 品質과 價格面에서 얼마나 差別化가 가능한가 하는 것이다. 특히 여기에서 강조되어야 할 것은 合理的인 價格策定으로 價格差異를 合理化할 수 있어야 하며, 동시에 製品과 品質의 側面에서 優位性을 유지하는 것이 되겠다.

#### 4. 企業內部 變數에 의한 成長戰略

기업의 經營戰略은 크게 나누어 外部的 變數와 內部的 變數의 활용으로 나눌 수 있겠다. 1970년대를 통하여 한국기업이 보여준 成長過程에서의 特徵은, 대부분의 成長企業이 취한 戰略의 焦點이 어떻게 經濟成長政策에 적응하고 도전하고 事業機會를 포착하느냐에 맞추어져 있었다는 것이다. 經濟戰略의 主要變數를 기업외부에서 찾는 경향이 있었고 이와같은 外部的 變數를 잘 활용하는 기업이 대기업으로 성장하였다.

그러나 1980년에 들어오면서 경제가 안정됨에 따라 企業經營의 焦點이 外部的 變數보다는 內部的 變數를 활용하여 성장하려는 노력이 대두되고 있다. 이를 기업경영의 예에서 찾아보면, 많은 기업의 최근의 관심사가 生産性向上, 原價節減, 品質管理 등으로 쏠리고 있는 것을 볼 수 있거니와, 이것은 경영자가 경영의 가장 기초적인 수단에 의존하려는 경향이 나타나고 있음을 의미한다.

生産性向上, 原價節減, 品質管理 등은 학문의 관점에서 보더라도 經營技法의 기초이며 최근에서야 한국 기업의 관심사가 이러한 原論的 變數에 쏠렸다는 것은 때 늦은 감이 있지만 이러한 추세는 어떻게 보면 당연한 것이며 앞으로도 계속되어야 하겠다.

기업의 성장을 外部的 變數보다는 內部的 變數의 활용을 통하여 성취하고자 할 때, 자연히 能率, 原價, 生産性 등을 통하여 收益性을 제고하려는 노력이 나타나게 된다. 물론 기업의 基本目標 중의 하나가 收益이며 따라서 과거의 경영에서 收益性이 송두리째 등한시되었다고는 말할 수 없다. 그러나 위에서 논한 바와 같이 70년대의 韓國經濟의 급속한 성장하에서 經營의 焦點은 성장하는 경제에 어떻게 편승하여 企業의 規模를 확대하느냐에 맞추어졌었다.

그러나 安定基調下에서 經營의 焦點은 확대보다는 어떻게 주어진 여건하에서 收益性을 확보하느냐가 되겠다. 즉 과거의 高成長下에서 기업이 추구한 바가 어느 산업내에서 先導的인 位置를 확보하고 유지하는 것이었다면, 앞으로는 어느 기업이 가장 높은 收益性을 올리느냐 하는 收益性先導力(profit leadership)의 추구로 經營의 焦點이 바뀌어져야 하겠다.

물론 收益性 先導力을 提高하기 위하여 販賣增大와 市場占有率의 提高를 필요로 하는 것이 상례이다. 그러나 이때 市場占有率의 提高는 반드시 收益先導를 전제로 이를 위하여 실행되어야지 과거와 같이 단순히 확대를 위한 확대를 목적으로 많은 費用을 투입하는 경우 오히려 收益性은 악화될 소지마저 있다.

經營의 焦點이 收益先導에 모아졌을 때 우리나라 기업의 경영은 設備擴大指向的 經營으로부터 利潤指向的 經營으로 대전환하게 될 것이다. 즉 과거에는 기업의 規模擴大에 공헌하는 것이라면 어느 정도 손해를 감수하면서도 미래를 위하여 확장을 추진하는 경향이 있었지만 安定基調下에서는 이와 같은 戰略은 그 기업에 치명타가 될 수 있을 것이다. 收益先導力 확립을 위해서는 기업의 構造分析을 통하여 內部的 變數를 활용한 成長戰略을 樹立하여야 할 것이다.

##### 5. 國際化의 對備

끝으로 國內經濟가 安定爲主로 나아가고 開放體制로 전환됨에 따라 한국기업이 活路를 찾는 또 다른 길은 스스로가 開放體制와 國際化에 대비하는 것이다. 이 경우 증대되는 수입상품에 대한 競爭能力을 함양하여야 할 것이며, 나아가서는 스스로가 國際化事業을 開拓하고 확대하는 것이다.

國際化하는 요령은 어떠한 형태이든지 외국기업과 결연하는 방법에서부터 기업이 직접 외국에 資本과 技術을 가지고 進出하는 방법까지를 포함하게 된다. 특히 우리나라 경제의 獨特한 構造를 고려할 때 國際化에의 對備는 經營戰略의 필수적 요소이며, 앞으로 어느 기업이 얼마나 급속히 성장할 것이냐는 어느 기업이 얼마만큼 빨리 國際化와 開放體制에 對備하느냐에 달려 있다고 본다.



## VII. 結 論

結論적으로 最近의 韓國經濟와 企業이 經驗하고 있는 經營與件의 急速한 變化는 企業經營의 側面에서 새로운 課題를 提示하고 있다.

만약 어느 企業이 이와 같은 經營與件의 變化에도 不拘하고 過去の 成功秘決이 그대로 環境變化下에서도 作用할 것이라고 생각한다면 이는 企業 스스로가 퇴조의 길을 자초하는 것이다.

대신 經營與件이 變化함에 따라 與件變化를 把握하여 새로운 氣流에 順應하는 戰略을 開發한다면 그 企業은 어떠한 새롭고 어려운 與件下에서도 生存하고 成長하게 될 것이다.

低成長下에서 그 産業分野에 需要增加의 停滯現象이 있다고 하여 그 業種 자체를 斜陽産業이라고 단정하는 것은 企業經營의 금기사항이다. 이는 어느 産業을 일단 斜陽産業이라고 단정하게 되면 여기에는 成長産業과는 다른 戰略의 樹立과 執行이 이루어지기 때문이다. 나아가서 일시적인 需要增加 추세의 停滯를 斜陽産業으로 단정하는 것은 더 성장할 수 있는 企業의 發展을 阻害하는 결과만을 초래할 것이다. 실제로 經濟는 低成長일지도 모르지만 産業內의 變化는 끊임없이 계속되고 오히려 低成長經濟下에서 能率과 商品開發을 위하여 더 많은 變化가 일어날 수 있다.

따라서 企業의 존속뿐만 아니라 새로운 成長을 위하여 모든 企業이 戰略的 經營計劃을 樹立하고 이에 따라 與件變化에 대처하여 나아가야 할 것이다.

이러한 意味에서 오늘날의 韓國企業은 그 經營에 있어서 成長部門의 集中的인 開拓, 品質高級化와 他企業이 모방하기 어려운 새로운 製品的 開發, 企業變身, 체계적이고 일관성 있는 노력에 의한 生産과 流通面에서의 能率向上, 國際化的 對備 등을 基本으로 하는 經營戰略이 成功을 위한 하나의 必要充分條件으로 浮上하고 있다. 이러한 의미에서 오늘날을 戰略的 經營의 時代라고 일컬을 수 있겠다.