

# 韓國企業의 國際化 段階와 그 戰略\*

—外國企業과의 競爭力強化와 流通組織을 中心으로—

林 鍾 沅

《目 次》	
I. 序 言	IV. 海外市場의 管理能力과 流通組織의 變化
II. 韓國企業의 外國企業과의 關係	1. 間接 輸出 經路
1. 國際化 段階別 韓國企業의 國際協 力關係	2. 直接 輸出 經路
2. 政府主導型 企業成長 段階	3. 輸出課(部) 中心組織의 經路管理
3. 主力企業의 成長段階	4. 海外 輸入商과 去來關係를 強化하는 經路管理
4. 國際企業으로서 自生力 強化 段階	5. 外國의 實需要者와 去來關係를  강화하는 經路管理
5. 韓國—美國—日本 企業의 競爭과 協力關係	6. 海外事業本部의 經路管理
III. 海外競爭力 強化段階別 韓國業界의 戰略	7. 輸出市場 環境 管理型 經路管理
1. 國內市場에서의 國際化 段階	V. 結 言
2. 海外市場 進出型 國際化 段階	

## I. 序 言

韓國 企業이 國際化됨에 따라서 미국, 캐나다, 유럽 등 여러나라에서 규제가 강화되고 있다. 世界市場의 世界的 企業과 어떤 關係를 맺어야 우리 기업이 성장할 수 있을까? 이제까지는 한국기업이 해외 거점을 강화해 나가는 단계에서 외국기업과의 경쟁과 協力關係를 어떻게 정립해야 할 것인가에 대한 研究가 不足하였다.

世界的 GM과 제휴한 신진자동차가 몰락하는가 하면 이태리의 조그만 자동차회사로부터 포니모델의 설계를 받은 현대자동차는 크게 성공하고 있다.

한국기업의 국제화를 製品の 生産과 마케팅 측면에서도 분석할 수 있을 것이다. 세계에서 인기있던 상품을 모방하는 단계에서 우리나라의 기업이 새로운 제품을 혁신적으로 만들어 내는 단계로 變身해 나가는 과정은 어떤 단계로 설명할 수 있는가? 그리고 各段階別 主要戰略의 焦點과 마케팅 戰略은 무엇인가에 대해서 充分히 研究된 바도 없다.

筆者: 서울대학교 經營大學 經營研究所 研究員, 서울대학교 經營大學 副敎授

\* 이 論文은 1986年度 文敎部 學術研究助成費에 의하여 이루어진 것임.

정영호 24. 2224.  
88/3. 12.  
서우민 2406272727

本稿의 第2章에서는 해외 시장으로 거점을 개발하며 해외사업본부로 成長해 나가는 단계에 따라 해외기업과 경쟁 및 協力關係를 어떻게 확립해야 할 것인가를 제시하였다.

第3章에서는 기업의 생산과 마케팅 戰略의 측면에서 해외제품의 모방단계, 수정단계, 성숙제품의 혁신단계로 발전하는 과정을 제시하고 그 과정별 핵심적인 마케팅 活動을 提示하였다.

해외시장에서 成功하려면 商品力, 營業力 그리고 情報力이 있어야 한다. 특히 海外 營業組織이 튼튼하지 못하다면 世界市場에서의 變化에 신속하게, 그리고 적극적으로 대응할 수 없을 것이다.

企業의 國際化 段階別로 海外流通網과 營業組織이 어떠한 變化과정을 거쳐야 하는가에 대한 이론적 연구와 실증적 연구가 부족하다. 이러한 부분을 第4章에서 詳論하였다.

第2章과 第3章은 筆者의 이론적 背景과 한국기업에 대한 경영자문 경험, 그리고 經濟新聞을 통해서 一般화된 事實을 體系적으로 整理하는 調査方法을 이용하였다. 그러나 第4章은 한국기업의 국제화와 成長段階別로 한국기업의 해외영업조직과 유통경로, 그리고 해외영업활동을 事例調査한 결과를 體系적으로 정리하였다.

개발도상국으로서는 먼저 발전해온 한국 기업의 국제화 과정에서의 경쟁과 협력의 關係, 모방과 차별화 關係, 그리고 流通組織의 擴大過程을 연결하여 分析한 論文이 없었다. 비록 과학적인 資料의 제시와 과학적인 조사방법이 活用되지 못한 短點이 있다고 하더라도 客觀적으로 널리 보편화된 事實과 情報를 새로운 次元에서 새롭게 정리함으로써 한국 기업의 국제화를 좀더 加速化하고 成長率을 높일수 있는 知識을 體系化하는데 本稿의 目的이 있다고 할 수 있다.

## II. 韓國企業의 外國企業과의 關係

### 1. 國際化 段階別 韓國企業의 國際協力關係

세계에서 제일 큰 자동차 회사인 GM과 合作투자한 신진자동차는 몰락해 버렸다. 신진자동차는 日本市場을 압도하고 世界市場의 거점을 개척하려고 노력하던 토요타의 제품을 수입·조립하여 엄청난 이익을 얻었다. 그러나 이태리의 조그만 자동차회사의 기술을 도입한 현대자동차의 포니는 한국의 자동차 산업을 발전시키는 위대한 역사적 사명을 성공적으로 수행하였다고 할 수 있다.

한국의 자동차 수출이 증가하고 있다. 그러나 輸出用 차량에 대한 對日本 部品輸入이 총

원가에서 차지하는 비중이 30%以上이 된다. 日本의 円(¥)貨 平價切上이 계속되어 日本으로부터 기술을 도입하는 現代自動車와 기아산업은 円貨部品の 가격이 引上되더라도 日製部품을 계속 輸入하고 있다. 日本은 한국을 경유한 對美 自動車 輸出을 증가시켜 收入을 증가시키고 있다. 반면 한국은 미국으로부터 개방압력을 받고 있다.

앨범(album), 가전제품 등의 제품이 덤핑규제를 받기도 했다. 한국업체가 成長하고 國際化하는 과정에서 필요한 商品力, 營業力 그리고 情報力을 얻으려면 과연 어떠한 外國企業과 協力이나 競爭關係를 강화해야 할 것인가를 연구해야 할 것이다.

한국기업이 國際化함에 따라서 어떤 成長段階를 거쳐야 할 것인가를 分明히 해야 할 것이다. 자동차의 속도가 증가함에 따라 트랜스미션의 기아도 신속하게 變速시켜 주어야 하듯 國際化 段階도 신속하게 進行되어야 한다. 한국기업의 국제화 단계에 따라 어떤 국제화 단계에 있는 외국기업과 경쟁 및 협조관계를 모색해야 가장 유리할 것인가를 다음과 같이 分析할 수 있을 것이다.

기업의 국제화 단계를 국내 시장 개발단계, 해외거점(支社 등) 개발단계, 地域本部 개설단계, 그리고 本社와 地域本部의 立體的인 世界市場 장악단계로 구분할 수 있을 것이다.

<表 1>에서는 국제화의 어느 단계에 있는 외국 기업과 국제협력을 하느냐에 따라서 한국기업의 成長규모와 方向이 큰 영향을 받게 된다는 점을 說明하고 있다.

<表 1> 國際化 段階別 企業의 國際協力 關係

외국기업 한국기업	국내시장 개발단계	해외 거점 확보단계	地域本部 개설단계	本社-지역본부 立體的 단계
국내시장 개발단계	① 현대 조선과 영국 조선 현대 자동차와 伊자동차	국내 진출 일본 계회사	화신소니 삼성시계 ③	주한 계약회사 GM-Korea 동서 식품(커피)
해외 거점 확보 단계 (해외지사)	포철-USX	②	현대자동차와 미쯔비시	대우 자동차
地域本部 개설단계	삼성전자			
本社-地域 本부의 立體的 단계				GM-TOYOTA 도시바-모토롤라

세계시장에서의 지배적 위치를 상실해가며, 자기나라의 市場에서 움츠리고 있는 企業들은 한국 기업의 국제화에 대해 경쟁의식을 갖고 규제하기 보다는 오히려 지원해 주는 태도를 가질 수 있다. 한국기업이 기술을 분해하여 도입하면 <表 1>에서 제①번 方向으로 成長

할 수 있다. 삼성전자가 ①번 方向에서 제 3 단계의 국제화로 달리고 있다.

세계시장을 이미 장악한 단계, 즉 本社와 海外 支城本部의 立體的 關係를 확립하고 원부자재와 설비, 그리고 世界市場에서 경쟁력을 잃어 버린 제품을 高價로 處分하기 위해서 경쟁이 제한되고 市場이 보호된 한국시장에 침투하려는 기업과 협력하여 몰락해가는 한국측 기업의 운명이 제③번 方向이라 할 수 있다.

美國과 日本 企業들이 商品/市場別로 나눠먹기의 協力化를 第②번 方向에서도 시도하고 있다.

한국기업의 국제화 단계별로 업계의 배경, 정부역할 그리고 外國企業과의 관계를 좀 더 자세히 설명하면 다음과 같다.

## 2. 政府主導型 企業成長段階(第 1 段階)

### (1) 業界의 背景

企業의 能力이 不足하다. 競爭力의 원천인 製品開發力, 市場管理力, 그리고 情報力이 부족하다.

國內需要만으로는 선진국제품과 品質 및 價格競爭力을 가질 수 있는 工場을 건설할 수도 없다. 그러므로 世界市場에서도 競爭力이 있는 商品을 開發함으로써 輸入代替와 海外輸出을 실현시킬 수 있는 企業을 일으킬 企業人, 資本力, 技術 등이 부족하다.

### (2) 政府의 役割

① 政府가 國家 經濟의 發展을 위해서 特定 產業과 特定 企業을 선택하여 집중지원할 수 있을 것이다.

② 工業化를 成長의 原動力으로 한다. 그러나 國內 市場이 좁다. 그러므로 國內市場을 보호하고 輸入代替品目을 지원한다. 加工組立型 產業이 成長한다. 規模利益을 실현하고 外資도입의 元利金を 상환할 수 있도록 수출산업을 지원한다. 質보다 量的 擴大를 추진한다.

③ 도로, 전력, 항만, 통신 등 社會間接資本을 擴充한다.

### (3) 外國企業과의 關係

① 日本 또는 東南亞에 거점이 있는 다국적기업

GM, 걸프, 코카콜라, 의약품회사 등이 있다. 한국의 국내시장에 완제품이나 부품을 수출하기 위해서 한국에 合作會社의 형태로 거점을 마련할 必要가 있을 것이다. 이러한 企業의 한국진출목적은 한국시장의 확보에 있다. 한국을 생산기지로 해서 해외에 수출하려는 경우도 적다. 한국 시장이 정부정책에 의해 보호되므로 세계시장에서 이미 경쟁력을 상실한 製品(例, 시보레 1600, 제미니 등)이나 부품, 설비, 원자재 등을 高價格으로 처분하려

는 경우가 많을 것이다.

이러한 企業과 기술도입 또는 合作投資한 한국측 企業의 成長도 한국 市場을 벗어 나기 힘들 수 밖에 없을 것이다. 왜냐하면 이미 日本, 홍콩, 호주 등 동남아 지역에까지도 거점을 확보하고 있기 때문이다. 그러므로 한국측 企業의 成長이 制限되었을 뿐 아니라 몰락하는 事例도 있었다(제약업체, GM-Korea, 화신-소니 등). 그러나 코카콜라, 쉘-업 등 국내 소비시장만을 대상으로 하여도 收益性이 보장되는 경우도 있다.

한국시장이 政府에 의해 보호되는 점을 이용하여 한국시장만을 장악하기 위한 合作投資는 外國企業의 製造都賣商(manufacturing wholesaler)으로서의 성격에서 벗어나기 힘든 단점이 있다.

② 한국에 供給(生産)거점을 확보하려는 外國企業

한국에서의 生産이 競爭國보다 原價競爭力이 있다고 판단되는 경우, 한국에 생산거점을 확보하기 위해 한국진출을 하는 외국기업이 있다.

수출품의 부품생산을 위한 合作投資(삼성코닝의 브라운관, 수출용 자동차 부품생산)도 증가되고 있다.

海外 市場에서 競爭力이 있는 低價格과 高品質의 商品을 생산하도록 여러가지 品質改善의 자극을 外國企業側으로부터 얻을 수 있도록 努力한다면 한국기업과 外國企業의 協力關係가 강화될 것이다.

海外市場의 확보라는 측면에서 볼때 外國側 파트너는 海外市場에서 발생할 각종 규제와 장벽을 처리하는데 도움이 될 수 있도록 역할분담에 주의해야 한다.

③ 세계적 企業으로서 地位를 빼앗긴 外國企業

世界的 造船王國의 지위를 日本에게 빼앗겨 버린 英國의 造船業界는 모래사장과 강력한 企業意志를 가진 現代造船에게 造船所의 건설과 受注, 그리고 品質管理는 물론 資金까지 支援하게 되었다.

現代造船이 成長할수록 英國 조선업체의 매출액도 증가하였다. 現代造船으로서의 日本과 競爭하여 승리하도록 도와 줄 수 있는 外國의 先進企業이 必要했다. 現代造船은 外國의 도움을 받으면서도 生産과 販賣분야에 걸쳐서 경영의 獨立性을 강화하였다.

④ 海外市場을 적극 開發할 수 있는 能力이나 意慾이 不足한 外國企業

GM-Korea가 設立되자 現代自動車는 한국與件에 알맞는 고유모델을 개발하기로 결심했다. 年 生産 5萬臺 규모로 現代가 만들고 싶은 車의 조건은 다음과 같았다.

첫째, 값싼 車

둘째, 고장나지 않는 車

셋째, 고장나면 쉽게 고칠 수 있는 車

넷째, 한국 部品業界의 技術水準으로서도 견고하게 만들 수 있는 部品으로 組立될 수 있는 車, 그래서 國產化率이 높아 질 수 있는 車

다섯째, 설계가 간단한 車

여섯째, 연료효율이 높은 경제적인 車

일곱째, 수출할 수 있는 車

現代自動車가 고유모델 승용차를 개발하며 成長하는 것을 싫어하지 않을 뿐 아니라 오히려 도와주고 싶은 태도를 가진 자동차 회사는 세계 어느 나라, 어디에 있을까? 이러한 會社를 찾기 위해서 세계 각국의 자동차회사를 찾아 다녔다고 한다.

自動車란 各種 部品이 結合된 組立體이므로 自動車를 分解해서 現代自動車の 成長을 종아할 수 있는 外國會社로 부터 技術을 도입하였다. 포니라는 商標는 한국에서 만들었다. 車體는 이태리, 엔진과 기어박스는 日本 등으로 分業化하여 고유모델 개발에 成功하였다.

### 3. 主力企業의 成長段階(第2段階)

#### (1) 業界의 背景

한국의 産業化 過程에서 제품개발과 市場開拓에서 탁월한 成果를 기록하는 기업이 나타난다. 국가경제발전의 선구자로서 한국을 代表하는 企業으로서 한국의 이미지를 쇄신시켜 주는 역군의 역할을 수행한다.

政府의 支援, 간섭과 규제속에서 벗어나려고 努力하는 企業이 成長한다. 政府로부터의 離乳段階라고 할 수 있다.

짧은 期間동안에 高成長政策을 추구하는 과정에서 지속적인 投資와 外上賣出金의 증가에 따른 부채증가와 資金需要를 충족하지 못하여 政府의 金融支援을 받거나 沒落하는 경우도 있다.

#### (2) 政府의 役割

① 産業合理化 또는 産業調整을 위해 不實企業의 정리작업을 추진한다.

② 外資의 元利金 상환과 지속적인 資本財의 도입을 위해 輸出促進政策을 강력히 추진한다.

③ 소나기 수출에 의한 무역마찰이 시작된다.

④ 一部 企業에 대한 政府支援의 정도가 커지고 沒落企業이 발생함에 따라 業界와 政府와의 갈등 관계가 擴大된다.

⑤ 海外市場의 據點을 확보하도록 海外支社 설치허가를 완화한다. 그러나 支社運營의 效率을 높이기에는 企業의 能力이 不足하다.

(3) 外國企業과의 關係

① 日本 또는 東南亞에 거점이 있는 會社

한국기업의 成長勢力을 한국市場內에 묶어 두려는 努力을 계속한다.

新製品의 生産, 製品改善과 같은 분야, 원자재, 부품의 구매와 제품의 수출 등에 까다로운 조건을 첨가시킨다. 그리하여 한국측 파트너와 外國파트너 相互間에 갈등이 시작된다.

대우자동차는 GM(美) OPEC(獨) ISZU(日本)의 굴레를 헤쳐나가기 위해 合作投資先인 GM과의 협상력을 강화해야 했다.

삼성시계도 마침내 시계생산의 핵심인 무브먼트(movement)의 獨自的인 生産을 시작할 것으로 보도되었다.

② 한국에 生産據點을 확보하려는 外國企業

삼성 전자가 VTR, 전자렌지 등의 수출을 통해서 해외시장을 개척하기 시작했다. 現代自動車도 포니의 수출市場을 擴大하고 美國市場用 승용차 개발을 시작했다. 미쯔비시는 현대를 통한 北美市場을 開拓하기 위해 合作投資와 기술제공을 하였다.

한국 企業이 對美輸出商品의 供給(生産)處의 역할을 수행하기 시작함에 따라 對美 무역마찰이 본격적으로 나타나기 시작했다.

4. 國際企業으로서의 自生力 強化段階(第3段階)

(1) 業界 背景

“軍納이나 官納은 事業이 아니다”라고 할 만큼 競爭이 치열한 海外市場을 목표로 競爭力을 강화하여 業界內에서는 세계 10大企業으로 成長한 事例가 증가하고 있다.

生産의 거점도 主要 經濟圈別로 미국, 영국, 독일, 동남 아시아로 擴大시키는 단계이다. 獨自的으로 原價切減能力과 技術開發能力을 강화해야만 국제경쟁에서 살아 남을 수 있다. 해외 지사나 다른 형태의 거점들과 서로 연결하여 多角的 貿易을 통한 原資材의 安定的이고 長期的인 確保, 그리고 輸出構造를 연계시키는 方法을 모색하게 된다.

예컨대 런던支社가 있다면 런던을 중심으로 하는 商圈뿐만 아니라 아프리카, 또는 미국 商圈과의 연계도 강화하여 營業구조를 多角化하는 단계라고 할 수 있다.

한국은 對美 輸出을 증가시켜 무역흑자를 누적시켰다. 한국의 輸出增加에 必要한 生産要素(設備, 부품 등)를 日本으로부터 輸入하였다. 그래서 對日 무역 적자도 증가되었다. 한국·일본·미국의 三角關係를 구조적으로 개선하지 않는다면 미국으로부터의 압력을 分散

시킬 수 없을 것이다.

## (2) 政府의 役割

예전대 원자력 발전소의 注文을 둘러싸고 프랑스, 캐나다, 미국의 경쟁이 치열해진다고 가정하자. 대한항공이 프랑스로부터 비행기(에어버스)를 주문하고 캐나다로부터는 수출용 승용차의 타이어와 부품을 수입하여 무역보복을 완화시키는 한편 미국의 원자력 발전소 공급업체끼리 경쟁시키되 對韓開放壓力을 완화시켜가면서 국내 수출산업을 보호해야 한다.

대한 항공이나 현대자동차는 에어버스와 타이어 및 부품을 政府의 통상정책에 附應하여 수입했으므로 그 代價를 政府에게 要求하게 될 것이다. 정부가 금융·재정정책을 통하여 이러한 會社에 도움이 되었다면 野黨으로부터 政經밀착에 의한 부패라고 공격받게 될 것이다. 야당을 무마하기 위해서 또 다른 카드가 제시되어야 한다면, 선의의 다른 국민이나 경제분야의 희생이 따르게 된다.

기술혁신과 첨단산업, 그리고 고용효과가 큰 산업에 대한 政府의 支援이 없다면 세계시장에서의 경쟁은 물론 국내시장에서도 外國企業에 沒落해 버릴 위험이 있을 것이다.

이와 같이 政府는 多數의 利害關係集團과의 효율적인 調整能力을 발휘하지 못한다면 그 政權은 붕괴되고 경제사회의 발전은 큰 위협을 받게 될 것이다. 80년과 같은 마이너스 成長時代로 돌아가게 될 위험이 증가한다.

미국의 大企業이 日本의 정부, 업체, 그리고 국민들의 직접·간접적인 지원을 받는 日本企業과 미국에서 경쟁을 한다면 누가 이길 것인가? 오늘날 世界市場에서 이러한 競爭을 새로운 경쟁(the new competition)이라 한다.

日本國會社(The Japan, Inc.)와 한국의 個人企業이 世界市場하더라도 競爭해서 한국 기업이 승리할 수 있도록 지원할 수 있는 한국회사(The Korea, Inc.)가 必要하다. 이러한 정부의 새로운 역할을 과연 한국정부가 어떻게 수행해야 할 것인가?

## (3) 外國企業과의 關係

韓國·美國·日本의 三角 貿易均衡을 이룩하는 方向으로 企業 國際化 政策을 추진할 能力을 함양한다면 한 次元 높은 國際企業으로 成長할 수 있을 것이다.

### ① 美國—日本의 結合

엔(¥)貨의 平價切上에 따라 日本과 美國의 大企業들이 協力하여 世界市場(美·日 市場)을 장악하려는 傾向이 부각된다.

GM과 토요다, 도시바와 모토롤라, 하니웰과 日本電氣 등의 事例가 있다.

### ② 韓國—美國의 結合



한국의 포항종합제철은 미국의 철강회사(USX)와 合作投資하여 미국 시장을 개척하기 시작했다. 대우자동차도 GM과 協力하여 부품 및 승용차를 미국市場에 수출하고 있다.

한국과 미국企業이 結合하여 미국이나 한국시장을 공격하는 것보다 日本市場을 공격할 수 있어야 미국도 한국기업에게 高技術을 제공하려 할 것이다.

미국인의 자본과 技術로서 한국에서 생산된 商品이 엔(¥)高로 성장해 가는 日本市場에서 경쟁력을 강화할 수 있다면 韓—美—日의 貿易均衡을 달성하는데 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

### ③ 韓國—日本의 結合

한국의 기아산업, 현대자동차는 日本의 마쯔다나 미쯔비시로부터 제품 또는 部品을 輸入하여 美國으로 승용차를 수출하고 있다. 部品輸入의 日本依存度가 30%나 되므로 미국의 對韓 무역규제를 불리일키는 불씨가 되고 있다. 아울러 日本의 엔(¥)貨가 切上되더라도 비싼 가격으로 部品을 輸入해야 하므로 輸出채산성이 급속도로 악화되고 있다. 円高를 극복하기 위해서 日本의 資本·部品 그리고 技術이 投入되어 해외에서 생산된 商品을 다시 日本으로 공급할 수 있을 것이다.

## 5. 韓國—美國—日本企業의 競爭과 協力關係

### (1) 美國側의 基本立場

① 對韓 및 對日貿易赤字를 開放壓力과 환율 조정으로 해소하려고 한다.

② 첨단산업의 技術우위를 유지하고 日本 기업의 공격을 제한시키기 위해 美—日企業의 市場카르텔과 같은 경쟁제한 행위를 모색한다.

③ 成熟期の 제품으로서 競爭社보다 原價切減能力이 없는 경우, 포기하거나 기존의 市場支配力을 이용하는 전략(U.S. Steel과 포철, 포드—기아—마쯔다)을 선택한다.

### (2) 日本側의 基本立場

① 아시아 개발국가의 對美, 對外 輸出商品에 대한 設備와 生産要素에 대한 支配力을 강화한다. 主要 原資材의 供給會社에 대한 投資增大, 핵심기술의 보호, 그리고 개발도상국의 成長會社에 대한 자본투자 증대에 의한 支配力을 강화하는 方法을 쉽게 생각할 수 있다.

② 엔(¥)貨의 平價切上에 따라 모든 것을 日本에서 생산하려는 주의 (full-set manufacturing)에서 벗어나 日本 國內市場用 商品까지도 외국으로부터 도입하려는 動機가 성장하고 있다.

③ 아시아 개발국가의 하청기업에게 원부자재의 가격인하를 촉구한다.

④ 非價格 競爭力을 강화한다. 莫大한 흑자를 힘으로 하여 공산국가, 자본주의국가를 막

론하고 資本的 支配力과 技術的 支配力, 原副資材와 部品에 관한 支配力, 그리고 權力構造 (政治經濟)에 대한 영향력 등을 極大化하려고 한다.

⑤ 海外的 많은 據點들과 立體的 關係를 강화하여 多角的인 연계거래를 통해서 아시아 개발국가의 代父(God Father)로서의 地位를 강화하려고 한다.

### (3) 韓國企業의 政策方向

① 엔(¥)貨가 上昇하고 圓貨는 달러貨에 연계되어 變化하고 있다.

② 日本의 國內市場에 대해서 日本人의 技術지원으로 만든 韓國製品(성숙기의 표준상품: TV, VTR, 전자렌지 등 工產品)이라는 이미지를 심는다면 日本市場에 대한 輸出을 증가시킬 수 있다.

③ 한국유리+日本板硝子+포드子會社가 연결하여 한국에서의 생산품이 미국으로 수출되었다. 그러나 한국과 미국, 미국과 일본, 그리고 한국과 일본의 무역적자 관계를 해소하기 위해서는 한국의 생산품이 日本市場에 진출할 수 있도록 기술과 자본에 대한 支援을 강화할 수 있는 美國側의 介入程度를 증가시키도록 유인해야 할 것이다.

④ 승용차, 가전제품 등의 선진국에 대한 수출이 증가되고 있다. 무엇보다 國產化된 部品으로 설계할 수 있는 能力, 또는 部品の 國산화 비율을 증가시킬 수 있도록 美國이나 선진국과의 협력關係가 필요하다.

⑤ 한국 제품을 구입해간 外國 소비자의 代替需要와 高級製品의 需要를 충족시켜 줄 수 있는 能力을 신속하게 보완해야 할 것이다.

## III. 海外競爭力 強化段階別 韓國業界의 戰略

한국 企業의 國際化는 다음과 같은 단계로서 分析할 수 있다. 國際란 單語는 나라와 나라 사이의 관계가 포함되어 있다. 어떤 나라라는 의미 속에는 그 나라의 상품, 기술, 자본, 기업인과 같은 生産要素를 생각할 수 있다. 그러므로 한국市場에서 外國人의 資本이나 技術, 外國人의 기업활동이 있다면 한국市場은 開放되어 있을 뿐 아니라 國際化가 始作되었다고 할 수 있을 것이다.

### 1. 國內市場에서의 國際化 段階

한국市場을 침투하기 위해서 國內에서 直接投資 또는 合作投資한 경우가 많다. 이러한 企業들의 性格이나 運命은 그 企業의 이름을 보고서도 어느 정도 짐작할 수 있다.

#### (1) 外國會社名-Korea型

가장 전형적인 事例은 GM-Korea라고 할 수 있다. GM은 아직도 한국에서 영업을 하고 있으나 GM의 파트너는 신진→새한→대우로 바뀌어져 왔다. 신진자동차나 새한자동차는 몰락했다.

合作企業을 경영함에 있어서는 市場與件에 알맞는 製品의 선택, 그 製品을 生産하는데 必要한 原副資材의 조달, 그리고 제품의 生産技術은 물론 販賣管理에 있어도 外國人에게 의존하는 경우가 많다. 이러한 경우에는 國內의 한국측 파트너가 몰락할 위험이 크게 증가하게 된다.

GM과 같은 多國籍 企業의 한국 市場에 대한 태도나 한국시장에 있어서의 경영목표는 반드시 한국 자동차 산업의 발전에 초점이 있다고 생각하기 어려운 점이 많다. GM-Korea를 창구로 하여 GM의 부품, 원자재, 기계설비 등을 한국에 수출하는데 큰 관심이 있었다고 생각할 수 있다.

## (2) 한국회사이름-외국회사이름형

유한-김벌리, 화신-소니, 대웅-릴리 등은 이러한 事例에 속한다. 한국측 회사가 어느 정도 그 業界의 명성과 전문지식을 갖고 있으면서 제품의 원료공급이나 판매분야, 생산분야에서의 主導權을 장악한 경우와 그렇지 못한 경우로 區分할 수 있다.

원자재의 구매는 물론, 產品의 생산과 판매에 이르기까지 한국측의 전문지식이 부족할수록 해외의 합작 거래처와 有利한 條件으로 去來關係를 發展시키지 못하여 실패하는 사례가 있다.

한국의 業界를 너무나 정확하게 파악하고 있기 때문에 한국측 합작기업이 합작관계가 깊다고 하더라도 外國의 合作企業에게 끌려 다니는 事例도 많다.

## 2. 海外市場 進出型 國際化 段階

한국기업이 외국기업, 외국기술, 그리고 外國人이나 外國資本과 競爭關係 또는 協力關係를 통해서 海外市場의 개발이나 海外市場의 침투를 목적으로 국제화하는 경우가 증가하고 있다.

### (1) 모방단계

#### ① 제품개발 측면

海外市場에서 팔릴 수 있는 제품, 또는 많이 販賣되고 있는 製品을 선택한다.

#### ② 한국기업의 주요 強點

製造原價를 현저하게 절감시킬 수 있는 強點에 의해 海外市場進出을 적극 추진할 수 있다

#### ③ 한국기업의 주요 弱點

비록 제조원가가 저렴하다고 하더라도 商品力과 市場力이 부족하다.

#### ④ 海外 競爭企業과의 關係

海外市場의 지배적 기업과 協力的 關係를 유지하지 못한다면 弊害를 받아 몰락할 위험이 크다.

그러므로 現地의 大型 流通業體나 市場 支配企業과 보완관계 또는 協力關係를 모색해야 한다. 이러한 關係를 모색하기 위해서는 大型 業體에 대한 製品生産基地로서의 역할, 무역 분쟁의 分散機能을 수행할 수 있는 역할, 그리고 기술이나 原資材의 수입과 연계되는 경우가 많다.

⑤ 마케팅 戰略의 초점

해외시장에서 競爭力이 강한 상품을 생산할 수 있는 技術能力의 향상이 가장 절박한 과제라고 할 수 있다.

그러므로 해외시장에서 인기있는 商品의 생산기지(export platform)가 될 수 있도록 努力해야 한다. 만약 해외시장에 수출할 수 없을 만큼 오래된 모델을 수입해서 생산하거나 해외시장에서 低價—低質商品을 선택하여 생산한다면 競爭力있는 商品을 생산할 수 있는 技術能力을 開發하기 곤란할 것이다.

⑥ 마케팅 戰略

㉘ 제품관리: 海外市場에서 競爭力 있는 商品의 選擇 能力 向上에 초점을 둔다.

㉙ 경로관리: 간접수출을 이용하나 해외시장의 정보를 제품개발 계획에 강력히 반영할 수 있는 能力을 개발해야 한다.

㉚ 가격관리: 生産效率의 極大化를 실현 할 수 있는 價格訴求를 한다.

㉛ 촉진관리: 바이어와 단골거래를 통한 반복주문을 받을 수 있도록 관리한다.

㉜ 시장조사: 해외 시장에서 성공사례를 分析하여 成功要因을 파악한다.

(2) 제품수정단계

① 제품개발측면

세계市場에서 팔리고 있는 상품을 모방할 수 있는 단계에서 벗어나 새로운 제품의 특성을 첨가시켜 기존 제품의 성능을 개선할 수 있는 기술적 능력을 갖춘 단계라고 할 수 있다.

② 한국기업의 주요 強點

競爭商品에 비해서 品質水準이 가격보다 훨씬 높아졌기 때문에 바이어들의 注文이 증가하게 되었다.

③ 한국기업의 주요 弱點

한국상품이 가격에 비해서 품질이 좋다는 사실을 海外의 다른 去來處들이 모르고 있다는 점이다. 더욱 더 치명적인 약점은 한국의 輸出業者들 自身이 자기상품에 대한 사랑과 집념

그리고 자부심(pride)이 부족하다. 따라서 구매자들(buyers)에 대한 商談能力의 우위성(reward power)을 강화해야 한다.

#### ④ 해외競爭企業과의 關係

아직도 해외시장에서 덤핑이나 각종 규제를 받았을 때 이러한 외적 규제를 극복할 능력이 부족하다. 그러므로 海外市場의 支配的 企業이 공격하거나 방어하려는 市場을 침투할 때 세심한 注意가 必要하다.

海外市場의 支配的 企業과 共生的 關係(symbiotic relationship)를 갖도록 해야 할 것이다.

#### ⑤ ① 마아케팅 戰略의 초점

넓은 市場을 모두 공격할 마아케팅 能力이 없다. 그러므로 自己製品에 알맞는 市場을 탐색해야 한다. 現代自動車の 포니(Pony)는 먼저 國內市場에서 成功했다. 한국과 같은 與件을 갖춘 나라, 즉 고치기 쉽고, 고장나지 않고, 엔진이 견고하며 값이 싼 승용차를 必要로 하는 국가를 찾았다.

② 중남미국가에서 동남아시아국가, 아프리카국가, 유럽국가 그리고 캐나다로 시장을 개척하면서 製品의 品質革新을 강화했다. 이와 같이 하나의 市場을 선택하여 집중공격으로 成功하던 다른 市場으로 市場을 차례로 순환시켜 가는 순환전략(market sequencing strategy)을 전개해야 한다.

③ 自己商標(제조업자라면 제조업자의 고유상표)를 개발하거나 포니와 같이 한국의 固有모형을 개발하도록 한다.

#### ⑥ ② 마아케팅 戰略

① 製品管理: 선진국에서 가장 많이 판매되고 있는 成熟期 製品을 各市場與件에 알맞도록 開發한다. 예컨대 사우디 아라비아의 건설현장에서 필요한 소모품성격의 工具를 수출한다면 근로자들이 기념품으로 가져갈 수도 있을 만큼 값싸고 사우디의 건설규격품과 工事現場에 適合한 製品을 개발해야 할 것이다.

② 經路管理: 제품의 모방단계에서 수출을 담당하던 조직이 영업과 또는 수출과라고 한다면, 현지에 알맞는 製品으로 수정할 만큼 製品開發能力이 向上된 단계에서는 무역부를 두어 海外의 大型去來處와 직접수출의 비중을 증가시키기 시작한다. 外國의 구매자(buyers) 또는 輸入商(importer)들과의 商談을 증가시킨다. 무역이란 수출과 수입의 업무를 포함하고 있다. 그러므로 무역부에서는 海外 원자재의 확보를 위한 活動도 강화한다.

國內業界나 종합상사에서 現地支社를 개설하기도 한다. 海外支社가 本社의 在庫를 처리하려는 밀어내기식 思考가 조금이라도 있다면 그 海外支社의 경영은 惡化될 위험이 증가

한다고 할 수 있다. 밀어내기식 판매는 外上販賣를 하게 하며 價格引下가 중요한 販賣手段이 된다. 값싸게 外上으로 구매한 去來處가 不渡를 몇번 내고 나면 海外支社의 경영이 흔들리게 된다. 支社要員이 해외영업의 전문가도 아니므로 支社 운영비에 대한 賣出成果가 낮은 문제가 있다.

◎ 價格管理 : 品質水準에 비해서 價格이 싸므로 去來處의 수와 去來量이 증가한다. 그러므로 當社의 製品을 구입해 가서 가장 비싸게 판매하는 去來處부터 선택하는 작업을 가격관리 의 가장 핵심적인 전략적 초점으로 삼아야 한다.

當社의 製品을 비싸게 판매하는 去來處일수록 價格보다 品質을 중요시한다. 그러므로 品質向上을 去來處가 요구하고 品質에 대해서 까다로와질수록 제품의 品質이 向上되며, 그 결과 價格도 引上할 수 있다.

④ 促進管理 : 촉진활동을 추진할 수 있는 범위와 수단은 輸出價格과 生産原價의 차이(공헌이익)의 크기와 상관관계가 높다. 촉진예산이 제한되어 있으므로 去來處에 대한 협동적 촉진(cooperative promotion)을 강화하는 것이 바람직하다.

### ◎ 市場調査

海外 現地の 市場管理를 위해서는 現地の 전문조사기관을 이용하거나 自體의 市場情報를 체계적으로 누적시켜 시장분석능력을 강화해야 한다.

### (3) 成熟製品의 再活性化 段階

#### ① 제품개발 측면

카 스테레오(car-stereo)의 제품을 아직도 日本으로부터 수십만대나 수입하여 輸出用 승용차에 부착시키고 있다고 한다. 美國의 家電機械 製造會社가 컬러 TV의 생산과 연구개발에 치중하면서 라디오 生産을 점차 포기하기 시작했다. 그 당시 컬러 TV에 이용되기 시작하던 반도체나 집적회로를 미국이 포기한 라디오에 적용하여 小型트랜지스터를 日本에서 생산하였다. 성숙기에서 쇠퇴기로 넘어가던 라디오란 제품에 대한 需要가 다시 폭발하게 되자 日本은 小型라디오 市場을 석권하게 되었다.

이미 製品은 널리 소개되어 있었으므로 트랜지스트 라디오가 出市되자 그 성능을 즉각 소비자들이 파악할 수 있었다.

우리나라의 VTR, 전자렌지, 컬러 TV의 성능은 세계적으로 인정받고 있다. 반도체 분야에서도 세계적 企業과 競爭을 하려는 단계에까지 이르고 있다. 이러한 技術的 能力을 발휘한다면 輸出 승용차에 부착할 수 있는 高級 카 스테레오도 만들 수 있을 것이다. 數年前 日本에 여행갔던 主婦들이 코끼리표 전기밥솥을 많이 사왔기 때문에 記事거리가 된 적이

있었다. 초음속 제트기의 엔진까지 조립생산하는 나라에서 전기밥솥을 못 만드는 것이 아니라 전기밥솥을 만들기 위한 研究努力을 日本業體보다 적게 투입하고 있다는 점을 깨닫게 해준 사건이었다.

成熟期の 製品은 세계적 기업이 개발하였으나 그 기업들은 보다 附加價値가 높은 상품에 새로운 연구개발의 관심을 쏟고 있는 경향이 많다. 이러한 기업들이 성숙기 제품의 관리를 게을리하고 있다면 선진국 기업이 미처 보완하지 못했던 제품의 약점을 보강할 수 있을 것이다. 이와 같이 성숙기 제품을 革新시키는 戰略(mature innovator)을 추진해야 할 것이다.

#### ② 한국기업의 強點

成熟期の 제품으로서 가장 品質水準이 向上되었을 뿐 아니라 規模利益, 部品 및 原資材의 安定的 調達源泉을 확보하게 되었다. 그러므로 競爭社보다 原價切減能力이 向上되었던 경우가 많다.

#### ③ 한국기업의 主要弱點

低價格—高品質型의 商品을 生産할 能力이 있다고 하더라도 이러한 商品을 판매하기 위한 販賣網을 獨自的으로 확보하지 못한 경우가 많다.

商標이미지나 商標認知도가 낮다. 그래서 大型 流通店에서 바겐세일 品目으로 利用되는 위험이 많다. 바겐세일 品目으로 轉落되면 去來處마다 價格差異가 발생하므로 소비자들의 상표선택의 교란을 일으킬 위험이 증가하게 된다.

#### ④ 海外 競爭 企業과의 關係

海外 競爭企業은 成長해 오는 한국기업에 대한 경계를 강화하게 된다. 덤핑규제와 같은 方法으로 박해하는 방법, 하청생산업체로서의 관계를 통해서 새로운 상품개발능력을 소모시키는 방법, 合作投資의 파트너로서 共生的 마아케팅(symbiotic marketing)을 전개하는 方法 등이 있다.

#### ⑤ 마아케팅 戰略의 焦點

첫째, 市場變化에 신속히 對應할 수 있도록 商品企劃力을 강화한다.

둘째, 해외시장에서 새로운 신기술의 도입과 제품의 流通을 獨立的으로 전개할 수 있는 거점을 개발한다.

셋째, 世界企業과 競爭 및 協調關係를 조정한다.

넷째, 市場地位를 向上시키기 위하여 海外有名商標를 買入하거나 高유상표의 사용빈도를 증가시킨다.

#### ⑥ 마아케팅 戰略

- ㉞ 製品管理：製品差別化와 기존제품의 再活性化(revitalization)를 추진한다.
- ㉟ 經路管理：流通의 거점을 확보한다. 거점관리의 固定費를 충당할 수 있는가를 검토해야 한다.
- ㊱ 價格管理：販賣經費의 增加에 따라 高價格 去來處를 선별함으로써 가격인상을 추진한다.
- ㊲ 促進管理：商圏을 중심으로 판매촉진비의 낭비가 없도록 촉진의 대상을 분명히 한다. 去來處에 대한 구매시점광고, 거래처 販賣員에 대한 촉진 등 거래처의 中心的 촉진에서 사용정도가 큰 소비자(heavy user)를 중심으로 하는 소비자 판촉으로 展開한다.
- ㊳ 市場調査：해외정보를 수집하고 분석하는 社內 전담요원을 배치한다. 現地の 市場 전문기관을 이용하여 現地 適應化 戰略(market adaptation), 즉 現地化 戰略을 추진함에 있어서의 成功要件, 그리고 前提條件이 무엇인가를 파악한다.

#### IV. 海外市場의 管理能力과 流通組織의 變化

수출기업의 海外市場開拓能力에 따라서 해외시장을 관리하는 조직부서의 크기와 역할이 달라지게 된다.

低價格—低品質의 제품을 생산하는 기업은 영업부에서 간접수출업무를 담당하는 課를 두는 경우가 많다. 이러한 경우에는 간접수출의 장단점을 파악하여 해외유통기관의 횡포에서 벗어나 새로운 판매기회를 창조할 수 있도록 노력해야 한다

低價格—高品質의 제품을 수출하는 경우에는 해외구매자(buyer)나 해외수입상들이 적극적으로 판매하려고 할 것이다. 그러므로 自社商品의 판매를 강화할 수 있는 거래처의 多邊化가 중요하다고 할 수 있다.

高價格—高品質의 제품을 수출하는 기업은 해외시장에서 유통경로관리의 전반에 걸쳐서 유통경로의 선택, 유통단계별 유통기관의 선택, 유통기관과의 거래조건 강화 등으로 유통 경로 관리를 확대할 수 있다. 해외시장의 관리능력과 수출조직의 확대과정을 <表-2>로 요약할 수 있다.

##### 1. 間接輸出經路

간접수출이란 商品의 供給者가 海外의 輸入商, 製造業者, 都賣商, 實需要者 등과 같이 해외시장에서 판매 또는 사용할 목적으로 수입하는 購買者와 직접적으로 상담을 하지 않는 경우를 말한다.

수출품의 제조회사를 대신해서 輸出의 상담과 계약, 海外市場情報의 수집, 수출에 따르



〈表-2〉 海外市場의 管理能力과 輸出組織의 擴大

해외 시장개척 능력증가	수출조직의 확대	영 업 과	수 출 과	무 역 부	현 지 지 사	현지판매회사
高價格— 高品質型	販賣手段의 多角化段階					<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고유표이용증가</li> <li>· 협동광고증가</li> <li>· 현지조립공장설립</li> <li>· 현지전문판매원고용</li> </ul>
低價格— 高品質型	去來處 多邊化 段階			<ul style="list-style-type: none"> <li>· 海外大型去來處에 직접수출증가</li> <li>· Buyer, Importer의 방문에 의한 계약증가</li> <li>· 고급원자재 확보와 직수입증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Importer, Wholesaler, Distributor, Sales Agents등과 해외현지에서 수출계약증가</li> </ul>	
低價格— 低品質型	價格訴求 段階	수출품의 하 청생산   간접수출	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 國內 Buying Office와 상담증가</li> <li>· 수출용원자재의 수입을 위한 오피상과 접촉증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· OEM·상표수출의 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· OEM 의존도 감소를 위한 고유표개발실시</li> </ul>	

는 각종 危險負擔, 또는 수출품의 제조회사가 제품을 생산하는데 필요한 資金의 支援까지 도와주는 기능을 수행하는 機關(종합상사, 무역회사, 輸出代行商 등)을 이용하여 수출하는 것을 간접수출이라 할 수 있다.

간접수출의 一種으로서 國內輸出(local export)도 있다. 國內輸出이란 輸出用 原副資材를 수출품 제조회사에게 판매하는 것을 말한다.

(1) 間接輸出의 長點

① 세계적인 販賣網을 갖고 있는 商社는 세계 각 시장에서의 市場情報를 갖고 있다. 국제무역에 따르는 복잡한 문제들에 대한 해결경험도 갖고 있다. 이러한 給合商社들에게 納品輸出함으로써 輸出量의 증대를 통한 生産價引下, 品質向上 등을 이룩할 수 있다.

② 輸出入에 따르는 업무는 물론 海外市場開拓을 위한 費用을 절감할 수 있다. 수출이나 수입의 규모가 적은 경우 수출입업무부를 유지하는 것이 비경제적인 경우가 많다.

③ 제조업체는 綜合商社의 신용을 이용하여 金融支援을 얻을 수 있다.

④ 輸出에 따르는 각종 クレ임이나 위험부담을 輸出商社가 책임진다.

(2) 間接輸出의 短點

海外市場에서 自己會社의 商品을 취급하는 商人이나 消費者와 아무런 접촉을 할 기회가 없기 때문에 다음과 같은 단점이 있다.

① 輸出商品の 품질수준이 海外市場에서 競争商品과 구체적으로 어떤 性能이나 디자인의 차이가 있는지 정확히 모른다.

② 해외고객이 좋아하는 商品이 되려면 어떤 특성을 갖고 있어야 하는지 정확히 모른다.

③ 海外市場에서 自社商品이 누구에게 어떤 가격조건으로 판매되는지 정확히 모른다.

④ 오직 輸出商社에서 下請生産을 요구하거나 注文을 해주지 않으면 해외에 수출할 능력이 없다. 수출상사에 대한 의존도가 높다.

⑤ 輸出商社에서 製造會社에게 불리한 去來條件을 강요하더라도 인간적으로 간절히 사정해서 동정을 구하는 방법 이외에는 代案이 없다.

⑥ 輸出商社는 品質과 마진이 좋은 納品業體를 항상 찾아 다닌다. 그러므로 輸出商社의 注文이 갑자기 끊어져 버릴 위험이 크다.

⑦ 輸出商社의 販賣社員이 바뀌거나 판매 사원이 自社商品의 수출에 관심이 없어진다면 수출은 감소할 수밖에 없다.

⑧ 輸出商社가 해외고객에 대한 販賣前, 販賣後 서비스를 계속해 줄 能力이 부족하다. 그러므로 해외고객에게 低質商品이란 이미지를 주기 쉽다.

⑨ 製造業者가 海外市場에 대한 정보가 없으므로 해외수업상이나 輸出商이 부당하게 손실을 전가시키고 價格을 인하시키고 부당하게 클레임을 제기 하더라도 비굴하게 당할 수밖에 없다.

⑩ 輸出商이 運送書類를 販賣(nego)하여 수출대금을 회수하고서도 納品輸出業體에게 代金支拂을 지연시키는 사례도 많다.

⑪ 거래처와 수출을 계속 증가시키려면 價格引下의 압력을 받게 된다. 價格을 引上시키면 다른 공급자를 선택하기 때문이다. 그 결과 低價格—低品質의 악순환을 벗어나기 힘들게 된다. 가격인하 이외에는 거래처를 설득시키는 代案이 없다.

⑫ 가격인하가 계속되는 경우 기업의 수익성도 악화되고 수입국으로부터 덤핑규제도 받아 결국은 수출을 못하게 되는 사례도 발생하게 된다.

## 2. 直接輸出經路

直接輸出이란 輸出業者가 外國의 輸入商, 都賣商 그리고 實需要者 등과 직접 輸出商談과 輸出契約의 주요한 당사자로서의 역할을 수행하는 경우를 말한다. 수출에 따르는 각종 節次業務를 종합상사나 第3의 機關에게 위탁하더라도 수출계약무를 직접 추진하는 경우는 직접수출이라 할 수 있다.

大型 綜合商社들은 輸出實績이 필요하며 中小輸出業體는 小量의 輸出業務를 전담하는 조

직을 유지하는 것이 비경제적이므로 수출업무를 종합상사에게 위탁하는 경우도 있다.

(1) 直接輸出의 長點

① 海外市場에서 購買者(buyer), 都賣商, 輸入商, 大型小賣商, 實需要機關(original equipment manufacturers 포함)등 거래의 당사자와 직접 商談을 하므로 海外市場情報를 비교적 정확하고 신속하게 파악할 수 있다.

② 海外市場에서 발생하는 문제들을 신속하게 처리할 수 있는 능력이 향상된다.

③ 경쟁제품의 품질을 직접 평가하여 自社製品의 품질수준을 향상시킬 수 있는 기회가 증가한다.

④ 경쟁상품의 廣告, 販促活動을 분석할 수 있는 기회가 증가한다. 그래서 自社の 광고 판촉활동의 효율을 증가시킬 수 있는 능력이 배양된다.

⑤ 海外市場에서의 경쟁업자, 輸入業者, 都賣商의 活動을 분석할 수 있는 기회가 증가한다. 그래서 이러한 競爭業者, 輸入業者, 都賣商들에 대한 관리능력 또는 통제능력을 더욱 더 강화할 수 있다.

⑥ 去來處가 다양하게 확대되어 大型去來處에 대한 의존도가 감소하게 된다. 간접수출의 경우에는 몇몇 購買者에게 수출활동을 전적으로 의존하게 되므로 購買者의 傭포가 있더라도 輸出業者들은 효과적인 대책을 마련할 수 있는 수단이 거의 없었다. 그러나 직접수출의 경우에는 去來處가 多元化되므로 가장 수익성과 성장성이 높은 去來處를 선택해 나갈 수 있는 여유가 생긴다. 그러므로 가격조건도 유리하게 수출업자가 유도해 나갈 수 있다.

⑦ 특히 使用期間이 장기적인 제품(가전제품, 자동차 등)은 소비자에 대한 販賣前 서비스와 販賣後 서비스의 賣出增加效果가 크다. 서비스를 통해서 판매촉진과 품질개선, 이미지 개선, 경쟁력의 강화 등을 적극 모색할 수 있다. 간접수출의 경우에는 거래처나 소비자와 접촉할 기회가 없다. 서비스기능을 第三者에게 위양함으로써 소비자 불만을 신속하게 해소시키는데 실패하는 경우가 많다. 그 결과 低質品과 低價品의 이미지를 받게 되는 경우가 많았다.

⑧ 해외시장에서 가격관리, 제품관리, 품질관리, 광고 및 촉진관리, 거래처관리 등 마아케팅手段이 多元化됨에 따라서 競爭力向上, 市報開拓能力向上 그리고 거래조건 강화와 같은 효과를 얻을 수 있다.

⑨ 輸出業者로부터 海外市場에서 최종소비자의 구매에 이르기까지의 流通段階를 축소하게 된다. 즉 국내에서 輸出商이나 海外購買者의 代理人, 海外市場에서 輸入商과 같은 中間商人을 배제함에 따라 중간상의 마진이 절약된다. 마진이 절약되는 만큼 마아케팅활동 예산

으로 활용할 수 있다.

⑤ 海外 都賣商이나 大型小賣商 및 製造業者와 직접 거래함으로써 輸出注文이 반복되며 수출액이 안정된다. 그러므로 장기적인 구매계획, 생산계획을 통해서 原價를 절감할 수 있다.

⑥ 輸出去來費用이 절감된다.

(2) 直接輸出의 短點

① 海外支社 및 自會社의 運營經費負擔이 가중된다.

② 海外市場에서 가격, 제품, 유통, 광고 촉진 등과 같은 마케팅活動을 전개할 수 있는 유능한 전문인력이 부족하다. 해외영업업무를 관리할 能力과 經驗이 부족함에도 불구하고 해외시장에 진출하여 여러 가지 시행착오를 거듭하는 경우가 많다.

③ 海外市場에서의 마케팅전문지식이 부족한 단계에서는 마케팅費用의 증가에 대한 수출증가의 비율이 낮은 경우가 많다.

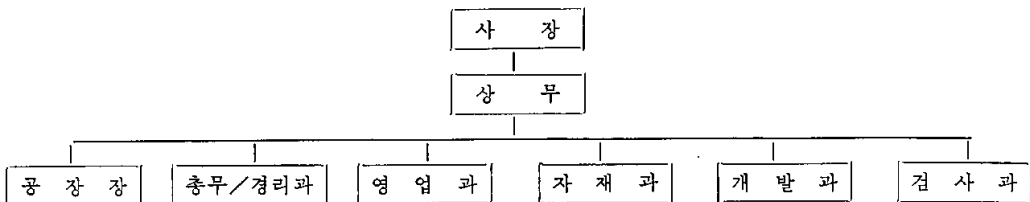
④ 우리나라 기업의 국제화과정에서 現地支社로 外上輸出한 제품이 不良在庫로 쌓이거나 덤핑판매하여 큰 손실을 기록한 사례가 많다. 去來處에 대한 信用調査가 부실하여 대손을 기록하기도 하였다. 큰 바다에는 조그만 강보다 물고기가 많다. 그러나 조그만 배와 낚시로 큰 바다에 가서 물고기를 잡으려고 하다가는 파도에 휩싸여 실종될 위험이 있다. 마찬가지로 海外市場에 대한 전문지식이 부족한 상태에서 輸出 中間商을 제거하고 직수출하려는 과정에서 輸出去來秩序가 문란되어 결국 우리나라의 수출업체의 수익성이 크게 저하되는 要因이 되고 있는 사례도 있다.

3. 輸出課(部)中心 組織의 經路管理

(1) 組織構造와 輸出業務

輸出을 담당하는 부서가 獨立하지 못하고 영업부 또는 제품별 사업부에 輸出課의 형태로 예속되어 있는 경우이다.

1) 中小輸出企業인 경우



① 營業課의 직원이 운송서류, 수출입업무에 필요한 서류를 정리하여 輸出商社에게 전달

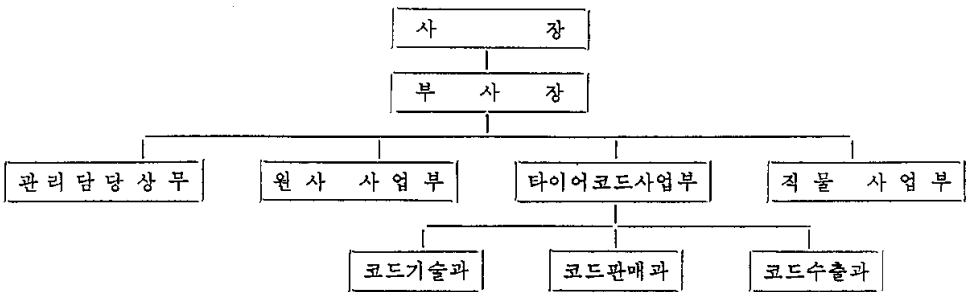
하고 代金을 어음, 수표의 형태로 받아온다.

② 社長이나 常務가 수출상사나 해외수입업자의 國內代理人 또는 購買支店(buying office)과 접촉을 한다.

③ 수출품의 품질검사를 수입업자의 代理人이나 수출상사의 직원 그리고 수출품 품질검사소에서 받아야 한다.

④ 生産品目數는 다양하더라도 제품계열(product line)은 한두 가지로 제한되어 있다.

2) 産業用品을 生産하는 中小企業인 경우



① 주요 生産品目은 제품생산의 原副資材로서 전선, 원사, 타이어코드 등이다.

② 本사와 生産工場에 品質検査官(inspector)이 常駐한다. 産業用品이므로 거래 단가가 높다. 検査官의 合格, 不合格 판정에 따라 수출업체의 이익(손실)에 큰 영향을 미친다.

③ 輸入業者가 輸出品의 原副資材의 品質水準을 확정하거나 원부자재의 공급업체까지 지정하는 경우도 있다.

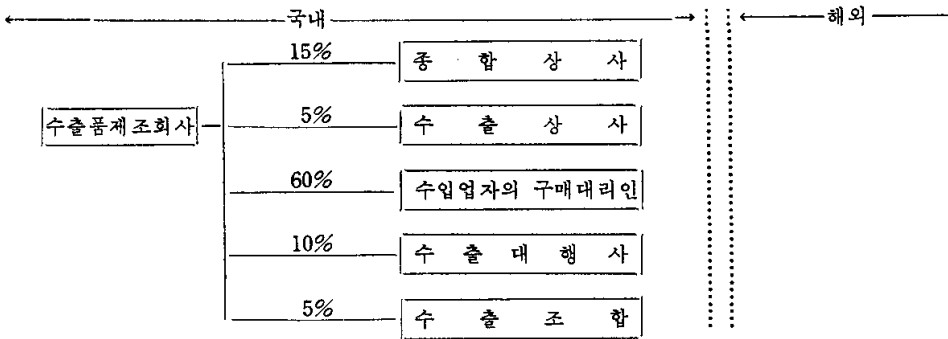
④ 國內輸出業體에 原副資材를 納品(local export)하는 경우가 많다.

⑤ 綜合商社의 국제입찰, 해외 오판商들의 注文을 통해서 海外製造業體에 間接수출하는 경우가 많다.

⑥ 産業用品生産을 위한 원재료를 수입하는 경우에는 원재료수입과 제품수출을 종합상사가 연결시켜 주는 경우도 있다.

(2) 輸出經驗

國內輸出(local export)의 경우를 제외하고 해외로 제품이 수출되는 경로별 비중은 대체로 아래와 같다. 輸出課 組織에서는 수출상담의 비중이 國內에서 거의 대부분 이루어진다. 自社의 製品이 海外市場에서는 누구의 손을 거쳐서 어떻게 販賣되는지 모르는 것이 가장 큰 특징이라 할 수 있다. 그러므로 間接수출의 短點에서 지적된 바와 같은 畵포를 당하는 경우가 많다.



### (3) 輸出課 組織의 發展

① 輸出品의 品質檢査나 品質水準을 결정하는 단계에서 外國人의 工場 및 本社방문의 빈도가 증가한다.

② 輸出品의 品質水準에 대해서 自社商品의 品質과 競爭商品의 品質을 서로 비교할 수 있는 능력이 생겨 수출품에 대한 자신감이 증가하게 된다.

③ 海外 輸入商의 國內 韓國人 代理人(buying agent)의 가격인하나 品質不良을 이유로 클레임의 제기에 대해서 不滿이 누적되어 간다.

④ 外國에서 本社를 방문한 구매자(buyer)와 접촉할 기회가 증가한다.

⑤ 輸出商社, 綜合商社, 外國大型小賣商의 國內구매지점(buying office) 등 수출경로를 점차 多元化하려는 努力을 계속하게 된다.

⑥ 外國人 구매자(buyer)나 수입업자와 직접 商談을 하여 성공하는 事例가 점차 증가하게 된다.

⑦ 海外市場에서 수입브로커(仲介商)에 의존하여 輸入해가던 實需要者가 輸出品製造會社와 직접 商談을 제기해 오기도 한다.

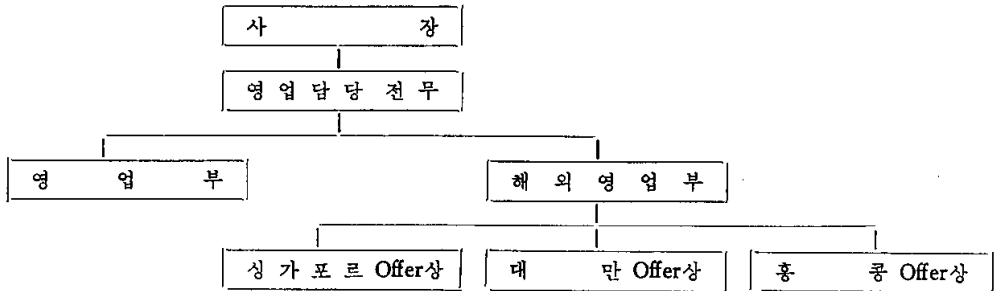
이와 같이 國內에서는 간접수출에 대한 輸出品 製造業者의 불만과 海外에서는 間接輸入에 대한 大型購買者의 輸入仲介商들에 대한 不滿이 서로 증가함에 따라 간접수출에서 직접수출로 변화하게 된다.

⑧ 生産能力에 자신이 생기고 수출품제조업자는 자기 나름으로 수출상품에 대한 전문지식도 갖추게 된다. 해외여행을 통하여 해외시장에서 경쟁상품과 비교해 볼 때 해외시장에 알맞는 제품개발, 해외 거래처와의 접촉빈도 증가 등을 통해서 수출마케팅에 대한 자신감을 갖게 된다.

### 4. 海外輸入商과 去來關係를 強化하는 經路管理

#### (1) 輸出業者와 輸出市場의 特性

- ① 수출품의 製造品質이 해외시장에서 競爭製品과 경쟁할 수 있을 만큼 우수하다.
- ② 외국기업의 원료와 기술을 공급받아 제조하는 과정에서 해외시장 개척이 한국 및 동남아지역과 같이 특정지역으로 시장이 제한되어 있는 경우가 많다.
- ③ 輸出業務를 추진하는 전문인력이 어느정도 확보되어 있다.
- ④ 해외시장별 수출액이 적다.



(2) 輸出關聯部署의 組織形態

수출 관련부서의 조직도는 앞면의 그림과 같다.

(3) 業務推進의 特性

① 해외영업부는 海外의 主要市場別로 輸入商들과 獨점적인 販賣代理人(exclusive sales agent)의 관계를 유지시킨다.

② 海外輸入商들은 本社를 대신하여 현지의 實需要機關(조달청, 公私機關)으로부터 注文을 받는다.

③ 技術 및 原料를 海外母企業이나 多國籍企業으로부터 제공받음과 동시에 生産된 製品을 한국과 특정지역에 판매할 수 있는 허락을 받은 경우가 많다. 그러므로 한국에서도 海外의 輸入商을 관리할 능력이 있으므로 해외수입상과 직접수출을 추진할 수 있게 된다.

④ 반복적인 注文이 있는 경우라 하더라도 海外現地에 支社나 販賣員을 파견하는데 필요한 費用과 위험을 부담할 만큼 수출액이 많지는 않다.

⑤ 海外輸入商들과 임원(理事級 이상)이 商談을 추진하며 해외영업부에서는 계약을 실천하는 작업을 집행하는 경우가 많다.

5. 外國의 實需要者와 去來關係를 強化하는 經路管理類型

(1) 輸出業者와 海外實需要處의 特性

① 자동차 부품, 반도체 등과 같이 海外實需要處에서 제품생산에 필요한 주요 部品이나 組立品을 수출한다.





④ 실수요처에게 直送한다.

(4) 現地 受注法人의 業務特性

① 現地の 마케팅전문가가 현지의 판매원을 관리한다.

② 현지 마케팅전문가의 職級이 현지에서 商談을 직접 추진할 수 있을 정도로 높게 되어 있다.

③ 시험생산을 現地에서 실시함으로써 현지에서의 生産技術의 획득, 生産原價, 品質改善 方向 등에 대해서 實需要者側과 한국의 生産管理側을 연결하여 준다.

④ 現地에서 現地事情에 알맞는 製品의 研究開發活動을 통해서 한국에서의 品質改善을 촉진시켜 준다.

⑤ 現地에서 實需要處와 現地人の 販賣員들이 계속적·반복적 去來關係와 人間關係를 강화함으로써 잠재적인 競爭者를 제거시켜 준다. 그 결과 品質向上과 價格引上 및 마진의 증가와 같은 효과를 유도할 수 있다.

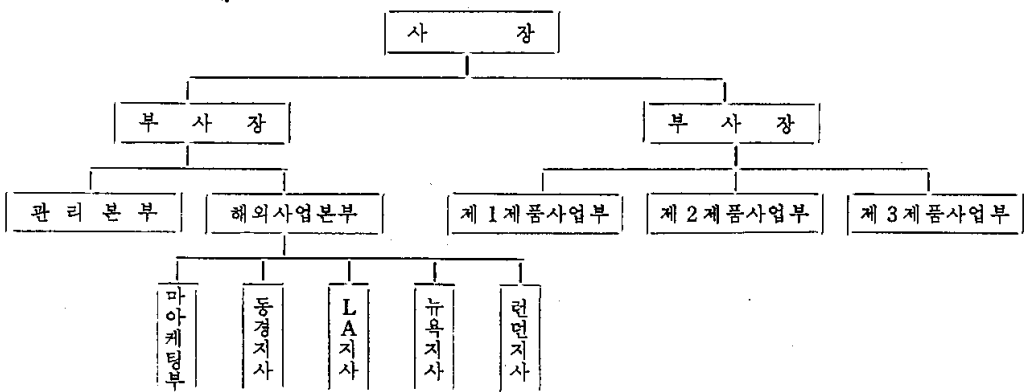
6. 海外事業本部의 流通經路管理

(1) 大量生産業體의 特性

① TV, 냉장고, 전자렌지 등 가전제품과 같은 제조회사는 大規模 組立施設을 갖추고 있으며 수 많은 부품업체들로부터 納品을 받게 된다. 그러므로 生産의 安定과 原價節減을 위해서 大量輸出을 선호하게 된다.

② 가능하면 다양한 輸出經路를 이용하려고 노력하게 된다.

(2) 輸出關聯部署의 組織形態



(3) 業務推進形態와 輸出經路

1) 업무추진형태

① 海外購買者의 代理人으로서 국내에서 거주하는 구매대리인(buyer agent)들과 商談한

다. 구매대리인들은 국내 생산업체의 상황을 비교적 정확하게 파악하고 있으므로 價格引下 클레임제기, 커미션요구, 去來處轉換 등의 문제를 제기하는 경우가 많다.

② 國內 綜合商社를 통하여 수출한다.

③ 海外大型 小賣商(시어즈, J.C. 페니 등)에게 소매업자 상표로 대량 공급한다.

④ 海外製造會社에게 그 製造會社의 商標로 수출한다.

⑤ 海外支社를 통하여 現地都賣商, 輸入商과 商談을 추진한다. 實需要處(정부기관등 산업사용 기관)에 납품계약을 추진한다.

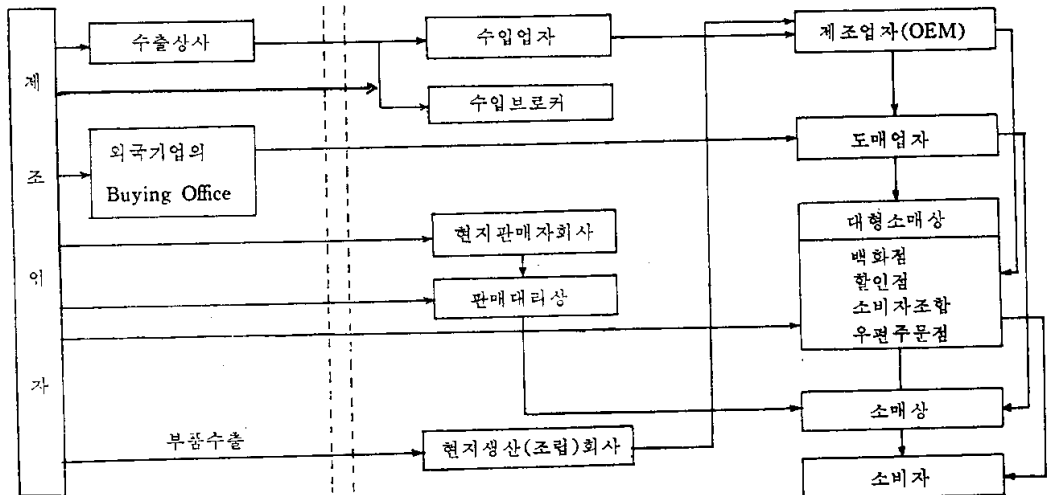
⑥ 海外支社는 각 지역별로 販賣代理商(sales representatives)을 선정한다. 판매대리상의 거래알선에 대해 海外支社의 제품별 판매책임자가 구매자와 직접 계약을 체결한다.

2) 수출경로

① 우리나라의 가전업체에서는 미국시장에 특정회사의 수출품만을 전문적으로 수입판매하는 수입도매상을 선택하여 판매망을 조직해야 하는데 그렇지 못한 경우가 많다.

② 현지의 판매회사에서는 제품별 사업부와 販賣代理商(sales representatives)을 관리하는 부서로 구성되어 있다. 販賣代理商은 약 10명 정도의 판매원을 두고 소매상, 대형 구매처를 찾아서 제품별 사업부와 상담을 연결시켜 준다. 계약의 조건은 販賣代理商이 소개한 구매자와 현지 판매 회사의 제품별 사업부에서 결정한다. 판매에 따르는 모든 책임과 위험은 제품별 사업부에서 담당해야 한다.

③ 現地 販賣子會社를 통해서 수출되는 비중은 전체의 30% 정도라고 추정할 수 있으며 수출품 제조업자의 상표가 이용되는 비중도 30% 이내로 예측할 수 있다.



④ 現地販賣子會社は 本社의 경영방침에 따라 제품별 판매정책을 일관성있게 추진한다. 現地人을 고용하여 판매망의 관리능력을 기른다.

⑤ 現地販賣子會社の 제품별 책임자는 현지 사정에 알맞는 제품을 개발하도록 本社의 연구 개발을 중용한다.

#### (4) 業務推進의 特性

① 海外市場에서의 去來處(都賣商, 小賣商)와 접촉빈도가 높아감에 따라서 各 流通業者들의 마진에 대해서 정확한 이해를 하게 된다.

② 종합상사, 수출상사에 대한 의존도를 줄이며 가격조건을 강화하기 시작한다.

③ 해외의 大型小賣商과 大型製造業者로 부터 탈피하려고 노력하지만 사실상 어렵다.

④ 輸出量의 增加를 통해서 국내시장에서 명성을 증가시키고 조업도를 높여서 원가절감을 추구한다. 그래서 各 輸出經路別로 物量供給(channel push)을 증가시키게 되므로 해외 자사의 不良債權이 증가한다. 그래서 海外去來處에 대한 관리강화가 시작되지만 輸出量을 급격히 증가시킬 수 있는 도깨비방망이 같은 方法만을 생각하는 경우가 많아서 시장관리가 소홀하게 되는 경우가 많다.

⑤ 해외시장에서 가격, 제품, 광고, 촉진, 유통경로관리에 대한 지식이 조금씩 증가한다.

### 7. 輸出市場環境管理型 流通經路管理

#### (1) 輸出市場의 環境特性

① 自動車, 철강, 선박, TV 등과 같이 海外市場의 대기업이 自國內 市場을 지배하고 있다. 이러한 대기업은 한국의 수출업체가 저가격으로 침투해 올 경우 自國內에서 수입규제 조치를 제기하고 韓國政府나 業界에 수입개방을 요구할 만큼 政治的 로비능력이 강한 경우가 많다.

② 이미 韓國의 輸出品에 대한 덤핑조사등으로 재미를 보아 온 로비 전문가, 변호사 등이 새로운 수입규제 대상품목을 찾고 있을 가능성이 있다.

③ 韓國의 輸出業體도 大企業으로서 海外市場으로부터 많은 종류의 商品을 구매하고 있다

④ 輸出品의 가격이 비싸고 輸出額이 많다.

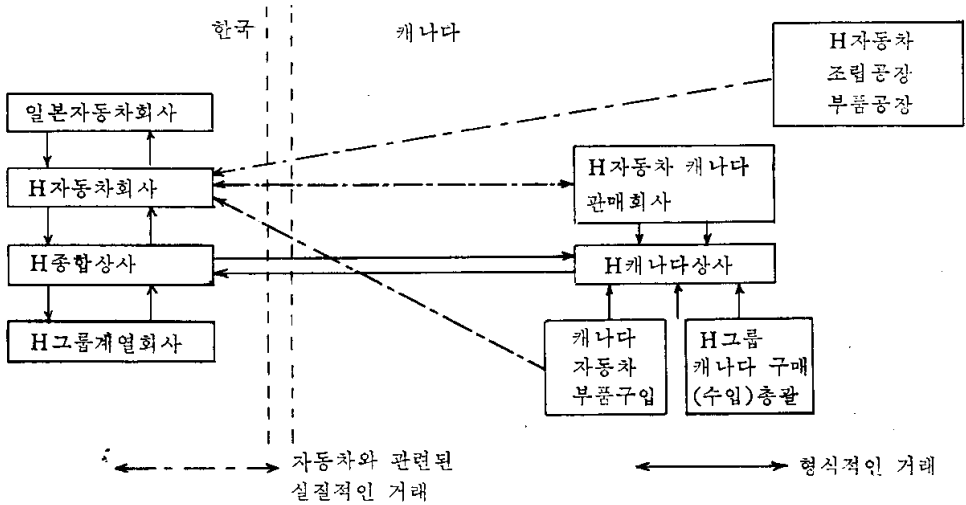
⑤ 韓國의 輸出品에 대한 輸入現地國의 수입규제가 제기될 위험이 크다.

⑥ 한국의 수출품에 대한 日本등 第3國의 시장교란이 예상될 수 있다.

#### (2) 그를 輸出入商社와 現地販賣會社の 關係

① H自動車會社は 日本自動車會社の 자본참여와 기술협조를 받는다. 또 日本自動車는 버스, 트럭, 특정차는 물론 H자동차의 공장건설에 필요한 설비 등을 매우 많이 수출한다.

② H자동차가 北美市場에서 성공할수록 日本自動車會社は 유리하다. H自動車가 北美市場에 진출할 수 있는 자동차 기술을 日本自動車會社가 제공하지 않는다면 日本自動車會社의 수익이 격감할 것이라는 점을 서로 알고 있다.



③ H종합상사는 H그룹의 수출입창구로서 캐나다現地의 수출입상사가 있다. H자동차가 필요로 하는 부품은 물론이고 H그룹에서 캐나다市場에 수출하거나 輸入하는 모든 거래는 H캐나다商社를 통해서 집계된다.

④ H자동차 캐나다 판매회사는 약 160개의 자동차특약 판매상(dealers)을 전속적 판매계열점으로 관리하고 있다.

⑤ 외국과 우호관계를 유지시키는 민간외교사절로서 교량역할을 수행한다. 국가의 이익을 위해 노력하는 사명감을 가지고 있다.

⑥ 수입국과 수출국의 생산요소를 결합, 유통시키는 역할을 巨視的으로 수행한다.

(3) H自動車와 캐나다市場의 關係

① H그룹의 캐나다로부터의 수입액이 자동차의 캐나다 수출액보다 더 많다.

② 캐나다에는 한국의 H그룹과 去來關係를 맺고 있는 캐나다의 각종企業이 많다.

③ H자동차의 캐나다 수출이 증가할 수록 H그룹의 캐나다로부터의 수입액이 증가하는데 기여한다.

④ 캐나다에는 H자동차의 수출이 증가할수록 자동차 판매회사들의 경쟁이 증가하게 되고 이에 따라 자동차의 소비자가격이 안정된다.

⑤ H자동차의 수출이 증가하더라도 H자동차의 수출로 말미암아 직접적인 피해를 입는

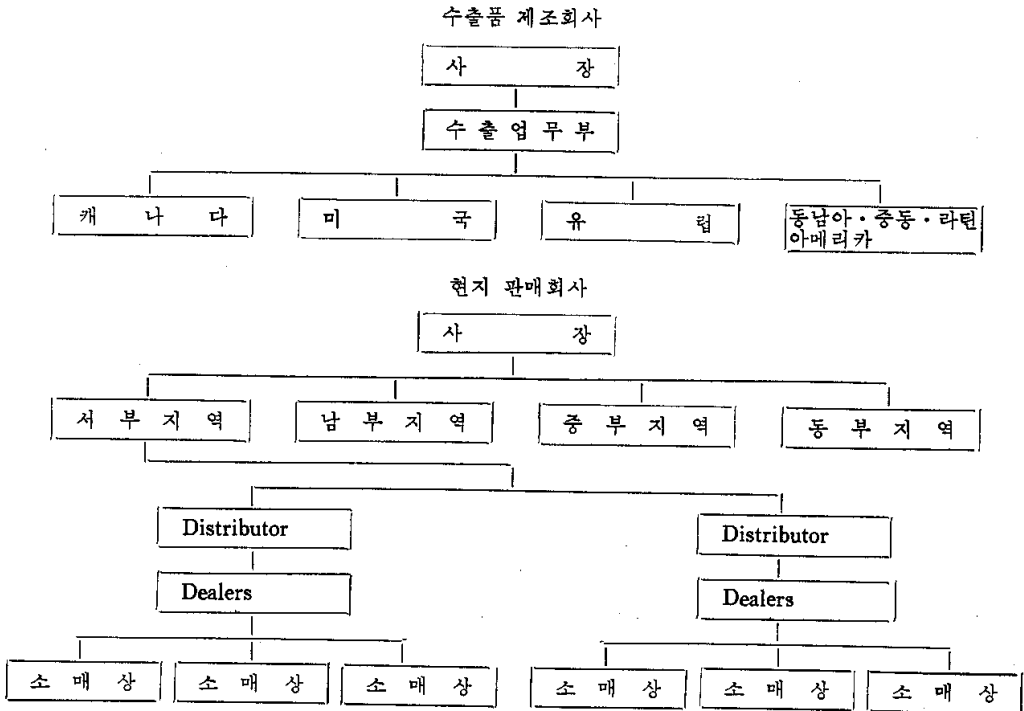
캐나다 제조업체는 없다.

⑥ 캐나다에 H자동차가 진출함에 따라 H자동차의 조립공장, 부품공장에 고용이 증대된다.

⑦ H자동차의 주요부품이 日本자동차의 제품인 경우가 많다면 日本자동차회사는 캐나다, 미국에서 H자동차의 수출이 증가하도록 할 것이고 나아가서 캐나다 미국의 경쟁사 제품의 품질에 못지 않은 기술을 제공할 수밖에 없다.

⑧ H종합무역상사나 H캐나다상사는 눈에 보이지 않는 巨人(invisible giant)으로서 H자동차 캐나다수출에 따르는 저항요인들을 간접적으로 관리하는 역할을 수행한다고 해석할 수도 있다.

(4) 輸出關聯部署의 組織形態



(5) H自動車會社의 Dealers 선정시 고려사항

- ① 반드시 H自動車商品만 판매한다.
- ② 반드시 자동차 판매전시장(show room)을 운영한다.
- ③ 과거에 日製自動車를 비롯한 수입자동차의 판매경험이 있어야 한다.
- ④ ××명 이상의 전문적인 판매원을 고용해야 한다.
- ⑤ 자본금의 규모가 ××× 이상이어야 한다.

## V. 結 言

본 論文에서는 과거 27年間 韓國企業의 國際化 過程을 세가지 측면에서 분석하였다.

첫째, 外國企業과의 關係를 한국기업의 해외 거점개발, 해외시장에서의 自生力의 강화 그리고 韓·美·日의 무역분쟁을 해소시키는 과정에서 分析하였다. 기업성장의 初期에는 世界市場에서의 리더십을 갖고 있는 企業과 協力하면 오히려 成長이 制限된다는 점을 쉽게 이해할 수 있었다. 한국기업이 성장함에 따라 美·日의 巨大企業이 서로 製品과 市場을 분할하려는 움직임을 극복해야 한다. 특히 미국의 對韓, 對日 貿易적자가 누적되고 엔(¥)의 平價가 1달러당 120엔 水準으로 切上되고 있다. 그러므로 日本이 美國市場을 개척하는데 한국기업이 이용당하는 것보다 한국기업이 미국을 이용하여 日本市場을 침투할 수 있는 能力을 길러야 할 것이다.

둘째, 個別企業의 生産—販賣側面에서 國際競爭力을 強化해 가는 段階로서도 한국기업의 국제화를 分析하였다. 한국 기업은 모방단계, 제품수정단계, 그리고 成熟製品의 再活性化 段階로 신속하게 이동할 수 있도록 段階別 戰略을 제시 하였다.

셋째, 個別企業의 국제화를 추진하는 主體는 바로 海外營業組織이라고 할 수 있다. 국제화의 추진 주체가 신속하게 變身하지 않고서는 海外競爭力을 강화할 수 없을 것이다. 海外營業組織은 그 企業의 海外市場 管理能力과 밀접한 관계가 있음을 제시하였다.

國際化를 追求하는 企業은 以上 세가지 側面에서의 국제화 단계 중 과연 어느 단계에 와 있는가를 먼저 評價할 수 있을 것이다. 國際化的 좌표를 먼저 파악하지 않고서 企業의 국제화를 추구하려 한다면 시행착오의 손실을 부담할 수 밖에 없을 것이다.

한국 企業이 發展함에 있어서 韓國—美國—日本의 三角關係를 어떻게 展開해야 할 것인가에 대한 보다 철저한 研究가 보완된다면 한국기업의 국제화를 올바른 軌도에 진입시켜 그 속도를 증가시킬 수 있는 戰略을보다 正確하게 提示할 수 있을 것이다.