

## I. 危機 克服을 위한 海外 事業 戰略

## &lt;要 約&gt;

## 1. 緊急 經營期 海外 事業 패러다임의 變化

- (海外 賣出 擴大의 重要性) IMF 難局 突破의 해법은 海外 賣出 極大化임
- (海外 事業 戰略 패러다임의 變化 方向)
  - 한국 기업은 輸出을 통해 세계 시장에서 성장해왔으며, 최근에는 글로벌 경영 추진의 일환으로 海外 直接 投資가 해외 사업의 핵심으로 자리잡음
  - 하지만 IMF 시대는 輸出의 전략적 유용성을 限時的으로 제고시켰음
- (海外 事業 統合·調整의 必要性) 현재의 위기를 극복, 진정한 세계 경영을 추진하기 위해서는 汎世界的 非效率的 要因을 除去, 부문간 시너지 효과를 최대화하여야 하며 이를 위한 해외 사업 통합·조정이 절실함

## 2. 海外 賣出 擴大의 難題

## A. 輸出 經營 推進의 難題

- (價格 競爭力의 虛像) 현재의 가격 경쟁력 제고 수준은 原副資材 輸入價 引上, 東南亞 通貨 價值 同伴 下落 등으로 인해 제한적임
- (輸出 金融의 痲痺) 은행들의 수출 대금 내고 기피로 수출 금융 시스템이 마비되어 수출 경영 기반의 붕괴가 우려됨
- (製品力 및 브랜드力의 脆弱性) 단순환 환율 인상은 한계가 있으며 제품력과 브랜드력의 향상을 통해 市場 掌握力과 價格 調整 能力을 갖추어야 함

## B. 超國籍 經營 推進의 難題

- (글로벌 統合·調整 能力의 脆弱性) 汎世界的 非效率 要因은 원가 경쟁력, 對 고객 협상력, 가격 조정 능력 등의 취약성의 원인임
- (現地 經營 能力의 脆弱性)
  - 國內 本社 中心의 해외 사업으로 현지의 經營 自律權이 보장되지 못함
  - 현지의 차별화된 요구와 시장 환경 변화에 유연하게 대응하지 못함
- (汎世界的 革新 能力의 脆弱性) 해외 법인간에 시장 및 사업 활동에 관한 知識이 원활하게 共有되고 傳播되지 못함

### 3. 輸出을 통한 海外 賣出 極大化 戰略

- (緊急 經營期 輸出 擴大를 위한 市場·製品 戰略)
  - 短期的으로는 환율 상승으로 인한 가격 경쟁력을 최대한 활용할 수 있는 시장 확대 전략이 적합함
  - 長期的으로는 核心 製品의 품질 및 이미지의 손상없이, 기업의 생존은 물론 長期的인 競爭力 強化를 목적으로 하는 다차원적 시장 전략이 필요함
- (綜合商社의 戰略的 活用)
  - 종합상사를 중심으로 해외 사업에 대한 集中 運營을 통하여 단기간내에 수출 활동의 效率性 및 效果性을 제고시킬 수 있음
  - 종합상사는 제조업체의 다차원적 시장 전략 추진의 전략 수단임
  - 종합상사의 전략적 활용은 迅速한 現地 據點 確保, 投資 危險의 最小化, 三國間 去來를 통한 수출 활동의 高附加價値化를 가능하게 함
- (企業間 協力을 통한 네트워크 競爭力 強化)
  - 해외 사업에서도 相互간의 補完과 시너지를 제공함
  - 아울러 해외 현지 업체들과의 성공적인 제휴는 자원 활용을 효율화시킴
- (製品別 海外 마케팅 戰略으로의 轉換)
  - 지역전문가의 단기간내 육성이 어려운 상황에서 지역별 해외 마케팅 전략의 실효성은 낮음
  - 특정 제품에 대한 전문적 지식에 기반하여 범세계적인 차원에서 마케팅 전략을 수립하는 제품별 해외 마케팅 전략이 보다 효율적임

### 4. 企業 變身을 爲한 長期 課題

- (超國籍 競爭力 強化를 爲한 企業 變身 方向) 궁극적으로는 글로벌 효율성, 차별적 現地 對應力, 汎世界的 革新 能力을 동시에 달성, 초국적 경쟁력을 갖춘 진정한 세계 경영 기업으로 변신하여야 함
- (海外 地域 本社를 통한 超國籍 競爭力 強化) 海外 地域 本社는 超國籍 경쟁력을 갖추기 위한 가장 現實的인 해외 사업 단위가 될 수 있음

## 1. 緊急 經營期 海外 事業 패러다임의 變化

### ○ 海外 賣出 擴大의 重要性

IMF 경영 난국  
돌파의 해법은  
海外 賣出 極大  
화에 있음

- IMF 경영 난국을 돌파하기 위해서는 海外 賣出 極大  
화에 경영 자원을 집중하여야 함
  - 외환 부족, 환율 급등, 대외 신인도 급락, 자금 동원  
력 고갈, 내수 시장 위축 등 최근의 상황은 정상적인  
사업 활동 수행을 어렵게 하고 있음
  - 이에 따라 향상된 價格 競爭力을 기반으로 短期間내  
에 해외 매출을 극대화하고 장기적으로 超國籍 경쟁  
력을 제고하기 위한 해외 사업 전략이 필요함

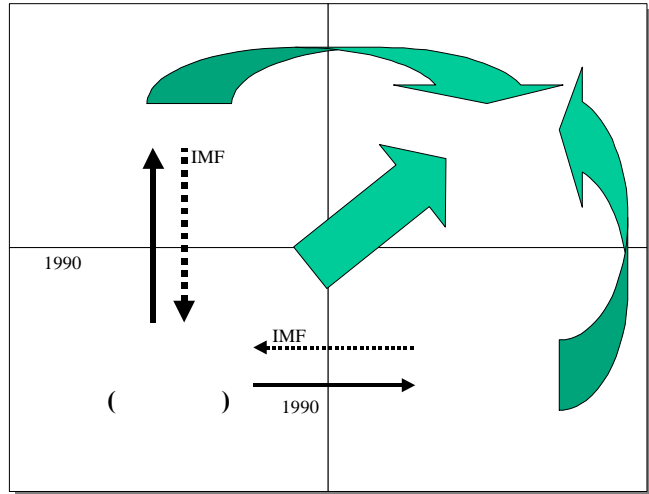
### ○ 海外 事業 戰略 패러다임의 變化 方向

한국 기업의 해  
외 사업은 1980  
년대 중반까지  
는 輸出이, 본격  
적인 세계화 추  
진이 이루어진  
1990년대에는  
海外 直接 投資  
가 주도해 왔음

- 1980년대 중반까지는 輸出이, 본격적인 글로벌 경영이  
추진된 1990년대에는 海外 直接 投資가 한국 기업의  
해외 사업을 주도해 왔음(그림 1 참조)
  - 과거 한국 기업은 국내의 低賃 熟練 勞動 및 量產  
工程 技術에 의한 原價 效率性에 기반하여 國內 生  
産·世界 市場 輸出 戰略을 통하여 성장해 왔음
  - 하지만 1980년대들어 可視化된 세계화의 물결은 기  
업 생존의 조건으로 글로벌 原價 效率性, 地域別 顧  
客 對應力, 汎世界的 革新 能力의 동시 달성을 요구  
하여, 단순한 수출로는 이에 대응하기 어렵게 됨
  - 이에 따라 1990년대, 특히 1993년 중국의 투자 개방  
이후, 경영 자원을 특정 지역에 집중, 국내 본사가  
세계 경영 활동 전반을 주도하는 글로벌 전략이 해  
외 사업의 중핵으로 부상하였음(일부 기업들은 多國  
籍 전략의 유형을 취하였음)
  - 글로벌 전략은 범세계적인 최적 생산 입지 선정과  
활동간의 통합·조정을 통하여 전세계적으로 표준화

된 접근을 취한다는 점에서 주요 활동이 국내에서 이루어지는 수출이나 현지국 기준으로 차별화에 중점을 둔 다국적 전략과는 구분됨

<그림 1> 時代別 世界 經營 戰略 變化 方向



輸出 戰略은 여러 한계점을 지니고 있지만 限時的으로는 현재의 위기를 극복하기 위한 가장 효율적인 전략임

- 그러나 IMF 긴급 경영 환경은 해외 사업 전략으로서 輸出의 중요성을 환기시키고 있음
- 글로벌 전략은 수출 중심의 해외 사업 전략에 비해 많은 시간과 자원을 투입하여야 하기 때문에 극도로 제한된 經營 資源으로 위기를 극복하여야 하는 단기 전략으로는 적합하지 않음
- 오히려 국내 생산에 따른 원가 경쟁력을 최대한 활용하여 최소한의 자원만으로 세계 시장을 공략하는 수출 전략이 限時的으로는 적합한 전략이 됨
- 다만 수출 전략은 환율 변동에 유연하게 대처할 수 없고, 글로벌 효율성, 지역별 대응력, 범세계적 혁신 및 학습 등 여러 면에서 한계가 있어 세계 시장 지위를 弱화시킬 危險이 있음
- 이에 따라 장기적으로는 수출의 한계를 극복하고 글

로벌 전략과 다국적 전략의 장점을 통합, 글로벌 효율성, 현지 차별적 대응력, 범세계적 혁신 능력에 기초한 超國籍 전략을 지향해야 함

## 2. 海外 賣出 擴大의 難題

### A. 輸出 經營 推進의 難題

#### ○ 價格 競爭力 回復의 虛像

최근의 환율 인상은 韓國產 製品의 價格 競爭力을 提高시켰음

- 최근의 환율 인상은 韓國產 製品의 價格 競爭力을 提高시켰음(表 1 참조)
- 1996년말과 비교하여 한국 원화의 對 달러 환율이 89.5% 인상되어 통신기기, 자동차, 반도체, 조선, 섬유, 의류 등 한국산 제품의 가격 경쟁력이 크게 강화되었음(1998년 2월 5일 매매 기준율 1,600원)
- 특히 중국, 동남아 기업들과의 경쟁에서 원가 우위를 상실하였던 低價 제품의 경우 미국, EU 등 先進國 시장에서 好調를 보일 것으로 예상됨

하지만 原副資材 輸入價 引上 및 東南亞 通貨 價值 同伴 下落으로 환율 인상이 실질적인 가격 경쟁력 제고 수준 및 해외 매출 확대 가능성에 미치는 영향은 未知數임

- 하지만 이러한 환율 인상에 따른 가격 경쟁력 향상이 해외 매출을 확대시킬지는 아직 未知數임
- 핵심 부품의 해외 의존도가 높은 경우 부품 수입 원가의 상승으로 가격 경쟁력이 악화되는 경우도 있음
- 아울러 인도네시아(-304.1%), 태국(-91.3%), 말레이시아(-56.2%), 필리핀(-54.0%) 등 동남아 신흥 개도국들의 환율이 동반 상승함에 따라 동남아 경기가 위축되고 이에 따라 수출 시장도 축소되어 세계 시장에서 한국과 이들 국가간의 경쟁이 보다 심화될 것으로 예상됨
- 또한 대만(-19.1%), 싱가포르(-18.6%) 등 동남아 NIES 국가들과 일본(-6.6%)의 통화 가치 하락도 동

아시아의 수출 시장 축소 요인으로 작용하고 있음

<表 1> 主要 輸出國의 對 달러 換率 變動

국가	한국의 수출비중	對 달러 換율		換율 인상률(%)	
		1996년말	1998년 (2월 05일)		
선진국	일본(JPY)	11.0	115.85	123.52	6.6
	독일(DEM)	3.5	1.54	1.79	16.0
	영국(GBP)	2.9	1.71	1.65	-3.5
동남아	중국(RNB)	9.9	8.30	8.27	-0.4
	홍콩(HKD)	8.7	7.73	7.74	0.0
	싱가포르(SGD)	4.4	1.40	1.66	18.6
	대만(TWD)	3.4	27.49	32.75	19.1
	말레시아(MYR)	3.2	2.52	3.94	56.2
	인도네시아>IDR)	2.7	2,363.00	9,550.00	304.1
	필리핀(PHP)	1.9	26.30	40.50	54.0
	태국(THB)	1.7	25.66	49.10	91.3
	한국(KRW)		844.20	1,600.00	89.5

주: 뉴욕증시 기준(한국 원화는 현지 매매 기준율)

자료원: KOTIS

○ 輸出 金融의 癱痺

은행들이 國際 決濟銀行의 自己資本比率 8% 요구를 충족시키기 위해 수출 대금 네고를 기피함에 따라 수출 경영 기반의 붕괴가 우려됨

- 현재 은행들이 國際決濟銀行(BIS)의 自己資本比率 8% 요구를 충족시키기 위해 수출 대금 네고를 기피함에 따라 수출 금융 시스템이 마비된 상황임
  - 기한부 수출 신용장(Usance L/C)은 물론 현금 결제와 다름없는 일람불 신용장(At Sight L/C)의 수출환어음 매입도 기피하고 있음
  - 아울러 본사와 지사간 수출 선수금의 거래가 금지되고, 결제 수단의 변경 및 결제 시기의 연장이 성행하고 있어 수출 주문이 있어도 수출 업무가 추진되지 못해 수출 경영 기반의 붕괴가 우려됨

○ 製品力 및 브랜드力の 脆弱性

단순한 환율 인상은 한계가 있으며 제품력과 브랜드력의 향상을 통해 市場 掌握力과 價格 調整 能力을 갖추어야 함

- 제품력과 브랜드력의 향상없는 단순한 환율 인상은 국제 경쟁력을 크게 강화하지 못함
  - 한국 기업은 적극적으로 해외 시장을 개척하고 제품 및 브랜드력을 강화하는 대신 OEM 수출에 주력하여 原價 效率性, 品質 均一性, 適時 또는 早期 納期 能力을 제고시키는 데에 경영 자원을 집중하여 왔음
  - 이는 글로벌 브랜드의 육성을 저해하여 환율 변동 및 해외 바이어의 일방적인 수출가 인하 요구에 유연하게 대응할 수 없게 하였음

한국 기업에 대한 否定的인 이미지가 제품 이미지로 연장, 가격 경쟁력 제고 효과가 제한적임

- 한국 및 한국 기업에 대한 否定的인 이미지가 제품 이미지로 연장, 환율 인상에 따른 가격 경쟁력 제고 효과가 제한적임
  - 대외 신인도의 급락, 선단식 경영, 취약한 재무 구조, 경영 불투명성 등 최근 한국에 대한 부정적인 이미지가 확산되고 있음
  - 문제는 이러한 이미지가 과거 저가·저급의 표준 제품 이미지와 연결되어 구매 의향을 저하시키고 한국 기업이 그동안 高價·高級·高附加價值化를 지향해 온 해외 마케팅 투자를 無力化시키고 있다는 점임

2. 超國籍 經營 推進의 難題

○ 글로벌 統合·調整 能力의 脆弱性

해외 법인 운영상의 가장 큰 문제점은 汎世界的 效率性을 달성하고 있지 못한 것임

- 한국 기업의 가장 큰 문제점은 해외 법인 운영상의 汎世界的 效率性을 달성하고 있지 못하는 것임
  - 대부분의 해외 현지 법인들이 주로 迅速하게 現地 據點을 確保하기 위해 설립된 결과, 원재료 조달, 생산, 물류, 판매, 고객 서비스 등 가치 사슬상의 汎世界的 費用 最小化를 달성하고 있지 못함

現地 進出 企業  
間 協力이 약해  
현지에서 네트  
워크 경쟁력을  
발휘할 수 없음

- 이에 따라 해외 사업 활동에 대한 全社 차원의 통  
합·조정 기능이 미비하여, 범세계적 비효율 요인이  
산재하고 있음

- 단일 기업내의 비효율성으로 인해 한국 기업간의 현지  
協力 體制를 구축하기 어렵고, 이를 비효율적으로 구  
성·운영함으로써 네트워크 경쟁력을 발휘할 수 없음
- 일본, 화교 기업들은 해외 진출 업체들간에 협력 네  
트워크를 구성, 경영 자원을 공유하고 특화된 역할을  
수행함으로써 자원을 효율적으로 사용하고 있음
- 반면 한국 기업들은 국내 동종 업체간의 과당 경쟁,  
중복 투자 등 비효율적 자원 활용으로 네트워크 경  
쟁력을 발휘하고 있지 못하며, 이는 개별 기업 단위  
의 對 고객 협상력 및 가격 조정 능력을 약화시킴

#### ○ 現地 經營 能力의 脆弱性

현지 법인의 經  
營 自律權이 보  
장되지 못해 현  
지의 차별화된  
요구와 시장 환  
경의 변화에 유  
연하게 대응하  
지 못함

- 國內 本社 中心의 해외 사업 활동으로 현지의 시각을  
반영하고 있지 못함
- 한국 기업의 현지 지향적 해외 직접 투자는 90년대  
들어 본격화되었으며 이에 따라 해외 사업 경험이  
매우 부족한 상황임
- 이에 따라 현지의 언어, 문화, 사업 관행을 이해하고  
현지화하기 보다는 한국적인 사고 방식과 경영 관행  
을 현지에 그대로 적용함으로써 현지인과의 마찰을  
유발하는 현지 경영상의 미숙함을 보여왔음

현지 법인의 經  
營 自律權이 보  
장되지 못해 고  
객 대응력이 떨  
어짐

- 현지 사정에 어두운 국내 본사가 해외 사업을 주도함  
으로 현지 법인의 經營 自律權이 보장되지 못함
- 현지 법인은 자율적인 책임 경영보다는 본사의 명령  
을 실행하고, 현지의 시장 정보를 수집하는 역할에  
그쳐 현지 자생력을 제고시키지 못했음



- 현지에서 수집된 시장 정보에 대해서도 국내 본사가 의사 결정권을 지님으로써 현지에 적시에 활용되지 않아 현지의 차별화된 요구와 시장 환경 변화에 유연하게 대응하지 못함

○ 汎世界的 革新 能力의 脆弱性

해외 법인간에 시장 및 사업 활동에 관한 知識이 원활하게 共有되고 傳播되지 못함

- 해외 법인간에 시장 및 사업 활동에 관한 知識이 원활하게 共有되고 傳播되지 못함
- 현지에서 수집·구축된 지식은 그 현지 법인 수준에서만 활용될 뿐이며, 이에 따라 유사한 사업 정보와 동일한 시장 지식을 각기 다른 법인에서 수집·분석하는 비효율적인 경우가 종종 발생하고 있음
- 결과적으로 특정 현지 법인의 정보 및 지식을 다른 지역에 적용, 확대·재생산하는 범세계적 학습 및 혁신을 기대하기 어려운 상황임

3. 輸出을 통한 海外 賣出 極大化 戰略

短期的으로는 환율 상승으로 인한 가격 경쟁력을 최대한 활용할 수 있는 시장 확대 전략이 적합함

○ 緊急 經營期 輸出 擴大를 위한 市場·製品 戰略

- 短期的으로는 환율 상승으로 인한 가격 경쟁력을 세계 시장에서 최대한 활용할 수 있는 전략이 요구됨
- 한국산 제품은 중국 등 경쟁국에 비해 품질, 디자인 등 여러 측면에서 상대적 우위에 있어 최근의 환율 인상은 국제 경쟁력 제고 효과가 큼
- 이에 따라 중저가 제품을 중심으로 전세계 시장을 공략함으로써 해외 매출의 극대화를 도모하는 市場 擴大 戰略이 단기적으로는 적합함
- 긴급 경영기의 생존 전략은 단순한 매출 신장보다는 收益性을 기본으로 하여야 함

핵심 제품을 중심으로 매출과 수익성을 동시에 고려한 다차원적 시장 접근이 바람직함

- 단순한 시장 확대 전략은 그 실행 과정에서 많은 자금의 투입이 요구되기 때문에 수익성을 악화시킬 가능성도 있음
- 따라서 해외 매출과 수익성을 극대화시키기 위해서는 제품 및 시장 특성을 모두 고려, 차별화된 多次元的 市場 接近을 하여야 함

다차원적 시장 전략은 核心 製品的 品質 및 이미지의 손상 없이, 기업의 생존은 물론 長期的인 競爭力 強化를 목적으로 하는 것임

- 다차원적 시장 전략은 核心 製品的 品質 및 이미지의 손상 없이, 기업의 생존은 물론 長期的인 競爭力 強化를 목적으로 하는 것임
  - 이는 기업의 경영 자원 및 미래 비전을 고려, 핵심 제품과 비핵심 제품에 대하여 각각 差別的으로 시장 전략을 구사하는 것임
  - 핵심 제품에 저가의 단순 시장 확대 전략을 적용하는 것은 제품 이미지에 손상을 주고 결과적으로 下向 포지셔닝의 위험이 높음
  - 문제는 긴급 경영기 이후에 막대한 비용을 투입, 再 포지셔닝을 하여도 기존 이미지의 회복이 불가능할 수 있다는 점임
  - 따라서 우선 핵심 제품을 전략 지역에 집중, 비가격 경쟁 요소를 총동원하여 세계적인 경쟁력을 축적하고 이를 여타 지역에도 확대·적용하는 進化論的 市場 接近이 바람직함

○ 綜合商社의 戰略的 活用

종합상사 集中 運營을 통하여 수출 활동의 效率性 및 效果性을 제고시킬 수 있음

- 종합상사 중심의 해외 사업 集中 運營을 통하여 단기 간내에 수출 성과를 제고시킬 수 있음
  - 국제화의 첨병인 종합상사는 풍부한 해외 사업 경험을 바탕으로 해외 전문 인력, 시장 정보력, 금융력, 기획·조정 능력을 보유하고 있음
  - 이를 공동 활용할 경우 수출 자원 新規 投資 最小化 및 이미 중복 투자된 자원의 효율적 再配置를 통해,

수출 경쟁력을 강화할 수 있음

- 특히, 경영 자원 및 브랜드가 취약한 중소기업의 경우 종합상사와의 협력에 따른 기대 이익이 큼

종합상사는 다  
차원적 시장 전  
략의 전략적 협  
력 파트너가 될  
수 있음

- 종합상사는 제조업체로 하여금 核心 製品에 집중, 다차원적 시장 전략을 추진할 수 있게 하는 전략적 협력 파트너가 될 수 있음
  - 제조업체는 독자적인 브랜드와 제품력으로 국제 경쟁이 가능한 전략 제품의 對 선진국 시장 접근에 경영 활동을 집중, 국제 경쟁력 강화에 집중하여야 함
  - 나머지 非核心 製品과 對 개도국 시장은 이를 종합상사가 전담하는 二分化된 시장 접근이 필요함

아울러 종합상  
사와의 협력을  
통하여 迅速한  
現地 據點 確保  
및 投資 危險의  
最小化할 수 있  
음

- 아울러 종합상사와의 협력을 통하여 迅速한 現地 據點 確保 및 投資 危險의 最小化가 가능함
  - 동구, 남미, 아프리카 등 巨大 新興 市場(BEMs)은 대형 플랜트 복합 수출의 기회가 많아 신속한 현지 거점 확보가 중요하지만 투자 위험이 높음
  - 따라서 현지 시장 정보, 기획, 금융, 운영 노하우를 지닌 종합상사와의 同伴 進出과 프로젝트 파이낸싱을 통한 現地 資金 調達이 바람직함

현재는 三國間  
去來의 전략적  
활용이 필요한  
시점임

- 종합상사의 三國間 去來(countertrade) 기능을 활용함으로써 자금난의 극복, 수출 활동의 高附加價値化, 해외 사업 관계 강화를 기대할 수 있음(表 2 참조)
  - 3국간 거래는 결제시 通貨 사용을 最小化시키기 위한 거래 방식이며 제품 환매, 대응 구매, 상계 무역, 교환 무역, 단순 바터로 구분할 수 있음
  - 3국간 거래는 채무 지불 연기, 자유로운 할인 가격 제시, 투자 위험 이전 등 거래의 柔軟性을 제고시키는 한편 長期的인 現地 事業 關係를 형성함으로써 직접 투자에 준하는 효과를 기대할 수 있음

- 자금력이 고갈된 현상에서 종합상사를 통한 3국간 거래의 활성화를 통해 향후 본격적인 現地 市場 攻 略 基盤을 조성할 수 있음

<表 2> 3國間 去來(countertrade)의 種類

종 류	내 용
제품 환매 (buyback)	수출업자가 플랜트, 장비와 같은 기계 설비를 수출하고 동 설비에서 생산되는 제품을 구매하는 형태
대응 구매 (counter purchase)	수출입 업자가 상품이나 플랜트를 수출하는 대신 수출입 업자로부터 수출 금액의 일정 비율에 해당하는 상품을 구매하는 거래 형태
상계 무역 (offset)	수출국이 수출 대가로 수출 상품의 부품 혹은 일반 제품을 수입국으로부터 구입하거나, 생산 기술 혹은 경영 노하우 등을 수입국에 이전시켜 현지국에서 수출품의 일정분을 직접 생산하도록 하는 방식
교환 무역 (switch trading)	수출 업자와 수입 업자 사이에서 직접 물품 계약이 이루어지고 물품도 두 당사자 사이에 직접 인도되지만, 대금결제만 제 3국의 업자를 개입시키는 형태
단순 바터 (barter)	수출입 업자간에 대금 지급 혹은 화폐 이전 없이 특정 제품이나 용역을 직접 교환하는 거래

○ 企業間 協力を 통한 네트워크 競爭力 強化

大企業과 中小 企業間的 協력은 현재의 위기를 극복하기 위해서 필수 생존 전략임

- 大企業과 中小企業間的 協력은 현재의 위기를 극복하기 위해서 반드시 이루어져야 함
  - 현재는 核心 領域을 중심으로한 構造 調整이 필요하며 이에 따라 특정 기업이 가치 사슬상의 모든 활동을 수행하는 것은 더 이상 경제적 효율성이 없음
  - 따라서 협력 기업들간의 네트워크 구축을 통한 네트워크 경쟁력의 확보가 절실하며, 이중 대기업과 중소기업간의 협력은 상호 보완성과 시너지 제공을 통해 경쟁력 강화하는 구조 조정기의 필수 生存 戰略임

대기업과 중소기업간의 협력 관계는 해외 사업에서도 相互간의 補完과 시너지를 제공할 수 있어 경쟁력을 강화할 수 있음

- 대기업·중소기업간 협력은 수출 및 해외 사업에서 보다 큰 성과를 기대할 수 있어 네트워크 경쟁력 강화 차원에서 중소기업의 경쟁력을 제고시킬 필요가 있음
- 중소기업의 해외 진출을 적극 지원하고 共同進出을 모색함으로써 일본 및 화교 기업들과 같이 네트워크에 기반한 국제 경쟁력을 제고할 수 있음
- 경쟁력이 있는 기술, 제품을 보유한 有望 中小企業 및 벤처 기업을 支援하고 활성화함으로써 중소기업의 산업 기반을 공고히 하여야 함
- 이밖에도 중소기업 생산 제품의 수출 지원, 현금 결제를 통한 자금 지원, 경영 지도 및 제품 개발력 향상을 위한 교육, 시설 지원 및 외주 이양이 필요함

해외 현지 업체들과의 성공적인 제휴를 통하여 부족한 자원으로도 해외 사업을 계속 추진할 수 있음

- 해외 현지 업체들과의 성공적인 제휴를 통하여 부족한 자원으로도 해외 사업을 계속 추진할 수 있음
- 현지 판매 법인의 신규 설립이 어려운 현상 상황에서 현지 대형 유통 업체와의 제휴를 통하여 단기간에 해외 매출의 신장 및 인지도 제고를 기대할 수 있음
- 아울러 현지 업체와의 제휴를 통하여 현지 부품 사용 압력(local content)에 유연하게 대처할 수 있음

○ 製品別 海外 마케팅 戰略으로의 轉換

단기간내 매출 성과를 확대하기 위해서는 製品別 해외 마케팅 전략이 요구됨

- 단기간내 매출 성과를 확대하기 위해서는 製品別 해외 마케팅 전략이 요구됨
- 현재 대부분의 한국 기업들은 언어, 문화, 정치, 경제 등 여러 측면에서 유사성을 지닌 지역에 따라 마케팅 전략을 구사하고 있으며 삼성의 컨트리 마케팅, LG의 지역별 수출 특화 전략 등이 대표적인 예임
- 하지만 현재 지역전문가가 대단히 부족하고 이들을 단기간내 육성하기가 어려운 상황에서 지역별 해외 마케팅 전략의 실효성은 낮음

- 따라서 특정 제품에 대한 전문적 지식에 기반하여 범세계적인 차원에서 마케팅 전략을 수립하는 제품별 해외 마케팅 전략이 보다 효율적일 수 있음

#### 4. 企業 變身을 爲한 長期 課題

##### ○ 超國籍 競爭力 強化를 爲한 企業 變身 方向

전세계에서 가장 低廉한 費用으로 사업 활동을 수행할 수 있도록 경영 자원을 구성, 배치함으로써 글로벌 효율성을 향상시켜야 함

- 장기적으로는 상호 모순적인 세계 경영 과제를 동시에 달성, 超國籍 경쟁력을 지닌 기업으로 변신하여야 함
  - 이는 글로벌 효율성, 지역별로 차별화된 고객 대응력, 범세계적 학습 능력의 동시 달성을 의미함
  - 첫째, 전세계에서 가장 低廉한 費用으로 가치 사슬상의 모든 활동을 수행할 수 있도록 경영 자원을 구성, 배치하여야 하며, 생산 요소의 경쟁력이 있는 중국, 베트남, 러시아 등의 적극적 활용이 필요함
  - 둘째, 글로벌 조정 위원회를 구성, 해외 활동에 대한 全社 차원의 통합·조정을 하여야 하며, 비공식적 의사 소통 경로를 활성화하고 조직·구성원간의 목표 일치를 통한 사회화 과정을 촉진하여야 함
  - 셋째, 국내 중심적 시각을 버리고 超國籍 視覺으로 현지의 언어, 문화, 사업 관행에 적응하고 현지 채용인을 전략적으로 활용함으로써 지역 전문가 및 글로벌 매니저의 육성과 진정한 현지화를 하여야 함
  - 넷째, 시장 및 제품의 특성과 기업의 현지 경쟁력 등을 종합적으로 고려하여 각 현지 법인의 역할과 권한을 차별적으로 부여함으로써 현지에서 발생한 사업 기회와 정보를 적시에 활용할 수 있도록 하여야 함(전략적 지도자, 공헌자, 실행자, 경쟁 제한 및 정보 수집자)
  - 다섯째, 글로벌 정보 네트워크 구축, 표준화 및 모듈 기술 등을 통하여 이미 활용된 기술과 지식을 최소한의 수정만으로 새로운 사업 기회에 적용할 수 있

도록 범세계적 학습 및 혁신 체계를 강화하여야 함

○ 海外 地域 本社를 통한 超國籍 競爭力 強化

海外 地域 本社  
는 초국적 과제  
들을 수행하기  
위한 현실적인  
대안이 될 수  
있음

- 海外 地域 本社는 초국적 과제들을 수행하기 위한 현실적인 대안이 될 수 있음
  - 이러한 과제들은 내부적으로 차별화된 초국적 네트워크 조직을 통해 달성이 가능한 것으로 현재 한국 기업들은 이를 수행할만한 자원, 경험, 능력을 보유하고 있지 못함
  - 따라서 현상황에서는 유사 지역별로 世界 市場을 分割하여 해외 지역 본사 체제를 강화하여 지역내에서 이를 달성하고 단계적으로 범세계 시장에 확장하는 진화론적 접근이 현실적임

(김정훈: jhkim1@hri.co.kr ☎724-4093)