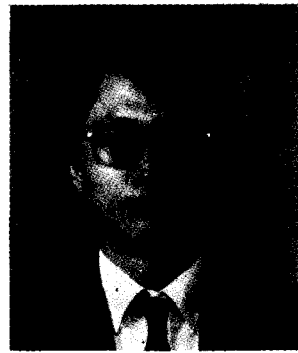


輸入自由化와 韓國企業의 對應

目 次

1. 우리나라의 輸入自由化와 市場開放의 推勢
2. 輸入自由化와 기업의 基本적 競爭戰略
3. 輸入自由化와 기업의 國際化戰略



李 載 裕

(漢陽大 商經大學 貿易學科教授)

1. 우리나라의 輸入 自由化와 市場開放의 推勢

輸入 自由化와 市場開放의 파고가 높다. 과거 수출 위주의 經濟成長 政策을 꾸준히 추진해온 우리나라는 1986년도에 처음으로 貿易收支上 黑字를 기록하였으며 최근의 노사분규 및 원貨 切上 등 국내외의 어려운 經濟環境으로 일시의 무역적지를 나타내고 있으나 장기적으로 볼때 우리의 貿易收支는 특별한 異變이 없는한 흑자 기조가 어느정도 계속될 것으로 예상되고 있다. 특히 미국과의 通商에 있어서는 1982년도에 처음으로 對美 貿易黑字를 기록한후 계속 흑자 폭이 증가되어 최근에는 韓美間의 심각한 통상 마찰을 야기하였고 급기야는 미국으로부터 優先 協商國 지정 일보 직전까지 이르렀다. 다행히 정부와 민간단체의 대미협상과 설득 노력으로

우선협상국 지정만은 일단 면했지만 이미 무역 흑자를 둘러싼 한미간의 갈등은 앞으로도 계속 될 것으로 예상된다.

한편 이러한 貿易黑字(특히 대미 무역흑자)의 적정관리를 위하여 우리정부는 1980년대초이래 꾸준히 輸入 自由化 조치를 확대해 왔으며 특히 우리가 최초로 貿易 收支上의 黑字를 기록한 1986년도 부터는 이러한 조치가 더욱 가속화 되어왔다. 1989년 4월 현재 우리나라의 輸入 自由化率(즉 전체 輸入 對象 品目 중 자동승인 품목의 비율)은 선진국 수준인 94.7%로써 이것은 총 품목수 1만 241 품목중 547개 품목만이 輸入 規制 品目으로 묶여 있음을 의미한다. 특히 공산품의 輸入 自由化率은 99.5%로써 현재 거의 모든 工產品이 수입동승인 품목의 대상이 되어 있다. 정부의 최근 발표에 의하면 이러한 수입자

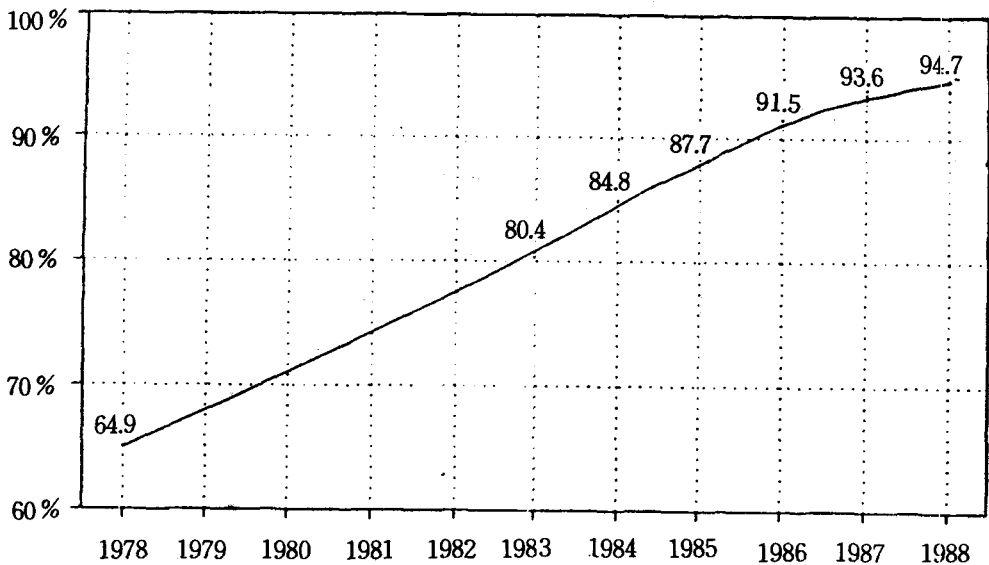


표-1 수입자유화율(1978~1988)

유화 조치는 앞으로도 계속되어 1991년까지는 수입자유화율이 97.3%(공산품은 99.9%)에 이르게 되며 추가적으로 파파야, 오리고기, 연어 등 농축수산물 23개 품목과 주류, 귀금속, 미술품 등 工産品 및 기타의 36개 품목의 輸入이 자유로워지게 되었다.

특히 酒類의 경우 현재 수입이 규제중인 3개 품목 가운데 1차로 금년 7월에 럼, 진, 보드카 등 3품목이 수입이 개방되고 1990년부터는 포도주 9품목과 과실주, 위스키 4품목 등 총 22개 품목이 추가로 輸入自由化의 대상이 된다. 이로써 工産品의 경우 견직 등 일부 직물류와 무연탄 소금 등 일부 광산물을 제외하고 1991년까지는 수입이 완전개방될 예정이다. 지난 10년간의 우리나라 輸入自由化率의 증가추세를 표로 나타내면 다음의 표-1과 같다.

한편 이상과 같은 수입자유화 품목의 확대와 더불어 수입품에 대한 關稅率도 1984년 關稅引下 5개년계획이 착수된 이래 꾸준히 인하되어 왔다. 우리나라의 수입품에 대한 平均 關稅率은

1983년도의 23.7%에서 1989년도 현재 12.7%로 약 절반가량 인하되었으며 상공부의 발표에 의하면 1993년까지는 추가로 7.9% 수준까지 인하할 계획이다. 특히 工産品만은 경우 輸入品에 대한 平均 關稅率이 1983년도의 22.6%에서 1989년도에는 11.2%로 引下되었으며 1993년도에는 OECD의 선진국수준과 비슷한 6.2%까지 인하할 예정으로 있다. 이상과 같은 1983년부터 1993년까지 약 10년동안 우리나라의 수입품에 대한 平均關稅率의 引下 推勢를 표로 나타내면 다음의 표-2와 같다.

결국 1986년도 부터 시작된 우리나라의 貿易黑字 및 이를 둘러싼 韓美間의 무역마찰의 심화로 우리나라에서 대부분의 품목에 輸入自由化 되었으며 또한 이들 수입품에 대한 關稅率도 꾸준히 인하되어 왔다. 이로서 國內市場에는 국산품에 비하여 품질이 우수한 외국상품이 보다 값싸게 그리고 보다 다양하게 수입될 수 있게 되었으며 이러한 수입품의 증가는 국제적 규모의 선진기업들에 비하여 비교적 國際競爭

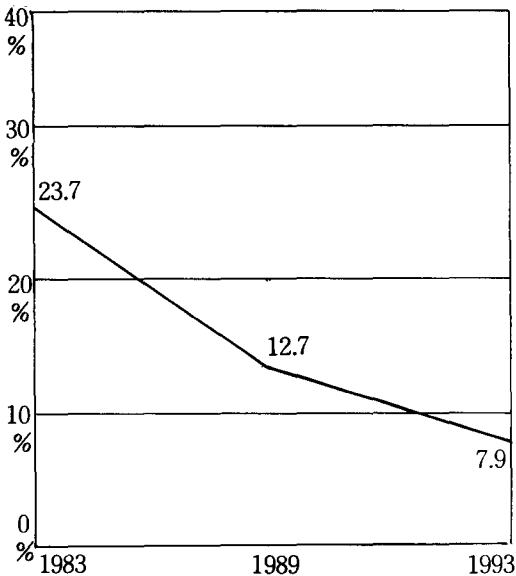


표-2 평균수입관세율(1983-1993)

력이 약한 국내기업들에게는 커다란 위협으로써 등장하게 되었다.

輸入自由化의 推勢는 이미 우리에게 불가항력의 위협으로 나타나고 있다. 우리경제가 크게 동요하는 政治, 經濟的 異變이 없는한은 수입자유화의 대상품목과 市場開放은 앞으로도 당분간 계속 확대될 수 밖에 없다. 그러나 과거의 정부 정책적 보호라는 우산아래 비교적 안이한 경영 자세를 영위해 온 일부 국내기업들은 아직도 시장개방의 필연적 결과를 외면한 채 단편적이고 일시적인 對應戰略에 몰두하고 있는듯 하다. 우리는 이미 수년전에 오늘날의 輸入自由化의 推勢를 예견하지 않았던가? 많은 이들이 오래전부터 市場開放의 필연성을 경고 하였는데 과연 우리기업들은 그동안 이에 대비하여 무엇을 준비하였는가? 企業經營의 단기적 안목은 결국 국내산업의 보호라는 명목하에 輸入自由化와 市場開放의 지연만을 주장하였으며 기업의 競爭能力제고를 위한 장기적이고 근본적인 經營

戰略의 수립과 추진에는 우리기업들이 너무 무관심하지는 않았는가? 과연 輸入自由化와 市場開放의 결과를 오직 정부의 책임만으로 돌리고 불평만 할 수 있겠는가? 이제 우리기업들은 지금까지의 비교적 안이하고 수동적인 경영자세에서 과감히 탈피하여 보다 능동적이고 장기적인 안목으로 對應戰略을 모색하여야 할 것이다. 아직 때는 늦지 않았다. 급할수록 당황과 좌절은 금물이다. 이제 더이상 정부의 政策的 保護에만 의존하지 말고 경영정책의 교과서적 원론에 입각하여 우리제품의 國際競爭力의 제고를 위한 기본적이고도 장기적인 기업전략을 수립해야 할 것이다.

2. 輸入自由化와 기업의 기본적 競爭戰略

그러면 이상과 같은 수입자유화와 市場開放의 거센 물결속에서 우리기업들의 적절한 대응방안은 과연 무엇인가? 輸入競爭品目에 대항하는 우리기업들의 전략은 각 기업이 보유하고 있는 資源能力의 程度, 製品의 特性 및 市場環境 등의 차이에 따라 각기 상이할 수 밖에 없으며 모든 기업들에게 時空을 초월하여 적용될 수 있는 만능의 처방이란 존재할 수 없을 것이다. 그러나 기본적으로 輸入 상품에 競爭하여 이기기 위하여는 국내기업이 어떤 형태이든 시장내에서 경쟁제품에 대하여 소위 지속적인 競爭的 優位(sustainable competitive advantages)를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다. Michael E. Porter에 의하면 기업이 시장내에서 지속적인 競爭的 優位를 확보하기 위한 본원적 경쟁전략의 유형은 低原價戰略, 製品差別化 戰略 및 集中化 戰略 등 세가지로 분류할 수 있다.

첫째, 低原價戰略이란 일련의 기능별 정책을 통하여 과감한 원가절감을 추구함으로써 시장내에서 경쟁제품에 비해 원가상의 우위를 확보하려는 전략이다. 原價節減을 위한 구체적인 代案

으로서의 제조공정의 혁신, 근로자의 기능교육 및 사기진작을 통한 生産性向上, 적정규모의 설비와 운용을 통한 規模의 效果의 極大化, 經驗 效果의 利用 및 垂直的 統合에 의한 값싼 원료의 확보 등을 생각할 수 있다. 이러한 低原價戰略은 비교적 소비자의 기호가 동질적이고 제품의 기능과 경제성이 상대적으로 중시되는 産業財의 경우에 보다 적합한 競爭戰略이라고 하겠다.

둘째, 製品差別化 戰略이란 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 경쟁기업에 비하여 差別化 시킴으로써 산업내에서 그 기업이 독특하다고 인식될 수 있는 그 무엇인가를 창조하려는 전략이다. 이러한 製品差別化 戰略을 추구함으로써 그 기업을 고객들의 自社製品에 대한 충성도를 확보할 수 있을 뿐만 아니라 差別化된 製品의 경우 가격의 비탄력성으로 인하여 높은 '利潤'을 확보할 수도 있어 低原價戰略을 추구하는 기업들의 심각한 경제적 위협으로 부터도 보호될 수 있는 것이다. 製品差別化를 달성하기 위한 방법으로는 보통 對顧客서비스의 강화 技術革新에 의한 품질 및 디자인의 고급화, 그리고 적극적인 판촉활동에 의한 소비자의 상표 충성도의 확보등이 있다.

이와같은 差別化戰略을 소비자의 기호가 이질적이고 제품의 구매동기가 정신적 필요에 의하여 영향을 받으며, 차별화의 수단이 비교적 용이한 消費者財의 경우에 보다 효과적인 경쟁전략이라고 하겠다.

한편 低原價戰略이 높은 市場占有率을 바탕으로 規模의 經濟 및 經驗效果 등을 극대화 함으로써 源價上의 優位를 확보하려는 전략이기 때문에 시장점유율의 증대가 중요한 전략적 목표가 되는 반면에 差別化戰略은 보통 높은 市場占有率과는 서로 양립되지 못한다. 제품의 차별화를 이룩하기 위하여는 높은 R & D투자, 良質의 原資材使用 고객의 충성도를 확보하기

위한 집중적인 판촉노력등 많은 비용이 필요하기 때문에 경쟁기업에 비하여 費用上의 優位를 회생시키는 결과가 되며 따라서 높은 市場占有率을 달성하기는 어렵게 된다.

마지막으로 集中化戰略이란 광범위한 영역에서 경쟁을 하는것보다 좁은시장에 집중하는것이 보다 효율적이고 능률적으로 戰略目標를 달성할 수 있다는 전제하에 특정시장, 즉 특정의 구매자 집단이나 제품라인의 일부분 또는 특정지역을 目標市場으로 하여 집중적으로 공략하는 전략을 의미한다. 集中化戰略을 추구하는 기업은 특정시장에 집중하여 이들의 욕구를 보다 잘 충족시킴으로써 그 시장안에서 差別化를 이룩하거나 또는 원가를 낮춤으로써 그 특정시장에서의 原價上의 優位를 달성할 수도 있다. 결국 集中化戰略은 전체시장에 있어서의 原價優位나 差別化를 이룩하지는 못하지만 한정된 목표시장에 대하여는 양자를 다 달성시키거나 아니면 적어도 그중 어느 하나를 달성시키고자 하는 전략이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 集中化戰略은 상기의 低原價戰略이나 差別化戰略에 직접 대응하는 전략이라기 보다는 비교적 企業의 資源能力이 제한된 소규모의 기업들이 대규모 기업들과의 정면대결을 피하여 좁은 특정시장에 집중하여 각각 低原價戰略이나 差別化戰略을 추구하려는 것이라고 정의할 수 있겠다.

輸入自由化와 市場開放으로 물밀듯이 밀려오는 외국상품과의 경쟁에 보다 성공적으로 대처하기 위하여는 우리기업들이 위에서 언급한 세가지의 戰略選擇의 代案中 어느 한가지에 집중적으로 전략적 포커스를 맞추는것이 매우 중요하다. 물론, 전략의 구체적인 선택은 市場 및 製品의 特性 그리고 企業의 資源 技術能力 組織 등 제반의 환경적 요인에 의하여 개별적으로 결정되어야 하겠지만 특히 기업입장에서는 差別化 戰略과 低原價戰略을 동시에 모두 추구함으로써 결과적으로 어느 한쪽의 전략적 선택

도 뚜렷이 달성하지 못하게 되는 소위 어중간한 상태(Stuck in the Middle)를 경계하여야 할 것이다. 이러한 상태는 결국 기업전략 선택상의 비극이라고 할 수 있으며 시장내에서 差別化의 程度가 어중간하여 收益率이 높은 high-margin 고객을 확보하지 못하고 또한 原價上的 優位程度도 어중간한 상태여서 낮은 가격을 선호하는 high-margin 고객을 확보하지 못하고 또한 原價上的 優位程度도 어중간한 상태여서 낮은 가격을 선호하는 high-Volume 고객의 확보에도 실패하게 된다. 따라서 이렇게 어중간한 전략을 선택한 기업은 差別化나 低原價 혹은 集中化戰略中 어느 하나를 뚜렷이 선택 추구하는 다른 競爭企業에 비해 收益性이 상대적으로 낮을 수 밖에 없으며, 결국 새로운 戰略的 變化를 추구하지 않는 한 경쟁에서 살아남을 수 없게 될 것이다.

경쟁이 심화되고 기업환경이 어려워지면 질수록 기업이 추구하는 전략적 선택을 분명히 하여 시장내에서 지속적인 競爭의 優位를 確保하는 것은 매우 중요하다. 급할수록 그리고 어려운 환경일수록 기업의 戰略的 選擇은 신중해야 한다. 그리고 그러한 선택은 분명해야 한다. 여러 마리의 토끼를 동시에 쫓아가 결국 어느 한마리도 잡지 못하는 전략적인 우를 우리기업들은 결코 범하지 말아야 할 것이다. 差別化 戰略과 低原價戰略만이 기업의 지속적인 競爭的 優位를 확보하기 위한 유일한 수단이며 개별기업들은 이러한 전략적 목표하에 기술개발, 품질 고급화, 판촉활동의 강화, 생산성제고, 값싼원료의 확보 및 경영합리화 등을 통하여 差別化나 低原價目標을 각각 달성하게 되는 것이다.

3. 輸入自由化와 기업의 國際化 戰略

위에서 논의한 기업의 본원적 전략이 輸入自由化에 대응한 국내시장에서의 직접적 대응전략이라고 한다면 기업의 國際化戰略은 기업이 국내시장 위주에서 탈피하여 해외에 진출함으로

써 국내시장에서 수입상품과의 직접적 경쟁의 피해를 완화하고 동시에 기업의 國際市場에서의 長期的 競爭能力을 제고하고자 하는 간접적 대응의 일환이라고 할 수 있다. 일반적으로 해석하여 기업의 國際化란 原料購入에서 부터 生産販賣 및 고객 서비스에 이르는 전반적인 企業活動 중 어느 한부분의 企業價値 活動을 해외에서 수행하는 과정을 의미하는 것으로 볼 수 있으며 이러한 企業 國際化의 주요 수단으로서는 보통 輸出과 海外直接投資의 두가지를 들 수 있다. 사실 輸入市場의 開放으로 가장 큰 위협을 받고 있는 기업은 國內市場에 集中하여 내수위주의 경영을 추구하는 기업들이다. 이렇게 국내시장에 안주하는 기업들이 전세계를 하나의 統合된 市場으로 보고 우수하고 標準化된 製品을 보다 저렴하게 生産販賣하는 多國籍 外國企業들에 대항하여 効率的으로 競爭하기는 거의 불가능하다고 할 것이다.

기업이 海外營業活動을 통해서 달성할 수 있는 國際化戰略의 利點으로는 첫째, 기업의 전반적 價値活動에 있어서의 効率성을 증대시킬 수 있고 둘째, 기업의 價値活動에 수반되는 제반의 危險을 효과적으로 관리할 수 있으며 셋째, 기업의 기술혁신 및 환경적응능력의 제고 등 크게 세가지를 들 수 있다. 첫째의 企業價値活動에 있어서의 効率성을 증대한다는 것은 生産規模의 확대에 따른 規模의 經濟 및 經驗效果, 저렴한 원료의 확보, 그리고 國際的 生産合理化 등을 통한 生産原價의 節減을 의미하며, 두번째의 國際化를 통한 企業危險의 管理라함은 전쟁, 재해 및 임금, 이자율, 환율 등 기업의 통제 범위 밖에 있는 巨視的 危險과 기업이 추구하는 전략에 대한 競爭企業들의 對應戰略의 不確實性 등에 의한 競爭的 危險 및 기업이 필요로 하는 人的, 物的, 資源의 부족으로 인한 資源的 危險 등을 보다 효율적으로 관리할 수 있음을 나타낸다. 國際化戰略의 마지막 利點은 기업이 활동하

는 국가들이 環境의 多樣性을 통한 기업의 기술 혁신, 학습 및 적응능력의 극대화이다. 국제화에 따른 기업활동의 다양성은 순수 국내기업에 비하여 보다 다양하고 광범위한 學習機會를 제공함으로써 기업의 製品開發 및 環境適應能力을 증가시키게 될 것이다.

이제 우리기업도 눈을 세계로 돌려야 한다. 적어도 경제적 관점에서는 세계는 하나의 市場이 되고 있다. 全世界에 걸친 국민소득의 꾸준한 증가와 균등화로 각국의 소비자 기호는 同質化되고 있으며, 통신 및 수송기술의 혁신은 전세계를 하나의 經濟圈으로 부상시켰고 主要 產業內에서의 國際競爭은 날로 심화되어 研究開發을 통한 기술혁신과 生産費用의 節減은 기업생존의 필수적 요건이 되고 있다. 바야흐로 기업의 國際化時代를 맞이하고 있는 것이다. 과거 정부의 보호무역정책하에 안일하게 國內市場에 안주하던 기업들은 이제는 이러한 국제화 시대에 결코 생존하지 못할 것이다. 계속되는 노사분규로 인한 임금상승과 생산성저하, 競爭國들에 비해 2배이상 높은 金利, 국제원자재가격의 상승 등

그렇지 않아도 어려워진 國內의 企業環境 속에 급속한 輸入自由化와 市場開放은 아직까지도 國際競爭力을 갖추지 못한 우리 기업들에게는 분명 커다란 위협임이 틀림없다. 그러나 언제까지 걱정과 좌절과 불평만을 늘어 놓을 수 있겠는가? 급할수록 당황고 성급함은 금물이다. 지금이야말로 슬기로운 經營人의 지혜와 안목이 무엇보다 필요한 때이다. 지금이야말로 안일하고 근시안적인 經營觀에서 벗어나 기업의 장기적이고도 지속적인 競爭의 優位를 確保하기 위하여 低原價戰略과 差別化戰略 등 本源的 競爭戰略에 대한 기업의 뚜렷한 목표를 설정, 추진하여야 할 것이며 또한 國內시장 위주에서 탈피하여 전세계를 목표시장으로 꾸준한 國際化戰略을 推進하여야 할 것이다. 정부의 정책적 보호의 그늘하에 기업의 생존을 의존하던 때는 이미 지나갔다. 이제야말로 經營政策의 교과서적 원론에 입각하여 근본적이고도 지속적인 기업의 成功戰略을 수립할 때가 마침내 우리에게 다가온 것이다.

한마음 한뜻으로 힘모아 간첩색출