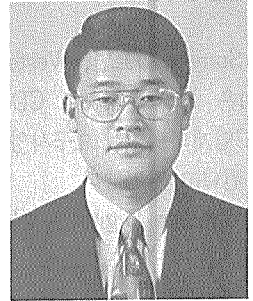


글로벌 경쟁시대의 대EU 투자전략



박 순 길
한국전자공업진흥회/대리

최근 기업들 사이에서는 글로벌 경영에 대한 관심이 그 어느 때보다 높아지고 있다.

기업하는 사람치고 글로벌 경영에 관한 책을 한두권쯤 가지고 있지 않은 사람이 없을 정도이다.

수출에 치중해 온 기업들은 물론이고 국내시장을 중심으로 활동해 온 기업들까지 시야를 지구 전체로 넓혀 새로운 사업기회를 찾아느라 여념이 없다.

이는 세계주의와 지역주의로 인해 경영환경이 크게 변화함에 따라 나타나는 불가피한 현상이라고 할 수 있다.

시장확대의 기회와 무한경쟁의 위협이 공존하는 상황에서 살아남아 초일류기업으로 성장하기 위해서는 전 세계시장을 상대하는 적극적이고 능동적인 의미에서의 글로벌 경영이 필수적이다.

이러한 의미에서 볼때 막대한

시장규모를 가지고 있는 EU지역은 우리가 전략적으로 확보해가야 할 중요한 시장중의 하나이다. 또한 기업의 국제화라는 시각에서도 EU지역은 우리기업이 간과할 수 없는 중요한 시장이다.

이와 같이 우리입장에서 중요성을 갖는 EU시장을 장기적으로 안정된 우리의 시장으로 육성하기 위해서는 기존의 수출규모 확대와 수출구조 고도화를 이루어가야 함과 동시에 현지로의 해외투자 규모를 지속적으로 확대하여야 할 것이다.

향후 대EU 투자의 확대를 위해서는 정부와 기업의 노력이 병행되어야 할 것이다. 즉, 대EU투자를 활성화시키는 측면에서는 정부차원에서 투자관련 정책의 더 많은 정비와 개선이 뒷받침 되어야 하고 EU지역 내에서의 투자효율을 높이기 위해서는 기업의 노력

이 요구되고 있다.

이에 본고에는 기업차원에서 이루어져야 할 투자효율화 방안에 초점을 맞추어 향후 대EU 투자전략 방향을 모색해 보고자 한다.

(1) 현지 생산제품의 경쟁우위 요소 창출

해외진출 기업들이 선진권시장에서 성공적으로 사업을 수행하기 위해서 필요한 경쟁우위 요소에는 가격이나 비가격 요인을 포함하는 제품력이고 그 다음이 생산과 관련된 요소이며 경영, 시장접근능력, 재무관리능력 순이다.

이러한 관점에서 볼 때, EU로의 투자의 성공여부의 관건이 되는 것은 현지에서 얼마나 경쟁우위 요소를 갖는 제품을 개발하느냐이다.

그런데 EU에 진출한 우리기업의 가장 취약한 부분으로 지적되

“
어느 시장이나
마찬가지겠지만 EU시장에서도 성공을 가능하게
하는 요소는 가격 경쟁력(cost advantage)이거나
제품의 차별성(uniqueness)이다. 가장 강력한 경쟁우위는
가격경쟁력과 차별성을 동시에 보유하는 것이겠으나
두 요소를 동시에 무리하게 추진하다 보면
어느 한 요소도 가지지 못하는 어중간한
상태에 빠지게 될 것이다.
”

는 것은 바로 제품과 관련된 경쟁 우위 요소가 매우 취약하다는 것이다. 우리 기업은 1980년대 중반 이후 국내 임금상승과 후발개도국의 추격으로 경쟁력을 상실해 왔으며 경쟁력 약화의 유일한 대안인 기술력에 있어서도 경쟁우위를 구축해 놓지 못한 실정이다.

현재 우리나라의 대EU 주도 투자업종인 전자·전기의 경우 생산기술이 국제적으로 표준화되어 있고 제품차별화가 크지 않은 제품이기에 때문에 해외사업에서의 주요 경쟁요소는 가격차별화의 정도이며 시장진입 장벽도 다른산업에 비해 비교적 낮다고 할 수 있다. 그러므로 가격차별화를 제외한 여타 기업 특유의 경쟁 우위요소 없이 단순히 구입규제 회피를 목적으로 진출한 경우에는 장기적으로 현지에서 어려움을 겪을 것으로 보인다.

어느 시장이나 마찬가지로 EU시장에서도 성공을 가능하게 하는 요소는 가격 경쟁력(cost advantage)이거나 제품의 차별성(uniqueness)이다.

가장 강력한 경쟁우위는 가격경쟁력과 차별성을 동시에 보유하는 것이겠으나 두 요소를 동시에 무리하게 추진하다 보면 어느 한 요소도 가지지 못하는 어중간한 상태에 빠지게 될 것이다.

그러므로 연구개발이 강한 기업은 제품의 차별성 강화 전략을 택하여 품질이나 디자인 등에 주력하고, 생산원가면에서 우위가 있는 기업은 가격 경쟁력을 강화하는 방향으로 제품 포지셔닝을 설정하는 것이 바람직할 것이다.

(2) 시장여건과 관련산업 발전도를 감안한 투자입지 결정

우리나라 기업이 EU로 투자할 때 입지결정에서 가장 우선시 하는 요소 중의 하나는 투자인센티브의 수혜 규모와 임금수준이다.

그러나 향후에는 이러한 투자인센티브와 임금수준을 위주로 한 투자입지 결정방식이 지양되어야 할 것이다.

투자인센티브는 투자초기에는

매우 긴요한 것이나 길어야 5년 정도만 보장되는 1회성 혜택이다. 또 임금에서도 숫자로 나타난 임금의 전부가 아니라 사회보장비 등 임금외에 추가적으로 지불해야 하는 비임금성 비용이 상당한 경우가 많다.

따라서 투자입지 결정요인으로 시장여건과 관련 부품산업의 발전 정도가 더 중요한 입지요인이 되어야 할 것이다. 경영의 최종목표는 수익증대이며 이를 실현하기 위해서는 판매증대가 반드시 뒷받침되어야 한다.

그리고 관련 부품 산업에 얼마나 용이하게 접근할 수 있는가가 중요한 고려 요인이 되고 있다. 현지부품 조달은 생산활동에 매우 중요한 요소이며 필요한 부품을 적정한 가격에 조달하는 것이 경쟁력 강화에 매우 중요한 요인으로 작용할 것이다.

한편 숙련 기능공이나 기술인력의 수급이 지역별 직종별로 불균형 상태이므로 기능인력을 얼마나 용이하게 확보하는가는 현지경영활동의 중요한 관건이 될 것이다.

“
 우리나라 기업들이
 해외투자시 가장 큰 장애요인은
 제품의 경쟁력 우위나 경영자원의
 부족뿐 아니라 투자 대상국에 대한 경험과 지식이
 부족한 점을 지적할 수 있다. 기업의 해외투자 과정이 원활하게
 이루어지기 위해서는 점진적인 학습과 지속적인 경험축적
 그리고 축적된 경험의 확산이 필요하다.
 그러나 우리기업의 경우 이러한 지식축적
 과정이 간과되고 있다.
 ”

(3) 적극적인 현지와 추진

EU로 직접투자는 자본과 기술, 인적자원의 이전을 수반하는 것이며 현지법인의 형태를 갖춤으로써 현지화 하게 된다.

그러나 이는 외형적인 현지화에 불과하다. 진정한 의미의 현지화란 현지에서 원자재, 부품 등의 조달을 확대하고 인력면에서도 현지인의 비중을 늘려서 최종적으로 현지국의 국내기업과 동등한 기업으로 되는 것이다.

현지화는 왜 필요한가? 첫째, 진출기업의 현지사회, 시장, 기업과의 조화 속에서 공존공영 할 수 있을 때에 적대적 무역마찰을 피할 수 있고 현지 기업으로 정착하여 성장 발전할 수 있기 때문이다.

둘째, 현지의 가용자원을 최대한으로 활용하고 현지 시장의 요

구에 신속, 정확히 대응하며 현지로부터의 자극에 의해 사업기회를 확대할 때 현지 기업이 이익을 내며 신장, 발전할 수 있기 때문이다.

즉, 이러한 현지화를 통해 현지에서의 경제적 변화에 능동적으로 대처하고 현지사회와의 조화로운 성장을 도모할 수 있는 것이다.

(4) 본사 파견인의 사전교육 및 사후관리 철저

현지파견인들의 사전준비가 부족하여 무수한 시행착오를 겪게되고 현지에서 불필요한 갈등을 유발하게 되며 이로 인해 막대한 금전적, 시간적 손실이 발생하는 실정이다.

이러한 문제점을 풀기 위해서는 본사 파견인에 대해 다음과 같은 부문에서 사전교육과 훈련이 이루어

어져야 할 것이다.

첫째, 현지 언어의 습득이다.

둘째, 현지의 문화 관습의 습득이다.

셋째, 파견인이 근무연한을 채우고 귀국할 때, 그 후임자에게 그동안 축적해 온 경영관련 노하우를 전수하는 것을 의무화 제도화 해야 한다.

넷째, 귀임자에 대한 사후관리를 철저히 함으로써 애써 양성한 국제 전문인력을 충분히 활용해야 할 것이다.

지피지기면 백전백승이라 했던가? EU에 진출하고자 하는 기업은 무엇보다도 자사의 경영자원을 충분히 검토한 후 어떠한 전략이 가장 효과적인 EU시장 공략 전략이 될 것인지 판단해서 투자대상국 선정이나 생산전략 등을 수립해야 할 것이다.