

# 세계화와 주류산업의 국제 경쟁력



최 명 규

〈한성대학교 경영학과 교수〉

## ■ 目 次 ■

1. 서 론
2. 세계화의 의미 : 세계화된 정부, 기업  
그리고 소비자
3. 세계화와 주류기업의 국제경쟁력
4. 국제 경쟁력의 개념 및 특성
5. 국제 경쟁력의 확보를 위하여
6. 결 론

## 1. 서 론

지난 30여년동안 우리 기업을 둘러싼 경영환경은 급격한 변화를 거듭하여 왔고 현재도 변화하고 있으며 앞으로는 아마도 더 빠른 속도로 변화할 뿐만 아니라 그 변화의 내용과 방향에 대한 정확한 예측은 거의 불가능한 것처럼 보인다. 그러한 변화가운데에서 아마도 기업 경영에 심대한 영향을 미치고 있는 것은 세계가 하나의 단일시장으로 변하고 있다는 환경의 변화일 것이다. 세계의 단일시장화를 낳게 한 주원인은 교통 및 통신의 발달, 제품개발기술의 발달, 정보기술 및 관련 산업의 발달로 인한 국가 사회의 정보화 등 물리적이고 기술적인 환경의 변화라고 볼 수도 있지만 국경을 넘나드는 자유로운 경제활동에 대한 장애요소로 작용하는 국가사이의 각종 장벽을 제거함으로써 자국의 상품을 세계의 모든 시장에서 최대한으로 다량 판매하고자 하는 선진제국의 전략도 또 다른 주요 원인이라고 볼 수 있다. 거기에 더하여 자신의 욕구를 최대한 경제적으로 만족시키고자 하는 현대의 소비자들의 국적을 불문한 우수제품 선호현상 또한 세계의 단일시장화에 크게 공헌하고 있다고 보아야 한다. 만약 각국의 소비자들이 자국 제품만을 선호하여 자국제품과 경쟁하는 외국제품을 구매하려 하지 않는다면 기업들의 국경을 초월한 판매활동은 거의 불가능하게 될 것이고 여러 나라의 기업들이 타국 시장으로의 진출을 꺼리거나 포기한다면 세계의 단일 시장화는 이루어지지 않을 것이기 때문이다.

우루과이 라운드나 WTO로 대표되는 새로운 국제경제체제는 다분히 선진제국의 이익의 창출 및 보호를 위한 것이라는 측면이 강하지만 그것은 엄연히 우리를 둘러싸고 있는 현실이 되었고 우리나라의 거의 모든 기업이 그러한 현실속에서 경영활동을 할 수밖에 없는 입장이 되었다. 국가간의 경제적인 국경이 사실상 사라지고 있

는 새로운 국제 경제 질서하에서 세계가 단일시장화 되고 있는 소위 무한경쟁의 시대에 직면한 우리의 기업들은 이러한 환경의 변화를 전화위복의 계기로 삼아서 기술을 배우고 개발하며 저렴하면서도 품질이 우수한 신제품을 계속해서 개발하는 한편 국내시장은 물론이고 해외시장을 적극적으로 개척하여 그 어떤 국가의 그 어떤 기업과도 경쟁하여 생존할 수 있는 국제경쟁력을 배양하지 않으면 안되게 되었다. 주류기업이라고 그 예외가 될 수 없다. 더군다나 주류는 그 제품의 특성상 세계 각국의 다양한 소비자들의 기호를 정확히 파악하여 그에 맞는 제품을 개발하는 것이 쉽지 않을 뿐만 아니라 소비자들의 기호의 변화가 극심하다고 볼 수 있으므로 세계시장을 목표로 하는 주류기업의 경영활동의 어려움은 매우 크다고 하겠다. 특히 우리의 주류기업이 국내의 시장에서 경쟁해야 하는 서구 선진제국의 주류기업들은 그 역사가 오래되고 상표지명도가 높은 우수한 제품들을 이미 오래전부터 세계 곳곳에서 마케팅하고 있으므로 우리의 주류 기업들이 그러한 세계적인 일류 기업들과 효과적으로 경쟁하기 위해서는 엄청난 노력이 필요하다고 할 수 있다.

## 2. 세계화의 의미 : 세계화된 정부, 기업 그리고 소비자

우리나라에서 문민정부 출범후 논의되고 강조되기 시작한 소위 세계화는 위에서 언급한 세계의 단일시장화, 국경없는 무한 경쟁, WTO로 대표되는 신국제경제질서등과 관련지어 생각할 수 있다. 세계화가 과연 무엇을 뜻하는가 하는 정확한 정의에 대해서는 학문적으로 정립된 바도 없고 특히 그 이전에 널리 사용되어 오던 국제화라는 개념과 어떻게 다른가 하는 점에 대해서도 역시 합의된 바가 없다. 물론 기업으로서는 세계가 단일시장화된 새로운 경영환경속에서 효

과적이고 성공적인 경영전략을 수립하여 시행함으로써 생존하고 성장·발전하는데 있어서 세계화의 정확한 정의나 국제화와의 차이점등은 크게 중요하지 않을 수 있다. 오히려 기업의 입장에서 중요한 것은 세계화라는 환경의 변화가 기업경영에 주는 의미를 파악하고 그 변화에 적절히 대응해 나아갈 수 있는 능력을 배양하는 것이다.

세계화는 정부 또는 국가, 기업 그리고 소비자로서의 개인이라는 세 가지 차원에서 논의될 수 있으며 세계화의 의미는 세계화된 정부 또는 국가, 세계화된 기업 그리고 세계화된 개인소비자(흔히 이를 세계 시민이라고 부르고 있음)는 과연 어떤 정부, 어떤 기업, 어떤 소비자인가를 상정해봄으로써 파악할 수 있을 것이다.

첫째로 세계화된 정부 또는 국가의 특징은 특히 경제적인 측면에서 볼 때 자국의 시장을 외국기업에게도 개방하여 외국기업들도 자국시장에서 자국기업과 거의 대등하게 경쟁할 수 있도록 하는 한편 자국기업들의 자유로운 해외 경영활동을 허용하고 적극 지원하는 정부이다. 또한 세계화된 정부는 자국기업들이 국내시장과 해외시장에서 외국기업들과 경쟁하는데 있어서 최대한의 경쟁력을 갖출 수 있도록 경쟁력을 제한하는 각종 규제를 완화 내지 철폐하고, 경쟁력을 갖춘 인재를 양성할 수 있도록 교육제도를 개선하고 개발하며, 국가의 각종 사회간접자본을 확충하고 스스로 기술을 개발하거나 기업 및 학교가 기술 개발을 하도록 지원하는 정부이다. 세계화된 정부는 또 재정, 금융, 조세정책은 물론 산업구조 조정등 산업정책에 있어서도 자국 기업의 국제 경쟁력 향상을 그 제일의 목표로 삼는 정부이다.

세계화된 정부는 자국기업들의 국내 및 해외에서의 경영활동이 국가의 근본이념 및 체제와 근본적으로 크게 상충되지 않는 한 정치적인 이념을 근거로 기업의 경제활동을 과도하게 제한

하지 않는 정부이다. 세계화된 정부는 정치적, 경제적, 문화적 국제협력 및 교류를 위한 세계기구에 적극 참여하고 자국민 및 기업으로 하여금 그러한 기구에 참여하도록 허용하고 지원하는 정부이다. 세계화된 정부는 자국의 국민들이 폭넓게 외국의 문화와 사회를 경험할 수 있고 외국인들과 교류할 수 있도록 지원하는 정부이다.

둘째로, 세계화된 기업은 무엇보다도 세계시장을 상대로 경영활동을 하는 기업으로서 전 세계시장을 적절한 기준을 사용하여 세분화하고 목표시장을 선정한 다음 선정된 표적시장에서 타국 및 자국기업들과 경쟁하는 기업이다. 물론 세계화된 정도가 낮은 기업은 세계 시장중에서 일부 시장만을 상대로 하여 경영활동을 할 수 있다. 이와같이 세계화된 기업은 다양한 국가의 복수 시장을 목표로 하여 경영활동을 하기 때문에 다양한 소비자들의 욕구와 기호를 파악하고 이해하기 위하여 세계의 여러시장에서 마케팅 조사를 실시하는 한편 다양한 욕구를 충족시키기 위하여 복수의 제품을 생산·판매한다. 소위 표준화 전략을 선택하는 경우에는 하나의 제품을 가지고 전세계 시장을 커버하는 경우도 물론 있다.

세계화된 기업은 자국에서의 생산만을 고집하지 않는다. 자신의 경영전략상 유리한 세계 곳곳에 생산거점을 확보하여 해외의 하나 또는 복수의 지역에서 생산활동을 수행한다. 각 생산거점에서 생산된 제품은 생산국에서 판매되기도 하고 제3국이나 다른 지역시장으로 이동되어 판매되기도 하고 경우에 따라서는 자국으로 역수입되어 판매되기도 한다. 제품의 생산에 소요되는 원부자재 또는 부품은 자국에서 수송되기도 하지만 생산국 또는 제3의 타국으로부터 조달되기도 하며 생산에 필요한 기계·설비 또한 마찬가지이다.

세계화된 기업의 재무활동 또한 범세계적으로 이루어진다. 기업의 경영활동에 필요한 자본은

국내 자본시장에서 뿐만 아니라 국제 금융시장에서 조달되며 기채 및 그 상환 또한 세계 여러 곳의 금융 중심지에서 이루어진다. 세계화된 기업의 조세 및 회계 처리 또한 여러 국가의 통화를 이용하여 국제적으로 처리된다.

세계화된 기업의 조직 및 인사관리 역시 범세계적으로 이루어진다. 세계화된 기업은 자국의 본사 뿐만 아니라 - 최고로 세계화된 기업은 그 본사를 반드시 자국에 둘 필요는 없으며 제3국에 둘수 있다 - 수 많은 해외지사, 관계회사, 생산공장, 마케팅회사등 해외조직을 갖는다. 세계화된 기업은 각기 고유한 필요에 맞추어 주요기능, 지리적 시장 또는 제품라인등 중에서 어느 하나에 기초한 운영본부를 주축으로 하는 조직구조를 편성하여 운영할 수 있다. 이렇게 자국 및 타국에 존재하는 자기 기업 조직에 근무하는 임직원은 자국에서 뿐만 아니라 현지국 또는 제3국으로부터 충원되어서 국내 조직 및 해외 조직에는 다국적인이 근무하게 된다. 다국적인을 세계 여러나라에서 임직원으로 선발하여 교육·훈련하며 통일된 사규에 의해 국적에 의한 차별 없이 각종 인사관리가 수행된다.

세계화된 기업은 세계 시장에서의 경쟁력을 강화하기 위하여 회사의 중요한 인적 재산인 유능한 국제 경영자들을 충분히 확보하고 합리적으로 관리하는데 충분한 노력과 관심을 집중하고 투자를 해야 한다. 세계화된 기업은 국제경영활동과 관련된 본사요원, 해외 경영관리자들 그리고 외국인 판매인력등을 확보하고 활용하는 국제인력관리를 수행한다.

세계화된 기업은 수많은 해외시장에 진출하여 경영활동을 함에 있어서 다양한 국제경영전략을 활용한다. 세계화된 기업은 제품의 직·간접 수출에만 의존하지 않고 자기의 기술이나 상표 또는 경영 노하우를 라이선싱하기도 하고, 해외 현지국이나 제3국에 해외마케팅 자회사를 설립하여 운영하기도 하고, 외국 기업과 국제 경영계약

을 체결하기도 하며, 해외에 직접 투자를 하여 해외 생산을 하기도 하고, 외국 기업과의 전략적 제휴를 하기도 하며, 매수·합병(M&A)에 의한 현지 제조·판매활동도 한다. 물론 세계화된 기업이라고 해서 이와 같은 다양한 국제경영전략들을 동시에 모두 수행하는 것은 아니지만 그 중 몇 가지 전략들을 세계시장의 곳곳에서 혼합하여 또는 개별적으로 각 시장의 특성에 맞게 유효 적절하게 활용한다.

세계화된 기업은 세계 곳곳의 시장에서 강력한 자국 및 타국의 경쟁기업들과 극심한 경쟁을 하고 있으며, 그러한 경쟁에서 살아남기 위하여 부단히 연구하고 기술을 개발하여 그 결과를 신제품 개발에 응용하며 최신의 첨단 정보통신기술을 마케팅에 활용한다. 얼마전의 어느 일간신문의 기사에 의하면 미국의 일부 회사들이 최근 국제 컴퓨터 통신망인 인터넷(Internet)을 활용하여 자사의 제품을 국제적으로 마케팅하고 있음을 알 수 있다. 미국의 소비자뿐만 아니라 예컨대 일본의 소비자들도 이제 인터넷을 통하여 미국 상품에 대한 쇼핑을 일본에서 아주 편하게 할 수 있게 되었다. 일본의 소비자들은 자신의 집안에서 미국에서 판매되는 골프용품에서부터 자동차, 법률 서비스에 이르는 다양한 상품을 컴퓨터로 직접보고, 크레딧 카드로 우편 구매할 수 있으며 필요할 경우 전화를 하여 일본어를 하는 직원으로부터 상품 구매에 관한 각종 문의에 대한 서비스를 받을 수 있다. 미국의 최대 자동차 회사인 제너럴 모터스(GM)는 앞으로 인터넷을 통해 전세계 소비자를 상대로 차를 판매할 계획으로 인터넷에 10만여명이 동시에 연결할 수 있는 엄청난 규모의 판매 및 홍보 사이트를 개설할 방침이라 한다. 이러한 뉴스는 이제 시공을 초월하여 전세계를 동시에 연결해주는 인터넷을 통해 전 지구촌이 단일시장화해 가고 있어서 마케팅에 있어서 국경의 의미는 사실상 사라지고 있음을 보여주고 있다. 이와같이 인터넷갈

은 최신 정보통신 기술을 활용하여 전 세계의 소비자들에 대한 접근을 시도하는 기업은 세계화된 기업으로서 치열한 국제경쟁에서 이길 수 있는 가능성이 많다고 볼 수 있다.

세계화된 기업은 세계 시장 곳곳에서 범세계적인 마케팅 활동을 수행한다. 각 지역시장의 특성에 맞는 제품을 개발하여 적절한 가격을 책정한 다음 범세계적으로 구축된 유통망을 활용하여 판매한다. 광고를 비롯한 각종 촉진수단을 활용하여 지구촌 소비자들에게 자사 및 자사의 제품을 널리 알리고 그 이미지를 향상시킨다. 세계적으로 자사 제품의 브랜드와 제품의 우수성을 세계의 소비자들에게 인지시키기 위해 활발한 광고 활동을 하며 또 그 결과로 대개 한 두개의 전세계적으로 널리 알려진 유명브랜드를 가지게 된다.

세계화된 기업은 일류를 추구하며 경영의 시야가 장기적이다. 세계 각국의 유수 기업들과의 극심한 경쟁에서 일류가 아니면 살아 남을 수 없기 때문이다. 오직 일류, 세계 최고만을 추구하므로 세계 최고의 일류 제품, 일류 서비스, 일류 광고, 일류 점포, 일류 종업원, 일류 상표를 달성하기 위하여 노력한다. 이와 같은 일류, 세계 최고는 단 기간에 이루어 질 수 없으므로 세계화된 기업은 단 기간에 세계 시장에서 높은 이익을 실현하여 투자를 회수하거나 단 기간의 영업 성과에 근거하여 임직원을 평가하려고 하지 않는다. 그 대신에 해외의 특정 시장에 진출하기 전에 장기간의 사전 조사·연구를 통하여 그 시장의 정치, 경제, 사회, 문화, 자연적 환경을 분석하고 소비자의 욕구와 특성을 파악하며 해당 시장의 경쟁 구조등 시장 여건을 면밀히 분석하여 적절한 진출 전략을 수립한다. 현지 시장에 진출한 후에는 장기간에 걸쳐 현지 소비자를 이해하고 만족시킴으로써 신뢰를 바탕으로 한 안정적인 관계를 유지하고 그 결과로서 목표이익을 달성하려는 장기적 경영계획을 실행한다. 세계화

된 기업은 현지 시장의 소비자와 더불어 발전하며 그들의 장기적 복지를 고려함은 물론 현지 시장국의 경제·사회적 발전에 공헌한다는 동반자적 관계를 유지하려고 노력한다.

셋째로, 세계화된 소비자는 자신의 욕구 충족을 위한 제품 구매 및 소비 행동에 있어서 범세계적 관점을 가지고 세계의 다수 국가에서 생산된 여러 제품을 비교하여 가장 우수한 품질의 제품을 구매한다. 따라서 그는 소비 생활, 사고 및 행동양식등에 있어서 국제적인 감각이 풍부하다. 세계화된 소비자는 제품구매 및 소비생활에 있어서 다양한 기호와 욕구를 가지고 있으며 자신의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 상표는 어떤 것들인가에 대한 정보의 탐색 및 대안의 비교를 많이 하고 우수한 신제품이 나올 경우 그 제품으로 쉽게 이동할 가능성이 많으므로 기업의 입장에서는 이들을 만족시키기가 쉽지 않다.

### 3. 세계화와 주류기업의 국제경쟁력

위에서 논의된 세계화된 정부 또는 국가, 세계화된 기업, 세계화된 소비자, 특히 그 중에서도 세계화된 기업은 어떤 의미에서 지금의 시점에서는 존재하지 않는 하나의 이상일 수 있으나 여러 정부와 세계 도처의 많은 기업들이 그 이상을 향해 움직이고 있다. 여러 국가는 WTO체제 등 신국제 경제체제가 허용하는 범위안에서는 자국 기업의 국제경쟁력을 증가시키기 위해서 각종 제도를 정보·보완하고 사회간접자본등 인프라를 확충하는등 기업을 지원하고 있으며 스위스의 Nestle, 네덜란드의 Philips등 선진 몇나라의 다국적 기업들은 거의 완전한 형태의 이상적인 세계화된 기업 수준에 이르렀다.

이렇게 세계화된 기업을 향해 달려가고 있는 기업들이 국경이 사라진 세계를 단일 시장으로 하여 세계화되어가고 있는 세계의 소비자들을

상대로 치열한 경쟁을 벌이고 있는 오늘의 상황 하에서는 우리의 기업들이 생존하고 성장·발전하기 위해서는 과거보다도 더 강력한 국제경쟁력을 갖추어야 한다. 주류 기업들도 그 예외가 될 수 없음은 물론이다. 그러한 국제경쟁력을 바탕으로 우리의 주류기업들도 진정한 의미에서의 세계화된 기업이 되어야 한다. 현재의 시점에서 우리의 주류 기업은 서구 선진국의 역사가 오래된 주류 기업에 비교해 볼 때 경쟁력이 상당히 뒤떨어진 다고 볼 수 있으므로 국제 경쟁력 향상 방안을 수립하고 효과적으로 실행함으로써 조속한 시간내에 선진 외국기업들과 당당히 경쟁할 수 있는 위치에까지 도달해야 하겠다.

### 4. 국제 경쟁력의 개념 및 특성

국제 경쟁력은 기업의 해외시장 진출 여부, 진출 전략의 선택, 국제 경영조직의 구성 및 관리 등을 결정하는데 있어 우선적으로 고려해야 할 요소이며 장기적인 관점에서 보면 기업의 국제 경영성과를 결정하는 핵심요인이라 할 수 있다. 국제경쟁력이란 세계화된 국제시장에서 경쟁기업들과 비교하여 특정기업이 그 판매하는 제품이나 서비스에 대하여 고객이 실제로 중요한 것으로 인정하고 높이 평가하며 경쟁기업들이 쉽게 모방하거나 추월할 수 없는 고유한 특징이나 장점을 확보하고 장기간 유지하면서 그것을 전략적으로, 이익적으로 활용할 수 있는 능력이라고 볼 수 있다. 그러한 고유한 장점을 상당한 기간동안 유지 가능할 때 그것은 비로소 특정 기업의 전략적, 경쟁적 우위가 될 수 있으며 강력한 국제 경쟁력의 원천이 될 수 있다. 유지가능한 경쟁적 우위는 제품전략, 마케팅전략, 생산전략등의 경쟁방법이나 기본적 기술이나 자원능력 등의 경쟁기반에서 생길 수도 있고 적절히 선정된 세분시장같은 경쟁장소나 경쟁상대로부터도 생길 수 있다.

장기간 유지가능한 경쟁적 우위요소로서 국제 경쟁력의 원천으로 활용할 수 있는 것들을 구체적으로 예를 들어 보면 다음과 같다. 품질의 명성, 고객 서비스, 높은 상표지명도, 우수한 관리 및 기술인력, 낮은 생산원가, 자금능력, 고객지향적인 시장조사능력, 폭 넓은 제품라인, 단골고객, 적절한 세분시장집중, 차별화된 제품특성, 계속적인 제품혁신, 높은 시장점유율, 강력한 유통조직, 값싸고 질좋은 제품, 사업에 관한 지식과 경험, 해당산업에 있어서의 선두 진출, 효율적이고 융통성있는 생산체계, 우수한 판매원 조직, 전반적으로 우수한 마케팅 기술, 기업목표와 문화에 적극 동참하는 종업원, 적절한 전략적 목표, 잘 알려져 있는 강력한 모기업, 적절한 입지, 효과적인 광고, 능동적인 기업가 정신, 훌륭한 엔지니어링 기술과 개발 능력, 적절한 단기 전략계획, 유통업자와의 좋은 관계.

기업은 이러한 다양한 경쟁적 우위 요소들을 적절히 결합·활용함으로써 국제 경쟁력을 향상시킬 수 있으며 그 국제경쟁력은 결국 가격경쟁력과 비가격경쟁력으로 나타나게 된다. 국제 가격 경쟁력은 특정기업의 특정 상품의 국제시장에서의 가격이 경쟁기업 제품의 가격에 비하여 저렴한 정도를 나타낸다. 그리고 일정기간의 가격변화율을 비교하여 자사제품가격의 상승율이 경쟁제품 가격의 상승율보다 작은 경우에 자사제품의 가격경쟁력이 증가한 것으로 평가할 수 있다. 국제 가격 경쟁력은 결국 기업의 세계시장에서의 제반 활동 예를 들면 생산, 유통, 판매, 애프터 서비스등에 수반하는 비용의 합계가 경쟁기업의 비용 합계보다 낮아서 특정의 국제시장에서 다른 기업보다 저렴한 제품가격으로 경쟁할 수 있는 능력을 말한다.

비가격 경쟁력은 자기 기업의 제품이 가격 이외의 측면에서 경쟁상품보다 국제시장에서 경쟁상 유리한 정도를 말한다. 즉 세계시장에서 경영활동을 하는 기업의 R&D 및 신제품 개발, 제품

개량 및 디자인 개선, 상표 개발, 포장 능력, 광고 능력, 유통망 개선, 서비스 개선, 정부 정책, 국가 및 기업의 이미지 개선등을 통하여 경쟁기업에 비해 우위를 확보하는 것을 말한다. 이러한 비가격 경쟁력은 흔히 차별적 우위를 가져오는데 차별적 우위란 고객이 특정기업의 상품에 부가하는 높은 가치로서 동종의 경쟁상품과는 구별될 수 있는 가격 이외의 우위를 의미한다. 이러한 차별적 우위가 있을 때 기업은 자사의 제품에 대하여 경쟁사의 상품보다 더 높은 가격을 책정할 수 있으며, 같은 가격에서라면 경쟁사 보다 더 많이 팔 수 있거나, 경기가 좋지 않을 때에도 높은 고객 충성도를 유지할 수 있다. 차별적 우위는 기업의 모든 활동 영역에서 발생가능하지만 이것은 단순히 한 기업이 경쟁기업과 다른 특성을 가지고 있다고 해서 얻어지는 것이 아니라 고객의 주관적 평가의 결과 나오는 것이므로 기업은 상품 및 서비스에 관한 세계 시장에서의 고객의 구매기준과 가치체계를 이해할 필요가 있다.

세계화된 국제시장에서 경영활동을 하는 국제기업은 자국에 고유한 국가경쟁우위의 원천을 활용하여 기업특유의 경쟁우위를 창출하여 국제경영활동에 참여하게 되고 기업의 국제활동은 또 다른 경쟁우위를 획득할 수 있는 기회를 제공한다. 기업이 국제경영활동을 통하여 세계화된 기업으로 발전하는 과정에서 경영자의 경영능력, R&D 및 신제품개발능력, 생산능력, 마케팅능력, 조직 및 인력관리능력을 향상시킨다면 이러한 능력들은 세계시장에서 오랫동안 경쟁적 우위를 유지하는 데 결정적인 기여를 하게 될 그 기업 특유의 독점적 자산이 될 수 있다. 국제기업은 해외자회사, 생산공장등 내부조직을 통하여 기업 특유의 제조 및 관리기술과 경험, 인력, 제도, 프로그램등을 한 국가로부터 다른 국가로 이전·사용할 수 있는데 이러한 이전과정을 통하여 기업은 국제 거래에 수반하는 여러가지 거래비용

을 절감하고 기술등 기업 특유의 자산을 독점적으로 사용함으로써 국제경쟁력을 강화시킬 수 있다.

국제기업은 또한 세계의 여러 지역에서 무역, 직접투자, 라이선싱등을 통하여 수직적, 수평적 조달체계를 구축하여 생산요소, 중간재, 완제품등을 가장 저렴한 곳으로부터 효과적으로 조달함으로써 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있다. 기업이 자신의 경영활동에 필요한 인력, 자본, 토지, 기술등 생산요소와 천연자원, 원자재, 부품등의 원료와 중간재를 경쟁기업보다 저렴하게 적기에 획득할 수 있는 능력은 국제경쟁력우위의 원천이 된다.

기업이 세계화 되어가면서 국내뿐만 아니라 해외에서 생산 및 마케팅활동을 수행하게 되면 구매, 생산, 유통, 판매등 여러 측면에서 규모의 경제효과가 발생하여 원가우위를 얻을 수 있다. 규모의 경제효과는 국제기업의 국제 매출액규모, 해외자회사의 수 및 규모, 마케팅전략등에 의해 좌우되므로 규모의 경제효과를 통한 원가우위를 획득하기 위해서는 기업은 범세계적인 관점에서 경영활동을 수행할 필요가 있다.

기업이 세계시장에서 호의적인 제품 및 기업 이미지를 일관되게 유지한다면 그러한 이미지는 국제기업에게 커다란 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는 자산이 된다. 현대사회에서는 국제적 교통 및 통신수단의 발달로 인하여 한 국가시장에서의 제품이나 기업의 평판 및 이미지는 다른 국가시장으로 빠르고 쉽게 전파된다.

## 5. 국제 경쟁력의 확보를 위하여

국가간의 경제적 국경이 사라지고 있는 무한 경쟁의 단일화된 세계시장에서 세계화의 수준이 미미한 우리의 주류기업들은 어떻게 하면 국제 경쟁력을 배양하고 유지하며 향상시킬 수가 있

는가?

물론 기업의 국제경쟁력은 기업자신의 국제경쟁력과 국가의 국제경쟁력의 총화로서 이루어지기 때문에 우리 주류기업의 국제경쟁력의 창출 및 증가를 위해서는 정부가 해야할 일도 많고 주류산업 전체가 해야할 일 그리고 우리의 국민들이 해야할 일도 많다. 그러나 여기에서는 그와 같은 정부나 국민의 역할은 논외로 하고 주류기업 스스로가 국제경쟁력 향상을 위해서 어떻게 하면 좋은가에 초점을 맞추기로 한다.

위에서 살펴본 바와 같이 국제경쟁력은 무수한 원천으로부터 창출할 수 있다. 그러나 국제경쟁력의 창출, 확보 및 강화는 치열한 경쟁상황에서 이루어져야 하는 것이기 때문에 결코 용이한 일이 아니다. 우리의 주류기업들과 그 국제경영자들은 국제경쟁력을 기반으로 한 전략적 경쟁우위를 올바르게 이해하고 확보하는데 대단히 중요한 몇 가지 원칙을 따를 필요가 있다.

첫째로 우리의 주류기업이 치열한 세계시장 경쟁속에서 장기적으로 이익을 창출하면서 생존하기 위해서는 최소한 한 가지 이상의 전략적 경쟁우위요소를 확보하고 있어야 한다. 특히 우리의 주류 기업들보다 훨씬 더 많은 경쟁우위요소들을 보유하고 있는 선진국의 주류기업들이 국제경쟁력이 취약한 우리의 주류기업들을 세계시장에서 계속 제거해 버릴 가능성이 있기 때문에 한국 주류기업의 경영자들은 세계시장의 경쟁상황을 올바르게 이해하고 경쟁업체들에 대한 성공적인 대응전략을 수립할 수 있기 위해서는 적어도 한 가지 이상의 전략적 경쟁우위 요소를 확보하여 활용하여야 한다.

둘째로 우리 주류기업이 국제경쟁력을 창출하여 세계시장에서 전략적 경쟁우위를 확보하거나 방어하기 위해서는 자기 기업뿐만 아니라 경쟁기업들을 바로 알아야 한다. 왜냐하면 특정기업이 자기의 강점과 약점뿐만 아니라 경쟁자들의 강점과 약점까지도 정확하고 자세하게 파악할

수 있어야만 특정기업은 비로소 경쟁우위가 가져다 줄 수 있는 시장기회와 이익규모 및 위협을 예측할 수 있기 때문이다.

세째로 기업이 활용가능한 경쟁우위 요소들을 그 가용성의 범위가 충분히 큰 경우가 대부분이므로 한국의 주류기업들은 충분한 노력과 자원을 투입하여 전략적 경쟁력을 확보할 수 있는 기회를 최대한 활용해야 하겠다. 전략적 경쟁우위는 한 가지 경쟁우위 요소만으로도, 그리고 두 가지 이상의 경쟁우위요소들을 결합함으로써 구축할 수 있으므로 우리 주류기업들은 세계시장에서 국제적 경쟁우위를 확보하기 위하여 다양한 경쟁우위요소를 가운데서 몇 가지 중요한 것만이라도 확보하여 그것을 적절히 결합하여 최대한의 경쟁력을 낳도록 활용할 필요가 있다.

넷째로 우리의 주류기업들은 확보하고자 희망하고 또 확보가 가능한 소수의 경쟁우위요소에 보유기업자원을 집중투자하여 국제시장에서 경쟁력을 효과적으로 구축해야 한다. 물론 이와 같은 자원의 집중투입은 기업이 추구하는 세계적 경영목표의 우선 순위 조정과 연관되어 이루어져야 한다. 아무리 세계화의 수준이 높은 대규모의 국제기업일지라도 그 기업이 보유하고 있는 인적·물적·기술적 자원은 제한되어 있다. 더구나 그러한 기업자원이 상대적으로 부족한 한국의 주류기업들로서는 실현가능성이 희박한 다수의 전략적 경쟁요소들에서 우위를 확보하려고 시도하는 것보다 소수의 경쟁요소들에 보유자원을 집중투자하여 효과적인 경쟁력을 확보하도록 노력하는 것이 더욱 현실적이라고 하겠다.

다섯째로 주류기업의 국제적 경쟁력 확보는 고객의 입장에서 이루어져야 한다. 기업이 확보하고자 하는 국제적 경쟁우위요소는 주류의 소비자인 세계시장 고객의 입장에서 볼 때에도 특히 중요하다고 평가되는 것이어야 하며 고객이 구매 결정을 할 때에 중요하지 않다고 평가하는 경쟁 우위요소를 활용하여 올린 기업의 성과는

어느 정도 뒤떨어져도 무방하다는 생각을 가져야 한다.

여섯째로 세계시장에서 기득권을 확보하고 있는 선진제국의 주류기업들을 공격해야만 하는 한국의 주류기업들은 특히 기업자체의 명성과 제품의 상표등이 세계시장에서 잘 알려져 있지 않은데서 비롯되는 비교열위를 극복하기 위해서는 무엇인가 현저히 다른 제품 또는 서비스의 특징으로 차별적 우위를 확보하든가 원가우위로 경쟁력을 확보해야 한다. 물론 품질과 가격의 우위 모두를 확보하면 더욱 좋겠으나 상대적으로 열세의 입장에 있는 한국 주류기업으로서의 우선 어느 한 가지 우위를 먼저 확보한 다음 국제시장에서 경영의 경험을 쌓아가면서 차별적 우위와 원가우위 모두를 획득하는 전략으로 나아가는 것이 좋다고 본다. 공격하는 한국 주류기업이 선택할 수 있는 이상적인 공격방법중의 하나는 상대방의 가장 취약한 측면을 공격하여 상대방이 보유한 전략적 경쟁우위를 회피하거나 우회하는 것이다. 다국적 선진 주류기업이라 하더라도 세계적 경영의 전략적 또는 관리적 측면에 취약점을 갖고 있고 그러한 취약점에 공격을 받을 때 즉각 효과적으로 대응하기가 어려울 수도 있기 때문이다.

## 6. 결 론

세계의 주류시장에서 국제경영상의 열위를 극복하고 국제경쟁력을 배양해야 하는 우리의 주류기업들은 위에서 언급한 몇 가지 원칙에 따라 과거가 아닌 미래를 관리한다는 기본 철학하에서 세계시장에서 경영활동을 할 필요가 있다. 미래를 관리한다는 것은 세계의 여러 지역 및 국가 시장에서 기업활동에 영향을 미칠 수 있는 환경적 요소들이 변화해 나아가는 방향으로 기업의 경영 전략과 전술을 개발하고 혁신하여 환경변화에 능동적, 적극적으로 적응하고 대응하는



것을 의미한다. 꾸준하고 충실하게 고객을 확보하기 위하여 세계시장 고객의 기호와 욕구의 변화에 맞추어서 기업이 기존 경영전략을 개선해야 한다. 고객에게 밀착하는 세계시장 차원의 경영전략과 전술을 마련하기 위해서는 우리의 주류기업들은 세계시장의 현장을 자주 방문하고 조사하여 각 지역 또는 국가 시장에 있어서의 환경의 변화 추세를 지속적으로 관찰하고 분석함으로써 반드시 혁신적이고 획기적인 것은 아닐지라도 국제적 경쟁우위를 지속적으로 확보하는 데 필요한 개선책을 꾸준히 강구해야 한다.

선진제국의 우수한 국제 주류기업들이 실현하고 있는 발전과 성장은 결코 우연이나 행운에

의한 것이 아니고 세계 시장에서의 경쟁적 우위 확보에 목표를 둔 그들의 장기적이고도 계획적인 노력의 결과라고 말할 수 있다. 지구촌에서의 경영환경이 급변하고 복잡해질수록 세계화된 주류기업을 향해 전진하고자 하는 한국의 주류기업들은 국제적 경쟁력을 확보하는데 목적을 둔 장기 계획적인 노력에 가일층 많은 노력과 자원을 투입해야 한다. 실제적으로 경영자원을 국제경쟁에 더 많이 투입할 수 있으려면 한국의 주류기업들은 세계화된 시장에서 경쟁우위를 확보하여 세계화된 기업이 되겠다는 확고한 전략적 의지와 그러한 의지를 실천에 옮기는 세계화된 기업문화를 육성할 필요가 있다.

爲惡而畏人知, 惡中猶有善路. 爲善而急人知, 善處即是惡根.

악을 행하고서 사람들이 알까 두려워하는 것은, 악한 속에 아직도 선으로 향하는 마음이 있기 때문이며, 선을 행하고서 사람들이 알아 주기를 서두는 것은, 선한 속에 악의 뿌리가 있기 때문이다.

- 菜根譚중에서 -