

國際化時代に 있어서 韓國企業의 마아케팅戰略*

—마아케팅의 韓國的 土着化를 中心으로—

Internationalization of Korean Business Marketing Strategy

趙 峰 震**

◁目 次▷	
I. 머 리 말	3. 原資材 및 生産의 國際的 系列化
II. 國際化의 方向과 韓國企業의 現況	IV. 國際化時代に 있어서 韓國企業의 마아케팅戰略方向
1. 市場의 國際化	1. 市場浸透戰略
2. 企業組織의 國際化	2. 市場開發戰略
3. 經營者 思考의 變化	3. 新製品開發戰略
III. 效率的인 마아케팅活動을 위한 先決要件	4. 多樣化戰略
1. 經營者의 마아케팅 컨설팅 導入	5. 海外直接投資를 통한 多國籍企業化戰略
2. 마아케팅指向의 研究開發體制的 導入	V. 맺 음 말

I. 머 리 말

1950年代末에 우리나라에 導入된 마아케팅은 그동안 學界가 中心이 되어 많은 研究가 行하여졌고 企業經營 특히 流通部門에서의 適用이 最近 더욱 促求되고 있다. 流通部門에서는 外形의으로 장족의 發展을 이룩한 것도 사실이다. 그러나 아직도 미흡한 점이 한두 가지가 아니며, 組織의 側面이나 經營技術의 問題는 물론이고 보다 重要하고 긴급을 要하는 것은 마아케팅적인 思考에 의한 韓國의 現實에 알맞는 마아케팅의 韓國的 土着化問題이다.

더우기 國內的으로는 所得의 增大와 더불어 消費가 증가할 뿐만 아니라 그 수요의 형태가 多樣하여 消費者滿足을 위한 諸 마아케팅적 方法이 絶실히 要求되고 있으며, 企業의 成長과 더불어 海外市場의 進出이 보다 積極的으로 그리고 效果的으로 成就되어야 할 立場에

* 本論文은 1983年 春季研究發表會를 겸한 韓·美 經營學 심포지움에서 發表한 것을 발췌·요약한 것임.

** 啓明大學校 經營大學 副教授

있다. 이와 같이 國際化¹⁾ 時代に 있어서 마케팅의 役割은 매우 重要하며 이의 效果的인 수행없이 國家의 經濟發展 또한 不可能한 일일 것이다. 效果的인 마케팅戰略을 樹立하여 實踐하기 위해서는 몇 가지 先行되어야 할 要件이 있다. 이와 같은 先行要件을 해결하는 일이야말로 마케팅의 韓國的 土着化의 方案이 될 것으로 믿는다.

本稿에서는 國際化의 方向(內容)과 그 現況을 市場, 企業, 經營者로 나누어 살펴보고, 效果的인 마케팅 戰略實踐을 위한 先決要件을 韓國의 現實을 分析함으로써 問題點을 지적하고 이러한 바탕 위에서 韓國의 企業이 指向해야 할 마케팅 戰略의 方案을 考察하고자 한다. 本論文에서는 特定産業이나 特定企業에 대한 戰略을 研究의 對象으로 삼지 않은 관계로 具體的인 戰略에 대한 研究보다는 그 政策的 方向을 提示하는 데 目的이 있음을 밝혀둔다. 本稿에서 提示된 政策的 戰略의 方案은 具體的인 産業이나 企業에 적용하여 깊이 있게 研究할 必要와 價値가 있음을 아울러 밝혀 두는 바이다.

II. 國際化의 方向과 韓國企業의 現況

國際化의 概念은 政治, 經濟, 社會 및 文化의 各面에서 高찰되어야 할 것이다. 그러나 本稿에서의 國際化의 意味는 經濟的인 側面, 보다 具體的으로는 企業(韓國)이 主體가 되어 活動하는 內容만을 그 對象으로 한다. 이는 곧 企業의 活動對象인 市場의 國際化, 그 自體인 企業(組織)의 國際化와 그 組織을 움직이는 經營者의 哲學的 思考의 國際化를 考察할 必要가 있음을 뜻한다.

1. 市場의 國際化

市場의 概念은 人類의 歷史와 더불어 그 起源을 같이 한다고 할 수 있으며 그 本質은 交換(exchange)에 있다. 交換은 去來(transaction)를 通하여 成立될 수 있으며 그 交換이 成立되는 地域이 國內일 경우와 外國(국경을 초월하여)과의 去來에서 發生할 경우로 兩分할 수 있는데, 市場의 國際化는 國경을 초월하여 交換이 이루어지는 경향을 말하는 것이다. 市場의 國際化過程은 製造企業의 경우, 대체로 다음과 같은 論理的 段階를 거쳐서 發展하게 된다.²⁾

1) 間接輸出: 製造企業이 처음으로 海外市場에 進出할 경우에 보편적으로 활용하며 특히 現地市場에 익숙하지 못할 경우와 海外市場에 직접거래를 할 수 있는 능력이나 자격이 없을 경우에 이루어진다.

(1) 本稿에서는 國際化(internationalization)와 多國籍化(multinationalization)를 같은 뜻으로 사용한다.

(2) 潘柄吉, 國際經營論, 博英社, 서울, 1981, pp.99-103.

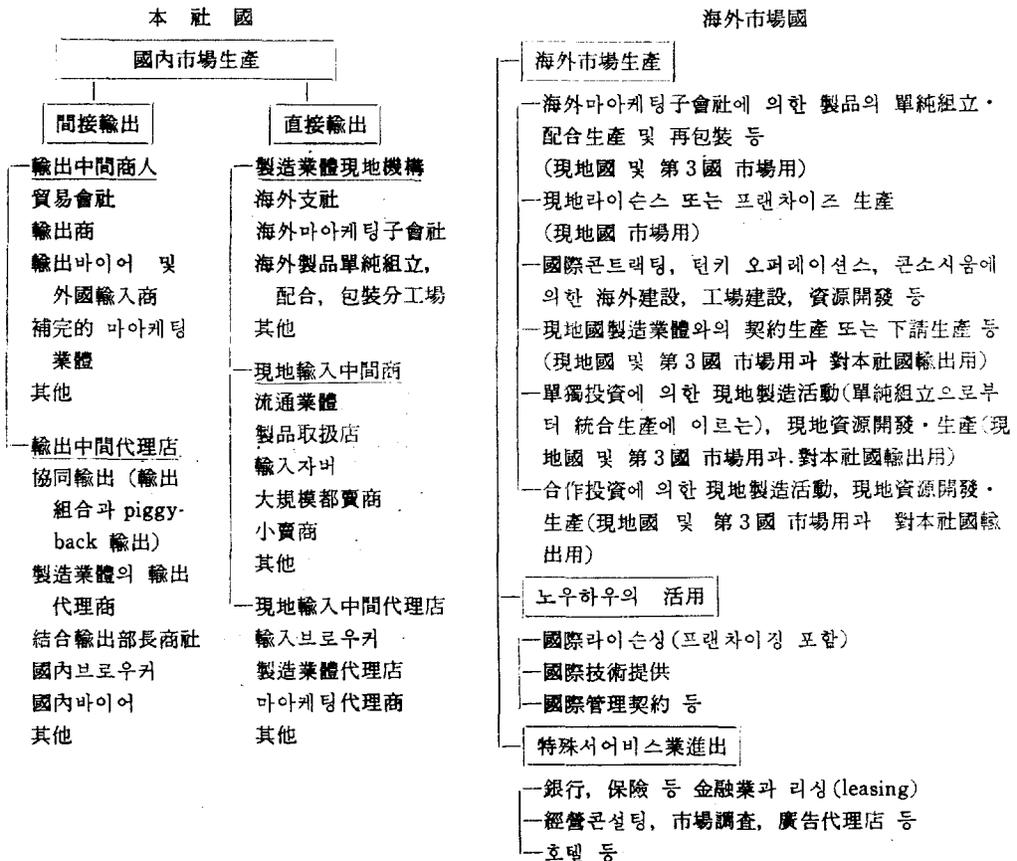
2) 直接輸出：生産企業이 海外市場의 去來相對者, 예를 들어 수입업자, 유통업체, 실수요자 등을 상대로 商品이나 서어비스의 直接去來를 통하여 수출하는 경우를 말한다.

3) 海外라이선싱, 技術 및 노우하우 提供：直接輸出을 통하여 海外市場에서 경험을 가졌거나 경우에 따라서는 그렇지 못한 경우에도 海外라이선싱, 技術提供, 管理契約 등 노우하우를 수출하는 단계를 거친다. 이 경우는 상대적으로 技術的·管理的 노우하우의 水準이 相對者에 비하여 높아야 한다.

4) 現地마케팅：이 경우는 本國의 自社에서 生産된 商品을 現地에서 마케팅하는 방법이다. 本社は 現地마케팅會社에게 商品을 직수출하여 現地市場環境에 맞추어 自社商品의 마케팅活動을 수행할 수 있으며 現地流通經路에도 참여할 수 있게 되어 市場情報를 效果의으로 販賣에 반영할 수 있게 된다.

5) 現地單純生産—現地마케팅：海外直接投資를 통하여 海外市場國에서 비교적 단순한

〈그림 1〉 市場의 國際化程度에 따른 代案的 戰略



資料：潘柄吉, *op. cit.*, p. 86.

工程으로 製品을 組立 내지 加工하여 現地마케팅을 실시하는 경우이다.

6) 海外生産—多國籍企業마케팅 : 보다 많은 海外直接投資를 통하여 現地에서 통합된 製造活動을 하면서 多國籍的 마케팅을 실시하는 경우이다.

7) 海外基地會社 및 海外運營會社 등을 가진 多國籍企業마케팅 : 海外運營을 담당하는 子會社인 基地會社(base company)를 海外에 설치하여 製造, 販賣, 用役 등 다양한 企業活動에 종사하는 多數의 해외운영회사를 관리, 통제하는 方法이다.

8) 汎世界的 多國籍企業마케팅 : 이 경우는 本社 또는 本社國의 概念을 초월하여 汎世界的 市場을 상대로 마케팅活動을 하는 경우이다.

以上에서 市場의 國際化過程을 論理的으로 그 발전단계를 살펴 보았다. 그러나 반드시 모든 기업이 이러한 단계를 거쳐서 국제화한다고 볼 수는 없고 환경의 여건이나 기업의 사정에 따라서 융통성있게 적용되고 있다. 이와 같은 단계별 代案을 그림표로 나타내면 앞의 <그림 1>과 같다.

以上과 같은 側面에서 韓國企業의 海外市場進出現況을 살펴보면 다음 <表 1>과 같다.

그리고 상품별 수출입 현황은 <表 2>와 같다. <表 2>에서 보면 주로 원자재를 수입하여 제조가공하여 수출하는 方式을 취하고 있음을 알 수 있다.

<表 1> 國別輸出入 現況 (단위 : 1,000弗)

	수 출				수 입			
	1981	일반수출	보세가공	기 타	1981	보유외환	차 관	기 타
총 계 (157국)	21,253,758	18,276,408	2,552,140	425,210	26,131,433	22,132,460	2,077,456	1,921,517
아 시 아 (34국)	8,325,078	7,366,562	748,686	209,831	14,191,455	12,776,191	815,067	600,197
유 럽 주 (23국)	3,381,594	2,614,973	750,477	16,144	2,455,787	1,546,724	488,624	420,439
북 미 주 (23국)	6,477,788	5,766,402	549,494	161,882	6,700,433	5,120,203	768,433	811,796
남 미 주 (13국)	473,482	302,239	170,663	580	604,387	585,863	1,446	17,079
아프리카 (47국)	1,286,787	961,482	311,495	13,810	205,532	183,484	--	22,048
대 양 주 (16국)	365,719	347,231	10,754	7,735	1,028,722	1,017,163	1,890	9,669
특수지역 (1국)	943,320	917,520	10,570	15,229	945,116	902,832	1,995	40,289

※ 計上時點은 통관면허일자 기준이고 수출은 FOB, 수입은 CIF가격에 의하여 無換貿易을 포함하고 밀수출입과 금화은행권 주화 및 채권, 주식, 기타 유가증권은 제외, 상품에 관한 자료는 「제 2 차 개정 표준국제무역분류」를 기준으로 하여 작성한 「한국표준무역분류, 1977」에 따라 제조경한 수 치임.

資料 : 관세청, 한국통계연감(1982).

〈表 2〉 商品類別 輸出入 現況

(단위 : 100萬弗)

	계	식품 및 축산물	음료 및 담배	비식료품	용료, 의약품, 유류	광물, 석유, 천연가스	화학제품	기계 및 운수장비	제조제품	기타	잡제품	달리 지정된 상품	분류되지 않은 상품
1981	수출	21,254	1,323	119	284	159	15	682	7,215	4,712	6,638	107	
	수입	26,131	2,720	67	3,630	7,765	137	2,109	2,775	5,999	787	141	

※ 表 1 명문 참조.
資料 : 관세청, 한국통계연감(1982).

〈表 3〉 業種別 投資比率 1981년말 현재 (금액단위 : 1,000弗)

업종별	투자비율	투자비율				計	金額
		100%	50~100%미만	25~50%미만	25%미만		
광업	업	4	—	1	—	5	13,249
임업	업	2	6	—	—	8	28,214
수산업	업	4	8	11	2	25	9,202
제조업	업	2	12	14	4	33	28,800
건설업	업	8	10	6	—	24	22,057
운수보관업	업	10	2	1	—	13	2,444
무역업	업	164	13	10	2	189	31,933
기타	업	5	2	3	1	11	15,614
부동산취득	업	9	—	—	—	9	19,846
計	건	208	53	46	9	317	171,359
	%	65.8%	16.8%	14.6%	2.8%	100%	

資料 : 「우리나라의 해외투자」, 한국은행 외환관리부, 1982. 8.

韓國企業의 海外投資는 韓國銀行統計에 의하면 81年末 現在 316건 정도에 머물고 있으나 점차 확대될 전망이다. 各業種別 投資比率를 살펴보면 〈表 3〉과 같다.

〈表 3〉에서 보는 바와 같이 貿易業의 海外投資가 189件으로 가장 많은데 件當 평균투자액은 10萬弗 정도에 그치고 있다. 이러한 分析으로 볼 때, 海外市場에서의 現地市場開拓을 위한 子會社 設立이 그 주종을 이루고 있으며 製造業의 海外投資는 先進國에 비하여 초보적인 단계에 있는 것이다.³⁾

이와 같은 現況을 통하여 韓國의 企業은 相對적으로 世界市場에서 技術的 優位가 약하고 海外投資의 經驗이 不足할 뿐만 아니라 환경을 分析하여 자신감을 갖고 投資할 수 있는 經營시스템이 미비한 때문에 分析된다. 다만 先進國에 비하여 生産性이 높은 풍부한 人的 資源과 先進國이 미처 침투하지 못한 小規模—中小企業型 海外投資部門에서 進進을 보이고 있는 것이다. 앞으로 小規模—中小企業型 投資를 바탕으로 하여 보다 技術優位的인 大

(3) 100萬弗以上 投資件數 38件中 製造業이 11件을 차지하고 있고 10萬弗 未滿의 投資가 總投資의 47%를 占하고 있어 그 規模의 영세함을 잘 나타내고 있다.

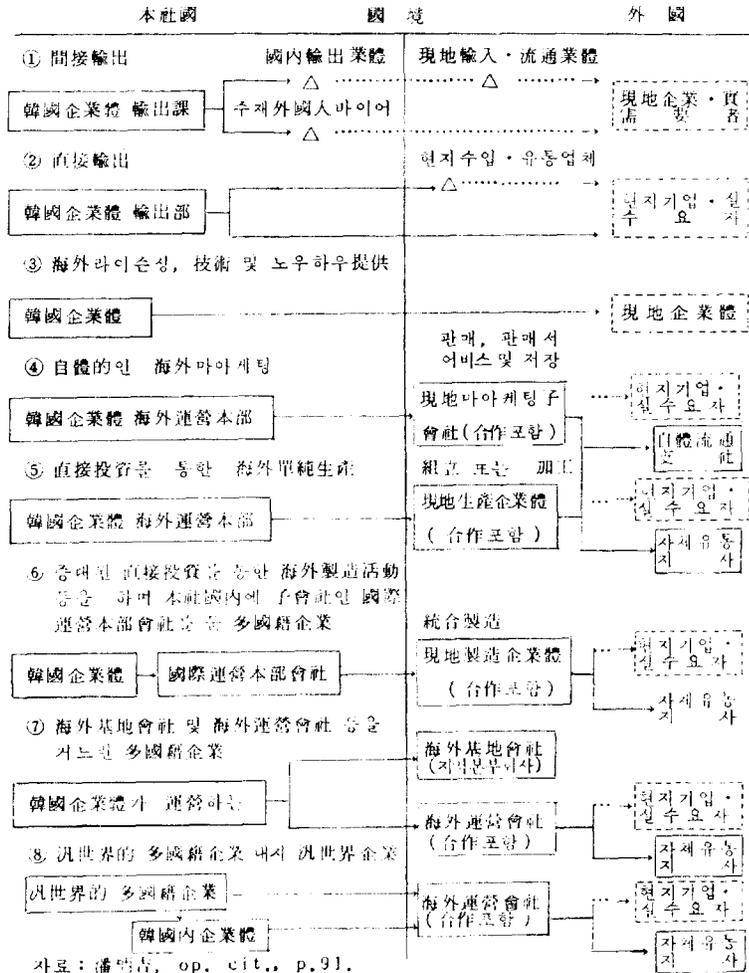
規模 多國籍型으로 轉換, 發展시키는 것이 바람직할 것이다.

2. 企業組織의 國際化

企業組織의 國際化는 市場의 國際化와 對峙의 關係에 있다고 할 수 있는 바 市場의 發展 擴大段階와 더불어 考察될 必要가 있다. 이를 前節 市場의 國際化段階에 따라 살펴보면 다음 <그림 2>와 같다.

<그림 2>에서 보는 바와 같이 ③단계까지는 本社國內에 그 活動을 담당하는 部署를 두고 外國의 現地企業과 活動을 하게 된다. 自體的인 海外마케팅을 실시하는 ④단계에 이르르면,

<그림 2> 企業體가 多國籍化하는 論理的 段階과 그에 따른 本社組織과 海外機構간의 機能的 關係의 變化



現地마케팅子會社를 설립하게 되고(合作포함) 本社에는 海外運營本部가 必要하게 된다. ⑤단계에 이르면, 자연적으로 現地生産企業體가 단순생산을 하여 마케팅하는 과정을 거치게 된다. ⑥단계에서는 投資가 增大되고 다양한 製造業務를 담당하는 現地統合製造企業으로 發展하게 된다.

韓國의 大企業들은 ⑤단계 또는 ⑥단계까지 發展하고 있다고 볼 수 있다. 다음 ⑦단계에서는 本社가 설립한 海外基地會社(지역본부회사)나 海外運營會社(合作포함)가 운영된다. ⑧단계에 이르면, 汎世界的 多國籍企業이 되어 本社의 概念이 없어지고 海外運營會社가 자체유통지사를 통하여 汎世界的 生産 및 마케팅活動을 수행하게 된다. 이와 같은 企業組織의 發展은 결국 企業을 운영하는 經營者의 經營方針과도 직접적으로 관련이 있다.

3. 經營者 思考의 變化

經營者의 思考는 企業經營의 政策의 方向을 주도해 온 마케팅 컨셉트의 發展過程을 통하여 그 變化를 고찰해 볼 수 있을 것이다. 그 發展過程은 ① 生産컨셉트, ② 製品컨셉트, ③ 販賣컨셉트, ④ 마케팅 컨셉트를 거쳐 ⑤ 社會的 마케팅 컨셉트로 發展하여 왔다.⁴⁾ 이와 같은 컨셉트의 發展은 個人的 倫理에 基礎를 둔 經營思想에서 社會的 倫理에 그 基礎를 두고 있는 近代의 經營思想으로 發展한 사실과도 그 맥락을 같이 하고 있다. 國際化過程에 있어서는 그 시작에 있어 약간의 차이가 있을 수 있다. 國際間的 貿易은 그 發達의 基本的인 動機가 分業에 의한 비교우위에 있으므로 처음부터 製品컨셉트(product concept)나 販賣컨셉트(selling concept)에서 出發하였다고 보는 것이 타당할 것이다. 그러나 國際市場에 있어서의 社會的 마케팅 컨셉트(societal marketing concept)에 도달한 經營者의 思考는 극히 드문 현상이라고 느껴진다. 韓國企業의 경우 大部分의 中小企業 經營者는 販賣컨셉트에 그 經營의 思考가 머물고 있어 단순한 受注에 의한 生産·販賣에 注力하고 있으나 大企業의 경우는 汎世界的 次元에서 마케팅指向의 經營者가 상당히 활약하고 있는 것으로 사료된다. 다음 장에서 보다 구체적으로 살펴 보기로 하자.

III. 効率的인 마케팅活動을 위한 先決要件

1. 經營者의 마케팅 컨셉트 導入

人間行動은 個個人的 思考에 영향을 받아 決定된다. 그러므로 企業의 活動은 經營者의

(4) Philip Kotler, *Marketing Management; Analysis, Planning, and Control*, 4th ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1980, pp. 26-36.

思考에 따라 달라진다고 할 수 있을 것이다. 케이츠(R. Keith)는 마케팅의 發展을 네 가지 時代로 區分하여 說明하고 있는데⁵⁾ 一部の 大企業을 제외한 大部分의 韓國의 企業들은 실질적으로 제 3 단계 以前에 속하고 있지 않을까 생각된다.

정순태 교수의 1975년 韓國企業의 마케팅管理 實態調査에 의하면⁶⁾ 우리나라 大企業(종업원 200명이상)의 企業의 販賣組織圖는 97.9%가 本格的인 마케팅 단계에 도달하고 있지 못하고 있으며 49個의 조사대상이 된 大企業 中에서 오직 한 개 기업만이 本格的인 마케팅 단계에 도달했으며, 中小企業(종업원 200명 미만)의 경우는 31個 조사대상기업 中 하나도 本格的인 마케팅 단계에 이르지 못하고 있음을 지적하고 있다.

그러나 同調査에서는 大企業의 7.6%, 中小企業의 41.5%가 마케팅 思考를 이해하거나 알고 있으며 마케팅 體制에 관하여는 大企業의 경우, 마케팅 以前段階가 13.1%, 過渡的인 段階 47.3%, 本格的인 段階 39.6%이며 中小企業의 경우는 마케팅 以前段階가 13.2%, 過渡的인 段階 51.8%, 本格的인 段階 35.0%로서 대체적으로 過渡的인 段階에 머물고 있음이 나타났다. 同研究의 筆者는 조사의 결과가 일반적으로 실제보다 과장된 부분이 적지 않을 것이라고 우려하고 있으며⁷⁾ 그 이유로는 마케팅 개념이 단순한 販賣(sales)의 개념과 未分化狀態에 있는 경우가 많았음을 지적하고 있다.

以上에서 살펴본 바와 같이 韓國의 企業들은 本格的인 마케팅 段階에 到達하지 못하고 있다. 이와 같은 調査가 1975년에 행하여졌으므로 그동안 많은 變化와 發展이 있었을 것으로 사료된다. 특히 大企業의 경우는 상당한 變化가 있어 本格的인 마케팅 段階에 있다고 할 수 있겠으나 中小企業의 경우는 아직도 많은 問題가 있는 것으로 판단된다. 이러한 現實에서 效率的인 마케팅 活動을 위한 進捗조건으로서 企業組織과 企業人의 마케팅적 思考를 심화하는 것이 절실히 요청된다. 그 具體的인 方法으로서 經營大學院이나 最高經營者 課程에서 마케팅教育을 더욱 강화하는 것이 바람직할 것이다. 또한 學部의 教科課程에서 마케팅科目이 강화될 필요가 있다고 생각된다. 또한 OJT等 社內教育을 通하여 이를 강조하여야 할 것이다. 특히 最高經營者의 마케팅적 思考는 效果的인 마케팅 體制를 갖추는 데 지대한 영향을 미칠 것으로 생각한다.

2. 마케팅指向의 研究開發體制의 導入

마케팅指向의 研究開發體制라 함은 市場의 情報를 신속하고 效果的으로 研究開發活動

(5) 케이츠의 필즈버리型(Pillsbury's pattern) 네 가지 시대구분: 1차 생산지향시대, 2차 판매지향시대, 3차 마케팅지향시대를 거쳐, 4차 마케팅 통제시대로 진입한다. 이 경우 societal marketing concept을 고려하고 있지 않다.

(6) 정순태, 現代 마케팅 研究, 企業마케팅의 定着化問題, 亞洲出版社, 1975.

(7) Ibid., p. 224.

에 반영할 수 있는 體制를 意味한다. 國際化 時代에 있어서 重要한 問題는 多樣하고 變化 있는 國際市場의 需要를 生産 및 經營에 반영하는 일일 것이다. 특히 많은 研究開發費를 投入하여 만들어진 新製品이 市場에서 실패하는 경우가 많은데 그 이유는 ① 研究開發活動의 具體的인 方向의 缺如(lack of specific direction)와 ② 研究開發擔當者의 마아케팅意識의 不足(lack of marketing orientation)에 있다고⁸⁾ 지적하고 있다. 이를 改善하는 方法으로는 첫째로, 共同參與(coinvolvement) 과정을 통한 새로운 研究開發의 方向을 설정하는 것이 必要하다. 이것은 마아케팅 담당간부와 研究開發 담당간부가 研究開發活動의 長短期 計劃 및 예산과 자원의 할당 등에 직접 참여하는 것을 意味한다. 이때에 마아케팅담당자는 ① 외부환경 ② 상황적인 요소 ③ 경쟁자 등의 행동 및 ④ 판매원, 소비자와 연구전문가에 대한 마아케팅活動 등을 分析하는 일을 담당한다. 둘째로, 市場에서의 마아케팅 可能性(marketing feasibility)을 調査할 必要가 있다. 왜냐하면 ① 科學적으로나 技術적으로 앞선 지식은 商業性을 결여할 경우가 많고, ② 단순히 더 좋은 商品은 自動적으로 需要를 創造한다고 생각하는 製品指向的(product-oriented) 思考는 위험하며 ③ 研究開發의 뚜렷한 方向(消費者指向)이 없을 경우 研究活動은 技術을 위한 技術에만 치우치기 쉽기 때문이다. 셋째로, 利潤動機를 바탕으로 한 마아케팅指向이 必要하다. 이것은 研究開發活動을 수행함에 있어 그 方向을 제시하고 經營의 合理化를 위한 指針으로 費用에 대한 개념과 消費者를 의식하게 하여 市場性이 높은 研究開發의 成果를 가져오게 할 수 있기 때문이다. 클레웨트(Clewett)는 이와 같이 科學, 技術 및 마아케팅을 統合하는 企業的인 概念을 研究開發에도 적용할 것을 주장하고⁹⁾ 이를 마아케팅指向的 思考의 研究開發活動에의 浸透¹⁰⁾라고 부르고 있다.

本稿에서는 마아케팅指向的 研究開發活動에로의 浸透를 위하여 마아케팅 情報시스템(MIS)의 導入과 마아케팅指向的 思考를 가진 經營系出身의 研究開發活動參與의 必要性을 주장하는 바이다. 이와 같은 마아케팅 情報시스템(MIS)을 導入한 研究開發體制를 例示하면 <그림 3>과 같다.

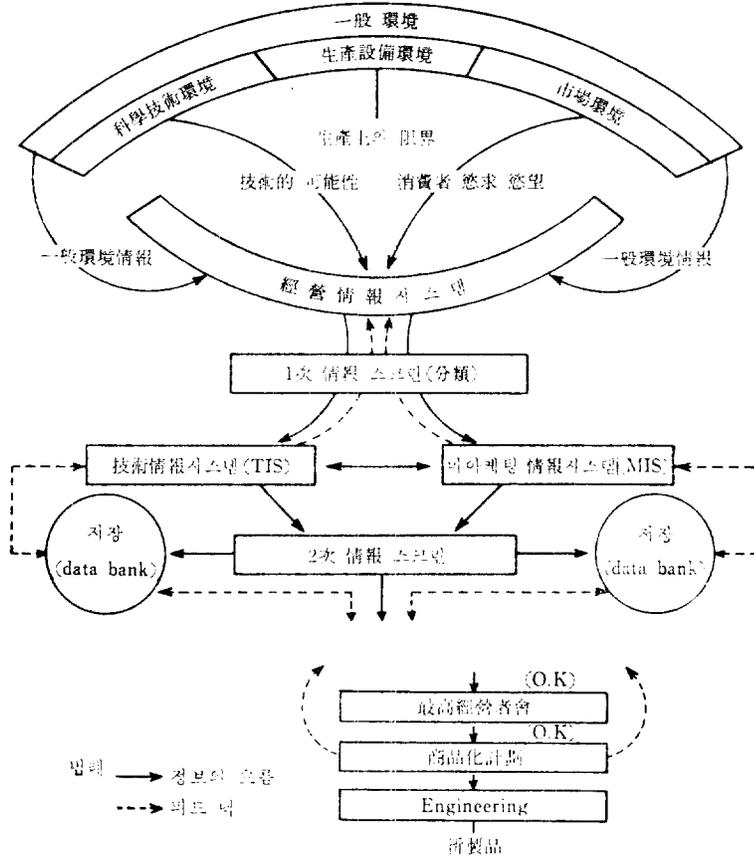
<그림 3>에서 研究開發 合同委員會는 研究委員會, 新製品委員會 및 프로젝트委員會로 構成하여 經營情報시스템(MIS)으로부터 스크린된 技術情報(technological information)와 마아케팅 情報(marketing information)를 2次的으로 스크린하여 製品開發 및 修正에 活用하

(8) William V. Muse and Robert J. Kegerries, "Technological Innovation and Marketing Management; Implication for Corporate Policy", JOM, Vol. 33, 1969, p. 3.

(9) Robert L. Clewett, "Integrating Science, Technology and Marketing: An Overview", in Robert M. Hass editor, *Technology and Marketing* (Chicago, Ill.: AMA, 1966), pp. 3-20.

(10) Muse and Kegerries, *op. cit.*, p. 8.

〈그림 3〉 마케팅指向의 研究開發(R & D)體制的 模型⁽¹¹⁾



	研究開發合同委員會		
	研究委員會	新製品委員會	프로젝트委員會
활동	○ 자원할당 ○ 단기계획 ○ 통제	○ 개발가능성 검토 ○ 통제	○ 진행검토 ○ 비용분석
내용	○ 예산수립	○ 비용 ○ 효과 분석 ○ 제품별 예산	○ 결과예측 ○ 평가
	○ 장기계획	○ 잠재력 평가 ○ 개발추진순위 결정	○ 진도 조정
구성	의장: 부사장 위원: ○ 연구개발 담당 부사장 ○ 마케팅 담당 부사장 ○ 재무 담당 부사장	의장: 연구개발 담당 부사장 위원: ○ 연구소 운영 담당 겸무 ○ 수석과학자	의장: 연구소 운영 담당 겸무 위원: ○ 연구소 이사 ○ 프로젝트 담당 연구소 이사
	○ 수석과학자	○ 수석 엔지니어	○ 부수석 엔지니어
위원	○ 수석 연구 담당 이사 ○ 디자인 담당 수석엔지니어	○ 신제품 담당 연구소 이사	○ 부수석 과학자
	○ 시장조사 담당 이사 ○ 마케팅 정보 담당 이사	○ 시장조사 담당 이사 ○ 판매부장 ○ 판매 촉진부장	○ 마케팅 정보 담당 부장 ○ 시장조사 담당 부장 ○ 광고 담당 부장

資料: 趙峰震, 마케팅指向의 研究開發體制에 관한 연구, 경영경제, 계명대학교, 제10집, p.233.

(11) 研究開發合同委員會의 構成委員은 會社의 規模와 性格에 따라서 職級의 명칭이나 담당자의 職級이 다를 것이므로 이에 유사한 직무를 수행하는 사람이 委員이 될 수 있다.

는 시스템을 例示하고 있다. 研究委員會는 各 相關부서의 最高責任者로 構成하고 프로젝트委員會는 各 相關부서의 實務責任者로 構成한다. 新製品委員會는 技術 및 마케팅 담당 最高責任者로 構成하여 마케팅指向의 思考의 研究開發活動에의 浸透를 시도하고 있다.

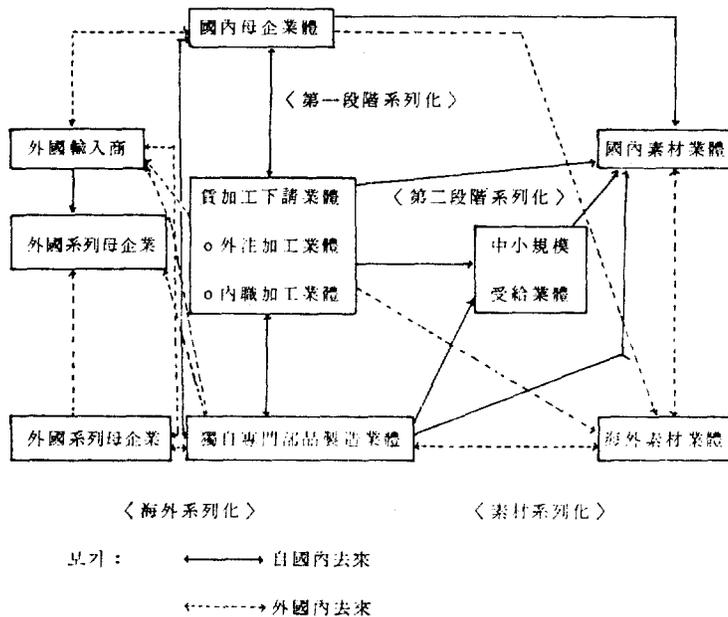
이와 같은 시스템의 活用을 위하여 선결되어야 할 要件으로 ① 經營情報시스템(MIS)의 導入과 ② 科學的인 市場調査를 할 수 있는 能力¹²⁾이 있어야 함은 물론이다.

3. 原資材 및 生産의 國際的 系列化

企業의 系列化는 地理的인 基準으로 內國企業의 系列化와 國際的 系列化로 區分할 수 있다. 國際競爭力 提高를 위하여 大企業과 中小企業과의 系列化가 政府主導下에 추구되어 왔으나 실질적으로 큰 成果가 있는 것 같지는 않다. 國際化時代에 있어 韓國企業의 戰略은 內需에 기반을 둔 海外市場進出이 불가피하므로 이러한 內國企業의 系列化와 同時에 國際的인 系列化가 必要하다. 그 方法에 있어서는 商業的 系列化(forward integration)와 生産的 系列化(backward integration)를 추진할 需要가 있을 것이다.

이와 같은 系列化를 통하여 ① 生産的 技術의 移轉, ② 原資材의 安定的 供給, ③ 新卒·

〈그림 4〉 主要産業의 系列化 構造의 例¹³⁾



(12) 科學的인 市場調査를 할 수 있는 能力은 넓은 의미에서 經營情報시스템(MIS)의 導入으로 解決될 수 있다. 本稿에서는 이를 강조하기 위하여 분리하여 지적하였다.

(13) 金基永, 中小企業의 輸出構造와 競爭戰略, 中小企業研究, 1982. 10., p. 16.

정확한 정보의 교환, ④ 海外市場의 體系의인 開拓 등의 有利한 고지를 先取할 수 있을 것이다. 이와 같은 國際間的 系列化를 體系의이고 보다 效率的으로 達成할 수 있는 例를 <그림 4>에서 볼 수 있다.

<그림 4>에서 國內母企業은 國內的으로 賃加工下請業體 및 獨自專門部品製造業體와 國內素材業體를 系列化하고 中小規模受給業體와도 第二段階 系列化를 실시하고 있다. 國外的으로는 外國輸入商을 通하여 外國系列企業이나 外國系列子企業과도 系列化함으로써 소기의 成果를 提高할 수 있을 것이다. 특히 이 경우 國內外的의 素材業體를 系列化함으로써 原資材의 國際的 需給을 원활히 할과 同時에 海外市場에 대한 신속하고 精確한 情報의 수집, 분석이 可能할 것이다.

VI. 國際化時代에 있어서 韓國企業의 마케팅戰略方向

戰略은 會社의 基本方針, 主要經營政策, 政策의 改定 및 目標達成을 위하여 會社의 諸資源을 活用하는 計劃에 관한 意思決定을 말한다. 마케팅戰略은 會社의 마케팅機會를 分析하고, 마케팅의 諸資源 및 才能의 分配와 販賣, 市場浸透 및 利益目標을 達成하기 위한 計劃이다.¹⁴⁾ 이와 같은 戰略의 樹立을 위하여서는 대체로 다음과 같은 절차를 거치는 것이 바람직하다. 첫째로, 會社의 目的과 目標에 準하여 마케팅目標가 설정되어야 한다. 둘째로, 마케팅의 目標下에서 國際마케팅概念에 입각하여 進出하려는 國家別, 製品別로 마케팅機會를 分析한다. 셋째로, 이와 같은 機會의 內容과 會社의 能力과 機會에 포함되는 ① 製品計劃, ② 價格決定, ③ 販賣促進 및 ④ 物的 流通戰略을 樹立한다. 넷째로, 各 믹스전략을 實行하기 위한 具體的인 마케팅 프로그램을 作成하는 절차가 필요한 것이다.

이와 같이 企業의 戰略은 會社가 처해 있는 立場이나 市場의 性格, 商品의 種類 등에 대한 고려없이 戰略을 樹立한다는 것은 意味없는 일일 것이다. 그러나 本稿에서는 韓國企業이 公同적으로 취해야 할 몇 가지 전략적 方向을 論議하고자 한다.

1. 市場浸透戰略

既存市場에서 現在 販賣하고 있는 製品을 마케팅活動을 強化함으로써 販賣를 增大시키는 方法이다. 이와 같은 方法은 具體的으로 ① 마케팅費用을 增大시켜 廣告 및 促進活動을 強化하고, ② 販賣員의 數와 資質을 높이며, ③ 보다 科學的인 市場調査를 통하여

(14) 趙峰震, 金南炫 譯, 國際經營戰略, 啓明大學校 出版部, 1980, p. 136.

競爭力이 있는 價格을 提示하고, ④ 效率性이 높은 流通채널과 ⑤ 經濟性이 높은 物的 流通管理를 통하여 기존시장의 시장점유율을 增大하여 가는 方法이다. 이러한 戰略의 結果로, ① 製品의 사용률을 높이고, ② 製品의 사용량을 增大시키거나, ③ 競爭社會의 고객을 흡수하거나, ④ 非使用者로 하여금 사용하게 할 수 있게 된다. 이와 같은 方法은 우리나라 中小企業의 立場에서 활용할 수 있는 확률이 가장 높은 方法으로 판단된다. 그 이유는 다음에 설명하는 戰略에 비하여 費用이나 努力이 상대적으로 적게 소요되는 方法이기 때문이다.

2. 市場開發戰略

市場開發戰略은 기존제품을 新市場에 販賣하는 方法이다. 이 경우에는 첫째로 販賣의 地域을 擴大하는 方法과, 둘째로 기존시장의 地域內에 있는 새로운 細分市場을 目標市場으로 마케팅活動을 하는 方法이 있다. 새로운 地域에로의 市場進出은 販賣員의 세일즈活動이나 促進活動의 結果이며 科學的인 市場調査의 結果로 기존제품의 販賣可能性이 높은 目標市場을 찾아냄으로써 可能하다. 지금까지 貿易去來가 없는 國家에 輸出을 하게 될 경우가 그 좋은 예가 될 수 있다.

3. 新製品開發戰略

新製品開發戰略은 기존시장에 새로운 제품이나 改善된 製品을 出市하여 販賣를 增大시키는 戰略이다. 新製品開發은 技術革新에 의하여 完全한 新製品을 發明, 創案하여 내거나 기존제품을 개선하는 것도 포함한다. 그 方法으로는 ① 축소 ② 확대 ③ 재배치 ④ 전환 ⑤ 결합 등이 있다. 그 외에 제품 의 품질수준이 다른 제품 을 생산할 경우에도 새로운 계층의 소비자를 흡수할 수 있는 方案이 된다. 그러나 新製品開發戰略은 一般的으로 많은 時間과 努力이 必要할 뿐만 아니라 실패할 가능성도 높아서 위험이 큰 것이 흠이다. 보다 效果的인 研究開發을 통한 新製品開發을 위하여 앞에서 설명한 바와 같이 마케팅指向的인 研究開發體制가 바람직함은 당연한 일이다. 특히 국제시장의 민감하고 다양한 소비자 의 취향에 맞게 상품을 開發하는 일은 중요한 것이다.

4. 多樣化戰略

多樣化戰略은 新市場에 新製品을 開發하여 販賣하는 戰略으로서 앞에서 說明한 세 가지 戰略보다는 훨씬 위험부담이 크고 時間이나 努力이 더 必要하게 된다. 具體的으로 첫째, 集中的 多樣化戰略을 들 수 있다. 이 方法은 現在 會社가 生産하고 있는 製品系列에 技術的으로 나 또는 마케팅 시너지가 있는 製品의 生産을 추가하는 것이다. 이 경우 추가된 製品의 販賣는 새로운 계층의 소비자들에게 호소력이 있게 된다. 둘째로, 水平的 多樣化戰略

은 기존제품의 生産技術과는 관계가 없는 새로운 製品의 生産을 추가하는 方法으로서 기존 소비자들에게 販賣可能性이 높다. 세째로, 複合的 多樣化戰略은 새로운 소비자층을 흡수하기 위하여 기존생산제품과는 技術이나 販賣시너지가 없는 新製品(廣義)을 추가로 생산·판매하는 方法이다. 이와 같은 多樣化戰略은 새로운 製品系列을 추가적으로 生産하는 일이므로 설비투자가 必要하고 따라서 위험의 정도가 높아지는 것이다. 企業의 형편에 따라서 선택해야 할 戰略이다. 多樣化戰略 中에서는 集中的 多樣化, 水平的 多樣化, 複合的 多樣化의 순으로 위험과 投資가 더욱 많이 必要한 것이 一般的이다.

5. 海外直接投資를 통한 多國籍企業化戰略

國際化時代에 있어서 韓國의 企業이 指向해야 할 方向은 보다 적극적인 海外直接投資를 통한 多國籍企業戰略이라고 생각된다. 이미 한국의 大企業들은 美國外 世界 500代 企業에 속해 있는 會社가 10個 그룹이나 된다.

이와 같은 경향으로 볼 때 한국기업의 多國籍化는 가능성이 높은 것으로 판단된다. 韓國 企業은 海外投資를 통한 多國籍企業化를 통하여 ① 좁은 內需市場을 초월하여 市場을 擴大할 수 있고, ② 原資材의 원활한 供給이 可能하게 되며, ③ 수명이 다 된 제품의 수명주기(product life cycle)를 연장시킬 수 있고, ④ 보호무역주의의 장벽을 넘을 수 있는 長點을 얻을 수 있다. 그 결과로 商品의 大量生産에서 原價節減이나 廣告의 標準化 等에서도 有利하게 되어 國際競爭力을 提高할 수 있을 것이다.

V. 맺 음 말

이상에서 살펴본 바와 같이 한국의 企業은 一部 大企業을 제외하고는 本格的인 마케팅 단계에 進入하지 못하고 있다. 國際化時代에 있어서 效率的인 마케팅활동을 위하여는 經營者의 마케팅 컨설팅의 導入이 必要하며 마케팅 指向的인 研究開發體制가 이루어져야 하고, 國內外間에 系列化를 추진하여 體系的인 海外市場浸透가 바람직하다.

具體的인 마케팅戰略은 기업의 환경과 生産하는 製品 等에 포함되어야 하므로 일괄적으로 말할 수는 없다. 그러나 戰略의 基本방향으로는 ① 市場浸透戰略, ② 市場開發戰略, ③ 新製品開發戰略, ④ 多樣化戰略 및 ⑤ 多國籍企業化戰略으로 나누어 각 會社의 환경에 알맞게 적용할 수 있을 것으로 생각된다. 보다 效率的이고 具體的인 戰略을 위하여서는 特定市場에서의 特定會社의 戰略을 研究開發하는 것이 必要하다고 사료된다.