

# 글로벌 로지스틱스 시스템과 戰略的 소싱 意思決定模型

(A Study on the Global Logistics Systems and Decision  
Making Models for Strategic Sourcing Activities)

金 明 學\*

(Myung Hak Kim)

논문접수일 : 96. 10

게재확정일 : 96. 12

---

## 목 차

- I. 序 論
  - II. 글로벌 로지스틱스의 本質的 特性
  - III. 글로벌 로지스틱스의 戰略的 類型
  - IV. 글로벌 소싱 類型的 理論的 模型
  - V. 글로벌 소싱戰略의 決定要因
  - VI. 結 論
- <參 考 文 獻>
- 

## I. 序 論

오늘날 기업활동의 국제화가 급속히 진전되어 그 활동범위와 사업내용이 끊이  
없이 확대되고 있다. 시장의 세계화와 범세계적 경쟁체제의 강화는 거대기업 뿐만  
아니라 중소기업의 벤처 비즈니스에게도 마찬가지로 생존전략이자 성장전략으로

---

\* 尙志大學校 經尙大學 經營學科 教授

부각되고 있다. 이와 같은 현상은 선진국이나 자본주의국가든 물론이고 개발도상국이나 사회주의국가든 포함하여 전세계에 걸쳐 확산되고 있으며, 요즈음의 범세계적 경쟁은 코스트경쟁 뿐만 아니라 신제품개발, 상표, 가격, 품질, 납기, 디자인 등의 다양한 경쟁 양상을 나타내고 있다. 뿐만 아니라 경쟁기업간의 기술제휴, 주문자상표 부착방식의 계약, 공동연구개발, 조인트벤처 등의 전략적 제휴, 범세계적 네트워크화 등으로 세계 각국의 주요 기업간에 경쟁과 협력을 동시에 추구하는 새로운 차원으로 진전되고 있다. 이제 세계경제는 상품뿐만 아니라 자본, 기술, 인력 및 서비스의 국가간 이동이 자유화되는 국경없는 경제(borderless economy)로 이행해 가고 있으며 기업의 성격도 무국적기업화되어 가는 경향을 보이고 있다. 각국 기업은 더 이상 일국시장내에서의 경쟁우위에만 안주할 수 없는 실정이고 미국, 일본 및 유럽공동체 등 3대시장에서 동시에 경쟁우위를 확보해야만 생존·발전을 도모할 수 있게 된 것이다.

이와 같은 세계적 추세하에서 각국의 기업 특히 선진국 기업들은 범세계적인 시야와 안목에 입각하여 제품의 보다 효율적인 생산과 배분을 추구하고 있으며 새로운 차원에서의 비전과 전략에 의한 국제사업활동을 전개하기에 이르렀다. 종래 기업의 대외활동을 주도해 온 외국무역은 점차 해외직접투자로 대체되어 왔고, 미국, 영국을 비롯한 주요 선진국의 在外子會社의 생산액은 당해국의 수출액을 상회하고 있으며 이 분야의 성장률이 훨씬 빠른 속도로 증가하고 있다.<sup>1)</sup> 오늘날 국가간의 경제적 관계는 국제무역의 지배로부터 점차 국제생산에 의한 지배로 이행되고 있으며 「어린이인 國際事業」(international business child)이 「아버지인 貿易」(trade parent)보다도 대규모이고 또 여전히 성장하고 있음이 점점 더 분명해지고 있다.<sup>2)</sup> 사실 기업국제화와 시장의 범세계화에 직면하고 있는 국제경제환경을 미루어 볼 때 전세계적인 시야와 안목에서 수요와 공급을 가장 효율적으로 연결시키기 위한 자원의 최적배분시스템의 확립이야말로 기업에 당면하고 있는 가장 시급한 전략적 과제로 볼 수 있다.

이와 같은 배경하에서 오늘날 다국적기업은 전세계적인 생산과 마케팅 네트워크를 대상으로 완제품 및 부품을 공급하기 위하여 다각적인 로지스틱스활동을 수행하고 있으며, 이러한 메커니즘에 의해 기업의 마케팅 부문에 완제품을 공급하거나 생산부문에 부품 혹은 중간조립품을 공급하고 있다. 범세계적인 기업활동의 확산에 따라 마케팅과 생산전략의 국제화가 산업부문간에 걸쳐서 괄목할만큼 신장되고 있으며 이러한 상황하에서 국제로지스틱스의 전략적 중요성은 급격히 증대

1) Judd Polk, "The New World Economy," *Columbia Journal of World Business*, Jan.-Feb. 1968, p.8.

2) Stefan H. Robock and Kenneth Simmonds, "International Business : How Big Is It-The Missing Measurements," *Columbia Journal of World Business*, May-June 1970, p.6.

하고 있다. 오늘날과 같이 기업규모의 대소를 막론하고 세계를 하나의 통일시장으로 파악하여 범세계적인 경영기반을 전제로 하지 않는 한 기업의 存立·成長이 어려움을 감안할 때 어느 기업이든지 최소한의 世界指向性을 전제로 하지 않을 수 없으며 모든 기업이 부분적으로는 국제기업의 성격을 띠고 있고 국제로지스틱스의 대열에 참여하고 있는 것이다.

이에서 미루어 볼 때 국제로지스틱스는 비단 선진국 기업만의 문제는 아니며 개발도상국의 성장기업이 마땅히 거쳐야 할 成長過程上의 한 단계로 보아야 할 것이다. 특히 한국 기업의 입장에서 볼 때 기업국제화의 역사가 일천할 뿐만 아니라 생산활동의 국제화 내지 국제로지스틱스 활동은 더군다나 초보단계에 놓여 있으므로 아직도 미개척의 분야로서 자칫하면 이를 경시할 가능성이 없는 것은 아니지만 해외의존적 경제구조의 현실적 여건하에서 기업국제화는 필연적으로 겪어야 할 과정이며 국제로지스틱스 시스템의 확립 또한 기업의 성장전략이자 생존 전략으로서 그 중요성을 과소평가할 수 없다. 따라서 본 논문은 글로벌 로지스틱스에 관한 문헌적 고찰을 통해 이러한 전략의 특성과 구조를 분석해 보고 이를 바탕으로 하여 로지스틱스 시스템의 하위시스템으로서 그 핵심적 구성요소의 하나로 볼 수 있는 전략적 소싱 의사결정의 이론적 모형을 제시함으로써 향후 한국 기업의 경쟁우위를 위한 소싱활동상의 경쟁 내지는 협력전략을 개발하기 위한 탐색적 연구를 그 목적으로 하고 있다.

## II. 글로벌 로지스틱스의 本質的 特性

최근 세계 각 국의 주요 기업들은 경영환경이 급변하고 경쟁이 치열해짐에 따라 경쟁우위의 제고를 위한 전략개발에 고심하고 있다. 이에 따라 자원의 최적배분시스템의 확립을 통한 경영효율의 극대화를 도모하기 위하여 기업이 우선적으로 고려해야 할 전략적 과제로서 범세계적 로지스틱스를 들 수 있다. 이와 같은 로지스틱스활동은 전세계적인 시야와 안목에서 수요와 공급을 가장 효율적으로 연결시키기 위한 기업구조의 계획화와 관련되는 문제로서 다국적기업의 기업내거래(intra-firm trade)의 확산과 더불어 산업부문간에 걸쳐서 급격하게 신장되고 있다.

로지스틱스란 원래 군대용어로서 兵站術로 불리우고 兵糧, 彈藥, 기타 전략물자의 전선부대의 보급활동을 적절하게 수행하기 위한 기지의 배치, 수송, 공급을 위한 제반 대책으로 볼 수 있다.<sup>3)</sup> 이와 같은 개념을 기업활동에 도입하면 자원의

3) 加瀬貞夫, ロジスティクスの起源と意義--兵學・軍事論から近代的マネジメント論へ, 流通ネットワーク, 1991年12月號.

변환과정의 의미로 적용되고 원자재·부품의 조달, 생산·조립, 판매거점에서의 공급이라고 하는 프로세스로 볼 수 있다. 따라서 그 구체적 내용으로서는 원자재 내지 부품·반제품의 조달선 및 그 조달방법, 공장입지와 생산내용(공장간의 水平·垂直분업), 제품재고, 수송수단, 공급원이라고 하는 調達·生産·供給의 합리적 시스템의 구축을 들 수 있다. 말하자면 무엇을, 어디에서, 어느 정도 생산할 것인가의 문제와 어떠한 원자재·부품을, 어디에서, 어느 정도 조달하느냐의 문제 그리고 무슨 제품을, 어디로, 어느 정도, 어떠한 방법으로 수송할 것인가의 문제로 압축할 수 있다. 따라서 로지스틱스전략이란 단일기능인 생산전략보다도 훨씬 포괄적인 광의의 개념으로서 조달과 공급의 기능을 동시에 포함하는 구매-생산-판매의 유기적인 연결을 중심으로 하는 시스템의 구축이라고 볼 수 있다.<sup>4)</sup> 더욱이 로지스틱스전략은 마케팅, 재무 등의 다른 기능별 전략과의 관계가 증시되는 까닭에 이들 각 직능별 전략 영역과 별개의 독자적인 의사결정의 문제라기 보다는 상호 관련되고 상호 의존적인 순환체계로서의 특성을 지니고 있다.

로지스틱스전략은 한편으로는 재화의 흐름에 초점을 맞추어 고객의 욕구를 충족시키기 위해 상품·자재·부품·인원 등을 적소, 적시, 적량으로 최적 배분하려는 전략이라고 정의할 수 있다.<sup>5)</sup> 이와 같은 전략은 다국적기업이 그 기업 전체로서 세계적 규모에서 수송비, 관세를 포함하는 생산코스트를 최소화하려는 관점에서 생산을 행하고 또 가장 유리한 곳에 제품을 공급하고자 함은 물론이다. 그렇지만 이 보다도 좀 더 광의의 로지스틱스전략의 정의를 살펴볼 수도 있다. 즉 재화의 흐름보다도 제자원의 흐름에 역점을 두고 재화를 만드는 시점부터 세계적 규모에서의 자원의 최적배분시스템의 확립을 통한 경영효율의 극대화를 실현하려는 전략이라고 보는 견해이다.<sup>6)</sup> 이와 같은 관점에서 볼 때 극단적으로 말하면 흐름에 관한 전략은 모두 로지스틱스전략이라고 말할 수 있다.

한편 자원의 최적배분시스템의 확립을 통해 경제효율성을 높이기 위한 의사결정의 문제로서 기업이 우선적으로 고려할 수 있는 전략의 하나로 글로벌 소싱을 들 수 있다. 일반적으로 다국적기업의 범세계적 경영활동은 판매, 생산, 연구개발의 순으로 단계적으로 진전되어 간다고 볼 수 있다. 다국적기업경영의 기본전략의 하나인 소싱전략은 생산·조달에 관한 범세계적 의사결정을 반영하여 전개되기 때문에 생산면에서의 국제화에 직접 영향을 미치게 될 것이다. 로빈슨(Robinson, R. D.)에 의한 광의의 소싱전략의 정의에 따르면 소싱 의사결정은 표적시장에서의 공급원(수출 혹은 현지생산)의 선택으로부터 연구개발의 입지선정에 이르기까지

4) Langley Jr. C. John, "The Evolution of the Logistics Concept", Journal of Business Logistics, 7, No.2, 1986, PP.1-13.

5) 阿保榮司, ロジステイクス, 中央經濟社, 1992, PP.23.

6) 多國籍企業研究會編, 多國籍企業經營戰略の展開, マクロウヒル好學社, 1978, PP.1-2.

광범위한 영역을 포함하고 있기 때문에<sup>7)</sup> 그것은 판매, 생산, 연구개발의 범세계화를 연결하는 중요한 역할을 수행하고 있다. 소싱전략의 전형적인 문제의 하나로 표적시장을 겨냥한 완제품 공급거점의 선정을 들 수 있으며, 종래까지는 다국적기업내(자사내)의 어느 거점을 이용해야 할 것인가에 분석의 초점을 맞춰 왔다. 전통적으로 기업내의 완제품의 생산거점과 시장과의 적합도를 고려하기도 하고 기업내와 기업간의 어느 부품공급업자가 각각의 생산거점과 적합할 것인가를 결정하는 것으로 인식되어 왔다. 그렇지만 글로벌 경쟁체제의 전개에 따라 전세계적인 마케팅상의 경쟁우위를 확보하기 위해서는 주요 부품만이 아니라 완제품도 자사내생산만으로는 한계에 직면하게 되고 경쟁기업과의 합작생산 뿐만 아니라 경우에 따라서는 상대방기업의 독자적인 생산거점에도 의존할 수 밖에 없는 실정이다.

이상에서 고찰한 바와 같이 로지스틱스 및 소싱이란 용어는 학자나 전문경영인의 관점에 따라서 협의의 개념에서 광의의 개념, 그리고 중간 정도의 개념에 이르기 까지 다양다기하여 아직까지도 그 개념이나 정의가 반드시 일치되어 있지는 않다. 그러나 기업국제화의 진전과 시장의 범세계화에 직면하고 있는 오늘날의 국제경제환경을 미루어 볼 때 로지스틱스전략의 대상 영역은 계속 확대되고 있으며 광의의 로지스틱스전략은 광의의 소싱전략과 점차 동일 혹은 유사한 개념으로 인식되고 있다.<sup>8)</sup> 광의의 로지스틱스전략과 광의의 소싱전략은 범세계적 시야와 안목에서의 자원의 최적배분 시스템의 확립에 관한 전략적 의사결정문제라는 점에서 볼 때 결국 동전의 앞뒷면과 같은 관계로 해석할 수도 있는 것이다.<sup>9)</sup> 요컨대 다국적기업의 로지스틱스전략을 광의의 소싱전략과 동의어 내지는 유사어로 보고 그것을 범세계적인 합리화와 고개만족의 동시달성이라고 하는 중요한 전략사명을 담당하면서<sup>10)</sup> 완제품, 부품, 원자재에 관하여 상호의존관계에 있는 제조 및 공급의 국제네트워크에 관한 의사결정을 최적화하려는 전략이라고 정의할 수도 있다. 그렇지만 본 연구에서의 주제는 글로벌 소싱전략이란 용어를 부품 및 완제품의 범세계적 조달이라고 하는 핵심적 요소에 초점을 맞추어 정의하고 이러한 관점에서 전략적 소싱의사결정의 문제를 글로벌 로지스틱스 시스템의 하위시스템으로

7) Richard D. Robinson, Internationalization of Business : An Introduction, Holt, Rinehart and Winston, 1984. 多國籍企業研究會譯, 基本 國際經營戰略論, 文眞堂, 1985, PP.77-101. (로빈슨교수는 원래 공급전략이란 용어를 사용하였으나 현재는 이 용어 대신 소싱전략으로 개칭하여 부르고 있음. 이와 관련하여 Richard D. Robinson, International Business Management : A Guide to Decision Making, The Dryden Press, 1978, PP.119-197을 참조 바람.)

8) 竹田志郎編著, 國際經營論, 中央經濟社, 1994, P.57.

9) 山崎 清・竹田志郎, テキストブック 國際經營 (新版), 有斐閣, 1993, P.165.

10) 口充輝, 顧客満足型マーケティングの構圖, 有斐閣, 1994, pp.125-128.

인식하여 양자간의 개념을 구분하고자 하는 입장에서 접근하고자 한다.

전술한 바와 같이 다국적기업의 로지스틱스전략은 생산전략, 마케팅전략, 연구개발전략 등의 기능별 전략과 상호관련성을 지니고 있으며 이와 같은 전략과 유기적으로 통합될 때에만 효율적으로 그 역할을 수행할 수가 있다. 이러한 관점에 입각하여 다국적기업은 범세계적 시야와 안목에서 자사 보유자원의 最適 配分을 통하여 경제효율성을 높이고자 세계 각국에 다수의 생산공장을 설립·운영하며 범세계적 기준에 입각하여 自社의 生産 및 供給시스템의 구축을 위한 전략적 계획을 수립하여야 할 것이다. 이와 같은 국제생산 및 로지스틱스 전략은 다국적기업의 국제마케팅전략에 맞추어 개발되어야 하며, 그 이유는 국제마케팅전략이 市場 潛在性이 가장 좋은 국가 및 지역을 찾아 내고 그러한 市場機會를 활용할 수 있는 마케팅 믹스를 적절히 설계하는 방향을 제시해 주기 때문이다. 다국적기업은 자사의 마케팅전략의 개발이 완료되면 생산비, 수송비, 규모의 경제, 각 국 시장의 진입비 및 기타 요인을 감안하여 각 국의 현지시장에서 가장 효율적인 공급방법을 강구하여야 할 것이다. 요컨대 다국적기업의 경영관리자는 전세계시장을 대상으로 국제마케팅활동에 관한 잠정적인 전략적 선택을 하는 한편 이러한 전략을 자사의 제조 및 공급의 국제적 조직망에 관한 기본계획인 로지스틱스전략과 유기적으로 통합하여야 할 것이다. 한편 생산 및 로지스틱스 분야에서의 汎世界的 統合 戰略은 아래와 같은 제반 질문에 대한 적절한 해답을 제공해 주어야 할 것이며, 다국적기업의 본사 경영자는 이러한 과제를 효율적으로 수행하기 위하여 다양하고 이질적인 각국의 현지 환경의 고려와 더불어 중앙집권적인 시스템에 의한 전략 수립이 요청되고 있다.<sup>11)</sup>

- ① 전세계 시장에 자사의 企業資源을 어떻게 공급해야만 할 것인가?
- ② 전통적인 輸出方式에 의해서만 계속 공급해야 하는 시장은 어느 국가 혹은 지역에 존재하는가?
- ③ 새로운 生産工場을 어느 국가 혹은 지역에 설립해야만 할 것인가?
- ④ 어느 국가 혹은 지역의 어떤 생산공장을 어느 정도 擴張하고 現代化해야만 할 것인가?
- ⑤ 매출액 및 수익성을 제고시키고 잠재적인 경쟁적 도전에 대응하며 급변하는 각 국의 시장환경하에서 능률적으로 사업활동을 전개하기 위하여 좀 더 합리적인 汎世界的 生産 및 供給시스템을 확립하려면 어떻게 하여야 할 것인가?

이와 같은 과정을 거쳐 수립되는 국제생산 및 로지스틱스 전략의 주요 구성내용은 ① 공장입지의 문제, ② 제조공정의 垂直的 統合의 정도, ③ 自體生産 혹은 他社製品購入의 결정(make-or-buy decisions), ④ 汎世界的인 資源調達(worldwide

11) William A. Dymsha, Multinational Business Strategy, McGraw-Hill, Inc., 1972, PP.131-135.

sourcing)의 범위 ⑤在庫地點(inventory point)의 결정, ⑥ 범세계적인 생산과 공급에 관한 문제 등을 포함하고 있다. 다국적기업은 자사공장의 실제 상황의 바탕위에서 사업활동을 전개하여야 하는데 기존의 생산공장은 가장 현대적인 시설과 장비에 의한 능률적인 공장이 아닐 수도 있으며 또한 반드시 最適立地에 위치해 있다고 볼 수도 없다. 경우에 따라서는 어떤 공장은 장래 기업이 시장에 내놓을 제품 믹스를 생산하는데 적합하지 않을 수도 있을 것이다. 또한 다국적기업은 각국의 현지시장에서 다양한 형태의 정치적, 민족주의적, 경제적, 사회·문화적 및 기술적 통제에 직면하면 끊임없는 적응활동을 하지 않을 수 없다.<sup>12)</sup> 다국적기업은 범세계적인 생산 및 로지스틱스 시스템의 확립을 저해하는 다수의 현지 정부에 의한 관세, 수입할당, 외환통제, 국경세 및 국산화비율에 관한 규제(local content restrictions) 등과 같은 많은 진입장벽(entry barriers)에 직면하게 될 것이다. 따라서 다국적기업은 해외 현지국별로 시장수요, 입지적 요인, 수송비, 규모경제, 각국 정부규제 및 기타 요소들을 고려하여 자사의 현지공장별 생산특화를 결정해야 할 것이다. 또한 다국적기업은 자체생산 혹은 타사로부터의 구매결정을 비롯하여 원자재, 부품 및 완제품의 범세계적 조달에 관한 전략을 수립해야 할 것이다.<sup>13)</sup>

전세계에 걸쳐 많은 현지 생산공장을 설립·운영하고 있는 다국적기업은 자체 생산 혹은 타사구입에 관한 전략을 범세계적 관점에서 수립해야 할 것이다. 이와 같은 문제는 원가, 공급의 보장, 품질의 균일성, 현지정부와 노동자 및 일반대중의 태도 등과 같은 제반 요인에 의하여 결정된다. 예를 들면 어떤 회사는 원가를 기준으로 하여 자사가 필요로 하는 자재와 부품을 통합 정리하고 범세계적 공급원으로부터 그들을 구매하는 전략을 선호할 것이다. 이에 비하여 다른 회사는 자사의 많은 원자재와 구성부품을 원가, 품질, 공급의 보장 등을 기준으로 하여 범세계적인 공급원으로부터 조달하기도 할 것이다. 반면에 또 다른 회사는 자사 공장의 조업율을 높이고 공급 및 품질에 관한 보장을 확보하기 위하여 비록 가격이 다른 회사의 그것보다 비싸더라도 자사의 공장으로부터 우선적으로 구매하는 전략을 채택할 것이다. 그러나 특정 지역이나 국가의 시장에서는 당해 시장의 진입장벽으로 인하여 현지공급원으로부터 구입해야 하거나 아니면 보다 더 수직적으로 통합된 생산을 해야 할 필요가 있을 수도 있다.

한편 다국적기업은 전세계에 걸쳐서 部品(parts) 및 構成部品(components)의 互換性(interchangeability)을 포함하여 自社の 最終製品の 標準化에 관한 전략을 수립해야 할 것이다. 왜냐하면 특히 자본재를 생산하는 다국적기업은 자사의 제품과 부품을 범세계적으로 표준화함으로써 규모경제와 원가절감을 실현할 수 있고 균일화된 품질의 제품을 판매할 수 있는 장점을 누릴 수 있기 때문이다. 다국적기업

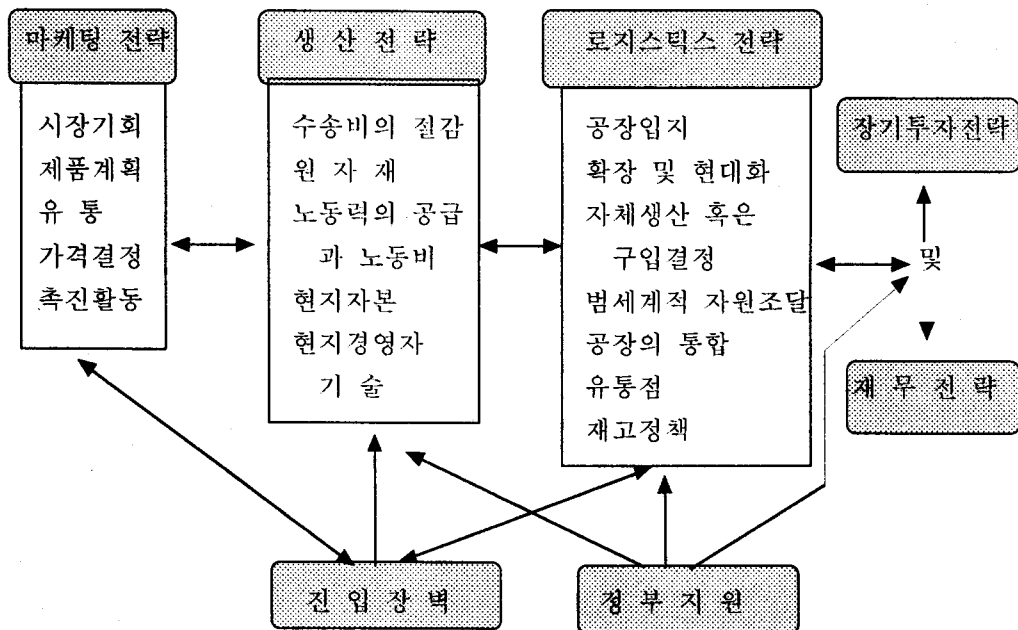
12) 潘柄吉, 國際經營論, 博英社, 1992, PP.482-489.

13) William A. Dymsha, op. cit., pp.138-140.

은 어떤 공장에서는 특정한 부품이나 구성부품의 생산에 특화하고 다른 공장에서는 계열회사가 공급해주는 부품을 사용하여 최종부품의 조립에 전문화하며, 또 다른 공장은 구성부품의 생산과 완제품의 조립에 전념할 수 있는 통합된 生産 및 供給시스템을 개발할 수도 있다. 이와 같은 통합시스템의 확립으로 수요, 생산 및 운송비, 수입관세, 각 종 진입장벽과 기타 요인을 고려하여 세계시장에 가장 효율적으로 제품을 공급할 수 있는 것이다.

지금까지 살펴 본 바와 같이 다국적기업이 국제로지스틱스전략을 수립하는 경우 생산, 마케팅, 재무 등 기능별 전략과의 연계하에 고려하여야 할 주요 사항을 덤자(Dymsza, W. A.)는 <그림 1>과 같이 설명하고 있다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 국제생산전략 및 로지스틱스 전략은 국제마케팅 전략과의 연계하에 수립되어야 하며 또한 이들 세 가지 전략은 장기투자전략, 재무전략 등의 다른 기능별 전략과도 상호관련성 내지 상호의존성을 갖고 있다. 결론적으로 다국적기업의 범세계적인 로지스틱스전략은 국제경영활동에 있어서 전세계시장을 대상으로 한 자원의 최적배분시스템의 구축과 관리로 볼 수 있으며 이를 위해 다수국의 현지시장에서 유지되어야 할 완제품의 재고수준, 특정한 在庫地點 및 수송문제 등을 비롯한 생산전략과의 상호연계는 물론이고, 마케팅, 재무, 연구개발, 인사 및 기타 기능부문의 제전략과 유기적으로 통합되어야 할 것이다.

<그림 1> 國際生産과 로지스틱스 戰略의 統合的 模型





관 세  
수입할당  
기타비관세장  
지역공동시장  
및 관세동맹  
각국경제계획

원자재, 부품의  
수입보장  
세금감면  
투자보장

자료: W. A. Dymysza, op. cit., p. 133.

### III. 글로벌 로지스틱스의 戰略的 類型

기업활동의 국제화란 개념은 단순한 수출활동에서 시작하여 복잡하고 방대한 세계적 경영활동에 이르기까지 실로 다양다기한 내용을 포함하고 있다. 따라서 기업이 어느 정도의 국제화를 이루고 있는가를 알기 전에는 그 기업의 국제경영활동에 대한 논의를 할 수 없으며, 이러한 논리는 로지스틱스전략의 문제에도 그대로 적용될 수 있다. 본절에서는 기업활동이 국제화함에 따라 로지스틱스의 유형이 어떻게 변화할 수 있으며, 또한 전략적 관점에서 볼 때 어떠한 로지스틱스 시스템이 선택되어야 할 것인가의 문제를 논의하고자 한다. 이와 같은 인식하에서 가치사슬의 제활동의 배치와 조정의 2차원을 국제경영전략의 기본으로 생각하고 있는 포터(Porter, M. E.)의 모형에 입각하여<sup>14)</sup> 각각의 국제화단계에 대응시킨 로지스틱스 시스템의 전략적 특성을 분석하고자 한다. <그림 2>에서와 같이 포터의 국제전략의 유형에 따른 로지스틱스의 유형을 각각 국내지향형 로지스틱스(domestic logistics), 해외지향형 로지스틱스(simple global logistics), 현지지향형 로지스틱스(multidomestic logistics), 세계지향형 로지스틱스(global unity or network logistics)라고 명명하고자 한다.

<그림 2> 로지스틱스의 戰略的 類型

활동의 고	세계지향형 로지스틱스	해외지향형 로지스틱스
조정 저	현지지향형 로지스틱스	국내지향형 로지스틱스
	분 산	집 중

로지스틱스의 배치

14) Michael E. Porter, "Competition in Global Industries : A Conceptual Framework", in M. E. Porter(eds.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, p.28.

이와 같은 4가지의 로지스틱스 유형은 모든 기업이 동일한 국제화의 과정을 밟으면서 순서대로 채택하는 형태라기 보다는, 산업이나 기업의 특성이나 개별기업의 선택에 따라서는 국내시장에서의 제조 내지 판매활동이 없이 곧바로 해외지향형의 로지스틱스를 취하거나 또는 여러 과정중의 한 단계를 뛰어 넘을 수도 있을 것이다. 그렇지만 이상과 같은 로지스틱스의 4가지 유형을 하나의 일반적인 전개과정으로 인식하여도 큰 무리는 없을 것이다.

## 1. 국내지향형의 로지스틱스

기업국제화의 초기단계에 해당하며 생산 및 판매활동이 본국에 집중하고 있으나 점차 소규모의 수출을 행하는 국내지향의 전략을 수행한다. 이와 같은 국내적 기업에 있어서도 물론 로지스틱스는 구축되며 이 경우에도 원자재·부품의 조달선은 국내에 한정되지 않는다. 그러나 해외에 생산거점을 설치함에 따라 로지스틱스는 국내기업단계에 비해 더욱 국제화하게 된다.

## 2. 해외지향형의 로지스틱스

기업의 생산활동을 주로 본국내에 집중하고 마케팅은 분권화한 수출중심의 국제화를 전개하는 전략이다. 소수 국가에 생산거점을 설치하기도 하지만 전체적으로는 본국 집중도가 높은 반면 수출을 위한 마케팅기능은 분산이 진전된다. 기업이 수출을 통하여 국제화해 감에 따라 해외매출의 비율이 높아 지고 해외시장의 마케팅정보가 점차 중요하게 된다. 원자재·부품의 조달선은 국제화되지만 기본적으로 생산, 특히 최종조립은 본국에서 집중하여 행해진다. 이와 같이 본국에 생산활동을 집중화하는 것의 이점으로서 포터는 규모의 경제(economies of scale), 기업특유의 학습곡선(proprietary learning curve), 비교우위(comparative advantage), 연구개발 및 생산과 같은 제기능의 수직적 연결에 의한 조정의 용이 등을 들고 있다.<sup>15)</sup> 이 중에서 규모의 경제와 학습효과는 이른바 범세계적 산업의 일반적 특성으로 볼 수 있으며 특히 제품의 표준화 정도에 관계되고 있다. 또한 비교우위는 기업이 제공하는 제품 및 생산상의 특징과 그 국가가 보유하고 있는 특수우위의 요인에 관계되고 있다. 예를 들면 고도로 표준화된 제품으로 노동집약적인 생산공

15) ① Michael E. Porter, op. cit., 1986, p.29.

② -----, " Changing Pattern of International Competition", *California Management Review*, Vol.28, No.2, Winter, 1986, p.20.

정이 큰 비율을 차지하는 경우 저렴한 노동임금은 국가특유의 우위요인이 될 것이며, 표준화된 제품이더라도 어떤 고도의 기술을 필요로 하는 경우에는 그 기술을 획득할 수 있는 국가에 생산이 집중할 것이다. 끝으로 조정은 생산이라고 하는 기능 뿐만 아니고 연구개발 등의 다른 기능과의 유기적 연결의 문제이다. 따라서 로지스틱스를 구성하는 요소가 시스템으로서 유기적으로 연결될지의 여부는 이러한 조정활동에 크게 의존하겠지만, 다른 한편으로는 해외에서 생산하는 경우의 거리상의 문제, 사회·문화적 차이 등은 국내생산에 비하여 상대적으로 조정을 곤란하게 할 것이다. 특히 현지시장의 고객욕구의 다양성, 본국시장과의 이질성 및 외자기업에의 현지국정부의 압력이 큰 경우에는 조정은 한층 더 어렵게 된다. 이 점에서 미루어 볼 때 본국에 집중하는 것은 상대적으로 조정을 용이하게 할 수 있을 것이다.

해외지향의 단계에 있어서 범세계적 산업은 생산거점의 집중화에 의해 표준화 제품의 경쟁우위를 확립하려고 하지만 한편으로는 변동적인 국제관계속에서의 취약성을 지니고 있다. 이러한 집중생산에 기초를 둔 수출에 의한 해외시장진입은 수송코스트, 환율의 변동, 관세, 수입할당, 기타 수입장벽 등의 현지국 정부의 정책 및 규제에 대하여 큰 약점을 지니고 있다. 따라서 이 국제적 환경의 변화와 함께 기업은 해외직접투자에 의한 현지생산방식으로 이행하고 보다 많은 해외생산거점을 설립하여 고도의 조정을 통해 로지스틱스 시스템을 구축해간다.

### 3. 현지지향형의 로지스틱스

현지시장의 욕구가 본국시장과는 근본적으로 다르고 그것에 대한 민감한 적응성이 요구되는 경우 기업은 많은 기능을 분산화하여 현지지향적인 전략을 도모한다.<sup>16)</sup> 현지 시장이 매력적이면 매력적일 수록 현지적용전략을 취하지 않으면 안되고 분권화체제의 확립이 요구된다. 자회사의 경영자는 현지정부의 요구와 시장의 요구에 민감하게 그리고 적극적으로 대응한다. 전형적으로 자회사는 원자재·부품도 가능한 현지로부터 조달하고 비교적 완전한 제품범위를 제조하여 현지시장에 공급한다. 로지스틱스의 세계적 통합화에는 관심이 거의 없고 따라서 타국, 타지역과의 조달·공급의 문제도 발생하지 않으며 현지자회사의 최적화를 바탕으로 현지 완결형을 구축한다. 특히 현지 정부의 정책으로서 국산화비율(local content ratio)의 규제가 있는 경우 본국과 제3국으로부터의 부품·원자재의 수입은 계약을 받게 된다.<sup>17)</sup> 따라서 로지스틱스를 구축할 때의 중요한 문제는 원자재 및 부품의

16) 조동성, “한국기업의 국제화 전략”, 계간 사상, 1993 겨울호, pp.67-85.

17) 竹田志郎, 多國籍企業の新展開, 森山書店, 1987, pp.195-197.

현지에서의 조달가능성 여부이다. 소요 부품을 공급할 수 있는 현지 기업의 존재 여부가 큰 관심사로 된다. 원자재·부품의 수입제한이 심하고 현지의 부품공급기업이 제반 조건에 맞지 않는 경우 自社製作 혹은 본국의 부품기업의 현지 진출이 필요하게 된다. 이 경우 현지중업원을 통한 품질개선과 생산성향상을 도모하는 것이 관건이라고 할 수 있다. 즉 생산기술·노우 하우의 이전문제가 제기된다.

더욱이 기업이 각 국에 현지적응적인 로지스틱스를 복수로 보유하는 것은 자원의 중복을 초래할 수 있다. 왜냐하면 각국에 자기완결적인 로지스틱스를 독자적으로 구축하고 있기 때문에 생기는 문제이다. 따라서 통합화에 의한 경제성과 현지화에 의한 적응성은 상충관계에 있다고 말할 수 있다. 여기에서는 세계적인 통합화에 의한 경제성보다도 현지적응성을 중시하는 전략으로 볼 수 있다.

#### 4. 세계지향형의 로지스틱스

기업의 다국적화에 수반하는 로지스틱스 시스템의 최종단계가 범세계적 통합형 로지스틱스의 구축이다. 이러한 시스템은 가치연쇄상의 제활동이 고도로 분산화되어 있고 또한 배치된 활동 상호간의 조정도 매우 높으며 표준화지향적 로지스틱스(global unity logistics)와 지역적응지향적 로지스틱스(global network logistics)로 나눌 수 있다.<sup>18)</sup> 전자는 본사를 중심으로 시스템을 표준화하고 생산입지를 고도로 분산화하며 각 활동을 조정하려는 것이다. 이 시스템은 국경을 초월한 각국의 공장을 통합화한 다국적적 생산과 판매 네트워크에의 전문화를 의미한다. 기본적으로 각국의 생산자회사는 당해 시장의 욕구를 충족시키기 위해 제품의 전범위를 생산하는 것은 아니고 범세계적 시장을 대상으로 제품범위의 일부의 생산에 전문화한다. 각국의 자회사는 자사생산제품 뿐만 아니고 다른 해외자회사가 제조한 제품을 조달하고 현지시장에서 이를 판매한다. 또한 그 자회사에서 생산한 특정범위의 제품은 다른 자회사로 공급된다. 이와 같이 제품에 의해서 수평적으로 각 공장은 전문화되는 것이다. 뿐만 아니라 다단계의 제조공정에 걸쳐서의 공정전문화가 부가되고 그것은 어떤 제품의 제조공정에 있어서 수직적인 공장의 전문화를 의미한다. 이와 같이 생산의 수평적·수직적인 분업화에 의해 로지스틱스를 구축한다. 각 공장은 전문화와 표준화에 의해 규모의 경제, 경험곡선의 최대화를 노리고 그것을 수평적·수직적으로 결합하여 효율성을 중시하는 시스템을 구축한다. 이와 같은 시스템화를 목표로 하는 기업은 생산비, 수송비, 규모의 경제성, 각국에의 진입비 등을 고려하여 각국 시장에 대한 가장 능률적인 공급방식을 확립해야

18) 根本 孝 · 諸上茂登 編著, 改訂 國際經營の進化, 學文社, 1992, pp.68-69.

만 한다.

이에 비해 후자는 현지적응성을 유지하면서 경제성을 향상시키기 위해 지역특성에의 적응을 중시하는 사고방식이다. 즉 동질적인 시장욕구를 갖고 있는 국가를 하나의 지역으로 생각하고 복수의 국가를 지역단위로 하여 기본적인 로지스틱스를 구축하는 방법이다. 지역간에서는 자원의 중복은 역시 피할 수 없지만 지역내의 자원의 중복을 피하여 규모의 경제를 발휘하고 경제성을 높인다. 이러한 시스템은 동질적인 지역내에서의 시장욕구의 존재와 함께 경제의 블럭화에 의하여 촉진된다. 기본적으로 로지스틱스는 그 지역내에서 구축되고 통합화되며 또한 고도의 조정이 행해진다. 이러한 시스템은 지역본사(지역본부)에 의해 생산활동을 중심으로 한 경영자원 특히 정보적 경영자원의 이전과 상호이용을 활성화한다. 그리고 로지스틱스와 다른 제기능과의 조정과 통합화가 모색된다. 더욱이 기업은 지역마다에 복수의 로지스틱스를 구축하지 않으면 안되게 된다.

이 시스템이 더욱 고도화하면 지역본사간의 유기적 연결을 강화하고 지역별 시장특성과 생산환경을 충분히 반영할 수 있는 보다 유연한 세계적인 로지스틱스를 구축할 수 있으며 그 관건이 되는 개념이 범위의 경제(economies of scope)의 사고방식이다.<sup>19)</sup> 포터의 지적과 같이 범세계적 산업(global industry)이란 세계적인 표준화제품을 의미한다고 볼 수 있다.<sup>20)</sup> 그리고 이러한 산업에 있어서의 경쟁은 범세계적 경쟁으로서 범세계적인 비교우위, 범세계적인 규모의 경제를 이용하여 수행된다. 국제적 시장 특히 선진제국시장의 동질성은 범세계적 경쟁으로 이끌어내는 규모에 기초를 둔 코스트우위에 의해서 촉진된다. 그러나 현실적으로 볼 때 이제는 범세계적 경쟁이 표준화제품의 저코스트만에 기초를 두고 행해지고 있는 것은 아니다. 차별화와 저코스트를 동시에 달성할 수 있는 기술혁신이 이루어짐에 따라 단지 규모의 경제로는 설명할 수 없는 저코스트에서의 제품다양성에 기초를 두고 있는 것이다. 이제는 비교우위와 범위의 경제를 조합시키는 것은 물론이고 연결의 경제(economies of network)를 전략적으로 활용하여 저코스트를 획득할 수 있는 로지스틱스 시스템을 개발해야 할 것이다.<sup>21)</sup> 이와 같은 유연한 로지스틱스를 범세계적으로 전개하는 것이 앞으로의 경쟁전략상의 큰 과제로 될 것이다.

---

19) S. Ghoshal, "Global Strategy : An Organizing Framework", Strategic Management Journal, Vol.8, 1987, pp.425-440.

20) Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980, pp.275-298.

21) B. Kogut, "Designing Global Strategies : Profiting from Operating Flexibility", Sloan Management Review, Fall, pp.27-38.

<표 1>

國際生産 · 로지스틱스의 戰略的 特性

	국내지향형 로지스틱스	해외지향형 로지스틱스	현지지향형 로지스틱스	세계지향형 로지스틱스
전형적생산 로지스틱스	국내생산	해외마케팅을 고려에 넣은 국내 집중적 생산/로지스틱스	현지생산	고도의 기업내 국제분업(수평적 · 수직적 · 다각적 분업체제)
산업구조	개별시장산업 또는 범세계적 산업	범세계적 산업	개별시장국 산업	범세계적 산업 또는 개별시장국 산업
제품특성	자국문화, 시장 특성의 영향이 크거나 적음	현지국문화, 시장특성의 영향이 적음	현지국문화, 시장특성의 영향이 큼	현지국문화, 시장특성의 영향이 크거나 적음
경쟁우위의 주된 원천	상류활동 또는 하류활동	상류활동	상류활동 또는 하류활동	상류활동
경영지향	국내지향	국내지향과 해외지향	현지지향	세계지향
제품정책	자국지향적 개발제품	국제적 표준제품	현지반응적 제품	세계적 표준화제품, 많은 다양성
생산계획	자국지향적 제품의 생산 계획	자국지향적 제품과 해외지향적 제품의 생산계획 믹스	각 현지국 단위에서의 생산 계획	지역단위와 세계 규모에서의 생산 계획
생산거점	자국집중	소수의 해외자회사의 경우를 제외하고는 자국집중	각 현지국에 분산	전세계에 분산
로지스틱스	자국내 완결형	해외에로의 물류를 제외하고는 자국내 완결형	현지국내에서의 완결성 높음	세계적 네트워크
생산관리	자국방식	자국방식	현지국방식 내지는 자국방식의 적응화	세계적 표준방식을 중심으로 한 현지적응적 방식
생산스텝	자국인 중심	자국인 중심	현지인 중심	전세계의 인재 활용
생산방식	대량생산 또는 배치생산	대량생산	배치생산	유연한 생산
경제성 개념	규모의 경제	규모의 경제	반응성 중시, 경제성 경시	범위의 경제와 연결의 경제

資料: 根本 孝 · 諸上茂登 編著, 改訂 國際經營의 進化, 學文社, 1992, pp.74-75.

## IV. 글로벌 소싱 類型的 理論的 模型

전술한 바와 같이 광의의 로지스틱스전략은 범세계적 시야와 안목에서의 자원의 최적배분시스템의 구축과 관리에 관한 의사결정문제로 볼 수 있으며, 이를 위한 생산-조달-공급의 유기적인 연결이야말로 그 기본구조이자 골격이라고 할 수 있다. 뿐만 아니라 로빈슨(Robinson, R. D.)의 정의에 입각한 광의의 소싱전략 역시 표적시장에 대한 공급원의 결정으로부터 연구개발의 입지선정에 이르기까지 마케팅-생산-연구개발의 글로벌화를 연결하는 중요한 역할을 수행하기 때문에 이러한 관점에서는 양자가 동의어로 해석될 수도 있다.<sup>22)</sup> 본 절에서는 소싱전략을 로지스틱스 시스템의 하위시스템으로 인식하고 부품조달과 완제품조립을 중심으로 한 생산-조달-유통에 관한 의사결정의 최적화에 초점을 맞추어 미시적 수준에서 개발된 소싱전략의 이론적 유형을 분석해 보고자 한다.<sup>23)</sup>

일반적으로 글로벌 로지스틱스에 있어서 완제품 및 부품의 표적시장에의 공급 방식은 자사(내부)제작 혹은 타사(외부)구입으로 나눌 수 있다. 전자는 본국 모회사, 현지자회사, 제3국 자회사의 경우로 구분되며, 후자는 계열기업, 제휴기업, 완전한 독립거래선의 본국, 현지국 및 제3국의 경우로 세분된다.<sup>24)</sup> 여기에서 제3국이란 본국과 현지국 이외의 다른 국가를 말하고, 이는 다시 선진국과 개발도상국으로 구분되며, 이러한 분류는 선진국은 자본이 풍부한 반면 개발도상국은 노동이 풍부한 경향이 있다는 점에서 볼 때 유용한 접근방식으로 생각된다. 또한 계열기업이란 주식소유, 금융관계, 인적 결합, 기술지도 등을 통하여 기업간에 지배·종속관계가 있는 경우를 말하고, 반면에 제휴기업은 계열기업과 같은 지배·종속적 성격이 아니라 대등한 거래관계에 있는 기업으로부터의 조달을 의미한다. 따라서 글로벌 로지스틱스에 있어서 특정의 표적시장에 완제품이나 부품이 공급되는 경우 그것은 본사제품의 수출, 현지 자회사의 생산, 제3국 자회사로부터의 수출 및 본국·현지국·제3국의 계열기업·제휴기업·단순한 거래기업으로부터의 조달이라고 하는 다양한 시스템을 구축하고 있다. 실제의 로지스틱스전략에 있어서는 타사의 성질이 계열인가 제휴인가 단순한 거래관계인가에 따라서 상당히 다른 상황을 나타내게 되지만, 이러한 구분은 어느 정도의 자의성이 불가피한 실정이다. 본절에서는 범세계적 소싱전략을 해외시장에 공급하는 데 있어서의 부품과 완제품의 흐름

22) Richard D. Robinson, *Internationalization of Business: An Introduction*, The Dryden Press, 1984, pp.56-74.

23) Masaaki Kotabe and Glen S. Omura, "Global Sourcing Strategies: A Typology," *Proceedings of the 1986 Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*, Vol.1, November 23-25, 1986, pp.506-508.

24) 山崎 清·竹田志郎, 前掲書, pp.165-166.

에 초점을 맞추어 ①생산입지, ②생산단계, ③부품의 내부/외부 조달, ④완제품의 내부/외부 조립이라고 하는 4개의 주요한 의사결정의 차원으로 구성된 것으로 가정하고 있다. 여기에서 생산입지는 본국, 현지국, 제3국으로 구분되며 생산단계는 부품조달과 최종조립으로 나뉘어진다. 또한 내부와 외부의 구분은 정도의 문제이지만 일관성을 유지하기 위하여 이러한 2분법에 대해 동일한 조작적 기준이 적용될 수 있다.

이제 글로벌 로지스틱스에 있어서 개념적으로 적용가능한 다양한 유형의 대안적 소싱전략을 모형화해 보기 위하여 이상에서 살펴본 제반 관련차원과 각 차원의 수준을 다음과 같이 단순한 記號로 전환하고자 한다.

C=부품                      A=최종조립                      i=부품소싱의 장소; i=1, 2, 3, 4  
 j=내부 혹은 외부 소싱; j=1, 2                      k=최종조립의 장소; k=1, 2, 3, 4  
 l=내부 혹은 외부 조립; l=1, 2

이러한 가정하에서 당해 기업의 소싱전략의 유형을 CijAkl의 모형으로 나타낼 수 있으며, 이로부터 총 64개의 대안적 소싱전략의 유형을 도출할 수 있다. <表 2>는 이와 같은 소싱전략의 이론적 모형을 바탕으로 한 미국 소재 유럽기업의 전형적인 전략유형을 보여주고 있다.

예를 들면 C11A11은 그 자신의 부품으로 내부생산된 제품을 해외시장에 직수출하는 미국계 다국적기업의 경우를 말한다. C22A31은 해외 현지국에서 다국적기업 시스템의 외부에서 부품을 조달하여 그 부품을 선진 제3국에 있는 그 자신의 해외생산시설로 보내서 거기서 최종조립을 한 다음 완제품을 다시 동일한 해외 현지국에 판매하는 방식의 복잡한 소싱전략의 유형이다.

그러나 실제로는 지금까지 확인된 이들 소싱전략의 많은 다른 변형이 존재할 수 있다. 본국에서 내부적으로 생산된 제품의 단순한 해외수출의 경우에 금액기준으로 소요 부품의 60%가 기업내에서 자체조달되고 나머지 40%는 제3국에서 수입

<表 2>                      전형적인 소싱戰略의 類型

생산단계		부 품 소 싱		최 종 조 립	
장소					
본	국	내부	C <sub>11</sub>	내부	A <sub>11</sub>
		외부	C <sub>12</sub>	외부	A <sub>12</sub>
현	지 국	내부	C <sub>21</sub>	내부	A <sub>21</sub>
		외부	C <sub>22</sub>	외부	A <sub>22</sub>
선	진 제 3 국	내부	C <sub>31</sub>	내부	A <sub>31</sub>
		외부	C <sub>32</sub>	외부	A <sub>32</sub>
후	진 제 3 국	내부	C <sub>41</sub>	내부	A <sub>41</sub>
		외부	C <sub>42</sub>	외부	A <sub>42</sub>



한 것으로 가정할 때 정확히 말하면 이런 소싱유형은 지금까지 개발된 이론적 모형에 의하여 확인할 수 없다. 그렇지만 분류목적상 이와 같은 소싱유형은 부품의 과반수가 본국 소재 기업내부에서 자체 조달되었기 때문에 C11A11으로 분류할 수 있다. 만약 이와 같은 상황이 발생하면 과반수 룰(majority rule)<sup>25)</sup>이 범세계적 소싱전략의 제반차원 중의 어느 것에 대해 적용될 것이다.

또한 자료의 이용도 여하에 따라서는 本國, 現地國 및 第3國의 소싱유형의 중요성을 補足하기 위해 보다 자세한 측정방식을 도입할 수 있다. 이와 같은 목적으로 다음의 기호법이 제시되며 下添字 1과 2는 각각 내부소싱과 외부소싱을 가리킨다.

$$\begin{aligned}
 w &= w_1 + w_2 = \text{본국으로부터의 소싱부품의 금액비율} \\
 x &= x_1 + x_2 = \text{해외현지국에서의 소싱부품의 금액비율}^{26)} \\
 y &= y_1 + y_2 = \text{선진제3국에서의 소싱부품의 금액비율} \\
 z &= z_1 + z_2 = \text{개발도상의 제3국에서의 소싱부품의 금액비율} \\
 &\text{但, } w+x+y+z=100\%, \\
 w_1+x_1+y_1+z_1 &= \text{내부소싱부품의 총금액비율} \\
 w_2+x_2+y_2+z_2 &= \text{외부소싱부품의 총금액비율}
 \end{aligned}$$

여기에서 개발된 범세계적 소싱전략의 이론적 모형은 다국적기업이 해외시장에 제품을 공급함에 있어서 실행가능한 64개의 전략대안을 체계적 방식으로 분류하는 것을 가능하게 하고 있다.  $w_m, x_m, y_m, z_m$  (단,  $m=1, 2$ )에 의해 표시되는 소싱비율 역시 이들 대안적 전략의 各 類型內에 존재하는 變形을 부가적으로 설명하기 위해 一助를 할 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 완제품과 부품의 범세계적인 소싱전략은 생산전략 및 공급전략과 더불어 상호 유기적으로 통합되어야 하며, 경제효율성의 제고라고 하는 목표와 과업을 달성할 수 있도록 도와주는 수단으로서 범세계적인 로지스틱스 시스템의 하위시스템이 되어야 할 것이다. 따라서 본 절에서 제시한 이와 같은 연구는 개념의 틀을 전통적인 “2個國” 가정으로부터 “4個國”의 범주로 확장하는 한편 분석수준을 총괄적 접근에서 미시적 접근으로 진일보했다는 점에서 볼 때 기업수준에서의 심층적 의사결정에 유용성이 기대되며 이러한 안목에서의 전략개발이 보다 더 실제적이라고 할 수 있다.

25) 자사제작 혹은 타사구입의 결정에 있어서는 내부(자사)와 외부(타사)의 개념구분이 이루어져야 한다. 이와 관련하여 어느 정도의 자의성이 불가피하겠지만 흔히 사용되고 있는 하나의 기준은 그 관계가 만약 계열회사를 과반수 이상 소유하고 있으면 내부, 그렇지 않은 경우에는 외부라고 구분하는 것이다.

26) 自國化政策의 심화에 따른 국산화율의 규제강화는 글로벌 로지스틱스의 전개에 있어서 현지조달시스템의 전략적 중요성을 더욱 증대시키고 있다. 이와 관련하여서는 藤森英男編, 『아시아諸國의現地化政策: 展開と課題』, 아시아經濟研究所, 1987年 3月, pp.41-73을 참조바람.

## V. 글로벌 소싱戰略의 決定要因

글로벌 소싱에 있어서 주요한 전략적 이슈로서 現地소싱 對 海外소싱(local sourcing versus overseas sourcing), 自體生産 혹은 他社購入의 決定(make-or-buy decision) 및 單一소싱 對 複數소싱(single sourcing versus multiple sourcing)의 세가지 차원에서의 기본적인 의사결정을 필요로 하고 있다.<sup>27)</sup> 이와 같은 소싱의사결정의 과정에 작용하는 영향요인으로서 企業特有的의 要因과 環境上의 要因으로 구분하여 살펴볼 수 있다.<sup>28)</sup> 전자의 경우에는 원자재의 구조, 규모 및 현지국 투자 동기와 같은 내부구조상의 특성을 들 수 있으며 후자는 공급자 시장의 구조, 숫자 및 규모와 같은 외부구조와 현지 정부의 수입대체정책 등을 들 수 있다. 요컨대 다국적기업의 소싱전략은 이와 같은 요인의 복합적 작용에 따라서 다음과 같이 상황적으로 결정될 수 있다.

첫째로 원재료, 부품 및 중간재를 본사를 비롯한 해외공급원으로부터 수입할 것인지 아니면 투자수용국의 현지공급원으로부터 조달할 것인지에 관한 선택문제를 들 수 있다. 이와 관련하여 다국적기업과 현지국 정부간에는 종종 직접투자의 목적에 대한 상충으로 인한 분쟁과 갈등을 일으키고 있으며 특히 國産化率의 問題(ratios of local content issue)를 둘러싼 양자간의 상반되는 태도는 커뮤니케이션상의 근본적인 장애요인이 될 수도 있다. 현지제조자회사는 품질향상과 코스트절감 등을 위하여 주요 원재료, 부품 및 기계류 등을 본국에서 수입하려고 할 것이며 모회사는 그 자신의 수출증대를 위하여 이러한 제품의 수출을 도모할 것이다. 반면에 현지국 정부는 다국적기업이 소요원자재 조달액의 일정비율 이상을 현지공급원으로부터 조달해 주도록 明文化하려 할 것이다.

여하튼 다국적기업의 소싱전략을 당해기업의 통제수준을 기준으로 하여 해외소싱과 현지소싱의 결정문제와 관련시켜 살펴 보면 집중화된 소싱전략(centralized sourcing strategy)과 분산화된 소싱전략(distributed sourcing strategy)의 두가지 유형으로 분류할 수 있다.<sup>29)</sup> 전자는 한 국가내에 모든 생산설비를 집중화함으로써 통제에 있어서의 편의 뿐만 아니라 그에 따른 규모의 경제를 도모하는 전략이며 후자는 안정된 정치환경과 훈련되고 낮은 임율의 풍부한 노동력이 제공될 수 있

27) Eberhard E. Scheuing, *Purchasing Management*, Prentice-Hall International, Inc., 1989, pp.140-153.

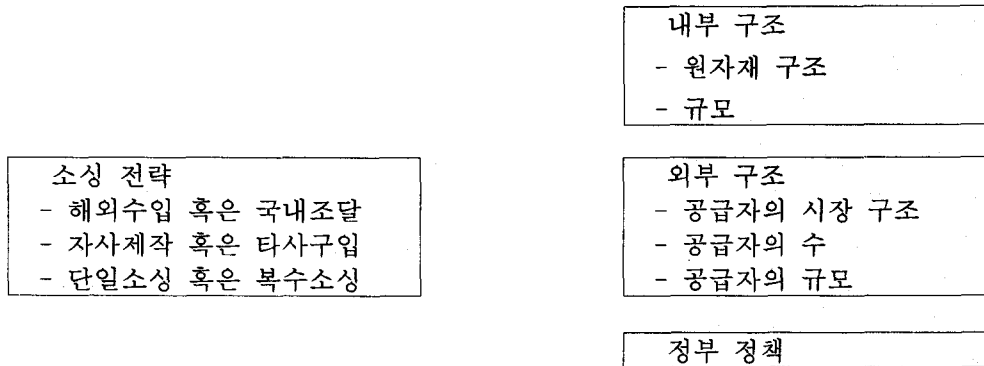
28) Hans Jansson, "Purchasing Strategies of Transnational Corporations in Import-Substitution Countries," in S. Tamer Cavusgil (ed.), *Advances in International Marketing*, JAI Press Inc., Vol.1, 1986, pp.256-273.

29) William H. Davidon, *Global Strategic Management*, John Wiley and Sons, 1982, pp.179-182.

는 현실한 국가에 생산설비를 분산하여 배치하는 전략으로 볼 수 있다.<sup>30)</sup> 이 중에서 일본 기업은 전통적으로 집권화된 제조전략 시스템을 선호하고 있는 반면 대부분의 미국 기업은 주로 분권화된 시스템을 바탕으로 복수공장 소싱전략(multi-plant sourcing strategy)을 선호하고 있다.<sup>31)</sup> 그러나 이러한 소싱유형의 선택은 양자택일의 문제라기 보다는 상호보완적인 특성을 지니고 있다.<sup>32)</sup> 예를 들면 높은 관세율, 수송비, 환율변동은 집중적 소싱을 약화시키고 분산된 소싱을 선호할 것이다. 또한 어떤 지역, 어떤 제품에 대해서는 집중적 소싱을 선택하지만 다른 지역, 다른 제품에 대해서는 분산된 소싱을 적용할 것이다. 이와 같은 혼합전략(hybrid or mixed strategy)의 이용은 기술수준, 시장경쟁력, 부품의 호환성 및 현지정부의 요구와 압력 등의 요인이 작용한 결과로서 이를 통해 생산 및 마케팅시설의 부분적인 합리화와 현지생산의 수행을 병행하게 될 것이다.

둘째로 원재료, 부품 및 중간재를 다국적기업의 공장에서 직접 제조할 것인가 아니면 기업 외부의 공급원으로부터 구입할 것인가의 문제는 또 하나의 주요한 전략적 소싱 영역으로 인식되고 있다. 그런데 이러한 부품이나 완제품의 자사제조 혹은 타사구입의 결정에 관한 개념적인 틀(conceptual framework)은 다국적기업의 내부소싱(internal sourcing)과 외부소싱(external sourcing)에 대한 전략적 선택의 기초가 된다.<sup>33)</sup> 일반적으로 내부소싱과 외부소싱의 전략적 선택의 문제는 경

### <그림 3> 글로벌 소싱戰略의 決定 模型



자료: Hans Jansson, op. cit., p.258을 중심으로 필자가 재구성.

30) Ibid., pp.196-200.

31) Ibid., p.177.

32) Anant R. Negandhi, International Management, Allyn and Bacon, Inc., 1987, p.366.

33) William H. Davidson, Global Strategic Management, John Wiley and Sons, 1982, pp.206-210.

쟁적 원가, 공급의 신뢰성, 품질의 균일성, 경험곡선과 규모경제, 장기적 기대수준, 고용문제, 잠재적 경쟁 가능성, 생산시설의 전용성, 투자규모, 현지 정부와 노동자 및 일반대중의 태도 등과 같은 제반요인에 의하여 결정된다.<sup>34)</sup>

<표 2>에 제시되어 있는 제반특성은 어떤 회사 혹은 산업에 있어서의 일반적인 소싱유형을 설명하기 위한 유효한 기준이 되며, 이러한 요소들을 종합적으로 고려하게 되면 당해기업의 대안적 소싱전략을 평가하기 위한 틀을 제공하게 된다. 이와 같은 틀에서의 경제적 분석은 기존의 기업이론과 수직적 통합이론에 의해 뒷받침되며, 이들 개념과 틀을 조금만 수정하면 이 기본적 이슈의 국제적 차원을 설명하는 유용한 도구가 될 수 있다. 이제 내부생산과 외부구입의 문제를 중심으로 하는 소싱전략의 결정요인을 제조기술, 소싱 리스크, 경영관리적 이슈, 재무적 이슈 및 실무적(기능적) 이슈의 5개 영역으로 구분하여 보다 체계적으로 분류하여 보면 다음과 같다.<sup>35)</sup> 그런데 이들 영역은 상대적으로 전략적 성격의 요인과 기능적 내지 기술적 성격의 요인으로 구분하여 생각해 볼 수도 있으며 이들 영역의 상대적 중요도는 소싱전략의 유형에 따라 탄력적으로 변화할 것이다.

## (1) 제조기술(manufacturing technology)

이 영역은 기업의 제품기술이나 공정기술의 전략적 특성과 관련되는 제반 요인을 포함하고 있다. 이러한 요인은 기업의 핵심적 능력과 시장의 욕구를 고려하여 소싱의사결정을 하려는 것이다. 제조기술 영역에 속하는 중요한 요인으로는 경쟁우위를 위한 기술의 중요성, 기술의 수명주기상의 단계(maturity of technology), 기술의 경쟁적 포지션, 기술상의 불확실성 등을 들 수 있다.

## (2) 소싱 리스크(sourcing risk)

이 영역은 소싱 의사결정에 내재하는 제반 위험요인으로서 제조기술상의 고려요인과 밀접하게 관련되어 있다. 소싱 리스크 영역에는 전략적 핵심 제품이나 공

---

34) Eberhard E. Scheuing, op. cit., 1989, pp.142-143.

35) 이 문제와 관련한 보다 자세한 문헌적 고찰은 다음을 참조바람.

(1) D. Ford, B. Cotton, D. Farmer, A. Gross, & L. Wilkinson, "Make-or-Buy Decisions and their Implications," *Industrial Marketing Management*, 22(3), 1993, pp.207-214.

(2) J. B. Quinn, & F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp.43-55.

정의 전용성 위험(appropriation risk), 기술의 확산 위험(technology diffusion), 최종제품의 중요 속성의 약화(end-product degradation) 등과 같은 중요한 요인이 포함되어 있다.

### (3) 경영관리상의 이슈(managerial issues)

이 영역은 회사의 정책과 문화 및 의사결정과정에 영향을 미치는 특수한 상황으로부터 발생하는 매우 다양한 요인을 포함하고 있다. 그 중에서도 특히 중요한 몇가지의 요인으로 노동력의 안정성, 계획/조정/통제상의 복잡성 정도, 공급 보장과 신뢰성, 벤처마킹 등을 들 수 있다.

### (4) 재무적 이슈(financial issues)

이 영역은 소싱 의사결정에 있어서 항상 중요한 고려사항이고 종종 유일한 결정요인으로 작용하기도 한다. 재무적 이슈 영역에 속하는 중요한 요인으로 내부생산과 외부구입에 따르는 코스트, 소요 투자액, 투자수익을 등이 작용하고 있다.

### (5) 실무적(기능적) 이슈(operational issues)

일반적으로 이 영역에 속하는 요인은 생산시스템이나 작업성과 등을 비롯하여 소싱문제에 큰 영향을 미치고 있으며 각 요인간에 상호작용을 일으키고 있다. 이 영역에 속하는 가장 중요한 요인으로 자본투자와 관련된 제조능력(manufacturing capacity), 품질, 리드 타임, 수요량의 불확실성 등을 꼽을 수 있다.

셋째로 다국적기업의 현지제조자회사의 원재료, 부품 및 중간재의 소싱전략과 관련하여 타사구입방식을 선택한 경우 이러한 외부소싱의 이용가능한 대안으로서 단일소싱(single sourcing or sole sourcing)과 복수소싱(dual sourcing or multiple sourcing)의 2가지 범주의 결정상황에 직면하게 된다.<sup>36)</sup> 양자간의 장단점에 관한 논쟁은 오랫동안 계속되어 왔지만, 이와 같은 영역의 결정문제는 산업구매자의 목표, 공급자의 목표, 양자간의 관계, 가격조건, 계약범위 및 기간, 구매자의 협상력, 구매자의 내부 및 외부 소싱구조 등에 따라서 전략적으로 결정되어야 한다.

36) Dean S. Ammer, *Materials Management and Purchasing*, Richard D. Irwin, 1980,

pp.415-417.

<表 3> 内部소싱과 外部소싱의 選好條件

특 성	소싱전략의 선호	
	내 부 소 싱	외 부 소 싱
기업의 독점적 우위	고	저
산업의 수요량/최소효율 규모수준	고	저
공급자의 집중도	고	저
산업의 투입요소의 개수	저	고
총코스트상의 투입요소의 점유비율	고	저
투입요소 부문의 기술적 변화수준	저	고
투입요소 부문의 자본집약도	저	고
산업의 공정상의 발전정도	고	저
산업의 성장을	고	저
구매자의 집중도	저	고
불확실성	고	저
무임승차가능성	고	저

자료: William H. Davidson, op. cit., p.208 ; Anant R. Negandhi, op. cit., p.369.

이와 같은 단일소싱과 복수소싱의 구체적 유형은 다음과 같은 3가지 범주로 분류하여 살펴 볼 수 있다. 먼저 원재료, 부품 및 중간재를 시장조건의 변화에 따라서 다양한 공급원으로 부터 조달하는 개방적 혹은 집약적 소싱(intensive sourcing)을 들 수 있고 둘째로 선택적 소싱(selective sourcing)으로서 이 방식은 원자재를 제한된 수의 공급원으로 부터 조달하는 경우이며 마지막으로 배타적 소싱(exclusive sourcing)을 들 수 있는데 이 방식은 원자재를 오직 하나의 공급원으로 부터 조달하는 경우로 볼 수 있다. 이러한 3가지 유형중에서 첫 번째와 두번째는

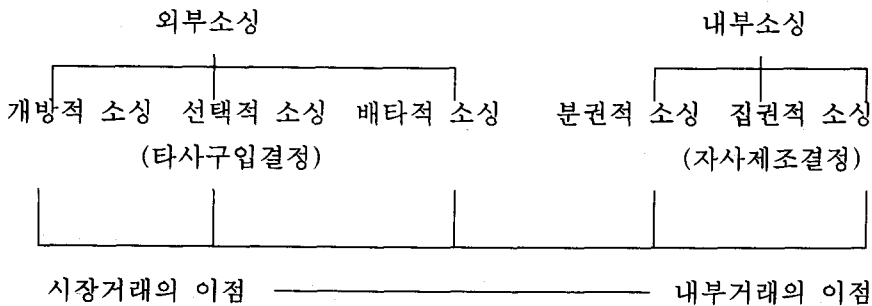
<表 4> 單一소싱과 複數소싱의 選好條件

특 성	외부소싱의 선호방식	
	단 일 소 싱	복 수 소 싱
구매파워 이용도	고	저
관리업무량	저	고
특수장비에의 투자액	저	고
공급업체에 대한 동기부여	고	저
공급중단위험	고	저
경쟁자세의 고취	저	고
신규공급원의 이용가능성	저	고

자료: Dean S. Ammer, op. cit., pp.415-417의 資料를 참조하여 筆者가 再構成.

복수소싱의 경우이고 마지막은 단일소싱의 경우이며 또한 두번째와 세번째의 경우는 첫번째의 경우와 대비하여 볼 때 한정적 소싱(restricted sourcing) 방식으로 볼 수 있다. 일반적으로 특정기업이 독점적 우위, 불확실성의 정도, 무임승차가능성 및 거래규모가 큰 경우에는 내부소싱의 이점이 있고 그렇지 않은 경우에는 외부소싱의 이점이 존재할 것이므로 실제로 이러한 3가지의 대안적 소싱유형은 특정 원자재의 소싱에 있어서 외부시장거래의 우위와 기업내부거래의 우위를 양극단으로 하는 연속체상에 놓여지는 범위의 개념으로서 인식된다. 따라서 많은 경우 기업의 실행전략의 유형으로서 <그림 4>에서의 연속체상의 양극단간에서 일련의 중간적 선택이 존재할 수도 있다.

<그림 4> 소싱類型的 戰略的 選擇 範圍



요컨대 다국적기업이 어떠한 전략유형을 그 회사의 소싱방식으로 채택할 것인가의 문제는 관세 및 비관세장벽, 기업의 국적, 제품라이프사이클의 단계, 환율, 수송비, 생산비와 같은 독립변수와 더불어 ① 회사의 능력과 자원(company capabilities and resources), ② 공급자 혹은 파트너의 이용가능성과 능력(availability and capabilities of suppliers or partners), ③ 제품이나 부품의 추정 소요량과 그 변동가능성(projected sourcing volume and variability), ④ 해외 및 국내의 사업활동의 통합정도(degree of integration of offshore and domestic operations) 등 제반요인의 영향을 복합적으로 받게 될 것이다.<sup>37)</sup>

결론적으로 다국적기업이 글로벌 로지스틱스의 관점에서 범세계적 소싱전략을 개발하는 경우에는 ① 제조코스트, ② 노동, 기술, 자재 등의 다양한 자원 코스트, ③ 수송, 커뮤니케이션, 에너지 등을 위시한 인프라스트럭처의 이용가능성, ④ 산업환경, ⑤ 현지국 정부와의 원만한 관계, ⑥ 정치 및 경제적 환경, ⑦ 이들 제반

37) Richard W. Moxon, "Offshore Sourcing, Subcontracting, and Manufacturing," in Ingo Walter (ed.), *Handbook of International Business*, John Wiley & Sons Ltd., 1982, Section 38.

요인의 안정성 등의 제반요소를 전략적으로 고려하여야 할 것이다.

지금까지 논의의 연장선상에서 생각해 볼 때 한국 기업의 글로벌 로지스틱스 시스템의 구축과 전략적 소싱의사결정 모형의 개발을 위한 기본 방향은 다음과 같다. 첫째, 한국 기업의 해외자회사는 현지제조활동의 목적에 따라서 시장지향형 자회사(수입대체형 자회사), 생산효율지향형 자회사(수출지향형 자회사), 자원지향형 자회사 및 경제협력지향형 자회사 등으로 분류할 수 있으며 글로벌 로지스틱스와 소싱 의사결정의 문제는 자회사의 유형에 의하여 직접적으로 영향을 받게 될 것이다. 둘째, 한국 기업은 비교적 해외활동의 연륜이 짧고 성장초기단계에 놓여 있으며 뚜렷한 독점적 우위요인이 없으므로 당해산업내에 글로벌 로지스틱스 시스템을 구축하고 소싱전략의 분화와 이동장벽이 형성되려면 어느 정도의 시간이 필요할지도 모른다. 그러나 산업내 무역이나 기업의 범세계적 경쟁에 직면하여 단순한 조달정책에서 범세계적 소싱전략으로의 이행이 필수적이며 이에 따라 기존의 구매활동으로부터 전략적 공급관리의 차원으로 경영시야의 급격한 확대를 요구하고 있다. 셋째, 종전 한국 기업의 경쟁우위의 원천은 저임의 노동력을 바탕으로 한 저비용전략에 놓여 있었으나 국내외 환경여건의 급격한 변화와 글로벌산업의 특성상 기술개발, 제품개발, 마케팅혁신 등 차별화 요소의 중요성이 크게 부각되고 있다. 따라서 앞으로는 차별화전략의 개발에 의한 독점적 우위요소의 확보에 주력하여야 할 것이며 이를 바탕으로 한 기업내외의 다각적 협력관계의 구축을 도모하여야 할 것이다. 넷째, 한국 기업들은 범세계적 관점에서의 로지스틱스의 전략적 중요성을 바탕으로 소싱활동을 기업전체의 경영정책의 일환으로 인식하는 전략적 지향성의 채택(수직적)과 소싱기능의 생산, 마케팅 등의 다른 기능분야와의 밀접한 조정(수평적)을 요청하고 있다. 각 기업은 규모, 보유자원 및 경영상의 노우 하우 등 국제적 능력을 고려하여 적절한 국제소싱전략을 선택하여야 할 것이며 당해 소싱전략에 따라 제조, 마케팅, 재무, 기술개발, 인사 및 조직, 회계 등의 모든 경영적능분야에서 전사적인 접근을 필요로 하고 있다. 마지막으로 아직까지 다양한 전략적 기반을 구축하지 못한 채 수출연장선상의 미성숙한 방어적 투자의 성격을 띠고 있는 한국기업의 글로벌 로지스틱스와 전략적 소싱활동에 대한 기존이론의 설명력에는 한계가 있다. 따라서 이러한 미개척의 연구분야에서는 경쟁우위에 부응하는 로지스틱스 시스템의 구축과 소싱전략의 수립이라는 규범적 주장이 기존 관련이론의 상호 보완적인 수정 내지 확장에 입각한 탐색적 연구모형의 개발에 의한 실증연구결과의 축적으로 한국적 상황에 보다 적합한 이론의 개발을 추구해야 할 것이다.



## VI. 結 論

오늘날 세계 각국의 주요 기업들은 기업국제화와 시장의 광역화로 인한 경쟁범위의 확대로 기업전략의 범세계화를 촉진하고 있다. 이에 따라 상이한 국가에서의 독립된 당사자간의 거래 내지는 제휴뿐만 아니라 '企業內部'베이스(intra-firm basis)에 입각한 그들의 기업시스템내에서의 구성부품과 제품의 국제생산과 조달 및 마케팅활동도 점점 더 확대하고 있는 실정이다. 이와 같은 범세계적 기업활동의 확산은 필연적으로 범세계적 로지스틱스 시스템의 구축을 유발하고 있으며 그 전략적 의의가 증대하고 있다. 이러한 시스템의 전략적 중요성에 영향을 미치는 요인으로서 경쟁구조의 범세계화, 경영활동의 서비스화, 소비의 고도화, 다양화 및 개성화, 고객만족 메커니즘의 개발, 차별화전략의 수단, 기술혁신의 가속화 등을 지적할 수 있다.

역사적으로 볼 때 금세기 초 기업내에서의 단순한 물적 유통이라고 하는 개념이 등장하여 점차 물적유통 시스템으로 전개되면서 기업내외로 확산되고 그 후 이 시스템은 구매와 제조지원을 통합하여 로지스틱스 시스템을 형성하여 왔다. 뿐만 아니라 시장의 범세계화와 교통·통신수단의 발달에 따라 국경과 국적을 초월하여 그 개념과 구조가 확장되고 새로운 차원에서의 전략적 중요성과 관리구조를 요구하고 있다. 따라서 광의의 로지스틱스개념은 자원의 최적배분 내지는 공급을 통한 경제효율성을 높이기 위해 범세계적 시야와 안목에서 물적유통, 제조, 조달 등의 제기능을 유기적으로 통합관리하는 전략적 시스템으로 볼 수 있다. 이러한 시스템의 구축과 관리로 경쟁우위의 원천이 되는 통합화효과를 기대할 수 있으며 이와 관련하여 엘람과 쿠퍼(Ellram, L. M. & Cooper, M. C.)는 공급연쇄(supply chain)의 개념을 제시하고 있다. 이와 같은 개념은 종래의 수직적 통합 내지는 계열화와는 구분되는 것으로 파트너십의 원칙하에 정보와 제고위험부담을 공유하는 제휴관계로 인식되며, 소위 신뢰관계를 기초로 한 계약에 바탕을 둔 일종의 산업조직으로 볼 수 있다.

로지스틱스의 범위와 영역을 어디까지로 볼 것인가는 학자들마다 견해를 달리하고 있다. 그러나 이와 같은 로지스틱스의 개념은 영리조직뿐만 아니라 비영리조직에도 확장하여 적용할 수 있다. 물론 로지스틱스의 우선적 대상은 소위 비즈니스 로지스틱스 혹은 마케팅 로지스틱스로 일컬어지는 영리조직 중심의 한정된 범위에 초점을 맞출 수 있다. 그러나 로지스틱스를 보다 넓은 관점에서 논한다면 이는 단지 비즈니스 수행상의 수단으로서만 그치지 않고 실제로는 비영리기관의 경우에도 로지스틱스활동을 수행하고 있다고 볼 수 있다. 예를 들어 보건·의료서비스, 교육서비스, 행정서비스, 정보제공서비스, 기타 이전 내지 배달서비스, 폐기물처리서비스 등의 경우에도 로지스틱스과정이 존재할 수 있다. 이러한 관점

에서 볼 때 비즈니스 로지스틱스 뿐만 아니라 사회 로지스틱스도 성립할 수 있으며, 나아가 이들이 유기적으로 통합하여 범세계적인 규모에서의 물질순환 로지스틱스를 구축할 수 있을 것이다.

결론적으로 국제화의 역사가 일천하고 성장초기단계에 놓여 있는 한국 기업에 있어서 당해 산업내에 로지스틱스 전략이 분화되고 이동장벽이 구축되려면 어느 정도의 시간이 필요할지도 모른다. 그러나 산업내무역이나 기업의 범세계적 경쟁에 직면하여 단순한 물적유통시스템에서 범세계적 로지스틱스로의 이행이 필수적이며 기업내외의 다각적 협력관계의 구축을 도모하여야 할 것이다. 끝으로 시간과 자료상의 제약으로 한국 기업의 글로벌 로지스틱스의 구조와 전략에 관한 실증연구를 수행하지 못한 것이 본 논문의 한계로 볼 수 있다. 따라서 한국 기업을 중심으로 한 글로벌 로지스틱스 시스템의 실태와 동향을 실증적으로 조사·분석하고, 이를 바탕으로 그 문제점과 대응방안을 전략적 관점에서 제시하는 것을 앞으로의 연구과제로 삼고자 한다.

## 參考文獻

- 金明學, “生産國際化에 관한 一研究: 多國籍企業의 國際生産과 로지스틱스戰略을 中心으로,” 『經營學 研究論文 創刊號』, 韓國經營學會 江原支會, 1987. 12.
- 潘柄吉, 『國際經營論』, 博英社, 1992.
- 조동성, “한국기업의 국제화 전략,” 『계간 사상』, 1993 겨울호.
- 阿保榮司, 『ロシステイクス』, 中央經濟社, 1992.
- 多國籍企業研究會編, 『多國籍企業經營戰略의展開』, マクロウヒル好學社, 1978.
- 竹田志郎編著, 『國際經營論』, 中央經濟社, 1994.
- 竹田志郎, 『多國籍企業の新展開: 進出と撤退の論理』, 森山書店, 1987.
- 嶋口充輝, 『顧客満足型マーケティングの構圖』, 有斐閣, 1994.
- 山崎 清・竹田志郎, 『テキストブック國際經營』(新版), 有斐閣, 1993.
- 根本 孝・諸上茂登編著, 『改訂國際經營の進化』, 學文社, 1992.
- 加貞瀨夫, “ロシステイクスの起源と意義--兵學・軍事論から近代的マネシナント論へ,” 『流通ネットワーク』, 1991年12月號.
- 藤森英男 編, 『アジア諸國の現地化政策: 展開と課題』, アシア經濟研究所, 1987.
- , 『發展途上國の現地化政策: 環境變化と企業の對應』, アシア經濟研究所, 1988.
- Ammer, Dean S., *Materials Management and Purchasing*, Richard D. Irwin, 1980.
- Arnold, Ulli, “Global Sourcing - An Indispensable Element in Worldwide Competition,” *Management International Review* Vol.29, 1989/4.
- Buckley, Peter J., and Mark Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan, 1976.
- Buckley, Peter J., and R. D. Pearce, “Overseas Production and Exporting by the World's Largest Enterprises: A Study in Sourcing Policy,” *Journal of International Business Studies*, 1979.
- Caddick, J. R., and B. G. Dale, “Sourcing from Less Developed Countries: A Case Study,” *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1987.
- Christopher, Martin, “Preface,” *Logistics--The Strategic Issues*, ed. by Martin Christopher, Chapman & Hall, 1992.
- Coyle, John J. & Edward J. Bardi, *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, 1984.

- Daniels, John D. and Lee H. Radebaugh, *International Business : Environments and Operations*, 7th ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Davidson, William H., *Global Strategic Management*, John Wiley and Sons, 1982.
- Doz, Yves L., "Managing Manufacturing Rationalization Within Multinational Companies," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1978.
- Dymsza, William A., *Multinational Business Strategy*, McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Ellram, Lisa M. and Martha C. Cooper, "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship," *International Journal of Logistics Management*, 1, No.2, 1990.
- Ghoshal, Sumantra, "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987.
- Grunwald, Joseph and Kenneth Flamm, *The Global Factory : Foreign Assembly in International Trade*, The Brookings Institution, 1985.
- Hefler, Daniel F., "Global Sourcing : Offshore Investment Strategy for the 1980s," *Journal of Business Strategy*, Summer 1981.
- Heskett, James L. and Peter F. Mathias, "The Management of Logistics in MNCs," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1976.
- Jansson, Hans, "Purchasing Strategies of Transnational Corporations in Import-Substitution Countries," in S. Tamer Cavusgil (ed.), *Advances in International Marketing*, JAI Press Inc., Vol.1, 1986.
- John, Langley Jr. C., "The Evolution of the Logistics Concept," *Journal of Business Logistics*, 7, No.2, 1986.
- Johnson, James C. & Donald F. Wood, *Contemporary Logistics*, Prentice-Hall, Inc., 6th ed., 1996.
- Kefalas, A. G., *Global Business Strategy: A Systems Approach*, South-Western Publishing Co., 1990.
- Kotabe, Masaaki and Glenn S. Omura, "Global Sourcing Strategies : A Typology," *Proceedings of the 1986 Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*, vol.1, November 23-25, 1986.
- Kotabe, Masaaki and Glenn S. Omura, "Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals : A Comparison," *Journal of International Business Studies*, Spring 1989.
- Leff, Nathaniel H., "International Sourcing Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1974.
- Leontiades, James C., *Multinational Corporate Strategy*, Lexington : D.

- C. Health and Co., 1985.
- Moxon, Richard W., "Offshore Sourcing, Subcontracting, and Manufacturing," in Ingo Walter (ed.), *Handbook of International Business*, John Wiley & Sons Ltd., 1982, Section 38.
- Negandhi, Arant R., *International Management*, Allyn and Bacon, Inc., 1987.
- Picard, Jacques, "The Management of Physical Distribution in Multinational Corporations," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1982.
- Polk, Judd, "The New World Economy," *Columbia Journal of World Business*, Jan.-Feb. 1968.
- Porter, Michael E., "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," in M. E. Porter (eds.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, New York : Free Press, 1985.
- Robinson, Richard D., *Internationalization of Business: An Introduction*, The Dryden Press, 1984.
- Robock, Stefan H. and Kenneth Simmonds, "International Business: How Big Is It-The Missing Measurements," *Columbia Journal of World Business*, May-June 1970.
- Scheuing, Eberhard E., *Purchasing Management*, Prentice-Hall International, Inc., 1989.
- Starr, Martin K., "Global Production and Operations Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1984.