

국제경영전략과 국제경쟁력에 관한 한국경영자의 인식

김종식
한림대학교 사회과학대학 경영학과 교수

국제경영전략이 어떠한 것이냐에 대해서는 다양한 견해가 제시되고 있다. 실증 조사 결과는 한국제조기업의 경영자들이 국제경영전략을 세계적 통합 및 국별 대응의 필요성, 새로운 시장의 확보, 또는 기업특유의 지식과 기술의 활용 및 습득 등의 전략적 목적을 달성하기 위한 것으로 생각하고 있음을 보여준다.

경영자가 생각하고 있는 국제경영전략은 기업의 국제환경과 상당히 밀접한 관계를 맺고 있다. 세계적 통합으로 규모의 경제를 누릴 수 있는 환경하에서는 표준화 전략에 대한 필요성을 크게 느끼고 있으며 적극적으로 현지화를 추구하는 기업은 소비자의 이질성이 클수록 현지화 전략의 필요성을 더욱 느끼고 있다. 그러나 소극적으로 현지화를 추구하는 기업은 소비자의 이질성보다는 규모의 경제를 우선적으로 고려하고 있다.

연구 결과는 국제경영전략이 기업의 전반적인 국제경쟁력 향상에 도움이 되고 있는 것으로 경영자들이 인식하고 있음을 보여주고 있다. 특히 적극적으로 표준화와 현지화를 동시에 추구하는 기업이 소극적으로 표준화와 현지화를 추구하는 기업보다 국제경쟁력을 더욱 향상시키는 것으로 나타났다.

1. 서론

세계 경영, 무국적 경영, 국제화 전략 등 기업의 국제경영 의지를 나타내는 다양한 용어들을 우리 주위의 신문이나 뉴스를 통해 쉽사리 접할 수 있게 되었다. 이러한 현상은 정보 통신 기술의 발달, 다국적 기업의 적극적인 해외 활동, 세계 교역량의 증가 등으로 지구촌화하고 있는 시장에서 치열한 경쟁에 대처하려는 기업들의 노력의 일면을 잘 나타내고 있는 것이라 하겠다. 이제 국제경쟁에 대처하기 위한 국제경영 활동은 대기업이든 중소기업이든 어떤 형태의 기업도 소홀히 다룰 수 없는 중요한 전략적 과제가 되고 있다.

그러나, 과연 국제경영전략의 구체적인

내용이 무엇이냐에 대해서는 다양한 견해가 제시되고 있다. 프라할라드와 도즈[Prahalad and Doz, 1987]는 국제경영을 지구적 통합과 지역적 대응의 필요성이란 두 가지 과제에 어떻게 대처하는 가로, 포터[Porter, 1986]는 기업 가치사슬의 국제적 배치와 조정 활동으로 파악하고 있다. 이러한 정의 외에도 국제경영전략을 표준화를 통한 규모의 경제를 최대화하기 위한 방안이나 [Levitt, 1983], 시장의 불완전성을 효과적으로 활용할 수 있는 전략적 유연성을 확보할 수 있는 수단[Kogut, 1985a, b], 또는 현지기업처럼 활동할 수 있는 전략적 조직을 구축할 수 있는 방책[Ohmae, 1989] 등으로도 언급하고 있다.

전반적으로 국제경영전략이 어떤 것이냐

에 대해서는 일관성 있는 개념이 정립되어 있다기 보다는 특정 저자의 견해나 특정 기업의 사례 연구로부터 도출된 방안들이 정리되지 않은 채 제시되고 있고, 그 중에는 서로 상충되는 내용을 담고 있는 것도 많아 실제 경영자의 의사 결정에 도움을 주기에는 문제가 많은 것으로 지적되고 있다 [Sullivan and Bauerschmidt, 1991]. 설리반과 바우어슈미트[1991]는 경영자가 생각하고 있는 국제경영전략의 개념이 1차원적인 것이라기보다 다국적 통합, 혁신을 통한 국제화, 국별 적용화를 동시에 추구하는 다차원적인 것임을 보여주고 있다. 이러한 연구 결과들은 경영자가 생각하고 있는 국제경영전략의 개념을 다시 정리해 보고 이러한 전략적 개념의 추구가 실질적으로 기업의 경쟁력에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 살펴볼 필요성이 큼을 보여주고 있다.

본 연구에서는 다양하게 제시되고 있는 국제경영전략에 관한 개념중 한국 제조기업의 경영자가 인식하고 있는 것은 어떠한 것인가를 살펴본다. 둘째로 기업을 둘러싸고 있는 국제경영환경이 경영자의 국제경영전략에 대한 인식에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하며, 셋째로 특정 국제경영전략의 선택이 기업의 국제경쟁력에 미치는 영향에 대한 경영자의 생각을 조사한다.

연구 결과는 규모의 경제, 소비자의 기

호, 무역장벽과 같은 국제경영환경이 경영자의 국제경영전략 선택에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며 국제경영전략을 세계적인 통합, 국별대응, 국제화의 추구, 무형자산의 개발 및 활용 등 다양한 목적을 추구하기 위한 다차원적인 것으로 인식하고 있음을 보여준다. 아울러 제조기업의 경영자들은 국제경영전략을 가격, 품질, 시장점유율, 애프터서비스, 신제품 개발 등에서 기업의 경쟁력을 향상시키고 있는 것으로 생각하고 있다. 다음 장에서는 문헌연구를 통해 국제경영전략의 구체적인 내용과 개념이 어떠한 것인지 살펴본다.

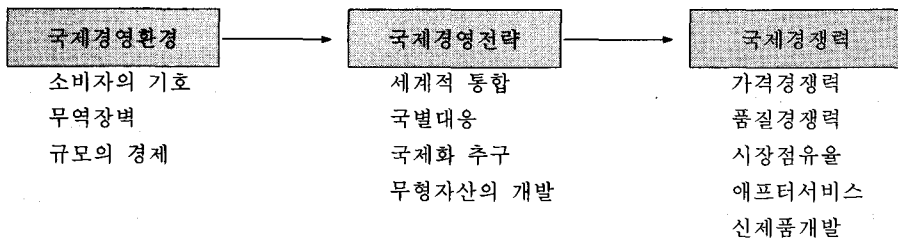
II. 국제경영전략의 내용 및 개념

1. 국제경영전략의 내용

국제경영전략의 내용이 어떠한 것인가에 대해서는 다양한 견해가 제시되고 있는데 전반적인 국제경영 개념에 관한 분류 [Perlmutter, 1969]로 부터 구체적인 마케팅 전략에 대한 방안 제시 [Levitt, 1983]에 이르기까지 여러가지 관점에서 논의가 이루어지고 있다.

2.1.1 접근방법

<그림 1> 국제경영전략에 관한 국제경영자의 인식



펠뮤터[1969]는 국제경영에 대한 경영자의 태도를 자민족중심적, 다중심적, 지구중심적 경영관 등으로 나누어 기업관에 따라 국제기업의 조직 구조, 인사 정책, 의사결정 형태 등이 어떻게 달라질 수 있는가를 보여주고 있다. 이는 경영자의 국제기업환경에 대한 인식이 전반적인 국제경영전략에 커다란 영향을 미치게 된다는 접근법을 택하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이와는 달리 기업의 해외 진출을 다룬 연구들은 기업이 가진 기업특유 자산의 활용이나 새로운 시장의 확보, 제품수명주기 연장 등의 측면을 강조하고 있다. 버논의 제품수명주기론은[Vernon, 1966] 제품의 등장 시점부터 시간이 경과함에 따라 무역이나 해외투자의 흐름이 어떻게 변화하는지를 보여준다. 초기 단계에서는 기술혁신국에서 제품이 생산되고 소비되나 점차 기술모방국에서도 제품에 대한 수요가 생겨나고 이를 충족시키기 위한 수출과 현지생산이 이루어지게 되며 현지생산은 무역장벽을 넘어 기업이 가지고 있는 특유의 기술을 최대한 활용하기 위한 방편이 된다. 시간이 경과해 제품이나 공정기술의 표준화가 이루어지는 단계에서는 원가를 낮출 수 있는 후진국으로 생산공장을 이전하게 된다는 것이다. 여기서 추론할 수 있는 기업의 국제경영전략은 제품의 수명주기를 최대한 활용하여 기업이 소유하고 있는 우위지식에서 얻을 수 있는 이익을 최대화하는 것이라 하겠다.

기업의 국제화를 다루고 있는 요한손과 발느[Johanson and Vahlne, 1977]의 연구는 기업이 새로운 경제적 기회를 확보하기 위해 해외시장에 대한 지식과 경험이 축적됨에 따라 점차 개입의 정도나 투자 수준을 높이게 됨을 보여주며 심리적 거리가 가까운 지역으로 부터 점진적으로 먼 시장으로

진출하게 된다는 점을 강조한다. 이러한 관점에서 살펴 본다면 기업의 국제경영전략은 경제적 이익을 최대화하기 위해 불확실성을 극복하고 해외시장에서의 보다 적극적인 경영활동을 전개하거나 새로운 해외시장을 확보하기 위한 기업 활동을 의미하는 것으로 파악할 수 있다.

기업의 해외활동중 해외직접투자를 다루고 있는 연구들은 기업이 소유하고 있는 우위지식의 활용을 강조하고 있다[Hymer, 1976; Caves, 1971; Dunning, 1980]. 해외에서의 불리한 환경속에서도 현지 기업과의 경쟁에서 우위에 서기 위해서는 다른 기업이 가지고 있지 못한 독특한 제품, 마케팅 능력, 경영관리 능력 등을 갖추고 있어야 한다. 이러한 기업 특유의 경쟁우위 기술로부터 수익을 극대화하기 위해서는 기업의 조직을 이용한 해외생산 활동이 필요하게 되며 기업이 가지고 있는 이와 같은 우위지식을 최대한 활용할 필요성이 국제경영전략의 방향을 결정하게 된다[Sullivan and Bauerschmidt, 1991].

이러한 연구들과는 대조적으로 최근의 국제경영전략에 관한 연구들은 기업의 세계적인 부가가치 체계 내에서 기업 활동을 어떻게 조직하느냐에 초점을 맞추고 있다[Ghoshal, 1987]. 기업내 과업의 흐름이 통합되고 합리화될 수록 기업의 국제전략이 세계화된 것으로 간주한다. 이렇게 관심의 초점을 기업 내부로 축소함으로써 기업의 활동에 따라 통합의 정도나 국별 대응도를 다르게 할 필요성이 크다는 것을 이해할 수 있게 된 점은 유익한 성과로 볼 수 있다. 예로서 포터[Porter, 1986]는 기업의 부가 가치 활동을 세계적으로 어떻게 배치, 조정하느냐에 따라 국제경영전략을 구분하고 있으며, 프라할라드와 도즈[Prahalad and Doz, 1987]

는 세계적 통합 및 지역별 대응의 필요성에 따라 국제경영전략을 분류하고 있다. 그러나 대규모 다국적기업의 경영활동에 따르는 복잡성이 세계화 또는 국별대응전략 등의 이분법으로 단순화하는 과정에서 제대로 반영되지 못하고 있으며 부품이나 최종 재화의 흐름에만 관심이 집중되어 인력, 기술, 정보, 가치관 등의 흐름 등은 소홀히 다루어지고 있다는 점이 문제점으로 지적되고 있다 [Ghoshal, 1987].

2.1.2 실행방법

진반적인 국제경영전략의 개념이나 접근방법에 대한 견해의 차이 외에도 구체적으로 국제경영전략을 어떻게 실행할 것이냐에 대해서도 다양한 때로는 서로 모순되는 견해가 제시되고 있다.

레빗[Levitt, 1983]은 국제경영전략으로 제품의 표준화를 강조하고 있다. 대량 생산을 통해 규모의 경제를 활용하여 원가를 낮추고 판매방식을 표준화하여 전세계적으로 판매하는 것이 국제경쟁에서 유리한 위치를 차지할 수 있는 방법으로 주장한다. 이와는 달리 켈치와 호프[Quelch and Hoff, 1986]는 표준화를 통한 규모의 경제의 이점보다는 좋은 마케팅 아이디어의 세계적인 활용을 중요시하고 있다. 이를 위해서는 정보의 효율적인 이용을 촉진시킬 수 있는 조직의 구축을 제안하는 한편 경영자가 국제마케팅을 단순히 표준화와 지역화의 이분법으로 나누어 생각해서는 안된다고 주장한다.

레빗이 표준화라는 단일 전략을 주장한 반면 하우트 등은[Hout, et al., 1982] 표준화를 통한 규모의 경제외에도 신속한 대규모의 투자를 통한 유리한 시장 위치의 선점, 해외자회사의 연계 운영을 통한 기업 활동

분야에서 시너지 효과의 최대화 등 다양한 전략 구사를 옹호하고 있다. 하멜과 프라할라드[Hamel and Prahalad, 1985]는 레빗의 주장과는 더욱 큰 차이가 있는 국제경영전략의 모습을 내보이고 있다. 이들은 단일의 표준화된 제품 대신 다양한 제품 포트폴리오를 구성하여 기술과 유통 경로에 대한 투자 부담을 나누어야 한다고 주장한다. 국제경쟁에서 성공하기 위한 전략으로 제품이나 시장간의 상호보조, 세계적인 유통망의 구축 등을 강조한다.

오마에[Ohmae, 1989]는 세계 모든 소비자의 욕구를 충족시키는 범세계적 제품(universal product)이란 허상이라고 주장한다. 소비자를 이해하며 소비자의 욕구에 반응할 수 있기 위하여서는 본사의 방식을 일괄적으로 적용하기 보다 현지 시장 환경에 적합한 기업 체계를 구축하여야 한다는 것이다. 세계 시장에서 성공하기 위해서는 각 주요시장 마다 현지기업 이상으로 시장환경을 잘 파악할 수 있는 내부자가 되어야 한다고 주장한다.

코гут[Kogut, 1985a; 1985b]은 세계 통합과 국별 대응의 필요성이라는 시각에서가 아니라 각국 시장간에 존재하는 불균형이나 시장의 불완전성을 최대로 이용할 수 있는 전략적 유연성을 국제경영전략의 이점으로 보고 있다. 국제경영전략은 각국의 비교우위요소를 바탕으로 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 선택의 폭을 넓힐 수 있게 한다는 것이다.

위에서 언급한 연구들은 국제경영전략에 대한 접근방법, 구체적인 국제경영전략의 실행방법 등에 있어서 다양한 견해가 존재함을 보여주고 있다. 이러한 연구들은 실제 상황의 분석, 사례연구 등을 통해 합리적이고 직관적으로도 수긍이 가는 전략 방안을 제

시하고 있다고 할 수 있다. 그러나 몇몇 기업의 사례로부터 얻어지거나 객관적으로 증명하기 어려운 견해도 제시되고 있으며 여러 견해가 서로 상충되는 경우도 많아 과연 이와 같은 연구 결과가 경영자에게 실질적인 도움을 줄 수 있는가에 대해서는 의문이 제기되고 있다[Sullivan and Bauerschmidt, 1991]. 한 걸음 더 나가 치열한 세계 경쟁에서 우위를 차지하기 위해서는 기본 전략 개념을 다시 생각 할 필요가 있다는 지적도 나오고 있다[Hamel and Prahalad, 1989]. 그럼에도 불구하고 위의 연구들은 국제경영전략에 대한 다양한 개념을 제시하고 있어 국제경영전략에 대한 개념을 정리해 볼 수 있는 훌륭한 토대를 제공하고 있다고 하겠다.

2.2 국제경영전략의 개념

국제경영전략에 관한 연구들을 토대로 설리반과 바우어슈미트[Sullivan and Bauerschmidt, 1991]는 국제경영전략에 관한 개념을 다음과 같은 4가지로 요약하고 있다; 세계적 통합, 국별 대응, 국제화의 추구, 무형자산의 개발 및 활용. 앞 부분의 세계적 통합과 국별대응은 구체적인 국제경영전략의 실행 방법에 관한 것이며 뒷 부분의 국제화의 추구, 무형자산의 개발 및 활용은 접근방법의 분류에 따른 것이라 하겠다.

첫째, 세계적 통합이란 같은 제품을, 같은 방식으로 세계시장에 판매함으로써 규모의 경제를 최대한으로 활용자는 것이다. 이렇게 함으로써 점차 세계화되는 시장에서 다른 기업보다 경쟁에서 우위를 차지할 수 있다[Levitt, 1983]. 프라할라드와 도즈[Prahalad and Doz, 1987]는 통합된 다국적 기업이 갖는 이점으로 여러 국가에서의 수요를 총합함으로써 대량 생산이 가능해지며

생산요소 시장의 불균형을 이용해 효율의 극대화를 이룰 수 있다는 점을 들고 있다. 즉, 국가간에 노동비용이나 자본비용의 차이가 존재하는 경우 가장 저렴한 노동력이나 자본을 활용함으로써 국제경쟁력의 향상을 도모할 수 있다는 것이다.

둘째의 지역별 대응은 세계적 통합에 대칭이 되는 개념이다. 지역별 소비자의 욕구나 정부 규제의 차이 등으로 기업 전체의 효율성보다는 현지 사정에 알맞는 경영 방식을 택하게 되는 상황이다. 포터[Porter, 1986]가 多國산업(multidomestic industry)으로 분류하는 산업에 속한 기업의 전략 방침이 지역별 대응 전략의 좋은 예라 하겠다. 지역별 대응 전략을 취함으로써 현지국의 상황 변화에 유연하게 반응할 수 있는 점, 여러 지역에 기업 활동을 분산함으로써 정치적, 경제적 위험을 분산시킬 수 있는 점이 지역별 대응 기업의 이점이 된다[Prahalad and Doz, 1987].

셋째, 국내 시장이 포화되어 새로운 시장을 개척하거나 제품의 수명주기를 연장하기 위해서는 국제화가 필요해진다. 버논[Vernon, 1968]은 제품이 시장에 등장한 후 수명주기에 따라 해외시장에의 진출이 왜 필요한가를 잘 보여준다. 이와는 달리 국제화 이론[Johanson and Vahlne, 1977]은 해외에서의 새로운 경제적 기회를 포착하기 위해서 점진적으로 해외시장에의 개입 정도를 높일 필요성을 강조한다. 심리적 거리감이 큰 해외시장에서 활동하기 위해서는 경험을 통한 시장 지식의 축적이 중요해지게 되므로 기업의 국제경영전략도 이에 맞추어 조정되어야 한다.

넷째 개념은 기업특유 무형자산의 개발과 활용이다. 다국적기업이 해외시장에서 현지 기업과 경쟁하는 데에는 여러가지 불리

한 점이 따른다. 현지의 상관습이나 언어에 익숙치 못한 점외에도 본사 사원의 파견 비용, 본사와의 의사소통 비용 등 현지 기업은 부담할 필요가 없는 추가 비용을 지출하게 되는 어려움이 있다. 이와 같은 난관을 극복하고 현지 기업과의 경쟁에서 앞서기 위하여서는 다른 기업이 갖지 못한 독특한 제품이나 공정기술, 마케팅 능력, 경영관리 능력 등을 보유해야 하며[Hymer, 1976; Caves, 1971], 기업이 가지고 있는 이러한 무형 자산으로부터 경제적 이익을 극대화하여야 한다.

설리반과 바우어쉬미트[Sullivan and Bauerschmidt, 1991]는 기업이 이미 가지고 있는 무형자산의 보호와 활용에 초점을 맞추고 있어 다국적기업이 무형자산을 어떻게 습득할 것이냐에 대한 문제는 다루고 있지 않다. 그러나 다국적기업은 다양한 환경 속에서의 활동으로 여러가지 능력을 발전시킬 수 있게 되어 순수한 국내기업보다 한결 폭넓은 조직 학습의 기회를 가질 수 있게 된다. 고샬[Ghoshal, 1987]은 학습효과를 국제

경영전략 목표의 하나로 보고 있으며, 티스[Teece, 1992]는 해외진출이 새로운 기술이나 지식을 습득하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 유용한 방안으로 보고 있다. 그 이유로서는 많은 경우 중요한 기술은 구체적으로 표현할 수 없어 기술자로부터의 현장 교육을 통하지 않고서는 습득하기 어려우며, 계속적인 기술 변화의 흐름을 파악하기 위해서는 과학자나 기술자와의 교류도 필요하다는 것이다. 따라서 새로운 기술의 중심 지역으로의 진출은 기술이나 정보를 습득할 수 있는 창구를 확보하는 것이 된다. 이러한 점을 고려한다면 네 번째 개념에는 무형자산을 개발하기 위한 학습이라는 측면이 보다 강조될 필요가 있다.

III. 측정변수와 자료

3.1 측정변수

국제경영전략에 대한 개념과 측정변수는

<표 1> 국제경영전략의 개념과 측정변수

개 념	내 용	측 정 변 수
세계적 통합	· 규모의 경제 및 생산요소의 세계적 활용	범세계적으로 팔릴 수 있는 제품 생산(S1) 규모의 경제 달성(S2)
국별 대응	· 정치적 규제에 대응 · 다양한 문화적 차이 대응	기업 활동을 현지 사정에 맞도록 조정(S3) 소비자의 취향에 맞도록 제품 조정(S4)
국제화 추구	· 새로운 시장 확보 · 제품수명주기 연장	국내시장 협소 및 성장 가능성 미약(S5) 국내제품의 수명주기 연장(S6)
무형자산의 개발 및 활용	· 개발한 지식, 기술 활용 · 신지식, 기술의 활용	해외시장에서 지식 및 기술 활용(S7) 해외시장에서 새로운 지식 습득(S8)

주: Sullivan and Bauerschmidt[1991, p. 115]의 Table. 2를 저자가 수정 작성.

<표 1>과 같다. 무형자산의 개발 이외의 개념들을 측정하기 위해서는 설리반과 바우어쉬미트[1991]의 측정변수들을 사용하였다. 무형자산의 개발에 관련된 측정변수인 연구개발에서의 선도적 위치의 확보는 해외시장에서의 새로운 지식 및 기술의 학습으로 수정하였다. 이미 앞장에서 언급한 것과 같이 설리반과 바우어쉬미트[1991]는 특정 분야에서 선도적 지위를 유지하고 있는 선진국의 다국적기업에 초점을 맞추고 있다고 볼 수 있다. 한국과 같은 개발도상국의 기업으로서 특정 기술 분야에서 선도적 지위를 차지하기보다는 새로운 기술이나 지식을 습득하여 선진국 기업과의 격차를 좁히는 것이 더 시급한 과제로 볼 수 있다. 티스[Teece, 1992]가 실리콘 벨리에 투자하는 일본 및 한국 제조기업이 해외투자를 새로운 지식과 기술을 습득하기 위한 창구로 활용하고 있음을 지적하고 있는 것은 이러한 측면을 잘 보여주는 것이라 하겠다.

3.2 표본 기업 및 자료

연구를 위한 표본 기업은 한국증권거래소에 상장되어 있는 제조업체중 어업, 광업, 의약품 업체를 제외한 423개사를 대상으로 하였다. 각 회사의 대표이사 앞으로 연구의 필요성과 협조를 부탁하는 안내문과 함께

설문지를 발송하여 연구에 필요한 자료를 수집하였다. 설문지와 함께 우표를 붙인 반송 봉투를 동봉하였으며 회수율을 높이기 위해서 원하는 응답자에게는 연구 보고서를 발송할 것을 제안하였다. 설문지 발송후 3주가 지나도 응답이 없는 업체에게는 2차에 걸쳐 설문지를 재발송하였다. 설문지를 발송한 423개 업체중 118개 업체가 응답을 하여 28%의 회수율을 보였다.

응답자와 무응답자를 비교하기 위해 응답회사 118개사와 무응답회사 305개사의 설립년도, 종업원수, 수출비중, 자본금, 매출액, 순이익 등에서 두 집단간에 차이가 있는지를 조사하였다. 응답기업은 평균적으로 31년의 기업 연령을 가지고 4400억원의 매출액과 29%의 수출 비율을 보이고 있는 것으로 나타났다<표 2>. 응답기업과 무응답기업은 기업 연령, 수출비중에서는 거의 차이가 없으며 자본 규모나 종업원수 등에서는 응답기업이 평균적으로 더 크나 5%수준에서 통계적으로 유의하게 두 집단이 다른 것으로 나타나지는 않아 무응답자에 의한 편향이 심각한 것은 아니라고 할 수 있다.

IV. 국제경영전략 개념의 실증분석

<표 2> 표본 기업의 특징

비교 기준	응답 기업의 평균	무응답 기업의 평균	t-값	유의수준
설립년도	1966.0	1966.6	0.44	0.659
종업원수	2624명	1481명	-1.85	0.066
수출비중	28.5%	29.9%	0.46	0.644
자산총계	5772억원	3132억원	-1.70	0.091
매출액	4409억원	2557억원	-1.40	0.163
순이익	1623억원	34억원	-1.47	0.145

4.1 변수측정

표 1에 제시된 국제경영전략의 4가지 개념을 측정하기 위하여 각 개념마다 두 항목씩 모두 8항목을 조사하였다. 각 항목은 강한 반대=1 부터 강한 찬성=7로 표시된 7점 항목 척도로 측정하였다. 한 항목이라도 응답하지 않은 12개 기업을 제외한 106개 기업을 대상으로 <표 3>은 8개 측정 변수들의 평균과 상관관계를 보여준다. 기업별로 어느 항목을 가장 강조하고 있는지를 보기 위해 7점을 부여한 기업의 수를 분석하였다. 소비자의 취향에 맞게 제품을 조정할 필요성에 대해서는 38개의 기업, 국내시장의 협소는 32개 기업, 기업 활동을 현지 사정에 맞추어야 할 필요성에 대해서는 28개 기업이 가장 높은 점수인 7점을 부여하였다. 반면에 제품수명주기의 연장과 기업 기술이나 지식의 활용에 대해서는 8개 기업과 10개 기업만이 7점을 응답하였다. 해외 소비자의 취향에 맞게 제품을 수정하려는 것에 국제 경영 활동의 중요한 비중을 두는 반면 기업

이 가지고 있는 제품이나 지식 및 기술의 활용에 대해서는 비교적 낮은 비중을 두고 있다고 볼 수 있다. 기업 활동을 현지 사정에 맞추어야 할 필요성, 소비자의 취향에 맞게 제품을 조정 할 필요성에 대한 항목의 평균치가 다른 항목 보다 높아 응답자가 현지화를 강조하고 있음을 알 수 있다.

범세계적으로 팔릴 수 있는 제품을 생산할 필요성에 관한 항목은 규모의 경제 달성에 관한 항목과 정의 상관 관계를 보이고 있으며 기업의 활동을 현지국의 사정에 맞게 조정할 필요성은 소비자의 취향에 맞게 제품을 수정할 필요성에 관한 항목과 연계되어 있다. 국내의 시장의 협소는 제품수명주기의 연장과, 새로운 지식의 습득은 기업이 가지고 있는 기술이나 지식의 활용과 정의 상관 관계를 보이고 있다. 규모의 경제와 기업 활동의 현지 적용은 통계적으로 유의한 정의 관계를 보이고 있는데 이는 현지 사정에 맞게 기업 활동을 조정하면서도 가능하다면 규모의 경제를 달성하려는 노력을 나타내는 것으로 추정할 수 있다. 기술 활용

<표 3> 국제경영전략 개념 측정 변수간의 상관관계

변수	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S*
S1	1.000							
S2	.3165**	1.000						
S3	.1717	.3685**	1.000					
S4	.1012	.3186**	.4830**	1.000				
S5	.0460	.0856	.2341	.2454	1.000			
S6	.1378	.2208	.3213**	.2984**	.3572**	1.000		
S7	-.0101	.0639	.1263	.1130	.2748*	.2345	1.000	
S8	.0369	.1941	.3004**	.3146**	.2383	.2632*	.5490**	1.000
평균	5.132	5.236	5.491	5.660	5.340	4.245	4.604	5.038
표준편차	1.537	1.384	1.340	1.393	1.650	1.554	1.497	1.420
7점응답	22	22	28	38	32	8	10	17

주: * p<0.01 ** p<0.001

은 범세계적으로 표준화된 제품의 필요성이 나 규모의 경제와 상관관계를 보이지 않아 기업들이 현재 가지고 있는 기술을 활용하여 세계적인 표준화 전략을 추구하는 것은 어려운 것으로 인식하고 있다고 하겠다. 기술 습득은 현지에 맞게 기업 활동이나 제품을 조정할 필요성과 정의 상관 관계를 보이고 있어 가능하면 현지 사정에 맞는 기술을 습득하려는 것으로 볼 수 있다.

4.2 요인분석 결과

한국 경영자들이 국제경영전략을 앞장에서 제시한 네 가지 개념을 포함하고 있는 것으로 보고 있는지를 분석하기 위하여 요인분석을 사용하였다. 각 변수의 아이겐값, 설명된 변량(variance) 비율, 스크리 테스트 등을 활용하여 4개의 요인을 추출하였다<표 4>. 분석 결과는 한국제조업체의 경영자들이 가지고 있는 국제경영전략에 대한 개념이 어떠한 것인지를 보여준다. 첫째 요인은 현지 사정에 경영활동을 적용할 필요성과 제품을 소비자의 취향에 맞출 필요성을 강조하고 있는 것으로 국별 대응을 대표한다

고 할 수 있다. 둘째 요인은 지식 및 기술의 활용과 습득에 관련된 것으로 기업 특유의 무형 자산의 활용과 습득의 필요성을 나타내는 것이라 하겠다. 셋째 요인은 국내 시장의 협소로 새로운 시장을 확보할 필요성과 제품의 수명주기를 연장할 필요성에 따라 국제화를 추구하려는 전략 방향을 나타낸다. 네 번째 요인은 세계시장 어디에나 내놓을 수 있는 제품을 생산, 판매하여 규모의 경제의 이점을 향유하려는 노력을 대표한다고 할 수 있다.

최근의 연구들은 국제경영전략을 몇 가지 전략 목표를 효율적으로 달성하기 위한 노력으로 보고 있다. 프라할라드와 도즈 [Prahalad and Doz, 1987]는 지역적 수요와 세계적 통합의 상호작용에 대처하기 위한 국제경영전략으로 통합전략, 다초점전략, 국별대응전략 등을 제시한다. 고샬[Ghoshal, 1987]은 국제경영전략의 목표를 효율성, 위험관리, 학습효과를 극대화하여 경쟁우위를 확보하려는 것으로 본다. 한국제조기업의 경영자들도 국제경영전략을 세계적 통합 및 국별 대응의 필요성, 새로운 시장의 확보, 또는 기업특유의 지식과 기술의 활용 및 습

<표 4> 요인분석 결과

변수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	커뮤날리티
S1	-.0058	-.0279	.1049	.9187	.8559
S2	.5393	.0962	-.0497	.5825	.6418
S3	.7785	.0978	.1931	.1321	.6703
S4	.8191	.0904	.1868	-.0273	.7147
S5	.0901	.1488	.8462	-.0478	.7486
S6	.2563	.1292	.7163	.1643	.6224
S7	-.0538	.8841	.2072	.0032	.8274
S8	.3037	.8321	.0825	.0199	.7918
아이겐값	2.6809	1.3662	.9382	.8877	

설명된 변량비율 73.4%

득 등 다차원적인 전략적 목표를 달성하기 위한 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

V. 국제환경과 국제경영전략

5.1 국제기업환경과 전략

경영자들이 생각하고 있는 국제경영전략에 대한 개념은 기업의 국제환경과 밀접한 관련을 맺고 있다고 할 수 있다. 많은 연구들은 기업 환경이 기업 전략의 특성이나 전략 수립에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 예를 들어 칸드왈라[Khandwalla, 1976]는 경영자들이 주위 환경을 동적이고 불확실한 것으로 인식할 수록 기업의 전략도 더 포괄적이고 다면적이며, 헤비니액과 스노우[Hrebiniak and Snow, 1980]는 불확실성에 대한 기업의 대응이 산업마다 상당한 차이가 나타나고 있음을 지적하고 있다. 이는 경영자의 전략적 반응에 조직 환경이 주요한 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 또한 페퍼와 레블레비치[Pfeffer and Leblebici, 1973]는 산업내 경쟁의 차이가 경영자가 기업전략을 어떻게 생각하는지에 영향을 미치고 있음을 보여 준다. 이러한 맥락에서 보면 국제환경에 대한 경영자의 인식이 기업의 국제경영전략에 영향을 미친다고 할 수 있다.

기업을 둘러싸고 있는 국제환경이 어떻게 변화하고 있는가에 대해서는 다양한 견해가 제시되고 있다. 레빗[Levitt, 1983]은 기업이 범세계 전략을 채택할 필요성을 소비자의 기호가 세계적으로 점점 더 동일해지고 있으며, 대량 생산과 판매에서 얻을 수 있는 규모의 경제가 크다는 점에서 찾고 있

다. 오마에[Ohmae, 1989]는 소비자의 욕구가 전세계적으로 동질화 되고 있어 이에 대처하기 위해서는 전략적 동맹을 통한 전세계적인 판매망을 구축할 필요가 큼을 강조한다.

이와는 달리 더글라스와 윈드[Douglas and Wind, 1987]는 범세계적 전략을 택할 만큼 소비자의 기호가 동일화 되고 있는가에 대해서는 회의적이다. 일부 제품에서는 범세계적으로 소비자의 이해나 관심이 동질화되고 있다고 할 수 있으나 이를 보편화하기에는 문제가 있다는 것이다. 오히려 각국 소비자의 취향이 달라지고 있고 다양한 상품에 대한 요구가 커지고 있다고 본다. 세계적 표준화를 옹호하는 사람들은 대량생산에서 얻을 수 있는 이점이 크다고 주장하나 기술의 발달로 최적 생산 규모가 아주 낮아지고 있어 지역시장에서도 규모의 경제를 누릴 수 있다고 반박한다. 더구나 화장품, 의약품, 금융 기관 등의 경우에는 전체 비용 중에서 생산비용이 차지하는 비중이 낮아 규모의 경제에서 얻을 수 있는 이점이 별로 크지 않다는 것이다. 이러한 제품의 경우 시장에서 성공하기 위해서는 소비자의 기호나 구매 행동, 유통 경로 등에 알맞도록 제품이나 전략을 개발하는 것이 생산의 효율성을 높이는 것보다 중요하다고 주장한다. 또한 세계적 표준화를 어렵게 하는 것으로서는 버즐[Buzzel, 1968]이 지적하고 있는 것과 같은 여러가지 외부 제약 조건들이 있다. 관세나 수입량에 대한 무역 규제로 단일 가격을 모든 나라에 적용하기 어려우며 특정 부품의 수입이 어려워 제품의 변형이 불가피해지는 수도 있다. 나라마다 유통경로의 차이가 있거나 수송망의 효율성의 격차가 크다면 통일된 유통전략의 실행이 어렵다. 자유롭게 제품이 국경을 통과하게 어렵게 하

는 무역장벽이 높다면 효과적으로 표준화 전략을 수행할 수 없게 된다. 이러한 점들을 고려하면 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 규모의 경제가 클수록, 소비자의 이질성이나 무역장벽이 낮을수록 기업들은 더욱 적극적으로 표준화 전략을 추구할 것이다.

가설 2: 규모의 경제가 작을수록, 소비자의 이질성이나 무역장벽이 높을수록 기업들은 더욱 적극적으로 현지화 전략을 추구할 것이다.

5.2 실증분석

국제환경에 대한 인식을 살펴보기 위하여 소비자의 이질성, 규모의 경제의 이점, 무역장벽 등에 대한 경영자의 생각을 조사하였다(설문지 내용은 부록에 수록). 소비자의 이질성은 제품의 성능, 크기, 포장 방법, 애프터 서비스, 신제품에 대한 욕구가 나라마다 얼마나 큰 차이가 있는지로 파악하였다. 이들 차이점에 대해 강한 찬성은 7, 강한 반대는 1로 표시된 7점 항목 척도를 사용하여 이들 5항목의 평균으로 소비자의 이질성을 측정하였다. 이들 항목의 내적 일관도를 측정하기 위하여 크론바의 알파계수(Cronbach's alpha)를 측정하였다. 일반적으로 α 계수가 0.6이상이면 문제가 없는 것으로 보고 있다[채서일, 1989]. 소비자의 이질성의 경우 $\alpha = 0.81$ 로 신뢰도는 문제가 없음을 보여주고 있다.

국제경영활동을 통해 얻을 수 있는 규모의 경제를 조사하기 위해서는 생산, 유통 경로, 광고 활동, 연구 개발, 판촉 활동, 원료나 부품의 구매 등 6가지 항목을 사용하였

다. 규모의 경제가 큰지에 대해 강한 찬성=7, 강한 반대=1로 표시된 7점 척도로 측정 한 후 평균을 구해 측정값으로 계산하였다. ($\alpha = 0.85$).

무역장벽에 대해서는 관세나 쿼타, 운송 비용, 제품의 성능이나 환경에 대한 규제의 차이로 수출에 어려움을 겪는 정도 등을 조사 항목으로 사용하였다. 각 항목을 7점 항목 척도(강한 찬성= 7, 강한 반대= 1)로 측정 후 평균을 구하였다($\alpha = 0.64$).

경영자들이 생각하고 있는 국제경영전략은 표1에 제시한 8가지 항목을 활용하였다. 범세계적으로 팔릴 수 있는 제품의 생산(S1)과 규모의 경제를 달성(S2)할 필요성에 관한 항목을 더한 것을 표준화 전략으로 측정하였으며 기업 활동을 현지 사정에 맞도록 조정(S3)할 필요성과 소비자의 취향에 맞도록 제품을 조정(S4)할 필요성에 관한 항목의 측정값을 더해 현지화 전략으로 계산하였다.

<표 5>는 기업환경이 국제경영전략에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 표준화 전략에 대한 분석 결과는 소비자의 이질성과 무역장벽 회귀계수는 가설과는 달리 통계적으로 유의하지 않게 나타났으나 규모의 경제의 회귀계수는 양의 값으로 1% 수준에서 유의하게 나타났다. 소비자의 이질성이나 무역장벽에 대한 고려보다 우선적으로 세계적 통합을 통한 규모의 경제의 이점이 클수록 기업의 경영자가 표준화 전략에 대한 필요성을 크게 느끼고 있음을 보여 준다.

이것은 적극적인 범세계적 통합 전략의 이점을 강조하는 연구[Levitt, 1983]에 부합하는 결과라 하겠다.

현지화 전략에 대한 분석결과는 소비자의 이질성과 무역장벽에 대한 회귀계수가

<표 5> 국제환경과 국제경영전략에 관한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	표준화 전략	현지화 전략
소비자의 이질성		0.1513 (0.1952)	0.3044 (0.1946)
규모의 경제		1.210*** (0.2056)	1.030*** (0.2049)
무역장벽		-0.1218 (0.1956)	0.1497 (0.1950)
상 수		4.425*** (1.303)	4.064*** (1.299)
Adjusted R Square		0.2454	0.2386
F(3, 102)		12.384***	11.966***

주: 1) * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01 2) 표준오차는 괄호안에 표시.

기대와는 달리 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며 규모의 경제가 양의 값으로 1% 수준에서 유의하게 나타났다. 소비자의 기호나 욕구가 다를수록 이에 부응하기 위해 기업 활동이나 제품을 수정하기보다는 무엇보다 우선적으로 세계적인 표준화 전략을 추구하려는 것으로 해석할 수 있어 과연 이들 기업이 환경 변화에 적극적으로 대응하는가에 대한 문제를 제기할 수 있다. 이러한 문제를 좀더 자세히 살펴보기 위하여 적극적으로 환경변화에 대처하여 현지화 전략을 수행하는 기업과 그렇지 않은 기업으로 나누어 분석을 하였다. 현지화 전략에 대한 측정값이 전체 평균보다 높은 기업을 적극적인 현지화 전략 기업으로, 낮은 기업을 소극적인 현지화 전략 기업으로 분류하였다. 적극적 현지화 전략을 추구하는 기업의 경우 소비자의 이질성에 대한 회귀계수가 양의 값으로 통계적으로 유의한 반면 규모의 경제나 무역장벽에 대한 회귀계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다<표 6>. 그러나 소극적으로 현지화 전략을 추구하는 기업의 경우 기대와는 달리 규모의 경제에 대한 회귀

계수가 통계적으로 유의한 정의 값을 보이고 있어 이들 기업은 소비자의 이질성에 따라 현지화 전략을 추구하기보다는 세계적인 표준화를 우선적으로 고려하고 있다고 하겠다.

무역장벽에 대한 회귀계수는 표준화 전략이나 현지화 전략의 경우 모두 통계적으로 유의하지 않게 나타나 전략 결정에 주요 고려 사항이 되지 못하고 있음을 보여 준다. 무역장벽으로 인한 어려움에 대한 항목의 평균치는 4.9로 기업이 어느 정도는 곤란함을 겪는 것으로 판단되나 표준화나 현지화 전략을 추구하는 데에 커다란 영향을 미칠 정도는 아니라고 볼 수 있다.

경영자들은 규모의 경제의 이점이 클수록 표준화 전략을 추구하려고 하며 적극적으로 현지화 전략을 추진하는 기업은 소비자의 이질성이 클수록 현지화 전략을 채택하는 것으로 생각할 수 있다. 그러나 소극적인 현지화 전략 추진 기업은 소비자의 이질성 보다는 규모의 경제를 우선적으로 고려하고 있다. 위의 분석 결과는 기업이 범세계화 되는 국제기업환경 뿐만이 아니라 다양

<표 6> 그룹별 회귀분석 결과

독립변수	그룹	적극적 현지화전략 그룹	소극적 현지화전략 그룹
소비자의 이질성		0.3046(.0992)***	.1580(.2647)
규모의 경제		0.2012(.1400)	.7280(.2362)***
무역장벽		0.0484(.1027)	.1158(.2612)
상수		10.268(.7981)***	4.877(1.6236)***
Adjusted R Square		0.1938	0.1327
F(3, 48)		5.087***	F(3,50) 3.704**

주: 1) * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01 2) 표준오차는 괄호안에 표시.

성을 추구하려는 지역적 특수성에 맞추어 전략을 구상하려는 것으로서 경영자의 기업 환경에 대한 인식이 상당한 정도로 전략 수립에 영향을 미치고 있음을 보여 준다.

VI. 국제경영전략과 국제경쟁력

개별 기업의 국제경쟁력에 영향을 미치는 요인들이 어떠한 것이냐에 대해서는 많은 연구가 이루어져 왔다[Porter, 1980, 1990; Caves, 1971; Prahalad and Hamel, 1990; 조동성, 1993, Ouchi, 1981; Womack et al, 1991]. 이들 연구는 대부분 국내요인이 기업의 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 맞추고 있다. 예를 들어 널리 인용되고 있는 포터[Porter, 1990]의 연구는 국제경쟁력의 원천으로 국내의 수요조건, 요소 부존도, 기업간의 경쟁관계나 전략, 연관 및 지원 산업의 발달 정도 등을 들고 있다. 국내기업의 국제경쟁력은 이러한 요소들을 효율적으로 활용함으로써 강화될 수 있으며 국내에서 성공적인 기업이 수출이나 해외직접 투자를 해외시장에 진출하게 된다는 것이다. 따라서 우선적으로 국내에 성공적인 생산기지를 구축하여 해외기업들이 갖지 못

한 경쟁우위 요소를 갖추어야 한다고 본다. 그러나 포터의 연구는 국내시장이 크고 시장의 국제화가 낮은 단계에서는 타당성이 크나 시장이나 기업의 국제화가 활발히 진전되어 있고 국내시장이 작은 경우에는 타당성이 떨어진다고 볼 수 있다[김종식, 1996].

던닝[Dunning, 1993]은 다국적 기업의 활동이 포터의 모델에서는 간과되고 있음을 지적한다. 다국적 기업은 포터가 제시하고 있는 네 가지의 국내 요인 뿐만 아니라 해외 요인에 의해서도 영향을 받게 되며 이와 같은 다국적 기업의 활동은 다시 국내 산업의 경쟁력에도 영향을 미치게 된다는 것이다. 뉴질랜드 기업의 경쟁력을 연구한 카트 라이트[Cartwright, 1993]는 국내요인 뿐만 아니라 해외요인도 국제경쟁력을 결정하는 주요한 변수임을 보여주고 있다. 기업이나 시장의 국제화가 진전될수록 국내요인 뿐만 아니라 해외요인 까지도 얼마나 잘 활용할 수 있는가가 기업의 국제경쟁력에 커다란 영향을 미치게 된다고 할 수 있다. 따라서 국내의 요인을 활용하여 다른 기업이 갖지 못한 경쟁우위 요소를 만들어 내는 것이 기업의 경쟁력을 결정짓는 관건이 될 것이다. 국내요인 뿐만 아니라 해외요인 까지 활용할 수 있도록 하는 것이 바로 국

제경영전략의 역할이라고 하겠다[김종식, 1996].

국제경영전략이 해외시장에서의 가격 및 품질 경쟁력, 시장 점유율의 증대, 애프터서비스 제공, 신제품 개발, 전반적인 국제경쟁력 향상에 커다란 도움이 되는 지를 각각 7점 항목 척도로 측정하였다(강한 찬성=7, 강한 반대=1). <표 7>은 국제경영전략이 국제경쟁력에 미치는 영향력에 관한 회귀분석 결과를 보여준다.

국제경영전략은 표준화 전략과 현지화 전략외에 국제화 전략과 우위화 전략으로 구분하였다. 국내시장이 협소하거나 성장 가능성이 미약하여 해외시장을 개척하려는 것(S5)과 제품수명주기를 연장하기 위해 해외로 진출하려는 것(S6)을 국제화 전략으로 파악하여 이 두 항목으로부터 측정값을 구하였다. 이미 기업이 개발한 지식과 기술을

활용하여 해외시장에서 이익을 확보하려는 것(S7)과 경쟁 우위를 차지할 수 있는 새로운 지식이나 기술을 해외에서의 기업 활동을 통해 습득하려는 것(S8)을 우위화 전략으로 구분하여 이 두 항목을 더하여 측정값을 얻었다.

분석 결과는 경영자들이 표준화 전략과 현지화 전략이 해외시장에서의 가격 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 생각하고 있음을 보여준다<표 7>. 규모의 경제를 활용하여 가격을 낮추거나 현지 소비자의 취향에 맞는 제품을 제공하는 것이 가격 경쟁에서 유리한 위치를 차지하게 한다고 볼 수 있다.

품질 경쟁력에서는 표준화 전략만이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 현지화 전략의 회귀 계수는 음의 부호를 띠고 있어 품질을 향상시키는 데에는

<표 7> 국제경영전략이 국제경쟁력에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

종속변수	가격경쟁력	품질경쟁력	시장점유율	애프터서비스	신제품개발	국제경쟁력
독립변수						
표준화전략	0.0922* (0.0511)	0.1622** (0.0550)	0.1798** (0.0446)	0.0908** (0.4423)	0.1327** (0.0615)	0.1118** (0.0363)
현지화전략	0.1387** (0.0557)	-0.0410 (0.0560)	0.0961** (0.0485)	0.1871** (0.0482)	0.0570 (0.0670)	0.1825** (0.0395)
국제화전략	0.0047 (0.0488)	0.0858 (0.0525)	0.0750* (0.0425)	0.7820* (0.4218)	0.1025* (0.0586)	0.0388 (0.0346)
우위화전략	-0.0021 (0.0481)	0.0120 (0.0518)	0.0378 (0.0419)	0.0023 (0.0416)	0.0993* (0.0578)	0.0507 (0.0341)
상 수	2.6231*** (0.7207)	3.2341*** (0.7757)	1.3108** (0.6279)	1.0303 (0.6234)	1.2653 (0.8663)	1.8315*** (0.5113)
Adjusted R Square	0.1008	0.0834	0.2807	0.2792	0.1502	0.3807
F(4, 101)	3.9433***	3.3884**	11.2416***	11.1663***	5.6386***	17.1352***

주: 1) * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01 2) 표준오차는 괄호안에 표시.

별로 도움이 되지 못함을 보여 주고 있다.

해외시장 점유율의 증대와 애프터서비스의 향상에 국제화, 표준화, 현지화 전략 모두가 긍정적인 영향을 미치고 있다. 현지 시장에 진출하여 규모의 경제를 활용하며 현지 사정에 맞는 기업 활동을 벌이는 것이 양질의 애프터서비스를 제공하거나 해외시장을 확장하는 데에 많은 도움이 된다고 할 수 있다.

신제품 개발에는 국제화, 표준화, 우위화 전략의 회귀계수가 통계적으로 유의하게 나타났다. 신제품을 소화시키기 위해서는 충분한 해외시장을 확보하거나 규모의 경제를 달성할 수 있는 생산량의 확보가 도움이 된다고 하겠다. 기업의 우위지식을 활용하거나 습득하려는 우위화 전략은 당연히 신제품 개발에 도움이 되는 것으로 볼 수 있다.

국제경쟁력에 관한 개별 항목과는 별도로 경영자들에게 국제경영전략이 전반적인 국제경쟁력 향상에 도움이 되는 것으로 생각하는 지를 조사하였다. 분석 결과는 특히 표준화와 현지화 전략이 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다. 기업 활동이나 제품을 현지에 맞도록 조정하거나 최대한도로 표준화를 추구하는 것이 경쟁력 향상에 도움이 됨을 보여 주는 것이라 하겠다.

<그림 2> 표준화 및 현지화에 따른 분류

표준화의 정도	높음	그룹 2	그룹 1
	낮음	그룹 3	그룹 4
		낮음	높음

어떠한 표준화와 현지화 전략의 조합이 기업의 국제경쟁력에 가장 긍정적인 영향을

미치고 있는지를 보기 위해 현지화와 표준화의 정도에 따라 표본 기업을 그룹별로 나누어 조사를 하였다. 표본 기업의 표준화와 현지화의 평균값을 기준으로 양쪽 모두 평균값보다 높은 그룹을 1, 모두 낮은 그룹을 3 등으로 그림 1과 같이 네 그룹으로 분류하였다<그림 2>.

매출액으로 본 기업 규모는 그룹 1 기업의 평균이 년 2888억원으로 가장 작고, 그룹 2 기업이 6545억원으로 가장 크나 그룹간 규모의 차이는 통계적으로는 유의하지 않게 나타나고 있다<표 8>. 현지 생산법인이나 판매법인을 그룹 2에 속하는 63%의 기업이, 그룹 3의 경우에는 43%의 기업이 운영하고 있으며, 그룹 3 기업의 수출 비중은 32% 그룹 4 기업은 23%이나 이러한 차이점이 통계적으로는 유의하지 않다.

소비자의 이질성이나 무역장벽이 주는 어려움에 대해서는 그룹간 차이가 나타나지 않으나 규모의 경제가 주는 이점에 대해서는 그룹 3과 다른 그룹간에 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 그룹 3 기업들은 규모의 경제가 주는 이점이 다른 기업들에 비해서는 상대적으로 적다고 생각하고 있다.

전반적인 국제경쟁력에 대한 각 그룹간의 차이를 조사한 결과 그룹 1과 3의 평균값은 각각 6.46과 5.30으로 5%의 유의 수준에서 차이를 나타냈다. 그룹 1이 그룹 3보다 국제경쟁력이 더 향상되었다고 생각하고 있으며 그룹 2와 4는 1과 3그룹 중간 정도에 위치하고 있다. 가격경쟁력, 시장점유율, 애프터서비스의 향상에서도 그룹 1과 3은 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 이는 기업 환경에 맞추어 적극적으로 표준화와 현지화를 추구하는 기업이 표준화나 현지화를

제대로 추구하지 않는 애매한 전략을 가진 기업보다 국제경쟁력의 확보에 유리한 지위를 차지할 수 있음을 보여주는 것으로 생각할 수 있다.

더글라스와 윈드[Douglas and Wind, 1987]는 범세계적 경영관에 표준화 뿐만이 아니라 다양한 전략적 선택들이 포함되는 것으로 볼 수 있다고 주장한다. 각국 시장을 별개로 생각하는 것이 아니라 세계시장을 대상으로 제품의 표준화 뿐만 아니라 각국 시장간의 여러 활동을 조정, 통합함으로써 얻을 수 있는 시너지 효과를 최대로 하면서도 각국 시장의 독특성, 소비자 기호의 다양성에 맞추어 전략을 수정할 경우 얻을 수 있는 이점도 충분히 고려할 수 있다고 본다. 효율적인 국제경영전략을 선택하기 위해서는 표준화 및 현지화의 이점을 최대한 활용할 수 있는 다양한 전략적 선택들을 고려할 수 있다는 것이다. 여기에는 순수한 표준화나 현지화 전략 뿐만 아니라 이들을 복합한

다양한 형태의 혼합전략이 존재할 수 있다. 경영자가 국제환경을 어떻게 인식하고 있는가에 따라 국제경영의 효율성을 최대화 할 수 있도록 이러한 전략의 조합중 특정 전략을 선택하는 것이 가능하다고 본다.

그룹 2와 그룹 4 기업들은 각각 표준화, 현지화 전략에 우선 순위를 주고 있으며 그룹 1에 속한 기업들은 범세계적 통합 노력을 기반으로 현지에 맞도록 기업 활동을 조정하려는 전략을 추구한다고 하겠다. 후자는 표준화나 현지화를 별개의 전략 개념으로 나누어 생각하지 않고 이들을 동시에 추구하는 것이 국제경쟁력 향상에 도움이 될 수 있음을 보여주는 좋은 예라고 하겠다.

VII. 결론

한국 제조기업의 경영자들은 기업 활동이나 제품을 현지 사정에 맞게 조정하는 것

<표 8> 그룹별 특성 비교

그룹 평균값	그룹 1	그룹 2	그룹 3	그룹 4	그룹별 차이 유의수준
매출액	2888억원	6545억원	5606억원	4451억원	.8131
현지법인 보유비율	57%	63%	43%	50%	.5278
수출비중	30%	27%	32%	23%	.6045
규모의 경제 중요도	<u>5.49</u>	<u>5.00</u>	4.08*	<u>4.82</u>	.0000
소비자의 이질성	4.75	4.52	4.39	4.60	.6561
무역장벽의 어려움	5.18	4.76	4.58	4.92	.2193
가격경쟁력 향상	<u>5.64</u>	5.42	4.60*	5.00	.0063
품질경쟁력 향상	5.50	5.75	4.93	5.50	.1213
시장점유율 향상	<u>6.00</u>	<u>5.54</u>	4.67*	5.17	.0001
애프터서비스 향상	<u>5.39</u>	<u>4.96</u>	4.07*	<u>5.00</u>	.0001
신제품 개발 향상	5.54	5.46	4.57	5.42	.0503
국제경쟁력 향상	<u>6.46</u>	5.88	5.30*	5.96	.0003
그룹별 기업수	28	24	30	24	

주: *그룹과 밀접 친 그룹은 5% 유의수준에서 서로 다름.

을 가장 우선적인 국제경영전략의 목표로 생각하고 있는 반면 제품수명주기의 연장이나 기업이 가지고 있는 지식이나 기술의 활용에 대해서는 낮은 우선 순위를 주고 있다. 이는 국내시장이 협소하거나 성장 가능성이 적어 현지 환경에 맞는 제품이나 활동 방식을 활용하여 해외시장을 개척하려는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 기업이 가지고 있는 지식이나 기술은 현지에서 활용할 수 있을 정도의 충분한 경쟁우위를 가지고 있지 못한 것으로 추정할 수 있다. 아울러 경영자들은 국제경영전략을 세계적 통합 및 국별 대응의 필요성, 새로운 시장의 확보, 또는 기업특유의 지식과 기술의 활용 및 습득 등의 전략적 목적을 달성하기 위한 것으로 인식하고 있음을 보여준다.

경영자가 생각하고 있는 국제경영전략은 기업의 국제환경과 상당히 밀접한 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 세계적 통합으로 규모의 경제를 누릴 수 있는 환경하에서는 표준화 전략에 대한 필요성을 크게 느끼고 있으며, 적극적으로 현지화 전략을 추구하는 기업은 소비자의 이질성이 클수록 현지화 전략에 대한 필요성을 크게 느끼고 있다. 그러나 소극적인 현지화 전략 추진 기업은 소비자의 이질성 보다는 규모의 경제를 우선적으로 고려하고 있는 것으로 나타났다.

국제경영전략은 기업의 전반적인 국제경쟁력 향상에 도움이 되는 것으로 인식하고 있음을 보여준다. 특히 적극적으로 표준화와 현지화 전략을 동시에 추구하는 기업이 소극적으로 표준화와 현지화를 추구하는 기업보다 국제경쟁력을 더욱 향상시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업 환경에 맞추어 표준화와 현지화를 복합적으로 추구하는 것이 국제경쟁력을 높이는 데에 효과적임을 보여주고 있다.

국제기업 환경, 국제경영전략 및 국제경쟁력과의 상관 관계를 보여주는 분석 결과는 기업의 정책 결정자에게도 다음과 같은 점에서 중요한 의미를 갖는다고 하겠다. 첫째, 기업의 경쟁력 향상에 도움이 될 수 있는 국제경영전략을 수립하기 위해서는 먼저 변화하는 국제기업 환경에 대한 현상 파악과 분석이 이루어 져야 함을 보여준다. 표준화나 현지화 전략을 추구하기 위해서는 통합과 조정이 어느 정도 필요한지에 대한 분석이 요구되며 이를 위해서는 기업 환경에 대한 조사가 선행되어야 하기 때문이다.

둘째, 기업의 경쟁력을 향상시키기 위해 적극적으로 국제경영전략을 활용하여야 할 것이다. 이미 기업이 가지고 있는 특유의 지식과 기술외에 해외시장에서의 활동을 통해 새로운 우위지식이나 기술을 개발하여 경쟁력을 한 걸음 더 향상시키는 수단으로 국제경영을 이용할 필요가 있다. 다른 경쟁 기업보다 더욱 효율적으로 해외활동을 계획, 실행할 수 있고, 새로운 경쟁우위 요소를 창출하는 기회로 활용할 수 있다면 국제경영 능력 그 자체가 기업의 핵심적인 경쟁우위 요인이 될 수 있다.

셋째, 기업 활동을 어느 정도 세계적으로 통합 또는 현지화할 것인지는 둘중의 하나를 택하는 방식이 아니라 각 활동의 특성이나 시장 환경에 맞추어 다양한 형태의 조합을 취할 수 있을 것이다. 규모의 경제나 소비자의 이질성을 고려하여 가능하면 환경에 맞는 표준화나 현지화 전략을 추구하는 것이 경쟁력 향상에 도움이 된다. 그러나 어느 정도까지 통합 또는 현지화를 할 것인지는 기업의 외부 환경이나 내부 사정에 맞추어 결정을 해야 할 사항이라고 하겠다.

그러나 본 논문의 연구결과는 다음과 같은 연구의 한계점을 고려하여 신중하게 해

석되어야 할 것이다. 첫째, 본 연구는 설문지를 통해 기업의 최고 경영자나 국제경영담당 임직원이 국제경영전략이나 국제기업환경을 어떻게 인식하고 있는지를 조사하였다. 이 경우 응답자의 주관적인 판단이 개입될 소지가 많아 기업의 실상보다는 응답자가 가지고 있는 기대 사항이 설문 조사에 반영되었을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 문제점을 보완하기 위해서는 객관적으로 공표된 구체적인 자료를 활용하여 국제경영전략과 국제경쟁력과의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 연구 결과를 일반화하기에는 앞으로의 연구가 더 필요하다. 제조업체 뿐만이 아니라 서비스 산업에 속한 기업이나 다양한 국적의 기업에서도 이와 같은 국제경영전략과 국제경쟁력과의 관계가 성립하는지를 보아야 할 것이다. 또한 시간의 경과에 따른 기업의 내적 및 외적 상황 변화가 국제경영전략과 국제경쟁력과의 관계에 영향을 미칠 수가 있다. 이를 파악하기 위해서는 기업이나 산업에 대한 사례 연구를 통해 기업 환경 변화에 따라 역사적으로 어떠한 국제경영 전략을 채택해 왔고 이러한 전략이 기업의 국제경쟁력에 어떻게 영향을 끼쳤는가를 살펴볼 필요가 있다.

한국 기업의 경영자가 생각하고 있는 국제경영 전략에 대한 개념은 무엇이며 국제경영전략의 선택이 기업의 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여서는 그 중요성에도 불구하고 구체적인 연구 성과를 찾아 보기 어렵다. 결론적으로 본 연구는 이러한 질문에 대한 실증적인 분석 결과를 제시함으로써 국제경영 이론의 발전에 기여할 뿐만 아니라 경영자에게 실질적으로 도움을 줄 수 있는 정책방침을 제시하는 데에도 활용될 수 있을 것이다.

참고 문헌

- 김종식(1996), "國際經營의 역할과 國際競爭力 모델", 국제경영연구, 제7권, pp. 163-189.
- 조동성(1993), 『국제경영학』, 경문사, pp. 451-470.
- 채서일(1991), 『마케팅조사론』, 무역경영사, pp. 187-189.
- Buzzel, Robert D.(1986), "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 102-113.
- Cartwright, W. R.(1993), "Multiple Linked "Diamonds" and the International Competitiveness of Export-Dependent Industries: The New Zealand Experience", *Management International Review*, 33(special issue, 2) pp. 55-70.
- Caves, R. E.(1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Direct Investment", *Economica*, February, pp. 1-27.
- Douglas, Susan P. & Yoram Wind(1987), "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, Winter, PP. 19-29.
- Dunnig, J. H.(1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 9-31.
- (1993), "Internationalizing Porter's Diamond", *Management International*

- Review*, 33(special issue, 2), pp. 7-15.
- Ghoshal, S.(1987), "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, September/October, pp. 425-440.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1985), "Do You Really Have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 139-148.
- _____(1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 63-75.
- Hout, T., Porter, M., Rudden, T. and F. Vogt(1982), "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, September/October, pp. 98-108.
- Hrebiniak, L. G. & C. C. Snow(1980), "Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty", *Academy of Management Journal*, December, pp. 750-759.
- Hymer, S. H.(1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Ph.D. Thesis, MIT, 1960(published under the same title by the MIT Press in 1976).
- Johanson, J. & Jan-Erik Vahlne(1977), "The International Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 23-32.
- Khwandwalla, P.(1976), "The Techno-Economic Ecology of Corporate Strategy", *Journal of Management Studies*, February, pp. 263-278.
- Kogut, B.(1985a), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 15-28.
- _____(1985b), "Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 27-38.
- Levitt, T.(1993), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 92-102.
- Ohmae, Kenichi(1989), "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, March/April, pp. 143-154.
- Ouchi, W. G.(1981), *Theory Z*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Perlmutter, H. V.(1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, January/February, pp. 9-18
- Pfeffer, J. & H. Leblebici(1973), "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", *Social Forces*, December, pp. 268-279.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- _____(1986), "Competition in Global

Industries: A Conceptual Framework", in M. E. Porter(ed.), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 15-60.

_____(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Prahalad, C. K. & Gary Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 79-91.

Prahalad, C. K. & Yves L. Doz(1987), *The Multinational Mission*, New York: The Free Press.

Quelch, Joan A. & Edward J. Hoff(1986), "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 50-68.

Sullivan, Daniel, & Allan Bauerschmidt (1991), "The "Basic Concepts" of International Business Strategy: A Review and Reconsideration", *Management International Review*, 31(Special issue), pp. 111-124.

Teece, David J.(1992), "Foreign Investment and Technological Development in Silicon Valley", *California Management Review*, Winter, pp. 88-105.

Vernon, R.(1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.

Womack, James P., Daniel T Jones, & Daniel Roos(1991), *The Machine that Changed the World*, New York: Harper Perennial.

<부록> 설문지 항목

* 각 항목을 강한 찬성=7, 강한반대=1에 의한 7점 척도로 측정.

1. 국제경영전략의 목표에 관한 항목

- 1) 모든 해외시장에서 팔릴 수 있는 표준화된 제품을 생산, 판매하는 것이 중요한 목표이다.
- 2) 해외시장 확보를 통해 마케팅이나 생산에 있어서 규모의 경제를 달성할 수 있도록 하는 것이 중요한 목표이다.
- 3) 해외에서의 기업 활동을 현지 사정에 맞추도록 조정하는 것이 중요한 목표이다.
- 4) 현지 소비자의 취향에 맞도록 제품을 변형 또는 개선하는 것이 중요한 목표이다.
- 5) 국내시장이 협소하거나 성장 가능성이 적어 해외시장을 개척하는 것이 중요한 목표이다.
- 6) 제품의 수명을 연장하기 위해 해외시장에 진출하는 것이 중요한 목표이다.
- 7) 해외시장에서 이미 개발한 기술이나 지식을 활용하여 기업 목표를 달성하는 것이 중요한 목표이다.
- 8) 해외시장에서 새로운 지식이나 기술을 습득하는 것이 중요한 목표이다.

2. 국제경영 활동을 통해서 얻을 수 있는 경쟁상의 이점에 관한 항목

- 1) 가격면에서 경쟁력을 확보하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 2) 제품의 품질면에서 경쟁력을 확보하는

데에 커다란 도움이 된다.

- 3) 해외시장에서의 점유율을 높이는 데에 커다란 도움이 된다.
- 4) 해외시장에서의 애프터서비스를 제공하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 5) 신제품을 개발하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 6) 전반적으로 국제경쟁력을 높이는 데에 커다란 도움이 된다.

3. 국제경영활동을 통한 규모의 경제의 확보에 관한 항목

- 1) 생산면에서 규모의 경제를 실현하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 2) 유통경로에 있어서 규모의 경제를 확보하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 3) 광고 활동에 있어서 규모의 경제를 확보하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 4) 연구 개발에 있어서 규모의 경제를 확보하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 5) 판촉 활동을 하는데 있어서 규모의 경제를 확보하는 데에 커다란 도움이 된다.
- 6) 원료나 부품의 구매에 있어서 규모의 경제를 확보하는 데에 커다란 도움이 된다.

4. 해외시장에서의 고객의 기호에 관한 항목

- 1) 제품의 성능에 대한 고객의 요구는 나라마다 큰 차이가 있다.
- 2) 고객이 선호하는 제품의 크기는 나라마다 큰 차이가 있다.
- 3) 고객이 요구하는 제품의 포장 방법은 나라마다 큰 차이가 있다.
- 4) 고객이 요구하는 애프터서비스는 나라마다 큰 차이가 있다.

- 5) 신제품의 성능, 품질, 출시시기 등에 대한 고객의 요구는 나라마다 큰 차이가 있다.

5. 무역장벽에 관한 항목

- 1) 관세나 쿼터 같은 무역장벽 때문에 해외 고객이 요구하는 제품을 국내에서 생산하여 수출하는 데에는 어려움이 많다.
- 2) 운송비용이 많이 들기 때문에 해외 고객이 요구하는 제품을 국내에서 생산하여 수출하는 데에는 어려움이 많다.
- 3) 제품의 성능이나 환경에 대한 규제가 각 국가마다 차이가 있기 때문에 해외 고객이 요구하는 제품을 국내에서 생산하여 수출하는 데에는 어려움이 많다.

Korean Managers Perception of International Business Strategy and International Competitiveness

Jong-Shik Kim*

Abstract

The results of the study show that managers of Korean manufacturing firms pursue international business strategy(IBM) to achieve four different objectives: global integration, national responsiveness, market expansion, or development and exploitation of firm-specific knowledge.

IBM is closely related to the international business environment of the firms. When managers think they can exploit economies of scale by integrating worldwide operations, they prefer the global standardization strategy. Managers of firms which implement the localization strategy actively recognize the importance of the strategy more than those of other firms.

IBM helps to improve the overall international competitiveness of the firms. Especially, implementing global standardization and localization simultaneously seems to be useful to strengthen the competitiveness of the firms .

* Professor, Department of Business Administration, Hallym University