

유럽과 일본 다국적기업들의 글로벌소싱 전략간의 유사점과 차이점에 대한 연구

(A Comparative Study of European and Japanese Multinational Firms' Global Sourcing Strategies)[†]

이 상 식*
(Sang-Shik Lee)

요약 본 논문은 글로벌소싱이 빈번하게 이루어지고 있는 유럽과 일본에 기반을 둔 다국적기업들의 미국 내 자회사를 대상으로 글로벌소싱의 목적 및 유사성과 차이점에 대해 조사하는데 목적이 있다. 특히 본 연구는 글로벌소싱을 기업내부에서 구매하는 인소싱(insourcing 혹은 intra-firm sourcing)과 기업외부에서 구매하는 아웃소싱(outsourcing 혹은 inter-firm sourcing)으로 구분하여 각 소싱전략의 중요성을 유럽과 일본의 다국적기업에 대해서 실증적으로 연구하였다.

Abstract During the last decade, global sourcing has been widely practiced by multinational firms. While the importance of global sourcing has grown rapidly, there have been relatively few empirical studies on this issue. Thus, this study empirically investigates the commonalities and differences between European and Japanese multinational firms sourcing patterns. Especially, this study focuses on two dimensions of global sourcing activities: inter-firm sourcing and intra-firm sourcing.

1. INTRODUCTION

최근에 글로벌 경쟁의 심화와 글로벌화에 대한 요구가 증대함에 따라 다국적기업들은 그들의 자원과 역량을 가장 경쟁력있는 국가나 지역으로 재편성하려는 경향을 보이고 있다. 최근 아시아국가들의 경제위기는 사업환경의 변화에 적응하지 못했을 뿐 아니라 글로벌 자원을 적절하게 활용하지 못한데 그 원인이 있다. 특히 신기술의 개발과 적용이 가속화되고 있으며, 제품의 수명주기가 단축됨으로 해서 지구촌에 펼쳐져 있는 다양한 자원의 전략적 활용은 생존을 위한 필수조건이 되어버렸다. 표준화된 제품이 전세계를 지배하는 글로벌경쟁시대에는 핵심부품이나 기술의 확보가 더욱 중요하게 되었다. 이와 같이 글로벌시장에서 경쟁하기 위한 제품과 기술을 개발하고자 하는 다국적기업이 국내의 공급업체 만으로 혹은 기업구조 내의 자회사 만으로는 필요로 하는 모든 부품이나 생산요

소를 획득할 수는 없다. 따라서 많은 기업들은 한 국가의 영역을 벗어나 다수의 국가에 공급기지를 확보하려고 노력하고 있으며, 이를 위해서 부품이나 완제품에 대한 글로벌소싱(global sourcing)을 폭넓게 활용하고 있다.

본 연구의 목적은 글로벌소싱이 빈번하게 이루어지고 있는 유럽과 일본에 기반을 둔 다국적기업들의 미국내 자회사를 대상으로 글로벌소싱의 유사성과 차이점에 대해 알아보는데 있다. 특히 본 연구는 글로벌소싱을 기업내부에서 구매하는 인소싱(insourcing 혹은 intra-firm sourcing)과 기업외부에서 구매하는 아웃소싱(outsourcing 혹은 inter-firm sourcing)으로 구분하여 각 소싱 유형에 따라 유럽과 일본의 다국적기업에 대해서 실증적으로 연구하였다.

2. 글로벌소싱에 대한 선행연구

2.1 글로벌소싱의 정의

수송과 통신수단의 급격한 발전, 디지털경제의 도래와

[†] 이 논문은 1999학년도 경성대학교 학술지원연구비에 의하여 연구되었음.
* 경성대학교 경영학부

글로벌 고객의 등장은 글로벌소싱을 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 글로벌 경쟁요소 중 하나로 인식하도록 강요하고 있다. 1981년 Hefler[2]가 전세계를 대상으로 인적자원, 원자재, 에너지, 그리고 자본의 보다 효과적인 사용으로 글로벌소싱을 처음 소개한 이후로 국가간 구매와 관련된 많은 연구가 있어왔다. 그리고 몇몇 연구자들은 글로벌소싱이 다양한 시장에 진출하기 위해 다른 나라에서 직접 생산기지를 운영하는 것뿐만 아니라 전세계적으로 부품이나 원자재를 구매하거나 조립하는 것 모두를 포함한다고 주장하였다[3, 4]. 따라서 글로벌소싱은 전 세계에 광범위하게 펼쳐져 있는 인적 및 물적 자원, 정보, 그리고 기술과 지식들을 전략적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 향상시키기 위한 방편으로 정의할 수 있다. 즉 원자재와 부품과 같은 유형(tangibles)의 자원과 정보와 지식, 그리고 이미지와 같은 무형(intangibles)의 자원에 대한 구매를 모두 포함하는 광범위한 의미에서의 글로벌소싱을 정의하고 있다.

그러나 무형의 자원을 포함한 연구는 연구방법의 광범위화로 해서 사실상 불가능하므로 대부분의 연구는 부품이나 중간재 등 유형의 자원에 대한 글로벌소싱으로 한정하고 있다. 최근에 Murray, Kotabe and Wildt[5]는 최종제품의 생산이나 조립에 사용하기 위해서 한 국가의 영역을 벗어나 보다 많은 국가에서 부품을 구매하는 것으로서 글로벌소싱을 정의하여 유형의 자원만을 연구대상으로 하고 있으며, 본 연구도 글로벌한 기초에서 행해지는 원자재 및 부품을 포함한 모든 중간재(intermediate inputs)의 구매로 글로벌소싱을 한정하려 한다.

기업이 글로벌소싱을 도입하는 이유에 대한 연구에서 Kraljic[6]은 구매에서의 전략적 시각의 중요성을 가장 먼저 역설했으며, Carter and Narasimhan[7]은 저비용, 고품질, 유연성 증대와 신기술도입을 전략적인 글로벌소싱의 이유로 설문조사를 통해 제시하였다. 기업의 경쟁우위 확보를 위한 요소는 크게 (1) 이익 극대화를 위해 투입과 산출사이의 변환과정을 관리하는 내부역량에 의한 기업에 따른 우위(firm-specific advantage)와 (2) 국가간의 비용이나 품질의 차이에서 기회를 찾는 장소에 따른 우위(location-specific advantage)로 분류하고 있다. 즉, 규모의 경제(economies of scale)와 범위의 경제(economies of scope)의 실현은 기업에 따른 우위의 중요한 원천이며, 국가간 차이점의 활용은 장소에 따른 우위의 중요한 원천이 된다. 각 국가들은 각기 다른 노동, 토지, 원자재 등을 가짐으로써, 요소 비용의 국가간 차이에서 장소에 따른 우위가 발생한다 [Bartlett and Ghoshal, 8]. 자원적 요소의 차이에 더해 통신과 수송시스템, 정부나 공급자와의 연계성, 기업의 노하우 등 경영적이며 사회적 자원의 국가간 차이도 장소에 따른 경쟁우위의 원천이 된다. 따라

서 다국적기업들은 글로벌소싱을 통해서 기업에 따른 우위와 장소에 따른 우위를 동시에 활용함으로써 경쟁력을 제고하려 한다.

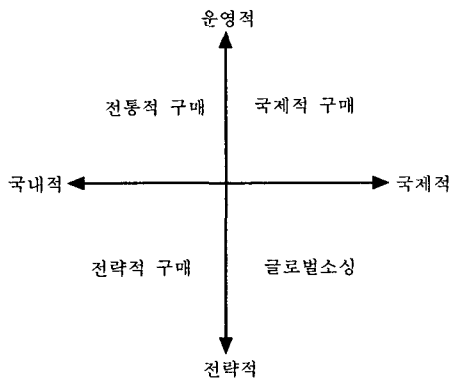
2.2 글로벌소싱의 발전과정

Hefler[2]가 국제적 구매의 3단계 발전과정에 대한 모형을 제시한 이후에 Arnold(1989), Carter and Narasimhan(1990), Monczka and Trent(1991), Swamidass(1993) 등은 전통적인 의미의 구매에서 글로벌소싱으로 발전하는 과정을 연구하여 왔다 [4, 7, 9, 10]. Hefler는 첫째, 단지 필요한 물자나 제품을 공급받기 위한 적절한 공급자를 찾는 것이며, 둘째, 구매자와 공급자간의 제휴관계(joint-venture relationship)를 갖는 것, 그리고 마지막으로 외국에 직접투자(foreign direct investment)를 통해 공급원을 확보하는 것으로 구매의 발전단계를 제시하였다. 이에 더해 Monczka and Trent[10]는 쉽게 획득이 가능하면서 값싼 자원을 모색하던 국내구매 단계에서부터 기업의 경쟁우위전략에 기초한 글로벌소싱전략의 개발과 시행까지 4단계의 발전과정을 제시하였다. Monczka and Trent는 전혀 국외구매를 하지 않는 순수한 국내구매(domestic sourcing)를 1단계로, 국내에서 구매할 수 없는 부품을 외국에서 구매하는 수동적인 국외구매(foreign sourcing)를 2단계로, 기업의 구매전략에 따라 적극적으로 국외시장을 개척하는 국제적인 구매(international sourcing)를 3단계로, 그리고 전세계를 통해 가장 경쟁력이 있는 공급자로부터 구매하기 위해서 세계적 구매 네트워크를 형성하여 기업내의 기능들을 통합하는 글로벌소싱(global sourcing)을 최종적인 4단계로 제시하였다.

2.3 글로벌소싱의 유형

글로벌소싱에 대한 분류로 국가 영역에 따른 분류와 기업 영역에 따른 분류가 있다. 국가 영역에 따라서 크게 국내에서 구매하는 국내소싱과 국외에서 구매하는 국외소싱으로 구분할 수 있다. Monczka and Trent의 연구에서 설명한 바와 같이 국외구매, 국제적 구매, 글로벌소싱은 분명하게 분류되어야 한다. 과거에 구매분야에서 오랜 시간동안 이 개념들을 구분하지 않고 사용하여 왔으나, 기업에서 소싱이 가지는 전략적 중요성에 따라 이를 구분하여 사용해야 한다. <그림 1>에서 보여지는 바와 같이 국제적 구매와 국외구매는 기업의 전략에 기초하지 않고 단지 기업이 속한 국가의 영역 밖에서의 구매하는 행위에 주로 사용하는 반면에 글로벌소싱은 기업의 장기적인 경

쟁우위전략에 기초하여 국내외의 자회사와 다른 기업을 대상으로 전략적인 관점에서 구매를 결정한다는 점에서 차이를 보이고 있다 [9].



<그림 1> 구매전략의 분류

또한, 글로벌소싱은 기업의부에서 자원을 구매하는 아웃소싱(inter-firm sourcing)과 기업내부에서 구매하는 인소싱(intra-firm sourcing)으로 기업영역에 따라 구분할 수 있다. 아웃소싱은 하청계약, 제휴관계, 혹은 독립적인 공급계약들을 통해 구매하는 것을 말하며, 인소싱은 다국적기업 본사나 기업내의 국내외에 퍼져있는 자회사(subsidiaries)들로부터 구매하는 것을 말한다. 본 연구에서는 인소싱과 아웃소싱에 따른 구매의사결정요인의 유사점과 차이점에 대해서 살펴보고자 한다.

2.4 글로벌소싱의 동기와 저해요인

글로벌소싱의 중요성, 장점, 그리고 장벽들에 대해서 많은 연구들이 행해져 왔으며, 이들 연구들은 대부분 단편적인 분석에 치우치는 경향이 많았다. 즉, 글로벌한 운영으로 범위를 확대할 때 구매담당자가 겪게되는 어려움이나 글로벌소싱을 통해 획득할 수 있는 잠재적인 기회 등을 주로 다루었다.

국제적인 관점에서 소싱에 대해 언급한 초기의 연구 중에서 Davis, Eppen, and Mattsson[11]은 구매하는 제품의 유형, 구매자와 공급자의 지리적인 거리, 국수주의(nationalism), 제품 표준화의 압력, 구매자와 공급자의 특성 등을 해외구매와 국내구매를 구별짓는 중요한 요인으로 제시하였다. 그러나, 국내공급자의 선정과 비교해 볼 때, 국외의 공급자를 선정하는 과정은 구매자와 공급자 모두에게 상당히 복잡한 절차와 불확실성을 갖게 한다.

전통적으로 글로벌소싱을 통해 얻을수 있는 장점으로 낮은 비용이 가장 널리 인식되어 왔으나, 낮은 비용은 더 이상 글로벌소싱의 유일한 장점이 아니다[12]. 1984년 Monczka and Giunipero[13]에 의해 행해진 26개의 다국적기업을 대상으로 한 국제적 구매의 요인에 대한 조사에서 가격, 품질, 유용성(availability)이 가장 중요한 요인으로 인정되었다. 특히 낮은 비용이 가장 중요한 요인으로 밝혀졌다.

그러나, 미국내 800명의 구매담당자를 대상으로 한 1991년 조사에서 Min and Galle[14]은 글로벌소싱에서 품질이 가장 중요한 요소이며 그 다음으로 가격과 유용성이 중요함을 강조하였다. 이러한 결론은 80년대와 90년대의 경쟁우위가 가격경쟁에서 품질경쟁으로 이동하였음을 반영하고 있다. 그리고 1993년 Birou and Fawcetts[15]에 의한 최근의 연구에서도 품질과 유용성이 가격보다 중요한 요소로 알려졌다. <표 1>은 글로벌소싱 의사결정의 중요요인들에 대한 중요도에 따른 순위를 시간대별로 제공하고 있다.

이에 더해서 글로벌소싱이 기업의 장기적인 경쟁력 확보에 미치는 중요성은 다른 연구자에 의해서 지지되고 있다. 40개의 선도기업을 대상으로 한 델파이연구에서 Monczka and Trent는 글로벌소싱이 비용과 품질의 즉각적이고 획기적인 향상에 기여하고 있음을 조사하였다. 낮은 비용과 높은 품질에 더해서 글로벌소싱의 활용을 지지하는 요인으로서 제품과 공정기술에 대한 향상, 유연성의 향상, 제품개발시간의 단축, 제품 디자인 향상, 해외시장의 증대 등을 제시하고 있다[6, 16]. 따라서 글로벌소싱은 구매기업의 경쟁우위와 유연성을 향상시키는데 기여하고 있음을 알 수 있다.

<표 1> 글로벌소싱 의사결정요인에 대한 중요도 비교

	Monczka & Giunipero (1984)	Min & Galle (1991)	Birou & Fawcett (1993)
Quality	2 ^a	1	1
Availability	3	3	2
Price	1	2	3
Delivery dependability	5	6	4
Service	6	NA	5
Product Technology	4	4	6
Currency exchange rate	8	NA	7
Leverage with local suppliers	NA ^a	7	8
Export regulations	7	11	9
Local content regulations	NA	8	10
Countertrade obligations	NA	10	11

^a 중요도에 대한 순서를 나타냄.

^b NA: Non-available(자료가 없음)

글로벌소싱의 동기와 장벽에 대해서도 많은 연구가 행해져 왔다. Alguire, Frear, and Metcalf[17]는 글로벌소싱을 추구하는 동기로서 (1)국가간의 차이에서 오는 비교우위, (2)품질, 유용성, 기술 등에 따른 경쟁우위, (3)무역장벽의 회피수단, 그리고 (4)생산의 글로벌화와 글로벌 이미지의 확산과 같은 내부적인 동기유발 등을 글로벌소싱의 주요 동기로 제안하였다. 또한, 글로벌소싱의 장벽은 크게 내부적인 장벽(소량주문, 디자인 변경, 저품질, 관리에 따르는 부대비용, 노사협약)과 외부적인 장벽(핵심기술의 이전에 대한 정부통제, 문화적 차이, 다양한 관세 및 비관세 장벽)으로 보았다.

이에 더해 정시납품의 어려움과 높은 수송비용 등 납기와 관련된 장벽도 강조하였다. 따라서 공급망관리(supply chain management)와 같이 통합된 물류관리와 EDI와 인터넷과 같은 실시간 정보교류를 위한 통신기술의 활용이 증가하고 있다.

반대로 Ohmae[19]는 낮은 수송비용, 디자인과 모델 변경의 편리성, 핵심부품에 대한 높은 유용성 등의 동기를 제시하며 국내구매(domestic sourcing)의 전략적 이점을 강조하였다. 그러나 Porter[20]는 이런 이유로 국내구매만을 추구한다면, 장기적으로 경쟁우위를 잃게 될 것이라고 경고하고 있다. 오늘날 컨테이너선 및 비행기의 대형화와 향상된 수송체제로 수송비용이 지속적으로 낮아지고 있으며, 정보시스템과 통신기술의 획기적인 발달은 통신비용을 급격하게 떨어지고 있다. 따라서 이러한 변화는 국가간의 벽을 넘어서 소싱활동을 통합하는 글로벌소싱의 활용을 증대시키는데 도움을 줄 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구대상의 선정과 자료수집

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 두 단계의 연구대상 선정과정을 거쳤다. 먼저 글로벌 산업을 정의하고, 선택된 글로벌 산업내에 있는 기업을 선정하였다. 따라서 본 연구는 부품의 국가 간 교역이 활발한 글로벌 산업에서 경쟁하고 있는 기업을 대상으로 하고 있다.

글로벌 산업에 대한 많은 정의들 중에서 본 연구는 Morrison [21]의 정의를 사용하고 있다. 그에 따르면, 글로벌 산업은 글로벌 경쟁이 치열하며, 표준화된 제품을 전 세계에 판매하며, 중요한 국제적 시장(국가)에 참여하며, 국제적인 교역이 높은 산업으로 정의하고 있다. 이러한 정의에 따르면 글로벌 산업에 속한 기업은 적어도 글

로벌 소싱전략 중 하나를 취하고 있다고 유추할 수 있다. 글로벌 산업을 찾는 많은 방법들 중에서 본 연구는 표준 산업분류번호(SIC code)를 사용하여 산업기계장비(SIC 35), 전자 전기장비(SIC 36), 수송장비(SIC 37), 계측기기(SIC 38) 등 4개의 산업을 글로벌 산업으로 분류하여 사용하였다.

또한 본 연구는 유럽과 일본에 본사를 둔 다국적 기업들의 미국 내 자회사들의 글로벌소싱 활동에 초점을 두고 있다. 이는 일본 혹은 유럽에 기반을 둔 다국적기업의 미국내 자회사들의 소싱전략과 성과에 대한 기존의 연구들과 같은 조건하에서 연구를 하기 위함이다. 연구대상으로 같은 유형의 기업을 사용하는 것은 본 연구의 결과를 기존의 연구 결과와 비교할 수 있으며, 데이터를 수집하는데 따르는 문제점들도 줄어들기 때문이다. 이에 따라 Directory of Corporate Affiliations: International (1996), Directory of Foreign Manufacturers in the United States (1993), InfoTrack SearchBank (1996) 등의 데이터베이스에서 총 697개의 유럽과 일본의 미국내 자회사들이 본 연구를 위해서 선택되었다.

3.2 수집된 자료의 특성

총 697개의 설문지를 각 기업의 최고경영자(top management)에게 발송하였다. 그 이유는 최고경영자가 기업의 사명과 목표에 적합한 사업전략을 수행할 능력과 지식이 있으며, 특히 기업간의 관계를 결정할 권한이 주어져 있기 때문이다. 총 697개의 설문지 중에서 71개 기업이 잘못된 주소, 생산시설의 폐쇄, 혹은 미국내 외국기업이 아니라는 이유 등으로 실제 회수 가능한 설문지는 626개로 줄어들었다. 이들 626개의 설문지 중에서 101개 기업이 응답했으며 회수율은 16.1%였다. 이 중에서 과도하게 자료를 누락한 표본을 제외한 최종표본은 93개로써 실질적인 응답율은 14.9%였다.

무응답에 대한 편의(bias)를 검토하기 위해 4주 이내에 응답한 기업(53%)과 이후에 응답한 기업에 대해 연간매출액, 모기업의 국가, 제품의 종류 등에 대해 Hotelling T-square 통계로 분석한 결과, 유의한 차이점(p>0.1)이 없었으며, 따라서 무응답 편이는 연구가설을 검증하는데 별 문제가 되지 않는 것으로 보여진다.

응답한 기업의 모기업을 |국가별로 분류하면 일본(31.8%), 영국(23.9%), 독일(19.3%), 스웨덴(10.2%), 기타 유럽국가(14.8%)로 나타났다. 응답자의 지위는 사장(29.67%), 부사장(31.8%), 구매담당이사 혹은 부장(25.0%)으로 조사되어 본 연구의 주제에 대한 충분한 지식을 가지고 있으며, 따라서 제공된 자료의 내용은 신뢰성이 있

다고 판단된다. 또한 모기업의 1995년도 매출액은 일본에 기반을 둔 다국적기업은 200억불 이상이 다수를 차지한 반면에 유럽에 기반을 둔 다국적기업은 50억불 미만이 다수를 차지하는 차이점을 보이고 있으나, 대다수의 기업이 25억불 이상의 연간 매출액을 기록하는 다국적기업임을 보여주고 있다. 산업별로는 산업기계(41.0%)와 수송장비(11.3%)가 다수를 차지하고 있으며, 나머지는 12개의 다양한 산업에 고르게 분포되어 있다.

4. 연구 결과

4.1 소싱전략의 특성

구매한 부품의 어느 정도가 기업구조의 내부에서 구매되었는지 혹은 외부에서 구매되었는지를 조사하기 위해서 총구매액 중에서 인소싱에 지출한 비중을 백분율로 측정하였다. <표 2>와 <표 3>는 미국내 자회사의 구매 유형을 보여주고 있다. <표 2>은 유럽기업과 일본기업 간에 총구매액에 있어서 인소싱과 아웃소싱이 차지하는 비중이 크게 차이가 없음을 보여주고 있다. 평균적으로 총구매액의 30.6%는 기업 구조내에 있는 자회사들에서 구매하는 인소싱이며, 나머지 69.4%는 기업 구조 밖에서 구매하는 아웃소싱으로 나타나고 있다. 그러나, <표 3>을 보면 인소싱과 아웃소싱에 따라서 구매하는 국가의 차이를 보이고 있다. 전체적으로 미국내에서 구매하는 국내소싱(domestic sourcing)은 73%이지만, 인소싱의 경우에는 단지 45.2%만을 국내소싱하며 국외소싱(foreign sourcing)도 활발한 반면에, 아웃소싱인 경우에는 81.6%를 국내소싱에 의존하고 있으며 국외소싱은 미미함을 알 수 있다. 이러한 결과로 인소싱의 경우에는 자국으로부터의 구매에 45.5%를 활용하여 핵심부품에 대해서 기업 집단내에서 생산하여 공유하는 경향을 갖지만, 아웃소싱의 경우에는 수송비용이 저렴한 생산지(미국)에서 있는 많은 기업들로부터 다양하게 구매하는 경향이 있음을 알 수 있다. 한편 <표 3>은 유럽과 일본의 다국적기업간의 소싱 유형의 차이를 보여준다. 전체적으로 글로벌소싱에 있어서 국내소싱의 정도에 유럽기업(77.8%)과 일본기업(62.7%)은 큰 차이를 보이지 않지만, 인소싱의 경우 국내소싱에 의존하는 정도에 있어서 유럽기업(59.7%)과 일본기업(19.1%)은 상당한 차이를 보이고 있다. 이는 다국적기업으로의 역사가 긴 유럽기업은 미국내에 많은 자회사를 갖고 있는 반면에, 일본기업은 무역장벽을 피해 미국내의 판매를 원활히 할 목적으로 미국내에서는 주로 조립생산에만 의존하고 있음을 알 수 있다. 이러한 특성을 분석하여 볼 때, 일본기업은 인소싱인 경우에는 국외소싱을 아웃소싱인 경우에는 국내소싱에 비중을 두는 반면에, 유럽기업은 인소싱과

아웃소싱 모두의 경우에 국내소싱에 높은 비중을 두고 있음을 알 수 있다.

또한, 개발도상국으로의 구매가 인소싱과 아웃소싱의 경우 매우 작은 부분을 차지하고 있는 것은 본 연구에서 구매량이 아니라 구매액을 기준으로 하였다는 점에서 찾을 수 있을 것이다. 특히 인소싱의 경우는 1.2%로 나타나 미국시장에서 경쟁하는 다국적기업들은 저임금을 바탕으로 완제품의 조립을 위해 개발도상국에 자회사를 설립하는 경우는 많이 있으나, 미국내에서의 조립을 위한 부품 생산은 하지 않음을 알 수 있다. 또한 Murray et al.[5]의 연구결과에도 인소싱의 경우 개발도상국으로의 구매가 총구매액에 대해서 2.4%, 핵심부품의 구매에는 0.9%로 나타나, 부품의 구매는 주로 자국내 모기업이나 자회사 혹은 미국내 자회사로부터 구매하는 경향이 많음을 알 수 있다.

<표 2> 총구매액에서 인소싱과 아웃소싱의 비중

소싱 전략	총 구매액에서 차지하는 비중(%)		
	유럽기업	일본기업	전체
인소싱	30.3	31.5	30.6
아웃소싱	69.7	68.5	69.4

<표 3> 유럽과 일본기업의 소싱 유형에 대한 비교

소싱 전략	총 구매액에서 차지하는 비중(%)		
	유럽기업	일본기업	전체
글로벌소싱			
자국으로부터의 구매	13.1	28.4	18.0
미국내에서의 구매	77.8	62.7	73.0
다른 선진국에서의 구매	7.6	6.2	7.1
개발도상국에서의 구매	1.5	2.7	1.9
인소싱			
자국으로부터의 구매	32.3	69.1	45.5
미국내에서의 구매	59.7	19.1	45.2
다른 선진국에서의 구매	7.7	8.8	8.1
개발도상국에서의 구매	0.3	3.0	1.2
아웃소싱			
자국으로부터의 구매	5.6	12.5	7.7
미국내에서의 구매	82.7	78.9	81.6
다른 선진국에서의 구매	9.2	4.4	7.7
개발도상국에서의 구매	2.5	4.2	3.0

4.2 글로벌소싱의 의사결정요인에 대한 연구

선행연구의 결과로부터, 구매의사결정의 중요요인으로 12개의 요인을 추출하였으며, 각 요인이 의사결정에 얼마나 중요한지를 '중요하지 않다'에서 '매우 중요하다'의 7점 척도 Likert 스케일을 사용하였다.

<표 4>는 인소싱과 아웃소싱에 있어서 의사결정요인

의 중요성을 평균값과 순위로 정리하였다. <표 4>에서 보여지는 바와 같이, 두 소싱 유형에 따라 요인들의 중요도에는 많은 차이점이 있음을 알 수 있다. 기업 내부에서 구매를 결정할 경우에 낮은 가격보다는 높은 품질, 신기술의 접근 용이성, 높은 이용가능성, 그리고 장기적인 경쟁력 확보 등이 중요한 요인임을 알 수 있다. 반면에 기업 외부에서 구매할 경우에 품질은 여전히 중요하지만 낮은 가격과 높은 납기신뢰성이 중요한 요인이 된다. 따라서, 인소싱을 추구하는 기업은 높은 기술력을 바탕으로 높은 품질의 부품을 구매하기를 기대하고 있으며, 아웃소싱을 추구하는 기업은 가까이에 위치한 협력업체로부터 정시에 낮은 가격으로 부품을 구매하기를 기대하고 있음을 알 수 있다. 그러므로, 다국적기업은 핵심부품인 경우에는 기업구조 내에서 구매하며 표준화된 부품인 경우에는 기업구조 밖에서 구매하는 경향이 있음을 적시할 필요가 있다.

<표 4> 인소싱과 아웃소싱에 있어서 글로벌소싱 의사결정요인에 대한 중요도 비교

글로벌소싱 의사결정요인	인소싱		아웃소싱	
	평균	순위	평균	순위
Better Quality	6.04	1	5.81	2
Access to advanced technology	5.64	2	5.08	6
Better Availability	5.25	3	5.71	4
Enhanced competitive position	5.10	4	4.99	7
Better delivery performance	5.06	5	5.81	2
Better communication	4.69	6	4.59	9
Better customer service	4.66	7	5.30	5
Lower price	4.63	8	5.95	1
Easy to change product design	4.57	9	4.42	11
Easy to resolve problem	4.46	10	4.46	10
Better geographic location	3.24	11	4.84	8
Helps meet countertrade obligation	3.03	12	2.82	12

<표 5>는 유럽기업과 일본기업 간의 구매의사결정요인의 중요성에 대해 순위로써 비교하고 있다. 인소싱의 경우에 두 기업집단은 크게 차이점을 보이고 있지는 않다. 그러나 'easy to change product design' 요인에서 알 수 있는 바와 같이 일본기업은 유럽기업보다 디자인을 자주 바꾸며 경쟁우위로 디자인의 유연성을 강조하고 있음을 알 수 있다. 아웃소싱의 경우에도 'better geographic location' 요인을 제외하고는 두 집단간에 매우 유사한 경향을 보이고 있다. 이는 일본과 미국간의 지리적인 거리에 기인한다고 볼 수 있다. 즉, 위치에 따른 비교우위를 획득하기 위해서 일본기업은 가까운 지역에 위치한 공급업체로부터 구매에 유럽기업보다 더 많은 관심을 기울이고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 유럽과 일본기업간의 글로벌소싱 의사결정요인에 대한 중요도 비교

글로벌소싱 의사결정요인	인소싱		아웃소싱	
	유럽	일본	유럽	일본
Better Quality	1	1	2	3
Access to advanced technology	2	2	6	8
Better Availability	3	6	7	7
Enhanced competitive position	4	3	4	5
Better delivery performance	5	4	3	2
Better communication	6	10	1	1
Better customer service	7	7	8	9
Lower price	8	8	5	6
Easy to change product design	9	4	11	11
Easy to resolve problem	10	9	10	10
Better geographic location	11	12	9	4
Helps meet countertrade obligation	12	11	12	12

5. 결론 및 토의

본 연구는 유럽기업과 일본기업 사이에 구매의사결정에 있어서 유사점과 차이점 소싱의 두 유형인 인소싱과 아웃소싱에 대해서 실증적으로 조사함으로써 기업의 소싱 전략 수립에 실질적인 정보를 제공하는데 목적이 있었다. 본 연구는 기업의 소싱전략이 단순히 원가나 품질, 유용성에 기초한 구매보다는 기업의 장기적인 경쟁우위전략에 기초한 인소싱과 아웃소싱의 전략적 활용을 제시했다는 점에서 큰 의의를 찾아볼 수 있겠다. 이러한 연구를 통해서 우리 기업들이 나아가야 할 방향을 제시하고, 국제경쟁력을 회복하는 단초를 제공할 수 있다고 여겨진다.

글로벌경쟁과 제품수명주기의 단축과 같은 사업환경의 급변은 우리 기업이 기업집단 내·외의 공급업체와 품질, 가격, 납기 등에 있어서 지속적인 개선을 통해 경쟁력을 확보하도록 요구하고 있다. 특히 표준화된 제품의 대량생산이 아니라 다양한 고객의 요구사항을 신속하게 만족시켜야 하는 대량고객화(mass customization)시대에는 저원가를 달성하면서 속도와 유연성도 갖추어야 한다. 따라서, 장기적인 경쟁력을 확보하고 빠르게 변화하는 고객의 요구에 대응하기 위해서 인소싱의 장점과 아웃소싱의 장점이 적절한 조화를 이루는 새로운 글로벌소싱전략을 구축하는 것이 필요하다.

REFERENCES

- [1] Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and supply management: Trends and changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(4), 2-11.

- [2] Heffler, D. F., "Global sourcing: Offshore investment strategy for the 1980s," *The Journal of Business Strategy*, 2(1), 1981, 7-12.
- [3] Kotabe, M. (1992). *Global sourcing strategy*. New York: Quorum Books.
- [4] Swamidass, P. M. (1993). *Import sourcing dynamics: An integrative perspective*. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 671-691.
- [5] Murray, J. Y., Kotabe, M., & Wildt, A. R., "Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: A contingency analysis," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1995, 181-202.
- [6] Kraljic, P., "Purchasing must become supply management," *Harvard Business Review*, 61(5), 1983, 109-117
- [7] Carter, J. R. and Narasimhan, R., "Purchasing in the international marketplace: Implications for operations," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(3), 1990, 2-11.
- [8] Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*. Homewood, IL: Irwin, 1992.
- [9] Arnold, U., "Global sourcing - An indispensable element in worldwide competition," *Management International Review*, 29(4), 1989, 14-28.
- [10] Monczka, R. M., & Trent, R. J., "Evolving sourcing strategies for the 1990s," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(5), 1991, 4-12.
- [11] Davis, H. L., Eppen, G. D., & Mattsson, L., "Critical factors in worldwide purchasing," *Harvard Business Review*, 52(6), 1974, 81-90.
- [12] Fagan, M. L., "A guide to global sourcing," *Journal of Business Strategy*, 12(2), 1991, 21-25.
- [13] Monczka, R. M., & Giunipero, L. C., "International purchasing: Characteristics and implementation," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(3), 1984, 2-9.
- [14] Min, H., & Galle, W. P., "International purchasing strategies of multinational U.S. firms," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2), 1991, 9-18.
- [15] Birou, L. M., & Fawcett, S. E., "International purchasing: Benefits, requirements, and challenges." *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(2), 1993, 27-37.
- [16] Carter, J. R., & Narasimhan, R., "Purchasing in the international marketplace: Implications for operations," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(3), 1990, 2-11.
- [17] Alguire, M. S., Frear, C. R., & Metcalf, L. E., "An examination of the determinants of global sourcing strategy," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(2), 1994, 62-74.
- [18] Frear, C. R., Metcalf, L. E., & Alguire, M. S., "Offshore sourcing: Its nature and scope," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 38(3), 1992, 2-11.
- [19] Ohmae, K., *Triad power*. New York: The Free Press, 1985.
- [20] Porter, M. E., *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- [21] Morrison, A. J., *Strategies in global industries: How U.S. businesses compete*. Westpoint, CT.: Quorum Books, 1990.



이 상 식

1986 서강대학교 졸업
 1996 미국 브라스카대학교 경영학 석사, 박사학위 취득
 현재 경성대학교 경영학부 경영학 전공분야 재직중, 생산관리 및 경영과학 담당
 관심분야: 글로벌소싱전략, 생산전략, Supply Chain Management, Logistics 등