

## 정보기술을 기반으로 한 글로벌 소싱에 관한 연구

조석현\*

### 요 약

최근 기업들의 주요 관심사는 세계적 통합활동과 지역활동과의 올바른 균형을 이루기 위한 적합한 사업 활동 장소를 발견하고자 하는 것이다. 본 논문은 정보기술을 통하여 글로벌화가 가능할 것이라는 연구검토 안을 제시한다. 자료 수집 과정에서 글로벌화가 되기 위해 노력하는 지역에 초점을 맞추고 있고 경험적인 증거를 바탕으로 글로벌화에 대한 자료수집을 수행하는 것은 그리 바람직하지 않다는 것을 보여주고 있다. 결과적으로 글로벌화에 역행하는 제한요인들이 존재할 수 있으며 이들을 부문별로 분류할 수 있다. 즉 지리적 제한 요인, 관계적 제한 요인 그리고 환경적 제한 요인들이다. 여기서는 이러한 요인들을 감소시키기 위한 정보 기술의 역할을 분석하며 그리고 이와 관련된 사례 연구에 대하여 제안하고자 한다. 정보 기술은 지리적 및 관계적 제한 요인들을 줄이기 위해 사용될 수 있다. 그러나 환경적 제한요인에는 영향을 미치지 않는다. 그러나 후자의 제한요인의 범위가 향후 미래에는 보다 더 두드러지게 나타날 것으로 예측된다. 그러므로 정보기술은 세계적 통합으로 발전하는 글로벌화 쪽으로 균형을 맞추어 나갈 것이며 이러한 과정에서 새로운 문제점이 발생할 것으로 예상된다.

### 1. 개요

새로운 정보 기술은 폭 넓게는 기업들이 글로벌화를 추진하는데 있어서 주요한 역할을 수행할 것으로 판단되며 또 한편으로 인터넷의 발달로 마치 세계가 서로의 경계가 없는 것처럼 범세계적으로 글로벌화 되어가고 있다. 그러나, 현실적으로 대부분의 기업들은 지역 파트너들과 지역 환경에서 여전히 운영되고 있다<sup>1)</sup>. 결과적으로 기업의 글로벌화에 정보기술이 미치는 영향은 지대하며 글로벌화를 촉진시킨다는 단순한 개념을 넘어서 본 논문을 정리하는데 초점을 두어 글로벌화에 미치는 구조와 이에 대한 정보기

술의 역할을 분석하는 데에 집중한다. 그리고 글로벌소싱 전략은 시험단계로 설정하였다.

기업들이 가장 바람직하다고 생각할 경우 가능한 소싱에 대하여 전세계적으로 검색하여야 하는 것을 제안하였다<sup>2)</sup> 하지만 모든 공급이 세계적이기는 어려우며 그중 하나의 이유는 종합적인 사업 전략이 지역 공급 전략과 호환이 가능한 것일 수 있다. 비록 글로벌소싱 전략이 종합적인 사업 전략과 호환이 가능하다 할지라도 그러한 소싱 전략은 글로벌화의 제한요인들의 발생으로 적절하지 않으며 이러한 소싱 전략이 진공상태로 존재하는 것이 아니라 종합적인 사업 전략에 의하여 부분적으로 이루어지는 것에 관심을 가지는 것이 중요하다.

이를테면 비용차원에서의 제품 차별화와 같은

\* 평택대학교 경영학부 부교수

1) Rangan, 2000

2) Quinn & Hilmer, 1994

종합적인 사업전략은 실행 가능한 소싱 전략 단위로 제공한다. 그러나, 사업 전략은 본 논문에서 추구하는 것보다 더 높은 수준의 분석이 요구되며 분석의 수준은 특히 국제적인 면모와 소싱 전략 수준이다. 본 논문에 제시된 주요 문제는 어떻게 정보 기술이 글로벌 소싱에 있어서 이러한 제한요인들을 극복하는 가이다.

본 논문은 글로벌화에 있어서 두 가지의 다른 견해를 강조하고 있다. 즉 하나는 전세계적 통합에 초점을 맞추는 것과 또 다른 하나는 지역 특성에 초점을 맞추는 것이다. 이러한 두 가지 견해는 마찬가지로 글로벌적인 소싱의 범위에 따라 다르게 반영된다. 일부 기업들은 지역 소싱<sup>3)</sup>에 대하여 유리한 입장들을 강조하는 반면에 다른 한편에서는 글로벌 소싱<sup>4)</sup>에 대하여 논하고 있다. 다음절에는 경험적인 근거를 바탕으로 이 두 가지의 견해를 반영하고 있다. 예를 들면, 전세계적 통합에 집중해야 한다는 요구와 지역 통합환경을 개선하기 위한 요구들간의 균형을 조절하는 것이다. 이러한 균형을 결정하는 요인들의 범주는 지리적 요인과 관계적 요인 그리고 환경적 요인들을 들 수 있으며 정보기술이 이러한 요인들을 변화시키는데 있어서 어떠한 역할을 하는가를 분석하는 것이다. 그리고 예로서 두 기업의 사례를 제시하고 결론은 글로벌화의 요구 증가에 관련된 몇 가지의 관리적 수요를 전개할 것이다.

## II. 글로벌화와 지역화

예상하는 바와 같이 기업이 글로벌화에 따라

구별될 수 있으나 이것이 지역의 중요성에 관한 것과는 일치하지 않을 수 있으나. 한가지의 전망은 사업모형의 집적화 경향과 글로벌화에 대한 고려로서 “글로벌화에 대한 견해”를 언급할 수 있다. 그러나 기업들이 글로벌화로 만 사업 접근을 시도한다는 것은 보다 회의적이다. 즉, 글로벌화의 일환으로서 세계적 통합이 유일한 모형이거나 또는 우수한 모형이라고 하는 것은 다소 부정적이지만 제품 및 공급에 있어서 지역화 된 계층구조를 구성하여 그 중요성을 살리고 활용하는 것은 곧 지역적 통합이라고 할 수 있다<sup>5)</sup>.

글로벌화가 세계적 통합으로 나아가는 길이라는 견해는 지난 20년 동안 강한 힘을 얻었으며 세계적인 상표를 확보한 몇 개의 대표적인 회사 맥도널드, 코카콜라, 등의 회사들은 소비자의 동질성을 회사전략에 반영하여 경계선이 없는 세계화를 사업지표로 삼은 것이 그 대표적인 것이다. 그 때 이후, 글로벌화는 일반 연구 논문지 뿐만 아니라 사업 잡지에까지도 매우 넓게 소개되었다<sup>6)</sup>. 그동안 글로벌화의 제안자들은 하나의 국가에서 또 다른 국가로의 수송 및 국가간의 전달 비용, 그리고 규모의 이익 및 과잉 공급을 줄이는 데에만 몰두하고 있다는 것을 지적하고 있다. 국제무역 제도의 자유화의 발전으로 국가의 경계선을 가로질러 사업을 하는 것이 더욱 용이해지고 있다. 더욱이, 몇몇 기업들은 그들의 제품을 상호 교환하기 위하여 한 국가에서 다른 국가로의 국가간의 소싱이동을 허용하는 범위에서 그들이 보유한 제조 능력을 포함하여 상호 협조하기 시작했다.

지역적 통합에 대한 견해에 대해서도 지지하는 많은 전문가들이 있다. 이들은 세계화의 여

3) Nishiguchi, 1994

4) Kotabe(1992)

5) Prahalad & Doz, 1987

6) Karimi & Konsynski(1991)

러가지형태에 관한 자료를 분석하고 그리고 지역적 통합에 관한 개발이 세계화보다 더 우선해야한다는 견해로서 글로벌화는 항상 긍정적이고 유리한 것만이 아니라고 결론을 짓고 있는가 하면 기업들이 그들의 활동들을 글로벌화할 때, 지역 거래 활동가들과의 연결이 끊어질 수 있다고 주장하고 있다. 여기서 그들이 강조하는 것은 지역 연결이 공동 하부구조나 혁신적 성취를 달성할 수 있는 충실한 방법이 될 수 있다고 한다. 지역 산업에 있어서 지역적 통합환경을 통하여 기업들이 공급업체들로부터 얻어진 규모경제를 서로 밀접하게 위치한 지역으로부터 이익을 얻을 수 있다고 주장하는 학자도 있다<sup>7)</sup>.

기업은 그들의 고객이 서로가 근접해 있으면 운송비용은 상당한 폭으로 내려갈 수 있으며 또한 노동력 확보의 용이성을 위해 공동출자 된 시장이 가까운 곳에 위치하도록 개발할 것이다. 이 경우 종합대학처럼 대중 자산의 능률적 공동사용, 동일지역 내에 있는 경쟁회사들과의 지식의 공유, 경쟁으로부터 과잉투자 효과를 얻을 수 있다. 지역적 통합은 지역간의 경계를 허물고 공급원의 통합이 상호 보완적이거나, 근거리 내에 외부 공급업체들과의 통합된 관련조직을 만드는 것이 가능하다는 것을 제안하고 있다. 따라서 세계적 통합과 지역적 통합에 관한 검토는 상호 배타적인지 아닌지가 여전히 토의되고 있다<sup>8)</sup>.

만약 다국적 기업이 세계의 통합과 지역 통합을 모두 이루려고 시도하여 그것이 성공할 경우 지역적 통합의 모순을 극복할 수 있었다. 유사한 지적이 과거에 여러 번 지적된바 있으나 경험적인 지식을 바탕으로 분석하여 보면 지역적 통합이나 세계적 통합을 이루는 것이 경영차원

에서 혁신적인 전개를 요구할 수 있다. 본 논문에서는, 국가적 소싱 전략에 적용된바와 같이 정보기술 도구들의 효과를 검증하고자 한다.

개발 도상국을 포함하여 세계의 모든 주변국가들에 속해있는 기업들은 공급업체들과의 상호 거래를 수행하는데 있어서 글로벌소싱 관례를 채택하고 있다. 이들이 국가간의 경계를 가로질러 통합하고 있으며 그렇게 함으로서 보다 효율적인 공급의 연결고리를 생성하고 있다. 어떤 위치에서든지 가장 최선의 가능한 공급원들을 결합시키므로 해서 기업들은 세계적인 제품을 만들 수 있다<sup>9)</sup>. 그러나 또 한편으로는 지역적 통합을 지지하는 자들도 있다. 즉, 지역통합 망에서는 기업과 공급자 및 소비자들과의 관계가 상호 신뢰를 바탕으로 이루어지며 공급업체들과의 상호 협력관계는 서로가 물리적으로 멀리 떨어져 있는 것이 아니라 서로가 가까이서 인간적으로 서로를 알고 있으므로 협력이 최대로 이루어질 수 있는 특성이 있다. 반면, 글로벌화는 국가간의 경계를 넘어 발생하는 활동들을 기능적으로 상호 합하는 것과 국제활동의 증가이며 글로벌 소싱전략 구현이 가능하다<sup>10)</sup>.

글로벌 소싱은 전세계에 걸쳐서 구입조달이 이루어지는 협력과 통합의 형태라고 말할 수 있다. 국가간의 소싱에서부터 글로벌 소싱에 이르기까지의 이동은 기업이 서로 다른 국가와의 통합적 소싱 과정을 요구한다. 기업의 상호 소싱망의 형태는 국가간의 경계를 넘어 기능적 통합에 이르기까지 다국적 기업들이 세계적 통합과 지역적 통합을 균형있게 이루는 형태라고 볼 수 있다.

7) Grabher, 1993

8) Bartlett &amp; Ghoshal, 1989

9) Quinn &amp; Hilmer, 1994

10) Bartlett &amp; Ghoshal, 1989

### III. 공급 기반의 글로벌화

소싱의 글로벌화 단계를 접근하는 경험적인 연구의 수는 매우 적다<sup>11)</sup>. 그러나 몇 가지 국가적 수준의 연구물 자료에 근거할 수 있다<sup>12)</sup>. 표 1은 세계화의 단계를 평가하는 연구자료를 요약하고 있으며 이 자료는 글로벌소싱에 관련된 높은 수준의 글로벌화와는 다소 일치하지 않는 면이 있으나 글로벌화의 평가척도의 낮은 정도를 0% ~10%로 그리고 10-20%를 중간정도로 규정하고 있다. 본 연구의 내용을 보면 글로벌화의 증대를 상당히 요구하고 있다<sup>13)</sup>. 표에서는 공급원의 세계적 분포가 동질성이 없다는 것을 보여주고 있다. 자국내의 기업들 간에는 그들 자신

이 속해있는 국가 경계선 내에서 운영하는 기업들이 자국 내의 소싱을 적용하고 있으므로 국가 내의 소싱이 유리하다는 것을 보여주고 있다. GDP 표준에 의하면 큰 국가일 수록 보다 더 광범위한 단계까지 국내 공급에 의존하는 것처럼 보인다. 또한 기업들은 그들이 속해있는 자국으로부터 문화적 거리가 적은 국가들로부터 공급자들을 우선적으로 찾는 경향이 있다는 것을 증명했다<sup>14)</sup>.

결과를 통하여 보면, 미국 내에 있는 일본기업들이 미국 내에 있는 유럽 기업들이 유럽을 이용하는 것 보다 더 많이 중요한 정보를 이용하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 일차적으로 해외에 있는 일본 기업들은 그들 자체의 기존 네트워크에 의존하여 소싱을 수행하고 있으며

<표 1> 소싱 기반의 정량적 연구의 종합

연구분야	기업 및 장소명	국내	국제	지역
국가경제의 입.출력표	미국 국내	80%	20%	-
	일본 국내	94%	7%	-
	프랑스 국내	65%	45%	-
	독일 국내	65%	35%	-
	영국 국내	64%	36%	-
	캐나다 국내	50%	50%	-
2,000기업과 18,000개의 자회사에 대한 자료	미국내(1997)	94%	6%	-
	미국내(1982)	92%	8%	-
156개 기업	일본 국내	98%	2%	-
	프랑스 국내	92%	8%	-
	스위스내 국내	8%	92%	-
	베네룩스 국내	39%	61%	-
43개의 유럽기업과 28개의 일본기업	미국내 유럽기업	37%	14%	49%
	미국내 일본기업	54%	4%	42%
	미국내 유럽기업	47%	12%	41%
43개의 유럽기업과 28개의 일본기업	미국내 유럽 및 일본기업	30%	6%	64%
	미국내 유럽 및 일본기업	89%	6%	5%
73개의 유럽기업과 21개의 일본기업	미국내 유럽 및 일본기업	86%	6%	8%
	미국내 유럽 및 일본기업	16%	10%	74%
149개회사	한국 국내	85%	15%	-

11) Dunning, 1993

12) Kotabe, Murray & Javalgi, 1998

13) Kotabe & Swann, 1994

14) Min & Galle, 1991

이 네트워크가 실패할 경우에 지역적 소스 사용을 한다는 개념을 가지고 있다. 미국 기업들은 세계적인 기반에서 운영하고 있으며 일본 기업들은 다른 지역에서도 그들의 기존 운영방법을 그대로 적용하려고 시도하고 있고 유럽 기업들은 유럽 공동체 내에서 다중 국내 전략 적용을 시도하고 있다.

## IV. 소싱의 기능적 통합

국가간의 기능적 통합은 국경을 넘어 문화의 장벽을 뛰어넘어서 공급업자들을 관리하고 상호조정이 가능함을 암시하고 있다. 표 2에서는 기업들이 이 노력을 통합한 유형 몇 가지 요약하고 있다. 소싱의 공간적 통합은 집중화된 국제적인 공급 부서, 국제적인 구매 사무실 또는 세계적으로 통합된 소싱 망을 통하여 이루어질 수 있다. 이러한 것은 두드러진 것처럼 보이지 않으며 대부분의 기업들은 기존의 국내 소싱의 연장으로서 국제적 공급의 확장에만까지 운영 처리를 하는 것으로 나타난다.

## V. 종합검토

소싱전략이 아직까지는 그렇게 세계적으로 진행된다고 볼수 없다. 비록 몇 개의 기업들이 부분적으로 국가간 소싱이 이루어지고 있지만 국제적인 소싱기반이 그리 지배적인 상황이라고 볼 수 없다. 더우기 국경을 넘어서 국가간의 통합은 실제적으로 그리 활발히 진행되고 있지 않고 있으며 지금까지 진정한 글로벌 소싱전략을

구현하고 있는 기업은 극히 드물다. 그러나 연구 결과는 몇 개 기업들의 국제적 소싱사례는 시스템차원에서 경쟁이득을 얻는 데에 노력을 기울이고 있다. 어떤 기업들은 국제적 소싱을 중단하는데가 있는가 하면 일부는 매우 열정적으로 활발히 참여하고 있는 산업과 기업들도 있다. 예를 들면 전자 산업은 글로벌 소싱에 매우 적극적인 반면 기계산업은 지역 망에 치우쳐 있는 실정이다<sup>15)</sup>. 분명한 것은 글로벌 소싱은 비용과 이익측면에서 매우 큰 변화를 일으키고 있다. 그러나 세계의 곳곳에서는 낮은 가격의 제품들이 경쟁력을 이끌어 내지 못하고 있으며 또한 국가간의 경계를 넘어서 그 지역의 노동력과 협력을 거의 이끌어내지 못하고있는 실정이다. 여기에 제시한 오래된 자료로 무슨 결론을 내리기에는 무리이며 특히 글로벌 소싱에 관한 최근 자료의 부족으로 글로벌 소싱의 상태를 파악하기는 어렵다. 전문가들의 관심사는 효과를 낼 수 있는 글로벌소싱 보다는 효과적인 글로벌 소싱에 대한 조건에 관심이 크다.<sup>16)</sup> 이러한 관심의 이동은 어떤 형태이던지 간에 글로벌 소싱이 바람직한 것 만으로 설명되어질 수는 없다는 것이다. 비록 글로벌 소싱이 보다 분명하고 중요하다 할 지라도, 글로벌 소싱 과 지역소싱 계층구조는 상호공존을 계속할 것이다. 그러나 분명한 것은 전문가들이 좀처럼 글로벌화와 지역화를 동시에 집중하지 않는다는 사실이다. 그렇다면 글로벌 소싱에 관해서만 초점을 맞추는 것이 아니라 글로벌 소싱과 지역 소싱의 계층구조를 어떻게 균형있게 유지하며 향후 글로벌 소싱을 어디까지 확장해 나갈 것인가 하는 것이 과제이다.

15) Lane & Bachmann, 1996

16) Kotabe, 1998

## Ⅵ. 글로벌 소싱에 대한 3가지 유형의 제한요인

거래에 있어서 대부분의 항목의 생산비가 국가별로 다를 수 있으며 만약 생산비만이 문제가 될 경우 다른 곳에서의 생산비용이 유리한 국제적 소싱 기반을 사용할 것이며 그로벌 통합<sup>17)</sup> 쪽으로 유도한다. 그러나, 공급자와의 계약을 설정하고자 하는 결정은 시장이 불완전하기 때문에 거래를 발생시키는 부분은 비용을 발생하므로 국제적인 거래비용은 보다 높게 된다. 그리고 구매자와 공급업자가 서로 다른 장소에서의 거래는 국제적인 거래 비용을 증가시킬 것이다. 글로벌 소싱을 할 것인지 아니면 지역 소싱을 할 것 인지의 결정은 상호 비교 검토하여 전체 비용차원에서 유리한 곳으로 내려질 것이다. 그리고 거래비용에 있어서는 국내에서 국제적 공급 결정을 할 수 있을지의 의문이 생긴다. 국제적이라는 의미는 문맥상으로 거래비용에 관계되는 요소가 3가지 범주로 즉, 지리적, 문화적 그리고 경제적 거리로 언급되어질 것이다<sup>18)</sup>. 이러한 범주들이 글로벌 소싱의 제한 요인으로 작용하며 이들은 원칙적으로 상호 배타적이다. 지리적인 요인은 단순히 어디에서 어디까지라는 질문과 관련이 있으며, 환경적인 요인은 예를 들어서 구매자와 공급자와의 주위에서 일어난 일들과 관련이 된다.

그림1은 3개의 범주에 대해 종합적인 견해를 제공한다. 첫 번째 범주는 지리적인 범주와 관련이 되며 이것은 어떻게 구매자와 공급업자와의 사이에 지리적으로 어떠한 유통구조를

가지고 있는 가이다. 사람과 상품은 불완전하게 이동이 이루어지며 소위 물리적 유통비용이 분명히 지리적으로 관련된 비용중 한 부분이다. 즉, 이들은 선형적으로 거리와 관련이 적을 수도 있고 클 수도 있다. 그 예로서 물류와 공급 그리고 글로벌소싱 정책<sup>19)</sup>에서의 적기 배송 방법은 어려움이 증가한다. 그리고 추가로 발생할 수 있는 비용은 원거리에서 발생하는 정보교환으로 인한 조정비용이 포함될 수 있다. 예를 들면 사업 과정에서 상호 조정하는 비용이다. 이로 인하여 발생하는 배송 기간의 지연은 제품의 가치나 제품의 유행에 따른 가치를 하락시킬 수 있으며 마케팅 및 제품 그리고 구매기능과의 사이에 조정 문제가 지리적 거리로 인해 발생한다. 지리적인 문제로 인해 발생할 수 있는 또 다른 사례는 시차에 따른 문제이다. 이것은 상호 공동 업무에 제한 요소로 작용하고 있으며, 일반적으로 물리적인 거리가 크면 클수록 운송과 조정 비용에 대한 비용부담 증가를 초래하게 된다.

두 번째 범주는 구매자-공급업자와의 관계에 있어서 문화적 차이로 인하여 발생할 수 있는 것을 예상할 수 있다. 즉, 구매자와 공급자와의 관계는 두 당사자들 사이에 비대칭적인 정보로 연관되어있으며 이것은 경제학의 정보와 경제행동 이론에서 폭 넓게 제시되고 있다. 개인과 조직은 정보를 상호 교환하고 저장하고 감시하는 그들의 능력에 있어서 제한이 따르며 또한 이러한 것으로 인하여 불확실하고 불안정하게 알려진 정보가 발생될 수 있고 공급자와 구매자간의 상호 정보교환에 있어서 문화적 기반에서의 차이, 언어적 차이 그리고 상호 다른 비즈니스 응용 등으로 인하여 품질 표준의 변화 및 공급자의 제품공급에 관련된 정보의 결핍으로 나타난

17) Prahalad & Doz, 1987

18) Luostarinen, 1989

19) Scully & Fawcett, 1994

〈표 2〉 경험을 바탕으로 글로벌 소싱기능의 통합 정도

표본	소싱의 유형에 따른 투자
135명의 미국 구매 관리자 조사	66%: 사용자 조직(분산) 35%: 협동구매(집중화) 10%: 기업과 개인과의 무역 11%: 자회사의 구매 8%: 공동 협력파트너의 구매 부서
국제 소싱에 참여하고 있는 141명의 구매관리자 조사	38.1%: 구매단위에 배정된 구매자 34.1%: 제조 책임자 10.3%: 해외 구매 사무실 10.3%: 수입 중개자 7.9%: 무역 회사 7.1%: 외국인 자회사 4.8%: 수입상 0.8%: 주 무역기관
56개의 기 사용된 외국 자원의 구매를 담당하는 97명의 관리자.	49.1%: 구매자와 공급자사이에 직거래 41.8%: 공급자의 미국책임자 5.5%: 외부 무역회사 3.6%: 국제 구입 사무실 4.1%: 면대면 1.9%: 자동 주문 시스템

자료처: Idea Group Publishing, 2002

다.20) 일반적으로 구매자들이 국제적으로 그들이 거래하고 있는 모든 공급업자들에 대하여 그렇게 좋은 개념만을 가지고 있지는 않을 것이다. 이와 마찬가지로, 특수한 문화에 대한 불충분한 지식은 국제적 정보교환에 장애가 될 수 있으며 거래 상대와 능률적이고 원활하게 통신하지 않을 경우 상호 관계성 설정에 어려움이 따르게 된다. 즉 거래 상대자 상호간에 서로를 잘 알지 못할 때는 상호 신뢰를 쌓기가 어려운 것이다. 이러한 장애요인을 극복하지 못할 경우 기업들은 그들이 지역적인 계층구조의 틀 안에서 머무르게 될 것이며 기업들은 국제적인 공급업자들에게 노출되지 않게 될 것이고 만약 그들이 노출된다고 하더라도 지역을 초월하여 공급자를 선택할 것 같지 않다. 이러한 경우 물론, 구매 회사가 외국에 직접 투자하여 제조 망을 글로벌화 함으로서, 이러한 문제를 유연하게 대처 할 수도 있다. 그러나 분명한 것은 두 개의

기업이 문화적 차이로 서로 상호 친밀감을 느끼지 못하면 못할수록 구매자와 공급자와의 비용 차이는 더 커질 것이다.

셋째 마지막 범주는 구매자 와 공급자와의 사이에서 환경적 차이를 들 수 있다. 이와 같이 서로의 다른 환경을 파악하고 모든 분야에 있어서 이에 대비한 검토 비용이 발생하게된다. 그리고 이러한 현상은 일반적으로 외국환경에 대한 고려사항이며21) 또한 이러한 경쟁 환경을 구성하는 비즈니스 요소와 제도적인 요소가 포함된다. 정치적인 불안정, 규정 및 제도, 민족주의적인 태도, 관세 장벽, 무역 규정, 뿐만 아니라 지역환경 특성에 따른 윤리적인 기준 등으로 인하여 발생하는 제도적 환경의 요소들이다. 예를 들어서 통화 환율 변동이 소싱결정에 영향을 주는 비즈니스 환경의 일 부분이지만22) 이러한 것은 비즈니스 시스템에 있어서 환경적 차이로 인

20) Min, LaTour & Williams, 1994; Scully & Fawcett, 1994

21) Kostova & Zaheer, 1999

22) Min et al., 1994

하여 발생하는 요인으로 인하여 기업의 소싱 전략에 영향을 미친다<sup>23)</sup>. 일반적으로 환경의 차이가 크면 클수록 거래비용은 커지며 기업은 소싱 전략에 있어서 어려움에 직면하게 된다.

위에서 언급한 바와 같이 이러한 세 분야의 범주는 지역소싱과 글로벌소싱과의 균형을 결정하는데 있어서 주요한 역할을 한다고 생각된다. 만약 세 개의 범주에 해당하는 것이 소싱 전략 수립에 있어서 그 중요성이 크다면 전략적 의사 결정을 위한 활동에 있어서 심각한 제한 요인으로 작용할 것이다. 이에 따라서 그 제한요소의 범위를 글로벌 소싱 전략수립에 있어서 다음과 같이 제안할 수 있다.

가. 제안 1: 지리적, 관계적, 환경적인 차이에 대한 크기와 중요성은 글로벌소싱에 대비하여 지역소싱의 실행범위를 결정한다.

글로벌소싱이 지역소싱보다 유리할 때 이러한 상황에 직면한 기업들은 대처방안에 있어서 다소 차이점이 있다. 이러한 지리적, 관계적, 환경적 차이들이 아주 미미하거나 그리 중요하지 않을 경우 기업들은 글로벌 소싱을 선택할 것이며 지역소싱과의 차이에 관련된 비용변동 발생에 초점을 맞출 것이다. 특히 이러한 경우에 정보기술이 이러한 차이를 어떻게 극복하느냐에 있다.

제한 요인들을 설명하기 위하여, 두 기업의 간단한 사례 연구를 제시하고자 한다. 두 기업 모두 국제시장에서 잘 알려진 기업들이다. 그러나 글로벌 소싱에 있어서 정보기술의 효과를 시험하는 데에는 적용하지 않았다. A사는 외국 가구를 전문으로 하는 기업이고 또 다른 B사는 오랜 전통을 가진 국내 자동차 기업이다. 이 두 사례 모두 이들 기업들이 직면하고 있는 정보기

술 사용과 관리의 유형에 있어서 글로벌 소싱이 증대하고 있다. B사는 자동차 생산을 위하여 복합적인 노력을 하고 있다. 자동차는 모두 주요한 변경사항 없이 세계적으로 서로 다른 시장에 판매할 수 있는 단일 플랫폼을 구성하고 있다. 그러나 국제적으로 두 개의 독립된 소싱 시스템으로 운영되어 소싱 기능의 통합이 되지 않는 상태였다. 그러나 이 자동차 회사는 유럽과 북미조직을 가동하여 소싱을 가능하게 하였으며 국내 소싱과 적절히 혼합하여 수출지역의 제품은 수출지역 내에서 그 지역 공급자로부터 소싱하여 제품을 생산 공급하였다. 따라서 유럽 제품일 경우 북미의 부품은 15%정도 내외로 공유하였고 그 나머지는 거의 유럽 내에서 부품을 조달하여 공급하였다. 그리고 A사의 경우는 50개국 이상의 국가에 공급자로부터 단일 소스 관계를 개발하여 스칸디나비아로부터 45%, 서유럽으로부터 30%, 동유럽으로부터 5%, 그리고 나머지 10%는 자국 내에서 조달하였다. 이러한 국제적인 공급 네트워크의 규모를 구성함으로써 보다 낮은 비용으로 높은 품질의 제품공급이 가능하게 되었다. 그리고 A사의 경쟁기업은 대부분 현지 회사들이지만 A사는 소싱을 다양한 국가와 수행하면서 또한 소싱을 수행하고 있는 몇 개의 국가에 무역회사를 운영하고 있다. 이 경우 글로벌 소싱과 국제무역이 가능하게 하는 것은 바로 정보기술을 통하여 이들의 글로벌 소싱을 가능케한다는 것은 분명한 사실이며 소싱 활동에 있어서 매우 중요한 역할을 하는 것으로 설명될 수 있다.

## 6.1 지리적 제한 요인

정보 및 통신 기술의 역할을 시험하기 위한 글로벌 소싱에 있어서 분명한 제한 요인은 구매

23) Britain and Germany see Lane & Bachmann, 1966



자와 공급자와의 사이에 지리적 장소이다. 친술한 바와 같이 제한 요인은 물리적인 분포에 따른 비용을 포함할 뿐만 아니라 거리에 대한 지리적인 이면에는 글로벌화 과정의 조정비용이 포함될 수 있다. 글로벌 소식의 주요 요인 중에서 거리에 대한 물리적인 분포는 국가간의 글로벌화에 대한 면을 띄고 있으며 글로벌화 과정의 조정은 기능적인 통합적인 면을 나타낸다고 할 수 있다. 글로벌화에서 있어서 정보통신 기술은 연료와 운송 인력과 같은 직접 경비를 줄일 수 있으며 한편으로 전자문서, 상품의 추적, 적합한 재고계획을 통하여 정보에 관련된 운송비용을 감소시키는데 매우 큰 도움이 될 것이다. 이것이 의미하는 바는 총 운송비는 정보통신기술의 사용증가에 따라서 감소한다는 것을 암시한다. 총 운송비용은 공급기반의 글로벌화에 주요한 제한요인으로 작용한다.

기능적 통합은 사업과정의 실질적인 조정이 요구되며 일반적으로 정보통신 기술이 조정 비용을 감소시킬 수 있는 주요한 변화를 기대할 수 있다<sup>24)</sup>. 예를 들면, 미국 꽃 수입자들은 네델란드 꽃 경매장에서 자주 구매를 한다. 구매와 동시에 꽃들은 즉시 공항으로 수송되어 비행기로 운송이 되며 이들은 미국에 도착하자마자 동일한 영업일정에 맞추어 가능한 한 신선도를 유지하면서 판매할 수 있다. 이러한 것이 실행 가능한 전제 조건은 경매 및 꽃 제배자들과 구매자들 사이에 전자문서교환 연결이 가능한데 있으며 따라서 보다 좋은 물류관계의 구성이 가능해야 한다. 네델란드인 꽃 산업에서 인터넷 꽃 경매는 정보통신 기술에 있어서 또 다른 유리한 장점을 설명하고 있다<sup>25)</sup>. 인터넷 꽃 경매 시스템은 꽃을 물리적인 검사를 하지 않기 때문에

구매자에 대한 거래 비용이 줄어들고, 구매자는 보다 큰 시장의 투명성 때문에 구매에 있어서 보다 유연한 구매가 가능해진다. 결과적으로 구매자는 다른 시장의 구매자와 거래하는데 있어서 그들의 구매전략에 보다 유통성을 부여할 수 있다. 이와 마찬가지로, 전자문서교환은 거리를 초월하여 물류과정의 조정이 보다 용이하기 때문에 연속적인 보급 정책의 적용이 가능하다<sup>26)</sup>. 이러한 모든 것이 정보통신 기술로 통하여 기능적 통합의 증대가 발생한다. 앞서 소개한 A사인 경우도 세계 전역에 걸쳐 퍼져있는 공급처를 관리하기 위해 전자 링크들을 사용하고 있다.

정보통신 기술은 화물의 이동상태의 추적 및 납기의 계획을 수립하는데 도움을 제공한다. 공급자들은 적기에 주문 날자에 맞추어 조달이 가능하기 때문에 A사인 경우는 시장 거래에 지연이 없이 신속한 접근을 유지할 수 있었으며 상품이 미리 포장된 형태로 규격에 따라 들어오고 고객은 가정에서 최종 조립된 완제품에 대한 것을 확인할 수 있다. 따라서 상품의 중간 보관을 위한 회의 활동이 요구되지 않는다. B사인 경우 자동차 프로젝트에서, 외부 공급업자들이 주요한 임무를 수행하였다. 공급업자들의 참여는 글로벌 검색을 통하여 선출되었고 선호도에 대한 계층을 조사하여 적용 가능하였다. 즉, 유럽은 선적을 우선으로 하는 것을 선호하고 미국은 제품 선택에 대해 우선으로 선호한다는 사실들을 적용하였다. 결과적으로 글로벌 공급 체인은 설계와 납기에 있어서 정보의 신속한 교환을 유지하는 것으로 나타났으며 이는 B사의 글로벌화는 정보기술에 의해서 가능했었다. 이러한 접근은 B사로 하여금 전세계에 걸친 규모로 최상급의 부품 공급을 제공하는 소수의 공급업자들로 가능하게 하는 데에 도움이 되었다<sup>27)</sup>. 그리고 유

24) Malone, Yates & Benjamin, 1987

25) Van Heck & Ribbers, 1998

26) Lee, Clark & Tam, 1999

럽과 미국사이의 성공적인 글로벌 통합을 달성하기 위하여 영상회의와 같은 정보통신 기술에 과거보다도 더 많은 무게를 두고 있다는 것이다. 영상회의가 없이는 많은 여행과 시차로 인하여 대형 자동차 프로젝트를 만드는 것은 불가능하였을 것이라고 생각된다. 상기에 언급한 바와 같이 예시한 A사와 B사는 거리에 따른 비용을 줄이기 위해 정보통신 기술을 사용함으로써 그들이 보다 국제적인 공급자를 활용하여 제품의 품질과 서비스의 품질을 향상시킴으로서 기업의 경쟁력을 높이는 것이 가능함을 확인하였다.

나. 제안 2 : 정보기술은 향상된 기능적 통합뿐만 아니라 더 많은 글로벌화를 가능케 함으로써 글로벌 소싱에 있어서 지리적인 제한요인을 개선 할 수 있다.

## 6.2 관계적 제한 요인

제한 요인들 중에서 두 번째 범주에 해당되는 구매자와 공급업자사이의 관계적 요인을 다루고자 한다. 글로벌 소싱에 있어서의 두 가지 요인에 이어, 글로벌화 양상을 다룬 제한 요인들을 구분하면 구매자-공급업자 관계들, 그리고 기능적 통합에 관련된 제한 요소들, 공급자들의 국제적 관련 계층구조의 내부적 경영에 관련된 것들이다. 정보통신 기술은 구매자와 공급자가 일반적으로 연결이 되어있지 않을 때 상호연결을 제공함으로써 서로간의 검색에 관련된 비용을 줄인다<sup>27)</sup>. 정보통신 망 즉 인터넷 웹이나 전자링크로 이루어진 시장의 특성은 서로가 상호 알지 못하는 공급업자들과 구매자들을 상호 연결시켜주는 기능을 수행한다. 글로벌적으로 공급

자와 구매자를 문서적으로 연결함으로써 구술언어로만 연결된 관계설정에 비해 매우 용이하다. 이처럼, 정보 기술을 이용함으로써 공급업자들의 공동출자 자금이 다양해지고 그리고 보다 많은 공급자가 구매자의 주문에 상호 경쟁할 수 있다는 의식의 발전으로 소싱의 범위가 글로벌하게 확장해 나간다. 기능적 통합 측면에서 정보기술을 사용함으로써 통신의 표준을 얻을 수 있으며 표준화된 통신의 사용을 통하여, 언어 및 사업의 관행 등의 차이로 인하여 발생하는 문제들이 줄어들게 된다. 만약 여기서 문제가 발생한다면 영상회의나 인터넷 상에서 작업 공간의 공유와 같은 기술이 보다 빨리 이러한 문제점을 해결하고 충격을 줄여주어야 한다. 국경을 넘어 통합이 발생할 수 있는 용이함은 조직이 보다 계층화되어지고 통합화되어지는 방향으로 기업을 구동하게 할 것이다. 정보통신 기술분야에 좀더 신중하게 투자를 함으로써 글로벌 소싱과정을 보다 유연성있게 관리할 수 있으며 조직의 의사결정이 집중화되었을 때 분산효과를 제공함으로써 정보기술을 통한 소싱이 기능적 통합으로 확장될 수 있다<sup>28)</sup>.

위에서 언급한 A사는 공급자와 함께 효과적으로 통신을 하기 위하여 영상통신망을 연결하여 공급자와 영어를 사용하여 통신함으로써 설계에 관한 정보 등은 통신망을 통하여 토론하고 교환하였다. 새로운 기술은 영상통신을 이용하여 제품을 시각적으로 활용하는 것이 가능하며 새로운 기술은 상품의 시각적인 판단을 부가할 수 있도록 함으로써 외국 지사와 본사가 정보통신망으로 연결되어 글로벌하게 통합이 가능하다. B사 역시 국가간의 국경의 장벽을 넘어 글로벌적 통합이 중요하다는 기본 정신을 바탕으로 글로벌 엔지니어링 프로젝트를 수행하였으며

27) Dick Fite, CDW27 supply supervisor

28) Barua, Savindran & Whinston, 1997

29) Pinsonneault & Kraemer, 1993

통신망을 통하여 외부공급자와 충분한 정보교환이 가능하도록 정보통신 기술 망을 구성하여 전자매일 시스템 뿐 아니라 실시간 다중 통신을 수행하였다. 또한 정보매일 시스템 문제를 해결하기 위해 통신 네트워크 구성을 위한 컴퓨터 시설에 집중투자를 실행함으로써 생산의 글로벌 규모에 있어 운영상의 수를 감축할 수가 있었다. 이와 같이 A사와 B사는 운영상 글로벌 사용을 증대 시켰으며 정보기술을 사용함으로써 기존에 발생했던 제반문제 해결관리가 가능했다.

- 다. 전제조건 3: 정보기술은 개선된 기능통합과 마찬가지로 보다 글로벌화를 가능케 함으로서 글로벌 소싱에 관계적 제한요인을 줄인다.

### 6.3 환경적 제한요인

공급기반의 글로벌화가 환경적 요인들에 의해서 제한되는 것은 일찍부터 주목되어온 사실이다. 외국 기업들에 대한 환경적 요인들을 다루기란 그리 쉬운 일이 아니다. 즉, 경우에 따라서 환경적 요인을 변경하고 바꾸는 것이 어렵고 불가능하다. 어떤 특수한 국가에서 사업수행의 위험을 전달하기 위해 정보기술을 사용할 수 있는 반면에 그러나 위험을 줄이는 데는 도움이 되지 않을 수도 있다. 그렇지만, 예를 들면 비록 외국 기업이 무역규정에 영향을 받을 수 있는 곳에 예외적인 조건이 일어난다손 치더라도 정보통신망을 통하여 상호 협상하고 면대면 접촉을 더 많이 수행할 수 있다고 생각한다. 만약 기업이 이러한 환경적 조건에서 어떠한 큰 변화를 가져올 수 없다면 정보기술은 공급자와 구매자와의 사이의 관계가 글로벌화 하는 과정에 영향을 미치지 않을 것이다. 정보기술이 세계적 통합이

가능한 특별한 하부구조를 개선하기 위한 위치에 있지 않으며 통화변동의 범위에도 어떠한 영향을 미치지 않을 것이다. 이러한 의미는 글로벌 소싱이 환경의 제한을 받는다는 의미이며, 정보기술이 이러한 환경을 그렇게 혁신적으로 변경할 수 있다고는 볼 수 없다.

A사는 과거 10 여년 전에 몇몇 비정치 조직들의 통제하에 있었으며 글로벌 소싱에서 공급자가 속해있는 국가로부터 공급자의 어려운 작업조건에 주체적인 기능을 수행하였으며 미성년자의 노동력도 사용하였다. 공식적으로 미성년자 노동은 금지되었지만 비용 삭감을 위해서 본사로부터 강한 압력 때문에 미성년자들도 공급자의 업무에 참여케 하였다. 본사는 그러한 실제 상황을 깨닫지 못하고 이러한 일들을 반대하였다고 진술하였다. 분명하게, 몇몇 다른 국가들은 본사가 속해있는 국가보다 그들의 노동 정책들을 유지하는데 있어서 그리 엄격하지 않으므로 A사는 그것 때문에 비난을 받지 않았다. 그래서 A사는 글로벌 소싱을 시작한 이래 비평을 받은 것 중 하나는 먼 거리로부터 공급자들을 감시하고자 노력했던 것이다. 왜냐하면 본사에서 공급자가 속해있는 작업현장에서 일어나는 일들을 확인할 수 없었기 때문이다. B사인 경우는 자동차 부품의 약 90%은 아주 동일하지만 그러나 차이점은 미국과 유럽이 소싱과정을 차별화 함으로서 요구된 소자의 공통성을 달성하기에는 어려움이 있었다. 더군다나 지역 조건과 규정은 제품의 많은 변경을 강요하였다. 한 예로서 문제의 대부분은 B사인 경우 북미 시장을 겨냥하여 제품을 다시 설계하여야만 된다고 요구 되었으며 이는 글로벌 소싱에 있어서 하나의 걸림돌로 작용하게 되었다. 이처럼 A사와 B사인 경우는 글로벌 시스템이 처리할 수 없는 요인이 바로 지역적 환경이라는 점을 확인하게 되

었다. 이러한 상황에서 정보통신 기술은 이러한 지역화를 달성하는데 약간의 도움이 될 수도 있는 것 같다.

라. 제안 4 : 정보기술이 글로벌 소싱의 환경적 제한요인들을 변경할 수 없다. 따라서 글로벌화 및 기능적 통합 내지는 이들을 변경할 수도 없다.

국제적인 공급 기반을 가지고 있는 기업들은 복합적인 환경을 다루어야만 한다. 왜냐 하면 기능적 통합은 조직이 글로벌 화되면 될수록 더 복잡하게 되므로 정보기술을 사용함으로써 글로벌 소싱전략에 있어서 유연성을 증대시킨다. 그러나 정보기술을 사용하는 것이 환경적 제한요소는 바꾸지 않기 때문에 유사한 환경 하에서 정보기술의 사용률이 높으면 높을수록 보다 많은 글로벌화 소싱을 적용하게 된다. 역설적으로 정보기술을 사용하는 것은 기업으로 하여금 소싱이 글로벌화가 되도록 도와줄 것이다. 그러나 한편으로는 환경적 요인을 관리하기 위한 새로운 필요형태의 요구가 발생하게 될 것이다. A사의 경우는 정보기술 도구를 사용하여 공급기반의 글로벌화를 증대시켰다. B사는 공급기초와 생산 과정을 글로벌화하였다, 여기에 정보기술은 글로벌화의 주요역할을 하였다. 당시 B사가 당면한 문제로는 지역의 법규내용과 무역 쟁점들에 관련된 것이었으며 특별히 국제 표준과 지역 시장 조건에 관련된 것이었다. 이러한 쟁점들을 피하기 위하여 그들의 전략을 변경하였다. A사와 B사는 어떻게든 그들의 글로벌 소싱의 범위를 증가시켰다. 그러나 이경우 새롭고 다른 부가적인 관리적 요구사항들이 발생하게 되었다. 정보기술은 몇 가지 문제를 해결하기 위해 다중형태의 회의를 통하여 문제의 해결점을 찾게 되

었으며 어려운 문제점을 풀도록 새로운 방법을 생성하게 되었다.

마. 제안 5 : 정보기술 사용의 확장은 글로벌 소싱에 있어서 환경 제한 요인들에 관련된다.

## Ⅶ. 결론

경험적 연구에 의한 점점은 소싱이 지금까지 주로 단일지역 또는 두 개의 지역 정도이므로 글로벌적인 것으로 나타난 것이 아니다. 소싱의 내부적 구조는 글로벌화의 모형에 잘 부합되지 않으므로 적절한 견해는 지역소싱과 글로벌소싱과의 사이에 적절한 중간 구조의 소싱 전략으로 판단된다. 이것은 지금까지 언급한 세 가지 범주에서 공급자와 구매자 사이에 의하여 결정되며 이러한 범주는 지리적인 관계와 관계적 요인 그리고 환경적 요인이다. 구매자와 공급자 사이에 환경의 차이는 얼마나 크며, 이러한 차이가 제품에 어떠한 영향을 미치며 중요한지에 대하여 검토적용 함으로서 특별한 전략의 유연성을 가질 수 있다. 정보기술은 구매자-공급자 관계 내에 위치하거나 지리적으로 관계된 기능적 통합과 공급기반으로 글로벌화에 대한 제한요인을 감소시키는데 적절한 방법이 될 수 있다고 할 수 있다.

그러나 정보기술이 글로벌 소싱에 있어서 환경적 제한 요인에 영향을 미치지 않으므로 글로벌 소싱의 정도가 증가하면 할수록 기업들은 이러한 제한 요인에 실질적으로 직면하게 된다는 것을 확인할 수 있다. A사와 B사에 대한 사례 연구를 통하여 이러한 모든 전제사항들을 확인

하였다. 글로벌 적으로 소싱을 수행할 때 이러한 환경적 제한 요인을 어떻게 처리하느냐 하는 대처방안이 기업의 주요 관리능력이라고 할 수 있으며 향후 글로벌화에 어떻게 대처 하는가에 대한 관리기법을 개발하고 연구하여야 할 것이다. 향후 연구되어야 할 사항은 정보시스템이 통합된 소싱기능을 어느 범위까지 수행할 수 있으며 글로벌 소싱 관리구조에 적합한가에 관해서이다. 관리는 글로벌 통합이 제공하는 소싱기능에 초점을 맞출뿐 만 아니라 지역적 소싱에 관한 것에도 동일하게 적용하여야 할 것이다.

A사의 사례는 공급자들이 몇 가지의 문제로 어려움에 부딪쳐 있는 것을 보여 주었다. 외국 기업들인 경우 윤리적이고 규정적인 요구가 현지 기업들보다 대체로 더 크게 요구되기 때문에, 다국적인 조직적 복잡성을 증가시킨다. 이러한 것들을 관리하기 위해서는 정보시스템 도구들이 보다 넓은 범위를 관리할 수 있는 기능을 가져야만 한다. 연구적인 차원에서 이러한 정보시스템은 글로벌적인 경영방법과의 상호 작용을 무난히 수행할 수 있는 기능을 보유해야 함으로 매우 흥미로운 관심의 대상이 되며 상호 정보교환을 향상시키게 될 것이다. 이러한 정보기술을 통하여 글로벌 소싱을 수행할 경우 공급자와 구매자와의 사이에 거래비용도 줄일 수 있는 새로운 방법이 등장하게 될 것이다. B사인 경우 정보기술을 통하여 상호 정보교환을 향상시키고 거래 비용도 일부 줄일 수 있었음을 확인하였다.

결과적으로 글로벌 소싱에 대한 경험적 검증은 지역 망에는 그다지 중요치 않으며 어떤 사항에서 지역망이 중요한 것인지가 의문을 자아내고 있다. 본 논문은 글로벌 소싱에 관한 제한 요인들에 대한 분석을 하고 이 중에서 환경적인 제한 요인의 분석결과 이에 대한 지속적인 연구가 있어야 할 것으로 생각되며 소싱에 있어서

지역적 소싱과 글로벌 소싱에 상반되는 견해는 계속될 것으로 사료된다. 그리고 향후 인터넷 시대를 맞이하여 글로벌 소싱에 대한 기대가 증가될 것으로 예상되므로 이에 대한 지속적인 연구가 되어야 할 것이다.

## 참고 문헌

- Buckley, P. J., & Pearce, R. D. (1979). Overseas production and exporting by the world's largest enterprises: A study in sourcing policy. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 9-20.
- Cantwell, J., & Santangelo, G. D. (1999). The frontier of international technology networks: sourcing abroad the most highly tacit capabilities. *Information Economics and Policy*, 11(1), 101-123.
- D'Cruz, J. R., & Rugman, A. M. (1993). Developing international competitiveness: The five partners. *Ivey Business Quarterly*, 58(2), 60-72.
- Frear, C. R., Metcalf, L. E., & Alguire, M. S. (1992). Offshore sourcing: Its nature and scope. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28(3), 2-11.
- Grabher, G. (1993). *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge.
- Guinipero, L. C., & Monczka, R. M. (1990). Organisational approaches to managing international sourcing. *International Journal*

- of Physical Distribution and Logistics Management, 20(4), 3-12.
- Handfield, R. B. (1994). US global sourcing: patterns of development. *International Journal of Operation and Production Management*, 14(6), 40-51.
- Karimi, J., & Konsynski, B. R. (1991). Globalization and information management strategies. *Journal of Management Information Systems*, 7(4), 7-26.
- Kenney, M., & Florida, R. (1995). The transfer of Japanese management styles in two U.S. transplant industries: Autos and electronics. *Journal of Management Studies*, 32(6), 789-802.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kotabe, M. (1992). *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*. New York: Quorum Books.
- Kotabe, M. (1998). Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies. *Academy of Management Executive*, 12(4), 107-119.
- Kotabe, M., Murray, J. Y., & Javalgi, R. G. (1998). Global sourcing of services and market performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 6(4), 10-31.
- Kotabe, M., & Omura, G. S. (1989). Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: A comparison. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 113-130.
- Kotabe, M., & Swann, K. S. (1994). Offshore sourcing: Reaction, maturation and consolidation of U.S. multinationals. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 115-140.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17(3), 365-395.
- Lee, H.G., Clark, T. & Tam, K.Y. (1999). Can EDI benefit adopters?. *Information Systems Research*, 10(2), 186-195.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Levy, D. L. (1995). International sourcing and supply chain stability. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 343-360.
- Levy, D. L., & Dunning, J. H. (1993). International production and sourcing: Trends and issues. *Science, Technology and Industry Review*, 13(December), 13-59.
- Luostarinen, R. (1989). *Internationalization of the Firm: An Empirical Study of the Internationalization of the Firm with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision-making*. (3rd ed.). Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*,

- 30(6), 484-497.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization*. London: MacMillan.
- Min, H., & Galle, W. (1991). International purchasing strategies of multinational U.S. firms. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(3), 9-18.
- Min, H., LaTour, M. S., & Williams, A. J. (1994). Positioning against foreign supply sources in an international purchasing environment. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 371-382.
- Monczka, R. M., & Trent, R. J. (1991a). Global sourcing: A development approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2), 2-8.
- Monczka, R. M., & Trent, R. J. (1991b). Evolving sourcing strategies for the 1990s. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(5), 4-12.
- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Wildt, A. R. (1995). Strategic and financial implications of global sourcing strategy: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 181-202.
- Nishiguchi, T. (1994). *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Ohmae, K. (1990). *The Borderless World: Power and Strategy in the Global Marketplace*. London: Collins.
- Pinsonneault, A. and K.L. Kraemer, (1993). The impact of information technology on middle managers. *MIS Quarterly*, 17(3), 271-292.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: The Free Press.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rangan, S. (2000). The problem of search and deliberation in international exchange: Microfoundations to some macro patterns. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 205-222.
- Rugman, A. M. (2000). *The End of Globalization*. London: Random House Business Books.
- Scully, J. I., & Fawcett, S. E. (1994). International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm. *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 39-46.
- Swamidass, P. M., & Kotabe, M. (1993). Component sourcing strategies of multinationals: An empirical study of European and Japanese multinationals. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 81-99.

## A Study on Global Sourcing Based on Information Technology

Suk-Whan Cho\*

### Abstract

A key concern at these days is where to find a suitable location for their business activities, bearing in mind that they must find the right balance between global integration and local responsiveness. This article suggests that globalization may be enabled by Information Technology. It focuses on the sourcing process, an area where globalization is often claimed to be the case. Re-examination of empirical evidence shows that global sourcing is not as generally predominant as is claimed. Consequently inhibitors to global integration exist and these inhibitors are classified into three categories: geographical, relational and environmental inhibitors. The role information technology plays in reducing these inhibitors and formulate propositions that are then illustrated in two case studies. Information technology is proposed to reduce the geographical and relational inhibitors, but it will have no effect on environmental inhibitors. However, the latter category of inhibitors will become more prominent in the future. Information technology thus shifts the balance towards global integration, but simultaneously creates new problems in managing internationalization.

---

\* Professor, Dept. of Business Administration, Pyung-Tak University.