

輸出貿易에서 多國籍마케팅으로의 轉換의 必要性*

潘 柄 吉

<目 次>

- I. 머릿말
- II. 多國籍마케팅의 目標
- III. 多國籍企業化의 마케팅을 포함한 經營上의 理由
 - (A) 多國籍企業의 定義와 生成動機
 - (B) 經營上의 理由
 - (가) 마케팅 인센티브
 - (나) 生産인센티브
 - (다) 財政的인센티브
 - (라) 全般管理上의 인센티브
 - (C) 多國籍企業으로서의 制約
- IV. 輸出貿易에서 多國籍마케팅으로의 轉換過程
 - (A) 轉換에 대한 戰略的 意思決定
 - (B) 多國籍마케팅으로의 轉換에 따른 마케팅機能 및 組織上의 變化
- V. 外國企業體를 통한 輸出의 潛在性과 問題點
- VI. 맺는말

I. 머릿말

이 글은 우리 나라의 企業界가 오늘 날까지 海外運營(foreign operations)의 주축으로 삼아 온 輸出貿易으로부터 multinational operations context 下에서 多國籍마케팅(multinational marketing)으로 하루 속히 轉換(shift)해야 한다는 필요성을 강조하는데 목적이 있다. 이러한 필요성은 이미 몇몇 마케팅 敎授들에 의하여 강조된 바 있으므로 學界에서 著者가 처음으로 그 필요성을 강조하는 것은 아니다.¹⁾ 著者는 다만 좀더 다른 觀點에서 강조하고자 하는 것 뿐이다. 물론 이와 같이 그 轉換의 필요성을 계속 강조해야만 하는 이

筆者：西江大學校 經商大學長

(1) 安台鎬, 「國際마케팅論」, 博英社, 1971, pp.17-18, 39-46.

* 이 연구 논문은 西江大學校 敎授研究 補助費를 받아서 완료한 것입니다. 大學側에 감사드립니다.

유는 우리나라 學界, 政府機關, 企業界 등이 그 轉換 必要의 절박성을 인식하지 못하고 있거나 인식하고 있다 하더라도 각기 다른 分野에서 충분히 實現에 옮기지 않고 있는 오늘날의 現狀 때문이다.

이 글에서 우리 나라의 企業이 輸出貿易에서 多國籍마케팅으로 시급히 轉換할 것을 說明하기 위하여 다음의 순서로서 小課題를 다루고자 한다. : ①多國籍마케팅으로의 轉換에 따른 追求目標; ②多國籍마케팅으로의 轉換을 수반하는 多國籍企業化의 經營上의 理由; ③輸出貿易에서 多國籍마케팅으로의 轉換過程; ④우리 나라 輸出貿易 實際의 多國籍마케팅 目標達成을 위한 不充分性; ⑤外國系 多國籍企業을 통한 우리 나라 企業 輸出活動의 잠재성과 問題點 등.

이 時點에서 著者が 이 글에서 채택하고 있는 多國籍마케팅의 뜻을 명확히 해둘 필요가 있다. 著者は 多國籍마케팅이 export, export sales, export marketing 등의 概念과 實際面에서 相異하면서도 同意語로 빈번히 相互交換적으로 사용되고 있는 모순성을 지적하고 싶다. 多國籍마케팅을 제외한 위의 述語들은 홈 컨트리(home country)에서 生産된 製品을 爲主로 하여 海外市場에 輸出販賣내지 마케팅하는 활동을 뜻한다고 著者は 해석하고 싶다. 따라서 이들의 活動을 海外市場에 대한 involvement面에서 國內生産製品의 infrequent exporting내지는 regular exporting에 限定된다고 볼 수 있으며 managerial marketing concept에 의거한 海外市場을 상대로 하는 systematic marketing은 우리나라 企業으로서는 드문 일이라 하겠다.

한편 international marketing과 multinational marketing은 著者로서는 根本적으로 同意語로 사용될 수 있다고 본다. 이 두 述語는 性質上 international business와 multinational business를 根本적으로 同意語로 사용하는 것과 비유할 수 있다.²⁾ 그럼에도 international marketing보다 multinational marketing을 著者が 사용하는 이유는 다음과 같다. 첫째로는 semantic 문제로서 international의 “inter”는 “between”이라고 해석되기 때문에 between nations가 되므로 海外市場을 相對로 하는 marketing 活動의 범위가 選定된 國家市場 또는 地域市場에 局限되는 것으로 해석될 수 있기 때문이다. 한편 multinational의 “multi”는 “among many”란 뜻이기 때문에 마케팅 活動은 홈 컨트리와 特定 海外國家市場 또는 地域市場에 局限된 것이 아닌 凡世界(world-side, global)市場을 상대로 遂行하는 것이 된다. 즉 multinational marketing은 법제체를 하나의 市場으로 보고 마케팅 意思決定을 하고 마케팅 活動을 展開하는 것이라고 말할 수 있다. 이것은 海外市場에 대한 marketing outlook의 문제로서 multinational marketing을 著者が 채택하는 둘째 이유가 된다. 셋째 이유는 최근 business나 marketing등에 적용할 때 international보다 multinational이 더욱 流行的이고 광범위 하게 사용되기 시작했기 때문이다.

2) 多國籍企業등 위에 나오는 술어의 풀이에 대하여는 다음을 참조 : 潘炳吉, 「多國의 企業論」, 博英社, 1974, 第2章.

이상과 같은 international marketing과 multinational marketing간의 엄격한 分離는 실제에 있어서 一般人으로서는 어렵기도 하지만 구태여 分離해야 할 論理的 이유가 희박하다고도 할 수 있겠다. 그러므로 論者에 따라서 어떤 述語를 채택 할 것인가는 각자의 재량권에 속한다고 하겠다. 위의 두 가지 述語를 同一視하여 사용하는데 대한 정당성이 없는 것도 아니다. International 또는 multinational marketing은 다 같이 그 전제조건으로서 企業體가 海外市場에서 직접 마케팅 活動을 수행하고 더 발전한 단계에서는 直接海外投資를 통하여 海外 現地市場에서 製造 및 마케팅 活動을 展開하여야 한다. 製造된 製品은 海外 現地市場은 물론 本社國 市場 및 第3國 市場을 대상으로 利益機會를 찾아서 마케팅되어야 한다. 直接投資를 통한 現地市場 生産 및 마케팅 活動이 多國籍(國際)마케팅과 export, export sales, export marketing 등이 다른 主要點이다. 물론 多國籍마케팅을 하는 企業體가 홈 컨트리에서 생산된 製品을 海外市場에서 직접 마케팅(overseas or foreign marketing)을 할 수도 있으며 경우에 따라서는 그러한 生産製品이 多國籍마케팅의 주축을 이룩할 수도 있다. 海外市場에 直接投資를 통한 製造活動을 한다는 것은 合作投資 또는 全所有 子會社 設立에 의한 것이건 간에 特定 企業體의 多國籍化를 의미한다. 이런 점에서 多國籍(國際) 마케팅은 特定 企業體의 海外生産施設을 위한 直接投資를 통한 多國籍化(國際化)에 따라 능동적이고 적극성을 펼 수 있게 된다. 그러나 위와 같은 의미에서의 多國籍企業化가 多國籍마케팅의 하나의 필수조건이라고는 생각하지 않는다.

II. 多國籍마케팅의 目標

多國籍마케팅에 대한 관심과 중요성은 오늘날 세계적으로 일고 있는 競争構造(competitive structure)의 變化와 需要特性의 轉換(shifting demand characteristic), 國際企業 環境의 급격한 變遷에서 비롯되었다고 본다. 따라서 multinational (international) marketer는 이와 같은 諸變化에 적응하여 海外市場에 대한 進出(entry) 및 involvement의 代案的 戰略을 적절히 결정 적용할 필요가 있다. 또한 海外市場에 대한 進出 및 involvement 戰略 중 어떤 하나 또는 混合을 채택하느냐에 따라서 追求하는 目標 역시 根本적으로 달라져야 한다.

世界的 多國籍企業體인 荷蘭의 Philips會社의 副社長은 “Why does a company venture upon international operations?”라는 질문에 대하여 “For strength and profit”이라고 대답한 바 있다.³⁾ 어느 고과서는 multinational

3) Theodor P. Tromp, “Problems of Foreign Operations,” in The New Role of Management, Proceedings of 15th CIOIS International Management Congress, Tokyo, 1969, p. 308.

(international) marketing의 目標은 profits, survival and growth, good citizen 및 synergy라고 제시하고 있다.⁴⁾ 國內市場을 對象으로 하는 企業體 역시 基本目標은 profit, strength, survival and growth 등으로 要約할 수 있다는 점에서 multinational marketing의 目標과 다를 바 없다. “Good citizen”이란 말은 運營하는 海外市場地域內에서 社會的 責任을 다하여야 한다는 뜻의 目標로 해석할 수 있는 바 國內市場에 社會的 責任을 다하고 있는 企業體에게는 이 目標이 새로운 것은 아니다. 그러나 “Good citizenship”을 중요시하는 이유는 海外市場國이 特定 外國企業體의 全般的 運營을 評價함에 있어서 그 企業體의 經濟的 能率性을 통한 利益, 成長, 生存 이외에 호스트 國의 經濟社會 發展에 어느 정도 기여하였는가가 중요한 위치를 차지하기 때문이다. 만일 호스트 國에 대한 기여가 없을 시는 그 企業體의 運營은 制約을 받게 된다. synergy 目標은 multinational (international) marketing에만 特殊하게 適用되는 것으로서 구체적 이해를 위하여 다음을 引用한다.

“That is the search for synergism in international operations. Each national operation should receive special benefits from belonging to the multinational family, and the over-all contribution should be stronger because of the interrelationship in its global marketing program. In preparing the marketing program for a particular national market, the international marketer will be more effective if he can utilize inputs from elsewhere in the multinational company. Likewise, the total international marketing program will be more efficient if there is appropriate coordination and division of labor among the various national members of the company—Achieving this synergism is an important goal of the international marketing manager, affecting his choice of marketing strategies.”⁵⁾

우리가 multinational (international) marketing을 중심으로 한 multinational (international) operation의 目標을 survival, growth, profit and strength (企業力, 競爭力, 영향력) 등으로 요약한다면, 이들 目標은 우리나라 企業體들이 exporting (infrequent and frequent exporting) 외 주로 海外市場에 進出하고 involvement하는 것만으로는 충분히 달성할 수 없다고 본다. 특히 synergy 目標의 달성은 더욱 어렵다. 그러므로 우리 나라 企業體의 多國籍化 (multinationalization)를 통한 多國籍 마아케팅(world-wide marketing operation) 段階까지 발전시켜야만 위의 여러 目標, 특히 그 중에서도 synergy 目標은 충분히 달성될 수 있을 것으로 본다. 위와 같은 관점에서 최근 우리 政府와 企業界가 企業의 國際化를 통한 國際競爭力 強化 및 제품의 國際競爭力

4) Vern Terpstra, *International Marketing*. Hinsdale, Illinois: Dryden Press, 1972, pp. 161-193.

5) Terpstra, *Ibid.*, p. 163.

強化를 政策的으로 實際적으로 促進시키고 있는 것은 대단히 고무적이고 다행한 사실이라 하겠다. 위와 같은 政策轉換은 우리 나라 經濟 및 有數 企業體들의 海外依存도가 상당히 높다는 사실과 오늘날의 國際經濟 企業環境에 입각하여 國內生産製品 중심의 輸出活動단으로는 經濟와 企業體의 survival, profit, strength, synergy 목표를 實現 強化시키는데 限界點이 있다는 사실을 政府와 企業界가 명확히 인식하게 된 실정이라고 생각된다. 따라서 앞으로의 課題는 어떤 방법으로 어느 정도 신속히 우리 나라 企業과 마케팅을 多國籍化(國際化)시킬 것인가에 있다. 이 글은 어떤 이유와 방법으로서 우리 나라 企業을 多國籍化시키고 현재의 輸出貿易을 多國籍 마케팅으로 轉換시킬 수 있는가에 대한 答의 일부나마 제공할 수 있는 것으로 본다. 어느 정도 신속히 多國籍企業化하고 多國籍마케팅으로 轉換할 수 있을 것인가는 政府의 강력한 政策的 追進과 企業體들의 필요성 인식과 노력과 資源投入의 정도에 달려 있다고 본다.

Ⅲ. 多國籍企業化의 마케팅을 포함한 經營上의 理由

능동적이고 적극적인 多國籍마케팅은 企業의 多國籍化(multinationalization)에 의해서만 가능하고 또한 所期目標를 달성할 수 있다. 이것은 企業活動의 대상시장이 國內이건 海外이건 마케팅은 特定企業體의 한 중요한 기능을 담당하기 때문이다. 좀더 정확히 설명하면 市場과 직결되어 있는 마케팅은 다른 기능과 補助補完關係를 통하여 企業體의 收益과 利益을 생산하는 中樞的機能이다. 그렇기 때문에 多國籍마케팅은 多國籍企業 活動의 분리불가결한 일환으로 論議되어야 할 것이다. 그런 점에서 多國籍企業에 대한 간략한 설명에 이어서 多國籍企業化에 따른 마케팅을 포함한 經營상의 혜택을 설명하고자 한다.

企業의 多國籍化(multinationalization of enterprise) 또는 多國籍企業(multinational enterprise, business or corporation)의 급격한 擴張은 1960年代로부터 世界의 重要한 傾向의 하나이다. 歷史적으로 고찰할 때 海外의 原資材 源泉을 開發導入하고 商品을 輸出入하는 등의 國際的 去來는 수천년 전부터 生成發達하여 왔고 20世紀 初期부터 盛行하여 온 것이 사실이다.

그러나 오늘날 美國을 비롯한 西유럽 諸國, 日本 등의 多國籍企業 活動의 증가적 참여는 國際的 投資, 生産, 마케팅을 包含한 經濟協力の 양상에 변화를 일으켜 오고 있다. 특히 多國籍企業의 規模擴張에 따른 勢力擴大는 本國(home country)과 호스트 國(host country)의 관계, 本國間의 관계, 호스트 國間의 관계에 있어서 經濟, 政治, 軍事, 社會 등의 측면에서 막대한 영향을 줄 수 있는 근래의 特有한 傾向이라고 보고 있다.

사실상 多國籍企業의 擴張은 오늘날 世界적으로 일고 있는 가장 強力한 力

學的 作用의 하나라고指摘되고 있기도 하다. 그 결과로서 自由世界의 政治經濟體制는 근래에 근본적인 변천기를 거치고 있으며, 특히 單一國家體制(nation-state)와 國家別 獨立的 經濟體제도 점차적으로 超國家的인 汎世界的 政治經濟 體制로 변화하고 있다는 것이다. 이와 같은 주장은 다음과 같은 資料에 근거를 두고 있다.

오늘날 多國籍企業들의 總 GNP(賣上高)는 세계에서 美國 다음으로 많으며 集團의으로 世界經濟에 있어서 하나의 強力한 「불력」을 형성하고 있다. 1972年 현재 우리나라 GNP보다 더 많은 賣上高를 낸 多國籍企業體는 40여개가 있었다. 현재 年間 賣上高가 100億弗이 넘는 多國籍企業體는 74여개 10億弗 이상이 2百여개에 달하고 있으며 모든 多國籍企業들의 生産은 全世界生産의 20% 정도를 차지하고 있다. 몇몇 研究者들은 20世紀末에는 300個 정도의 多國籍企業이 世界經濟의 90% 정도를 장악할 것이라고 관측하고 있다.⁶⁾

한편 一部에서도 특히 1971年 이후 資源危機의 발생과 國際景氣의 후퇴 등으로 多國籍企業의 제약없는 팽창(unchecked expansion) 時期는 이미 지나고 그 성장이 低速化되고 있다고 전망하고 있기도 하다. 또한 현재까지도 私企業으로서의 多國籍企業이 대부분이었으나 앞으로는 國策企業(state owned enterprise)으로서의 多國籍企業이 팽창할 가능성이 많다고 보는 측도 있다.⁷⁾ 사실상 우리는 현재 多國籍企業에 대하여 정확한 파악을 못하고 있기 때문에 多國籍企業은 神秘(mystery)에 쌓여 있으며 그렇기 때문에 여러가지 觀측이 나올 수 있다.

그러나 우리는 多國籍企業의 世界經濟의 發展에 대한 공헌도를 인정하고 특히 開發途上國家들은 그들의 投資를 환영하고 유치하는데 노력을 하고 있지만 한편으로는 그들의 정치경제적 영향력에 대하여 우려하고 있는 것 역시 부정할 수 없는 사실이다. 특히 開發途上國家들은 多國籍企業에 의한 經濟的인 隸屬化와 主權侵害에 대한 심각한 우려를 하고 있으며 UN의 經濟社會機構에서는 지난 몇년간 두차례에 걸쳐서 多國籍企業들이 開發途上國家에 주는 영향에 대하여 特別研究를 발표하였으며⁸⁾ 第3世界가 主動하는 世界會議에서 그와 같은 課題가 論議의 초점이 되어 있다. 그렇다고 開發國들이 多國籍企業에 의한 經濟 및 主權的 侵害에 대하여 우려하지 않고 있는 것은 아니다. 캐나다, 西유럽諸國, 大洋洲國家 등의 開發國과 南美諸國들은 오히려 더욱 우려하고 있는 것으로 보이며 우려하지 않을 수 없는 증거가 상당히 있다.

6) 潘炳吉, 「多國籍企業論」, pp.29-30.

7) John H. Duning, "The Future of the Multinational Enterprises," Economic Impact, February, 1975, pp. 32-38.

8) Multinational Corporations in World Development, United Nations, New York, 1973.

(A) 多國籍企業의 定義와 生成動機

多國籍企業이란 述語는 광범히 사용되고 있으나 그 定義와 概念은 多樣하여 간단한 설명이 어렵다. 좀더 학술적 定義를 내리기 위한 基準으로서 ①海外運營對象國家의 數, 企業體所有權의 國籍別配分, 最高經營層의 國籍配分, 組織構造 등을 포함한 構造別基準(structural criterion) ②企業體 構成員의 國籍別配分 賣上高 利益 資産의 本社國과 海外公布 등을 포함한 成果尺度(performance yardstick), 企業體 最高經營層이 本社國 지향적인가 또는 汎世界指向의 관리자세, 사고, 행동을 취하고 있는가를 포함한 行態的 特性(behavioral characteristics)을 고려할 것을 꾀하는 學者도 있다.⁹⁾ 위와 같은 기준을 따른다면 학술적 토의를 위하여는 좋으나 一般論的인 多國籍企業의 定義는 내리기 힘들다.

일반적으로 ① 2 개 이상의 국가에서 企業行爲를 하고, ②市場, 利益機會의 추구를 위한 投資決定에 있어서 全世界를 대상으로 하고, ③支店 설치에 국한된 것이 아닌 現地生産, 現地 마케팅 등의 企業活動을 위한 直接投資를 하여야 하며 直接投資의 方法으로는 全所有 또는 合作投資를 포함할 수 있으며 ④直接投資 이외에 輸出入活動, 「라이선닝」 등을 포함시킬 수도 있다. 이와 같은 定義를 채택한다면 多國籍企業에는 Mitsubishi, Mistui, GMC, ITT, IBM 등 세계 최대규모 기업체로부터 資産規模 百萬弗 이하의 기업체까지 포함될 수 있다. 사실상 多國籍企業에는 數的으로 大規模보다 中,小規模가 많으나 영향이나 우리의 관심은 당연히 大規模企業體들에게 집중되기 마련이다.¹⁰⁾

既存 多國籍企業의 原來動機 내지 企業體들의 多國籍化하려는 動機를 살펴 보면 대체적으로 다음을 포함하고 있다. ①利益增大(絶對額 利益증 등) ②本社國內의 生産活動을 지원하기 위한 또는 本社國內 및 第3國市場으로의 販賣를 위한 資源의 開發과 調達 ③新市場 開拓 내지는 防備的 動機로서 先發的 海外市場浸透 ④關稅 및 非 關稅障壁에 대한 대책 내지 回避하기 위하여 ⑤호스트 컨트리(現地國) 海外市場地域에 生産施設을 保有함으로써 關稅 및 非關稅障壁을 뚫고 市場需要에 신속히 對應하고 低原價生産基地化하여 本社國 및 第3國市場으로 經濟的 輸出活動을 전개하기 위하여 ⑥製品的 life and profit cycle을 開發途上國家에서의 生産을 통하여 연장시킴으로써 本社國으로의 輸入 내지 第3國의 輸出販賣를 통한 利益增大를 위하여 ⑦自由貿易域의 형성에 대처하기 위하여 ⑧開發國의 급격한 市場擴張과 外國人投資 自由

9) Yair Aharon, "On the Definition of a Multinational Corporation", A. Kapoor and Philip D. Grub, Editors, The Multinational Enterprise in Transition. Princeton, New Jersey: Darwin Press, 1973, pp.3-16.

10) 多國籍企業의 定義에 대한 구체적 설명을 위하여는 다음을 참조: 潘泗吉, 「多國의 企業論」—概念과 戰略, 博英社, 1974, 第2章.

化政策을 적극 利益機會化하기 위하여 ⑨開發國에 本社를 둔 企業體들은 自國內의 反트러스트法 競爭의 極甚化, 利益率低下 등의 상황에 대한 對策으로서 ⑩經營管理 技法, EDPS, 交通, 遞信 등의 발달로 인하여 汎世界的 規模의 企業經營이 經濟的으로 타당 성이 있기 때문에 ⑪多國籍企業化함에 따르는 特有的 經濟的 其地の 優越性을 적극 活用하기 위하여 ⑫企業主나 最高經營層이 多國籍企業化를 희망하기 때문 等.

주지하는 바와 같이 多國籍企業化의 動機는 대부분이 經濟的인 것이며 個人的인 것이 약간 加味되어 있다. 企業體는 원칙적으로 經濟目的을 추구하기 위한 經濟組織이므로 經濟的 動機가 多國籍企業化의 대부분을 차지하는 것은 당연하다고 본다. 그러나 企業體는 大規模化함으로써 企業內的 經營을 위한 管理的 權力(managerial power)이 증가하는 것은 물론 企業外部 또는 환경에 대한 影響력을 미칠 수 있는 權力(power over others)이 擴大되게 마련이다, 이러한 현상은 國內企業體에서도 발견할 수 있지만 多國籍企業 中에는 超大規模가 많기 때문에 이들이 지닌 “power over others”는 經濟目的의 달성을 위하여 남용할 수 있는 막대한 잠재력을 갖게 된다. 여기에서 多國籍企業이 政治적 影響력이 문제가 될 수 있다. 또한 超大規模 多國籍企業을 많이 保有하고 있는 本社國政府들은 多國籍企業을 政治 外交 軍事政策 등의 手段(instruments)으로 사용할 수 있는 잠재력을 갖게 되고 사실상 活用할 수 있는 것이 사실이다. 그러나 이러한 手段으로서의 活用은 대부분 표면적으로 이루어지는 것이 아니기 때문에 實證을 잡기가 어렵다고 본다. 그러면 우리나라 企業體들이 多國籍化하고 多國籍마케팅을 전개하므로서 기대할수는 效果는 무엇인가를 살펴 보겠다.

(B) 經營上의 理由¹¹⁾

企業體들이 多國籍化하여 長기간 多國籍企業體로서 계속 運營함으로써 얻을 수 있는 혜택이 많다. 이와 같은 혜택은 기존 多國籍企業體의 지속적 多國籍化의 要因이 되고 있다. 그러한 혜택을 네 가지 分野로 分類하여 설명하고자 한다.

(가) 마케팅 인센티브

多國籍企業化함으로써 마케팅 면에서 얻을 수 있는 혜택을 나열하면 다음과 같다.

a) 多國籍企業體가 全所有, 合作企業體 등을 호스트 悤트리 法人으로 설립된 경우 관세, 쿼타 등에 있어서 外國企業에게 加하는 제약을 받지 않음.

11) 潘柄吉, 「多國籍企業論」, pp. 99~107.

b) 物的 流通費(physical distribution cost)의 절감¹²⁾

c) 輸出할 때와는 달리 現地生産을 하므로 장시간의 事前計劃이 없이도 로컬시장 조건변화에 적응이 용이하므로 시장기회의 利益化가 용이하다.

d) 市場調査가 용이하다.

e) 廣告活動의 계획·시행에 용이하고 경비절감이 된다.

f) 國內企業體로 받아들여지므로 판매에 대한 저항이 감소된다.

多國籍企業體는 호스트 컨트리에 子會社 또는 關聯企業체를 설립함으로써 수시로 변화하는 로컬 시장조건에 대처하여 마케팅 전략을 광범하게 적응시킬 수 있는 能力을 갖게 된다. 單一國籍 企業體(uninational firm)가 해외시장에 침투하려 할 때와는 달리 多國籍企業體는 國際貿易의 統制規定에 저촉되거나 外國生産 製品販賣制限規定에 의하여 속박을 받지 않는다. 물론 무역통제규정이나 外國生産품의 國內판매규정의 변화에 의하여 다국적기업체가 전연 영향을 받지 않는다는 것은 아니며 다만 單一國籍企業體보다는 그러한 변화에 대처할 수 있는 能力이 많다는 뜻이다. 만일 조건이 허락한다면 다국적기업체는 국경을 넘어서 몇개의 國家市場을 하나의 市場地域으로 統合하여 서어브할 수 있다. 특히 共同市場이 설립된 地域에는 이러한 販賣戰略이 상당한 利點을 준다.

國家間的 貿易障壁이 높고 기타 조건이 허락하지 않을 경우에는 위의 경우와는 반대로 광범한 地域市場을 몇 개의 國家市場으로 구분하여 마케팅 活動을 各國市場에 초점을 예리하게 맞추어 수행할 수 있다. 또는 위의 두 가지 相異한 마케팅 戰略의 어떤 절충전략을 多國籍企業體는 채택할 수 있다. 어떤 성질의 中間戰略을 채택할 것인가는 地域市場을 어느정도로 國家市場으로 細分(segmentation)할 것인가에 따라서 결정될 것이다.

위와 같은 실현 가능한 兪통적 代案的 마케팅 戰略을 채택 적용할 수 있는 多國籍企業體는 특정 해외시장의 환경변화, 새로운 政府規制에 의한 제약의 증가, 국제적 기업환경의 불리한 변화 등에 대하여 상당한 兪통성과 韌性을 지니게 된다.

多國籍企業體가 지니는 전략적 兪통성은 既存製品의 마케팅 뿐만 아니라 新製品의 出市場 및 기타 마케팅 革新의 도입에도 적용할 수 있다. 즉 전략적 兪통성을 모든 마케팅 활동에 적용할 수 있다는 뜻이다. 예를 들면 어떤 多國籍企業體가 新製品을 테스트 마케팅(test marketing)하고자 한다면 그 대상으로서 광범하고 相異한 市場 중 어떤 代表的 市場을 선정할 수 있다. 만일 어떤 典型的인 消費財를 테스트 마케팅한다면 지역에 따라 需要特性에 별로

12) 다국적기업의 物的 流通에 관하여는 다음을 참조 :

Gary N. Dicer, *International Logistics*. Knoxville; Center for Business and Economic Research, College of Business Administration, the University of Tennessee, 1971.

격차가 없을 것이며 고도의 정밀한 資料가 이미 可用하므로 적은 경비로서 시행이 용이하다. 반면에 單一國籍企業體는 테스트 마아케팅의 여건이 좋은 나쁜 간에 自國市場內에서 테스트 마아케팅을 할 수 밖에 없으므로 代案的 전략이 극히 제한되기 마련이다. 결국 해외시장에 시장망을 가지고 있지 못하면 해외 마아케팅 戰略 수립, 집행 면에서 많은 제재를 받게 된다.

(나) 生産 인센티브

多國籍企業體가 얻게 되는 생산면의 혜택을 열거하면 다음과 같다.

- a) 저렴한 공장건설비
- b) 후린지 베네피트(fringe benefit)를 포함한 노동비가 저렴하다.
- c) 效果的 品質管理가 가능하다
- d) 特殊技術의 可用性(例: 디자인, 패션 등)
- e) 工學的 基準(engineering standard)을 만족시키기가 용이하다.
- f) 市場需要에 맞추어 제품을 적응(adaptation)하기가 용이하다
- g) 經濟的인 原資材, 部品 등의 구입이 가능함
- h) 特殊原資材의 可用性
- i) 物的 供給 및 物的 流通費의 절감

單一國籍企業體에 비하여 多國籍企業體가 지니는 우월성은 전세계에 걸쳐 生産과 販賣를 가장 적절하게 융합(combine)할 수 있는 잠재력이다.

즉 多國籍企業體는 제품을 완전하게 個別顧客의 요구와 기호에 맞추거나 세계적으로 표준화시킬 필요가 없으며 몇몇표준 모델 중에서 어떤 地域市場, 국가市場 또는 국가市場의 細分市場의 需要에 맞도록 製品異質化할 수 있다. 그 결과 大量生産에 의한 規模經濟와 國際分業化의 혜택을 누릴 수 있다.

(다) 財政的 인센티브

多國籍企業體으로서 영위할 수 있는 재정적 인센티브를 열거하면 다음과 같다.

- a) 各種 關稅, 稅金의 면제 및 납부기간 연기혜택
- b) 研究開發費의 資本費化 혜택
- c) 급속적 감가상각(accelerated depreciation) 허용
- d) 資本의 利益金, 차관의 元利金의 자유로운 이전, 상환
- e) 장기적 流動資產을 활용한 高率利子의 획득
- f) 호스트 컨트리 資本市場을 통한 資產資本, 차용자금의 용이한 조달과 수출용자등의 혜택

各國의 經濟的, 行政的 諸要素에 의하여 資本費用은 特定國家의 경제상태, 경제정책 등의 결정요소에 의하여 영향을 받으므로 국가마다 다를 수 있다.

특히 각국이 특유한 利子構造를 유지함에 따라 특정국가의 利子率은 세계이자율의 경향과 직접적 상관관계가 없을 수 있다. 그 결과로 短期, 中期, 長期資本의 費用은 國家와 時點에 따라서 상당한 격차가 있을 수 있다. 利子率 이외에도 특정국가의 경제정책 중 자본조달정책, 자본배분의 規制 등은 국가 간의 자본비의 격차를 더욱 넓힐 수 있다. 또한 여러 국가가 特定産業, 特定地域에 위치하는 産業 등에 대하여 재정적 보조를 포함한 각종 보조정책을 채택함에 따라 국가에 따라서 자본비의 격차는 벌어질 수 있다. 政府補助의 형태에는 정부에 의한 低率利子 資本供給保證, 자산자본(equity capital) 일부의 직접적 정부기여, 諸關稅, 稅金의 면제와 減稅, 특정기간에 걸친 지불연기, 급진적 감가상각, 자본의 write-off, 연구개발비에 대한 특별 보조조치, 外換에 의한 元利金, 利益 상환보장, 경우에 따라서는 만족스러운 자본회수와 利益보장을 위한 생산품의 구입보장 등이 포함된다.

그 결과로 자본조달비용 뿐만 아니라 그 후의 자본효용 및 이익성에 이르기까지 국가 간에 격차가 있을 수 있다. 자본비용의 가장 좋은 측정방법은 자본회수율이므로 만일에 각종 자본 源泉으로부터 조달한 자본을 활용하여 동일한 回收率 밖에 실현시킬 수 없다면 가장 低原價源泉으로부터 자본 조달하는 것이 가장 합리적일 것이다. 그러나 이러한 論理는 單一國家內에서만 타당성이 있다. 물론 이것은 同一國家內에서는 資本調達費用의 격차를 제외하고는 기타 모든 조건이 동일하다는 가정 하에서만 이루어진다.

다국적 환경 하에서 多國籍企業體는 資本調達費用만을 고려해서는 안되며 그이외의 비용에 대하여서도 계산을 하여야 하는 바, 그 이유는 單一國家內에서와 같이 同一資本回收率의 가정이 성립되지 않기 때문이다. 즉 A國家에서 자본을 조달했을 경우 그 당초 조달비용은 저렴하였다 하더라도 그 이후의 불리한 각종 세금과 그 率, 감가상각, 각종 제약조건 등으로 資本效用費用이 B, C國家에서 조달했을 때보다 더욱 높을 수 있다. 더우기 B, C國家에 있어서의 各種 行政的 補助, 지원 내지는 利益保證 등이 A國家에서 보다 유리하다면 A國家에서 자본 조달한다는 것은 불리한 利益回收率을 가져오게 한다.

이와 같이 多國籍企業體가 자본조달에 있어서 몇 가지 代案(alternatives)과 옵션(option)이 있는 반면에 單一國籍企業體는 그런 것이 제한되어 있다. 多國籍企業體는 위의 代案과 옵션을 資產資本의 조달에 뿐만 아니라 短期借入金 조달 및 상환기간, 잉여유동자산을 활용한 利子收入, 감가상각등 재정적 운영으로부터 資本投資에 이르기까지 활용할 수 있으므로 單一國籍企業體에 비하여 우월성을 지니고 있음이 명확하다.

多國籍企業體가 호스트 컨트리에 처음에 진출할 때는 하나의 外國投資家로 통상 간주될 수 있다. 그러나 多國籍企業體가 일단 정착을 하게 되면 그 기업체는 外國人 企業體가 아니라 國內企業體의 일부인 동시에 국제기업가족의 일원이라는 二重的 位置를 갖게 된다. 따라서 多國籍企業體가 어떤 국가로 진출

할 초기에는 호스트 컨트리(Host Country)의 多國籍 企業活動을 규제하는 差別的 規制에 의하여 不利한 위치에 있을 수 있으나 定着과 동시에 호스트 컨트리 기업체로 취급됨에 따라 그 뒤에 진출하는 多國籍 企業體가 單一國籍 企業體에 비하여 우월한 경쟁위치를 확보 유지할 수 있다. 여기서 지적하는 우월한 경쟁위치란 자본조달운영 뿐만 아니라 자금의 移轉性(transferability)도 포함된다.

單一國籍 企業體는 短期資本이든 長期資本이든 간에 국제적 트랜스퍼에 있어서 거의 전적으로 국제자본 트랜스퍼를 제약하는 홈 컨트리의 상황에 의하여 통제를 받는다. 만일에 국제적 자본 트랜스퍼에 대한 行政的 規制가 없다면 문제가 안되지만 한국, 미국 등 대부분의 국가에서와 같이 규제가 존속하는 이상 單一國籍 企業體가 해외시장기회에 반응(respond)하고 國際 企業活動에 참여할 수 있는 능력을 제한받게 된다. 제약의 정도가 높을수록 그러한 능력은 더욱 제한된다.

그러나 多國籍 企業體는 制約的 外換統制(restrictive currency control)에 대한 면역성을 기르므로서 그러한 통제에 의한 운영상의 융통성을 상실할 필요가 없다. 첫째로, 多國籍 企業體는 여러나라에 그 나라 法에 의하여 설립한 별도의 연관기업체(different national affiliates)를 갖고 있으므로 여러 傍系 또는 子會社의 어떤 것이 海外 企業活動에 주축으로 삼을 것인가를 결정하는데 선택의 여지가 많다. 예를 들어 만일 A국가의 外換統制規定이 特定 海外 企業活動을 불가능하게 한다면 B국의 傍系 또는 子會社로 하여금 資本調達의 주축으로 삼을 수 있다. 만일 어떤 하나의 子會社만으로서서는 충분한 資本調達が 용이치 않을 때는 몇 개의 子會社를 지원하면 된다.

둘째로, 多國籍 企業體는 여러나라에 散在해 있는 別途의 法人體間에 잉여자금과 자본차입을 적절히 配分함으로써 각종 國際投資活動, 投入資本의 절거, 資本트랜스퍼를 특정국가의 통화 및 外換規定은 어기지 않고도 시행할 수 있다. 單一國籍 企業體는 이러한 것이 불가능하다.

單一國籍 企業體와는 달리 多國籍 企業體는 호스트 컨트리의 外國投資 留置, 促進政策, 法 등을 적절히 활용할 수 있는 融通性을 지니고 있다. 그 이유는 투자에 대한 정부의 保證, 低利子 投資金 또는 金融의 調達, 各種 關稅, 稅金의 免除 내지 減稅, 기타 자원을 호스트 컨트리 들이 經濟開發政策의 일환으로서 外國投資家에게 제공하고 있기 때문이다. 물론 각 호스트 컨트리가 제공하는 인센티브에는 표면상으로는 별로 격차가 없다. 따라서 문제는 기업환경 등의 여건에 비추어 인센티브를 활용할 수가 있느냐가 문제가 된다. 그러기 때문에 多國籍 企業은 투자에 앞서 投資對象國家의 투자환경을 면밀히 조사하고 또한 유지를 위한 압력, 영향력을 가하고 있는 것이다.

(라) 全般管理上의 인센티브

多國籍 企業體에게 주어지는 管理上의 인센티브에는 다음이 포함된다.

- a) 홈 컨트리보다 더욱 전망이 좋은 기업성장의 代案的 機會의 제공
 - b) 市場과 生産施設의 多樣化, 地理的 分散을 통한 利益의 安定
 - c) 海外市場에 이미 홈 컨트리에서는 노후화된 제품 아이디어, 기술, 시설, 노우하우 등의 再活用
 - d) 大規模 多國籍企業으로서 이미지 형성을 하므로서 국내 및 해외시장에서의 유리한 경쟁위치의 확보
 - e) 投資供給者, 流通機構, 고객 및 정부기관과의 관계개선
 - f) 저렴한 海外人力の 活用
 - g) 외국의 기술적 革新, 연구개발성과 제품 아이디어 등의 活用
- 위에 설명한 마케팅 인센티브 이외의 生産, 財政的 및 全般管理上의 인센티브는 결과적으로 市場과 직결되어 있는 마케팅機能은 더욱 經濟的, 效果的, 能率的으로 수행케 補助補完하게 마련이다. 즉 多國籍企業化에 따른 모든 인센티브가 마케팅機能에 귀결되어 그 결과로서 多國籍마케팅은 所期 目標를 달성할 수 있게 된다. 이러한 論理에 비추어서도 우리나라 企業體들이 현재의 輸出貿易中心에서 多國籍마케팅으로 轉換함에 있어서 多國籍企業化가 전제 또는 수반조건이 아닐 수 없다.

(c) 多國籍企業으로서의 制約

多國籍 企業環境의 복잡성, 복수성(plurality), 계속되는 변화 등으로 위에 제시한 利點만이 多國籍企業에게 있는 것이 아니라. 多國籍企業化하게 되면 投資危險은 물론 따르게 되고 企業內部的으로는 管理上의 행동자유를 制約하고 새로운 관리적 행동을 요구하는 등의 제약(impediments)이 따르게 마련이다.

多國籍企業化를 시도함으로써 利點보다 손해가 많다고 주장하는 측이 없는 것은 아니다. 점차 정도가 낮아지고 있으나 특히 공산진영국가 및 몇몇 아프리카에 진출하려 할 때 조심성을 보이고 있다. 그 이유는 投資環境이 심히 좋지 않아서 그럴수도 있지만 특히 開發途上國家에 대하여는 인식부족으로 지나친 조심성을 보이기도 한다. 企業體에 따라서는 최고경영층의 經營哲學, 기업의 역사적 배경 때문에 해외시장 진출을 꺼려할 때도 있다. 그러나 근래에 南아메리카, 中東, 一部 아프리카 國家에 있어서의 多國籍企業體의 國有化 경향은 海外投資에 조심을 해야 한다는 實證으로 나타나고 있다.

多國籍企業의 管理上의 행동을 有形的으로 制約하는 것은 국가에 따라서 범위와 정도가 다르지만 法과 規制政策이 없는 나라가 없다고 본다. 관세와 기타 輸入規制가 가장 흔히 제시되고 있는 制約條件이다. 이것은 물론 수출국의 입장에서 본 것이다. 만약 開發國이 계속 開發途上國에게 수출문호를 증가적으로 개방하고, 개발국들은 수출보다 現地生産을 위한 直接投資를 한다면 關稅障壁은 制約條件이 아니라 代案的 利益機會를 제공하는 것이라고 할 수 있다.

多國籍 企業環境이 복잡할 뿐 아니라 계속 변화하기 때문에 그 설명이 어렵고 또한 이해하기도 어려운 것이 사실이다. 그러나 多國籍企業體가 되려면 또는 多國籍企業體로서 利益的으로 계속 운영하려면 무수한 制約條件을 포함한 다국적 기업환경을 이해하고 계약조건과 인센티브를 다 같이 企業機會로 전환시킬 수 있어야 한다. 계약조건에 지나친 신경을 씌으로써 (즉 위험만을 생각하므로) 多國籍企業化에 대한 非行動(inaction)을 한다면 오히려 가장 위험한 代案을 선택하는 것이 된다고 본다. 또한 위험감소(risk minimization) 접근 방법을 통하여 多國籍企業이 되었다면 적극적 海外市場 이익의 추구가 어렵다. 따라서 先導的 企業으로서의 성장은 기대할 수 없고 추종기업으로 전략할 가능성이 많다. 이런 企業體는 계속 불리한 制約條件에 부딪치게 되므로 競爭力은 더욱 약화되어 倒産의 가능성이 증가하기 마련이다.

이러한 점에서 多國籍企業體 경영층은 다국적 기업환경을 기업기회로 전환함에 있어서 결단적 의사결정을 해야 한다.

Ⅳ. 輸出貿易에서 多國籍마케팅으로의 轉換過程

홈 컨트리를 基盤(base)으로 하여 海外市場에 대한 輸出을 주축적 戰略으로 삼아온 企業體가 汎世界를 市場으로 하는 多國籍마케팅을 전개하기 위하여 필요한 轉換을 하려면 우선 그 기업체가 轉換의 필요성, 資源의 可用性, 最高經營層의 意思 등을 고려하여 戰略的 意思決定을 하여야 한다. 따라서 여기서는 첫째로 그러한 戰略的 意思決定에 관하여 論하고자 한다. 둘째는 多國籍마케팅에 어느 수준으로 involve하겠다고 결정했을 때 수행해야 할 마케팅機能과 組織措置에 어떠한 변화가 있어야 할 것인가를 설명하겠다.

(A) 轉換에 대한 戰略的 意思決定

著者は 우리 나라의 어느 規模 以上の 企業體는 輸出을 하여야 하고, 더 나아가서는 多國籍마케팅으로 轉換해야 한다고 주장하는 것이 아니다. 그렇게 轉換할 能力이 없는 企業體도 있고, 能力이 있어도 轉換하지 않으려는 企業體도 있으며, 또 轉換의 타당성이 없는 企業體도 있는 것이기 때문이다. 特定企業體가 多國籍마케팅을 指向하고 또한 轉換할 能力이 있고 또 그렇게 하여야만 그 企業體와 國家를 위하여 有益한가는 여러가지 國際經濟, 企業環境의 機會와 制約條件 및 特定 企業體 또는 그 企業體가 소속되어 있는 產業이 特有하게 처해 있는 環境的 機會와 制約 條件을 고려한 다음에야 決定되어야 한다. 여기서는 다음과 같은 企業的 要素를 중심으로 살펴 보겠다: ①最高經營層의 역할; ②企業體 規模; ③企業體의 國際企業(去來)경험; ④企業體의 製品과 소속된 產業; ⑤企業體의 國際企業(去來)에 대한 현재의 involvement; ⑥

國際企業(去來)를 위한 企業體 組織; 및 ⑦企業體 目標¹³⁾

(1) 最高經營層의 support: 어떠한 戰略的 變化 또는 革新을 導入함에 있어서 결정적 역할을 하는 것이 最高經營層(경우에 따라서는 社主, 企業그룹의 會長)이다. 多國籍마케팅 分野로의 새로운 進出 또는 轉換에 있어서도 마찬가지이다. 만일 最高經營層이 진실로 多國籍마케팅의 중요성과 轉換 必要性을 인식하고 企業體 政策으로 그렇게 채택한다면 轉換作業은 추진되기 용이하다. 그러나 위와 같은 결과는 현재 海外市場과의 관계가 전연 없던지 관계가 있다 하더라도 國內運營의 부수적인 정도 밖에 안되는 企業體에서는 크게 기대하기 어렵다고 본다. 國際企業 또는 海外市場에 대한 경험이 많은 最高經營者 일수록 多國籍마케팅에 대한 support가 있을 가능성이 많다. 最高經營層의 support가 企業體의 規模에 상관없이 동일하게 필요하다고 본다.

(2) 企業體 規模: 대체적으로 部分的으로나마 企業體 規模에 따라서 多國籍마케팅을 포함한 海外市場 進出戰略 중 채택할 수 있는 option이 결정되게 된다. 이미 세계적으로 상당한 輸出을 하고 있던지 現地마케팅을 하여 온 大規模 企業體라면 海外市場에서 直接投資를 통한 生産活動을 개시함으로써 多國籍마케팅으로의 進出이 용이할 것이다. 그러나 大規模 企業體보다도 海外市場 機會를 利益의으로 活用(take advantage)할 수 있는 경험과 資源이 부족한 中小規模 企業體에게는 마케팅活動의 代案이 제한되어 있으므로 輸出을 통하는 방법 밖에 없을 가능성이 많다. 그런 企業體가 만일 海外마케팅을 수행하려한다 하여도 運營形態는 제한될 수 밖에 없다.

企業體의 絕對規模도 중요하지만 顯在 및 잠재적 國際企業(去來)量 또는 規模 역시 制約條件이 될 수 있다. 어떤 企業體가 비록 國內市場에서는 大規模이지만 競爭的, 法的 및 기타 制約條件 때문에 그 企業體의 잠재적 國際企業(去來)량이 상당히 낮은 수준일 수 밖에 없는 경우도 있을 것이다. 일반적으로 公共企業(public utilities) 중 특히 電信, 電話業體 등은 本社國 내지는 海外市場國의 法的 制約으로 海外市場 進出이 거의 불가능하다. 어떤 製造業 分野에서 生産規模가 세계적 수준에 있고 國內市場을 거의 장악하고 있다는 企業體 일지라도 生産製品의 規模, 品質, 價格 등의 문제로 效果的 國際競爭力이 없으면 海外市場에 진출할 수 있는 戰略的 option은 한정될 수 밖에 없다. 어떤 企業體는 總 海外販賣量은 상당하나 個別 海外市場國에 대한 販賣量에는 격차가 많을 수 있다. 이 경우 販賣량이 많은 特定 海外市場國에 대하여는 마케팅 戰略代案의 범위가 넓어서 완전한 마케팅活動을 전개할 수도 있다. 그렇지 못한 特定 海外市場國에 대하여는 輸出이 유일한 戰略代案일 수도 있다. 따라서 各 企業體는 多國籍마케팅의 전개에 대한 意思決定을 함에 있어서 위와 같은 要素들을 現實的(realistically)으로 고려해야 한다.

(3) 企業體 經驗: 企業體의 國際企業에 대한 經驗 여부는 多國籍마케팅으로

13) Tepstra, *op. cit.*, pp. 155~163.

로 轉換決定에 고려되어야 할 또 하나의 要素이다. 장기간에 걸쳐 國際企業에 관여하여 온 企業體는 상당히 가치있는 經驗, 去來處, 市場地位 등을 축적하게 됨으로써 多國籍마케팅으로의 轉換 또는 그 계속적 유지에 많은 利點을 保有할 수 있다. 경우에 따라서는 經驗이 많으므로써 새로운 戰略代案의 구상과 실천에 있어서 剛性(rigidity)을 지닐수도 물론 있다. 國際市場에 새로히 進出하려는 企業體는 극복해야 할 여러가지 문제에 당면하게 된다. 그중 몇가지를 살펴 보면 國際市場 進出에는 어떠한 代案的 戰略이 있는지를 인식하지 못하거나 인식하고 있다 하더라도 어떤 것이 가장 合理的인지를 판단하지 못할 수도 있고, 海外市場과 多國籍마케팅에 대한 有經驗자가 없든지 부족할 수도 있다. 반면에 이러한 企業體는 既存 去來契約 등의 制約을 받지 않고 가장 合理的인 海外市場 進出戰略을 통하여 多國籍마케팅으로 발전시킬 수 있는 利點도 있다. 그러나 일반적으로 經驗부족은 企業體에게 많은 制約을 가하게 마련이다. 다음의 미국 企業體의 例가 그러한 현상을 보여 주고 있다.

“Heinz and Campbell are competitors in the American market, but only Heinz was overseas during the first half of this century. Campbell entered the European market with direct investment in the 1950s. Largely because of their lack of foreign marketing experience, Campbell had great difficulty establishing a market position in Europe. Many years went by before any black ink appeared on the books.

Westinghouse conducted its international business almost entirely by exporting and licensing until mid-1960s. General Electric has numerous foreign production facilities, in addition to exports. After Burham became president of Westinghouse, the firm decided to add foreign production to its international marketing strategy. The company encountered great troubles implementing this decision. There were two major reasons: (1) The company has very few experienced executives to work in these foreign operations, since all company experience had been through exports and licensing (2) When Westinghouse tried to buy plants in Europe, it encountered government opposition in some countries.”¹⁴⁾

企業體 經驗 중 중요한 要素의 또 하나는 國內市場에서의 經驗이다. 만일 企業體가 상당히 경쟁적인 國內市場에서 광범하고 성공적인 마케팅 歷史를 지녔다면, 그러한 企業體도 그렇지 못한 企業體에 비하여 國際적으로 마케팅을 함에 있어서 당연히 강력한 위치에 있게 된다. 미국 企業體들이 西유럽에서 마케팅 면에서 성공을 달성한 이유는 다음과 같다고 지적되고 있다.¹⁵⁾

14) Terpstra, *Ibid.*, p. 157.

15) *Reported in International Commerce*, February 3, 1969, p. 21. Compiled from Terpstra, *Ibid.*, p. 158.

1. The size of the U.S. market and its associated research and development activities favored American firms over their European competitors.
2. American firms are strong believers in marketing research and market forecasting. They carried this over to Europe.
3. American firms maintained closer contact with customers and paid more attention to customer complaints and suggestions than did European competitors.
4. American firms were quick to exploit product innovations.

위의 인용문이 지적하는 것을 요약한다면 미국 企業體들의 西유럽에서의 長點은 주로 마케팅과 經營管理에 있다고 하겠다.

우리 나라의 사정을 살펴 보면 製品種類에 따라서 市場競爭의 정도가 극심한 것으로부터 競爭이 거의 없는 경우도 있다. 물론 전반적으로 市場競爭은 증가되고 있기는 하지만 많은 企業體들의 수행하는 마케팅의 수준은 아직도 바람직한 수준까지는 도달하지 못하였다고 보아야 할 것이다. 따라서 이들 企業體들은 國內市場에서 制度的이고 合理的인 마케팅 수행에 노력함으로써 多國籍마케팅으로의 海外進出의 基盤을 구축하도록 해야 할 것이다.

(4) 製品과 産業: 消費財와 産業財를 마케팅하는데는 여러가지 차이점이 있음은 주지하는 사실이다. 이러한 차이점은 國內마케팅과 國際市場을 대상으로 하는 마케팅에서 역시 발견할 수 있다. 企業體가 어떤 産業에 속하고 어떤 製品을 생산하고 있느냐에 따라서 多國籍마케팅 戰略은 달라질 수 있다. 부피가 큰 製品 또는 高率의 關稅對象이 되는 製品을 多國籍마케팅하는 企業體는 특수한 供給 및 物的 流通管理(logistics)등의 문제에 봉착하게 될 수 있다. 부패성 제품이나 서어비스 제공이 수반되어야 할 製品 마케팅에는 그 나름대로 특수한 문제가 있게 마련이다.

製品에 따라서 相異한 마케팅 문제가 있는 것과 같이 特定 産業에 따라서도 특수한 문제가 발생할 수 있다. 예를 들어 特定 産業 生産量의 상당량을 정부가 직접 구입하든지 구입합계 있어서 國內業者에게 우선권을 줄 경우 外國 企業體는 제한된 마케팅 代案 밖에 활용할 수 없는 경우도 있다. 國防産業이 위의 예에 속한다. 國際市場에 있어 당면하게 되는 경쟁의 정도와 수준 역시 고려되어야 할 하나의 要素이다. 만일 國際市場에 있어서의 경쟁이 약하고 體系的이 아닐 경우 多國籍마케팅 管理者는 戰略 選定에 있어서 상당한 應通성을 가질 수 있다. 위와 같은 사항을 현실적으로 고려하여 우리나라 企業體들은 多國籍마케팅으로의 進路 決定에 반영시켜야 한다.

(5) 國際的 involvement의 水準: 大規模企業體들만이 國際市場에 참여(participate in international markets)할 수 있는 것으로 잘못 인식하는 경우가 있으나 실제적으로는 거의 規模와 상관없이 참여하고 involve 할 수 있는 代案이 있다. 여러 代案 중 어느 하나 또는 그 이상을 채택할 것인가는 위에

서 이미 설명한 要素를 고려에 넣은 國際市場을 상대로 하는 戰略의 일부로서 결정되어야 한다. 여기서는 主要代案만 지적하고자 한다.

Cateara and Hess는 海外市場 進出戰略의 代案으로는 ① Exporting, ② Licensing, ③ Joint venture, ④ Manufacturing, ⑤ Management Contract 가 있고, 國際市場에 대한 involvement 水準(level or category)에는 ① No marketing overseas, ② Infrequent marketing overseas, ③ Regular marketing, overseas, ④ World marketing operation 등이 있다고 지적하고 있다.¹⁶⁾

Terpstra는 國際市場 involvement 水準은 ① Casual or accidental exporting ② Active exporting, ③ Foreign licensing, ④ Overseas marketing by the firm, ⑤ Foreign production and marketing 등을 지적하고 있다.¹⁷⁾

위의 두 가지 國際市場 involvement의 分類方法은 광범하게 받아 들여지고 있으나 著者の 생각으로는 Terpstra의 分類方法이 우리 나라 企業을 대상으로 하는 이 글의 목적을 위하여는 더욱 바람직한 것 같다. Terpstra의 방법은 國際市場 involvement 水準의 정도를 기준으로 한 것이지만 特定 企業體가 예외 없이 제시한 순서 또는 단계적으로 國際市場에 대한 involvement의 정도를 擴張시켜야 한다는 뜻은 아니다. 즉 企業體의 具備條件에 따라서 어떤 水準으로도 처음부터 involvement가 가능하다. 그러나 일반적으로 위에 제시한 단계별로 involvement 水準을 확장하는 것이 위험을 감소시킬 수 있고 合理的인 아닐까 생각한다. 위와 같은 論理에 입각하여 우리 나라의 特定 企業體는 현재의 國際市場 involvement 水準을 판단하고 다음단계를 결정해야 할 것이다. 輸出 잠재력이 있으나 현재까지 輸出을 하지 않는 企業體는 輸出活動을 개시하여 우선 적극적 輸出(active exporting) 단계까지 발전시켜야 한다. 오늘날 우리 나라 輸出의 약 60% 정도가 駐韓 外國商社와 多國籍 企業 系統을 통하여 이루어지고 있는 것으로 알려져 있는 바 이를 시정하여 우리 나라 企業體들이 外國 中間業體를 배제하고 직접 輸出하는 적극성을 保有해야 할 것이다. 특히 外國系 中間業體를 통하여 輸出할 경우 적극적 輸出이 될 수 없는 바 그 이유는 海外市場과의 직접적 contact가 없어서 市場基盤을 구축하기 어렵고 따라서 企業體에 의한 海外市場 現地 마케팅(overseas marketing by the firm) 단계로의 발전에 막대한 지장을 초래케 할 수 있기 때문이다. 물론 中間業體를 통한 경우 利益上的 손해를 보게 되고 또한 그들에게 계속 依存해야 하는 不利點도 있게 된다.

著者は 企業體에 대한 海外市場 現地 마케팅 단계로부터 國際 또는 多國籍마케팅이 시작된다고 보고 싶다. 현재 적극적 輸出活動을 하고 있는 우리 나라 企業體들은 海外市場 現地 마케팅으로 轉換시켜야 한다. 물론 國際 또

16) Philip R. Cateora and John M. Hess, *International Marketing*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1971, pp. 7-11.

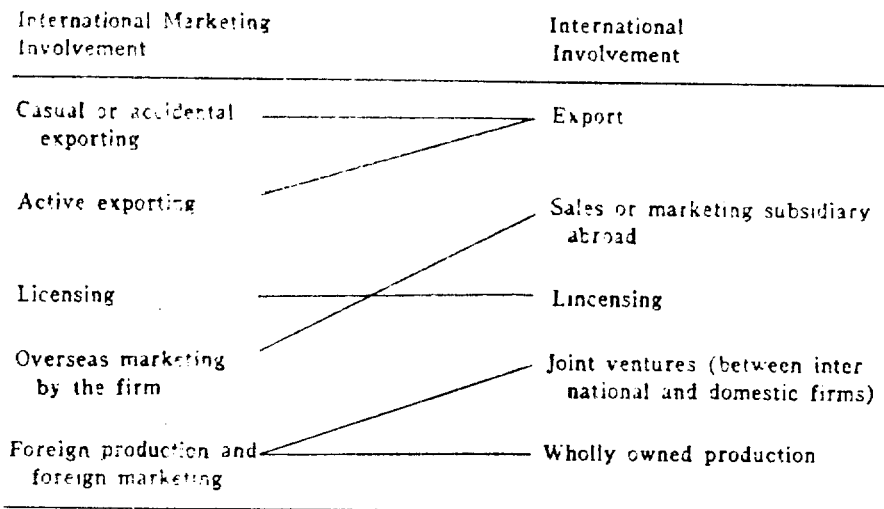
17) Terpstra, *Ibid.*, pp. 11-14.

는 多國籍마케팅의 가장 발달된 단계는 海外市場 現地生産과 마케팅(foreign production and marketing)이다. 이 단계까지 발전하려면 우리 나라 企業體에 의한 直接海外投資에 의한 海外 生産施設의 확보가 이루어져야 한다. 그래야만 企業體는 III에서 이미 설명한 바와 같이 생산과 마케팅 뿐만 아니라 管理, 財務 등의 분야에서도 多國籍企業으로서 각종 經營上의 혜택을 받을 수 있게 된다.

著者の 생각으로는 우리 나라의 海外市場 잠재성이 있는 企業體들의 당면 과제는 輸出을 하고 있지 않다면 輸出을 개시하고, 다음 단계로 輸出을 개시한 企業體는 적극적 輸出을 통하여 海外市場 基盤을 신속히 구축하여 적어도 海外市場 現地 마케팅 단계까지는 가까운 장래에 발전해야 한다고 본다. 輸出經驗이 많은 大規模 企業體들의 이단계로의 발전에 앞장서야 할 것은 물론이나, 이들 企業體들이 海外市場 現地生産과 마케팅 단계로의 발전에 또한 선구적 역할을 해야 한다. 위와 같은 단계별 발전을 위한 意思決定을 함에 있어서 중요시 되어야 할 것은 特定 企業體의 海外市場에 대한 企業體의 目標이다. 즉 利益, 生存, 企業體力의 강화, synergy의 達成 등의 目標과 海外市場 involvement의 戰略的 意思決定과도 직결시켜야 한다.

(B) 多國籍마케팅으로의 轉換에 따른 마케팅機能 및 組織上의 變化

企業體의 國際的 involvement와 多國籍(國際的) 마케팅 involvement 水準의 變化는 거의 같은 補助로서 이루어지는 것 같으며 다음 도표와 같이 表示할 수 있다.



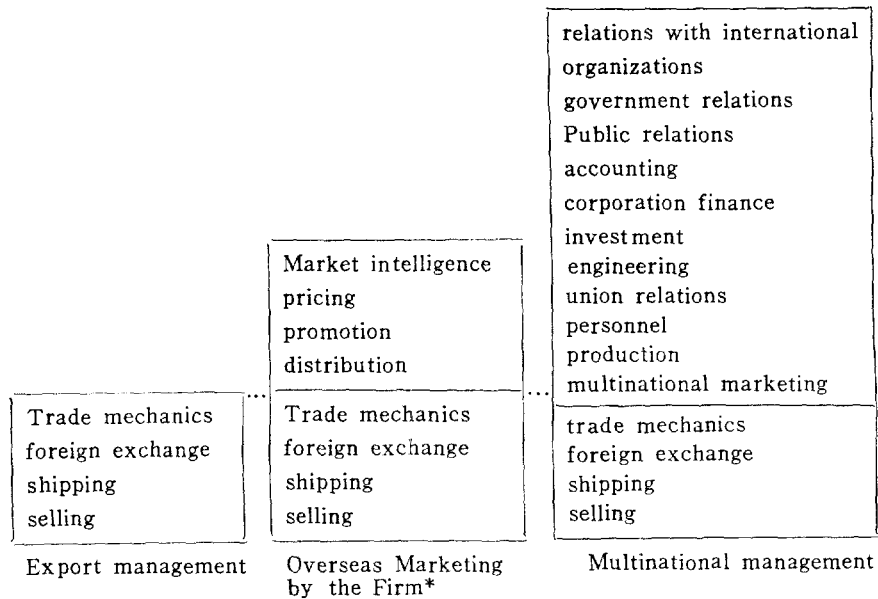
Source Terpstra, Op Cit, pp. 11-14, 158-160.

위의 圖表를 說明해 보면 casual or accidental exporting이나 active expor-

ting은 다같이 積極性的의 差異는 있으나 export에 지나지 않는다. licencing은 우리나라 企業體로서는 國際的 involvement나 國際的 마아케팅 involvement에 있어서 活用할 수 있는 可能性은 現在로서는 거의 없다. 企業體에 의한 海外市場現地 마아케팅은 海外市場에 마아케팅 子會社의 設立이 必要하게 된다. 이 단계부터가 앞에서 指摘한 바와 같이 著者는 國際(多國籍)마아케팅이 始作된다고 보는 바 一般的인 海外支店의 設置만으로는 不되며 現地마아케팅 專擔 子會社가 設置되어야 한다. foreign production and foreign marketing (완벽한 多國籍마아케팅)은 海外企業體와 合作投資 또는 全所有生産施設을 통하여 비로서 이룩될 수 있다. 우리나라의 特定企業體는 위의 圖表에서 현재 어떤 involvement 水準에 到達하였는가를 判斷하고 다음 水準의 段階로 發展시키기 위한 意思決定을 하여야 한다.

다음은 현재 輸出(casual, accidental내지는 active exporting)만 하는 企業體가 수행하여야할 機能과 多國籍企業化하여 foreign production과 foreign marketing을 할 경우 수행하여야할 機能을 다음과 같이 比較하여 보겠다.

표 1. Comparative Spectra of Functional Responsibilities: A Schematic Sketch



*/Product development and production carried out in home country.

Source: Formulated by the author, but some ideas obtained from Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., 1973, p. 181.

輸出管理를 위하여 수행되어야 할 基本的 機能으로서는 trade (export) mechanics, 外換業務, 輸送 및 聯關業務, 販賣등이다. 위의 圖表에 表示되어 있지 않은 企業體에 의한 海外市場現地마아케팅 (國際 또는 多國籍마아케팅의

開始)을 하기 위하여는 海外에 子會社 또는 其他形態의 마케팅組織을 設立하여야 하므로 輸出管理에 屬하는 機能을 위시하여 market intelligence, pricing, promotion, distribution 등의 마케팅機能을 수행하여야 할 것으로 본다. 위의 경우 國內生産品을 海外市場에서 마케팅하는 것이기 때문에 製品開發機能은 現地에서 遂行하지 않아도 될 것으로 본다.

만일 國內生産品을 海外市場 現地까지 벌크(bulk)로 수송할 경우 또는 現地에서 組立, 加工등을 하여 마케팅할 경우 倉庫施設을 구비하여 倉庫貯藏機能과 더불어 包裝(packing or repacking) 機能등을 追加로 수행하여야 할 것으로 본다. 海外生産·海外마케팅段階에 도달하면 綜合的인 마케팅機能을 包含한 多國籍企業으로서의 管理機能을 圖表에 提示한 바와 같이 수행하여야 한다. 우리나라에 1975年度부터 생긴 몇개의 綜合貿易商社들은 앞으로의 運營上의 거취가 확실치 않으나 현재로서는 擴大된 규모의 中間貿易業體의 범주를 아직도 벗어나지 못하였기 때문에 수행하는 기능은 근본적으로 輸出入管理에 屬하는 것이라고 본다.

企業體의 國際活動이 增加 擴大됨에 따라 組織上의 arrangement 역시 進化하여야 한다. 우리 나라에서 輸出中心으로 海外市場에 進出하고 있는 企業體들은 현재까지 組織上의 arrangement에 있어서 “Export Department Approach”를 벗어나지 못하고 있는 실정이다.¹⁸⁾ 組織上의 뒤받침이 없이 輸出爲主에서 企業體에 의한 海外市場 現地마케팅 내지는 多國籍마케팅으로의 轉換은 效果를 거둘수 없을 것은 물론이다.

圖表 3 에 提示하는 내용은 企業體가 輸出로부터 始作하여 完全한 多國籍企業으로 成長함에 따른 企業體活動別로 責任組織과 責任者의 變遷을 제시하고 있다. 이것은 우리나라 企業體가 參考할 수 있는 指針으로서 받아들여야 할 것이다. 圖表3의 內容이 自明하므로 內容說明은 省略하겠다.

圖表 3. International Activity and Evolution of Organizational Arrangement

Activities of Company	Organization Responsible for International Activities	Executive in Charge
Exports directly and indirectly, but trade is minor	Export section or department	Export manager, reporting to domestic marketing executive
Export becomes more important	Export division	Division manager
Overseas marketing by the firm	Foreign marketing subsidiary	President, who is executive in parent company

18) 多國籍마케팅으로의 轉換을 위하여는 “Export Department Approach”를 벗어나야 한다는 구체적 설명은 다음을 참조 :

John D. Macomber, “Entering a Foreign Market-Key Factors for Success,” in C. Robert Patty and Harvey L. Vredenburg, Editors, *Readings in Global Marketing*, Appleton-Century-Croft, New York, 1969, pp.29—33.

Company undertakes licensing and invests in production overseas	International division	Director of international operations, usually vice president
International investments increases	Sometimes international company as wholly owned subsidiary	President, who is vice president in parent company
International investments substantial and widespread, diversified international business activities	Global organizational structure by geographic areas, product lines, functions, or some combination. Also worldwide staff support	No single executive in charge of international business

Source: Modified by the author based on the original idea in William A. Dymza, *Multinational Business Strategy*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972, p.22.

V. 外國企業體를 통한 輸出의 潛在性과 問題點

우리나라 經濟의 對外依存度는 世界上位圈에 속할만큼 높은 한편 輸出의 駐韓 外國企業體 (貿易商社, 綜合商社, 多國籍企業體등)에 대한 依存度 역시 상당히 높은 것으로 알려졌다. 圖表 4에서 보는 바와 같이 우리나라 國內總生産의 商品輸出入依存度는 1972년의 42.16%, 1973년의 59.93%에서 1974년에는 67.97%로 大幅 增加를 보았다. 특히 GDP의 商品輸入依存度는 外國의 경우 30%를 넘는 나라가 하나도 없으나 우리나라는 1973년에 이미 33.23%에 달했었고 1974년에는 40.76%로 上昇하여 취약점을 나타내고 있다.¹⁹⁾ 이러한 현상이 수출에 비한 輸入超過狀態에서 일어나고 있으므로 더욱 問題가 된다.

《圖表 4》 74년 貿易依存度 국제비교 (단위: %)

			商品 輸入	商品 輸出	計
			GDP	GDP	
美 日		國 本	5.32	5.49	10.82
프 西	랑	스 獨	9.41	9.07	18.49
이 英		아 獨	14.60	14.04	28.65
베 日	탈	스 獨	19.35	15.66	35.02
넌 美	리	아 獨	20.17	16.13	50.05
터 日	비	스 獨	22.34	17.55	39.90
스 日	록	스 獨	20.63	21.07	41.70
그 日	다	스 獨	28.07	22.29	50.47
프 日	케	스 獨	19.20	6.41	16.62
스 日	위	스 獨	15.82	8.52	24.84
그 日	리	스 獨	29.17	23.91	53.09
프 日	르	스 獨	21.65	9.06	30.71
프 日	투	스 獨	25.81	16.38	43.20
韓 國		72년	24.63	17.53	42.16
		73년	33.23	26.70	59.93
		74년	40.76	27.21	67.97

※ 但 外國의 輸出入額은 國際收支計定에 의한 것임.
(中央日報 1975년 8월 23일자 p.2)

19) 中央日報, 1975年 8月 23日, p. 2.

여기서 우리의 關心事는 現在까지의 trade mechanics 爲主의 輸出活動으로 輸出擴張目標가 달성될 수 없으므로 多國籍마케팅으로 轉換하여야 된다는 것과 더불어 특히 우리 輸出의 60% 이상이 駐韓外國企業體를 통하여 이루어지고 있다는 事實이다. 따라서 우리나라 輸出業界의 急先務는 하루속히 外國企業體를 통한 間接輸出을 縮小시키고 直接輸出을 하도록 하는 것이다. 中間貿易業者들인 外國企業體를 통하여 輸出을 계속할 경우 우리나라 企業體는 海外市場과의 직접적 接觸이 不充分하여 市場情報, 去來先關係등이 미흡하여 多國籍마케팅으로의 轉換을 위한 海外市場基盤의 構築이 어렵게 된다. 海外市場基盤의 구축은 오랜 期間에 걸친 努力으로서 이루어지는 바 外國企業體에 계속 의존할 경우 우리 기업체가 얻을 수 있는 追加利益등의 實現이 어려울 뿐만 아니라 그들이 하나의 장벽 역할을 하므로서 多國籍마케팅으로의 發展을 저해하게 된다.

駐韓外國企業體에 대한 輸出依存度를 감소시키기 위하여 우리나라의 綜合商社를 擴張시키는 것도 하나의 代案이겠지만 大規模 企業體일수록 직접 수출을 시도하는 것이 長期的 見地에서 더욱 바람직 하다고 본다. 여기서 直接輸出이라 함은 駐韓外國企業體를 通하지 않는 것은 물론 外國의 輸入中間業者(import house)를 거치지 않고 大規模 實需要者, 配給者들에게 直接販賣하는 것을 包含한다. 물론 그러기 위하여는 人的, 財政的 投資등과 더불어 많은 努力이 投入되어야 하는바 이러한 것은 海外市場基盤의 구축을 위한 長期投資로 생각해야 된다. 輸出을 특히 外國企業體에게 代行시키는 安易한 輸出活動은 오늘날의 경제적 절박성에 비추어서도 용납되기 어렵다고 본다.

우리나라에는 外國企業과 國內企業과의 合作投資에 의하여 이루어진 企業體가 증가하고 있다. 이러한 合作投資企業體의 輸出入權은 거의 예외없이 外國人「파트너」에게 있는 바 이런 경우 國內「파트너」와 合作企業體는 國際下請 역할을 하는 것에 불과하다. 즉, 外國人파트너가 輸出入條件과 창구를 독재하므로서 그 合作企業體는 해외시장과는 격리된 상태로 밖에는 運營될 수 없다. 이러한 경우 우리에게 남는 것은 勞賃에 불과한 경우가 많다. 이러한 상태를 改善하기 위하여는 우리나라 經營자들이 合作契約을 할때부터 國內「파트너」가 적어도 外國人「파트너」와 同一한 權限을 가지고 輸出入活動을 決定할 수 있도록 하여야 할 것이다. 企業體나 最高經營者들이 姿勢를 바꾸어야지만 위와 같은 결과는 實現될 수 있다.

VI. 맺 는 말

輸出에서 多國籍마케팅으로 우리나라 企業體들이 轉換할 수 있으려던 學界의 참여와 도움이 필요하다고 본다. 學界는 理論的 概念的으로 業界를 先導하여야 할 역할과 책임이 있다고 보는바 과연 學界가 그러한 役割과 責任을

다하였는가에 대하여는 의문이 없지 않다. 우리나라에는 trade mechanics 爲 主의 貿易實務, 貿易英語등에 관한 大學教材등 서적이 많이 있으나 이런 것은 貿易實務에 대한 technical know-how만을 가르치기 위한 것이지 우리나라 企業體들이 國際市場에서 우월한 경쟁력을 갖춘 國際企業으로 發展할 수 있게 vision을 提示하는데는 아무런 도움을 주지 못하고 있다. technical know-how 中心의 trade mechanics는 貿易實務者에게만 必要한 것이다. 따라서 특히 企業主 내지 最高經營層에게 國際市場으로 擴大進出을 위한 戰略的 vision과 代案을 提示해 줄수 있는 國際 또는 多國籍마케팅分野에 대한 더욱 많은 研究論文과 著書가 學界에서 나와야 할 것이다.

오늘날의 多國籍마케팅을 포함한 多國籍企業活動은 傳統的 貿易理論으로는 說明할 수 없을 정도로 發展하고 복잡화되어 있다. 그렇기 때문에 大學이나 業界에서 傳統的 貿易理論등을 가르치는 것을 多國籍마케팅을 理解시키기 위한 하나의 基盤으로서 必要하지만 그것 자체로서는 不充分하다고 본다. 따라서 大學과 産業訓練을 위한 國際市場을 對象으로 하는 教材를 時代的 要請에 맞도록 再編成할 必要가 있다.

오늘날의 수출 爲主에서 多國籍마케팅으로의 轉換은 學界과 大學教育을 통하여서만은 이루어 질수 없는 것이다. 學界, 産業界 및 政府機關의 共同努力과 協력이 없이는 이루어질 수 없다. 다행히도 최근 정부와 산정계는 우리나라 企業의 國際化를 통한 國際競爭力 強化의 必要性을 인정하고 정책적으로나 産業訓練面에서 그러한 方向으로 추진하기 시작한 것은 고무적인 사실이다. 앞으로의 과제는 더욱 더 實踐에 옮기는 일이라고 본다.