

民族企業과 合作企業의 實績比較

韓國製藥業의 경우*

鄭 求 鉉*

目 次	
I. 理論的 틀과 假說	III. 結果의 解釋과 吟味
II. 韓國製藥業의 경우	

I. 理論的 틀과 假說

直接投資理論中 獨占의 優位理論에 따르면 直接投資를 하는 國際企業은 外國企業으로서 갖는 不利點을 克服하고도 남을 獨占的인 優位가 있다는 것이다.¹⁾ 外國企業은 적어도 文化的인 差異, 政治的/法的差別, 長距離로 인한 意思疏通上의 어려움 등의 不利點이 있다. 이러한 不利點을 克服할 수 있는 優位要件으로는 技術的인 優位, 商標를 통한 製品差別化 能力(마케팅上의 優位), 原料市場이나 海外的 製品市場에서의 垂直的統合으로 인한 不確 實性除去 등이 지적된다.

優位要件中 技術은 보통 製品技術을 가르키는 바, 이는 特定企業이 오랜 기간동안 研究 開發投資를 통해 企業內에 蓄積해 놓은 知識으로서 競爭企業이 쉽사리 모방하기가 어렵다. 그러나 廣告 등을 통한 商標認知度는 그 性格自體가 더 抽象的인 뿐만 아니라 그 適用範圍도 地域的으로 많이 制約된다.

다시 말해서, “남이 못만드는 製品을 만들 수 있는 能力”은 國境을 넘더라도 큰 문제없이 그대로 維持할 수 있는 반면에, “고객으로 하여금 自社製品이 他社製品보다 더 優秀하다고 믿게 만드는 能力”은 企業이 마케팅努力을 集中的으로 投入한 地域밖에서는 그 效果를 期待하기 힘들다. 이렇게 볼 때, 多國籍企業을 단순히 “技術爲主”와 “廣告爲主”로 나누는 것은 지나친 單純化가 아닐 수 없다.²⁾

* 이 연구의 資料蒐集에는 梨花女子大學校大學生인 金溫娥氏가 수고해 주었다.

* 延世大學校 商經大學 經營學科 助教授

1) 獨占的 優位理論의 대표적인 論文으로는 Stephen H. Hymer, “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment” (Ph. D. 논문, M. I. T., 1960)와 Richard E. Caves, “International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment,” *Economica* (February, 1971), pp. 1~27이 있다.

2) 예를 들면 Raymond Vernon은 그의 저서 *Storm Over the Multinationals*(Harvard University Press, 1977)에서 多國籍企業 376개를 技術集約型, 廣告集約型 및 標準化된 商品型의 세 유형으로 나누고 있다.

國際企業이 어느 나라의 民族企業에 비해서 갖고 있는 技術的인 優位가 대단한 것이 아니고, 또한 商標自體도 世界的으로 널리 알려진 것이 아니라면, 적어도 그 나라안에서의 市場競爭에서의 成敗에 있어서는 반드시 國際企業이라고 有利한 것은 아니고 오히려 民族企業이 더 有利한 경우도 생각해 볼 수 있다. 이 小考의 觀心事는 바로 여기에 있다. 즉 市場競爭의 焦點이 마케팅의 戰略과 管理에 있는 產業分野에서 國際企業과 民族企業의 마케팅政策과 實績을 比較해 봄으로써 果然 兩 부류의 企業들이 어떤 면에서 有利하고 不利하며, 그러한 有·不利點이 市場實績에 어떤 結果를 가져왔나를 보자는 것이다.

調査의 指針이 되게 하기 위해서 마케팅活動을 目標과 戰略, 管理 및 實績의 네 부분으로 나누어서 各各에 있어서 民族企業과 國際企業의 差異點을 假說로 내세운 후에 資料를 통해서 假說을 檢討하여 본다.

[假說 1] 마케팅目標樹立에 있어서는 民族企業과 國際企業間에 差異가 없다.

[假說 2-1] 製品開發에 있어서는 民族企業이 國際企業보다 더 有利하다(왜냐하면, 國際企業의 子會社는 新製品의 源泉이 母企業에 局限되는데 비해서 民族企業은 外國의 여러 企業으로부터 자유롭게 技術을 얻을 수 있기 때문이다. 단 製品技術이 매우 獨占의이며 製品項目이 그러한 獨占의 品目에 限定되어 있을 경우는 예외이다).

[假說 2-2] 製品以外の 마케팅믹스에 있어서는 民族企業과 國際企業間에 差異가 없다.

[假說 3] 國際企業의 子會社는 本社의 指揮와 統制를 받기 때문에 現地의 市場 및 다른 環境與件의 變化에 대한 適應能力이 民族企業보다 더 약하다.

[假說 4] 製品開發能力和 市場適應能力에서의 差異로 인하여 民族企業은 國際企業보다 市場實績이 더 優秀하다.

II. 韓國製藥業의 경우

製藥業에서의 市場競爭은 製品技術과 廣告, 人的販賣의 兩者로 특징지을 수 있으나, 韓國의 경우 製品技術은 주로 外國에 依存하고 있기 때문에 적어도 國內市場競爭에 있어서는 마케팅勞力이 市場成敗의 關鍵이 된다고 보아야 할 것이다. 韓國의 製藥業은 年間賣出額 수백억의 大企業으로부터 영세한 중소기업에 이르기까지 數百個의 企業이 自由競爭을 하는 상태이다.

韓國의 藥品市場에서의 國際企業의 比重은 比較的 낮은데 그 주된 이유는 政府의 制限的인 進入規制政策 때문으로 보아야 할 것이다. 農藥이나 醫療器機 등을 빼 純醫藥品業에서의 合作投資는 總 7個인데, 이 중 1個는 國內大會社와 日本의 大會社 사이의 合作으로서 다른 6個의 合作事業과는 性格을 달리한다. 따라서 나머지 6個會社가 이 調査의 對象이 되었

으며, 이들 企業과 賣出額規模가 비슷한 民族企業 6個가 또한 選擇되었다.³⁾ 이들 合作企業들의 國內에서의 生産額의 合計는 1978년 을 기준으로 했을 때 國內總生産額의 15%를 점했다. 이들 合作企業의 外國人持分은 1개기업을 빼고는 모두 50%이다(1개기업은 40%).

그리고 投資認可年度는 1960년대가 4個, 1970년도가 2개기업이다. 國籍別로는 西獨이 4個, 美國이 2個企業이다. 調査는 該當 分析對象企業의 幹部들과의 面談을 통하여 이루어졌다.

調査의 結果를 假說別로 分析해 보면 다음과 같다. [假說 1]에서 兩企業群간의 마아케팅 目標은 다음 表에서의 같이 별로 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 製藥業體의 마아케팅 目標

마아케팅 目標	民族企業	合作企業
賣 出 額 成 長	3	2
收 益 性	0	2
賣出額成長/收益性	2	1

$\chi^2=2.53$ 으로 $\alpha=.10$ 수준에서 統計的 有意性없음.

다음으로 [假說 2]를 檢證하기 위해서 〈표2〉를 作成하였다. 1974년부터 1978년까지의 5년간 開發된(保社部에 新規登錄된) 製品의 數에서 合作企業과 民族企業間에 상당한 차이를 보이고 있다. 그러나 總生産額中 新製品이 차지하는 비중은 두 企業그룹간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 이 結果는 合作企業의 경우 比較的 制限된 數의 製品項目으로 長期間에 걸쳐서 販賣를 하고 있다고 해석할 수 있다.

다시 말해서 合作企業은 比較的 獨占力이 강한 製品을 導入해서 長期間 販賣하는데 비해서 民族企業은 壽命週기가 짧은 製品을 多種 導入한다는 뜻이다.

[假說 2-2]의 製品以外的 마아케팅 믹스上的 差異를 보면, 우선 廣告費가 賣出額에서 차지하는 비율의 평균이 民族企業의 경우 7.2%, 合作企業의 경우 6.2%로서 뚜렷한 차이는 나타나지 않았다.⁴⁾ 販賣經路에 있어서도 都賣商을 經유하는 경우와 小賣商에 直販하는 경우로 나누었을 때 兩企業그룹간에 큰 차이가 없었다. 다음으로 價格決定에 있어서는 國內企業中 3個社가 消費者購買動機調査를 통한 高價政策을 채택하고 있다고 응답하였고, 合作企業들은 原價基準價格決定方法을 택한다고 응답하였다.

[假說 3]을 檢討하기 위해서 마아케팅管理方式을 調査하였다. 먼저 計劃 및 豫算制度를

3) 이 6個合作企業의 外國投資先은 모두 世界的인 多國籍企業으로서 1978년의 賣出額基準으로 世界 製藥業界에서 각각 1위, 7위, 9위, 11위, 14위, 16위를 점하고 있다.

4) 5個 民族企業의 廣告費/賣出額比率은 5, 5, 6, 10, 10%이며, 5個合作企業의 比率은 1, 1, 3, 6, 20%이다.

〈표 2〉 製品開發實用

	企業	順位 ^①	新製品 ^② 의 數 ^③	新製品의 比重 ^④
合 作 企 業	A	6	32	36.7
	B	8	37	24.9
	C	27	9	17.3
	D	30	24	74.8
	E	33	17	35.8
	F	37	6	4.0
	평균	23.5	20.8*	32.3**
民 族 企 業	가	5	85	30.1
	나	9	27	15.2
	다	22	13	13.1
	라	24	67	41.5
	마	32	52	42.3
	바	38	31	61.5
	평균	21.7	45.8*	33.9**

* $t=2.05$ 로서 $\alpha=.05$ 수준에서 有意的인 差異있음.

** 有意的 差異없음.

(註) ① 順位는 1978년도 業界의 生産額에 의한 것임.

② 新製品은 保社部에 登錄된 신제품을 가르킨다.

③ 1974년에서 1978년 사이에 登錄된 제품수의 합계

④ 1978년의 매출액중에서 신제품이 차지하는 비중

볼 때, 民族企業은 모두 1~3년의 中短期計劃을 수립하는 데 비해서 合作企業은 4個企業이 5~10년의 長期計劃을 樹立하고 있고, 또한 實際 計劃의 執行에 있어서도 民族企業에 비해서 合作企業은 철저히 計劃과 豫算을 따르는 것으로 나타났다.

이러한 合作企業의 制度的인 管理는 經營統制에서도 나타나서 經營者의 評價가 計劃과 對比해서 이루어지며, 이를 逆으로 해석하면 經營者가 가진 裁量권이 合作企業의 경우에는 상당히 制限되어 있다고 볼 수 있다.

本社の 規制가 특히 두드러지는 분야는 非正常去來에서 찾아볼 수 있다. 6個會社中 4個會社가 本社로부터 내려온 倫理綱領이 있으며, 여기에서 非正常去來(정치인과 關連 및 고객에 대한 贈與)가 禁止되어 있고 이것이 철저히 준수된다는 것이다. 특히 美國企業의 경우 1977년에 공포된 海外腐敗行爲規制法(Foreign Corrupt Practices Act) 이후 本社뿐만 아니라 美政府의 國稅廳職員이 海外支社에 까지 출장하여 監査를 實施한다고 한다. 따라서 全體의으로 볼 때 合作企業은 母會社의 指揮와 統制를 받기 때문에 市場環境에의 適應能力이 弱하다는 假說은 수긍할 만하다.

마지막으로 두 기업그룹간의 實績을 資料가 可用한 8개기업의 資料로 비교해 보면 〈표3〉

〈표 3〉 實績比較

收益性(매출액순이익율)						(%)
	1976	1977	1978	1979	1980	평균
3개 合作 企業 평균	4.71	7.39	8.43	8.93	6.37	7.17*
5개 民族 企業 평균	8.26	7.19	6.72	6.94	4.23	6.67*

* 有意的인 差異없음

成長性(매출액 성장율)						(%)
	1977	1978	1979	1980	평균	
3개 合作 企業 평균	21.0	29.3	32.0	15.7	24.5**	
5개 民族 企業 평균	38.6	53.0	39.1	21.0	38.0**	

** $t=1.98$ 로서 $\alpha=.05$ 수준에서 有意的인 差異있음.

과 같다. 우선 賣出額純利益率은 1976~1980년까지의 5個年平均으로 볼 때 두 그룹간에 큰 差異가 없었다. 여기서 물론 合作企業의 경우 原料販賣의 移轉價格을 통한 本社로의 利益計上 등이 문제가 되나 本 調査과정에서는 合作企業이 民族企業보다 더 비싸게 原料를 구매하는지는 확인되지 않았다. 또한 모든 경우에 國內投資先이 있기 때문에 높은 原料購買價가 容納되지 않는다는 반응이다.

그러나 成長性에 있어서는 民族企業의 成長率이 合作企業보다 더 높게 나타나서 [假說4]를 부분적으로 뒷받침해 주고 있다. 이 표에서 한 가지 주목할 점은 收益性和 成長性的의 兩尺度에 있어서 合作企業群이 시간이 지남에 따라 상당히 改善되고 있는 점인데, 이는 長期的인 주세의 一部인지 아니면 1979/1980년의 不景氣에 있어서 合作企業이 더 安定性을 보이는 지는 確認할 수 없다.

Ⅲ. 結果의 解釋과 吟味

民族企業이 製品項目이 많고 市場適應力이 強하기 때문에 成長性에 있어서 合作企業보다 앞섰다는 結論은 크게 두 가지 側面에서 吟味할 수 있다. 우선 理論的인 면에서는 처음부분에서 기술하였듯이 多國籍企業의 마케팅能力이라는 것이 技術的인 優位처럼 쉽게 外國市場에 移轉되지는 않는다는 주장을 뒷받침하여 준다. 製品의 性能이나 品質이 비슷하다면 外國企業이건 民族企業이건간에 누가 더 많이 效果적으로 마케팅勞力을 投入하느냐에 따라서 市場成敗가 決定되는 것이지 國際企業이라고 해서 事前的인 有利함은 없다는 주장이다.

그러나 이 研究는 1970년대 後半期의 韓國의 藥品市場이라는 制約을 갖고 있다. 우선 景氣가 不況局面으로 넘어서면서 合作企業의 實績이 改善되는 傾向을 눈여겨볼 필요가 있다. 다음으로는 韓國政府의 民族企業優先政策의 영향도 감안해야 한다. 그리고 多品種小量販賣의 藥品市場의 特性도 고려되어야 한다. 合作企業의 經營上의 특징은 한마디로 “천저한 合理性”이라고 부를 수 있다. 計劃과 豫算에 의해서 執行되고 統制되며 強力한 倫理綱領에 의해서 運用되고 있다. 1980년대의 市場與件에 있어서는 그러한 經營시스템이 더 優秀한 經營實績을 낳을 가능성도 있다. 市場成長率이 鈍化되고 流通市場이 整備되며 또한 病院販賣의 比重이 더 높아지리라는 展望이다. 그리고 非正常去來의 幅이 줄어들었다면 이 要因이 市場實績에 상당히 큰 영향을 줄 것이다.

참 고 문 헌

1. Chen, Ting-Ko. Management Transfer, Management Practice, and Management Performance--An Empirical Quantitative Study in Taiwan, unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, 1973.
2. Diel, R. W., “Achieving Successful Innovation”, Michigan Business Review, March 1972, pp. 6~7.
3. Gabriel, Peter P., The International Transfer of Corporate Skills, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967.
4. Muse, W. V. and R. J. Kegerreis, “Technology Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy,” Journal of Marketing, Vol. 33 (October, 1969), pp. 3~9.
5. Sim, Ah Ba. Decentralization and Performance: A Comparative Study of Malaysian Subsidiaries of Different National Origins, unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles, 1975.
6. Wiechmann, Ulrich E., Marketing Management in Multinational Firms: The Consumer Packaged Goods Industry, New York: Praeger Publishers, 1976.