

國際企業의 韓國子會社에 대한 마케팅 意思決定의 集中化와 標準化에 관한 研究*

Market Decision-Making in Korean Subsidiaries of Multinational Corporations: The Issue of Centralization and Standardization



安 永 甲**

.....《目 次》.....	
I. 序論	程度
1. 問題提起	3. 마케팅 意思決定의 標準化 程度
2. 研究方法	III. 結 論
II. 調査結果와 分析	附錄 1. 調査對象業體 現況
1. 마케팅 意思決定의 集中化와 標準化의 關係	附錄 2. 마케팅 意思決定의 集中化 및 標準化 變數에 대한 定義와 測定方法
2. 마케팅 意思決定의 集中化	

I. 序 論

1. 問題 提起

國際企業이 갖고 있는 기본적인 特徵중의 하나는 經濟, 文化, 法制 및 政治的 狀況이 상이한 나라의 市場을 目標로 하여 現地에서 生産子會社를 설치 運營한다는 것이다.

海外子會社의 활동무대라 할 수 있는 現地國(Host Country) 市場의 여건이 本社國(Home Country) 市場의 여건과 상이할 경우 國際企業은 現地國市場에 대한 經營戰略을 差別化할 필요가 있다. 주어진 經營조직이 그의 成長과 發展을 도모하기 위하여 外部 經營環境 條件에 적응해 나간다는 것은 당연한 논리라 하겠다.

한편 汎世界的인 조직으로서 통일된 시스템을 유지하기 위하여 海外子會社의 활동을 統合할 필요성이 요청된다. 製造技術, 經營技法등이 각 子會社마다 各양 各색이라면 國際企

* 이 논문은 1984년도 한국경영학회 추계학술발표회에서 발표된 내용을 정리한 것임.

** 연세대학교 경법대학 경영학과 조교수

業으로서 이점 자체를 살리기가 어려울 것이다. 예를 들어서 製造技術 및 經營技法등을 標準化 함으로써 原價 切減을 통한 競爭優位 확보와 國際企業이 세계적으로 갖고 있는 좋은 製品 이미지를 소비자에게 심어줄 수 있다.¹⁾

國際企業의 統合戰略은 現地國市場의 特殊한 여건에 따라 많은 제약을 받게 된다. 現地國市場이 갖고 있는 여건이 本社國市場의 여건과 얼마나 다른냐에 따라서 國際企業이 수행하고 있는 統合化(Integration) 정도가 달라진다.

國際企業의 本社가 추구하고 있는 統合化 방법은 企業에 따라 상이할 수 있다. 그러나 重要기능별 분야(財務, 人事, 生産, 마케팅)별로 國際企業이 널리 사용하고 있는 重要한 統合裝置는 經營意思決定의 本社集中化(Centralization)와 標準化(Standardization)이다.²⁾

본 論文의 주 관심대상인 마케팅 분야의 경우 本社集中化의 의미는 本社가 海外子會社의 마케팅 활동에 어느 정도 영향을 미치는가 하는 것이다. 바꾸어 말하면 海外子會社의 마케팅 意思決定을 本社에서 주로 할 것인가, 海外 現地에서 할 것인가 하는 것이다. 標準化는 本社에서 本社國市場을 상대로 사용하는 마케팅 기법이 海外子會社의 現地 마케팅 활동을 위하여 移轉되는 것을 의미하며, 이를 통하여 本社國市場에서 사용되는 마케팅 기법과 現地市場에서 사용되는 기법이 유사성을 갖게 된다.

본 論文의 기본 연구목적은 韓國子會社를 구체적인 사례로 삼아 마케팅-믹스 細部要素別(製品, 價格, 커뮤니케이션, 流通經路)로 다음 3가지 질문에 대한 대답을 求하는 것이다.

- 첫째, 國際企業의 本社는 韓國子會社의 마케팅 意思決定에 어느 정도 영향을 미치는가
- 둘째, 國際企業의 本社는 韓國子會社의 마케팅 意思決定을 어느 정도 標準化 하는가?
- 셋째, 마케팅 意思決定의 本社集中化는 標準化에 어느 정도 영향을 미치는가?

(1) 마케팅 意思決定의 本社集中化

集中化 문제에 관한 討論은 지금까지 소비자 행동에 관한 2가지 假定을 둘러싸고 展開 되어 왔다.³⁾

첫째, 세계 도처에 있는 소비자의 嗜好와 欲求是 기본적으로 동일하다는 假定이다. 따라서 國際企業은 意思決定의 本社集中化를 통하여 本社가 보유하고 있는 마케팅 기법을 海外子會社에게 용이하게 移轉할 수 있으며 이와같은 標準化戰略을 통하여 경제적으로 많은 利得을 얻을 수 있다는 見解이다.

둘째, 소비자의 嗜好와 欲求是 각 나라별로 상이하다는 假定으로서 海外子會社는 現地市場의 條件에 맞추어 本社의 마케팅 기법을 修正할 필요성이 있다는 見解이다. 이경우 海外子會社가 現地市場의 特殊한 여건에 보다 伸縮性있게 대응하기 위하여 國際企業은 海外子會社에게 보다 많은 意思決定 權限을 부여하는 것이 有利하다고 보는 立場이다.

지금까지 마케팅 意思決定의 集中化에 관한 重要한 研究論文의 대부분은 先進國(에 :

美國, 유럽)에서 활동하고 있는 國際企業의 子會社에 集中되어 왔다.⁴⁾ 반면에 開發途上國에 있어서 國際企業의 마케팅 활동에 대한 研究는 매우 貧弱하며⁵⁾(예: 브라질), 특히 韓國에서 이 分野에 대한 研究는 거의 없는 실정이다. 앞으로 韓國에 대한 國際企業의 投資 활동이 活潑해질 展望이어서 이 分野에 대한 많은 研究 노력이 요청된다.

(2) 마케팅 意思決定의 標準化

標準化에 관한 討論도 역시 소비자의 행동에 관한 2가지 假定을 중심으로 展開되어 왔다.

첫째, 소비자의 嗜好와 欲求는 각 나라마다 매우 유사하므로 國際企業은 海外子會社가 所在하고 있는 現地國市場에 대하여 標準化戰略을 展開함으로써 경제적 效率性を 提高시킬 수 있다는 見解이다.⁶⁾

둘째, 각 나라마다 市場의 條件이 顯著하게 상이하므로 각 現地國市場 별로 差別化된 마케팅戰略을 追求해야 된다는 主張이다.⁷⁾ 특히 消費製品의 경우 이와같은 現像이 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다고 본다.

이와같은 討論을 통하여 지금까지 標準化에 관한 3가지 중요한 研究가 있었다.⁸⁾ 「워드」는 유럽의 國際企業이 美國市場의 特殊한 條件下에서 製品과 廣告戰略을 어느 정도 修正하는가를 알아보았으며 「힐」은 開發途上國市場에 대하여 이 問題를 다루어 보았다. 「비치만」은 美國의 國際企業이 유럽시장에서 遂行하고 있는 標準化戰略을 研究대상으로 삼았다. 「워드」와 「힐」은 마케팅믹스요소중 제품과 광고에 局限하여 標準化 問題를 다루었고 價格과 流通經路分野를 除外시켰다. 「비치만」은 경제 및 문화여건 면에서 매우 유사하다고 볼 수 있는 美國과 유럽시장간에 標準化가 어느정도 存在하는가를 調査하였으며, 市場條件面에서 매우 상이할 수 있는 先進國市場과 開發途上國市場간의 標準化문제에 研究대상에 포함시키지 않았다.

본 論文에서는 「워드」와 「힐」이 다루지 않은 價格과 流通經路分野를 研究 대상에 넣었으며 先進國市場간의 標準化문제에 다른 「비치만」연구를 韓國과 같은 開發途上國에 延長適用시켜 봄으로써 두 연구 결과간에 標準化정도의 차이를 비교 검토해 보았다.

(3) 마케팅 意思決定의 本社集中化와 標準化의 關係

마케팅 意思決定의 本社集中化는 標準化정도에 상당한 영향을 미친다는 見解가 있다.⁹⁾ 그 내용을 보면, 國際企業이 現地市場에서 標準化 戰略을 效果的으로 遂行하기 위해서는 海外子會社의 마케팅 意思決定 權限을 제한 시켜야 된다는 것이다.

이에 관한 중요한 研究事例로 「비치만」의 研究를 들 수 있다. 「비치만」은 事例研究를 통하여 美國의 國際企業은 유럽 시장에서 마케팅 기법을 標準化하기 위하여 유럽子會社가 갖고 있는 마케팅 意思決定 權限을 本社에 集中시키는 경향이 있다고 주장한다.

본 研究에서는 위와같은 그의 主張이 韓國과 같은 開發途上國市場에서 有效한가를 實證

的으로 입증하기 위한 시도를 하였다.

2. 研究 方法

調査對象業體를 선정하기 위하여, 경제기획원의 外國投資業體名簿를 기본적으로 참고하였고, 보충적으로 駐韓 美國商工會議所 發刊 韓國內 美國投資業體名單과 日本 「오리엔탈 에코노미스트」紙 發刊 韓國內 日本投資企業體名簿를 이용하였다.

1980 年末 현재 기준으로 선정된 調査對象標本業體數는 22 個業體이다. (附錄 1 참조). 본 調査研究의 대상을 消費財部門에서 國際企業의 投資比率이 약 25% 이상인 外國投資業體로 국한시켰으며, 이 部門에 해당하는 外國投資業體 거의 대부분을 標本으로 삼았다.

調査對象分野로 消費財部門이 선정된 이유는 他産業分野에 비하여 마케팅 활동이 보다 중시되고, 주요 目標市場이 海外市場이 아닌 韓國市場이어서 論文의 성격상 적합하기 때문이다.

調査內容을 기록한 設問紙를 사용하여 본 研究者가 調査對象業體를 직접 訪問하여 個別面接形式에 의거하여 필요한 자료수집을 하였다. 그리고 보충적으로 面接調査의 方法을 보완하기 위하여 調査對象業體의 社內資料를 이용하였다. 設問紙 內容을 최종 확정짓기까지 調査對象業體를 대상으로 하는 豫備調査의 過程을 거쳤다.

實際調査는 1981 年 12 월부터 1982 年 5 月末까지 약 6 個月間 進行되었다. 面接調査의 대상으로 韓國子會社의 마케팅 相關부서에서 근무하고 있는 課長級이상 책임자로서 本社와 子會社의 실정을 잘 알고 있는 응답자를 선정하였다. 1 回 面接에 소요된 시간은 약 2 시간에서 3 시간 정도였다.

本 研究의 重要變數라 할 수 있는 마케팅 意思決定의 本社集中化와 標準化는 각각 序列尺度(Ordinal Scale)와 等間尺度(Interval Scale)에 의하여 測定되었다(附錄 2 참조). 상기 變數를 測定하기 위하여 마케팅 意思決定 項目을 선정하였으며, 선정기준은 일단 本 研究者가 戰略적으로 중요하다고 생각하는 마케팅 意思決定 項目을 선정, 각 子會社의 해당 응답자에게 제시한 후 응답자와 協議를 거쳐 최종 확정시켰다.

마케팅 意思決定 項目別로 集中化와 標準化의 程度를 알기 위하여 百分率에 의한 資料 分析方法을 채택하였고, 集中化와 標準化의 關係는 順位相關係數(Rank Correlation)를 구하는데 중점을 두었다.

II. 調査結果의 分析

1. 마케팅 意思決定의 集中化와 標準化의 關係

<表 1>을 보면 전반적으로 標準化는 集中化의 影響을 별로 받고 있지 않은 것으로 나타

났다. 그러나 集中化와 標準化의 相關程度는 마케팅-믹스별로 상당히 차이가 있는 것을 보여주고 있다. 製品에 관련된 意思決定의 경우 國際企業은 本社集中化를 통하여 標準化戰略을 의도적으로 시도하는 경향이 있다. 응답자의 말을 引用하여 이를 설명해 보면 다음과 같다.

“本社は 製品에 관한 한 韓國子會社の 意思決定에 크게 영향을 미치는 경향이 있다. 國際企業은 製品의 質, 「브랜드」 이미지와 製品製造技術面에서 國內企業보다 크게 유리하다. 따라서 本社가 製品의 質面에서 國際標準化를 위하여 韓國子會社の 製品 意思決定에 깊게 參與하는 것은 당연하다고 본다.”

製品에 관한 마케팅-믹스 細部要素 가운데서 특히 「브랜드」에 관련하여 集中化와 標準化의 相關程度가 매우 높음을 입증하고 있다. 이에 관한 한 응답자의 말을 빌리면 다음과 같다.

“韓國子會社가 本社製品의 國際「브랜드」를 사용하는 경우 本社는 韓國子會社에게 製品의 質面에서 매우 높은 수준을 요구하고 있다. 그 이유는 本社가 製品「브랜드」의 國際的인 聲價를 얻기 위하여 莫大한 投資를 하였기 때문이다. 製品의 質이 문제가 되는 경우 國際企業이 갖고 있는 좋은 「브랜드」 이미지를 상실할 수 있기 때문에 本社는 韓國子會社の 國際「브랜드」의 사용여부 決定에 대하여 絶對적인 影響을 미치고 있는 실정이다.”

製品이외의 마케팅-믹스要素 즉 價格, 커뮤니케이션 및 流通經路의 경우 國際企業은 意思決定의 本社集中化를 통하여 標準化戰略을 추구하고 있지 않는 경향이 있다.

“國際企業은 상기 마케팅-믹스要素에 관하여 韓國子會社에게 意思決定 權限을 크게 부여하는 것으로 나타났으며, 이에 관련하여 응답자의 말을 引用하여 보면 다음과 같다.

國際企業의 本社가 이 分野에 대한 意思決定 權限을 分權化하는 이유로 2가지를 들 수 있다.

첫째, 價格, 커뮤니케이션 및 流通經路分野에서 國際企業은 國內企業에 비하여 크게 有利한 點이 없고, 둘째, 상기 마케팅-믹스要素에 관한 意思決定을 하는 데 있어서 韓國市場의 條件이 매우 중요하기 때문에 國際企業의 本社는 韓國子會社에게 獨自的인 意思決定權限을 부여하는 것이 좋다고 생각한다.”

위와 같은 상황에서 韓國子會社の 관리자들은 本社에서 開發한 마케팅 기법이 韓國市場의 條件에 적합하다고 생각하는 경우 意思決定의 本社集中化 現像이 없이도 韓國市場에서 標準化戰略을 수행할 수 있다.

2. 마케팅 意思決定의 本社集中化 程度

〈表 2〉를 보면 韓國子會社들은 전반적으로 마케팅 意思決定에 있어서 상당한 裁量權을 행사하는 것으로 나타났다. 마케팅-믹스要素別로 보면 全體調查對象業體의 37%가 製品

〈표 1〉 마아케팅 의사결정의 본사집중화와 표준화의 관계

마아케팅 의사결정 항목	상관계수
제 품	0.427**
물리적 특성	0.317*
브랜드	0.756***
포 장	0.002
가 격	0.102
소비자 가격	0.000
이윤 마진(제조업자)	0.543***
이윤 마진(중간상인)	0.305*
가격할인조건(중간상인)	-0.212
지불조건(중간상인)	-0.239
커뮤니케이션	-0.127
광고 오디언스	-0.082
광고 메시지	-0.143
광고 매체	-0.183
판매촉진 수단	-0.175
광고 예산	0.292*
유통 경로	-0.091
판매요원의 역할	0.185
판매요원에 대한 감독	0.268
판매요원에 대한 교육	0.306*
중간상인 유형	-0.004
중간상인의 수	0.255
중간상인의 기능	0.071
중간상인의 권한과 의무	-0.044
전 체	0.215

1) Spearman 순위 상관 계수

* $p < 0.1$ ** $0.1 < p < 0.05$ *** $0.05 < p < 0.01$

주의 : 본사집중화와 표준화 정도의 관계에 대한 독자의 이해를 돕기 위하여 연구자 자신이 자의적으로 상관계수의 부호를 바꾸어 놓았다. 예를 들자면 정의 상관 계수가 존재하는 경우 상관계수의 부호는+이고, 부의 상관계수가 존재하는 경우는 상관계수의 부호는-이다.

에 관련된 意思決定에 있어서 本社로부터 강한 통제를 받고 있으며 價格에서는 1.9%, 커뮤니케이션은 2.6%, 流通經路에서는 0%의 순위로 나타났다.

製品에 관련된 意思決定에 있어서 本社集中化정도가 높은 이유로 2가지 예를 들 수 있다.

첫째, 韓國市場의 條件에 맞추어 新製品開發이나 製品의 修正을 하게되는 경우 莫大한 R&D 投資費用이 소요되므로 本社가 이 部門에 대하여 강한 통제를 하고 있다.

둘째, 韓國子會社가 國際「브랜드」를 사용하고 싶은 경우 子會社의 製品의 質이 本社가 요구하는 國際水準에 도달하여야 하며, 불가능한 경우에 本社의 國際「브랜드」를 사용하기가 곤란하다.

製品이외의 마케팅-믹스要素에 대한 意思決定에 있어서 韓國子會社는 매우 높은水準의 獨自的인 權限을 보유하고 있다. 그 주된 이유는 本社가 상기 分野에 대한 意思決定을 순전히 韓國子會社의 소관사항으로 보고 있기 때문이다.

韓國子會社는 실제로 價格이나, 커뮤니케이션, 流通經路分野에서 主導的인 役割을 담당하고 있으며 本社는 側面에서 子會社의 활동을 도와 주는 정도의 補助者의 役割로 그치고 있다.

(1) 製品에 관련된 意思決定

調査應答業體 중 製品의 物理的 特性에서 13.6%, 「브랜드」에서는 9.1%, 包裝에 대해서는 33.3%가 높은 수준의 독자적 意思決定權限을 보유하고 있다.

製品에 관련된 마케팅-믹스細部要素 가운데서 製品「브랜드」의 경우 本社는 韓國子會社의 意思決定에 크게 영향을 미치고 있다. 國際企業의 本社는 國際「브랜드」가 갖고 있는 聲價가 國際競爭力의 중요한 源泉으로 생각하는 경향이 있다.

따라서 本社는 國際「브랜드」의 聲價를 보호유지하고 새로운 國際「브랜드」開發에 관한 활동을 직접 調整하고 統制하는 것이 매우 중요하다고 보며 이를 위해 海外子會社의 「브랜드」戰略에 깊게 관여하고 있는 실정이다.

(2) 價格에 관련된 意思決定

<表 2>에서 보면 調査對象業體중 消費者價格에서 72.7%, 中間商人의 利潤마진은 77.2%, 中間商人에 주어지는 價格割引條件은 86.4%, 代金支拂條件에서 81.8% 정도가 독자적인 의사결정권한을 보유하고 있으며, 製造業者의 利潤마진의 경우 54.2% 수준으로 비중이 감소되고 있다. 製造業者의 利潤마진폭의 決定에 대한 本社의 관여도가 비교적 높은 이유는 國際企業이 本社의 次元에서 실현하고자 노력하는 利益水準과 밀접한 관련을 맺고 있기 때문이다.

製造業者의 利潤마진 이외에 기타 價格에 관련된 決定事項의 경우 子會社의 意思決定 權限이 매우 높게 나타나고 있는데 그 주된 이유는 本社國市場과 韓國市場이 市場條件상 큰 차이가 존재하고 韓國市場의 競爭狀況 變化에 子會社가 신속하게 대응하여야 되기 때문이다.

이에 관련하여 應答者의 대부분은 다음과 같은 설명을 하고 있다.

“價格決定에 관한 한 本社는 韓國子會社에게 決定權限을 크게 부여하여야 한다. 本社國과 現地사이에 生産費, 競爭狀況, 政府의 價格規制狀況, 租稅制度面에서 큰 차이가 있기 때문

에 現地실정을 잘 알고 있는 韓國子會社의 관리자에게 意思決定權限을 많이 부여하는 것은 당연하다고 본다.”

(3) 커뮤니케이션에 관련된 意思決定 : 廣告 및 販賣促進

廣告 오디언스, 廣告 主題 및 表現, 廣告 媒體, 販賣促進 및 媒體別 廣告 豫算등에 관하여 調査應答業體중 50% 부터 59.1%까지 높은 水準의 意思決定權限이 韓國子會社에게 부여되고 있다. 반면에 廣告 總豫算規模의 決定은 18.2% 정도로 낮게 나타나고 있다.

本國과 現地사이에 市場條件面에서 큰 차이가 있기 때문에 廣告 主題나 表現媒體선정 등의 문제를 韓國市場의 條件에 맞추어 修正할 필요가 있다고 많은 數의 應答者는 主張하고 있다. 특히 廣告 메시지와 그 表現方法은 韓國消費者의 意識構造에 訴求해야 된다고 본다. 이와같은 現地市場의 條件을 本社보다 잘 알고있는 韓國子會社에게 많은 意思決定權限이 부여되어야 한다고 본다.

廣告 總豫算規模에 대한 本社의 통제가 큰 이유는 이 分野가 國際企業의 財務管理 政策상 중요한 비중을 차지하고 있기 때문이다.

한 應答者는 그 이유를 다음과 같이 설명하고 있다.

“우리 子會社의 경우 廣告 總豫算規模의 策定은 本社로부터 엄격한 통제를 받는다. 그 이유는 이 分野가 本社의 海外子會社에 대한 利益管理과 밀접하게 관련되어 있기 때문이다. 그러나 일단 本社의 承認을 받고 總豫算規模가 확정되면 媒體別로 廣告豫算을 配定하는 일은 순전히 우리 子會社의 소관사항으로서 통제를 사실상 거의 받고 있지 않다.”

(4) 流通經路에 관한 意思決定

유럽市場의 消費財分野에서 활동하고 있는 美國의 國際企業에 대한 「비치만」의 研究를 보면, 本社의 管理者들은 流通經路 問題에 관한 한 순전히 現地子會社의 專擔事項으로 생각하고 있다.¹⁰⁾

그 이유는 流通經路의 類型이나 中間 商人의 數 및 그 重要性, 中間商人이 수행하는 機能上的 차이가 顯著하게 存在하므로 本社가 이 分野에 대한 決定事項을 現地子會社에게 一任하는 것이 좋다고 보기 때문이다.

「키건」도 역시 國際企業에 있어서 現地市場의 流通經路 問題는 本社가 통제하기가 가장 어려운 分野이기 때문에 流通經路 問題에 관한 한 現地子會社의 決定에 의존하는 것이 좋다고 主張한다.¹¹⁾

<表 2>에 의하면 流通經路分野의 경우, 國際企業의 本社는 韓國子會社의 意思決定權限을 크게 分權化하는 傾向이 있다. 調査對象業體의 90% 이상이 流通經路에 관한 意思決定에 있어서 매우 높은 裁量權을 갖고 있는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 국제기업의 한국 자회사에 대한 마케팅 의사결정의 본사집중화 정도

마케팅 의사결정항목	본사 집중화 정도					
	1	2	3	4	5	계
	업체수(%)	업체수(%)	업체수(%)	업체수(%)	업체수(%)	업체수(%)
제 품	3 (4.6)	9 (13.8)	29 (44.6)	8 (12.3)	16 (24.7)	65 (100)
물리적 특성	0 (0)	3 (13.6)	14 (63.6)	2 (9.2)	3 (13.6)	22 (100)
브랜드	0 (0)	2 (9.1)	6 (27.3)	2 (9.1)	12 (54.5)	22 (100)
포 장	3(14.3)	4 (19.0)	9 (42.8)	4 (19.0)	1 (4.9)	21 (100)
가 격	56(50.9)	26 (23.6)	26 (23.6)	2 (1.9)	0 (0)	110 (110)
소비자 가격	11 (50)	5 (22.7)	6 (27.3)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
이윤 마진(제조업자)	7(31.8)	5 (22.7)	9 (40.9)	1 (4.6)	0 (0)	22 (100)
이윤 마진(중간상인)	12(54.5)	5 (22.7)	4 (18.2)	1 (4.6)	0 (0)	22 (100)
가격할인조건(중간상인)	15(68.2)	4 (18.2)	3 (13.6)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
지불조건(중간상인)	11 (50)	7 (31.8)	4 (18.2)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
커뮤니케이션	78(51.9)	44 (27.8)	28 (17.7)	3 (1.9)	1 (0.7)	158 (100)
광고 오더언스	11 (50)	7 (31.8)	4 (18.2)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
광고 주제	11 (50)	9 (41)	1 (4.5)	1 (4.5)	0 (0)	22 (100)
광고 주제의 표현	12 (50)	8 (36.5)	1 (4.5)	1 (4.5)	0 (0)	22 (100)
광고 매체	13(59.1)	5 (22.7)	4 (18.2)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
판매촉진수단	13(59.1)	6 (27.3)	3 (13.6)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
광고 총 예산	4(18.2)	6 (27.3)	11 (50)	0 (0)	1 (4.5)	22 (100)
매체별 광고 예산	14(63.6)	3 (13.6)	4 (18.2)	1 (4.6)	0 (0)	22 (100)
유통 경로	122(79.2)	23 (14.9)	9 (6.9)	0 (0)	0 (0)	154 (100)
판매요원의 역할	18(81.8)	3 (13.6)	1 (4.6)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
판매요원에 대한 감독	18(81.8)	3 (13.6)	1 (4.6)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
판매요원에 대한 교육	15(68.2)	5 (22.7)	2 (9.1)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
중간상인의 유형	18(81.8)	2 (9.1)	2 (9.1)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
중간상인의 수	17(77.3)	4 (18.2)	1 (4.5)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
중간상인의 기능	18(81.8)	3 (13.6)	1 (4.6)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
중간상인의 권한과 의무	18(81.3)	3 (13.6)	1 (4.6)	0 (0)	0 (0)	22 (100)
합 계	263 (54)	102 (20.9)	92 (18.9)	13 (2.7)	17 (3.5)	487 (100)

3. 마케팅 意思決定의 標準化 程度

「소렌슨」과 「비치만」의 研究에 의하면 調査應答業體중 63%가 유럽市場에서 마케팅 戰略을 상당히 標準化하고 있는데 비하여 27%가 差別化戰略을 수행하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 마케팅-믹스要素別로 標準化의 程度는 상당한 차이를 보여주고 있다.¹²⁾

마케팅-믹스要素(製品, 價格, 커뮤니케이션, 流通經路)의 內容을 現地市場의 條件에

맞추어 크게 修正하였다는 것으로 標準化 程度가 낮다는 의미를 解釋할 경우에, 技術水準, 文盲率, 國民所得 水準, 原資材 需給狀況, 文化的 狀況등의 諸環境要素面에서 本社國市場과 現地市場사이에 큰 차이가 存在한다면 現地에서 修正戰略은 불가피하게 된다. 바꾸어 말하면 本社國과 現地國 사이에서 상기 環境條件의 차이가 있는 경우 國際企業은 現地市場에 대한 마케팅 활동에 있어서 差別化戰略을 추구하는 경향을 띠우게 된다.

실예를 하나 들어보자. 「소렌슨」과 「비치만」의 研究는 美國의 國際企業이 유럽 市場에서 顯著하게 標準化戰略을 수행하고 있는 것을 입증하였다.¹³⁾

그 주된 이유로 兩國市場사이에 존재하는 環境要素面에서 類似성을 들 수 있겠다. 반면에 先進國에 本社가 있는 國際企業은 本社國과 市場條件이 顯著하게 상이할 수 있는 韓國과 같은 開發途上國의 市場에서 보다 높은 水準의 差別化戰略을 추구할 가능성이 있다고 가정해 볼 수 있다.

〈表 3〉에 의하면, 調查對象應答業體중 36%가 마케팅 意思決定을 크게 標準化하고 있다. 반면에 40.2%는 낮은 標準化程度를 보여 주고 있다. 따라서 「소렌슨」과 「비치만」의 研究結果와 비교하여 볼 때 韓國子會社는 유럽會社보다 훨씬 낮은 水準의 標準化를 보여주는 경향이 있다.

〈表 3〉을 보면 調查對象業體 중 81.5%가 製品에 관한 意思決定을 높게 標準化하고 있는데 반해 價格은 10%, 커뮤니케이션은 35.3%, 流通經路는 36.1%로 그 비중이 감소하고 있다.

(1) 製品에 관련된 意思決定

〈表 3〉에서 보면 調查對象業體 중 86.4%는 製品의 物理的 特性을 높게 標準化하고 있으며 「브랜드」에서는 72.8%, 包裝은 86.4%로 나타나고 있다. 「소렌슨」과 「비치만」의 研究結果를 보면 美國의 國際企業은 유럽市場에서 상기 製品에 관련된 意思決定을 높게 標準化하고 있다.¹⁴⁾

技術水準, 文盲率, 國民所得水準, 原資材需給狀況같은 諸環境要素와 消費者의 嗜好面에서 先進國인 本社國市場과 開發途上國인 現地市場사이에 큰 차이가 존재할 수 있다. 따라서 國際企業은 開發途上國이라 볼 수 있는 韓國의 市場條件에 맞추어 製品修正戰略을 展開할 가능성이 크다고 예상할 수 있다.

研究結果를 보면 製品의 物理的 特性 包裝面에서 標準化程度가 매우 높게 나타나고 있어서 상기 假定이 적합하지 않다고 볼 수 있다. 반면에 「브랜드」에 관한 한 標準化의 程度는 유럽子會社의 경우보다 낮게 나타나고 있다. 製品의 物理的 特性이나 包裝의 標準化程度가 비교적 높게 나타나고 있는 이유로 다음 3가지 예를 들 수 있다.

첫째, 調查對象業體중에서 12個業體가 최근 10年이내에 창설되었다. 韓國市場에서의 경

험이 비교적 적기 때문에 標準化할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 「비치만」과 「힐」은 子會社의 年齡이 높으면 높을수록 마케팅 意思決定은 現地市場의 條件에 맞추어 差別化할 가능성이 높다는 것을 입증하고 있다.¹⁵⁾ 本社에서 開發된 製品의 物理的 特性은 時間이 경과함에 따라 現地市場의 消費者嗜好에 보다 잘 적응하기 위하여 修正될 가능성이 높아진다는 것이다.

둘째, 調查對象業體 중 製藥會社의 비중이 매우 높다는 것을 그 이유로 들 수 있다. 醫藥品의 경우 他消費財分野에 비하여 製品의 物理的 特性을 크게 標準化하는 경향이 있어서 韓國子會社의 全體平均의인 標準化程度를 높여 주었다고 볼 수 있다.

마지막으로 많은 數의 應答者들은 韓國子會社의 製品이 本社製品과 質的인 면에서 차이가 전혀 없다고 主張하는 경향이 있었다. 그 이유로서 어느 子會社의 마케팅 담당책임자는 다음과 같이 설명하고 있다.

“韓國消費者는 우리 子會社의 製品이 本社製品보다 質的인 水準에서 떨어질 수 있다는 생각을 갖고 있어서 外國에서 흘러 들어온 本社製品을 구입하는 경향이 있다. 예를 들자면 인스탄트 커피의 경우 本社의 國際「브랜드」가 暗去來市場에서 子會社 製品보다 비싸게 잘 팔리고 있다. 子會社의 製品을 廣告하는 메시지의 內容을 보면 子會社製品이 本社에서 移轉된 技術에 의하여 만들어 졌으며, 本社製品과 「백퍼센트」 똑같은 製品이라고 韓國消費者에게 訴求하고 있다. 바로 이러한 사실 때문에 韓國消費者의 입맛에 맞게 製品을 修正하였다는 의미는 오히려 消費者에게 製品의 質을 떨어뜨릴 수 있다는 인식을 줄 수 있기 때문에 製品修正의 사실을 감출 가능성도 排除할 수가 없는 실정이다.”

(2) 價格에 관련된 意思決定

마케팅-믹스要素 가운데서 價格과 관련된 意思決定이 매우 낮게 標準化되고 있다. <表3>에서 보면 消費者 販賣價格에서 낮은 標準化程度를 보여주고 있는 調查對象業體의 比率는 59.1%이고 製造業者의 利潤마진은 40.9%, 中間商人의 利潤마진은 40.9%, 中間商人에 대한 價格割引條件은 63.6%, 支拂條件面에서 59.1%의 調查對象業體가 낮은 標準化程度를 나타내고 있다. 價格에 관련된 마케팅-믹스細部要素가 기타 마케팅-믹스要素에 비하여 상대적으로 낮은 標準化程度를 보여주고 있는 이유를 한 應答者의 말을 빌려 설명하여 보면 다음과 같다.

“本社國과 現地國은 市場條件面에서 顯著하게 상이하다. 製造原價, 競爭者의 存在, 政府의 價格規制, 租稅制度(法人所得稅, 關稅率) 등 諸般環境要素에서 本社國市場과 韓國市場사이 에 큰 「갭」이 존재한다. 韓國市場의 條件은 우리 子會社의 價格決定事項에 대한 標準化 여부를 결정짓는 매우 중요한 요소라고 봅니다.”

本社國市場과 現地市場사이 에 市場與件상 차이가 크면 클수록 國際企業은 마케팅 意思

決定의 標準化戰略을 추구하기가 어려워진다.

「소렌슨」과 「비치만」은 美國市場과 유럽市場간에 존재하는 시장여건상의 유사성이 유럽市場에서 美國企業의 높은 標準化戰略을 가능케한 要因이 되었다고 分析하고 있다. 그들의 研究結果를 보면 특히 價格에 관한 意思決定事項에서 應答業體의 70%가 상당한 水準의 標準化를 示顯하고 있다.¹⁶⁾ 반면에 韓國子會社의 경우 價格에 관한 意思決定은 「소렌슨」과 「비치만」의 研究結果보다 標準化程度가 훨씬 낮은 水準에 머물고 있다. 市場條件面에서 顯隔한 차이가 존재하는 先進國과 韓國과 같은 開發途上國사이보다 市場條件이 유사할 수 있는 先進國(美國, 유럽)간에 標準化程度가 높을 수 있다는 사실을 입증해 주고 있다. 價格에 관한 細部要素 가운데서 製造業者의 利潤마진이 가장 높게 標準化되고 있다. 이 部門에서 비교적 높은 標準化程度가 나타난 이유로 다음과 같이 설명될 수 있다.

많은 國際企業의 本社들은 海外子會社의 설치운영을 위해 巨額의 投資를 하였기 때문에 海外子會社로부터 가능한 한 最大限의 利益을 實現할 수 있기를 바라고 있다. 이와같은 사실때문에 本社는 海外子會社에게 一定 水準의 利益을 義務的으로 달성하도록 요구하는 경향이 있다.

이경우 國際企業의 財務戰略상 本社는 子會社의 利益管理에 상당히 關여하는 실정이다. 한 應答者는 다음과 같이 구체적인 예를 들어 상기 이유를 설명하고 있다.

“本社는 우리 子會社에게 기본적으로 달성해야 될 利益水準을 요구하고 있다. 本社가 제시하는 水準과 子會社가 바라는 水準에 있어서 큰 차이가 존재하면 안된다. 대부분의 경우 韓子會社는 本社와 協議를 거쳐 韓國市場에서 實現해야 될 利益水準을 決定하게 된다.”

(3) 커뮤니케이션에 관한 意思決定 : 廣告 및 販賣促進

〈表 3〉에서 보면 調查應答業體중 35.3%는 이 分野의 意思決定을 높게 標準化하고 있으며, 반면에 36.6%는 낮은 水準의 標準化程度를 보여주고 있다.

그러나 많은 수의 應答者는 本社國市場과 韓國市場사이에 市場條件面에서 많은 차이가 존재한다는 사실을 인정하고 있다. 따라서 廣告메시지의 내용, 표현방법, 매체의 선택 그리고 판매촉진 수단등은 韓國市場의 條件에 맞추어 修正해야 된다고 主張한다. 標準化程度가 보다 낮은 價格과 流通經路分野에 비하여 國際企業의 本社는 子會社의 廣告意思決定에 보다 높은 水準의 影響력을 행사하고 있거나 助言을 하고 있는 실정이다.

本 研究의 結果를 보면, 國際企業은 本社에서 製作된 廣告메시지의 내용을 韓國市場에서 어느정도 標準化하기를 원하고 있다. 예를 들자면 本社와 다른 海外子會社의 廣告사례를 제시하고 廣告意思決定에 참고하기를 요구한다.

國際企業 자신이 世界的으로 갖고 있는 共通의 이미지를 韓國市場에 심기 위하여 廣告메시지의 내용을 가급적이면 標準化하기를 원하며, 廣告메시지의 表現方法이나 媒體의 選定

등은 韓國市場의 條件에 맞추어 差別化하려는 경향이 있다.

應答業體 중 많은 數의 子會社들은 本社로부터 廣告製作에 필요한 각종 情報를 제공받고 있다. 4個의 子會社들은 本社로부터 本社가 사용하고 있는 廣告에 관련된 영화필름을 정기적으로 공급받고 있었다.

(4) 流通經路에 관련된 意思決定

韓國에서 활동하고 있는 國際企業의 子會社들은 유럽에서 활동하고 있는 美國의 海外子會社들에 비하여 훨씬 낮은 水準의 標準化程度를 보여주고 있다. 마케팅-믹스要素 가운데서 流通經路分野는 製品이나 커뮤니케이션보다 낮은 水準의 標準化를 보여주고 있으며, 반면에 價格보다는 높게 標準化되고 있다.

<表 3>을 보면 調査對象業體 중 36.1%는 流通經路에 관한 意思決定을 높게 標準化하고 있으며 50.6%의 경우는 낮은 水準의 標準化程度를 보여주고 있다.

開發途上國의 經濟發展에 관한 많은 研究테마중에서 流通經路分野가 學者나 經濟政策樹立家들로부터 特別한 관심을 받고 있는 실정이다. 이들은 한결같이 開發途上國에 있어서 流通經路의 단계가 너무 복잡하다는 사실을 지적하고 있다. 이와같은 要因 때문에 流通經路의 단위가 커버하는 賣出額의 規模는 매우 적게 된다.

流通經路의 構造나 流通經路의 單位가 수행하는 機能은 特定國家의 經濟發展단계에 따라 달라진다. 바꾸어 말하면 經濟發展 정도와 流通構造의 性格간에는 상호 밀접한 관계가 존재한다고 볼 수 있다.¹⁷⁾

「스렌슨」과 「비치만」의 研究를 통하여 상기 主張이 입증되었는데 그 내용을 보면 美國의 國際企業이 유럽市場에서 流通經路에 관한 意思決定事項을 상당수준에서 標準化하고 있다는 것이다.¹⁸⁾ 經濟開發水準이 비슷한 先進國(美國, 유럽)들은 유사한 流通構造나 販賣方法을 보유할 수 있기 때문에 이와같은 狀況下에서 國際企業이 標準化戰略을 추구하는 것은 당연하다고 본다.

그러나 流通經路의 構造나 機能面에서 本社國市場(先進國)과 現地市場(開發途上國) 사이에 顯著的한 차이가 존재하는 경우에 國際企業의 標準化戰略은 상당한 制限을 받을 수 있다.

Ⅲ. 結 論

본 研究의 目的에 의거하여 다음과 같은 가지 主要한 研究結論을 얻었다

첫째, 國際企業의 本社는 國子會社의 마케팅 활동을 統合하기 위하여 마케팅-믹스全要素에 걸쳐서 意思決定의 本社集中化와 標準化를 시도하고 있지 않다. 반면에 製品에 관한 意思決定이나 몇몇 마케팅-믹스 細部要素에 대하여 상기 統合手段들이 部分的으로

〈표 3〉 국제기업의 한국 자회사에 대한 마케팅 의사결정의 표준화 정도

마케팅 의사결정 항목	표준화 정도							
	1(낮음)		2(중간)		3(높음)		계	
	업체수	(%)	업체수	(%)	업체수	(%)	업체수	(%)
제 품	2	(3.1)	10	(15.4)	53	(81.5)	65	(100)
물리적 특성	1	(4.5)	2	(9.1)	19	(86.4)	22	(100)
브랜드	1	(4.5)	5	(22.7)	16	(72.8)	22	(100)
포 장	0	(0)	3	(13.6)	18	(86.4)	22	(100)
가 격	58	(52.7)	41	(37.3)	11	(10)	110	(100)
소비자 가격	13	(59.1)	8	(36.4)	1	(4.5)	22	(100)
이윤마진(제조업자)	9	(40.9)	10	(45.4)	3	(14.1)	22	(100)
이윤 마진(중간상인)	9	(40.9)	11	(50)	2	(9.1)	22	(100)
가격 할인 조건(중간상인)	14	(63.6)	6	(27.3)	2	(9.1)	22	(100)
지불 조건(중간상인)	13	(59.1)	6	(27.3)	3	(13.6)	22	(100)
커뮤니케이션	56	(36.6)	43	(28.1)	54	(35.3)	22	(100)
광고 오디언스	6	(27.3)	6	(27.3)	10	(45.4)	22	(100)
광고 주제	5	(22.7)	9	(40.9)	8	(36.4)	22	(100)
광고 주제의 표현	8	(36.4)	7	(31.8)	7	(31.8)	22	(100)
광고 매체	9	(40.9)	1	(4.6)	12	(54.5)	22	(100)
판매 촉진 수단	10	(45.5)	4	(18.2)	8	(31.8)	22	(100)
광고 총 예산	11	(50)	8	(36.4)	2	(13.6)	21	(100)
매체별 광고 예산	7	(31.8)	8	(36.4)	7	(31.8)	22	(100)
유통경로	76	(50.6)	20	(13.3)	54	(36.1)	150	(100)
판매요원의 역할	9	(40.9)	2	(9.1)	11	(50)	22	(100)
판매요원에 대한 감독	7	(31.8)	3	(13.6)	12	(54.6)	22	(100)
판매요원에 대한 교육	4	(18.2)	2	(9.1)	16	(72.7)	22	(100)
중간상인의 유형	14	(66.6)	3	(14.3)	4	(19.1)	21	(100)
중간상인의 수	16	(76.2)	4	(19)	1	(4.8)	21	(100)
중간상인의 기능	13	(61.8)	4	(19.1)	4	(19.1)	21	(100)
중간상인의 권한과 의무	13	(61.9)	2	(9.5)	6	(28.6)	21	(100)
합 계	192	(40.2)	114	(23.8)	172	(36)	478	(100)

活用되고 있는 실정이다.

마케팅-믹스要素가운데서 製品에 관한 國際企業의 標準化戰略은 意思決定의 本社集中化에 의하여 수행되고 있다. 바꾸어 말하면, 國際企業의 本社는 意思決定의 本社集中化를 통하여 製品에 있어서 標準化戰略을 韓國子會社에게 부과하는 경향이 있다는 것이다. 價格 커뮤니케이션, 流通經路分野의 경우 標準化戰略은 意思決定의 本社集中化에 의하여 수행되고 있지 않다.

둘째, 韓國子會社는 마케팅 意思決定에 있어서 本社에 대하여 상당한 裁量權을 행사하고 있다. 한편, 마케팅-믹스要素別로 集中化程度는 상당한 차이를 보여주고 있다. 本社 集中化의 程度는 製品에 관련된 意思決定에서 가장 높게 나타나고 있으며, 價格, 커뮤니케이션, 流通經路分野순으로 감소되고 있다.

셋째, 韓國子會社는 美國의 國際企業의 유럽子會社보다 매우 낮은 水準의 標準化程度를 보여주고 있다. 마케팅-믹스要素가운데서 製品에 관련된 意思決定이 가장 높은 標準化程度를 보여주고 價格은 가장 낮게 標準化되고 있다. 커뮤니케이션이나 流通經路에 관한 意思決定은 중간 정도로 標準化되고 있다.

마지막으로 諸盤環境要素 가운데서 文化的 要素나 法的規制狀況등이 國際企業의 韓國市場에서 統合戰略을 추구하는데에 상당한 制約要因이 되고 있다. 바꾸어 말하면 韓國市場이 갖고 있는 特殊한 文化的 與件이나 法的 規制狀況下에서 國際企業의 統合戰略은 制限的으로 수행되고 있는 실정이다.

〈부록 1〉 조사대상업체 현황

업종명	사업체 명단	주제품	국 적
음식료품	자회사 1	커피	미 국
	자회사 2	야쿠르트	일 본
	자회사 3	유아식 식품	스위스
	자회사 4	마요네즈	미 국
	자회사 5	위스키	미 국
제 약	자회사 6	아스피린	독 일
	자회사 7	번비약	독 일
	자회사 8	소화제	독 일
	자회사 9	비타민	미 국
	자회사 10	결핵치료약	이태리
	자회사 11	항생제	미 국
	자회사 12	피임약	독 일
종 이	자회사 13	위생 화장지	미 국
	자회사 14	위생 화장지	미 국
전 자	자회사 15	손목 시계	일 본
	자회사 16	탁사용 시계	일 본
	자회사 17	오디오 전축	일 본
	자회사 18	벽걸이 시계	일 본
	자회사 19	휴대용 계산기	일 본
주방용 기구	자회사 20	가스렌지 및 오븐	일 본
화 학	자회사 21	사진용 필름	일 본
자동차	자회사 22	승용차	미 국

〈부록 2〉 마케팅 의사결정의 집중화 및 표준화 변수에 대한 정의와 측정방법

2.1. 마케팅 의사결정의 본사집중화

본사집중화변수는 5점(Five-Point)으로 된 서열척도(Ordinal Scale)로 측정되었다. 각 조사대상업체는 5점으로 분류된 서열척도상의 한점위에 위치하게 된다. 각점은 본사의 영향력의 정도를 나타내주고 있다. 즉 자회사의 마케팅 의사결정에 있어서 본사의 참여도나 영향력의 정도를 나타내주고 있다.

첫번째 점은 본사가 한국 자회사에게 어떠한 영향이나 간섭을 하지 않는 경우를 의미하고, 마지막 5번째 점은 한국자회사의 결정사항이 전적으로 본사에 의하여 수행되어진다. 세번째 점은 본사와 한국 자회사가 비교적 동등한 자격으로 의사결정에 참여하는 경우에 해당되고 네번째 점은 한국자회사의 의사결정이 주로 본사 수준에서 결정되는 경우를 의미하고 두번째 점은 반대로 한국자회사가 본사의 간섭없이 주로 마케팅 의사결정을 할 경우를 의미한다.

2.2. 마케팅 의사결정의 표준화

본사국 시장과 한국시장에서 동시에 생산 판매되고 있는 중요한 제품하나를 골라 비교분석하였다. 상기제품은 원래 본사에서 개발되고 본사국시장에서 판매된 경험이 있고 한국자회사를 통하여 한국소비자에게 소개된 제품이다. 표준화 변수의 측정을 위하여 「소펜슨」과 「비치만」이 사용한 7점 등간척도(Seven-Point Interval Scale)가 채택되었다. 예를 들자면, 본 연구자가 응답자에게 본사에서 이전되고 한국시장에서 현재 판매되고 있는 특정제품을 한국시장의 조건에 맞추어 수정한 경험이 있느냐고 물었다. 경험이 있는 경우 다음과 같은 구체적인 예의 질문을 통하여 표준화가 어느정도 수준인가를 알아보았다. 한국에서 현재 생산 판매되고 있는 특정제품(예 : 식품)이 물리적 특성(예 : 맛, 유효성분의 종류, 유효성분의 함유량)면에서 본사가 위치한 미국시장에서 생산 판매되고 있는 제품에 비하여 어느정도 차이가 있는가? 그 차이가 가장 적은 첫번째점은 표준화정도가 가장 높고 일곱번째 점은 차이가 가장 큰 경우를 의미하며 표준화 정도가 가장 낮다.

참 고 문 헌

1. J. Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework* (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1969), p.136; U.E. Wiechmann, *Marketing Management in Multinational Firms: The Consumer Packaged Goods Industry* (New York: Praeger Publishers, 1976), pp.4-5.
2. W.K. Brandt, J.M. Hulbert, "Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary," *Columbia Journal of World Business* (Winter 1977), pp. 7-8; W.E. Wiechmann, *op.cit.*, pp.6-7.
3. R.Z. Sorenson, U.E. Wiechmann, "How Multinational View Marketing Standardization," *Havard Business Review* (May-June 1975), p.35.
4. R.J. Alymer, "Who Makes Marketing Decisions in the Multinational Firm?"

- Journal of Marketing*, Vol.34 (October 1970), pp.25-36; U.E. Wiechmann, *op. cit.* ; J. Picard, "How European Companies Control Marketing Decisions Abroad," *Columbia Journal of World Business* (Summer 1977).
5. W.K. Brandt, J.M. Hulbert, *op. cit.*
 5. E. Elinder, "International Advertisers Must Devise Universals Ads," *Advertising Age* (November 1961), p.91; _____, "How International Can Advertising Be?," in *International Handbook of Advertising*, edited by S. Wason Dunn (New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1964), Vol.59; A.C. Fatt, "The Danger of 'Local' International Advertising," *Journal of Marketing* (January 1967), p.60; Normann Heller, "How Pepsi-Cola Does It in 110 Countries," in *New Ideas for Successful Marketing*, edited by J.S. Wright and J.L. Goldsucker (Chicago, American Marketing Association, 1966), p.694.
 7. G. Weissmann, "International Expansion," in *Plotting Marketing Strategy, A New Orientation*, edited by L.J. Adler (New York, Simon & Schaster, 1967), p.197; and C. Marcus, "France," in S. Watson Dunn, *op. cit.*, p.375.
 8. J. Ward, *The European Approach to U.S. Markets: Product and Promotion Adaptations by European Multinational Corporations* (New York: Praeger Publishers, Inc., 1973); J.S. Hill, *Product and Promotion Adaptations in Less-Developed Countries*, Unpublished Ph. D. dissertation (University of Georgia, 1980); U.E. Wiechmann, *op. cit.*
 9. U.E. Wiechmann, *op. cit.*
 10. *Ibid.*, p.30.
 11. W.J. Keegan, *Multinational Marketing Management* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1974), p.295.
 12. R.Z. Sorenson, U.E. Wiechmann, *op. cit.*, pp.39-40.
 13. *Ibid.*, p.39.
 14. *Ibid.*, p.40.
 15. U.E. Wiechmann, *op. cit.*, p.92; J.S. Hill, *op. cit.*, pp.51-52.
 16. R.Z. Sorenson, U.E. Wiechmann, *op. cit.*, p.39.
 17. G. Wadinambiaratchi, "Channels of Distribution in Developing Economies," *The Business Quarterly* (Winter 1965).
 18. R.Z. Sorenson, U.E. Wiechmann, *op. cit.*, p.42.