

韓國 家電產業 對美 直接投資 現地生產工場의 經營管理行態

- Korean Consumer Electronics Firms' Foreign Direct
Investment Cases : A Study on Their Management Behavior -

元 鍾 根*

《 目 次 》

I. 序 論	Ⅲ. 經營管理行態의 比較와 評價
Ⅱ. 經營管理行態	Ⅳ. 選擇 가능한 海外直接投資戰略
1. 投資意思決定	1. 進入戰略
2. 經營管理	2. 經營管理戰略
3. 마케팅 管理	Ⅴ. 結 論
4. 財務管理	〈참고문헌〉

I. 序 論

韓國 家電產業 對美 直接投資는 開發途上國 企業의 對先進國投資라는 면에서 既存의 海外直接投資理論 만으로는 설명할 수 없는, 따라서 새로운 理論的 解釋과 接近을 요구하는 매우 중요한 學問的 課題이다. 한국 가전산업의 대미직접투자에 대한 연구는 두가지 측면에서 접근할 수 있다고 본다. 첫째는 한국 가전산업 對美直接投資의 外國費用, 決定要因, 動機要素등을 해외직접투자 이론에 비추어 分析하는 것이고, 둘째는 경영전략의 측면에서 현지생산공장의 경영관리상 특질을 추출함으로써 경영관리행태에 관한 연구를 하는 것이다. 前者의 接近方法은 海外直接投資理論 分野의 연구이며, 後者의 接近方法은 經營政策的 側面的 戰略研究이다. 本論文에서는 後者의 接近方法을 택하기로 한다. 즉, 現地生產工場의 實際 經營管理行態를 調査함으로써 해외직접투자의 經營管理的 側面을

* 韓國外國語大學校 商經大學 貿易學科 助教授

• 학회 원고접수일 8월 28일

2 經營學研究

연구하는 것이다. 연구방법은 제 2 차 資料를 통한 자료의 蒐集 및 評價分析에 걸친 面談調査 (interview survey)이다. 본 面談調査는 1985년 7월~10월 사이에 美國에 現地生産工場을 設立 運營하고 있는 2개 家電기업의 미국 現地生産工場, 마케팅 現地法人 및 本社の 管理者를 방문하여 실시하였다. 금성사의 미국 現地生産工場 (Gold Star of America, Inc : GSAI)은 Alabama州 Huntsville 市에, 삼성전자의 現地生産工場 (Samsung International Inc.)은 New Jersey州 Roxbury 지역에 소재하고 있다. 本論文에서는 關聯 企業의 實名을 그대로 使用하였다.

II. 經營管理行態

1. 投資意思決定

한국 家電산업 최초의 海外直接投資는 1982년 9월 삼성전자가 포르투갈에 설립한 合作投資工場이다. 1969년에 後發企業으로 출발한 삼성전자는 先發企業으로서 國內市場에서 이미 기반을 굳히고 있는 금성사와 경쟁하기 위한 企業戰略으로서 國內市場 보다는 해외시장 개척에 주력하였다. 그 결과 1970년대를 통틀어 금성사는 國內市場에서, 삼성전자는 해외시장에서 각기 優세를 보였다.

1980년대 初 미국시장에서 수출쿼타 배정의 優위를 점하고 있던 삼성전자는 이미 貿易規制에 묶이기 시작한 美國市場보다는, PAL방식 특허권 문제 때문에 진출을 못하고 있던 유럽시장에 들어가기 위하여 포르투갈에 合作法人 設立을 검토하게 되었다. 당시의 具體的인 사업목적은 첫째, 유럽시장 進出을 위한 전진기지의 구축, 둘째, PAL방식 칼라TV 특허 문제의 無效적 해결, 셋째, 포르투갈의 國內市場 확보였다.¹⁾ 삼성전자는 포르투갈 및 영국과 合作으로 總資本金 500千弗중 275千弗을 투자하였으며 同工場은 1982년 9월 稼動을 시작하였다.

비슷한 시기에, 삼성전자에 비해 美國市場에의 수출 쿼타 배정을 적게 받고 있던 금성사는 미국시장에의 市場占有率을 보다 확대하고 長期的으로 예상되는 貿易規制를 회피하기 위한 企業戰

註 1) 삼성전자, 사내 검토보고서, 1981. 10. 칼라TV 放映方式은 PAL, SECAM, NTSC 방식으로 大別된다. NTSC방식은 미국에서 개발하여 한국, 일본등이 사용하는 방식으로 세계 시장에서 가장 사용하는 범위가 넓다. PAL방식은 서독이, SECAM방식은 프랑스가 각기 개발하였는데, 유럽지역은 주로 PAL방식의 TV방영을 하고 있다.

略의 일환으로 미국내에 칼라TV現地生産工場 설립을 구상하게 되었다. 금성사로서는 현지생산공장 설립을 통하여 미국시장에의 輸出쿼타 문제를 보다 적극적으로 해결하는 한편, 競爭企業인 삼성전자와의 海外市場競爭에서의 열세를 만회하고자 한 것이다.

금성사는 1980년 10월부터 實務陣을 미국에 파견하여 1978년에 이미 미국에 진출하여 활동을 하고 있던 마케팅 現地法人(Gold Star Electronics Incorporated:GSEI)의 도움 아래 현지의 立地와 투자환경을 조사하고 事業妥當性을 검토하였다. 1981년 1월 14일에는 금성사와 Alabama州知事간에 투자의 基本原則이 합의되었고, 1981년 2월 10일에는 Huntsville市에 공장건설추진본부를 설치하여 본격적으로 공장건설을 추진하였다. 1981년 4월 6일에는 Alabama州政府和 工場設立合意書에 서명하였으며, 5월 31일에는 資本金 500천불로 GSAI 설립을 마치고 9월 1일 工場建設을 착공하였다. 1982년 4월 공장건설을 완료하고 시험제작 단계를 거쳐 1982년 10월 8일부터 본격적인 생산을 시작하였다.²⁾

금성사가 미국에 現地工場을 준공한 다음 해인 1983년 5월에 미국의 TV노조들은 미국 商務省과 國際貿易委員會에 한국 및 대만의 칼라TV 수입으로 인하여 미국의 칼라TV 산업이 상당한 피해를 받고 있다고 제소함으로써 칼라TV 반덤핑 規制措置가 본격적으로 논의되기 시작하였다. 삼성전자는 이러한 반덤핑 규제의 움직임 속에서 대미 직접투자를 檢討하기 시작하였다. 반덤핑 규제가 강력하게 실시될 경우 既存의 輸出市場을 잃게 된 것은 물론, 미국에서 現地生産工場을 가동 운영하고 있는 金星社와의 경쟁에서 완전히 뒤쳐지게 될 것이기 때문이었다. 三星電자의 이러한 해외직접투자 意思決定은 미국시장에서 금성사와 치열한 寡占의 競爭을 벌이고 있던 상황에서 충분히 예상할 수 있었던 당연한 반응이었다. 삼성전자는 금성사와 유사한 設立過程을 거쳐 1984년 7월 New Jersey州 Roxbury 지역에 공장을 준공하고 생산을 시작하였다.

금성사가 對美直接投資時에 당면했던 문제는 수출쿼타의 積極的인 해결이었다. 삼성전자의 대미 직접투자는 반덤핑 規制라는 당면 과제를 안고서 시작되었다. 그러나 貿易規制措置 자체가 직접적인 해외투자의 決定要因으로 작용했다고 볼 수는 없으며, 다만 해외직접투자에 대한 意思決定을 촉진시키는 환경요인으로서의 역할을 한 것으로 해석한다. 해외직접투자는 투자를 행하는 기업능력과 内部化의 利益 및 立地要因이 결부됨으로써 이루어지는 綜合的인 企業行爲이기 때문이다.

註2) 금성사, 금성사 25년사, 1985, pp.725-728.

4 經營學研究

美國은 輸入은 규제하면서 다른 한편으로 美國에 대한 外國人投資는 개방하고 오히려 유치하려는 對外經濟政策을 택하고 있다. 각 州別로 약간의 차이는 있으나 상당수 州들이 외국인 투자에 대하여 産業收益公債 (Industrial Revenue Bond: IRB)³⁾ 노동자의 훈련, 세제 등의 특혜를 주고 있다. 貿易規制에 직면하고 있던 한국 가전기업은 외국인 직접투자에 대한 이상의 유리한 政策的 誘因- 환경적 요인에 영향을 받아 對美直接投資의 意思決定을 하게 된 것이다.

해외직접투자의 意思決定은 두 기업 모두 주로 最高經營層의 의지에 따라 이루어졌다. 대미 직접투자를 위한 妥當性 調査는 外部機關에 의뢰하지 않고 企業內部에서 任務 포스 (Task Force Team)을 구성하여 실시하였다. 任務 포스의 실무진들은 미국에 이미 진출하고 있던 各社의 마케팅 現地法人⁴⁾의 도움을 받아 현지 사정을 확인하고 投資與件을 조사하였다. 마케팅 현지법인의 경험과 지식은 海外生産工場 建設을 위한 해외직접투자의 外國費用을 절감하는데 크게 기여하였다.

工場立地 選定에 있어서는 Sunbelt 지역, Snowbelt 지역, 서부지역 및 동부지역으로 구분하여 각 지역의 특성과 장단점을 비교하였다. 소비시장과의 거리, 部品調達, 전력, 개스 및 수도사정, 노동력의 공급, 租稅制度, 수송문제등이 分析의 기준이 되었다. 立地選定에 있어 금성사는 임금이 싸고 수송시설이 발달되어 있으며 과학단지등이 인근에 있는 Sunbelt 지역의 Alabama 州 Huntsville 市를 선정하였다. 三星電子는 당초 임금이 싸고 勞組活動이 가장 약하다고 알려진 South Carolina 州를 선정하였으나 최종 단계에 최고 意思決定權者에 의해 New Jersey 州로 결정하였다. New Jersey 지역은 Sunbelt 지역보다 賃金水準이 높은 반면에 비교적 양질의 노동자를 쉽게 공급받을 수 있는 長點이 있고, 또한 미국의 동부주요지역에 工場施設을 가동 운영한다는 것이 기업이미지 提高에 도움을 준다는 點 등이 고려되었다. 不動產으로서의 財產價値를 가지고 있는 지역에 工場立地를 선정하는 것은 삼성그룹 계열회사들의 오랜 投資慣習이다.

註3) 산업수입공채는 州政府, 市등 미국의 政府機關에 의해 발행되며, 이 자금은 공장의 건설 또는 買入 및 施設材 購入 목적을 위하여 특정기업에게 임대 형식으로 지원된다. 이 자금을 지원받은 기업은 매년 임대료를 지급함으로써 원리금을 상환하게 된다. 同 債券의 利子所得에 대하여는 연방소득세가 감면되고, 또한 이 자금을 지원 받은 기업이 공장건설을 위하여 구입하는 물품의 販賣稅 (sales tax) 및 공장 부지등에 대한 財產稅가 감면된다. 현재 California, Idaho, Washington 州를 제외한 모든 州가 産業收益公債의 발행을 허용하고 있다.

註4) 금성사와 삼성전자는 1978년에 각각 New York에 마케팅 현지법인을 설립하여 미국 시장에서의 마케팅 활동을 벌이고 있다.

2. 經營管理

國際企業 經營管理의 기본개념은 System 통합전략이다. 국제 기업의 총체적인 組織體系 전체의 이익이 極大化 되도록 각 子會社의 경영관리 전략을 수립하고 이에 따라 經營管理를 수행해 나가는 것이다. 따라서 국제기업 자회사의 경영체계는 자기 독립적인 것이 아니며, 本社 및 여타의 子會社와 연계된 相互依存的인 國際企業의 總括的 經營管理體系의 하위체계이다.

국제기업의 경영관리 전략을 H.V.Perlmutter는 國內市場指向型(ethnocentric)企業, 現地市場指向型(polycentric)企業, 地域市場指向型(regiocentric)企業 및 世界市場指向型(geocentric)企業의 4가지로 분류하고 있다.⁵⁾

국내시장지향형 기업의 경우 중요한 意思決定은 본사의 수뇌부에 의해 이루어진다. 現地 子會社는 본사의 의사결정에 따라 관리를 행할 뿐이며 본사에 의한 경영관리의 集權化(centralization)傾向이 생기게 된다. 現地市場指向型 기업의 경우 일상적인 업무에 관한 의사결정은 현지 자회사에 위탁되어 分權化(decentralization)가 진행된다. 그러나 財務分野 研究開發 및 一般의 管理分野의 중요한 의사결정권은 本社가 가지고 있다. 지역시장지향형 기업은 目標對象市場(target market)을 정함에 있어서 정치경제적 조건이 비슷한 특정의 국가군, 시장그룹을 한 集落(cluster)으로 간주하고, 이들 集落을 중심으로 한 비교적 광범위한 지역을 대상으로 企業活動을 영위함으로써 규모의 경제성을 향유하려고 한다. 조직면에서는 소위 地域本部制(regional headquarter)를 택하게 된다. 지역본부는 본사로부터 대부분의 의사결정권을 위양받은 사실상의 독립된 조직의 역할을 하게 된다. 世界市場指向型 기업의 경우 본사와 相互依存關係에 있는 현지 자회사가 유기적으로 결부되어 世界市場基準(global base)에서 기업활동을 전개한다. 인사교류, 중요한 政策決定에 관한 의견교환 등이 내셔널리즘의 한계를 넘어 본사와 자회사 사이에 이루어진다. 따라서 세계시장지향형 기업의 경우 기업이 시스템 내부에 가지는 경영상의 諸 자원과 기업이 직면하는 諸 환경요인과의 믹스(mix)를 最適化함으로써 企業目標을 달성하게 된다.

한국 가전산업의 매미 직접투자를 Perlmutter의 EPRG Profile에 따라 구분하자면 현지 시장지향형(polycentric)기업의 특징을 가지고 있다고 할 수 있다. IRB발행 등 財務上의 중요한 意思決定, 研究開發, 基本的인 經營管理方向등은 본사에 의하여 결정되거나 일상적인 업

註5) Perlmutter, H.V., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", in Kapoor, A. and Grub, P.D. (eds.), *The Multinational Enterprise in Transition*, The Darwin Press, Princeton, New Jersey, 1972.

6 經營學研究

무에 관한 의사결정은 모두 現地生産工場에 위임되어 있다. 經營理念에 있어서는 본사의 경영이념을 채택하고 있으나 經營管理技法은 현지의 미국기업들과 같은 입장에서 현지의 경영관습 및 관행에 따르려는 경향이다. 그러나 意思決定의 本社集中度는 매우 높은 편이다.

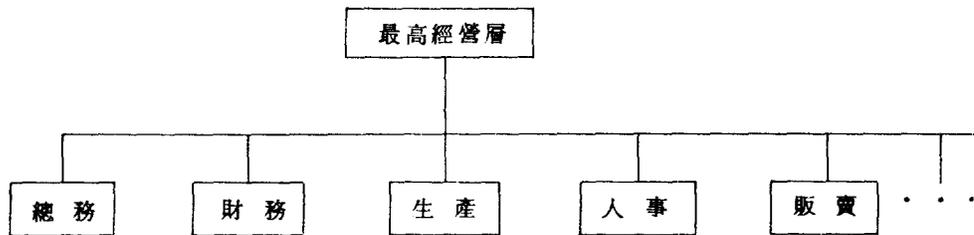
관리방식에 있어서는 美國式 경영관리방식과 韓國式 경영관리방식을 절충하여 사용하고 있다. 地域社會關係 (community relations), 노무관리 등 미국 현지 사정에 민감한 부분은 미국식 경영관리방식을 택하고 있는 편이다.⁶⁾

현지생산공장의 관리자들과는 現地生産工場의 경영을 長期的인 관점에서 미국식으로 할 것인가 한국식으로 할 것인가를 결정하지 않으면 안될 것이라고 느끼고 있다. 현재로서는 新設企業으로서 小規模이기 때문에 종업원 개개인에 대한 인간적인 배려를 하기가 비교적 쉬운 편이나, 規模가 확장되고 시간이 지남에 따라서 賃金에 대한 압력이 가중되면 경영관리방침은 보다 명백히 함으로써 管理體制를 유지할 필요성이 있다는 것이다. 특히 賃金上昇으로 경쟁력이 점차 없어지게 될 경우를 對備한 장기적인 經營管理戰略의 개발이 필요하다.

現地生産工場의 組織은 두 기업 모두 機能別 組織構造를 채택하고 있다. 기능별 조직은 취급하는 제품의 종류가 다양하지 않고 목표 대상 시장이 그리 넓지 않을 때 흔히 사용하게 되는 組織形態이다. 기업의 초기형 성기에는 일반적으로 기능별 조직형태를 채택하게 되며, 기업규모와 활동의 범위가 점차 커짐에 따라 製品別 또는 地域別 組織形態로 발전되어 간다.

<그림 1>

機能別 組織의 構造



註 6) 금성사의 경우 종업원에 대한 무료법률상담, 우수종업원에 대한 한국 본사 공장방문기회 부여, 종업원의 생일 파티 주관등 人情을 가미한 인사관리로서 動機 (motivation)을 부여하면서 本社의 經營理念인 人和 (family philosophy)를 강조하고 있다. 그러나 인사 및 노무관리의 기본골격은 미국인 관리자 (감독자)를 사용하는 미국식 관리 방식이다.

기능별 관리 책임자는 地域社會關係 및 人事管理 部문을 제외하고는 모두 본사에서 파견한 한국인 管理者이다. 1985년말 현재 한국에서 파견한 기간요원 最高經營者를 포함하여 약 15-30 명이고 現地採用한 조립라인의 기능공들은 약 350-400명이다.

한국에서 파견된 기간요원 管理者들은 한국의 母企業에서와 같이 주당 60시간 이상을 근무하고 있다. 組立라인의 技能工들은 근무시간이 주당 40시간이다. 별도의 貨幣的 보상도 없이 주당 약 60시간 이상을 근무하고 있는 韓國人 管理者들의 업무자세는 有形 無形으로 현지 미국인 근로자들에게 많은 영향을 미치고 있다는 사실을 面談過程에서 확인하였다. 監督者(supervisor) 및 管理職 美國人들은 조립라인의 기능공들 보다는 훨씬 오랫동안 사무실에 남아 업무처리를 하고 있었으며, 人事管理 責任者인 미국인은 한국에서 파견된 기간요원들과 거의 방불하게 근무하고 있었다. 이러한 업무자세는 管理費用을 절감하면서 生産性을 極大化해 나가지 않으면 안될 韓國系 가전기업들에게 있어서, 消極的인 의미의 企業特有 獨占的優位를 만들어 낼 수 있는 원천이 되는 것이다. 組織이 비교적 간단하고 신축성이 있다는 것도 한국계 가전기업이 가지고 있는 큰 長點이다.

韓國에서 파견하는 기간요원들의 근무기간은 약 4년이다. 파견직원들의 선발기준은 첫째, 本社에서 담당하여 왔던 專門管理分野가 현지에서 필요로 하는 관리분야와 一致하여야 한다. 이는 전문적으로 숙련이 된 관리자를 現地 子會社에 파견함으로써 현지에서 經營管理上의 시행착오를 피하고 이로써 外國費用을 극소화하며 生産性을 극대화하기 위한 전략이다. 둘째의 기준은 語學能力이며, 셋째 既婚으로서 家庭이 안정되어야 한다. 넷째, 건강이 좋아야 한다. 보통의 경우 5-10년 정도의 本社勤務經歷이 있는 사람이 선발된다. 본사 파견직원들의 임금은 본사에서 職級에 해당되는 基本給 이외에 해외수당 형식의 現地 生計費를 지급하고 있다. 對美 파견직원의 事前教育은 미국생활에 필요한 생활관습, 예절등 일반적인 사항에 한정되어 있으며, 國際企業活動과 전문관리분야에 대한 組織的인 연수는 실시되지 못하고 있는 실정이다. 教育期間은 대개 3개월 - 6개월이다. 海外勤務를 마치고 본사로 귀환하는 직원의 대우에 관한 관례는 아직 확립되고 있지 않다.

관리부문에 있어서는 특별한 業務指針書(manual)를 가지고 있지 않으며, 小規模 조직의 長點을 최대한 살려 신축성 있게 운용하고 있다. 미국기업의 경우 일반적으로 업무가 극도로 細分化되어 있어 오히려 生産성이 低下되는 경우가 있는데, 韓國企業의 경우에는 업무가 세분화되어 있지 않는 것이 長點이라고 할 수 있다. 日本系企業의 경우 초창기에는 우리나라와 비슷했으나 이제는 많이 美國化 되어 있고 업무도 세분화 되어 있는 편이다.

8 經營學研究

조직의 신축성과 융통성은 管理費用을 절감하는데 크게 기여하는 장점이 있는 반면 現地人 中에서 관리자가 育成되지 못하는 短點을 가지고 있다. 現地採用職員의 경우 權限과 責任이 크게 부여되지 않음으로 업무의 誘因이 없어질 가능성이 있어, 組織開發 및 관리의 필요성이 점차 커지고 있다.

관리분야에 있어서는 業務指針書를 가지고 있지 않으나 현지 노무관리는 명확한 職務記述書 (job description)를 가지고 運用하고 있다. 또한 종업원간의 年功序列 (seniority)를 고려하여 作業의 量이나 업무의 質에 있어서 公平한 대우 (fair treatment)를 하기 위한 노력을 기울이고 있다. 미국인 노동자의 경우 年功序列 등의 階級意識은 한국보다 훨씬 심한 편이어서, 미국 기업들도 조업단축에 따른 일시해고 (lay-off)의 경우에 특별한 사유가 없는 한 年功序列을 존중하는 原則을 고수하고 있다.

한국계 가전기업들의 人情을 가미한 人事管理 방식이 꼭 한국식 經營管理方式이라고는 말할 수 없으나, 종업원들 사이에 認定받고 있다는 소속감을 형성하여 독특한 企業文化 (corporate culture)를 이루고 있는 것이 사실이다. 갈등관리의 면에 있어서도 갈등 해소의 채널을 다원화하고 있다. 美國企業의 경우 보스 (boss)와의 一對一 관계가 형성되어 있기 때문에 갈등해소의 채널이 하나 밖에 없어 다소 更直되어 있는 반면, 韓國系 가전기업들은 자기 보스를 거치지 않고 한국인 관리자에게 직접 相談할 수 있게 함으로써 갈등관리 채널의 多元化를 꾀하고 있다.

新設會社로서 종업원의 賃金水準은 비교적 낮은 수준이다. 한국계 가전기업들은 時間當 평균 \$5-6 내지 \$8-9의 임금을 지불하고 있다. 勞動組合이 구성되어 있는 미국계 가전기업 중에는 時間當 최고 \$15의 임금을 지불하는 경우도 있어 한국계 가전기업들은 적어도 임금면에서는 新參企業으로서의 利益을 누리고 있는 것이다.

한국계 가전기업들은 모두 無勞動組合 (no labor union) 정책을 固守하고 있다. 노동조합의 존재 자체가 企業經營에 큰 압박요인이 되기 때문에 勞動組合의 결성을 예방하기 위하여 많은 노력을 하고 있다. 미국인들의 기본적인 思考方式이 한국과는 크게 다르기 때문에 韓國系 가전기업들이 그들 본사의 經營理念 (哲學)을 미국인들 사이에 심어 주기는 매우 어려울 뿐더러, 한국식 경영방식과 思考로는 관리상의 施行錯誤를 하게 될 가능성이 많다는 것을 현지의 관리자들은 느끼고 있다.

한국계 가전기업들은 일본계 기업처럼 終身雇傭制를 채택하고 있지는 않으며 필요한 경우 해고를 할 수 있게 되어 있다. 그러나 해고의 관행은 미국기업보다 훨씬 유연한 편이다. 勞務管理의 특징이 일본계 기업과 크게 다른 것은 忠誠心 (loyalty)을 크게 강요하지는 않는다는 것이

며, 이 면에서 한국계 기업들이 일본기업 보다는 美國型에 가까운 經營管理方式을 채택하고 있는 것이라 할 수 있다.

본사에 대한 報告體系는 매트릭스 報告制度(matrix reporting system)이다. 즉 현지 생산공장에 대한 전체적인 관리는 본사의 海外事業管理部署가 담당하면서, 製品別 事業部署에는 별도의 보고를 하게 하는 복합적인 보고 및 관리체계인 것이다.

두 가전기업의 현지생산공장은 地域發展, 僱傭創出등 地域社會關係(community relations)에 많은 노력을 기울이고 있다. 이는 국제기업으로서 훌륭한 企業市民(good corporate citizen) 역할을 하고자 하는 노력이다. 지역사회관계 責任者는 美國人이다.

경영관리분야에 있어서 특별히 지적해야 할 점은 長期的인 經營計劃의 중요성이다. 미국 현지 시장에서의 企業位置設定(positioning) 및 국제기업으로서의 方向設定, 즉 地域市場供給者(regional marketer)로 남아 있을 것인가? 世界市場供給者(world marketer)로의 발전을 꾀할 것인가? 研究開發의 기능은 어떻게 할 것인가? 제품계열 및 제품품목의 개발을 어떻게 할 것인가? 등등의 長期的 經營戰略의 수립이 필요하다.

3. 마케팅管理

마케팅 관리의 基本概念은 마케팅 믹스 戰略이다. 마케팅 믹스란 기업이 企業内外의 統制不可能한 환경요인에 적응하기 위하여 기업내의 統制可能한 諸要素를 유기적으로 통합 조정하는 활동이다. 통제가능한 諸要素란 일반적으로 製品, 價格, 流通通路 및 促進活動이다.

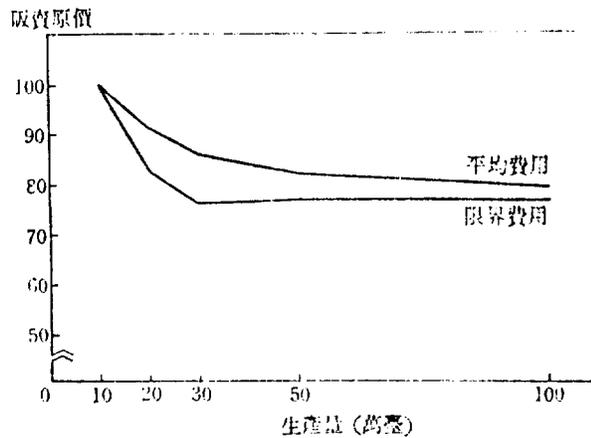
製品政策은 주로 제품믹스의 개념으로 설명하는데 제품 믹스란 기업이 판매하고자 하는 제품의 總體로서 제품계열과 製品品目으로 구성된다. 한국계 가전기업의 제품정책은 매우 단순하여 제품믹스의 마케팅 戰略을 추구하지 못하고 있다. 현재로는 칼라TV 단일 제품 품목만을 생산 판매하고 있다.⁷⁾ 제품은 低級品(low-end products)으로 포지셔닝(positioning)하고 있는데, 현재 13인치, 19인치 및 25인치를 생산하고 있다. 金星社는 19인치 및 25인치에 주력하고 있고, 三星電子는 아직 25인치는 생산하지 않고 있다. 輸送費 문제 때문에 大靑 제품 일수록 수출보다는 現地生産이 유리하다.

註 7) 현재 전자 레인지의 생산을 위한 준비가 진행되고 있다. 삼성전자는 시험생산을 이미 끝냈으며, 금성사는 전자레인지 생산을 위한 제 3 공장을 신축하고 있다.

生産規模는 2 개사 모두 각각 年産 100 만대로 발표하고 있으나 실제로는 약 50 만대 수준에서 운영하고 있다. 다음의 <그림 2> 에서 보는 것과 같이 칼라TV는 年産 10 만대에서 20 만대로 생산이 늘어날 때 생산비용이 크게 절감되며 그 다음의 생산단계에서는 下落率이 점차 낮아진다. 限界生産費用은 20 만대까지는 17.4%, 20 만대에서 30 만대 사이에 6.4% 감소하고 30 만대 이후에는 더 이상 크게 하락하지 않는다.

<그림 2>

칼라TV 工業의 費用曲線



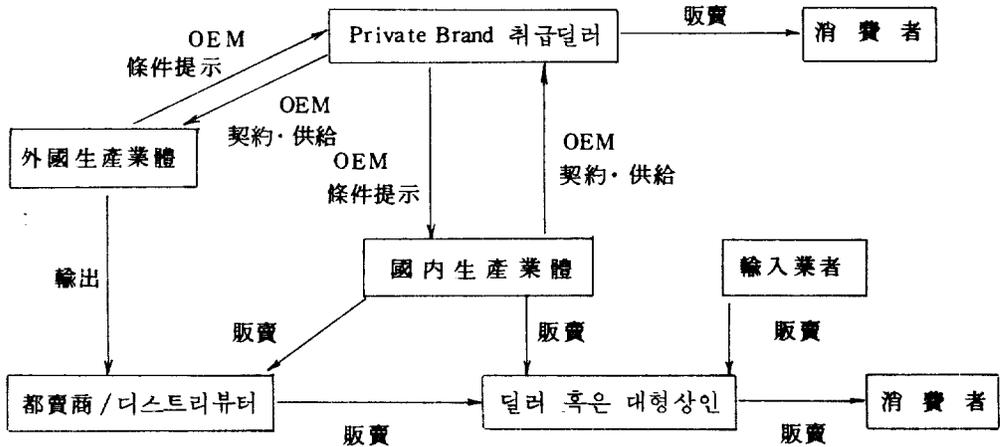
자료: 金榮奉, 한국의 칼라TV 공업, 한국개발연구원, 1979, p. 48.

제품을 저급품으로 포지셔닝 하기 때문에 價格策定도 매우 경쟁적일 수 밖에 없다. 현재로서는 市場浸透價格戰略 (penetrating price strategy) 를 택하고 있다. 市場占有를 확대하기 위하여 낮은 이윤폭으로 판매를 극대화하고 市場統制力이 커짐에 따라 점차 가격을 인상하는 방법이다.

流通經路戰略은 일반적으로 消費者의 特性, 製品의 特性, 市場의 마케팅 채널등을 고려하여 기업의 장기적인 경영목표와 부합되도록 수립하게 된다. 미국시장에서의 일반적인 칼라TV 販賣經路는 다음과 같다.

<그림 3>

美國에서의 일반적인 칼라TV 販賣經路



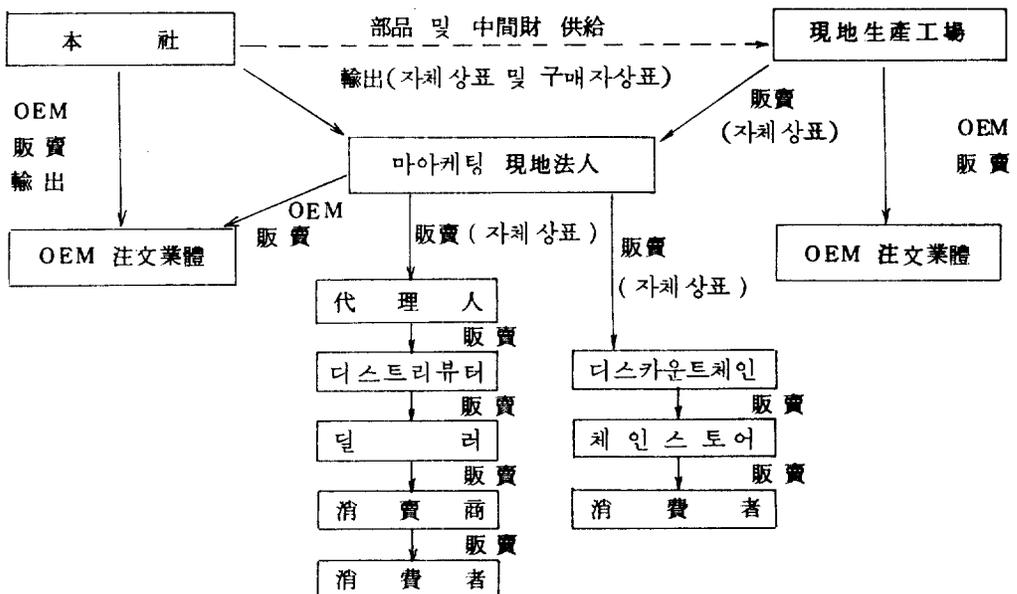
註：OEM이란 Original Equipment Manufacturer 의 약자로서 輸入(購買)業者의 상표로 외부에서 제품을 生産, 供給받는 것을 의미한다.

자료：U.S. ITC., *Television Receiving Sets from Japan* USITC Publication 1153, Washington, D.C., USITC, June 1981, pp.A--23--A--24.

韓國系 家電企業들의 칼라TV 輸出 및 美國內 流通經路는 다음과 같다.

<그림 4>

對美 칼라 TV 輸出 및 美國內 流通經路



12 經營學研究

현지생산공장에서 생산하는 自體商標 제품은 모두 마케팅 現地法人을 통하여 판매하고 있으나 OEM注文業體에 대하여는 마케팅 현지법인을 거치지 않고 직접 수주를 받아 제품을 생산, 공급하고 있다. 따라서 현지생산공장의 독자적인 마케팅 기능은 매우 미약하다.

촉진전략에 있어서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 자체 상표 제품의 판매를 확대하는 것이다. 商標 認知度 (brand recognition)와 품질수준이 같이 향상되지 않으면 제품에 대한 忠誠度 (brand royalty)는 높아지지 않는다. 한국계 가전기업들은 漸次的인 忠誠度の 提高를 위하여 자체 상표 제품을 확대하고자 하는 마케팅 전략을 가지고 있으나 광고 등의 促進戰略을 그렇게 적극적으로 수행하고 있지는 않다. 이는 한국계 가전기업들이 미국시장에서의 위치를 확고히 하지 못한 상태에서 일본등 경쟁업체들의 지나친 경제를 誘發할 가능성이 있기 때문이다.

한편 物量供給을 확대하기 위하여 활발한 OEM販賣活動을 벌이고 있다. OEM판매를 통하여 OEM注文業體가 요구하는 수준에 맞추는 노력을 하게 되므로 技術水準 및 품질의 향상을 꾀할 수 있고, 생산확대를 통한 規模의 經濟를 추구할 수 있으며, 다른 한편으로는 GE, RCA등 거대 가전기업들과 OEM거래를 하고 있다는 사실이 딜러등 시장채널 관계자들 사이에 한국계 가전기업의 地位를 格上시키는 역할을 하기 때문이다.

4. 財務管理

한국계 가전기업들은 100% 單獨投資로 現地生産工場을 設立 運營하고 있다. 設立資本金은 \$ 500천, 삼성전자는 \$ 1,900천이다. 금성사는 1981년에 제 1공장 건설시에 \$ 5,500천, 1983년에 제 2공장 건설시에 \$ 4,500천 도합 \$ 10,000천의 IRB를 발행하였다. 전자레인지 生産工場 (제 3공장) 건설을 위하여 \$ 8,000천의 추가적인 IRB發行을 검토하고 있다. 삼성전자는 1983년 \$ 9,100천의 IRB를 발행하여 工場建設資金을 조달하였다. IRB발행의 조건은 금성사의 경우 Citi Bank가 元利金 지급을 보증하고 3년거치 5년 分割 償還의 年利 9.5%이다. 한국에서의 資本供給을 최소한으로 하고 여타의 필요한 자금을 現地 金融市場에서 조달하여 해외 직접 투자를 수행하는 것은 한국 기업의 對美 直接投資의 좋은 模範이라 할 수 있다.

현지생산공장들은 本社로부터 部品 및 中間財를 D/A⁸⁾ 기준으로 공급받고 있다. D/A 기간은

註 8) D/A(Document against Acceptance)란 貨換去來에 있어서 貨物引渡條件의 하나로서 기한부 化痰 어음의 송부를 받은 은행이 어음지급인에 대하여 어음인수와 동시에 선적 서류를 인도하는 조건이다. 어음지급인인 수입상은 이러한 어음의 제시를 받았을 경우 어음 대금을 지급할 필요는 없고 단지 인수만으로써 선적서류를 인도받으며 수입상은 어음기일 내에 수입상품을 매각하여 그 대전으로서 어음결제할 수 있기 때문에 금융상의 편의를 받게 된다.

일반적으로 90 일인데 대체로 부품 船積日로부터 약 3개월 이내에 完製品의 생산 및 판매가 완결되기 때문에 본사로부터 공급되는 部品 및 中間財 구입을 위한 운영자금의 부담은 없는 셈이다. 현재 부품 및 중간재의 50-60% 정도를 한국에서 공급받고 있는데 수송비 문제 때문에 부피가 큰 부품은 미국 현지에서 調達(sourcing)하고 부피가 작은 부품은 한국에서 조달하는 경향을 보이고 있다. 13인치 브라운관(color picture tube:CPT)는 全量 한국에서 조달하며 19인치, 25인치 CPT는 약 50% 정도를 현지에서 조달하고 있다. 勞動投入量이 가장 많은 샷시는 전량 한국에서 조달하며 수송비용이 큰 프레임은 미국시장에서 購買하고 있다. 일본계 및 화란계 칼라TV 생산공장들의 輸入部品比率이 40% 미만임⁹⁾ 염두에 둔다면 한국 가전기업들의 本社供給 部品比率은 매우 높은 편이다.¹⁰⁾

運轉資金의 조달은 현지 金融機關으로부터 크레디트라인(credit line)을 설정받아 운용하고 있다. 대개의 경우 30일 이내의 短期資金이 供與되는데, 미국 금융기관들은 현지생산공장 들만의 信用보다는 한국의 母企業 本社에 대한 信用狀態를 중요시하고 있다. 資金調達에 있어 초기에는 한국의 본사가 보증하기도 하였으나 최근에는 자체신용에 의한 起債가 점차 늘어나고 있는 추세이다.

본사에서 공급하는 부품 및 중간재의 價格策定(transfer pricing)의 기준은 기업의 内部價格이다. 현지생산공장의 자금부담능력, 운전자금 사정등을 고려하여 책정되는데, 基本的으로 본사가 損害를 보는 낮은 수준의 가격책정을 하지 않는 것이 관행이다. 본사나 현지생산공장 모두 獨立採算制의 事業部 制度를 채택하고 있기 때문에 어느 의미에서는 서로 경쟁적인 위치에 있기 때문이다. 본사와 現地生産工場의 입장이 종합적으로 고려되어 價格策定이 이루어지게 된다.

현재 配當政策 및 관행은 확립되어 있지 않으나 현지생산공장 가동 초기이기 때문에 發生利益은 전액 현지에서 再投資하는 것으로 알려져 있다. 금성사의 경우 稼動初年度인 1982년과 1983년에는 赤字를 기록하였으나 1984년중 약 \$1,000천의 當期純利益을 낸 것으로 알려졌다. 국제기업 현지 자회사의 財務諸表 해석에 있어서 주의할 것은 内部的인 移轉價格 때문에 현지자회사의 財務諸表가 다소 왜곡될 수도 있다는 점이다. 따라서 移轉價格의 구체적인 내용이 밝혀지지 않는한 現地子會社의 財務諸表 해석에는 신중을 기하여야 한다.

현지생산공장들의 이익의 원천은 다음의 몇가지로 要約할 수 있다.

註 9) USITC, 전제서, June 1981, p.A-27.

10) 아직까지는 수입부품에 대하여 관세가 부과되지 않았으나 미국 상무성은 1986년 2월 한국에서 공급하는 칼라TV 부품 및 반제품 수입에 관한 관세부과여부에 대하여 조사를 시작하였다고 발표하였다.

14 經營學研究

첫째, 新參企業으로서 오랜 역사를 가진 미국기업에 비하여 비교적 임금을 적게 주고 있다. 이것은 신참기업이 既存企業에 대하여 누리는 경쟁상의 우위요소이다. 또한 勞動組合이 없기 때문에 操業活動이나 임금면에서의 압력을 훨씬 덜 받고 있다.

둘째, 新設工場이므로 기계설비가 現代적이고 自動化되어 있어 시설이 노후한 미국 기업에 비하여 비교적 생산성이 높다.

셋째, 管理費用이 극히 적다. 조직이 간단하고 신속적이며 융통성이 있어 小規模組織의 이점을 최대로 활용하고 있다. 또한 R&D, 기술관리등을 본사에서 맡아주기 때문에 間接費用 부담이 거의 없다. 제품의 판매를 마케팅 現地法人들이 맡아 주고 있기 때문에 마케팅에 관련된 費用支出이 극히 적은 편이다.

네째, 部品 및 中間財 구입에서 外部市場에 의존하지 않고 본사에서 企業內部價格으로 공급받는 內部化의 利益을 누리고 있다.

다섯째, 미국의 가전기업들이 相對적으로 점차 경쟁상의 우위를 잃어가고 있다. 미국의 最大家電企業이던 GE는 1985년에 이미 칼라TV 生産을 中斷하였고 OEM 구매를 통하여 가전제품을 조달하고 이를 既存의 가전제품 마케팅 組織을 활용하여 販賣하는 마케팅 전문회사로서의 機能만을 하고 있을 뿐이다. RCA의 경우 1984年 100백만불의 로얄티 수입을 포함한 가전부문의 수익이 겨우 21백만불에 불과하여 사실상 가전부문의 營業收益은 손실을 기록하였다. 美國企業들은 첨단기술에 있어서는 앞서 있으나 이미 그들이 지나간 中間技術에서는 開發途上國이 그 技術을 더 다듬어서 工程技術面 등에서는 오히려 우위를 가질 수도 있는데, 이러한 현상을 기술의 逆行不能(irreversibility)이라고 할 수 있다. 칼라TV는 기술의 逆行不能이 일어나는 대표적인 부문으로 볼 수 있다.

여섯째, IRB 발행으로 공장을 건설하였기 때문에 財産稅(ad valorem tax)를 면제받고 있다.

Ⅲ. 經營管理行態의 比較와 評價

미국에 進出하고 있는 일본계 칼라TV 제조 업체는 모두 8개 회사이다. 가장 먼저 미국에 진출한 회사는 Sony로서 1972년에 California주 San Diego에 공장을 新規로 건설하였다. Matsushita와 Sanyo는 1974년과 1976년에 각기 既存工場을 인수하여 미국시장에 진출하였으며 그후 Mitsubishi, Toshiba, Sharp, Hitachi, JVC 등이 차례로 공장을 신설하여 미국에 진출

출하였다.

일본계 가전기업들의 본국 派遣職員들은 일반적으로 매우 적은 숫자이다. 1984년말 현재 Sanyo는 총 종업원 1,922명중 23명의 本國職員을, Sony는 1,900명중 55명, Sharp는 1,685명중 89명, Toshiba는 1,422명중 77명, Mitsubishi는 총 319명중 9명의 本國 派遣職員만을 가지고 운영하고 있을 뿐이다.¹¹⁾ 극소수의 管理職을 제외한 대부분의 본국파견 직원들은 生産技術系統의 엔지니어들로서 現地生産工場의 生産技術上 諮問, 기술지도를 행하고 있다. 이와 같이 최소한의 본국파견직원만을 가지고 현지생산공장을 운영하는 것은 첫째, 한국계 가전기업과 같이 管理費用을 절감함으로써 外國費用을 극소화하기 위함이고 둘째는, 最高經營者, 財務管理 부문 책임자 등 본사의 경영관리전략과 밀접하게 관련되어 있는 일부 관리직을 제외한 일반 관리부문을 현지에서 채용한 직원들을 관리자로 육성하여 사용하기 때문이다.¹²⁾ 現地人을 관리자로 육성하는 것은 現地採用職員의 動機賦與와 忠誠心을 조정하는데 크게 기여하는 한편, 현지 地域社會와 좋은 유대관계를 유지하는데 도움이 될 수 있다는 의견이 있다. 한국계 가전기업들은 아직 현지채용직원들을 관리자로 육성하는 단계에는 이르고 있지 못하다.

일본계 가전기업의 本國派遣 엔지니어들은 현지 생산공장의 生産性向上, 技術進步를 주도하고 있다. 한국계 가전기업의 경우, 현지생산공장에 상주하는 엔지니어 이외에도 수시로 本國 生産工場의 노련한 기술자들을 出張 形式으로 파견하여 기술지도를 하고 있다. 이러한 기술 지도는 현지 생산공장의 생산기술상의 애로를 타개하고 生産性을 향상하는데 크게 기여하고 있다.

일본계 가전기업 현지생산공장은 한국계 가전기업과 마찬가지로 거의 機能別 組織形態를 취하고 있다.¹³⁾ 이는 생산하는 제품 품목이 比較的 단순하고, 다른 한편으로는 마케팅 기능을 대부분 독립된 마케팅 전담 現地法人들이 맡아서 수행하고 있기 때문이다. Sony사의 경우 칼라TV조립, 튜브 生産, 엔지니어링, 購買, 人事등 5개의 부서를 가지고 있는데 이중 칼라TV조립, 인사의 2개 部署 責任者는 美國人이다.¹⁴⁾

註 11) Electronics Industries Association of Japan 자료.

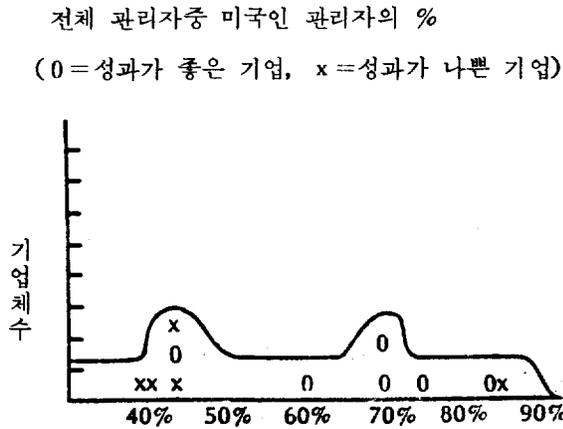
12) Johnson, R.T., "Success and Failure of Japanese Subsidiaries in America", *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1977, pp.30-37.

13) Amano, M.M., "Organizational Changes of Japanese Firms in America", *California Management Review*, Spring 1979, pp.51-59.

14) Tomoaki, T., "An Analysis of the Characteristics and Problems of Japanese Manufacturing Investment in the United Stited States", *Unpublished Master's Thesis*, Sloan School of Management, MIT, 1982, P.108.

다음의 <그림 5>는 11개 일본계 기업의 美國化의 정도를 보여주고 있다. 美國化의 程度는 미국인 관리자가 전체 관리자 중에서 차지하고 있는 비율로 측정하였는데, 일반적으로 영업실적이 좋은 일본계 기업의 경우 대부분 美國化의 程度가 높은 것으로 나타나고 있다. Johnson은 기업 시작후 2 - 4년 사이에 80%의 미국인 관리자를 사용하는 것이 적절한 美國化 속도라고 지적하고 있다.¹⁵⁾

<그림 5> 日本系 企業의 美國化 程度



자료 : Johnson, R.T. 전계 논문, p. 34.

한국 가전기업들의 경우 현지생산공장 가동의 연륜이 워낙 일천하기 때문에 美國化의 속도를 측정하는 것은 無理이다. 그러나 일본계 기업들의 美國化 經驗이 한국 기업들에게 있어 좋은 참고 자료가 될 수 있을 것이다.

Sony 사의 경우 원만한 노사관계 유지를 위해 첫째, 경쟁적인 임금수준 유지 둘째, 社内進級의 원칙 (technician의 95%를 내부에서 발탁 진급시켰음) 셋째, 無解雇 (no lay-off) 정책을 사용하고 있다. 일본에서와 같이 終身雇傭制를 채택하고 있지는 않으나 기본적으로 無解雇政策을 유지함으로써 고용의 안정을 도모하고 있다. 실제로 Sony 사는 1973년 제1차 石油波動 이후의 심각한 조업단축기간 중에도 종업원들을 감원하지 않고 기술훈련등을 시킨 경험을

註 15) Johnson, R.T., 전계 논문, p. 34.

가지고 있다. 이러한 안정적인 고용정책은 無勞動組合政策을 유지하는데 큰 기여를 하고 있다. 일본계 기업의 이와 같은 人事管理 原則은 한국기업의 경우에도 다소의 차이는 있으나 대체로 지켜지고 있다고 볼 수 있다.

Ⅳ. 選擇可能한 海外直接投資戰略

이상의 연구를 바탕으로 도출할 수 있는, 한국기업이 선택할 수 있는 해외직접투자 전략은 다음과 같다. 물론 본 논문의 연구가 한국가전산업의 대미 직접투자에 국한되어 있기 때문에 이의 研究結果를 一般化하여 한국 기업 전체에 적용할 수 있는 보편적인 戰略模型을 제시하는 것은 無理이다. 그러나 가전산업과 같이 제조기업의 해외생산공장설립을 위한 해외직접투자의 경우 적어도 試論的인 意味의 적용 가능성은 있는 것으로 생각된다.

1. 進入戰略 (Entry Strategy)

현지생산공장을 위한 해외직접투자에 있어 마케팅 현지법인의 기업활동 등 市場内部化의 경험은 거의 필수적이다. 따라서 市場内部化의 경험이 있고 기업의 독점적 우위요소(방어적 또는 공격적)를 창출해 나갈 수 있는 능력이 있는 경우 현지생산공장을 위한 해외직접투자 進入戰略은 타당하다. 이 경우에 현지국의 시장 및 투자환경등 立地要因이 고려되어야 함은 물론이다. 또한 수출 등 다른 선택 代案 사이의 費用/便益 分析이 수반되어야 한다. 단독투자의 경우 外國費用이 큰 단점은 있으나 效率的인 經營管理, 통제를 할 수 있고 Know-how등의 유출을 방지할 수 있는 이점이 있다.

市場内部化의 경험이 없을 경우 現地生産工場 建립을 위한 해외직접투자 진입전략은 바람직하지 않다. 오히려 OEM수출의 확대, 연구소의 운영, 마케팅 現地法人 設립 등 시장내부화의 경험 축적이 先決課題이다. 부득이 해외직접투자 진입전략을 채택하게 되는 경우라도 單獨投資 내지 신규공장의 건설은 피하여야 한다. 外國費用이 지나치게 높기 때문이다. 合作投資의 경우 효율적인 경영관리, 통제에는 다소 어려움이 있으나, 외국비용을 절감하는 방책으로는 매우 유용하다. 신규공장 건설보다는 기존의 공장을 買入, 운영하는 것도 외국비용을 감소시키는데 도움을 줄 수 있다.

2. 經營管理戰略 (Management Strategy)

일단 해외직접투자로 現地國 시장 진입에 성공하게 되면 經營管理戰略을 수립하여야 한다. 경

경영관리전략은 현지생산공장의 운영성과에 따라 다음의 세 段階를 구분하여 수립한다.

첫째 단계는 현지생산공장 운영에 있어서 獨占的優位要素를 확립할때까지의 初期段階이다. 따라서 경영관리전략은 매우 수동적이고 방어적이다. 이 단계에서는 經營管理費用을 극소화함으로써 신설회사로서 최소한의 기반을 확립하는데 노력하게 된다. 마케팅 促進戰略은 거의 사용하지 않으며, 마케팅 기능은 既存의 마케팅 현지법인에게 위탁 수행된다. 브랜드 이미지 (brand image) 확립을 위한 準備期間이다. 미국에 진출한 한국계 가전기업들은 모두 이 단계의 經營管理戰略을 수행하고 있다.

둘째 단계는 독점적 우위요소를 확립하고 현지국 기업과의 경쟁체제를 갖추게 되는 中期段階이다. 이 단계에서는 현지국 시장에서 브랜드 이미지를 확립하고 브랜드 忠誠心を 造成하기 위한 本格的인 촉진전략을 택하게 된다. 경영관리전략이 수동형에서 공격형으로 바뀌게 되며 관리층의 現地化도 급속하게 이루어지는 때이다. 현지국 시장에서의 경쟁적 위치 확보와 아울러 훌륭한 企業市民의 役割을 수행하는 現地企業化의 단계이다. 생산면에서는 大量生産을 통한 규모의 경제를 추구하게 된다. 미국에 진출한 일본계 가전기업들은 다소의 차이는 있으나 이 단계의 經營管理戰略을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

셋째 단계는 현지기업을 발판으로 세계시장에 兵站組織을 가지고 진출하는 多國籍企業의 단계이다. 미국에 진출한 외국계 가전기업중 이 단계에 도달한 기업은 아직 없다고 할 수 있다. 일본계 가전기업 제품의 일부가 캐나다, 中南美 등에 수출되고 있으나 본격적인 地域市場 개발 내지 세계시장 전략을 수행하고 있는 것은 아니다. 이 단계에서는 현지시장은 물론 本國市場의 국내시장전략도 총체적인 世界市場戰略의 일부로서 파악하게 된다.

이상에서 한국 기업의 해외직접투자 전략을 進入戰略과 經營管理戰略으로 나누어 고찰하였다. 진입전략은 市場內部化의 경험이 있는 경우와 없는 경우로 나누어 생각하였다. 현지기업의 경영관리 전략은 방어적 의미의 기업특유 독점적 우위요소 확립의 初期段階, 현지기업으로서 정착하게 되는 中期段階, 세계시장을 지향하게 되는 多國籍企業의 段階 등 세 단계로 나누어 段階別로 經營管理戰略의 특징을 살펴 보았다.

本 論文에서는 한국 가전산업 대미직접투자 事例를 중심으로 한국 기업이 해외직접투자에 택할 수 있는 進入戰略과 經營管理戰略을 간략히 도출, 제시하였다. 해외직접투자의 진입전략과 경영전략의 모형은 일반화된 模型의 기반위에서 地域別 및 產業別로 응용할 수 있는 구체적인 事例研究로 발전하여야 한다. 이러한 事例研究는 本 論文에 이어질 次後의 중요한 研究課題이다.

V. 結 論

한국 가전기업의 對美直接投資 수행과 관련하여 지적되고 있는 문제점은 다음과 같다. 이러한 문제점은 序論에서 언급한대로 1985년 7월~10월 사이에 미국의 현지생산공장을 직접 방문하여 실시한 현지생산공장 관리자들과의 面談調查過程에서 발견한 것이다.

첫째, 한국의 外換管理規程에 의하여 실시하는 海外投資事業體에 대한 管理節次 및 內容이 지나치게 복잡하고 과도하다. 실제로 外換管理規定에 의한 보고업무만을 위하여 기간요원을 전담 배치해야 하는 형편이다. 현재 關係法規 등은 해외사업을 지원하는 면보다는 規制하는 성격이 강한 것으로 평가되고 있는데, 앞으로 해외사업을 效率的으로 지원하기 위한 法律, 기타의 制度的 調整이 필요하다.

둘째, 海外直接投資 初期에 나타날 수 있는 현상으로서 실질적인 이익의 추구 보다는 對外關係 등 弘報效果 등을 지나치게 중시하였다. 實質的인 企業利益의 추구하고 아울러 장기적인 經營 전략의 개발이 필요하다.

셋째, 해외직접투자 수행에 필요한 理論 및 實務分野의 연구가 빈약하여 참고할 文獻 및 資料가 거의 없다. 한국의 國際經營學이 당면하고 있는 커다란 課題중의 하나는 한국 기업들의 해외투자 사업을 효율적으로 뒷받침할 수 있도록 各 産業別로 理論 및 經營戰略 분야의 연구에 주력하는 것이다.

이러한 문제점들을 인식하고 解決하기 위한 努力은 企業과 政府와 學界가 共同으로 추구하여야 할 課題이다. 韓國 企業들의 海外直接投資는 앞으로 더욱 增加할 것으로 展望되는데, 이러한 문제들의 점진적인 해결은 韓國企業이 獨占的優位要素를 갖추고 외국시장에 진출할 수 있도록 도움을 주는 데에 크게 기여하게 될 것이다.

<참고문헌>

- 금성사, 금성사 25년사, 1985.
 김영봉, 한국의 칼라TV 공업, 한국개발연구원, 1979.

- Amano, M., "Organizational Change of a Japanese Firm in America", *Californial Management Review*, Spring 1979.
- Johnson, R.T., "Success and Failure of Japanese Subsidiaries in America", *Columbia Journal of World Business*, Spring 1977.
- Perlmutter, H.V., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", in Kapoor, A. and Grub. P.D.(eds.), *The Multinational Enterprise in Transition*, The Darwin Press, Princeton, New Jersey, 1972.
- Robock, S.H. and Simmonds, K., *International Business and Multinational Enterprise*, Homewood, Illinois, Irwin, 1983.
- Tomoaki, T., "An Analysis of the Characteristics and Problems of Japanese Manufacturing Investment in the United States", *Unpublished Master's Thesis*, Sloan School of Management, MIT, 1982.
- United States International Trade Commission, *Color Television Receivers from the Republic of Korea and Taiwan*, USITC Publication 1514, Washington, D.C., USITC, April 1984.
- _____, *Television Receiving Sets from Japan*, USITC Publication 1153, Washington, D.C., USITC, June 1981.