

글로벌化 進展과 韓國企業의 國際戰略方向 : 글로벌化 vs. 現地化*

李 光 哲**

논문접수일 : 94. 8

게재확정일 : 94. 12

초 록

본 연구는 산업의 글로벌화라는 상황변화에 대응해서 한국기업이 추구해야 할 국제경영전략의 기본적인 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 먼저 글로벌환경 변화의 실체를 원인별로 파악하여 살펴보고, 글로벌환경의 변화 속에서 기업국제화 접근방법의 양대축인 글로벌화(globalization) 및 현지화(localization)의 측면에서 국제경영전략 기본모형을 제시해 본다. 그리고 이러한 모형을 이용하여 한국기업(본 연구에서는 종합상사)에 대한 국제화 실태조사를 거쳐 글로벌화 및 현지화 수준을 살펴본다. 마지막으로 한국기업의 국제경영전략 방향을 글로벌화 및 현지화의 조화라는 시각에서 모색해본다.

*이 논문은 1993년도 한국학술진흥재단의 자유공모과제 연구비에 의하여 연구되었음.

** 홍익대 경영학과 부교수

I. 서론

1.1 연구목적

한국기업의 국제화는 '60년대 이후 정부의 수출드라이브정책에 힘입어 수출을 중심으로 전개되었으며 작년에는 800억불을 상회하는 수출실적을 기록하면서 세계 13대 수출국이 되었다. 해외투자면에서 보더라도 '86년 경상수지 흑자전환 이후에 성장세가 두드러지게 나타나 '92년까지 투자건수기준으로 연평균 62.6%의 높은 증가율을 기록하였으며 '93년말 현재 투자잔액이 2,726건에 54.3억불에 달하게 되었다. 그러나 80년대 이후에 두드러지고 있는 글로벌 환경의 변화는 한국기업에 국제화전략 방향의 전환을 요구하고 있다.

'80년대 들어 기업국제화에 영향을 미치고 있는 중요한 현상의 하나는 산업의 글로벌화라 할 수 있다. 각국의 소득수준 향상은 각국 소비자간의 기호를 서로 유사하게 만들고 동질화를 촉진시키고 있으며, 통신기술의 발전은 전세계적으로 정보의 신속한 전파를 가능케 하여 국가별 제품수명주기의 갭이 급속하게 줄어들고 있다. 예를 들어 미국시장에 1946년 소개되었던 흑백 TV의 경우 일본시장에는 이로부터 7년 후인 1953년에 도입되었고, 한국에는 무려 20년 후인 1966년에 시판되기 시작하였다. 그러나 근년에 개발된 VTR이나 레이저디스크와 같은 제품들은 국가별 도입시기의 격차가 불과 수년에 지나지 않고 있다. 이러한 글로벌 환경의 변화속에서 선진국기업들 간에는 글로벌경쟁도 점차 보편화 되고 있는 상황이다.

본 연구는 이러한 산업의 글로벌화라는 상황변화에 대응해서 한국기업이 추구해야 할 국제경영전략의 기본적인 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 먼저 글로벌환경 변화의 실체를 원인별로 파악하여 살펴보고, 글로벌환경의 변화 속에서 기업국제화 접근방법의 양대축인 글로벌화(globalization) 및 현지화(localization)의 측면에서 국제경영전략 기본모형을 제시해 본다. 그리고 이러한 모형을 이용하여 한국기업(본 연구에서는 종합상사)에 대한 국제화 실태조사를 거쳐 글로벌화 및 현지화 수준을 살펴본다. 마지막으로 한국기업의 국제경영전략 방향을 글로벌화 및 현지화의 조화라는 시각에서 모색해본다.

한국기업의 국제경영전략에 관하여는 기존에 많은 연구가 존재한다. <진용욱(1989), 한국무역협회/산업연구원(1992), 한국무역협회(1993), 수출입은행(1992), 한국은행(1993) 등>. 그

러나 이상의 문헌들은 한국기업의 해외투자와 관련한 개별 전략적 접근방법을 제시하고 있을 뿐이다. 본연구는 국제경영전략의 커다란 두개의 축인 현지화와 글로벌화라는 틀속에서 이들을 수용하여 전략방향을 제시하는데 의의가 있다하겠다.

II. 산업의 글로벌화

『産業의 글로벌화』란 특정산업의 전세계시장이 과거에는 國家 또는 地域별로 分離되었던 것이 점차 하나의 시장이 된다는 의미로 해석될 수 있겠다. 이러한 産業의 글로벌화를 촉진하는 요인을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째로, 自由貿易추세의 확대이다. 지난해 UR협상이 타결이 되어 모든 분야에서 개방이 더욱 촉진될 것으로 예상된다. 이와같은 자유무역의 추세는 경쟁의 무대를 국가별 경쟁에서 세계적인 경쟁으로 변화시키는 역할을 하고 있다.

둘째로, 국가별 消費者의 共通的 慾求가 증가한다는 점이다. 정보통신기술의 발전, 세계적인 소득수준의 향상 등이 國家間 文化나 意識構造의 差異를 점차 소멸시키고 전세계 消費者 慾求의 共通分母를 확대시킨다고 할 수 있다. 전세계적으로 共通的 消費者慾求가 있을 때는 기업들이 최소 종류의 제품만으로도 여러 시장에 진출할 수 있게된다. 日本 자동차회사들이 처음 세계 자동차 시장에 진출할 때, 이러한 소비자의 공통적 욕구를 최대한으로 활용하여 전략적으로 성공을 거둔 것은 잘 알려진 사례이다.

셋째로, 기술의 급격한 변화와 높은 기술개발 비용이 소요된다는 점이다. 기술개발에 소요되는 높은 비용때문에 기업들은 가능한 한 많은 시장에 진출하여 높은 기술개발비용을 상각하고자 한다. 또한 특정한 기술을 선도적으로 개발하는 기업들은 일반적으로 모방자들 보다 앞서 기술을 상업화하기 위하여 가능한한 빨리 글로벌화하고자 노력한다.

네째로, 규모의 경제성 확보가 중요해진다는 점이다. 개별국가 시장만을 갖고 있는 기업들이 경제성있는 최적규모를 달성할 수 없을 때, 글로벌한 규모의 경제가 중요한 경쟁요소가 된다.

다섯째, 生産要素原價의 國家間 差異를 활용하려는 노력이 산업의 글로벌화를 촉진하는 가

장 강력한 요소중 하나이다. 生産要素 費用은 국가마다 다르며 노동자들의 숙련도도 국가별로 차이가 있게 마련이다. 따라서 低價 또는 高熟練 生産要素를 갖고 있는 國家에 生産활동을 집중적으로 配置함으로써 生産원가를 낮추고 生産성을 높일 수 있다.

이외에도 글로벌顧客 (global customer)의 출현 (글로벌顧客이란 세계 여러지역에 공급하기 위하여 가급적 표준화된 부품, 완제품 등을 본사에서 조정하여 구매하는 고객을 의미한다), 기술표준의 국가간 호환성 증대, 국영기업체 민영화에 따른 신규 글로벌 경쟁자의 등장, 현지국가의 우호적인 외국인투자 유치태도로 기업의 협상력 향상, 글로벌 조달의 효율화 등을 들 수 있겠다.

이상에서 언급한 요인들이 『産業의 글로벌화』를 촉진하는 요인들이다. 물론 산업별로 글로벌화의 정도는 다르다고 할 수 있다. 예를 들어 電子産業에서 처럼 하나의 제품으로 전세계시장에 공급이 가능한 산업의 경우는 글로벌화의 정도가 강하다고 할 수 있을 것이다. 반면에 食品産業의 경우 소비자들이 선호하는 음식 맛이 국가별로 다른 경우에는 동 산업의 글로벌화 정도는 낮다고 볼 수 있는 것이다. 그렇지만 모든 산업에서 글로벌화가 점진적으로 확대되는 추세에 있다는 사실은 누구도 부인할 수 없을 것이다.

Ⅲ. 국제경영전략의 틀

1. 國際企業의 형태

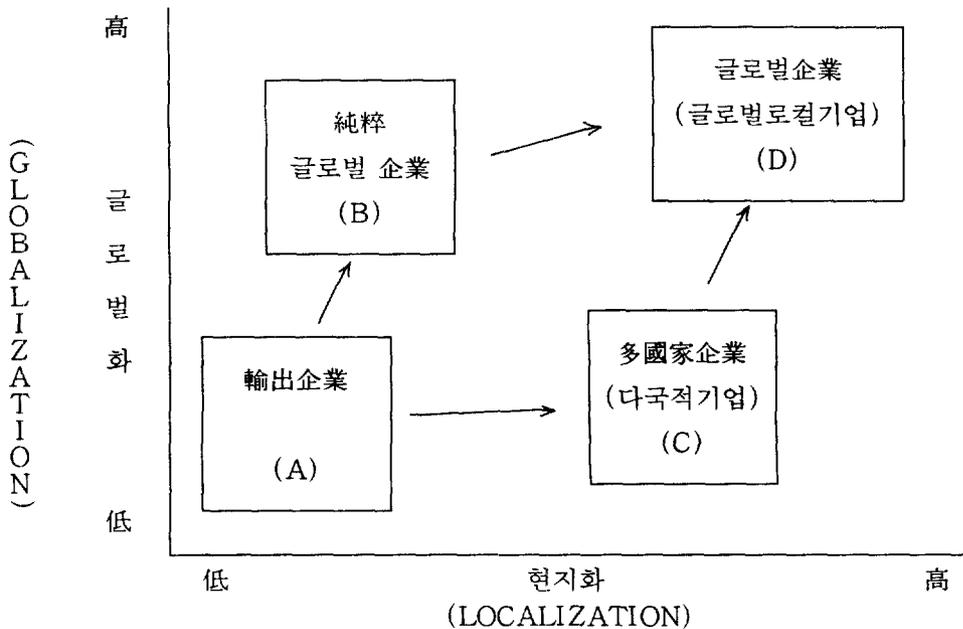
기업 국제화초기에는 기업활동이 대부분 본국에서 이루어지며 생산된 제품을 해외시장에 수출하는 「輸出企業」(A)의 형태를 띠게 된다.

그러나 「輸出企業」이 세계시장 진출을 지속적으로 확대시켜 나가려할 때는 근본적으로 서로 다른 두가지 接近方法을 고려하게 된다. 하나는 『글로벌화』(globalization) (그림 1에서 세로축 방향)이고 또 다른 하나는 『現地化』(localization) (그림 1에서 가로축 방향)이다. 「글로벌화」방향은 세계시장을 하나의 시장으로 간주하고 가급적이면 표준화된 제품을 대량생산하며 본사주도의 해외시장관리를 통하여 세계시장을 공격하는 전략 방향이다. 반면 「現地

化」방향은 현지국가/지역별로 시장요구에 맞는 제품을 差別化하고 국가/지역별 권한위임을 통하여 현지경쟁력을 강화시켜 나가는 방향이다.

이중 前者의 접근방법을 중시하는 企業이 「純粹글로벌企業」(PURE GLOBAL COMPANY 또는 INTERNATIONAL COMPANY, B)이라 할 수 있고, 後者の 접근방법을 중시하는 企業이 「多國家企業」(MULTILOCAL COMPANY 또는 MULTINATIONAL COMPANY, C)이다.

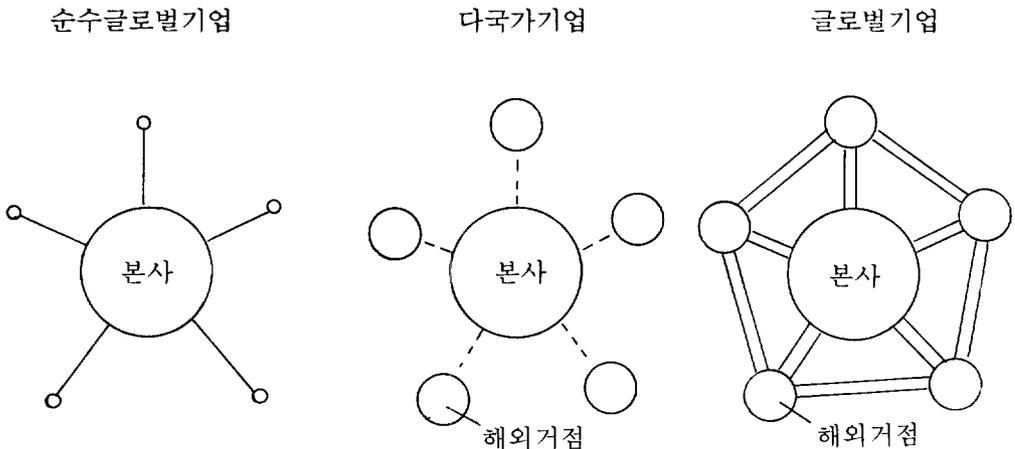
〈그림 1〉 글로벌기업의 개념



「純粹글로벌企業」은 초기수출기업의 연장으로서 본국에서의 생산규모를 더욱 확대하여 최대한의 규모의 경제를 실현하며 표준화된 제품을 저원가에 생산하는 강점을 갖게된다. 이러한 표준화된 제품의 원가우위를 바탕으로 세계시장에 침투하고 글로벌고객을 상대로 제품판매가 주로 이루어진다. 〈그림 2〉에서 보는 바와 같이 「순수글로벌 기업」의 특징은 本社가 中心이 되어 국제화를 추진하며 국가/지역별로 차별화된 활동이 거의 없는 관계로 해외거점이 발달하지 않았다는 점이다. 이의 대표적인 예로서 1970년대, 1980년 전반기의 日本企業들을 들 수 있는데, 日本 자동차회사들이 처음 세계 자동차 시장에 진출할 때 해외소비자의 공통적 욕구를 최대로 활용하여 전략적으로 성공을 거둔 것은 잘 알려진 사례이다.

반면 「多國家企業」은 글로벌화보다는 現地化에 치중하여 지역/국가시장에 침투하고 현지 적응력을 바탕으로 현지기업과 경쟁하며 현지지역/국가마다 獨立的으로 자회사를 운영해가는 기업이다. 다시말하면 개별 현지국(또는 거점)에서의 경쟁우위, 판매, 이익을 극대화함으로써 세계사업성과의 극대화를 추구하는 기업인 것이다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 「多國家企業」의 특징은 「순수글로벌기업」보다 해외거점의 활동이 상당히 활발하며 本社와는 거의 獨立的인 經營을 하고 있는 점이라 할 수 있다. 1960년대, 1970년대의 歐美 多國籍企業이 이에 해당하는 전형적인 예이다.

<그림 2> 국제기업의 형태



그러나 1980년대에 들어 국제화를 추구하는 기업에 중요한 영향을 미치는 환경변화가 뚜렷이 나타났는데 앞서 살펴본 「産業의 글로벌화」가 그것이다. 간단히 요약하면 전세계시장이 과거에는 國家/地域별로 分離되었던 것이 점차 모든 산업에 걸쳐 하나의 시장이 된다는 것이다.

이러한 환경변화에 대응하여 현지화를 중점적으로 추구하던 기업들이나 글로벌화만을 수행하던 기업들 모두 「글로벌企業」(GLOBAL COMPANY, D)을 향하여 그들의 戰略方向을 修正해가고 있는 것이다. 즉 일본기업과 같은 「純粹글로벌企業」은 글로벌화를 지속적으로 유지하는 가운데 現地化를 강화시키는 방향(글로벌컬리제이션, GLOCALIZATION)으로 나아가고 있으며, 서구 다국적기업과 같은 「多國家企業」들은 현지화를 바탕으로 글로벌화를 강화시키는 방향을 추구하고 있는 것이다.

「글로벌企業」은 <그림 2>에서 보는 바와 같이 해외거점이 각각 확고한 기반을 갖고 있고 本社와 해외거점, 各해외거점간의 연결관계가 쌍방향으로 더욱 긴밀해지는 형태를 갖고있다. 결국 『글로벌企業』은 글로벌화와 現地화를 同時に 추구하며 전세계적으로 네트워크를 구축하여 기업활동 전체에서 規模의 經濟를 획득하고자 한다. 顧客도 글로벌顧客과 地域/國家 顧客을 모두 滿足시키는 것을 목표로 한다. 다시말하면 現地화된 據點別 사업의 共有(sharing) 및 統合(integration)을 통하여 세계사업 成果의 極大化를 추구하는 것이다. 「글로벌企業」은 現地화를 바탕으로 글로벌화를 추구하는 기업으로서 이러한 의미에서 『글로벌로컬企業』 (GLOBAL LOCAL COMPANY)이라 하기도 한다. <표 1>은 세가지형태의 기업에 관한 이상의 내용을 상호비교해 보았다.

<표 1> 국제기업의 형태별 특징

특성구분	수출기업	다국가기업	글로벌로컬기업
경쟁우위	생산에서의 규모경제	현지적응력	가치활동 전체에서 의 규모경제
가치활동	모국에 집중	현지국마다 모든활동 동 위치	네트워크구조 속에서 배분
모자회사 관계	모회사에 권한집중	자회사에 권한 위양	권한배분 및 조정
제품	표준화	자회사에 권한 위양	권한배분 및 조정
제품	표준화	국가별 적응	유연성 발휘
전략의 초점	제품	지역, 국가	제품/국가의 조화
의사결정	모회사	자회사	활동별 중심점
고객에 대한 시각	글로벌고객	현지고객중심	글로벌/현지고객

주 : Daniels, John L. and N. Daniels, Global Vision, McGraw-Hill Inc. 1993, p. 32

Figure 2-5를 참조하여 저자가 재정리.

2. 현지화(localization)

국제기업이 취할 수 있는 현지화 방향은 일반적으로 크게 세가지 측면에서 이해될 수 있겠다. 첫째, 경영관리의 기능별 현지화 측면으로서 해외진출, 현지생산이 어느정도 진전된 단계에서 경영과제의 초점은 현지경영관리의 기능별 현지화를 어떻게 성공시키느냐에 있다 하겠다. 경영관리의 현지화는 다음과 같이 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등 분야별 현지화를 달성하는 과정에서 이룩할 수 있겠다. 둘째는 현지사회와의 조화로운 관계속에서 현지국 정치적인 협을 감소시키는 전략적측면이고, 세째는 본사와 자회사의 권한위양관계로서 자회사의 자율권을 강화하는 측면이라 할 수 있다¹⁾.

2.1 생산 및 소싱의 현지화

생산면에서의 현지화는 현지에서 부품조달을 확대시키는 차원에서 이를 수 있다.

초기에는 현지생산에 투입되는 원부자재를 본사에서 공급하다가 점차적으로 생산의 규모가 확대되면서 일부는 본국의 공급업자의 현지생산업체나 현지공급업자로부터 공급받게 된다. 현지공장경영과 관련하여서는 본국스태프의 파견, 본국 설비의 공급, 작업조직의 운영, 품질 관리 방식 등 기존의 모국 생산 및 관리방식을 가지고 들어가는 기업이 보편적인 실정이다. 그러나 본사파견인을 줄이고 자립할 수 있는 현지공장을 만들 수 있는가 또는 현지공장이 얼마나 장기적으로 안정성을 가질 수 있는가 등의 문제를 검토해야 한다.

2.2 인적자원의 현지화

인적자원관리의 현지화를 위하여는 채용에서 교육,인사,평가 등과 관련하여 현지실정에 적합한 인사관리체제가 구축되어야 한다. 현지인 채용은 현지인에 맡긴다든지, 현지경영시스템에 대한 지식이 많은 현지 인사책임자를 확보하는 것도 바람직한 방법이라하겠다.

1) 이광철, "동남아 진출 한국기업의 현지화전략," 동남아연구, 동남아학회, 1994.

2.3 연구개발의 현지화

선진기업의 경우는 기술개발의 국제화 전략으로서 연구개발거점의 해외설치가 급격히 증대하고 있다. 그 목적을 살펴보면, 첫째로, 첨단기술분야는 기술개발속도가 빠르고 대규모의 투자가 필요하게 되어 어느 한 기업만으로는 모든 분야를 커버할 수 없기 때문이다. 둘째로, 선진국의 고도화된 기술을 흡수하기 위함이다. 셋째로, 현지소비자의 수요에 맞는 제품을 개발하여 현지법인의 경쟁력을 강화시키고 미래에도 기술우위를 지속시킴을 목적으로 한다.

2.4 자본조달 및 운용의 현지화

초기에는 본사에서 자금을 공급하거나 본사보증으로 차입을 할 수도 있겠으나 차차로 현지법인의 독자적인 자금조달능력을 키우며 동시에 투자에 대한 계획을 자율적으로 수립, 수행해 나가는 것이 현지화의 또 다른 중요한 성공요인이 된다.

2.5 마케팅의 현지화

마케팅은 대개 여타 기능에 앞서 현지운영으로 전환하는 기능인데 어떻게 차별화하는 경영을 성공적으로 이끄는가 하는 것이 중요한 Point이다. 일반적으로 마케팅기능에서 보다 현지화하고 현지법인에 권한을 위임하면서 본사가 해외현지법인으로부터 정보를 잘 수집하고 있는 기업이 성공적인 영업실적을 나타낸다는 연구가 있다. 마케팅은 각국, 각지역의 다양한 고객의 욕구에 접하고, 이것을 상품전략, 사업전략으로 연결시키는 역할을 한다.

2.6 현지사회와의 관계

해외투자를 원활히 수행하기 위하여서는 고용증대, 기술이전 등과 같은 현지국의 경제적 요구에 부응함으로써 현지국과의 마찰 발생을 예방할 필요가 있겠다. 일본기업의 경우도 현지사회의 이해와 지지를 얻기 위하여, 다면적이고 영속적인 관계 강화를 유지하는데 지속적인 노력을 도모하고 있다. 또한 지역사회에 대한 공헌의 비용은 공해방지 등과 같은 기업이 당연히

부담해야 하는 사회적 비용으로서 인식하는 자세가 필요한 것이다. 이러한 자세는 방어적인 측면에서 보아 현지사회와 조화로운 관계를 유지하면서 공존 공생하고 가급적 투자마찰을 감소시키며 지속적 발전을 하기 위함이며, 적극적으로 보면 현지시장의 요구에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 민첩하게 전략적 대응을 한다는 차원에서 요구되는 것이다.

2.7 본사로부터의 권한위양

이상에서 언급된 현지화의 활동이 효과적으로 수행되기 위하여는 무엇보다도 현지의 자율성이 제고되어야 한다. 현지자회사가 자생력기반을 갖추기위하여는 신규사업참여, 조정 등의 매우 중요한 사항을 제외한 경영활동의 제반 분야에 대하여 현지에서 자율적으로 할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 현지법인에 대한 자율성 보장은 현지시장의 요구에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 민첩하게 전략적 대응을 한다는 차원에서 요구되는 것이다. 일본의 소니, 이토쓰상사, 미쯔비시상사등 많은 기업이 해외지역통합회사를 설립추진하는 것도 본사 권한을 지역본사에 위임함으로써 현지실정에 적합한 전략을 능동적으로 수립하려는 것이다.

3. 글로벌화(globalization)

글로벌화란 연구개발부터 A/S까지의 기업전체 부가가치사슬(value chain)을 구성하는 각각의 기업활동을 어느 국가에 위치시킬 것인가의 의사결정문제와 관련된다. 현지국가중심전략을 택한 기업(다국가기업)은 가치활동 대부분을 모든 국가에 위치시키게 되는 반면, 수출과 같은 국제화전략을 추구하는 수출기업은 대부분의 기업활동을 본국에 집중하게 된다. 한편 글로벌화를 추구하는 기업은 가치활동사슬을 활동별로 분리하여 서로 다른 국가에서 활동을 수행하게 되는데 이의 큰 장점은 원가절감이라 할 수 있겠다. 이러한 전략하에서는 기업가치활동이 활동별로 부분적인 집중과 부분적인 분산이 혼합되어 있는 형태를 띄게 될 수 있는데, 결국 글로벌화의 중요한 특징은 가치활동사슬을 활동별로 체계적인 전세계 배치를 한다는 점일 것이다.

3.1 글로벌 제조네트워크²⁾

글로벌전략상 중요한 제조활동입지는 비교우위와 전략우위를 살릴 수 있는 여건을 갖추고 있을 뿐만 아니라 유리한 투자환경을 제공할 수 있는 국가이어야 한다. 한 나라가 글로벌전략적으로 중요한 생산입지가 되기 위해서는 다음과 같은 비교우위와 경쟁우위를 살릴 수 있는 여건이 고려되어야 한다: . 유리한 부존생산요소, 주요시장과의 인접성, 유리한 원산지효과, 다른 주요 글로벌 경쟁자의 제조활동.

제조활동의 글로벌화에 있어서 가장 중요한 요인은 규모의 경제일 것이다. 최소한의 효율적 생산규모가 특정국가에서의 시장규모보다 클 때는 범세계적으로 집중화된 제조활동이 필요하다. 학습 및 경험효과가 클 때도 글로벌 제조활동의 유인이 발생하는데, 글로벌화함으로써 학습곡선의 아래쪽으로 더 빨리 움직여 갈 수 있기 때문이다. 반도체산업에서 특히 학습효과가 크기때문에 반도체산업의 경쟁자들은 대체로 글로벌하게 집중화된 제조체제를 가지고 있다.

3.2 마케팅의 글로벌화

마케팅(marketing)은 세계시장을 상대로 사업을 하는데 있어 서로 다른 국가에서 브랜드, 광고 및 기타 마케팅요소를 어느정도 표준화해야 하는지의 문제와 관련된다. 글로벌마케팅 전략을 추구한다는 것은 전세계시장에 걸쳐 공통적인 마케팅접근방법을 적용한다는 것을 의미한다. 얼핏보아 국가간 마케팅환경의 차이에 따른 장애가 있다 하더라도 국가간 공통된 욕구를 충족시킬 수 있는 제품이라면 공통적인 마케팅프로그램으로서 세계시장에 판매를 확산시킬 수 있는 것이다.

3.3 제품 및 서비스의 글로벌화

제품 및 서비스의 글로벌화는 세계시장을 대상으로 사업을 하는데 있어 서로 다른 국가에 동일한 제품을 공급할지 또는 차별화된 제품을 제공할 것인지를 결정하는 문제와 관련된다.

2) George Yip, Total Global Strategy, Prentice-Hall, 1992, p. 126 참조

현지국가 중심의 제품전략하에서는 국가별로 판매되는 제품 및 서비스를 개별 현지국니즈를 감안하여 이에 맞추게 된다. 한편 글로벌 제품전략하에서는 최소한의 현지적응을 시킨 표준화된 핵심제품을 판매하게 된다. 글로벌전략에 따른 제품표준화의 최대의 잇점도 원가절감이 된다.

3.4 연구개발의 글로벌화

과거에는 대부분의 다국적기업이 R&D 활동을 수행함에 있어서 전세계시장을 염두에 두었 다기보다는 본국시장이나 특정 외국시장을 주된 목표로 하였다. 글로벌 R&D전략은 개별국가 의 시장보다는 전세계시장을 염두에 두고 수립되어야 한다. 소비자의 수요가 국가간에 차이가 나지않으면 R&D활동을 분산할 필요성이 줄어들고 규모의 경제를 누리기 위해 활동을 집중 하는 것이 유리하게 된다. 글로벌화된 고객이 존재할 경우에는 R&D활동을 가장 비중있는 글 로벌고객에 근접한 국가에 입지하도록 해야한다.

4. 글로벌화 대 현지화

그러면 이번에는 글로벌화를 추진함으로써 기업이 얻을수 있는 글로벌경쟁우위의 원천이 무엇인지를 알아 보자. 이에 대하여는 Ghoshal(1987) 이 다음과 같이 세가지로 잘 요약하고 있다³⁾.

첫째는, 글로벌전략을 통하여 국가간의 상이성을 이용한 효율성의 극대화가 가능하다. 국가 간의 생산요소 및 제품시장에서의 입지적 비교우위를 이용하는 것은 글로벌 전략의 기본적인 원리이기도 하다. 일반적으로 국가에 따라 요소부존도가 상이하고 또한 기업의 활동 예를 들어 연구개발, 생산, 마케팅 등도 서로 요소집약도가 상이하다. 따라서 기업은 활동의 value chain을 세계적으로 배치(configure)함으로써 비용상의 우위를 얻을 수 있게된다. 그러나 이 상과 같은 입지적인 조건은 시간에 따라 변화할 수 있다는 점에 유의해야 한다. 보다 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위하여는 기업이 갖고있는 국가간에 차별화된 소프트자원(soft

3) Ghoshal, Sumantra, "Global Strategy: An Organizing Framework," Strategic Management Journal, Sept /Oct, 1987.

resources), 예를 들어 기업간 협력, 조직관리 노하우, 교육제도의 특성 등을 최대한 이용하는 것이 또한 글로벌 전략의 핵심이다.

둘째로, 글로벌전략을 통하여 규모의 경제 효과의 최적화가 가능하다. 일반적으로 글로벌산출량이 증대함에 따라 정태적인 차원에서 생산규모의 증가에 따른 원가절감과 동태적인 차원에서 경험효과에 따른 원가절감이 가능할 수 있다. 그러나 세계시장에서의 규모의 경제효과를 추구하는 과정에서 전문화가 심화되고 이는 오히려 급변하는 환경에 대처하는 유연성을 잃게 할 우려가 있게된다. 따라서 글로벌전략은 규모의 경제효과와 유연성 확보라는 양자 사이에 균형을 취하는데 초점을 맞추게 된다.

세째로, 글로벌전략을 통하여 범위의 경제 효과(scope economies)를 극대화시킬 수 있다. 예를 들어 국가시장간 상호보조(cross-subsidization)나 글로벌하게 상표를 이용하는 전략, 기업이 보유하고 있는 전세계 고객을 상대로 하나의 제품이 아니라 다수의 제품을 판매하는 전략, 서로 다른 시장에서 축적된 지식을 공유하여 이용하는 전략 등 범위의 경제의 효과를 획득하는 글로벌전략의 예가 될 것이다.

그러나, 글로벌화를 추구하는데 있어 단점도 고려해야 한다. 예를 들어 글로벌화를 수행하는데는 본사의 조정활동 및 본사로의 보고의무사항 증가, 스태프의 신규충원 필요성 등이 발생하여 관리비용을 상당히 증가시킬 수 있다. 또한 본사로의 과잉집중화(overcentralization)가 현지자회사의 사기 및 동기부여에 장애요인이 될 수도 있는 것이다. 이러한 경우 현지기업의 현지화노력에 부정적인 작용을 하게되는 것이다.

기업국제화 초기단계에는 대개 해외시장 고객취향에 맞추지 않은 표준화된 제품을 생산판매하게 된다. 제품표준화는 결국 어느 소비자도 완전히 만족시킬 수 없는 제품을 만들어 내는 결과를 초래할 수도 있다. 기업의 가치활동을 본국으로 집중화하는 것은 경영활동을 외국소비자로부터 더욱 멀리 떨어뜨리게 하거나 현지국에 대한 적응력 및 유연성을 감소시킬 위험성을 내포하게 된다. 즉 현지화를 위협하는 결과를 초래할 수 있는 것이다. 또한 마케팅활동의 표준화도 현지소비자의 행태나 마케팅환경에의 적응력을 감소시키기도 하며 오히려 현지화에 상치되는 방향이 되는 것이다.

IV. 국제경영전략 기본 틀에 관한 실태조사

한국기업의 해외투자에 관한 실태조사는 한국무역협회/산업연구원(1992), 전경련(1993) 등에 의하여 이루어졌으나 이는 현지경영의 분야별 실태에 관한 조사였을 뿐이고, 본 연구에서는 국제경영전략의 기본적인 틀, 즉 현지화 및 글로벌화 수준에 관한 실태조사가 목적이 된다.

1. 조사방법

본 연구에서는 한국기업의 글로벌화 및 현지화의 수준을 파악하기 위하여 한국기업 중 국제화의 선두주자의 역할을 수행하였던 7개 종합상사를 연구대상으로 선택하였다. (삼성, 현대, 럭키금성, 대우, 쌍용, 선경, 효성). 종합상사의 경우 국제화의 역사가 오래되어 다양한 경험이 축적되었다고 간주되어지며 또한 해외지사, 현지법인의 수가 가장 많아 지역별로 연구할 수 있다는 점에서 연구대상으로 장점이 있다⁴⁾. 종합상사의 경우 제조업이 아니며, 취급하는 품목이 다양하다는 문제점도 있다. 전자산업과 같은 제조업도 연구목적에 적합한 대상이 될 수 있겠으나 이번 연구에서는 생략하고 차후의 연구과제로 남긴다. 종합상사의 경우 취급하는 품목에 따라 글로벌화나 현지화의 수준이 약간 상이할 수 있다고 판단되어 섬유제품을 포함한 경공업제품을 주연구 대상으로 하였다.

글로벌화 및 현지화의 수준을 파악하기 위하여 설문지조사를 활용하였으며 설문지대상은 최근 3년 이내 해외에서 근무하였던 책임자급이상을 대상으로 하였다. 또한 지역별차이를 검토하기 위하여 회사별로 각각 유럽지역, 아시아지역, 미주지역으로 나누어 각각 중심이 되는 지사에 근무하였던 책임자들을 설문대상으로 하였다. 지역별 설문대상자의 선정과 설문지 회수는 각사의 해외관리담당 부서장에게 일괄적으로 일임하였다.

설문지 문항에는 분야별로 글로벌화 및 현지화의 현 수준을 평가하게 하였고 동시에 글로벌화 및 현지화의 바람직한 방향에 대하여도 질문하였다.

4) Referee가 지적한 바와 같이 종합상사만을 대상으로 조사한 것은 본 연구의 한계라 할 수 있다.

2. 현지화 및 글로벌화의 설문내용

현지화 수준을 측정하기 위하여 질문한 내용들은 다음과 같다.

- 다음의 마케팅활동과 관련하여 현지상황에 적합하게 현지화할 필요성
제품기획, 제품개발, 가격설정, 유통관리, 광고
- 소싱활동과 관련하여 현지 및 제3국에서 해야할 필요성
- 인사시스템을 현지상황에 적합하게 현지화할 필요성
- 현지시장을 위한 경영전략의 수립을 현지국에서 할 필요성
- 현지시장을 대상으로한 R & D를 현지화할 필요성
- 자금조달 및 운영을 현지화할 필요성

글로벌화의 수준을 측정하기 위하여 질문한 내용들은 다음과 같다.

- 마케팅활동을 하는데 있어 글로벌하게 표준화 및 공통화를 추구할 필요성
제품기획, 제품개발, 가격설정, 유통관리, 광고
- 연구개발을 본사가 조정하여 본국 또는 특정국에 집중화시킬 필요성
- 소싱을 본사에서 글로벌하게 집중관리하여 규모의 경제를 추구할 필요성
- 자금조달을 본사에서 글로벌한 관점으로 집중관리할 필요성
- 인사시스템을 글로벌하게 표준화 및 공통화할 필요성
- 지사 경영전략수립을 하는데 있어 글로벌하게 본사에서 조정할 필요성
- 정보시스템을 글로벌하게 표준화 및 공통화할 필요성
- 본지사간 공통된 경영이념을 가질 필요성
- 현채인들에게 본사의 경영이념을 주입시키기 위한 노력

3. 조사결과

3.1 현지화 및 글로벌화의 수준 비교

첫째로, 현지화 및 글로벌화의 수준이 공히 매우 낮은 수준임을 알 수 있다. 현지화의 수준은 10점 척도에서 4.5점에 불과한 실정이며, 글로벌화의 수준도 4.8점에 불과하다.

둘째로, 글로벌화에 대하여 상대적으로 현지화의 필요성을 강하게 느끼고 있다는 점이다. 바람직한 현지화의 수준을 10점에서 8.1점으로 평가한 반면 바람직한 글로벌화의 수준은 7.0점 정도로 평가하였으며, 이에 따라 담당자들이 느끼는 바람직한 수준과의 차이가 현지화의 경우 3.6, 글로벌화의 경우 2.2로서 현지화에 대하여 보다 강한 필요성을 제기하고 있다고 할 수 있다.

〈표 2〉 현지화 및 글로벌화의 수준 비교 (10점 척도 기준)

	현 수준	바람직한 수준	차이
현 지 화	4.5 / 10.0	8.1 / 10.0	3.6
글로벌 화	4.8 / 10.0	7.0 / 10.0	2.2

3.2 현지화

〈표 3〉을 통하여 종합상사의 현지화수준을 활동별로 먼저 살펴보면 현지화가 가장 낮은 수준에 있다고 응답한 부분이 제품개발 및 제품기획 (4.0), 연구개발 활동이었다. 이는 종합상사가 현지시장의 소비자니즈에 적합한 제품을 만들어 팔고 있지 못하고 있다는 문제점이 나타난 것으로 볼 수 있다. 반면에 자금조달(6.9), 전략수립(5.7), 인사(5.6), 소싱등은 상대적으로 현지화가 약간 되어있는(물론 절대적인 수준은 낮지만) 활동으로 볼 수 있다. 다음으로 지역별로 현지화수준을 살펴보면, 미주지역의 현지화수준이 상대적으로 높는데 동지역에서는 진출의 역사도 길고 대량의 수출이 이루어지고 있으므로 현지에 대한 권한 위임이 많이 주어진 결과라 하겠다. 반면에 유럽지역의 경우는 가장 낮은 현지화수준을 보이고 있다.

〈표 4〉를 통하여 바람직한 현지화의 수준을 활동별로 응답한 결과를 살펴보면 가장 높은 현지화수준을 기대하는 분야가 유통관리 (8.9), 전략수립 (8.6)으로 나타났다. 이는 현지시장의 효과적인 진출을 위하여는 마케팅 분야의 의사결정과 현지시장전략 수립을 현지에 맡겨 유통성을 제고시켜야할 필요성을 말해준다고 하겠다. 반면 가장 낮은 현지화 수준을 기대하는 분야가 연구개발 (7.8) 및 제품개발 (7.9) 분야였다. 이는 연구개발 및 제품기획의 현지화도 필요하지만 본사가 갖고있는 노하우를 활용할 필요가 있다는 점을 간접적으로 시사한다고 볼 수 있다.

지역적으로 본다면 유럽지역이 미주와 아시아지역에 비하여 현지화수준도 낮았고 바라는 수준도 낮은 점수로 나타났다.

〈표 3〉 종합상사의 지역별 현지화수준

현 지 화	미 주	유 럽	아 시 아	평 균
마케팅				
제품기획	5.2	3.0	3.8	4.0
제품개발	4.6	3.5	4.0	4.0
가격설정	6.0	3.5	4.8	4.8
유통관리	6.4	2.5	5.0	4.8
광고	4.8	5.0	3.5	4.3
소싱	5.0	4.7	6.3	5.4
인사	5.8	5.0	6.0	5.6
전략수립	5.8	5.0	6.1	5.7
연구개발	4.4	3.2	4.6	4.2
자금조달 및 운영	6.4	5.5	8.3	6.9
	5.4	4.0	5.2	4.5

〈표 4〉 바람직한 현지화 수준 및 현수준과의 차이

현 지 화	미 주	유 럽	아 시 아	종 합
마케팅				
제품기획	8.8(3.6)	8.2(5.2)	7.8(4.0)	8.2
제품개발	8.2(3.6)	7.7(4.2)	7.8(3.8)	7.9
가격설정	8.2(2.2)	6.2(3.7)	9.0(4.2)	8.0
유통관리	9.6(3.2)	8.0(5.5)	9.0(4.0)	8.9
광고	8.8(4.0)	8.0(3.0)	8.0(4.5)	8.2
소싱	8.0(3.0)	8.0(3.3)	8.5(2.2)	8.2
인사	8.2(2.4)	7.5(2.5)	8.1(2.1)	8.0
전략수립	9.0(3.2)	8.2(3.2)	8.6(2.5)	8.6
연구개발	8.2(3.8)	6.7(3.5)	8.3(3.7)	7.8
자금조달 및 운영	7.6(1.2)	7.2(1.7)	9.1(0.8)	8.1
	8.4(3.0)	7.5(3.5)	8.4(3.1)	8.1

3.3 글로벌화

〈표 5〉를 통하여 종합상사의 글로벌화수준을 활동별로 살펴보면 글로벌화가 가장 높은 수준에 있다고 응답한 부분이 자금조달 및 운영 (5.8), 경영이념(5.7), 정보시스템 (5.4) 이었다. 이는 자금조달 및 정보관리가 본사주도로 이루어지고 있음을 나타내며 선진기업의 글로벌 전략방향과도 일치하는 양상이 나타나고 있다 하겠다. 반면에 유통관리(3.8), 광고(3.8), 인사(4.2) 등은 상대적으로 글로벌화가 낮은 수준에 머물고 있는데 이는 현지화가 강화되어야 할 활동으로서 바람직한 현상이라 할 수 있다. 다음으로 지역별 글로벌화수준을 살펴보면 대체적으로 지역별로 큰 차이가 없다고 할 수 있겠다. 굳이 차이를 둔다면 미주지역의 글로벌화의 수준이 약간 낮다하겠으나 이는 미주지역활동이 여타지역에 비하여 현지화가 강하게 이루어지고 있는 상황을 반영한다.

〈표 5〉 종합상사의 글로벌화수준

현 지 화	미 주	유 럽	아 시 아	종 합
마케팅				
제품기획	4.4	4.2	4.8	4.5
제품개발	4.4	4.2	5.0	4.6
가격설정	2.8	5.0	4.8	4.2
유통관리	3.2	3.0	4.8	3.8
광고	4.2	3.5	3.6	3.8
연구개발	6.2	2.5	4.0	4.3
소싱	4.6	5.0	5.1	4.9
자금조달 및 운영	6.4	6.7	4.8	5.8
인사	3.6	4.5	4.5	4.2
전략	5.0	5.2	5.2	5.3
정보시스템	5.8	5.0	5.0	5.4
경영이념	5.6	6.7	6.7	5.7
	4.7	4.9	4.9	4.8

바람직한 글로벌화의 수준을 활동별로 응답한 결과를 살펴보면<표 6 참조> 가장 높은 글로벌화수준을 기대하는 분야가 정보시스템(8.2), 경영이념(7.6), 자금조달 및 운영(7.5), 연구개발(7.6)으로 나타났다. 이는 이들 활동이 본사를 중심으로 지역별활동의 조정이 필요하다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

반면 가장 낮은 글로벌화 수준을 기대하는 분야가 인사(5.7), 유통관리(6.4), 가격설정(6.4), 제품기획(6.4) 분야였다. 이들 분야는 글로벌화의 잇점보다는 효율적인 현지경영을 위하여는 마케팅 및 인사분야의 의사결정을 현지에 맡겨 융통성을 제고시켜야할 필요성을 말해준다고 하겠다.

지역적으로 본다면 유럽지역이 미주와 아시아지역에 비하여 글로벌화의 기대수준도 높은 점수로 나타났다.

<표 6> 바람직한 글로벌화수준 및 현수준과의 차이

글로벌화	미 주	유 럽	아 시 아	종 합
마케팅	5.2(0.8)	8.0(3.8)	6.3(1.5)	6.4
제품기획	7.6(3.2)	8.0(3.8)	7.0(2.0)	7.4
제품개발	5.0(2.2)	7.2(2.2)	7.0(2.2)	6.4
가격설정	5.4(2.2)	6.5(1.5)	7.3(2.5)	6.4
유통관리	7.4(3.2)	5.7(2.2)	6.6(3.0)	6.6
광고	7.8(1.6)	7.0(4.5)	8.0(4.0)	7.6
연구개발	6.8(2.2)	7.7(2.7)	7.5(2.4)	7.3
소싱	7.8(2.4)	8.2(1.5)	6.8(2.0)	7.5
자금조달 및 운영	6.0(2.4)	3.2(1.3)	6.0(1.5)	5.7
인사	6.8(1.8)	7.2(2.0)	7.1(1.5)	7.0
전략	7.2(1.4)	8.5(3.5)	9.0(3.5)	8.2
정보시스템	7.2(1.6)	8.0(1.3)	7.6(1.8)	7.6
경영이념	6.5(1.9)	7.3(2.4)	6.7(2.3)	7.0

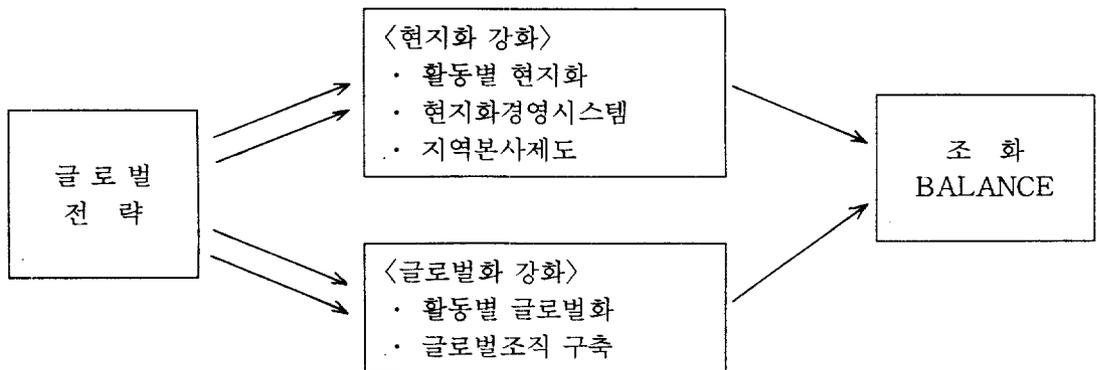
V. 한국기업의 국제경영전략 방향

앞서 서론에서 언급한 바와 마찬가지로, 한국기업의 국제경영전략에 관하여는 기존에 많은 연구가 존재한다. < 전용욱(1989), 한국무역협회/산업연구원(1992), 한국무역협회(1993), 수출입은행(1992), 한국은행(1993) 등>. 그러나 이상의 문헌들은 한국기업의 해외투자와 관련한 개별 전략적 접근방법을 제시하고 있을 뿐이다. 본연구는 지금까지 설명한 국제경영전략의 커다란 두개의 축인 현지화와 글로벌화라는 틀속에서 이들을 수용하여 전략방향을 제시하는데 의의가 있다하겠다.

1. 글로벌로컬기업의 추구

제3장에서 살펴본 국제화된 기업의 형태에서 볼때 韓國企業은 어느것에 해당하는가? 대부분은 「輸出企業」형태이고 일부 대기업들이 「純粹글로벌企業」의 형태에 속한다고 볼 수 있겠다. 대량생산을 통한 표준화된 제품의 원가우위를 바탕으로 세계시장에 침투하는 기업이다.

<그림 3> 한국기업의 글로벌전략



그러나 글로벌환경의 변화에 대응하기 위하여 한국기업의 국제경영전략은 글로벌로컬기업을 추구하는 방향으로 설정되어야 한다. 다만 구체적인 방법론에 있어 구미기업과는 달리 글로벌화보다는 현지화에 초점을 맞추어야 하며 기존에 추구했던 글로벌화를 강화 시키며 동시에 현

지화와 조화를 이루는 방향에서 글로벌전략을 추구해야 한다. 그러면 이하에서 현지화 및 글로벌화를 강화시킬 수 있는 구체적인 방안들이 무엇인지를 살펴보기로 한다.

2. 현지화 강화 전략⁵⁾

그러면 「글로벌기업」(글로벌로컬기업)을 목표로 한국기업이 취할 수 있는 『現地化戰略』 방향은 무엇인가? 이는 크게 세가지 측면에서 이해될 수 있겠다.

첫째, 經營管理의 機能別 現地化 측면으로서 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등의 분야에서의 현지화를 지향하는 것이며, 둘째는, 현지경영을 토착화시키기 위하여 현지화경영시스템을 체계적으로 도입하는 것이다. 셋째는 본사와 해외자회사의 권한위양관계로서 해외자회사의 自律權을 강화하는 전략이라 할 수 있다. 해외자회사에 대한 자율성 보장은 현지시장의 요구에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 민첩하게 전략적 대응을 한다는 차원에서 요구되는 것이다. 日本의 소니, 이토쯔상사, 미쯔비시상사등 많은 기업이 據點別 地域本社를 설립 추진하는 것도 본사권한을 현지에 위임함으로써 현지실정에 적합한 전략을 능동적으로 수립, 실천하려는 것이다.

2.1 활동별 현지화

경영의 현지화란 인적, 물적, 재무적 정보를 가능한한 현지에서 효율적으로 취하는 과정을 일컫는다. 현 단계에서 현지기업이 우선적으로 해결해야 할 과제는 인적정보에 대해서는 임원급을 포함한 경영진의 채용 및 인재육성을 위한 교육연수, 물적정보에 대해서는 부품의 현지 조달 비율(Local Content)에의 대응, 재무적 정보에 대해서는 효율적인 자금조달및 운용 등이다. 현 상황에서 사업의 핵심을 이루고 있는 기술과 경영 Know-how는 본사에 크게 의존하고 있지만, 궁극적으로 이 모든 것을 포함한 사항을 현지화할 필요가 있는 것이다.

2.1.1 현지마케팅체제 구축

현지시장 진출을 목적으로한 기업에 있어서 가장 중요한 것은 현지시장에서의 마케팅체제

5) 이광철, "동남아진출 한국기업의 현지화전략 방향," 동남아연구, 동남아학회, 1994

를 구축하는 것일 것이다. 이를 위하여는 먼저 현지 마케팅이념, 전략, 목표의 확립 및 추진, 상품별 지역별 전략목표의 설정, 현지정보 수집체계 확립등을 고려하여야 한다. 또한 현지라인을 지원할 수 있는 지원체제 확립해야 하는 바 예를 들어 생산, 유통, 재고, 수요량 파악 및 표준시스템 확립, 상품관련 현지서비스체제 구축, 현지광고 관측활동 지원, 국내마케팅 노하우의 현지적용 및 활용방안 강구, 국내노하우의 현지어 매뉴얼화 추진 등도 함께 고려되어야 한다.

2.1.2 연구개발의 현지화

현지소비자의 니즈에 적합한 제품을 생산 판매하기 위하여는 제품개발을 위한 연구개발기능을 현지에서 수행하여 연구개발과정에 소비자와 피드백이 가능하도록 하여야한다. 또한 현지에서 생산되는 부품을 사용하여 제품을 생산하는 기술도 개발할 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다. 기술개발의 현지화는 현지에서 요구하는 기술적 요청을 만족시키고, 또한 시장요구에 신속히 대응하는 제품을 지속적으로 공급하기 위한 상품기획, 제품개발을 현지화해 나가야 한다는 관점에서 필요시되는 것이다. 기술개발의 현지화가 중요한 또 하나의 이유로 본지사간 갈등을 해소한다는 점에서 찾을 수 있다. 현지생산이 일정 궤도에 진입하여 현지법인에 이익이 발생되면 본사업장에서는 이익은 해외에 발생하는 가운데 연구개발비는 본사비용으로 부담하게 되기 때문에 불만이 생기게 된다.

2.1.3 인적자원관리의 현지화

현지국의 고용증대요구가 확대되는 상황 속에서 “사람의 국제화” 또는 “경영의 현지화”에의 대응이 필요하게 된다. 현지인채용상황을 보면 한국기업은 구미기업에 비하여 현지인의 간부등용이 극히 드물다. 현지인들을 잘 기용하지 않는 것은 한국기업이 여전히 편협된 사고방식에서 크게 벗어나지 못하고 있다는 것이다.

현지채용사원의 관리측면을 보더라도 구미기업들은 표준화된 직무권한 중심의 관리시스템을 채택하고 있는데 반하여, 한국기업은 본사파견직원을 중심으로한 인적·개별적 관리시스템을 채택하고 있는바, 이는 한국식 경영방식을 반영한 것이긴 하나 조직이 확대됨에 따라 많은 문제점을 노출하고 있다. 일본기업의 경우는 구체적으로 해외자회사의 스태프를 일정기간 본사에서 연수시키거나 외국인을 정사원으로 채용하는 전략이 추진되고 있다. 이와같은 현지

화는 한편에서는 세계규모의 광범위한 글로벌사업전개를 의미하고, 다른 한편에서는 각국에 있어서의 현지화/내부자화의 의미를 갖는 것이다.

한국현지법인의 규모가 점차 확대됨에 따라 현지의 고용관련제도를 충분히 이해하지 못하여 발생하는 실수도 나타난다. 현지인에 대한 신규채용, 임금, 승진결정에 있어서는 특히 인종, 피부색, 종교, 성별 등에 의한 차별은 위법이기에 신중을 기할 필요성이 있다.

2.1.4 투자마찰 방지를 위한 노력

해외투자를 원활히 수행하기 위하여서는 고용증대, 기술이전 등과 같은 현지국의 경제적 요구에 부응함으로써 현지국과의 마찰 발생을 예방할 필요가 있겠다. 일본기업의 경우도 현지사회의 이해와 지지를 얻기 위하여, 다면적이고 영속적인 관계 강화를 유지하는데 지속적인 노력을 도모하고 있다. 또한 지역사회에 대한 공헌의 비용은 공해방지 등과 같은 기업이 당연히 부담해야 하는 사회적 비용으로서 인식하는 자세가 필요한 것이다. 이러한 자세는 방어적인 측면에서 보아 현지사회와 조화로운 관계를 유지하면서 공존 공생하고 가급적 투자마찰을 감소시키며 지속적 발전을 하기 위함이며, 적극적으로 보면 현지시장의 요구에 신속하게 대응하고 현지 경쟁자와의 경쟁에서 민첩하게 전략적 대응을 한다는 차원에서 요구되는 것이다.

2.1.5 자금조달의 현지화

여러 기능별로 현지화가 이루어지면서 현지회사의 위험관리 차원에서 재무분야에도 현지조달을 강화시킬 필요가 있게된다. 현지화를 지속적으로 진행하는 과정에서 발전된 현지재무관리방법으로 금융자회사를 이용할 수도 있다. 이때 금융자회사의 역할은 지역 자회사들의 자금관리를 효율적으로 통합관리하고, 물류센터, 전략센터로서의 기능을 할 수도 있다. 금융자회사의 위치로서는 싱가포르를 택할 수 있는데 싱가포르에서는 지역본부 기능을 하는 외국기업(operating headquarter, OHQ)에게 세제면의 특전을 부여하고 있기 때문이다. 일본의 경우 다수의 기업이 싱가포르에 금융자회사를 설립했는데 그 기능을 열거한다면 대체적으로 무역금융기능, 외환관리 기능, 물류센터기능, 국제현금관리 기능, 교육훈련센터 기능, 통신센터 기능, 동남아지역전략 총괄기능 등을 들수 있겠다.

2.2 현지화경영시스템 구축

경영관리방식에는 집권형 관리와 분권형 관리가 있다. 해외사업 현지화를 진행한다는 것은 필연적으로 분권형 관리에 의하여 해외사업을 관리해 나가는 것을 의미한다.

2.2.1 경영목표의 명확화 및 중장기적 경영전략의 조정

일반적으로 기업전체의 경영목표는 해외현지법인을 포함하여 각 사업단위의 경영목표의 합으로 구성되며, 한편 각 사업단위는 경영목표를 달성하기 위하여 필요한 경영자원의 분배를 받게 된다. 따라서 해외사업에 대해서도 구체적인 경영목표가 설정되는 것이 매우 중요하다. 그리고 위에서의 통제보다는 오히려 각 사업단위가 계획수립에 참가하여 설정된 사업계획이 목표로서의 기능을 다할수 있다고 할 수 있다.

2.2.2 책임과 권한의 명확화

현지법인과 본사의 책임권한관계를 명확히 해야한다. 현지법인에 주어진 경영목표는 현지법인의 업적평가기준의 중요한 부분이 된다. 이러한 의미에서 경영목표의 달성은 현지법인의 책임이 되며, 이 책임을 달성하기 위해서는 현지법인에 주어진 권한이 명확하게 되어 있지 않으면 안된다. 현지법인에 주어진 권한은 구체적으로 현지법인의 사업운영에 관한 사전승인사항 및 보고사항으로 명문화되지 않으면 안된다. 사전승인사항의 예로서는 경영계획, 신규사업개시, 자회사설립, 사채의 발행, 채무보증, 은행거래, 소송관련사항 등을 들 수 있으며, 보고사항으로는 결산보고서, 중요한 조직의 변경, 사내규정의 변경, 노동조건의 변경, 기타 현지환경의 변화 등을 예로 들 수 있겠다. 해외사업의 분권관리가 점차 강해짐에 따라 사전승인사항에 속하는 사항이 보고사항으로 이전될 수 있다.

2.2.3 경영관리의 매뉴얼화

현지로의 권한위양, 관리직에의 현채인 등용 등의 현지화를 효율적으로 실시하기 위하여는 본사와 현지법인간의 생산관리 및 경영관리의 공유체제가 확립되어야 한다. 생산기술의 공유는 본사에서 파견한 기술자들이 QC활동을 비롯한 한국적 생산방식을 정착, 생산성 향상을 시킴으로서 어렵지않게 이루어지는 경우를 볼 수 있다. 그러나 경영관리의 공유를 통하여 종업

원에 동기부여하고 사업의 효율성을 높이는 예는 그리 흔하지 않다. 경영관리의 경우는 본사에 있어서도 대개 문서화가 미흡한 경우가 많고 모자회사간 문화의 차이로 인하여 문서화되지 않고 경영관리과정을 공유하기는 상당히 어려운 측면이 많다 하겠다. 따라서 경영관리의 공유화가 확립되기 위하여는 경영관리의 목표, 방법, 과정등을 문서화 내지는 manual화하는 작업이 필요하게 된다. 경영관리의 manual화를 통하여 자회사에 전달가능한 지식을 집대성할 수 있고 현지법인에 경영관리가 용이하게 이전될 수 있는 수단이 될 것이다.

2.3 지역본사제도의 추진

기업의 생산체제가 국제화되면서 조직면에 있어서의 국제화도 급속히 진전되고 있다. 이러한 변화의 대표적인 예로서 지역본사제의 도입을 들 수 있다. 지역본사제는 세계를 복수지역으로 분할하여 각 지역에 본사기능을 부여하는 것이다. 국제기업활동의 복잡성이 증대되고 현지의 시장특성에 적합한 상황판단에 근거한 신속한 의사결정의 중요성이 점차 부각된다. 또한 본사와 현지법인간의 이해관계가 충돌되는 사례가 증가할 가능성이 예상됨에 따라 종래의 본사해외사업부 중심체제에서 벗어나 경영의 현지화를 지향하게 된다.

이와 같은 지역본사 설립의 배경요인을 요약하면 다음과 같다.⁶⁾

① 해외에서의 사업활동의 비중이 점차 높아짐에 따라 현지에서의 효율적인 경영 시스템을 구축해 나아가야 할 필요성이 강하게 대두되고 있다.

② 해외자회사의 경영활동을 그룹 전체로서의 경영방향을 설정하여 장기적인 안목을 갖고 추진해 나가지 않으면 안된다.

③ 경영의 국제화 비전의 견지에서 미국, 유럽, 아시아 등 주요 지역의 현지기업과 공존·공영의 방안을 모색해 나가지 않으면 안되는 상황이다.

지역본사의 기능을 보면, 첫째로, 경제합리성의 측면에서 그 직접적인 장점을 겨냥한 지역본사의 원형이 지주회사 (Holding Company)이며, 이는 해외자회사를 지배하에 귀속시킴에 따라 세제상의 장점을 추구할 수 있다. 예를 들어, 동남아에 있는 자회사중 일부가 흑자이고 또 나머지 일부가 적자라면 이러한 지주회사의 형태로써 그 이익을 상쇄시킬 수 있다. 또한

6) 高橋浩夫, 글로벌경영의 組織戰略, 同文館, 1991, p. 77

재무적 효율화에 따른 잉여자금을 현지에 풀(Pool)하고 현지에서의 사업창조를 위한 재투자에 이용한다.

다음으로 지주회사가 추진역할을 수행하고 경영활동의 효율적 운영을 위한 諸제도를 확립시킬 수 있다는 것을 들 수 있다. 구체적으로 현지의 출자대상으로서 본사와 연계를 취하면서 경영활동을 추진하기 위한 기획, 조사, 법무, 감사, 정보처리, 광고 및 선전, 인사, 교육제도 등에 관한 Total System을 만드는 것이다.

세째로, 인적 자원의 상호이용이다. 지역본사의 설립은 경영자원의 현지화를 한층 더 가속화시키기 위한 과정으로 이해되어야 한다. 이 단계에서 각 기업의 경영자원으로서의 인재로서 기본적으로 현지인을 활용하여 개별조직을 구성해야 한다. 그러나 현재 지역본사가 총괄하려는 자회사중 대다수는 일본에서 파견된 최고경영자를 중심으로 그 조직이 구성되고 있다. 동기부여가 될 수 있는 인사제도와 명확한 Career Path 가 제도화되어 있지 않다.

이를 성취하기 위해서는 지역본사가 그 주도권을 취하면서 지배하에 있는 해외자회사의 인사정책을 재검토하고, 인적자원의 현지화를 도모하기 위한 諸제도를 정비하며 그 밖에 조연 기능을 갖추어야 한다. 또한, 자회사의 직무순환, 인사고과 시스템, Career Plan 및 교육 시스템 등을 재정비하여 다양한 지원을 해주어야 한다. 특히, 인재 채용과 교육은 해외자회사가 이를 독자적으로 행하는 것보다 지역본사와 상호 협력하는 집중적 체계하에서 행하는 것이 훨씬 효과적이다.

3. 글로벌화 전략 방향

3.1 활동별 글로벌화

3.1.1 글로벌 네트워크 구축

글로벌화는 기업 활동을 세계시장에 配置하는데 있어 네트워크화(networking)의 개념이다. 國家/지역별로 市場特性的 差異가 있다는 점에 중점을 두어 국제화하는 企業은 기업활동의 대부분을 공략대상 국가/지역마다에 모두 '分散'시켜 독립운영하게 된다. 반면, 수출을 중심으로한 국제화를 추구하는 企業은 대부분의 기업활동을 本國에 '集中'하게 된다. 한편 「글로벌戰略」을 추구하는 기업은 活動별로 글로벌효율성에 의거 “集中”과 “分散”을 적절히 混合

하여 海外據點을 구축하고 이들 據點間 調整을 통하여 글로벌 경쟁자에 대응하게 된다. 결국 「글로벌전략」의 중요한 특징은 기업의 가치활동을 活動別로 체계적인 전세계 配置 및 調整을 한다는 점이며, 個別現地國지향적이거나 本國지향적 시각이 아니라 전세계의 영업활동에 대해 統合的인 관점을 취하는 것이다.

3.1.2 상호보조전략

글로벌화의 핵심은 相互補助(cross-subsidization)이다. 해외자회사(거점)가 본사와 독립적으로 운영이 되는 企業에 있어서는 특정 해외자회사의 이익에 배치되는 海外子會社 相互間 資源의 移動이 현실적으로 어려운 점이 많다. 그러나 글로벌 경쟁시대에서는 企業全體의 競爭力強化에 초점을 맞추게 되고 이를 위하여 어느 특정 子會社(거점)는 희생이 되더라도 海外子會社(또는 거점)間 資源移動을 융통성 있게 調整해야하는 것이다. 바로 이와같이 本社와 海外子會社間 또는 해외子會社(또는 거점) 相互間 資源을 移動시키는 것이 바로 글로벌기업의 相互補助행동이며 이러한 행동을 통하여 企業全體의 競爭力을 強化시키려는 전략이 바로 「글로벌전략」인 것이다. 1980년대 美國의 코닥사가 日本 후지필름사의 美國市場에서의 攻擊力을 弱화시키기 위해 美國市場이 아닌 후지필름의 本據地인 日本市場을 집중공략하여 성공한 예가 대표적이라 할 수 있는데, 이는 바로 미국에서 일본거점으로의 相互補助행동의 결과인 것이다.

3.1.3 차별화보다는 표준화를 강조

글로벌화는 기업활동의 差別化보다는 標準化(standardization)에 보다 관심을 두는 것이다. 예를 들어 마케팅 측면에서의 글로벌전략을 보자. 글로벌 마케팅전략을 추구한다는 것은 세계시장에 진출할때 서로 다른 국가에서 브랜드, 광고 및 기타 마케팅요소를 어느정도 표준화해야 하는지의 문제와 관련된다. 해외시장 개척시 일반적으로 받아들여지는 원칙중의 하나는 국가별로 시장환경이 다르기 때문에 마케팅활동은 국가사정에 맞추어 수정되어야 한다는 것일 것이다. 그러나 요즘에 많은 선진 기업들이 동일하거나 일부만 바꾼 마케팅프로그램으로 세계시장에서 성공하고 있다. 이에따라 商標와 廣告 등과 같은 마케팅요소는 個別現地市場을 위한 별도의 수정이 없어도 범세계적으로 적용될 수 있는 경우가 많아지고 있는 것이다. 이렇게 標準화된 마케팅요소는 기업들의 해외시장침투를 더욱 쉽게 해주며 글로벌기업이 경

쟁기업에 대하여 전략우위를 확보하게 해주는 근거가 되고 있다.

3.2 글로벌 조직 구축⁷⁾

글로벌 조직에서 중요한 문제는 국제경영활동을 어떻게 통합하고 동시에 각 시장에 필요한 자율성을 어떻게 부여할 수 있느냐 하는 것이다. 자회사의 입장에서는 아마도 현지환경에 적용하기 위해서 자율권을 요구할 것이다. 그러나 전체 기업차원에서는 글로벌 전략을 보다 더 잘 실행하기 위해 어느 정도의 통합을 필요로 한다. 한 나라에서 다른 나라로 이러한 경험과 지식을 이전할 수 있다는 것은 다국적 기업에게 중요한 우위 원천을 제공한다.

실제로 오늘날 많은 기업들은 현지에서 융통성(Flexibility)과 적응성(Responsiveness)을 갖춘 전세계적으로 통합된 조직을 구축하기 위해서 많은 노력을하고 있다. 그러나 이 문제에 대해 어떤 기업도 완벽한 해결을 하지 못했다. 따라서 글로벌 조직은 시행착오를 통해 경험을 얻으면서 통합과 자율을 점차적으로 달성할 필요가 있다. 바람직한 조직의 글로벌화를 위하여 고려해야할 점을 조직구조, 시스템, 인력관리 측면에서 살펴보자.

3.2.1 조직구조측면

첫째로, 사업별 권한의 글로벌한 집중이 필요하다. 글로벌 전략을 개발하고 수행하기 위한 가장 효율적인 방법은 사업별로 권한을 집중시키는 것이다. 즉 전세계에 퍼져있는 특정사업단 위들로 하여금 동일한 글로벌사업본부장(global sector head)에게 보고하도록 하는 것이다.

둘째로, 국내-국제 사업부의 통합이다. 글로벌 전략 수립에 있어 공통된 구조적 문제점은 국내사업부와 국제사업부가 따로 따로 구분되어 운영되고 있다는 사실이다. 글로벌전략하에서는 국내, 국제의 개념이 없어져야 한다.

셋째로, 제품위주 조직구조로의 전환이다. 글로벌 전략을 추구하는 기업은 각 국별 활동간에 통합정도를 높힐 필요가 있다. 동시에 각 국가내의 통합도 여러 사업활동을 조정하고 현지국 정부, 공급업자, 채널, 고객과 지역사회집단에 일관성있게 대응하기 위해서 중요하다. 기존의 다국적기업들은 지역(해외거점)별로 분리된 구조를 갖고 있었는데 글로벌전략하에서는 거

7) 본 항의 내용은 George Yip, Total Strategy, Prentice-Hall, 1992, Chapter 8 을 참조하였습.

점간의 통합이 중여해지고 이는 제품별로 이루어질 필요가 있는 것이다.

네째로, 해외거점간 상호의존성 강화이다. 현지사업의 자율성만을 지나치게 강조하는 기업 문화는 글로벌화의 장벽이 된다. 기업은 자율성과 상호의존성과의 사이에서 균형을 유지해야 한다. 기업은 특정 해외거점의 스텝과 본국의 스텝에 대하여 여타거점활동상황을 교육시킴으로써 거점간 상호의존성에 대한 이해를 촉진시킬 수 있다.

3.2.2 시스템 측면

첫째로, 글로벌 전략 정보 시스템의 구축이다. 세계에 관한 정보를 갖는 것은 글로벌 전략을 수립하고 실행할 수 있는 최소한의 필요조건이다. 기업이 필요한 정보는 지역적, 국가적 수준 뿐만 아니라 글로벌 수준에서 수집, 분석되어야 한다. 그래서 정보시스템은 국가시장 점유율 뿐만 아니라 글로벌 시장점유율 등에 관한 정보도 필요로한다. 수집된 정보는 글로벌 전략을 수립하는데 투입되기 위해 다각적으로 분석될 필요가 있고 분석된 정보는 본사로부터 현지국가들에게 다시 전달될 필요가 있다.

둘째로, 글로벌 전략 수립체제 구축이다. 대부분의 서구 기업들은 세계적으로 퍼져있는 사업의 전략을 통합시키는 전략수립체제를 효과적으로 구축하지 못하고 있는 실정이다. 대개의 경우 경영전략은 먼저 각 국가 내지는 거점별로 독자적으로 개발되고 그 다음에는 실질적인 통합이 되지않고 각국별 수치를 단순히 산술적으로 합쳐 수립된다. 이상적으로 본다면 주요 국가 및 거점의 경영자가 본사와 함께 상호 적극 참여하는 글로벌전략 계획수립과정이 있어야 한다. 공식적인 글로벌전략 수립체제를 갖는 것은 국가 또는 거점간 조정을 가능케 하는 것이다.

세째로, 글로벌 예산편성체제 구축이다. 글로벌전략과 프로그램을 갖는다는 것은 전략을 실행하기 위한 글로벌 예산이 존재하는 것을 전제로 한다. 개별 제품라인에 대한 국별예산을 글로벌 예산에 반영하는 작업이야말로 글로벌 자원배분이 가능케하는 일일 것이다. 해외자회사(또는 거점)간 또는 본사와 해외자회사간 상호 지원을 위해 한 국가에서 다른 국가로 자원을 이전할 수 있어야 한다. 이러한 체제는 글로벌 전략의 중요한 필수조건이다.

3.2.3 인력관리 측면

첫째로, 글로벌 동질성의 제고가 필요하다. 국별 사업은 현지문화에 기반을 두어야 할 필요가 있고 직무성격에 따라 관리자의 일부는 현지인으로 구성되어야한다. 그러나 동시에 강한

국별 문화는 글로벌 전략을 수행하는 능력에 저해요인이 될 수 있다. 따라서 글로벌 동질성의 형성을 촉진시키기 위한 방법들이 고안되어야 한다. 예로서 중요회의가 가끔 현지에서 열리는 것도 한 방법이다. 또 본사 이사진에 외국인을 포함시키는 것도 이들간의 정보를 상호 교환하여 글로벌 동질성을 강화시킬 수 있을것이다.

둘째로, 외국인의 고용이 활발히 이루어져야 한다. 우수한 능력을 가진 외국인은 현지국 뿐만 아니라 본사에서 교육 경험을 쌓도록 하는 것이 필요하다. 이것은 다음과 같은 세가지 잇점을 가져온다. 유능한 글로벌경영자 자원 pool을 확대하고, 경영층의 국제화에 관한 관심도를 명확하게 보여주며, 재능있는 사람에게 개발 기회를 제공하는 잇점이 있다.

세째, 다국적 경력이 중시되어야 한다. 다국적 직무경험을 장애라기 보다는 경력을 발전시키는 데 반드시 필요한 요소로 인식하게 될때 비로소 기업이 강력한 글로벌 전략을 추진할수 있게된다.

4. 현지화와 글로벌화의 조화⁸⁾

글로벌 전략의 핵심은 현지적응과 글로벌 표준화 사이에서 균형을 유지하는데 있다는 것을 알 수 있다. 성공적인 글로벌로컬기업이 되려면 글로벌화의 정도가 너무 지나치지 않으면서도 동시에 부족하지도 않게 조화를 이루는 것이라 할 수 있다. 즉 전략글로벌화(globalization)의 수준과 산업의 글로벌잠재력(globalization potential)과 잘 조화를 이루는 것이 이상적이라 하겠다. 글로벌잠재력이 낮은 산업에 속해있는 사업은 글로벌화의 정도가 낮은 전략을 채택해야하며, 반면 글로벌잠재력이 많은 산업에 속한 사업은 글로벌전략을 추구해야 하는 것이다.

또한 경영자들은 그들이 택한 전략을 글로벌전략이나 아니냐 하는 식으로 생각해서는 안되며, 전략의 부문별로 각각 어느정도 글로벌화되었는가 하는 수준 내지는 정도에 초점을 맞추어야 한다. 어떤 산업은 제품개발과 같은 마케팅 분야에 대해서는 높은 글로벌잠재력을 가질 수 있으나 생산분야에 대해서는 낮은 글로벌잠재력을 가질 수 있는 것이다. 페인트 산업이 좋은 예가 된다. 동 산업의 제품은 전세계에 걸쳐 상당히 공통된 욕구를 만족시키는데, 특히 온도나 외관상에 있어 국가간에 거의 차이가 없는 건물 내부에 사용되는 제품의 경우는 더욱 그

8) George Yip, Total Global Strategy, Prentice-Hall 1992, p. 27 참조.

러하다. 이러한 경우 한가지의 글로벌페인트제품을 생산하여 전세계시장에 판매하는 것이 유리할 것이다. 그러나 페인트는 양과 무게에 비해 가격이 낮아 세계시장 공급을 위한 장거리운송에는 비경제적인 제품인 것이다. 따라서 대부분의 페인트제품의 경우 범세계적으로 생산을 집중화시키는 것이 적합하지 않게 된다.

중요한 점은 일반적으로 글로벌화가 지나쳐서 문제점을 초래하기 보다는 글로벌화가 부족해서 고전하는 사업이 더 많다는 점이고, 또한 기업들이 최근에 적어도 글로벌화 수준을 높이는데 초점을 두는 경향이 많다는 점이다.

그리고 또 한가지 유의할 점은 어떤 접근법을 선택하더라도 각국 각지역에 있어서 현지화하는 해외자회사를 통합하는데는 글로벌경영이념이 필요하다. 세계규모에서 활동을 통합하고 종합된 힘을 발휘하기 위해서는 가치관 또는 기업이념에 의한 통합화의 길을 모색해야 하는 것이다. 이렇게 세계적으로 통합된 기업문화를 통해서 글로벌 동질성을 추구하는 것이 필요하고, 분산화된 세계 각지의 사업을 강하게 통합하기 위한 이념을 가지지 못하는 기업은 세계규모의 경영을 잘 관리해 나가지 못할 것이다.

또하나 중요한 것은 성과가 좋은 기업은 해외현지법인에서 본사로의 정보공급에 충실하고 있다는 점이다. 의사결정이나 정보수집활동이 지리적으로 분산되는 가운데 각국 현지정보를 본사에서 확실히 집약화하는 중요성은 이후 더욱 중요해질 것이다.

참 고 문 헌

<한국문헌>

1. 이광철, "해외진출 한국기업의 현황과 과제," 상의주보, 1994. 2.
2. _____, "해외투자기업의 국제자금이전전략에 관한 연구," 경영연구, 1993.
3. _____, "동남아진출 한국기업의 현지화전략 방향," 동남아연구, 1994.
4. 전국경제인연합회, 우리나라 해외투자법인의 현지화실태와 개선과제, 1993. 3.
5. 전용욱, 국제화시대의 해외투자전략, 산업연구원, 1989. 11.

6. 한국무역협회, 산업연구원, 제조업 해외투자의 효율화방안, 1992. 8
7. 한국무역협회, 전략적제휴의 실태와 활용방안, 1993. 11.
8. 한국산업은행, 해외직접투자의 영향과 활성화방안, 조사월보, 1993. 11.
9. 한국수출입은행, 국제수지적자시대의 해외투자정책방안, 1992. 11
10. 한국은행 외환관리부, 우리나라 해외직접투자 현황과 향후 전개 방향, 1993. 7
11. 홍유수, 전략적제휴와 기술혁신의 국제화, 대외경제정책연구원, 1994. 1

<일본문헌>

1. 高橋浩夫, グローバル經營の組織戰略, 同文館, 1992.
2. 寺本義也 外 日本企業のグローバルネシトクーク戰略, 東洋經濟 新報社, 1990.
3. 田中拓男, 日本企業의 글로벌政策, 中央經濟社, 1991.

<미국문헌>

1. Daniels, John and N Daniels, Global Vision: Building New Models for the Corporation of the Future, McGraw-Hill, 1994.
2. Ghoshal, S., "Global Strategy: An Organizing Framework," Strategic Management Journal. Sept /Oct. 1987.
3. Gilroy, B. M., Networking in Multinational Enterprise, University of South Carolina Press, 1993.
4. Phatak, Arvind, International Dimensions of Management, Third Edition, Wadsworth Publishing Company, 1992.
5. Porter, M., "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," M. Porter ed, Competition in Global Industries, Harvard Business Press. 1986.
6. Yip, George, Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage, Prentice-Hall, 1992.

Industry Globalization and The Global Strategy of Korean Firms : Globalization vs. Localization

Kwang Chul Lee*

ABSTRACT

The purpose of this paper is to suggest the future direction of global-local strategy of Korean firms, given the environmental changes such as globalization.

First task to meet the research purpose is to examine the nature of recent global environmental changes and their impacts on firms' strategy. Based on this analysis, then, a fundamental model for Korean firms' global strategy is derived. A survey in an attempt to investigate the current level of globalization and localization follows. Finally, future directions for Korean firms' global strategy are suggested in the framework of globalization and localization model.

* Associate Professor, Dept. of Management, HongIk University

