

# 한국 가전기업의 국제화 과정에 대한 탐색적 연구 : 전략적 경직성하에서 성장추구 과정

전용욱

중앙대 경영대학 교수  
([ywjun@unitel.co.kr](mailto:ywjun@unitel.co.kr))

윤동진

우석대 경영학과 조교수  
([DJYoon@Core.Woosuk.ac.kr](mailto:DJYoon@Core.Woosuk.ac.kr))

본논문은 탐색적인 연구로서 한국 가전기업의 국제화 동인과 패턴상의 특징을 규명하고 '전략적 경직성'이라는 개념을 사용하여 이를 설명하고자 한다. 한국 가전3사의 연도별 해외직접투자 자료와 문헌연구를 통하여 한국 가전기업들의 진출지역 다변화, 진입방법 고도화, 진출제품 다각화를 종단적으로 분석한 결과 기존이론에서 상정하고 있는 동인 및 패턴과는 상이한 특징을 보여주고 있다. 글로벌제품의 대선진국 OEM수출을 바탕으로 국제화를 시작한 한국 가전기업들은 대선진국투자가 대개도국투자를 앞서고, 선진국과 개도국의 진입과정이 뚜렷하게 구별되며, 글로벌제품부터 현지생산하는 패턴을 보여주고 있다. 또한 현지시장에 대한 직접적인 경험과 지식의 축적을 바탕으로 점진적이고 단계적으로 진출하는 패턴이라기 보다는 환경적인 요인에 의해 단기간내에 급속히 국제화를 추진하는 패턴을 보여주고 있다. 따라서 본연구에서는 한국가전기업의 국제화 과정은 철회불가능한 대규모의 고정투자에서 기인하는 이력현상으로서 전략적 경직성하에서 기업의 성장을 추구하는 과정으로 설명하고 있다.

## I. 서 론

1970년대 이후 전세계 수출시장에서 두각을 나타내기 시작한 한국기업들은 1980년대 후반부터 과감한 해외직접투자를 통해 전세계적인 생산 및 판매체제를 구축하고 가전산업, 반도체산업, 철강산업, 자동차산업 등에서 글로벌 경쟁자로 부상하고 있다. 예를들면 LG전자는 미국의 제니스를 인수하여 세계 3위의 컬러TV업체가 되었으며, 삼성전자는 세계 최대의 DRAM 생산업체로 성장하였다. 1998년에 연산 2,800만톤 생산체제를 구축하는 포항제철은 신일본제철을 제치고 세계 최대의 철강업체로 부상할 전망이며, 현대자동차는 세계적

인 생산 및 판매체제를 갖추어가고 있다.

이와같이 1990년대 이후 글로벌 경쟁산업에서 한국기업들이 새로운 경쟁자로 등장하고 있지만 이들이 어떠한 과정을 거쳐 오늘날에 이르게 되었는가에 대한 연구는 별로 이루어지지 못하였다. 기존의 연구들이 거의 대부분 선진국에서 개발된 이론들을 가지고 진입방법의 고도화에 초점을 맞추어 초기단계의 수출발달과정을 설명하거나, 또는 해외직접투자의 동기와 요인을 규명하는데 그치고 있기 때문이다. 또한 대부분의 연구들이 종단적 분석보다는 횡단적 분석을 주로 사용함으로써 한국기업 특유의 국제화과정을 심도있게 도출하지 못하는 한계가 있다.

이에 따라 본연구에서는 한국기업들이 어떠한 과

정을 거쳐 글로벌 경쟁기업으로 부상하였으며 주요 동인은 무엇인가를 살펴보고자 한다. 이를 위해 한국기업들은 이미 산업의 글로벌화가 크게 진전된 상태에서 후발주자로 세계시장에 진입하였기 때문에 국제화 패턴과 동인이 선진국기업들과 그것과는 다를 것이라는 가정하에 가전3사(LG전자, 삼성전자, 대우전자)의 해외직접투자 연도별 자료를 가지고 다음과 같은 내용을 분석하고자 한다.

첫째, 한국기업은 국제화 과정상 어떠한 특징을 가지고 있는가?

- 진출지역은 심리적인 거리감에 따라 점진적으로 다변화되는가?
- 진입방법은 현지시장에 대한 경험축적에 따라 단계적으로 고도화되는가?
- 진출제품은 제품의 경쟁우위에 따라 순차적으로 다각화되는가?

둘째, 한국기업의 국제화 동인(Key Driving Force)은 구체적으로 무엇인가? 직접적인 경험지식의 축적이나 기업내부자원의 축적으로 볼 것인가 아니면 다른 차원에서 볼 것인가?

가전3사를 연구대상으로 선택한 것은 현재 이들이 각각 약 50개 내외의 현지생산 및 판매법인의 설립을 통하여 글로벌 경쟁체제를 갖추고 한국기업들 중에서 가장 활발하게 국제화를 추진하여 왔기 때문이다. 또한 한국 주요 가전제품시장의 약 80-100%를 장악하고 있는 가전3사가 한국 가전산업의 국제화를 주도하여 왔기 때문이다.

1개 산업의 3개 기업에 대한 자료를 바탕으로 한 연구는 외적 타당성의 문제가 کم에도 불구하고 종단적 분석을 바탕으로 기업의 국제화과정을 심층적으로 파악할 수 있는 이점이 있기 때문에 탐색적인 연구에 적합하다고 볼 수 있다. 한편 개별기업

별로 분석하지 않고 산업수준에서 분석한 것은 과학적 경쟁구조하에서 가전3사의 국제화 행태가 유사한 것으로 간주하였기 때문이다.

필자들은 가전3사의 해외협력팀의 협조를 통해 해외직접투자 추이를 현지법인명, 업종, 진출년도, 관련법인명, 취급제품 등의 순서로 정리된 자료를 확보하여 분석의 기초로 활용하였다. 또한 그동안 가전산업의 해외직접투자과 국제화전략 등을 연구하면서 수집 및 축적한 각종 문헌과 인터뷰 자료들을 활용하였다(전용욱/한정화/윤동진, 1990 ; 윤동진, 1993 ; 전용욱/강성욱, 1995).

연구과제와 방법에 대한 설명에 이어 제2장에서는 기업의 국제화과정에 대한 문헌들을 정리하고, 제3장에서는 가전3사의 국제화과정을 전반적인 추이, 진출지역의 다변화과정, 진입방법의 고도화과정, 진출제품의 다각화과정 등으로 나누어 살펴보고 각 과정상의 특징과 동인을 도출하고자 한다. 제4장에서는 가전3사의 국제화과정을 전략적 경직성이라는 개념으로 설명하고 제5장에서는 시사점 및 연구한계와 방향을 제시하고자 한다.

## II. 국제화과정에 대한 이론적 고찰

1975년에 발표된 요한슨/비더샤임-폴의 논문 이래 기업의 국제화에 대한 연구들은 크게 수출발달 과정에 대한 연구와 국제화과정에 대한 연구로 크게 나누어져 발전하였고 최근들어 이론평가작업(Strandskov, 1986 ; Johanson/Vahlne, 1990 ; Melin, 1992 ; Anderson, 1993)과 이론통합작업(Leonidou/Katsikeas, 1996)이 활발하게 이루어지고 있다. 또한 해외직접투자이론과 국제화

과정론을 비판하고 새로운 시각에서 기업의 국제화를 규명하려는 시도들도 나오고 있다(Johanson/Mattsson, 1988; Forsgren, 1989). 그러나 연구시각과 목적의 차이로 인해 연구자마다 기업의 국제화과정을 각기 다르게 정의하고 그 발전단계를 구분하여 왔기 때문에 국제화 정도를 측정하는 지표들이 매우 다양할 수 밖에 없었다. 그 결과 국제화 개념을 정립하고(Welch/Luostarinen, 1988), 일반적인 측정지표들을 개발하려는 연구들이 또한 이루어지고 있다(Sullivan, 1994 ; Ramaswamy/Kroeck/Renforth, 1995).

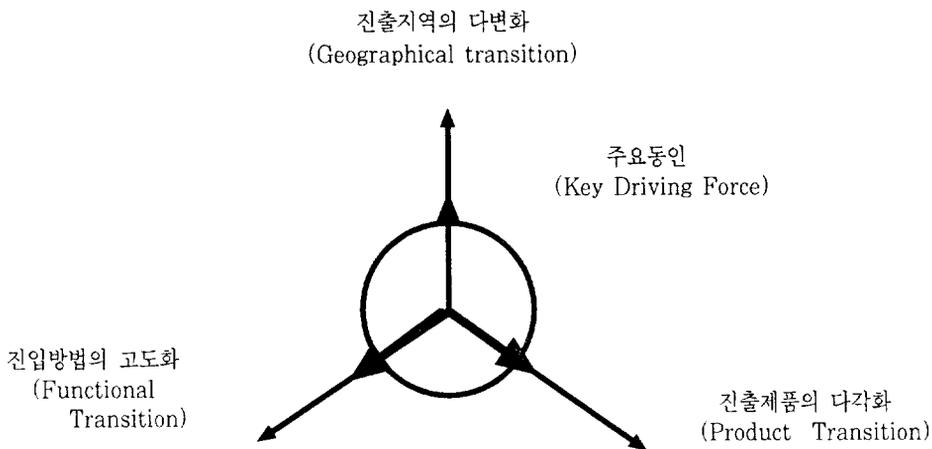
본고에서는 기업의 국제화를 해외시장에 대한 개입수준(범위, 정도, 폭)을 증가시켜가는 일련의 과정으로 정의하고 <그림1>에서 보는 바와 같이 진출지역의 다변화, 진입방법의 고도화, 진출제품의 다각화 등을 통해서 파악하고자 한다. 따라서 기업의 국제화에 따라 나타나는 조직구조의 변화, 기업 자원의 변화, 경영자의 태도변화 과정은 본연구에서 제외하기로 한다.

기업의 국제화 과정에 대한 기존 문헌들은 기업의 행태이론에 바탕을 두고 대부분 장기간에 걸쳐 점진적이고 단계적이며 순차적으로 기업이 국제화된다고 주장하고 있다(Johanson/Vahlne, 1977). 그러나 경우에 따라서는 단기간내에 빠른 속도로 국제화되는 경우도 있으며(Rennie, 1993) 반드시 일정한 단계를 거쳐 순차적으로 국제화되는 것은 아니라는 주장도 있다(Turnbull, 1987).

국제화과정에 대한 이러한 양쪽 논의들을 진출지역의 다변화, 진입방법의 고도화, 진출제품의 다각화 등의 세가지 측면에서 나누어 살펴보면 다음과 같다.

## 2.1 진출지역의 다변화

기업들은 해외시장진출에 따르는 불확실성에 대처하기 위하여 심리적 거리감이 가까운 국가부터 진입한다고 기존이론은 주장하고 있다. 기업의 국제화는 일련의 학습과정으로서 해외시장진출에 따



<그림1> 기업의 국제화 과정

라 겪게되는 외국비용을 감소시키기 위해 문화적 및 경제적으로 유사한 국가부터 순차적으로 해외시장을 개척한다는 것이다(Johanson/Wiedersheim-Paul, 1975). 해외직접투자의 경우에도 초기단계에서는 지리적으로 가깝고 문화적으로 유사한 국가에 우선적으로 진출하게 되며 경험을 축적할수록 경제적 요인에 의해 입지를 선정한다는 것이다. 이는 시장간의 특성이 유사할수록 기술, 마케팅, 인적자원 등을 보다 용이하게 이전할 수 있기 때문이다. 또한 경험 효과 때문에 자회사가 이미 설립된 국가에 투자하는 경향이 높아진다고 한다(Davidson 1980). 이는 현지국가 특유의 경험과 지식이 해외직접투자의 입지 선정에 영향을 주기 때문이다(Yu, 1990).

그러나 유럽의 임산물 제조업체들의 경우를 보면 수출시장의 다변화 정도에 따라 국제화 장애요인 및 촉진요인들을 다르게 인식하지 않는다고 한다(Sullivan/Bauerschmidt, 1990). 또한 노르웨이 제조업체들의 경우에는 첫번째 해외직접투자자가 그 이후의 해외직접투자자보다도 문화적 거리감이 가까운 국가에 발생한 것은 아니며, 해외직접투자가 증가한다고 해서 문화적 거리감이 먼 국가로 해외직접투자가 확대되는 것은 아니라고 한다(Benito/Gripsrud, 1992). 이러한 연구결과들을 놓고 볼 때 기업의 해외직접투자는 문화적인 학습과정이라기 보다는 경제적 합리성에 따른 개별적인 선택이라고 볼 수 있다

## 2.2 진입방법의 고도화

기업들은 단계적으로 해외시장 진입방법을 고도화시켜 나간다고 기존이론은 주장하고 있다. 일반적으로 해외시장에 대한 지식부족과 불확실성을 회피하려는 의도 때문에 비정규적 수출→대리인을

통한 수출→현지판매→현지생산 등의 단계를 거쳐 진입방법이 고도화 된다는 것이다(Johanson/Wiedersheim-Paul, 1975). 즉, 기업은 해외시장 활동을 통해 경험지식을 점진적으로 획득하고 축적하면서 이를 바탕으로 기업이 감당할 수 있는 위험내에서 해외시장개입을 점증적으로 증대시켜 나가게 되는 것이다(Johanson/Vahlne, 1977). 또한 현지에 대한 자원투입이 많아질수록 위험이 증가하기 때문에 간접수출→직접수출→현지판매→단독투자 등의 일정단계를 거쳐 현지시장에 대한 개입을 제고시켜 나가게 되는 것이다(Root, 1987). 따라서 치밀한 전략적 고려하에서 국제화를 도모하는 것이 아니라 기업은 환경변화에 순응적이고 점진적으로 적응해가면서 해외시장에 대한 개입수준을 높여나가는 것이다.

그러나, 기업은 시장환경 변화에 따라 전략적으로 대응하기 때문에, 현지시장에 대한 수출이 증가하고 경험이 축적된다고 해서 반드시 시장개입방식이 변하는 것은 아니다. 시장개입방식은 영업환경, 산업구조, 기업의 마케팅전략 등의 요인에 따라서 결정되는 것이지 수출이 증대한다고 해서 일정단계에 따라 현지시장에 대한 개입수준이 자동적으로 증대되는 것은 아니다. 예를들면, 산업재를 생산하여 유럽에 수출하는 영국기업들은 수출확대와 관계 없이 산업특성과 기업전략에 따라 특정형태의 시장진입방법을 선호하고 있는 연구결과를 바탕으로 턴불은 기업의 해외시장 진입방법은 반드시 일정단계를 거쳐서 고도화되는 것은 아니라고 주장하고 있다(Turnbull, 1987).

## 2.3 진출제품의 다각화

기업들은 가장 경쟁력이 높은 제품이나 사업부문

부터 진출하여 실패위험을 줄이는 한편 현지시장에 대한 경험과 지식을 지속적으로 축적하면서 장기적으로는 경쟁력이 낮은 사업이나 제품까지도 진출하는 경향이 있다고 기존이론은 주장하고 있다. 일본 전자기업들은 장기적인 관점에서 경쟁력이 높은 사업부문부터 미국에 직접투자하면서 내부능력을 축적한 결과 경쟁력이 낮은 사업부문도 미국에 직접 투자할 수 있었다는 것이다(Chang, 1995). 또한 이러한 순차적인 패턴은 한국 전자산업의 해외직접투자의 경우에도 나타난다는 것이다(장세진/박성진, 1996). 이는 특정국가에 대한 해외직접투자가 증가하면서 현지특유의 지식과 경험이 축적되어 진출에 따르는 외국비용을 감소시켜 주기 때문이다.

그러나 임금상승, 공해규제, 환율인하 등의 요인으로 입지우위가 약화될 경우 비교열위화 되고 있는 제품이나 사업부문부터 해외로 이전하는 일본기업들의 투자행태를 놓고 볼 때 진출제품의 다각화가 반드시 경쟁력의 순서에 따라 이루어지는 것은 아니라는 주장도 있다(Kojima, 1978).

이상의 논의를 배경으로 했을 때, 과연 그렇다면 한국 가전기업들은 어떠한 과정을 거쳐 진출지역을 확대하고 진입방법을 고도화했으며, 현지생산품목의 다각화를 이룩하였을까?

### III. 한국 가전기업들의 국제화 패턴과 동인

#### 3.1 전반적인 해외직접투자 추이와 특징

가전3사의 기능별/지역별 해외직접투자 추이를 분석하여 국제화과정상의 전반적인 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 해외직접투자가 단기간내에 폭발적으로 증가하였다. 한국 가전3사 가전사업부문의 1996년 9월말 해외현지법인은 총 151개로서 해외투자 초기단계에 있던 1985년말 13개에서 비약적으로 증가하였으며, 특히 대개도국투자의 비중과 생산법인의 비중이 크게 제고되었다(〈표1〉참조). 대개도국 투자건수는 1985년 1건(8%)에서 1996년 85건(56%)으로, 생산법인도 1985년 3건(23%)에서 1996년 65건(43%)로 각각 급증하였다. 기업별로 보면 LG전자는 6개에서 55개로, 삼성전자는 6개에서 43개로, 대우전자는 1개에서 53개로 10년 사이에 현지법인이 기하급수적으로 증가하였다.

둘째, 투자대상국과 투자품목이 단기간내에 급증하였다. 생산법인의 경우 투자대상국은 1985년 2개국에서 1996년 24개국으로 다변화되었으며, 생산품목도 칼러TV 1개 품목에서 8개 품목으로 다양화되었다.

셋째, 해외직접투자가 특정시기와 특정지역에 집중적으로 발생하였다. 해외생산법인의 경우 1980년대 후반에는 서유럽과 동남아시아에, 1990년대 중반에는 중국을 포함한 사회주의 경제권지역에 현지공장이 집중적으로 설립되었다(〈표3〉참조).

이와같이 한국 가전기업들의 해외직접투자가 단기간내에 급증하고 특정시기와 지역에 집중적으로 발생하게 된 것은 무엇보다도 선진국의 수입규제, 한국의 입지여건 악화, 소동구와 중국을 포함한 사회주의경제권의 시장개방 등과 같은 환경적 요인과 밀접한 관계가 있다. 예를들면 주력 수출시장이었던 EU지역의 무차별적인 수입규제와 1988년 이후 한국의 임금상승과 원화평가절상에 따른 입지여건의 악화로 인해 1980년대 후반 EU지역에 현지공장을 설립하거나 동남아시아에 우회수출기지, 원가경쟁기지, 내수공략기지 등을 집중해서 설립하였

〈표1〉 한국 가전3사의 기능별/지역별 해외직접투자 추이

|       | 1985년말 현재 |    |    |    | 1996년 9월 현재 |    |    |     |
|-------|-----------|----|----|----|-------------|----|----|-----|
|       | 제조        | 판매 | 연구 | 소개 | 제조          | 판매 | 연구 | 소개  |
| 북미    | 2         | 4  | 1  | 7  | 6           | 15 | 4  | 25  |
| 서유럽   | 1         | 3  | -  | 4  | 9           | 21 | 4  | 34  |
| 일본    | -         | 1  | -  | 1  | -           | 3  | 4  | 7   |
| 동남아   | -         | 1  | -  | 1  | 13          | 9  | -  | 22  |
| 사회주의권 | -         | -  | -  | -  | 10          | 11 | -  | 21  |
| 중국    | -         | -  | -  | -  | 19          | 1  | -  | 20  |
| 남미 기타 | -         | -  | -  | -  | 3           | 7  | -  | 10  |
| 합 계   | 3         | 9  | 1  | 13 | 65          | 74 | 12 | 151 |

자료: 회사내부자료(삼성, LG, 대우)

주: 1) 멕시코와 파나마는 북미에 포함시켰음.

2) 동유럽, 러시아, 베트남, 미얀마는 사회주의권에 포함시켰음.

3) 기타는 터키, 인도, 파키스탄, 이집트, 아랍에미레이트, 남아공, 호주 등임.

다. 또한 중국을 비롯한 사회주의경제권 시장에 본격적으로 진입하기 위해 1990년대 중반 이들 지역을 위주로 내수 또는 우회수출을 위한 현지공장을 대거 설립하였다.

따라서 한국 가전기업들의 국제화과정은 현지 시장에 대한 경험과 지식을 축적하면서 장기간에 걸쳐 투자대상국과 투자품목을 증대시켜 가는 과정이라기 보다는 환경변화로 인해 단기간내에 집중적으로 투자대상국과 투자품목을 증대시켜 가는 과정이라고 볼 수 있다. 이러한 과정은 후발단계에 있는 기업들의 특징으로 볼 수 있다(Johanson/Mattson, 1988). 산업과 기업의 국제화가 낮은 단계에서 점진적으로 국제화를 도모하는 초기단계에 있는 기업들의 국제화 과정과 달리 한국 가전기업들은 이미 산업과 기업의 국제화가 크게 진전된 상태에서 후발주자로 국제화를 시작하였기 때문에 기업의 국제화 과정이 다르다. 즉, 이미 국제화된

공급자, 수요자, 경쟁자의 전략에 따라 범세계적 경쟁에서의 위치와 역할이 주어지기 때문에 기업의 국제화가 초창기부터 대규모로 이루어지거나 현지 자회사를 조기에 설립할 수도 있으며, 기업의 활동 영역이 특화되는 경향이 있다.

결론적으로 점진적 국제화를 주장하는 읍살라모텔을 가지고 한국 가전기업의 국제화과정을 설명하는데에는 한계가 있을 것으로 예상된다.

이제 국제화의 3가지 국면별로 보다 자세히 살펴보기로 하자.

### 3.2 진출지역 다변화

한국 가전3사는 북미-->서유럽-->동남아시아-->사회주의경제권-->남미 등의 순서로 주력 수출시장을 다변화하여 왔으며 해외투자지역 또한 같은 순서로 확대시켜 왔다.

1) 수출시장다변화: 한국 가전3사는 1970년대 중반부터 정부의 수출드라이브정책하에서 국제적인 양산체제를 갖추고 시장규모가 크고 개방된 북미시장을 위주로 수출시장을 확대하기 위해 미국에 현지판매법인을 설립하였다. 1978년 칼러TV에 대한 미국의 수출자유규제조치로 인해 서유럽지역으로 수출시장을 확대하게 되었으며, 이에 따라 1980년대 초반 영국과 독일에 현지판매법인을 세웠다. EC의 수입규제와 동남아지역의 경제성장으로 인해 1988년에는 태국과 필리핀에 판매법인을 세워 본격적으로 현지시장을 개척하기 시작하였으며, 1990년대 초반에는 대외개방을 본격화하고 있는 동구와 중국 등 사회주의 경제권의 시장을 개척하기 위하여 그리고 1990년대 중반에는 남미시장을 개척하기 위하여 판매법인을 설립하였다.

즉, <표2>에서 보는 바와 같이 일부 예외(홍콩진출)가 있지만 전반적으로는 북미→서유럽→동남아→사회주의경제권→남미 등의 순서로 현지판매법인이 설립되면서 주력 수출시장이 이와같은 순서로 다변화되어 왔음을 알 수 있다(윤동진, 1993). 현지판매법인의 설립년도를 기준으로 가전3사별 수출시장확대 순서를 살펴보면 아래와 같다.

- LG전자: 북미(미국:1977)→서유럽(독일:1980)→동남아(태국:1988)→사회주의경제권(헝가리:1992)→기타(호주:1994)
- 삼성전자: 북미(미국:1978)→동남아(홍콩:1981)→서유럽(독일:1982)→사회주의경제권(헝가리:1989)→남미(브라질:1995)
- 대우전자: 북미(미국:1976)→서유럽(프랑스:1991)→사회주의경제권(폴란드:1993)→남미(칠레:1993)→동남아(태국:1995)

2) 투자지역다변화: 한국 가전업체들은 1980년대 초반 미국에 칼러TV공장을 설립하였으며 1980년대 중반부터는 서유럽에 칼러TV, VCR, 전자레인지 공장들을 설립하여 선진국들의 수입규제에 대응하였다. 1988년 이후에는 동남아지역에 우회수출기지를 세우거나 현지시장을 목표로 생산법인을 설립하였다. 페레스트로이카정책으로 구소련 및 동구권 시장이 개방되고 또한 중국의 대외시장 개방이 본격화되면서 이들 사회주의 시장을 공략하기 위한 현지생산이 1990년대 초반부터 본격화되었다. 한편 경제개혁의 성과가 가시화되면서 시장이 개방되고 있는 남미지역에는 1990년대 중반부터

<표2> 한국가전3사의 지역별/연도별 해외판매법인 설립추이

|     | 85이전 | 86 | 87 | 88  | 89 | 90 | 91  | 92  | 93    | 94   | 95   | 96  | 합계 |
|-----|------|----|----|-----|----|----|-----|-----|-------|------|------|-----|----|
| 북미  | **** | *  | *  |     | *  |    | *   |     | **    | **** | *    |     | 15 |
| 서유럽 | ***  |    | *  | *   |    | ** | *** | *** | **    | ***  | ***  |     | 21 |
| 일본  | *    |    | *  |     |    |    |     |     |       |      | *    |     | 3  |
| 동남아 | *    |    |    | *** |    |    |     |     |       | *    | **** | *   | 10 |
| 사회권 |      |    |    |     | *  |    |     | *   | ***** |      | ***  | *** | 13 |
| 중국  |      |    |    |     |    |    |     | *   | *     | *    | **   |     | 5  |
| 남미  |      |    |    |     |    |    |     |     | *     | *    | ***  | *** | 8  |
| 기타  |      |    | *  |     |    |    |     |     |       | **   | ***  | **  | 8  |
| 합계  | 9    | 1  | 4  | 4   | 2  | 2  | 4   | 5   | 11    | 12   | 20   | 9   | 83 |

주:1)<표1>보다 판매법인이 9개 더 증가한 것은 삼성전자의 생산판매법인을 중복계산하였기 때문이다.

현지공장을 설립하고 있다.

즉, <표3>에서 보는 바와 같이 한국가전산업의 해외투자지역은 전반적으로 북미-->서유럽-->동남아-->사회주의경제권-->남미지역의 순서로 다변화되었다. 현지생산법인 설립년도를 기준으로 가전3사별로 이를 살펴보면 아래와 같다.

- LG전자: 북미(미국:1981)-->서유럽(독일:1986)-->동남아(태국:1988)-->사회주의경제권(중국:1991)-->남미(브라질:1996) 등의 순서로 현지공장을 설립하였으며, 전세계에 널리 분포되어 있으나 동구권에는 현지공장이 없으며 동남아와 중국에 집중하는 특징을 보여주고 있다.
- 삼성전자: 서유럽(포르투갈:1981)-->북미(미국:1982)-->동남아(태국:1988)-->사회주의경제권(헝가리:1989)-->남미(브라질:1995) 등의 순서로 현지공장을 설립하였으며, 전세계에 보다 고르게 진출하고 있으나 동남아와 중국에 보다 많은 공장을 건설하였다.
- 대우전자: 서유럽(영국:1988)-->북미(멕시코:1990)-->사회주의경제권(미얀마:1990)-->동남아(말레이시아:1995) 등의 순서로 현지공장을 설립하였으며, 프랑스와 동구 및 중국에 집중하

는 특징을 보여주고 있다.

이상의 분석을 바탕으로 진출지역 다변화과정상의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선진국을 위주로 수출시장을 개척하기 시작하였으며 대선진국투자가 대개도국투자를 앞섰다. 이러한 패턴은 제품수명주기론에서 제시하고 있는 1960년대 미국 다국적기업의 해외진출 패턴과 유사하나(Vernon, 1966), 개도국 시장부터 진출하여 글로벌경쟁기업으로 등장한 1970년대 일본 기업들의 해외진출 패턴(Kotler et al., 1985)과는 다른 특징을 보여주고 있다.

둘째, 진출지역의 다변화 순서는 심리적, 지리적 거리감보다는 시장규모, 시장개방, 무역장벽 등과 같은 환경적 요인과 관계가 깊다. 미국과 서유럽 현지법인들이 동남아 현지법인보다 먼저 설립되었고, 같은 공산권내에서도 대동구권투자가 대중국투자보다 선행하였으며 지리적, 문화적으로 가까운 일본에는 신규공장을 설립하지 못한 점 등을 미루어 볼 때 심리적 거리감은 한국 가전업체의 투자지역 다변화에는 크게 작용하지 못하였다. 이에 비해 무역장벽과 시장규모는 커다란 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 한국가전업체들은 수입을 규제하고 있는

<표3> 한국가전3사의 지역별/연도별 해외생산법인 설립추이

|     | 85이전 | 86 | 87 | 88   | 89 | 90 | 91 | 92 | 93   | 94 | 95   | 96 | 합계 |
|-----|------|----|----|------|----|----|----|----|------|----|------|----|----|
| 북미  | **   |    |    | **   |    | *  | *  |    |      | *  |      |    | 7  |
| 서유럽 | *    | *  | *  | ***  | *  | *  |    | *  | *    |    |      |    | 10 |
| 동남아 |      |    |    | **** | ** | ** | *  |    | *    |    | ***  |    | 13 |
| 사회권 |      |    |    |      | *  | *  | *  |    | ***  | ** | **   | *  | 10 |
| 중국  |      |    |    |      |    |    | *  | ** | **** | ** | **** |    | 19 |
| 남미  |      |    |    |      |    |    |    |    | *    |    | **** |    | 3  |
| 기타  |      |    |    | *    |    | *  |    |    |      | *  | *    | *  | 5  |
| 합계  | 3    | 1  | 1  | 10   | 4  | 6  | 4  | 3  | 10   | 6  | 15   | 4  | 67 |

주: 1)생산법인이 <표1>보다 2개 더 많은 것은 철수 2건(삼성전자 미국과 포르투갈공장)을 포함하였기 때문임

국가나 지역부터 현지공장을 설립하였으며 같은 지역내에서도 시장규모가 큰 국가에 우선적으로 진출하였다.

이와같이 한국 가전업체들이 개도국보다 선진국에 먼저 진출하고 심리적 거리감보다는 환경적 요인에 의해 해외시장의 다변화가 이루어지고 있는 것은 저가보급품의 대규모 공급자로서 대량생산 및 대량수출 체제를 안정적으로 유지하기 위한 전략과 관계가 깊다. 즉, 한국 가전3사는 성숙표준화된 글로벌산업의 후발주자로서 내수시장보다는 해외시장을 바라보고 대규모 생산체제를 구축하였기 때문에 무엇보다도 대량수출이 용이한 선진국부터 수출시장을 개척하게 되었다. 1970년대 중반 당시 선진국은 무역장벽이 낮고 시장규모가 클 뿐만 아니라 다국적기업이나 현지유통업자들의 아웃소싱전략으로 시장접근이 용이하였기 때문이다. 특히 선진국기업들간의 무역마찰과 제품차별화경쟁으로 인해 이들 기업들이 재진입하기 어려워 잔여시장으로 남아있던 저가보급품시장에 일시적으로 공급공백이 발생하면서 단기간내에 수출물량이 대폭적으로 증가하였던 것이다<sup>1)</sup>. 반면에 개도국시장은 규모가 작고 무역장벽이 높아서 시장접근이 어렵고 대량수출이 불가능하였기 때문에 본격적인 진출이 늦어졌다. 그 결과 1970년대 중반까지 수입대체화를 도모하여 왔던 한국 가전업체들은 1970년대 후반부터 1980년대 중반까지 선진국기업들이 가격경쟁력을 상실하고 있던 미국과 서유럽의 저가보급품시장을 집중적으로 개척하게 되었고 수출물량의 약 80%내외를 선진국지역으로 수출하게 된 것이다(윤동진, 1993). 이러한 여건하에서 집중호우식 수출은 선진국들의 수입규제를 불러 일으켰고 한국

가전기업들은 기존시장을 방어하기 위하여 선진국에 공장을 설립함으로써 대선진국투자가 대개도국투자를 앞서게 되었던 것이다.

따라서 한국 가전기업들은 시장확대에 따르는 불확실성을 줄이기 위해 심리적으로 가까운 국가부터 진출한 것이라기 보다는 물량위주의 수출전략에 따라 시장규모가 큰 선진국시장부터 진출하게 되었고 수입규제를 받게 되면서 수출시장과 해외투자지역을 다변화하게 되었던 것이다. 즉, 문화적 거리감에 따라 점진적으로 수출시장이나 해외투자지역을 다변화하는 것이 아니기 때문에 읍살라모델을 바탕으로 한국 가전기업의 진출지역 다변화를 설명하는데 한계가 있는 것이다.

### 3.3 진입방법 고도화

1) 선진국지역에 진출하는 경우: 디국과 서유럽 등의 선진국에는 수출(지사설립)-->현지판매(판매자회사 설립)-->현지생산(생산자회사 설립)-->지역단위의 생산체제(지역본사와 복합단지조성)와 같은 순차적 형태로 진입하고 있다. 주로 OEM수출을 통해 선진국시장을 개척하였으나 선진국의 수입규제와 수요정체로 수입업자에 의존한 수출증대에 한계가 나타나면서 자사브랜드 수출비율을 제고시키고 안정적인 수출물량을 확보하기 위하여 1970년대 후반부터 현지판매법을 설립하기 시작하였다. 초창기의 현지판매는 현지시장에 대한 경험과 지식이 부족한 상태에서 수출목표를 달성하기 위한 밀어내기식 수출의 통로에 불과하였기 때문에 본사공장의 가동을 제고를 위해 생산능력을 파는 단순창구였다고 볼 수 있다(Wortzel/Wortzel, 1981).

1) 예를들면 1970년대 미국으로부터 컬러TV에 대한 수입규제를 받게 되자 일본가전업체들이 주력 시장세그먼트를 소형에서 중대형으로 옮기게 되면서 주변시장으로 방치된 소형 보급품 시장세그먼트를 한국 컬러TV가 메우게 되면서 대미수출물량이 급증하였던 것이다.

이러한 과정에서 단기간내에 수출물량이 급증하자 선진국들의 반덤핑제소가 발생하였고 대규모 물량을 처리해주는 기존시장을 유지하기 위하여 현지조립공장을 설립하여 현지시장에 대한 개입을 증가시켰던 것이다. 그러나 단순조립생산에 의한 시장진입방식도 EU와 NAFTA 등과 같은 지역경제통합, 부품에 대한 반덤핑제소와 로칼콘텐츠 규제 등으로 불가능해지면서 그룹계열 및 하청부품회사의 동반진출을 추진하여 지역단위의 수직적 통합생산체제를 갖추게 되었다<sup>2)</sup>.

2)개도국지역에 진출하는 경우: 멕시코, 태국, 중국, 브라질, 인도 등의 개도국진출의 경우는, 선진국 지역 진출과정과는 달리 현지판매 과정을 거치지 않고 수출하다가 곧바로 현지생산 및 판매하는 비순차적방식을 취하고 있다. 이러한 과정을 우회수출용 진출과 내수시장공략을 위한 진출로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

(1)우회수출기지: 멕시코, 태국, 말레이시아 등의 지역에는 현지지사를 통해 수출시장을 개척하여 왔으나 1988년 이후 선진국의 수입규제를 회피하고 또한 한국의 입지여건 악화에 대처하기 위해 미국이나 EU지역향 제품을 생산하기 위한 우회수출용 현지공장을 건설하게 되었다. 따라서 진출성격상 현지생산이 현지판매보다 선행되게 되었다. 이들 공장들은 우회수출을 위한 단순조립공장으로서 주요 현지공장들의 현지부품조달율은 10-20%에 불과하였고 생산의 90%정도를 수출하였다.

(2) 내수공략: 수요정체와 후발개도국의 진입으로 주력 수출시장인 선진국에 대한 수출증대가 어려워지는 여건하에서 중국, 인도네시아, 인도, 브라질 등과 같이 거대한 내수규모를 가진 신흥시장이 개방되자 동지역으로 적극 진출하였다. 그러나 현지국의 높은 수입관세와 각종 규제로 인해 지속적인 수출증대가 어렵게 되자 곧바로 현지생산을 통해 내수시장을 공략하게 되었다. 특히 선진국에서 쌓은 경험으로 인해 현지판매→현지생산의 단계를 거치지 않고 바로 생산·판매망을 동시에 통합적으로 수행할 수 있었다.

이와같이 한국 가전업체들은 전체적으로 보면 OEM수출→현지판매→조립생산→지역내 일관생산 등의 단계를 거쳐 진입방법을 고도화하여 왔으나 다음과 같은 특징을 나타내고 있다.

첫째, 선진국과 개도국간에 진출패턴의 차이가 뚜렷하다. <표4>에서 보는 바와 같이 선진국에 진출할 경우에는 단계적인 패턴을 보이고 있으나 개도국에 진출할 경우에는 비약적인 패턴을 보이고 있다.

둘째, 진입방법의 고도화가 외국비용을 상쇄할만한 기업의 경쟁우위나 축적된 경험지식보다는 수입규제나 내수시장 급증 등과 같은 환경변화에 의해서 이루어졌다. 즉, 현지판매에서 현지생산으로 대선진국 진입방법이 고도화된 것은 점진적인 발전과정이라기 보다는 수입규제로 인해 예정보다 빠른 시기에 어쩔 수 없이 이루어진 결과라고 볼 수 있다. 이는 당시 한국 가전업체들이 구조적 불가역성 하에서 뚜렷한 경쟁우위가 없이 방어적이고 미성숙한 형태로 직접투자할 수 밖에 없었기 때문이다(전

2) 예를들면 삼성전자는 계열사인 삼성전관(CPT생산)과 삼성코닝(브라운관유리 생산) 및 협력부품업체들이 EU지역에 진출함으로써 컬러TV의 수직적 통합생산체제를 갖추게 되었으며 (전용욱/강성운,1995), 대우전자는 프랑스에 컬러TV조립공장을 설립한 다음 CPT공장을 세워 역내에서 일관된 생산체제를 구축하고 있다.

〈표4〉 삼성전자와 LG전자의 주요 시장국별 진입방법 고도화 순서

|      | 삼 성 전 자          | L G 전 자          |
|------|------------------|------------------|
| 미국   | 지사->판매->생산->연구   | 지사->판매->생산->연구   |
| 영국   | 지사->판매->생산       | 지사->판매->생산       |
| 캐나다  | 지사->판매           | 지사->판매           |
| 독일   | 지사->판매           | 지사->판매->생산       |
| 프랑스  | 지사->판매           | 지사->판매           |
| 이탈리아 | 지사->판매           | 지사->판매->생산       |
| 스페인  | #지사->생산->판매      | 지사->판매           |
| 일본   | 지사->판매->????->연구 | 지사->판매->????->연구 |
| 멕시코  | #지사/생산->판매       | #지사->생산->판매      |
| 인니   | #지사->생산->판매      | #지사->생산          |
| 태국   | #지사->생산->판매      | #지사->생산->판매      |
| 베트남  | #지사->생산->판매      | #지사->생산->판매      |
| 브라질  | #지사->생산->판매      | #지사->생산->판매      |
| 인도   | #지사->생산->판매      | #지사->생산->판매      |
| 중국   | #????->생산/판매     | #????->생산/판매     |

주: 1)#는 비약적인 패턴을 표시함.

용욱/윤동진, 1991). 또한 개도국에 진입하는 경우에도 현지시장에 대한 경험과 지식이 충분히 축적되지 못한 상태에서 무역장벽, 내수시장규모, 한국의 입지여건 악화 등과 같은 환경적 요인으로 인해서 수출에서 곧바로 현지생산을 도모하게 되었던 것이다.

이와같이 한국 가전기업들의 선후진국간 진입 패턴이 뚜렷하게 다르고, 외국비용을 상쇄할만한 기업특유의 독점적 우위가 부족한 상태에서 또는 직접적인 경험지식이 제대로 축적되지 않은 상태에서 진입방법이 고도화된 것은 물량위주의 수출 전략 때문이라고 볼 수 있다. 즉, 한국 가전3사는 성숙표준화된 글로벌경쟁산업의 후발주자로서 내수 시장보다는 해외시장을 바라보고 대규모 생산체제를 구축하였기 때문에 대량수출이 가능한 OEM수출을 통해 수출시장을 개척하게 되었다. 이러한 과정에서 집중호우식 수출로 인해 주력수출시장인 선

진국으로부터 반덤핑규제를 받게 되자 외국비용을 감당할만한 기업특유의 독점적 우위가 부족함에도 불구하고 또한 현지시장에 대한 경험과 지식이 충분히 축적되지 않았음에도 불구하고 대규모 생산설비의 안정적인 가동을 보장해주는 선진국시장을 절대로 포기할 수 없기 때문에 현지생산으로 진입방법을 고도화시켜 현재의 수입규제를 회피하게 되었다. 그 결과 선진국 현지공장들은 대부분 초창기의 성공적인 운영에도 불구하고 로칼 콘텐츠규제가 강화되면서 채산성 악화로 고전하게 되었다. 한편 개도국에 진출하는 경우에도 관세 및 비관세장벽으로 인해 소량수출을 통해 현지시장을 개척하다가 대규모 물량을 소화해주는 선진국시장의 수입규제와 수요정체로 인해 줄어든 수출물량을 늘리기 위해서 또한 한국의 입지여건의 악화와 현지내수시장의 확대에 대처하기 위하여 곧바로 현지공장을 세우게 되었던 것이다.

따라서 한국 가전기업들은 현지시장 개입수준의 증대에 따르는 외국비용을 줄이기 위해 자원투입이 적은 대리인수출부터 단계적으로 진입방법을 고도화한 것이라기 보다는 물량위주의 수출전략이 가지는 경직성으로 인해 진입방법이 고도화된 것으로 볼 수 있다. 따라서 경험의 축적을 바탕으로 점진적으로 진입방법이 고도화된다는 읍살라모델로 한국 가전기업의 진입방법 고도화를 설명하는데 한계가 있는 것이다.

### 3.4 진출제품 다각화

한국가전업체들은 표준화와 대량생산이 용이한 글로벌제품(global product)부터 현지생산하기 시작한 후, 현지여건에 민감한 다국적 제품(multi-domestic product)을 현지생산하고 있으며, 또한 수입규제에 민감한 제품부터 해외진출을 도모하였다.

첫째, 칼러TV, VCR, 전자레인지 등과 같은 글로벌제품을 현지생산한 다음 냉장고, 세탁기, 에어컨 등과 같은 현지시장특성에 민감한 다국적제품들을 현지생산하였다. <표5>에서 보는 바와 같이 전 세계적으로 표준화되어 있어서 대량생산 및 대량수출이 가능한 글로벌제품부터 수출 및 현지생산하고 나서 부피가 크고 지역마다 요구하는 제품특성과 사양이 다양해서 대량수출이 어려운 다국적제품들을 수출 및 현지생산하였다.

둘째, 대선진국투자의 경우 해외생산품목의 다각화는 수입규제와 밀접한 관련이 있다. 수입규제를 당한 주력 수출제품이 그렇지 않은 제품들보다 먼저 해외생산되었다. 대미투자의 경우 칼러TV의 현지생산이 이루어졌으나 전자레인지나 VCR의 경우는 수입규제의 움직임이 적었기 때문에 현지생산이 이루어지지 않았다. 대EU투자의 경우에도 수입규

제로 인해 칼러TV, 전자레인지, VCR의 현지생산은 이루어졌으나 LG전자의 대이탈리아 냉장고투자를 제외하고는 다국적제품들의 현지생산이 이루어지지 않았다.

셋째, 대개도국투자의 경우 해외생산품목의 다각화는 한국의 입지여건의 악화와 관련이 크다. 1980년 대말부터 원화평가절상과 임금상승으로 한국의 입지여건이 악화되자 글로벌제품중에서 수출경쟁력이 저하되는 품목부터 원가경쟁력을 보완하기 위하여 현지생산이 이루어졌으며, 현지시장을 공략하기 위하여 다국적제품들의 현지생산이 동시에 이루어졌다.

이와같이 진출제품의 다각화 과정이 대량수출 가능성, 수입규제와 입지여건의 악화 등과 같은 환경요인에 의해서 좌우되고 있는 것은 물량위주의 수출전략과 관계가 깊다. 즉, 한국 가전기업들은 성숙표준화된 글로벌경쟁산업의 후발주자로서 표준화가 용이하여 현지시장특성에 거의 영향을 받지 않기 때문에 대량수출 가능성이 높은 글로벌제품부터 수출을 도모하게 되었다. 예를들면 1980년 국내시판이 허용되기 전인 1978년부터 칼러TV를 국산화하여 미주지역으로 수출하여 왔으며, 전자레인지나 VCR도 내수보다는 수출을 목표로 제품을 국산화하고 해외시장부터 개척하기 시작하였다(이러 매거지너/패턴킨, 1991). 이러한 과정에서 집중호우식 수출로 인해 주력 수출시장인 선진국으로부터 수입규제를 받게 되자 곧바로 규제제품중부터 현지생산 또는 우회생산을 하게 된 것이다. 칼러TV, 전자레인지, VCR의 경우, 수출이 시작된 2-3년 사이에 기하급수적으로 수출물량이 증가한 결과 미국이나 EU지역으로부터 반덤핑규제를 받게 되었고 저가보급품으로서 제품차별화가 불가능하였음에도 불구하고 기존의 거래관계를 유지하고 제품구색을 갖추기 위해 규제를 받자마자 1-2년

사이에 선진국에 현지공장을 세웠던 것이다. 한편 1980년대말부터는 원화평가절상과 임금상승 등의 요인으로 한국의 입지여건이 악화되자 원가경쟁력을 보완하고 수출물량을 유지하기 위하여 수출경쟁력이 저하되는 품종부터 개도국으로 공장을 이전하게 되었다.

따라서 한국 가전기업들은 현지생산의 실패위험을 줄이기 위하여 경쟁력이 높은 사업부나 제품부터 진출제품을 다각화한 것이라기 보다는 물량위주의 수출전략을 유지하기 위하여 저가보급품임에도 불구하고 규제를 받은 제품부터 또는 경쟁력이 저하되는 제품부터 진출제품을 다각화하게 된 것이다. 즉, 경쟁력이 높은 제품부터 낮은 제품으로 진출제품을 순차적으로 다각화한 것이 아니라 환경변화로 인해 수출이 불가능하거나 원가경쟁력이 저하되는 제품부터 실패의 위험을 무릅쓰고 기존의 수출시장과 거래관계를 유지하기 위하여 현지생산하였기 때문에 기존의 순차적 진입을 통한 진출제품의 다각화라는 모델을 가지고서는 한국 가전기업의 진출제품 다각화를 설명하는데 한계가 있는 것이다.

#### IV. 새로운 이론모색: 전략적 경직성하에서 성장 추구 과정

지금까지 분석한 바와 같이 한국 가전기업들의 국제화패턴은 기존이론에서 상정하고 있는 점진적, 단계적, 순차적 패턴과 다른 특징을 보여주고 있기 때문에 새로운 관점에서 이를 이해할 필요가 있다. 대량수출가능성에 따라 진출지역, 진입방법, 진출제품을 선택하고 수입규제와 같은 환경적 요인에 의해 지역다변화, 방법고도화, 제품다각화를 단기간내에 도모하였고 그 결과 현지공장이 어려움을 겪고 있는 특징을 갖게 되었기 때문에 기존의 이론을 가지고 이를 설명하기가 어렵다.

이에따라 한국 가전기업들의 국제화과정을 '전략적인 경직성'이라는 새로운 개념을 가지고 독자적으로 설명하고자 한다. 전략적 경직성(Strategic Rigidity)이란 전략적 자유도가 제한된 상태에서 대규모의 철회불가능한 투자(Irreversible Investment)에 따른 매몰비용(Sunk Cost)으로 인해 환경이 바뀌어도 기존의 전략을 유지하려는 관성을 뜻한다. 환경이 변하면 기업은 기존의 전략을 수정하여

〈표5〉 한국 가전3사의 제품별/연도별 해외직접투자 추이 (단위:건수)

|       | 85이전 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 합계 |
|-------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 칼러 TV | 3    |    | 1  | 7  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 4  | 5  | 1  | 30 |
| VCR   |      | 1  |    | 3  |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 3  |    | 10 |
| 전자렌지  |      |    | 1  | 2  | 1  |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 6  |
| 오디오   |      |    |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 3  |    |    |    | 7  |
| 냉장고   |      |    |    | 1  |    | 3  | 1  |    |    | 1  | 2  | 1  | 9  |
| 세탁기   |      |    |    | 1  | 1  |    |    |    | 1  | 2  | 2  |    | 7  |
| 에어콘   |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2  | 2  |
| 가전부품  |      |    | 1  | 1  |    | 2  | 2  | 1  | 4  | 1  | 5  | 2  | 19 |
| 합 계   | 3    | 1  | 3  | 15 | 3  | 9  | 7  | 4  | 11 | 8  | 18 | 7  | 90 |

주 : 1)공장당 생산제품을 중복계산하였음.

환경에 적응하려는 것이 일반적인 행태이지만 기존의 전략을 수행하는 과정에서 대규모의 철회불가능한 투자를 한 경우 일정기간 동안 전략적 자유도를 상실하게 된다. 이는 투자의 철회불가능성으로 인해 전략을 바꿀 경우 회수하기 어려운 매몰비용이 발생하기 때문이다. 예를들면 해외시장을 바라보고 국내에 세운 대규모 공장은 대량수출이 아니고서는 회수할 수 없는 투자이기 때문에 기업들은 환율의 평가절상 또는 수입규제의 발생으로 수출채산성이 악화되더라도 수출전략을 수정하지 않고 기존투자의 매몰비용을 고려하여 현지시장을 고수하려는 경향을 보인다(딕시트/핀디크, 1995). 이처럼 대규모의 철회불가능한 투자로 인해 기업들은 환경이 바뀌어도 단기간내에 기존전략을 수정하기 보다는 이를 고수하려는 관성을 갖게 되고 결국 기업의 현재 행동이 과거에 구축된 투자에 따라 영향을 받게 되는 이력현상(Hysteresis)이 나타나는 것이다(Dixit, 1989).

마찬가지로 국제화를 추진하는 과정에서도 기업들은 기존전략에 따라 구축된 대규모의 철회불가능한 투자로 인해 발생할 수 있는 매몰비용을 줄이는 방향으로 진출지역의 다변화, 진입방법의 고도화, 진출제품의 다각화 등을 도모한다고 볼 수 있다.

한국 가전업체의 국제화과정을 가지고 이러한 메카니즘을 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

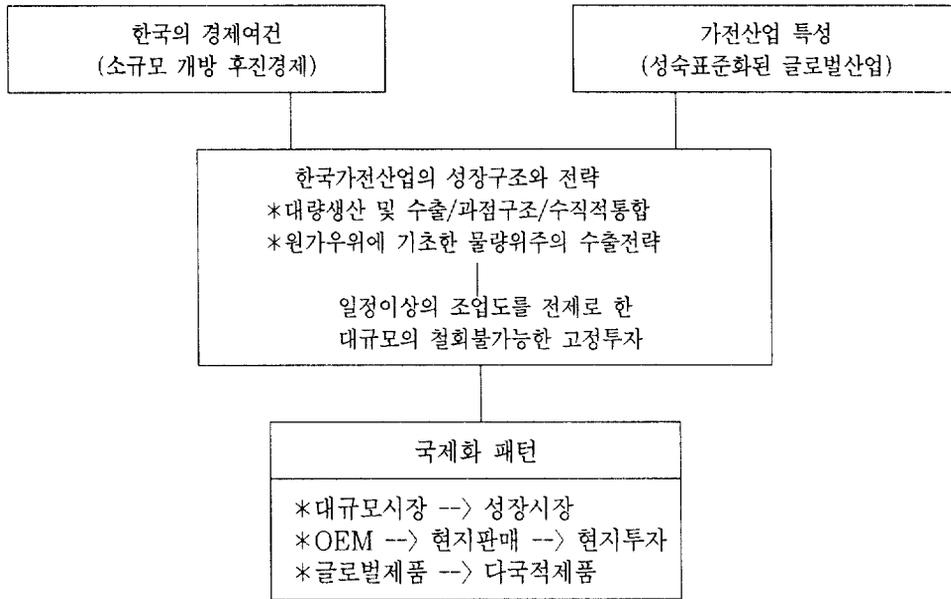
소규모 개방 후진경제라는 한국의 경제여건과 성숙표준화된 글로벌경쟁산업이라는 가전산업의 특성 때문에 한국 가전기업들은 정부지원하에서 양질의 저임노동력과 해외로부터 수입한 생산설비와 핵심부품을 결합하여 저렴하게 생산한 다음 대부분을 수출하는 성장구조를 갖게 되었다. 즉, 단기간내에 능력을 축적할 수 없는 연구개발과 마케팅 부문은 해외의존하는 반면 생산조립부문에 특화하여 완제

품을 저렴하게 생산 및 공급함으로써 가격경쟁력을 확보하게 되었다. 그 결과 한국 가전산업은 생산대비 수출비중이 높고 조기에 시장구조가 독과점화되며 산업수명주기가 단축되면서 부품중소기업이 낙후되는 후진적 가공무역구조라는 특징을 갖게 되었다(강철규/장석인, 1988).

이러한 성장구조하에서 한국 가전기업들은 원가우위에 기초한 물량위주의 수출전략을 바탕으로 고도성장을 이룩하게 되었고 세계적인 수직통합생산체제를 갖추게 되었다(전용욱/한정화/윤동진, 1990). 하지만 산업의 성숙표준화와 글로벌화로 인해 규모의 경제, 범위의 경제, 학습곡선의 효과가 커지면서 막대한 설비투자, 대량고용, 해외판매망 구축, 부품공급사와의 유대관계 등과 같은 철회불가능한 대규모 고정투자를 수반하게 되었고 이로 인해 한국 가전업체들은 시장상황에 따라 가동율을 신축적으로 조절하거나 종업원을 해고하거나 또는 완제품공급계약이나 부품구매계약을 취소하기 어렵게 되었다(딕시트/핀디크, 1995). 즉, **제품차별화 능력이 부족한 상태에서 초기에 형성된 성장구조와 전략으로 인해 이미 철회가 불가능한 막대한 투자를 하였기 때문에 물량위주의 수출전략을 단기간내에 바꿀 수 없는 전략적 경직성을 갖게 되었던 것이다.**

다시 말하면, 일정이상의 조업도를 전제로 한 대규모의 철회불가능한 고정투자로 인해 한국 가전기업들은 환경이 변해도 기존의 물량위주의 수출전략을 지속할 수 밖에 있었고 그 결과 대규모 물량을 안정적으로 생산 및 판매할 수 있는 방향으로 진출지역의 다변화, 진입방법의 고도화, 진출제품의 다각화를 추진하게 되는 것이다. 즉, 심리적 거리감과 관계없이 대량수출을 통해 고정비를 가능한 많이 분산할 수 있도록 시장규모가 크고 개방된 선진국부터 진출하여 성장성이 높은 개도국으로 해외시

〈그림2〉 한국가전업체의 국제화과정: 전략적 경직성하에서의 성장과정



장을 다변화하거나, 직접적인 경험과 지식이 축적되지 않아도 단기간내에 현지판매망에 접근하여 대규모 물량을 처리할 수 있는 OEM수출을 선택하여 현지생산까지 진입방법을 고도화하게 되는 것이다. 또한 대량수출이 가능한 글로벌제품부터 수출 및 현지생산하여 나중에는 다국적제품까지 진출제품을 다각화하게 되는 것이다.

이와같이 글로벌제품의 대선진국 OEM수출을 통해서 대규모 생산 및 판매체제를 유지 및 증대시켜 나가는 과정에서 조업의 안정성을 저해할 수 있는 주요 수출대상국의 수입규제, 한국의 입지여건 악화 또는 조업도를 증가시킬 수 있는 대규모 신흥시장의 개방은 한국 가전업체로 하여금 경쟁우위의 유무나 경험축적과 관계없이 단기간내에 진출지역의 다변화, 진입방법의 고도화, 진출제품의 다각화를 촉진하게 만드는 것이다. 즉, 제품차별화가 불

가능한 상태에서 물량위주의 수출전략을 단기간내에 바꿀 수 없는 전략적인 경직성으로 인해 대규모 물량처리를 저해하거나 촉진하는 환경변화에 신속하게 대응하기 위하여 진출지역, 진입방법, 진출제품을 변화시켜 나가게 되는 것이다. 그 결과 단기간내에 글로벌생산 및 판매체제를 갖추게 되었고 특정시기에 해외직접투자가 급증하는 양상을 보여 주고 있다.

이와같이 한국 가전업체의 국제화과정은 경쟁우위를 활용하기 위해 최적의 국제화 방안을 선택하거나 환경변화에 점진적으로 적응하는 과정이라고 보다는 전략적 경직성하에서 성장을 추구해온 과정이라고 볼 수 있다. 즉, 기존의 성장구조에 따라 한번 결정된 물량위주의 수출전략을 단기간내에 바꿀수 없었기 때문에 환경변화에 신속하게 대응하기 위하여 해외시장을 다변화하고 진입방법을

고도화시키며 진출제품을 다각화하면서 양적 성장을 극대화하여 온 과정이라고 볼 수 있다.(그림2)

요약하면, 한국가전업체의 국제화 과정은 대규모의 철회불가능한 고정투자에 기인하는 이력현상(Dixit, 1989)으로서 전략적 경직성 하에서 성장을 추구하는 과정이라고 할 수 있다.

## V. 결 론

### 5.1 의의와 시사점

본연구는 투자의 철회불가능성과 매물비용에 바탕을 둔 새로운 개념을 가지고 한국 가전기업들의 3가지 국제화 차원을 한꺼번에 설명하였다는 점이 기존연구와 다르다고 할 수 있다. 한국 가전기업들의 국제화 패턴과 동인이 기존이론에서 상정하는 것과 상이하기 때문에 전략적 경직성이라는 개념을 가지고 진출시장 다변화, 진입방법 고도화, 진출제품 다각화 등을 일괄적으로 설명한 점이 본연구의 의의라 하겠다.

본연구에서 국제화과정의 동인이라고 제시한 전략적 경직성은 일반적으로 투자는 연기가능하지만 철회불가능하기 때문에 투자에 따르는 매물비용과 성장옵션을 고려하여 의사결정을 내려야 하며, 또한 이력현상으로 인해 과거의 투자행태가 현재의 기업행동을 제약한다는 시사점을 주고 있다. 이러한 점에서 기업들이 당분간 손해를 보더라도 기존 시장을 유지하기 위해 수출방식을 해외투자방식으로 전환하는 행위나 기존전략에 따라 새로운 지역이나 제품으로 다각화하는 행위는 매물비용과 성장

옵션을 고려하여 내려진 합리적인 행위라고 할 수 있다. 예를들면 한국 가전기업의 입장에서 볼 때 규모가 큰 선진국시장은 매물비용과 성장옵션을 고려해 볼 때 절대로 포기해서는 안될 시장이므로 수입규제를 받을 경우 당분간 예상되는 재산성 악화에도 불구하고 진출하였다. 또한 초창기 시장개척에 따르는 수출재산성의 악화가 예상되더라도 고정비분산에 기여하는 신규시장을 적극적으로 개척하여 왔다.

하지만 대규모의 철회불가능한 투자로 인해 한국 가전기업들은 물량위주의 수출전략을 유지하게 되고 그 결과 제품차별화 능력을 제고시키지 못하거나 재산성의 악화에도 불구하고 국제화를 가속화하는 폐단이 있다. 즉, 한국 가전기업의 국제화는 단기간내에 신속하게 이루어지지만 그만큼 수익성을 희생하는 대가를 치루게 되는 한편, 물량위주의 수출전략의 지속으로 인해 철회불가능한 투자가 증대되기 때문에 과잉투자가 일어나는 결과를 초래할 수도 있다.

한편, 전략적 경직성은 대규모의 철회불가능한 투자로부터 발생하기 때문에 가전산업과 같이 성숙표준화된 글로벌산업에 후발주자로 뛰어난 기업들의 국제화과정에도 적용될 수 있다. 즉, 철강산업, 자동차산업, 메모리 반도체산업 등과 같이 성숙표준화된 글로벌경쟁산업에 후발주자로 참여한 한국 기업들의 국제화는 전략적 경직성의 개념으로 설명할 수 있을 것이다. 예를들면 포항제철의 국제화 패턴과 동인은 가전업체들의 그것과 같다는 연구가 있다(윤동진,1996).

### 5.2 연구한계와 방향

본연구는 전략적 경직성이라는 개념을 가지고 국

제화과정을 설명한 탐색적 연구에 불과하기 때문에 다음과 같은 점을 보완하는 방향으로 향후 연구가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 1개 산업 3개업체에 대한 해외직접투자 자료를 바탕으로 분석하였기 때문에 외적 타당성의 문제가 제기될 수 있으며, 3개 기업의 국제화 패턴이 유사할 것이라는 가정하에 산업수준에서 기업의 국제화과정을 분석하였기 때문에 개별기업들의 특성을 파악하는데 한계가 있다. 따라서 한국경제를 주도하여 왔던 산업을 4-5개 선정하고 이들 산업 내에서 대표적인 기업을 3-4개 선정하여 개별기업별로 사례분석하는 연구를 통하여 한국기업의 국제화과정을 보다 타당하게 설명할 수 있는 이론을 개발하여야 할 것이다.

둘째, 대량생산 및 대량수출이라는 같은 방식을 통해 성장해왔던 한국과 일본가전업체들의 국제화 과정이 왜 차이나는지를 규명하는 연구가 앞으로 이루어져야 할 것이다. 1970년대의 일본가전업체들은 일반적으로 점진적이고 순차적인 과정을 거쳐 국제화되어 왔는데 비해 1980년대의 한국가전업체들은 단기간내에 비약적으로 국제화되어 왔던 것으로 비교될 수 있기 때문이다. 일견해서 보면 이러한 차이는 일본가전업체들의 성장구조와 한국가전업체들의 성장구조가 달라 전략적인 자유도의 차이가 있었기 때문인 것으로 볼 수 있다. 즉, 상대적으로 호의적이고 개방적인 세계경제환경속에서 가전산업에 진입하여 국제화를 도모하였던 일본 가전기업들은 한국 가전기업들에 비해 전략적 자유도가 많았기 때문에 점진적으로 조금씩 성장옵션을 구입하면서 장기간에 걸쳐 국제화되었다고 볼 수 있다. 그러나, 한일기업의 국제화과정을 보다 자세하게 비교분석하여 양국 기업간의 특성차이를 규명할 필요가 있다.

셋째, 장세진과 박성진의 연구에 따르면 한국전사업체들은 핵심사업라인부터 순차적으로 해외직접투자하면서 투자초기의 독점적 우위요소 부족을 극복하고 기업내부능력을 구축하여 왔다는 것이다(장세진/박성진, 1996). 이에 비해 본연구는 대량수출가능성이 높은 글로벌제품부터 수출 또는 해외직접투자가 이루어졌다고 주장하고 있다. 하지만 해외직접투자에 따른 경험지식은 특정국가에 특유한 것으로서 다른 국가로 이전되기가 어렵기 때문에 순차적인 진입패턴은 동일지역 내에서의 진출제품 다각화 패턴을 설명해주는 이론이라고 할 수 있다. 이런 관점에서 보면 제일 먼저 진출이 이루어졌던 미국의 현지공장들은 현재 멕시코로 철수한 상태이며 이후 추가적인 투자가 없었다는 점, 서유럽진출의 경우에도 글로벌 제품에 대한 현지생산이 이루어진 후에 다국적 제품에 대한 현지생산이 이루어지지 않았으며 기존의 현지공장들도 일부 예외를 제외하고는 어려움을 겪고 있는 점, 동남아진출의 경우에도 글로벌제품과 다국적제품이 거의 동시에 투자되었던 점과 국내에서 경쟁력을 상실하고 있는 제품을 설비이전을 통해 현지투자하였던 점 등을 고려해 볼 때 경쟁력이 높은 핵심사업라인부터 해외투자가 이루어지면서 내부능력을 구축하는 과정으로 보기가 어렵다. 따라서 한국 전사업체들의 해외사업다각화 패턴이 순차적이냐 아니냐를 보다 정확하게 판단하기 위해서는 앞으로 특정국가를 대상으로 진출제품의 다각화과정을 기업별로 사례분석하는 연구가 필요하다.

넷째, 전략적 경직성은 투자의 철회불가능성에 근거를 두고 있기 때문에 매몰비용 뿐만 아니라 성장옵션과 연결되는 개념이다. 따라서 앞으로의 연구는 옵션부문을 보다 많이 고려하여 본연구의 이론부문을 보완하여야 할 것이다.

마지막으로, 본연구가 과거의 국제화 과정을 설명하는 것에 불과하며 향후의 진행과정을 예측하는데 한계가 있다는 문제가 제기될 수 있다. 하지만 전략적 경직성은 단기간내에 전략방향을 바꿀 수 없는 성격을 가지기 때문에 향후의 기업 의사결정에도 상당한 영향을 미칠 것으로 보인다. 예를들면 대우전자는 대규모 물량을 소화해주고 고정비를 분산시켜 주는 선진국시장을 적자가 나더라도 글로벌 경쟁을 위해서 끝까지 포기하지 않겠다고 주장하고 있다(Business Week 96년 9월 16일자). 또한 한국 가전기업들이 최근, 고가품 시장세그먼트를 적극적으로 공략하려는 전략보다는 아직도 신홍시장을 찾아다니며 특수를 기대하고 있는 듯한 자세도 앞으로는 상당히 계속될 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서 주장하고 있는 전략적 경직성하에서의 성장추구라는 개념은 나름대로 한국 가전기업들의 향후 국제화과정을 예측하는 실마리를 주고 있다.

## 참 고 문 헌

- 강철규·장석인 (1988), **가공무역과 산업조직**, 산업연구원.
- 덕시트·핀디크(하태형 역) (1995), "자본투자결정의 옵션적 접근", **서강하바드 비즈니스**, 13, 5, 96-108.
- 윤동진 (1993), "한국가전산업의 국제화과정과 경쟁우위", 고려대학교 박사학위논문.
- (1996), "한국철강기업의 국제화과정과 경쟁우위", **경영연구**, 고려대학교 기업경영연구소, 30, 2, 65-88
- 이러매겨저너·패틴킨 공저(한영환 역) (1991), "소리없는 전쟁", 한국경제신문사.
- 장세진·박성진 (1996), "한국전자산업의 해외직접투자패턴: 순차적 진입을 통한 기업내부능력구축", **경영학연구**, 25, 3, 205-247.
- 전용욱·강성윤(1995), "**한국기업의 세계경영전략과 국제 네트워크**", 국제무역경영연구원.
- 전용욱·윤동진(1991), "한국의 대선진국직접투자에 대한 소고:구조적 시장방어론", **국제경영연구**, 2.
- 전용욱·한정화·윤동진 (1990), "**한국가전산업의 국제화 전략**", 한국전자공업진흥회.
- Andersen, O. (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis," *Journal of International Business Studies*, 24, 2, 209-231.
- Benito, G. R. and G. Gripsrud (1992), "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?" *Journal of International Business Studies*, 23, 3, 461-476.
- Bloom, M. D. (1994), "Globalisation and the Korean Electronics Industry: A Chandlerian Perspective," H.Schutte(eds.), *The Global Competitiveness of the Asian Firm*, New York: St. Martin's Press
- Chang, Sea Jin (1995), "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry," *Academy of Management Journal*, 38, 2, 383-407
- Davidson, W. H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects," *Journal of International Business Studies*, 11, 2, 9-22.
- Dixit, A. (1989), "Hyteresis, Import Penetration, and Exchange Rate Passthrough," *Quarterly Journal of Economics*, 104, 205- 228.
- Forsgren, M. (1988), *Managing the Internationalization Process*, London: Routledge.
- Hoesel, R. V. (1995), "The Emergence of Korean and Taiwanese Multinationals in Europe: Prospects and Limitations," *A Forum Paper in The Annual Conference 1995 in Seoul*.
- Hong, S and S. J. Gray (1995), "FDI Motivation and Location Patterns: Major Korean Electronics Companies and The European Union," A

- Competitive Paper in The Annual Conference 1995 in Seoul.*
- Hyer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MIT Press.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul (1975), "The Internationalization Process of the Firm --Four Swedish Cases," *The Journal of Management Studies*.
- /Vahlne, J. E. (1977), "The Internationalization of the Firm--A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Spring and Summer.
- and Mattson, L. G. (1988), "Internationalization in Industrial System--A Network Approach,"
- N. Hood and J. E. Vahlne(eds.), *Strategies in Global Competition*, New York, Croom Helm.
- and J. E. Vahlne (1990), "The Mechanism of Internationalization," *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.
- Jun, Y. W. (1985), "The Internationalization Process of the Firm : The Case of the Korean Consumer Electronics Industry," *Unpublished PhD Dissertation*, Sloan School of Management, MIT.
- and D. J. Yoon (1995), "An Exploratory Explanation of the Reverse Direct Investment : The Case of the Korean Electronics Industry," *A Competitive Paper at The 1995 Annual Conference of Academy of International Business, Seoul.*
- Kang, T. M. (1995), "Overseas Operations Strategy of Daewoo Electronics Co., Ltd.," *EIAK, International Forum on Globalization of Korean Electronic Industry*, Cheju-do, Korea.
- Kojima, K. (1978). *Direct Foreign Investment: A Model of Multinational Business Operations*, London, Croom Helm.
- Kotler, P., L. Fahey and S. Jatusripitak (1985), *The New Competition*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Leonidou, L. C. and C. S. Katsikeas (1996), "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models," *Journal of International Business Studies*, 27, 3.
- Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process," *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Ramaswamy, K., K. G. Kroeck and W. Renforth (1995), "Assessing Internationalization: An Alternative Measurement Concept," *A Forum Paper at The Annual Conference of the Academy of International Business 1995 in Seoul.*
- Rannei, M. W (1993), "Born Gobal," *The McKinsey Quarterly*, 4.
- Root, F. (1987), *Entry Strategies for International Market*, Lexington Books.
- Strandskov, J. (1986), "Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms," *Working Paper 4*, Copenhagen School of Economics.
- Sullivan, D. and A. Bauerschmidt (1990), "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis," *Management International Review*, 30. 1. 19-30.
- Sullivan, D. (1994), "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm," *Journal of International Business Studies*, 25, 2.
- Turnbull, P. W. (1987), "A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process," P. J.Rosson and S. D. Reid, *Managing Export Entry and Expansion*, New York, Prager Publishers.
- Veron, R. (1966), "International Investment and

International Trade in the Product Life Cycle,"  
*Quarterly Journal of Economics*, 190-207.

Welch, L. S. and R. Luostarinen (1988),  
"Internationalization: Evolution of a Concept,"  
*Journal of General Management*, 14, 2, 36-64.

Wortzel, L. H. and H. Wortzel (1981), "Export  
Marketing Strategies for NIC and LDC-based  
Firms," *Columbia Journal of World Business*,  
Spring.

Yu, Chwo-Ming Joseph (1990), "The Experience Effect  
and Foreign Direct Investment," *Welt-  
wirtschaftliches Archiv*, Heft 126, 3, 561-580.

## An Exploratory Explanation of the Internationalization Process of the Korean Consumer Electronics Industry.

Yongwook Jun\* · Dong-Jin Yoon\*\*

### Abstract

This paper tries to identify the driving force of the internationalization process of the Korean consumer electronics industry. By looking into the three separate, but interdependent dimensions of the internationalization process, namely geographical, product and functional expansion pattern, the paper found out that there is a common driving force which pushes forward the three dimensions of internationalization process.

An exploratory finding of the core driving force of the internationalization process of the Korean consumer electronics industry turns out to be the strategic rigidity of the Korean electronics firms, which is the irreversibility of their original volume-oriented export strategy. Because of this initial volume-oriented strategy, Korean firms internationalization process is a constant effort to accommodate the high volume.

---

\* Professor, Department of Business Administration, Chungang University

\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration Woosuk University