

# 한국기업의 해외자회사의 국제소싱전략 결정모형의 실증분석 - 거래비용접근과 경영전략접근의 결합모형 -

유승훈

부산대학교 무역·국제학부 부교수  
(shya@hyowon.pusan.ac.kr)

김석수

동의대학교 유통관리학과 전임강사  
(sukim@hyomin.donggwi.ac.kr)

본 연구는 한국기업의 국제소싱전략 결정에 영향을 미치는 요인을 거래비용적 접근과 경영전략적 접근법을 결합한 모형을 이용하여 실증적으로 검증하였다. 지금까지의 기존의 연구들은 주로 경제적 접근법에 의하여 소싱전략의 결정요인을 설명했다. 그러나 연구자들의 연구결과, 경제적 접근법만으로는 한국기업의 국제소싱전략을 설명하기에 부족한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구자들은 비용중심의 경제적 접근법에 전략적 접근법을 통합한 기업의 소싱전략 결정의 분석모형을 제시하였고, 수립된 연구가설을 해외직접투자를 수행하고 있는 한국의 제조기업을 대상으로 수집된 자료를 가지고 로짓분석을 통하여 실증적으로 검증하였다. 실증분석 결과, 불확실성요인과 핵심역량요인이 국제소싱전략 결정에 유의적인 변수로 나타났으며, 자산의 전속성이 높을수록 기업들은 내부소싱전략을 선호하는 것으로 나타났다.

## 1. 서론

국제기업들이 국제적인 생산활동을 하는데 필요한 부품이나 중간재 등을 기업시스템 속에서 자체 생산을 통하여 내부소싱할 것인가, 아니면 외부시장 메카니즘을 통하여 정상거래를 하는 형태인 아웃소싱할 것인가 하는 의문은 연구자들의 오랜 관심분야 중의 하나였다. 이러한 지속적인 학문적인 관심과 의문은 내부생산방식을 이용한 소싱활동과 외부시장거래를 통한 소싱활동 의사결정에 관한 여러가지 이론적 접근법을 태동시켰다.

지금까지 이 같은 내부소싱과 외부소싱의 선택에 영향을 미치는 요인들에 대한 이론적 연구와 실증적 검증은 주로 거래비용이론을 주축으로 한 경제적 접근법에 의존해 왔다.

경제적 접근법의 주류가 되는 거래비용이론은 시장과 내부조직이라는 대안 중에서 하나를 선택하는 것은 시장과 내부화로부터 발생하는 상대적인 비용에 의해서 결정된다는 Coase의 주장을 그 시발점으로 하고 있다(Coase 1937). Coase는 기업이 존재하는 가장 중요한 이유는 시장을 통한 거래비용이 기업조직을 이용한 거래에 비하여 훨씬 높기 때문이라고 주장하였다. 바꾸어 말하면, 시장의 실패라는 요인이 기업이라는 내부조직을 이용하도록 하는 주된 이유가 된다. 이러한 Coase의 이론을 바탕으로 한 거래비용이론은 오늘날 유통경로의 수직적 통합(前方統合)이나 後方統合 등을 설명하는 중요한 이론으로 부각되었다. 그리고 物的 供給活動의 일종인 부품의 조달활동에 있어서 기업내부 생산방식을 선택할 것인가 아니면 외부소싱방식을 선택할 것인가를 설명함에 있어서도 이 거래비용이

론은 핵심적인 이론으로 부각되었으며, 이 거래비용이론이 내포하고 있는 세부변수들을 주요 설명변수로 선정하여 이론적 모형을 실증적으로 연구하기도 하였다(Kotabe, 1992; 유승훈, 김석수 1997 a,b).

그러나 여기에서 최근 세계경제와 경영에 있어서 새로운 조류를 살펴볼 필요가 있다. 주지하다시피 과거 1970년대에는 많은 거대복합기업(conglomerate)이 출현하였고, 이들 기업이 세계경제에서 강한 지배력을 가지고 있었다. 그러나 이러한 경향은 최근 들어 상당히 변화되어가고 있는 추세이다. 대부분의 기업들이 가치사슬활동의 외부화를 통한 내부관리비용을 가능한 한 줄이려 하고 있으며, 대부분의 거래를 시장으로 대체하려고 하고 있다. 특히, 우리에게 하나의 관심부분이 될 수 있는 부품 혹은 중간재 등의 조달 역시 아웃소싱을 선호하는 기업들이 늘어나고 있다. 나아가서는 극단적으로 기업이 극히 제한적인 핵심분야에 관한 활동만 내부적으로 하고, 나머지 부가적인 활동부분은 독립적인 외부기업들에게 발주하는 소위 가상기업(virtual corporation)이라는 새로운 기업형태가 출현할 정도로 아웃소싱은 기업활동의 경쟁우위를 유지하는 중요한 전략적 방안이 되었다.

이상에서 언급한 기업경영에 있어서의 새로운 변화는 분명히 거래비용이론에 바탕을 둔 경제적인 접근만으로는 설명이 미진하며, 아울러 조달방식의 결정에 대한 새로운 접근법이 모색될 필요가 있음을 보여주는 부분이다. 실제, 거래비용이론에 바탕을 둔 연구모형을 한국기업을 대상으로 실증분석한 결과, 거래비용이론상의 주요 요인들은 내부조달과 외부조달이라는 두 가지 조달방식의 결정에 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 우리에게 거래비용 요인 외의 주요 설명

변수의 도입이 필요함을 보여주었다(유승훈, 김석수 1997 a,b).

여기에서 우리는 내부소싱과 아웃소싱 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 전략적 요인으로 최근 기업 경쟁우위의 원천으로 인식되는 핵심역량전략을 고려하게 되었다. 이것은 경제적 접근법으로부터 전략적 접근법으로 향하는 패러다임의 전환으로 보기보다는 내부소싱과 외부소싱 의사결정모형에서 경제적 접근법과 전략적 접근법의 통합이 필요하다는 연구자들의 아이디어에서 출발하였다. 이 같은 이유는 기업이 소싱전략을 결정함에 있어서 비용과 전략적 필요라는 두 가지 변수가 동시에 고려되어야 하기 때문이다.

이상에서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 경제적 접근법과 전략적 접근법이라는 두 가지 접근법을 기조로 기업의 가치사슬활동상의 물류투입활동의 수직적 통합 혹은 내부화 모형을 제시하고, 이를 실증적으로 검증함을 주된 목적으로 하고 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 경제적 접근법: 거래비용이론

#### 2.1.1 거래비용이론과 소싱전략

거래비용이론은 기업의 행동을 제약하는 제한된 합리성과 기회주의라는 두 가지 가정을 바탕으로 하고 있다.

“개별기업과 경영자는 주어진 시간에 완전한 정보에 접근할 수 없다”(Williamson, 1975)라는 제한된 합리성으로 불리워지는 첫 번째 가정은 모든

시장참여자들간에 정보의 완전한 교환을 요구하는 전통경제학 모델로부터 거래비용이론을 구별하는 부분이다(Coase, 1937). 주어진 시점에 시장참여자들이 불완전한 정보를 가질 때, 기업들은 정보의 제약이라는 이유 때문에 행동의 극대화보다는 목표의 최적화를 추구하게 된다. 그리고 기업은 불완전한 지식 때문에 거래파트너의 기대행동과 목적, 목표에 관해 불확실성을 가진다. 이로 인하여 파트너의 미래행동과 관련된 불확실성을 감소시키기 위하여 기업은 추가적인 정보를 획득하기 위하여 자원을 지출함으로써 거래 불확실성을 감소시키고 혹은 현존하는 정보에 근거하여 의사결정을 하게 된다(Williamson, 1985).

두 번째 중요한 가정은 기회주의인데, 일반적으로 시장에 많은 구매자와 생산자가 존재하고, 생산성과 품질이 손쉽게 감시될 수 있으며, 진출장벽이 상대적으로 낮은 시장여건하에서는 특정 개별기업이 기회주의적으로 행동할 기회는 거의 없어진다.

거래비용이론은 산업여건이나 시장행동보다는 하나의 거래조건에 초점을 두고 있다(Williamson, 1985). 결과적으로 거래환경에 포함된 특성이나 범주는 거래비용패러다임의 결정요인이 된다(Williamson, 1985). 특히 세 가지 거래환경의 범주가 이 이론의 주축이 되고 있으며, 기업이 특정 지배구조를 채택하도록 하는 원인이 되는데, 여기에는 자산의 전속성(asset specificity), 불확실성(uncertainty), 거래빈도(frequency)가 포함된다(Williamson, 1985).

첫째, 자산의 전속성이란 인적자산(human assets)과 물리적 자산(physical assets)이 해당 거래외에도 경제적 가치가 있는지의 여부와 관련이 있다. 예를 들자면, 하나의 브랜드하에서만 판매될 수 있고, 하나의 판매망을 통해서만 판매될 수 있는 제품을 생산하는 장비는 특유성(전속성)이 높다

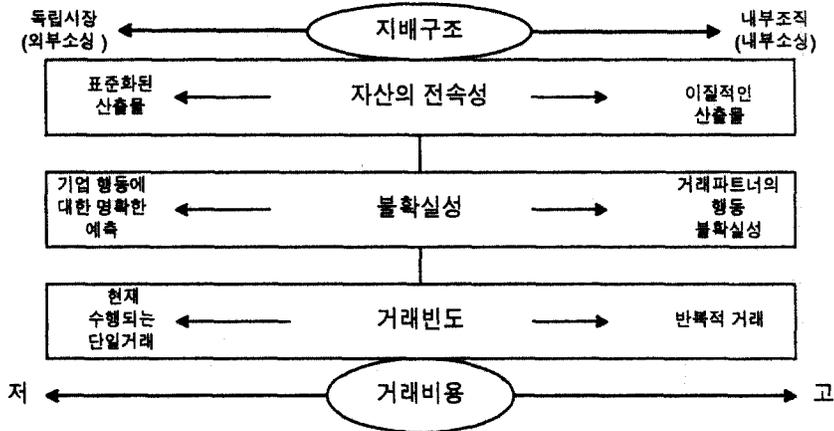
고 말한다. 특유한 자산에 투자한 기업은 그 자산을 최대한 보호해야만 한다. 왜냐하면, 그 자산을 보호하지 않으면, 해당기업은 잠재적인 기회주의에 노출되기 때문이다.

둘째, Williamson은 두 가지 유형의 불확실성을 밝혀내었다. 첫째는 일차적 불확실성(primary uncertainty)으로써 이는 기회주의와 같은 전략적 개념과 관계가 있으며, 행동상의 불확실성이라고 볼 수 있다(Williamson, 1985). 바꾸어 말하면, 일차적 불확실성이란 거래파트너의 행동이 정확하게 예견될 수 없는 정도와 관계가 있다. 둘째, 이차적 불확실성(secondary uncertainty)은 우연적인 오도로 인하여 발생하는 단순한 비전략적 상황으로부터 비롯된다. 그러므로 이차적 불확실성은 기회주의의 개념에 포함시킬 수 없기 때문에 거래비용패러다임에 있어서 그 중요성이 상대적으로 적다고 할 수 있다.

셋째, 경영환경에서 많은 거래들은 부품의 구매 등과 같이 반복적인 성격을 가진다. 또한 어떤 경우에는 대규모 자본재장비의 구매와 같이 빈도수가 아주 적은 경우도 있다. 거래비용패러다임에서 거래빈도는 거래가 미래에 일어나는 정도라고 할 수 있다. 거래빈도는 불확실성과 밀접하게 관련성이 있는데, 이는 한 거래가 미래에 특정이행을 필요로 할 때 기회주의 행동에 관한 불확실성이 고려되어야만 하기 때문이다(Goldberg, 1989).

이상에서 언급한 세가지 범주들은 간략히 다음의 <그림 2-1>과 같이 나타낼 수 있다. 여기에서 각 변수의 개별 연속선상의 값의 합이 증가함에 따라 거래비용은 증가한다.

〈그림 2-1〉 거래비용의 범주



자료) Alexander P. Sharland, *International Outsourcing*, Dissertation, The Florida State University, 1993, p.40의 내용을 연구자들이 수정·재작성함.

〈표 2-1〉 각 지배구조(소싱전략유형)의 이론상의 장단점

지배구조	소싱전략 유형	장점	약점
시장	아웃소싱 전략	▶ 강력한 순가치(net value) 극대화에 대한 인센티브가 존재	▶ 거래특유의 투자(transaction-specific investment)를 보호하지 못함
계약	장기계약형 소싱전략	▶ 투자에 대한 약간의 보호 가능 ▶ 시장과 유사한 인센티브 제공	▶ 모든 가능한 상황들에 대한 계약이 불가능
수직적 통합	내부소싱 전략	▶ 거래특유의 투자의 가치를 내부화	▶ 원가나 시장을 통제하지 못함

자료) Ellen M. Pint and Laura H. Baldwin, *Strategic Sourcing: Theory and Evidence From Economics and Business Management*, Project AIR FORCE, 1997, p.8.

이들 거래비용이 증가할수록 기업들은 거래를 내부화하려 하고, 결국 조직이 시장을 대체하게 된다. 소싱전략에 있어서도 기업들은 외부거래비용의 증가를 회피하기 위하여 외부소싱전략보다 내부소싱전략을 선호하게 된다.

한편, 거래가 조직내부에서 발생하면 거래비용에는 인적자원의 관리와 감독, 투입물이나 장비의 획득이 포함된다. 그러나 외부의 공급자로부터 동일

한 제품이나 서비스를 구입하는 경우의 거래비용에는 공급원의 선택비용, 계약관리, 성과측정, 그리고 분쟁해결 등이 포함된다. 그러므로 거래조직이나 지배구조(governance structure)는 거래비용에 영향을 미친다고 볼 수 있다(Williamson 1989). 물론, 〈표 2-1〉과 같이 각 지배구조가 가지는 장단점도 존재한다.

〈표 2-2〉 대표적 거래비용분석 선행연구

연구자	샘플	독립변수	종속변수	주요 결과
Anderson (1985)	전자부품산업의 159명의 판매부장	자산전속성 행동불확실성 환경불확실성 자산전속성 *환경불확실성 거래빈도	직접판매조직 vs. 생산자의 대리인	행동불확실성과 환경 불확실성* 자산전속성 요인이 내부판매인력의 이용과 정의 관계
Anderson (1988)	전자부품산업의 169명의 판매부장	자산전속성 환경불확실성 행동불확실성 판매원 유형 판매원의 목표합치의 정도 판매부장의 감독	판매원의 기회주의	자산의 특이성과 행동불확실성이 판매원의 기회주의와 정의 관계
Anderson and Coughlan (1987)	36개 미국반도체기업의 94건의 해외시장진입	자산전속성	통합채널 vs. 독립채널	자산전속성은 채널통합과 정의 관계
Anderson and Schmittlein (1984)	전자부품산업의 145명의 판매부장	자산전속성 환경불확실성 행동불확실성 자산전속성 *환경불확실성 자산전속성 *행동불확실성 거래빈도	직접판매조직 vs. 생산자의 대리인	행동불확실성과 자산전속성은 내부판매인력의 이용과 정의 관계
Balakrishnan and Wernerfelt (1986)	93개 제조업	기술불확실성	수직적 통합의 정도	기술상의 쇠퇴는 수직적 통합에 음의 영향
Bucklin and Sengupta (1993)	98개 공동마케팅 전략제휴	예상 자산전속성 행동불확실성 거래빈도	양자간의 권력 불균형정도	거래특유자산과 예상 거래빈도는 권력불균형과 정의 관계
Erramilli and Rao (1993)	175개 미국서비스기업의 381개 해외시장진입의사결정	자산전속성	시장진입유형	자산전속성이 낮을 때 통제권을 공유함
Gatignon and Anderson (1988)	180개 미국다국적기업의 1267해외지사	자산전속성 환경불확실성 행동불확실성 자산전속성 *환경불확실성	해외자회사의 소유지분	행동불확실성은 소유지분과 정의 관계 환경불확실성은 소유지분과 부의 관계
Hu and Chen (1993)	1456중국의 합작투자	환경불확실성	합작투자의 해외지분	사회문화적거리가 높은 상황에서는 기업은 낮은 소유지분을 선호

〈표 2-2〉 계속

John and Weitz (1988)	88개 산업제품의 생산자	자산전속성 환경불확실성 행동불확실성	직접분배망을 통한 판매비율	세가지 요인은 모두 분배망의 수직적 통합과정의 관계
Klein (1989)	338개 캐나다 수출기업	자산전속성 환경불확실성 거래빈도	수출채널의 수직적 통합정도	세가지 요인과 수출채널의 수직적통합은 정의 관계
Klein and Roth (1990)	477개 캐나다 수출기업	자산전속성	해외시장진입유형	자산전속성은 해외시장진입에 대한 심리적거리와 경험효과를 증대함
Klein, Frazier, and Roth (1990)	375개 캐나다 수출기업	자산전속성 환경불확실성	해외시장에서의 채널통합정도	자산전속성은 채널통합과정의 관계를 가짐
Levy (1985)	69제조기업	자산전속성 환경불확실성	수직적통합의 정도	자산전속성과 환경불확실성의 정도가 높은 기업이 수직적 통합의 정도가 높음
Maltz (1994)	다양한 산업에 속한 147기업	자산전속성 거래빈도	창고기능 아웃소싱의 가능성	자산전속성은 아웃소싱과 부의 관계 거래빈도는 아웃소싱과정의 관계
Masten (1984)	1187개 항공시스템의 부품	자산전속성 환경불확실성	부품의 내부조달 vs. 외부조달	불확실성과 전속성이 높은 부품은 내부적으로 생산되는 경향이 있음
Masten, Meehan, and Snyder(1989)	118개 자동차부품	자산전속성	내부생산될 필요가 있는 부품의 비율	인적자산전속성은 기업 내부조달과 정의 관계를 가짐
Masten, Meehan, Snyder (1991)	74개 조선부품	자산전속성 환경불확실성	부품의 내부조달 vs. 외부조달	자산전속성과 환경불확실성은 부품의 내부조달과 정의 관계
Monteverde and Teece (1982)	133개 자동차부품	자산전속성	부품의 내부조달 vs. 외부조달	자산전속성은 부품의 내부조달과 정의 관계

자료: 연구자들에 의해 작성됨

### 2.1.2 주요 선행연구

거래비용이론을 바탕으로 한 연구는 여러 영역에서 이루어졌는데, 특히 이 중에서 국제마케팅이나 국제생산부문에서 활발히 이루어졌다. 거래비용분석을 수행한 구미의 대표적인 선행연구는 〈표 2-2〉에 정리하였다.

그러나 이들 많은 주요연구중에서 대부분의 실증연구들은 주로 유통채널의 통합과 해외시장진입유형의

결정과 관련한 연구들이고, 물적공급활동의 내부화를 다룬 연구들은 Maltz(1994), Masten(1984), Masten, Meehan, and Snyder(1989), Masten, Meehan, and Snyder(1991), 그리고 Monteverde and Teece(1982) 등으로 그 수가 많지 않다. 그리고 이들 연구들은 주로 독립변수로서 자산전속성과 환경불확실성을 주요변수로 선정하여 실증분석하였는데, 이들 변수들은 대부분의 연구에서 부품의 내부조달을 설명하는데 유의적인 변수로 나타났다.

〈표 2-2〉에서 정리된 연구의에도 최근 한국기업을 대상으로 한 실증연구도 이루어졌는데, 유승훈과 김석수(1997 a)는 한국의 해외직접투자 기업들을 대상으로 수집된 자료를 바탕으로 소싱전략의 내부화 정도를 결정하는 주요 요인을 거래비용이론과 구조-전략-성파모형을 이용하여 분석하였다. 연구의 결과, 공정혁신성 정도는 소싱전략의 내부화 정도에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 나머지 다른 거래비용변수들은 소싱전략의 내부화 정도를 제대로 설명하지 않는 것으로 나타났다. 그리고 공급자수 변수가 내부소싱전략과 정의 관계를 가지는 것으로 나타나 공급자 수가 많을수록 소싱활동의 내부화 정도는 높게 나타나 기존의 협상력 관점에서 취하고 있는 주장과 대비되는 결과를 보여주었다. 외국의 연구들과 다른 이 같은 결과가 나타난 것은 분석의 대상이 되는 한국의 기업들의 기술적 우위 정도가 선진국과 대비할 때 상당히 낮으며, 대상 산업도 부품의 조달시 기술적 지원이 필요한 산업이 아니라 이미 표준화된 산업을 대상으로 했기 때문이라고 할 수 있다. 이러한 이유로 전세계 시장에서 기술적으로 가장 우위에 있는 기업의 제품과 원가상으로 가장 우위에 있는 기업의 제품을 외부조달하는 것이 한국기업에게는 더 적합한 선택이 되었다. 실제 설문조사과정에서도 거래비용요인보다는 실질적인 기술에의 접근용이성 문제가 중요한 결정변수로 나타났다.

유승훈과 김석수(1997b)는 소싱전략의 내부화 정도와 제품성과간의 관계를 조절하는 소싱관련변수를 도입하여 전략적 적합성에 근거한 상황모형을 설정한 후, 상황변수가 국제내부소싱전략과 제품성과간의 관계를 중재하는 중재변수로서의 역할을 하는지를 분석하였다. 분석의 결과, 소싱관련변수인 상황변수중에서 공급자 협상력의 지표인 교체비용

요인과 공급자 수가 국제내부소싱전략과 기업의 제품성과관계를 중재하는 변수로 나타났으며, 제품혁신성과 공정혁신성 요인은 준중재변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 우리의 주 관심부문인 거래비용요인은 거의 중재효과를 갖지 않는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과들을 통하여 연구자들은 한국기업 특유의 상황과 기존의 이론적 연구들을 종합하여 거래비용이론을 뒷받침할 수 있는 추가적인 설명변수의 도입필요성을 인식하게 되었다.

## 2.2 전략적 접근법 : 핵심역량이론

앞에서 논의한 거래비용이론과는 달리, 대부분의 경영전략 문헌들은 핵심역량인 활동을 제외하고는 아웃소싱이 수직적 통합보다 선호된다는 전제로부터 출발한다. 그리고 아웃소싱되어야 하는 활동을 결정하는 방법, 공급원의 선정 관련 의사결정, 구매자/공급자관계의 구조, 공급자의 성과에 대한 감독 등에 주된 관심을 두고 있다. 그리고 전략적 접근에서 주장하는 이론들에 대한 검증은 주로 엄격한 통계적 방법보다는 서베이와 사례(특정기업의 아웃소싱활동의 記述的 케이스연구 등의 방법)에 의존하는 경향이 많았다. 특히, 1990년대 들어, 경영전략 문헌들은 단일조직은 세계적 수준의 경쟁적지위를 유지하는데 필요한 재무적 자원과 기타 자원들이 제한되어 있다는 점을 강조하기 시작했다. 이런 과정에서 Prahalad와 Hamel(1990)은 핵심역량(core competence) 개념을 개발하였는데, 조직속에 축적된 학습물, 특히 다양한 기술조류를 통합하고 다양한 생산 기술을 조정하는 방법(the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate

multiple streams of technologies)을 핵심역량이라 하였다. 다음에는 우리의 연구에서 중요한 핵심역량의 개념적인 설명과 소싱전략과의 관계를 세부적으로 검토하였다.

### 2.2.1 핵심역량과 소싱전략

핵심역량에 대한 논의는 상당히 오랫동안 지속되어 왔지만, 진정한 핵심역량의 본질에 대한 이해는 최근에야 정리되고 있다. 앞에서 언급한 바와 같이, Prahalad와 Hamel(1990)은 핵심역량이 고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며, 또한 이러한 능력은 기업이 새로운 사업을 수행하는데 중요한 능력이 된다고 보았다. 여기에서 핵심역량은 단순히 어느 기업이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라, 경쟁기업에 비해 그 기업이 잘 할 수 있는 상대적인 경쟁능력을 의미한다. 즉, 한 기업이 마케팅능력이 강하다고 해도 그 산업의 다른 경쟁자가 이 기업과 유사한 수준의 강한 마케팅능력을 갖추고 있다면, 이 기업의 마케팅 능력은 핵심역량이 될 수는 없다. 이것은 핵심역량이란 “경쟁기업에 비하여 훨씬 잘할 수 있는 능력, 즉 경쟁우위를 기업에게 가져다 주는 기업의 능력”이라고 할 수 있다.

이상에서 간략히 정리한 핵심역량이라는 개념은 아래와 같은 몇 가지 중요한 세부조건을 갖추어야 한다(Prahalad and Hamel 1990).

첫째, 핵심역량은 제품이나 기능이 아니라 일련의 기술이나 지식이다. 즉, 기업의 제품보다는 실질적이고 지속적으로 경쟁우위를 창출할 수 있는 경영시스템이나 기술이 중요하다는 사실이다. 이것은 과거 조직구성에 중요한 생산, 제조, 판매, 재

무 등과 같은 전통적인 기능은 핵심역량이 될 수 없다는 말임과 동시에, 핵심역량은 전통적인 기능별 활동을 橫斷하는 일련의 기술이어야 함을 강조하는 부분이다. 즉, 기업이 갖고 있는 단순한 기능별 능력이 아니라 이러한 여러 가지 기능별 능력을 종합하여 활용할 수 있는 조직상의 능력이 될 수 있다. 둘째, 핵심역량은 적용화와 진화가 가능하도록 柔軟性을 갖추어야 하며, 장기적인 관점을 갖추어야 한다. 대부분의 많은 기업들은 제품지향적인 기술에 있어서 현재 우수한 협소한 부문에 초점을 두고 있다. 그러나 핵심역량전략에 있어서 중요한 것은 장기적으로 고객이 가치를 부여하는 영역에서 우수한 기술을 구축하는 것이다. 즉, 柔軟한 기술과 추세에 대한 지속적이고 정교한 재평가가 핵심역량전략의 성공을 뒷받침한다. 셋째, 핵심역량은 너무 많아서는 안된다. 즉, 핵심역량은 조직의 미래의 성공에 가장 중요한 두세개의 활동으로 제한되어야 하며, 절대적인 우위를 유지해야만 하는 활동에 한정되어야 한다. 넷째, 가치사슬상에서 차별화된 우위의 원천이 될 수 있는 부문이어야 한다. 즉, 시장불완전성이 존재하고, 지적자산에 대한 투자로 인하여 높은 우위를 달성할 수 있는 부문이어야 한다. 다섯째, 기업이 지배력을 발휘할 수 있는 영역이어야만 한다. 즉, 선택된 어떤 영역에서 어떤 경쟁자가 할 수 있는 것보다 효과적으로 특정활동을 수행할 수 있어야 한다. 각 기업은 가치사슬상의 활동을 하는 모든 잠재적인 공급자와 경쟁관계에 놓이기 때문에 기본적으로 기업들은 산업분석 관점에서 가치사슬상 하나의 활동에 대한 잠재적인 모든 공급자를 횡단하는 역량에 대한 수평적 분석으로 전략분석 마인드를 전환하여야 한다. 여섯째, 장기적으로 고객에게 중요한 요소이어야 한다. 한 기업의 핵심역량중에서 하나는 고객을 이해하고 고

고객에게 공급하는데 직접적으로 관련이 있어야 한다. 일곱째, 핵심역량은 조직의 시스템속에 체화되어야 한다. 지속적인 역량은 기업내부의 한두명의 우수인력에 의존해서는 안되며, 기업의 명성과 기업문화속에 침투시켜야 한다.

이상의 핵심역량에 입각한 사고는 기업수준의 각 전략, 다각화전략, 수직적통합, 매수 및 합병, 해외시장진입전략 등을 분석하는데 중요한 기초를 제공해준다. 즉, 기업이 가지고 있는 경영자원과 핵심역량을 잘 이해한다는 것은 어떻게 성장하여야 하고, 어떤 방식으로 다각화를 진행해야 하는지, 수직적 통합이나 수평적 통합의 결정 등을 어떻게 활용할 것인지, 특히 기업의 가치사슬활동중에서 특정부문을 기업내부시스템속에서 유지할 것인가 아니면 시장에서 조달할 것인지를 결정하는데 있어서 상당한 영향력을 미칠 수 있다.

Quinn과 Hilmer(1994)는 기업이 핵심역량을 중시하고, 이를 바탕으로 한 전략적 소싱활동을 효율적으로 수행할 때, 그 기업의 경쟁력은 극대화된다고 보았다. 즉, 고객에게 독특한 가치를 제공할 수 있고, 우위를 달성할 수 있는 일련의 핵심적 역량에 기업의 자원을 집중시켜야하며, 그 기업이 탁월한 능력이나 전략적 필요성을 가지지 않는 여타 활동들은 전략적으로 외부소싱해야 한다는 것이 이들의 주장이다.

결국, 이러한 장기적인 전략적 마인드에 바탕을 둔 소싱활동을 수행함으로써 기업은 많은 이익을 얻을 수 있다. 무엇보다도 기업이 여러 가지 활동중에서 가장 탁월한 부문에 자기의 힘과 투자를 집중시킴으로써 내부자원에 대한 보수를 극대화할 수 있으며, 잘 개발된 핵심역량은 잠재적인 경쟁자와 현존 경쟁자들에게 높은 진출장벽으로 작용하여 시장점유율에 있어서 전략적 우위를 달성할 수 있다.

중요한 또 하나의 이익은 기업내부에서는 복제가 불가능한 분야나 외부공급자의 장기적인 투자, 혁신, 전문적인 능력 등을 이용할 수 있다는 점이다. 그리고 마지막으로 시장과 기술적 환경이 급격하게 변화한다면, 위험의 감소와 최소투자로 고객욕구에 민첩하게 반응할 수 있다는 장점이 있다.

### 2.2.2 주요 선행연구

핵심역량이 내부조달과 외부조달을 결정하는 중요한 요인이라는 사실을 검증한 문헌에는 다음과 같은 연구들이 있다. Cavinato(1989)는 미국과 캐나다의 122개기업을 대상으로 한 연구에서 섬유기업과 패스트푸드기업들이 중간재구매, 생산, 분배서비스는 외부조달방식을 이용하고, 그들의 핵심역량이 내재되어 있는 마케팅활동은 내부조달한다고 주장하였다.

LeLonde 등 (1989)은 로지스틱스 기능을 외부조달하는 중요한 이유는 핵심역량 부문에 기업의 자원을 집중시키기 위함이라고 강조하였다. Quinn 등(1988)도 로지스틱스 활동을 외부조달하는 중요한 이유로서 기업의 핵심역량에 대한 집중경향을 들었다. Buck(1990) 역시 주력사업활동(main-stream business)에 대한 집중화 현상이 기타 활동의 외부조달의 중요한 이유라고 보았다.

그러나 우리나라에서는 아직까지 핵심역량의 유무가 기업활동의 내부화와 외부조달 의사결정에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 실증적 연구나 사례 연구는 이루어지지 않고 있다.

### 2.3 두가지 이론의 비교

거래비용이론은 조직구조가 거래환경의 조건에

적합하게 적용되어야 한다는 점을 강조한다. 그리고 핵심역량전략이론은 기업이 다른 경쟁기업보다 잘할 수 있는 핵심역량의 유무가 기업의 기업단위 전략의 의사결정에 지대한 영향을 미친다는 점을 중요시한다.

앞에서 논의한 바와 같이 특정 소싱전략 유형의 선택은 각 이론들의 관점에서 다음과 같이 개념화될 수 있다. 예를 들자면, 기업들이 외부소싱전략을 선택하는 이유는 첫째, 최종재시장에서 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해서라고 할 수 있고 둘째, 중간재시장의 자산 전속성과 불확실성의 수준에 가장 적합한 전략이 외부소싱전략이기 때문이라

고 할 수도 있다. 그리고 마지막으로 특정 부가가치생산활동에 기업의 핵심역량이 없기 때문에 외부소싱전략을 선택한다고 볼 수도 있다.

### III. 연구기설과 연구방법

#### 3.1 연구모형과 기설

이상의 이론적 고찰을 통하여 우리는 이들 이론이 소싱전략의 결정을 설명하는데 제각기 설명력이

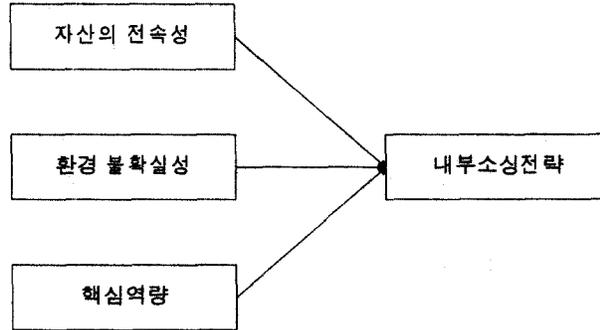
(표 2-3) 소싱전략의 결정에 관한 주요이론의 비교

범주/ 특성	경제적 접근법	전략적 접근법
	거래비용이론	핵심역량이론
기업의 목표	▶생산과정상의 최저비용 달성	▶핵심역량의 확보를 통한 지속적인 경쟁우위 달성
주요 범주	▶자산 전속성 ▶불확실성 ▶거래빈도	▶핵심역량
소싱전략의 결정에 대한 이론적 예측	▶국제시장에 있어서 자산의 전속성과 불확실성이 국내시장보다 낮을 때는 국제외부소싱 전략이 선택 ▶거래비용이 높으면 내부소싱 전략, 거래비용이 낮으면 외부소싱전략을 선택	▶기업이 가지고 있는 핵심역량이 무엇이나에 따라서 소싱활동의 내부화가 결정 ▶핵심역량인 가치사슬활동은 기업내부에서 조달, 핵심역량이 없는 가치사슬활동은 시장을 통해 조달
대전제	▶내부화(내부소싱)의 타당성	▶시장거래(아웃소싱전략)의 타당성
기타	▶전략적 마인드의 결핍 ▶단순한 비용만 고려 ▶내부거래비용에 대한 평가문제 발생	▶학습딜레마에 노출될 가능성이 높음 <sup>1)</sup>

자료) 연구자들에 의해 작성됨.

1) 현재 그 특정 분야에 있어서 핵심역량은 없지만, 장기적으로 이들 핵심역량의 획득이 기업의 경쟁우위의 획득과 유지에 중요할 수 있다. 그러나 기업들이 현재 누리고 있는 핵심역량위주로 의사결정을 하게 되면, 특정분야에 대한 지속적인 학습으로 인한 핵심역량의 비축이 어렵게 되고, 이는 기업의 장기적인 경쟁적 열위로 이어지게 된다. 결국, 현재시점에 기업의 핵심역량이 아니라는 이유로 인하여, 기업의 사업수행에 중요한 가치활동들이 아웃소싱된다면 기업들은 중요한 영역에 대한 학습효과를 누릴 수 없다. 우리는 이같은 학습효과의 이점을 의사결정시 고려해야 함에도 불구하고 기존의 핵심역량중심의 의사결정의 결과로 아웃소싱전략을 선택하게 됨으로 인하여 기업이 겪게 되는 의사결정상의 어려움을 학습딜레마(learning dilemma)라 지칭한다.

〈그림 3-1〉 실증분석 모형



있다는 점을 주지하고, 이들 이론을 통합하여 먼저 〈그림 3-1〉과 같은 실증분석모형을 도출하게 되었다. 이 분석모형을 통하여 우리는 두가지 연구과제를 도출하였다. 소싱전략 대안의 선택이 거래비용요인에 어느 정도 영향을 받을 것인가 하는 점과 핵심역량의 보유여부가 기업의 소싱 내부화에 어느 정도 설명력을 가지는가 하는 것이 연구자들이 분석하고자 하는 중요한 연구과제이다.

### 3.1.1 거래비용가설

소싱전략의 결정에 거래비용요인의 역할은 이미 본 연구의 이론적 배경에서 검토되었다. 결국, 자산의 전속성은 기업이 특정 부품을 아웃소싱하는 것을 어렵게 만들고, 불확실성이 높을수록 기업들은 특정부품을 내부소싱하게 된다. 특히, 아웃소싱과 내부소싱 의사결정에 관한 많은 통계적 검증결과들도 조달활동의 수직적 통합의 정도는 물리적 자산의 전속성, 인적자산의 전속성 등과 밀접한 정의를 관계를 가지는 것으로 보고되고 있다.

연구가설 1: 자산의 전속성 정도가 높을수록 기업은 내부소싱전략을 선택할 것이다.

연구가설 2: 환경불확실성 정도가 높을수록 기업은 내부소싱전략을 선택할 것이다.

### 3.1.2 핵심역량가설

핵심역량 가설 역시 앞의 이론적 검토과정에서 그 동안의 실증적 이론적 연구들을 중심으로 가설의 타당성을 논의하였다. 앞에서 언급한 바와 같이 부품소싱전략이나 여타 기업의 가치사슬활동의 아웃소싱 혹은 내부소싱의사결정은 기업의 핵심역량과 밀접한 관계가 있다. 핵심역량 중심으로 전략적 소싱활동을 효율적으로 수행하면 기업의 경쟁우위는 극대화되고, 고객에게 차별적인 가치를 공급할 수 있다. 즉, 기업들이 우위를 달성할 수 있는 일련의 핵심적 역량에 기업의 자원을 투입하고, 기업이 상대적으로 탁월한 능력을 갖추지 못한 활동들은 전략적 아웃소싱을 하는 것이 기업에게 이익이 된다.

연구가설 3: 해당부품의 생산이 기업의 핵심역량이라면 기업은 내부소싱전략을 선택할 것이다.

### 3.2 변수의 정의 및 자료수집

연구자들은 개념적 변수들을 실증분석에 이용하기 위하여 각 개별변수들을 조작화하였다.

먼저 종속변수인 국제소싱전략변수는 한국의 해당 제조기업들이 주요부품을 어떻게 조달하는가를 파악하였다. 해당 부품을 기업내부(해외자회사)에서 생산조달하는 경우를 내부소싱전략이라고 하고, 외부의 독립적인 기업으로부터 조달하는 경우를 외부소싱전략이라 하였다. 전략유형변수는 명목척도(외부소싱전략:1, 내부소싱전략:0)로 측정되었다.

독립변수중에서 먼저 거래비용변수들은 모두 8개 항목으로 측정하였는데, 크게 자산의 전속성요인과 불확실성요인의 두가지로 나눌 수 있다. 자산의 전속성요인은 제품생산에 투입된 노동인력, 제품생산 관리자, 생산에 이용되는 공장의 설비 및 장비, 관련 연구개발활동이 다른 제품이나 다른 모델의 생산에 이용될 수 있는 정도로 측정하였으며, 5점 척도(1점: 전혀 이용되지 않음, 5점: 매우 많이 이용됨)방식이 이용되었다. 결국, 해당항목의 점수가 높을수록 자산의 전속성 정도가 낮다고 볼 수 있다. 불확실성요인도 4개의 항목으로 구성하였다. 주요부품의 명세에 영향을 미치는 기술상의 진보, 주요부품을 이용하는 방법에 영향을 주는 설비나 기술의 변화, 최종재의 명세를 변화시키는 기술상의 진보, 최종재 생산방법에 영향을 미치는 설비나 기술의 변화에 대한 예측정도(1점: 매우 예측할 수 없음, 5점: 매우 잘 예측함)로 불확실성의 정도를 평가하였다. 결국, 이들 점수가 높을수록 불확실성 정도가 낮다고 볼 수 있다.

핵심역량변수들은 모두 5개항목, 5점척도방식으로 측정되었다. 부품이 고객들의 가치증대에 크게 기여하는가? 부품이 제품차별화에 있어서 독특함의 원천이 되는가? 부품이 경쟁자가 쉽게 생산할 수 없고, 모방이 어려운가? 부품관련 기술, 지식 등이 기업내에서 축적과정을 거쳐 여타 제품이나 부품에 이용될 수 있는가? 그리고 마지막으로 경쟁자 대비 부품관련 지식, 기술 등의 상대적인 보유정도가 높은가? 라는 5개변수가 이용되었다.

자료수집에 이용된 모집단은 1995년말 현재 해외 직접투자활동을 수행하고 있는 해외제조자회사들을 대상으로 하였다. 연구자들은 한국은행이 발행한 해외투자 현지법인현황에 있는 기업들중에서 300개기업을 무작위추출하여 1998년 6월부터 약 3개월간 모기업에 우편을 이용한 설문조사를 수행하였다. 조사결과, 총 68개의 설문이 회수되었으며, 이들 중에서 누락항목이 있는 설문지를 제외하고 총 62개의 유의적인 자료가 분석에 이용되었다.<sup>2)</sup>

### 3.3 분석방법

본 연구에서는 선행연구를 통하여 도출된 국제소싱 전략의 결정에 영향을 미치는 13개의 변수에 대하여 자료의 복잡성을 최소화하고, 변수를 몇가지 차원으로 묶어 측정도구의 타당성 분석과 아울러 추가적인 실증분석을 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

세부적으로는 추출된 최초의 요인행렬로부터 적합한 요인들의 개수를 결정하기 위하여 최소 고유치(eigen) 기준과 스크리테스트(scree plot test)

2) 표본의 대상을 제조업으로 한 이유는 무역업이나 도소매업의 경우 판매가 주목적이기 때문에 부품의 소싱이 주 과업이 아니기 때문이다. 또한 제조업 중에서도 식료품업과 건설업은 제외하였는데 식료품업의 경우 부품보다는 원료의 조달이 대부분이고 건설업의 경우는 최종재의 성격이 본연구에서 상정한 제품의 의미와는 상이하므로 제외하였다

방식이 이용되었다.

그 후, 요인과 변수들간의 관계를 정확하게 해석하기 위하여 직각회전방식의 한 종류인 Varimax 회전방식이 이용되었다.

마지막으로 회전된 요인분석의 결과를 cronbach-alpha 계수를 확인하는 방법으로 측정도구의 신뢰성을 검증하였다.

본 연구에서는 어떤 기업들이 특정유형의 국제소싱전략을 선택할 수 있는 가능성이 많은지를 실증

적으로 검증하기 위하여 로짓분석(logit analysis)을 이용하였다.

연구자들은 가설을 검증하기 위하여 요인분석 결과 확정된 3개의 요인을 독립변수로 하고, 기업이 사용하는 국제소싱전략유형을 반응변수로 하여 다음과 같은 국제소싱전략 결정 로짓모형을 수립하고 실증분석하였다.

(표 4-1) 국제소싱전략에 영향을 미치는 변수들의 요인분석 결과

항 목	요인명	요인1 불확실성	요인2 자산전속성	요인3 핵심역량	신뢰성 계수 (cronbach-alpha)
T6 주요부품에 관한 설비나 기술의 변화 예측	불확실성	<u>89</u> *	21	-14	0.93
T7 최종재에 관한 기술상의 진보 예측		<u>88</u> *	10	-29	
T5 주요부품에 관한 기술상의 진보 예측		<u>84</u> *	23	-25	
T8 최종재에 관한 설비나 기술의 변화 예측		<u>78</u> *	21	-36	
T3 설비 및 장비의 전속성	자산의 전속성	20	<u>89</u> *	-14	0.94
T2 관리인력의 전속성		23	<u>88</u> *	-8	
T4 연구개발의 전속성		22	<u>88</u> *	-15	
T1 노동인력의 전속성		8	<u>86</u> *	-22	
H2 제품차별화에 대한 주요부품의 기여	핵심역량	-19	-14	<u>91</u> *	0.90
H1 고객의 가치증대에 대한 주요부품의 기여		-16	-1	<u>88</u> *	
H3 주요부품의 모방의 어려움		-44	-31	<u>69</u> *	
H5 경쟁자 대비 주요부품관련 지식의 보유		-46	-40	<u>66</u> *	
H4 주요부품의 축적과정을 통한 이용가능성		-44	-32	<u>65</u> *	
설명분산		3.70	3.62	3.33	

\* 제시된 요인적재치는 원래의 수치에 100을 곱한 값임. 0.4이상인 값에는 '\*' 표시를 하였음

$$\ln(P_i/1-P_i) = \text{intercept} + AS + UC + CC$$

(예측부호)                    (+)    (+)    (+)

P<sub>i</sub> : 국제내부소싱전략(0)

1-P<sub>i</sub> : 국제외부소싱전략(1)

AS : 자산의 전속성

UC : 불확실성

CC : 핵심역량

여기에서, 반응변수(종속변수)는 기업이 선택하는 국제소싱전략의 유형으로 만약 내부소싱전략이면 '0', 외부소싱전략이면 '1'의 값을 가지는 것으로 하였다.

AS는 자산의 전속성으로 대표되는 변수이며, UC는 불확실성요인이다. 마지막으로 CC는 핵심역량요인이다. 이들 독립변수군은 기업의 국제내부소싱전략과 정의 관계를 가지는 변수들로서 예상되는 로짓분석 결과의 부호는 모두 양의 부호를 시현할 것으로 기대된다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 요인분석 결과

연구자들은 먼저 국제소싱전략의 결정에 영향을 미치는 변수들을 거래비용요인과 핵심역량요인으로 개념화하여 분석하였다.

앞에서 설명한 바와 같이, 요인 수의 결정은 최소 아이겐 값(eigen value)이 1이상이 되는 요인중에서 스크리테스트 방법을 이용하여 3개의 요인을 결정하였다. 회전방식은 Varimax회전이 이용되었다.

분석결과, 총 13개의 변수는 3개의 요인 -자산의 전속성 요인, 불확실성 요인, 핵심역량 요인-으로 묶여졌다. 분석결과, 모든 항목의 요인적재량이 0.5 이상으로 나타나, 본 연구의 측정도구는 구성타당성을 가지는 것으로 나타났다.

한편, 개발된 측정도구들의 신뢰성을 검증하기 위하여 크론바하 알파(cronbach-alpha)계수를 이용하였다. 분석결과, <표 4-1>과 같이 모든 요인들이 계수값이 0.6을 상회하고 있어, 본 연구에서 도입된 측정도구는 구성요인별 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

### 4.2 로짓분석 결과

연구자들은 한국기업의 국제소싱전략 결정에 관한 모형을 검증하기 위하여 이상의 요인분석결과 도출된 3개의 요인들을 설명변수로 하고, 국제소싱전략유형을 종속변수(반응변수)로 하는 로짓모형에 대한 실증분석을 수행하였다.

분석결과, 3개의 요인중에서 불확실성요인은 chi-square 값이 5.99로서 0.01수준에서 유의하게 나타났다. 그리고 핵심역량요인은 chi-square 값이 6.10으로서 역시 0.01수준에 유의하게 나타났다. 자산의 전속성요인 역시 0.10수준에서 유의적인 변수로 분석되었다.

한편, 도출된 모형이 적합한지를 우도비 카이자승값을 가지고 모형의 합치도 검증을 한 결과, 한국의 국제기업들의 소싱전략 결정모형이 적합하다고 볼 수 있다.

〈표 4-2〉 로짓모형 분석결과

변수	회귀계수	표준오차	chi-square	p-값	부호	
					추정 부호	예측 부호
상수항	0.7066	2.6651	0.07	0.7909		
불확실성	-1.0190	0.4162	5.99	0.0144	- (*)	-
자산의 전속성	-0.6489	0.5084	1.63	0.1007	- (*)	-
핵심역량	1.3938	0.5642	6.10	0.0135	+	+
LIKELIHOOD RATIO		df : 58				
		chi-square : 43.60				
		p-value : 0.9198				

\* 자산의 전속성, 불확실성 변수의 예측부호가 '-'인 이유는 연구자들의 변수측정시 이들 항목에 있어서는 질문방식이 달랐기 때문임(예, 노동인력의 전속성의 경우에 질문에서는 노동인력이 타제품 생산에 이용될 가능성? 1점: 전혀 없음-전속성 높음, 5점: 매우 높음-전속성 낮음).

#### 가설1 (자산의 전속성요인)에 대한 검증

〈표 4-1〉에서 보는 바와 같이 자산의 전속성요인은 높은 요인적재치를 보이면서 4개의 변수가 하나의 요인으로 구성되었다. 그리고 〈표 4-2〉에서 보는 바와 같이, 국제기업의 자산전속성요인은 가설설정시에 언급한 바와 같이 내부소싱전략에 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예상부호와 실제 추정부호가 동일하고, 통계적으로 0.10수준에서 유의적인 것으로 나타났다.

#### 가설2 (불확실성요인)에 대한 검증

〈표 4-1〉에서, 불확실성변수들은 구성타당성을 가지면 하나의 요인을 구성하였다. 로짓분석 결과, 국제기업의 내부소싱전략에 불확실성변수는 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 통계적으로 0.01수준에서 유의적인 것으로 나타나, 한국기업은 불확실성의 정도가 높을수록 내부소싱전략을 선호하는 것으로 파악되었다. 결국, 환경불확실성이 내부소싱과 외부소싱의사결정에 지대한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

#### 가설3 (핵심역량요인)에 대한 검증

〈표 4-1〉에서 보는 바와 같이, 핵심역량요인은 가설설정시의 부호와 일치하고 통계적으로도 0.01수준에서 유의적인 것으로 파악되었다. 즉, 해당부품의 생산이 기업의 핵심역량이라면, 기업은 이들 부품을 내부소싱전략을 이용하여 조달하게 된다. 이같은 연구결과는 아직까지 실증적으로 검증되지 않은 핵심역량요인이 소싱전략 의사결정시에 상당히 유의적인 역할을 한다는 사실을 알려주는 부분이다.

## V. 결론

본 연구는 거래비용요인만이 포함된 기존 분석모형의 한계와 선행 실증연구결과들을 제시함으로 추가적인 설명변수의 개발에 대한 필요성을 제기하였다. 이론적 검토결과, 연구자들은 국제소싱전략의 결정을 설명함에 있어서 핵심역량이론이 상당한 지

지를 받고 있다는 점을 주지하고, 변수의 조작화 문제로 인하여 아직까지 실증적인 연구가 이루어지지 않은 핵심역량변수를 도입하여 실증분석모형을 구성하였다.

이같이 핵심역량변수들을 추가로 도입한 것은 지나친 비용중심의 경제적 접근법을 지양하고, 전략적 접근법을 이용하여 소싱전략의 결정을 설명하기 위해서이다. 이같은 사실은 많은 선진국기업의 국제소싱전략은 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)이라는 두가지 측면을 동시에 고려한다는 사실에 착안한 것이다. 대표적으로 미국과 일본기업의 국제소싱전략 의사결정에 있어서 중요한 특징을 분석하면, 전통적으로 미국의 다국적기업들은 효과성을 중시하여 비용중심의 의사결정을 하는 것으로 보고되고 있고, 일본의 다국적기업들은 효율성 측면을 염두에 두는 소싱의사결정을 하는 것으로 알려졌다(Kotabe 1998). 결국, 연구자들은 소싱전략의 의사결정과정에는 효율성과 효과성이라는 두가지 측면이 동시에 고려되어야 하며, 이 두가지 측면을 분석함에 있어서 경제적 접근법인 거래비용이론과 전략적 접근법의 일종인 핵심역량이론을 적용하는 것이 타당하다고 판단하였다.

수립된 연구모형을 검증하기 위하여 수집된 자료들에 대한 신뢰성과 타당성 검증 이후, 로짓분석을 통하여 모형을 검증하였는데, 한국의 제조기업들은 소싱전략 의사결정시에 비용과 효율성을 동시에 고려하고 있다는 점을 발견하였다. 아울러 세부가설의 검증결과, 자산의 전속성이라는 전통적인 거래비용요인은 통계적으로 유의적인 것으로 나타났으며, 환경불확실성요인 역시 내부소싱전략과 아웃소싱전략 의사결정에 있어서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 환경불확실성이 크면 클수록 기업들은 내부소싱전략을 선택하는 경향이 있었

다. 본 연구에서 새롭게 도입한 핵심역량요인 역시 소싱전략 의사결정에 있어서 상당히 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 한국의 기업들은 기업의 핵심역량이 조달하는 부품의 생산에 있다면, 이들 부품의 소싱의사결정과정에서 기업들은 내부소싱전략을 선택하는 경향이 있었다. 이같은 연구결과는 기존의 이론적 연구들이 주장한 내용과 일치하는 부분으로서 결국, 아웃소싱과 내부소싱 의사결정은 기업의 핵심역량전략과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다.

한편, 최근의 연구에서 Kotabe(1998)는 기업들이 소싱전략 의사결정은 일정한 패턴을 가진다고 보았다. 즉, 대부분의 기업들은 비용이 기업의 경쟁우위 유지에 지대한 영향을 주던 시점에는 비용중심 소싱전략을 선호하다가 상대적으로 비용이 덜 중요한 최근의 기업환경속에서는 오히려 장기적인 전략중심 소싱전략을 선호하게 된다. 그러나 연구자들은 이러한 선행 이론연구에서 주장한 소싱의사결정의 진화과정은 분석하지 못했다. 동시에 본 연구에서는 핵심역량변수들에 대한 조작적 정의가 완벽하게 이루어지지 않았다. 또한 전략적 접근법에 있어서 빠뜨릴 수 없는 이론인 경쟁우위이론이 모형에 도입되지 않았다는 점이 본 연구가 간과한 부분이라 할 수 있다. 마지막으로 자료수집에 이용된 샘플기업들이 산업구분없이 제조업에 종사하는 모든 해외직접투자기업으로 되어 있어 산업간 차이를 고려하지 못했다는 한계를 가지고 있다. 이상에서 제시한 본 연구의 한계점은 향후에 수행해야 할 연구과제가 될 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 유승훈, 김석수, "한국제조기업 국제소싱전략의 구조-전략-성과모형의 실증분석", 한국무역학회지, 1997 a, 제2권 1호, pp.101-125.
- 유승훈, 김석수, "한국기업 국제소싱전략의 상황접근분석", 국제경영연구, 1997 b, 제8권, pp. 211-243.
- Anderson, E., "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, 1985, 4, pp.234-254.
- Anderson, E., "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces", *Journal of Economics Behavior and Organization*, 1988, 9, pp.247-264.
- Anderson, E. and A. T. Coughlan, "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 1987, 51, pp.71-81.
- Anderson, E. and D. Schmittlein, "Integration of the Sales Force: An Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, 1984, 15, pp. 385-395.
- Anderson, P., "Marketing, Strategic Planning, and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, 1982, Vol.46(No.2), pp.15-27.
- Balakrishnan, S. and I. Fox, "Asset Specificity, Firm Heterogeneity, and Capital Structure", *Strategic Management Journal*, 1993, 14, pp.3-16.
- Birou, L. M. and S. E. Fawcett, "International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1993 Summer, pp.28-37.
- Buck, D., "Changing to Contract Distribution : New Directions in Distribution", In *Logistics and Distribution Planning - Strategies for Management*, London: Kogan Page Ltd, 1990, pp.171-182.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta, "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, 1993, 57, pp.32-46.
- Carter, J. R. and R. Narasimhan, "Purchasing in the International Marketplace: Implication for Operations", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1990, Vol. 26, pp.2-11.
- Casson, M., *The Firm and the Market*, Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- Cavinato, J. L., "The Logistics of Contract Manufacturing", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 1989, Vol.19(No.1), pp.13-20.
- Cho, K. R., "The Role of Product-Specific Factors in Intra-Firm Trade of US Manufacturing Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 1990, (2/4), pp.319-330.
- Coase, R.H., "The Nature of the Firms", *Economica* 4, 1937, pp.386-405.
- Dahlstrom, R. and A. Nygaard, "market Structure and Integration in the Norwegian Oil Industry", *Omega*, 1993, Vol.21(No.2), pp.199-203.
- Day, G. and R. Wensley, "Marketing Theory With a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, 1983, Vol.47, pp.79-89.
- Day, G., *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, New York: The Free Press, 1990.
- Day, G. and L. Fahey, "Valuing Market Strategies", *Journal of Marketing*, 1988, Vol.52, pp.45-57.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao, "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction Cost Approach", *Journal of Marketing*, 1993, 57, pp.19-38.
- Frazier, G. and R. Spekeman, and C. O'Neal, "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Marketing", *Journal of Marketing*, 1988, Vol.54(No.4), pp.52-67.
- Gatignon, H. and E. Anderson, "The Multinational

- Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, 1988, pp. 305-336.
- Goldberg, V., *Readings in the Economics of Contractual Law*, New York: Cambridge University Press, 1989.
- Helleiner, G. K. and Lavergne, "Intra-Firm Trade and Industrial Exports to the United States", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979, Vol.41, pp.297-311.
- Hu, M. Y. and H. Chen, "Foreign Ownership in Chinese Joint Ventures: A Transaction Cost Approach", *Journal of Business Research*, 1993, 26, pp. 149-160.
- John, G. and B. A. Weitz, "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics and Organization*, 1988, pp.337-355.
- Klein, S., G. L. Frazier, and V. J. Roth, "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, 1990, pp.199-200.
- Klein, S. and V. J. Roth, "Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered", *International Marketing Review*, 1990, 7(5), pp.27-38.
- Kogut, B., "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, pp.319-331.
- Kotabe, M. and G. S. Omura, "Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison", *Journal of International Business Studies*, 1989 Spring, pp.113-130.
- Kotabe, M., *Global Sourcing Strategy*, New York: Quorum, 1992.
- Lall, S., "The Pattern of Intra-Firm Exports by US Multinationals", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1978 August, pp.209-222.
- Leenders, M. and D. Blenkhorn, *Reverse Marketing*, New York: The Free Press, 1988.
- LeLonde, B. J. and M. C. Cooper, *Partnership in Providing Customer Service: A Third Party Perspective*, Illinois: Council of Logistics Management, 1989.
- Levy, D. T., "The Transaction Cost Approach to Vertical Intergration: An Empirical Examination", *Review of Economics and Statistics*, 1985, 67, pp. 438-445.
- Maltz, A., "Out Sourcing the Warehousing Function: Economic and Strategic Considerations", *Logistics and Transportation Review*, 1994, 30, pp. 245-265.
- Masten, S. E., "The Organization of Production: Evidence From the Aerospace Industry", *Journal of Law and Economics*, 1984, 27, pp.403-417.
- Masten, S. E. and J. W. Meehan, Jr., and E. A. Snyder, "Vertical Integration in the U.S. Auto Industry: A Note on the Influence of Transaction Specific Assets", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1989, 12, pp.265-273.
- Masten, S. E. and J. W. Meehan, Jr., and E. A. Snyder, "The Costs of Organization", *Journal of Law, Economics and Organization*, 1991, 7, pp.1-25.
- MAPI *Survey of Global Sourcing as a Corporate Strategy*, Washington DC: Machinery and Allied Products Institute, 1986.
- Monczka, R. and L. Giunipero, "International Purchasing: Characteristics and Implementation", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1984 Fall, pp.4-12.
- Monteverde, K. and D. J. Teece, "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry", *Bell Journal of Economics*, 1982, 13, pp. 206-213.
- Moxon, R. W., *Offshore Production in the Less*

- Developed Countries*, Bulletin No.98-99, New York: New York University Institute of Finance, 1974.
- Murray, J. Y., A. R. Wildt, and M. Kotabe, "Global Sourcing Strategies of US Subsidiaries of Foreign Multinationals", *Management International Review*, 1995, Vol.35, pp.307-324.
- Noordewier, T., G. John, and J. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, 1990, Vol.54, pp.80-92.
- Pint, E. M. and L. H. Baldwin, *Strategic Sourcing: Theory and Evidence From Economics and Business Management*, Project AIR FORCE, 1997, p.8.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 1990 May-June, pp.79-91.
- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 1994, Vol.35(No.4), pp.43-55.
- Quinn, F. J., J. A. Cooke, K. O'Laughlin, and J. K. Brewda, "The Progress and Potential of Third-Party Logistics", *Traffic Management*, 1988 Oct., pp.41-49.
- Salancik, J. and G. Pfeffer, "Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power", In *Reading in the Management of Innovation* Eds. M. Tushman and W. Moore, New York: Harper and Row, 1978.
- Sharland, A. P., *International Outsourcing*, The Florida State University, Dissertation, 1993, p.40.
- Teece, D., *The Competitive Challenge*, Cambridge Mass: Ballinger, 1987.
- Walker, O. and R. Ruekert, "Marketing's Role on the Implementation of Business Strategies: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 1987, Vol.51(No.1), pp.15-33.
- Walker, G. and D. Weber, "A Transaction Cost Approach to Make-or Buy Decisions", *Administrative Science Quarterly*, 1984, Vol.29, pp.373-391.
- Walker, G. and D. Weber, "Supplier Competition, Uncertainty, and Make or Buy Decisions", *Academy of Management Journal*, 1987, Vol.30, pp.589-596.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

# An Empirical Tests on the International Sourcing Strategies of Korean Manufacturing Firms: with focused upon integrated model of transaction cost and competitive strategy approach

Seung-Hun Yoo\* · Seog-Soo Kim\*\*

## Abstract

By suggesting the limitations of the existing analysis model and literature containing only the transaction cost theory, the needs for additional explanatory variables were proposed in this research. Thus the analysis model was created with the core competence variable on which the empirical analysis was not carried out.

To examine the proposed research model, the reliability and validity verifications on collected data were carried out and then the logit analysis was applied to the model. It was found that Korean manufacturers consider both the cost and the efficiency in making decision on the sourcing strategy. Moreover, the asset specificity, the traditional transaction cost factor, was not meaningful and the environment uncertainty had a meaningful role in making decisions on the intra-firm sourcing and inter-firm sourcing strategies. As the environment uncertainty grows up, the firms tend to choose the intra-firm sourcing strategy. The core competence theory also has a considerable influence on making decisions on sourcing strategies. That is, Korean firms choose the intra-firm sourcing strategy if the production of sourcing parts is the core competence itself.

Key Words: strategy, sourcing

---

\* Professor Lecturer, Department Distribution Management Dong-eui University

\*\* Assistant Professor, Divison of Trade and International Studies Pusan National University