

다국적기업의 현지화를 위한 경영문화 연구

— 베트남 진출 네슬레와 삼성전자의 사례 비교 —

The Globalization and Corporate Culture of Nestle and Samsung Electronics in Vietnam

이승영(Sing-Young Lee)

동국대학교 국제통상학과 교수

김현철(Hyoun-Chul Kim)

동국대학교 대학원 박사과정수료

목 차

- | | |
|------------------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 다국적기업 현지화의 이론적 배경 | 참고문헌 |
| III. 네슬레와 삼성전자의 현지화 비교 | Abstract |
| IV. 다국적기업의 현지화와 기업문화 | |

Abstract

The purpose of this study is to define the different stage of global management cultures for localization from the case study of two respective multinational corporations, Nestle and Samsung Electronics invested in Vietnam, and then to find out on how Korean multinational corporations can reduce the gap of global management culture compared to global multinational corporations.

In fact, Samsung has been pretty much being on a right track from the global marketing management perspective, however still stand at the beginning stage in terms of leading the global corporate culture. In comparison to Nestle with over 130 years of worldwide business experience, Samsung Electronics having only a decade global experience as a Korean multinational corporation has been found to have an obvious gap in terms of globalization which is mainly caused by global corporate culture.

Even though it doesn't seem realistic for Korean multinational corporations to immediately catch up the gap of global corporate culture against global multinational corporations with long years of global experiences and history, Korean multinational corporations need to track the foot print of every steps of globalization particularly focused on the local management culture of global multinational corporations, so that they will be able to shorten the timing to develop the true meaning of global corporate culture being evolved from the Korean management style.

Key Words : Corporate Culture, Localization, Vietnam, Nestle, Samsung Electronics.

I. 서 론

급속한 정보통신의 발달과 더불어 WTO의 출범의 계기로 기업은 전세계의 동종기업과 치열한 경쟁을 통해서 국가와 지역경제의 범위에서 벗어나 범 세계화 시장에서 치열한 경쟁을 하지 않으면 안되는 환경으로 변하고 있으며 이로 인해 급변하는 세계경영 환경 하에서 세계의 많은 기업들은 경영환경 변화에 대응하고, 기업의 목표를 달성하기 위해 다양한 전략을 통해서 국내 시장뿐만 아니라 범 세계시장을 목표로 다국적 경영활동을 전개하고 있다. 이러한 시대의 조류와 환경을 가장 적극적으로 활용하는 기업이 바로 다국적 기업이며, 이들 기업의 세계시장에서의 영향력은 급격히 증대되어 가고 있는 상황이다. 다국적 기업들이 기존의 사업영역을 새로운 국가나 지역으로 개척, 확대해감으로써 시장을 지리적, 공간적으로 확장 시켜 나갈 때 이들 기업군의 Global Organization은 세계 각 지역의 수많은 자회사와 직원들을 통해서 일률적이고도 규정한 조직 문화와 마케팅 전략을 이용하여 표준화를 채택하여 왔다. 그러나 각국의 정치, 경제, 사회, 문화적 특수성과 차이로 인해서 점점 개성화 되가는 소비자들의 욕구 등에 부합하기 위해 현지화의 길로 방향을 바꾸는 경향이 점차 늘어나고 있다.

또한 범세계 경제체제 하에서 다국적 기업은 자원과 노동력, 시장, 기업경영 환경 등 기업활동측면에서 가장 유리한 곳에 생산거점을 확보하고 자본비용이 가장 저렴한 곳에서 자금을 조달하고, 조세부담이 상대적으로 적은 곳으로 소득을 이전시키고, 산학협동을 통한 연구인력과 연구기관과의 상호협력이 용이한 곳에서 R&D 투자를 하고 있다. 그러나 다국적 기업이 범세계적 경제활동을 통하여 개별국가에 진출함에 따라 현지국의 규제, 현지사회와의 관계, 경쟁상황, 문화적/종교적 차이 등 장벽이 나타나게 되고, 전세계 시장을 대상으로 하는 표준화(Standardization) 전략으로서는 생산에 있어서의 규모의 경제나 마케팅 측면에서의 유용성을 획득할 수 있을지는 모르지만, 서로 다른 현지국의 시장환경 여건에 효율적으로 적응하기는 어려운 것이다. 이로 인해 다국적 기업들은 표준화 전략보다는 현지화를 결정하게 된다. Kim & Mauborgne(1987)¹⁾는 국제기업이 모국 시장과 상이한 문화권에서 경영실패를 거듭하고 있다는 사실을 지적함으로써 시장의 세계화와 문화의 동질성이 가속화되고 있다는 표준화 입장을 비판하였다. 따라서 그들은 세계시장에서 문화적 동질성을 전제로 한 글로벌 혹은 표준화전략은 적합하지 못하며, 이질적 문화권에서의 국제기업의 성공여부는 현지문화와 괴리되지 않은, 조직과 전략을 개발하는 데 달려 있다고 주장했다. 한편 각국 시장의 사회, 문화, 경제적 환경 차이는 소비자들의 행동이나 태도에도 영향을 미치게 되므로, 국제기업은 개별시장 소비자들의 특성을 인식하여 현지 시장에 적합한 전략을 수행해야 한다는 연구들이 제시되었다.

우리나라 대기업들이 해외에 눈을 돌리기 시작한 것은 최근의 일이다. 왜냐하면 생산비용의 상승, 노사간의 갈등, 정부정책의 불확실성, 그리고 신시장의 개척, 선진기술도입 등 다양한 이유로 인하여 대기업뿐만 아니라 중소기업들도 해외 진출을 하고 있다. 일부 삼성, LG등의 해외 진출 기업들 중에

1) W. C. Kim, and R. A. Mauborgne, "Cross-Cultural Strategies," *The Journal of Business Strategy*, Spring 1987, pp.28-35.

서는 전 세계에 생산망과 판매망을 갖추어 서구 선진국의 다국적기업들과 치열한 경쟁을 하고 있는 상황이다.

따라서 본 연구는 세계적인 다국적기업 네슬레와 한국의 대표적 다국적기업인 삼성전자의 베트남에서의 국제화 정도와 어떻게 현지화 경영을 하고 있는지에 대해 살펴보고 나아가 해외 진출 선진 다국적기업의 현지화 경영 및 경쟁력 강화 방안과 우리의 대안을 제시하는데 목적을 둔다.

II. 다국적기업 현지화의 이론적 배경

20세기 들어 가장 괄목할만한 국제경제상의 변화는 다국적기업의 역할 증대라 할 수 있다. 제 2차 세계대전후 다국적기업들은 기술의 획기적인 발달과 새로운 경영방식, 개선된 수송과 통신수단의 도움으로 거대한 조직과 자본력 및 생산력을 갖게 되었으며 이러한 것을 배경으로 다국적기업들은 사실상 세계경제를 지배하게 되었다³⁾. 본 장에서는 현지화의 개념, 현지화의 전략적 단계와 방향 및 현지화에 대한 선행연구에 대해 개관하기로 한다.

1. 현지화의 개념

현지화⁴⁾는 단순히 생산분야의 협조나 융화만으로 이루어지는 것이 아니라 지역 사회와의 정보공유나 문화교류를 통해서 이루어진다. 여기에는 사람, 물자, 정보 기술 등의 경영자원을 현지에 투자하는 이외에 현지사회가 진출기업에 대해 요구 하는 고용창출과 수출진흥 등 경제적 공헌은 물론 기술 이전, 인재육성, 현지사회와의 교류와 조화, 환경자원의 보존, 사회문화적 공헌 등을 통해 현지사회와 공존공영을 실현해 나가는 모든 과정에 대한 총체적인 의미가 포함되어 있다.

현지기업이 경영 국제화의 단계에 따라 전략을 구사할 때, 진출단계에 따라 요구되는 현지화 전략의 수립이 무엇보다 중요하다. 현지화는 사람, 자본, 물자, 생산, 마케팅, R&D 등의 요소로 구성되지만, 현지에서 성공적인 사업은 현지화 경영전략에 의해 달성된다. 즉 국제기업은 자신이 갖고 있는 경영자원을 범세계적 차원에서 최적배분을 통해 가장 높은 성과를 얻기 위한 통합화 전략과 현지적응을 통해 투자마찰을 회피하고 경영활동을 원활히 수행하기 위한 현지화 전략을 동시에 추구해야 한다.

현지화 의미로서는 다음의 몇 가지 의미로 정리해 볼 수 있겠다. 첫째, 경영 글로벌화를 위한 최적

2) 연구자의 해외근무 경험 및 내부자료 : 네슬레베트남법인 2000.6~2003.3, 삼성전자베트남법인 2004.10~2006.4.

3) L.D. Dahringer & Hans Muhlbacher, "International Marketing:A Global Perspective", Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1991, pp.633-637.

4) 이지평, 송민선, "동남아 진출기업의 통화위기 대응방안과 현지화 전략: 일본 기업 사례를 중심으로", 「LG 경제연구원」, 1998.

입지확립의 수단으로서, 국내경영을 국제경영으로 전환하고 글로벌화한 규모에서 최대의 이점을 추구하는 경영활동이다. 즉 자사 사업을 기능별로 구분하여 각 현지국 특성에 맞도록 분업을 목표하는 기업의 국제분업을 의미한다. 둘째, 현지국 경제에 대한 공헌을 의미한다. 기술이전이나 인재의 등용, 신제품의 개발, 제품의 고부가가치화, 무역불균형의 해소를 위해 자본재, 중간재, 부품 등을 현지에서 조달하고, 해외진출의 활성화에 따라 투자마찰을 해소한다. 셋째, 외국기업으로서 현지 사회, 경제에의 공헌 및 동화 내지는 조화, 현지 사회의 규칙이나 가치관을 존중하는 의미를 지닌다. 넷째, 현지국 경제발전과 수평적인 관계 유지를 위한 대등한 관계의 동반자로서 현지국과의 안정적인 거래관계를 구축하며 현지국 경제에 참여하고, 생산과 판매 양면에서 상호보완성을 갖고 공존공영을 추구한다. 여기서 현지화 전략의 의미는 현지시장 소비자의 선호와 기호에 맞게끔 본국의 제품 등을 현지에 적응화시키는 것을 의미한다. 즉 기업이 변화하는 대내외 투자환경에 적응하고 현지근로자 및 현지 정부와의 우호적인 협력관계를 개발하는 전략을 뜻한다⁵⁾.

한편, 현지화 전략의 구성요소로서는 첫째, 현지문화의 이해와 수용능력이다. 해외진출기업은 국내환경이 아닌 새로운 해외환경에서 경영활동을 수행하게 됨에 따라 원활한 경영활동을 할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 즉 다양한 문화적 배경을 갖고 있는 근로자나 고객을 상대로 일할 수 있는 능력과 자질이 요구되는 것이다. 각국의 문화적 다양성과 문화가 갖는 영향력을 무시하고는 현지에서 경영활동을 수행하기란 사실상 어렵다. 그러므로 국제경영은 현지인들의 태도, 사고방식, 행동 등을 이해할 수 있는 문화의 수용능력을 갖추어야 하는 것이다. 이러한 문화의 차이를 극복하기 위해 현지 경영자는 세계관, 개인주의와 집단주의, 활동양식, 시간관념, 공과 사의 구별, 그리고 상사와 부하간의 권한거리(Power distance) 등 다양한 이문화 간의 차이를 이해하고, 유용하게 활용하는 방법을 터득하는 일은 현지화 경영활동의 전제조건이 된다.

둘째, 이문화 간의 의사소통이다. 글로벌시대에서 문화의 벽을 넘어 해외사업을 원활히 수행하기 위해 국제 경영자는 이문화 간의 의사소통 문제를 해결할 수 있는 능력이 요구된다. 우선 국제 관리자는 현지 종업원, 공급자, 고객, 정부관리자 등 다양한 부류의 현지인과의 의사소통을 위하여 언어능력이 필요하다. 그러므로 해외진출의 계획수립 단계에서 진출 후에도 각종의 방법을 동원하여 언어습득에 노력을 기울여야 한다. 다음에 대인관계에서 의미의 전달은 35%가 언어에 의하여 전달되고 나머지는 비언어적 커뮤니케이션에 의해 전달되므로 할 만큼 비언어적 커뮤니케이션이 중요하다. 여기에서는 신체언어(body language)로 표현하는 몸짓이나 표정이 포함된다.

셋째, 현지국 요구의 수용이다. 현지기업들은 현지정부와의 관계를 개선하고 현지국의 요구를 수용하여야 한다. 이를 위하여 현지국 정부의 경제개발 계획에 적극 개선하며 현지국에 기술의 이전 등 사항들을 노력해야 한다.

넷째, 현지사회와의 공존공생이다. 현지사회와의 공존공생은 외국기업이라는 선입관을 지우고, 현지

5) 김용규, "사회주의국가에서의 한국가전기업의 현지화", 「경영교육연구」 제3권 제2호, 1999, pp.18-19.

국의 지역사회에 공헌을 통한 융화와 화합으로 장기적인 기업목표의 달성에 영향을 준다. 예를 들어 현지국의 각종 경제단체에 가입하여 활동, 현지사회에 편의시설을 시공하여 제공, 학교나 연구기관의 설립과 지원, 학술연구나 예술 또는 문화사업의 지원은 이러한 기업이미지 제고에 공헌하는 것이다. 결국 현지화는 현지국 경제에 이익을 주고, 진출기업의 국제경영에도 도움을 주면서 마찰이 없는 해외사업을 전개하는 데 큰 의의가 있다. 또한 현지사회에 융화함으로써 각종 위험을 최소화 하거나 배제하는 역할을 수행하며, 현지 노동력이나 부품의 활용 등에 의한 생산비용의 절감, 생산공정의 고부가가치화와 노하우의 축적, 현지사회에서의 선량한 기업시민 (good corporate citizenship) 으로서의 입지 확보 등의 효과를 꾀할 수 있다. 또한 원재료나 부품 등을 좋은 조건으로 현지에서 조달 할 수 있어 물류비용의 절감을 꾀하는 동시에 현지 사회에 참여와 기여를 통해 종업원의 긍지를 심어줄 수 있다.

해외 진출기업에 있어서 현지화 전략은 생산 및 소싱, 인적자원, 연구개발, 자본 조달, 마케팅 등 분야별 현지화전략, 본사의 권한위양을 통한 현지자회사 자율권을 강화, 현지국의 정치적 위험을 감소시키기 위한 현지 사회와의 조화로운 융화 등에서 실현된다.

2. 현지화에 대한 선행연구 검토

다국적기업은 재무, 소유권, 연구개발, 장기계획의 수립 등 핵심적인 전략분야에 대해서는 본사가 강력하게 통제하지만, 마케팅, 인사, 조직, 생산 전략과 같은 부문의 의사결정은 현지 자회사에 통상적으로 위임한다. 따라서 이러한 경영관리 기능별로 현지기업은 현지시장에 맞는 차별화된 현지화 전략을 수행하게 된다.

다국적기업들이 해외 현지에 자회사를 소유하고 통제하는 이유는 시장을 내부화 하여 기업이 보유한 모든 자원의 경제적 이익을 추구할 수 있도록 거래비용을 최소화함으로써 궁극적으로는 생산비를 최소화하기 위한 것이다⁶⁾. 이러한 생산 비용적 관점에서 보면 기업특유의 이점(ownership advantage)은 현지 특유의 이점(location advantage)과 결합될 때 비로소 그 경제적 지대의 추구가 가능해진다. 이러한 기업 특유의 이점과 현지특유의 이점을 결합하는데 있어서 경영현지화 전략이 매개기능을 담당하게 된다.

이상과 같이 경영현지화를 정의할 때 직면하게 되는 문제점은 현지의 사회문화 체제와 현지경영 및 경제행위 관행에 대한 일방적인 적응이 과연 효율적이고 효과적인 경영현지화가 될수 있을 것인가 하는 점이다. 이에 대해서 신만수(1988)⁸⁾ 도 인도네시아에 진출한 한국계 기업들의 경영현지화를 연구하면서 이러한 오류의 가능성을 지적하고 있다. 결국은 기업 본사의 조직구조와 과정, 전략 등 상황요인을 전제로 현지문화의 특성에 적합하게 적응해 가는 것이 바람직한 경영 현지화라는 절충적 관점에

6) 유열, “한국기업의 대중국현지화 전략에 대한 연구: 삼성전자를 중심으로”, 『계명대학교 대학원』, 2004.12, pp.4-6.

7) R. Vernon, “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, n.2, 1966, pp.132-135.

8) 신만수, “해외자회사의 경영 현지화와 성과의 관계:노동인력의 세계화”: 인도네시아 편. 『미래인력연구센터』, 1988, pp. 20-30.

도달하게 된다. 특히 문화의 차이는 극복하기 어려운 장벽이므로 ‘로마에 가면 로마 사람처럼’ 행동하듯이 국제기업은 현지 문화에 대한 명확한 이해와 함께 적응하는 전략을 수행하는 것이 바람직하다는 것이다.

Jonathan Morris(1991)⁹⁾ 는 소니와 혼다의 사례연구를 통해 해외자회사의 현지화를 강조하고 있다. 소니의 경우, 세계시장을 일본과 서태평양지역, 북미, 유럽의 3개 지역으로 분류하여 현지화를 3가지 방향에서 추구하였다. 즉, 원료 조달, 인력 및 연구개발의 3분야에서 현지화를 달성하기 위해서 먼저 중요한 부품의 생산라인을 일본에서 유럽으로 이전하였고, 기타의 부품조달은 영국 등 유럽시장으로의 진출의 활발해지고 있는 일본 공급자들로부터 조달하였다. 이를 통해 ‘저스트 인 타임(Just in time)’ 시스템 달성을 위한 소니의 원료조달 현지화가 성공적으로 이루어졌다. 인사관리에서는 일본의 전통적인 경영방식을 탈피하여 현지인을 조직의 주요한 위치에 임명하였고, R&D를 위한 연구소를 현지에 설치하여 소니는 원자재조달, 생산, 판매, 인사, R&D 등 통합적인 최종조립 들의 단일공정만을 위한 투자를 수행하지 않는 대신에 주요 활동시장에서 원자재 조달에서부터 R&D까지 모든 생산 공정을 설치하는데 전략의 중점을 두고 있다.

3. 현지화의 전략적 단계와 방향

일반적으로 현지화는 다음의 단계를 거치면서 이루어진다. 이를 아래와 같이 구체적으로 살펴보면¹⁰⁾,

첫째, 종합상사 등 무역회사를 통한 수출에서 벗어나 현지에 판매사무소나 지사를 설립 하면서 현지에 대한 직접 판매에 나서는 수출마케팅의 단계이다.

둘째, 현지에 판매 전담하는 법인을 설립하는 현지마케팅 단계이다. 이를 통해 현지의 특유한 수요에 적합한 차별적 마케팅을 전개할 수 있다.

셋째, 경쟁기업의 출현, 현지국 정부의 규제, 국내시장에서의 경쟁우위 소멸 등 경영환경 변화에 의해 이미 확보된 해외시장이 위협받게 될 때, 무역마찰을 회피하고 근거리에서 생산한다는 시장지향성의 동기로 현지에 확립한 유통기반을 바탕으로 현지생산 하는 단계이다.

넷째, 현지 고객의 요구에 맞는 제품을 개발하고 연구 개발의 시간적, 공간적 결합을 통한 시너지 효과를 창출 하려는 R&D 현지화 단계이다. 특히 새로운 기술에 의한 시장을 창출 할 수 있는 능력, 즉, 기술적 마케팅 능력은 중요한 것으로 세계의 유수한 기업들은 앞선 기술수준에 더하여 시장에서 자사제품을 표준으로 만들어가려는 경향이 있다.

다섯째, 생산, 판매뿐만 아니라 재무, 제품개발, R&D, 인사, 구매 등을 현지에서 수행하는 완전한 사업

9) Jonathan Morris. "Globalization and global localization: Explaining trends in Japanese foreign manufacturing investment". *London and New York: Routledge*, 1991, pp.61-114.

10) 한만중, "한일 비교를 통한 해외 투자기업의 현지화 전략에 관한 연구", 「한국생산성본부」, 1991, pp. 36-37.

단위로서 현지에 정착하는 단계이다. 이 경우 현지법인은 경영의 모든 요소를 완전히 현지에서 조달하게 되고 더 나아가 현지에서 다각화를 모색하게 되고, 전 세계적인 통합화로 발전하게 되는 단계이다.

한편, 다국적기업이 취할 수 있는 현지화 전략의 방향은 일반적으로 가장 우선시 되는 것이 경영관리의 현지화 측면으로서 해외진출, 현지생산이 어느 정도 진전된 단계에서 경영과제의 초점은 현지 경영관리의 기능별 현지화를 어떻게 성공 시키느냐에 있다. 경영관리의 현지화는 다음과 같이 생산, 인사, R&D, 마케팅 등 분야별 현지화를 달성하는 과정에서 이룩할 수 있는 것이다.

이는 첫째, 생산 및 조달의 현지화이다. 생산 측면에서의 현지화는 현지에서 부품조달을 확대시키는 차원에서 이를 수 있다. 초기에는 현지 생산에 투입되는 원자재를 본사에서 공급하다가 점차적으로 생산의 규모가 확대되면서 일부는 본국의 공급업자의 현지 생산업체나 현지 공급업자로부터 공급받게 된다. 현지 공장경영과 관련하여서는 본국 직원의 파견, 본국 설비의 공급, 작업조직의 운영, 품질관리 방식등 기존의 모국 생산 및 관리방식을 가지고 들어가는 기업이 보편적인 실정이다. 그러나 본사 파견인원을 줄이고 자립 할 수 있는 현지공장을 만들 수 있는가 또는 현지 공장이 얼마나 정기적으로 안정성을 가질 수 있는가 등의 문제를 검토해야 한다.

둘째, 인적자원의 현지화이다. 인적자원관리의 현지화를 위해서는 채용에서 교육, 인사, 평가, 등과 관련하여 현지실정에 적합한 인사관리체제가 구축되어야 한다. 현지인 채용은 현지인에서 일임을 한다든지, 현지 경영시스템에 대한 지식이 많은 현지 인사책임자를 확보 하는 것도 바람직한 방법이다.

셋째, 연구개발의 현지화이다 선진기업의 경우는 기술개발의 국제화 전략으로서 연구개발 거점의 해외설치가 급격히 증대되고 있다. 그 목적을 살펴보면 첨단기술 분야는 기술개발 속도가 빠르고 대규모의 투자가 필요하게 되어 이는 한 기업으로는 모든 분야를 커버할 수 없기 때문이다. 또한 선진국의 고도화된 기술을 흡수하기 위함이다. 그리고 현지소비자의 수요에 맞는 제품을 개발하여 현지인의 경쟁력을 강화시키고 미래에도 기술우위를 지속시킴을 목적으로 한다.

넷째, 자본조달 및 운용의 현지화이다. 초기에는 본사에서 자금을 공급하거나 본사보증으로 차입을 할 수도 있겠지만 차차로 현지 법인의 독자적인 자금조달능력을 키우며 동시에 투자에 대한 계획을 자율적으로 수립, 수행해 나가는 것이 현지화의 또 다른 중요한 성공요인이 된다.

다섯째, 마케팅의 현지화이다. 마케팅은 대개 여타 기능에 앞서 현지 운영으로 전환하는 기능인데, 어떻게 차별화 하는 경영을 성공적으로 이끄는가 하는 것이 중요한 포인트가 된다.

일반적으로 마케팅 기능에서 보다 현지화하고 현지법인에 권한을 위임하면서 본사가 해외현지법인으로부터 정보를 잘 수집하고 있는 기업이 성공적인 영업실적을 나타내는 것이 사실이다. 마케팅은 각국, 각 지역의 다양한 고객의 욕구에 접하고 이것을 상품전략, 사업전략으로 연결시키는 역할을 한다.

여섯째, 조직의 현지화이다. 먼저 조직의 현지화를 통한 통합관리의 효율화를 지향한다. 현지법인에게 권한을 이양하는 한편 이를 통제할 수 있는 본사와 현지법인간의 관리시스템을 구축해 본사도 현지법인에 업무를 안심하고 맡기고 현지법인도 정해진 권한 하에서 마음 놓고 경영 할 수 있도록 여건을 조성하는 것이다. 또한, 인적관리를 통한 경영주도권의 확보를 지향하고 있다. 그리고 경영이념의

공유와 투자국의 경영방식의 이전이다. 즉 투자국의 정책과 목표, 기업문화 등을 현지 사정에 맞게 현지조직에 적용시킨다.

Ⅲ. 네슬레와 삼성전자의 현지화 비교

1. 다국적 기업의 베트남 진출현황

베트남은 1인당 국민소득이 미화 520달러(2005년 기준) 수준밖에 안되며, 농림 수산업이 주류를 이루는 후진국이다. 그러나 베트남은 총인구가 8,200만명에 달하는 커다란 시장을 가지고 있으며, 개혁, 개방정책 “도이모이” 도입 이후 지금까지 연평균 7%이상의 고성장을 기록하고 있으며 환율과 물가 모두 안정된 국가이다. 또한 원유를 포함한 풍부한 광물자원을 보유하고 있으며, 제조업 기반이 취약한 농업국가이지만 풍부한 저임노동력을 기반으로 노동집약적 산업이 적합한 국가이다. 베트남에 대한 외국인 투자는 2004년 누계로 5,110 건수로 약 미화 460억 달러에 이르며 그중 공업이 절반을 차지하는 240억 달러로 가장 크고 그 다음으로는 서비스업과 건설업, 농림업, 천연가스, 수산업 순이다.

베트남 투자 다국적기업들을 살펴보면 상위 5개 기업중 3개 기업이 혼다, 야마하등의 오토바이 제조 및 판매기업이다. 유니레버가 생활용품 다국적 기업중 단연 선두를 보이고 있고 삼성전자가 전체인위 5위 가전업체의 1위의 자리를 차지하고 있으며, LG전자도 20대 기업에 포함되어있다. 또한 식품회사중에서 스위스 다국적 기업인 네슬레가 가장 대표적인 기업이다(<표 III-1> 참조).

<표 III-1> 베트남 투자 20대 다국적 기업 현황 및 매출액

(단위 : 100만불)

순위	업체명	사업내용	2004	2003
1	Honda Vietnam	오토바이 생산/판매	455	402
2	Uni Lever	스킨, 헤어, 음료수 상품	304	270
3	Yamaha	오토바이 생산/판매	263	187
4	SYM(VMEP)	오토바이 생산/판매	256	213
5	Samsung Eletronics	가전 제품	239	184
6	CANON	Ink Jet Printer 수출	210	190
7	Vedan	조미료	209	178
8	CP VIETNAM	사료	202	198

9	Prudential	생명 보험	194	150
10	Fujitsu	PCB for HDD (SMT)	175	154
11	Toyota	자동차	174	160
20	Nestle & Nestle Waters	Food & beverage	90	70

자료 : 베트남 계획 투자부(MPI), 2005.

베트남은 세계의 대표적 다국적 기업들이 각기의 사업영역 선점을 위한 각축장이 되고 있는데 전자 및 자동차 산업의 경우 일본과 한국 기업들의 선두 경쟁이 치열한 상황에서 미국, 유럽 기업들이 최근 들어 두각을 나타내고 있으며, 일반 식품이나 생활용품등의 소비재 제품등의 경우에는 유럽회사들이 상대적 우위를 지속하고 있다.

본 연구에서는 베트남에 진출한 각기 다른 두 다국적기업, 네슬레와 삼성전자의 현지경영 사례를 통해 두기업의 경영문화를 비교 연구 하고자 한다.

2. 네슬레와 삼성전자의 베트남 진출 및 마케팅 전략

1) 기업역사, 철학 및 진출현태

네슬레는 세계적으로 대표적인 “Food & Beverage” 산업의 다국적기업으로써 130년 이상의 전통을 바탕으로 전세계 70여개국 이상의 나라에 500여개 이상의 공장을 가지고 2004년 한해 710억 달러 이상의 매출을 올리고 있다. 네슬레는 스위스기업이기 하지만 실제로 스위스에서 매출액은 전세계 매출액의 2% 남짓 밖에 되지 않아 진정한 다국적 기업이라 할수 있다. CEO인 Peter Brabeck은 오스트리아 사람이며 그룹사 최고임원들의 경우에도 각 대륙의 다국적인 멤버를 구성하고 있다.

삼성전자는 한국을 대표하는 세계적인 전자산업분야의 다국적기업으로써 1969년 설립되어 세계 곳곳에 24개의 생산법인과 36개의 판매법인, 20개의 지점을 갖추고 있다. 2005년 매출액은 57조 가량이며 반도체를 중심으로 한 디지털 미디어, 생활가전, 통신사업에 주력하고 있다.

네슬레의 기업 이념은 “Quality is our nature” 이며 삼성전자의 기업 이념은 “인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류 사회에 공헌한다” 이다. 두기업 모두 최고의 기술로 개발한 뛰어난 품질의 제품을 소비자에게 제공함으로써 기업이 소비자로부터 신뢰와 사랑을 얻고 나아가서는 인류사회에 공헌한다는 이념을 함께 하고 있다. 네슬레는 과거 베트남 전쟁이전 투자경험과 수 많은 해외투자의 노하우를 바탕으로 단독투자형태로 베트남 시장에 진입하였으나 삼성전자의 경우에는 아직 해외경영의 경험이 짧기 때문에 현지의 믿음직한 국영기업을 파트너로 합작투자 형태로 베트남 시장에 비교적 안전하게 진입하였다. 현재는 두기업 모두 각각의 주력사업에서 선두를 차지하고 또 다른 도약을 준비하고 있다.

네슬레와 삼성전자의 베트남 진출형태를 살펴보면, 네슬레는 100% 단독투자를 통해 본사의 경영방식을 따를뿐 아니라 투자이익 독점, 기술·정보의 유출 방지의 장점을 가지는 반면에 초기투자 부담 및 베트남 정부 및 기업의 인맥구축에 애로가 있다. 삼성전자의 진출형태는 70:30 합작투자 방식을 선택함에 따라 베트남의 인재, 생산, 판매망의 활용이 가능하고, 초기투자부담이 줄어들며 베트남측 파트너의 힘을빌어 내수시장 진입 용이, 행정수속 및 인허가 취득 유리등 많은 장점이 있으나 경영방침갈등 소지, 기술유출, 토지등 베트남측이 통상적으로 출자하는 현물의 평가에로등의 단점들도 또한 함께 안고 가야 하는 어려움이 있다.

이들 두업체의 경쟁상황을 살펴보면, 네슬레의 경우 인스턴트 커피와 생수시장에서 1위를 고수하고 있으며 분유, 이유식 및 조미료 시장에서는 2위를 차지하고 있다. 삼성전자의 경우칼라TV 시장 1위, 핸드폰 2위 및 백색가전 시장에서 5위를 달리고 있다(<표 III-2>참조).

<표 III-2> 네슬레와 삼성전자의 베트남 진출 형태 및 경쟁 상황

구분	네슬레	삼성전자
법인개요	<ul style="list-style-type: none"> . Nestle Vietnam Co.,Ltd . 주요업종 : 인스턴트커피, Water, Other Beveraes, 분유, 이유식, 우유, 초콜렛등 . 경제 중심지 호치민시에 위치 하노이 공장에서는 우유, 요거트 생산 	<ul style="list-style-type: none"> . Samsung Vina Electronics Co., LTD . 주요업종 : 칼라TV , 백색가전, 칼라모니터, 핸드폰 . 경제 중심지 호치민시에 위치
진출목적	<ul style="list-style-type: none"> . 태국에서의 성공을 바탕으로 베트남 및 기타 인도차이나 리전으로 사업확대 . 향후 인도차이나의 중심을 태국에서 베트남으로 이동 	<ul style="list-style-type: none"> . 베트남을 거점으로 한 일본 전자 회사들의 동남아 시장선점을 막고 값싸고 질 좋은 노동력을 바탕으로 한 중동 및 기타국가 수출 전초기지
투자형태 및 장단점	<ul style="list-style-type: none"> . 100% 단독투자 . 장점 : 외국측의 경영방식 구사, 투자이익 독점, 기술·정보의 유출 방지 . 단점 : 초기투자 부담 및 베트남 정부및 기업의 인맥구축애로 	<ul style="list-style-type: none"> . 70:30 합작투자 . 장점 : 베트남의 인재, 생산, 판매망 활용 가능, 초기투자부담 경감, 베트남측 파트너의 힘을빌어 내수시장 진입 용이, 행정수속 및 인허가 취득 유리 . 단점 : 경영방침갈등 소지, 기술유출, 토지등 베트남측이 통상적으로 출자하는 현물의 평가에로
초기시장 진입전략	<ul style="list-style-type: none"> . 과거 베트남 전쟁 이전 투자경험을 바탕으로 베트남 출신 스위스 변호사를 파견 단독투자 성사 . 초기에는 수입판매 → 현지생산화 . 호치민시 대규모 공단에 처음 시범 입주 	<ul style="list-style-type: none"> . 현지의 믿음직한 파트너 선정 . 위험이 적은 70:30 출자방식 . 경제 수도인 호치민시로 부지확정 . 높은 완제품 관세를 피해 낮은 부품관세 장벽의 경쟁력 . 중저가 TV 시장에서의 판매극대를 토대로 초기 성장동력
주요시장 경쟁상황	<ul style="list-style-type: none"> . 인스턴트 커피 & Other Beverage : 1위 . 경쟁사 : Unilever, 역내기업 	<ul style="list-style-type: none"> . 칼라TV : 1위 . 경쟁사 : 소니, LG, Panasonic 등

<ul style="list-style-type: none"> . 분유, 이유식 : 2위 경쟁사 : Dutch Lady와 다수 외국기업 . Water : 1위 펍시등 다수기업 . Culinary : 2위 Unilever등 다수 	<ul style="list-style-type: none"> . 백색가전 : 5위 경쟁사 : Sanyo, Toshiba, LG등 . 핸드폰 : 2위 경쟁사 : 노키아, 모토로라 등 . 모니터 : 1위 경쟁사 : Viewsonic, LG 등
--	--

자료 : 연구자 작성, 2007년

2) 베트남 현지 마케팅 전략

베트남 현지 마케팅 전략에 있어서 네슬레와 삼성전자의 공통점을 살펴보면, 네슬레는 인스턴트 커피를, 삼성전자는 TV를 초기시장 성장의 견인차 제품으로 집중 육성하여 그 제품을 발판으로 다양한 제품군들을 갖추기 시작하였고 나아가서는 프리미엄 시장을 개척 선도하고 있다. 또한, 두 기업 모두 브랜드 인지도 제고를 위해 막대한 예산과 노력을 투자하고 있다. 하지만, 두 기업의 대표적인 마케팅 전략의 차이점은 네슬레의 경우 기술개발의 경쟁보다는 기존제품 판매 강화를 위한 유통관리 차별화 및 감성적인 제품브랜드에 대한 선호도가 매우 중요하게 여겨지는 반면에, 삼성전자의 경우 계속되는 신기술의 개발을 통한 신제품을 성공적으로 시장에 출시해야 하기 때문에 포트폴리오 메니지먼트가 무엇보다도 중요하며, 또한 단일제품보다는 삼성이라는 기업브랜드 이미지 제고와 더불어, 기술 및 제품 가치전달 중심의 이성적 마케팅에 좀더 집중하고 있다(<표 III-3>, <표 III-4> 참조).

<표 III-3> 네슬레 베트남법인의 현지 마케팅전략

	초기	현재
제품전략	<ul style="list-style-type: none"> . 커피와 마일로 위주의 생산 판매 정책 . 다른제품군은 주로 수입에 의존하며 시장을 키움 	<ul style="list-style-type: none"> . 커피등의 음료시장선두를 바탕으로 분유 이유식 시장의 선두를 탈환하고 베트남의 기호에 맞는 식품으로의 영역 확대 진정한 Food & Beverage company 실현
가격전략	<ul style="list-style-type: none"> . 국내 경쟁업체 보다 10-20% 프리미엄 정책을 펴며 시장점유율 1위 확보 	<ul style="list-style-type: none"> . 프리미엄 가격대는 유지하되 적은 패키지 및 일회용 패키지 개발 시음 활동 극대화 및 베트남 현실에 맞는 Affordability 실현.
유통전략	<ul style="list-style-type: none"> . 생산→Distributor→소매상→소비자 . Availability가 최대의 목표 	<ul style="list-style-type: none"> . 해외 유통회사들의 본격적인 진출에 따른 선진 유통전략 도입 및 Channel Customer Contribution 에 따른 유통 차별화 전략 도입
촉진전략	<ul style="list-style-type: none"> . 회사 인지도 보다는 대표적 제품 브랜드 (네스카페,마일로등) 인지도 향상 주력 . 주요매체활용 및 시음활동 위주 	<ul style="list-style-type: none"> . 제품이 다양화에 따라 대표적 제품의 인지도 향상 뿐만 아니라 Halo effect를 위한 네슬레 인지도 제고 . Shopper Insight, Key POP Drivers에 의한 다양하고 효과적인 매장내 구매 연결 활동

자료 : 네슬레 베트남법인 내부자료 원용, 연구자 작성, 2007.

〈표 III-4〉 삼성전자 베트남법인의 현지 마케팅전략

	초기 (현존시장공략)	현재 (새로운 시장창출)
제품전략	·14 - 16 인치의 TV 생산 판매를 통한 시장에서의 교두보 확보 ·높은 생산성으로 수출용 생산	·시장 다변화를 위한 다양한 제품군 갖추 ·포트폴리오 메니지먼트가 중요 ·프리미엄 제품 판매를 위한 시장개척 선도
가격전략	·중저가 및 적정 딜러마진을 통한 Pull & Push 정책 -> 시장점유율 1위 확보	·Mainstream 제품군에서의 시장1위를 바탕으로 프리미엄 시장 개척 및 1위 달성목표
유통전략	·생산→도매상→딜러→소비자	·기존 딜러관리외에 새로운 유통 및 고급 브랜드샵 중점
촉진전략	·브랜드 인지도 향상 주력 ·주요매체활용 막대한 비용소요	·단일제품보다는 삼성이라는 기업 브랜드 이미지 제고 ·기술 및 제품가치전달 중심의 이성적 마케팅

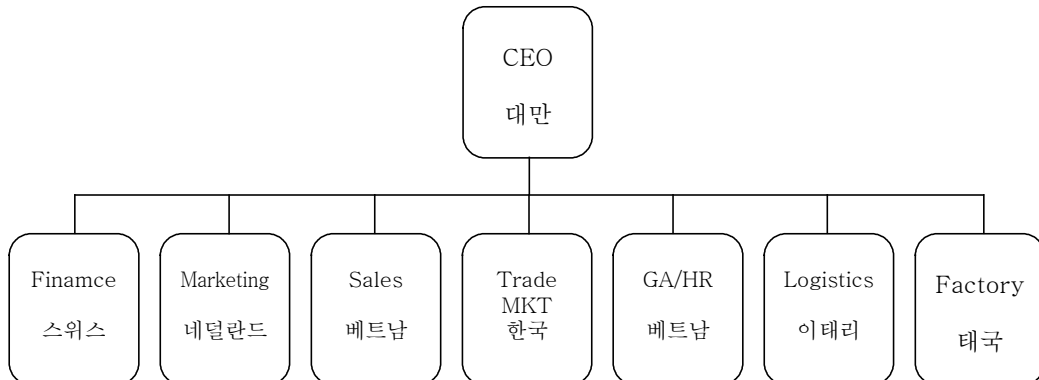
자료 : 삼성전자 베트남법인 내부자료 원용 연구자 작성, 2007.

3. 네슬레와 삼성전자 베트남법인의 현지화 정도 비교

1) 경영관리 조직상의 비교

네슬레는 글로벌기업의 현지경영 조직구성면에서 볼때 국제화의 성숙단계 정도에 위치하고 있다고 볼수 있다. 네슬레 베트남 법인 경영관리 조직도를 살펴보면 8개국에서 온 다국적 매니저들과 자국의 매니저들이 잘 분포되어 있고 베트남 직원들과의 원활한 업무형태를 이루고 있다(〈표 III-5〉 참조).

〈표 III-5〉 네슬레 베트남법인 경영관리 조직도 (국가 구성원별)



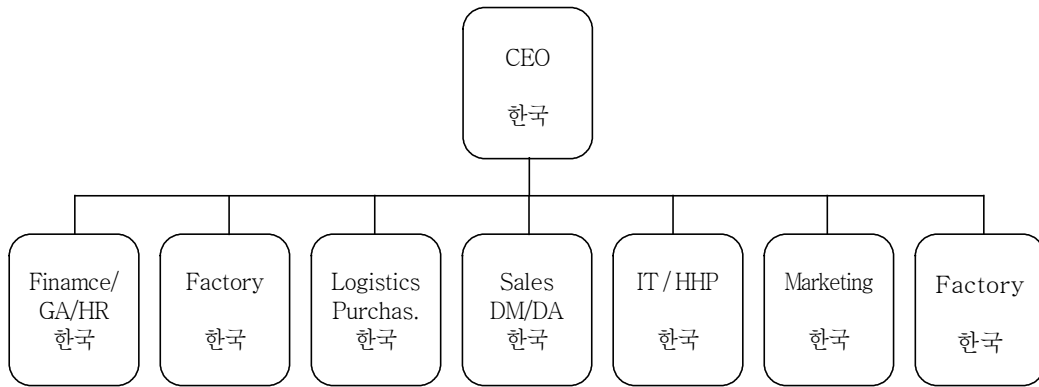
자료 : 네슬레 베트남법인 내부자료 원용, 연구자 구성, 2004년 기준.

또한 비교적 부서간 부서내 업무분담이 명확하고 각 조직내 중간 간부들의 역량이 높기때문에 부서원들에 대한 권한위임이 적절히 이루어진다. 다국적으로 구성된 매니저들이므로 서로의 경쟁의식이 매우 강하나, 서로의 영역을 절대적으로 인정하고 서로 협력하는 분위기를 이어간다.

반면, 삼성은 글로벌 기업의 현지경영 조직면에서 국제화의 초기단계에 불과하다 할수 있다. 한국인 매니저와 현지인 직원의 구도가 강하게 이루어 지며 업무에 있어서도 한국인 매니저들의 역할에 너무 의존적 경향을 가지고 있다. 한국인끼리의 매니저 분담에 대한 현지 직원의 소외감과 우수한 현지직원들의 외부 스카우트등의유출로 인한 중간관리자급이 양적 질적인 면에서 약하기 때문에 현지직원들에 대한 권한위임등이 이루어지기 힘들고 한국인 주재원들이 각 현지인 담당자들의 업무까지 챙기게 됨에 따라 업무가 과중되어 있다. 비교적 짧은 해외경영의 경험을 가지고 있는 삼성전자는 현재 지역전문가에서 출발한 대부분의 해외주재원들이 귀국하기 시작하면서 좀더 글로벌화된 시각과 교육을 받은 새로운 주재원들로 교체 되고 있다(<표 III-6> 참조).

비록 현재는 한국인 CEO 아래 100% 한국인 매니지먼트의 구성 형태로 되어 있으나 향후에는 베트남직원이 매니지먼트로 올라올수 있어야 하며 진정한 글로벌화를 위해서는 한국 대 베트남의 구도를 탈피 다국적 구성원의 조직이 될 수 있어야 한다.

<표 III-6> 삼성전자 베트남법인 경영관리 조직도 (국가 구성원별)



자료 : 삼성전자 베트남법인 내부자료 원용, 연구자 작성, 2005년 기준

2) 그밖의 경영문화 비교

기업의 국제화 정도를 비교하는 데는 위의 조직적인 구성원외에도 여러가지 요소가 있지만 그중에서도 기업의 경영문화와 관련된 내용들을 중심으로 살펴 보기로 하자(<표 III-7> 참조).

첫째, 회의 진행 방식 및 의사결정과정에 있어서 Top down과 bottom up 방식의 차이를 보이고 있으며, 공용어로써의 영어 구사능력 및 활용도에 있어서도 차이를 발견할 수 있다.

둘째, 직원 채용과 중간관리자 능력을 볼때, 네슬레는 대부분 신입채용 보다는 경력직으로 채용 즉시 활용할 수 있도록 하며 능력있는 중간 관리자들이 다국적으로 구성된 주재원들을 조직적으로 지원함으로써 조직내 권한위임이 가능하다. 삼성전자의 경우에는 최근까지도 신입만 채용하였고 신입채용된 인재들이 몇년간의 경험후 좋은 조건의 직장으로 이동하는 현상이 일어남에 따라 중간 관리자급이 매우 약한 것을 볼수 있다. 따라서 조직내 권한 위임도 상대적으로 미약할 수밖에 없으며 한국인 주재원들의 업무 편중도가 높다.

셋째, 큰 문화의 차이중 하나가 접대 문화에 대한 상이한 시각차이다. 네슬레는 기본적으로 본사임원, 거래처, 고객, 협력업체등과의 접대 형식의 자리를 기피하고 있는가 하면, 삼성전자의 경우 내부 및 외부 고객에 대한 접대가 회사경영에 있어 매우 중시되고 있는 상황이다.

넷째, 시장상황에 따라 유동적인 네슬레의 부서별 차등 급여정책은 노사안정을 위한 삼성전자의 균일한 임금체계와도 차이를 보이고 있다.

다섯째, 본사 및 아시아지역본부와의 협업에 있어서도 커뮤니케이션의 주체 및 의사결정권에 있어 많은 시각차이를 보이고 있다.

위와 같이 두 대표적 다국적 기업, 네슬레와 삼성전자 베트남법인의 국제화 정도를 비교해 볼때, 다국적 기업으로써의 삼성전자가 베트남 법인에서 가장 우선적으로 선행되어야 할 기업문화의 변화는 기업내 한국메니저 중심의 경영방식을 탈피해 베트남 직원들이 비전을 갖게 하고 더욱 빈번한 국제교류 및 커뮤니케이션의 중심이 될수 있도록 지원하는 일이다. 이를 위해서는 우선 임금에 대한 차별화를 실현해 우수한 경력직을 채용하고 기존의 우수한 인력이 중간 관리자급으로 성장할수 있도록 지원하는 육성책도 병행되며 베트남 직원들에 대한 권한위임도 많이 확대 되어야 하겠다. 뿐만 아니라 역내 동남아 국가간의 현지직원들에 대한 역내 국가간 해외 주재원경험의 기회를 제공하고 확대 함으로써 실질적인 국제화 조직을 갖추고 빈번한 국제교류를 이룰수 있으리라 본다.

현재 한국메니저들의 회사에 대한 높은 충성도가 회사 발전의 중요한 엔진으로 작용하고 있지만 현지직원들의 자발적이고 중추적인 역할은 아직 미약한 단계이다.

실제로 삼성전자의 베트남 현지 마케팅 능력은 앞서고 있으나 다국적 기업의 경영문화를 통한 현지화의 경영관리는 이제 시작 단계로 보여진다.

<표 III-7> 네슬레와 삼성전자 베트남법인의 경영문화 비교

구분	네슬레	삼성전자
주요회의 진행방식 및 의사결정과정	부서내 부서간 혹은 상하관계에 있어서 항상 설득과 의사타진의 프로세스가 주효함. 대체로 Bottom up 방식	· 주로 법인장이나 때로는 한국인 메니저들이 결정한 사항을 현지직원에게 Top down 방식전달, follow-up 이 이루어짐.

공용어 및 활용도	. 직원과의 의사소통 : 영어 . 이메일, 일반서신, 서류등 : 영어	. 직원과의 의사소통 : 영어 . 이메일, 일반서신, 서류등 : 주로 한국어
법인장 회의자료	. 주로 한국인 매니저에 의해 한국어로 준비	. 각 부서장들이 각각의 영역을 영어로 준비
매니저들의 영어수준	. 다국적으로 구성된 매니저들은 모두 수준급 영어구사	. 몇몇을 제외 하고는 영어로 현지직원과 비즈니스 관련 의사소통 하는데 어려움
직원채용 및 중간관리자	. 대부분 경력직으로 채용 즉시 활용 . 능력있는 중간 관리자들이 포진 다국적으로 구성된 expat들을 조직적으로 지원함으로써 조직내 권한위임이 가능 → 주재원들의 1달가량의 자국방문 여행 가능	. 최근까지도 신입만 채용 . 신입채용된 인재들이 몇년간의 경험후 좋은 조건의 직장으로 이동하는 현상 → 중간 관리자급이 매우 약함 → 조직내 권한위임이 미약함 한국인 주재원들의 업무과중
손님접대문화	. 1달에 1회 정도 저녁식사	. 1주에 3회 정도 저녁식사 및 음주접대
소식지 회람	직원대상 전문서적 및 소식회람이 일반화	. 아직 정착되지 못함
급여 정책	. 우수한 경력직 채용을 위해 시장상황에 맞춰 마케팅, 세일즈, 생산인력등의 급여 차별화	. 부서간 구별없이 동일한 임금수준으로 우수인력의 유출 및 경력직 채용 어려움
리전/본사협업	. 각 부서별, 담당별 커뮤니케이션	. 한국인 매니저 중심의 업무 커뮤니케이션

자료 : 내부자료 및 근무경험을 바탕으로 연구자 작성, 2007.

IV. 다국적 기업의 현지화와 기업문화

1. 다국적기업의 현지경영과 현지화

많은 연구자들에게 있어, 다국적기업의 자회사는 단순히 기업경영을 위한 원거리 수단으로, 본사의 전략적 의사결정을 하향적으로 현지에 전달하는 관료적 시스템으로 인식되었다. 또는 자회사를 더욱 적극적이고 인지력이 있는 민감한 조직으로 다국적 기업에 필요한 전체적인 현지 전략을 개발하고 이를 본사에서 채택하게 하는 능력을 갖춘 조직으로 본사에 의한 일방적이 아닌 쌍방향 또는 다방향 지향적인 회사로 인식하고 있다.

Porter(1986)¹¹⁾는 기업이 높은 경영성과를 달성하기 위해서는 지속적인 경쟁우위의 확보가 중요함을 강조하였다. 경영전략의 대표적 이론인 자원기반이론(resource-based theory)은 이러한 경쟁우위를 가져다주는 핵심적인 원천으로 기업 특유의 무형자원을 제시하였다(Teece, Pisano, and Shuen 1997)¹²⁾. 그리

11) M Porter, "Competition in Global Industry", *Harvard Business Review*, HBS Press 1986, pp. 19-20.

12) D.J. Teece, G. Pisano, & A. Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 1997,

한 무형자산은 일반적으로 실행학습(learning-by-doing)을 통하여 경로 의존적(path-dependent)으로 축적되고 조직 구성원들에게 체계화되어 있어서 암묵적인 성격을 가진다. 따라서 기업특유의 무형자산은 외부자가 모방하기 어려우며, 그 때문에 기업이 지속적인 경쟁우위를 구축하는데 도움을 줄 수 있다 (Barney, 1991)¹³⁾.

새로운 해외시장에 진출한 기업이 성공적인 사업을 수행하기 위해서 현지의 고유한 경영환경과 소비자 기호등에 대한 지식을 축적하는 것이 필요하다(Stopford and Wells, 1972). 국제 경영학 분야에서는 그러한 지식의 축적에 있어서 특히 해외시장에서의 직접적 사업경험을 강조하여 왔다. 그 이유는 Johanson and Vahlne(1977)¹⁴⁾ 이 지적하였듯이 ‘국가특유의 지식(country specific knowledge)’은 ‘경험적 지식(experiential knowledge)’의 성격을 가지기 때문이다.

따라서 현지시장에서 미리 진출하여 많은 직접적인 경험을 축적한 기업은 후발 진출 기업에 대하여 경쟁우위를 가질수 있다. 국제경험이 풍부한 기업들은 해외시장에서 자신이 보유한 무형자산을 보다 잘 활용할수 있을 뿐만 아니라 경쟁력 강화를 도모할 수 있다. 특히 이러한 국제경쟁력은 해외 현지에서의 현지화를 위한 직접적 경영관리의 경험과 지식의 축적에서 비롯된다고 할수 있겠다.

2. 다국적기업의 현지화와 기업문화

다국적기업 문화와 성과에 있어서 전략적으로 적합한 문화를 가진 기업이 높은 성과를 낸다. 어떤 기업에게나 다 맞는 만능의 기업문화는 존재하지 않는다. 우수한 기업문화란 그 환경에 적합한 문화라고 할 수 있다.

전략적으로 적합한 문화를 가진 기업이 높은 성과를 낼수 있다(Kotter and Heskett, 1992)¹⁵⁾. 우리나라의 대표적인 기업들은 1990년대를 전후로 경영자의 세대교체와 경영환경의 변화를 겪으면서 기업문화 변화를 시도하고 있다. 앞에서 살펴본 삼성의 경우에도 창업이래 ‘사업보국, 인재제일, 합리추구’라는 삼성정신을 바탕으로 보수적인 기업문화를 형성하였으나 1993년 이근희 회장이 “신경영”을 제창하면서 기업 문화의 변화를 시도하고 있다. “신경영”의 요체는 변화의 추구라고 할 수 있는데, 이것은 삼성이 오랜기간에 걸쳐서 형성한 강한 기업 문화를 환경 변화에 따라 변화시키기 위한 것으로 볼 수 있다.

구체적으로 보면 “최고의 제품과 서비스 창출”을 강조하여 고객 가치를 존중하고 있으며 “인재와 기술”을 강조함으로 종업원 가치를 강조하고 있다. 다만 미국의 사례 기업들과 달리 주주의 가치는 강조하고 있지 않으며 대신 “인류사회에의 공헌”과 같은 공익적 가치를 강조하고 있다. 삼성이 추구하는

pp. 509-533.

13) J Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991, pp. 99--120.

14) J Johanson and E Vahlne, “The International Process: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8, 1977, pp. 23-32.

15) J.P. Kotter and J.L. Heskett. “Corporate Culture and Performance”, *New York, The Free Press*, 1992, p.11.

다국적 기업문화는 환경변화에 잘 적응하는 기업문화라고 할 수 있는데 이러한 기업문화로 다국적 기업환경 변화에 비교적 잘 적응하여 높은 성과를 유지하고 있다.

만약, 다국적 기업환경에 맞는 전략을 수립하고 이에 적합한 기업문화를 형성하기 보다는 역경을 이겨낸 과거의 짧은 경험을 바탕으로 다국적 기업의 경영환경 자체를 우리나라 기업경영 방식으로 변화시키려는 시도를 한다면 결국 큰 어려움에 봉착할 것이다. 한국의 다국적 기업들은 세계적인 다국적 기업들과 비교해 볼때 아직 부족한 점이 많다. 따라서 한국의 다국적기업들이 세계시장에서 선진 기업들과 경쟁하기 위해서는 기존의 한국식 경영방식을 탈피하고 새로운 국제 환경변화에 적합한 다국적 기업문화를 습득하고 그에 맞게 기업의 문화가 변하여야 한다.

V. 결 론

기존의 연구들은 해외투자기업의 국제경험이 기업의 국제화를 높이고 기업의 성과 향상에 기여 한다는 것을 발견하였다. 본 연구에서는 두 베트남에 진출한 대표적인 선진 다국적기업인 네슬레와 우리나라의 다국적기업인 삼성전자의 사례연구를 바탕으로 조직의 인적 구성과 기업의 현지 경영문화 등의 비교를 통해 이들 기업의 현지화 정도를 살펴보고 해외진출 다국적기업의 경쟁력 제고 방안을 모색하였다.

상대적으로 130여년 이상된 다국적 기업 네슬레와, 불과 십수년의 해외직접투자 경험을 가지고 있는 삼성전자의 글로벌 경영에 있어서 국제화 정도의 격차는 확연히 존재하는 것을 발견 할수 있었다. 또한 그러한 격차는 다국적 기업으로써 해외 현지화를 실현시키기 위한 경영문화의 차이에 의해 나타남을 알 수 있었다. 한국의 해외진출 기업들이 역사가 오래되고 국제적인 경험이 축적된 선진 다국적 기업과 해외현지 경영문화에 있어서의 격차를 단숨에 줄이기는 불가능할 것이다.

세계적인 다국적 기업들이 걸어온 글로벌화 및 현지화의 발전 단계를 이해하고 특히 해외 현지시장에 미리 진출하여 많은 직접적인 경험을 축적한 대표적인 선진 다국적기업들의 사례 연구를 통해 후발 진출기업이지만 다국적 경영문화의 발전 단계별 기간을 단축해 나가는 노력을 한다면 삼성전자를 비롯한 우리나라 다국적 기업들의 글로벌 현지경영에 있어서 많은 발전을 이루리라 본다.

한국의 해외진출기업들이 세계시장에서 선진국 기업들과 경쟁하기 위해서는 기존의 한국식 경영방식을 탈피하고 새로운 국제 환경변화에 적합한 다국적 경영문화를 습득하고 그에 맞게 기업의 문화도 바꾸어야 할 것이다. 특히 중.장기적인 해외 경영을 위해서는 자율속 파워를 갖는 해외 다국적 기업의 경영문화를 충분히 이해하고 장점을 최대한 활용하여 새롭고 경쟁력 있는 한국적인 다국적 기업 경영문화를 개발하고 발전시켜야 한다.

본 연구의 한계 및 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 이 연구가 이루어진 국가가 베트남이라는 개발도상국에 국한되었기 때문에, 선진국에서의 네슬레와 삼성전자의 현지화 경영문화가 다르게 나타날 수도 있다.

둘째, 두 회사가 모두 소비재를 취급하는 기업이지만 각각 식품산업과 전자산업등 서로 상이한 산업군에 속해 있으므로 각 산업별 특성등은 고려되지 않았다.

셋째, 이 연구는 각기 두 회사에서 연구자의 실제 근무경험과 내부자료를 토대로 하는 탐구위주의 연구이므로 향후 실증분석을 병행 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

I. 국내문헌

1. 단행본

반병길, 「경영학원론 : 현대기업의 이해」, 박영사, 1999.

신만수 외, 「한국기업의 국제경영」, 고려대학교 출판부, 2000.

2. 논문 및 기타자료

김용규, “사회주의국가에서의 한국가전기업의 현지화”, 「경영교육연구」, 제3권 제2호, 1999.5.

김진욱, “정보통신 산업에 있어서 인적자원관리의 비교문화차이”, 「국제경영리뷰」, 제7권 제2호, 2004.

신만수, “해외자회사의 경영 현지화와 성과의 관계”, 「노동인력의 세계화: 인도네시아 편」, 미래인력연구센터, 1988.

유열, “한국기업의 대중국현지화 전략에 대한 연구: 삼성전자를 중심으로”, 계명대학교 대학원, 2004.12.

이광철, “글로벌화 진출 한국기업의 현지화 전략 방향 : 글로벌화 vs 현지화”, 「경영학 연구」, 제24권 제1호, 1995.

이상수, “기업문화가 기업성과에 미치는 영향”, 「인하대학교 산업경영연구소」, 2003.

이장로, 김용식, “한국기업의 베트남 투자사례 연구”, 「무역학회지」 제22권제3호, 1997.11.

이지평, 송민선, “동남아 진출기업의 통화위기 대응방안과 현지화 전략: 일본기업 사례를 중심으로”. 「LG 경제연구원」, 1998.

천명화, “한국기업의 해외시장 진입전략에 관한 연구: 중국시장 진입을 중심으로”, 서울대학교 대학원, 2001.

한국수출입은행, “한일 비교를 통한 해외투자기업의 현지화 전략에 관한 연구”, 「한국 생산성본부」, 1996.

한만중, “한일 비교를 통한 해외 투자기업의 현지화 전략에 관한 연구”, 「한국생산성본부」, 1991.

베트남주재 한국대사관, 베트남 개황자료, 2004.

삼성경제연구소, World Report. 서울 : 「삼성경제연구소」, 2000.

II. 외국문헌

1. 단행본

Dahringer, L.D.&Muhlbacher, Hans, “International Marketing: A Global Perspective”, *Addison Wesley Publishing Co. Inc.*, 1991.

Morris, Jonathan, “Globalization and global localization: Explaining trends in Japanese foreign manufacturing investmen”, *London and New York: Routledge*,1991.

Root, Franklin R, “Entry strategies for international markets”, *London: Lexington Books*, 1987.

2. 논문 및 기타자료

Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991.

Cavusgil, S. Tamer and Zou, Shaoming, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994.

Chen, Homin, "International Performance of Multinationals : A Hybrid Model", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 2, 1999.

Johanson, J. and Vahlne, E., “The International Process: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Busainess Studies*, 8, 1977.

Kim, W. C., and Mauborgne, R. A., "Cross-Cultural Strategies," *The Journal of Business Strategy*, Spring, 1987.

Kotter, J.P and Heskett, J.L., “Corporate Clture and Performance”, *New York, The Free Press*, 1992

Porter, M. "Competition in Global Industry", *Harvard Business Review*, HBS Press 1986.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal*. 1997.

Vernon, R., “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*. 21, 1966