한국기업의 해외진출을 위한 현지화 전략에 관한 연구

고 환 택
인하대학교 대학원 경영학 박사과정
E-mail : jw6006@naver.com

모든 기업은 기업 자체의 실현 목적, 경영 확산과 기업 경쟁력을 강화하는 방식이 있다. 동시에 기업은 기업자체의 고유한 자원분배 및 경쟁력 제고에 관한 전략들을 가지고 있다. 그중에서도 기업의 현지화 전략, 경쟁요소전략, 능력전략이 매우 중요한 것으로 나타났다. 또한 전략간 상호작용과 결합은 긍정적인 결과로 나타났다.

본 연구에서는 3가지 경영전략 간의 관계를 점검하고 102개 한국 기업을 선정하여 3가지 경영전략의 특징 및 영향력에 대하여 비교 연구함으로써 기업의 현지화전략의 발전을 위하여 새로운 방향을 제시하였다.

<색인어> 현지화 전략, 경쟁요소 전략, 능력 전략

Ⅰ. 서론

국내에서 사업을 하는 기업에 있어 잘못된 입지결정은 사업성과의 성패를 좌우하는 매우 중요한 의사결정이다. 따라서 많은 기업들은 사업을 시작하기 전에 입지에 대한 충분한 검토를 실시한 후 사업을 시작한다. 국내에서의 입지결정은 충분한 시간을 두고 검토를 할 수 있지만 해외진출은 이러한 것들이 제한될 수 밖에 없다. 제조업이나 서비스업이 해외진출을시 잘못된 입지선정은 경쟁업체에 비해 비용, 품질, 시간이나 유연성 등에 많은 영향을 받는다.

최근 이러한 제조업이나 서비스업의 중요 결정 요인들의 분석결과는 고객과의 접점성(근접성), 사업 환경, 총비용, 노동력, 무역장벽, 정치적 환경, 경쟁우위, 등

해외진출시 이러한 요인들이 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

특히나 세계 여러 곳에서 사업을 영위하고 있는 Coca-Cola, MicroSoft, Samsung과 같은 다국적 기업은 본사의 입지를 경쟁자보다 우위에 있기 위해 글로벌 경쟁에 좋은 환경을 선정하며 기업의 혁신활동에 자극을 줄 수 있는 국가에 위치하고자 한다.

한국기업이 해외진출시 입지선정이 중요한 요인으로 될 뿐만 아니라 상업초기 투자비용도 경쟁우위에 많은 영향을 주고 있다. 따라서 본 연구에서는 다른 산업부문보다도 입지선정과 초기 투자비용이 많이 들어가는 제조산업을 중심으로 한국기업의 해외진출시 현지화 전략에 대하여 연구하도록 하겠다.

II. 기업의 현지화 전략에 관한 이론적 고찰

1. 해외 진출의 입지 결정이론

알프레드 베버(Alfred Weber)는 1909년 'Uber den Standort der Industrien(산업입지에 대하여)'의 일반이론을 발표하였다. 그 당시 경제학은 대체로 경제발전단계, 경제성장등 국민경제의 시간적인 문제에만 집착한 나머지 경제의 공간적인 문제는 거의 거론되지 않았다. 당대에도 바르트(W. Sombart)를 비롯해서 엥글랜더(O. Englander), 프레돨(A.Predohl), 팔란더(T.Palander) 등이 베버의 입지론에 대한 비판· 수정론을 전개했으나 이를 출발로 해서 경제지리학과 지역경제학의 비약적인 발전을 보게 되었고, 이른바 20세기의 개발경제시대에는 지역개발의 이론적 패러다임을 제공하는 기초로서 학자 뿐만 아니라 기업인이나 정책실무자들에게까지도 큰 관심을 갖게 되었다.

베버의 공업입지론은 무엇보다도 입지 인자의 개념정립과 그 분류에서 시작되는데 그에 따르면 입지 인자란 "일정장소에서 경제활동이 영위될 때 발생하는 비용의 절약"이라고 정의하며 비용의 절약이 큰 항목일수록 중요한 인자에 속한다.

베버는 노동지향론을 전개할 때와 마찬가지로 운송지향과 집적 인자, 노동지향과 집적 인자와의 관계를 정리하였다. 전자는 집적에서 발생하는 이익의 크기와 최소운송비지점에서 집적장소로 이동하는 운송비투입액과의 관계에 따라 운송지향이냐 집적지향이냐를 결정했으며, 노동지향과 집적 인자와의 관계는 공장이 최소운송비지점에서 떨어져 나와 집적지로 지향하는 경우 중에 어느 쪽이 유리하느냐는 양자택일의 문제로 다루고 있다.

2. 현지화 투자에 관한 결정

현지화 투자는 자본의 수출인 동시에 기업의 수출로서 한 국가의 기업이 국내지향 및 해외지향경영에서 현지지향 및 세계지향경영으로 전환하기 위한 필요조건이다. 이를 기업의 일반적인 성장과정에서 보면 기업은 생성초기단계에서는 국내시장개척에 주력하고, 기업이 성장하면서 국내 판매에서 야기되는 문제, 즉 시장의 제한성, 경쟁의 심화 등을 해소하기 위하여 수출에 의한 해외시장개척을 도모하게 된다. 이러한 해외시장개척에 의해 기업은 수출확대시기에 진입한다. 해외직접투자는 이와 같이 기업이 현지 생산시기에 접어들면서 이루어진다. 여기에서 한 걸음 더 나아가 기업이 세계시장을 상대로 유기적 경영을 수행하는 세계지향시기에 있어서도 현지화 투자는 그 기본조건이 되는 것이다.

핵셔 - 올린모델(Heckscher-Ohlin model)의 제1명제는 '요소부존 이론'으로서 이는 국가 간에 생산요소의 부존상태가 각각 다르고 또 각 상품에 투입되는 생산요소의 비율이 다르기 때문에 국가 간에 비교생산비용 차이가 발생된다는 것을 설명하고 있으며 제2명제는 '요소가격균등화의 법칙'이라고 하는데 이는 요소부존상태의 차이에 의하여 국가 간의 비교생산비용 차이가 발생되고 이에 따라 무역이 성립되면 국가 간 이동이 이루어지지 않더라도 국가 간의 상대가격이 균등화되는 경향이 있다는 것을 밝힌 것이다. 따라서 무역은 국제간 요소이동의 대체 수단이 된다.

3. 기존 이론의 한계성

헥셔-올린의 요소부존이론은 비현실적인 가정 때문에 현실과 일치하지 않아 레온티에프 역설이 나오게 되었으며, 수요의 편향, 생산기술의 차이, 생산요소의 국제간 차질성등이 레온티에프 역설에 중요한 요인으로 부각되고 있다. 그러므로 헥셔올린의 정리의 제1명제인 요소부존이론은 경험상의 증거에 따라 지지받기가 어려운 것이라고 볼 수 있다. 따라서 이와 같이 레온티에프 역설상에 나타난 이론과 현실간의 모순을 어떻게 해결할 것인가의 문제가 야기되는데 이러한 문제해결의 노력은 한쪽에서는 레온티에프 역설에 대한 비판으로 나타났고, 또 다른 쪽에서는 헥셔 · 오린 정리의 검증을 통하여 정리의 한계성을 찾으려는 것으로 나타났다.

제2명제인 요소가격의 완전한 균등화 이론은 현실적인 문제로 빈곤국과 부유국과의 사이에 요소가격이 균등화하고 빈곤국이 사라졌어야 하나, 엄연한 현실적인 사실로는 빈익빈, 부익부의 국제사회가 존재하고 있다는 것이다. 이러한 사실은 요소가격균등화이론이 실현될 수 있는 제가정이 현실로는 충족되지 않는데 있고,

또 여러 가지 장애가 존재하기 때문이라 하겠다.

헥셔-올린의 정리는 비현실적인 여러 가지 가정 위에서 출발하였기 때문에 추상적인 명제에 지나지 않는다. 또한 헥셔-올린의 정리에서 설정한 재 가정을 완화하여 이 정리를 확충하려고 하였다. 그러나 요소집약도의 역전 가능성이 현실적으로 존재하며 오늘날의 복잡다기한 무역현상을 요소부존도의 차이로서만 설명할 수 없는 문제가 있어 레온디에프의 역설과 같은 현상이 나타남으로써 비교우위에 관한 새로운 이론이 요구되게 되었다. 이 이론은 요소역전(factor reversibility) 과 같은 현상이 발생되지 않는다면 타당할 것이다.

알프레드 베버의 일반이론은 시공간적인 문제에만 집착한 나머지 경제의 공간적인 문제는 거의 거론되지 않았다. 산업에 있어서의 해외 직접투자는 그 산업의 선도적 기업과 경쟁기업 사이의 행동과 반응의 형태에 따라 이루어진다고 보고 과점적 경쟁이론을 창안하였다. 그러나 이러한 주장은 이론적인 입지선정에만 비롯하여 기업이 의사결정을 하는 것은 사실이나 해외 진출 국가에서 전통적으로 계승되어 오고 있는 다양하고 고유한 조직의 문화나 예측의 불확실성 등 기업 간의 차이가 경시되어 개별기업비용에 체계적인 해외진출의 성공을 위한 경쟁 전략을 수립하는 방법에 대한 제시가 미흡하고 이로 인하여 기업에서 적용하는 데는 한계가 있다.

따라서 본 연구는 현지화 전략이 기업의 능력과 경쟁요소가 자율적인 결합을 통한 경쟁우위를 실증분석으로 접근하기로 한다.

III. 실증 분석을 위한 연구모형

1. 분석방법과 연구모형

(1) 가설의 설정

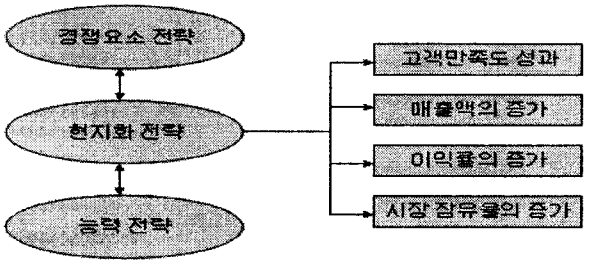
가설1 : 기업의 현지화 전략은 그 능력에 잘 적합할 때 기업의 성과가 좋다.
가설2 : 기업의 현지화 전략은 그 경쟁요소에 잘 적합할 때 기업의 성과가 좋다.

(2) 연구의 모형

기업의 현지화 전략은 기업의 능력이나 경쟁요소 전략과 잘 적합하고 있을 때

기업의 성과가 좋게 나타난다. 이것을 실증하기 위하여 현지화 전략과 능력이나 경쟁요소 전략의 결합은 기업의 고객만족도 성과, 매출액의 증가, 이익률의 증가 시장 잠유율의 증가에 미치는 영향을 중심으로 한 기업성과를 분석함으로써 <그림3-1>과 같은 연구모형을 도출하였다.

<그림3-1>



(3) 통계적 분석 방법

기업의 현지화 전략은 그의 능력 전략이나 경쟁요소 전략과 어떻게 결합해서 기업이 성공할 수 있는지 알아보기 위해 기업의 능력, 경쟁요소 그리고 현지화 전략 변수에 의한 요인분석을 통해 경쟁차원을 우선 규명한다. 그리고 요인 분석으로 산출된 요인 값을 중심으로 군집 분석을 실시하여 기업 능력 전략 군, 경쟁요소 전략 군과 현지화 전략군의 유형을 분류 하고자 한다. 도출된 능력 전략 군이나 경쟁요소 전략 군은 현지화 전략 군과의 교차분포를 살펴보고 그들의 교차 기업 성과를 분석함으로써 본 연구의 가설을 실증하고자 한다.

2. 조사기업의 특성

본 연구를 위한 대상 기업은 해외 투자를 한 업체를 대상으로 인천의 남동 공단과 주안 공단, 그리고 안산공단 및 시화공단을 위주로 하여 102개 업체를 조사하였다.

조사 대상기업의 최근 3년간의 매출액 항목에서 91개 업체가 설문조사에 응하였으며 조사에 응한 기업의 최근 3년간의 평균 매출액은 최소 16억에서 1,200억까지 다양하게 분포 되어 있는데 이를 도표로 나타내면 <표 3-1>와 같다.

<표3-1> 조사 대상 기업의 년 평균 매출액

NO	3개년간 평균 매출액	기업수 /점유율
1	20억 미만	2 /2.2%
2	21 ~ 50억 미만	7 / 7.7%
3	51 ~ 100억 미만	12 / 13.2%

4	101 ~ 200억 미만	21 / 23%
5	201 ~ 300억 미만	26 / 29%
6	301 ~ 500억 미만	19 / 20.9%
7	500억 이상	4 / 4.4%
합 계		91 / 100%

Ⅳ. 실증 분석

1. 요인분석과 신뢰도분석

Hair 등은(1979) 요인분석에서 요인 적재치(Factor Loading)의 불안전성을 줄이기 위해서 표본의 수가 변수의 수의 5배가 되어야 한다는 주장 이며 Lawley와 Maxwell(1971)은 적절한 요인 분석이 되기 위해서는 표본의 수가 변수의 수보다 적어도51개는 되어야 한다는 주장한다.

본 연구의 경우 요인분석에 사용한 문항 중 생산 및 서비스 능력에 대한 변수가 10문항인데 비하여 표본의 수는 102개이다. 제품이나 서비스의 경쟁요소에 관한 9문항, 현지화 전략에 관하여 15문항, 표본의 수는 102개이므로 위에서 지적한 기준치를 모두 만족하고 있다고 판단이 된다.

본 연구의 실증분석은 요인 내에 포함되어 있는 변수들 간의 신뢰성이 있어야 할 것이다. 여기서 신뢰성의 분석 내용은 요인에 포함된 변수간의 내적 일관성을 검증하는 것을 말한다. 일반적으로 사회과학에서는 내적 일관성이 0.6이상 이면 신뢰도가 있는 것으로 하고 두 변수일 경우 상관관계로 측정 한다. (Nunnally, 1978)변수 간의 상관관계 계수의 절대값이 1이면 완전 상관관계, 0.9이면 매우 높은 상관관계이고 0.7~0.8이면 상관관계가 높다고 말 할 수 있으며, 0.5~0.6이면 보통의 상관관계 그리고 0.4 이하이면 약한 상관관계에 있다고 할 수 있다.

(1)능력 변수에 관한 요인 및 신뢰도 분석

생산 및 서비스 능력 변수 들을 몇 가지 차원으로 줄이고자 요인분석을 실시하였고 변수의 요인 적재치는 <표 4-1>과 같다.

<표4-1>능력 변수에 의한 요인 및 신뢰도 분석

요인 / 능력변수	요인1 (제조경쟁력 요인)	요인2 (창조적 능력 요인)
경쟁사 보다 낮은 불량율	0.81	
납기의 준수	0.79	
품질의 선도적 위치	0.70	
우수한 디자인의 제품 생산	0.68	
규격변경에 대한 대응력	0.66	
A/S요청에 적절한 대응력	0.56	
제품의 자체 설계 능력		0.88
낮은 원가로의 생산능력		0.80
제품의 표준화 정도		0.60
신제품의 빠른 도입 능력		0.53
고유치	4.76	1.27
전체변량	47.36	12.71
누적율		60.34
신뢰도	0.85	0.77

<표4-1>에서 보는 바와 같이 요인분석의 결과는 신뢰도가 0.77이상, 누적율이 50%이상 모두 높은 수준으로 나타나 요인분석의 결과가 내적 일관성이 있고 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 요인 1 에서는 경쟁사 보다 낮은 불량률, 납기의 준수, 품질의 선도적 위치, 우수한 디자인의 제품 생산과 규격변경에 대한 대응력, A/S 요청에 적절한 대응력 항목이 0.56이상 나타나고 있어 기업의 제조 경쟁력의 요인으로 볼 수 있으며 요인 2 에서는 제품의 자체 설계 능력, 낮은 원가로의 생산능력, 제품의 표준화 정도, 신제품의 빠른 도입 능력항목이 0.53이상 나타나고 있어서 창조적 기반 능력의 요인으로 볼 수 있다.

(2)경쟁요소 변수에 관한 요인 및 신뢰도 분석

제품이나 서비스의 경쟁요소에 관한 변수들을 의미 있는 몇 가지로 줄이기 위한 요인분석을 실시하였다. 경쟁요소 변수들에 관한 요인분석의 결과 다음의 <표 4-2> 와 같이 3가지의 차원이 도출 되었다.

<표4-2>경쟁요소 변수에 의한 요인 및 신뢰도 분석

요인 / 경쟁요소변수	요인1 (품질/디자인/ 유연성 요인)	요인2 (고객욕구의 수용/AS개선/신제품/ 낮은 가격 요인)
V2 품질의 고급화를 통한 경쟁	0.91	
V1 우수한 디자인으로 경쟁	0.84	
V3 품질의 균일화를 통한 경쟁	0.69	
V5 신속한 납기의 준수	0.61	
V6 소량 주문에 대한 대응)	0.60	
V7 고객욕구의 수용		0.81
V8 앞선 신제품의 개발		0.80
V9 A/S품질의 개선으로 경쟁		0.65
V4 낮은 가격으로 경쟁		0.55
고유치	4.21	1.16
전체변량	46.73	12.91
누적율		59.64
신뢰도	0.83	0.71

<표4-2>에서와 같이 요인분석의 결과는 신뢰도가 0.70이상, 누적율이 50%이상 모두 높은 수준을 나타나 요인분석의 결과가 내적 일관성이 있고 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 요인 1에서는 품질의 고급화를 통한 경쟁력, 우수한 디자인으로 경쟁력, 품질의 균일화를 통한 경쟁력, 신속한 납기의 준수, 소량 주문에 대한 적절한 대응으로 경쟁력의 확보 항목이 0.60이상으로 유의성 있게 나타나 품질/디자인/유연성에 관한 요인으로 볼 수 있으며 요인 2는 고객욕구의 수용, 신제품 개발, AS품질 개선, 낮은 가격 변수가 포함되어 신뢰도가 0.71로 유의성 있게 나타나고 고객욕구의 수용/AS개선/신제품/낮은 가격 요인이라고 할 수 있다.

(3)현지화 전략변수에 관한 요인 및 신뢰도 분석

현지화 전략 변수에 관한 변수들을 몇 가지 의미 있는 차원으로 줄이고자 요인분석을 실시하였다. 요인분석에 사용된 변수는 14개 이며(1-15번까지 총 15개 변

수 중 변수2,즉 대체품의 등장 가능성은 신뢰도가 낮게 나옴으로써 제거함.) 환경 요소 변수들에 관한 요인분석의 결과 다음의 <표4-3>와 같이 3가지의 차원이 나타났다.

<표4-3>현지화 전략 변수에 의한 요인 및 신뢰도 분석

요인 / 현지화 전략 변수	요인1 (노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건 요인)	요인2 (해외 현지공장 조건 요인)	요인3 (물류/성장성/수요/생산비용 조건 요인)
E9 노동력의 확보성	0.82		
E10 자재공급	0.78		
E8 기술습득의 용이성	0.77		
E11 무역규제의 회피	0.67		
E7 진출국가의 시장규모	0.66		
E13 공급의 원활성	0.51		
E5 현지 공장의 자재 공급		0.87	
E4 현지국의 성장 잠재력		0.86	
E3 현지 공장에 사회 간접 자본의 만족도		0.81	
E6 현지 시장 및 고객에 대한 접근용이성		0.80	
E14 물류의 용이성			0.68
E15 잠재적인 성장성			0.66
E1 제품 수요의 증가			0.60
E12 현지 생산 비용			0.59
고유치	5.61	2.52	1.04
전체변량	40.09	18.02	7.40
누적율	40.09	58.11	65.52
신뢰도	0.85	0.88	0.72

<표4-3>에서 보는 바와 같이 요인분석의 결과는 신뢰도가 0.70이상, 누적율이 50%이상 모두 높은 수준을 나타나 요인분석의 결과가 내적 일관성이 있고 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 요인 1에서는 노동력의 확보성, 자재공급, 기술습득의 용

이성, 무역규제의 회피, 진출국가의 시장규모, 공급의 원활성의 항목이 0.51이상으로 유의성 있게 나타나므로 기업자신의 환경과 시장규모의 요인으로 볼 수 있다.
요인 2에서는 현지 공장의 자재 공급, 현지국의 성장 잠재력, 현지 공장에 사회간접 자본의 만족도, 현지 시장 및 고객에 대한 접근용이성이 0.80 이상으로 나타나 현지시장의 지배력dl 주요 요인으로 나타났다.
한편 요인 3에서의 물류의 용이성, 잠재적인 성장성, 제품 수요의 증가, 현지생산 비용 항목이 0.59이상으로 나타나 물류, 성장성, 비용 환경 요인이라 할 수 가 있다.

2. 전략군의 분석

현지화 전략군과 능력 전략군, 그리고 경쟁요소 전략군 분석을 위해 군집분석을 하였는데 이는 유사한 특성을 가진 케이스들을 같은 집단으로 분류하는 통계적인 기법이다.

(1)현지화 전략군의 도출

기업의 현지화 전략 유형의 분류를 위해 Ward방법으로 군집분석을 하여 3개의 군집이 도출이 되었다. 다음의 <표4-4>는 군집분석에 의한 세 가지 유형의 의미있는 기업 현지화 전략군의 분류 및 분산분석의 결과 이다.

<표4-4>현지화 전략군에 따른 군집분석

군집	I(n=34)	II(n=44)	III(n=24)	Scheffee검증			F값	유의확률
				1-2	1-3	2-3		
요인1	0.66(0.72)	-0.64(0.97)	0.23(0.63)	*	n.s	*	25.31	0.000
요인2	0.64(0.50)	-0.43(1.14)	-0.11(0.79)	*	*	n.s	14.24	0.000
요인3	0.33(0.59)	0.42(0.87)	-1.23(0.63)	n.s	*	*	44.52	0.000

주) 1) 각 항목의 값은 전략군별 요인 값이며 ( )내의 숫자는 표준 편차이다.
2) 전략군내에서 각 전략 요인 별 F값이다.
3) *은 α (알파)=0.05이하에서 유의하며 n. s는 유의성이 없음

<표 4-4>에서 나타난 요인 값들은 표준 정규분포를 따르며 요인 값의 평균은 0이다. 따라서 상대적으로 0에 가까운 값의 요인은 표본평균 수준으로 볼 수 있으며 요인 값이 높은 "정"의 값으로 갈수록 경쟁기업보다도 중히 여기는 가치라 할 수 있으며 반대로 "음'의 값으로 갈수록 경쟁기업보다 중요치 않는 요인으로 볼

수 있다.

이경환(1990)은 경쟁차원을 다른 경쟁 차원보다 중요시하는 경쟁 전력 요소를 지배적 경쟁 전략 요소(즉, "정'의 요인 값을 가진 요소들)라 하였고 특정의 경쟁 전략 차원을 산업내의 다른 기업과 평균적으로 비슷하게 추구 하는 경쟁 전략 요소(즉,"0"에 가까운 값을 가지는 요소)를 대등적인 경쟁 전략 요소라 하였으며 산업내의 다른 기업에 비해 상대적으로 중요하지 않게 여기는 경쟁 전략 요소 (즉, "부"의 값을 가지는 요소)를 무관적 경쟁 전략 요소로 분류 하였다.

그에 따라서 군집에 나타나는 요인 값에 따라서 요인 값이 +0.2이상인 것들을 지배적인 요인으로 -0.2~+0.2 이상인 것들을 대등적 요인으로 -0.2 이하인 것들을 무관적 요인으로 분류 하여 각 군집 간에 사용 되는 전략의 차이를 유의성 있게 분류 할 수 있도록 하였다. 또한 본 연구는 이들 간에 유의성을 Scheffee 검증을 통하여 분별 하였다

위의 이론에 따라서 현지화 전략군의 특징을 정리하면 <표4-5>과 같다.

<표 4-5> 현지화 전략유형군의 특징

군	(1) 지배적 요인	(2) 대등적 요인	(3) 무관적 요인
I군 (n=34)	요인1:노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건 요인2:해외 현지공장 조건 요인3:물류/성장성/수요/생산비용 조건		
II군 (n=44)	요인3:물류/성장성/수요/생산비용 조건		요인1:노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건 요인2:해외 현지공장 조건
III군 (n=24)	요인1:노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건	요인2:해외 현지공장 조건	요인3:물류/성장성/수요/생산비용 조건

위의 <표4-5> 현지화 전략군 별 특성분석 결과를 다시 고찰하여 보면 1군에서 현지화 전략 요인변수들이 대부분 지배적인 경쟁전략 요소를 가지고 있어 현지화 전략을 중요시하다는 것을 알 수 있고 2군은 물류, 성장성, 수요, 생산비용조건이 지배적 요인으로,.3군은 노동력, 공급, 기술, 무역규제, 시장규모 조건이 지배적 요인으로 나타나고 있다.

(2) 능력 전략군의 도출

<표4-6>은 기업의 능력에 대한 군집분석을 통해 두 가지 유형의 의미 있는 기업 능력 전략군을 도출하여 이의 분류 및 분산분석의 결과이다.

<표4-6>능력 전략군의 분산분석

군집	I(n=58)	II(n=44)	F값	유의확률
요인1	-0.35(1.08)	0.46(0.66)	19.20	0.000
요인2	-0.55(0.89)	0.73(0.58)	68.65	0.000

주) 1) 각 항목의 값은 전략군별 요인 값이며 ( )내의 숫자는 표준 편차이다.
2) 전략군내에서 각 전략 요인 별 F값이다.

위의 이론에 의해 능력 전략군의 특징을 정리하면 <표4-7>과 같다.

<표 4-7> 능력 전략유형군의 특징

군	(1) 지배적 요인	(2) 대등적 요인	(3) 무관적 요인
I군 (n=58)			요인1:제조경쟁력 요인2:창조적 능력
II군 (n=44)	요인1:제조경쟁력 요인2:창조적 능력		

<표4-7>를 보게 되면 능력 전략군2에 속해 있는 기업들에서 모든 능력요인이 지배적 요인으로 나타나고 있으나 능력 전략군2는 모두 능력 요인이 무관적 요인으로 하고 있다는 사실을 알 수 있다. 따라서 능력 전략군2는 능력 전략군1 보다 기업능력이 더 강하다는 것을 명확히 밝혔다.

(3)경쟁요소 전략군의 도출

기업의 경쟁요소 전략 유형의 분류를 위해 Ward방법으로 군집분석을 하여2개의 군집이 도출이 되었다. 다음의 <표4-8>은 군집분석에 의한 두 가지 유형의 의미 있는 기업 경쟁요소 전략군의 분류 및 분산분석의 결과이다.

<표4-8>경쟁요소 전략군의 분산분석

군집	I(n=27)	II(n=75)	F값	유의확률
요인1	0.44(0.58)	-0.16(1.07)	7.63	0.01
요인2	-1.16(0.57)	0.42(0.77)	95.42	0.00

주) 1) 각 항목의 값은 전략 군별 요인 값이며 ( )내의 숫자는 표준 편차이다.

2) 전략군내에서 각 전략 요인 별 F값이다.

따라서 경쟁요소 전략군의 특징을 <표4-9>과 같이 제시하였다.

<표 4-9>경쟁요소 전략유형군의 특징

	(1) 지배적 요인	(2) 대등적 요인	(3) 무관적 요인
I군 (n=27)	요인1: 품질/디자인/유연성		요인2: **고객욕구의 수용** /AS개선/이미지/신제품
II군 (n=75)	요인2: **고객욕구의 수용** /AS개선/이미지/신제품	요인1: 품질/디자인/유연성	

위의 <표4-9> 경쟁요소 전략군별 특성분석 결과를 다시 고찰하여 보면 1군은 품질, 디자인, 유연성이 지배적 요인으로 2군은 고객욕구의 수용, AS개선, 이미지, 신제품이 지배적 요인으로 나타나고 있기 때문에 1,2군에 속해 있는 기업들이 서로 상이한 경쟁요소를 갖고 있어 이들에게 잘 적합한 현지화 전략을 실행할 때 기업성과가 좋게 나올 수 있다고 예측할 수 있다.

3. 현지화 전략군과 기업능력 및 경쟁요소 전략군에 의한 교차 분석

앞에서 논의한 바와 같이 기업의 능력 전략과 경쟁요소 전략은 그에 잘 적합한 현지화 전략을 실행하고 있을 때 기업성과가 좋다고 예측하였다. 따라서 기업 능력전략이나 경쟁요소 전략은 어떤 현지화 전략과 잘 적합한지를 규명하기 위해 아래와 같이 현지화 전략 군과 기업 능력 전략 군 그리고 현지화 전략 군과 경쟁요소 전략 군을 교차해서 기업의 분포와 기업성과를 살펴보았다.

(1)현지화 전략군과 능력 전략군에 의한 교차 분석

<표 4-10> 능력 전략군 및 현지화 전략군의 교차분포

현지화 / 능력	I군(n=34)	II군(n=44)	III군(n=24)	전체(n=102)
I군(n=58)	8 (13.8%)	33 (56.9%)	17 (29.3%)	58 (100%)
II군(n=44)	26 (59.1%)	11 (25%)	7 (15.9%)	44 (100%)
전체(n=102)	34 (33.3%)	44 (43.1%)	24 (23.5%)	102 (100%)

<표4-10>를 보면, 현지화 전략군1,3보다 현지화 전략군2(물류, 성장성, 수요, 생산비용 조건이 지배됨)에 속한 기업들이 제일 많고 능력 전략군2보다 능력 전략군1(모든 자원요인 무관적임.)에 속해있는 기업수가 많은 것을 알 수 있다. 그리고 33개의 기업은 능력 전략군1에 있으면서도 현지화 전략군2에 속해 있어 각 교차집단 중에 제일 많은 집단으로 나타나고 있다.

다음에 능력 전략 군과 현지화 전략 군에 따른 각 집단에 속해있는 기업들의 성과를 탐구하러 각 집단 기업들의 4가지 성과변수를 살펴보겠다.

<표 4-11>능력 전략군과 현지화 전략군에 따른 기업 성과

현지화 / 능력	성과변수	I군(n=34)	II군(n=44)	III군(n=24)	평균
I군 (n=58)	고객만족도 (제품)	0.68 (1.10)	-0.32 (1.08)	-0.48 (0.91)	-0.23 (1.08)
	매출액의 증가	0.53 (1.29)	-0.10 (0.99)	-0.70 (0.46)	-0.19 (0.98)
	이익률의 증가	0.38 (0.68)	-0.27 (0.93)	-0.63 (0.63)	-0.29 (0.86)
	시장 잠유율의 증가	0.24 (0.65)	-0.09 (0.94)	-0.90 (0.60)	-0.28 (0.91)
II군 (n=44)	고객만족도 (제품)	0.36 (0.80)	0.40 (0.89)	-0.08 (0.56)	0.30 (0.79)
	매출액의	0.32	0.53	-0.46	0.25

	증가	(1.02)	(0.88)	(0.68)	(0.98)
	이익률의 증가	0.52 (1.07)	0.61 (1.02)	-0.51 (0.55)	0.38 (1.05)
	시장 잠유율의 증가	0.59 (0.98)	0.47 (0.99)	-0.61 (0.53)	0.37 (1.01)
평균		0.49 (0.99)	-0.04 (0.95)	-0.62 (0.72)	0 (1)

<표4-11>에서 제시한 결과를 보면 현지화 전략군1은 군2,3보다 제일 좋은 평균 성과가 나타나고 있다. 능력 전략군2의 4가지 성과 변수가 모두 정의 값으로 군1의 4가지 성과 변수가 모두 부의 값으로 나타나 능력 전략군2에 속해있는 기업들은 능력 전략 군1의 기업들보다 성과가 좋다고 할 수 있다. 그러나 능력 전략군1에 속해있어도 불구하고 현지화 전략군1에 속해있는 기업들의 모두 성과가 좋게 나왔고 능력 전략군2에 속해있어도 불구하고 현지화 전략군3에 속해있는 기업들의 모두 성과가 낮게 나타나고 있다.

(2)현지화 전략 군과 경쟁요소 전략군에 의한 교차 분석

<표 4-12>현지화 전략군과 및 경쟁능력 전략군의 교차분포

현지화 / 경쟁요소	I군(n=34)	II군(n=44)	III군(n=24)	전체(n=102)
I군 (n=27)	10 (9.8%)	9 (8.8%)	8 (7.8%)	27 (26.5%)
II군 (n=75)	24 (23.5%)	35 (46.7%)	16 (21.3%)	75 (73.5%)
전체 (n=102)	34 (33.3%)	44 (76.5%)	24 (23.5%)	102 (100%)

<표4-12>를 보면, 현지화 전략군1,3 보다 역시 현지화 전략군2에 속한 기업들이 제일 많으며 경쟁요소 전략군1 보다 경쟁요소 전략군2에 속해 있는 기업수가 많은 것을 알 수 있다. 그리고 35개의 기업은 경쟁요소 전략군2에 있으면서도 현지화 전략군2에 속해있어 각 교차집단 중에 제일 많은 집단으로 나타나고 있다.

다음에 경쟁요소 전략군과 현지화 전략군에 따른 각 집단에 속해있는 기업들의 성과를 탐구하러 기업의 고객만족, 매출액의 증가, 이익률의 증가, 시장 잠유율의 증가 4가지 성과를 살펴보고자 한다.

<표 4-13>경쟁요소 전략군과 현지화 전략군에 따른 기업 성과

현지화 \ 성과변수		I군(n=34)	II군(n=44)	III군(n=24)	평균
I군 (n=27)	고객만족도	0.71(1.03)	-0.26(1.18)	-0.46(0.95)	-0.11(1.16)
	매출액의 증가	0.61(1.12)	-0.03(0.98)	-0.69(0.46)	-0.09(1.00)
	이익률의 증가	0.50(0.75)	-0.26(0.99)	-0.59(0.60)	-0.19(0.92)
	시장 잠유율의증가	0.20(0.81)	-0.08(0.89)	-0.93(0.56)	-0.27(0.90)
II군 (n=75)	고객만족도	0.34(0.79)	-0.03(0.95)	-0.26(0.66)	0.08(0.86)
	매출액의 증가	0.28(1.04)	0.14(1.00)	-0.56(0.59)	0.06(1.00)
	이익률의 증가	0.48(1.05)	0.14(0.99)	-0.52(0.50)	0.16(1.01)
	시장 잠유율의증가	0.62(0.92)	0.17(1.02)	-0.69(0.59)	0.19(1.02)
평균		0.49(0.99)	-0.04(0.95)	-0.62(0.72)	0(1)

<표14-13>에서 제시한 결과를 보면 현지화 전략군1은 군2,3보다 제일 좋은 평균 성과가 나타나고 경쟁요소 전략군2의 4가지 성과 변수가 모두 정의 값으로 군1의 4가지 성과 변수가 모두 부의 값으로 나타나 경쟁요소 전략군2에 속해있는 기업들은 능력 전략 군1의 기업들보다 성과가 좋다고 할 수 있다. 그러나 <표14-11>과 마찬가지로 경쟁요소 전략군1에 속해 있어도 불구하고 현지화 전략군1에 속해 있는 기업들의 모두 성과가 좋게 나왔고 경쟁요소 전략군2에 속해 있어도 불구하고 현지화 전략군3에 속해있는 기업들의 모두 성과가 낮게 나타나고 있다.

V. 결 론

본 논문은 한국기업의 해외진출을 위한 현지화 전략에 관한 연구를 기업의 현지화 전략, 능력 전략 그리고 경쟁요소 전략의 관련성을 중심으로 하여 실증적으로 분석하고자, 몇 가지 전략군으로 분류하기 위해서 군집분석을 실행하였고 각 집단의 기업성과로 분산분석을 실시하였다.

우선, 요인분석에 도출된 요인변수를 이용해 실시된 군집분석의 결과를 보면 현지화 전략군은 3가지로 나누어졌다.

1군에서 속해있는 기업들은 노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건, 해외 현지 공장 조건, 그리고 물류/성장성/수요/생산비용 조건 등 모든 요인을 지배적인 요

인으로 사용하는 전방위 전략군이며, 2군은 물류/성장성/수요/생산비용 조건을 지배적 요인으로 노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건과 해외 현지공장 조건은 모두 무관적 요인으로 하는 물류/성장성/수요/생산비용 조건을 강조하는 중점화 현지화 전략군이라고 할 수 있다. 그리고 3군은 노동력/공급/기술/무역규제/시장규모 조건을 지배적 요인으로, 해외 현지공장 조건을 대등적 요인으로, 물류/성장성/수요/생산비용 조건을 무관적 요인으로 하여 가장 균형화된 균형적 현지화 전략군이라고 할 수 있다.

능력 전략군의 경우 1군은 2가지 능력변수가 다 무관적 요인으로 인식하고 있으나 2군은 디자인/A/S 능력/낮은 불량률과 설계능력/표준화/낮은원가를 모두 지배적 요인으로 하고 있다.

경쟁요소 전략군을 보면 1군은 품질/디자인/유연성을 지배적 요인으로 하고 고객욕구의 수용/AS개선/이미지/신제품을 무관적 요인으로 보유하고 있어 품질/디자인/유연성 경쟁요소 전략군이라고 할 수 있다. 2군은 고객욕구의 수용/AS개선/이미지/신제품을 지배적 요인으로 품질/디자인/유연성은 대등적 요인으로 하여 수용/AS개선/이미지/신제품 경쟁요소 전략군으로 볼 수 있다.

둘째, 각 군별로 교차분포를 해 본 결과, 현지화 전략군과 능력 전략군을 교차해서 도출된 교차집단 중에 33개의 기업이 능력 전략군1과 현지화 전략군2에 속해 있어 가장 많은 집단으로 나타나고 있다. 이것은 지금까지 대부분의 한국기업은 중점화 현지화 전략을 잘 실행하는데 기업의 능력 전략을 아직 충분히 이용하지 않고 있다는 사실을 알 수 있다.

현지화 전략군과 경쟁요소 전략군 교차해서 도출된 교차집단들을 보면 경쟁요소 전략 2군은 75개 기업, 1군은 27개 기업으로 구성함으로서 대부분의 기업들이 수용/AS개선/이미지/신제품 경쟁요소 전략을 실행하고 있다는 것을 알 수 있다.

마지막으로 각 교차 집단의 성과를 볼 때 현지화 전략군 중에 1군의 성과가 가장 높고 3군은 가장 낮은 성과를 나타났다. 능력 전략군에서 기업능력을 잘 발휘하고 있는 2군 성과가 1군보다 높은 성과를 나타내었다. 그리고 경쟁요소 전략군의 경우에는 고객욕구의 수용/AS개선/이미지/신제품 경쟁요소 전략군은 품질/디자인/유연성 경쟁요소 전략군보다 좋은 성과가 나타나고 있다.

즉 기업은 어느 능력이나 경쟁요소 전략군에 속해 있든 간에 전방위 현지화 전략군에 만 속해 있다면 성과가 높게 나타났고 균형적 현지화 전략군에 속해 있다면 성과가 낮게 나타나는 것으로 분석되었다. 이것은 한국기업이 해외진출을 할 때 능력과 경쟁요소 전략과 잘 결합한 현지화 전략을 중요시해야 되고 지금 많은 기업들이 머물고 있는 균형적 현지화 전략에서 벗어나 전방위 현지화 전략을 추구해야 함을 암시하고 있음을 알 수 있다.

참 고 문 헌

박광일, '경쟁우위 기업의 해외 진출 전략에 관한 실증적 연구'경남대학교 대학원 1997.
박준향 · 김주훈 · 성소미 · 이홍구, '산업경쟁력 제고방안' 한국개발연구원, 1992
안희준, '제조기업에서 서비스믹스 전략에 관한 연구' 박사학위 논문, 인하대학교,2007.
윤재동, '우리나라 제조기업의 전략 수립 영향요인에 관한 연구' 석사학위 논문, 인하대학교, 2005.
이경환, '국가혁신전략', 도서출판 두남, 2007.
이경환, '국가생존전략' 도서출판 두남, 2001.
이경환, '경쟁우위를 위한 생산전략에 관한 연구', 서울대학교 대학원, 1990
이병구, '파워프로세스와 리더십에 관한 연구', 인하대학교, 2004.
장병윤, '불확실성 하에서의 경영전략', 여강 출판사, 2001.
장융남, 최성운, '실천 생산운영관리', 도서출판 두남, 2000.
전재완, '공급사슬관리(SCM) 전략 구축에 관한 실증적 연구'저널명, 인하대학교, 2004.
채병찬, 경쟁우위를 위한 제조기업의 생산전략에 관한 연구, 2007. 박사논문

Barney J.B, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management 17(!), 1991.
Buch P.D., The Methodology of Institutional Economic : A Pragmatic Instrumentalist Perspective : Theory Method. Policy. (de) Mare R. Tool, Klues Academic Publisher, 1993.
Collier, The Service/Quality Solution " Using Service Management to Gain Competitive Advantage, Milwaukee,Wis.Irwin,1994.
Fitzsimmons J.A., Service Management for Competitive Advantage, NewYork:McGraw-Hill,1994.
Herve M. and Roy D.S., Integrating Service Strategy in the Manufactuing Company, Chapman & Hall, 1993.
Hughes K., European Cometitiveness(de), Cambridge,1993.
Kely J. Male S., Value Management in Design and Construction, London : E&FN. Spon, 1993.

A study on the spot location strategy for entry overseas of korea company

Koh Hwantaek

Abstract

Between different organization, they creat competitiveness from the result of their own manufacturing and sales activity especially the manufacturing companies. This paper will focus on the spot location strategy of korea company which have oversea business and find out the relationship between the spot location strategy and the resources or competitive ability of this kind of companies.

Each company has their own way to realize their overseas business expansion and creat their competitiveness in their international business. At the same time, they also have their own way to share their resources and their competitive ability. All this 3 kinds of strategies are important and the combination of them is more important for companies that have overseas business. To examine the relationship between the spot location , the resources and the competitive ability strategies, this paper developed two hypotheses and tested them.

To test the hypotheses, this paper conducted a mail survey to operations managers of overseas companies in Korea and collected 102 usable responses. To simplify the responses, this paper used cluster analysis and found 3groups of spot location strategy, 2 groups of resources strategy and 2 groups of competitive abilities strategy. This paper also investigated interdependence and performance differences between these groups.

From the analyses, this paper found the following results:

It is important for a overseas company to make their spot location strategy to be fit for their resources strategy and competitive abilities strategy and a perfect spot location strategy can make the company gain a advantage of high level in most of time.

Key Words : spot location strategy, resources strategy, competitive abilities strategy