

제조기업의 글로벌화 과정과 국내생산기반의 역할에 관한 사례연구

김보원, 이윤석

한국과학기술원 (KAIST) 테크노경영대학원

서울 동대문구 청량리동 207-43

초록

본 연구는 두 개의 제조기업에 대한 사례 연구를 통하여 글로벌화 과정을 기능부문별 발전과 지역적 확장이라는 두 가지 관점에서 고찰하며 특히 이 과정에서 국내생산기반의 역할을 심도 있게 살펴본다. 기업의 해외진출은 보유자원의 활용을 통해 이루어진다. 그리고 과거 내수시장 위주로 성장한 두 기업이 글로벌화 하는 과정은 이러한 기업의 자원능력, 기술능력의 차이에 따라 독특한 경로를 거치게 된다. 글로벌 시장 구도의 각 지역 시장에 대한 진출 순서, 각 시장에서의 기능 부문의 전개 순서, 글로벌 생산네트워크의 전체적인 발전 형태 등이 매우 다르게 나타난다. 한편 국내생산기반의 역할도 이에 따라 달라진다. 결국, 제조기업의 글로벌화 과정은 그 기업이 국내시장에서 축적해온 기술과 경영능력 및 자원을 비롯한 제반 기업역량에 의해 경로 의존적(path-dependent)으로 발전되어 감을 추론할 수 있다. 이 연구는 또한 생산-제조기업의 글로벌화 과정이 어떻게 이루어지는지를 종단적으로 파악할 수 있는 연구방법론의 일례를 제시하고 있다.

1. 서론

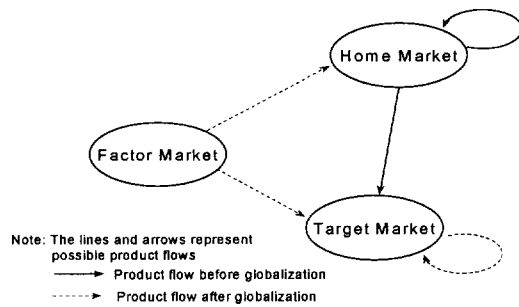
연구문제 1. 기업은 어떤 경로를 거쳐서 글로벌화하며 왜 이러한 경로를 거치는가?

연구문제 2. 기업의 글로벌화 과정에서 국내생산기반은 어떤 역할을 하는가?

1.1. 글로벌 시장 구도

- 본국 시장(Home market): 국내 생산 기반의 기준이 되는 자국을 말함 (준선진국)
- 요소 시장(Factor market): 해외 생산법인이 진출해 있는 지역을 말함 (개도국)
- 목표 시장(Target market): 해외 생산법인에서 생산된 제품이 주로 판매되는 지역 (선진국)

글로벌 시장 구도



위 구분은 제품 생산에 필요한 생산시스템이 위치한 지역과 제품이 판매되는 시장을 중심으로 개념화한 것으로 국내 시장(domestic market), 해외 시장(foreign market)과 같은 지리적인 구분과 꼭 일치하지는 않는다. 그런데 본 연구에서는 NIEs 수준의 준선진국 기업을 대상으로 논의를 전개하려고 하기 때문에 위 시장 구분은 개도국, 준선진국, 선진국이라는 지리적 구분과 거의 일치하게 된다. 본 연구에서는 준선진국 기업의 지역적 확장을 이러한 글로벌 시장 구도로 분석한다.

1.2. 기능부문별 접근방법

- R&D 능력: 기초 및 응용연구 활동이나 신제품 개발능력 등을 의미한다.
- 생산능력: 생산규모나 제품의 품질 및 비용관리, 생산공정의 효율성 등을 의미한다.
- 마케팅능력: 제품의 판촉 및 영업활동에 필요한 자원이나 인력의 능력 등을 의미한다.

기능부문별 접근법은 자원기준관점의 전략 연구에서 흔히 사용되는 자원능력의 정의 방법이며(Hit & Ireland, 1985), Porter(1980)의 가치사슬 개념도 동일한 맥락에서 가치창출활동을 구분하고 있다. 본 연구에서는 기업의 글로벌화 과정을 R&D, 생산, 마케팅의 3 가지 기능 부문에 초점을 맞추어 분석한다.

2. 연구방법론

2.1. 연구설계

본 연구는 사례연구의 방법을 사용하였다. 연구문제의 형태가 "어떻게(how)" 글로벌화하며 "왜(why)" 그러한 글로벌화 과정이 진행되는가이므로 사례연구의 방법이 가장 적합한 연구전략이라 할 수 있다(Yin, 1988). 연구설계상 종단적인 관점을 취하며 복수사례를 가지고 비교분석하여 가설 및 이론을 제시하는 비교사례연구의 방법을 사용하였다(Eisenhardt, 1989).

2.2. 사례연구 대상 기업의 선정

본 연구에서는 우리나라 기업 중 규모가 크며 글로벌화가 많이 진전된 2개 자동차 회사를 선정하였다. 기술력에 차이가 있는 두 기업을 선정하여 글로벌화 과정을 비교분석하고자 하였다.

3. 사례연구

3.1. 대우자동차(주)

(1) 글로벌화 추진의 배경

- 국내경쟁에서의 열세: 시장 선도기업에 비해 기술력이 부족함. 제품 경쟁력 열세
- 규모의 경제: 최소 5개의 플랫폼과 각 플랫폼당 연 30만대 생산해야 경제성이 있음
- 해외시장진입 필요: 국내 생산물량의 판매가능대수는 최대 100만대이며 그 이상은 해외현지생산이 필요함

(2) 기능부문별 발전 형태

- R&D: 국내 기술력이 낮아 내부 R&D 만으로는 필요한 기술력을 확보하기 어려워 해외연구소의 M&A, 활발한 글로벌 엔지니어링(global engineering)을 통해 기술력 강화
- 생산: 국내 생산공장의 생산성 향상운동을 먼저 추진하여 생산성을 높임. 동유럽 국가들의 기존 자동차 공장을 인수하여 짧은 기간에 동유럽 현지 시장 확보와 서유럽 시장 침투를 위한 생산기지 확보. 아시아 지역에서는 시장의 잠재력을 보고 각 지역에 생산법인을 설립
- 마케팅: 글로벌화 초기 1993년 내수시장 판매전담회사를 설립해 판매체제 정비. 동시에 세계 각 지역에 판매법인 설립 시작

(3) 기능부문간 발전 형태

- R&D: 국내 R&D는 한동안 투자 우선순위에서 제외되었음. 생산과 마케팅으로

시장경쟁을 해 가면서 획득한 자원으로 외국 연구소 인수에 투자하였고 국내와 해외 연구소의 협력을 추진하여 R&D 능력의 비약적인 향상을 이루었음. 이렇게 개발된 신차는 국내 시장에서 선풍을 일으키며 시장의 판도를 바꾸었음

- 생산: 가장 먼저 국내 공장의 생산성 향상을 통해 정상적인 마케팅 활동이 이루어질 수 있도록 함. 국내 생산 부문의 강화 후, 단기간에 이루어진 과감한 해외 생산법인 설립 때마다 국내의 생산기술을 전수하는 역할을 함
- 마케팅: 신차 없이 기존 모델로 영업을 해야 하는 악조건 속에서 버티기 위해 내수시장에서는 A/S 체제를 정비해 나갔고 해외 시장에서는 기존의 모델이 팔릴 수 있는 중남미 지역 등 소비자들의 요구 수준이 낮은 곳을 집중 공략하여 기업 운영에 필요한 자원을 획득함

(4) 지역별 확장 형태

- 서유럽 지역: 서유럽 지역은 북미와 함께 세계 최대의 자동차 시장임. 세계적인 여러 자동차 회사의 기반이 있는 지역으로 소비자의 수요도 다양하며 까다로운 편임. 이 지역에서의 사업 전개는 기술획득을 위한 진출이 두드러짐. 선진 기업과의 기술 제휴도 적극 추진하며 신시장 개척을 위한 공격적 마케팅을 추진하고 있음
- 동유럽 지역: 동유럽 지역은 구소련 체제 하에서 자동차 사용이 친숙한 편이나 소비자가 요구하는 품질수준이나 다양성 수준은 낮은 편임. 부실한 동유럽 자동차 회사를 과감히 인수하여 생산 능력의 강화에 집중하였으며 향후 현지 시장은 물론 서유럽 시장에 대한 생산 기지의 사전 포석으로 삼음
- 아시아 태평양 지역: 아태 지역은 일본의 자동차 회사들이 지배하고 있는 시장이며 시장에서 요구되는 품질수준과 다양성을 낮은 편임. 현지시장공략을 목적으로 기술전수형 합작생산법인 설립과 운영이 이루어지고 있음

3.2. 현대자동차(주)

(1) 글로벌화 추진의 배경

- 강한 성장 의지: 현대 그룹내 다른 회사들처럼 현대자동차(주)도 급속한 성장을 이루겠다는 의지가 컸음
- 목표시장 진출에 대한 집념: 세계적으로 경쟁력 있는 회사가 되기 위해서는 선진국 시장에서 거대기업들과 경쟁해서 이겨

- 야 한다는 집념
- (2) 기능부문별 발전 형태
- R&D: 포니를 개발하면서 축적한 기술력을 바탕으로 국내에서 독자적으로 신차개발 활동을 수행함. 기술자립의 기반을 마련하여 국내연구소가 핵심적인 연구개발 담당. 해외연구소는 현지의 요구 반영, 각종 테스트, 디자인 등을 수행
 - 생산: 1988년 캐나다에 생산법인을 설립했으나 성과가 저조하여 93년도에 가동중단. 이후 생산법인 설립보다는 기술공여 방식으로 자사 자동차의 생산을 늘림
 - 마케팅: 미국과 캐나다에만 판매법인을 설립해 운영하고 다른 지역에서는 현지 유통업자와 계약을 맺어 수출함. 유럽 진출 때 독일에도 판매법인을 세움

- (3) 기능부문간 발전 형태
- R&D: 탄탄한 R&D 능력이 있어 독자적인 신차 개발이 활발하였고 이는 마케팅 활동을 수월하게 함. 해외 진출시 우수한 딜러를 모집할 수 있게 됨
 - 생산: 국내에 대부분의 생산능력을 집중시켜 규모의 경제 효과를 극대화함. 이는 마케팅 활동을 유리하게 해 주며 저가로 해외시장을 공략할 수 있게 함
 - 마케팅: 현대는 R&D와 생산의 강점을 안고 유리한 위치에서 마케팅 활동을 할 수 있었음

- (4) 지역별 확장 형태
- 북미 지역: 북미 지역은 세계 최대의 자동차 시장이며 현대는 첫 고유차종 개발 때 북미 시장 진출을 전제로 하였음. 83년 캐나다, 85년 미국에 판매법인을 설립하여 공격적인 마케팅을 시작하였고 88년에는 캐나다에 생산법인을 설립함
 - 서유럽 지역: 90년 전후해 북미 시장이 침체에 빠지자 시장다변화 전략을 추진해 서유럽 시장으로의 진출을 적극 추진함. 91년 독일에 판매법인 설립
 - 아시아 태평양 지역: 85년부터 선진국권이 호주 시장에 적극 진출하였으며 90년을 전후한 시장다변화 추구 때 개도국 지역에도 딜러망을 확충하였음

3.3. 두 사례의 비교분석

- (1) 기능부문별 글로벌화 과정
- 대우자동차(주)는 생산과 마케팅 부문을 먼저 급속히 글로벌화 하였으며 어느 정도 성장한 다음 해외연구소 인수를 통해 R&D 부문을 글로벌화 하였다(m → fm → FMR → FMR).
- 현대자동차(주)는 생산과 R&D의 주요기

능은 국내에 둔 채로 마케팅 부문을 집중적으로 글로벌화하였으며 국내 R&D 기능을 보조할 목적으로 해외 R&D 부문의 확충을 추진하였다(m → fMr → fMR → FMR).

이러한 현상은, 기업이 각 부문별 능력에 따라 상대적으로 강점이 있는 기능부문을 먼저 글로벌화한 후 이를 바탕으로 다른 기능부문도 글로벌화를 추진하는 것으로 볼 수 있다. 어느 경우이나 마케팅 부문이 가장 먼저 글로벌화하지만 기술능력이 높은 기업은 R&D의 글로벌화를 통해 더욱더 R&D 부문을 강화하며 기술능력이 낮은 기업은 생산 부문을 집중적으로 강화한다. 이러한 현상은 지역별 확장 과정을 함께 고려할 때 보다 명확하게 이해할 수 있다.

기능부문별 글로벌화 과정

	기업의 미션: Product M, Profit, New Car 1990년 이전	경영관점 91-92	국내시장점유율 93-94	해외시장점유율 95-96	글로벌네트워크 구축 97-98
대우자동차(주)					
현대자동차(주)	기업의 미션: Product M, Profit, New Car 1983년 이전	북미시장공략 84-88	시장다변화 89-92	TA시장 본격 전개 93-95	해외생산 본격화 96-98

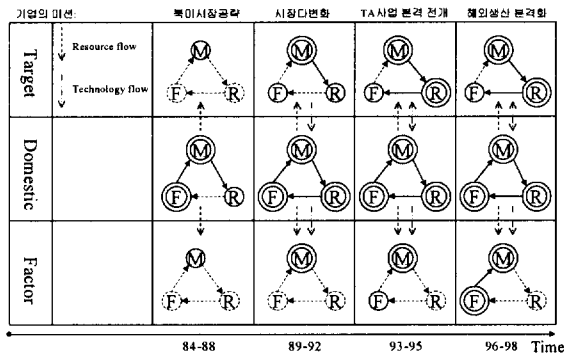
- (2) 지역별 확장 과정
- 대우자동차(주)는 요소시장에 먼저 집중적으로 마케팅과 생산 부문을 진출하여 기업성장과 글로벌화에 필요한 자원을 획득한다. 한편 경쟁사에 비해 열세인 기술능력을 단기간에 획득하기 위해 선진 연구소들을 인수하는 방식으로 목표시장에 진출한다. 그리고 생산 부문의 강화를 위해 요소시장의 외국 기업들을 적극적으로 인수하거나 합작법인을 신규설립하여 기존의 기술력으로 운영 가능한 생산능력을 대폭 확대하며 신시장 개척을 통해 이러한 물량을 소화한다.

대우자동차(주)의 기능부문별 발전 형태

기업의 미션:	경영관점	국내시장점유율	해외시장점유율	글로벌네트워크 구축
Target	Resource flow			
Domestic	Technology flow			
Factor				
		91-92	93-94	95-96 97-98 Time

반면 현대자동차(주)는 목표시장에 바로 마케팅 부문이 진출하여 급속한 성장을 이룬 다음 요소시장을 공략하였다. 목표시장에서의 매출 규모가 커지자 현지의 소비자 요구를 반영하기 위해 현지 연구소를 설립하였고 부분적인 해외 생산도 시작하였다. 한편, 목표시장의 경기침체로 수요가 격감하자 시장다변화를 적극 추진하게 되고 마케팅 부문의 요소시장 진출이 활발해졌다. 그리고 다양한 현지 사정을 감안해 기술공여 방식으로 소규모 현지 생산을 여러 곳에서 시도하였다.

현대자동차(주)의 기능부문별 발전 형태



이를 보면 국내에서 경쟁관계에 있는 두 기업의 지역별 확장 과정에 대해 기술능력이 높은 기업은 목표시장으로 먼저 진출하며, 기술능력이 낮은 기업은 요소시장으로 먼저 진출한다는 가설을 제시할 수 있을 것이다.

(3) 국내생산기반의 역할

2개사 모두 국내생산능력의 증대를 적극적으로 추진하였으며 요소시장에 대해서는 기술과 자원을 일방적으로 이전하였다. 기술력이 낮은 대우는 목표시장에서 인수한 연구소를 통해 선진 기술을 습득하고 이를 국내 연구소에 축적한다. 현대는 목표시장의 연구소를 통해 국내에 이미 보유하고 있는 핵심기술역량을 더 잘 활용할 수 있도록 하고 있다. 2개사 모두 핵심적 기술능력을 국내에 보유하고자 하였으며 이는 본국시장에서의 R&D 활동이 혁신의 원천이 됨을 의미한다. 이러한 R&D 활동은 오랜 기간의 운영을 통해 안정화된 생산시스템과 상호작용을 통해 더욱 효과적인 기술능력으로 체화되고 있다.

4. 결론

대표적인 제조업인 자동차 산업의 2개사를 비교분석하며 제조기업의 글로벌화 과정이 기업의 기술능력, 국내시장에서의 경쟁 위상에

따라 다른 경로로 진행됨을 제시하였다. 지역적 확장의 관점에서 보면 기술능력이 낮은 기업은 요소시장으로, 높은 기업은 목표시장으로 진출하는 다른 양상을 보인다. 기술능력에 관계 없이 마케팅 부문이 먼저 글로벌화하지만 기술능력이 높은 기업은 목표시장으로 낮은 기업은 요소시장으로 마케팅 활동을 집중시키는 현상을 볼 수 있다. 한편, 글로벌화 과정에서 국내생산기반은 핵심적 기술능력을 축적하는 연구개발의 거점, 우수한 생산기술과 규모의 경제를 갖추는 생산의 거점으로서의 역할을 담당하였다.

5. 참고문헌

대한상공회의소, *한국기업의 국제경쟁력 강화를 위한 국제네트워크 구축전략*, 1994.

반병길 외 3인, *한국기업의 세계화전략 사례연구*, 1996, 신원문화사.

산업연구원, *한국 자동차산업의 경쟁환경 변화와 향후 진로*, 1997.

서재명 외 8인, *세계가 열린다 미래가 보인다*, 1998, 해냄.

현대자동차(주), *현대자동차(주) 30년사*, 1997.

한국자동차공업협회, *한국의 자동차산업*, 각년호.

Chang, S. J., "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry," *Academy of Management Journal*, 383-408.

Eisenhardt, K. M., "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 1989, 532-550.

Hit, M. A., and R. D. Ireland, "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, 273-293.

Ito, K., "Domestic Competitive Position and Export Strategy of Japanese Manufacturing Firms: 1971-1985," *Management Science*, 1997, 610-622.

Malnight, T. W., "Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective," *Strategic Management Journal*, 1995, 119-141.

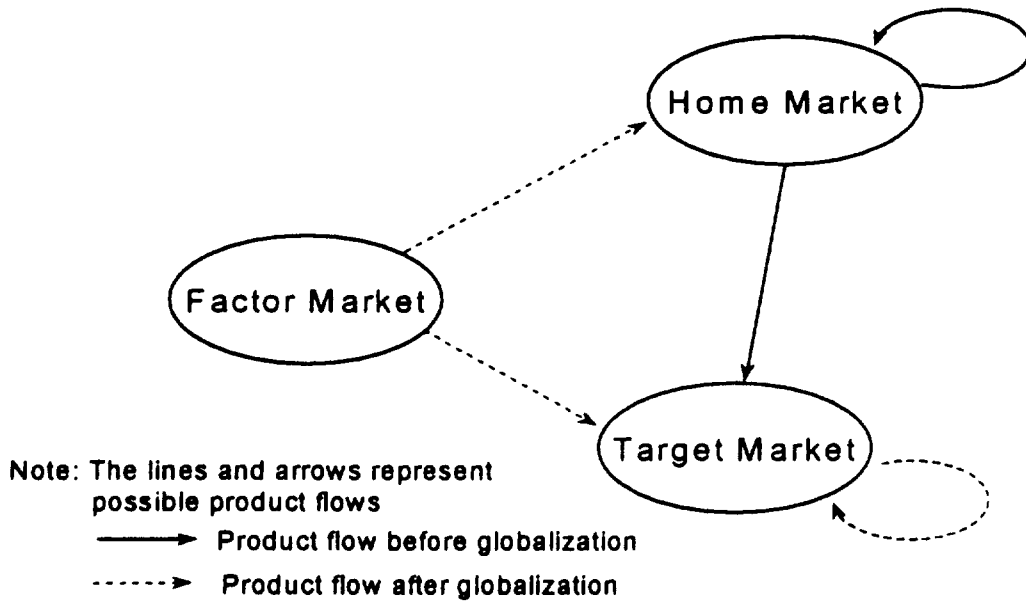
Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, 1988, Sage Publication.

<http://pris.hmc.co.kr/> (현대자동차 홍보정보시스템)

<http://www.dm.co.kr/> (대우자동차 홈페이지)

기타 각종 자료: 관계자 강연, 카탈로그, 안내책자, 조선일보 등

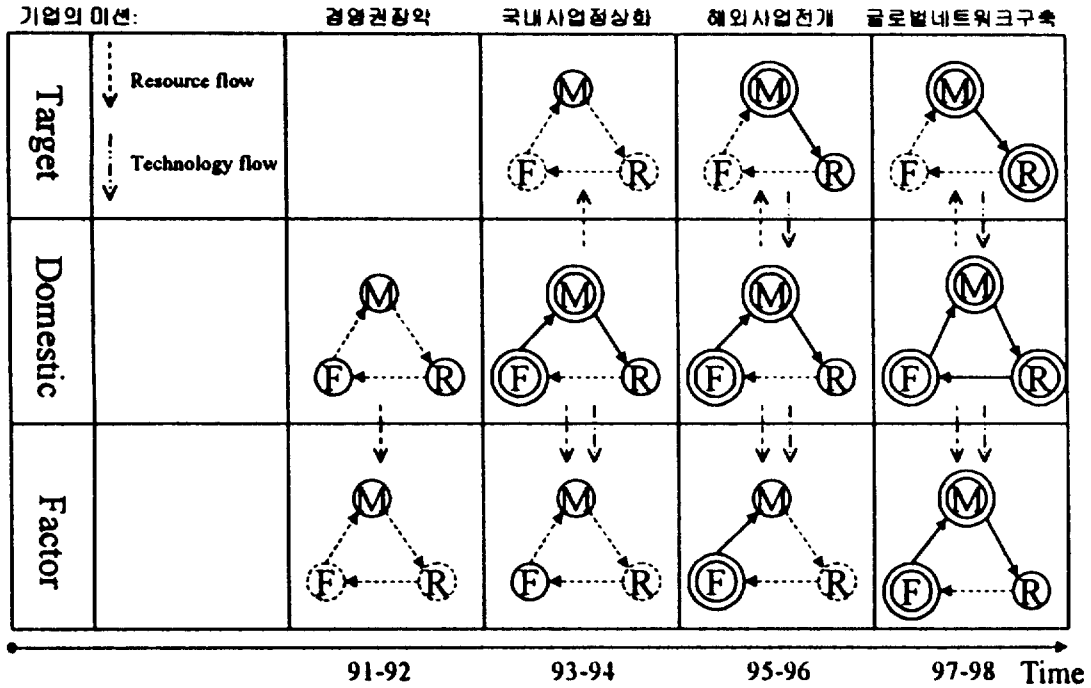
글로벌 시장 구도



기능부문별 글로벌화 과정

대우자동차(주)	기업의 미션: Product M Profit New Car	경영권장악	국내사업정상화	해외사업전개	글로벌네트워크구축	
	1990년 이전	91-92	93-94	95-96	97-98	
	현대자동차(주)	기업의 미션: Product M Profit New Car	북미시장공략	시장다변화	TA사업 본격 전개	해외생산 본격화
		1983년 이전	84-88	89-92	93-95	96-98
		Time				

대우자동차주의 기능부문별 발전 형태



현대자동차주의 기능부문별 발전 형태

