

다국적 기업의 제품마케팅 전략에 관한 연구

-표준화 대 적응화-

신 한 원* · 박 상 갑**

A Study on the Product Marketing Strategy for MNC.

-Standardization vs Adaptation-

Han-Won, Shin, Sang-Gap, Park

< 目 次 >	
I. 서 론	2. 연구대상변수
II. 국제 마케팅전략의 선행연구	3. 설문지 작성
1. 표준화를 지지하는 문헌	4. 모집단과 표본 추출
2. 적응화를 지지하는 문헌	IV. 실증분석
3. 선행연구의 제한점	1. 표본의 인구통계학적 특성
III. 연구방법론	2. 가설의 검증
1. 연구가설 및 연구모형	V. 결 론

I 서 론

기업이 일국가의 경계를 넘어서서 국제적인 경영활동을 영위하고자 할 때에는 여러가지 중요한 의사결정들을 해야할 상황에 자주 부딪치게 된다. 즉, 기업의 대내적인 사항과 환경요인으로 나타나는 대외적인 사항이며 오늘날 무엇보다도 중요시되는 것은 기업이 직접통제할 수 없는 환경요인이다.

이러한 환경요인에서 가장 먼저 고려되어야만 할 것은 목표시장 즉, 참입시장 결정이 선행되어야 하고 그런후 가장 적절한 진입방법이 강구되어야 한다. 물론 구체적인 진입방법으로서는 간접수출, 직접수출, 라이선싱(Licensing) 혹은 해외직접투자등과 같은 방법이 있고, 이러한 방법에 대한 평가는 기업내부의 여러요인을 감안하여 적절히 결정, 선택되어야만 할 것이다.

마지막 단계는 선택된 외국시장에 가장 적절한 마케팅 믹스 전략을 세워나가는 것으로써 오늘날의 기업들이 국제마케팅 전략을 채택하는데 있어 어떠한 전략유형을 택하는가를 가리키는 것이 된다. 그러므로 해외시장 진입을 위한 국제 마케팅 전략의 선택에 있어서는 국내외를 막론하고 소비자들의 기본욕구와 욕망을 우선적으로 고려해야 함은 두말할 나위도 없다.

필립 코틀러(Philip Kotler)는 마케팅을 “교환과정을 통하여 인간의 욕구와 욕망을 만족시켜주

* 한국해양대학교 해사대학 해사수송학과과 부교수

** 한국해양대학교 해사대학 해사수송학과과 부교수

1) Philip Kotler, Marketing Management : Analysis, Planning and Control, 3rd ed., Prentice Hall Inc, 1976, p. 5.

는 것을 목적으로 하고 이를 추구하는 인간행위"로 규정하고 있다. 이처럼 인간의 욕구충족은 현대 마아케팅의 기본철학으로서 가장 중요한 부분이 되어 왔으며 앞으로도 그 중요성은 증대될 것이다. 인간의 욕구와 욕망은 상당히 이질적이며 또한 각기 세분화된 시장을 형성하고 있기 때문에 이에 적합한 국제 마아케팅전략수립이 달리 나타나도록 만드는 주요요인이 되고 있다. 각 국가별 개별수요를 보다 명확히 이해하고 분석하는 것이 다국적 기업의 국제 마아케팅 전략수립에 선행되어야 하며 비록 해외 마아케팅을 현지인이 행한다고 하더라도 제품과 여타 마아케팅 믹스요인들이 잘 수용되도록 충분한 주의를 하여야 할 것이다.

오늘날의 다국적 기업²⁾들은 국내 및 국제시장이 포화상태가 됨으로써 새로운 국제시장에서의 판매의 중요성을 깨닫고 새로운 시장을 모색하고 있는 실정이다. 즉, 어떻게 새로운 시장의 수요에 적합한 제품을 만들고 적응화할 것인가? 소비자가 어떠한 제품을 원하는가? 하는 명제가 크게 대두되고 있다. 그러므로 많은 다국적기업들이 제품을 적응화하고 고급화하며 기능적이고 신뢰성이 있는 저가격제품으로써 전세계적으로 표준화된 제품을 제시하는 방향으로 옮겨가고 있다. 더구나 오늘날 커뮤니케이션 기술, 수송 및 여행기회의 확대등으로 인하여 전세계의 동질성이 크게 나타나고 있고 이로 인하여 하나의 지구촌이 되어가고 있는 것일 명백한 현실이다.

그러므로 전세계시장에 대한 표준화된 제품의 출현은 당연한 현상이라고 하겠다. 그러나 새로운 기술이 전세계시장을 동질화해 나가고 공통점을 만들고 있다는 이러한 기본적인 가정을 무조건적으로 다 수용하는 것은 아니다. 즉, 다국적 표준화를 채택할 것인가? 또는 각국가별로 마아케팅 프로그램을 소비자에게 맞게 적응화할 것인가? 하는 문제는 여전히 치열한 논쟁이 되고 있고 여러가지 다양한 견해를 낳고 있다. 이러한 전략들의 기저에는 전세계시장의 소비자 특성과 마아케팅 경험, 마아케팅 노우하우의 이전가능성에 관한 일치되지 않은 여러 이론들이 깔려 있기도 하다.

마이클 베이커(Michael J. Baker)³⁾는 "개별국가에 대하여 표준화 또는 적응화전략을 사용할 것인가? 하는 문제는 레빗(Theodore Levitt)에 의하여 오늘날 경영논쟁의 주요쟁점으로 옮겨져 왔고 이 두가지 이분법적인 분류에 대하여 열띤관심이 있으며 그러한 논쟁이 분열을 더욱 조장하는데 그치고 있다"고 주장하였다. 이처럼 다국적기업의 전세계적인 마아케팅 전략을 개발함에 있어 주된 관심사는 마아케팅 믹스변수의 표준화와 적응화에 있다는 것을 명약관화한 것이다.

표준화 전략을 옹호하는 대표적인 학자인 레빗(Theodore Levitt)⁴⁾은 소비자의 기호, 관심들이 전세계적으로 동질화되어 가는 추세가 점증하고 있고 표준화제품을 생산, 판매함으로써 규모의 경제효과를 얻을 수 있으며 국가지향적 또는 내수지향적인 기업에 비하여 표준화하는 기업이 훨씬 더 큰 경쟁우위를 얻을 수 있다는 것을 논거로 들고 있다.

또한 사포르토(Saporito)⁵⁾는 표준화의 잇점으로써 첫째, 생산과 마아케팅에 있어서 규모의 경제효과 둘째, 경험과 노우하우의 이전이 용이하는 것 셋째, 제품계열, 서어비스, 광고매체등을 표준화함

2) Theodore Levitt, "Globalization of Markets," Harvard Business Review, May-June, 1983, p. 92.

3) Michael J. Baker, "Globalization versus Differentiation," Journal of Marketing Management, Vol. 1, Part 2, 1985, p. 146.

4) Theodore, Levitt, "The Globalization of Markets," Harvard Business Review, May-June, 1983, pp. 92 - 102.

5) Bill, Saporito, "Black and Decker's gamble on Globalization," Fortune, May, 1984, p. 14.

으로써 세계적으로 균일한 이미지를 창출하며 마지막으로 표준화는 각기 다른 국가에 있어 본사국의 협동과 통제를 용이하게 해준다는 점 등을 들고 있다.

이에 반하여 버젤(R. Buzzell)⁶⁾는 정반대되는 입장을 취하면서 정부의 정책, 관세 및 무역장벽, 제품가격결정과 광고에 대한 규제, 경쟁전략등과 같은 장애물을 열거하면서 특정국가의 환경을 고려하는 전략을 수립해 나가는 적응화를 적극 옹호하고 있다. 이처럼 다국적기업의 국제마케팅전략의 유형 즉, 표준화와 적응화에 대한 뜨거운 논쟁을 끊이지 않고 있지만 아직까지 이 문제에 대하여 보다 실질적인 논증은 분명하지 않다. 그러므로 이러한 찬·반 양론의 논점과 견해등을 고려해 볼 때 다음과 같은 실제적인 의문이 보다 적절한 것으로 보인다.

즉, 국제마케팅전략의 어느요소가 표준화될 수 있고 또한 표준화하고 있는가를 고려해야 할 것이다. 두번째로 국제마케팅전략에 대하여 기업변수, 마케팅 믹스변수, 거시환경변수들의 영향을 조사하고 시사점을 찾아보는 것이다. 그러므로 이 연구에서는 표준화전략 및 적응화전략의 속성과 유형을 깊이 있게 조명하고 이들 다국적 기업의 국제마케팅 활동에 주요 역할을 하는 여러가지 마케팅변수와 환경요인들을 식별해 보고자 한다.

따라서 다국적기업의 국제마케팅 적응화전략과 표준화전략을 소비내구재, 산업제품, 소비내구제품등을 대상으로 연구, 분석하기로 한다.

II. 국제마케팅전략의 선행연구

1. 표준화전략을 지지하는 문헌

레빗(Theodore Levitt)⁷⁾은 시장의 전세계화라는 논문에서 마케팅전략을 표준화할 것을 아주 강력하게 주장하고 있다. 그는, “대단히 강력한 힘이 지금 전세계를 단일의 공통적인 세계로 유도하는데 작용하고 있고 그것은 바로 기술이다. 즉, 기술은 통신, 수송 그리고 여행등을 풍부하고 용이하게 해줌으로써 전세계 어디서든지 쉽고 값싸게 접근하도록 만들어 주었다. 그러므로 전세계의 대부분의 사람들은 욕구와 욕망을 충족시켜주는 신기술을 통하여 그들이 보고, 듣고, 경험한 모든 것들을 원하고 있다. 즉, 이러한 현상은 전세계 공통성을 지속적으로 증진시켜주며 전세계시장을 균일화 해 나가는 것이다.”라고 주장하며 세계적인 기업들은 제품의 적응화 전략으로 부터 전세계적으로 표준화된 제품을 제공하는 쪽으로 중점을 옮겨가고 있다고 지적하였다.

즉 레빗(Theodore Levitt)은 표준화 전략과 적응화전략에 관한 논쟁을 이끌고 있고 국제기업에 대하여 아주 강력하게 표준화전략을 사용할 것을 적극 옹호하고 있다. 한편 에린더(Erik Elinder)⁸⁾는 스웨덴의 마케팅 경영자로서 은행의 판촉활동이 스칸디나비아 반도 전역에서 성공적으로 사용되었다고 보고하면서 유럽전역에 이와 유사한 판촉전략을 사용할 수 있고 또한 개별국가에 대하여 적응화된 판촉활동은 돈과 시간의 낭비라고 까지 지적하고 있다.

6) R. Buzzell, "Can You Standardize Multinational Marketing?," Harvard Business Review, Nov-Dec., 1968, pp. 102 - 113.

7) Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," HBR, May-June, 1983, pp. 92 - 93.

8) Erick Elinder, "International Advertisers must devise Universal Ads," Advertising Age, Nov., 1961, pp. 91 - 96.

이처럼 표준화 전략을 적극지지 내지는 옹호하는 것과 관련된 주장은 주로 판촉요소, 광고요소 등에 두드러지게 나타나고 있다. 이와 유사한 경우로서, 노르만 헬러(Norman Heller)⁹⁾는 팻트(Fatt)와 마찬가지로의 견해를 가지고서 펩시콜라의 경우를 예를 들고 전세계의 소비자 욕구는 기본적으로 동일하며 다국적기업은 본사에서 마케팅 의사결정을 집중화하고 또한 각 국가에 대하여 공통적인 마케팅 전략내지는 접근방법을 이전시킴으로써 상당한 잇점을 얻을 수 있다고 주장하고 있다.

마지막으로 제임스 킬로우(James Killough)¹⁰⁾는 무엇보다도 다국적기업의 국제 마케팅 전략을 위한 첫걸음은 국내 또는 국제적으로 표기되는 제품의 라벨(Label)을 찢어 없애야 한다고 주장하며, 이러한 라벨(Label)들이 더 이상 합당한 것이 되지 못함을 지적하고 있다. 또한 정보의 흐름을 억제하기까지 한다고 말하고 있다.

결국 마케팅에서의 유통문제와 의사소통의 추세, 기본적인 욕구형태는 점진적이긴 하나 오직 하나의 동질적인 전세계시장이 존재하도록 만들므로 앞으로는 본사국 이외에 해외에 제공되는 어떠한 제품이나 서비스를 묘사하기 위해서는 범국가적이라는 용어를 사용해야 하며 더 나아가 한 국가에서 개발된 광고전략은 다른 여러나라에서도 성공적인 판매를 하는데 아주 주요한 요인이 될 수 있다고 주장하고 있다.

이러한 측면에서 국제마케팅 표준화전략과 관련된 주요연구분야는 마케팅믹스 요인 가운데서도 주로 광고 내지는 제품 등에 국한되고 있으며 이들에 대한 표준화의 잇점에 관하여 많이 논의되고 있는 것이 사실이다.

2. 적응화를 지지하는 문헌

프랑스의 유명한 광고관리자인 레롤만(Lenormand)¹¹⁾은 특정시장에 알맞는 판촉활동을 할 것을 주장하고 그렇게 하지 않을 경우, 불필요한 위험에 직면할 것이라고 지적하면서 각 국가의 사정을 고려한 적응화된 판촉전략을 사용할 것을 강조하였다. 한편 라이안(Ryans, Jr)¹²⁾은 옛소회사의 전세계적인 광고캠페인이 진실로 세계공통적인 것인가를 의문시하면서 똑같은 광고메세지를 사용할 수 있는 표준화된 광고세계는 아직 태어나지 않았음을 주장하고 있다. 그리고 오늘날에 있어서 이러한 접근방법은 아직도 시기상조이며 설령 이용한다 하더라도 그것을 주의깊게 사용해야 함을 강조하고 있다.

이와 유사한 견해로서 슈톤(Tom Sutton)¹³⁾은 사람들은 같다는 이론은 지극히 단순하고 위험하며 국제적으로 표준화된 캠페인은 미래에 그 가치가 떨어질 것이며 그 지역에 알맞는 광고가 훨씬 더 효율적임을 제안하고 있으며 클락(Clark)은 오스트리아와 독일의 예를 들고서 비록 동일 언어권에

9) Norman Heller, "How Pepsi Cola does it in 110 Countries," *New Ideas for Successful Marketing*, Chicago, 1966, pp. 694 - 700.

10) James Killough, "Improved Payoffs from Transnational Advertising," *Harvard Business Review*, July-Aug, 1978, pp. 60 - 62.

11) J.M.Lenormand, "Is Europe Ripe for the Integration of Advertising?," *International Advertiser*, Vol. 5(March, 1964), p. 14.

12) John K. Ryans Jr., "Is it too soon to put a Tiger in Your Tank," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4(March-April, 1969), pp. 69 - 75.

13) Tom Sutton, "Advertising at the Crossroads," *Advertising, Marketing and Media Weekly*, July 18, 1974, pp. 30 - 31.

속한다 하더라도 두 소비자 집단에 대한 광고 프로그램을 달리 적응화하여 시행할 것을 강력히 주장하고 있다.

또한 웨즈먼(Weissman)¹⁴⁾은 특정 소비제품에 대하여 여러나라 시장간에 명백한 차이점이 있음을 강조하고 국제적으로 차별화된 마케팅 프로그램을 사용할 것을 주장하고 있으며 마르크스(Marcus)¹⁵⁾는 그의 논문에서 개별국가에 적합한 소비자 중심적인 적응화된 마케팅 프로그램을 사용할 것을 적극 옹호하고 있다.

그의 실증적인 연구로서 적응화전략을 옹호하는 것으로서는 그린과 커닝햄¹⁶⁾(Robert T. Green and W.H.Cunningham & I.G.M. Cunningham)의 표준화된 광고의 수용가능성에 대한 연구를 꼽을 수 있다. 그들은 각 국가에 대하여 표준화된 광고를 어느 정도 수용하며 어느정도 수용가능한가를 테스트하고서 전혀 불가능하다고 결론지었다. 즉, 그들은 표본업종으로 화장품, 비누, 의약품을 선정하고 삼개국 소비자들을 대상으로 미국의 소비자 대상집단과 똑같이 인식하는가를 테스트하였다. 그 결과 이들 집단간에는 상당한 차이가 있고 일관된 차이가 존재한다는 것을 지적하였으며 전세계적으로 표준화된 광고전략을 받아들일수 없다는 것을 강력히 주장하였다.

한편 홀(Hall)¹⁷⁾은 다른 문화권에 있는 사람들이 시간, 공간, 물질적 소유등을 바라보는 관점을 기준으로 볼 때 이들간에는 명백한 차이점이 있다는 것을 지적하였다. 그리고 마케팅전략을 적응화하는 것이 국제적인 사업을 영위하는데 있어 보다 적절한 방법이라고 결론지었다. 문화적인 차이에 따른 소비자들의 인식차이에 관한 또하나의 연구로는 리(Lee)를 들수 있다. 리(Lee)¹⁸⁾는 그들 자신의 문화적인 속성을 기준으로 타인을 판단하려 하거나 그들 자신의 준거 기준으로 평가하려는 경향의 허구성에 대하여 검토하고 이 결과 국가간의 문화적인 차이점은 무엇보다 다국적기업의 국제 전략에 고려되어야만 할 것임을 분명히 하고 있다.

즉, 특정국가에 적합한 제품을 설계하는데 있어서 필연적으로 고려해야만 될 상대국의 환경요인을 식별하였고 국제기업들이 해외로 접근하는데 있어서 평가기준, 정책 및 조직 등을 다시 고려하며 급격히 다른 사회, 정치적 환경에 적합하도록 마케팅 전략을 변형시키고 적응화 할 것을 주장하였다.

이처럼 표준화 전략에 대하여 그 타당성에 강한 의문을 제기하면서 적응화를 지지하는 학자들은 기업의 경영정책, 마케팅 전략과 기업외부의 환경, 상대국의 특정변수들을 충분히 고려하여 현지국에 가장 적합한 적응화 전략을 세워 나가야 한다고 주장하고 있다.

3. 선행연구의 제한점

국제 마케팅 전략의 표준화 및 적응화와 관련하여 살펴본 문헌조사 결과 다음과 같은 특징을

14) George Wiessman, "International Expansions," Plotting Marketing Strategy : A New Orientation(N.Y. : Simon and Schuster, 1967), p. 197.

15) Claude Marcus, "Finance," Interantional Handbook of Advertising(N.Y. : McGraw Hill Book co. 1964), pp. 375 - 388.

16) Rovert T. Green and Eric Langrard, "A Cross National Comparison of Consumer Habits and Innovator Characteristics," Journal of Marketing, Vol. 39(July, 1975), pp. 34 - 41.

17) Hall Edward T., "The silent Language of Business Overseas," HBR, Vol. 38, No. 3(May-June, 1960), pp. 87 - 96.

18) Lee James A., "Cultural Analysis in Overseas Operations," HBR, Vol. 44, No. 2(March-April, 1966), pp. 106 - 114.

보여주고 있다.

- 1) 문헌의 초점이 실증적이라기 보다는 주로 이론적이다.
- 2) 다국적기업의 선진국시장에 대한 국제 마케팅 전략에 많은 노력을 집중하고 있다.
- 3) 몇 안되는 실증적인 연구도 소비제품에 초점을 맞추는 경향이 있고 산업제품, 소비내구제품과 화학제품 등과 같은 제품의 분류에 대하여는 비교적 집중 되지 못하고 있다.
- 4) 마케팅 전략의 표준화와 관련된 잇점에 대한 실증적인 연구가 이루어지지 못했다.
- 5) 표준화 정도에 대하여 기업, 마케팅과 거시, 환경적 변수들의 영향에 대하여 보다 엄격하고 체계적인 분석이 없다.

이상과 같은 측면에서 볼 때 본 연구의 의의는 상당히 크며 유익한 연구범주를 찾아서 연구의 범위를 새롭게 확장시켜 나가는 길이 활짝 열려 있다고 보겠다.

Ⅲ. 연구방법론

1. 연구가설 및 연구모형

본 연구의 목적은 다국적기업의 국제마케팅 전략에 관한 것으로서 이들 다국적기업이 채택하는 마케팅 전략의 유형을 표준화와 적응화의 두가지 관점에서 각 제품별로 어떠한 차이가 있는지를 살펴보는 데 있다. 즉, 소비내구품, 소비비내구제품, 산업제품을 대상으로 표준화 정도와 여타 마케팅 믹스 변수들이 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는 것이다.

그러므로 본절에서는 전체적인 연구목적을 한번 더 언급하고서 구체적인 연구가설을 명시하기로 한다. 앞서 설명한 문헌조사와 다음에 나오는 연구모형을 기준으로 연구가설을 설정하였다.

1. 다국적기업의 제품마케팅전략 유형을 표준화와 적응화의 관점에서 이론적으로 고찰하고
2. 특정전략의 선택이유와 잇점에 관하여 고찰하고 주요 영향 요인을 식별하며
3. 제품유형별 국제마케팅 전략의 차이 유무와
4. 특히 마케팅믹스변수와 관련하여 구체적인 전략 차이의 유무를 세부적으로 분석한다.

한편 본 연구의 모형은 아래 [그림 1]에 나타나 있다.

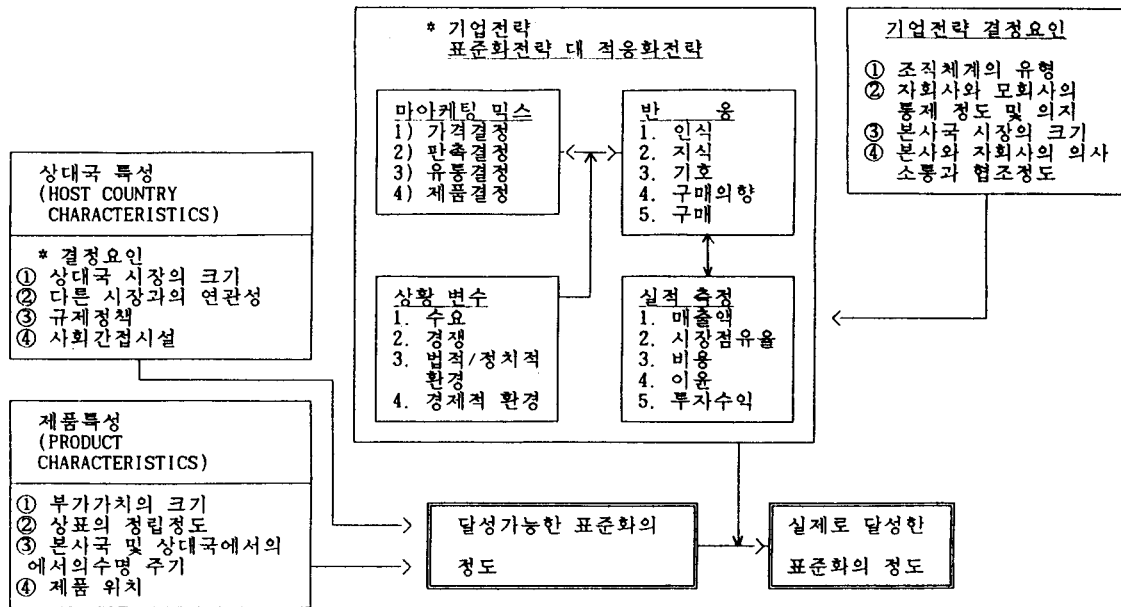
앞장까지의 문헌조사와 연구의 모형도에 따라 다음과 같이 연구가설이 설정되었다.

1. 제품

가. 제품의 유형과 관련된 가설

[가설 - I] 아래와 같은 제품요소들의 표준화 정도는 제품유형에 따라 달리 나타날 것이다.

- 1) 제품유형 대(對) 상표, 트레이드 마크
- 2) 제품유형 대(對) 기본제품형태
- 3) 제품유형 대(對) 외부형태와 미학적 감각
- 4) 제품유형 대(對) 사용취급 안내서
- 5) 제품유형 대(對) 보증/보장조건



(그림 1) 연구의 모형도

6) 제품유형 대(對) 제품의 판매 전·후서비스

나. 지역적인 활동/자회사의 유형과 관련된 가설

[가설 - II] 아래와 같은 제품요소들의 표준화 정도는 자회사의 유형과 지역적인 활동에 따라 달리 나타날 것이다.

- 1) 지역적인 활동/자회사의 유형 대(對) 상표/트레이드 마크
- 2) 지역적인 활동/자회사의 유형 대(對) 기본제품형태
- 3) 지역적인 활동/자회사의 유형 대(對) 외부형태와 미학적 감각
- 4) 지역적인 활동/자회사의 유형 대(對) 사용취급 안내서
- 5) 지역적인 활동/자회사의 유형 대(對) 보증/보장 조건
- 6) 지역적인 활동/자회사의 유형 대(對) 제품의 판매 전·후서비스

다. 마케팅 목적/목표와 관련된 가설

[가설 - III] 제품요소들의 표준화 정도는 마케팅 목적/목표에 따라 달리 나타날 것이다.

- 1) 마케팅 목적/목표 대(對) 상표/트레이드 마크
- 2) 마케팅 목적/목표 대(對) 기본제품형태
- 3) 마케팅 목적/목표 대(對) 외부형태와 미학적 감각
- 4) 마케팅 목적/목표 대(對) 사용취급 안내서
- 5) 마케팅 목적/목표 대(對) 보증/보장 조건
- 6) 마케팅 목적/목표 대(對) 제품의 판매 전·후서비스

라. 제품변화를 유발하는 요인과 관련된 가설

[가설 - IV] 제품유형별로 상표명 적응화의 영향요인의 상대적 중요성을 달리 인식할 것이다.

2. 연구대상변수

본 연구에 있어서 연구대상 변수는 문헌조사와 연구모형에 의하여 나타나 있는 바와 같이 다국적기업의 국제마케팅전략의 표준화와 적응화를 유발하거나 결정하는 것들이다. 크게 나누어 보면 제품, 가격 및 기업과 마케팅 관련 변수로 구성되며 구체적인 것들은 다음과 같다.

(1) 제품요소

- ① 상표, 트레이드 마아크
- ② 기본제품형태와 제품유형
- ③ 외부형태와 미학적 감각
- ④ 사용취급 안내서
- ⑤ 보증, 보장 조건
- ⑥ 제품의 판매 전·후서비스

(2) 인구통계학적 변수

- ① 지역적인 활동, 자회사의 유형
- ② 마케팅 목적, 목표
- ③ 자회사의 권한
- ④ 설립년수 및 해외판매국수
- ⑤ 해외매출액 비중

3. 설문지 작성

설문지 또는 조사표는 원칙적으로 응답자 스스로가 자신의 의견을 기입할 수 있도록 작성된 하나의 도구이다.¹⁹⁾

그러므로 설문항목은 연구하고자 하는 변수를 모두 포함하여야 하고 또한 내용적 타당성(Content Validity)이 있어야 한다.²⁰⁾ 본 연구를 위한 설문지는 기존의 연구를 많이 참조하여 만들어졌다. 즉, 마케팅믹스변수들의 표준화 정도를 측정하는데 있어서는 소렌손과 위치먼(Sorenson and Wiechman)²¹⁾이 사용한 방법론을 참고하였고 또한 스튜아트(Stuait)²²⁾와 워드(Ward)²³⁾도 참고하였다. 그러므로 마케팅전략의 표준화와 적응화에 대한 실증적 연구들인 위의 것들은 본 연구의 연구수행도구인 설문지 작성에 크게 도움이 되었다. 설문지 내용은 개념타당성(Construct Validity)과 내용적 타당성(Content Validity)을 확인하기 위하여 두 차례에 걸쳐 사전검사(Pre-test)를 행하였다. 즉,

19) 김광웅, 「사회과학연구방법론」, 서울, 박영사, 1982, p. 282.

20) W.J. Goode and P.K. Hatt, *Methods in Social Research*(New York : McGraw-Hill Book Co. 1952), pp. 237 - 239.

21) Ralph Z. Sorenson and Ulrich E. Wiechman, "How Multinationals View Marketing Standardization," *Harvard Business Review*, 1972.

22) Hill, John Stuart, *Product and Promotion Adaptions in Less-Developed Countries*, University of George, 1980.

23) James J. Ward, *The European Approach to U.S. Markets : Product and Promotion Adaptions by European Multiantional Corporation*(New York : Praegar Publisher Inc., 1973).

무엇보다도 15부의 설문지를 영국의 다국적기업에게 우송하여 사전검사를 행하고 부적절한 문항과 부적합한 문항을 수정, 보완하여 설문지를 완성하였다.

본 연구의 설문지는 다음과 같이 작성되었고 설문지의 문항은 크게 세부분으로 나누어지며 인구통계학적 변수, 마케팅 전략의 순으로 되어 있다.

한편 설문지의 응답형식은 등간척도(Interval scale)를 사용하여 응답자가 해당하는 칸에 표시를 하도록 하였다. 그리고 구체적인 측정도구로서는 리커트 5점척도(Likert 5 point scale)를 사용하였으며 응답자가 호응하는 정도에 따라 다섯가지 범주로 나누었다.

4. 모집단과 표본추출

(1) 연구대상 모집단

본 연구를 위한 연구대상 모집단은 영국의 다국적기업을 중심으로 하였고 또한 영국내의 외국다국적기업의 자회사를 대상으로 하였다. 즉, 소비내구제품의 경우에는 텔레비전/브이티알(VTR), 가전제품, 냉·난방용품과 자동차 등이고 산업제품에 있어서는 건설자재, 건설장비, 화학제품이 해당하고 소비내구제품에서는 음식류, 음료류, 화장품, 의약품 및 의류등이 이에 해당된다.

그러므로 이들 업종들의 다국적기업을 ① Top 1000 Foreign owned Company, Jordan and Sons Ltd, Bristol, 1988 ② The Times 1000 firms, Times Book Ltd, London, 1987 ③ John M. Stopford and John H. Dunning, *Multinationals : Company Performance and Global Trends* (London : MacMillan Pub., 1983)을 기준으로 선정하여 설문지를 배부, 회수하였다.

(2) 표본추출

영국의 다국적기업과 영국내에서 활동하는 외국다국적기업의 자회사를 대상으로 비교적 그 규모가 큰 252개 기업을 표본으로 추출하였다. 이들 연구대상품목의 매니저(Manager)와 일부 면담을 통하여 본 연구의 신뢰성을 높이고자 하였다.

표본수(Sample Size)는 요인분석(Factor Analysis)에 요구되는 수, 즉, 변수의 5배 이상으로 하였다. ($n = 5k$, 여기서 k 는 28, 그러므로 표본수 $n \geq 28 \times 5 = 140$) 총 배부된 설문지는 각 제품분류에 따라 120부, 120부, 170부, 총 410부를 배부하였고 이중 회수불능이 148부, 자료를 쓸 수 없는 10부를 제외시키고 252부를 분석에 이용하였다. 다음의 [표 1]은 설문지 배부 및 회수현황을 나타낸다.

회수된 설문지는 각 질문별로 응답분포를 알아보고, 교차분리분석(Cross Tabulation Analysis)을 통

[표 1] 설문지 배부 및 회수현황

구 분 \ 제품분류	소 비 내 구 제 품	산 업 제 품	소 비 비 내 구 제 품
배 부	120	120	170
회 수	75	67	120
회 수 율 (%)	62.5	55.8	70.5
이용가능매수	69	65	118
이용가능율 (%)	92.0	97.0	98.3

하여 인구통계학적 변수(Demographic Variable)와 각 변수간의 통계적 유의성을 유의수준 0.05를($\alpha = 0.05$) 기준으로 카이스퀘어 검증법(χ^2 - test)을 이용하여 살펴보았다.

그리고 상관관계가 높은 문항들의 상관계수를 구하기 위하여 스피어먼의 상관계수(Spearman's Correlation Coefficient)를 이용하여 가설검증에 임하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 인구통계학적 특성

(1) 제품 유형에 따른 분류

본 연구에서 사용되는 표본(Sample)들의 주된 제품(Principle Products)에 따른 분류는 다음과 같다. 즉, 소비내구제품의 경우 텔레비전/브이티알(TV/VTR)이 22개(31.9%), 가전제품 24개(34.8%), 냉·난방제품 23개(33.3%)이며, 산업제품의 경우에는 건설자재 31개(47.7%), 화학제품 34개(52.3%)로 나타나 있고 소비내구제품에 있어서는 음식류 68개(57.7%), 화장품류 28개(23.7%), 의약품류 22개(18.6%)로 구성되어 있다.

(2) 본 제품의 해외 마케팅 국가의 수

[표 2]에서와 같이 주요 제품들이 해외시장에서 판매되는 국가들의 수는 대체로 보아 3~9개국에 걸쳐서 많이 나타나고 있으며 이는 전체 252개 가운데 176개로서 69.8%를 차지하고 있다.

[표 2] 본 제품의 해외 마케팅 국가의 수

해외 마케팅 국가 수	표 본 수	비 율 (%)
2 개국	26	10.3
3 ~ 6 개국	91	36.1
7 ~ 9 개국	85	33.7
10 ~ 14 개국	42	16.7
15 개국 이상	8	3.2
계	252	100.0

(3) 해외자회사의 주요기능

해외자회사의 주요기능에 따라 표본수의 비율을 나타낸 것이 [표 3]이다. 마케팅 기능과 판매 및 어셈블리 기능이 전체의 74%로 가장 많이 나타나고 있으며 독점적 유통기능은 전체의 4.8%에 불과하다.

2. 가설의 검증

(1) 제품유형(Product Categories)과 관련된 가설

[표 3] 해외자회사의 주요기능

주요기능	표본수	비율 (%)
① 제조기능	16	6.3
② 마케팅기능	67	26.6
③ 판매와 마케팅기능	69	27.4
④ 어셈블리와 마케팅	54	21.4
⑤ 어셈블리만의 기능	21	8.3
⑥ 대리점기능	13	5.2
⑦ 독점적 유통기능	12	4.8
계	252	100.0

① 제품유형과 상표, 트레이드 마크

제품유형과 상표, 트레이드 마크의 표준화 정도를 나타낸 것이 [표 4]이다.

[표 4] 제품유형 대 상표, 트레이드 마크의 교차분리분석

빈도수 행의 % 열의 %	동 일	서 로 다 림	행 의 합
산업제품	55 84.6 31.4	10 15.4 12.9	65 25.8
소비내구제품	50 72.4 28.6	19 27.6 24.7	69 27.4
소비비내구제품	70 69.4 40.0	48 40.6 62.4	118 46.8
열의 합	175 69.4	77 30.6	252 100.0

$\chi^2 = 1.29226$

자유도 = 2

유의도 = 0.5241

각 제품유형별로 표준화의 정도는 산업제품(84.6%), 소비내구제품(72.4%), 소비비내구제품(69.4%) 순으로 나타나고 있으나 이러한 결과는 유의수준 $\alpha = 0.05$ 를 기준으로 볼 때 유의적인 차이로 볼 수 없다. 그러므로 제품요소 중 상표, 트레이드 마크의 표준화 정도는 제품유형별로 유의적인 차이가 없다.

② 제품유형과 기본제품형태

제품유형과 제품의 기본형태의 표준화 정도를 나타낸 것이 [표 5]이다.

각 제품유형에 따른 기본제품형태의 표준화 정도는 소비내구제품이 92.7%, 산업제품이 90.7%, 소비비내구제품이 57.6% 순으로 이루어지고 있고 이러한 결과는 유의수준 $\alpha = 0.05$ 를 기준으로 볼 때

[표 5] 제품유형 대 기본제품형태

빈 행 열 의 의 %	동 일	서 로 다 름	행 의 합
산 업 제 품	59 90.7 30.9	6 9.3 9.8	65 25.8
소 비 내 구 제 품	64 92.7 33.5	5 7.3 3.2	69 27.4
소 비 비 내 구 제 품	68 57.6 35.6	50 42.4 82.0	118 46.8
열 의 합	191 75.8	61 24.2	252 100.0

$\chi^2 = 11.3392$ 자유도 = 2 유의도 = 0.0034

유의수준이 $\alpha = 0.0034$ 로 큰 차이를 보여주고 있다. 즉, 제품유형별로 기본제품형태를 표준화하는 정도에 있어서 차이가 있다.

(2) 자회사의 유형과 관련된 가설

[가설 - II] 아래와 같은 제품요소들의 표준화 정도는 자회사의 유형에 따라 달리 나타날 것이다. 제품요소에 따른 교차분리분석 결과는 다음과 같다.

① 자회사의 유형과 상표, 트레이드 마아크의 분석

[표 6] 자회사의 유형 대 상표, 트레이드 마아크의 분석

빈 행 열 의 의 %	동 일	서 로 다 름	행 의 합
제 조 기 능	36 46.7 20.5	41 53.3 53.9	77 30.6
마 아 케 팅 / 판 매	80 83.3 45.5	16 16.7 21.1	96 38.1
대 리 점 / 유통기능	60 75.9 34.0	19 24.1 25.0	79 31.3
열 의 합	176 69.8	76 30.2	252 100.0

$\chi^2 = 50.6194$ 자유도 = 2 유의도 = 0.0000

위의 표에 나타난 바와 같이 자회사의 주요기능별로 제품요소의 하나인 상표, 트레이드 마아크의 표준화 정도를 보여주고 있다. 해외자회사의 주요기능 가운데서 마케팅과 판매(83.3%), 대리점/유통기능(75.9%), 제조기능(46.7%)을 주로하는 해외자회사 순으로 표준화 정도가 달리 나타나며 이러한 결과는 유의수준 $\alpha=0.05$ 를 훨씬 상회하는 $\alpha=0.0000$ 으로서 유의적인 차이를 보여주고 있다. 즉, 자회사의 유형에 따라 상표, 트레이드 마아크의 표준화 정도가 달리 나타난다. 마케팅과 판매기능을 지니는 자회사의 상표, 트레이드 마아크를 표준화하는 정도에 있어 가장 높게 나타나고 있다.

(3) 마케팅 목적/목표와 관련된 가설

[가설 - III] 기업의 주요 마케팅 목적/목표에 따른 제품요소의 표준화 정도는 차이는 있을 것이다. 이를 제품요소별로 분리시킨 것들이 아래의 분석결과이다.

① 마케팅 목적/목표 대 상표/트레이드 마아크

[표 7] 마케팅 목적/목표 대 상표의 교차교리분석

빈 행 열 의 의 %	동 일	서 로 다 름	행 의 합
시 장 점 유 율	45 57.7 23.1	33 42.3 57.9	78 30.9
판 매 액 성 장	60 83.3 30.8	12 16.7 21.1	72 28.5
높 은 이 윤	22 78.6 11.3	6 21.4 10.5	28 11.1
다 각 화	68 91.9 34.8	6 8.1 10.5	74 29.5
열 의 합	195 77.4	57 22.6	252 100.0

$\chi^2 = 21.9375$

자유도 = 3

유의도 = 0.0001

위의 [표 7]에서 나타난 바와 같이 다각화(91.9%), 판매액 성장(83.3%), 높은 이윤(78.6%), 시장점유율(57.7%) 순으로 상표/트레이드 마아크의 표준화 정도가 나타나고 있다. 이러한 결과는 유의수준 $\alpha=0.0001$ 로 유의적인 차이를 나타내고 있으며 상표/트레이드 마크의 표준화를 강화하는 마케팅 목적/목표는 상당히 유의적인 관계를 지님을 의미한다. ($\chi^2 = 21.9375$, $d.f = 3$, 유의도 = 0.0001)

(4) 제품변화 유발요인과 관련된 가설

[가설 - V] 제품유형별로는 상표명을 적용화시키는 영향요인의 중요성에 대하여 달리 인식할 것

이다.

위의 가설에 대한 분석 결과는 [표 8]에 잘 나타나 있다.

[표 8] 상표명/트레이드마크의 상대적 중요성

적응화영향요인	제품유형		산업제품		소비내구제품		소비비내구제품		전체평균
	평균값	순위	평균값	순위	평균값	순위	평균값	순위	
① 법적고려사항	4.12	1	4.65	1	3.02	4	3.93		
② 소비지문맹/교육관련요인	1.32	4	1.02	6	4.72	1	2.35		
③ 문화적, 사회적 관습	1.18	6	2.72	4	1.02	5	1.64		
④ 경쟁	3.98	2	4.32	2	3.92	3	4.07		
⑤ 소비자 기호	3.25	3	3.02	3	4.42	2	3.56		
⑥ 기타	1.20	5	1.87	5	1.00	6	1.36		

* 계급순위 1: 가장 중요한 요인, 6: 가장 중요하지 않은 요인

적응화 영향요인은 5점 척도로써 그 중요성을 표시하도록 하였다. 산업제품의 경우, 법적고려사항이 가장 중요한 영향요인인데 반하여 소비비내구제품 있어서는 소비자의 문맹/교육관련요인이 가장 중요한 요인으로 나타났다. 그러므로 [가설 - V]는 채택된다.

V. 결 론

본 연구에서는 다국적기업의 국제마케팅 전략의 유형과 그 결정요인을 적응화의 관점에서 문헌조사를 하고 가설검증을 통하여 추출하고자 하였다. 즉, 전체 마케팅변수 가운데서 제품요인을 중심으로 다국적기업의 전략형태를 실증적으로 구명하고 또한 다국적기업의 인구통계학적인 변수와 마케팅 변수들을 이용하여 실증·분석하였다.

앞에서 언급한 바와 같이 다국적기업의 전략유형이 표준화와 적응화라는 이분법적인 분류에 의하여 논쟁이 진행되어 온 것이 지금까지의 문헌 조사에서 나타난 연구 경향인데 반하여 보다 적절하고 적합한 연구목적으로서는 실체는 다국적기업들이 어느 정도까지 표준화 내지는 적응화하고 있는가 하는 측면에서 분석되어야 할 것이다.

1. 조사결과의 종합적 분석

연구표본들의 특성, 인구통계학적 변수를 기준으로 조사대상 업체들의 특성을 살펴보고 가설검증에 있어서는 카이스퀘어검증(χ^2 -test)을 통한 교차분리분석(Gross-Tabulation Analysis)과 스피어먼(Spearman's Correlation Coefficient)의 상관계수를 이용하였다.

주요 연구결과(findings)는 다음과 같다.

(1) 제품의 표준화와 적응화 유형 내지는 전략을 일반화하는데 있어서 상당한 주의가 필요하다. 이러한 현상은 제품의 개별요소뿐만 아니라 제품유형에 따라서도 다르며 6개 제품요소 가운데서 4

[표 9] 가설검증결과의 요약

번호	연구 가 설	관 련 변 수 명	가설검증기법	통계치 (기준치 : $\alpha = 0.05$)	가설 채택 여부
1	[가설 - I] 아래와 같은 제품요소들의 표준화정도는 제품유형에 따라 달리 나타날 것이다.	1) 제품유형 대 상표/트레이드 마아크	카이스퀘어검증	0.5241	기각
		2) 제품유형 대 기본제품형태	"	0.0034	채택
		3) 제품유형 대 외부형태/미학적 감각	"	0.2715	기각
		4) 제품유형 대 사용취급 안내서	"	0.0965	기각
		5) 제품유형 대 판매전후 서어비스	"	0.0001	채택 [기각]
2	[가설 - II] 아래와 같은 제품요소들의 표준화정도는 자회사의 유형과 지역적인 활동에 따라 달리 나타날 것이다.	1) 자회사의 유형 대 상표/트레이드마아크	카이스퀘어검증	0.0000	채택
		2) 자회사의 유형 대 기본제품형태	"	0.0321	채택
		3) 자회사의 유형 대 외부형태와 미학적 감각	"	0.0000	채택
		4) 자회사의 유형 대 사용취급 안내서	"	0.0000	채택
		5) 자회사의 유형 대 보증/보증조건	"	0.1325	기각
		6) 자회사의 유형 대 판매전·후서어비스	"	0.002	채택 [채택]
3	[가설 - III] 제품요소들의 표준화정도는 마케팅 목적/목표에 따라 달리 나타날 것이다.	1) 마케팅 목적/목표 대 상표/트레이드마아크	카이스퀘어검증	0.001	채택
		2) 마케팅 목적/목표 대 기본제품형태	"	0.0072	채택
		3) 마케팅 목적/목표 대 외부형태	"	0.0000	채택
		4) 마케팅 목적/목표 대 사용취급안내서	"	0.0002	채택
		5) 마케팅 목적/목표 대 보증조건	"	0.0237	채택
		6) 마케팅 목적/목표 대 판매전·후서어비스	"	0.0000	채택 [채택]
4	[가설 - IV] 제품요소들의 표준화정도는 제품성과에 따라 달리 나타날 것이다.	1) 표준화정도 대 제품성과	스피어먼의 상관계수		채택
5	[가설 - V] 제품유형별로 상표명 적응화의 영향요인의 상대적 중요성을 달리 인식할 것이다.	1) 제품유형 대 상표명 적응화 영향요인	상대적인 중요성 측정		채택

개가 상당히 다르게 나타나고 있기 때문이다.

(2) 자회사 유형은 6개 제품요소들의 표준화의 정도를 구분해 주는 판별변수로 나타났다. 즉, 자회사가 단순히 마케팅 기능 또는 대리점/유통 기능만을 지니는 것보다 제조 및 어셈블리(Assembly)기능을 가지는 경우, 상표, 기본디자인 형태, 외부형태 및 미적감각, 사용취급 안내서 등에 있어서 적응화를 하기 쉬운 반면에 보증/보장조건과 판매 전·후서서비스를 표준화하는데 상당히 어려움이 있는 것으로 나타났다. 그리고 기업의 제조설비 및 장치를 분권화하면 할수록 변형된 기본제품의 여러형태를 생산하는데 요하는 제조비용이 적어진다.

(3) 기업의 마케팅 목표, 목적이 제품전략을 형성하는데 많은 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 시장 침투정책을 택하는 기업들(시장점유율 증대 또는 판매액 신장)의 경우 6개의 제품요소 가운데서 특히 상표, 기본디자인 형태, 외적형태와 미적감각 및 사용취급안내서 등의 제품요소를 현저히 적응화시켜 나가는 것을 식별하였다. 나머지 요소들, 즉, 보증/보장조건과 판매 전·후서서비스에 대하여서는 본사국에서와 같이 유지하는 것이 가장 최선의 방법으로 간주되고 있다. 한편 다각화나 이윤극대화를 마케팅 목표로 추구하는 기업들은 앞에서 논의한 네가지 제품 요소들을 표준화하는 경향이 있고 보증, 보장 및 판매 전·후서서비스는 약간의 수정을 필요로 한다.

(4) 본 연구에서 나타난 바와 같이 제품성과와 표준화의 정도 사이에는 상관관계가 있고 제품성과가 높으면 높을 수록 상표, 기본디자인 형태, 외적형태와 미적감각 그리고 제품성과는 고도의 판매 전·후서서비스 표준화와 양(positive)의 상관관계를 지니고 있다. 즉, 서서비스가 균일화되면 될 수록 제품의 성과는 높아진다. 그러나 제품성과와 보증, 보장조건의 표준화 정도사이에는 어떠한 상관관계도 찾을 수 없었다.

(5) 본 연구에서는 제품의 표준화 정도를 예측하는 요인으로서, 자회사의 설립년수, 해외판매 제품의 비율, 해외판매액의 비율, 완전히 해외용으로 설계되고 제조된 제품의 전체수등의 네개를 밝혔다. 그리고 상표, 기본설계형태, 외부형태와 미적감각 및 사용취급안내서등의 네가지 요소는 해외시장에 대한 신뢰도가 크면 클 수록 적응화 정도가 상당히 증가하고 있다.

(6) 본 연구에서는 완전히 해외시장용의 제품의 전체 또는 일부분을 표준화함으로써 얻게 되는 주요 잇점, 장점을 확인하고자 하였다. 실제적으로 보아 많은 다국적기업들이 제품의 표준화 전략을 택함으로써 많은 잇점을 누리고 있다. 즉, 이러한 잇점들로서는 상당한 수준의 비용절감효과, 규모의 경제로 인한 생산비의 감소, 재고 유지비의 감소등이 해당된다. 표준화로 인한 또 다른 잇점들로서는 경영/마케팅의 계획(Planning), 평가(Evaluation), 통제(Control)의 질적인 향상등이 있다. 한편 소비자로부터 일관성(Consistency)과 균일화된 이미지를 얻기 위하여 표준화 전략을 선호하는 기업들도 있다.

(7) 특히 우리나라 기업들의 국제화가 급격히 진전되고 있고 해외직접투자를 통한 해외시장에서의 생산, 해외마케팅 문제가 우리나라의 수출전략과도 맞물려 돌아가고 있는 점을 고려할 때 본 연구 결과는 아주 중요한 의미를 나타내고 있다. 종래의 저가격, 대량수출물량단계에서 기술발달단계 가운데에서도 유동기의 기술과 고품질, 자체브랜드의 이미지 확보라는 국제마케팅활동의 중요성이 그 어느 때 보다도 강조되고 있는 현단계에 비추어 볼 때 우리나라 기업들의 국제마케팅전

략이 어떠한가 할 것인가는 기업의 사활과도 밀접한 관계를 지님을 알 수 있다. 그러므로 우리나라 기업들이 국제마케팅전략을 세우는 데에 있어서 좋은 본보기가 된다는 측면에서 아주 유용하다고 하겠다.

(8) 마지막으로 중요한 의미는 다국적기업의 주된 관심은 마케팅전략 자체의 개발이 아니고 기업이 해외시장의 욕구와 욕망을 체계적이고 과학적으로 식별할 수 있도록 하는 중요한 과정을 개발하는데 두어져야 할 것이다. 이러한 측면에서 볼 때 국제마케팅전략의 유형을 표준화와 적응화라는 이분법적으로 명확히 구분지을 것이 아니고 상호 보완적인 측면에서 양자를 조화시켜 나아가야 함을 의미하고 있다.

參考文獻

- 김광수, 국제마케팅의 제품전략에 관한 연구, 경영·경제연구 제7권 제1호, 부산대학교 산업개발연구소, 1988.
- 김광수, 국제마케팅의 시장전략에 관한 연구, 부산상대논집 제49집, 부산대학교, 1984.
- 김원수, 「거시 마케팅론」, 서울, 경문사, 1981.
- 박기만, 「국제 마케팅론」, 서울, 무역경영사, 1985.
- 반병길, 「다국적 기업론」, 서울, 박영사, 1985.
- 오상락, 임종원, 「최신 마케팅 관리론」, 서울, 무역경영사, 1982.
- 유봉노, 「신판매 촉진」, 서울, 교문사, 1981.
- 정구현, 「국제경영학」, 서울, 법문사, 1987.
- Allen, L.A., "Integrated Marketing : The Customer Knows Best," *Dun's Review and Modern Industry*, 73, January, 1959, p. 41.
- Baker, Michael J., "Globalization Versus Differentiation," *Journal of Marketing Management*, Vol. 1, Part 2(1985), p. 146.
- Baker, Michael J., "Globalization Versus differentiation as Industrial Marketing Strategies," *Journal of Marketing Management*, 1985, p. 146.
- Baker, James G. and John K. Ryans Jr., "International Pricing and Practices of Industrial Product Manufacturers," *Journal of International Marketing(U.K.)*, Vol. 1, Part 3, p. 127, p. 130 - 131.
- Baker, James G. and John K. Ryans Jr., "Some Aspect of International Pricing : A Neglected Area of Management of Policy," *Management Decision*, August, 1973, p. 15 - 20.
- Barlows, E. R., *Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries*, Boston, Harvard University, 1953.
- Bartels, Robert, "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?" *Journal of Marketing AMA*, July, 1968, p. 56 - 61.
- Bell, M. L., *Marketing - Concepts and Strategy*, Houghton Mifflin Company 1979, p. 5 - 6.
- Buzzell, Robert D., "Can You Standardize Multinational Marketing?" *Harvard Business Review*, Nov. - Dec., 1968, p. 102 - 113.
- Cundiff, E. W. and H. T. Hilger, *Marketing in the International Environment*(Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1984, p. 43, pp. 246 - 47, pp. 102 - 113.
- Dunn, Watsons., "The Case study Approach in Cross Cultural Research," *Journal of Marketing Research*, Vol.3(1966), p. 26 - 31.
- Dunn, Watson S., "French Relating and Common Market." *Journal of Marketing*, January, 1962, p. 21.
- Gorden, Miracle E. and Albaum S. Gerald, *International Marketing Management*, Illinois Richard D. Irwin Inc., 1970, p. 4, p. 247 - 248, p. 278 - 279, p. 292.

- Hill, John S. and Richard R. Still, "Product Adaptations for Lesser Developed Markets," *Harvard Business Review*, March-April, 1984, p. 92 - 104.
- Keegan, Warren J., *Multinational Marketing Management*(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall Inc., 1980), p. 319 - 320.
- Keegan, Warren J., "Multinational Product Planning : Strategic Alternatives," *Journal of Marketing*, Vol. 33(Jan., 1969), p. 58 - 62.
- Kotler, Philip, *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*(Prentice Hall Inc. 3rd ed., 1976), p. 5, p. 84, p. 468.
- Kotler, Philip, *Principles of Marketing*(New Jersey : Prentice Hall Inc., 1980), p. 88, p. 107.
- Levitt, Theodore, "Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May - June, 1983, p. 92 - 102.
- Levitt, Theodore, *The Globalization of Markets*(London, Collire : McMillan Publisher, 1983), p. 39.
- Majaro, Simon, *International Marketing : A Strategic Approach To World Markets*(London : George Allen and Unwin Ltd., 1977), p. 86.
- Permuter, H. V., "The Tortous Evolution Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, Jan.-Feb., 1969, p. 9 - 18.
- Quelch, John A. and Edward J. Hoff, "Global Marketing," *Harvard Business Review*, May-June, 1986, p. 59 - 68.
- Sorenson, Ralph Z. and Ulrich E. Wiechman, "How Multinational View Marketing standardization," *Havard Business Review*, May-June, 1975, p. 38 - 166.
- Terpstra, Vern, *International Dimensions of Marketing*(Boston : Kent Publishing Co., 1982), p. 1 - 2, p. 148.
- Terpstra, Vern, *International Marketing Management*, 1983, p. 227.
- Terpstra, Vern, *International Marketing*, The Dryden Press, 1983, p. 229 - 233.
- Terpstra, Vern, "On Marketing Appropriate Products In Developing Countries," *Journal International Marketing*, Vol. 1 (1981), p. 3.
- Wiechman Ulrich S., "Integrating Multinational Activities," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 9(Winter, 1974), p. 17 - 23.