

자기상표 수출실태 및 수출성과 분석

이 동 기

《目 次》

I. 研究의 目的 및 背景	1. 自己商標 輸出實態 分析
II. 研究 方法	2. 內部能力 및 輸出經驗 分析
1. 調查對象	3. 輸出成果 分析
2. 調查項目 및 輸出商標 分類體系	IV. 맺음말
III. 調查結果 分析	

I. 研究의 目的 및 背景

오늘날 기업들의 환경조건은 급속한 변화를 보이고 있다. 세계각국은 보다 자유로운 재화와 용역 그리고 자본의 거래를 위하여 UR(우루과이 라운드)을 대체하는 신 경제질서인 WTO(세계무역기구)를 출범시켰다. 그리고 이러한 자유무역주의의 표방 이외에 자국의 영리를 위한 지역주의, 보호무역주의 등도 동시에 일어나고 있다. NAFTA(북미자유무역협정), 유럽통합, 미국의 쌍무적 통상압력이 그 예라고 할 수 있다. 또한 환경 라운드의 등장은 특히 에너지 다소비형 구조를 가진 우리 나라 산업에게 개방 압력과 동시에 환경 규제를 해결해야 하는 문제를 제기하고 있다.

이러한 가운데 우리 나라는 지난 1995년 수출이 1,250억 달러, 수입이 1,350억 달러로 합계 약 2,600억 달러에 이르는 세계 12위 무역대국이 되었다. 1978년에 100억불에서 1,250억불로 수출량이 10배 이상 신장된 것이다. 그런데 이러한 양적 신장에도 불구하고 질적인 내용면인 수익성과 국제경쟁력이 불안한 실정이다. 이에 대한 해결책으로 여러 방안이 있겠지만 그 중 한가지는 해외 주문자상표 부착방식, 소위 OEM방식에 따른 수출보다 자기상표 수출을 증가시키는 것이 될 수 있다. 자기상표 수출은 수출시장에서 상표충성도에 따른 안정적 매출신장을 가능하게 하고 수출협상에서 수출업자의 협상력을

* 서울대학교 經營大學 教授

강화시켜 줌으로써 높은 수익성을 확보하여 주기 때문이다.

우리 나라 수출기업이 자기상표 수출을 증대시키는 일은 수출일선 담당자에만 국한될 수 없다. 기업 내부능력 배양과 함께 이를 지원하는 수출정책이 뒷받침되어야 한다. 특히 자기상표 수출을 지향하는 경영자의 적극적인 의지는 OEM 수출비중보다 자기상표 수출 비중을 높이는 요소로 작용할 것이다. 즉, 자기상표 수출의지를 가진 경영자는 먼저 자기상표 수출에 필요한 요인 중 부족한 부분을 찾아내어 이들에 대하여 내부 자원을 집중시키거나 보완함으로써 자기상표 수출비중을 더욱 늘릴 수 있다. 이러한 노력의 결과로 기업은 목표했던 수출성과를 확보할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 세 가지 연구과제를 중심으로 우리 나라 자기상표 수출확대 방안에 대해 논의 하고자 한다.

첫째, 자기상표 수출실태를 전반적으로 파악하고자 한다.

둘째, 자기상표 수출기업의 내부능력 및 수출경험과 자기상표 수출비중간 관계를 파악하고자 한다.

셋째, 자기상표 수출비중과 수출성과간 관계를 파악하고자 한다.

Ⅱ. 研究 方法

1. 調查對象

본 연구에서 사용된 자료는 1995년 10월 1일을 기준으로 하여 동년 10월 1일부터 11월 10일 까지 실시되었다. 조사대상품목은 쏘산업을 대상으로 하되 쏘산업 내에서 수출비중이 상대적으로 높은 품목을 대상으로 하였다.(먼저 50개 품목을 선정한 뒤 다시 9개 품목으로 대분류하여 조사·분석하였다.) 대상업체는 2,500개 수출업체(응답업체는 400개 업체)이며 이는 국내 31개 조합 회원사 10,798개 업체 중에서 조사대상업체를 추출한 것이다. 조사방법은 우편 및 전화 그리고 직접방문 등을 병행하였는데 주로 직접방문이 많았다.

400개 기업 중 무역전문 업체는 25개이며 제조전문은 120개 업체 그리고 무역과 제조를 겸업하는 업체는 255개 업체이다. 이들 기업은 평균적으로 조사기준년도인 1995년부터 17년 전에 설립하였고 수출은 13년 전에 시작하였다. 한편 총매출액에서 총수출액이 평균 41%(1달러당 800원으로 계산)를 차지하고 있으며 연구개발비와 광고비는 총매출액 대비 각각 3.1%, 1.3%이다. 또한 연구개발요원은 종업원 100명당 4명 꼴이다.

2. 調査項目 및 輸出商標 分類體系

1) 調査項目

본 설문은 모두 123문항으로 이루어져 있으며 크게 3부분(업체개황, 자기상표, 해외주문자상표)으로 구성되어 있다.

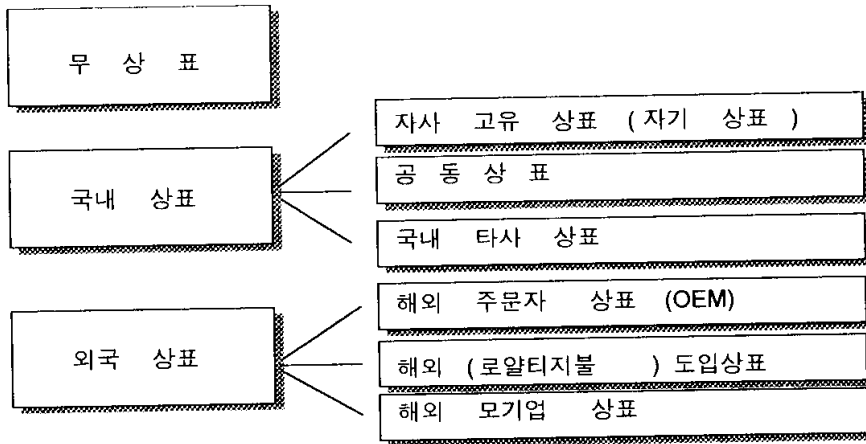
업체개황 부문에서는 총자산, 자본금, 총매출액, 총수출액, 종업원수 등 업체규모에 대한 항목과 주요수출지역 그리고 시기별 내부능력을 묻는 항목으로 구성되어 있다. 자기상표 부문은 자기상표 지역별수출비중, 해외주문자상표 대비 마진율, 가격수준 등 자기상표와 관련된 직접적인 항목뿐만 아니라 상표개발, 상표출원, 등록현황, 상표관리에 관한 사항까지 포함하고 있다. 그리고 해외주문자상표 부문은 주문자상표 수출지역별 비중과 연도별 마진율의 변화, 그리고 해외주문자상표 수출시 이점과 애로점 등을 주요항목으로 하여 구성되었다.

2) 輸出商標 分類體系

상표를 분류하는데는 일반적으로 판매범위에 따른 분류, 사용범위에 따른 분류, 소유주에 따른 분류 등과 같은 분류기준들이 있다. 소유주에 따른 분류에서는 상표 소유권의 귀속에 따라 무상표(no brands, generic brands), 구매자 상표(buyer's brands), 도입상표(licensed brands), 자기상표(own brands, manufacturer's brands)등으로 분류된다. 구매자상표는 다시 제품개발을 수출제조기업이 하느냐, 또는 주문자가 하느냐에 따라 OEM상표(OEM brands)와 유통업자 상표(private brands)로 세분된다.

본 연구에서는 본 연구 조사목적에 맞춰 새로운 수출상표 분류체계를 사용하였다. 소유주를 국가단위로 보아 먼저 상표를 무상표, 국내상표, 외국상표로 범주화하였다. 그리고 현재 우리 나라 수출기업이 보유한 상표를 보다 현실적으로 포괄할 수 있도록 자기상표 및 해외주문자상표(OEM)외에 공동상표, 국내타사상표, 해외(로얄티 지불)도입상표, 해외 모기업 상표 등으로 세분하였다. 이는 주문자 상표를 국내(국내타사상표), 국외(해외주문자 상표)로 구별하여 본 연구의 주된 연구 대상인 자기상표에 대한 비교대상을 해외주문자 상표로 좁게 정의함을 의미한다. 수출상표 분류체계를 정리하면 <그림 1>과 같다. 여기서 분류된 각 상표에 대한 설명을 간략히 하면 다음과 같다.

공동상표란 공동 마케팅의 일환으로 다수 기업이 공동으로 상표를 개발하거나 기존상표를 공동 사용하여 자기상표 수출시 해외 마케팅 및 기술개발에 소요되는 고정비용을 여러 기업이 분담하는 것을 말한다. 국내타사상표는 자기상표를 개발할 능력이 없는 중소기업



〈그림 1〉 본 연구에서 수출상표 분류체계

이 이미 상표명성이 있는 국내의 다른 기업의 상표사용권을 빌어 사용하는 경우이다. 해외(로열티 지불)도입상표는 상표의 임대인이 외국기업이라는 것이 다르다. 한편 해외도입상표는 생산 활동, 마케팅 활동, 수출 활동이 수출제조기업에 의해 수행된다는 점에서 해외 주문자 상표와 구분되고 있다. 해외 모기업상표는 현지국에 진출한 자회사가 명성이 축적되어 있는 해외 모기업의 상표를 사용하는 경우로 기업내부간의 거래라는 점에서 해외도입상표와 구별된다.

Ⅲ 調查結果 分析

1. 自己商標 輸出實態 分析

지역별 총수출비중은 북미(멕시코포함) 27.7%, 일본 23.7%, 아시아(일본 및 중국제외) 14.2%, 유럽(러시아 제외) 18.7% 등으로 후진국 시장에 비해 북미, 유럽, 일본 등 소위 3대 선진국 시장(70.1%)에 우리 기업들의 수출 비중이 치우쳐 있다.

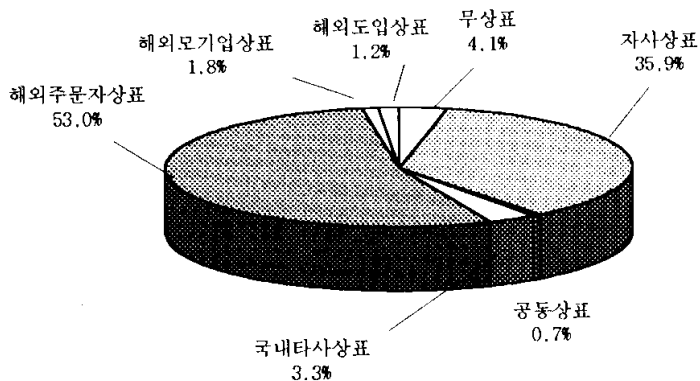
수출상표 유형별 수출비중을 보면 무상표가 4.1%, 국내상표가 39.9%, 외국상표가 56.0%의 수출비중을 차지하고 있으며 국내상표 중 자기상표는 35.9%, 공동상표는 0.7%, 국내 타사상표는 3.3%이고, 외국상표 중 해외 주문자상표는 53.0%, 해외 도입상표는 1.2%, 해외 모기업 상표는 1.8%로 실태조사 결과 나타났다. 자기상표와 해외주문자상표의 수출비중의 합계가 88.9%로 거의 대부분을 차지하고 있다.

1) 自己商標 및 OEM 輸出 概觀

자기상표 수출과 OEM상표 수출 중 어느 하나가 절대적으로 이점만을 수출기업에게 제공해 주는 것은 아니다. 양자는 서로 대비되는 개념으로 각각 장단점을 갖고 있다.

먼저 자기상표의 장점은 자기상표를 사용함으로써 광고를 통한 차별화가 가능해지고, 따라서 보다 높은 가격과 상표충성도를 획득할 수 있으며, 이를 근거로 상표사용기업의 경로내 협상력을 강화하여 가격 등의 제반 마케팅 믹스 변수를 제조기업의 통제하에 둘 수 있다는 점 등이라 할 수 있다. 그러나 자기상표의 사용을 위해서는 광고선전, 판매조직유지 및 유통경로관리를 하는데 필요한 비용이 많이 들고, 상대 경쟁상품에 대해 R&D 등에 지속적인 노력을 기울여야 할뿐만 아니라, 자기상표를 고집함으로써 판매경로가 제한될 수 있다는 단점이 있다. 특히 개발도상국 기업의 경우 부정적인 원산지국 이미지 (country-of-origin effect) 그리고 광고를 통해 축적된 선진국 시장의 진입장벽을 극복해야 하는 부담을 가지고 있으므로 자기상표의 사용을 위해서는 상당한 비용을 필요하다.

한편 OEM 수출의 장점은 판매와 관련된 것으로써 주문자상표품을 생산함으로써 자기상표사용으로는 접근이 불가능했던 판매경로 및 시장에 접근이 가능해지며 이에 따라 제조기업은 자신에게 강점이 있는 생산활동에만 주력하면서도 매출액을 확보할 수 있다는 것이다. 또한 추가적인 매출액확보는 유희설비를 활용할 수 있고, 생산설비를 최대한 가동하게 하여 規模의 經濟 效과에 의한 원가절감이 가능해진다. 그리고 잘만 활용하면 해외주문자를 통해 품질관리기법 및 신기술과 관련된 기술을 습득할 기회가 된다. 이에 반해 OEM 수출의 단점은 다음의 두 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 앞에서 언급된 자기상표를 사용했을 때의 장점을 향유할 수 없다는 점이다. 특히 장기적 관점에서 확보된 고객



〈그림 2〉 수출상표 유형별 수출비중

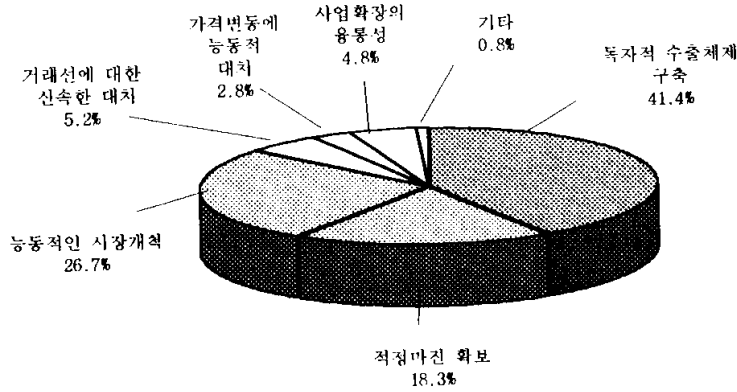
을 기반으로 한 안정적인 생산 및 투자계획을 수립할 수 없다는 문제점이 있다. 둘째, 자신이 직접 마케팅 및 판매활동을 수행하지 않으므로 해외주문자에 대한 의존도가 심화되며 따라서 경로내 협상력이 약화된다.

그렇다면 실태 조사에서 나타난 우리 나라 수출기업들이 꼽는 가장 중대한 자기상표 및 OEM 수출의 장단점은 무엇일까? 먼저, 우리 나라 수출기업이 자기상표수출로 얻는 가장 큰 이점으로 독자적 수출체제의 구축이라고 응답한 업체가 41.4%였으며 능동적인 시장 개척 26.7%, 적정마진의 확보 18.3% 순으로 이점을 꼽았다. 그 외에 거래선에 대한 신속한 대처가 5.2%, 사업확장의 융통성이 4.8%, 가격변동에 대한 능동적 대처가 2.8%를 차지하였다.

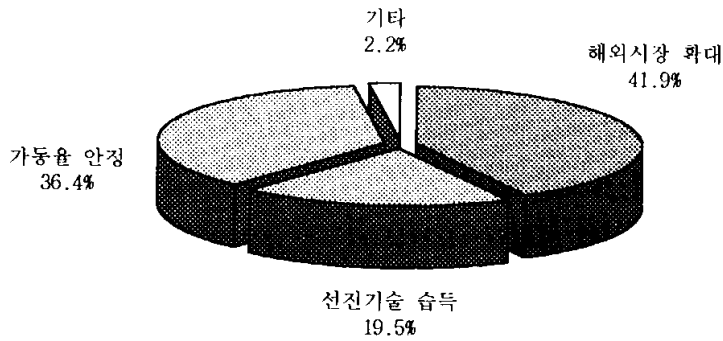
그리고 자기상표수출시의 가장 큰 부담으로서는 신규시장 개척에 애로를 느낀다고 답한 수출기업이 33.5%, 디자인·포장·품질 등 기술개발비라고 답한 수출기업이 27.0%, 막대한 광고비라고 답한 수출기업이 24.2%를 차지하였다. 그 외에 판매망, A/S 체제 구축 비용이 12.1%, 가동률 불안정에 따른 유희설비 발생이 3.2%를 차지하였다.

OEM수출의 이점으로는 거래선 및 판매망의 확보에 따른 해외시장확대가 41.9%로 가장 많았고 그 다음으로 수주물량 확대에 의한 가동률 안정이 36.6%로 나타났다. 한편 선진국 기술습득은 19.5%로 상대적으로 적은 비중을 보였다. 이는 OEM에서 얻을 수 있는 선진 기술이 주로 생산, 공정 기술에 치우치므로, 어느 정도 기술력을 지닌 우리 업체들로서는 상대적 중요성이 떨어지기 때문인 것으로 분석된다.

OEM수출시의 애로점으로는 수주의 불규칙성으로 인한 지속적 거래곤란이 37.9%로 가장 많은 비중을 차지하였다. 품질과 가격 면에서 다른 경쟁력 있는 OEM 생산자가 나타난다면 OEM 수출방식의 경우에는 쉽게 거래의 단절이 일어나기 때문에 이러한 점은 기업의 지속적 성장을 방해하는 요소로 작용한다. 협상력 열위(수출단가 통제 등)에 따른 채산성악화가 35.5%로 나타났는데 그 이유로는 첫째, 우리기업들은 동남아 국가들과 OEM 수출에 있어서 경쟁관계에 있기 때문에 국내 생산비용의 상승에도 불구하고 가격인상을 요구하기가 어려운 실정이고, 두 번째, OEM 수출계약이 파기되는 경우에 우리측의 생산능력이 과잉될 가능성이 높으므로 가격협상에 있어서 불리한 위치에 있기 때문인 것으로 판단된다. 또한 디자인, 포장, 품질 등 기술향상곤란은 19.3%로 나타났다. 생산기술이 취약했던 1970년대와 1980년대에는 OEM수출에 따른 기술 전수가 유익한 것이었으나, 전수되는 기술이 근본적으로 조립 기술이기 때문에 현재 우리가 필요로 하는 설계 및 핵심기술의 전수에는 한계가 있었으며, 더군다나 OEM 수출에 오랫동안 안주한다면 자체



〈그림 3〉 본 연구에서 수출상표 분류체계



〈그림 4〉 해외주문자상표 수출의 이점

기술개발을 소홀하게 되는 경향이 있게 될 것이다. '지속적 거래관란'에서는 농수임산물 50.0%, 화학의약품이 50%, 플라스틱, 고무, 종이 제품이 50.0%로 높게 나타났으며, '채산성 악화' 부문에서는 산업용전자가 53.6%, 가정용전자가 47.1%로 높게 나타났다.

2) 自己商標 輸出實態

(1) 자기상표 수출의 총국가수 및 지역별 비중

자기상표로 수출하는 총 국가수는 253개 응답업체의 평균이 17.66%로 대략적으로 17-18개국으로 수출하고 있다.

자기상표의 수출지역별 비중은 북미(멕시코포함)가 19.6%, 일본이 17.8%, 아시아(일본 및 중국제외)가 20.7%, 유럽(러시아 제외)이 14.6%로 이 네 지역의 자기상표 수출 비중이 72.7%를 차지하고 있다.

품목별 자기상표 수출비중을 보면, 운동기구품의 경우에는 북미지역 비중이 34.7%, 농수임산물의 경우에는 일본지역의 비중이 32.7%, 화학의약품의 경우에는 아시아지역의 비중이 40.8%, 일반 정밀기계 수송품의 경우에는 유럽지역의 비중이 23.4%, 완구류의 경우에는 아프리카지역의 비중이 15.5%로 상기 업종의 경우 특정 수출시장에서 타업종에 비해 높은 자기상표 수출비중을 보여주고 있다.

(2) 동일상표 수출여부 및 상이한 자기상표 수출이유

자기상표 수출시 80.3%의 수출기업이 동일한 품목에 대해 동일한 자기상표로 수출하고 있다고 대답했고, 19.7%의 수출기업이 동일한 품목에 대해서 상이한 자기상표로 수출한다고 대답했다.

동일품목이면서도 상이한 자기상표로 수출하는 이유에 대해서는 국별, 지역별 시장 특성을 반영하기 위해서라는 대답이 47.5%로 거의 전체의 절반 가량을 차지하였으며, 특정국에서 특정상표가 높은 인지도를 차지하기 때문이라는 대답이 27.5%, 특정국에 타사가 상표를 선등록함으로써 부득이하게 상이한 자기상표로 수출했다는 대답이 20.0%를 차지하였다. 따라서 상이한 자기상표 수출은 현지화(localization)를 염두에 둔 상황적응적 상표전략의 일환임을 알 수 있다.

(3) 상표개발시 해외시장 고려여부

수출기업의 66.5%가 대표적인 상표를 '상표개발시 처음부터 해외시장 진출을 염두에 두고 (상표명이 영문표기에 적절함 등을 고려)개발하였다'고 답하였으며 33.5%의 수출기업은 '그렇지 않다'고 대답하였다. 특히 가정용전자가 90.0%, 의류·예술·서적·기타가 86.7%, 철강금속제품이 83.3 신발·가구 완구류가 74.2%의 비율로 '상표개발시 처음부터 해외시장 진출을 염두에 두고 대표상표를 개발하였다'고 답하였고, 이에 반해 화학의약품은 37.5%, 플라스틱·고무·종이제품은 45.0%의 낮은 비율을 보였다.

현재 한국의 기업은 국내시장 지향기업이 수출기업 또는 해외현지시장 지향기업으로 국제화과정을 거치는 가운데 보유상표의 국제화 문제가 발생하고 있는 바, 향후 생산제품의 해외진출을 대비한 상표명 선정에 관심을 기울이는 것이 필요하다.

〈표 1〉

(단위: %)

지역	북미	일본	아시아	유럽	아프리카	중남미	중국	러시아	중동	대양주	합계
비율	19.6	17.8	20.7	14.6	5.7	6.7	6.7	3.4	3.8	1.0	100

(4) 상표개발시의 어려운 점

상표개발시 어려운 점을 5가지 항목에 대해 5점 척도로 조사하였는데, 상표개발의 과중한 부담에 대해서는 수출기업의 24.4%가, 그리고 국내·외 상표조사 및 검색곤란에 대해서는 22.7%가 어려움을 느끼고 있다고 대답하였다. 사내 상표전문관리자 부재에 대해서는 수출기업 중 14.7%가, 상표에 관한 상담전문기관의 부재에 대해서는 19.3%가, 제작의뢰 전문업체 물색의 어려움에 대해서는 14.2%가 어려움을 많이 느끼고 있다고 대답하였다.

(5) 상표출원 및 등록현황

수출기업의 국내상표 출원건수는 평균 62.01건, 국외상표 출원건수는 평균 23.98건, 국내 평균상표 등록건수는 54.01건, 국외상표 등록건수는 38.4건으로 조사되었다.

국내상표출원의 경우에는 농수임산물이 평균 339.5건, 가정용 전자가 평균 123.9건으로 가장 많았고, 국외상표출원의 경우에는 화학의약품이 평균 188.4건, 일반·정밀기계 수송품이 76.5건으로 가장 많았는데, 이러한 업종의 상표출원이 타업종에 비해 상당히 활발함을 보여주고 있다.

국내상표등록의 경우에는 농수임산물이 평균 170.3건, 섬유제품이 평균 145.4건, 가정용전자가 97.3건 순으로 많았고, 국외상표등록의 경우에는 일반·정밀기계 수송품이

〈표 2〉

(단위: %)

	타사상표 선등록	특정상표의 높은 인지도	시장특성반영	기 타	합 계
비 율	20.0	27.5	47.5	5.0	100

〈표 3〉

(단위: %)

	아주낮다	낮 다	보 통	높 다	아주높다	합 계
전문관리자 부재	6.5	39.2	39.6	9.8	4.9	100
조사 및 검색곤란	4.5	28.4	44.4	16.5	6.2	100
전문기관 부재	4.1	34.2	42.4	14.4	4.9	100
업체물색의 어려움	5.3	37.6	42.9	12.2	2.0	100
개발비 부담	3.3	35.	37.0	18.3	6.1	100

평균 226.7건, 섬유제품이 71.7건 순으로 많았다.

(6) 상표출원의 주된 목적

상표출원의 주된 목적이 '자기상표'로 수출하기 위해서라고 답한 기업이 56.8%로 전체 수출기업의 절반이상을 차지하였고, 장래에 사용할 의도(저장상표)로 상표 출원한다고 답한 기업이 19.9%, 타사의 출원을 방지하기 위해서(방호상표) 상표출원을 한다고 답한 기업이 19.9%를 차지하였다.

업종별로 살펴보면, '자기상표'로 수출하기 위해서라고 답한 기업은 운동기구류가 81.1%, 가정용 전자가 75.0%로 상대적으로 높은 반면, 화학의약품이 31.3%, 농수입산물이 33.3%로 상대적으로 낮은 비율을 보였다. '방호상표'로 상표출원을 한다고 답한 기업을 살펴보면, 문구류가 44.4%, 농수입산물이 42.9%로 높았고, 의료, 예술, 서적류 등이 7.1%, 섬유제품이 8.0%로 낮았음. 한편, '저장상표'로 상표출원을 한다고 답한 기업들 중에서는 화학의약품이 43.8%, 신발류가 42.9%, 의료, 예술, 서적류 등이 42.9%로 높았으며, 철강금속제품이 10.0%로 가장 낮았다.

(7) 자기상표를 해외출원시 등록거절이유

자기상표를 해외 출원하여 등록이 거절당한 기업은 전체의 75.3%를 차지하여 해외출원시 등록에 어려움을 겪고 있는 것으로 판단된다.

거절사례가 없는 24.7%중에서 업종별로 살펴보면, 완구류와 철강금속제품이 각각 50.0%로 가장 많았고, 문구류가 14.3%, 일반 정밀기계 수송품이 15.0%로 작았다. 자기상표를 해외 출원하여 등록이 거절당한 이유로는 동일·유사상표라는 대답이 34.5%, 선등록이라고 답한 기업이 24.7%, 사용금지(제한)상표라고 답한 기업이 16.0%이었다.

자기상표를 해외 출원하여 등록이 거절당한 이유에 있어서 가장 많은 비율을 차지하고 있는 '동일·유사상표'라고 답한 기업들을 업종별로 보면 신발류가 50.0%, 가정용 전자가 50%로 높은 비율로 나타났으므로, 특히 이러한 업종에서 노력을 경주해야 할 것으로 판단된다.

〈표 4〉

(단위: 건수)

	평균상표출원건수		평균상표등록건수	
	국 내	국 외	국 내	국 외
전 체	62.01	23.98	54.01	38.4

전체적으로 볼 때 독창적인 브랜드의 개발과 아이디어 개발시 즉각적인 등록이 필요하다고 판단되며, 브랜드 개발에 앞서 금지 상표 및 동일·유사상표를 미리 파악하는 것이 요구된다고 하겠다.

(8) 해외에 상표출원·등록시 겪는 어려움

해외에 상표출원·등록시 겪는 어려움을 4가지 항목에 대해 5점 척도로 조사하였는데, 등록완료까지 장기간 소요에 대해서는 수출기업의 39.9%, 해외 상표관련제도에 대한 지식미비에 대해서는 수출기업의 28.9%가 어려움을 많이 느끼고 있다고 대답하였다.

상표출원·등록비용과다에 대해서는 수출기업 중 29.0%, 선출원·등록상표에 대한 조사 검색에 대해서는 29.0%가 어려움을 많이 느끼고 있다고 대답하였다. 따라서 경제적인 상표출원의 경로모색과 상표관련제도에 대한 정보 및 지식의 습득이 요청되며, 이에 대한 정부기관의 조치도 개선되어야 한다고 판단된다.

(9) 상표관리 전담부서여부

상표관리 전담 부서가 설치되어 있는냐는 질문에 대해서 28.1%의 기업만이 '있다'고 답하였고 3.5%는 '준비중', 68.5%는 '없다'고 대답하였다. 이는 아직 최고경영자층의 '전담 부서를 통한 상표관리의 중요성' 인식이 부족함을 나타내고 있는 것으로 판단된다. 업종별로 보면, '없다'고 답한 업종 중에서는 안경류가 85.7%로 가장 높았고, 신발류가 80%, 산업용 전자가 80%로 높았다.

(10) 상표관리 전담요원 수

상표관리 전담요원의 수에 대해서는 '없다'고 답한 기업이 51.9%였고, 1명-2명이

<표 5>

(단위: %)

	자기상표	저장상표	방호상표	기 타
비 율	56.8	19.	21.6	1.7

<표 6>

(단위: %)

등록거절이유	거 절			거절사례없음
	사용금지상표	동일, 유사상표	선등록	
비 율	16.0	34.5	24.7	24.7

27.8%, 3명 이상이 20.3%를 차지하였다. 전체적으로 상표관리의 소홀함을 나타내어 준다고 판단되며, 특히 '없다' 라고 답한 중에서 신발류가 75.0%, 완구류가 75.0%로 높았다.

(11) 상표관리에 소요되는 연간비용

상표개발 및 국내·외 출원 등록 등 상표관리에 소요되는 연간 비용은 196개 업체 평균 3천7백20만원으로 조사되었다. 안경류는 2천만원으로 가장 작았고, 플라스틱 고무종이제품이 6천 6백만원, 농수임산물이 6천 5백만원으로 가장 많았다.

2. 内部能力 및 輸出經驗 分析

포터(M. Porter)는 투자수익률을 높이는 동시에 장기적으로 경쟁기업을 누르기 위한 본원적 전략으로 세 가지 전략, 즉 低原價(overall cost leadership)戰略, 差別化(differentiation)戰略, 集中化(focus)戰略을 제시하였다. 밀러(D. Miller, 1986, 1988)와 자흐라(Zahra and Covin, 1993)은 이러한 포터의 전략구분을 보다 세분화하여 차별화 전략을 기술혁신에 의한 차별화와 마케팅 차별화로 다시 나누고 있다.

본 연구에서는 이러한 개념을 수출전략에 확장하여 자기상표 수출에 영향을 주는 내부능력으로 기술력(제품개발 기술), 해외 마케팅 능력, 지원가 생산능력을 구분하여 측정하였다. 또한 이러한 내부능력외에 자기상표 수출에 영향을 주는 요소로서 수출경험을 중요

〈표 7〉

(단위: %)

	아주 낮다	낮 다	보 통	높 다	아주 높다
상표출원·등록비용과다	3.0	36.0	32.0	21.0	8.0
등록완료까지 장기간 소요	1.0	20.4	38.8	29.9	10.0
해외 상표관련제도에 대한 지식미비	1.5	27.9	41.8	22.4	6.5
선출원·등록상표에 대한 조사 검색	1.5	34.0	35.5	21.5	7.5

〈표 9〉

(단위: %)

	있 음	준비중	없 음	합 계
전 체(인원)	73	9	178	260
	28.1	3.5	68.	100

〈표 9〉

(단위: %)

	있 음	1명 - 2명	3명 이상	합 계
전 체(인원)	82	44	32	158
	51.9	27.8	20.3	100

한 요인으로 보았다. 이때 자기상표 수출경험은 최초 자기상표 수출연도 와 자기상표 수출 전 OEM 수출 시행여부 등이 될 수 있다.

한편 수출성과와 내부능력간 기존연구로는 이철(1992), 유승훈(1995)등의 연구가 있다.

이철(1992)의 연구에서는 해외마케팅 시행이 성과와 반대가 되어 나타나고 있다. 해외 마케팅 촉진사업중 하나인 해외전시회참가가 오히려 수출수익성을 저해한다는 결과를 보이고 있는데, 그는 이러한 결과에 대해 비효율적이고 부분별한 전시회참가등을 그 원인으로 보고 있다.

또한 유승훈(1995)의 연구에서는 저원가 전략은 다른 두 전략(마케팅 차별화 전략, 제품차별화 전략)에 비해 자기상표 수출기업과 OEM 수출기업간의 기업전략을 나누는 기준으로 유효하지 않게 나타났다. 그의 연구에서는 이철(1992)의 연구와는 달리 마케팅차별화 전략이 자기상표, OEM 수출을 나누는 가장 변별력이 높은 변수로 작용하고 있는것으로 확인되었다.

이러한 우리나라 수출기업을 대상으로 한 연구는 아니지만 기업능력과 성과간의 관계를 주제로한 연구에는 이장우(1989), 김영배(1986), 이장호(1990), 이장우외(1993), 허문구(1993)등이 있다. 니중 전략군에 따라 성과의 차이가 있는것으로 나타난 연구가 대부분이며 단지 허문구(1993)의 연구에서는 차이가 없게 나타났다.

1) 内部能力

(1) 수출기업의 내부능력

세계 초일류 기업의 능력을 10으로 했을 때 우리 나라 기업의 내부능력을 지수로 평가한 결과, 기술력은 85년, 90년, 95년도 수치가 각각 평균 4.6, 평균 5.4, 평균 6.5로 점차 증가하는 추세를 보이고 있으며, 해외마케팅능력의 경우에도 평균 4.3, 평균 4.9, 평균 5.8로 미약하지만 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있다.

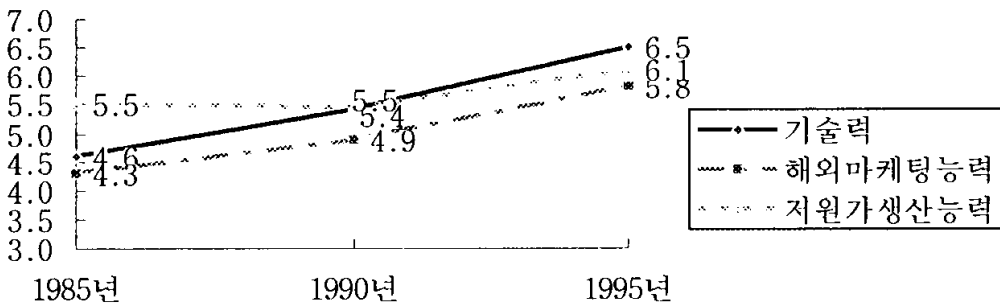
기술력의 경우에는 85년도에는 평균 4.6, 90년도에는 평균 5.4, 95년에는 평균 6.5로 계속 증가하는 추세를 보이고 있으며 해외마케팅능력의 경우에도 기술력과 마찬가지로

85년도에는 평균 4.3, 90년도에는 평균 4.9, 95년도에는 평균 5.8로 미약하나마 계속 증가하는 추세를 보이고 있다. 저원가 생산능력은 85년도에는 5.5, 90년도와 95년도에는 5.5, 6.1로 나타났다. 85년도에 비해 90년도가 똑같은 5.5로 정체된 것은 80년대 말에 나타난 노사분규로 인해 제조원가가 상승된 것으로 풀이할 수 있다.

품목별 내부능력을 살펴보면, 먼저 기술력 면에서는 95년도 기준으로 플라스틱·고무 종이제품이 7.3, 완구류가 7.0의 순으로 높게 평가되었으며, 화학의약품과 안경류는 5.9로 가장 낮게 평가되고 있다. 전체적으로 기술력이 증가하는 추세를 보이는 가운데 신발류의 경우에는 85년 3.2에서 90년 7.1로 큰 폭으로 증가하였으나 95년에는 오히려 6.6으로 감소하는 경향을 보이고 있다. 해외 마케팅능력 면에서는 95년 기준으로 플라스틱·고무 종이제품이 6.6, 완구류가 6.4로 높은 평가를 받았으며, 운동기구류가 5.0으로 가장 낮은 수치로 나타났다. 특기할 만한 사항으로는 가정용 전자의 경우에 85년 3.4에서 95년에는 6.2로 상당한 증가가 이루어진 반면, 운동기구류의 경우에는 85년 4.0에서 90년 3.7로 다소 감소하였다가 95년에는 5.0으로 증가하였으나 타업종에 비해서는 낮은 수준에 머무르고 있다. 저원가 생산능력 면에서는 95년 기준으로 농수임산물 6.7, 화학의약품·플라스틱·고무 종이제품이 6.6의 순으로 높게 나타났으며 운동기구류가 4.7로 가장 낮은 지수를 보이고 있다. 신발류(4.0 → 6.5), 문구류(3.6 → 5.6), 완구류(4.7 → 6.5)의 경우에는 저원가 생산능력이 상당히 증가하였으나 운동기구류의 경우에는 85년에 5.6에서 95년 4.7로 감소하는 경향을 보이고 있다.

(2) 내부능력과 수출비중간 관계

내부능력과 자기상표 수출비중간에 어떤 관련성이 있을까? 이를 측정하기 위해 기술력, 해외마케팅능력, 저원가 생산능력 등 세가지 능력을 합해 총내부능력을 도출하였다. 총내부능력을 5개 구간으로 나눠 5개 그룹(즉, 총내부능력 지수가 1에서 2인 기업군을 제1그룹



〈그림 5〉 수출기업의 내부능력

룹, 2에서 4인 기업군을 제2그룹 등)으로 구분한 후 이들 그룹과 자기상표 수출비중간 관계를 살펴보았다. 그 결과 <그림 6>처럼 비례관계가 있음을 알 수 있었다. 즉 수출기업이 보유한 내부능력이 증가할수록 자기상표 수출비중이 늘어난다는 것이다. 따라서 자기상표 수출은 단지 정부 수출정책 담당자나 기업내 수출부서의 단기간내 구호를 외침으로써 달성될 수 있는 것이 아니라 필요한 내부능력을 지속적으로 배양하고 부족한 내부능력은 보완함으로써 달성된다고 하겠다.

2) 輸出經驗

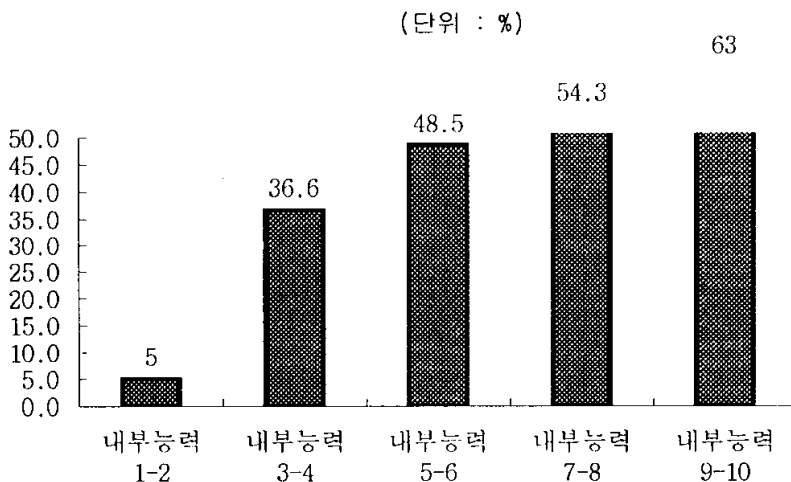
(1) 대표적인 자기상표 개발 연도

수출기업들이 현재 수출품에 사용하는 가장 대표적인 상표를 처음 개발한 시기는 81-90년 사이가 48.7%, 91년 이후가 28.3%, 71-80년 사이가 17.1%, 61-70년 사이가 3.2%, 60년 이전이 2.7%를 차지하였다. 이 조사로 판단해 보면, 80년 이후가 전체의 76.6%를 차지하고 있으며, 특히 80년대에 상표개발이 많이 이루어졌음을 알 수 있다.

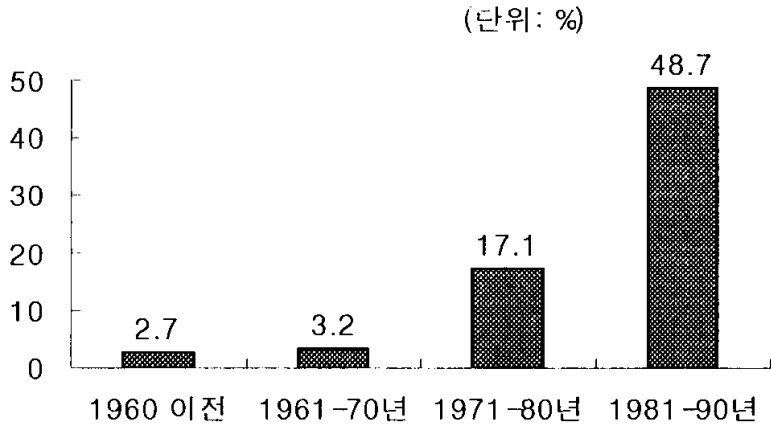
(2) 자기상표 수출 前 OEM수출과정 수행여부

수출기업의 36.5%가 현재 수출되고 있는 품목의 자기상표는 OEM상표 수출과정을 겪으며 수출이 이루어졌다고 답하였고, 수출기업의 63.5%는 현재 수출되고 있는 품목의 자기상표가 OEM상표 수출과정을 겪지 않고 처음부터 자기상표로 수출되었다고 대답하였다.

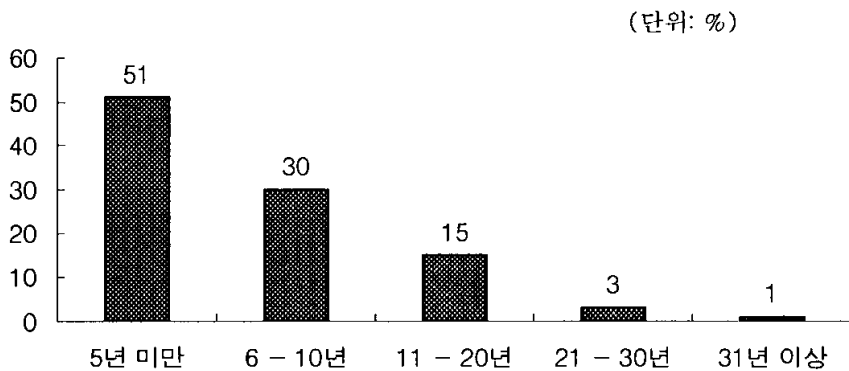
화학의약품과 문구류의 경우에는 OEM 수출을 거치지 않고 바로 자기상표로 수출한 비율(화학의약품이 87.5%, 문구류가 77.8%)이 타업종에 비해 상대적으로 높은 반면, 안



<그림 6> 내부능력과 자기상표 수출비중관계



〈그림 7〉 자기상표 개발 연도



〈그림 8〉 OEM 부착후 최초 자기상표 수출까지 소요 기간

경류의 경우에는 OEM상표 수출과정을 겪으며 자기상표로 수출한 비율 (66.7%)이 상대적으로 높았다.

기업이 OEM 수출을 하게 되는 중요한 이유가 해외시장이 이미 선진 기업들로 하여금 잠식되어 틈새시장을 찾기가 어려운 경우이거나(해외마케팅능력의 부족), 기술력에 따른 품질차별성(제품개발 기술)을 확보하지 못한 경우인 것을 감안하면, 우리 나라 수출기업의 절반이상이 해외시장에서의 이러한 어려움을 겪으며 자기상표를 갖기 위해 해외마케팅 능력 및 제품개발기술력을 꾸준히 증가시키고자 노력하고 있는 것으로 풀이된다.

OEM상표 수출과정을 겪으며 자기상표로 수출하고 있는 수출기업의 경우에, 자기상표로 수출이 시작되기까지의 소요연수가 OEM상표부착 최초 수출년도 이후 5년 미만인 경우가

51.0%, 6년-10년인 경우가 30.0%, 11년-20년인 경우가 15.0%, 21-30년인 경우가 3.0%, 31년 이상인 경우가 1.0%를 차지하였다.

3. 輸出成果 分析

1) 自己商標 輸出比重

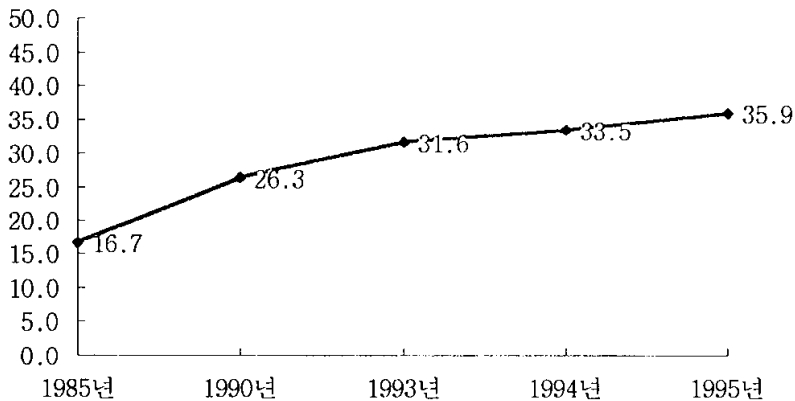
총수출액 중에서 자기상표 수출이 차지하고 있는 비중은 85년에는 평균 16.7%, 90년에는 평균 26.3%, 1993년에는 평균 31.6%, 94년에는 평균 33.5%, 95년에는 평균 35.9%로 계속 증가하는 경향을 보이고 있으며, 85년 대비 2.2배 증가하였다. 특히 신발류의 경우에는 85년 10.7%에서 90년 30.0%로 비약적인 증가를 하였으나, 93년에는 20.6%, 94년에는 25.7%, 95년에는 24.7%로 둔화되고 있다.

2) 自己商標 價格水準 및 마진율

해외 주문자상표 수출품의 가격수준을 100이라 할 때 자기상표 수출품의 가격수준에 대한 설문에 대해서는 총 400개조사업체 중 자기상표수출을 하고 있는 241개 업체의 평균가격수준이 100.72 라는 결과를 보였다.

자기상표 수출품의 가격수준이 100을 상회하는(즉, 해외 주문자상표 수출품보다 높은 가격으로 수출되는) 대표적인 업종으로는 일반·정밀기계 수송품(107.8), 화학의약품(106.7), 플라스틱·고무·종이제품(105.3), 신발류(104.2), 산업용전자(103.7), 안경류(103.3) 등이 있다. 자기상표 수출품의 가격수준이 100 보다 낮은 (즉, 해외 주문자

(단위 : %)



〈그림 9〉 연도별 자기상표 수출비중

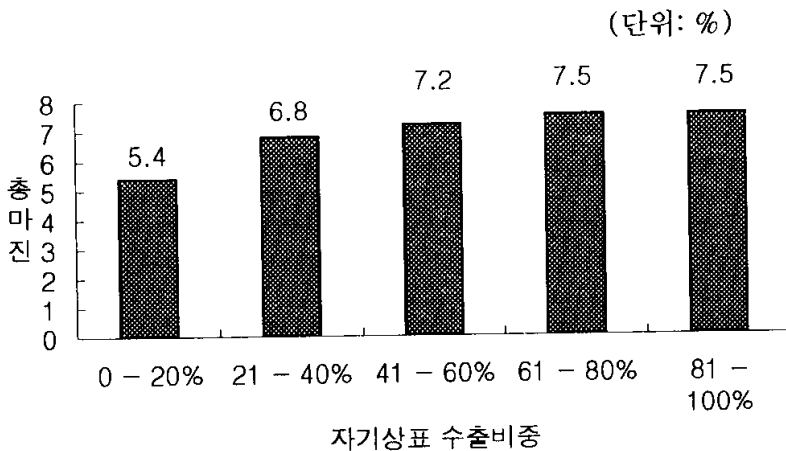
상표 수출품보다 낮은 가격으로 수출되는)대표적인 업종으로는 농수임산물(90.0), 가전용전자(90.3), 완구류 (93.5) 등이 있다.

해외 주문자상표 수출품의 마진을 100이라고 할 때 자기상표 수출품의 마진 수준을 묻는 설문에 대해서는 총 400개조사업체 중 자기상표수출을 하고 있는 241개 업체의 평균 마진이 102.02 라는 결과를 보였다.

자기상표 수출품의 마진이 100을 넘는 대표적인 업종으로는 화학의약품(109.2), 신발류(108.2), 문구류(105.4), 철강금속제품(105.3), 섬유제품(104.6), 플라스틱·고무중이제품(103.8), 산업용 전자(103.7) 등이 있다. 자기상표 수출품의 가격수준이 100보다 낮은 대표적인 업종으로는 안경류(85.0), 가전용 전자(93.8), 농수임산물(95.0), 의료·예술·서적 기타(97.1) 등이 있다.

3) 自己商標 輸出比重과 총마진 關係

앞에서 기술한 것과 같이 자기상표 마진은 OEM 마진보다 2% 남짓하게 높게 나타나 기대했던 만큼의 수출성과를 이루고 있지는 않다. 하지만 자기상표의 수출마진이 OEM 마진보다는 높게 나타나고 있어 자기상표 수출을 많이 하는 기업의 총마진은 그렇지 않은 기업보다 더 높게 나타날 것이다. 다음 도표는 자기상표 수출비중과 총마진의 관계를 나타내고 있다. 산업별 표본수가 충분히 크지 않아 산업별 마진이 총마진에 영향을 줄 가능성은 있으나 예상대로 자기상표 수출비중이 높아질수록 총마진이 증가됨을 보여주고 있다.



〈그림 10〉 자기상표 수출비중과 총마진 관계

IV. 맺음말

앞에서 살펴본 자기상표 수출실태와 내부능력, 그리고 수출성과를 종합하여 볼 때 자기상표 수출은 우리 나라 수출기업이 추구해야 할 목표로서 충분한 가치가 있으며, 또한 이러한 목표달성을 위해 내부능력의 배양이 필요하다고 할 수 있다.

연구과제 중 하나인 내부능력과 자기상표 수출비중간에 관련성이 있음이 나타났다. 기술력, 해외 마케팅 능력, 저원가 생산능력, 수출 경험 등으로 설명되는 내부능력은 수출성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 그런데 OEM 수출경험은 자기상표 수출기업이 자기상표 수출 전에 반드시 겪어야 하는 필수 과정은 아닌 것으로 보인다. 물론 품목에 따라 자기상표 수출을 하기가 비교적 쉬운 품목도 있겠지만 수출기업의 63.5%가 현재 수출되고 있는 품목의 자기상표는 OEM상표 수출과정을 겪지 않고 처음부터 자기상표로 수출되었다고 대답하여 OEM 수출경험 없이 직접 자기상표 수출을 꾀하는 기업이 많기 때문이다. 오히려 경영자가 기존의 OEM 수출에 익숙해져 안주하려 한다면 OEM 수출경험은 오히려 자기상표 수출을 저해하는 루틴(routine)으로 작용할 것이다. 이러한 관점에서 보면 이번 연구의 설문내용에는 포함되지 않았지만, 수출경험보다는 오히려 경영자의 자기상표를 보유하고자 하는 의지가 더욱 자기상표 수출비중을 늘리는 중대한 요소로써 작용할 수도 있을 것이다.

한편 자기상표 수출성과에 대해서는 비록 OEM과 비교하여 볼 때 그 수출성과가 두드러지지 않는으나 자기상표 수출비중이 높을수록 총마진을 향상시키는 것이 입증되었다. 그러나 자기상표를 우리 나라 기업이 보유하여야 할 이유로 단기적 수출성과 못지않게 중요한 것은 자기상표 수출이 현지(소비자)시장 접근성을 가능하게 한다는 것이다. 현지 소비자는 우리 나라 수출기업이 생산한 제품을 구입하고 대금을 지불하기도 하지만 동시에 향후 구입하고자 하는 제품에 대한 정보 또한 우리 나라 수출기업에게 제공한다. OEM 수출은 우리 기업과 현지 소비자간에 장벽을 드리우는 역할을 하여 장기적으로 소비자 기호에 맞는 제품개발의 가능성을 막고 있는 것이다. 또한 이러한 소비자 정보의 소유가 바로 OEM 수출협상시 OEM 발주자에게 협상력의 원천으로 작용하여 OEM 수출기업은 자기상표 수출기업에 비해 보다 낮은 수출성과(마진율)를 얻게 된다.

따라서 자기상표 수출을 하기 위해선 기업전략과 함께 정부 지원정책이 동시에 필요하다. 먼저 기업전략 차원에는 기업 스스로 제품개발 노력의 강화, 판매경로의 개척, 공동

상표 개발, 적소시장 침투 등 마케팅믹스 개발, 자기상표의 현지화 및 국제화 추진, 그리고 최고 경영자의 의식개혁과 추진의지가 필요하다. 특히 중소기업의 자기상표 수출을 위해 공동마케팅 및 공동상표의 도입을 고려함은 바람직하다. 왜냐하면 자기상표의 수출시에는 상표출원, 상표개발과 광고 촉진, 유통, 해외 마케팅 체제의 구축 등 초기에 상당한 고정투자비가 든다. 이러한 고정투자가 중소기업에는 상당한 부담으로 작용하므로 통합상표 또는 공동상표의 개발을 통해서 초기 고정투자에 대한 투자 효율성을 높일 수 있기 때문이다. 최근 가파치, 귀족, 각시번, 세누피, 가보로 등 공동상표를 통해 대기업 및 백화점 위주의 기존 유통체제에 공동 대응하거나 기술개발, 마케팅 등에서 협동화로 중소기업의 한계를 극복하고자 하는 경향이 나타나고 있다. 이때 공동상표 협약을 맺고있는 개별 회사의 이해관계 조정, 일관된 품질 및 이미지 조정 등 효율적인 공동상표관리가 이루어진다면 공동상표는 우리 나라 중소기업이 단기간내 자기상표로 수출할 수 있는 유력한 방법이 될 것이다.

정부정책도 개별기업의 기업전략 못지 않게 자기상표 수출 확대를 위해 필요하다. 정부는 정부 보유 해외정보를 우리 나라 수출기업이 공유할 수 있도록 효율적인 전달 시스템을 구축하고 신기술 제품에 대한 지원을 확대하여야 한다. 또한 자기/공동상표 개발 디자인 센터 건립, 해외마케팅 전문인력 양성, 해외 전시회 참가지원 및 해외 바이어 유치, 공동 A/S 및 유통망 지원, 수출유관기관과 체계적인 공동지원 방안 마련 등은 우리 나라 수출기업이 자기상표를 보유하는데 큰 활력소가 될 것이다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

- 국가경쟁력강화 민간위원회, "국가경쟁력강화를 위한 해외마케팅 전략", 1995.
- 김양수, 『브랜드 네이밍 전략 매뉴얼』, 나남, 1993.
- 김연수, 『CIP와 상표전략』, 화학사, 1991.
- 김영배, "전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신형태: 통합적 상황모형", 한국과학기술원 박사학위 논문, 1986.
- 김원수, 『마케팅관리론』, 경문사, 1992.
- 대한무역투자진흥공사, 『잘나가는 브랜드엔 국경이 없다』, 일터와 사람, 1994.
- 대한무역투자진흥공사, "통상실무교육 자료", 1995.

- 리대룡·이명천, 『현대사회와 광고』, 나남, 1991.
- 송문섭외, 『SAS를 이용한 통계자료분석』, 자유아카데미, 1993, p.157.
- 유승훈, “전략경영과 수출성과에 관한 연구-신발산업을 중심으로-”, 『국제경영 연구 제6권』, 1995. 8., pp.51-84.
- 이동철, “한국기업의 상표전략에 관한 연구”, 1986.
- 이승영, 『국제마케팅』, 일신사, 1993
- 이장우, “환경변화, 전략유형 및 기업성과: 비교-정태분석”, 『경영학 연구 제18권 제2호』, 1989.
- 이장우, 대니밀러, 우성진, 손중환, “전략·환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계”, 『경영학 연구 제23권 제3호』, 1993, pp.149-172.
- 이장호, “중소전자기업의 경쟁전략이 영업성과에 미치는 영향”, 『중소기업연구 제12권 제2호』, 1990.
- 이철, “수출 마케팅 정책과 수출 성과의 관계에 관한 실증분석”, 『경영학 연구 제22권 제1호』, 1992. 11., pp.243-265.
- 임종원, 『현대 마케팅 관리론』, 무역경영사, 1987, pp.269-273.
- 조동성, 『경영정책과 장기전략계획』, 영지문화사, 1992, pp.218-229.
- 조동성, 『국제경영학 경문사』, 1993.
- 조동성, 이동현, “본원적 전략의 동태적 결합”, 『경영학연구 제24권 3호』, 1995.
- 채서일, 『사회과학 조사 방법론』, 학현사, 1994.
- 통상산업부 생활공업국, “생활용품업체 공동브랜드 사용촉진방안”, 1995.
- 한국국제경영학회, “브랜드 국제화에 관한 심포지움”, 1993.
- 한국무역협회, “수출기업 마케팅실태와 정책시사점”, 1995.
- 한충민, 『브랜드 세계화』, 21세기북스, 1995, pp.17-106.
- 허문구, “전략군내 기업간의 성과차이와 그 원인-자원기준관점을 중심으로-”, 『경영학 연구 제23권 제1호』, 1993.11., pp.309-355).

2. 外國文獻

- Michael E. Poter, 조동성, 정몽준 공역, 『경쟁전략』, 1995.
- 스테판 베이커, 고통화 역, 『광고 크리에이티브』, 나남, 1991.
- D.A 에이커, 마케팅연구회 역, 『브랜드 자산의 전략적관리』, 나남, 1994.

- Andrea Bonaccorisi, "The relationship between firm size and export intensity", *Journal of international business studies*, 1992.
- David A. Aaker, Kevin Lane Keller, "Consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing*, vol. 54, 1990.
- Dong-sung Cho and Wujin Chu, "Determinants of bargaining power in OEM negotiation", *Industrial Marketing Management*, 1994, p343-355.
- Edward M. Tauber, "Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world", *Journal of Advertising Research*, Aug., Sep 1988.
- Evered, R., "Review of Schendel and Hofer," *Administrative Science Quarterly*, 1980 pp.536-543.
- Franklin R. Root *International Trade and Investment*, South-Western Publishing Co., 1990.
- Gerald J. Tellias, "Advertising exposure, loyalty and brand purchase: A two-stage model of choice", *Journal of Marketing Research* vol 25 May, 1988.
- Hahkanson, H. and Wootz, B., "Supplier selection in an int'l environment: an experimental study", *JMR*, feb, 1975, pp. 46-51.
- Jacques Liouville, "Under What Conditions Exports Exert a Positive Influence on Profitability?", *Management International Review*, vol. 32, 1992/1, pp.41-54.
- Jonathsn L. Calof, "The relationship between firm size and export behavior revisited", *Journal of international business studies*, 1994.
- Lisa A. Phillips, Roger Calantone and Ming-Tung Lee, "International Technology Adoption: Behavior Structure, Demand Certainty and Culture", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 9 No.2. 1994, pp.16-28.
- Martha R McEnally & Jon M. Hawes, "The Market for Generic Brand Grocery Products: A Review and Extention", *Journal of Marketing* Vol 48, 1984, pp.75-76.
- Masaaki Kotable and Michael R. Czinkota, "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis", *Journal of International Business Studies, Fourth Quarter*, 1992, pp.637-658.
- Miller, D. "Relating Porter's Business Strategies to Enviroment and Structure: Analysis and Performance Inplecations", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 1988, pp.280-308.
- Miller, D. and J.M Toulouse "Chief Executive Personality and Coporate Strategy and Structure in Small Firms", *Management Science*, 32. 1986, pp.1389-1409.
- Nagesh Kumar, "Determinants of Export Orientation of Foreign Production by U.S. Multinationals:

- An Inter-Country Analysis", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994, pp.141-156.
- Phillip Ward Burton, *Advertising Copywriting*, Illinois: NTC Business Book 1990.
- Rumelt, R.P., Schendel. D., and Teece. D.J., "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Winter, Special Issue, 1991, pp.5-30.
- Sanjeev Agarwal and Sridhar N. Ramaswami "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1992, pp.1-27.
- Wernerfelt. B., "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 1984, pp.174-180.
- Zahra Shaker A. and Jeffrey G. Covin, "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journals*, Vol. 14, 1993, pp.451-478.