

# 글로벌경영론

*: 해외시장진입전략*





# Class Objective

- ✓ 해외시장진입전략: 수출 vs 계약 vs 직접투자
- ✓ 수출: 간접수출 vs 직접수출
- ✓ 계약 방식: 라이선싱/프랜차이징

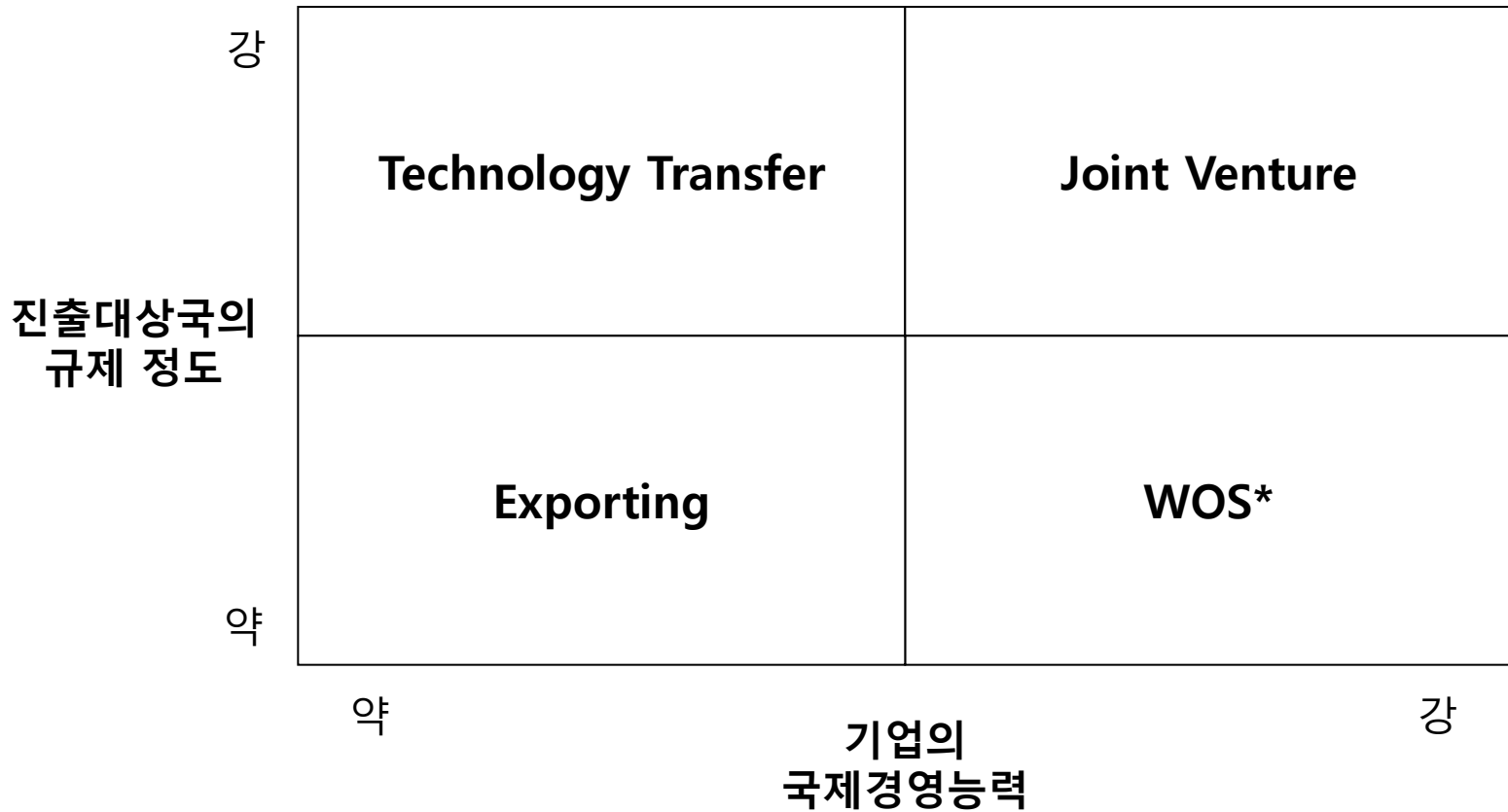


# 해외시장진입전략 개관

- 본국 중심의 국제경영활동
  - 수입: 글로벌 소싱(Global sourcing), 글로벌 조달, 글로벌 구매  
(예) Wal-mart(10%, 200억 달러), Home Depot, Target
  - 수출: 본국에서 생산, 해외시장에 판매 (예) 경동나비엔
- 계약 관계에 의한 국제경영활동
  - 라이선싱(Licensing) (예) Qualcomm
  - 프랜차이징(Franchising) (예) McDonald's, Dunkin Donuts, Century21
- 지분/소유권 기반의 국제경영활동
  - 해외직접투자(FDI: Foreign direct investment) (예) 기아자동차의 체코 공장 설립
  - 전략적 제휴(Strategic alliance) (예) 삼성전자와 소니의 S-LCD
- 관여 수준과 자원 투입: 수출 vs 라이선싱/프랜차이징 vs 직접투자
- 제품/서비스의 물리적 특성(성분, 내구성, 부패가능성, 하중 등)도 진입방식 선택에 영향을 미침. (예) 타이어/시멘트 vs 유리/신선식품 vs 의료장비



# 진입방식(Entry Mode)의 선택



\* WOS(Wholly-owned Subsidiary: 단독투자): 신설투자(Greenfield investment) 및 인수합병(M&A)을 포함.



# 해외시장진입전략: 수출

- 국제화를 처음 시도하는 기업들이 선호하는 해외시장 진입방식
  - 본국을 중심으로 제품생산, 해외를 대상으로 마케팅, 유통, 고객 서비스 활동 수행
  - 해외 판매활동: 자체적으로 조직화 vs 독립적인 대리점, 중개인과 계약  
(예) 중국의 IT제품 수출 규모: 1996년 360억 달러 -> 2006년 3,000억 달러 초과
  - 본국 중심의 생산 기반을 구축하고, 해외 매출에 대한 의존도가 높은 기업 (예) Boeing
  - 최소의 비용과 위험부담으로 시장진입과 철수가 자유로운 유연성을 보임.
- 간접수출(Indirect exporting)
  - 본국에 있는 수출대행기관(오퍼상, 종합무역상사, KOTRA)을 활용하여 수출하는 방식
  - 역할: 구매자 알선, 제품 선적 및 대금 수령에 대한 책임을 부담
  - 장점: 복잡한 업무 절차x, 고정자본 투자x, 적은 비용으로 해외시장 진출 가능
- 직접수출(Direct exporting)
  - 해외시장에 존재하는 현지 중개인(유통업자, 소매업자)을 활용한 수출 방식
  - 역할: 제조업체 대신 협상 진행, 가격/판촉 결정, 재고 보유, 고객 서비스 제공
  - 장점: 해외수출에 대한 통제권 행사, 현지고객과 긴밀한 유대관계 형성 가능
  - 단점: 수출절차에 따른 무역실무에 시간, 인력 등 자원 투자가 요구됨.



# 해외시장진입전략: 수출

- 수출의 장점

- 매출 증대, M/S 향상, 고마진 창출 가능
- 해외 판매를 통한 국내 생산규모의 확대 → 규모의 경제 달성
- 고객 기반 다변화 -> 본국 시장에 대한 의존도 경감
- 경기변동, 계절적 수요 변화에 따른 수익 변동의 안정화 가능
- 다른 방식에 비해 위험 최소화, 유연성 극대화 도모 가능
- 해외시장 진입에 따른 비용절감 가능
- 해외 유통업체, 혹은 사업 파트너의 역량과 기술 활용

- 수출의 단점

- 물리적 사업장이 없을 경우, 현지의 독특한 특성(고객, 경쟁사, 시장)을 학습할 기회 상실
- 수출 확대로 인력 확보, 역량 개발에 따른 추가 자원에 대한 부담 발생
- 다른 방식에 비해 관세장벽과 환율변동에 훨씬 민감함.



# 해외시장진입전략: 계약 방식

- 계약 방식의 진입전략(Contract-based entry strategies)
  - 현지 기업과 외국 기업간의 관계가 명시적인 계약에 의해 지배되는 국제적 교환
  - 계약 방식에서 주로 이전되는 대상은 지적재산권(IPRs)임
  - 주요 계약 방식: 라이선싱 vs 프랜차이징
- 계약 관계의 주요 특징
  - 현지 기업의 통제는 계약 관계를 통해 이루어진다.
  - 보통 무형자원(지적재산권)과 서비스의 교환을 포함한다.
  - 타 진입방식과 독립적으로, 또는 연계하여 운영할 수 있다.
  - 신축적이고 유연한 선택을 제공한다.
  - 현지 시장에서 외국기업이라는 인식을 줄인다.
  - 현지 시장으로부터 예측 가능한 수준의 이익을 창출한다.
- 지적재산권(IPRs: Intellectual property rights) 의 유형
  - 기업과 개인의 독점적 자산을 제3자가 임의로 사용하지 못하도록 보호하는 법적 권리
  - 특허, 브랜드(상표명, 로고), 저작권(음악, 미술, 문학, 영화, S/W 등), 산업디자인, 기업비밀, 트레이드마크 등



# 라이선싱: 개요

- Licensing

- 지적재산권의 소유자가 다른 기업에게 정해진 일정 기간 동안 로열티나 다른 보상을 받고 지적재산권을 사용할 수 있는 권리를 부여하는 계약
- 보통 5~7년 단위로 갱신되며, 매출액의 2~5% 수준의 로열티를 지급하는 것이 일반적임.
- Licensor(지적재산권 소유자)는 자문 역할에 그치며, 직접적인 간섭은 하지 않음.  
(예) Disney, Hugo Boss, Saks Fifth Avenue, Coca-cola와 Danone, etc.

- 상표/저작권 라이선싱

- 다른 기업에게 자사의 독점적 이름, 캐릭터, 로고를 일정 기간 로열티를 받고 사용할 수 있게 하는 것.
- 소비재(의류, 식·음료, 장난감, 팬시용품) 업종에서 보편적으로 활용  
(예) Disney(Winne the Pooh), Coca-cola, Harley-Davidson 등

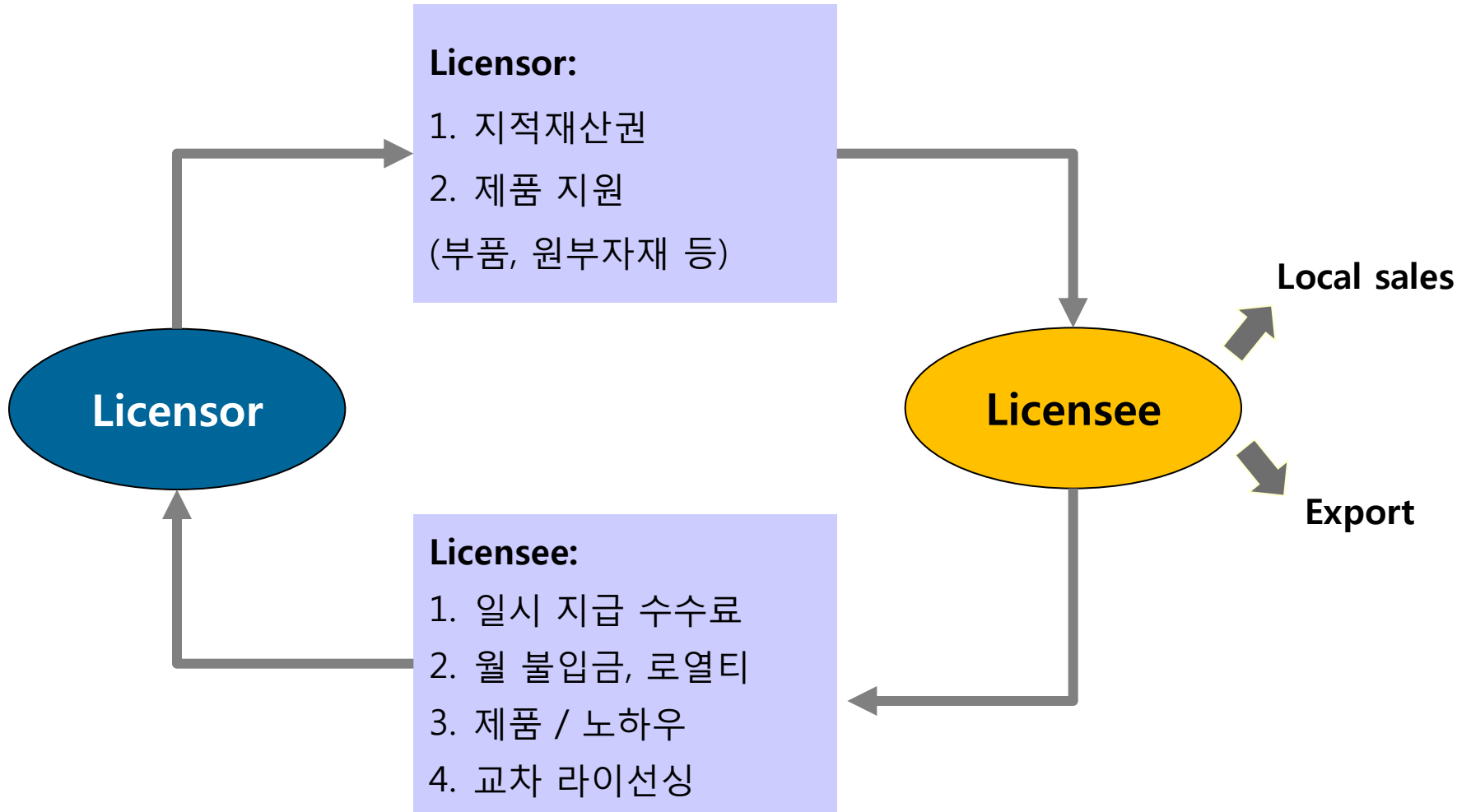
- 노하우 라이선싱

- 기업이 제품/서비스를 설계, 생산 및 판매하는 기술 및 경영지식을 제공하는 계약
- 첨단기술 집약적 산업재(제약, 화학, 반도체) 업종에서 활용  
(예) AT&T, Intel, 그리고 Siemens 등





# 라이선싱: 도식화





# 라이선싱: 장단점

## • 장점

- 현지정부의 무역장벽이 높고, 국제경쟁능력이 약한 중소기업에 적합한 전략
- 현지에 물리적, 고정적 사업장을 구축하거나 재고비용을 부담할 필요가 없음.
- 소규모 시장이나 관세, 또는 까다로운 통관 절차 등 진입이 힘든 시장에 적합  
(예) 스위스 Roche와 일본 Chugai 제약
- 저비용으로 해외시장의 진출가능성을 타진할 수 있는 진입방식 (예) Starbucks
- 해외시장에서 경쟁자의 진입을 억제하기 위한 선점전략으로도 활용 가능

## • 단점

- Licensor는 Licensee의 판매 및 마케팅 능력에 자신의 수익을 의존함.
- Licensor는 자신의 자산이 사용되는 방식을 통제할 능력이 제한됨.  
(c.f.) 미국 Anheuser-Busch와 일본 Kirin 맥주
- 라이선싱은 미래의 경쟁자를 양산할 위험을 내포하고 있음.  
(예) 일본 Sony와 미국의 Bell Lab.



# 프랜차이징: 개요

- Franchising

- Franchisor가 Franchisee에게 보상을 받고 전체 사업 시스템을 이용할 수 있는 권리를 제공하는 라이선싱의 발전된 형태
- 공통점: 라이선싱처럼 명시적인 계약을 토대로 당사자들의 거래 조건을 정의함.
- 차이점: 라이선싱에 비해 수년간 관계가 지속되는 안정적, 장기적인 진입전략  
Franchisee의 모든 사업 활동을 규정하기 때문에 라이선싱 보다 포괄적 임.
- 유통, 식·음료, 의류/패션, 서비스 분야에서 활용 (예) Subway, Benetton, M&S, Hertz, etc.

- 사업형 프랜차이징(System franchising)

- Franchisor: 사업방식(IPRs, 생산/마케팅, 교육훈련, 인센티브, 운영노하우)의 포괄적 이전  
(예) McDonald's: 전 세계 3만개 매장의 80%, 매일 5천만명 방문, 150만명 이상 고용

- 마스터 프랜차이징(Master franchising): 국제 프랜차이징 거래의 80% 이상 차지

- 현지시장에서 독립적인 한 개 기업이 전체 라이선싱 네트워크를 구축, 개발 및 관리하는 권리를 갖는 계약 방식 (예) 한국 BBQ치킨
- 장점: 넓은 지역으로 신속한 시장 확대 가능 / 단점: 통제권 상실의 가능성
- 대규모 지역, 다수 매장을 독자적으로 운영하여 규모의 경제 달성이 용이하기 때문에 선호



# BBQ치킨의 진입방식 예시

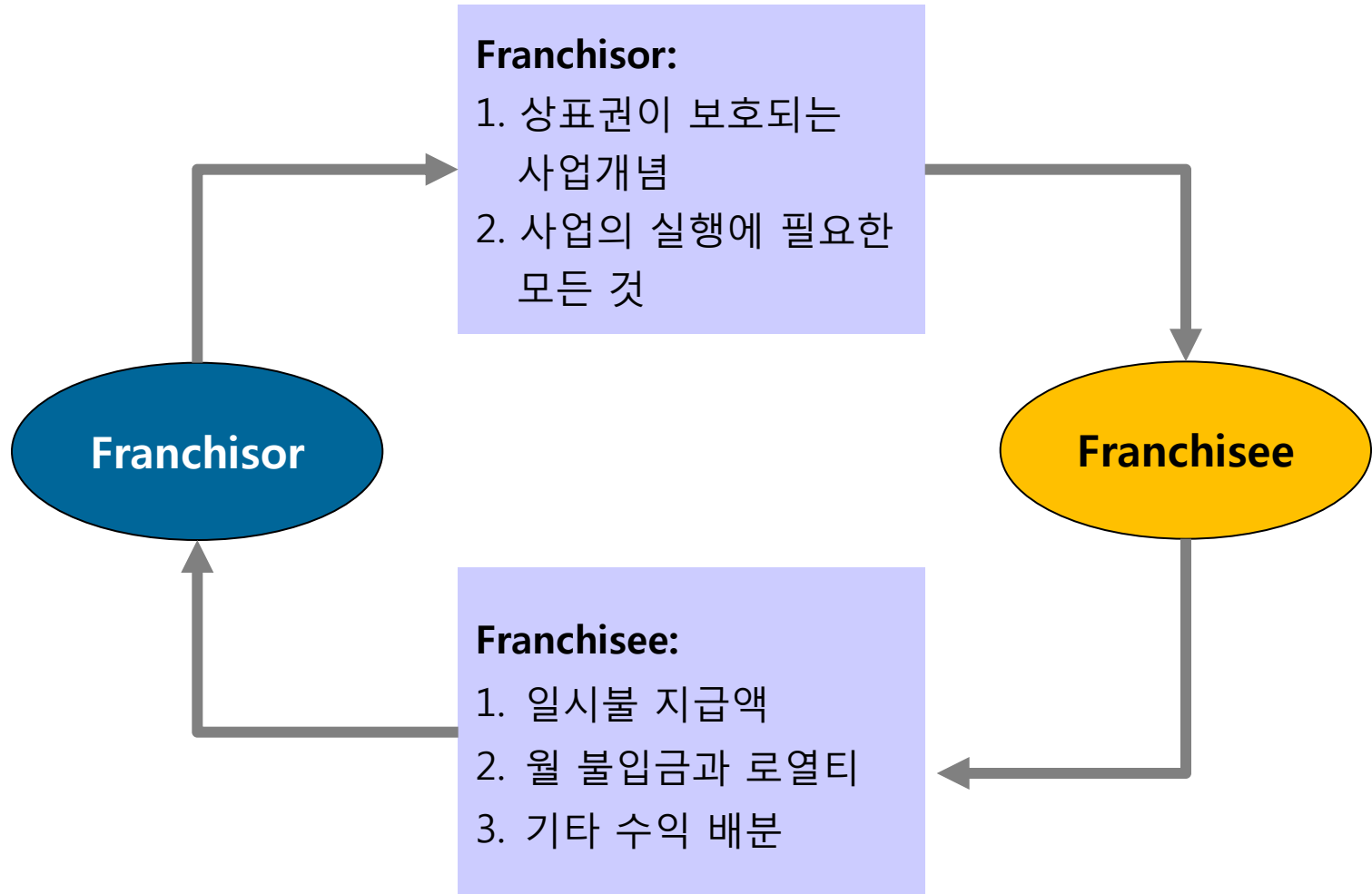
[표1] BBQ치킨 국가별 진출 현황

	진출 시기	가맹점총 매출	가맹점수	진출 방식
중국	2002년	3845만 달러	178	직접 투자(상하이, 칭다오) + 마스터 프랜차이즈
스페인	2005년	240만 달러	5	직접 투자(초기 2곳) + 마스터 프랜차이즈
일본	2006년	540만 달러	10	마스터 프랜차이즈
베트남	2006년	1800만 달러	50	마스터 프랜차이즈
몽골	2006년	300만 달러	5	마스터 프랜차이즈
미국	2006년	1200만 달러	25	합작 투자(동부/서부 지역 본부) + 마스터 프랜차이즈
싱가포르	2007년	600만 달러	10	합작 투자(동남아 지역 본부)
말레이시아	2007년	1800만 달러	50	마스터 프랜차이즈
호주	2007년	480만 달러	10	마스터 프랜차이즈
필리핀	2007년	180만 달러	5	마스터 프랜차이즈
사우디아라비아	2009년	72만 달러	1	마스터 프랜차이즈
에콰도르	2009년	48만 달러	1	마스터 프랜차이즈
터키	2009년	48만 달러	1	마스터 프랜차이즈
<b>합계</b>		<b>1억 1189만 달러</b>	<b>351</b>	

자료: 제너시스 BBQ



# 프랜차이징: 도식화





# 프랜차이징: 장단점

- Franchisor: 규모의 경제 추구, 핵심자산(지적재산권, 산업에 대한 노하우) 제공  
Franchisee: 현지시장에서 마케팅/유통 담당, 로컬시장에 대한 지식/경험/노하우 관건
- 해외시장에서 Franchisor의 성과 ->
- Franchisor 관점
  - 전 세계 시장에 진출한 모든 매장의 잠재적인 통제권을 어떻게 유지할 것인가?
  - 직접투자에 비해 자본이나 경험이 부족할 때, 독립적인 중개상 또는 라이선싱 활용이 비효율적일 경우 프랜차이징 선호
  - 상대적으로 비용과 위험이 적은 진입 전략 (c.f.) 수출 vs 합작투자 vs 단독투자
  - 표준화된 제품과 서비스의 해외시장 진출 시 유용한 방식 (예) 서비스(외식업)업종
- Franchisee 관점
  - 자본 및 경영기술이 부족한 중소기업에게 적합한 방식
  - 이미 검증된 사업모델을 활용 → 사업을 용이하게 시작할 수 있음.
  - 기존 성공방정식을 복제하기 때문에 사업 초기 성공가능성을 제고할 수 있음.



# 라이선싱과 프랜차이징의 관리

- 지적재산권, 로열티 송금, 현지 파트너와의 계약 등에 관한 현지국 법률에 대한 심도 있는 연구와 충분한 이해 필요 (예) Pizza Hut in China
- 자격 요건을 갖춘 파트너를 주의 깊게 선정하라
  - 다른 계약방식처럼 미래의 잠재적 경쟁자가 될 가능성이 낮은 파트너를 물색
  - 현지시장에 대해 경험이 풍부하고 능력 있는 파트너를 선정하는 것이 중요함.
  - 원재료 또는 부가서비스를 안정적으로 조달 받을 수 있는 공급사슬 관리도 필요
- 지적재산권을 보호하기 위한 관리 지침
  - 지적재산권 침해에 대한 사전 준비와 위조, 복제, 해적 행위 등에 대한 엄정한 대응
  - 개도국, 특히 신흥시장 진출 시 지적재산권 보호의 법적, 제도적 견제 장치 마련
  - UN 산하 WIPO, WTO 산하 TRIPS 참여와 준수 여부 확인
  - 장기적으로 강한 통제권 행사가 가능한 직접투자 방식으로의 전환도 모색



# 기타 계약방식

- 턴키 계약(Turnkey contract)
  - 한 개 기업 또는 컨소시엄이 해외 프로젝트의 모든 진행 단계를 계획(자금조달 포함), 프로젝트를 조직, 관리, 실행하고 현지 인력을 교육한 후 고객에게 인도하는 계약
  - 건설, 설치 및 교육훈련뿐 아니라, 검사 및 유지보수와 같은 사후 서비스도 포함
  - 대규모 사회간접자본(교량, 도로, 철도, 항만, 공항, 공장 등) 구축에 활용
- BOT(Build-Operate-Transfer) 계약
  - 대형 인프라(댐, 도로, 교량, 공항, 터널, 대중 교통시설 등)를 건설, 일정 기간 운영한 후 프로젝트 발주자(정부/공기업)에게 운영권을 이전하는 턴키 계약의 일종
  - 시설 운영을 통한 수수료/이용료/임대료 부과 → 투자자금 회수 후 운영권 반납
- 경영관리 계약(Management contract)
  - 계약자는 보수를 받고 호텔, 리조트, 병원, 공항 또는 기타 시설을 실제 운영하는데 필요한 전문적 관리지식(노하우) 제공 (예) Disney, Marriot, Four Seasons, etc.
  - 관리기업은 추가 투자비용 없이 수익 창출, 반면 고객기업은 운영상의 지원 받음.



