

글로벌경영

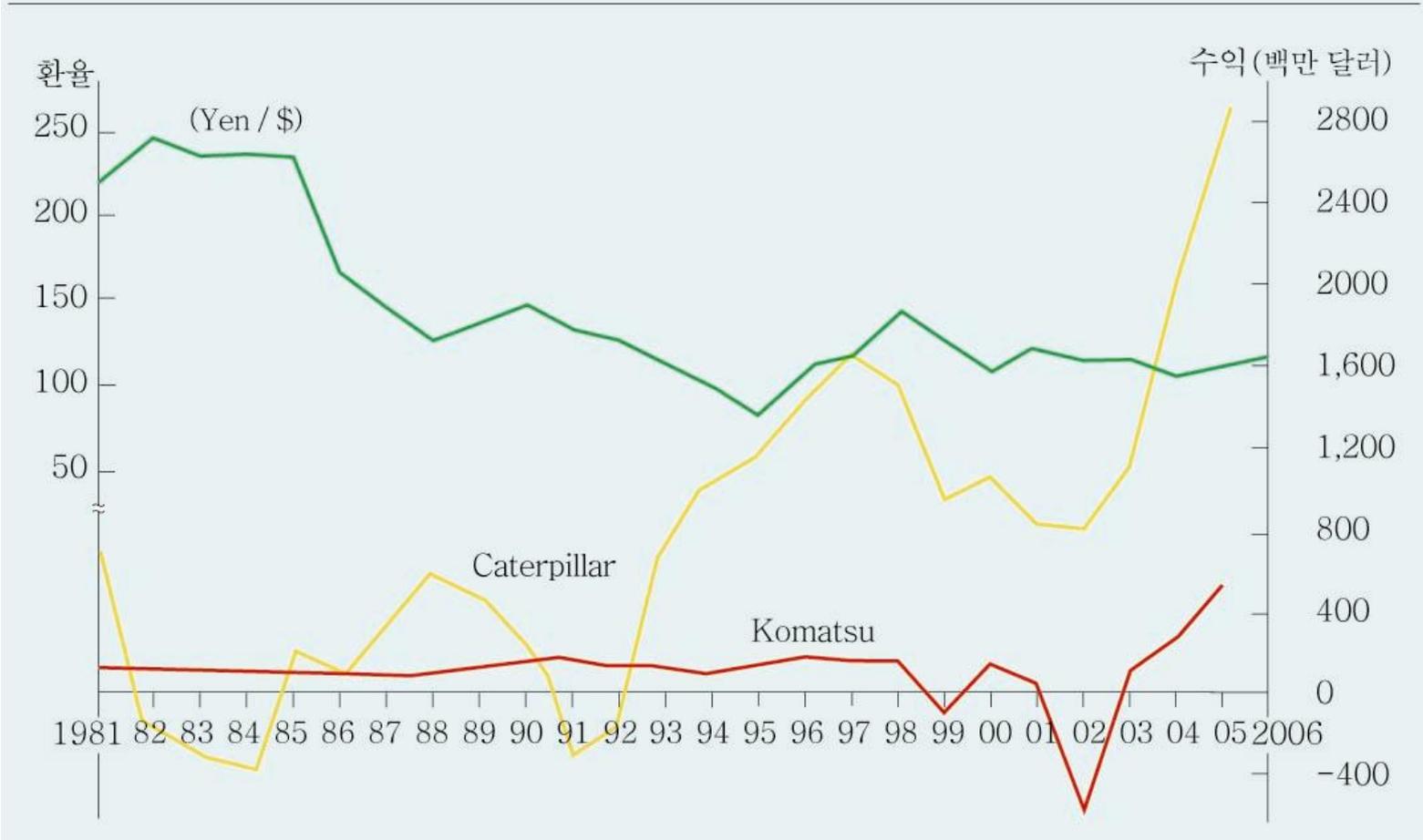
5장 글로벌전략의 수립



# CATERPILLAR<sup>와</sup> KOMATSU

- Caterpillar <sup>와</sup> Komatsu 는 둘 다 기대하지 못한 환율변동으로 큰 어려움을 겪었다.
  - 1980년대 초반 Caterpillar 는 미국 달러화의 고평가로 경쟁자에 비해 가격경쟁력이 약화되고, 시장점유율이 53%에서 40%로 저하됨.
  - 1980년대 후반, 엔화의 절상으로 Komatsu 역시 어려워짐. 시장점유율이 25%에서 20%로 하락.

그림 5-2 환율변동과 Caterpillar와 Komatsu의 수익의 변동



# CATERPILLAR와 KOMATSU

- Caterpillar 와 Komatsu 의 시련은 본사에 지나치게 집중된 글로벌전략의 결과임.
- 이에 대한 적극적인 대책은 여러 지역으로 생산설비를 이전하는 것이다.
  - 유럽, 일본, 미국 등 각 주요 지역으로 생산설비를 이전하고 제후관계를 개시함.
- 양사는 또한 상대방의 내수시장을 적극적으로 공략하였다.

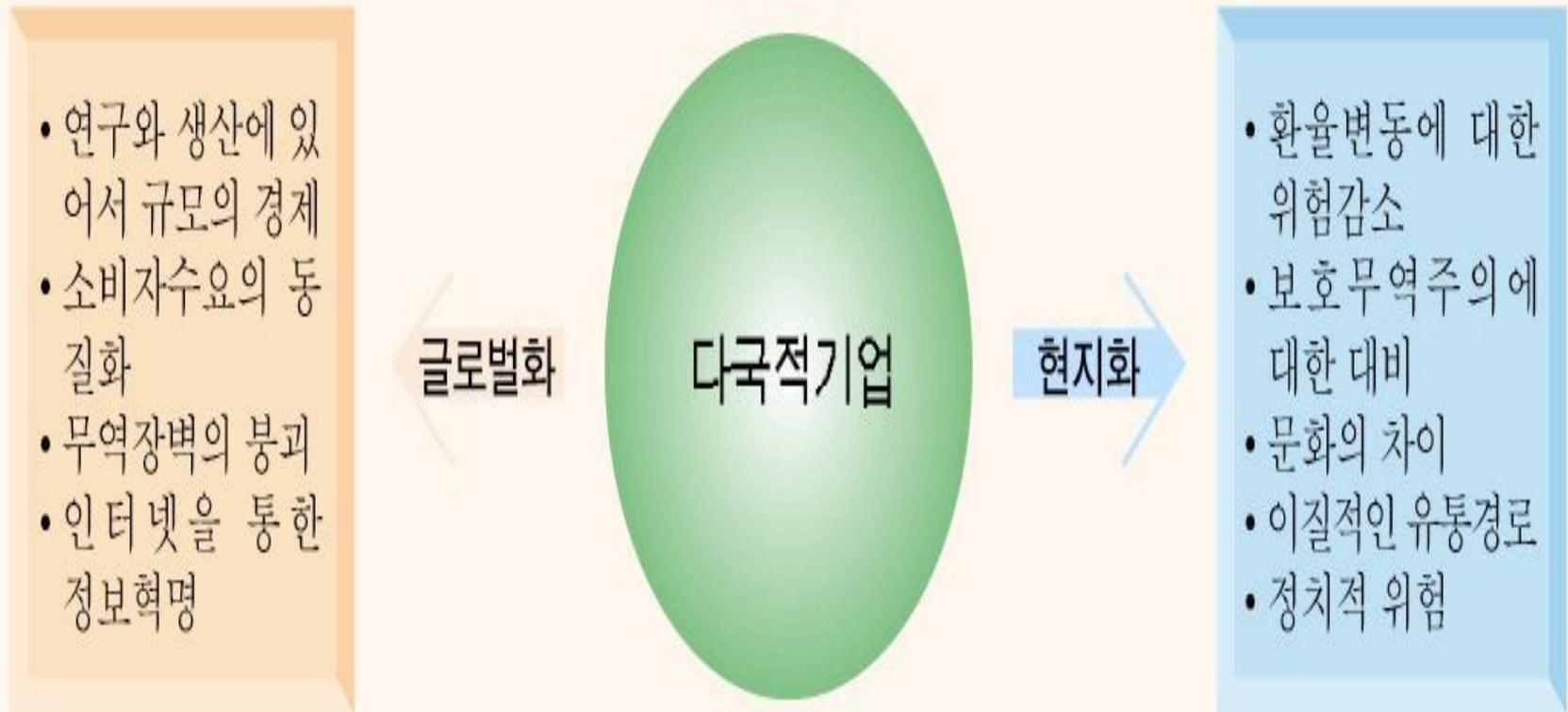
표 5-1 Caterpillar와 Komatsu의 대응과 맞대응

Caterpillar	Komatsu
<p>◆ 1985년까지</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 여섯 개의 공장이 폐쇄.</li> <li>• 종업원의 37%를 감축.</li> <li>• 아웃소싱과 해외자회사로부터의 조달비율을 늘림. 역외조달비율이 38%에 이름.</li> <li>• 소형제품을 도입.</li> </ul> <p>◆ 1986년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PWAF(Plant with a Future: 미래의 공장) 계획: 공장자동화와 유연생산체제를 갖추기 위해 10억 달러를 투자.</li> <li>• 중국, 한국, 그리고 말레이시아에 라이선스를 하여 OEM형태로 제품을 공급.</li> <li>• 일본의 미쓰비시중공업과의 합작투자 확대.</li> </ul> <p>◆ 1991~1994년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국의 UAW와 대규모 노사분규 발생. 1991년에 6개월, 1994년부터 17개월간 노사분규.</li> </ul> <p>◆ 1995~1999년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 해외사업 확충. 2000년 현재 총 84개의 공장 중 43개가 해외에 있음.</li> </ul> <p>◆ 2000~2003년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인터넷망 구축으로 고객서비스 확충.</li> <li>• 임대서비스 강화.</li> <li>• Daimler Chrysler와 엔진관련 기술제휴.</li> </ul> <p>◆ 2003~2006년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GM과 로지스틱스 파트너십(유럽시장).</li> <li>• Russia에 유통센터 설립.</li> </ul>	<p>◆ 1985년까지</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 엔화가 41% 평가절상됨.</li> </ul> <p>◆ 1985년에서 1987년까지</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국의 삼성중공업과 China National Tech과의 제휴관계설립.</li> <li>• 영국과 테네시에 설비확보.</li> </ul> <p>◆ 1988년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser사와 합작투자.</li> </ul> <p>◆ 1989년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독일의 ABG를 인수.</li> </ul> <p>◆ 1993년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cummins엔진과 합작투자.</li> </ul> <p>◆ 1995년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국과 브라질에 공장 설립.</li> </ul> <p>◆ 1998년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인도에 합작투자.</li> </ul> <p>◆ 1997~2000년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일본의 3개 공장 폐쇄. 13개의 조립라인을 10개로 축소함.</li> </ul> <p>◆ 2001~2003년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일본내 생산라인을 7개로 감축.</li> <li>• e-Komatsu 도입.</li> <li>• R&amp;D 활동 강화.</li> </ul> <p>◆ 2003~2006년</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국에 Shantui Construction과 JV로 공장 설립.</li> <li>• Topcon Corporation과 제휴, IT자동기계 장치 시스템 개발.</li> </ul>

## 글로벌전략의 기본과제

- 글로벌전략의 기본과제는 글로벌화와 현지화 간의 압력간에 균형을 이루는 것이다.
- 글로벌화의 압력
  - 규모의 경제, 소비자수요의 동질화, 무역장벽의 붕괴
- 현지화의 압력
  - 환율변동, 보호무역장벽, 문화적 차이, 정치적 위험.

그림 5-3 글로벌화와 현지화의 압력



## 글로벌화에 대한 압력

- 표준화된 제품을 대량생산하는 산업  
(예: CD 플레이어, 메모리용 반도체, 자동차)
  - 소수의 글로벌 기업만이 살아남음(낮은 가격, 대량생산, 표준화된 제품)
  - 생산과 연구개발에서 규모의 경제효과가 큰 산업  
(예: 자동차 산업)
- \* 무역장벽의 붕괴(인터넷의 발달)



## 현지화에 대한 압력

- 환율변동으로 인한 국제경쟁력 약화
- 무역분쟁의 발생가능성(예: 유럽연합)
- 정치적, 문화적 환경의 차이(적극적 현지화)
- 국가간 서로 다른 유통망
- 서로 다른 산업표준 (예: 110v vs 220v)



## 글로벌전략의 주요 요소

- 국제적으로 이전 가능한 경영자원 또는 핵심역량의 존재여부 (자신이 가진 경영자원을 해외시장에서 활용할 수 있는가)
- 경제활동의 세계적인 배치 (생산활동을 여러 단계로 구분하고 개별활동을 전세계적으로 가장 잘 수행할 수 있는 국가로 재배치)
- 구체적으로 진입할 시장선택 (수출, 라이선스, 직접투자)
- 각 국가마다의 적절한 진입방법의 선택
- 전 세계에 퍼져 있는 자회사에 대한 통제와 조정

# 경영자원과 핵심역량의 해외이전

- 자신이 갖고 있는 경영자원과 핵심역량을 활용하여, 현지 기업에 비해 경쟁우위를 가질 수 있는가?
  - 외국인비용(cost of foreignness) 을 상쇄하는 경영자원이 필요함.
  - 비용상 경쟁우위, 차별화 우위
  - Toyota (Just-in-Time), 맥도널드(같은 품질의 햄버거를 저가에 공급할 수 있는 능력, 품질관리능력, 비용에서의 경쟁우위)
- 해외 진출시 자신의 핵심역량을 활용할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 핵심역량을 보완할 수도 있다.

표 5-2 기능별로 살펴본 기업의 핵심역량의 예

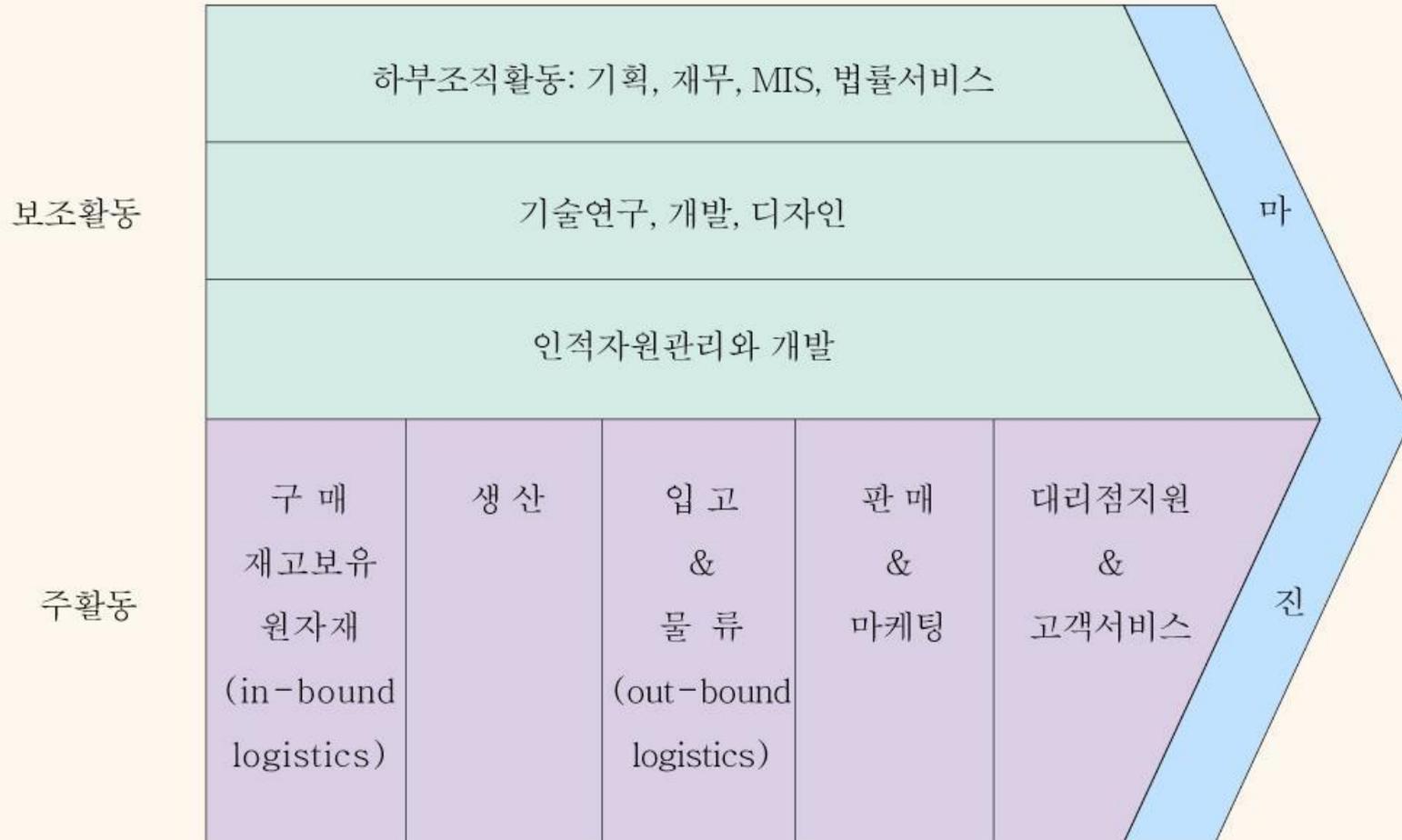
기능별 분야	핵심역량	대표적 기업
경영관리	효과적인 재무관리 시스템	Hanson Exxon
	다각화된 기업의 전략적 통제에 필요한 전문지식	General Electric ABB
	효과적인 부문별 및 사업부단위의 경영조정과 동기부여	Shell
	인수합병 관리능력	Electrolux
	강력한 리더십	Wal-Mart Federal Express
경영정보	중앙에서 강력하게 조정되고 있는 효율적인 MIS네트워크	American Airlines의 Sabre네트워크
연구개발	혁신적인 신제품을 개발할 수 있는 기초연구능력	Merck, AT&T Sony, 3M
	신제품개발의 속도	Canon Mazda, Honda
생 산	생산의 효율성	Toyota
	제조공정의 지속적인 향상능력	Nucor
	유연성과 민첩한 반응속도	Benetton
제품디자인 마케팅	디자인 능력	Apple Computer
	브랜드의 관리 및 관측	Procter & Gamble Pepsi Co.
	고품질의 명성을 널리 활용하는 관측활동	American Express Mercedes Benz
	시장의 흐름에 대한 빠른 반응	Gap
판매와 유통	판매량의 증대	Microsoft Glaxo
	신속, 효율적인 물류	Federal Express Limited
	대고객 서비스의 품질과 효율성	Walt Disney Marks & Spencer

출처: R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, 2002, p. 147.

## 가치사슬의 세계적인 배치

- 기업의 전반적인 경영활동을 여러 단계의 가치사슬로 나누고, 각각의 가치활동 분야를 어디에 배치할 것인가를 결정한다.
  - 자신이 가장 잘 할 수 있는 활동과 핵심활동만 본국에 남기고, 나머지는 가장 잘 수행할 수 있는 자회사에게 위임한다.
  - 환율변동과 보호무역장벽을 회피할 수 있도록 여러 나라에 분산한다. 이때에는 또한 규모의 경제성도 고려해야 한다.

그림 5-4 Porter의 가치사슬



## 진입시장의 선택

- 글로벌기업이 어느 특정 시장에만 집중하는 것은 많은 위험을 수반한다.
- 개별 시장의 진입의 타당성을 검토한다(경쟁우위검토).
  - BCG Matrix 를 활용하여, 포트폴리오관리
- 전략적 시장이 어느 시장인가를 파악
  - 시장규모와 이익창출가능성
  - 글로벌고객의 모국
  - 경쟁기업의 내수시장
  - 기술혁신이 많은 시장

그림 5-5 세계시장의 포트폴리오 매트릭스



## 세계시장의 포트폴리오

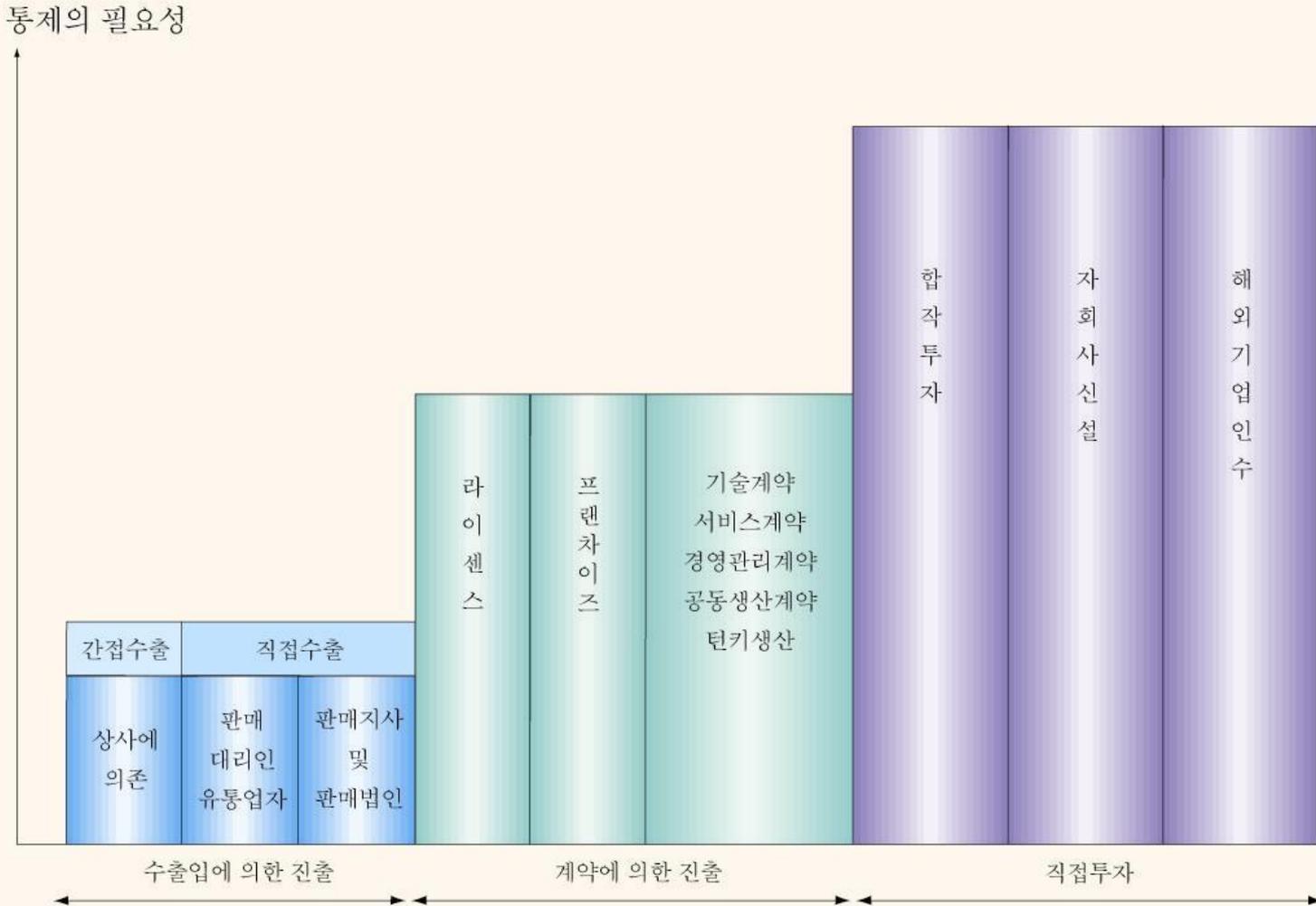
- **자금젓소(cash cow):** 현지에서의 경쟁력은 높으나 전략적 중요성 또는 성장가능성이 낮은 시장(매출액증대-수익증가)
- **스타(star):** 현지에서 경쟁우위도 강하고 현지시장의 중요성이 강한 시장(지속적 투자-경쟁력 유지)
- **개(dog):** 경쟁우위도 낮고, 전략적 중요성도 낮은 시장(철수)
- **물음표(?):** 전략적 중요성이 높은 시장이나 현지에서의 경쟁우위가 없는 시장(적극적 투자-경쟁우위 향상)



## 진입방법의 선택

- 수출입, 단독투자, 합작, 인수합병, 라이선스 등 다양한 방법 중 선택
- 기업의 내부요인 고려
  - 경영자원과 핵심역량
  - 국제화 경험(해외시장에 대한 구체적인 지식)
- 기업의 외부요인 고려
  - 산업의 특성
  - 진출국의 정치적, 문화적 환경

그림 5-6 해외시장진출방법의 분류



출처: Franklin Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington, 1994의 내용을 변형하여 작성.

그림 5-7 해외시장진출방법의 고려요인

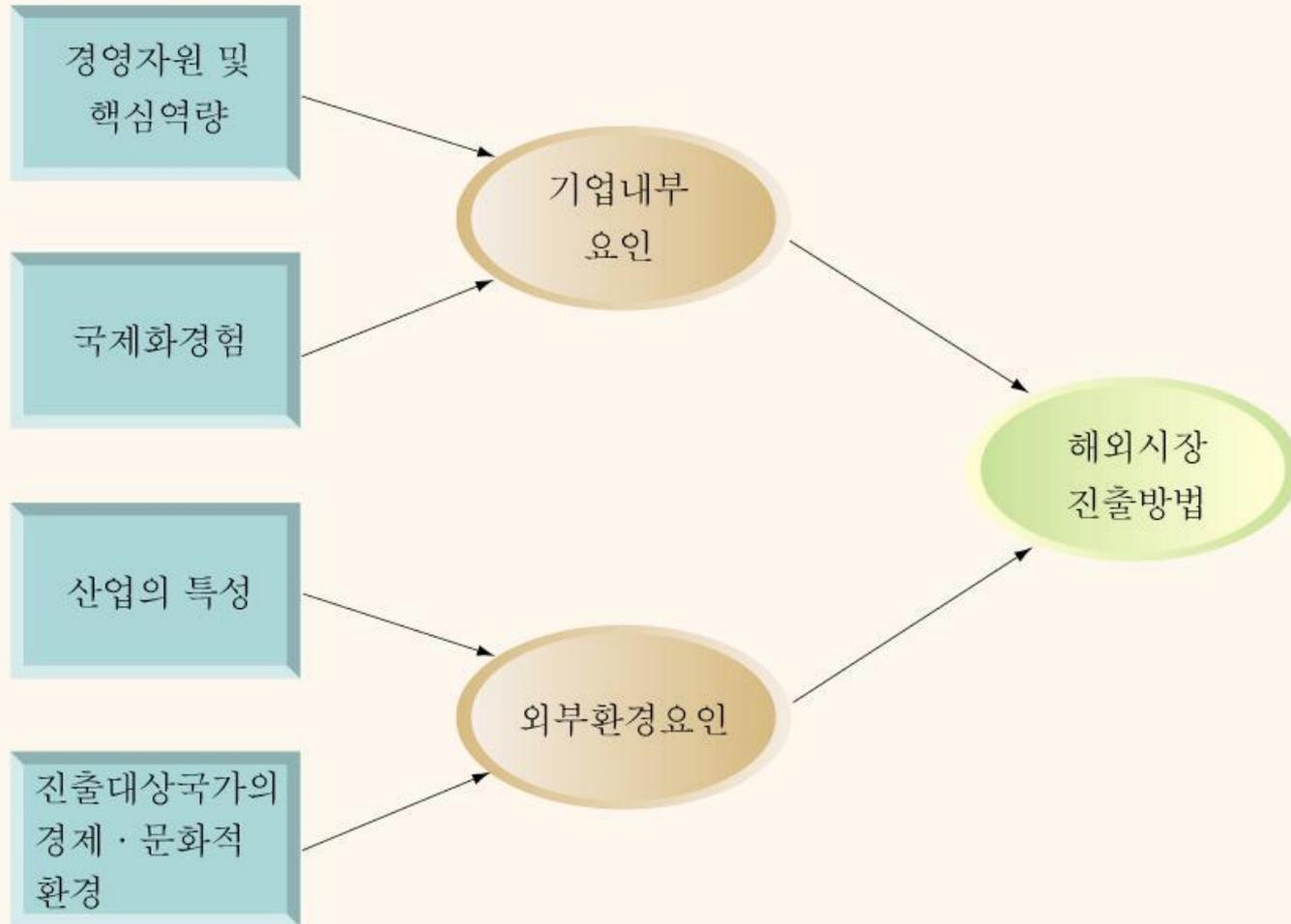
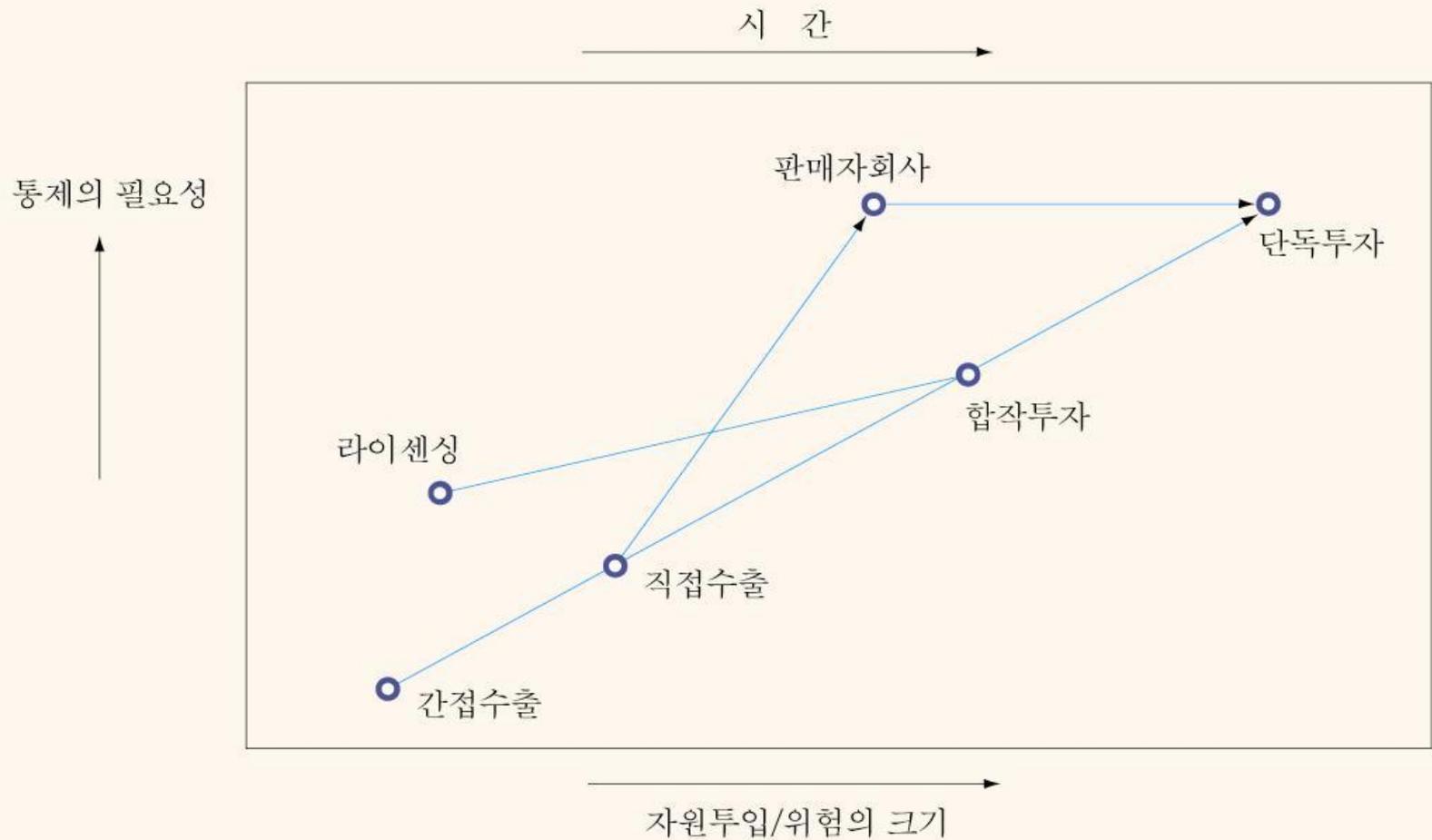


그림 5-8 해외시장진출방법의 발전 과정

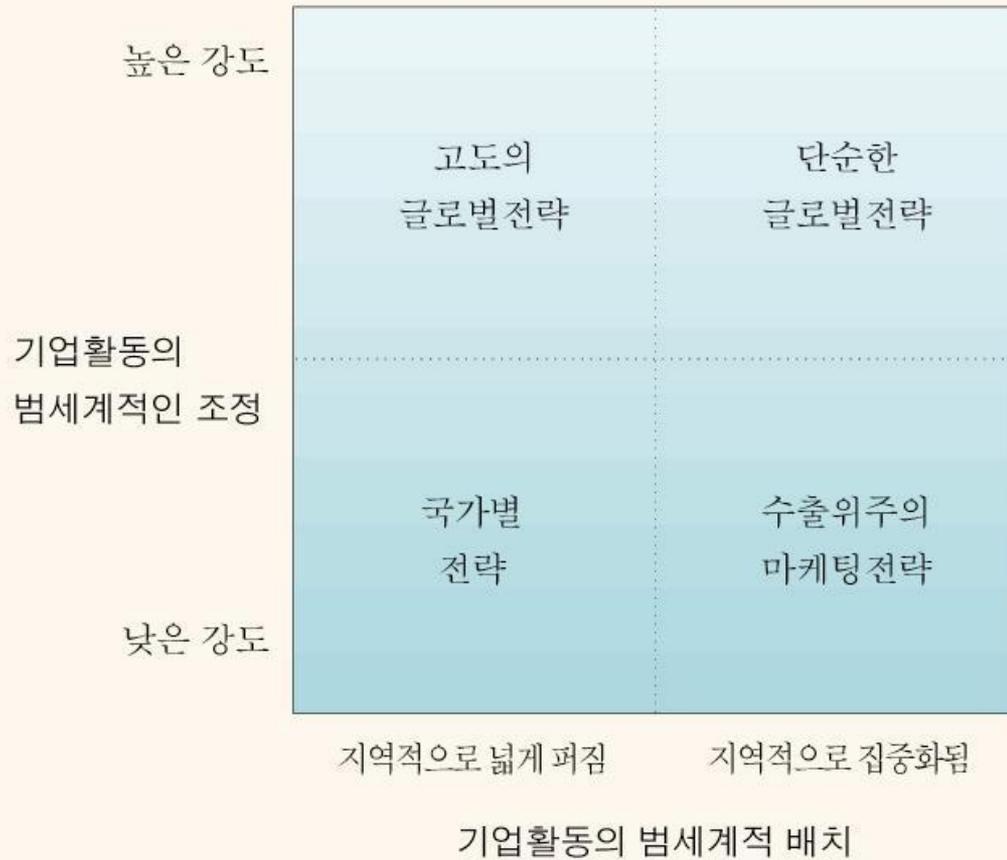


출처: Franklin Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington, 1994, p. 39.

## 기업활동의 세계적인 조정

- 조정이란 본사와 자회사 또는 자회사 간의 정보의 공유, 책임과 권한의 할당을 의미한다.
- 산업 내의 큰 변화와 추세를 미리 감지하고 대응
- 기업의 차별화와 유연한 경쟁자 대처
- 기업활동이 전세계적으로 퍼져 있으면서 동시에 높은 강도의 조정이 이루어지는 기업을 초국적기업 (Transnational Corporation) 이라고 말한다.
- 초국적 기업은 지역적으로 멀리 퍼져 있으면서도 동시에 자회사 간에도 아주 긴밀한 협조, 조정 체제가 형성

그림 5-9 국제전략의 비교

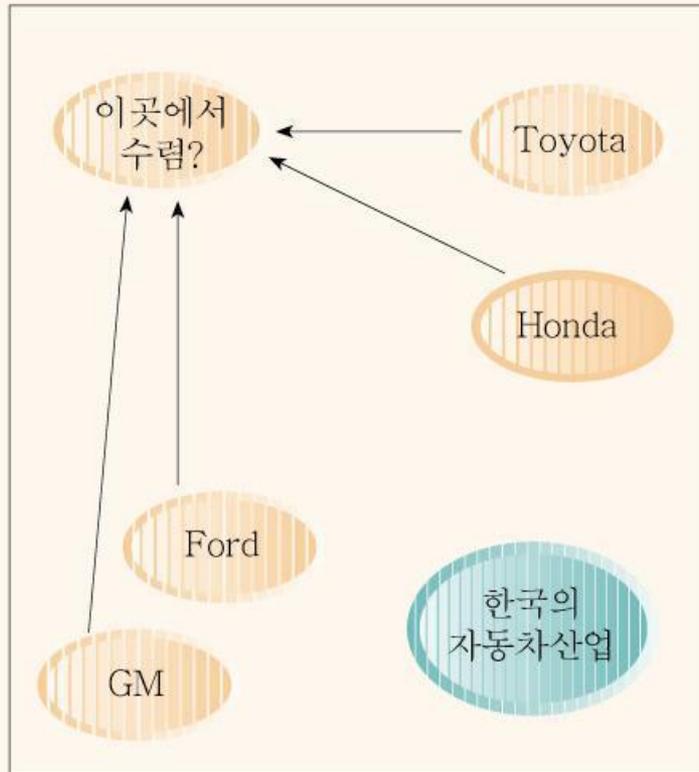


## 국제전략의 비교

- 수출위주의 마케팅전략: 과거의 수출지향적 한국기업(OEM 수출방식)
- 단순한 글로벌전략: 전 세계 지역에 소수의 자회사만 설치, 본사가 조정, 통제(일본의 다국적 기업, 한국기업)
- 국가별 전략: 각국에 자회사 설치, 자회사의 운영은 자회사에 일임, 본사와 자회사간의 긴밀한 협조가 없음  
(유럽, 미국의 다국적 기업, 자동차 오일, 호텔산업)
- 고도의 글로벌전략: 세계 여러 지역에 직접투자를 통하여 자회사를 설립 후 강력한 통제로서 이들을 하나의 기업을 묶는 방법  
(초국적 기업, 선박오일, 특급호텔)
- 항상 고도의 글로벌 전략이 다른 전략에 비해 우수한 것이 아니라 기업이 속한 산업의 특성 및 기업이 가지고 있는 능력 등에 따라 좌우된다.
- 그러나 여러 산업에서 공통된 현상은 산업이 글로벌화됨에 따라 기업들도 점차 국가별 전략에서 글로벌 전략으로 경쟁전략을 바꿔가고 있다는 사실

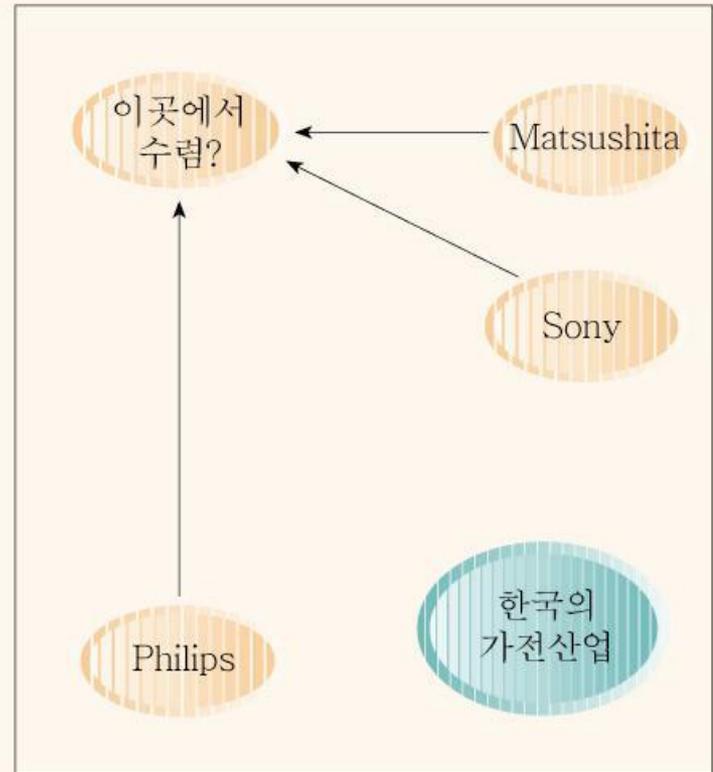


그림 5-10 자동차산업의 변화



기업활동의 범세계적 배치

그림 5-11 가전산업의 변화



기업활동의 범세계적 배치

기업활동의  
범세계적인  
조정

## PERLMUTTER의 다국적기업의 유형

- **본국중심주의 (Ethnocentrism)**
  - 본국의 가치관과 경영시스템을 자회사에게 강요하는 체제. 한국과 일본의 기업에 많음.
- **현지국중심주의 (Polycentrism)**
  - 각국의 문화와 환경이 서로 다르므로 현지에 맞는 방법으로 각국마다 경영한다.
- **세계중심주의 (Geocentrism)**
  - 세계적으로 적용 가능한 보편적인 정책을 추구한다. 본사와 자회사간에 대등하게 정보교환과 협조.