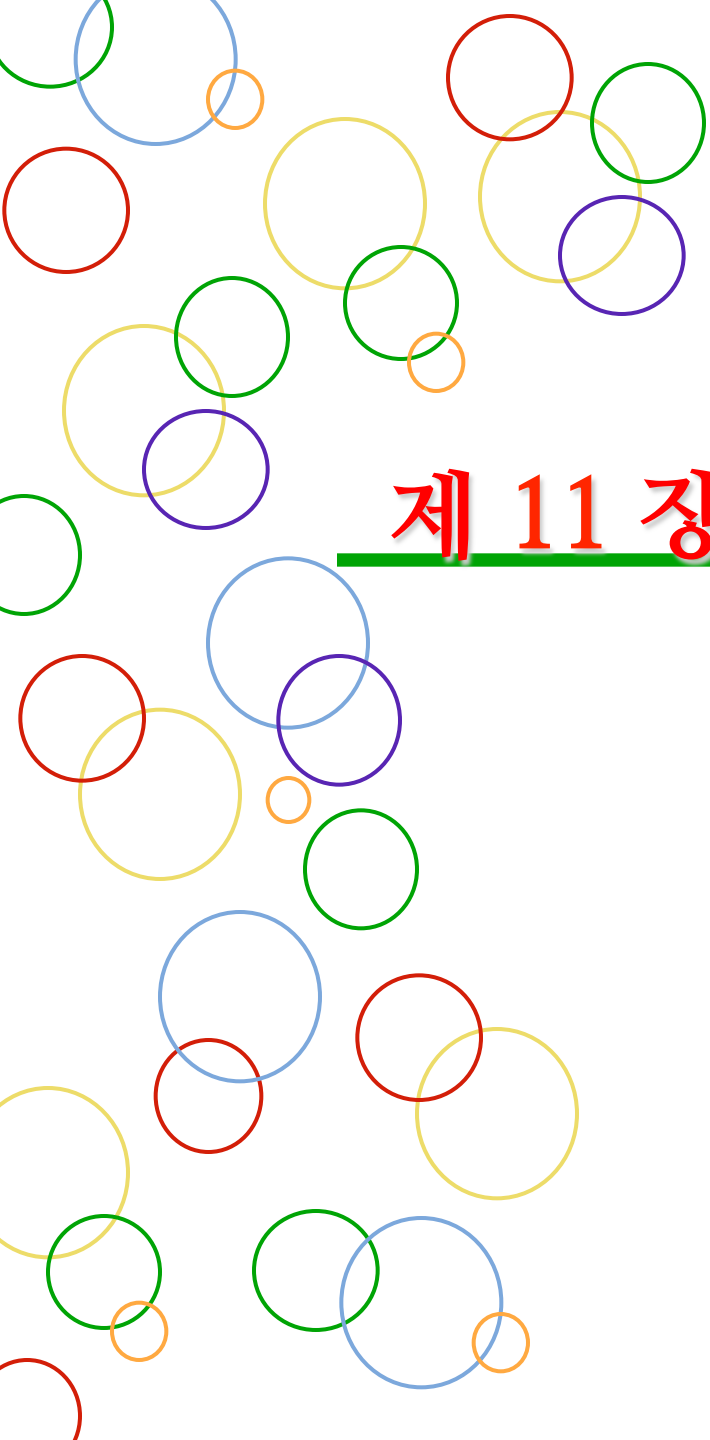




제 11 장

국제 비즈니스 전략 The Strategy of International Business



들어가면서

○ **의문점:** 다국적 기업의 경영자가 세계 시장에서 좀 더 효율적으로 경쟁하기 위해 취할 수 있는 방안에는 무엇이 있을까?

○ 경영자는 다음의 사항을 고려해야 한다

○ 해외 시장으로 확장하는 경우 얻을 수 있는 이점

○ 해외시장에서는 어떠한 전략을 택해야 하는가

○ 다른 다국적 경쟁자와 협력했을 경우 얻을 수 있는 이점

○ 전략적 제휴의 이점

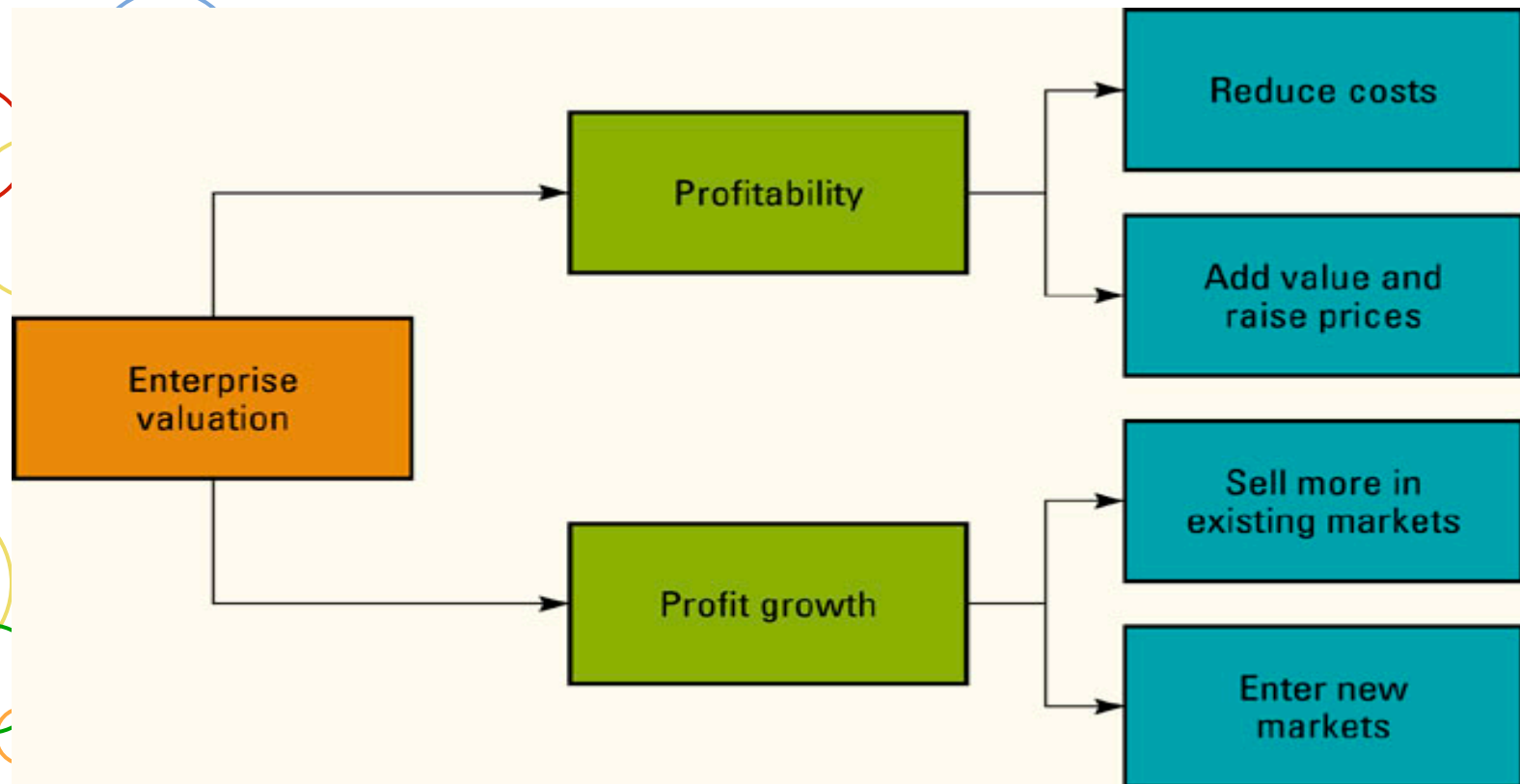
기업과 기업 전략

핵심내용: 전략이란 무엇인가?

- 기업의 **전략**은 기업의 목표를 성취하기 위해 경영자가 택하는 일련의 행동으로 정의할 수 있다
- 일반적으로 전략은 수익(profit)과 수익성(profitability) 극대화에 초점을 맞춘다
- **수익성**이란 기업의 투자 자본 대비 얼마만큼의 수익을 얻느냐를 의미한다
- **수익 성장**(profit growth)이란 일정 기간 동안의 순수익(net profits)의 변동을 %로 나타낸 것을 말한다

기업과 전략

기업 가치의 결정요인



가치 창출

핵심내용: 기업의 수익성은 어떻게 증대시킬까?

- 수익성을 높이기 위해서는 소비자에게 가치를 제공해야 한다
- 가치창출(Value creation)은 기업이 제품에 부과하는 가격인 V 와 그 제품을 생산하기 위한 생산원가인 C 의 차이분을 의미한다
- 가치를 창출하기 위한 기본적인 두 가지 전략은 다음이 있다
 1. 차별화(differentiation)
 2. 저원가 전략(low cost)

전략적 포지셔닝

○ 수익성을 극대화 하기 위해서 기업은 다음을 이행해야 한다

○ 한계 효율성 곡선 상에서 한 지점을 선택하고

○ 기업의 내부 운영을 이 위치(position)에 적합하도록 구성하며

○ 기업의 전략을 이행하는데 합당한 조직 구조를 가지고 있는지 확인해야 한다

○ 결국, 기업이 경쟁적 우위와 더 나은 수익성을 얻기 위해서는 기업의 전략과 운영, 조직이 일치되어야 한다

운영: 가치 사슬(Value Chain)로서의 기업

기업은 궁극적으로 생산, 마케팅, 물류 관리, 연구 및 개발, 인적 자원 관리, 정보 관리 시스템 등의 서로 다른 가치 창출 활동으로 이루어진 가치 사슬(value chain)이다

가치 창출 활동은 다음의 두가지로 나뉜다

1. 주요 활동(primary activities)
2. 보조 활동(support activities)

운영: 가치 사슬(Value Chain)로서의 기업

1. 주요 활동

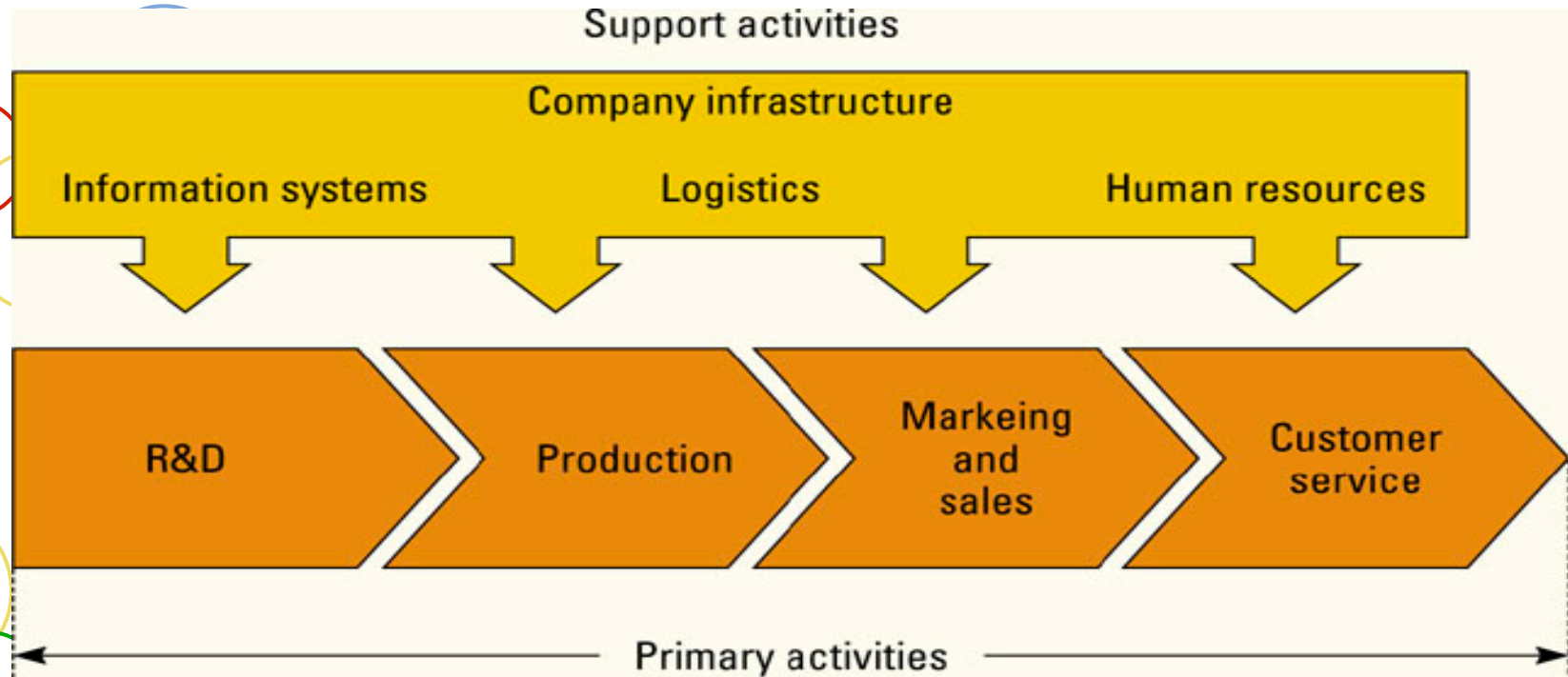
- 제품 생산과 마케팅, 제품 운송 및 배달과 A/S를 제공하는 활동을 일컫는다

2. 보조 활동

- 위와 같은 주요 활동들이 원활히 수행되도록 지원하는 활동들을 말한다

운영: 가치 사슬(Value Chain)로서의 기업

가치 사슬 (value chain)



평가문제

다음 중 주요 활동이 아닌 것은?

- a) 물류 (Logistics)
- b) 마케팅 및 판매 (Marketing and sales)
- c) 대고객 서비스 (Customer service)
- d) 생산 (Production)

조직: 전략의 실행

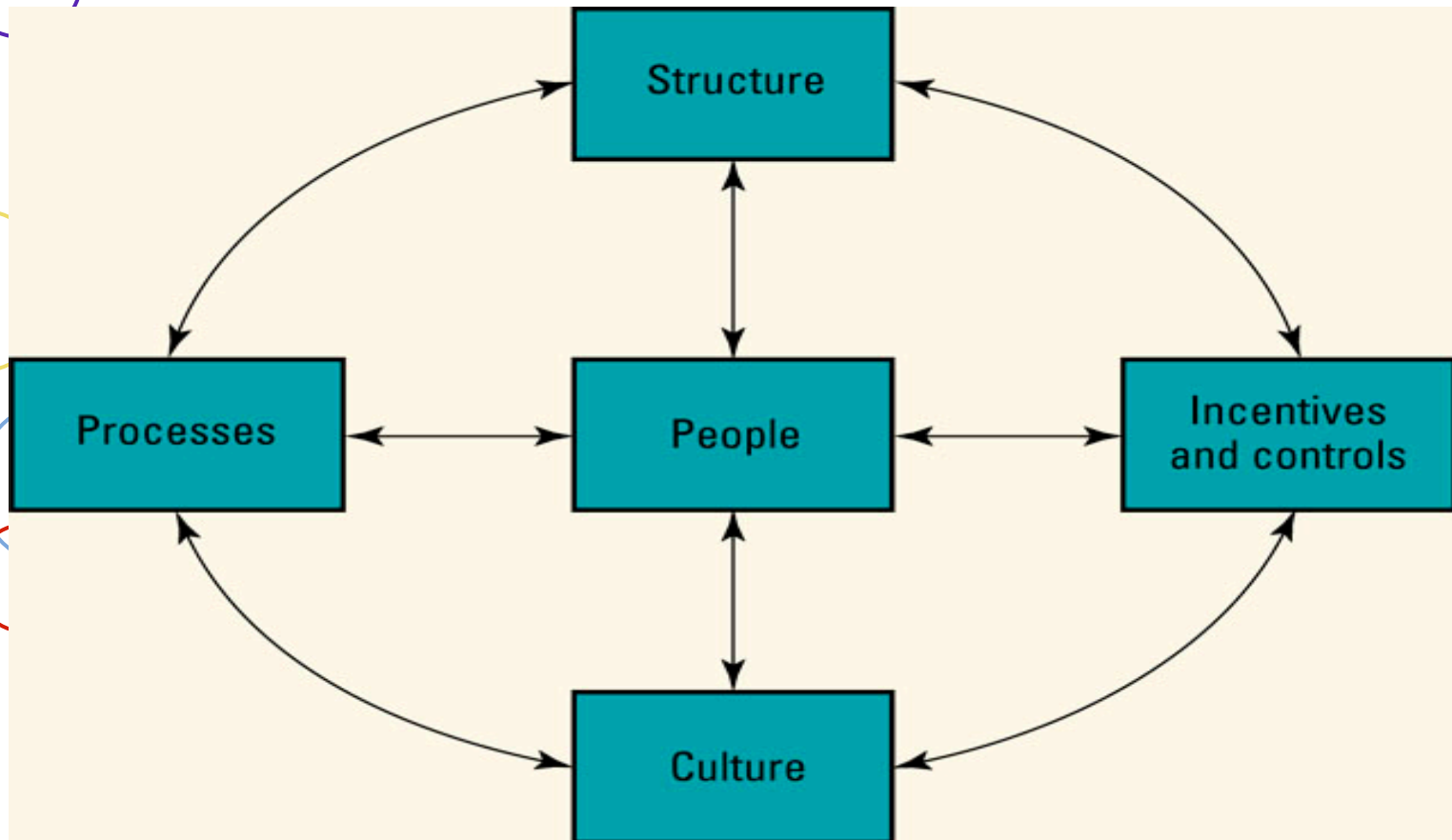
조직 아키텍처 (Organization architecture)는 형식적인 기업 구조, 통제 시스템, 보상 체계, 프로세스, 조직 문화, 사람을 포함하는 기업구조의 모든 것을 말한다

조직 구조 (Organizational structure)는 다음을 언급한다

- 조직을 하부단위로 구분하는 형식적인 사업부
- 구조 안에서 의사 결정 책임이 어디에 있느냐에 관한 의사결정권 구조
- 하부 구조의 활동들을 조정하는 통합 메커니즘의 설립

조직: 전략의 실행

○ 조직 아키텍처 (Organization Architecture)



조직: 전략의 실행

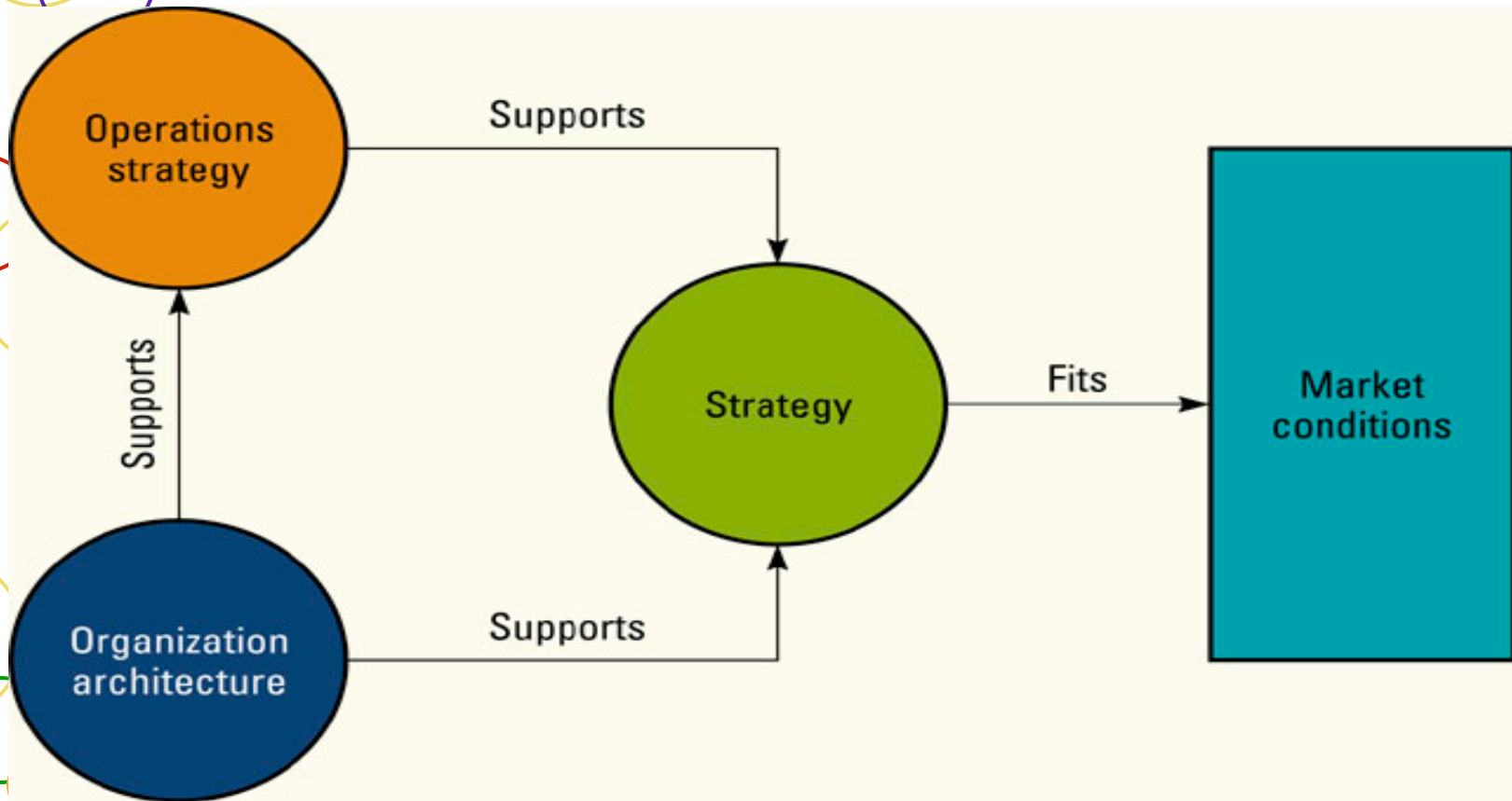
- 통제(control)는 하부 조직의 성과를 측정하고 그러한 하부 조직들이 얼마나 잘 운영되는가를 판단하는 지표이다
- 보상 체제(Incentives)는 적절한 경영자의 행동을 보상하기 위한 장치이다
- 프로세스(Processes)는 의사결정이 이루어지고 작업이 수행되는 방식을 의미한다
- 조직 문화(Organizational culture)는 조직 내 구성원들이 공유하는 규범과 가치 시스템이다
- 사람(People)은 조직의 임직원 뿐만 아니라 그들을 채용하고, 보상하고, 유지하는 전략을 지칭한다

요약: 전략적 적합성 (fit)

- 따라서 우월한 성과를 달성하고 높은 수익을 얻기 위해서는 기업의 전략은 시장 환경을 반영하여 수립되어야 한다
- 기업의 운영은 그 기업의 전략을 뒷받침할 수 있어야 한다
- 조직 아키텍처는 기업의 운영과 전략과 합치되어야 한다
- 만약 시장 환경이 변화한다면, 이에 맞추어 기업의 전략과 내부 운영, 조직 구조가 변화해야 한다

요약: 전략적 적합성 (fit)

전략적 적합성



글로벌 확장, 수익성, 그리고 수익 성장

- 전세계적으로 사업을 확장한 기업은
1. 자국 내에서만 판매하던 제품을 국제 시장에서 판매함으로써 시장을 확장할 수 있다
 2. 각각의 가치 창출 활동을 이를 가장 잘 수행할 수 있는 곳으로 분산시킴으로써 입지우위 (location economies)를 실현할 수 있다
 3. 글로벌 시장에서의 경험을 통해 비용상의 우위를 누릴 수 있게 되고, 따라서 가치 창출 비용을 줄일 수 있다
 4. 해외에서 개발된 가치있는 기술들을 회사의 글로벌 네트워크 내의 다른 지사에 전파함으로써 기술 도입의 효과를 더욱 극대화할 수 있다

시장 확장: 제품 및 역량의 활용

- 성장을 이루기 위해서 기업은 자국에서 개발한 상품과 서비스를 해외 시장에 판매할 수 있다
- 이러한 시장 확장의 성공 여부는 제품과 서비스의 종류 및 경쟁자가 쉽게 가지지 못하거나 모방할 수 없는 능력을 의미하는 기업의 핵심 역량 (core competencies)에 달려있다
- 핵심 역량은
 - 기업으로 하여금 가치 창출 비용을 줄일 수 있게 하며
 - 소비자에게 더 많은 가치를 제공하여 더 높은 가격을 책정하는 것이 가능하도록 한다

입지우위 (Location Economies)

- 기업은 가치 창출 활동을 해당 활동을 수행하기에 경제 제적, 정치적, 문화적으로 최상의 환경을 제공하는 장소에서 수행하여야 한다
- 이를 효과적으로 달성한 기업의 경우 입지우위 (location economies)를 누리게 되며, 이는 가치 창출 활동을 그 활동을 수행하기에 최적인 장소에서 수행함으로써 얻게 되는 경제적 이익을 의미한다
- 최적의 장소에서 가치창출활동을 수행하게 되면
 - 가치창출 비용을 줄일 수 있게 되고
 - 경쟁자 대비 자사 제품을 차별화하는 것이 가능해진다

입지우위 (Location Economies)

- 입지우위를 달성한 다국적 기업의 경우 흔히 가치 창출 활동의 글로벌 망 (global web)을 구성하게 된다
- 이 전략 하에서는 가치 창출 활동의 서로 다른 단계들이 가치를 최대화할 수 있거나 가치 창출 비용을 최소화할 수 있는 곳에 위치하게 된다
- 하지만, 실제로는 복잡한 운송비용과 무역장벽을 고려해야 하며
- 입지를 선정할 때 해당 입지에 수반되는 정치적인 위험을 고려해야 한다

경험효과 (Experience Effects)

- 경험곡선 (experience curve)는 제품 수명 전체에 걸쳐 발생하는 생산비용의 체계적인 감소를 의미한다
 - 기존 연구에 따르면 제품의 생산 원가는 누적 생산량이 2배가 될 때마다 감소하는 경향이 있다
- 학습효과 (Learning effects)는 하면서 배우는 것 (learning by doing)에서 유래한 비용절감을 의미한다
 - 노동 생산성은 각 개인들이 자신의 업무를 수행하는 가장 효율적인 방식을 알게 될 때 증가한다

경험효과 (Experience Effects)

○ 규모의 경제 (Economies of scale)는 제품을 대량 생산함에 따라 단위당 생산비용이 감소하는 것을 의미한다

○ 이러한 규모의 경제가 발생하는 요인에는 고정비를 많은 수의 제품에 분산할 수 있기 때문이고

○ 규모가 큰 기업은 특수화된 장비나 인력을 사용할 수 있기 때문이다

○ 글로벌 시장에 공급되는 제품들을 한 국가에서 생산하는 경우에도 이러한 규모의 경제를 통해 학습곡선을 따라 내려가 낮은 원가 위치를 차지할 수 있다

지사의 역량을 이용 (Leveraging Subsidiary Skills)

- 기업가치를 늘리기 위해서 경영자는 다음의 항목을 수행할 수 있다
 - 기업 본사뿐만 아니라 기업의 글로벌화된 네트워크 상에서 개발될 수 있는 가치있는 역량에 대해 파악하고 있어야 한다
 - 보상 체계 (incentive systems)을 정비하여 현지 직원으로 하여금 새로운 역량을 습득하도록 장려할 수 있다
 - 새로운 역량을 습득했을 경우 이를 파악할 수 있는 프로세스를 만든다
 - 가치있는 역량이 기업 내 전파되도록 장려하는 역할을 한다

종합 (Summary)

- 다른 국가로 사업영역을 확장하는 기업의 경우에는 다음을 통해 수익률을 높이고 성장을 도모할 수 있다
 - 자사와 비견되는 경쟁력을 가진 경쟁자가 없는 시장에 진입
 - 입지 우위를 추구
 - 경험 효과를 추구
 - 가치있는 역량을 조직 내에 공유

평가문제

가치 사슬 상의 서로 다른 활동들이 각각의 활동을 가장 효율적으로 수행할 수 있는 지역으로 분산되어 있을 때 _____ 을 얻을 수 있다.

- a) 경험효과 (experience effects)
- b) 학습효과 (learning effects)
- c) 규모의 경제 (economies of scale)
- d) 글로벌 망(global web)

비용 절감과 현지화에 대한 압력 (Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness)

다국적 기업의 경우 일반적으로 다음의 두 가지 서로 다른 압력을 받게 된다

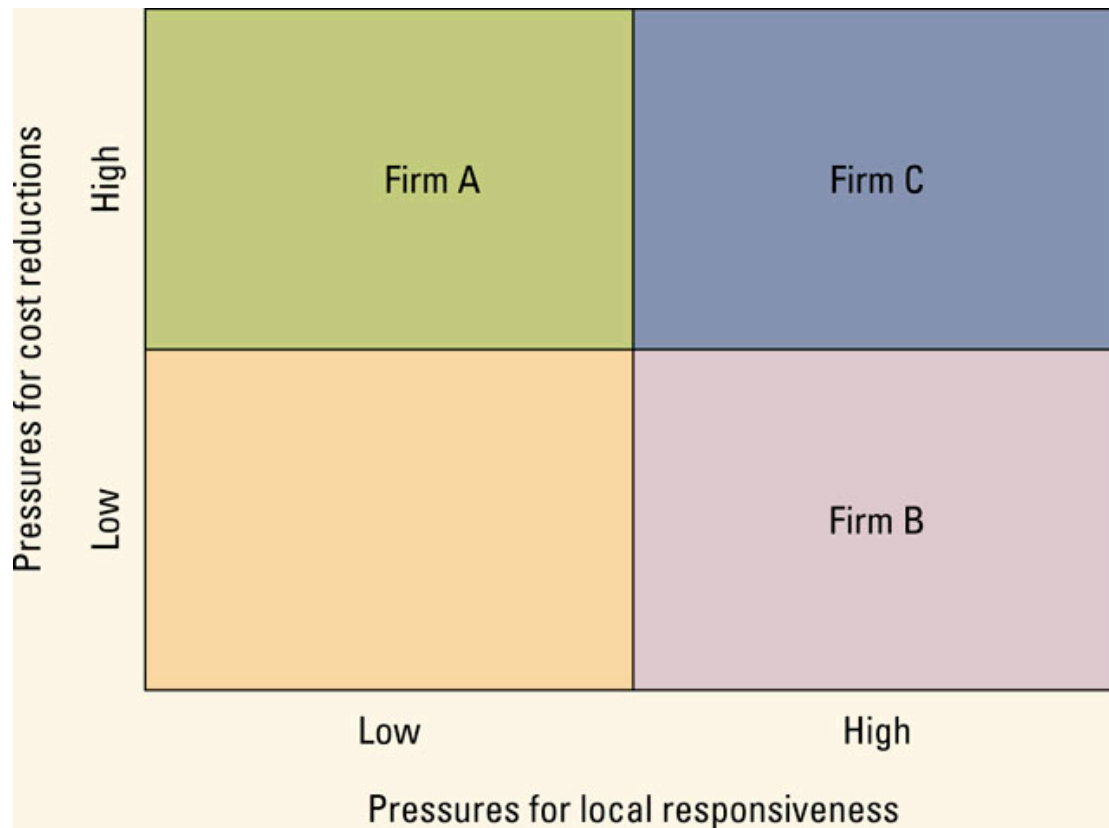
1. 비용 절감에 대한 압력 (pressures for cost reductions)

2. 현지화에 대한 압력 (pressures to be locally responsive)

이 압력들은 기업에게 상충되는 요구를 제시한다

비용 절감과 현지화에 대한 압력 (Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness)

비용 절감과 현지화에 대한 압력



비용 절감에 대한 압력

- 다음의 경우 특히 비용 절감에 대한 압력이 크다
 - 서로 다른 국가의 소비자간에도 취향이나 선호가 거의 비슷한 **보편적인 욕구 (universal needs)**를 충족시키는 산업의 경우
 - 주요 경쟁자들이 생산 원가가 낮은 지역에 입지해 있는 경우
 - 지속적으로 공급 과잉이 존재하는 경우
 - 소비자의 힘이 강력하고 전환 비용 (switching costs)이 상대적으로 낮은 경우
- 이러한 압력에 대응하기 위해서는 기업은 가치 창출 활동의 원가를 낮추어야 한다

현지화에 대한 압력

다음의 경우 현지화에 대한 압력이 강하다

1. 각 나라 소비자의 성향이나 선호가 서로 상이한 경우
2. 관습과 인프라에서 큰 차이를 보이는 경우
3. 유통 채널이 (distribution channels)이 서로 크게 다른 경우
4. 각 나라 정부의 요구에 맞추어야 할 경우

이러한 압력에 직면한 기업은 그들의 제품과 마케팅 전략을 각 나라의 상황에 맞게 수정해야 할 필요성이 커진다

현지화에 대한 압력

1. 소비자 취향과 선호의 차이

- 소비자의 취향과 선호가 각 국가별로 크게 다를 경우 기업은 현지화에 대한 압력을 받게 된다

2. 기업 관행과 인프라의 차이

- 인프라나 기업 관행에 있어서 국가별로 상이한 경우 기업은 현지화 할 압력을 받게 된다

현지화에 대한 압력

3. 유통채널의 차이

- 기업의 마케팅 전략은 국가별로 상이한 유통채널에 맞춰 달라질 것이다

4. 정부의 요구

- 해당 국가 정부가 요구하는 경제적, 정치적 조건들이 현지화를 부추긴다

평가문제

현지화의 압력을 불러일으키는 요소가 아닌 것은?

- a) 과도한 생산능력 (Excess capacity)
- b) 정부의 요구 (Host government demands)
- c) 소비자 취향과 선호의 차이 (Differences in consumer tastes and preferences)
- d) 유통채널의 차이 (Differences in distribution channels)

전략의 선택

핵심내용: 원가 절감과 현지화에 대한 압력에 직면한 기업은 전략을 어떻게 수립할 수 있을까?

국제적 환경에서의 경쟁에 직면한 기업이 택할 수 있는 기본적인 전략에는 네 가지가 있다

1. 글로벌 표준화 전략 (global standardization)
2. 현지화 (localization)
3. 초국가적 전략 (transnational)
4. 국제적 전략 (international)

글로벌 표준화 전략

핵심내용: 언제 글로벌 표준화 전략을 쓰는 것이 바람직한가?

○ 글로벌 표준화 전략 (global standardization strategy)은 규모의 경제, 학습효과, 입지우위를 통해 얻을 수 있는 비용 절감을 통해 수익을 극대화하는 것에 초점을 맞춘다

전략적 목표는 전 세계적인 생산규모를 기반으로 저비용 전략을 추구하는 것이다

○ 이 전략은 비용 절감의 압력은 큰 반면 현지화의 압력은 상대적으로 낮을 경우 적합하다

현지화 전략

핵심내용: 언제 현지화 전략을 사용하는 것이 바람직한가?

- **현지화 전략 (localization strategy)**은 나라마다 상이한 소비자들의 취향과 선호를 반영해 기업이 제품과 서비스를 맞춤화하여 제공함으로써 수익성을 높이는 전략을 말한다
- 이 전략은 소비자의 취향과 선호가 국가별로 상이하고 비용 압력이 상대적으로 낮은 경우에 가장 적합하다

초국가적 전략

핵심내용: 어떠한 경우 초국가적 전략을 사용하는 것이 합당한가?

○ 초국가적 전략 (transnational strategy)은 다음 사항을 동시에 추구한다

입지 우위, 규모의 경제, 학습효과를 통한 비용 절감의 획득

○ 각 국가별로 상이한 환경에 맞게 서로 다른 제품이나 서비스를 제공하는 것

○ 기업의 전 세계적 네트워크를 통한 기술 및 역량의 이동

○ 이 전략은 원가 절감에 대한 압력과 현지화에 대한 압력이 모두 높을 경우에 사용하는 것이 바람직하다

국제적 전략

핵심내용: 어떠한 경우에 국제적 전략을 사용하는 것이 바람직한가?

- 국제적 전략 (international strategy)은 기업이 해외 시장에 현지화는 최소화한, 내수 시장에서 판매하던 제품을 거의 그대로 판매하는 전략을 말한다
- 이 전략은 비용 절감과 현지화에 대한 압력이 적은 경우 바람직하다

전략의 진화

핵심내용: 전략의 선택은 정적인 것인가?

- 경쟁이 치열해질수록 국제적 전략과 현지화 전략은 덜 바람직해진다
- 따라서 기업이 지속적인 성장을 하기 위해서는 경쟁자보다 한발 앞서 글로벌 표준화 전략이나 초국가적 전략으로 옮겨가야 한다

평가문제

현지화에 대한 압력은 높으나 원가 절감에 대한 압력은 낮은 경우에는 _____ 를 사용하는 것이 바람직하다.

- a) 글로벌 표준화 전략 (Global standardization strategy)
- b) 국제적 전략 (International strategy)
- c) 초국가적 전략 (Transnational strategy)
- d) 현지화 전략 (Localization strategy)

전략적 제휴 (Strategic Alliances)

핵심내용: 전략적 제휴란 무엇인가?

○ 전략적 제휴 (Strategic alliances)란 잠재적인 또는 실제적인 경쟁자간의 협력 계약이다

○ 이러한 전략적 제휴의 예로는 다음을 들 수 있다

○ 공식적 합작회사 (Joint venture)

○ 단기 계약

○ 다국적 기업간의 전략적 제휴는 최근에 들어 급속히 증가하고 있다

전략적 제휴의 장점

핵심내용: 전략적 제휴는 왜 맺는가?

- 전략적 제휴는 다음의 장점을 갖고 있다
 - 기업의 해외 시장 진출을 도움
 - 새로운 제품이나 프로세스를 개발하기 위한 고정 비용을 파트너 회사와 공동으로 부담할 수 있음
 - 기업 혼자서는 개발하기 힘든 여러 자산이나 보완적인 기술을 사용 및 습득할 수 있도록 함
 - 산업의 기술 표준 제정에 영향력을 행사할 수도 있음

전략적 제휴의 단점

핵심내용: 전략적 제휴의 단점은 무엇인가?

- 전략적 제휴를 통해 경쟁자가 새로운 기술과 시장을 상대적으로 낮은 비용을 가져갈 수 있다
- 주의하지 않는다면 전략적 제휴를 통해 얻는 것보다 잃는 것이 클 수도 있다

전략적 제휴의 추진

핵심내용: 어떻게 하면 기업은 전략적 제휴의 성공 가능성을 높일 수 있을까?

많은 국제적인 전략적 제휴는 문제에 봉착한다

전략적 제휴의 성공 여부는 다음의 세가지 요소에 좌우된다

1. 파트너 선정
2. 제휴 구조
3. 제휴를 관리하기

전략적 제휴의 추진

1. 파트너 선정

○ 좋은 파트너는 다음의 특징을 갖는다

- 시장 진입의 통로 역할을 하거나 제품 개발에 수반하는 비용과 위험을 공유하든지, 혹은 핵심적인 역량에 접근할 수 있도록 돕는다
- 동일한 제휴의 목적을 갖고 있다
- 기회주의적으로 제휴관계를 악용하지 않는다

전략적 제휴의 추진

2. 제휴 구조

- 좋은 전략적 제휴는 다음의 조건을 충족해야 한다
 - 의도하지 않은 기술 이전이 발생하지 않도록 구성되어야 한다
 - 파트너가 기회주의적으로 행동할 위험을 낮추기 위해 보호조항 (contractual safeguards)을 포함해야 한다
 - 가치있는 기술의 교환이 이루어져서 양측 모두 이익을 얻을 수 있도록 계약으로 보장되어야 한다
 - 파트너사로부터 미리 신뢰할 만한 약속 (credible commitment)을 이끌어내야 한다

전략적 제휴의 추진

3. 제휴를 관리하기

- 좋은 제휴관계란 다음의 조건을 만족해야 한다
 - 파트너사의 경영자간에 친밀한 관계가 형성되어야 한다
 - 파트너사의 장점을 서로 익히도록 학습 분위기가 조성되어야 한다
 - 조직 내에서 제휴관계를 통해서 학습된 내용이 전사적으로 전파되어야 한다