

Chapter 12♪

다국적기업의 글로벌전략





글로벌전략의 의의

❖ 포트(M. Porter)

- “가치활동의 집중배열, 세계적으로 분산된 가치활동의 조정, 또는 이 두 가지를 동시에 추구하는 방식으로 세계 여러 국가에 진출해 있는 기업들이 이를 통해 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 전략”을 글로벌전략으로 정의

❖ 힐(C.W.L. Hill)

- “글로벌전략을 경험곡선과 입지경제로 부터 발생하는 비용절감을 통해 이익 증대를 도모하는 전략”이라고 정의

❖ 입(G.S. Yip)

- 글로벌전략을 국제전략의 한 유형으로 보고 “여러 국가 및 지역을 가로 질러 통합된 접근”으로 정의



글로벌전략의 의의

❖ 글로벌전략의 장점

- 글로벌전략은 비용절감을 가능
- 다국가전략에서와 같이 많은 종류의 제품과 프로그램을 제공하는 것보다 글로벌전략의 경우 소수의 제품과 프로그램에 집중하는 것이 제품과 프로그램의 질을 높일 수 있음
- 글로벌전략은 고객의 충성도를 제고하는 데에 도움을 줌
- 글로벌전략은 경쟁압력에 대응하는 데 있어서 여러 가지 대안을 가질 수 있도록 해 줌



글로벌전략의 의의

❖ 글로벌전략 단점

- 글로벌전략은 관리비용의 확대를 가져옴
- 글로벌전략의 수행에 따라 나타나는 본사로의 지나친 집권화는 현지자회사의 사기 및 동기부여에 악영향을 주어 현지자회사의 경영효율성을 감소시킬 수 있음
- 제품표준화를 극단적으로 추구하다 보면 결국 어느 소비자도 완전히 만족시킬 수 없는 제품을 만들어 내는 수도 있음
 - 지나친 마케팅 표준화도 현지소비자의 행태나 마케팅 환경에의 적응력을 감소



글로벌전략의 경쟁우위 원천

❖ 규모의 경제

- 일정 제품의 생산량이 증가함에 따라, 단위당 제품의 평균생산비가 하락하는 것을 의미
- 다국적기업은 전 세계로 시장을 확대함에 따라, 생산면에서는 물론 연구개발, 마케팅, 재무, 운송 및 구매 등에서 규모의 경제를 달성하는 것이 가능
- 규모의 경제는 제품생산의 증대에 따른 경제성, 공장의 활용도 증가에 따른 경제성, 기업규모에 관련된 경제성으로 구분해 볼 수도 있음



글로벌전략의 경쟁우위 원천

❖ 부가가치사슬

▪ 본원적 활동

- 제품 또는 용역의 물리적 생산, 소비자에 대한 생산제품의 인도 및 마케팅, 판매후의 애프트 서비스 활동

▪ 지원활동

- 본원적 활동이 지속적으로 이루어 질 수 있도록 투입물과 하부구조를 제공해 주는 활동을 의미
- 기업의 하부구조(일반관리 · 회계 · 법률 · 재무 · 전략적 기획 · 기타 기업운영에 필수적인 활동), 인적자원관리(인력의 충원 · 훈련 · 개발), 기술개발(가치사슬상의 제활동이 이루어지는 방법을 창조하고 개선시키는 것과 같은 제품을 개발하는 활동), 조달(원재료 · 서비스 · 기계 등의 구입) 등이 포함



글로벌전략의 경쟁우위 원천

❖ 부가가치사슬

- 다국적기업은 이들 여러 가지 활동 중에서 어느 한 가지 또는 두 가지 이상의 가치활동을 상대적으로 낮은 비용으로 생산하여 원가우위를 확보하거나 소비자의 욕구에 부합하는 독특한 제품을 생산함으로써 차별적 우위를 확보할 수가 있음
- 가치활동의 각 요소들은 경쟁우위 원천의 요소가 되며 경쟁자의 가치사슬과 비교하여 나타나는 차이점이 경쟁우위를 결정



글로벌전략의 경쟁우위 원천

❖ 범위의 경제

- 기업에서 하나의 재화를 생산한 것보다는 여러 재화를 동시에 생산함으로써 평균생산비가 하락하는 것
- 범위의 경제가 발생하는 원인
 - 두 재화 이상이 공동으로 생산요소를 이용하는 경우
 - 공동광고 및 공동브랜드를 사용하는 경우
 - 여러나라에 걸쳐 활동하는 다국적기업은 다수국의 소비자, 생산자, 유통업자, 현지국 정부 등과 같은 외부관계를 형성함으로써 유리한 외부경제의 효과를 누릴 수 있을 것



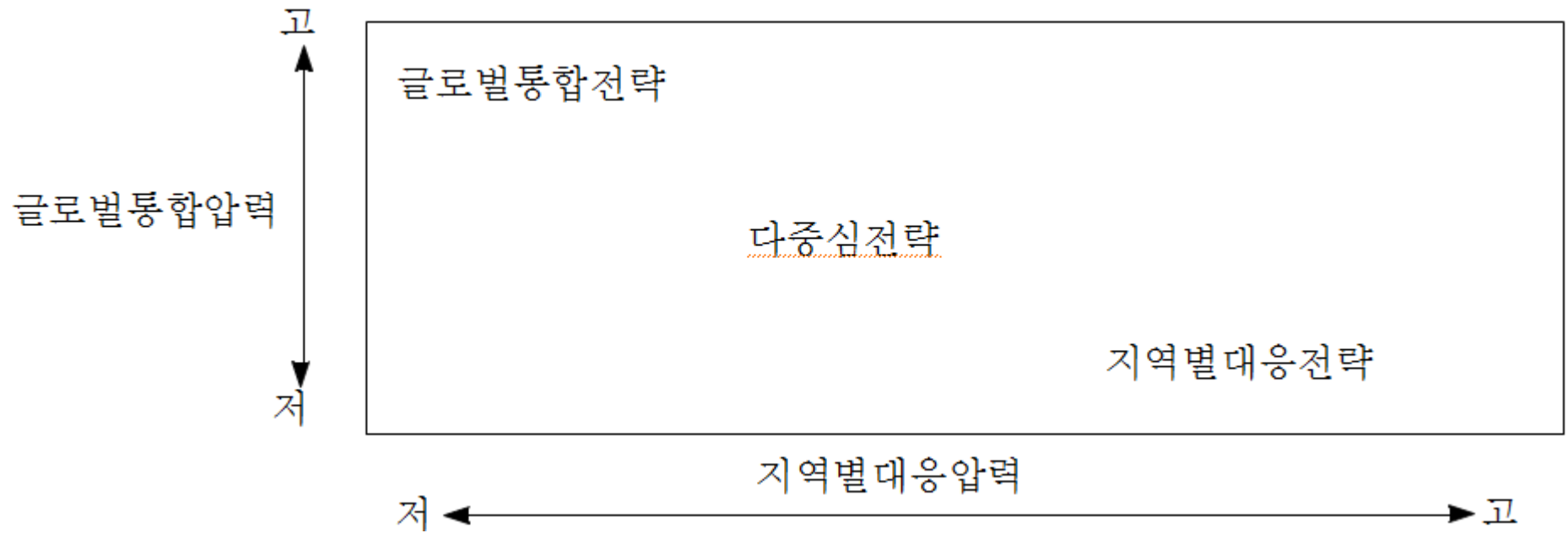
글로벌전략의 경쟁우위 원천

❖ 국가별 요소부존도

- 헉셔-오린에 의하면 노동이 풍부한 국가는 노동집약적인 재화에 비교우위를 가지고 수출하게 되고, 자본이 풍부한 국가는 자본이 집약적으로 투입되는 재화에 비교우위를 가진다는 것
- 그러나 다국적기업의 경우 국가간 노동과 자본비용의 차이뿐만 아니라 원자재, 조직관계, 인적자원, 교육제도, 관리 노하우 등의 양과 질의 차이를 이용하여 경쟁상의 비교우위를 확보 할 수 있음
- 다국적기업이 수행하는 가치활동들은 제품마다 요소집약도의 차이가 있으며 다국적기업은 각각의 가치활동이 집약적으로 사용되는 생산요소의 비용이 가장 저렴한 국가에 가치활동을 배치함으로써 비교우위를 누릴 수 있음

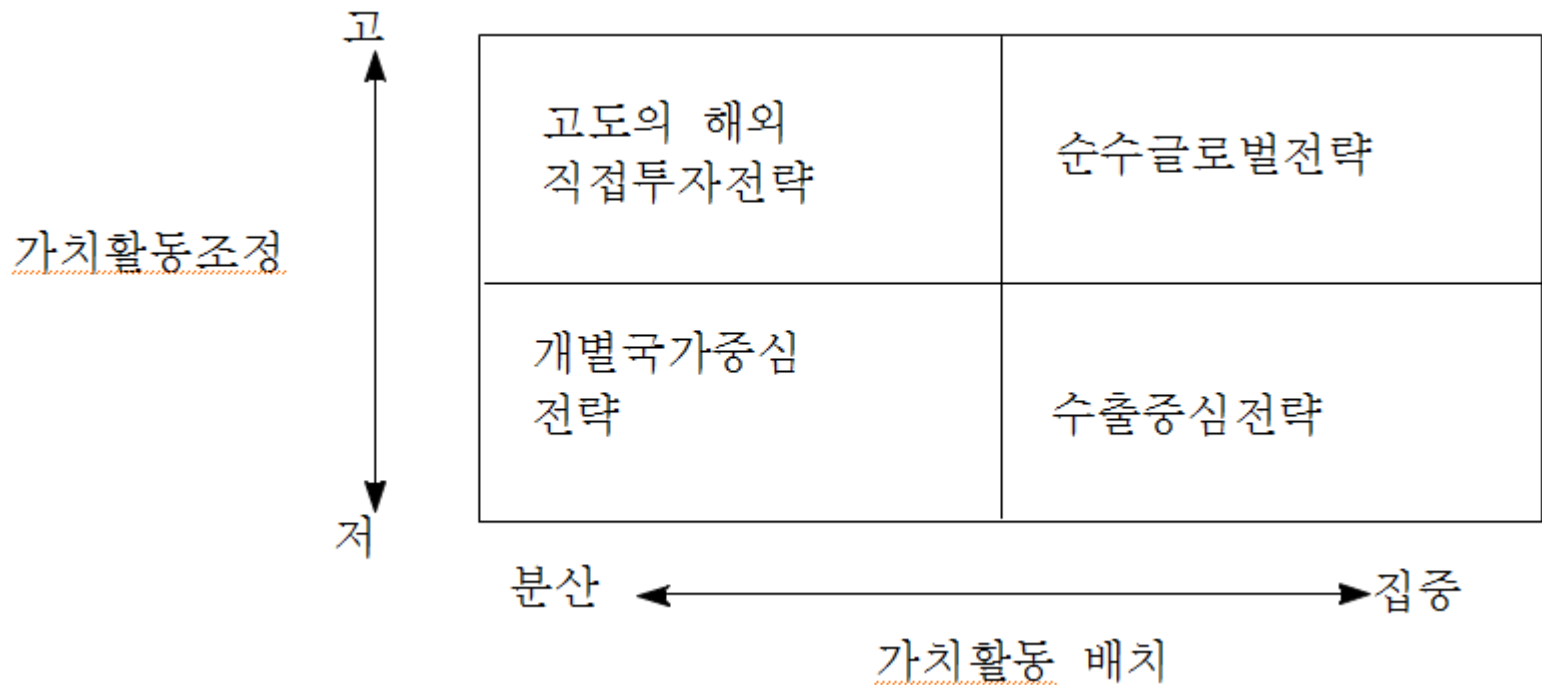


통합-대응모델



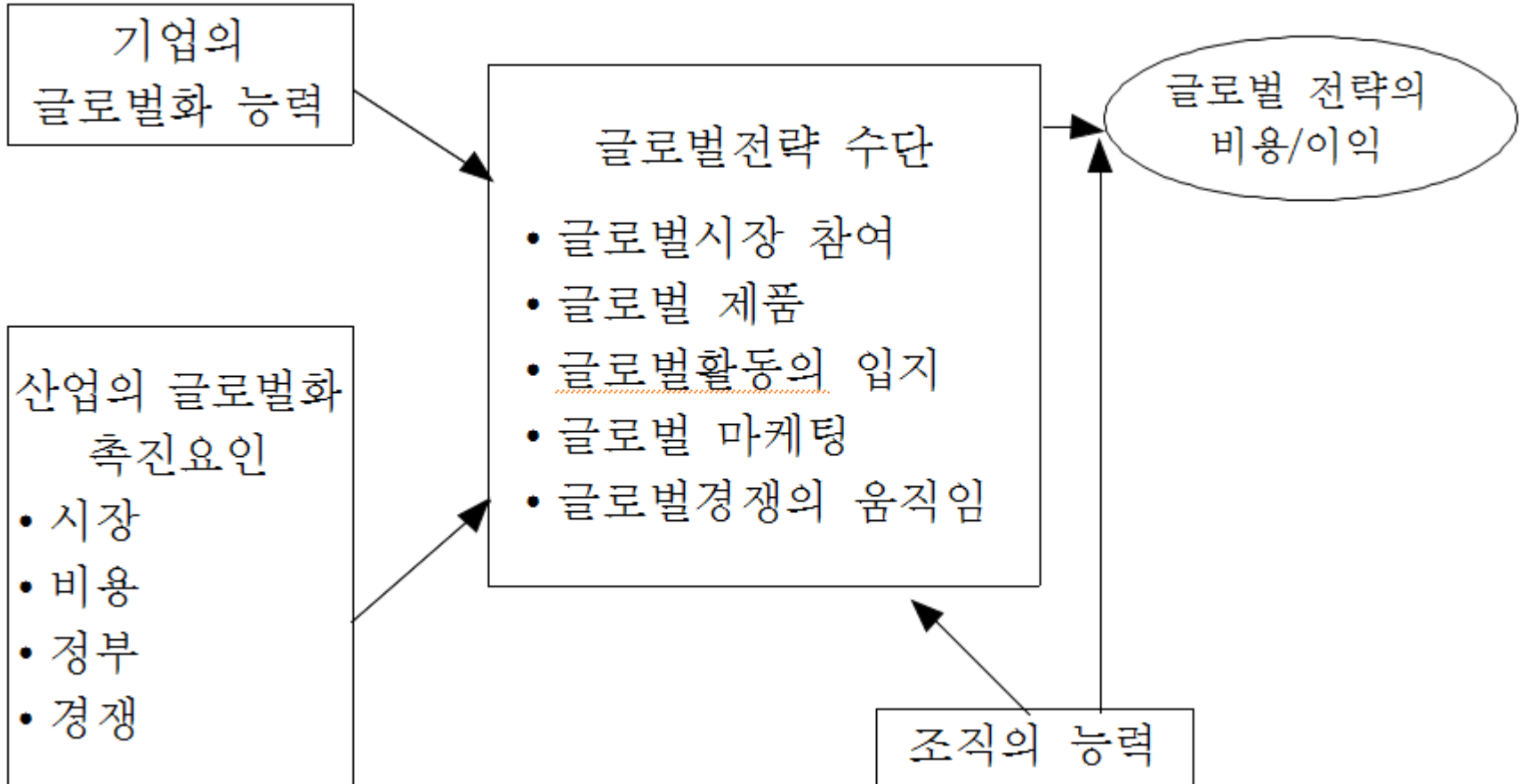


부가가치활동의 배치와 조정모델





글로벌전략의 실행





글로벌팀의 구성과 비전설정

❖ 글로벌 팀의 구성

- 전 세계적으로 사업을 담당하고 있는 경영자
- 관련사업의 상급경영자
- 기업의 고위경영자
- 주요지역이나 국가의 총책임자
- 핵심부서의 책임자 등

❖ 기업의 비전(vision) 또는 목표를 정립

- 기업의 비전은 기업의 철학을 나타내는 것으로 기업의 미래상을 반영하여야 하고 고객중심의 관점에서 수립되어야 함
- 조직구성원의 인종이 다양한 다국적기업에서는 조직구성원의 일치된 가치를 공유할 수 있어야 하고 조직구성원의 동기유발이 가능한 비전일 것
- 글로벌기업에 있어서 빼어 놓을 수 없는 것이 기업의 사회적 책임



글로벌환경 분석과 내부능력 분석

❖ 글로벌경영 환경분석

- 글로벌기업이 국제환경에서 직면할 수 있는 현재와 미래의 환경 요인들을 평가 분석 하는 과정
- 기업은 경영정보시스템을 이용하여 각 국가의 경제흐름, 사회문화적 환경, 정부의 정책 등의 환경요인들을 중심으로 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 분석

❖ 내부능력분석

- 외부환경 분석에서 도출한 환경에 대하여 우리기업이 얼마나 이를 이용 또는 대처해 나갈 수 있는 내부능력이 있는가를 파악
- 기업이 내부분석을 행하는 데 있어서 필수적인 분석요인들은 모기업과 해외 자회사의 ① 수익성분석 ② 마케팅관리 ③ 회계·재무관리 ④ 제품·생산관리 ⑤ 인사관리 ⑥ 전반적인 효과평가 ⑦ 연구개발 ⑧ 과거목표와 전략 ⑨기업이미지 및 이해관계자와의 관계 등



기업목표 설정

❖ 전략적 목표

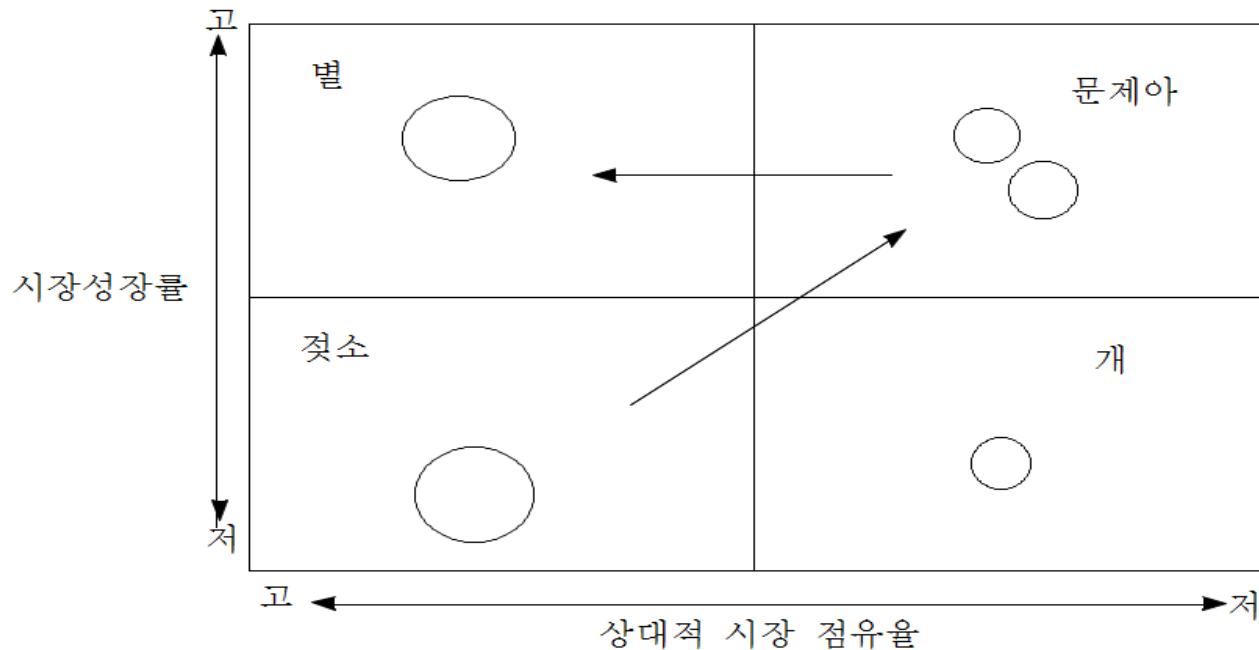
- 단기적 목표와는 달리 매우 기본적이며 장기적으로 기업이 추구해야 하는 목표
- 전략적 목표란 철저한 전략수립과정을 통하여 수립되어야 하며 실현 가능하고, 정확해야 하며 짧은 문장으로 표현될 수 있는 것
 - 3년 이내에 순이익률을 15% 증가시킨다거나, 5년 이내에 목표시장의 점유율을 20%까지 확보하겠다는 것 등



전략대안의 개발과 선택

❖ 전략적 대안의 개발과 선택단계

- 전략적 대안들의 평가 및 선택의 수단으로 대표적인 방법이 레온티아데스의 국제포트폴리오





실행프로그램의 작성

❖ 전략의 집행을 위한 실행계획

- 글로벌 경영전략이 대략 중·장기적으로 글로벌 경영활동의 전반에 대해서 이루어지는데 비하여 실행계획은 이를 구체화 하는 것이기 때문에 단기간이며 범위 역시 좁음
- 실행프로그램에는 글로벌 제품, 글로벌 기술경영, 글로벌 원료 조달, 글로벌 마케팅, 글로벌 회계, 글로벌 가격정책, 글로벌 기업 이미지정책 등이 포함되어야 함
- 실행계획이 수립되면 동시에 예산이 수립되어야 하고 이는 조직의 여러 계층에서 검토가 이루어져야 하고 최고경영자의 동의를 얻어 다음 단계로 넘어 감



전략의 실행과 평가

❖ 실행단계

- 단기적 목표를 수립하는 단계
- 자원할당의 문제로써 자본, 인적자원, 고정자산 등을 적절하게 할당하여야 할 것
- 기업이 선택한 글로벌전략을 실행하는데 적합한 조직형태를 만들어야 함

❖ 전략평가

- 평가하고 이를 피드백시켜 수정해 주는 작업
- 전략이 수행한 실적치를 미리 설정된 목표와 자사의 실적, 경쟁사의 실적 등을 비교하는 것이며 기업환경과 기업간의 상호 관련된 제 요소들에 대한 분석을 기초로 하여야 함
- 전략수행에 대한 분석과 평가를 행한 후 이를 피드백시켜 전략의 변경 및 수정을 가하고 기업의 장기비전에 반영하여 할 것