

# Chapter 4

## 글로벌시장 진입전략





# 글로벌시장 진출방식의 변화

## ❖ 루트(Root)

- 다국적기업의 해외진출 과정을 자원투입/위험수준과 통제 수준에 따라 단계별로 구분
- 다국적기업은 시간이 경과함에 따라 간접수출, 직접수출, 라이선싱, 지점 및 자회사를 통한 수출, 합작투자, 단독투자의 순으로 글로벌시장 진입방식이 변화
- 다국적기업이 보유하고 있는 자원이나 경험, 산업의 특성, 투자국의 환경에 따라 해외시장 진출은 특정단계에 머물거나 단계를 건너뛰기도 함



# 글로벌시장 진출방식의 변화

## ❖ 러그만(Rugman)

- 글로벌시장 진출에 수출, 라이선싱, 직접투자의 단순모형에서 수입국의 무역장벽이 없으면 수출
- 무역장벽이 있으면 라이선싱과 직접투자를 고려할 수 있는데 기술유출의 위험이 없으면 라이선싱
- 기술유출의 위험이 있으면 직접투자를 선택



# 글로벌시장 진출방식의 변화

## ❖ 힐(Hill)

- 운송비와 관세율이 초점을 두고 운송비와 관세율이 낮으면 수출을 선택
- 운송비와 관세율이 높고 노하우(know-how)가 라이선싱을 통해 이전이 가능하지 않으면 직접투자를 선택
- 운송비와 관세율이 높고 노하우는 라이선싱을 통해 이전가능하고 해외사업에 대한 본사의 통제가 필요하다면 직접투자
- 본사의 통제가 필요하지 않는 경우에는 라이선싱을 통해 노하우를 충분히 보호할 수 있으면 라이선싱을, 보호할 수 없다면 직접투자를 선택



# 글로벌시장 진출방식의 변화

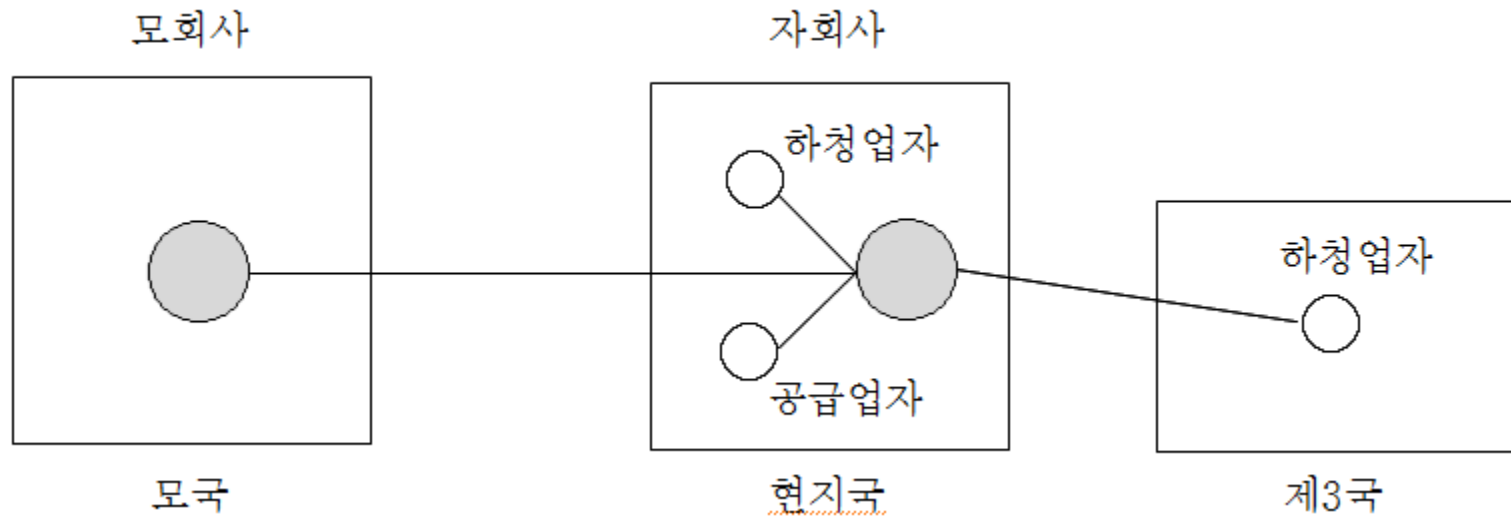
## ❖ 버클리와 카슨(Buckley and Casson)

- 글로벌시장진출에 있어서 고정비용과 유동비용에 초점
- 수출의 경우 기존 생산공장을 그대로 이용하기 때문에 고정비용은 매우 낮은 반면 유동비용은 운송비, 관세 등으로 매우 높음
- 라이선싱의 경우에는 수출보다 유동비용은 낮고 고정비용은 높음
- 운송비나 관세가 없기 때문에 유동비용은 낮고 고정비는 라이선시가 라이선서로부터 사용하는 자산의 대가와 거래비용이 추가되기 때문
- 직접투자는 자회사 설립에 따른 고정비용이 많이 소요되어 라이선싱보다 높고 유동비용은 라이선싱보다 낮음



# 글로벌시장 진출방식의 변화

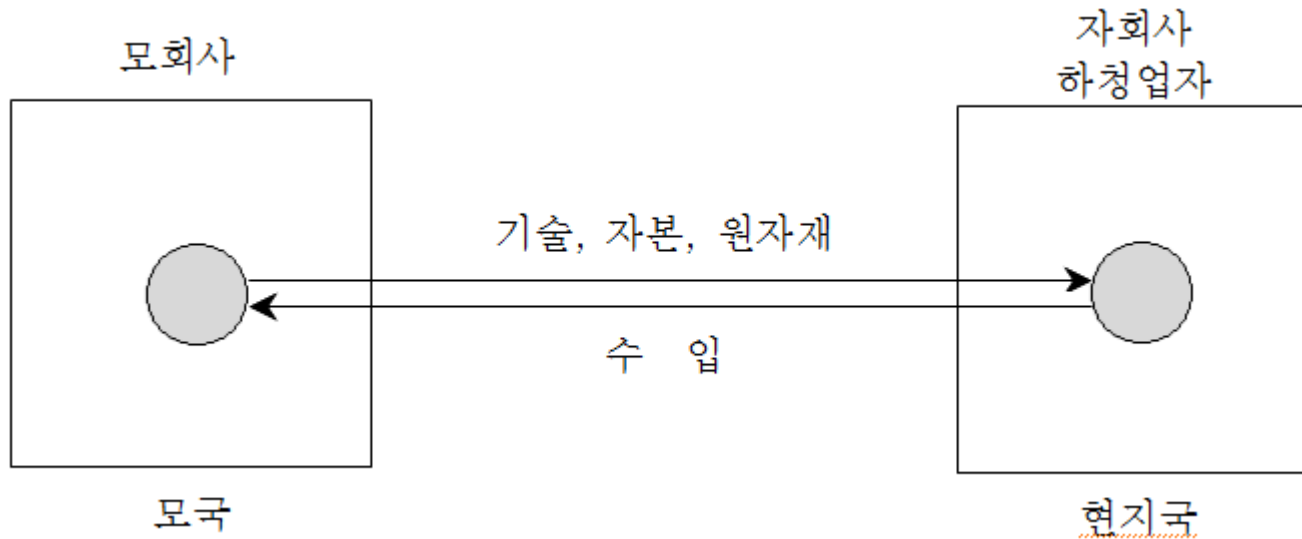
- ❖ 다국적기업의 해외 자회사의 진출전략
  - 자립형전략(stand-alone strategy)





# 글로벌시장 진출방식의 변화

- ❖ 다국적기업의 해외 자회사의 진출전략
  - 단순통합전략(simple integration strategy)

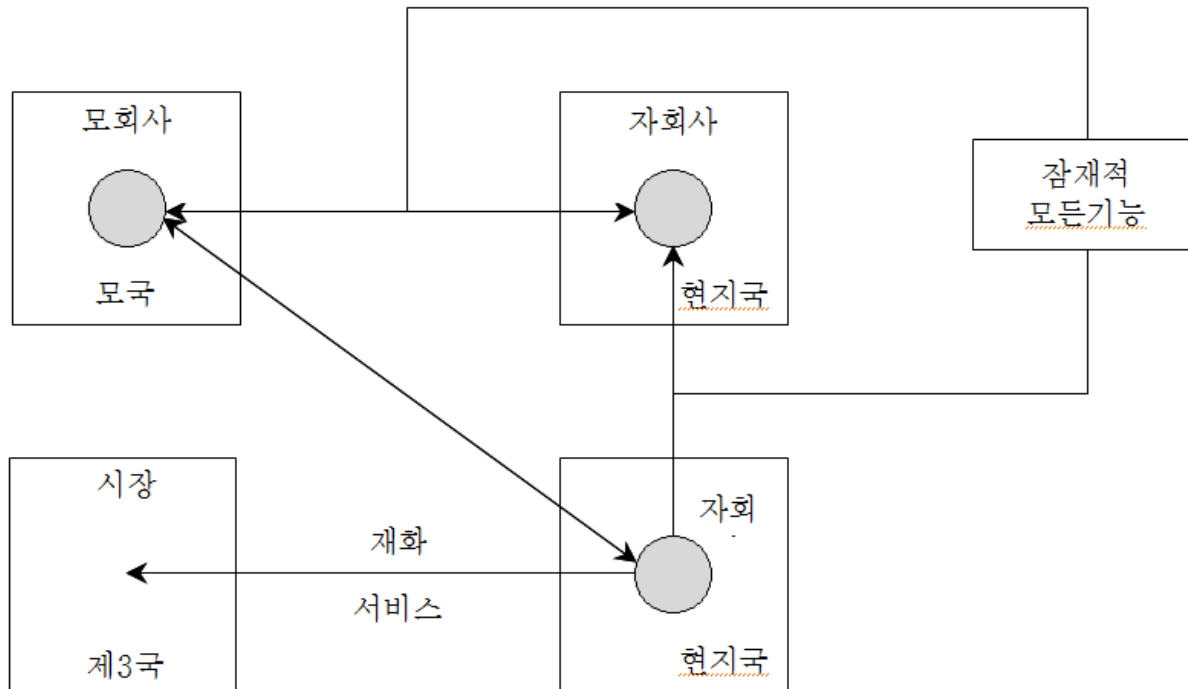




# 글로벌시장 진출방식의 변화

## ❖ 다국적기업의 해외 자회사의 진출전략

- 복합통합전략(complex integration strategy)





# 글로벌시장 진출 유형

수출	계약	해외직접투자
간접수출	라이선싱	단독투자
직접수출	프랜차이징	합작투자
주문자상표부착방식	계약제조방식	신규투자
제조업자개발방식	관리계약	인수·합병
	턴키계약	
	BOT	



# 시장진입 전략 - 수출

## ❖ 간접수출

- 제조회사의 입장에서 중개상 및 수출 커미션상과 같은 수출대리상이나 국제무역상사, 수출관리상사와 같은 수출상을 통하여 수출하는 방식
- 간접수출의 장점은 자금부담 완화, 신속한 해외시장 진출, 수출거래의 안정성 등이며 단점으로는 해외수출 경험을 축적하기 어렵고 해외시장 기회를 적극적으로 활용하기 어려움 등



# 시장진입 전략 - 수출

## ❖ 직접수출

- 제조회사가 자신의 수출전담부서나 현지판매법인을 통하여 해외시장 개척 현지유통망 관리 등 수출과 관련된 활동을 직접 수행하는 방식
- 직접수출 방식에는 현지대리상, 현지유통업자, 현지판매자회사를 활용
- 장점은 적극적인 해외시장기회 활용, 해외시장기반 구축 등
- 단점으로는 수출위험의 부담, 자금부담이 큰 점 등



# 시장진입 전략 - 수출

- ❖ OEM(Original Equipment Manufacturing)
  - 주문자상표부착 생산방식으로 자사의 상표가 아닌 주문자 상표에 의한 생산 및 수출방식
  - 제조업자 입장에서 본 OEM의 장점
    - 제품개발, 디자인, 상표개발, 시장조사 등에 필요한 투자자금을 필요로 하지 않음
    - OEM 주문량은 대량이므로 생산시설의 가동률을 높일 수 있고 해외 수입국에서 생산국 제품에 대한 부정적 이미지를 완화시키는 효과
  - OEM수출의 단점
    - 바이어가 언제든지 거래를 중단, 타국의 생산기지로 이동하면 제조업자 스스로 해외시장에 자립하여 수출할 수 없으며 항상 바이어에 대한 종속관계
    - 해외시장의 소비 수요변동의 위험이 OEM 생산자에게 전가되고 원자재 및 임금 상승으로 제조원가가 상승하더라도 수출가격에 즉시 반영하기 어려운 단점



# 시장진입 전략 - 수출

- ❖ ODM(Original Development(Design) Manufacturing)
  - 제조업자 개발(디자인)생산방식의 수출
  - ODM과 달리 제조업자가 직접 연구개발, 설계, 디자인을 하고 제조업자의 주관 및 의지로 주도적 생산
  - ODM과 비교하여 공급가액에 제조개발비가 추가되어 제조업자 입장에서 부가가치가 높은 장점
  - OEM은 자체 디자인 능력을 제고시킬 수 있고 거래처를 다변화 할 수 있어 자체 경쟁력을 어느 정도 가질 수 있는 장점



# 국제계약 - 국제라이선싱

## ❖ 라이선싱의 개념

- 공여기업인 라이선서(licensor)와 도입기업인 라이선시(licensee)간에 라이선싱계약을 체결
- 공여기업이 소유하고 있는 재산적 가치인 특허(patent), 노하우(know-how), 등록상표(trademark:법의 보호를 받기 위해 등록을 마친 것을 등록상표 그렇지 않은 것을 단순히 상표(brand라고 함), 기업비밀(trade secret), 기술공정(technical process), 디자인(design), 저작권(copyright) 등 무형의 상업적 자산에 대해 사용권리를 부여하고 그 대가로 일정한 로열티(royalties) 등을 수취하는 계약협정



# 국제계약 - 국제라이선싱

## ❖ 라이선싱의 동기

- 상품의 라이프 사이클이 짧거나, 현지국의 해당 제품에 대한 수요가 크지 않을 경우 현지에 해외직접투자를 하는 것이 비효율적
- 현지시장의 포화상태, 현지기업들의 경쟁력과 시장점유율이 높은 경우
- 일반적으로 기업의 규모가 작을수록 라이선싱을 선호
- 경쟁기업들 간에 현지시장을 개척 또는 방어하기 위해 선심용 내지는 미끼용으로 이용
- 현지국의 정치·사회적 불안정으로 수용화, 몰수화가 우려되는 경우 해외직접투자보다는 라이선싱이 선호



# 국제계약 - 국제라이선싱

## ❖ 라이선싱의 단점

- 라이선싱에 대한 통제의 어려움
- 기술비밀의 유지의 어려움
- 경쟁자의 출현가능성
- 로열티에 대한 논란성



# 국제계약 - 국제프랜차이징

## ❖ 프랜차이징(franchising)

- 라이선싱의 한 형태이며 영업본부인 프랜차이저(franchisor)가 가맹회사인 프랜차이지(franchisee)에게 상표의 사용권을 허가해 주고 사업체의 조직과 경영방법의 이전을 통해 지속적으로 사업운영을 지원해 주는 계약 방식
- 프랜차이징이 라이선싱보다 가맹회사의 운영에 보다 강력한 통제를 가하기 때문에 가맹회사는 영업본사의 정책과 운영방침을 따라야 함
- 영업본부는 가맹회사에게 설비·간판·촉진물·제품과 기타 원재료 등을 공급하는 한편 훈련·재정·기술·회계·상품계획 등 일반적인 관리면에서 지원
- 기업이름을 알리고 제품이나 서비스를 사전판매하기 위한 촉진 및 광고지원



# 국제계약 - 국제프랜차이징

## ❖ 라이선싱과 프랜차이징의 차이점

	라이선싱	프랜차이징
대가	로열티	관리수수료, 로열티
계약내용	전체산업의 일부분에 관함	지적소유권 · 노하우 · 상표 · 경영자 원 등 사업전반에 관함
통제력	라이선서로부터 통제받지 않음	사업본부가 가맹점선정, 운영, 교체 가능
대가결정	라이선시에 따라 상이함	표준화된 수수료
상표	개별상표 이용	공동상표 이용
영업권	영업권은 라이선서에 귀속	영업권은 어느 정도 프랜차이지에 귀속
적정산업	대규모자본, 고 기술산업	소자본, 저 기술, 서비스산업



# 국제계약 - 발런터리 체인제

## ❖ 발런터리체인제(voluntary chain system)

- 적은 자본으로 자영업을 계획하고 있는 사람들을 대상으로 최근 새로운 방식의 체인점이 개설
- 기존의 프랜차이징에 비해 매우 느슨한 형태
  - 프랜차이징은 본사와 대리점 계약을 맺고 담보·수수료 등으로 일정금액을 지불한 뒤 원재료·물품·비품 등을 공급받아 본사의 경영방식 대로 운영하는 형태
  - 발런터리체인제는 상호명과 실내장식, 판매물품의 종류는 체인점끼리 서로 통일시키되 월별 수수료를 낼 필요는 없고 원자재 조달 및 경영방식에도 어떤 제약도 없이 각자 독립적으로 하는 것



# 국제계약 - 국제계약생산

## ❖ 계약생산 또는 국제하청생산계약

- 특정 기업이 외국의 다른 기업에게 생산 및 제조기술을 제공하고 동시에 특정제품을 생산토록 하여 공급 받는 장기계약을 체결하고 주문 생산된 제품을 공급받아 현지국 시장이나 제3국시장에 판매하는 방식
- 계약생산의 제공기업은 현지생산 기업에 일정 품질수준을 유지하기 위하여 기술이전이나 기술지원을 하는데 이에 대해 별도의 라이선싱계약 또는 기술지원계약을 체결하기도 함



# 국제계약 - 국제계약생산

## ❖ 계약생산의 특성

- 계약생산은 적은 소유자본과 경영자원을 투입하여 현지국 시장에 용이하게 침투할 수 있으며 소유권 문제를 회피할 수 있다는 장점
- 라이선싱과는 달리 생산된 제품을 직접 판매하기 때문에 마케팅과 애프트 서비스에 대한 통제권 행사가 가능
- 계약생산은 현지국 시장의 보호장벽으로 수출에 어려움이 있거나, 현지국 시장이 상대적으로 작아서 해외직접투자가 바람직하지 않을 때 적합



# 국제계약 - 국제관리생산

- ❖ 국제관리계약(international management contract)
  - 기업의 소유와 경영의 분리 원칙에 의해 일방은 소유를 담당하고 일방은 경영을 담당하는 합작투자 형태의 국제사업방식
  - 관리계약의 범위는 신규자본투자, 장기부채의 기채, 배당정책의 결정, 소유권 배경, 기본적인 경영정책 등 현지기업의 장기적이고 핵심적인 정책에 대한 의사결정은 제외하고 일상적인 운영의 관리에 한정
  - 경영을 담당하는 측은 대가로 회사 지분의 일부 또는 로열티, 피(fee)를 받음



# 국제계약 - 국제관리생산

## ❖ 국제경영관리계약

- 일반적으로 단독으로 이용되지 않고 보통 합작투자의 한 수단으로 활용되거나 턴키 프로젝트의 일환으로 이루어짐
- 리스크가 낮은 시장진입방식이라는 장점이 있으나 계약기간 동안만 수익이 보장
- 계약기간은 장기인 경우도 있으나 3~5년이 일반적
- 협상시 장시간이 걸리는 점과 현지시장에서 영구적인 시장을 확보할 수 없다는 단점
- 국제경영관리계약은 다른 계약방식과 결합되어 사용될 때 유용한 전략



# 국제계약 - 턴키계약방식

## ❖ 턴키 계약방식(turn-key contract)

- 건설계약에 의해 설비공사가 끝나고 설비가 가동되어 생산이 시작되는 시점에서 소유권을 이양해 주는 계약
- 보다 발전하여 계약자가 현지경영자 또는 근로자의 교육, 훈련과 같은 서비스까지 제공하는 것을 턴키플러스(turn-key plus)방식
- 턴키프로젝트는 플랜트수출(plant export)이라고도 하는 데 공업분야 계통의 제품을 생산하는 생산시설을 계약에 의해 건설해 주는 것
- 자원의 국제이동 관점에서 해외건설은 노동, 기술 등의 자원이 각각 단독으로 이동하거나 둘 이상이 결합하여 동시에 이동하기도 함



# 국제계약 - 턴키계약방식

## ❖ 턴키프로젝트의 특성

- 턴키프로젝트 계약은 양국간 기술수준의 갭이 큰 국가간
- 턴키프로젝트는 하드웨어와 소프트웨어가 결합한 부가가치가 크고 최신기술을 집약한 생산시설의 특수성으로 인해 계약금액이 대형
- 계약금액이 대형이고 설비의 건설기간이 장기화됨에 따라 대금회수기간이 길어지고 예측할 수 없는 위험에 노출되기 쉬우며 대금결제도 공사진행 단계에 따라 이루어지며 조건도 연불조건이 많음
- 턴키프로젝트의 규모의 대형화, 리스크의 분산을 위해 국제컨소시엄(international consortium)이 자주 이용되기도 함
- 턴키프로젝트 계약은 생산파급효과도 크고 외화가득률도 높기 때문에 수출간에 경쟁과 로비활동도 치열



# 국제계약 - BOT

## ❖ Build Operate Transfer

- 공장 또는 설비를 건설해 주고 일정기간 동안 운영한 뒤 자본을 회수할 정도로 이익을 얻고 계약기간이 끝난 후 공장 또는 설비의 소유권을 진출 대상국측에 인도하는 계약방식



# 해외직접투자

## ❖ 경영권의 지배를 목적에 따라

### ▪ 해외간접투자 또는 해외증권투자

- 투자기업이 경영에 직접 참가함이 없이 주식투자의 경우는 배당수익, 채권투자의 경우에는 이자, 수익을 바라고 투자

### ▪ 해외직접투자

- 단지 자산의 유리한 운용에만 목적이 있지 않고 기업경영상의 운영권, 즉 기업경영상의 지배(control)을 목적으로 하는 투자



# 해외직접투자

- ❖ 소유지분이 100%인가 아니면 그 미만인가에 따라
  - 단독투자(sole venture)
  - 합작투자(joint venture)
    - 투자에 필요한 자금 등을 합작파트너와 나누어 충당할 수 있음
    - 피투자국 현지에서의 외국비용을 절감함으로써 정치적 위험을 줄일 수 있음
    - 합작파트너의 마케팅 능력을 적극 활용할 수 있음
    - 다국적기업 나름의 일사불란한 경영체제를 확립하여 통제권을 행사하기 어려움
    - 기업의 비밀이나 노하우가 외부로 유출될 가능성
    - 합작파트너와 의견이 충돌되어 합작이 결렬될 경우 정치적 위험이 단독투자보다 오히려 더 크다는 점 등



# 해외직접투자

## ❖ 투자방식

- 기존의 기업이나 공장을 매입하는 M&A방식
- 신규건설투자(green field investment)

	국제 인수.합병 (Cross-border M&A)	신규투자 (Green field FDI)
자본형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단기적으로는 소유권이전만 이루어 지고 장기적인 투자 확대로 자본형성 가능</li> <li>· 피인수기업이 부도기업인 경우 자본형성 유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 자본형성 가능 (인적 · 물적 자본)</li> </ul>
고용 과세기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단기적인 고용창출 없음</li> <li>· 구조조정 등으로 일자리 감소</li> <li>· 장기적인 고용창출 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단기적인 고용창출 있음</li> <li>· 신규기업 과세표준 설정 가능</li> </ul>