

VD special

Global

글로벌 기업들의 경영전략을 벤치마킹하라

델 컴퓨터, 로레알, 월마트 등은 세계적으로도 손꼽히는 내로라하는 기업들이다. 과연 이들은 어떤 경영전략을 펼쳤기에 오늘날 글로벌 기업으로서 당연히 자리매김할 수 있었을까? 최근 KOTRA에서 발간한 <글로벌 기업의 경영전략에서 배우다>는 그 해답을 명쾌하게 제시하고 있다. 세계 50대 글로벌 기업의 경영전략을 꼼꼼히 조사, 분석한 이 보고서 내용을 벤치마킹한다면 우리나라 기업들도 세계시장으로 진출할 수 있는 길이 열릴 것이다.

1

1. 끊임 없이 연구하라 → R & D가 기업의 근본

세계 제일의 화장품 기업 로레알은 '화장품은 과학이다'를 경영이념으로 내세우고 R&D에 집중적인 투자를 하고 있다. 2003년에는 경쟁사보다 무려 2배나 많은 4억 8000만 유로를 R&D에 투자했고, 연구 인력도 2860명으로 늘렸다. 이러한 투자 덕분에 인종과 국가를 막론하고 다양한 피부타입에 맞는 화장품을 개발해낼 수 있었고, 세계시장 점유율도 상승세를 기록하고 있다.

항공기로 유명한 보잉은 '팬텀 워크스 (Phantom works)'라는 R&D 센터를 운영, 4000여 명의 직원들이 약 500개의 최신기술 개발 프로젝트 사업을 수행하고 있다. 지난 2004년부터 차세대 여객기 7E7개발에 착수하면서 매출액의 3%였던 R&D 투자 규모를 2005년도에는 5% 내외로 상향 조정하기도 했다.

에릭슨 역시 R&D를 가장 중요한 경영전략으로 삼고 있는 기업이다. 매년 매출액의 15~20%를 R&D에 지속적으로 투자하고 있을 뿐 아니라, 전체 종업원의 1/3 이상이 연구 인력에 속한다. 이러한 투자를 바탕으로 GSM(2G), WCDMA(3G) 및 유선기술 분야에서 세계 최대의 시장점유율을 자랑한다.

2.

더 이상 정해진 국적은 없다 → **다양한 현지 전략**
 월마트는 현지화야말로 새로 진입한 시장에서 성공하는 요인이라고 말한다. 시장 진출 초기, 해당 지역에서 가장 높은 점유율을 지닌 점포를 인수해서 기존의 이름 그대로 경영을 하는 것이 바로 월마트의 전략. 시장을 제패할 확신이 서면 그때부터 기존 영업망의 고객을 기반으로 삼아 월마트의 독자 마케팅을 펼친다.

화 전략 로레알도 '지오코스메틱스(Geocosmetics · 현지화된 제품개발)' 전략으로 큰 성공을 거뒀다. 각국의 감각분석연구소와 소비자테스트센터를 통해 나라별 특성, 문화, 현지 소비자의 요구를 조사하고 그에 맞는 현지화 정책을 쓰는 것이다. 지난해 아프리카 시장에서 41%의 매출 신장률을 기록해 우수 현지화 사례로 꼽힌다.

건설 엔지니어링 기업 벡텔이 구사하는 전략은 현지 밀착경영. 이 전략은 지난 이라크 전후복구 사업 수주에서 큰 힘을 발휘하기도 했다. 중동 각국 정부의 고위관리 및 재계 인사들과의 네트워크를 효과적으로 활용하는 한편, 현지 사정을 잘 아는 지역전문가를 전문경영인으로 고용해서 핵심기술을 제외하고는 대부분 현지 하청업체를 이용함으로써 상당한 비용 절감효과를 거뒀다.

첨단 IT 기업인 Cisco Systems의 A&D(Acquisition & Development) 전략이 대표적인 사례이다. 이 기업은 막대한 비용을 들여 자체 R&D를 구축하기보다는 연구·개발 성과가 뛰어난 기업들을 인수함으로써 R&D 투자에 버금가는 효과를 보았다.

중국의 자동차 제조업체 가운데 1위를 달리고 있는 상하이자동차는 미주 아시아태평양 지역 등에 걸쳐 총 70개의 합자기업을 설립해 1998년 5800만 달러에 불과하던 동남아 시장의 완성차 및 부품 수출 규모를 2003년에는 무려 40%나 성장시켜 3억 4900만 달러의 수익을 올렸다. 2004년 수출 규모는 약 5억달러 이상. 특히 합자로 인한 매출과 이윤이 상하이자동차그룹 전체 실적의 95%를 차지할 정도로 전략적 제휴에 있어 성공을 거둔 것으로 평가받는다.

미국의 컴퓨터 시장에서 32.7%의 점유율을 기록하고 있는 델 컴퓨터. 불과 10년 전만 해도 점유율이 3%에 지나지 않았던 델 컴퓨터가 급속도로 성장할 수 있었던 요인은 기존의 유통단계를 없애고 새로운 주문형 생산 방식을 도입했기 때문이다. 인터넷을 통해 고객의 요구에 따라 주문을 받고 싼 가격에 컴퓨터를 판매한 전략이 적중한 것이다. 결국 변화를 추구한 경영전략 덕분에 오늘날 전 세계 인구의 20%가 델 컴퓨터를 사용할 정도로 매출이 크게 신장할 수 있었다.

영국의 유통기업 테스코 역시 지속적인 변화와 혁신을 추구한 기업이다. 테스코는 영국의 내수시장이 포화상태에 이르자 발 빠르게 해외로 눈을 돌렸고, 현재는 전체 매출의 절반 이상을 해외에서 창출하고 있다. 또한 전자상거래 분야에도 다른 경쟁기업보다 먼저 진출해 영국 전자상거래 시장을 선점했다.

미국의 공구 제조업체인 데이나허는 제조업계 혁신의 모델로 손꼽힌다. 이 기업은 자체 개발한 '데이나허 비즈니스 시스템'으로 전 비즈니스 프로세스에서의 낭비요인을 제거하는 데 큰 도움을 얻고 있다. 또한 신산업 분야에 진출하는 경우에도 부실요소를 안고 있는 기업을 낮은 가격에 인수한 후 '데이나허 비즈니스 시스템'을 이용한 경영 효율화를 통해 기업 가치를 높일 수 있었다.

5.

깨끗하고 명한 기업 만들기 → **윤리 경영의 중요성**
 각종 스캔들과 뇌물 수수 등으로 이미지가 손상된 기업들의 사례를 보더라도 윤리 경영은 여전히 중요한 경영전략임을 알 수가 있다. 대표적인 사례로는 씨티그룹을 들 수 있다. 씨티그룹은 중국 지점 고위 간부들의 영업 스캔들, 영국 채권시장에서의 전자거래 스캔들, 일본 지점에서의 Private Banking 범규 위배로 인한 제재 등으로 주가 하락 및 그룹 이미지에 큰 타격을 입었다. 그 밖에도 기존 주주총과 경영권 간의 경영권 및 기업경영 방향에 관한 다툼으로 시끄러웠던 월트 디즈니, 정부입찰 과정에서 뇌물 수수로 물의를 빚은 보잉, 분식회계로 인해 'Road to Recovery'를 추진한 Royal Ahold 등을 통해 깨끗하고 투명한 기업지배구조가 절실히 필요함을 깨닫게 된다.

3.

영원한 적은 없다 → **전략적 제휴 및 M & A**

4.

변화하라 또 변화하라 → **지속적인 변화와 혁신 추구**