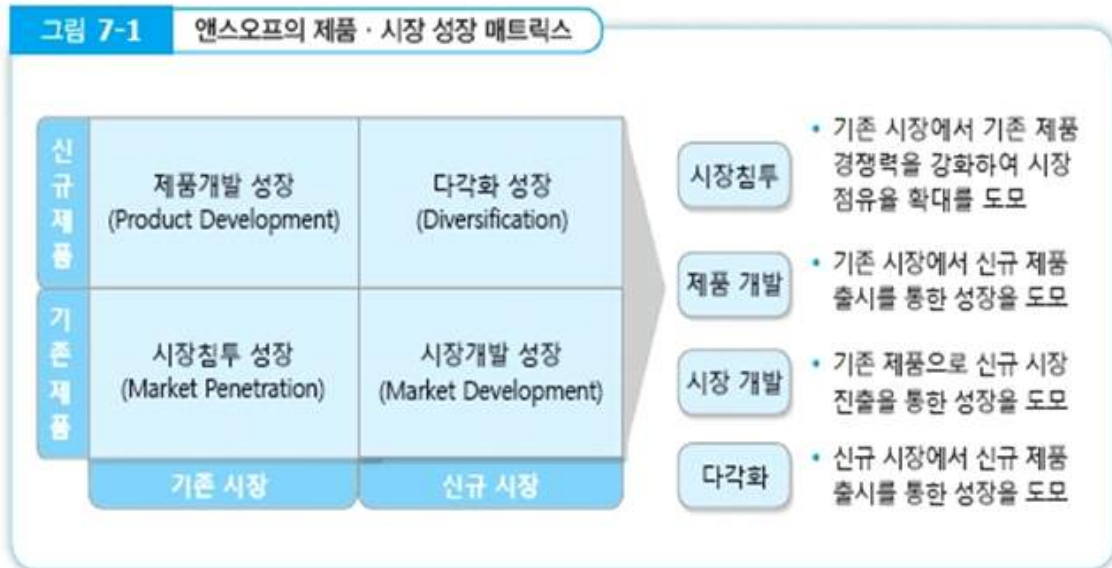


## 제7장 기업 성장과 해외 진출

### <CONTENTS>

- 제품-시장 성장 매트릭스 (Ansoff)
- 관련 다각화와 비관련 다각화
- 구조조정 전략
- SWOT 매트릭스
- BCG 매트릭스
- GE 매트릭스
- 주요 해외시장과 지역경제통합
- 국제경영전략

■ 제품-시장 성장 매트릭스 (Ansoff)



○ 시장침투성장 전략

- 기존시장에서 기존제품의 경쟁력을 강화
- 가장 위험 부담이 적고, 단기간에 안정적 성장 도모가 가능한 장점
- 산업 성장이 침체될 경우 성장 한계에 쉽게 봉착하는 단점

○ 시장개발성장 전략

- 기존상품으로 새로운 국내외 시장에 진출  
예) SONY 플레이스테이션

○ 제품개발성장 전략

- 기존시장에 신상품을 출시하여 성장
- 충성스러운 고객들과의 관계를 구축하고 있는 기업에게 효과적인 성장방법

○ 다각화성장 전략

- 신규사업부문에 진출하여 신상품을 판매하여 성장
- 기업의 빠른 성장에 도움
- 제품-시장 성장 매트릭스의 네 가지 전략 중 가장 실패 위험이 높은 대안

## ■ 관련 다각화와 비관련 다각화

### ○ “관련다각화” 의 목적

- 범위의 경제로 인한 시너지 창출이 주 목적
- 수평적 통합(horizontal integration)과 수직적 통합(vertical integration)
- 수직적 통합의 장점과 단점
- 후방통합(backward integration) vs. 전방통합(forward integration)

### ○ “비 관련다각화” 의 목적

- 보다 효율적인 내부자원의 활용을 통한 전체적인 기업의 수익성 향상, 안정적인 현금흐름, 위험분산, 성장업종 참여 등이 목적

## ■ 내부성장 다각화와 외부성장 다각화

### ○ 내부성장 다각화

- 신설투자
- 장점: 투자규모에 맞게 설비와 인력 규모 조정 용이, 생산라인 배치 시 품목선택의 자유로움
- 단점: 사업 개시까지의 긴 투자기간

### ○ 외부성장다각화

- 인수합병과 전략적 제휴
- 장점: 산업 진입장벽의 회피, 신제품 개발에 따르는 비용과 불확실성의 감소, 제휴나 인수기업으로부터 신기술 획득 가능

- 단점: 인수기업과의 통합의 어려움, 과도한 인수 비용초래 가능성

## ■ 구조조정 전략

- 기업의 사업영역을 축소하는 기업전략을 의미하며, 다운사이징과 다운스코핑으로 구별
- 다운사이징(downsizing)
  - 전체조직의 전반적 감원 수반
  - 단기적으로 즉각적인 비용절감
  - 장기적으로 경쟁우위가 될 수도 있는 우수한 인적자원의 손실 가능성
- 다운스코핑 (downscoping)
  - 경쟁우위 사업부문에 집중적인 투자가 가능
  - 선택과 집중을 통해 기업자원의 효율적 활용을 추구하는 기업이 활용

## ■ SWOT 매트릭스

- 강점-기회(SO)전략 : 기회요소를 활용하기 위해 강점을 활용하는 전략대안
  - 성장위주의 공격적 전략
- 강점-위협(ST)전략 : 위협의 효과를 줄이며 강점을 최대한 활용하는 전략대안
  - 경쟁을 피해 신 시장을 개척하는 전략
- 약점-기회(WO)전략 : 기업의 약점을 보완함으로써 기회를 활용하는 전략
  - 아웃소싱이나 전략적 제휴
- 약점-위협(WT)전략 : 기업의 약점을 최소화시켜 위협을 극복하기 위한 전략
  - 사업을 축소하거나 기존시장으로부터 철수하는 방어적 전략

## ■ BCG 매트릭스

- 다각화 기업이 기업수준의 전략 수립을 위해 활용하는 전략적 분석기법
- 직면한 내·외부 환경 여건에 따라 가장 효율적인 미래의 사업구조를 결정하고 각각의 제품/전략사업단위의 예상 수익에 따른 투자계획 수립
- 물음표 (Question Mark)
  - 빠르게 성장하는 산업부문에서 낮은 시장점유율을 확보하고 있는 사업부문
  - 제품수명주기 상에서 도입기부터 성장기 초반에 해당
  - 많은 자금이 유출되지만 당장의 자금 유입은 낮음
  - 전략적으로 선택한 소수의 사업부에 집중적으로 투자
- 별 (Star)
  - 빠르게 성장하고 있는 산업부문에서 높은 시장점유율을 가지는 사업부문
  - 제품수명주기 상에서 성장기에 해당
  - 자금 흐름이 균형을 이룸
  - 기업 간 경쟁 치열
- 현금젖소 (Cash Cow)
  - 성장이 정체된 산업부문에서 높은 시장점유율을 확보하고 있는 사업부문
  - 제품수명주기 상에서 성숙기에 해당
  - 요구되는 신규투자는 적지만 자금유입은 높음
  - 유입 자금은 물음표나 스타사업부문에 투자
- 개 (Dog)
  - 성장이 정체된 산업부문에서 낮은 시장점유율을 확보하고 있는 사업부문
  - 제품수명주기 상에서는 쇠퇴기에 해당

- 현금흐름의 규모가 적음
- 기업의 전체적인 장기성장을 위해 철수에 대한 고려 필요

■ GE 매트릭스



- 상위 왼쪽의 세 영역은 투자/성장 전략(invest/growth strategy)을 실행해야 하는 사업 단위
- 하위 오른쪽의 세 영역은 전반적인 수확/철수전략(harvest/divest strategy)을 고려해야 하는 사업단위
- 대각선의 세 영역은 전반적인 선택/획득전략(selectively/earning strategy)을 고려해야 하는 사업단위

■ 주요 해외시장과 지역경제통합

- 유럽연합(EU)
  - 1957년 6개국의 공동시장으로 출발
  - 1999년 단일통화인 Euro를 도입 - 역내 교역에 있어 환전비용과 환율변동에 따른 위험을 일소
  - 경제동맹을 넘어 정치동맹으로의 발전을 도모

- 북미자유무역협정 (NAFTA)
  - 미국, 캐나다, 멕시코의 3개국이 체결한 자유무역협정
  - 마quiladora(maquiladora)
    - : 미국과 멕시코 국경의 수출자유무역지역
    - : 양국 간의 경쟁우위를 활용하는 분업 활성화
  
- 메르코수르 (Mercosur)
  - 1995년 브라질, 아르헨티나, 우루과이, 파라과이를 포함한 남미 4개국이 체결한 남미공동시장
  - 참여국 확대를 통한 남미자유무역지역 설립 추진
  
- 아세안 (ASEAN)
  - 1967년 설립된 아시아 지역의 대표적인 지역경제통합
  - 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 싱가포르, 태국, 브르나이, 미얀마, 라오스, 캄보디아, 베트남
  - 한국, 중국 등과 자유무역협정을 체결
  
- APEC (Asia Pacific Economic Cooperation)
  - 한국, 일본, 중국, 미국 포함한 아세아 태평양연안 국가들이 참여
  - 참여국 간의 경제협력과 궁극적으로는 자유무역지역 형성을 추진

## ■ 국제경영전략

- 수출(exporting), 수입(importing), 계약(licensing), 해외직접투자(foreign direct investment)
  
- 계약 (Licensing)
  - 무형자산을 현지기업과 일정한 계약에 의해 판매
  - 라이선스, 프랜차이즈, 생산계약 등을 포함
  
- 해외직접투자 (Foreign Direct Investment)
  - 현지에서 제품을 직접 생산하고 판매하는 가장 적극적인 해외사업 방식
  - 전략적 제휴, 자회사 신설 또는 인수

- 장점: ① 수출 시에 발생하는 물류비용을 절감, 해당 국가의 무역장벽을 극복, ② 임금이 저렴한 국가에 생산시설을 확보하여 생산원가 절감, ③ 투자유치를 활발히 하는 국가에 생산설비를 설치할 경우 해당 국가로부터 부지제공/세금감면 등의 경제적 혜택 부여
- 단점 : 높은 수준의 비용과 위험 초래