

본원적 전략에서 총체적 글로벌 전략으로의 확장

문휘창

서울대 국제지역원 교수

포터는 경영전략의 가장 기본이 되는 본원적 전략(generic strategy)을 분류한 모델을 제시하여 경영전략의 학문적 발전 및 현실적 적용에 큰 공헌을 하였다. 그러나 이 모델의 중대한 문제점은 각각의 본원적 전략을 상호 배타적인 것으로 보았다는 데 있다. 또한 이 모델은 하나의 전략이 다른 전략으로 어떻게 발전하는지를 설명하지 못한다. 본 논문은 이러한 문제점을 해결하여 포터의 본원적 전략 모델을 발전시키는 한 편 다른 글로벌 전략과의 역학관계(dynamics)를 보여주고자 한다. 이 새로운 모델은 다국적 기업이 취하는 서로 다른 전략을 이해하는데 유용하게 쓰일 것이다.

1. 서론

포터는 1980년, 1985년, 그리고 1996년에 점차적으로 발전된 본원적 모델을 제시하여 현재 전략 경영과 국제 경영의 분야에서 널리 쓰이고 있다. 그의 본원적 전략은 1980년도에는 저원가(cost leadership) 전략과 차별화(differentiation) 전략 그리고 집중(focus) 전략으로 구성되어 있었으며, 1985년에는 집중 전략을 더 세분화시켜 저원가 집중 전략과 차별화 집중 전략으로 발전시켰다. 그리고 1996년에는 또 다른 차원의 세 가지 전략 다양성 전략(variety-based), 필요성 전략(needs-based), 진입성 전략(access-based)을 제안하였다.

경영전략을 연구하는 초기 학자들은, 그 중에서도 특히 하버드대의 학자들은 기업이 수많은 상위기능과 하위기능으로 구성되어 있고, 특정 경우에 있어 그 기업의 성공에 중요한 영향을 미치는 기업 환경에는 아주 다양한 측면이 있다는 것을 인식하고 있었다 (포터, 1991). 그들은 또한 그러한 상황이 특정한 경우에만 나타나기 때문에 다른 여러 상황에 적용시키기 어려울 수 있다는 것도 인식했다. 그러나 포터는 경쟁 우위의 본원적인 형태를 분류함으로써 시장 상황과 환경, 경영자의 의사결정 등을 그의 모델에 성공적으로 구체화시켰다. 포터는 또한 전략을 보는 시각을 산업적 견지에서 기업적 견지로 바꾸고, 구조-시행-성과 패러다임(structure-conduct-performance paradigm)의 기본 개념을 경쟁 전략 이론으로 공식화하는 데 공헌했다(Rumelt et al., 1991).

그러나 포터의 본원적 전략의 중대한 결점은 그 전략이 만약 어떤 기업이

본원적 전략을 택할 경우 세 전략 중 어느 한 가지만을 선택해야 하는 배타적인 관계에 있다는 것이다. 사실 저원가 전략과 차별화 전략은 모두 바람직한 전략적 목표이며, 그 둘은 동시에 달성될 필요가 있다. 또한 포터가 그의 최근 논문에서 동태적인 이론의 필요성을 인식하고 있음에도 불구하고(포터, 1991, 1996), 그의 모델은 동태적인 상황에서는 적용되지 못한다는 비판도 제기되고 있다.

본 논문에서는 우선 포터의 본원적 전략 모델을 비판적으로 검토하고, 이에 전략적 다이내믹스를 부여하고자 한다. 그리고 수정된 모델이 갖는 중요한 이점에 대하여 토론하고, 마지막으로 경쟁적, 협력적, 보호적인 전략을 포함하는 글로벌 전략의 총체적인 모델을 전개시키고자 한다.

II. 포터의 본원적 전략에 대한 비판적 검토

포터는 기업이 가진 경쟁 우위를 저원가와 차별화의 두 가지 기본 형태로 분류했다. 이 경쟁 우위의 두 가지 기본 형태는 기업 활동의 범위 즉, 넓은 타겟(broad target)과 좁은 타겟(narrow target)으로 나뉘어져서 세 가지 본원적 전략을 형성한다. 그것이 바로 저원가 전략, 차별화 전략, 그리고 집중 전략(focus)이다. 집중 전략은 다시 두 가지로 변형되어 나타나는데, 그것이 저원가 집중 전략과 차별화 집중 전략이다. 이들 전략은 그림1에서 보여지는 바와 같다. 포터는 이들을 다음과 같이 설명했다.

그림 1. 본원적 전략

		경쟁적 우위(Competitive Advantage)	
		저원가(Lower Cost)	차별화(Differentiation)
경쟁적 범위 (Competitive Scope)	넓은 타겟 (Broad Target)	1. 저원가 리더십 (Cost Leadership)	2. 차별화 (Differentiation)
	좁은 타겟 (Narrow Target)	3A. 저원가 집중 (Cost Focus)	3B. 차별화 집중 (Differentiation Focus)

- 저원가 리더십 전략 (Cost Leadership)

기업의 목표 중 하나는 경쟁사에 비해서 최저원가로 제품생산을 할 수 있는 위치에 서는 것이다(cost leader). 기업의 이러한 전략은 동종산업의 여러 부문에서 행할 수 있으며, 더 나아가 다른 연관 산업 등에서도 적용할 수 있다.

- 차별화 전략 (Differentiation)

기업은 소비자들이 중요시 여기는 여러 가지의 가치에 따라서 기업이 속한 산업 내에서 독보적인 위치를 확립하고자 한다. 따라서 기업은 산업 내의 많은 구매자들이 중요하다고 생각하는 한 개 또는 그 이상의 특징을 선택해 그들의 요구에 적합하도록 기업 자신을 차별화 시킬 수 있다. 이 때 기업은 그 차별화에 대한 보상으로 프리미엄 가격을 받게 된다.

- 집중 전략(Focus)

집중전략을 채택한 기업은 산업 내에서 한 부문 혹은 몇몇 부문만을 선택하여 좁은 경쟁 범위(narrow competitive scope)만을 집중적으로 공략한다. 저원가 집중 전략은 그 목표 산업 부문에서 저원가 우위를 찾고자 하고, 차별화 집중 전략은 좁은 부문의 범위에서 다른 경쟁자들과 차별화를 시도한다.

포터에 따르면, 본원적 전략의 가장 중요한 시사점은 기업이 얻고자 하는 경쟁우위의 형태를 선택해야 한다는 점이다. 기업은 넓은 경쟁 범위(broad competitive scope)에서 저원가 전략이나 차별화 전략을 선택할 수 있고, 또한 마찬가지로 좁은 경쟁 범위(narrow competitive scope)에서도 저원가 전략이나 차별화 전략을 선택할 수 있다. 그러나 그는 기업이 성공하기 위해서는 본원적 전략 중 어느 한 가지만을 선택하여 경쟁해야 한다고 역설하고 있다.

포터 모델은 매우 광범위하게 이용되고 있음에도 불구하고 중대한 문제점이 발견되고 있다. 라이트(Wright, 1987)는 중견 기업이나 대기업의 경우 저원가 전략은 다른 전략들과 함께 채택할 수 없는 반면 집중 전략은 차별화 전략과 결합하여 경쟁 우위를 얻을 수 있다는 점을 지적하였다. 따라서 라이트에 따르면 집중 전략은 스스로 설 수 있는 하나의 독립된 전략이 아닌 차별화 전략과 결합하여 채택되어야 하는 전략으로서의 유용성이 더 크다고 할 수 있다.

라이트는 또한 본원적 전략을 투자수익(ROI)과 연관 시켰다. 차별화 전략과 관련하여 포터는 시장점유율이 낮을수록 투자수익이 더 높을 것으로 이 둘의 관계를 규정짓고 있다. 반면에 라이트는 차별화 전략은 시장 점유율과 투자수익 간에 정의 상관관계가 있다고 주장한다. 예를 들어 컴퓨터 메인 프레임 제조 산업에서 차별화를 통해 경쟁하고 있는 IBM은 매우 높은 투자수익(20%)과 함께 59%라는 매우 큰 시장 점유율을 차지했다(Wright, 1987). 기업은 동일한 목표

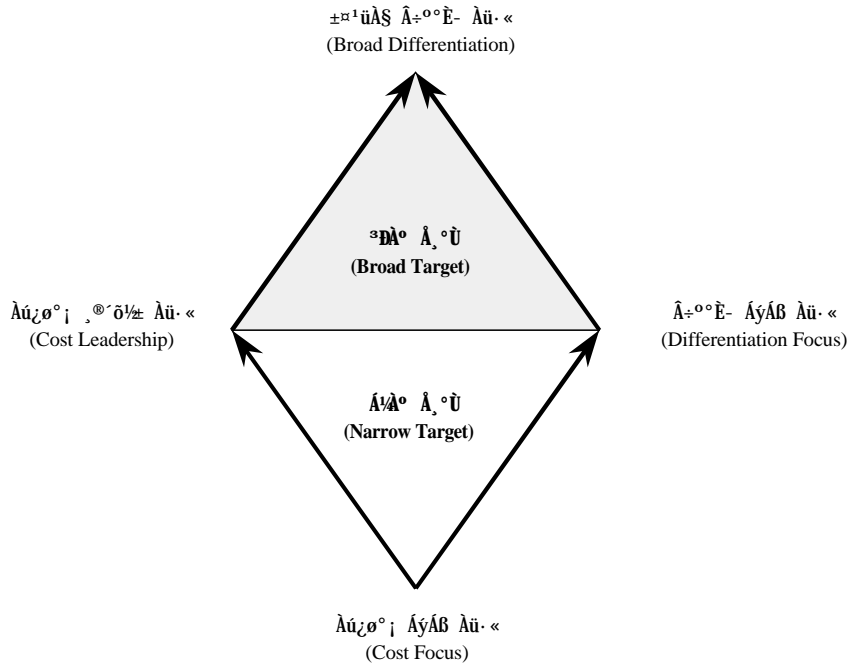
시장에서 저원가 전략 혹은 차별화 전략 둘 중에 어느 것이든 선택할 수 있기 때문에 라이트의 주장이 옳을 수 있다. 따라서 낮은 시장 점유율과 차별화 전략을 꼭 연관시켜야 할 필요는 없다. 라이트의 수정안들은 국제 경영 전략 분석에 있어 좀더 설득력 있는 틀을 제공함으로써 포터 모델의 유용성을 향상시켜주었다.

동일한 시장에서의 서로 다른 전략이라는 라이트의 개념은 전략의 혼합이 가능하다는 것을 보여주었다. 실제로 주요 시장에서는 오직 한 개의 본원적 전략에만 의존하고 있는 기업은 얼마 되지 않는다. 밀러(Miller, 1992)가 제시한 바와 같이 전략적 특화는 상품 공급에 있어 심각한 결함 혹은 약점을 남길 수 있고, 소비자의 중요한 요구를 무시할 수도 있다. 또한 경쟁자의 역습이 쉽고, 장기적으로 경직성을 유발하며 조직의 비전을 편협하게 할 수 있다.

포터의 모델에 대해서는 그 외의 비판들도 많이 있다. 예를 들어 프라할라드와 하멜(Prahalad and Hamel, 1990)에 의하면 그의 모델은 피상적이고, 전략을 수립함에 있어 핵심 역량의 중요성을 무시하고 있다. 전략경영학계에서의 비교적 새로운 조류인 기업의 자원거점이론(Resource-based view of the firm) (Penrose 1959; Conner 1991; Mahoney and Pandian, 1992)에 의하면 기업이 글로벌 전략을 설정함에 있어 자체 기술이나 명성과 같은 독자적인 무형자산의 중요성을 강조한다. 이 이론에 따르면 기업이 가진 일정 시점에서의 상품의 기본적 우위만을 설명하는 포터 모델의 개념은 장기적으로 더욱 중요한 지식 획득과 기술 개발의 과정에 관해서는 별다른 통찰력을 제시하지 못한다(Hamel 1991, p.83).

이상의 논의는 포터의 전략적 선택이 정태적이고 정해진 기간 내에서 주어진 기업 특유의 우위나 원천을 가정하고 있다는 것을 암시한다. 그의 모델은 기업이 성장 주기와 경쟁적 균형에 대응하기 위하여 산업 내 한 부분에서 다른 부분으로 어떻게 옮겨가는 지를 보여주지는 못한다. 따라서 기업이 한 가지 전략만을 고수하지 않고 처한 상황과 경쟁사와의 상대적 위치에 따라서 전략적 선택을 바꾼다는 것을 인식한다면 새로운 전략의 진화 경로를 제시할 수 있어야 할 것이다.

그림 2. 본원적 전략의 다이내믹스



III. 수정 모델

포터의 모델은 정태적이기 때문에 어떤 전략을 어떻게 시작해야 하는지를 설명하지 못한다. 더욱이 이 모델은 한 전략에서 다른 전략으로 옮겨가는 전개 (evolutionary movement)를 보여주지도 못한다. 포터의 원래 모델(그림 1)에 다양한 전략의 이동 경로를 보이기 위해 화살표를 그렸다면 더욱 유용했을 것이다. 그림2는 이러한 다이내믹한 특징을 보여주는 수정 모델이다.

일반적으로 한 기업이 글로벌 시장에 처음으로 진입할 때에는 기술, 자본 또는 경험과 관련한 제약을 받는다. 그러나 새로운 진입자는 대개 값싼 노동력 혹은 천연 자원을 소유한다는 점에서 저원가 우위를 갖는다. 이 때 기업은 저원가 집중 전략을 선택함으로써 낮은 생산비용에 기초하여, 목표 산업 내에서 이미 기술적으로 성숙한 다른 기업들과 경쟁하게 된다. 기업이 자원(resource)과 경험을 획득함에 따라, 기업은 다음 전략으로 옮겨간다. 이 단계에서 기업은 기업의 장점과 약점을 분석하고 이에 기초하여 저원가 전략이나 차별화 전략 중 한 가지를 선택하게 된다.

일단 저원가 집중 전략으로 성공을 거두게 되면, 이 기업은 생산 라인을 넓힘으로써 저원가 리더십 전략으로 나아갈 것이다. 이 기업의 경쟁 우위는 여전히 저원가에 있다. 예를 들면, 일본 자동차 제조업체들은 작고 경제적인 자동차 모델로 저원가 집중 전략으로 글로벌 시장에 진입했다. 그리고 저렴한 가격에 다른 다양한 모델을 선보였다. 이와 다르게 저원가 전략 대신 초기에는 저원가 집중 전략으로 시작하여 상품을 차별화함으로써 차별화 집중 전략으로 옮겨갈 수도 있다.

저원가 집중 전략에서 시작한 전략의 진화는 한국이나 대만과 같은 저개발 국가에서 새로 진입하는 기업들에게 흔히 볼 수 있다. 그러나 선진국의 몇몇 하이테크 기업들은 저원가 집중 전략의 첫번째 단계를 생략하고 차별화 집중 전략에서 시작하기도 한다. 이런 기업들은 이미 존재하는 기술을 가지고 있거나 다른 관련 산업에서 뛰어난 명성을 얻은 기업들이다. 이런 기업들은 가격에 기초하여 경쟁하려고도 하지 않고 가장 낮은 비용으로 생산하는 기업이 되고자 하지도 않는다. 그들은 가격할인을 강조하지 않고 그들의 상품을 차별화함으로써 얻어지는 품질 혹은 다른 기술적 우수로써 제품의 가격이 중요하게 작용하지 않는 부문을 집중적으로 공략할 수 있게 해 줄 수 있는 능력을 갖고 있다.

어떤 경우에도 기업 전략의 최종 목적지는 광범위 차별화 전략으로 이 때 기업은 그 산업 내에서 독자적인 위치를 차지할 수 있는 방법을 찾는 동시에 경쟁의 범위를 넓히고자 한다. 이 단계에서 중요한 시사점은 광범위 차별화 전략은 반드시 차별화 전략과 저원가 전략을 모두 포함해야 한다는 점이다.

사실 저원가 전략과 차별화 전략은 상호 배타적이지 않고 많은 경우에 보완적 관계에 있다. 소비자를 만족시킴으로써 수요와 시장점유율을 증가 시키는 차별화 전략은 규모의 경제를 만들고 하강하는 비용 곡선을 더욱 가파르게 만들지도 모른다(Miller, 1992). 다른 한편으로 비용 감소 기술의 발전은 품질, 디자인 및 다른 차별화된 특징 등을 향상시켜 준다. 따라서 글로벌 주자들은 저원가 리더십과 차별화 두 가지를 모두 고려하고 있다.

과거에 일본 자동차 제조업체들은 저원가 리더십 전략의 한계를 벗어나지 못하고 있었다. 그러나 이제 그들은 저원가 전략과 차별화 전략이 모두 중요시 되는 광범위 차별화 전략으로 전환했다. 유럽 자동차 업체들이 오랫동안 지배해 왔던 고급 자동차 시장은 이제 일본의 렉서스(Lexus), 아큐라(Acura) 그리고 인피니티(Infiniti)와의 경쟁 국면에 접어들었다. 2000년 J.D. power and associates의 미국 내 자동차 품질 조사에 의하면 렉서스, 아큐라, 인피니티 모두가 최상위권에 들었으며 도요타의 경우 전체 14개의 자동차 부문 중 8개 부문에서 최고 득점을 얻었다.

반면에 BMW나 벤츠와 같은 유럽 고급 자동차 제조업체들의 전략은 좀더 저렴한 자동차 생산 라인을 더 설립함으로써 차별화 집중 전략에서 광범위 차별화 전략으로 옮겨가고 있다(Autochannel, 1998). BMW는 최근 BMW 318is

모델을 선보였고, 벤츠 역시 중형차 수준의 품질과 안전장비를 갖춘 소형차 A-class 모델을 새로 내놓으며 소형차 시장을 공략하고 있다(Auto Magazine 1998). 또한 벤츠는 1998년에 미국의 크라이슬러사(Chrysler)와 합병하면서 다임러-크라이슬러(Daimler-Chrysler)를 설립했고, 최근에는 일본의 미쯔비시의 주식을 34% 인수하고 또한 현대와 전략적 제휴 협정을 맺음으로써 소형차 시장과 아시아 시장을 동시에 공략하고 있다(ABC News, 1998, 2000).

미국 제조업체들 역시 전략을 전환하고 있다. 포드(Ford)는 저원가 전략을 채택해 왔으나 근래에는 고급 자동차 시장에도 성공적으로 진입하였다. 포드는 한 개의 고급 자동차 모델을 만드는 데에만 거의 7년, 10억 달러가 소요될 것이라고 예상하였고, 이러한 장애를 극복하기 위하여 영국의 재규어(Jaguar Motor Company)를 인수하였다. 반면에 제네럴 모터스(General Motors)는 도요타(Toyota)와 합작으로 지오 프리즘(Geo Prizm)처럼 저렴한 모델을 생산하는 New United Motor Manufacturing 주식회사(NUMMI)를 설립하였다.

이러한 사례들은 기업이 일단 저원가 전략이나 혹은 차별화 전략을 달성한 후에는 그 기업의 다음 전략적 방향이 달라진다는 것을 보여준다.¹⁾ 결국 성공적인 글로벌 기업은 다양한 제품이나 저원가 우위를 가질 뿐만 아니라, 목표 대상 소비자들의 특정 필요에 적합한 차별화된 제품을 제공할 수도 있어야 한다.

IV. 수정된 모델의 장점

포터의 모델에 비해 이 논문에서 제시되는 새 모델은 여러 장점을 가지고 있다. 첫째, 이미 거론된 바와 같이, 새 모델은 새로 진입한 기업에게 전략수정을 위한 의사결정 과정을 잘 보여준다. 일단 저원가 집중 전략을 선택한 이후에는 저원가 리더쉽 전략 혹은 차별화 집중 전략을 채택할 것이다. 그러나 최후의 목적지는 저원가 리더쉽과 차별화 두 가지 모두가 중요시되는 광범위 차별화 전략이 되어야 한다.

둘째, 새 모델은 일류 기업군에 속한 기업들을 이류 기업군에 속한 기업들로부터 분별해내는데 유용하게 쓰일 수 있다. 포터(1986, p.46, Figure 1.6)는 그의

1) 전략적 수정이 실제로는 쉽지 않은 일이다. 예를 들어 기업문화 때문에 일본 기업들이 상위 시장으로 올라가기가 무척 힘들었다(Ohmae 1988, p. 151). 그러나 상위 자동차 시장 공략에 성공한 일본 자동차 회사들의 예에서도 볼 수 있듯이 세계시장에서 일류기업들과 경쟁하기 위해서는 쉽지 않은 이 전략 수정의 과정을 성공적으로 마쳐야만 한다. IBM, Apple, DEC와 같은 대부분의 미국 컴퓨터 회사들은 과거에는 차별화 전략을 써왔지만 근래에 들어서는 제품들이 성숙단계에 들어서자, 특히 개인용 컴퓨터 부문, 가격에도 신경을 쓰기 시작했다. 물론 전략수정의 과정은 쉽지않지만 성공적인 일류 기업이 되기 위해서는 저원가와 차별화 전략 두 가지 모두를 고려해야만 한다.

본원적 전략은 글로벌 전략이며 국내시장 보호전략이나 현지화전략은 국내시장에 제한된 전략이라고 주장한다. 그러나 저원가 집중 전략은 글로벌 전략이 될 수 없다. 포터(1986, p.47)는 또한 소규모 국가에 근거지를 둔 다국적기업에게서 글로벌 세분화 전략(저원가 집중 전략과 차별화 집중 전략)을 흔히 볼 수 있다고 주장한다. 물론 현대나 유고(Yugo)와 같이 저원가 집중 전략을 구사하는 기업들은 그렇다고 할 수 있으나 BMW나 벤츠와 같은 차별화 집중 전략을 채택한 기업들은 그렇지 않다. BMW와 벤츠는 의심의 여지없이 글로벌 기업인 반면 현대와 유고는 그렇다고 하기는 힘들다. 이는 그림 2에서 보는 바와 같이 상단 삼각형의 Triad(Ohmae, 1985) 국가들의 일류 기업군과 국제 시장에 새로 진입한 하단 삼각형의 이류 기업군을 쉽게 구별해낼 수가 있다.

마지막으로, 포터는 기업이 한번에 하나의 전략만을 채택할 수 있다고 주장하지만 반드시 그렇지 않은 않다. 앞서 말한 바와 같이, 라이트(1987)는 광범위 차별화 전략이 집중 전략과 함께 사용될 수 있다고 지적한 바가 있다. 그러나 저원가 리더쉽 전략 또한 차별화 전략과 함께 사용될 수 있다. 기업이 일단 저원가 집중 전략에 성공한 이후에는 저원가 리더쉽 혹은 차별화 집중 전략을 선택하고, 마지막 단계에서는 좀더 포괄적인 경쟁력을 확보하기 위해서 그 두 가지 전략을 동시에 사용해야만 한다.²⁾ 다수의 미국 기업들이 그러한 이중전략 실행에 실패하였다. 그 결과로서 그들은 저 중가 부문을 일본 기업들에게 고가 부문을 유럽 기업들에게 빼앗기게 되었다.

그와 상반된 예로서 일본 기업들의 선례는 우리에게 많은 점을 시사한다. 예를 들어, 일본의 컴퓨터 제조업체들은 저원가 집중 전략으로부터 출발한 이후 저원가 리더쉽 전략을 통해 세계시장을 따라잡았다. 그러나 몇몇 가지의 싸구려 제품들만을 생산하는 기업들은 세계시장에서 독자적인 위치를 차지할 수가 없다. 그들은 후진국으로부터 생산되는 더 저렴한 제품들로부터 항상 위협을 받을 것이다. 따라서 일본 기업들은 그들의 제품을 차별화해야만 했고, 그 한 예로서 도시바는 컴퓨터 분야에서도 특히 노트북과 같은 차별화 된 제품들을 개발함과 동시에 여러 다른 모델을 생산하는 광범위 차별화전략을 채택하였다.

새로운 모델에서 얻을 수 있는 한 가지 중요한 시사점은, 최종 목적지인 광범위 차별화 전략으로 가는 길에는 여러 가지가 있다는 것이다. 그것은 또한,

2) 물론 또 다른 전략선택의 과정이 있을 수도 있다. 포터의 모델은 여러 가지의 전략적 옵션을 설명하는 데는 약하다는 단점을 가지고 있다. 그것은 기술 축적이라는 마라톤 중에서 단지 최후의 몇 백 미터에만 집중하고 있는 것과도 같다 (Hamel 1991, p. 83). 그림 2 역시 포터의 모델을 기본으로 한 것인 만큼 근본적으로 비슷한 한계점을 가지고 있다고 할 수 있다. 예를 들어 만약 지식습득과정까지 고려 할 경우 모델은 그림 2보다 더 복잡해져야만 한다. 몇몇 다른 대체 전략도 포함되어질 수 있을 것이다. 그림3에서 그러한 전략들과 그것들간의 상호작용을 포함한 보다 더 포괄적인 모델이 제시될 것이다.

광범위 차별화 전략을 시행하기 위해서는 기업이 여러 번 전략수정을 해야 한다는 것이다. 성공적인 글로벌 기업이 되기 위해서는 극단적인 중간단계 전략은 일시적인 것이어야 한다. 자동차 산업에서, 극단적인 저원가 전략을 선택한 유고와 다이하쓰와 같은 회사들은 미국 시장에서 물러나야만 했다. 반면에 현대의 경우에는 제품라인을 늘렸을 뿐만 아니라 품질을 높이는 것에도 성공하였다. 1960년에는 도요타도 낮은 품질과 좁은 선택의 폭 때문에 미국시장에서 철수했고 1964년에서야 좀더 향상된 자동차들로 미국시장에 돌아왔다. 몇몇의 다른 일본 자동차 업체들 이스즈, 스즈키 또한 품질을 높이고 제품군을 늘리지 않는다면 다이하쓰의 선례를 따르게 될지도 모른다.

차별화 전략에 따라서도 다른 결과를 가져올 수도 있다. 예를 들어, 프랑스의 푸조(Peugeot S.A.), 영국 로버 그룹(Rover Group PLC)의 스텔링(Sterling Motor Cars)과 같은 회사들은 미국 판매를 포기한 반면, BMW와 같은 성공적인 글로벌 기업들은 전체 판매의 58%를 차지하는 3시리즈와 같은 새로운 라인을 추가하였다(Wall Street Journal, 1992). BMW는 또한 멕시코에 조립공장을 설립했으며 미국 South Carolina주에는 대규모의 공장을 건립 및 증설 하는 등 여러모로 원가 절감 방안을 연구하고 있다(Auto Channel, 1998)

V. 포터 본원적 전략의 대체 전략

포터의 전략은 기업 특성의 경쟁적 우위를 기본으로 하는 경쟁전략인 반면, 러그만과 버베키(Rugman and Verbeke, 1990)의 보호 전략(shelter strategy)은 비경쟁 전략이다. 보호 전략이란 대개 정부가 정책적으로 외국의 경쟁사가 국내 시장에 들어오는 것을 막거나 국내에서 활동하는데 있어서 불평등한 제약을 가하는 등의 일종의 자국기업 보호정책을 말한다. 포터의 본원적 전략은 국내 비즈니스에서의 가장 중요한 전략일지는 모르나 국제 비즈니스에서의 보호전략은 미국(Rugman and Gestrin 1991a)과 유럽(Rugman and Gestrin 1991b)에서도 쉽게 볼 수 있는 보편적인 전략이다.

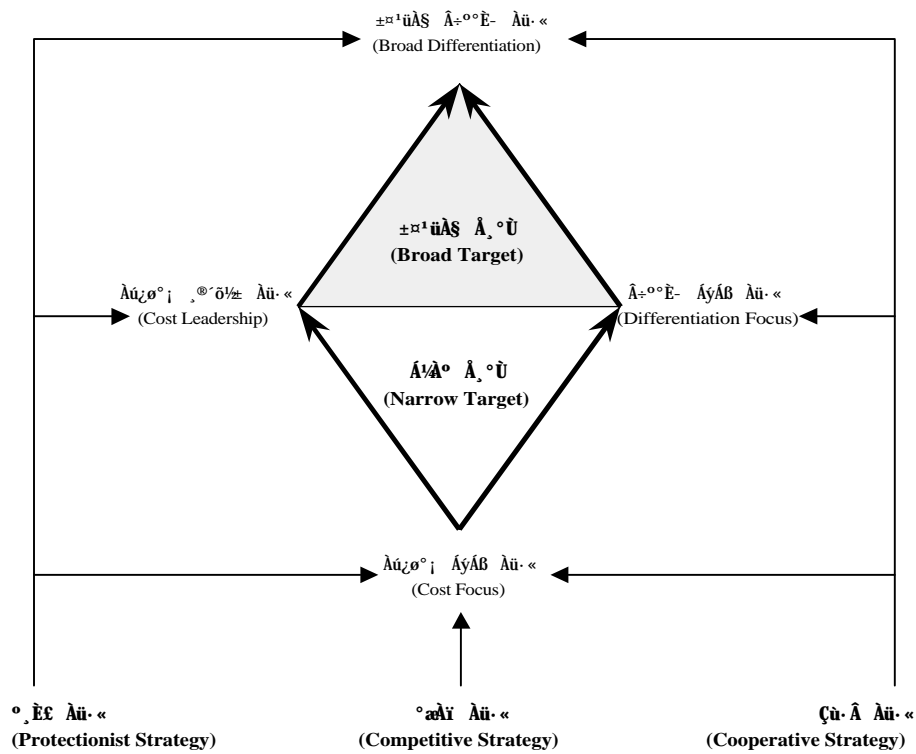
그러나 보호전략의 저자들이 이미 지적한 바와 같이 보호전략은 단기적으로는 기업의 경쟁력을 높여줄 수도 있지만 장기적으로는 오히려 감소시킨다. 따라서 비록 비상시 전략(Mintzberg and McHugh, 1985)으로서 보호전략을 구사할지라도 장기적으로는 포터의 본원적 전략을 글로벌 전략으로서 채택하는 것이 중요하다.

또한 근래에는 기업들이 각자의 경쟁력을 향상시키기 위해서 서로 경쟁하기 보다는 상호 협동하는 경우가 많다. 심지어는 경쟁사간의 협력이 유행이라고까지 할 수 있다(Hamel et al., 1989). 빠르게 성장하는 글로벌시장 - 비슷해지는

소비자들의 취향, 보편화 되어가는 기술, 높은 고정비용, 높아만 가는 보호무역주의(Ohmae, 1989) 에서는 기업간의 전략적 제휴가 꼭 필요하다. 특히 이제는 한 회사가 생산하는 자사의 제품에 필요한 모든 기술을 보유하는 것은 거의 불가능하다. 전략적 제휴는 상대 제휴회사의 기술을 배우는 기회를 제공함으로써 제휴관계가 없는 외부기업은 물론 제휴관계에 있는 기업에 비해서도 자 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있다(Hamel, 1991). 또 자사의 제품을 파트너의 시장에 진입시킬 수 있는 기회를 제공한다.

이러한 견해에 따라서 글로벌 전략은 경쟁 전략, 보호 전략, 협력 전략의 세 가지로 분류될 수 있다. 이 세 가지 전략들은 서로 상관관계가 있는가? 모든 기업의 목표는 글로벌 경쟁력을 높이는데 있으므로 그 각각의 전략들이 다른 전략과 함께 조화를 이룰 수가 있을 것이다. 각각의 상관관계를 보여주는 보다 포괄적인 모델이 그림 3에 제시되어있다.

그림 3. 포괄적 글로벌 전략



보호 전략의 기본적 논리는 저가의 외국산 제품이 국내시장에 진입하는 것

을 막는데 있다. 따라서 보호 전략은 비록 그 자체가 기업의 원가 절감이나 제품 차별화와 같은 기업 특정 우위의 향상과는 직접적 관계는 없지만, 저원가 전략과 간접적으로 연관되어 있다고 할 수 있다. 다시 말해 보호 전략은 저원가를 기본으로 한 본원적 전략들과 연관이 있다. 저원가 집중 전략 단계에서는 외국 기업으로부터 후진국의 신생산업을 보호할 수가 있다. 광범위의 저원가 리더쉽 단계에서는 선진국의 성숙한 산업(예. 자동차 산업)이나 사양산업(예. 섬유산업)들을 보호할 수 있다. 차별화와 저원가가 모두 중요시되는 광범위 차별화 전략 단계에서는 국가의 전략산업을 보호할 수가 있다. 그 좋은 예가 유럽의 Airbus Industrie와 Espirit Project이다.

반면에 전략적 제휴는 저원가 전략보다는 차별화 전략과 더 연관이 있다. 섬유와 전자산업에서 저원가 전략을 사용하는 회사들은 생산원가 절감을 위해서 외국 파트너를 찾기도 한다. 그러나 이러한 부류의 관계는 전략적 제휴라기 보다는 하청주문이나 OEM에 가깝다. 전략적 제휴가 이루어지기 위해서는 쌍방 모두가 결정적인 기여를 해야만 하며, 또한 동등한 위치를 가져야 한다.

포드와 마즈다의 협력이 전략적 제휴의 한 좋은 예이다. 마즈다는 포드보다 더 효율적으로 높은 품질의 소형차를 만들 수 있다. 그러나 포드는 글로벌 마케팅과 비용관리라는 우위를 가지고 있다. 포드와 마즈다는 1969년부터 태평양지역에서의 여러 프로젝트를 함께 해왔다(Haigh, 1992). 이러한 예는 기업이 상대방의 차별화된 우위를 잘 활용함으로써 어떻게 일류기업군에 진입할 수 있는지를 잘 보여준다.

전략적 제휴는 차별화 집중 전략의 중간단계보다 광범위 차별화의 마지막 단계에서 더 보편적으로 사용된다. 그 좋은 예로서 "Big Three" 자동차, "captive" 수입차와 "transplant vehicle"을 들 수 있다(Wall Street Journal 1988). 예를 들어 지오(Geo)의 프리즘(Prizm)은 일본의 도요타에 의해서 디자인되었지만 캘리포니아의 GM과 도요타의 합작공장에서 생산됐다. 반면에 도요타는 GM의 5리터 V8엔진을 도요타의 새 픽업트럭에 쓰고자 관심을 보이고 있다(Wall Street Journal, 1992). GM은 그 외에 전략적 제휴를 위해 이탈리아 피아트(Fiat)사의 주식 20%를, 일본 후지 중공업 주식의 20%, 스즈키 주식의 10%, 그리고 이스즈 주식의 49%를 구입하였다.

이러한 종류의 전략적 제휴는 일본과 유럽의 여러 기업간에서도 흔히 볼 수 있다. 예를 들어, 닛산은 폭스바겐의 차를 일본에서 판매하고 폭스바겐은 닛산의 차를 유럽에서 판매한다. 이러한 협력은 빠르게 성장하는 컴퓨터산업과 같은 곳에서 가장 중요시 될 것이다. 만약 IBM이 100% 자체 기술만으로 제품을 개발하고자 한다면 경쟁력이 있는 제품을 개발하기가 힘들었을 것이다. IBM은 마이크로소프트(Microsoft), 로터스(Lotus), 인텔(Intel), 애플(Apple)과 같은 회사들과 각각 다른 기술 우위들을 공유함으로써 경쟁력을 유지해 나갈 수 있었다.

마지막 단계인 광범위 차별화 전략에서는 원가 절감과 상품 차별화 두 가지

모두가 중요시 되어져야 한다. 혹자는 원가 절감이 국외에서 파트너를 찾는 중요한 이유이기 때문에 전략적 제휴는 저원가 전략과 관계가 있다고 할 수도 있다. 그러나, 이 마지막 단계에서는 저원가 생산자가 세계적 일류 기업이어야 한다. 그 회사의 특정 우위는 저렴한 노동력에 있는 것이 아닌 여러 가지 제품을 낮은 비용에 생산해내는 차별화 된 기술에 있다. 따라서 차별화를 시키는 능력은 글로벌 비즈니스에서 전략적 제휴를 하기 위한 필수 조건이라고 할 수 있다.

앞에서 언급된 바와 같이 그림 3은 세 가지의 광범위한 국제 비즈니스 전략 경쟁적, 협동적, 보호적 간의 상관관계를 보여주는 포괄적인 모델을 제시하고 있다. 또한 각각의 전략들은 상호배타적인 전략이 아니며 서로 밀접한 연관성을 가지고 있다. 따라서 전략 진화 과정을 보여주는 이 새로운 모델은 기업의 글로벌 경쟁력을 높이기 위한 전략을 결정하는 데 있어 큰 도움이 될 것이다.

VI. 결 론

포터의 본원적 전략 모델은 전략 경영 및 국제 경영 분야의 학문적 발전에 큰 공헌을 하였다. 이 논문에서는 그의 모델을 보다 포괄적이면서 다이내믹한 모델로 발전시켰으며 그 장점들이 논의되었다. 이 새 모델은 각각의 기업 발전 단계에 따라서 적절한 전략을 제시함으로써 기존의 기업과 새로 진입한 기업 모두에게 유용하게 사용될 수 있을 것이다.

포터는 저원가 리더쉽과 차별화를 동시에 성취하는 것은 부적절하다고 주장하였다. 그러나 사실은 그렇지 않다. 세계적인 일류기업은 미국과 같이 큰 시장에서 광범위 차별화 전략을 성사시키기 위해서 저원가 리더쉽과 차별화 양쪽 전략 모두를 활용해야만 한다. 이러한 주장은 여러 예제들을 통해서 입증 되었다.

이미 언급된 바와 같이, Triad의 일류 기업들은 각기 다른 전략을 채택하여 왔다. 일본 기업들은 저원가 리더쉽 전략을, 유럽 기업들은 차별화 집중 전략을, 그리고 미국 기업들은 광범위 차별화 전략을 선호해왔다. 그러나 모든 일류 기업들은 글로벌화 되어가는 세계시장에서 저원가와 차별화를 동시에 중요시 여기는 오직 하나만의 전략인 광범위 차별화 전략을 채택하게 될 것이다. 따라서 일본 기업들은 차별화를, 유럽 기업들은 원가절감을, 미국 기업들은 두 가지 모두에 역점을 두게 될 것이다. 그러나 포터의 본원적 전략 이외의 여러 다른 전략들이 존재하는 현실에서 전략적 진화는 그리 단순하지만은 않다. 이 논문에서 제시된 새로운 포괄적 모델은 오늘날의 복잡한 글로벌 전략을 이해하는데 도움이 될 것이다.

이 새 모델은 앞으로 여러 방향으로 발전될 수 있을 것이다. 첫째, 이 논문

은 자동차 산업과 같은 성숙한 단계의 산업에 중점을 두고 있다. 따라서 성숙단계가 아니거나 또는 소비재가 아닌 산업용 제품을 생산하는 분야에 이 모델을 적용해보는 것도 흥미로울 것이다. 둘째, 만약 저원가 전략과 차별화 전략을 구사하는 경쟁 기업들의 경영성과를 비교할 수 있다면, 이 모델을 이용한 전략적 지도를 만들 수 있을 것이다. 마지막으로 포터의 모델과 이 모델은 기업 차원의 전략을 논의하고 있다. 그러나 현실적으로 대기업들은 다수의 부서와 계열사 그리고 여러 제품라인을 가지고 있다. 따라서 이러한 본원적 전략 모델들을 단지 기업차원의 분석만이 아닌 기업의 여러 하부 조직단계 차원에까지 적용할 수도 있을 것이다. 예를 들어, 각 부서나 제품라인은 그 기업의 전반적인 전략과는 다른 그들만의 전략을 채택할 수도 있을 것이다. 각 부서 혹은 제품라인의 전략들을 비교함으로써 회사 전체의 전반적인 전략 방향을 제시할 수도 있을 것이다.

참 고 문 헌

- ABC News*. 1998. "Now It's the Big Two, DaimlerChrysler Merger Becomes Official" (November 12).
- ABC News*. 2000. "DaimlerChrysler to Buy 34 Percent of Mitsubishi." (March 27).
- ABC News*. 2000. "DaimlerChrysler in Alliance with Hyundai." 2000. (June 23).
- Autochannel*. 1998. "BMW Announces \$600 Million South Carolina Plant Expansion." <http://www.theautochannel.com/news/press/date/19980512/press012333.html>. May 12.
- Auto Magazine*. 1998. "Mercedes-Benz A-Class and Seatbelt Campaign Share Safety Award." November 30.
- Conner, K.R. 1991. "An Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm." *Journal of Management* 17. pp.121-154.
- Financial Times*. 2000. "Carmakers Take Two Routes to Global Growth." July 10.
- Haigh, R.W. 1992. "Building a Strategic Alliance." *The Columbia Journal of World Business*. Spring. pp.60-74.
- Hamel, G. 1991. "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances." *Strategic Management Journal*.12.

- pp. 83-103.
- Hamel, G., Y.L. Doz, and C.K. Prahalad. 1989. "Collaborate with Your Competitors—and Win." *Harvard Business Review*. January-February. pp.133-139.
- J.D. Power. 2000. "J.D. Power and Associates Initial Quality Findings." J.D. Power press release. May 4.
- Mahoney, J.T., and J.R. Pandian. 1992. "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management." *Strategic Management Journal*. 13. pp.363-380.
- Miller, D. 1992. "The Generic Strategy Trap." *The Journal of Business Strategy*. January-February. pp.37-41.
- Mintzberg, H., and A. McHugh. 1985. "Strategic Formation in an Adhocracy." *Administrative Science Quarterly*. 30(2). pp.160-197.
- Ohmae, K. 1985. *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.
- Ohmae, K. 1988. "Getting Back to Strategy." *Harvard Business Review*. November-December. pp.149-156.
- Ohmae, K. 1989. "The Global Logic of Strategic Alliances." *Harvard Business Review*. March-April. pp.143-154.
- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Willy.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1986. "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework." In *Competition in Global Industries*, edited by M.E. Porter. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. 1991. "Towards a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal*. 12. pp.95-117.
- Porter, M.E. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*. November-December. pp. 61-78.
- Prahalad, C.K., and G. Hamel. 1990. "The Core Competence and the Corporation." *Harvard Business Review*. May-June. pp.71-91.
- Rugman, A.M., and M.V. Gestrin. 1991(a). "US Trade Laws as Barriers to Globalization." *World Economy*. 14(3). pp.335-352.
- Rugman, A.M., and M.V. Gestrin. 1991(b). "EC Anti-Dumping Laws as a Barrier to Trade." *European Management Journal*. 9(4). pp.475-482.

- Rugman, A.M., and A. Verbeke. 1990. *Global Corporate Strategy and Trade Policy*. London/ New York: Routledge.
- Rumelt, R.P., D. Schendel, and D.J. Teece. 1991. "Strategic Management and Economics." *Strategic Management Journal*. 12. pp.5-29.
- Wall Street Journal. 1988. "GM Puts 'Captive Imports' to New Test." September 16.
- Wall Street Journal. 1992. "BMW, Despite Success, Is Acting Like It's Under Siege." February 19.
- Wall Street Journal. 1992. "Toyota Wants GM Engines in Pickup Truck." August 12.
- Wright, P. 1987. "Research Notes and Communications: A Refinement of Porter's Strategies." *Strategic Management Journal*. 8. pp.93- 101.

Extending Generic Strategies to Total Global Strategies

Hwy-Chang Moon

Seoul National University, SIAS

The Porter model of generic strategies is a significant contribution to the academic area of business strategy and its practical application. However, this model has a serious problem because it treats generic strategies as contradictory with each other. In addition, the Porter model is not satisfactory to explain the evolution of strategic change. This paper solves these problems and develops total global strategies by integrating other global strategies such as shelter strategy and cooperative strategy. The new model of this paper will help understand a variety of strategic choices by multinational firms.

문휘창. 서울대학교 국제지역원 교수. 서울시 관악구 신림동 산56-1.

Tel. 880-8518. E-mail: hcmoom@sias.snu.ac.kr