aBR

Research Note

# Optimizing Multi-Country Business Models: Lessons from Carl Zeiss

## 다국적 비즈니스 운영모델의 최적화 연구: Carl Zeiss의 사례를 중심으로

Soomin Woo [1] and JeongHo Pyo [2,*]

**Received:** January 2025
**Revised:** July 2025
**Accepted:** December 2025
**Published:** May 2026
**Copyright:** © 2026 by the authors, Licensee ABR, Seoul, Korea.

[1] Carl Zeiss Co., Ltd.; qpwoei1026@naver.com

[2] aSSIST University; jhpyo@assist.ac.kr

***** Correspondence: jhpyo@assist.ac.kr

**Abstract:** Recent shifts in global supply chains and localization demands have amplified the need for effective Multi-Country Business (MCB) frameworks. For South Korean manufacturers, these frameworks address critical challenges in regulatory compliance, cultural adaptation, and operational scalability. This study explores the essential components of an effective operational framework for Multi-Country Business (MCB), using Carl Zeiss's framework as a case study. The research emphasizes the importance of scalability, adaptability, and transparency in creating systems that align local expertise with global strategies, supporting South Korean manufacturing companies expanding overseas. The Carl Zeiss model demonstrates how structured processes and tools can mitigate operational challenges—including financial misreporting, compliance risks, and coordination inefficiencies—while fostering collaboration across subsidiaries. South Korean manufacturers benefit from tailored MCB frameworks that optimize supply chains, enhance collaboration and trust between multinational companies and clients, and ensure effective navigation of local regulations and cultural differences. By adopting these principles, MNCs can overcome operational challenges, drive innovation, and ensure long-term growth and resilience in an increasingly interconnected world.

**Keywords:** Multi-Country Business (MCB); multinational corporation; Carl Zeiss; South Korean manufacturers; operational framework; global supply chain; localization

## Executive Summary (English)

Recent shifts in global supply chains and localization demands have amplified the need for effective Multi-Country Business (MCB) frameworks. For South Korean manufacturers, these frameworks address critical challenges in regulatory compliance, cultural adaptation, and operational scalability, as illustrated in the Carl Zeiss case study.

In today's interconnected global business landscape, multinational companies (MNCs) face increasing complexity in managing operations across borders. To address these challenges, this study explores the essential components of an effective operational framework for Multi-Country Business (MCB), using Carl Zeiss's framework as a case study. The research emphasizes the importance of scalability, adaptability, and transparency in creating systems that align local expertise with global strategies, supporting South Korean manufacturing companies expanding overseas. The study highlights that an effective MCB framework must address several operational challenges, including financial misreporting, compliance risks, and coordination inefficiencies. The Carl Zeiss model demonstrates how structured processes and tools can mitigate these challenges while fostering collaboration across subsidiaries. Clear distinctions between direct and indirect sales,

along with well-defined roles and responsibilities, ensure operational clarity and accountability across regions. Templates and reporting tools for transaction management and revenue-sharing agreements enhance transparency and consistency. Regional market conditions are respected through localized quoting and tailored project initiation, while global standards ensure consistency. The appointment of MCB Ambassadors in each subsidiary bridges cultural and time-zone differences, ensuring seamless coordination. The framework's emphasis on scalability and adaptability prepares MNCs to navigate global uncertainties, including economic shifts and supply chain disruptions.

South Korean manufacturers, increasingly establishing overseas operations, benefit significantly from tailored MCB frameworks. These frameworks enable optimized supply chains that reduce costs and improve delivery timelines, enhance collaboration and trust between multinational companies and clients, and ensure effective navigation of local regulations and cultural differences, thereby fostering cohesive operations. MNCs supporting South Korean manufacturers can position themselves as strategic partners by implementing structured operational settings that provide streamlined support and enable efficient resource allocation. These frameworks also enhance service delivery by integrating advanced technologies, such as data analytics and real-time communication tools.

The research underscores the importance of flexibility, transparency, and collaboration in managing multi-country business operations. Carl Zeiss's MCB framework offers actionable lessons for other multinational companies aiming to support their clients' overseas expansion. By adopting these principles, MNCs can overcome operational challenges, drive innovation, and ensure long-term growth and resilience in an increasingly interconnected world. This study serves as a comprehensive guide for MNCs seeking to refine their global operations while addressing the dynamic needs of diverse markets. Through effective implementation of MCB frameworks, companies can enhance their competitiveness, strengthen client relationships, and achieve sustained success.

## Executive Summary (Korean)

글로벌 비즈니스 환경은 국가 간 경계를 초월한 협업과 운영을 요구하는 복잡성이 점점 증가하고 있다. 특히, 한국 제조기업들의 해외 진출이 활발히 이루어지며 공장 설립과 설비 투자가 꾸준히 확대되고 있는 가운데, 이러한 변화는 단순히 생산비 절감이라는 목적을 넘어 현지 시장에서의 경쟁력 확보와 글로벌 공급망 최적화를 중점으로 한다. 이와 같은 글로벌 운영 환경의 변화는 다국적 기업들에게 기존의 운영 방식으로는 해결할 수 없는 새로운 도전 과제를 제시하며, 이를 해결하기 위해 Multi-Country Business(MCB) 운영 모델의 필요성이 점차 강조되고 있다.

MCB 모델은 각 지역의 특수한 요구를 반영하면서도 글로벌 표준을 유지할 수 있도록 설계된 통합적이고 유연한 프레임워크로, 다국적 기업이 글로벌 환경에서 직면하는 규제, 문화적 차이, 그리고 지역 시장 요구에 효과적으로 대응할 수 있게 한다. 본 연구는 MCB 모델이 다국적 기업과 한국 제조기업 간 협업에서 어떻게 활용될 수 있는지를 탐구하며, 이를 통해 글로벌 비즈니스 환경에서의 지속 가능한 성장을 지원하는 전략적 방향성을 제시하는 데 목적을 둔다.

지난 10년간 한국 제조기업의 해외 투자 패턴은 '저비용 생산지 확보'라는 단순한 목적에서 벗어나 현지 시장의 침투와 글로벌 경쟁력 강화를 위한 전략적 투자로 전환되고 있다. 예를 들어, 베트남은 저임금과 생산비 절감을 위한 주요 국가로 떠오르며, 한국의 전자 및 자동차 부품 제조업체들이 대규모로 진출하고 있다. 이와 동시에 미국, 독일과 같은 선진국에서는 첨단 기술을 활용한 고부가가치 생산과 연구개발을 위한 투자가 활발히 이루어지고 있다. 이러한 변화는 다국적 기업들이 글로벌 비즈니스 환경에서 지역 맞춤형 전략을 수립해야 하는 이유를 설명하며, MCB 프레임워크의 필요성을 더욱 부각시킨다.

한국 제조기업의 글로벌 확장은 다국적 기업에게 새로운 기회를 제공하는 동시에 복잡한 도전 과제를 제시한다. 예를 들어, 지역별로 상이한 규제 환경과 문화적 차이를 고려하지 않은 경우, 프로젝트 진행 중 불필요한 지연이 발생할 수 있으며, 이는 서비스 품질 저하로 이어질 수 있다. 또한, 수익 분배와 역할

정의의 불명확성은 협업의 효율성을 저해하고, 이는 장기적으로 고객 신뢰 하락과 브랜드 가치 저하를 초래할 가능성이 있다.

MCB 프레임워크는 다국적 기업이 이러한 복잡성을 해결하고 운영의 투명성을 강화하며 협업의 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 구체적으로, MCB 모델은 다음과 같은 핵심 구성 요소를 포함한다: 첫째, 명확한 역할 정의와 수익 분배 구조를 기반으로 한 협업 체계; 둘째, 지역 적응성을 반영하면서도 글로벌 표준을 유지하는 접근법; 셋째, 중앙화 된 데이터 관리 및 실시간 보고 도구를 활용한 투명한 운영 체계.

본 연구는 다국적 기업이 MCB 모델을 활용하여 글로벌 시장에서 운영의 효율성을 극대화하고, 한국 제조기업과의 협업을 통해 글로벌 확장을 지원할 수 있는 전략적 방향성을 제시하는 것을 목표로 한다. 구체적으로, 본 연구는 MCB 모델의 핵심 요소를 규명하고, Carl Zeiss 사례를 통해 이를 실제로 어떻게 적용할 수 있는지를 분석하며, 이를 기반으로 다국적 기업이 한국 제조기업의 글로벌 확장을 지원하기 위한 체계적인 운영 모델을 제안한다.

Carl Zeiss는 글로벌 시장에서 성공적인 MCB 프레임워크를 구현한 대표적인 사례로, 구조화된 운영 모델을 통해 다국적 기업이 직면하는 여러 과제를 효과적으로 해결하였다. 이 사례는 다국적 기업이 MCB 프레임워크를 통해 어떻게 지역 맞춤형 전략을 실행하고, 동시에 글로벌 표준을 유지할 수 있는지를 보여준다.

Carl Zeiss는 각 프로젝트에서 참여하는 지사 간의 역할과 책임을 명확히 정의함으로써 협업의 투명성을 보장하였다. Role and Revenue Agreement(R&R)를 통해 각 지사의 기여도에 따라 역할과 수익을 분배하였으며, 이러한 접근은 프로젝트 초기 단계에서 발생할 수 있는 갈등을 사전에 방지하고 협업의 효율성을 높였다. 또한 Carl Zeiss는 각 지역의 시장 요구를 반영한 가격 책정과 조건을 통해 지역 소비자의 신뢰를 확보하였다. 예를 들어, 베트남과 같은 신흥 시장에서는 경쟁력 있는 가격 전략을, 미국과 같은 선진 시장에서는 프리미엄 전략을 실행함으로써 글로벌 브랜드의 일관성을 유지하면서도 지역적 적응성을 극대화하였다. 또한 TEAMS와 같은 중앙화 된 데이터 관리 도구를 활용하여 모든 거래를 체계적으로 기록하고 실시간으로 보고함으로써 글로벌 공급망 관리의 복잡성을 완화하였다. 이를 통해 실시간 의사결정이 가능했으며, 각 지사 간 협업이 더욱 원활하게 이루어질 수 있었다.

본 연구는 Carl Zeiss 사례를 통해 다국적 기업이 MCB 프레임워크를 활용하여 글로벌 시장에서 성공적으로 활동할 수 있음을 입증하였다. MCB 프레임워크는 투명성과 효율성을 강화하고, 경제적 변동성 및 지정학적 리스크와 같은 외부 요인에 대한 대응력을 높이는 데 기여한다. 또한, 글로벌 브랜드의 일관성을 유지하면서도 지역 시장의 요구를 충족시키는 전략을 통해 다국적 기업은 지속 가능한 성장을 달성할 수 있다.

결론적으로, 본 연구는 MCB 프레임워크가 다국적 기업이 글로벌 비즈니스 환경에서 경쟁력을 강화하고, 고객과의 협력을 심화하며, 지속 가능한 성장을 추구하는 데 핵심적인 역할을 한다는 점을 강조한다. 본 연구는 다국적 기업이 복잡한 글로벌 시장 환경에서 더욱 효과적이고 효율적으로 운영할 수 있는 실질적인 가이드라인을 제공하며, 이를 통해 다국적 기업과 고객 모두가 상호 이익을 얻는 성공적인 파트너십을 구축할 수 있을 것으로 기대된다.