



01 >>>

다각화 전략

1 다각화 전략의 의의

| 다각화 전략의 의미

+ 다각화 이유

경영자원 관점
(Resource View)

- 보유 자원의 효율적 배분
- 기업이 보유하고 있는 자원 중 활용되지 않는 자원을 더 효과적으로 활용

시장지배력 관점
(Market Power View)

- 기업 시장지배력을 다른 분야에서도 활용하여 지속적 경쟁우위를 확보

대리인 관점
(Agency View)

- 기업의 다각화는 기업을 구성하는 특정 경제주체의 사익추구에서 비롯
- 기업의 과잉다각화는 경영 효율성을 저해

1 다각화 전략의 의의

| 다각화 전략의 의미

+ 다각화 전략의 특징



다각화 기업(Diversified company)은
사업부 수준이라 하더라도 **기업 전체적 입장에서 수행**

- 여러 개의 산업이나 제품 시장에서 다른 사업을
선택 · 관리함으로써 경쟁우위를 확보하기 위한 행동들



어떻게 **기업 전체의 가치를 극대화** 할 것인가?

- 어느 영역에서 사업을 해야 하는가?
- 사업 그룹을 어떻게 관리해야 하는가?

1 다각화 전략의 의의

| 다각화 전략 실행의 딜레마

+ 기업의 사업 다각화 필요성

“ 기업의 지속적인 성장 발전을 위해서는
새로운 사업을 지속적으로 발굴하여,
성장 잠재력을 극대화시켜야 함



1 다각화 전략의 의의

| 다각화 전략 실행의 딜레마

+ 다각화 유형



경영 자원의
효율적 배분을 통한 **다양한**
사업 분야에 대한 다각화



핵심 역량 중심의
주력 사업으로 회귀하는
추세



1 다각화 전략의 의의

| 다각화 전략 실행의 딜레마

+ 성장 사업의 발굴과 기업 수익성 향상

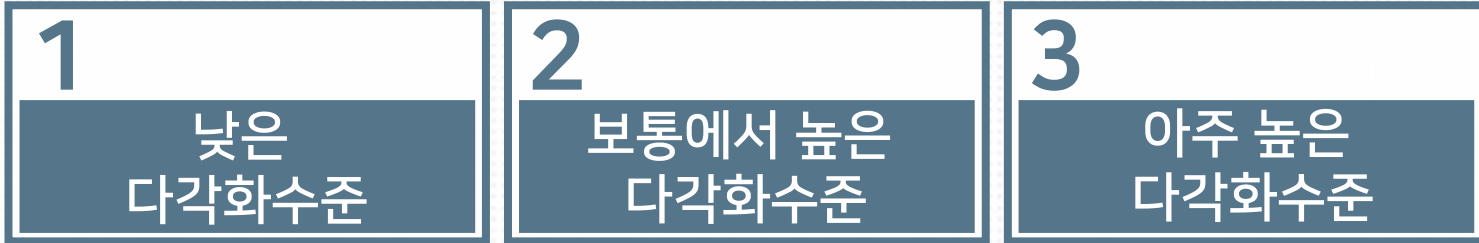
The Alexander Problem

- 알렉산더 대왕은 짧은 시간에 그리스, 페르시아, 인도에 이르는 대제국을 건설하였으나, 그의 죽음과 함께 제국은 3개의 국가로 나누어짐
- 알렉산더 제국의 급속한 영토 확대가 제국의 안정성을 해쳤듯이, 무분별한 다각화를 통한 급속한 기업 규모의 확대는 기업 생존 자체의 불확실성을 가중시킬 수 있음



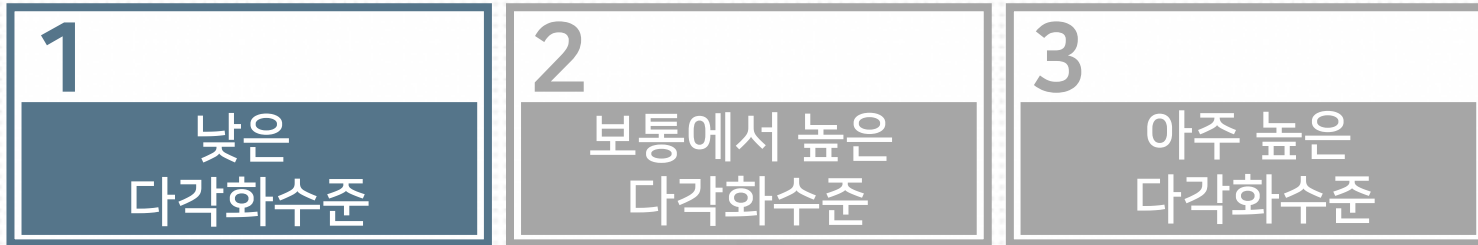
1 다각화 전략의 의의

| 다각화 수준과 유형(Levels and Types of Diversification)



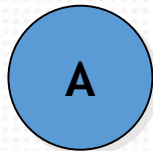
1 다각화 전략의 의의

다각화 수준과 유형(Levels and Types of Diversification)



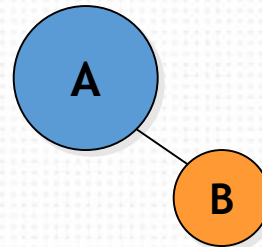
단일 사업 (single business)

- 하나의 사업에서 95% 이상의 수익



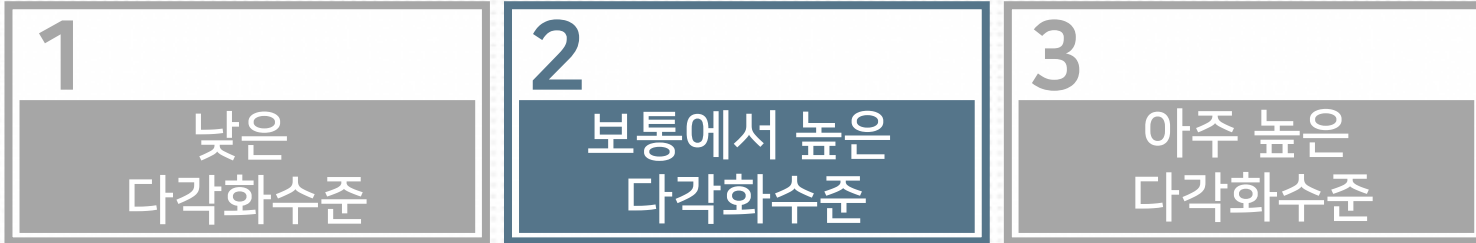
지배 사업 (Dominant business)

- 하나의 사업에서 70~95%의 수익



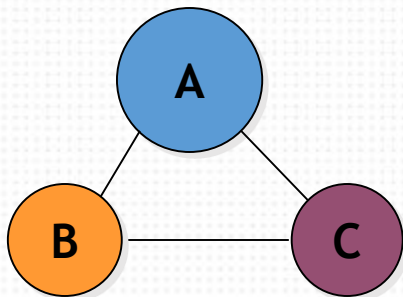
1 다각화 전략의 의의

| 다각화 수준과 유형(Levels and Types of Diversification)



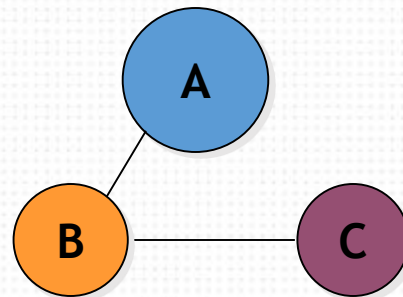
관련 제약
(Related constrained)

- 지배사업에서 70% 이하의 수익
- 모든 사업이 제품, 기술, 유통을 공유함



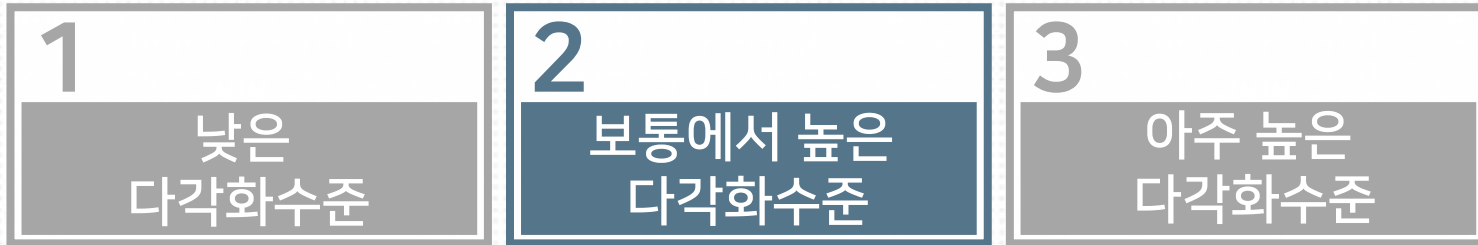
관련 연결
(Related linked)

- 지배사업에서 70% 이하의 수익
- 사업들간에 부분적으로 관련이 있음



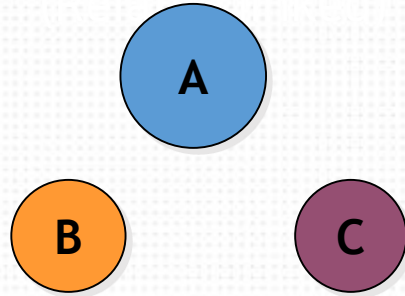
1 다각화 전략의 의의

다각화 수준과 유형(Levels and Types of Diversification)



관련 없음 (Unrelated)

- 지배사업에서 70% 이하의 수익
- 사업간의 관련성이 없음



2 다각화 전략의 근거

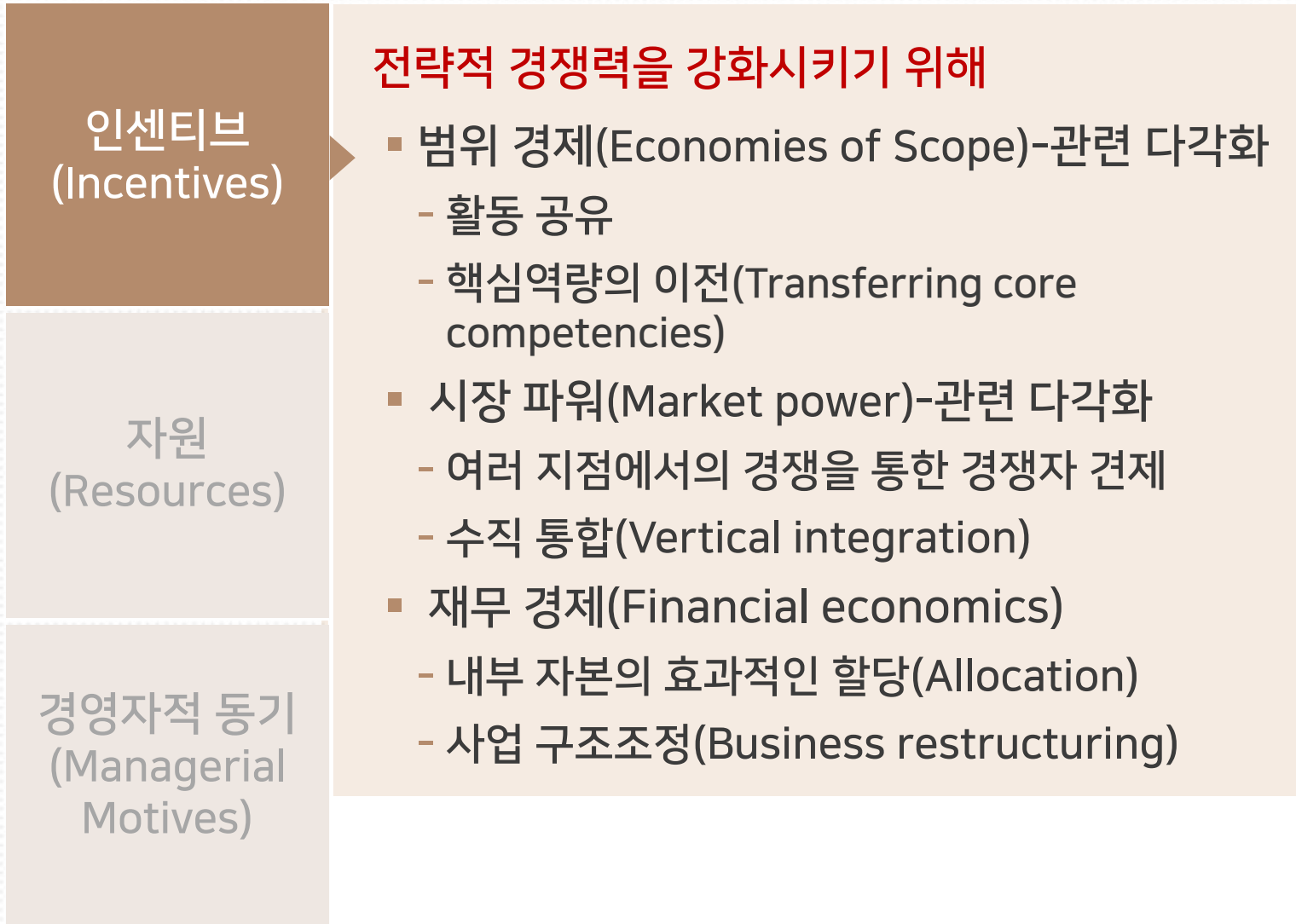
인센티브
(Incentives)

자원
(Resources)

경영자적 동기
(Managerial
Motives)



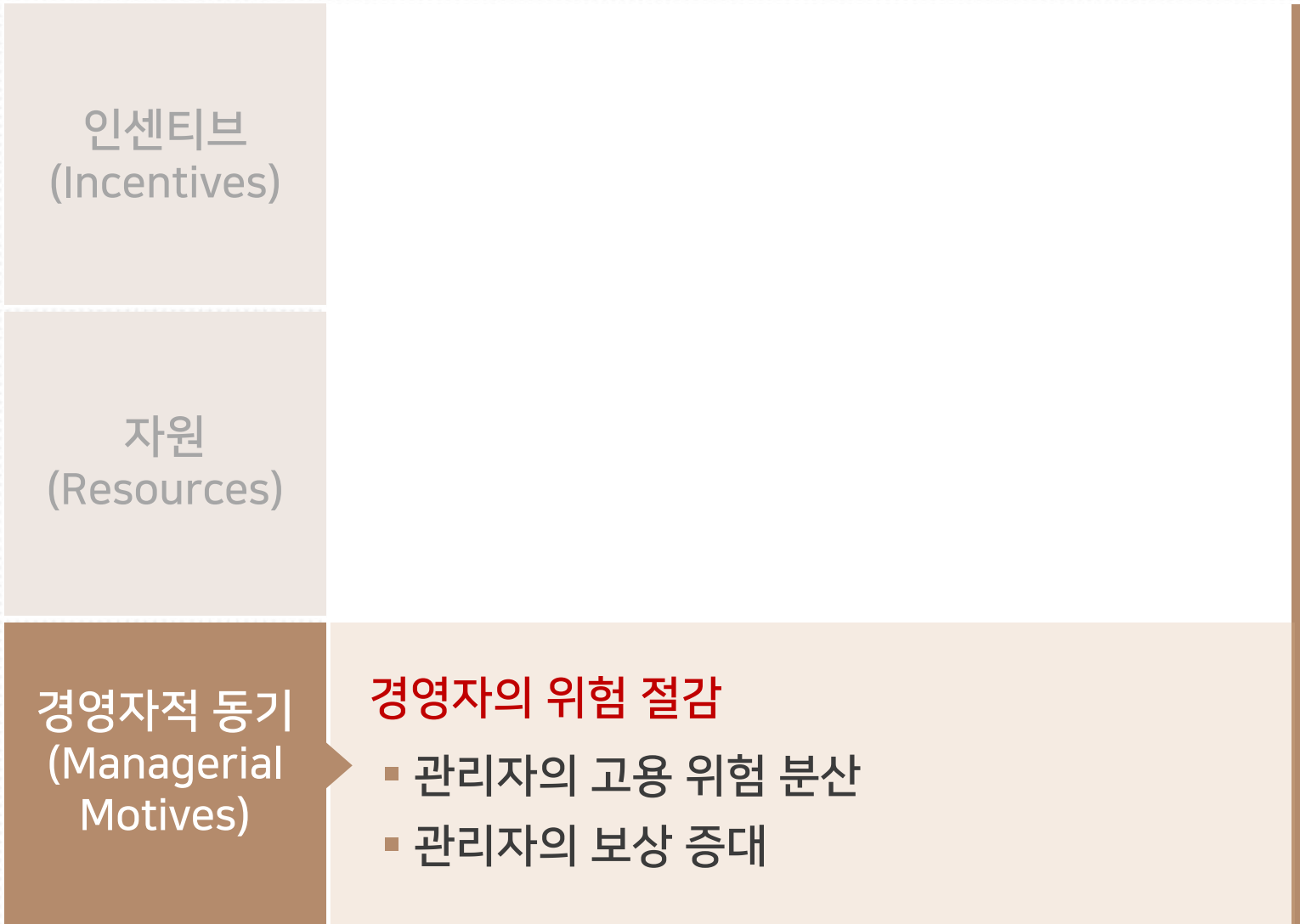
2] 다각화 전략의 근거



2 다각화 전략의 근거



2 다각화 전략의 근거



3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)



3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)

- 기업은 자원, 역량, 핵심 역량을 확대함으로써 가치를 창출함
 - **범위 경제(Economies of Scope)**
: 하나의 사업영역에서 개발된 기업의 역량을 다른 사업으로 전수함으로써 창출할 수 있는 비용 절감
 - 운영측면의 관련성(Operational relatedness): 활동 공유
 - 주활동(Primary activity)이나 지원활동(Support activity)을 공유함으로써 운영측면의 관련성을 창출함
- 예** P&G의 종이 타월과 기저기 사업, Pepsi의 Quaker Oats 인수

3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)

- 기업측면의 관련성(Corporate relatedness): 핵심역량의 전수
 - 관련 연결(Related linked) 기업노하우, 관리와 기술 지식, 경험 등과 같은 기업의 무형자원의 핵심역량을 전수함으로써 가치를 창출함

예 McDonald's 자회사에 관리 노하우 전수

3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)

- 시장지배력 획득(Market power)
 - 다점 경쟁(Multipoint competition)
: 두 이상의 다각화 기업이 같은 제품이나 같은 지역에서 경쟁
 - 예 HP와 IBM
- 수직통합(Vertical integration)
: 하나의 기업이 자체적인 자재공급, 유통 구축
최근에는 수직통합보다는 독립기업으로의 분사

3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)

- 운영측면과 기업측면의 동시적인 관련성
 - 성공하면 큰 성과를 나타내지만, 현실적으로 어렵고 실제로 규모의 비경제(Diseconomies of scope)가 발생할 수 있음
 - 운영측면의 활동을 얼마나 잘 공유하는가?, 지식의 전수는 잘 이루어 지는가?
 - 성공 예** Disney 영화 라이온 킹의 성공을 테마공원, 음악, 완구 등에서 활용하여 큰 이익을 남김
 - 실패 예** Vivendi 미디어 기업으로의 다각화를 추진했으나 모바일 웹 기술에 치우침으로써 시너지 효과를 얻지 못함

3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)

- 재무 경제(Financial Economies)
 - 기업의 내부 외부의 투자에 기반한 재무 자원의 할당을 통한 비용절감
- 효율적 내부 자본 할당(Internal Capital Allocation)
- 다각화 사업의 활동 및 성과와 관련하여 상세하고 정확한 정보를 바탕으로 효율적인 자본 할당이 가능함
- 내부 정보를 경쟁자에게 노출되는 것을 방지할 수 있음
- 내부 기업의 경우 경영 방향의 수정 등이 쉬움

3 다각화 전략의 구분

관련 다각화
(Related Diversification)

비관련 다각화
(Unrelated Diversification)

- 구조조정(Restructuring)
 - 외부 시장에 회사의 특정 사업을 매매함으로써 재무적 경제를 실현할 수 있음

예 Tyco 기업의 인수, 인수기업의 구조조정, 기업 매각

3 다각화 전략의 구분

| 다각화로 인한 인센티브(Incentives to diversify)



3 다각화 전략의 구분

| 다각화로 인한 인센티브(Incentives to diversify)

다각화 인센티브

- 외부 인센티브: 반독점 규제, 세법
- 내부 인센티브: 낮은 성과, 불확실한 현금흐름 등의 위험 분산

반독점 규제

- 1960~1970년 사이 반독점 규제 때문에 기업 인수를 통해 비관련 다각화를 추진
- 1980년대부터 반독점 규제가 약해지면서 수평적 통합을 추진
- 1990년대부터 다시 규제가 강화

3] 다각화 전략의 구분

| 다각화로 인한 인센티브(Incentives to diversify)

세법

- 1960~1970년, 배당에 대한 세율이 높아짐
→ 기업은 배당보다 다른 기업의 인수 등과 같은 재투자를 함
- 1986년, 배당세율이 낮아짐(50% → 28%)
→ 기업은 다각화보다는 배당을 실시
- 인수기업의 감가상각을 크게 함
→ 기업의 인수로 인한 기업 세금을 절감할 수 있었음

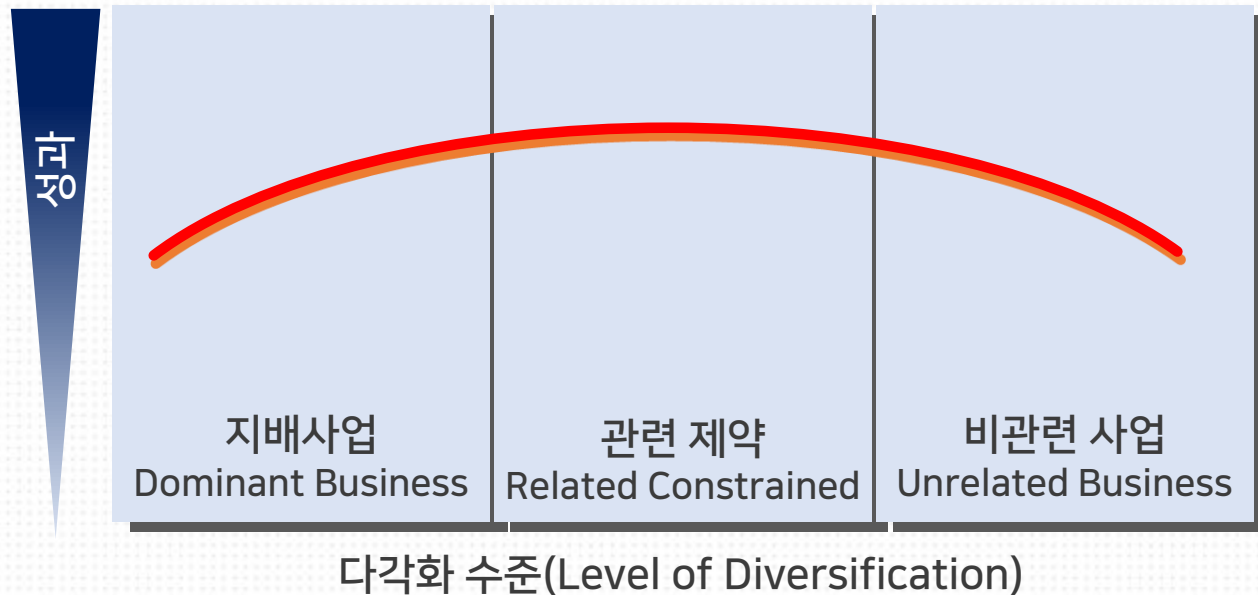
3 다각화 전략의 구분

| 다각화로 인한 인센티브(Incentives to diversify)

낮은 성과

- 기업의 낮은 성과는 새로운 가치창출을 위한 압력으로 인해 기업의 다각화를 부추김

예 Boeing, P&G



3 다각화 전략의 구분

| 다각화로 인한 인센티브(Incentives to diversify)

불확실한 미래의 현금흐름

- 기업의 제품라인의 시장이 성숙하거나 경쟁자에 의해 위협 받는 경우, 방어수단으로 다각화를 추진

예 PepsiCo의 Quaker Oat 인수

3 다각화 전략의 구분

| 다각화로 인한 인센티브(Incentives to diversify)

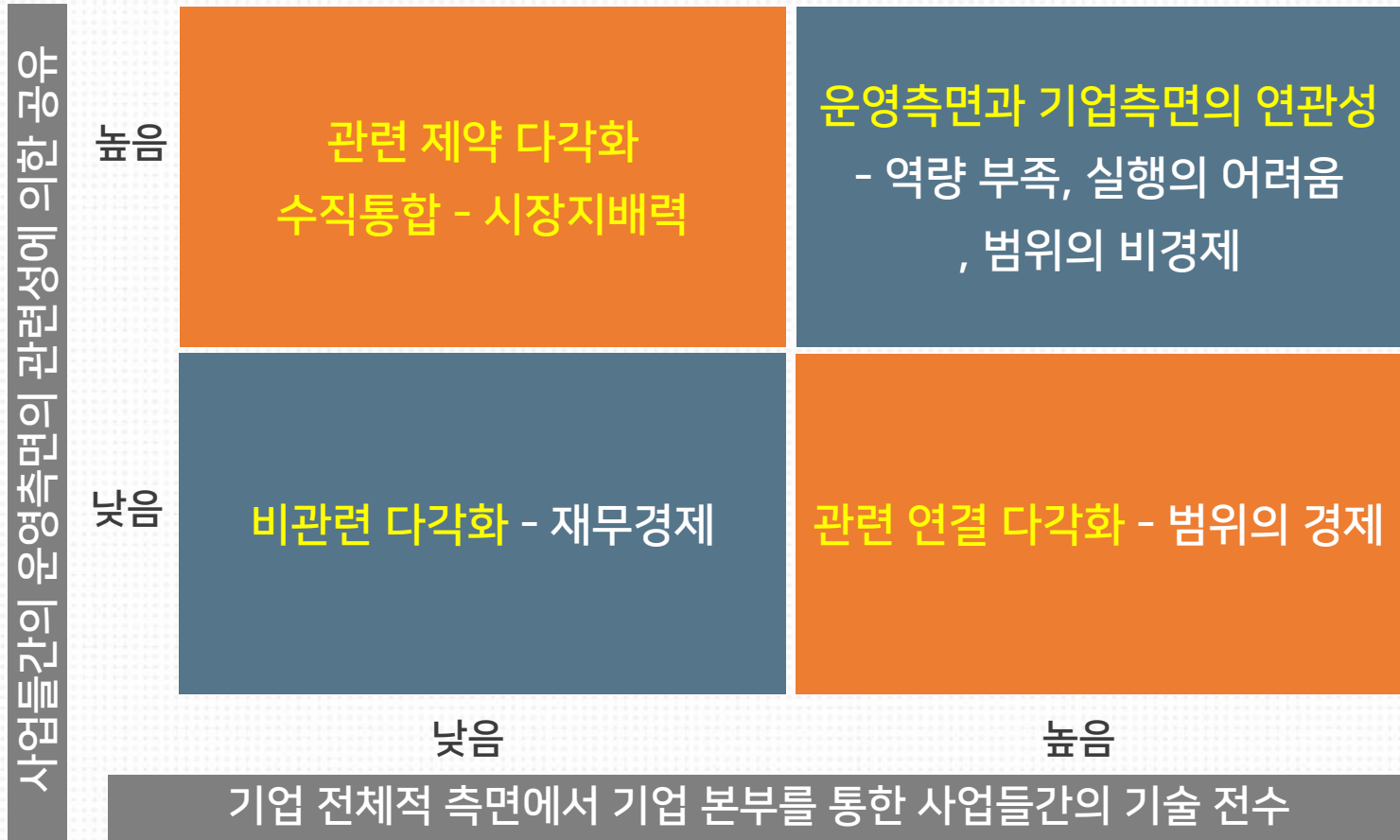
기업 위험 감소

- 시너지(Synergy): 개별적으로 수행할 때의 가치 합보다 함께 수행함으로써 얻는 가치가 더 큰 경우 존재함
- 관련 다각화는 사업들간의 시너지를 창출하지만 동시에 위험도 증가시킴
- 비관련 다각화를 통해 위험을 분산시킬 수 있음

예 StarTek은 Microsoft 제품의 포장 및 선적에 의존
→ Gifts.com 지분 인수

3 다각화 전략의 구분

운영과 기업전략 측면의 연관성(Operational and Corporate Relatedness)



4 다각화 동기

| 자원 중심 다각화(Resources based Diversification)



Tangible resources

- 재무 자원(Financial resource)
 - 비교적 활용하기 쉬운 자원이기 때문에 기업 다각화에 사용
 - M&A 기반 다각화



Facility resources

- 공장, 설비와 같은 유형자원의 여유 용량을 이용한 관련 다각화
 - 화학, 제약 설비

4 다각화 동기

| 경영자에 의한 다각화 동기(Managerial Motives to Diversify)

경영자는 자신의 고용위험을 줄이기 위해 다각화를 추진할 수 있음

- + 다각화를 통해 기업의 덩치를 키움으로써, 더 많은 보상을 기대
→ 일단 다각화 프로젝트가 진행되면 경영자를 함부로 교체하기 어려움
- + 단기적 기업성과가 커지면 경영자 보상도 커짐
→ 지속가능성은 고려하기 어려움

기업의 지배구조를 통해 무절제한 다각화를 견제함

관리자의 명성에 의해 결정함

4 다각화 동기

| 경영자에 의한 다각화 동기(Managerial Motives to Diversify)

경영자는 자신의 고용위험을 줄이기 위해 다각화를 추진할 수 있음

기업의 지배구조를 통해 무절제한 다각화를 견제함

- + 이사회를 통해 기업의 오너(Owner)를 견제
 - 지배구조가 분산되어 있으면, 관리자들은 기업의 자원과 전략을 신중히 결정
- + 관리가 엄격하면 너무 조심하여 다각화를 회피
 - 기업 발전 가능성 저해

관리자의 명성에 의해 결정함

4 다각화 동기

| 경영자에 의한 다각화 동기(Managerial Motives to Diversify)

경영자는 자신의 고용위험을 줄이기 위해 다각화를 추진할 수 있음

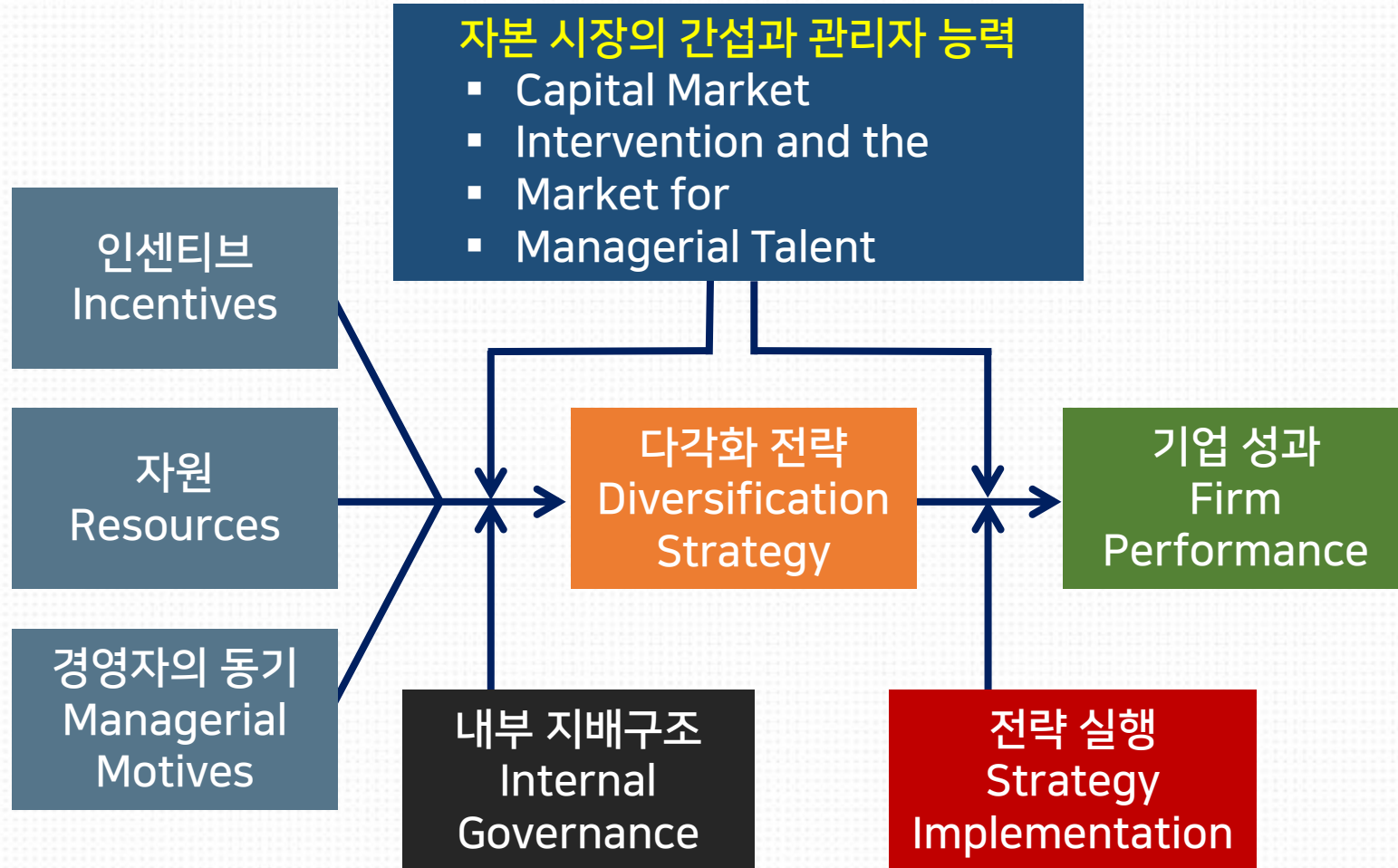
기업의 지배구조를 통해 무절제한 다각화를 견제함

관리자의 명성에 의해 결정함

- + 경영관리자의 명성이 긍정적이면 그는 기업인수를 통해 다각화 추진

4 다각화 동기

동기와 다각화의 관계 모형



5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 수익성 높은 핵심역량 발굴

1 기업이 영위하고 있는 **사업 범위에 대한 분명한 정의**가 필요

2 **기업 운영 목표에 대한 고려**가 선행되어야 함

- 다각화를 통한 사업 확대가 매출의 극대화에 있는지, 아니면 수익성의 극대화에 있는지에 대한 고려가 선행되어야 함
- 최근 추세는 **수익성의 극대화**에 초점이 맞춰지고 있음

3 핵심 역량을 규정함에 있어서는 **기존의 사업 성과**뿐 아니라, 앞으로 **예측되는 환경의 변화** 고려

- 과거에 정의된 핵심 역량에 안주하지 않고, 이를 지속적으로 변화, 발전시키려는 노력이 필요함

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 핵심역량 주변 사업 대안 점검 및 선택

정의된 핵심 역량과 관련된 다양한 주변 사업들을 점검하고,
이들을 도식화 하는 노력이 필요함

- + 도식화된 주변 사업들은 기업의 핵심 역량과 이와 관련된 다양한 다각화 대안들의 관계를 손쉽게 파악할 수 있는 장점이 있음

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

핵심역량 주변 사업 대안 점검 및 선택

사업 수행 능력 검토

- + 진출 가능한 사업 대안에 대한 구체적인 자료 수집 이전에, 진출하려고 하는 주변 사업이 핵심 사업의 역량 강화에 도움이 되는지, 경쟁자로부터 기업을 방어하는 데 도움이 되는지, 그리고 그 사업에 대한 수행 능력이 있는지 등을 고려

고려 요소



- ✓ 현재 혹은 미래의 수익 원천으로서의 가능성 정도
- ✓ 경쟁의 강도
- ✓ 고객이 느끼는 가치와 수요의 정도
- ✓ 소요되는 투자의 양과 시기
- ✓ 예상되는 잠재 매출액과 비용의 양과 시기
- ✓ 가능성을 잠식하거나 확대할 수 있는 불확실성 요인
- ✓ 사업을 수행하는 데 있어서 예상되는 어려움

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

다각화 전략 실행 계획과 수행

현재의
가능성에 대한
즉각적인 투자

가장 일반적인 유형으로서, 사업 가능성이 있는 주변 사업 분야에 즉각적으로 투자하는 형태

- 스타벅스가 사업 확장을 위해 중국 시장에 직접적인 체인을 건설하는 형태

핵심사업과
연관된
사업 분야에 대한
보험적인 투자

자신의 핵심 사업 분야와 연관된 다양한 사업 분야에 대해 불확실성을 제거하기 위한 보험성 투자 형태

- 인텔이나 마이크로소프트 등의 관련 벤처기업 투자

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

다각화 전략 실행 계획과 수행

핵심 역량의
경쟁력과 범주를
점차 확대해 가는
점진적 투자

핵심 사업의 역량과 범주를 확대시키기 위해 가까운 분야에서부터 점진적으로 투자의 폭을 확대해 가는 형태

- WorldCom사가 케이블과 인터넷 서비스망 구축을 위해 장거리 전화 회사인 MCI를 먼저 합병하고, 후에 무선 통신의 Sprint사를 흡수 합병하는 형태

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 바슈롬(Bausch & Lomb)의 핵심역량 중심의 재다각화 사례



- 1853년 안경 관련 사업을 시작한 바슈롬사는 1973년 안경과 렌즈 관련 사업으로 매출액이 2억 3,500만 불 규모에 이를 정도로 성장함
 - 70년 중반 획득한 소프트렌즈 특허로 1980년대에는 전체 시장의 40% 이상의 점유율을 보이며, 경쟁자들의 몇 배에 가까운 매출 규모를 보임

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 바슈롬(Bausch & Lomb)의 핵심역량 중심의 재다각화 사례



- 주요 경쟁자들이 새로운 기술로 시장에 진입할 무렵, 핵심 사업과는 거리가 있는 새로운 사업들을 시작함
 - 전기 칫솔, 피부 연고, 보청기 사업들에 진출
 - 비 관련 사업 다각화를 통한 방만한 경영은 바슈롬사의 시장 점유율을 선두에서부터 90년대 말 16% 수준의 3등으로 끌어내림

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 바슈롬(Bausch & Lomb)의 핵심역량 중심의 재다각화 사례



- 주요 경쟁자들이 새로운 기술로 시장에 진입할 무렵, 핵심 사업과는 거리가 있는 새로운 사업들을 시작함
 - 회사의 재건을 위임 받은 새로운 경영진은, 즉각 비핵심 사업부문 (보청기, 구강용 기구)에서 철수하였으며, 기업의 미션을 핵심 사업인 안경과 렌즈 관련 사업으로 재구성함(Eyes of the World)

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 바슈롬(Bausch & Lomb)의 핵심역량 중심의 재다각화 사례



- 콘택트 렌즈 관련 사업 부문의 사업을 확장함
 - 특히 유럽 시장에서의 매출 확대를 위해 독일의 Carl Zeiss사로 부터 콘택트 렌즈 생산 사업 부문을, 캐나다 및 이태리에 사업 기반을 갖고 있는 Fidia사로부터 안과 관련 사업 부문을 인수함

5 핵심역량 중심의 다각화 전략

| 바슈롬(Bausch & Lomb)의 핵심역량 중심의 재다각화 사례



- 콘택트 렌즈 관련 사업 부문의 사업을 확장함
 - 새로운 경쟁자가 이미 시장에서 위치를 구축하였고, 바슈롬사가 과거에 누렸던 독점적 지위를 새롭게 할 수 있는 시간은 이미 지나감
 - 위기 극복을 위해 핵심 사업 중심의 다각화 전략을 수행하고 있으나, 미래는 불확실함





02 >>>

수직적 통합

1 수직적 통합의 의미

| 수직적 통합의 구분

+ 수직적 통합

기업이 고객에게 상품이나 서비스(가치)를 전달하는 가치사슬(Value Chain) 상의 활동 중 기업 외부에 있는 활동을 기업 내부로 이전하는 행위

전방 수직통합 (Forward vertical integration)

- 기업의 주 활동에서 고객 쪽으로 향하는 활동을 통합하는 경우
 - 제조회사의 경우 물류, 판매 또는 A/S의 통합

후방 수직통합 (Backward vertical integration)

- 기업의 주 활동보다 근원적, 즉 원자재 쪽 활동을 통합하는 경우
 - 원료 공급사의 통폐합, 원료공급 선박회사 신설 등

1 수직적 통합의 의미

| 기회주의(Opportunism)의 위험 관련 접근법

+ 기회주의의 의미

기회주의

- 기업이 거래 파트너에 의해 불공정하게 이용당할 때 존재
 - 거래를 수직 통합하여 직접 관리하고 통제하려는 이유

“

수직통합에 필요한 원가가
위협으로부터 오는 원가보다 낮을 때 이루어져야 하고,
감정적 판단보다 신중하게 이루어져야 함

”

1 수직적 통합의 의미

| 기회주의(Opportunism)의 위협 관련 접근법

+ 수직통합의 논거(Rationale)



거래 특유의 투자를 방해하는 **기회주의의 위협을 감소**

- 거래 특유의 투자로 인한 가치창출 가능



특정 투자 때문에 생긴 구매자나 공급자로부터의 위협을 **감소시킴**으로써 그 기업에게 있어 가치 있는 전략

1 수직적 통합의 의미

| 기업 능력 관련 접근법

+ 수직적 통합과 기업 능력과의 관련성

1 기업의 희소하고 모방 불가능한 자원과 능력들을 활용할 수 있도록 수직적 통합을 하여야 함

- 각 활동들의 창출 이익 기대

2 기업의 경쟁우위를 획득할 수 없는 자원에는 투자하지 말아야 함

- 희소하고 모방 불가능할 가치를 창출할 수 없는 경우 투자는 단지 경쟁열위만 심화시킴

1 수직적 통합의 의미

| 기업 능력 관련 접근법

+ 수직 통합의 Key Point

“ 기업이 어떤 활동을 위해 가치 있고, 희소하며,
모방하기 힘든 자원을 소유하고 있다면

그 활동을 수직 통합하여야 함



1 수직적 통합의 의미

| 유연성(Flexibility) 관련 접근법

+ 유연성의 의미

유연성

- 기업이 전략이나 조직 차원의 결정을 얼마나 쉽게 변경할 수 있는가를 의미
 - 전략변경 원가가 높을 때 유연성이 낮음
 - 전략변경 원가가 낮을 때 유연성이 높음

+ 수직적 통합과 유연성

수직적 통합 ↑ → 유연성 ↓

→ 전략적 제휴를 통한 기업간 협력이 필요

1 수직적 통합의 의미

| 유연성(Flexibility) 관련 접근법

+ 유연성의 가치



유연성의 가치

불확실한
의사결정

- 낮은 수준의 통합
→ 유연성 ↑
- 전략적 제휴를 통한
기업간 협력이 필요

제휴의
장점

- 투자에 따르는
최악의 위험이 고정
- 위험이란 제휴를
체결하고 유지하는데
소요되는 원가

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 희소성

+ 희소한 수직적 통합

희소한 거래 특유의 투자과 수직적 통합

- 기업 고객을 대상으로 하는 Call center를 인도 등으로 아웃소싱하지 않고 기업 영역 내로 끌어들이

희소한 기업 능력과 수직적 통합

- 인도에 진출한 M-TV가 Hinglish (인도식 영어)로 노래를 소개함

희소한 수직적 분해 (vertical disintegration)

- 기존 기업 영역에 있던 것들을 아웃소싱함
 - 경쟁우위 요소가 아닌 것들을 아웃소싱함

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 모방 가능성

+ 수직적 통합의 직접 복제

“ 경쟁기업들이 가치 있고 희소한 수직적 통합 전략에 필요한 자원과 능력을 개발하거나 획득하기 어려운 경우

지속적 경쟁우위 요인이 됨

경로 의존적

사회적으로
복잡

인과적
모호성

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 조직구조

+ 수직적 통합을 위한 조직구조

U-form



기능별 조직

- 각 기능별 관리자들간의 이해 상충 가능성 증가
- 최고 경영자의 조정 기능 중요성 증대
 - CEO는 그 기업 전체의 전략 실행을 촉진하는 방향으로 업무를 재분장하고 갈등 해소를 유도하여야 함
- 신규 조직간의 책임과 권한은 반드시 사전에 재정의가 되어야 함

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 조직구조

- + 기존 조직과 새로 도입된 조직의 “업무 분장”에 대한 명확한 구분

기존 및 새로운 조직이 수행해야 할
“전략”의 수립과 전략의 실행에 대한 정의

통합된 조직간의 갈등 해소 방안의 마련

부서 간의 부서 이익 차이에서 오는 갈등은 반드시 존재함

- 존재하지 않는다면 해당 부서들이 자기 업무를 합당하게 처리하지 않고 있다는 증거로 생각할 수 있음

- 예 재고에 대한 원가부서 vs. 판매부서
품종에 대한 제조부서 vs. 판매부서

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 조직구조

+ 경영통제

예산 (Budgeting)

- U-form 구조에서 가장 중요한 통제 시스템 중 하나임
- 단기 성과 측정 중심 예방 방법
 - 예산수립과정이 투명하고 참여적
 - 예산수립과정이 관리자와 기업이 직면하는 현실을 반영
 - 기능적 관리자의 양적 평가가 질적 평가에 의해 상향조정

경영위원회 (Management committee)

- 대개 기업 단기 성과에 영향을 미치는 내용과 관련

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 보상정책

+ 기업특유의 투자(Firm-specific investment)

의미

- 종업원이 기업에 대하여 하는 투자
- 다른 기업보다 해당 기업에 더 많은 가치를 가지는 투자
- 기업특유의 투자는 기업에 대하여 불리한 위치에 놓임
 - 승진탈락, 차별적 봉급인상 등의 경우에 유연한 이직이 어려움
- 종업원이 높은 경제적 잠재력을 기대할 수 있음

기업 능력과 보상

- 사회적으로 복잡한 자원과 능력들은 팀워크, 협력, 조직문화 등
- 어느 기업 내에서 가치는 높고 모방하기 힘들

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 보상정책

+ 보상정책



주식형태의 보상
(Stock option)

현금 보너스

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 보상정책

+ 통합을 어렵게 하는 전략

황금낙하산
(Golden parachute)

승자의 저주
(Winners' curse)

- + 경영진들이 회사에서 밀려날 경우를 대비해 막대한 보상을 받도록 정관 등에 명기
 - 경영자의 퇴직금으로 회사에서 막대한 자금이 유출되도록 함으로써 경영자의 신분을 보장하고 인수비용을 높여 적대적 인수합병(M&A)을 방어하는 전략으로 활용
 - 1980년대에 기업다각화 전략의 일환으로 적대적 인수합병이 활발하게 전개된 미국 Wall Street에서 유래한 말로, 비싼 낙하산이라는 뜻에서 생긴 용어
- + 이전 경영진에게 많은 비용을 씀

2 수직적 통합과 지속적 경쟁우위

| 수직적 통합과 보상정책

+ 통합을 어렵게 하는 전략

황금낙하산
(Golden parachute)

승자의 저주
(Winners' curse)



+ 통합 시 가격이 너무 비쌘

3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

| 혁신의 유형

점진적 혁신 (Incremental Innovation)

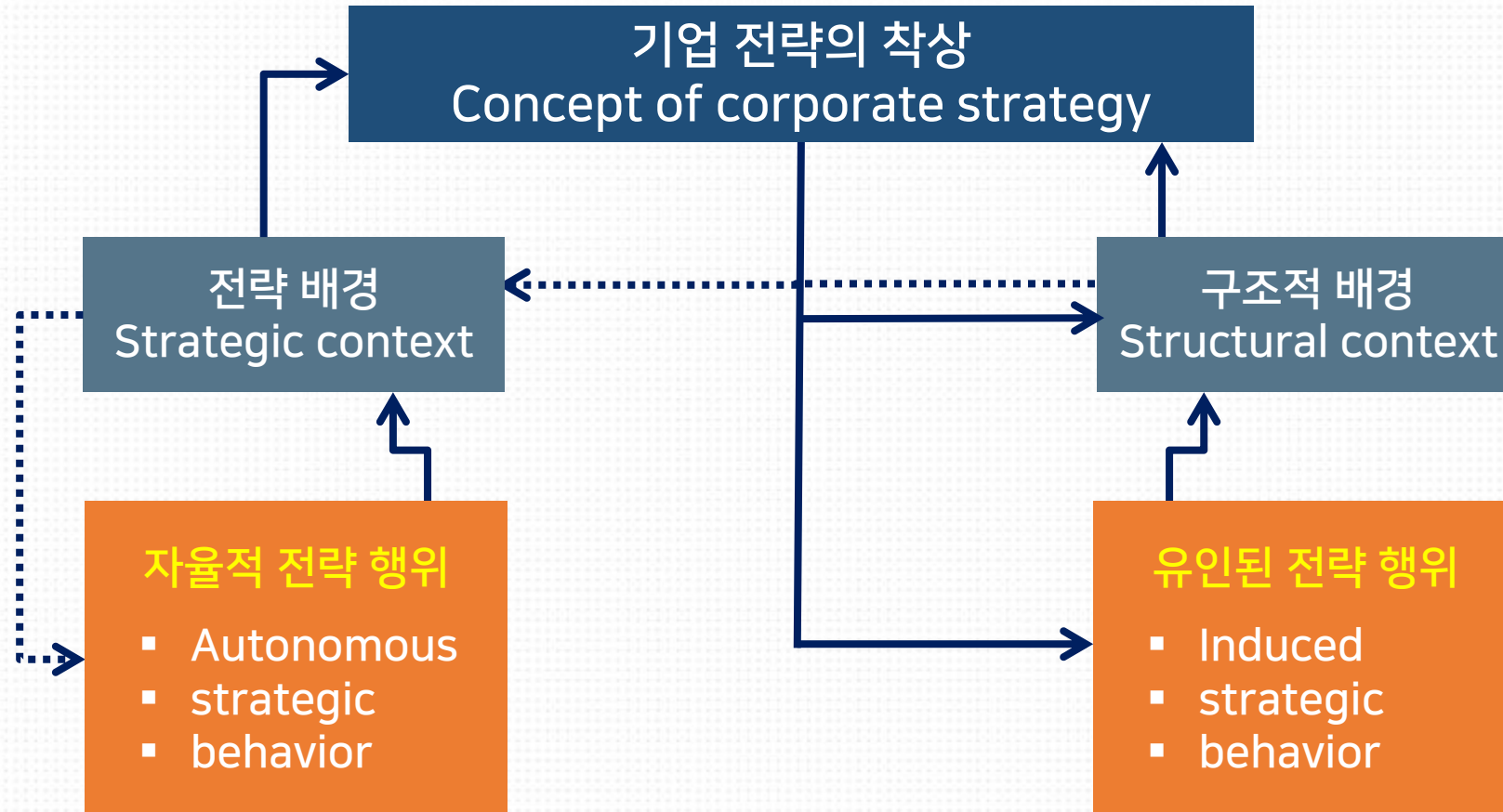
- 대부분의 혁신은 점진적
- 기존의 지식을 기반
- 현재의 제품라인의 작은 개선

급격한 혁신 (Radical Innovation)

- 주요한 기술적 돌파구
- 기존 지식들의 활용, 신지식 창출
- 어려움과 위험성으로 인해 드물게 나타남
- 실용적인 창조를 요구함

3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

| 사내 벤처(Internal Corporate Venturing)



3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

| 사내 벤처(Internal Corporate Venturing)

제품 챔피언
(Product
champion)

새로운 제품이나 서비스의 상업화를
지원하기 위한 기업의 구성원



3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

| 사내 벤처(Internal Corporate Venturing)

자율적 전략 행위
(Autonomous
strategic behavior)

유인된 전략 행위
(Induced strategic
behavior)

- 시장에서 성공할 때까지 새로운 제품이나 서비스를 상업화하기 위해 제품 챔피언들이 새로운 아이디어를 추구하는 **상향식(Bottom-up)** 프로세스
- 성공을 위해서는 사내에서 새로운 지식을 지속적으로 전파하기 위한 프로세스가 필요함

3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

| 사내 벤처(Internal Corporate Venturing)

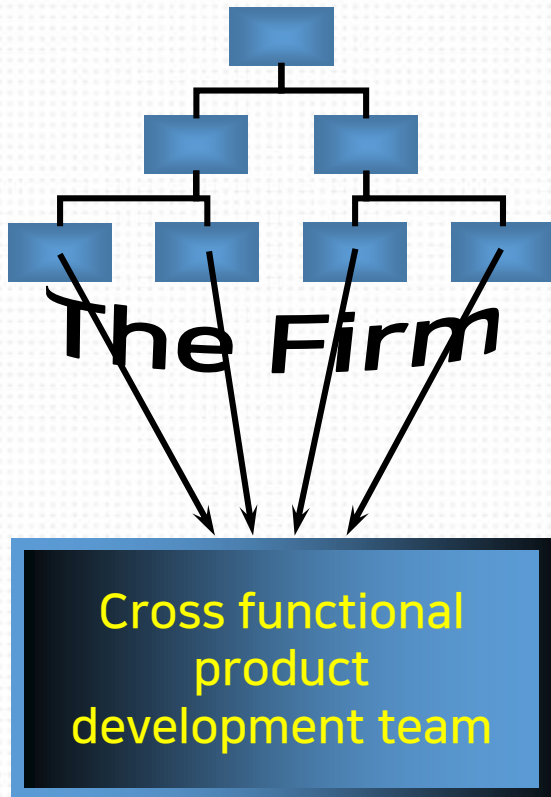
자율적 전략 행위
(Autonomous
strategic behavior)

유인된 전략 행위
(Induced strategic
behavior)

- 기업의 전략이나 구조와 긴밀한 혁신을 하기 위한 **하향식(Top-down)** 프로세스
- 성공을 위해서는 기업가정신의 마인드 (Entrepreneurial mind-set), 위험의 감수, 실행, 모든 구성원들의 결집 등이 필요함

3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

교차 기능적 제품개발팀

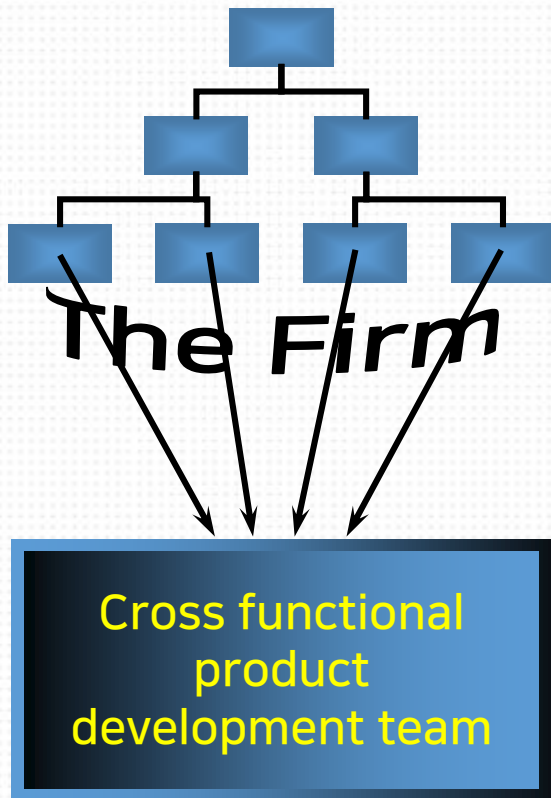


교차 기능적 제품개발팀 (Cross-Functional Product Development Teams)

- 다른 조직 기능들과 관련된 행위들의 통합을 촉진
- 설계, 생산, 마케팅 등의 통합
- 신제품 개발의 빠른 수행
- 빠른 제품 제품 상업화
- 제품 개발의 단계가 수평적으로 혹은 동시에 수행 가능

3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

| 교차 기능적 제품개발팀



장벽 (Barriers to Cross-Functional Team Effectiveness)

- 이질적인 조직문화, 문제에 대한 다른 시각과 해결책
- 상호간의 경쟁을 조장하는 조직 정책

3 수직적 통합에 의한 혁신과 지속적 경쟁우위

사내 혁신 프로세스를 통한 가치창출
(Creating Value Through Internal Innovation Processes)



4 혁신과 기업 구조

| 기업가(Entrepreneurs)

“ 새로운 벤처를 만들거나 혁신을 하고
시장(Marketplace)으로 진입시키는 위험을
감수하는 개인 혹은 조직의 일부 ”

최고경영자, 중간 간부, 생산직 등
모두 기업가가 될 수 있음

예) Apple computer의 iMac



4 혁신과 기업 구조

| 기업가(Entrepreneurs)

전략적 기업가정신(Strategic entrepreneurship)

- 전략적 관점에서 기업가적 행동(Entrepreneurial action)을 행함

기업가의 기회(Entrepreneurial opportunities)

- 새로운 제품과 서비스가 시장에서 **고객의 요구를 만족시킬 수** 있는 조건



4 혁신과 기업 구조

| 기업가(Entrepreneurs)

기회요소

발명
(Invention)

새로운 제품이나
프로세스를 개발하거나
개선하는 행위

혁신
(Innovation)

발명으로부터
상업적인 제품을
만들어내는 프로세스

모방
(Imitation)

비슷한 회사에 의해
이루어진 혁신을
수용하는 것

기업 내 기업가정신(Corporate entrepreneurship)

- 기존의 조직의 개인이나 그룹이 새로운 벤처(New venture)를 만들거나 혁신을 하는 것

4 혁신과 기업 구조

| 기업가정신과 혁신을 위한 협력 전략



기업들은 개발된 제품을 성공적으로 상업화하기 위해서 지식이나 자원 등을 협력하거나 통합할 필요가 있음

- 신생기업: 유통역량, 자본 투자
- 중견기업: 신생기업이 보유한 신기술



협력관계를 통한 성공적인 혁신을 위해서는 상호간의 지식과 기술의 공유가 필수적임

예 Microsoft와 Intel

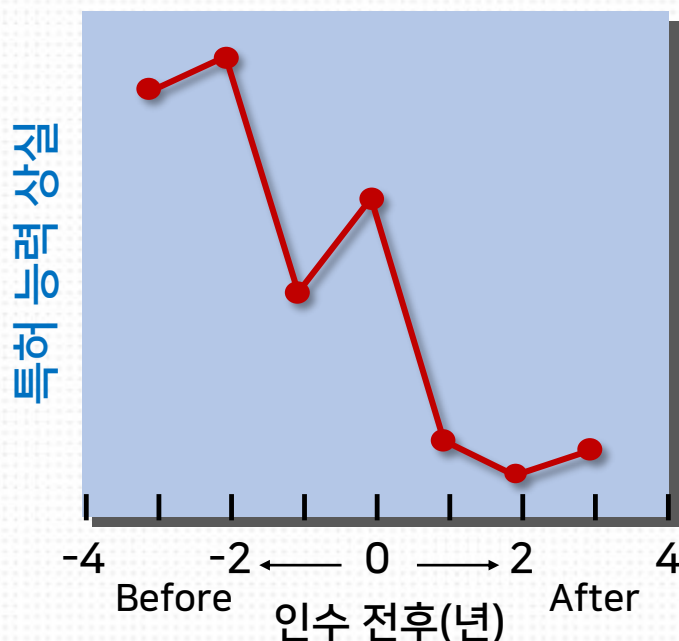
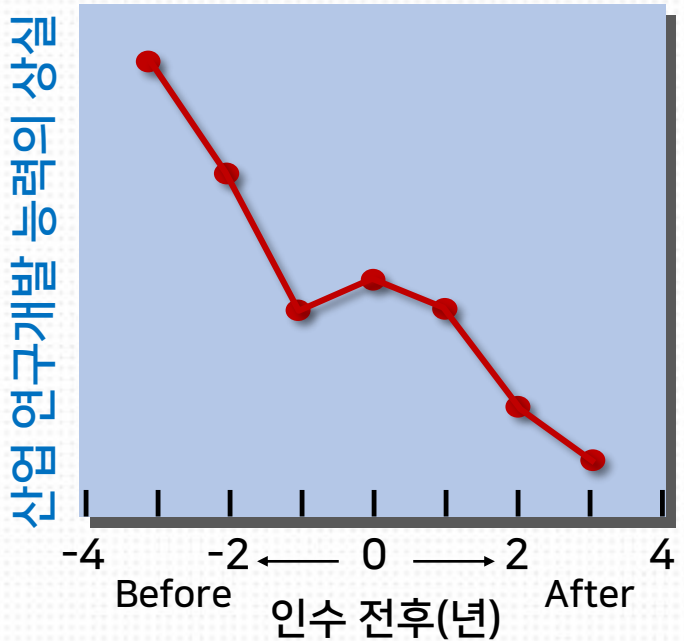
- “Wintel” PC시장뿐 아니라 이동통신 시장에서도 성공하기 위해 협력

4 혁신과 기업 구조

혁신을 위한 인수(Acquisitions to Buy Innovation)

인수로 인한 빠른 제품라인의 확장과 수익 증대

내부의 혁신을 대신하여 외부에서 혁신을 구입하는 위험 존재



4 혁신과 기업 구조

| 벤처 캐피털(Capital for Entrepreneurial Ventures)

벤처 캐피털 회사

- 투자대비 높은 수익을 기대함
- 회사의 인적 자원이나 기업가의 능력을 중시함
- 경쟁우위를 확보하고자 하는 분야에 투자 비중을 높임
- 시장의 불안정성을 평가함

신생 벤처

- IPO(Initial public offering)을 통해 자금을 모을 수 있음

4 혁신과 기업 구조

| 전략적 기업가정신을 통한 가치창조

- 1 신생 기업가적 회사가 큰 회사보다 기회포착에 유리한 경향이 있음
- 2 회사는 관리자와 직원들의 기업가정신의 마인드를 길러야 함
- 3 국제 시장에는 많은 기회가 존재함
- 4 국가의 경제발전에 이바지할 수 있음

