

Strategic Management and Competitive Advantage

Chap.7 Corporate Diversification

ESPN: The Worldwide Leader In Sports

- **ESPN의 역사**

- Bill & Scott Rasmussen 부자가 1979년 설립
- 초기 아이디어: 코네티컷 주에서 이루어지는 스포츠 중계를 위한 위성 대여
- 24시간 방송 채널로 개국: 24시간 빌리는 것이 대여료가 더 저렴해서
- 현재 디즈니사 소속: 1984년 ABC가 ESPN인수, 이후 ABC를 Capital Cities Entertainment가 인수, 이후 Capital Cities Entertainment를 디즈니가 인수
- 방송 역사
 - 소프트볼 게임 중계로 시작
 - 다른 대형 네트워크에서 방송되지 않는 NCAA 초기 토너먼트 중계권 획득
 - 스포츠 센터: ESPN 최장수 프로그램이자 미국 대중문화 아이콘으로 자리잡음
 - 메이저 스포츠 시장에 진입: 1987년 NFL, 이후 MLB, NBA, NHL 및 대학 스포츠 추가

ESPN: The Worldwide Leader In Sports

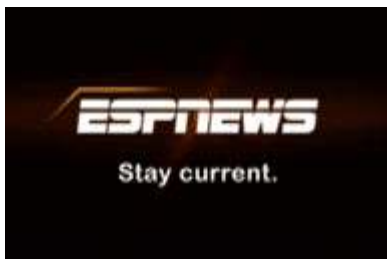
- **ESPN의 기업 다각화**

- 채널 확장

- 1993년 ESPN2 개국
- 1996년 ESPN 뉴스 채널: 스포츠 뉴스 방송
- 1997년 ESPN 클래식: 예전 스포츠 이벤트 방송
- 2005년 ESPNU: 대학 스포츠 전문 방송
- 메이저 스포츠 시장에 진입: 1987년 NFL, 이후 MLB, NBA, NHL 및 대학 스포츠 추가

- 다른 산업 및 다른 시장으로의 다각화

- 1998년 ESPN Zone: 레스토랑 사업 시작
- 1998년 ESPN 잡지 창간: 현재 200만 명 이상의 구독자 확보
- 2001년 ESPN Original Entertainment: 엔터테인먼트 프로덕션
- 2005년 ESPN De Portes: 24시간 스페인어 스포츠 채널
- 2006년 ESPN on ABC: ABC사의 스포츠 콘텐츠 관리
- 그 외 ESPN HD, ESPN2 HD, ESPN PPV, ESPN 라디오, ESPN.com 등



ESPN: The Worldwide Leader In Sports

- **ESPN의 기업 다각화 (cont.)**

- 다각화 실패 사례: 모바일 ESPN

- 모바일 통신 서비스를 제공하는 동시에 다양한 스포츠 정보 제공
- 광고에 4천만 달러, 기술 확보에 1억5천만 달러 소비
- 손익분기점 50만 명이었으나 3만 명 가입에 그침

- 50억 달러 규모의 기업으로 성장

- 2004년 영화 "피구의 제왕"

- ESPN의 기업 다각화를 패러디
- 피구 토너먼트가 가상의 채널인 ESPN8에서 방송됨
- "If it's almost a sport, we've got it"



ST. LOUIS CARDINALS

HEADLINES

- Cards even record at 35-35
- St. Louis on pace for record att...
- Rolen, Pujols pace All-Star vot...

SCOREBOARD **JUNE 27**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	R	H	E
HOU	0	1	0	0	1	0				2	7	1
STL	1	0	0	2	2					5	9	0

TOP 6 LIVE →

PITCHING
Oswalt (HOU) 5.2 IP, 3 ER, 4 K

BATTING
Pujols (STL) 2-3, 2 R, 2 RBI

MLB: SEA 4 OAK 5 Final



Corporate Diversification

- **기업의 크기와 기업 다각화**

- 미국에서, 그리고 세계에서 가장 큰 500개 기업은 모두 다각화되어 있음
- 하나의 사업만 가지는 큰 기업은 매우 드물다

- **기업 다각화 전략**

- 기업을 여러 개의 산업 또는 시장에서 동시적으로 운영하는 전략
- 제품 다각화 전략: 여러 개의 산업에서 동시적 운영
- 지리적 시장 다각화 전략: 지리학적으로 다양한 여러 시장에서 동시적 운영
- 제품-시장 다각화 전략: 제품 및 시장 모두 다각화
- 기업이 얼마나 지리학적으로 다각화되어 있는가?

Global Perspectives

- **세계적으로 다각화된 기업은 얼마나 세계적인가?**

- 대형 기업들은 수입의 상당 부분이 외국에서 들어옴

- 맥도날드와 코카콜라 등 일부 기업은 단순히 세계적인 기업을 넘어 미국 문화를 수출하는 기업으로 인식됨

- 대형 세계적 기업의 판매 장소 분석 연구

- 세계를 3개 구역으로 구분: 북미, 유럽, 아시아
- 365개의 대형 기업에 대해 어디에서 주로 수입을 얻는지 분석
- 전체의 2.4%만이 3개 구역 모두에서 총 수입의 20% 이상 기록
: IBM, 소니, 필립스, 노키아, 인텔, 캐논, 코카콜라
- 전체의 5%만이 2개 구역에서 총 수입의 20% 이상 기록
: 도요타, 유니레버, 모토롤라, Sun Microsystems, 3M, 맥도날드, 미셸린, 코닥
- 전체의 84.2%가 1개 구역에서만 총 수입의 20% 이상 기록
: 월마트, GM, GE, 미쯔비시, 폭스바겐, 포드, 필립 모리스 등
- 다양한 해외 시장에서의 사업은 일반적으로 수행되고 있지만, 자국이 속한 구역 밖에서 수입의 상당 부분을 기록하는 일은 드물다
- 초대형 국제적 기업들도 자국에 묶여있는 실정

Global Perspectives

- **세계적으로 다각화된 기업은 얼마나 세계적인가? (cont.)**

- 연구 결과의 시사점

- 대부분의 국제적 기업이 각 지역 특유의 수요에 맞도록 제품과 서비스를 조정하고 있음에도 불구하고, 접근성에 지역적으로 차이가 있음
 - 경쟁적 우위의 여러 가지 원천이 전 세계적으로가 아닌 특정 지역에서만 가치가 있음
 - 같은 기업이라도 지역에 따라 시장에서 차지하는 위치가 크게 다를 수 있으므로 지역에 따라 다른 전략을 채택해야 할 수 있음
 - 도요타의 경우, 유럽 시장에서는 그 존재감이 부족하고 품질에 대한 명성이 덜 알려졌기 때문에 Lexus의 시판이 성공적이지 않았음
 - : 유럽 고급차 시장에 대한 다른 접근법을 채택하거나 유럽에서의 수입이 늘어나기를 기다린 후 진입해야 함

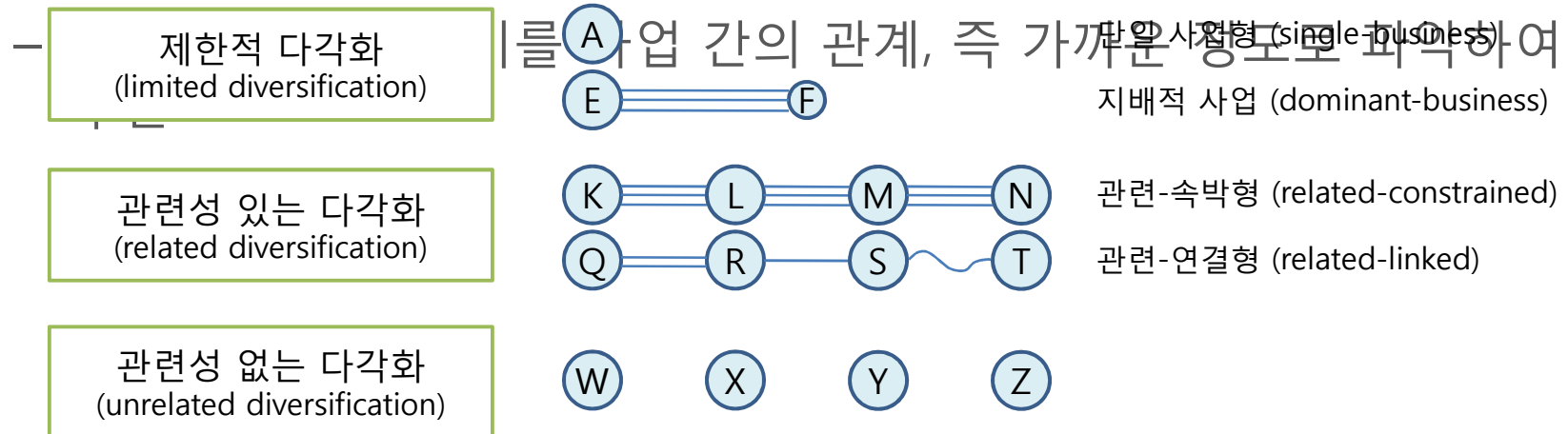


Corporate Diversification

• 기업 다각화와 수직적 통합



- 기업은 전방(forward) 또는 후방(backward)의 수직적 통합을 실행할 때 다른 사업 또는 다른 시장에서의 운영을 시작하게 됨
 - 컴퓨터 소프트웨어 회사들이 전방 수직적 통합으로 콜센터 업무를 시작함
- 수직적 통합이 곧 다각화 전략의 실행이라는 결과를 가져올 수 있지만, 이 때 다각화는 전략의 주 목적이 아닌 부가적인 결과로 나타남

• 기업 다각화의 종류



제한적 다각화 (Limited Diversification)

• 제한적 기업 다각화 (Limited corporate diversification)

- 기업이 운영하는 대부분의, 또는 모든 사업이 단일 산업 또는 시장에 속함
- 단일 사업형 기업 (single-business firms) 
 - 수입의 95% 이상의 단일 제품 시장에서 발생
 - 하나의 사업만을 운영
 - 캘리포니아 샌디에고의 WD-40 Company
 - : 하나의 상품만을 생산 (스프레이형 세척제/윤활제)
- 지배적 사업형 기업 (dominant-business firms) 
 - 수입의 70~95%가 단일 제품 시장에서 발생
 - 두 개의 사업을 운영: 하나의 사업과 그 사업에 긴밀히 연결된 작은 사업
 - Donato's Pizza
 - : 단일 시장 (미국)에서 하나의 주 제품 (피자) 생산하는 동시에 부가적으로 피자 제조 기계 생산
- 제한적 다각화 전략을 추진하는 기업의 분석은 사업 단계 전략 (business-level strategy)을 추진하는 기업의 분석과 논리적으로 동일함
 - 자원과 능력을 하나 이상의 제품 또는 시장에 투자하지 않음

관련성 있는 다각화 (Related Diversification)

- **관련성 있는 기업 다각화 (Related corporate diversification)**

- 수입의 70% 미만이 단일 제품 시장에서 발생하며 각 사업이 연관되어 있음

- 관련-속박형 (related-constrained)



- 기업의 모든 사업이 운영에 있어서 많은 공통 요소를 가짐
- 새로운 시장이나 산업이 현재 진행중인 사업과 자원과 능력에 있어서 공통점을 가지는 경우에만 다각화 추진
- PepsiCo
 - : 여러 국가에서 다양한 사업을 진행하고 있으나, 모두 스낵 종류 제품에만 집중되어 있음
 - : 알려진 브랜드 이름을 개발 및 활용하는 하나의 능력으로 경쟁 우위 획득
 - : 16개 브랜드 보유, 10억 달러 이상의 연간 수입 발생 (>네슬레, P&G, 코카콜라)

- 관련-연결형 (related-linked)



- 기업의 다양한 사업이 몇 가지 공통 요소만을 가짐
- 기업의 사업들의 여러 집합이 서로 다른 요소에 있어서 관련되어 있음
- 디즈니
 - : 단일 사업형 → 지배적 사업형 → 관련-속박형 → 관련-연결형 다각화 기업으로 변모
 - : 성인 관객 대상의 영화 스튜디오, 디즈니 캐릭터와 무관한 호텔과 리조트, ABC 방송
 - : 관련성 존재: 긴밀하게 연결되어있지는 않지만 엔터테인먼트 산업의 틀 안에 있음

관련성 없는 다각화 (Unrelated Diversification)

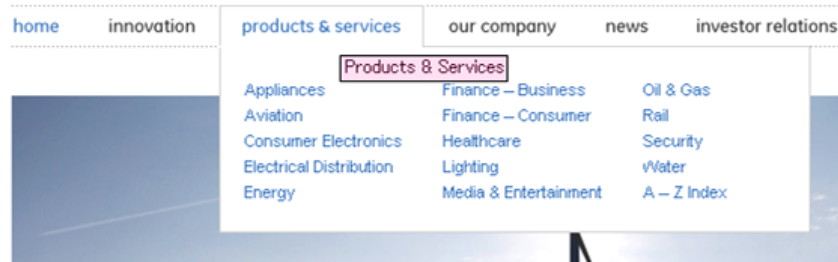
- **관련성 없는 기업 다각화 (Unrelated corporate diversification)**

- 수입의 70% 미만인 단일 제품 시장에서 발생하며 사업 간 관련성이 매우 적음



- GE

- 항공 관련 제품 및 서비스, 원유 및 가스 관련 제품 및 서비스, 운송업, 소비자 및 산업 상품, 설비 판매, 플라스틱, 헬스 케어, NBC 유니버설, 렌탈 서비스, 부동산 서비스, 금융 및 카드 등
 - 각 산업 간의 관련성을 찾기 어려움
 - 각 산업을 독립적인 요소로 보는 관점에서 관리



기업 다각화의 가치 (VRIO)

- **기업 다각화의 경제적 가치를 위한 조건**
 - 범위의 경제 존재
 - 외부 투자자들 보다 먼저 기업 내부 경영자가 범위의 경제 현실화
- **범위의 경제 (Economies of scope)**
 - 기업이 운영하는 사업의 개수에 따라 판매하는 제품 또는 서비스의 가치가 증가
 - 다각화 기업만이 범위의 경제를 실현시킬 수 있음
 - 범위의 경제를 통해 수입을 늘리거나 비용을 줄일 수 있다면 가치 있음

1. 운영상의 범위의 경제 (operational economies of scope)
 - 공통 활동 (shared activities)
 - 핵심 역량 (core competencies)
2. 재정상의 범위의 경제 (financial economies of scope)
 - 내부적 자본 배당 (internal capital allocation)
 - 위험 감소 (risk reduction)
 - 세금 상 이익 (tax advantages)
3. 반(反)경쟁적 범위의 경제 (anticompetitive economies of scope)
 - 다방면 경쟁 (multipoint competition)
 - 시장의 힘 활용 (exploiting market power)
4. 직원 및 이해관계자 보상 제도 (employee and stakeholder incentives for diversification)
 - 관리 보상 최대화 (maximizing management compensation)

Research Made Relevant

- **범위의 경제는 평균적으로 얼마나 가치 있는가?**

- Lang과 Stulz의 연구 결과 (1994)

- 다각화 전략을 추진중인 기업과 제한적 다각화를 추진중인 기업의 포트폴리오 비교
- 사업 다각화를 시행하는 기업은 평균적으로 시장 가치의 25%를 잃음
- 범위의 경제는 가치가 없을 뿐만 아니라, 경제적 가치를 떨어뜨림

- Villalonga의 연구 결과 (2004)

- 다각화 기업의 다각화 이전 실적은 다각화를 하지 않는 기업에 비해 나빴음
- 다각화가 경제적 가치 하락으로 이어지는 듯 보이지만, 사실 경제적 가치 하락은 다각화 전략 시행 이전에 이루어짐

- Miller의 연구 결과 (2006)

- 다각화 패턴: 가장 수익성 큰 사업부터 시행
- 다각화가 진행됨에 따라 한계 수익률 줄어들지만 평균적으로 + 수익
- 증가 폭이 점차 줄어들기 때문에 평균 수익률은 다각화를 하지 않는 기업에 비해 낮을 수 있음
- 경제적 가치가 줄어드는 것이 아니라 다각화가 계속됨에 따라 가치를 작은 폭으로 늘리는 것으로 파악할 수 있음

- Villalonga와 Miller의 연구에 대한 비판

- 다각화가 아닌 다른 투자 가능성을 간과하고 있음
- 배당금을 지불하고 주식 매입하는 기업은 가치를 생성하지만 다각화를 시행하는 기업은 가치 하락시킴 (Mackay & Barney, 2006)

운영상의 범위의 경제 실현을 위한 다각화

- **운영상의 범위의 경제**

- 기업이 실행중인 사업간의 운영상 연결성이 반영된 범위의 경제

- **공통 활동 (Shared activities)**

- 가치사슬 분석 방법 활용
- Figure 7.2: A, B, C 각각의 사업이 기술 개발, 제품 디자인, 제조, 마케팅, 서비스 등 다양한 공통 활동을 가짐
- 관련-속박형 (related-constrained) 및 관련-연결형 (related-linked) 다각화 기업에 많음
 - Texas Instruments: R&D 활동과 제조 장소가 여러 사업에 대해 공통적
 - P&G: 제조 장소 및 물류 네트워크가 여러 제품에 대해 공통적
- Table 7.2: 가치사슬 각 단계에서의 일반적 공통 활동들
- 다각화 기업의 비용을 줄이는 효과
 - 공통 구매 부서를 가진다면 다량을 구매하여 할인 받을 수 있음
 - 공통 부품으로 원가 절감
 - 공통 판매 부서를 통한 판매 비용 절감
- 공통 활동 실패할 경우 비용 관리가 어려움
 - KFC: 각 사업 별로 다른 품질 관리 계획 추진 → 중복 및 충돌에 의해 불필요한 비용 발생
 - Levi Strauss: 6개의 서로 다른 주문 처리 시스템 → 기업 전체 총괄하는 통합 시스템으로 대체

운영상의 범위의 경제 실현을 위한 다각화

- **공통 활동 (Shared activities) (cont.)**

- 공통 활동을 통한 수입 증대

- 제품을 묶음으로 판매하여 부가적인 고객 가치 실현

- ^{텔레콤}텔레콤 산업 내 다양한 사업을 함께 운영하는 다각화 기업은 소비자의 탐색 비용을 줄여

- 할인마트에서 기존의 제품 외에 조리된 음식을 같은 장소에서 함께 판매

- 기업의 특정 사업에서 얻은 긍정적인 명성을 다른 사업에 이용

- 어떤 기업 내에서 제조/마케팅의 명성이 높다면, 그 과정을 공통적으로 거치는 다른 사업들에게 영향

- **공통 활동의 한계**

- 다양한 사업 간 관계의 관리가 어려울 수 있음

- 실패할 경우 불필요한 관료적 절차, 비효율성 및 정체 현상 증가

- 각 사업별로 구체적인 고객 요구를 충족시키기 어려울 수 있음

- 공통적인 제조 과정을 거쳐 표준화된 부품은 개별적인 요구를 충족시키지 못할 수 있음

- 물류 과정이 공통적인 경우 모든 고객에게 분배되지 않을 수 있음

- 판매 활동이 공통적이면 각 사업에 적합한 판매 활동이 불가능할 수 있음

- GM은 여러 모델에 대해 공통적인 디자인 과정을 적용한 결과 각각의 특수성을 잃게 됨

- 특정 사업에 대한 부정적 평판이 다른 사업에 악영향 미칠 수 있음

- 최근 많은 기업이 공통 활동을 포기하고 각 사업에 독립적으로 접근

- ABB, Inc., CIBA-Geigy, 네슬레

- 이와 같은 문제점을 피할 수 있다면, 공통 활동으로 기업 가치를 더할 수 있음

운영상의 범위의 경제 실현을 위한 다각화

- **핵심 역량 (Core competencies)**

- 통합 및 조율 능력 등 조직에서의 총체적인 학습 결과 (Prahalad & Hamel)
- 다각화 기업의 여러 사업을 연결하는 자원과 능력의 복합적인 집합
 - 관리적/기술적 노하우, 경험 및 지혜 등 주로 무형 자원에 기반
- 3M
 - 다른 기업에 비해 뛰어난 기술적 능력을 다양한 제품에 활용
 - 제품 간 공통점이 적어 보이지만 같은 핵심 역량을 바탕으로 함
- Johnson & Johnson
 - 다양한 제품이 각각의 시장에서 지배력 가짐
 - 제약 및 의료 관련 제품에 대한 핵심 역량 기반
- 핵심 역량 개발을 통한 다각화 단계
 - 단일 사업에서 발생한 자유 자금 (free cash flow)을 새로운 사업에 투자
 - 현재 사업의 경쟁 우위를 가져온 기반 자원 및 능력과 관련되어 있는 사업에 투자
 - 경쟁 우위를 가지지 않는 사업에 투자한 기업에 비해 적은 비용과 높은 수입 달성
 - 신규 사업 운영함에 따라 새로운 자원 및 능력을 개발하고 수익 얻으면, 또다시 기반 자원 및 능력을 활용할 수 있는 신규 사업에 투자
 - 이와 같은 과정이 계속되어 핵심 역량 개발

Strategy In the Emerging Enterprise

- **고어텍스와 기타 줄**

- 고어텍스의 시작

- Gore & Associates 초기 10년간은 테플론을 이용한 공업 제품 생산
- 테플론 분자를 늘린 신소재를 발견하고 고어텍스라고 명명

- 기술 확장을 통한 기업 다각화

- 2005년 수입 18억 4천만 달러
- 의료 기기, 전자 제품, 공업 제품 및 섬유 생산
- 고어텍스가 가장 대표적인 사업으로 자리잡음

- 핵심 역량의 활용으로 새로운 사업 기회 발견

- 테플론 응용하여 디즈니 인형을 위한 고어텍스 케이블 개발했으나 판매 실적 부진
- 기타 연주자들이 고어텍스 케이블을 기타줄로 사용함에 따라 악기 산업 진출
- 현재 해당 산업에서 규모 2위

- 단일 사업으로 시작하였으나 핵심 역량을 이용하여 다각화 성공

운영상의 범위의 경제 실현을 위한 다각화

- **핵심 역량 (Core competencies) (cont.)**

- 핵심 역량과 기업 다각화의 종류
 - 자원과 능력을 이용한 다각화의 시작 단계: 지배적 사업형 (dominant-business)
 - 모든 사업이 동일한 핵심 역량을 바탕으로 하는 경우: 관련-속박형 (related-constrained)
 - 각 사업이 서로 다른 자원과 능력을 활용하는 경우: 관련-연결형 (related-linked)
- 모든 경우에 단계적 과정을 거치지 않는
 - Johnson & Johnson의 핵심 역량은 시간을 거쳐 출현함
- 핵심 역량과 공통 활동
 - 3M: 핵심 역량 활용을 위해 공통 R&D 연구소 운영
 - Johnson & Johnson
 - 핵심 역량이 동일하지만 공통 활동 없이 각 사업 독립적으로 운영 (ex: 타이레놀)
 - 각 사업 간의 경영 능력을 조율
- 핵심 역량과 범위의 경제
 - 다각화 기업의 비용 절감 및 수입 증대를 가져오는 경우 범위의 경제 실현
 - 표면적으로 관련성 없는 다각화 기업 (seemingly unrelated diversified firms)
 - 공통 활동 없이 핵심 역량으로 범위의 경제 실현
 - Virgin 그룹은 공통 활동 없이 브랜드 이름과 특이한 마케팅/경영 접근법이라는 두 가지 핵심 역량 가짐

운영상의 범위의 경제 실현을 위한 다각화

• 핵심 역량의 한계

- 다각화 기업의 조직 형태에 따라 핵심 역량의 활용 능력이 좌우됨
- 무형의 자원으로 여러 사업에 걸쳐 지배적인 논리로 설명될 때 강조됨
 - 조작된 역량 (invented competencies)
 - 무관한 사업 간의 연결성을 찾아 다각화 전략 합리화
 - 항공기와 런닝화 생산 기업이 운송업에서의 핵심 역량 가짐을 주장
 - 프로 미식축구 사업과 영화 사업을 운영하는 기업이 엔터테인먼트 사업 경영에서의 핵심 역량 주장
 - 진정한 범위의 경제의 원천이 아님
 - 각 사업이 핵심 역량으로 연결되어 있으나 그 영향이 미미한 경우
 - 정부와의 관계가 핵심 역량인 경우 실질적으로 비용 절감과 수입 증대에 미치는 영향이 매우 적음
 - 광고가 수입에 큰 영향을 미치는 못하는 사업인 경우, 광고에서의 핵심 역량은 큰 영향을 미치지 못함
 - 범위의 경제를 가져올 수는 있지만, 그 효과가 매우 적음

재정적인(Financial) 범위의 경제의 실현

- 다각화 전략을 통하여 다음과 같은 재정적(Financial)효과를 얻을 수 있음

Diversification and Capital Allocation

- 다각화 전략을 통한 효율적인 자본 할당

Diversification and Risk Reduction

- 다각화 전략을 통한 위험(Risk)의 감소

Tax advantages of Diversificaton

- 다각화 전략을 통한 세금의 혜택

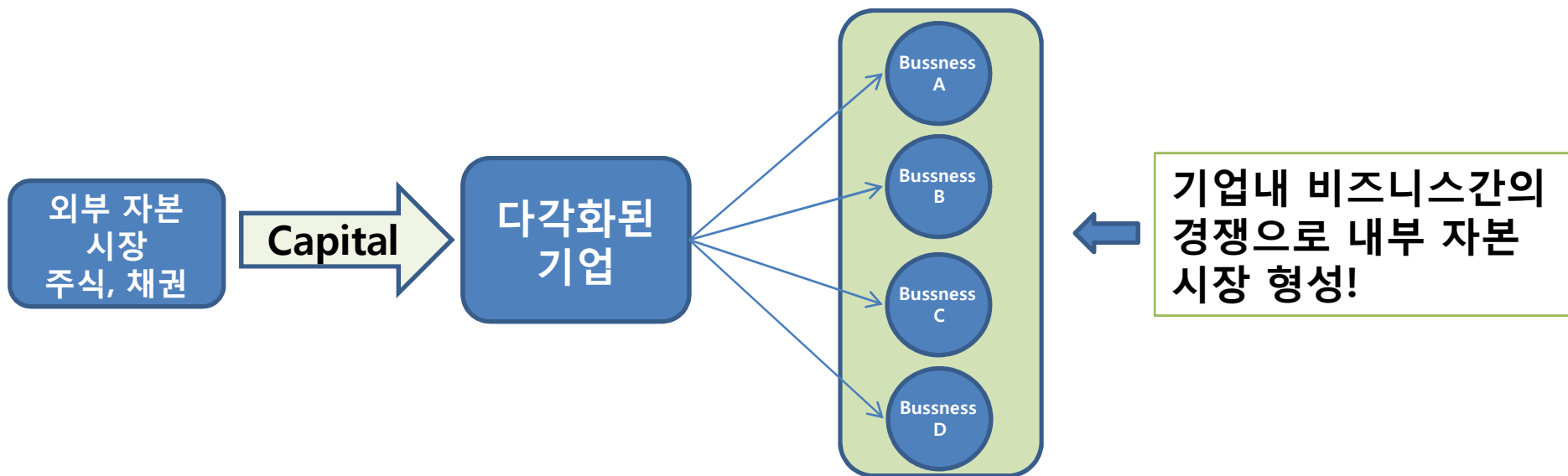
다각화 전략을 통한 효율적인 자본의 할당

- **기업의 외부 자본 시장을 통한 자본 조달**

- 다각화 전략 여부에 관계 없이 모든 기업들(Firms)은 외부에서 자본을 끌어오기 위하여 경쟁을 해야 함.
- 기업은 **외부 자본시장(External Capital Market)**을 통하여 자본(Capital)을 끌어오기 위하여 다른 기업들과 경쟁을 하게 된다.(경쟁 - 시장)

- **다각화를 통한 (내부 자본 시장(Internal Capital Market))**

- 다각화된 기업내의 여러 비즈니스(Business=사업,이후 비즈니스라 칭함)들은 외부에서 끌어온 자본을 유치하기 위하여 서로 경쟁을 하게 됨.
- 자원을 위한 경쟁은 곧 시장을 형성 하게 되고 이같이 **기업 내부의 비즈니스간의 경쟁으로 생긴 자본 시장을 내부 자본 시장**이라 지칭함.
- 그리고 이렇게 형성된 내부 자본시장은 기업 내의 비즈니스간의 **자본의 할당을 효율적으로** 할 수 있도록 도와준다.



다각화 전략을 통한 효율적인 자본의 할당

- **왜 내부 자본 시장이 효율적인 자본할당을 할 수 있는가?**
 - 기업은 여러 개의 비즈니스를 소유하고 동시에 운영함으로써 각각의 **비즈니스에 대한 정보를 객관적이고 정확하게 파악**할 수 있다.
 - 이는 각각의 비즈니스가 서로 다른 기업에 의하여 독자적으로 운영될 때보다 더 효율적으로 자본을 할당 할 수 있게 된다.
- **어떠한 면에서 효율적인 정보를 얻을 수 있는가?**
 - 첫번째 - 운영하고 있는 비즈니스의 **부정적인 정보까지 정확하게** 알 수 있다.
 - 외부에서 자본을 끌어올 때 현재 비즈니스의 부정적인(Negative) 정보는 자본의 비용(Cost of Capital)을 높인다. (Risky -> more rate)
 - 따라서 다각화되지 않은 기업은 자신이 하고 있는 비즈니스에 대한 부정적인 정보를 공개하지 않게 되며, 이는 비효율적인 자본의 낭비를 초래할 수 있다.
 - 그러나 다각화 된 기업은 자신이 운영하고 있는 비즈니스에 대한 정보를 정확하게 알 수 있으며, 이에 따라 효율적으로 자본의 배분을 가능하게 할 수 있다.(안될 비즈니스에는 자본을 할당하지 않는다.)

다각화 전략을 통한 효율적인 자본의 할당

• 어떠한 면에서 효율적인 정보를 얻을 수 있는가?

- 두번째 - **positive한 정보를 확실하게** 파악할 수 있음.
 - 기업의 resource에 대한 positive한 정보는 외부의 모방을 초래하게 된다. 따라서 다각화 되지 못한 기업은 positive한 정보 또한 쉽게 공개 할 수 없으며 외부 자본 시장은 이 기업을 과소평가 할 것임
 - 다각화 된 기업은 이러한 positive의 정보에 대한 누출에 대하여 걱정할 필요가 없다.

• 다각화 전략의 시사점

- 위의 정확한 정보는 결국 자본금의 사용에 대한 오류를 줄일 것임 이는 좀더 **높은 수익률**(Rate of Return)의 형태로 나타날 것이다.
- 다각화 된 기업은 또한 여러 비즈니스의 진출을 바탕으로 **overall risk를 줄일 수 있음**이며(금융의 분산투자 효과와 같은 원리... 이후에 다루게 됨) 따라서 자본의 비용(cost of capital)을 줄일 수 있다.
- 그러나 항상 자본의 비용을 줄이는 목적으로 하는 것은 아니며 **기업 내 비즈니스의 실적과 전망에 따라 정확하게 자본을 할당하는** 데에 목적이 있는 것이다.

다각화 전략을 통한 효율적인 자본의 할당

- 하지만 다각화 전략을 통한 자본 할당 효과에는 **한계가 있다. 왜???**
 - 기업이 다각화 하는 형태에 따라 효율은 다를 수 있다!
 - 서로 **연관되어 있지 않은 비즈니스로 다각화 한 경우**, 이들 각각의 비즈니스를 적절하게 평가하는 데에 매우 큰 어려움이 따르며, 이는 자본할당의 효율을 떨어뜨릴 수 있다.
 - 비즈니스 매니저의 담당 비즈니스의 성과와 전망에 대한 **침소봉대(Exaggeration)**의 위험!
 - 집착의 심화 (Escalation of Commitment)
 - 자본의 할당을 관리하는 관리자의 능력에도 크게 영향을 받을 수 있다. 자신이 투자한 비즈니스의 성공에 지나치게 집착한 나머지, **잘못된 비즈니스에 계속해서 투자하는 경우가 있음**
 - 이같은 매니저의 집착을 조직 심리학에서는 **집착의 심화(Escalation of Commitment)**라고 한다. (미국 캘리포니아 버클리대 경영대학원의 배리 스톤 교수가 밝혀냄.)
- 조사에 따르면 실제 많은 기업들이 다각화 전략을 통해 효율적인 자본의 할당의 효과보다는 부작용을 더 많이 겪는다고 한다. 하지만 효율적인 내부 자본시장을 형성하고 이를 이용한다면 적어도 일시적인 경쟁우위 (temporary competitive advantage)를 획득할 수 있다.

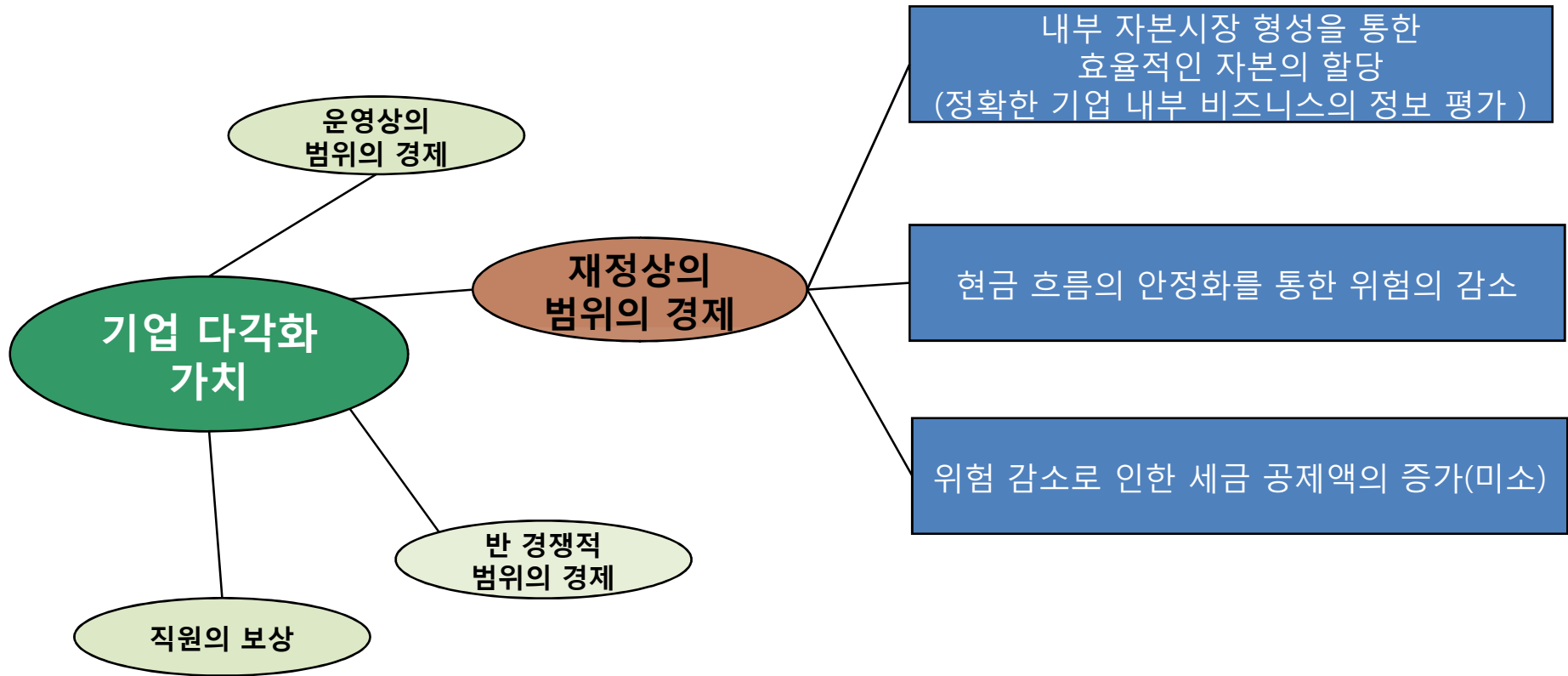
다각화 전략을 통한 위험(Risk)의 감소

- 두 비즈니스가 따로 운영되는 것보다는 하나의 회사 내에서 운영되는 것이 리스크를 줄일 수 있다.
 - 기업 다각화를 통해 여러 비즈니스로 진출하면 현금흐름(Cash flow)상의 위험을 줄일 수 있다.
 - 예를 들어 한 비즈니스가 나쁜 성과를 내더라도 다른 비즈니스가 좋은 성과를 냈다. 두 기업의 현금 흐름이 서로 많이 연관되어 있지 않다면 이 둘의 비즈니스 성과는 서로 상쇄될 수 있으며, 기업 전체 입장에서 볼 때에는 상대적으로 안정적인(Stable)한 성과를 낼 수 있게 된다.

다각화 전략을 통한 세금의 혜택

- 다각화 전략을 통하여 세금의 혜택(Tax Advatange)를 얻을 수 있다. 왜???
- 첫째 - 이득 상쇄로 인한 세금 감면 효과
 - 하나의 비즈니스에서의 손해(Loses)가 다른 비즈니스의 이익을 상쇄(offset profit) 시킴으로써, 기업이 내야 하는 세금이 조금 차감될 수 있다.
 - 연구에 의하면 이 같은 세금의 감면효과는 보통 그 효과가 작다고 한다.
- 둘째 - 부채 한계(debt capacity)의 상승으로 인한 세금 공제(Tax deduction) 효과
 - 다각화 된 기업은 현금 흐름의 위험을 효율적으로 관리 할 수 있음.
 - 따라서 파산할 위험이 줄어들기 때문에 부채 한계(Debt Capacity)를 높게 평가 받는다.
 - 부채 한계를 높게 평가 받으면, 부채에 대한 이자를 지불 할 때, 세금 공제를 더 많이 받을 수 있다.

재무적인(Financial) 범위의 경제의 실현 정리



다각화를 통한 반(反)경쟁적인 범위의 경제 실현

Multipoint Competition

- 다각화 전략을 통한 효율적인 자본 할당

Diversification and Market Power

- 다각화 전략을 통한 위험(Risk)의 감소

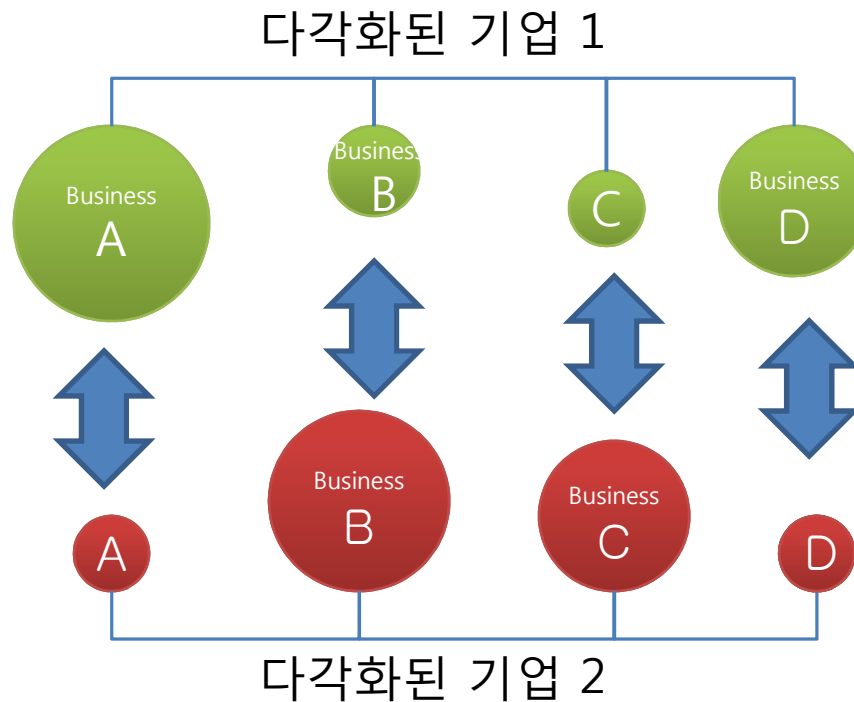
Multipoint Competition의 감소

- 여러 개의 비즈니스를 가진 다각화 된 기업들이 **동시에 여러 시장에서 경쟁하고 있을 때** 이 기업들은 **다방면 경쟁 상태** (Multipoint competition) 있다고 정의한다.
- 다방면 경쟁 상태 (Multipoint competition)에 있는 기업의 예 : HP와 Dell, Michelin과 Goodyear, Disney와 AOL/Time Warner

다방면 경쟁상태에 있는 기업이 서로 같은 비즈니스를 보유하고 있다면, 이들 비즈니스간에 경쟁이 일어날 수 있음.

기업1의 A와 D 비즈니스의 공격적인 경영

기업 2 기업의 C와 D비즈니스의 공격적인 경영 초래



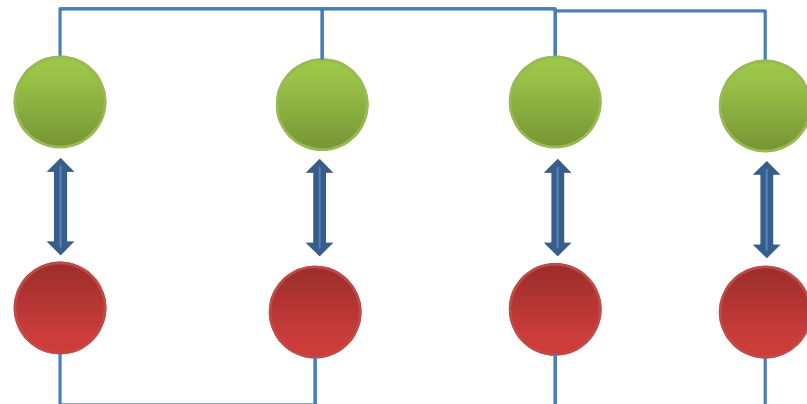
Multipoint Competition의 감소

- 다방면 경쟁 상태(Multipoint Competition)에 있는 기업은 비즈니스의 공격적인 경영으로 인해 얻는 가치와, 상대 기업이 이에 대한 대응으로 다른 비즈니스를 공격적으로 경영함으로 인하여 잃어버리는 가치를 계산하게 된다.
- 이때 가치가 별로 크지 않다고 판단을 내리게 되면, 두 기업은 **전략적 제휴(Tactic Collusion)**를 하게 되고, 공격적인 경영을 포기하게 된다. 이를 **상호 억제 (Mutual Forbearance)**라고 한다.

이러한 기업의 상호 억제 행위는 해당 기업이 다각화 된 여러 비즈니스를 갖고 있기 때문에 가능하다!

상호 억제를 하고 있는 기업
Michelin vs Goodyear
Maxwell House vs Folgers
Caterpillar vs John Deere
BIC vs Gillette

다각화된 기업 1



다각화된 기업 2

Multipoint Competition의 감소

- **상호억제(Mutual Forbearance)가 일어난 대표적인 사례**
 - American West가 휴스턴 국제 공항의 운임료를 내림.
 - 이에 대해 경쟁사인 Continental Airlines는 피닉스, 애리조나, 등 미국 등지에서 출발하는 비행기의 운임을 줄이는 전략으로 대응.
 - (참고... 피닉스는 American West사의 Home airport가 있는곳)
 - 경쟁이 심화되자 **두 기업은 가격을 내렸던 전략을 철회함**. 즉 상호 억제 행위가 일어남
- **But 다각화 된 기업이라고 해서 무조건 상호억제 행위가 일어나는 것은 아님.**
 - 월트 디즈니(Walt-Disney)와 타임 워너(Time Warner)는 테마파크, 영화, tv제작을 하는 다각화 기업. 타임 워너는 그 외에도 잡지(Time, People등)도 운영
 - 1988~1993 디즈니는 타임지(타임 워너 소유 잡지)에 4000만 달러의 돈을 들여 디즈니 테마파크를 공격적으로 선전
 - 타임 워너는 이에 노골적으로 디즈니 이용 고객을 유혹하는 광고로 대응.
 - 디즈니는 이에 타임 워너 잡지에 광고를 취소하고 타임 워너 잡지사에게 지불하던 막대한 광고비를 지불하지 않기로 함.
 - 타임 워너는 이에 대응하여 디즈니 테마파크에서 열리는 기업간 미팅을 취소해버림
 - 이에 디즈니는 타임 워너의 방송광고를 거부해버림.

Diversification and Market Power

- **다각화 된 기업은 비즈니스 내에서 강력한 힘을 발휘할 수 있다. 왜???**

- 다각화 된 기업은 소유하고 있는 비즈니스에 유연하게 자본을 할당할 수 있는 능력이 있음.
- 다각화 된 기업은 이러한 자본할당의 유연성을 활용하여 **성공하고 있는 비즈니스의 자본을 다른 분야의 비즈니스에 지원(subsidize)**할 수 있다. 이러한 형태를 **cross-subsidization**이라고 한다.

- **Cross-subsidization의 구체적인 형태**

- **Predatory Pricing**

(Predatory people or organizations are eager to gain something out of someone else's weakness or suffering)

- 해당 비즈니스의 제품의 가격을 다른 경쟁사들이 따라갈 수 없을 정도로 내림.
- 가격 경쟁력을 유지하기 위하여 돈을 많이 벌고 있는 **다른 비즈니스는 이 비즈니스의 가격 정책을 지원하게 됨**
- 가격 경쟁력을 잃게 된 다른 기업의 비즈니스는 모두 시장으로부터 퇴출되게 되고 다각화된 기업의 비즈니스만이 독점적인 이득을 얻을 수 있게 된다.
- 경제학자들은 이러한 모델을 **Deep Pockets Model**이라고 칭한다.

Diversification and Market Power

- 규제가 존재하는 독점 시장에서 이러한 Cross-Subsidization행위는 **공정하지 못한 경쟁행위로 인식되어 비판**을 받기도 한다.
 - Ex) 전화산업은 Diversified된 기업이 많으며 이들은 AT&T의 전화 비즈니스가 다른 비즈니스의 도움을 받아 독점적인 경쟁력을 확보하는 행위를 막는 법령을 통과시키기도 했음
- 이러한 Cross-subsidization 행위의 효과에 대한 수치적인 연구는 아직 행해지지 않고 있다. 하지만 1980년대 이루어진 조사를 보면, 다른 비즈니스의 독점적인 이익을 효율적으로 활용하고 있는 기업은 그리 많지 않음을 알 수 있다.
- 기업의 market power를 이용한 이러한 전략은 독점으로 인하여 **사회적으로 좋지 않은 영향**을 줄 때가 많으며, 때로는 이러한 기업의 행위에 제재를 가해야 할 필요성이 있을 때도 있음 ->
Ethics and Strategy

Ethics and Strategy



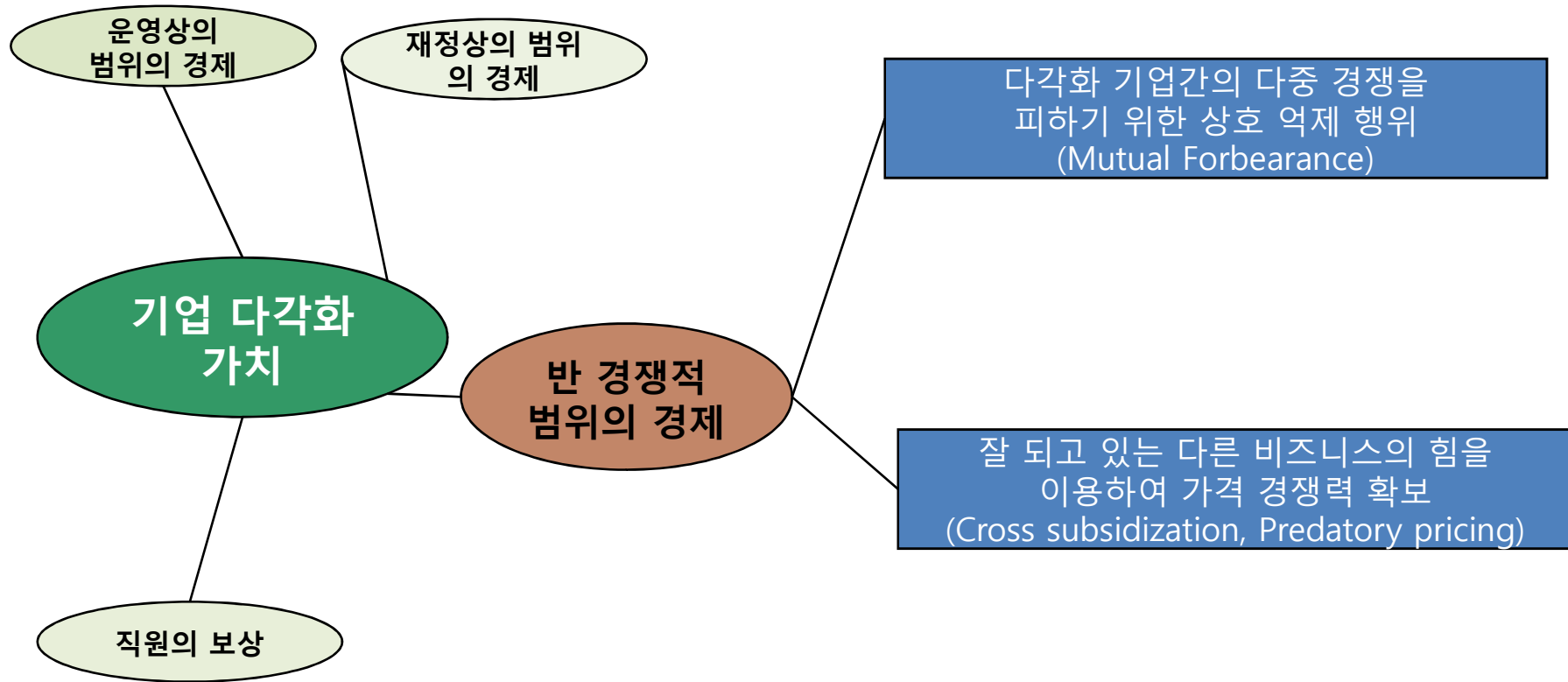
- 1999년 시애틀의 WTO 회의 장 앞에서 일어난 대규모 시위는 반 세계화에 대한 관심을 촉발시키는 계기가 되었다.

- 대규모 다국적 기업은 사회적 횡포로 인하여 반세계화 시위의 표적이 되고 있다.

Ethics and Strategy

- 1999년 노동조합, 시민단체 등이 WTO앞에서 경제의 반 세계화를 규탄하는 시위를 벌임.
- 세계화 경제는 전세계의 빈익빈 부익부 현상을 초래하고 있음. 전세계의 수입 중 83%가 상위 5%에게 돌아가는 반면 가장 빈곤한 5%의 사람들은 전세계 수입의 1.4%만을 받고 있는 실정임.
- 상대적으로 부유한 미국의 경우에도 세계화에 따라 실적이 저조한 기업들이 많아 지면서, 많은 국민들의 월급이 떨어지고, 오히려 삶의 질이 떨어지고 있다.
- 이러한 모순의 이면에는 **대규모의 다각화된 다국적 기업의 활동이 있다.**
- 웬만한 국가의 경제규모보다 큰 이러한 다국적 기업은 그들 자신과 시장 참여자들 경제적인 이익을 최우선으로 하여 때로는 사회적인 공익에 반(反)하여 이기적으로 행동하는 경우가 많음. (Mantra so called "**Greed is Good**")
- 그러나 기업의 크기가 커진다는 것은 기업이 소비자의 욕구를 잘 충족시켰다는 반례이기도 하므로 반드시 기업 규모의 성장이 사회전체의 복지에 악영향을 주는 것은 아니다. 단지 가능성이 커질 뿐이다.

반(反)경쟁적인 범위의 경제 실현 정리



다각화를 위한 기업의 크기와 직원들의 인센티브

- **기업 다각화를 촉진하는 원동력**

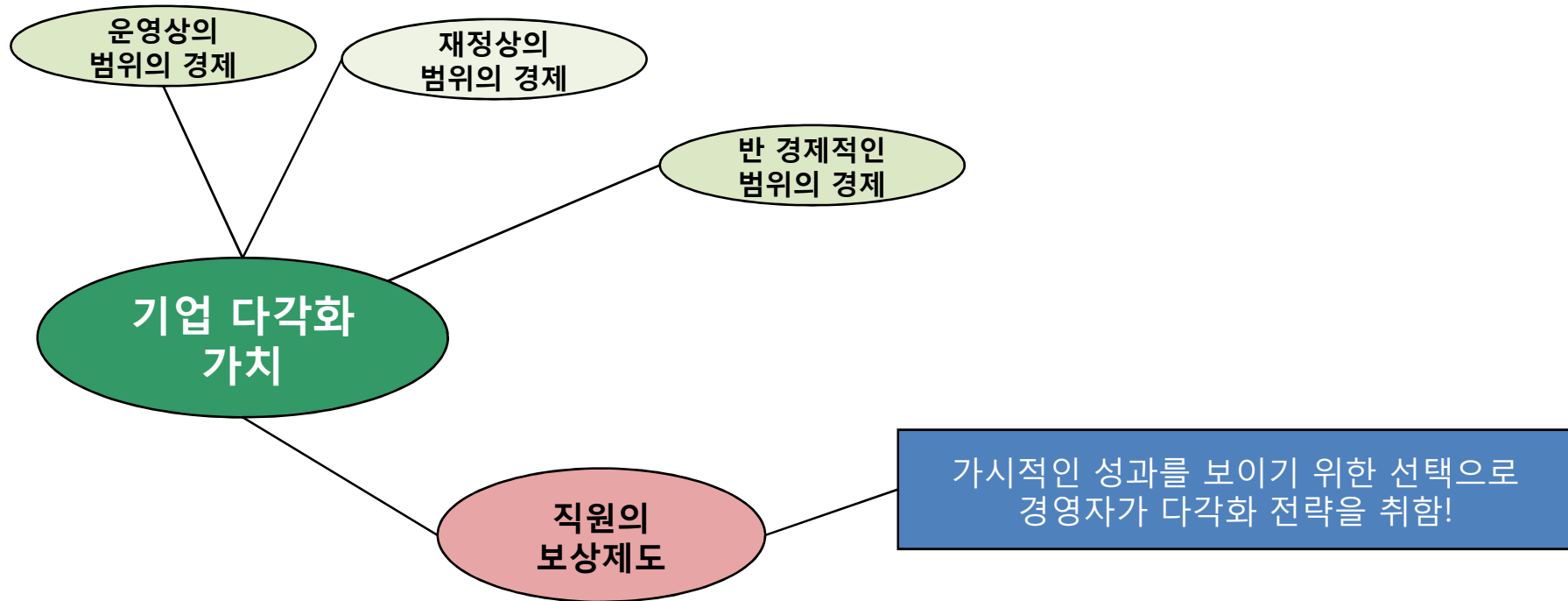
- 운영상, 재정상, 반 경제적 범위의 경제

- **하지만 위에서 언급한 것과는 상관 없이 직원들로 하여금 범위의 경제 전략을 취하게 하는 인센티브가 존재함.**

- **기업다각화를 통해 얻을 수 있는 직원들의 인센티브**

- 연구에 의하면 가장 높은 위치에 있는 회사의 경영자(예를 들면 CEO)들에 대한 평가는 그들이 이루어낸 경제적인 성과(Economic performance)보다는, 그들이 **만들어낸 회사(Firm)가시적인 규모 즉, sales의 양에 의존**한다고 함.
- 짧은 시간 내에 회사의 규모를 크게 하기 위한 전략 중 가장 쉬운 전략은 바로 기업을 다각화 시키는 것이다. 특히 관련 없는 분야로 진출하는 것!
- 최근에는 이러한 최고 경영자들이 이러한 가시적인 성과에만 집중하는 것을 막기 위하여 노력 중. 그들의 선택이 정말 기업에게 경제적으로 도움이 될 때에 그들이 돈을 많이 벌 수 있도록.(예를 들어 스톡옵션 등 사용)

다각화를 위한 기업의 크기와 직원들의 인센티브



주주(Equity Holder)와 범위의 경제와의 관계

- Q) 주주(Equity Holder)들은 이러한 범위의 경제 효과를 스스로 만들어 낼 수 있는가?
- A) 일반적으로 주주들은 경영자에 비하여 기업 다각화를 통해 얻을 수 있는 범위의 경제 효과를 만들 수 없다!
- Why?)
 1. 주주는 기업다각화를 위해 필요한 정보를 제대로 파악하기 힘들(또한 이러한 경영 정보는 잘 유출되지 않는다.)
 2. 주주는 기업다각화에 맞추어 주식의 포트폴리오를 만들 수 있다. 하지만 그들의 비즈니스 활동까지 조절할 수는 없다.
- So) 그것이 주주들이 경영자를 고용하고, 다각화를 위임하는 이유이다
- 다각화가 가치 있을 조건 - 회사 외부의 주주가 이러한 다각화 행위를 실현하기 힘들어야 가치가 있다(회사 내부의 매니저가 실현하는 것이 더 쉽고 효율적이어야 한다)
- 주주 입장에서는 비즈니스간에 긴밀한 정보가 공유될 수록 이러한 다각화를 직접 행하기 힘들기 때문에, 정보 공유가 중요한 관련 비즈니스 분야로 진출하는 다각화 전략이 주주에게는 더욱 이익이 된다.

주주(Equity Holder)와 범위의 경제와의 관계

범위의 경제 효과	그들은 가치(Value)있나?	주주(Equity Holder)들이 직접 행할 수 있는 가?	그것이 주주에게 이익을 줄 수 있나?
1. 운영상의 범위경제 • 공통활동 • 핵심 역량	Possible Possible	No No	Possible Possible
2. 재정적인 범위 경제 • 내부 자본 할당 • 위험 감소 • 세금 효과	Possible Possible Possible but Small	No Yes No	Possible No Possible but Small
3. 반경쟁 범위 경제 • 다중 경쟁 • 시장힘 이용	Possible Possible	No No	Possible Possible
4. 직원의 인센티브 • 관리자의 이익 최대화	No	No	No

But 다각화의 위험 감소효과가 간접적으로 주주에게 도움을 줄 수도 있음. Strategy in Depth에서...

위험 감소의 효과는 사실 주주들이 여러 비즈니스에 분산 투자함으로써 쉽게 얻을 수 있는 가치이다!

따라서 다각화 전략의 위험 감소 요인은 주주에게 실질적인 이익을 주는 것은 아님

Strategy in Depth

- **Risk-Reducing diversification and a Firm's Other Stakeholders**
(기업다각화의 위험 감소 효과와 주주를 포함한 다른 stakeholder와의 관계)
- **Firms Stakeholder(시장참여자)**
 - 기업의 이익에 관련이 있는 모든 관계자들을 지칭함. Employee, Supplier, Customer가 있음. 주주(Equity Holder)도 이러한 시장참여자 중 하나라고 할 수 있다.
- **기업(Firm)의 Stakeholder들은 특정 기업만을 위한 투자(Firm specific investment)를 행하며 이 같은 투자는 기업의 경쟁우위를 만드는 중요한 원동력이 된다.**
- **시장참여자의 투자 형태(Employee, Supplier, Customer)**
 - Employee의 투자 형태 : firm-specific human capital 형태의 투자. 회사의 문화를 이해하고, Employee가 담당하고 있는 업무에 대한 정책과 프로세스를 이해 하는 것, 특정한 일에 알맞은 인력을 배치하는 것 등을 모두 투자라고 볼 수 있을 것임.
 - Supplier의 투자 형태 : 공급자가 회사의 특성에 맞추어 제품을 맞춤화 시켜주거나, 현재 회사와의 관계를 위하여 다른 회사와의 계약을 취소하는 것 등.
 - Customer의 투자 형태 : 현재 기업과 긴밀한 관계를 유지해 주면서 다른 회사와의 거래를 하지 않는 것을 하나의 투자 형태로 볼 수 있다.

Strategy in Depth

- **주주와 다른 stakeholder간의 Risk에 대한 입장 차이**
 - 모든 투자에는 위험(Risk)가 존재한다. **주주**(Equity Holder)같은 경우는 여러 비즈니스의 주식을 보유하여 포트폴리오를 만들면 위험을 쉽게 줄일 수 있다.
 - 하지만 **다른 stakeholder**들은 주주들처럼 쉽게 다른 기업에 투자를 할 수 없으며 자신이 투자한 기업이 전망이 없다면 큰 손해를 보게 된다.(More Risky)
- **주주 이외의 Stakeholder의 입장에서의 기업 다각화**
 - Stakeholder들 자신은 위험을 관리하기 힘들기 때문에, **기업의 경영자가 비즈니스들을 다각화** 하여 포트폴리오 만들어서 자신들의 투자한 기업의 위험을 줄여 주기를 원한다.
 - 이러한 기업의 다각화 전략의 추구는 주주에게 직접적으로 이익을 주지는 않으나, **다른 시장 참여자들의 투자를 더욱 활발하게 유도**하고, 이로 인해 생기는 경제적 이익으로 인하여 간접적으로 **결국에는 주주들에게도 이익**이 된다.
- **기업다각화 전략과 주주를 포함한 stakeholder의 이익관계**
 - Stakeholder들의 특정 기업 투자가 강한 영향을 미칠 수록, 기업 다각화 전략 추구는 주주들의 이익도 이와 일치하는 경향을 보인다.
 - 또한 Stakeholder들이 직접 자신들의 투자의 위험을 줄이기가 어려울 수록 기업의 다각화 전략에 의존하게 되며 이는 다각화 전략과 주주들과의 수익이 일치하는 경향을 보이게 한다.

기업다각화와 지속가능한 경쟁우위(VRIO)

- 기업이 지속적으로 경쟁우위에 있으려면 다각화 전략이 가치 있을 뿐 만 아니라, 드물고(Rarity) 모방(Imitability)하기 어려워야 함.
- **기업다각화를 통한 가치가 희귀성(Rarity)을 띠기 위한 조건**
 - 기업 다각화 전략은 사실 대규모의 기업 뿐만 아니라 중, 소규모의 기업도 쉽게 행할 수 있는 전략임.
 - 기업 다각화의 전략 그 자체가 희귀성을 띠는 것이 아니라, 기업 다각화를 통해서 얻은 **범위의 경제의 가치가 희귀성을 지닐 때 의미가 있음.**

기업다각화와 지속 가능한 경쟁우위(VRIO)

- 기업 전략의 모방의 두 가지 형태 – 직접모방(Direct Duplication)과 대체재(Substitution)를 통한 모방
- 다각화 전략의 직접 모방(Direct Duplication)
 - 다각화 전략의 모방 가능성을 결정 짓는 요소 – 경쟁 회사가 같은 정도의 규모의 경제를 이룩하는 데에 얼마나 비용이 드는가?

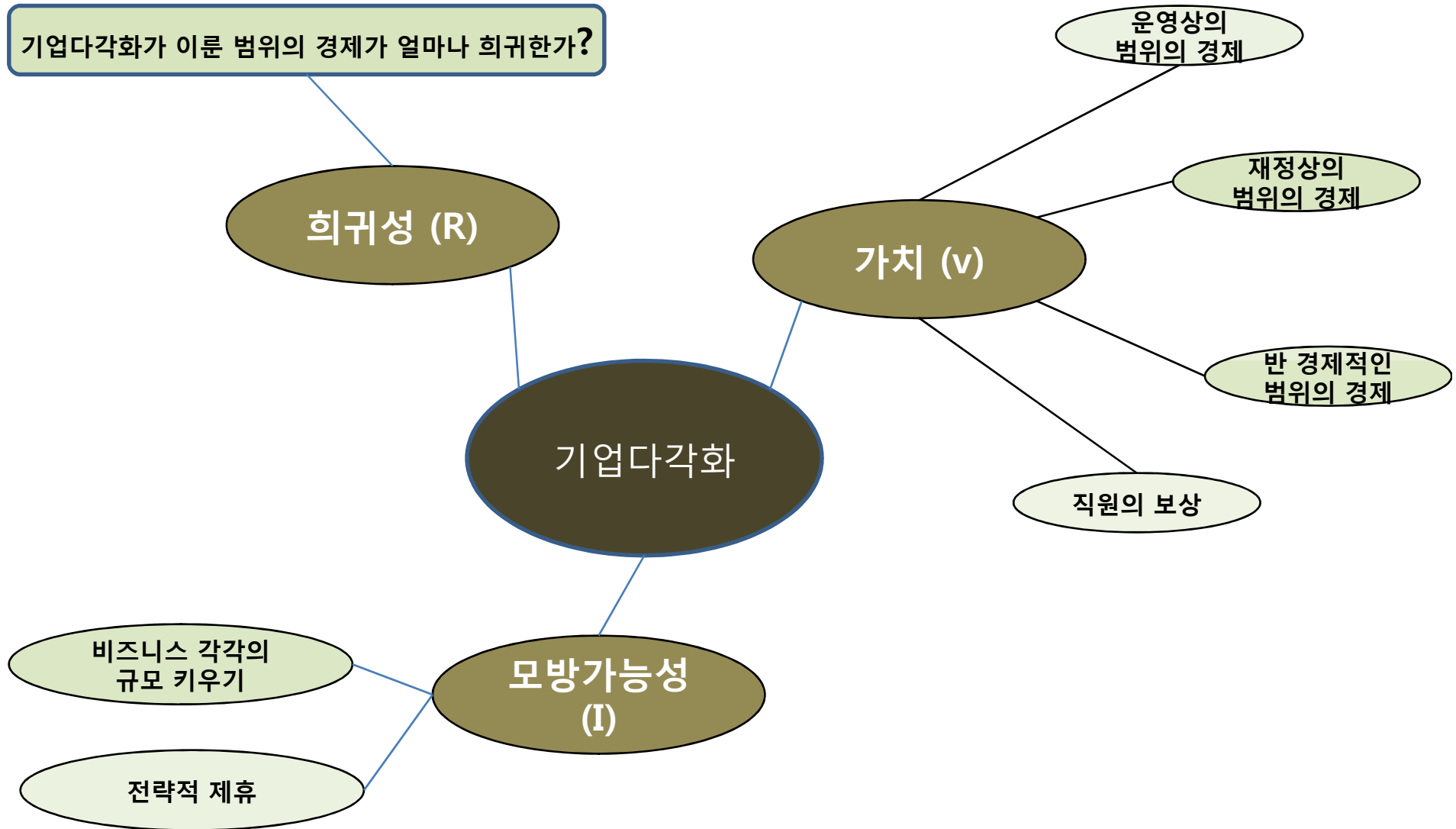
모방 하는 데에 비용이 적게 드는 다각화 전략의 가치		모방 하는 데에 비용이 많이 드는 다각화 전략의 가치	
공통 활동 (Shared activity)	유형적(Tangible) 자산에 바탕을 두고 있어서 비교적 모방하기 쉬움	핵심 역량 (Core competency)	무형적(Intangible) 자산에 바탕을 두고 있어서 모방하기 어려움
위험 감소 (Risk reduction)	다각화 전략을 통해서만 얻을 수 있는 가치는 아니기 때문에 비교적 모방하기 쉬움	내부 자본 시장을 통한 자본 할당 (Internal capital allocation)	내부 자본 할당을 위해 필요한 내부 비즈니스에 대한 정보 처리 능력이 필요함
세금 혜택 (Tax advantage)		다중 경쟁 (Multiple competition)	내부 비즈니스간의 긴밀한 협력 요구, 사회적으로도 복잡함
직원에 대한 보상 (Employee compensation)		시장의 힘 이용하기 (Exploiting market Power)	다른 비즈니스를 지원할 수 있을 정도의 강력한 힘을 가진 비즈니스를 가지고 있어야 함.

기업다각화와 지속가능한 경쟁우위(VRIO)

- 다각화 전략의 핵심 : 기업 내 **비즈니스 간(across business)의 연계**를 통하여 범위의 경제를 이룩하는 것.
- 그렇다면 다각화 전략의 대체 전략은??
 - 대체전략 1.
 - 기업 내의 비즈니스 **각각에 집중하여 이들의 규모를 키우는 전략**
 - 이전 단원에서 공부했던 Cost leadership이나 Product differentiation을 통해 비즈니스 간의 연계보다는 비즈니스 각각에 집중하는 전략
 - 다국적 기업 Nestle는 각국의 비즈니스를 연계하기 보다는 해당 국가 내에서 가격이나 이득의 우위를 얻는 전략을 취함.
 - 대체전략 2.
 - 각 기업간의 **전략적 제휴(Strategic Alliance)**를 통해서 규모의 경제효과를 얻을 수 있음.
 - 예를 들어 다른 기업과의 제휴를 통한 공동 연구(Joint research)를 행하거나 다른 기업과 판매 협상(sales agreement)를 통해 가격이나 수익에서 이득을 볼 수 있음.

VRIO 중간 정리

기업다각화가 이룬 범위의 경제가 얼마나 희귀한가?



Where is Organization???

- *8단원에서 자세히 다룹니다!*

국제적 맥락(International Context)에서의 다각화

- **국제화 전략과 다각화의 관계**

- 국제화 전략(International strategy)를 행하고 있는 기업은 적어도 **지리적 (geographical)인 다각화**를 한다는 점에서 다각화 전략을 행하고 있다고 볼 수 있음.
- 하지만 이런 국제적인 다각화 전략을 추진 하는 데에는 여러 가지 위험 요소와 어려움이 존재함.

- **재정적인 위험(Financial risk)와 국제적인 다각화**

- **환율의 변동**(Currency fluctuation), **인플레이션**(Inflation)은 회사가 국제적인 다각화에 대한 가치를 고려하는데에 큰 영향을 주게 되며 이러한 정보를 국내 시장보다 정확하게 알기 어려움
- 최근의 기업들은 이러한 국제적인 재정적 위험을 헤지(Hedge) 하기 위한 여러 가지 재정적인 도구들과 전략을 갖추고 있음
- 하지만 아무리 기업이 재정적인 위험에 대처할 역량과 자원을 가지고 있다고 하더라도 기업의 제품과 서비스를 해당 국가의 고객이 원하지 않는다면 무용지물!!!

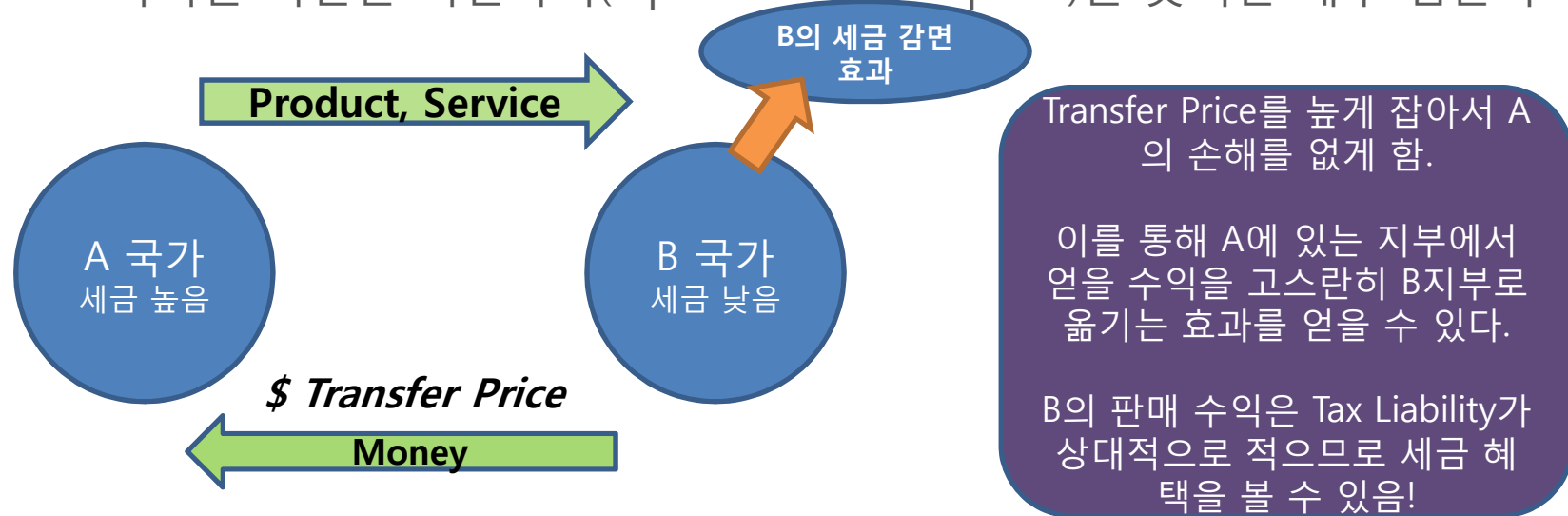
Global Perspectives

- 기업은 다각화를 통하여 세금 혜택을 얻을 수 있음(debt capacity 증가에 따른 세금 감면 효과... 규모의 경제 효과에서 언급) 하지만 세금 혜택은 그리 크지 않기 때문에 다각화의 큰 동기가 될 수는 없다.
- 하지만 국제적으로 다각화를 꾀하는 기업에게 세금 효과는 매우 중요한 요소가 될 수 있으며, 이런 기업들은 여러 가지 방식으로 세금을 줄이려고 한다.
- **세금을 줄이기 위한 다국적 기업의 대표적인 전략**
 - 이전가격 설정(Transfer Pricing)
 - 세금이 낮은 곳에서 경영하기(operation in Tax Heaven)

Global Perspectives

• 이전 가격(Transfer Price)

- 기업 내부에서 한 곳에서 다른 곳으로 제품이나 서비스를 넘길 때, 부과하는 비용
- 세금이 높은 곳에서 얻을 수익을 세금이 낮은 국가로 옮기고, 결과적으로 세금 부채(Tax liability)를 줄이는 개념
- IRS와 같은 국제 세금기관은 이러한 기업의 이전가격 행위를 적절히 규제하고자 노력함. 이전가격을 합리적인 적정수준으로 유지시키기 위해 노력함. 하지만 적절한 이전가격(Optimal transfer price)을 찾기는 매우 힘들다



Global Perspectives

- **세금이 낮은 곳에서 경영하기(operation in Tax Heaven)**
 - 이전가격의 사용, 주식배당금의 지급, 계약에 대한 보수 등을 세금이 낮은 Tax heaven에서 운영함
 - 세금이 높은 곳에서 얻은 이익을 세금이 낮은 곳으로 옮겨서 세금 감면 효과를 볼 수 있음.
- **유명한 Tax Heaven**
 - Bermuda, Cayman Island, Granada, the Netherland Antilles, Liechtenstein and Luxembourg
 - Cayman Island의 은행에는 \$3000억 달러의 외국 투자자들의 돈이 입금되어 있으며, \$940만 달러만이 국내에 거주하는 사람의 돈이다.

국제적 맥락(International Context)에서의 다각화

- **정치적인 위험(Political risk)와 국제적인 다각화**

- 기업이 처한 주변의 정치적 상황은 기업에게 위협이 되거나 혹은 기회가 될 수도 있다.

- **거시적인(macro)정치적 위험(Risk)**

- 정부가 기업 활동 제한, 몰수하는 경우
 - 2차 대전 이후 중동의 민족주의 정부 - 자국내의 유전회사들을 몰수
 - 이란의 샤(Shah)왕조의 몰락, 칠레의 공산주의 정부의 집권
 - 앙골라, 에티오피아, 페루, 잠비아 같은 국가에 새로 집권한 정부.
- 국가의 불안정한 정치상황
 - 나이지리아의 예 : 풍부한 석유 자원을 가졌지만, 1960년 독립 이후 내전, 두 번의 시민 정부, 여섯 번의 군사정권, 빈번한 쿠데타의 성공
 - 기업은 나이지리아 정부의 변화에 맞추어 발빠르게 계획을 조정해야 한다.
- 오히려 정치적 상황이 기회가 되는 경우
 - 소련 연합의 붕괴 이후, 동유럽에 자본주의가 전파. 기업들에게 국제화 전략의 기회를 제공.
 - 체코에서 폭스바겐은 60억달러의 매출 기록. OPEL(General Motors의 유럽 지사)은 동독에 680만 달러의 공장 시설 투자. GE의 150만달러어치 헝가리 전구 공장 설립

국제적 맥락(International Context)에서의 다각화



나이지리아의 불안정한 정치 상황은 기업에게는 매우 좋지 않은 환경을 제공하고 있다.

나이지리아의 내전을 사실적으로 그린 영화 '태양의 눈물'



국제적 맥락(International Context)에서의 다각화

- **미시적(Micro)인 정치적인 위험(Risk)**

- 주로 국가의 정책이 기업에 영향을 줄 경우
- 미국내의 일본 자동차 회사가 성공하자 이를 견제하기 위한 정책이 나옴.
- 일본의 자동차 회사에게 부품의 국내 조달(Local-content legislation)조건, 일정량 이상을 수입해야 (Voluntary import quota)하는 조건을 정책으로 제시함.

- **정치적 위험의 수량화**

- 정치 학자(Political scientist)들은 기업이 국제적 전략을 적용할 때 참고 할 수 있도록 해당 국가의 정치적인 위험도를 측정하고 있다.
- 해당 국가의 정치적 위험도를 측정하는 기준 표 7.5 p. 238참고
 - 서유럽과 북미지역 위험도가 낮은 지역
 - 가장 낮은 지역 : 룩셈부르크, 스위스, 노르웨이, 덴마크, 미국, 스웨덴 순
 - 가장 높은 지역 : **북한**.... 아프가니스탄, 이라크, 쿠바, 마셜 제도, 자이르
 - 아시아 : 싱가포르, 일본

국제적 맥락(International Context)에서의 다각화

• 기업의 정치적 위험의 관리

- 재무적인 위험에 비하여 대처할 수 있는 도구가 많지 않음
- 하나의 확실한 선택, 정치적 위험이 적은 국가에서 기회를 찾는 것, 하지만 기회를 놓치게 될 수도 있다
- 국제적 기업의 구매력(Bargaining power)를 이용하여 협상
- 정치적 위험이 오히려 기회가 되는 경우
 - Schlumberger 석유 회사는 개발도상국 정부와 협상 시 항상 중립을 지키는 정책을 사용
 - 따라서 이 회사는 정치적으로 연루되는 것을 막을 수 있었고, 정치적으로 혼란한 상황에서도 계속 사업을 할 수 있었음
 - 이 같은 회사의 대응 정책은 Valuable, rare and costly-to-imitate 한 기업의 자원이 되었다.