



제17장 기업의 성장전략

1. 기업 확장전략
2. 다각화전략
3. 다각화전략을 위한 수단들
- 4.. 구조조정



1. 기업 확장전략

1.1 차별적인 경쟁력의 포트폴리오

1.2 다각경영모형

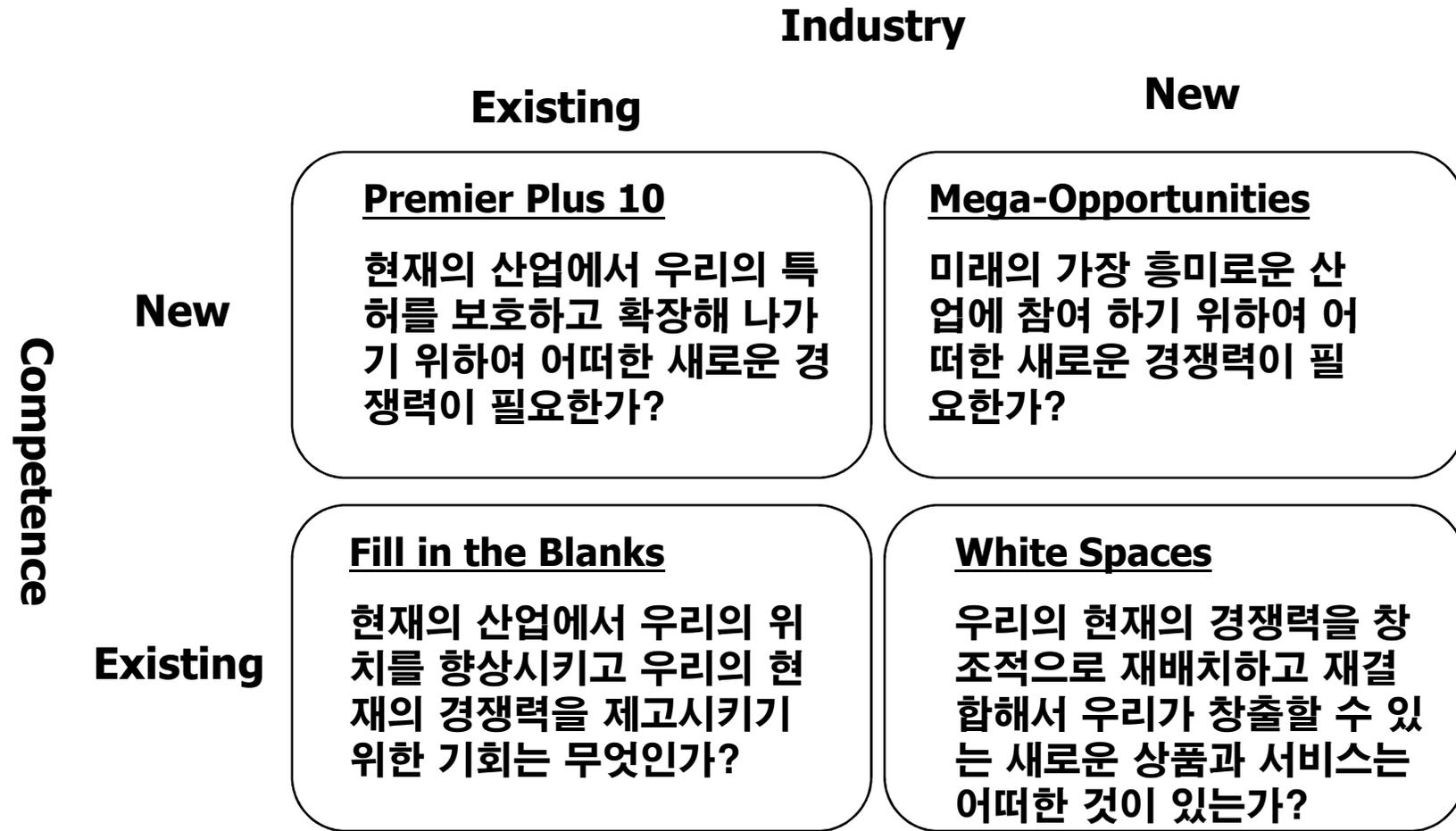
1.1 차별적인 경쟁력의 포트폴리오

■ 차별적 경쟁력

- ◆ 가치를 창조하는 기업 특유의 자원 혹은 역량
- ◆ 현재 차별적 경쟁력을 확인하는 것이 다각화 기회를 살피는 회사들이
해야 할 첫 단계
- ◆ Ex. 캐논

1.1 차별적인 경쟁력의 포트폴리오

■ 경쟁우위 사업의 Portfolio로서의 회사



1.2 다각경영모형(the Multi-Business Model)

■ 새로운 산업 혹은 산업에 진출

- ◆ 기존의 경쟁력을 재조합하여 사용
- ◆ 새로운 경쟁력을 세움

■ 다각화된 기업의 사업 모델 구축

- ◆ 경쟁하고자 하는 각 산업에서의 사업 모델을 구축
- ◆ 상위 수준의 다각경영 모델 개발



2. 다각화전략

2.1 다각화전략

2.2 다각화의 종류

2.3 다각화의 한계

2.1 다각화전략

■ 다각화

- ◆ 기존의 사업과 전혀 다른 새로운 사업을 추가하는 과정
- ◆ 여유자금이 있을 때 다각화를 고려
- ◆ 다각화에 투자된 여유자금의 수익이 다각화된 주식이나 채권의 포트폴리오 안에 투자된 자본에 의해 주주가 얻을 수 있는 수익을 초과해야 함당한 다각화

2.1 다각화전략

■ 다각화 기업이 이윤을 증대시킬 수 있는 방법

◆ 경쟁력의 이전

- ✓ 경쟁력의 활용과 구분 필요
- ✓ 존재하는 사업에서의 이동
- ✓ 인수를 통해 새로운 사업 진입
- ✓ 목적 : 수익성 증가

◆ 경쟁력의 활용

- ✓ 완전히 새로운 사업 창출
- ✓ R&D 경쟁력 -> 새로운 사업기회 창출
- ✓ 기업사례 : 3M의 다각화 : Leveraging Technology

◆ 자원의 공유 : 범위의 경제

◆ 경쟁자 관리 : 다면경쟁

◆ 일반적 조직 내의 경쟁력 발굴

:기업의 역량, 효율적 조직구조와 운영시스템을 개발할 수 있는 역량, 우수한 전략적 역량

2.2 다각화의 종류

■ 관련 다각화

- ◆ 기업의 가치사슬에서 하나 이상의 활동들 사이에 공유성이 존재하는 사업 분야로 다각화
- ◆ 제조, 마케팅, 기술 공유
- ◆ 기업사례 : 인텔의 관련 다각화

■ 비관련 다각화

- ◆ 기존에 지닌 경쟁력을 진출한 산업에 이전하거나 활용하고, 범위의 경제를 실현하기 어려움
- ◆ 일반적인 조직적 경쟁력을 이용하여 이윤을 창출하는 데 초점을 둠

2.3 다각화의 한계

- 광범위한 다각화는 가치를 창조하는 것보다 오히려 손실을 가져옴
 - ◆ 다각화로 인한 관료비용이 다각화전략에 의해 창출되는 가치를 초과
 - ✓ 다각화된 기업의 관료비용의 수준
 - : 사업의 수, 기업 내에서의 협력의 정도로 결정됨
 - ◆ 기업가치가 분산되는 다각화를 시도할 경우
 - ✓ 위험을 분산하기 위한 다각화
 - : 자원의 비생산적인 활용, 다각화는 위험분산에 효과적이지 못함
 - ✓ 더 큰 성장을 위한 다각화
 - : 기업의 성장이 꼭 가치창출을 의미하지 않음

- 오히려 관련 다각화가 비관련 다각화보다 겨우 한계수익 정도의 적은 이윤만을 발생시킴
 - ◆ 관련 다각화 기업은 사업체 간의 협력에 따른 관료비용에도 대처해야 하므로 더 높은 관료비용을 견디어 내야 하기 때문



3. 다각화전략을 위한 수단들

3.1 내부벤처 설립

3.2 기업 인수

3.3 조인트 벤처

3.1 내부벤처 설립

■ 내부벤처의 매력

- ◆ 기존 사업부분에서 가치 있는 역량을 소유하고 있어 새로운 사업 부분에 진입하기 위해 이를 활용 혹은 재결합할 수 있을 때 실행
- ◆ 새로운 사업 영역에서의 경쟁력이 부족한 경우라도 우수한 경쟁력을 지닌 업체가 없는 새로운 태동기 산업에 진입하기 위하여 실행

■ 내부벤처의 함정

- ◆ 높은 실패율
 - ✓ 너무 작은 규모의 시장 진입
 - ✓ 신제품의 낮은 상업화
 - ✓ 벤처과정의 결함 있는 운영

3.1 내부벤처 설립

■ 성공적 내부벤처를 위한 지침들

- ◆ 내부벤처를 경영하는 구조화된 접근 방법 채택
 - ✓ R&D
 - ✓ 상업화 벤처 쪽으로의 직접적인 R&D 자금 지원
 - ✓ R&D 부서와 마케팅 부서 간의 긴밀한 협력
- ◆ 자원활용을 최대화하기 위하여 가장 큰 상업적 성공을 이룰 수 있는 벤처를 선택하는 과정을 고안
- ◆ 벤처의 진행과정 면밀히 감시 (기준 : 시장점유율의 성장)
- ◆ 대규모로 시장에 진입한 경우
 - ✓ 효율적인 규모의 제조 설비를 설립
 - ✓ 마케팅 비용을 늘려 브랜드 로열티 확보
 - ✓ 시장점유가 증가하는 한 초기 손실비용을 감수

3.2 기업 인수

■ 기업인수의 매력

- ◆ 수평통합의 경우, 기업 인수는 전략실행의 방법
- ◆ 기업이 진출하고자 하는 새로운 산업에 경쟁력이 부족한 경우 실행
- ◆ 충분한 시장 확보와 이윤을 생성할 수 있는 빠른 방법
- ◆ 내부벤처보다 다소 위험이 적은 방법
- ◆ 진입장벽이 높을수록 기업은 인수정책을 선호

■ 기업 인수의 함정

- ◆ 상이한 기업문화를 통합시키기 어려움
- ◆ 기업 인수에 따른 잠재적 이익을 과평가하기 쉬움
- ◆ 기업 인수 비용이 매우 큼
- ◆ 인수대상을 잘못 선정할 위험
- ◆ 기업사례 : 은행인수 통합 후에 발생한 문제점들, JDS Uniphase's \$40 billion Error

3.2 기업 인수

■ 성공적인 기업 인수

- ◆ 인수대상 기업 확인 및 사전 조사를 통한 인수대상 선정
- ◆ 입찰전략
 - ✓ 우호적인 인수 입찰이 가장 효율적
 - ✓ 타이밍
- ◆ 통합과정
 - ✓ 기업 인수의 잠재적인 전략적 이점을 얻을 수 있는 원천
 - ✓ 중복되는 설비나 기능을 제거
 - ✓ 인수된 기업의 불필요한 기업은 매각
 - ✓ 다른 사업활동들이 면밀하게 연관되어 있다면 높은 수준의 통합이 요구됨
- ◆ 경험으로부터 학습

3.3 조인트 벤처

■ 장점

- ◆ 새로운 프로젝트가 지닌 위험과 비용의 상당부분을 공유
- ◆ 보완 기술과 자산을 지닌 다른 기업과 협력함으로써 성공적으로 새로운 사업 분야에 진출할 수 있는 가능성 증가

■ 단점

- ◆ 성공으로 얻은 이윤을 공유해야만 함
- ◆ 운영을 공유해야만 함
- ◆ 조인트 벤처 파트너에게 핵심 노하우가 유출될 위험을 가짐



4. 구조조정

4.1 구조조정의 이유

4.2 사업철수전략

4.1 구조조정의 이유

- **주식투자자들의 수익을 증대시키기 위하여**
 - ◆ 최근 주식시장이 다각화 기업의 주식에 다각화 할인을 적용
 - ◆ 다각화 할인 : 다각화가 높은 기업들의 주식에 다각화가 덜 된 기업의 주식보다 상대적으로 낮은 가치를 책정하는 것
- **재정 성과를 증대시키기 위해**
 - ◆ 많은 투자자들이 경영자들이 너무 광범위한 다각화를 시도하거나 이윤 증대가 아닌 단순 성장 목적으로 다각화를 시도하는 경향이 있다는 것을 경험으로부터 학습
- **실패한 기업 인수에 대한 반응**
- **전략적 혁신**
 - ◆ 장기계약이 수직통합과 경쟁입찰보다 우수한 전략으로 판명됨

4.2 사업철수전략

■ 매각

- ◆ 가능한 사업영역에만 집중함으로써 손실을 회복할 수 있는 가장 좋은 전략
- ◆ Spinoff
 - ✓ 사업체를 독립 투자자에게 판매하는 경우
 - ✓ 매각된 기업체가 이윤이 있고 주식시장이 새 주식에 대해 호감이 있는 경우 좋은 전략
- ◆ Selloff
 - ✓ 그 사업과 같은 사업영역을 지닌 기업체에게 매각
 - ✓ 구매자는 단기간에 사업규모를 충분히 확장할 수 있는 기회를 얻기 위하여 많은 금액을 지불할 수 있어야 함
- ◆ MBO (내부경영자인수)
 - ✓ 사업체를 그 사업체의 경영진에게 되파는 경우
 - ✓ 경영진에게 있어 고위험·고수익전략

4.2 사업철수전략

■ 수확 및 청산

◆ 수확

- ✓ 사업을 청산하기 전 그 사업체로부터 중단기적인 이윤을 최대화하기 위하여 그 사업체에 투자를 멈추는 것
- ✓ 실제 수행하기 어려움

◆ 청산

- ✓ 가능한 모든 전략 중 가장 덜 매력적
- ✓ 사업체에 투자한 상당한 양의 자산을 포기하는 것
- ✓ 아주 성과 나쁜 사업체의 경우에 대안으로 사용할 수 있는 전략

■ 기업사례 : 미국 전신전화국의 영역 확대, 1995~2002