

# The Experience of Offshoring

## “Offshoring”의 경험

- 신용카드 청구서 관련 도움을 받기 위해 전화를 걸었을 때
- 항공권 교환을 위해 전화를 걸었을 때
- 사용중인 소프트웨어의 문제를 해결하기 위해 전화를 걸었을 때



# Offshoring ?!

- **“Offshoring: 기업의 핵심 사업 기능 중 일부를 기업의 일차적 시장 밖에 두는 경우**
  - Offshore 활동들을 기업 영역 안에 두는 경우
  - Offshore 활동들을 다른 기업, 특히 다른 나라에 있는 기업에 아웃소싱하는 경우
- **Offshoring의 확산**
  - 21세기의 처음 몇 년 동안 일상적인 기업 활동을 관리하기 위한 인기 있는 방법으로 부상
    - Call center
    - 인도, 필리핀에 있는 기업들에게 아웃소싱하는 경우가 많음
      - 직접 call center 운영하는 것보다 40~60%의 비용 절감
  - 현재의 경향(trend)이 지속된다면
    - 2008년 인도 offshoring: 400만명 이상의 근로자, 580억 달러의 수익 (revenue) 예상

# The Difficulties of Offshoring

- **Offshoring의 어려움**

- 때때로 고객이 전화선 너머에서 도움을 주려고 노력하는 사람(서비스 제공자)를 이해하기 어려운 경우 존재
- 때로는 서비스 제공자가 업무를 성공적으로 마치기 위해 필요한 지역적 지식(local knowledge)을 갖고 있지 않은 경우 존재
  - 인도에 있는 사람이 Atlanta를 거쳐 Los Angeles와 San Francisco 사이를 운행하는 항공편을 추천하는 경우

# The Difficulties of Offshoring

- 인도에 있는 사람이 Atlanta를 거쳐 Los Angeles와 San Francisco 사이를 운행하는 항공편을 추천하는 경우



# Responding to Service Failures in Offshoring

- **대응 방법 1. 정교하고 완성도 있는 소프트웨어의 개발**

- 고객을 돕는 프로세스 중에 있는 offshore 직원을 가이드
- 고객이 가질 수 있는 가능한 모든 문제를 예상, call center 직원에게 질 문형태로 목록 제공
  - 질문을 따라가기만 하면 고객이 가지고 있는 문제의 확인과 해결을 도울 수 있음
- 고객이 가진 문제들이 예상가능하고 문제 해결에 많은 양의 지역적 지식이 필요하지 않을 때 서비스 활동 개선 및 향상에 도움이 될 수 있음

# Responding to Service Failures in Offshoring

- **대응 방법 2. Offshoring 포기 (abandon)**

- 고객들이 가지고 있는 문제가 너무 복잡해서 완전히 예상할 수 없거나 많은 양의 지역적 지식을 필요로 할 때
- Either 국내로 가지고 돌아오기 or 국외에 두되 기업의 영역 안에서 직접 수행 or both
  - ex) Dell
- Offshoring 을 시도하는 동안 개발한 소프트웨어: 지역 근로자 가이드 위해 여전히 사용 가능
- 지역 근로자들은 복잡한 문제의 해결에 필요한 높은 수준의 교육을 받을 수 있음
- 지역 근로자들은 종종 고객의 문제를 해결하기 위해 필요한 지역적 지식을 이미 갖고 있는 경우도 있음

# Offshoring for Complex Activities

- **최근 훨씬 더 복잡한 기업 활동을 관리하기 위한 offshoring의 이 용에 대해 탐색 시작**
  - 예) 소프트웨어 개발, R&D
  - 몇몇은 인도, 필리핀 같은 전통적인 Offshoring 강국으로
  - 더 많은 정교한 R&D 활동은 중국으로 ~!
    - 최근 몇 년 간 전세계의 다양한 나라의 기업들이 R&D 센터를 중국에 설립
      - France Telecom / NEC / Nokia / Google
    - R&D operation을 중국에 가지고 있으면서 동시에 중국 기업·대학과 협력
    - 중국에 R&D를 offshore 하는 이유
      - 비용 우위
      - 높은 교육 수준의 엔지니어와 과학자 증가
      - 연구활동에 대한 제약이 거의 없음
        - » 줄기 세포 연구를 이용한 의학 연구: 미국에서는 매우 하기 힘들지만 중국 기업들은 수행해 오고 있음

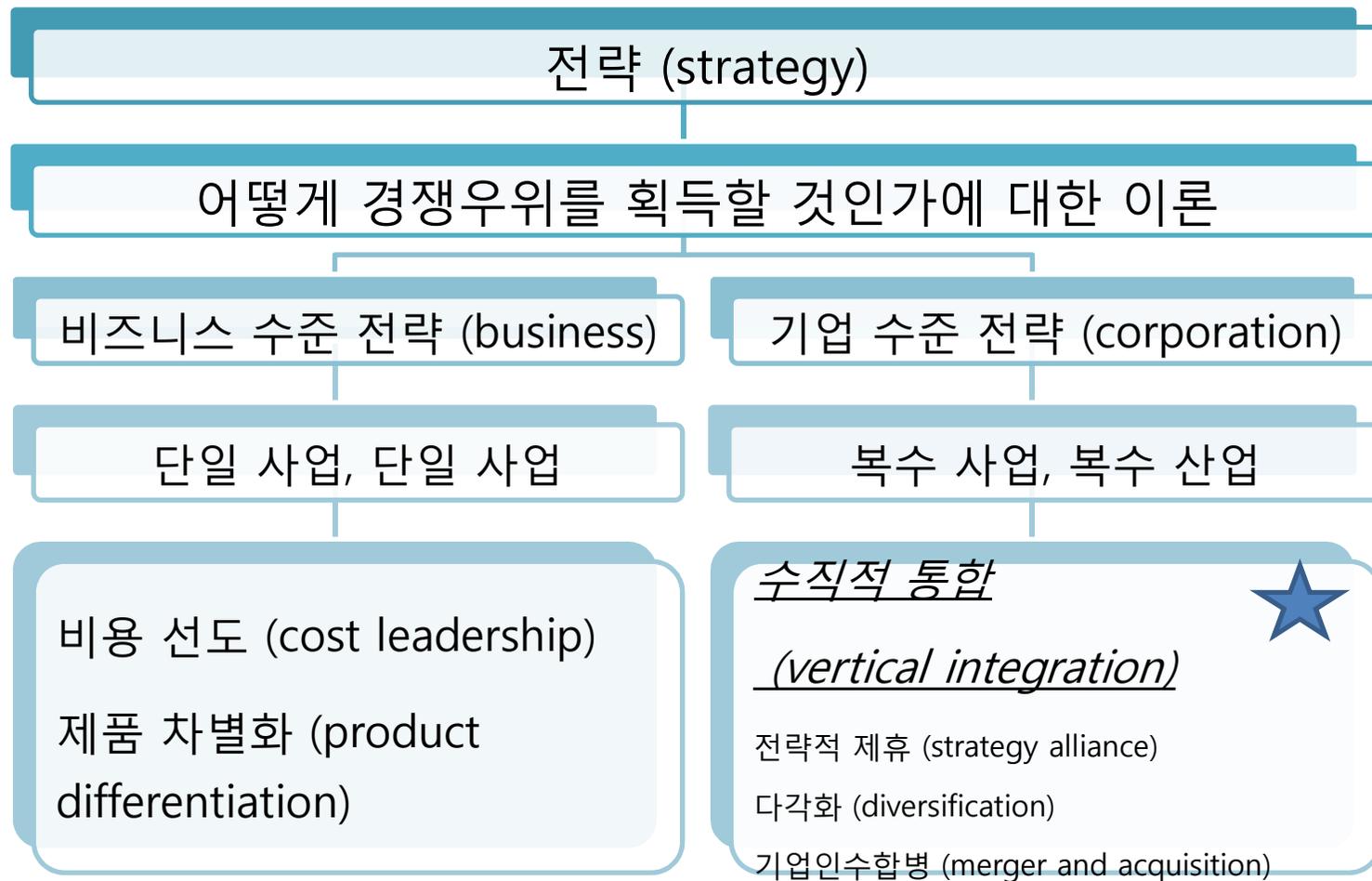
# The Next Generating of Offshoring

- **R&D 활동을 Offshore 하는 것과 관련된 매우 어려운 문제들**
  - 다른 시간대에서 동시 운영/ 의사소통/ 지적 소유권에 대한 제한된 보호

“그러나 R&D 활동을 Offshore 하는 것은 이러한 문제들을 해결하기 위해 기꺼이 노력할 만한 높은 가치가 존재한다.

아마도 차세대 Offshoring은 R&D가 될 것이다

# What is Corporate Strategy?



# What Is Vertical Integration?

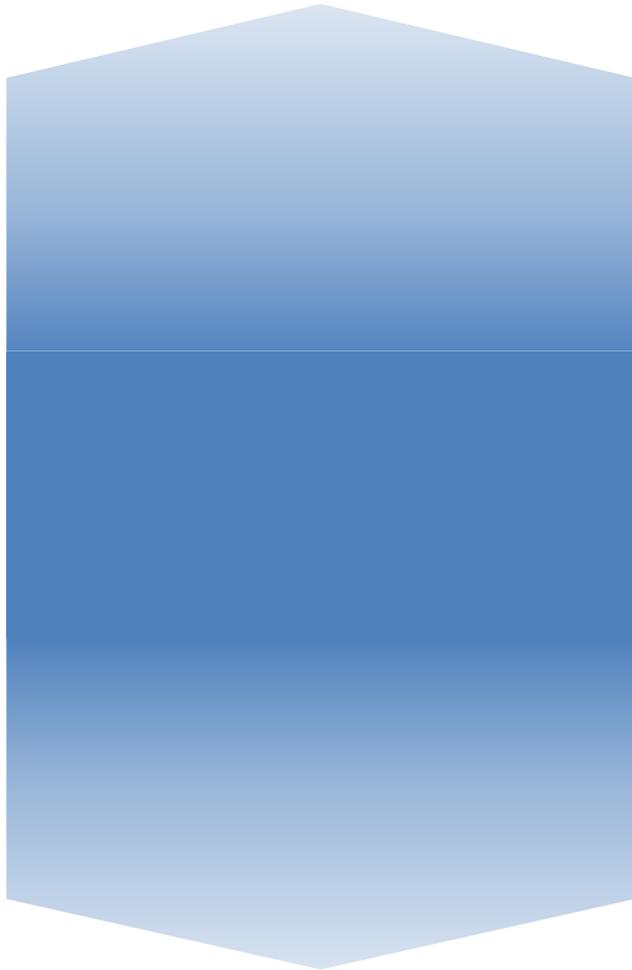


Fig 6.1 석유산업에서의 단순화된 가치 사슬

- 가치사슬 (value chain)
  - 제품/서비스를 최종소비자에게 판매하기 위해 원재료 단계에서 최종 단계까지 수행해야 하는 일련의 활동들의 집합.
- 가치사슬과 수직적 통합
  - 수직적 통합 (vertical integration)
    - 기업 영역 안에서 수행되는 가치 사슬 활동의 확장
  - 수직적 통합의 수준 (level)
    - 가치 사슬 중 기업의 영역 안에서 수행되는 활동의 수
    - 다양한 수준의 수직적 통합 존재
      - 전략적 제휴(strategic alliance)
      - 합작회사(joint venture)

# Backward Vertical Integration



- 후방수직통합 (Backward Vertical Integration)
  - 현재 수행하는 가치 활동으로부터 가치 사슬의 시작점 쪽, 즉 원재료 쪽 방향의 활동들을 포함할 때
    - 컴퓨터 기업이 소프트웨어를 직접 개발할 때
    - cf. 인도에 있는 기업과 계약하여 소프트웨어 개발을 맡김 : 낮은 수준의 후방수직통합

Fig 6.1 석유산업에서의 단순화된 가치 사슬

# Forward Vertical Integration

Fig 6.1 석유산업에서의 단순화된 가치 사슬



- 전방수직통합 (Forward Vertical Integration)
  - 현재 수행하는 가치활동으로부터 가치사슬의 마지막 쪽, 즉 최종소비자와 직접적 상호작용과 가까운 방향의 활동들을 포함할 때
    - 미국에 있는 기업이 미국 내에 call center를 두고 직접 운영할 때
    - cf. 인도에 있는 기업과 계약하여 call center 업무를 맡김: 낮은 수준의 전방수직통합

# Measuring Degree of Vertical Integration

- **매출 대비 부가가치를 이용하여 기업의 수직적 통합 수준을 간접적으로 측정하기**
  - 직접적 관찰이 어려울 때:
    - 특히 기업들이 수직적 통합의 수준을 경쟁 우위의 잠재적 원천이라고 믿는 경우, 수직적 통합 수준에 대한 정보를 쉽게 드러내지 않음
  - 매출 대비 부가가치 (value added as a percentage of sales)
    - 기업 영역 안에서 수행된 활동들에 의해 창출된 가치를 기업의 매출에 대한 비율로 측정
    - 기업 영역 안에 포함되는 가치 사슬 활동의 완전한 목록을 세는 대신  
기업의 수직적 통합의 수준에 대한 감(sense)을 얻음
    - 매출 대비 부가가치의 비율이 큰 기업: 기업 영역 안에 가치 창출 활동을 많이 가짐
      - 높은 수준의 수직적 통합
    - 매출 대비 부가가치의 비율이 낮은 기업 → 낮은 수준의 수직적 통합

# Measuring Degree of Vertical Integration

- 매출 대비 부가가치를 이용하여 기업의 수직적 통합 수준을 간접적으로 측정하기(cont')

- 매출 대비 부가가치의 계산 (exhibit 1)

$$\text{수직적 통합}_i = \frac{\text{부가가치}_i - (\text{순이익}_i + \text{법인세}_i)}{\text{매출액}_i - (\text{순이익}_i + \text{법인세}_i)}$$

- 순이익 + 소득세를 분자, 분모에서 빼는 이유: 인플레이션과 세제의 변화로 인한 영향을 배제하기 위해
- 순이익, 소득세, 매출액: 손익계산서에서 직접적으로 얻을 수 있는 정보

- 기업 부가가치의 계산 (exhibit 2)

$$\begin{aligned} \text{기업의 부가가치} = & \text{감가상각} + \text{감모상각} + \text{고정비용} \\ & + \text{이자비용} + \text{급여 및 복리후생비} \\ & + \text{퇴직급여} + \text{법인세} + \text{세후순이익} + \text{임대료} \end{aligned}$$

- 대부분 손익계산서, 대차대조표에서 필요한 정보를 얻을 수 있음

# The Value of Vertical Integration

가치 사슬 중 어떤 활동들이 기업 영역 안에 포함되어야  
하고 그 이유는 무엇인가?

Ronald Coase

이 질문이 이렇게 흥미로운 이유에 대한 설명을 처음으로 제시

# The Value of Vertical Integration

- **Ronald Coase의 연구 (1937)**

- 시장이 수많은 개인들 사이의 경제적 거래(economic exchange)를 효율적으로 조정할 수 있다면, 왜 기업이 시장을 대체하여 경제적 거래를 조정하는 수단이 되었는가?

시장의 경제적 거래 조정		기업의 경제적 거래 조정
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Adam Smith의 보이지 않는 손 (invisible hand)</li></ul>	vs.	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ 보이는 손 (visible hand)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ 중앙 집중화된 통제기구 존재하지 않음</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▣ 중앙 집중화된 통제기구 존재</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ 가격 조정을 통해 재화/서비스의 양과 질에 대한 공급과 수요 조정</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▣ 중앙 집중화된 관리자의 하급자에 대한 감시 및 통제</li><li>▣ 하급자들 사이의 생존을 위한 이진투구 식 경쟁</li></ul>

# The Value of Vertical Integration

- **Ronald Coase의 연구 (1937) (cont')**

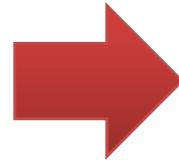
- 시장이 수많은 개인들 사이의 경제적 거래(economic exchange)를 효율적으로 조정할 수 있다면, 왜 기업이 시장을 대체하여 경제적 거래를 조정하는 수단이 되었는가?

왜 보이지 않는 손의 “아름다움  
(beauty)”이  
현대 기업의 보이는 손의 서투름  
(clumsy)으로 대체되는가?

경제적 거래의 조정에 드는 원가:  
시장 이용 > 수직적 통합

# The Value of Vertical Integration

경제적 거래의 조정에 드는 원가  
: 시장 이용 > 수직적 통합



경제적 거래 조정 수단 대체:  
시장 → 기업 내부

## When?

수직적 통합이 가치를 창출하기 위한 대표적인 조건 3가지

수직적 통합 하지 않았을 때(시장 거래를 이용)에 비하여 기업의 수익을 높이거나 원가를 낮출 수 있다.

1. 기회주의의 위협: 감소시킬 수 있을 때
2. 기업의 능력: 경쟁우위를 획득할 수 있는 능력이 있을 때
3. 유연성

When the Vertical Integration is valuable?

# 1. The Threat of Opportunism

조건 1. 수직적 통합이 기회주의의 위협을 감소시킬 때 수직적 통합은 가치를 창출할 수 있다.

- 수직적 통합이 가치 있을 수 있는 때에 대한 가장 잘 알려진 설명 중 하나
- 기회주의의 위협을 감소시키기 위한 수직적 통합의 이용에 초점을 맞춤
- 기회주의(opportunism): 기업이 거래를 할 때 불공정하게 이용당할 때 존재
  - 예
    - 높은 품질의 제품을 구매하기를 기대했으나 기대한 품질보다 낮은 품질의 제품을 공급받았을 때
    - 특정 기간에 서비스를 받을 것이라고 기대했으나 이보다 늦게 혹은 빨리 서비스를 받았을 때
    - 거래 파트너가 미리 합의한 가격 보다 높은 가격을 요구할 때

거래 파트너가 기회주의적으로 행동 → 기업의 경제적 가치 감소 → 위협!

## When the Vertical Integration is valuable?

# 1. The Threat of Opportunism

- **수직적 통합을 이용하여 기회주의적 위협 줄이기**

- 거래를 기업영역 내부로 끌어들이므로써 기업의 관리자들에 의한 활동 감시 및 통제 가능
  - 후방수직통합: 기업영역 내부로 끌어들이는 거래가 기업을 궁극적 공급자에게 가깝게 가게 할 때
  - 전방수직통합: 기업영역 내부로 끌어들이는 거래가 기업을 최종소비자에게 가깝게 가게 할 때
- 기회주의의 위협을 줄이기 위한 방법으로 수직적 통합을 선택하기 위한 조건
  - 수직적 통합에 드는 원가 < 기회주의의 위협으로 인한 원가

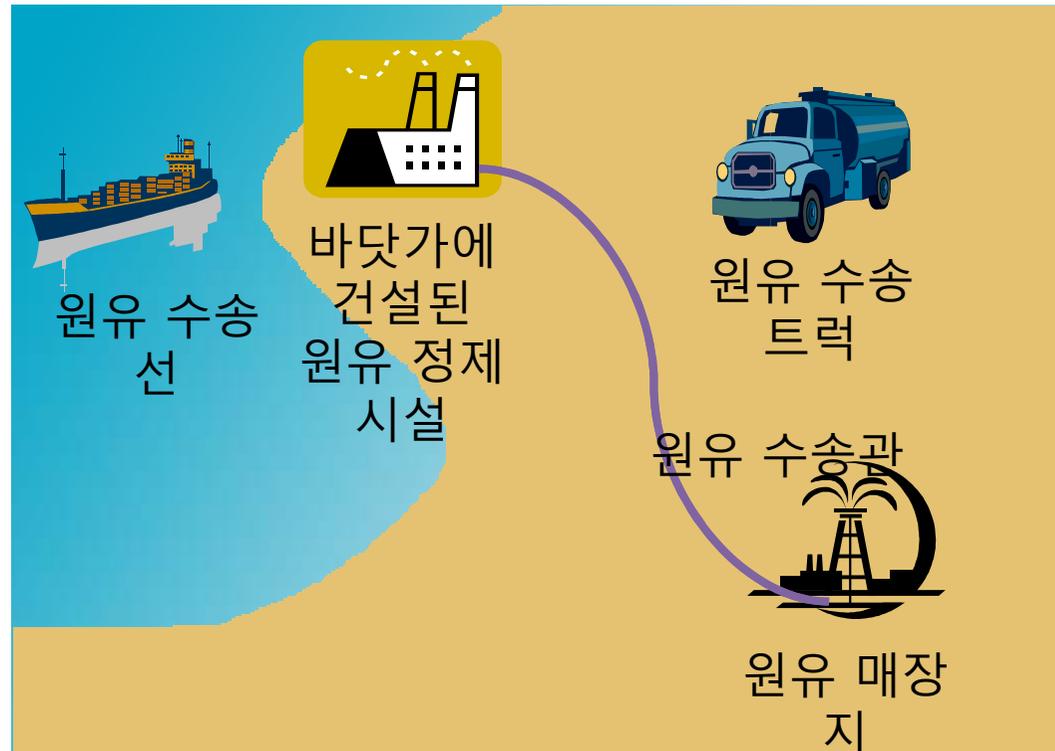
- **기회주의의 위협이 수직적 통합을 정당화하기에 충분히 클 때는 언제인가?**

- 기업이 거래 특유의 투자를 할 때 거래 파트너에 의한 기회주의의 위협 증가
- 거래 특유의 투자(transaction-specific investment)
  - 현행(current) 거래의 가치 > 대안(alternative) 거래의 가치
    - 현행 거래가 다른 용도의 거래로 전환될 때 그 투자의 가치가 현저하게 감소하는 성격을 띠는 투자

# When the Vertical Integration is valuable?

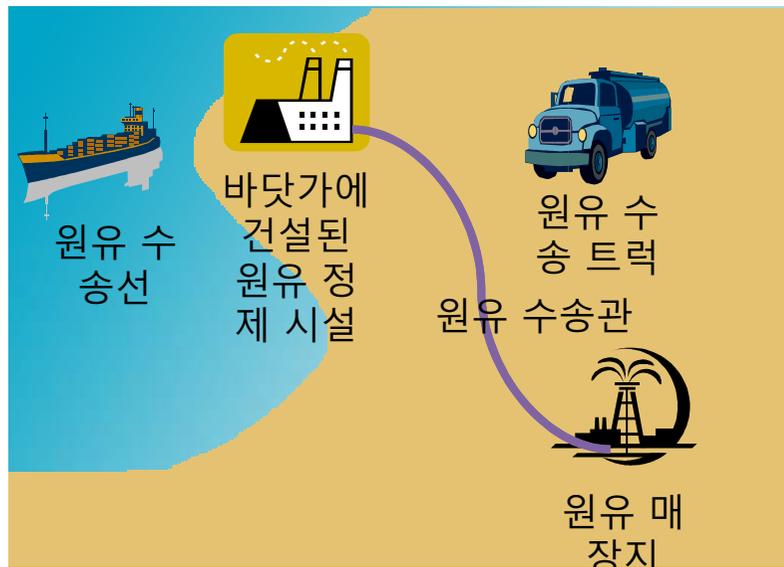
## 1. The Threat of Opportunism

- 원유 정제 기업과 원유 수송관 건설 기업간의 경제적 거래 (figure 6.2)



When the Vertical Integration is valuable?

# 1. The Threat of Opportunism



원유 정제 기업과 원유 수송선 건설 기업간의 경제적 거리 (figure 6.2)

- 원유 정제 기업에 대한 가정
  - 바닷가에 건설되어 있는 원유 정제 시설
  - 원유의 수송
    - 원유 수송선 ← 바다
    - 원유 수송 트럭 ← 육지
    - 수송 트럭은 수송선에 비해 매우 비싼 수송 수단

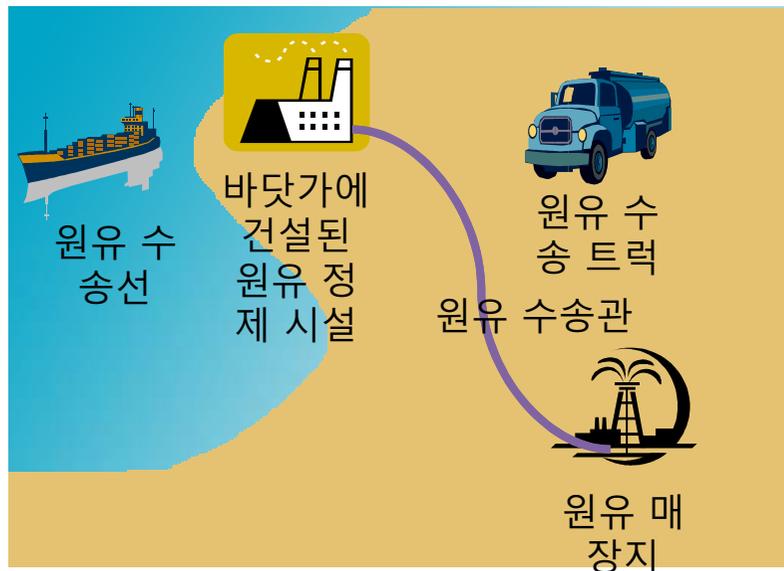
육지의 원유 매장지로부터  
싸게 공급받을 수 있는 방법 발견



원유 정제 시설의 가치 상승

When the Vertical Integration is valuable?

# 1. The Threat of Opportunism



원유 정제 기업과 원유 수송관 건설 기업간의 경제적 거래 (figure 6.2)

- 원유 수송관 건설 기업의 제안
  - 원유 수송관의 건설 제안
  - 원유 수송관 건설의 대가 요구:
    - 일정기간(5년) 동안 합의된 가격으로 원유를 수송관을 통해 구매

합리적인 가격 합의

원유 정제 기업에게도 매력적인 제안!

원유 정제 기업과 원유 수송관 건설 기업이 협력할 가능성 ↑ (계약 성사 가능성 ↑)

원유 수송관 건설 가능성 ↑

# When the Vertical Integration is valuable?

## 1. The Threat of Opportunism



5년이 지난 후 계약을 갱신해야 할 시점

두 기업 중 어느 기업이 더 큰 거래 특유의 투자를 했는가?

계약이 갱신 되지 않을 때 가치 하락의 폭이 큰 기업은 어느 쪽인가?

# When the Vertical Integration is valuable?

## 1. The Threat of Opportunism

- ✓ 5년이 지난 후 계약을 갱신해야 할 시점, 기업 중 어느 기업이 더 큰 거래 특유의 투자를 했는가?  
 계약이 갱신 되지 않았을 때 가치 하락의 폭이 더 큰 기업은?

	원유 정제 기업	원유 수송관 건설 기업
가치 하락 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>원유 정제 시설</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>원유 수송관</li> </ul>
가치 하락 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>어느 정도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>굉장히 큼</li> </ul>
가치 하락 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>대안 투자 원가의 차이 수송관 &lt; 트럭 이용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제한된 대안 용도 세상에서 가장 큰 수영장용 미끄럼틀</li> </ul>
하락 전 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$100만</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$75만</li> </ul>
하락 후 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$90만</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$1만                     <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 10px;">거래 특유의 투자 크기</div> </li> </ul>
가치 하락 크기	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$10만</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$74만</li> </ul>

V  
S.

# When the Vertical Integration is valuable?

## 1. The Threat of Opportunism

✓ 5년이 지난 후 계약을 갱신해야 할 시점, 기업 중 어느 기업이 더 큰 거래 특유의 투자를 했는가?

계약이 갱신 되지 않았을 때 가치 하락의 폭이 더 큰 기업은?

∴ 원유 수송관  
건설 기업의

✓ 가치 하락이 훨씬 더 크다

→ 특유의 투자의 크기가 훨씬 더 크다

→ 직면한 기회주의의 위협이 훨씬 더 크다!

# When the Vertical Integration is valuable?

## 1. The Threat of Opportunism

- ✓ 계약 갱신 협상 때 원유 수송관 건설 기업이 받게 되는 기회주의의 위협이 더 크다.
  - 원유 수송관 건설 기업이 잃을 것이 더 많음
  - 원유 수송관에 대한 계약 갱신 무산 → 원유 수송관 건설 기업: \$74만 달러 상실  
원유 정제 기업: \$1만 달러 상실

이러한 사실을 미리 예상할 수 있는 두 기업은 각각 어떻게 대응할 까?

- 원유 정제 기업의 대응
  - 재협상 기간 동안 더 높은 품질의 원유를 더 낮은 가격으로 또는 좀 더 적시에 제공하기를 요구  
→ 원유 수송관 건설 기업을 압박
- 원유 수송관 건설 기업의 대응
  - 재협상 기간 동안에는 원유 정제 기업의 압박에 대응할 수 있는 방법이 별로 없음
  - 처음 계약을 맺을 때 원유 수송관 건설 비용으로 훨씬 높은 가격 제시  
→ 수송관 건설 원가 ↑ ≙ 수송선으로부터 원유를 공급받을 때의 원가

# When the Vertical Integration is valuable?

## 1. The Threat of Opportunism

- ✓ 계약 갱신 협상 때 원유 수송관 건설 기업이 받게 되는 기회주의의 위협이 더 크다
- 원유 수송관 건설 기업이 잃을 것이 더 많음
- 원유 수송관에 대한 계약 갱신 무산 → 원유 수송관 건설 기업: \$74만 달러 상실  
원유 정제 기업: \$1만 달러 상실



이러한 사실을 미리 예상할 수 있는 두 기업은 각각 어떻게 대응할 까?

∴ 원유 수송관 건설 무산

✓ 기회주의의 위협이 두 기업 모두에게 가치 창출의 기회를 앗아간 것

# When the Vertical Integration is valuable?

## 1. The Threat of Opportunism

✓ 수직적 통합을 통해 기회주의의 위협 줄이기

원유 정제 기업이 원유 수송관 건설 기업을 산다

- 원유 정제 기업의 후방수직통합

- 원유 정제 기업이 원유 수송관 건설 기업의 약점을 기회주의적으로 이용하려는 동기 ↓
  - 원유 정제 기업이 원유 수송관 사업의 착취 시도는 결국 자신을 상치 입힐 뿐.
    - 같은 기업 내 다른 사업부를 공격하는 것은 그 기업 전체적으로 아무런 도움을 주지 않음

### 결론

- 거래 특유의 투자는 기업을 기회주의의 위협에 의해 불리한 입장에 처하게 할 수 있고
- 수직적 통합은 이러한 문제를 해결할 수 있다.

✓ 수직적 통합이 거래 특유의 투자로 인해 발생하는 기업의 공급자 또는 구매자로부터의 위협을 감소시킬 때 가치를 창출할 수 있음을 설명 (chap3의 언어)

When the Vertical Integration is valuable?

## 2. Firm Capability

조건 2. 경쟁우위를 획득할 수 있는 능력이 있을 때 수직적 통합은 가치를 창출할 수 있다.

- 지속적인 경쟁 우위를 창출하는 기업의 능력에 초점
- 가치 있고 희소하며 모방 비용이 큰 자원과 능력을 갖고 있는 활동인가?
  - = 이 활동을 직접 수행한다면 지속적인 경쟁 우위를 창출할 수 있는가?
    - 예 : 수직적 통합을 해야 한다. ← 지속적 경쟁우위
    - 아니오: 수직적 통합을 해서는 안 된다. ← 경쟁열위
- 기회주의에 기반한 수직적 통합의 논리와 충돌 가능
  - 예) 월마트(Wal-Mart)의 공급 기업

When the Vertical Integration is valuable?

## 2. Firm Capability

이론상으로는 월마트에 제품을 공급하는 기업들은 전방수직통합을 함으로써 그들의 제품을 직접 파는 할인 소매점을 가질 수 있다.

전방수직통합을 하는 것이 좋은가? 하지 않는 것이 좋은가?  
L O N G T E R M H I G H L I C H T

기업 능력에 기반한 논리: **No**

**Yes:** 기회주의에 기반한 논리

# When the Vertical Integration is valuable?

## 2. Firm Capability

- ✓ 기업의 능력에 기반한 수직적 통합 논리 VS. 기회주의에 기반한 수직적 통합 논리

월마트의 공급 기업은 전방수직통합을 해야 하는가? 하지 말아야 하는가?

- **기업의 능력에 기반한 논리 : 하지 말아야 한다.**

- 월마트의 강력한 경쟁 우위 → 월마트의 경쟁자가 됨으로써 경쟁 우위를 획득할 가능성 ↓
  - 월마트의 자원과 능력은 월마트의 공급 기업들이 직접 개발하거나 모방하는 데에 많은 비용이 든다.

- **기회주의에 기반한 논리: 해야 한다.**

----- 월마트에 대한 높은 의존성 → 공급 기업들의 심각한 거래 특유의 투자 → 기회주의의 위협 -----  
협 ↑

- 월마트와 거래 중단 → 공급 기업은 도산 위기, but 월마트에게는 별다른 영향을 주지 못함
  - 월마트는 전 세계에 수많은 잠재적 공급자를 가지고 있기 때문
- 월마트의 기회주의적 행동: 제품의 질, 가격, 운송 방법 등의 측면에서 공급 기업을 압박

# When the Vertical Integration is valuable?

## 2. Firm Capability

- ✓ 기업의 능력에 기반한 수직적 통합 논리 VS. 기회주의에 기반한 수직적 통합 논리

월마트의 공급 기업은 전방수직통합을 해야 하는가? 하지 말아야 하는가?

갈등을 해결하기 위한 노력

- 대부분의 공급 기업들이 하나의 정답을 찾지는 못하고 있음
- 대부분의 공급기업들이 할인 소매 산업으로 수직적 통합을 하지 않는 동시에 월마트와의 거래 특유의 투자 수준을 낮추기 위한 노력을 지속하고 있음

- ✓ 월마트 이외의 국내외의 할인 소매점에도 제품 공급
- ✓ 제품 차별화를 통해 소비자들이 월마트에게 계속 그들의 제품을 취급하기를 요구하도록 유도
- ✓ 낮은 비용으로 높은 품질의 제품을 생산, 유통할 수 있는 방법을 찾기 위해 지속적으로 노력

## 3. Flexibility

조건 3. 미래에 대한 가치가 어느 정도 확실할 때 수직적 통합은 가치를 창출할 수 있다.

- 수직적 통합이 기업의 유연성에 미치는 영향에 초점
- 유연성 (flexibility)
  - 기업이 전략적 또는 조직 차원의 결정을 바꾸는 데에 얼마나 많은 비용이 드는가?
    - 비용이 적게 든다 → 유연성이 높다
    - 비용이 많이 든다 → 유연성이 낮다
- 수직적 통합과 기업 유연성의 관계
  - 수직적 통합을 했을 때의 유연성 < 수직적 통합을 하지 않았을 때의 유연성
    - 기업이 수직적으로 통합되면 그 기업의 조직 구조, 경영 통제, 보상 정책 역시 수직적으로 통합된 방법에 따르기 때문에 이러한 조직적 특성을 바꾸기 어렵다.

# When the Vertical Integration is valuable?

## 3. Flexibility

✓ 수직적 통합을 했을 때의 유연성 < 수직적 통합을 하지 않았을 때의 유연성

기업이 특정 사업에서 철수하기로 결정한 경우 생각해 보기

### 수직적으로 통합된 기업

- 공장의 처분 또는 폐쇄  
→ 해고되는 종업원, 남아 있는 종업원 모두에게 나쁜 영향
- 공급 관계(supply relationship)의 변화
- 고객들에게 피해
- 기업 내부의 보고 구조 변화

여러 복잡한 변화가 수반됨

vs.

### 수직적으로 통합되지 않은 기업

- 단순히 사업을 중지하기만 하면 된다.
  - 사업과 관계된 계약 종료
  - 철수를 결정한 사업의 영업 중지

다른 변화가 거의 수반되지  
않음

∴ 일반적으로 수직적으로 통합된 기업의 사업 중지 비용이 통합되지 않은 기업보다 크다. 유연하지 않다.

# When the Vertical Integration is valuable?

## 3. Flexibility

### ✓ 유연성이 가치 있을 조건은?

*유연성은 기업의 의사 결정 환경이 불확실할 때에만 가치를 갖는다.*

#### • 의사 결정 환경이 불확실하다(uncertain)

= 거래에 대한 투자가 이루어지는 당시에는 그 거래의 미래 가치를 알 수 없다

→ 거래가 가치 없는 것으로 판명될 가능성이 있으며 그 경우 거래를 중지해야만 한다.

→ ∴ 유연성이 가치를 갖는다 = 유연성을 중요하게 생각하여야 한다.

→ ∴ 수직적 통합의 수준이 낮은 것이 높은 것보다 유리하다.

□ 거래가 가치가 없는 것으로 판명되었을 때 거래 중지 비용

■ 거래가 수직적으로 통합된 기업 > 거래가 수직적으로 통합되지 않은 기업

## When the Vertical Integration is valuable?

### 3. Flexibility

- ✓ 수직적 통합을 했을 때의 유연성 < 수직적 통합을 하지 않았을 때의 유연성

생명공학 분야에 투자하기로 결정한 제약 회사의 예

- **제약 회사가 특정 생명공학 분야의 연구를 직접 기업 영역 안에서 수행 (수직적 통합)**
  - 대규모 투자 필요: 관련 과학자 고용, 비싼 연구실 설립, 연구 수행에 필요한 다른 기술 개발
- **생명공학 분야의 연구 성과에 대한 미래는 매우 불확실**
  - 이 연구가 수익성이 없다고 판명될 경우 → 막대한 투자의 가치를 거의 상실
  - 이 회사가 투자하지 않은 다른 생명공학 분야가 가치 있는 것으로 판명될 가능성 존재

## When the Vertical Integration is valuable?

### 3. Flexibility

#### ✓ 유연성에 기반하여 수직적 통합 여부를 결정하는 논리

가치가 매우 불확실한 사업 활동은 수직적으로 통합하지 않아야 한다.  
대신에 그 거래를 관리하기 위해 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 맺어야 한다.

Chap9.

#### □ 전략적 제휴의 장점 (vs. 수직적 통합)

- 장점 1. 기업에 보다 많은 유연성 + 거래의 미래 가치를 평가할 수 있는 충분한 정보 제공
- 장점 2. 투자와 관련된 최악의 위험(downside risk)이 알려져 있으며 고정되어 있음
  - 거래가 가치 없는 것으로 판명 : 잃을 수 있는 최대량을 알 수 있음 = 제휴 체결 및 관리 비용
  - 거래가 가치 있는 것으로 판명: 제휴를 유지함으로써 막대한 잠재적인 이득(upside potential)에 접근 가능

# The Empirical Studies about three Explanations of vertical integration

[ 1. 기회주의에 기반한 이론 2. 능력에 기반한 이론 3. 유연성에 기반한 이론 ]

✓ 수직적 통합의 세 가지 이론들은 학문적으로 많은 관심을 받아왔고 관련된 실증적 연구도 많이 이루어졌다.

- **기회주의에 기반한 이론에 대한 실증적 연구**

- 가장 오래된 이론으로 가장 많은 실증 연구들이 이루어졌음
- Joe Machoney 교수의 연구 (University of Illinois)
  - 기회주의에 기반한 이론의 핵심 논리가 유효함을 실증적으로 보여줌
  - 높은 수준의 거래 특유의 투자는 높은 수준의 수직적 통합으로 이어진다.

# The Empirical Studies about three Explanations of vertical integration

[ 1. 기회주의에 기반한 이론 2. 능력에 기반한 이론 3. 유연성에 기반한 이론 ]

✓ 수직적 통합의 세 가지 이론들은 학문적으로 많은 관심을 받아왔고 관련된 실증적 연구도 많이 이루어졌다.

□ 수직적 통합의 세가지 이론들 간의 trade-off를 검증하는 연구 1

■ Tim Folta 교수 (University of Purdue)

- 기회주의에 기반한 이론과 유연성에 기반한 이론을 동시에 검증
- 기회주의에 기반한 이론의 기본 주장은 여전히 유효함
- 불확실성을 포함시켜 분석하였을 때: 기회주의 이론만으로 예측한 결과보다 낮은 수준의 수직적 통합
- 기업들은 수직적 통합을 결정할 때 거래 특유의 투자 뿐만 아니라 불확실성에 직면했을 때 이러한 투자들을 바꾸는 비용이 얼마나 드는지에 대해서도 고려한다는 것을 실증적으로 보여줌

# The Empirical Studies about three Explanations of vertical integration

[ 1. 기회주의에 기반한 이론 2. 능력에 기반한 이론 3. 유연성에 기반한 이론 ]

✓ 수직적 통합의 세 가지 이론들은 학문적으로 많은 관심을 받아왔고 관련된 실증적 연구도 많이 이루어졌다.

- 수직적 통합의 세가지 이론들 간의 trade-off를 검증하는 연구 2
  - ▣ Michael Leibelin(Ohio State University) & Doug Miller(University of Illinois)
    - 세가지 이론들 간에 trade-offs 검증
    - 반도체 제조 산업에서의 수직적 통합 여부 결정에 관한 연구 → 세가지 이론들이 모두 유효
    - 반도체 산업 내의 기업들은 수직적 통합 여부를 결정할 때 거래 특유의 투자, 현재 기업의 능력, 기업이 소유하고 싶은 능력, 그리고 시장의 불확실성 모두를 고려한다는 사실을 실증적으로 검증

# Applying the Theories to the Management of Call Center

아웃소싱, 나아가 offshore 되는 가장 일반적인 사업 기능 중 하나인 call center의 운영에 대해 수직적 통합의 세 가지 이론 적용해 보기

수직적 통합의 세 가지 이론은

call center가 어떻게 운영되어야 한다고 설명하는가?

언제 기업 영역 안에서 운영되어야 하고, 언제 아웃소싱되어야 하는가?

# 1. Transaction-Specific Investments and Managing Call centers

## 기회주의에 기반한 이론의 설명

- 거래를 위해 필요한 실제 또는 잠재적인 거래 특유의 투자를 고려하여 수직적 통합 여부를 결정한다.
  - 거래 특유의 투자 수준이 높을 때 → 수직적 통합 필요
  - 거래 특유의 투자 수준이 낮을 때 → 수직적 통합 해서는 안 됨

1980s

vs.

현재

Call center 처음 도입

정보기술의 발달

높은 수준의 거래 특유의 투자 존재

거래 특유의 투자 수준 감소

✓Call center의 수직적 통합

✓Call center 아웃소싱

# 1. Transaction-Specific Investments and Managing Call centers

1980s

- call center 서비스만을 위한 설비 구입
- 직원들이 자사 제품을 사용할 때 발생 가능한 모든 문제들에 대한 완전한 이해 필요
  - 자사 제품에 대한 자세한 연구
  - 직원들에 대한 높은 수준의 교육: 매우 복잡, 오랜 시간 요구
    - 직원 입장: 그들이 속한 기업만을 위한 높은 수준의 거래 특유의 투자
    - 대기업의 정규직(full-time) 직원만이 투자 의지 가짐: 교육받은 내용을 안정적, 장기적으로 이용 가능

현재

- 직원 교육의 효율성 향상
- 컴퓨터 소프트웨어의 이용: 고객이 가질 수 있는 대부분의 문제에 대한 질문 목록 제공
  - 아주 흔치 않은 경우의 문제들을 제외하면 몇 개의 질문만으로도 문제 진단 및 해결 가능
    - 직원 입장: 질문 목록을 이용하는 데에 필요한 투자 수준이 매우 낮음
    - 대기업이 갖는 직업 안정성이 없는 기업의 직원들에게도 동기 부여 가능
    - 실제로 call center는 매력적인 시간제/ 비정규직(temporary job)으로 자리잡음

## 2. Capabilities and Managing Call centers

유연성에 기반한 이론의 설명

1980s

vs.

현재

Call center 도입 초기

Call center의 직접 운영 능력이  
지속적 경쟁우위의 원천

✓Call center의 수직적 통합

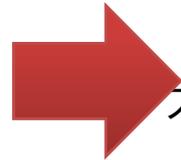
Call center의 일반화

지속적 경쟁 우위의 원천으로서  
Call center 운영 능력의 중요성 감소

✓Call center 아웃소싱

## 2. Capabilities and Managing Call centers

Call center 관련 기술의 새로움  
광범위한 직원 교육의 필요성



Call center 경영 공급자의 증가  
기술 및 직원 교육의 범용성 증가

가치 + 희소성 + 높은 모방용

가치 + ~~희소성 + 높은 모방용~~

1980s

vs.

현재

Call center 도입 초기

Call center의 일반화

Call center의 직접 운영 능력이  
지속적 경쟁우위의 원천

지속적 경쟁 우위의 원천으로서  
Call center 운영 능력의 중요성 감소

✓Call center의 수직적 통합

✓Call center 아웃소싱

### 3. Flexibility and Managing Call centers

#### 유연성에 기반한 이론의 설명

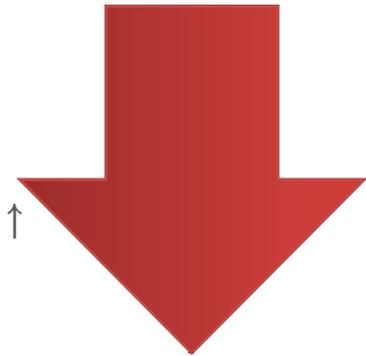
- 거래의 불확실성에 대해 고려하여 수직적 통합 여부를 결정한다.
  - 낮은 불확실성 → 수직적 통합 가능
  - 높은 불확실성 → 유연성 중요 → 수직적 통합 해서는 안 됨
- Call center 고객 서비스와 관련된 가장 큰 불확실성
  - “ 전화를 받고 있는 사람이 실제로 고객들을 도울 수 있을 것인가?”
  - 특히 다양한 문제를 가질 수 있는 복잡한 제품을 파는 기업에게 불확실한 문제
    - “ 가장 효과적인 방법은 무엇인가? ”

# 3. Flexibility and Managing Call centers

✓ 가장 효과적인 방법은 무엇인가?

- Call center를 수직적으로 통합한 기업

- 고객 서비스의 불확실성을 해소하기 위해 특정 기법을 선택
- 실제로 효과가 있을지에 대해서 보장할 수 없음: 불확실성 ↑



각각 다른 기법을 사용하여 call center 고객 서비스를 제공하는 여러 기업들과 관계 유지

- ✓ 여러 기법의 효과성 확인 가능 → 불확실성 ↓ = 기술적 유연성 확보
- ✓ 가장 우월한 기법이 확인되며 ...
  - 기술적 유연성 유지 필요 없음
  - 가장 우월한 기법을 이용한 call center 고객 서비스의 수직적 통합 여부에 대한 전략적 결정  
← 기회주의, 기업 능력 고려

# Integrating Different Theories of Vertical Integration

✓ 수직적 통합과 관련된 세가지 이론을 모두 고려하는 분석가는 그렇지 않은 분석가에 비해 많은 이점을 가질 수 있다.

- 수직적 통합의 세 가지 이론들의 상충적 측면

- 월마트의 공급 기업들이 할인 소매 산업을 전방수직통합 해야 하는가, 하지 말아야 하는가?
  - 기회주의에 기반한 이론(Yes)  능력에 기반한 이론 (No)

- 수직적 통합의 세가지 이론들의 상호보완적 측면

- 상호보완적인 측면이 상충적인 측면보다 강함: 일반적으로 동일한 결론
- 특정 이론이 나머지 두 개 이론보다 적용하기 쉬운 상황 존재
- 세 가지 이론을 모두 아는 것의 이점
  - 세 가지 이론이 모두 담겨있는 "tool-kit" → 어떤 상황에서도 더 나은 통찰력을 가질 수 있음

# Integrating Different Theories of Vertical Integration

✓ 수직적 통합과 관련된 세가지 이론을 모두 고려하는 분석가는 그렇지 않은 분석가에 비해 많은 이점을 가질 수 있다.

- 수직적 통합의 세가지 이론들을 모두 아는 것의 이점 (cont')

- 서로 모순되는 결론을 내릴 때: 수직적 통합 여부에 대한 결정의 trade-offs를 강조 가능

- 예)

- 기회주의에 기반한 이론이 높은 수준의 거래 특유의 투자를 이유로 수직적 통합의 필요성을 주장할 때

- 능력에 기반한 이론이 수직적 통합에 필요한 자원과 능력의 개발에 필요한 비용 측면 지적

- 유연성에 기반한 이론이 수직적 통합이 기업의 유연성을 크게 감소시킨다는 점 지적

➔ 수직적 통합 여부에 대한 최종 결정의 장점과 단점의 명백한 이해 가능

# The Ethics of Outsourcing

- ✓ 기업이 수직적 통합의 수준을 낮추는 결정을 할 때 윤리적인 딜레마를 가질 수 있다.

수 십 년 동안 수직적으로 통합된 방법으로 사업을 운영해 온 기업의 아웃소싱 결정

- 근로자들에게 직장은 단순히 돈을 버는 곳이 아니라 사회생활의 터전이다.
  - 출근하고, 업무를 잘 알고, 효과적으로 함께 일하는 방법을 알고, 어디에 주차해야 하는지 안다.
  - 가까운 친구들 대부분은 같은 직장, 같은 부서에서 일을 하는 동료들이다.
  - 자신들의 미래가 대부분 과거와 비슷할 것으로 생각한다.
    - 편안하고 잘 설계된 은퇴 후 생활을 위한 안정적인 고용과 업무를 영위

*아웃소싱 결정이 이러한 근로자들에게 어떠한 영향을 미칠 수 있는가?*

# The Ethics of Outsourcing

✓ 기업이 수익적 통합의 수단을 나쁜 걸음을 할 때 윤리적인 딜레마를 가질 수 있다.

## • 아웃소싱의 탄탄한 경제적 논리

- 기업의 원가 절감, 경쟁 우위에 있어서 핵심인 사업 기능에 집중 가능
- 잘 실행된 아웃소싱은 가치를 창출할 수 있고, 이 가치는 기업 소유주들, 투자자들과 공유 가능

## • 아웃소싱의 유행

- 2015년까지 미국의 330만의 직장이 추가적으로 아웃소싱 될 것으로 예측 (특히 해외)  
*그러나 직장을 빼앗긴 근로자들은?  
그들이 일생을 헌신한 결과인 업무 안정성은?  
그들의 안락한 은퇴 후 생활은?*

# The Ethics of Outsourcing

✓ 기업이 수익적 통합의 수단을 나눈 결정을 할 때 윤리적인 딜레마를 가질 수 있다.

- 아웃소싱에 대한 비판: 근로자들의 삶을 황폐화시킬 수 있다

- 아웃소싱을 결정한 기업의 근로자들에게 미치는 영향을 최소화하기 위한 노력
  - 은퇴가 가까운 근로자들에게 조기 은퇴 권유 / 장기 근속 근로자들에게 명예 퇴직 수당 지급  
/ 고용알선(Outplacement)기업 고용
- 이러한 노력들이 폭풍 자체를 없애지는 못함
  - 근로자들이 생각해 온 기업과의 암묵적 계약 내용의 변화
    - "내가 일을 잘 하는 한 나는 해고되지 않는다." → "기업이 나를 원하는 한 나는 해고되지 않는다."
  - 근로자들의 고용 안정성을 높이기 위한 노력
    - 현재 종사하고 있는 기업에서 성과를 올리는 것 보다 다른 기업들에서도 가치 있을 수 있는 교육과 경험을 쌓는 것에 매진

# Rarity of Vertical Integration

- **희소한 VI(Rare Vertical Integration)**

- 특정 업무(transaction-specific)에 대한 투자와 희소성
  - 특정 업무에 대한 투자를 많이 하는 기업은 VI를 하길 원할 것.
    - 새로운 기술 개발시
    - 파트너들이 특정 업무에 대해 큰 투자를 필요로 하는 비즈니스에 대한 새로운 접근법을 개발했을 때
  - 예시) Dell : 기업을 상대로 하는 기술 문의 콜센터를 인도로부터 다시 갖고와서 VI.
    - 기업을 상대로 하는 기술 문의는 대단히 복잡하고 빠르게 발전/변화.
    - 따라서 콜센터의 직원들을 훈련하는 데에 많은 비용이 든다.
    - 특정 업무(콜센터 관리)에 대해 큰 투자가 필요→Dell은 VI를 실행.
    - 이는 가치와 희소성이 있음→최소한 일시적 경쟁 우위 가능.

# Rarity of Vertical Integration

## • 희소한 VI(Rare Vertical Integration)

- 희소한 능력(Rare Capabilities)과 희소성 : 자신의 기업이 다른 기업과 달리 가치있고 희소한 능력이 있다고 판단되면, 이를 잘 활용할 수 있는 곳에 VI→최소한 일시적 경쟁 우위 가능
  - 희소한 능력을 가졌다는 믿음은 일반적으로 VI에 대한 정당화.
  - 예시) MTV : 인도 시장에 대한 진입.
    - MTV는 미국, 서부 유럽에서 지배적인 brand임. 이를 희소한 능력으로 판단 →인도 시장 진입
    - 미국에서 성공한 내용 그대로 방영(rock n' roll, rap, 영어 VJ), 하지만 전혀 호응을 얻지 못함.
    - Hinglish(Hindi+English) VJ, 내용 바꾼 프로그램, 인도 회사에 드라마 아웃소싱
    - 많은 도전 목표들이 남음. 인도에는 Hindi 이외의 많은 언어들 존재.

# Rarity of Vertical Integration

## • 희소한 VI(Rare Vertical Integration)

- 희소한 불확실함(Rare Uncertainty)과 희소성 : 경쟁자보다 불확실성을 빨리 해결할 때 경쟁 우위 가능.
  - 예시) 많은 기업들이 모두 불확실한 기술에 투자하는 경우.
    - 유연성의 관점(flexibility logic)에서는 불확실성이 없어지고 확실한 시장수요가 확보될 때까지 VI를 하지 않는 것이 현명하다.
    - 하지만 한 기업이 이 불확실성을 먼저 해결하면 더 이상 유연함을 유지할 이 유가 없음→구체적, 효율적인 전략(설비)에 투자 가능.
    - 구체적, 효율적 설비를 생산하면, 상인들은(vendors) 이를 사용하려면 추가적인 투자를 해야 하기 때문에 꺼리게 됨→따라서 결국에 VI를 하게 됨.

# Rarity of Vertical Integration

- 희소한 수직적 분리(dis-integration) : 원래 회사 차원에서의 업무를 outsourcing 하기로 결정하는 행위. VRIO
  - 기업들 중에서 처음으로 어떤 특정 업무의 희소함이 떨어졌거나, 모방하기 쉬워졌다는 점을 깨달았을 때 수직적 분리를 실행할 수 있다.
  - 다른 기업들보다 이를 빨리 깨달았기 때문에 최소한 일시적 경쟁 우위가 가능하다.

# The Imitability of Vertical Integration

- **VI의 직접 모방(Direct Duplication)**

- Offshoring이 대단히 인기를 끌고 있으며 이는 모방이 쉬움을 시사하고 있음.
- 하지만 모방을 하더라도 미묘하고 복잡한 능력을 가진 기업들만이 성공함.
- 경제적 거래의 속성을 분석하는 능력, VI의 전략을 짜고 실행하는 능력은 모방하기 어려울 수 있음.

- **VI의 대체재(Substitutes)**

- VI의 대표적 대체재는 전략적 동맹(strategic alliances)이다.
- 이것이 어떻게 대체재가 되는지는 Chapter 9.

# Organizational Structure and Implementing Integration

- 가격 경쟁력과 제품 차별화에 사용되었던 U-form 구조는 VI의 전략에도 사용된다. VRIO
- VI로 인한 결정들은 한 기업의 기능별로 조직된(functionally organized) 구조를 결정한다.
- 이런 기업에서의 CEO의 역할은 전략 구성, 전략 수행.
- 위의 두 가지에 덧붙여서 VI로 통합된 부서들 사이에서 자연스럽게 일어나는 분쟁을 해결해야 한다.
  - 예시) Oprah
    - TV show, 잡지, 다른 TV 프로그램들로부터 엄청난 수익 창출.
    - COO(chief operating officer) 및 자신이 운영하는 회사의 회장을 선출하여 조언을 얻음.
    - Oprah는 자기 비즈니스의 CEO이며 전략 구성, 전략 수행을 위해 많은 노력을 하고 있다.

# Organizational Structure and Implementing VI Integration

## • VI를 수행한 기업 내에서의 분쟁 해결

- VI를 수행한 후 부서 간의 분쟁이 없으면 열심히 하지 않는 부서가 존재하는 것. 이 분쟁을 전략 수행에 용이한 방향으로 관리하는 것이 CEO의 중요한 임무.
  - 예시) 생산 관리자/판매 관리자 간의 분쟁
    - 생산 관리자 : 하나의 제품을 오랫동안 생산하길 원함. 많은 재고를 싫어함.
    - 판매 관리자 : 여러 제품을 판매하길 원함. 많은 재고를 통해 고객에게 빠른 전달 원함.
    - 이와 같이 자신의 부서의 역할을 제대로 하기 위해서는 부서 간의 분쟁이 일어날 수 밖에 없음.
- 합당한 이유로 VI를 수행했는데 이런 분쟁들로 기업이 취할 수 있는 잠재적 이익을 파괴하지 못하도록 해야 함.

# Management Controls and Implementing Vertical Integration

## • 예산 결정(Budgeting) 과정

- 실제로 많은 U-form 기업들에서 예산 결정과 예산안을 통한 성과 평가에 관리자의 많은 노력과 투자가 들어간다.
- 예산을 통해 의도하지 않은 역효과 발생 가능 : 겉으로 드러나는 짧은 기간 사이의 행동에만 중점을 두기 쉬움.
  - 예시) 직원을 훈련하는 것은 많은 비용이 들지만 장기적 안목에서는 꼭 필요한 것.
- 예산안이 효율적인 관리 도구가 되기 위해서는
  - 1. 과정 자체가 개방적이고 참여하기 쉬워야 함.
  - 2. 기업과 부서에 대한 경제적 현실을 잘 반영해야 함.
  - 3. 부서 관리자에 대한 평가는 양적인(눈에 보이는) 평가와 더불어 질적인 평가도 이루어져야 함.

# Management Controls and Implementing Vertical Integration

- **경영 관리 위원회(Management Committee Oversight) 과정**
  - VI화된 U-form 단체들은 내부적 관리 위원회를 둘 수 있다.
  - 1. 관리 위원회(Executive committee)
    - CEO와 2~3명의 핵심 부서 수석 관리자로 구성됨.
    - 보통 주 단위로 모여 짧은 기간 사이의 기업 성과를 검토
    - 예산안에 수정할 사항을 검토, 분쟁 일어나지 않도록 조율.
  - 2. 운영 위원회(Operations committee)
    - CEO와 각 부서의 관리자로 구성(관리 위원회의 일부)
    - 보통 월 단위로 모여 긴 기간 사이의 기업 성과를 검토, 장기적 전략 투자와 활동을 관리
    - 분쟁이 일어난 후에 이를 해결하도록 노력.

# Compensation in Implementing Global Integration Strategies

- 기회주의(Opportunism)를 바탕으로 한 VI와 보상 정책

- 일을 할 때 특정 기업에 대해 투자(firm-specific investments)를 하는 직원은 그렇지 않은 직원보다 더 많은 이윤을 가져다 준다.
  - Firm-specific investments : 다른 기업에서보다 특정 기업에서 더 가치를 가져오게 되는 투자
    - 예시) 한 기업 내의 문화를 이해하는 것, 그 기업 고유의 업무 방식, 이는 다른 기업에서 소용이 없음→Firm-specific, 보상 필요
- 기회주의 이론에 의하면 특정 기업에 대한 투자는 다른 기업에서는 소용이 없기 때문에 직원들은 이런 투자를 꺼림.
- 따라서 이런 투자를 통해 큰 이익을 낸 직원들에게 장려금(incentives - 연봉, 보너스, stock grants) 등을 지급해야 한다.

# Compensation in Implementing Strategic Integration Strategies

VRIO

## • 능력(Capabilities)과 보상

- 개인의 firm-specific investments가 아닌 직원들의 모임에 의해 이루어진 투자
- 사회적으로 복잡한 자원들(팀웍, 협동, 문화)은 이런 투자에 해당됨. 다른 기업들은 이를 모방하기 어렵게 느낌. 많은 사람들의 참여에 의해 가능해짐.
- 기업의 입장에서는 이런 활동을 장려해야 함.
- 어느 부서에서 일부의 직원만 이런 투자를 하면 그 부서가 경쟁 우위에 기여하는 바는 제한됨. 모두가 해야 함(집합적 성격을 띠 - collective in nature)
- 역시 보너스, stock grant 등으로 부서에게 보상해줌.

# Compensation in Implementing VI Integration Strategies

- 유연함(Flexibility)과 보상

- 기업 내의 유연함 : 확실한 부정적 위험이 있고, 상당한 긍정적 잠재력이 있는 업무를 수행하고자 하는 직원들의 의지가 있을 경우에만 획득 가능.
- 보상을 통해 직원들에게 이런 업무들을 수행하여 유연한 VI 전략들을 세울 수 있게 해야 함.
- Stock option을 통해 개인 또는 부서를 보상 가능.
  - Stock option : 정해진 가격에 기업의 주식을 구입할 선택권을 주는 것.

# Vertical Integration in an International Context

- **VI 하지 않는 방법 : 해외 시장을 시험하기 좋음.**
  - 해외의 파트너를 통해 해외 시장에 단순 수입/수출.
  - 비교적 적은 비용, 적은 위험 부담이 가장 큰 장점.
- **어느 정도(somewhat) VI 하는 방법.**
  - 라이선스 합의(licensing arrangements) : 해외 기업에게 자기 기업의 브랜드를 사용해서 제품 생산/판매 허락.
  - 완전한 합동 벤처(full-blown joint venture) : 해외 활동을 위해 해외 기업과 자기 기업이 독립적인 개체를 만드는 것.
- **VI 하는 방법 : 정치/경제적 위험이 존재하지만, 그만큼 취할 이득이 클 때.**
  - 해외의 기업을 획득, 또는 자회사를 설립.
  - 장점 : 해외의 기회 파악 가능, 다양한 조직 제어 방법 사용 가능, 이익을 회사가 취함.