

기업수준의 경쟁전략1

제9장 다각화전략

United 항공 사례

- 1987.5.1 United Air의 Richard Ferris 회장은 회사의 명칭을 Allegis로 변경하고, 다각화된 종합 여행 회사로 변신을 선언
 - 1985년 5억 8천만\$에 렌트가 회사 Herz 매입
 - 1986년 7억 5천만\$에 Pan American 항공의 태평양노선 매입
 - 1986년 9억 5천만\$에 Hilton International 호텔을 매입
- 1987년 3000만\$ 손실
- 1987년 6월 9일 Ferris는 회장직에서 해임
- 곧이어 Herz, Hilton, Westin을 다시 매각
- 회사명칭을 다시 United Air 로 변경 → 주가 상승

다각화의 예

- 삼성 등 우리나라 대부분의 대기업
 - 전자, 금융, 중화학, 의료, 섬유, 호텔, 광고 등 비관련 사업들로 구성 (문어발식 확장)
- 유니온 퍼시픽 Co.
 - 철도운영, 석유와 가스탐사, 광산, 트럭운송, 석유정제, 부동산
- 현대 상선
 - 컨테이너 사업 + 여객 사업
- 엑슨모빌 [Exxon mobil Corporation]
 - 세계 80개국 이상에서 사업활동을 하면서 70개 이상의 정유 시설을 운영하다가 20세기 말 같은 스탠더드오일 후에 기업의 하나인 모빌(mobil)을 흡수한 미국 석유화학회사
 - 석유 및 천연가스 탐사, 생산, 공급, 운송, 판매, 주유소운영

목차

- 서론
- 사업단위전략과 기업전략
- 다각화의 정의
- 다각화의 목적
- 다각화의 성과
- 포르트폴리오 관리
- 결론 및 요약

1. 서론

- 사업부전략
 - 각각의 산업이나 시장에서 어떻게 경쟁을 해서 높은 수익을 얻을 것인가?
- 기업전략
 - 기업이 어느 시장에서 경쟁을 하여야 할 것인가?
 - 기업이 전망이 좋고 수익성이 높을 것으로 예상되는 산업으로 **신규 진입**을 하거나, 사양산업으로부터 **철수**하는 의사결정이 주요 관심사

다각화의 주요 내용

- 다각화의 결정에 영향을 미치는 요인
- 다각화가 기업 이윤극대화에 미치는 영향
- 기업이 다각화를 통해 시너지를 창출하는가?
- 포트폴리오 관리기법
- 다각화의 성공 및 실패 요인

기업전략 분석의 틀



기업수준의 전략차원

- 수평적 다각화 전략
 - 반도체, 자동차, 중공업 등 얼마나 다른 여러 산업 분야로 다각화할 것인가?
- 수직적 통합 전략
 - 개별 사업단위의 가치사슬 중 얼마 만큼을 그 기업에서 담당할 것인가?
- 해외 시장 진출전략
 - 세계 각국의 시장에 어떻게 참여할 것인가?
- 기업전략의 추진방법
 - 신설투자, 인수합병, 전략적 제휴

2. 다각화의 정의와 추세

- 다각화(Diversification)의 정의
 - 한 기업이 여러 다른 사업분야에 참여하는 것
- 관련/비관련 다각화
 - 관련 다각화 : 제품이나 판매지역 측면에서 관련된 산업에 집중하여 다각화
 - 비관련 다각화 : 서로 관련되지 않은 산업에 참여하는 다각화
- 1959년 Alfred D. Chandler의 미국기업 다각화 관련 연구
 - 듀폰, GM, Sears와 같은 기업들의 다각화 역사

Rumelt의 다각화전략의 분류

- 단일 사업기업(Single-Business Firm)
 - 하나의 제품시장에서 총매출의 95% 이상을 실현하는 기업
 - 예) WD-40 컴퍼니 - WD-40윤활유만 생산
- 수직적 통합기업(Vertically-integrated Firm)
 - 수직적으로 통합된 사업 내에서 매출의 70%이상을 얻는 기업
- 주력/지배적 사업 중심기업(Dominant-Business Firm)
 - 주력 사업 내에서 매출의 70~95%이상의 매출을 얻는 기업
- 관련다각화 기업
 - 관련 사업에서 70%이상의 매출을 얻는 기업
- 비관련 다각화 기업
 - 관련 사업에서 70%에 미치지 못하는 매출을 얻는 기업

미국의 다각화전략의 변천

표1 미국의 Fortune 500대기업의 다각화전략의 변천

(단위: %)

	1949	1954	1959	1964	1969	1974
단일사업기업	42.0	34.1	22.8	21.5	14.8	14.4
수직적 통합기업	12.8	12.2	12.5	14.0	12.3	12.4
주력사업중심기업	15.4	17.4	18.4	18.4	12.8	10.2
관련다각화기업	25.7	31.6	38.6	37.3	44.4	42.3
비관련다각화기업	4.1	4.7	7.3	8.7	18.7	20.7

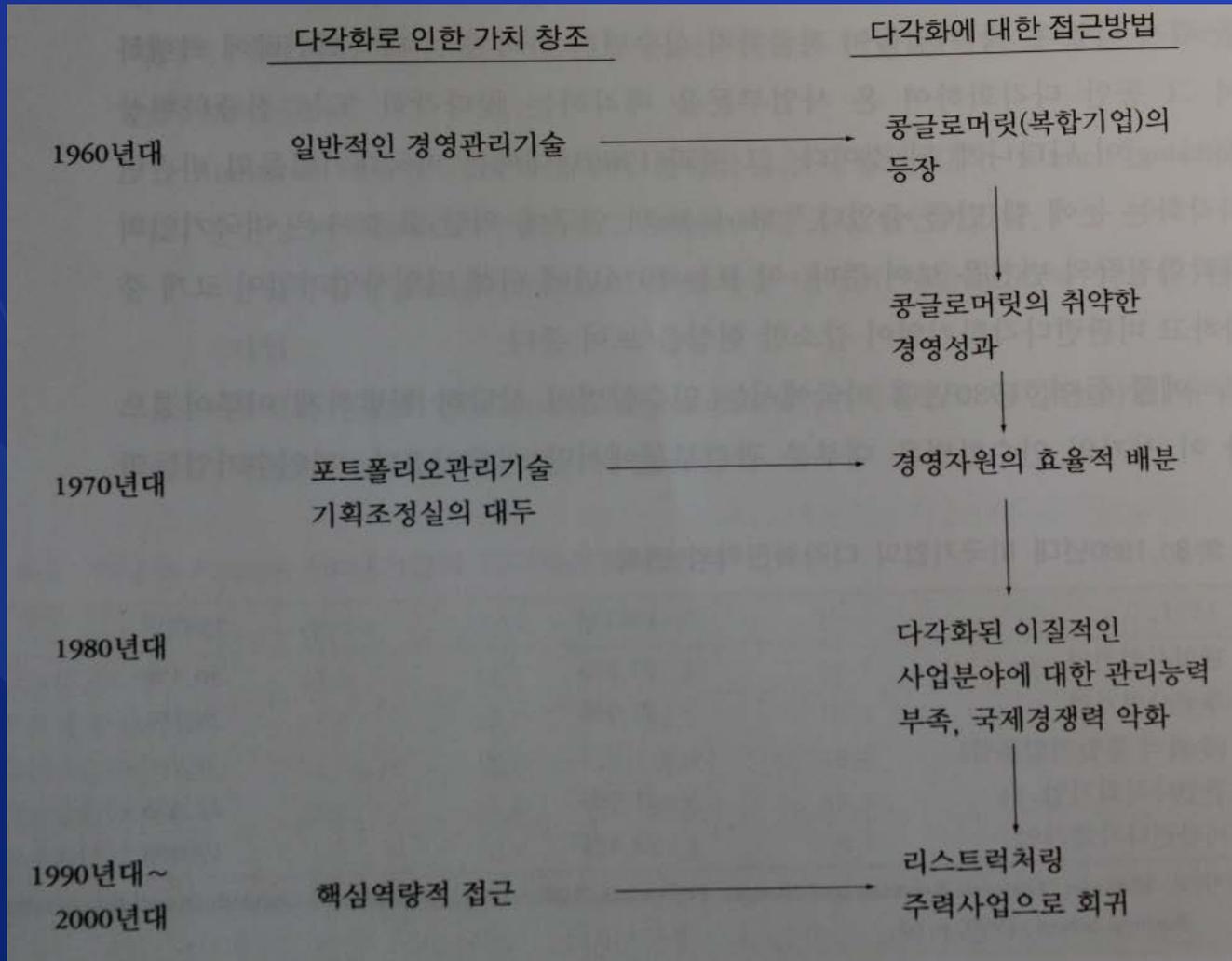
출처: Richard Rumelt, "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3, 1982, pp. 359~370.

표2 1980년대 미국기업의 다각화전략의 변화

	1981년	1987년
단일사업기업	23.8%	30.4%
주력사업기업 (수직적 통합기업포함)	31.9%	28.1%
관련다각화기업	21.9%	22.4%
비관련다각화기업	22.4%	19.0%

출처: C. Markides, *Corporate Refocusing and Economic Performance*, 1981~1987, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Business School, 1990, p. 65.

다각화에 대한 전략적 사고의 변천



한국의 다각화 현황

한국 30대 재벌의 관련다각화와 비관련다각화 엔트로피지수(1987~2009)



외환
위기

미국의 다각화

- 미국의 다각화
 - 미국 기업들은 한정된 시장에서 단일품목 생산 기업으로 출발
 - 통신과 운송이 발전함에 따라 전국적으로 판매망 확대
 - 마케팅과 유통부문으로 수직적 통합
 - 마케팅과 유통부문의 유희설비를 활용하기 위해 다양한 품목으로 제품별 다각화
- 1980년대 말 ~1990년대 초
 - 비관련부문 사업들을 처분하고 소수의 관련사업부문에 집중하는 리스트럭처링의 확산
 - 주력사업으로의 회귀(back to the core business)

한국의 다각화

- 1997년 까지 관련 다각화는 큰 변화없으나 비
관련 다각화가 큰 폭으로 상승해 왔음
 - 문어발식 확장
 - 재벌이 자금압박에도 불구하고 다각화 추진
- 1997년 외환위기 이후 비관련 다각화를 추구
해 온 많은 재벌기업들이 도산하거나, 구조조
정 작업을 추진
- 1998~2009년 기간 동안 비관련 다각화는 큰
폭으로 감소하고 관련다각화는 크게 증가

3. 다각화의 목적

- 성장추구

- 기업의 최고경영자가 주주의 이익에 반하여, 대리인 자신의 성장/만족을 위해 다각화 (대리인 문제 발생)
- 대기업의 경영자는 더 많은 보수를 받는다 (더 큰 규모의 기업 = 더 많은 보수)

- 위험분산

- 다각화를 통해 경기순환에서 오는 위험 감소
- 다각화는 실제 주주의 위험을 줄이기 보다는 최고경영자나 관리자들의 위험을 줄여준다.

- 범위의 경제성

- 한 기업이 두 가지 제품을 생산시 소요비용 < 두 기업이 각각 한가지 제품을 생산하는데 소요되는 비용의 합
- 유형자원에서 발생하는 범위의 경제성
 - 진로 소주 + 쿠어스 맥주 → 맥주시장 진출 (진로소주 유통망)
- 무형자원에서 발생하는 범위의 경제성
 - 여러 다양한 사업분야에 활용될 수 있는 무형자원(브랜드, 명성, 기술력)
 - 삼성, LG가 새로운 사업분야의 신제품 출시 , 벤츠 자동차 → 벤츠 자전거 (제품품질 우수하리라 생각)
 - 인터넷의 고객 데이터베이스 활용 → 아마존(서적,DVD,전자제품 등) 비관련 사업부문으로 다각화 가능
- 조직상의 능력에서 발생하는 범위의 경제성
 - Canon : 사업부 역량을 새로이 조합하여 신제품 출시

- 시장지배력

- 약탈적 가격결정

- 어떤 한 시장에서 경쟁자를 물리치거나 신규기업의 진입을 저지하기 위하여 다른 사업분야에서 얻은 수익으로 그 시장에 가격경쟁을 벌이는 경우
 - 예: 약탈가격 정책 (인텔의 AMD 제거사례)

- 상호구매

- 다각화 기업간 상호구매(담합) : 현대자동차 + LG가전

- 상호경쟁 자제

- 한 시장에서 경쟁 → 다른 모든 시장에서 경쟁으로 확산 가능

- 내부시장의 활용

- 내부 자본시장(internal capital market)

- 여러 사업부에서 나오는 자금을 통합하여 활용

- 내부 노동시장(internal labor market)

- 다각화된 기업은 관련 사업부에 있는 인력들을 신규사업부로 전직시킴으로써 훈련시간과 비용 절감

4. 다각화의 성과

- Rumelt

- 관련 다각화 기업이 비관련 다각화기업보다 더 높은 수익률을 얻는다
- 관련다각화가 경영자원을 공유하는 범위의 경제성 때문에 비관련 다각화에 비해 더 높은 수익률

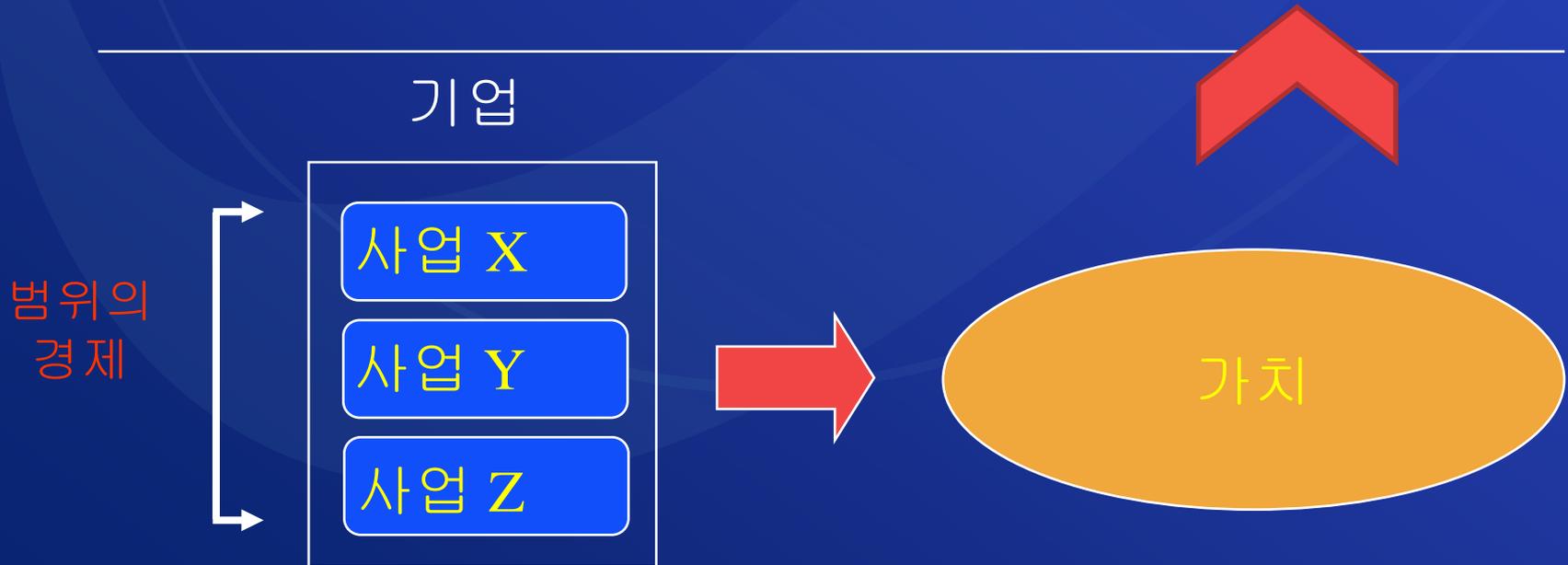
- Michael Porter의 다각화전략의 성공요건

- 산업의 매력도 테스트 : 산업의 전망
- 진입비용 테스트 : 진입비용 < 진입 후 수익
- 개선도 테스트 : 범위의 경제성
 - 두 개의 사업을 하나의 기업이 수행했을 때 수익 > 두 개의 사업을 두 개의 기업이 수행했을 때 수익

다각화 전략의 가치



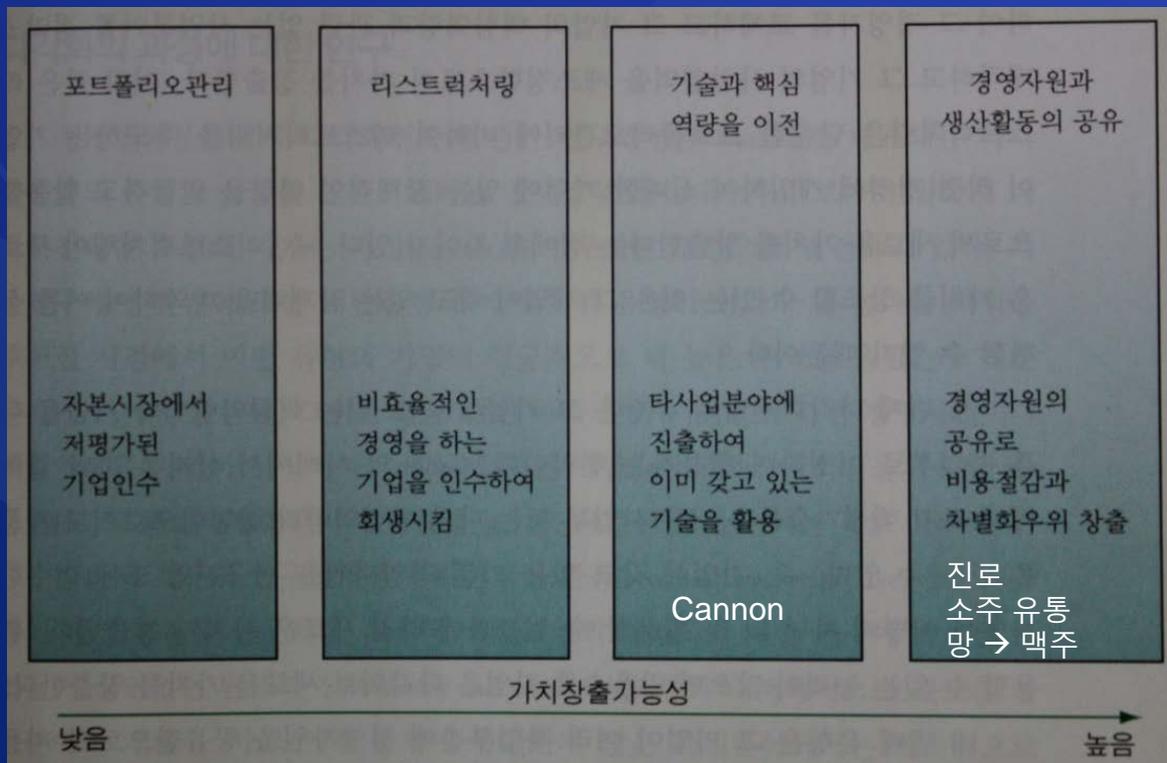
각각의 사업이 독립적일 때: 주식 투자자들은 각 사업의 주식 구입 가능



한 기업 내에 묶일 때: 주식 투자자는 하나의 다각화된 기업의 주식을 구입

다각화 전략으로 인한 가치창출

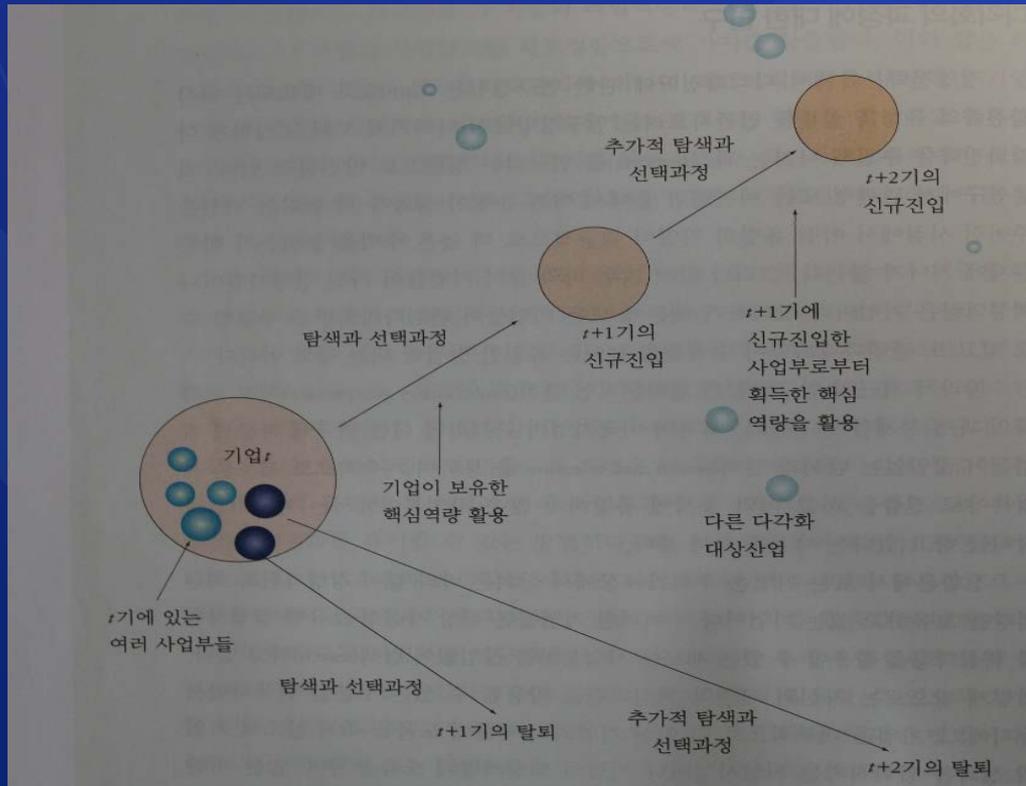
- Porter는 다각화전략으로 부터 얻는 수익
 - 포트폴리오 관리 < 리스트럭처링 < 기술과 핵심역량의 이전 < 경영자원과 핵심자원을 공유



다각화 과정에 대한 연구

- 진화론적 관점

- 기업들이 끊임없는 탐색과 선택을 통하여 계속적으로 유망한 새로운 사업분야로 진출하고, 유망하지 않은 사업분야에서는 탈퇴



Canon

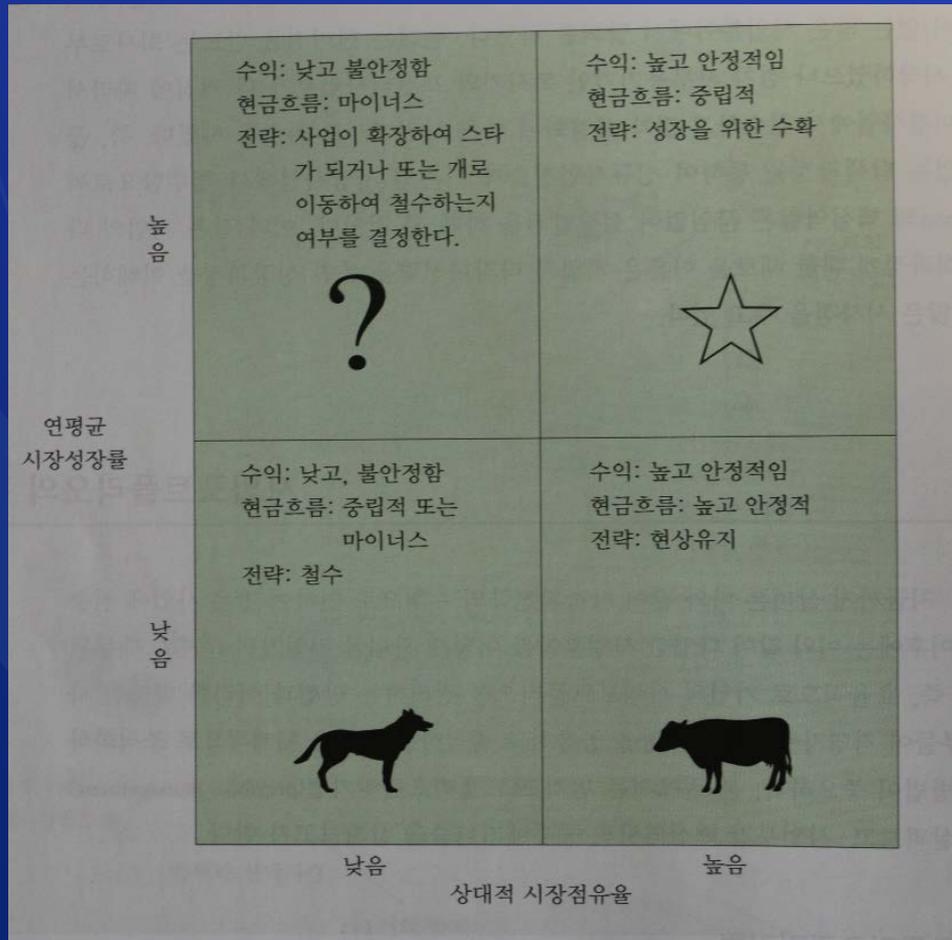
광학기술 → 카메라사업
(정밀기기 제조기술) → 복사
기사업 (전자기술) → 레이저
프린터/반도체 제작기계

5. 포오프폴리오 관리기법

- 다각화로 인한 다양한 사업분야를 관리할 필요성 대두
- BCG(Boston Consulting Group) 매트릭스 기법
 - 시장성장율과 시장점유율의 두 축으로 만들어진 매트릭스 위에 각 사업을 위치시키고 이를 해석
 - 시장성장율 : 시장의 매력도
 - 시장점유율 : 그 사업에서 벌어들일 수 있는 자원의 양으로서 기업의 경쟁우위의 정도

BCG(Boston Consulting Group)

매트릭스



Dog 사업에서는 빨리 탈퇴하고,

Cash Cow 사업으로 부터 많은 투자자금을 뽑아 내어

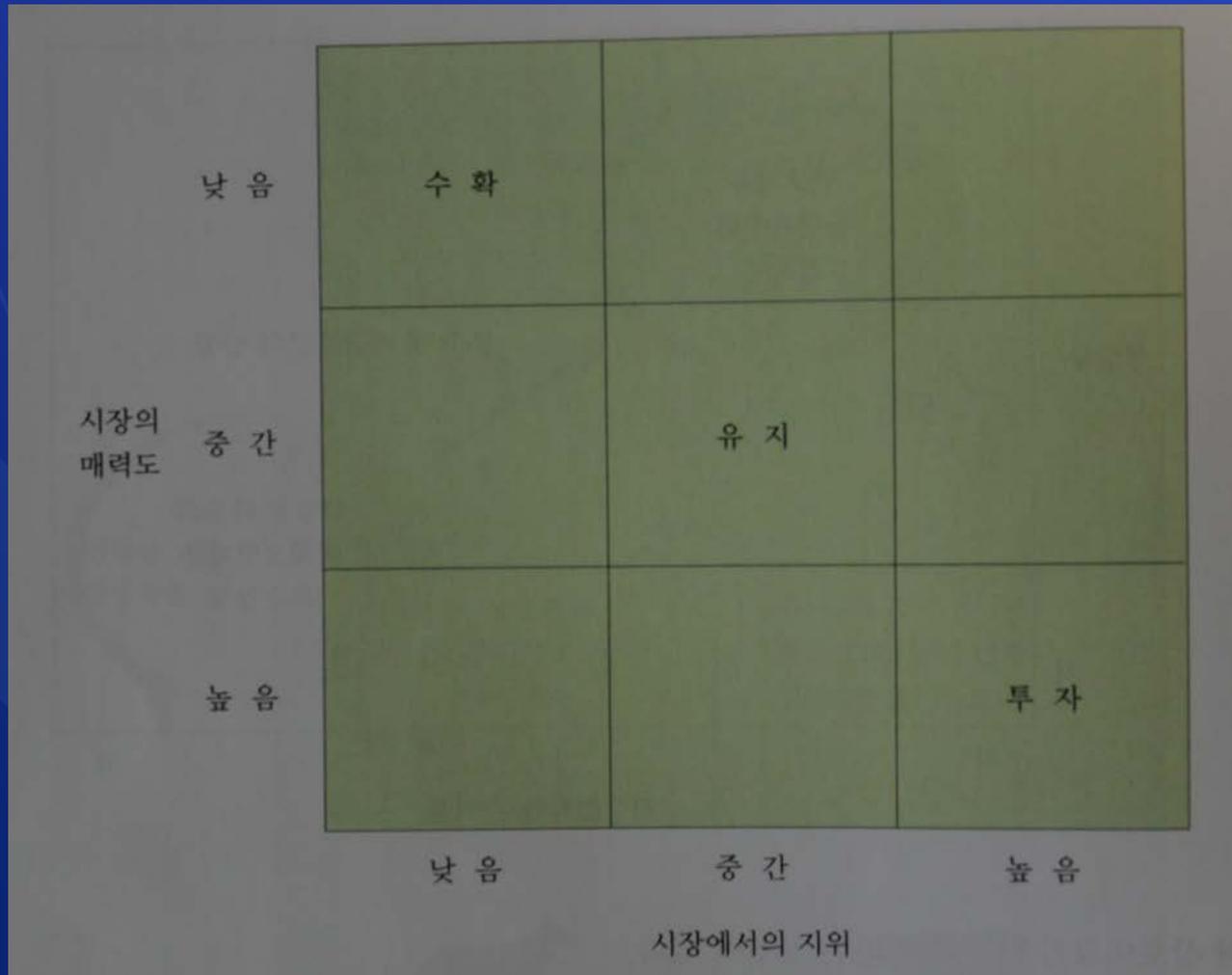
현재 시장점유율은 낮으나 전망이 밝은 물음표(?) 사업에 투자하여

가능한 Star 사업을 많이 확보

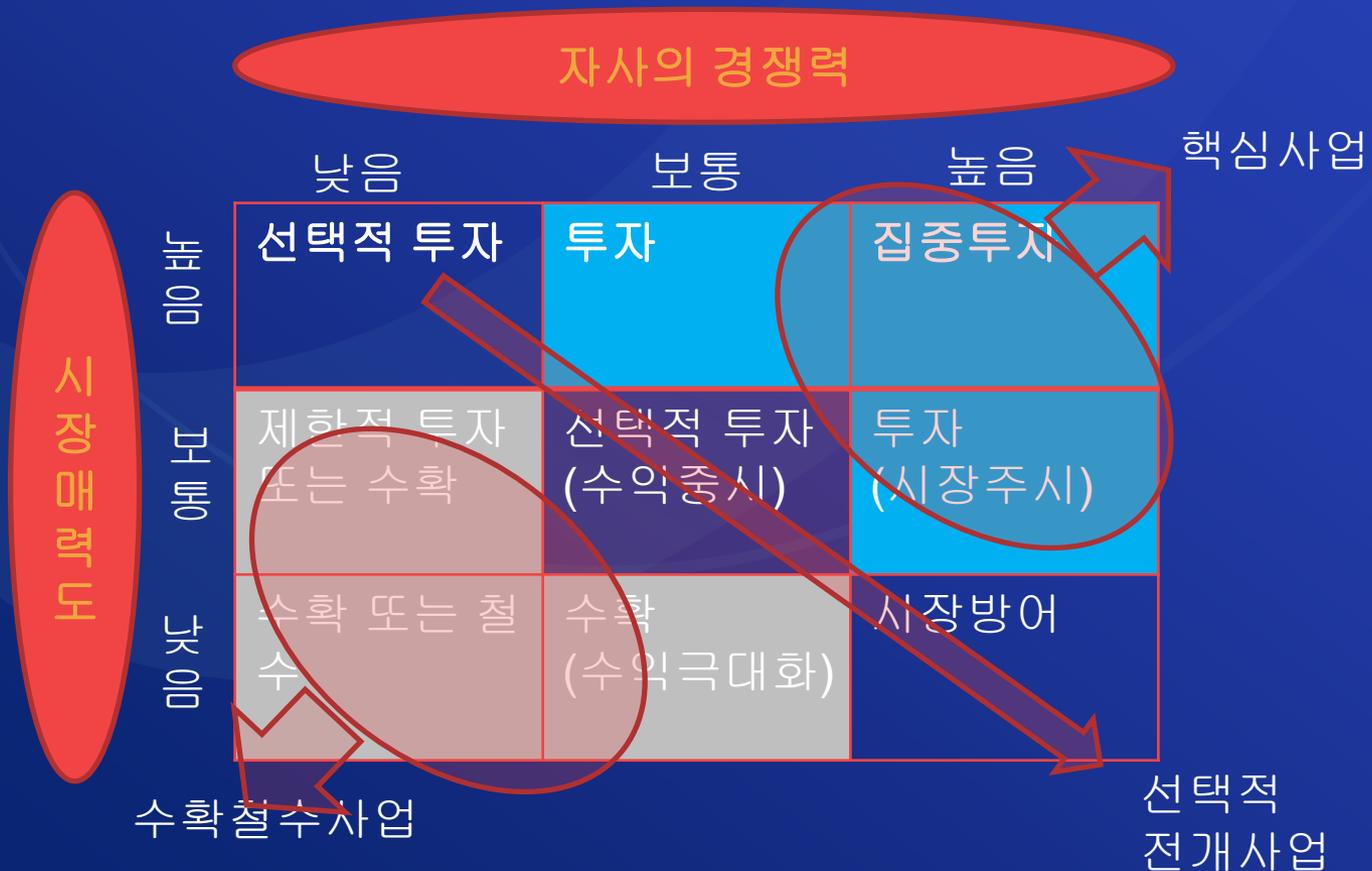
Mckinsey 매트릭스

- Mckinsey 매트릭스
 - 시장매력도와 자사의 경쟁력의 두 축 사용
 - 시장의 지위 : 높음, 중간, 낮음
 - 시장의 매력도 : 높음, 중간, 낮음
- BCG 기법과 유사하나 BCG기법이 너무 단순한 것을 보완 → 더 많은 전략방향 설정, BCG에 비해 주력사업의 구분이 용이하다는 장점
- 시장에서의 상대적 지위와 매력도가 떨어지는 사업은 수확전략 → 철수
- 시장에서의 상대적 지위와 매력도가 높은 사업은 투자전략
- 시장에서의 상대적 지위와 매력도가 중간인 사업은 hold 전략 → 일단 두고 본다.

Mckinsey 매트릭스



GE-매킨지 매트릭스 기법



BCG와 Mckinsey 매트릭스의 문제점

- 복잡한 사업의 성격을 단순히 시장성장율과 시장점유율 만의 관계로 표시
 - 사업부의 잠재적 성장성을 무시하거나 현 상황을 너무 단순하게 파악
 - 시장점유율이 항상 경쟁우위의 척도가 될수는 없다 (규모의 경제가 중요하지 않은 사업에서 시장점유율은 큰 의미가 없음)
- 시장을 어떻게 정의하느냐에 따라 시장점유율과 성장율이 달라질 수 있다
 - 자동차 산업 (버스/승용차, 대형/중형/소형)
- 시장점유율이 높은 사업단위와 기업의 핵심역량을 보유한 사업단위가 항상 일치하지는 않는다.

핵심역량의 축적 및 활용

- Hamel 과 Prahalad
 - 다각화 기업들이 사업부 조직을 너무 철저히 따른 결과 사업부간 핵심역량의 활용과 이전 및 공동개발에 애로
 - 1970~1980년대 미국의 기업들은 사업부제 조직에 얽매어, 어느 한 사업부의 핵심역량을 다른 사업부에 공유하는 것을 꺼림(경쟁심리) → 일본 기업에 비해 경쟁력 상실
 - 사업부제 조직이 포트폴리오 관리에 의한 자본의 배분에 치우침
 - 사업부간 핵심역량의 공유에 의해 새로운 핵심역량의 창출이 필요 → 핵심역량적 사고의 필요성

사업단위 접근법과 핵심역량 접근법

	사업단위	핵심역량
경쟁의 토대	현시점의 제품경쟁력	경쟁우위를 구축하기 위한 기업내부의 핵심역량
기업구조	사업들의 포트폴리오	핵심역량과 핵심제품들의 포트폴리오
사업부의 지위	절대적인 자치권: 전략사업부는 현금 이외의 모든 자원을 보유하고 있다.	전략사업단위는 핵심역량의 잠재적인 저장소이다.
자원배분	개별사업단위들이 기본분석 단위이다. 자본은 사업단위별로 배분된다.	핵심역량이 기본분석단위이다. 최고경영자는 자본과 핵심 역량을 배분한다.
최고경영자의 역할	사업간의 자본배분의 선택을 통해 기업의 수익을 극대화한다.	전략구조의 설정과 안정적인 미래를 보장하기 위한 핵심 역량을 구축한다.

핵심역량

- 핵심역량은 경영적/기술적 노하우, 경험 지식을 통해 다각화된 기업에서 상이한 사업등을 연결하는 자원과 능력의 복합체.
- 3M (회로기판, 접착제, 코팅 → 포스트잇, 테이프, 필름 등 생산)
- 존슨 앤 존슨(의약품산업 개발/마케팅 → 일반구매자용 제품 + 의사/병원 판매 제품)

6. 결론 및 요약

- 성장과 위험감소를 위한 다각화는 주주를 위한 것 이라기 보다는 최고경영자를 위한 것이다.
- 다각화에 의해 더 큰 수익을 창출하기 위해서는 범 위의 경제성, 시장지배력, 내부시장의 활용 등을 통 해 새로운 가치가 창출되어야 한다.
- 다각화 전략이 새로운 가치를 창출하기 위해서는 기술과 핵심역량의 이전, 경영자원과 활동분야의 공유가 필수적이다. → 핵심역량 관점의 다각화