

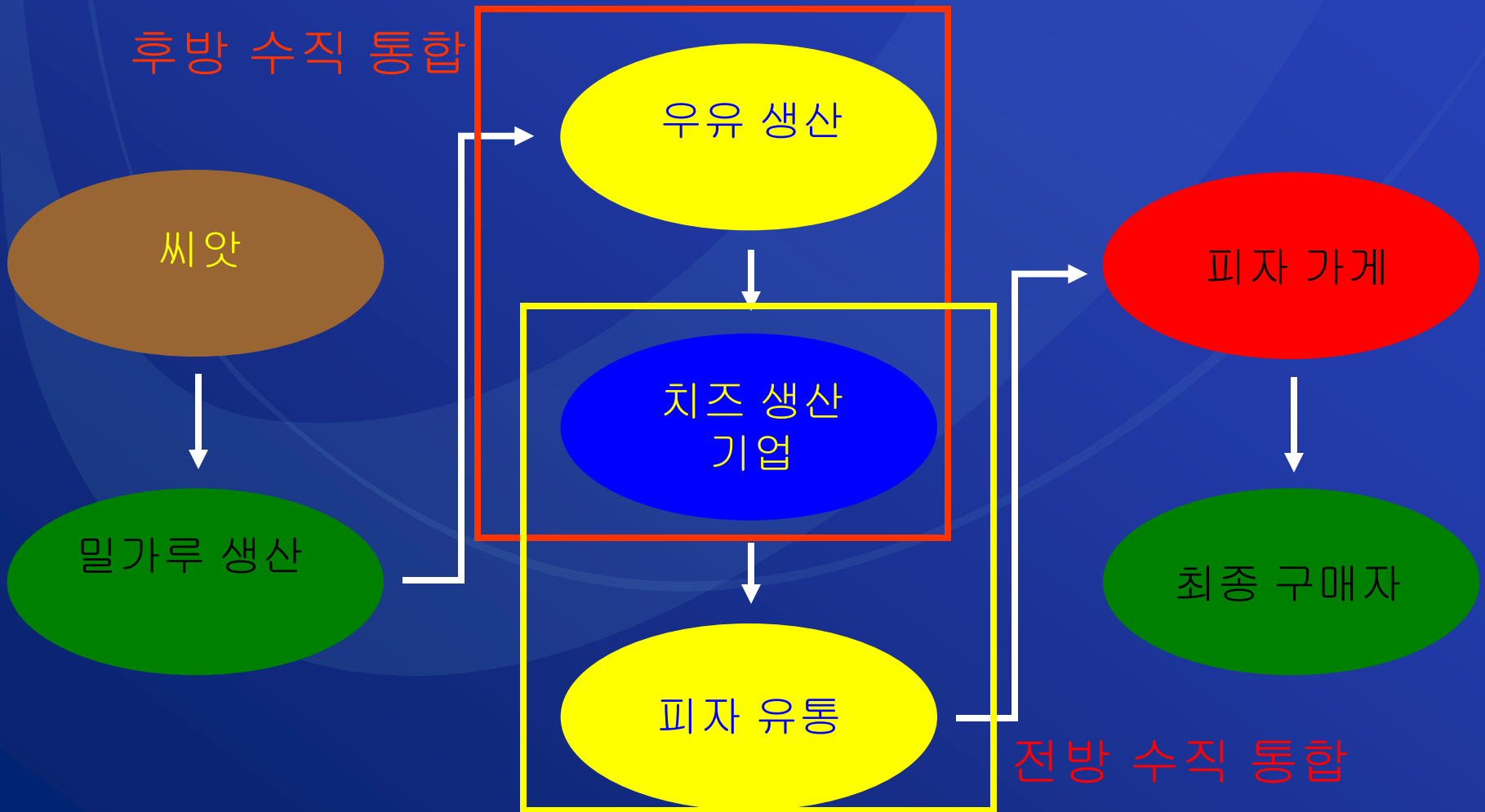
기업수준의 경쟁전략2

제9장 수직적 통합(VERTICAL Integration)과 아웃소싱전략

도요타의 수직계열화 사례

- 1980년대 초 미국 자동차시장의 50% 이상의 시장점유율을 갖던 GM은 시장점유율 20% 수준으로 하락하고 일본의 자동차업체들이 시장점유율 40% 이상으로 증가
- 1990년대 초반
 - GM의 부품공급업체수 12,000개
 - 도요타에 직접 부품을 공급하는 업체 수는 170여개
- 일본 자동차 산업의 높은 생산성과 기술혁신은 수 많은 부품공급업과의 상호주식 보유를 통한 장기 공급계약(수직계열화)을 통한 준 통합에 있었음.
- 2010년 미국과 유럽 및 중국에서 대규모 리콜사태
 - 도요타의 양적성장전략에 따라 급격한 외형성장으로 일본 중소기업들로 부터만 납품이 불가능
 - 전세계 부품회사로 부품 조달업체를 다변화 → 품질관리에 문제점(가격 경쟁력을 위해 품질관리 기준을 완화)

수직적 통합이란?



전방 또는 후방 수직 통합

• 후방수직 통합

- 한 기업이 원자재를 공급하던 협력업체들에 대한 소유지분이나 영향력을 높여 이들 기업을 통제하려 하는 것
예) 자동차회사가 철강회사 인수

• 전방 수직 통합

- 제조업체가 자사제품을 취급하는 유통업체를 인수하는 등 고객에 가까운 가치사슬상의 활동을 통제



수직적 통합 사례-1

- 현대자동차
 - 전국에 1000여개의 직영점과 판매대리점을 두어 모든 유통경로를 소유
- 이마트 사례
 - 유통업체가 자체브랜드(PB)를 직접 개발, 생산, 판매 (이마트 휴지, 이마트 사이다/콜라)
- Coach사와 Burberry 사
 - 비용과 상표이미지 등의 관리 통제와 신상품 개발을 위한 소비자취향 파악을 위해 소매점포를 직접 소유/운영

수직적 통합 사례-2

- 스타벅스
 - 커피원료 조달, 커피제조, 포장, 자사 소유의 소매점으로서의 유통에 이르는 활동을 모두 통제하면서 수직적으로 통합
- 오라클
 - 오라클은 선마이크로시스템사를 인수
 - 소프트웨어(DBMS)와 하드웨어 컴퓨터 부품 등을 모두 취급하는 기업
- 보잉사
 - 787드림라이너 제트기 부품제조 합작업체의 지분 50%와 공장인수
- GM
 - 안정적 부품공급을 위해 1999년 분사시켰던 델파이의 조향장치 부문과 공장의 지분을 인수

수직적 통합 사례-3

- SAP
 - 미국 데이터베이스업체 사이베이스 58억\$ 인수
- Google
 - 모토롤라 125억\$에 인수
- HP
 - 2002년 컴팩을 2500억\$에 인수
 - 2011년 PC사업에서 철수
- 애플
 - 1986년 Pixar 인수
 - 1996년 NeXT 인수

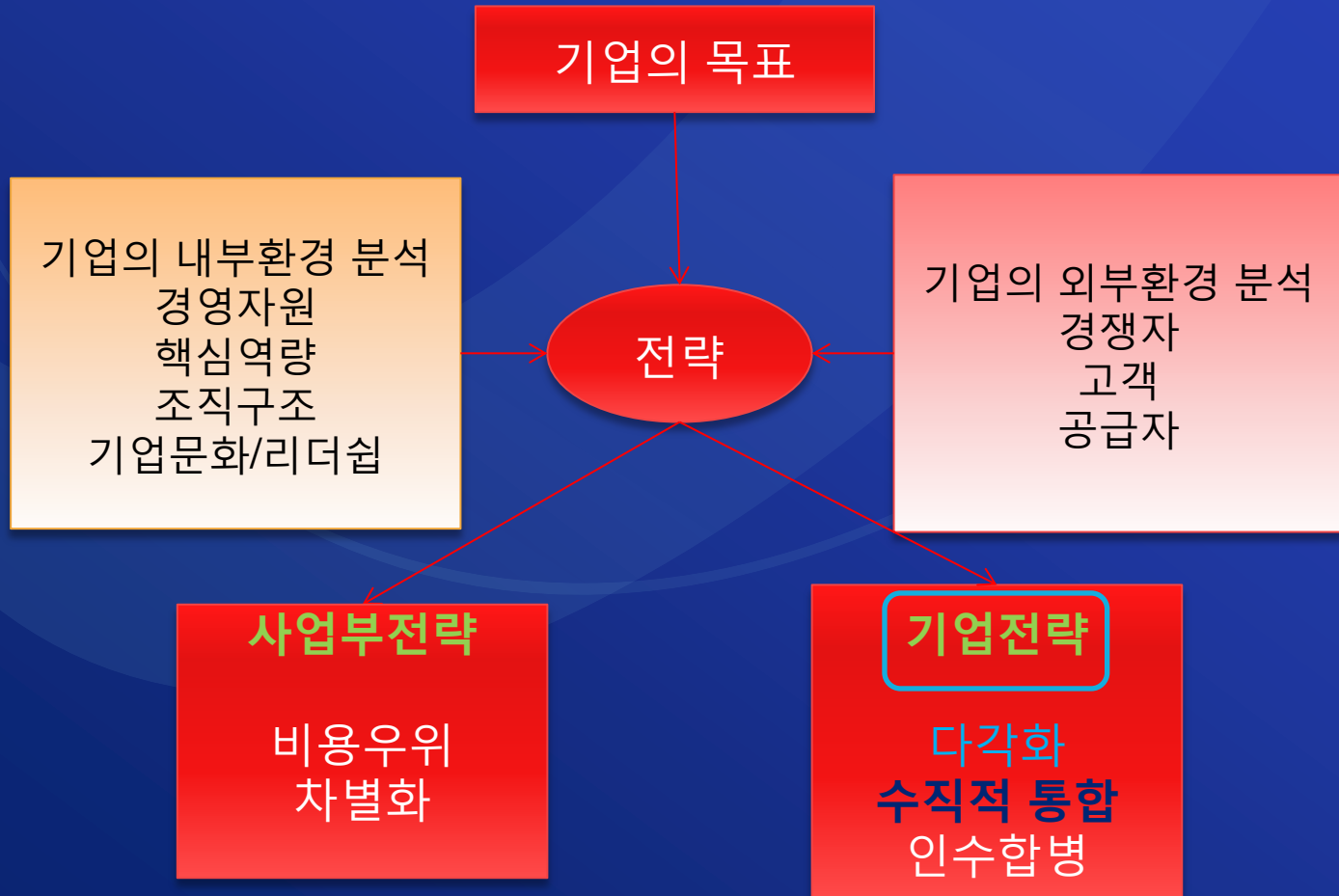
목차

- 서론
- 거래비용이론과 기업의 범위
- 수직적 통합의 비용과 이득
- 수직적 통합의 정도 결정
- 전략적 아웃소싱과 가상통합
- 결론 및 요약

1. 서론

- 기업조직과 시장의 상대적 효율성의 관점에서 기업의 범위를 결정하는 거래비용이론
- 수직적 통합과 시장에서의 구매
 - 자체생산, 외부발주 (make or buy ?)
- 수직적 통합 이외의 거래형태
 - 시장거래
 - 장기공급계약
 - 프랜차이즈
 - 아웃소싱전략

기업전략 분석의 틀



2. 거래비용이론과 기업의 범위

- 거래비용 이론
 - 한 기업이 모든 생산활동을 내부적으로 수행할 것인가, 시장거래에 의존할 것인가?
 - 시장거래관계에서 많은 비용발생 → 기업 조직
 - 자본주의 초기에는 시장에 의한 거래가 많았으나, 20세기에 와서 생산기술의 발전, 회계시스템과 기업조직구조의 발전 및 경영관리기법의 발전으로 내부조직의 관리비용이 줄
- 기업규모가 더 커지고 통합되어 다각화된 다국적기업이 등장하여 세계경제를 지배
- 최근에는 기업 내부화를 줄이고 시장으로 대체하는 움직임
 - 글로벌 경쟁이 심화됨에 따라 콩글로 머릿은 구조조정을 통해 비관련다각화를 축소하고, 수직적 통합을 해체하여, 주력사업분야로 회귀
 - 인터넷등의 정보기술의 진보와 기업간 경쟁의 심화로 시장을 통한 거래비용이 기업의 내부조직을 통한 경제활동비용보다 낮아짐

거래비용관점에서 본 한국의 재벌기업

- 한국의 재벌기업
 - 수평적으로는 비관련 다각화를 추구한 콩글로 머릿의 형태
 - 수직적으로는 제조부문의 모기업을 중심으로 부품을 공급하는 계열 기업들과 해외수출을 전담하는 종합 무역상사를 연결한 수직적 통합구조
- 개발도상국가의 특징
 - 중간재시장이 미숙하여 부품의 안정적 공급을 위해 부품공급업체와의 수직적 통합 → 부품 공급 계열사
 - 종합무역상사도 오퍼상과 같은 중간상을 통한 시장거래 대신 계열사인 종합무역상사를 통해 시장에서의 거래비용을 절감
 - 다각화된 콩글러 머릿도 낙후된 자본시장을 우회하여 기업의 내부 자본시장을 활용하려는 시도
- 한국의 계속된 경제성장으로 자본시장과 중간재 시장의 효율성 증대 → 재벌조직의 규모 축소

3. 수직적 통합의 비용과 이득

- 수직적통합(Vertical Integreation)의 정의
 - 수직적 통합은 한 기업이 수직적으로 연관된 두 개의 활동분야를 동시에 운영하는 것.
- 후방통합과 전방통합
 - 후방통합(Backward Integreation)
 - 기업이 부품과 원료와 같은 투입요소에 대한 소유권을 갖고 통제 능력
 - 전방통합(Forward Integreation)
 - 기업이 유통부문에 대한 소유권과 통제능력을 갖는 것.
 - 여러 기업이 시장거래를 통해 거래관계를 맺는 것보다 한 기업이 모든 수직적 관련활동을 수행할 때 시장거래 비용이 적을 때 수직적 통합이 필요

• 시장거래비용의 원천

– 소수관계 거래(Small numbers bargaining condition)

- 시장에 소수의 거래자만이 참여시(독과점 시장) 시장을 통한 거래는 비효율적 → 끊임없는 협상과 흥정, 안정적 균형가격이 존재치 않는다 → 수직적 통합이 필요

– 자산의 특수성(asset specificity)

- 특정 고객만을 위한 투자가 필요시 → 기회주의적 행동 → 시장거래 실패 (원유정제 기업과 원유송수관 건설 기업사례)
- 거래당사자 간의 기회주의적 행동이 존재시 수직적 통합을 통한 기업내부화가 더 효과적

– 조세정책

- 기업이 이윤을 많이 내고 있을 때, 중간재의 이전가격을 조정하여 세율이 낮은 생산단계에서 이익이 많이 발생하도록 처리하여 절세효과
- 조세구조가 다른 여러 나라에서 기업활동을 하는 다국적기업에서 흔히 이용

- 수직적 통합으로 인해 내부화의 관리비용

- 경영관리의 효율성

- 서로 다른 성격의 사업을 운영할 때, 각 사업분야에 필요한 핵심역량의 부재나 기업내부 조직상의 갈등
- 특히 생산과 유통단계를 통합시, 그 기업이 유통과 생산의 각 측면에서의 핵심역량을 모두 보유해야 성공

- 유연성의 저하

- 수직적 통합에 의한 부품을 자체생산시 불황기에도 종업원에게 봉급을 주면서 공장을 가동
- 외부에서 부품을 구매시에는 주문만 줄이면 됨.

- 기술혁신의 인센티브 부재

- 기업 내부의 부품사업부는 모기업의 안정적 수요가 있으므로 비용절감이나 신제품개발을 통해 매출을 증대시키려는 인센티브가 없다
- 도요타는 부품생산을 100% 하청업체에 일임하지 않고, 일부는 자체적으로 직접 생산함으로써 부품생산의 비용구조 파악
 - » 완벽한 수직적 통합이 아닌 부분적 통합에 의해 기업이 보다 많은 정보를 갖고 효율적으로 하청기업을 관리

4. 수직적 통합의 정도 결정

- 100% 소유권을 가진 수직적 통합
 - 수직적 거래관계에 대한 강력한 통제가 필요시, 유연성이 가장 낮다
- 합작투자 형태의 수직적 통합
 - 합작투자기업에 대해 50%의 통제권을 가지고 있다가 필요시 합작투자 부품생산업체를 인수하여 100% 통제권을 확보, 수직적 거래관계가 불필요시는 지분매각
- 상호주식 보유를 통한 장기공급 계약
 - 도요타의 계열화와 같이 상호 주식보유를 통해 상호신뢰의 기반을 쌓고, 시장을 통한 장기공급 형태를 갖는 경우
- 장기적인 공급계약
 - 주식소유를 하지 않고 장기적인 공급계약만을 통한 안정적 수급관계
- 시장을 통한 단기적인 거래형태
 - 통제의 필요성이 가장 낮고 유연성이 가장 높은 형태

도요타의 계열화

- 도요타는 부품공급사와 상호주식 보유를 통한 통제력을 가질 뿐 아니라, 시장거래와 유사한 장기공급관계를 맺는 형태의 준통합(Quasi-vertical Integration)
- 엔진과 미션 및 전자제품과 같이 자동차의 핵심부품에 대해서는 수직적 통합을 강화 (핵심부품의 내부화)
- 핵심 사업분야가 아닌 일반 부품의 조달은 자신의 계열이 아닌 비계열기업과의 거래관계도 늘려서 시장에서의 거래형태와 유사한 형태로 변화 (공급선 다변화)

수직적통합의 장단점

- 수직적통합의 장점
 - 통제력 확보 (품질보증, 생산단가 조정)
 - 거래비용 감소(생산, 유통단계 축소,규모경제)
 - 기술혁신(사업부간 기술정보 공유, 연구개발집중)
- 수직적통합의 단점
 - 효율화, 규모의 경제 상실(거대조직의 비효율, 방만한 관리)
 - 관료적 지배구조 & 유연성결여, 탄력성 감소
 - 내부화된 공급자나 고객에 의존, 공급자나 판매자 교체 불가
 - 기업의 위험 부담이 크다 (경쟁우위 상실시 구조조정)
 - 내부화의 비용, 기업내부의 갈등 (기술개발 의욕상실)

5. 전략적 아웃소싱과 가상통합

- 전략적 아웃소싱(Outsourcing)
 - 기업 업무의 일부 프로세스를 경영 효과 및 효율의 극대화를 위해 다른 기업에 위탁해 처리하는 방식
 - 1990년대에 많은 기업들이 자신의 핵심분야가 아닌 활동분야는 외부기업에 외주
 - 예) Nike 운동화 제품디자인과 판매만 담당하고 생산활동은 100% 외주
 - 예) IBM, HP, Dell은 컴퓨터 디자인과 판매만 담당하고 모든 부품생산활동은 전세계에서 가장 싸고 품질 좋은 업체에서 공급받음.

전화응답 서비스

- 1980년대 – 수직적 통합
 - 기업 제품의 문제점의 연구 → 안내원 교육
 - 희소하고 모방이 힘든 자원 → 경쟁우위
 - 기업특유의 투자
- 2000년대 – 외주기업에 아웃소싱
 - 정보기술의 발전 → 전화응답 서비스 기업 증가 → 희소하거나 모방이 힘든 자원이 아님
 - 기업 특유의 투자수준이 낮고 소규모 기업의 비정규직 수행

- 아웃소싱 전략의 유의점

- 핵심능력의 상실 가능성

- IBM은 1981년 PC생산시 MS와 Intel에 운영체제와 마이크로 프로세서를 외주

- 아웃소싱을 함에 따라 기업의 기능별 분야간의 밀접한 상호관계를 잃지 않아야 한다

- 신제품 디자인시 시장에서 팔릴 수 있는 가격설정, 적절한 품질과 가격의 부품을 사용하여 생산하는 계획수립이 필요 → 외주에 의존시 상실 우려

- 아웃소싱에 의존시 부품공급업체에 대한 통제력 상실

- 한 기업에 의존시 가격교섭능력 저하
 - 한 기업에 의존 보다는 복수의 업체를 이용

- 가상통합(Virtual Integration)기업
 - 가상통합기업은 회사경영에 핵심적인 업무만 처리하고 나머지는 아웃소싱(outsourcing)
 - 가상기업은 생산/유통활동을 시장에서의 거래활동을 통해 조직하는 하나의 네트워크 관리기업
 - 유통망과 생산공장이 없는 기업
 - Dell Computer 의 Direct Model이 효시
 - 기존의 수직적 통합이 생산의 효율성은 높으나, 유연성이 부족하여 환경변화에 민감하게 대처하지 못했으나, 가상통합은 생산의 효율성과 고객의 수요에 민감하게 대응

아웃소싱의 유의점

- 기업이 생산활동의 대부분을 외부에 의존하면, 그 기업의 존재이유 즉 기업의 핵심역량도 점차 축소되어 궁극적으로 기업 자체도 공동화될 수 있다.
- 기업의 핵심역량을 제외한 나머지 활동분야에서만 아웃소싱을 하는 것이 바람직하다.
- 핵심역량적 사고방식은 다각화뿐 아니라 수직적 통합과 관련한 의사결정에도 적용된다.

6. 결론 및 요약

- 과거에 수직적 통합에 의해 통합된 기업들 중 다수가 통합된 사업부문을 매각하고 시장에 의한 거래관계로 되돌아 가고 있다.
- 핵심역량적 사고에 의해 기업들이 자신의 핵심역량만 내부화하고, 기타 비핵심분야는 시장을 통한 거래가 비용절감과 유연성을 확보할 수 있는 방법임을 인식
- 수직적 통합결정의 이론적 배경을 제시 - 거래비용이론