

인접분야로 사업다각화 전략

'앞으로 10년 후 무엇을 해서 어떻게 먹고 살 것인가'는 최근 기업들의 고민 중 하나다. 모든 기업들은 지속적 성장을 이끌 새로운 동력원을 발굴하고 이를 미래 주력사업으로 키우기 위해 노력한다. 특히 핵심사업과 관련해 인접분야로 사업을 다각화해 성장 기회 포착에 관심을 가진다. 그러나 사업다각화를 위해 체계적이고 전략적으로 접근하는 기업은 많지 않은 게 사실이다.



정지택
(베인&컴퍼니 코리아 이사)

‘알렉산더의 딜레마’라는 말이 있다. 어느 정도 성공적으로 영토 확장을 이룬 후 정복을 중단하고 통치체제를 확고히 할 것인지 아니면 정복을 계속해 영토를 꾸준히 확대할 것인지를 결정하기가 매우 어렵다는 뜻이다. 이 말은 역사상 최초로 서방세계 통일을 이룩한 알렉산더 대왕의 고민을 빗대어 표현한 것이다.

기업 용어로 알렉산더의 딜레마를 표현하자면 기존 핵심사업을 유지 강화할 것인가 인접 사업으로 진출해 사업 영역을 확장할 것인가의 고민이라고 할 수 있다. 두 가지 모두 장단점이 있는데 근본적으로 하나의 장점을 취하면 다른 하나의 장점은 포기해야 한다는 사실, 즉 트레이드오프(Trade Off)가 있기 때문에 의사결정자들의 고민이 따른다.

일반적으로 기업마다 핵심사업의 경쟁력에 따라 성장 전략에 대한 선택 대안이 달라진다고 할 수 있다. 핵심사업의 경쟁력이 강력 한지 약한지에 따라 '기존 핵심사업의 문제점 해결 (Fix the Core)', '최대 성장 잠재력을 달성하기 위한 핵심의 지속강화(Strengthen the Core)' 또는 '인접분야로의 다각화(Grow into Adjacencies)' 등의 전략방향을 선택적으로 사용하게 되는 것이다. 그러나 기업들이 실제로 내리는 의사결정의 현황은 조금씩 다르다.

베인&컴퍼니가 G7 국가의 주요 대기업 경영자를 대상으로 한 설문결과를 보면 핵심사업의 강약에 관계없이 절반에 가까운 경영자가 인접분야로의 다각화가 성장의 최우선 순위라 생각하는 것으로 나타났다.

핵심사업이 약한 경우와 핵심사업 경쟁력이 현재는 강하지만 점점 약화되거나 그럴 우려가 있는 경우와 틈새시장의 선두주자일 경

우에는 성장의 한계를 돌파하기 위해 인접분야로의 사업다각화를 생각한다. 또 확고한 시장의 선두기업은 풍부한 현금흐름을 이용해 장래 성장기반을 마련한다는 목적으로 다각화를 피하게 된다.

경영자들의 높은 관심을 반영하듯 베인&컴퍼니가 조사한 2백20여개 대표기업 중 70% 이상이 지난 10년 동안 인접분야로의 사업다각화를 시도한 것으로 나타났다. 이는 국내 기업의 경우도 별 차이가 없을 것으로 생각한다.

인접분야로의 사업다각화 성공률 25% 내외

대다수 기업이 높은 관심을 갖고 실행에 옮기고 있는 인접분야의 다각화 전략은 어떤 결과를 가져왔을까? 성공사례도 많지만 실패 사례는 더욱 많다. 몇 가지 대표적인 실패사례는 다음과 같다.

- **오트밀로 유명한 미국 퀘이커 오츠(Quaker Oats)**는 발포성 과일주스인 스내플(Snapple)을 17억 달러에 인수해 게토레이(Gatorade)와의 시너지를 기대했지만 10억 달러의 손실 끝에 몇 년 후 재매각했다. 발포성 과일주스 사업은 인접영역이 아니라 비관련 다각화에 속한 것이다.
- **구찌(Gucci)**는 새로운 성장전략하에 저가상품을 대형 유통채널을 통해 공격적으로 판매하고 보다 다양한 제품에 대해 상표 라이선스를 제공했다. 그 결과 매출 증가에도 불구하고 수익성은 크게 악화됐으며 브랜드 가치가 급격히 떨어졌다. 그동안의 확장이 핵심과 별 연관성이 없고 브랜드 가치만 희석시킨 것을 깨달은 구찌는 결국수익성 없는 신규 성장사업을 처분했다.
- **바비 인형으로 유명한 완구회사인 마텔(Mattel)**은 교육용 소프트웨어 사업이 완구사업과의 연관성이 높으리라는 판단하에 러닝 컴퍼니(The Learning Company)를 38억 달러에 인수했으나 막대한 손실 끝에 1년만에 철수를 결정했고 결국 '무상'으로 사업을 매각했다.

가장 극적인 성공과 실패사례 중 하나는 두 대형 소매업체인 월

마트(Wal Mart)와 K마트의 예라 할 수 있다. 1962년 같은 해에 사업을 시작한 두 업체의 경우 1970년까지는 공격적으로 점포를 확장한 K마트가 확실한 우세를 보였다.

그러나 무리한 비관련 분야로 다각화를 실행한 K마트와는 달리 핵심사업에만 초점을 맞춘 월마트가 결국 1990년 이후 미국 시장의 선두자리에 올랐다.

이후 월마트는 시장의 다각화에 나서 본격적인 해외시장 개척에 나선 반면 K마트는 무리하게 비관련 다각화를 계속했다. 결국 2002년 현재 월마트는 미국 포춘지가 선정한 미국 내 1위 기업으로 성장한 반면 K마트는 법원에 파산신청을 낸 상태다.

대표적인 성공사례로는 HP의 이미징 & 프린팅 시스템 사업을 들 수 있다. 잉크젯 및 레이저 프린터 시장에서 강력한 핵심사업을 구축한 HP는 이를 기반으로 네 가지 형태의 인접영역으로의 다각화를 시도했다.

첫째 '새로운 고객층의 창출'로서 건축가들을 위한 대형 도면 인쇄사업이었다. 둘째 '관련 상품군으로의 확장'의 일환으로 스캐너, 올인원(All-in-One : 프린터, 스캐너, 팩스 기능을 한데 모은 제품)기기, 디지털카메라 분야 진출이었다. 셋째 핵심제품 라인의 후속제품, 소모품 연구를 통해 더 광범위한 프린터 용품 시장으로 진출해 디지털 사진에 이용되는 특수 광택 종이 등의 종이시장 진출이었다. 넷째 프린팅과 이미징 시장의 재개념화를 통해 원격 신문출력 시장, 가정 인터넷과 셋톱박스에 연결된 프린터 시장 등에 진출을 시도하고 있다. HP는 이와 같이 인접영역으로의 다각화에 성공해 핵심사업을 재정해왔으며 동시에 각 분야마다 확고한 지위를 구축했다.

HP와 같은 성공사례가 가능하기 위해서는 핵심사업에서 관련 사업으로 다각화 방향을 전문적이고 체계적으로 모색할 필요가 있다. 인접사업 영역을 파악하고 기회를 평가하는 작업은 생각보다 훨씬 어렵고 복잡하다. 인접영역은 가치사슬(Value Chain)상의



전후방 통합(Backward & Forward Integration), 유통채널, 기업역량, 제품, 고객, 지역, 기술 등 여러 차원에서 파악해야 하며 이와 관련된 사업기회의 평가는 경영진의 고도의 전략적 판단을 요구한다.

베인&컴퍼니가 전세계 1백30여명의 최고경영자를 대상으로 1백80여개 인접영역 확장 사례를 설문조사한 결과 다각화 전략의 전체적인 성공률은 25% 내외에 머무르는 것으로 나타났다. 유형별로 볼 때 제품, 지역, 고객차원의 인접영역 확장이 채널, 가치사슬상의 다각화보다 성공률이 높았으며 핵심사업으로부터 멀어질수록 성공률이 급락하는 것으로 나타났다.

핵심사업이 명확해야 사업다각화 성공

이처럼 어렵고 위험성도 큰 다각화를 위해 각 기업들이 반드시 고려해야 할 사항으로 세 가지 원칙을 제시한다.

첫째 핵심사업을 명확히 정의해야 한다. 인접영역으로의 확장은 현재의 핵심사업을 기반으로 이를 강화시키는 동시에 미래성장의 기반을 제공하는 방향으로 이뤄져야 한다. 다시 말해 인접분야는 핵심사업 역량 및 사업의 손익구조를 공유하고 핵심사업을 강화시키되 파괴하지 않고 핵심사업의 고객에게 보다 큰 가치를 제공하는 성장의 기회라고 정의할 수 있다. 따라서 각 기업의 현재 핵심사업을 명확히 정의하는 것은 성공적인 다각화의 첫걸음이다.

둘째 인접사업 영역을 충분히 명확히 비교해야 한다. 인접사업 분야에 대한 면밀하고 체계적인 검토 및 우선순위가 매우 중요하다. 일반적인 예상과는 달리 기업들이 모두 인접영역을 잘 파악하는 것은 아니기 때문이다.

마지막으로 사전에 충분히 테스트해야 한다. 대규모 투자 위험성을 줄이기 위해 반복 가능한 다각화 모델을 갖는 것이 중요하다. 핵심사업 영역에서 성장성이 둔화되면 인접영역으로의 전환 및 다각화를 비슷한 프로세스로 반복적으로 시도하는 것이다.

이것은 나이키의 전략이 대표적이다. 나이키는 운동화를 시작으로 의류를 거쳐 장비로 확장하는 '제품상의 다각화'와 에어 조단을 이용한 농구, 임블던 대회를 활용한 테니스, 월드컵 스타를 활용한 축구, 타이거 우즈를 통한 골프 등 '각 종목별 스타들을 앞세운 스포츠 종목상의 다각화'를 동시에 추구했다. 이는 성과 측면에서도 탁월했을 뿐만 아니라 위험도 측면에서도 기업에 훨씬 유리한 성장 기회였다고 볼 수 있다.

이처럼 인접영역으로의 다각화는 기업에게 주어진 매우 중요한 성장전략과 기회이다. 그러나 잘못된 영역을 선택하면 당면 목표의 달성에 실패할 뿐만 아니라 전체 기업가치를 크게 파괴할 수도 있다는 사실을 기업 경영자들은 명심해야 할 것이다. 