

## 다각화 연구의 비판적 고찰 -자원기준 관점을 중심으로-

정명일

고려대학교 경영학과 박사과정

김인수

고려대학교 경영학과 교수 겸

과학기술정책관리 연구소장

.....

많은 학자들이 다각화에 따른 자원능력의 확장에 대하여 연구하였지만, 기업외부에서 발생하는 환경의 변화와 기업내부의 제반 문제점을 연결하여 체계적으로 정리한 문헌은 찾을 수 없었다. 따라서, 우리는 기업의 다각화를 "자원능력의 공동이용 및 이전을 통하여 새로운 능력을 창출하는 수단"으로 보고 이를 위한 프레임웍을 제시하였다. 이를 통하여, 다각화 동기, 다각화 방법, 관련성의 정도, 그리고 환경의 변화 등에 따른 다각화 전략의 성과를 예측할 수 있도록 하였다. 본 연구의 주된 내용은 다음과 같다.

우선, 다각화 전략에 관한 여러 관점들을 비교하였다.

다음으로, 기업이 다각화 전략을 통하여 자원능력을 어떻게 획득하는지를 규명하였다.

마지막으로, 통합적 모델을 제시하여, "기업 외형의 단순한 증대 목적이 아닌, 새로운 자원능력 획득 목적의 다각화가 성공적일 수 있다"는 점을 밝히고 있다.

결론 부분에서는, 본 연구의 한계점과 미래 연구를 위한 제언을 하였다.

.....

### 1. 서론

#### 1.1. 들어가며

다각화 전략은 1950년대말 Ansoff에 의해 처음 논의되기 시작한 이후 Chandler(1962)의 기업사 연구를 거쳐 1970년대초 Wringley와 Rumelt의 연구를 계기로 많은 발전이 이루어졌다. 다각화는 기업이 효율성을 추구하는 전략의 일환일 수도 있고 거대 기업을 꿈꾸는 최고경영자의 심리적 만족

을 충족시키기 위한 성장전략의 일환으로 추구될 수도 있다(Hill, 1994). 이와 같이 다각화의 목적이 효율성 달성이나 아니면 기업 성장이나에 따라 성과 척도가 다르겠지만, 전반적으로 다각화의 동기 및 정도에 따라 성과가 다르게 나타난다는 점에는 의견이 어느 정도 일치되고 있다.

#### 1.2. 다각화의 정의

초기(Gort, 1962)에는 다각화를 산출물의 이질성<sup>1)</sup>에 의해 정의하였다. 이와 같이 산출물에 초점

---

1) 이질성이란, 두 제품에 대한 수요의 교체 탄력성이 낮고, 제조와 분배에 필요한 자원의 이동이 단기간에 힘든 것을 말한다.

을 두면, 활동하고 있는 산업의 수가 증가하는 것(Berry, 1975) 또는 어떤 산업에 속한 기업이 다른 산업의 제품을 생산하는 것(Kamien and Schwarts, 1975)을 다각화라고 할 수 있다.

그러나 다각화에 대한 이런 식의 정의는 다양성(diversity)과 다각화(diversification)를 혼용할 우려가 있다. 다양성이란 한 시점에서 기업 활동이 여러 시장에 걸쳐 분포되어 있는 정도이며 다각화란 시간의 경과에 따라 기업의 다양성이 증가하는 역동적 과정이다. 다양성은 다각화된 기업과 특화된(specialized) 기업의 성과 차이를 설명하는데 유용하지만 다각화에 따른 기업내 변화가 어떤 식으로 성과에 영향을 미칠 것인가에 대한 해답을 제공하지는 못한다. 다각화 과정에서 발생하는 조직내 변화를 고려하지 않고는 다각화에 따른 성과 변화를 설명하는데 한계가 있기 때문이다. 이러한 맥락에서, Ramanujam and Varadarajam은 기업이 새로운 활동영역으로의 진입할 경우 변화하는 사업부들의 관리구조, 시스템 등 경영과정 전반에 초점을 두고 다각화를 정의하였다(1989).

다각화에 따른 조직내 변화는 자원기준 관점을 적용하면 더욱 간명하게 설명될 수 있다. 조직이 생산하는 제품이나 활동하는 산업의 수 등과 같은 결과물(output)에 초점을 둔 산업조직론자들과 달리, 자원기준 관점에서는 이러한 결과물을 생성하기 위해 기업이 보유하고 있는 자원에 초점을 두고 있다. 따라서 자원기준 관점에서 다각화를 본다면 “기업이 자원능력을 창출하기 위해 기존의 자원능력을 어떻게 이용할 것인가?”라는 물음으로 귀결될 것이다.

본 연구에서 다각화를 자원기준 관점에 초점을 두고 재조명하려는 이유도 여기에 있다. 다각화는 정태성과 동태성을 동시에 포함하는 개념이며 관련

되는 사업부들의 경영 과정상 변화를 수반한다. 한편, 자원기준 관점은 자원들 간의 역동적 결합관계를 통한 새로운 자원의 창출에 초점을 두기 때문에(Conner, 1991; Peteraf, 1993, Barney, 1986b), 다각화가 진행되면서 발생하는 기업내부의 변화를 설명하기에 적합한 것 같다(Peteraf, 1993).

따라서, 우리는 다각화를 다음과 같이 정의하고자 한다.

**“다각화란 기업이 새로운 시장에 진입함으로써 자원능력을 확장해 가는 역동적 과정이다.”**

위의 정의는 다각화를 새로운 시장(제품 또는 지역)에 단순히 진입하는 것에 국한하지 않고, 진입 후에 기업이 자원능력을 축적해 가는 과정에 초점을 두고 있다. 따라서 진입 후에 자원과 자원간의 결합관계를 통하여 생성되는 새로운 자원능력과 이 과정에서 발생하는 조직내 제반 변화 등을 포괄하고 있다.

## II. 다각화 연구의 초점

본 연구의 초점은 기업이 다각화를 통하여 새로운 자원능력을 획득하는 메카니즘을 고찰하는데 있다. 이를 위해서, 우리는 기업이 다각화하는 이유를 먼저 살펴보았다. “무엇을 얻기 위해 다각화하는 것이며 이의 가치는 다각화에 따라 발생하는 제반 비용과 비교해서 충분한가?”

다각화하지 않고 기축을 고수하는(stick to the knitting) 초우량 기업도 있는데(Peters and Waterman, 1982) 왜 다각화해야 하는가? 이에 대한 대답은 기업마다 다르다(자세한 내용은, Reed and Luffman, 1986 참고바람). 제품 수

명주기상 성숙기에 도달한 기업들은 사업구조 재편을 위해 다각화한다. 또다른 기업들은 성장을 촉진하기 위해 다각화 전략을 이용하기도 할 것이다(Hill and Jones, 1992).

이러한 목적없이 단순히 다른 기업이 하기 때문에 또는 무조건 이익이 되기 때문에 유행처럼 다각화하는 것은 아니다. 기업마다 분석하는 방법이 다양하겠지만 다각화에 대한 의사결정을 하기 전에 그 동기를 먼저 분석하여 이에 따른 이익과 비용을 비교하는 것이 중요하다(Reed and Luffman, 1986; Ramanujam and Varadarajan, 1989; Nayyar, 1992).

그렇다면 어떻게 다각화해야 하는가? 이에 대한 대답은 다각화 범위와 다각화 방법의 문제로 귀결될 것이다. 그 기업이 추구하는 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 이러한 문제를 먼저 고려하여야 할 것이다.

본 장의 목적은 기존의 문헌을 중심으로 이러한 일련의 물음에 대한 해답을 찾는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 다각화 동기 및 다각화에 따른 변화를 전략의 초점에 따라 외부환경과 조직내부로 나누었다. <표 1>은 이러한 분류기준에 적합한 연구들을 선택하여 분석한 것이다.

## 2.1. 외부 환경

외부환경에 초점을 두고 다각화 동기를 찾게 되면, 크게 시장지배력 확보와 환경변화에의 적응으로 나눌 수 있다.

전자는 '산업구조(structure) → 기업행위(conduct or strategy) → 성과(performance)'의 관계(이하 SCP 모델이라 칭한다)를 기반으로 하고 있다. 이에 따르면 기업행위는 산업구조에 의해 결정되

며, 기업의 이러한 행위에 따라 성과가 결정된다는 것이다(Porter, 1980, 1981; Conner, 1991). 따라서 기업의 성과는 다각화 유형에 의해서 보다는 산업특성에 의해서 영향을 받는다고 할 수 있으므로(예를 들어, Bettis and Hall, 1982) 다각화를 통한 산업구조의 변화에 중점을 두고 있다(Christensen and Montgomery, 1981; Bettis, 1981; Bettis and Hall, 1982). 이러한 주장은 기업내 핵심요소(core factor)를 중심으로 한 관련다각화가 그렇지 않은 비관련 다각화보다 성과가 높다는 Rumelt(1974)의 주장에 대한 반론으로서 '80년대 초에 많이 연구되었다. 물론 기업이 산업내 기회를 충분히 이용할 자원이 있어야만 성과가 높다는 점을 부인하지는 않지만(예를 들어, Bettis, 1981; Christensen and Montgomery, 1981), 기업의 성과는 산업특성에 의해 더 잘 설명될 수 있다는 것이다 (<표 1> 참고 바람).

다각화에 대한 이런 식의 설명은 기업이 다각화를 통하여 추구하는 목적을 간명하게 설명할 수 있다. 그러나 문제의 초점을 산업구조가 아닌 개별기업에 맞추었을 경우 설명해 줄 사항이 별로 없다. 다각화에 대한 의사결정이 개별 기업에게는 상당히 중요하고 이에 따라 상당한 비용이 지출된다는 점을 고려하면, 산업구조 중심의 설명이 안고 있는 한계점을 알 수 있을 것이다.

환경 변화에 따른 개별기업의 적응에 초점을 둔 연구들을 이러한 한계점을 부분적으로 보완하고 있다. 즉, 정부 규제의 변화, 산업 성장성 저하, 신기술의 출현, 사회 및 경제의 변화 등과 같은 외부환경이 변할 경우, 사업구조 개편에 의한 기업의 변신에 초점을 두고 있다(Reed and Luffman, 1986).

〈표 1〉 다각화 연구들의 비교

연구자	초점	등 기	방 향	성 과	비 고
Bettis (1981)	E	진입장벽(IM)	Core skill을 중심으로 다각화	RC > UR	- 시장내 기회와 이용할 자원의 보유에 의해 성과가 결정된다
Bettis and Hall (1982)	E	산업특성의 영향		RC가 UR보다 높지만은 않다	- 산업특성 때문에 성과차이가 발생한다. - 비관련 다각화 기업이 관련 다각화 기업에 비해 위험이 적다는 가설도 기각됨
Christensen and Montgomery (1981)	E	시장점유율, 집중율등(IM)		관련 > 비관련	- 산업특성에 따라 전략과 성과차이가 발생한다.
Montgomery (1985)	E	시장지배력		다각화할수록 생산성 감소	- 성과는 산업의 특성과 시장내 위치에 따라 결정된다. - 다각화보다는 고유의 기술과 시장지배력을 개발하여야 한다.
Ollinger (1994)	E, I	관련:시장과 기술의변화 비관련:관련분야 투자기회의 고갈, 정부규제, 잉여자금	기술이전이 쉬운 분야로 다각화	요구되는 기술의 공통성과 보완성 정도에 따라 성과가 다르다 (관련)비관련).	- 사례연구를 통해, '환경→전략→구조'의 관계를 밝힘 - 환경의 변화에 의해 다각화하며 이때 관련성이 없는 분야로 진출하거나 구조적 변화가 수반되지 못하면 성공하지 못한다.
Kashlak and Joshi (1994)	E	환경의영향 (규제의 정도, 핵심부서의 성장성 저하)	· 규제회피 목적 : 해외진출 · 핵심부서 성장성저하 : 제품 다각화		- 통신분야 7개 기업에 대한 사례연구를 통해서 제품다각화와 지역확대를 동시에 설명하였음
Varadarajan and Ramanujam (1987)	I	효율성 추구(IM)	관련산업으로 진출 (IM)	관련 > 비관련	- 관련다각화가 성과향상을 위한 필요 조건은 되지만 충분조건은 아니다. - 비관련 다각화도 기업의 전략적 또는 관리적 특성에 따라 성공적일 수 있다.
Grant and Jemmine (1988)	I	효율성 추구 ① 내부화 및 대리인 문제 극복 ② 범위의 경제	무형자산 및 기업 고유의 자산을 중심으로 다각화	다각화할수록 성과 향상 * '관련'비관련' 관계는 밝히지 못함	- 관리비용이 증가하고 유연성이 감소함에 따라 분권화 이익이 상쇄된다
Rumelt (1982)	I	범위의 경제	Core factor를 중심으로 다각화(IM)	다각화할수록 성과감소 관련 > 비관련	- 산업영향을 고려하더라도 다각화와 성과의 관계는 (-)이다.
Chatterjee and Wernerfelt (1991)	I	여유자원의 이용 (IM)	resource profile(자원의 유연성)을 중심으로 다각화 · 무형자산(광고비, R&D 지출)→관련 · 내부자금→비관련	RC > UR	- RC는 산업내 기회를 이용할 충분한 자원이 있기 때문에 성과가 높다 - UR는 산업내 기회가 있더라도 이를 이용할 충분한 자원이 없기 때문에 성과가 낮다
Harrison등 (1993)	I	범위의 경제를 통한 synergy 창출 (IM)	자원이 유사한 분야로 다각화(IM)	다각화할수록 성과향상 · 관련다각화(-)성과 · 비관련다각화(+)성과	- 관련성을 SIC를 중심으로 분류함 - 비관련 다각화의 경우 사업부간에 R&D강도의 유사성이 높았다.

〈표 1〉 다각화 연구들의 비교(계속)

연구자	초점	동기	방향	성과	비고
Markides and Williamson (1994)	I	SBU간 관련있는 전략적 자원의 이용을 통한 상대적 우위 확보	핵심역량이 유사한 분야로 진출해야 자원의 이전이 용이	축적된 자원의 유사성이 중요할 때 관련다각화가 비관련 다각화보다 성과가 높다.	- 관련성을 자원의 유사성을 중심으로 측정해야 한다. 즉, 시장 관련성보다는 자원 관련성을 중심으로 연구해야 한다. - 다각화에 의해 SBU간 자원의 이전이 가능하고, 새로운 전략적 자원의 창출이 이루어져야 하며, 기존 SBU의 자원능력을 제고할 수 있어야 한다.
Davis 등 (1992)	I	시너지 창출	다각화 동기(수익성 또는 성장성 향상)에 맞는 관련분야로 다각화	관련성의 유형에 따라 성과 차이가 다르게 나타남 - 마케팅 관련성 : 성장성 증가 - 제조관련성 : 수익성 증가	- 추구하는 목적에 따라 관련성을 달리한다. - SBU 수준에서 관리자들의 관련성에 대한 지각과 성과의 관계 연구

\* E : 외부 환경에 중점을 둠      I : 조직내부에 중점을 둠  
UR : 비관련 다각화                  RC : 제한된 관련 다각화  
IM : 암묵적으로 가정하였음

미국내 전화 회사들에 대한 Kashlak(1994)의 관찰에 따르면, 이들 회사들은 환경의 변화에 적응하기 위하여 다각화하였다. 즉, 기업들이 규제를 회피하기 위하여 규제가 심하지 않은 지역(예를 들면, 해외시장)으로 다각화하였으며, 제품다각화를 통하여 핵심 사업부의 성장성 저하에 대처하였다. Ollinger(1994)의 석유회사들에 대한 사례연구 결과에서도 시장, 기술 및 정부정책의 변화에 따라 기업의 다각화 양상이 다른 것을 볼 수 있다. Chandler(1990)는 신기술의 출현 등과 같은 경제적 환경의 변화에서 다각화 동기를 찾고 있다. 즉, 자본집약적인 산업<sup>2)</sup>내 기술의 변화로 인하여 특정 제품에 고유한(product-specific) 특성이 있는 투자가 요구될 경우, 이에 적응하기 위하여 다각화하게 된다고 한다. 예를 들어, 개별 제품 수량

의 과다와 상관없이 다양한 제품을 취급함으로써 범위의 경제 효과를 누리고 있는 중간상들이 있다고 하자. 냉동기술이 도입되면서 냉장창고 등과 같이 특정 기술에 대한 대규모 투자가 요구될 경우 중간상들 입장에서는 경제성이 없으므로 이에 대한 투자를 꺼릴 것이다. 결국 제품의 냉동보관을 필요로 하는 제조업자가 투자여부를 고려할 수밖에 없는데, 생산 수량이 충분하여 규모의 경제효과가 발생할 수 있고 효율적으로 운영할 수 있다는 확신만 있다면, 제품분배(냉장창고 운영을 통한)를 위한 또하나의 사업부를 설립할 것이다.

이와 같이 기업은 다각화를 통하여 산업내 지배력을 확보하기도 하며 외부환경의 변화에 성공적으로 적응하기도 한다. 그러나 기업이 이러한 시각을 갖고 다각화 전략을 수행한다면, 다각화 이후에 발

2) 노동집약적인 산업 내에서는 규모 및 범위의 경제에 따른 이점이 상대적으로 적기 때문에 주로 소규모 단일 기업이 번창한다 (Chandler, 1990).

생하는 기업내 변화들을 간과할 우려가 있고, 기업이 보유한 자원의 적극적 이용을 통한 성과 향상을 도모하기보다는 주어진 산업내 특성들에 의존한 전략이 될 우려가 있다(Reed and Luffman, 1986). 더이상 매력을 상실하였거나 잠재성이 제한된 현재의 산업에서 좀더 매력적인 산업으로 방향을 전환하는 것은 기업의 강점(strength)을 살리기 위한 것이라기 보다는 약점(weakness)을 회피하기 위한 행위라는 점에서 방어적 성격의 전략이라고 할 수 있다.

## 2.2. 기업 내부

개별기업의 행위에 초점을 두고 다각화를 연구한 학자들은, 기업의 자발적 다각화 동기와 이에 따른 조직내 변화를 설명하는데 많은 노력을 기울였다. 특히, 이들은 문제의 초점을 자원의 공동이용이나 사업부간 자원의 이전을 통한 시너지 창출에 초점을 두고 있다.

Penrose(1959)에 따르면 성공적인 기업에는 항상 인적자원의 여유가 있다고 한다. 그녀는 이러한 여유자원에서 다각화의 동기를 찾았다. Hill and Jones(1992)에 따르면, 기업이 다각화를 통하여 여유자원을 이용하게 되면 ①자금분배를 외부 자본 시장보다 효율적으로 할 수 있으며, ②영업성과가 좋지 않은 기업을 취득한 후 자산을 재편하여 수익력을 높일 수 있고, ③사업부간 자원을 이전함으로써 가치 창조가 용이하며, ④자원을 공유함으로써 범위의 경제 효과가 발생할 수 있다고 한다. <표 1>에서 보듯이, 이러한 주장의 기저에는 자원이 중심역할을 하고 있음을 알 수 있다.

이들의 주장은 여유자원의 이용(Chatterjee and Wernerfelt, 1991), SBU간 관련 있는 전략적

자원의 이용(Markides and Williamson, 1994), 범위의 경제 효과(Grant등, 1988b; Rumelt, 1982; Harrison등, 1993) 등과 같이 다양하게 표현되고 있지만, 전반적으로 사업부간 자원을 공유하고 기술을 이전하기 위한 것이라고 보면 무난할 것 같다.

지금까지의 내용을 종합하면, 다각화 전략을 통하여 기업은 ①환경에 영향력을 행사하거나 환경변화에 적응하기도 하며, ②기업이 보유한 자원을 적극적으로 이용하여 범위의 경제를 창출하기도 한다.

한편, 본 연구에서는 다각화의 연구 초점을 편의상 외부 환경과 기업 내부로 나누었으나 양자의 결론 및 주장하는 내용은 대동소이하다. 즉, 기업의 경쟁력을 제고시키기 위한 행위라는 점에서 전자의 내용과 "경쟁력 있는 자원을 이용하여 성과를 높이는 행위"로 표현되는 후자의 내용이 크게 다를 바 없다. Wernerfelt(1984)의 표현을 빌자면 동전의 앞과 뒤의 관계이기 때문이다. 예를 들어, 진입장벽을 창출하여 성과가 향상된다는 것은 기업의 강점을 이용하여 진입장벽을 창출하여야 경쟁력을 제고될 수 있다는 의미로 재해석된다.

단지, 어느 쪽에 비중을 두고 다각화 전략을 수행하느냐에 따라 기업들에게 시사하는 바가 다르다. 외부 환경에 중점을 두게 되면 환경적 자극에 따른 대응 형식의 전략이 될 가능성이 높는데 비해, 기업내부에 초점을 두면 기업이 의도적이고 장기적인 투자를 통하여 자원을 축적하려 하기 때문이다.

본 연구는 분석의 초점을 외부 환경보다는 기업 내부에 두고 있다. 따라서 논의의 중심은 기업이 새로운 자원능력을 획득하기 위해서 다각화하는 과정에 둘 것이다. 그렇다면, 기업의 자원능력이란

무엇이며 이는 어떻게 획득할 수 있는가를 살펴볼 필요가 있겠다.

### III. 자원과 기업 능력

과거 10여 년 간 전략 연구의 흐름이 상당히 변화되었다. Porter(1980)의 연구를 기점으로 변화된 전략연구의 흐름은 시장 지배력에 초점을 두고 전략군 소속 기업들이 누리는 독점적 렌트(Peteraf, 1993)를 규명하였으나, 렌트의 발생 원인이 무엇이며 기업들이 왜 독점적 지위를 누리는지에 대한 설명을 할 수 없었다. 즉, 사후적으로 형성된 독점적 지위를 연구하는 것은 이러한 지위를 얻고자 노력하는 기업들에게 시사하는 바가 많지 않았다.

한편, '80년대 후반 이후 개별 기업들이 보유한 독특한 자원에 초점을 두고 이들이 누리는 리카르도 렌트<sup>3)</sup>를 규명하려는 학자들이 나타나기 시작하면서(예를 들어, Barney, 1986a,b; Reed and DeFillippi, 1990; Grant, 1991), 이러한 연구자들을 자원기준 학파라고 지칭하기 시작하였다.

자원기준 관점에서 주장하는 자원을 산업 특성에 비추어 보면 결국 Porter(1980)류의 이동장벽이라는 것으로 귀결될 수 있으나, 경쟁의 기초를 자원에 두게 되면 개별 기업들간의 차이를 명확하게 설명할 수 있으며 이러한 자원의 축적을 위해 노력하는 기업들의 적극적 의지를 강조하게 된다는 점

에서 의의를 갖는다. 결국 이들의 주장은, 기업이 경쟁우위를 얻기 위해서는 지속적으로 노력하여야 하며 그 결과 획득된 경쟁력은 다른 기업에 의해 쉽게 잠식되지 않는다는 점을 시사하고 있다. 이들은 과거 추상적으로만 언급되던 기업능력을 보다 구체적으로 밝히기 위해 노력하였으며, 기업이 경쟁적 강점을 획득하는 메카니즘과 이의 특성을 분석함으로써 과거에는 블랙홀로 취급되던 부분을 연구대상으로 부각시켰다.

본 연구에서도 이들의 주장에 입각해서 다각화 메카니즘을 규명하고자 한다. 즉, 기업이 경쟁적 강점을 획득하기 위해 어떻게 다각화하며 이는 기업의 성과 향상에 어떻게 도움이 되는가를 밝히려는 것이다. 우선, 기업이 다각화를 통해서 얻고자 하는 것을 구체화시키기 위해서 기업의 자원과 능력, 그리고 경쟁적 강점을 간략히 고찰하고자 한다.

#### 3.1. 기업능력

Dierickx and Cool(1989)은 자원을 스톡(stock)과 흐름(flow)으로 나누었다. 스톡으로서의 자원은 지속적이고 장기적인 지출(flow)이 축적된 결과이다. 따라서 일반적으로 지칭되는 자원은 스톡이며 기업의 능력은 흐름(flow)에 의해서 파악될 수 있다(Mahoney, 1992).

자원이란 노하우, 재무 또는 물리적 자산, 인적 자원 등과 같이 기업이 소유하고 통제 가능한 요소들의 집합이며(Amit and Schoemaker, 1993),

3) 렌트란 손익분기를 초과하는 수익을 말한다. 물론 이러한 렌트가 존재하더라도 다른 기업의 진입에 의해 새로운 경쟁이 발생하지 않아야 한다(Peteraf, 1993). 일반적으로 렌트를 리카르도 렌트, 파레토 렌트, 독점적 렌트 등 세 종류로 분류한다(Amit and Schoemaker, 1993). 공급이 고정된 자산으로부터 발생하는 렌트를 리카르도 렌트라고 하며, 자원의 최적 사용과 차선택(이를 기회비용이라고 한다; Peteraf, 1993)과의 차이를 파레토 렌트 또는 준렌트라고 한다. 자원기준 관점에서는 주로 준렌트에 초점을 두고 있다. 한편, 독점적 렌트는 담합이나 정부의 규제에 의해 발생한다.

〈표 2〉 자원능력의 특성

연구자	특 성 및 내 용
Reed and DeFillipi (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비명시성(tacitness) : 비명시성이 있는 지식이나 기술은 학습이나 경험에 의해 축적된다.</li> <li>· 복잡성(complexity) : 한 개인이 충분한 지식을 보유하지 못하고, 다양한 원천으로 부터의 지식이 결합되어 형성된다.</li> <li>· 고유성(specificity) : 인적자원의 고유성은 비명시성과 관련되므로 인과관계가 모호하다.</li> </ul>
Lado and Wilson (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이질성 : 동일한 경쟁환경 내에서도 기업간 능력이 상이하다.</li> <li>· 이동제한 : 능력은 이전되지 않으며 다른 자원에 의해서 대체되지도 않는다.</li> </ul>
Peteraf (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이질성 : 기업마다 능력이 다르며 우수한 자원의 공급이 제한되었다.</li> <li>· 사후적 경쟁제한 : 모방과 대체가 힘들다.</li> <li>· 이동제한 : 자원은 시장내에서 거래가 가능할지라도 해당기업에 고유한 특성이 있기 때문에 이동될 경우 경쟁력을 갖지 못한다.</li> <li>· 사전적 경쟁제한 : 경쟁기업들이 자원의 진정한 가치를 평가하지 못하거나 이를 효율적으로 축적하지 못한다.</li> </ul>
Dierickx and Cool (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모방가능성 : 자원의 축적을 위해서는 최소한의 시간이 요구되며, 축적 시간은 사전 자산 및 관련된 다른 자산의 보유정도에 따라 다르다.</li> <li>· 대체가능성 : 경쟁자가 취득한 다른 자원에 의해 대체될 수 없어야 한다.</li> </ul>
Amit and Schoemaker (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 거래, 모방, 대체가 힘들다.</li> <li>· 다른 자원과 결합되었을 때 가치가 증가한다.</li> <li>· 고유성이 있으며, 지속적이고 공급이 제한되었다.</li> </ul>
Barney (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가치성 : 환경내의 기회를 이용하고 위협을 감소할 수 있어야 한다.</li> <li>· 희소성 : 소수의 몇몇 기업만 보유하고 있어야 한다.</li> <li>· 모방 가능성 : 자원취득 능력은 독특한 역사적 조건에 달렸으며, 자원과 경쟁적 강점 간의 인과 관계가 모호하고, 이러한 자원들은 복잡한 사회적 관계를 가진다.</li> <li>· 대체재 : 전략적으로 동등한 가치를 가지는 대체재가 없어야 한다.</li> </ul>
Conner (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 희소성 : 공급이 제한되어 있다.</li> <li>· 고유성 : 특정 자원이 다른 기업에 존재할 때보다 특정 기업에 존재할 경우 더 큰 가치를 발휘 한다.</li> </ul>
Black and Boal(1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보상 관계 : 어느 자원의 변화가 다른 자원의 변화에 의해 상쇄될 수 있다.</li> <li>· 상승 관계 : 한 자원의 존재가 다른 자원의 가치를 증대시킨다.</li> <li>· 억제 관계 : 어느 자원의 결합이 다른 자원의 가치를 감퇴시킨다.</li> </ul>

기업의 생산활동에 투입되는 것이다(Grant, 1991). 따라서 자원은 기업이 보유한 유형 또는 무형자산을 모두 포함하며 제조 과정에 투입되는

개별요소들로 파악될 수 있다.

한편, 이러한 자원의 이용능력은 인적자원을 통한 정보의 개발 및 교환에 의해 형성되는 것이며

(Amit and Schoemaker, 1993), 이러한 자원들 간의 네트워크에 의해서 형성된 형상(configuration)에 의해서 규정되어야 한다(Grant, 1991; Ginsberg, 1994; Black and Boal, 1994). 예를 들어, 대규모 자금이 투자된 자동생산 설비(자산)에 따라 규모의 경제 효과가 발생하면, 저렴한 가격에 제품을 생산함으로써 이러한 설비를 보유하지 못한 기업보다 나은 능력을 보유하게 될 것이다. 그러나, 이러한 자동설비를 보유하였다고 해서 모든 기업이 경쟁력을 갖는다고 단정지을 수는 없을 것이다. 기업의 능력은 기업이 보유한 물리적 자원과 이를 지원해 줄 수 있도록 기업 내에 체화된 일상성이나 문화, 종업원들간의 관계 등에 의해서 발휘되는 것이기 때문이다(Collis, 1994).

이와 같이 자원과 능력은 불가분의 관계를 가지므로 자원의 보유 없이는 능력을 보유할 수 없으며, 단순히 자원을 보유하는 것만으로는 기업의 경쟁력이 제고될 수 없을 것이다. 따라서, 자원과 능력을 엄격히 구분하지 않고 '기업이 보유한 모든 자산, 조직 과정 및 속성, 정보, 지식 등과 같이 경쟁의 기초가 되는 자산과 능력의 결합체'를 자원<sup>4)</sup>이라고 한다(Barney, 1991; Hall, 1993; Day, 1994; Roth, 1995). 이러한 맥락에서 자원 또는 능력은 독특한 능력(Fiol, 1991; Reed and DeFillippi, 1990), 핵심역량(Prahalad and Hamel, 1990; Hamel and Prahalad, 1993),

전략적 자산(Amit and Schoemaker, 1993) 등과 같이 다양하게 표현되고 있다.

### 3.2. 경쟁적 강점

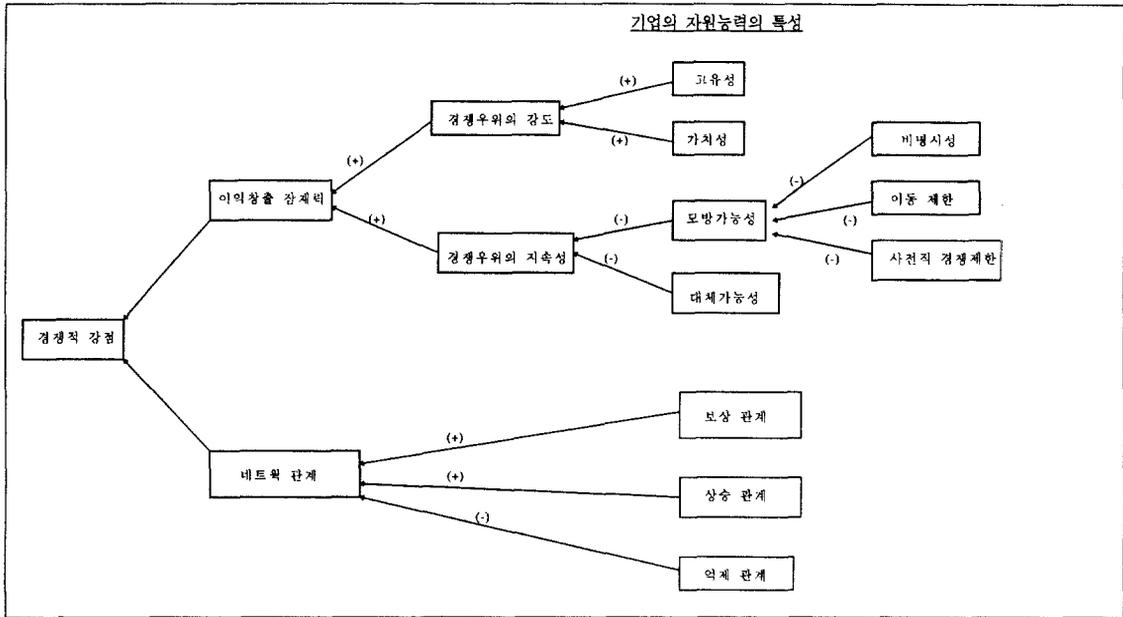
자원기준 관점에 따르면, 변화하는 환경아래 기업이 외부 지향적 전략을 형성하면, 환경이 변화할 경우 경쟁우위가 지속되기 힘들다고 한다. 따라서, 기업은 경쟁력이 있으면서도 다른 기업들이 쉽게 모방할 수 없는 자원과 능력에 기초를 두고 전략을 수행해야 경쟁력이 지속된다.

학자들마다 사용하는 목적이 다르겠지만, 경제학 렌트(Conner, 1991; Amit and Schoemaker, 1993), 경쟁적 강점(Lado 등, 1992, 1994; Hall, 1993; Reed and DeFillippi, 1990; Barney, 1991), 전략적 능력(Lenz, 1980), 초과수익(Barney, 1986a) 등이 지속적 경쟁력이라는 의미로 사용되고 있다. 즉, "다른 기업에 비하여 뛰어난 수익력을 지속적으로 향유할 수 있는 자원을 보유"하고 있다는 의미이다. 기업의 경쟁력이 지속되는 이유는 보유한 자원능력의 특성 때문이다. <표 2>와 <그림 1>은 자원론자들이 주장하는 자원능력의 특성과 경쟁적 강점의 관계를 비교/요약한 것이다.

자원은 관련된 요소들이 결합되어 형성된 형상(configuration)으로서 파악되어야 한다.<sup>5)</sup> 이러한

4) 자원(resource)과 능력(competence)은 개념상 엄격히 구분될 수 있으며 연구 목적에 따라 다르게 사용될 수는 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 다각화 전략에 초점을 두고 있기 때문에 자원의 결합에 의해 기업능력이 표출되며, 기업이 궁극적으로 얻고자 하는 것은 자원 자체보다는 기업능력임을 강조하고 있다.

5) 기업의 경쟁능력은 기업이 보유한 여러 자원능력이 결합되어 나타나는 하나의 형상(configuration or entire bundle)에 의해 평가된다(예를 들어, Lado 등, 1994; Reed and DeFillippi, 1990; Peteraf, 1993). 이러한 자원능력은 학자들에 따라 다양하게 분류되고 있다. 예를 들어, Lenz(1980)는 가치 창조에 도움이 되는 지식과 기능, 자원 조달 능력, 일반관리 기법 등 세 차원으로 나누었으며, Lado 등(1992, 1994)은 자원 조달 능력, 변환 능력, 산출물 관리 능력, 일반관리 능력 등 네 차원으로 분류하였다. 한편, Barney(1991)은 물리적 자원, 인적 자원, 조직적 자원으로 분류하였다. 이들이 공통적으로 주장하는 바는 기업의 경쟁력은 이러한 자원들이 밀접하게 결합되어 나타나는 총체적 형태로서 표현된다는 점이다.



〈그림 1〉 기업능력 및 자원의 특성과 경쟁적 강점의 관계<sup>6)</sup>

형상은 여러 자원요소들이 다양하게 결합되어 형성되므로 자원과 이에 따른 능력의 유형은 무한하다. 따라서 경쟁력 있는 자원이 무엇인지 정의하기 힘들다(Collis, 1994). 이러한 이유로 기업의 자원능력은 〈표 2〉에 보는 바와 같은 특성을 갖는 것이다.

한편, 자원능력의 이러한 특성은 자원과 기업능력의 확인 및 이의 결합유형에 대한 연구를 제한하는 요인이 되고 있다. 자원이란 다른 기업이 모방할 수도 없고 다른 기업에 쉽게 이전되지도 않아야 지속적인 경쟁적 강점의 원천이 될 수 있는 것이다. 그런데 단순히 광고비의 지출이나 자본집적도, 부채비율 등과 같은 개별자원은 다른 기업에 의해

쉽게 모방할 수 있을 것이다. 예를 들어, 어느 기업이 보유한 재무능력을 다른 기업이 쉽게 모방하지 못하는 이유는 부채비율이 기업의 신용, 경영층의 능력 등 다른 자원과 적절히 결합되었기 때문일 것이다. 따라서 기업의 자원능력에 의해 다각화 방향과 성과를 예측하기 위해서는 자원을 하나의 형상으로서 다루어야 함에도 불구하고, 이러한 자원형상을 실증연구를 통하여 입증하기가 쉽지 않다.

〈표1〉에서 보듯이, 많은 연구들이 자원능력에 기초를 두고 다각화 전략을 연구하였다. 그러나 자원으로 부터 표출되는 능력보다는 보유자원 자체에 중점을 두고 있다. 예를 들어, 개별자원이 결합되어 나타나는 자원 능력보다는 R&D 지출이나 광고

6) 이 그림은 허문구 박사(POSRI 근무)가 제공한 프레임워크를 수정한 것으로써 본 연구자의 독창적 그림은 아니다. 이 그림이 완성될 수 있도록 도움을 주신 허문구 박사에게 감사드리는 바이다.

비 지출 등에 의해 축적된 개별 무형자산 또는 고정자산 등과 같은 유형자산 각각에 의해 다각화 방향을 예측하고 있다. 물론, 개별 자원의 보유에 의해 기업의 능력이 표출된다는 점을 부인할 수 없지만, 이러한 자원들이 결합되어 나타나는 하나의 형상(configuration)으로서의 자원이 이에 따라 표출되는 경쟁적 강점을 보다 적절히 설명할 수 있는 것 같다.

#### IV. 다각화와 자원의 획득

본 연구의 목적이 다각화를 통하여 기업이 자원능력을 획득하는 메카니즘을 도출하는데 있음은 이미 밝혔다. 따라서 제2장(Ⅱ. 다각화연구의 초점)에서는 기업이 다각화를 통하여 얻고자 하는 것이 무엇이며 어떻게 다각화하는 것이 효율적인가를 간단히 살펴보고, 제3장(Ⅲ. 자원과 기업능력)에서는 다각화를 통하여 기업이 얻고자하는 경쟁적 강점을 자원기준론자들의 주장에 입각해서 고찰하였다. 본장의 초점은 기업이 경쟁적 강점을 획득하는 수단으로 왜 다각화 전략을 선택하는가를 규명하는데 있다.

##### 4.1. 자원의 획득

Dierickx and Cool(1989)에 따르면, 재산권 규정이 되지 않은 "기업 고유의 자원"은 시장 내에서 거래될 수 없기 때문에 기업이 내부적으로 축적해야 한다고 한다. 그들에 따르면 스톡(stock)으로서의 자원은 전략적 지출(그들은 이를 흐름(flow)으로 표현하였다)이 누적된 결과이므로 욕조

(bath-tub)속의 물과 같다고 한다. 수도꼭지에서 유입되는 물의 양(전략적 지출)은 금방 조절 가능하지만 욕조 속 물의 양(자원 스톡)은 일순간에 조절되지 못하고 지속적 유입 또는 누수에 의해 조절되어야 하기 때문이다.

이들에 따르면 자원축적 과정은 다음과 같은 특성을 갖는다.

- ① 자원이 축적되기 위해서는,
  - 어느 정도의 시간이 필요하며,
  - 사전 지식에 의하여 학습능력이 달라지듯이 어느 정도의 자원능력이 있어야 하며,
  - 새로 형성되는 자원이 기존의 자원과 보완 관계를 가져야 한다.
- ② 자원의 가치 감소속도에 따라 보유기업과 이를 보유하지 못한 기업간에 비대칭적 관계가 존재하며 가치유지를 위해 지출되는 비용이 적을수록 자원장벽이 쉽게 형성된다.
- ③ 자원을 축적하기 위해 진짜 필요한 요소가 무엇인지를 식별하기 곤란하다.

이와 같이 기업이 자원을 축적하기 위해서는 상당한 시간과 비용을 투자하여야 한다. 따라서 자원의 획득 문제는 시장내 거래가능성 여부를 떠나 얼마나 효율적으로 시간과 비용을 절약할 수 있는가에 관심이 집중되어 있다.

##### 4.2. 자원의 특성과 창출

기업이 새로운 자원을 창출한다고 했을 때 적용될 수 있는 자원의 종류 또는 특성에 대한 의문이 제기된다. 이에 대한 해답은 자원능력의 구성 요소들을 규명한 여러 학자들(예를 들어, Lenz, 1980; Lado 등, 1992, 1994; Barney, 1991;

Black and Boal, 1994; Hall, 1993)의 노력에 의하여 어느 정도 실체를 드러내고 있다. 한편, '이러한 요소들이 새로운 자원을 창출하는데 어떻게 도움이 되는가'에 초점을 두고 다각화 전략을 연구하려는 흐름이 형성되고 있다. 이러한 시각을 가진 학자들(예를 들어, Markides and Williamson, 1994; Davis 등, 1992)의 공통적 주장은 '기업이 보유한 자원능력과 "유사한 능력이 요구되는 분야"로 진출할 경우 성과가 높다'는 점이다.

유사성의 개념은 자원의 유연성(특정 자원이 하나 이상의 제품을 생산하는데 이용될 수 있는 정도: Chatterjee and Wernerfelt, 1991), 기술의 공통성이나 보완성(Ollinger, 1994) 등과 같이 구체적인 형태로 표현되기도 한다. 한편, Harrison 등(1993)은 사업부간 자원축적을 위한 전략적 지출(예를 들어, 기술개발비)의 강도에 초점을 두고 그 강도가 사업부간에 유사할 경우 성과가 증가하는 이유를 규명하였다. 사업부간 자원 축적 노력이 유사할 경우 사업부 관리자들간에 만연된 지배적 관념(dominant logic: Prahalad and Bettis, 1986)이 유사하기 때문에 관리자들의 이동이나 승진을 통한 지식의 이전이 용이하다는 것이다. 이와 같이 기존의 자원능력과 유사한 능력이 요구되는 분야로 진출할 경우 기업의 성과가 증가할 것이다.

#### 4.3. 다각화와 자원의 창출

〈표 2〉에서 보듯이 전략적 자원은 그 자체로 인과관계가 명확하지 않기 때문에 경쟁기업이 이를 모방하거나 창출하기 힘들다(Peteraf, 1993). 따라서 후발주자로서의 개별 기업이 기존의 시장에 진

입하기 위해서는 이동장벽을 넘어야 하며(Porter, 1981; Wernerfelt, 1984),<sup>7)</sup> 전략적 자원의 모방을 저해하는 장애물을 넘어야 한다. 반면, 다각화에 따른 자원의 창출은 상황이 약간 다르다. 기업이 핵심자원의 이용 및 이전을 목적으로 다각화하면, 기존의 핵심자원이 새로 형성해야 할 자원과 유사하기 때문에(Ramanujam and Varadarajam, 1989; Nayyar and Kazanijan, 1993; Mahoney and Pandian, 1992) 자원능력을 사전에 어느 정도 보유한 것과 같다. 따라서 다른 기업이 자원을 축적하는 것에 비해 저렴한 비용으로 빠른 시간 내에 자원을 축적할 수 있는 것이다(Markides and Williamson, 1994). 그 이유는 다음과 같다.

우선, 기존에 보유한 자원에 보다 쉽게 접근할 수 있으므로(Barney, 1986a; Peteraf, 1993) 경쟁기업에 비해 많은 정보를 확보할 수 있다. 기존의 상황과 전혀 다른 상황(예를 들면, 비관련 다각화)에서는 이러한 정보가 자원능력의 재창조에 도움이 되지 않을 수도 있지만 자원이 유사한 관련 분야에서는 이러한 정보가 매우 유용하게 사용될 수 있을 것이다.

다음으로, 공공재적 성격이 있는 자원을 그 이유로 들 수 있겠다(Peteraf, 1993). 상표 이미지 등과 같은 무형자산은 공공재의 성격이 있기 때문에 여러 사업부에서 공동으로 이용한다고 하더라도 그 이용가능성이 고갈되지 않는다. 한 사업부에서 다른 사업부의 상표이미지를 이용하였다고 해서 다른 사업부의 이용능력이 감소되지 않을 것이기 때문이다. 오히려 새로운 사업부에서 기존 상표를 이용함으로써 신뢰도 또는 명성을 증진시킬 수 있을 것이다.

마지막으로, 산업에 대해서 고유한 특성이 있는

7) 이를 자원기준 관점에서 보면 자원장벽이라고 할 수 있다(Wernerfelt, 1984).

자원을 들 수 있겠다. 이러한 자원은 개별 자원능력이 결합되어 나타나는 시스템 자원<sup>8)</sup>으로 나타나기 때문에, 너무 복잡해서 식별하기 힘들고 각 요소가 경쟁력에 기여하는 바를 평가하기도 곤란할 것이다(Black and Boal, 1994). 이러한 자원은 그 축적과정을 경험한 사람들에게 대부분 체화되어 있다. 따라서, 이들이 이동하여 새로운 자원을 형성한다면 경험이 없는 사람들만으로 구성된 경우보다 비용이 훨씬 저렴할 것이다. 예를 들어, 특정 산업 내에서 축적된 관리 능력은 동일 산업내 다른 사업부에도 쉽게 적용될 수 있을 것이다(자세한 내용은 Castanias and Helfat, 1991 참고). 사업부 운영을 위해서 요구되는 자원능력이 유사할 경우 사업부간 인적자원의 교류가 원활하고(Harrison등, 1993), 이 과정에서 산업에 대한 지식 중 많은 부분이 쉽게 이전될 수 있을 것이기 때문이다.

이와 같이 단일 기업이 설립될 경우 사전자원이 전혀 없는 상태에서 출발해야 하는 것과 달리 다각화에 의해 관련분야에 진출한 기업은 사전에 자원을 어느 정도 보유한 상태에서 출발할 수 있기 때문에 효율적으로 자원을 축적할 수 있다. 따라서, 다각화는 자원 창출을 위한 유용한 수단이 될 수 있다. 다각화를 통하여 기업이 자원능력을 역동적으로 창출해 나가는 과정은 학습이론에 바탕을 둔 진보적인 학자들에 의해 이미 연구되고 있다(예를 들어, Wernerfelt, 1984; Chang, 1995; Pennings, 1994).

## V. 다각화와 성과의 관계

본 장에서는 지금까지 고찰한 내용을 근거로, 기업이 다각화를 통하여 새로운 자원을 창출하는 메카니즘을 도출하고자 한다. 우선, "기업이 어떻게 다각화하여야 추구하는 목적을 달성할 수 있는가?"에 대한 물음을 해결한 다음, "그렇게 한다면 다각화 전략이 성공할 수 있는가?" 아니면, "이에 대한 또다른 장애 요인이 있는가?"에 대하여 해답을 구하고자 한다.

### 5.1. 관련 다각화와 성과

다각화 연구에 있어 관련성을 어떻게 정의하여 측정할 것인가의 문제는 상당히 중요하다. 물론, 연구의 목적에 따라 사용되는 방법이 다를 수 있지만, 그 방법에 따라 시사하는 바가 다르기 때문에 조작적 정의 이상의 문제를 함축하고 있다.

관련성을 판단하는 방법은 크게 두가지로 대별된다. 우선, 기업이 생산하는 산출물들 간에 관련된 정도에 의해서 측정될 수 있다(예를 들어, Grant 등, 1988a; Harrison등, 1993). 이는 산업분류 코드(SIC : Standard Industrial Classification)를 이용할 수 있기 때문에 분류의 객관성을 높일 수 있다. 그러나 이 방법이 본 연구에서 일관되게 주장한 기업의 경쟁적 강점의 기초가 되는 자원능력을 측정할 수 있는가에 대하여는 의문이 제기된다. 따라서 두 번째 방법인 투입물, 즉 자원능력들 간에 시너지 효과를 가질 수 있도록 관련되었는가에 의해서 관련성을 측정하는 방법이 연구되고 있

8) Black and Boal(1994)은 전략적 자원을 식별이 가능한 보유자원과 기업 내에서 사회적 과정을 거쳐 형성된 시스템 자원으로 나누었다.

다(예를 들면, Davis 등, 1992; Markides and Williamson, 1994).

본 연구에서는 자원기준 관점을 수용하여, 관련성을 산출물 중심이 아니라 사업부간에 공유하는 핵심요소(Rumelt, 1982; Bettis, 1982) 또는 자원(Grant 등, 1988b; Chatterjee and Wernerfelt, 1991; Harrison 등, 1993; Markides and Williamson, 1994)에 초점을 두고 있다. 따라서 본 연구에서 주장하는 바는, 기업의 자원능력이 적절히 결합되어 시너지 효과를 나타낼 수 있도록 다각화하여야 기업의 성과가 증가한다는 점이다.

자원을 중심으로 관련성을 파악하면 다음과 같은 것점이 있다. 첫째, 운영적 수준 및 전략적 수준에서 관련성<sup>9)</sup>을 파악할 수 있다. 제조 능력, 마케팅 능력, 기술개발 능력 등과 같이 운영적 수준에서 자원능력을 파악할 경우, 관련 다각화를 이러한 능력이 쉽게 적용될 수 있는 분야로 다각화하는 것이라고 할 수 있다. 이는 자원의 공동이용을 통한 범위의 경제 효과에 초점을 둔 것이다(Nayyar, 1992). 한편, 전략적 유사성이나 최고경영층 인지구조의 유사성에 초점을 두고 관련성을 파악할 수도 있다(Prahalad and Bettis, 1986; Prahalad and Hamel, 1990). 기업의 역사 및 문화를 통하여 형성되는 일상성은 조직내 전략적 부문(strategic apex; Mintzberg, 1979)을 구성하는 최고경영층에 만연된 지배적 관념에 영향을 미치며, 이는 다시 기업의 전략적 의사결정에 영향을 미치기 때문이다.

둘째, 자원능력의 창출 및 확장 과정을 보다 명확하게 설명할 수 있다. 자원 또는 핵심요소(Rumelt, 1982)는 그 기업에 고유한(specific) 특성이 있으며, 생산이나 관리과정 전반에 내포된

모호성(ambiguity) 또는 불확실성(uncertainty)에 의해 묘사될 수 있으므로 다른 기업이 모방하기 힘들다. 따라서 이에 대한 투자는 차별화(differentiation)와 부문화(segmentation)의 수단이 될 수도 있으며 각 사업부가 이를 공유할 수 있도록 다각화하면 범위의 경제 효과 때문에 성과를 향상시킬 수 있을 것이다(Bettis, 1981). 마찬가지로 기존의 자원이 바탕이 되어 새로운 능력이 창출될 수 있도록 다각화할 경우, 자원능력의 창출에 관련된 정보를 쉽게 구할 수 있으며 기존의 사업부에서 축적한 경험을 이용할 수 있다. 개별기업이 이러한 자원을 획득하기 위해서는 상당한 시간이 필요하지만(Dierickx and Cool, 1989; Hamel and Prahalad, 1993), 다각화 기업은 사업부간 자원이전을 통하여 비교적 쉽게 획득할 수 있다.

이상에서 보듯이 다각화를 단순한 영역의 확장(이는 산출물을 중심으로 파악됨) 수단으로써 보지 않고 기존의 자원능력을 이용한 새로운 자원의 창출과정으로 본다면, 다각화와 성과의 관계를 보다 명확히 규명할 수 있다. 즉, 기업이 보유한 경쟁우위를 이전하거나 공동으로 이용할 수 있는 분야로 다각화할 경우 성과가 증가할 것이라고 추론할 수 있다. 이는 새로운 자원능력의 창출을 위해 지출되는 비용을 절약할 수 있을 뿐 아니라 기존의 자원능력과 새로 창출되는 자원능력이 결합되어 나타나는 시너지 효과 때문이다.

한편, 다음과 같은 이유 때문에 관련 다각화에 따라 기업의 성과가 반드시 향상된다고 보기는 어렵다(Nayyar, 1992; Reed and Luffman, 1986).

첫째, 자원능력들간의 결합관계를 파악하는 것이 쉽지 않다. 자원능력에 대한 사전적(a priori) 정

9) 운영적 수준 및 전략적 수준의 구분에 대한 자세한 내용은 Grant(1991)의 논문을 참고하기 바란다.

의가 어렵기 때문이다. 물론, 기업의 자원능력을 외부환경의 불확실성과 내부환경의 불확실성에 의존해서 정의할 수는 있을 것이다(Black and Boal, 1994). 예를 들어, R&D 능력이 요구되는 산업 내에서 기업의 분배채널은 경쟁적 강점을 제공하지 못할 수도 있다. 그러나 R&D 능력이 높은 기업은 경쟁적 강점을 가질 수 있을 것이다. 이와 같이 기업의 자원능력을 산업의 매력도, 시장지배력, 그리고 환경의 변화 등에 따라 요구되는 능력으로 정의될 수는 있겠지만, 이를 일반화시키기는 어렵다.

둘째, 자원의 이전 및 공동이용에 따라 시너지를 창출하기 위해서는 다각화 전략 실행과정에서 발생하는 여러 가지 문제점들을 극복하여야 할 것이다. 즉, 사업부간 관련성이 증가함에 따라 발생하는 문제점 또는 특정 다각화 방법이 내포하고 있는 문제점들은 다각화 전략을 수행하는 기업이 넘어야 할 장애물이다.

## 5.2. 다각화 수행상의 고려 요인

Williamson(1975)에 따르면 기업이 거래와 통제를 내부화하면, 개별 생산요소의 생산성에 대한 정보를 쉽게 획득할 수 있기 때문에 거래비용을 줄일 수 있으며, 전략적(strategic) 통제와 운영적(operational) 통제가 분리되기 때문에 대리인 문제를 극복할 수 있다고 한다. 반면, 내부화에 따라 조직계층이 증가하므로 정보의 왜곡이 심화되고 통제가 힘들어진다. 이와 같이 기업이 다각화를 통해 거래를 내부화하면 효율성이 증가되기도 하지만 관리비용이 증가하고 유연성이 감소한다. 예를 들어 Grant등(1988a)의 연구에서는 다각화 기업의 성과가 특화된 기업보다 높았지만, 다각화가 심화

될수록 성과가 감소하였다. 기업내 사업부가 증가하고 이들간의 거래가 빈번해짐에 따라 상호의존성이 증가하며(Roth, 1995; Hill and Jones, 1992) 이를 관리하는 것이 점차 힘들어 지기 때문이다.

따라서 다각화 전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 다각화 방법(mode) 상의 문제, 사업부간 협력의 문제, 정보처리 능력 부족의 문제 등을 충분히 검토하여야 한다.

### ① 다각화 방법(mode)

기업이 다각화하는 방법은 내적 개발에 의한 방법(internal development)과 합병 및 인수(M&A: Merger and Aquisition)에 의한 방법으로 대별할 수 있다. 내적 개발에 의한 다각화가 기업내 사업부 설립을 통하여 점진적으로 자원능력을 축적하는 것임에 비해, M&A는 이미 형성되어 있는 자원능력을 시장을 통하여 취득하는 것이다. 자원능력이 축적되기 위해서는 상당한 시간이 요구된다는 점을 상기하면, M&A에 의한 자원획득이 훨씬 손쉬운 방법인 것처럼 느껴진다. 그러나 M&A를 통하여 다각화하기 위해서는 다음과 같은 문제점이 검토되어야 할 것이다.

첫째는 합병 및 인수에 대한 대가를 너무 많이 지급하거나, 적정금액이 지급되었다고 하더라도 취득한 자산의 이용을 위해서는 과다한 비용이 지출될 수가 있으며(사전적/사후적 비용), 둘째는 합병 프리미엄에 의해 평가된 피취득 기업의 자산이 취득기업에 적절히 이전되지 못할 수도 있다(특히, 무형자산의 이전 문제).

### 사전적 비용과 사후적 비용

M&A에 의해 피취득 기업의 자산을 취득기업의

자산과 결합하게 되면 기업의 외형이 팽창한다. 이러한 성장전략이 외형의 단순한 증가에 그치지 않고 성공적이라고 평가받기 위해서는 합병 및 인수에 따른 시너지가 발생하여야 한다(Shanley and Correa, 1992).

시너지란 합병된 기업의 가치가 두 기업 가치의 단순합 이상인 것을 의미하므로 저평가된 자산을 취득하거나(Barney, 1986a), 피합병 기업의 자원을 적절히 운영(Shanley and Correa, 1992; Nayyar, 1992)했을 때 실현될 수 있을 것이다. 특히, 이는 피취득 기업의 자산이 취득 기업의 자산과 쉽게 결합될 수 있다는 것을 전제로 하는 것이기 때문에(Ansoff, 1988; Markides and Williamson, 1992), 만약 그렇지 못할 경우 취득시 과도한 비용을 지불한 것은 물론이고 운영을 위해서도 예상보다 많은 비용을 소비해야 할 것이다.

취득시 과도한 비용을 지출하는 이유는 정보의 비대칭성과 자원능력의 고유성 때문이다. 합병과정에는 정보의 비대칭성이 존재한다(Shanley and Correa, 1992; Hill, 1994). 이는 취득기업이 피취득 기업의 가치를 과대평가 하거나 자산이용에 따른 비용을 과소평가 하게 되는 요인으로 작용한다. 예를 들어 인적자원에 체화된 노하우(know-how)를 기업내부에서 평가하는 것과 외부 관찰자에 의해 평가되는 것과는 상당한 차이가 있을 수 있다(Hill, 1994). 만일 외부 관찰자가 자원의 가치를 과대 평가할 경우 취득시 과도한 비용을 지출하는 원인이 될 수 있다.

자원의 고유성도 취득비용에 영향을 미친다. 예를 들어, 취득기업(A 기업)과 피취득 기업(B 기업)의 전략적 유사성이 높을 경우 B 기업이 보유

한 자산은 A 기업에 대해 고유성이 특히 높고 대체안도 많지 않을 것이다(Harrison 등, 1993).<sup>10)</sup> 이러한 상황에서 취득기업은 자원에 대해서 높은 가격을 지불하게 된다(자세한 내용은 Conner, 1991 참고).

이러한 이유에도 불구하고 취득기업에 대해 적정 가격이 지급된다면, M&A를 통한 다각화는 신속한 대응이 요구되는 시장에 좀더 빨리 정착할 수 있다는 점에서 경쟁자에 비해 유리하다(Ansoff, 1988). 그러나 적정 가격으로 취득하였다 하더라도, 새로운 시장에서 경쟁하기 위해 요구되는 비용이 최초에 예상했던 것보다 많이 지출될 경우 성공적 다각화를 위한 장애가 된다. 예를 들어, 관리자들의 능력이 모자라 규모의 증가에 따른 시너지 효과를 충분히 이용하지 못할 수도 있다. 새로운 사업부에서는 또다른 유형의 경험이나 관리 기법이 요구될지도 모르기 때문이다.

### 자원능력의 이전

기업간 합병은 서로가 절실히 필요로 하는 것을 상대방이 소유하고 있기 때문이다. 대기업과 중소기업간의 합병을 예로 들어보자. 기술 집약적인 산업내의 신생기업은 대기업이 보유하지 못하는 첨단 기술을 보유하고 있으며, 대기업은 중소기업에 비해 우월한 자금, 제조기술, 유통채널 등을 보유하고 있다. Utterback(1994)에 따르면, 이러한 유형의 합병은 빈 상자를 구입하는 것과 같이 핵심 자원을 습득하지 못할 가능성이 있다고 한다.

피취득 기업의 능력은 대부분 기업내에서 성장해 온 관리자 또는 종업원들에게 체화되어 있다(자세

10) 기업의 자원능력은 A 기업 또는 A 기업과 유사한 자원능력을 보유하는 기업의 자원능력과 결합되었을 경우 가치를 가질 것이며, A 기업도 B 기업과 유사한 자원능력을 보유한 다른 대체안을 찾기 어려울 것이다.

한 내용은 Graud and Nayyar, 1994 참고)<sup>11)</sup>. 특히, 대부분의 중소기업은 최고경영자가 보유한 기술능력이나 변화대응 능력 면에서 강점을 갖는데, 합병으로 인하여 최고 경영자가 떠나가 버린다면 합병을 통해 얻고자 했던 중요한 자원이 합병기업으로 이전되지 않게 되는 것이다(Utterback, 1994). 마찬가지로 취득 및 합병 과정에서 기존의 종업원들이나 관리자들이 조직을 떠나거나 기존에 적용하던 게임의 법칙(Prahalad and Bettis, 1986)이 변하게 된다면 피합병 기업내에 존재하던 능력의 많은 부분이 상실될 것이다.

## ② 사업부간 협력

다각화에 의해 범위의 경제 효과를 얻기 위해서는 각 사업부간의 관계가 경쟁적이라기 보다는 협조적이어야 한다(Hill, 1994). 다각화 기업에서는 독립적인 실체간의 거래에 비해 사업부간 교환이 빈번하며, 이러한 교환관계에 기반을 두고 경제적 효익이 창출되기 때문이다(Shanley and Correa, 1992; Hill, 1994). 그러나 각 사업부간 성과배분의 문제가 해결되지 않고 한 사업부의 이익이 다른 사업부의 비용을 증가시킨다면 협력이 쉽지 않을 것이다. 특히 합병의 경우에는 합병 전에 형성된 거래적 또는 경쟁적 관계를 협력적 관계로 일시에 전환하기가 쉽지 않을 것이다.

이러한 협력 문제가 일으키는 파장은 사업부간 관련성을 갖는 정도에 따라 다르다. 비관련 다각화가 사업부간 경쟁에 기초해서 운영되는 반면, 관련 다각화는 사업부간 협력을 증진시킬 수 있도록 운영되기 때문이다(Hill, 1994). 사업부간 관련성이

없을 경우는 협력에 대한 요구가 거의 없을 것이다. 그러나 관련 다각화의 경우, 사업부간의 협력 문제가 대두된다. Shanley와 Correa(1992)에 따르면 개별행위자들의 이해관계가 일치하면 상호협력을 통해서 시너지가 발생하지만 그렇지 못할 경우 갈등이 증폭된다고 한다. 마찬가지로, 사업부간 거래에 대한 목표가 다를 경우 사업부간 갈등이 발생하며 이기주의적인 행동이 표출될 수도 있다.

다행히 협력의 문제가 해결되었다고 하더라도 '공동노력의 결과 창출되는 이익을 어떻게 배분할 것인가?'를 결정하기 힘들다. 관련다각화 기업의 장점은 하나의 자원을 여러 사업부들이 공동으로 이용하여 범위의 경제를 달성하는 것이므로 개별 사업부의 한계생산성을 측정하여 원가 및 이익을 적절히 배분하여야 한다. 그러나 이러한 유형의 팀(team) 작업에는 성과측정의 모호성과 무임승차 문제가 상존한다(Hill, 1994).

## ③ 정보 처리 능력

Hill(1994)은 다각화 기업내 주주(principals)로서의 최고경영자와 대리인으로서의 사업부 관리자의 관계를 정보처리 능력에 의해서 설명하였다. 기업이 다각화함에 따라 증가하게 되는 정보처리 요구량은 사업부의 수와 사업부간 상호의존성에 의해 발생한다고 할 수 있다(Hill and Jones, 1992). 사업부간 일상적 거래가 빈번해지면 한 사업부의 행위가 다른 사업부의 행위와 연결되기 때문에 양자의 행위는 상호 통제 받게 되며 이에 따라 상호의존성이 증가할 것이다(Roth, 1995). 이는 다시 정보처리 요구량의 증가로 나타난다. 사업

11) 좀더 엄밀히 말한다면 기업능력의 원천은 인적자원과 비인적 자원을 기초로 종업원들에게 체화된 기술(skill)이라고 할 수 있다.

부 관리자들의 소비적 행위를 통제하는데 필요한 정보의 양이 최고경영자의 정보처리 능력을 초과한다면, 태만이나 무임승차(free riding), 기업전체의 효율성에 배치되는 사업부 목표의 추구 등과 같은 문제를 감시할 수 없게 된다.

특히, 사업부간 관련성이 높은 기업은 하나의 자원을 공동으로 이용하거나 사업부간에 자원을 이전하여 범위의 경제를 창출하려는 것이므로, 비관련 다각화 기업에 비해서 사업부간 상호의존성이 높을 것이다. 따라서 최고경영층의 정보처리 능력이 일정하다고 가정한다면, 정보처리 양에 따라서 관련 다각화 기업의 성과가 다를 것이다(Hill, 1994).

### 5.3. 통합모형

Markides와 Williamson(1994)에 따르면 다음 조건하에서 사업부간 자원이전이 기업의 경쟁적 강점을 창출할 수 있다고 한다. ①사업부간 자원의 이전이 시장을 통해서 이루어질 경우보다 효율적이어야 하며 ②이러한 자원은 시장에서 거래되지 않고 대체재도 없는 자원의 창출을 위한 촉매제가 되어 이렇게 창출된 자원이 기존 사업부의 경쟁적 강점이 되어야 한다. 이와 같이 다각화된 기업은 각 사업부가 보유한 자원을 다른 사업부에 이전함으로써 상호보완적인 자원형상(resource configuration)을 형성했을 때 성과가 향상되는 것이다.

〈그림 2〉는 다각화 전략과 성과의 관계를 도시한 것이다. 그림에서 보듯이 제조, 마케팅, 기술 등과 같은 핵심자원의 이전(A→E) 및 여유자원의 공동이용(D자원을 F에서 공동이용)을 목적으로 하는 다각화는 시너지 발생을 위한 필요조건이 된다. 이는 다각화를 통해서 기존의 핵심자원을 강화시킬 수 있거나 새로운 자원을 창출할 수 있기 때문이

다. 그림에서 보듯이 A자원을 E의 창출을 위해 이전함으로써  $t_0$  에서 보유하던 A 자원뿐만 아니라 새로운 E, 그리고 A와 E가 결합된 또다른 자원능력도 보유하고 있음을 알 수 있다. 자원의 공동이용을 통하여 창출되는 새로운 능력도 마찬가지이다. 다각화 후인  $t_1$  시점에는 F자원뿐만 아니라 D와 F가 결합된 또다른 유형의 자원능력도 보유하게 된다.

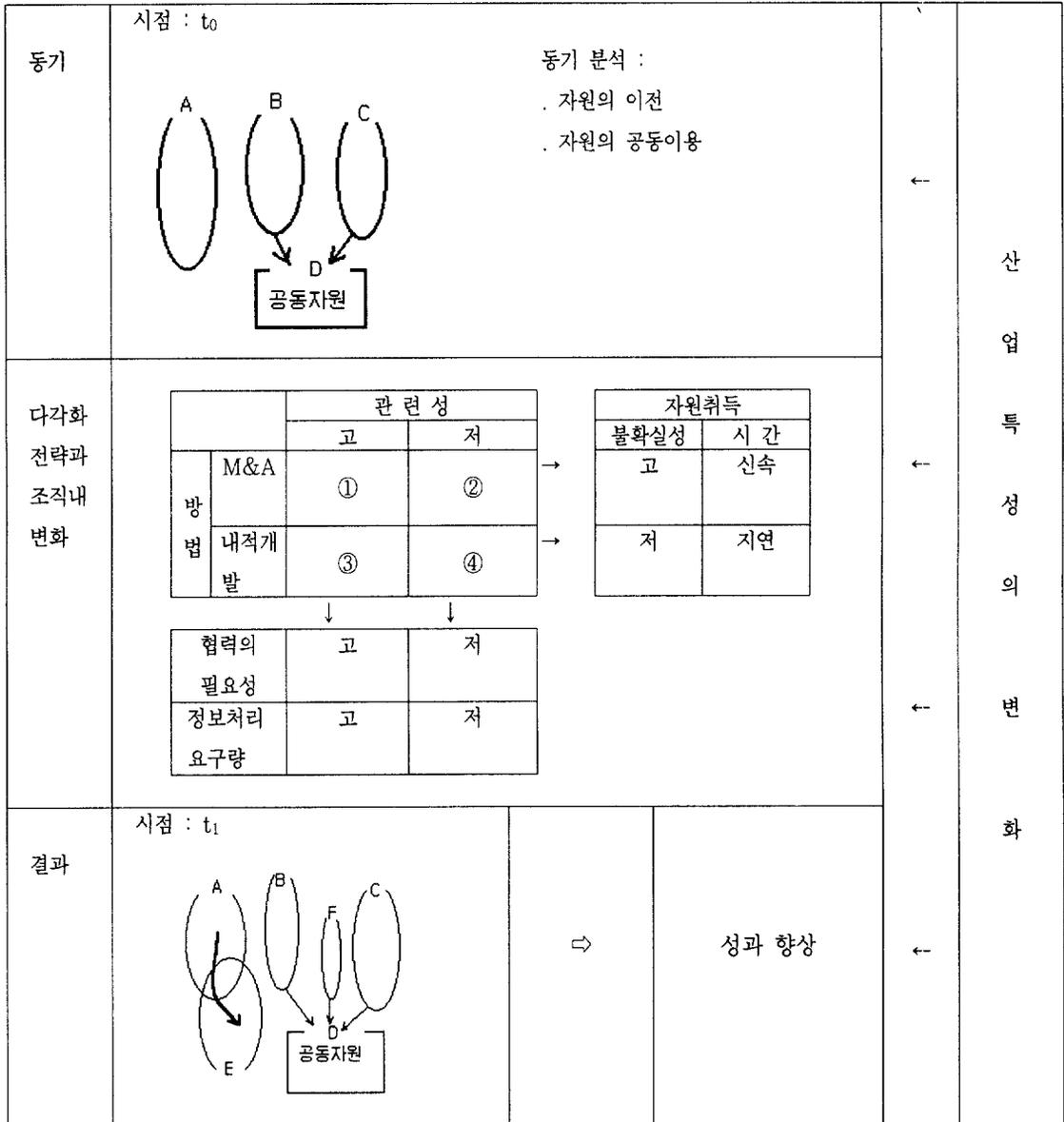
이상에서 보듯이 기업이 한 사업부의 생산 능력, 마케팅 능력, 기술개발 능력 등과 같은 요소를 쉽게 이전시킬 수 있는 분야로 진출하면 범위의 경제 효과 이외에도 한 사업부의 경쟁능력을 다른 사업부에 쉽게 이전할 수 있다는 잇점이 있다(Ollinger, 1994; Markides and Williamson, 1994). 이 과정에서 새로운 자원이 창출되기도 하며(Prahalad and Bettis, 1986; Markides and Williamson, 1994) 기존의 능력이 증가하여 기업의 경쟁력을 높이기도 한다.

한편, 새로운 자원능력을 획득하기 위하여 조직이 선택하는 다각화 전략의 유형은 다양하다. 기존의 자원능력과 어느 정도 관련있는 분야로 다각화할 것인가의 문제에서부터 어떤 방법(M&A 또는 내적개발)으로 다각화할 것인가의 문제가 결정되어야 하기 때문이다.

우선, 관련성의 문제를 고려하면서 기업은 “사업부간 협력이 잘 될 것인가?” 또는 “사업부간에 긴밀한 관련성을 가질 경우 처리해야 할 정보의 양은 경영자와 사업부 관리자 그리고 종업원들의 능력에 비추어 적당한가?” 등에 대하여 의문을 갖고 이를 충분히 검토하여야 한다. 자원능력이 관련성을 가질 경우 자원의 이전이나 공동자원의 이용 효과 때문에 다각화 전략이 성공할 수 있다는 의미는 기업이 관련성에 따라 발생하는 문제점들을 원만히

기업내부 변화

외부환경변화



\* A, B, C, E, F는 각 사업부가 보유한 자원능력을 나타냄

〈 그림 2 〉 다각화와 자원의 창출, 그리고 성과의 관계

처리할 능력이 있다는 것을 전제로 한 것이다.

다음으로, 어떤 방법으로 다각화할 것인가의 문제는 자원취득에 따른 불확실성과 취득대상 자원을 얼마나 긴급히 원하는가에 따라 결정되어야 한다. 상당한 시간을 갖고 축적한 자원능력은 기업의 역사, 문화, 다른 자원과의 관계 등을 통하여 그 유용성이 충분히 검증되었다. 따라서 긴급성을 요하지 않는다면 자원능력을 스스로 축적해 나가는 것 편이 보다 확실한 자원능력 획득 방법이다. 그러나 이 방법은 많은 시간이 소요되기 때문에,  $t_0$  시점에서 매력적이라는 판단하에 자원능력을 축적하였다고 하더라도 이를 이용할 수 있을 때( $t_1$  시점)에는 매력성을 상실해 버릴 위험이 있다. <그림 2>의 다각화 전략과 조직내 변화는 이러한 관계를 표시하고 있다. 예를 들어 보자. 기업이 M&A를 통하여 기존의 사업과 유사한 분야로 진출할 경우(제 ①상한), 자원의 가치를 잘못 평가하여 과도한 금액을 지급할 위험성이 있지만 필요한 자원을 적시에 취득할 수 있다는 장점이 있다. 또, 새로운 사업부는 많은 부분에서 기존 사업부와 협력하여야 하기 때문에 두 사업부간에 충돌이 발생할 경우 다각화 전략이 성공하기 어렵다. 따라서 다각화 의사 결정에 앞서 사업부간 협력 가능성이나 처리해야 할 정보의 량 등에 대해 충분히 검토되어야 한다.

한편, “Ⅲ.자원과 기업능력”에서 고찰하였듯이 기업이 획득한 자원능력은 기업의 경쟁적 강점을 제고하기 때문에 성과가 증대한다. 기업이 다각화를 통하여 새로 획득하려는 자원능력이 갖는 경쟁적 강점은 그 자체로서 갖는 특성(표 2 참고)과 기존 자원들과의 결합관계에 의해서 발휘되는 것이다. 따라서 기업은 다각화 전략을 수행하기 전에 새로 획득하는 자원이 기존 자원들과 어떻게 결합되며

이에 따라 새로운 경쟁적 강점을 창출할 수 있는가를 충분히 검토하여야 한다.

결론적으로, 본 연구에서 강조하는 바는 ‘기업이 자원능력을 공동으로 이용하거나 이를 이전하여 새로운 자원을 창출할 수 있는 분야로 다각화’할 경우 다각화 전략이 성공할 수 있다는 점이다. 이는 다각화를 단순히 사업을 확장하는 수단으로 보지 않고 자원능력을 새롭게 창출해 가는 과정으로 보게 되면, 기업을 능동적인 행위자로서 또는 미래 지향적인 창조자로서 볼 수 있기 때문이다.

## VI. 결 론

지금까지 새로운 자원을 형성하는 수단으로서 다각화의 역할을 살펴보았다. Utterback(1994)에 따르면 기존의 핵심역량을 강화하는 것 자체로는 기업의 장기적 존속을 확보하기 위한 해결 방안이 될 수 없다고 한다. “기업이 어떤 능력을 배양해야 하는가”의 문제가 남아 있기 때문이다. 이에 대한 해결 방안은 여러 가지 존재할 수 있다. Utterback(1994)은 혁신에 초점을 두고 변화와 진보에 따라 강화해야 할 핵심역량을 선택해야 한다고 하였다.

그러나, 본 연구에서는 다각화에 초점을 두었다. 즉, 다각화를 기업이 기존의 차원능력을 이용하여 새로운 자원능력을 창출해 나가는 수단으로 보게 되면 기업이 얻고자 하는 새로운 능력과 이의 획득 방안이 명확해지기 때문이다. 기존 능력의 확장 및 새로운 자원능력의 창출, 그리고 기존의 능력과 새로운 능력이 결합되어 나타나는 또다른 능력의 생성 등에 의해 기업의 핵심역량이 강화될 수 있다.

기업이 지속적으로 경쟁력을 얻기 위해서는 기존의 환경 내에서 경쟁하기 위한 제조 및 분배 능력 등을 강화하는 것도 중요하지만 기업의 능력을 미래에 초점을 두고 형성해 나가는 것이 더 중요하다. 따라서 기업은 다각화를 기업이 새로운 시장에 진입하는 단순한 행위로서 이용하기 보다는 이를 통해 새로운 능력을 창출해 나가는 역동적 과정으로 이해하고 실행하여야 한다.

본 연구에서는 자원기준 관점에 비추어 다각화 연구들을 재조명했다. 이를 통하여 기업이 자원능력을 확장해 가는 역동적 과정을 도출하였으며 실무적으로도 기업이 다각화 전략을 폭넓게 이해하는데 도움을 주었다고 확신한다.

본 연구가 실무적인 시사점을 갖기 위해서는 자원과 다각화 전략의 관계를 보다 구체적으로 도출해야 한다. 그런데 이러한 요구에 부응하기에는 한계가 있었다.

기업의 자원능력을 '기업에 고유한 능력'으로 규정했기 때문에, 자원능력의 확장 대상이 되는 '관련 분야'가 기업마다 다르다. 기업의 자원능력이 유사하거나 이를 이용하여 새로운 자원을 창출할 수 있는 분야로 다각화하여야 한다는 추상적인 결론 도출은 가능하다. 그러나 구체적으로 '우리 기업의 어떤 자원능력을 확장할 것인가?'에 대한 물음에는 명확한 해답을 제시하지 못했다. 기업의 자원능력은 인과관계가 명확하지 않기 때문에 식별이 불가능하며 기업마다 다르기 때문이다. 이러한 한계점은 미래에 더욱 발전적인 사고력을 지닌 학자들에 의해서 극복될 수 있기를 바란다.

## 참고 문헌

- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, INC.
- Barney, J. B. (1986a), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b), "Types of Competition and the Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework," *Academy of Management Review*, 11, 4, 791-800.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Berry, C. H. (1975), *Corporate Growth and Diversification*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Bettis, R. A. (1981), "Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms," *Strategic Management Journal*, 2, 379-393.
- Bettis, R. A. and W. K. Hall (1982), "Diversification Strategy, Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return," *Academy of Management Journal*, 25, 2, 254-265.
- Black, J. A. and K. B. Boal (1994), "Strategic Resources : Traits, Configurations and Pathes to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Castanias, R. P. and C. E. Helfat (1991), "Managerial Resources and Rent," *Journal of Management*, 17, 1, 155-171.

- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, Cambridge, MA.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope*, Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (1994), "The Function of the HQ Unit in the Multibusiness Firm," Rumelt, R. P., Schendel, D. E. and Teece, D. J.(eds), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press.
- Chang, Seajin (1995), "International Expansion Strategy of Japanese Firms : Capability Building through Sequential Entry," *Academy of Management Journal*, 38, 2, 383-407.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt (1991), "The Link between Resources and Type of Diversification : Theory and Evidence," *Strategic Management Journal*, 12, 33-48.
- Christensen, H .K. and C. A. Montgomery (1981), "Corporate Economic Performance : Diversification Strategy versus Market Structure," *Strategic Management Journal*, 2, 327-343.
- Collis, D. J. (1994), "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities ?" *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Conner, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ?" *Journal of Management*, 17, 1, 121-154.
- Davis, P. S., JR. R. B. Robinson, J. A. Pearce II and S. H. Park (1992), "Business Unit Relatedness and Performance: A Look at the Pulp and Paper Industry," *Strategic Management Journal*, 13, 349-361.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58, October, 37-52.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.
- Fiol, C. M. (1991), "Managing Culture as a Competitive Resource : An Identity Based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 1, 191-211.
- Ginsberg, A. (1994), "Minding the Competition : From Mapping to Mastery," *Strategic Management Journal*, 15, 153-174.
- Gort, M. (1962), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Grant, M. G. (1988), "On 'Dominant Logic', Relatedness and the Link between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 9, 639-642.
- Grant, M. G. (1991), "The Resource Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Grant, R. M., Jammine, A. P. and Thomas, H.(1988a), "Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84," *Academy of Management Journal*, 31, 4, 771-801.
- Grant, R. M. and A. P. Jammine (1988b), "Performance Differences between the Wringley/Rumelt Strategic Categories," *Strategic Management Journal*, 9, 333-346.
- Graud, R. and P. R. Nayyar (1994), "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer," *Strategic Management Journal*, 15, 365-385.
- Hall, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management*

- Journal*, 14, 607-618.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1993), "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, March-April, 75-84.
- Hansen, G. S. and B. Wernerfelt (1989), "Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors," *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Harrison, J. S., Jr. E. H. Hall and R. Nargundkar (1993), "Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency : Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 36, 5, 1026-1051.
- Hill, C. W. L. (1994), "Diversification and Economic Performance: Bringing Structure and Corporate Management Back into the Picture," Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J.(eds), *Fundamental Issues In Strategy*, Harvard Business School Press.
- Hill, C. W. L. and Jones (1992), *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A. and R. D. Ireland (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.
- Kamien, M. I. and N. L. Schwartz (1975), "Market Structure and Innovation: A Survey," *Journal of Economic Literature*, March, 1-37.
- Kashlak, R. J. and M. P. Joshi (1994), "Core Business Regulation and Dual Diversification Patterns in the Telecommunications Industry," *Strategic Management Journal*, 15, 603-611.
- Lado, A. A., N. G. Boyd and P. Wright (1992), "A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration," *Journal of Management*, 18, 77-91.
- Lado, A. A. and M. C. Wilson (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19, 4, 699-727.
- Lenz, R. T. (1980), "Strategic Capability : A Concept and Framework for Analysis," *Academy of Management Review*, 5, 2, 225-234
- Mahoney, J. T. (1992), "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership versus Other Methods of Vertical Integration," *Strategic Management Journal*, 13, 559-584.
- Mahoney, J. T and J. R. Pandian (1992), "The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 12, 363-380.
- Markides, C. C. and P. J. Williamson (1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 15, 149-165.
- Michel, J. G. and D. C. Hambrick (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics," *Academy of Management Journal*, 35, 1, 9-37.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Montgomery, C. A. (1985), "Product-Market Diversification And Market Power," *Academy of Management Journal*, 28, 4, 789-798.
- Nayyar, P. R. (1992), "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms," *Strategic Management Journal*, 13, 219-235.
- Nayyar, P. R. and R. K. Kazanjian (1993), "Organizing to Attain Potential Benefits from Informational Asymmetries and Economies of Scope in Related Diversified Firms," *Academy of Management Review*, 18, 4, 735-759.
- Ollinger, M. (1994), "The Limits of Growth of the

- Multidivisional Firm: A Case Study of the U.S. Oil Industry from 1930-90," *Strategic Management Journal*, 15, 503-520.
- Pennings, J. M., H. B. Systse Douma (1994), "Organizational Learning and Diversification," *Academy of Management Journal*, 37, 3, 608-640.
- Penrose (1959), E., *The Theory of The Growth of The Firm*, New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource Based View," *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peters, T. J. and Jr. R. H. Waterman (1981), *In Search of Excellence*, The New York Times Company.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," *Academy of Management Review*, 6, 4, 609-620.
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986), "The Dominant Logics: A New Linkage between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Ramanujam, V. and P. Varadarajam (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Reed, R. and R. J. DeFillippi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 15, 1, 88-102.
- Reed, R. and G. A. Luffman (1986), "Diversification : The Growing Confusion," *Strategic Management Journal*, 7, 29-35.
- Roth, K. (1995), "Managing International Interdependence : CEO Characteristics in a Resource Based Framework," *Academy of Management Journal*, 38, 1, 200-231.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Rumelt, R. P. (1982), "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Shanley, M. T. and M. E. Correa (1992), "Agreement between Top Management Teams and Expectations for Post Aquisition Performance," *Strategic Management Journal*, 13, 245-266.
- Ulrich, D. and M. F. Wiersema (1989), "Gaining Strategic and Organizational Capability in a Turbulent Business Environment," *The Academy of Management Executive*, 3, 2, 115-122.
- Utterback, J. M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Varadarajan, P. R. and V. Ramanujam (1987), "Diversification and Performance : A Reexamination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms," *Academy of Management Journal*, 30, 2, 380-393.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.

## Critical Review on Diversification from Resource Based View

Myung-il Chung\*, Linsu Kim\*\*

### Abstract

The purpose of this paper is to review the studies of diversification and to propose a framework for future studies. The results of this study are as follows:

First, industrial organization thought and resource base view(RBV) are compared.

Second, we evaluate RBV with the questions, "How can firms acquire resources?"

Third, we propose an integrated framework for future research. Resource development has to be decided after deliberate consideration on the company's present limitations and future needs. Our major contribution is that diversification is not a simple means to enlarge business but a deliberate behavior to create new capability.

Finally, we analyse the limitations of the present study and propose some issues for future research.

---

\* Doctoral student, College of Business Administration, Korea University

\*\* Korea University, Science And Technology Policy Institute