

대안적 다각화 성과예측변수에 대한 연구

자원기반관점에 적합한 다각화 성과예측 변수의 발견

<http://philsnote.egloos.com>

관련 다각화와 비관련 다각화에 초점을 맞추고 있는 기존의 다각화 전략에 대한 연구는 다각화 전략의 성과에 대한 일관성 있는 예측이론은 물론 관련다각화와 비관련 다각화에 대한 합일된 구분조건조차도 내어놓지 못하고 있다. 이 논문에서는 자원기반관점(RBV: Resource Based View)의 입장에서 위와 같은 관련/비관련 다각화의 구분이 산업조직경제학(I/O: Industrial Organization Economics)의 관점에 함몰된 구분법임을 지적하고, 상황적합적 접근법(Contingency Approach)를 통해 대안적인 다각화 전략의 성과예측변수를 발견하고자 한다.

도입

1950년대까지 거슬러올라가는, 기업의 다각화에 대한 연구는 기업 “다각화의 동인”, “다각화 형태”와 “다각화 정도”, “다각화 성과”라는 변수들을 규명하고 이들간의 관계를 탐색하는 것으로 요약할 수 있다.(장덕진, 2002) 이 중에서도 전략경영이라는 학제는 기업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관심을 갖는 특성상 다각화 형태 및 다각화 정도와 다각화 성과간의 관계에 관심을 가져 왔다.

이 중에서도 다각화 형태 초점을 맞추는 연구는 다각화 형태를 관련 다각화와 비관련 다각화로 분류하여 두 가지 전략의 성과를 비교하는 형태로 진행이 되어 왔다. 이론적인 차원에서는 관련 다각화가 비관련 다각화보다 우월한 기업성과를 가져다 줄 것으로 예상을 하고 있지만, 실증연구들은 서로 상반되는 결과를 보고함으로써 일관된 설명을 제공하지 못하고 있는 실정이다.(Hoskisson & Hitt, 1990; Lee & Madhavan, 2010; Montgomery, 1994)

더욱이 다각화의 관련성 여부를 판별하는데 있어서도 연구자에 따라 서로 다른 기준을 적용하고 있다. 산업조직경제학의 전통을 따르는 측에서는 표준산업분류표(SIC code) 상에서의 근접성을 다각화의 관련성을 판별하는 기준으로 활용하는 반면, 경영관리론 진영에서는 Rumelt의 제품-시장상의 연관성을 그 기준으로 사용하고 있다. 또한 오늘날 Barney를 위시로 하여 경영전략의 주류를 이루고 있는 자원기반관점에서는 다각화 사업간의 관련성 판별 기준을 사업에 소요되는 자원의 공통성으로 정의함으로써 관련다각화의 범주를 무한대로 넓혀 놓았다.

자원기반관점의 시각을 따른다면 관련다각화의 범주는 무한대로 넓어져 관련 다각화와 비관련 다각화 사이의 구분을 무의미하게 된다. 일례로 자원기반관점의 전통을 따르는 한 연구에서는 사업간의 관련성을 판단하는 경영자의 주관적 판단기준이 기존의 산업조직경제학이나 경영관리론에서

적용하는 다각화 관련성 판별기준과 다를 수 있음을 보이기도 하였다.(Stimpert & Duhaime, 1997) 이 연구에서 제시된 견지에서 볼 때, 그리고 자원기반관점의 일반적인 논리에 비추어 볼 때 사실상 모든 다각화는 관련다각화가 될 수 밖에 없다.

따라서 다각화 형태를 분류하고 나아가 다각화 전략의 성과를 예측하는 기준변수로서의 관련-비관련 다각화 여부는 실증적으로는 물론 이론적으로도 그 의미를 잃고 있다고 보아야 한다. 따라서 다각화를 분류하고 다각화 전략을 평가하기 위한 대안적 기준이 마련되어야 할 필요성이 발생한다. 이 논문의 목적은 다각화 전략의 성과에 대한 대안적 예측모델을 자원기반관점에 기반하여 제시하는데 있다.

다각화 전략에 대한 대안적 관점

자원관리활동으로서의 다각화 전략

자원기반관점은 기업을 "자원의 무리"(a bunch of resources)로 보는 데서 출발한다. 기업을 제품이 아닌 보유자원을 기준으로 분석하는 접근법은 기업의 성과가 보유자원의 이질성에서 유래한다고 본다. 그리고 이러한 자원의 이질성은 시장거래나 경쟁자의 모방을 통해서도 쉽게 해소되지 않는 바, 자원에 의한 성과의 차이는 일시적인 현상이라기보다는 지속적인 경쟁우위의 원천이 된다고 본다. (Barney, 1991)

즉, 자원기반관점에서의 경영활동이란 기업의 자원을 획득하고, 개발하며, 활용하는 기업자원관리 활동인 것이다. 이러한 견지에서 자원기반관점에서의 다각화 전략은 기업전략의 일환으로 (다른 기업을 포함하는) 외부의 이질적인 자원을 획득(Wernerfelt, 1984)하거나, 기업의 내부 잉여자원을 다른 방식으로 전개하여 활용하는(Hoskisson & Hitt, 1990; Lee & Madhavan, 2010; Montgomery, 1994) 경영전략이라고 볼 수 있다. 그리고 이 전략활동의 성과차이는 다각화 전략에 활용되거나 이를 통하여 획득되는 자원의 이질성에 의하여 발생하게 된다.

문제는 다각화 전략의 성과차이를 발생시키는 자원은 그 존재여부와 전개 및 활용법을 확인하기가 어렵다는데 있다. 이는 자원이 갖는 인과적 모호성(casual ambiguity)에 기인한다. 즉, 기업 외부에서는 물론 내부에서조차도 기업의 자원 중 무엇이 성과에 영향을 미치며, 어떠한 구조를 통해서 성과를 증진시키는지를 규명할 수 없다는 것이다. 이와 같은 모호성은 사후적인 다각화 전략의 성과에 대한 자원기반적 설명은 물론 사전적인 다각화 전략의 성과예측 -"어떤 자원을 획득/전개/활용하는 다각화 전략이 성과가 좋을 것인가?"- 을 어렵게 한다.

기업가적 활동으로서의 다각화 전략

다른 방향에서 본다면 다각화는 새로운 사업을 시작하는 활동이라고 할 수 있다. 그 동기가 기업 내부의 자원을 활용하는데 있건 현재 기업이 가지고 있지 않은 자원을 획득하는데 있건 다각화는 기업이 기존에 하고 있지 않던 사업을 시작함으로써, 새로운 수익이 되었건 시너지가 되었건 새

로운 경제적 지대를 발생시키는데 그 목적이 있다. 다시 말하면 다각화 전략은 기업의 잉여자원들을 새로운 방식으로 결합을 시키거나, 기업 외부의 자원을 획득하여 기업이 보유한 자원들과 결합시킴으로써 경제적 지대를 창출하는 경영전략의 한 형태이다.

Alvarez(2007)는 이와 같은 자원의 새로운 방식에서의 결합을 통해 경제적 지대 창출하는 활동을 기업가적 활동으로 정의하면서, 이러한 활동을 통해 창출되는 경제적 지대를 기업가적 지대(Entrepreneurial Rent)라 칭하였다. 그리고 기업가적 지대는 그 양이 미확정적이기 때문에 본질적으로 불확실하다고 설파하였다. 이 불확실성은 향후 사업이 진행되어 감에 따라서 점차 해소가 되는데, 이 때 기업가적 지대는 유사 지대(Quasi-rent)로 현실화된다고 하였다.

위와 같은 기업가 정신이 관점으로 볼 때, 다각화 전략의 성과는 새로운 자원결합방식에 대한 인식이 얼마나 정확한가와 자원을 결합하고 조직화하여 기업가적 지대를 창출을 얼마나 잘 해내는가에 의해 결정이 된다고 할 수 있다. 기업가정신에 대한 한 연구는 기업가적 기회에 대한 인식(Entrepreneurial Recognition) 자체가 하나의 자원임을 보이면서 기업가 정신을 자원기반관점에 성공적으로 연결을 시켜내었다. (Alvarez & Busenitz, 2001) 요컨대 다각화 전략의 성과는 기업가적 기회의 인식이라는 자원의 보유 여부에 따라 성패가 갈린다는 것이다.

기업의 지식전개로서의 다각화 전략

기업가적 기회의 인식은 조직의 어느 층위에서나 발생할 수 있다. (Alvarez & Barney, 2004) 따라서 다각화의 기회 즉, 기업의 잉여자원을 조직 외부의 자원들과 결합하여 새로운 수익을 창출하거나 기업에 필요한 자원을 외부로부터 획득하여 시너지를 창출할 수 있는 기회에 대한 인식은 기업의 최고경영층뿐만 아니라 최하부 계층에서도 발견이 될 수 있다. 이러한 발견은 지식기반관점(KBV: Knowledge Based View) 또는 지식경영(KM: Knowledge Management)의 관점에서 접근이 가능하다.

지식기반관점의 견지에서 기업가적 기회의 인식은 조직의 특화된 지식 즉, 해당 조직만의 독특한 생산적인 자원결합 방법에 대한 이해로부터 나온다고 볼 수 있다. (Moran & Ghoshal, 1999) 이러한 지식은 때로는 매우 휘발성이 크며, 경우에 따라서는 개인과 개인의 사회적 자본에 종속되어 있기도 하다.(Casson, 2005) 또한, 이와 같은 지식은 명백화 하기 힘든 암묵적 지식(Tacit Knowledge)의 성격을 가지고 있을 경우 더욱 개인에게 종속적이며, 이전되기 어려운 특성을 가지게 된다.(Styhre, 2004) 이러한 까닭으로 다각화 기회에 대한 인식 내지는 그러한 인식을 유도하는 지식은 기업 내부에서도 부서간 또는 계층간의 이전이 용이치가 못하다. (Szulanski, 1996)

지식의 이전과 전달의 어려움으로 인해 기업 내부에서 다각화 기회의 인식에 대한 차이가 발생하게 된다. 다각화에 있어 중요한 시장기회의 인식은 현장에서 주로 발생하며(Casson, 2005; Pascale, 1996), 이러한 기회에 대응하기 위해 새롭게 결합할 수 있는 잉여자원의 존재여부와 그 결합방법에 대한 지식 또한 현장에 가까운 조직부문에서 발생할 가능성이 크다. 반면, 현장에서 멀어질수록 -즉, 조직의 상층부로 갈수록- 비록 지식의 전달이 온전하지는 않을지언정 기업의 지식 네트워크

워크에서 네트워크 중심성(Tsai, 2001; Kogut, 2000)을 확보하고 있는 까닭으로 기업 전체의 관점에서 지속 가능한 경쟁우위의 창출을 위해 필요한 자원을 규명하고 해당 자원을 기존의 자원과 결합하는 방법에 대한 지식의 존재와 발생의 가능성이 높다.

또한, 이러한 차이는 각 개인의 사회적 네트워크에 의해서도 강화가 된다 조직 외부의 사회적 네트워크는 각 개인의 전문분야는 물론 조직 내부에서의 지위에 따라 유사한 사람들로 한정되는 까닭이다. (Belliveau, O'Reilly & Wade, 1996; McDonald & Westphal, 2003) 예컨대 현장관리자는 자신의 부서가 시장에 가까이 위치하지 않은 내부 지원부서라 하더라도, 비슷한 기능분야의 조직 외부 네트워크로부터 시장지식을 획득함으로써 이를 자신의 현장지식과 결합하여 기업가적 인식을 형성할 수 있다. 그러나 이 현장관리자는 상위 관리자의 기업 전체에 대한 조망이나 산업 전반에 대한 이해에 있어서 인적자본(Human Capital)적으로도 격리되어 있을 뿐 아니라, 상위 계층의 관리자들과의 사회적 네트워크로부터도 격리됨으로써 해당 지식을 활용하는 기업가적 인식은 형성할 수 없다.

다각화 성과에 대한 대안적 예측변수

다각화의 성과는 결국 다각화 전략의 아이디어가 조직의 어느 위치에서 발생하였는가에 따라 결정이 된다고 보아야 한다. 다각화를 위한 기업가적 인식은 현장에서의 거리 또는 조직위계상의 위치에 따라 다르게 형성되기 때문이다. 현장에 가까울수록 현장의 휘발성이 있는 지식을 쉽게 획득할 수 있는 반면, 기업 전체적인 조망력은 떨어질 수 밖에 없다. 따라서, 현장에 가까운 기업 하부에서는 자원활용형 다각화 전략이 유리하며, 현장에서 멀어질수록 자원획득형 다각화 전략의 성과가 높을 것임을 예상할 수 있다.

이에 다음과 같은 제안이 성립한다.

제안 1. 다각화 전략의 입안위치에 따라 다각화 전략의 성과가 다를 것이다.

제안 2. 다각화 전략의 유형은 다각화 전략의 입안위치가 다각화 전략의 성과에 미치는 영향을 조절하는 효과가 있을 것이다.

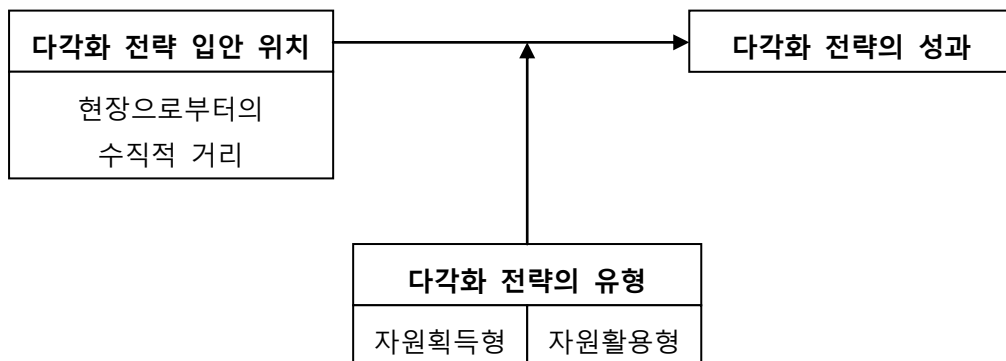


그림 1. 개념적 모형

가설수립

실제 기업의 다각화 전략의 수행에 있어 차지하는 비중이 클 뿐만 아니라 기업의 주가에 미치는 영향이 크고, 관련자료가 공시의 대상이 되어 자료의 입수가 용이한 까닭으로 기업의 인수합병(M&A)는 많은 다각화 전략에 대한 연구의 대상이 되어 왔다. 또한 인수합병은 대규모로 집행되는 기업의 주요 전략적 행동으로 그 전략의 입안이 최고경영층에서 이루어지는 특성이 있다. 기업의 인수합병은 자원 획득을 주 목적으로 한다. (Wernerfelt, 1984)

기업의 내부창업은 기업의 내부 자원의 활용을 위한 다각화 전략으로 볼 수 있다. 전략의 입안 위치는 경우에 따라 상이할 수 있는데, 스피노프 형식의 내부창업이라면 그 입안처를 조직 하부로, 신규 조직구성 형식의 내부창업은 조직 상부로 상정할 수 있을 것이다.

이 두 가지 맥락에서 앞서 제시한 개념적 모형을 시험하기 위한 가설을 다음과 같이 제안한다.

가설 1. M&A를 통한 다각화 전략이 신규 조직구성 형식의 내부창업을 통한 다각화 전략보다 성과가 좋을 것이다.

가설 2. 스피노프 형식의 내부창업을 통한 다각화 전략이 신규 조직구성 형식의 내부창업을 통한 다각화 전략보다 성과가 좋을 것이다.

시사점

이 연구는 비록 조악한 가설을 통하기는 하였지만 자원기반관점의 맥락에서 다각화 전략의 성과 예측변수를 마련한다는 데 그 시사점이 있다. 기존의 산업 내지는 제품상의 관련성에 초점을 맞추는 연구방향에서는 기업의 주 업종과는 거리가 있는 내부 서비스 부문의 분할을 통한 다각화 가능성을 간과함으로써 자원기반관점의 다각화 전략을 평가할 수 있는 여지를 갖추지 못하였다. 그러나 여기서는 자원의 획득과 활용을 중심으로 다각화 전략을 조망함으로써 이러한 한계점을 극복하였다.

또한 다각화를 자원을 중심으로 조망함으로써 기존의 수직적 통합과 다각화를 분리하는 인식의 장벽을 극복할 수 있는 여지를 마련하였다. 제품과 산업을 중심으로 하는 신규산업 진출에 대한 분류는 다각화와 수직적 통합을 명확하게 분류하여 수직적 통합을 단지 거래비용의 문제로 국한시켰지만, 자원을 중심으로 재조명을 한다면 수직적 통합 또한 기업의 신규산업 진출이라는 기업이 정신의 맥락으로 다각화와 이론적인 통합을 이룰 수 있게 된다.

이 연구의 또 다른 의미는 내부 서비스 부문에 대한 새로운 관점의 마련에 있다. 자원을 중심으로 하는 다각화 이론을 적용한다면 기업의 주 업종과 무관한 내부 서비스 부문은 다각화를 위한 자원으로 이해를 할 수 있다. 그렇다면 기업이 핵심역량과 무관한 내부 서비스 부문을 외주화 하지 않고 내부 보유하는 행동은 단지 비효율적인 행위라기보다는 다각화를 위한 자원의 보유로 바라볼 수 있게 된다. 이러한 관점을 리얼옵션 이론과 접목시킨다면 자원기반관점의 새로운 연구영

역을 개척할 수 있을 것이다.

인용논문

영문 논문

- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2004), "Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, vol.19, 621-635
- Alvarez, S.A., Busenitz, L.W. (2001), "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, vol.27, 755-775
- Alvarez, S.A. (2007), "Entrepreneurial rents and the Theory of the firm", *Journal of Business Venturing*, vol.22, 427-442
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no.1, 99-120
- Belliveau, M.A., O'Reilly, C.A. and Wade, J.B. (1996), "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation", *Academy of Management Journal*, vol.39, no.6, 1568-1593
- Casson, M. (2005), "Entrepreneurship and the theory of the firm", *Journal of Economics Behavior & Organization* vol.58, 327-348
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (1990), "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives", *Journal of Management*, vol.16, no.2, 461-509
- Kogut, B. (2000), "The Network as Knowledge: Generative Rules and The Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, vol.21, no.3, 405-425
- Lee, D., Madhavan, R. (Feb. 16, 2010), "Divestiture and Firm Performance: A Meta Analysis", *Journal of Management OnlineFirst*.
- McDonald, M.L and Westphal, J.D (2003), "Getting by with the Advice of Their Friends: CEOs' Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance", *Administrative Science Quarterly* vol.48, no.1, 1-32
- Montgomery, C.A. (1994), "Corporate Diversification", *Journal of Economic Perspectives*, vol.8 no.3, 163-178
- Moran, P., Ghoshal, S. (1999), "Markets, Firms, and The Process of Economic Development", *Academy of Management Review*, vol.24, no.3, 390-412
- Stimpert, J.L, Duhaime, I.M (1997), "In The Eye of The Beholder: Conceptualization of Relatedness Held By The Managers of Large Diversified Firms", *Strategic Management Journal*, vol.18, no.2, 111-125
- Pascale, R. (1996), "The Honda Effect", *California Management Review*, vol.38, no.4
- Styhre, A. (2004), "Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge", *British Journal of Management*, vol.15, 177-188
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, 27-43

Tsai, W. (2001), "Knowledge Transfer in Intra Organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capability on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, vol.44, no.5, 996-1004

Wenerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, 171-180

국문 논문

장덕진 (2002), "산업연관구조 하에서의 기업집단 다각화 전략", *한국사회학*, 36집 2호, 51-76