

經營多角化戰略에 관한 理論的 吟味

Theoretical Contemplation of Management Diversification Strategy

李承郁*

目	次
I. 서론	III. 다각화전략의 형태
II. 경영다각화전략의 본질	IV. 경영다각화전략과 경영성과간의 관계에 관한 기존연구
1. 경영다각화전략의 개념	IV. 결 론
2. 다각화의 목적(동기)내지 이유	

I. 서론

기업성장의 방법에는 다각화(diversification)와 인수합병(M&A : Mergers and Acquisitions) 및 유기체적 성장(OG : Organic Growth) 등이 있다. OG란 현재의 기업구조와 제품을 그대로 유지하면서 더 열심히 하여 성장하는 것이다. 그리고 다각화란 사업영역을 관련분야 또는 비관련분야로 확대하는 것을 말한다. 또 M&A란 한마디로 기업을 사들이는 것을 의미한다. 기업의 주된 성장방법은 옛날에는 OG였으나, 미래에는 전략적 제휴(strategic alliance)가 될 것이다. 다시 말하면, 기업성장의 방법으로는 (1) OG, (2) 다각화, (3) 인수합병 및 (4) 전략적 제휴로 크게 네 가지로 구분할 수 있다.

이와 같이 경영다각화전략은 기업의 생존과 성장을 위한 전략으로서 현대기업에 중요한 과제로 되어 있고, 이에 대한 이론적·실증적 연구가 매우 의의가 있다고 생각할 수 있다.

그러나 이 경영다각화 연구는 지금까지 여러 가지 중요한 연구업적이 많이 출판되었지만

* 본 연구소 상임연구원, 단국대학교 상경대학 상경학부 교수

1) 송병락, 우리나라가 세계에서 가장 잘사는 나라가 되는 방법, 디자인하우스, 1999, p.246.

아직까지 여러 가지 본질에 대한 학설 등이 논의의 대상이 되고 있다. 따라서 본 논문에서는 경영다각화에 대한 여러 학자들의 개념, 다각화의 목적(동기) 내지 이유, 다각화전략의 형태, 경영다각화전략과 경영성과간의 관계에 관한 기존연구 등을 원리논적으로 음미하고 이에 대한 이론적 배경을 밝혀 보는데 본 연구의 목적을 두고 있다.

II. 경영다각화전략의 본질

1. 경영다각화전략의 개념

다각화에 대한 이해가 일반적으로 사람에 따라서 다르고 이것을 정확히 정의하는 것이 어렵다고 하는 사실은 구미의 광범한 문헌에서 일치된 견해이다.²⁾ 이처럼 다각화는 그 이론적 체계에 정립되지 않은 채 학자마다 그 연구목적 및 방법에 따라 여러 가지 의미로서 사용되고 있고, 탈본업 등이란 말로도 통용되고 있다.

- (1) 스테이너(G. A. Steiner)는 다각화란 새로운 제품계열, 공업, 서비스 또는 시장에 진출하는 것을 뜻하며, 미국의 표준산업분류방식 (Standard Industrial Classification Manual)의 Code의 개별업종 (89 주요그룹 : 소위 2숫자 분류)에 비추어 볼 때, 다각화란 일개회사가 이 업종분류상 2개 또는 그 이상에 걸쳐 영업하는 것을 지칭한다. 일반적으로 말하면 다각화는 신제품 또는 서비스를 생산하여 신시장에 진출하는 것으로부터 현재의 제품, 서비스 또는 시장개척까지도 포함한다고 정의하고 있다. (<그림-1> 참조). 이와 같은 다각화의 정의는 1기업내에서의 연구개발을 하고 신제품을 생산하는 경우도 있고, 또 합병, 흡수에 의해서도 될 수 있는데, 전자를 내부성장(internal growth), 후자를 외부성장(external growth)이라고 부르고 있다.³⁾

2) 岸田輝熊編譯, 經營の多角化戰略, 東洋經濟新報社, 1977, p.3.

3) George A. Steiner, Top Management Planning, The Macmillan Company, 1969, pp.629-630.

<그림-1> 확장 대 다각화

	시장	현시장	신시장
제품			
현재제품			다각화
신제품		다각화	다각화

자료 : George A. Steiner, Top Management Planning, The Macmillan Company, 1969, pp.629.

(2) 다각화이론의 파이어니어(pioneer)라고 말할 수 있는 펜로즈(E. T. Penrose)는 다각화(diversification)란 기업이 기술, 설비, 노동력, 임금, 판매망 등의 여러 가지 경영자원을 결합시켜 다종류 제품을 생산하고, 여러 시장에 참가하는 것이라고 한다.⁴⁾

결국 기업은 우선 소유하는 경영자원을 이용하여 특정한 시장에서 제품을 생산하고, 그 생산량을 증가시키면서 성장하고 있다. 그러나 다각화라 함은 기존의 제품에다가 새로운 기술이나 「디자인」의 신제품을 개발하여 생산량을 증가하든가, 기존분야 이외의 경영상의 「노하우」를 축적함으로써 신제품을 개발하여 성장을 이루는 것처럼, 제품을 다양화하여 그에따라 다양한 시장에서의 생산활동을 확장하는 것이라고 할 수 있다. 그렇게 일반적으로 생각되는 다각화의 구체적인 형태가 제품개발이고 경영다각화인 것이다.

(3) 찬들러(A. D. Chandler)는 미국거대기업이 확대되는 경제의 요청과 기회에 대처하기 위하여 채용한 세 가지 「타입」의 형태를 다음과 같이 들고 있다.

① 종래의 고객층에 대한 기존제품계열을 확장하는 것(시장확장), ② 원격지에서 신시장을 개척하든가, 원료의 공급원을 구하는 것(지역확장, 해외진출) ③ 이종의 고객층에 대한 신제품을 개발하여 신시장을 개척하는 것(다각화)의 세 가지 전략이다. 특히 신시장이나 신기술에 가장 영향을 끼치는 산업(예컨대 화학, 전기, 전자공업, 동력기계, 자동차공업 등)에서는 해외진출강화나 다각화에 의하여 확대를 가져왔다.⁵⁾

찬들러(Chandler)의 세 가지 전략중에서 해외진출전략은 1950년대 후반에는 마틴(Howe Martyn)⁶⁾의 언급에서 알 수 있듯이 그 목적이 공급보다도 수요개척에 중점이동이 이루어진 것이며 다각화전략으로서의 성격을 띠게 된다. 그래서 기업주체의 의식 위에

4) E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell & Mott, 1959, pp.107-116.

5) Alfred D. Chandler, Jr., Strategy and Structure, The M.I.T. Press Cambridge Massachusetts, 1962, p.42.

6) Howe Martyn, International Business, 1964.

吉崎英男譯, International Business, 通商産業研究社, 1967. p.26.

는 제2의 전략이 본국이외의 여러나라의 시장을 지역적으로 다각화하는 전략으로서 나타나고 있다. 그러나 찬들러(Chandler)에 의하면 기업행동은 이상과 같은 확대화와 다각화의 두가지 전략에 의하고 있었음이 명백하다.

(4) 경영의 다각화의 연구자로서 유명한 고트(M. Gort)는 「다각화는 개개의 기업이 용역을 제공하는 시장의 이질성 증가이다. 따라서 제품에 본질적인 차이가 없고 수직적 결합의 형태를 취하고 있는 경우에는 단지 생산의 이질성에 지나지 않으며 다각화는 아니다.」⁷⁾라고 보고 있다.

(5) 다각화에 대하여 주목해야 할 이론을 전개한 앤소프(H. L. Ansoff)는 「기업의 제품시장 구조의 변화이다.」⁸⁾라고 정의하고 있다.
그는 다각화라고 하는 용어는 보통 회사의 제품라인과 시장의 어느쪽인가 또는 양쪽의 특성변화에 관하여 사용되어지고 있기 때문에 제품시장의 구조에 있어서 다른 종류의 변화를 의미하는 시장침투, 시장개발, 제품개발과는 성격을 달리하고 있다.⁹⁾

<그림-2> 기업의 제품시장전략

시장 제품라인	μ_0	μ_1	μ_2	...	μ_m
π_0	시 장 침 투	시 장 개 척			
π_1 π_2 · · · π_x	제 품 개 발	다 각 화 (diversification)			

자료 : H. Igor Ansoff "Strategies for Diversification", H. B. R. Sep.-Oct, 1957, p.11.

앤소프(Ansoff)는 다각화를 제품시장전략(product market strategies) 즉, 시장과 제품라인

7) M. Gort. Diversification and Integration in American Industry, Princeton University Press, 1962, p.8.
8) H. I. Ansoff. "A Model for Diversification, 1958", Managerial Economics, edited by G. P. E. Clarkson, Penguin Modern Economics, 1968, p.76.
9) H. Igor. Ansoff. "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, sep.-Oct, 1957, p.113.

(product line)과의 관련으로 경영다각화의 논의를 전개하고 있는데, 그의 다각화이론을 <그림-2>와 같이 설명하고 있다.¹⁰⁾

기업성장의 대체적 제방법으로서 일반적으로 인정되어 있는 4가지는 개개의 제품시장전략과 동일시 할 수 있다. 그 4가지는 <그림-2>에서 볼 수 있는 시장침투, 시장개발, 시장개척, 다각화이다.

앤소프(Ansoff)는 <그림-2>와 같이 그림을 그려 제품-시장과의 대응관계중에서 매트릭스를 사용하여 기업전략을 유형화하고 있다.

기업의 성장은 확대화와 다각화의 양면에서 성립되어 있다고 하며, 역시 확대화는 시장침투력, 시장개발 및 제품개발을 통하여 이루어지며, 특히 다각화전략의 특질을 규명하고 있다. 이 경우, 기업이 다각화를 추진하는 것은 어느 때인가? 「기업은 확대화에 의하여 한정되어 있는 제품-시장분야의 범위내에서는 그 목표를 달성할 수 있을 것 같지 않을 때에 다각화를 한다.」고 설명하고 있다. 그리고 「근접기간 및 장기의 수익성 목표에 대하여 말하면, 이러한 사태를 일으키는 원인은 시장의 포화상태, 수요의 일반적인 하강, 경쟁상의 압력, 제품라인의 노후화일 것이다.」라고 한다.¹¹⁾

이와 같이 앤소프(Ansoff)는 기존제품의 신시장진출은 시장의 확대(market expansion), 신제품의 기존시장참여는 제품개발(product development) 이라고 규정하고 신제품의 신시장진출만을 다각화라고 규정하고 있다. 이와 유사한 다각화의 정의를 내리는 학자로서는 찬들러(Chandler), 키건(Keegan)¹²⁾등을 지적할 수 있다.

(6) 메리스(R. Marris)는 기업성장과 다각화의 관계에서 흥미 있는 이론을 전개하고 있다. 그에 따르면 「다각화(diversification)는 수요의 증가를 의도하여 기업의 카다로그에 지금까지 없었던 제품을 추가하여 판매하는 행동이다.¹³⁾

(7) 서튼(C. J. Sutton)은 기업의 모든 활동을 수직적 관련, 측면적 관련으로 나누고, 수직적 관련이란 한 활동이 다른 활동을 위한 투입요소로 되는 것을 뜻하고, 측면적 관련은 활동이 생산과정상 같은 단계에서 일어나는 것을 의미하며 이 중 측면적 관련의 전략을 다각화로 정의하고 있다.¹⁴⁾

10) H. I. Ansoff, op. cit., p.114.

11) H. Igor. Ansoff. Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965, pp.129-130.

廣田壽亮譯 企業戰略論, 産業能率大學出版部, 1969, pp.161-162.

12) Warren J. Keegan. "Strategic Marketing : International Diversification versus National Concentration", Columbia Journal of World Business. Winter, 1977, pp.124-129

13) Robin. Marris. The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, (1964. Reprinted, 1966). p.131.

- (8) 스토포드(Stopford)와 웰즈(Wells)는 다각화를 제품다양화와 지역다각화의 두 가지 대안으로 구분하고, 다각화전략과 관련된 조직구성전략을 제시하였다. 제품다양화전략은 제품라이프·사이클(product life cycle)이론에 입각하여 설명하였다.

신제품이 처음 개발되면 시장도입단계로부터 성장, 성숙단계를 거쳐 쇠퇴기를 맞아 소멸해 가게 되는데, 기업은 지속적인 성장을 유지해 나아가기 위해서 개발된 제품이 성장기에서 성숙기에 들어가면 다른 제품의 개발에 착수하여 다각화를 추구하게 된다. 특히 국내시장과 해외시장에서의 다각화를 구별하고, 해외시장에서의 제품다각화의 제약을 역시 라이프·사이클이론에 따라 설명하여, 다국적기업의 해외시장의 제품다각화가 국내시장에서의 다각화보다 상대적으로 어렵다고 보고 있다.¹⁵⁾ 제품다각화는 다시 기존제품과 기술상 기본적 공통성을 갖는 방향(common technological base)으로 제품을 개발하는 방법과 새로이 다른 산업분야의 기업을 합병하는 방법으로 분류하였다. 지역다변화는 해외시장에의 진출 및 확대와 국내시장에 침투하는 전략으로 설명하고 있다.

- (9) 아커(David A. Aaker)는 다각화란 기업이 현재의 제품-시장과는 상이한 제품-시장으로 진출하는 것을 말한다고 하였다. 제품확대와 시장확장의 성장전략은 새로운 제품-시장을 포함하는 것이 보통이며, 그 점에서 다각화한다. 그러나 다각화는 신제품과 신시장의 양쪽을 포함하는 것도 있다. 다각화전략은 매입(또는 합병) 하든가, 또는 새로운 비즈니스·벤처(business venture)를 시작함으로써 수행될 수 있다. 다각화는 관련다각화와 무관련다각화로 구분함이 유용하다고 지적하고 있다.¹⁶⁾

- (10) 포터(Michael E. Porter)는, 다각화는 가치활동의 행동권을 넓힘으로써 회사의 자산과 기능을 크게 하기 위한 수단이다. 새로운 업계는 기존업계에서 관련성을 가질 뿐만 아니라 새로운 상호관계의 원인이 되는 가치활동을 회사로 가져온다. 이상적인 다각화라 함은 회사가 오늘날 현재 갖추고 있는 힘을 강하게 함과 동시에 내일의 힘이 되는 기초를 만들어 낸다고 하는 두 가지 목적을 수행하는 것이다.

다각화회사에서 특이한 경영자산이라고 하는 것은 사업단위의 가치연쇄(value chain)중에 존재하는 기존 및 잠재의 상호관계이다. 이 상호관계야말로 사업단위의 최대강점

14) C. J. Sutton, Economics and Corporate Strategy, Cambridge University Press. 1980, pp.21-76

15) John A. Stopford and Lous T. Wells, JR., Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, Inc., Publishers, 1972, pp.36-37.

16) David A. Aaker, Strategic Market Management, John Willey & Sons, Inc., 1984, p.252.

이며, 참여하는 신규업체에 대해서도 그렇다. 다각화회사 강점은 이런 관계를 확대하는데 있다.¹⁷⁾

포터(Porter)는 상호관계를 유형의 상호관계와 무형의 상호관계로 나누고 있다. 그는 유형상호관계의 공동화의 형태를 생산, 마케팅, 조달, 기술 및 전반관리 5가지로 분류하고 있으며, 무형상호관계로는 노하우와 경영기능을 지적하면서 유형상호관계가 다각화를 하는데 더 중요하다고 주장하고 있다.

상호관계를 축으로 한 다각화전략은 현재의 업계에서는 경쟁우위를 강화하며, 새로운 업계에서는 지속력 있는 경쟁우위를 가져 올 가능성이 가장 강한 다각화전략의 하나이다. 이 전략에서 중요한 역할을 하는 것은 유형무형의 상호관계이다. 유형의 상호관계가 그 출발점이 되지 않으면 안 된다. 무형의 상호관계는 그에 비하면 경쟁우위 효과가 확실하지 않고, 그리고 실시하는데도 곤란한 점이 있다.

상호관계를 이용하면 이용하지 않은 회사보다도 사내육성의 힘만으로 다각화 할 수 있기 때문에 보다 싼 비용으로 새로운 업계에 대한 참여장벽을 돌파할 수 있다. 상호관계를 이용하면 회사매수에 의한 신규참여도 하기 쉽게 된다. 매수대상이 되는 사업은 비슷한 관계를 이용하지 않은 현재의 「오너」나 다른 매수 희망자에 비해 자사에 있어서는 가치가 크게 된다. 따라서 매수에 따른 이익이 매수가격의 경쟁방법으로 소멸되는 일도 없다. 상호관계가 있으면, 회사매수나 사내육성에서도 다각화함으로써 새로운 사업단위와 상호관계를 갖는 현재의 사업단위로써 이익을 생각하게 된다.¹⁸⁾

〈그림-3〉은 간단하지만 사내의 상호관계를 찾아내는 방법을 보여주고 있다. 상호관계 매트릭스에는 사업단위 상호관계의 종류가 나타나 있다. 상호관계가 다양하여 광범위한 경우에는 종류마다 하나의 매트릭스를 결성하면 된다. 이외는 별도로 연결관계를 이용하는 방법도 있다. 사업단위의 수가 취급하기 곤란할 정도로 많지 않으면 이것이 알기 쉬운 것이다. 이런 방법으로는 깊은 사업단위를 나타내기 때문에 사업단위의 관계를 시각적으로 얻을 수 있으며, 이것을 기초로 하여 사업집단이나 부분을 편성할 수 있다. 도시하는 방법은 어느 쪽도 좋으나, 현재까지 상호관계를 성립시키고 있는 것과는 나누어 표시해야 한다.

다각화회사내에는 서로 다른 다수의 상호관계가 병존하는 경우가 많다. 이질적 집단은 상호관계의 본질도 이질적인 것이다. 시장을 축으로 하여 관련되어 있는 집단이 있는가 하면, 그것과는 일부 중복하면서 생산을 축으로 하는 그 일레이다. 사업단위 1, 3, 4는 콤포넌트(Component)와 원료가 공통이며 1, 2, 3은 매입처가 공통이다.

17) Michael E. Porter, Competitive Advantage, The Free Press, 1985, p.380.

18) I bid., pp.375-376.

많은 사업단위를 가진 다각화회사에서는 상호관계의 모형은 복잡하지 않게 된다. 이 경우 분석을 용이하게 하는데는 사업단위의 군(Cluster)으로 회사를 분해하고 한 가지 군내부의 사업단위는 서로 몇 겹으로 밀집한 관계가 있으나, 다른 군(群)과는 거의 관련이 없는 것처럼 조정되는 것이다.¹⁹⁾ 경영다각화의 개념에 관한 여러 학자들의 견해는 앞에서 살펴 본 바와 같이 다각화를 다양하게 정의하고 있다. 그러나 이들 개념중 유사한 것끼리 그룹핑하면 필자는 크게 3개의 그룹으로 구분하여 분류할 수 있다고 생각된다.

첫째의 그룹은 엔소프(Ansoff)와 찬들러(Chandler), 키건(Keegan), 고트(Gort), 헨리(Henry) 및 아커(Aaka)등의 견해와 같이 제품개발, 시장개발의 확대화 전략을 다각화로 보지 않고, 신제품과 신시장진출만을 다각화로 좁은 의미로 규정하여 다각화를 시장-제품 매트릭스(matrix) 차원에서 정의하는 그룹이다.

둘째의 그룹은 펜로즈(Penrose), 스테이너(Steiner), 스토포스 및 웰즈(Stoford & Well Jr.) 럭크 및 프렐(Luck & Prell), 등의 견해처럼 제품개발, 시장개발등 확대화전략을 다각화로 인정하고, 신제품과 신시장은 물론 기존제품 시장진출도 다각화로 넓은 의미로 규정하여 다각화를 제품과 시장의 매트릭스로 설명하는 그룹이다.

셋째의 그룹은 위에 지적한 그룹에 속하지 않는 것으로 포터(Porter) 등과 같이 가치활동의 상호관계매트릭스를 축으로 하는 독특한 의미로 다각화정의하고 있는 견해이다.

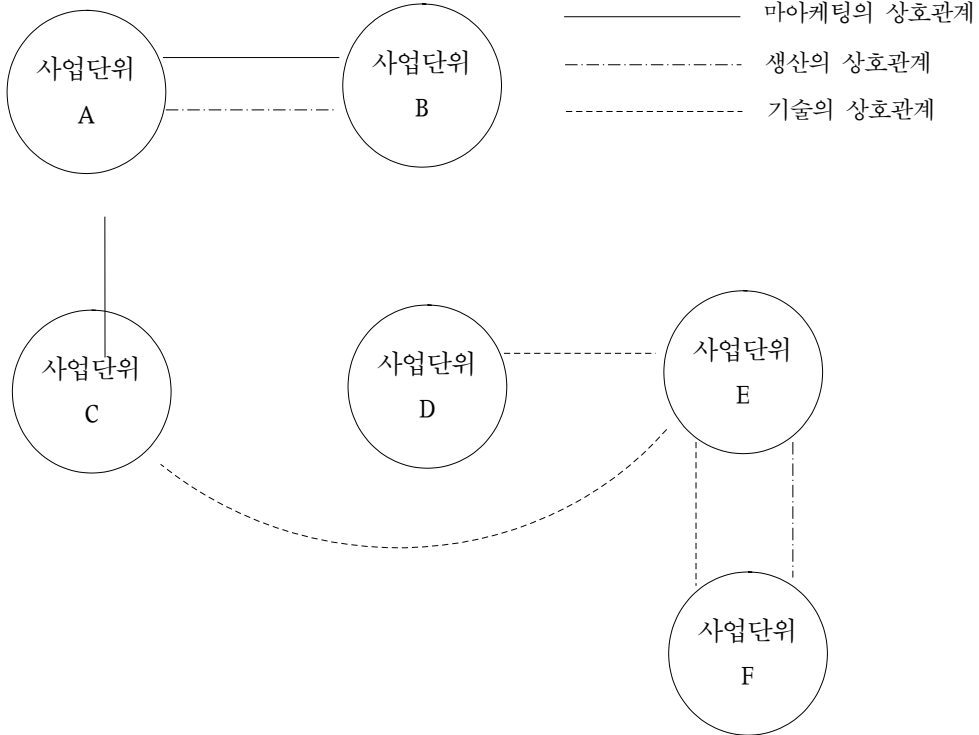
<그림-3> 다각화회사의 유형 상호관계

A. 상호관계매트릭스

	사업단위1		
사업단위2	매수인이 공통	사업단위2	
사업단위3	매수인이 공통 원료가 공통 구성요소가 공통	매수인이 공통	사업단위3
사업단위4	원료가 공통 구성요소가 공통		원료가 공통 구성요소가 공통

19) I bid., pp.368-370

B. 연결관계도



자료 : Michael E.Porter, Competitive Advantage, The Free Press, 1985, p.369.

다각화전략(diversification strategy)이란 다른 종류, 다른 산업에의 진출이 라는 새로운 제품 분야와 새로운 시장분야의 매트릭스에 의해서 생기는 전략, 즉 현재의 시장과는 다른 새로운 시장을 향하여 새로운 제품을 개발하고 판매하는 전략이라는 협의의 개념과 더욱이 신제품-시장중 그 한쪽만이 생기는 경우도 포함하여 이해되는 제품개발전략(제품의 다양화)과 시장개발전략(시장다변화) 또는 기능다각화를 포함하하는 광의의 뜻을 갖고 있다.

다양화를 어떤 개념으로 규정하는 가는 앞으로의 실증연구에 있어서 대단히 중요하다. 연구대상으로서의 개념을 명확히 하는 것은 연구·분석목적과의 관련성, 대응성의 관점에서부터 하여야 한다. 즉 규정된 개념이 어떠한 연구목적을 정하고 있는 가가 중요한 것이다. 여기서는 <그림-4>와 같이 다각화는 현대기업의 성장을 촉진하고, 실현하기 위한 경영전략으로서 이해하려고 한다.

따라서 개별기업으로서의 다각화는 기존의 활동분야와 취급제품의 폭 및 그들과의 관련성의 정도, 더욱이는 매출액과 이익의 성장에 미치는 신분야의 공헌정도등에 따라, 위치를 설정할 수 있다. 본 논문에서는 제조업뿐만 아니라 서비스기업인 무역업에도 적용할 수 있

도록 다각화의 개념을 종합상사의 산하인 전략사업단위로서 제품다양화 시장다변화 및 기능다각화까지 포함시키는 광의의 다각화로 서 채택하고 있다.

2. 다각화의 목적(동기)내지 이유

다각화의 목적은 기업의 필요성 및 여러 조건에 따라서 다르고, 또 학자에 따라서 그 목적을 상이하게 보고 있다. 다음은 이 다각화의 목적 내지 이유에 대한 몇 가지의 견해를 살펴보기로 한다.

(1) 앤소프(H. I. Ansoff)는 다각화를 위한 이유로서 기업은 기술적인 진부화를 보상하든가, 위기를 분석하기도 하며, 과잉생산력을 이용하든가, 아니면 이익을 재투자하여 최고경영층을 획득하기 때문에 그 외의 것을 위하여 다각화²⁰⁾한다고 설명하고 있다.

또 그는 ① 기업은 확대화에 의해서 한정되어 있는 제품-시장분야의 범위내에서 그 목표를 달성할 수 없을 때 다각화를 한다. ② 비록 매력적인 확대화의 기회가 아직 이용될 수 있고 과거의 목표도 달성된다 하여도, 유보현금이 확대화에 필요한 전액을 상회한다면 기업은 다각화를 할 것이다. ③ 비록 현재의 목표가 달성될 수 있어도 다각화의 기회쪽이 확대화의 기회보다도 일층 큰 수익성을 약속할 때 기업은 다각화를 할 것이다. ④ 이용될 수 있는 정보가 확대화와 다각화와의 결정적인 대비를 할 수 있을 만큼 신뢰성이 없을 때 기업은 다각화를 계속 탐구할 것이다.²¹⁾

(2) 나버(J. C. Narver)는 첫째로 경쟁의 격화와 시장의 포화가 현재의 시장에 이것 이상의 침투를 불경제적으로 하는 경우에는 경영진, 생산, 금융 내지는 판매능력이 새로운 시장이나 활용에의 진출을 요구한다.

둘째로 반트러스트적 억제조치는 특히 대기업에 대하여 현대의 「마켓·쉐어」를 이 이상 높여서는 안 된다고 시사하고 있다. 그래서 신제품이나 지리적 시장에 대한 진출이 그 대신으로 행해지는 경우이다.

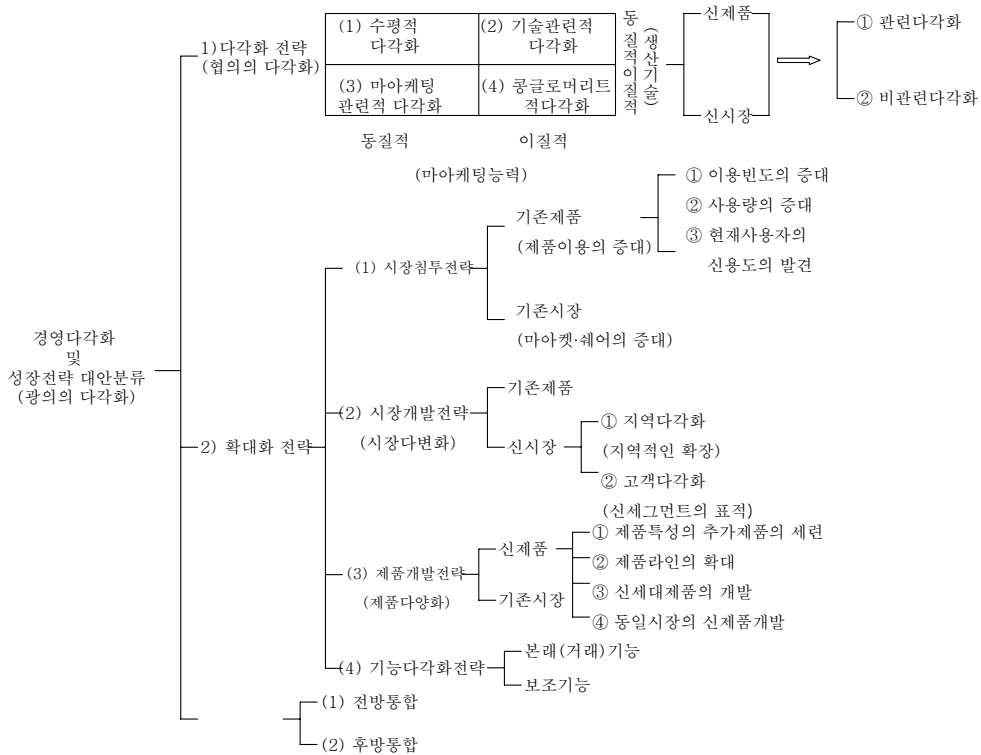
셋째로 만약 처분가능한 자금이 과잉능력이 있는 경우에는 회사는 순수하게 투자목적 내지는 위험분산목적을 위하여 다각화하기 쉽다고 하였다.²²⁾

20) H. I. Ansoff. "A Model for Diversification", G. P. E Clarkson Editor, Managerial Economics, Penguin Modern Economics, 1968, p.76.

21) H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, Mc-Graw Hill Book Company, 1965, pp.123-130.

나버(Narver)는 기업이 다각화를 하는 이유로서 외생적 원천에 의한 유인과 내생적 원천에 의한 유인으로 정리한다. 외생적 원천의 유인으로서 시장포화와 시장경쟁의 격화, 정부에 대한 규제(반트러스트적 억제조치 등)등을 들 수 있다. 그리고 내생적 원천의 유인으로서 기업내부에 있어서의 과잉능력을 어떻게 하여 이용할 것인가 라는 경우 등을 들 수 있다.

<그림-4> 경영다각화 및 성장전략대안의 분류



자료 : (1) H. I. Ansoff, "Strategies for Diversification," Harvard Business Review, 1957. Sep-Oct. p.114.
 (2) David A. Anker, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, 1984, p.233.
 (3) 필자가 (1), (2) 및 문헌에 의거, 또 다각화 개념을 고려하여 작성한 것임.

(3) 펜로즈(E. T. Penrose)는 다각화 개개의 제품에 불리한 영향을 부여하려는 예견가능한 (혹은 불가능한) 변동에 대하여 회사전체를 지키는 하나의 수단이라고 했다. 환언하면,

22) John. C. Narver, Conglomerate Mergers and Market Competition, 1967, p.60.

다른 방법으로는 보증할 수 없는 위기이거나 불확실한 것에 대하여 일종의 위험을 제공하는 하나의 수단인 것이다.

주로 이런 이유로 다각화를 하는 회사는 다각화에 의하여 장기간에 걸친 유리한 성장을 확보할 수 있다는 확신하에서 행동하고 있다. 그러나, 이것은 성장정책으로서의 다각화가 그만큼 중요하다는 주된 이유는 아니다. 기업력이 넘치는 회사가 성장을 위하여 다각화를 하는데는 큰 이유가 있다고 한다.²³⁾ 이와 같이 펜로즈(Penrose)는 다각화가 소위 위험분산목적으로 하고 있는 것을 인정하고 있으나, 기업이 다각화를 하는 주된 이유가 다른데 있음을 언급하고 있다. 즉 그 큰 이유란, 『만약 회사가 일정자본액의 수익율을 최대로 하는 것이 아니라, 오히려 총투자를 증가시킴으로써 총이익을 증가하게 하는데 관심을 갖고 있다. 그 때는 회사의 경영진이 현재의 시장 및 제품에 성장력을 갖고 있는 한 회사는 확실히 다각화에 대한 자극을 받게 될 것이다.』²⁴⁾고 기술하고 있다.

- (4) 매리스(R. Marris)는, 『기업의 성장을 유지하기 위해서는 신생산물을 창조하여 종래에 무시되어 온 기존시장에 진출할 것인가, 혹은 합병할 것인가, 하지 않으면 안 된다. 이 두가지 중, 제1의 것은 다각화에 의한 성장, 제2의 것은 합병에 의한 성장이라고 일컫는다. 양자는 서로 관련하고 있으며, 합병에 의한 성장은 다각화에 의한 성장에 대하여 부과된 동태적인 조직상의 제약을 극복하는 수단에 지나지 않은 것도 있다.』²⁵⁾고 기술하고 있다.
- (5) 스타우트(T. A. Staudt)는 기업들이 왜 다각화하는가에 대해서 ① 존속 ② 안정 ③ 자산의 생산적 이용 ④ 고객니즈의 변화에 대한 대응 ⑤ 성장 및 ⑥ 기타의 이유로 세분하여 열거하고 있다.²⁶⁾
- (6) 아커(D. A. Aaker)는 다각화의 동기로서 관련다각화와 무관련다각화로 나누어 다음(표-1)과 같이 그의 견해를 표명하고 있다.
- (7) 로우즈(S. A. Rhoades)는 다각화의 목적으로서 다각화를 통하여 신규기업이 참여할 수

23) Edith T. Penrose, The Theory of Growth of the Firm, Basil Blackwell Publisher, 1959, p.144.

24) E. T. Penrose, op. cit., p.144.

25) Robin Marris, The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, MacMillan & Co. LTD, 1964, p.133.

26) Thomas A. Staudt, "Program for Product Diversification", Harvard Business Review, November -December 1957, pp.122-123.

없도록 진입장벽을 높인다(height of entry barriers)고 보고 있다. 이러한 진입장벽을 높일 수 있는 요소로 두 가지를 들 수 있는데, 그중 하나는 다각화된 기업의 약탈적 가격 인하능력(the potential for predatory pricing)이고 또 다른 하나는 수익성이 높은 제품에 대한 정보는 은익(the information loss on profit)이다.²⁷⁾

<표-1> 다각화의 동기

관 련 다 각 화	무 관 련 다 각 화
<ul style="list-style-type: none"> · 규모경제의 획득 · 기술과 자원의 교환 · 과잉자원의 이용 · 브랜드 네임 · 마케팅 기술 · R&D 	<ul style="list-style-type: none"> · 캐쉬흐름의 관리와 배분 · 높은 투자수익율(ROI)의 획득 · 바겐 가격의 획득 · 기업의 재편성 · 복수제품-시장에서의 활동에 의한 리스크 인하 · 세금면의 이익 · 유동자산의 획득 · 수직통합의 이유 · 테이크 오버에 대한 방어 · 경영자의 이해

자료 : David A. Asker, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Inc., 1984, p.257.

(8) 딘(J. Dean)은 기업이 경영다각화를 목표로 하는 이유로서 프로덕트·라인정책의 관점에서 과잉능력을 일소하는 것을 들고 있다. 딘(Dean)은 이 과잉능력을 신제품을 추가함으로써 유희상태를 유리하게 이용할 수 있는 것, 계속기업에 있어서는 신제품을 만들어 파는 것이 이 제품을 만들기 위하여 신회사를 설립하기 보다 적은 비용이라며, 이 제품은 과잉능력을 흡수한다고 하고 있으며,²⁸⁾ 이 견해는 나버(Narver)의 내생적 원천의 유인으로 통한다고 할 수 있다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 다각화는 기업의 존속과 성장, 안전 및 위험분산, 자원의 생산적 이용, 과잉능력의 일소, 반트러스트규제, 구래의 제품판매를 촉진하기 위하여 기술혁신 연구개발활동으로부터 발생한 부산물의 이용, 경기변동에 대한 방위수요의 장기적 변동에

27) Stephen A. Rhodes, "The effect of Diversification on Industry Profit Performance in 241 Manufacturing Industries : 1963", The Review of Economics and Statistics, May 1973, Number 2, No 1, Harvard Business Press, pp.146153.

28) J. Dean, Managerial Economics, Prentice - Hall, 1951, pp.115-116.

대한 방위, 현재로는 과점시장에 대한 방위 및 탈본업에 의한 업적향상 등 여러 가지에서 이루어진다고 볼 수 있다.

Ⅲ. 다각화전략의 형태

다각화형태는 분류방법, 방향 및 학자에 따라 여러 가지로 나누어지고 있는데, 그 주요한 형태를 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 펜로즈(E. T. Penrose)는 다양화를 다음과 같이 네 가지로 분류하고 있다.²⁹⁾
 - (1) 동일전문영역내에서의 다각화 : 기존의 제품과 같은 기술에 기반을 두어 현재의 시장에서 다종류의 제품을 생산한다.
 - (2) 기존분야로 부터의 이탈에 의한 다각화
 - ① 같은 기술기반을 이용한 신제품으로 신시장에 참여하는 경우.
 - ② 다른 분야의 기술에 기반을 둔 신제품에 의하여 동일시장에서 규모를 확장하는 경우
 - ③ 다른 분야의 기술에 기반을 둔 신제품으로 신시장에 참여하는 경우이다.

이 세 가지를 보면 기존제품과 관련이 있는 일련의 제품으로 발전하는 내부적 다각화와 이질적인 제품으로 진출하는 외부적 다각화로 크게 구분할 수 있다.

이러한 펜로즈(Penrose)의 분류는 기술과 시장이라는 두 가지의 요소를 조화시키는 것에 따라 구상되어 있는 것이라고 한다. 결국, 기술에 대해서는 동일분야의 기존기술인가, 다른 분야의 신기술인가, 시장에 대해서는 기존의 동일시장인가, 다른 시장인가에 따라 다각화의 형태는 각 요소마다 2분류되며, 그 편성에 따라 4분류되어 있는 이유이다. 다음에 이것을 표시하면 <표-2>와 같다.

29) Edith T. Penrose, op. cit., pp.110-111.

<표-2> 펜로즈(Penrose)의 다각화의 분류

기술 \ 시장	기 존 시 장	신 시 장
기 존 기 술	기존기술·기존시장 (①)	기존기술·신시장 (②-a)
신 기 술	신기술·기존시장 (②-b)	신기술·신시장 (②-c)

자료 : 星野克美, “製品開發·經營多角化の 動向と 經營戰略,” 調査月報(158號), 日本長期 信用銀行 調査部, 1978, p.7.

2) 엔소프(H. I. Ansoff)는 다각화의 대체적인 방향으로서 수직적, 수평적 및 체계적인 다각화의 세가지로 나누고 있다.³⁰⁾

(1) 수직적 다각화(vertical diversification)란 생산물의 구성요소, 반제품, 원재료 등에 가치를 뺀 것이다. 수직적 다각화는 동일제품분야에서 다른 생산단계 및 판매단계에 속하는 것을 일컫는다. 그것은 주로 생산 및 유통과정의 조직적인 합리화를 목적으로 하는 다각화이다.

(2) 수평적 다각화라 함은 기업이 현재 속하고 있는 산업중에서 신제품을 도입하는 것이다. 환언하면 동일한 생산단계에 속하는것의 다각화를 말하는 것이며, 현재 제품계열의 폭을 확대하기 위하여 취하는 형태이다. 이에 따라 대량구입, 대량판매가 가능하게 되며, 신용이나 광고효과는 증대한다. 그리고 관리층의 절약 합리화기술의 상호교류를 이룰 수 있다는 이점도 있다. 시장의 확대, 매출액의 증대에 공헌하며, 성장기에 있는 업계에서는 특히 이런 형태가 유리하다. 예컨대 면방직기업이 스프, 레이온, 나이론 등에 진출하고, 전기 메이커가 같은 시장조직을 이용하여 석유스토브나 부엌용구에 다각화하는 경우 등이다.

(3) 방계적 다각화라 함은 기업이 현재 소속하고 있는 산업을 넘어서 다각화의 행동을 일으키는 것을 말한다. 예컨대, 방적업인데, 화장품, 약품, 과자 등, 종래 기업의 시장권 및 생산권 모두가 거의 결합관계를 갖고 있지 않는 제품에 다각화해 가는 것이다. 이것은 일반적으로 경기후퇴기의 위험분산, 기술베이스의 확대에 공헌할 수 있다.

30) H. I. Ansoff, “A Model for Diversification, 1958”, Managerial Economics, edited by G. P. E. Clarkson, Penguin Modern Economics, 1968, pp.88-90.

이상은 앤소프(Ansoff)의 분류에 따라, 살펴 본 것이지만, 수직적 및 수평적다각화의 정의는 그것이 이익분야에서 경계를 정해 있다는 의미에서는 제한이 있으나, 방계적 다각화의 경우는 수의적이며, 현재의 시장구조에서는 상당히 멀리 떨어진 범위까지 미치는 각각 특질을 갖고 있다.

한편 앤소프(Ansoff)는 제품과 사명(수요)의 매트릭스를 나타내며, 그 중에서 시장침투, 시장개척과 시장개발을 합하여 확대화라고 부르며, 다각화와 대비시키고 있다. 또한 다각화를 중심으로 하는 각종의 대체안을 <그림-5>와 같이 다각화를 종합하여 표시하고 있다.³¹⁾

<그림-5> 다각화의 성장벡터

		신제품			
		기술관련 있음		기술관련 없음	
새 로 운 기 술	동 일 타 윽	수평적 다각화			
	종래와 같음 고객	수직적 다각화			
	유 사 타 윽	(1)	집 중 형	(2)	
	새로운 타윽	(3)	다 각 화	집성형다각화	

자료 : H. I. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1995, p.132.

- 주 : (1) 마케팅과 기술이 관련하고 있는 것.
 (2) 마케팅이 관련하고 있는 것.
 (3) 기술에 관련하고 있는 것.

『시장과 기술의 매트릭스』는 그 후 미국기업에서 응용되어, 이 이용과 체계화에 관한 연구성과도 발표되고, 다각화와의 종합도 시도되고 있다.

3) 코트러(P. Kotler)는 기업의 성장전략은 다음 세가지의 단계로 분석, 입안하여 제시하고 있다.³²⁾

- (1) 집중적 성장 : 현재의 사업분야중에서 자사가 활용할 수 있는 기회를 인식한다.
 (2) 통합적 성장 : 자사의 마케팅·시스템이 다른 부분과 통합하는 것에서 생기고 이용

31) H. I. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, pp.132-135.

32) Philip Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall Inc., 1984, pp.57-60.

가능하게 되는 기회를 인식한다.

- (3) 다각적 성장 : 현재의 마케팅·시스템이 완전히 외부에 있는 기회를 인식한다.
그리고 이들 성장기회를 <표-3>과 같이 분류하고 있다.

<표-3> 성장기회의 주요분류

집중적 성장	통합적 성장	다 각 성 장
· 시장침투	· 후방통합	· 동심원적 다각화
· 시장개척	· 전방통합	· 수평적 다각화
· 제품개발	· 수평통합	· 콩글로머리트적 다각화

자료 : Philip Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall Inc., 1984, p.58.

이 중 집중적 성장에서는 앤소프(Ansoff)의 제품·시장, 확대매트릭스를 인용하여 시장침투, 시장개척과 제품개발의 세가지 형을 포함하고 있다. 한편, 다각적 성장으로서 동심원적 다각화(同心圓的多角化), 수평적 다각화와 콩글로머리트적(집중적) 다각화의 세가지 방향을 들고 있다.

- 4) 매리스(R. Marris)는 다각화의 구분을 차별적 다각화(differentiated diversification)와 모방적 다각화(imitative diversification)의 둘로 분류하고 있다.³³⁾

전자는 경쟁기업이 취급하고 있지 않는 신제품을 개발하여 신시장에 판매하는 경우이고, 전자는 이미 시장은 존재하고 있지만 그 기업에 따라서는 신제품인 경우이다.

- 5) 하바드 비즈니스 스쿨(Harvard Business School) 연구그룹은³⁴⁾ 구미국의 대기업 다각

33) Robin Marris, op. cit., p.134.

34) 이 연구그룹은 주로 박사학위의 논문으로 다음과 같은 다각화전략에 대한 연구를 국가별로 비교하게끔 연속 발표하였다.

1. R. J. Pavan, Strategy and Structure of Italian Enterprise, Unpublished Dissertation, Harvard Business School, 1972.
2. D. F. Channon, The Strategy, Structure and Economic Performance of British Enterprise, Division of Research, Harvard Business School, 1974.
3. R. P. Rumelt, Strategy, Structure and Economic Performance, Division of Research, Harvard Business School, 1974.
4. G. P. Dyas and H. T. Thanheiser, The Emerging European Enterprise : Strategy and Structure in

화 전략을 실증적으로 조사·연구하였는데, 그 그룹의 1인인 루멜트(R. Rumelt)가 분류한 형태를 살펴보면 다음과 같이 대별하여 5가지형태, 세분하면 7개로 나누고 있다.³⁵⁾

- (1) 사업전략(S : Single)
- (2) 수직적 통합전략(V : Vertical)
- (3) 본업중심다각화전략(D : Dominant)
 - ① 집약적인 것(DC : Dominant-Constrained)
 - ② 확산적인 것(DL : Dominant-Linked)
- (4) 관련분야다각화전략(R : Related)
 - ① 집약적인 것(RC : Related-Constrained)
 - ② 확산적인 것(RL : Related-Linked)
- (5) 비관련다각화전략(U : Unrelated)

루멜트(Rumelt)는 기업의 다각화전략을 특화율(specialization ratio), 수직율(Vertical ration), 관련율(related ratio)의 세 가지 기준에 따라 <표-4>와 같이 전업전략과 다각화전략으로 크게 나누고 후자를 다시 수직형, 본업중심형, 관련중심형 및 비관련형으로 세분하고 있다.

French and German Industry, Macmillan, 1976.

35) R. P. Rumelt, op. cit., pp.27-32.

<표-4> 루멜트의 다각화전략

유형	특화율	수직율	관련율
단일사업형	≥ 0.95	-	-
수직형	< 0.95	≥ 0.7	-
집약형 주력사업형	0.95-0.7	< 0.7	-
확산적 주력사업형	0.95-0.7	< 0.7	-
집약적 관련사업형	< 0.7	< 0.7	≥ 0.7
확산적 관련사업형	< 0.7	< 0.7	≥ 0.7
비관련 사업형	< 0.7	< 0.7	< 0.7

자료 : 조일흠, 이성규, 한국기업그룹의 다각화전략연구, 한국경제연구원, 1987, p.33.

- 주 : 특화율 : 기업의 최대주력사업으로부터의 매출액의 총매출액에 대한 비율
- 수직율 : 수직적으로 연결된 제사업으로부터의 총매출액에 대한 비율
- 관련율 : 기업의 최대관련사업으로 부터의 매출액의 총매출액에 대한 비율

IV. 경영다각화전략과 경영성과간의 관계에 관한 기존연구

기업의 다각화에 대한 이론적·실증적 기존연구는 여러 가지 문헌을 지적할 수 있으나, 여기서는 가장 정평있는 학자들의 연구문헌과 논문들을 시대적 흐름에 따라 간단히 고찰을 할까 한다.

1. 찬들러(A. D. Chandler)의 견해

찬들러(Chandler)는 경영사적 측면에서 상세한 조사를 통하여 미국대기업의 다각화 경향을 설명했으며, 그는 「조직구조는 전략에 따른다」³⁶⁾라는 유명한 명제를 창안했다. 그의 연구가 루멜트(Rumelt)의 실증연구에 지대한 영향을 미쳤다.

36) A. D. Chandler, Strategy and Structure, MIT Press, 1962, p.14.

찬들러는 기업의 성장을 위한 경영전략방향을 다음의 3 가지 대안으로 분류하였다. 다시 말하면, 기존의 제품계열로 동일한 시장내에서 시장점유율만을 확장해 나아가는 것 (시장침투 : penetration),과 원격지에 있는 미개척시장의 수요를 개발해 나아가는 것(지역확대 : expansion), 그리고 전혀 이질적인 소비시장을 대상으로 신제품을 개발하고 이를 바탕으로 신시장개척을 추구해 나아가는 것, 즉 다각화(diversification)의 3가지가 그것이다.

2. 앤소프(H. I. Ansoff)의 견해

앤소프(Ansoff)는 다각화에 대해 가장 유명한 규범적인 이론서를 저술했고, 그는 시너지효과라는 말을 비롯하여 다각화에 관한 많은 개념을 규정하였기 때문에 다각화를 논할 때 잊어서는 안 될 사람이다.

앤소프는 다각화의 개념상으로 찬들러와 비슷하나, 보다 정치한 전략적 대안을 제시하고 있다. 그는 전략적 의사결정의 대안을 제시하고 있다. 그는 전략적 의사결정의 대안을 크게 다각화와 확대화로 나누고, 기업환경에 대한 적응의 관계로서 전략과정상 전략화의 위치를 설명하였다.³⁷⁾

3. 캐논(D. F. Channon)의 견해

캐논(Channon)은 영국의 기업경영특색에 관한 분석을 통해서 영국의 제조업100사를 1950년부터 1970년까지 20년간 전략과 구조와의 분석을 하였다. 그는 수량적 보다는 다각화유형별 구조와 과정을 분석하였고, 기업을 전문화기업, 준전문화기업, 기술관련다각화기업 및 마케팅관련 다각화기업으로 나누어 구조와 과정을 서술적으로 분석하였는데, 여기서는 업적의 분석을 하지 못했다.³⁸⁾

4. 루멜트(R. P. Rumelt)의 견해

루멜트(Rumelt)는 다각화를 경영성과와 조직구조와 관련시켜 실증분석을 하였다. 그는 포

37) H. I. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw- Hill, 1965, pp.127-138.

38) D. F. Channon, Strategy and Structure of British Enterprise, MacMillan, 1973, pp.6-20.

춘(Fortune)지 500대 기업중에서 선정한 246개 기업을 대상으로 1949년부터 1969년까지 20년간에 걸쳐 조사하고, 전략과 조직의 역사적 변화, 양자의 적합, 또 어떠한 전략과 구조가 좋은 경영성과를 올리는가에 대해 조사하였다. 그는 이 조사에서 제품전략에 의한 기업을 전문화기업(single product), 준전문화기업(dominant product), 관련다각화기업(related), 무관련다각화기업(unrelated product)으로 개발하여 분류시켜 분석을 하였는데, 다각화전략의 본격적 실증연구의 출발점을 세운 점은 높이 평가되고 있다. 39)

5. 吉原英樹의 견해

본서는 일본대기업의 다각화전략실태를 현실데이터로 부터 명확히 밝힌 연구서이다. 吉原英樹의 3인들은 루멜트(Rumelt)가 조사한 것과 거의 같은 실증분석을 일본에서 하였다. 이 연구는 일본대기업 118 사를 대상으로 하여 1958년, 1963년, 1968년 및 1973년의 5년마다 4시점에 대하여 다각화전략의 타이프를 판정하여, 다각화행동의 메카니즘, 다각화전략과 경영성과 및 경영조직과의 관계를 분석하였다.40)

V. 결 론

다각화에 대한 이해가 일반적으로 사람에 따라서 다르고 이것을 정확히 정의하는 것이 어렵다고 하는 사실은 구미의 광범한 문헌에서 일치된 견해이다. 이처럼 다각화는 그 이론적 체계에 적립되지 않은 채 학자마다 그 연구목적 및 방법에 따라 여러 가지 의미로서 사용되고 있음을 본 논문에서 살펴보았다.

경영다각화의 개념에 관한 여러 학자들의 견해는 앞에서 살펴 본 바와 같이 다각화를 다양하게 정의하고 있다. 그러나 이들 개념중 유사한 것끼리 그룹핑하면 필자는 크게 3개의 그

39) R. P. Rumelt, Strategy, Structure and Performance, Division of Research, Harvard Business School, 1974. Chapter 1.

40) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野迪共著, 企業의 多角化戰略-經營資源 접근-치, 日本經濟新聞社, 1981, 第 2, 3 및 4 章 參照.

룹으로 구분하여 분류할 수 있다고 생각된다.

첫째의 그룹은 안소프(Ansoff)와 찬들러(Chandler), 키건(Keegan), 고트(Gort), 헨리(Henry) 및 아커(Aaker)등의 견해와 같이 제품개발, 시장개발의 확대화전략을 다각화로 보지않고, 신제품과 신시장진출만을 다각화로 좁은 의미로 규정하여 다각화를 시장-제품 매트릭스(matrix)차원에서 정의하는 그룹이다.

둘째의 그룹은 펜로즈(Penrose), 스테이너(Steiner), 스토포스(Stoford & Well Jr.) 럭크 및 프렐(Luck & Prell), 등의 견해처럼 제품개발, 시장개발등 확대화전략을 다각화로 인정하고, 신제품과 신시장은 물론 기존제품 시장진출도 다각화로 넓은 의미로 규정하여 다각화를 제품과 시장의 매트릭스로 설명하는 그룹이다.

셋째의 그룹은 위에 지적한 그룹에 속하지 않은 것으로 포터(Porter) 등과 같이 가치활동의 상호관계매트릭스를 축으로 하는 독특한 의미로 다각화를 정의하고 있는 견해이다.

다각화의 목적은 기업의 필요성 및 여러 조건에 따라서 다르고, 또 학자에 따라서 그 목적을 상이하게 보고 있다. 다각화는 기업의 존속과 성장, 안전 및 위험분산, 자원의 생산적 이용, 과잉능력의 일소, 반트러스트 규제, 구래의 제품판매를 촉진하기 위하여 기술혁신 연구 개발활동으로부터 발생한 부산물의 이용, 경기변동에 대한 방위수요의 장기적 변동에 대한 방위, 현재로는 과점시장에 대한 방위 및 탈본업에 의한 업적향상 등 여러 가지에서 이루어진다고 볼 수 있다.

참고문헌

- 송명락, 우리나라가 세계에서 가장 잘사는 나라가 되는 방법, 디자인하우스, 1999.
- 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野迪共著, 企業の 多角化戰略-經營資源 접근法, 日本經濟新聞社, 1981.
- 岸田輝熊編譯, 經營の多角化戰略, 東洋經濟新報社, 1977.
- Aaker David A., Strategic Market Management, John Willey & Sons, Inc., 1984.
- Ansoff, H. I., Corporate Strategy, McGraw- Hill, New York, 1965.
- , “A Model for Diversification, 1958”, Managerial Economics, edited by G. P. E. Clarkson,

- Penguin Modern Economics, 1968.
- , “Strategies for Diversification”, Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1957.
- Chandler A. D., Strategy and Structure, MIT Press, 1962.
- , Jr., Strategy and Structure, The M.I.T. Press Cambridge Massachusetts, 1962.
- Dean J., Managerial Economics, Prentice - Hall, 1951
- Gort. M., Diversification and Integration in American Industry, Princeton University Press, 1962.
- Keegan. Warren J., “Strategic Marketing ; International Diversification versus National Concentration”, Columbia Journal of World Business. Winter, 1977.
- Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice-Hall Inc. 1984.
- Marris. Robin. The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, (1964. Reprinted, 1966).
- Martyn Howe , International Business, 1964.
- Narver John. C. Conglomerate Mergers and Market Competition, 1967.
- Penrose, E. T., The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell & Mott, 1959.
- Porter, Michael E. Competitive Advantage, The Free Press, 1958.
- Rhodes, Stephen A, “The Effect of Diversification on Industry Profit Performance in 241 Manufacturing Industries : 1963”, The Review of Economics and Statistics, May 1973,
- Rumelt, R. P., Strategy, Structure and Performance, Division of Research, Harvard Business School, 1974.
- Staudt, Thomas A. “Program for Product Diversification”, Harvard Business Review, November-December, 1957.
- Steiner, George A. Top Management Planning, The Macmillan Company, 1969.
- Stopford John A. and Lous T. Wells, JR., Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, Inc., Publishers, 1972.
- Sutton, C. J. Economics and corporate Strategy, Cambridge University Press. 1980.

<ABSTRACT>

Theoretical Contemplation of Management Diversification Strategy

Seung-Uk Lee*

Corporate growth is sustained by diversification, Merger & Acquisition (M&A) or organic growth. Organic growth implies volumetric growth while maintaining current corporate structure and product lines. Diversification means operational expansion into associated or non-associated business domains. On the other hand, M&A simply refers to buying out other corporate entities. Corporation relied mostly on organic growth in the past but they will turn to strategic alliance in the future. In other words, representative means of corporate growth include (1) organic growth, (2) diversification, (3) merger & acquisition and (4) strategic alliance.

As discussed in the above, management diversification strategy has become one of the critical propositions for survival and growth of modern corporations and, as such, warrants theoretical and empirical study.

Many attempts have been made to approach management diversification strategy from a theoretical perspective, however, several theories are still competing with each other regarding the nature of the management diversification strategy. Therefore, this thesis aims to review studies by various scholars on concepts of management diversification, its purpose (motive) or driver, different shapes of management diversification strategy and the relation between management diversification strategy and corporate performance and to provide theoretical rationale thereto.

though scholars may differ in their definitions of management diversification, it is still possible to classify them into 3 groups in a broad sense.

The first group that includes Ansoff, Chandler, Keegan, Gort, Henry and Aaka attempts to define diversification in the context of market-product matrix, excluding expansion of product and acknowledging only new product development and exploration of new markets as management

* Professor, College of Business & Economics, Dankook University

diversification.

The second group encompasses not only new product and market development but also expansion of existing product and market development as management diversification in a broader context of product-market matrix as proposed by Penrose, Steiner, Stoford & Well Jr. and Luck & Prell.

The third group is different from the two groups described in the above and defines diversification in a unique matrix of inter- relations between value activities as suggested by Porter.

Purpose of diversification is defined differently by scholars and dependent on specific needs and conditions of each corporation. For example, diversification is pursued to sustain corporate survival and growth, to ensure safety and to mitigate risks, to raise production efficiency, to address overcapacity, to circumvent anti-trust regulation or to promote sales of existing products, to utilize byproducts of R&D activities, to safeguard corporations from risks of demand fluctuation aligned to economic cycle and to improve corporate performance by expanding operation out of existing business domains.