

다각화 외식기업의 경영자원과 자원공유 및 시너지와의 구조관계 연구 : 시너지실행비용에 따른 조절효과를 중심으로

서경화¹⁾ · 황정현²⁾ · 이은용³⁾ · 이수범[¶]

경희대학교 일반대학원 조리외식경영학과¹⁾²⁾ · 경희사이버대학교 호텔경영학과³⁾
경희대학교 조리서비스경영학과[¶]

The Effects of the Business Resources in Diversification Foodservice Corporations on Resource Sharing and Synergy: Focusing on Moderating Effects by Synergy Implementation Cost

Kyung-Hwa Seo¹⁾ · Jung-Hyun Hwang²⁾ · Eun-Yong Lee³⁾ · Soo-Bum Lee[¶]

Dep. of Culinary and Restaurant Management Kyung Hee University¹⁾²⁾

Dep. of Hotel Management, Kyung Hee cyber University³⁾

Dep. of Culinary Service Management, Kyung Hee University[¶]

Abstract

This study conducted an empirical analysis on the hypothesis of structural relationship that the resources of diversification foodservice corporations develop into resource sharing about creating synergy on the basis of resource based view. Based on the questionnaire answered by 237 foodservice employees over three years, this study examined its validity and reliability by using SPSS 16.0 and AMOS 5.0 for hypothesis. The result of study modelling were GFI=0.910, NFI=0.915, CFI=0.952, RMSEA=0.070 at the level of $\chi^2=179.797(df=83, p<0.001)$. First, intangible resources 0.180($t=2.371, p<0.05$), tangible resources 0.127($t=2.028, p<0.05$) and human resources 0.263($t=2.542, p<0.05$) of diversification foodservice corporations had positive effects on resource sharing. And resource sharing 0.264($t=3.158, p<0.001$) had a positive effect on synergy. Also, between resource sharing and synergy identified moderating effects by synergy implementation cost.

Key words: diversification, business resources, resource sharing, synergy, synergy implementation cost

I. 서 론

오늘날과 같은 변화의 시대에 생존하고 성장하려면 기업은 환경변화에 따른 신속한 의사결정과 더불어 경영혁신을 통하여 탄력적이고 효율적인 조직체계를 유지할 수 있어야 한다(Byun JW · Ko JY 2012). 이에 외식기업들은 자사의 생존 · 발전을 위해 알맞은 경영전략의 구축여부가 성공의

관건이 되었으며, 그 중 브랜드 확장을 통해 규모의 범위를 확대시키는 다각화가 일부 대안으로 평가되어 지고 있다. 이는 외식기업의 성과나 목표에 대하여 기업이 보유한 유사한 경영자원을 활용하여 동일한 산업내로의 브랜드 다각화를 추진하면서 시너지 창출 및 기업의 장기적인 경영 목표를 달성할 수 있기 때문이다.

자원기반관점(resource based view)은 기업이

¶ : 이수범 Lesoobum@khu.ac.kr, 02-961-9385, 서울 동대문구 회기동 1 경희대학교

고성과를 산출하도록 하는 기업자원(firm resource)이 무엇인가를 조직단위의 연구수준에서 설명·예측하는 이론으로서, 기업의 생존 및 성장의 결정요인을 조직 내부적 요인측면에서 경영자원 유형과 그 효과에 관한 관점과 논리적 체계를 제공한다(Lee CW 2009). 즉, 기업마다 보유한 유형적, 무형적, 인적 자원의 보유 정도가 다르며, 이런 경영자원의 활용 정도에 따라 경쟁기업과 차별화 되고 지속적인 성장을 추구할 수 있는 원동력이 될 수 있다는 관점에서 많은 기업은 보유한 자원들을 적극적으로 활용하고 공유하게 된다.

‘공유’라는 용어는 Porter ME(1985)가 언급한 ‘기술의 이전 및 활동의 공유(transferring skills and sharing of activities)’라는 표현에서 유래되었다고 볼 수 있으며, 기술의 이전이란 사업부문 간에 활동수행방법에 관한 지식을 이전하는 것이며, 활동의 공유란 각 사업부문 간에 가치사슬 상의 활동을 공유하는 것을 의미한다(Park KM · Kwon KH 2009). 이에 다각화 된 기업은 자사가 보유한 다양한 자원들을 공유하거나 기술 이전을 통하여 비용을 절감하고 가치 창출을 통하여 시너지를 얻고자 한다. 일반적으로 관련형 다각화를 추구하는 경우 사업부간 자원공유를 보다 쉽게 하는 것으로 알려져 있다(Pitts RA 1977). 즉, 비관련다각화 기업보다 관련다각화 기업이 보유한 유사한 자원을 통합하거나 잉여자원에 대한 공유를 통해, 기업의 시너지 효과 또는 범위의 경제를 창출할 수 있기 때문이다(Pitts RA 1977; Rumelt RP 1982; Porter ME 1987; Kwon KH 1997a). 이처럼 연구들은 다각화 기업들의 자원공유가 긍정적 시너지를 창출한다는 것에서 출발하는데, 일부 연구들은 자원공유가 부정적 측면인 실행비용이 발생되어 성과저해의 가능성을 제기하기도 하였다(Porter ME 1985; Goold M & Campbell A 1998; Hwang JW 2009). 즉, 경영자는 시너지 창출활동에 수반되는 어려움이 클수록 시너지 창출활동을 축소하거나 포기하려는 경향이 강해지므로 시너지의 실행비용은 시너지 창출활동에 부정적인 영

향을 미칠 수 있다는 관점에서 이다(Hwang JW 2010).

국내 기업의 경영자원 중요성과 자원공유에 관한 연구는 재벌기업과 중소기업을 중심으로 지속적으로 이루어져 왔으나(Kwon KH 1997b; Kwon KH 1998; Chung HJ · Kim CW 2001; Jung KW · Kwon KH 2006; 박경미 2007; Park KM · Hwang JW 2009), 이와는 달리 국내 외식기업들은 내부 경영자원의 활용이 중요함에도 불구하고 그 관련된 연구는 매우 부족하다(Seo KH · Lee SB 2011; Seo KH · Lee SB 2012). 그러나 최근 외식기업들이 성공한 프랜차이즈 브랜드를 중심으로 다양한 콘셉트(concept)의 다각화를 결정하면서 지속적인 성장의 발판으로 이어가고 있다. 따라서 시너지를 통해 성장이라는 목표 아래 다각화를 추구하는 외식기업은 시너지가 어디서 출발하여 어떻게 적용되고 발전되어지는가에 대한 본질적 문제의 평가가 매우 필요한 시점이 되었다. 특히, 다각화 외식기업을 대상으로 자원공유가 긍정적 관점인 시너지 창출 뿐 아니라 부정적 측면의 실행비용과의 관계를 파악하는 것 또한 더욱 의미가 클 것으로 판단된다.

이에 본 연구는 외식기업을 대상으로 시너지 창출의 원동력이 되는 기업의 다양한 자원, 자원공유, 긍정적 시너지 창출과의 구조적 인과관계를 밝히고자 함이다. 또한 자원공유와 시너지창출 있어 시너지실행비용을 인지하는 집단 간 차이의 조절효과를 파악하여 다양한 측면의 결과 도출하고 향후 다각화 외식기업의 장기적인 발전에 중요한 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 자원기반관점과 브랜드 다각화

1990년대 이후 전략경영에 관한 연구는 내부자원에 기반을 둔 자원기반관점(Resource-based view)이며, 이는 기업이 보유하고 있는 자원을 파악하고 이를 활용할 수 있는 시장 기회를 탐색한

후 자원을 활용하여 전략을 모색하는 관점이다 (Hwang KY 2010). 자원기반관점(resource based view)라고 개칭하여 전략경영분야에 도입한 연구자는 Wernerfelt B(1984)로 보이는데, 그는 기업의 자원 포지션 분석을 통하여 경제학적 분석 도구들을 발전시키고, 제품보다는 기업자원이 더 유용함을 강조하였다. 이처럼 본격적으로 제시된 자원기반관점은 조직 및 전략경영 학자들의 관심을 산업의 구조와 같은 기업 외부의 환경요인에 더해 기업이 보유하고 있는 자원으로 확장시켜주었다는 데에 큰 의의가 있는 것이다(Choo SY et al 2009). 또한 자원기반관점에 대해 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 유지함에 있어 경쟁기업에 비해 차별화 된 자산의 중요성을 점차 인식하게 되었고(Alvarez SA & Busenitz LW 2001), 이에 기업자원이 지속 가능한 경쟁우위를 가져다주는가에 대한 하나의 이론적 기반을 제공하고 있다(Choi BG 2008), 이러한 자원기반관점에 기업진화론이 도입되면서 기업 다각화에 대한 연구가 출발되었고, 다각화된 기업의 내부자원과 자원공유는 시너지 창출을 일으킬 수 있는 원동력이라는 이론적 배경이 시작된 것이다.

한편, 다각화(diversification)란 기업이 다른 여러 산업에 참여하여 복수의 사업 영역에 진출하는 것으로, 기업다각화 수행의 목적이 시너지 창출, 차별화된 역량 개발 그리고 본원적인 전략의 수립에 있다(Ramanujam V & Varadarajan P 1989). 민하나(2010)는 외식산업의 브랜드 다각화를 브랜드의 수에 기반을 두어 기업이 하나의 브랜드로 사업을 하는 것에서 나아가 여러 브랜드 즉, 다 브랜드를 지향하는 것을 말한다 하였다. 이러한 외식산업에서의 브랜드 다각화는 지속적인 발전과 핵심경쟁우위 전략으로 매우 중요시 되어 왔으며, 이는 사업부 수준의 다각화와 관련이 있다 하였다(Choi KW et al 2011). 즉, 국내 다각화 외식기업들의 대부분은 한식, 양식, 일식 등과 같이 업태는 다르지만, 외식이라는 범위 안에서 음식, 서비스, 물리적 환경을 제공하는 관련 다각화

가 적극 이루어진 것이다.

2. 경영자원과 자원공유

기업 자원에 대한 초기 연구(Wernerfelt B 1984; Wernerfelt B & Montgomery CA 1986)는 그다지 주목을 받지 못하다가 1980년 후반에 많은 연구들(Barney J 1986; Dierckx I & Cool K 1989; Wernerfelt B 1989)이 기업이 가진 자원들은 시장에서의 본원적 특징임을 명확하게 밝힘으로써 주목받기 시작하였으며, Prahalad CK & Hamel G(1990)는 경영전략에 대해 설득력 있는 많은 정보를 제공함으로써 인정을 받게 되었다(Wernerfelt B 1995). 이런 경영자원은 연구자의 목표에 따라 유형적 자원(tangible resource), 무형적 자원(intangible resource), 인적 자원(human resource), 조직적 자원(organizational resource), 역량(capability) 등 다양하게 분류되어져 왔다(Dierckx I & Cool K 1989; Wernerfelt B 1989; Barney J 1991; Collis DJ & Montgomery CA 1995; Fahy J & Smithee A 1999). 그러나 조직적 자원은 사람에 의해 구성되어지므로 무형적 자원과 인적 자원을 모두 포함한 개념으로 보이며, 역량은 다양한 자원들의 조합에 의해 발생하는 것으로 자원과는 차별화된 개념이라 하였다(Grant RM 1991; Amit R & Schoemaker PJH 1993). 따라서 선행연구들을 바탕으로 기업의 기초 경영자원은 무형적, 유형적, 인적자원 등으로 크게 분류되어 질 수 있겠다.

이처럼 기업의 성과나 목표에 대하여 기업이 우선적으로 고려되어야 할 요소가 바로 자원(resource)이며, 기업 다각화에 있어 자원공유는 시너지를 창출하는 가장 전형적인 방식으로 볼 수 있다(Porter ME 1985). 자원공유는 다국적기업의 본사나 자회사에서 개발되는 능력과 역량이 다른 지역에서도 활용 가능한 유용한 기업자원이 되며, 자원수용자의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 자원이나 능력이 우선적으로 공유의 대상이 된다고 하였다(Chung HJ · Kim CW 2001). 앞서 기업

이 보유한 다양한 자원에 대해 자원보유수준이 높은 계열사는 사업부 간 자원공유를 통해 보유 자원의 활용률을 높임으로써 경쟁우위를 향상시킬 수 있으며, 이는 자원보유수준이 높을수록 현재의 위치를 강화하기 위해 사업부 간 자원공유를 활성화시키려고 한다는 것이다(Park KM · Kwon KH 2007). 이러한 관점에서 국내 자원공유와 관련된 연구들은 계열사의 자원보유수준을 측정하기 위해 고객 및 소비자 정보, 유통, 마케팅노하우, 신제품 개발노하우, 축적된 기술, 효율적인 생산 혹은 서비스 제공능력, 원자재 또는 구매노하우, 고객에 대한 부가 서비스, 인적자원, 재무자원, 브랜드 및 기업이미지, 역량이나 자원을 통합하는 능력 등 총 12항목을 선정하여 평가하였으며, 계열사의 자원보유수준이 높고, 보유하고 있는 자원의 가치가 높을수록 계열사 내 사업부 간 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났다(박경미 2007; Hwang JW · Park KM 2008; Park KM · Kwon KH 2009).

따라서 본 연구는 외식기업이 가장 기본적으로 갖추어야 할 경영자원에 대하여 무형적, 유형적, 인적 자원으로 세분화하여 구분하고, 동종 산업 내에서 관련 다각화를 추구하는 외식기업은 유사한 자원을 적극 활용함으로써 자원공유가 활발히 이루어질 것으로 판단되어 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H1 : 외식기업의 경영자원(무형적, 유형적, 인적)은 자원공유에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H1a. 외식기업의 무형적 자원은 자원공유에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H1b. 외식기업의 유형적 자원은 자원공유에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H1c. 외식기업의 인적 자원은 자원공유에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3. 자원공유와 시너지

시너지는 그리스어 ‘synergos’에서 유래되었으

며, 이는 ‘함께 협력한다(working together)’의 의미이며, 비즈니스 용도에 시너지 효과들은 따로 일하는 것보다 같이 하면 두 개 이상의 단위 또는 기업의 능력 이상의 더 큰 가치를 생성을 한다고 하였다(Goold M & Campbell A 1998). 다각화 관련 연구들은 기업의 자원공유를 통한 시너지를 긍정적 성과로 파악하여 왔다. 특히, 관련 다각화 기업은 다수의 사업부문 간에 자원을 공유하거나 기술을 이전함으로써 비용을 절감하고 가치를 창출하며 이를 통해 성과를 향상시킨다 하였다(Rumelt RP 1982; Teece DJ 1982; Porter ME 1985, 1987). 또한 Gupta AK & Govindarajan V(1986)는 생산, 마케팅/판매, R&D, 구매, 정부관계, 기타 경영활동으로 인한 자원공유의 효율성은 전략적 사업단위(strategic business units: SBUs)의 경쟁전략에 영향 관계가 있다 하였다. 이러한 다각화 연구들은 전략적 사업단위(SBU)의 관련성이 높을수록 각 SBU가 공통적으로 사용하는 자원들을 공유할 가능성이 높아질 것이라고 전제하였기 때문에, SBU들 간의 전반적인 관련성의 정도를 나타내는 다각화의 유형과 기업성과의 관계를 주로 분석하였다(Rumelt RP 1982). 국내 연구에서도 사업부 간 자원공유와 계열사 간 자원공유로 세분화하여 이들 간의 시너지 효과, 그리고 계열사 성과와의 인과관계를 입증하기도 하였다(박경미 2007; Park KM · Hwang JW 2009).

따라서 본 연구는 외식기업이 동종 산업 내에서 경영자원을 활용하여 자원공유를 활발히 시행하고 있다는 관점에서 긍정적 시너지를 발생시킬 수 있을 것으로 판단되어 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H2. 외식기업의 자원공유는 시너지에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4. 시너지실행비용에 따른 조절효과

다각화 기업의 높은 자원공유는 긍정적 시너지를 제공한다고 주장할 뿐 아니라 자원공유가 환

경변화에 대한 신속한 대처를 어렵게 만드는 부작용을 수반하며, 이러한 부작용은 시너지가 기업성과에 미치는 영향을 줄어든게 하거나 시너지 효과를 무력화 또는 성과를 저해하는 역효과를 내도록 작용할 수 있다고 하였다(Porter ME 1985; Govindarajan V 1986; Gupta AK & Govindarajan V 1986; Govindarajan V & Fisher J 1990; Hwang JW 2009). Porter ME(1985)는 자원공유가 조정비용(cost of coordination), 타협비용(cost of compromise), 비유연성비용(cost of inflexibility)의 3 가지 유형의 비용이 발생한다고 하였다. 즉, 조정비용은 공유를 위해 일정계획, 우선권 부여, 문제 해결 등의 조정에 필요한 시간, 인사, 자금 분야에서 비용이 발생함을 의미하고, 타협비용은 판매력을 공유함으로써 판매원들이 부수적 서비스 기능을 수행하기 힘들거나 서로 다른 제품을 생산하는 사업단위 들 간의 물류시스템 공유는 원가 절감을 상쇄해버릴 수 있다는 것이다. 마지막으로 비유연성 비용은 경쟁자의 움직임에 따른 대응의 잠재적 어려움과 철수장벽인데, 경쟁자들에 대한 빠른 대응을 어렵게 만들거나 경쟁우위를 갖지 못하는 사업 단위가 빠져나갈 경우 경쟁력 있는 다른 사업에 해를 끼칠 수 있다는 것이다. 이에 Hwang JW(2010)은 다각화 연구가 유·무형 자원의 공유까지 포함된 포괄적인 논의가 이루어 지므로 시너지 창출활동의 이익뿐 아니라 실행비

용의 부정적인 측면을 적극 반영해야함을 강조하고, 사업부문 간 관련성과 시너지의 실행비용 간 상호작용효과에서 모든 실행비용(탐색비용, 이동비용, 활용비용)들은 시너지 창출활동으로 이어 지는 것을 제한하고 있음을 검정하였다.

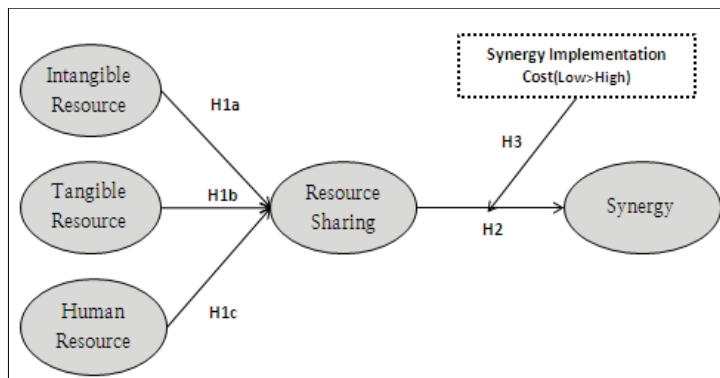
따라서 본 연구는 외식기업이 자원공유를 통하여 발생하는 시너지에 대해 시너지실행비용에 따른 조절효과가 존재할 수 있을 것으로 판단되어 본 연구의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H3. 외식기업의 자원공유가 시너지에 미치는 영향력은 시너지실행비용을 높게 인지하는 집단 보다 낮게 인지하는 집단일수록 강할 것 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 외식기업을 대상으로 시너지 창출의 원동력이 되는 자원공유의 결정요인을 밝히고 경영자원, 자원공유, 시너지와의 인과관계를 밝히고자 함이다. 또한 자원공유와 시너지창출 있어 시너지실행비용을 인지하는 집단 간 차이에 따른 조절효과를 파악하여 다각화 외식기업의 경영전략 틀을 새로운 시각에서 접근해 보고자 한다. 본 연구의 가설들을 바탕으로 연구모형을 <Fig. 1>에 제시하였다.



<Fig. 1> Research Model

2. 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

1) 경영자원

본 연구는 외식기업의 경영자원에 대하여 ‘외식기업이 가진 무형적, 유형적, 인적 자원의 유기적인 결합체로 브랜드를 유지 및 발전시키는 근원’으로 정의하였으며, 선행연구를 바탕으로 무형적 자원(Gupta AK & Govindarajan V 1986), 유형적 자원(Miller D & Friesen PH 1982; Stephan M 2005; 박경미 2007), 인적 자원(Cho WA · Won JH 2005; Choi BG 2008)의 평가항목을 도출하였다. 우선, 무형자원으로 ‘우리 기업은 마케팅 노하우(광고, 판촉활동)가 풍부하다(TR1)’, ‘우리 기업은 R&D(메뉴 개발) 능력이 있다(TR2)’, ‘우리 기업은 서비스 개발 노하우가 있다(TR3)’, 유형자원으로 ‘우리 기업은 자본금을 많이 확보하고 있다(IR1)’, ‘우리 기업은 장·단기 자금조달 능력이 있다(IR2)’, ‘우리 기업은 탄탄한 재무구조를 가지고 있다(IR3)’, 인적자원으로 ‘우리 기업은 실패를 두려워하지 않는 조직문화를 가지고 있다(HR1)’, ‘우리 기업은 기업 구성원 개개인마다 풍부한 지식, 스킬, 능력을 보유하고 있다(HR2)’, ‘우리 기업은 직원 간 팀웍이 좋다(HR3)’ 등 총 9개 항목을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

2) 자원공유

본 연구는 외식기업의 자원공유에 대하여 ‘내부자원을 상호 교환하여 그 가치를 높일 수 있는 기업의 내부 활동’이라 정의하고, 앞선 선행연구(Hamel G & Prahalad CK 1993; Chung HJ · Kim CW 2001; Hwang JW 2010)를 바탕으로 평가항목을 도출하였다. 자원공유의 측정항목에 대하여 ‘규모의 경계를 실현하기 위해 다른 브랜드(사업부)와 필요한 자원(원재료, 비품 등)을 공동으로 구매하고 있다(RS1)’, ‘다른 브랜드와 마케팅자원(마케팅 노하우, 인력 등)을 공유하고 있다(RS2)’, ‘다른 브랜드와 기업의 유희시설이나 자원 활용을 위해 협력하고 있다(RS3)’ 등 총 3개 항목을

리커트 7점 척도로 측정하였다.

3) 시너지

본 연구는 외식기업의 경영활동 결과로써 최종적으로 얻게 되는 시너지에 대하여 ‘외식기업이 보유한 자원의 활용으로 기존 사업 및 새로운 사업을 동시 운영함으로써 얻어지는 상승효과’라 정의하고, 박경미(2007)의 연구자가 사용한 재무적 성과를 일부 주관적 성과로 변경하고, Han HJ 과 Yoon SM(2011), Hwang JW(2009)의 선행연구를 바탕으로 평가항목을 도출하였다. 긍정적 영향의 측정항목에 대하여 ‘지난 3년간 우리 기업의 매출은 지속적으로 증가하였다(PP1)’, ‘지난 3년간 우리 기업의 투자 수익정도는 증가하였다(PP2)’, ‘지난 3년간 우리 기업의 순 이익률은 증가하였다(PP3)’ 등 총 3개의 항목을 평가하였다.

4) 시너지실행비용

본 연구는 기업의 시너지실행비용에 대하여 ‘기업 경영자원 공유를 통하여 추가 발생된 시간과 비용’라 정의하고, ‘다른 브랜드(사업부)와 유형자원(물류, 생산시설)을 공유해야 할 경우 각 부서 간 상호 의견 교환을 위해 시간이 소요된다(NP1)’, ‘다른 브랜드(사업부)와 인적자원(서비스 종사원)을 공유해야 할 경우 각 부서 간 상호 의견 교환을 위해 시간이 소요된다(NP2)’, ‘한 브랜드의 서비스 종사원이 단체행사나 종사원의 결원으로 인해 다른 브랜드(사업부)로 지원 나가야 할 경우 종사원의 업무량은 증가된다(NP3)’ 등 총 3개의 항목을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

4. 조사대상 및 분석방법

본 연구는 서울지역 외식 경영전략, 마케팅, 조리·외식경영을 전공하는 대학원생들을 대상으로 2011년 7월 1일부터 7월 15일까지 15일간 사전조사를 실시하였다. 앞선 사전조사에서 발견된 문제점을 수정·보완하여 본 조사는 국내 외식기업 중 3개 이상의 브랜드를 다각화한 기업을 대상

으로 2011년 8월 1일부터 9월 15일(45일)까지 실시하였다. 본 연구의 최우선 설문 응답자는 최고 경영자나 최고경영진을 대상으로 설정하였으나, 이들의 설문이 어려운 관계로 각 회사의 기획/마케팅, 재무/회계, 인사/총무, R&D, 구매/물류 등의 간부를 포함하여 기업 본사에 3년 이상 근무한 직원을 대상으로 하였다. 이는 다각화 기업의 평가 대상으로 기업 수준 및 사업부 수준의 전략적 오리엔테이션으로 기능부서 책임자들을 통한 자료 수집이 만족할 만한 신뢰도와 타당도가 있다는 연구결과(Shortell SM & Zajac EJ 1990)에 따라 설문의 차선책으로 택한 3년 이상 근무한 응답자들도 신뢰성 있는 정보를 제공할 능력이 있다고 하였기 때문이다(박경미 2007). 설문지는 총 270부를 배포하여 수거된 설문지에서 응답의 편중성향이 너무 강하거나 결측 값이 발견된 일부 설문지를 제외하여 총 240부(88.9%)를 최종 분석에 이용하였다.

5. 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 이론적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행 하였으며, 수집된 자료는 통계패키지인 SPSS 16.0과 AMOS 5.0을 이용하였다. 즉, 측정 항목의 내적일관성 평가를 위해 탐색적 요인분석과 각 요인별 신뢰도 분석을 우선 실시하였으며, 확인적 요인분석으로 집중타당성(합성신뢰도, 표준 분산 추출 값), 판별타당성을 검토하였고, 본 연구의 가설을 토대

로 구조방정식 모형(Structure Equation Model) 검증을 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 조사대상자의 일반적인 특성

본 연구의 분석에 사용된 연구표본에 대한 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같이 요약되었다. 성별로는 남성과 여성은 151명(63.7%)과 86명(36.3%)으로 나타났으며, 연령대별로는 30대가 159명(67.1%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 20대 46명(19.4%)의 순이었다. 근무기간은 3~5년 155명(65.4%), 6~8년 46명(19.4%)의 순이었고 12년 이상도 16명(6.8%)이나 되었다. 직급은 대리 및 사원이 179명(75.5%), 부서는 마케팅 140명(59.1%)으로 가장 많이 차지하였다.

2. 측정 항목의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구의 구조방정식 연구모형을 측정하기에 앞서 측정 항목들의 내적일관성 평가를 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성분석을 실시하였다<Table 2>. 탐색적 요인분석은 주성분분석을 통한 직각회전의 Varimax 방법을 사용하여 아이겐 값(Eigen value)이 1.0보다 큰 것을 요인화 하였고, 그 결과 총 5 요인으로 차원화 되었다. 이렇게 추출된 요인들은 변수들의 개념적 관련성과 선행 연구들의 요인명을 고려하여 ‘무형적 자원’, ‘유형적 자원’, ‘인적 자원’, ‘자원공유’, ‘시너지’ 등으로 명명하

<Table 1> Demographic characteristics of the sample(N=237)

Characteristic		N	%	Characteristic		N	%
Gender	Male	151	63.7	Title	Director	2	0.8
	Female	86	36.3		Team Leader	23	9.7
Age (yr)	20~29	46	19.4		Section Head	33	13.9
	30~39	159	67.1		Deputy & Worker	179	75.5
	40~49	30	12.7		Marketing	140	59.1
	50~	2	0.8		Financial/Accounting	12	5.1
Career (yr)	3~5	155	65.4	Depart-ment	Human Resource	9	3.4
	6~8	46	19.4		R&D	19	8.0
	9~11	20	8.4		Distribution/Purchase	10	4.2
	12~	16	6.8		Others	48	20.3

<Table 2> Exploratory factor analysis

Items	Factor loading					
	factor1	factor2	factor3	factor4	factor5	
Intangible Resource	TR1	0.010	0.123	0.833	0.184	0.152
	TR2	0.062	0.006	0.832	0.116	0.245
	TR3	0.087	0.095	0.844	0.143	0.227
Tangible Resource	IR1	0.115	0.886	0.026	0.112	0.040
	IR2	0.086	0.938	0.084	0.082	0.066
	IR3	0.210	0.870	0.108	0.096	0.006
Human Resource	HR1	-0.035	-0.140	0.269	0.186	0.755
	HR2	0.078	0.148	0.286	0.003	0.792
	HR3	0.201	0.102	0.109	0.171	0.816
Resource Sharing	RS1	-0.032	0.186	0.140	0.793	0.040
	RS2	0.195	0.071	0.174	0.835	0.056
	RS3	0.050	0.030	0.112	0.852	0.264
Synergy	PP1	0.840	0.176	0.131	0.033	0.055
	PP2	0.931	0.083	0.027	0.077	0.085
	PP4	0.928	0.140	-0.010	0.084	0.091
Eigen value	4.778	2.614	1.871	1.527	1.090	
Variance of %	31.851	17.429	12.472	10.178	7.266	
Total Variance of %	31.851	49.281	61.753	71.931	79.197	
Cronbach's α	0.907	0.908	0.855	0.820	0.764	

KMO = 0.789, Bartlett's test = 2,065.450

였다. 한편, 내적일관성 검증을 위한 신뢰도 검증을 실시한 결과, 도출된 요인의 Cronbach's α 값이 모두 0.764 이상이었으며, 누적설명력은 79.197%로 조사되었다.

내적일관성을 조사한 다음 본 연구가 설정한 이론적 모형을 검증하기 위하여 각 잠재요인별 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis; CFA)을 실시하였다<Table 3>. 그 결과, $\chi^2=163.467$

<Table 3> Confirmatory factor analysis and reliability analysis

Items	Estimate	S. E.	t-value	CCR	AVE	
Intangible Resource	TR1	1.000	0.796	fixed	0.784	0.666
	TR2	0.994	0.784	12.347***		
	TR3	1.112	0.886	13.292***		
Tangible Resource	IR1	1.000	0.834	fixed	0.892	0.776
	IR2	1.084	0.947	17.843***		
	IR3	1.019	0.857	16.276***		
Human Resource	HR1	1.000	0.686	fixed	0.701	0.545
	HR2	0.779	0.758	9.238***		
	HR3	0.881	0.768	9.292***		
Resource Sharing	RS1	1.000	0.677	fixed	0.737	0.611
	RS2	1.214	0.794	10.265***		
	RS3	1.276	0.863	10.110***		
Synergy	PP1	1.000	0.760	fixed	0.863	0.777
	PP2	1.220	0.930	15.379***		
	PP3	1.267	0.943	15.463***		

 $\chi^2=163.467(p<0.001)$, $df=80$, $\chi^2/df=2.043$, $GFI=0.917$, $NFI=0.923$, $CFI=0.959$, $RMSEA=0.066$
*** $p<0.001$, CCR=composite construct reliability, AVE=average variance extracted

<Table 4> AVE and correlation square of items

Items	M±SD ^{a)}	1	2	3	4	5
1. Intangible Resource	4.70±1.13	(0.666) ¹⁾	0.051 ³⁾	0.370	0.180	0.021
2. Tangible Resource	5.36±1.02	0.225 ^{2)**}	(0.776)	0.034	0.054	0.080
3. Human Resource	4.79±1.01	0.608**	0.184*	(0.545)	0.184	0.063
4. Resource Sharing	4.81±1.11	0.424**	0.232**	0.429**	(0.611)	0.046
5. Synergy	4.87±1.18	0.146*	0.282**	0.251**	0.215**	(0.777)

**p<0.01, *p<0.05, a) 7 point-Likert scale ()¹⁾: AVE, 2) R , 3) R²

($p < 0.001$), $df = 80$, $\chi^2/df = 2.043$, $GFI = 0.917$, $NFI = 0.923$, $CFI = 0.959$, $RMSEA = 0.066$ 등으로 나타났다. 이는 절대 적합도 지수인 χ^2/df 값이 3이하, GFI 0.90 이상, $RMSEA$ 0.08 이하와 증분 적합도 지수인 CFI 0.90 이상이면 좋다는 기준(Kuo, WU & Deng 2009; 이학식·임지훈 2009)을 모두 충족시키는 것으로 확인되었다. 그리고 잠재요인과 측정변수 간의 일치성 정도를 알 수 있는 잠재요인 타당성 검증의 평균분산추출값(average variance extracted; AVE)은 그 크기가 0.5 이상, 합성요인신뢰도(composite construct reliability; CCR)의 값은 0.7 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 판단하는데(이학식·임지훈 2009), 본 연구의 검증 결과 평균분산추출값의 크기가 모두 0.545~0.777이고, 합성신뢰도 값이 0.701~0.892로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 판명되었다. 그리고 각 잠재요인의 AVE의 값이 요인들 간 상관계수(R^2)보다 크면 요인들 간 판별타당도가 확보되었다고 할 수 있는데(이학식·임지훈 2009), 이 또한 상관계수의 값(R^2)이 0.021~0.370로 나타나 앞서 제시한 조건들을 모두 만족시킨 것으로 본 연구가 제시한 구성개념 간에 개념타당도가 존재

함을 확인하였다<Table 4>.

3. 연구가설의 검증

본 연구는 가설 검증을 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 초기 제안 모형의 적합도를 향상시키기 위하여 수정지수를 이용하여 최종모형을 선택하였다. 수정 모형의 분석 결과, 최종 이론 모형의 적합도 지수는 $\chi^2 = 179.797$ ($p < 0.001$) $df = 83$, $\chi^2/df = 2.166$, $GFI = 0.910$, $NFI = 0.915$, $CFI = 0.952$, $RMSEA = 0.070$ 등으로 나타났다<Table 5>. 우선 기업의 경영자원(무형적, 유형적, 인적)은 자원공유에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설정하였으며, 그 결과 무형적 자원과 자원공유로의 표준화된 경로계수가 $\beta = 0.180$ ($t = 2.371$, $p < 0.05$), 유형적 자원과 자원공유로의 표준화된 경로계수가 $\beta = 0.127$ ($t = 2.028$, $p < 0.05$), 인적 자원과 자원공유로의 표준화된 경로계수가 $\beta = 0.263$ ($t = 2.542$, $p < 0.05$)로 분석되어 가설 1(1a, 1b, 1c)은 모두 채택되었다. 그리고 가설 2는 자원공유가 긍정적 영향에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설정하였고, 표준화된 경로계수가 $\beta = 0.264$ ($t = 3.158$, $p < 0.001$)로 분석되어 가설 2도 채택되었다.

<Table 5> Results on the structural equation model

Hypothesized relationship	Standardized estimate	C. R.	Results
H1a Intangible Resource → Resource Sharing	0.180	2.371*	Supported
H1b Tangible Resource → Resource Sharing	0.127	2.028*	Supported
H1c Human Resource → Resource Sharing	0.263	2.542*	Supported
H2 Resource Sharing → Synergy	0.264	3.158**	Supported

$\chi^2 = 179.797$ ($p < 0.001$) $df = 83$, $\chi^2/df = 2.166$, $GFI = 0.910$, $NFI = 0.915$, $CFI = 0.952$, $RMSEA = 0.070$

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4. 시너지실행비용의 조절효과

본 연구는 기업의 자원공유와 긍정적 시너지 관계에서 시너지실행비용의 조절효과를 분석하기 위해, 잠재요인 간의 관계를 free로 한 모형과 그 잠재요인 간 관계의 크기가 동일하다는 제약 모형을 설정한 뒤 두 모형 사이의 자유도를 고려한 χ^2 차이를 검정하였다<Table 6>. 기본 모형의 적합도는 $\chi^2(df=166)=306.949$, CMIN/DF=1.849, GFI=0.856, AGFI=0.792, NFI=0.866, CFI=0.932, RMSEA=0.060 등으로 나타났다. 우선, 가설 H3은 자원공유가 시너지에 미치는 영향력의 크기가 시너지실행비용을 낮게 인지하는 집단일수록 더 강할 것으로 설정하였으며, 본 연구 결과 시너지 실행비용이 낮은 집단의 경로계수 값(Estimate=0.471, C.R=4.077)이 높은 집단의 그 경로계수 값(Estimate=0.016, C.R=0.131)보다 크게 나타나 본 연구가설의 방향과 일치하였다. 그리고 free 모형과 제약모형의 χ^2 를 비교한 결과, 자원공유가 시너지에 미치는 인과관계에 있어 시너지실행비용에 따른 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다($\Delta\chi^2=6.946 > \Delta\chi^2_{.05}(1)=3.84$). 이러한 결과는 Hwang JW(2009)은 기업의 자원공유를 통해 시너지의 비용은 경우에 따라서 기업이나 해당사업부문의 성과를 저하시키는 결과를 초래할 수 있다는 결과와 동일하였다.

V. 결 론

기업이 시너지에 주목하는 이유는 최근 장기적인 경영전략의 대안으로 기업이 가진 내부자원을 강화하여 경쟁력을 높이고, 잉여자원의 공유를 통해 효율성 증대를 일으킬 수 있기 때문이다. 따

라서 본 연구는 외식기업을 대상으로 시너지 창출의 원동력이 되는 자원공유의 결정요인을 밝히고자 하였으며, 연구 범위를 확대하여 자원공유와 시너지 창출에 있어 시너지실행비용의 부정적인 영향 관계까지 파악하고자 하였다.

첫째, 경영자원과 자원공유로의 표준화된 경로계수가 무형적 자원 $\beta=0.180(t=2.371, p<0.05)$, 유형적 자원 $\beta=0.127(t=2.028, p<0.05)$, 인적 자원 $\beta=0.263(t=2.542, p<0.05)$ 등으로 기업의 경영자원(무형적, 유형적, 인적)은 자원공유에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 1(1a, 1b, 1c)은 모두 채택되었다. 박경미(2007)가 사업부 간 자원공유는 동일한 산업에 속한 사업부문에 유사한 자원들이 쉽게 공유된다는 것과 일치하였으며, 이는 브랜드 다각화된 외식기업의 모든 자원(무형적, 유형적, 인적)은 자원공유를 통한 시너지 창출의 원동력이 되고 있음을 밝힌 것이다.

둘째, 자원공유와 시너지로의 표준화된 경로계수가 $\beta=0.264(t=3.158, p<0.001)$ 로 분석되어 다각화 외식기업의 자원공유는 시너지에 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 가설 2도 채택되었다. 이는 브랜드 다각화된 외식기업의 자원 공유를 통하여 규모의 경제 실현, 거래비용의 절감 및 효율성 증가 등 시너지 상승을 높일 수 있는 원동력임을 밝힌 것으로 선행연구와 동일하게 나타났다(Rumelt RP 1982; Teece DJ 1982; Porter ME 1985, 1987; Kwon KH 1998).

셋째, 자원공유가 시너지에 미치는 영향관계에 있어 시너지실행비용에 따른 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타나($\Delta\chi^2=6.946 > \Delta\chi^2_{.05}(1)=3.84$) 가설 3도 채택되었다. 이러한 결과는 기존 이론적

<Table 6> Moderating effects of synergy implementation cost

	Low(n=127)		High(n=110)		Unconstrained Model χ^2 (df=166)	Constrained Model χ^2 (df=167)	$\Delta\chi^2(df=1)$
	β	t-value	β	t-value			
H3	0.471	4.077***	0.016	0.131	306.949	313.895	6.946

*** $p<0.001$, CMIN/DF=1.849, GFI=0.856, AGFI=0.792, NFI=0.866, CFI=0.932, RMSEA=0.060

연구들에서 벗어나 자원공유는 긍정적인 성과 뿐 아니라 부정적인 효과를 동시에 수반될 수 있음을 실증분석으로 밝혀진 것이다.

이러한 분석결과를 통해 다음과 같은 이론 및 실무적 시사점을 제안하고자 한다.

최근 외식기업은 브랜드 다각화를 통하여 규모의 경제 실현과 시너지 창출을 목표로 하고 있다. 이와 관련하여 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 다각화 외식기업의 시너지에 관여하는 것은 모든 내부 경영자원인 것으로 나타났으며, 이러한 자원들은 하나하나가 중요하기도 하지만 상호 유기적인 결합으로 자원공유를 통해 긍정적인 시너지를 일으킨다는 구조적 관계를 검증하였다. 둘째, 자원공유와 시너지 발생에 있어 기업의 시너지발생비용에 따른 조절효과가 검증되었으며, 자원공유를 통해 시너지 창출이라는 긍정적인 관점 뿐 아니라 부정적인 관점으로서의 접근도 이루어졌다.

본 연구의 결과에 따라 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업은 자원공유가 시너지 창출의 원동력임을 감안할 때 자원을 보유하는데 집중하기보다는 보유한 자원을 어떻게 잘 활용하여 장기적인 성장에 기여될 수 있는가에 중점을 두어야 할 것으로 판단된다. 즉, 원재료와 비품 등의 공동구매를 통한 규모 경제의 실현, 유희 장비 등의 자원 활용을 통한 효율성 증대는 긍정적 시너지를 충분히 창출 할 수 있는 기반이 될 것이다. 또한 마케팅 노하우, 메뉴개발, 마케팅 노하우, 구매 노하우 등 무형적 특성이 강한 외식기업은 내부자원을 적극 활용함으로써 경쟁기업보다 비용 감소를 통한 차별화된 우위를 추구할 수 있을 것이다. 특히 외식산업은 고객에게 인적서비스를 제공하는 인적자원 및 인적서비스에 대한 의존성이 매우 높은 산업이기 때문에(Jeon HM · Song HJ 2012) 인적자원의 확보와 공유는 기업의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 기업의 시너지는 구조적 통합 능력에 의해서만 얻어지는 것이며 경쟁기업과 차별화 될 수 있는

주요 핵심 원동력인 것이다. 둘째, 외식기업은 브랜드 다각화를 추진함에 있어 부서 간 의견 공유를 통해 빠른 대응이 부족하거나, 서비스 종사원의 잦은 교체와 이동으로 발생하는 시간, 비용 등 시너지발생비용인 부정적 영향과도 관계가 있음을 주목해야 한다. 따라서 기업은 각 브랜드에 대한 특징과 프로세서의 독립성은 유지하되, 본사 조직의 자원공유 시스템을 구축하여 유연성을 확보하고 부정적인 영향을 최소화하면서 기업의 장기적인 성장 및 발전을 이룰 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구는 이론적 배경을 바탕으로 연구를 진행하였으나, 일반 대기업을 대상으로 구축된 경영전략에 대해 외식기업을 대상으로 그 범위를 확대·적용한 점으로 인하여 몇몇 한계점을 나타내었다. 평가대상에 있어 각 부서간의 비율이 일부 편중 되었다는 점과 근무 연수가 3~5년 이하의 직원들의 평가가 많은 부분을 차지한 점, 경영학에서 다루어지는 기업 다각화 관점에서 경영전략의 개념을 그대로 적용한 점에 대해 어느 정도 한계가 있는 것으로 판단된다. 그러나 외식기업은 그 규모가 작고 경영전략의 이론적 틀을 적용한 초기연구인 점으로 앞선 연구의 한계점을 보완하여 학문적 발전이 지속적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

한글 초록

본 연구에서는 자원기반관점의 이론을 바탕으로 브랜드 다각화된 외식기업만을 대상으로 하여, 기업의 내부자원은 핵심역량과 자원공유로 발전되고, 이를 통해 기업은 우월한 경쟁우위전략을 선택하여 시너지 창출을 일으킨다는 구조적 관계의 가설을 설정하고, 실증분석을 통한 검증을 실시하였다. 이를 바탕으로 다각화 외식기업에서 3년 이상 근무한 직원 237명을 대상으로 하였으며, 가설검정을 위해 통계 패키지 SPSS 16.0과 AMOS 5.0을 활용하여 신뢰성과 타당성을 분석

하였다. 분석 결과, 모형의 전체적합도는 $\chi^2=179.797(df=83, p<0.001)$ 의 수준에서 $GFI=0.910$, $NFI=0.915$, $CFI=0.952$, $RMSEA=0.070$ 등으로 나타났다. 첫째, 무형적 자원 $0.180(t=2.371, p<0.05)$, 유형적 자원 $0.127(t=2.028, p<0.05)$, 인적 자원 $0.263(t=2.542, p<0.05)$ 은 자원공유에 유의한 영향 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 자원공유 $0.264(t=3.158, p<0.001)$ 는 시너지에 유의한 영향 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 자원공유와 시너지 사이 시너지 실행 비용에 따른 조절효과도 있는 것으로 나타났다.

참고 문헌

- 민하나(2010). 외식기업의 브랜드 다각화가 수익성에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교, 16p, 서울
- 박경미(2007). 시너지와 경쟁우위 : 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유의 결정요인 및 성과함의. 연세대학교, 1-108p, 서울
- 이학식 · 임지훈(2009). 구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0. 법문사, 33-191, 서울
- Porter ME (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 317-415, New York
- Alvarez SA, Busenitz LW(2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *J Management* 27(6): 755-775.
- Amit R, Schoemaker PJH (1993). Strategic Assets and Organization rent. *Strategic Management J* 14(1): 33-46.
- Barney J (1986). Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy. *Management Sci* 32(10): 1231-1241.
- Barney J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J Management* 17(1): 99-120.
- Byun JW · Ko JY (2012). Impact of Supervisor's Transformational Leadership Style Perceiving by Hotel F&B Employees on Organizational Commitment and Job Satisfaction: Focused on Moderating Effects on Staff's Career and Gender. *Korean J Culinary Res* 18(2): 64-81.
- Chung HJ, Kim CW (2001). Resource Sharing within MNC and the Level of Control: an Exploratory Study. *Korean Academy International Business Management* 5(2): 211-222.
- Cho WA, Won JH (2005). A Relationship between a Firm's Resources and Capabilities and its Competitive Advantage through Information Technology in the Tourism Industry. *Korea Academic Soc Tourism & Leisure* 17(4): 119-139.
- Choi BG (2008). Managing Firm Resources to Create Value: Based on ERP Implementation. *Information Systems Rev* 10(3): 111-132.
- Choi KW, Kang KH, Lee SK, Lee KS (2011). Impact of brand diversification on firm performance: a Study of restaurant firms. *Tourism Economic*. 17(4): 885-903.
- Choo SY, Yu JM, Limb SJ (2009). A Study on the Effects of the Fit among Environment, Strategy and Competence on Firm Performance. *J Strategic Management* 12(1): 101-126.
- Collis DJ. and Montgomery CA.(1995). Competing on resources : Strategy in the 1990s. *Harvard Business Rev* 73(4) : 118-128.
- Dierickx I, Cool K (1989). Asset Stock Accumulation and Sustain ability of Competitive Advantage. *Management Sci* 35(12): 1504-1511.
- Fahy J. Smithee A (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy Marketing Sci Rev*. 10(1) : 1-20.
- Grant RM (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Rev*

- 33(3) : 114-135.
- Goold M, Campbell A (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Rev* 76(5): 131-144.
- Govindarajan V (1986). Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic Business units in multi business organizations. *Academy Management Rev* 11(4): 844-856.
- Govindarajan V, Fisher J (1990). Strategy, Control Systems, and Resource Sharing : Effects on Business-Unit Performance. *Academy Management J* 33(2): 259-285.
- Gupta AK, Govindarajan V (1986). Resource Sharing among SBUs : Strategic Antecedents and Administrative Implications. *Academy Management J* 29(4): 695-714.
- Hamel G, Prahalad CK (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Rev* 71(2): 75-84.
- Hwang KY (2010). The Influence of Information Technology Resource on Strategy and BSC Performance of Firms. *Business Studies* 11(1): 343 -367.
- Hwang JW (2009). A Critical Review of Synergy in Diversification Researches. *Korean Academic Assoc Business Ad* 22(4): 2365-2393.
- Hwang JW (2010). Synergy Implementation Costs: Impediments to Inter-SBU Collaboration. *Korean Academic Assoc Business Ad* 23(5): 2753-2773.
- Hwang JW, Park KM (2008). The Determinants of Resource Sharing between Subsidiaries: an Integrated Approach to Corporate-level and Business-level Researches. *J Strategic Management* 11(3): 1-25.
- Han HJ, Yoon SM (2011). A Study on the Influence of Corporate Culture on Financial Performance: Focusing on Hotel Corporate Culture and Perceived Performance. *Korean Academic Soc Hospitality Ad* 20(1): 267-284.
- Jeon HM, Song HJ (2012). The Effect of Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Foodservice Employees -Focused on Chain Restaurant-. *Korean J Culinary Res* 18(4): 118-132.
- Jung KW, Kwon KH (2006). The Effect of Subsidiary's Resource Level and Resource Flexibility on Decentralization between the Corporate Headquarters and Subsidiaries. *Korean Academic Soc Business Ad* 35(1): 227-256.
- Kuo YF, Wu CM, Deng WJ (2009). The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services. *Computers Human Behavior* 25(4): 887-896.
- Kwon KH (1997a). Researches on Diversification Strategy : A Critical Review and A Resource-Based Integrative Framework. *Korean Academic Soc Business Ad* 26(3): 531-566.
- Kwon KH (1997b). The Effects of Strategy, Control Systems, and Resource Sharing on Subsidiaries ' Performance : Comparisons Between Korean and U. S. Diversified Firms. *Korean Academic Soc Business Ad* 26(4): 753-786.
- Kwon KH (1998). Resource Sharing Among Subsidiaries In Korean Diversified Firms : Strategic Antecedents And Administrative Implications. *Korean Academic Soc Business Ad* 27(2): 309-341.
- Lee CW (2009). A organizational Life Cycle Model for Small Business Resource Management with Resource-based View Criticised. *Korean Assoc Small Business Studies* 31(1): 51-71.

- Miller D, Friesen PH (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms : Two models of strategic momentum. *Strategic Management J* 3(1): 1-25.
- Park KM, Kwon KH (2009). Collaboration Under Duplicated Diversification: The Strategic Contexts of a Business Unit and their Differentiated Impacts on between- and within-Businesses Resource Sharing. *Korean Academic Soc Business Ad* 38(2): 483-521.
- Park KM, Hwang JW (2009). Inter-divisional Resource Sharing: Implementation of Homologous Diversification. *Korean Academy Organization & Management* 33(4): 65-93.
- Prahalad CK, Hamel G (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Rev.* 68(3): 79-91.
- Pitts RA (1977). Strategies and Structures for Diversification, *Academy Management J* 20(2): 197-208.
- Porter ME (1987). From competitive advantage to corporate Strategy. *Harvard Business Rev* 65 (3): 43-59.
- Ramanujam V, Varadarajan P (1989). Research on Corporate Diversification : A Synthesis. *Strategic Management J* 10(6): 523-551.
- Rumelt RP (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management J* 3(4): 359-369.
- Seo KH, Lee SB (2011). The Effect of Environmental Uncertainty, Intangible Resources, Continuities of Core Competence on the Differentiation Strategy and Business Performance: Focus on Food Service Corporation. *Korean Academic Soc Hospitality Ad* 20(5): 147-164.
- Seo KH, Lee SB (2012). The Effect of Managerial Resources of Food Service Enterprises on Competition Strategy and Business Performance. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 26(2): 279-296.
- Shortell SM, Zajac EJ (1990). Perceptual and archival measures of Miles and snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy Management J* 33(4): 817-832.
- Srivastava RK, Fahey L, Christensen HK (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *J Marketing* 27(6): 777-802.
- Stephan M (2005). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates : A Comment. *J Media Economics* 18(2): 85-103.
- Teece DJ (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *J Economic Behavior & Organization* 3(1): 39-63.
- Wernerfelt B (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management J* 5(2): 171-180.
- Wernerfelt B, Montgomery CA (1986). What is an Attractive Industry?. *Management Sci* 32(10): 1223-1230.
- Wernerfelt B (1989). From critical resources to corporate strategy. *J General Management* 14(3): 4-12.
- Wernerfelt B (1995). A resource-based view of the firm : Ten Years After. *Strategic Management J.* 16(3): 171-174.

2012년 08월 07일 접 수
 2012년 11월 19일 1차 논문수정
 2012년 11월 27일 2차 논문수정
 2012년 11월 30일 게재 확정