

다각화전략 연구의 문제점 및 개선방향 -자원개념을 중심으로 한 통합모형-

권구혁

연세대학교 상경대학 경영학과

.....

본 논문은 1980년대 중반 이후의 다각화전략에 대한 연구를 재분석하여 문제점을 파악하고 이를 해결하기 위한 분석 틀을 제시하는데 그 목적을 두고 있다. 특히 최근 전략분야 연구에서 강조되고 있는 자원개념을 중심으로 다각화전략에 대한 기존 연구의 통합을 시도하고 있다. 이러한 노력을 통해 자원기반 관점 뿐 아니라 자원의존 관점, 전략적합성 이론, 거래비용 이론 등 자원과 관련된 여러 이론의 연계성 및 상호보완성을 밝히는 한편, 자원 개념은 정보 개념과 함께 기업의 환경인식 단계에서부터 전략의 수립 및 실행의 모든 과정에 관련되어 있으며 경영전략 분야 연구의 핵심변수임을 강조하고 있다.

먼저, 문헌분석 결과 다각화 전략에 관한 기존 이론은 다음과 같은 문제점을 가지고 있었다: i) 자원 개념이 매우 제한적으로 활용되고 있으며 자원과 관련된 개념인 사업부간 자원공유의 필요성과 자원의존성도 전략관련 변수들을 분권화와 논리적으로 연결하기 위한 매개변수로만 사용될 뿐 자원의 보유수준이나 특성 등 자원 자체에 대한 문제는 소홀히 다루어지고 있다는 점, ii) 기업수준과 사업부수준 변수를 함께 고려하는 연구가 부족하다는 점, iii) 정보처리 관점을 취하는 경우 환경과 조직의 관계를 설명하는데 있어 지나치게 환경 결정론적인 논리와 간접적인 추론에 의존하고 있다는 점, iv) 의존성 개념에 기초하는 경우 사업부의 환경불확실성과 자원보유 수준이 기업본부-사업부간 의존관계의 성립을 가능케 하는 조건은 무엇이며, 자원의존성을 초래하는 요인으로써 사업부의 자원보유 수준 이외에 어떠한 자원특성이 고려되어야 하는지, 또한 자원의존성이 기업본부-사업부의 분권화에 직접적인 영향을 끼치게 되는 조건이 구체적으로 제시되고 있지 않다는 점 등이 기존 연구의 문제점이라고 할 수 있다. 이러한 문제점과 아울러 우리 나라의 다각화된 기업의 구조적 특성인 계열사의 문제를 고려하는 분석 틀이 필요함을 알 수 있었다.

본 논문에서는 이러한 문제점들을 해결하기 위한 분석 틀을 다음과 같이 제시하고 있다: i) 우리 나라 대기업의 특성을 고려하여 기업본부-계열사-사업부의 3단계로 분석수준을 구분하고 분석수준간의 연계성을 보이고 있다. ii) 조직과 환경간의 관계를 설정하는데 있어 정보처리의 문제에 더하여 자원개념을 도입함으로써 자원수준 및 속성이 환경의존성 및 환경불확실성 인식에 미치는 영향 (자원의존 관점)을 살펴 보고, 자원과 전략 및 자원의존성과의 관계를 구체적으로 분석함으로써 (전략적합성 이론, 자원기반 관점, 거래비용 이론 및 자원의존 관점의 활용) 기존 연구의 한계를 극복하고 자원에 관련된 다양한 관점을 통합시키고 있다. 이러한 과정에서 환경에 대한 의존성, 경쟁전략에 관련된 지속적 경쟁우위, 다각화의 유형과 범위 및 기업본부-계열사간 자원의존성을 결정하는 자원의 속성을 구체적으로 분석하고 있다. 아울러 iii) 자원의존성과 기업본부-계열사간 분권화가 직접적인 관련성을 갖기 위한 조건도 구체화하고 있다.

.....

I. 연구배경과 목적

우리 나라 기업의 다각화전략과 조직구조에 대한 연구는 이미 몇몇 연구자들에 의해서 진행된 바 있다 (이학중, 1986; 정구현, 1987; 1991; 조동성, 1986; Chang & Choi, 1988). 그러나 우리나라의 경제발전에 대한 외국기업들의 관심이나 우리나라 경제규모에서 민간 기업부문이 차지하는 비중을 고려할 때 경제활동의 주체인 우리나라 대기업에 대한 연구는 양적, 질적 모든 면에서 아직 부족한 점이 많다. 또한 이들 연구는 주로 휘글리 (Wrigley, 1970)와 루멜트 (Rumelt, 1974)의 다각화 연구방법을 따르고 있기 때문에, 1980년대 중반 이후 전략실행의 문제에 보다 큰 비중을 두고 사업부의 내부적인 조직문제를 심도 있게 다루고 있는 외국의 다각화전략 연구와 비교할 만한 연구는 거의 없는 상태이다. 더구나 1990년대 이후 우리나라에서는 대기업의 상당수를 표본으로 하는 과거와 같은 연구노력마저도 정체되어 있는 상황이다. 따라서 실용적인 면에서나 혹은 학문적인 측면 모두에서 볼 때, 우리나라 기업의 다각화전략의 수립과 실행에 대한 모형설정과 실증분석을 통해 우리나라 기업의 경영상황을 파악하고 외국기업들과의 차이점을 분석하려는 노력이 시급한 상황이라고 할 수 있다.

그러나 외국의 다각화전략 실행에 대한 연구를 그대로 적용하는데는 여러 가지 문제점이 있다. 특히, 이에 관한 연구들이 몇몇 연구자들 그룹에 의해서 소규모로 진행되고 있을 뿐 아니라 연구그룹들간의 교류도 활발하게 이루어지고 있지 않기 때문에 이들 연구에서 활용되고 있는 이론 및 실증결과의 타당성을 파악하기가 매우 어렵다. 또한 서로

다른 분석 틀을 사용하고 있기 때문에 변수간의 관계설정을 위한 논리간에도 상충되는 경우가 있다. 따라서 본 논문에서는 외국 문헌의 이론과 분석 틀을 그대로 한국기업에 적용하기에 앞서 이들 이론을 비판적인 시각에서 재조명함으로써 보다 개선된 분석틀 속에서 우리나라의 다각화된 기업을 연구하기 위한 방향을 제시하고자 한다.

다각화된 기업을 책임지고 있는 경영자에게 주요한 관심사는 다각화전략을 어떻게 수립할 것인가 하는 점과 수립된 전략을 어떻게 실행할 것인가 하는 문제로 대별될 수 있을 것이다. 그러나 일단 다각화의 유형과 방법에 대한 의사결정이 이루어진 이후 다각화된 기업의 최고경영자들의 주된 관심사는 다각화된 기업들을 어떻게 관리할 것인가 하는 점이며 이는 다각화의 영역을 선정하고 다각화 방법의 선택에 관련된 의사결정보다도 훨씬 지속적이고 일상적인 이슈라고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 찬들러 (Chandler, 1962), 루멜트 (Rumelt, 1974)를 비롯한 일련의 연구자들은 다각화전략과 조직구조의 적합성과 이들 변수간의 적합성이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 문제를 심도 있게 다루어 왔다.

그러나 다각화전략과 조직구조의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 논리적인 타당성에도 불구하고 성과와 관련하여 일관성 있는 결과를 보여주지 못하고 있다 (Ramanujam & Varadarajan, 1989). 그 이유로는 이론적 혹은 방법론적인 면에서의 여러 가지 문제점들이 지적되고 있다 (Ramanujam & Varadarajan, 1989). 특히 다각화된 기업의 조직구조와 관련하여 사업부제의 도입을 곧바로 분권화의 증가로 인식하고 있는 기존 연구에 불만을 품은 일부 학자들이 기업본부와 사업부의 구조적 관계를 구체적으로 파악하려는 노력

을 기울여 오고 있다 (Ackerman, 1970; Berg, 1969, 1973; Galbraith & Kazanjian, 1986; Ghoshal & Nohria, 1989; Govindarajan & Fisher, 1990; Grinyer, Yasai-Ardekani & Al-Bazzaz, 1980; Gupta & Govindarajan, 1984, 1986; Hill & Hoskisson, 1987; Hill, 1988; Hoskisson, 1987; Kazanjian & Drazin, 1987; Keats & Hitt, 1988; Kerr, 1985; Leontiades, 1986; Lorsch & Allen, 1973; Nohria & Ghoshal, 1994; Pitts, 1977, 1980; Vancil, 1980). 그러나 이들 학자의 연구에서 쓰이고 있는 이론적 관점이나 논리가 균형 있게 검토되고 있지 않을 뿐만 아니라 이들 연구에 대한 다양한 표본을 이용한 검증도 다각도로 이루어지지 않고 있다. 따라서 루멜트식의 다각화 연구보다는 전략실행의 문제를 구체적으로 분석하고 있다는 점에서 바람직한 시도로 인식되고 있는 이들의 연구결과가 어느 정도까지 이론적, 실제적인 타당성을 갖고 있는가를 가늠하기가 어려운 실정이다. 아울러 이러한 문제들이 이들의 분석틀을 우리 나라 기업에 그대로 적용할 수 없는 이유가 되고 있다. 특히 우리 나라의 대기업은 계열사라는 독특한 구조를 가지고 있기 때문에 기업본부와 사업부의 관계를 중심으로 전개되어 온 외국의 다각화 이론과 분석틀을 어떻게 수정, 보완하고 재해석할 것인가 하는 점은 우리 나라 기업을 분석하는데 있어 매우 중요한 문제라고 할 수 있다.

본 논문은 이들 다각화전략에 대한 연구를 재분석하여 문제점을 파악하고 이를 해결하기 위한 분석틀을 제시하는데 그 목적을 두고 있다. 이러한 노력을 통해 기존의 다각화 연구에 대한 이론적 기여 뿐 아니라 우리 나라 대기업의 다각화전략과 조직구조를 분석하기 위한 연구의 틀을 시안적으로

제시할 수 있으리라 기대한다.

본 논문에서는 최근 전략분야 연구에서 강조되고 있는 자원개념을 중심으로 기존의 다각화 연구의 통합을 시도하고 있다. 이를 통해 자원기반 관점 뿐 아니라 자원의존 관점, 전략적합성 이론, 거래비용 이론 등 자원과 관련된 여러 이론의 연계성 및 상호보완성을 밝히는 한편, 자원 개념은 정보 개념과 함께 기업의 환경인식 단계에서부터 전략의 수립 및 실행의 모든 과정에 관련되어 있으며 전략분야 연구의 핵심변수가 되어야 함을 강조하고 있다.

II. 다각화 연구에 대한 문헌분석

1. 문헌검색의 범위 및 초점

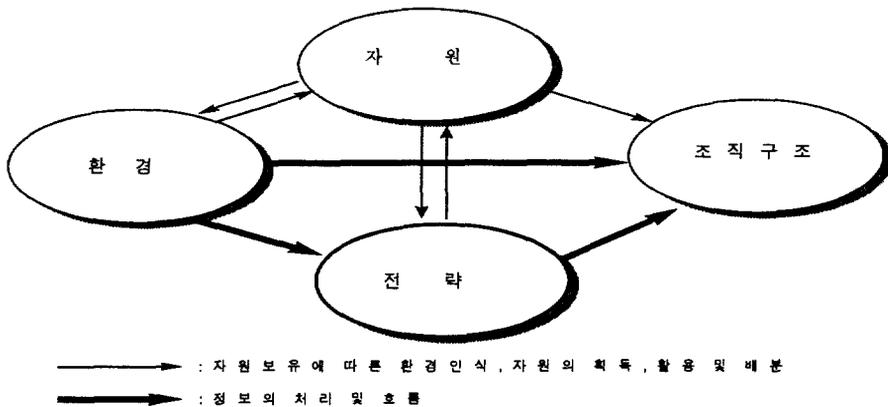
본 논문에서는 다각화 전략과 관련하여 두 가지 면에 초점을 맞추고 있다. 첫째는 자원에 대한 강조이다. 1984년 워너펠트 (Wernerfelt, 1984; 1995)가 자원에 대한 분석의 필요성을 상기시킨 이후로 전략분야에서의 연구관심은 기업외적인 상황보다 기업내부의 자원으로 모아지고 있다. 특히 자원기반 관점을 취하는 연구에서는 다각화전략의 동기 (rationale), 유형, 범위 및 경쟁전략의 지속적 경쟁우위를 결정짓는 자원의 속성과 유형을 파악하려는 노력이 주를 이루고 있다. 한편 자원은 기업의 환경에 대한 의존성과, 조직내의 상부구조와 하부구조간의 의존성에 영향을 주는 중요요소라는 점에서 자원의존 관점에서도 중심적인 개념으로 다루어지고 있다 (March & Simon, 1958; Pfeffer & Salancik, 1978). 또한 전략적합성 이론 (strategic fit: Andrews, 1971)에서도 기

업의 내부자원은 환경요소와 아울러 전략수립에 있어 고려하여야 할 필수 불가결한 요소로 인식되고 있으며 SWOT분석을 위한 중심축의 하나를 형성하고 있다.

기업의 자원은 전략수립의 이전 단계인 정보수집의 과정에서부터 환경에 대한 의존성과 불확실성에 대한 인식에 영향을 주고 조직 내부적인 상호의존성에도 영향을 미친다는 점 (자원의존 관점), 전략수립시 고려하여야 할 필수적인 요소라는 점 (전략적합성 이론), 수립된 전략이 지속적 경쟁우위를 갖기 위한 기본적인 조건을 제공하고 다각화전략의 정당성 및 범위를 결정하는 자원의 속성을 밝히고 있다는 점 (자원기반 관점), 그리고 조직의 범위 (boundary)를 결정한다는 점 (거래비용 이론)에서 전략연구에 있어 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 자원개념은 전략연구에서 중요한 구성요소로 다루어지고 있는 환경인식, 다각화전략 및 경쟁전략의 수립과 집행의 전 과정에 걸쳐서 밀접한 연계성을 가지고 광범위한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 전략연구의 기존의 중요 구성요소 (constructs)에 더하여 비중 있게 다루어져야 할

구성요소 (construct)라고 할 수 있다 (그림 1 참조). 특히 자원은 전략수립 이전 단계인 환경에 대한 인식단계에서부터 전략의 수립 (다각화 및 경쟁 전략) 및 실행의 일련의 과정 모두에 관련되어 있기 때문에 전략연구에서 자원의 의미는 자원기반 관점에서 다루고 있는 범위 이상으로 확대되어야 할 필요성이 있는 것이다. 정보의 처리와 흐름의 문제가 환경과 전략 및 조직구조를 연결시켜주는 개념인 것과 마찬가지로 자원 역시도 정보와 아울러 이들 전략관련 변수들을 포괄적으로 연결하는 고리 역할을 담당하고 있는 것이다.

〈그림 1〉에서 보는 바와 같이 기업의 자원보유 수준은 환경인식에 영향을 주고, 기업은 환경으로부터 자원을 획득하는 한편, 전략수립시 자원의 약점과 강점을 분석하고 전략을 효과적으로 실행하기 위해 조직구조 설계를 통해 자원을 배분한다. 또한 기업은 환경으로부터 위협 및 기회요인에 대한 정보를 수집, 분석하여 전략을 수립하고 이에 대한 정보 흐름을 원활히 하기 위해 조직구조를 마련한다. 뿐만 아니라 구조적 상황이론에 따르면 조직구조는 환경불확실성에 따른 정보처리와 환경적응에



〈그림 1〉 전략이론에서 환경, 자원, 전략 및 조직구조의 관계

적합한 모습을 띠게 된다 (Burns & Stalker, 1961; Galbraith, 1973; Lawrence & Lorsch, 1967). 따라서 자원은 정보와 아울러 환경, 전략, 조직구조 변수의 관계를 이어주는 개념이라고 할 수 있다.

본 논문에서는 자원 개념과 전략관련 변수와의 다양한 관련성을 체계적으로 통합함으로써 기회와 위협요인의 원천으로서의 환경과, 약점과 강점을 결정하는 기본적인 요소로서의 자원의 관계를 제시하고 이를 통해 전략이론의 근간을 이루고 있는 전략적합성 이론 (strategic fit: Andrews, 1971) 과의 일관성을 기하고자 한다. 본 논문은 이러한 노력을 통해 경영학에 전략개념이 도입된 이후 기업내부 문제에 대한 관심이 시장상황에 대한 관심으로 옮겨지고 또다시 기업내부 자원에 대한 문제로 관심이 전이되어 온 전략이론의 발전과정에서 축적된 지식을 통합함으로써 앤드류즈의 고전적인 전략적합성 이론에 대한 확장을 시도하고 있다.

둘째, 조직구조의 구성요소들 (분권화, 공식화, 복잡성 등) 중 분권화 개념을 중심으로 문헌검색이 이루어지고 있다. 분권화의 개념은 그 어떤 조직구조 변수보다도 조직구조의 전체적인 의미를 요약할 수 있는 유용한 개념으로 인식되고 있으며 (Hall, 1991) 조직이론에서도 조직구조의 특성을 나타내는 개념으로 가장 흔히 사용되는 것 중의 하나이다 (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968; Pugh, Hickson & Hinings, 1969). 또한 분권화는 다각화전략에 관한 연구에서 조직구조의 구성요소로서 가장 흔히 논의되는 개념일 뿐 아니라 실

제 경영에 있어서도 어떠한 의사결정 사항을 얼마만큼 하부조직으로 위양할 것인가 하는 문제는 다각화된 기업을 운영하는 경영자에게 매우 중요한 의미를 갖는다.¹⁾ 본 논문의 문헌검색에서는 다각화 실행의 문제를 분권화 개념을 중심으로 파악하고 이에 영향을 주는 기업수준 혹은 사업부수준의 관련 변수들을 구체적으로 분석하여 기존의 다각화 연구의 문제점을 검토하고 있다. 본 논문에서는 1980년대 중반 이후 이루어진 다각화 전략에 관한 연구를 중심으로 이들 연구를 기업본부 수준과 사업부 수준으로 구분하여 문헌검색을 하고 있다.

2. 고전적인 다각화 연구의 전통

챌들러 (Chandler, 1962)와 루멜트 (Rumelt, 1974)를 효시로 하는 고전적인 다각화 연구의 가장 큰 특징은 기업수준 (corporate level)의 분석이라는 점을 들 수 있다. 챌들러 (Chandler, 1962) 이후로 많은 학자들은 다각화된 기업의 전략유형과 기업 전체의 조직구조, 그리고 이들 변수들이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 문제를 다각화전략 연구의 중심과제로 삼아 왔다. 이들 연구의 관점은 다각화전략이 일단 수립되고 나면, 이를 적절히 수행하기 위한 조직구조가 필요하며 기업전체의 조직구조가 다각화전략을 실행하기에 적절하게 설계되어 있을 때 기업의 성과가 높아질 것이라는 전제에서부터 출발하고 있다 (Channon, 1971; Pavan, 1972; Thanheiser, 1972; Wrigley, 1970).²⁾

1) 다각화 실행에 대한 연구에 대한 문헌검색은 권구혁 (1996)을 참조할 것.

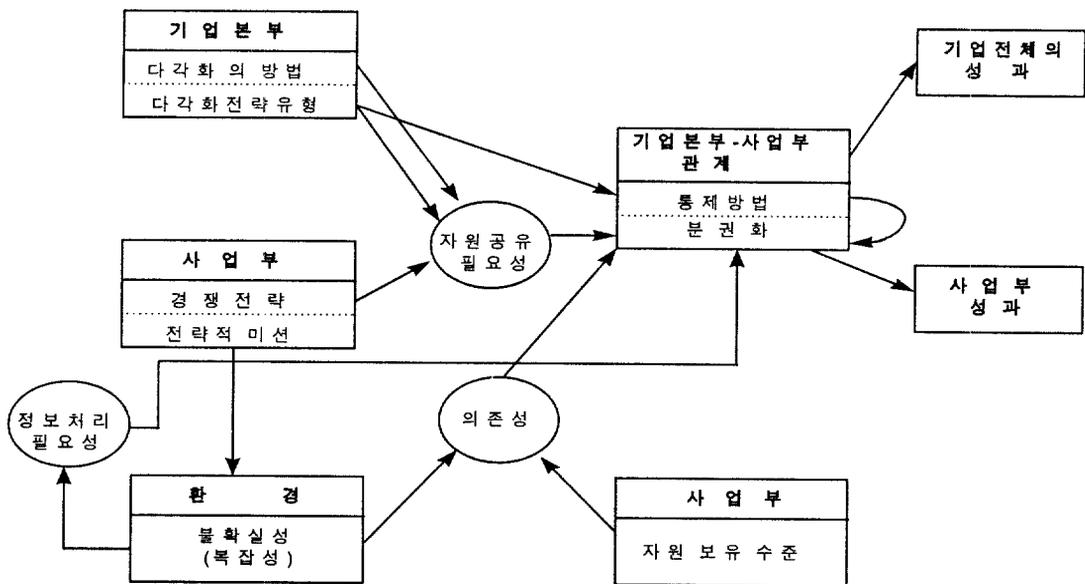
2) 물론 Bower (1970), Burgelman (1983; 1991)나 Hall & Saias (1980)의 경우처럼 전략이 구조를 결정하는 것이 아니라 조직의 구조가 오히려 전략에 영향을 준다는 관점을 취하는 학자들도 있다. 본 논문에서는 전략과 구조의 인과관계에 대한 문제는 주요 주제로 다루지 않기로 한다.

그러나 많은 연구노력에도 불구하고 다각화전략과 조직구조의 적합성, 즉 전략의 수립과 실행간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 대해서는 일관된 연구결과가 보고되지 않고 있다. 이러한 일관성 없는 연구결과에 대하여 학자들은 기존 연구의 이론적 틀이나 방법론상의 문제점들을 많이 지적하고 있다. 그러나 무엇보다도 기존 다각화 연구의 문제점 중 가장 심각한 것은 거대한 기업의 문제를 다루고 있는 연구임에도 불구하고 그 기업 내부적인 관리과정과 하부 조직구조의 특성을 충분히 고려하지 못하고 있다는 점이다. 이들 대부분의 다각화연구에서는 다각화의 유형이나, 다각화의 방법, 기업 수준의 조직구조, 기업 전체의 성과 등 거의 모든 관련변수들이 기업수준에 국한되고 있다 (Gupta, 1987). 특히 구조변수 (분권화)의 경우, 그룹차원에서의 조직구조 (사업부의 존재 유무)에 크게 의존하기 때문에 기업본부와 사업부의 관계가 구체적

으로 어떠한 방식으로 관리되고 있는가에 대한 문제는 "사업부제 도입이 곧 분권화를 의미한다"는 암묵적 전제에서부터 출발하고 있다. 즉, 기능적 조직구조는 집권화되어 있고 사업부제 조직은 분권화되어 있을 것이라는 가정이 바로 그것이다.

3. 새로운 다각화 연구의 흐름

한편, 1980년대 이후 다각화된 기업의 조직구조에 대한 이러한 피상적인 접근방법을 개선하려는 노력이 몇몇 연구자들을 중심으로 이루어져 왔다. 이들 새로운 연구흐름은 i) 힐, 히트, 호스키슨 등 자원공유의 필요성 개념을 중심으로 기업본부의 입장에서 다각화의 문제를 조명하는 연구자들 그룹, ii) 자원공유의 필요성과 정보처리의 필요성 개념을 중심으로 사업부 중심의 논의를 전개하고 있는 굽타와 고빈다라잔의 중심이 된 연구자 그룹, 그리



(그림 2) 다각화 전략에 대한 기존 연구의 분석 틀

고 iii) 국제화된 기업의 본부와 해외지사의 관계를 의존성 개념에 기초하여 분석하고 있는 고살과 노리아의 연구로 대별할 수 있다 (그림 2 참조).

기업수준 (corporate-level)의 연구: 힐, 히트, 호스키슨 등은 기업수준의 분석을 통해 기업본부의 지배구조와 통제문제 (Hoskisson & Turk, 1990), 다각화유형에 따른 사업부간의 협동적 혹은 경쟁적 관계 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992), 통제방법 및 다각화정도와 사업부의 R&D 투자의 관계 (Hoskisson & Hitt, 1988; Hoskisson & Johnson, 1992), 다각화전략과 보상의 관계 (Hoskisson, Hitt, Turk & Tyler, 1988), 다각화유형과 자원공유 및 분권화의 관계 (Pitts, 1977, 1980) 등에 관한 문제를 검토하고 있다. 본 논문에서는 다각화전략 유형과 자원공유 및 분권화의 관계에 대한 연구 (Pitts, 1977; 1980)와 사업부 통제방법에 대한 연구 (Hill, Hitt & Hoskisson)를 중심으로 한 연구를 중심으로 이들 연구의 특성을 알아보도록 한다.

기업 전체로 볼 때 관련형 다각화를 추구하는 경우에는 일반적으로 사업부간 자원공유가 빈번해지는 것으로 알려져 있다 (Pitts, 1977). 왜냐하면 관련형 다각화의 잠재적 이점은 사업부들간의 자원공유나 기술이전 등을 통해 조업상의 시너지 효과 (operating synergy), 혹은 범위의 경제 (economies of scope)를 창출하는데 있기 때문이다 (Bettis, 1981; Christensen & Montgomery, 1981; Jones & Hill, 1988; Porter, 1987; Rumelt, 1974, 1982; Teece, 1982). 한편, 비관련형 다각화인 경우에는 조업상의 시너지보다는 재무적 시너지 (예를 들면, 자금조달의 용이성, 내부 자본시장의 효율성 활용)를 주로 추구하기 때문

에 조업시너지 창출에서와 같은 자원공유가 필수적인 상황이 아니다. 따라서 관련형 다각화 전략을 추구하기 위해서는 비관련형의 경우보다 사업부간 빈번한 자원공유가 필수적이라고 할 수 있다.

한편, 사업부간 자원공유가 효과적으로 실행되기 위해서는 기업본부의 의사결정 방식도 집권화되어야 한다. 왜냐하면 중앙집권적인 의사결정을 통해 각 사업부의 의사결정 사항을 조정하고 절충할 수 있어야 하기 때문이다 (Child, 1984). 비관련형의 경우는 사업부의 성과에 대한 책임감과 환경적 응력을 높이기 위해 일상적인 것 뿐만 아니라 사업부의 전략적인 의사결정 사항에 대하여도 자율성을 부여하는 경우가 많기 때문에 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Williamson, 1975) 분권화가 증가하게 된다. 그밖에 다각화를 어떠한 방법으로 추구하는가에 따라 자원공유의 정도가 달라진다는 주장을 하는 연구자도 있다 (Pitts, 1980; Vancil, 1980). 즉, 내부개발 (internal development)을 통해 다각화를 추구하는 기업의 경우에는 기업인수를 통해 다각화를 하는 기업에 비해 자원공유의 경향이 높아진다는 것이다.

호스키슨 등 (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990)은 기업본부가 사업부들의 다양한 상황을 고려하여 통제시스템을 운영하려면 많은 관리비용을 지불하여야 하기 때문에 다각화된 기업의 리스트럭처링은 다양한 통제시스템을 운영함에 따라 발생하는 비용을 줄이는 방향으로 이루어진다고 주장하고 있다. 관련형 다각화와 비관련형 다각화가 혼재하는 기업의 경우 관련형 사업부와 비관련형 사업부를 통제하는 방법이 달라지게 된다. 기업본부는 관련형 사업부들에 대해서는 사업부간 협조적인 관계 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992)를 통해 시너지를 창출하기 위

해서 집권화를 하고 전략적 통제 (strategic control)를 하는 반면 (Hoskisson & Turk, 1990), 비관련형 사업부들에 대하여서는 사업부간 경쟁적인 관계를 통해 재무적 시너지를 창출하고 정보처리를 원활히 하기 위해 분권화하고 재무적 통제 (financial control)를 하게 된다 (Hoskisson & Turk, 1990). 이들 연구자의 논의에서 주목할 만한 것은 기업본부의 사업부 통제방법이 차별적이어야 하는가 혹은 동질적이어야 하는가 하는 점이다. 다각화된 기업내에서는 집권화되고 전략적으로 통제되는 사업부가 존재하는 한편, 또 다른 사업부들은 분권화되고 재무적으로 통제되는 이원화현상이 나타날 수 있다. 이러한 통제방법의 상이함의 결과는 사업부 경영에 관련된 지배논리 (Pralhad & Bettis, 1986)의 차이 혹은 사업본부장의 보상시스템 등에도 차이가 나타나게 되어 내부적인 갈등과 관리비용을 증가시킬 가능성이 높다. 따라서 다각화된 기업들은 리스트럭처링을 통해 사업부 관리방식의 일관성을 기하고 비용을 줄이기 위해 리스트럭처링 이전의 다각화 정도보다 관련성이 높은 다각화를 지향하거나 혹은 보다 비관련된 다각화를 지향하는 방향으로 양극화되고 이에 따라 비관련형과 관련형의 혼합된 형태는 감소하게 된다는 것이다 (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990).

핏츠와 힐, 히트, 호스키슨을 중심으로 한 연구는 기업본부의 사업부 통제라는 맥락에서 대기업의 구조문제 (사업부 통제방법, 기업본부-사업부간 분권화)를 명시적으로 전략실행 변수에 추가시키고 자원의 문제를 자원공유의 개념을 통해 간접적으로나마 고려하였다는 점에서 기존의 연구전통에서 진일보한 분석방법이라고 할 수 있다. 그러나 사업부의 상황적인 요소를 직접적으로 고려하지 않고 있다

는 점과 조직구조의 문제를 여전히 기업본부의 시각에서만 분석하고 있다는 점에서 한계를 지니고 있다.

사업부 중심의 다각화 연구: 수립된 다각화 전략을 효과적으로 수행하기 위해서는 다각화전략을 실행하기에 적합한 조직구조를 갖추어야 하며, 한편으로 이러한 조직구조 및 과정상의 특성들은 사업부의 전략적 맥락 및 경영환경과 적합성을 이루어야만 각 사업부의 경쟁우위에 기여할 수 있다. 따라서 다각화된 기업에서의 전략실행의 문제는 단순히 기업수준에서의 다각화 유형과 각 전략유형에 적합한 기업수준에서의 조직구조 뿐만 아니라 기업본부-사업부의 관계, 사업단위 수준에서의 경쟁전략, 기업본부에 대한 사업부의 전략적 미션, 사업부가 처한 환경, 보유한 자원의 특성 등의 다양한 요소들이 함께 고려되어야 한다.

특히, 최근 들어 기업 외적인 상황요소보다도 기업 내부적인 문제들 (business process reengineering, downsizing, restructuring, organizational learning, TQM 등)에 관련된 경영기법들이 유행하고 학문적으로도 기업내부의 자원에 초점을 맞추고 있는 현상 (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1986; 1991a, b; Conner, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Mahoney & Pandian, 1992; Montgomery, 1995; Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990; Reed & DeFillippi, 1990; Wernerfelt, 1984; 1995; Winter, 1994)도 전략수립의 문제보다는 전략실행의 문제, 즉 조직구조 및 과정의 효율적인 설계의 필요성이 대두되고 있는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

이러한 맥락에서 1980년대 중반부터 일련의 학자들 (Ghoshal & Nohria, 1989; Govindarajan

& Fisher, 1990; Govindarajan, 1986a; 1988; 1989; Govindarajan & Gupta, 1985; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984, 1986; Nohria & Ghoshal, 1994)을 중심으로 대기업의 전략실행에 관한 문제를 사업부 수준에서 분석하려는 노력이 있어 왔다. 이들 연구는 다각화된 기업 전체를 분석수준으로 하기보다는 다각화되거나 국제화된 기업의 (해외)사업부를 분석단위로 하여 사업부의 특성적인 측면을 명시적으로 고려하고 있다.

본 절에서는 이들 연구를 굽타와 고빈다라잔을 중심으로 한 연구와 고살과 노리아를 중심으로 하는 기업본부-해외지사간의 관계에 대한 연구로 구분하고 이들 연구 각각에서 분권화의 문제가 어떠한 논리 하에서 어떤 변수와 연관되어 있는가를 파악해 보도록 한다.

굽타와 고빈다라잔을 중심으로 한 연구: 굽타와 고빈다라잔을 중심으로 한 연구의 가장 큰 특징 중의 하나는 정보처리 관점과 자원공유의 필요성 개념에 기초하고 있다는 점이다. 즉, 사업부에 관련된 변수는 환경불확실성이나 자원공유 필요성 개념을 매개변수로 하여 기업본부-사업부의 분권화에 영향을 준다는 견해를 취하고 있다. 이들의 연구에서는 사업부의 전략적 맥락을 경쟁전략과 전략적 미션으로 구분하여 이들 각각의 변수가 기업본부-사업부의 분권화에 미치는 영향을 분석하고 있다 (Govindarajan, 1986a, b; Govindarajan, 1988, 1989; Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1991). 이들 저자는 사업부의 전략적 맥락이 무엇인가에 따라 사업부의 과업환경과 자원공유 필요성이 상이할 것이라는 전제하에, 기업본부-사업부의

관계 (분권화)는 사업부의 환경 상황에 관련된 정보를 처리할 수 있는 능력 (information processing capacity)을 갖추고 시너지 창출에 필요한 자원을 공유할 수 있도록 형성되어야 한다고 주장하고 있다.

이들은 사업부간 자원공유의 이점은 경쟁전략이 무엇인가에 따라 다르며 저원가전략 (cost leadership)인 경우에 이점이 크다고 주장하고 있다. 왜냐하면 저원가전략을 취하는 경우는 차별화전략보다 자원공유를 통해서 얻을 수 있는 효익은 큰 반면 이로 인해 발생하는 비용 (예를 들면 환경적응력의 감소)은 상대적으로 적기 때문이다. 한편, 사업부간 자원공유가 원활하게 이루어지기 위해서는 기업본부의 권한이 강화되어야 한다. 따라서 자원공유의 수준이 높을수록 집권화의 경향이 높아질 것이라는 예상을 할 수 있다 (Govindarajan, 1986a).

또한 이들 (Gupta, 1987; Govindarajan, 1986a)은 사업부의 경쟁전략과 기업본부-사업부 분권화의 관계를 정보처리 관점 (information processing perspective: Galbraith, 1973; Egelhoff, 1982)을 통해서도 설명하고 있다. 사업부의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 의사결정 사항을 수정하여야 할 필요성과 직면하는 환경불확실성이 다를 것이라는 전제 하에 (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) 다음과 같은 논의를 제공하고 있다. 차별화전략을 취하는 기업은 저원가전략의 경우보다 불확실한 환경에 처하게 되고 (Porter, 1980) 이에 따라 차별화전략을 취하는 사업부는 환경변화에 대한 적응력을 키워야 하기 때문에 전략적 의사결정 사항을 수정할 필요성이 증가한다 (Govindarajan, 1986a; Gupta, 1987). 그러나 독립기업과는 달리 다각화된 기업의 사업부들은 전략적 의사결정을 하는데 있어 기

업본부와의 상호작용이 필연적이기 때문에 사업부들이 의사결정 사항을 쉽게 수정하기 위해서는 기업본부와 사업부간의 정보처리 능력 또한 높아야 한다 (Gupta, 1987: 478). 따라서 차별화전략을 취하는 사업부가 높은 성과를 달성하기 위해서는 기업본부-사업부 관계를 분권화 하여야 하는 것이다.

기업본부-사업부의 관계는 경쟁전략 뿐 아니라 사업부의 전략적 미션, 즉 기업본부에 대한 사업부의 역할에 따라 서로 영향을 받게 된다 (Henderson, 1970; Hofer & Schendel, 1978; Larreche & Srinivasan, 1982). 왜냐하면 다각화된 기업에 속한 사업부들은 단독으로 존재하는 독립기업들과는 달리 기업본부에 대하여 나름대로의 역할을 수행하여야 할 의무를 갖기 때문이다. 굽타 (Gupta, 1987)와 고빈다라잔 (Govindarajan, 1986a)은 다음과 같은 세 가지 이유에서 구축 (build)미션을 담당하는 사업부가 추수 (harvest)미션을 담당하는 사업부보다 불확실한 환경에 처할 가능성이 높다고 말하고 있다. 첫째, 구축미션은 기본적으로 시장점유율의 증대를 추구하기 때문에 그 과정에서 제로섬 게임 (zero-sum game)이 필연적이고 이에 따라 환경의 불확실성이 증가한다. 둘째, 시장점유율을 증대하기 위해서는 소비자나 경쟁자, 혹

은 자원 공급원의 행동에 의존적이거나 갈등 관계에 처하는 경우가 빈번히 발생하기 때문에 불확실성이 증가하게 된다 (Gupta & Govindarajan, 1984; Pfeffer & Salancik, 1978). 셋째, 구축미션은 제품수명주기 상의 초기 단계에 주로 부여되기 때문에 추수미션에 비하여 환경의 불확실성을 보다 많이 경험하게 된다.

이러한 불확실성하에서는 기업본부와 사업부의 관계를 분권화하여 기업본부의 정보처리 능력을 증가시킴으로써, 불확실한 환경에 처한 구축미션을 가진 사업부가 환경변화에 효과적으로 대처할 수 있도록 하여야 한다. 따라서 사업부가 구축미션을 담당하는 경우에는 기업본부-사업부의 관계를 분권화할수록 해당 사업부의 성과는 높아지는 한편, 추수미션을 가진 사업부의 경우에는 분권화와 사업부 성과의 관계는 부의 관계를 갖게 된다 (Gupta, 1987; Govindarajan, 1986a). 이제까지 살펴본 굽타와 고빈다라잔의 논의를 표로 정리하면 아래와 같다.

고샬과 노리아의 연구: 고샬과 노리아는 기업본부와 해외지사의 분권화 문제를 자원의존 관점에 기초하여 상호의존성 (interdependence)과 독립성 (independence)이라는 혼합된 동기모형 (mixed

〈표 1〉 전략적 맥락, 환경불확실성, 자원공유 및 분권화의 관계

미션 혹은 전략	환경의 불확실성	정보처리의 필요성	자원공유의 필요성	분권화
구축미션 :	높음	높음		높음
추수미션 :	낮음	낮음		낮음
차별화 전략 :	높음	높음	낮음	높음
자원가전략 :	낮음	낮음	높음	낮음

motive model: Schmidt & Kochan, 1977)을 통해 설명하고 있다. 이들은 해외지사의 자원이 풍부하고 영업환경이 복잡할수록 기업본부와 해외지사의 분권화 여건이 조성된다고 주장하고 있다.

해외지사의 영업환경이 복잡한 경우에는 협동적 상호의존성(균형관계)이 증가하는 한편, 해외지사의 자원수준이 높은 경우 기업본부는 해외지사에 대한 의존성이 증가하는 반면 해외지사는 기업본부에 대하여 목소리를 높일 수 있는 상황, 즉 상충적 의존성(불균형적인 관계)이 존재하게 된다는 것이다. 협조적 의존성이 있는 경우에는 그 관계를 유지시키기 위해 분권화가 필요하고 상충적(비대칭적) 의존성이 존재하는 경우에는 획득하는 자원의 반대급부로서 분권화가 증가한다는 것이 이들 저자의 주장이다. 다시 말하면 해외지사의 환경복합성이 높을수록 기업본부와 해외지사간에 분권화를 증가시킴으로써 협조적 상호의존관계가 기업본부의 일방적인 의사결정으로 인해 제한되는 것을 방지하여야 하며, 해외지사의 자원보유 수준이 높을수록 자원의 교환관계에서 권력을 가지고 있는 해외지사와의 갈등의 소지를 줄이기 위해서 분권화를 높여야 한다는 것이다.

III. 다각화전략 연구의 문제점

1. 자원에 대한 고려 미흡

앞서 II장 첫머리에서 언급한 바와 같이 자원은 전략연구에 있어서 환경, 다각화전략, 경쟁전략 및 조직구조와 밀접한 연계성을 갖는 매우 중요한 개념이다. 그러나 다각화전략에 관한 연구에서는 자

원개념이 일관성 있는 틀 속에서 다루어지지 않고 있을 뿐 아니라 자원보유 수준 이외에는 변수로써 거의 활용되고 있지 않다. 자원의존성과 자원공유 필요성의 두 가지 개념이 전략실행의 문제를 다루기 위해서 사용되고 있으나 분권화와 다른 관련 변수들(다각화유형, 경쟁전략, 해외지사의 자원보유 수준 등)의 논리적 연계성을 보이기 위한 매개변수로 사용될 뿐이다. 또한 이들 개념은 주로 기업본부-사업부 분권화의 관계를 설명하는데 사용될 뿐 자원이 다양한 전략관련 변수들과 관련되어 있다는 점은 소홀히 취급되고 있다.

자원이 분권화 뿐 아니라 환경에 대한 인식에 영향을 주고(자원의존 관점), 경쟁전략을 통한 지속적 경쟁우위 달성의 원천이 된다는 점(자원기반 관점), 또한 다각화의 논리를 제공하고(Penrose, 1959) 다각화 전략의 유형과 범위를 결정한다는 점(Chatterjee & Wernerfelt, 1991) 등이 이들 연구에서는 거의 고려되지 않고 있다. 다음에서는 자원공유 필요성 개념 및 기업과 환경의 관계설정에 있어서 기존 연구들의 문제점을 구체적으로 파악해 보기로 한다.

기업과 환경의 관계: 다각화 전략에 관한 연구에서 기업과 환경의 관계는 환경불확실성 개념을 중심으로 정보처리 관점에서 주로 논의가 이루어지고 있다. 그러나 환경불확실성이 모든 기업에게 동일한 영향력을 행사하지는 않으며 또한 환경에 대한 불확실성의 인식도 기업에 따라 다를 수 있다.

기업과 환경의 관계는 객관적인 환경불확실성보다는 기업의 환경에 대한 의존성에 달려 있으며(Jacobs, 1974; Pfeffer & Salancik, 1978) 환경의존성은 기업이 환경으로부터 어떠한 유형의 자원을 얼마만큼 필요로 하는가에 달려있다. 또한

동일한 불확실성에 대하여서도 기업이 보유한 자원의 수준이 어떠한가에 따라 불확실성에 대한 인식이 달라질 수 있다. 따라서 기업과 환경의 관계를 균형 있게 살펴보기 위해서는 환경불확실성이라는 환경요인 뿐만 아니라 기업의 내부요인, 특히 자원에 대한 고려가 추가되어야 할 것이다.

자원의존 관점 (resource dependence perspective)에 따르면 조직이 외부환경으로부터 획득하여야 할 자원이 많은 경우 환경의존도가 높아지며 조직은 이러한 의존도를 줄이기 위한 노력을 기울인다고 한다 (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1981)³⁾. 결국, 조직이 환경에 적응하고 생존하기 위해서는 환경으로부터의 정보를 획득하고 처리하여야 함은 물론, 환경으로부터 필요한 자원을 획득하여야 한다. 또한 외부환경과 기업의 내부자원을 고려하여 적합성 있는 전략을 수립하기 위해서는 환경에 대한 정보 뿐 아니라 경쟁우위 달성에 필요한 자원이 무엇인가에 대한 분석도 이루어져야 하며, 수립된 전략을 성공적으로 실행하기 위해서도 의사결정 사항에 대한 정보를 전달하고 자원을 활용, 배분하여야 한다는 점에서 정보와 자원은 환경인식 단계에서부터 전략의 수립 및 실행의 전 과정에서 불가분의 관계를 맺고 있는 것이다.

자원공유 필요성 논리의 문제점: 굽타와 고빈다라잔은 사업부의 경쟁전략과 분권화의 관계를 자원공유의 필요성 개념을 통해 연결시키고 있으며, 힐, 힐, 호스키슨 등의 연구에서도 이 개념은 다각화전략의 유형과 분권화의 관계를 설명하기 위한

변수로 사용되고 있다. 자원공유 필요성을 중심으로 한 이들의 논리는 자원의 의미가 매우 포괄적이어서 공유되는 자원의 특성을 구체적으로 파악할 수 없다는데 문제가 있다. 모든 유형의 자원이 원가절감이나 시너지 창출에 유용한 것은 아니며 또한 경쟁전략의 실행에 있어서 원가절감에 필요한 자원의 특성과 다각화전략의 실행에 있어서 시너지 창출에 공헌하는 자원의 특성이 다를 수도 있다. 예를 들면, 저원가전략의 원가절감을 위한 자원은 주로 원재료, 생산설비, 유통경로 등 규모의 경제에 관련된 물적자원에 한정되는데 반해, 관련형 다각화의 시너지 창출을 위한 자원은 어떠한 관련형을 추구하는가에 따라 공유되는 자원의 유형이 다를 수 있다.

또한, 이들 연구에서는 자원공유가 필요한 상황이나 조건에 대한 분석이 부족하고 집권화를 통해서만 자원공유가 가능한가 하는 점이 구체적으로 언급되고 있지 않다는 점도 문제점으로 지적될 수 있다. 비록 저원가전략을 취하는 사업부라 할지라도 원가절감에 필요한 자원을 충분히 갖고 있는 경우에는 다른 사업부와 자원공유의 필요성이 적을 수 있으며, 관련형 다각화를 추구하는 기업본부도 모든 사업부로부터 자원공유의 필요성을 인식하기보다는 다각화전략에 필요한 자원을 충분히 보유한 관련성있는 사업부에 대해서만 자원공유의 필요성을 가질 것이다. 따라서 이러한 경우 기업본부와 사업부는 자원공유와 분권화에 관련하여 이해가 상충되므로 기업본부의 사업부 집권화가 용이하지 않을 것이다. 왜냐하면 기업본부는 자원보유 수준이

3) 자원의존 관점에서는 외부자원에 대한 획득의 문제 뿐 아니라 조직내부의 자원 분포에 따라 권력관계, 조직구조 및 과정이 영향받는 점에 대하여서도 다루고 있다. 그러나 본 논문에서는 내부자원의 집중에 따라 지배연합 (dominant coalition)이 바뀔 수 있다는 점, 그리고 이들 집단이 어떠한 특성을 가졌는가에 따라 전략수립에 있어서의 결정이 달라질 수 있다는 점 등의 문제는 기업본부-계열사의 관계를 분석하는 과정에서 고려하기로 한다.

높은 사업부를 집권화하려는 반면, 자원보유 수준이 높은 해당 사업부는 저원가전략을 갖고 있음에도 불구하고 자원공유의 필요성이나 집권화의 필요성이 적기 때문이다.

2. 기업수준 변수와 사업부 수준 변수의 관계: 통합 노력의 부족

기업본부 입장에서의 다각화연구는 사업부에 관련된 변수들에 대한 고려가 미흡한 반면, 사업부 중심의 연구는 다각화전략 등 기업수준에 대한 문제가 소홀히 다루어지고 있다. 이러한 경향은 다각화전략에 대한 연구만의 문제라기 보다는 경영전략 분야에 기업전략 (corporate strategy)과 사업전략 (business strategy)의 구분이 생겨난 이후 전략연구가 공통적으로 안고 있는 문제점이라고 할 수 있다.

분석수준간의 괴리로 인한 문제점 중의 하나는 서로 다른 수준에서 전개되는 논리나 실증분석 결과가 상충되는 경우 이를 간접적 추론에 의하지 않고는 검증하기가 어렵다는 점이다. 예를 들면, 기업본부 수준의 연구에서는 사업부 각각의 상황을 고려하는 통제방법은 많은 비용과 노력이 필요하기 때문에 사업부 통제방법의 일관성이 있어야 함을 주장하고 있는 (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990) 반면, 사업부 혹은 해외지사를 분석단위로 하는 연구에서는 기업본부가 사업부 혹은 해외지사의 상황에 결맞은 통제방법을 활용함으로써 성과가 높아질 수 있음을 주장하고 있다 (Ghoshal & Nohria, 1989; Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 이들 두 연구전통은 서로 상이한 결론을 도출하는 과정에서 각각의 분석수준에 관련

된 변수들만을 사용하고 있기 때문에 이들 논리의 타당성을 검증하고 실증분석 결과를 해석하는데 많은 어려움이 있다.

또한 기존의 연구에서는 사업부 단위 내에서의 전략적 맥락 및 환경상황과 조직구조의 적합성 문제가 다루어지고 있지 않다. 만약 사업부의 전략적, 환경적 특성과 사업부내 조직구조상의 기능부문들이 적합성을 갖지 못한다면 기업본부-사업부의 관계가 사업부의 특성이나 다각화전략과 적합성을 이루는 경우에도 각 사업부문에서의 경쟁우위나 성과향상을 기대할 수 없는 것이다. 다각화된 기업의 문제를 균형 있게 다루기 위해서는 사업부내의 구조적인 문제들, 즉 사업부내의 분권화, 공식화, 통제방식, 인사고과 및 보상방법 등과 사업부의 전략적, 환경적 특성간의 관계에 대한 심도 있는 분석이 있어야 한다. 기업수준의 연구에 사업부 수준의 변수를 포함시키거나 혹은 사업부 수준의 연구에 기업수준의 변수를 추가하는 등, 분석수준간의 관계에 초점을 맞추으로써 미시적 현상 (사업부 수준)과 거시적 현상 (기업본부 수준)에 대한 이해의 깊이와 폭을 넓힐 필요가 있다. 이러한 노력을 통해 조직의 상위 수준에서 현상적으로 나타나는 결과에 대한 근본적인 원인을 하위 수준의 변수에 대한 분석을 통해 파악할 수 있을 것이다.

3. 정보처리관점의 문제점

전략적 맥락 (경쟁전략과 전략적 미션)과 분권화의 관계: 앞서 살펴 본 다각화 연구에서 환경불확실성은 처리하여야 할 정보의 양과 분권화의 정도를 결정하는 가장 중요한 요소이다. 따라서 사업부의 전략적 맥락 (전략적 미션과 경쟁전략)이 분권화에 미치는 영향도 환경불확실성 개념을 매개로

하여 설명되고 있다.

그러나 전략적 맥락과 분권화의 관계가 환경불확실성이라는 제3의 변수를 매개로 하여서만 관련지어질 수 있는가의 문제는 재고의 여지가 있다. 또한 정보처리 관점에 기초한 이들 저자의 논리는 다음과 같은 면에서 문제가 있다: i) 기업의 전략적 맥락과 환경불확실성의 관계가 이들 저자가 주장하는 만큼 강력한 연계성 (tight coupling)을 가지고 있는가, ii) 환경불확실성과 분권화에 대한 이들의 논의가 타당성 있는 이론과 실증분석에 기초하고 있는가, 그리고 iii) 환경불확실성과 분권화의 관계 설정에 있어서 분석수준의 일관성은 유지되고 있는가의 문제는 심도 있게 재검토되어야 할 것이다.

전략적 맥락과 환경불확실성: 전략적 맥락과 조직구조 및 환경불확실성의 관계가 강력한 연계성 (tight coupling)을 갖는 것으로 해석하고 환경 결정론적인 관점에서 이를 파악하는 것은 문제가 있다. 왜냐하면 환경이 불확실한 경우 이에 대처하기 위한 기업의 전략적 행동은 다양한 형태로 나타날 수 있기 때문이다 (Bourgeois, 1984; Galbraith, 1973; Govindarajan, 1986a). 환경과 조직구조의 적합성간에는 어느 정도의 여유분 (slack)이 존재하는 것과 마찬가지로 (Child, 1972) 환경과 전략적 미션 혹은 경쟁전략간에도 항상 강력한 적합성 (tight fit)만이 존재하는 것은 아니라는 논리도 가능하다. 차별화전략으로 인해 환경불확실성이 높아진다고 할지라도 차별화전략을 취하는 사업부는 외부환경 지향적이기 때문에 저원가전략을 갖는 사업부보다 환경불확실성을 적게 인식할 가능성이 있다는 점, 환경불확실성을 창의적인 아이디어로 타개해 나가는 능력이 상대적으로 뛰어난 수 있다는 점 등 (Govindarajan, 1986a)을 간과할 수

없다. 따라서 전략적 맥락과 분권화의 관계를 환경 불확실성을 매개로 하여 파악하는 것은 전략개념의 자발적이고 의지적인 측면을 소홀히 하는 것이며 (Child, 1972), 전략개념이 환경과 조직구조 사이에 위치하게 된 역사적, 이론적 배경과도 모순되는 것이다. 또한 조직의 자원보유 수준과 자원의 특성에 따라 환경에 대한 의존성과 인식이 달라질 수 있다는 점이 기존의 연구에서는 간과되고 있다.

환경불확실성과 분권화: 앞서 살펴본 바와 같이 다각화전략에 대한 연구에서는 “환경불확실성의 증가는 곧 조직구조의 분권화”라는 등식을 전제로 하고 있다. 그러나 환경불확실성과 분권화가 정의 관계를 갖는다는 다각화실행 연구에서의 가정은 항상 성립되는 것은 아니며 또한 이러한 관계가 성과에 관련하여 항상 기능적인 것도 아니라는 견해를 충분히 수용하지 못하고 있다. 분권화가 증가하면 위기상황에서 신속한 의사결정이 어려워질 수도 있고 조직에 대한 통제력이 감소되어 기업의 성과에 부정적인 영향을 줄 가능성도 있다 (Hall, 1991; Hawley & Rogers, 1974; Rubin, 1979). 또한, 기업이 환경불확실성을 기회보다는 위협으로 인식하는 경우에는 집권화와 통제를 통해 조직내부를 단속하려는 경향이 증가할 수도 있다 (Hage, 1965; Staw, Sandelands & Dutton, 1981). 따라서 사업부의 전략적 미션 및 경쟁전략과 분권화의 관계를 연결시키는데 있어 관계가 명확하게 설정되어 있지 않은 환경불확실성 개념을 매개로 논의를 전개하는 데는 무리가 따를 수 있다.

기업본부-사업부의 분권화가 과연 사업부의 환경 불확실성 정도에 따라 결정되는가 하는 문제도 다시 검토해 볼 필요가 있다. 일반적으로 조직이론에서는 환경과 분권화의 관계를 환경의 불확실성과

해당 기업 혹은 해당 사업부 내에서의 분권화라는 측면에서 다루고 있다. 그러나 굽타와 고빈다라잔의 연구에서의 분권화는 사업부 내부의 분권화가 아니라 기업의 본부와 사업부간의 분권화이다.

사업부 환경의 불확실성과 사업부 의사결정 권한의 분권화는 직접적인 연계성을 갖지만, 사업부 환경의 불확실성과 기업본부가 사업부에게 의사결정 권한을 위양하는 것과는 직접적인 관계가 없다. 따라서 사업부의 환경불확실성과 기업본부-사업부의 분권화 문제를 연계시키기 위해서는 이들 관계에 영향을 미치는 직접적인 요소들에 대한 검토가 우선적으로 이루어져야 할 것이다.

4. 의존성 개념의 문제점

고샬과 노리아는 의존성 개념에 기초하여 해외지사의 환경불확실성은 기업본부와 해외지사간의 협조적 상호의존 관계 형성에 관련된 변수로, 해외지사의 자원보유 수준은 상충적 의존관계에 관련된 변수로 파악하여 기업본부-해외지사의 분권화와 연결시키고 있다. 그러나 이들의 연구에서는 다음과 같은 사항에 관련하여 명확히 하여야 할 점이 있다: i) 해외지사의 환경복잡성이 곧바로 해외지사와 기업본부간의 상호의존성 증가로 이어지는가? ii) 해외지사의 자원보유 수준이 높으면 기업본부의 해외지사에 대한 의존도가 항상 증가하는가? 또한, 상호의존성 혹은 의존성⁴⁾이 높을수록 분권화는 증가하는가? 그리고 iii) 이들의 논의를 다각화된 기업의 기업본부-계열사의 분권화 문제에 수정 없이 적용할 수 있는가? 하는 점이다.

환경복잡성, 상호의존성 및 분권화의 관계: 고샬과 노리아는 환경이 복잡하여 상호의존성이 증가하면 이러한 관계를 해치지 않기 위해서 분권화를 해야 한다고 주장하고 있다. 그러나 이들이 주장하고 있는 상호의존성은 기업본부가 나름대로의 사업영역을 가지고 있으며 사업영역이 해외지사와 동일할 때 타당성을 갖는다. 기업본부가 해외지사와 동일한 사업영역을 가지고 있는 경우에는 해외지사의 환경복잡성이 결국에는 기업본부의 환경복잡성과 직결되는 관계를 형성하기 때문에 상호의존성이 커질 가능성이 높다. 그러나 본 논문에서 관심사로 하고 있는 다각화된 기업들의 경우처럼 기업본부가 전략적 의사결정이나 인사 및 평가에 관련된 의사결정 권한만을 가지고 사업영역이 없는 경우나 혹은 사업영역이 다른 경우에는 사업부의 환경복잡성이 기업본부와 사업부의 상호의존성을 증가시킬 직접적인 이유를 찾기는 어렵다.

또한 상호의존성과 분권화에 대한 관계도 재고의 여지가 있다. 모기업과 해외지사의 상호의존성은 분권화의 필요조건일 수는 있어도 충분조건이 될 수는 없다. 왜냐하면, 협조적 상호관계를 저해하지 않기 위해서는 분권화를 증가시키는 방법 이외의 다른 조직설계의 방법 (공식화의 정도나 통제방법의 변경 등)이 존재할 수도 있고 분권화 이외의 관리기제 (예를 들면 보상이나 인사고과 기준의 변경 등)를 활용할 수도 있기 때문이다. 따라서 환경복잡성과 상호의존성 및 분권화의 관계를 정립하기 위해서는 환경불확실성이 상호의존성을 야기시키는 조건 (예를 들면 사업영역의 중복성이나 수직통합의 정도 등)에 대한 분석과 상호의존성이 분권화로

4) 본 논문에서 상호의존성이란 이해 당사자 모두가 독립성을 추구하는 것보다 상호관계를 형성하는 것이 바람직하다고 인식하는 균형적인 상태를, 의존성은 이해당사자간 독립성 추구의 방향이 달라서 당사자 중 일부는 상호관계를 갖기를 원하는 반면, 다른 당사자는 상호관계를 형성하는 것을 원치 않는 불균형적인 관계를 의미한다.

이어지는 조건에 대한 구체적인 분석이 선행되어야 한다.

자원보유 수준, 의존성 및 분권화의 관계: 고살과 노리아는 해외지사의 자원보유 수준이 높으면 기업본부의 해외지사에 대한 의존성이 높아지고 이에 따라 분권화가 많이 이루어진다고 주장하고 있다. 그러나 의존성은 일반적으로 형성되는 것이 아니라 당사자들 모두가 어떠한 사안을 중심으로 교환관계를 형성할 때 의미를 갖는다. 기업본부와 해외지사의 상호의존성과 분권화의 관계도 기업본부는 해외지사로부터 자원획득을 중요시하는 한편, 해외지사는 자원을 기업본부에 제공함으로써 분권화를 얻으려는 용의가 있는 경우에 형성될 수 있는 것이다. 따라서, 기업본부가 해외지사의 자원을 중요하다고 인식하는 조건으로써 해외지사의 자원보유 수준만으로는 부족하다. 해당자원을 기업본부가 얼마만큼 보유하고 있는가의 문제와 아울러 해외지사가 보유한 자원이 기업본부가 필요로 하는 자원 유형인가에 대한 분석이 이루어져야 한다. 또한 이들 자원이 해외지사를 통해서만 얻을 수 있는 성격의 것인가에 대한 검토도 있어야 한다. 즉, 해외지사의 자원이 기업본부에게 중요하다고 인식되지 않거나 혹은 기업본부가 자신이 필요로 하는 자원을 외부로부터 획득할 수 있는 경우에는 해외지사의 자원보유 수준이 기업본부-해외지사의 분권화와 연계성을 갖지 않을 수도 있다.

아울러 해외지사의 입장도 고려되어야 한다. 예를 들어, 해외지사가 기업본부가 필요로 하는 자원을 제공하는 반대급부로서 분권화 대신에 차후의 자원배분에서 우선 순위를 부여받는다든지 혹은 구성원들의 보상에 자원공유에 대한 협조사항이 반영되기를 원하는 경우에는 의존성과 분권화의 관계는

고살과 노리아의 논리와는 달라질 것이다. 따라서 자원의존성과 분권화의 문제를 확정적으로 다루기 위해서는 해외지사가 자원교환의 대가로 분권화를 요구하게 되는 상황적 요소는 무엇이며 분권화 이외의 반대급부로는 어떠한 것들이 있는가에 대한 문제도 구체적으로 고려되어야 할 것이다. 이제까지 살펴 본 다각화 연구의 문제점은 다음의 <표 2>와 같이 요약될 수 있다.

IV. 미래 연구설계의 방향

기존 연구의 문제점과 한계를 보완하기 위해서 본 논문에서 제시하는 분석 틀은 아래의 <그림 3>과 같다. 이 분석 틀에서는 앞서 살펴 본 연구에서 사용하고 있는 개념들을 망라하여 통합된 모형을 제시하고 있다. 특히 정보처리 관점과 자원에 관련된 다양한 관점을 통합함으로써 앞서 <그림 1>에서 제시하였던 환경, 자원, 전략 및 조직구조간의 유기적인 관계를 통일된 분석 틀 속에서 보여주고 있다: i) 환경의존성, 정보처리의 필요성, 자원공유 필요성 및 자원의존성 개념을 매개변수로 설정하고 전략관련 변수들 (환경불확실성, 다각화전략, 경쟁전략, 조직구조 등)간의 관계를 정보 (환경으로부터의 정보 획득과 조직내 정보의 흐름)와 자원 (자원보유 수준에 따른 환경 인식의 차이, 자원의 획득 및 분배)이라는 맥락에서 파악하고 있다. ii) 기업의 환경인식, 다각화전략, 경쟁전략, 기업본부-계열사간 자원공유의 필요성 및 자원의존성과 관련된 자원의 특성을 구체적으로 명시함으로써 자원개념을 중심으로 자원기반 관점, 자원의존 관점, 전략적 적합성 이론 및 거래비용 이론을 통합적으

〈표 2〉 기존 연구의 문제점 요약

기존연구의 문제점	구체적인 내용
1. 자원에 대한 고려 미흡	① 조직과 환경의 관계는 정보와 자원의 두 개념에 의해 연결되어 있으나 정보에 대한 고려에 비하여 자원에 대한 고려가 상대적으로 부족함. ② 자원 개념에 대한 구체성과 자원공유가 분권화로 이어지기 위한 조건에 대한 고려가 부족함.
2. 통합노력의 부족	① 기업수준과 사업부 수준의 변수를 함께 고려하는 연구가 부족함. ② 사업부 내부 시스템의 차이점에 대한 고려가 미흡함.
3. 정보처리관점의 문제점	① 전략과 조직구조의 관련성을 간접적 추론에 의존함. ② 환경결정론적인 접근에 치우침. ③ 환경불확실성과 분권화 관계의 모호성을 고려하지 못하고 있으며 논리전개상에 문제점이 있음.
4. 의존성 개념의 문제점	① 환경복잡성으로부터 상호의존성이 발생하는 조건에 대한 고려가 미흡함. ② 자원보유 수준으로부터 의존성이 발생하는 조건에 대한 고려가 미흡함.

로 활용하고 있다. iii) 기업본부와 계열사간 자원의 의존성이 분권화로 이어지기 위한 조건과 이에 관련된 변수를 구체적으로 제시하고 있다. 그리고 iv) 기업본부-계열사 (혹은 사업부)의 조직구조 뿐만 아니라 계열사 내부의 조직구조도 분석 틀에 포함시키고 있다.

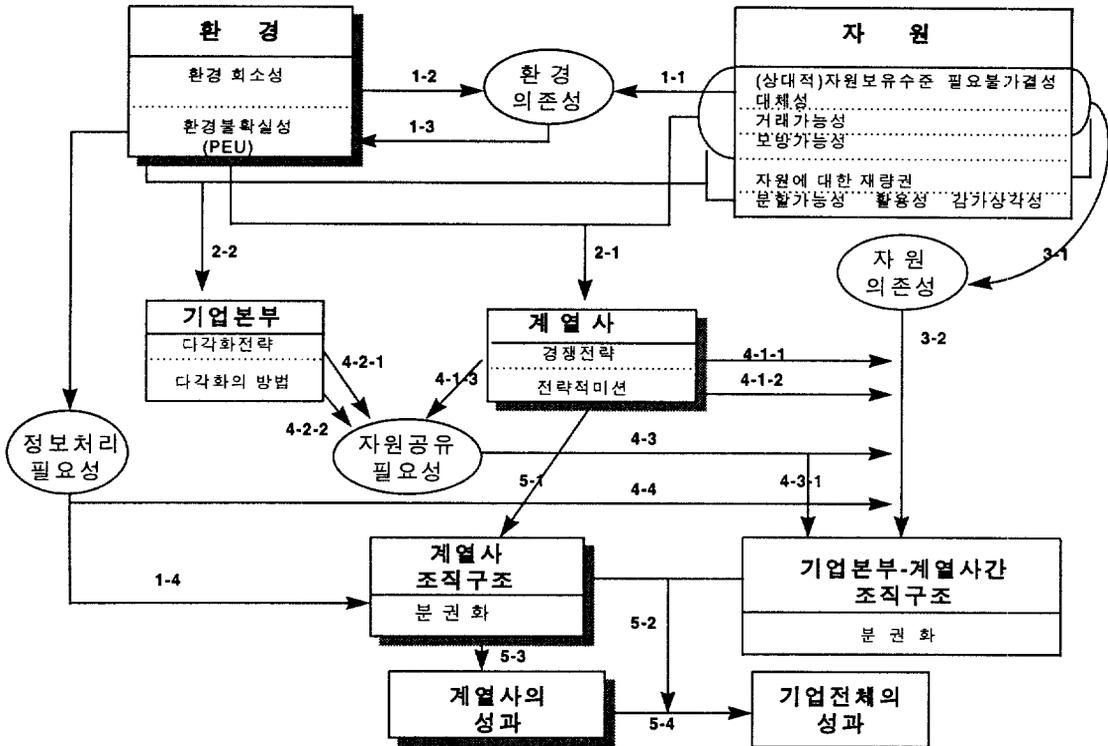
1. 우리나라 기업의 다각화전략 연구를 위한 고려

논문의 첫머리에서 언급한 바와 같이 본 논문은 우리나라 대기업에 대한 분석 틀을 마련하려는 준비작업으로 이루어졌다. 따라서 우리나라 대기업이 가지고 있는 구체적인 특성에 대한 고려는 뒤로 미루더라도 최소한 분석수준을 어떻게 할 것인가에 대한 문제는 분석 틀을 설정하는 초기단계에서 고려되어야 할 것이다.

우리나라의 다각화된 기업을 연구하는데 있어서 중요한 결정사항의 하나는 다각화된 기업의 분석수

준을 어떻게 결정할 것인가 하는 점이다. 연구자에 따라 대기업 그룹 전체를 다각화된 기업으로 보는 경우도 있고 (김영옥, 1993; 정구현, 1987), 계열기업 혹은 독립기업의 다각화된 정도를 다각화로 파악하는 경우도 있다 (이학중, 1986; 조동성, 1986).

다각화전략에 대한 외국의 초기연구들은 기능적 조직구조에서 다각화가 진행함에 따라 M-form 형태로 발전하는 패턴에 초점을 맞추고 있다 (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). 그러나 우리나라 대기업들은 계열사라는 특이한 조직형태를 추가적으로 가지기 때문에 기존의 접근방법을 통해 이들 기업의 전략과 경영 전반을 파악하는데 많은 어려움이 따른다. 계열사에 따라서는 내부적으로 사업부를 갖는 경우도 있고 기능부서로 운영되는 경우도 있기 때문에 우리나라 대기업의 계열사를 외국기업의 사업부로 동일시하기 어려울 뿐만 아니라 기존 다각화이론을 적용하는데도 제한적인 요인



주: 어둡게 표시된 부분은 또다른 계열사 혹은 사업부를 의미함

〈그림 3〉 다각화된 기업의 전략실행 연구를 위한 통합적 분석 틀

으로 작용하고 있다. 독립기업 (그룹의 계열사가 아닌 기업)을 다각화된 기업으로 간주할 수도 있으나 이 역시 우리 나라 기업의 다각화 현상 전반을 파악한다는 점에서는 그 대표성이 적다고 하겠다. 또한 우리 나라 경제 전체에서 이들 그룹사들이 차지하고 있는 비중을 고려하더라도 그룹사 이외의 독립기업을 다각화된 기업의 분석수준으로 결정하는 것은 바람직하지 않다고 판단된다.

대안으로써 대기업의 계열사를 다각화의 분석수준으로 선정할 수도 있으나 이 또한 그룹이라는 통제기제의 틀 속에서 존재하는 기업이라는 점에서

순수한 의미의 독립기업으로 간주할 수 없다 (Ito, 1995; Ito & Rose, 1994; Miller, 1988). 또한 다각화전략을 분석하기 위해서는 계열사 내의 사업부에 대한 분석이 필수적임에 반해 이에 관련된 정보획득도 어려울 뿐 아니라 순수한 의미에서 사업부제를 운영하는 기업의 수가 많지 않고 실제 관리방식에 있어서도 사업부제의 기본적인 취지와 배치하는 경우가 많다.

따라서 우리나라 대기업의 구조적 특성을 제대로 반영하고 자료의 한계를 극복하기 위해서는 계열사를 포함한 그룹사 전체를 다각화된 기업으로 파악

하고, 전체적인 연구의 틀은 그룹 전체를 분석범위로 하여 분석단위를 기업본부, 계열사 및 사업부의 3가지 계층으로 구분하는 것이 바람직하다. 또한 기업본부-사업부의 관계를 직접적으로 분석하기보다는 계열사를 중심으로 기업본부-계열사, 계열사-사업부의 관계를 구분하여 파악하고 이들 계층간의 연계성을 전체적인 분석 틀 내에서 검토하려는 노력이 필요하다. 그림에서 그림자로 표시된 부분은 해당되는 상자의 뒷면에는 다각화된 기업의 또 다른 계열사들이나 사업부가 존재하며 이에 관한 문제가 함께 고려되어야 함을 표시하고 있다. 또한 환경에 관련된 그림자는 계열사 혹은 사업부의 과업환경이 복수로 존재함을 보이는 것이다.

2. 자원, 환경, 전략 및 조직구조 관계의 재정립

〈그림 3〉의 분석 틀에서는 다각화 전략연구에 사용된 기존의 이론들 (정보처리관점, 자원의존관점에 기초한 혼합된 동기모형)에 더하여 전략적합성 이론 (Andrews, 1971; Hofer & Schendel, 1978; Thompson & Strickland, 1993)과 자원 기반 관점 (resource-based view: Wernerfelt, 1984)을 도입함으로써 환경, 자원, 전략 및 조직구조의 유기적인 관계를 정보와 자원의 획득과 흐름이라는 맥락에서 제시하고, 앞서 지적된 기존연구의 문제점 중 상당부분을 해결할 수 있음을 보이고 있다. 특히, 조직과 환경의 관계에 영향을 주는 자원의 특성을 구체적으로 분석하는 과정에서 자원의 의존 관점과 자원기반 관점, 전략적 적합성이론 및 거래비용 이론간의 연계성 및 상호보완성을 보이고 있다.

조직과 환경의 관계 (자원 및 정보 개념의 통합:

1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 2-1, 2-2, 4-4): 조직은 전략을 수립하고 환경상황에 적응하기에 적합한 조직구조를 설계하기 위해서 환경으로부터 정보를 획득하고 처리하여야 한다. 그러나 환경과 전략수립 및 조직설계의 문제를 효과적으로 다루기 위해서는 정보의 획득과 처리의 문제 이전에, 조직이 의사결정시 환경정보를 인식하고 반응하는데 영향을 주는 요소가 무엇인가에 대한 사항이 먼저 검토되어야 한다 (1-1, 1-2). 왜냐하면 환경에 대한 모든 정보가 의사결정에 사용되는 것은 아니며, 의사결정에 사용되는 정보도 환경의 객관적인 현상이 아니라 의사결정자에 의해서 해석되고 인식된 환경이기 때문이다.

조직이 환경의 어떠한 부분에 대하여 어떻게 반응하는가의 문제 (반응의 정도)는 환경에 대한 의존성 (dependence) 혹은 취약성 (vulnerability)에 달려 있다 (Emerson, 1962; Jacobs, 1974; Negandhi & Reimann, 1973; Pfeffer, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978). 제이콥스 (Jacobs, 1974: 45-46)는 바퀴벌레의 환경적응을 예로 의존성 개념을 설명하고 있다. 엄청난 환경변화에도 불구하고 다른 동물들과는 달리 바퀴벌레가 2억년 이상 별다른 생리구조의 변화 없이 생존할 수 있었던 것은 바퀴벌레의 생존에 필요한 환경은 변화하지 않았기 때문이라는 것이다. 즉, 객관적인 전체 환경은 변화가 있었지만 바퀴벌레의 생존과 관련된 환경변화는 없었다는 것이다. 이와 같은 맥락에서 조직이 의사결정을 위해 획득하여야 하는 환경정보도 역시 객관적인 모든 정보가 아니라 자신들의 생존을 의존하여야 할 정보에 국한되는 것이다.

환경의존성은 교환을 통해서 얻는 자원의 필요불가결성 (essentiality)과 대체성 (substitutability)에 의해서 결정되며 (Jacobs, 1974), 이러한 자원의

특성은 조직이 보유한 자원과 환경이 제공하는 자원과의 관계 속에서 결정된다 (1-1, 1-2). 조직의 성장과 성과 향상에 필요한 자원을 환경이 풍부하게 보유하고 있는 경우 이러한 환경자원은 조직에게 중요한 의미를 갖는다. 한편 조직이 풍부한 자원을 보유하고 환경으로부터 자원을 획득할 필요성이 적은 경우에는 그 자원에 대한 환경의존성은 감소하고 이에 따라 환경에 대한 반응정도가 느슨해지게 된다 (Freeman, 1973; Khandwalla, 1972; Hall, 1991; Pfeffer & Leblebici, 1973). 즉, 조직이 풍부한 자원을 가질 경우에는 비록 환경자원이 희소한 경우에도 (환경희소성) 환경에 대한 의존도가 적은 반면, 조직의 자원보유 수준이 낮은 경우에는 환경희소성에 대한 의존도가 증가하게 된다.

또한 일단 환경영역이 선정되면 (domain selection: Bourgeois, 1980) 선정된 환경범위내에 존재하는 자원이 대체가능한가 혹은 아닌가에 따라 환경에 대한 의존성이 결정된다. 선택된 환경이 대체할 수 없는 자원을 가진 경우에는 그 환경에 대한 기업의 의존성은 증가하게 된다. 따라서 기업의 자원보유 수준이 높거나 선택된 환경이 다른 환경 영역으로부터 대체 가능한 자원을 보유한 경우, 혹은 환경이 보유하고 있는 자원이 기업에게 필수불가결한 것이 아닐 경우에는 비록 객관적인 환경희소성이 높은 경우에도 이에 대한 기업의 반응 정도는 낮아질 것이다. 결국, 조직의 환경에 대한 의존성은 환경희소성과 조직의 자원보유 수준 및 자원의 특성 (필요불가결성, 대체성)에 의해 결정되며 환경의존성의 정도에 따라 조직과 관련된 환경의 범위와 반응의 정도가 결정된다고 볼 수 있다.

한편, 조직의 환경에 대한 의존성은 환경불확실

성에 대한 인식 (Downey & Slocum, 1975; Huber, O'Connell & Cummings, 1975; Milliken, 1987; Starbuck, 1976; Weick, 1979)에 영향을 준다 (1-3). 풍부한 자원을 가지고 있는 조직은 환경에 대한 의존도가 적기 때문에 반응하여야 할 환경의 범위와 반응의 강도가 적다. 따라서 자원보유 수준이 높은 기업은 자원이 적은 기업보다 환경불확실성의 영향을 적게 받고 환경불확실성에 대한 인식도 덜하게 될 것이다. 이러한 환경불확실성에 대한 인식은 전략수립은 물론 조직구조 (분권화)에 관한 의사결정에도 영향을 끼치게 된다 (2-1, 2-2, 1-4, 4-4). 따라서 조직과 환경의 관계를 구체적으로 파악하기 위해서는 환경자원의 희소성과 조직이 보유한 자원의 양과 특성이 환경의존성에 미치는 영향과 환경의존성이 환경불확실성 인식에 미치는 영향이 고려되어야 한다.

이상의 논의를 반영하여, <그림 3>의 분석 틀에서는 조직과 환경의 관계를 분석하는데 있어 환경정보 획득의 이전단계가 어떠한 과정과 요인에 의해 결정되는가 하는 점을 정보처리 관점을 적용하기에 앞서 우선적으로 고려하고 있다. 즉, 환경이 정보로서의 의미를 갖기 위해서는 조직의 환경에 대한 의존성이 전제가 되어야 하며 (1-1, 1-2) 환경의존성은 환경에 대한 반응 정도와 환경불확실성을 인식하는데 영향을 준다는 것이다 (1-3). 환경에 대한 의존성을 분석하기 위해서 계열사 (혹은 사업부)가 보유한 자원의 수준, 자원의 필요불가결성 (essentiality)과 대체성 (substitutability)은 물론 자원을 중심으로 조직과 교환관계에 있는 환경의 자원희소성도 분석 틀 내에 포함시키고 있다.

또한 정보와 관련된 환경불확실성 요소 (예를 들면 역동성, 불예측성 등의 개념으로 이루어진 협의에서의 환경불확실성: Miller, 1988)와 자원에 관

련된 환경불확실성 요소 (환경회소성)를 구분하여 (Lawrence & Dyer, 1983), 정보관련 환경불확실성은 전략수립 및 조직구조에 관련된 변수들 (다각화전략, 경쟁전략, 분권화 등)에 연결시키고 (2-1, 2-2, 4-4) 자원관련 불확실성은 조직의 자원특성 (자원보유수준, 필요불가결성, 대체성)과 연결시키고 있다 (1-1, 1-2).

자원과 전략의 관계 (2-1 & 2-2): 위의 모형에서는 다각화전략 및 경쟁전략의 수립에 관련하여서도 자원을 명시적으로 고려함으로써 다각화전략의 실행에 관련하여서만 제한적으로 논의되었던 자원의 의미를 폭넓게 적용시키고 있다. 기업은 사업부내의 경쟁전략 (business strategy)을 수립하기 위해서 인식된 환경에 대한 정보 뿐 아니라 내부 자원에 대한 분석 (2-1)을 하여야 한다 (Andrews, 1971). 자원기반 관점 (resource-based view)에 따르면 기업이 경쟁전략을 통해 지속적 경쟁우위를 달성하기 위해서는 전략수립에 있어 자원의 중요성 (importance), 대체성 (substitutability), 모방가능성 (imitability), 거래가능성 (tradeability) 등 자원의 특성에 대한 내부 분석에 초점을 맞추어야 하며 이러한 자원을 얼마만큼 보유하고 있는가에 대하여 고려하여야 한다 (Amit & Schoemaker, 1993; Conner, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Mahoney & Pandian, 1992; Montgomery, 1995; Peteraf, 1993; Reed & DeFillippi, 1990; Wernerfelt, 1984; 1995; Winter, 1994).

자원은 또한 다각화전략과도 관련성을 갖는다 (2-2). 펜로즈 (Penrose, 1959)의 논의에 따르

면 기업이 남는 자원을 얼마만큼 가지고 있는가 (자원보유의 수준)에 따라 다각화가 결정된다. 기업의 입장에서 볼 때 남는 자원을 처리하는 방법은 다각화 이외에도 다른 방법이 있을 수 있다. 예를 들면, 남는 자원을 팔아버린다거나 렌트를 주는 방법, 혹은 조인트벤처 등도 흔히 생각할 수 있는 대안이 될 것이다. 그러나 자원의 특성상 분할이 불가능한 경우나 (indivisibility) 혹은 자산특유성 (asset specificity)이 있는 상황에서 이러한 대안들을 택하였을 경우에는 이러한 대안이 근본적으로 불가능하거나 혹은 거래비용이 발생되기 때문에 (Williamson, 1975) 최선의 전략대안이라고 할 수 없다. 따라서 이러한 모든 문제점을 우회하여 자원활용의 효율성을 기할 수 있는 바람직한 대안으로 떠올릴 수 있는 마지막 방법이 다각화가 된다 (권구혁, 1992). 한편, 거래비용 이론에서 거래의 대상이 되는 자원은 해당 기업에게 필요한 자원 (필요불가결성)이며 거래비용을 발생시키는 자산특유성 (asset specificity)은 자원이 모방불가능성, 거래불가능성, 대체불가능성, 회소성⁵⁾ 등의 속성을 가진 경우를 의미한다. 따라서 거래비용을 발생시키는 자원의 속성은 지속적 경쟁우위 달성에 관련된 자원의 속성과 매우 유사하다고 할 수 있다. 그러나 지속적 경쟁우위에 관련된 자원의 속성은 기업이 내부화한 혹은 보유한 자원에 관련된 것임에 반하여, 거래비용에 관련된 자원의 속성은 기업이 거래비용을 줄이기 위해 내부화할 만한 가치가 있는 시장에 존재하는 자원과 관련된 것이다. 따라서 거래비용을 줄이기 위해 내부화할 필요성이 있는 자원은 결국, 지속적 경쟁우위를 달성하기 위해서도 매우 중요한 의미를 갖는 자원이라고 할 수 있다.

5) 자원회소성은 환경 (혹은 시장)이 얼마만큼의 자원을 보유하고 있는가에 관련된 개념이다. 그러나 기업의 자원보유 수준이 높으면 자원회소성이 중요성을 갖지 않기 때문에 본 논문에서는 자원보유 수준과 반비례적인 관계를 갖는 연관된 개념으로 파악하고 있다

또한 자원이 어떠한 속성을 갖는가에 따라 다각화의 유형과 범위가 결정된다 (Chatterjee & Wernerfelt, 1991). 다양한 사업영역에 활용될 수 있는 자원 (flexibility)은 비관련형 다각화에도 사용될 수 있는 반면, 설비시설 등 활용이 제한적인 자원은 주로 관련형 다각화에의 활용도가 높을 것이다. 또한 사용함으로써 감가상각이 되는 자원 (depreciation)을 이용한 다각화는 그 한계가 있을 것이다. 따라서 기업의 다각화에 정당성을 부여하는 자원관련 특성들은 자원보유 수준, 자원의 분할가능성 및 모방가능성, 거래가능성, 대체가능성, 회소성 등의 복합작용에 의한 자원특유성이며 다각화의 유형과 범위는 자원의 활용성과 감가상각성에 의해서 결정된다고 할 수 있다.

즉, 자원은 그 속성이 무엇인가에 따라 경쟁전략과 관련하여서는 지속적 경쟁우위를 제공하고 다각화전략에 관련하여서는 다각화의 정당성을 부여하는 한편, 자원의 또 다른 속성들 (활용성, 감가상각성)은 다각화전략의 유형과 범위를 결정하는데 중요한 의미를 갖는 것이다.

자원과 자원의존성의 관계 (3-1 & 3-2): 자원은 또한 기업본부-계열사의 의존성과 관련을 갖고 있으며 의존성의 존재여부는 기업본부-계열사간 조직구조 (분권화)에 영향을 준다. <그림 3> 우측상단에서는 기업본부와 계열사간 자원의존성이 존재하기 위한 조건으로서 기업본부-계열사간 상대적 자원보유수준, 자원의 필요불가결성, 대체성, 거래가능성, 자원에 대한 재량권을 제시하고 있다.

일반적 의미에서의 의존성은 권력 (power)과 반비례적인 관계를 가지며 (Pfeffer & Salancik, 1978) 권력은⁶⁾ 상대방이 원하는 자원이나 서비스를 제공할 수 있는 능력이 있을 때 얻어진다 (Blau, 1964: 118). 따라서 계열사의 권력도 자신들이 가진 자원의 절대적인 수준에 의해서 결정되는 것이 아니라 이들이 가진 자원에 대하여 기업본부가 얼마만큼 의존성을 갖는가에 따라 달라진다고 할 수 있다. 기업본부는 아래와 같은 상황에서 계열사에 대한 의존성을 줄일 수 있고 계열사에 대하여 자신의 권력을 행사할 수 있다. 기업본부는 i) 자신이 필요로 하는 중요한 자원 (자원의 중요성: resource importance)⁷⁾을 가진 계열사들에게 그들이 요구하는 서비스를 제공하고 반대급부로서 자신이 필요한 자원을 얻을 수 있을 때, ii) 필요한 자원을 제3자를 통해 얻을 수 있는 경우 (거래가능성), iii) 계열사에 대하여 지배적인 위치에 있는 점을 이용하여 필요한 자원을 공급하도록 강제할 수 있을 때, iv) 필요한 자원을 대체할 수 있는 자원이 존재할 때 (대체성), 혹은 v) 추가적인 자원을 필요로 하지 않을 때, 계열사에 대한 의존성을 줄일 수 있는 한편 계열사에 대한 권력이 증가하게 된다 (Blau, 1964:118-119; Pfeffer & Salancik, 1978:42-43, 45-46, 259; Thompson, 1967:31).

이들 자원의 특성 중 중요성은 자원교환의 상대적인 강도 (relative magnitude)와 조직의 투입이나 산출에 있어서의 긴요성 (criticality)에 의해서 결정된다 (Pfeffer & Salancik, 1978:

6) 블라우 (Blau, 1964:115)는 권력을 "개인이나 그룹간의 모든 영향력 (influence)을 의미하며 교환거래에 있어 상대방에 대한 보상을 통해 자신이 바라는 바에 따르도록 유도하는데 사용되는 영향력을 포함"하는 것으로 보고 있다.

7) Jacobs (1974)는 자원의 중요성을 자원의 필요불가결성 (essentiality)으로 칭하고 있다. 본 논문에서는 자원의 필요불가결성으로 의미를 통일하기로 한다.

46-47). 자원교환의 상대적 강도란 교환되는 자원의 양을 의미하며 자원의 긴요성이란 해당 자원이 없어도 생존할 수 있는 기업의 능력을 의미하고 자원 보유수준의 절대량과 항상 비례하지는 않는다. 비록 전기는 기업의 지출에서 차지하는 비중이나 기업이 보유한 전체 자원에서 차지하는 비중은 많지 않지만 공장 가동이나 사무실 관리를 위해서 매우 긴요한 자원이다 (Pfeffer & Salancik, 1978: 46). 또한 계열사가 재무자원이 많고 있다면 이 자원은 더 이상 긴요한 자원이라고 할 수 없을 것이다. 따라서 자원의 긴요성은 기업본부와 계열사의 상대적 자원보유 수준에 의해서 결정된다고 할 수 있다.

한편, 자원을 보유하였다는 사실 (상대적 혹은 절대적 자원보유 수준 모두의 경우를 포함) 자체가 자원에 대한 통제력을 의미하는 것은 아니다. 보유한 자원에 대하여 재량권을 갖기 위해서는 자원을 사용할 수 있는 권력이 있어야 하며 또한 자원을 보유하지 않은 경우에는 자원의 소유와 배분 및 사용에 대하여 규칙을 만들거나 규제할 수 있는 능력이 있어야 한다 (Pfeffer & Salancik, 1978: 47-49).

결론적으로 기업본부와 계열사간의 자원의존성은 기업본부와 계열사의 상대적 자원보유수준, 자원의

특성 (필요불가결성=중요성, 대체성, 거래가능성 등), 계열사의 자원에 대한 재량권의 정도 및 기업 본부의 능력 (자원 외적인 요소로 기업본부가 애초부터 가지고 있는 계열사에 대한 인사권, 보상에 대한 권한 등) 등의 요소들이 복합적으로 작용하여 결정된다고 할 수 있다. 기업본부-계열사의 자원의존 관계에 영향을 주는 자원관련 특성이 환경의존성에 영향을 주는 자원특성과 다소의 차이 (자원보유 수준의 상대성, 거래가능성 및 자원에 대한 재량권이 추가된 점)를 보이는 이유는, 본 논문에서 환경은 기업 내에서의 자원의존 관계와는 달리 절대적인 통제의 힘이 있고 (Jacobs, 1974) 거래 가능한 자원을 보유한 것으로 가정하고 있기 때문이다.

이제까지의 논의를 정리하면 아래의 <표 3>과 같다. 이들 자원의 특성을 살펴보면 기존의 자원의존관점 (상대적 자원보유 수준, 자원의 필요불가결성, 대체성, 자원에 대한 재량권)과 자원기반 관점 (자원보유 수준, 자원의 필요불가결성, 대체성, 거래가능성, 모방가능성), 그리고 거래비용 이론에서 논의되고 있는 거래비용을 발생시키는 자원의 특성 (자산특유성에 관련된 대체가능성, 거래가능성, 모방가능성 및 희소성)의 대부분을 포함하고 있다.

그러나 본 논문에서는 자원에 관련된 여러 이론에서 사용하고 있는 자원의 특성 모두가 상호배반적

<표 3> 자원특성과 환경, 전략 및 의존성의 관계

관련변수	자원의 특성
환경의존성	자원보유수준, 자원의 필요불가결성, 대체성
경쟁전략	자원보유수준, 자원의 필요불가결성, 대체성, 거래가능성, 모방가능성
다각화전략	자원보유수준, 자원의 필요불가결성, 특유성 (대체성, 거래가능성, 모방가능성), 분할가능성, 활용성, 감가상각성,
자원의존성	상대적 자원보유수준, 자원의 필요불가결성, 대체성, 거래가능성, 자원에 대한 재량권

(mutual exclusiveness)이고 소진적 (exhaustiveness)인 의미를 갖도록 분류체계를 제공하고 있지는 않으며 또한 그러한 엄격한 자원특성의 구분이 본 논문에서 다루고자 하는 바도 아니다. 다만 이러한 탐색적 분석과 상호비교를 통해 기존의 자원관련 이론들의 유사성과 차이점을 보이고 통합의 필요성을 강조하고 있다. 또한 이들 자원의 특성을 살펴보면 기존의 자원에 관련된 이론들이 환경, 전략수립 및 실행의 문제를 분석하는데 있어 제한된 적용범위를 가지고 있으며 이들 이론의 상호보완적인 측면을 활용하고 통합하기 위한 노력이 필요함을 알 수 있다.

3. 자원의존성과 분권화의 관계에 영향을 주는 요소

위의 분석 틀에서는 또한 기업본부-계열사의 자원의존성이 기업본부-계열사간 분권화로 이어지는데 필요한 조건들도 구체화하고 있다. 본 논문에서 제시하는 분석 틀에서는 자원의존성과 분권화의 관계를 결정하는 요소로서 i) 계열사의 경쟁전략/전략적 미션, ii) 기업 전체의 다각화전략과 다각화방법, iii) 다각화전략과 경쟁전략/전략적 미션의 적합성, iv) 계열사의 환경불확실성, v) 기업본부의 권력 등을 제시하고 있다.

경쟁전략 및 전략적 미션 (4-1-1, 4-1-2 & 4-1-3): 계열사의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 자원의존성과 분권화의 관계는 달라질 수 있다. 저원가전략을 취하는 계열사는 다른 계열사와의 자원공유를 통해 비용을 절감하고자 하는 한편 (4-1-3), 환경적응의 필요성은 상대적으로 적기 때문에 기업 본부가 자신을 포함하여 다른 계열사들을 집권화하는 것을 원할 것이다 (Gupta & Govindarajan,

1986). 따라서 저원가전략을 취하는 계열사는 기업본부가 자신에 대한 자원의존성이 높은 경우에도 반대급부로서 분권화를 요구할 가능성이 적어진다. 계열사가 방어적인 전략 (defender)을 갖는 경우에도 진취적 전략 (prospector)을 취하는 경우보다 상대적으로 안정적인 환경상황에 처하기 때문에 (Miles & Snow, 1978), 환경적응을 위한 분권화의 필요성이 적으며 이에 따라 자원의존성과 분권화의 관계가 영향을 받게 된다 (4-1-1).

한편, 계열사가 기업본부로부터 구축미션 (build mission)을 부여받은 경우에는 시장상황에 대한 적응을 통해 시장점유율을 확대하기 위해 기업으로부터 자율성을 확보하고자 할 것이다. 이에 따라 구축미션을 가진 계열사는 추수미션을 부여받은 경우보다 자신의 자원에 대한 교환조건으로써 분권화를 요구할 가능성이 증가할 것이다 (4-1-2).

다각화전략 / 다각화 방법 (4-2-1 & 4-2-2): 다각화전략도 기업본부-계열사의 자원의존성이 분권화와 직접적인 연계성을 갖기 위한 조건으로서 중요한 의미를 갖는다. 대부분 다각화된 기업의 본부는 모기업의 역할을 수행하지 않는 한 실제적인 사업영역이 없기 때문에 계열사와의 교환관계는 자신들이 필요한 자원을 획득한다기 보다는 시너지 창출에 필요한 계열사간 자원공유를 위한 것이라고 할 수 있다. 따라서 사업영역을 가지지 않는 기업 본부와 계열사간의 분권화와 자원의존성의 연계관계는 계열사간 자원공유 필요성의 인식에 따른 기업본부의 조정작용이라는 맥락에서 파악되어야 한다. 관련형 다각화를 추구하는 기업본부에서는 비관련형 다각화의 경우보다 계열사간 자원의 공유를 통한 시너지 창출이 중요해지고 이에 따라 자원보유 수준이 높은 계열사에 대한 자원의존도와 분권

화 필요성이 높아질 것이다. 한편, 비관련형 다각화를 추구하는 경우에는 비록 기업본부가 계열사에 대한 자원의존성이 낮은 경우에도 기업본부의 입장에서는 기업전체의 성과 향상을 위해 분권화를 제공할 수도 있고 비관련형 다각화의 잠재적 이점을 실현하기 위해 재무적 시너지 창출에 필요한 사안에 대하여서만 선별적인 집권화를 할 수도 있다 (4-2-1).

다각화의 방법이 무엇인가에 따라서도 자원의존성과 분권화의 관계는 달라진다 (4-2-2). 내부개발을 통해 다각화를 하는 경우가 기업인수를 통한 다각화 방법보다 자원공유와 분권화의 필요성이 높다 (Pitts, 1980; Vancil, 1980). 따라서 내부개발을 통해 다각화를 하는 기업본부는 비록 계열사에 대한 자원의존도가 높은 경우에도 이에 대한 반대급부로 분권화를 제공하기 보다는 다른 형태의 보상방법을 찾으려고 할 것이다.

다각화전략과 경쟁전략/전략적 미션의 적합성 (4-3): 이미 언급한 바와 같이 다각화의 유형이나 경쟁전략/전략적 미션에 따라 분권화의 필요성이 달라진다. 기업수준에서의 분권화 필요성은 비관련형 다각화일 때 높으며 계열사 수준에서의 분권화 필요성은 계열사가 차별화전략/구축미션을 취하는 경우에 증가할 것이다. 왜냐하면 자원공유의 필요성은 적은 반면 환경적응의 필요성은 높기 때문이다. 이 경우 분권화에 관련하여 기업본부와 계열사의 이해관계가 일치함으로 자원의존성이 분권화로 연결될 가능성이 높아질 것이다. 한편, 기업본부에서는 관련형 다각화를 추구하고 계열사들은 저원가 전략/추수미션을 주로 취하는 경우에는 기업본부와 계열사 모두 집권화의 필요성이 크기 때문에 자원의존성과 분권화의 상관관계는 낮을 것이다.

계열사의 환경불확실성 (4-4): 계열사의 자원보유 수준이 기업본부보다 높아서 기업본부가 계열사에 대하여 자원의존성을 가지는 경우에도 그 반대급부로서 분권화를 요구하는 상황에서만 분권화로 이어질 수 있으며 계열사가 분권화를 필요로 하는 전형적인 상황은 환경불확실성이 높은 경우이다. 따라서 계열사의 환경불확실성이 높을수록 기업본부에 대한 자원 제공의 대가로 분권화를 요구할 가능성이 크다.

기업본부의 권력: 일반적으로 기업본부는 계열사에 대하여 원천적으로 통제할 수 있는 권력을 가지고 있다. 계열사가 분권화된 경우에도 기업수준에서 전략적으로 중요하다고 판단하는 의사결정 사항은 주로 기업본부에서 가지며 특히 계열사 임원에 대한 인사권과 보상수준 및 보너스를 결정하는 권한을 보유함으로써 자신들의 권력을 효과적으로 유지할 수 있다.

또한 기업본부와 계열사의 관계에 있어서 계열사 지분의 상당수를 기업본부가 갖는 경우가 많다. 소유권을 통해 행사할 수 있는 중요한 권한의 하나가 분권화에 대한 의사결정권이라고 할 때, 기업본부-계열사간의 분권화 문제는 자원의존성에 기초한 교환관계라기 보다는 계층적 구조하에서 기업본부가 일방적으로 분권화에 관련된 의사결정을 행하고 계열사의 권한은 이에 따라 제한되는 관계일 가능성이 높다. 다시 말해서 서로간의 협상이나 자원을 중심으로 한 의존성에 따라 이에 상응하는 분권화가 이루어지기보다는 기업본부의 필요성이나 상황 인식에 의해서 분권화의 정도가 결정된다는 것이다. 따라서 자원의존성과 분권화에 관련된 논리는 우리 나라의 대기업과 같이 지분의 상당수를 기업총수가 보유하는 경우에는 잘 적용되지 않을 수도

있다. 그러나 계열사의 규모나 자원보유수준이 증가하면 분사 초기에 존재하였던 기업본부에 대한 의존도가 감소하고 이에 따라 기업본부가 가지고 있던 통제력도 줄어든다는 점을 고려한다면 (Ito & Rose, 1994) 기업본부와 계열사간의 권력 불균형은 계열사의 규모와 자원보유 수준의 증가에 따라 점차 감소하는 추세를 보이게 될 것이다. 따라서 자원의존성과 분권화의 개념을 연계시키기 위해서는 기업본부의 원천적 권력이 약화되고 자원의존성을 중심으로 계열사와의 관계가 형성되는 조건을 찾아내는 노력이 선행되어야 한다.

마지막으로, 기업본부-계열사의 분권화와 자원의존성의 관계에 관련하여 고려하여야 할 사항은 자원 제공에 대한 반대급부는 분권화 이외에도 다양한 방법이 존재할 수 있다는 점이다. 따라서 자원의존성에 비례하여 바로 분권화의 정도가 결정되기 보다는 다른 반대급부 (예를 들면 보상, 임원의 승진, 차후 특별배려 등)를 통해 자원의존성의 문제를 해결하고 자원공유를 원활히 할 가능성 또한 배제되어서는 안된다.

4. 분석수준간의 연계성 고려

다각화전략과 경쟁전략 (4-1-3 & 4-2-1): 다각화전략이나 경쟁전략의 유형에 따라 자원공유의 필요성이 달라지고 자원공유의 필요성은 직접적으로 (4-3-1), 혹은 자원의존성에 영향을 끼침으로써 간접적으로 (4-3) 분권화에 영향을 준다. 예를 들면, 기업본부가 관련형 다각화를 추구할수록, 그리고 계열사들이 저원가전략을 취할수록 자원공유의 필요성이 높기 때문에 집권화될 것이다. 또한 자원공유의 필요성이 높을수록 자원의존성이 분권화로 이어질 가능성은 적을 것이다.

기업본부-계열사간 분권화와 계열사 내부 분권화 (5-1, 5-2, 5-3 & 5-4): 조직구조에 관련하여서도 기업본부-계열사간 분권화 뿐 아니라 기존의 연구에서 고려되지 않았던 계열사내의 분권화를 포함시키고 있다. 이러한 분석 틀을 통해 다각화된 기업 계열사들의 경쟁전략 (혹은 미션)과 환경 및 조직구조간의 적합성 (5-1)이 계열사의 성과에 미치는 영향은 물론, 계열사의 조직구조와 기업본부-계열사간의 조직구조의 관계를 분석하고 이들 간의 적합성이 기업전체 성과에 미치는 영향 (5-2)을 파악할 필요성도 제시하고 있다. 특히, 후자의 문제에 관련하여 몇몇 조직사회학자들 (Astley & Van de Ven, 1983; Blau, 1964; Gouldner, 1959)은 조직의 부분 (parts)과 전체 (wholes) 간의 상반된 관계 (principle of opposite part-whole relations: Astley & Van de Ven, 1983: 269)를 주장하고 있다. 즉, 환경변화에 따라 조직전체의 구조가 복잡해지고, 분권화 될수록 조직내의 하부구조나 개인은 더욱 단순성을 갖고, 집권화경향을 보이며 결국에는 하부 부서의 환경적응력은 떨어질 수 있다는 것이다 (Astley & Van de Ven, 1983: 268-269). 이러한 가능성은 본 논문의 분석 틀에서와 같이 거시적 현상과 미시적 현상을 균형 있게 분석함으로써 가설 검증이 가능하다.

성과변수에 대하여서도 계열사 각각의 성과와 기업 전체의 성과를 구분하고 이들 각각에 영향을 미치는 영향요소들을 포함시키고 있다 (5-3 & 5-4). 기업 전체의 성과이든 계열사 각각의 성과이든 간에 이들의 성과는 기업본부-계열사의 조직구조 (기업본부의 계열사 통제방법) 이외에도 계열사 내부의 조직구조, 다각화전략, 경쟁전략, 환경불확실성간의 적합성 등의 다양한 변수에 의해서

영향받는다는 점을 감안하고 있다. 또한 기업 전체의 성과는 계열사 성과의 단순 합 (5-3)에 더하여 기업본부-계열사 및 계열사의 조직구조가 적합성 (5-2)을 이루고 시너지를 창출함으로써 발생하는 부가가치가 포함될 수 있음을 보이고 있다 (5-4).

V. 요약 및 결론

본 논문은 기존의 다각화 연구에 대한 문헌분석과 문제점 파악을 통해 다양한 사업영역을 가진 기업의 다각화전략, 경쟁전략 및 조직구조를 총체적으로 연구하기 위한 분석 틀을 제시하고 있다. 특히 최근 전략분야에서 강조되고 있는 자원 개념을 중심으로 기존 분석 틀에 대한 수정과 통합을 시도하였다.

먼저, 문헌분석 결과 기존의 다각화전략에 대한 이론은 다음과 같은 문제점을 가지고 있었다. 기존의 전략실행 연구는: i) 자원이 전략연구에서 차지하는 중요성에 비해 이에 대한 활용이 매우 제한적이며 자원과 관련된 개념인 자원공유의 필요성과 자원의존성도 전략관련 변수들을 분권화와 논리적으로 연결시키기 위한 매개변수로만 사용될 뿐 자원 자체의 문제는 소홀히 다루어지고 있다는 점, 또한 자원공유의 필요성에 관련하여 어떠한 특성을 가진 자원들이 공유되어야 하는가에 대한 구체성도 결여되어 있다는 점, ii) 기업수준과 사업수준 변수를 함께 고려하는 통합연구가 부족하다는 점, iii) 정보처리 관점을 취하는 경우 환경과 조직의 문제를 지나치게 환경 결정론적인 논리와 간접적인 추론에 의존하고 있을 뿐 아니라 정보처리의 필요성과 분권화의 관계에 대한 논의에 있어 서로 다른

분석수준을 논리 전개의 기초로 삼고 있다는 점, iv) 의존성 개념에 기초하는 경우 사업부의 환경불확실성과 자원보유 수준이 기업본부-사업부간 의존관계의 성립을 가능케 하는 조건은 무엇이며 자원의존성을 초래하는 요인으로써 사업부의 자원보유 수준 이외에는 어떠한 자원의 특성이 고려되어야 하는지, 또한 자원의존성이 기업본부-사업부간의 분권화에 직접적인 영향을 끼치게 되는 조건도 구체적으로 제시되고 있지 않다는 점 등이 기존 연구의 문제점이라고 할 수 있다. 특히, 이러한 기존연구의 문제점 해결과 아울러 우리 나라의 다각화된 기업의 특수상황 (예를 들면, 기업본부와 사업부 사이에 존재하는 계열사에 대한 문제 등)을 구체적으로 고려하기 위해서는 기존연구의 분석 틀을 수정, 보완하여야 한다는 점을 강조하고 있다.

이러한 맥락에서 우리 나라 대기업의 전략과 조직구조를 분석하기 위한 분석 틀을 제시하고 있다. 이 분석 틀에서는 첫째, 우리 나라 대기업에 대한 전략실행 연구를 위한 기본적인 골격으로써 기업본부-계열사-사업부의 3단계로 분석수준을 구분하고 환경요인, 다각화전략, 계열사 및 사업부의 경쟁전략, 기업본부-계열사 (사업부)의 조직구조, 계열사 (사업부)의 조직구조를 분석범위에 포함시키고 이들 변수간의 관련성을 균형 있게 고려하였다.

둘째, 조직과 환경의 관계를 설정하는데 있어 정보처리의 문제 (정보처리 관점)에 더하여 자원 개념을 도입함으로써 환경에 대한 의존성이 환경 인식에 끼치는 영향 (자원의존 관점)을 살펴 보고, 자원과 전략 및 자원의존성과의 관계를 구체적으로 분석함으로써 (전략적합성 이론, 자원기반 관점, 거래비용 이론 및 자원의존 관점의 활용) 자원에 관련된 다양한 관점을 통합시키고 있다. 이러한 과정에서 환경에 대한 의존성, 경쟁전략에 관련된 지

속적 경쟁우위, 다각화의 유형과 범위 및 기업본부-계열사간 자원의존성을 결정하는 자원의 속성을 구체적으로 파악하여 전략연구에 있어서 자원 개념의 위치와 이에 대한 분석의 중요성을 부각시키고 자원에 관련된 이론들간의 연계성과 상호보완적인 측면을 보여주고 있다.

셋째, 기업본부-계열사간 자원의존성이 분권화로 이어지기 위한 조건도 구체적으로 제시하고 있다. 자원의존성과 기업본부-계열사간 조직구조(분권화)가 직접적인 관련성을 갖기 위한 조건으로 i) 계열사의 경쟁전략/미션, ii) 기업전체의 다각화전략과 다각화방법, iii) 다각화전략과 경쟁전략/전략적 미션의 적합성, iv) 계열사가 인식하는 환경불확실성, 그리고 v) 기업본부의 권력 등을 고려하여야 함을 보이고 있다.

넷째, 하나의 분석 틀 안에서 다각화전략과 경쟁전략, 기업본부-계열사간 조직구조 및 계열사 조직구조 등, 분석수준이 다른 변수들간의 관계를 구체화함으로써 기존 연구의 불완전한 분석모형 설정 및 편기된 변수 선정에서 기인하는 한계를 극복하고자 하였다.

이러한 노력은 기존이론을 정교화하고 관련변수를 광범위하게 포함시키고 있다는 점에서 이론적으로 의미가 있을 뿐 아니라 기존의 개념들을 주로 사용하고 있기 때문에 가설 설정 및 검증도 용이하게 이루어질 수 있다는 점에서 분석모형의 실제적인 가치를 찾을 수 있다. 또한 이와 같은 분석을 통해 분석수준별로 해당되는 변수만을 활용하여 왔던 기존 연구흐름을 통합함으로써 이제까지의 연구결과의 타당성을 구체적으로 검토할 수 있을 것이다.

그러나 본 논문에서 제시된 분석 틀은 구체성이 부족하다는 점, 여전히 기존 연구의 논리와 분석

틀을 수정, 보완하는 수준을 벗어나고 있지 못하다는 점에서 개선의 여지가 많다고 하겠다. 특히, 우리나라 대기업에 계열사라는 독특한 조직형태가 기업본부와 사업부간에 존재하는 이유(권구혁 & 박성진, 1996)와 기업본부가 계열사 설립을 통하여 기대하는 바, 그리고 그 실제적인 효과는 무엇이며 이러한 특이한 조직계층이 사업부만으로 이루어진 외국기업에 비하여 효율성, 환경적응성에 있어 상대적 이점과 단점은 무엇인가 등에 대한 문제가 보다 구체적으로 다루어질 수 있도록 차후 추가적인 노력이 기울어져야 할 것이다. 창업자를 중심점으로 하는 의사결정 방식이나 소유구조의 집중화 현상도 외국의 다각화된 기업과는 구별되는 점이며 이 또한 한국기업의 특성적인 요소로 감안되어야 할 것이다. 또한 외국기업의 사업부와는 달리 우리나라 대기업의 계열사는 외부적 견제메카니즘으로 각각의 주식을 가지고 있기 때문에 자신의 성과향상을 통하여 주식가치를 증대시키는 문제와 기업본부로부터 부여받은 전략적 미션을 달성하는 문제가 상충될 가능성도 한국적 특수상황으로 고려하여야 할 점이다. 아울러 이러한 점이 기업본부-계열사간의 분권화와 계열사의 경쟁전략, 조직구조, 경영자들의 위협성향, 자원공유를 위한 협조태도 등에 끼칠 영향도 구체적으로 분석되어야 할 것이다.

그러나 이러한 한국적 특성을 분석모형 설정과 가설수립 단계에서부터 고려하기는 매우 어려운 실정이다. 왜냐하면 우리나라 기업의 특성적인 측면에 대한 연구가 기존의 외국 이론에 접목할 만한 수준에 와 있지 못하기 때문이다. 또한 이들 특성적인 요소들과 기존의 전략관련 변수들과의 연계성이 이론적으로 정립되어 있지 않다는 점도 한국적 상황을 모형설정 단계에서 포함시킬 수 없는 장애요인이 되고 있다. 따라서 본 논문에서 제시한 시

안적 분석 틀을 중심으로 탐험적 명제의 수립, 실증분석, 분석 틀의 수정, 새로운 가설의 설정, 재분석의 순환과정을 통해 지식을 축적함으로써 우리나라의 특이한 상황에 대한 이해의 정도가 높아질 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 권구혁 (1992). "Strategy, Structure, Performance and Risk in the Large U.S. Firms," 한국인사 조직학회 추계학술발표회.
- 권구혁 (1996). "다각화전략의 실행에 관한 연구: 문제점 및 미래설계의 방향," 한국경영학회, 추계학술발표논문집, 부산대학교.
- 권구혁, 박성진 (1996). "한국기업의 분사과정: 조직내적 요인에 관한 탐색적 연구," 전략경영연구회 발표, (진행중인 working paper).
- 김영욱 (1993). 삼성의 다각화 과정과 지배구조에 관한 연구, 경제학 박사논문, 서울대학교.
- 이학종 외 (1986). 한국기업의 구조와 전략, 법문사.
- 정구현 (1987). 한국기업의 성장전략과 기업구조, 대한상공회의소.
- 정구현 (1991). 한국기업의 다각화전략과 국제경쟁력, 한국경제연구원, 연구총서 80-91-03.
- 조동성 (1986). "한국기업의 다각화전략," 이학종 외 (편저), 한국기업의 구조와 전략, 법문사.
- Ackerman, R. W. (1970), "Influence of Integration and Diversity on the Investment Process," *Administrative Science Quarterly*, 15, 341-351.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Astley, W. G. and A. H. Van de Ven (1983). "Central Perspectives and Debates in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, 28, 2, 245-273.
- Barney, J. B. (1991a), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991b), "The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects," *Journal of Management*, 17, 1, 97-98.
- Berg, N. A. (1973), "Corporate Role in Diversified Companies," in B. Taylor & K. MacMillan (Eds.), *Business Policy: Teaching and Research*, New York, Wiley, 298-347.
- Berg, N. A. (1969), "What's Different about Conglomerate Management?" *Harvard Business Review*, 47, 6, 112-120.
- Bettis, R. A. (1981), "Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms," *Strategic Management Journal*, 2, 379-394.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, Chichester.
- Bourgeois, L. J. (1980), "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Bourgeois, L. J. (1984), "Strategic Management and Determinism," *Academy of Management Review*, 9, 586-596.
- Bower, J. L. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- Burgelman, R. A. (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1991), "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, 2, 3, 239-262.
- Burns, T. and G. A. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.

- Buzzell, R. D., B. T. Gale, and G. M. Shultan (1975), "Market Share-A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, 53, 1, 97-106.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Chang, S. J. and U. Choi (1988), "Strategy, Structure and Performance of Korean Business Group," *The Journal of Industrial Economics*, 37, 141-158.
- Channon, D. (1972), *Strategy and Structure in British Enterprise*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt (1991), "The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence," *Strategic Management Journal*, 12, 33-48.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston study," *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, 163-177.
- Child, J. (1984), *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2nd ed., Harper & Row, London.
- Christensen, H. K. and C. A. Montgomery (1981), "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure," *Strategic Management Journal*, 2, 327-343.
- 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.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Downey, H. K. and J. W. Slocum (1975), "Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation," *Administrative Science Quarterly*, 18, 562-577.
- Egelhoff, W. G. (1982), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Freeman, J. H. (1973), "Environment, Technology, and the Administrative Intensity of Manufacturing Organizations," *American Sociological Review*, 38, 5, 750-763.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Galbraith, J. R. and R. K. Kazanjian (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, West Publishing Co., St Paul, MN.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 10, 323-337.
- Gouldner, A. (1959), "Organizational Analysis," in R. Merton & L. Cottrell (eds.), *Sociology Today*, 400-428, Harper & Row, New York, 1959, 400-428.
- Govindarajan, V. (1986a), "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations," *Academy of Management Review*, 11, 844-856.
- Govindarajan, V. (1986b), "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives," *Decision Sciences*, 17, 496-516.
- Govindarajan, V. (1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy," *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.

- Govindarajan, V. (1989), "Implementing Competitive Strategies at the Business-Unit Level: Implications of Matching Managers with Strategies," *Strategic Management Journal*, 10, 251-269.
- Govindarajan, V. and J. Fisher (1990). "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, 33, 2, 259-285.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985), "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance," *Accounting, Organizations, and Society*, 10, 51-66.
- Grinyer, P. H., M. Yasai-Ardekani, and S. Al-Bazzaz (1980), "Strategy, Structure, the Environment and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies," *Academy of Management Journal*, 23, 193-220.
- Gupta, A. K. (1987), "SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1991). "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, 16, 4, 768-792.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1986), "Resource Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *Academy of Management Journal*, 29, 695-714.
- Hage, J. (1965), "An Axiomatic Theory of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 10, 3, 289-320.
- Hall, D. J. and M. A. Saias (1980), "Strategy Follows Structure!," *Strategic Management Journal*, 1, 149-163.
- Hall, R. H. (1991), *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 5th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hawley, W. E. and L. D. Rogers (1974). *Improving the Quality of Urban Management*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Henderson, B. D. (1970), *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Hill, C. W. L. (1988). "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms," *The Journal of Industrial Economics*, 37, 67-83.
- Hill, C. W. L., M. A. Hitt, and R. E. Hoskisson (1992), "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," *Organization Science*, 3, 4, 501-521.
- Hill, C. W. L. and R. E. Hoskisson (1987), "Strategy and Structure in the Multiproduct firm," *Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, MN.
- Hoskisson, R. E. (1987), "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy," *Academy of Management Journal*, 30, 625-644.
- Hoskisson, R. E. and M. A. Hitt (1988), "Strategic Control Systems and Relative R&D Investment in Large Multiproduct Firms," *Strategic Management Journal*, 9, 6, 605-621.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, T. A. Turk, and B. B. Tyler (1989), "Balancing Corporate Strategy and Executive Compensation: Agency Theory

- and Corporate Governance,” in G. R. Ferris & K. M. Rowland (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 7th, JAI Press, Greenwich, CT, 25-57.
- Hoskisson, R. E. and R. A. Johnson (1992), “Corporate Restructuring and Strategic Change: The Effect of Diversification Strategy and R&D Intensity,” *Strategic Management Journal*, 13, 8, 625-634.
- Hoskisson, R. E. and T. A. Turk (1990) “Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market,” *Academy of Management Review*, 15, 3, 459-477.
- Huber, G. P., M. J. O’Connell, and L. L. Cummings (1975), “Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure,” *Academy of Management Journal*, 18, 725-739.
- Ito, K. (1995), “Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies,” *Strategic Management Journal*, 16, 431-446.
- Ito, K. and E. L. Rose (1994), “The Genealogical Structure of Japanese Firms: Parent-Subsidiary Relationships,” *Strategic Management Journal*, 15, 35-51.
- Jacobs, D. (1974), “Dependence and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organization,” *Administrative Science Quarterly*, 19, 45-59.
- Jones, G. R. and C. W. L. Hill (1988), “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice,” *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Kazanjian, R. K. and R. Drazin (1987), “Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organizational Design Choices,” *Academy of Management Review*, 12, 99-108.
- Keats, B. W. and M. A. Hitt (1988), “A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions: Macro Organizational Characteristics, and Performance,” *Academy of Management Journal*, 31, 570-598.
- Kerr, J. L. (1985), “Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study,” *Academy of Management Journal*, 28, 1, 155-179.
- Khandwalla, P. N. (1972), “Environment and Its Impact on the Organization,” *International Studies of Management and Organization*, 2, 3, 297-313.
- Larrece, J. and V. Srinivasan (1982), “Stratport: A Model for the Evaluation and Formulation of Business Portfolio Strategies,” *Management Science*, 28, 979-1001.
- Lawrence, P. R. and D. Dyer (1983), *Renewing American Industry*, Free Press, New York.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- Leontiades, M. (1986), *Managing the Unmanageable: Strategies for Success Within the Conglomerate*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Lorsch, J. W. and S. A. Allen (1973), *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandiar. (1992), “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 13, 5, 363-380.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-

- Hill, New York.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.
- Milliken, F. J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, 12, 1, 133-143.
- Montgomery, C. (eds.) (1995), *Resources in an Evolutionary Perspective: A Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, Kluwer Academic, Norwell, MA and Dordrecht.
- Negandhi, A. R. and B. C. Reimann (1973), "Correlates of decentralization: Closed and open system perspective," *Academy of Management Journal*, 16, 4, 570-582.
- Nohria, N. and S. Ghoshal (1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations," *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.
- Pavan, R. J. (1972), *Strategy and Structure of Italian Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Boston, MA.
- Pfeffer, J. and H. Leblebici (1973), "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational structure," *Social Forces*, 52, 2, 268-279.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pitts, R. A. (1977), "Strategies and Structures for Diversification," *Academy of Management Journal*, 20, 197-208.
- Pitts, R. A. (1980), "Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design," *Academy of Management Review*, 5, 203-210.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June, 43-59.
- Prahalad, C. K. and R. Bettis (1986), "The Dominant Logic: 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.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, and C. R. Hinings (1969), "An Empirical Taxonomy of Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 14, 1, 115-126.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner (1968) "Dimensions of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Ramanujam, V. and P. Varadarajan (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Reed, R. and R. J. DeFillipi (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 15, 1, 88-102.
- Rubin, I. (1979), *Loose Structure, Retrenchment and*

- Adaptability in the University*, Paper presented at the Midwest Sociological Society meetings, Minneapolis.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration.
- Rumelt, R. P. (1982), "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Schmidt, S. M. and T. A. Kochan (1977). "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations," *Administrative Science Quarterly*, 22, 220-234.
- Starbuck, W. H. (1976), "Organizations and Their Environments," in M. Dunnette (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1069-1124, Rand McNally, Chicago, IL.
- Staw, B. M., L. E. Sandelands, and J. E. Dutton (1981). "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Teece, D. J. (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- Thanheiser, H. T. (1972), *Strategy and Structure in German Industrial Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- Thompson, J. D. and A. J. Strickland (1993), *Strategic Management: Concepts & Cases*, 7th, IRWIN, Homewood, IL.
- Vancil, R. F. (1980), *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995), "A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After," *Strategic Management Journal*, 16, 3, 171-174.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Winter, B. C. (1994), "Building Capability from Within: The Insides' View of Core Competence," in G. Hamel & A. Heene (eds.), *Competence Based Competition*, John Wiley & Sons, New York, 265-292.
- Wrigley, L. (1970), *Divisional Autonomy and Diversification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.

Researches on Diversification Strategy: A Critical Review and A Resource-Based Integrative Framework

Ku-Hyuk Kwon*

Abstract

This research is to provide an integrative framework for studying diversified firms. In particular, firm's resources as one of the important constructs for the diversification strategy research are emphasized. For this purpose, the literature on diversification strategy of large firms was first critically reviewed and problems are identified.

Followings are the problems identified in this research: i) lack of analytic consideration about resources and lack of direct attention to resource levels and its characteristics which are considered as key variables for strategy research, ii) lack of integrative studies which simultaneously consider both the corporate-level and the division-level variables, iii) too much reliance on the information processing perspective which is environment-deterministic, is based on inverse inferences about causality, iv) lack of analysis on the specific conditions under which environmental uncertainty and resource level are meaningfully related to dependence between the corporate and divisions, the factors which might induce resource dependence, and the situations in which dependence on environmental uncertainty or resources affects the degree of decentralization between the corporate and divisions, and v) lack of considerations about the firm characteristics like subsidiaries pertinent to the Korean diversified firms.

To resolve the problems identified in the literature review, a resource-based integrative framework for analyzing the diversified firms is provided: i) the levels of analyses are differentiated into three, i.e., the corporate, subsidiaries, and divisions, and the relationships of variables in different levels are clarified to better reveal the characteristics of the Korean diversified firms, ii) the effects of the resource level and characteristics of resources on environment dependence, PEU (perceived environmental uncertainty), strategy formulation and implementation are analyzed and synthesized, and iii) the conditions under which resource dependence might have direct relationships with decentralization between the corporate and the subsidiaries (or divisions) are provided.

Through these efforts, perspectives regarding resources such as the resource-based view, the resource-dependence perspective, strategic fit theory, and transaction cost economics are shown to be complementary and integrated within the same analytic framework. Coupled with information, resources are positioned as one of two main variables which link strategy-related variables throughout the processes of strategic management.

* Assistant Professor Department of Business Administration Yonsei University