

경쟁전략, 통제시스템 및 자원공유가 성과에 미치는 영향 : 우리 나라와 미국 다각화 기업의 비교 연구*

권구혁

연세대학교 경영학과 부교수

본 논문은 우리 나라 대기업 계열사의 경쟁전략, 기업본부의 계열사 통제방법 및 계열사간 자원공유의 상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향에 대하여 분석하고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 고빈다라잔과 피셔 (Govindarajan & Fisher, 1990)의 3가지 가설을 우리나라 30대 그룹의 200개 계열사를 표본으로 하여 검증하였다.

분석에 따르면 계열사간 자원공유 수준과 통제기제 및 경쟁전략은 계열사의 성과에 관련하여 상호작용 효과 (interactive effect)가 있을 것이라는 고빈다라잔과 피셔의 주장 (가설 1)은 우리나라 대기업의 계열사 경우에는 해당되지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과가 나타나는 것은 이들의 논리에 기초가 되는 가설들 중에서 계열사의 경쟁전략과 자원공유의 상호작용 효과에 대한 가설을 제외한 나머지 두 가설 (경쟁전략과 통제방법의 상호작용 효과 및 통제방법과 자원공유의 상호작용 효과)이 지지되지 않기 때문인 것으로 밝혀졌다. 계열사가 차별화전략을 취할 경우 높은 수준의 자원공유와 행동통제의 상호작용 효과는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 (가설 3)도 역시 우리 나라의 대기업 계열사의 경우에는 지지되지 않았다. 그러나 자원가전략을 취하는 계열사의 경우 자원공유의 수준이 높고 산출통제를 하면 성과가 높아질 것이라는 가설 (가설 2)은 지지되었다.

이러한 결과에 대한 분석을 통해 얻은 결론 중 중요한 사항은 기업본부가 계열사를 관리하는 방법을 선택하는데 있어 계열사들의 전략적 맥락이나 상황을 고려하여 차별적으로 할 것인가 아니면 기업본부의 입장을 고려하여 동질적인 관리방법을 택할 것인가의 문제는 관심대상이 되고 있는 관리기제가 무엇인가에 따라 달라진다는 점이다. 자원공유와 같이 기업본부와 계열사의 이해관계가 일치하는 경우에는 계열사의 입장이 고려될 가능성이 높은 반면, 통제방법과 같이 이해가 상충되는 관리기제의 경우에는 기업본부의 상황을 일방적으로 고려할 가능성이 높다는 것이다.

본 논문에서의 분석결과가 외국 기업의 경우와 다른 이유로는 i) 우리 나라 30대 그룹의 대부분이 비관련형 다각화를 추구하고 있다는 점, ii) 기업본부의 권한이 강하다는 점, iii) 계열사의 대부분이 해당산업 내에서 주도적인 위치에 있다는 점, iv) 표본으로 선정된 대부분의 계열사들이 그룹 내에서 주력기업에 속한다는 점 등을 들 수 있었다. 이와 아울러 기존 이론의 논리상의 문제점도 이러한 결과를 가능케 하는 요인으로 포함하였다.

그러나 이와 같이 추론에 의존한 설명을 통해서도 연구결과의 차이가 기업 내부적인 특성에서 기인하는 것인지, 기업외적인 상황에서 기인하는 것인지, 혹은 근본적으로 가설설정예 기초가 된 논리에 문제점이 있는지는 직접적으로 파악할 수 없었다. 따라서 이러한 문제점을 해결하기 위한 미래 연구의 방향이 마지막으로 제시되었다.

I. 연구배경과 목적

다각화된 기업의 경영자에게 중요한 관심사는 다각화전략을 수립하는 문제와 수립된 전략을 효과적

으로 실행에 옮기는 문제로 대별될 수 있다. 그러나 일단 다각화의 유형과 방법에 대한 의사결정이 이루어진 이후 다각화된 기업의 최고경영자들의 주된 관심사는 다양한 사업부들 (혹은 계열사들)을 어떻게 관리할 것인가 하는 점이며 이는 다각화 전

논문 접수일 : 97. 3 게재확정일 : 97. 5

* 본 연구의 실증분석에 필요한 설문서회수와 인터뷰를 위해 수고한 연구보조원들, 자료 코딩과 정리를 도와준 박재림, 김태홍, 권수라, 황재원, 연구조원, 설문에 응해주신 기업실무자들, 그리고 귀한 조언을 해주신 익명의 두 심사위원께 감사사를 드립니다.

략의 수립에 관련된 의사결정보다도 훨씬 지속적이고 일상적인 이슈라고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 찬들러 (Chandler, 1962), 휘글리 (Wrigley, 1970), 루멜트 (Rumelt, 1974)를 비롯한 많은 연구자들은 다각화전략과 조직구조의 적합성과 이들 변수간의 적합성이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 문제를 심도 있게 다루어 왔다. 이러한 노력의 흔적은 미국 기업에 대한 분석 뿐 아니라 서구의 여러 나라와 일본의 대기업에 대한 연구에서도 흔히 찾아 볼 수 있다 (Channon, 1971; Pavan, 1972; Pooley-Dias, 1972; Suzuki, 1980). 우리 나라 기업의 다각화된 기업의 전략과 조직구조에 대한 연구도 이미 몇몇 연구자들에 의해서 진행된 바 있다 (이학중, 1986; 정구현, 1987; 1991; 조동성, 1986; Chang & Choi, 1988).

그러나 전략과 조직구조의 적합성 개념이 갖는 논리적 타당성과 직관적인 설득력에도 불구하고 이들 변수간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 대하여서는 일관된 결과가 보고되고 있지 않으며 이로 인해 연구결과의 축적이 이루어지지 않고 있었다 (Ramanujam & Varadarajan, 1989). 1980년대에 들어서면서 일련의 학자들은 다각화전략의 측정치를 정교화 하거나 (Davis & Duhaime, 1992; Hoskisson & Hitt, 1990; Hoskisson, Hitt, Johnson & Moesel, 1993; Keats, 1990; Nayyar, 1992; Stimpert & Duhaime, 1997), 혹은 조직구조의 개념을 구체화하려는 노력을 통해 다각화된 기업연구의 새로운 방향을 제시하고 있다 (Galbraith & Kazanjian, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1984, 1986; Hill & Hoskisson, 1987; Hoskisson, 1987; Kazanjian & Drazin,

1987; Keats & Hitt, 1988; Kerr, 1985; Pitts, 1977, 1980; Vancil, 1980).

특히 후자의 경우는 다각화된 기업의 조직구조와 관련하여 사업부제의 도입을 곧바로 분권화의 증가로 인식하고 있는 기존 연구에 불만을 품고 조직구조를 분권화, 통제방법, 자원공유, 보상 및 성과평가 등으로 구체화하는 한편, 사업부의 환경상황이나 전략적 맥락 등을 분석 틀 속에 포함시키고 있다. 그러나 이러한 연구노력들은 몇몇 연구자들에 의해서 제한된 표본을 중심으로 이루어지고 있기 때문에 이론의 타당성과 실증분석 결과의 신빙성이 충분한 검증을 받지 못하고 있는 상태이다.

한편, 우리 나라의 다각화된 대기업에 대한 최근의 연구는 사례연구 (김영옥, 1993; 전용욱 & 한정화, 1994)나 몇몇 대기업에 대한 심층분석 (신유근, 1995)을 위주로 진행이 되고 있다. 이러한 노력은 개별 기업에 대한 상세한 분석을 통해 경영현상에 대한 이해의 깊이를 더하고 인과관계를 살펴볼 수 있다는 점에서 매우 바람직한 연구방향이다. 그러나 연구방법이 지나치게 정성적인 측면에 치우쳐 있기 때문에 통계적 방법을 이용한 가설 검증이 어렵고 이에 따라 다각화에 대한 새로운 연구 흐름과의 비교분석이 이루어지지 않고 있다.

이러한 맥락에서 본 논문은 두 가지의 목표를 추구하고 있다. 첫째는 최근 다각화연구에서 논의되고 있는 이론의 논리적 타당성을 한국기업의 표본을 활용하여 재검증하는 것이며, 둘째는 우리 나라 기업에 대한 정량적인 실증분석을 통해 다각화된 대기업의 경영특성을 파악하고 외국기업과의 차이점을 분석하는 것이다. 이를 위해 본 논문에서는 외국 문헌에서 사용하고 있는 분석 틀과 이론 및 변수를 우리 나라의 대기업 분석에 적용하고 있다.

우리 나라 기업의 경영상의 특성을 파악하기 위

한 보다 바람직한 방법은 우리 나라 기업들만의 특이한 현상들 (예를 들면, 계열사의 존재, 소유와 경영의 미분리, 경제 및 산업정책 등에 관련된 규제 등)을 분석 틀에 명시적으로 포함시키는 것이다. 그리고 이들 변수들이 기존의 분석 틀에 추가됨으로 인해 기존 이론에 어떠한 영향을 주는가를 파악하고 우리 나라의 실정에 맞게 이론을 수정, 보완하는 방법을 생각해 볼 수 있다. 그러나 이러한 한국적 특성을 분석모형의 설정과 가설수립 단계에서부터 고려하기는 매우 어려운 실정이다. 왜냐하면 우리 나라 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 점과 기존의 이론 역시도 충분한 검증이 이루어지지 않았다는 점이 한국적 상황을 모형설정 단계에서 포함시킬 수 없는 장애요인이 되고 있다. 따라서 본 논문에서는 고빈다라잔과 피셔 (Govindarajan & Fisher, 1990)의 가설과 방법론을 우리 나라 30대 그룹의 200개 계열사에 적용하여 분석함으로써 기존 이론의 논리적 타당성 및 적용 가능한 범위를 알아보는 한편, 우리 나라 기업의 특수한 상황적 특성이 실증결과 및 기존 이론의 적용에 어떠한 영향을 주는가를 분석하고 있다.

II. 다각화 전략실행에 관한 이론 개관

챠들러 (Chandler, 1962)와 루멜트 (Rumelt, 1974)를 효시로 하는 초기 다각화 연구의 가장 큰 특징은 기업수준 (corporate level)의 분석이라는

점을 들 수 있다. 챠들러 (Chandler, 1962) 이후로 많은 학자들은 다각화된 기업의 전략유형과 기업 전체의 조직구조, 그리고 이들 변수들이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 분석을 다각화전략 연구의 중심과제로 삼아 왔다. 이들 연구의 관점은 다각화전략이 일단 수립되고 나면, 이를 적절히 수행하기 위한 조직구조가 필요하며 다각화전략과 조직구조가 적절한 조화를 이룰 때 기업의 성과가 높아질 것이라는 전제에서부터 출발하고 있다.

그러나 이들 연구전통의 문제점 중 하나는 다각화되고 복잡한 조직구조를 가진 기업의 문제를 다루고 있음에도 불구하고 기업 내부적인 관리과정과 하부 조직의 특성을 충분히 고려하지 못하고 있다는 점이다. 이제까지 대부분의 다각화연구에서는 다각화의 유형이나 다각화의 방법, 기업수준의 조직구조, 기업 전체의 성과 등 거의 모든 관련변수들이 기업수준에 국한되고 있다 (Gupta, 1987). 특히 조직구조에 관련하여서는 "사업부제 도입이 곧 분권화를 의미하며 분권화 개념을 통해 다각화된 기업의 조직구조 전체를 파악할 수 있다"라는 암묵적 전제에서부터 출발하고 있다. 즉, 기능적 조직구조는 집권화되어 있고 사업부제 조직은 분권화 되어 있을 것이라는 가정이 바로 그것이다.

그러나 비록 동일한 조직구조를 가지고 있다고 하더라도 이를 운용하는 방법에는 상당한 차이가 있을 수 있으며 이에 따라 분권화의 정도도 달라질 수 있다. M-form의 조직구조를 갖고 있는 경우에도 이를 분권화된 형태로 운영할 수도 있고 집권적인 관리 방법을 활용할 수도 있다 (Freeland, 1996). 분권화의 문제뿐만 아니라 공식화, 차별화, 사업부간의 통합과 통제방법도 역시 조직구조를 이해하는데 있어 매우 중요한 요소이며 동일한 조직구조내에서 상당한 차이가 있을 수 있다

(Allen, 1978; Ghoshal & Nohria, 1989; Hill & Pickering, 1986; Hill & Hoskisson, 1987; Vancil, 1980).

또한 전략의 실행에 관련된 변수를 조직구조의 개략적인 유형만을 가지고 파악하고 있는 루멜트식의 다각화 연구는 중요한 설명변수인 사업단위의 특성을 간과함으로써 인해 설정된 모형이 제한적이고 실증분석 결과의 해석에 있어서도 역추론에 크게 의존할 수밖에 없었다. 대부분의 경쟁관련 활동이 사업부 차원에서 이루어지고 있다는 점을 고려할 때 이에 관련된 변수들이 고려되지 않았다는 사실은 기존 다각화연구의 커다란 문제점으로 지적될 수 있다 (Porter, 1980; Hambrick, 1983). 이러한 문제점을 인식하여 사업부를 분석수준으로 하여 다각화된 기업의 전략실행 문제를 다루려는 노력이 1980년대 중반 이후 꾸준히 이어져 오고 있다. 이러한 노력 중 가장 대표적인 연구전통으로는 굽타와 고빈다라잔이 주축이 된 연구를 들 수 있다 (Govindarajan & Fisher, 1990; Govindarajan, 1986a; 1988; 1989; Govindarajan & Gupta, 1985; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984, 1986). 이들 연구는 다각화된 기업 전체를 분석수준으로 하기보다는 다각화된 기업에 속한 사업부를 분석단위로 하여 사업부의 특성적인 측면과 다양한 조직구조 변수를 명시적으로 고려하고 있다.

굽타와 고빈다라잔 등의 연구에 있어서 핵심적 논리는 기업이 다각화 전략을 효과적으로 수행하기 위해서는 조직구조가 다각화전략의 실행에 적합하여야 함은 물론, 사업부의 전략적 맥락 및 경영환경과도 적합성을 이루어야 한다는 것이다. 아울러 사업부에 대한 관리기제는 사업부 수준의 변수를 충분히 고려하여 사업부의 특성에 맞게 차별적으로

결정될 때 성과가 높아질 수 있다는 것이다. 따라서 이들의 연구에서는 단순히 기업수준에서의 다각화 유형과 기업수준 조직구조간의 적합성 문제 뿐 아니라, 기업본부-사업부의 구조적인 관계, 사업단위 수준에서의 경쟁전략, 기업본부에 대한 사업부의 전략적 미션, 사업부가 처한 환경 등 사업부에 관련된 다양한 요소들이 함께 고려되고 있다.

본 연구는 이들 사업부 중심의 연구와 궤를 같이 하여 우리 나라 기업의 계열사를 분석수준으로 하고 계열사에 관련된 변수와 기업본부-계열사간의 관계를 구체화한 조직변수를 동시에 고려하고 있다.

III. 다각화된 기업의 전략실행 이론 및 가설

굽타와 고빈다라잔을 중심으로 한 연구에서는 사업부의 전략적 맥락을 경쟁전략과 전략적 미션으로 구분하여 이들 각각의 변수가 사업부의 통제방법, 사업부간 자원공유 (Govindarajan & Fisher, 1991), 사업부 성과평가의 방법, 기업본부-사업부간의 개방성 및 분권화 (Gupta, 1987) 등에 미치는 영향을 분석하고 있다 (Govindarajan, 1986a, b; Govindarajan, 1988; 1989; Govindarajan & Gupta, 1985). 이들 저자는 사업부의 전략적 맥락이 무엇인가에 따라 사업부의 과외환경과 자원공유 필요성이 상이할 것이라는 전제하에, 기업본부-사업부의 관계는 각 사업부의 환경 상황에 관련된 정보를 처리할 수 있는 능력 (information processing capacity)을 갖추고 전략실행에 필요한 자원을 공유할 수 있도록 각 사업부에 대하여

차별적으로 형성되어야 한다고 주장하고 있다.

본 논문에서는 이들 여러 가지 변수 중 경쟁전략, 자원공유, 통제방법과 사업부의 성과에 초점을 맞추고 있는 고빈다라잔과 피셔 (Govindarajan & Fisher, 1990)의 논리와 방법론을 우리 나라의 대기업 계열사 표본에 적용함으로써 우리 나라 기업과 미국기업과의 경영상의 특징을 파악하고 기존 이론의 타당성을 검토하기로 한다.¹⁾

1. 경쟁전략, 자원공유, 통제방법 및 사업부 성과의 관계: 이론적 배경

경쟁전략, 통제방법 및 성과: 고빈다라잔과 피셔는 사업부의 경쟁전략에 따라 사업부에 대한 기업본부의 통제방법이 달라져야 함을 주장하고 있다. 기업본부가 계열사의 성과를 향상시키기 위해서는 저원가전략을 취하는 사업부에 대해서는 산출통제 (output control)를 하고, 차별화전략을 취하는 사업부에 대해서는 행동통제를 하는 것이 바람직하다는 것이다.

한편, 포터 (Porter, 1980)에 따르면 저원가전략을 취하는 기업은 비용절감을 적극적으로 추진하기 때문에 제품도 표준화된 경우가 많고, 처하는 환경 또한 루틴 (routine)하다고 알려져 있다. 이러한 상황에서는 과업의 정형성 (task programmability)²⁾이 높고 수단과 결과간의 관계를 용이하게 파악할

수 있기 때문에 불확실성이 낮아지게 된다. 조직이론에서는 이러한 경우 결과에 대한 측정이 가능할 것 (outcome measurability)이라는 전제하에 행동에 대한 통제보다는 산출통제를 하는 것이 효과적인 것으로 판단하고 있다 (Ouchi, 1979). 실제로 저원가전략을 취하는 경우는 비용절감에 전략의 초점을 맞추고 있기 때문에 원가관리 시스템 등 정형화된 방법을 통해 성과측정이 가능하고 이에 따라 결과에 대한 관찰이 비교적 용이하다 (outcome observability).³⁾ 따라서 기업본부의 입장에서는 계열사의 행동을 관찰 가능하도록 하기 위해 비용을 지불하기보다는 산출통제 (output control)를 통해 사업부를 관리하려고 할 것이다.

한편 차별화전략의 경쟁우위는 제품이나 서비스의 특이성에 기초하기 때문에 최종적인 결과와 결과를 달성하기 위한 방법간의 관계를 가늠하기가 힘들어진다. 따라서 차별화된 전략을 추구하는 계열사는 과업의 정형화 정도 (task programmability)가 낮고 불확실성이 높은 상황에 처할 가능성이 많다 (Miller, 1988). 과업의 정형화 정도가 낮다는 것은 수단과 결과간의 관계가 모호하다는 것을 의미하고 이러한 경우 산출통제를 하면 대리인이 결과에 대한 위험을 떠맡아야 하기 때문에 (Baiman, 1982; Eisenhardt, 1985) 바람직한 통제방법이라고 할 수 없다. 조직이론에서는 이와 같이 과업의 정형화가 어려운 경우에는 행동통제보다는 산출

1) 다각화실행에 대한 구체적인 문헌분석은 권구혁 (1996) 참조.

2) 과업의 정형성 (task programmability)이란 과업 수행을 위해 필요한 행동을 얼마만큼 명확하게 정의할 수 있는가의 정도를 나타내는 개념이다. 그러나 과업의 정형성이 낮다는 것이 곧 과업행동을 관찰 (behavior observability)할 수 없다는 것은 의미라는 것은 아니다. 왜냐하면 과업의 정형성이 낮은 경우에도 회계시스템이나 정보시스템의 구축을 통해 과업행위에 대한 정보를 획득할 수 있기 때문이다. 따라서 계열사의 과업행동이 관찰 불가능한 상황에 처한 기업본부는 과업행위를 측정하기 위한 비용이 계열사에게 외립을 전가시킬으로써 발생하는 비용을 초과하는 경우에만 행동통제의 방법을 활용할 것이라는 논리가 가능해진다. 이에 관한 구체적인 논의는 Eisenhardt (1985)와 Govindarajan & Fisher (1990)를 참조할 것.

3) 고빈다라잔과 피셔는 Ouchi (1979)의 결과 측정가능성 (outcome measurability) 개념을 결과의 관찰가능성 (outcome observability)으로 대체하여 사용하고 있다.

통제가 바람직하다고 주장하고 있는 반면 (Ouchi, 1979) 고빈다라잔과 피셔는 대리인 이론을 받아들여 과업의 정형화가 어려운 불확실한 과업환경하에서는 행동통제가 바람직함을 주장하고 있다. 환경이 불확실하면 결과의 원인에 되는 요인을 대리인(사업부)의 행동에 의한 것인지 혹은 환경상황의 변화에 의한 것인지를 파악하기 힘들기 때문에 행동통제를 할 경우 결과에 대한 위험을 대리인에게 떠맡기는 것이라는 논리, 즉 대리인 이론을 도입하여 이 문제를 접근하고 있다. 이들의 논리를 따르면 비록 과업이 정형화되어 있지 않은 경우에도 회계시스템이나 정보시스템을 구축함으로써 대리인의 행동에 대한 정보를 획득할 수 있기 때문에 대리인에게 위험을 부담시키는 산출통제보다는 행동통제가 선호된다는 것이다.

또한 차별화전략을 위한 성공요인들은 창의적인 아이디어, 기초연구 능력, 제품 엔지니어링 (Porter, 1980:41) 등이며 이러한 요인들은 단기적이고 정량적인 측정치로 성과를 측정하기가 용이하지 않은 요소들이다. 따라서 성과측정이 용이하지 않은 상황에서 산출통제를 하면 이에 따르는 비용이 과도하게 발생하기 때문에 산출통제보다는 행동통제가 바람직하다고 할 수 있다.

위의 논의를 요약하면, 저원가전략을 취하는 계열사는 과업의 정형성과 결과의 관찰가능성이 높기 때문에 산출을 통제하는 것이 바람직하고, 차별화전략을 취하는 계열사는 과업의 정형화정도 뿐 아니라 결과의 관찰가능성도 낮기 때문에 행동통제가 선호된다고 할 수 있다. 따라서 “경쟁전략과 통제방법간의 적합성 (저원가전략과 산출통제, 차별화전략과 행동통제)이 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 (기초가설 1)을 설정할 수 있다.

경쟁전략, 자원공유 및 성과: 사업부 경쟁전략과 사업부간 자원공유의 관계에 대하여 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)은 경쟁전략이 무엇인가에 따라 사업부간 자원공유의 이점이 다르며 저원가전략 (cost leadership)인 경우에 자원공유의 이점이 크다고 주장하고 있다. 저원가전략을 취하는 기업은 원가절감을 위해 생산시설의 능률성 추구는 물론, 간접비를 통제하고 R&D투자나 서비스, 광고 등을 최소화하려고 하기 때문에 (Porter, 1980: 35) 이러한 전략을 취하는 기업들은 규모의 경제를 추구하는 경향이 강하고 이를 실현하기 위해 자원공유의 수준을 높이는 것이 바람직하다는 것이다.

한편, 자원공유를 원활히 하기 위해 사업부간 업무협조를 하는 과정에서 의사결정이 지연될 수 있으며 이에 따라 환경에 대한 적응력이 감소될 수 있다 (Gupta & Govindarajan, 1986; McCann & Galbraith, 1981; Pandy, 1970; Porter, 1980; Rumelt, 1982). 그러나 저원가전략을 취하는 사업부는 상대적으로 안정적인 환경에 처하기 때문에 (Miller, 1988) 환경적응의 필요성도 차별화전략의 경우보다 적고 자원공유로 인한 환경적응력 감소가 커다란 문제가 되지 않는다. 따라서 저원가전략을 취하는 경우는 차별화전략보다 자원공유를 통해서 얻을 수 있는 효익은 큰 반면 이로 인해 발생하는 비용은 상대적으로 적기 때문에 자원공유로 인한 이점은 주로 저원가전략에서 실현될 수 있다.

이러한 논의에 따라 “경쟁전략과 자원공유가 적합성 (저원가전략과 높은 자원공유 수준, 차별화전략과 낮은 자원공유 수준)이 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 (기초가설 2)이 가능해진다.

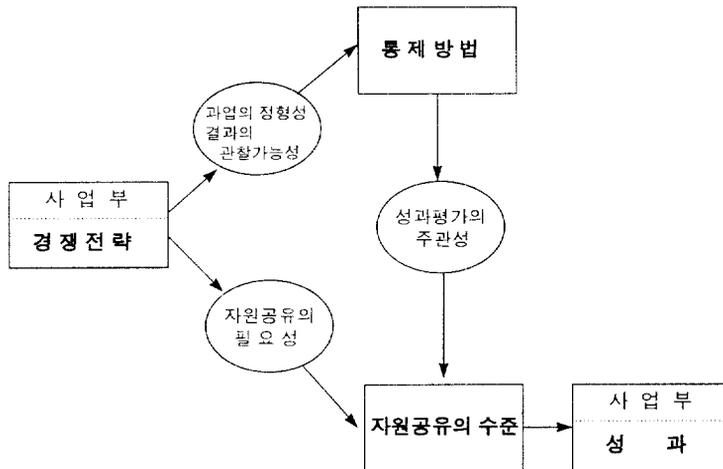
통제방법, 자원공유 및 성과: 고빈다라잔과 피셔는 오우치 (Ouchi, 1979)의 논리를 따라, 기업 본부가 사업부에 대하여 행동통제를 하는 경우에는 주관적인 판단기준에 의해 사업부의 경영자를 평가하고 보너스를 결정하는 것이 바람직하다고 주장하고 있다. 또한 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)은 보너스를 결정하는데 있어 주관적인 평가방법을 사용하는 것이 바람직한 상황은 해당 사업부가 다른 사업부와 자원공유를 많이 하는 경우라고 주장하고 있다. 객관적인 기준에 따라서 보너스를 결정하는 경우 정확성을 기할 수 있다는 면에서 장점이 있으나 사업부 경영자들이 쉽게 수량화되지 않는 성과지표 (예를 들면 연구개발 투자의 성과나 인재개발 성과 등)에 대한 관심을 소홀히 할 가능성 또한 높다. 따라서 다른 사업부와 자원공유와 같이 정량화가 어려운 경영활동을 성과평가와 보너스 결정에 감안하기 위해서는 자원공유의 수준이 높은 사업부의 경영자에 대

해서는 주관적인 성과평가가 바람직하다.

통제방법과 자원공유에 대한 위의 두 논리를 종합해 보면, "기업본부가 사업부를 행동통제하는 경우에는 사업부의 자원공유 수준이 높을수록 사업부의 성과는 높아지고 사업부를 산출통제하는 경우에는 사업부의 자원공유 수준이 낮을수록 사업부의 성과가 높아질 것이다" 라는 가설 (기초가설 3)이 가능하다.

2. 가설

경쟁전략, 통제방법 및 자원공유에 대한 이제까지의 논의를 종합해 보면 사업부의 성과가 높아지기 위해서는 이들 각 변수들의 독립적인 영향력보다는 이들 세변수간의 상호작용이나 적합성이 성과에 미치는 영향을 고려하여야 함을 알 수 있다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 경쟁전략은 과업의 정형성과 결과의 관찰가능성 개념을 통해 통제방법



<그림 1> Govindarajan과 Fisher의 분석 틀

과 관련이 있고, 또한 자원공유의 필요성을 고려하여야 한다는 점에서는 자원공유 수준과 연계성을 갖는다. 아울러 통제방법에 따라 성과평가의 주관성 정도가 결정되고 이에 따라 자원공유의 수준이 결정된다. 따라서 사업부의 성과를 높이기 위해서는 서로 상호작용의 관계를 가지고 있는 이들 세 변수 모두에 대한 고려가 있어야 하는 것이다. 이러한 논리에 따라 고빈다라잔과 피셔는 다음과 같은 가설을 설정하고 있다.⁴⁾

가설 1: 계열사간 자원공유와 통제방법 및 경쟁전략간의 교호항은 계열사의 성과에 대하여 상호작용 효과 (interactive effect)가 있을 것이다.

위의 가설을 전략유형에 따라 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 앞서 저원가전략을 취하는 사업부는 기업본부가 산출통제를 하고 다른 계열사와 자원공유를 많이 하는 것이 바람직할 것이라는 설명을 한 바 있다. 그러나 산출통제와 높은 자원공유 수준은 서로 부합되지 않는 관리기제이다. 왜냐하면 산출통제를 원활히 하기 위해서는 결과에 대한 측정이 용이하여야 함에 반해, 자원공유의 정도가 심하면 이에 대한 성과측정이 쉽지 않기 때문이다.

따라서 저원가전략을 취하는 계열사나 기업본부의 입장에서는 이러한 딜레마를 해결하기 위한 방안을 강구하여야 한다. 고빈다라잔과 피셔는 저원가전략을 취하는 계열사가 자원공유와 산출통제에 관련하여 직면하는 이러한 상쇄효과를 해결할 수 있는 방법으로 다음의 세 가지를 언급하고 있다 (Govindarajan & Fisher, 1990: 267). 첫 번째 방법은 기업본부가 저원가전략을 취하는 계열사

를 산출통제하면서 해당 계열사의 다른 계열사와의 자원공유 수준을 줄이는 것이다. 그러나 자원공유의 수준이 낮으면 저원가전략의 실행에 필요한 규모의 경제를 실현하기 어렵기 때문에 원가상의 부담이 초래된다. 두 번째 방법은 기업본부가 계열사를 행동통제하면서 자원공유 수준을 높이는 것이다. 그러나 이 방법 역시 행동통제를 하기 위해서 많은 비용을 지불하여야 할 뿐 아니라 행동통제에서는 주관적 성과평가가 바람직한 반면, 저원가전략을 취하는 계열사의 경영자는 객관적 성과평가 방법을 요구하기 때문에 성과평가의 방법에 있어서 상충되는 면이 있다. 세 번째 방법은 기업본부가 계열사를 산출통제하고 다른 계열사와의 자원공유 수준을 높게 하는 한편으로, 통제방법과 자원공유 수준간의 상충되는 문제를 해결하기 위해 성문화된 비용배분 시스템 등을 도입하는 것이다. 이러한 시스템을 개발하고 유지하는데는 비용이 수반되지만 위의 두 가지 경우에서와 같이 통제방식이나 자원공유의 수준을 바꾸는 비용보다는 높지 않을 것이라는 것이 이들 저자의 주장이다. 이러한 논리에 따라 이들 저자는 다음의 가설을 설정하고 있다.

가설 2: 높은 수준의 자원공유와 산출통제는 저원가전략을 취하는 계열사의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 차별화전략을 추구하는 계열사는 성과를 높이기 위해 행동통제가 바람직하다는 점은 이미 언급한 바 있다. 또한 행동통제는 자원공유의 수준이 낮은 경우보다는 높을 때 바람직한 통제방법이다. 따라서 다음의 가설이 설정된다.⁵⁾

4) 본 논문에서는 다각화된 기업의 분석수준을 우리 나라 대기업집단 (그룹)으로 간주하고 있기 때문에 고빈다라잔과 피셔의 사업부에 대한 가설과는 달리 계열사에 대한 가설을 설정하고 있다.

5) 가설 3은 논리상의 문제점이 있다. 왜냐하면 높은 자원수준과 행동통제는 적합성을 갖지만 높은 자원공유와 차별화전략의 상호작용은 적합성을 갖지 않기 때문이다. 그러나 본 논문에서는 고빈다라잔과 피셔의 연구와 일관성을 기하기 위해 이들의 가설을 그대로 원용하기로 한다.

가설 3: 높은 수준의 자원공유와 행동통제는 차별화전략을 취하는 계열사의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 자료

1. 분석수준의 결정

우리 나라의 다각화된 기업을 연구하는데 있어서 중요한 결정사항의 하나는 다각화된 기업의 분석수준을 결정하는 것이다. 우리 나라의 대기업에 대한 연구는 연구자에 따라 대기업 그룹 전체를 다각화된 기업으로 보는 경우도 있고 (김영욱, 1993; 정구현, 1987), 계열기업 혹은 독립기업의 다각화된 정도를 다각화로 파악하는 경우도 있다 (이학중, 1986; 조동성, 1986).

그러나 우리 나라의 다각화된 기업의 구조적 특성을 반영하고 대표성 있는 표본을 획득하기 위해서는 독립기업이나 그룹 계열사를 분석단위로 하기 보다는 그룹사 전체를 다각화된 기업으로 보고 이에 속한 계열사를 사업부의 의미로 파악하는 것이 여러 면에서 바람직하다. 독립기업 (그룹의 계열사가 아닌 기업)을 다각화된 기업으로 간주할 수도 있으나 우리 나라의 다각화된 기업의 진형을 포함한다는 면에서는 그 대표성이 적다. 대안으로써 대기업의 계열사를 다각화된 기업으로 파악할 수도 있으나 이 또한 그룹이라는 통제기제의 틀 속에서 존재하는 기업이라는 점에서 순수한 의미의 독립기업이라고 할 수 없다 (Ito, 1995; Ito & Rose, 1994). 또한 다각화전략을 분석하기 위해서는 계

열사 내의 사업부에 대한 분석이 필수적임에 반해 이에 관련된 정보획득이 어려울 뿐 아니라 순수한 의미에서 사업부제를 운영하는 기업의 수가 많지 않다.

따라서 우리 나라의 다각화된 기업에 대한 연구의 틀은 그룹 전체를 다각화된 기업으로 파악하고 분석단위를 기업본부와 계열사로 구분하는 것이 현실적인 면에서 타당성이 있다. 본 논문에서는 우리 나라의 그룹사를 다각화된 기업으로 간주하고 고빈다라잔과 피셔가 사업부의 맥락에서 전개하였던 논리와 가설을 계열사의 맥락으로 수정하여 사용하기로 한다.

2. 분석 표본

본 논문의 표본은 우리 나라의 30대그룹 (1994년 기준)의 주력 계열사 200개이다. 표본으로 선정된 기업들의 매출액 분포와 산업부분의 다양성, 그리고 그룹 내에서의 매출액 비중을 고려할 때, 그룹사에서 중요한 위치를 차지하고 있는 상당수의 계열사가 포함되었다고 할 수 있다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 매출액과 자산액은 고빈다라잔과 피셔의 표본보다 본 연구의 30대 그룹 계열사가 더 큰 반면, 종업원 수와 자기자본이익률은 고빈다라잔과 피셔의 표본이 더 높다. 또한 자산액과 종업원 수를 각 표본별로 비교해 보면 우리 나라 기업의 표본보다 미국의 표본이 더 노동집약적인 기업들을 많이 포함하고 있다고 할 수 있다. 그러나 두 표본 모두 우리 나라와 미국의 전형적인 다각화기업을 포함하고 있다는 점에서 동질성이 크다고 하겠다.

〈표 1〉 표본의 특성

변 수	본 연구의 표본 ^a			고빈다라잔과 피셔의 표본 ^b		
	평 균	범 위		평 균	범 위	
		Low	High		Low	High
매출액	8조1905억	7961억	51조1714억	3조6천억	3600억	29조6천억
자산액	9조4106억	1조8089억	46조9280억	2조3200억	3120억	19조2천억
종업원수	32,257	2,075	206,255	40,609	5,900	380,077
자기자본 순이익률	6.7%	-123.76%	19.17%	10%	0.6%	30.7%

a 1994년 기준, 표본그룹의 수: 30, 자료: 최승노 (1995), '95년 30대 기업집단, 한국경제연구원.

b 1983년 기준, 표본 기업의 수: 24, 자료: Govindarajan & Fisher (1990)의 표를 환율 1:800으로 환산한 수치임.

3. 자료수집: 설문서

본 논문에서 검증하고자 하는 가설과 관련된 변수들은 출판된 자료나 데이터베이스를 통해 얻을 수 없는 기업 내부적인 조직관리에 관련된 내용들이 대부분이기 때문에 변수추정을 위해서는 설문서를 활용하였다. 설문서를 완료하기 전에 두 개의 서로 다른 응답자집단을 대상으로 파이럿 테스트(pilot tests)를 실시하였다. 응답집단 중의 하나는 경영전략, 조직행동, 국제경영학을 전공하면서 경영전략에 대한 수업에 참여하는 12명의 석, 박사과정 학생들이었다. 이들 집단은 전략 이론에 대하여 상대적으로 전문적 지식을 공유하고 있는 집단이라고 할 수 있다. 따라서 이들의 비판적인 견해는 설문지의 전체적인 구성 뿐만 아니라 변수

자체의 성격과 타당성을 시안적으로 검증할 수 있는 기회를 제공하여 주었다.

또 다른 집단은 경영대학원 학생 중에서 경영전략을 수강하는 기업체의 경력사원들이었다. 이들 역시 다각화전략의 수립과 집행에 대한 기초적인 지식을 가지고 있을 뿐만 아니라 현실적인 감각과 설문지 응답상의 시간적 제약이나 설문지 응답에 있어서 응답자들이 가지는 심리적 문제들에 대하여 상당한 경험을 가지고 있는 집단이라고 할 수 있다. 따라서 이들 응답집단을 통하여서는 주로 설문서가 응답자들이 이해할 수 있을 만큼 평이하게 작성되었는가, 설문서의 항목은 응답 가능한 질문인가 등 실제적인 문제점을 파악할 수 있었다. 특히 대그룹의 기획조정실 혹은 비서실에서 실무를 담당하고 있는 3명의 응답자로부터는 1시간 이상의 개

별적인 인터뷰를 통하여 설문서 작성 전반에 대하여 상당히 유용한 정보를 얻을 수 있었다. 파일럿 테스트의 결과로 최종적인 설문서가 작성되었다.

설문서는 1996년 5월 10일부터 6월 26일까지 20시간이상 교육을 받은 설문보조요원들이 해당기업을 직접 방문하여 인터뷰를 겸하는 방식을 취하여 회수되었다. 설문서 작성에 있어 인터뷰를 병용함으로써 애매한 설문항목에 대한 설명을 구체적으로 할 수 있었을 뿐만 아니라 설문항목에 대한 무응답을 최소화할 수 있었다 (Miller & Friesen, 1982). 응답자들의 사정에 의해 즉석에서 답할 수 없는 경우에는 설문에 대한 내용설명 후 2-3일 후 다시 방문하여 설문서를 회수하거나 우편 혹은 팩스로 회신을 받았다. 방문 전 전화통화를 통해 설문서에 대한 협조요청을 함으로써 애초에 선정된 그룹 계열사들이 대부분 포함될 수 있도록 하였다.

설문서를 보낼 대상기업으로는 우리 나라 30대 그룹 (1994년도 매출액기준)의 계열사를 표본으로 선정하였다. 표본의 대상으로는 매출액이나 그룹 및 해당산업 내에서의 위상에 있어 비중이 큰 계열사를 선정의 기준으로 삼았다. 설문서를 배포한 초기에는 연구에서 실제로 사용한 계열사의 숫자보다 더 많은 수의 계열사가 선정되었으나 노조파업 등 회사사정으로, 혹은 회사합병 등의 이유로 인하여 실제로 설문서에 응답한 계열사는 30개 그룹 소속 계열사 200개이다.

설문응답자는 최고경영자나 최고경영진을 대상으로 하는 것이 가장 이상적이나 (Ginsberg, 1984; Hambrick, 1989; Snow & Hambrick, 1980) 실제적으로 계열사의 사장을 대상으로 설문협조를 받는다는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 차선책으로 각 회사의 기획조정실이나 경영기획실 등 회사 전체의 운영에 대하여 실무를 담당하고 있는 부

서의 간부 중 해당 부서에 3년 이상 근무한 직원을 응답대상으로 정하였다. 기업수준 및 사업부 수준의 전략적 오리엔테이션에 대하여 기능 부서 책임자들을 통한 자료수집이 만족할 만한 신뢰도와 타당도가 있다는 연구결과 (Shortell & Zajac, 1990)는 본 논문에서 차선책으로 택한 응답자들도 신뢰성 있는 정보를 제공할 능력이 있을 것이라는 추측을 가능케 하고 있다.

4. 변수의 정의 및 측정

성과: 본 논문에서는 공식적으로 발표되는 재무성과 자료 (예를 들면 판매액수익률, 자산수익률, 투자수익률 등) 대신에 설문서를 이용하여 주관적인 성과지표를 사용하였다. 왜냐하면 객관적 성과지표는 다음과 같은 한계가 있기 때문이다 (Govindarajan & Fisher, 1990): i) 각 기업이 중요하게 생각하고 있는 성과변수를 충분히 감안할 수 없고, ii) 각 기업이 추구하는 전략을 충분히 평가할 수 있는 변수를 찾아내기가 힘들며, iii) 산업 효과를 통제하기가 용이하지 않다는 점 등이다. 따라서 객관적인 성과지표가 가지는 위와 같은 문제점들을 피하기 위해서 설문서를 통해 성과지표를 측정하였다.

설문서를 통한 성과지표는 굽타 등이 사용한 성과지표 (Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984)를 다소 변형하여 사용하였다. 이들은 사업부의 성과를 측정하기 위해 아래의 10가지 7점척도 성과항목에 대하여 그 중요성을 응답자로부터 파악하고 이를 가중치로 하여 사업부가 기업본부에서 기대하는 성과수준을 얼마만큼 달성하였는가를 7점척도로 측정하고 있다: 투자수익률, 이익창출, 현금흐름, 비

용절감 노력, 신제품 개발, 판매량, 시장점유율, 신 시장 개척, 인재개발, 정치적 문제해결 능력.

본 논문에서는 이들 변수의 의미를 충분히 반영하는 한편, 그 의미를 구체화하고 항목간 상호배제적인 의미를 더하기 위해, 이들 변수 중에서 판매량은 매출액 및 매출액 성장률로 의미를 확장시키고, 투자수익률은 이익창출과 유사한 개념으로 간주하여 삭제하고, 신제품 개발과 신 시장 개척 항목은 신제품개발 및 신 시장 개척 항목으로 각각 통합하였다.

8개 성과지표는 7점척도로 이루어져 있으며 응답자들로 하여금 각각의 성과지표에 대하여 그룹에서 기대하는 수준을 얼마만큼 달성하고 있는가 (본사에서 기대하는 성과수준을 얼마만큼 달성하고 있습니까?)에 대하여 그 정도를 표시하도록 하였다. 또한 이들 성과지표는 기업본부에서 계열사의 성과평가에서 중요시하는 성과지표 (본사에서 귀 계열사를 평가하는데 있어 중요시하는 정도는 얼마나 됩니까?)에 가중치를 부여한 평균을 사용함으로써 각 계열사마다 기업본부에서 중요시하는 성과유형을 감안한 가중평균 성과치를 계산하였다.

경쟁전략: 경쟁전략에 대한 변수는 포터 (Porter, 1980)의 본원적 전략을 사용하였다. 포터의 본원적 전략이 실제로 존재하며 (Hambrick, 1983; Miller & Friesen, 1986) 구성타당도가 있음은 이미 입증된 바 있다 (Dess & Davis, 1984; Robinson & Pearce, 1988).

포터의 경쟁전략 측정치로는 저원가전략 (1)과 차별화전략 (7)을 양극단으로 하고 중간점 (4)에 저원가/차별화 전략이 공존하는 7점 척도를 활용하였으며 (Govindarajan & Fisher, 1990) 이들 각각의 전략이 의미하는 바를 설문 아래쪽에 기술하여 각 전략 유형의 개념을 명확히 하였다: 차

별화전략은 "이 전략의 초점은 우수한 제품기능이나 고객서비스, 제품이미지, 혹은 성능 등으로 인하여 소비자로부터 특별한 인식을 갖도록 하는 것"이며 저원가전략은 "경쟁자들보다 낮은 원가를 달성하고자 하는 것"으로 구체적인 설명을 하였다. 이러한 경쟁전략 측정방법의 기본적인 개념은 고빈다라잔과 피셔의 방법과 동일하나 구체적인 방법면에서는 다소의 차이가 있다. 이들 저자는 사업부의 총매출 중 저원가전략에 의한 것과 차별화전략에 의한 것의 비율을 표시하게 하고 이를 -1 (저원가전략)에서 +1 (차별화전략)로 변수의 범위를 표준화한 측정치를 활용하고 있다. 본 논문에서는 이들의 변수범위와 일관성을 기하기 위해서 1에서 7까지의 변수 값을 -1에서 1의 값을 갖도록 변환하였다.

전략변수의 구성타당도를 측정하기 위해서는 두 가지의 방법을 활용하였다 (Govindarajan & Fisher, 1990). 첫째는, 제품판매 가격과 제품품질 및 기능의 2개 항목에 대하여 계열사의 경쟁우위 정도를 7점척도로 측정하고 이들 항목과 전략변수와의 상관관계를 분석하였다. 이들 각 항목과 경쟁전략과의 상관관계를 측정한 결과 포터 (Porter, 1980)와 햄브릭 (Hambrick, 1983)의 이론과 실증결과와 같이 경쟁전략 변수는 제품판매 가격 (0.155, $p < 0.05$)과 제품품질 및 기능 (0.266, $p < 0.01$)과 정의 관계를 갖고 있었다. 둘째, 아래의 항목에 대하여 이들 항목이 전략적으로 활용되는 정도를 7점 척도로 측정하여 전략변수와의 상관관계를 분석한 결과 모든 항목이 경쟁전략과 정의 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다: 신제품/서비스의 개발 (0.334, $p < 0.01$), 광고 (0.264, $p < 0.01$), 시장세분화 (0.210, $p < 0.01$), 프리미엄 가격설정 (0.253, $p < 0.01$).

따라서 경쟁전략 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

통제유형: 통제방법은 7점척도상에서 행동통제 (7: 기업본부에서는 우리 계열사의 의사결정 사항과 업무관련 행동의 과정을 지속적으로 감독한다)와 산출통제 (1: 기업본부에서는 성과목표 달성에만 관심을 갖고 그 달성방법에 대해서는 많은 재량권을 부여한다)의 양극단으로 구분하고 응답자로부터 기업본부가 계열사를 통제하는 방법을 표시하도록 하였다. 고빈다라잔과 피셔의 연구에서는 통제유형 변수를 행동통제의 경우 2, 산출통제의 경우 1로 측정하고 있으나 이러한 이분법적인 변수보다는 7점척도가 회귀분석식을 활용하는데 정보의 손실이 적다고 판단되어 변수변환을 하지 않았다.

자원공유의 수준: 자원공유에 관한 변수는 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)의 방법을 수정하여 사용하였다. 이들 연구자들은 계열사의 기능(부서)별로 자원공유의 정도가 다르고 (Vancil, 1980) 계열사간 혹은 계열사내에서도 기능의 중요성 정도가 다르다는 전제하에 (Hitt, Ireland & Palia, 1982) 자원을 유형별로 구분하여 자원공유의 측정치를 계산하고 있다. 이들은 자원의 유형을 6개의 기능으로 구분하여 (생산, 마케팅/판매, 연구개발, 구매, 정부관계, 기타 관리행동) 이들 기능 각각의 자원공유의 정도와 전략실행에 있어서의 중요도를 측정하여 가중치를 부여하고 있다.

그러나 본 연구에서는 다음과 같은 두 가지 이유에서 기능별 자원구분 대신에 속성별 자원구분을 사용하였다. 첫째, 기능별로 자원을 분류하는 경우 "생산"이나 "구매" 등의 설문항목은 서비스나 금융 부문에 관련된 기업이 응답하기 어려운 항목이다.

따라서 이러한 제조업 중심의 기능분류의 한계를 극복하기 위해서 본 연구에서는 자원의 속성을 중심으로 자원을 분류하여 이를 항목에 포함시켰다. 둘째, 자원의 속성을 기준으로 자원을 분류함으로써 특정자원이 가지고 있는 속성과 기업의 다각화 및 경쟁전략과의 관계를 보다 논리적으로 연결시킬 수 있다. 예를 들어, 재무자원은 활용의 다양성 (flexibility)이 높기 때문에 다각화유형에 관계없이 활용범위가 높은 반면 물적 자원은 특정산업내의 활용에 제한될 가능성이 높기 때문에 주로 관련형 다각화와 관련을 갖게 된다 (Chatterjee & Wernerfelt, 1989). 그러나 금융시장이 활성화되어 있다고 가정할 때 재무자원은 다른 기업들에 의해서 쉽게 모방되고 (imitability) 또한 시장에서 쉽게 거래될 수 있는 (tradeability) 속성을 가지고 있다. 따라서 재무자원이 많으면 다각화전략에 대한 다양한 대안을 가질 수 있는 반면, 특정 사업영역에서 지속적 경쟁우위 (sustainable competitive advantage)를 달성하는데는 큰 도움이 되지 못한다. 계열사간 자원공유의 목적이 해당 계열사의 경쟁우위 확보와 기업본부에 대한 전략적 미션의 수행이라고 가정할 때, 다른 관련변수들과 개념적으로 연계성을 갖도록 자원을 구분하는 것이 바람직하다.

본 논문의 설문서에서는 자원의 유형을 물적자원, 재무자원, 인적자원, 기술관련 자원, 무형자원, 자원을 통합/조정하는 능력으로 구분하고 이에 대한 예시를 통해 자원의 의미를 구체화하였다. 이들 각각 자원에 대하여 경쟁우위 확보에 있어서의 중요성 정도와 계열사간 자원공유의 정도를 7점척도로 표시하고 이를 가중 평균하여 최종적으로 계열사간 자원공유의 정도를 측정하였다.

5. 분석방법 및 모형

본 논문에서 제시하고 있는 고빈다라잔과 피셔의 세 가지 가설은 모두 경쟁전략과 통제유형 및 자원공유의 변수가 적합성을 이루어야 하며 이들 변수 간 교호작용이 계열사의 성과에 영향을 줄 것이라는 점에 초점이 맞추어지고 있다. 사우드우드 (Southwood, 1978), 스킨호벤 (Schoonhoven, 1981), 제임스와 브레트 (James & Brett, 1984) 등의 제안을 따라 본 논문에서는 경쟁전략, 통제방법 및 자원공유의 3중상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향 (가설 1)을 다음과 같이 교호항이 있는 다중회귀식에 대한 분석을 통해 검증하고 있다 (Govindarajan, 1986b; Govindarajan & Fisher, 1990). 몇몇 연구자들은 회귀식에 교호항이 포함되는 경우 다른 변수항과의 다중공선성으로 인하여 통계적 추정에 문제가 있음을 지적하고 있으나 (Dewar & Werbal, 1979; Drazin & Van de Ven, 1985) 교호항에 대한 가설검증에만 관심이 있는 분석에서는 큰 문제가 되지 않는다 (Allison, 1977; Arnold, 1982). 또한 아래의 회귀식에서는 교호항이 제일 마지막에 포함되기 때문에 교호항과 주요인항간에 다중공선성이 있는 경우, 교호항이 통계적 유의성을 가질 가능성이 감소하게 되므로 오히려 보수적인 가설검증이 가능하다 (Golden, 1992). ANOVA 대신에 위의 회귀 분석식을 적용하는 이유는 ANOVA를 쓸 경우에는 변수를 카테고리화하여야 하며 이러한 과정에서 연속변수로 측정되어 있는 변수의 정보가 소실되기 때문이다. (Govindarajan & Fisher, 1990; Kerlinger & Pedhazur, 1973; Pierce, Dunham & Blackburn, 1979). 또한 이탈점수 분석 (deviation score approach: Van de Ven

& Drazin, 1985) 방법을 택하지 않은 이유는 기존연구의 분석방법과 일관성을 유지하기 위함이다.

$$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + b_1X_1X_2 + b_2X_1X_3 + b_3X_2X_3 + c_1X_1X_2X_3 \quad (1)$$

위의 식에서 Y는 계열사의 성과를 의미하고, X₁은 통제유형, X₂는 경쟁전략, X₃는 자원공유의 수준, X₁X₂는 X₁이 Y에 영향을 주는 정도를 조정하는 변수 X₂의 조정효과를 의미한다. 나머지 교호항도 같은 방식으로 해석할 수 있다. 따라서 표준화되지 않은 계수 c₁이 유의할 만한 수준에서 0이 아니고 가설에서 예측하고 있는 방향과 같은 부호를 나타내는 경우 이들 변수간 상호작용이 Y (성과)에 영향을 미칠 것이라는 가설이 입증된다.

그러나 위의 식에서 c₁을 제외한 계수들 (a₁, a₂, a₃, b₁, b₂, b₃)은 X₁, X₂, X₃의 값에 일정 값을 더하거나 빼어 선형변환 (예를 들면, X₁+K, X₂+K, X₃+K)을 하거나 로그변환을 하는 경우 계수 값이 변동되기 때문에 해석할 수 없는 의미를 갖는다 (Allison, 1977; Govindarajan & Fisher, 1990; Green, 1977; Southwood, 1978). 따라서 위의 식에서는 가설 1에 대한 검증만이 직접적으로 가능하며 가설 2와 가설 3을 검증하는데 필요한 정보인 단조성 (monotonicity)에 대하여서는 아무런 단서도 제공되지 않는다. 가설 2와 3의 검증은 위의 식 (1)을 편미분 (partial derivative)함으로써 가능하다 (Schoonhoven, 1981; Southwood, 1978). 예를 들어 통제방법 (X₁)에 대하여 편미분을 하고 경쟁전략 (X₂)이 불변임을 가정하면 다음과 같은 식을 얻을 수 있다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = m - n X_3 \text{ ----- (2)}$$

위의 식 (2)에서 $m = a_1 + b_1X_2$, $n = b_2 + c_1X_1$ 이며 위 식의 값이 X_3 의 범위 전체에 있어서 항상 정의 값을 갖거나 혹은 항상 부의 값을 가지면 Y 와 X_1 의 관계가 단조성이 있음을 보이는 것이며, X_3 의 값의 범위 내에서 위 식의 값이 정에서 부, 혹은 부에서 정으로 바뀌는 경우에는 변수 Y 와 X_1 의 관계는 단조성이 없음을 의미하게 된다.

V. 분석결과

가설을 직접적으로 검증하기에 앞서 <표 2>에서 성과 (변수 1)와 다른 변수들간의 관계를 보면 주요인 변수 (경쟁전략, 통제방법, 자원공유)는 성과와 유의할 만한 관계를 갖고 있는 반면에 이들 변수들의 교호항들은 상관계수도 작을 뿐 아니라 통계적으로도 유의할 만한 관계를 보이지 않고 있다. 이는 우리 나라 다각화된 기업의 계열사 경우에는 경쟁전략, 통제방법 및 자원공유의 교호항 (두변수간 교호항과 세변수간 교호항 모두 포함)이 성과에 미치는 영향은 적을 것이라는 추론을 가능케 하고 있다. 표에서는 또한 변수들간 상관관계가 비교적 높게 나타나고 있어 다중공선성이 변수들간에 존재함을 알 수 있다. 따라서 가설 검증을 위해 사용할 교호항을 회귀식의 제일 마지막 항으로 배열함으로써 가설에 대한 검증이 보수적이 될 수 있도록 하였다.

1. 경쟁전략, 통제방법 및 자원공유의 교호작용

아래 <표 3>의 회귀식 C에서 보이는 바와 같이, 회귀식 B에 추가된 교호항 ($X_1 * X_2 * X_3$)의 회귀계수는 매우 작고 통계적으로도 유의하지 않다 ($c_1 = 0.015$, $p > 0.05$). 또한 이 교호항을 회귀식 B에 추가함으로써 증가하는 결정계수 (ΔR^2)도 통계적으로 유의할 만한 수준이 되지 못한다. 따라서 가설 1, 즉 계열사간 자원공유 수준과 통제방법 및 경쟁전략은 계열사의 성과와 상호작용 효과 (interactive effect)가 있을 것이라는 고빈다라잔과 피셔의 주장은 우리 나라 대기업의 계열사 경우에는 해당되지 않는 것으로 나타났다.

한편, 회귀식 B에는 교호항 ($X_1 * X_2 * X_3$)을 제거한 나머지 교호항 ($X_1 * X_2$, $X_1 * X_3$, $X_2 * X_3$)이 포함되어 있다. 이 회귀식은 첫 번째 회귀식 A와 비교해 볼 때 3개의 교호항 중 두 개 ($X_1 * X_3$, $X_2 * X_3$)가 통계적으로 유의한 수준이고 (각각 $p < 0.1$, $p < 0.05$ 수준에서) 증가한 결정계수의 증가분 (ΔR^2)도 F값이 24.46으로 0.01 수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 두 변수간의 교호항으로 이루어진 회귀식 B는 회귀식 A보다 설명력이 높다고 할 수 있다.

그러나 이들 두 변수간 교호항의 계수에 대해서는 교호항을 구성하고 있는 주요인 변수들의 변환값에 민감하게 반응하기 때문에 의미 있는 해석을 할 수 없다. 왜냐하면 X_1 , X_2 , 혹은 X_3 에 일정한 값을 더하거나 뺀 값을 회귀식에 사용할 경우 해당 변수가 포함된 항을 제외한 모든 항의 계수는 이러한 변환치에 영향을 받기 때문이다. X_1 , X_2 , X_3 의 세 변수와 이들 변수들의 교호항이 모두 포함된 회귀식 B에서는 이들 세 주요인 변수들 중 어떠한 변수의 값이 변환되는가에 따라 이에 영향을 받는

항과 그렇지 않은 항으로 나누어지게 된다. 따라서 이 회귀식으로는 세 변수들간의 교호작용이 성과에 미치는 영향에 대하여 가설을 설정하고 있는 가설 2와 가설 3을 직접적으로 검증할 수 없다. 단지 회귀식 B를 통해서 얻을 수 있는 결론은 각 변수들의 주효과 이외에도 변수들간 교호항의 상호작용 효과가 성과에 관련하여 작용하고 있다는 것이다.⁶⁾

다음의 분석에서는 고빈다라잔과 피셔가 주장하는 논리, 즉 계열사간 자원공유 수준과 통제방법 및 경쟁전략은 계열사의 성과와 상호작용 효과(interactive effect)가 있을 것이라는 가설 1의 근간이 되고 있는 세 가지의 기초가설의 타당성 검토를 통해 가설 1이 기각되는 이유를 파악해 보도록 한다.

2. 두 변수간 교호항이 성과에 미치는 영향: 가설 1에 대한 추가 분석

고빈다라잔과 피셔는 세변수간의 교호항이 사업부의 성과에 유의할 만한 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 도출하는데 있어서 다음의 세 가지 논리에 입각하고 있다: i) 경쟁전략의 유형에 따라 통제방법이 달라지고 이들간의 상호작용이 성과에 영향을 미칠 것이라는 점 (기초가설 1), ii) 경쟁전략의 유형에 따라 자원공유의 수준이 달라지고 이들간의 상호작용이 성과에 영향을 미칠 것이라는 점 (기초가설 2), 그리고 iii) 통제방법의 유형에 따라 자원공유의 정도가 달라지고 이들 변수간의 상호작용이 성과에 영향을 미칠 것이라는 점 (기초가설 3)이 바로 그것이다. 따라서 이들 각각의 가설을

검증함으로써 가설 1이 지지되지 않는 원인을 파악할 수 있다.

아래의 <표 4>에서는 위의 세 가지 논리를 직접적으로 검증하기 위해서 경쟁전략, 통제방법 및 자원공유 변수의 주요인 효과만 있고 교호항이 없는 회귀식 (A1, B1, C1)과 교호항이 포함된 회귀식 (A2, B2, C2)을 대비시키고 있다. 먼저 표의 회귀식 A1과 A2간의 비교에서 알 수 있는 바와 같이 경쟁전략의 유형과 통제방법의 교호항이 포함된 회귀식 A2는 기존의 회귀식 A1에 추가적인 설명력을 제공하고 있지 않다 ($\Delta R^2=0.0004$, ΔR^2 에 대한 $F=0.081$). 따라서 고빈다라잔과 피셔의 논리와는 달리 우리 나라 대기업 계열사의 경우에는 경쟁전략의 유형과 통제방법의 교호항이 성과에 미치는 영향은 미미하다고 할 수 있다.

또한 표의 회귀식 C1과 C2간의 비교에서도 통제방법과 자원공유의 교호항이 포함된 회귀식 C2는 기존의 회귀식 C1에 추가적인 설명력을 제공하고 있지 않다 ($\Delta R^2=0.0095$, ΔR^2 에 대한 $F=2.126$). 따라서 우리 나라 대기업 계열사의 경우에는 통제방법과 자원공유 수준의 교호항도 역시 성과에 미치는 영향은 적다고 하겠다.

한편, 고빈다라잔과 피셔의 기초가설 2를 검증하기 위해 회귀식 B1과 B2를 비교하여 보면, 교호항을 포함시킨 회귀식 B2가 교호항이 없는 회귀식 B1보다 설명력이 높고 통계적으로도 유의하다 (회귀식 B2: $\Delta R^2=0.0974$, ΔR^2 에 대한 $F=22.229$, $p < .01$). 따라서 고빈다라잔과 피셔의 논리 중에서 경쟁전략의 유형과 자원공유의 상호작용이 성과에 영향을 미친다는 가설, 즉 차별화 전략을 취할 때 보다는 저원가전략을 취할 경우에

6) 이에 대한 자세한 논의는 Allison (1977) 참조.

자원공유의 수준이 높을수록 성과가 높아진다는 논리는 타당성이 있는 것으로 판단된다. 결국 본 논문에서 이들 저자의 가설 1이 입증되지 않은 이유는 경쟁전략의 유형과 통제방법의 상호작용이 성과에 미치는 영향과 통제유형과 자원공유의 상호작용이 성과에 미치는 영향이 적은데서 기인한다고 할 수 있다. 아래에서는 전략의 변화에 따라 자원공유와 성과의 관계가 구체적으로 어떻게 바뀌는가를 분석하기 위해 고빈도라잔과 피셔가 행했던 편미분방식을 따라 회귀식 B2에 대한 단조성 여부를 검토하기로 한다.

회귀식 B2를 X_2 (경쟁전략의 유형)에 대하여 편미분하면 다음과 같은 식이 얻어진다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_2} = 12.054 - .536 X_3 \text{ -----(3)}$$

위 식은 경쟁전략 (X_2)의 변화가 계열사의 성과에 미치는 영향은 자원공유의 수준 (X_3)에 달려있음을 보여주고 있다. 위의 식은 X_3 가 22.489일 때 0의 값을 갖으며, X_3 가 22.489보다 크면 부의 값을 22.489보다 적으면 정의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은 $X_3=22.489$ 가 되고 이 값은 자원공유 (X_3)의 변수 범위인 2와 37.83 사이에 존재한다 (표 2 참조). 따라서 자원공유의 수준이 높은 계열사의 경우 ($22.489 < X_3 < 37.83$), 위의 식은 부의 값을 갖고 이러한 경우 계열사는

〈표 4〉 성과에 대한 회귀분석 결과 (II)^a

변 수	회귀식 A1	회귀식 A2	회귀식 B1	회귀식 B2	회귀식 C1	회귀식 C2
통제의 유형	-1.282** (0.427)	-1.276** (0.429)			-1.568** (0.412)	-0.257 (0.987)
경쟁전략	1.754+ (1.009)	2.409 (2.613)	1.579 (1.017)	12.054** (2.422)		
자원공유			0.205** (0.068)	0.284** (0.067)	0.242** (0.065)	0.454** (0.159)
통제 × 경쟁전략		-0.212 (0.786)				
통제 × 자원공유						-0.073 (0.050)
경쟁전략 × 자원공유				-0.536** (0.114)		
R ²	.0630	0.0634	0.0657	0.1631	0.1236	0.1331
F	6.392**	4.265**	6.754**	12.412**	13.749**	9.931**
ΔR^2		0.0004		0.0974		0.0095
ΔR^2 에 대한 F		0.081		22.229**		2.126

^a: 회귀식 A는 193개, B는 195개, 그리고 C는 195개의 계열사를 기준으로 한 분석임.

+ : $p < 0.10$, ** : $p < 0.01$

()안은 표준오차 (standard errors).

저원가전략을 취할수록 성과가 높아진다⁷⁾. 한편, 자원공유의 수준이 낮은 계열사의 경우 ($2 < X_3 < 22.489$) 위의 식은 정의 값을 갖고 이는 계열사가 차별화전략을 취할수록 성과가 높아짐을 의미한다.

같은 방법으로 회귀식 B2를 자원공유의 수준 (X_3)에 대하여 편미분하면 아래의 식이 얻어진다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_3} = .284 - .536 X_2 \text{ -----(4)}$$

위의 식은 자원공유 수준 (X_3)의 변화가 계열사의 성과에 미치는 영향은 경쟁전략 (X_2)에 달려있음을 보여주고 있다. 위의 식은 X_2 가 0.530일 때 0의 값을 갖고, X_2 가 0.530보다 크면 부의 값을, 0.530보다 적으면 정의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은 $X_2=0.530$ 이 되고 이 값은 경쟁전략의 변수 범위인 -1과 1 사이에 존재한다 (표 2 참조). 따라서 차별화전략을 많이 추구하는 계열사의 경우 ($0.530 < X_2 < 1$), 위 식은 부의 값을 갖고 이는 계열사가 다른 계열사와 자원공유를 적게 할수록 성과가 높아지게 된다. 한편, 저원가전략을 많이 추구하는 계열사의 경우 ($-1 < X_2 < 0.530$) 위 식의 우변은 정의 값을 갖고 이는 계열사가 자원공유를 많이 할수록 성과가 높아짐을 의미한다.

이러한 분석결과는 고빈다라잔과 피셔가 가설도출을 위해 활용하고 있는 기초가설 중 두 번째 가설 (경쟁전략과 자원공유가 적합성이 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설)과 일치하는 것이다. 즉, 저원가전략을 취하는 계열사는 다른 계열사와의 자원공유를 통해 원가를 절감할

수 있고 차별화전략을 취하는 계열사는 자원공유의 수준을 낮춤으로써 환경적응력을 높일 수 있다는 것이다. 따라서 계열사의 성과를 높이기 위해서는 경쟁전략이나 자원공유의 수준을 독립적으로 결정하기보다는 경쟁전략에 맞도록 자원공유의 수준을 결정하거나 혹은 자원공유 필요성에 적합하도록 계열사의 경쟁전략이 수립되어야 한다는 결론을 내릴 수 있다.

3. 가설 2와 가설 3에 대한 검증

가설 2와 가설 3을 검증하기 위해서는 경쟁전략을 주어진 값으로 간주하고 통제방법과 자원공유의 상호작용이 성과에 미치는 영향을 분석하여야 한다. 따라서 본 연구에서는 경쟁전략을 저원가전략과 차별화전략으로 양분하고 각각의 전략유형에 대하여 자원공유와 통제방법이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 경쟁전략의 값이 1, 2, 혹은 3을 갖는 경우를 저원가전략으로, 경쟁전략이 5, 6, 혹은 7의 값을 갖는 경우를 차별화전략으로 이분하고 경쟁전략의 값이 4인 경우는 분석에서 제외시킴으로써 경쟁전략의 차이에 따라 두 변수간 교호작용 ($X_1 * X_3$)이 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보기로 한다.

먼저 아래의 <표 5>에서 차별화전략을 취하는 경우를 보면 변수의 주요인 만으로 이루어진 회귀식 B1에 자원공유와 통제방법의 교호항을 추가시킴으로써 (회귀식 B2) 증가하는 결정계수는 통계적으로 유의할 만한 수준이 되지 못한다. 따라서 가설 3, 즉 계열사가 차별화전략을 취할 경우 높은 수준의 자원공유와 행동통제 (통제변수가 높은 값을 보

7)저원가전략은 X_2 의 값이 적은 경우 (-1에 가까운 경우)를 의미하고 차별화전략은 X_2 의 값이 큰 경우 (1에 가까운 경우)를 의미한다. 따라서 편미분 식이 부의 값을 보이면 X_2 의 값이 적을수록, 정의 값을 보이면 X_2 의 값이 클수록 Y의 값은 커지게 된다.

이는 경우는 계열사의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 고빈다라잔과 피셔의 논리는 지지되지 않고 있다.

그러나 저원가전략에 관련된 두 회귀식 (A1과 A2)에서는 저원가전략을 취하는 계열사의 경우 자원공유의 수준이 높고 산출통제를 하면 성과가 높아질 것이라는 고빈다라잔과 피셔의 가설 2가 지지되고 있다. 이에 대하여 단조성을 분석해 보면 다음과 같다.

먼저, 회귀식 A2를 통제유형 (X₁)에 대하여 편미분하면 다음과 같은 식이 얻어진다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = .556 - .168 X_3 \quad \text{-----}(5)$$

위의 편미분 식은 통제방법 (X₁)의 변화가 계열사의 성과 (Y)에 미치는 영향은 다른 계열사와 자원을 공유하는 수준 (X₃)에 따라 달라짐을 보여주고 있다. 위의 식은 X₃의 값이 3.31일 때 0의 값을 가지며, 3.31 보다 적으면 위의 식은 정의 값을, 3.31 보다 크면 부의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은 X₃=3.31이 되고 이 값은 자원공유 (X₃)의 변수 범위인 2와 37.83의 아래쪽 극단에 위치한다. 따라서 이 결과는 저원가전략을 취하는 계열사의 경우 자원공유와 통제방법은 비모수적 (disordinal) 상호작용⁸⁾이 있음을 의미한다. 이는 결국 계열사의 성과에 관련하여 자원공유와 통제방법의 상호작용 효과는 있으나 통제방법의 주요인효과 (X₁)는 없음을 시사하는 것이다.

〈표 5〉 성과에 대한 회귀분석 결과: 경쟁전략 유형별

변 수	저원가전략 ^a		차별화 전략 ^b	
	회귀식 A1	회귀식 A2	회귀식 B1	회귀식 B2
자원공유	0.066 (0.099)	0.556* (0.251)	0.587** (0.121)	-0.257 (0.987)
통제방법	-1.834* (0.731)	1.538 (1.746)	-0.810 (0.682)	12.054** (2.422)
자원공유 × 통제방법		-0.168* (0.080)		0.026 (0.089)
R ²	.0870	0.1458	0.3388	0.3398
F	3.144*	3.699*	13.834**	9.094**
ΔR ²		0.0588		0.0010
ΔR ² 에 대한 F		4.47*		0.083

a : 69개 계열사, b : 59개 계열사

* : p < 0.05, ** : p < 0.01

()안은 표준오차 (standard errors).

8)이에 대한 자세한 논의는 Lindquist (1953), Lubin (1961), Kerlinger & Pedhazur (1973)을 참조.

한편, 위의 회귀식 A2를 자원공유 수준 (X_3)에 대하여 편미분하면 다음과 같은 식이 얻어진다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_3} = 1.538 - .168 X_1 \quad \text{----- (6)}$$

위의 편미분식은 자원공유 수준 (X_3)의 변화가 계열사의 성과 (Y)에 미치는 영향은 통제방식 (X_1)에 따라 달라짐을 의미한다. 위의 식은 통제방법 (X_1)이 9.16일 때 0의 값을 갖는다. 그러나 통제방법의 값 9.16은 이 변수의 범위인 1에서 7 보다 크다. 따라서 본 논문의 표본을 기준으로 할 때, 자원공유 수준과 성과의 관계는 통제방법에 상관없이 항상 정의 관계를 갖는다는 것을 의미한다. 이 결과는 저원가전략을 취하는 계열사의 경우 성과에 관련하여 자원공유와 통제방법의 상호작용 효과 뿐 아니라 자원공유의 주요인 효과도 있음을 의미한다.

회귀식 A2에 대한 위의 두 분석을 종합해 보면, 저원가전략을 취하는 계열사의 경우 자원공유와 통제방법의 교호작용 효과 뿐 아니라 자원공유의 주요인 효과도 존재한다고 할 수 있다. 따라서 저원가전략을 취하는 계열사의 성과를 높이기 위해서는 자원공유의 수준을 높여야 함은 물론 자원공유의 수준에 적합한 통제방법을 선택하여야 한다는 결론을 얻을 수 있다.

4. 산업효과의 검토

본 논문의 결과와 고빈다라잔과 피셔의 연구결과가 차이를 보이는 이유 중의 하나로 표본 특성의

차이를 생각해 볼 수 있다. 고빈다라잔 등이 사용한 표본은 포춘 500에 속한 기업 중 24개의 다각화된 기업의 사업부이며 이들 사업부들은 자동차관련제품, 석유, 음식료, 화학제품, 항공엔지니어링, 전자, 내구성 소비재, 의류제조 및 도소매업, 그리고 기타의 비내구성 제품 등을 사업영역으로 하고 있다. 그러나 본 논문의 표본에는 증권, 투자신탁, 보험, 종합금융 등의 사업영역이 포함되어 있다. 따라서 고빈다라잔과 피셔의 표본과는 달리 제조업종이 아닌 산업부문이 포함되었다는 사실이 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성이 있으며 이에 대한 검토가 필요하다.

이러한 가능성을 검토하기 위해 200개 계열사 표본 중 건설업과 제조업만을 분석대상으로 하여 앞서와 동일한 방법으로 분석을 실시한 결과 전체 산업부문을 포함하였던 앞서의 분석결과와 건설업과 제조업만을 표본으로 하는 분석결과는 일치하였다. 따라서 고빈다라잔과 피셔의 연구결과와 본 연구의 연구결과가 차이를 보이는 것이 산업부문이 상이함에 기인하는 것은 아니라는 결론을 얻을 수 있었다.⁹⁾

VI. 외국 연구결과와의 비교

이제까지의 분석결과를 고빈다라잔과 피셔의 연구와 비교해 보면, 미국 다각화된 기업의 사업부를 표본으로 한 이들의 연구에서는 가설 1, 2, 그리고 3이 모두 지지된 반면, 본 연구에서는 가설 2 이외의 나머지의 두 가설이 지지되지 않는 것으로 나

9) 건설업과 제조업 부문만을 표본으로 한 분석결과에 관심 있는 독자는 저자에게 요청바람.

타났다. 또한 고빈다라잔과 피셔의 가설에 근간이 되고 있는 세 가지의 기초가설도 경쟁전략의 유형과 자원공유 수준의 상호작용이 성과에 미치는 영향을 제외한 나머지 상호작용 효과는 없는 것으로 나타났다 (표 6 참조).

고빈다라잔과 피셔의 연구에서는 경쟁전략, 통제방법 및 자원공유의 교호항이 성과에 대하여 긍정적인 영향을 주고 있는 반면 (상관계수=0.549, $p < 0.05$, Govindarajan & Fisher, 1990: 276), 본 연구에서는 세변수의 교호항이 성과에 미치는 영향은 미미한 것으로 나타나고 있다 (가설 1). 또한 우리 나라 계열사에 대한 분석에서는 저원가전략을 취할 경우 자원공유의 수준이 높고 산출통제를 할수록 성과가 높아지는 반면 (가설 2), 계열사가 차별화전략을 취하는 경우에는 자원공유와 통제방법의 교호항이 성과에 대한 설명력이 없는 것으로 나타났다 (가설 3). 이 결과는 저원가전략을 취하는 계열사의 성과를 향상시키기 위해서는 기업본부가 산출통제를 하여야 할 뿐 아니라 통제방법에

적합하도록 다른 계열사와의 자원공유 수준을 높여야 하는 반면에, 차별화전략을 취하는 계열사의 성과를 향상시키기 위해서 통제방법과 자원공유의 적합성을 고려할 필요성은 그다지 크지 않음을 보이고 있는 것이다.

여기에서 특기할 만한 사항은 차별화전략을 취하는 계열사보다 저원가전략을 취하는 계열사는 성과 향상을 위한 노력이 추가적으로 요구되며 이러한 추가적인 노력에는 상충되는 두 가지 관리기제 (통제방법과 자원공유)를 적절히 조정하는 능력이 수반되어야 한다는 점이다. 왜냐하면, 저원가전략을 통해 성과를 향상시키기 위해서는 통제의 방법과 자원공유 수준을 동시에 고려하여야 할 뿐 아니라 이들 두 가지 통제기제가 서로 일관된 영향을 가지고 있지 않기 때문이다. 이미 설명한 바와 같이 산출통제를 하는 경우에는 객관적인 성과평가가 적합한 반면에 자원공유의 수준이 높은 경우에는 주관적 성과평가가 바람직하다. 그러나 가설 2에서의 적합성은 산출통제와 높은 자원공유 수준이기 때문

〈표 6〉 두 연구에서의 가설검증 결과비교

가설	고빈다라잔과 피셔의 연구	본 연구	가설의 내용 (종속변수: 성과)
가설 1	○	×	경쟁전략, 통제방법 및 자원공유의 교호작용 효과
가설 2	○	○	저원가전략의 경우 높은 자원공유와 산출통제가 성과 향상에 영향을 줌
가설 3	○	×	차별화전략의 경우 높은 자원공유와 행동통제가 성과 향상에 영향을 줌
기초가설 1	N/A ^a	×	경쟁전략과 통제방법의 적합성이 성과에 영향
기초가설 2	N/A ^b	○	경쟁전략과 자원공유의 적합성이 성과에 영향
기초가설 3	N/A ^c	×	통제방법과 자원공유의 적합성이 성과에 영향

^a: Govindarajan (1988)에서 검증됨.

^b: Porter (1985)의 논리에 근거함.

^c: Pitts (1980)와 Vancil (1980)의 논리에 근거함.

N/A: 고빈다라잔과 피셔의 연구에서는 직접적으로 가설 검증이 되지 않았음을 의미함.

에 성과평가의 방법에 관련하여 두 관리기제가 상충적인 관계를 갖는다. 따라서 자원가전략을 취하는 계열사들이 다른 경쟁자들 보다 경쟁우위를 달성하기 위해서는 조직의 내부관리에 보다 많은 노력을 기울여야 할 뿐 아니라 상충되는 관리기제를 해결할 수 있는 능력도 갖추어야 하는 것이다.

고빈다라잔과 피셔의 연구와 본 연구에서의 분석 결과가 차이를 보이는 이유는 기존이론 자체가 타당성의 문제가 있거나, 우리 나라의 기업들이 이론에서 언급되고 있는 적합성을 추구하지 못하고 있거나, 혹은 우리 나라 기업은 적합성을 추구할 필요가 없는 특수한 상황에 처해 있을 가능성 중의 하나로 해석이 가능하다. 특히 바람직한 적합성이 실제로 존재함에도 불구하고 우리 나라 기업들이 이를 효과적으로 달성하지 못하고 있다면 대기업의 계열사들은 외국 기업에 비해 내부조직을 관리하는데 있어서 효율성이 떨어진다고 할 수 있다. 그러나 이와 같은 설명은 우리 나라와 외국기업의 성과에 대한 직접적인 비교분석이 있어야만 가능하다. 따라서 이러한 상대적 효율성의 문제보다는 양국 기업들간의 상황적 특이성과 고빈다라잔과 피셔의 논리상의 문제점에 초점을 맞추어 본 연구결과를 해석해 보기로 한다.

1. 기업본부와 계열사의 관계: 다른 이론과의 비교

본 논문의 결과는 다각화전략의 실행에 관하여 해결되지 않은 이슈 중 하나인 관리기제 방법의 결정에 대하여 시사하는 바가 있다. 기초가설 중에서 통제방법과 관련된 교호항이 성과를 설명하는데 커다란 기여를 하고 있지 못하다는 사실 (기초가설 1과 3)은 기업본부가 계열사에 대한 통제방법을 선택하는데 있어서 계열사의 전략적 맥락이나 다른

계열사와의 자원공유 수준을 고려하여 적합성을 추구할 필요성이 크지 않음을 의미한다. 즉, 자원공유 수준을 결정하는데 있어서는 계열사의 경쟁전략이 자원가전략인 경우에는 자원공유 수준을 높이고 차별화전략인 경우에는 자원공유 수준을 적게 할 때 성과향상을 기대할 수 있는 반면, 통제방법을 결정하는데 있어서는 계열사의 경쟁전략이나 자원공유 수준을 고려하는 것이 성과향상에 큰 도움이 되지 못한다는 것이다. 이 결과는 힐, 히트, 호스키슨 등의 연구 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990)와 고빈다라잔과 피셔의 연구에서의 서로 상반된 주장 모두를 부분적으로 지지하고 있다.

호스키슨 등 (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990)은 다각화된 기업이 사업부들의 다양한 상황을 고려하여 관리시스템을 운영하려면 많은 관리비용을 지불하여야 하기 때문에 이들 기업의 리스트럭처링은 다각화의 유형을 단순화하여 관리방법에 일관성을 기함으로써 비용을 줄이는 방향으로 이루어진다고 주장하고 있다. 사업부 각각에 대한 통제방법이 상이할 경우 사업부간 갈등과 불만이 야기될 수 있으며 이에 따라 관리비용이 증가할 가능성이 높다는 것이다. 따라서 다각화된 기업들은 리스트럭처링을 통해 사업부에 대한 관리비용을 줄이기 위해 리스트럭처링 이전의 다각화 정도보다 관련성이 높은 다각화를 지향하거나 혹은 보다 비관련된 다각화를 지향하는 방향으로 양극화되는 것이다.

그러나 이러한 논리는 고빈다라잔과 피셔의 이론과는 배치되는 것이다. 고빈다라잔과 피셔는 각 사업부의 상황과 특성에 적절한 관리기제를 활용하는 것이 사업부들 모두의 상황을 종합적으로 검토하여

일관된 관리기제를 도입하는 것보다 바람직하다는 견해를 취하고 있다. 계열사의 입장에서 볼 때에는 자신들의 상황적인 특수성이 충분히 고려될 때 성과향상에 기대할 수 있는 반면, 기업본부의 입장에서는 계열사를 통제하는데 따르는 비용을 줄여야 하기 때문에 계열사의 차별성만을 고려할 수는 없는 상황이다. 따라서 기업본부와 계열사는 관리방법을 차별적으로 할 것인가 혹은 동질적으로 할 것인가에 관련하여 서로의 이해가 상충되는 측면이 존재하는 것이다.

본 연구에서는 통제방법을 계열사의 경쟁전략이나 자원공유 수준에 따라 달리하는 방법은 계열사의 성과에 미치는 영향이 없는 반면, 자원공유의 수준을 결정하는데 있어서는 계열사의 경쟁전략을 고려하는 것은 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업본부가 관리비용의 증가를 감수하면서까지 통제방법을 계열사 경쟁전략이나 자원공유 수준에 적합하게 운영하여야 할 필요는 없으나 계열사들간의 자원공유의 수준을 결정하는데 있어서는 각 계열사의 경쟁전략을 고려하는 것이 바람직함을 의미한다.

이러한 결과에 비추어 볼 때, 우리 나라 대기업의 계열사들의 경우는 고빈다라잔과 피셔의 논리와 호스키슨 등의 논리가 관리기제가 무엇인가에 따라 차별적으로 적용되고 있음을 알 수 있다. 즉, 통제방법에 관련하여서는 호스키슨 등의 기업본부 중심의 논리가, 자원공유에 관하여서는 고빈다라잔 등의 사업부 중심의 논리가 타당성을 갖는다. 따라서 본 논문을 통해 얻을 수 있는 잠정적인 결론은 기업본부가 계열사를 관리하는 방법(본 논문에서는 통제방법의 선택과 자원공유 수준의 결정)을 채택하는데 있어 계열사들의 전략적 맥락이나 상황을 고려하여 차별적인 방법을 택할 것인가 아니면 기

업본부의 입장을 고려하여 동질적인 방법을 택할 것인가의 문제는 관심대상이 되고 있는 관리기제가 무엇이나에 따라 달라진다고 할 수 있다.

2. 결과차이에 영향을 주는 요소들

주요인 효과에 대한 분석: 고빈다라잔과 피셔의 연구에서 변수간 상관관계를 보면 (Govindarajan & Fisher, 1990: 271쪽의 표 2) 경쟁전략, 통제방법 및 자원공유 변수 모두 성과와 유의적인 상관관계를 갖지 않는 반면, 본 연구에서는 차별화전략을 취할수록, 계열사간 자원공유가 많을수록, 혹은 산출통제를 기업본부가 활용할수록 성과가 높아지는 것으로 나타나고 있다 (본 논문의 표 2 참조). 그러나 기존의 이론에 따르면 저원가전략이나 차별화전략의 성과에 대한 유효성은 그 자체로서 결정되는 것이 아니라 환경상황이나 조직구조와 적합성을 이룰 때 의미를 갖는다. 또한 통제방법이나 자원공유의 문제도 항상 바람직한 정형이 있는 것은 아니며 이에 대한 의사결정 역시도 다른 상황요인들과 적합성을 이룰 때 성과에 대하여 의미를 갖는다. 따라서 이러한 결과에는 우리 나라 기업의 내부적 혹은 환경적 특성이 작용하고 있다고 할 수 있다.

먼저 이러한 연구결과의 차이는 우리 나라 기업의 다각화전략의 특성에서 기인하는 것으로 해석할 수 있다. 예를 들어, 성과와 통제방법간에 부의 관계(즉, 산출통제를 할수록 성과가 높아진다는 사실)를 보이는 것은 우리 나라의 30대 그룹은 미국의 포춘 500대 기업들보다 훨씬 비관련 다각화의 정도가 높은 데에서 기인할 수 있다 (정구현, 1991). 즉, 비관련형 다각화를 추구하는 우리 나라의 대기업들은 행동통제보다는 산출통제 혹은 재

무적인 통제방법을 활용함으로써 비관련형 다각화에서 누릴 수 있는 재무적 시너지를 창출하고 성과를 높일 수 있다는 해석이다 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990). 따라서 본 논문의 분석결과는 다양한 다각화 유형이 포함되었을 것으로 추정되는 고빈다라잔과 피셔의 연구와는 달리 비관련형 다각화를 주로 추구하는 기업에게 적용 가능할 것이라는 추론이 가능하다.

한편, 포춘 500대 기업 중 미국 중서부 지역에 본부를 두고 있는 다각화된 기업 24개의 사업부를 표본으로 하고 있는 고빈다라잔과 피셔와는 달리, 본 논문에는 우리나라의 30대 그룹 계열사 중에서 주력기업의 대다수가 포함되어 있으며 또한 이들 기업은 해당 산업의 리더인 경우가 많다는 사실에서도 연구결과의 차이에 대한 이유를 찾을 수 있다. 이들 계열사 중 상당수가 해당 산업 내에서 주도적인 위치를 차지하고 있고 상대적으로 인지도가 높은 그룹의 기업이미지에 영향을 받고 있다. 따라서 비록 규모의 경제를 갖고 있는 기업이라 할지라도 추구하는 전략은 산업의 리더로서 차별성에 기초하는 경우가 많으며 명시적으로 차별화를 추구하지 않는 경우에도 그룹전체의 후광효과가 차별성을 제공하기도 한다. 예를 들어 삼성전자나 LG전자의 선풍기 생산이 규모의 경제를 충분히 실현하고 있는 경우에도 신일선풍기나 한일선풍기보다 저가로 판매하는 경우는 없으며, 비록 동일한 가격이라 할지라도 소비자들은 그룹 계열사의 제품에 차별성을 부여하게 된다. 따라서 이러한 차별성을 인식하고 이를 충분히 활용하는 계열사일수록 성과가 높아진다는 추론이 가능하다.

산출통제가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점도 같은 맥락에서 설명될 수 있다. 해당 산업영역

의 리더이고 주력기업일수록 자원보유 수준과 성과수준이 상대적으로 높을 것이기 때문에 이 경우 기업본부가 경영 전반을 행동통제를 통해 간섭하는 방법보다는 의사결정 사항의 대부분을 계열사에게 이양하고 성과에 대해서만 산출통제의 방법을 활용하는 것이 바람직 할 것이다 (Ghoshal & Nohria, 1989). 계열사간 자원공유가 많을수록 성과가 높다는 사실도 계열사들의 산업 내에서의 위상과 관련되는 부분이 많을 것이다. 산업 내에서의 다른 기업들과는 다르게 다각화된 기업의 계열사들은 다른 사업영역에 있는 계열사들과의 교차보조 (cross-subsidization)나 인적자원의 교류 등을 통해 산업내의 다각화되지 않은 독립 기업들보다 높은 성과를 달성할 수 있는 여지가 많으며 이에 따라 기업본부의 기대수준을 충분히 충족시킬 수도 있을 것이다. 그러나 고빈다라잔과 피셔는 다각화의 유형, 사업부의 산업 내에서의 위치, 기업 내에서의 위상 등에 대한 표본정보를 밝히지 않고 있기 때문에 이에 대한 직접적인 분석은 불가능하다.

교호항에 대한 분석: 경쟁전략과 통제방법이 부의 관계를 가질수록 또한 자원공유와 통제방법이 부의 관계를 갖을수록 성과향상에 도움이 된다는 고빈다라잔과 피셔의 주장은 기업본부가 각 계열사의 성과 극대화를 위해 계열사의 전략적 특성이나 상황을 고려하여 차별적인 통제방식을 도입하려는 의지가 있다는 것을 전제로 한다. 따라서 우리나라의 경우 경쟁전략과 통제방법의 적합성이나 자원공유와 통제방법의 적합성이 계열사의 성과에 미치는 영향이 없다는 사실은 이와 같은 전제가 우리나라의 기업에게는 적용되지 않음을 시사하는 것이다.

우리 나라의 대기업들과 같이 소유와 경영의 분

리가 효과적으로 이루어지지 않고 기업총수가 어떠한 사업마인드를 갖는가에 따라서 계열사를 운영하는 방식이 결정될 수 있는 상황에서는 계열사의 특성이 기업본부의 전략적 의도에 앞서 우선적으로 고려되는 경우는 매우 제한적일 것이다. 또한 기업 본부의 경영기획실이나 비서실 등의 권한이 매우 강력할 뿐 아니라 전략 수립 및 실행에 필요한 인적자원도 많이 보유하고 있기 때문에 계열사의 논리보다는 기업본부의 논리가 우세한 경우가 많다. 따라서 기업본부와 계열사간의 이해가 상충되는 상황에서는 대부분 기업본부의 입장이 반영될 가능성이 높다. 앞으로의 논의에서 보이는 바와 같이 계열사간 자원공유에 관련하여서는 기업본부와 계열사간 이해가 상충되는 경우가 적은 반면, 통제방법에 관련하여서는 이들 조직수준간 이해관계가 대부분의 경우 상충되기 때문에 자원공유에 관해서는 계열사의 입장이 상당부분 수용되지만 통제방법은 기업본부의 필요성에 따라 결정될 가능성이 높다.

통제방법을 경쟁전략에 적합하게 적용할 경우 계열사에게는 바람직한 반면에 그룹 전체로 보면 관리비용을 증가시키기 때문에 기업본부의 입장에서는 그룹전체의 성과를 우선적으로 고려하여 계열사의 전략에 관계없이 일관된 통제방법을 활용하게 되고 이로 인해 통제방법과 경쟁전략은 일정한 관계를 갖지 않을 수 있다. 자원공유에 관련하여서는 저원가전략을 취하는 계열사는 자원공유를 필요로 하는 반면 차별화전략을 취하는 계열사는 다른 계열사와 자원공유 필요성을 크게 느끼지 않는다. 한편, 비관련형 다각화를 추구하는 그룹의 경우는 재무상의 시너지를 창출하기 위해 자원공유가 필요하며 관련형 다각화를 추구하는 그룹의 경우에는 조업상의 시너지를 창출하기 위해 자원공유의 필요성을 인식하게 된다. 따라서 기업본부와 저원가전략

을 취하는 계열사들은 자원공유의 필요성을 (비록 공유하는 자원의 유형은 다를지라도) 같게 인식하고 있다. 또한 자원공유의 필요성을 덜 인식하는 계열사의 경우도 교차보조 (cross-subsidization) 등의 방법을 통하여 재무자원에 관련된 자원공유에는 동참하여야 할 전략적 미션을 가지게 된다. 결국, 자원공유에 관련하여 기업본부와 계열사의 이해관계는 서로 상호의존적인 교환관계가 형성되는 반면에 통제방법을 결정하는 문제는 비대칭적이고 상충적인 교환관계라고 할 수 있다 (Ghoshal & Nohria, 1989; Schmidt & Kochan, 1977).

이에 따라 자원공유는 경쟁전략과 적합성을 이루어 성과에 기여하는 반면에 통제방법은 경쟁전략과 적합성을 이루지 않고 있는 것이다. 특히 본 논문에서와 같이 표본기업이 산업 내에서 주도적인 위치에 있고 각 그룹사의 주력기업이 대종을 이루고 있는 경우에는 이 같은 설명이 더욱 설득력을 갖는다. 왜냐하면 산업의 리더나 주력업종인 계열사는 그만큼 자원 보유의 수준이 높고 이에 따라 자원공유에 관련하여 자신들의 목소리를 높일 가능성이 높기 때문이다. 또한 우리 나라 기업본부의 권한이 강력하다는 점도 통제방법을 결정하는데 있어 기업본부의 입장이 우선적으로 고려될 가능성을 높이고 있다. 자원공유와 통제방법의 적합성을 갖지 못하는 이유도 통제방법에는 기업본부의 논리가 지배적이고 자원공유에 관해서는 계열사의 논리가 수용될 여지가 많기 때문에 이들 변수간의 적합성이 쉽게 달성될 수 없다는 점에서 찾을 수 있을 것이다.

이상의 논의에서 주목할 사항은 기업본부와 계열사의 관계나 계열사간의 관계를 결정하는데 있어 계열사의 경쟁전략과의 적합성이 항상 고려되는 것은 아니라는 점이다. 기업본부와 계열사의 관계를 형성하는 관리기제가 무엇인가에 따라서 협조적 관계

하에서 계열사의 입장을 고려할 수 있는 상황이 있는 반면, 경우에 따라서는 계열사의 상황적 특수성이나 필요성과는 무관하게 기업본부의 판단에 따라 관리기제를 결정하여야 하는 상황이 존재하는 것이다.

이러한 설명은 사업부의 특수성을 감안하는 관리기제가 활용되는 것이 바람직하다는 견해를 취하는 고빈다라잔과 피셔와 사업부의 통제기제는 동질적이어야 함을 주장하는 힐 등의 논리는 서로 상충되는 논리가 아니며 상황적 요인에 따라 이들의 상이한 이론이 차별적으로 적용될 수 있음을 보이는 것이다. 즉, 기업본부가 계열사에게 적용하려는 관리기제가 서로간의 이해에 부합되는 경우에는 계열사의 특성이 고려될 여지가 많은 반면, 기업본부와 계열사간 이해가 상충되는 관리기제인 경우에는 기업본부의 입장이 우선적으로 고려된다는 것이다.

이제까지의 주요인 효과와 교호작용 효과에 대한 논의를 종합해 보면, 이러한 결과상의 차이를 우리나라의 다각화된 기업의 내부적 특성이나 계열사의 특성에서 기인하는 것으로 해석이 가능한 한편으로, 산업부문의 리더들에 한정되는 연구결과로도 해석이 가능하다. 고빈다라잔과 피셔의 연구가 다양한 다각화 유형이 포함되어 다각화 전략유형이 통제된 표본에 대한 분석결과라고 한다면, 본 연구의 결과는 주로 비관련형 다각화 기업에 대한 분석결과로 볼 수 있다. 또한 소유와 경영이 분리되지 않은 기업에게서 나타날 수 있는 현상으로 파악할 수도 있을 것이다. 혹은 고빈다라잔과 피셔의 연구가 균형시장에 대한 것이라면, 본 논문의 결과는 과점시장에서의 주도적 위치에 있는 기업에 대한 분석이라는 해석도 가능하다. 그러나 이러한 추론이 실증적으로 검증 받기 위해서는 다각화의 유형이나 소유구조 등에 대한 변수를 추가시키고 산업

의 리더인 경우와 그렇지 않은 기업을 구분하는 등의 추가적인 노력이 필요하며 이와 아울러 이들이 사용한 표본의 특성에 대한 보다 구체적인 정보가 제공되어야 할 것이다.

이제까지는 고빈다라잔과 피셔의 논리가 타당하다는 가정 하에서 논의를 진행하여 왔다. 그러나 이들의 논리가 다양한 표본과 방법론 활용을 통하여 검증된 바가 없다는 점에서 논리 자체의 문제점도 생각해 볼 수 있다. 이들 연구자의 논리상의 문제점은 가설 자체에서도 나타나고 있다. 가설 2와 가설 3은 자원공유의 이점이 저원가전략에 있다는 가설에 기초하고 있음에도 불구하고 이들 두 가설의 논리를 종합해 보면, 통제의 방법에 관계없이 자원공유의 수준이 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 결론이 도출된다. 즉, 기초가설과 이에 기반 하는 가설 2와 3간에 논리적인 상충이 있는 것이다.

가설 3이 지지되지 않는 이유도 논리상의 문제점으로부터 파악될 수 있다. 가설 3에서는 높은 수준의 자원공유와 행동통제는 차별화전략을 취하는 계열사의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 그러나 높은 자원공유 수준과 행동통제는 적합성을 갖지만 높은 자원공유와 차별화전략의 상호작용은 성과에 오히려 부정적인 영향을 준다(기초가설 2). 따라서 가설 3은 그 자체로서 타당성이 부족할 뿐 아니라 기초가설과도 상반되는 논리라고 할 수 있다.

VII. 결론

본 논문에서는 고빈다라잔과 피셔의 가설과 변수

및 방법론을 활용하여 우리 나라의 대기업을 분석함으로써 우리 나라 다각화된 기업의 특성을 파악하고 이들 논리의 타당성과 적용 가능한 범위를 분석하였다. 앞서 살펴 본 바와 같이, 우리 나라 기업은 외국의 경우와는 다소 다른 관리패턴을 보여주고 있다. 경쟁전략과 통제방법 및 자원공유의 교호항은 성과에 미치는 영향이 미미하였으며, 경쟁전략과 통제방법, 통제방법과 자원공유의 교호항이 계열사의 성과를 설명하는데도 이렇다 할 기여를 하지 못하였다.

이러한 결과가 나타나는 이유를 본 연구에서는 우리 나라 대기업을 특수성(비관련형 다각화가 많다는 점, 기업본부의 힘이 강력하다는 점), 계열사의 특성(산업 내에서 주도적인 위치에 있고 주력기업이라는 점), 산업의 특성(과점시장 구조) 및 기존 이론의 논리상 문제점에 초점을 맞추어 파악하였다. 특히 기업본부가 계열사에 대한 관리방법을 결정할 때 관리기제가 무엇인가에 따라 기업본부의 입장이 우선적으로 고려될 수도 있고 계열사의 상황적 요인이 감안될 수도 있을 것이라는 해석은 앞으로 이에 대한 연구의 새로운 방향을 제시하고 있다고 하겠다.

그러나 이와 같은 설명이 직접적인 분석결과에 기초하기보다는 간접적인 추론에 그치고 있다는 점에서 본 논문에서의 결과 해석은 시안적이고 탐험적인 수준이라고 할 수 있으며 본 논문이 가지는 한계라고 할 것이다. 본 논문은 우리 나라 기업에 대한 특성을 찾아내는데 기여했다기 보다는 오히려 새로운 의문점을 제기하고 앞으로의 연구에서 다루어져야 할 추가적인 요소들을 구체화했다는 점에서 더 큰 의의를 찾을 수 있을 것이다. 따라서 앞으로의 연구에서는 본 논문에서 추론수준에 그쳤던 결과 차이에 대한 분석이 보다 직접적으로 이루어질

수 있는 연구설계와 변수 및 표본선정이 있어야 할 것이다. 앞으로의 연구는 다음과 같은 점에서 보완이 있어야 할 것이다.

고빈다라잔과 피셔의 연구와 본 연구의 표본은 해당 국가에서 중요한 위치에 있는 다각화된 기업이 포함되었다는 점에서는 동질적이라고 할 수 있으나 표본이 속해 있는 산업의 구조, 표본기업의 산업 내에서의 위치, 다각화의 유형 및 다각화된 기업 내에서의 위상이나 전략적 미션 등에 대한 구체적인 정보를 획득할 수 없기 때문에 연구결과의 차이가 다각화된 기업집단이나 계열사의 특성에서 기인하는 것인지 혹은 산업효과에서 기인하는 것인지에 대한 확정적인 논의전개가 불가능하였다. 따라서 비교연구가 활성화되고 결과해석이 용이해지기 위해서는 이에 관한 추가적인 정보가 획득되고 이들 변수를 감안할 수 있는 분석 틀이 사용되어야 할 것이다. 이러한 노력을 통해 고빈다라잔과 피셔의 적합성 논리가 모든 경우에 적용될 수 있는 것인지 혹은 계열사의 산업 내에서의 위치나 다각화된 기업 내에서의 위상, 기업전체의 다각화 정도 등의 상황요소에 따라 달라질 수 있는 논리인가를 파악할 수 있을 것이다.

우리 나라 대기업 계열사의 특성적인 측면도 구체화되어야 한다. 먼저 사업부와 계열사의 차이점에 대한 분석이 추가되어야 할 것이다. 외국기업의 사업부와는 달리 계열사간 자원공유는 30대 그룹에 대한 여러 가지 규제(상호출자 한도, 상호지급보증의 제한 등)로 인해 기업본부나 계열사의 필요에 맞게 이루어지지 않을 가능성이 높다. 아울러 우리 나라 대기업을 계열사는 외부적 견제메카니즘으로 각각의 주식을 가지고 있기 때문에 자신의 성과향상을 통하여 주가치를 증대시키는 문제와 기업본부로부터 부여받은 전략적 미션을 달성하는 문

제가 상충될 가능성도 있다 (권구혁, 1997). 상장 계열사와 비상장 계열사로 표본을 구분하여 가설에 대한 검증을 실시하는 것도 이러한 가능성을 직접적으로 분석할 수 있는 방법이 될 것이다. 또한 계열사 자체가 다각화되어 있는 경우도 많기 때문에 내부적인 조직구조에 기능적 구조와 사업부제 조직구조가 혼재되어 있다는 점도 앞으로의 분석에서 감안하여야 할 사항이다. 창업자를 중심으로 하는 의사결정 방식이나 소유구조의 집중화 현상도 외국의 다각화된 기업과는 구별되는 점이며 한국기업의 특성적인 요소로 감안되어야 할 것이다.

변수의 개념도 구체화되어야 한다. 앞서 저원가 전략을 취하는 계열사는 자원공유의 수준이 높을수록 그리고 차별화전략을 취하는 계열사는 자원공유의 수준이 낮을수록 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 실증분석 결과가 있었다. 그러나 이러한 결과가 모든 자원유형에 대하여 동일하게 적용되지는 않을 것이다. 예를 들면, “무형자원”이나 “자원을 통합/조정하는 능력” 등의 자원은 경쟁전략에 관계없이 계열사간 공유를 통해 성과향상을 기대할 수 있을 것이다. 자원공유에 따라 적합한 통제방법도 달라질 수 있다.¹⁰⁾ 예를 들면 재무자원은 행동통제보다는 산출통제가 더 유리하다는 논리도 가능하다. 따라서 이와 같이 자원의 유형을 구분하여 가설을 설정한다면 기존의 가설보다 실제적이고 설명력 높은 가설이 될 수 있을 것이다.

또한 앞으로의 연구에서는 가설에 논리적 기초가 되고 있는 기초가설에 대한 직접적인 분석이 추가되어야 할 것이다. 앞서도 살펴 본 바와 같이, 고빈다라잔과 피셔는 자신들의 가설에 대한 논리를 다른 연구결과에서부터 원용하고 있다. 연구결과의

축적이라는 점에서 볼 때 이러한 방법 자체가 문제가 되는 것은 아니다. 그러나 아직까지 정설화하기에는 이른 논리에 기초하여 가설이 설정되는 경우에는 그 기본적인 논리 자체에 대한 분석이 추가되는 것이 바람직 할 것이다. 실증결과가 가설의 예측과 동일하다는 사실이 가설에서의 논리가 그대로 입증되었다고 단정하는 것은 위험한 일이다. 왜냐하면 다른 논리에 의해서도 동일한 결과를 예측할 수 있기 때문이다. 따라서 기초적인 논리가 되는 가설들부터 계층적으로 검증하는 노력을 통해 최종 결과에 대한 가설에서의 논리가 신빙성을 더할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권구혁 (1996), “다각화전략의 실행에 관한 연구 : 문제점 및 미래 연구설계의 방향,” **한국경영학회, 주계 학술발표 논문집**, 부산대학교.
- 권구혁 (1997), “다각화전략에 관한 연구의 문제점 및 개선방향: 자원개념을 중심으로 한 통합모형,” **경영학연구**, 26(3), 531-566.
- 김영욱 (1993), **삼성의 다각화 과정과 지배구조에 관한 연구**, 서울대학교 경제학과 박사논문, 1993.
- 신유근 (1995), “한국 대기업의 성공요인과 성공패턴: 5대 그룹의 주요 기업을 중심으로,” **연세경영연구**, 253-275.
- 이학중 외 (편저) (1986), **한국기업의 구조와 전략**, 법문사.
- 전용욱 · 한정화 (1994), **삼성의 성장과 변신 : 초일류 기업으로 가는 길**, 김영사.
- 정구현 (1987), **한국기업의 성장전략과 기업구조**, 대한

10) 이에 관한 사항은 심사위원 중 한분이 추후 연구의 가능성으로 제안한 내용입니다. 이에 대해서 감사드립니다.

- 상공회의소.
- 정구현 (1991), **한국기업의 다각화전략과 국제경쟁력**, 한국경제연구원, 연구총서 80-91-03.
- 조동성 (1986), "한국기업의 다각화전략," 이학종 외 (편저), **한국기업의 구조와 전략**, 법문사.
- 최승노 (1995), **'95년 30대 기업집단**, 한국경제연구원.
- Allen, S. A. III (1978), "Organizational Choices and General Management Influence Networks in Divisionalized Companies," *Academy of Management Journal*, 21, 341-365.
- Allison, P. D. (1977), "Testing for Interaction in Multiple Regression," *American Journal of Sociology*, 83, 144-153.
- Arnold, H. (1982), "Moderator Variables: A Classification on Conceptual, Analytic and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 41-59.
- Baiman, S. (1982), "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey," *Journal of Accounting Literature*, 1, 124-153.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- 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.
- Davis, R. and I. M. Duhaime (1992), "Diversification, Vertical Integration, and Industry Analysis: New Perspectives and Measurement," *Strategic Management Journal*, 13, 7, 511-524.
- Dess, G. G. and P. S. Davis (1984), "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Review*, 27, 467-488.
- Dewar, R. and J. Werbal (1979), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24, 426-448.
- Drazin, R. and A. H. Van de Ven (1985), "Alternative Form of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Eisenhardt, K. M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31, 134-149.
- Freeland, R. F. (1996), "The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change," *American Journal of Sociology*, 102, 2, 483-526.
- Galbraith, J. R. and R. K. Kazanjian (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, West Publishing Co., St Paul, MN.
- Ginsberg, A. (1984), "Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework," *Academy of Management Review*, 9, 548-557.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 10, 323-337.
- Golden, B. R. (1992), "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship," *Strategic Management Journal*, 13, 145-158.
- 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.
- Green, P. (1977), *Analyzing Multivariate Data*, Dryden, Hinsdale.
- 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 (1986), "Resource Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *Academy of Management Journal*, 29, 695-714.
- Hambrick, D. C. (1983), "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments," *Academy of Management Journal*, 26, 213-230.
- Hambrick, D. C. (1989), "Putting Top Managers Back in the Strategy Picture," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, 5-15.
- 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 Multi-product firm," *Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hill, C. W. L. and J. F. Pickering (1986), "Divisionalization, Decentralization, and Performance of Large United Kingdom Companies," *Journal of Management Studies*, 23, 26-50.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland and K. A. Palia (1982), "Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Structure," *Academy of Management Journal*, 25, 265-298.
- Hoskisson, R. E. and M. A. Hitt (1990), "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives," *Journal of Management*, 16, 461-509.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, R. A. Johnson and D. D. Moesel (1993), "Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification," *Strategic Management Journal*, 14, 3, 215-235.
- 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 Internal Capital Market," *Academy of Management Review*, 15, 3, 459-477.
- 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.
- James, L. R. and J. M. Brett (1984), "Mediators, Moderators, and Tests for Mediation," *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- 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. (1990), "Diversification and Business Economic Performance Revisited: Issues of Measurement and Causality," *Journal of Management*, 16, 61-72.
- 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.
- Kerlinger, F. N. and E. J. Pedhazur (1973), *Multiple Regression in Behavioral Research*, Holt, Rinehart & Winston, NY.
- Kerr, J. L. (1985), "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study," *Academy of Management Journal*, 28, 1, 155-179.
- Lindquist, E. F. (1953), *Design and Analysis of Experiments in Psychology and Education*, Houghton Mifflin, Boston.
- Lubin, A. (1961), "The Interpretation of Significant Interaction," *Educational and Psychological Measurement*, 21, 807-817.
- McCann, J. E. and J. R. Galbraith (1981), "Interdepartmental Relations," in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, Oxford University Press, New York, 60-84.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1982), "Structural Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal-Incremental Approaches," *Academy of Management Journal*, 25, 867-892.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1986), "Porter's Generic Strategies and Performance," *Organization Studies*, 7, 255-263.
- Nayyar, P. R. (1992), "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms," *Strategic Management Journal*, 13, 3, 219-235.
- Ouchi, W. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25, 833-848.
- Pavan, R. J. (1972), *Strategy and Structure of Italian Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Pierce, J. L., R. B. Dunham and R. C. Blackburn (1979), "Social Systems Structure, Job Design and Growth Needs Strength: A Test of a Contingency Model," *Academy of Management Journal*, 22, 223-240.
- 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.

- Pondy, L. D. (1970), "Toward a Theory of Internal Resource Allocation," in M. N. Zald (eds.), *Power in Organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, Tenn, 270-311.
- Pooley-Dias, G. (1972), *The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Ramanujam, V. and P. Varadarajan (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Robinson, R. B. and J. A. Pearce (1988), "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business Unit Performance," *Strategic Management Journal*, 9, 1, 43-60.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1974.
- 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.
- Schoonhoven, C. B. (1981), "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.
- Shortell, S. M. and E. T. Zajac (1990), "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity," *Academy of Management Journal*, 33, 4, 817-832.
- Snow, C. C. and D. C. Hambrick (1980), "Measuring Organizational Strategies," *Academy of Management Review*, 5, 527-538.
- Southwood, K. E. (1978), "Substantive Theory and Statistical Interaction: Five Models," *American Journal of Sociology*, 83, 1154-1203.
- Stimpert, J. L. and I. M. Duhaime (1997), "In the Eyes of Beholder: Conceptualizations of Relatedness Held by the Managers of Large Diversified Firms," *Strategic Management Journal*, 18, 2, 111-125.
- Suzuki, Y. (1980), "The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises, 1950-1970," *Strategic Management Journal*, 1, 3, 265-291.
- Vancil, R. F. (1980), *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Van de Ven, A. H. and R. Drazin (1985), "The Concept of Fit in Contingency Theory," in B. M. Cummings & L. L. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, JAI Press, 333-365.
- Wrigley, L. (1970), *Divisional Autonomy and Diversification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.

The Effects of Strategy, Control Systems, and Resource Sharing on Subsidiaries' Performance: Comparisons Between Korean and U.S. Diversified Firms

Ku-Hyuk Kwon*

Abstract

Focusing on subsidiaries of Korean diversified firms, this research investigates the relationships among control systems, resource-sharing among subsidiaries, and competitive strategies and their interactive effects on subsidiaries' performance. In particular, attention is directed to the differences and similarities of managerial characteristics between Korean and U.S. firms. By use of questionnaire obtained from the 200 subsidiaries of 30 Korean diversified enterprises (i.e., Groups), empirical analyses are conducted and three hypotheses proposed by Govindarajan & Fisher (1990) are tested.

Empirical results indicate that an interactive effect of subsidiaries' competitive strategy, control system utilized by the corporate office, and resource sharing among subsidiaries does not significantly affect subsidiaries' performance improvement. It is found that insignificance of three-way interaction effect of competitive strategy, control system and resource sharing on performance results from the fact that the three basic hypotheses on which Govindarajan & Fisher's hypothesis is based are only partially supported.

It is also shown that fit between output control and high resource sharing is associated with higher effectiveness for low-cost strategy, but fit between behavior control and high resource sharing is not associated with higher effectiveness for differentiation strategy. These findings provide a partial support for the hypotheses posited by Govindarajan and Fisher (1990) who analyzed the divisions of diversified U.S. firms. Based upon these findings, efforts are made to reconcile the results between two studies. Among others, diversification types, positions in the market, ownership structure, subsidiaries' status in the firm are considered as important factors affecting the dissimilar results. En route to these analyses, different perspectives for control mechanisms for efficient management of diversified firms are compromised and underlying rationales are inferred. Finally, suggestions for future research are provided.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Yonsei University