

대기업 계열사의 경쟁전략과 자원공유 및 인센티브 시스템의 관계 : 계열사의 성과 및 경영자 만족에 미치는 영향

권구혁

연세대학교 상경대학 경영학과 부교수
(kwoncbw@bubble.yonsei.ac.kr)

본 논문은 우리나라 대기업에 대한 정량적인 분석을 통해 이들 기업의 경영관리의 효율성과 문제점을 파악하고 외국이론의 우리나라 기업에의 적용가능성을 타진하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)의 4가지 가설을 우리나라 30대 그룹의 200개 계열사에 적용하여 경쟁전략, 계열사간 자원공유 및 인센티브 시스템의 상호작용이 계열사의 성과와 경영자의 직무만족도에 미치는 영향에 대하여 분석하고 있다.

분석에 따르면 계열사의 경쟁전략과 자원공유 수준은 계열사의 성과에 관련하여 상호작용 효과 (interactive effect)가 있을 것이라는 굽타와 고빈다라잔의 주장은 우리나라 대기업의 계열사 경우에도 해당되는 것으로 나타났다. 또한 계열사간 자원공유 수준과 보너스풀 결정방법간의 상호작용은 계열사의 성과에 영향을 줄 것이라는 가설도 지지되고 있다. 그러나 보너스의 주관성과 자원공유의 상호작용이 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설과 자원공유와 경영자의 만족도간에는 부의 관계가 있을 것이라는 가설은 지지되지 않고 있다.

본 논문에서의 분석결과가 외국 기업의 경우와 다른 이유로 i) 우리 나라 대기업들이 내부적인 효율성이 부족할 가능성, ii) 기존 이론들간에 상호보완적인 설명력을 가지고 있을 가능성, 그리고 iii) 굽타와 고빈다라잔의 이론에 문제점이 있을 가능성 등을 제시하였다. 그러나 표본 및 변수에 대한 충분한 정보를 획득할 수 없는 관계로 직접적인 비교분석을 통한 결론을 도출할 수는 없었다.

마지막으로 본 논문이 가지는 한계와 직접적인 비교연구가 활성화되기 위한 미래연구의 방향을 제시하였다.

I. 연구배경 및 목적

본 논문은 두 가지의 목표를 추구하고 있다. 첫째는 우리 나라 대기업에 대한 정량적인 분석을 통해 이들 기업의 경영상의 효율성과 문제점을 파악함으로써 현재 우리나라 기업들이 처해있는 어려운 상황을 타개해 나가기 위한 문제해결의 실마리를 찾는 것이며, 둘째는 외국이론의 타당성을 우리나라 기업들을 표본으로 하여 재검토하고 한국기업에

의 적용가능성을 분석하는 것이다.

우리 나라의 다각화된 대기업에 대한 최근의 전략연구는 사례연구 (김영옥, 1993; 전용옥 & 한정화, 1994)나 몇몇 대기업에 대한 심층분석 (신유근, 1995)을 위주로 진행되고 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 통계적 방법을 이용한 가설 검증이 소홀히 되고

논문 접수일 : 97. 10 게재확정일 : 98. 2

* 본 연구는 학술진흥재단의 1997년도 신진교수과제 연구비 지원으로 이루어졌다. 본 연구의 실증분석에 필요한 설문서회수와 자료정리에 도움을 준 권수라, 배달형, 신진교, 박재림, 김태홍, 황재원, 고성필, 임정훈 조교요원과 귀한 조언을 해주신 익명의 두 심사위원께 감사를 드린다.

있을 뿐 아니라 외국의 새로운 연구흐름과의 비교 분석을 통한 지식의 축적도 이루어지지 않고 있다.

한편, 우리나라 기업들은 최근 급격한 환경 변화와 내부적인 비효율성으로 인해 커다란 위기감을 느끼고 있다. 이른 바 "고임금 저효율"로 진단되고 있는 어려운 상황속에서 자구책 마련을 위한 노력을 기울이고 있다. 그러나 이러한 노력의 대부분은 피상적으로 드러난 현상에 대한 처방을 위주를 진행되고 있기 때문에 현상의 근원이 되는 문제점에 대한 분석을 토대로 보다 합리적인 해결책을 제시하려는 노력은 상대적으로 부족한 실정이다.

따라서 우리나라 기업에 대한 정량적인 분석을 통해 외국 이론들과의 접목을 가능케 하는 한편, 우리나라 기업들이 현재 처하고 있는 어려운 상황을 타개해 나가는데 도움이 될 수 있는 연구가 절실한 상황이라고 할 수 있다. 본 논문은 이러한 상황인식하에 이론적인 면에서 한국기업에 대한 지식 축적 뿐 만 아니라 실제적인 면에서도 기업들에게 함의를 전달할 수 있는 주제를 다량의 표본을 활용하여 분석하고 있다.

이를 위해 본 논문에서는 외국 문헌에서 사용하고 있는 분석 틀과 이론 및 변수를 우리나라의 대기업 분석에 적용하고 있다. 다각화된 기업에 대한 새로운 연구흐름의 하나인 굽타와 고빈다라잔(Gupta & Govindarajan, 1986)의 가설과 방법론을 우리나라 30대 그룹의 200개 계열사에 적용하여 분석함으로써 기존의 외국이론과 우리나라 기업의 경영실태간의 차이를 살펴보고 이를 통해 우리나라 대기업들의 문제점을 진단하고자 한다.

본 논문에서는 기업의 성과를 "기업본부가 기대하는 성과에 계열사들이 얼마나 부응하는가?" 하는 기업측면에서의 성과와 "계열사 경영자의 만족"이라는 구성원에 관련된 성과지표로 구분하고 있다. 본

논문에서는 다각화된 기업의 성과향상을 위해서는 계열사간 자원공유를 통한 시너지 창출 뿐 아니라 계열사 경영자의 만족이 전제가 되어야 한다는 견해를 취하고 있다. 즉, 자원공유를 통해 시너지를 창출하여 기업의 성과를 높이는 한편, 전략적 의사결정에 책임을 담당할 전문경영자들의 만족과 헌신을 유도할 수 있을 때 기업의 효율성과 환경적응력을 높일 수 있다는 것이다.

II. 문제의 제기

최근 우리나라 기업들은 전반적인 구조적 불황 속에서 커다란 위기의식을 갖고 있다. 그러나 이러한 어려움 속에서도 기업 내적, 외적으로 협조적 관계형성을 통한 문제해결의 조짐은 별로 나타나지 않고 있다. 대기업은 중소기업의 경쟁력과 기술력 부족을 비난하고 중소기업은 대기업의 패권주의를 질책하고 있다. 또한 전문경영자는 명예퇴직, 조기퇴직 등 감원의 회오리 속에서 전략적 의사결정의 책임을 소홀히 하고 현상유지에만 관심을 쏟고 있다.

우리나라 기업의 당면과제는 "고임금저효율"의 극복과 새로운 경쟁상황에 대처할 수 있는 전략의 개발로 요약되고 있다(한국전략경영학회, 1997). 이러한 상황하에서는 기업내 의사결정에 있어 중추적인 역할을 담당하고 있는 경영자들의 역할이 그 어느때 보다도 중요한 의미를 갖게 된다. 왜냐하면 저효율에 대한 문제점을 파악하는 한편, 기업의 새로운 방향성을 제시하는 노력의 주체는 대부분의 경우 경영자들이기 때문이다. 특히, 우리나라와 같이 소유와 경영이 분리되지 않은 상황에서 각 계열사를 책임지고 있는 최고경영자들이야말로 진정한

의미에서 전문 경영인으로서의 역할을 발휘하여야 할 시점에 와 있다고 할 것이다.

그러나 과거와 같이 소유권을 가진 몇몇 경영자들의 경험이나 개인적인 선호를 경영자들이 맹목적으로 따라가는 식의 방법으로는 경영자들에게 새로운 역할을 기대할 수 없다. 각 경영자들이 자신이 책임지고 있는 사업영역에 대하여 전략적 의사결정을 할 수 있는 권한과 책임이 부여되어야 한다. 따라서 경영자들로 하여금 기업의 비효율성을 제거하고 새로운 전략방향을 능동적으로 모색하도록 하기 위해서는 이들의 업무 자체에 대한 만족과 조직목표에 대한 헌신 (commitment)을 이끌어 낼 수 있는 제도적 장치와 관리기제의 활용이 요구된다고 하겠다.

기업의 입장에서는 경쟁우위를 확보하기 위해 성과를 높여야 하는 한편, 성과에 관련하여 직접적인 책임을 지고 기업의 방향성을 제공하는 역할을 담당하고 있는 경영자들의 만족을 유도해 내어야 한다. 경영자의 직무에 대한 만족은 하부구성원들에 대한 일상적인 관리문제 뿐 아니라 기업성과와 직접적으로 관련된 전략적 의사결정에도 중요한 영향을 미친다는 점에서 기업의 성과와 밀접하게 연관되어 있다.

한편, 다각화된 기업이 성과를 향상시키기 위해서는 시너지창출에 관련하여 계열사간 자원공유를 하여야 할 뿐 아니라 경영자의 만족도를 높이기 위해서는 자원공유에 대한 협조에 부응하는 인센티브 시스템을 운용하여야 한다. 그러나 기업본부가 자원공유를 원활히 하기 위해 의사결정을 집권화하는 과정에서 계열사 경영자들의 자율성이 저하되어 만족감을 감소시킬 수 있다. 즉, 자원공유와 이에 걸맞는 인센티브 시스템의 활용을 통해 기업의 성과와 경영자의 만족을 높일 수 있는 측면이 있는 반

면, 자원공유를 원활히 하기 위한 집권화는 경영자의 만족도를 낮추게 될 가능성도 있는 것이다. 따라서 기업 입장에서의 성과와 경영자의 만족도를 동시에 향상시키는 것은 매우 어려운 일이며 자칫 잘못하면 기업성과와 경영자의 만족도 모두가 저하되는 상황에 처할 수도 있다.

본 연구는 경영자들의 만족과 기업성프라는 두 가지 변수에 초점을 맞추므로써, 이들 상반된 기업목표를 달성해야 하는 경영상의 딜레마를 우리나라 기업들은 어떻게 극복하고 있으며 문제점은 무엇인가를 파악하고 있다. 아울러 외국 이론을 우리나라의 기업분석에 활용함으로써 기존 이론의 한국기업에의 적용가능성을 타진해 본다. 또한 관심대상을 대기업에 한정하여 우리나라의 대기업들이 얼마만큼 효율적으로 관리되고 있는가를 파악함으로써 대기업과 중소기업간의 쟁점에 대한 시사점 또한 찾고자 한다.

III. 다각화된 기업에 대한 이론 및 가설

1. 이론적 배경

다각화된 기업의 경영자에게 중요한 관심사는 다각화전략을 수립하는 문제와 수립된 전략을 효과적으로 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 전략의 수립에 관련된 의사결정보다도 훨씬 지속적이고 일상적인 이슈라고 할 수 있다. 이러한 맥락에

서 체들러 (Chandler, 1962), 워글리 (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; Thanheiser, 1972). 우리 나라 기업의 다각화된 기업의 전략과 조직구조에 대한 연구도 이미 몇몇 연구자들에 의해서 진행된 바 있다 (정구현, 1987; 1991; 조동성, 1986; Chang & Choi, 1988).

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

따라서 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. 이러한 문제점을 인식하여 1980년대 중반 이후 굽타와 고빈다라잔을 주축으로 새로운 다각화 연구의 전통이 생겨나고 있으며 (Govindarajan & Fisher, 1990; Govindarajan, 1986a; 1988; 1989; Govindarajan & Gupta, 1985; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984, 1986)¹⁾, 본 연구도 이들의 연구와 궤를 같이 하고 있다.

이들 연구는 다각화된 기업에 속한 사업부를 분석단위로 하여 사업부의 특성적인 측면과 다양한 조직구조 변수를 명시적으로 고려하고 있다. 이들의 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.

이들의 연구에서는 사업부의 경쟁전략과 기업본부에 대한 전략적 미션이 사업부의 통제방법, 사업부간 자원공유 (Govindarajan & Fisher, 1991), 사업부 성과평가의 방법, 기업본부-사업부간의 분권화 (Gupta, 1987) 등에 미치는 영향을 분석하고 있다 (Govindarajan, 1986a, b; Govindarajan, 1988; 1989; Govindarajan & Gupta, 1985). 이들 저자는 사업부의 경쟁전략과 전략적 미션이 무엇인가에 따라 사업부의 과업환경과 자원공유 필요성이 상이할 것이라는 전제하에, 기업본부-사업

1) 다각화 실행에 대한 문헌분석은 권구혁 (1996; 1997a, b)을 참조할 것.

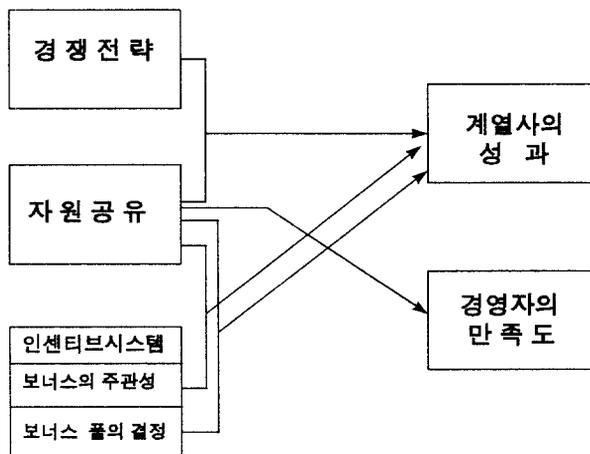
부의 관계는 각 사업부의 환경 상황에 관련된 정보를 처리할 수 있는 능력 (information processing capacity)을 갖추고 시너지 창출에 필요한 자원을 공유할 수 있도록 각 사업부에 대하여 차별적으로 형성되어야 한다고 주장하고 있다. 본 논문에서는 이들의 여러 연구 중 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)의 논의에 초점을 맞추어 그들의 논리와 방법론을 우리 나라 대기업의 계열사 표본에 적용하고 있다.

2. 가설

가설설정의 배경: 본 연구는 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)을 따라 기업의 목표가 성과향상과 경영자의 만족도 제고라는 관점에서 이론적 틀을 구성하고 이들 성과변수와 자원공유 및 인센티브 시스템의 관계가 계열사의 경쟁전략에 따라 어떻게 달라져야 하는가를 분석하

고 있다. 계열사의 경쟁전략에 부합하도록 계열사 간의 자원공유 수준을 결정하고 자원공유 수준에 적합한 인센티브 시스템을 활용할 때 계열사의 성과향상을 기대할 수 있는 한편, 계열사 경영자들의 자율성을 제공할 수 있을 때 계열사 경영자의 만족도를 증가시킬 수 있다는 것이 본 논문의 입장이다 (그림 1 참조).

다각화된 기업의 성과향상을 위해서는 기업 내부적으로 시너지를 창출하여야 하며 이를 위해서는 각 계열사의 경쟁전략에 적합한 수준의 자원공유 (resource sharing)가 필수적이다 (Gupta & Govindarajan, 1986). 또한 계열사의 경영자에 대한 인센티브 시스템도 자원공유의 수준에 걸맞게 갖추어져야 한다. 보너스의 기준을 결정하는데 있어서도 자원공유 수준에 따라 주관성 정도를 조정하여야 하고 보너스의 풀 (pool)을 결정하는데 있어서도 자원공유의 수준을 고려하여 해당 계열사의 성과만을 판단의 기준으로 할 것인가 혹은 기업전



〈그림 1〉 기업성과와 경영자 만족도에 관한 분석 틀

체의 성과를 보너스 산정기준으로 할 것인가를 결정하여야 한다. 즉, 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 경쟁전략과 자원공유의 적합성, 자원공유와 보너스 주관성의 적합성, 그리고 자원공유와 보너스풀 결정방법의 적합성이 전제가 되어야 하는 것이다.

한편, 경영자의 만족도를 높이기 위해서는 경영자들에게 자율성을 부여하고 이를 통해 모티베이션과 헌신의 의지 (commitment)를 제공하여야 한다 (Pennings, 1975; Tannenbaum, 1962). 그러나 자원공유를 원활하게 하기 위해서는 기업본부에서 의사결정사항에 대한 조정과 집권화가 필수적인 반면 (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992), 집권화는 경영자의 자율성과 직무 만족도를 저하시켜 궁극적으로 기업전체의 성과를 높이는데 장애요인으로 작용할 가능성이 높다. 기업본부의 입장에서 시너지 창출을 위해 자원공유의 수준을 높이고 집권화를 하는 의사결정은 계열사의 성과향상에는 도움이 될 수 있지만 계열사 경영자의 만족에는 부정적인 영향을 미치게 된다.

따라서 기업의 성과향상과 경영자의 만족을 동시에 달성하는 문제는 그리 간단한 일이 아니다. 기업의 성과향상만을 고집할 경우 경영자의 만족도가 저하되고, 경영자의 만족만을 추구하는 경우 기업은 경쟁력 제고에 타격을 입게 될 것이다. 특히, 저원가전략을 취하는 계열사를 많이 가지고 있는 대기기업일수록 이러한 가능성은 더욱 높아질 것이다. 왜냐하면 저원가전략을 통한 경쟁우위는 자원공유를 통한 시너지효과 창출에 크게 의존하기 때문이다. 이러한 경우 기업본부는 경영자의 직무에 대한 만족이 전제되지 않은 상황에서 자원공유만을 통해 계열사의 성과향상이 가능할 것인지 혹은 자원공유와 집권화의 수준을 낮추어 계열사 경영자의

만족을 유도함으로써 궁극적으로 이들의 의사결정과 관리행동이 계열사 성과에 기여하게 할 것인지 등의 문제에 대한 답을 찾으려는 노력을 기울여야 한다. 또한 기업의 성과향상과 경영자의 만족간의 조화를 어떻게 달성하는가의 문제는 단순히 기업목표의 달성이라는 측면 이외에도 소유자 (기업본부)와 전문경영자간의 대리인 비용을 줄인다는 점에서도 중요한 의미를 갖는다.

따라서 자원공유, 계열사의 성과, 경영자의 직무만족간의 딜레마를 해결하는 문제는 결국 "고임금저효율"을 해결함으로써 내부 효율성을 제고하고, 전략적 의사결정에 경영자들이 적극적으로 참여할 수 있도록 이들의 만족도를 높여야 한다는 우리나라 기업들이 현재 당면한 문제와 밀접한 연계성을 가지고 있다고 하겠다.

자원공유, 경쟁전략 및 성과의 관계: 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 효율성 추구는 물론, 간접비율 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; Pondy, 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 다음의 가설 설정이 가능하다.

가설 1: 계열사의 경쟁전략 (S)이 차별화전략인 경우보다는 저원가전략을 취할 경우에 자원공유 (R)의 수준이 높을수록 성과 (E)가 높을 것이다. 즉, $\partial E/\partial R$ 은 S가 높은 경우보다는 낮은 경우에 높은 값을 가질 것이다.²⁾

자원공유, 인센티브 시스템 및 성과의 관계:
본 논문에서는 굽타와 고빈다라잔을 따라 다음의 두 가지 항목을 중심으로 인센티브 시스템의 특성을 파악하였다: i) 보너스 결정에 있어서의 주관성 및 객관성의 정도 (보너스의 주관성), ii) 보너스 풀 (pool) 결정의 기준 (보너스 풀의 결정).

계열사 경영자에 대한 보너스는 전적으로 정량적이고 객관적인 기준에 기초할 수도 있고 주관적인 평가요소를 추가하거나 혹은 전적으로 주관적인 평가기준을 적용할 수도 있다. 어떠한 보너스의 기준

을 적용하든 간에 이들 방법들은 나름대로의 장단점을 지니고 있다. 객관적인 기준에 의존하는 경우에는 정확성과 투명성을 높일 수 있다는 점에서 장점이 있는 반면에 계열사 경영자들이 쉽게 정량화되지 않는 성과지표들 (예를 들면 연구개발투자나 인재개발 등)에 대한 노력과 관심을 소홀하게 할 수 있다는 점에서는 부정적인 측면이 있다. 또한 주관적인 보너스 결정방법을 택하는 경우에는 장기적인 투자나 경영능력에 대한 평가가 이루어질 수 있다는 점에서 바람직한 반면, 편견이나 불투명성이 개입될 여지가 높고 이에 따라 당사자들의 불만이나 혼돈을 초래할 수 있다는 점에서 부정적인 측면이 존재한다.

따라서 계열사간 자원공유의 수준이 높아서 계열사의 경영자가 자신의 성과에 대하여 전적인 통제력을 갖지 못하는 경우에는 객관적인 보너스 결정방법보다는 주관적인 기준에 의한 보너스가 바람직하게 된다. 왜냐하면 계열사간 자원공유가 많으면 계열사 경영자들이 해당 계열사의 내부자원을 활용하는데 있어서 제한을 받을 뿐 아니라 성과를 달성하는데 있어서도 경영자의 능력 이외에 기업본부의 방침이나 관리과정에 영향을 받지 않을 수 없기 때문이다 (Lorsch & Allen, 1973; Pitts, 1980; Salter, 1973; Vancil, 1980). 이러한 상황에서는 자원공유에 협조적인 계열사에 대하여 이에 상응하는 보너스 시스템, 즉 자원공유에 대한 기여도를 고려하는 주관적 보상결정 방법을 활용함으로써 계열사 경영자들이 기꺼이 기업본부의 필요성에 부응할 수 있도록 하여야 한다. 따라서 다음의 가설

2) 본 논문에서는 미국 다각화된 기업의 사업부와 우리나라 다각화된 대기업의 계열사를 유사한 의미로 사용하고 있으며 Gupta & Govindarajan (1986)의 사업부에 대한 논의를 계열사의 의미로 변환하여 사용하고 있다. 그러나 우리나라 계열사들은 외국기업의 사업부와 여러 가지 면에서 상이한 특성을 가지고 있다 (권구혁, 1997a,b). 이와 같은 문제점들은 표본선정과 미래 연구방향에 대한 논의 과정에서 보다 구체적으로 언급하기로 한다.

이 설정될 수 있다.

가설 2: 계열사간 자원공유 (R)가 낮은 경우보다는 높은 경우에 주관적으로 보너스 (B)를 결정할수록 계열사의 성과 (E)는 높을 것이다. 즉, $\partial E/\partial B$ 는 R이 낮은 경우보다는 높은 경우에 높은 값을 가질 것이다.

또한 계열사 경영자의 보너스 풀을 결정하는데 있어서는 해당 계열사의 성과만을 고려할 수도 있고 전체 계열사의 성과를 고려하는 방법도 있을 수 있다 (Salter, 1973: 100). 그러나 보너스 풀의 결정방법도 역시 계열사간 자원공유의 수준에 따라 달라질 필요가 있다. 계열사간 자원공유가 적은 상황에서 전체 계열사의 성과를 고려하거나 혹은 자원공유가 많은 상황에서 해당 계열사의 성과만을 고려하여 보너스를 결정하면 성과와 보상간의 수단성 (instrumentality: Vroom, 1964; 이학중, 1991)이 약해지고 이에 따라 경영자들이 동기부여가 되지 않을 가능성이 높다. 따라서 자원공유의 수준이 높을수록 계열사간 협조관계를 이끌어내기 위해 전체 계열사의 성과를 고려하여야 하고 자원공유의 수준이 낮을수록 보너스 풀 결정의 객관성을 유지하기 위해서 해당 계열사의 성과를 중시할 필요성이 생기는 것이다. 따라서 다음의 가설이 설정된다.

가설 3: 계열사 경영자의 보너스 풀 결정 (P)에서 해당계열사의 성과만을 고려하는 경우 (P=1)에는 계열사간 자원공유의 정도 (R)가 낮을수록 성과 (E)가 높을 것이다. 또한 계열사 경영자의 보너스 풀

결정 (P)에서 전체 계열사의 성과를 고려하는 경우 (P=2)에는 계열사간 자원공유의 정도 (R)가 높을수록 성과가 높을 것이다. 즉, P=1인 경우에는 성과 (E)와 자원공유의 수준 (R)은 부의 관계를, P=2인 경우에는 성과와 자원공유의 수준은 정의 관계를 가질 것이다.

자원공유와 경영자의 직무 만족도의 관계: 굽타와 고빈다라잔은 직무만족도에 관련된 고전적인 이론 (Fleishman & Harris, 1962; Pennings, 1975; Schriesheim, House & Kerr, 1976; Tannenbaum, 1962)에 기초하여, 계열사 최고경영자의 직무만족도는 이들이 의사결정에 관련하여 얼마만큼의 자율성을 갖고 있는가에 달려 있다는 관점을 취하고 있다.

계열사간의 자원공유가 원활하게 이루어지기 위해서는 기업본부의 간섭이나 조정작용이 필수적이며 이러한 관리기제를 효과적으로 실행하기 위해서는 집권화가 필요하게 된다 (Heany & Weiss, 1983; Vancil, 1980). 그러나 집권화는 계열사 경영자들의 자율성을 침해할 가능성이 높기 때문에 이들의 직무만족도에는 부정적인 영향을 끼치게 된다. 이와 같은 논리에 따라 다음의 가설이 설정될 수 있다.

가설 4: 자원공유의 정도 (R)가 높을수록 계열사 경영자의 만족도 (T)는 낮아질 것이다. 즉, T는 R과 부의 상관관계를 가질 것이다.

IV. 연구방법 및 자료

1. 분석수준의 결정 및 표본선정

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 (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 전형을 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). 아울러 이들 계열사의 다각화전략을 분석하기 위해서는 계열사 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 우리나라의 그룹사를 다각화된 기업으로 간주하고 굽타와 고빈다라잔이 사업부 수준에서 전개하였던 논리와 가설을 계열사 수준으로 수정하여 사용하기로 한다. 본 논문의 표본은 우리나라 30대그룹 (1994년 기준)의 주력 계열사 200개이며 각 그룹의 주력 기업과 산업의 리더 상당수를 포함하고 있다.

2. 자료수집: 설문서

본 논문에서 검증하고자 하는 가설과 관련된 변수들은 출판된 자료나 데이터베이스를 통해 얻을 수 없는 기업 내부적인 조직관리에 관련된 내용들이 대부분이기 때문에 변수측정을 위해서는 설문서를 활용하였다. 설문서를 완료하기 전에 두 개의 서로 다른 응답자집단을 대상으로 파일럿 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 구성뿐만 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 설문지 응답에 있어서의 시간적 제약이나 응답자들이 가지는 심리적 문제들에 대하여 상당한 현실적 감각과 경험을 가지고 있는 집단이라고 할 수 있다. 따라서 이들 응

답집단을 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 개별적인 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 기업을 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 대상으

로 하는 것이 가장 이상적이나 (Ginsberg, 1984; Hambrick, 1989; Snow & Hambrick, 1980) 계열사의 최고경영자를 대상으로 설문협조를 받는다는 것은 실제적으로 매우 어려운 일이다. 따라서 차선책으로 각 회사의 기획조정실이나 경영기획실 등 회사 전체의 운영에 대하여 실무를 담당하고 있는 부서의 간부 중 해당 부서에 3년 이상 근무한 직원을 응답대상으로 정하였다. 기업수준 및 사업부 수준의 전략적 오리엔테이션에 대하여 기능부서 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.

3. 변수의 정의 및 측정

성과: 본 논문에서는 공식적으로 발표되는 재무성과 자료 대신에 설문서를 이용하여 주관적인 성과지표를 측정하였다. 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 점등이다.

설문서를 통한 성과지표는 굽타 등이 사용한 성과지표 (Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984; Gupta & Govindarajan, 1986)를 다소 변형하여 사용하였다. 이들은 사업부의 성과를 측정하기 위해 아래의 12가지 7점척도 성과항목에 대하여 그 중요성을 응답자로부터 파악하고 이를 가중치로 하여

사업부가 기업본부에서 기대하는 성과수준을 얼마만큼 달성하였는가를 7점척도로 측정하고 있다: 투자수익률, 시장점유율, 이익창출, 현금흐름, 비용절감 노력, 신제품 개발, 매출액 성장률, 매출액 수익률, 신 시장 개척, 인재개발, 연구개발, 정치적 문제해결 능력.

본 논문에서는 이들 변수의 의미를 충분히 반영하는 한편, 그 의미를 구체화하고 항목간 상호배제적인 의미를 더하기 위해, 이들 변수 중에서 매출액 성장률 항목은 매출액 및 매출액 성장률 항목으로, 신제품 개발과 신 시장 개척 항목은 신제품개발 및 신 시장 개척 항목으로 각각 통합하고, 투자수익률과 매출액 수익률은 이익창출과 유사한 개념으로 간주하여 삭제함으로써 모두 9개 항목을 사용하였다.

9개 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 기업본부에서 계열사의 성과평가지 중요시하는 성과지표 (아래의 각 항목은 본사에서 귀 계열사를 평가하는데 있어 중요시하는 정도는 얼마나 됩니까?)를 앞서의 성과지표에 곱하여 가중치를 부여한 평균을 사용함으로써 각 계열사마다 기업본부에서 중요시하는 성과항목을 감안할 수 있도록 하였다. 성과측정에 있어 기업본부의 견해가 아닌 해당 계열사를 통해 정보를 얻고 있다는 점이 편기를 초래할 가능성도 있다. 그러나 피평가자에게 연구의 목적을 충분히 밝히고 무기명으로 정보를 획득하는 경우에는 실제 평가자와 피평가자의 응답간에는 상관관계가 매우 높다는 연구결과 (Heneman, 1974)에 따르면 그러한 가능성은 적다고 할 수 있다.

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: 차별화전략은 "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. 첫째, 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 전략변수와 상관계수를 분석한 결과 모든 항목이 경쟁전략과 정의 상관계수를 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.

자원공유의 수준: 자원공유에 관한 변수는 굽타와 고빈다라잔 (Gupta & Govindarajan, 1986)의 방법을 수정하여 사용하였다. 이들 연구자들은 사업부의 기능(부서)별로 자원공유의 정도가 다르다고 (Vancil, 1980) 사업부간 혹은 사업부내에서도 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 중

심으로 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 물질 자원은 특정산업내의 활용에 제한될 가능성이 높기 때문에 주로 관련된 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 계열사의 경쟁우위 확보와 기업본부에 대한 전략적 미션의 수행이라고 가정할 때, 다른 관련변수들과 개념적으로 연계성을 갖도록 자원을 구분하는 것이 바람직하다.

본 논문의 설문서에서는 자원의 유형을 물질자원, 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.

인센티브 시스템: 인센티브 시스템에 대한 사항은 보너스의 주관성과 보너스 플의 결정의 두 가지 변수로 이루어져 있으며 이들 변수는 각각 하나의

설문항목으로 측정되었다. 먼저 보너스의 주관성 항목은 “귀사 최고경영자의 봉급 (및 보너스)은 그룹에서 정한 객관적인 지표 이외에 주관적인 성과지표에 의해서 결정되는 정도가 얼마나 됩니까?” 라는 질문에 대하여 7점 척도로 답하게 하였으며 측정치의 값이 클수록 주관적 보너스 결정을 뜻한다.

보너스 풀의 결정 항목은 “귀사의 최고경영자의 봉급 (및 보너스)이 귀사의 성과 이외에 다른 계열사들의 성과를 고려하여 결정하는 정도는 얼마나 됩니까?” 라는 질문에 대하여 7점 척도로 답하게 하였으며 측정치의 값이 클수록 보너스 결정에 있어서 전체 계열사의 성과를 고려하고 있음을 의미한다. 보너스 풀 결정항목은 굽타와 고빈다라잔의 측정방법과는 다소 다르게 측정되었다. 굽타와 고빈다라잔은 극단치 2개를 취하여 해당계열사의 성과만을 고려하는 경우와 전체 계열사의 성과를 고려하는 경우로 구분하여 측정치로 쓰고 있다. 그러나 본 연구에서의 측정방법은 연속변수라는 점에서 다양한 통계방법을 적용할 수 있다는 이점이 있다. 실증분석에서는 필요에 따라 1에서 7까지로 이루어진 연속변수를 이분하여 1, 2, 3을 해당 계열사의 성과만을 고려하는 경우로, 5, 6, 7을 전체 계열사의 성과를 고려하는 경우로 활용하고 있다.

경영자의 직무만족도: 계열사 최고경영자의 직무만족도는 굽타와 고빈다라잔을 따라 다음의 3가지 항목을 산술 평균하여 사용하였다: i) 현재 직무에 대한 만족도, ii) 진급 및 승진에 대한 만족도, iii) 미래성장 가능성에 대한 만족도. 이들 설문항목의 신뢰도 (Cronbach's alpha)는 0.847로서 너널리 (Nunally, 1967)가 제안하는 기준을 훨씬 상회하고 있다. 본 논문에서는 대부분의 경우 부하직원들이 경영자의 직무만족도에 대하여 평가

하고 있다. 가장 바람직한 방법은 계열사의 최고경영자나 계열사의 최고경영자를 평가하는 위치에 있는 기업본부의 임원을 활용하는 것이다. 그러나 계열사의 경영자에 대한 평가책임을 지고 있는 본부 임원을 표본 기업 모두에 대하여 알아내는 것이 현실적으로 매우 어려울 뿐 아니라 계열사 경영자들로부터 직접 응답을 이끌어 내는 방법도 현실적인 문제에 더하여 편기 가능성이 존재하고 있다. 예를 들면, 자신의 실제적인 직무만족도와는 무관하게 계열사의 최고책임자로서의 체면이나 권위 때문에 만족도가 높은 쪽으로 응답할 가능성이 있는 것이다.

한편, 경영자의 능력에 대한 사항이 아닌 리더십이나 권한이양 등 사람에 관련된 사항 (people-oriented issues)에 관해서는 부하의 평가도 타당성이 있는 것으로 받아들여지고 있다 (Dessler, 1994; McEvoy, 1990). 따라서 본 논문에서는 현실적인 어려움과 당사자를 통한 응답이 최선이 아닐 수도 있다는 제약조건을 고려하여 이들 최고경영자와 가장 빈번한 접촉을 가지면서 이들의 성격이나 업무에 대한 태도, 직무에 대한 만족도를 객관적인 입장에서 관찰할 수 있다고 판단되는 기획실의 간부를 설문응답자로 결정하였다.

다각화전략: 본 논문의 분석수준은 계열사이다. 그러나 계열사는 단독으로 존재하는 독립기업과는 달리 기업본부와 밀접한 연관성을 갖기 때문에 기업본부에 관련된 변수에 영향을 받고 있으며 이에 대한 사항을 통제할 필요가 있다. 이를 위해 본 논문에서는 굽타와 고빈다라잔과 마찬가지로 그룹사의 다각화 유형을 관련형 ($D=1$)과 비관련형 ($D=0$)으로 구분하여 사용하고 있다.

우리나라의 경우 사업부 수준의 매출액 등에 대한 자료가 공표 되지 않기 때문에 다각화지수는 계

열사 수준에서 얻을 수 있는 산업분류를 기준으로 하여 관계열사들의 매출액 비율을 중심으로 측정하였다. 먼저 저자를 포함하여 전략을 전공하는 박사과정 연구자 두명은 토의를 통해 각 그룹별로 관련성이 있는 계열사들 집단 중 가장 큰 것을 구분하였다. 그리고 이들 관련형 계열사들의 매출이 전체 매출에서 차지하는 비중을 비율로 계산하고 0.5보다 크면 관련형, 0.5보다 적으면 비관련형으로 구분하였다. 따라서 루멜트의 다각화 유형분류에서 사용하고 있는 특화비율 (specialization ratio)과 수직화비율 (vertical ratio)은 고려되지 않고 있기 때문에 이 측정치는 루멜트의 다각화 유형분류에 사용한 측정치와는 다소 다른 것이다. 그러나 본 논문에서 관련비율만을 가지고 측정한 다각화 유형의 값은 정구현 (1991)의 다각화 유형분류와 높은 상관관계 ($0.486, p < 0.01$)를 보이고 있다. 따라서 과거 수년간 다각화의 유형이 바뀔 정도로 계열사를 매각하거나 혹은 인수, 신규 진출한 그룹은 많지 않을 것이라는 점을 감안하면, 본 논문의 다각화 측정치는 타당도가 높다고 할 수 있다.

또 다른 다각화 지수로서 인터뷰를 병행한 설문서 응답결과를 활용하였다. 30개 그룹 각각을 방문하여 그룹 소속 계열사의 내부 사정에 밝은 간부를 대상으로 인터뷰를 실시하고 설문서에 응답케 하였다. 인터뷰에서는 먼저 1989년 자료를 이용하여 우리나라 그룹사들의 다각화 유형을 구분한 정구현 (1991)의 논문에서 각 그룹이 어떠한 다각화 유형으로 분류되고 있는가를 주지시켰다. 아울러 연구보조원은 이들 인터뷰 응답자들에게 루멜트 (Rumelt, 1974)가 다각화 유형을 분류하는데 사용한 세 가지 비율 (특화비율, 수직화비율 및 관련비율)에 대하여 그 의미와 산출방법을 충분히 설명한 다음, 1990-1994년간 해당 그룹의 다각화 유

형을 설문서에 표시하게 하고 다각화의 유형을 과거의 분류와 달리 답하는 경우에는 그 이유를 기입하게 하였다. 응답자들은 비관련형, 관련형, 수직계열형, 본업형, 전업형 중 하나를 선택하였다.

이들 두 가지 다각화 측정치는 서로 정의 상관관계를 가지고는 있으나 통계적으로 유의한 수준은 아니었다. 그 이유는 산업분류표에 기초한 첫 번째 측정치는 제3자의 눈에 미처진 결과론적인 측정치임에 반하여, 두 번째 측정치는 그룹의 경영자들이 자신들의 계열사 전체를 바라보는 나름대로의 시각이 포함된 측정치라는 데서 찾을 수 있다 (Stimpert & Duhaime, 1997). 특히, 두 번째 측정치는 시장의 다양성 (market diversity)을 의미하는 첫 번째 측정치와는 달리 경영자들의 지배논리 (dominant logic: Prahalad & Bettis, 1986)의 다양성이나 경영상의 다양성 (managerial diversity: Kashlak & Joshi, 1994)의 의미를 함축하고 있다. 따라서 서로 다른 시각에서 다각화를 개념화하고 있다는 점을 고려하여 두 측정치 각각에 대하여 회귀식을 세우고 가설검정을 하였다. 그러나 서로 다른 다각화 측정치를 사용하는 경우에도 가설을 검증하고 분석결과를 해석하는데는 차이점은 없었다. 본 논문에서는 첫 번째 다각화 측정치에 대한 결과를 중심으로 가설검증 결과를 보이기로 한다.

4. 분석방법 및 모형

본 논문에서 제시하고 있는 굽타와 고빈다라잔의 가설 1, 2, 그리고 3은 각각 자원공유와 경쟁전략, 자원공유와 보너스의 주관성, 자원공유와 보너스 품의 결정 등의 변수들간에 적합성이 있어야 하며 이들 변수간 교호작용이 계열사의 성과에 영향을 줄 것이라는 점에 초점이 맞추어지고 있다. 사우드

우드 (Southwood, 1978), 순호벤 (Schoonhoven, 1981), 제임스와 브레트 (James & Brett, 1984)의 제안을 따라 본 논문에서는 자원공유와 다른 변수들의 상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향을 교호항이 있는 다중회귀식을 통해 검증하고 있다 (Gupta & Govindarajan, 1986; 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 회귀분석식을 적용하는 이유는 ANOVA를 쓸 경우에는 변수를 카테고리화하여야 하며 이러한 과정에서 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.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = a_1 + b X_2 \text{ -----(1)}$$

위의 식에서 Y는 계열사의 성과를, X₁은 가설 1

에서는 자원공유, 2에서는 보너스의 주관성, 그리고 3에서는 보너스 폴의 결정방법을, X₂는 가설 1에서는 경쟁전략, 가설 2와 3에서는 자원공유를 의미한다.

다각화 유형 (D)의 영향을 통제하기 위해서 위의 식을 변형하면 아래와 같다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = a_1 + (b_1 + b_2 D) X_2 \text{ -----(2)}$$

위의 식에서 b₁은 각 가설에 대하여 다각화 유형을 통제한 검증에 사용되며 b₂는 다각화전략의 통제효과를 나타낸다. 따라서 계수 b₁과 b₂가 유의할 만한 수준에서 0이 아니고 가설에서 예측하고 있는 방향과 같은 부호를 나타내는 경우 다각화전략과 X₁, X₂의 상호작용이 성과에 영향을 미친다는 결론을 내리게 되고 변수 X₁과 X₂의 상호작용이 Y (성과)에 영향을 미칠 것이라는 가설이 입증된다. 위의 편미분식을 다시 풀어서 일반적인 회귀식의 형태로 쓰면 아래와 같으며 실증분석에서는 아래의 식에 기초하여 가설검증을 하였다.

$$Y = c + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \frac{b_1 X_1 X_2 + b_2 D X_1 X_2}{X_1 X_2} \text{ -----(3)}$$

V. 분석결과

1. 상관관계 분석

<표 1>에서는 본 논문에서 사용된 변수들간의 상관관계를 굵타와 고빈다라잔의 결과와 비교하고 있

다. 먼저 성과와 다른 변수들과의 상관관계를 살펴 보면 미국기업의 경우 자원공유, 경쟁전략, 보너스의 주관성, 보너스 풀 결정방법, 경영자의 직무만족도 모두 성과와 유의할 만한 상관관계를 보이지 않은 반면, 우리나라 대기업을 계열사 경우는 자원공유, 경쟁전략, 경영자의 직무만족도는 유의할 만한 수준에서 성과와 정의 상관관계를 보이고 있다.

한편, 자원공유와 다른 변수들간의 관계를 살펴 보면 미국기업의 경우 경영자의 직무만족도를 제외한 다른 변수들은 자원공유와 유의할 만한 수준의 상관관계가 없는 반면, 우리나라 기업들은 경영자의 직무만족도 뿐 아니라 경쟁전략과도 유의할 만한 수준에서 정의 관계를 보이고 있다. 즉, 차별화 전략을 취하는 계열사일수록 자원공유의 수준이 높아지고 자원공유가 많을수록 계열사 경영자의 직무만족도가 증가하는 것이다. 이 결과는 저원가전략

을 취할수록 자원공유가 많아지는 한편, 자원공유에 따른 자율성 저하로 경영자의 직무만족도는 떨어질 것이라는 굽타와 고빈다라잔의 논리나 가설과는 상충되는 결과이다.

2. 가설검증

〈표 1〉의 상관관계 분석에서 알아 본 바와 같이, 가설 4 (자원공유의 정도가 높을수록 계열사 경영자의 만족도는 낮아질 것이다)는 지지되지 않고 있다 (0.23, $p < 0.05$). 자원공유가 높을수록 오히려 계열사 경영자의 직무만족도는 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 2〉에서는 가설1, 2, 3을 검증하기 위한 회귀분석의 결과를 보이고 있다. 회귀식 (1), (2), (3)은 가설1에 대한 검증에, 회귀식 (4), (5),

〈표 1〉 변수에 대한 기술 통계량: 우리나라와 미국 기업의 비교

변수	평균	표준편차	최소값	최대값	1	2	3	4	5
성과	18.99	7.41	1.00	37.56					
자원공유	18.77	7.60	2.00	40.33	.27** (.16)				
경쟁전략	0.06	0.51	-1.00	1.00	.17* (.02)	.18* (-.11)			
보너스의 주관성	3.32	1.62	1.00	7.00	.03 (.11)	.04 (-.04)	-.02 (-.17)		
보너스 풀의 결정	3.65	1.67	1.00	7.00	.10 (.00)	.05 (.21)	-.02 (.11)	.05 (.17)	
경영자의 직무만족도	4.97	1.06	1.00	7.00	.36** (.01)	.23** (-.22*)	.30** (.00)	-.15* (.06)	.04 (-.01)

주: t-test 결과 다각화 유형별 변수 평균값의 차이는 없는 것으로 나타남.

주: ()안의 숫자는 굽타와 고빈다라잔 (1986)의 미국 표본의 상관관계를 의미함.

* : $p < 0.05$

** : $p < 0.01$

(6)은 가설 2에 대한 검증에, 그리고 회귀식 (7), (8), (9)는 가설 3에 대한 검증에 사용된다.

회귀식 (2)에서 보면, 자원공유와 경쟁전략의 교호항 (RS)은 통계적으로 유의한 수준일 뿐 아니라 계수의 부호도 가설 1에서 예측하는 방향과 같다 ($b1 = -0.515$, $p < 0.01$). 즉, 가설 1에서의 예측과 같이 계열사가 차별화전략을 취할 때보다는 저원가전략을 취할 경우에 자원공유의 수준이 높을수록 성과가 높은 것으로 나타나고 있으며 이는 자원공유로부터의 혜택은 차별화전략보다 저원가전략에서 더 크다는 것을 의미한다. 저원가전략에서 차별화전략으로 바뀔 때 따라 자원공유와 성과의 관계가 구체적으로 어떻게 바뀌는가를 분석하기 위해 회귀식 (2)를 아래와 같이 자원공유 (R)에 대하여 편미분하여 단조성 (monotonicity)을 살펴보기로 한다.

$$\frac{\partial E}{\partial R} = 0.295 - 0.515S \text{-----} (4)$$

위의 식은 자원공유 수준 (R)의 변화가 계열사의 성과 (E)에 미치는 영향은 경쟁전략 (S)에 달려있음을 보여주고 있다. 위의 식은 S가 0.57일 때 0의 값을 갖으며, S가 0.57보다 크면 부의 값을 0.57보다 적으면 정의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은 $S=0.57$ 이 되고 이 값은 경쟁전략의 변수 범위인 -1과 1사이에 존재한다 (표 1 참조). 따라서 계열사들이 차별화전략을 취하는 경우 ($0.57 < S < 1.00$), 위의 식은 부의 값을 갖고 이러한 경우 계열사간 자원공유가 적을수록 성

과가 높아진다¹⁾. 한편, 상대적으로 저원가전략을 취하는 계열사의 경우 ($-1 < S < 0.57$) 위의 식은 정의 값을 갖고 이 경우에는 계열사간 자원공유가 높을수록 성과가 높아짐을 의미한다. 따라서 경쟁전략에 따라 $\partial E / \partial R$ 의 단조성이 정의 방향에서 부의 방향으로 바뀐다는 사실은 가설 1에서의 예상과 같이 자원공유의 성과에 대한 기여 정도는 차별화전략인 경우보다는 저원가전략일 때 높으며, 차별화전략을 취하는 경우에는 ($0.57 < S < 1$)에는 자원공유를 적게 하는 것이, 저원가전략을 취하는 경우 ($-1 < S < 0.57$)에는 자원공유를 많이 하는 것이 성과에 바람직 함을 의미한다. 그러나 다각화 유형과 자원공유 및 경쟁전략의 상호작용이 성과에 미치는 영향은 없는 것으로 나타나고 있다 (회귀식 (3): $b2 = 0.021$, $p > 0.05$).

한편, 경쟁전략과 자원공유의 상호작용 (RS)은 성과에 긍정적인 영향을 주지만 (회귀식 (2)) 경쟁전략 (S)의 주요인 효과는 미미한 것으로 나타나고 있다 (회귀식 (1)). 이 결과는 전략만으로는 성과를 기대할 수 없고 전략을 효과적으로 실행하기 위한 자원공유의 노력이 수반될 때 성과향상을 기대할 수 있음을 보이는 것이다.

회귀식 (5)에서 보면, 자원공유와 보너스 주관성의 교호항 (BR)에 관련된 계수 $b1$ 이 통계적으로 유의하지 않을 뿐 아니라 그 부호도 가설 2에서 주장하는 바와는 반대인 부의 방향이다 ($b1 = -0.020$, $p > 0.10$). 따라서 계열사간 자원공유가 낮은 경우보다는 높은 경우에 주관적인 보너스 결정을 할수록 계열사의 성과는 높을 것이라는 가설은 지지되지 않고 있다. 또한 다각화 유형과 보너

1) 자원공유가 적다는 것은 R의 값이 적은 경우 (2.00에 가까운 경우)를 의미하고 자원공유가 높다는 것은 R의 값이 큰 경우 (40.33에 가까운 경우)를 의미한다. 따라서 편미분 식이 부의 값을 보이면 R의 값이 적을수록, 정의 값을 보이면 R의 값이 클수록 E의 값은 커지게 된다.

(표 2) 성과에 대한 회귀분석 결과

회귀식 ^a	R ²	F값	ΔR^2	ΔR^2 에 대한 F값
가설 1: N=196				
(1) E = 14.781** +0.220R** + 1.571S (1.36) (0.07) (1.01)	0.080	8.374**		
(2) E = 13.689** +0.295R** +11.934S** -0.515RS** (1.32) (0.07) (2.40) (0.11)	0.1708	13.112**	0.0908	14.38**
(3) E = 13.654** +0.297R** +11.943S** -0.529RS** - 0.021DRS (1.33) (0.07) (2.41) (0.13) (0.09)	0.1710	9.798**	0.0002	0.05
가설 2: N=194				
(4) E = 14.525** -0.072B +0.229R** (1.68) (0.31) (0.07)	0.0576	5.810**		
(5) E = 13.214** +0.442B +0.301R -0.020BR (3.20) (0.83) (0.17) (0.04)	0.0588	3.935**	0.0012	0.24
(6) E = 13.210** +0.420B +0.301R -0.025BR - 0.010DBR (3.20) (0.83) (0.16) (0.04) (0.01)	0.0613	3.069*	0.0025	0.50
가설 3: N=193				
(7) E = 13.285** +0.227R** + 0.371P (1.72) (0.07) (0.31)	0.0644	6.503**		
(8) E = 20.349** -0.168R -1.519P +0.105RP** (3.18) (0.17) (0.78) (0.04)	0.0976	6.774**	0.0332	6.92**
(9) E = 20.101** -0.151R -1.468P +0.092RP* + 0.014DRP (3.20) (0.17) (0.78) (0.04) (0.01)	0.1029	5.360**	0.0053	1.11

^a: E=계열사의 성과, R=자원공유, S=경쟁전략, D=다각화전략, B=보너스의 주관성, P=보너스 풀의 결정

*: p < .05.

** : p < .01.

()안은 표준오차 (standard errors).

스의 주관성 및 자원공유의 상호작용이 성과에 미치는 영향도 없는 것으로 나타나고 있다 (회귀식 (6): $b_2 = -0.010$, $p > 0.10$).

가설 3을 검증하기 위해 회귀분석에 앞서 굽타와 고빈다라잔과 같은 방법으로 보너스 풀의 결정방법에 대한 원래 자료를 해당 계열사의 성과만을 고려하는 경우 (P=1: 1, 2, 혹은 3으로 응답한 경우)와 전체 계열사의 성과를 고려하는 경우 (P=2:

5, 6, 혹은 7로 응답한 경우)로 이분하여 각 표본별로 상관관계를 살펴보았다. 가설 3에 따르면 P=1인 경우에는 자원공유와 성과가 부의 관계를, P=2인 경우에는 자원공유와 성과가 정의관계를 보일 것이다. 분석결과 P=1인 경우에는 이들 변수들간의 상관관계는 거의 없는 반면 (상관계수 = 0.025, $p > 0.10$), P=2인 경우에는 가설에서 주장하는 바와 같이 자원공유와 성과는 정의 관계

를 보이고 통계적으로도 유의한 수준을 나타내었다 (상관계수=0.486, $p > 0.10$). 따라서 표본을 이분한 분석결과에 따르면 가설 3은 부분적으로 지지된다고 할 수 있다.

가설 3을 보다 직접적으로 분석하기 위해서 회귀식 (7), (8), (9)과 같이 보너스 풀 결정방법에 대한 원래의 7점척도 변수를 회귀식에 포함하여 자원공유와 보너스 풀의 결정방법의 상호작용 효과를 분석하였다. 회귀식 (8)에서 보이는 바와 같이, 자원공유와 보너스 풀의 결정방법의 상호작용에 대한 계수는 정의 값을 보이고 있으며 통계적으로도 유의하다. 한편 다각화전략 유형과 자원공유 및 보너스 풀의 결정 변수간의 상호작용은 성과에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다 (회귀식 (9)). 따라서 가설 3은 지지되고 있다고 말할 수 있다. 한편, 회귀식 (9)에서는 다각화전략, 자원공유와 보너스 풀의 결정방법간의 상호작용이 성과에 미치는 영향은 별로 없음을 보이고 있다. 가설 1에서와 같이 변수들간의 단조성을 파악하기 위해 회귀식 (8)을 보너스의 결정방법 (P)에 대하여 편미분하면 아래의 식이 얻어진다.

$$\frac{\partial Y}{\partial P} = -1.519 + 0.105R \text{-----}(5)$$

위의 식은 보너스 풀의 결정방법 (P)의 변화가 계열사의 성과에 미치는 영향은 자원공유의 수준 (R)에 달려있음을 보여주고 있다. 위의 식은 R이 14.45일 때 0의 값을 갖고, R이 14.45보다 크면 부의 값을 14.45보다 적으면 정의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은 $R=14.45$ 가 되고 이 값은 자원공유의 변수 범위인 2.00과 40.33사이에 존재한다 (표 1 참조). 따라서 자원공유의 수

준이 높은 계열사의 경우 ($14.45 < X3 < 40.33$), 위의 식은 정의 값을 갖고 이러한 경우 보너스 풀의 결정에서 전체 계열사의 성과를 고려할수록 (즉, P값이 클수록) 성과가 높아진다. 한편, 자원공유의 수준이 낮은 계열사의 경우 ($2.00 < X3 < 14.44$) 위의 식은 부의 값을 갖고 이는 해당 계열사의 성과만을 고려하여 보너스를 결정할수록 성과가 높아짐을 의미한다. 따라서 원래의 변수를 회귀식에 포함한 분석결과에 따르면 표본을 단순히 이분한 분석을 통해 내렸던 결론과는 달리 가설 3은 지지된다고 할 수 있으며 자원공유의 수준이 높은 경우에는 전체 계열사의 성과를 고려할수록, 자원공유의 수준이 낮은 경우에는 해당 계열사의 성과만을 고려할수록 성과향상을 기대할 수 있는 것이다.

한편, 자원공유와 보너스 결정방법의 상호작용 (RP)은 성과향상에 영향이 있지만 (회귀식 (8)) 보너스 풀 결정방법의 성과에 대한 주요인 효과는 없는 것으로 나타나고 있다 (회귀식 (7)). 이러한 결과는 보너스 풀의 결정방법을 선택하는데 있어 계열사간 자원공유 수준을 고려하여야만 성과향상을 기할 수 있음을 의미한다.

VI. 실증결과의 분석

1. 가설에 대한 비교분석: 우리나라 대기업의 경영관리상의 문제점

굽타와 고빈다라잔의 연구에서는 가설 1, 2, 4는 모두 지지되고 가설 3도 부분적으로 지지된 반면, 본 연구에서는 가설 1과 3은 지지되고 가설 2와

가설 4는 기각되었다 (표 3 참조).

굽타와 고빈다라잔의 연구와 본 연구에서의 분석 결과가 이와 같은 차이를 보이는 이유는, i) 우리나라의 기업들이 기존 이론에서 언급되고 있는 적합성을 추구하지 못하고 있거나, 혹은 ii) 굽타와 고빈다라잔의 이론이 모든 표본에 대하여 일반적으로 적용될 수 있는 논리가 아닐 가능성 중의 하나로 해석이 가능하다. 본 절에서는 먼저 첫 번째 가능성을 중심으로 가설검증의 결과를 분석해 본다. 바람직한 적합성이 실제로 존재함에도 불구하고 이를 효과적으로 달성하지 못하고 있다면 이는 우리나라 대기업의 계열사들이 외국 기업에 비해 내부 조직을 관리하는데 있어서 효율성이 떨어진다고 해석할 수 있으며 앞으로 이에 대한 개선노력이 있어야 함을 의미한다.

기업성과와 경영자의 만족도: <표 3>에서 보면, 굽타와 고빈다라잔의 미국 표본에서는 가설 1과 가설 4가 모두 지지되었으나, 우리나라 기업의 경우에는 가설 1은 지지되고 가설 4는 지지되지 않고 있다. 즉, 미국기업은 경쟁전략에 적합하도록 자원공유의 수준을 조정함으로써 기업성과를 높일 수 있는 반면, 자원공유의 수준이 높아질수록 경영자의 만족도는 감소하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 우리나라의 대기업 계열사들은 자원공유의 수

준을 전략유형에 맞게 달리하여 기업성과를 높이는 한편으로 자원공유의 수준이 증가할수록 경영자들의 만족도는 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 기업본부가 저원가전략을 취하는 계열사 (미국의 경우는 사업부)가 시너지 창출을 할 수 있도록 자원공유의 수준을 높이는 경우 미국기업은 기업성과의 향상에 대한 대가로서 경영자의 만족 저하를 경험하지만 우리나라 대기업의 계열사들은 오히려 경영자의 만족도가 증가한다고 할 수 있다. 미국기업에서는 자원공유와 관련하여 사업부 (계열사)의 성과를 향상시키는 문제와 사업부 경영자의 만족을 높이는 문제가 서로 상충적인 관계 (trade-off)인 반면, 우리나라의 대기업 계열사 경우는 계열사의 성과향상과 경영자의 만족 제고의 문제가 상충되지 않는 것이다.

그러나 이러한 표면상의 결과만을 가지고 우리나라 기업들은 외국기업들과는 달리 기업의 성과와 경영자의 만족 모두를 효과적으로 달성하고 있다는 결론을 도출하는 것은 위험성이 있다. 왜냐하면 자원공유와 경영자의 만족도간에 정의 관계를 갖는 것은 경영의 패러독스에 잘 대처해서라기 보다는 다음에서 보이는 바와 같이 자원공유에 걸맞은 분권화가 이루어지지 않았기 때문이다.

가설 4에서 자원공유의 정도와 자율성간에 부의 상관관계가 존재한다는 가정 하에 자원공유와 경영

<표 3> 두 연구에서의 가설검증 결과비교

가 설	굽타와 고빈	본 연구	가설의 내용 ^a
가설 1	○	○	경쟁전략과 자원공유의 교호작용 효과
가설 2	○	×	자원공유와 보너스 주관성의 교호작용 효과
가설 3	△	○	자원공유와 보너스 풀 결정방법의 교호작용 효과
가설 4	○	×	자원공유와 경영자 만족도의 상관관계

a: 가설 1, 2, 3의 종속변수는 기업성과임.

자의 직무만족도간의 관계를 설정하고 있다. 따라서 가설 4가 본 논문에서 지지되지 않는 이유는 이들 변수 (자원공유, 자율성 및 직무만족도)간의 관계를 직접적으로 파악함으로써 찾을 수 있다. 분권화에 대한 설문항목²⁾과 자원공유의 정도간의 상관관계를 살펴 본 결과 이들 변수간에는 상관관계가 없는 반면 ($0.025, p > 0.10$), 분권화와 경영자의 직무만족도간에는 유의할 만한 상관관계가 있는 것으로 나타났다 ($0.374, p < 0.01$). 이 결과는 분권화의 정도가 높을수록 경영자의 직무만족도는 증가하지만, 계열사의 경영자들은 자원공유의 수준에 부합되는 자율권을 기업본부로부터 충분히 부여받지 못하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 우리나라 경영자들이 자원공유 수준에 따라 직무만족도를 달리하지 않는 직접적인 이유는 분권화가 계열사 경영자의 직무만족도에 끼치는 영향이 큼에도 불구하고 기업본부가 자원공유의 수준에 부합되는 분권화를 실행하지 않기 때문이라고 할 수 있다.

우리나라 대기업 계열사들의 자원공유는 이에 부합되도록 분권화의 정도를 조정함으로써 이루어지기 보다는 오히려 창업자나 2세 소유경영자를 정점으로 하는 기업본부의 원천적인 권력 및 지시적인 방침에 의해서 결정될 가능성이 더 높다. 이러한 근본적인 권력구조의 불균형 하에서 계열사 경영자들은 기업본부가 보유한 권력에 대하여 불가항력적인 것으로 인식하기 때문에 자원공유의 수준에 걸맞게 분권화가 이루어지지 않는다는 점에 대해서도 불만족스럽게 생각하지 않을 것이다.

자원공유와 보너스의 주관성: 또한 우리나라 기업은 외국의 경우와 달리 보너스의 주관성과 자원공유의 상호작용이 계열사 성과에 미치는 영향 (가

설 2)도 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 우리나라 기업이 보너스 결정에서 주관성의 정도를 자원공유 수준에 맞게 효과적으로 조정하지 못하기 때문이라고 할 수 있다. <표 1>에서 보는 바와 같이, 계열사간의 자원공유 수준에 걸맞도록 보너스의 기준을 선택하지 않고 있기 때문에 자원공유와 보너스의 주관성간의 상호작용이 성과에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다는 해석이 가능한 것이다.

가설 2에 대한 굽타와 고빈다라잔의 논리는 기업 본부가 각 계열사의 성과극대화를 위해 계열사의 자원공유 수준을 고려하여 이에 적합한 보너스의 주관성을 조정하려는 의지가 있다는 것을 전제로 하고 있다. 따라서 기업본부가 자원공유 수준을 고려하여 보너스의 주관성을 달리 할 의지가 없거나 필요성을 인식하지 않는 경우에는 이들의 논리가 적용되지 않을 수 있다. 본 논문에서 가설 2가 입증되지 않았다는 사실은 이와 같은 전제가 우리나라의 기업에게는 적용되지 않음을 시사하는 것이다.

따라서 이러한 결과가 나타나는 이유는 가설 4의 경우와 마찬가지로 우리나라 기업의 소유구조 특성에서 찾을 수 있다. 우리나라의 대기업들과 같이 소유와 경영의 분리가 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 기업본부의 경영기획실이나 비서실 등의 권한이 매우 강력할 뿐 아니라 전략 수립 및 실행에 필요한 인적자원도 많이 보유하고 있기 때문에 계열사의 논리보다는 기업본부의 논리가 우세

2) 분권화에 대한 사항은 본 논문에서 사용한 설문서에 추가로 포함된 문항을 활용하였다. 설문서에서 분권화는 고빈다라잔 (Govindarajan, 1988)의 설문항목을 보충한 14개의 항목으로 구성되어 있으며 이들 값을 산술 평균하여 상관관계 분석에 사용하였다.

한 경우가 많다. 따라서 보너스의 주관성을 결정하는데 있어서도 계열사간 자원공유 수준보다는 기업본부 나름대로의 보너스 결정기준이 적용될 가능성이 높다.

2. 관리기제 선택에 대한 함의

앞 절에서는 굽타와 고빈다라잔의 가설이 타당성이 있을 것이라는 전제하에 논의가 이루어졌다. 그러나 기업본부가 계열사에 대한 관리기제를 선택하는 문제에 대해서는 이들의 이론과는 전혀 상반된 논리도 존재하고 있다 (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990). 따라서 본 절에서는 이들 서로 다른 논리가 모두 타당성이 있을 수 있다는 전제하에 본 논문의 분석결과가 이들 논리에 어떠한 함의를 제공하는가를 살펴보기로 한다.

관리기제의 차별성과 일관성: 앞서 살펴 본 바와 같이 자원공유와 보너스의 주관성간의 상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향 (가설 2)은 미미한 반면, 보너스 풀은 계열사의 자원공유 수준이 높으면 전체 계열사의 성과를 고려하여 결정하고 계열사의 자원공유 수준이 낮으면 해당 계열사의 성과를 중심으로 결정하는 것이 성과에 바람직한 것으로 나타났다 (가설 3). 또한 가설 1에 대한 검증결과도 자원공유의 수준이 계열사의 경쟁전략에 따라 달라져야 함을 보이고 있다. 이를 종합하면, 자원공유의 수준과 보너스의 주관성간의 상호작용은 성과에 도움이 되지 않지만 경쟁전략에 따라 자원공유의 수준을 결정하고, 보너스 풀의 결정에 있어서도 자원공유의 수준을 고려하는 것이 성과향상에 바람직함을 의미한다.

이 결과는 힐, 히트, 호스키슨 등의 연구 (Hill, Hitt

& Hoskisson, 1992; Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990)와 굽타와 고빈다라잔의 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 다각화의 유형을 단순화하여 관리방법에 일관성을 기함으로써 비용을 줄이는 것이 바람직하다고 주장하고 있다. 즉, 사업부 각각에 대한 통제방법이 상이할 경우 사업부간 갈등과 불만이 야기될 수 있으며 다양한 관리기제를 개발하고 유지, 활용하여야 하기 때문에 관리비용이 증가한다는 것이다.

이들의 논리와는 달리 굽타와 고빈다라잔은 각 사업부의 상황과 특성에 적절한 관리기제를 활용하는 것이 사업부들 모두에게 일관된 관리기제를 도입하는 것보다 바람직하다는 견해를 취하고 있다. 사업부의 입장에서 볼 때에는 자신들의 상황적인 특수성이 충분히 고려될 때 성과향상을 기대할 수 있는 반면, 기업본부의 입장에서는 사업부를 관리하는데 따르는 비용을 줄여야 하기 때문에 사업부의 차별성만을 고려할 수는 없는 상황이다. 따라서 기업본부와 사업부는 관리방법을 차별적으로 할 것인가 혹은 동질적으로 할 것인가에 관련하여 서로의 이해가 상충되는 측면이 존재하는 것이다.

본 연구의 분석에 따르면 우리 나라 대기업의 계열사들에게는 굽타와 고빈다라잔의 논리와 호스키슨 등의 논리가 관리기제가 무엇인가에 따라 차별적으로 적용되고 있음을 알 수 있다. 보너스의 주관성과 자원공유의 상호작용이 성과에 미치는 영향이 없다는 사실은 기업본부가 계열사 경영자의 보너스 결정기준을 선택하는데 있어 자원공유의 수준

을 고려할 필요성이 크지 않음을 뜻한다. 따라서 보너스의 주관성에 관련하여서는 호스키슨 등의 기업본부 중심의 논리가 적용된다고 할 수 있다.

한편, 가설 1과 3이 지지되고 있다는 사실은 계열사간 자원공유의 수준은 경쟁전략의 유형과 적합성을 가지고 보너스 풀의 결정방법은 자원공유의 수준에 부응할 수 있을 때 보다 높은 성과를 기대할 수 있음을 의미한다. 따라서 자원공유 수준의 결정과 보너스 풀의 결정방법에 관련하여서는 굽타와 고빈다라잔의 사업부 중심의 논리가 타당성을 갖는다고 할 수 있다.

관리기제 선택의 결정요인: 그러면 기업본부는 어떠한 경우에 관리기제 (본 논문에서는 자원공유 수준의 결정, 보너스의 주관성, 보너스 풀 결정)를 계열사의 특성에 맞게 차별화하고, 혹은 어떠한 경우에 기업본부의 필요에 따라 동질적인 방법을 채택하는 것인가에 대한 의문이 남게 된다. 이에 대한 부분적인 해답은 기업본부-계열사간의 이해관계가 특정한 관리기제에 관련하여 상호의존적이거나 혹은 상충적이거나에 대한 진단을 통해 얻을 수 있으며 기업본부와 계열사간의 이해가 상충되는 상황이 존재하는 경우에는 계열사보다는 기업본부의 입장이나 필요성이 반영될 가능성이 높다. 또한 기업본부와 계열사의 이해관계는 관리기제의 선택에 수반되는 관리비용 측면에서 파악될 수 있다.

자원공유의 수준을 계열사의 경쟁전략에 적합하게 조정하는 문제는 기업본부와 계열사 모두에게 상호의존적인 측면이 강하다. 이러한 견해는 국제화된 기업의 기업본부와 해외지사간의 문제를 다루고 있는 연구에서의 논리와는 다른 것이다. 국제화된 기업의 기업본부 (HQ)와 해외지사간의 자원공유에 있어서는 상충적인 (불균형적인) 의존관계가

형성된다고 알려져 있다 (Ghoshal & Nohria, 1989). 국제화된 기업에서 기업본부는 해외지사와 동일한 사업영역을 가지기 때문에 기업본부와 해외지사간의 자원공유는 제로섬 게임 (zero-sum)의 의미가 강하다. 즉, 해외지사의 자원이 기업본부에 제공된다는 것은 해외지사 자원의 감소와 함께 기업본부 자원의 증가로 이어지는 것이다.

그러나 사업영역이 다각화된 기업 (특히, 우리나라의 30대 그룹)의 기업본부는 조정 및 통제작용만을 할 뿐 실제적인 사업영역을 계열사들과 공유하고 있지 않다. 다각화된 기업에서의 계열사간 자원공유는 국제화된 기업에서와 같이 기업본부가 직접적으로 자원을 활용하기 위한 것이 아니라 계열사들의 전략적 필요성에 따라 계열사간에 자원을 효과적으로 배분하여 시너지 효과를 창출하기 위한 것이다. 따라서 계열사의 환경이나 전략적 특성에 따라 자원공유의 수준을 달리하는 문제는 기업본부나 계열사 모두 시너지 창출이라는 동일한 목표를 지향하는 것이기 때문에 제로섬 게임이 아니며 이에 따라 이해 상충의 여지가 적다고 하겠다.

전략유형별로 자원공유와 이에 관련된 기업본부와 계열사의 이해관계를 보다 심층분석하여 보면 아래와 같다. 관련형 다각화를 추구하는 기업본부나 저원가전략을 취하는 계열사는 시너지 창출을 위해 자원공유를 필요로 하는 반면, 비관련형 다각화를 추구하는 기업본부나 차별화전략을 취하는 계열사는 자원공유 필요성을 크게 느끼지 않는다 (Gupta & Govindarajan, 1986). 따라서 관련형 다각화 기업과 차별화전략을 취하는 계열사가 조합을 이루는 경우나 비관련형 다각화기업과 저원가전략을 취하는 계열사가 조합을 이루는 경우 자원공유에 관련하여 기업본부와 계열사간 이해관계가 상충될 가능성이 있다. 그러나 차별화전략을 취

하는 계열사가 관련형 다각화기업에 속한 경우에도 교차보조 (cross-subsidization) 등의 방법을 통하여 자원공유에 동참하여야 할 전략적 미션을 가지고 있다. 또한 저원가전략을 취하는 계열사가 비관련형 다각화된 기업에 속한 경우에도 기업본부의 입장에서 일률적으로 자원공유의 수준을 결정하기 보다는 계열사의 요구와 필요성에 따라 선별적으로 자원공유의 수준을 결정하는 것이 자원공유에 따르는 계열사의 불만을 최소화할 수 있다. 따라서 기업본부의 다각화전략이나 계열사의 경쟁전략 유형에 상관없이 자원공유에 관련하여 기업본부와 계열사의 이해관계는 서로 상충적인 면이 적기 때문에 계열사의 입장이 고려될 가능성이 높다. 이러한 이유로 자원공유 수준은 경쟁전략과 적합성을 이루고 성과에 기여할 수 있는 것이다.

반면에 인센티브 시스템을 결정하는 문제는 비대칭적이고 상충적인 교환관계라고 할 수 있으며 (권구혁, 1997a,b; Ghoshal & Nohria, 1989; Schmidt & Kochan, 1977) 이러한 이해상충의 가능성은 관리기제의 선택에 따른 관리비용의 증가라는 측면에서 찾아볼 수 있다. 계열사 경영자의 입장에서는 자신들이 자원공유에 기여한 정도를 충분히 고려하여 인센티브 시스템들이 결정되기를 바라는 반면, 기업본부의 입장에서 이러한 요구를 수용하여 인센티브 시스템이 계열사 경영자들에게 설득력을 갖도록 정교화하기 위해서는 상당한 비용과 시간을 지불하여야 한다. 인센티브 시스템을 자원공유 수준에 적합하게 조정할 경우 계열사 경영자의 동기부여에는 바람직한 반면, 그룹 전체로 보면 인센티브 시스템을 차별적으로 유지하는데 수반되는 관리비용이 증가할 가능성이 있는 것이다 (Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990).

아울러 인센티브 시스템을 결정하는데 있어서는 자원공유에 대한 사항 이외에도 해당 계열사가 속한 산업의 보너스 수준이나 관행 등이 주요한 잣대가 된다. 인센티브 시스템은 장기간에 걸쳐 사회적 기대에 따라 제도화되고 기업들도 최소한 상징적으로라도 이러한 규범을 받아들이고 있다는 분석 결과는 사회적 특성이나 산업의 특성이 인센티브 시스템을 결정하는데 영향을 줄 가능성을 뒷받침하고 있다 (Westphal & Zajac, 1994; Zajac & Westphal, 1994, 1995).

이러한 이유로 인하여 계열사간의 자원공유 수준만을 고려하여 보너스의 주관성 정도를 결정할 수 없는 것이다. 따라서 자원공유와 보너스의 주관성간의 상호작용이 성과에 영향을 주지 못하는 이유도 보너스를 결정하는데 있어서 자원공유의 수준 이외의 요인을 고려하여야 한다는 점에서 찾을 수 있을 것이다.

그러나 보너스 풀의 결정에 대한 사항은 인센티브 시스템의 하나임에도 불구하고 성과에 관련하여 자원공유 수준과 상호작용이 존재하고 있다. 그 이유는 인센티브 시스템의 개발 및 적용에 수반되는 관리비용의 차이로서 설명될 수 있을 것이다. 일반적으로 주관적인 보너스 결정방법을 사용하는데 따르는 비용보다 보너스 풀의 결정에 있어서 차별성을 기하는 비용이 적을 가능성이 높다. 자원공유 수준에 따라 보너스의 주관성을 조정하는 방법은 매우 다양할 뿐 아니라 이에 관한 기준을 마련하는데 많은 시간과 비용이 수반된다. 왜냐하면 무형자산을 포함한 다양한 자원이 공유되는 경우 이에 대한 가치를 모두가 공감할 수 있도록 결정하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 반면, 보너스 풀의 결정에 있어서는 해당 계열사만의 성과를 고려하든 혹은 전체 계열사의 성과를 고려하든 이에 수반되는 비용

은 상대적으로 적을 것이다. 왜냐하면 성과지표는 그것이 수익이든, 매출액이든, 혹은 기업본부가 계열사에게 기대하는 성과수준이든 간에 대부분의 경우 객관화하고 정량화 하는 것이 상대적으로 용이할 것이기 때문이다. 따라서 보너스의 주관성과 보너스 풀의 결정 모두 인센티브 시스템의 구성요소라는 점에서는 기업본부와 계열사간 이해가 상충될 가능성이 많은 반면, 보너스 풀의 결정에 관련하여서는 이에 수반되는 관리비용이 많지 않기 때문에 계열사의 입장이 수용될 수 있는 여지가 비교적 많은 것이다.

따라서 가설 2에 관하여 우리나라 기업의 효율성의 문제는 단정적으로 결론을 내리기 어렵다. 왜냐하면 기업본부의 원천적인 권력을 남용한 결과로 보너스의 주관성과 자원보유 수준이 조화를 이루지 않고 이로 인해 성과에 대한 영향이 없는 경우라면 효율성에 문제가 있다고 할 수 있는 반면, 기업본부의 관리비용의 증가로 인해 보너스의 주관성이 자원공유 수준과 적합성을 갖지 않고 성과에 대한 영향이 미미해진 경우라면 여전히 효율성에 기초한 의사결정이라고 할 수 있기 때문이다.

이상의 논의에서 주목할 사항은 기업본부가 관리기제를 결정하는데 있어 계열사의 전략적 맥락이나 특성과의 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 해석은 사업부의 특수성을 감안하는 관리기제가 활용되는 것이 바람직하다는 굽타와 고빈다란의 견해와 관리기제는 기업본부의 관리비용 절감

을 위해 동질적이어야 함을 주장하는 힐 등의 논리가 서로 상충되는 것이 아니며 상황적 요인에 따라 이들의 이론이 차별적으로 적용될 수 있음을 보이고 있다.

따라서 본 논문을 통해 얻을 수 있는 결론은 기업본부가 계열사를 관리하는 방법 (본 논문에서는 인사고과의 주관성 여부, 보너스 결정방법 및 자원공유 수준의 결정)을 채택하는데 있어 계열사들의 전략이나 상황적 특성을 고려하여 차별적인 방법을 택할 것인가 아니면 기업본부의 입장을 고려하여 동질적인 방법을 택할 것인가의 문제는 관심대상이 되고 있는 관리기제가 무엇이냐에 따라 달라진다는 것이다. 즉, 기업본부가 계열사에게 적용하려는 관리기제가 서로간의 이해에 부합되는 경우에는 계열사의 특성이 고려될 여지가 많은 반면, 기업본부와 계열사간 이해가 상충되고 차별성을 기하는데 따르는 관리비용이 높은 관리기제인 경우에는 기업본부의 입장이 우선적으로 고려된다는 것이다.

3. 기존 이론의 문제점

본 논문에서의 가설검증 결과는 굽타와 고빈다란의 논리상의 문제점에서 기인할 수도 있다. 계열사 경영자의 만족은 자원공유 수준 이외의 다양한 요소에 의해서 영향을 받는다. 이들이 계열사의 성과와 연결시키고 있는 인센티브 시스템에 관련된 두 가지 변수 (보너스의 주관성과 보너스 풀의 결정방법)도 계열사 성과보다는 경영자의 만족도에 직접적으로 영향을 주는 요소라고 할 수 있다. 계열사의 성과가 경영자의 만족도에 영향을 줄 가능성 또한 간과할 수 없다. <표 1>에서 경영자의 직무만족도가 성과와 정의 관계를 보이고 있는 것은 직무만족도는 자원공유에 관련된 분권화 뿐 아니라

자신이 책임지고 있는 계열사의 성과에 의해서도 크게 영향을 받는다는 것을 시사하고 있다. 실제로 직무만족도를 종속변수로 하고 계열사의 성과와 자원공유 수준을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시한 결과 자원공유 변수 ($0.02, p < 0.05$)는 물론 성과변수 ($0.047, p < 0.01$)도 유의할 만한 수준에서 직무만족도와 관련을 갖고 있었다 (회귀식의 결정계수: $0.148, p < 0.01$).

또한 자원공유 개념은 비대칭적인 의미를 갖고 있다. 자원공유란 자원을 다른 계열사에게 제공하는 경우와 다른 계열사의 자원이 해당 계열사에 이전되는 경우 모두를 포함한다. 전자의 경우에 해당 계열사의 경영자는 자원공유를 자율성의 상실로 인식하여 직무만족도가 떨어질 가능성이 높은 반면, 후자의 경우에는 자신들의 자율성이 침해될 가능성도 적을 뿐 아니라 자신에게 부족한 자원을 공급받는다는 점을 인식하여 오히려 직무만족도가 증가할 수도 있다. 마찬가지로 인센티브 시스템도 단순히 자원공유 수준에 의해서 결정된다기보다는 자원을 주는 입장인가 혹은 받는 입장인가에 따라 달라질 것이다. 따라서 단지 자원공유의 정도가 많고 적음을 기준으로 경영자의 직무만족도와 인센티브 시스템을 예측 혹은 설명하는 데는 한계가 있으며 앞서의 논의도 이러한 점을 감안하여 해석되어야 할 것이다.

VII. 결 론

본 논문에서는 굽타와 고빈다라잔의 가설과 변수 및 방법론을 활용한 실증분석을 통해 우리 나라 다각화된 기업의 경영상의 특성과 문제점을 파악하는

한편, 기존 이론의 타당성 및 한국기업에의 적용가능성을 분석하였다. 앞서 살펴 본 바와 같이, 우리나라 기업은 외국의 경우와는 다소 다른 관리상의 특징을 보여주고 있다.

경쟁전략과 자원공유의 상호작용, 자원공유와 보너스 풀 결정방법의 상호작용은 성과와 밀접한 관계를 갖는 반면, 자원공유와 보너스 주관성의 상호관계가 성과에 미치는 영향은 미미한 것으로 나타났다. 또한 자원공유와 경영자의 만족도간에는 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 결과가 나타나는 이유를 우리 나라 대기업의 관리상의 비효율성 및 기존 이론간의 상호보완적인 측면에 초점을 맞추어 파악하였다.

우리나라 기업들은 외국기업의 경우와는 달리 자원공유가 기업성과 및 경영자 만족에 대하여 상쇄효과로 작용하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 우리나라 기업들이 자원공유 수준을 적절히 조정하여 기업성과와 경영자 만족도 모두를 효과적으로 달성했다기 보다는 자원공유 수준에 부응하는 분권화가 이루어지지 않은데서 기인하는 것으로 밝혀졌다. 또한 우리나라 기업은 계열사간 자원공유 수준에 부합되도록 보너스의 주관성을 조정하지 않고 있으며 이에 따라 성과에도 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 이러한 현상이 기업본부의 관리비용 절감을 위한 노력인지 혹은 단순히 기업본부의 권한에 의한 일률적인 관리기제의 적용인지의 문제는 구체적으로 파악할 수 없었다.

본 논문의 연구결과는 관리기제의 선택에 대해서도 함의를 제공하고 있다. 자원공유나 인센티브 시스템 등의 관리기제에 대한 의사결정은 항상 계열사의 상황을 고려하여 선택되는 것은 아니며 기업 본부와 계열사의 이해관계가 상충되고 관리비용의

문제가 심각한 경우에는 기업본부의 논리가 우세할 수도 있음을 시사하는 결과를 보여주고 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 기업본부가 관리기제의 선택에 있어 계열사의 특성에 맞게 차별화할 것인가 혹은 기업본부의 관리비용 측면을 고려하여 일관성을 기할 것인가의 문제와 이러한 선택에 영향을 주는 요인들에 대한 사항들이 심도 있게 검토될 필요가 있다고 하겠다.

그러나 이와 같은 설명이 직접적인 분석결과에 기초하기보다는 대부분 간접적인 추론에 그치고 있다는 점에서 본 논문에서의 결과 해석은 시간적이고 탐험적인 수준이라고 할 수 있으며 본 논문이 가지는 한계라고 할 것이다. 따라서 앞으로의 연구에서는 본 논문에서 추론수준에 그쳤던 검증결과에 대한 분석이 보다 직접적으로 이루어질 수 있는 연구설계와 변수 및 표본선정이 있어야 할 것이다. 앞으로의 연구는 특히 다음과 같은 점에서 보완이 있어야 할 것이다.

기업본부가 관리기제를 선택하는데에는 계열사의 경쟁전략이나 자원공유 수준 뿐 아니라 계열사가 속한 산업의 특성, 계열사의 산업에서의 위치, 기업 내에서의 위상이나 전략적 미션 등의 요인에 의해서 영향을 받는다. 그러나 굽타와 고빈다라잔의 연구에서는 이에 대한 구체적인 정보를 제공하고 있지 않기 때문에 연구결과의 차이가 우리나라 기업의 비효율성에서 기인하는 것인지 혹은 기존 이론의 적용범위상의 한계에서 기인하는 것인지에 대한 확정적인 논의가 불가능하였다.

본 논문의 표본에는 산업의 리더가 다수 포함되어 있고, 다각화된 기업 내에서의 위상도 주력기업인 경우가 많았다. 또한 우리나라는 미국의 경우보다 진입규제가 심하기 때문에 (김재홍, 1994) 과점시장형태의 산업부문이 상대적으로 많고 우리나라

30대 기업의 대부분은 정도의 차이는 있지만 대부분 비관련형 다각화 전략을 취하고 있다 (정구현, 1991). 따라서 본 논문의 결과는 이러한 기업 수준, 계열사 수준 및 산업수준에서의 특수성으로 인해 나타나는 현상으로도 해석할 수 있다. 예를 들면, 굽타와 고빈다라잔의 연구가 균형시장에 대한 것이라면, 본 논문의 결과는 과점시장에서의 주도적 위치에 있는 기업에 대한 분석이라는 해석이 가능한 것이다. 그러나 이러한 추론이 직접적인 설명이 되고 비교연구가 활성화되기 위해서는 표본의 특성에 대한 충분한 정보가 제공되어야 하며 이러한 정보를 포함하는 연구설계의 노력이 필요하다. 이러한 노력을 통해 우리나라 기업의 경영상의 효율성 문제에 대한 평가 뿐 아니라 굽타와 고빈다라잔의 적합성 논리가 모든 경우에 적용될 수 있는 것인지 혹은 분석표본의 산업 내에서의 위치나 기업본부에 대한 전략적 미션 및 위상, 혹은 기업전체의 다각화 정도 등의 상황요소에 따라 달라질 수 있는 논리인가의 여부를 파악할 수 있을 것이다.

우리 나라 대기업 계열사의 특성적인 측면도 구체화되어야 한다. 먼저 사업부와 계열사의 차이점에 대한 분석이 추가되어야 할 것이다. 외국기업의 사업부와는 달리 우리 나라 대기업의 계열사는 외부적 전체메커니즘으로 각각의 주식을 가지고 있기 때문에 자신의 성과향상을 통하여 주식가치를 증대시키는 문제와 다른 계열사와 자원공유를 통해 기업전체의 성과를 향상시키는 문제가 상충될 가능성이 높다 (권구혁, 1997a,b). 또한 계열사 자체가 다각화되어 있는 경우도 많고 기능적 구조와 사업부제 조직구조가 혼재되어 있다는 점도 앞으로의 분석에서 유의하여야 할 사항이다. 창업자를 중심점으로 하는 의사결정 방식이나 소유구조의 집중화 현상도 외국의 다각화된 기업과는 구별되는 점이며

한국기업의 특성적인 요소로 감안되어야 할 것이다. 아울러 30대 그룹에 대한 여러 가지 규제 (상호출자 한도, 상호지급보증 등에 관한)가 자원공유에 어떠한 영향을 줄 것인가 하는 점도 고려되어야 한다.

또한 앞으로의 연구에서는 변수의 개념도 구체화할 필요가 있다. 예를 들어 자원공유는 자원을 받는 경우와 주는 경우 모두를 포함하고 있기 때문에 자칫하면 자원공유 개념의 본래의 의미가 잘못 적용되고 해석될 가능성이 높다. 왜냐하면 계열사가 자원의 수혜자인가 혹은 제공자인가에 따라서 인센티브 시스템이나 분권화에 대한 기대와 필요성이 다를 수 있기 때문이다. 또한 경쟁전략이나 다각화 전략의 유형에 따라 공유되는 자원의 유형이 달라지고, 공유되는 자원의 유형에 따라 관리기제가 바뀔 수 있다는 점도 간과되어서는 안될 것이다.

참 고 문 헌

- 권구혁 (1996), "다각화전략의 실행에 관한 연구: 문제점 및 미래 연구설계의 방향," 한국경영학회, **추계학술발표 논문집**, 부산대학교.
- 권구혁 (1997a), "다각화전략의 실행에 관한 연구의 문제점 및 개선방향: 자원개념을 중심으로 한 통합모형," **경영학연구**, 26, 3, 531-566.
- 권구혁 (1997b), "경쟁전략, 통제시스템 및 자원공유가 성과에 미치는 영향," **경영학연구**, 26, 4, 753-786.
- 김영욱 (1993), 삼성의 다각화 과정과 지배구조에 관한 연구, 서울대학교 경제학과 박사논문, 1993.
- 김재홍 (1994), **한국의 진입규제**, 한국경제연구원, 규제연구센터, 규제연구시리즈 11.
- 신유근 (1995), "한국 대기업의 성공요인과 성공패턴: 5대그룹의 주요 기업을 중심으로," **연세경영연구**, 253-275.
- 이학중 (1991), **조직행동론: 이론과 사례연구**, 세경사.
- 전용욱·한정화 (1994), **삼성의 성장과 변신: 초일류 기업으로 가는 길**, 김영사.
- 정구현 (1987), **한국기업의 성장전략과 기업구조**, 대한상공회의소.
- 정구현 (1991), **한국기업의 다각화전략과 국제경쟁력**, 한국경제연구원, 연구총서 80-91-03.
- 조동성 (1986), "한국기업의 다각화전략," 이학중 외 (편저), **한국기업의 구조와 전략**, 법문사.
- 한국전략경영학회 (1996), "전략경영과 기업경쟁력," **창립총회 패널토론**, 서울대학교.
- 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.
- 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.
- 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.
- Dessler, G. (1994), *Human Resource Management*, 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 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.
- Fleishman, E. A. and E. F. Harris (1962), "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- 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.
- 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.
- Heany, D. F. and G. Weiss (1983), "Integrating

- Strategies for Clusters of Businesses," *Journal of Business Strategy*, 4, 3, 3-11.
- Heneman, H. G. (1974), "Comparisons of Self- and Superior Ratings of Managerial Performance," *Journal of Applied Psychology*, 59, 638-642.
- 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.
- 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 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.
- Kashlak, R. J. and M. P. Joshi (1994), "Core Business Regulation and Dual Diversification Patterns in the Telecommunication Industry," *Strategic Management Journal*, 15, 8, 603-611.
- Kerlinger, F. N. and E. J. Pedhazur (1973), *Multiple Regression in Behavioral Research*, Holt, Rinehart & Winston, NY.
- 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.
- McCann, J. E. and J. R. Galbraith (1981), "Interdepartmental Relations," in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, New York, 60-84.
- McEvoy, G. M. (1990), "Public Sector Managers' Reactions to Appraisals by Subordinates," *Public Personnel Management*, 201-212.
- Miles, D. 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.
- 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. & P. H. Friesen (1986), "Porter's Generic Strategies and Performance," *Organization Studies*, 7, 255-263.
- Nunnally, J. C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Pavan, R. J. (1972). *Strategy and Structure of Italian Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Pennings, J. M. (1975), "The Relevance of the

- Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 20, 393-407.
- 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 (ed.), *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.
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986), "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 7, 6, 485-501.
- 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.
- Salter, M. S. (1973), "Tailor Incentive Compensation to Strategy," *Harvard Business Review*, 49, 2, 94-102.
- 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.
- Schriesheim, C. A., R. J. House and S. Kerr (1976), "Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results and Some Empirical Tests," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 297-321.
- 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.
- Tannenbaum, A. S. (1962), "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 7, 236- 257.
- Thanheiser, H. T. (1972), *Strategy and Structure in German Industrial Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- 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*, vol. 7, JAI Press, 333-365.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York.
- Westphal, J. D. and E. J. Zajac (1994), "Substance and Symbolism in CEO's Long-term Incentive Plans," *Administrative Science Quarterly*, 39, 367-390.
- Wrigley, L. (1970), *Divisional Autonomy and Diversification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- Zajac, E. J. and J. D. Westphal (1994), "The Cost and Benefit of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: What is More Not Better?" *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, 121-142.
- Zajac, E. J. and J. D. Westphal (1995), "The Symbolic Management of CEO Compensation: Alternative Logics and Their Determinants," *Administrative Science Quarterly*, 40, 283-308.

Resource Sharing Among Subsidiaries In Korean Diversified Firms: Strategic Antecedents And Administrative Implications

Ku-Hyuk Kwon*

Abstract

Focusing on subsidiaries of Korean diversified firms, this research investigates the relationships among subsidiaries' competitive strategies, resource-sharing among subsidiaries, and incentive systems, and their interactive effects on subsidiaries' performance and managers' job satisfaction. By use of questionnaire obtained from the 200 subsidiaries of 30 Korean diversified enterprises (i.e., Groups), empirical analyses are conducted and four hypotheses proposed by Gupta & Govindarajan (1986) are tested.

These authors' hypotheses are only partially supported. Empirical results indicate that the interactive effect of subsidiaries' competitive strategy and resource sharing among subsidiaries significantly affects subsidiaries' performance improvement. It is also found that the interaction between resource sharing and bonus pool determination significantly affect subsidiaries' performance. However, the interactive effect of resource sharing and bonus subjectivity does not have a significant effect on subsidiaries' performance improvement. In addition, the relationship between resource sharing and job satisfaction of subsidiaries' managers is found to be positive, which is contradictory to the hypothesis proposed by Gupta & Govindarajan.

Possible explanations on these mixed results are provided as follows: i) the possibility that Korean diversified firms are not efficient enough to fit the administrative mechanisms, such as decentralization and bonus subjectivity, to the contextual factors like levels of resource sharing, ii) the possibility that Gupta & Govindarajan's theory on differentiating administrative mechanisms might be complemented by other theoretical perspectives which argue for homogeneous administrative mechanisms to reduce administrative costs, and iii) the possibility that Gupta & Govindarajan's argument is too simple to capture the phenomena surrounding the issues analyzed. Finally, suggestions for future research are provided.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Yonsei University