

# 다각화된 기업의 본사와 계열사간의 분권화에 대한 통합적 연구: 차별적 분권화와 동질적 분권화의 조건

권구혁

연세대학교 경영학과 교수  
(kwoncbw@yonsei.ac.kr)

이준우

연세대학교 경영학과 석사

.....

본 논문은 다각화된 기업의 본사와 계열사 간 분권화의 문제를 다루고 있다. 기존 연구는 기업본사의 입장을 취하는가 혹은 계열사의 입장을 취하는가에 따라 분권화에 대하여 상충된 처방을 제공하고 있다. 기업본사의 입장을 취하는 연구에서는 다각화전략에 따라 기업본사와 계열사간 분권화 수준이 결정되어야 한다고 주장하고 있는 반면, 계열사의 입장을 취하는 연구에서는 각 계열사의 전략적 특성에 따라 분권화의 수준이 차별화 되어야 한다고 주장하고 있다. 본 논문에서는 기업수준의 연구와 계열사 수준의 연구를 동시에 고려함으로써 이와 같은 상충된 견해를 통합할 수 있는 논리를 제시하고 실증분석을 통해 통합된 이론의 타당성을 입증하고 있다.

가설 검정 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 다각화전략의 유형에 따라 기업본사와 계열사간의 분권화 수준이 결정된다는 기업본사 입장을 취하는 논리는 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유 수준이 높은 경우와 계열사가 저원가전략을 취하고 자원보유 수준이 낮은 경우에 한하여 적용될 수 있다. 둘째, 계열사들이 취하고 있는 경쟁전략에 따라 기업본사와 계열사간의 분권화 수준이 결정된다는 사업부 수준의 논리는 기업이 비관련 다각화 전략을 취하고 계열사의 자원보유 수준이 높은 경우와 기업이 관련다각화 전략을 취하고 계열사의 자원보유 수준이 낮은 경우에 한정된다는 것을 알 수 있었다. 본 논문은 분권화와 관련하여 어떠한 경우에 기업본사의 논리가 적용되고 어떠한 경우에 계열사의 논리가 우위를 갖는가에 대한 이론을 제시하고 이를 실증분석을 통해 입증하였다는 데서 그 의의를 찾을 수 있다.

.....

## 1. 연구배경 및 목적

다각화전략의 실행과 관련하여 조직구조의 문제를 다룬 연구는 Chandler(1962)의 기념비적인 논문을 효시로 전략경영을 전공하는 연구자들에게는 주요한 연구분야의 하나로 자리 매김하고 있다(Wrigley, 1970; Rumelt, 1974). 조직구조와 관련된 여러 변수 중에서도 특히 연구자들에게 주된 관심의 대상이 되었던 변수는 기업본사와 사업부 간의 분권화이다. 이에 관한 연구는 기업본사의

입장에서 다각화전략의 효과적인 실행에 초점을 맞추는 기업수준의 연구와 사업부의 효과적인 경쟁전략의 실행에 관심을 갖는 연구로 구분할 수 있다. 그러나 기업 수준(corporate-level)의 다각화 연구에서는 개별 사업부의 경쟁력에 대한 고려가 충분히 이루어지지 않고, 각 사업부의 입장(business-level)에서 다각화의 문제를 다루는 연구에서는 기업본사의 시각을 대변할 수 있는 시너지 효과의 문제가 소홀히 다루어지고 있다. 기존 연구의 더욱 심각한 문제는 기업수준의 다각화 연구에서의 제시하는 처방과 사업부 수준의 다각화 연구에서 제안하고 있

는 처방이 서로 상충된다는 것이다. 예를 들면 기업수준의 연구에서는 다각화전략의 유형에 따라 각 사업부에게 동일한 수준의 분권화를 할 것을 주장하고 있다(Rumelt, 1974; Pitts, 1977). 반면, 사업부 수준의 연구에서는 각 사업부의 전략적 특성(예를 들면 경쟁전략)에 따라 분권화 수준을 달리 하여야 함을 주장하고 있다(Govindarajan, 1986; Gupta, 1987). 이러한 경우 기업본사에서 어떠한 이론에 기초하여 분권화의 수준을 결정하여야 할 것인가? 하나의 분석수준 혹은 관점만을 택하고 있는 이제까지의 연구방법으로는 이와 같은 딜레마를 해결할 수 있는 단서를 제공받기가 어렵다.

본 논문은 기업수준 및 사업부 수준 연구들의 입장이나 관점의 차이로 인해 생겨나고 있는 문제점을 보완할 수 있는 통합된 분석 틀과 논리를 제시하고 실증분석을 통해 그 타당성을 검증하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 논문에서는 기업본사와 계열사간 분권화를 결정하는 요인을 기업의 다각화전략, 계열사의 경쟁전략, 그리고 계열사의 자원보유 수준의 세가지로 구분하고 있다. 이들 세 변수를 함께 고려함으로써 기존의 연구에서 분석수준과 관점의 차이로 인해 다각화전략과 경쟁전략 및 분권화의 관계를 달리 예측하고 있는 부분에 대하여 적절한 절충점을 제시하고자 한다.

본 논문에서는 기업본사와 계열사간의 분권화 정도를 결정하는 주체는 기본적으로 기업본사라는 입장을 취하고 있다. 따라서 계열사가 자신들의 경쟁전략을 효과적으로 실행에 옮기는데 필요한 만큼의 분권화를 기업본사로부터 획득하기 위해서는 이를 가능케 할 수 있는 능력, 즉 교섭력이 있어야 하며 그 교섭력은 계열사가 충분한 자원을 보유하고 있을 때 얻어질 수 있을 것이라는 논리에 기초하여

가설을 설정하고 실증분석을 하고 있다.

## II. 다각화전략에 있어서 분권화에 대한 이론

### 2.1 기업본사 입장을 고려한 연구

Chandler(1962)와 Rumelt(1974)를 효시로 하는 60-70년대 다각화 연구의 가장 큰 특징은 기업수준(corporate level)의 분석이라는 점을 들 수 있다. 찬들러(Chandler, 1962) 이후로 많은 학자들은 다각화된 기업의 전략유형과 기업 전체의 조직구조, 그리고 이들 변수들이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 문제를 다각화전략 연구의 중심 과제로 삼아 왔다. 이들 연구의 관점은 다각화전략이 일단 수립되고 나면, 이를 적절히 수행하기 위한 조직구조가 필요하며 기업전체의 조직구조가 다각화전략을 실행하기에 적절하게 설계되어 있을 때 기업의 성과가 높아질 것이라는 전제에서부터 출발하고 있다(Channon, 1971; Pavan, 1972; Wrigley, 1970).

그러나 많은 연구노력에도 불구하고 다각화전략과 조직구조의 적합성, 즉 전략의 수립과 실행간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 대해서는 일관된 연구결과가 보고되지 않고 있다. 이러한 일관성 없는 연구결과에 대하여 학자들은 기존 연구의 이론적 틀이나 방법론상의 문제점들을 많이 지적하고 있다. 그러나 무엇보다도 기존 다각화 연구의 문제점 중 가장 심각한 것은 사용되고 있는 변수들이 다각화의 유형이나, 다각화의 방법, 기업수준의 조직구조, 기업 전체의 성과 등 거의 모든 관련 변수

들이 기업수준에 국한되고 있다는 점이다(Gupta, 1987). 특히 본 논문에서 주로 다루게 될 조직구조 변수인 분권화의 경우, 기업차원에서의 조직구조 형태(사업부의 존재 유무)에 크게 의존하고 있다. 즉, 기능적 조직구조는 의사결정 사안이 기업 본사에 집권화 되어 있는 반면, 사업부제 조직은 분권화 되어 있을 것이라는 암묵적 가정이 바로 그것이다.

기존 연구의 이러한 한계를 극복하려는 노력의 일환으로 다각화 전략의 실행 문제(분권화)를 다각화전략의 유형과 관련시켜 논리를 제공하고 있는 일련의 학자들이 있다. 기업본사의 입장에서 다각화 실행의 문제를 다루는 새로운 연구흐름에서는 기업본사의 지배구조와 사업부에 대한 통제 문제(Hoskisson & Turk, 1990), 다각화유형에 따른 사업부 간의 협동적 혹은 경쟁적 관계(Hill, Hitt & Hoskisson, 1992), 통제방법 및 다각화 정도와 사업부의 R&D 투자의 관계(Baysinger & Hoskisson, 1989; Hoskisson & Hitt, 1988; Hoskisson & Johnson, 1992), 다각화 유형과 자원공유 및 분권화의 관계(Pitts, 1977, 1980) 등이 폭 넓게 다루어지고 있다. 본 논문에서는 다각화전략 유형과 자원공유 및 분권화의 관계에 대한 연구(Pitts, 1977; 1980)와 사업부 통제방법에 대한 연구(Hill, Hitt & Hoskisson 등)를 중심으로 한 연구를 중심으로 이들 연구의 특성을 알아보도록 한다.

Pitts(1977)의 연구에 따르면 기업 전체로 볼 때 관련형 다각화를 추구하는 경우에는 일반적으로 사업부간 자원공유가 빈번해지는 것으로 알려져 있다. 왜냐하면 관련형 다각화의 잠재적 이점은 사업부들 간의 자원공유나 기술이전 등을 통해 업무상의 시너지 효과(operating synergy), 혹은 범위의

의 경제(economies of scope)를 창출하는데 있기 때문이다(Bettis, 1981; Jones & Hill, 1988; Porter, 1987; Rumelt, 1974, 1982; Teece, 1982). 한편, 비관련형 다각화인 경우에는 업무상의 시너지보다는 재무적 시너지(예를 들면, 자금조달의 용이성, 내부 자본시장의 효율성 활용)를 주로 추구하기 때문에 사업부간 자원공유가 필수적인 상황이 아니다. 물론 비관련 다각화의 경우에도 재무자원의 공유는 이루어지지만 이는 기업본사의 주도하에 수행하는 자원 재분배 기능이라는 점에서 사업부간 자원공유와는 성격이 다르다고 할 수 있다. 따라서 관련형 다각화 전략을 추구하기 위해서는 비관련형의 경우보다 사업부간 빈번한 자원공유가 필수적이라고 할 수 있다.

사업부간 자원공유가 효과적으로 실행되기 위해서는 기업본부의 의사결정 방식도 집권화 되어야 한다. 왜냐하면 중앙 집권적인 의사결정을 통해 각 사업부의 의사결정 사항을 조정하고 절충할 수 있어야 하기 때문이다. 비관련형의 경우는 사업부의 성과에 대한 책임감과 환경적응력을 높이기 위해 일상적인 것 뿐만 아니라 사업부의 전략적인 의사결정 사항에 대하여도 자율성을 부여하는 경우가 많기 때문에(Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Williamson, 1975) 분권화가 증가하게 된다.

또한, 기업본사는 관련형 사업부들에 대해서는 사업부간 협조적인 관계(Hill, Hitt & Hoskisson, 1992)를 통해 시너지를 창출하기 위해서 집권화를 하고 전략적 통제(strategic control)를 하는 반면(Hoskisson & Turk, 1990), 비관련형 사업부들에 대하여서는 사업부간 경쟁적인 관계를 통해 재무적 시너지를 창출하고 정보처리를 원활히 하기 위해 분권화하고 재무적 통제(financial control)를 할 필요성이 있다(Hoskisson & Turk, 1990).

그러나 기업본사의 입장에서는 사업부의 관련성 여부에 따라 사업부에 대한 분권화 정도나 통제방법을 달리할 경우, 이에 따르는 상당수준의 비용을 지불하여야 한다(Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990). 다각화된 기업 내에서 일부 사업관련성이 높은 사업부는 집권화하고 그렇지 않은 사업부는 분권화를 할 경우, 기업본사의 입장에서는 각 사업부의 상황을 고려하는 복잡한 조직구조와 관리시스템으로 인해 업무가 지연되거나 관리비용의 증가가 발생할 가능성이 높다. 또한 사업부에 따라 기업본사와 사업부간 분권화 수준이 다를 경우 사업부에 대한 보상시스템이나 인사고과의 기준도 달라지게 된다. 같은 기업 내에 속한 사업부들이 서로 다른 구조와 시스템을 적용 받게 되면 사업부간 갈등과 비협조가 야기될 가능성이 높을 뿐 아니라 장기적으로는 사업본부장의 사업에 대한 지배논리(Prahalad & Bettis, 1986)도 사업부간 커다란 차이를 보이게 되어 궁극적으로는 하나의 기업으로서의 정체성(identity)마저 위협 받을 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때는 각 사업부의 특성(및 사업관련성)을 고려하여 관리방식을 차별화하는 것보다는 기업본사의 차원에서 사업부를 용이하게 관리할 수 있는 단순화된 조직구조와 관리방식을 채택함으로써 비용을 줄일 수 있을 것이다. 일부 연구에서는 리스트럭처링(restructuring)의 결과가 관련다각화를 높이는 방향 뿐 아니라 비관련성을 더욱 높이는 방향으로 진행되는 경향을 보고하고 있다(Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990). 이들 연구자들은 리스트럭처링의 이러한 양극화 현상을 비관련형과 관련형이 혼합된 형태의 다각화를 단순화시킴으로써 사업부 관리방식의 일관성을 기하고 비용을 줄이기 위한 노력의 일환으로 해석하

고 있다. 즉, 리스트럭처링을 통해 다각화전략에 부합되는 관리방식을 모든 계열사에게 동일하게 적용함으로써 전략실행에 따르는 비용을 줄인다는 것이다. 이는 결국, 다각화 전략의 유형에 따라 기업본사의 입장을 고려한 관리방식(본 논문에서는 분권화)이 바람직함을 지지하는 입장이라고 할 수 있다.

## 2.2 사업부의 입장을 고려한 연구

사업부의 경쟁전략과 분권화: 1980년대 중반부터 일련의 학자들(Govindarajan & Fisher, 1990; Govindarajan, 1986; 1988; 1989; Govindarajan & Gupta, 1985; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1984, 1986)을 중심으로 다각화 전략의 실행에 관한 문제를 사업부 수준에서 분석하려는 노력이 있어 왔다. 이들 연구에서는 다각화된 기업의 사업부를 분석단위로 하여 기업본사와 사업부 간의 분권화는 사업부의 전략적 특성을 고려하여야 한다는 논리에 기초하고 있다. 이러한 견해는 앞서 소개한 기업본사의 입장이 아니라 사업부의 입장을 대변하는 것이다.

이들 저자는 사업부의 전략적 특성에 따라 사업부의 과업환경과 자원공유의 필요성이 상이할 것이라는 전제 하에, 기업본사와 사업부간 의사결정의 분권화는 사업부의 환경에 관한 정보를 처리할 수 있는 능력(information processing capacity)을 확보하는 한편 각 사업부의 경쟁전략의 실행을 위해 필요한 경우 다른 사업부와의 자원공유가 원활히 될 수 있도록 기업본사와 사업부간 의사결정의 분권화 수준이 결정되어야 한다는 논의를 펴고 있다.

이 같은 관점에 기초하여 이들은 사업부간 자원

공유의 이점은 각 사업부의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 다르며 저원가전략(cost leadership)인 경우에 이점이 크다고 주장하고 있다. 왜냐하면 저원가 전략을 취하는 경우는 차별화전략보다 자원공유를 통해서 얻을 수 있는 이익은 큰 반면 이로 인해 발생하는 비용(예를 들면 환경적응력의 감소)은 상대적으로 적기 때문이다. 사업부간 자원공유가 원활하게 이루어지기 위해서는 기업본부의 권한이 강화되어야 하기 때문에, 사업부가 저원가전략을 취할수록 기업본사와 사업부간 의사결정은 집권화 될 가능성이 높을 것이라는 예상을 할 수 있다 (Govindarajan, 1986).

반면, 차별화전략을 취하는 사업부의 주된 관심사는 환경에 대한 신속한 대응이라고 할 수 있다 (Porter, 1980). 차별화전략은 소비자들이 제품이나 서비스에 대하여 차별성을 인식할 때 가능하기 때문에 이러한 전략을 쓰는 사업부는 새로운 기술의 출현, 소비자 기호의 변화, 경쟁사들의 동향 등 사업부의 외부환경에 대한 분석을 게을리 할 수 없다. 사업부가 이러한 업무를 효과적으로 실행하기 위해서는 기업본부로부터 상당 수준의 의사결정 권한을 위임 받아 환경상황에 신속하게 대응을 해야 하며 이를 위해서는 기업본사와 사업부 간의 분권화가 증가하게 된다.

또한 이들(Gupta, 1987; Govindarajan, 1986)은 사업부의 경쟁전략과 기업본사와 사업부간 분권화의 관계를 정보처리 관점(information processing perspective: Galbraith, 1973; Egelhoff, 1982)을 통해서도 설명하고 있다. 사업부의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 의사결정 사항을 수정하여야 할 필요성과 직면하는 환경불확실성이 다를 것이라는

전제 하에(Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) 다음과 같은 논의를 제공하고 있다. 차별화전략을 취하는 사업부는 저원가전략을 취하는 경우보다 불확실한 환경에 처할 가능성이 높아지고(Porter, 1980) 환경불확실성이 높으면 예측하지 못했던 상황이 발생할 가능성도 높다. 이러한 상황에 대응하기 위해서는 전략적 의사결정 사안을 시의적절 하게 수정해야 할 필요성도 증가하게 된다(Govindarajan, 1986; Gupta, 1987). 한편, 하나의 사업영역만을 갖는 독립기업과는 달리 다각화된 기업에 소속된 사업부들은 전략적 의사결정을 하는데 있어 기업본사와의 상호작용이 필연적이며 사업부들이 의사결정 사항을 쉽게 수정하기 위해서는 기업본사와 사업부 간의 정보처리 능력 또한 높아야 한다 (Gupta, 1987: 478). 기업본사와 사업부 간의 의사결정이 분권화 되어 있지 않으면 의사소통 채널에 과부하가 생길 수 있기 때문이다. 따라서 차별화전략을 취하는 사업부가 효과적으로 전략을 실행하기 위해서는 기업본사와 사업부간 의사결정이 분권화 되어야 한다는 것이다.

사업부의 자원보유 수준과 분권화: Ghoshal과 Nohria(1989), Nohria와 Ghoshal(1997)는 사업부의 자원보유 수준이 높을 경우 기업본사와 사업부간 의사결정이 분권화 될 가능성이 높을 것이라고 주장하고 있다. 이들은 기업본사와 해외지사<sup>1)</sup>의 분권화 문제를 자원의존 관점(resource dependence perspective)을 적용하여 상호의존성(interdependence)과 독립성(independence)이라는 혼합된 동기모형(mixed motive model: Schmidt & Kochan, 1977)을 통해 설명하고 있다. 여기에서 상호의존성이란 독립성을 추구하는

1) 본 논문에서는 국제화된 기업의 본사와 해외지사의 관계와 다각화된 기업의 본사와 사업부의 관계가 유사한 것으로 간주하였음.

것보다 호혜적인 상호관계를 형성하는 것이 바람직하다고 이해 당사자 모두가 인식하는 균형적인 상태를, 의존성이란 이해당사자간 독립성 추구의 방향이 달라서 당사자 중 일부는 호혜적인 상호관계를 갖기를 원하는 반면, 다른 당사자는 상호관계를 형성하는 것을 원치 않는 불균형적인 관계를 의미한다.

해외지사가 자원을 많이 보유할수록 본사와 해외지사 간의 의사결정이 분권화 될 수 있는 여건이 조성된다는 것이 이들 논의의 핵심이다.<sup>2)</sup> 이들은 국제화된 기업에 있어서 집권화란 기업본사가 해외지사에 대한 통제를 용이하게 하기 위해 본사가 해외지사에 비하여 의사결정에 있어서 보다 많은 권력을 갖는 비대칭성을 의미하는 것으로 파악하고 있다. 만일 해외지사가 그러한 의사결정의 교환 관계에 있어 매우 강력한 힘을 발휘할 수 있는 경우에는 기업본사와 해외지사 간의 불협화음 즉, 충돌이 발생할 수 있다. 따라서, 해외지사는 기본적으로는 기업본사의 통제 하에 있기는 하지만 풍부한 자원을 보유하고 있거나 규모가 다른 해외지사에 비해 상대적으로 큰 경우, 혹은 기업 전체에서 차지하는 비중이 큰 경우에는 상당 수준의 영향력과 교섭력을 가질 가능성이 높다.

Ghoshal과 Nohria(1989)에 따르면 해외지사의 자원보유 수준이 높으면 해외지사는 자신들의 목표를 달성하는데 도움이 되는 방향으로 자원을 활용할 수 있도록 분권화를 기업본사에 요구하게 된다. 반면, 기업본사의 입장에서 볼 때 풍부한 자원을 가진 해외지사는 국제화된 기업 전체의 자원 배분을 위해 활용할 수 있는 중요한 자원의 의미를 갖기 때문에 해외지사에 대한 의존성이 높아진다.

따라서 기업본사와 해외지사 간 상충적 의존성(불균형적인 관계)이 존재하게 된다(Ghoshal & Nohria, 1989). 기업본사와 계열사간 상충적 의존성이 존재하는 경우 기업본사는 자원의 교환관계에서 상대적으로 많은 자원과 교섭력을 가지고 있는 해외지사와의 갈등의 소지를 줄이기 위해서 기업본사는 해외지사에게 대한 분권화 수준을 높여야 한다는 것이 이들의 주장이다.

### III. 기존이론의 문제점 및 통합의 논리

위의 논의를 정리하면 기업본사와 계열사간의 분권화와 관련하여 기업수준의 연구는 시너지 창출에 초점을 맞추고 있다는 점에서 기업본사의 입장을, 사업부를 중심으로 한 연구는 각 사업부의 경쟁우위를 고려하고 있다는 점에서 사업부의 입장을 대변하고 있다고 할 수 있다. 또한 Pitts(1977), Hoskisson & Johnson(1992), Hoskisson & Turk(1992) 등과 Gupta(1987), Govindarajan(1986) 등의 논의는 분권화의 "필요성" 혹은 "의지"에 초점을 맞추고 있는 반면, Ghoshal과 Nohria(1989), Nohria와 Ghoshal(1997)은 분권화를 요구할 수 있는 사업부의 교섭력, 즉 "능력"에 초점을 맞추고 있다.

따라서 기업본사와 계열사가 모두의 입장을 고려하는 균형 있는 이론을 개발하기 위해서는 이들의 서로 다른 수준의 변수가 동일한 분석틀 속에서 분석될 필요가 있다. 그 이유는 무엇보다도 기업본사

2) Ghoshal과 Nohria는 해외지사의 자원보유 수준 뿐 만 아니라 해외지사의 영업환경의 복잡성 정도에 따라라도 분권화의 정도가 달라질 수 있음을 보이고 있다. 본 논문에서는 논의를 단순화하기 위해 해외지사의 자원보유 수준에 관하여 만 논의하기로 한다.

의 입장을 취하는 연구와 계열사의 입장을 취하는 연구간 분권화에 관련하여 서로 다른 이론을 제공하고 있기 때문이다. 앞서 살펴본 바와 같이 기업 수준의 연구에서는 다각화전략의 유형에 따라 분권화 수준을 결정할 것을 주장하고 있는 반면, 계열사 수준의 연구에서는 기업본사와 계열사간의 분권화는 각 계열사의 전략적 맥락(경쟁전략)에 맞게 분권화 수준을 계열사마다 차별화하여야 한다고 주장하고 있다. 이러한 두 가지의 주장의 타당성 및 상충되는 논점에 대한 해결책을 찾기 위해서는 기업수준과 계열사 수준을 동시에 고려할 필요가 있는 것이다.

실천적인 면에서도 기업본사와 계열사의 시각을 동시에 고려할 필요가 있다. 분권화의 근본적인 목적이 전략을 효과적으로 실행에 옮기기 위한 것이라고 했을 때 기업본사의 입장인 다각화전략만을 고려하거나 계열사의 입장인 경쟁전략만을 고려할 수는 없다. 기업본사는 기업 전체의 시너지 창출과 함께 각 계열사의 경쟁력 제고의 문제를 소홀히 할 수 없고, 각 계열사들도 기업의 통제를 받고 있는 만큼 자신들의 경쟁력 제고만을 고집할 수만은 없다. 기업수준에서 다각화전략만을 고려하여 분권화 수준을 결정할 경우 계열사의 전략적 특성을 감안하지 못함으로 인하여 계열사가 경쟁전략을 실행에 옮기는데 어려움을 겪을 수도 있다. 이러한 경우 기업 전체로 볼 때에는 시너지 창출이 가능할 수는 있으나 사업부들의 경쟁력은 상실될 것이다. 그 결과로 경쟁력 없는 사업부문의 경쟁력 없는 자원공유를 통한 시너지가 창출되거나 혹은 경우에 따라서는 창출된 시너지 효과의 이익보다 시너지 창출을 위해 투입한 비용이 커질 가능성도 있다(Goold & Campbell, 1998). 따라서 기업본사와 계열사간 분권화는 기업본사의 입장과 계열사의 입장이

균형 있게 고려되어야 하는 것이다.

기업본사와 계열사간 분권화를 보다 정교한 틀 속에서 분석하기 위해서는 다음의 몇 가지 사항을 고려할 필요가 있다. 첫째, 기업본사와 계열사간 분권화에 대한 이해관계가 일치하는가 여부에 따라 분권화를 결정하는 요인이 달라질 수 있다는 점이다. 관련다각화를 추구하는 기업의 계열사가 저원가전략을 취할 때, 혹은 비관련 다각화를 추구하는 기업의 계열사가 차별화전략을 취할 때 분권화에 대한 기업본사의 입장과 계열사의 입장이 일치된다. 분권화에 대한 최종적인 의사결정의 권한은 기업본사가 가지고 있지만 기업본사와 계열사의 이해관계가 일치할 경우에는 계열사의 요구사항을 수용할 가능성이 높아진다. 반면, 분권화와 관련하여 기업본사와 계열사간 견해가 다를 경우에는 기업본사의 다각화전략과 관련된 분권화 논리나 기타 본사차원에서의 필요성에 따라 분권화의 수준이 결정될 것이다. 왜냐하면 분권화를 결정하는 최종적인 권한은 기업본사에 있기 때문이다.

둘째, 기업본사와 계열사의 분권화에 대한 이해관계가 일치하는 경우라 할지라도 계열사가 기업본사로부터 자신들이 필요로 하는 수준의 분권화를 얻어내기 위해서는 이를 요구할 수 있는 능력(즉, 교섭력)이 수반되어야 한다. 계열사를 얼마 만큼 분권화 할 것인가에 대한 최종적인 의사결정권은 기업본사에 있기 때문에, 계열사가 자신이 원하는 수준의 분권화를 기업본사로부터 얻어내기 위해서는 이를 요구할 수 있는 힘이 있어야 한다. 만약 분권화를 요구할 만한 힘이 계열사에게 없으면 다각화전략의 논리에 따라 기업본사에서 모든 계열사에게 일률적으로 분권화 수준을 결정하게 될 것이다. 예를 들어, 기업이 비관련 다각화를 추구하고 계열사가 차별화전략을 추구하는 경우 기업본사는

물론 계열사도 분권화의 필요성을 동일하게 인식하게 된다. 이와 같이 분권화에 대하여 기업본사와 계열사의 이해관계가 일치하는 경우에도 계열사가 분권화를 요구할 교섭력이 없거나 이를 활용하지 않으면 기업본사는 각 계열사의 이해관계에 따르는 분권화보다는 기업본사의 입장을 반영하여 다각화 전략에 따라 분권화를 추구할 것이다. 이러한 경우 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 미미한 수준에 그치게 될 것이며 계열사의 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 크지 않을 것이다.

셋째, 계열사가 보유한 자원은 계열사 입장에서 보면 기업본사에 대한 교섭력으로서의 의미를 갖기도 하지만, 기업본사의 입장에서 보면 계열사의 자원은 활용의 대상이기도 하다. Boston Consulting Group에서 개발한 Growth-Share Matrix의 분석틀을 적용하면, 자원보유 수준이 높은 기업은 BCG Matrix 상의 4가지 cell 중 Cash Cow에 해당된다고 볼 수 있다. Cash Cow는 BCG Matrix의 처방을 따르면 산업성장률이 높고 규모가 적은 사업영역(Question Mark)을 키우기(milking) 위한 도구적 의미를 갖으며 기업본사는 Cash Cow에게 이제까지 투자한 것을 거두어드리는 이른 바 추수미션(harvest)을 부여하게 된다. 따라서 기업이 관련다각화전략을 추구하고 계열사들의 자원보유 수준이 높은 경우에는 계열사의 자원이 분권화를 요구하기 위한 교섭력의 원천이기보다는 기업본사가 시너지 창출을 위해 다른 계열사와 이들 자원을 공유해야 할 활용의 대상이 될 수 있는 것이다. 물론 BCG Matrix에서 논의되는 자원은 주로 재무자원을 의미하며 이를 재분배함으로써

cash flow에 균형을 갖는 것이 이 분석틀의 기본적인 목적이다. 그러나 재무자원 뿐 아니라 다른 자원들도 BCG Matrix의 분석틀에 포함시키는 것은 어렵지 않다. Cash Cow가 보유하고 있는 기술관련 핵심역량이나 인적자원, 혹은 물적자원도 기업본사의 판단에 따라 Question Mark와 공유 혹은 이전될 수 있다. 따라서 본 논문과 같이 자원의 의미를 폭 넓게 정의하는 경우에는 재무자원의 이전에 초점을 맞추고 있는 BCG Matrix의 분석틀에 다른 유형의 자원을 포함시킴으로써 BCG Matrix의 개념을 확장하여 해석하는데 따르는 문제점은 크지 않을 것이다.

분권화에 관련된 위의 논의를 종합해 보면, 기업본사와 계열사간 분권화는 단순히 기업의 다각화전략이나 계열사의 경쟁전략, 혹은 계열사의 자원보유 수준에 의해서 독립적으로 결정되는 것이 아니라 이러한 요인들이 상호 복합적인 작용의 결과로 결정된다고 보는 것이 타당할 것이다. 즉, 다각화전략이 분권화에 긍정적인 영향을 미치는 상황은 계열사가 비관련 다각화를 취함으로써 인해 분권화의 필요성이 높고 또한 분권화를 요구할 만한 자원을 보유한 경우나 혹은 계열사가 저원가전략을 취하기 때문에 분권화의 필요성이 적고 분권화를 요구할 만한 교섭력을 갖추지 못한 경우에 한정될 것이다.

따라서 기존의 기업본사와 계열사간 분권화에 대한 세가지 연구흐름은 특정 관점이나 상황에 기초한 분권화의 필요조건은 제시하였으나 충분조건까지는 제시하지 못하였다고 할 수 있다.<sup>3)</sup> 아래에서는 본 논문에서 제시한 위의 논의에 기초하여 보다 구체적인 가설을 설정해 보기로 한다.

3) 물론 본 논문이 제안하고자 하는 분권화에 관한 통합적 이론 역시도 완벽한 분권화를 설명하지는 못하겠지만 기존의 연구가 가지고 있는 한계점의 상당 부분은 해결할 수 있을 것으로 판단된다.

## IV. 가 설

### 4.1 기존 이론에 기초한 가설

기업본사와 계열사간 분권화에 관련된 기존의 세 가지 연구흐름을 요약해 보면, 기업이 비관련 다각화를 추구할수록, 계열사가 차별화전략을 취할수록, 그리고 계열사의 자원보유 수준이 높을수록 기업본사와 계열사간 분권화는 증가한다는 결론을 내릴 수 있다. 기존 이론의 타당성을 검증하기 위한 가설을 설정하면 아래와 같다.

가설 1: 기업의 다각화전략, 계열사의 경쟁전략 및 자원보유수준의 3요인간 상호작용이 기업본사와 계열사간 분권화에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 즉, 기업이 비관련 다각화를 추구할수록 그리고 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유 수준이 높을수록 기업본사와 계열사간 분권화 수준은 높아질 것이다.

### 4.2 통합적 이론에 기초한 가설

기존이론의 문제점을 검토하고 통합하는 과정에서 살펴본 바와 같이 기업의 다각화전략, 계열사의 경쟁전략, 그리고 계열사의 자원보유수준이 기업본사와 계열사간의 분권화에 영향을 미치는 것은 사실이지만 이들간의 관계는 상호 복합적인 측면이 있기 때문에 변수들간의 관계가 가설 1의 경우처럼 단순히 단조성을 갖는 관계가 형성되지 않을 가능성이 높다. 또한 가설 1을 통해서는 본 논문이 관심을 가지고 있는 문제, 즉 어떠한 경우에 기업

본사의 다각화전략을 고려하여 분권화가 이루어지고 어떠한 조건 하에서 계열사의 경쟁전략을 고려한 분권화가 이루어질 것인가에 대한 답을 얻을 수 없다. 아래에서는 이들 변수들간의 구체적인 상호작용과 변수간 상호작용이 분권화에 미치는 영향을 앞서 제시한 세 가지의 고려사항을 기초로 하여 가설을 설정해 보기로 한다.

#### 1) 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향

기존의 사업부 수준의 연구에 따르면 경쟁전략에 따라 분권화의 수준이 달라질 수 있음을 주장하고 있다. 즉 계열사가 차별화전략을 취할 경우에는 저원가전략을 취할 때 보다 분권화의 수준이 높아진다는 것이다(Govindarajan, 1988). 그러나 앞서 기존 이론의 문제점에서 살펴 본 바와 같이 경쟁전략이 분권화와 항상 일정한 관계를 갖는다고 보기는 어려운 면이 많다. 따라서 아래에서는 경쟁전략이 분권화에 긍정적인 영향을 미치는 조건이 무엇인가를 알아보기 위한 논리를 세우고 이에 기초한 가설을 설정해 보기로 한다.

비관련 다각화 전략의 경우: 기업본사가 비관련 다각화를 추구하고 계열사들의 경쟁전략이 차별화인 경우 기업본사와 계열사 모두 분권화의 필요성이 높기 때문에 분권화에 관한 이해관계가 일치한다. 그러나 기업본사로부터 계열사의 분권화 요구가 받아들여지기 위해서는 교섭력이 필요하며 이러한 교섭력을 제공해 줄 수 있는 요인 중의 하나가 계열사의 자원보유 수준이다(Ghoshal & Nohria, 1989). 계열사가 일정 수준의 자원을 보유하고 있을 경우에는 자신의 요구를 관철할 수 있는 교섭력을 확보할 수 있고 이에 따라 자신들이 필요로 하는 만큼의 분권화를 기업본사로부터 얻어낼 수 있

다. 왜냐하면 앞서 설명한 바와 같이 비관련 다각화 전략을 추구하는 경우에는 재무적 시너지 달성이 목표이고 이에 따라 계열사를 분권화해 주려는 의지가 본사에 존재하기 때문이다. 따라서 비관련 다각화를 추구하는 기업본사의 입장에서는 교섭력을 가지고 있는 계열사(즉, 자원보유수준이 높은 계열사)의 요구에 따라 분권화의 수준을 결정할 가능성이 높다. 이에 따라 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향도 정의 방향이 될 것이다.

그러나 분권화에 대한 기업본사의 다각화에 기초한 논리와 계열사의 경쟁전략에 기초한 논리가 일치하는 경우에도 계열사의 자원보유 수준이 낮으면 자원보유 수준이 높은 경우보다 계열사의 경쟁전략에 따라 분권화가 결정될 가능성이 적어진다. 기업본사가 자원보유수준이 낮고 규모가 작은 계열사의 분권화 수준을 결정할 때에는 계열사의 경쟁전략만을 고려할 수 없는 경우가 많다. 예를 들어, 새로운 사업에 진출을 통해 성장엔진을 확보하기 위해 계열사를 신설하거나 새로운 핵심역량을 효과적으로 개발, 촉진하기 위해 사업부를 분사한 경우 경쟁전략보다는 기업본사의 필요에 따라 분권화 수준을 결정할 가능성이 높다. 계열사가 차별화전략을 취하더라도 계열사의 자원보유 수준이 미미하여 일정 기간동안 본사의 통제 하에 두어야 할 필요성을 인식한다면 집권화를 할 것이다. 계열사가 저원가 전략을 취하는 경우에도 환경적응력을 높인다거나 혹은 자생력을 키우는 것이 급선무라고 본사가 인식하는 경우에는 분권화를 할 것이다.

또한 기업입장에서 보면, 자원보유 수준이 낮은 계열사들의 요구대로 분권화의 수준을 결정할 경우 이에 따르는 관리비용이 증가할 것이다. 비관련 다각화 전략의 특성 상 관리비용을 최소화하여야 하는 본사의 입장에서는 상대적 중요성이 떨어진다고

할 수 있는 자원보유 수준이 적은(따라서 분권화를 요구할 교섭력도 없는) 계열사의 요구사항을 일일이 수용하여 각 계열사의 경쟁전략에 부응하는 분권화를 제공할 필요성이 적을 것이다. 따라서 기업이 비관련 다각화전략을 취하는 경우에도 계열사의 자원보유 수준이 낮으면 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 정의 방향이 아닐 수도 있는 것이다. 이러한 논의에 기초하여 아래의 가설 2를 설정한다.

가설 2: 기업의 다각화전략이 비관련 다각화인 경우에는( $X_1=1$ ), 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 자원보유수준이 낮을 때보다는 높은 경우에 긍정적일 것이다.

관련다각화 전략의 경우: 반면, 기업이 관련형 다각화를 추구하는 경우 기업본사는 조업상의 시너지 창출을 위해 계열사들을 집권화 해야 할 필요성이 있다. 왜냐하면 관련 다각화된 기업에게 있어서 계열사간 자원공유를 통한 업무상의 시너지 창출은 본사의 존재이유이자 성과의 지표가 되기 때문이다. 따라서 이러한 경우 분권화를 결정하는 요인은 계열사에 관련된 사항보다는 기업차원의 것이 주를 이루게 될 것이다.

또한 기업이 관련다각화를 추구하는 경우에는 계열사가 보유한 자원의 의미도 달라지게 된다. 기업이 비관련 다각화를 추구하는 경우에는 기업본사가 분권화 할 의지가 있기 때문에 교섭력이 있는 계열사들이 분권화를 요구할 경우 이를 기업본사가 수용할 가능성이 높다. 그러나 기업이 관련다각화전략을 추구하는 경우에는 업무상 시너지 창출이 중요한 의미를 갖기 때문에 계열사의 자원이 교섭력으로서의 의미보다는 자원공유를 위해 활용해야 할 기업본사의 자산으로 인식될 가능성이 높다. 또한

BCG Matrix의 경우처럼 자원보유수준이 높은 계열사(Cash Cow)는 시장점유율이 낮고 성장가능성이 높은 계열사(Question Mark)나 혹은 자원보유수준이 낮은 계열사를 교차보조(cross subsidization)하는 역할을 하는 Harvester 미션이 부여될 가능성이 높다. 그리고 이러한 경향은 계열사의 자원보유 수준이 높을수록 강하게 나타날 것이다. 따라서 계열사의 자원보유수준이 높을수록 기업본사의 입장에서는 자원공유의 필요성이 크기 때문에 집권화 하려는 경향을 보일 것이다. 한편, 계열사의 입장에서는 자신의 자원보유수준이 높을수록 독립적 의사결정을 요구하게 되어 결국에는 기업본사의 입장과 계열사의 입장이 상충되는 현상이 나타날 것이다. 이에 따라 기업이 관련다각화전략을 취하고 계열사들의 자원보유 수준이 높은 경우에는 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향이 일정한 방향성을 갖지 못할 것이다.

관련다각화전략을 취하는 기업에 속해 있는 계열사들이 자원보유 수준이 낮을 경우, 자원공유를 통해 시너지 창출에 기여할 수 있는 여지가 많지 않기 때문에 다각화논리에 입각하여 분권화 수준을 결정할 뚜렷한 이유가 없다. 오히려 기업본사는 자원보유수준이 낮은 계열사를 BCG Matrix상의 Question Mark로 인식할 가능성이 높다. 기업본사는 자원보유수준이 낮은 계열사들이 시장점유율을 높이고 경쟁력을 제고할 수 있도록 계열사들이 추구하는 전략에 부응하는 분권화를 제공할 가능성이 높다. 즉, 자원보유 수준이 적은 계열사가 분권화를 요구하지 않는 경우에도 기업의 입장에서 장래의 Cash Cow 미션을 맡기기 위한 미래에 대한 투자로서 계열사의 경쟁전략에 부응하는 분권화를 제공할 수 있는 것이다. 아울러 관련다각화를 실행에 옮기기 위해서는 계열사들간 연속적 상호의존관

계(sequential interdependence) 혹은 호혜적 상호의존관계(reciprocal interdependence)를 조정하기 위한 관리비용의 증가를 감수하여야 하기 때문에(Jones & Hill, 1988; Thompson, 1967) 각 계열사의 입장을 고려하여 분권화 수준을 결정하는데 따르는 추가적인 비용이 크게 부담이 되지는 않을 것이다.

위의 논의를 요약하면, 기업이 관련다각화전략을 추구하는 경우 자원보유 수준이 높은 계열사는 현재 자원의 효율적인 활용과 시너지 창출을 위해 집권화 하는 반면, 자원보유수준이 낮은 계열사는 미래의 자원을 확보하는 의미에서 각 계열사의 경쟁전략에 맞게 분권화 수준을 결정한다고 결론 지을 수 있다. 이러한 논의에 따라 가설 3을 설정한다.

가설 3: 기업의 다각화전략이 관련다각화인 경우에는( $X_i = -1$ ), 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 계열사의 자원보유수준이 높을 때보다는 낮은 경우에 긍정적일 것이다.

## 2) 다각화전략이 분권화에 미치는 영향

기업본사의 입장을 취하는 기업수준의 연구에 따르면 기업의 다각화전략에 따라 분권화의 수준이 달라질 수 있음을 주장하고 있다. 즉 기업이 비관련 다각화전략을 취하게 되면 관련다각화전략을 취하는 경우보다 분권화의 수준이 높아진다는 것이다(Pitts, 1977; Govindarajan, 1986; 1988). 그러나 다각화된 기업본사의 입장에서 보면 계열사의 전략적 상황과 경쟁력도 고려하지 않을 수 없기 때문에 다각화전략이 분권화와 항상 일정한 관계를 갖을 것이라는 기대를 하기는 어렵다. 따라서 아래에서는 어떠한 경우에 다각화전략이 분권화에 긍정

적인 영향을 미치는가에 대한 논리를 제시하고 이에 기초한 가설을 설정한다.

저원가전략의 경우: 저원가전략을 취하는 계열사가 자원보유 수준이 높은 경우에는 분권화에 관련하여 교섭력을 갖기 때문에 기업본사의 입장을 충분히 반영하는 것이 여의치 않을 것이다. 사실상 저원가전략을 취하는 계열사는 집권화를 선호할 것이라는 Govindarajan(1988)의 논리는 자원보유 수준이 낮은 계열사에 한정될 가능성이 높다.<sup>4)</sup> 왜냐하면 자원을 충분히 보유한 계열사는 저원가전략을 추구하는 경우에도 다른 계열사들과의 자원공유를 통해 원가를 절감할 여지가 많지 않고 자원공유를 위해 집권화를 요구할 필요성이 낮기 때문이다. 다른 계열사와의 자원공유가 필요한 경우에도 자신에 대한 집권화가 아니라 다른 계열사에 대한 집권화를 요구할 가능성이 높다. 따라서 자원보유 수준이 높은 계열사들이 저원가전략을 취한다는 이유만으로 집권화를 선호하지는 않을 것이다. 오히려 자원보유 수준이 높은 계열사가 저원가전략을 추구할 때에는 자신들이 가진 교섭력을 활용하여 기업본사로부터 의사결정의 독립성을 획득하고, 이를 토대로 기업내부의 다른 계열사들 뿐 아니라 기업외부의 다른 기업들을 포함한 시장메카니즘 속에서 원가절감에 도움이 되는 최선의 자원활용 방법을 모색할 가능성도 높다.

한편, 기업본사의 입장에서는 자원보유 수준이 높은 계열사일수록 집권화를 통해 다른 계열사들과 자원을 공유하도록 유도할 필요성이 크며 그러한

경향은 관련다각화를 추구하는 기업일수록 강하게 나타날 것이다. 따라서 기업이 관련다각화를 추구하는 경우에는 기업본사의 입장과 자원보유 수준이 높은 계열사간 분권화와 관련하여 상반된 이해관계를 갖는 상황이 발생할 것이다. 반면, 기업이 상대적으로 비관련 다각화를 추구하는 경우에는 분권화와 관련하여 자원보유 수준이 높은 계열사와 기업본사 간에 이해관계가 상충될 가능성이 적다. 위의 두 경우를 종합하면, 계열사의 자원보유 수준이 높을 경우 일반적으로 다각화전략과 분권화의 관계는 분권화와 관련하여 상충되는 관계와 그렇지 않은 관계가 혼재하기 때문에 일정한 방향의 관계가 나타나지 않을 것이다.

반면에 저원가전략을 추구하는 계열사가 자원보유 수준이 적으면 분권화의 필요성도 적고 이를 요구할 교섭력도 적다. 이러한 경우에는 기업본사의 입장이 분권화의 수준을 결정하는데 큰 영향을 미칠 것이다. 따라서 상대적으로 볼 때 계열사가 자원보유 수준이 높은 경우보다는 낮은 경우에 다각화전략과 분권화의 관계가 정의 관계를 갖게 가능성이 높다. 위의 논의를 종합하여 가설을 설정하면 아래와 같다.

가설 4: 계열사가 저원가전략을 수행하는 경우 ( $X_2 = -1$ ), 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 계열사의 자원보유수준이 높을 때보다는 낮은 경우에 긍정적일 것이다.

4) Govindarajan(1988)의 논리를 그대로 따르는 경우에도 유사한 결론에 도달하게 된다. 즉, 계열사가 저원가전략을 취하기 때문에 집권화를 요구한다고 하면, 기업이 관련형에서 비관련형 다각화로 바뀌어감에 따라 분권화 하려는 의지와 계열사의 집권화 요구가 충돌하게 된다. 따라서 이러한 상충적인 관계로 인한 결과는 다각화전략이 분권화에 미치는 영향이 미미한 것으로 나타날 것이다. 단 이 경우에는 가설이 본 논문과는 달리 계열사가 저원가전략을 추구할 때, 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 크지 않을 것이다가 될 것이다.

차별화전략의 경우: 계열사가 차별화전략을 취할 경우 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 어떻게 될 것인가? 기업본사는 비관련 다각화 전략을 취할수록 분권화의 필요성이 높다. 계열사들은 차별화전략을 취할수록 환경에 대한 적응력을 확보하기 위해 분권화의 필요성을 인식하게 된다. 따라서 비관련다각화를 추가하는 기업에 속한 계열사들이 차별화전략을 취할 경우에는 분권화와 관련하여 기업본사와 계열사간의 이해관계와 일치한다. 차별화를 추구하는 계열사 중에서도 자원보유 수준이 높은 계열사들은 분권화의 필요성도 높을 뿐 아니라 기업본사에 대한 교섭력도 갖고 있다. 따라서 계열사가 차별화전략을 취하면서 자원보유 수준이 높은 경우에는 비관련 다각화전략을 취함에 따라 분권화를 하려는 기업본사의 입장과 차별화전략을 취하면서 분권화를 요구하는 계열사의 입장이 일치하게 된다. 이러한 상황에서는 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 정의 관계로 나타날 가능성이 높다.

그러나 계열사가 차별화전략을 취하는 경우에도 자원보유 수준이 낮으면 분권화의 필요성은 있지만 이를 요구할 만한 교섭력을 갖고 있지 못하다. 따라서 기업본사가 계열사의 입장을 고려하여 분권화 수준을 결정해야 할 특별한 이유가 없다. 또한 계열사가 차별화전략을 취한다고 해서 항상 분권화를 요구하지는 않을 것이다. 예를 들어, 사업초기 단계에 있는 계열사가 있다고 하자. 비록 경쟁전략은 차별화를 추구하지만 부족한 역량을 다른 계열사와 공유하기 위해 기업본사에 집권화를 요구하는 경우를 어렵지 않게 생각해 볼 수 있다. 기업본사의 입장에서조차 업무적 시너지나 재무적 시너지 창출에 기여할 여지가 상대적으로 적은 계열사에게 다각화 전략에 따라 분권화의 수준을 결정할 이유도 적을 것이다. 따라서 다각화전략이 분권화에 미치는 긍정

적인 영향은 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유 수준이 높은 경우에 한정될 것이다.

가설 5: 계열사가 차별화전략을 수행하는 경우 ( $X_2=1$ ), 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 계열사의 자원보유수준이 낮은 경우보다는 높을 때 긍정적일 것이다.

## V. 연구방법 및 자료

### 5.1 표본 선정 및 설문서 작성

설문서를 보낼 대상기업으로는 우리 나라 30대 그룹(1994년도 매출액기준)의 계열사 중 매출액이나 그룹 및 해당산업 내에서의 위상에 있어 비중이 큰 기업을 선정하였다. 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 203개이다.

본 논문에서 검증하고자 하는 가설과 관련된 변수들은 다각화 변수를 제외하면 출판된 자료나 데이터베이스를 통해 얻을 수 없는 기업 내부적인 조직관리에 관련된 내용들이 대부분이기 때문에 변수 측정을 위해서는 설문서를 주로 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 수

업에 참여하는 12명의 석, 박사과정 학생들이었다. 이들 집단은 전략 이론에 대하여 전문적인 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 응답집단의 피드백을 통해 설문서가 응답자들이 이해할 수 있을 만큼 평이하게 작성되었는가, 설문서의 항목은 응답 가능한 질문인가 등 실제적인 문제점을 파악하고 보완할 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 설문내용 및 연구목적에 대하여 20시간 이상 교육을 받은 설문 보조원들이 해당기업을 직접 방문하여 인터뷰를 통해 설문서의 취지는 물론 설문 각 항목의 의미, 그리고 설문 항목에 상대적 의미가 포함된 경우에는 비교대상이 무엇인가 등에 대하여 충분히 설명한 후 작성케 하였다. 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.

설문응답자는 최고경영자나 최고경영진을 대상으로 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)를 고려할 때 설문응답자의 선정에 따른 편이나 오차는 우려할만한 수준은 아니라고 판단된다.

## 5.2 변수의 정의 및 측정

### 1) 다각화전략

다각화전략은 설문서 자료가 획득된 1996년의 기업 다각화 정도를 Jaquemin & Berry(1979)의 엔트로피(entropy measure)를 활용하여 측정하였다. 엔트로피 측정방법은 표준산업분류에만 의존하여 사업영역의 이질성을 분류한다는 점에서 표준산업분류 체계가 가지고 있는 문제점을 공유하고 있으나, 다각화 전략을 객관적인 방법으로 측정할 수 있을 뿐 아니라 측정치가 연속변수의 형태이기 때문에 본 연구에서 활용하고 있는 통계방법과 부

합된다고 할 수 있다.

엔트로피척도(entropy measure)는 간단히 말하면 기업이 얼마 만큼 다양한 산업에 어느 정도 수준으로 진출해 있는가를 측정하는 지표라고 할 수 있다. Jacquemin와 Berry(1979)의 엔트로피 척도에서는 기업의 사업영역 다각화를 기업이 사업을 영위하고 있는 제품 세분시장의 수,<sup>5)</sup> 전체 매출액에 대한 각 세분시장의 매출액 비중, 그리고 여러 제품 세분시장 간의 관련성 정도의 세가지 요소로 구성된 것으로 보고 있다(Hoskisson, Hitt, Johnson & Moesel, 1993). 이 엔트로피 척도는 다각화에 관련하여 관련다각화 지수, 비관련 다각화 지수, 그리고 총다각화 지수(관련다각화 지수와 비관련 다각화 지수의 합)를 제공하며 이러한 지수를 통해 기업의 다각화 정도 뿐 아니라 관련성 여부도 파악할 수 있다(Palepu, 1985). 가설검정을 위한 분석을 단순화시키기 위해 실제분석에서는 위의 세가지 엔트로피 지수 중 총다각화지수가 사용되었으며<sup>6)</sup> 다각화전략의 실제 값은 분석의 편의를 위하여 -1부터 1까지의 값을 갖도록 변환하였다. 총다각화에 대한 엔트로피 척도는 다음과 같이 표현된다(Jacquemin & Berry, 1979).

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln(1/P_i)$$

여기에서  $P_i$ 는 기업의 전체 매출액 중  $i$  세분시장이 차지하는 비중,  $\ln(1/P_i)$ 는 각 세분시장  $i$ 에 대한 가중치,  $N$ 은 세분시장의 수를 의미한다.

## 2) 경쟁전략

경쟁전략은 포터(Porter, 1980)의 본원적 전략 개념을 활용하였다. 경쟁전략을 측정하기 위해 차별화전략 (1)과 저원가전략 (7)을 양극단으로 하고 중간 점 (4)에는 저원가전략과 차별화전략이 공존하는 7점 척도를 활용하였다(Govindarajan & Fisher, 1990). 이러한 측정방법은 포터(Porter, 1980)의 논의 중 저원가전략과 차별화 전략은 서로 상쇄관계가 존재할 수 있음을 감안한 것이다. 또한 단순화된 설문서 내용의 단점을 보완하기 위해 이들 각각의 전략이 의미하는 바를 설문 아래쪽에 기술하여 각 전략 유형의 개념을 명확히 하였다: 차별화전략은 "이 전략의 초점은 우수한 제품 기능이나 고객서비스, 제품이미지, 혹은 성능 등으로 인하여 소비자로부터 특별한 인식을 갖도록 하는 것"이며 저원가전략은 "경쟁자들보다 낮은 원가를 달성하고자 하는 것"이라는 구체적인 설명을 추가하였다. 차별화전략을 왼쪽 극단에 저원가전략을 오른쪽 극단에 위치시킨 것은 리커트 척도의 특성상 설문 응답자들이 7점 척도는 긍정적인 의미로, 1점 척도는 부정적인 것으로 인식할 가능성을 배제하기 위한 것이었다. 가설검정을 위한 실제 분석에서는 가설의 논리를 보다 효과적으로 조작화 하기 위해 응답결과에 나타난 척도1을 저원가전략, 척도 7을 차별화전략으로 변환하여 사용하였다. 이러한 경쟁전략 측정방법의 기본적인 개념은 고빈다라잔과 피셔의 방법과 동일하나 구체적인 방법 면에서는 다소의 차이가 있다. 이들 저자는 사업부의 총매출 중 저원가전략에 의한 것과 차별화전략에

5) 세분시장(segment)이란 표준산업분류(KSIC) 상에서 4-digit을 기준으로 분류된 세분류 산업을 의미한다.

6) 엔트로피 지수의 계산에 대한 자세한 사항은 장민제(2001)를 참조할 것.

의한 것의 비율을 표시하게 하고 이를 -1(저원가 전략)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 7점 척도로 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(0.16,  $p < 0.05$ )과 제품품질 및 기능(0.30,  $p < 0.01$ )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(0.25,  $p < 0.01$ ), 광고(0.26,  $p < 0.01$ ), 시장세분화(0.18,  $p < 0.05$ ), 프리미엄 가격설정(0.18,  $p < 0.05$ ). 따라서 경쟁전략 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

### 3) 분권화

분권화 변수에는 일상적인 의사결정 사안에 초점을 맞추고 있는 기존의 측정치와는 달리 전략적 의사결정과 일상적인 의사결정 사안을 균형 있게 포함시켰다. 또한 기존에 흔히 사용되는 분권화 측정치들은 다각화되지 않은 단일기업인 경우가 많았기

때문에 본 논문과 같이 다각화된 기업의 분권화 현상을 포괄하는 데는 한계가 있다. 따라서 본 논문에서는 다각화된 기업에서의 의사결정 상황을 반영하기 위해 Khandwalla(1977)와 Vancil(1980)의 분권화 항목을 수정 보완하여 아래와 같이 12가지 의사결정 사안을 7점 척도로 분권화를 측정하였다: 1) 사업영역의 변경 및 다각화, 2) 계열사의 예산수립, 3) 계열사의 장기자본 조달, 4) 계열사 조직구조의 개편, 5) 사업영역 내 전략의 수정, 6) R&D 투자순위 및 액수, 7) 종업원의 채용 및 해고, 8) 신제품 개발/신기술 도입, 9) 제품 가격 및 판매방법의 결정, 10) 생산계획의 결정, 11) 업무수행방법의 결정, 12) 예산 이상의 지출(Govindarajan, 1988; Inkson, Pugh & Hickson, 1970; Khandwalla, 1977; Miller & Friesen, 1982; 1976; Vancil, 1980).

분권화 측정치의 구성타당도를 알아보기 위해서는 요인분석과 이론적 연계성이 있는 변수들과의 상관관계를 분석하였다. 요인분석 방법은 주요인분석 중 직각회전방식(varimax rotation)을 사용하였으며, 각 항목과 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 각 항목의 요인적재치가 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 요인분석 결과 분권화 변수는 2개의 요인으로 구분되었다. 첫번째 요인은 1) 사업영역의 변경 및 다각화, 2) 계열사의 예산수립, 3) 계열사의 장기자본 조달, 4) 계열사 조직구조의 개편, 5) R&D 투자순위 및 액수의 5개 항목으로써 일반적으로 전략적 의사결정 사항이라고 인식되는 문항이다. 두 번째 요인은 1) 사업영역 내 전략의 수정, 2) 종업원의 채용 및 해고, 3) 신제품 개발/신기술 도입, 4) 제품가격 및 판매방법의 결정, 5) 생산계획의 결정, 6) 업무수행방법의 결정, 7) 예산 이상의 지출의 7개 항목으로 전

략적 중요도가 상대적으로 떨어지는 항목이다(Shin & Kwon, 1999). 아울러 분권화는 계열사의 그룹으로부터의 자율성 정도를 묻는 별개의 설문항목과 높은 정의 상관관계(0.42,  $p < 0.0001$ )를 보였다. 한편, 분권화의 크롬바하계수(Cronbach's alpha)는 0.92로 신뢰도가 매우 높았다. 가설검정을 위한 분석단계에서는 위의 12개 항목을 합산하여 사용하였다.

#### 4) 자원보유 수준

본 연구에서는 기능별 자원구분(예를 들면, 생산, 마케팅/판매, 연구개발, 구매, 정부관계 등으로 자원을 구분하는 방법: Govindarajan, 1986; Hitt, Ireland & Palia, 1982) 대신에 속성별 자원구분을 사용하였다. 기능별로 자원을 분류하는 경우 "생산"이나 "구매" 등의 설문항목은 서비스나 금융부문에 관련된 기업이 응답하기 어려운 항목이다. 따라서 이러한 제조업 중심의 기능분류의 한계를 극복하기 위해서 본 연구에서는 자원의 속성을 중심으로 자원을 분류하여 이를 항목에 포함시켰다.

설문서에서는 자원의 유형을 물적자원, 재무자원, 인적자원, 기술관련 자원, 무형자원, 자원을 통합/조정하는 능력의 6개 항목으로 구분하고 이에 대한 구체적인 설명을 통해 각 자원이 의미하는 바를 명확히 하였다. 이들 설문항목은 Miller와 Friesen(1982)의 논문에서 이용된 가용자원(resource availability) 항목을 수정, 보완한 것이다(Miller & Friesen, 1982, 1983; Miller, 1987). 자원보유수준 변수의 크롬바하계수는 0.84로서 높은

신뢰도를 보이고 있다. 가설검정을 위한 분석단계에서는 위의 6개 항목을 합산하여 사용하였으며, 자원보유수준의 실제 값은 분석의 편의를 위하여 0부터 100까지의 상대적 값을 갖도록 변환하였다.

#### 5.4 분석방법 및 모형

가설 1의 검정을 위해서는 교호항이 있는 다중회귀분석을 사용하였으며 가설 2-5의 검정과 관련하여 변수들간 관계의 단조성 여부를 파악하기 위해서는 편미분을 사용하였다.<sup>7)</sup>

### VI. 분석결과

가설 검정을 위한 다중회귀분석에 앞서 회귀식에 사용될 변수들간의 상관관계를 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다. 다각화전략(a), 경쟁전략(b), 그리고 계열사의 자원보유 수준(c) 중 기업본사와 계열사간의 분권화(d)와 통계적으로 유의할 만한 상관관계를 보이는 변수는 계열사의 자원보유 수준(c) 뿐이다. 다각화전략과 경쟁전략도 분권화와 정의 관계를 갖고는 있지만 통계적으로 유의하지는 않다. 이와는 달리 2요인 혹은 3요인간의 상호작용과 분권화의 상관관계는 경쟁전략과 자원보유수준의 상호작용을 제외하고는 모두 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있다. 이러한 결과를 놓고 볼 때, 다각화전략, 경쟁전략 및 자원보유 수준 변수가 분권화에 독립적으로 영향을 미치기 보다는 이들 변수들간의 상호작용이 분권화에 미치는 영향이 더 클 것이라는 예상을 할 수 있다.

7) 편미분을 사용한 방법론에 대해서는 권구혁(1988)과 Gupta & Govindarajan(1986)을 참조.

〈표 1〉 회귀식에 사용된 변수들간의 상관관계

변수	Min	Max	1	2	3	4	5	6
1. d	4	84						
2. a	-1	1	.139					
3. b	-1	1	.047	0.053				
4. c	0	100	.184**	0.081	.230**			
5. a*b	-1	1	.158*	.181*	.544***	.166*		
6. b*c	-74.20	87.10	.027	.073	.933***	.235***	.534***	
7. a*c	-64.50	86.66	.176*	.925***	.115	.272***	.253***	.133
8. a*b*c	-64.76	50.53	.184**	.236***	.525***	.169*	.936***	.569***

주1: d=분권화, a=다각화전략, b=경쟁전략, c=자원보유수준

주2: \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 2변수간의 상호작용 변수와 주요인 변수들간의 상관관계가 높게 나타나기 때문에 이들 변수간 다중공선성이 존재할 가능성이 있다. 따라서 세 변수들간의 교호작용이 분권화에 미치는 영향에 대한 가설 1을 검정하기 위해서는 3요인간 교호작용 변수를 회귀식의 제일 마지막 항에 위치시킴으로써 보수적인 가설 검정이 가능하도록 하였다.

#### 6.1 다각화전략, 경쟁전략 및 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향:

다음의 〈표 2〉에서는 가설 1을 검정하기 위한 다중회귀분석의 결과를 보여주고 있다. 이 표에서는 다각화전략과 경쟁전략 그리고 자원보유수준의 주요인효과만을 나타내는 다중회귀식(식 A)과 이들 각 변수의 2요인 상호작용을 독립변수에 포함시킨 다중회귀식(식 B), 그리고 이들 독립변수에 다각화전략, 경쟁전략 및 자원보유수준의 3요인 상호작용을 고려한 변수를 추가한 다중회귀식(식 C)

을 같이 보여주고 있다.

표에서 보는 바와 같이, 3요인간 상호작용을 고려한 변수를 회귀식에 포함한 경우  $R^2$ 의 값이 증가하였으며, 변수의 도입에 따른  $R^2$ 의 증가(F for  $\Delta R^2$ )에 대한 F값이 비록  $p < 0.05$  수준에는 미치지 못하지만  $p = 0.067$  수준에서 통계적으로 유의함으로 보이고 있다. 또한 다각화전략과 경쟁전략 및 자원보유수준의 상호작용이 분권화에 미치는 영향을 나타내는 계수가 다른 변수가 분권화에 미치는 영향에 비해 높은 수치를 나타내고 있다 (0.3655). 이는 세 변수의 상호작용이 기업본사와 계열사간의 분권화에 미치는 영향이 상대적으로 높다는 것을 보여주는 결과이다. 따라서 가설 1은  $p < 0.10$  수준에서 채택되었다.

#### 6.2 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향: 가설 2와 가설 3의 검정

비관련 다각화 전략의 경우: 가설 2와 관련하여 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향의 단조성을 분석

〈표 2〉 분권화에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	식 A	식 B	식 C
다각화전략( $X_1$ )	4.2059 + (2.3688)	1.8982* (7.0641)	2.7859* (7.0371)
경쟁전략( $X_2$ )	0.0031 (2.1504)	3.1336 (5.8923)	7.4940 (6.3192)
자원보유수준( $X_3$ )	0.1234* (0.0511)	.1152+ (.0590)	.1234* (.0589)
다각화전략x경쟁전략 ( $X_1$ * $X_2$ )		8.3078+ (4.4885)	-10.8253 (11.3359)
다각화전략x자원보유수준 ( $X_1$ * $X_3$ )		.0285 (.1159)	-.0023 (.1164)
경쟁전략x자원보유수준( $X_2$ * $X_3$ )		-.1056 (.1008)	-.1947+ (.1113)
다각화전략x경쟁전략x자원보유수준( $X_1$ * $X_2$ * $X_3$ )			.3655+ (.1991)
$R^2$	0.050	.0720	0.0883
F	3.360*	2.457*	2.614*
$\Delta R^2$		0.022	0.0163
F for $\Delta R^2$		1.52	3.37+

N=197. 괄호의 값은 기울기의 표준오차

\* : p<0.05

+ : p<0.10

하기 위해 위의 식 C를 경쟁전략( $X_2$ )으로 편미분 하면 다음과 같다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_2} = (7.494 - 10.825X_1) + (-0.1947 + 0.3655X_1)X_3 \quad (1)$$

위의 식 (1)는 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향 ( $\frac{\partial Y}{\partial X_2}$ )이 기업의 다각화 정도( $X_1$ )와 계열사의 자원보유수준( $X_3$ )에 의해서 결정됨을 나타내고 있다. 기업이 극단적인 비관련 다각화 전략을 취하는

경우 경쟁전략과 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향을 파악하기 위해 다각화전략( $X_1$ )에 1을 대입 하면 아래의 식과 같다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_2} = -3.331 + 0.1708X_3 \quad (2)$$

식 (2)에서  $X_3$ 의 값이 19.5일 때  $\frac{\partial Y}{\partial X_2}$  는 0의 값을 갖으며  $X_3$ 의 값 19.5보다 크면 정의 값을, 19.5보다 적으면 부의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은  $X_3=19.5$ 가 되고 이 값은 자원보유수

준 변수의 범위인 0과 100 사이에 존재한다( $X_3$ 를  $X$ 축으로  $\frac{\partial Y}{\partial X_2}$ 를  $Y$ 축으로 한 <도표 1> 참조). 자원 보유 수준이 낮은 경우( $0 < X_3 < 19.5$ ) 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향이 부의 값을 갖는다는 것은 곧 계열사가 차별화전략을 취할수록 분권화가 낮아진다는 것을 의미한다.<sup>8)</sup> 한편 자원보유 수준이 높은 경우( $19.5 < X_3 < 100$ ), 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향이 정의 값을 갖는다는 것은 곧 계열사가 차별화전략을 취할수록 분권화가 증가한다는 것을 의미한다.<sup>9)</sup> 따라서 가설 2는 지지되었다.

관련다각화인 경우: 가설 3에 대해서는 앞서와 같은 방식으로 기업이 극단적인 관련다각화 전략을 취하는 경우 경쟁전략과 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향을 파악하기 위해 다각화전략( $X_7$ )에 -1을 대입하면 아래의 식과 같다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_2} = 18.319 - 0.5062X_3, \quad (3)$$

식 (3)에서  $X_3$ 의 값이 36.2일 때  $\frac{\partial Y}{\partial X_2}$ 는 0의 값을 갖으며  $X_3$ 의 값 36.2보다 크면 부의 값을, 36.2보다 적으면 정의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은  $X_3 = 36.2$ 가 되고 이 값은 자원보유수준 변수의 범위인 0과 100 사이에 존재한다(도표 1 참조). 자원보유 수준이 낮은 경우( $0 < X_3 < 36.2$ ) 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향이 정의 값을 갖는다는 것은 곧 계열사가 차별화전략을 취할수록 분권화가 높아진다는 것을 의미한다. 한편 자원보유 수준이 높은 경우( $36.2 < X_3 < 100$ ), 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향이 부의 값을 갖는다는 것은

곧 계열사가 차별화전략을 취할수록 분권화가 줄어든다는 것을 의미한다. 달리 말하면, 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 자원보유 수준에 따라 달라질 수 있음을 보이는 것이다. 따라서 가설3은 지지되었다.

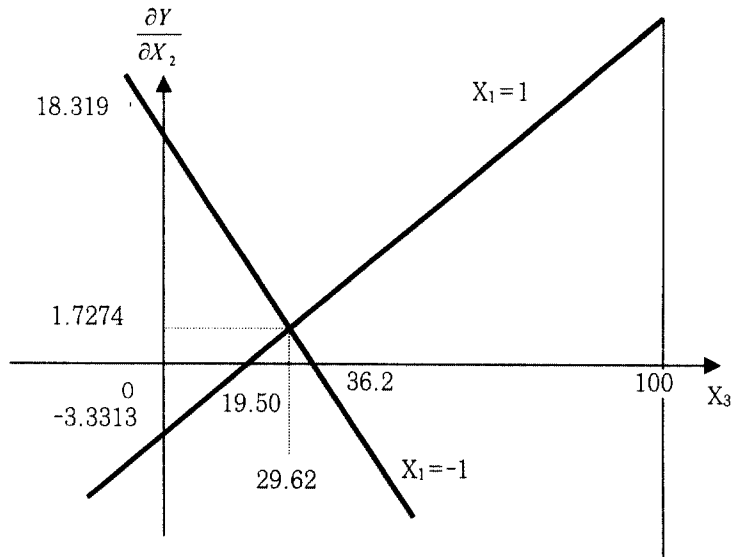
가설 2와 3의 검정결과를 볼 때, 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 Govindarajan(1986)이나 Gupta(1987)의 주장과는 달리 항상 정의 방향이 아니라는 것을 알 수 있다. 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향의 변화 패턴을 종합하여 보면, 경쟁전략이 분권화에 긍정적인 영향을 미치는 상황은 기업이 비관련 다각화를 추구하고 계열사의 자원보유 수준이 상대적으로 높은 경우(가설 2)와 기업이 관련다각화를 추구하고 계열사의 자원보유 수준이 상대적으로 적을 경우(가설 3)에 한정된다고 결론을 내릴 수 있다.

그러나 기업이 비관련 다각화전략을 추구하고 계열사의 자원보유 수준이 낮은 경우와 기업이 관련 다각화전략을 추구하고 계열사의 자원보유 수준이 높은 경우에는 이들의 논리와는 다른 관계가 나타날 수 있음을 가설검정 결과가 보여주고 있다. 즉, 계열사가 차별화전략을 추구하지만 의사결정은 집권화의 경향을 보이거나, 혹은 저원가전략을 추구하지만 기업본사와 계열사의 의사결정은 분권화 될 수 있다는 것이다. 이러한 결과는 결국, 기업의 다각화전략과 계열사의 자원보유 수준에 따라 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향은 달라질 수 있음을 실증적으로 보이는 것이다.

8) 혹은 계열사가 저원가전략을 취할수록 분권화의 정도가 높아짐을 의미한다.

9) 혹은 계열사가 저원가전략을 취할수록 분권화의 정도가 낮아짐을 의미한다.

〈도표 1〉 자원보유 수준의 변화에 따라 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향



6.3 다각화전략이 분권화에 미치는 영향: 가설 4와 가설 5의 검증

자원가전략인 경우: 가설 4와 가설 5의 단조성을 분석하기 위해, 식 C를 다각화전략( $X_1$ )으로 편미분 하면 다음과 같다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = (2.785 - 10.825X_2) + (-0.0023 + 0.3655X_2)X_3 \quad (4)$$

위의 식 (4)는 다각화전략이 분권화에 미치는 영향이 계열사의 경쟁전략( $X_2$ )과 계열사의 자원보유 수준( $X_3$ )에 의해서 결정됨을 나타내고 있다. 기업이 극단적인 자원가전략을 취하는 경우 기업의 다각화전략과 계열사의 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향을 파악하기 위해 경쟁전략( $X_2$ )에 -1을 대입하면 아래의 식과 같다.

$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = 13.61 - 0.3678X_3 \quad (5)$$

식 (5)에서  $X_3$ 의 값이 37.0일 때  $\frac{\partial Y}{\partial X_1}$ 는 0의 값을 갖으며  $X_3$ 의 값 37.0보다 크면 부의 값을, 37.0보다 적으면 정의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은  $X_3=37.0$ 이 되고 이 값은 자원보유수준 변수의 범위인 0과 100 사이에 존재한다( $X_3$ 를  $X$ 축으로  $\frac{\partial Y}{\partial X_1}$ 를  $Y$ 축으로 한 〈도표 2〉 참조). 자원보유 수준이 낮은 경우 ( $0 < X_3 < 37.0$ ) 다각화전략이 분권화에 미치는 영향이 정의 값을 갖는다는 것은 곧 기업이 비관련 다각화전략을 추구할수록 분권화가 높아진다는 것을 의미한다. 한편 자원보유 수준이 높은 경우 ( $37.0 < X_3 < 100$ ), 다각화전략이 분권화에 미치는 영향이 부의 값을 갖는다는 것은 곧 기업이 비관련 다각화전략을 취할수록 분권화가 줄어든다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4는

지지 되었다.

차별화전략인 경우: 같은 방식으로 계열사가 극단적인 차별화전략을 취하는 경우 다각화전략과 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향을 파악하기 위해 차별화전략( $X_2$ )에 1을 대입하면 아래의 식과 같다.

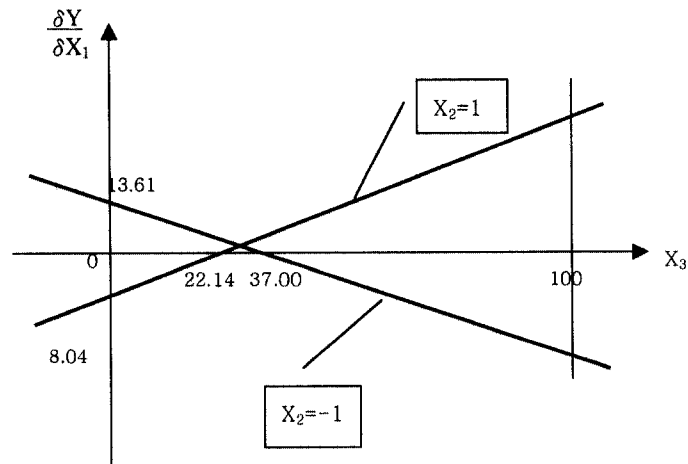
$$\frac{\partial Y}{\partial X_1} = -8.04 + 0.3632X_3 \quad (6)$$

식 (6)에서  $X_3$ 의 값이 22.14일 때  $\frac{\partial Y}{\partial X_1}$ 는 0의 값을 갖으며  $X_3$ 의 값 22.14보다 크면 정의 값을, 22.14보다 적으면 부의 값을 갖는다. 즉, 위의 식에서 변곡점은  $X_3=22.14$ 가 되고 이 값은 자원보유수준 변수의 범위인 0과 100 사이에 존재한다 (<도표 2> 참조). 자원보유 수준이 낮은 경우 ( $0 < X_3 < 22.14$ ) 다각화전략이 분권화에 미치는 영

향이 부의 값을 갖는다는 것은 곧 기업이 비관련 다각화전략을 취할수록 분권화가 낮아진다는 것을 의미한다.<sup>10)</sup> 한편 자원보유 수준이 높은 경우 ( $22.14 < X_3 < 100$ ), 다각화전략이 분권화에 미치는 영향이 정의 값을 갖는다는 것은 곧 기업이 비관련 다각화전략을 취할수록 분권화가 증가한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5는 지지 되었다.

가설 4와 5의 검증결과를 볼 때, 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 Hill, Hitt & Hoskisson (1992), Hoskisson & Turk(1990) 등의 이론과는 달리 항상 정의 방향이 아니라는 것을 알 수 있다. <도표 2>에서 다각화전략이 분권화에 미치는 영향의 변화 패턴을 종합하여 보면, 다각화전략이 분권화에 긍정적인 영향을 미치는 상황은 계열사가 저원가전략을 취하고 자원보유수준이 상대적으로 낮은 경우(가설 4)와 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유 수준이 상대적으로 높은 경우(가설 5)

<도표 2> 자원보유 수준에 따라 다각화전략이 분권화에 미치는 영향



10) 혹은 기업이 관련다각화전략을 취할수록 분권화가 높아짐을 의미한다.

에 한정된다고 결론을 내릴 수 있다.

그러나 계열사가 저원가전략을 취하고 자원보유 수준이 높은 경우와 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유수준이 낮은 경우에는 기존 이론의 타당성이 없음을 알 수 있다. 즉, 기업이 비관련 다각화를 추구함에도 불구하고 의사결정은 집권화 되거나, 혹은 기업은 관련다각화를 추구하지만 기업본사와 계열사의 의사결정은 분권화 되는 경우가 있음을 보이고 있다. 이러한 결과는 결국, 계열사의 경쟁전략과 자원보유 수준에 따라 다각화전략이 분권화에 미치는 영향은 달라질 수 있음을 실증적으로 보이는 것이다.

## Ⅷ. 요약 및 결론

### 7.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 기업본사와 계열사간의 분권화는 기업의 다각화전략과 계열사의 경쟁전략, 그리고 계열사의 자원보유 수준에 따라 달라짐을 확인할 수 있었다. 또한 이러한 결과로부터 다각화된 기업에 있어서의 분권화에 관한 기존의 이론 및 논리에 한계가 있음을 아울러 확인하였다. 연구결과를 보다 구체적으로 기술하면 아래와 같다.

첫째, 다각화전략의 유형에 따라 기업본사와 계열사간의 분권화 수준이 결정된다는 기업본사 입장의 논리는 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유 수준이 높은 경우와 계열사가 저원가전략을 취하고 자원보유 수준이 낮은 경우에 한하여 적용될 수 있다.

둘째, 계열사들이 취하고 있는 경쟁전략에 따라

기업본사와 계열사간의 분권화 수준이 결정된다는 사업부 수준의 논리는 기업이 비관련 다각화 전략을 취하고 계열사의 자원보유 수준이 높은 경우와 기업이 관련다각화 전략을 취하고 계열사의 자원보유 수준이 낮은 경우에 한정된다는 것을 알 수 있었다.

위의 분석결과를 종합하면 기업본사와 계열사간 분권화는 다각화전략에 관심을 갖는 기업본사의 입장이나, 자신의 경쟁전략에 초점을 맞추고 있는 계열사의 입장, 혹은 계열사의 자원보유 수준에 따른 교섭력 등 어느 하나의 요인에 의해서 결정되는 것이 아니라 이들 여러 요인들의 복잡한 상호작용의 결과로 결정되는 것임을 알 수 있었다.

### 7.2 연구의 의의

본 논문은 기업수준의 연구와 계열사 수준의 연구를 통합함으로써 기업본사의 입장과 계열사의 입장을 동시에 고려하여 기업본사와 계열사간의 분권화 문제를 보다 균형 있게 분석하였다는데 의의를 찾을 수 있다. 또한 기존의 연구에서는 기업본사와 계열사의 분권화 문제를 기업본사 및 계열사의 분권화 “필요성”에만 초점을 맞추고 있는 반면, 본 연구에서는 분권화의 “필요성” 뿐 아니라 분권화를 요구할 수 있는 “능력(교섭력)”이라는 이슈를 포함시키고 계열사가 자원보유수준이 높을 경우 기업본사와 교섭력을 갖게 되고 이 교섭력이 계열사의 분권화에 대한 의지(필요성)를 관철하는데 활용될 수 있음을 보였다. 기업본사와 계열사간의 분권화에 대한 의사결정의 권한은 근본적으로 기업본사가 가지고 있기 때문에 계열사가 자신의 경쟁전략을 실행하는데 요구되는 수준의 분권화를 기업본사로부터 획득하기 위해서는 필요성과 더불어 분권화를 요구할만한 힘이 있어야 한다. 따라서 계열사가 분

권화를 요구할 수 있는 교섭력(자원보유 수준)과 분권화의 필요성이 적합성을 이루는 경우에는 계열사의 입장을 반영하는 분권화가 이루어질 수 있음을 논리적, 실증적으로 보였다는 것도 본 연구의 큰 의의라고 할 수 있을 것이다.

기존의 연구에서는 기업본사와 계열사의 입장 중 한쪽 면의 입장만을 고려하였기 때문에 기업본사의 다각화논리와 계열사의 경쟁우위의 논리가 상충될 경우 어떻게 분권화가 이루어질 것인가에 대한 명쾌한 답을 제시할 수 없었다. 기업본사의 입장을 취하는 연구에서는 다각화전략의 유형에 따라 분권화 수준이 결정됨을 주장하고 있는 반면, 계열사 수준의 연구에서는 계열사의 전략적 특성(경쟁전략)에 따라 분권화 수준이 달라져야 함을 주장하고 있다. 본 연구에서는 어떠한 경우에 기업본사의 논리가 적용되고 어떠한 경우에 계열사의 논리가 우위를 갖는가를 이론적으로 뿐 아니라 실증분석을 통해서도 밝히고 있다.

다각화전략의 유형에 따라 기업본사와 계열사간의 분권화 수준이 결정되는 상황은 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유 수준이 높은 경우와 계열사가 저원가전략을 취하고 자원보유 수준이 낮은 경우에 국한됨을 논리적으로 보이고 실증적으로 입증하였다. 또한 계열사들이 취하고 있는 경쟁전략에 따라 기업본사와 계열사간의 분권화 수준이 결정되는 경우는 기업이 비관련 다각화 전략을 취하고 계열사의 자원보유 수준이 높은 경우와 기업이 관련다각화 전략을 취하고 계열사의 자원보유 수준이 낮은 경우에 한정된다는 것을 논리적으로 보이고 실증적으로 입증하였다.

### 7.3 연구의 한계 및 미래연구의 방향

본 연구에서는 기존 연구의 논의를 따라 기업의 다각화전략 및 계열사의 경쟁전략과 기업본사와 계열사간 분권화의 관계를 자원공유의 필요성 개념을 통해 연결시키고 있다. 그러나 공유되는 자원의 의미가 매우 포괄적이기 때문에 공유되는 자원의 특성을 구체적으로 구분하지 못하고 있다는 문제가 있다. 모든 유형의 자원이 원가절감이나 시너지 창출에 유용한 것은 아니며 또한 경쟁전략의 실행에 있어서 원가절감에 필요한 자원의 특성과 다각화전략의 실행에 있어서 시너지 창출에 공헌하는 자원의 특성이 다를 수도 있다. 예를 들면, 저원가전략의 원가절감을 위한 자원은 주로 원재료, 생산설비, 유통경로 등 규모의 경제에 관련된 물적자원에 한정되는데 반해, 관련형 다각화의 시너지 창출을 위한 자원은 어떠한 관련형을 추구하는가에 따라 공유되는 자원의 유형이 다를 수 있다. 앞으로의 연구에서는 자원이 공유되는 목적과 공유되는 자원의 속성을 구체화하는 노력이 필요하다(권구혁, 1997).

하나의 다각화된 기업에는 여러 개의 계열사가 존재하며 그들 중에는 관련성이 높은 계열사와 관련성이 적은 계열사가 존재할 가능성이 높다. 그러나 본 연구에서는 기업 전체의 다각화 정도만을 고려하였기 때문에 기업 내 계열사들의 관련성 정도를 파악할 수 없었다는 한계가 있다. 앞으로의 연구에서는 Caves, Porter, Spence와 Scott(1980) 등과 같이 다각화된 기업 내에서의 관련성 정도를 감안할 수 있는 연구가 필요하다.

## 참고 문헌

- 권구혁(1997). 다각화전략에 관한 연구의 문제점 및 개선방향: 자원개념을 중심으로 한 통합모형, *경영학연구*, 26(3), 531-566.
- 장민제(2001). 한국 기업집단의 다각화유형 결정요인에 관한 실증연구, 연세대학교 경영학과 석사논문.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R.E.(1989). Diversification Strategy and R&D Intensity in Multiproduct Firms, *Academy of Management Journal*, 32, 310-332.
- Bettis, R. A.(1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, *Strategic Management Journal*, 2, 379-394.
- Caves, R. E., M. E. Porter, A. M. Spence & J. T. Scott(1980). *Competition in the Open Economy: A Model Applied to Canada*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chandler, A. D.(1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Channon, D.(1972). *Strategy and Structure in British Enterprise*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Egelhoff, W. G.(1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach, *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458.
- Galbraith, J. R.(1973). *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Ghoshal, S. & N. Nohria(1989). "Internal Differentiation within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 10, 323-337.
- Ginsberg, A.(1984). Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework, *Academy of Management Review*, 9, 548-557.
- Goold, M. & Campbell, A.(1998). "Desperately Seeking Synergy," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 130-143.
- Govindarajan, V.(1986). "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations," *Academy of Management Review*, 11, 844-856.
- 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. & J. Fisher(1990). "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Govindarajan, V. & 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. & 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. & 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 & R. E. Hoskisson(1992).

- "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," *Organization Science*, 3(4), 501-521.
- Hill, C. W. L. & R. E. Hoskisson(1987). "Strategy and Structure in the Multiproduct firm," *Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland & 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. & M. A. Hitt(1988). "Strategic Control Systems and Relative R&D Investment in Large Multiproduct Firms," *Strategic Management Journal*, 9(6), 605-621.
- Hoskisson, R. E. & M. A. Hitt(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 & D. D. Moesel(1993). "Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification," *Strategic Management Journal*, 14(3), 215-235.
- Hoskisson, R. E. & 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. & T. A. Turk(1990). "Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of Internal Capital Market," *Academy of Management Review*, 15(3), 459-477.
- Inkson, J. H. K., D. S. Pugh & D. J. Hickson(1970). "Organization, Context, and Structure: An Abbreviated Replication," *Administrative Science Quarterly*, 15, 318-329.
- Jacquemin, A. P. & C. H. Berry(1979). "Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth," *Journal of Industrial Economics*, 27, 359-369.
- Jones, G.R. & C. W. L. Hill(1988). "Transaction Cost Analysis of Strategy- Structure Choice," *Strategic Management Journal*, 9(2), 159-172.
- Kerr, J. L.(1985). "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study," *Academy of Management Journal*, 28(1), 155-179.
- Khandwalla, P. N.(1977). *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace & Jovanovich: New York.
- Miles, R. E. & C. C. Snow(1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. & 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.
- Nohria, N. & S. Ghoshal(1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers: Sanfrancisco.
- Palepu, K.(1985). "Diversification Strategy, Profit Performance, and the Entropy Measure," *Strategic Management Journal*, 6, 239-255.
- Pavan, R. J.(1972). *Strategy and Structure of Italian Enterprise*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Pitts, R. A.(1977). "Strategies and Structures for Diversification," *Academy of Management Journal*, 20, 197-208.
- Pitts, R. A.(1980). "Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design," *Academy of Management Review*, 5, 203-210.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E.(1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.

- Prahalad, C. K. & R. A. Bettis(19986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Ramanujam, V. & P. Varadarajan(1989). "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- 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. & T. A. Kochan(1977). "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations," *Administrative Science Quarterly*, 22, 220-234.
- Shin, D. & K. H. Kwon(1999). Demystifying Asian Business Networks: The Hierarchical Core of Interfirm Relations in Korean Chaebols, in Business Networks in Asia, F.-R. Richter(ed.), 113-146.
- Shortell, S. M. & 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. & D. C. Hambrick(1980). "Measuring Organizational Strategies," *Academy of Management Review*, 5, 527-538.
- Suzuki, Y.(1980). "The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises, 1950-1970," *Strategic Management Journal*, 1(3), 265-291.
- Teece, D.J.(1980). Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247.
- Thompson, J. D.(1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Vancil, R. F.(1980). *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Williamson, Oliver E.(1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications . New York: Free Press.
- Wrigley, L.(1970). *Divisional Autonomy and Diversification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Vancil, R. F.(1980). *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Williamson, Oliver E.(1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications . New York: Free Press.
- Wrigley, L.(1970). *Divisional Autonomy and Diversification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Vancil, R. F.(1980). *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Williamson, Oliver E.(1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.
- Wrigley, L.(1970). *Divisional Autonomy and Diver-*

- sification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Vancil, R. F.(1980). *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Williamson, Oliver E.(1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: *Free Press*.
- Wrigley, L.(1970). *Divisional Autonomy and Diversification*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.

# An Integrative Approach to Decentralization between the Corporate HQ and Subsidiaries in the Diversified Firm: Conditions for Differentiated Decentralization and Homogenized Decentralization

Ku-Hyuk Kwon\* · Joon-Woo Lee\*\*

## Abstract

This study explores conditions for differentiated decentralization and homogenized decentralization between the corporate headquarters and subsidiaries in the diversified firm. Most studies of decentralization in diversified firms can be dichotomized into either a corporate level study or a business level study. However, prescriptions provided by these two different research streams have been different from each other and sometimes paradoxical. In the corporate-level research, it is argued that decentralization between the corporate HQ and subsidiaries is dependent on which diversification types are pursued at the corporate level and thus homogeneous among subsidiaries. In contrast, researchers interested in subsidiaries within diversified firms posited that decentralization between the corporate HQ and subsidiaries should consider environmental or strategic contexts at the business level and thus be differentiated accordingly. This paper is to resolve these paradoxical prescriptions and to provide conditions for when each argument is applicable. It was found that the corporate-level's diversification strategy dominates in determining the degree of decentralization either when subsidiaries with high resource level are pursuing differentiation strategy or when subsidiaries with low resource level are pursuing cost leadership strategy. It was also found that the business-level competitive strategy are

---

\* Associate Professor, Yonsei University, 134 Shinchon-Dong, Seodaemoon-Ku, Seoul, Korea

\*\* Graduate student at Yonsei University.

a critical factor in determining the decentralization level either when subsidiaries with high resource level are the members of the firm with unrelated diversification strategy or when subsidiaries with low resource level are the members of the firm with related diversification strategy. By incorporating a third variable resource level of subsidiaries which was utilized in an international business study, we were able to explicate the contracting theories provided by two different research streams on decentralization issues in diversified firms.

Key Words : diversification strategy, strategy implementation decentralization, chaebol.