

계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성이 그룹본부와 계열사 간 분권화에 미치는 영향*

정기원
연세대학교 경영학과 박사과정
(onejk@yonsei.ac.kr)
권구혁
연세대학교 경영학과 교수
(kwoncbw@yonsei.ac.kr)

기존의 다각화 전략 관련 논문에서는 사업부의 경쟁전략에 따라 기업본부와 계열사간 분권화 수준이 결정된다는 견해가 제시되고 있다. 이러한 이론과는 달리, 본 논문에서는 다각화된 기업에서 기업본부와 사업부 간 분권화 수준을 결정하는 것은 사업부의 경쟁전략에 따른 분권화 '필요성'이 아니라, 사업부가 자원을 보유함으로써 갖게 되는 기업본부에 대한 사업부의 '교섭력(bargaining power)'이라는 논리를 제시하고 실증적인 분석을 행하고 있다.

이를 위해 본 논문에서는 사업부가 갖는 자원의 보유수준과 활용가능성이라는 두 가지 요소가 분권화 수준 결정에 미치는 영향력을 분석하고 있다. 아울러, 사업부의 자원보유수준과 활용가능성이라는 두 특성이 상호작용하는 경우 분권화에 대한 기업본부의 입장이 어떻게 변화하는지에 대해서도 실증적으로 밝히고 있다.

또한, 본 논문에서는 분권화 문제를 다루어 온 그간의 연구에서는 구분하지 않았던 분권화 개념을 운영적 사안에 관한 분권화와 전략적 사안에 관한 분권화의 두 가지 유형으로 구분하여, 실제로 기업본부와 사업부 간의 권한이양이 어떤 유형의 의사결정 사안에서 이루어지는가를 살펴보았다.

가설 검정 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 다각화 기업의 본부와 사업부가 직면하는 다양한 의사결정 중에서 운영적 사안에 대한 의사결정의 권한은 이미 사업부에게 부여되어 있는 것이고, 본부와 사업부 간 분권화 수준의 조정은 의사결정의 유형이 전략적 사안인 경우에만 국한될 것이라는 점을 확인하였다. 둘째, 사업부의 자원보유수준과 자원활용가능성은 기업본부에 대한 사업부의 교섭력의 원천으로 작용하여 전략적 사안에 대한 분권화 수준을 상승시키는 효과를 발휘할 수 있으나, 사업부의 자원활용가능성이 높은 상황에서 자원을 풍부하게 보유하고 있는 것으로 판단되는 경우에는 오히려 집권화 경향이 나타나게 됨을 알 수 있었다.

본 논문은 다각화 기업 내 분권화와 관련된 다양한 의사결정 사안들에 대한 개념적 구분을 시도하였을 뿐 만 아니라, 다각화 기업의 기업본부와 사업부 간 분권화 수준 결정에 영향을 미치는 요소들을 찾는 연구의 일환으로, 자원의존 관점을 기반으로 하여 기존 연구에서 나타난 자원보유수준 뿐 아니라 자원의 활용가능성이라는 특성의 영향력을 추가적으로 확인하였다는데 의의를 갖는다.

주제어: 다각화전략, 분권화, 운영적사안, 전략적사안, 자원보유수준, 자원활용가능성

1. 연구 목적 및 배경

Rumelt(1974) 등을 중심으로 한 기업수준의 다

각화 연구와는 달리, 다각화된 기업의 경영현상을 분석함에 있어 사업부의 특성을 고려하려는 노력은 Gupta, Govindarajan 등이 주축이 되어 이루어져 왔다. 이들 연구는 다각화된 기업에 속한 사업부를

분석단위로 하여 사업부 단위의 특성적인 측면들 - 사업부의 전략적 미션, 경쟁전략, 경영환경 - 을 연구대상으로 다룸으로써 다각화전략의 실행측면을 보다 미시적인 관점에서 구체화하고 있다(권구혁, 1996). 이러한 다각화 전략의 실행 연구와 관련하여 다루어져 왔던 조직 구조의 여러 변수들 중에서도 특히 연구자들에게 주된 관심변수가 된 것은 기업본부와 사업부 간의 분권화 수준이다. 다각화 기업의 분권화 문제와 관련하여 Gupta, Govindarajan 을 중심으로 한 기존의 사업부 차원 연구들에 따르면, 각 사업부의 전략적 특성에 따라 필요로 하는 분권화 수준이 다르기 때문에, 기업본부는 분권화 수준을 결정하는 데 있어서 계열사의 분권화 필요성(경쟁전략)을 고려해야 한다고 하였다(Govindarajan, 1986a,b; Govindarajan, 1988, 1989; Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1991). 사업부의 경쟁전략이 저원가 전략인 경우에, 사업부는 비교적 안정적인 환경 하에서 내부적 효율성을 극대화하기 위해 사업부 간의 자원공유의 이점을 크게 누리하고자 한다. 반면, 사업부가 차별화 전략을 취하는 경우에는, 자원공유의 이점을 누릴 기회는 비교적 적는데 비해 불확실한 환경 하에서 신속한 의사결정을 수행할 필요가 있기 때문에 기업본부가 사업부에게 상대적으로 많은 부분에 대하여 의사결정의 권한을 이양해 주기를 바란다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta, 1987). 즉, 사업부가 어떠한 전략을 가지고 있는가에 따라 전략을 실천에 옮기는데 더 효율적일 수 있는 분권화 수준이 달라지기 때문에, 사업부의 입장에서 볼 때 자신들의 경쟁전략은 기업본부와 사업부 간 의사결정의 분권화 '필요성'을 결정하는 주요 요인 중 하나라고 할 수 있다.

그러나, 과연 다각화 기업의 본부가 각 사업부의 필요성을 일일이 고려하여 그에 따라 각 사업부의 분권화 수준을 결정해줄 것인가? 이 의문에 대한 답은 그리 간단치 않다. 사업부의 경쟁전략을 실행에 옮기는 것이 사업부의 역할이라면 사업부간 시너지 창출은 기업본부가 존재하는 이유가 된다. 다각화된 기업에 있어서 분권화에 대한 의사결정의 주체가 기업본부임을 감안한다면, 기업본부의 입장에서 기업전체의 균형과 시너지 창출에 도움이 되지 않는다고 판단할 경우, 사업부의 분권화에 대한 요구를 받아 들이지 않을 수도 있다. 또한, 기업본부가 각 사업부의 요구에 모두 부응하여 사업부별로 분권화 수준을 결정할 경우 관리상의 비효율성을 초래할 수도 있다(Hoskisson & Johnson, 1992; Hoskisson & Turk, 1990).

따라서, 각 사업부는 자신의 경쟁전략 실행에 관련된 필요성만으로는 기업본부에 대하여 원하는 수준의 분권화를 획득하기에는 어렵고, 원하는 분권화 수준을 얻어내기 위해서는 이를 요구하고 관철할 수 있는 힘(교섭력)이 있어야 한다. 기업본부에 대하여 사업부가 교섭력을 획득할 수 있는 요건으로 제시할 수 있는 것이 사업부가 보유하고 있는 자원의 양이다. 자원보유 수준이 높은 사업부일수록 자율성을 요구할 가능성도 높을 뿐 아니라, 분권화를 요구할 교섭력도 높은 것으로 밝혀져 있다(권구혁 & 이준우, 2002).

본 논문의 첫 번째 목적은 다각화 기업의 분권화 수준을 결정하는데 영향을 미치는 사업부 차원의 요소는 사업부의 경쟁전략에서 비롯되는 분권화 필요성이 아니라, 사업부의 기업본부에 대한 교섭력의 원천이 되는 자원보유 수준임을 논리적으로 밝히고 이를 실증적으로 보이는 것이다. 특히, 본 논문에서는 사업부의 자원보유수준과 더불어 보유한 자원이

“얼마나 다양한 사업영역에 활용 가능한 자원인가?”라는 측면도 함께 고려하고 있다. 사업부 자원의 활용가능성이라는 특성은 사업전체의 균형과 시너지의 추구를 목표로 하는 기업본부의 입장에서 보았을 때 특정 사업부의 자원이 다른 여러 사업부에서도 활용할 수 있는 자원이라는 점 때문에 큰 가치를 갖는다. 따라서, 사업부가 가진 자원의 활용가능성이 높을수록 사업부는 기업본부에 대하여 분권화를 요구할 수 있는 교섭력을 크게 갖게 될 것이다.

본 논문의 두 번째 목적은 기업본부와 사업부 간 분권화 변수를 측정함에 있어서 분권화의 대상이 되는 의사결정 사안들을 그 특성과 중요도를 고려하여 두 종류의 사안으로 구분하여 분석하는 것이다. 기업에서 발생하는 다양한 의사결정 사안들은 그 중요도와 발생빈도 등에 따라, 사업부의 운영과 관련하여 비교적 일상적으로 발생하고 단기적인 영향력을 미치는 사안 (**운영적 사안**: operating issue)이 있는가 하면, 다각화된 기업 전체의 전략 및 성과에 중요한 의미를 갖고 밀접하게 관련되는 핵심적인 사안 (**전략적 사안**: strategic issue)들도 있다. 이 두 유형의 의사결정문제에 있어서 M-form 사업부 구조를 유지하는 다각화된 기업들은 전략적 사안에 해당하는 의사결정들은 본부가 집권화하여 의사결정을 내리는 반면, 운영적 사안에 해당하는 의사결정들에 대해서는 의사결정의 권한을 사업부로 이양해 두는 경우가 대부분이다(Williamson, 1975; Hill & Hoskisson, 1987; Markides & Williamson, 1996).

이러한 점을 고려한다면, 다각화 기업의 분권화 수준을 측정함에 있어서 분권화 항목이 위 두 유형 중 어떤 유형의 의사결정 사안들을 포함하고 있는가에 따라 기업본부와 사업부 간의 분권화 수준뿐 아니라 분권화 수준을 결정하는 요인들도 달라질 가능

성이 있다. 만약 위와 같이 서로 다른 특성을 가진 여러 의사결정 사안들을 단순하게 합한 값이나 평균 값을 분권화 측정치로 쓸 경우에는 그 연구결과가 잘못 해석될 여지가 매우 높다(Grinyer & Yasai-Ardekani, 1980; Carter & Cullen, 1983, 1984). 예를 들어, 다각화된 기업에 관한 연구에서 운영적 사안만을 대상으로 분권화를 측정하여 분석할 경우, 거의 대부분의 사안이 분권화된 것으로 그 결과가 나타날 가능성이 높은 반면, 전략적 사안만을 대상으로 하여 분권화를 측정할 경우에는 분권화의 수준이 매우 낮게 나타날 가능성이 높다는 것이다. 이러한 개연성에도 불구하고, 분권화에 대한 기존의 연구에서는 이와 같은 의사결정 내용의 특성이나 중요도를 충분히 고려한 분석이 이루어지고 있지 않다.

따라서, 본 논문에서는 위에서 언급한 바와 같이 의사결정 사안을 전략적인 측면과 운영적 측면으로 구분하여 각각의 사안에 관한 분권화와 다른 변수들간의 관계를 분석하고자 한다. 이와 같이 분권화 항목을 구분함으로써 앞서 언급한 문제점을 해결함은 물론, 만약 분권화 변수를 구성하는 의사결정 사안들의 속성이 편향적으로 구성이 될 경우에 분석상의 오류를 발생시킬 가능성을 감소시킬 수 있다는 이점도 가질 수 있게 된다.

II. 이론적 배경

2.1 사업부의 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향

1980년대 중반에 접어들면서, 다각화전략의 실행에 관한 기업수준(corporate-level)의 연구가 다각

화 기업의 조직 구조문제를 기업본부의 시각에서만 분석하고 사업부의 상황적인 요소를 고려하지 않고 있다는 문제점이 제기되었다. 이러한 문제점을 보완하기 위하여 Gupta와 Govindarajan 등의 학자들을 중심으로 다각화 기업을 사업부 입장에서 분석하려는 연구가 시작되었다. 이들 연구들은 사업부의 전략적 특성에 따라 전략을 효과적으로 수행할 수 있는 분권화의 수준이 상이할 것이라는 논리를 펴면서, 주로 Porter(1980)의 3가지 본원적 전략 중에서 저원가 전략과 차별화 전략을 사업부 전략적 특성의 구분 기준으로 삼고 논의를 진행하였다.

이들 연구에서는 각 사업부의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 자원공유의 이점이 다를 것이며, 특히 저원가 전략인 경우에 이러한 이점이 크다고 하였다. 저원가 전략의 경우에는 내부적인 효율성을 극대화하기 위하여 제품라인이 좁으며 표준화된 제품을 생산함으로써 규모의 경제를 통한 이익을 추구한다. 이러한 상황에서는 계열사 간의 자원의 공유를 통한 이점을 크게 누릴 수 있다. 따라서 저원가전략을 취하는 사업부들의 경우에는 효과적인 자원공유를 통한 시너지 창출을 위해 의사결정의 집권화가 필요하다(Gupta & Govindarajan, 1986). 반면, 차별화 전략의 경우에는 차별성을 달성하는 방법이 다양할 뿐만 아니라(Gupta, 1987) 차별성을 고객들에게 인식시키기 위해서는 지속적인 혁신과 신속한 제품개발이 이루어져야 하고 이를 위해서는 빠른 의사결정이 필수적이다. 따라서 차별화전략을 추구하는 경우에는 의사결정의 집권화를 통해 다른 사업부와 자원을 공유하기 보다는 분권화된 의사결정 시스템 하에서 신속한 의사결정을 해야 할 필요성이 높아진다.

또한, 이들은 정보처리 관점(Galbraith, 1973; Egelhoff, 1982)을 바탕으로 사업부의 경쟁전략과

분권화의 관계에 대하여 설명하고 있다. 사업부의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 의사결정 사항을 수정해야 할 필요성과 직면하는 환경불확실성이 다를 것이라는 전제 하에(Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) 다음과 같은 논의를 제공하고 있다. 차별화 전략을 취하는 사업부는 저원가 전략일 때에 비하여 상대적으로 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 속한 사업부들은 전략적 의사결정을 하는데 있어 기업본부와의 상호작용이 필연적이며 사업부들이 의사결정 사항을 쉽게 수정하기 위해서는 기업본부와 사업부 간의 정보처리 능력 또한 높아야 한다(Gupta, 1987: 478). 기업본부와 사업부 간의 의사결정이 분권화되어 있지 않으면 의사소통 채널에 과부하가 생길 수 있기 때문이다. 따라서 차별화전략을 취하는 사업부가 효과적으로 전략을 실행하기 위해서는 기업본부와 사업부간 의사결정이 분권화되어야 한다는 것이다.

2.2 사업부의 자원보유 수준이 분권화에 미치는 영향

앞서 살펴본 사업부의 경쟁전략과 분권화의 관계를 설명한 Gupta, Govindarajan의 연구는 정보처리 관점과 자원공유의 필요성 개념에 기초하고 있다. 전략실행 연구에 있어서 다각화 전략, 경쟁전략과 함께 매우 밀접한 연계성을 갖는 또 하나의 변수는 바로 자원이다. 전략 실행 연구에 적용되는 자원 개념을 이루고 있는 한 축은 앞서 살펴봐왔듯이

Gupta, Govindarajan이 강조한 자원공유의 문제이고, 또 다른 중요한 축은 자원의존관점(resource dependence perspective)이다.

Pfeffer & Salansik(1978), Pfeffer(1981)가 제시하는 자원의존 관점에 따르면, 조직 내부의 주요 자원이 어떻게 분포되어 있는가에 따라 그 조직의 내부 권력 관계가 형성되며, 이 관계에 의거하여 조직이 분화(differentiation)된다고 하였다. 조직에서 자원을 필요로 하는 쪽은 자원에 대한 통제력을 가지고 있는 쪽에 대하여 의존성이 발생하게 되는 것이고, 이같이 발생된 '자원 의존성(resource dependency)'이 조직에서 내부 구조를 결정하는데 있어서 중요한 결정요인이 된다는 것이다. 조직 내에서 자원의존도가 발생하기 위해서는 '자원의 중요성'과 '자원통제력의 집중'이라는 두 가지 조건이 모두 요구된다. 조직에게 중요하지 않은 자원은 그 자원에 대한 통제력이 아무리 한 조직 혹은 소수 조직에게 집중되어 있더라도 의존적인 상황을 만들어 낼 수 없고, 마찬가지로 그 자원이 아무리 중요하더라도 그것이 하나 혹은 소수의 조직에 의해서 통제되지 않는다면, 의존성은 발생하지 않는다(Pfeffer & Salansik, 1978). 이와 같이, 조직 내부에서 중요한 자원에 대한 통제력을 확보하고 있는 조직에 대하여 타 조직이 갖게 되는 자원의존성은 곧 자원 통제력을 가진 조직의 권력으로 연결된다.

이러한 자원의존관점에서 강조되고 있는 권력(power)의 중요성은 '권력이란 타인에 대한 의존성을 내포하고 있다고 한 Emerson(1962)의 power dependence 논의에서부터 찾을 수 있다. 일본의 기업집단을 power-dependence system으로 규정

한 Kim, Hoskisson & Wan(2004)의 연구에서도 조직 간 의존성의 문제가 곧 권력관계로 이어진다는 것을 보여주고 있다.

전략 실행연구에서 Ghoshal & Nohria(1989)는 위의 자원의존관점 논리를 기반으로 해외지사와 기업본부와의 분권화 문제를 설명하고 있다. 이들 논의의 핵심은 해외지사의 자원이 풍부하고 환경이 복잡할수록 기업본부의 해외지사에 대한 분권화 수준이 증가한다는 것이다. 해외지사가 기본적으로는 기업본부의 통제 하에 있기는 하지만, 풍부한 자원을 보유함으로써 인하여 기업본부의 해외지사에 대한 의존성이 발생하게 된 경우에는, 해외지사는 분권화 수준을 결정함에 있어서 상당한 교섭력을 확보할 수 있게 된다는 것이다. 이 같은 상황에서는 기업본부가 영향력을 가진 해외지사와의 갈등의 소지를 줄이기 위하여 해외지사에 대한 분권화 수준을 높여주게 된다(Ghoshal & Nohria, 1989).

III. 연구모형 및 가설의 도출

3.1 전략적 사안의 분권화와 운영적 사안의 분권화

그룹본부의 계열사¹⁾에 대한 분권화 수준을 논하기에 앞서, 기존의 연구에서 사용되어 왔던 분권화 개념과 측정치에 대하여 다시금 짚어보는 것은 상당히 중요한 의미를 지닌다. 분권화란 개념은 조직이론의 가장 중요한 연구 주제 중의 하나이었음에도 불구하고 이에 관한 연구결과는 일관성을 갖지 못하고

1) 본 논문에서는 그룹이라는 통제기제 속에 계열사가 존재하고 있는 우리나라 대기업의 특수한 구조적 특징을 감안하여, 기존 이론에서 다루어진 기업본부는 그룹본부로 호칭하고, 사업부는 계열사에 해당하는 것으로 간주하여 논의를 진행하였다.

있다(Carter & Cullen, 1984).

일반적으로 분권화란 여러가지 유형의 의사결정 사안에 대한 권한을 하부 조직으로 이양하는 수준을 의미한다.²⁾ 따라서 의사결정의 사안이 어떠한 유형의 것인가에 따라 분권화 수준이 달라질 수 있다. 의사결정 사안 중 비교적 일상적이고 조직에 대한 영향이 단기적인 **운영적 사안**(operating issue)인 경우에는 상대적으로 분권화될 가능성이 높은 반면, 기업 전체의 전략 및 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 **전략적 사안**(strategic issue)인 경우에는 상대적으로 그룹본부에 집권화 될 가능성이 높다.

그러나 실제 분권화와 관련된 연구에서는 분권화라는 개념 속에 내포된 의사결정 사안들의 특성에 대해서 심도 있는 관심과 분석이 이루어지고 있지 않다. 분권화 문제를 중점적으로 다루고 있는 구조적 상황이론에 기초한 전통적인 조직연구에서는 전략적 의사결정 사안과 운영적 의사결정 사안에 대한 구분이 없을 뿐 아니라 대부분 의사결정 사안이 단일사업(single business)³⁾에 관련된 이슈에 제한되고 있다(Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968; Inkson, Pugh & Hickson, 1970). 또한 Williamson(1975)의 M-form 논리에 기초하여 그룹본부와 사업부간의 분권화 문제를 다루는 다각화전략의 실행에 관한 연구에서조차도 의사결정 사안별로 분권화 수준이 달라질 수 있다는 고려가 이루어지고 있지 않다.

예를 들어, Gupta(1987)는 사업부의 장기전략 계획과 사업부의 연간예산 수립에 관한 사항을 분권화 측정을 위한 설문항목으로 포함시키고 있다. 또

한 Govindarajan(1988)은 i) 광고 및 판촉비 예산을 늘이는 문제, ii) 주요 제품라인의 판매가를 변경하는 문제, iii) 연구개발비를 예산 이상으로 지출하는 문제, iv) 사업부 종업원 수를 예산 이상으로 늘이는 문제 등을 분권화 항목으로 하여 설문조사를 실시하고 있다. 이 항목들은 그룹본부와 사업부 간에 발생할 수 있는 의사결정 사안들의 내용을 다양하게 반영하고 있지 못하고 예산이상의 비용지출이라는 측면에 치우쳐있는 경향이 있을 뿐더러, 주요 제품라인의 판매가를 변경하는 문제 등의 항목을 볼 때, 사업부의 장기적 전략에 관한 사안과 단기적 운영에 관한 사안이 혼재되어 있다.

분권화 항목이 어떠한 유형의 의사결정들을 포함하고 있는가에 따라 그룹본부와 사업부 간의 분권화 수준뿐 아니라 분권화 수준을 결정하는 요인들도 달라질 수 있다. 따라서 여러 의사결정 사안을 단순히 합한 값이나 평균값을 분권화 측정치로 쓸 경우 그 연구결과가 잘못 해석될 여지가 매우 높다(Grinyer & Yasai-Ardekani, 1980; Carter & Cullen, 1983, 1984). 예를 들면, 다각화된 기업에 관한 연구에서 운영적 사안만을 대상으로 분권화를 측정하여 분석할 경우, 거의 대부분의 사안이 분권화된 것으로 그 결과가 나타날 가능성이 높은 반면, 전략적 사안만을 대상으로 하여 분권화를 측정할 경우에는 분권화의 수준이 매우 낮게 나타날 가능성이 높다. 왜냐하면 M-form 유형의 사업부를 유지하는 대부분의 다각화된 기업들은 전략적 사안은 본부가 집권화하여 의사결정을 내리는 반면, 운영적 사안에 대해서는 사업부에게 의사결정의 권한을 이

2) Carter & Cullen(1984)은 분권화의 개념을 계층화(hierarchical), 집중도(concentration), 그리고 참여도(participation)의 세 가지 관점으로 구분하고 있다. 본 연구에서는 이들 세가지 관점 중 concentration(집중도), 즉 의사결정의 권한이 얼마나 적은 수의 개인에게 집중되어 있는가의 문제로 한정하여 분권화의 문제를 다루기로 한다.

3) Rumelt(1974)는 다각화 전략을 특화비율(Ratio specification)에 따라 9개의 카테고리(category)로 구분하였다.

양하는 경우가 대부분이기 때문이다(Williamson, 1975; Hill & Hoskisson, 1987; Markides & Williamson, 1996). 이러한 개연성에도 불구하고 분권화에 대한 기존의 연구에서는 이와 같은 의사결정 내용의 특성이나 중요성 정도를 충분히 고려한 분석이 이루어지고 있지 않다.

따라서, 본 논문에서는 의사결정 사안을 전략적인 측면과 운영적 측면으로 구분하여 각각의 사안에 관한 분권화와 이를 결정하는 요인들간의 관계를 분석하고자 한다. 이와 같이 분권화 항목을 구분함으로써 앞서 언급한 문제점을 해결함은 물론, 만약 분권화 변수를 구성하는 의사결정 사안들의 속성이 편향적으로 구성될 경우에 분석상의 오류를 발생시킬 가능성을 감소시킬 수 있다는 이점도 가질 수 있게 된다.

본 논문에서는 분권화에 대한 기존의 연구들이 갖는 한계점을 극복하기 위하여 계열사가 직면하는 다양한 의사결정 사안들을 전략적 사안(strategic issues)의 분권화와 운영적 사안(operating issues)의 분권화로 구분하였다. 전략적 사안의 분권화는 계열사가 결정해야 할 사안들 중에서도 거시적인 안목에서 접근해야 하고 그룹전체의 전략과도 연관성이 높은 비교적 중요한 의사결정에 관한 내용을 포함한다. 여기에 속하는 의사결정 사안의 종류로는 사업영역의 변경 및 다각화, 인수합병 혹은 조인트벤처, 계열사 예산수립 및 장기자본조달, 조직구조의 개편, 계열사 임원의 인사와 관련된 사안들이다. 반면, 운영적 사안은 종업원의 채용 및 해고, 제품가격 및 판매방법의 결정, 업무수행방법의 결정, 생산계획의 결정사안으로서 비교적 일상적으로 발생하며

계열사 내부에서 조정이 가능한 내용들을 포함한다.⁴⁾

그렇다면, 그룹본부와 계열사 간 분권화의 대상이 되는 의사결정 사안들이 이와 같이 서로 다른 특성을 갖고 구분된다고 했을 때, 이들 두 유형의 의사결정 사안이 그룹본부와 계열사 간 분권화 문제에 있어 어떠한 차이를 보일 것인가? 본 논문에서는 그룹본부와 계열사 간 분권화 문제를 두고 갈등과 조정이 발생하는 부분은 두 유형 중 전략적 의사결정 사안에만 해당할 것이라는 점을 주장하고 있다.

Williamson(1970, 1975)이 제시한 M-form구조의 특성 중에서 전략적 기능과 운영적 기능의 분리, 사업부 기능의 독자성이라는 측면을 고려하면, 다각화 기업의 의사결정에 있어서 사업부는 일정 수준 운영상의 의사결정 권한을 확보하고 있다고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 Hill & Hoskisson(1987)은 다각화된 기업은 시너지(synergy) 창출을 위해, 계열사가 당면하게 되는 의사결정 사항들 중에서 핵심적 의사결정("key decision")에 대한 권한을 그룹본부가 갖게 된다고 주장하고 있다. 또한 Markides & Williamson(1996)은 다각화 기업이 일반적으로 취하고 있는 M-form구조의 경우에는 그룹본부가 계열사의 운영적 의사결정 사안에 대하여는 개입하지 않는다고 주장하였다. 즉, 계열사와 관련된 다양한 의사결정 중 변경이 용이하고 시기적으로 자주 발생하는 의사결정 사항에 대해서는 계열사에게 권한을 이양해 주는 반면, 전략적으로 중요한 의사결정 사항인 경우에는 그룹본부가 직접 개입하여 의사결정에 영향을 미친다는 것이다. 따라서 M-form 구조를 취하고 있는 다각화 기업에 있어서 운영적 사안에 대한 의사결정 권한은 기본적으로

4) 우리나라 다각화 기업을 대상으로 한 Shin & Kwon(1999)의 연구에서도 대기업 본부의 역할에 대한 논의를 진행하면서, 의사결정 사안을 개념적으로 전략적 의사결정(strategic decision)과 운영적 의사결정(operating decision)으로 구분한 바 있다.

로 계열사에게 이미 주어진 것이라고 볼 수 있을 것이다.

위의 논의를 종합하면, 그룹본부가 계열사의 의사 결정 사안에 대하여 결정권한을 가지고 있으면서 특정 상황에서 분권화 수준을 조정하게 되는 부분은 전략적 사안의 경우에만 해당된다고 할 수 있다. 본 논문에서는 가설을 도출함에 있어서, 운영적 사안의 경우에는 이미 의사결정의 권한이 계열사에게 주어져 있을 것이라는 가정 하에, 본 논문에서 독립변수로 제시하는 계열사 차원의 요소들은 전략적 의사결정 사안의 분권화인 경우에만 영향을 미칠 것이라는 논리를 기반으로 하고 있다. 각 가설들은 운영적 사안의 분권화에는 독립변수가 영향을 미치지 않을 것이라는 가설 a와 전략적 사안의 분권화에서 독립변수의 영향력을 추론하는 가설 b로 구성된다.

3.2 계열사의 경쟁전략이 분권화에 미치는 영향

다각화 기업에 대한 기존의 사업부 수준 연구들은 사업부의 경쟁전략에 따라 분권화의 수준이 달라질 수 있음을 주장하고 있다. 즉, 차별화 전략을 취할 경우에는 저원가 전략을 취하는 경우에 비하여 분권화의 수준이 높아진다는 것이다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta, 1987; Govindarajan, 1988). 이러한 논리를 우리나라의 다각화 기업에 적용시키면, 각 계열사가 추구하고 있는 경쟁전략에 따라 분권화 수준이 달라진다고 해석할 수 있다. 계열사가 저원가 전략을 취할 경우에는 타계열사와의 자원공유의 이점을 누리기 위해서 보다 집권화된 방식을 선호 하는 반면, 계열사가 차별화 전략을 취하는 경우에는 불확실한 환경 하에서 의사결정을 신속하게 하기 위해 그룹본부가 의사결정의 권한을 분권화 해주기를 원하게 될

것이다. 즉, 그룹본부와 계열사간 분권화 수준은 계열사의 경쟁전략 실행을 위한 계열사의 “필요성”에 의해서 결정된다는 것이다. 이와 같은 논의는 계열사가 자신이 추구하는 경쟁전략을 보다 효과적으로 수행하는데 필요한 분권화 수준을 그룹본부에 요구하게 되고 이러한 요구사항이 그룹본부에서 그대로 받아들여질 것이라는 점을 전제로 하고 있다.

그러나, 과연 다각화 기업의 분권화 수준이 개별 계열사의 경쟁전략에 따른 ‘계열사 측의 필요성’을 고려하여 결정되는 것일까? 그룹본부는 각 계열사들의 요구에 부응하기에 앞서 그룹전체의 균형과 시너지 창출을 우선적으로 고려해야 하는 당위성을 가지고 있다(Goold & Campbell, 1998). 게다가, 그룹본부가 각 계열사의 요구에 모두 부응하여 개별적으로 분권화 수준을 다르게 할 경우 이에 따르는 업무의 복잡성으로 인해 관리가 비효율적으로 이루어질 가능성이 있기 때문에, 모든 계열사의 요구에 따라 분권화 수준을 결정하는 것이 바람직하지 않을 수 있다.

계열사의 입장에서 생각해 보더라도, 계열사가 자원공유를 통하여 저원가 전략을 효과적으로 실행하기 위해서 그룹본부와 계열사 간의 집권화 경향이 나타난다는 논리는 다른 계열사로부터 자원을 제공받음으로 해서 이득이 되는 계열사의 경우에 해당되는 논리이다. 저원가 전략을 추구하고 있는 계열사라 할지라도 충분한 자원을 확보하고 있다면, 타 계열사와의 자원공유를 통한 이점을 누리기 보다는 오히려 자원을 제공해주는 입장이 될 것이고, 이러한 계열사의 경우에는 집권화를 원하지 않을 것이다.

한편, 차별화 전략을 취하는 계열사의 경우에는 환경불확실성이 높은 상황에 처하게 되고 이에 효과적으로 대처하기 위하여 분권화를 선호한다는 논리도 재고의 여지가 있다. 계열사가 환경불확실성을

위협으로 인식하는 경우에는 오히려 집권화 및 그룹 본부의 통제를 통하여 얻을 수 있는 잇점을 활용하여 조직내부의 위협부담을 감소시키려는 경향이 발생할 수도 있다. Pfeffer & Leblebici(1973)도 시장에서의 경쟁정도가 심화되어 불확실성이 증가할수록 통제와 조정이 더욱 필요해진다는 견해를 나타낸 바 있다. 이러한 상황들을 종합해본다면, 경쟁전략이라는 계열사측의 '필요성'만으로는 그룹본부가 각 계열사에 대한 분권화 수준을 결정하는데 영향을 미치지 못하는 것이라는 추론이 가능하다.

위의 논의를 바탕으로 다음의 두 가설을 설정할 수 있다. 먼저, 앞서 설명한 바에 따라 계열사의 의사결정 사안들 중 운영적 사안들은 이미 의사결정의 권한이 계열사에게 주어져 있다는 것을 전제한다면, 계열사의 경쟁전략이 운영적 사안의 분권화수준을 결정하는 데에는 영향력을 미치지 않을 것이라는 가설 1a가 도출된다.

가설 1a: 계열사의 경쟁전략은 그룹본부와 계열사 간 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미치지 않을 것이다.

전략적 사안들로 구성되는 분권화 문제에서도 여전히 '계열사 측의 필요성'인 경쟁전략만으로는 그룹 본부의 계열사에 대한 분권화 수준을 조정하는데 있어서 영향력을 갖지는 못할 것이라는 가설을 수립할 수 있다.

가설 1b: 계열사의 경쟁전략은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 영향을

미치지 못할 것이다.

3.3 계열사의 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향

가설 1b에서의 논의대로 그룹본부가 분권화 수준을 결정하는 데 있어, 계열사의 경쟁전략이 영향력을 갖지 못한다면, 계열사는 자신이 원하는 수준의 분권화를 획득하기 위한 교섭력(bargaining power)을 어떻게 확보할 수 있을 것인가에 대하여 생각해 보아야 할 것이다. 본 논문에서는 앞서 살펴본 Ghoshal & Nohria(1989)의 논의를 적용시켜 계열사가 그룹본부에 대해서 분권화 수준을 높이기 위한 교섭력을 획득할 수 있는 요건의 하나로 계열사의 자원보유수준을 제시한다.⁵⁾

Ghoshal과 Nohria의 논의는 국제화된 기업을 대상으로 해외지사와 그룹본부와의 분권화 문제를 다룬 것이다. 해외지사가 기본적으로는 그룹본부의 통제 하에 있기는 하지만, 풍부한 자원을 보유함으로써 인하여 그룹본부의 해외지사에 대한 의존성이 발생하게 된 경우에는, 해외지사는 분권화 수준을 결정함에 있어서 상당한 교섭력을 확보할 수 있게 된다는 것이다. 이 같은 상황에서는 그룹본부가 영향력을 가진 해외지사와의 갈등의 소지를 줄이기 위하여 해외지사에 대한 분권화 수준을 높여주게 된다(Ghoshal & Nohria, 1989).

본 논문에서는 국제화된 기업의 본부와 해외지사의 관계를 우리나라 다각화 기업의 그룹본부와 계열사의 관계와 유사한 것으로 보고 Ghoshal과 Nohria의 논리를 그대로 적용하였다. 다각화 기업의 계열사가 풍부한 자원을 확보하고 있는 경우에는 계열사

5) 권구혁 & 이준우(2002)는 국제화된 기업의 본부와 해외지사의 관계와 다각화된 기업의 본부와 사업부의 관계가 유사한 것으로 간주하여 계열사의 자원보유 수준이 분권화에 미치는 영향력에 대하여 분석하였다

가 원하는 방향으로 의사결정을 할 수 있도록 그룹 본부에 대해 자율성에 대한 요구를 할 수 있는 힘을 갖게 되고, 그룹본부의 입장에서는 이 계열사가 풍부한 자원의 저장소일 뿐 아니라 그룹전체에서 차지하는 역할 및 비중이 커지기 때문에 해당 계열사에 대한 그룹본부의 의존성(headquarters' dependency)이 높아지게 된다. 이러한 경우, 해당 계열사는 그룹본부에 대하여 교섭력(bargaining power)을 확보할 수 있게 될 것이고, 그룹본부는 계열사와의 마찰을 가능한 피하기 위하여 분권화 수준을 높여 줄 가능성이 크다. 요약하면, 계열사가 보유하고 있는 자원의 양이 많을수록 계열사가 그룹본부에 대하여 자율성을 요구할 수 있는 교섭력을 크게 확보할 수 있게 된다는 것이다.

이러한 논지를 바탕으로 다음의 두 가설을 수립한다. 가설 2a는 앞서 논의한 대로 계열사가 운영적 사안들에 대해서는 의사결정의 권한을 이미 확보하고 있다는 전제 하에, 계열사의 자원보유수준이라는 변수가 운영적 사안에 대해서는 분권화 수준을 조정할 수 있는 여지를 갖지는 않을 것으로 설정하였다.

가설 2a: 계열사의 자원보유수준은 그룹본부와 계열사 간 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미치지 않을 것이다.

가설 2b-1과 2b-2는 대립가설로 설정하였다. Ghoshal & Nohria(1989)의 연구에 따르면, 자원보유수준이 분권화 수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 있으나, 다른 측면에서 본다면 반대의 가설도 고려해 볼 수 있다. 계열사가 자원보유수준이 높은 경우 그룹본부의 입장에서 볼 때, 해당 자원에 대한 통제력을 확보하여 이를 이용하고자 하는 의지를 발휘할 수도 있기 때문이다. 가설 2b-1

은 Ghoshal과 Nohria의 논의를 따른 자원보유수준의 긍정적 영향에 대한 가설이며, 가설 2b-2는 이에 대한 대립가설이다.

가설 2b-1: 계열사의 자원보유수준은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2b-2: 계열사의 자원보유수준은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 부정적 영향을 미칠 것이다.

3.4 계열사가 보유한 자원의 활용 가능성이 분권화에 미치는 영향

계열사가 보유하고 있는 자원이 그룹본부에 대한 교섭력의 원천으로 작용할 수 있을 또 하나의 요소는 바로 자원의 활용가능성이다. 자원활용가능성이란 해당 자원이 얼마나 다양한 사업영역에서 활용할 수 있는 자원인지를 의미한다.

먼저, 가설 3a에서는 가설2a에서와 마찬가지로 계열사가 운영적 사안들에 대해서는 본부로부터 의사결정의 권한을 이미 이양받은 상태이므로 자원활용가능성이라는 사업부 자원의 특성이 본부와 계열사 간 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미치지 않을 것이라는 가설을 설정한다.

가설 3a: 계열사가 보유한 자원의 활용가능성은 그룹본부와 계열사 간 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미치지 않을 것이다.

그렇다면, 전략적 사안의 분권화에 대해서는 본부와 계열사 간 분권화 수준이 어떻게 결정될 것인가? 그룹본부의 입장에서 생각해 볼 때, 특정 계열사가

보유하고 있는 자원을 다른 계열사에서도 활용하여 기업의 성과에 보다 긍정적인 영향을 가져올 수 있다고 판단되면 해당 계열사가 보유하고 있는 자원에 대하여 가치를 부여하게 될 것이다. 특히, 우리나라 대부분의 대기업과 같이 그룹본부가 전략, 인사 및 평가에 관련된 의사결정의 역할을 담당하면서 특정한 사업영역을 따로 갖지 않는 경우(권구혁, 1996)에는 그룹본부가 해당 자원을 직접 사용할 것이 아니라, 그룹 내 타 계열사와 공유하게 하여 활용하려는 데 그 목적이 있을 것이므로, 해당 자원을 다른 계열사에서 얼마나 활용할 수 있을 것인가 하는 문제가 중요하게 부각된다. 다각화 기업의 주요 목표 중 하나가 시너지(synergy)의 창출이라는 점을 고려한다면, 해당 계열사가 여러 다른 계열사의 사업에도 활용할 수 있는 자원을 제공한다는 것은 그룹본부 입장에서 무척이나 매력적인 일이 아닐 수 없다. 이는 자원의존관점에서 설명하는 의존성의 발생요건인 '자원의 중요성(criticality)'요건과 부합되게 된다. 따라서, 계열사가 보유하고 있는 자원이 다른 사업영역에의 활용도가 높은 자원이라면 해당 계열사에 대하여 그룹본부의 의존도(headquarters' dependency)가 발생하게 될 것이고, 이는 곧 해당 계열사의 교섭력의 증가로 이어질 것이다. 따라서, 계열사가 보유한 자원의 활용가능성은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 긍정적 영향을 미칠 것이란 가설 3b-1이 도출될 수 있다.

가설 3b-1: 계열사가 보유한 자원의 활용가능성은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

한편, 계열사의 자원활용가능성에 따라 분권화 수준이 높아질 것이라는 논리는 대립가설을 설정해 볼 수 있다. 계열사가 보유하고 있는 자원이 다른 사업영역에의 활용도가 높은 경우에, 계열사의 교섭력 상승으로 인하여 그룹본부는 계열사에 대해 분권화 수준을 증가시켜 줄 수도 있지만, 활용가능성이 높은 자원을 이용한다는 측면에서 계열사의 자원에 대한 통제력을 확보하려 할 수도 있다. 왜냐하면, 활용도가 높은 자원을 보유하고 있는 계열사에게 분권화 수준을 높여주게 되면, 해당 계열사는 그 자원을 타 계열사와 공유하는 문제에 있어서 적극적이지 않을 수도 있기 때문이다. 특히, 다각화 기업에서 그룹본부는 시너지 창출을 위해서 활용도가 높은 자원을 통제할 수 있는 권한을 갖게 되는 것이 매우 중요하다. 이러한 자원 통제력에 대한 그룹본부의 의지는 곧 분권화 수준에 반영되어, 해당 계열사의 핵심적 의사결정 사안들을 그룹본부가 직접 담당함으로써 계열사의 자원에 대한 통제력을 확보하려 할 것이다. 따라서, 계열사가 보유한 자원의 활용가능성이 높을수록 그룹본부와 계열사 간 분권화 수준은 낮아질 것이라는 가설 3b-2가 도출될 수 있다.

가설 3b-2: 계열사가 보유한 자원의 활용가능성은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 부정적 영향을 미칠 것이다.

3.5 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용이 분권화에 미치는 영향

가설 2b에서는 계열사의 자원보유수준이 높을수록 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고,

가설 3b에서는 계열사의 자원활용가능성이 전략적 사안의 분권화에 미칠 영향에 대하여 가설을 설정하였다. 나아가 이러한 특성들의 개별적인 영향력뿐 아니라 두 특성 간 상호작용이 분권화에 어떻게 영향을 미칠 것인가에 대해서도 생각해 볼 필요가 있다.

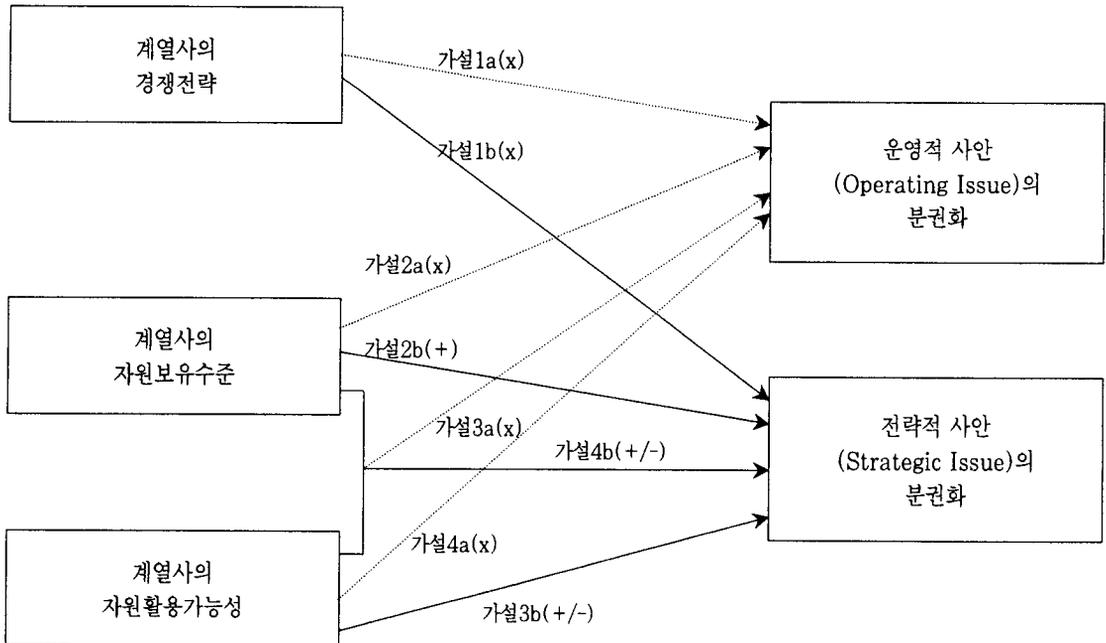
먼저, 운영적 사안의 분권화에 대한 가설은 다음과 같다. 앞서 자원보유수준에 대한 가설 2a와 자원활용가능성에 대한 가설 3a에서의 논지와 마찬가지로, 두 변수의 상호작용 역시도 운영적 사안의 분권화 수준을 결정하는 데에는 영향을 미치지 않을 것이다.

가설 4a: 계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용은 그룹본부와 계열사 간 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미치지 않을 것이다.

다음으로 두 변수의 상호작용 효과가 전략적 사안의 분권화에는 어떠한 영향력을 발휘할 것인지 생각해 본다. 계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성이 높아질수록 그룹본부가 계열사의 자원에 대해 매력을 크게 느낄 것임에는 틀림없다. 이 경우, 그룹본부는 계열사의 교섭력 상승으로 인하여 계열사가 원하는 수준으로 분권화 시켜 줄 것인가? 혹은 계열사의 자원에 대한 통제력을 확보하기 위하여 오히려 집권화하게 될 것인가?

가설 2b와 가설 3b-1의 논의에 근거하면, 계열사의 자원보유수준이 높을수록, 계열사의 자원활용가능성이 높을수록, 계열사의 교섭력이 상승되어 분권화 수준을 결정하는데 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 그렇다면, 계열사의 자원보유수준도 높아지고 활용가능성도 높아질수록 해당 계열사

〈그림 1〉 연구모형: 계열사의 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성이 운영적 사안 및 전략적 사안의 분권화에 미치는 영향



의 자원은 보다 강력한 교섭력의 원천이 되어 분권화 수준을 상승시킬 것이라는 논리가 가능하다. 따라서, 가설 4b-1이 도출된다.

가설 4b-1: 계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

두 변수간의 상호작용 효과도 앞의 가설 3b에서와 마찬가지로 대립가설로 설정될 수 있다. 그룹본부의 입장에서 볼 때, 계열사의 자원이 그 활용도도 높고 보유량도 많은 상황이어서 매우 가치가 높다고 판단된다면 그룹본부에서는 해당자원에 대한 통제력을 강화시키고자 하는 의지를 발휘할 수 있다. 따라서, 해당자원의 매력도가 높아질수록 본부에서는 해당계열사를 집권화하여 자원에 대한 통제력을 갖고자 할 것이라는 논리 하에 가설 4b-2가 도출된다.

가설 4b-2: 계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용은 그룹본부와 계열사 간 전략적 사안의 분권화에 부정적 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본선정 및 설문서 작성

우리나라의 다각화된 기업을 연구하는데 있어서 중요하게 고려해야 할 사항 중의 하나는 우리나라 대기업의 구조적 특성이다. 우리나라 대기업은 계열

사라는 특이한 조직형태를 가진다. 계열사는 내부에 또 여러 개의 사업부를 갖는 경우가 흔히 존재하기 때문에, 우리나라 대기업의 계열사를 외국기업의 사업부로 완전히 동일시하기에는 어렵다고도 볼 수 있다. 그러나, 대기업의 계열사를 하나의 다각화된 기업으로 보기에 계열사가 그룹이라는 통제기제의 틀 속에서 존재하는 기업이라는 점에서 순수한 의미의 독립기업으로 간주할 수도 없다(Ito, 1995; Ito & Rose, 1994; Miller, 1988). 이러한 그룹의 구조적 특성을 고려한다면, 그룹 전체를 다각화된 하나의 기업으로 간주하고 각 계열사들을 사업부로 보는 것이 보다 바람직하다고 하겠다(권구혁, 1996). 따라서, 본 논문에서는 다각화 기업을 우리나라 그룹으로 간주하고, 분석대상을 그룹 내의 계열사로 정하였다.

본 논문에서는 검증하고자 하는 가설과 관련된 변수들의 측정을 위해서, 우리나라 30대 그룹의 계열사 204개를 대상으로 한 설문서자료를 활용하였다. 설문조사는 1996년에 실시되었으며, 설문 대상 계열사들을 선정함에 있어서는 1994년 기준으로 우리나라 30대 그룹의 계열사 중 매출액이나 그룹 및 해당산업 내에서 비중이 큰 계열사를 선정하였다. 이들 204개 계열사들을 대상으로 직접방문을 원칙으로 설문조사가 실시되었다. 실제 설문응답자는 최고경영자나 최고경영진을 대상으로 하는 것이 가장 이상적이나(Ginsberg, 1984; Hambrick, 1983; Snow & Hambrick, 1980), 계열사의 최고경영자를 대상으로 설문협조를 받는다는 것은 현실적으로 매우 어려운 일이므로, 각 회사의 기획조정실이나 경영기획실 등 최고경영자의 입장을 대변할 수 있으며 회사전체의 운영에 대하여 실무를 담당하고 있는 부서의 간부 중 해당부서에 3년이상 근무한 직원을 대상으로 설문조사가 실시되었다.

4.2 변수의 정의 및 측정

4.2.1 종속변수: 운영적 사안의 분권화와 전략적 사안의 분권화

본 논문의 종속변수는 운영적 사안의 분권화와 전략적 사안의 분권화이다. 설문지 상에서 분권화에 대한 측정은 Khandwalla(1977)와 Vancil(1980)의 분권화 항목을 수정, 보완하여 14가지 의사결정사안을 7점 척도로 측정하였다. 이 14가지 분권화 항목을 개념적으로 운영적 사안의 분권화와 전략적 사안의 분권화로 구분하였다. 첫번째 종속변수는 운영적 사안의 분권화이다. 이 개념을 구성하는 항목은 1) 사업영역 내 전략의 수정, 2) 종업원 채용 및 해고, 3) 제품가격 및 판매방법의 결정, 4) 업무수행방법의 결정, 5) 신제품 개발/신기술 도입, 6) 생산계획의 결정, 7) 예산이상의 지출이다. 두번째 종속변수는 전략적 사안의 분권화이다. 이 개념을 구성하는 항목은 1) 사업영역의 변경 및 다각화, 2) 계열사의 예산수립, 3) 계열사 임원에 대한 인사, 4) 인수합병, 조인트벤처 등, 5) 계열사의 장기자본조달, 6) 계열사 조직구조의 개편, 7) R&D투자순위 및 액수이다.

이 두 개념적 구분이 통계적으로도 의미있게 구분되는가를 검증하기 위하여, 주요인분석 방식 중 직각회전방식(varimax rotation)을 사용하여 요인분석을 실시한 결과, 고유값이 2이상인 두 요인이 밝혀졌으며, 설문지의 분권화 변수를 측정하는 14항목은 본 논문에서 개념적으로 구분한 바에 따라 두 요인으로 구분됨을 확인하였다.

분권화 변수의 신뢰성 검증을 위하여 크론바하 계수(Chronbach's alpha)를 사용하였는데, 운영적 사안의 분권화의 크론바하 계수는 0.91, 전략적 사

안의 분권화의 크론바하 계수는 0.86로서 두 변수 모두 신뢰도가 높았다. 분석단계에서는 운영적 사안의 분권화와 전략적 사안의 분권화 각각에 해당하는 설문항목 7개 측정치의 평균값을 해당변수로 사용하였다.

4.2.2 독립변수

계열사의 경쟁전략: 경쟁전략의 측정은 포터(Porter, 1980)의 본원적 전략개념을 활용하였다. 이를 측정하기 위해 설문지 상에서 차별화 전략(1점)과 저원가 전략(7점)을 각각 양극단으로 하는 7점척도를 사용하였다(Govindarajan & Fisher, 1990). 또한, 리커트 타입척도(Likert-type scale)의 특성상 설문응답자들이 7점은 긍정적인 쪽으로, 1점은 부정적인 쪽으로 해석할 우려를 배제하기 위해서 7점 척도에서 저원가 전략을 오른쪽 극단인 7점에 위치시키고, 차별화 전략은 왼쪽 극단인 1점에 위치시켰다. 실제 분석시에는 저원가 전략을 7점으로, 차별화 전략을 1점으로 변환하여 사용하였다.

계열사의 자원보유수준: 계열사의 자원보유수준과 분권화의 관계에 대해서는 우리나라 다각화 기업을 대상으로 실증연구 된 바 있다(권구혁 & 이준우, 2002). 본 논문에서는 이 논의의 연장선상에서 분권화에 대한 교섭력의 원천으로 작용하는 계열사 자원의 개념적 재정의가 필요함을 추가적으로 밝히고자 한다. 본 논문에서는 교섭력의 원천으로 작용할 수 있는 자원은 단순히 해당 계열사가 보유하고 있는 자원이 아니라, 경쟁우위를 창출할 수 있는 역량을 가진 자원이라고 재정의한다. Pfeffer and Salansik(1978)에 따르면, 자원의존관점을 통한 조직 내부의 권력관계 형성에 있어서, 자원에 대한

통제력이 아무리 집중되어 있더라도 그 자원이 조직에게 중요한 자원이 아니라면, 의존적인 상황을 발생시키지 못한다고 하였다. 이는 해당 계열사가 단순히 어떤 자원을 보유하고 있다는 것만으로는 계열사가 교섭력을 갖기에는 불충분하고, 그 자원이 조직에게 중요한 자원이라야 그룹본부의 계열사에 대한 의존도를 발생시킬 수 있다는 것으로 해석될 수 있다. 즉, 계열사의 자원이 충분히 경쟁우위를 창출할 수 있는 역량을 가진 가치있는 자원이라면, 그룹본부의 입장에서도 중요성을 인식하게 될 것이고, 이 자원에 대하여 그룹본부의 의존도가 발생하게 될 것이라는 논리이다. 따라서, 본 논문에서는 자원의 중요도를 반영하여 계열사의 자원보유수준에 경쟁우위 창출역량을 가중한 변수를 분석에 사용하였다.⁶⁾

자원보유수준은 설문지 상에서 6가지 자원유형별- 1) 물적자원, 2) 재무자원, 3) 인적자원, 4)기술관련자원, 5) 무형자원, 6)자원을 통합/조정하는 능력-로 각각 7점 척도로 측정된 항목을 사용하였고, 경쟁우위 창출역량은 '계열사의 주요 경쟁자와 비교하였을 때 계열사가 보유한 6가지 유형의 자원이 각각 경쟁우위를 얼마나 확보하고 있는가'를 7점척도로 측정된 항목을 사용하였다.

설문서에서는 자원의 6개 항목에 대한 구체적인 설명을 명기함으로써 설문응답자가 각 자원이 의미하는 바를 명확히 파악할 수 있도록 하였다. 이들 설문항목은 Miller & Friesen(1982)의 논문에서 사용된 가용자원(resource availability)항목을 수정, 보완한 것이다(Miller & Friesen, 1982, 1983; Miller, 1987).

분석에 사용된 자원보유수준 변수의 크론바하 계

수(Chronbach's alpha)는 0.84로 신뢰도는 높았다. 실제 분석단계에는 6가지 자원유형의 측정값을 평균하여 사용하였다.

계열사 자원의 활용가능성: 계열사가 보유한 자원의 활용가능성 측정은 설문서에서 자원보유수준 항목에서와 같은 6가지 자원유형에 대하여 '계열사가 보유하고 있는 해당 자원이 얼마나 다양한 사업 영역에 활용될 가능성이 있는가'에 대한 문항을 사용하였다. 자원보유수준 변수와 마찬가지로, 6개 문항 각각에 대하여 7점 척도로 측정되었다. 자원활용가능성 변수의 크론바하 계수(Chronbach's alpha)는 0.81로 신뢰도는 높은 수준이었다. 실제 분석단계에서는 6개 자원유형의 측정값을 평균하여 사용하였다.

4.2.3 통제변수

다각화수준: Rumelt 이후로 진행되어온 다각화 기업의 연구들에서 다각화 유형이 분권화에 미치는 영향에 대해서는 어느 정도 합의된 결과가 도출되어 있다. 기업이 관련 다각화 전략을 취하는 경우에는 비관련형의 경우보다 자원공유의 이점을 누리기 위한 집권화 경향을 보인다는 것이다. 따라서, 본 논문의 종속변수인 분권화에 영향을 미치는 그룹본부 차원의 요소로서 기업의 다각화 전략을 통제할 필요성이 제기된다.

다각화 전략은 기업다각화 정도를 Jacquemin & Berry(1979)의 엔트로피 척도(entropy measure)를 활용하여, 측정하였다. 이 척도는 1) 관련다각화

6) 자원이 갖고 있는 경쟁우위 확보 수준을 가중하지 않고, 단순 자원보유 수준만을 측정한 변수를 사용한 경우에도 자원보유수준이 본부와 계열사 간 분권화 수준에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 자원보유수준과 자원의 활용가능성과의 상호작용은 분권화에 미치는 영향력이 유의하게 나타나지 않았다.

지수, 2) 비관련 다각화 지수, 3) 1)과 2)의 합인 총 다각화지수를 제공하며, 이러한 지수를 통해 기업의 다각화 정도 뿐 아니라 관련성 여부도 파악할 수 있다는 장점을 가진다(Palepu, 1985). 실제 분석에서는 아래 식과 같이 계산되는 총 다각화 지수를 사용하였다.

$$DT = \sum P_i \ln(1/P_i)$$

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 나타낸다.

계열사 나이(age): 그룹본부와 계열사 간 분권화에 영향을 미치는 계열사 측면 특성으로서 계열사가 얼마나 오래되었는가의 문제도 영향을 미치리라 생각된다. 신생계열사인 경우에는 그룹본부가 그룹의 목표와 문화를 계열사에게 주지시키고, 계열사 수립 초기에 발생할 수 있는 불확실성을 감소시키고자 하는 측면에서 계열사에 대한 통제를 강화할 것이라 예상된다. 반면, 계열사 수립 후 기간이 오래된 경우에는 그룹 내에서 안정적인 위치를 차지하기 때문에 의사결정에 대한 권한을 부여하는 수준이 높아질 것이라 본다. 따라서, 계열사 나이가 그룹본부와 계열사 간 분권화에 정의 영향을 미칠 것이라고 생각되므로, 이를 통제할 필요가 있다. 분석 시에는 계열사가 그룹에 편입된 시점을 기준으로 설문조사가 행해진 시점까지의 햇수를 계산하여 계열사 나이 변수로 사용하였다.

계열사의 규모(size): 일반적으로 그룹 내에 속한 여러 계열사들 중에서도 규모가 큰 계열사의 경우에는 그룹 내에서 영향력을 발휘하는 지위를 차지

할 것으로 예상된다. 이러한 영향력은 분권화 문제를 둘러싼 그룹본부와 계열사 간 권력관계에도 적용이 될 수 있다. 즉, 그룹의 전체 매출액에서 한 계열사가 차지하는 매출액 비중이 크다면, 해당 계열사는 어떠한 의사결정 사안에 있어서 그룹본부에 대하여 교섭력을 확보할 수 있을 것이므로, 분권화 수준을 상승시키는 효과를 발휘할 수 있을 것이라는 뜻이다. 본 논문에서는 분석을 위해 계열사의 규모를 측정함에 있어서 계열사의 매출액을 변수로 사용하였다.

4.3 분석 방법 및 모형

가설의 검증을 위하여 다중회귀분석을 사용하였다. 운영적 사안의 분권화와 전략적 사안의 분권화 각각에 대하여 독립변수인 계열사의 경쟁전략, 자원보유수준, 자원의 활용가능성의 영향을 다중회귀분석을 통하여 검증하였다.

V. 분석결과

회귀분석 식에 포함되는 변수들 간의 상관관계는 <표 1>에 나타난 바와 같다. 본 논문에서의 주 관심 변수인 전략적 사안의 분권화와 독립변수 간 상관관계를 보면, 독립변수인 자원보유수준, 자원활용가능성이 종속변수와 유의한 양의 상관관계를 보임을 알 수 있다. 경쟁전략의 경우에는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다. 운영적 사안의 분권화의 경우에도 전략적 사안의 분권화의 경우와 마찬가지로 결과를 나타내었으나, 상관계수가 낮게 나타났다. 독립변수들 간 상관관계를 살펴보면, 자원보유수준과 자원활용가능

〈표 1〉 회귀식에 사용된 변수들간의 상관관계(N=204)

변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 전략적사안의 분권화	4.333	1.454	1.000						
2. 운영적사안의 분권화	5.718	1.254	0.481***	1.000					
3. 그룹의 다각화 수준	0.426	0.495	-0.124	-0.053	1.000				
4. 계열사 나이	22.01	13.03	0.041	0.113	0.045	1.000			
5. 계열사 규모	982677	2066646	0.003	0.137	-0.140	0.268**	1.000		
6. 계열사 경쟁전략	4.178	1.527	0.076	0.079	-0.136	-0.007	0.946	1.000	
7. 계열사 자원보유수준	19.839	7.696	0.152*	0.268**	-0.094	0.247**	0.272***	0.277***	1.000
8. 계열사 자원활용가능성	4.429	1.018	0.181*	0.210**	-0.043	0.090	0.189**	0.236**	0.405***

성 간 상관계수가 0.406(p<0.001)로 다소 높게 나타나고 있기 때문에 다중공선성(multicollinearity) 문제를 확인해 볼 필요가 있다. 다중공선성 문제를 파악하기 위해 유용하게 사용되는 수치로서 분산확대인자(Variance Inflation Factor: VIF)가 있다(이근희, 2001). 회귀식에 포함되는 독립변수들에 대하여 분산확대인자를 조사해 본 결과, 모두 1.4를 넘지 않았으므로, 자원보유수준과 자원활용가능성 두 변수를 동일한 회귀식에 포함시켰다.

5.1 독립변수들이 운영적 사안의 분권화에 미치는 영향 (가설 1a, 2a, 3a, 4a의 검증)⁷⁾

〈표 2〉에서는 운영적 사안의 분권화에 대한 가설 검증(가설 1-4의 a)을 위한 회귀분석 결과를 보여 주고 있다. 모델1은 종속변수인 운영적 사안의 분권화에 미치는 독립변수로서 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성의 주요인 효과를 보여주는 회귀식이

다. 이 회귀식의 결과에서 나타난 바에 따르면, 독립 변수인 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성 모두 종속변수인 운영적 사안의 분권화에 통계적으로 유의 할 만한 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 따라서, 가설 1a, 2a, 3a는 가설에서의 예측대로 결과가 나타났다고 볼 수 있다.

모델2는 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성 각각의 상호작용까지 포함시킨 회귀식이다. 표에서 보는 바와 같이, 상호작용을 고려한 변수들을 회귀식에 포함한 경우, 회귀모형은 p=0.05에서 통계적으로 유의하였으며, R²의 값도 상승하였다.

상호작용 변수의 도입에 따른 R²의 증가에 대한 F 값 역시 증가하였고 p=0.05에서 통계적으로 유의함을 보였다. 모델2의 결과에서 나타난 바에 따르면, 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용은 운영적 사안의 분권화에 유의하게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 것으로 보아, 가설 4a도 예측대로 결과가 나타났다고 할 수 있다.

7) 귀무가설을 채택하는 것은 power analysis를 통하여, 두 현상(변수)간의 실질적인 관계가 'trivial'한 것으로 판명되어야만 가능하다(Cohen,1990; Frick, 1995; lane, Cannella & Lubatkin,1998) Cohen(1990)에 따르면, 'trivial'이란 통계분석에 사용된 샘플 사이즈가 Type II error(귀무가설이 실제로 거짓인데 기각하지 않을 확률)의 위험이 일반적으로 받아들이는 Type I error(귀무가설이 참인데 기각할 확률)의 위험과 같아질 만큼 충분한 경우를 의미한다고 하였다. 변수가 6개인 다중회귀분석을 수행하고 있는 본 논문의 조건에서 요구되는 sample size는 power analysis를 통해 계산하면, ES(effect size)가 medium에서 α=.01에서 134개, α=.05에서 97개인데, 본 논문의 연구대상인 기업샘플은 모두 204개로서 조건을 충족시키고 있다.

한편, 모델2에서 경쟁전략과 자원보유수준 간 상호작용, 경쟁전략과 자원활용가능성 간 상호작용 역시도 운영적 사안의 분권화에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것을 볼 때, 경쟁전략이 자원특성과 상호작용을 발생시키는 경우이라도 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미칠 수 없다는 논의가 가능하다. 이는 곧 경쟁전략이 운영적 사안의 분권화에는 영향을 미치지 못할 것이라는 가설 1a의 논의를 더욱 강력히 뒷받침해주는 기반이 될 수 있다고 본다.

5.2 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성이 전략적 사안의 분권화에 미치는 영향(가설 1b, 2b, 3b의 검증)

〈표 3〉에서는 전략적 사안의 분권화에 대한 가설 검증(가설 1~4의 b)을 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 모델3에서는 전략적 사안의 분권화에 영향을 미치는 독립변수인 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성이 종속변수에 미치는 주요인 효과가 나타나있다. 계열사의 경쟁전략은 가설 1b의 예측대로 전략적 사안의 분권화에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것을 확인할 수 있었다. 기존의 연구에서는 사업부가 저원가 전략을 취하는 경우에는 자원공유의 이점을 누리기 위하여 집권화를 선호한다고 하였다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Gupta, 1987; Govindarajan, 1988).

그러나 계열사의 자원보유수준이 높은 경우라면, 차별화 전략을 취할 경우뿐 아니라 저원가 전략을 취한다고 하더라도 계열사가 자원공유의 이점을 누리기 보다는 오히려 타 계열사에 자원을 제공하는 입장이 될 가능성이 높기 때문에 분권화를 원할 수

도 있다. 또한, 계열사의 경쟁전략과 자원보유수준, 경쟁전략과 자원활용가능성과의 상호작용 효과도 유의한 영향을 미치는 못한다는 결과가 나타났다. 이 결과는 그룹본부가 계열사에 대한 분권화 수준을 결정할 때, 계열사의 경쟁전략에 의해서 분권화 수준이 결정되지 않는 것이라는 가설 1b의 논리를 뒷받침해주고 있다.

계열사의 자원보유수준이 전략적 사안의 분권화에 미치는 영향은 $p=0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하였고, 회귀계수는 양의 값(0.208)을 갖고 있다. 따라서, 계열사의 자원보유수준이 전략적 사안의 분권화에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 2b가 지지되었다. 계열사의 자원활용가능성 변수의 경우에는 종속변수에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 3b-1과 부정적 영향을 미칠 것이라는 대립가설 3b-2가 있었다. 분석결과에 따르면, 자원활용가능성 변수의 회귀계수는 양의 값을 갖고 있으며, $p=0.05$ 에서 통계적으로 유의한 결과를 나타내고 있음을 알 수 있다. 따라서, 두 대립가설 중, 계열사의 자원활용가능성이 전략적 사안의 분권화에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3b-1이 채택되었다.

5.3 자원보유수준과 자원의 활용가능성 간 상호작용이 전략적 사안의 분권화에 미치는 영향(가설 4b-1, 4b-2의 검증)

〈표 3〉의 모델4에서는 전략적 사안의 분권화에 영향을 미치는 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용 효과를 검증하였다. 주요인 효과를 나타내는 세 변수인 경쟁전략, 자원보유수준, 자원활용가능성 각각의 이요인 상호작용 변수를 추가한 회귀식이 모델4이다. 표에서 보는 바와 같이, 상호작용을 고려한 변수들을 회귀식에 포함한 경우, adjusted R^2 의

값은 0.081에서 0.144로 상승하였다. 모델4의 F 값은 $p=0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하였을 뿐 아니라, 상호작용 변수의 도입에 따른 R^2 의 증가에 대한 F값이 $p=0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하였다. 즉, 상호작용항이 회귀식에 추가됨으로써 종속 변수의 변량을 유의하게 증가시킴을 확인할 수 있었다.

모델4를 통해 검증하고자 하는 바는 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용효과(가설4b-1과 4b-2)이다. 모델4의 회귀분석 결과에 따르면, 자원보유수준과 자원활용가능성 간 상호작용은 전략적 사안의 분권화에 대해 $p=0.01$ 수준에서 부(negative)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자원보유수준 및 자원활용가능성이 전략적 사안의 분권화에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 단조성 분석을 하였다. 이를 위해 모델4의 회귀식을 자원보유수준(X_2)에 대하여 편미분하면 다음과 같다. 여기서 a는 그룹의 다각화수준, b는 계열사 나

이, c는 계열사 규모, X_1 은 경쟁전략의 유형, X_2 는 자원보유수준, X_3 는 자원활용가능성을 나타낸다.

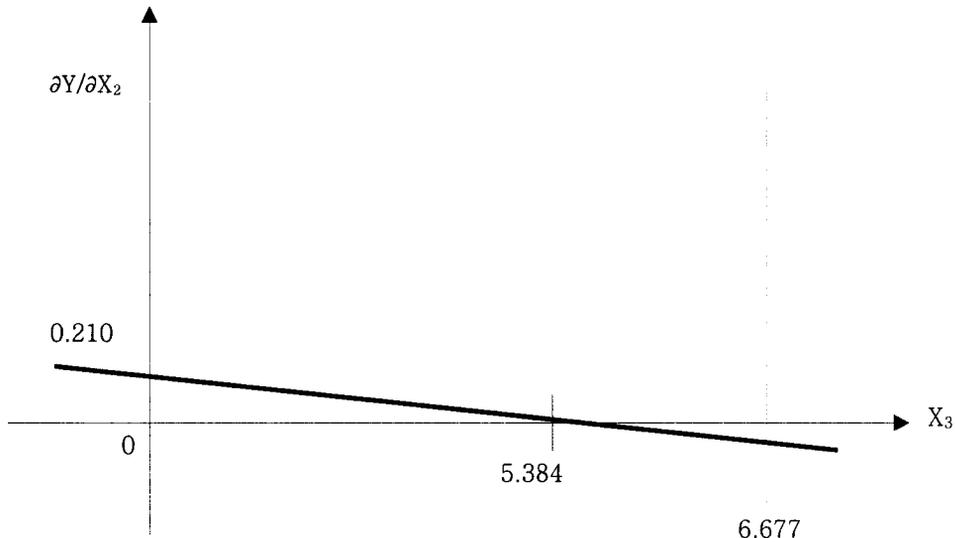
$$Y = -0.020a + 0.007b + 2.823e - 8c \\ + 0.162X_1 + 0.208X_2 + 1.172X_3 \\ + 0.002X_1X_2 - 0.049X_1X_3 - 0.039X_2X_3$$

$$\partial Y / \partial X_2 = 0.208 + 0.002X_1 + (-0.039)X_3 \quad \text{----- 식 A}$$

위의 식 A는 자원보유수준이 분권화에 미치는 영향이 계열사의 경쟁전략과 계열사의 자원활용가능성에 의해서 결정됨을 나타내고 있다. 계열사의 경쟁전략이 극단적 저원가 전략인 경우에, 자원활용가능성이 분권화에 미치는 영향을 파악하기 위해서 경쟁전략(X_1)에 1을 대입하면 아래의 식 B와 같다.

$$\partial Y / \partial X_2 = 0.210 - 0.039X_3 \quad \text{----- 식 B}$$

(그림 2) 자원보유수준 및 활용가능성과 분권화의 관계: 저원가 전략의 경우



식 B에서 변곡점은 $X_3=5.384$ 이고, 자원활용가능성이 5.384이상이면 $\partial Y/\partial X_2$ 가 음의 값을 갖고, 5.384이하이면 양의 값을 가짐을 알 수 있다. <그림 2>에 나타난 바와 같이, 이는 자원활용가능성이 5.384수준보다 적은 경우에는 자원보유수준이 증가할수록 분권화 수준도 증가하지만, 자원활용가능성이 5.384보다 높은 경우에는 자원보유수준이 증가함에 따라 오히려 분권화 수준은 낮아질 것이라는 의미를 나타낸다.

계열사의 경쟁전략이 극단적 차별화 전략을 취하는 경우에, 자원활용가능성이 분권화에 미치는 영향을 파악하기 위해서 경쟁전략(X_1)에 7을 대입하면, 아래의 식 C와 같다.

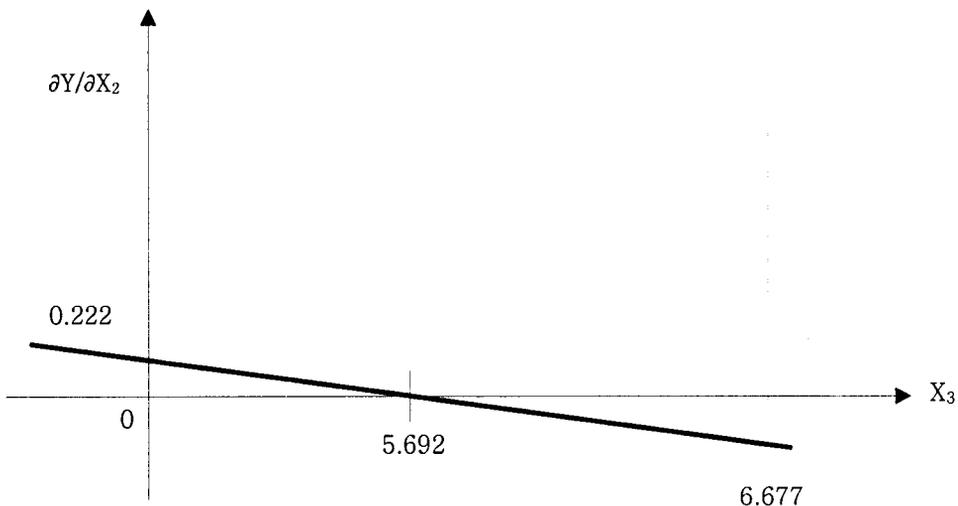
$$\partial Y/\partial X_2 = 0.222 - 0.039X_3 \text{ ----- 식 C}$$

식 C에서 변곡점은 $X_3=5.692$ 이고, 자원활용가능성이 5.692이상이면 $\partial Y/\partial X_2$ 가 음의 값을 갖고, 5.692이하이면 양의 값을 가짐을 알 수 있다.

이러한 결과는 앞의 식 B에서와 마찬가지로 해석이 가능하다. <그림 3>에서, 자원활용가능성이 5.692보다 적은 경우에는 자원보유수준이 증가할수록 분권화 수준도 증가하지만, 자원활용가능성이 5.692보다 높은 경우에는 자원보유수준이 증가함에 따라 오히려 분권화 수준은 낮아질 것이라는 점을 파악할 수 있다.

위의 분석결과에 따르면, 4b-2가 지지되었음을 알 수 있다. 즉, 저원가 전략과 차별화 전략 모두에서 계열사의 자원활용가능성이 높아질수록 자원보유수준이 분권화에 미치는 긍정적 효과가 감소하고 있는 것으로 나타났다. <그림 2>와 <그림 3>의 그래프는 계열사의 자원활용가능성이 낮은 경우에 보유수준이 높아질수록 분권화 수준이 증가할 것이고, 계열사의 자원활용가능성이 5.384(저원가 전략의 경우) 4.692(차별화 전략의 경우)이상으로 상당히 높아진 상태에서 자원보유수준도 높아진다면 분권화 수준이 낮아지는 방향 즉, 집권화 성향을 나타낼 것으로 해석된다.

<그림 3> 자원보유수준 및 활용가능성과 분권화의 관계: 차별화 전략의 경우



〈표 2〉 운영적 사안의 분권화에 미치는 독립변수들의 영향

변수	모델1	모델2
(상수)	5.037 (0.438)	2.447 (1.023)
<u>통제변수</u>		
그룹의 다각화 수준	-0.449* (0.181)	-0.429* (0.180)
계열사 나이	0.002 (0.007)	0.005 (0.007)
계열사 규모	-4.803E-8 (4.484E-8)	-4.777E-8 (4.452E-8)
<u>독립변수</u>		
경쟁전략	-0.012 (0.061)	0.315 (0.255)
자원보유수준	0.015 (0.013)	0.112* (0.054)
자원활용가능성	0.152 (0.090)	0.622** (0.287)
경쟁전략 × 자원보유수준		-0.007 (0.008)
경쟁전략 × 자원활용가능성		-0.042 (0.061)
자원보유수준 × 자원활용가능성		-0.015 (0.010)
Adjusted R ²	0.036	0.067
F	2.20*	2.50*
ΔR ²		0.031
ΔF		2.96*
N=204, ()안의 수치는 표준오차		
*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001		

〈표 3〉 전략적 사안의 분권화에 미치는 독립변수들의 영향

변수	모델3	모델4
(상수)	2.530 (0.528)	-1.474 (1.240)
통제변수		
그룹의 다각화 수준	-0.082 (0.207)	-0.020 (0.202)
재열사 나이	0.003 (0.008)	0.007 (0.007)
재열사 규모	1.201E-8 (5.153E-8)	2.823E-8 (5.034E-8)
독립변수		
경쟁전략	-0.014 (0.069)	0.162 (0.302)
자원보유수준	0.043** (0.015)	0.208** (0.062)
자원활용가능성	0.216* (0.109)	1.172*** (0.324)
경쟁전략 × 자원보유수준		0.002 (0.009)
경쟁전략 × 자원활용가능성		-0.049 (0.068)
자원보유수준 × 자원활용가능성		-0.039** (0.012)
Adjusted R ²	0.081	0.144
F	3.80**	4.52***
ΔR ²		0.063
ΔF		5.43**
N=204, ()안의 수치는 표준오차		
*p<.05, **:p<.01, ***:p<.001		

VI. 토론

본 연구를 통하여 다각화 기업의 그룹본부와 계열사 간 분권화 문제에 대해 크게 2가지 결과를 도출할 수 있었다.

첫째, 종속변수가 전략적 사안의 분권화인 경우에는 회귀분석에 포함된 독립변수들의 영향력이 유의한 것으로 나타났으나, 종속변수가 운영적 사안의 분권화인 경우에는 기존의 분권화 연구에서 밝혀진 주요 영향변수인 계열사의 경쟁전략 및 자원보유수준 모두 분권화 수준을 결정하는데 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 M-form구조를 취하고 있는 다각화 기업에 있어서 운영적 사안에 대한 분권화 수준결정은 독립변수들의 영향을 받지 않을 것이라는 본 논문의 가설을 지지해주고 있다. 즉, 다각화 기업의 분권화 문제를 다룸에 있어서 운영적 사안에 대한 의사결정의 권한은 기본적으로 계열사에게 이미 주어진 것이기 때문에 그룹본부와 계열사 간 분권화 수준을 결정하는데 권력관계가 발생할 수 있게 되는 부분은 전략적 사안에 대한 분권화문제가 될 것이라는 점을 확인한 것이다. 이는 다각화 기업의 그룹본부와 계열사 간 분권화 문제를 다루는 연구에서 실제로 다루어져야 하는 분권화 개념의 정의가 보다 구체적이고 명확해져야 할 필요성을 제기해준다.

둘째, 본 논문의 결과를 통하여 계열사가 보유한 자원의 활용가능성이라는 개념이 그룹본부와 계열사 간 분권화에 영향을 주는 중요요인이라는 것을 알 수 있었다. 기존의 연구에서 분권화 수준에 영향을 주는 계열사 차원의 특성으로 가장 대표적으로 제시된 요소는 계열사의 경쟁전략이다. 그러나, 본 논문의 분석결과에 따르면, 계열사의 경쟁전략은 전략적

사안의 분권화 수준 결정에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 경쟁전략은 단독으로 분권화에 영향을 미치지 못할 뿐만 아니라, 모델 4에서 보는 바와 같이 계열사의 자원의 상호작용을 일으키는 경우에도 여전히 분권화에 유의한 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이에 반해, 본 논문의 분석결과에서는 고샬과 노리아(Ghoshal & Nohria, 1989)가 제시한 계열사의 자원보유수준이라는 요소가 분권화 수준을 상승시키는데 긍정적 영향을 미친다는 사실이 재검증 되었다. 본 연구에서는 특히, 계열사의 자원보유수준 변수를 측정함에 있어서 단순한 자원의 보유수준이 아니라 경쟁우위 확보에 유용한 자원의 보유수준이 분권화를 결정하는데 보다 직접적으로 영향을 주는 변수임을 제시하였다.

본 논문에서 분권화에 영향을 미치는 요소로서 기존연구에 더해 추가적으로 제시한 자원활용가능성도 분권화 수준을 상승시키는 효과를 발휘할 수 있다는 결과가 도출되었다. 이는 계열사의 자원특성이 다각화 기업의 그룹본부와 계열사 간 분권화 수준을 결정하는데 있어서 그룹본부에 대해 계열사가 갖는 교섭력의 원천으로 작용할 수 있음을 입증한 것이다. 분권화에 영향을 주는 요소로 Ghoshal & Nohria (1989)가 제시한 계열사의 자원보유수준 뿐만 아니라, 본 논문에서 새롭게 제시한 계열사의 자원활용가능성이라는 요소 역시 다각화 기업에서 의미있는 변수로 작용할 수 있음을 밝힐 수 있었다.

한편, 계열사 자원의 두 측면-보유수준과 활용가능성-의 상호작용효과가 분권화 수준결정에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 가설 검증 결과는 매우 흥미롭다. 계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성 각각은 분권화 수준을 상승시키는 효과를 나타낸 데 반해, 이들의 상호작용효과는 분권화와의 관계에서 단조성을 나타내지 않는 것으로 나타났다. 자원활용

가능성이 낮은 상태에서는 자원보유수준과 분권화 수준이 정의 관계를 나타내었으나, 자원활용가능성이 일정수준을 넘어서는 경우에는 자원보유수준이 높아질수록 오히려 그룹본부가 계열사에 대한 집권화 의지를 발휘하게 되는 양상을 보인 것이다.

먼저, 계열사의 자원활용가능성이 낮은 상태에서 자원보유수준이 높아지는 경우를 보자. 논문에서의 결과는 분권화 수준을 높이는 방향으로 나타났다. 자원활용가능성이 낮다는 것은 그 자원이 비교적 해당 계열사에 특정한 용도로 사용되는 자원(specific resource)라는 의미와 상통한다. 따라서, 해당 계열사의 자원활용가능성이 낮다면, 그룹본부는 그 자원을 다른 계열사와 공유하게 하여 시너지 효과를 추구하기 위한 집권화의 의지를 발휘하려는 경향이 적게 작용할 것이다. 그러나, 본 논문에서 재정의한 개념대로, 해당 자원은 그 계열사가 다른 경쟁사들과 비교하여 경쟁우위를 확보하고 있는 자원이기 때문에, 경쟁우위를 확보한 자원을 풍부하게 보유하고 있는 경우에는 계열사가 그룹전체에서 차지하는 역할과 비중을 고려할 때 무시할 수 없다. 따라서, 계열사가 보유하고 있는 경쟁력있는 자원이 보유수준은 높지만 활용가능성은 낮은 경우에는 계열사의 그룹본부에 대한 교섭력의 원천으로 작용하여 분권화 수준은 높아지는 방향으로 나타나게 된 것이라 생각된다.

다음으로, 계열사의 자원활용가능성이 높은 상태에서 자원보유수준도 높은 경우를 생각해 보자. 논문의 결과에 따르면, 이러한 경우에는 오히려 분권화 수준이 낮아지는 것으로 나타났다. 즉, 그룹본부가 해당 자원에 대한 통제력을 확보하고자 하는 의지를 강하게 발휘한다는 것이다. 자원활용가능성이 높다는 것은 그 자원이 다양한 다른 사업영역에서도 충분히 활용될 수 있는 자원이라는 의미이다. 그룹본부의 입장에서 생각해 보면, 특정 계열사가

보유하고 있는 자원이 활용가능성이 높은데다가 보유수준도 높다면, 그 자원을 다른 계열사의 사업영역에 활용하게 하여 보다 큰 시너지를 창출하고자 하는 의지가 생길 것이다. 나아가서, 현존하는 다른 계열사의 사업영역뿐 아니라, 다른 사업영역으로 확장을 하고자 하는 강한 의지를 발휘하게 될 가능성도 있다. Penrose(1959)에 따르면, 기업의 입장에서는 보유하고 있는 자원이 다른 형태의 서비스에 다양성을 부여할 수 있다는 것은 매우 중요한 특성이기 때문에 이러한 특성을 가진 자원 및 지식의 풀(pool)이 기업 내에 존재하는 경우 기업 확장의 내부유인(internal inducement)으로 작용할 수 있다고 밝히고 있다. 이러한 논의에 따르면, 계열사가 보유하고 있는 자원이 활용가능성이 높으면서 보유수준도 높아지는 경우, 그룹본부는 해당 자원에 대한 통제력을 확보하여 그 자원을 갖고 다른 사업영역으로 다각화 하려는 의지를 발휘하게 될 수도 있는 것이다.

결론적으로 볼 때, 계열사의 자원이 일정수준까지는 분권화 수준결정에 있어서 교섭력을 발휘하는 원천으로 작용하여 분권화 수준을 상승시킬 수 있다. 그러나 계열사의 자원활용가능성이 높은 상태에서 보유수준도 풍부하여 그룹본부의 입장에서 해당 계열사의 자원이 매우 매력적인 것으로 판단되는 경우에는, 그룹본부가 해당 계열사의 자원에 대한 통제력을 확보하고자 하는 의지를 커져서 오히려 집권화 성향이 나타날 수 있는 것이다.

Ⅶ. 결론 및 연구의 한계점

본 논문이 갖는 주요 의의 중 하나는 다각화 기업

의 분권화에 대한 기존 연구가 정보처리관점 및 전략적 특성 관점을 중심으로 이루어졌던 것과는 달리 자원의존관점을 적용시켜 기존 연구에서 나타난 계열사의 자원보유수준 뿐만 아니라, 자원의 활용가능성이라는 특성이 분권화 수준 결정에 미치는 영향력을 검증함으로써, 이 특성이 다각화 기업에서 충분한 유용성을 가질 수 있는 변수라는 점을 확인한 데 있다.

본 논문이 자원의존 관점을 기반으로 하여 계열사의 자원이라는 요소가 계열사의 그룹본부에 대한 교섭력을 발생시키고 나아가 분권화에 영향을 미친다고 한 논의는 실무적인 측면에서도 우리나라 대기업의 현실과 부합하는 부분이 있을 것이라 판단된다. 우리나라 30대 그룹은 그룹본부와 계열사 간의 관계에 있어서 일반적으로 그룹본부가 권한을 갖고 있는 양상을 띠고, 보다 실질적인 의미에서 의사결정권을 갖고 있다고 볼 수 있다. 즉, 대부분의 그룹들이 전략적으로 중요한 사안에 대해서는 그룹본부의 의지대로 작동하고자 하는 경향이 크다는 것이다. 이런 상황에서 여러 계열사를 거느리고 있는 그룹본부의 입장에서 의사결정권한의 이양문제를 두고, 과연 각 계열사가 취하고 있는 경쟁전략에 기반하여 각자가 요구하는 수준대로의 분권화 수준을 취해줄 수 있을 것인가? 현실적으로 그룹본부의 관리상 효율성 등을 감안할 때, 그룹본부가 각 계열사의 요구를 감안하여 분권화 수준을 결정해 주기란 쉽지 않을 것이다. 그러나, 그룹의 계열사 중에서도 상당한 power를 가지고 있는 계열사의 경우라면, 그룹본부가 계열사의 의지를 무시하지 못하는 것도 현실이다. 그렇다면, 실제로 그룹 내에서 그룹본부와 계열사 간 의사결정권을 두고, 계열사 측의 필요성(경쟁전략)보다는 계열사가 갖고 있는 교섭력(power)이 작동하리라는 예측이 잘 맞을 수 있을 것이라 판단

된다.

또한, 본 논문에서는 그간의 분권화 연구들에서 다루어지지 않았던 분권화 개념에 대한 보다 구체적인 구분을 시도함으로써, 실제 다각화 기업에서 그룹본부와 계열사 간 분권화에 대한 권력관계가 발생할 수 있는 사안들은 전략적 사안에 국한됨을 보일 수 있었다.

본 연구가 지니는 이러한 의의를 보다 발전시키기 위해서는 연구가 지니고 있는 아래의 한계점을 보완할 수 있는 연구가 필요하다.

첫째, 계열사가 보유하고 있는 자원의 유형을 구분하여 각 유형별로 분권화에 미치는 영향력을 분석해 볼 필요가 있다. 본 논문에서는 자원의존관점에서 제시한 자원의 중요성(criticality)을 반영하여 '경쟁우위를 창출할 수 있는 역량을 가짐으로써 그룹 본부의 입장에서 가치 있게 느끼는 자원'인 것으로 자원에 대한 개념정의를 하여 측정하였다. 측정은 설문에서 사용되었던 6가지 유형의 자원 전체를 묶어서 사용하였다. 그런데, 이러한 자원의 중요성 개념을 보다 구체적으로 구분할 필요가 있다. 계열사가 보유하고 있는 자원들은 그 유형에 따라, 그룹본부의 계열사에 대한 의존성이 달라질 수 있기 때문이다. 본 설문지에서 사용된 재무자원 항목은 여유자금, 자금동원능력, 증자능력 등으로 구성되어 있는데, 여유자금의 경우에는 꼭 해당 계열사로부터 획득되지 않더라도 그룹본부의 능력에 따라 외부에서 획득할 수 있는 가능성이 높은 자원이므로, 계열사에 대한 의존성이 희석될 가능성이 있을 것이다. 반면, 특허권, R&D경험, 경영노하우 등의 무형자원인 경우에는 그룹 외부에서 획득하기가 무척 어려운 자원이므로 이러한 무형자원에 대한 보유량이 많은 계열사에게는 보다 의존성이 강하게 발생하게 되리라는 예측도 가능하다.

둘째, 본 연구에서 데이터 수집을 위해 사용된 방법은 설문조사(survey)이다. 그러므로, 설문서가 갖는 일반적 한계점인 주관성 문제가 개입될 수 있다. 따라서, 데이터 수집에 보다 객관성을 부여하는 방법을 보완적으로 사용하는 것이 필요하다. 예를 들어, 6가지 유형을 구분된 계열사 자원 중에서 재무자원의 경우에는 기업별로 공시된 자료를 사용하거나, 무형자원의 경우에 인용된 특허권 수를 이용하는 등의 방법을 사용한다면 보다 객관적인 데이터를 확보할 수 있을 것이다. 이러한 분석상의 주관성 문제점을 보완한다면, 보다 타당성 높은 연구결과를 획득할 수 있을 것이다.

마지막으로, 다각화된 기업의 그룹본부와 계열사 간의 분권화 문제에서 보다 심층적으로 다루어져야 할 부분은 두 분석 수준 간 통합의 문제이다. 본 논문의 분석결과를 바탕으로 분권화 수준을 결정하는데 있어 그룹본부의 의지와 계열사의 논리가 어떠한 경우에 각각 우위를 점할 수 있을 것인가에 대한 보다 구체적인 조건을 찾아내는 연구가 더 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 권구혁 (1996), "다각화 전략의 실행에 관한 연구: 문제점 및 미래 연구설계의 방향," 한국경영학회, 96년 추계학술연구발표회.
- 권구혁, 이준우 (2002), "다각화전략, 계열사의 경쟁전략 및 자원보유 수준이 본부-계열사 간 분권화에 미치는 영향", *전략경영연구*, Vol.5, No.1, 45-67.
- 이군희 (2001), *사회과학 연구방법론*, 법문사, 381-446.
- Bettis, R. A. (1981), "Performance Differences in Related and Unrelated Diversification Firms," *Strategic Management Journal*, 2, 379-394.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Cater, N. M. & J. B. Cullen (1983), *The Computerization of Newspaper Organizations: The Impact of Technology on Organizational Structuring*, Landham, MD: University Press of America.
- Cater, N. M. & J. B. Cullen (1984), "A Comparison of Centralization/Decentralization of Decision Making Concepts and Measures," *Journal of Management*, 10(2), 259-268.
- Cohen, J. (1992). 'A Power Primer', *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Egelhoff, W. G. (1982), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458.
- Emerson, R.M. (1962), "Power dependence relations" *American Sociological Review*, 27: 31-40.
- Frick, R. (1995), "Accepting null hypothesis", *Memory and Cognition*, 23(1), 132-138.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- 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*, Sep/Oct. Vol.76, Issue5, 131.
- Govindarajan, V. (1986), "Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations,"

- Academy of Management Review*, 11, 844-856.
- Govindarajan, V. (1988), "Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy," *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. (1990), "Strategy, Control systems, and Resource sharing: Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Gryner, P. H. & M. Yasai-Ardekani (1980), "Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication," *Academy of Management Journal*, 23, 405-421.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (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, V. (1986), "Resource sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *Academy of Management Journal*, 29, 695-714.
- Gupta, A. K. (1987), "SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Hambrick, D. C. (1983), "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments," *Academy of Management Journal*, 26, 213-230.
- Hill, C. W. L. & Hoskisson, R. E. (1987), "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A. & Hoskisson, R. E. (1992), "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified firms," *Organizational science*, 3(4).
- Hage, J. (1980), *Theories of organizations*, New York: John Wiley.
- Hage, J. & Alkein, M. (1967), "Relationships of Centralization to Other Structural Properties," *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hall, R. H. (1991), *Organizations: Structure, Processes and Outcomes*, 5th edition, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.
- Hoskisson, R. E. & Johnson, R. A. (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. & Turk, T. A. (1990), "Corporate Restructuring: Governance and Control limits of the Internal Capital Market," *Academy of Management Review*, 15(3), 459-477.
- Inkson, J. H. K., Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (1970), "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication," *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 318-329.
- Ito, K. (1995), "Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies," *Strategic Management Journal*, 16, 431-446.
- Ito, K., & Rose, E. L. (1994), "The Genealogical Structure of Japanese firms: Parent-Subsidiary Relationships," *Strategic Management Journal*, 15, 35-51.
- Jaquemin, A. P., & Berry, C. H. (1979), "Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth", *Journal of Industrial Economics*, 27, 359-369.

- Jones, G. R. & Hill, C. W. L. (1988), "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Khandwalla, P. N. (1977), *The Design of Organizations*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Kim H., Hoskisson R.E. & Wan W.P. (2004) "Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms", *Strategic Management Journal*, 25: 613-636.
- Lane, P. J., Cannella, Jr. A. A. & Lubatkin, M. H. (1998), "Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered," *Strategic Management Journal*, 19, 555-578.
- Markides, C. C. & Williamson, P. J. (1996), "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-based View," *Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
- Miller, D. (1987), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- Miller, D. & P. H. Friesen. (1982), "Structural Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal-Incremental Approches," *Academy of Management Journal*, 25, 867-892.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations," *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.
- Palepu, K. (1985), "Diversification Strategy, Profit Performance, and the Entropy Measure" *Strategic Management Journal*, 6(3), 239-255.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*. Pitman. Boston. MA.
- Pfeffer, J. & G. R. Salansik. (1978), *The External control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. Harper & Row, New York.
- Peffer, J. & Leblebici, H. (1973), "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure," *Social Forces*, 52(2), 268-279.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- Pitts, R. A. (1977), "Strategies and Structures for Diversification," *Academy of Management Journal*, 20, 197-208.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June, 43-59.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968), "Dimensions of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration.
- Rumelt, R. P. (1982), "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Shin, D. & K. H. Kwon (1999), "Demystifying Asian Business Networks: The Hierarchical Core of Interfirm Relations in Korean Chaebols", in *Business Network in Asia*, F.-R. Ritscher (ed.), 113-146.

- Snow, C.C. & Hambrick, D. C. (1980), "Measuring Organization Strategies: Some Theoretical and Methodological Issues," *Academy of Management Review*, 5, 527-538.
- Teece, D. J. (1982), "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- Vancil, R. F. (1980), *Decentralization: Managerial ambiguity by design*. New York: Financial Executive Research Foundation.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1979), *Measuring and Assessing Organizations*, 1979, New York, John Wiley & Sons.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

The Effect of Subsidiary's Resource Level and Resource Flexibility on Decentralization between the Corporate Headquarters and Subsidiaries

Ki-won Jung* · Ku-hyuk Kwon**

Abstract

The purpose of this study is to find factors that affect decentralization between the corporate headquarter and subsidiary. This study suggests that the factor affecting decentralization is not the competitive strategy (subsidiary's 'need' for decentralization) but the resource (the 'bargaining power' for decentralization). Based on the resource dependence perspective, this study analyzes the effect of subsidiary resource flexibility, as well as resource level on decentralization. Also, as a part of studies of decentralization in diversified firms, this study classified decentralization between headquarters and subsidiaries into two parts: operating and strategic issues. To test hypothesis, this study used Korea Chaebol group survey data set.

According to the results, it was verified that the bargaining power generated from subsidiary's resource was only restricted to the strategic issues. Furthermore, it was found that subsidiary's resource level and resource flexibility have positive effects on the strategic issues in decentralization. It was also found that a subsidiary's resource level and resource flexibility have a negative interaction effect on decentralization. That is, as higher resource flexibility of subsidiary increased, the positive effect of resource level on decentralization decreased.

Key words: diversification, decentralization, operating issues, strategic issues, resource level, resource flexibility.

* Ph.D. student, Yonsei University.

** Professor, Yonsei University.