

## 계열사의 전략적 상황에 따른 계열사 간 및 계열사 내 자원공유의 선택모형\*

박경미  
연세대학교 경영연구소 전문연구원  
(kmpark@yonsei.ac.kr)  
권구혁  
연세대학교 경영대학 교수  
(kwoncbw@yonsei.ac.kr)

본 논문은 미국의 다각화된 기업과는 다른 구조적 특성을 가진 우리나라의 다각화된 기업에 미국기업 중심의 이론들을 그대로 적용하는 과정에서 발생할 수 있는 문제점들을 인식함으로써 출발하고 있다. 기존 연구들은 계열사와 사업부 중 조직계층 상의 어느 수준에서 자원공유가 이루어지는지에 상관없이 동일한 논리를 적용해 왔지만, 본 논문에서는 우리나라 기업이 가지는 구조적 특성을 고려할 때 계열사 간 자원공유와 계열사 내 사업부 간 자원공유는 서로 다른 논리를 기반으로 이해되어야 한다고 주장한다. 이를 위해 본 논문에서는 계열사 간 관련성, 계열사의 전략적 미션, 계열사의 경쟁전략, 계열사 보유자원의 매력성을 자원공유의 결정요인으로 제시하고, 이들 중 어떤 요인이 계열사 간 자원공유에 영향을 미치고, 또 어떤 요인이 계열사 내 사업부 간 자원공유에 영향을 미치는지에 대한 가설을 수립하고, 실증분석을 통해 타당성을 검증하고 있다.

본 논문에서는 가설검증을 통해 다음의 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 계열사 간 산업의 관련성과 자원의 관련성의 정도가 높을 수록 계열사 간 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났다. 둘째, 계열사의 전략이 차별화 전략을 취하는 경우 계열사 간 자원공유를 많이 하며, 원가우위 전략을 취하는 경우 계열사 내 사업부간 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났다. 셋째, 계열사의 자원보유수준이 높고, 보유하고 있는 자원의 가치가 높을 수록 계열사 내 사업부 간 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났으며, 계열사의 자원보유수준이 낮을 수록 계열사 간 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났다.

본 논문에서는 분석수준에 따라 자원공유의 논리가 달라져야 한다는 점을 강조하였다. 이제까지 자원공유에 관한 기존의 연구들은 분석수준에 관계없이 동일한 논리를 획일적으로 적용하였다. 하지만 본 논문에서는 분석수준에 따라 자원공유의 성격이 달라지며, 이로 인해 차별적인 논리가 적용되어야 한다고 주장하였다. 따라서 본 논문에서는 기업본부-계열사-사업부의 특성을 반영하는 통합적 분석틀과 분석수준에 따른 차별적 논리를 제시하였으며, 특히 계열사 간 자원공유와 계열사 내 사업부 간 자원공유에 미치는 결정요인들이 어떤 식으로 차별적인 영향을 미치는지를 실증연구를 통해 입증했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

주제어: 다각화, 자원공유, 관련성, 전략적 미션, 경쟁전략, 자원의 매력도

### 1. 서론

우리나라의 다각화된 기업은 기업본부와 사업부로 이루어진 미국의 다각화된 기업과는 달리 그룹

본부-계열사-사업부라는 독특한 3단계 구조를 가지고 있다. 따라서 기업본부와 사업부의 관계를 중심으로 논의되어 온 미국기업 중심의 이론들을 어떻게 적용하고 재해석하며 발전시켜야 하는지가 매우 중요한 문제가 될 수 있다. 이제까지 이루어진

다각화된 기업에 대한 연구는 분석수준에 따라 대기업 전체를 다각화된 기업으로 보는 경우(김영욱, 1993; 정구현, 1987; 장세진, 2003)와 대기업의 계열사 또는 독립기업을 다각화된 기업으로 보는 경우(이학중, 1986; 조동성, 1986)로 구분할 수 있다. 하지만 대기업의 계열사는 그룹본부의 통제 하에 있기 때문에 순수한 의미의 독자적인 기업이라고 보기 어려우며(Miller, 1988; Ito & Rose, 1994; Ito, 1995), 대기업의 계열사가 아닌 독립기업의 경우에는 전체 경제에서 차지하는 중요성<sup>1)</sup>을 고려할 때 우리나라의 대표적인 기업형태로 보기 어렵다는 한계점을 지니고 있다(권구혁, 1996). 이에 따라 한국 대기업에 대한 연구는 주로 대기업 전체를 다각화된 기업으로 보고, 대기업의 계열사를 사업부로 파악하는 것이 일반적인 분석방법이었다. 하지만 이들 연구들에서는 계열사 내부의 사업부에 대한 이슈가 충분히 고려되지 않았기 때문에 한국 대기업의 구조적 특성을 온전히 반영했다고 보기 어렵다. 특히 1997년 외환위기 이후 강화된 정부의 재벌규제<sup>2)</sup> 및 지배구조개선<sup>3)</sup> 정책으로 인해 상대적으로 그룹본부의 통제력이 약화되고 계열사들 간의 관계가 느슨해지면서<sup>4)</sup> 다각화 전략의 핵심 이슈인 시너지 창출에 대한 각 계열사의 관심사도 다른 계열사와 협력을 추구하는 것으로부터 계열사 내부의 사업부들 간에 협력을 모색하는 방향으로 점차 바뀌어 나갈 것으로 예상된다.

이에 따라 본 논문에서는 그동안 그룹본부-계열사 또는 계열사-계열사 간의 관계에 대한 논의를 중심으로 진행되어 온 기존 연구의 문제점을 극복

하기 위해 계열사-사업부 또는 사업부-사업부 간의 관계를 포함하는 균형 있는 관점을 제시하고자 한다. 이제까지 계열사 내부의 사업부에 대한 이슈가 전혀 다루어지지 않았던 것은 아니다. 예를 들어, 김국태(2003)는 사업부의 전략적 맥락에 따라 계열사-사업부의 분권화 수준이 달라지며, 계열사의 자원보유수준이 전략적 맥락과 분권화 수준 간 관계를 결정한다고 주장한 바 있다. 하지만 김국태의 연구는 대기업의 일원으로서 계열사가 가진 특성을 고려하지 않았다는 점에서 이학중(1986), 조동성(1986)과 마찬가지로 계열사를 하나의 다각화된 기업으로 파악하는 연구의 연장선 상에 있다고 할 수 있다. 사업부는 특정 계열사의 내부에 위치하지만 다른 계열사나 그룹본부의 영향으로부터 고립되거나 자유로울 수 없다. 따라서 단순히 사업부 수준의 변수들을 고려한다고 해서 사업부의 특성이 충분히 반영된다고는 볼 수 없으며, 이는 다시 말하자면 계열사 수준에서 논의되었던 기존 이론의 유효성을 한 차원 내려서 재차 확인하는 것에 불과하다고 할 수 있다. 이는 우리나라의 다각화 연구들이 외국의 다각화 이론들을 계열사나 사업부와 같은 분석수준과는 무관하게 적용될 수 있는 보편적인 논리로서 받아들이고 있다는 것을 의미한다.

하지만 계열사와 사업부가 가지는 기본적인 성격이 다르기 때문에 분석대상에 상관없이 동일한 논리를 무조건적으로 적용하기에는 무리가 따른다. 계열사와 사업부 간의 가장 본질적인 차이는 계열사들은 서로 다른 산업에 속해 있지만 사업부들은 동일하거나 매우 유사한 산업에 속해 있다는 것이

1) 2000년 현재 30대 대기업은 국민경제 전체 부가가치의 12.9%, 자산의 41.8%, 수출의 71.3%를 차지하고 있다(최승노, 2001; 유석진, 2007).

2) 출자총액제한, 계열사 간 상호출자제한, 계열사 간 상호채무보증제한, 그룹 기조실 폐지 등이 이에 해당됨.

3) 사외이사선임 의무화, 사외감사 선임권고, 집단소송제 등으로 최고경영진에 대한 감시기능 강화됨.

4) 예를 들어, SK그룹의 경우 계열사들 간에 브랜드만 공유하는 느슨한 결합이 이루어지는 형태로 운영되고 있다(유석진, 2007).

다. 물론 상이한 계열사들이 SIC 코드 상으로는 동일한 4-digit이나 5-digit 내에 포함될 수도 있으며, 동일 계열사의 사업부라고 하더라도 다양한 산업에 걸쳐 있을 수도 있을 것이다. 하지만 보다 중요한 사실은 계열사 내 사업부들 간의 사업의 이질성은 계열사들 간의 이질성에 비해 그 정도가 상대적으로 낮다는 것이다. 그러므로 다양한 산업에 걸쳐 있는 계열사들과는 달리 사업부들은 제한된 범위 내에서 다각화된 상태로 파악할 수 있다. 이러한 이유로 사업부에 대한 논의는 다각화 이론 중에서도 관련다각화 전략 또는 다각화의 정도가 낮은 경우에 적용되는 논리만 타당성을 가질 가능성이 높다. 예를 들어, Hill, Hitt & Hoskisson (1992)은 기업이 추구하는 다각화전략에 따라 사업부들 간의 관계가 협력과 경쟁 중 어느 곳에 보다 중점을 둘 것인지가 결정된다고 주장하였는데, 동일한 계열사에 속한 사업부들의 경우에는 비교적 동질적인 사업을 영위할 가능성이 높으므로 경쟁보다는 협력을 바탕으로 사업부들 간의 관계가 형성될 것이다. 즉 계열사들은 그룹의 다각화전략에 따라 계열사들 간의 관계가 협력과 경쟁을 양극단으로 하는 스펙트럼 상에서 다양하게 형성될 여지가 많은 반면, 사업부들은 주로 협력에 편중되어 관계가 설정될 가능성이 높다는 것이다.

따라서 우리나라의 다각화된 기업의 특성을 제대로 반영하기 위해서는 다음의 두 가지 사항이 개선되어야 할 필요가 있다. 첫째, 기존 연구에서 그룹본부-계열사 또는 계열사-사업부와 같이 2단계 구조를 기반으로 하는 분석을 확장하여 그룹본부-계열사-사업부의 3단계 구조를 기반으로 하는 연구로 발전되어야 한다. 둘째, 계열사 및 사업부 수준의 논의에 대한 통합적 접근을 위해서는 기존 이론을 기반으로 계열사에 적용될 수 있는 논리와 사업

부에 적용될 수 있는 논리를 구분하거나 또 다른 제 3의 새로운 논리를 개발할 필요가 있다. 즉, 해당 계열사가 다른 계열사와 자원공유를 하는 경우와 해당 계열사 내에서 사업부들 간에 자원공유가 이루어지는 경우 자원공유의 결정요인이 다르다는 점을 강조하고자 한다.

본 논문에서는 자원공유(resource sharing)를 중심으로 우리나라 다각화된 기업의 특성을 살펴보고자 한다. 특히 자원공유를 중심으로 논의를 진행하려는 이유는 다각화 전략의 핵심 이슈가 시너지의 창출이고, 실증연구에서 이러한 시너지의 프록시(proxy)로서 가장 보편적으로 사용되는 변수가 자원공유이므로(Vancil, 1980; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990; Dooms & Oijen, 2005) 그 중요성이나 대표성에 있어 부족함이 없다고 판단되기 때문이다. 자원공유에 대한 이제까지의 논의들은 주로 자원공유를 얼마나 할 것인지에 대한 문제에 초점을 맞추어 왔다. 예를 들어, 다각화전략(Hill & Hoskisson, 1987; Hill, Hitt, & Hoskisson, 1992) 또는 경쟁전략(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986)에 따라 자원공유의 수준이 달라진다는 논의들이 이에 해당된다. 반면에 본 논문에서는 자원공유가 조직상의 어느 수준에서 이루어지는지에 따라 자원공유의 이점이 달라지기 때문에 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유는 서로 다른 결정요인으로부터 영향을 받게 된다는 점을 강조하고자 한다. 이를 위해 본 논문에서는 계열사 간 관련성, 계열사의 전략적 미션, 계열사의 경쟁전략, 계열사 보유자원의 매력성을 자원공유의 결정요인으로 제시하고, 이들 중 어떤 요인이 계열사 간 자원공유에 영향을 미치고, 또 어떤 요인이 계열사 내 사업부 간 자원공유에 영향을 미치는지를 분석하고, 실

증분석을 통해 타당성을 입증하는데 목적을 두고 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 자원공유의 일반이론

자원공유는 시너지(synergy)와 밀접한 관계를 가진다. synergy는 “함께 일한다(working together)”는 의미의 그리스어 ‘synergos’로부터 비롯되었는데, 사업부문 간에 자원을 함께 이용한다는 의미를 가진다(황재원 & 박경미, 2008; Goold & Campbell, 1998). 자원공유의 원래 명칭은 “자원의 공유 및 이전”으로서, ‘공유’라는 용어는 Porter(1985)가 언급한 “기술의 이전 및 활동의 공유(transferring skills and sharing of activities)”라는 표현에서 유래되었다고 볼 수 있다. 기술의 이전이란 사업부문 간에 활동수행방법에 관한 지식을 이전하는 것이며, 활동의 공유란 각 사업부문 간에 가치사슬 상의 활동을 공유하는 것을 의미한다. 그 밖의 연구들을 살펴보면, Vancil(1980)은 연구개발, 제조, 유통, 판매의 공유에 대해, Gupta & Govindarajan(1986)은 제조, 마케팅/판매, 연구개발, 구매, 정부관계, 기타 영업활동의 공유에 대해, Miller & Friesen(1982)은 물적자원, 재무자원, 무형자원 및 노동력, 경영능력의 공유에 대해 논의하였다. 이와 같이 사업부문들 간에 다양한 요소의 공유가 가능하며, 이러한 다양한 요소들은 기업을 자원의 집합체로 바라보는 자원기반관점의 논의에 따라 ‘자원’이라는 용어로 압축 또는 일반화될 수 있을 것이다(Penrose, 1959; Wernerfelt,

1984). 따라서 자원공유는 “개별 사업부문이 보유한 유/무형의 자산들을 다른 사업부문과 함께 사용하는 것”으로 정의될 수 있다.

따라서 사업부문 간에 자원을 공유하는 이유는 시너지를 창출하기 위해서이며(Pitts, 1977), 이에 따라 기존 다각화 연구에서는 기업본부가 사업 포트폴리오를 어떻게 구성하는지에 따라 자원공유의 정도나 효과가 달라질 수 있다고 주장한다. 즉 관련 다각화된 기업은 운영시너지(operating synergy)를 추구하고, 비관련다각화된 기업은 재무시너지(financial synergy)를 추구한다는 것이다(Gupta & Govindarajan, 1986). 관련다각화된 기업은 사업부문 간에 기술, 시장, 자원, 목적 등을 공유함으로써 자원할당의 효율성을 높일 수 있으며(Rumelt, 1982), 마케팅, 생산, 구매 등 기능부문을 공유함으로써 비용절감 효과를 누릴 수 있다(Porter, 1985, 1987; 1998; Teece, 1982). 반면에 비관련다각화된 기업은 재무 및 관리·통제 능력에 기반을 두지만, 이러한 능력이 경쟁우위 달성에 중요한 영향을 미치는 요인인지에 대해서는 아직까지 입증된 바가 없다(Montgomery & Singh, 1984). 따라서 관련다각화 전략을 추구하는 기업은 비관련다각화 전략을 추구하는 기업에 비해 빈번한 자원공유가 가능하고(Pitts, 1977), 이를 통해 자원을 효율적으로 활용할 수 있으므로 경제적 성과가 향상된다는 것이다(Porter, 1987). 이와 관련하여 Rumelt(1974)는 서로 관련성이 높은 사업부문 간에 핵심 기술을 이전하는 것이 내부 자본시장을 이용하거나 부도위험을 낮추는 효과에 비해 더 많은 이점을 가져온다고 주장하였다.

한편, Gupta와 Govindarajan으로 대표되는 일련의 연구자들은 각 사업부문의 경쟁전략이 무엇인가에 따라 환경적응의 중요성이 달라지고, 이에 따

라 자원공유를 통한 시너지 효과의 유효성이 달라진다고 주장하였다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 이들은 원가우위 전략을 추구하는 사업부문과 차별화 전략을 추구하는 사업부문 모두 자원공유의 이점을 누릴 수는 있지만(Porter, 1985), 자원공유는 조정의 필요성을 증가시키고 유연성을 떨어뜨리기 때문에 환경적응의 필요성이 상대적으로 낮은 원가우위 전략이 차별화 전략에 비해 시너지 효과가 크게 나타난다고 설명한다(권구혁, 1997; 1998; Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 따라서 자원공유에 관한 기존 이론은 사업부문 간의 관련성을 바탕으로 자원공유가 활성화된다는 다각화 연구의 전통적인 관점에서의 논의와 개별 사업부문의 경쟁전략에 따라 자원공유의 정도가 달라진다는 Gupta와 Govindarajan 중심의 논의로 구분할 수 있다.

## 2.2 한국의 다각화된 기업의 구조적 특성과 사업부 간 자원공유

미국의 다각화된 기업은 기업본부-사업부의 2단계 구조로 이루어지기 때문에 그룹본부-계열사-사업부의 3단계 구조를 가지는 우리나라의 다각화된 기업에 자원공유의 이론을 적용하는 경우에는 미국 기업의 사업부를 다각화된 기업의 계열사로 해석하고, 사업부를 배제한 채 그룹본부-계열사의 관계를 중심으로 논의를 전개하는 경우가 일반적이다(권구혁, 1996; 김영욱, 1993; 정구현, 1987; 장세진, 2003). 반면, 사업부를 대상으로 하는 일부 연구들은 그룹본부-계열사에 대한 논의를 분석수준만 달리하여 계열사-사업부에 그대로 적용하는 수준에

그치고 있기 때문에(김국태, 2003) 사업부에 대한 논의는 사실상 거의 이루어지지 않았다고 할 수 있다.

계열사와 사업부의 가장 극명한 차이는 사업 포트폴리오의 구성에서 찾을 수 있다. 즉 그룹본부는 다양한 사업영역에 계열사들을 포진시키는 반면, 계열사는 제한된 사업영역에 사업부들을 포진시키기 때문에 계열사들 간의 관계에 비해서 사업부들 간의 관계에 있어서는 사업영역의 이질성이 상대적으로 낮다는 것이다. 사업부 간 자원공유에 대한 논의는 궁극적으로 극단적 수준의 관련다각화 전략이라는 측면에서 접근할 수 있을 것이다(Xiao Li & Greenwood, 2004). 사업부들은 동일하거나 매우 유사한 산업 내에서 활동을 할 것이므로 투입요소와 고객시장의 유사성이 매우 높고(Chen, 1996), 이에 따라 커뮤니케이션에 사용되는 언어나 공유대상 자원에 대한 배경적 지식을 이미 보유하고 있을 가능성이 높다. 또한 사업부들은 동일 계열사에 속해 있으므로 내부 조직구조의 차이가 계열사 간 차이에 비해 매우 낮다고 할 수 있다. 또한, 사업부들은 시너지를 추구하는 과정에서 서로 다른 조직 내 위상이나 전략적 미션, 추구하는 목표의 차이로 인해 분쟁이 발생하거나 자신의 이익을 조직 전체의 이익에 앞서 우선적으로 추구하려는 경향이 계열사들에 비해 상대적으로 적다(Poppo, 2003). 따라서 사업부 간에는 자원이 공유되고 활용될 가능성이 높다(Stern & Henderson, 2004).

## 2.3 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유의 차이

전체 기업의 입장에서 볼 때 계열사들은 산업 간에 다각화된 것으로, 사업부들은 산업 내에서 다각화된 것으로 파악할 수 있다(Xiao Li & Greenwood, 2004). 그러므로 계열사 간 자원공유는 이질성이

나 상이성에 바탕을 두는 자원을 대상으로 하는 반면, 계열사 내 사업부 간 자원공유는 동질적이거나 유사한 자원을 대상으로 하는 것으로 볼 수 있을 것이다(Stern & Henderson, 2004). 왜냐하면 산업이 달라지면 요구되는 자원의 속성도 따라서 달라질 것이므로 서로 다른 산업에 속한 계열사들은 서로 다른 자원을 보유하고 있을 것이기 때문이다. 또한 공유자원의 차이로 인해 창출되는 시너지 효과 역시 달라질 것이다. 자원공유의 효익을 가치 창출 또는 비용절감으로 파악하는 경우(Ansoff, 1965; Goold & Campbell, 1998; Porter, 1985) 서로 다른 자원을 대상으로 하는 계열사 간 자원공유는 가치창출의 이점이 큰 반면, 동일하거나 유사한 자원을 대상으로 하는 사업부 간 자원공유는 비용절감의 이점을 많이 누릴 것이다. 더불어, March (1991)의 논의와 관련하여 자원공유를 효과적으로 수행하는데 필요한 능력 역시 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유 간에 다르다고 할 수 있다. 계열사 간 자원공유는 서로 다른 산업에 속한 이질적인 조직들이 보유한 서로 다른 자원으로부터 보완적 요인을 찾아내어 결합시킨다는 측면에서 탐색(exploration)에 관련된 능력이 필요한 반면, 사업부 간 자원공유는 조직 내에서 서로 유사성이 높은 자원을 결합하여 규모의 경제를 누리거나 여러 사업부가 동일한 자원을 재사용한다는 측면에서 활용(exploitation)과 관련된 능력이 요구된다(Stern & Henderson, 2004).

한편, 사업부들은 모두 하나의 계열사에 소속되어 있기 때문에 계열사에 의한 완벽한 통제가 가능한 반면, 계열사들은 기본적으로 법적으로 서로 독립된 기업이기 때문에(장세진, 2003) 계열사에 대한 그룹본부의 통제력이 제한적일 수밖에 없다. 따라서 계열사 간 자원공유는 사업부 간 자원공유에

비해 관리적 통제는 상대적으로 느슨하게 적용될 것이다. Hill, Hitt & Hoskisson(1992)은 자원공유를 위해서는 관리적 조정이 필요하고 조정을 위해서는 기업본부의 집권화가 필요하다고 주장하였는데, 사업부 간 자원공유의 경우에는 관리적 조정을 위한 강력한 통제가 가능하지만 계열사 간 자원공유의 경우에는 통제의 정도가 상대적으로 약하기 때문에 강력한 조정이 이루어지기 어렵다. 그러므로 전략실행의 측면에서 바라볼 때 계열사 간 자원공유는 사업부 간 자원공유에 비해 중앙집권적인 조정의 여지가 사업부 간 자원공유에 비해 상대적으로 제약받는다라는 것이다.

### III. 연구모형 및 가설

#### 3.1 자원공유의 결정요인

기존 연구에서 자원공유의 결정요인으로 가장 많이 고려되는 변수는 사업부문 간 관련성이다(Hill & Hoskisson, 1987; Davis & Thomas, 1993). 다각화전략에 따른 기업의 성과차이를 주장하는 전통적인 다각화 연구들은 관련성이 높을수록 자원공유의 가능성이 증가한다는 논리를 바탕으로 한다(Amit & Livnat, 1988a; Bettis, 1981; Bettis & Mahajan, 1985; Christensen & Montgomery, 1981; Farjoun, 1994; Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1991; Hitt & Ireland, 1986; LeCraw, 1984; Palepu, 1985; Robins & Wiersema, 1995; Rumelt, 1974; 1982; Teece, 1980; 1982; Varadarajan & Ramanujam, 1987). 자원공유의 두 번째 결정요인으로는 전략적 미션(strategic

mission)을 들 수 있다. 전략적 미션과 자원공유에 대한 논의가 심도 있게 이루어지지지는 않았지만 시너지가 그룹본부의 주요 관심사이고, 전략적 미션이 그룹본부가 계열사에 기대하는 역할이라는 점을 고려한다면 전략적 미션과 자원공유의 논리적 연계성은 충분히 존재한다고 할 수 있다. 또한 전략적 미션이 사업부문 간 자금이동을 분석하는 BCG 매트릭스에 기반을 두고 있다는 측면에서, 전략적 미션과 자원공유에 대한 논의는 BCG 매트릭스 상의 재무자원 공유에 대한 이슈를 확장한 개념으로 파악할 수도 있을 것이다. 자원공유의 세 번째 결정요인은 경쟁전략이다. Gupta와 Govindarajan은 경쟁전략에 따라 자원공유의 이점이 달라진다고 주장하였다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 비용절감이 중요하고 환경적응의 필요성이 낮은 원가우위 전략이 환경변화에 대한 유연한 대처가 요구되는 차별화 전략에 비해 자원공유의 효과가 크게 나타나게 된다는 것이 이들의 주장이다. 마지막으로, 본 논문에서는 자원공유의 영향요인으로 보유자원의 매력도를 추가적으로 고려하였다. 자원공유의 대상이 바로 자원이라는 점을 생각한다면, 계열사가 얼마나 매력적인 자원을 보유하고 있는가에 따라 자원공유에 대한 태도나 입장이 달라질 것이기 때문이다.

### 3.1.1 타 계열사와의 관련성에 따른 자원공유의 선택

전통적인 다각화 전략 연구에 의하면, 자원공유는 서로 관련성이 있는 사업부문 간에 이루어진다고 전제된다(Hill & Hoskisson, 1987; Davis & Thomas, 1993). 이와 같은 관점을 받아들여

대부분의 다각화 연구에서는 각 사업부문이 속한 산업들 사이의 유사성에 근거하여 관련성을 측정하는 방법을 사용하였다(Gort, 1962; Rhoades, 1973; Berry, 1975; Bass, Cattin, & Wittink, 1978; Jacquemin & Berry, 1979; Caves, Porter, Spence, & Scott, 1980; Montgomery, 1982; Palepu, 1985; Varadarajan & Ramanujam, 1987; Amit & Livnat, 1988a; 1988b, 1989; Davis & Thomas, 1993). 이들에 따르면 사업부문 간의 관련성이 높을수록 한 사업부문이 다른 사업부문의 자원을 활용할 여지가 많아지게 되므로 범위의 경제(economies of scope)를 통해 시너지를 달성할 가능성이 높아진다는 것이다(Teece, 1980; Panzar & Willig, 1981; Rumelt, 1982). 여기서 사업부문은 우리나라 대기업의 경우에는 계열사에 해당된다고 할 수 있다(Shin & Kwon, 1999). 따라서 이러한 논리를 우리나라의 다각화된 기업의 경우에 적용하면 계열사 간 관련성이 높을수록 자원공유의 가능성은 높아질 것이라는 다음의 가설이 제시될 수 있다.

가설 1a: 계열사 간 산업의 관련성은 계열사 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기존의 다각화 연구들은 산업의 관련성을 바탕으로 사업부문 간의 유사성을 측정하였는데, 이때 주로 사용된 것이 표준산업분류(SIC: standard industrial classification)였다. 표준산업분류는 생산 혹은 산출물의 유사성에 근거하여 산업을 분류하기 때문에 제품, 원재료, 제조과정의 물리적 특성에 있어서 공통적인 요소가 존재하는지를 파악한다(Montgomery, 1982; Nayyar, 1992; Davis

& Thomas, 1993). 따라서 표준산업분류를 사용하는 경우에는 마케팅, 유통, 연구개발, 인적자원, 경영시스템의 유사성은 고려하지 못하며, 각 사업 부문이 서로 대체관계에 있는 제품을 생산하거나 수직적 통합에 의해 연결되어 있는 경우에도 관련성이 없는 것으로 결론을 내리게 된다는 한계가 있다(Davis & Thomas, 1993; Robins & Wiersema, 1995). 이와 같은 문제점을 인식하여 일련의 연구자들은 표준산업분류를 사용하는 대신 자원의 관련성을 바탕으로 사업부문 간의 유사성을 측정하기도 하였다(Rumelt, 1974; Prahalad & Bettis, 1986; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Nayyar, 1992; Farjoun, 1994; Ilinitich & Zeithaml, 1995; Robbins & Wiersema, 1995; Capron & Hulland, 1999; St. John & Harrison, 1999; Silverman, 1999; Tanriverdi & Venkatraman, 2005). 이러한 관점에 따르면, 산업의 관련성과는 별개로 계열사가 보유한 자원의 유사성이 높은 경우에도 자원공유의 가능성은 높아질 수 있다는 예측이 가능하다. 즉, 두 계열사 간에 산업의 관련성은 낮더라도 보유한 자원의 관련성이 높다면 자원공유의 가능성은 여전히 존재한다는 것이다.

가설 1b: 계열사 간 자원의 관련성은 계열사 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

반면에 계열사 간 관련성은 계열사 내 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다. 계열사 내 사업부들 간 자원공유의 정도를 결정하는 문제는 계열사의 책임인 반면, 계열사들 간 자원공유의 정도를 결정하는 문제는 그룹본부의 책임이기 때문에 해당 이슈에 대한 결정주체가 다르므로 계열사 간 관련성과 계열사 내 사업부 간 자원공유는 서로에

대해 독립적일 것이다. 따라서 계열사 간 관련성은 산업의 관련성이 되었든, 자원의 관련성이 되었든 간에 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다. 따라서, 계열사 간 산업의 관련성과 자원의 관련성은 계열사 내 사업부 간 자원공유에는 영향을 미치지 않을 것이라는 다음의 가설을 수립할 수 있다.

가설 1c-1: 계열사 간 산업의 관련성은 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

가설 1c-2: 계열사 간 자원의 관련성은 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

### 3.1.2 전략적 미션에 따른 자원공유의 선택

단일사업으로 이루어진 독립기업과는 달리 다수의 사업으로 구성된 다각화된 기업에서는 각 계열사들에게 다각화된 기업의 일원으로서 수행해야 하는 책임이 주어지는데(Henderson, 1970; Hofer & Schendel, 1978; Hambrick, MacMillan, & Day, 1982; Larreche & Srinivasan, 1982), 이를 전략적 미션(strategic mission)이라고 한다(Gupta, 1987). 전략적 미션은 그룹본부에 대한 계열사의 전략적 의무, 혹은 그룹본부에서 계열사에 대해 기대하는 역할 등으로 설명될 수 있다(권구혁, 1996). 전략적 미션은 BCG 매트릭스 상의 각 셀(cell)에 해당되는 사업부문에 대한 전략적 관리방안을 도출하는 과정에서 제시된 개념으로서 구축(build), 유지(hold), 추수(harvest), 철수(divest)의 4가지 처방으로 이루어져있다. 특히 Gupta(1987)는 이 중 서로 대비되는 구축미션

과 추수미션에 초점을 맞추어 논의를 전개하였다 (Abell & Hammond, 1979; Buzzel, Gale, & Sultan, 1975).

구축미션은 BCG 매트릭스 상에서 산업성장률이 높으나 시장점유율이 낮은 물음표(question mark)에 속하는 사업부문에 부여된 임무로서, 단기적인 수익이나 자금흐름에 있어 다소간의 손해를 감수하더라도 시장점유율을 높이는 것을 일차적으로 요구한다. 반면에, 추수미션은 산업성장률이 낮고 시장점유율이 높은 현금젓소(cash cow)에 해당되는 사업부문에 부여된 임무로서, 필요에 따라서는 시장점유율을 어느 정도 희생시키더라도 단기적인 자금흐름과 수익을 극대화하는 것을 우선시하고 있다 (Hofer & Schendel, 1978; Glueck & Jauch, 1984; Govindarajan, 1986; Gupta, 1987).

구축미션을 추구하는 계열사들은 산업성장률이 둔화되기 전에 낮은 시장점유율을 빨리 높이는 것이 중요하다. 하지만 계열사들의 시장점유율이 낮다는 것은 계열사들의 경쟁우위가 현재 높지 않다는 것을 말해주며, 이는 자원이반관점의 논의에 따르면 계열사들이 매력적인 자원을 충분히 보유하지 못했기 때문인 것으로 설명될 수 있다(Rumelt, 1984; 1987; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1988; Dierickx & Cool, 1989). 따라서 시장점유율을 높이기 위해서는 자원을 많이 확보할 필요가 있다. 하지만 자원을 축적하는 데에는 많은 시간이 소요되므로(Dierickx & Cool, 1989), 산업성장률이 둔화되기 전에 신속하게 경쟁우위를 높이기 위해서는 다른 계열사로부터 자원을 제공받는 것이 효과적인 방법이 될 것이다. 반면에, 구축미션을 추구하는 계열사들에게는 수익성을 높이는 것이 상대적으로 중요한 문제가 아니고, 매력적인 자원도 보유하고 있지 못하므로 계열사 내에서 사업부간 자원

을 공유함으로써 얻게 되는 효과 역시 높지 않을 것이다. 따라서 구축미션과 사업부 간 자원공유의 관계는 명확하게 규정짓기 어렵다.

이러한 논의를 바탕으로 다음의 두 가설을 설정할 수 있다. 먼저, 계열사의 전략적 미션이 구축미션인 경우 신속하게 경쟁우위를 높이기 위해 다른 계열사와 자원공유를 할 것이라는 가설 2a-1와, 구축미션을 추구하는 경우 현재 계열사가 자원이 부족하므로 계열사 내에서 사업부 간 자원을 공유할 필요성을 느끼지 못할 것이며, 따라서 사업부 간 자원공유에는 영향을 미치지 않을 것이라는 가설 2a-2를 수립할 수 있다.

가설 2a-1: 계열사의 전략적 미션이 구축미션인 경우 계열사 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2a-2: 계열사의 전략적 미션이 구축미션인 경우 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

한편, 추수미션을 부여받은 계열사들은 성장률이 낮은 산업에 속해 있으나 시장점유율이 높은 상황에 처해 있으며, 수익의 극대화가 가장 중요한 임무이다. 시장점유율이 높다는 것은 이들의 경쟁우위가 높다는 것을 말해주며, 이는 이들이 상대적으로 볼 때 다른 계열사들보다 매력적인 자원들을 충분히 더 많이 가지고 있다고 할 수 있다. 이들은 다른 계열사와의 자원공유를 통해 얻는 것보다는 잃는 것이 많을 것이고, 이는 수익성 악화로 이어질 가능성이 높을 것이다. 이들이 수익성을 높이기 위해서는 자신이 보유한 매력적인 자원을 다른 계열사와 자원을 공유하기 보다는 사업부들 간에 공유하도록 함으로써 투자효율성을 극대화할 필요가

있다. 그러므로 추수미션을 수행하는 계열사들은 사업부 간 자원공유의 정도를 높이고자 할 것이다.

따라서, 위의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정할 수 있다. 즉, 계열사의 전략적 미션이 추수미션인 경우 이미 매력적인 자원을 보유하고 있으므로, 수익성을 높이기 위해 다른 계열사와 자원공유를 하는 것보다 계열사 내 사업부 간 자원공유를 더 많이 할 것이라는 가설이 도출될 수 있다.

가설 2b-1: 계열사의 전략적 미션이 추수미션인 경우 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2b-2: 계열사의 전략적 미션이 추수미션인 경우 계열사 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

### 3.1.3 경쟁전략에 따른 자원공유의 선택

계열사의 전략적 미션이 다각화된 기업의 일원으로서의 역할을 수행하는 것이라면 계열사의 경쟁전략은 이러한 역할을 수행하기 위한 수단이라고 할 수 있다(Govindarajan, 1986). 계열사의 경쟁전략은 본원적 전략에 관한 Porter(1980)의 논의에 따라 일반적으로 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분한다. 원가우위 전략은 산업 내에서 경쟁자보다 낮은 가격으로 제품을 생산하거나 서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 달성하고자 한다. 이를 위해 원가우위 전략을 추구하는 기업은 규모의 경제에 도달할 수 있는 설비를 갖추고 경험의 축적을 통해 원가절감을 적극적으로 모색한다. 또한 원가 및 간접비용에 대해 철저하게 통제하고 수익이 낮은 거래는 회피하며, 연구개발, 서비스, 판매인력, 광고 등의 분야에서 비용을 최소화시키기 위해 노

력한다. 반면에 차별화 전략은 산업 내의 다른 제품이나 서비스와 구별되고, 그러한 독특성(uniquness)으로 인해 고객들이 프리미엄 가격에 상응하는 가치를 가진다고 인식하는 제품이나 서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 달성하고자 한다. 차별화 전략을 추구하는 기업은 디자인이나 브랜드 이미지, 기술, 성능, 고객서비스, 판매망 등 다양한 측면에서 경쟁자와의 차별성을 모색할 수 있지만, 가장 이상적인 방법은 차별화의 다양한 방식들을 조합시키는 것이다(Porter, 1980).

차별화 전략을 추구하는 계열사는 자원공유를 통해 차별성을 증가시키거나 차별화의 원가를 낮춤으로써 경쟁우위를 향상시킬 수 있다(Porter, 1985). 계열사들은 서로 다른 산업에서 사업활동을 수행하므로 각 계열사들이 필요로 하는 자원은 산업의 특성에 따라 서로 달라지게 된다. 따라서 각 계열사들이 보유한 자원은 서로 이질적인 관계를 가지며 계열사 간 자원공유는 이러한 이질적인 자원들을 결합하는 과정으로 파악할 수 있다. 이질적인 자원의 결합은 독특성을 창출하고, 독특성은 차별성의 향상을 가져오므로 차별화 전략을 추구하는 계열사는 다른 계열사와의 자원공유를 통해 경쟁우위를 개선할 수 있게 된다.

한편, 자원공유를 위해서는 해당 사업부문의 업무를 관리 및 조정할 필요가 있고(Harrison, Hall & Nargundkar, 1993; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Kogut & Zander, 1996; Poppo, 1995; 2003; Porter, 1985; Tsai, 2002), 이를 위한 전형적인 방법이 의사결정권한의 집권화라고 할 수 있다(Ackerman, 1970; Berg, 1973; Child, 1984; Hill, 1988; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Markides & Williamson, 1996; Mintzberg, 1983; Pitts, 1977; Poppo, 1995; Sloan,

1963). 그런데 집권화를 하게 되면 각 사업부문의 의사결정을 지연시켜 환경변화에 대해 신속하게 대응하기 어렵게 되는 부작용이 생길 수 있다(Gupta & Govindarajan, 1986). 그러나 동일한 계열사에 소속된 사업부들과는 달리 계열사들은 서로 법적으로 독립성을 가지기 때문에 그룹본부가 강하게 통제할 수 없으므로 집권화로 인한 유연성 감소의 문제도 상대적으로 덜할 것이다. 따라서 차별화 전략을 추구하는 계열사는 계열사 간 자원공유가 가져오는 이점에 비해 부작용이 상대적으로 덜할 것이기 때문에 계열사 간 자원공유를 통해 경쟁우위를 향상시키고자 할 것이다.

반면에 차별화 전략을 추구하는 경우에 있어 계열사 내 사업부 간 자원공유는 차별화의 비용을 감소시킨다는 이점이 있겠지만 유연성도 동시에 감소한다는 문제점이 발생하므로 사업부 간 자원공유에 대한 의사결정은 자원공유에 대한 손익분석의 결과에 따라 달라질 수 있다. 그러므로 차별화 전략과 사업부 간 자원공유의 관계는 명확하게 규정짓기 어렵다.

가설 3a-1: 계열사의 경쟁전략이 차별화 전략인 경우 계열사 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3a-2: 계열사의 경쟁전략이 차별화인 경우 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

원가우위 전략을 추구하는 계열사는 자원공유를 통해 규모의 경제, 학습곡선효과, 조업도 향상의 이점을 누리게 됨으로써 비용을 절감할 수 있다 (Porter, 1980). 이를 위해서는 동일 산업 및 동일 조직 내에서 자원을 공유해야 할 것이다. 왜냐

하면 서로 다른 산업에서 사용되는 자원들은 유사성이 낮고 서로 다른 속성을 가질 것이기 때문이다. 또한 서로 다른 조직 간에는 공식구조, 시스템, 조정방식, 숙련도, 통제유형이 다르기 때문에 공유자원을 활용하는데 있어서 제한을 받게 된다 (Bower, 1970; Burgelman, 1994; Ghoshal & Bartlett, 1994; Szulanski, 1996; 2000; Stern & Henderson, 2004). 따라서 자원을 사용목적이나 주어진 상황에 적합하도록 조정하는 과정에서 비용이 증가하게 되어 비용절감의 이익을 상쇄하게 될 가능성이 높다. 예를 들어 계열사들 간에 규모의 경제를 달성하기 위해 범용성을 가진 생산설비를 공유하기 보다는 각 계열사에 최적화된 맞춤형 생산설비를 독자적으로 도입하는 것이 비용 측면에서 보다 효율적일 수 있다. 그러므로 원가우위 전략을 추구하는 계열사는 계열사 간 자원공유 보다는 계열사 내 사업부 간 자원공유를 선호할 것이다.

따라서 원가우위 전략을 추구하는 계열사는 비용절감과 효율성을 위해 계열사 내 사업부 간 자원을 공유할 것이며, 다른 계열사와는 자원공유를 하지 않을 것이라는 다음의 가설이 도출될 수 있다.

가설 3b-1: 계열사의 경쟁전략이 원가우위전략인 경우 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3b-2: 계열사의 경쟁전략이 원가우위전략인 경우 계열사 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

### 3.1.4 자원의 매력도에 따른 자원공유의 선택

계열사가 보유한 자원은 경쟁우위의 원천이면서

(Rumelt, 1984: 1987; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986: 1988; Dierickx & Cool, 1989), 동시에 다각화된 기업 내에서의 영향력의 원천이기도 하다 (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1981; Ghoshal & Nohria, 1989; Nohria & Ghoshal, 1997). 자원의 매력도는 자원보유수준(Ghoshal & Nohria, 1989)이라는 양적인 측면, 또는 자원의 가치(Barney, 1991)라는 질적인 측면에서 모두 논의될 수 있다. 가치 있는 자원을 확보하고 있는 계열사는 경쟁우위의 향상을 위해 보유자원을 보다 적극적으로 활용한다는 측면에서 계열사 내에서 사업부 간 자원공유를 활성화시킬 수 있다. 또한 자원의 가치는 모방불가능성의 속성을 가지고 있다고 할 수 있는데 이 경우 동일한 산업과 조직에 속해 있는 경우에 자원의 모방과 복제가 용이할 수 있을 것이다. 반면, 상이한 산업에 속해 있는 다른 계열사와 자원을 공유하는 경우 다른 계열사가 가진 자원을 모방하거나 복제하는 데에는 어려움이 클 수 있을 것이다. 또한, 계열사가 가치 있는 자원을 보유하고 있다면 이미 충분한 경쟁력의 기반을 갖추고 있다고 할 수 있다. 따라서 이런 경우에는 다른 계열사와 자원을 공유할 필요성을 크게 느끼지 않을 것이다. 하지만, 다른 계열사와의 자원공유를 통해 보완적 효과가 발생하여 자신이 보유한 자원의 가치를 더욱 높일 수 있는 경우에는 자원공유를 거절할 이유가 없을 것이다. 따라서 자원의 가치와 계열사 간 자원공유의 관계는 불분명하게 나타날 것이다.

가설 4a-1: 계열사의 보유자원의 가치는 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4a-2: 계열사의 보유자원의 가치는 계열사

간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이다.

계열사의 자원보유수준이 낮다는 것은 경쟁에 필요한 자원을 충분히 가지고 있지 않다는 것을 의미한다. 따라서 자원보유수준이 낮은 계열사는 다른 계열사와의 자원공유를 통해 부족한 자원을 제공받을 것을 원할 것이다. 반면에 많은 자원을 보유한 계열사는 경쟁을 위해 충분한 자원을 확보하고 있으므로 다른 계열사와 자원을 공유할 필요성을 느끼지 않을 것이다. 특히 자원공유가 계열사의 환경대응력을 감소시킬 수 있다는 점에서(Gupta & Govindarajan, 1986) 자원공유의 이점은 그리 크지 않은데 비해 유연성이 감소되는 정도는 자원공유의 규모에 비례하여 증가할 것이므로 자원보유수준이 높은 계열사는 다른 계열사와의 자원공유를 더더욱 꺼릴 것이다. 하지만 자원보유수준이 낮은 계열사의 경우에는 적은 보유자원으로 인한 경쟁우위의 극복에 대한 이슈가 자원공유로 인한 환경적응력 감소의 문제보다 그 시급성이나 우선순위에 있어 앞서므로 자원공유에 대해 적극적인 태도를 가질 것이다.

또한 자원보유수준이 높은 계열사는 그룹본부에 대하여 다른 계열사와의 자원공유를 거부할 교섭력(bargaining power)을 가지고 있는 반면(Ghoshal & Nohria, 1989), 자원보유수준이 낮은 계열사는 자원공유를 거부할 능력뿐만 아니라 필요성도 가지고 있지 않다.

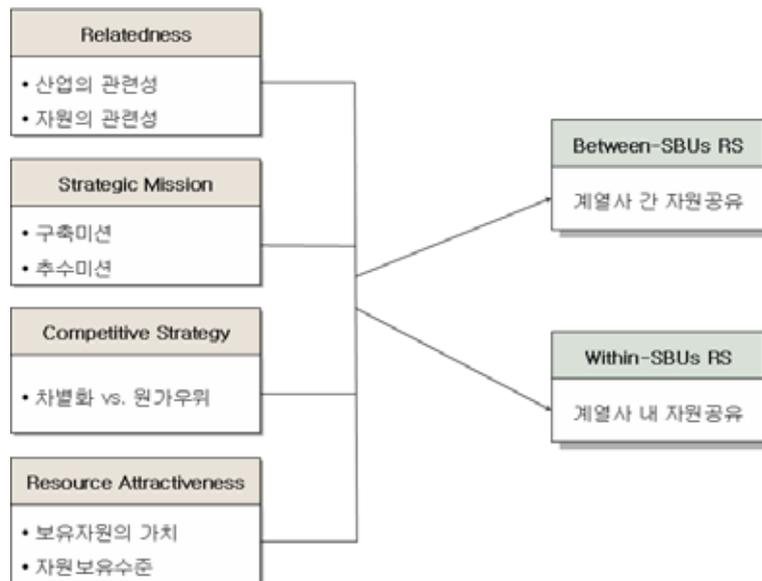
가설 4b-1: 계열사의 자원보유수준은 계열사 간 자원공유에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

자원보유수준이 높은 계열사는 계열사 내에서 사업부 간 자원공유를 통해 보유자원의 활용률을 높임으로써 경쟁우위를 향상시킬 수 있을 것이다. 특히, Stern & Henderson(2004)은 자원보유수준이 높은 계열사가 왜 자원활용의 필요성을 가지게 되는지를 정치적인 관점에서 설명하였다. 이들에 따르면 자원보유수준은 다각화된 기업 내에서 권력(power)의 원천으로 작용하게 된다는 것이다(Ghoshal & Nohria, 1989; Stern & Henderson, 2004). 다각화된 기업 내에서 모든 계열사들이 동일한 영향력을 가지는 것은 아니며(Tushman, 1977), 이러한 영향력의 정도는 계열사가 생산하는 제품이나 서비스가 전체 조직에서 차지하는 비중이나 중요성에 따라서 결정된다. 그런데 이러한 제품이나 서비스는 계열사가 보유한 자원으로부터 생성되는 것이므로 자원보유수준이 높을수록 해당 계열사가 다각화된 기업 내에서 중요한 위치를 차지하게 된

다. 따라서 자원보유수준이 높은 계열사는 자신의 영향력을 유지하기 위해 현재의 위치를 고수하고자 할 것이고(Pfeffer & Salancik, 1978), 이를 위한 가장 좋은 방법은 새로운 자원을 찾는 대신 기존 자원의 활용도를 높이는 것이다.

계열사 간 자원공유는 두 가지 이유로 자원보유수준이 높은 계열사의 영향력을 감소시킬 수 있다. 첫째는 다른 계열사의 자원보유수준을 높임으로써 해당 계열사의 상대적인 자원보유수준을 떨어뜨릴 수 있다는 것이고, 다른 하나는 결합된 자원 혹은 다른 계열사의 자원이 해당 계열사의 자원을 대체할 가능성이 높아진다는 것이다. 따라서 자원보유수준이 높을수록 다른 계열사와의 자원공유를 모색하기 보다는 현재의 위치를 강화하기 위해 계열사 내에서 사업부 간 자원공유를 활성화시키려고 할 것이다.

또한 자원보유수준이 높을수록 자원활용의 필요



〈그림 1〉 연구모형

성에 비례하여 효과도 크게 나타날 것인데, 자원이 많을수록 활용할 여지도 많아지기 때문이다. 반면에 자원보유수준이 낮은 경우에는 자원활용에 대한 욕구는 강하지만 자원활용의 여지가 적기 때문에 효과는 크지 않을 것이다. 따라서 자원보유수준이 낮은 경우에는 계열사 내 사업부 간 자원공유가 활발하게 일어나지 않을 것이다.

가설 4b-2: 계열사의 자원보유수준은 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1 표본선정 및 설문서 작성

본 논문에서는 우리나라의 35개 기업집단의 계열사 263개를 대상으로 한 설문자료를 사용하였다. 기업집단의 선정기준은 공정거래위원회가 발표한 2004년도 상호출자제한 51개 기업집단을 기준으로 하였다. 51개 기업집단 중 공기업, 계열사가 3개사 미만인 그룹, 그리고 금융기업은 분석대상에서 제외되어 최종적으로 42개 그룹 560개 계열사가 선정되었다. 설문조사는 2005년에 실시되었으며 42개 그룹 560개 계열사에 대한 설문조사 결과 총 35개 그룹의 263개 계열사가 응답을 하여 47%의 회수율을 나타냈다.

설문서는 해당기업을 직접 방문하여 인터뷰를 겸하는 방식을 취하여 회수되었다. 설문서 작성에 있어 인터뷰를 병행함으로써 애매한 설문항목에 대한 설명을 구체적으로 할 수 있었을 뿐만 아니라 설문

항목에 대한 무응답을 최소화할 수 있었다(Miller & Friesen, 1982). 응답자들의 사정에 의해 직접 답할 수 없는 경우에는 설문에 대한 내용 설명 후 2~3일 후 다시 방문하여 설문서를 회수하거나 우편, 팩스, 이메일로 회신을 받았다.

설문응답자는 최고경영자나 최고경영진을 대상으로 하는 것이 가장 이상적이지만(Ginsberg, 1984; Hambrick, 1989; Snow & Hambrick, 1980), 실제적으로 계열사의 사장을 대상으로 설문협조를 받는다는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 차선택으로 각 회사의 기획조정실이나 경영기획실 등 회사전체의 운영에 대하여 실무를 담당하고 있는 부서의 간부 중 해당 부서에 3년 이상 근무한 직원을 응답대상으로 정하였다. 전략적 오리엔테이션을 가진 기능부서 책임자들로부터 자료를 수집하는 방법으로도 만족할 만한 신뢰도와 타당도를 확보할 수 있다는 연구결과(Shortell & Zajac, 1990)는 본 논문에서 차선택으로 택한 응답자들이 신뢰성 있는 정보를 제공할 능력이 있을 것이라는 추측을 가능케 해준다.

또한 개념적으로 서로 다른 변수들을 한 명의 응답자가 평가함으로써 응답자의 주관적 판단에 의해 변수들 간의 상관관계가 인위적으로 설정되는 문제(common methods biases: Avolio, Yammarino, & Bass, 1991; Podsakoff, Mackenzie, & Lee, 2003)를 해결하기 위해 연구모형의 독립변수에 해당되는 문항과 종속변수에 해당되는 문항을 분리하여 서로 다른 설문지에 포함시킨 다음, 독립변수가 포함된 설문지와 종속변수가 포함된 설문지에 대하여 2명의 서로 다른 응답자가 따로 응답하도록 설계하였다. 이러한 방법은 응답자의 편견이 작용하여 정확한 응답이 이루어지지 않는 문제도 동시에 해결할 수 있다는 장점도 가진다.

## 4.2 변수의 정의 및 측정

### 4.2.1 독립변수

#### 4.2.1.1 산업의 관련성

전통적인 다각화 연구에서는 계열사들 간의 관련성을 전제로 자원공유가 이루어진다고 주장한다(Davis & Thomas, 1993). 산업의 관련성은 계열사들 간의 관련성을 산업, 즉 산출물이 판매되는 시장의 유사성이라는 측면에서 파악한 개념이다. 본 논문에서는 산업의 관련성을 '계열사가 속한 산업과 동일 산업 내에 존재하는 그룹 내 타 계열사의 수'로 정의하였다. 이는 서로 다른 산업에 속한 계열사들 간에도 자원공유의 여지는 있을 수 있지만, 자원공유의 어려움과 실패의 위험성이 상당 수준 급증할 것이므로 자원공유의 효과가 거의 나타나지 않거나 비용이 효과를 넘어설 것으로 예상되기 때문이다(Porter, 1985; Szulanski, 1996). 다각화 연구에서는 표준산업분류(standard industrial classification) 상의 코드를 사용하여 산업의 관련성을 측정하는데(Davis & Thomas, 1985), 본 논문에서는 동일한 4-digit SIC 코드 내에 속해 있다면 동일 산업에 속해 있는 것으로 간주하여, 해당 계열사와 동일한 SIC 코드에 포함되는 타 계열사의 수를 산업의 관련성의 proxy로 사용하였다(황재원, 2008).

#### 4.2.1.2 자원의 관련성

산업의 관련성이 산출물의 유사성이라는 측면에서 접근한 반면, 자원의 관련성은 투입물의 유사성이라는 측면에서 접근한 개념이다. 즉, 자원의 관련성은 "계열사의 보유자원이 그룹 내 타 계열사들의 보유자원에 대해 가지는 전반적인 유사성"으로

정의된다. 계열사의 타 계열사에 대한 자원의 관련성은 Tanriverdi & Venkatraman(2005)의 방법을 참고로 만들었다. 자원의 관련성에 대한 항목은 1) 고객 및 소비자 정보, 2) 유통망, 3) 마케팅 노하우, 4) 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 5) 축적된 기술, 6) 효율적인 생산 혹은 서비스 제공 능력, 7) 원자재 또는 구매 노하우, 8) 고객에 대한 부가서비스, 9) 인적자원, 10) 재무자원, 11) 브랜드 및 기업이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력의 정도를 7점 척도로 측정하였다. 본 논문에서는 "거의 고려하지 않음"(1점)과 "매우 많이 고려함"(7점)을 양 극단으로 제시하고 응답자가 평가하도록 하였다. 신뢰성 분석결과 자원의 관련성에 관한 12개 항목에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.91로서 높은 신뢰도를 나타내었다. 분석단계에서는 제시된 12개 문항의 평균값을 사용하였다.

한편, 타당성 검증을 위해 다른 계열사로부터 자원을 제공받는 데에 따르는 어려움의 정도에 대한 4개 항목의 평균값과 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과 ( $r=-0.1703$ ,  $p<0.01$ ) 자원의 관련성 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

#### 4.2.1.3 전략적 미션

전략적 미션(strategic mission)은 계열사들이 자신이 속한 그룹의 일원으로서 그룹 전체의 안녕과 발전을 위해 수행하게 되는 임무로서, '그룹본부에 대한 계열사의 전략상의 의무 또는 그룹본부에서 계열사에게 기대하는 역할'로 정의된다. 계열사의 전략적 미션은 Gupta(1987)의 방법을 사용하였다. 그룹본부가 계열사에 기대하는 역할이 무엇인지 해당되는 항목에 체크하도록 하였으며, 여기서 두 가지 이상 항목에 해당되는 경우에는 어느

역할에 더 중점을 두는지 파악하기 위해 중요도를 비율로 기술하도록 하였다. “매출과 시장점유율을 높이는 것이 우리의 역할이며, 필요하다면 중단기적으로 낮은 투자수익률을 감수할 수 있다”는 구축(Build)미션으로, “현재의 시장점유율을 유지하면서 일정 수준의 투자수익률을 확보하는 것이 우리의 역할이다”는 유지(Hold)미션으로, “중단기적으로 투자수익률과 현금흐름을 극대화 하는 것이 우리의 역할이며, 필요하다면 시장점유율의 희생을 감수할 수 있다”는 추수(Harvest)미션으로, “매각이나 청산, 또는 파산에 대비하는 것이 우리의 역할이다”는 탈퇴(Divest)로 응답하도록 하였다. 전략적 미션의 측정치는 구축미션(1), 유지미션(0), 추수미션(-1), 그리고 탈퇴미션(-2) 각각에 중요도를 곱하여 가중치를 사용하였다.

한편, 타당성 검증을 위해 ‘그룹본부가 계열사의 성과평가에 있어 시장점유율을 중요하게 생각하는 정도’와 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과( $r=0.1312$ ,  $p<0.05$ ) 전략적 미션 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

#### 4.2.1.4 경쟁전략

계열사의 경쟁전략<sup>5)</sup>은 ‘계열사가 경쟁우위를 달성하기 위한 방법 또는 수단’으로 정의된다. 본 논문에서는 Porter(1980)가 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)으로 제시한 차별화 전략과 원가우위 전략을 경쟁전략의 기본 유형으로 사용하였으며, Nayyar(1993)가 사용한 25개 항목

의 경쟁방법(competitive method)에 관련한 문항을 기반으로 측정하였다. 차별화 전략에 관련된 항목은 1) 상품 혹은 브랜드별 광고, 2) 기업이미지 광고, 3) 다양한 기능을 가진 제품/서비스 제공, 4) 제품 혹은 서비스 품질 5) 마케팅 방식이나 기법의 혁신, 6) 신상품 개발, 7) 고객에 대한 양질의 서비스 제공, 8) 고가격 상품영역에 집중하는 정도를 7점 척도로 측정하였다. 원가우위 전략에 관련된 항목은 1) 생산공정 및 서비스 프로세스의 개선 또는 혁신, 2) 생산원가/서비스 제공원가 절감, 3) 경영효율성 제고 및 비용통제, 4) 경쟁자보다 낮은 가격 설정, 5) 재고수준의 최소화, 6) 광고비용의 최소화의 정도를 주요 경쟁사와 비교, 해당 경쟁의 방법을 얼마나 더 강조하고 있는가를 7점 척도로 측정하였다. 신뢰성 분석결과 차별화 전략에 관한 8개 항목에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.82로서 높은 신뢰도를 나타내었으며 원가우위 전략에 관한 6개 항목에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.67로 일반적으로 사회과학에서 제시하는 0.60보다 높은 계수를 나타내었다. 분석단계에서는 차별화 전략 8개 문항과 원가우위 전략 6개 문항의 평균값을 각각 사용하였다.

한편, 타당성 검증을 위해 Conant, Mokwa & Varadarjan(1990), Shortell & Zajac(1990), Desarbo, Benedetto, Song & Sinha(2005)가 사용한 진취적 전략(prospector)과 방어적 전략(defender)을 수정하여 사용하였다. 진취적 전략

5) 계열사 수준에서 전략적 미션과 경쟁전략을 논의하는 경우, 여러 사업부로 구성된 계열사의 미션과 전략을 어떻게 측정할 것인지에 대한 문제가 발생할 수 있다. 즉, 계열사는 여러 사업부로 구성되어 있는데 이 경우 과연 해당 계열사의 전략을 무엇으로 대표할 수 있는지의 문제가 발생할 수 있다. 하지만, 우리나라 기업 특성상 한 계열사가 가지는 사업부들은 유사성이 매우 높기 때문에 한 계열사 내에 있는 사업부들이 모두 다른 전략을 취하고 있다고 보기는 어려울 것이다. 예를 들어, 삼성전자 내에 있는 사업부들은 동일한 산업에 속해 있고, 사업의 유사성과 자원의 관련성도 매우 높기 때문에 유사한 전략을 취하고 있을 것이다. 또한, 대표성의 문제를 해결하기 위해 설문조사시 계열사 내에서 매출규모가 가장 크거나 계열사를 대표할 수 있는 사업부를 중심으로 설문에 응답할 수 있도록 했다.

(porspector)에 관련한 전략적 특성항목 4개 문항과 방어적 전략(defender)에 관련한 전략적 특성 4개 문항을 7점 척도로 측정하였으며, 차별화 전략은 진취적 전략과, 원가우위 전략은 방어적 전략과 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과(차별화 전략:  $r=0.4399$ ,  $p<0.001$ , 원가우위 전략:  $r=0.1295$ ,  $p<0.05$ .) 경쟁전략 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

#### 4.2.1.5 보유자원의 가치

보유자원의 가치는 '계열사가 보유한 자원이 산업 내 경쟁사들과 비교하여 질적인 측면에서 우월한 정도'로 정의된다. 계열사의 보유자원의 가치는 Barney(1991)의 자원의 가치(value), 자원의 희소성(rareness), 자원의 모방불가능성(inimitability)의 개념을 사용하였다. 자원의 가치에 관련한 항목은 1) 자사의 핵심자원은 경쟁에서 살아남도록 해주는가, 2) 자사의 핵심자원은 고객이 필요로 하는 것을 제공해 주는가를 7점 척도로 측정하였다. 자원의 희소성에 관련한 항목은 1) 자사가 보유하고 있는 핵심자원을 산업내 얼마나 많은 기업이 보유하고 있는가, 2) 자사의 핵심자원을 원하는 기업에 비해 보유하고 있는 기업이 얼마나 적은가의 정도를 7점 척도로 측정하였다. 자원의 모방불가능성에 관련한 항목은 1) 경쟁사가 자사의 핵심자원을 모방하거나 복제하면 법적인 제재를 받는가, 2) 경쟁사가 자사의 핵심자원을 모방하는 데에는 오랜 시간이 소요되는가, 3) 경쟁사가 자사와 동일한 핵심자원을 가지기 위해 무엇을 모방해야 하는지 알기 어려운가의 정도를 7점 척도로 측정하였다. 신뢰성 분석결과 보유자원의 가치에 관한 7개 항목에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.78로 일반적으로 사회과학에서 제시하는 0.60보다 높은 계수를

나타내었다. 분석단계에서는 제시된 7개 항목의 평균값을 사용하였다.

한편, 타당성 검증을 위해 '경쟁사와 비교하여 얼마나 강점을 보유하고 있는가'에 대하여 자원의 유형별로 측정한 8개의 문항을 사용하였다. 8개 문항은 7점 척도로 측정하였으며, 8개 문항의 평균값과 보유자원의 가치와 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과( $r=0.5238$ ,  $p<0.001$ ) 보유자원의 가치 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

#### 4.2.1.6 자원보유수준

보유자원의 가치는 '계열사가 보유한 자원이 산업 내 경쟁사들과 비교하여 질적인 측면에서 우월한 정도'로 정의된다. 계열사의 자원보유수준은 Miller & Friesen(1982)의 논문에서 사용된 가용자원(resource availability)의 항목을 수정, 보완하여 사용하였다. 본 논문에서는 계열사의 자원보유수준을 측정하기 위해 1단계로 1) 고객 및 소비자 정보, 2) 유통망, 3) 마케팅 노하우, 4) 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 5) 축적된 기술, 6) 효율적인 생산 혹은 서비스 제공능력, 7) 원자재 또는 구매 노하우, 8) 고객에 대한 부가서비스, 9) 인적자원, 10) 재무자원, 11) 브랜드 및 기업이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력을 대상항목으로 선정하였다. 2단계로, 12개 항목별로 a) 경쟁우위 달성에 있어서의 중요성과, b) 산업 내 평균적인 기업들과 비교한 자원보유수준의 정도를 측정하였다. 설문지에서는 "매우 적음/낮음"(1점)과 "매우 많음/높음"(7점)을 양 극단으로 제시하고 응답자가 평가하도록 하였다. 3단계로, a)에 해당되는 12개 항목과 b)에 해당되는 12개 항목을 각각 곱한 다음, 곱한 값의 평균치를 구하여 분석에서

사용하였다. 신뢰성 분석결과 자원보유수준에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.86으로 높은 신뢰도를 나타내었다.

한편, 타당성 검증을 위해 '산업 내 평균적인 기업과 비교하여 얼마나 강점을 보유하고 있는가'에 대하여 자원의 유형별로 측정된 8개의 문항을 사용하였다. 8개 문항은 7점 척도로 측정하였으며, 8개 문항의 평균값과 자원보유수준과 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과( $r=0.3917$ ,  $p<0.001$ ) 자원보유수준 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

#### 4.2.2 종속변수

##### 4.2.2.1 계열사 간 자원공유

계열사 간 자원공유는 '계열사가 사용하는 자원 중에서 타 계열사와 공동으로 이용하거나 혹은 타 계열사가 소유한 자원이 차지하는 비중'으로 정의되며, Gupta & Govindarajan(1986)이 사용한 자원공유 항목을 수정하여 사용하였다. 자원공유의 항목은 1) 고객 및 소비자 정보, 2) 유통망, 3) 마케팅 노하우, 4) 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 5) 축적된 기술, 6) 효율적인 생산 혹은 서비스 제공능력, 7) 원자재 또는 구매 노하우, 8) 고객에 대한 부가서비스, 9) 인적자원, 10) 재무자원, 11) 브랜드 및 기업이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력의 정도를 7점 척도로 측정하였다. 신뢰성 분석결과 계열사 간 자원공유에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.93으로 높은 신뢰도를 나타내었다. 분석단계에서 계열사 간 자원공유에 관련된 12개 문항의 평균값을 사용하였다.

한편, 타당성 검증을 위해 계열사 간 시너지 창

출활동 변수와 상관관계 분석을 실시하였다. 시너지 창출활동은 Hamel & Prahalad(1993; 1994)가 Harvard Business Review에 게재한 "Strategy as Stretch and Leverage"에서 소개한 자원활용의 방식을 시너지의 개념에 맞도록 수정하여 사용하였다. 타당성 분석단계에서 계열사 간 시너지 창출활동에 관련된 21개 문항의 평균값과 계열사 간 자원공유와 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과( $r=0.3582$ ,  $p<0.001$ ) 계열사 간 자원공유 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

##### 4.2.2.2 사업부 간 자원공유

계열사 내 사업부 간 자원공유는 '사업부가 사용하는 자원 중에서 타 사업부와 공동으로 이용하거나 혹은 타 사업부가 소유한 자원이 차지하는 비중'으로 정의되며, 사업부 간 자원공유 항목은 계열사 간 자원공유에서 사용한 항목과 동일한 항목을 사용하였다. 사업부 간 자원공유에 대한 Chronbach's alpha 계수는 0.93으로 높은 신뢰도를 나타내었다. 분석단계에서 사업부 간 자원공유에 관련된 12개 문항의 평균값을 사용하였다.

한편, 타당성 검증을 위해 Hamel & Prahalad(1993; 1994)가 Harvard Business Review에 게재한 "Strategy as Stretch and Leverage"에서 소개한 자원활용의 방식을 시너지의 개념에 맞도록 수정하여 사용하였다. 타당성 분석단계에서 사업부 간 시너지 창출활동에 관련된 17개 문항의 평균값과 사업부 간 자원공유와 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과( $r=0.5964$ ,  $p<0.001$ ) 사업부 간 자원공유 변수는 구성타당도가 있다고 할 수 있다.

### 4.2.3 통제변수<sup>6)</sup>

#### 4.2.3.1 그룹의 다각화 수준

다각화 전략에 따라 자원공유의 정도가 달라진다는 것은 전통적인 다각화 연구에서 가장 많이 논의되어 온 이슈이다(Rhoades, 1973; Rumelt, 1974; 1982; Carter, 1977; Teece, 1980; 1982; Bettis, 1981; LeCraw, 1984; Bettis & Mahajan, 1985; Palepu, 1985; Hitt & Ireland, 1986; Varadarajan & Ramanujam, 1987; Amit & Livnat, 1988a; Grant & Jammine, 1988; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Page, Janhera, & Lloyd, 1988). 따라서 그룹의 다각화 전략을 통제할 필요가 있다. 여기서 그룹의 다각화 수준은 그룹의 다각화된 정도로서, “계열사가 속한 그룹이 진출한 산업의 다양성”으로 정의되며, 다각화 수준은 Jacquemin & Berry(1979)의 엔트로피 지수(entropy measure)를 사용하였다. 엔트로피 지수는 관련지수와 비관련지수, 관련지수와 비관련지수의 합인 총 다각화지수를 제공하며, 이를 통해 그룹의 다각화 수준뿐만 아니라 관련성 여부도 파악할 수 있다는 장점을 가진다(Palepu, 1985). 총 다각화지수는 다음과 같이 계산된다.  $D_T = \sum P_i \ln(1/P_i)$ . 해당 식에서  $D_T$ 는 총 다각화지수이고,  $P_i$ 는 기업의 전체 매출액 중에서 산업  $i$ 의 매출액이 차지하는 비중을 의미한다.

#### 4.2.3.2 그룹의 규모

그룹의 규모가 커질수록 계열사들 간의 자원공유의 여지가 증가할 수 있다. 반대로 그룹의 규모가 커질수록 정보처리 요구량이 증가하고 관리한계

(span of control)에 도달하게 되므로 계열사에 대한 기업본부의 영향력이 감소할 수 있으므로 그룹 차원에서 계열사들 간에 자원공유가 이루어지기 보다는 계열사 차원에서 사업부들 간에 자원공유가 보다 활발하게 일어날 수 있다. 이러한 논의에 따라 본 논문에서는 그룹의 규모를 통제하였다. 여기서 그룹의 규모는 그룹 전체의 크기를 의미하며, 그룹에 속한 전체 계열사의 크기를 합친 것으로 소속 계열사의 매출액의 총합을 계산함으로써 측정된다. 본 논문에서는 그룹 전체의 매출액에 자연로그를 적용한 값을 규모 변수로 사용하였다.

#### 4.2.3.3 계열사의 규모

계열사의 규모가 커질수록 사업부 간 자원공유를 통해 규모의 경제효과가 극대화될 가능성이 높다. 반면에 계열사의 규모가 커질수록 환경에 대한 대처능력이 감소되기 때문에 다른 계열사와의 자원공유는 환경적응력을 더욱 감소시킬 수 있다. 따라서 계열사의 규모는 계열사 간 자원공유에는 부정적인 영향을, 사업부 간 자원공유에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 본 논문에서는 계열사의 규모를 ‘계열사의 매출규모’로 정의하고, 계열사의 매출액에 자연로그를 적용한 값을 계열사 규모에 대한 통제변수로 사용하였다.

#### 4.2.3.4 계열사의 나이

자원의 축적은 경로의존적인 과정을 통해 이루어지므로(Dierickx & Cool, 1989) 계열사의 나이가 많을수록 충분한 자원을 확보하고 있을 것이며, 이에 따라 자원공유의 필요성을 느끼지 않을 수 있다. 반대로 자원공유를 효과적으로 수행할 수 있

6) 회귀분석을 이용한 추가분석에서 사용됨

는 능력 역시 경로의존적인 경험을 필요로 한다 (Poppo, 1997). 이러한 논의는 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유에 모두 적용되거나 혹은 차별적으로 적용될 수 있다. 즉, 계열사 간 자원공유에 대해서는 충분한 자원을 확보하고 있다는 측면이 부각될 수 있는 반면, 사업부 간 자원공유에 대해서는 충분한 경험을 보유하고 있다는 측면이 강조될 수 있다. 이러한 논의에 따라 본 논문에서는 계열사의 나이를 통제변수로 고려하였다. 본 논문에서 계열사의 나이는 '설립된 시점으로부터 현재까지의 연수'로 정의하고, 이를 위해 계열사의 설립연도를 분석의 기준연도인 2006년에서 뺀 수치를 사용하였다.

#### 4.2.3.5 환경불확실성

환경불확실성이 높을수록 환경변화에 대한 충분한 완충장치(buffer)를 확보할 필요가 있다는 차원에서 자원공유의 필요성이 높아질 수 있다. 반대로, 자원공유가 환경적응력을 떨어뜨린다는 점을 고려한다면(Pondy, 1970; Porter, 1980; McCann & Galbraith, 1981; Rumelt, 1982; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990), 환경불확실성이 높을수록 자원공유의 수준이 감소할 것이라는 예측을 할 수 있을 것이다. 이러한 논의는 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유에 모두 적용될 수 있다. 이에 따라 환경불확실성을 통제변수로 고려하였다. 여기서 환경불확실성은 '환경변화에 대한 예측 및 통제의 어려움'으로 정의하고, 변수의 측정을 위해 7점 척도로 측정한 Miller(1988)와 Miller & Droge(1986)이 사용한 6개의 항목을 수정하여 사용하였다.

#### 4.3 자료의 분석방법

본 논문은 상황적 요인에 따라 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유가 선택된다는 논리에 입각하여 연구모형을 설정하였다. 따라서 복수의 종속변수를 포함하는 모형을 하나의 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 사용하여 분석할 수 없으므로 우선 경로분석(path analysis)을 사용하여 전체모형을 분석하고, 종속변수 별로 회귀분석을 각각 실시하여 경로분석의 결과와 회귀분석의 결과를 비교하는 방식을 사용하였다.

경로분석은 전체모형을 분석하는 데에는 적합한 방법이지만 통제변수를 사용하지 못한다는 한계가 있다. 하지만 보수적인 가설검증을 위해서는 통제변수를 적용할 필요성이 있다. 예를 들어, 본 논문에서 종속변수로 사용된 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유의 경우 그룹의 다각화 수준, 그룹의 규모 및 계열사의 규모, 계열사의 나이, 그리고 환경불확실성과 같은 다양한 요인으로부터 영향을 받기 때문에 이에 대한 통제가 필요할 것이다. 반면에 회귀분석은 변수들이 연속적인 상관관계를 가지면서 변수들 간의 관계가 복잡하게 얽혀진 모형을 한 번의 분석을 통해 검증하지 못하고, 단계별로 회귀분석을 실시해야 한다는 한계를 가진다. 이러한 이유로, 본 논문에서는 경로분석과 회귀분석을 상호보완적으로 사용하고자 한다. 만일 경로분석에서 제시된 결과가 회귀분석의 결과와 일치한다면 변수들이 통제된 상황에서도 여전히 유의적인 관계를 가진다고 결론을 내릴 수 있을 것이다.

## V. 분석결과

가설검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계를 살펴보면 다음 <표 1>과 같다. 계열사 간 자원공유(변수8)와 다른 변수들 간의 관계를 보면 산업의 관련성, 자원의 관련성, 차별화전략, 자원의 가치와 상관계수가 크며, 통계적으로 유의한 관계를 가진다는 것을 알 수 있다. 또한 사업부 간 자원공유(변수9)와 다른 변수들 간의 관계를 보면, 원가우위전략, 자원의 가치, 자원보유수준과 상관계수가 크며, 통계적으로 유의한 관계를 가진다는 것을 알 수 있다.

한편, 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 존재하는지를 추가로 분석해 보았다. 분석결과, 허용도(tolerance) 값이 모두 0.1 이상으로 나타났으며, VIF(variance inflation factor)도 모두 2를 초과하지 않는 것으로 나타났기 때문에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 볼 수 있다.

### 5.1 가설의 검증<sup>7)</sup>

본 연구모형의 적합성 검증 결과,  $\chi^2=12.743$ ,  $df=1$ ,  $p=0.00$ ,  $GFI=0.990$ ,  $AGFI=0.530$ ,

$NFI=0.962$ ,  $CFI=0.961$ , 그리고  $RMR=0.026$ 의 값을 나타냈다. 일반적인 적합성 기준치와 비교할 때 모두 기준치를 충족시키고 있는 것으로 나타났다.<sup>8)</sup> 따라서, 전반적으로 적합성 지수가 매우 양호한 편이므로 본 연구모형의 적합성은 매우 높다고 할 수 있다. 또한  $\chi^2$ 의 p값이 0.05보다 작지만, 표본크기에 따른  $\chi^2$ 값의 민감성을 고려할 때 0.05 미만이라도 적합성 지수가 양호하므로 모형은 양호한 것으로 판단한다.

가설검증 결과는 <그림 2>와 <표 2>에 제시되어 있으며, 구체적인 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 계열사 간 산업의 관련성, 자원의 관련성이 계열사 간 자원공유에 영향을 미칠 것이라는 가설 1a와 가설 1b, 계열사 간 산업의 관련성과 자원의 관련성은 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이라는 가설 1c-1과 1c-2에 대한 결과를 보면, 단측검증<sup>9)</sup> 계열사 간 산업의 관련성이 계열사 간 자원공유에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $r=0.123$ ,  $t=2.111$ ,  $p<0.05$ ), 자원의 관련성 역시 계열사 간 자원공유에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $r=0.259$ ,  $t=4.293$ ,  $p<0.001$ ). 한편, 계열사 간 산업의 관련성은 사업부 간 자원공유에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타

7) 가설 1c-1, 1c-2, 2a-2, 2b-2, 3a-1, 3b-2, 4a-2는 귀무가설(null hypothesis)의 형태를 취하고 있다. 귀무가설은 power analysis를 통해 분석의 대상이 되는 두 변수간의 관계가 'trivial'한 것으로 판명될 때 채택 가능하다(Cohen, 1990; Frick, 1995; Lane, Cannella & Lubakin, 1998). 이를 위해서는 귀무가설이 거짓인데 기각하지 않는 제2종 오류(Type II error)의 확률을 낮출 수 있는 sample size가 요구된다. Cohen(1992)에 의하면, 본 논문의 경우 변수가 7개이고 다중회귀분석을 수행하는 경우, ES(effect size)가 medium일 때, 필요한 sample size는  $\alpha=.01$ 에서 141개,  $\alpha=.05$ 에서 102개이다. 본 연구의 sample size는 263개로서, 귀무가설에 대한 타당한 결론을 내릴 수 있는 조건을 충족시키고 있다.

8) 일반적으로 모형의 적합성 평가는  $\chi^2(p>0.05$ 이상일 경우 적합함),  $GFI(0.9$ 이상),  $AGFI(0.9$ 이상),  $NFI(0.9$ 이상),  $CFI(0.9$ 이상),  $RMR(0.05$  이하),  $RMSEA(0.08$ 이하)를 사용하고 있다.

9) 이론적 추론과 광범위한 관찰을 바탕으로 설정한 연구가설이 정의(부의) 관계, 정의(부의) 영향 등과 같이 방향성을 명시한 경우에는 단측검정 즉, 정의 방향성을 제시하고 있는 경우에는 우측검정을 실시해야 하고, 부의 방향성을 제시하고 있는 경우에는 좌측검정을 실시해야 한다. 한편, "영향을 미치지 않는다", "관계가 없다"와 같이 방향성을 명시하지 않은 경우에는 양측검정을 실시해야 한다(Bollen, 1989; 조현철, 2003).

〈표 1〉 변수에 대한 기술통계량과 각 변수들 간의 상관관계

변수		평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
독립 변수	1. 산업의 관련성	1.07	2.48							
	2. 자원의 관련성	4.14	1.05	0.26***						
	3. 전략적 미션 <sup>a)</sup>	0.24	0.49	-0.01	-0.05					
	4. 차별화전략	4.23	0.97	-0.06	0.25***	0.01				
	5. 원가우위전략	4.37	0.86	-0.10	0.17**	0.06	0.45***			
	6. 자원의 가치	4.17	0.95	0.05	0.08	0.06	0.28***	0.04		
	7. 자원보유수준	26.15	6.18	-0.12 <sup>+</sup>	0.23***	0.05	0.49***	0.39***	0.24***	
종속 변수	8. 계열사 간 자원공유	3.74	1.11	0.21***	0.32***	0.00	0.21**	0.06	0.27***	0.06
	9. 사업부 간 자원공유	4.72	1.04	0.10	0.15*	0.05	0.15*	0.17**	0.33***	0.24***
통제 변수	10. 다각화수준	0.79	0.41	-0.09	-0.03	-0.04	-0.00	0.05	0.00	-0.04
	11. 그룹 규모	22.99	1.33	0.06	0.13*	-0.07	0.13*	0.03	0.17**	0.11 <sup>+</sup>
	12. 계열사 규모	19.22	1.97	-0.16*	-0.01	-0.06	0.11 <sup>+</sup>	0.10	0.21**	0.24***
	13. 계열사 나이	21.99	15.30	-0.11 <sup>+</sup>	-0.12 <sup>+</sup>	-0.11 <sup>+</sup>	0.02	0.04	0.09	0.12 <sup>+</sup>
	14. 환경불확실성	3.88	1.09	-0.05	0.14*	0.10	0.36***	0.16*	0.09	0.28***

변수		평균	표준 편차	8	9	10	11	12	13	14
독립 변수	1. 산업의 관련성	1.07	2.48							
	2. 자원의 관련성	4.14	1.05							
	3. 전략적 미션 <sup>a)</sup>	0.24	0.49							
	4. 차별화전략	4.23	0.97							
	5. 원가우위전략	4.37	0.86							
	6. 자원의 가치	4.17	0.95							
	7. 자원보유수준	26.15	6.18							
종속 변수	8. 계열사 간 자원공유	3.74	1.11							
	9. 사업부 간 자원공유	4.72	1.04	0.30***						
통제 변수	10. 다각화수준	0.79	0.41	-0.13*	-0.07	-0.10				
	11. 그룹 규모	22.99	1.33	0.09	0.11 <sup>+</sup>	0.18***	0.28***			
	12. 계열사 규모	19.22	1.97	0.02	0.11 <sup>+</sup>	0.25***	0.13*	0.43***		
	13. 계열사 나이	21.99	15.30	0.10	0.15*	0.13 <sup>+</sup>	0.11 <sup>+</sup>	0.07	0.44***	
	14. 환경불확실성	3.88	1.09	0.09	-0.04	0.04	-0.03	0.07	-0.04	-0.13*

주1) <sup>+</sup>: p<0.10, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

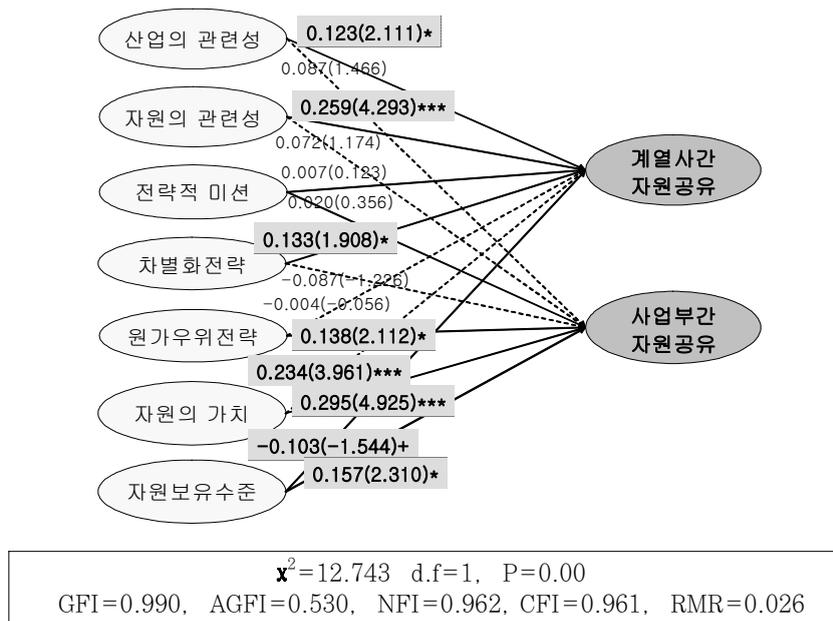
주2) <sup>a)</sup> : -1점: 추수미션, +1점: 구축미션

났으며( $\beta=0.087, t=1.466, p>0.05$ ), 계열사 간 자원의 관련성도 사업부 간 자원공유에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=0.072, t=1.174, p>0.05$ ).

둘째, 전략적 미션이 자원공유에 영향을 미칠 것이라는 가설 2a-1과 가설 2b-1, 전략적 미션이 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이라는 가설 2a-2, 2b-2에 대한 결과를 보면, 계열사의 미션이 구축미션(Build)인 경우 계열사 간 자원공유에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며( $\beta=0.007, t=0.123, p>0.10$ ), 사업부 간 자원공유에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=0.020, t=0.356, p>0.10$ ). 또한, 계열사의 미션이 추수미션(Harvest)인 경우 사업부 간 자원공유에 영향을

미치지 않는 것으로 나타났으며( $\beta=0.020, t=0.356, p>0.10$ ), 계열사 간 자원공유에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=0.007, t=0.123, p>0.10$ ).

셋째, 계열사의 전략이 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유에 영향을 미칠 것이라는 가설 3a-1과 가설 3b-1에 대한 결과를 보면, 계열사의 전략이 차별화 전략인 경우 계열사 간 자원공유에 정(+)<sup>+</sup>의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=0.133, t=1.908, p<0.05$ ), 사업부 간 자원공유에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=-0.087, t=-1.226, p>0.05$ ). 한편, 계열사의 전략이 원가우위 전략인 경우 사업부 간 자원공유에 정(+)<sup>+</sup>의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=0.138, t=2.112, p<0.05$ ),



+ : p<0.10, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

<그림 2> 연구모형의 가설검증 결과

계열사 간 자원공유에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\Upsilon=-0.004$ ,  $t=-0.056$ ,  $p>0.05$ ).

넷째, 계열사의 보유자원의 가치는 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4a-1와 계열사 간 자원공유에는 영향을 미치지 않을 것이라는 가설 4a-2에 대한 결과를 보면, 계열사의 보유자원의 가치가 높을 수록 사업부 간 자원공유에 정(+)<sup>1)</sup>의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\Upsilon=0.295$ ,  $t=4.925$ ,  $p<0.001$ ), 계열사의 보유자원의 가치는 계열사 간 자원공유에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다가( $\Upsilon=0.234$ ,  $t=3.961$ ,  $p<0.001$ ).

계열사의 자원보유수준이 계열사 간 자원공유에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4b-1에 대한 결과를 보면, 계열사의 자원보유수준이 높을 수록 계열사 간 자원공유에 부(-)<sup>2)</sup>의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다가( $\Upsilon=-0.103$ ,  $t=-1.544$ ,  $p<0.10$ ). 한편, 계열사의 자원보유수준이 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4b-2에 대한 결과를 보면, 계열사의 자원보유수준이 높을 수록 사업부 간 자원공유에는 정(+)<sup>3)</sup>의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다가( $\Upsilon=0.157$ ,  $t=2.310$ ,  $p<0.05$ ).

〈표 2〉 가설검증 결과

가설	가설 경로	경로계수	t값	결과
H 1a	산업의 관련성 → 계열사 간 자원공유(+)	0.123	2.111*	채택
H 1b	자원의 관련성 → 계열사 간 자원공유(+)	0.259	4.293***	채택
H 1c-1	산업의 관련성 → 사업부 간 자원공유(×)	0.087	1.466	채택
H 1c-2	자원의 관련성 → 사업부 간 자원공유(×)	0.072	1.174	채택
H 2a-1	구축미션 → 계열사 간 자원공유(+)	0.007	0.123	기각
H 2a-2	구축미션 → 사업부 간 자원공유(×)	0.020	0.356	채택
H 2b-1	추수미션 → 사업부 간 자원공유(+)	0.020	0.356	기각
H 2b-2	추수미션 → 계열사 간 자원공유(×)	0.007	0.123	채택
H 3a-1	차별화전략 → 계열사 간 자원공유(+)	0.133	1.908*	채택
H 3a-2	차별화전략 → 사업부 간 자원공유(×)	-0.087	-1.226	채택
H 3b-1	원가우위전략 → 사업부 간 자원공유(+)	0.138	2.112*	채택
H 3b-2	원가우위전략 → 계열사 간 자원공유(×)	-0.004	-0.056	채택
H 4a-1	자원의 가치 → 사업부 간 자원공유(+)	0.295	4.925***	채택
H 4a-2	자원의 가치 → 계열사 간 자원공유(×)	0.234	3.961***	기각
H 4b-1	자원보유수준 → 계열사 간 자원공유(-)	-0.103	-1.544 <sup>†</sup>	채택
H 4b-2	자원보유수준 → 사업부 간 자원공유(+)	0.157	2.310*	채택

주1) <sup>†</sup>:  $p<0.10$ , \*:  $p<0.05$ , \*\*:  $p<0.01$ , \*\*\*:  $p<0.001$

주2) (+)는 정(+)<sup>3)</sup>의 방향, (-)는 부(-)<sup>2)</sup>의 방향, (×)는 영향을 미치지 않는 경우를 나타냄

주3) 양측검정시  $t>1.645$ 인 경우  $P<0.10$ 에서 유의적,  $t>1.960$ 인 경우  $P<0.05$ 에서 유의적

주4) 단측검정시  $t>1.282$ 인 경우  $p<0.10$ 에서 유의적,  $t>1.645$ 인 경우  $P<0.05$ 에서 유의적

## 5.2 경로분석과 회귀분석의 결과 비교

본 논문에서는 연구모형에 대한 검증과 개별가설에 대한 검증을 개별적으로 실시하였다. 전체모형을 검증하기 위해서는 경로분석이 바람직하나, 경로분석에서는 통제변수(control variable)를 사용하지 못한다는 한계가 있다. 반면에 회귀분석은 통제변수를 사용할 수 있다는 장점이 있지만 2개의

종속변수에 차별적으로 영향을 미치는 연구모형을 단 한 번의 분석을 통해 검증하지 못하고 각각 종속변수별로 분석을 적용해야 한다는 한계가 있다. 이러한 이유로 본 논문에서는 경로분석과 회귀분석을 보완적으로 사용하였다. 즉 독립변수들 외에 통제변수들을 추가하여 회귀분석을 실시함으로써 경로분석을 통해 유의적인 관계를 가진다고 입증된 가설들이 통제변수들이 추가된 이후에도 동일한 결

〈표 3〉 계열사 간 자원공유에 대한 경로분석과 회귀분석 비교

변수	회귀분석	경로분석
종속변수: 계열사 간 자원공유		
독립변수		
산업의 관련성	0.174(0.076)*	0.123(0.058)*
자원의 관련성	0.278(0.066)***	0.259(0.060)***
전략적 미션 <sup>a)</sup>	-0.022(0.061)	0.007(0.123)
차별화전략	0.139(0.080) <sup>+</sup>	0.133(1.908)*
원가우위전략	0.035(0.068)	-0.004(0.065)
자원의 가치	0.219(0.065)***	0.234(0.059)***
자원보유수준	-0.187(0.075)*	-0.103(0.067) <sup>+</sup>
통제변수		
그룹의 다각화수준	-0.162(0.063)*	
그룹 규모	0.029(0.072)	
계열사 규모	-0.018(0.079)	
계열사 나이	0.178(0.069)*	
환경 불확실성	0.094(0.068)	
모형의 적합성	R <sup>2</sup> =0.263, F=6.25***	$\chi^2=12.743(d.f=1)$ , P=0.00 GFI=0.990, RMR=0.026

주1) N=222, ( )안은 표준오차(standard errors).

주2) <sup>+</sup>: p<0.10, \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

주3) <sup>a)</sup> : -1점: 추수미션, +1점: 구축미션

과를 나타내는지를 검증할 필요가 있다.

본 논문에서는 그룹의 다각화수준, 그룹 규모, 계열사 규모, 계열사의 나이, 환경불확실성 등 5개의 통제변수를 적용하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 통제변수를 적용한 회귀분석의 결과는 앞서 분석한 경로분석의 결과와 일치하는 것으로 나타났다. 비교분석 결과는 <표 3>과 <표 4>에 제시되어 있다.

## VI. 결론

### 6.1 연구결과 요약 및 연구의 의의

본 논문에서는 그룹본부-계열사-사업부로 이루어진 우리나라 다각화된 기업의 구조적 특성을 반영하여, 계열사가 처한 전략적 상황(strategic context)

<표 4> 사업부 간 자원공유에 대한 경로분석과 회귀분석 비교

변수	회귀분석	경로분석
종속변수: 사업부 간 자원공유		
독립변수		
산업의 관련성	0.107(0.078)	0.087(0.059)
자원의 관련성	0.071(0.068)	0.072(0.061)
전략적 미션 <sup>a)</sup>	0.023(0.062)	0.020(0.057)
차별화전략	-0.078(0.083)	-0.087(0.071)
원가우위전략	0.150(0.070)*	0.138(0.066)*
자원의 가치	0.330(0.067)***	0.295(0.060)***
자원보유수준	0.135(0.078) <sup>+</sup>	0.157(0.068)*
통제변수		
그룹의 다각화수준	-0.119(0.065) <sup>+</sup>	
그룹 규모	0.118(0.075)	
계열사 규모	-0.119(0.082)	
계열사 나이	0.155(0.071)*	
환경 불확실성	-0.076(0.070)	
모형의 적합성	R <sup>2</sup> =0.225, F=5.04***	$\chi^2=12.743(d.f=1)$ , P=0.00 GFI=0.990, RMR=0.026

주1) N=220, ( )안은 표준오차(standard errors).

주2) <sup>+</sup>: p<0.10, \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001

주3) <sup>a)</sup> : -1점: 추수미션, +1점: 구축미션

에 따라 계열사 간 자원공유와 계열사 내 사업부 간 자원공유가 상충적인 관계를 가지면서 차별적으로 이루어진다는 논의를 중심으로 가설을 제시하고, 이를 검증하였다.

본 논문의 가설검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 계열사 간 산업의 관련성과 자원의 관련성은 계열사 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계열사 간 산업의 관련성과 자원의 관련성은 사업부 간 자원공유에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 계열사의 전략적 미션이 구축미션(Build)인 경우 계열사 간 자원공유에, 추수미션(Harvest)인 경우 사업부 간 자원공유에 영향을 미칠 것으로 예상했으나 해당 가설은 지지되지 않았다. 이러한 이유는 구축미션과 추수미션 모두 계열사 간 자원공유를 많이 하기 때문일 것으로 추정된다. 즉 구축미션은 다른 계열사로부터 자원을 제공받는 위치에 있고, 추수미션은 다른 계열사에게 자원을 제공하는 위치에 있을 수 있다. 한편 유지미션(Hold)은 BCG 매트릭스 상의 별(star)에 해당되므로 필요자원을 스스로 충당해야 하는 위치에 있을 수 있으므로 다른 계열사에게 자원을 제공하거나 다른 계열사로부터 자원을 제공받기 보다는 보유자원의 효율적 활용을 위해 사업부 간 자원공유가 많이 일어날 수 있을 것이다. 또한 철수미션(Divest)의 경우에는 매각이나 청산을 준비할 것이므로 다른 계열사와 자원공유를 하지 않을 것이라고 예상할 수 있다. 셋째, 계열사의 차별화 전략은 계열사 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계열사의 원가우위 전략은 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 차별화 전략은 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않으며, 원가우위 전략은 계열사 간 자원공유에 영향을 미치지 않는 것

으로 나타났다. 넷째, 계열사의 보유자원의 가치는 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계열사의 자원보유수준이 높은 경우 사업부 간 자원공유에 긍정적인 영향을 미치며, 계열사의 자원보유수준이 낮을수록 계열사 간 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났다. 한편, 본 논문에서는 자원의 가치는 모방불가성으로 인해 계열사 간 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이라고 예측했지만, 분석결과에 따르면 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자원의 모방불가성이 서로 상이한 산업 간에 자원의 이동을 어렵게 만드는 것이 아니라 서로 상이한 조직 간에 자원의 이동을 어렵게 만들기 때문인 것으로 보인다. 왜냐하면 자원을 모방하기 어려운 이유는 경로의존성이나 암묵성과 같은 조직 내재적 특성에 기인하기 때문이다. 따라서 동일 산업에 속해 있지만 조직 외부에 속한 다른 기업이 자원을 모방하기는 어렵지만 상이한 산업에 속해 있더라도 조직 내부에 존재하는 다른 계열사가 자원을 복제하는 데에 따르는 어려움은 크지 않다고 할 수 있을 것이다.

본 논문의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 논문에서는 계열사와 사업부 중 어느 수준에서 자원공유에 대한 논의가 이루어지는지에 따라 적용되는 논리가 달라져야 한다는 점을 강조하였다. 이제까지 자원공유에 관한 기존의 연구들은 분석수준에 관계없이 동일한 논리를 획일적으로 적용하였다. 하지만 본 논문에서는 분석수준에 따라 자원공유의 성격이 달라지며, 이로 인해 차별적인 논리가 적용되어야 한다고 주장하였다. 따라서 본 논문에서는 자원공유의 정도에 대한 기존의 논의에 더하여, 자원공유의 속성에 대한 이슈를 다룸으로써 논의의 범위를 확장시켰다고 할 수 있다.

둘째, 본 논문에서는 다각화된 기업의 계열사에

초점을 맞추어 자원공유에 영향을 주는 계열사와 관련된 다양한 요인들을 고려하고 있다. 자원공유와 시너지 효과에 대한 이슈를 다룬 전통적인 다각화 연구들은 기업 수준의 분석을 기반으로 하고 있다. 이들의 논의에 따르면 기업 전체의 다각화 전략에 따라 사업부문 간 자원공유의 실행여부가 결정된다는 것이다. 이에 따라 기존의 연구들은 계열사 수준에서 일어나는, 자원공유에 관련된 다양한 역동적 상황들을 반영하지 못한다는 한계를 가진다(황재원, 2007). 특히 자원공유가 하부조직(subunit) 간의 관계를 바탕으로 이루어진다는 점을 감안할 때 분석수준을 한 단계 아래, 즉 계열사 수준으로 낮출 필요성은 매우 높다고 할 수 있다. 한편, 분석수준을 사업부 차원으로 더욱 낮추는 경우도 고려할 수 있을 것이다. 하지만 사업부를 분석수준으로 하는 경우에는 사업부가 그룹본부와 직접 접촉을 하는 것이 아니기 때문에 그룹본부-계열사 관계를 파악하기 어렵다는 문제가 존재한다. 따라서 그룹본부-계열사-사업부 관계를 통합적으로 분석하기 위해서는 본 논문에서처럼 계열사 수준에서 분석이 이루어지는 것이 최선의 선택이라고 할 수 있다.

셋째, 본 논문에서는 그룹본부-계열사-사업부의 3단계 구조로 이루어진 우리나라 다각화된 기업의 구조적 특성을 반영하였다. 이제까지 우리나라 다각화된 기업에 대한 연구들은 그룹본부-계열사 혹은 계열사-사업부를 분석단위로 하여 기업본부-사업부로 이루어진 미국기업 중심의 이론들을 그대로 적용하는 경우가 대부분이었다. 하지만 본 논문에서는 그룹본부-계열사-사업부의 관계를 포괄하는 통합모형을 제시함으로써 우리나라 다각화된 기업의 전체 구조에 대한 분석을 수행하였다.

## 6.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 논문의 한계를 보완하기 위해 향후 연구방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 자원의 종류나 속성에 따라 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유가 결정될 수 있다는 점에 대해서 논의할 필요가 있다. 어떤 자원은 특정 산업 내에서만 가치가 유지되는 경우도 있을 것이고, 반대로 범용성이 높은 자원이라면 이중 산업 간에도 공유가 가능할 것이다. 반면에 어떤 자원은 산업은 넘나들 수 있지만 조직을 넘어서지 못하는 경우도 존재할 것이다. 그러므로 자원의 성격이 산업의 경계를 넘어설 수 있는지 혹은 조직의 경계를 넘어설 수 있는지에 따라 자원공유의 상대가 달라질 수 있다.

둘째, 각 자원공유의 결정요인들이 서로 상충된 영향력을 미치는 경우에 대해 살펴볼 필요가 있다. 예를 들어, 본 논문에서는 원가우위 전략을 취하면 사업부 간 자원공유가 활성화되고, 자원보유수준이 낮은 경우에는 계열사 간 자원공유가 많아질 것이라고 주장하고 있다. 그렇다면 원가우위 전략을 취하지만 자원보유수준이 낮은 계열사는 어떤 선택을 해야 하는지에 대한 추가적인 논의가 필요하다고 할 수 있다. 이러한 경우에는 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유를 모두 하거나 혹은 모두 하지 못할 수도 있겠지만, 제 3의 조건에 따라 어느 한쪽 수준의 자원공유를 선택할 가능성이 가장 높을 것으로 예상된다. 그러므로 종속변수에 대해 서로 상반된 영향력을 미치는 상황들을 분석하기 위해서는 새로운 조절변수를 찾기 위한 노력도 함께 수반되어야 할 것이다.

셋째, 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유를 언제 동시에 추구하고, 언제 어느 한 쪽만 선택

적으로 추구하는지에 대한 논의가 추가적으로 필요하다. 본 논문에서는 양자 간의 관계가 독립변수에 대하여 서로 다른 영향력을 미친다는 관점을 바탕으로 논의를 전개하였다. 예를 들어, 자원보유수준이 낮은 경우에는 계열사 간 자원공유를, 자원보유수준이 높은 경우에는 사업부 간 자원공유를 하게 된다는 것이다. 하지만 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유를 동시에 추구해야 하는 상황도 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서는 양쪽 모두에 같은 방향으로 영향을 미치는 결정요인들을 찾아낼 필요가 있다.

넷째, 계열사 및 사업부 간 자원공유와 성과와의 관계에 대해서도 살펴볼 필요가 있다. 이제까지 계열사 간 자원공유가 그룹의 성과에 미치는 영향에 대한 연구들은 많이 이루어졌지만 계열사 자신의 성과에 어떤 식으로 영향을 미치는지에 대해서는 연구된 바가 없다. 특히, 계열사 간 자원공유가 계열사의 성과에 직접 영향을 미치는 것이 아니라 시너지 효과가 전제되는 경우에 어떻게 경쟁우위로 이어지는지에 대해서도 연구해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권구혁 (1996), "다각화 전략의 실행에 관한 연구: 문제점 및 미래 연구 설계의 방향," **추계학술연구발표회 발표논문집**, 한국경영학회, 9-47.
- 권구혁 (1997), "다각화 전략에 관한 연구의 문제점 및 개선방향: 자원개념을 중심으로 한 통합모형," **경영학연구**, 26(3), 531-566.
- 권구혁 (1998), "대기업 계열사의 경쟁전략과 자원공유 및 인센티브 시스템의 관계: 계열사의 성과 및 경영자 만족에 미치는 영향," **경영학연구**, 27(2), 309-341.
- 김국태 (2003), **한국 대기업의 계열사와 사업부 간 분권화에 관한 탐색적 연구**, 연세대학교 경영학 석사학위논문
- 김영욱 (1993), **삼성의 다각화 과정과 지배구조에 관한 연구**, 서울대학교 박사학위논문
- 박경미 (2007), **시너지와 경쟁우위: 계열사 간 자원공유와 사업부 간 자원공유의 결정요인 및 성과함의**, 연세대학교 경영학 박사학위논문
- 유석진 (2007), **기업그룹의 자원수준이 계열사 성과에 미치는 영향에 관한 연구**, 연세대학교 경영학 박사학위논문
- 이학종 외(1986), **한국기업의 성장전략과 기업구조**, 대한상공회의소
- 장세진 (2003), **외환위기와 한국 기업집단의 변화: 재벌의 흥망**, 박영사
- 정구현 (1987), **한국기업의 성장전략과 기업구조**, 대한상공회의소
- 조동성 (1986), "한국기업의 다각화 전략," 이학종 외(편저), **한국기업의 구조와 전략**, 범문사
- 최승노 (2001), **2001년 한국의 대규모 기업집단**, 자유기업원
- 황재원 (2007), "시너지 창출을 위한 기업본부의 개입방식의 결정요인에 관한 연구," **춘계학술대회 발표논문**, 한국전략경영학회
- 황재원 (2008), "계열사 수준에서의 관련성: 계열사 간 자원공유의 성과함의," **대한경영학회지**, 21(4), 1595-1619.
- 황재원 · 박경미 (2008), "계열사 간 자원공유의 결정요인에 관한 연구: 기업 수준 및 사업부 수준 논의의 통합적 접근," **전략경영연구**, 11(3), 1-25.
- Abell, D. F. and J. S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Amit, R. and J. Livnat (1988a), "Diversification strategies, business cycles and economic performance," *Strategic Management Journal*,

- 9(2), 99-110.
- Amit, R. and J. Livnat (1988b), "Diversification and risk-return trade-off," *Academy of Management Journal*, 31(1), 154-166.
- Amit, R. and J. Livnat (1989), "Efficient corporate diversification: methods and implications," *Management Science*, 35, 879-897.
- Avolio, B. J., F. J. Yammarino, and B. M. Bass (1991), "Identifying common methods variance with data collected from a single source: an unresolved sticky issue," *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Barney, J. B. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy," *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1988), "The prescriptive limits of strategic management theory," Working Paper, Department of Management, Texas A&M University.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive Advantage," *Journal of Management*, 7(1), 99-120.
- Bass, F. M., P. Cattin, and D. R. Wittink (1978), "Firm effects and industry effects in the analysis of market structure and profitability," *Journal of Marketing Research*, 15(1), 3-10.
- Berry, C. H. (1975), *Corporate Growth and Diversification*, Princeton: Princeton University.
- Bettis, R. A. (1981), "Performance differences in related and unrelated diversified firms," *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
- Bettis, R. and V. Mahajan (1985), "Risk/return performance of diversified firms," *Management Science*, 31(7), 785-789.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley & Sons, Inc.
- Bower, J. L. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Burgelman, R. A. (1994), "Fading memories: a process theory of strategic business exit," *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Buzzell, R. D., B. T. Gale, and G. M. Sultan (1975), "Market share-A key to profitability," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 97-106.
- Capron, L. and J. Hulland (1999), "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management Expertise following horizontal acquisitions: a resource based view," *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54.
- Caves, R. E., M. E. Porter, A. M. Spence, and J. T. Scott (1980), *Competition in an Open Economy*, Cambridge: Harvard University Press.
- Chatterjee, S. (1986), "Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms," *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-139.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt (1991), "The link between resource type and diversification: theory and evidence," *Strategic Management Journal*, 12, 33-48.
- Chen, M-J. (1996), "Competitor analysis and inter-firm rivalry: toward a theoretical integration," *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Christensen, H. and C. Montgomery (1981), "Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure," *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
- Cohen, J. (1992), "A Power Primer," *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.

- Conant, J. S., M. P. Mokwa, and P. R. Varadarajan (1990), "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple-measures-based study," *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Davis, R. and L. Thomas (1993), "Direct estimation of synergy: a new approach to the diversity-performance debate," *Management Science*, 39(11), 1334-1346.
- Desarbo, W. S., C. A. Di Benedetto, M. Song, and I. Sinha (2005), "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance," *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dess, G. G., A. Gupta, J. Hennart, and C. W. L. Hill (1995), "Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions," *Journal of Management*, 21(3), 357-393.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset stock accumulation and substantiality of competitive advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1514.
- Dooms, E. and A. V. Oijen (2005), "Control differentiation, resource sharing and performance of business units," *Schmalenbach Business Review*, 57, 320-331.
- Farjoun, M. (1994), "Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry group," *Organization Science*, 5(2), 185-199.
- Frick, R. (1995), "Accepting null hypothesis," *Memory and Cognition*, 23(1), 132-138.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1994), "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15, 91-112.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Ginsberg, A. (1984), "Operationalizing Organizational Strategy: toward and integrative framework," *Academy of Management Review*, 9, 548-557.
- Glueck, W. F., and L. R. Jauch (1984), *Business Policy and Strategic Management*, 4th ed., New York: McGraw-Hill.
- Goold, M. and A. Campbell (1998), "Desperately seeking synergy," *Harvard Business Review*, Sep-Oct. 130-143.
- Gort, M. (1962), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Govindarajan, V. (1986), "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations," *Academy of Management Review*, 11(4), 844-856.
- Govindarajan, V. and J. Fisher (1990), "Strategy, control systems, and resource sharing: effect on business-unit performance," *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Grant, R. M. and A. P. Jammine (1988), "Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories," *Strategic Management Journal*, 9(3), 333-346.
- Grant, R., M. A. P. Jammine, and H. Thomas (1988), "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing

- companies, 1972-1984," *Academy of Management Journal*, 31(4), 771-801.
- Grimyer, P. H. and M. Yasai-Ardekani (1980), "Dimensions of organizational structure: a critical replication," *Academy of Management Journal*, 23(3), 405-421.
- Grinyer, P. H., M. Yasai-Ardekani and S. Al-Bazzaz (1980), "Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies," *Academy of Management Journal*, 23(2), 193-220.
- Gupta, A. K. (1987), "SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation," *Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1986), "Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications," *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
- Hambrick, D. C., I. C. MacMillan, and D. L. Day (1982), "Strategic Attributes and performance in the BCG matrix: A PIMS based analysis of industrial product business," *Academy of Management Journal*, 25, 510-531.
- Hambrick, O. C. (1983), "Some tests of effectiveness and functional attributes of Miles & Snow's strategy types," *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.
- Hambrick, O. C. (1989), "Putting top managers back in the strategy picture," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, 5-15.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1993), "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 75-84.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), "Competing for the future," *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 122-128.
- Harrison, J. S., M. A. Hitt., R. E. Hoskisson, and R. D. Ireland (1991), "Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations," *Journal of Management*, 17(1), 173-190.
- Henderson, B. D. (1970), *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston, MA: Boston Consulting Group.
- Hill, C. W. L., A. M. Hitt, and R. E. Hoskisson (1992), "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms," *Organization Science*, 3(4), November, 501-521.
- Hill, C. W. L. and R. E. Hoskisson (1987), "Strategy and structure in the multiproduct firm," *Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Hitt, M. A. and R. D. Ireland (1986), "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance," *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West.
- Ilinitch, A. Y. and C. P. Zeithaml (1995), "Operationalizing and testing galbraith's center of gravity theory," *Strategic Management Journal*, 16(5), 401-410.
- Ito, K. and E. L. Rose (1994), "The genealogical structure of Japanese firms: parent subsidiary relationships," *Strategic Management Journal*, 15, 35-51.
- Ito, K. (1995), "Japanese spinoffs: unexplored

- survival strategies," *Strategic Management Journal*, 16, 431-446.
- Jacquemin, A. P. and C. H. Berry (1979), "Entropy measure of diversification and corporate growth," *Journal of Industrial Economics*, 27(4), 359-369.
- Kerlinger, F. N. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, 3rd ed., New York, NY: Holt, Rinehart and Wenston, 404-415.
- Lane, P. J., Cannella, Jr. A. A. & Lubakin, M. H. (1998), "Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered," *Strategic Management Journal*, 19, 555-578.
- Larreche, J. and V. Srinivasan (1982), "Statport: A model for the evaluation and formulation of business portfolio strategies," *Management Science*, 28, 979-1001.
- LeCraw, D. (1984), "Diversification strategy and performance," *Journal of Industrial Economics*, 33(2), 179-198.
- Lubatkin, M. (1987), "Mergers strategies and stockholder value," *Strategic Management Journal*, 8, 39-53.
- Lubatkin, M. and R. C. Rogers (1989), "Diversification, systematic risk, and shareholder return: A capital market extension of Rumelt's 1974 study," *Academy of Management Journal*, 32(2), 454-465.
- Luffman, G. A. and R. Reed (1984), *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-1980*, New York: St. Martins' Press.
- McCann, J. E. and J. R. Galibraith (1981), "Interdepartmental Relations," in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (ed.), *Handbook of Organizational Design*, 1, Oxford University Press, New York, 60-84.
- Michael, A. and I. Shaked (1984), "Does business diversification affect performance?," *Financial Management*, 13(4), 18-25.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications," *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. and C. Droge (1986), "Psychological and traditional dimensions of structure," *Administrative science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms," *Strategic Management Journal*, 3, 3-27.
- Montgomery, C. A. (1982), "The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence," *Academy of Management Journal*, 25(2), 297-307.
- Montgomery, C. A. and H. Singh (1984), "Diversification strategy and systematic risk," *Strategic Management Journal*, 5(2), 181-191.
- Nayyar, P. R (1992), "On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms," *Strategic Management Journal*, 13(3), 219-235.
- Nayyar, P. R. (1993), "On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm," *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.
- Nohria, N. and S. Ghoshal (1997), *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers: Sanfrancisco.
- Ouchi, W. (1979), "Market, bureaucracies and clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.

- Page, D. E., J. S. Janhera, and W. P. Lloyd (1988), "Does business diversification affect performance? some further evidence," *Quarterly Journal of Business and Economics*, 27(1), 130-147.
- Palepu, K. (1985), "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure," *Strategic Management Journal*, 6(3), 239-255.
- Panzar, J. C. and R. D. Willig (1981), "Economies of scope," *American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Penrose, E. T. (1957), *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organization*, Boston, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, New York: Harper & Row.
- Pitts, R. A. (1974), "Incentive compensation and organizational design," *Personnel Journal*, 53, 338-344.
- Pitts, R. A. (1977), "Strategies and structures for diversification," *Academy of Management Journal*, 20(2), 197-208.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, and J.-Y. Lee (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pondy, L. D. (1970), "Toward a theory of internal resource allocation," in M. N. Zald (ed.), *Power in Organization*, Vanderbilt University Press, Nashville, Tenn, 270-311.
- Poppo, L. (1997), "The visible hand of corporate staff in the multi-divisional corporations: a focus on inter-divisional exchanges," *Academy of Management Proceedings*.
- Poppo, L. (2003), "The visible hands of hierarchy within the m-form: an empirical test of corporate parenting of internal product exchanges," *Journal of Management Studies*, 40(2), 403-430.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy," *Harvard Business Review*, May-Jun, 43-59.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986), "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance," *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Ramanujam, V. and P. Varadarajan (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Rhoades, S. (1973), "The effect of diversification on industry profit performance: 1963," *Review of Economics and Statistics*, 55(2), 146-155.
- Robins, J. and M. F. Wiersema (1995), "A Resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance," *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-299.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Harvard

- University Press.
- Rumelt, R. P. (1982), "Diversification strategy and profitability," *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm," In R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556-570.
- Rumelt, R. P. (1987), "Theory, strategy, and entrepreneurship," In D. Teece (ed.). *The competitive Challenge*. Cambridge, Ballinger, MA, 137-158.
- Shin, D. and K. H. Kwon (1999), "Demystifying Asian Business Networks: the hierarchical core of interfirm relations in Korea Chaebols. In F.-J. Richter (ed.), *Business Networks in Asia*: 113-146. Westport, CT: Quorum Books.
- Shortell, S. M. and E. J. 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.
- Silverman, B. S. (1999), "Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics," *Management Science*, 45(8), 1109-1124.
- Singh, H. and C. A. Montgomery (1987), "Corporate acquisition strategies and economic performance," *Strategic Management Journal*, 8, 377-386.
- Snow, C. C and D. C. Hambrick (1980), "Measuring organizational strategies," *Academy of Management Review*, 5, 527-538.
- St. John, C. H. and J. S. Harrison (1999), "Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination," *Strategic Management Journal*, 20(2), 129-145.
- Stern, I. and A. D. Henderson (2004), "Within-business diversification in technology-intensive industries," *Strategic Management Journal*, 25, 487-505.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G. (2000), "The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Tanriverdi, H. and N. Venkatraman (2005), "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms," *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
- Teece, D. J. (1980), "Economies of scope and the scope of the enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D. J. (1982), "Towards an economic theory of the multiproduct firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Tushman, M. L. (1977), "A Political approach to organizations: a review and rationale," *Academy of Management Review*, April, 206-216.
- Vancil, R. F. (1980), *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, New York, NY: Financial Executives Research Foundation.
- Varadarajan, P. R. and V. Ramanujam (1987), "Diversification and performance: A re-examination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms,"

- Academy of Management Journal*, 30(2), 380-393.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Xiao Li, S. and R. Greenwood (2004), "The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration," *Strategic Management Journal*, 25(2), 1131-1153.

## Collaboration Under Duplicated Diversification: The Strategic Contexts of a Business Unit and their Differentiated Impacts on between- and within-Businesses Resource Sharing

Kyoungmi Park\* · Ku-hyuk Kwon\*\*

### Abstract

Existing diversification researches in Korea have accepted the theories for American diversified firms without question. However, the research practice like this may cause a theoretical problem in that Korean diversified firms are so different in organizational structure compared to American ones. The organizational structure of Korean diversified firm is based on a triple-tier system composed of corporate, business, and divisional levels whereas an American one has only corporate and business levels. Due to structural distinction of Korean diversified firm, the logics need to be separately identified according to an organizational level to which it is applied. The issue of resource sharing is also unexceptional. The logic should be differentiated whether the resources are shared between businesses or between divisions within a business. It is stressed in this paper that resource sharing at each level has its own logic. We present relatedness, strategic mission, competitive strategy, and resource attractiveness measured at a business level as the determinants of resource sharing and clarify which determinant would be effective in resource sharing between businesses or resource sharing within a business.

We could get the following results by testing the hypotheses. First, industrial and resource relatedness affect resource sharing between businesses in a positive way, whereas neither has an influence on resource sharing within a business. Second, it is suggested that a build mission would be related to resource sharing between businesses and a harvest mission would be related to resource sharing within a business. However, neither one is significantly supported. We infer the reason from the possibility that the business units to which a build

---

\* Senior Researcher, Yonsei Business Research Institute

\*\* Professor, School of Business, Yonsei University

or a harvest mission is assigned indiscriminately involve in resource sharing between businesses because a business unit with a build mission is supposed to be given the resources from other ones whereas the one with a harvest mission is supposed to give. As the fact that a business unit with a hold mission falls on the cell of star in the BCG matrix indicates that it should feed itself, it is encouraged to share the resources inside to efficiently utilize its own resources rather than to give or to be given them. A business unit with a divest mission might not share the resources with other business units as it prepares for being sold or liquidated. Third, a differentiation strategy affects resource sharing between businesses, but it does not affect resource sharing within a business. In contrast, a low-cost strategy does not affect resource sharing between businesses, but it affects resource sharing within a business. Fourth, resource value is positively influential to resource sharing within a business. Also, resource level is related to resource sharing within a business in a positive way and is related to resource sharing between businesses in a negative way. We expect that resource value would not affect resource sharing between businesses because of its inimitability, but the result shows that it does affect. It implies that the inimitability of resources blocks transferring not between different industries but between different organizations as the reason why the resource cannot be imitated is rooted in organizational specificity such as path dependence or tacitness. It would not be so easy for the business units which resides in the different firms to replicate other one's resources even if they are in the same industry. However, those in the same firm would not have such a difficulty in imitating the resources in spite of industrial differences.

The contributions of this study could be summarized as follows. First of all, we argue that a differentiated logic should be applied to each of the organizational levels. On the contrary of existing researches which use a homogenized logic regardless of an organizational level to which it is applied, we stress that a discriminative logic should be used because the basic nature of resource sharing at a specific level is not the same as the one at another level. By focusing on the properties of resource sharing in addition to its extents, we expand the research scope. Another one is that we include various determinants of resource sharing at a business level in a diversified firm. The traditional approaches are mainly executed at a corporate level and have limits in considering the business-level variations. They contend that the actualization of resource sharing between businesses is dependent on the corporate-level diversification strategy, but they do not concern how the relationships among businesses are constituted and how the resources are shared in the corporate-level analyses. It is therefore

required to lower down the level of analyses right below the one at which its benefit is realized. In other words, resource sharing should be explored at a business level when its performance is materialized at a corporate level. The level of analyses might be much lower down to a divisional one. However, it is difficult to cover a corporate headquarter-business relationship when the analyses are implemented at a divisional level as the divisions do not receive direct orders from the corporate headquarter. So the best way for integrative explorations of the vertical relationships among corporate headquarter, businesses, and divisions is to access them at a business level like this study.

Finally, this study takes an overall look of a Korean diversified firm composed of corporate, business, and divisional levels to reflect its structural feature. Existing researches tend to examine a fragmentary side such as corporate-business or business-division because the logic that they use is originated from the theories designed for a american diversified firm which is composed of only corporate and business levels. We intend to perform a full analysis of a Korean diversified firm by suggesting an integrative research model that covers all of the triple-levels.

Key words: diversification, resource sharing, relatedness, strategic mission, competitive strategy, resource attractiveness