

시너지의 실행: 계열사 간 자원공유의 활성화를 위한 기업본부의 선택적 개입

황재원(교신저자)
한국교통대학교 경영학과 조교수
(j2kb@ut.ac.kr)
권구혁
연세대학교 경영대학 교수
(kwoncbw@yonsei.ac.kr)

.....

시너지의 실행에 관한 연구들은 시너지를 창출하기 위해서는 기업본부가 집권화의 정도를 높임으로써 하위 사업부문의 의사결정에 직접적으로 개입해야 한다고 주장한다. 하지만 집권화라는 단일 방식에만 의존하여 모든 유형의 시너지 창출상황에 효과적으로 대응할 수 있을 것인지에 대해서는 의문의 여지가 있다. 이는 기존의 다각화 연구들이 관련성 지수의 측정 문제에 집중하면서 관련성 외에 또 다른 시너지 창출의 상황이 존재할 수 있다는 측면을 간과했었던 것과 관련이 있다. 즉 사업부문 간의 관련성을 중심으로 시너지 연구가 이루어졌기 때문에 실행에 관한 논의 역시 제한될 수밖에 없었다는 것이다. 만일 시너지 창출의 상황이 다양하게 반영되었다면, 이에 적합한 시너지 창출의 수단 역시 다양하게 고려되었을 것이다. 기업본부의 집권화를 통해서만 시너지를 창출할 수 있는 것은 아니며, 사업부문 간 관련성 역시 시너지 창출의 유일한 조건은 아니라고 할 수 있다.

본 논문은 계열사 간 관련성, 계열사의 경쟁전략, 계열사의 시너지 창출능력, 계열사의 시너지 창출의지를 시너지 창출의 네 가지 상황으로, 집권화와 주관적 성과평가를 시너지 창출을 위한 기업본부의 개입방식으로 제시하였으며, 시너지 창출의 상황에 따라 집권화, 집권화와 주관적 성과평가, 분권화, 분권화와 주관적 성과평가 중 어느 한 가지 개입방식을 선별적으로 사용하게 된다고 주장한다. 실증분석 결과에 따르면, 계열사 간 관련성이 높은 경우에는 집권화와 주관적 성과평가를, 계열사의 시너지 창출능력이 뛰어난 경우에는 분권화와 주관적 성과평가를, 계열사의 시너지 창출의지가 강한 경우에는 분권화를 통해 기업본부가 개입하는 것으로 확인되었다. 하지만 계열사의 경쟁전략이 원가우위를 지향하는 경우에는 유의미한 결과가 도출되지 않아서 이에 대한 추후 연구가 요구된다. 본 논문은 시너지 창출을 위해 기업본부가 집권화라는 단일 방식에 의존하지 않고, 집권화와 주관적 성과평가의 다양한 조합을 통해 계열사에 개입할 수 있으며, 어느 조합이 가장 효과적인지에 대해서는 계열사가 처한 시너지 창출의 상황에 따라 결정된다는 주장을 제안하고, 이를 실증적으로 입증했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

주제어: 시너지, 자원공유, 다각화, 집권화, 성과평가

.....

I. 문제제기

Ansoff(1965)에 의해 시너지¹⁾의 개념이 전락본

야에 처음 소개되고 Rumelt(1974)에 의해 시너지의 존재가 실증적으로 규명된 이후, 시너지는 다각화 연구에서 가장 중요하게 다루어지는 연구주제들 중 하나로 자리매김하게 되었다. 하지만 대부분의

논문접수일: 2011. 9 게재확정일: 2012. 2

1) 시너지(synergy)는 "함께 일한다(working together)"는 의미의 그리스어 'synergos'에서 유래되었지만(Goold & Campbell, 1998), "2+2=5" 또는 "전체는 부분의 합보다 크다"는 의미로 더 많이 알려져 있다(Ansoff, 1965). 이에 따라 시너지는 시너지 창출활동 자체, 다시 말해서 자원공유(resource sharing)를 의미하기도 하고(Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986), 시너지 창출활동의 성과, 즉 시너지 효과를 의미하기도 한다(Ansoff, 1965; Rumelt, 1974). 이에 따른 혼돈을 막기 위해 본 논문에서는 해당 용어를 시너지 창출활동과 시너지 효과로 구분하여 사용하기로 한다.

관련 연구들은 시너지 창출활동의 결과물인 시너지 효과에 대해서만 주로 관심을 가졌던 반면, “시너지를 어떻게 창출할 것인가?”와 같은 보다 본질적인 사안에 대해서는 보다 심도있는 논의를 진행하지 못했다. 무엇보다도 기존 연구들은 기업본부가 특정한 단일의 개입방식에 의존하여 시너지를 창출할 수 있다는 결정론적 관점에 근거하고 있다. 제반 논의들은 집권화(centralization)를 통해 시너지를 창출할 수 있다는 주장과 분권화(decentralization)를 통해 시너지를 창출할 수 있다는 상반된 주장으로 양분된다.

우선 시너지 창출의 수단으로 집권화를 제안하는 연구들은 시너지의 창출과정에서 업무관계의 조정(coordination)이 필요하고, 이러한 조정을 위해서는 각 사업부문이 보유한 의사결정의 권한을 기업본부에 집중시켜야 한다는 점을 강조한다(Hill, 1988; Markides & Williamson, 1996). 이러한 논리는 다각화 연구의 주류 이론이 되었다. 반면에 일부 연구자들은 정보처리관점의 논리에 입각하여, 정보처리부담(information processing overload)으로 인해 사업부들 간에 이루어지는 수많은 이전활동의 조정과정에 기업본부가 참여할 수 없으므로 시너지 창출과 관련된 사안들은 전적으로 하위 사업부문에 위임되어야 한다고 주장한다(Goold, Campbell & Alexander, 1994; Grant, 1996; Tsai & Ghoshal, 1998). 하지만 각각의 논리들은 부분적으로 맹점을 가지고 있기 때문에 과연 모든 상황에서 집권화 또는 분권화가 효과적으로 작용할 수 있을 것인지에 대해서는 논란의 여지가 존재할 수 있다.

먼저 집권화를 통해 시너지를 창출할 수 있다고 주장하는 논리는, 제한적일 수밖에 없는 기업본부의 정보처리능력을 과대평가한다는 취약성을 가진다. 실제적으로 시너지를 창출하기 위해 어떤 자원을 공

유해야 하는지에 대해서는 일반적으로 기업본부가 하위 사업부문에 비해 더 나은 지식과 정보를 가지고 있다고 보기 어렵다(Goold, Campbell & Alexander, 1994; Grant, 1996). 더욱이 사업부문의 수가 많아질수록 시너지 창출의 기회는 늘어날 수 있겠지만, 복잡성이 증가하면서 기업본부가 가지는 정보처리부담 또한 함께 가중되는 문제가 발생한다(Galbraith, 1973; Tushman & Nadler, 1978). 이때 기업본부는 시너지 창출의 잠재성이 커진다는 측면에서는 집권화의 정도를 높여야 하지만, 정보처리부담이 증가한다는 측면에서는 집권화의 정도를 오히려 낮추어야 하는 딜레마에 봉착하게 된다. 그러므로 시너지의 창출수단으로서 집권화가 가지는 유효성은 시너지 창출의 기회가 가져오는 잠재적 효과가 기업본부의 정보처리부담으로 인한 잠재적 비용보다 큰 경우에 한해서만 의미를 가진다고 할 수 있다(황재원, 2010).

만일 시너지 창출의 지향점이 동일하거나 유사한 자원을 공유함으로써 범위의 경제(economies of scope)를 누리는 것이라면(Panzar & Willig, 1977), 각 사업부문이 보유한 자원들을 서로 비교하여 동일하거나 유사한 자원이 무엇인지를 확인하는 것만으로 충분하므로 기업본부의 정보처리부담은 상대적으로 크지 않을 수 있다. 반면에 상호보완적인 자원을 공유하여 새로운 가치를 창출하고자 한다면(Harrison *et al.*, 1991), 어떤 자원들을 서로 결합해야 하는지를 확인하기 위해 모든 경우의 수에 해당되는 자원의 조합을 검토해보아야 할 것이다. 이때 기업본부가 가지는 정보처리부담은 시너지 창출의 기회에 비례하여 기하급수적으로 증가하게 된다. 따라서 집권화는 사업부들 간에 동일하거나 유사한 자원을 공유하는 경우에 한해서만 효과적으로 작용한다고 볼 수 있다.

그렇다면 반대로 집권화의 정도를 낮춤으로써 시

너지 창출활동을 활성화시킬 수는 없는 것인가? 분권화를 통해 시너지를 창출할 수 있다고 주장하는 논리 역시 조직시스템 상의 문제로 인해 상호협조가 자발적으로 이루어지기 어렵다는 취약성을 가진다. 다각화된 기업들은 흔히 분권화된 사업부제를 채택하고 있는데, 이는 개별 사업부문의 재무적 성과에 근거하여 자원배분이 이루어지는 시스템이다. 이때 각 사업부문은 다른 사업부문에 비해 더 높은 성과를 달성해야만 더 많은 자원을 획득할 수 있으므로 협력보다는 경쟁을 지향하게 된다(Hill, 1988; Markides & Williamson, 1996). 만일 어떤 사업부문이 조정과정에서 사업영역이 축소되거나(Goold & Campbell, 1998), 외부상황에 대한 적응력이 줄어들거나(Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986; Porter, 1985), 동일 또는 인접 시장에서 활동하는 타 사업부문에 도움을 제공해야 한다면 해당 사업부문은 시너지를 창출하는 과정에서 오히려 손해를 감수해야 할 것이고, 이로 인해 시너지 창출활동에 참여하는 것에 대해 부정적인 입장을 취하게 될 것이다. 일부 연구자들은 사업부문들 간의 협상을 통해 시너지의 이익과 비용을 분배하면 문제를 해결할 수 있다고 주장하지만(Goold, Campbell & Alexander, 1994), 기업본부의 개입이 없이 이루어지는 협상은 기회주의적 행동(opportunism)을 유발하고 시장실패를 가져오므로 현실적인 대안이 되기 어렵다(Poppo, 2003).

요약하면, 기존의 실증연구에서 주장하는 바와 같이 집권화를 통해 또는 분권화를 통해 시너지를 창출하는 것은 제한적인 상황에서만 유효할 수 있다는 것이다. 더욱이 어떤 경우에는 집권화 또는 분권화만으로 시너지를 창출하기가 어려운 상황이 존재할 수 있다. 이와 관련된 가장 전형적인 사례를 Ghoshal & Nohria(1989)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 이

들은 많은 자원을 보유한 사업부문일수록 기업본부로부터 더 많은 자율성을 확보하기 위해 기업본부에 대해 영향력을 행사할 수 있다고 주장한다. 즉 개별 사업부문이 보유한 자원을 기업 전체의 이익을 위해 활용하기를 원하는 기업본부는 많은 자원을 보유한 사업부문에 대해 의존성이 생기게 되어 해당 사업부문의 분권화 요구를 수용하게 된다는 것이다(정기원·권구혁, 2006; 황재원, 2008b). 문제는 해당 사업부문이 이미 충분한 자원을 확보하고 있기 때문에 다른 사업부문과의 협력활동을 통해 이익을 얻으려는 동기가 약하므로 자신에게 주어질 의사결정권한을 이용하여 다른 사업부문과 자원을 공유하기 보다는 독점하고자 할 가능성이 크다는 것이다. 다시 말해서 사업부문이 많은 자원을 보유할수록 시너지 창출의 잠재적 이익은 크지만 집권화가 어렵기 때문에 시너지 플랜의 실현은 오히려 요원해진다는 것이다. 그러므로 분권화가 이루어진 상태에서 해당 사업부문이 시너지 창출에 대해 긍정적인 입장을 가지도록 만들 수 있는 추가적인 대응방안이 요구된다.

많은 자원을 보유한 사업부문이 시너지 창출에 대해 관심을 가지지 않는 이유는 시너지 창출의 필요성을 느끼지 않기 때문이다. 따라서 기업본부가 해당 사업부문에 대해 어떤 반대급부를 제공함으로써 시너지 창출의 필요성을 만들어 준다면 해당 사업부문으로부터 협조적 태도를 어렵지 않게 이끌어낼 수 있을 것이다. 이와 관련하여 일련의 연구자들은 사업부문에 대한 성과평가 시 재무적 성과 외에 다른 사업부문과의 협력정도나 다른 사업부문의 성과 등을 함께 고려하는 "주관적 성과평가(subjectivity in performance evaluation)"를 통해 시너지를 창출할 수 있다고 지적한다(Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992). 하지만 주관적 성과

평가는 기업본부가 처리해야 하는 정보량을 증가시키기 때문에 궁극적으로 시너지의 실행비용을 높여 시너지의 이익을 상쇄시키는 부작용을 수반한다. 따라서 시너지 효과를 극대화하기 위해서는 주관적 성과평가의 사용이 가급적 제한될 필요가 있다.

이제까지의 논의를 통해 시너지를 창출할 수 있는 다양한 접근방식이 존재할 수 있으며, 각각의 방식들은 강점과 약점을 동시에 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 그렇다면 어떤 방식이 시너지 창출을 위한 최적의 수단이 될 수 있을 것인가? 이는 전적으로 시너지 창출의 상황이 무엇인지에 따라 달라진다고 할 수 있을 것이다. 특히 집권화를 통해 시너지를 창출할 수 있다고 주장하는 주류 논의들은 사업부들 간의 관련성만을 시너지 창출의 유일한 잠재적 조건으로 설정함으로써(David & Thomas, 1993; Tanriverdi & Venkatraman, 2005), 시너지의 논의가 결정론적 관점으로 흐르도록 이끌었다. 그러므로 시너지 창출을 위한 다양한 접근방식에 대한 논의를 위해서는 시너지 창출의 다양한 잠재적 상황에 대한 검토가 선행적으로 이루어져야 할 것이다.

본 논문의 목적은 기존의 결정론적 논의에서 벗어나 시너지 창출을 위한 기업본부의 다양한 개입방식이 존재하며, 시너지 창출의 상황이 무엇인지에 따라 기업본부가 특정 개입방식을 선별적으로 사용함으로써 시너지 플랜을 효과적으로 실행에 옮길 수 있다는 주장을 실증적으로 규명하는 데에 있다. 이를 위해 본 논문은 계열사 간 관련성, 계열사의 경쟁 전략, 계열사의 시너지 창출능력, 계열사의 시너지 창출의지를 시너지 창출의 네 가지 상황으로 고려하고 있으며, 각각의 상황에 따라 시너지의 원천과 기

업본부-계열사의 이해관계가 달라지기 때문에 기업 본부는 집권화, 집권화와 주관적 성과평가, 분권화, 분권화와 주관적 성과평가 중 어느 한 가지 개입방식을 선별적으로 사용하게 된다는 선택모형을 제시하고 있다.²⁾

II. 이론적 배경

2.1 시너지의 원천과 집권화

다각화 연구 내에서 시너지에 관한 논의들은 일반적으로 다각화전략과 경쟁전략을 시너지 창출활동에 영향을 미치는 중요한 결정요인으로 제시한다. Rumelt(1974)는 사업부들 간의 관련성이 높을수록 자원공유나 기술이전을 통한 비용절감이 용이해지므로 관련다각화 전략을 취하는 기업이 비관련 다각화 전략을 취하는 기업에 비해 더 높은 성과를 달성할 수 있다고 주장하였다. 이후 상당수의 후속 연구들이 이러한 주장의 타당성을 밝히기 위해 진행되었으며(Amit & Livnat, 1988; Bettis, 1981; Bettis & Mahajan, 1985; Hitt & Ireland, 1986; LeCraw, 1984; Palepu, 1985; Rumelt, 1974, 1982; Teece, 1980, 1982; Varadarajan & Ramanujam, 1987), 그 결과 다각화 전략과 기업성과의 관계를 밝히려는 노력들은 다각화 연구의 주류로 자리매김하게 되었다. 한편 일부 연구자들은 사업부문의 경쟁전략이 시너지 창출활동의 정도를 결정하는 데에 있어 중요한 영향을 미친다고

2) 본 연구는 "구조는 전략을 따른다(Structure follows strategy)"는 Chandler(1962)의 논의에 근거하고 있다(Hill, 1988; Markides & Williamson, 1996; Rumelt, 1974). 하지만 이와는 달리 "전략이 구조를 따른다(Strategy follows structure)"는 상반된 시각도 존재하며(Hall & Sias, 1980). 이에 대한 재반박의 논의 또한 있다(신동엽, 2010).

주장하였다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 이들은 시너지 창출과정에서 수반되는 조정 활동이 사업부문의 유연성을 둔화시키는 문제를 수반하기 때문에 환경변화에 대한 신속한 적응이 상대적으로 덜 요구되는 원가우위 전략이 차별화 전략에 비해 시너지의 혜택을 더 많이 받는다고 설명한다.

이들 연구들은 분석수준의 차이에도 불구하고 시너지의 원천에 대한 기본적인 가정이 동일하다는 공통점을 가진다. 다각화전략을 시너지 창출활동의 결정요인으로 제시하는 연구들은 시너지 창출활동이 사업부문들 간의 관련성에 기반을 두고 이루어진다고 주장한다. 사업부문들 간의 관련성은 기업이 진출한 사업영역에 의해 결정되는데, 어떤 사업영역으로 진출할 것인지는 전적으로 기업본부의 판단에 의해 정해지므로(Porter, 1987) 시너지의 원천은 기업본부에 있다고 할 수 있다.

한편 사업부문의 경쟁전략과 시너지 창출활동 간의 관계에 초점을 맞추는 연구들은 원가우위 전략을 취할수록 시너지 창출을 통한 비용절감의 필요성이 커진다고 주장한다. 비용절감은 해당 사업부문이 필요로 하는 자원과 동일하거나 유사한 자원을 이미 다른 사업부문이 가지고 있거나 다른 사업부문과 공동으로 개발하여 함께 사용함으로써 이루어지게 된다. 동일하거나 유사한 자원을 공유하기 위해서는 해당 사업부문들이 서로 관련성을 가져야 할 것이고(Davis & Thomas, 1993; Hill & Hoskisson, 1987), 사업 포트폴리오를 구성함으로써 사업부문들 간의 관련성의 정도를 결정짓는 주체는 결국 기업본부이므로 시너지의 원천은 여전히 기업본부에 있다고 할 수 있다.

그렇다면 시너지의 원천은 항상 기업본부에 있는가? 반드시 그렇지는 않다. 사업부문이 독특한 자

원이나 기술(skill)을 보유함으로써 시너지를 창출하는 경우에는 시너지의 원천이 해당 사업부문에 위치하게 된다. 예를 들어 어떤 사업부문이 풍부한 자원(Ghoshal & Nohria, 1989)이나 관련성이 낮은 사업영역 간에도 활용이 가능한 유연한 자원(Prahalad & Hamel, 1990), 또는 특별한 시너지 창출능력이나 시너지 창출의지(Gould & Campbell, 1998)를 가진다면 해당 사업부문이 보유한 특수한 속성으로 인해 시너지가 창출될 수 있다.

시너지의 원천은 시너지 창출과정에서 권력(power)의 기반이 된다. 사업부문들 간의 관련성을 통해 시너지를 창출하는 경우 기업본부는 새로운 사업영역으로 진출하거나 기존의 사업영역에서 철수함으로써 관련성의 정도를 조절할 수 있으므로 시너지 플랜의 수립에 필요한 지식, 정보와 함께 시너지 플랜의 실행에 필요한 영향력을 모두 확보하게 된다. 반면에 사업부문이 보유한 특별한 능력이나 의지로 인해 시너지 창출활동이 일어나는 경우에는 해당 사업부문만이 그러한 능력이나 의지를 이해하고 사용할 수 있으므로 기업본부가 사업부문을 대신하여 조정활동을 수행하지 못한다(Grant, 1996). 또한 기업본부는 해당 사업부문이 기업 전체의 이익을 위해 시너지를 창출하기를 원하기 때문에 사업부문에 대해 의존성이 생기게 되고, 이로 인해 사업부문이 가진 시너지 플랜에 따라 조정활동을 수행할 수 있는 여건과 편의를 제공해주게 된다(Ghoshal & Nohria, 1989). 그러므로 시너지의 원천이 기업본부와 사업부문 중에 어디에 있는지에 따라 누가 주도적으로 조정활동을 수행할 것인지가 결정된다고 할 수 있다.

2.2 기업본부-계열사의 이해관계와 주관적 성과평가

기업본부는 기업 전체의 이익을 중시하는 반면,

개별 사업부문은 자신이 관리하는 사업영역의 이익을 우선시한다는 점에서 기업본부의 관심사는 시너지이고,³⁾ 사업부문의 관심사는 경쟁우위라고 할 수 있다. 기본적으로는 각 사업부문이 경쟁우위를 달성함으로써 기업 전체의 이익이 향상될 수 있지만, 경우에 따라서는 기업 전체의 이익을 위해 특정 사업부문의 손실을 감수해야 할 때도 있다. 이와 같이 기업본부의 이해와 사업부문의 이해가 항상 일치하는 것은 아니다. 특히 사업부문에 대한 성과평가가 재무적 성과와 같이 한 사업부문만의 독립적인 성과를 대상으로 이루어지는 경우 기업본부와 사업부문의 이해관계가 상충될 가능성은 높아진다. 또한 시너지 창출활동은 조직의 유연성을 둔화시키기 때문에 환경변화에 대한 신속한 대응의 필요성이 높은 상황에서는 해당 사업부문이 시너지 창출의 문제에 대해 비협조적으로 대처할 가능성이 커지게 된다 (Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986). 따라서 기업본부는 기업본부의 이해와 사업부문의 이해가 일치하지 않는 경우에는 사업부문에 대해 주관적 성과

평가를 적용함으로써 기회주의적 행동의 가능성을 사전에 차단할 필요성을 가지게 된다(Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992).

주관적 성과평가는 사업부문의 목표를 조정함으로써 기업본부와 사업부문의 이해를 일치시키는 기능을 가진다. 재무적 성과평가만 이루어진다면, 시너지 창출활동이 실패로 돌아가는 경우 기업본부가 가지는 정보처리능력의 한계와 기업본부와 사업부문 간에 존재하는 정보비대칭의 문제로 인해 기업본부는 시너지 효과가 발생하지 않은 이유가 시너지 플랜의 오류 때문인지, 실행과정에서의 문제 때문인지, 아니면 보이지 않는 사업부문의 비협조적 행위 때문인지를 찾아내지 못한다. 이러한 경우 주관적 성과평가는 사업부문의 도덕적 해이를 방지하기 위해 모니터링하는 과정에서 발생하는 기업본부의 정보처리부담을 경감시켜 줄 수 있다. 하지만 주관적 성과평가의 비중이 커진다면, 사업부문은 성과하락 시 그 이유를 다른 사업부문이나 시너지 창출활동으로부터 찾으려고 할 것이고, 이는 기업본부에게 또

기업본부-사업부문의 이해관계

		일치	상치
시너지의 원천	기업본부	집권화	집권화 + 주관적 성과평가
	사업부문	분권화	분권화 + 주관적 성과평가

〈그림 1〉 시너지 창출상황에 따른 기업본부의 개입방식

3) 시너지는 부분의 성과보다는 전체의 성과를 강조하기 때문임(Ansoff, 1965).

다른 형태의 정보처리비용을 부담시키는 결과를 가져온다. 말하자면 주관적 성과평가의 비중이 늘어날수록 경쟁우위 달성에 대한 모니터링 비용이 증가하고, 주관적 성과평가의 비중이 줄어들수록 시너지 창출활동과 관련된 모니터링 비용이 증가한다는 것이다. 결국 모니터링 비용은 기업본부와 사업부문의 이해관계가 일치하는 상황에서 최소화될 수 있으며, 이때의 주관적 성과평가는 불필요한 정보처리부담을 유발하여 시너지 효과를 상쇄시키게 된다. 그러므로 주관적 성과평가는 기업본부와 사업부문의 이해관계가 일치하지 않는 상황에서만 시너지 창출의 유의미한 수단이 될 수 있다.

III. 연구기설

3.1 계열사 간 관련성

대부분의 다각화 연구들은 사업부문들 간의 관련성을 시너지 창출의 가장 중요한 잠재요인으로 제시한다(Amit & Livnat, 1988; Bettis, 1981; Bettis & Mahajan, 1985; Christensen & Montgomery, 1981; Farjoun, 1994; Harrison *et al.*, 1991; Hitt & Ireland, 1986; LeCraw, 1984; Palepu, 1985; Robins & Wiersema, 1995; Rumelt, 1974, 1982; Teece, 1980, 1982; Varadarajan & Ramanujam, 1987). 이들은 유사성이 높은 사업부문들은 서로 간에 자원 공유나 기술이전을 통해 비용을 절감할 여지가 많으므로 유사성이 낮은 사업부문들에 비해 더 높은 성과를 달성할 수 있다고 주장한다(Porter, 1985; Rumelt, 1982; Teece, 1982).

사업부문 간 관련성에 기반을 두고 시너지를 창출하는 경우에는 기업본부가 사업 포트폴리오를 어떻게 구성하는지에 따라 관련성의 정도를 다르게 가져갈 수 있다. 그러므로 시너지의 원천은 사업 포트폴리오의 구성과 관련된 기업본부의 플랜이 될 것이다. 기업본부의 관심사는 시너지의 창출이고, 시너지의 원천은 기업본부에 있게 되어 기업본부가 시너지의 원천을 통제할 수 있으므로 기업본부는 주도적으로 조정활동을 수행하려고 할 것이다.

가설 1a: 계열사 간 관련성이 높을수록 계열사에 대한 집권화는 증가할 것이다.

사업부문들 간에 관련성이 높다는 것은 사업부문들이 동일하거나 유사한 자원을 투입하거나, 동일하거나 유사한 생산방식을 이용하거나, 동일하거나 유사한 제품이나 서비스를 제공한다는 것을 의미한다(Davis & Thomas, 1993; Montgomery, 1982; Nayyar, 1992; Tanriverdi & Venkatraman, 2005). 따라서 서로 관련성이 높은 사업부문들은 동일하거나 유사한 고객을 대상으로 시장에서 경쟁할 가능성이 크다. 이때 해당 사업부문들은 기업 외적으로는 시장점유율을 높이기 위해 경쟁하는 동시에, 기업 내부적으로 더 높은 성과를 달성하기 위해 서로 경쟁해야 하므로 자기중심적 이익(self-interest)을 추구하려는 성향이 극대화될 것이다. 사업부문들은 조정과정에서 시너지 창출활동이 어떤 사업부문에게 유리하게 작용할 것인지에 대해 민감하게 반응할 것이고, 시너지 효과가 발생하지 않는 경우 실패의 원인을 다른 사업부문에게 전가하려고 할 것이다. 관련성이 높을수록 업무조정 과정에서의 복잡성뿐만 아니라 사업부문 간 이해관계의 복잡성도 함께 증가하므로 사업부문의 도덕적 해이를 막기

위한 기업본부의 정보처리부담은 급격히 늘어날 것이다. 그러므로 기업본부는 해당 사업부문에 대한 성과평가 시 주관적 요인의 비중을 높임으로써 사업부문들 간의 관계를 경쟁지향적인 것에서 협력지향적인 것으로 바뀌도록 만들고자 할 것이다.

가설 1b: 계열사 간 관련성이 높을수록 계열사에 대한 주관적 성과평가는 증가할 것이다.

3.2 경쟁전략

주류 다각화 연구들이 사업부문들 간의 관련성을 시너지 창출의 중요한 잠재요인으로 제시했던 것과는 달리, 일부 연구자들은 사업부문의 경쟁전략에 관심을 가졌다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 이들에 따르면, 시너지의 창출을 위해서는 사업부문 간 업무조정이 필요하고, 조정활동은 조직의 유연성을 둔화시키는 부작용을 수반한다. 그런데 원가우위 전략은 비용절감과 운영의 효율성을 강조하는 반면, 차별화 전략은 신제품 개발과 혁신을 중시하므로 원가우위 전략이 차별화 전략에 비해 환경적응의 필요성이 상대적으로 적다고 할 수 있다. 따라서 차별화 전략보다는 원가우위 전략을 추구하는 사업부문이 시너지 창출활동을 보다 적극적으로 추구한다는 것이다.

원가우위 전략을 추구하는 사업부문은 다른 사업부문과 자원이나 설비를 공유함으로써 투자비용을 절약하거나 규모의 경제(economies of scale)를 도모할 수 있다. 이를 위해서는 동일하거나 유사한

자원이나 설비를 이용해야 할 것이고, 자원이나 설비가 서로 동일하거나 유사하기 위해서는 사업부문들 간의 관련성이 높아야 할 것이다. 그런데 관련성의 정도를 결정짓는 주체는 사업 포트폴리오를 구성하는 기업본부이므로 시너지의 원천은 기업본부에 있게 된다. 그러므로 시너지의 원천을 통제할 수 있는 기업본부가 조정활동을 주도할 것이다.

가설 2a: 계열사의 경쟁전략이 원가우위를 지향할수록 계열사에 대한 집권화는 증가할 것이다.

원가우위 전략을 추구하는 사업부문의 경우 시너지 창출활동을 통한 추가적인 비용절감과 규모의 경제의 확대가 원가우위의 개선을 가져오므로 시너지 창출활동이 해당 사업부문의 성과향상에 긍정적으로 작용하게 되고, 사업부문은 기업본부와 마찬가지로 시너지 창출에 대해 긍정적인 입장을 가질 것이다. 시너지 효과가 재무적 성과의 개선을 가져오는 상황에서 사업부문은 기업본부가 성과평가 시 주관적 요인들을 포함하든 배제하든 상관없이 시너지 창출을 위해 노력할 것이다. 그러므로 원가우위 전략을 추구할수록 시너지 창출의 잠재성은 높아지지만, 기업본부가 시너지 창출을 위해 별도의 정보처리비용을 발생시키는 주관적 성과평가를 추가로 적용할 필요성은 없을 것이다. 한편 차별화 전략을 추구하는 경우에는 시너지 창출의 여지 자체가 적으므로⁴⁾ 시너지를 창출하기 위해 주관적 성과평가를 적용할 필요성은 없을 것이다. 따라서 사업부문이 원가우위 전략과 차별화 전략 중 어떤 전략을 추구하더라도 주

4) 기존 연구에 따르면 원가우위 전략을 추구할수록 시너지 창출의 여지가 증가하고, 차별화 전략을 추구할수록 시너지 창출의 여지가 감소한다(Govindarajan, 1986; Gupta & Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990). 따라서 기업본부는 차별화 전략을 추구하는 사업부문에 대해 시너지 창출을 목적으로 주관적 성과평가를 통해 개입할 필요가 없다.

관적 성과평가를 적용할 필요성이 없으므로 주관적 성과평가의 정도는 달라지지 않을 것이다.⁵⁾

가설 2b: 계열사의 경쟁전략은 계열사에 대한 주관적 성과평가에 영향을 미치지 않을 것이다.⁶⁾

3.3 시너지 창출능력

Goold & Campbell(1998)은 기업본부 주도의 시너지 창출활동에 초점을 맞추는 기존 이론과는 달리, 사업부문 중심의 시너지 창출활동을 강조하였다. 이들은 사업부문의 시너지 창출능력을 시너지 창출의 중요한 잠재요인으로 제시하면서 사업부문이 시너지 창출의 기회를 인식할 수 있거나 시너지의 비용과 이익을 평가할 수 있거나 시너지 플랜을 실행에 옮길 수 있는 기술이나 자원을 보유하고 있다면 기업본부의 개입이 없더라도 시너지를 창출할 수 있다고 주장하였다.

시너지 창출능력은 수없이 많은 서로 다른 자원의 잠재적 조합 중에서 특별히 시너지를 창출할 수 있는 의미있는 자원의 조합을 찾아내어 결합시킬 수 있는 능력으로 정의될 수 있을 것이다. 왜냐하면 동일하거나 유사한 자원을 공유하여 범위의 경제를 추구하는 것은 특별한 능력이 필요로 할 가능성이 상대적으로 적을 것이기 때문에 해당 사업부문이 기업본부에 대해 비교우위를 가지는 능력을 가졌다고 보

기는 어렵기 때문이다. 기업본부의 관심사가 시너지의 창출이라는 점에서 사업부문의 시너지 창출능력이 특별할수록 해당 사업부문에 대한 기업본부의 의존성은 더욱 커질 것이고, 시너지 창출능력은 암묵적인 속성이 강하고 대체가 어려우므로 사업부문이 조정활동을 수행하게 될 것이다.

가설 3a: 계열사의 시너지 창출능력이 뛰어날수록 계열사에 대한 집권화는 감소할 것이다.

사업부문의 시너지 창출능력이 특별할수록 기업본부의 의존성이 증가할 뿐만 아니라 기업본부와 사업부문 간의 정보비대칭도 심화될 것이다. 해당 사업부문은 재무적 성과평가 시스템 하에서는 기업 전체의 이익보다는 자신에게 주어지는 이익을 고려하여 시너지의 창출유무를 결정하려고 할 것이고, 이를 막기 위한 기업본부의 모니터링 비용은 시너지 창출능력에 비례하여 급격하게 증가할 것이다. 따라서 기업본부는 시너지 창출능력이 뛰어난 사업부문에 대해 주관적 성과평가를 적용함으로써 기업 전체의 이익을 위해 능력을 사용하도록 유도할 것이다.

가설 3b: 계열사의 시너지 창출능력이 뛰어날수록 계열사에 대한 주관적 성과평가는 증가할 것이다.

5) 주관적 성과평가를 적용하기 위해서는 두 가지 조건이 필요하다. 하나는 시너지 창출의 여지가 많아야 한다는 것이고, 다른 하나는 사업부문이 자발적으로 시너지를 창출할 가능성이 적어야 한다는 것이다. 물론 이 두 가지 조건은 동시에 충족되어야 할 것이다. 원가우위 전략을 추구하는 경우에는 사업부문이 알아서 시너지를 창출할 것이기 때문에 주관적 성과평가가 불필요하다. 또한 차별화 전략을 추구하는 경우에는 시너지 창출의 여지가 적기 때문에 시너지 창출의 촉진을 위해 주관적 성과평가와 같은 어떤 조치를 취할 필요가 없다. 따라서 주관적 성과평가는 어떤 경쟁전략을 추구하는지에 의해 영향을 받지 않는다고 할 수 있다.

6) 가설 3b와 4b는 영가설(null hypothesis)로서 흔하게 사용되는 가설은 아니다. 일부 연구자들에 의해 제시된 바가 있음(박경미·권구혁, 2009; 정기원·권구혁, 2006; Lane, Cannella & Lubatkin, 1998).

3.4 시너지 창출의지

Goold & Campbell(1998)은 시너지 창출능력과 함께 시너지 창출의지를 시너지 창출의 잠재요인으로 제시하면서, 시너지 창출을 위해서는 사업부문의 동기와 의욕도 중요하다고 지적하였다. 자원이 권력의 원천이라는 점에서(Pfeffer, 1981), 사업부문은 보유자원을 타 사업부문과 공유하기보다는 독점하려고 할 가능성이 클 것이다(Cyert, 1995; Levitt & March, 1988; Szulanski, 1996). 또한 이러한 성향은 사업부문 간 성과경쟁을 지향하는 사업부제 하에서 보다 심화될 수 있다. 하지만 타 사업부문과의 협력을 통해 더 많은 이익을 창출할 수 있다는 확신이 있다면 시너지 창출에 대해 적극적인 태도를 가지지 못할 이유도 없을 것이다. 이러한 사례는 경쟁자와의 협력을 추구하는 전략적 제휴의 경우에서 흔히 찾아볼 수 있다.

그렇다면 사업부문의 의지만으로 시너지를 창출할 수 있을 것인가? 동일하거나 유사한 자원을 공유하는 경우에는 사업부문 간의 관계와 같은, 사업부문이 통제할 수 없는 외부요인이 중요하게 작용할 수 있지만, 상호보완적인 자원을 공유한다면 다양한 자원의 조합을 검토하여 의미있는 자원의 조합을 찾아내는 과정에서 지속적으로 노력을 기울일 수 있는 의지가 중요할 것이다. 사업부문의 시너지 창출의지에 기반을 두고 시너지를 창출하는 경우에는 시너지의 원천이 사업부문에 있게 되고, 기업본부가 대신

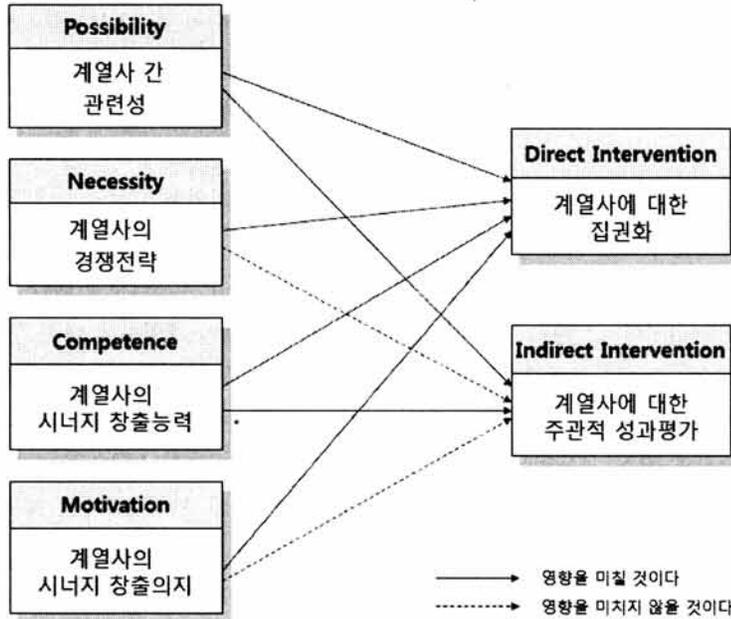
할 수 없으므로 기업본부는 시너지 창출을 위해 해당 사업부문이 조정활동을 수행하도록 허용할 것이다.

가설 4a: 계열사의 시너지 창출의지가 강할수록 계열사에 대한 집권화는 감소할 것이다.

사업부문이 시너지 창출의지를 가지는 경우에는 사업부문의 이해와 기업본부의 이해가 일치하게 된다. 사업부문은 시너지 효과가 재무적 성과의 개선을 가져올 수 있다는 확신을 가지므로 외부적인 동기요인이 없더라도 시너지 창출을 위해 노력을 기울일 것이다. 그러므로 시너지 창출의지가 강할수록 시너지 창출의 잠재성은 높아지지만, 사업부문은 기업본부의 평가방식에 상관없이 시너지를 창출하고자 할 것이므로 주관적 성과평가를 별도로 적용할 필요성은 없을 것이다. 한편 시너지 창출의지가 적은 경우에는 시너지 창출의 잠재성 자체가 사라지게 되므로⁷⁾ 주관적 성과평가를 적용할 필요성은 여전히 없을 것이다. 따라서 사업부문의 시너지 창출의지가 높고 낮음에 상관없이 주관적 성과평가를 적용할 필요성은 없으므로 주관적 성과평가의 정도는 달라지지 않을 것이다.⁸⁾

가설 4b: 계열사의 시너지 창출의지는 계열사에 대한 주관적 성과평가에 영향을 미치지 않을 것이다.

7) 본 연구는 시너지 창출의지를 시너지의 원천으로 전제하고 있다. 따라서 시너지 창출의 여지가 있음에도 불구하고 시너지 창출의지가 부족하다는 것이 아니라, 시너지 창출의지가 적은 것 자체가 시너지 창출의 여지가 줄어들었다는 것을 의미한다.
8) 주관적 성과평가의 적용가능성은 시너지 창출의 여지가 많을수록, 그리고 사업부문이 자발적으로 시너지를 창출할 가능성이 적을수록 커지게 된다. 시너지 창출의지가 강해질수록 시너지 창출의 여지는 많아지지만, 이와 동시에 사업부문이 스스로 시너지를 창출할 가능성이 커지기 때문에 주관적 성과평가는 불필요하게 된다. 반대로 시너지 창출의지가 약해질수록 사업부문이 스스로 시너지를 창출할 가능성은 낮아지지만, 시너지 창출의 여지가 줄어들게 되어 시너지의 창출을 위해 어떤 반대급부나 유인책을 제공할 필요성도 낮아지므로 주관적 성과평가가 불필요하게 된다. 따라서 주관적 성과평가는 시너지 창출의지의 높고 낮음에 영향을 받지 않게 된다.



〈그림 2〉 연구모형

IV. 연구방법

4.1 표본선정 및 설문서 작성

본 논문의 주요 변수들은 설문자료에 근거하여 측정되었으며, 설문조사 기간은 2005년 3월~12월에 이루어졌다. 설문대상 기업은 2004년 공정거래위원회가 발표한 51개 기업집단 중에서 공기업과 금융기업을 제외한 42개 그룹의 560개 계열사이며, 최종적으로 35개 그룹의 263개 계열사로부터 성공적으로 설문지를 회수할 수 있었다. 설문방법은 구조화된 설문지를 이용한 일대일 개별 면접조사를 이용하였으며, 응답자들의 사정에 의해 직접 방문이 어려운 경우에는 전화로 설문내용에 대해 설명한 후 우편, 팩스, 이메일로 회신을 받는 방식을 취했다.

설문응답자의 경우 최고경영자를 대상으로 설문조사를 하는 것이 현실적으로 어려웠기 때문에 각 회사의 기획조정실이나 경영기획실 등 회사전체의 운영과 관련된 업무를 담당하는 부서의 간부 중 해당 부서에서 3년 이상 근무한 직원을 대상으로 선정하였다.

또한 개념적으로 서로 다른 변수들임에도 불구하고 동일한 응답자에 의해 설문이 이루어짐으로써 변수들 간의 상관관계가 인위적으로 설정되는 문제(common methods bias: Avolio, Yammarino, & Bass, 1991)를 최소화하기 위해 연구모형 상에서 독립변수에 해당되는 문항과 종속변수에 해당되는 문항을 분리하여 서로 다른 응답자가 응답하도록 설계하였다. 이러한 방법은 응답자의 주관적 편견에 의해 정확한 응답이 이루어지지 않는 문제도 동시에 해결할 수 있다는 장점을 가진다.

4.2 변수의 정의 및 측정

4.2.1 종속변수

4.2.1.1 계열사에 대한 집권화

설문지 상에서 “계열사 또는 그룹본부가 얼마나 큰 영향력을 행사하고 있는가?”를 의사결정사안 별로 평가하도록 하였다(권구혁, 1997; Khandwalla, 1977, Vancil, 1980). 의사결정사안들은 1) 사업 영역 내 전략의 수정, 2) 종업원의 채용 및 해고, 3) 제품가격·판매가격의 결정, 4) 업무수행방법의 결정, 5) 신제품 개발·신기술 도입, 6) 생산계획의 설정, 7) 예산 이상의 지출, 8) 사업영역의 변경 및 다각화, 9) 예산 수립, 10) 임원에 대한 인사, 11) 인수합병이나 조인트벤처 설립, 12) 장기자본의 조달, 13) 조직구조 변경, 14) R&D 투자순위 및 액수로 이루어지며, 각 사안에 대해 7점 척도(1점: 그룹본부에서 결정하여 우리 회사에 통보한다, 2점: 우리 회사에서 제안하지만, 그룹본부의 공식적인 승인을 필요로 한다, 3점: 공식적 승인절차 없이 그룹본부와 협의하여 결정하는데, 그룹본부의 영향력이 크다, 4점: 공식적 승인절차 없이 그룹본부와 협의하여 결정하는데, 영향력은 유사하다, 5점: 공식적 승인절차 없이 그룹본부와 협의하여 결정하는데, 우리 회사의 영향력이 크다, 6점: 우리 회사가 자체적으로 결정하며, 그룹 본부에 사후 보고를 한다, 7점: 우리 회사가 자체적으로 결정하며, 그룹본부에 사후 보고도 하지 않는다)로 의사결정의 위임 정도를 측정하도록 하였다. 분석과정에서는 해석의 편의를 위해 값이 커질수록 집권화의 정도가 높아지고 분권화의 정도가 낮아지도록 1점 → 7점, 7점 → 1점

으로 변환한 후, 14개 항목의 평균값을 사용하였다(Cronbach's $\alpha=0.89$). 또한 타당성 검증을 위해 '통계유형'(Govindarajan & Fisher, 1990)을 측정하는 단일문항과의 상관관계 분석을 통해 구성타당도를 확인하였다($r=0.346, p<0.001$).⁹⁾

4.2.1.2 계열사에 대한 주관적 성과평가

그룹에서 계열사에 대한 성과평가를 할 때 시너지 창출노력과 관련된 성과지표들을 얼마나 중요하게 반영하는지를 평가하고자 하였다(Gupta, 1987; Gupta & Govindarajan, 1986). 이를 위해 설문지 상에서 1) “그룹에서 계열사의 최고경영자의 봉급이나 보너스를 결정하는데 있어서 계열사와 다른 계열사 간 협력의 정도를 얼마나 고려하는가?”(1점: 거의 고려하지 않음, 7점: 매우 많이 고려함), 2) “그룹에서 계열사의 최고경영자의 봉급이나 보너스를 결정하는데 있어서 전적으로 계열사의 성과만을 고려하는가, 아니면 다른 계열사의 성과도 함께 고려하는가?”(1점: 우리 회사의 성과만을 고려, 7점: 우리 회사의 성과와 다른 계열사의 성과를 함께 고려), 3) “그룹에서 계열사를 평가하는 데 있어서 다른 계열사와의 협력정도를 얼마나 중요하게 고려하고 있는가?”(1점: 전혀 중요하게 고려하지 않음, 7점: 매우 중요하게 고려함), 4) “그룹에서 계열사를 평가하는 데 있어서 그룹에 대한 기여도를 얼마나 중요하게 고려하고 있는가?”(1점: 전혀 중요하게 고려하지 않음, 7점: 매우 중요하게 고려함)를 각각 7점 척도로 측정하도록 하였다. 분석과정에서는 4개 항목의 평균값을 사용하였으며(Cronbach's $\alpha=0.71$), 타당성 검증을 위해 '시너지 창출의 동기부여를 위한 기업본부의 관여'(Goold & Campbell,

9) 타당성 검증은 Govindarajan & Fisher(1990)가 사용한 방식을 따름.

1998)를 측정하는 3개 문항의 평균값과 상관관계 분석을 통해 구성타당도를 확인하였다($r=0.276$, $p<0.001$).

4.2.2 독립변수

4.2.2.1 계열사 간 관련성

설문지 상에서 “계열사가 보유한 자원이 그룹 내 다른 계열사들이 보유한 자원과 얼마나 연관성이 있는가?”를 항목 별로 평가하도록 하였다(Tanriverdi & Venkatraman, 2005). 항목들은 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 능력으로 이루어지며, 각 항목은 7점 척도(1점: 연관성이 매우 낮음, 7점: 연관성이 매우 높음)로 측정하도록 하였다(Miller & Friesen, 1982). 표준산업분류(SIC: standard industrial classification)를 이용하는 기존의 측정방식이 제품, 원재료, 제조과정의 물리적 유사성만을 고려할 수 있는 데에 반해, 본 방식은 마케팅, 유통, 연구개발, 인적자원, 경영시스템의 유사성까지 포괄적으로 반영할 수 있다는 장점을 가진다(Robins & Wiersema, 1995). 분석과정에서는 12개 항목의 평균값을 사용하였으며(Cronbach's $\alpha=0.91$), 타당성 검증을 위해 ‘해당 계열사와 동일한 4-digit SIC 산업에 속하는 타 계열사의 수’(황재원, 2008a)와의 상관관계 분석을 통해 구성타당도를 확인하였다($r=0.263$, $p<0.001$).

4.2.2.2 계열사의 경쟁전략

차별화 전략과 원가우위 전략을 사용하였다(Porter, 1980). 설문지 상에서 차별화 전략과 원가우위 전략을 양 극단으로 하는 7점 척도(1점: 차별화 전략, 4점: 차별화·원가우위 전략 공존, 7점: 원가우위 전략)를 제시하고, 이를 기준으로 “계열사의 경쟁전략의 특성이 전략유형의 척도 상에서 어느 위치에 해당되는가?”를 평가하도록 하였다(권구혁, 1997; Govindarajan & Fisher, 1990; Porter, 1980). 이러한 방식은 차별화 전략과 원가우위 전략의 상대적 추구의 정도를 용이하게 파악할 수 있다는 장점이 있다. 또한 응답자의 올바른 이해를 돕기 위해 차별화 전략에 대해 “이 전략의 초점은 우수한 제품기능이나 고객서비스, 제품이미지 혹은 성능 등으로 소비자로 하여금 특별한 인식을 갖도록 하는 것이다”라는 설명을, 원가우위 전략에 대해 “이 전략은 경쟁자들 보다 낮은 원가를 달성하고자 하는 것이다”라는 설명을 각주로 덧붙였다. 한편 타당성 검증을 위해 ‘상품 혹은 브랜드별 광고’($r=-0.141$, $p<0.05$), ‘제품 혹은 서비스 품질’($r=-0.157$, $p<0.05$), ‘생산원가 혹은 서비스 제공원가 절감’($r=0.136$, $p<0.05$), ‘경쟁자보다 낮은 가격 설정’($r=0.179$, $p<0.01$)이 전략적으로 강조되는 정도를 7점 척도로 각각 측정한 후, 경쟁전략과 각 문항 간의 상관관계 분석을 통해 구성타당도를 확인하였다.

4.2.2.3 계열사의 시너지 창출능력

계열사가 시너지 창출의 기회를 찾아낼 수 있고, 시너지의 비용과 이익을 평가할 수 있고, 시너지 플랜을 실행에 옮길 수 있는 능력을 가지고 있는지를 평가하고자 하였다(Gould & Campbell, 1998). 이를 위해 설문지 상에서 시너지 창출활동과 관련된 다양한 예시들을 제시하고, 각 예시 별로 계열사의

현재 상황을 평가하도록 하였다. 예시들은 1) "우리 회사는 어떤 경우에 시너지를 창출할 수 있는지 알고 있다", 2) "우리 회사는 어느 계열사와 시너지를 창출할 수 있는지 알고 있다", 3) "우리 회사에는 다른 계열사와의 시너지 창출에 필요한 비용과 효과를 분석하기 위한 지침이나 절차가 수록된 매뉴얼이 마련되어 있다", 4) "우리 회사는 다른 계열사와의 시너지 창출에 필요한 비용과 효과를 분석할 수 있는 전문가를 확보하고 있다", 5) "우리 회사에는 다른 계열사와의 시너지 창출에 관련된 가이드라인이 마련되어 있다", 6) "다른 계열사와 시너지를 창출하는 과정에서 나타나는 문제점은 그룹본부의 도움 없이 우리 회사의 힘만으로 해결할 수 있다"로 이루어지며, 각각의 예시에 대해 7점 척도(1점: 전혀 아니다, 7점: 매우 그렇다)로 측정하도록 하였다. 분석과정에서는 6개 항목의 평균값을 사용하였으며(Cronbach's $\alpha=0.81$), 타당성 검증을 위해 '자원 공유의 비용'(Haas & Hansen, 2005)을 설명하는 15개 항목의 평균값과의 상관관계 분석을 통해 구성타당도를 확인하였다($r=-0.135$, $p<0.05$).

4.2.2.4 계열사의 시너지 창출의지

계열사가 시너지 창출에 대해 얼마나 능동적인 태도를 가지고 있는지를 측정하였다(Goold & Campbell, 1998). 이를 위해 설문지 상에서 시너지 창출활동과 관련된 다양한 예시들을 제시하고, 각 예시 별로 계열사의 현재 상황을 평가하도록 하였다. 예시들은 1) "우리 회사는 다른 계열사들로부터 시너지 창출을 위한 협조요청이 있는 경우 언제든지 응할 용의가 있다", 2) "우리 회사의 성과에 직접적인 도움이 되지 않더라도 다른 계열사와 시너지 창출을 위해 노력할 것이다", 3) "우리 회사는 단기적인 성과하락이 예상되더라도 다른 계열사와 시너지 창출을 위해

노력할 것이다", 4) "우리 회사는 다른 계열사와 시너지 창출을 위해 필요하다면 시간과 자금을 투입할 것이다"로 이루어지며, 각각의 예시에 대해 7점 척도(1점: 전혀 아니다, 7점: 매우 그렇다)로 측정하도록 하였다. 분석과정에서는 4개 항목의 평균값을 사용하였으며(Cronbach's $\alpha=0.81$), 타당성 검증을 위해 '협력과정에서의 문제해결을 위한 타 계열사와의 공동노력'(Heide & Miner, 1992)을 설명하는 3개 문항의 평균값과의 상관관계 분석을 통해 구성타당도를 확인하였다($r=0.520$, $p<0.001$).

4.2.3 통제변수

4.2.3.1 그룹의 다각화전략

기존 연구에서 다각화 전략과 집권화(Hill, 1988; Hill, Hitt, & Hoskisson, 1992; Hill & Hoskisson, 1987; Hoskisson & Hitt, 1988; Hoskisson, Hitt, & Hill, 1991; Markides & Williamson, 1996), 다각화 전략과 주관적 성과평가(Hill, 1988; Hill, Hitt, & Hoskisson, 1992; Hoskisson, Hitt & Hill, 1991; Kerr, 1985; Pitts, 1974)에 대한 논의가 이루어짐에 따라 이에 대한 통제가 이루어졌다. 다각화 전략은 엔트로피 지수(entropy measure) 중 총 다각화지수를 사용하였다(Jacquemin & Berry, 1979).

4.2.3.2 그룹의 규모

그룹의 규모가 커질수록 정보처리 요구량이 증가하고, 관리한계에 도달할 것이므로 기업본부의 관리비용은 증가할 것이다. 따라서 기업본부는 계열사에 게 의사결정을 위임하고, 계열사의 독립적인 재무적 성과에 따라 평가하고자 할 것이다. 그룹의 규모는 그룹의 매출액에 자연로그를 적용한 값을 사용하였다.

4.2.3.3 계열사의 규모

일반적으로 계열사의 규모가 클수록 그룹 내에서 영향력을 발휘하는 위치에 있을 것으로 예상된다. 따라서 그룹 내에서 계열사의 매출비중이 클수록 계열사에 대한 기업본부의 집권화 수준을 결정하는데 있어서 기업본부에 대한 교섭력(bargaining power)을 확보할 수 있을 것이므로 기업본부의 집권화 수준에 영향을 미칠 수 있다. 또한 계열사의 규모가 커질수록 규모의 경제가 작동하여 자원의 획득비용이 낮아지므로 계열사로부터 자원을 제공받기 보다는 자원을 직접 개발하거나 구매하고자 할 것이다. 따라서 규모가 큰 계열사일수록 시너지의 필요성을 인식하지 못할 가능성이 높고, 이에 따라 기업본부는 계열사의 동기부여를 위해 주관적 성과평가의 비중을 높일 가능성이 높아지게 된다. 계열사의 규모는 계열사의 매출액에 자연로그를 적용한 값을 사용하였다.

4.2.3.4 계열사의 상장여부

시너지는 개별 계열사의 입장에서 경쟁우위의 향상에 도움이 될 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있을 것이다. 만일 계열사의 경쟁우위 향상에 도움이 되지 않거나 손해를 감수해야 함에도 불구하고 그룹 전체의 입장에서 이익이 된다면 기업본부는 시너지를 창출하려고 할 것이다. 하지만 계열사가 상장기업인 경우에는 그룹 전체의 이익을 위해 손해를 감수하는 것에 대해 주주들이 반대의를 표명할 것이다. 상장기업은 최고경영진의 의사결정에 대한 견제나 감시시스템이 상대적으로 잘 갖추어져 있으므로 기업본부가 집권화를 통해 기업본부의 의지대로 계열사에 영향을 미치는 것이 비상장기업에 비해 어려울 것이다. 또한 계열사의 성과를 다른 계열사나 기업 전체의 성과와 결합시켜 평가하는 방식으로는 해당 계열사의 시장가치를 제대로 반영하지 못하므로

상장기업의 주주들은 계열사의 독립적인 성과에 근거하여 평가가 이루어지도록 기업본부에 요구할 것이다. 계열사의 상장여부는 증권거래소나 코스닥 시장에 상장된 기업은 1, 그렇지 않은 비상장 기업은 0의 더미변수를 사용하였다.

4.2.3.5 계열사의 자원보유수준

계열사의 자원보유수준은 기업본부에 대한 교섭력으로 작용하여 기업본부의 집권화 수준에 영향을 미칠 수 있다(정기원·권구혁, 2006; Ghoshal & Nohria, 1989). 즉 기업본부의 입장에서는 계열사가 풍부한 자원을 확보하고 있는 경우 계열사에 대한 의존성이 발생하고, 기업본부는 계열사와의 마찰을 피하기 위해 계열사에 대한 집권화 수준을 감소시킨다는 것이다. 또한 계열사의 자원보유수준이 높을수록 자원의 부족을 느낄 가능성이 적고, 이에 따라 시너지를 추구할 동기도 감소하게 되므로(Aiken & Hage, 1968), 기업본부는 계열사의 동기부여를 위해 주관적 성과평가의 비중을 높일 가능성이 높아질 것이다. 계열사의 자원보유수준을 측정하기 위해 설문지 상에서 "그룹 내 평균적인 계열사와 비교할 때 자원을 얼마나 보유하고 있는가?"를 항목 별로 평가하도록 하였다. 항목들은 앞서 '계열사 간 관련성'을 측정하기 위해 사용했던 12개의 자원항목을 그대로 가져왔으며, 분석과정에서는 12개 항목의 평균값을 사용하였다(Cronbach's $\alpha=0.90$).

4.2.3.6 계열사의 환경불확실성

계열사의 환경불확실성이 높을수록 정보처리의 필요성이 증가하므로 기업본부는 분권화를 통해 의사결정의 권한을 계열사에 위임함으로써 정보처리부담을 완화시키고자 할 가능성이 높아진다(Galbraith, 1973; Tushman & Nadler, 1978). 또한 시너지

창출활동은 환경변화에 대한 기업의 신속한 대응을 어렵게 만들기 때문에 계열사들은 환경불확실성이 높을수록 시너지 창출활동을 기피하게 되고, 기업본부는 동기부여를 위해 주관적 성과평가의 비중을 높이고자 할 것이다. 계열사의 환경불확실성을 측정하기 위해 설문지 상에서 계열사가 당면하고 있는 경영환경과 관련된 다양한 예시들을 제시하고, 각 예시 별로 계열사의 현재 상황을 평가하도록 하였다. 예시들은 1) "우리 회사는 시장이나 경쟁자에 대응하여 마케팅 방법을 자주 바꾸어야 한다", 2) "제품이나 서비스 개발에 필요한 기술·지식·노하우가 자주 바뀌고 변화속도가 빠르다", 3) "경쟁자들이 영업활동에 미치는 영향이 크다", 4) "산업규제의 정도가 심하다", 5) "정치·사회적 제약이 심하다"로 이루어지며, 각각의 예시에 대해 7점 척도(1점: 전혀 아니다, 7점: 매우 그렇다)로 측정하도록 하였다. 분석과정에서는 해석의 편의를 위해 값이 커질수록 환경의 불확실성이 낮아지고 안정성이 높아지도록 1점→7점, 7점→1점으로 변환한 후, 5개 문항의 평균값을 사용하였다(Cronbach's $\alpha=0.60$).

4.3 자료의 분석방법

본 논문은 가설검증을 위해 계열사 간 관련성, 계열사의 경쟁전략, 계열사의 시너지 창출능력, 계열사의 시너지 창출의지를 독립변수로 설정하고, 계열사에 대한 집권화, 계열사에 대한 주관적 성과평가를 각각 종속변수로 설정한 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였으며, 그룹의 다각화전략, 그룹의 규모, 계열사의 규모, 계열사의 상장여부, 계열사의 자원보유수준, 계열사와 환경불확

실성을 통제변수로 사용하여 분석모형에 포함하였다.

V. 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계는 다음 <표 1>에 제시되어 있다. 종속변수인 계열사에 대한 집권화(변수5) 및 계열사에 대한 주관적 성과평가(변수6)와 독립변수들 간의 관계를 살펴보면, 계열사의 시너지 창출능력($p<0.05$), 계열사의 시너지 창출의지($p<0.05$)가 집권화와 유의한 상관관계를 가지며, 계열사 간 관련성($p<0.001$), 계열사의 시너지 창출능력($p<0.001$), 시너지 창출의지($p<0.01$)는 주관적 성과평가와 유의한 상관관계를 가지는 것으로 확인되었다. 또한 통제변수들 중에서는 계열사의 규모($p<0.001$), 계열사의 상장여부($p<0.01$)가 집권화와 유의한 상관관계를, 계열사의 환경불확실성($p<0.10$)이 주관적 성과평가와 유의한 상관관계를 가지는 것으로 확인되었다. 한편 일부 독립변수들 간의 상관계수가 다소 높은 것으로 나타나 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 있는지를 분석하였으나, 허용도(tolerance)는 모두 0.1 이상으로, VIF(variance inflation factor)도 모두 10을 초과하지 않는 것으로 나타나서 다중공선성의 문제는 없음을 확인할 수 있었다.¹⁰⁾

5.1 계열사의 상황요인이 집권화에 미치는 영향:

가설 1a~4a의 검증

<표 2>의 회귀식 A는 계열사 간 관련성, 계열사의

10) 다중공선성의 문제는 모수추정치에 대한 허용도 값이 0.1 이하이거나 분산팽창요인의 값이 10이상인 경우에 발생함(김충런, 1996).

〈표 1〉 변수에 대한 기술통계량과 각 변수들 간의 상관관계

변수		평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6
종속 변수	1. 집권화	3.69	1.16						
	2. 주관적 성과평가	3.70	1.10	0.21***					
독립 변수	3. 관련성	4.14	1.05	0.09	0.23***				
	4. 경쟁전략 ^{a)}	3.93	1.41	-0.01	-0.02	0.85			
	5. 시너지 창출능력	3.96	0.93	-0.14*	0.25***	0.39***	-0.11 ⁺		
	6. 시너지 창출의지	4.44	1.00	-0.15*	0.19**	0.34***	-0.03	0.55***	
통제 변수	7. 다각화전략	1.55	0.55	-0.09	-0.09	0.00	0.00	0.15*	0.07
	8. 그룹 규모	23.01	1.33	-0.07	0.04	0.12 ⁺	0.03	0.22***	0.05
	9. 계열사 규모	19.27	1.91	-0.26***	-0.03	-0.00	0.09	0.11 ⁺	-0.05
	10. 상장 여부	0.37	0.48	-0.17**	-0.05	-0.09	0.12 ⁺	0.03	-0.07
	11. 자원보유수준	4.66	0.92	-0.10	0.09	0.10	-0.07	0.09	-0.01
	12. 환경불확실성	4.31	0.92	0.07	0.11 ⁺	0.15*	-0.11 ⁺	0.22***	0.05

변수		평균	표준 편차	7	8	9	10	11
종속 변수	1. 집권화	3.69	1.16					
	2. 주관적 성과평가	3.70	1.10					
독립 변수	3. 관련성	4.14	1.05					
	4. 경쟁전략 ^{a)}	3.93	1.41					
	5. 시너지 창출능력	3.96	0.93					
	6. 시너지 창출의지	4.44	1.00					
통제 변수	7. 다각화전략	1.55	0.55					
	8. 그룹 규모	23.01	1.33	0.44***				
	9. 계열사 규모	19.27	1.91	0.20**	0.44***			
	10. 상장 여부	0.37	0.48	0.00	0.02	0.52***		
	11. 자원보유수준	4.66	0.92	-0.11 ⁺	0.03	0.35***	0.25***	
	12. 환경불확실성	4.31	0.92	0.05	0.09	0.05	-0.01	-0.02

주1) ⁺: p<0.10, * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001

주2) ^{a)}: 1에 가까울수록 차별화 전략, 7에 가까울수록 원가우위 전략

경쟁전략, 계열사의 시너지 창출능력, 계열사의 시너지 창출의지가 계열사에 대한 집권화에 미치는 영향에 관한 가설들(가설 1a, 2a, 3a, 4a)을 검증하

기 위한 모형이다. 회귀식 A의 $R^2=0.136$ 이고, $F=3.42(p<0.001)$ 로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 통제변수들 중에서는 계열사의 규모가 금

정적인 방향으로 종속변수에 유의적인 영향을 미치지 않지만($t=0.132, p<0.05$), 그룹의 다각화전략, 그룹의 규모, 계열사의 상장 여부, 계열사의 자원보유 수준, 계열사의 환경불확실성은 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 1a, 2a, 3a, 4a의 검증결과는 다음과 같다. 우선 계열사 간 관련성은 집권화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데(가설 1a: $t=0.206, p<0.01$), 이는 계열사 간 관련성이 높을수록 계열사에 대한 집권화의 정도가 증가한다는 것을 의미한다. 하지만 계열사의 경쟁전략은 집권화에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 2a: $t=-0.028, p>0.10$). 이는 원가우위 전략을 취하는

계열사와 차별화 전략을 취하는 계열사 간에 집권화의 정도에 있어서 통계적으로 의미있는 차이를 발견할 수 없다는 것을 의미한다. 한편 계열사의 시너지 창출능력은 집권화에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(가설 3a: $t=-0.177, p<0.10$). 이는 계열사의 시너지 창출능력이 떨어날수록 계열사에 대한 분권화의 정도가 증가한다는 것을 의미한다. 또한 계열사의 시너지 창출의지 역시 집권화에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(가설 4a: $t=-0.175, p<0.05$), 이를 통해 계열사의 시너지 창출의지가 높을수록 계열사에 대한 분권화의 정도가 증가한다는 사실을 확인할 수 있었다.

〈표 2〉 집권화 및 주관적 성과평가에 대한 회귀분석 결과

종속변수	회귀식 A	회귀식 B
	집권화	주관적 성과평가
(상수)	5.281(1.428)***	1.337(1.379)
독립변수		
관련성	0.206(0.078)**	0.133(0.076) ⁺
경쟁전략	-0.028(0.053)	0.015(0.052)
시너지 창출능력	-0.177(0.099) ⁺	0.187(0.097) ⁺
시너지 창출의지	-0.175(0.088)*	0.063(0.086)
통제변수		
다각화전략	-0.068(0.152)	-0.220(0.148)
그룹 규모	0.066(0.068)	0.036(0.067)***
계열사 규모	-0.132(0.054)*	-0.036(0.053)
상장 여부	-0.077(0.179)	-0.020(0.175)
자원보유수준	-0.066(0.086)	0.094(0.085)***
환경불확실성	0.134(0.083)	0.103(0.081)***
모형의 적합성	$R^2=0.136, F=3.42$ ***	$R^2=0.109, F=2.71$ **

주1) 회귀식 A: N=228, 회귀식 B: N=231, ()안은 표준오차(standard errors).

주2) ⁺: $p<0.10$, * : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, ***: $p<0.001$

5.2 계열사의 상황요인이 주관적 성과평가에 미치는 영향: 가설 1b~4b의 검증

〈표 2〉의 회귀식 B는 계열사 간 관련성, 계열사의 경쟁전략, 계열사의 시너지 창출능력, 계열사의 시너지 창출의지가 계열사에 대한 주관적 성과평가에 미치는 영향에 관한 가설들(가설 1b, 2b, 3b, 4b)을 검증하기 위한 모형이다. 회귀식 B의 $R^2=0.109$ 이고, $F=2.71(p<0.01)$ 로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 통제변수들 중에서는 그룹의 규모($t=0.036, p<0.001$), 계열사의 자원보유수준($t=0.094, p<0.001$), 계열사의 환경불확실성($t=0.103, p<0.001$)이 모두 긍정적인 방향으로 종속변수에 유의적인 영향을 미치는 반면, 다각화전략, 계열사의 규모, 계열사의 상장 여부는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 1b, 2b, 3b, 4b의 검증결과는 다음과 같다.¹¹⁾ 계열사 간 관련성은 주관적 성과평가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1b: $t=0.133, p<0.10$). 이는 계열사 간 관련성이 높을수록 계열사에 대한 주관적 성과평가의 정도가 증가한다는 것을 의미한다. 한편 계열사의 경쟁전략은 주관적 성과평가에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데(가설 2b: $t=0.015, p>0.10$), 이는 계열사의 경쟁전략이 원가우위를 추구하더라도 주관적 성과평가의 정도가 달라지지 않음을 의미한다. 반면에 계열사의 시너지 창출능력은 주관적 성과평가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(가설 3b: $t=0.187, p<0.10$), 이는 계열사의 시너지

창출능력이 높을수록 계열사에 대한 주관적 성과평가의 비중이 증가한다는 것을 말해준다. 마지막으로 계열사의 시너지 창출의지는 주관적 성과평가에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며(가설 4b: $t=0.063, p>0.10$), 이를 통해 시너지 창출의지가 높아지더라도 주관적 성과평가의 정도는 달라지지 않음을 확인할 수 있었다.

VI. 결론

6.1 연구결과의 요약

본 논문은 기업본부의 집권화가 시너지 창출을 위한 기업본부의 유일한 개입방식이 아니며, 계열사 간 관련성 역시 시너지 창출의 유일한 잠재적 상황이 아니라는 점을 강조하고 있다. 즉 계열사가 처한 시너지 창출의 상황이 무엇인지에 따라 기업본부가 적절한 개입방식을 선별적으로 적용함으로써 계열사 간 시너지 창출활동을 촉진시킬 수 있다는 것이다. 이에 따라 본 논문은 시너지의 원천이 기업본부에 있다면 집권화가, 계열사에 있다면 분권화가 효과적이며, 기업본부와 계열사의 이해관계가 상치하는 경우에는 주관적 성과평가가 필요한 반면, 일치하는 경우에는 불필요하다는 논리에 입각하여 시너지 창출의 4가지 상황에 따라 이에 적합한 기업본부의 개입방식을 4가지 유형으로 구분하여 제시하고, 이를 가설로 설정하였다.

11) 가설 2b와 4b는 귀무가설(null hypothesis)의 형태로 제시되고 있다. 귀무가설은 power analysis 상에서 분석의 대상이 되는 두 변수 간의 관계가 'trivial'한 것으로 판명될 때 채택될 수 있으며, 이를 위해서는 제2종 오류(귀무가설이 거짓인데 기각하지 않는 상황)의 확률이 제1종 오류(귀무가설이 진실인데 기각하는 상황)의 확률과 동일해지는 수준의 표본수가 확보되어야 한다. Cohen(1992)에 따르면 독립변수가 4개이고 ES(effect size)가 medium일 때 요구되는 표본수는 $\alpha=.01$ 에서 118개, $\alpha=.05$ 에서 84개이다. 이에 반해 본 연구의 표본수는 231개로서 귀무가설에 대한 타당한 결론을 내릴 수 있는 조건을 충족시키고 있다.

실증분석 결과에 따르면, 계열사 간 관련성이 높을수록 집권화의 정도와 주관적 성과평가의 정도는 각각 높아지지만, 계열사의 경쟁전략이 원가우위를 지향하더라도 집권화의 정도와 주관적 성과평가의 정도는 모두 달라지지 않는 것으로 나타났다. 또한 계열사의 시너지 창출능력이 뛰어나도록 집권화의 정도는 낮아지고 주관적 성과평가의 정도는 높아지는 것으로 나타났다. 한편 계열사의 시너지 창출의지가 강해질수록 집권화의 정도는 낮아지지만 주관적 성과평가는 달라지지 않는 것으로 나타났다. 이를 통해 계열사의 경쟁전략이 원가우위를 지향할수록 집권화의 정도가 높아질 것이라는 가설을 제외한 모든 가설이 지지됨을 확인할 수 있었다. 정리하면, 계열사가 처한 시너지 창출상황에 따라 기업본부의 개입방식이 달라질 것이라는 주장에 근거하여 총 8개의 가설이 수립되었으며, 이 중에서 1개의 가설을 제외한 7개의 가설이 지지되었다.

6.2 연구의 의의

본 논문의 가장 큰 의의는 시너지 창출의 다양한 상황이 존재하고, 각 상황에 적합한 기업본부의 개

입방식이 별도로 존재한다는 주장을 제기하고, 이를 실증적으로 입증하였다는 데에 있다. 기존 연구들은 기업본부가 계열사에 대한 집권화의 정도를 높임으로써 시너지를 창출할 수 있다는 논리에 근거를 두고 있다. 하지만 이러한 논리는 계열사 간 관련성이 높은 상황에서는 유효할 수 있지만, 계열사의 시너지 창출능력이 뛰어나거나 시너지 창출의지가 강한 경우에는 집권화의 정도를 높이는 것이 오히려 비효과적일 수 있다는 사실을 실증분석을 통해 확인할 수 있었다.

또한 기존 연구들은 기업본부의 집권화를 중심으로 논의를 진행해왔고, 주관적 성과평가에 대해서는 집권화만큼의 중요한 가치를 지닌 시너지 창출수단으로 생각하지 않았다. 대부분의 연구들은 집권화만으로 충분하다고 판단하거나 집권화의 효율성을 높이는 보조수단 정도로 인식하였다. 하지만 집권화나 분권화만으로는 불충분한 시너지 창출의 상황이 존재할 수 있다. 계열사 간 관련성이 높거나 계열사의 시너지 창출능력이 뛰어난 경우에는 집권화를 통해 시너지를 창출하자니 기업본부의 정보처리비용이 높아지고, 분권화를 통해 시너지를 창출하자니 대리인 비용이 높아지는 딜레마에 처하게 되므로 주관적 성

		기업본부-사업부문의 이해관계	
		일치	상치
시너지의 원천	기업본부	지시형	통제형
	사업부문	위양형	보상형

〈그림 3〉 시너지 창출을 위한 기업본부의 선택적 개입모형

과평가를 통한 개입이 반드시 병행되어야 한다. 결론적으로 본 논문은 시너지 창출의 방법 또는 수단과 관련하여 상황론적 관점을 제시하고 있다. 즉 시너지 창출을 위해 기업본부는 집권화라는 단일 방법이 아닌, 집권화와 주관적 성과평가의 다양한 조합을 이용하여 계열사에 개입할 수 있으며, 어떤 조합이 가장 효과적인 시너지 창출의 수단이 될 것인지는 계열사가 처한 시너지 창출의 상황에 의해 결정된다는 것이다. 이러한 논의를 토대로 다음의 개입모형을 제안할 수 있을 것이다.

기업본부의 개입방식은 시너지의 원천이 기업본부와 계열사 중 어느 곳에 있고, 양자 간의 이해관계가 일치하는지 상치하는지에 따라 지시형, 통제형, 위양형, 보상형의 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 지시형 관여는 시너지 창출을 위해 어느 계열사와 어떤 자원을 어떤 방식으로 공유할 것인지를 기업본부가 결정하여 계열사에 지시를 내리는 방식으로서 기업본부로 인해 시너지 창출의 기회가 발생하고, 계열사가 시너지 창출에 대해 협조적인 경우에 적용이 가능하다. 통제형 관여는 시너지 창출과 관련된 일련의 지시를 기업본부가 내릴 뿐 아니라 계열사가 지시를 얼마나 잘 이행하는 지까지 모니터링하는 방식으로서 기업본부로 인해 시너지 창출의 기회가 생기지만, 시너지 창출에 대한 계열사의 협조정도가 불명확할 때 사용할 수 있다. 위양형 관여는 시너지 창출과 관련된 모든 의사결정 및 조정활동을 계열사에 위임하는 방식으로서 계열사 특유의 상황이나 자원 및 역량으로 인해 시너지 창출의 기회가 생기게 되고, 계열사 또한 시너지 창출에 대해 협조적인 태도를 가지는 경우에 유용하다. 마지막으로 보상형 관여는 계열사에게 시너지 창출의 전권을 위임하는 대신, 사후에 시너지 창출의 성과나 결과물을 확인하는 방식으로서 계열사로 인해 시너지

창출의 기회가 발생하지만, 시너지 창출에 대한 계열사의 몰입정도를 사전에 파악하기가 어려운 경우에 효과적이다.

6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 논문은 두 가지 중요한 가정에 기반을 두고 있다. 하나는 본 논문에서 제기한 일련의 주장들이 "구조는 전략을 따른다"는 Chandler(1962)의 패러다임 내에 위치한다는 것이고, 다른 하나는 집권화와 주관적 성과평가를 통해 시너지의 창출을 도모할 수 있다는 전제이다. 우선 전략적 상황(strategic context)과 조직 아키텍처(organizational architecture) 간의 관계에 대한 논의는 전략이 조직구조에 영향을 미친다는 견해(Chandler, 1962; Markides & Williamson, 1996; Rumelt, 1974)와 조직구조가 전략에 영향을 미친다는 견해로 구분할 수 있다(Hall & Sias, 1980; Miller, 1987). 환경이 변화하는 경우 새로운 환경에 대응하기 위해서는 새로운 전략이 필요하고, 새롭게 수립된 전략이 효과적으로 실행되기 위해서는 새로운 조직구조가 필요하다는 것이 전자의 주장인 반면(Chandler, 1962), 후자는 전략을 수립하는 의사결정자 역시 조직의 일원으로서 조직구조의 영향을 받을 수밖에 없으므로 전략은 조직구조의 영향을 받는다고 주장한다(Hall & Sias, 1980).

본 논문은 전자의 주장에 기반하고 있다. 전자의 논리가 다각화전략의 실행에 관한 연구에 있어 가장 보편적인 이론으로서 받아들여지고 있기는 하지만, 반대로 집권화나 주관적 성과평가가 시너지 창출상황(synergistic context)을 제한할 가능성 역시 완전히 배제할 수는 없을 것이다. 그러므로 추후 연구에서는 이에 대한 검토가 요구되며, 인과관계의 검

증을 위한 통계적 접근법¹²⁾이 사용될 수 있을 것이다.

한편 본 논문은 집권화와 주관적 성과평가의 결정 모형을 제시하고 있으나, 시너지 창출상황에 따른 적절한 개입방식의 선택이 실제로 유효성을 가질 것인지에 대한 분석은 이루어지지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 적절한 개입방식을 사용하는 기업과 그렇지 않은 기업 간의 성과차이에 대한 검토가 이루어져야 할 것이다. 하지만 해당 연구를 위한 설계는 생각보다 복잡할 수도 있다. 왜냐하면 시너지 창출상황에 따른 효과가 다를 수 있으며, 특정한 시너지 창출상황에 대해서만 반응하거나 특정한 개입방식만을 선호하는 기업들이 존재하는 경우에는 성과합의를 이끌어내기가 쉽지 않을 것이기 때문이다. 따라서 성과합의에 대한 연구는 시너지 창출상황 별로 개별적으로 이루어져야 할 수도 있을 것이다.

마지막으로 본 논문에서 제시된 8개의 가설 중 7개의 가설은 지지되었지만, 1개의 가설은 유의하지 않은 것으로 확인되었는데, 이에 대한 추가적인 논의와 검증이 이루어져야 할 것이다. 해당 가설은 “계열사의 경쟁전략이 원가우위를 지향할수록 계열사에 대한 집권화는 증가할 것이다”는 내용의 가설 2a인데, 가설이 지지되지 않은 이유는 3가지 정도로 추정될 수 있다. 첫째는 계열사가 원가우위 전략을 취한다는 것이 시너지의 원천이 기업본부에 있으면서 기업본부와 사업부문의 이해관계가 일치하는 상황에 해당되지 않는 경우이다. 그렇다면 해당 상황을 대표하는 프록시를 어떤 변수로 대체해야 하는지에 대한 논의가 이루어져야 할 것이다. 둘째는 계열사가 원가우위 전략을 취하더라도 계열사 간 관련성이 낮은 경우에는 시너지를 창출할 수 없는 상황이 존재

할 수 있다. 이때 본 논문의 논의의 타당성은 계열사 간 관련성이 확보된 경우에 한해 의미를 가지게 될 것이다. 셋째는 계열사가 원가우위 전략을 취하는 경우는 매우 특별한 상황이기 때문에 4가지 유형의 개입방식 외에 또 다른 개입방식이 요구되는 경우이다. 이와 관련하여 향후 연구에서는 본 논문이 제시한 4가지 개입방식이 모든 시너지 창출상황에서 적용이 가능한 유효한 수단인지에 대한 확인이 요구된다.

참고문헌

- 권구혁 (1997), “경쟁전략, 통제시스템 및 자원공유가 성과에 미치는 영향: 우리나라와 미국 다각화 기업의 비교 연구,” *경영학연구*, 26(4), 753-786.
- 김충런 (1996), *SAS라는 통계상자: 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로*, 데이타리서치.
- 신동엽 (2010), “조직이 전략을 따르지 않는 이유는?,” *동아비즈니스리뷰*, 61, 78-80.
- 박경미 · 권구혁 (2009), “계열사의 전략적 상황에 따른 계열사 간 및 계열사 내 자원공유의 선택모형,” *경영학연구*, 38(2), 483-521.
- 정기원 · 권구혁 (2006), “계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성이 그룹본부와 계열사 간 분권화에 미치는 영향,” *경영학연구*, 35(1), 227-256.
- 황재원 (2008a), “계열사 수준에서의 관련성: 계열사 간 자원공유의 성과합의,” *대한경영학회지*, 21(4), 1595-1619.
- 황재원 (2008b), “계열사가 가지는 자율성의 결정요인: 시너지관점과 자원기반관점의 통합적 접근,” *인사조직연구*, 16(3), 43-76.

12) 전통적인 최소자승법(ordinary least square: OLS) 대신, 전략과는 높은 상관을 가지면서 조직구조에는 영향을 미치지 않는 도구변수(instrumental variable: IV)를 활용하는 2단계 최소자승법(two stage least square: 2SLS)을 통해 인과관계를 통계적으로 추정할 수 있다(Heckman, 2008).

- 황재원 (2010), "시너지의 실행비용: 계열사 간 공유활동의 저해요인에 관한 연구," *대한경영학회지*, 23(5), 2753-2773.
- Aiken M. and J. Hage (1968), "Organizational interdependence and intraorganizational structure," *American Sociology Review*, 33(6), 912-930.
- Amit, R. and J. Livnat (1988), "Diversification strategies, business cycles and economic performance," *Strategic Management Journal*, 9(2), 99-110.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, NY, McGraw-Hill.
- 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.
- 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.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- 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.
- Cyert, R. M. (1995), "Management of knowledge," Keynote address at the Carnegie Bosch Institute's 1995 International Conference on High Performance Global Corporations. Excerpted in *Global View*, Newsletter of Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in Management, The Carnegie-Mellon University.
- Davis, R. and L. Thomas (1993), "Direct estimation of synergy: A new approach to the diversity-performance debate," *Management Science*, 39(11), 1334-1346.
- Farjoun, M. (1994), "Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry group," *Organization Science*, 5(2), 185-199.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Goold, M. and A. Campbell (1998), "Desperately seeking synergy," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 130-143.
- Goold, M., A. Campbell, and M. Alexander (1994), *Corporate-level Strategy*, New York, NY, John Wiley & Sons, Inc.
- 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. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*, 7(4), 375-387.

- 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.
- Haas, M. R. and M. T. Hansen (2005), "When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company," *Strategic Management Journal*, 26, 1-24.
- Hage, J. (1980), *Theories of Organizations*, New York, NY, John Wiley.
- Hall, D. J. and M. A. Saias (1980), "Strategy follows structure!," *Strategic Management Journal*, 1(2), 149-163.
- 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.
- Heckman, J. (2008), "Econometric Causality," *International Statistical Review*, 76(1), 1-27.
- Heide, J. B. and A. S. Miner (1992), "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation," *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Hill, C. W. L. (1988), "Internal capital market controls and financial performance in multi-divisional firms," *Journal of Industrial Economics*, 37(1), 67-83.
- 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 Hoskisson, R. E. (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.
- Hoskisson, R. E. and M. A. Hitt (1988), "Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms," *Strategic Management Journal*, 9(6), 605-621.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, and C. W. L. Hill (1991), "Managerial risk taking in diversified firms: An evolutionary perspective," *Organization Science*, 2(3), 296-314.
- Jacquemin, A. P. and C. H. Berry (1979), "Entropy measure of diversification and corporate growth," *Journal of Industrial Economics*, 27(4), 359-369.
- Kerr, J. L. (1985), "Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study," *Academy of Management Journal*, 28(1), 155-179.
- Khandwalla, P. N. (1977), *The Design of Organizations*, New York, NY, Harcourt, Brace & Jovanovich.
- Lane, P. J., A. A. Cannella, Jr., and M. H. Lubatkin (1998), "Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered," *Strategic Management Journal*, 19(6), 555-578.
- LeCraw, D. (1984), "Diversification strategy and

- performance." *Journal of Industrial Economics*, 33(2), 179-198.
- Levitt, B. and J. G. March (1988), "Organizational learning," *Annual review of Sociology*, 14, 319-340.
- Markides, C. C. and P. J. Williamson (1996), "Corporate diversification and organizational structure: A resource based-view," *Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
- Miller, D. (1987), "Strategy making and structure: Analysis and implications for performance," *Academy of Management*, 30(1), 7-32.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms," *Strategic Management Journal*, 3(1), 3-27.
- Montgomery, C. A. (1982), "The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence," *Academy of Management Journal*, 25(2), 297-307.
- 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.
- 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 (1977), "Economies of scale in multi-output production," *Quarterly Journal of Economics*, 91(3), 481-493.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organization*, Boston, MA, Pitman.
- Pitts, R. A. (1974), "Incentive compensation and organizational design," *Personnel Journal*, 53, 338-344.
- Poppo, L. (2003), "The visible hands of hierarchy within the m-form: An empirical test of corporate parenting of internal product ex-
- changes." *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.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The core competence of the organization," *Harvard Business Review*, May-Jun, 79-93.
- 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.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 27-43.
- 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.
- Tsai, W. and S. Ghoshal (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L. and D. A. Nadler (1978), "Information processing as an integrating concept in organizational design," *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.
- 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.

Implementation of synergy: HQ's choice of intervention modes for resource sharing among SBUs

Jaewon Hwang* · Ku-Hyuk Kwon***

Abstract

Unlike the prior research claiming that synergy is attained through centralization of decision making authorities, this study contends that centralization is not the only way to make SBUs cooperate. There are supposed to be diverse means if an SBU has more than one synergistic opportunity. The HQ has a choice of various intervention alternatives to create synergy and the efficacy of each alternative is contingent on the properties of the situation an SBU confronts. We argue that centralization is required if the source of synergy resides in the HQ and decentralization is required if it resides in an SBU. In addition, subjective performance evaluation is necessary if there is a conflict of interests in activating collaboration between the HQ and an SBU, but it is unnecessary if there is a coincidence between the two. We introduce an inter-SBU relatedness, an SBU's competitive strategy, an SBU's synergy-creating ability, and an SBU's synergy-creating intention as four relevant situations and propose centralization, centralization and subjective performance evaluation, decentralization, and decentralization and subjective performance evaluation as four intervention modes suited for each situation.

According to empirical results, the inter-SBU relatedness affects centralization and subjective performance evaluation in positive ways, whereas the competitive strategy affects neither centralization nor performance evaluation. The synergy-creating ability affects centralization in a negative way and subjective performance evaluation in a positive way. The synergy-creating intention affects centralization in a negative way, but it does not affect subjective performance evaluation. In sum, we suggest differentiated intervention modes suited for the synergistic situation of an SBU and confirm that seven of eight hypotheses are significantly supported.

* Assistant Professor, Division of Business Administration, Korea National University of Transportation

** Professor, School of Business, Yonsei University

The primary contribution of this study is that we consider more than one synergistic situation and present the customized intervention modes for each of the situation. The prior research includes only inter-SBU relations and hence regards centralization as an single means to create synergy. We suggest and verify the hypotheses that centralization will be effective if an inter-SBU relatedness offers an synergistic opportunity, but centralization will be ineffective if an SBU has the superior ability or the affirmative intention to create synergy. The prior research exclusively focuses on centralization and underestimates the value of subjective performance evaluation as a means of synergy creation. The subjective performance evaluation has been presumed to be a redundant or auxiliary instrument, but there is a situation when neither centralization nor decentralization is valid. For instance, centralization itself will increase information processing costs if there is an inter-SBU relatedness and decentralization alone will increase agency costs if an SBU has a synergy-creating ability. In this case, the vulnerability of centralization or decentralization is complemented by subjective performance evaluation. In conclusion, this study is based on a contingent perspective that the HQ has several choices, the combinations of centralization and subjective performance evaluation, and the effectiveness of each choice is dependent on the synergistic situation.

Key words: synergy, resource sharing, diversification, centralization, performance evaluation