

심사분야 -경영전략

## 자원의 의존성과 자원공유

**황재원**

한국교통대 경영학과 부교수

**박경미**

농협대학교 협동조합경영과 조교수

황재원(한국교통대)

전화번호 : 043-841-5438

핸드폰번호 : 010-6230-7572

E-mail 주소 : [j2kb@ut.ac.kr](mailto:j2kb@ut.ac.kr)

박경미(농협대)

전화번호 : 031-960-43078

E-mail 주소 : [kmpark@nonghyup.ac.kr](mailto:kmpark@nonghyup.ac.kr)

원고매수 : 18

# 자원의 의존성과 자원공유

황재원<sup>1)</sup> · 박경미<sup>2)</sup>

## <요 약>

다각화 연구에서 시너지에 대한 논의는 주로 자원공유를 중심으로 이루어졌으며, 자원공유에 대한 논의는 주로 자원공유의 필요성을 강조하는 논리에 기반을 두고 전개되었다. 하지만 자원공유는 둘 이상의 사업부문 간의 상호적 관계에 기반을 두고 진행되기 때문에 어느 한 쪽의 필요성만으로 이루어진다고 보기는 어렵다. 사업부문이 자원을 공유하기 위해서는 자신의 의도에 따라 다른 사업부문을 움직일 수 있는 영향력을 확보해야 한다. 자원의존관점에서는 다른 사업부문이 필요로 하는 매력적인 자원을 보유함으로써 의존성을 발생시킬 수 있고, 그에 따라 영향력을 행사할 수 있게 된다고 설명한다. 본 연구는 자원기반관점의 논의에 따라 자원의 풍족성, 자원의 활용성, 자원의 우수성을 의존성을 발생시키는 자원의 속성으로 제시하고, 자원의 매력성이 높을수록 해당 자원을 함께 공유하기를 원하는 사업부문의 수가 증가하면서 타 사업부문의 의존성이 커지고 해당 사업부문의 영향력이 커지게 된다고 주장한다. 실증분석 결과에 따르면 자원의 풍족성은 공유활동에 부정적인 영향을, 자원의 활용성은 긍정적인 영향을 미친 반면, 자원의 우수성은 공유활동에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 다각화전략의 조절효과에 대한 분석결과, 비관련다각화된 기업보다는 관련다각화된 기업의 경우 자원의 풍족성과 공유활동, 자원의 활용성과 공유활동, 자원의 우수성과 공유활동 간의 긍정적 관계가 보다 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

**한글 색인어** : 자원공유, 시너지, 자원의존성, 권력, 자원기반관점

1) 한국교통대학교 경영학과 부교수(j2kb@ut.ac.kr)

2) 농협대학교 협동조합경영과 조교수(kmpark@nonghyup.ac.kr)

## I. 서론

다각화 연구에서 시너지에 대한 논의는 주로 자원공유의 사안을 중심으로 이루어졌다(Porter, 1985; Rumelt, 1974). 또한 대부분의 연구들은 “사업부문 간의 관련성이 높을수록 자원공유가 많이 이루어질 것이다”는 전제에 기반을 두고 논의를 전개하였다(Ansoff, 1965; Rumelt, 1982). 일련의 연구들은 관련성과 자원공유의 긍정적인 관계를 뒷받침하는 분석결과를 제시하였으나(Palepu, 1985; Rumelt, 1974; Varadarajan & Ramanujam, 1987), 양자 간의 관계가 모호하게 드러난 연구들 또한 다수 존재하였다(Grant & Jammine, 1988; Grinyer et al., 1980; Luffman & Reed, 1984; Michael & Shaked, 1984). 이에 대해 방법론적인 문제점이 제기되기도 하였지만(Montgomery, 1985; Ramanujam & Varadarajan, 1989), 연구자들은 보다 근본적으로 자원을 공유할 필요성이 없기 때문에 자원을 의도적으로 공유하지 않는 경우가 있을 수 있다고 지적한다(Goold & Campbell, 1998). 말하자면 자원공유는 전략적 선택(strategic choice)의 문제라는 것이다. 특히 Govindarajan 등은 자원공유가 사업부문의 경쟁우위에 긍정적으로 작용하는지, 아니면 부정적으로 작용하는지에 따라 자원공유의 여부가 결정된다고 주장하였다(Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986). 하지만 이들의 연구는 다른 사업부문도 자원을 함께 공유하기를 원하는지를 고려하지 못했다는 한계가 있다.

자원공유는 둘 이상의 사업부문 간의 관계에 기반을 두기 때문에 어느 한 쪽의 필요성만으로는 성립되지는 않는다. 자원공유의 필요성을 가진 사업부문이 자원을 공유하기 위해서는 자신의 의도대로 다른 사업부문을 움직이도록 영향력(power)을 행사할 수 있어야 한다. 자원의존관점에 따르면 영향력을 확보하기 위해서는 다른 사업부문이 해당 사업부문이 보유한 자원에 대해 의존성을 가져야 하며(Pfeffer & Salancik, 1978), 의존성은 자원이 중요하고 희소하고 대체불가능할수록 높아진다(Mintzberg, 1983). 즉 매력적인 자원을 보유할수록 자원공유를 원하는 사업부문은 많아질 것이고, 이에 따라 자원공유의 가능성은 커지게 된다는 것이다. 이와 같이 자원의 속성이 자원공유에 중요한 영향을 미침에도 불구하고, 기존 연구들은 자원공유의 대상인 자원 자체가 아닌 사업부문 간 관계나 자원공유의 동기와 같은 상대적으로 덜 본질적인 사안에 초점을 맞추었다. 이에 따라 본 연구는 자원의존관점의 논의에 기반을 두고 자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향에 대해 살펴봄으로써 자원공유의 필요성이 아닌 가능성을 중심으로 논의를 전개하고자 한다. 이를 위해 자원기반관점에서 제시되었던 자원의 속성을 소개하고, 각 속성이 자원공유에 미치는 영향을 살펴봄으로써 자원공유에 있어 공유대상인 자원이 가지는 중요성을 부각시키는 한편, 자원공유의 필요성뿐만 아니라 가능성이 중요한 고려요인임을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 자원의존관점과 자원의 의존성

자원의존관점에서는 조직 내부의 자원의 분포에 의해 형성된 조직 내 역학관계가 조직을 움직인다고 설명한다(Pfeffer, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978). 이는 조직 내에서 상대적으로 자원이 집중된 사업부문일수록 타 사업부문이 필요로 하는 자원을 보유하고 있을 가능성이 높아지므로 조직 내에서 더 많은 영향력을 가지게 된다는 것을 의미한다. 특히 사업부문의 보유자원이 중요하고 희소하고 대체불가능하다면 타 사업부문의 의존성은 더욱 높아지게 되고(Mintzberg, 1983) 해당 자원을 보유한 사업부문의 영향력은 커진다(Robbins, 2005).

모든 사업부문은 불확실성을 낮추고(Cyert & March, 1963), 경쟁우위를 제고하고자 할 것이므로(Porter, 1987) 이에 기여할 수 있는 중요한 자원을 가진 사업부문에 대한 타 사업부문의 의존성은 증가하는 결과를 가져온다(중요성). 하지만 중요한 자원을 보유했다고 하더라도 다른 사업부문도 동일한 자원을 가지고 있다면 의존성이 분산되므로 특정 사업부문에 대한 의존성은 크지 않을 수 있다. 반면에 조직 내에서 특정 사업부문이 중요한 자원을 보유한 조직 내 유일한 사업부문이라면 해당 사업부문에 대한 의존성은 커지고 해당사업부문의 영향력은 증가하게 된다(희소성). 또한 사업부문이 보유한 중요한 자원과 비록 동일하지는 않더라도 어느 정도 대체가 가능한 유사한 속성의 자원을 보유한 사업부문이 조직 내에 존재한다면 한 사업부문이 중요한 자원을 보유했더라도 다른 사업부문이 가지는 의존성이 대체가능한 자원을 보유한 사업부문으로 분산되면서, 해당 사업부문의 영향력은 줄어든다. 반대로 사업부문이 보유한 중요한 자원을 대체할만한 자원이 조직 내에 없다면 해당 사업부문에 대한 사업부문의 의존성은 높을 것이고, 이로 인해 해당 사업부문의 영향력은 증가한다(비대체성).

### 2.2 자원기반관점과 자원의 속성

자원기반관점은 조직을 구성하는 기본 단위를 자원으로 인식하는 이론으로서, 자원의 개념을 이용하여 한 조직이 다른 조직보다 우수한 성과를 만들어낼 수 있는 이유를 설명한다(Barney, 1991). 자원(resource)은 유·무형의 자산으로, 역량(capability)은 유·무형의 자산을 이용하는 능력으로 이해될 수 있지만, 실제로는 두 개념을 크게 구분하지는 않는다. 연구자에 따라 자원을 재무자원, 물적자원, 인적자원, 조직자원으로 구분하거나(Barney & Hesterly, 2010), 물적자원, 재무자원, 인적자원, 기술자원, 무형자원, 기능적 역량 및 자원을 통합·조정하는 능력으로 구분하기도 하지만(권구혁, 1997), 자원기반관점의 주요 논의는 자원의 유형보다는 자원의 속성을 중심으로 성과함의에 대한 연구가 이루어졌다(박경미, 2012).

자원기반관점에서는 논의되었던, 성과에 영향을 미치는 자원의 속성은 크게 세 가지로 구분할 수 있다(황재원·박경미, 2014). 첫째는 자원의 풍족성으로서, 더 많은 자원을 확보할수록 더 높

은 성과를 달성할 가능성이 크다는 설명이다. 자원은 조직의 기능활동을 효율적이면서 효과적으로 수행할 수 있도록 해주므로 사업을 운영하고 전략을 수립 및 실행하는 데에 필요한 자원을 충분히 보유한다면 경쟁에서 유리한 위치에 서게 된다(Collins & Montgomery, 1995). 반대로 이러한 자원을 가지고 있지 않거나 부족하다면 경쟁에서 치명적인 약점이 될 수 있다(Thompson & Strickland, 2003).

둘째는 자원의 활용성으로서, Prahalad & Hamel(1990)은 1980년대 세계시장에서 상대적으로 규모가 작았던 일본기업들이 거대 미국기업들을 물리치고 승승장구할 수 있었던 이유가 다양한 시장에서 사용될 수 있는 유연한 자원을 효율적으로 활용했기 때문이라고 설명하였다. 예를 들어 캐논은 자동차, 오토바이, 잔디깎이, 발전기 등 다양한 분야에서 적용이 가능한 엔진 및 파워트레인 기술을 개발하고 보유함으로써 각각의 사업영역에 각각의 기술을 개별적으로 적용하던 미국기업과 비교하여 비용과 시간 면에서 유리한 위치에서 경쟁했다는 것이다.

셋째는 자원의 우수성으로서, 경쟁우위를 달성하기에 얼마나 충분한 자원을 보유했는지 보다는 경쟁우위를 달성하기에 얼마나 적절한 자원을 보유하고 있는지에 초점을 맞춘다. Barney(1991)는 자원이 경쟁우위 달성에 중요하게 작용할수록(가치), 경쟁자는 가지지 못한 자원일수록(희소성), 경쟁자가 복제하거나 대체할 수 없는 자원을 보유한다면(불완전한 모방성) 경쟁우위를 달성하고 유지시키는 것이 가능하다고 설명하였다. 또한 우수한 자원을 확보하는 것 못지않게 우수한 경영시스템을 갖추으로써 보유자원의 잠재력을 충분히 실현할 수 있게 된다고 주장하였다(조직화). 특히 조직화의 개념은 자원에 대한 관리능력을 강조했다는 점에서 다양한 시장에서 자원을 활용할 수 있는 조직의 능력을 강조하는 Prahalad & Hamel(1990)의 논의와 연결된다.

### III. 연구가설

#### 3.1 자원의 속성과 공유활동

Goshal & Nohria(1989)는 자원보유수준, 즉 자원의 풍족성을 의존성의 원천으로 제시하였다. 이들에 따르면, 다국적 기업의 기업본사는 특정 해외지사의 이익보다는 기업 전체의 성과제고를 추구한다. 기업본사는 풍족한 자원을 보유한 해외지사가 자원이 부족한 해외지사와 자원을 공유하기를 원하기 때문에 자원이 풍족한 해외지사에 대해 의존성이 생기게 되고, 결과적으로 해당 해외지사는 기업본사에 더 많은 자율성을 요구할 수 있는 영향력을 가지게 된다는 것이다. 다국적 기업의 본사와 해외지사의 관계에 대한 Ghoshal & Nohria의 논리는 다각화된 기업의 본부와 사업부문 간의 관계에도 동일하게 적용될 수 있다. 정기원·권구혁(2006)은 한국의 기업집단을 대상으로 계열사의 자원보유수준이 높을수록 계열사에 대한 분권화의 정도가 증가함을 실증적으로 보여줌으로써 풍족한 자원이 의존성의 원천이 된다는 Ghoshal & Nohria(1989)의 주장이 한국기업의 경우에도 동일한 타당성을 가짐을 입증하였다. 특히 한국의 경우는 기업본부가 독자적인

사업을 수행하기보다는 하위 사업부문에 대한 관리와 통제의 역할만을 수행하는 경우가 대부분이기 때문에(권구혁, 1996) 기업본부가 풍족한 자원을 보유한 사업부문의 자원을 필요로 하는 이유는 자신이 직접 사용하기 위해서라기보다는 해당 사업부문의 자원을 다른 사업부문에 지원하기 위한 목적으로 사용하기를 원하기 때문이다(정기원·권구혁, 2006). 그러므로 의존성이 생기는 근본적인 원인은 풍족한 자원을 보유한 사업부문과 자원을 함께 공유하기를 원하는 사업부문들이 다수 존재하기 때문으로 이해될 수 있을 것이다. 자원이 풍족할수록 함께 자원을 공유하기를 원하는 사업부문들이 많아질 것이고, 결과적으로 자원공유의 가능성은 증가할 것이다.

가설 1. 자원의 풍족성은 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정기원·권구혁(2006)은 풍족한 자원과 함께 다양한 사업영역에서 활용이 가능한 자원을 의존성의 원천으로 제시하였다. 이들은 타 사업부문이 자원을 활용할 여지가 많을수록 자원공유가 매력적이기 때문에 해당 자원을 보유한 사업부문에 더 많이 의존할 가능성이 높아진다고 주장한다.

한편 자원은 일반적으로 사업영역 간의 관련성이 높을수록 공유될 가능성이 높아지는 것으로 알려져 있다(황재원, 2008; Hill & Hoksissou, 1987). 하지만 상이한 사업영역 간에도 공유가 가능한 자원이 존재한다(Prahalad & Hamel, 1990). 만일 자원을 다양한 사업영역에서 활용할 수 있다면 공유를 원하는 사업부문의 수도 늘어날 것이다. 더욱이 동질적인 자원보다는 이질적인 자원의 결합이 독점적이고 독특성이 높으며 모방이 어려운 자원을 만들어낸다는 점에서(Barney, 1988), 상이한 사업영역 간의 자원공유는 더 큰 결합효과를 창출할 수 있다(Harrison et al., 1991, 2001). 또한 자원공유에는 실행비용이 수반된다(Szulanski, 1996). 따라서 사업영역이 서로 다르다면 실행비용은 급격히 증가할 가능성이 크다. 하지만 상이한 사업영역에서 활용이 가능한 자원이라면 최소의 실행비용으로 최대의 실행효과를 누릴 수 있을 것이다. 결과적으로 자원의 활용성이 높을수록 보완적인 자원의 결합이 원활하게 이루어질 가능성이 커지므로 다수의 사업부문들이 이러한 자원을 함께 공유하기를 원할 것이고, 이에 따라 자원공유의 가능성은 증가할 것이다.

가설 2. 자원의 활용성은 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Barney(1991)는 조직이 가치가 있고, 희소하고 모방이 어려운 자원을 보유할 때 경쟁우위의 창출과 유지가 가능하다고 주장하였다. 자원공유의 궁극적인 목적은 다른 사업부문의 자원을 이용하여 성과제고를 도모한다는 것이다. 따라서 자원이 우수할수록 한 사업부문에겐 성공을 가져다 준 검증된 자원을 필요로 하는 사업부문들의 수도 많아질 것이므로 자원공유의 가능성은 증가할 것이다.

가설 3. 자원의 우수성은 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 4.2 다각화전략의 조절효과

황재원(2008)은 사업부문 간의 관련성이 기업의 다각화전략과는 서로 독립적일 수 있는 개념이라고 주장하였다. 즉 관련다각화된 기업 내에도 상호관련성이 낮은 사업부문들이 존재할 수 있고, 비관련다각화된 기업 내에도 상호관련성이 높은 사업부문들이 존재할 수 있다는 것이다. 이에 따라 관련다각화된 기업 내에도 자원공유를 하지 않는 사업부문이 있을 수 있고, 비관련다각화된 기업 내에도 자원공유를 하는 사업부문이 있을 수 있다. 관련다각화된 기업은 일반적으로 사업부문에 대한 의사결정의 집권화 정도가 높은 것으로 알려져 있다(Hill et al., 1992). 이는 기업본부가 명시적으로 사업부문 간의 협력을 도모하고 이를 위한 조정활동을 수행할 계획과 의지를 가지고 있다는 것을 의미한다. 이와는 달리 비관련다각화된 기업은 사업부문에 대한 분권화의 정도가 높은데, 이는 기업본부의 관리방향이 사업부문 간의 협력활동을 공식적으로 지원하지 않는다는 것을 의미한다.

기업본부가 사업부문의 의사결정 권한을 확보한 집권화의 상황에서는 사업부문이 어느 사업부문과 자원을 공유할 것인지는 결정하는 것이 제한적일 것이기 때문에 풍족하거나 활용성이 높거나 우수한 자원을 보유했다라도 영향력을 행사하기가 어려울 수 있다. 말하자면 관련다각화된 기업에서는 위계적 통제(hierarchical control)에 기반을 두고 기업본부의 계획과 의지에 의해 자원공유가 이루어질 가능성이 높다. 반면에 비관련다각화된 기업에서는 분권화의 결과로 대부분의 의사결정은 각 사업부문에 주어질 것이다. 이는 기업본부의 직접적인 개입이 없이 자원공유가 이루어지는 시장통제(market control)의 상황으로 이해될 수 있다. 따라서 사업부문 간의 관계는 기업본부의 의도에 의해서가 아니라, 자원에 대한 수요와 공급에 의해 자연적으로 의존성이 생기면서 풍족하거나 활용성이 높거나 우수한 자원을 보유한 사업부문에 영향력이 집중될 가능성이 커질 것이다. 따라서 위계적 통제가 이루어지는 관련다각화보다는 시장통제가 이루어지는 비관련다각화 하에서 자원의 의존성과 자원공유의 관계가 보다 명확히 드러날 것이다.

가설 4. 자원의 풍족성은 다각화전략이 비관련형에 가까울수록 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 자원의 활용성은 다각화전략이 비관련형에 가까울수록 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 자원의 우수성은 다각화전략이 비관련형에 가까울수록 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1 표본선정 및 설문서 작성

본 논문은 우리나라 35개 기업집단의 263개 계열사를 대상으로 실시된 설문자료에 근거하고 있다. 설문조사는 42개 그룹 560개 계열사를 대상으로 실시하였으며, 이 중 총 35개 그룹의 263개 계열사가 응답을 하여 47%의 회수율을 나타냈다. 설문방법은 기업을 직접 방문하여 인터뷰를 통해 설문결과를 획득하는 방식을 취하였으며, 당일 회수가 불가능한 경우에는 2~3일 후 재방문, 우편, 팩스, 이메일 등의 방식을 병용하였다. 설문응답자는 기업의 최고경영자나 최고경영진을 대상으로 하는 것이 현실적으로 어려웠기 때문에 기획조정실이나 경영기획실 등에서 3년 이상 근무한 직원을 대상으로 하였다. 또한 2명의 서로 다른 응답자가 독립변수에 해당되는 문항과 종속변수에 해당되는 문항에 대해 각각 응답할 수 있도록 2개의 설문지를 구성함으로써 동일방법편의(common methods bias)를 최소화하고자 하였다(Avolio, et al., 1991; Podsakoff, et al., 2003).

### 4.2 변수의 정의 및 측정

#### 4.2.1 독립변수

**자원풍족성:** 자원의 풍족성은 Miller & Friesen(1982)의 항목을 수정·보완하여 사용하였다. 자원의 풍족성을 평가하기 위해 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 자원항목으로 선정한 후, 12개의 자원항목 각각에 대하여 a) 경쟁우위 달성에 있어서의 중요성과 b) 그룹 내 평균적인 기업들과 비교한 보유수준의 수준을 7점 척도로 측정하였다. 분석단계에서는 a)와 b)의 12개 항목을 각각 곱한 값의 평균치를 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.86$ ).

**자원활용성:** Prahalad & Hamel(1990)이 제시한 “다양한 시장에 대한 접근성(multi-market accessibility)”의 개념을 사용하였다. 자원의 풍족성을 평가하기 위해 사용했던 12개의 항목에 대해 해당 자원이 얼마나 다양한 사업영역에서 활용될 수 있는지를 7점 척도로 측정하였다. 분석단계에서는 12개 항목의 평균치를 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.89$ ).

**자원우수성:** Barney(1991)가 제시한 자원의 가치, 희소성 및 모방불가능성의 개념을 사용하였



다. 자원의 가치는 1) 보유한 핵심자원이 환경변화에 효과적으로 대처하도록 해주는가, 2) 보유한 핵심자원이 경쟁에서 살아남도록 해주는가, 3) 보유한 핵심자원이 고객이 필요로 하는 것을 제공해주는가를 7점 척도로 측정하였으며, 자원의 희소성은 1) 보유한 핵심자원을 경쟁사도 가지고 있는가, 2) 보유한 핵심자원을 산업 내에서 소수의 기업만이 가지고 있는가, 3) 보유한 핵심자원을 원하는 기업에 비해 보유한 기업이 훨씬 적은가를 7점 척도로 측정하였다. 자원의 모방불가능성은 1) 경쟁사가 보유한 핵심자원을 모방하거나 복제하면 법적인 제재를 받는가, 2) 경쟁사가 보유한 핵심자원을 모방하는 경우 오랜 시간이 소요되는가, 3) 경쟁사가 보유한 핵심자원을 가지기 위해 무엇을 모방해야 하는지 알기 어려운가, 4) 경쟁사가 보유한 핵심자원을 모방해서 수익을 얻을 정도로 시장이 큰가를 7점 척도로 측정하였다. 분석단계에서는 10개 항목의 평균치를 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.78$ ).

다각화전략: 조절변수로 사용된 다각화전략을 측정하기 위해 Jacquemin과 Berry(1979)가 개발한 엔트로피 지수(entropy index)를 사용하여 그룹 전체의 다각화지수를 산출하였다. 엔트로피 지수는 전체 다각화지수(DT)와 함께 전체 다각화지수를 분해한 관련지수(DR)와 비관련지수(DU)의 총 세 가지 지수를 제공하는데, 본 연구에서는 전체 다각화지수를 사용하였다.

#### 4.2.2 종속변수

**공유활동:** Hamel & Prahalad(1993)가 제시한 자원 활용의 개념에 공유 활동의 개념을 적용하여 사용하였다. 공유 활동에 대한 항목은 공동의 활동, 공동의 자원 활용 등에 대해 7점 척도로 측정하였으며, 21개 항목의 평균치를 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.95$ ).

#### 4.2.4 통제변수

본 연구에서는 공유활동에 영향을 미치는 그룹 및 계열사 수준의 영향요인들을 고려하기 위해 계열사 간 관련성<sup>3)</sup>, 계열사의 경쟁전략<sup>4)</sup>, 계열사의 환경불확실성<sup>5)</sup>, 계열사의 규모<sup>6)</sup>, 그리고 그룹의 규모<sup>7)</sup>를 통제변수로 사용하였다.

3) Tanriverdi & Venkatraman(2005)과 Miller & Friesen(1982)의 방법을 바탕으로 측정하였음. 관련성을 측정하기 위해 자원보유수준에서 측정한 12개 항목에 대해 그룹 내 계열사들이 보유한 자원이 얼마나 연관성이 있는지를 7점 척도로 측정하였음.

4) Porter(1980)가 제시한 본원적 경쟁전략인 차별화 전략과 원가우위 전략을 사용하였음. 경쟁전략을 측정하기 위해 Govindarajan & Fisher(1990)의 방법을 사용하여 차별화 전략(1점)과 원가우위 전략(7점)을 양 극단으로 하고, 중간점(4점)에는 차별화 전략과 원가우위 전략이 공존하는 7점 척도를 사용하였음.

5) Miller(1988), Miller & Droge(1986)가 사용한 설문문항에 근거하여 측정함.

6) 계열사의 매출액에 자연로그를 취함.

7) 그룹 전체의 매출액에 자연로그를 취함.

### 4.3 자료의 분석방법

가설 1~3의 검증을 위해 자원의 풍족성, 자원의 활용성, 자원의 우수성을 독립변수로, 공유활동을 종속변수로 설정한 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 가설 4~6의 검증을 위해 공유활동을 종속변수로, 그룹의 다각화전략을 조절변수로 설정하여 독립변수와 조절변수 간 상호작용항이 포함된 회귀식을 분석하였다. 그리고 계열사 간 관련성, 계열사의 경쟁전략, 계열사의 환경불확실성, 계열사의 규모, 그룹의 규모를 통제변수로 분석모형에 포함하였다.

## V. 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 기본 통계량과 변수들 간의 상관관계는 다음 <표 1>에 제시되어 있다. 종속변수인 공유활동(변수 5)과 독립변수들 간의 관계를 살펴보면, 자원의 활용성이 공유활동( $p<0.05$ )과 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 존재하는지를 살펴보았으나, 분석결과 허용도(tolerance)는 모두 0.1 이상으로, VIF(variance inflation factor)는 모두 2를 초과하지 않는 것으로 나타나 문제가 없음을 확인하였다(김충련, 1996).

<표 1> 변수에 대한 기술통계량과 각 변수들 간의 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.자원풍족성	24.80	6.16									
2.자원활용성	4.36	0.93	0.55***								
3.자원우수성	4.08	0.83	0.34***	0.30***							
4.다각화전략 <sup>a)</sup>	-1.55	0.55	0.08	0.05	-0.01						
5.공유활동	3.52	1.12	0.00	0.14*	0.07	-0.08					
6.관련성	4.14	1.05	0.18**	0.11 <sup>+</sup>	0.10	-0.00	0.56***				
7.경쟁전략 <sup>b)</sup>	3.93	1.41	-0.11 <sup>+</sup>	-0.07	-0.11 <sup>+</sup>	-0.00	-0.10	0.01			
8.환경불확실성	4.18	0.56	-0.19**	-0.08	-0.14*	0.06	-0.12 <sup>+</sup>	-0.16**	-0.05		
9.계열사규모	19.22	1.97	0.36***	0.26***	0.17**	-0.20**	0.02	-0.01	0.09	-0.02	
10.그룹규모	22.99	1.33	0.09	0.14*	0.16*	-0.46***	0.20**	0.13*	0.03	-0.00	0.43***

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

주2) <sup>a)</sup>: 높을수록 관련다각화, 낮을수록 비관련다각화

주3) <sup>b)</sup>: 1에 가까울수록 차별화전략, 7에 가까울수록 원가우위전략

### 5.1 자원의 속성이 공유활동에 미치는 영향: 가설 1~3의 검증

<표 2>의 회귀식 A는 독립변수들이 제외된 상태에서 통제변수가 공유활동에 미치는 영향을 보여주고 있다. 회귀식 A는  $p<0.001$ 로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 통제변수들 중에서는 관련성이 공유활동에 긍정적인 영향을( $p<0.001$ ), 경쟁전략이 공유활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났( $p<0.05$ ). 또한 그룹의 규모가 공유활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났( $p<0.01$ ). 이는 계열사 간 관련성이 높을수록, 계열사가 차별화전략을 추구할수록, 그리고 그룹의 규모가 클수록 계열사 간 공유활동이 증가한다는 것을 의미한다.

한편 회귀식 B는 통제변수와 더불어 독립변수들이 추가된 모형으로서 자원의 풍족성, 자원의 활용성, 자원의 우수성에 대한 주요인 효과를 보여준다. 회귀식 B는  $p<0.001$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 분석결과를 살펴보면 자원의 풍족성이 공유활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p<0.001$ ), 자원의 활용성은 공유활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났( $p<0.01$ ). 한편 자원의 우수성은 공유활동에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설3은 기각되었다.

### 5.2 다각화전략이 자원의 속성과 공유활동의 관계에 미치는 영향: 가설 4~6의 검증

<표 2>의 회귀식 C, D, E는 자원의 풍족성과 다각화전략, 자원의 활용성과 다각화전략, 자원의 우수성과 다각화전략 간의 상호작용이 공유활동에 미치는 영향에 관한 가설들(가설 4, 5, 6)을 검증하기 위한 모형이다. 회귀식 C, D, E는 모두  $p<0.001$ 로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 독립변수인 자원의 풍족성과 다각화전략, 자원의 활용성과 다각화전략, 그리고 자원의 우수성과 다각화전략 간의 상호작용은 모두 공유활동에 긍정적인 방향으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4, 5, 6은 모두 채택되었다.

&lt;표 2&gt; 공유 활동에 대한 회귀분석 결과

	회귀식 A	회귀식 B	회귀식 C	회귀식 D	회귀식 E
(상수)	-0.548(1.171)	-0.292(1.200)	1.248(1.405)	1.267(1.429)	1.291(1.495)
독립변수					
자원풍족성		-0.044(0.013)***	-0.111(0.035)**	-0.043(0.013)***	-0.046(0.013)***
자원활용성		0.238(0.079)**	0.261(0.079)**	-0.128(0.200)	0.262(0.079)**
자원우수성		0.002(0.079)	-0.000(0.078)	0.018(0.079)	-0.410(0.246)+
다각화		-0.044(0.126)	0.973(0.508)+	1.009(0.546)+	0.975(0.592)
자원풍족성× 다각화			-0.040(0.019)*		
자원활용성× 다각화				-0.230(0.116)*	
자원우수성× 다각화					-0.248(0.141)+
통제변수					
관련성	0.552(0.595)***	0.580(0.060)***	0.580(0.059)***	0.582(0.060)***	0.580(0.060)***
경쟁전략	-0.083(0.043)+	-0.102(0.044)*	-0.112(0.044)*	-0.109(0.044)*	-0.109(0.044)*
환경불확실성	-0.087(0.108)	-0.137(0.109)	-0.150(0.108)	-0.139(0.108)	-0.147(0.109)
계열사규모	-0.029(0.034)	0.001(0.037)	0.003(0.037)	-0.002(0.037)	0.006(0.037)
그룹규모	0.132(0.050)**	0.102(0.055)+	0.108(0.055)+	0.107(0.055)+	0.103(0.055)+
모형의 적합성	R <sup>2</sup> =0.324, F=22.16***	R <sup>2</sup> =0.365, F=14.35***	R <sup>2</sup> =0.377, F=13.53***	R <sup>2</sup> =0.376, F=13.47***	R <sup>2</sup> =0.373, F=13.34***

주1) 회귀식 A: N=236, 회귀식 B, C, D, E: N=234, ( )안은 표준오차(standard errors).

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

## VI. 결 론

### 6.1 연구결과의 요약

다각화 연구에서 시너지에 대한 논의는 주로 자원공유를 중심으로 이루어졌으며, 자원공유에 대한 논의는 주로 자원공유의 필요성을 강조하는 논리에 기반을 두고 전개되었다(Govindarajan, 1986; Govindarajan & Fisher, 1990; Gupta & Govindarajan, 1986). 하지만 자원공유는 둘 이상의 사업부문 간의 상호적 관계에 기반을 두고 진행되기 때문에 어느 한 쪽의 필요성만으로 이루어진다고 보기는 어렵다. 사업부문이 자원을 공유하기 위해서는 자신의 의도에 따라 다른 사업부문을 움직일 수 있는 영향력을 확보해야 한다. 자원의존관점에서는 다른 사업부문이 필요로 하는 매력적인 자원을 보유함으로써 의존성을 발생시킬 수 있고, 그에 따라 영향력을 행사할 수 있게 된다고 설명한다. 본 연구는 자원기반관점의 논의에 따라 자원의 풍족성, 자원의 활용성, 자원의 우수성을 의존성을 발생시키는 자원의 속성으로 제시하고, 자원의 매력성이 높을수록 해당 자원을 함께 공유하기를 원하는 사업부문의 수가 증가하면서 타 사업부문의 의존성이 커지고

해당 사업부문의 영향력이 커지게 된다고 주장한다.

실증분석 결과에 따르면 자원의 풍족성은 공유활동에 부정적인 영향을, 자원의 활용성은 긍정적인 영향을 미친 반면, 자원의 우수성은 공유활동에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 다각화전략의 조절효과에 대한 분석결과, 비관련다각화된 기업보다는 관련다각화된 기업의 경우 자원의 풍족성과 공유활동, 자원의 활용성과 공유활동, 자원의 우수성과 공유활동 간의 긍정적 관계가 보다 강하게 작용하는 것으로 나타났다.

## 6.2 연구결과에 대한 토론

본 연구에서 제시한 총 여섯 개의 가설 중에서 두 개의 가설이 예상과는 다른 결과를 보여주었다. 이와 관련하여 다음의 설명을 제시할 수 있을 것이다.

첫째, 자원의 풍족성은 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예상과는 반대로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자원이 부족할수록 자원공유의 필요성이 커지면서 공유활동이 증가하는 반면, 자원이 풍족할수록 자원공유의 필요성이 낮아지면서 공유활동이 감소하게 된다는 것을 의미한다. 이는 자원의 풍족성과 관련하여 자원공유의 가능성보다는 필요성이 많이 작용하기 때문인 것으로 보인다.

둘째, 자원의 우수성은 공유활동에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 자원의 비유동성(resource immobility)과 관련이 있기 때문인 것으로 보인다. 즉 복제나 대체를 통해 자원을 모방하기 어려운 것은 경쟁자에 대해서뿐만 아니라 조직 내 다른 사업부문의 경우에도 동일하게 작용한다는 것이다.

예상과는 다른 결과를 보여준 두 개의 가설에 대한 논의는 다음과 같은 새로운 의문점을 제기하였다. 우선, 자원의 풍족성은 공유활동에 부정적인 영향을 미치는 반면, 자원의 풍족성과 다각화전략의 상호작용은 왜 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는지에 대한 것이다. 이는 일반적인 상황에서는 자원이 부족할수록 공유활동을 많이 하는 반면, 비관련다각화의 경우는 자원이 풍족할수록 공유활동을 많이 한다는 것을 의미한다. 또한, 일반적인 상황에서는 자원의 우수성이 공유활동에 영향을 미치지 않은 반면, 비관련다각화의 경우는 자원의 우수성이 공유활동에 왜 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는지에 대한 것이다.

이와 관련하여 다음의 설명이 가능할 것으로 보인다. 자원공유에 대한 논리를 자원공유의 필요성에 대한 것과 자원공유의 가능성에 대한 것으로 구분할 때 필요성의 논리는 위계적 통제 하에서, 가능성의 논리는 시장통제 하에서 보다 잘 적용되기 때문인 것으로 보인다. 특히 기업본부는 사업부문의 보유자원에 대한 완전한 정보나 이해를 가지고 있지 않기 때문에(Goold & Alexander, 1994) 자원의 활용성이나 우수성과 같은 정성적인 평가를 필요로 하는 요인보다는 자원의 풍족성과 같이 상대적으로 정량적인 평가가 가능한 요인에 근거하여 자원공유의 필요여부를 판단하기 때문인 것으로 보인다. 반면에 시장통제 하에서는 자원공유와 관련된 기업본부의 개입이 상대적으로 약하기 때문에 조직 내에서 자원상의 우위가 강할수록 자원공유에 보다 유리한 위치에 놓이게 되는 것으로 생각된다. 더불어 비관련다각화의 경우에는 이질적인 자원의 결

합을 수반하므로 자원에 대한 높은 수준의 이해를 바탕으로 보완적 자원을 결합시킬 수 있는 가능성을 탐색해야 한다. 따라서 자원의 활용성이나 자원의 우수성과 같은 정성적 요인이 보다 중요하게 작용하는 것으로 보인다.

### 6.3 연구의 의의 및 향후 연구방향

본 연구는 자원의존성의 논리를 기반으로 자원공유의 필요성이 아닌 가능성을 중심으로 자원공유를 설명한다는 점에서 의의를 가진다. 또한 비관련다각화의 경우 자원공유의 가능성이 높을수록 공유활동이 증가함을 실증적으로 입증함으로써 비관련다각화의 경우도 공유활동이 이루어지고 있음을 보여주었다. 특히 비관련다각화된 기업에서 이루어지는 공유활동은 유사한 자원이 아닌 상이한 자원의 결합을 통해 보완적 시너지를 창출할 수 있다는 측면에서 자원공유를 하기까지는 보다 복잡하고 어려운 과정을 거쳐야 하지만, 일단 자원공유가 제대로 이루어진다면 유사성에 바탕을 두는 관련다각화된 기업의 자원공유보다 높은 성과를 창출할 잠재성을 가진다. 이는 관련다각화와 비관련다각화 간의 불분명한 성과차이를 설명해줄 수 있는 단초를 제공할 수 있을 것으로 생각된다. 이와 관련하여 향후 연구에서는 비관련다각화된 기업에서 이루어지는 자원공유에 대해 보다 심도있는 논의를 진행할 필요가 있을 것으로 보인다.

## 참 고 문 헌

- 권구혁(1996), “다각화 전략의 실행에 관한 연구: 문제점 및 미래 연구 설계의 방향,” 추계학술 연구발표회 발표논문집, 한국경영학회, 9-47.
- 권구혁(1997), “다각화 전략에 관한 연구의 문제점 및 개선방향: 자원개념을 중심으로 한 통합 모형,” 경영학연구, 26(3), 531-566.
- 김충련(1996), SAS라는 통계상자: 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로, 데이터리서치.
- 박경미(2012), “계열사의 성과에 대한 통합적 논의: 환경불확실성, 자원보유수준 및 사업부 간 자원관련성의 성과함의”, 기업경영연구, 19(5), 43-58.
- 정기원·권구혁(2006), “계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성이 그룹본부와 계열사 간 분권화에 미치는 영향,” 경영학연구, 35(1), 227-256.
- 황재원(2008), “계열사 수준에서의 관련성: 계열사 간 자원공유의 성과함의”, 대한경영학회지, 21(4), 1595-1619.
- 황재원·박경미(2014), “경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향: 자원기반관점을 중심으로,” 한국산학기술학회논문지, 15(10), 6004-6013.
- Ansoff, H. I.(1965), *Corporate Strategy*, New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., F. J. Yammarino, & 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.(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.
- Barney, J. B. & W. S. Hesterly(2010), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Collis, D. & C. Montgomery(1998), “Creating corporate advantage,” *Harvard Business Review*, May-Jun, 70-83.
- Cyert, R. M. & J. G. March(1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ghoshal, S. & 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.
- Govindarajan, V. & J. Fisher(1990), “Strategy, control systems, and resource sharing: Effect on business-unit performance,” *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Govindarajan, V.(1986), “Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic

- business units in multibusiness organizations,” *Academy of Management Review*, 11(4), 844-856.
- Grant, R. M. & A. P. Jammine(1988), “Performance Differences between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories,” *Strategic Management Journal*, 9(3), 333-346.
- 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), 192-220.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V.(1986), “Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications,” *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad(1993), “Strategy as stretch and leverage,” *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 75-84.
- Harrison, J. S., M. A. Hitt., R. E. Hoskisson, & R. D. Ireland(1991), “Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations,” *Journal of Management*, 27, 679-690.
- Harrison, J. S., M. A. Hitt., R. E. Hoskisson, & R. D. Ireland(2001), “Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances,” *Journal of Management*, 17(1), 173-190.
- Hill, C. W. L. , A. M. Hitt, & 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. & Hoskisson, R. E.(1987), “Strategy and structure in the multiproduct firm,” *Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Jacquemin, A. P. & C. H. Berry(1979), “Entropy measure of diversification and corporate growth,” *Journal of Industrial Economics*, 27(4), 359-369.
- Luffman, G. A. and R. Reed(1984), *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-1980*, New York: St. Martins' Press.
- Michael, A. & I. Shaked (1984), “Does business diversification affect performance?,” *Financial Management*, 13(4), 18-25.
- Miller, D. & P. H. Friesen(1982), “Innovation in conservative and entrepreneurial firms,” *Strategic Management Journal*, 3(1), 3-27.
- Miller, D. & C. Droge(1986), “Psychological and traditional dimensions of structure,” *Administrative science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D.(1988), “Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications,” *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.



- Mintzberg, H.(1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Montgomery, C. A.(1985), "Product-market diversification and market power," *Academy of Management Journal*, 28(4), 789-798.
- Palepu, K.(1985), "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure," *Strategic Management Journal*, 6(3), 239-255.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J.(1981), *Power in Organization*, Boston, MA: Pitman.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, & 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.
- Porter, M. E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy," *Harvard Business Review*, May-Jun, 43-59.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York, N.Y.: Free Press.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, N.Y.: Free Press.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel(1990), "The core competence of the organization," *Harvard Business Review*, May-Jun, 79-93.
- Ramanujam, V. & P. Varadarajan(1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Robinson, S. P.(2005), *Organizational Behavior*, 11th ed. Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P.(1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, M.A.: 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(Winter special issue), 27-43.
- Tanriverdi, H. & N. Venkatraman(2005), "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms," *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
- Thompson, A. A. & A. J. Strickland(2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed., New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Varadarajan, P. R. & 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.

<Abstract>

## Resource Dependency and Resource Sharing

Hwang, Jaewon\* · Park, Kyoungmi\*\*

The research of synergy in diversification field is mainly interested in resource sharing and the arguments on resource sharing are based on the necessity for collaborative activities. But the necessity of one side involved in resource sharing cannot make it as its realization is based on the interrelationship among multiple SBUs. The SBU that is going to share resources with other SBUs should have the power to influence others to act what it intends to. Resource dependence perspective explains that retaining attractive resources sought after by others causes dependency on the SBU and brings power to it. This study suggests resource abundance, resource application, and resource superiority as the resource attributes that generate dependency based on resource-based perspective. More SBUs crave for sharing resources as resources are more attractive. Attractive resources incurs dependency on them and gives more power to the SBU that owns them. The power is the basis of resource sharing.

According to empirical results, resource abundance affects sharing activity in a negative way and resource application affects it in a positive way, but resource superiority does not affect it. The analyses on the moderating effects of diversification strategy show that the positive relationship of resource abundance and sharing activity, the interaction of resource application and sharing activity, and the interaction of resource superiority and sharing activity is enhanced in unrelated diversifier rather than in related diversifier.

*Key Words: Resource sharing, Synergy, Resource Dependency, Power, Resource-based perspective.*

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Korea National University of Transportation.

\*\* Assistant Professor, Department of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University.