Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society
Vol. 22, No. 7 pp. 225-234, 2021

https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.7.225
ISSN 1975-4701 / eISSN 2288-4688

그룹본부-계열사 간 분권화의 결정요인: 자원의존관점의 유효성에 대한 연구

박경미
농협대학교 협동조합경영과

Determinants of HQ-SBU Decentralization: Empirical Verification of Resource Dependence Perspective

Kyoungmi Park
Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University

요 약 본 연구는 자원의존관점에 근거하여 그룹본부의 계열사에 대한 분권화의 결정요인이 무엇인지를 살펴봄으로써 자원보유수준이라는 단일변수에 집중했던 기존 논의의 범위를 확장하고자 하였다. 자원의존관점은 그룹본부가 필요로 하는 어떤 요소를 계열사가 가진 경우 그룹본부는 해당 계열사에 대해 의존성이 생기게 되고, 계열사는 이러한 의존성을 기반으로 그룹본부로부터 더 많은 자율성, 즉 분권화를 가져올 수 있다고 주장한다. 본 연구는 다양한 변수를 이용하여 자원의존관점의 논리적 타당성을 검증하기 위해 일반자원의 보유수준, 전문자원의 보유수준, 보유자원의 가치, 계열사의 규모, 계열사의 수익성을 분권화의 결정요인으로 제시하고, 우리나라 35개 기업그룹의 263개 계열사를 대상으로 실시된 설문조사를 토대로 실증분석을 실시하였다. 분석결과에 의하면 전문자원의 보유수준, 계열사의 규모, 계열사의 수익성은 분권화를 증가시키는 요인으로 확인된 반면, 일반자원의 보유수준과 보유자원의 가치는 유의미한 결과를 보여주지 못했다. 이에 대해 일반자원의 보유수준은 대체가능성이 높거나 상대적 우월성이 낮아서, 보유자원의 가치는 그룹본부와 계열사 간 정보의 비대칭성이나 활용가능성의 제한으로 인해 가설이 지지되지 못한 것으로 유추하였다. 본 연구는 그룹본부의 의존성을 발생시키는 다양한 요인들을 제안함으로써 자원보유수준에만 한정되었던 제한된 논의의 틀을 벗어나고자 하였으며, 자원의 유형을 특정 계열사에 대한 특화정도에 따라 일반자원과 전문자원으로 구분함으로써 기존 이론의 논리적 보완을 모색했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

Abstract This study investigated the determinants of HQ-SBU decentralization based on the resource dependence perspective (RDP) and intended to expand its agenda that had focused only on the resource level. The RDP claims that if an SBU possesses something that the HQ requires, it generates the HQ's dependence on the SBU and the SBU gets more authority and achieves greater decentralization from the HQ. The study presents general resource level, specialized resource level, resource value, SBU size, and SBU profitability as the determinants of decentralization to verify the logical validation of the RDP and implements an empirical analysis of 263 SBUs belonging to 35 Korea Business Groups. According to the statistical results, specialized resource level, SBU size, and SBU profitability increase decentralization, while general resource level and resource value do not affect decentralization. I suggest high substitutability and low comparative superiority as the possible causes of the insignificant effect of the general resource level on decentralization and also attempt to explain that either information asymmetry between the HQ and an SBU or restricted resource availability may lead to the lack of relation between resource value and decentralization. The contribution of the study is that I try to escape from the closed framework of discussion with a focus on only the resource level by providing various elements that contribute to the HQ's dependence on the SBU and aim to find out logical complements for the advancement of the theory, by segmenting resources into general and specialized based on resource availability.

Keywords : Resource Dependence, Decentralization, Resource Level, General Resource, Specialized Resource

*Corresponding Author: Kyoungmi Park(Agricultural Cooperative University)
email: kmpark@nonghyup.ac.kr
Received May 25, 2021 Revised June 17, 2021
Accepted July 2, 2021 Published July 31, 2021

1. 서론

분권화(decentralization)는 조직의 의사결정권한이 위계(hierarchy) 상에서 하위부문에 얼마나 위임되어 있는지를 나타내는 개념으로서[1-4], 분권화를 설명하는 이론으로는 정보처리관점, 상호의존관점, 자원의존관점 등이 있다. 정보처리관점(information processing perspective)은 조직이 처리해야 하는 정보량이 증가할수록 조직의 상층부에 가해지는 정보처리부담이 가중되어 위계에 과부하가 걸리게 되고, 이로 인해 의사결정이 지연되는 문제가 발생하기 때문에 이를 해결하기 위해서는 의사결정의 권한을 조직의 하층부에 위임해야 한다고 주장한다[5,6]. 한편 상호의존관점(interdependence perspective)에서는 조직 내 부문이나 부서 간에 시너지를 창출하는 과정에서 이해관계가 서로 충돌하거나 양자 간에 중첩되는 업무의 범위나 일정을 조율하는 과정이 필요한데, 이를 원활하게 해결하기 위해서는 조직 상층부의 개입이 필요하다고 설명한다[7-10]. 정리하면, 정보처리관점은 분권화의 정도를 높이는 동인에 대해 설명한다면, 상호의존관점은 분권화의 정도를 낮추는 동인에 대해 설명한다. 또한 두 이론은 공통적으로 분권화를 높이거나 낮춰야 하는 '필요성'을 강조하면서 논리를 진행한다. 즉 정보처리부담을 줄여야 할 필요성이 존재하거나 상호조정을 해야 할 필요성이 존재한다는 것이다.

분권화를 설명하는 또 다른 이론인 자원의존관점은 위의 두 이론과는 차별화된 시각으로 접근한다. 자원의존관점(resource dependece perspective)에서는 분권화를 조직의 상층부와 하층부 간의 권력관계의 결과로 인식한다[11,12]. Ghoshal & Nohria[13]는 다국적 기업의 기업본사와 해외지사 간의 관계에서 본사는 자신이 필요로 하는 중요한 자원을 보유한 지사에 대해 의존성이 생기고, 지사는 본사에 대해 더 많은 의사결정의 권한을 요구할 수 있는 영향력을 가지게 된다고 설명한다. 이후 정기원·권구혁[14]은 실증연구를 통해 자원의존관점의 논리가 다국적 기업의 기업본사와 해외지사 간의 관계뿐만 아니라 다각화된 기업의 그룹본부와 계열사 간의 관계에서도 동일하게 적용될 수 있음을 입증하였다.

분권화 이론의 타당성은 다양한 실증연구들을 통해 규명되었다. Govindarajan[15], Gupta[16] 등은 정보처리관점에 근거하여 차별화전략과 분권화의 관계를 검증하였으며, Hill & Hoskisson[17], Hill et al.[18]은 상호의존관점을 토대로 관련다각화 전략과 분권화 간의 관계를 검증하였다. 이에 반해 상호의존관점의 논리를 적용한 실증연구는 매우 제한적인 수준에 그치고 있다. 특히 해당 이론을 통해 설명하려는 가설도 자원보유수준과 분권화의 관계에 대한 내용에만 머물고 있다.

이에 따라 본 연구는 분권화를 설명하는 세 가지 이론들 중에서 가장 덜 활발하게 연구가 진행된 자원의존관점을 중심으로 논의를 전개하고자 한다. 이를 위해 우리나라 다각화된 기업의 그룹본부와 계열사 간의 관계에서 계열사에 대한 그룹본부의 의존성을 발생시키는 다양한 변수들을 상정하고, 해당 변수들이 분권화에 미치는 영향을 분석함으로써 자원의존관점이 얼마나 보편적인 타당성을 가지는 이론인지를 확인하고자 한다. 이를 통해 분권화 연구에서 자원의존관점의 적용범위를 확장하고, 이론의 의미와 시사점을 제고하는데 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 분권화

조직구조(organizational structure)는 조직관리가 이루어지는 일련의 과정(management process)으로 정의된다. 조직구조는 다양한 하위요인들을 포함하고 있지만, 가장 대표적인 요인으로 분권화를 제시하는 데에는 이견이 없다[19,20]. 특히 분권화는 조직 내에서 컨트롤 타워에 해당되는 본부(headquarter)와 실행부문에 해당되는 사업부문 간의 관계를 설명하는 핵심변수로 사용된다[21]. 본부와 사업부문은 다국적 기업의 경우 기업본사와 해외지사로 지칭되며, 미국의 다각화된 기업에서는 기업본부와 SBU(Strategic Business Unit) 우리나라 기업집단의 경우에는 그룹본부와 계열사에 해당된다.

본부와 계열사 간의 관계에서 대부분의 중요한 전략적 및 정책적 의사결정이 본부에서 이루어지는 경우에는 집권화(centralization)의 정도가 높다고 표현하고, 반대의 경우, 즉 해당 의사결정의 상당부분이 사업부문으로 위양되는 경우에는 분권화의 정도가 높다고 이야기한다. 집권화는 본부와 사업부문이 동등한 위치에서 양자 간 협상에 의해 합의되는 사안이 아니라 상호 비대칭적인 관계에서 본부의 일방적 선택에 의해 결정되는 사안이기 때문에 사업부문이 본부의 지원에 의존하는 상황이라면 집권화 결정을 그대로 받아들일 수 밖에 없지만, 사업부문이 조직 내에서 상당한 영향력을 행사하는 위치에 있다면 더 많은 자율성, 즉 분권화의 정도를 높여줄 것을 요구할 가능성이 높아지고, 이로 인해 본부와의 충돌이 야기될 수 있다[13].

2.2 자원의존관점

Pfeffer[11], Pfeffer & Salancik[12]은 조직에 따라 서로 다른 조직구조를 가지는 이유는 조직 내부의 권력구조에 따라 경영 프로세스가 결정되기 때문이며, 이러한 권력구조는 조직의 자원이 조직 내에서 어느 부문에 집중되어 있는지에 따라 결정된다고 설명하였다. 한편 Ghoshal & Nohria[13]는 교환이론(exchange theory)의 논리를 다국적 기업의 기업본사와 해외지사의 관계에 적용하여, 본사와 지사를 서로 자원을 주고 받는 거래가 이루어지는 관계로 인식하였다[22-25]. 이들은 지사의 자원보유수준이 높아질수록 본사와 지사 간의 이해가 상이해진다고 주장하였다.

지사는 보유자원을 자신의 이익을 위해 사용하기 위해 더 많은 자율성을 원하는 반면, 본사는 해당 지사의 풍부한 자원에 대한 소유권이 특정 지사가 아닌 지사가 속한 기업에 있기 때문에 해당 지사의 의지에 따라 마음대로 사용할 수 있는 성질의 것이 아니라고 생각한다[26,27]. 결과적으로 본사와 지사 간에는 이해관계의 충돌이 발생하면서[28,29], 갈등이 유발되고, 협상이 필요해진다[30].

본사는 풍부한 자원을 가진 지사의 자원이 다국적 기업 전체의 전반적인 성과제고를 위해 사용되기를 원하고, 이로 인해 해당 자원을 가진 지사에 대해 의존성이 생기게 된다. 만일 본사가 필요로 하는 자원을 지사가 가지고 있지 않다면 굳이 지사에게 분권화를 용인할 이유가 없다. 하지만 본사가 필요로 하는 자원을 지사가 가지고 있다면 협상과정에서 지사에게 어느 정도의 분권화를 허용해야 하는 상황에 놓일 가능성이 커진다. 또한 지사에 대한 본사의 의존성이 높아질수록 더 높은 수준의 분권화를 허용해야 할 가능성은 더욱 증가하게 된다[14].

3. 가설

자원의존관점의 논리에 따르면, 기업집단 내에서 계열사의 영향력(power)이 커질수록 분권화의 정도는 높아진다. 이때 계열사의 영향력은 그룹본부가 해당 계열사의 자원을 얼마나 필요로 하는지에 따라 결정된다. 말하자면 그룹본부가 해당 자원을 얼마나 매력적으로 인식하는지에 따라 계열사에 대한 의존성이 커지고, 이로 인해 더 많은 분권화를 허용할 여지가 증가한다는 것이다. Ghoshal & Nohria[13]에 따르면 풍부한 자원은 그룹본부의 계열사에 대한 의존성의 원천으로 작용하므로 계열사의 자원보유수준이 높을수록 해당 계열사는 더 높은 수준의 분권화를 확보할 가능성이 높아진다.

한편 정기원·권구혁[14]은 Ghoshal & Nohria[13]의 논리가 모든 의사결정사안에 적용되는 것이 아니라 중요도가 높은 의사결정사안에 한해 제한적인 타당성을 가진다고 주장하였다. 즉 덜 중요한 의사결정사안은 일상적인 업무처리에 관한 내용이 주종을 이루기 때문에 이것들은 그룹본부와 계열사 간 협상의 대상이 되지 못하고, 기본적으로 계열사에게 권한이 주어진다는 것이다. 따라서 Goshal & Nohria[13]가 주장하는 의사결정의 권한은 전략적 사안에 관한 부분에 국한된다고 지적하였다.

이와 유사한 맥락의 논리가 자원에도 적용될 수 있다. 말하자면 계열사의 자원이 항상 그룹본부의 의존성을 유발하지 않을 수도 있다는 것이다. 만일 계열사의 자원이 다른 계열사의 자원에 의해 대체될 수 있거나, 그룹본부가 이미 더 나은 자원을 보유하고 있다면[31,32], 계열사의 협상력은 줄어들고 분권화로 이어지지 않을 것이다. 즉 Ghoshal & Nohria[13]의 논리는 보유자원의 대체가능성(substitutability)이나 상대적 우월성(superiority)에 따라 서로 다른 유효성을 가질 수 있다. 만일 계열사의 보유자원이 해당 계열사에게만 특화되어 존재하는 전문성이 높은 자원이라면 자원보유수준에 비례하여 그룹본부의 의존성이 높아질 여지가 많지만, 다른 계열사로부터도 구할 수 있거나 그룹본부가 이미 가지고 있는 보편적 성질의 자원이라면 계열사의 많은 자원이 그룹본부의 의존성을 높이지 않을 수 있다. 따라서 자원보유수준과 분권화의 관계는 자원이 대체가능성이나 상대적 우월성을 함께 고려하여 조망할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구는 자원보유수준에 대한 발전적 논의를 위해 자원의 유형을 특정 계열사가 배타적으로 보유하는 전문자원과 다른 계열사나 그룹본부도 이미 확보하고 있을 가능성이 높은 일반자원으로 구분하여 접근하였다.

일반자원의 경우는 많은 자원을 보유하더라도 대체가능성이 높거나 상대적 우월성이 낮을 것이므로 해당 계열사에 대한 그룹본부의 의존성은 상대적으로 높아지지 않을 것이다. 따라서 일반자원의 보유수준은 분권화에 유의적인 영향을 주지 않을 수 있다. 반면에 전문자원은 자원의 대체가능성이 낮고 그룹본부가 더 나은 자원을 가지고 있지는 않을 것이므로 자원보유수준에 비례하여 분권화 수준은 유의미하게 증가될 수 있다.

이상의 논의에 따라 일반자원에 관한 가설은 관점에 따라 분권화에 미치는 영향을 다르게 예측할 수 있다. 그러므로 자원보유수준이 높을수록 분권화 수준이 증가한다는 Ghoshal & Nohria[13]의 기본 논리에 근거한 가

설과 여기에 더불어 자원의 대체가능성과 상대적 우월성까지 고려한 통합적 논리에 근거한 가설을 대립가설의 형태로 제시하였다.

가설 1-1. 계열사의 일반자원 보유수준이 높을수록 계열사의 분권화 수준은 증가할 것이다.

가설 1-2. 계열사의 일반자원 보유수준이 높아져도 계열사의 분권화 수준은 증가하지 않을 것이다.

반면에 전문자원은 자원의 대체가능성이 높은 경우에 해당되므로 Ghoshal & Nohria[13]의 기본논리나 자원의 대체가능성 및 상대적 우월성까지 고려한 통합논리 중 어느 쪽을 선택하더라도 높은 자원보유수준이 분권화의 증가로 이어질 것라는 결론에 도달할 것이다.

가설 2. 계열사의 전문자원 보유수준이 높을수록 계열사의 분권화 수준은 증가할 것이다.

Ghoshal & Nohria[13]의 논의는 계열사가 얼마나 많은 자원을 보유하고 있는지에 초점을 맞추고 있다. 이에 대비하여 Barney[33]는 가치가 높은 자원을 경쟁우위의 원천으로 제시함으로써 자원의 질적 측면에 관심을 가졌다. 그의 논리를 Ghoshal & Nohria의 연구에 적용하면, 양적 측면에서의 자원보유수준 뿐만 아니라 질적 측면에서 보유자원의 가치가 높은 경우에도 그룹본부는 해당 자원을 매력적이라고 인식할 가능성이 높다. 따라서 계열사에 대한 의존성은 자원보유수준이 높은 경우와 유사한 양상으로 증가할 것이다. 따라서 계열사의 보유자원의 가치가 높을수록 해당 계열사는 더 높은 수준의 분권화를 확보할 수 있을 것이다.

가설 3. 계열사의 보유자원의 가치가 높을수록 계열사의 분권화 수준은 증가할 것이다.

Ghoshal & Nohria[13]는 Alsegg[34]와 Hedlund[35]의 연구를 인용하여 기업규모가 크다는 것이 많은 자원과 영향력을 가지고 있음을 가리킨다고 주장하였다. 계열사의 규모가 크다는 것은 계열사의 매출수준과 생산량이 많다는 것을 의미한다. 매출수준이 높을수록 시장점유율이 증가하고 이는 시장지배력의 강화로 이어질 것이다. 또한 많은 생산량은 규모의 경제를 통해 비용을 낮추고 높은 가격경쟁력을 갖추도록 해줄 것이다. 따라서 그룹본부는 계열사가 가진 시장지배력이나 가격경쟁력을 그룹 전체의 이익을 위해 활용하고자 할 것이므로 해당 계열사에 대한 의존성은 높아질 것이고, 해당 계열사는 그룹본부로부터 더 높은 수준의 분권화를 확보할 수 있을 것이다.

가설 4. 계열사의 규모가 클수록 계열사의 분권화 수준은 증가할 것이다.

계열사의 수익성이 높다는 것은 두 가지 측면에서 해석된다. 하나는 동일한 자금을 투입했을 때 더 많은 수익을 창출해낸다는 의미이고, 다른 하나는 창출된 수익이 많으므로 많은 현금을 확보할 수 있다는 것을 의미한다[36,37]. 전자는 경영능력과 관련이 있고, 후자는 현금보유능력과 관련이 있다. 그룹본부는 계열사의 경영능력과 보유현금을 활용하고자 할 것이므로 해당 계열사에 의존성이 생기고, 해당 계열사는 그룹본부로부터 더 높은 수준의 분권화를 확보할 수 있을 것이다.

가설 5. 계열사의 수익성이 높을수록 계열사의 분권화 수준은 증가할 것이다.

4. 연구방법

4.1 표본선정과 자료수집

실증분석을 목적으로 우리나라의 상위 51개 기업그룹에 속한 계열사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 공기업, 금융기업과 같이 연구특성에 맞지 않는 기업들은 제외하였으며, 일부 기업그룹 또는 계열사는 회사차원에서 응답을 거부했기 때문에 설문대상에 포함시키지 못했다. 결과적으로 35개 기업그룹의 263개 계열사에 대한 설문지를 획득할 수 있었다. 설문지는 원칙적으로 기업을 직접 방문하여 배포하고 수거하였으며, 설문응답자의 요구에 따라 우편으로 설문지를 보내고 받거나 팩스나 이메일 등을 이용하는 경우도 있었다. 설문응답자는 설문대상 기업의 기획파트에서 3년 이상 업무경험이 있는 임직원으로 한정지었다. 더불어 동일방법편의(common method bias)로 인해 발생할 수 있는 문제점을 줄이기 위해 독립변수에 관한 설문지와 종속변수에 관한 설문지를 분리하여 상이한 응답자가 답변하도록 고안하였다[38,39].

4.2 변수의 정의 및 측정

분석모형에 투입된 독립변수는 일반자원의 보유수준, 전문자원의 보유수준, 보유자원의 가치, 계열사의 규모, 계열사의 수익성이며, 종속변수는 계열사의 분권화 수준이다. 통제변수로는 환경불확실성, 타 계열사와의 관련성, 그룹의 규모를 사용하였는데, 이들은 분권화를 설명하는 다른 이론, 즉 정보처리관점 및 상호의존관점에서 사용하는 대표적 변수들이다.

일반자원의 보유수준 및 전문자원의 보유수준: Miller & Friesen[40]이 사용한 문항을 토대로 자원의 유형을 12가지로 구분한 후 7점 척도로 측정하였다. 자원유형은 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 기업 이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력으로 구분하였으며, 개별 자원유형에 대해 a) 경쟁우위를 달성하는 데 있어서 해당 자원이 얼마나 중요한지와 b) 산업 내 다른 기업들과 비교하여 해당 자원을 얼마나 보유하고 있는지를 각각 평가하도록 한 후 a)×b)를 산출하였다. 이후 a)×b)로 계산된 12개 가중 자원보유수준에 대해 요인분석을 실시하여 전략자원과 운영자원으로 구분하였으며, 자원유형 별 평균값을 사용하였다. 요인분석에 의하면 1)~8)은 전문자원(Chronbach's α=0.81)으로, 9)~12)는 일반자원(Chronbach's α=0.74)으로 분류된다.

보유자원의 가치: Barney[33]가 VRIO 모델을 통해 소개한 개념들 중에 하나인 '자원의 가치(resource value)'에 기반하는데, 자원의 가치란 경쟁우위 달성에 중요한 영향을 미치는 정도를 의미한다. 변수측정을 위해 3개 항목에 대해 7점 척도로 평가하도록 하고 평균값을 사용하였다. 설문항목은 1) 보유자원이 환경변화에 효과적으로 대처하도록 해주는 정도, 2) 보유자원이 경쟁에서 살아남도록 해주는 정도, 3) 보유자원이 고객이 필요로 하는 것을 제공해주는 정도이다(Chronbach's α=0.81).

계열사의 규모: 계열사의 매출액에 자연로그를 취한 값을 사용하였다.

계열사의 수익성: 총자산수익률(ROA), 즉 계열사의 순이익을 자산총액으로 나눈 후 자연로그를 취한 값을 사용하였다.

분권화: Khandwalla[41], Vancil[42]이 사용한 문항을 토대로 14개 의사결정 사안에 대해 그룹본부가 계열사에게 의사결정을 위임한 정도를 7점 척도로 평가하도록 하고 평균값을 사용하였다. 설문항목은 1) 사업영역 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 액수이다(Chronbach's α=0.89).

환경불확실성: 정보처리관점에서는 환경불확실성이 높을수록 신속하고 효율적인 정보처리를 위해 분권화 수준이 높아진다는 논리에 근거하여 환경불확실성을 분권화의 결정요인으로 제시하고 있다[43-45]. 변수측정을 위해 Miller[46], Miller & Droge[47]가 사용한 문항을 토대로 4개 항목에 대해 7점 척도로 평가하도록 하고 평균값을 사용하였다. 설문항목은 1) 시장이나 경쟁자에 대응하기 위한 마케팅 방법의 변경 정도, 2) 제품이나 서비스가 진부화되는 속도, 3) 수요나 소비자 기호 예측의 어려움, 4) 제품이나 서비스 개발에 필요한 기술·지식·노하우의 변화 빈도 및 속도이다(Chronbach's α=0.81).

타 계열사와의 관련성: 상호의존관점에서는 서로 관련성이 있는 사업부문들 간에 시너지를 창출하기 위해 업무조율이 필요하고, 이에 따라 기업본부가 사업부문의 의사결정에 개입하는 과정에서 분권화 수준이 낮아진다는 논리를 제시하면서 사업부문 간 관련성을 분권화의 결정요인으로 제시하고 있다[7,18,48,49]. Miller & Friesen[38]에 근거하여 도출된 12가지 자원유형에 대해 Tanriverdi & Venkatraman[50]의 문항을 적용하여 측정하였다. 구체적으로, 각각의 자원이 타 계열사의 자원과 얼마나 관련성이 있는지를 7점 척도로 평가하도록 하고 평균값을 사용하였다. 설문항목은 1) 고객 소비자 정보, 2) 유통망, 3) 마케팅 노하우, 4) 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 5) 축적된 기술, 6) 효율인 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 정도이다(Cronbach's α = 0.91).

그룹의 규모: 정보처리관점에서는 조직규모가 커질수록 복잡성과 정보처리요구량이 증가하고, 이로 인해 분권화 수준이 높아진다는 논리를 토대로 조직규모를 분권화의 결정요인으로 제시하고 있다[47,51-53]. 따라서 계열사가 속한 조직, 즉 그룹의 규모는 하위부문인 계열사에 대한 분권화 수준에 영향을 미치게 된다. 조직규모는 그룹 전체의 매출액에 자연로그를 취한 값을 사용하였다.

5. 분석결과

본 연구의 분석모형에 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계는 Table 1에 제시되어 있다. 통제변수들 중에서 종속변수인 분권화와 유의적인 관계를 가지는 변수는 없는 것으로 나타났다. 또한 독립변수들 중에는 전문자원의 보유수준과 계열사의 규모, 계열사의 수익성이 분권화와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 한편 다중공선성(multicollinearity)이 있는지를 검토하였으나 변수들은 모두 허용도(tolerance)가 0.1 이상이고, VIF(variance inflation factor)가 2를 초과하지 않아 문제가 없는 것으로 확인되었다.

Table 1. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4
1.GEN	27.37	7.32				
2.SPC	25.51	6.39	0.66***			
3.VLU	4.79	1.09	0.23***	0.22***		
4.SSZ	19.22	1.97	0.22***	0.23***	0.12+	
5.ROA	-3.06	0.93	0.08	0.20**	-0.03	0.04
6.UNC	3.90	1.22	0.26***	0.28***	0.09	0.00
7.REL	4.14	0.05	0.27**	0.18**	0.16*	-0.01
8.GSZ	22.99	1.33	0.14*	0.09	0.12+	0.43***
9.DEC	4.31	1.16	0.06	0.15*	0.05	0.26***

1. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

Variables	5	6	7	8
1.GEN				
2.SPC				
3.VLU				
4.SSZ				
5.ROA				
6.UNC	0.03			
7.REL	0.10	-0.01		
8.GSZ	0.05	0.09	0.13*	
9.DEC	0.20**	0.07	-0.09	0.09

1. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

Table 2에는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과가 제시되어 있다. Model A는 독립변수들이 소거된 상태에서 통제변수인 환경불확실성, 타 계열사와의 관련성, 그룹의 규모가 종속변수인 분권화에 미치는 영향에 대한 분석결과이다. Model A는 p<0.05에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편 Model B는 통제변수와 더불어 독립변수들을 추가적으로 투입한 모형으로서 일반자원의 보유수준, 전문자원의 보유수준, 보유자원의 가치, 계열사의 규모, 그리고 계열사의 수익성이 분권화에 미치는 영향에 대한 분석결과가 제시되어 있다. Model B는 p<0.01에서 통계적으로 유의하였으며, Model A와 비교하여 R^2의 값도 p<0.01에서 유의미하게 증가하였다. Model B에서 통제변수들은 모두 분권화에 영향을 미치지 않았다.

이제 가설검증의 결과를 확인하면, 가설 1은 대립가설인 가설 1-1과 1-2로 구성되어 있다. 가설 1-1은 일반자원의 보유수준이 분권화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이고 가설 1-2는 일반자원의 보유수준이 분권화에 의미있는 영향을 미치지 않을 것이라는 가설이다. Model B에서 일반자원의 보유수준(GEN)은 p<0.05에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 한 쌍의 대립가설 중에서 영향을 안미칠 것이라는 가설 1-2가 채택되었다.

가설 2는 전문자원의 보유수준이 분권화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Model B에서 전문자원의 보유수준(SPC)은 p<0.10에서 분권화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일부 연구자들은 p<0.10에서 가설채택 여부를 판정하기도 하였으므로[54], 가설 2는 p<0.10에서 채택되었다. 가설 3은 보유자원의 가치가 분권화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Model B를 보면, 보유자원의 가치(VLU)는 p<0.05에서 의미있는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3은 기각되었다. 가설 4는 계열사의 규모가 분권화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Model B에서 계열사의 규모(SSZ)는 p<0.05에서 분권화에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었고, 이에 따라 가설 4는 채택되었다. 가설 5는 계열사의 수익성이 분권화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Model B에서 계열사의 수익성(ROA)은 p<0.05에서 분권화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5는 채택되었다. 결과적으로 1쌍의 대립가설을 2개의 개별 가설로 계산했을 때 제시된 총 6개의 가설 중에서 4개의 가설이 채택되었고, 2개는 기각되었다.

Table 2. Regression Analysis Results

Variables	Model A	Model B
Dependent Variable	Decentralization	
(Constant)	3.073(1.291)*	2.636(1.460)+
Independent Variables		
GEN		-0.023(0.015)
SPC		0.028(0.017)+
VLU		0.012(0.077)
SSZ		0.127(0.050)*
ROA		0.205(0.087)*
Control Variables		
UNC	0.011(0.063)	-0.006(0.069)
REL	-0.104(0.073)	-0.076(0.081)
GSZ	0.072(0.056)	0.004(0.066)
Goodness of Fit	R^2=0.014, F=1.08	R^2=0.112, F=2.78** ΔR^2=0.098, ΔF=3.98**

1. Model A: n=238, B: n=184, standard errors in parentheses
2. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

6. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 분권화를 설명하는 대표적인 이론들인 정보처리관점, 상호의존관점, 자원의존관점 중에서 자원의존관점에 초점을 맞추고 있다. Ghoshal & Nohria[13]에 따르면 사업부문이 보유한 풍부한 자원은 기업 전체의 이익을 위해 이를 활용하기를 원하는 기업본부로 하여금 사업부문에 대한 의존성을 높임으로써 해당 사업부문의 분권화 수준을 증가시키는 결과를 가져온다. 하지만 자원의존관점은 그룹본부의 의존성을 보여주는 지표로 자원보유수준이라는 단일변수에 치중했다는 한계를 가진다. 이에 따라 본 연구는 자원보유수준 외에 보유자원의 가치, 계열사의 규모, 계열사의 수익성과 같은 다양한 결정요인들을 포함시킴으로써 자원의존관점 내에서의 논의의 폭을 넓히는데 기여하고자 했다. 또한 자원보유수준에 대한 논의과정에서 자원의 유형을 해당 계열사만 보유한 전문자원과 다른 계열사나 그룹본부도 보유하고 있을 가능성이 높은 일반자원으로 구분함으로써 자원의 특성을 고려하지 않고 보유수준만을 고려했던 Ghoshal & Nohria[13]의 논리를 보완하고자 하였다.

본 연구는 우리나라 기업그룹의 계열사를 대상으로 실증분석을 실시하였으며, 검증결과 전문자원의 보유수준, 계열사의 규모, 계열사의 수익성이 분권화에 유의한 영향을 미치는 결정요인임을 확인함으로써 그룹본부의 의존성을 발생시키는 요인이 다양하게 존재함을 입증하였다. 또한 자원보유수준에 대한 논의과정에서 일반자원과 전문자원으로 구분하여 접근함으로써 자원특성에 따라 자원보유수준이 그룹본부의 의존성을 발생시키는 정도가 달라질 수 있음을 규명하였다.

한편 제시된 결정요인들 중에서 보유자원의 가치는 분권화에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었는데, 이는 계열사가 보유한 자원의 가치를 평가하는 데에 있어서 그룹본부가 전문성이 부족하여 양자 간에 정보의 비대칭성(information asymmetry)이 존재하기 때문일 수 있고[55], 혹은 보유자원의 가치가 높더라도 활용가능성이 제한적이라서 그룹본부의 의존성을 발생시키지 않았을 수도 있다는 설명도 가능하다[14].

또한 통제변수들은 분권화를 설명하는 다른 이론들이 제시한 결정요인들로 구성되었는데, 상관관계분석과 회귀분석 모두에서 분권화에 유의한 영향을 미치는 변수는 확인되지 않았다. 이를 통해 자원의존관점의 요인들이 정보처리관점이나 상호의존관점의 요인들에 비해 분권화에 대한 더 나은 설명력을 가지는 것으로 해석될 수도 있을 것으로 보인다.

6.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

실증분석 결과를 보면 보유자원의 가치는 분권화에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 자원의 가치는 자원 별 가치가 아닌 자원 전체의 포괄적인 가치만을 측정함으로써 가설이 지지되지 않은 이유가 그룹본부와 계열사 간 정보의 비대칭성 때문인지, 아니면 자원의 활용가능성이 낮아서인지를 정확하게 파악하기가 어렵다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 개별자원의 활용가능성을 별도로 살펴볼 필요가 있을 것으로 보인다. 더불어 그룹본부를 대상으로 계열사가 보유한 자원의 가치를 평가하는 설문을 통해 그룹본부와 계열사 간에 정보의 비대칭성이 존재하는지를 파악할 필요가 있을 것으로 보인다.

또한 분석결과에서는 자원의존관점의 변수들이 타 이론의 변수들에 비해 높은 설명력을 가지는 것으로 보였는데, 향후 연구에서는 세 가지 이론들을 대상으로 어느 이론의 설명력이 보다 높은지에 대한 본격적인 논의를 진행할 필요가 있을 것으로 보인다.

References

[1] G. Garnier, "Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations," *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.893-908, 1982.
DOI: https://doi.org/10.5465/256105

[2] H. A. Simon, *Centralization and decentralization in organizing the controllers' department*, Pittsburgh, PA: Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology, 1954.

[3] W. Tsai, "Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing," *Organizational Science*, Vol.13, No.2, pp.179-190, 2002.
DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536

[4] A. H. Van de Ven, D. L. Ferry, *Measuring and assessing organizations*, New York, NY: John Wiley & Sons, 1979.

[5] J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, MA: Addison-Wesley, 1973.

[6] M. L. Tushman, D. A. Nadler, "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design," *Academy of Management Review*, Vol.3, No.3, pp.613-624, 1978.
DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791

[7] C. W. L. Hill, "Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms," *Journal of Industrial Economics*, Vol.37, No.1, pp.67-83, 1988.
DOI: https://doi.org/10.2307/2098553

[8] C. C. Markides, P. J. Williamson, "Corporate diversification and organizational structure: a resource based-view," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, pp.340-367, 1996.
DOI: https://doi.org/10.5465/256783

[9] L. Poppo, "Influence activities and strategic coordination: Two distinctions of internal and external markets," *Management Science*, Vol.41, No.12, pp.1845-1857, 1995.
DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.41.12.1845

[10] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.

[11] J. Pfeffer, *Power in organization*, Boston, MA: Pitman, 1981.

[12] J. Pfeffer, G. R. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, New York, NY: Harper & Row, 1978.

[13] S. Ghoshal, N. Nohria, "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.4, pp.323-337, 1989.
DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250100403

[14] K. W. Jung, K. H. Kwon, "The effect of subsidiary's resource level and resource flexibility on decentralization between the corporate headquarters and subsidiaries," *Korean Management Review*, Vol.35, No.1, pp.227-256, 2006.

[15] V. Govindarajan, "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.844-856, 1986.
DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1986.4284099

[16] A. K. Gupta, "SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation," *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.3, pp.477-500, 1987.
DOI: https://doi.org/10.5465/256010

[17] C. W. L. Hill, R. E. Hoskisson, "Strategy and structure in the multiproduct firm," *Academy of Management Review*, Vol.12, No. 2, pp.331-341, 1987.
DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307949

[18] C. W. L. Hill, A. M. Hitt, R. E. Hoskisson, "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms," *Organization Science*, Vol.3, No.4, November, pp.501-521, 1992.
DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.3.4.501

[19] D. S. Pugh, , D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. Turner, "Dimensions of organizational structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, No.1, pp.65-105, 1968.
DOI: https://doi.org/10.2307/2391262

[20] D. S. Pugh, , D. J. Hickson, C. R. Hinings, "An empirical taxonomy of work organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.1, pp.115-126, 1969.
DOI: https://doi.org/10.2307/2391367

[21] S. R. Gates, W. G. Egelhoff, "Centralization in headquarter-subsidiary relationships," *Journal of International Business Studies*, Vol.17, No.2, pp.71-92, 1986.
DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490425

[22] M. Aiken, J. Hage, "Organizational interdependence and intra-organizational structure," *American Sociology Review*, Vol.33, No.6, pp.912-930, 1968.
DOI: https://doi.org/10.2307/2092683

[23] R. M. Emerson, "Power dependence relations," *American Sociological Review*, Vol.27, No.1, pp.31-40, 1962.
DOI: https://doi.org/10.2307/2089716

[24] R. M. Emerson, "Social exchange theory," *Annual Review of Sociology*, 2, pp.335-362, 1975.
DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003

[25] S. Levine, P. White, "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships," *Administrative Science Quarterly*, 5, pp.583-601, 1961.
DOI: https://doi.org/10.2307/2390622

[26] B. Kogut, 1983 "Foreign direct investment as a

sequential process," In: Kindelberger, C. p. and Audretsch, D. B. (Eds.), *The Multinational Corporation in the 1980s*, MIT Press, Cambridge, MA, 1983.

[27] G. Zeitx, "Interorganizational dialectics," *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.72-88, 1980. DOI: https://doi.org/10.2307/2392227

[28] J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, New York, NY: Wiley, 1958.

[29] S. M. Schmidt, T. A. Kochan, "Interorganizational relationships:patterns and motivations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.2, 220-234, 1977. DOI: https://doi.org/10.2307/2391957

[30] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, Chichester, 1964

[31] D. J. Collis, C. A. Montgomery, "Competing on resources: How do you create and sustain a profitable strategy?," *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp.118-128, 1995.

[32] M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate-level Strategy*, NY: New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

[33] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.7, No.1, pp.99-120, 1991. DOI: https://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108

[34] R. A. Alsegg, "Control relationships between American corporations and their European subsidiaries," *AMA Research Study 107*, American Management Association, New York, 1971.

[35] G. Hedlund, "The role of foreign subsidiaries in strategic decision making in Swedish multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 1, 1980, pp.23-36. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250010104

[36] J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2018.

[37] C. S. Fleiser, B. E. Benssusan, *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Educaion, Inc, 2003.

[38] B. J. Avolio, F. J. Yammarino, B. M. Bass, "Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp. 571-587, 1991. DOI: https://dx.doi.org/10.1177/014920639101700303

[39] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. Y. Lee, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.5, pp.879-903, 2003. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

[40] D. Miller, P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms," *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.1, pp.3-27, 1982. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250030102

[41] P. N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, New York, NY: Harcourt, Brace, & Jovanovich., 1977.

[42] R. F. Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, New York, NY: Financial Executives Research Foundation, 1980.

[43] T. Burns, G. M. Stalker, *The management of innovation*, London: Tavistock, 1961.

[44] J. Child, "Managerial and organizational factors associated with company performance, Part II-contingency analysis," *Journal of Management Studies*, 12, pp.12-28, 1975. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00884.X

[45] P. Lawrence, J. Lorsch, *Organization and Environment*, Homewood, IL: Irwin, 1967.

[46] D. Miller, "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2, pp.280-308, 1988. DOI: https://doi.org/10.5465/256549

[47] D. Miller, C. Droge, "Psychological and traditional dimensions of structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.4, pp.539-560, 1986. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/2392963

[48] J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2nd ed., London, UK: Harper & Row, 1984.

[49] C. C. Markides, P. J. Williamson, "Corporate diversification and organizational structure: a resource based-view," Academy of Management Journal, Vol.39, No.2, pp.340-367, 1996. DOI: https://doi.org/10.5465/256783

[50] H. Tanriverdi, N. Venkatraman, "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms," *Strategic Management Journal*, 26(2), pp.97-119, 2005. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.435

[51] P. M. Blau, R. A. Schoenherr, *The Structure of Organisations*, New York, NY: Basic Book, pp.111-13, 1971.

[52] R. H. Hall, *Organizations: Structure and Process*, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

[53] S. P. Robbins, *Organization theory: The structure and design of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

[54] K. H. Kwon, J. W. Lee, "An integrative approach to decentralization between the corporate HQ and subsidiaries in the diversified dirm: Conditions for differentiated decentralization and homogenized decentralization," *Korean Management Review*, vol.31, no.6, pp.1469-1498, 2002.

[55] A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, "Corporate strategy: The quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp.120-132, 1995.

박 경 미(Kyoungmi Park) [종신회원]

- 1998년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2007년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 농협대학교 협동조합경영과 부교수

〈관심분야〉
사업전략, 자원공유