

전략적 흐름으로서의 자원공유: 자원획득의 두 가지 방식에 관한 연구

황재원¹, 박경미^{2*}

¹한국교통대학교 경영학과, ²농협대학교 협동조합경영과

Resource sharing as strategic flow: Dual modes of acquiring assets

Jaewon Hwang¹, Kyoungmi Park^{2*}

¹Dept. of Business Administration, Korea National University of Transportation

²Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University

요약 전략경영 분야에서 자원공유에 대한 연구는 자원의 공동이용을 통해 비용을 절감함으로써 성과향상이 일어난다는 시너지 이론을 기반으로 한다. 하지만 관련 연구들이 주로 측정 문제와 같은 방법론적 개선에 초점을 맞추었던 관계로 이론적 발전은 더디게 이루어졌다. 이러한 맥락에서 본 연구는 자원공유가 비용절감 외에 가용자원의 증가를 통해서도 성과개선에 기여한다는 논리를 제시함으로써 자원공유의 성과함의를 복수의 관점에서 조망하였다. 우리나라의 기업집단 소속 계열사들을 대상으로 이루어진 실증분석 결과에 따르면, 사업부문 간 관련성은 자원공유를 증가시키는 반면, 자원개발은 감소시키는 것으로 나타났으며, 자원공유와 자원개발 모두 자원보유수준을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 자원공유가 자원획득의 또 다른 방안으로서 자원개발의 대안이 될 수 있음을 시사한다. 또한 자원공유는 직접적으로 조직성과를 높이기도 하지만, 자원보유수준의 증가를 통해 간접적인 방식으로 조직성과를 높이는 것으로 나타나 자원공유는 비용절감 외에 자원증가를 통해서도 성과향상에 기여한다는 것을 실증적으로 확인할 수 있었다. 본 연구는 비용감소와 자원증가라는 두 가지 경로를 통해 자원공유가 성과향상으로 이어진다는 논리를 제시함으로써 이론적인 측면에서 논의의 범위를 확대했다는 데에서 의의를 찾을 수 있다.

Abstract Research on resource sharing in the strategic management field is based on synergy theory, which states that joint use of resources increases organizational performance through cost reduction. However, research on the topic has mainly focused on methodological aspects, such as improvement measurements, while the theoretical basis of the theory has remained largely unchanged since its inception. In this context, we argue that resource sharing enhances organizational performance not only by saving costs but also by increasing available resources, and thus, we investigated the performance implications of resource sharing from these two points of view. According to empirical analyses conducted on the subsidiaries of Korean business groups, higher interrelatedness increases resource sharing and lower interrelatedness increases resource development, and higher resource sharing and higher resource development increase resource levels. These results indicate that resource sharing provides an alternative to resource development by providing another means of securing resources. We show statistically that resource sharing directly and indirectly (by increasing resource levels) increases organizational performance. We believe this study extends the scope of theoretical discussion by suggesting that resource sharing leads to performance enhancement through dual paths.

Keywords : Resource Sharing, Synergy, Resource-Based View, Relatedness, Resource Level

*Corresponding Author : Kyoungmi Park(Agricultural Cooperative University)

email: kmpark@nonghyup.ac.kr

Received November 1, 2021

Accepted December 6, 2021

Revised November 26, 2021

Published December 31, 2021

1. 서론

자원공유(resource sharing)의 논리는 기본적으로 시너지 이론에 기반을 두고 있다. 시너지 이론은 Ansoff[1]에 의해 전략경영 분야에 처음 소개되었으며 [2], “2+2=5” 또는 “전체는 부분의 합보다 크다”는 표현으로 널리 알려졌다. 이는 구체적으로 다각화된 기업의 사업부문을 개별적으로 운영하는 것보다는 통합적으로 운영할 때 더 높은 성과가 발휘된다는 것을 의미한다[1]. 또한 연구자들은 사업영역의 통합적 운영이 보다 효과적인 결과를 발생시키는 이유에 대해 복수의 사업부문이 경영자원이거나 기능부문을 함께 이용함으로써 중복투자가 감소하고 운영의 효율성이 증가하면서 수익성이 개선된다는 논리를 제시하였다[3-5].

초기의 자원공유 연구들은 사업부문 간의 관련성이 높을수록 자원공유의 정도가 높아질 것이라는 전제하에 사업부문 간의 관련성을 자원공유의 프록시(proxy)로 설정하여 사업부문 간의 관련성과 기업성과 간의 관계를 실증분석을 통해 검증하고자 하였다[6-10]. 이때는 프록시의 정확도를 높이는 것이 중요하였기 때문에 연구의 주요 관심사는 자원공유의 논리를 발전시키는 것이 아니라 변수측정의 정확도를 높이는 데에 있었다[11-17]. 하지만 모든 연구들이 기대된 결론에 도달한 것은 아니어서 사업부문 간 관련성과 기업성과 간의 유의한 관계를 입증하지 못한 경우도 다수 존재하였다[18-21].

이에 대해 방법론적 문제점이 지적되기도 하였지만[22], 보다 본질적인 원인으로서는 ‘잠재적 관련성(potential relatedness)’의 문제가 제기되었다[23-25]. 즉 사업부문 간의 관련성이 높다는 것은 자원공유의 여지가 많다는 것이지 실제로 자원공유를 하고 있다는 것을 의미하는 것은 아니며, 전략적 선택의 문제일 수 있다는 것이다. 이에 따라 일부 연구자들은 자원공유의 정도를 직접 측정하여 하나의 독립적인 변수로 분석모형에 투입하기도 하였다[26,27]. 하지만 이론적인 측면에서는 이들의 연구도 자원공유가 비용절감을 가져오으로써 성과개선에 기여한다는 초창기의 논리에서 크게 벗어나지 않았다. 이러한 맥락을 토대로 본 연구는 자원공유가 성과향상으로 이어지는 과정을 중심으로 논의를 전개하고자 한다. 기존 연구들은 비용절감을 자원공유를 통한 성과향상의 사실상 유일한 이유로 제시하고 있지만, 본 연구에서는 시너지 이론과 자원기반관점에 근거하여 복수의 원인과 복합적인 경로를 통해 자원공유를 통한 성과향상이 일어난다는 주장을 제기하고자 한다.

Hamel & Prahalad[28]는 자원을 직접 개발하는 대신 타 사업부문과의 자원공유를 통해서도 자원을 획득할 수 있다고 지적하였다. 자원공유를 통해 타 사업부문의 자원이 유입되면 더 많은 자원의 운용이 가능해지므로 결과적으로 가용자원이 증가하는 효과가 나타난다는 것이다. 풍부한 자원은 강점이 되어 경쟁우위를 개선하고 성과를 높인다고 주장하는 자원기반관점에 논리에 따라 [1,29-33], 자원공유를 통해 늘어난 자원은 사업부문의 성과향상으로 이어지게 된다. 따라서 자원공유는 비용을 절감하는 효과 외에 자원을 증가시키는 효과를 통해서도 성과개선에 기여한다는 것이 본 연구의 주장이다. 또한 본 연구는 자원공유 연구에서 비용절감과 함께 자원증가의 이슈를 함께 다룸으로써 논의의 범위를 확대했다는 데에서 의의를 찾을 수 있다.

2. 이론적 배경

2.1 시너지 이론

Ansoff[1]는 기업 내 모든 사업부문이 완벽하게 관련성이 없다면 기업 전체의 수입, 운영비용, 투자액은 개별 사업영역의 수입, 운영비용, 투자액의 합계와 동일해 지지만, 각 사업부문 간에 관련성이 존재한다면 상호 간에 결합효과가 발생하여 시너지가 발생하게 된다고 설명하였다[34]. Rumelt[4]는 제품, 시장, 기술 등을 공유함으로써 자원할당의 효율성을 높일 수 있다고 설명하였으며, Porter[3,35]는 사업부문 간에 업무에 관한 지식을 이전하거나 가치사슬 상의 활동을 공유함으로써 원가를 절감하거나 차별화를 진작시킬 수 있다고 주장하였다. 이용희[36]는 기존의 시너지 연구들에 대한 문헌 검토를 통해 자원공유가 자원의 중복투자를 막고, 규모의 경제를 달성하며, 시장지배력을 높이고, 상호작용을 증가시키며, 기회주의적 위협을 감소시킴으로써 가치상승과 원가절감의 이점을 발생시킨다고 정리하였다. 이상의 논의들이 공통적으로 지적하는 바는 자원공유가 비용을 절감하고 가치를 창출하는 효과를 발생시킨다는 것이다.

한편 실증연구들은 사업부문 간 관련성, 즉 유사성과 조직성과의 관계를 주로 분석함으로써 가치창출보다는 비용절감에 초점을 맞추었다[4,5,17,37-41]. 실증분석이 주로 비용절감을 중심으로 이루어진 것은 다음의 이유 때문인 것으로 보인다. 우선 가치창출은 사업부문 간의 관계가 유사성보다는 보완성에 기반할 때 달성될 수 있는데[42], 단지 유사성이 낮거나 상이성이 높은 것이 보

완성이 높은 상황을 의미하지는 않으며, 보완적 관계의 실재 여부는 유사성이 낮은 사업부문 간의 자원공유가 성과로 나타나는 경우 사후적으로 확인할 수 있는 것이지만 어떤 형태의 관계가 가치창출로 이어질 것인지를 사전에 미리 예단할 수 있는 방법이나 기준은 아직까지 알려져 있지 않다[43]. 이로 인해 자원공유를 통한 가치창출의 문제는 개념적 차원이나 사례연구에서는 논의가 이루어졌지만, 실증분야에서는 측정의 어려움으로 인해 본격적으로 다루어지지 않았다. 그 결과 실증연구들이 누적되면서 비용절감은 자원공유의 성과를 설명하는 핵심논리로 사용되었다.

2.2 자원기반관점

자원기반관점은 조직들 간의 차이에 주목한다[44]. 동일한 환경에 처한 조직들이라고 하더라도 성과는 제각기 다르며, 그 이유는 보유자원의 차이에서 기인한다고 주장한다[1,29-33]. 이들은 조직이 운영하는 자원의 패키지가 태생적으로 서로 다르다고 전제하였으며(자원의 이질성: resource heterogeneity), 자원이 조직 간에 완벽하게 이전되지 않는다는 특성으로 인해 조직 간에 발생한 보유자원의 차이는 그대로 지속된다고 설명하였다(자원의 비이동성: resource immobility). 모든 자원이 돈을 지불하고 구입할 수 있는 것은 아니며, 복제나 대체를 통해 자원을 확보하려고 하는 경우에도 시간이 오래 걸리거나 어느 정도의 기본자원이 확보된 상태에서 추진해야 하거나 개별자원이 아닌 시스템 전체를 도입해야 하거나 핵심자원을 특정하지 못하는 등 다양한 제약들이 존재하기 때문에 필요한 자원을 획득하기 위해서는 조직 내부에서 직접 개발하고 축적할 수밖에 없다고 지적하였다[45].

Magretta[46]는 경영전략의 효과적인 수행을 위해서는 해당 전략을 가장 효율적으로 수행하도록 해주는 자원의 뒷받침이 필요하다고 설명하면서, 이러한 자원은 특정 전략에 특화되어 있다는 특성으로 인해 상이한 전략을 수행하는 다른 조직에서는 해당 자원이 의미를 갖지 못한다고 주장하였다. 예를 들어 그때 그때 주문을 받은 후 버거를 만드는 버거킹의 서비스 프로세스는 바쁜 점심시간에 맞추어 미리 버거를 쌓아놓고 판매하는 맥도날드에게는 오히려 비효율적인 시스템으로 작용한다는 것이다. 따라서 경쟁우위를 달성하기 위해서는 맞춤형 자원이 필요하고, 맞춤형 자원을 개발하기 위해서는 필요한 자원을 조직이 직접 생성해야 한다고 지적하였다. 이러한 이유로 자원기반관점에서는 자원을 확대하기 위

해서는 자원개발을 직접 하는 것이 유일한 방안이라고 전제하였다.

2.3 자원공유와 자원획득

자원기반관점 내에서 자원과 경쟁우위의 관계에 초점을 맞추는 논의들은 단일사업 조직(single business organization) 혹은 단일 사업부문(single business unit)을 대상으로 진행되었기 때문에 시너지와 같이 복수의 사업부문들이 직면하게 되는 문제들을 염두에 두지 않았다[47,48]. 따라서 자원기반관점에서 자원개발을 자원획득의 유일한 방안으로 제시해왔던 것처럼 보이는 이유는[45], '자원의 비이동성'이라는 제약 때문이 아니라 분석단위의 차이로 인해 자원공유라는 대안을 원천적으로 고려하지 않았기 때문이라고 할 수 있다.

하지만 모든 연구자들이 경쟁우위에 대한 논의과정에서 자원공유의 사안을 배제한 것은 아니었다. Hamel & Prahalad[28]는 자원의 수렴, 집중, 도출, 차용, 배합, 균형, 재활용, 흡수, 보호, 회수를 자원활용의 10가지 방안으로 제시하였는데 이 중에서 자원의 재활용(resource recycling)이 자원공유와 관련이 있다. 이들은 자원의 재활용, 즉 자원공유를 통해 사업부문이 새로운 자원을 구축하지 않고 다른 사업부문의 자원을 이용함으로써 운영의 효율성을 높일 수 있다고 설명함으로써 자원공유가 자원획득의 또 다른 방안이 될 수 있음을 시사하였다. 한편 Dierickx & Cool[45]은 '욕조에의 비유(bathtub metaphor)'를 통해 자원의 누적(stock)과 자원의 생성(flow)에 대해 설명하였다. 욕실에서 수도를 틀면 물이 흘러나와서 욕조에 고이게 되는데, 이때 수도꼭지에서 나오는 물이 '생성'이고, 욕조에 고이는 물이 '누적'이 된다고 지적하였다. 즉 자원개발은 생성이고, 자원보유수준은 누적이라는 것이다. 말하자면 연구개발에 대한 투자는 수도물이고, 연구역량은 욕조물에 해당된다는 것이다. 이를 자원공유에 대응시키면 자원공유는 생성에 해당되고 자원보유수준은 누적이라고 할 수 있다. 따라서 자원공유를 통해 사업부문으로 흘러들어온 자원은 사업부문의 자원보유수준을 높이는 결과를 가져온다고 설명될 수 있다.

3. 연구가설

3.1 자원획득의 두 가지 방안

기존 연구에 따르면 사업부문 간의 상호관련성이 높을수록 자원공유의 가능성은 높아지게 된다[1,39]. 왜냐하

면 관련성이 낮은 사업부문 간에 자원을 공유하는 것보다 관련성이 높은 사업부문 간에 자원을 공유하는 것이 공유의 난이도 면에서 유리하기 때문이다[49,50]. 사업부문 간 관련성이 낮다면 상대 사업부문에 대한 지식과 이해도가 떨어지므로 다른 사업부문의 자원을 이용하거나 다른 사업부문의 자원과 해당 사업부문의 자원을 결합하기 위해서는 더 많은 시간과 비용, 그리고 노력이 요구되고, 이로 인해 자원공유의 순효과가 잠식된다는 것이다[43,51,52]. 따라서 자원공유는 사업부문 간 관련성이 높은 경우에 활발하게 이루어질 수 있다.

가설 1. 사업부문 간 관련성은 자원공유를 증가시킬 것이다.

다각화 연구들은 사업부문 간 관련성이 높을수록 자원공유의 가능성이 높아진다고 주장한다[5,37,40,53]. 이는 사업부문 간 관련성이 낮을수록 자원공유의 가능성이 낮아진다는 것을 의미한다. 다른 사업부문과의 관련성이 낮으면 자원공유의 여지가 줄어들지만, 성과향상에 대한 요구는 여전히 존재한다고 할 수 있다. 자원기반관점에 따르면 성과향상을 위해서는 자원보유수준을 높여야 하며[29,48], 이를 위해서는 연구개발, 교육·훈련, 설비개선 등과 같이 자원에 대한 추가적인 투자가 필요하다. 따라서 다른 사업부문과의 관련성이 낮은 사업부문은 자원공유의 가능성이 높지 않으므로 그 대안으로 자원개발을 통해 자원보유수준을 높이고자 할 것이다. 반대로 다른 사업부문과의 관련성이 높은 경우에는 자원공유와 자원개발 모두 선택안이 될 수 있지만, 시간, 비용, 노력, 시행착오, 실패위험 등을 고려하면 효율성 면에서 자원공유가 보다 나은 대안이 될 수 있다. 따라서 사업부문 간 관련성이 낮으면 자원개발이 선호되지만, 사업부문 간 관련성이 높으면 자원개발이 선호되지 않을 것이다.

가설 2. 사업부문 간 관련성은 자원개발을 감소시킬 것이다.

3.2 자원획득과 자원보유수준

자원기반관점에 따르면 부족한 자원은 낮은 성과를 가져온다[54]. 따라서 성과를 높이기 위해서는 부족한 자원을 보충해야 할 것이고, 이를 위해서는 추가적인 자원의 획득이 요구된다. 자원획득을 위해서는 직접 자원을 개발할 수도 있겠지만, 자원공유도 자원개발과 유사하게 자원을 증가시키는 효과를 가진다[28]. 자원공유를 통해 자원

이 추가적으로 유입되면 더 많은 자원을 활용할 수 있게 되므로 결과적으로 자원보유수준을 증가시키는 결과를 가져올 것이다.

가설 3. 자원공유는 자원보유수준을 증가시킬 것이다.

자원기반관점에서는 자원보유수준을 높이기 위해서는 자원개발이 요구된다고 설명한다[46,47]. Dierickx & Cool[45]은 자원개발을 통해 조직에 흘러들어온 자원이 쌓이면서 자원보유수준이 증가한다고 설명하였다. 자원개발을 통해 자원이 새로 생성되거나 업그레이드되면 사업부문의 자원보유수준은 양적으로 혹은 질적으로 증가할 것이다.

가설 4. 자원개발은 자원보유수준을 증가시킬 것이다.

3.3 자원공유와 조직성과

다각화 연구들은 복수의 사업부문이 자원을 함께 이용함으로써 중복투자를 막고 추가비용의 지불없이 자원을 획득할 수 있다고 주장한다[55]. 즉 자원공유는 비용을 절감하고 운영의 효율성을 높임으로써 성과향상을 가져온다는 것이다[4,5,56]. 이러한 주장은 다수의 실증연구를 통해 입증되었다[17,39,41,57,58]. 그러므로 자원공유는 성과향상에 긍정적으로 작용할 것이다.

가설 5. 자원공유는 조직성적을 증가시킬 것이다.

자원기반관점에서 자원은 경쟁우위의 원천으로 인식한다[30,32,59,60]. 풍부한 자원은 경쟁우위의 원천이 되고, 부족한 자원은 경쟁열위의 원천이 된다는 것이다. 따라서 자원의 확대는 성과향상으로 이어진다[61]. 일련의 연구들은 고성과 사업부문의 자원보유수준이 저성과 사업부문의 자원보유수준보다 높다는 사실을 실증적으로 보여주기도 하였다[62,63]. 따라서 자원보유수준이 높을수록 성과는 높게 나타날 것이다.

가설 6. 자원보유수준은 조직성적을 증가시킬 것이다.

자원공유는 사업부문의 가용자원을 확대시킴으로써 결과적으로 자원보유수준을 증가시키는 효과를 가져올 것이다[28]. 그리고 늘어난 자원은 높은 성과로 이어질 것이다[29,53]. 따라서 자원공유는 자원보유수준을 높임으로써 성과를 향상시킬 것이다.

가설 7. 자원공유는 자원보유수준을 통해 조직성과를 증가시킬 것이다.

4. 연구방법

4.1 표본설계 및 설문지 구성

본 연구는 우리나라의 대표적인 35개 재벌그룹의 263개 계열사를 대상으로 한 설문조사 결과에 근거한다. 해당 계열사는 매출, 그룹 내 위상, 산업 내 중요성 등을 종합적으로 고려하여 선정하였으며, 공기업과 금융기업은 일반기업과는 다른 특성으로 인해 연구목적에 부합하지 않아 대상에서 제외하였다. 설문자료의 취득은 해당 계열사를 직접 방문하여 설문지를 제공하고 회수하는 방식을 원칙으로 하였으며[64], 응답자의 사정에 의해 일부의 경우는 이메일, 팩스, 우편 등을 이용하였다. 설문응답자는 해당 계열사에서 기획업무 등 회사 전체의 업무를 관장하는 부서에서 3년 이상 근무한 두 명의 직원을 대상으로 하였다. 두 명의 응답자 중 한 명은 독립변수에 관련된 내용이 포함된 설문지에, 다른 한 명은 종속변수에 관련된 내용이 포함된 설문지에 작성하도록 하였는데, 이는 동일방법편의(common method bias)의 문제를 피하기 위해서였다[65].

4.2 변수의 정의 및 측정

분석모형에는 관련성, 자원공유, 자원개발, 자원보유 수준, 성과의 5개 변수가 투입되었다.

관련성: 표준산업분류(SIC: standard industrial classification) 상에서 해당 계열사와 동일한 4-digit Code에 속하는 그룹 내 타 계열사의 수를 측정하였다.

자원공유: Gupta & Govindarajan[27]의 설문문항에 근거하여 작성된 총 12개 항목을 대상으로 해당 계열사가 다른 계열사와 자원을 공유하는 정도를 7점 척도로 측정하고 평균값을 도출하여 사용하였다(Chronbach's $\alpha = 0.93$). 자원항목은 1) 고객 및 소비자 정보, 2) 유통망, 3) 마케팅 노하우, 4) 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 5) 축적된 기술, 6) 효율적인 생산 혹은 서비스 제공 능력, 7) 원자재 또는 구매 노하우, 8) 고객에 대한 부가서비스, 9) 인적자원, 10) 재무자원, 11) 브랜드 및 기업 이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력이다(Cronbach's $\alpha = 0.93$).

자원개발: Hamel & Prahalad[28]이 제시한 10가지

자원활용방안 중 '자원의 도출 (extracting resources)'을 측정하였다. 이를 위해 자원축적의 4가지 방식으로 독자개발, 전략적 제휴, 인수, 자원공유를 제시하고, 이 중에서 독자개발의 비중이 몇 %인지를 평가하도록 하였다.

자원보유수준: 앞서 자원공유의 측정에 사용된 12개 자원항목을 대상으로 해당 계열사가 그룹 내 다른 계열사와 비교하여 상대적으로 얼마나 자원을 보유하고 있는지를 7점 척도로 측정하고 평균값을 도출하여 사용하였다(Cronbach's $\alpha = 0.90$).

조직성과: Govindarajan & Fisher[26]의 설문문항에 근거하여 작성된 총 9개 항목을 대상으로 해당 계열사가 그룹본부에서 기대하는 성과수준을 얼마나 달성했는지를 7점 척도로 측정하였다(Chronbach's $\alpha = 0.90$). 평가항목은 1) 매출액 및 매출성장률, 2) 시장점유율, 3) 이익창출, 4) 현금흐름, 5) 연간목표 달성, 6) 신제품 개발 및 신시장 진출, 7) 비용절감 노력, 8) 인재개발, 9) 연구개발 투자이다. 재무적 성과지표와 비교하여 본 연구에서 사용한 비재무적 성과지표는 각 기업이 지향하는 목표와 전략에 따라 달라지는 성과기준의 차이를 반영할 수 있으며, 산업특성의 영향을 별도로 통제하지 않아도 되는 이점이 있다[26].

4.3 자료의 분석방법

본 연구에서는 각각의 변수들이 연쇄적으로 영향을 미치는 연구모형의 특성을 고려하여 경로분석(path analysis)을 실시하였으며, 매개효과의 검증과정에는 Sobel test가 사용되었다.

5. 분석결과

분석모형에 투입된 변수들에 대한 기술통계량에 대한 정보와 변수들 간의 상관관계에 대한 분석결과는 Table 1에 제시하였다. 관련성과 자원공유, 자원공유와 자원보유수준, 자원공유와 성과, 자원보유수준과 성과는 모두 $p < 0.001$ 에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 관련성과 자원개발은 $p < 0.05$ 에서 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 다중공선성(multicollinearity)의 경우, 허용도(tolerance) 값은 모두 0.1 이상, VIF(variance inflation factor)는 모두 10을 초과하지 않는 것으로 나타나 별다른 문제가 없는 것으로 확인되었다.

본 연구에서 제시한 총 7개의 가설을 검증하기 위해 경로분석을 실시하였다. 적합성 검증 결과, $\chi^2=0.847$, $df=3$, $p=0.838$, $GFI=0.999$, $AGFI=0.994$, $NFI=0.990$, $CFI=1.000$, $RMR=0.013$, 그리고 $RMSEA=0.000$ 으로 나타나 전반적으로 적합성 지수는 매우 양호하다고 판단하였다. 분석결과는 Fig. 1에 제시하였다.

가설 1에서 가설 6까지의 검증결과는 Table 2에 제시하였다. 관련성(IR)은 자원공유(RS)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=0.199$, $t=3.282$, $p<0.01$). 이는 타 계열사와의 관련성이 높을수록 타 계열사와 자원공유를 많이 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 또한 관련성(IR)은 자원개발(RD)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=-0.129$, $t=-2.098$, $p<0.05$). 이는 타 계열사와의 관련성이 낮을수록 해당 계열사가 독자적으로 자원개발을 많이 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 한편 자원공유(RS)는 자원보유수준(RL)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=0.266$, $t=4.474$, $p<0.001$). 이는 타 계열사와 자원공유를 많이 할수록 해당 계열사의 자원보유수준이 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 그리고 자원개발(RD)은 자원보유수준(RL)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=0.112$, $t=1.877$, $p<0.10$). 이는 해당 계열사가 독자적으로 자원개발을 많이 할수록 해당 계열사의 자원보유수준이 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

자원공유(RS)는 조직성과(OP)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=0.181$, $t=3.084$, $p<0.01$). 이는 타 계열사와 자원공유를 많이 할수록 해당 계열사의 성과가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5는 채택되었다. 또한 자원보유수준(RL)은 조직성과(OP)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma=0.312$, $t=5.321$, $p<0.001$). 이는 해당 계열사의 자원보유수준이 높을수록 해당 계열사의 성과가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 6은 채택되었다. 마지막으로 가설 7의 검증결과는 Table 3에 제시하였다. 분석결과에 따르면 자원보유수준(RL)은 자원공유(RS)와 조직성과(OP) 사이에서 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 타 계열사와 자원공유를 많이 할수록 해당 계열사의 자원보유수준이 증가하게 되고 이를 통해 해당 계열사의 성과가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 7은 채택되었다.

Table 1. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4
1. IR	1.07	2.48				
2. RS	3.74	1.11	0.21***			
3. RD	50.65	38.45	-0.14*	-0.08		
4. RL	4.66	0.92	0.02	0.26***	0.09	
5. OP	4.33	0.87	0.08	0.26***	-0.02	0.36***

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

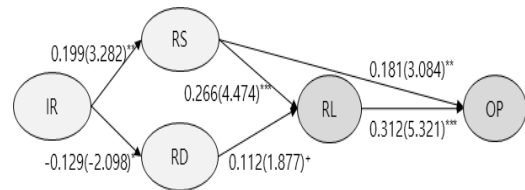


Fig. 1. Hypothesis Test Results of Research Model

Table 2. Path Analysis Results

H	Path	Estimate	S.E	C.R	p-value	Result
H1	IR→RS(+)	0.199	0.061	3.282	0.001	Accept
H2	IR→RD(-)	-0.129	0.061	-2.098	0.036	Accept
H3	RS→RL(+)	0.266	0.060	4.474	***	Accept
H4	RD→RL(+)	0.112	0.060	1.877	0.061	Accept
H5	RS→OP(+)	0.181	0.059	3.084	0.002	Accept
H6	RL→OP(+)	0.312	0.059	5.321	***	Accept

Table 3. Sobel Test Results

H	Path	Test Statistic	p-value	Mediating Effect
H7	RS→RL→OP	3.36553303	0.00076396	○

6. 결론

6.1 연구결과의 요약

자원공유에 대한 연구는 Ansoff[1] 이후 비용절감의 논리를 중심으로 지속되어 왔다. 관련 연구의 주요 관심사는 주로 측정의 문제에 집중되었고, 이론적 발전은 상대적으로 정체되었다. 본 연구는 시너지이론과 자원기반관점에 근거하여 자원공유가 단일 경로가 아닌 복수의 경로를 통해 성과향상으로 이어진다는 주장을 중심으로 논의를 전개하였다. 시너지 이론에 따르면 자원공유는 자원의 중복투자를 줄이고 운영의 효율성을 높여 비용절감

을 가져오고, 비용절감은 성과를 높인다. 또한 자원기반 관점에서는 풍부한 자원이 높은 성과를 가져온다고 설명한다. 따라서 자원공유를 통해 유입된 자원은 가용자원을 증가시켜 성과개선에 기여하게 된다. 결과적으로 자원공유는 비용절감과 자원증가라는 복수의 경로를 통해 성과향상으로 이어진다는 것이 본 연구의 핵심논리이다.

실증분석 결과에 따르면 타 사업부문과의 관련성이 높을수록 사업부문 간 자원공유는 증가하고, 타 사업부문과의 관련성이 낮을수록 사업부문 내에서 이루어지는 직접적인 자원개발은 증가하는 것으로 나타났다. 이는 타 사업부문과의 관련성에 따라 자원공유와 자원개발 중 어느 하나를 배타적으로 자원획득의 방식으로 선택한다는 것을 의미한다. 또한 사업부문 간 자원공유의 정도가 높을수록 해당 사업부문의 자원보유수준이 높아지며, 사업부문 내에서 이루어지는 직접적인 자원개발이 증가할수록 해당 사업부문의 자원보유수준이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 자원공유도 자원개발과 마찬가지로 자원보유수준을 높일 수 있는 효과적인 대안이 된다는 것을 의미한다. 그리고 사업부문의 자원보유수준이 높을수록 사업부문의 성과는 높아지는 것으로 나타나 자원기반관점에서 주장한 바와 같이 풍부한 자원이 고성과의 원인임을 확인할 수 있었다.

한편 사업부문 간 자원공유의 정도가 높을수록 사업부문의 성과도 높아지는 것으로 나타났는데, 이는 자원공유가 비용절감을 통해 성과향상으로 이어진다는 것을 의미한다. 마지막으로 사업부문 간 자원공유의 정도가 높을수록 사업부문의 자원보유수준 증가를 통해 사업부문의 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 자원공유가 자원증가를 발생시킴으로써 성과향상으로 이어진다는 것을 의미한다. 가설검증의 결과들을 요약하면, 자원공유는 자원보유수준을 높이기 위한 자원개발의 대체안이 될 수 있으며, 자원공유는 직접적으로 성과향상을 유발하기도 하지만 자원증가를 통해 간접적으로 성과향상에 기여할 수 있음을 확인할 수 있었다.

6.2 연구의 의의 및 향후 연구방향

본 연구는 비용절감과 자원증가라는 두 가지 경로를 통해 자원공유가 성과향상으로 이어진다는 주장을 제기하고 이를 실증적으로 확인함으로써 기존 자원공유 연구에서 비용절감에만 초점을 맞추어 진행되었던 논의의 범위를 확장시켰다는 데에서 가장 중요한 의미를 찾을 수 있다. 또한 자원개발과 자원공유를 자원획득의 두 가지 방안으로 제시함으로써 자원보유수준을 높일 수 있는 다

양한 방안이 존재할 수 있다는 것을 입증했다는 점도 또 다른 의의라고 할 수 있다. 더불어 논리적 사안에 관한 문제제기를 통해 자원공유에 대한 연구들이 측정과 방법론 중심의 논의에서 어느 정도 관심사를 돌릴 수 있는 계기를 마련했다는 점에서도 의미를 찾을 수 있을 것으로 보인다.

자원공유가 성과향상으로 이어지는 과정에 대해 기존 연구에서는 비용절감이라는 단일 경로를 제시했던 반면, 본 연구는 비용절감과 자원증가라는 복수의 경로를 제안하였다. 그렇다면 제 3의 또 다른 경로가 있을 가능성에 대해서도 고민이 필요해 보인다. 만일 자원공유가 보다 다양하고 복잡한 메커니즘을 통해 성과향상으로 이어진다는 사실을 확인하게 된다면 이제까지 다각화 유형과 기업성과의 관계에 대한 연구가 일관적인 결론에 도달하지 못했던 이유에 대한 체계적인 설명이 가능해질 것으로 보인다. 또한 최근 전체 기업 또는 사업부문 간의 경쟁보다는 개별 사업부문의 독립성이 점차 강화되는 추세를 고려하면 자원공유를 통한 자원유입은 향후 감소할 것으로 예상되며, 그 결과 외부기업과의 전략적 제휴가 자원획득의 새로운 대안으로 부상할 수 있을 것으로 보인다. 하지만 위계에 기반을 두는 자원공유와 시장에 기반을 두는 전략적 제휴의 특성 차이로 인해 전략적 제휴가 자원공유와 동일 수준의 자원유입 효과를 가질 것인지에 대해서는 논의가 필요할 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 자원공유가 성과향상으로 이어지는 또 다른 경로가 있는지에 대한 논의와 전략적 제휴가 자원공유의 효과적인 대안이 될 수 있는지에 대한 논의가 요구된다.

References

- [1] H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- [2] A. Campbell, K. S. Luchs., *Strategic Synergy*, London, UK: International Thomson Business Press, 1998.
- [3] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- [4] R. P. Rumelt, "Diversification strategy and profitability," *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.4, pp.359-369, 1982.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250030407>
- [5] D. J. Teece, "Towards an economic theory of the multiproduct firm," *Journal of Economic Behavior and*

- Organization, Vol.3, No.1, pp.39-63, 1982.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- [6] I. M. Duhaime, J. L. Stimpert, One more time: A look at the factors influencing firm performance, Working Paper, University of Illinois, 1991.
- [7] G. S. Hansen, B. Wernerfelt, "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, pp.399-411, 1989.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250100502>
- [8] R. P. Rumelt, "Theory, strategy, and entrepreneurship," In: D. Teece(ed.), *The competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger, pp.137-158, 1987.
- [9] R. P. Rumelt, "How much does industry matter?," *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.3, pp.167-185, 1991.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250120302>
- [10] B. Wernerfelt, C. A. Montgomery, "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance," *The American Economic Review*, Vol.78, No.1, pp.246-250, 1988.
- [11] R. Amit, J. Livnat, "Diversification strategies, business cycles and economic performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.2, pp.99-110, 1988.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250090202>
- [12] C. H. Berry, "Corporate diversification and market structure," *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol.5, No.1, pp.196-204, 1974.
DOI: <https://doi.org/10.2307/3003100>
- [13] R. E. Caves, M. E. Porter, A. M. Spence, J. T. Scott, *Competition in an Open Economy*, Cambridge: Harvard University Press, 1980.
- [14] A. P. Jacquemin, C. H. Berry, "Entropy measure of diversification and corporate growth," *Journal of Industrial Economics*, Vol.27, No.4, pp.359-369, 1979.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2097958>
- [15] C. A. Montgomery, "The measurement of firm diversification: some new empirical evidence," *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, pp.297-307, 1982.
DOI: <https://doi.org/10.5465/255992>
- [16] C. A. Montgomery, B. Wernerfelt, "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q," *Rand Journal of Economics*, Vol.19, No.4, pp.623-632, 1988.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2555461>
- [17] K. Palepu, "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.239-255, 1985.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250060305>
- [18] R. M. Grant, A. P. Jammine, "Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.333-346, 1988.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250090404>
- [19] P. H. Grinyer, M. Yasai-Ardekani, S. Al-Bazzaz, "Strategy, Structure, the Environment and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies," *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.2, pp.192-220, 1980.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250090404>
- [20] G. A. Luffman, R. Reed, *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-1980*, New York: St. Martins' Press, 1984.
- [21] A. Michael, I. Shaked, "Does business diversification affect performance?," *Financial Management*, Vol.13, No.4, pp.18-25, 1984..
DOI: <https://doi.org/10.2307/3665297>
- [22] V. Ramanujam, P. Varadarajan, "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.6, pp.523-551, 1989.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250100603>
- [23] R. Davis, L. Thomas, "Direct estimation of synergy: a new approach to the diversity-performance debate," *Management Science*, Vol.39, No.11, pp.1334-1346, 1993.
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.11.1334>
- [24] P. R. Nayyar, "On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms," *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.3, pp.219-235, 1992.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250130305>
- [25] 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/smi.435>
- [26] V. Govindarajan, J. Fisher, "Strategy, control systems, and resource sharing: Effect on business-unit performance," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, pp.259-285, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256325>
- [27] A. K. Gupta, V. Govindarajan, "Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications," *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.4, pp.695-714, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.5465/255940>
- [28] G. Hamel, C. K. Prahalad, "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp.75-84, 1993.
- [29] K. Andrews., *The concepts of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- [30] R. B. Grant, "A Resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-135, 1991.
DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
- [31] C. W. Hofer, D. E. Schendel, *Strategy Formulation:*

- Analytical Concepts, St. Paul, MN: West, 1978.
- [32] C. K. Prahalad, G. Hamel, "The core competence of the organization," *Harvard Business Review*, May-Jun, 79-93, 1990.
- [33] P. Selznick, *Leadership in Administration: A sociological interpretation*, harper and Row, New York, 1957.
- [34] N. M. Kay, A. Diamantopoulos, "Uncertainty and synergy: towards a formal model of corporate strategy," *Managerial and Decision Economics*, Vol.8, No.2, pp.121-130, 1987.
DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.4090080206>
- [35] M. E. Porter, *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [36] W. Lee, "Synergy and its influence on corporate exchange governance mode," *Journal of Strategic Management*, Vol.6, No.2, pp.105-130, 2003.
- [37] H. Christensen, C. Montgomery, "Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure," *Strategic Management Journal*, Vol.2, No.4, pp.327-343, 1981.
- [38] M. A. Hitt, R. D. Ireland, "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance," *Journal of Management Studies*, Vol.23, No.4, pp.401-416, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00425.x>
- [39] R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Harvard University Press, 1974.
- [40] D. J. Teece, "Economies of scope and the scope of the enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, No.3, pp.223-247, 1980.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- [41] P. R. Varadarajan, V. Ramanujam, "Diversification and performance: A re-examination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms," *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.2, pp.380-393, 1987.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256281>
- [42] J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. D. Ireland, "Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.173-190, 1991.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700111>
- [43] M. Goold, A. Campbell, "Desperately seeking synergy," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp.130-143, 1998.
- [44] K. Cool, D. Schendel, "Performance differences among strategic group members," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.207-224, 1988.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250090302>
- [45] I. Dierickx, K. Cool, "Asset stock accumulation and substantiality of competitive advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1514, 1989.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- [46] J. Margretta, *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*, Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2012.
- [47] 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>
- [48] B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180, 1984.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250050207>
- [49] G. Szulanski, "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17(Winter Special Issue), pp.27-43, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250171105>
- [50] E. von Hippel, "'Sticky Information' and the locus of problem solving: implications for innovation," *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439, 1994.
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.429>
- [51] W. M. Cohen, D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.128-152, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>
- [52] P. J. Lane, M. Lubatkin, "Relative Absorptive Capacity and Inter-Organizational Learning," *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.461-477, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- [53] R. Amit, P. J. H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46, 1993.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250140105>
- [54] A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases*(13th ed), New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2003.
- [55] W. J. Baumol, J. C. Panzar, R. D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.
- [56] 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>
- [57] R. A. Bettis, "Performance differences in related and unrelated diversified firms," *Strategic Management Journal*, Vol.2, No.4, pp.379-393, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250020406>
- [58] D. LeCraw, "Diversification strategy and performance," *Journal of Industrial Economics*, Vol.33, No.2, pp.179-198, 1984.

DOI: <https://doi.org/10.2307/2098508>

- [59] R. A. Irvin, E. G. Michaels III, "Core skills: Doing the right things right," *The McKinsey Quarterly*, Summer, pp.4-19, 1989.
- [60] G. Stalk, P. Evans, E. Shulman, "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy," *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69, 1992
- [61] 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/smi.4250100403>
- [62] K. Park, J. Hwang, "Key success factors of agricultural cooperative federation: A comparative study of high performers and low performers," *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.20, No.8, pp.207-215, 2019.
DOI : <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2019.20.8.207>
- [63] J. Hwang, K. Park, "Competitive Strategy and Resource Sharing: Moderating Effects of Strategic Contexts," *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.22, No.1, pp.138-148, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.1.138>
- [64] 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/smi.4250030102>
- [65] 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>

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

황 재 원(Jaewon Hwang)

[정회원]



- 1995년 2월 : 연세대학교 경영학과(경영학사)
- 1997년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2006년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 2012년 2월 : 숭의여자대학교 경영과 조교수
- 2012년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 경영학과 교수

<관심분야>

전략실행, 시너지