

# 시너지의 동기요인과 환경요인: 자원공유의 실현가능성에 대한 논의를 중심으로

황재원<sup>1</sup>, 박경미<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국교통대학교 경영학과, <sup>2</sup>농협대학교 협동조합디지털경영과

## Motivational and Infrastructural Factors of Synergy: Transforming Resource Sharing Intention into Implementation

Jaewon Hwang<sup>1</sup>, Kyoungmi Park<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Business Administration, Korea National University of Transportation

<sup>2</sup>Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University

**요약** 전략경영 분야에서 자원공유에 대한 연구는 환경요인 중심의 논의와 동기요인 중심의 논의로 구분할 수 있다. 환경요인 중심의 연구들은 사업부문 간의 관련성이 자원공유 또는 기업성과에 미치는 영향에 초점을 맞추었으며, 동기요인 중심의 연구들은 자원공유의 필요성을 강조하였다. 하지만 환경요인에 관한 논의들은 무엇이 자원공유를 가능하도록 만드는지는 설명했지만, 자원공유를 왜 하게 되는지에 대한 의문을 해소하지 못했으며, 동기요인에 관한 논의들은 자원공유의 이유는 규명했지만 자원공유를 어떻게 실현할 수 있는지에 대한 적절한 답변은 제시하지 않았다. 이러한 맥락에서 본 연구는 자원보유수준을 자원공유의 동기요인으로 설정하여 동기요인이 자원공유에 미치는 영향을 살펴보고, 사업부문 간 관련성과 기업자원의 풍족성을 환경요인으로 설정하여 조절효과를 분석하였다. 실증결과에 의하면 사업부문의 자원보유수준은 사업부문 간 자원공유의 정도를 높이며, 사업부문 간 관련성과 기업자원의 풍족성은 자원보유수준이 자원공유에 미치는 긍정적인 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 또한 연구결과를 이용하여 벤츠-크라이슬러의 실패사례를 설명하였다. 본 연구는 자원공유의 실현가능성을 중심으로 자원공유의 동인을 설명하는 한편, 환경요인의 영향을 함께 고려함으로써 자원공유 논의의 보완과 통합을 모색하였다는 측면에서 의의를 가진다.

**Abstract** Research on resource sharing can be classified into studies on infrastructural factors and those on motivational factors. The former explores the effect of inter-strategic business unit(SBU) relationships on resource sharing or firm performance. The latter looks at the necessity of resource sharing. The infrastructural study focuses on the factors that facilitate resource sharing, while it ignores the causes. The motivational study presents the reasons for resource sharing, but it does not suggest how to bring about such sharing. In this context, we establish the resource level as a motivational factor and inter-SBU relationships and corporate resourcefulness as infrastructural factors to examine their main and moderating effects on resource sharing. According to the empirical results, the resource level affects resource sharing positively, and inter-SBU relationships and corporate resourcefulness moderate the effects of the resource level on resource sharing in significant ways, respectively. We also discuss the case of the Daimler Chrysler failure using our findings. This study intends to investigate the motivational factors behind resource sharing from the perspective of its feasibility and to pursue the logical integration of both motivational and infrastructural factors.

**Keywords** : Resource Sharing, Resource Level, Relatedness, Resourcefulness, Motivation of Synergy

\*Corresponding Author : Kyoungmi Park(Agricultural Cooperative University)

email: kmpark@nonghyup.ac.kr

Received August 1, 2022

Revised September 2, 2022

Accepted October 7, 2022

Published October 31, 2022

## 1. 서론

다각화 연구는 전략경영 분야의 가장 대표적인 연구영역 중의 하나로서 주로 다각화된 기업 내 사업부문 간 자원공유가 기업성공에 미치는 영향을 분석한다. Ansoff[1] 이후 대부분의 연구들은 사업부문 간의 관련성을 바탕으로 자원공유가 이루어지며[2], 자원공유가 자원할당의 효율성을 높이거나[3], 생산비용을 절감하도록 만들어[4] 기업성공의 향상을 가져온다고 주장한다. 하지만 실증연구의 결과들은 일관적이지 않았다. 사업부문 간 관련성과 기업성과 간의 관계가 긍정적으로 나타난 경우도 있었지만[5-7], 무관한 것으로 확인된 경우도 적지 않았다[8-10]. 이에 대해 변수측정이나 통제변수의 문제 등이 지적되기도 했지만[11-13], 일련의 연구들은 사업부문 간 관련성이 높더라도 전략적인 이유로 인해 의도적으로 자원공유를 선택하지 않았을 가능성에 주목하였다[14,15]. 즉 사업부문 간 관련성은 자원공유를 하고자 하는 사업부문이 자원공유를 실행에 옮길 수 있는 인프라가 조성되어 있다는 것을 의미할 뿐이지 자원공유에 대한 사업부문의 의도까지 반영하지는 않는다는 것이다.

이와 관련하여 Gupta[16], Govindarajan[17] 등은 사업부문이 추구하는 경쟁우위의 속성에 따라 자원공유의 여부가 결정된다고 주장하였다. 사업부문의 최우선 관심사는 경쟁우위의 창출이기 때문에 자원공유를 통해 경쟁우위가 개선된다면 자원공유를 하게 될 것이고, 경쟁우위가 저하된다면 자원공유를 하지 않는다는 것이다. 또한 황재원 & 박경미[18]는 기업의 경영자원(managerial resource)이 경쟁우위의 원천으로 작용한다는 자원기반관점(Resource-based view)의 논리에 입각하여[19,20], 사업부문의 자원결핍이 자원공유의 동기요인이 된다고 주장하였다[21]. 이들의 논의는 자원공유의 환경적 여건이 아닌 동기에 초점을 맞춘다는 측면에서 기존 연구와 차별성을 가지지만, 문제는 자원공유의 필요성이 항상 실현가능성으로 이어지는 않는다는 데에 있다. 자원공유를 기업 내부에 존재하는 가상의 시장에서 이루어지는 거래관계로 전제한다면[22], 자원공유의 성립을 위해서는 상대를 끌어들이 수 있는 매력적인 조건이 요구된다. 하지만 적은 자원을 공유하여 얻을 수 있는 이득은 제한적일 것이므로 자원이 부족한 사업부문과 자원을 공유하려는 사업부문은 많지 않을 것이다. 오히려 자원이 풍부한 사업부문과의 자원공유를 원하는 상대가 더 많을 것이므로 결과적으로 자원보유수준과 자원공유의 관계는 필요성이 아닌 실현가능성의 관점에서 접근해야 할 것이

다. 또한 환경적 여건에 따라 어떤 사업부문이 공유상대로서 매력적인지에 대한 인식이 달라질 수 있으며, 자원공유에 대한 입장 역시 다양하게 발현될 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 사업부문 간 관련성과 기업자원의 풍족성을 조절요인으로 고려함으로써 동기요인뿐만 아니라 환경요인의 영향도 논의에 포함하였다.

본 연구는 사업부문의 자원보유수준이 사업부문 간 자원공유에 미치는 영향을 살펴보는 한편, 사업부문 간 관련성과 기업자원의 풍족성이 자원보유수준과 자원공유의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 분석하는 데에 목적을 둔다. 이를 통해 자원공유에 영향을 미치는 환경요인에 초점을 맞추었던 기존 연구와는 달리, 동기요인과 실현가능성을 중심으로 논의를 전개한다는 데에서 차별성과 의의를 가진다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 자원과 자원기반관점

전략경영 분야에서 자원은 산출물(output)을 만들어 내는 투입요소(input)를 의미한다. 여기서 산출물이란 수익성이나 경쟁력과 같은 기업의 성과를 의미하고, 투입요소란 설비, 기술(technology), 원재료, 종업원, 자금, 브랜드, 평판, 고객충성도, 정보, 지식뿐만 아니라 투입요소들을 관리하고 통합하는 역량이나 프로세스까지 포함하는 광범위하고 포괄적인 개념이다[23,24]. 자원기반관점에서는 기업이 자원을 투입하여 능동적으로 성과를 창출해낸다는 측면에서 경쟁력, 즉 경쟁우위의 원천을 기업 외부의 환경이 아닌 기업 내부의 자원에서 찾았다[25,26].

Ghoshal & Nohria[27]는 다국적 기업을 대상으로 진행된 연구에서 풍부한 자원이 기업 내 영향력(power)의 원천이 된다고 주장하였다. 기업본사는 기업 전체의 이익증대가 최우선적인 관심사이기 때문에 풍부한 자원을 보유한 자회사가 자원이 부족한 자회사에게 도움을 제공하기를 원하며, 이러한 기대를 토대로 자원이 풍부한 자회사는 기업본사에 대해 더 많은 요구조건을 관철시킬 수 있는 힘이 생긴다는 것이다[28,29]. 이들의 주장은 사업부문 간 자원이전을 통해 자원보유수준의 증가를 가져올 수 있다는 논리에 근거한다. 자원을 이전해도 자원이 늘어나지 않는다면 성과향상으로 이어지지 않을 것이고, 그렇다면 풍부한 자원으로 인해 발생한 영향력도 존재하지 않을 것이기 때문이다. Hamel & Prahalad[21]

는 과거 미국기업들에 비해 자원이 부족했던 일본기업들이 글로벌 마켓에서의 경쟁에서 이길 수 있었던 이유는 자원의 효율적 활용에 있으며, 이를 위한 방법 중의 하나는 사업부문 간에 자원을 공유한 것이라고 주장하였다. 즉 한 사업부문이 공유를 통해 다른 사업부문의 자원을 활용할 수 있으면 보유자원이 증가하는 것과 같은 효과가 나타난다는 것이다.

## 2.2 공유와 다각화 연구

복수의 사업부문을 가진 기업을 대상으로 하는 다각화 연구에서 자원공유는 사업부문 간에 자원을 함께 사용하는 것을 의미하며, 협력(collaboration), 시너지(synergy) 등의 용어로 표현되기도 한다. 자원공유에 대한 연구는 Ansoff[1]에 의해 개념이 제시되고, Rumelt(1974)로부터 본격적인 실증연구가 시작되었다. Ansoff[1]는 서로 관련이 있는 사업부문을 함께 운영함으로써 기업 전체적으로 투자수익률이 개선된다고 주장하였으며, 이후 연구자들은 자원할당의 효율성[30]과 비용절감[4]을 그 이유로 제시하였다. 또한 상당수의 연구자들은 관련성을 측정하기 위해 허핀달 지수[31], 엔트로피 지수[32], 중심화 지수[33] 등 다양한 방법을 고안하였다. 하지만 다각화 연구는 실증연구의 결과들이 일관적이지 않다는 문제를 가지고 있었다. 이에 대해 관련성의 측정방법에 문제가 있거나[34] 자원공유의 효과가 산업의 고유특성, 즉 산업구조(industry structure)의 영향으로 인해 잠식되기 때문이라는 지적도 제기되었다.

하지만 일련의 연구자들은 이와는 다른 관점에서 접근하였다. 이들은 사업부문 간 관련성이 곧 사업부문 간 자원공유를 의미하지는 않는다는 전제 하에서 연구를 진행하였다. 즉 사업부문 간 관련성이 높더라도 필요에 의해 자원공유를 하지 않을 수 있으므로 관련성 여부와는 별개로 실제 자원공유가 이루어지는지를 분리해서 측정해야 한다는 것이다. 이들은 생산, 마케팅, 연구개발 등의 기능부문[35,36]이나 유형자원, 무형자원 등의 자원속성[37,38]에 따라 자원공유의 정도를 측정하였다.

특히 Govindarajan[17], Gupta[16] 등은 사업부문이 추구하는 경쟁우위에 따라 자원공유의 정도가 결정된다고 주장하였는데, 이는 사업부문 간의 관련성이 동일한 조건에서도 각 사업부문의 필요에 따라 자원공유의 정도가 달라진다는 것을 의미한다. 황재원 & 박경미[39]는 사업부문 간 관련성이 전반적으로 높은 관련다각화된 기업 내에서도 개별 사업부문이 처한 전략적 상황에 따라 자원공유의 정도가 달라진다는 실증분석의 결과를 확

인한 바가 있다. 이들은 공통적으로 사업부문이 자원공유의 여부를 결정할 때 경쟁우위에 미치는 영향을 분석하여 결정한다고 주장하였다. 즉 경쟁우위의 향상이 자원공유의 동기가 된다는 것이다.

## 2.3 환경과 기업자원의 풍족성

환경이란 조직에 영향을 미치는 외부요인으로 정의된다[40]. 따라서 분석대상이 기업인 경우 경쟁자, 구매자, 공급자 등 기업의 경계선 바깥에 존재하는 요인들이 환경으로 인식되며, 분석대상이 사업부문인 경우 기업 외부의 환경을 포함하여 타 사업부문 등 기업 내부에 위치하지만 사업부문의 경계선 바깥에 있는 요인들도 환경의 범주에 포함될 수 있다.

환경은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지 부정적인 영향을 미치는지에 따라 불확실(uncertain)하거나 안정적(stable)인 것으로 평가된다. 조직이론에서는 일반적으로 이러한 환경의 불확실성을 환경의 역동성(dynamics), 환경의 복잡성(complexity), 환경의 풍족성(resourcefulness)이라는 세 가지 차원에서 설명한다[41]. 환경의 역동성은 환경변화가 얼마나 자주 일어나는지와 관련이 있으며, 복잡성은 환경의 구성요소가 얼마나 다양하고 이질적으로 얽혀 있는지를 의미한다. 환경의 풍족성은 조직의 생존과 성장에 필요한 자원을 조직에 속해 있는 환경에서 구하기가 얼마나 용이한지를 나타내는 개념이다[29,41,42]. 특히 환경의 세 가지 차원 중에서 환경의 역동성이나 복잡성은 경쟁환경에 대한 논의에 주로 적용되는 반면[43], 환경의 풍족성은 사업부문이 경쟁우위의 달성과 개선을 위해 필요로 하는 자원을 사업부문이 속해 있는 기업 내부의 환경으로부터 구하기가 얼마나 용이한지를 판단하는 데에 적절하다. 본 연구에서는 보다 직관적인 의미전달을 위해 내부환경의 풍족성이라는 용어 대신 기업자원의 풍족성이라는 표현을 사용하고자 한다.

## 3. 가설

### 3.1 자원공유의 동기요인

자원기반관점에 따르면 자원의 부족은 약점의 원천으로 작용하므로[25], 낮은 자원보유수준은 낮은 경쟁우위로 이어진다. 경쟁우위의 향상을 위해서는 자원보유수준을 높여야 하며, 이를 위해서는 추가적인 자원의 확보가

요구된다. 자원을 확보하기 위해서는 사업부문이 직접 자원을 개발하거나[44] 자원공유를 통해 타 사업부문의 자원에 접근함으로써 자원을 증가시킬 수 있어야 한다 [21]. 자원개발은 충분한 시간과 시행착오를 필요로 하는 반면, 자원공유를 통한 자원확보는 이러한 문제를 비교적 적은 기간에 해결할 수 있다는 점에서 이점을 가지므로 자원보유수준이 낮을수록 자원공유의 필요성은 커진다.

하지만 공유상대의 입장에서는 적은 자원을 공유하여 얻을 수 있는 이득이 많지 않을 것이므로 자원공유의 필요성을 느끼지 못할 가능성이 높다. 따라서 자원보유수준이 낮은 사업부문은 자원공유의 필요성은 높지만 실제 자원공유를 하게 될 가능성은 낮을 것이다. 자원공유를 통한 성과향상은 자원공유의 정도에 비례하므로[15,35] 성공적인 자원공유를 위해서는 많은 자원을 공유할 수 있는, 자원이 풍부한 사업부문과의 협력이 요구된다. 따라서 자원보유수준이 높을수록 자원공유의 가능성이 커지면서 자원공유의 정도는 증가할 것이다.

가설 1. 자원보유수준은 자원공유에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 환경요인의 조절효과

사업부문 간 관련성은 다각화 연구에서 가장 보편적으로 고려되는 환경요인으로서[1], 관련성이 높은 경우에는 동질적인 자원을 함께 이용함으로써 규모의 경제를 달성하고, 비용절감을 도모할 수 있다[16,17]. 규모의 경제는 보다 많은 자원이 결합될 때 효과가 극대화되므로 적은 자원을 보유한 사업부문은 매력적인 공유상대가 되지 못할 것이다. 반면에 많은 자원을 보유한 사업부문과는 보다 많은 자원의 공유가 가능하고, 이를 통해 더 높은 수준의 규모의 경제에 도달할 수 있으므로 공유상대로 더 많이 선호될 것이다. 따라서 사업부문 간 관련성은 공유조건으로서 풍부한 자원이 가지는 매력을 높여줄 것이므로 사업부문 간 관련성이 높을수록 자원보유수준이 자원공유로 이어지는 효과는 더욱 커질 것이다.

가설 2. 사업부문 간 관련성은 자원보유수준이 자원공유에 미치는 정(+의 영향을 강화시킬 것이다.

자원공유와 관련하여 환경의 풍족성이 높다는 것은 사업부문이 기업 내에서 공유가능한 자원의 풀(pool)이 크다는 것을 의미하므로[45] 공유환경의 풍족성은 기업자원의 풍족성으로 치환될 수 있다. 기업자원의 풍족성이

높아질수록 기업 내 가상의 시장에서 더 많은 자원이 거래될 수 있으므로 거래규모에 비례하여 더 많은 참여자들이 시장 내로 유입될 것이고, 내부시장은 보다 매력적으로 인식될 것이다.

적은 자원을 보유한 사업부문은 자원공유의 필요성이 높기 때문에[15] 내부시장의 상황이 매력적이지 않더라도 자원공유에 적극적인 태도를 가지는 반면, 많은 자원을 보유한 사업부문은 상대적으로 자원공유의 필요성이 높지 않기 때문에 내부시장의 상황이 매력적인 경우에만 시장에 참여하고자 할 것이다. 내부시장이 매력적일수록 더 나은 조건의 참여자가 나타날 것이므로 기업자원의 풍족성이 높을수록 적은 자원을 보유한 사업부문이 자원공유의 상대로 선택받을 가능성은 줄어든다. 반면에 많은 자원을 보유한 사업부문은 보다 좋은 조건의 상대를 만날 여지가 많아지므로 자원공유의 가능성은 증가할 것이다. 결과적으로 기업자원의 풍족성은 많은 자원을 보유한 사업부문이 자원공유에 대해 보다 적극적인 태도를 취하도록 이끄는 한편, 더 좋은 공유상대를 만날 가능성을 높이기 때문에 결과적으로 높은 자원보유수준이 자원공유의 정도를 높이는 효과를 보다 가속화시킬 것이다.

가설 3. 기업자원의 풍족성은 자원보유수준이 자원공유에 미치는 정(+의 영향을 강화시킬 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 표본설계 및 설문지 구성

본 연구의 분석대상은 한국의 35개 기업집단 산하의 263개 계열사이다. 한국기업의 조직구조와 미국기업의 조직구조를 비교한 권구혁[46]의 논의에 따라 기업집단은 기업에, 계열사는 사업부문에 대응시켰다. 분석자료는 설문방식을 통해 취득하였으며, 설문지의 배포와 회수는 직접방문을 우선적으로 실시하되 응답자의 사정에 따라 이메일, 팩스, 우편 등의 방식을 차선적으로 사용하였다. 응답자는 계열사에서 기획파트 등 회사 전체의 업무를 관할하는 부서에서 3년 이상 근무한 직원을 대상으로 하였으며, 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생하지 않도록 설문지를 독립변수에 관한 설문지와 종속변수에 관한 설문지로 분리한 후 2명의 응답자가 각각의 설문지에 응답하는 방식을 사용하였다[47].

## 4.2 변수의 정의 및 측정

독립변수로 계열사의 자원보유수준(RVL)을, 종속변수로 계열사 간 자원공유(SHR)를, 조절변수로 계열사 간 관련성(RLT)과 기업자원의 풍족성(RFN)을 설정하였다. 통제변수로는 보유자원의 가치(VLU), 외부환경의 불확실성(UNC), 계열사의 수익성(ROS), 계열사의 이익(NIC), 계열사의 업력(AGE)이 사용되었다.

자원보유수준(RVL): Miller & Friesen[43]의 방식을 토대로 12가지 자원항목을 제시하고 해당 계열사가 타 계열사와 비교하여 각각의 자원을 얼마나 많이 보유하고 있는지를 7점 척도로 평가하도록 하였다. 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 제공능력, 7) 원자재 또는 구매 노하우, 8) 고객에 대한 부가서비스, 9) 인적자원, 10) 재무자원, 11) 브랜드 및 기업 이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력”이다(Cronbach's  $\alpha = 0.90$ ).

자원공유(SHR): Gupta & Govindarajan[35]의 방식을 토대로 위의 12가지 자원항목 별로 해당 계열사가 타 계열사와 자원을 얼마나 많이 공유하고 있는지를 7점 척도로 평가하도록 하였다(Chronbach's  $\alpha = 0.93$ ).

관련성(RLT): Tanriverdi & Venkatraman[48]의 방식을 토대로 위의 12가지 자원항목 별로 해당 계열사의 자원이 타 계열사의 자원과 얼마나 많이 관련성이 있는지를 7점 척도로 평가하도록 하였다(Cronbach's  $\alpha = 0.91$ ).

풍족성(RFN): 그룹 내 모든 계열사의 자원보유수준에 대한 설문자료를 확보하는 것이 현실적으로 불가능하여 그룹 규모에서 해당 계열사의 규모를 차감한 값을 사용하였다. 일반적으로 자원보유수준은 조직규모에 비례하는 것으로 알려져 있다[49-51]. 그룹 및 계열사 규모는 그룹의 매출액과 계열사의 매출액에 각각 자연로그를 취하여 도출하였다[52].

가치(VLU): Barney[25]의 VRIO 모델을 토대로 8가지 자원속성을 제시하고 해당 계열사의 핵심자원이 각각의 속성에 얼마나 부합하는지를 7점 척도로 평가하도록 하였다. 자원속성은 “1) 계열사의 핵심자원을 경쟁사가 보유하고 있지 않음, 2) 산업 내에서 소수의 기업만이 계열사의 핵심자원을 가지고 있음, 3) 경쟁사가 계열사의 핵심자원을 모방하거나 복제하면 법적인 제재를 받음, 4) 경쟁사가 계열사의 핵심자원을 모방하는 데에 오랜 시간

이 소요됨, 5) 경쟁사가 계열사와 동일한 핵심자원을 가지기 위해 무엇을 모방해야 하는지 알기 어려움, 6) 경쟁사가 계열사의 핵심자원을 모방해도 수익을 얻을 정도로 시장이 크지 않음, 7) 계열사의 핵심자원이 환경변화에 효과적으로 대처할 수 있도록 해줌, 8) 계열사의 핵심자원이 경쟁에서 살아남도록 해줌”이다(Chronbach's  $\alpha = 0.71$ ).

불확실성(UNC): Miller[53], Miller & Droge[54]의 방식을 토대로 8가지 환경속성을 제시하고 각각의 속성에 대해 해당 계열사가 직면한 환경불확실성의 정도를 7점 척도로 평가하도록 하였다. 환경속성은 “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 속도, 5) 기술·지식·노하우의 변화추이 예측의 어려움, 6) 경쟁자 행동 예측의 어려움”이다(Chronbach's  $\alpha = 0.85$ ).

수익성(ROS): 계열사의 당기순이익을 총매출액으로 나눈 매출액수익률에 자연로그를 취하여 도출하였다.

이익(NIC): 계열사의 당기순이익에 자연로그를 취하여 도출하였다.

업력(AGE): 기준연도(2022년)에서 설립연도를 차감하여 도출하였다.

## 4.3 자료의 분석방법

가설 1의 검증을 위해 복수의 변수들이 투입된 다중회귀분석을 실시하였으며, 가설 2와 3의 검증을 위해 다중회귀분석 모형에 상호작용항을 추가하였다.

## 5. 분석결과

가설검증을 위한 연구모형에 투입된 변수들의 기본 통계량과 상관관계를 Table 1에 제시하였다. 우선 독립변수인 자원보유수준(RVL)과 종속변수인 자원공유(SHR)는  $p < 0.001$ 에서 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 통제변수 중에서는 가치(VLU)와 자원공유가  $p < 0.001$ 에서 유의적인 관계를 가지는 것으로 확인되었다. 또한 다중공선성(multicollinearity)의 유무를 검증하였는데 허용도(tolerance)는 모두 0.1 이상으로, VIF(variance inflation factor)는 모두 4를 초과하지 않는 것으로 나타났다.

Table 1. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3
1.RVL	4.66	0.92			
2.RLT	4.14	1.05	0.10		
3.RFN	3.76	1.84	-0.34***	0.09	
4.VLU	3.95	0.82	0.31***	0.11 <sup>+</sup>	-0.04
5.UNC	3.88	1.09	-0.00	0.14 <sup>+</sup>	0.08
6.ROS	-3.18	1.01	0.15 <sup>+</sup>	0.07	0.00
7.NIC	16.37	2.07	0.41***	0.02	-0.62***
8.AGE	37.99	15.30	0.21***	-0.12 <sup>+</sup>	-0.40***
9.SHR	3.74	1.11	0.26***	0.32***	0.04

1. <sup>+</sup>: p<0.10, <sup>\*</sup>: p<0.05, <sup>\*\*</sup>: p<0.01, <sup>\*\*\*</sup>: p<0.001

Variables	4	5	6	7	8
1.RVL					
2.RLT					
3.RFN					
4.VLU					
5.UNC	0.07				
6.ROS	0.10	-0.07 <sup>+</sup>			
7.NIC	0.13 <sup>+</sup>	-0.08	0.47***		
8.AGE	0.09	-0.13 <sup>+</sup>	0.01	0.38***	
9.SHR	0.30***	0.09	0.06	0.07	0.10

1. <sup>+</sup>: p<0.10, <sup>\*</sup>: p<0.05, <sup>\*\*</sup>: p<0.01, <sup>\*\*\*</sup>: p<0.001

### 5.1 가설 1의 검증: 자원보유수준과 자원공유

가설 1은 계열사의 자원보유수준이 계열사 간 자원공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석결과 Table 2의 Model A에서 확인할 수 있다. 회귀식의 R<sup>2</sup>=0.171이고, F=6.13으로서 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 자원보유수준(RVL)은 p<0.05에서 자원공유(SHR)에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자원보유수준이 높을수록 자원공유의 정도가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

Model B는 조절변수인 계열사 간 관련성과 기업자원의 풍족성이 추가된 모형이다. 회귀식의 R<sup>2</sup>=0.229이고, F=6.51으로서 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 자원보유수준(RVL)은 p<0.10에서 자원공유(SHR)에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나, Model A와 비교하여 하락하였다. 이는 조절변수가 추가되면서 독립변수의 예측력이 약간 감소했다는 것을 의미한다. 말하자면 자원보유수준(RVL)이 높을수록 대

체로 자원공유(SHR)의 정도가 증가하지만, 특정한 상황에서는 양자 간의 관계가 역전되는 경우도 발생한다는 것이다. 예를 들어 조절변수가 정(+)의 방향으로 작용하면서 자원보유수준이 약간 낮은 경우가 조절변수가 부(-)의 방향으로 작용하면서 자원보유수준이 조금 높은 경우보다 자원공유의 정도가 높게 나타날 수 있는데, 자원보유수준만 놓고 보면 자원보유수준과 자원공유의 관계가 반대로 설정되는 사례가 발생하므로 예측력이 떨어지는 결과를 유발할 수 있다.

Table 2. Regression Analysis Results for Main Effect

Variables	Model A	Model B
Dependent Variable	SHR	SHR
(Constant)	1.672(0.981) <sup>+</sup>	0.856(1.418)
Independent Variables		
RVL	0.225(0.096) <sup>+</sup>	0.188(0.096) <sup>+</sup>
RLT		0.257(0.074)***
RFN		0.001(0.066)
Control Variables		
VLU	0.373(0.100)***	0.330(0.099)**
UNC	0.134(0.070) <sup>+</sup>	0.101(0.070)
ROS	0.092(0.091)	0.066(0.098)
NIC	-0.062(0.050)	-0.059(0.063)
AGE	0.008(0.006)	0.010(0.006) <sup>+</sup>
Goodness of Fit	R <sup>2</sup> =0.171, F=6.13***	R <sup>2</sup> =0.229 F=6.51***

1. Model A: n=184, B: n=183, standard errors in parentheses.

2. <sup>+</sup>: p<0.10, <sup>\*</sup>: p<0.05, <sup>\*\*</sup>: p<0.01, <sup>\*\*\*</sup>: p<0.001

### 5.2 가설 2의 검증: 관련성의 조절효과

가설 2는 계열사 간 관련성이 계열사의 자원보유수준이 계열사 간 자원공유에 미치는 정(+)의 영향을 강화시킨다는 가설이다. 분석결과는 Table 3의 Model C에서 확인할 수 있다. 회귀식의 R<sup>2</sup>=0.246이고, F=6.32로서 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 자원보유수준(RVL)과 관련성(RLT)의 상호작용은 p<0.05에서 자원공유(SHR)에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 관련성이 자원보유수준과 자원공유 사이에서 정(+)의 방향으로 조절작용을 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

### 5.3 가설 3의 검증: 풍족성의 조절효과

가설 3는 기업자원의 풍족성이 계열사의 자원보유수준이 계열사 간 자원공유에 미치는 정(+)의 영향을 강화

시킨다는 가설이다. 분석결과는 Table 3의 Model D에서 확인할 수 있다. 회귀식의  $R^2=0.247$ 이고,  $F=6.35$ 로서  $p<0.001$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 자원보유수준(RVL)과 충족성(RFN)의 상호작용은  $p<0.05$ 에서 자원공유(SHR)에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 충족성이 자원보유수준과 자원공유 사이에서 정(+)의 방향으로 조절작용을 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 3는 채택되었다.

Table 3. Regression Analysis Results for Interaction Effect

Variables	Model C	Model D
Dependent Variable	SHR	SHR
(Constant)	4.110(2.162) <sup>+</sup>	2.336(1.583)
Independent Variables		
RVL	-0.493(0.357)	-0.152(0.193)
RLT	-0.508(0.393) <sup>+</sup>	0.279(0.074) <sup>***</sup>
RFN	0.009(0.065)	-0.440(0.226) <sup>+</sup>
RVL×RLT	0.163(0.083) <sup>+</sup>	
RVL×RFN		0.091(0.045) <sup>+</sup>
Control Variables		
VLU	0.350(0.099) <sup>***</sup>	0.352(0.099) <sup>***</sup>
UNC	0.102(0.069)	0.100(0.069)
ROS	0.084(0.098)	0.082(0.098)
NIC	-0.068(0.062)	-0.055(0.062)
AGE	0.011(0.006) <sup>+</sup>	0.011(0.006) <sup>+</sup>
Goodness of Fit	$R^2=0.246$ $F=6.32$ <sup>***</sup>	$R^2=0.247$ $F=6.35$ <sup>***</sup>

1. Model C, D: n=183, standard errors in parentheses  
 2. +:  $p<0.10$ , \*:  $p<0.05$ , \*\*:  $p<0.01$ , \*\*\*:  $p<0.001$

## 6. 사례연구

실증분석을 통해 자원보유수준이 높을수록 자원공유의 정도가 높아지며, 계열사 간 관련성 및 기업자원의 충족성이 자원보유수준과 자원공유의 관계를 강화한다는 것을 확인할 수 있었다. 이를 실제사례와 연관지어 추가적인 논의를 진행하고자 한다.

자동차 산업에서 경쟁우위를 확보하는 데에 가장 중요한 요인 중의 하나는 규모의 경제이다. 과거 포드는 모델 T라는 단일모델만 생산하여 규모의 경제를 효과적으로 달성할 수 있었고, 이를 토대로 GM에 비해 더 낮은 가격을 유지할 수 있었다. 반면 GM은 캐딜락, 쉐보레 등 여러 회사들이 합병되어 만들어진 회사였던 관계로 사업부

문 별로 별개의 모델이 생산되는 구조였고, 이로 인해 규모의 경제달성이 어려운 여건이었다. GM은 고객세분화를 기반으로 다양한 제품을 출시하는 한편, 사업부들 간의 부품공유를 통해 포드와의 가격격차를 효과적으로 줄일 수 있었다[55].

21세기에 들어서도 자동차 회사들은 여전히 규모의 경제를 달성하기 위해 노력 중인데, 최근의 가장 중요한 이슈 중의 하나는 플랫폼(platform)의 공유이다. 플랫폼은 자동차의 뼈대를 의미하는데 과거에는 차종에 따라 서로 다른 플랫폼을 적용했지만, 이제는 거의 모든 회사들이 플랫폼의 공유를 추구한다. 현대와 기아는 쏘나타, K5, 쏘타페, 투싼, 스포티지, 스타리아, 카니발, 그랜저, K8에 동일한 플랫폼을 적용하고 있다. 벤츠 그룹의 경우 1998년에 크라이슬러를 인수하였으나 플랫폼은 물론, 생산, 구매, 유통 등 전반적인 분야에서 공유활동이 이루어지지 않았고, 결국 2007년 벤츠 그룹이 크라이슬러의 지분을 매각하면서 실패로 끝났다.

벤츠와 크라이슬러 간에 공유활동이 이루어지지 못한 이유는 크게 두 가지로 설명될 수 있다. 우선 벤츠 그룹의 글로벌 판매대수는 2006년 기준으로 벤츠가 126만대이고[56], 크라이슬러가 21만대이다[57]. 크라이슬러의 판매대수는 벤츠의 1/6에 불과하여 규모의 경제의 개선이라는 측면에서 매력적인 공유상대로 보기 어려웠다. 현대-기아 그룹의 경우 2006년 글로벌 판매대수가 현대는 250만대, 기아는 125만대로 기아가 현대의 1/2 수준이었다[58]. 기아는 공유효과를 기대할 수 있는 수준의 판매대수를 갖추었지만, 크라이슬러는 그렇지 못했다. 또한 벤츠와 크라이슬러는 승용차를 생산한다는 점은 같았지만, 고급차를 생산하는 벤츠와 대중적인 차를 생산하는 크라이슬러는 제품의 성격, 추구하는 목표, 조직문화 등 본질적인 측면에서 실질적인 관련성을 찾기 어려웠다. 반면에 현대와 기아는 모두 대중적인 차를 생산하고, 동일 국적을 배경으로 유사한 조직문화를 가졌다는 점에서 벤츠-크라이슬러의 경우와 상황이 달랐다.

한편 2006년 당시 벤츠 그룹 내의 승용차 생산부문은 벤츠, 크라이슬러, 스마트가 있었는데 스마트는 스와치 그룹과의 제휴로 초소형 경차를 생산했던 관계로 완전히 독립적으로 운영되었고, 크라이슬러는 벤츠에게 적합한 공유상대가 아니었다. 반면에 폭스바겐 그룹의 경우에는, 2022년을 기준으로 폭스바겐, 스코다, 벤틀리, 아우디, 람보르기니, 포르쉐, 부가티, 세아트 등이 승용차 사업부문으로 소속되어 있다. 폭스바겐 그룹 내에서 아우디 R8과 람보르기니 우라칸, 아우디 e트론 GT와 포르쉐 타이

칸, 그리고 아우디 Q7, 아우디 Q8, 람보르기니 우루스, 벤츨리 벤틀리가, 포르쉐 카이엔, 폭스바겐 투아레온 각각 동일한 플랫폼을 사용한다. 벤츠의 공유상대는 사실상 하나에 불과했던 반면, 폭스바겐 그룹 내에는 공유가 능한 다양한 사업부문이 존재한다.

정리하면, 기아와 크라이슬러는 판매대수의 차이로 인해 플랫폼 공유의 상대로서의 선호정도가 다르게 나타났다. 또한 벤츠-크라이슬러는 현대-기아와 비교하여 전략적 유사성이 낮았으며, 폭스바겐 그룹에 비해 공유상대에 대한 선택지가 없었다. 벤츠는 공유를 할 것인지가, 크라이슬러는 공유를 할 수 있을 것인지가 문제였던 반면, 아우디나 폭스바겐은 누구와 공유할 것인지가 이슈였다.

또한 현대-기아 그룹이나 폭스바겐 그룹의 경우 플랫폼 공유 외에 통합형 OS의 개발과정에서 인력, 지식, 정보의 공유가 함께 이루어지고 있다. 특히 통합형 OS는 미래차 기술의 핵심요소 중 하나이기 때문에 통합형 OS의 탑재시점이 늦어질수록 미래차 경쟁에서 뒤처지게 된다. 대부분의 자동차 회사들은 2025년까지 개발완료를 목표로 하고 있다. 이를 위해 폭스바겐 그룹은 각 사업부문에 분산된 소프트웨어 인력들을 하나의 조직으로 통합하였으며, 현대-기아 그룹 역시 표준 소프트웨어 플랫폼 개발을 위해 그룹 내에 다양한 사업부문에 산재되어 있던 소프트웨어 개발업무를 현대오토에버에 집중시켰다[59].

## 7. 결론

### 7.1 연구결과의 요약

이제까지 자원공유에 대한 연구는 환경요인 중심의 논의[1,3]와 동기요인 중심의 논의[16,17]로 구분할 수 있다. 환경요인 중심의 연구들은 사업부문 간 관련성이 자원공유 또는 자원공유를 통한 기업성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였으며, 동기요인 중심의 연구들은 자원공유가 경쟁우위 또는 사업부문의 성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 하지만 각각의 연구들은 한계를 가지고 있는데, 전자의 경우 자원공유를 하도록 만드는 동기요인에 대한 논의가 부족하였으며, 후자의 경우 자원공유를 경쟁우위 달성의 한 가지 방안으로 인식함으로써 자원공유의 동기요인에 대한 논의를 전개하였으나 필요성에 초점을 맞춘 관계로 필요성의 실현가능성에 대해서는 충분한 논의가 이루어지지 않았다. 이에 따라 본 연구는 자원공유의 실현가능성에 근거하여 자원공유의 동기

요인에 대한 논의를 진행하였다.

본 연구의 주장은 다음과 같이 요약될 수 있다. 우선 적은 자원을 보유한 사업부문은 많은 자원을 보유한 사업부문에 비해 공유상대를 구하기가 어려우므로 결국 자원보유수준이 높을수록 자원공유에 유리하다. 또한 자원공유와 관련하여 풍부한 자원으로 인한 이점은 사업부문 간 관련성이 높을수록 커진다. 마지막으로 기업자원의 풍족성은 많은 자원을 보유한 사업부문이 가지는 자원공유의 동기를 촉진시킨다.

실증분석 결과에 따르면 자원보유수준이 높을수록 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났는데, 이는 자원을 많이 보유한 사업부문과의 자원공유를 통해 얻을 수 있는 기대효과가 크다는 것을 의미한다. 따라서 다각화된 기업에서 자원공유를 추진하는 경우에는 규모가 큰 사업부문을 중심으로 진행할 필요가 있다. 또한 사업부문 간의 관련성은 자원을 많이 보유한 사업부문이 더 많은 자원공유를 하도록 강화하는 방향으로 작용하는 것으로 나타났다. 이는 규모가 큰 사업부문과의 자원공유를 통해 얻을 수 있는 기대효과의 유형이 동질적 자원의 결합에 근거하는 규모의 경제라는 것을 의미한다. 따라서 규모가 큰 사업부문이 효과적으로 자원공유를 하기 위해서는 실질적 자원보다는 동질적 자원의 공유를 지향할 필요가 있다. 마지막으로 기업자원의 풍족성은 많은 자원을 보유한 사업부문이 더 많은 자원공유를 하도록 강화하는 방향으로 작용하는 것으로 나타났다. 이는 규모가 큰 사업부문이 자원공유를 하도록 이끌어내기 위해서는 충분한 자원의 풀이 확보되어 있어야 한다는 것을 의미한다. 즉 자원이 부족한 다수의 사업부문이 자원이 풍부한 하나의 사업부문에게 의존하는 방식으로는 자원공유가 실효성을 가지기가 어렵다는 것이다. 결과적으로 자원공유는 소규모 사업부문을 중규모 사업부문으로 성장시키기 보다는 대규모 사업부문을 초거대 사업부문으로 확대하는 데에 보다 효과적일 수 있다. 이는 자원공유가 중소기업보다는 다각화의 정도가 높고, 규모가 큰 대기업의 경우에 적합한 전략이라는 것을 시사한다.

### 7.2 토론

본 연구에서는 자원보유수준이 낮을수록 자원공유의 필요성은 크지만[15], 실현가능성이 감소한다는 측면에서 자원공유는 자원보유수준이 높을수록 많이 하게 된다고 주장한다. 여기서 자원보유수준이 낮을수록 자원공유의 필요성이 크다는 논리는 자원보유수준이 높을수록 자원공유의 필요성이 줄어든다는 의미로 해석될 수 있다.

그렇다면 자원보유수준이 높을수록 자원공유를 덜 하게 되지 않는지에 대한 의문이 제기될 수 있다.

자원공유의 동기는 구축요인(push factor)과 유인요인(pull factor)으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 구축요인은 적은 자원을 보유한 사업부문이 자신의 결핍을 해소하기 위해 자원공유를 하려고 나서는 경우에 해당되며, 유인요인은 많은 자원을 보유한 사업부문과 자원공유를 하기를 원하는 타 사업부문의 요청을 받아 자원공유를 하는 경우에 해당된다. 많은 자원을 보유한 사업부문은 적은 자원을 보유한 사업부문에 비해 상대적으로 자원공유의 필요성이 적지만, 자원공유가 자신의 성과향상을 가져온다면 타 사업부문의 자원공유 요청을 거절할 이유가 없다. 또한 자원이 풍부할수록 자원공유를 원하는 사업부문의 수가 많아질 것이므로 적합한 공유상대를 찾을 가능성도 높아진다. 이는 자원공유의 필요성이 자원공유의 의도를 구성하는 전부가 아니라 일부라는 것을 시사한다. 자원공유의 의도를 구축요인과 유인요인의 총합으로 보았을 때 자원공유의 필요성은 구축요인에 해당되며, 총합의 관점에서 많은 자원을 보유한 사업부문은 적은 자원을 보유한 사업부문에 비해 더 큰 자원공유의 의도를 가진다고 할 수 있다.

### 7.3 연구의 의의, 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 자원공유 동기요인의 실현가능성을 중심으로 논의를 전개하고, 실증적으로 분석했다는 데에서 기존의 관련성 중심의 연구나 필요성 중심의 연구와 구분된다. 특히 기업자원의 풍족성이라는 개념을 통해 공유상대의 조건 또한 자원공유의 중요한 영향요인임을 확인했다는 데에서 기존 연구와 차별성을 가진다. 다만 동기요인으로 자원보유수준만을 고려하고 있는데, 다양한 요인에 대한 검토가 요구된다. 또한 조절요인의 경우에도 관련성과 풍족성 외에 또 다른 요인들이 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 동기요인과 조절요인을 논의에 포함시킬 필요가 있다.

## References

- [1] H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- [2] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- [3] R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Harvard University Press, 1974.
- [4] 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)
- [5] 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>
- [6] 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>
- [7] 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>
- [8] 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>
- [9] G. A. Luffman, R. Reed, *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-1980*, New York: St. Martin's Press, 1984.
- [10] A. Michael, I. Shaked, "Does business diversification affect performance?," *Financial Management*, Vol.13, No.4, pp.18-25, 1984.  
<https://www.jstor.org/stable/3665297>
- [11] 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>
- [12] C. A. Montgomery, "Product-market diversification and market Power," *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.4, pp.789-798, 1985.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256237>
- [13] B. Wernerfelt, C. A. Montgomery, "What is an attractive industry?," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1223-1230, 1986.  
<https://www.jstor.org/stable/2631696>
- [14] J. Child, "Organization structure and strategies of control: A replication of the aston study," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.2 pp.163-177, 1972.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2393951>
- [15] J. W. Hwang, "Business-level relatedness: Performance implications of inter-SBU resource sharing," *Korean Journal of Business Administration*, Vol.21, No.4, pp.1595-1619, 2008.

- [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] 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>
- [18] J. Hwang, K. Park, "Resource sharing as strategic flow: Dual modes of acquiring assets," *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.22, No.12, pp.592-601, 2021.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.12.592>
- [19] K. Andrews, *The concepts of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- [20] 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>
- [21] G. Hamel, C. K. Prahalad, "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp.75-84, 1993.
- [22] 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>
- [23] R. L. Daft, "Learning the craft of organizational research," *The Academy of Management Review*, Vol.8, No.4, pp.539-546, 1983.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284649>
- [24] C. E. Helfat, M. A. Peteraf, "The dynamic resource-based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.10, pp.997-1010, 2003.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.332>
- [25] 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>
- [26] C. K. Prahalad, G. Hamel, "The core competence of the organization," *Harvard Business Review*, May-Jun, pp.79-93, 1990.
- [27] 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>
- [28] J. Pfeffer, *Power in organization*, Boston, MA: Pitman, 1981.
- [29] J. Pfeffer, G. R. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, New York, NY: Harper & Row, 1978.
- [30] 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>
- [31] 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>
- [32] 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>
- [33] R. E. Caves, M. E. Porter, A. M. Spence, J. T. Scott, *Competition in an Open Economy*, Cambridge: Harvard University Press, 1980.
- [34] C. A. Montgomery, "The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence," *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, pp.299-307, 1982.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/255992>
- [35] 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>
- [36] R. F. Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, New York, NY: Financial Executives Research Foundation, 1980.
- [37] K. H. Kwon, "Resource sharing among subsidiaries in Korean diversified firms: Strategic antecedents and administrative implications," *Korean Management Review*, Vol.27, No.2, pp.309-341, 1998.
- [38] E. Dooms, A. van Oijen, "Control Differentiation, Resource Sharing and Performance of Business Units," *Schmalenbach Business Review*, Vol.57, pp. 320-331, 2005.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03396719>
- [39] J. Hwang, K. Park, "The determinants of resource sharing between subsidiaries: an integrated approach to corporate-level and business-level researches," *Journal of Strategic Management*, Vol.11, No.3, pp.1-25, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.17786/ism.2008.11.3.001>
- [40] S. P. Robbins, M. Coulter, D. A. DeCenzo, *Fundamentals of Management*, Pearson Education, Inc, 2019.
- [41] G. G. Dess, D. W. Beard, "Dimensions of organizational task environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1 pp.52-73, 1984.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2393080>
- [42] W. A. Randolph, G. G. Dess, "The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.1, pp.114-127, 1984.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4278106>

- [43] D. Miller, P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms," *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.1, pp.3-27, 1982.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- [44] 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>
- [45] G. J. Castrogiovanni, "Environmental Munificence: A Theoretical Assessment," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.3, pp.542-565, 1991.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279475>
- [46] K. H. Kwon, "The effects of strategy, control systems, and resource sharing on subsidiaries' performance: Comparisons between Korean and U.S. diversified firms," *Korean Management Review*, Vol.26, No.4, pp.753-786, 1997.
- [47] 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>
- [48] 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>
- [49] S. Graves, J. Langowitz, "Innovative productivity and return to scale in the pharmaceutical industry," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.8, pp.593-605, 1993.  
<https://www.jstor.org/stable/2486859>
- [50] M. A. Hitt, R. E. Hokisson, R. D. Ireland, "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.11 Special Issue, pp.29-47, 1990.  
<https://www.jstor.org/stable/2486668>
- [51] J. A. Schumpeter, *Theory of Economic Development*, New York: Oxford University Press, 1961.
- [52] K. Elsayed, "Reexamining the expected effect of available resources and firm size on firm environmental orientation: An empirical study of UK firms," *Journal of Business Ethics*, Vol.65, No.3, pp.297-308, 2006.  
<https://www.jstor.org/stable/25123791>
- [53] 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>
- [54] 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>
- [55] J. Magretta, *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*, Free Press, 2012.
- [56] Global Sales Mercedes Car Group 2006 [Internet]. German Car Forum [cited 2007 Jan. 5]. Available From: <https://www.germancarforum.com/threads/global-sales-2006-mb-audi-bmw.9610/> (accessed Aug. 27, 2022)
- [57] Chrysler Global Sales Rise in 2006 [Internet]. Automotive News Europe [cited 2007 Feb. 5]. Available From: <https://europe.autonews.com/article/20070205/ANE/70201028/chrysler-global-sales-rise-in-2006> (accessed Aug. 27, 2022)
- [58] Global Sales of Hyundai Reaches 3 Million Units for the First Time in Its History [Internet] Hankyung News [cited 2010 Jan. 1]. Available From: <https://www.hankyung.com/news/article/2009123186871> (accessed Aug. 29, 2022)
- [59] Hyundai Motor Group's Recent R&D Status on Autonomous Driving [Internet] The 4<sup>th</sup> Industry Diary [cited 2022 Sep. 8]. Available From: <https://blog.naver.com/shakey7/222870016148> (accessed Sep. 10, 2022)

황 재 원(Jaewon Hwang)

[중신회원]



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

<관심분야>

전략실행, 시너지

박 경 미(Kyoungmi Park)

[중신회원]



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

<관심분야>

사업전략, 자원공유