

경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향: 자원기반관점을 중심으로

황재원¹, 박경미^{2*}

¹한국교통대학교 경영학과, ²농협대학교 협동조합경영과

Impacts of Resource Attributes on Resource Sharing: An Approach from Resource-based View

Jaewon Hwang¹, Kyoungmi Park^{2*}

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

²Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative College

요약 다각화 분야 내에서 자원공유의 사안을 다루는 연구들은 경영자원의 '공유'에 주목하였고, '경영자원'에 대한 관심은 부족하였다. 이에 따라 본 연구는 자원기반관점의 핵심적인 변수들과 논리들을 토대로 자원공유의 결정요인과 성과함의에 대해 접근하였다. 본 연구는 우리나라 35개 기업집단의 계열사 263개를 대상으로 실시된 설문조사를 토대로 경영자원의 양적 수준, 질적 수준, 활용성이 계열사 간 자원공유에 미치는 영향에 대한 가설을 수립하고 다중회귀분석을 통해 검증하였으며, 성과함의와 관련하여 경영자원의 양적 수준과 자원공유, 경영자원의 질적 수준과 자원공유, 경영자원의 활용성과 자원공유의 상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향에 대한 가설을 수립하고 상호작용항이 포함된 다중회귀분석을 통해 검증하였다. 가설검증 결과, 경영자원의 양적 수준이 낮을수록, 질적 수준이 높을수록, 활용성이 높을수록 자원공유의 정도는 증가하는 것으로 나타났으며, 경영자원의 양적 수준이 낮을수록, 활용성이 높을수록 계열사 간 자원공유가 성과에 미치는 긍정적인 영향이 증가하는 것으로 확인되었다. 하지만 경영자원의 질적 수준은 자원공유와 성과의 관계에 영향을 미치지 않았다. 본 연구는 경영자원의 질적 수준 및 활용성이 가설과는 상반된 방향으로 자원공유에 영향을 미치는 이유, 경영자원의 질적 수준이 자원공유에는 긍정적으로 작용하지만 성과향상으로 이어지지 않은 이유, 경영자원의 유형에 따라 가설검증의 결과가 달라지는지의 여부 등을 충분히 다루지 못했는데, 향후 연구에서는 이에 대한 보다 심화된 논의가 필요할 것으로 생각된다.

Abstract The research on resource sharing in the diversification field is concerned mainly with sharing, but there has been little interest in resources. This research examined resource sharing with the main variables and logics of resource-based view. Based on a survey of 263 affiliates of 35 diversified firms, the impacts of resource quantity, resource quality, and resource exploitability on inter-affiliate resource sharing were hypothesized and verified. To confirm the performance implications of resource sharing, the impacts of the combination of resource quantity and resource sharing, the combination of resource quality and resource sharing, and the combination of resource exploitability and resource sharing on the affiliate performance were also hypothesized and verified. According to the empirical results from multiple regression analyses, resource sharing increases in the order of low resource quantity, high resource quality, and high resource exploitability. The performance was advanced in resource sharing under a low resource quantity and resource sharing under high resource exploitability, but it was not advanced in resource sharing under high resource quality. The results highlight the need for a further study on why the resource quality and resource exploitability affect resource sharing in the opposite directions, as expected in the hypotheses, why resource sharing under high resource quality does not lead to high performance, even though resource quality increases resource sharing, and what they would be if resources are subdivided by the types.

Key Words : resource sharing, diversification, synergy, resource-based view

이 논문은 2014년도 한국교통대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임

*Corresponding Author : Kyoungmi Park(Agricultural Cooperative College)

Tel: +82-31-960-4307 email: kmpark@nonghyup.ac.kr

Received June 12, 2014

Revised (1st August 4, 2014, 2nd September 11, 2014, 3rd September 24, 2014)

Accepted October 10, 2014

1. 서론

다각화 연구에서 사업부문 간 자원공유(resource sharing)의 사안을 다루는 논의들은 공유에 초점을 맞추는 연구들과 자원에 초점을 맞추는 연구들로 구분할 수 있다. 자원의 ‘공유’를 강조하는 연구들은 “전체는 부분의 합보다 크다”는 시너지의 논리에 입각하여 사업부문들 간의 관련성이 자원공유에 미치는 영향에 대해 분석하는 반면[1], ‘자원’의 공유를 강조하는 연구들은 자원기반관점(resource-based view)에 근거하여 자원공유를 설명하고자 하였다[2]. 하지만 전자의 관점을 따르는 실증연구들은 상당수 진행되어 다각화 연구의 주류 흐름으로 자리를 잡은 데에 비해, 후자의 관점을 따르는 실증연구들은 양적으로나 질적으로 여전히 부족한 실정이다. 이들 연구들은 대부분 경영자원의 관련성이라는 측면에서 접근하였기 때문에 경영자원의 규모[3,4], 경영자원의 가치[5], 경영자원의 활용[6]과 같은 자원기반관점의 핵심적인 논리들을 다루지 못하거나, 부분적인 고려에 그치고 있다[7].

이에 따라 본 논문은 경영자원의 양적 수준, 경영자원의 질적 수준, 경영자원의 활용성 등 경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향에 대해 살펴봄으로써 자원기반관점의 주요 논리에 근거하여 자원공유를 설명하고자 하며, 이를 통해 자원공유에 대한 연구들이 방법론 중심적인 논의에서 이론 중심적인 논의로 전환될 수 있는 토대를 마련하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 경영자원의 개념

경영자원이라는 용어는 자원기반관점에서 유래하였는데[3,4], 경영자원에 대해 Wernerfelt[4]는 기업의 강점과 약점으로 생각되어질 수 있는 모든 것이라고 설명하였으며, Daft[8]와 Barney[5]는 기업이 소유하고 있고, 효율성과 효과성의 개선을 위해 전략을 수립하고 실행할 수 있도록 해주는 자산, 역량, 조직프로세스, 기업특성, 정보, 지식 등 모든 것을 포괄할 수 있다고 지적하였다. 또한 Helfat & Peteraff[9]는 유·무형의 자산이나 생산의 투입요소로서 조직이 소유하고 통제하며 반영구적으로 사용이 가능한 것이라고 규정하였다. 그러므로 경영자원

이란 기업에 의해 소유, 통제되고, 경쟁우위의 원천이 되는 유·무형의 자산 및 역량으로 정의될 수 있다.

경영자원의 유형과 관련하여, Wernerfelt[4]는 생산규모, 고객충성도, 생산경험, 기술적 선도를 일례로 소개하였으며, Grant[10]는 재무자원, 물적자원, 인적자원, 기술자원, 명성, 조직자원으로 나누어 접근하였다. Barney[5]는 물적자원, 인적자원, 조직자원으로, Barney & Hesterly[11]는 재무자원, 물적자원, 인적자원, 조직자원으로 분류하였으며, 권구혁[12]은 물적자원, 재무자원, 인적자원, 기술관련 자원, 무형자원, 자원을 통합·조정하는 능력으로, 권구혁·정기원[13]은 물리적 자원, 고객 및 시장관련 자원, 조직의 지식관련 자원으로 경영자원의 유형을 제시하였다. 정리하면, 경영자원은 물적자원, 무형자원, 인적자원, 재무자원, 조직역량으로 구분할 수 있다.

2.2 자원기반관점

자원기반관점은 기업을 경영자원의 집합체로 인식하는 동시에, 기업이 보유한 경영자원에 의해 기업의 전략이나 경쟁력이 결정된다고 주장한다[13]. 자원기반관점은 동일한 산업에 속한 기업들 간에 성과차이가 왜 발생하는지를 설명하는 이론으로서 기업이 보유한 경영자원이 서로 다르고, 이러한 경영자원을 확보하는 것은 어렵다고 지적한다[5]. 경영자원이 상이하다는 것은 어떤 기업의 경영자원이 다른 기업보다 많거나, 낮거나, 혹은 다른 기업에는 없는 경영자원을 가지고 있음을 의미한다[11]. 또한 경영자원의 획득이 어려운 것은 물리적 독특성(physical uniqueness), 경로의존성(path dependency), 인과모호성(causal ambiguity), 경제적 저지(economic deterrence) 등의 이유로 기업 간에 경영자원을 모방하거나 복제하는 것이 사실상 불가능하기 때문이다[14].

한편 Hamel & Prahalad[15]는 제한된 경영자원을 보유한 후발기업들이 양적으로나 질적으로 훨씬 뛰어난 경영자원을 보유한 선발기업들을 물리치고 어떻게 업계의 정상에 설 수 있게 되었는지를 경영자원의 효율적 활용이라는 측면에서 설명하였다. 말하자면 선발기업들은 조직규모, 인력, 자본예산, 설비, 연구개발비 투자 등에서 더 많고 더 우수한 경영자원을 보유했음에도 불구하고 경영자원을 방만하게 운영함으로써 경영자원의 효율적 활용을 추구하는 후발기업들에 의해 추월당했다는 것이다. 예를 들어 과거 도요타, CNN, NEC는 업계의 선두주자였던 GM, CBS, IBM보다 훨씬 적은 비용으로 상품을

개발하거나 생산함으로써 시장을 장악할 수 있었다.

또한 자원기반관점에 따르면, 경영자원은 독자적으로 경쟁우위를 창출할 수 있는 것이 아니라 조직의 역량과 결합되어야 한다고 지적한다[11,16]. 이는 성과달성을 위해서는 경영자원을 단순히 확보하고 있는 것만으로는 불충분하고, 경영자원을 실제로 활용할 수 있어야 한다는 것을 의미한다.

2.3 자원공유와 자원기반관점

자원공유에 대한 논의는 Penrose[3]와 Ansoff[17]로부터 시작되었다. Penrose[3]는 다각화를 기존 사업부문의 여유 경영자원(slack resource)을 신규 사업부문에서 활용하는 것으로 인식하였으며, Ansoff[17]는 서로 관련성이 있는 사업부문 간에 판매활동, 운영활동, 투자활동, 관리활동을 공유함으로써 투자이익률(ROI)을 높일 수 있다고 주장하였다. 한편 Porter[18]는 사업부문 간에 기술을 이전하거나 활동을 공유함으로써 경쟁우위를 제고할 수 있다고 설명하였다.

Rumelt[1]로 대표되는 일련의 실증연구들은 Ansoff[17]의 주장을 실증적으로 입증하는데 주력하였는데, 이들은 “기업이 상호관련성이 높은 사업부문으로 포트폴리오를 구성하는 이유는 사업부문 간에 경영자원을 공유하기 위해서이다”는 전제를 토대로, 사업부문 간의 관련성을 자원공유의 프록시(proxy)로 사용하였다[19]. 또한 이들 연구들은 자원공유가 원활하게 이루어질 수 있는 상황적 조건을 찾기보다는 자원공유가 성과에 어떤 영향을 미치는지에 더 많은 관심을 두었다.

특히 기존의 연구들은 자원공유의 변수를 직접 사용하기보다는 사업부문 간의 관련성을 프록시로 사용하였고, 결과적으로 연구의 주요 관심사는 관련성 지수의 개발에 치우치게 되었다. 관련성 지수는 주로 표준산업분류에 근거하여 측정되는데, 이러한 방식은 제품, 원재료, 제조과정의 물리적 특성에 있어서의 공통적 요소만을 파악할 수 있기 때문에 마케팅, 유통, 연구개발, 인적자원, 경영시스템의 유사성을 고려하지 못하는 한계가 있었다. 이에 따라 연구자들은 경영자원의 관련성을 측정함으로써 관련성의 범위를 확장하고자 하였다[20]. 따라서 해당 연구들을 자원기반관점의 본격적인 도입으로 보기에는 한계가 있다.

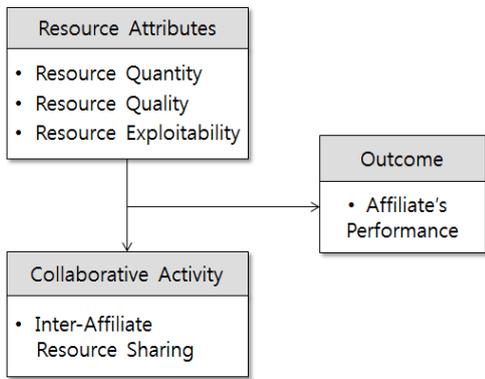
3. 연구가설

3.1 연구설계 및 기본 논리

자원기반관점을 기반으로 하는 연구흐름은 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째는 경영자원의 양적 측면을 강조하는 연구로서, 풍부한 경영자원은 강점의 원천인 반면, 부족한 경영자원은 약점의 원천이라고 설명한다[15]. 두 번째는 경영자원의 질적 측면을 강조하는 연구로서, Barney[5]에 따르면 경쟁우위의 원천으로 가치(value), 희소성(rarity), 모방불가성(inimitability)과 같은 경영자원의 질적 속성이 경쟁우위 달성에 있어 중요하다고 주장한다. 세 번째는 경영자원의 활용적 측면을 강조하는 연구로서, 경영자원의 조직화[5]나 경영자원의 활용[15]과 같은 동적인 요인들이 경쟁우위 달성에 중요하다고 주장한다. 이에 따라 본 논문에서는 위에서 언급한 세 가지 연구흐름에서 제시한 경영자원의 양적, 질적, 활용적 측면을 각각 대표하는 변수로서 경영자원의 양적 수준, 경영자원의 질적 수준, 경영자원의 활용성을 설정하고자 한다.

자원기반관점의 주요 관심사는 경쟁우위의 달성과 유지에 있다. 자원공유는 조정과 타협의 필요성을 높이고 조직의 유연성을 저하시키는 문제를 유발한다고 알려져 있다[18]. 그러므로 높은 수준의 경쟁우위를 이미 확보하고 있는 경우에는 굳이 부작용을 감수하면서 자원공유를 감행하지는 않을 것이다. 반면에 충분한 경쟁우위를 확보하지 못했다면 자원공유를 추구할 가능성이 높다.

자원기반관점에서는 사업부문이 경쟁우위를 달성하지 못하는 이유를 경영자원의 결여나 결핍에서 찾고자 한다[21]. 경영자원의 부족으로 인해 기업의 약점은 늘어나고, 많아진 약점은 경쟁우위의 저하로 이어진다는 것이다[5]. 그러므로 경영자원이 부족할수록 경영자원을 추가로 채워 넣어야 할 필요성은 커지게 된다. Hamel & Prahalad[15]는 경영자원을 보충, 보완하기 위해서는 사업부문 내에서 경영자원을 개발하거나, 타 사업부문이 가진 경영자원을 이용할 수 있다고 설명하였다. 전자의 경우는 시간을 소요하고[22], 최종적인 성공여부가 불확실한 반면, 후자의 경우는 경영자원의 신속한 확보가 가능하다는 장점이 있다. 특히 후자의 방법은 자원공유를 통해 달성될 수 있다[18]. 따라서 본 연구는 경영자원이 부족할수록 자원공유를 통해 경영자원의 유입을 도모할 것이라는 논리에 근거하여 논의를 전개하고자 한다.



[Fig. 1] Research Model

3.2 경영자원의 속성과 자원공유

경영자원이 부족하거나 풍부한 정도에 따라 자원공유의 필요성이 어떻게 달라지는지에 대한 논의는 경영자원의 양적, 질적, 활용적 측면에서 이루어질 수 있다. 먼저 풍부한 경영자원은 장점의 원천이 될 수 있다는 점에서 [21], 양적으로 많은 경영자원을 보유할수록 경쟁우위를 달성할 가능성은 높아지게 된다. 즉 다수의 기술, 다량의 자금, 다수의 인력을 가질수록 높은 수준의 경쟁우위에 도달하기가 유리하다는 것이다. 만일 적은 양의 경영자원만을 보유한 경우에는 타 사업부문의 자원공유를 통해 사업부문이 사용할 수 있는 가용자원의 범위를 확대함으로써 경영자원의 규모가 늘어나는 효과를 누리고자 할 것이다. 따라서 경영자원의 양적 수준이 낮을수록 자원공유의 필요성은 커질 것이다.

H 1-1. 경영자원의 양적 수준이 낮을수록 자원공유의 정도는 높아질 것이다.

Barney[5]는 가치가 있고, 희소하고, 모방이 어려운 경영자원이 경쟁우위의 달성과 유지를 가능하도록 해준다고 주장하였다. 이는 시장선도자가 되기 위해서는 경쟁자에게는 없고 나에게만 있는 독특하고(unique), 상이하고(heterogeneous), 차별적인(distinctive) 경영자원을 보유해야 한다는 것을 의미한다. 만일 이러한 경영자원을 확보하지 못한다면 낮은 경쟁우위나 경쟁상의 불리함에 처할 가능성이 높고, 사업부문은 다음의 이유들로 자원공유를 추구하고자 할 것이다. 첫째, 타 사업부문으로부터 차별성이 있는 경영자원을 가져올 수 있다. 둘째, 자신의 경영자원과 타 사업부문의 경영자원을 결합하여 차별

성 있는 경영자원을 만들어낼 수 있다[15]. 이미 존재하던 프린터, 스캐너, 팩스기술을 융합하여 복합기를 개발한 사례가 이에 해당된다. 셋째, 자원공유를 통한 비용절감이 경쟁우위의 개선에 도움이 될 수 있다[18]. 차별성이 없는 자원을 보유한 사업부문일수록 가격경쟁에 노출될 가능성이 높으며, 이 경우 비용절감은 경쟁상의 불리함을 어느 정도 해소해줄 수 있다. 따라서 경영자원의 질적 수준이 낮을수록 자원공유의 필요성은 커질 것이다.

H 1a-2. 경영자원의 질적 수준이 낮을수록 자원공유의 정도는 높아질 것이다.

Hamel & Prahalad[15]는 과거 기업규모, 기술, 평판 등에서 미국 및 유럽기업과 상대가 되지 않았던 일본기업들이 1980년대 글로벌 시장에서의 경쟁에서 승리하고 성장할 수 있었던 이유를 경영자원의 효율적 이용에서 찾으면서, 경영자원의 활용을 강조하였다. 예를 들어 캐논의 성공요인은 광학, 이미징, 마이크로프로세서 컨트롤과 관련된 핵심기술을 복사기, 레이저프린터, 카메라, 스캐너 등 다양한 사업영역에 걸쳐 활용할 수 있었다는 데에 있다는 것이다[6]. 이는 활용성이 높은 경영자원일수록 동일한 산출을 내는 데에 더 적은 투입을 필요로 하므로 저비용·고효율의 자원운용을 가능하도록 해주기 때문이다. 그러므로 활용성이 낮은 경영자원을 보유한 사업부문일수록 경영자원이 부족하다고 인지할 가능성이 높고, 이를 타개하기 위해 다음의 이유들로 인해 타 사업부문으로부터 경영자원을 조달하고자 할 것이다. 첫째, 자원운영 상의 저효율로 인한 경영자원의 부족은 더 많은 경영자원의 투입을 필요로 한다. 둘째, 자원운영 상의 고비용의 문제는 자원공유를 통한 비용절감에 의해 어느 정도 상쇄될 수 있다[18]. 따라서 경영자원의 활용성이 낮을수록 자원공유의 필요성은 커질 것이다.

H 1a-3. 경영자원의 활용성이 낮을수록 자원공유의 정도는 높아질 것이다.

3.3 자원공유의 성과함의

기존 연구에 따르면, 자원공유는 성과향상에 긍정적으로 작용한다고 알려져 있다[17]. Porter[18]는 자원공유를 통한 비용절감이 원가우위를 개선할 수 있으며, 공유활동을 통해 차별화를 강화하거나 차별화의 달성비용을 낮

출 수 있으므로 자원공유는 성과개선에 긍정적으로 작용하게 된다고 설명하였다. 그렇다면 자원공유는 어떤 상황에서 보다 큰 성과개선 효과를 가질 수 있는가?

앞서 제시된 논리에 의하면, 경영자원이 부족한 사업 부문이 자원공유의 필요성을 보다 많이 가지게 되는데, 이는 자원공유를 통한 경영자원의 유입으로 경쟁우위의 개선을 도모할 수 있기 때문이다. 따라서 경영자원이 양적, 질적, 활용적 측면에서 부족할수록 자원공유를 보다 적극적으로 추구할 것이고, 자원공유를 통한 성과향상의 여지도 더 많이 가질 것이다.

- H 2-1. 경영자원의 양적 수준이 낮을수록 자원공유가 성과에 미치는 긍정적인 영향은 강해질 것이다.
- H 2-2. 경영자원의 질적 수준이 낮을수록 자원공유가 성과에 미치는 긍정적인 영향은 강해질 것이다.
- H 2-3. 경영자원의 활용성이 낮을수록 자원공유가 성과에 미치는 긍정적인 영향은 강해질 것이다.

4. 연구방법 및 분석결과

4.1 표본선정 및 설문서 작성

본 연구는 설문조사에 근거하고 있으며, 공정거래위원회가 발표한 2004년도 상호출자제한 51개 기업집단 중에서 공기업, 계열사가 3개사 미만인 그룹, 금융기업을 제외한 42개 그룹 560개 계열사를 설문대상으로 하였으며, 최종적으로 35개 그룹의 263개 계열사가 설문에 응답하였다.

설문방법은 기본적으로 해당 기업을 직접 방문하여 인터뷰를 통해 설문결과를 획득하는 방식을 취했으며, 응답자의 사정에 따라 재방문, 우편, 팩스, 이메일 등을 사용하기도 하였다. 설문응답자는 최고경영자를 대상으로 하는 것이 현실적으로 어려웠기 때문에 기획조정실이나 경영기획실 등에서 3년 이상 근무한 직원을 대상으로 하였다. 또한 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위해 2명의 서로 다른 응답자가 독립변수에 해당되는 문항과 종속변수에 해당되는 문항에 대해 각각 응답하도록 설계하였다[23,24].

4.2 변수의 정의 및 측정

4.2.1 독립변수

경영자원의 양적 수준: Miller & Friesen[25]의 ‘가용 자원(resource availability)’ 항목을 수정·보완하여 12개 항목에 대해 각각 7점 척도로 측정하였다. 해당 항목은 고객 및 소비자 정보, 유통망, 마케팅 노하우, 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 축적된 기술, 효율적인 생산 혹은 서비스 제공능력, 원자재 또는 구매 노하우, 고객에 대한 부가서비스, 인적자원, 재무자원, 브랜드 및 기업이미지, 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력으로 구성되었다. 또한 12개 항목의 각각에 대해 경쟁우위 달성에 있어서의 중요한 정도를 7점 척도로 측정하여 가중치로 사용하였다. 분석과정에서는 12개 항목의 가중평균값을 이용하였다(Chronbach’s $\alpha=0.86$).

경영자원의 질적 수준: Barney[5]가 제시한 경영자원의 가치, 희소성 및 모방불가성의 정도를 묻는 10개 항목에 대해 각각 7점 척도로 측정하였다. 구체적으로, 경영자원의 가치는 경영자원이 환경변화에 효과적으로 대처하도록 해주는가, 경영자원이 경쟁에서 살아남도록 해주는가, 경영자원이 고객이 필요로 하는 것을 제공해주는가의 3개 항목으로 구성되었으며, 경영자원의 희소성은 경영자원을 경쟁사도 가지고 있는가, 경영자원을 산업 내에서 소수의 기업만이 가지고 있는가, 경영자원을 원하는 기업에 비해 보유한 기업이 훨씬 적은가의 3개 항목으로 구성되었다. 또한 경영자원의 모방불가성은 경영자원을 경쟁사가 모방하거나 복제하면 법적인 제재를 받는다(물리적 독특성), 경영자원을 경쟁사가 모방하는 데에는 오랜 시간이 소요되는가(경로의존성), 경영자원을 경쟁사가 가지기 위해 무엇을 모방해야 하는지 알기 어려운가(인과모호성), 경영자원을 경쟁사가 모방해서 수익을 얻을 정도로 시장이 크지 않은가(경제적 저지)의 4개 항목으로 구성되었다[34]. 분석과정에서는 이들 10개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach’s $\alpha=0.78$).

경영자원의 활용성: Prahalad & Hamel[6]이 제시한 ‘다양한 시장에 대한 접근성(multi-market accessibility)’의 개념에 근거하여, 앞서 경영자원의 양적 수준을 평가하기 위해 사용했던 12개 항목에 대해 각각의 경영자원이 얼마나 다양한 사업영역에서 활용될 수 있는지를 7점 척도로 측정하였다. 또한 12개 항목의 각각에 대해 경쟁우위 달성에 있어서의 중요한 정도를 7점 척도로 측정하여 가중치로 사용하였는데, 이는 앞서 경영자원의 양적 수준

을 평가하는 과정에서 사용했던 가중치와 동일한 것이다. 분석과정에서는 12개 항목의 가중평균값을 사용하였다 (Chronbach's $\alpha=0.87$).

4.2.2 종속변수

계열사 간 자원공유: 경영자원의 양적 수준 및 경영자원의 활용성을 평가하는 과정에서 사용된 12개의 항목에 대해 다른 계열사와 경영자원을 공유하는 정도를 각각 7점 척도로 측정하였으며, 분석단계에서는 12개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach's $\alpha=0.93$).

계열사 성과: 계열사 성과는 Gupta & Govindarajan[26] 등이 사용한 바 있는 성과지표를 수정·보완하여 12개 항목에 대해 각각 7점 척도로 측정하였다. 해당 항목은 매출액 및 매출성장률, 시장점유율, 이익 창출, 현금흐름, 연간목표 달성, 신제품 개발 및 신시장 진출, 비용절감 노력, 인재개발, 다른 계열사와의 협력 정도, 그룹에 대한 기여도, 정치적인 문제해결 능력, 연구개발 투자에 대해 그룹본부에서 기대하는 성과수준을 각각 얼마나 달성하고 있는지에 대한 질문으로 구성되었다. 단순한 성과수준이 아닌 “그룹본부에서 기대하는” 성과수준을 측정할 이유는 본 연구가 독립기업이 아닌 기업집단, 즉 다각화된 기업에 소속된 계열사들을 대상으로 하기 때문이다. 이 경우에는 그룹본부가 계열사의 성과를 평가하는 주체가 되므로 계열사의 성과가 높다는 것은 그룹본부가 기대하는 성과수준에 도달했거나 그 이상을 달성한 것으로 해석될 수 있다. Gupta & Govindarajan[26] 역시 동일하게 상급기관에서 기대하는 성과수준(SBU's performance relative to superiors' expectation)을 측정하였다. 분석단계에서는 12개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach's $\alpha=0.90$).

4.2.3 통제변수

종속변수에 영향을 미치는 그룹 수준 및 계열사 수준의 영향요인들을 고려하기 위해, 그룹의 다각화전략, 그룹의 규모, 계열사의 규모, 계열사의 환경불확실성을 통제변수로 사용하였다. 그룹의 다각화 전략은 Jacquemin & Berry[27]의 엔트로피 지수를 사용하였다(관련형=0, 비관련형=1). 그룹의 규모와 계열사의 규모는 각각 그룹 전체의 매출액과 계열사의 매출액에 자연로그를 취한 값을 사용하였다. 계열사의 환경불확실성은 Miller[28], Miller & Droge[29]가 사용한 설문문항에 근거하여 측정

하였다.

4.3 자료의 분석방법

경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향을 살펴보기 위해 경영자원의 양적 수준, 경영자원의 질적 수준, 경영자원의 활용성을 독립변수로, 계열사 간 자원공유를 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 자원공유의 성과함의에 대한 논의를 위해 각각의 독립변수와 계열사 간 자원공유의 상호작용항이 계열사의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그룹의 다각화전략, 그룹의 규모, 계열사의 규모, 계열사의 환경불확실성은 통제변수로 분석모형에 포함되었다.

4.4 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 변수들 간의 상관관계는 다음 Table 1에 제시되어 있다. 우선 종속변수인 계열사 간 자원공유(변수 4) 및 계열사의 성과(변수 5)와 독립변수들 간의 관계를 살펴보면, 경영자원의 질적 수준($p<0.001$) 및 경영자원의 활용성($p<0.001$)이 계열사 간 자원공유와 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 경영자원의 양적 수준($p<0.001$), 경영자원의 질적 수준($p<0.001$), 경영자원의 활용성($p<0.001$) 및 계열사 간 자원공유($p<0.001$)는 계열사의 성과와 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 확인되었다. 또한 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 있는지를 확인하였으나, 분석결과 허용도(tolerance)는 모두 0.1 이상, VIF(variance inflation factor)는 모두 10을 초과하지 않는 것으로 나타나 이상이 없는 것으로 판단하였다.

4.4.1 경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향

Table 2의 회귀식 A는 경영자원의 속성이 계열사 간 자원공유에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형이다. 우선 회귀식 A의 $R^2=0.224$ 이고, $F=9.33$ ($p<0.001$)로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

통제변수들 중에서는 다각화전략이 종속변수에 부(-)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 확인되었는데 ($p<0.05$), 이는 관련다각화 전략을 추구하는 그룹에 속한 계열사가 비관련다각화 전략을 추구하는 그룹에 속한 계열사에 비해 계열사 간 자원공유가 활발하게 이루어짐을 의미한다.

[Table 1] Descriptive Statistics & Correlations

Variables		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Indep.	1. Quantity Level of Resources	26.15	6.18								
	2. Qualitative Level of Resources	4.08	0.83	0.23***							
	3. Exploitable Level of Resources	23.18	6.17	0.57***	0.29***						
Depen.	4. Resource Sharing	3.74	1.11	0.06	0.29***	0.36***					
	5. Performance	4.33	0.87	0.21***	0.30***	0.28***	0.26***				
Control	6. Diversification	1.55	0.55	-0.04	0.01	-0.02	-0.12+	-0.09			
	7. Corporate Size	22.99	1.33	0.11+	0.16*	0.17**	0.09	0.15*	0.46***		
	8. SBU Size	19.22	1.97	0.24***	0.17**	0.28***	0.02	0.27***	0.20**	0.43***	
	9. Uncertainty	3.88	1.09	0.28***	0.08	0.24***	0.09	0.06	0.01	0.06	-0.04

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

경영자원의 속성 중에서 경영자원의 양적 수준은 계열사 간 자원공유에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나(p<0.001), 경영자원이 부족할수록 자원공유를 많이 하게 된다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 가설 1a-1이 채택되었음을 의미한다.

또한 경영자원의 질적 수준은 계열사 간 자원공유에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(p<0.01), 가치있고, 희소하고, 모방불가능한 경영자원을 가질수록 자원공유를 많이 하는 것으로 확인되었다.

이로써 가설 1-2의 예측과는 상반된 결과를 보여주었다. 그리고 경영자원의 활용성은 계열사 간 자원공유에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(p<0.001), 다양한 사업영역에서 활용이 가능한 유연한 자원을 보유할수록 자원공유를 많이 하게 됨을 확인할 수 있었다. 이는 가설 1-3의 예측과는 상반된 결과임을 말해준다.

4.4.2 경영자원의 속성에 따른 자원공유의 성과함의

Table 2의 회귀식 B는 경영자원의 속성과 계열사 간 자원공유의 상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위한 모형이다. 회귀식 B의 R²=0.211이고, F=5.37(p<0.001)로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 통제변수들 중에서는 다각화전략(p<0.05)이 종속변수에 부(-)의 방향으로, 계열사 규모(p<0.05)가 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 확인되었는데, 이는 관련다각화 전략을 추구하는 그룹에 속한 계열사의 성과가 비관련다각화 전략을 추구하는 그룹에 속한 계열사의 성과에 비해 높으며, 계열사의 규모가 커질수록 계열사의 성과가 향상됨을 의미한다.

[Table 2] Regression Analysis Results

Variables	Model A	Model B
Dependent Variable	Resource Sharing	Performance
(Constant)	1.047(1.217)	-0.779(1.419)
Independent Variables		
Quantitative Level of Resources(QN)	-0.045(0.013)***	0.088(0.038)*
Qualitative Level of Resources(QL)	0.280(0.084)**	0.291(0.198)
Exploitable Level of Resources(EP)	0.079(0.014)***	-0.042(0.031)
Resource Sharing(RS)		0.484(0.293)
QN×RS		-0.023(0.010)*
QL×RS		-0.033(0.054)
EP×RS		0.016(0.008)+
Control Variables		
Diversification	-0.302(0.138)*	-0.231(0.112)*
Corporate size	0.092(0.060)	0.042(0.048)
SBU size	-0.045(0.039)	0.078(0.032)*
Uncertainty	0.029(0.064)	0.008(0.052)
Goodness of Fit	R ² =0.224, F=9.33***	R ² =0.211, F=5.37***

1. Model A: n=235, Model B: n=233, t values are in parentheses.
2. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

경영자원의 속성과 자원공유의 상호작용이 계열사의 성과에 미치는 영향을 살펴보면, 경영자원의 양적 수준과 계열사 간 자원공유의 상호작용은 계열사의 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나(p<0.05), 경영자원이 부족할수록 자원공유의 성과개선 효과가 높은 것으로 확인되었다. 즉 가설 2-1이 채택되었다. 경영자원의 질적 수준과 계열사 간 자원공유의 상호작용은 계열사의 성과

에 유의한 영향을 미치지 않았다($p>0.10$). 따라서 2-2는 기각되었다. 마지막으로 경영자원의 활용성과 계열사 간 자원공유의 상호작용은 계열사의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 경영자원의 활용성이 높을수록 자원공유의 성과개선 효과가 높은 것으로 확인되었다($p<0.10$). 즉 가설 2-3의 예측과는 상반된 결과를 보여준 것이다.

4.5 토론

본 연구는 경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향과 그 성과함의에 대한 가설을 제시하고, 실증분석을 통해 검증하였다. 먼저 경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향과 관련하여, 경영자원의 양적 수준은 부(-)의 방향으로 자원공유에 영향을 미치는 것으로 나타나, 경영자원을 적게 보유할수록 자원공유를 많이 할 것이라는 본 연구의 예측과 일치된 결과를 얻을 수 있었다. 하지만 경영자원의 질적 수준이나 활용성의 경우에는 모두 자원공유에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나, 양질의 경영자원이 부족하거나 경영자원의 활용성이 미흡한 경우에 자원공유를 많이 할 것이라는 예측과는 반대의 결과를 보여주었다.

이와 관련하여 유추해볼 수 있는 가능성 중의 하나는 경영자원이 질적 또는 활용적 측면에서 부족한 경우는 경영자원의 결합효과가 없거나 미미한 반면, 양적 측면에서 부족한 경우에는 결합효과가 충분히 나타날 수 있기 때문인 것으로 보인다. 즉 양적인 측면에서는 소량의 경영자원이더라도 자원공유를 통해 사업부문 내로 유입되면 기 보유한 경영자원의 가용규모를 증가시킬 수 있지만, 질적이나 활용적 측면에서 부족한 경우는 경영자원이 유입되더라도 기 보유한 경영자원의 질적 수준이나 활용성을 높여주지는 못한다는 것이다. 그러므로 경영자원의 질적 수준이 높거나 활용성이 높은 경우가 오히려 자원결합의 순증효과가 나타날 여지가 있는 것으로 보인다.

한편 자원공유의 성과함의에 대한 가설검증의 결과는 앞에서 시행했던 경영자원의 양적 수준, 질적 수준, 활용성이 자원공유에 미치는 영향에 관한 분석결과와 대체로 상응하였다. 경영자원의 양적 수준과 자원공유의 상호작용은 정(+)의 방향으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나, 경영자원의 양적 수준이 높을수록 자원공유도 많이 하고, 자원공유의 성과개선 효과도 보다 클 것이라는 본 연구의 예측과 일치하였다. 하지만 경영자원의 질적

수준과 자원공유의 상호작용은 자원공유에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이를 앞서의 가설검증 결과와 연결시키면, 경영자원의 질적 수준이 높은 경우 자원공유는 많이 하지만, 자원공유를 통한 성과개선 효과는 없다는 것을 의미한다. 이는 경영자원의 질적 가치가 사업영역의 경계를 넘어서면서 급격히 소멸되기 때문일 것으로 생각된다. 다각화된 기업의 각 사업부문은 서로 다른 사업영역을 담당하게 되는데, 한 사업영역에서의 성공을 가져온 경영자원이 다른 사업영역에서는 동일하게 작동하지 않을 수 있다[14]. 예를 들어 Marks & Spencer의 우수한 유통 및 마케팅 역량은 영국시장에서의 성공을 가능하도록 해주었지만, 미국시장에서까지 적용되지는 않았다[21]. 경영자원의 질적 수준이 뛰어날수록 독특성이 심화되면서 특정 사업영역에 대해서만 특화될 가능성이 높은 반면, 사업영역 간에는 핵심성공요인이 서로 다를 수 있으므로 자원공유를 하더라도 실익이 없을 수 있다. 한편 경영자원의 활용성과 자원공유의 상호작용은 정(+)의 방향으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나, 경영자원의 활용성이 높을수록 자원공유도 많이 하고, 자원공유의 성과개선 효과도 큰 것으로 확인되었다. 이는 본 연구의 예측과는 상반된 결과이지만, 경영자원의 활용성이 자원공유에 미치는 영향에 관한 검증 결과에 대해서는 일관성을 가진다.

5. 결론

다각화 분야에서 자원공유에 관한 연구들은 대부분 관련성 지수의 측정과 같은 공유의 문제에 초점을 맞추었던 반면, 공유의 대상인 경영자원에 대한 관심은 상대적으로 부족하였다. 일부 연구들은 자원공유에 대한 논의에 자원기반관점의 접근방식을 접목시키기도 하였으나, 결과적으로 표준산업분류에 근거한 관련성 지수의 측정방식을 경영자원의 유사성에 기반을 두는 측정방식으로 대체한 것에 불과하였다. 그러므로 경영자원의 규모, 가치, 활용도와 같은 자원기반관점의 본질적인 논의들을 본격적으로 다루었다고 보기는 어려웠다. 이러한 문제점을 인식하여 본 연구는 경영자원의 양적 수준, 경영자원의 질적 수준, 경영자원의 활용성이 자원공유에 미치는 영향을 중심으로 논의를 진행함으로써 자원기반관점의 핵심적인 쟁점들에 근거하여 자원공유를 설명하

고자 하였다.

실증분석의 결과에 따르면, 경영자원의 양적 수준이 낮을수록, 경영자원의 질적 수준이 높을수록, 경영자원의 활용성이 높을수록 자원공유는 활발해지는 것으로 나타났다. 또한 경영자원의 양적 수준이 낮을수록, 경영자원의 활용성이 높을수록 자원공유가 성과에 미치는 긍정적인 영향은 증가하는 것으로 확인되었다. 하지만 경영자원의 질적 수준은 자원공유와 성과의 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구에서 제시한 자원공유의 세 가지 결정요인 중에서 경영자원의 양적 수준의 경우 경영자원이 부족할수록 자원공유를 많이 하는 것으로 나타났지만, 경영자원의 질적 수준 및 활용성과 관련해서는 오히려 경영자원이 풍부할수록 자원공유를 많이 하는 것으로 확인되었다. 전자의 경우는 자원공유가 약점을 보완하기 위한 수단으로 활용되는 반면, 후자는 강점을 강화하는 것으로 해석될 수 있다. 이에 따라 어떤 상황에서는 자원공유가 약점을 보완을 위해 사용되고, 어떤 상황에서는 강점의 강화를 위해 사용되는지에 대한 논의가 추후 요구된다.

또한 경영자원의 질적 수준이 높은 경우에는 자원공유는 많이 하지만 성과로 이어지지 못하는 못했는데, 이와 관련하여 보다 상황이나 조건을 세분화하여 언제 자원공유가 성과향상으로 이어지고, 언제 그렇지 않은지에 대한 분석이 추후 필요해 보인다.

마지막으로 본 연구에서는 경영자원의 유형을 구분하지 않고 포괄적으로 접근했는데, 경영자원의 유형에 상관없이 가설검증의 결과들이 동일하게 나타날 것인지, 아니면 경영자원의 유형에 따라 다른 결과를 보일 것인지에 대한 검토도 의미가 있을 것으로 생각된다.

References

[1] R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Harvard University Press, 1974.
 [2] S. Chatterjee & B. Wernerfelt, "The link between resource type and diversification: Theory and evidence," *Strategic Management Journal*, 12(1), pp.33-48, 1991.
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120104>
 [3] E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: Wiley, 1959.
 [4] B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm,"

Strategic Management Journal, 5(2), pp.171-180, 1984.
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
 [5] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 7(1), pp.99-120, 1991.
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
 [6] C. K. Prahalad & G. Hamel, "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-Jun, pp.79-93, 1990.
 [7] K. M. Park & K. H. Kwon, "Collaboration Under Duplicated Diversification: The Strategic Contexts of a Business Unit and Their Differentiated Impacts on Between- and Within-Businesses Resource Sharing," *Korean Management Review*, 38(2), pp. 483-521, 2009.
 [8] R. Daft, *Organization Theory and Design*, New York, NY: West, 1983.
 [9] C. E. Helfat & M. A. Peteraf, "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.997-1010, 2003.
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.332>
 [10] R. M. Grant, "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, 33(3), pp.114-135, 1991.
 DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
 [11] J. B. Barney & W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
 [12] 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*, 26(4), pp.753-786, 1997.
 [13] K. H. Kwon & K. W. Jung, "Historical backgrounds and academic progress in strategic management," in D. Y. Shin, ed., *Paradigm Shift in the 21st Century Management Theories*, pp.520-581, 2008.
 [14] D. Collis & C. Montgomery, "Competing on resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, 73(4), pp.118-128, 1995.
 [15] G. Hamel & C. K. Prahalad, "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp.75-84, 1993.
 [16] R. Amit & P. J. H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46, 1993.
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>
 [17] H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
 [18] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free

- Press, 1985.
- [19] R. Davis & L. Thomas, "Direct estimation of synergy: A new approach to the diversity-performance debate," *Management Science*, 39(11), pp.1334-1346, 1993.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.39.11.1334>
- [20] J. Robins & M. F. Wiersema, "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance," *Strategic Management Journal*, 16(4), pp.277-299, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160403>
- [21] A. A. Thompson & A. J. Strickland, *Strategic Management*, New York, NY: McGraw-Hill, 2003.
- [22] I. Dierickx & K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511, 1989.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- [23] 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*, 17(3), pp.571-587, 1991.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700303>
- [24] 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*, 88(5), pp.879-903, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [25] D. Miller & P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms," *Strategic Management Journal*, 3(1), pp.3-27, 1982.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- [26] A. K. Gupta & V. Govindarajan, "Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications," *Academy of Management Journal*, 29(4), pp.695-714, 1986.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255940>
- [27] A. P. Jacquemin & C. H. Berry, "Entropy measure of diversification and corporate growth," *Journal of Industrial Economics*, 27(4), pp.359-369, 1979.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2097958>
- [28] D. Miller, "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications," *Academy of Management Journal*, 31(2), pp.280-308, 1988.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
- [29] D. Miller & C. Droge, "Psychological and traditional determinants of structure," *Administrative Science Quarterly*, 31(4), pp.539-560, 1986.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392963>

황재원(Jaewon Hwang)

[정회원]



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

<관심분야>
전략실행, 시너지

박경미(Kyoungmi Park)

[정회원]



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

<관심분야>
사업전략, 자원공유