

## 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향: 전략적 상황의 조절효과를 중심으로

황재원<sup>1</sup>, 박경미<sup>2\*</sup>

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

### Competitive Strategy and Resource Sharing: Moderating Effects of Strategic Contexts

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** 본 연구는 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향을 조절하는 요인이 무엇인지를 살펴봄으로써 기존 실증연구에서 경쟁전략과 자원공유 간의 관계가 유의미한 결과를 도출하지 못했던 이유를 찾아내고자 하였다. 이를 위해 경쟁전략이 차별화보다는 저원가를 추구할수록 자원공유의 정도가 높아질 것이라는 가설을 먼저 검증하고, 이후 다각화전략, 상호연결성, 집권화, 자원보유수준을 조절변수로 투입했을 때 경쟁전략과 자원공유의 관계가 어떻게 달라지는지를 분석하였다. 통계결과에 의하면 경쟁전략은 자원공유에 단독으로 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 다각화전략을 제외한 상호연결성, 집권화, 자원보유수준과 결합될 때 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 저원가 전략은 높은 상호연결성, 높은 집권화, 낮은 자원보유수준의 조건 하에서 자원공유를 증가시킨다는 것이다. 이는 경쟁전략과 자원공유의 관계에 대한 기존 논의가 자원공유의 의지나 의도에만 초점을 맞추었던 반면, 능력이나 가능성에 대한 고려가 부족했기 때문인 것으로 설명될 수 있다. 따라서 능력이나 가능성을 반영하는 조절변수의 투입을 통해 자원공유를 보다 잘 예측할 수 있게 되었던 것으로 보인다. 본 연구는 자원공유에 대한 기존 논의의 취약성을 발견하고 보완논리를 제시했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

**Abstract** This study explores the factors that moderate the impact of competitive strategy on resource sharing in order to explain why existing empirical research has not shown statistically significant results. We test the hypothesis that competitive strategy pursuing low-cost rather than differentiation increases resource sharing and analyze how the relationship between competitive strategy and resource sharing changes when diversification, interconnectedness, centralization of authority, and resource level are entered into the equation as moderating variables. According to the results, competitive strategy doesn't affect resource sharing alone, but it has significant effects on resource sharing when it is combined with interconnectedness, centralization of authority, and resource level, except for diversification. This means that low-cost strategy increases resource sharing under the conditions of high interconnectedness, more centralized authority, and low resource level. The prior discussions have focused on the willingness or intentions of resource sharing without considering the abilities or possibilities. Our findings indicate that resource sharing could be better predicted by using moderating variables reflecting the abilities or possibilities. The contribution of the study is that we discover and complement the vulnerability in the logic of resource sharing.

**Keywords** : Resource Sharing, Competitive Strategy, Diversification Strategy, Interconnectedness, Centralization of Authority, Resource Level

---

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

email: kmpark@nonghyup.ac.kr

Received August 12, 2020

Accepted January 8, 2021

Revised September 10, 2020

Published January 31, 2021

## 1. 서론

다각화 연구에서 자원공유에 대한 연구는 크게 기업 수준(corporate level)의 연구와 사업부문 수준(business level)의 연구로 구분할 수 있다. 기업 수준의 연구는 Ansoff[1], Rumelt[2]로부터 시작되었는데, 주로 다각화 전략이 자원공유에 미치는 영향을 중심으로 논의가 진행되었으며, 사업부문 수준의 연구는 Gupta & Govindarajan[3] 등이 주축이 되어 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향에 대한 논의가 이루어졌다.

1980년대 중반부터는 미국기업을 대상으로 했던 해당 논의들이 한국기업에 적용되기 시작했다[4-6]. 초기의 연구들은 자원공유의 이슈를 직접적으로 다루기보다는 다각화전략과 조직구조의 관계에 대한 논의과정에서 자원공유의 논리를 사용한다는 특징을 가진다. 1990년대 중반에는 경쟁전략과 자원공유의 적합성이 성과에 미치는 영향을 분석하거나[7,8], 자원공유의 논리를 사용하여 경쟁전략과 조직구조의 관계를 설명하려는 연구가 이루어졌다[9,10].

2000년대 중반 이후에는 자원공유 자체에 초점을 맞춘 연구들이 등장하였는데[11-15], 자원공유에 영향을 미치는 상황적 요인이 무엇인지를 밝히는 데에 관심을 가졌다. 이들은 기존 연구의 연장선 상에서 다각화전략과 경쟁전략을 자원공유의 주요 결정요인으로 상정하였다. 하지만 실증분석 결과에 따르면 다각화전략이 자원공유에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인된 것과는 달리, 경쟁전략은 자원공유에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과에 대해 다양한 설명이나 해석이 가능할 것이다. 예를 들어 한국기업들은 자원공유의 여부를 결정할 때 어떤 경쟁전략을 추구하는지는 상관하지 않는다는 식의 설명도 가능하다. 하지만 권구혁[7,8]에 따르면 경쟁전략의 본원적 유형(generic strategy) 중에서 저원가 전략을 추구할 때 자원공유를 하는 것이 차별화 전략을 추구할 때 자원공유를 하는 경우보다 더 높은 성과향상을 기대할 수 있는 것으로 나타나, 한국기업들은 자원공유에 대한 의사결정에 있어 경쟁전략을 중요하게 고려하고 있는 것으로 유추된다. 따라서 경쟁전략이 자원공유에 유의미한 영향을 미치지 않는 이유에 대해 보다 타당성 있는 설명을 제시해야 할 것으로 보인다. 이에 따라 본 연구는 경쟁전략이 자원공유에 어떤 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 살펴보는 한편, 기존 연구에서 경쟁전략과 자원공유가 서로 유의적인 관계를 가지지 않은 것

로 나타난 이유가 무엇인지에 대해 보다 심도 있는 논의를 진행하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 자원공유의 개념

자원공유는 사업부문 간에 경영자원이거나 경영역량을 공유하는 것으로 설명된다. Porter[16]는 사업부문 간에 업무수행방법에 관한 지식이나 가치사슬 상의 활동을 공유하는 것으로 규정했으며[16], Rumelt[17]는 기술, 시장, 자원, 목적을 공유하는 것으로 정의했다. 또한 연구자에 따라 마케팅, 생산, 구매활동[18-20], 연구개발, 생산, 유통, 판매활동[21], 제조, 마케팅·판매, 연구개발, 구매, 대정부 관계, 기타 관리활동[22,23]의 공유를 의미하기도 하였다.

### 2.2 다각화전략과 자원공유

다각화전략에 기반을 두는 자원공유는 기업본부의 주도로 이루어지는 경영활동으로 이해할 수 있다. 다각화전략은 기업 내 사업부문 간 관련성의 정도에 따라 관련다각화 전략과 비관련다각화 전략으로 구분된다. 사업부문의 구성주체가 기업본부이고[24], 사업부문 간 관련성이 높을수록 공유가능한 자원의 풀(pool)이 커진다는 점을 생각한다면[1,2,17,25,26], 관련다각화 전략을 추구한다는 것은 자원공유를 하고자 하는 기업본부의 계획과 의도가 반영된 결과라고 할 수 있다.

한편 자원공유를 실행에 옮기기 위해서는 사업부문 간 조정(coordination), 즉 업무조율이 필요한데[16,27], 이를 위해서는 기업본부가 집권화(centralization)를 통해 사업부문의 업무에 대한 의사결정의 권한을 확보해야 한다[28-30]. 기업본부는 집권화의 여부를 결정할 수 있는 위계 상의 권한을 가지고 있으므로 자원공유의 실행 능력도 보유하고 있다. 정리하면, 다각화전략에 대한 논의에서 자원공유는 기업본부의 의지와 능력에 기반을 둔다고 할 수 있다.

### 2.3 경쟁전략과 자원공유

경쟁전략과 자원공유에 대한 논의는 자원공유의 이익이 자원공유로 인한 손실보다 큰 경우에만 추구될 수 있다는 논리에 기반을 둔다. 자원을 함께 이용하면 비용절감의 이점도 발생하지만, 공유과정에서 사업부문의 업무

활동이 서로 얽히게 되어 환경변화에 신속하게 대처할 수 있는 유연성(flexibility)이 떨어지는 문제가 발생한다[16]. 이때 자원공유의 손익은 사업부문이 추구하는 경쟁 전략에 따라 달라지는데, 저원가 전략의 경우 신기술의 도입이나 신제품의 출시보다는 가격을 낮추는 문제가 보다 중요하므로 자원공유로 인한 이익이 더 큰 반면, 차별화 전략은 가격에 덜 민감하고 고객욕구, 시장트렌드, 경쟁자의 제품출시 동향 등 시장상황에 대한 신속한 대처가 중요하기 때문에 자원공유로 인한 손실이 더 크다고 할 수 있다. 따라서 차별화 전략보다는 저원가 전략의 경우 자원공유의 가능성이 보다 높아진다[31,32]. 이는 다시 자원공유가 사업부문의 이익제고에 기여하는 경우에만 이루어진다고 해석될 수 있다.

문제는 사업부문이 자원공유의 의도를 가지더라도 실행과정에서 다양한 난관에 직면할 수 있다는 데에 있다. 우선 사업부문이 자원공유를 하기를 원하더라도 함께 자원을 공유할 수 있는 공유파트너가 존재하지 않는다면 자원공유는 어려워지게 된다. 다각화전략에 대한 논의에서는 상호관련성을 전제로 자원공유가 이루어진다고 설명한 반면[1,2], 경쟁전략에 대한 논의에서는 사업부문 간 관계에 대한 별도의 고려가 이루어지지 않았다.

또한 사업부문은 자원공유의 의도를 가지더라도 기업 본부와는 달리 다른 사업부문의 의사결정에 개입하지 못하기 때문에 업무 프로세스나 설비이용 스케줄에 대한 원활한 업무조율이 이루어지기 어렵다. 하지만 그렇다고 해서 사업부문이 기업본부에 대해 집권화를 통한 조정을 요구하는 것도 한계가 있다. 기업본부는 기업 전체의 이익을 고려하여 자원공유의 여부를 판단하는 반면, 사업부문은 자신의 이익에 도움이 되는지가 더 중요하기 때문에 양자 간에 자원공유에 대한 판단기준이 다르다. 따라서 기업본부는 사업부문의 집권화 요구를 수용하지 않을 수도 있다. 특히 집권화는 더 많은 정보를 조직의 상층부에 집중시키므로 정보처리능력(information processing capacity)의 확대가 필요한데[33,34], 다각화전략에 기반을 두는 자원공유는 전체 사업부문을 대상으로 정보처리능력을 갖추는 반면, 경쟁전략에 기반을 두는 자원공유는 특정 전략을 추구하는 일부 사업부문을 위해 정보처리능력을 갖추어야 하므로[31], 관리비용 면에서 비효율적일 수 있다. 따라서 사업부문이 자원공유의 의도를 가지더라도 기업본부의 개입이 소극적이라면 자원공유는 이행되기 어려울 수 있다.

한편 다른 사업부문과의 자원공유는 사업부문이 가진 유일한 대안이 아닐 수 있다. 사업부문은 다른 사업부문

과 자원을 공유할 수도 있지만, 사업부문 내에서도 자원을 공유할 수 있다[35,36]. 사업부문 간 자원공유가 서로 다른 사업영역에서의 협력활동을 의미하는 반면, 사업부문 내 자원공유는 동일한 사업영역 내에서 이루어지는 협력활동으로 설명될 수 있다[37]. 기업본부와 SBU(Strategic Business Unit)로 이루어진 미국기업의 경우 사업부문 간 자원공유는 SBU 간 자원공유로, 사업부문 내 자원공유는 SBU 내 제품 간 자원공유로 접근한다. 기업본부-계열사-사업부로 이루어진 한국기업이 경우는 일반적으로 사업부문 간 자원공유를 계열사 간 자원공유로, 사업부문 내 자원공유는 사업부 간 자원공유로 인식한다[38].

자원을 함께 사용하면 비용절감의 혜택을 누릴 수 있지만, 그 대신 특정 사업부문의 필요에 최적화되지 않은 자원을 이용해야 할 수 있는데, 이를 자원공유에 수반되는 타협의 비용(cost of compromise)이라고 한다[16]. 사업영역이 다르다면 필요로 하는 자원도 서로 다를 가능성이 높고, 이에 따라 타협의 필요성도 증가할 수 있다. 반면에 동일한 사업영역에 속해 있다면 필요로 하는 자원의 속성이 근접할 가능성이 상대적으로 클 것이다. 따라서 운영의 효율성과 비용절감이 자원공유의 중요한 이유가 된다면 사업부문 간 자원공유보다는 사업부문 내 자원공유가 선호될 수 있다. 더불어 사업부문 내 자원공유의 경우 원활한 업무조율을 위해 하위부문에 대해 집권화를 통한 개입이 가능하다. 따라서 사업부문 내 자원공유의 경우 사업부문이 실행능력까지 가진다. 결과적으로 사업부문은 사업부문 간 자원공유보다는 사업부문 내 자원공유를 선호할 수 있다.

정리하면, 경쟁전략이 자원공유를 촉발시키기 위해서는 공유파트너가 존재하고, 집권화가 되어 있고, 사업부문 내 자원공유의 여지가 적다는 등의 부수적인 조건이 전제되어야 할 것으로 보인다. 결과적으로 다각화전략과는 달리 경쟁전략은 특정한 상황에서만 자원공유로 이어질 가능성이 높다. 이는 저원가전략의 추구가 곧 자원공유의 도입을 의미하지는 않는다는 것으로 해석될 수 있다.

### 3. 가설

#### 3.1 경쟁전략과 자원공유

이상의 논의에 따라 경쟁전략이 자원공유에 직접적으로 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설[7,8,23]과 특정한 상황을 전제하지 않는다면 경쟁전략이 자원공유에 직접

적으로 유의한 영향을 미치지 않을 것이라는 대립가설을 함께 제시하였다.

가설 1a. 경쟁전략은 자원공유에 유의한 영향을 미칠 것이다. 즉 경쟁전략이 차별화보다는 저원가를 지향할수록 자원공유의 정도는 증가할 것이다.

가설 1b. 경쟁전략은 자원공유에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다. 즉 경쟁전략이 차별화보다는 저원가를 지향하더라도 자원공유의 정도는 증가하지 않을 것이다.

### 3.2 다각화전략의 조절효과

기존 논의에서는 다각화의 유형 중 관련다각화 전략을 추구하는 경우에는 사업부 간 관련성이 높기 때문에 자원공유의 가능성이 높아진다고 설명한다[1,2]. 또한 관련다각화 전략의 경우 자원공유의 실행을 위해서는 기업 본부가 사업부문에 대한 집권화의 정도를 높여야 한다고 주장한다[27,30]. 따라서 관련다각화 전략을 추구하는 기업은 사업부 간 관련성이 높고 집권화의 정도가 높은 상태인 것으로 정리될 수 있다. 관련성과 집권화는 자원공유의 실행을 위한 인프라(infrastructure)로 작용하게 되므로 사업부문이 저원가 전략을 추구함에 따라 자원공유를 의도를 가진다면 어려움 없이 실현이 가능할 것이다.

가설 2. 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 다각화 전략에 의해 조절될 것이다. 즉 차별화보다는 저원가를 지향하는 경쟁전략이 자원공유에 미치는 긍정적 영향은 다각화전략이 비관련형보다는 관련형에 가까울수록 강해질 것이다.

### 3.3 상호연결성의 조절효과

다각화전략이 기업 내 모든 사업부들 간의 전반적 또는 평균적인 관련성을 의미하는 데에 비해 상호연결성(interconnectedness)은 특정 사업부문의 시각에서 다른 사업부와 얼마나 관련성을 가지는지를 의미한다. 현실적으로 기업 내에서 모든 사업부문이 동일한 수준의 관련성을 가지지는 않기 때문에 관련다각화 전략을 추구하는 기업 내에도 관련성이 낮은 사업부문이 있을 수 있고, 반대로 비관련다각화 전략을 추구하는 기업 내에도 관련성이 높은 사업부문이 있을 수 있다. 따라서 개별 사업부문의 입장에서 기업의 다각화전략과 자원공유의 잠

재성은 별개의 사안일 수 있다. 사업부문의 상호연결성이 높다는 것은 잠재적인 공유파트너의 존재가능성이 높다는 것을 의미한다. 따라서 저원가 전략을 추구하는 사업부문의 상호연결성이 높다면 자원공유의 실현가능성은 커질 것이다.

가설 3. 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 상호연결성에 의해 조절될 것이다. 즉 차별화보다는 저원가를 지향하는 경쟁전략이 자원공유에 미치는 긍정적 영향은 상호연결성이 증가할수록 강해질 것이다.

### 3.4 집권화의 조절효과

집권화는 사업부문의 의사결정사안에 대해 기업본부의 승인이 필요한 정도로 규정될 수 있다[39,40]. 의사결정의 권한이 주로 기업본부에 있다면 집권화라고 하며, 사업부문에 있다면 분권화라고 한다. 복수의 사업부문으로 구성된 다각화된 기업은 분권화를 기본적인 조직구조로 채택하여 각각의 사업부문을 별개의 독립된 기업처럼 운영하지만[41], 자원공유가 필요한 경우에는 집권화를 통해 기업본부가 사업부들 사이 개입하여 자원공유에 관한 일련의 활동들을 관장하게 된다[29,30]. 다각화된 기업은 더 높은 재무적 성과를 달성하는 사업부문에 더 많은 예산과 보너스를 할당하는 방식으로 운영되기 때문에 사업부문들은 조직내부적으로 서로 경쟁관계에 놓여 있다. 이러한 상황으로 인해 기업본부의 개입이 없이는 협력이 이루어지기 어렵다[42,43]. 따라서 저원가 전략을 추구하는 사업부문이 내부경쟁자인 다른 사업부와 자원공유를 하기 위해서는 집권화를 통한 기업본부의 개입이 요구될 것이다.

가설 4. 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 집권화에 의해 조절될 것이다. 즉 차별화보다는 저원가를 지향하는 경쟁전략이 자원공유에 미치는 긍정적 영향은 집권화가 증가할수록 강해질 것이다.

### 3.5 자원보유수준의 조절효과

자원기반관점(resource-based view)에 따르면 자원, 즉 경영자원은 조직을 구성하는 기본단위로서[44], 물적자원과 인적자원[45], 조직자원[46], 재무자원[47] 등이 이에 해당되며, 이 외에도 기술(skill) 관련 자원, 무형자

원 등을 포함한다[48]. 자원은 경쟁우위의 원천으로 작용하여[44,49,50], 풍부한 자원은 경쟁 상의 강점이 되고 부족한 자원은 약점이 된다[48]. 따라서 자원이 부족한 사업부문은 다른 사업부문과 자원을 공유함으로써 가용 자원의 풀(pool)을 넓히고자 하려는 반면, 풍부한 자원을 보유한 사업부문은 다른 사업부와 협력을 할 때 자원을 제공받기보다는 제공하는 쪽이 될 가능성이 높기 때문에 [51], 보유자원을 내부적으로 활용하는 방안을 모색하려고 할 것이다[52]. 또한 자원이 많다면 일정 규모 이상의 자원을 내부에서 공유할 수 있으므로 성과향상에도 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 하지만 자원이 적다면 내부적으로 자원을 공유하더라도 자원공유의 규모가 작기 때문에 성과에 미치는 영향도 미미할 가능성이 높다.

저원가 전략을 추구하는 사업부문은 자원공유를 통해 비용을 절감할 수 있고, 이를 통해 경쟁우위의 제고와 성과개선을 도모할 수 있다[31]. 이때 사업부문 내 자원공유는 사업부문 간 자원공유에 비해 비용절감면에서 보다 유리하다. 동일한 사업영역 내에서 자원을 공유하는 것이 서로 다른 사업영역 간에 자원을 공유하는 것보다 타협의 비용이 적기 때문이다[16]. 자원이 부족한 경우에는 외부에서 제공되는 자원으로 인한 효익이 타협의 비용으로 인한 손실보다 클 수 있지만, 자원이 풍부하다면 내부적으로 자원을 공유하더라도 충분한 수준의 비용절감 효과를 누릴 수 있다. 또한 사업부문이 조정활동에 직접 개입할 수 있어서 공유활동에 대한 통제가 용이하다는 점도 이점으로 작용한다. 따라서 저원가 전략을 추구하는 사업부문이 다른 사업부문과 자원공유를 하게 되는 상황은 자원이 풍부한 경우보다는 자원이 부족한 경우일 것이다.

가설 5. 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 자원보유수준에 의해 조절될 것이다. 즉 차별화보다는 저원가를 지향하는 경쟁전략이 자원공유에 미치는 긍정적 영향은 자원보유수준이 감소할수록 강해질 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 표본 및 자료 수집

본 연구는 우리나라 51개 기업집단을 대상으로, 사업 부문에 해당되는 계열사에 대해 실시한 설문조사 결과에 근거한다. 공기업과 금융기업은 연구특성에 부합하지 않

아 설문대상에서 제외하였으며, 그룹 또는 계열사 차원에서 응답거부 등의 이유로 최종적으로 35개 기업집단의 263개 계열사에 대한 설문자료를 취득하였다. 설문지의 배포와 수거를 위해 기업을 직접 방문하였으며, 설문응답자가 방문을 부담스러워 하는 경우에는 우편, 팩스, 이메일 등의 보조적 수단을 사용하였다. 또한 설문응답자 선정 시 설문대상 기업에서 3년 이상 기획업무 경험이 있는 임직원을 대상으로 하였다. 설문지는 독립변수에 관한 문항이 포함된 설문지와 종속변수에 관한 문항이 포함된 설문지를 별도로 분리하여 각기 다른 응답자가 기입하도록 하였는데, 이는 동일방법편의(common method bias)의 최소화하기 위해서이다[53,54].

### 4.2 변수의 정의 및 측정

독립변수는 경쟁전략(STR), 종속변수는 자원공유(CNT), 그리고 조절변수는 다각화전략(DIV), 상호연결성(INC), 집권화(CNT), 자원보유수준(LVL)이 사용되었다. 또한, 통제변수로는 조직규모(SIZ), 상장여부(LST), 환경불확실성(UNC), 자원의 가치(VLU), 자원의 회전율(RCV), 자원의 통합비용(NTG)이 투입되었다.

**경쟁전략:** Govindarajan & Fisher[22], 정기원·권구혁[10]에 근거하여 차별화 전략에 1점, 저원가 전략에 7점을 부여하는 7점 척도로 구성된 단일항목을 사용하였다. 또한 중간점인 4점에는 저원가 전략과 차별화 전략이 양립하는 상황으로 부여하였다.

**자원공유:** Gupta & Govindarajan[23], 권구혁[7]에 근거하여 7점 척도로 이루어진 12개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.93$ ). 해당 항목은 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 구성된다.

**다각화전략:** Jacquemin & Berry[55]의 엔트로피 지수(entropy measure) 중에서 총 다각화지수(DT)를 사용하였으며, DT가 낮을수록 비관련다각화에 가깝고 DT가 높을수록 관련다각화 전략에 가까운 것으로 해석하였다[9]. 회귀식에 투입할 때는  $-1/DT$ 를 사용하였다.

**상호연결성:** 표준산업분류(Standard Industrial Classification: SIC)를 기준으로 설문대상 계열사와 동일한 산업에 속한 타 계열사의 수에 가중치를 적용한 값을 사용하였다. 구체적으로, 동일한 중분류(2-digit SIC)

산업에 속하면 1점, 세분류(3-digit SIC) 산업에 속하면 2점, 세세분류(4-digit SIC) 산업에 속하면 3점의 가중치를 부여하고, 이를 토대로 동일 산업에 속한 타 계열사 수의 가중합을 산출한 후, 이를 다시 동일 산업에 속한 타 계열사 수의 단순합으로 나누었다. 이는 연결가능한 경우의 수보다는 연결성의 강도를 보다 중요하게 반영하기 위해서이다.

**집권화:** Khandwalla[56], Vancil[21]에 근거하여 7점 척도로 이루어진 14개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.89$ ). 해당 항목은 1) 사업영역 내 전략의 수정, 2) 종업원의 채용 및 해고, 3) 제품가격판 매가격의 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) 장기 자본의 조달, 13) 조직구조 변경, 14) R&D 투자순위 및 액수로 구성된다.

**자원보유수준:** Miller & Friesen[57]에 근거하여 7점 척도로 이루어진 12개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.90$ ). 해당 항목은 1) 고객 및 소비자 정보, 2) 유통망, 3) 마케팅 노하우, 4) 신제품 또는 서비스 개발 노하우, 5) 축적된 기술, 6) 효율적인 생산 혹은 서비스 제공능력, 7) 원자재 또는 구매 노하우, 8) 고객에 대한 부가서비스, 9) 인적자원, 10) 재무자원, 11) 브랜드 및 기업이미지, 12) 역량이나 자원을 통합하고 조정하는 능력으로 구성된다.

**조직규모:** 계열사의 5개년도 매출액 평균에 자연로그를 취한 값을 사용하였다.

**상장여부:** 증권거래소 또는 코스닥에 상장되었으면 1, 아니면 0의 값을 부여하였다.

**환경불확실성:** Miller[58], Miller & Droge[59]에 근거하여 7점 척도로 이루어진 5개 항목의 평균값을 사용하였다(Chronbach's  $\alpha=0.75$ ). 해당 항목은 1) 제품이나 서비스가 진부화되는 속도, 2) 수요나 소비자 기호 예측의 어려움, 3) 제품이나 서비스 개발에 필요한 기술·지식·노하우의 변화 빈도와 속도, 4) 경쟁자가 영업활동에 미치는 영향, 5) 경쟁의 정도이다.

**자원의 가치:** Barney[46]가 제시한 '자원의 가치(resource value)'에 관한 개념을 7점 척도로 이루어진 4개 항목으로 측정하였다(Chronbach's  $\alpha=0.81$ ). 여기서 자원의 가치는 경쟁우위 달성에 중요한 영향을 미치는 정도로 설명될 수 있다. 해당 항목은 1) 보유자원이 환경변화에 효과적으로 대처하도록 해주는가, 2) 보유자

원이 경쟁에서 살아남도록 해주는가, 3) 보유자원이 고객이 필요로 하는 것을 제공해주는가로 구성된다.

**자원의 회전을:** Hamel & Prahalad[60]가 제시한 자원의 회수(resource recovering)에 관한 개념을 7점 척도로 이루어진 4개 항목으로 측정하였다(Chronbach's  $\alpha=0.88$ ). 이들은 자원투입에 소요된 비용이 수입으로 회수되기까지 걸리는 시간을 줄임으로써 자원부족의 약점을 보완할 수 있다고 주장하였다. 해당 항목은 1) 상품개발기간의 단축을 위한 노력, 2) 제품출하 또는 주문처리기간의 단축을 위한 노력, 3) 상품출시 후 매출 안정화에 걸리는 시간의 단축을 위한 노력, 4) 자금회수기간의 단축을 위한 노력으로 구성된다.

**자원의 통합비용:** Szulanski[61]가 자원공유의 비용을 측정하는 데에 사용된 자원통합의 어려움(integration stickiness)을 7점 척도의 3개 항목으로 측정하였다(Cronbach's  $\alpha=0.88$ ). 해당 항목은 1) 제공받는 자원의 단독사용은 불가하고 다른 자원과 결합되거나 설비, 시설과 같은 인프라가 필요한 정도, 2) 제공받는 자원의 실무투입을 위해 수정이나 조정이 필요한 정도, 3) 제공받는 자원으로 인한 문제발생 시 사내에서 해결하지 못하는 정도로 구성된다.

## 5. 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계는 다음 Table 1에 제시되어 있다. 독립변수와 종속변수의 관계에서 경쟁전략(STR)은 자원공유(SHR)와 유의적인 관계를 보이지 않았다. 조절변수 중에서는 집권화(CNT)와 자원보유수준(LVL)이, 통제변수 중에서는 자원의 가치(VLU)가 자원공유와 유의적인 관계를 가지는 것으로 확인되었다. 그리고 다중공선성(multicollinearity)의 경우 허용도(tolerance)는 모두 0.1 이상으로, VIF (variance inflation factor)도 모두 2를 초과하지 않는 것으로 나타났다.

Table 1. Descriptive Statistics & Correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5
1.STR	3.93	1.41					
2.DIV	-1.19	4.07	0.06				
3.INC	0.12	0.17	-0.04	-0.06			
4.CNT	3.69	1.16	-0.01	0.02	-0.17**		
5.LVL	4.66	0.92	-0.07	-0.15*	0.08	-0.10	
6.SIZ	19.27	1.91	0.09	0.11*	-0.01	-0.26***	0.35***

7.LST	0.37	0.48	0.12 <sup>+</sup>	0.00	0.02	-0.17 <sup>**</sup>	0.25 <sup>***</sup>
8.UNC	4.28	1.09	-0.18 <sup>**</sup>	0.02	-0.05	-0.03	0.03
9.VLU	4.79	1.09	-0.10	-0.08	-0.02	-0.05	0.33 <sup>**</sup>
10.RCV	4.80	1.03	-0.11 <sup>+</sup>	0.05	0.05	-0.19 <sup>**</sup>	0.21 <sup>**</sup>
11.NTG	3.51	1.03	0.02	0.13 <sup>+</sup>	-0.15 <sup>+</sup>	-0.01	0.09
12.SHR	3.74	1.11	-0.04	-0.03	-0.02	0.23 <sup>***</sup>	0.26 <sup>***</sup>

Variables	6	7	8	9	10	11
1.STR						
2.DIV						
3.INC						
4.CNT						
5.LVL						
6.SIZ						
7.LST	0.52 <sup>***</sup>					
8.UNC	0.03	0.05				
9.VLU	0.11 <sup>+</sup>	0.10	0.16 <sup>+</sup>			
10.RCV	0.16 <sup>+</sup>	0.22 <sup>***</sup>	0.29 <sup>***</sup>	0.22 <sup>***</sup>		
11.NTG	0.09	-0.05	0.13 <sup>+</sup>	-0.007	-0.08	
12.SHR	0.01	-0.02	0.10	0.25 <sup>***</sup>	0.06	-0.06

<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: 경쟁전략과 자원공유

가설 1은 경쟁전략이 자원공유에 영향을 미칠 것이라는 가설 1a와 경쟁전략이 자원공유에 영향을 미치지 않을 것이라는 가설 1b의 대립가설의 형태로 제시되었다. 분석결과는 Table 2의 Model A에서 확인할 수 있다. Model A의 회귀식은 R<sup>2</sup>=0.216이고, F=5.30인 것으로 나타나 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 통제변수들 중에서는 자원의 가치(VLU)와 자원의 통합비용(NTG)이 종속변수에 유의한 방향으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 먼저 자원의 가치는 p<0.05에서 정(+)의 방향으로 영향을 미쳤는데, 이는 가치가 높은 자원을 보유할수록 자원공유가 증가한다는 것을 의미한다. 또한 자원의 결합비용은 p<0.10에서 부(-)의 방향으로 영향을 미쳤는데, 이는 자원의 공동이용에 수반되는 어려움이 적을수록 자원공유가 증가하는 것으로 해석될 수 있다.

한편 가설 1과 관련하여 경쟁전략(STR)은 p<0.05에서 자원공유(SHR)에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 저원가 전략과 차별화 전략 간에 자원공유의 차이가 없는 것으로 확인되었다. 즉 저원가 전략을 지향하더라도 자원공유는 증가하지 않는다는 것이다. 따라서 가설 1a와 가설 1b 중에서 가설 1b가 채택되었다.

### 5.2 가설 2의 검증: 다각화전략의 조절효과

가설 2~5의 분석결과는 Table 2의 Model B에서 확인할 수 있다. Model B를 보면 회귀식은 R<sup>2</sup>=0.259이고,

F=4.85로서 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

가설 3은 다각화전략이 경쟁전략과 자원공유 간의 관계에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석결과를 보면 경쟁전략과 다각화전략의 상호작용(STR×DIV)은 p<0.05에서 종속변수에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 다각화전략이 경쟁전략과 자원공유의 관계에 영향을 미치지 않는다는 것으로 해석될 수 있다. 다시 말해서 저원가 전략을 지향함으로써 나타나는 자원공유의 증가현상이 관련다각화된 기업에서 더 잘 나타나지는 않는다는 것이다. 이에 따라 가설 2는 기각되었다.

### 5.3 가설 3의 검증: 상호연결성의 조절효과

가설 3은 상호연결성이 경쟁전략과 자원공유 간의 관계에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Table 2의 Model B를 보면, 경쟁전략(STR)과 상호연결성(INC)의 상호작용(STR×INC)은 p<0.05에서 정(+)의 방향으로 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상호연결성이 높을수록 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 더욱 강하게 나타난다는 것을 의미한다. 즉 상호연결성이 높은 경우는 상호연결성이 낮은 경우에 비해 저원가 전략을 지향함에 따라 자원공유가 증가하는 현상이 더욱 명확하게 드러난다는 것이다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

### 5.4 가설 4의 검증: 집권화의 조절효과

가설 4는 기업본부의 집권화가 경쟁전략과 자원공유 간의 관계에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Table 2의 Model B에서 경쟁전략과 집권화의 상호작용(STR×CNT)은 p<0.10에서 종속변수에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 사업부문에 대한 기업본부의 집권화 정도가 높을수록 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 더욱 강하게 나타난다는 것을 의미한다. 즉 사업부문의 의사결정에 대한 기업본부의 개입이 많을수록 저원가 전략을 지향함에 따라 자원공유가 증가하는 현상은 더욱 잘 나타난다는 것이다. 따라서 가설 4는 p<0.10에서 채택되었다.

### 5.5 가설 5의 검증: 자원보유수준의 조절효과

가설 5는 자원보유수준이 경쟁전략과 자원공유 간의

1) 권구혁·이준우(2020)도 p<0.10을 기준으로 가설을 채택한 바가 있다.

관계에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. Table 2의 Model B에서 경쟁전략과 자원보유수준의 상호작용(STR×LVL)은  $p<0.05$ 에서 부(-)의 방향으로 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 사업부문의 보유자원이 적을수록 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 더욱 강하게 나타난다는 것을 의미한다. 즉 적은 자원을 보유한 경우가 많은 자원을 보유한 경우에 비해 저원가 전략의 지향에 따른 자원공유의 증가현상이 보다 잘 나타난다는 것이다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

Table 2. Regression Analysis Results

Variables	Model A	Model B
Dependent Variable	Resource Sharing	Resource Sharing
(Constant)	0.489(1.033)	-0.027(1.440)
Independent Variables		
STR	0.033(0.051)	0.189(0.280)
DIV	0.016(0.018)	-0.123(0.124)
INC	0.166(0.423)	-2.404(1.236)*
CNT	0.270(0.063)***	-0.020(0.176)
LVL	0.386(0.088)***	0.790(0.202)***
STR×DIV		0.040(0.035)
STR×INC		0.656(0.315)*
STR×CNT		0.070(0.041)*
STR×LVL		-0.103(0.047)*
Control Variables		
SIZ	0.006(0.046)	0.003(0.047)
LST	-0.144(0.167)	-0.129(0.164)
UNC	0.070(0.069)	0.089(0.068)
VLU	0.157(0.068)*	0.157(0.066)*
RCV	-0.054(0.076)	-0.060(0.075)
NTG	-0.139(0.071)*	-0.151(0.070)*
Goodness of Fit	$R^2=0.216$ , $F=5.30$ ***	$R^2=0.259$ , $F=4.85$ ***

1. Model A, B: n=148, t values are in parentheses.

2. +:  $p<0.10$ , \*:  $p<0.05$ , \*\*:  $p<0.01$ , \*\*\*:  $p<0.001$

## 6. 결론

### 6.1 연구결과의 요약

본 연구는 우리나라의 기업집단에 속해 있는 계열사들을 대상으로 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향을 살펴보는 한편, 다각화전략, 상호연결성, 집권화, 자원보유수준이 경쟁전략과 자원공유의 관계를 어떻게 조절하는지

를 분석하였다. 이를 통해 경쟁전략과 자원공유의 관계를 설명하는 논의들이 능력과 의지, 즉 자원공유의 가능성과 의도라는 두 가지 측면 중에 의도에만 초점을 맞추으로써 결과에 대한 예측성이 떨어지게 되었음을 지적하는 한편, 가능성의 측면에서 자원공유의 실행을 위해서는 어떤 전략적 상황이 전제되어야 하는지에 대한 논리를 제시하고 이를 검증하였다. 분석결과에 따르면 특정한 상황을 전제하지 않는 경우에는 저원가 전략을 지향하더라도 자원공유는 증가하지 않았지만, 높은 상호연결성, 높은 집권화, 낮은 자원보유수준 등의 상황에서는 저원가 전략을 지향할수록 자원공유가 증가하는 것으로 확인되었다. 다만 다각화전략의 경우에는 관련다각화된 기업에 속해 있더라도 저원가 전략에 따른 자원공유의 증가현상이 나타나지는 않았다.

### 6.2 연구결과의 해석 및 의의

연구결과에 따르면 경쟁전략은 자원공유에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라, 상호연결성, 집권화, 자원보유수준과 같은 추가적인 상황을 전제로 자원공유에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 경쟁전략이라는 요인은 자원공유에 대한 의지나 의도만을 반영하기 때문에 능력 또는 가능성에 연계된 요인을 추가로 고려할 필요성이 있음을 실증적으로 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구는 경쟁전략에 기반을 두고 자원공유를 설명하는 기존의 이론이 가지는 취약점을 발견하고 이에 대한 논리적 보완을 시도했다는 데에서 학문적 의의를 찾을 수 있다.

또한 자원공유의 결정요인과 조절요인들은 Goold & Campbell[62]이 제시한 시너지 창출의 네 가지 조건에도 부합한다. 이들의 조건 중에서 기회인식(perception)은 상호연결성<sup>2)</sup>, 경쟁전략은 동기(motivation)<sup>3)</sup>, 손익평가(evaluation)은 자원보유수준<sup>4)</sup>, 실행력(implementation)은 집권화와<sup>5)</sup> 매칭이 될 수 있다. 본 연구결과를 통해 이들이 제기한 논의의 타당성을 실증적으로 확인한 부분도 또 다른 의의라고 할 수 있다. 한편 자원공유의 실현을 위해서는 단순히 협력에 대한 사업부

2) 상호연결성은 자원공유의 기회를 제공함

3) 저원가 전략은 비용절감이 중요하므로 경쟁우위의 제고를 위해 자원공유에 적극적인 입장을 취함

4) 사업부문 간 자원공유는 사업부문 내 자원공유에 대한 상대적 손익판단의 결과로 결정됨

5) 자원공유의 실행을 위해서는 조정이 요구되고, 이를 위해서는 집권화가 필요함



문의 적극적 태도만으로는 충분하지 않고 공유파트너, 조정활동, 기회비용 등 시스템상의 지원이 필요하다는 실무적인 시사점도 얻을 수 있었다.

### 6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 자원공유의 결정요인을 중심으로 논의를 진행했지만, 성과함의까지 고려하지는 않았다. 즉 자원공유를 활성화시키는 요인들이 자원공유의 성과까지 극대화시킬 수 있을 것인지에 대해서는 예단하기 어렵다. 예를 들어 저원가 전략을 지향하면서 자원보유수준이 낮은 경우가 자원공유의 가능성이 높은 상황이지만, 자원공유의 성과제고 효과는 저원가 전략을 지향하면서 자원보유수준이 높은 경우일 수도 있다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 자원공유의 성과함의에 대한 고찰이 요구된다.

또한 본 연구에서 제시한 가설 중에서 다각화전략에 따라 경쟁전략이 자원공유에 미치는 영향은 달라질 것이라는 가설 2는 유일하게 채택되지 않았다. 다각화전략의 논리에는 관련성이나 집권화에 대한 전제가 이미 포함되어 있기 때문에 다른 요인들에 비해 강력한 조절효과를 가질 것으로 예측했으나, 결과는 다르게 나타났다. 그 이유가 관련다각화된 기업은 사업부문 간 관련성이 대체로 높아서 기업 전체적으로 자원공유를 추구하고, 이로 인해 저원가 전략뿐만 아니라 차별화 전략을 추구하는 경우에도 자원공유의 정도가 높기 때문일 수 있다. 하지만 경쟁전략과 자원공유의 관계에서처럼 추가적인 상황에 대한 전제가 필요해서일 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 다각화전략이 조절효과가 유의적으로 나오지 않은 이유에 대한 심도 있는 분석이 필요할 것으로 보인다.

## References

- [1] H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- [2] R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Harvard University Press, 1974.
- [3] 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>
- [4] H. C. Lee, "Characteristics of Korean Leading Firms," In: Lee, H. C. and Jung, K. H. (Eds), *Strategy and Corporate Structure of Korean Firms*, Bobmunsa, 1986.
- [5] K. H. Jung, *Growth Strategy and Corporate Structure of Korean Firms*, Korea Chamber of Commerce and Industry, 1987.
- [6] D. S. Cho, "Diversification strategy of Korean Firms," In: Lee, H. C. and Jung, K. H. (Eds.), *Structure and Strategy of Korean Firms*, Bobmunsa, 1986.
- [7] K. H. Kwon, "Researches on diversification strategy : A critical review and a resource-based integrative framework," *Korean Management Review*, Vol.26, No.3, pp.531-566, 1997.
- [8] 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.
- [9] K. H. Kwon, J. W. Lee, "An integrative approach to decentralization between the corporate HQ and subsidiaries in the diversified firm: Conditions for differentiated decentralization and homogenized decentralization," *Korean Management Review*, Vol.31, No.6, pp.1469-1498, 2002.
- [10] 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.
- [11] K. Park, J. Hwang, "Creating synergy in agricultural cooperative federation: A comparative study with diversified firms," *Korean Society for Cooperative Studies*, Vol.32, No.2, pp.95-124, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.35412/kics.2014.32.2.005>
- [12] J. Hwang, "Business-level relatedness: Performance implications of inter-SBU resource sharing," *Korean Journal of Business Administration*, Vol.21, No.4, pp.1595-1619, 2008.
- [13] 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/jsm.2008.11.3.001>
- [14] J. Hwang, K. Park, "Impacts of Resource Attributes on Resource Sharing: An Approach from Resource-based View," *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol.15, No.10, pp.6004-6013, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2014.15.10.6004>
- [15] J. Hwang, K. Park, "Determinants of Resource Sharing : An Integrative Discussion of Relatedness, Competitive Strategy, and Resource Flexibility," *Korean Journal of Business Administration*, Vol.28, No.2, pp.661-673, 2015.
- [16] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- [17] 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>
- [18] M. E. Porter, "From competitive advantage to corporate strategy," *Harvard Business Review*, May-Jun, pp.43-59, 1987.
- [19] M. E. Porter, *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [20] 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)
- [21] R. F. Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, New York, NY: Financial Executives Research Foundation, 1980.
- [22] 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>
- [23] 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>
- [24] M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate-level Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- [25] M. Farjoun, "Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry group," *Organization Science*, Vol.5, No.2, pp.185-199, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.185>
- [26] 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*, Vol.16, No.4, pp.277-299, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.4250160403>
- [27] 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>
- [28] J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2nd ed., London, UK: Harper & Row, 1984.
- [29] 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>
- [30] 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>
- [31] 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>
- [32] 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>
- [33] J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, MA: Addison-Wesley, 1973.
- [34] 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>
- [35] I. Stern, A. D. Henderson, "Within-business diversification in technology-intensive industries," *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.5, pp.487-505, 2004.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.400>
- [36] S. Xiao Li, R. Greenwood, "The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration," *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.2, pp.1131-1153, 2004.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.418>
- [37] K. Park, J. Hwang, "Inter-divisional Resource Sharing: Implementation of Homologous Diversification," *Journal of Organization and Management*, Vol.33, No.4, pp.65-93, 2009.
- [38] 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.
- [39] 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>
- [40] 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.iibs.8490425>
- [41] A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [42] R. G. Eccles, H. C. White, "Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions," *American Journal of Sociology*, Vol.94, pp.S17-S51, 1988.  
DOI: <https://doi.org/10.1086/228941>
- [43] D. Evans, S. Grossman, "Integration," In: Evans, D. (Ed.), *Breaking up Bell*, North-Holland, New York, 1983.

- [44] 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>
- [45] E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: Wiley, 1959.
- [46] 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>
- [47] J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2014.
- [48] A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management*, New York, NY: McGraw-Hill, 2003.
- [49] J. B. Barney, "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241, 1986.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- [50] 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>
- [51] 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>
- [52] K. 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*, Vol.38, No.2, pp.483-521, 2009.
- [53] 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>
- [54] 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>
- [55] 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>
- [56] P. N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, New York, NY: Harcourt, Brace, & Jovanovich., 1977.
- [57] 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>
- [58] 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: <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
- [59] 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>
- [60] G. Hamel, C. K. Prahalad (1993), "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp.75-84, 1993.
- [61] 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>
- [62] M. Goold, A. Campbell, "Desperately seeking synergy," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp.130-143, 1998.

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 : 송의여자대학교 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 협동조합경영과 부교수

<관심분야>

사업전략, 자원공유