

지역농협의 성과제고를 위한 효율적 자원활용: 자원공유의 결정요인과 성과함의

박경미
농협대학교 협동조합경영과 부교수

Efficient utilization of resource in Regional Agricultural Cooperatives: determinants and performance implications of resource sharing

Kyoungmi Park
Professor, Dept. of Cooperative Management, Agricultural Cooperative University

요 약 지역농협이 직면한 환경불확실성의 증가와 경쟁의 심화에 따라 조직성과 개선에 대한 압박이 증가하는 추세이며, 이에 대한 해결안으로 선행연구들은 자원공유를 통한 효율성의 개선을 강조하였다. 이러한 맥락에서 본 연구는 우리나라 45개 지역농협의 132개 사업부를 대상으로 자원공유를 통한 성과제고의 여부를 검토하였다. 실증분석 결과에 따르면 사업부 간 보유자원의 유사성이 높을수록, 사업부의 자원보유수준이 높을수록 사업부 간 자원공유는 증가하는 것으로 나타났으며, 자원공유가 증가할수록 사업부 성과도 높아지는 것으로 나타났다. 또한 매개효과 분석에서 사업부 간 보유자원의 유사성과 사업부의 자원보유수준은 각각 사업부 간 자원공유를 통해 사업부 성과를 높이는 것으로 나타났다. 반면에 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준은 사업부 간 자원공유에 영향을 미치지 않았으며, 매개효과도 존재하지 않았다. 본 연구는 비기업 조직을 대상으로 자원공유의 유효성을 확인했으며, 자원공유의 성과제고 효과를 높이는 상황적 조건들을 확인했다는 데에서 의의를 찾을 수 있다.

주제어 : 지역농협, 자원 유사성, 자원보유수준, 자원공유, 성과

Abstract As the environment and rivalry of Regional Agricultural Cooperatives(RACs) becomes more unfavorable, the pressures to enhance organizational performance are strengthened. Existing studies suggest efficiency improvement through resource sharing(RS) to fix the issue. In this context, I intend to find if RS still increases organizational performance in another form of organization on the basis of 132 business units(BUs) of 45 RACS. According to empirical results, resource similarity between BUs and resource level of BU increases RS respectively, and RS increases BU's performance. The RS also has mediating effects on similarity and resource level into performance. But the overall resource level of RAC has no influence on RS and there is no mediating effect. My contribution is to confirm the efficacy of RS in half-profit organization and to verify determinants and performance implications of RS.

Key Words : Regional Agricultural Cooperative, Resource Similarity, Resource Level, Resource Sharing, Performance

*Corresponding Author : Kyoungmi Park(kmpark@nonghyup.ac.kr)

Received September 12, 2021

Accepted October 20, 2021

Revised September 30, 2021

Published October 28, 2021

1. 서론

우리나라는 1997년과 2008년에 두 번의 대규모 경제 위기를 거치면서 불확실성이 지속적으로 증가하고 있으며, 이에 따라 다양한 영역에서 조직성과 제고에 대한 압박이 강화되는 추세이다. 이러한 양상은 일반기업뿐만 아니라 병원, 관공서, 비영리기관 등 다양한 형태의 조직들에게서 공통적으로 나타나고 있으며[1], 농협조직 역시 대형마트나 시중은행과의 경쟁에 직면하고 있다는 측면에서 성과압박으로부터 자유롭지 못하다.

핵심성공요인(KSF: key success factors)의 사안을 다루는 연구들은 조직의 내부 및 외부요인들이 모두 조직성공에 영향을 미칠 수 있다고 지적한다[2]. 하지만 우리나라의 조직들을 대상으로 실시한 실증연구에서는 외부요인보다는 내부요인이 조직성공에 보다 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다[3]. 특히 농협조직을 대상으로 진행된 연구에 따르면 고성과 지역농협 사업부와 저성과 지역농협 사업부 간에 자원속성이나 경쟁전략의 차이는 확연히 드러났던 반면, 환경불확실성의 차이는 명확하게 드러나지 않았다[4]. 이러한 결과는 조직이 불확실한 환경에 처해 있더라도 조직이 수행하는 일련의 경영활동에 의해 외부요인의 부정적 영향이 상쇄되거나 중화될 수 있기 때문인 것으로 보인다. 이는 동일 산업에 속해서 같은 환경에 노출된 조직들 간에도 보유자원의 속성에 따라 성과가 달라질 수 있다고 주장하는 자원기반관점의 논리와도 일맥상통한다[5,6].

자원기반관점에서는 자원의 속성뿐만 아니라 자원의 활용이 조직성공에 중요한 영향을 미친다고 지적한다. Prahalad & Hamel[7]은 1980년대 거대 규모를 가진 미국기업과의 경쟁에서 승리하고 시장선도자의 위치에 오른 일본기업의 사례를 들어, 조직의 성공을 위해서는 보유자원의 양적 규모보다는 회전율, 즉 활용도가 중요하다고 주장하였다. 이들은 당시 일본기업들이 미국기업들에 비해 조직규모가 비교할 수 없을 정도로 작았으나, 체계적인 자원공유를 통해 자원활용의 극대화를 모색함으로써 상대적으로 부족한 자원의 불리함을 극복할 수 있었다고 설명하였다.

자원활용을 통한 조직효율성의 개선은 다양한 방식으로 이루어질 수 있다. 예를 들어 Hamel & Prahalad[8]은 총 10가지에 달하는 자원활용 방안을 제시한 바가 있다. 하지만 실증연구를 통해 유효성이 검증된 자원활용 방식은 자원공유 정도로 제한된다. 자원공유는 Ansoff[9]와 Porter[10] 등에 의해 본격적으로 논의가

제기되었으며, Rumelt[11]와 다수의 후속연구들을 통해 유효성이 실증적으로 검증되었다[12-15].

정리하면, 성과제고에 있어서 조직의 외부요인보다는 내부요인이 보다 중요하게 작용할 수 있으며, 내부요인 중에서도 어떤 자원을 보유하고 있는지보다 자원을 어떻게 활용하는지가 보다 중요한 영향을 미칠 수 있다. 또한 자원공유는 가장 대표적인 자원활용 방식으로 인정된다. 따라서 불확실한 환경에 처하거나 경쟁에서 자원의 열세에 놓이는 등 위협적인 상황에서는 자원공유가 효과적인 대안이 될 수 있다.

농협조직은 환경의 불확실성이 증가하고 대기업과의 경쟁에 노출되어 있다는 점에서 성과제고의 압력과 이를 타개하기 위한 자원공유의 필요성이 강조된다. 그렇다면 일반기업을 대상으로 구축된 자원공유의 논리가 농협조직의 경우에도 효과적으로 적용될 수 있을 것인지에 대한 검토가 요구된다. 더욱이 농협조직의 성과는 외부요인보다는 내부요인의 영향을 더 많이 받는 경향이 있는데 [4], 이는 자원의 효율적 활용을 통해 현재의 부정적 상황을 타개할 여지가 많음을 시사한다. 또한 자원공유는 사업부문 간 협력을 필요로 한다는 점에서 조직 내에서 경쟁보다는 협력을 지향하는 농협조직의 가치에도 부합한다. 본 연구는 농협조직의 성과제고라는 측면에서 사업부문 간 자원공유의 문제를 다루고자 한다. 이를 위해 우리나라 지역농협의 사업부들을 대상으로 실증분석을 실시하여 자원공유의 결정요인과 성과함의를 분석함으로써 자원공유의 유효성이 일반기업과 동일하게 농협조직에서도 작동되는지를 확인하고자 한다.

본 연구는 두 가지 측면에서 기존 연구에 대해 차별점을 가진다. 우선 자원공유 이론은 기본적으로 영리를 추구하고 경쟁을 지향하는 일반기업을 대상으로 구축된 논리이다. 반면에 농협조직은 경제사업(하나로마트)이나 신용사업(농협은행)과 같은 영리사업 외에도 교육지원과 같은 비영리사업을 함께 운영하고 있으며, 영리사업이라고 하더라도 협동조합 고유의 속성으로 인해 극한의 이윤을 추구하지는 않는다는 점에서 영리조직과 비영리조직의 중간적인 특성을 가진다. 따라서 본 연구는 반영리조직을 대상으로 논의를 진행한다는 데에서 기존 연구와 구분된다. 또한 기존 연구들은 자원공유의 사안을 다루는 데에 있어 조직 수준에 상관없이 동일한 논리를 적용했던 반면, 본 연구는 조직 전체를 대상으로 하는지 하위 사업부문을 대상으로 하는지에 따라 서로 다른 논리를 적용한다는 점에서 차이가 있다.

2. 이론적 배경

2.1 자원공유의 개념

자원공유는 이론적으로 시너지(synergy)의 논리에 기반을 둔다. Ansoff[9]에 의해 전략경영 분야에 처음 소개되었는데, 그는 다수의 사업부문을 보유한 다각화된 기업이 사업부문들을 따로 운영하는 것보다는 함께 운영할 때 보다 개선된 결과를 가져올 수 있다고 설명하였다. 이후 Porter[10]는 시너지의 개념을 구체화하여 사업부문 간에 업무지식을 이전하거나 업무활동을 공유함으로써 시너지를 발생시킬 수 있다고 주장하였다. 시너지는 협력[16]이나 협업[17]이라는 용어를 사용하기도 하지만, 연구분야에서 가장 일반적으로 사용되는 표현은 자원공유이다[18].

자원공유는 Porter가 언급한 '지식의 이전과 활동의 공유'라는 표현에서 비롯되었다. 또한 자원(resource)이란 조직이 보유한 유·무형의 자산으로 규정되며, 브랜드, 기술, 숙련성, 거래계약, 기계, 업무 프로세스, 자본 등을 모두 포함하는 개념이다[5]. 따라서 자원공유는 사업부문이 관리하는 유·무형의 자산을 다른 사업부문과 공동으로 이용하는 것으로 정의될 수 있다. 이를 토대로 연구자들은 자원공유가 중복투자를 줄여 자원활당의 효율성을 높임으로써 비용을 절감하고 성과를 향상시킨다고 설명한다[10,19,20].

2.2 자원공유의 요건

Porter[10]는 자원공유가 무조건적인 성과향상을 발생시키지는 않으며, 상황에 따라 부정적인 결과를 초래할 수도 있다고 경고하였다. Ansoff[9] 역시 자원공유가 성과향상에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 사업부문 간의 관련성이 전제되어야 한다고 지적하였다. 이는 자원공유가 성과제고로 이어지기 위해서는 특정한 조건이 요구된다는 것을 의미한다[11,18].

선행연구들은 특히 사업부문 간의 관련성, 즉 유사성을 자원공유의 가장 중요한 결정요인으로 제시하였다[9,11]. 서로 다른 사업부문 간에 시너지를 창출하는 과정에서 시행착오나 실패위험, 그리고 시간, 금전, 노력 등 다양한 비용들이 발생하게 되므로 자원공유로 인한 이득은 잠식될 수밖에 없다[21,22]. 하지만 사업부문 간의 유사성이 높은 경우에는 자원을 공유하는 상대 사업부문에 대한 이해도가 높을 것이므로 제반비용은 최소화될 수 있으며, 결과적으로 자원공유의 이득이 극대화되면서 성

과향상으로 이어질 가능성이 커지게 된다[23].

또한 자원기반관점에서는 충분한 자원의 확보가 경쟁에서의 승리를 담보한다고 주장한다[24]. 따라서 자원이 부족한 조직은 자원을 내부에서 직접 개발하거나[25], 외부에서 조달하여 자원을 추가로 확보해야 한다[8]. Ghoshal & Nohria[26]는 다국적 기업의 본사의 역할이 풍부한 자원을 보유한 해외지사로부터 자원이 부족한 해외지사로부터 자원을 이전시키는 것이라고 지적하였다. 정기원·권구혁[27]은 Ghoshal & Nohria[26]의 논의를 우리나라의 다각화된 기업에 적용한 연구에서 다각화된 기업의 본부 역시 많은 자원을 보유한 계열사의 자원으로 적은 자원을 보유한 계열사를 지원하려는 동기를 가진다고 주장하였다.

이상의 논의들은 자원의 부족이 자원획득의 동기가 된다고 지적하면서 자원획득의 수단으로 한 사업부문에서 다른 사업부문으로의 자원이전, 즉 사업부문 간 자원공유를 조망한다. 따라서 자원보유의 정도는 자원공유의 또 다른 고려요인이 될 수 있다. 자원공유를 위해서는 업무활동의 조정이 필요하고, 양보와 타협이 요구되며, 사업부문 간에 업무활동이 복잡하게 얽히면서 상황변화에 대한 대처능력이 낮아지는 문제가 발생한다는 점들을 고려하면[8], 자원이 부족하지 않은 상황에서의 자원공유는 이득보다는 손실이 더 클 것이기 때문이다.

3. 연구가설

3.1 자원공유의 결정요인

자원공유에 관한 연구들은 전통적으로 사업부문 간 유사성이 높을수록 자원공유의 정도가 높아진다는 전제를 기반으로 실증분석을 진행하였다[11,14,15,19,28-31]. 자원을 공유하는 과정에서 다양한 비용들이 수반될 수 있는데[9,10,22], 사업부문 간 유사성이 높을수록 상대 사업부문과 공유대상 자원에 대한 이해도가 높아질 것이므로 자원공유의 비용은 감소하고 효과는 상승할 수 있다[23]. 1980년대 중반까지는 사업부문 간 유사성을 각 사업부문이 속한 시장의 유사성으로 규정하는 것이 일반적인 접근방식이었지만[14,32,33], 1980년대 중반 이후부터는 사업부문이 보유하고 있는 자원의 유사성에 따라 사업부문의 유사성을 판단하는 연구들이 증가하였다[30,34-38]. 특히 Prahalad & Hamel[7], Collis & Montgomery[39]는 시계와 컴퓨터 프린터 사업에서 자

원공유를 추구하는 시티즌의 사례와 같이 시장의 유사성이 낮은 사업부문 간에도 유사성이 높은 자원을 공유할 수 있다고 지적하였다. 이러한 논의에 따라 사업부문 간 자원의 유사성이 높을수록 자원공유의 정도가 높아질 것이라는 가설을 다음과 같이 제시할 수 있다.

가설 1. 지역농협 사업부 간 보유자원의 유사성은 사업부 간 자원공유에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

자원기반관점(resource-based view)에 따르면 조직 성과는 조직이 보유한 자원에 기인하며[24], 자원은 조직의 강점과 약점의 원천이 된다[5]. 즉 풍부한 자원은 강점으로, 부족한 자원은 약점으로 작용한다는 것이다[40]. Ghoshal & Nohria[26], 정기원·권구혁[27]은 높은 자원보유수준을 고성과의 원인으로 주목하였다. 그러므로 성과향상을 위해서는 더 많은 자원을 확보할 필요가 있고, 이를 위해서는 자원을 새로 개발하고 축적해야 하는데[41], 이러한 방식은 상당한 시간과 비용을 소요하고 시행착오도 수반하므로 효율적인 접근방식이라고 보기는 어렵다[42]. 이와 관련하여 Hamel & Prahalad[8]는 한 사업부문이 가진 자원을 다른 사업부문이 이용할 수 있는 여건을 조성함으로써 자원을 직접 구축하는 것과 유사한 효과를 누릴 수 있다고 지적하였다. 말하자면 자원공유가 자원개발의 대안이 될 수 있다는 것이다. 이상의 논의를 토대로 자원보유수준이 낮은 조직은 자원확충을 지향하지만, 부족한 자원으로 인한 시간과 비용의 제약으로 자원개발 대신 자원공유의 활성화를 도모하게 된다는 가설을 다음과 같이 제시할 수 있다.

가설 2. 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유 수준은 사업부 간 자원공유에 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

Hamel & Prahalad[8]는 보유자원이 부족한 경우에는 자원의 수렴(convergence)과 집중(focus)이 중요하다고 강조하였다. 자원이 부족한 조직이 자원의 활용도를 높이기 위해서는 다수의 사업부문에겐 자원을 골고루 할당하기 보다는 소수의 사업부문에겐 자원을 집중시키는 것이 보다 효과적일 수 있다는 것이다. 예를 들어 조직 A가 총 100억 원의 예산을 50개의 사업부문 모두에게 각각 할당하면 한 사업부문 당 2억 원씩을 배정받는다. 반면에 조직 B는 총 10억 원의 예산을 가지고 있지만 1

개의 사업부문에겐 전액 할당하면 한 사업부문이 사용할 수 있는 예산은 10억 원이 된다. 이때 조직 전체의 예산은 A가 B보다 많지만, 개별 사업부문의 예산은 B가 A보다 많기 때문에 시장에서의 승자는 B가 될 가능성이 높아지게 된다. 이들은 조직 A에 해당되는 기업이 IBM이고, 조직 B에 해당되는 기업이 NEC라고 소개하였다.

자원이 부족한 조직은 약점의 보완을 위해 자원을 확보해야 하는데, 자원개발에는 시간과 비용이 소요되므로 [41,42], 단기간에 부족한 자원을 보완하기 위해서는 자원공유를 통해 활용도를 높이는 것이 효과적이다[8]. 이때 적은 자원을 공유하면 자원공유의 효과 또한 적을 것이므로 가능하면 많은 자원을 공유하려고 할 것이다[43]. 다시 말해서 조직 내에 자원을 상대적으로 더 많이 가지고 있는 사업부문과 덜 가지고 있는 사업부문 중에서 자원을 더 많이 가지고 있는 사업부문이 자원을 공유하도록 하는 것이 더 높은 성과향상으로 이어지게 된다는 것이다.

가설 3. 지역농협 사업부의 자원보유수준은 사업부 간 자원공유에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

정리하면, 가설 1은 자원이 유사할수록 공유의 가능성이 커진다는 것이고, 가설 2는 자원이 부족한 조직일수록 하위 사업부문 간에 자원공유를 통해 자원의 활용도를 높임으로써 부족한 자원으로 인한 약점을 보완하려고 한다는 내용이다. 또한 가설 3은 자원공유의 효과를 극대화하기 위해서는 더 많은 자원이 공유되어야 하므로 조직은 자원을 상대적으로 더 많이 보유한 사업부문이 자원공유를 하도록 만든다는 것이다.

3.2 자원공유의 성과함의

Ansoff[9]는 복수의 사업부문을 함께 운영함으로써 결합효과(joint effect)가 발생하고, 이로 인해 판매, 운영, 투자, 관리적인 측면에서 이점이 발생한다고 지적하였다. 구체적으로 광고 및 선전, 명성, 유통경로, 판매관리, 보관창고를 공유할 수 있으며, 설비이용률을 개선하고, 학습곡선을 공유하며, 간접비용을 분산하고, 대량구매로 인한 할인을 기대할 수 있다. 또한 공장, 원재료 채고, 연구개발, 공구, 기계 등을 공유할 수 있다. 더불어 조직이 새로운 시장에 진출할 때 전략, 조직, 운영에 있어 새로운 문제가 나타날 수 있는데, 이때 새로운 시장에서의 문제가 과거에 경험했던 문제와 비슷하다면 보다 강력하고 효과적인 해결안을 제시할 수 있다. 따라서 결합

효과로 인해 수익이 증가하거나 비용이 감소하면서 수익성이 개선된다는 것이다. Porter[10] 역시 사업부문에 전문적인 지식을 이전하거나 기능부문을 공유함으로써 비용을 절감하거나 새로운 가치를 창출하는 효과가 발생하며, 이를 통해 성과개선이 이루어질 수 있다고 지적하였다. Rumelt[19] 또한 기술, 자원, 목적, 시장 등을 공유함으로써 자원할당이 효율적으로 이루어지면서 성과향상으로 나타난다고 지적하였다. 다수의 실증연구들 역시 자원공유가 성과향상을 가져온다는 검증결과를 보여주었다[11-15]. 이에 따라 자원공유가 성과를 향상시킬 것이라는 가설을 다음과 같이 제시할 수 있다.

가설 4. 사업부 간 자원공유는 사업부 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 자원공유의 매개효과

일련의 연구자들은 사업부문에 유사성이 존재한다는 이유만으로는 성과가 향상되는 것이 아니라, 유사성이 실제로 실현되었는지가 중요하다고 지적하였다[34,44]. 따라서 사업부 간 유사성이 높다면 자원공유를 통해 성과향상으로 이어질 수 있을 것이다.

가설 5. 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성은 사업부 간 자원공유를 통해 사업부 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

자원기반관점은 부족한 자원이 저조한 성과를 가져온다고 지적한다[5,24]. 하지만 자원공유를 통해 자원의 활용도를 높임으로써 이러한 약점을 보완할 수 있다[8]. 따라서 조직의 자원보유수준이 낮을수록 해당 조직은 자원공유를 통해 자원의 활용도를 높임으로써 성과향상을 도모할 것이다. 이로 인해 하위 사업부문은 더 많은 자원공유의 기회나 압박에 노출될 것이고 결과적으로 자원공유의 가능성도 증가한다. 이때 해당 사업부문이 달성한 성과는 상당부분 자원공유를 통한 효율성 향상에 기인했을 가능성이 크다. 즉 자원이 부족한 조직에 속한 사업부문일수록 다른 요인보다는 자원공유를 통해 성과향상을 이룰 가능성이 높다는 것이다.

가설 6. 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준은 사업부 간 자원공유를 통해 사업부 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

자원공유의 효과를 높이기 위해서는 자원을 적게 공유하기 보다는 많이 공유해야 한다[43]. 따라서 조직 내에서 더 많은 자원을 보유한 사업부일수록 더 많은 자원을 공유할 수 있을 것이므로 더 많은 자원공유의 효과를 누릴 것이고, 결과적으로 더 높은 성과향상으로 이어지게 될 것이다.

가설 7. 지역농협 사업부의 자원보유수준은 사업부 간 자원공유를 통해 사업부 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 표본설계와 설문지 구성

본 연구는 지역농협을 대상으로 실시한 설문결과를 토대로 진행되었다. 설문조사는 지역농협의 본점과 지점에 소속된 사업부들을 대상으로 이루어졌으며, 최종적으로 45개 지역농협의 132개 사업부로부터 성공적으로 설문결과를 얻을 수 있었다. 여기서 사업부는 지역농협 내에서 교육지원사업, 경제사업, 금융사업을 담당하는 부서에 해당된다. 설문응답자는 지역농협에서 5년 이상 근무한 팀장 이상의 직급에 해당되는 직원들로 제한하였으며, 설문응답자를 직접 만나 설문지를 건네고 기입하도록 한 후 회수하는 방식을 기본으로 하였다. 또한 본 조사를 시작하기 전에 예비조사를 먼저 실시하여 일부 문구를 수정하고 보완하였는데, 이때도 지역농협에서 5년 이상 근무한 직원들을 대상으로 하였다. 또한 동일방법편의(common methods biases)의 문제가 발생할 수 있다는 점을 우려하여[45,46], 독립변수와 관련이 있는 설문내용과 종속변수와 관련이 있는 설문내용을 별도로 분리하여 A형과 B형의 설문지에 각각 배치시킨 후, 2명으로 이루어진 1쌍의 응답자 중에 한 명은 A형 설문지에, 다른 한 명은 B형 설문지에 응답할 수 있도록 설문문항을 구성하였다.

4.2 변수정의와 측정

본 연구에서는 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성, 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준, 지역농협 사업부의 자원보유수준, 사업부 간 자원공유, 사업부 성과의 총 5개 변수가 사용되었다. 또한 각 변수는 모두 7점 척도로 측정되었다.

먼저 ‘지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성’은 Tanriverdi & Venkatraman[34]의 방식을 토대로 사업부의 보유자원이 다른 사업부의 자원과 비교하여 얼마나 유사한지를 12가지 자원유형 별로 평가하도록 하였다. 자원유형의 항목들은 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 능력이다.

또한 ‘사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준’은 ‘지역농협 사업부의 자원보유수준’을 동일 지역농협 별로 묶은 후 산출한 평균값을 사용하였다. ‘지역농협 사업부의 자원보유수준’은 Miller & Friesen[47]의 방식을 토대로 12가지 자원유형 별로 해당 자원이 경쟁우위 달성에 얼마나 중요한 영향을 미치는지와 해당 자원을 얼마나 확보하고 있는지를 각각 평가하도록 한 후 두 값을 곱하여 산출하였다. ‘사업부 간 자원공유’는 Gupta & Govindarajan[18]의 방식을 토대로 12가지 자원유형 별로 해당 자원을 다른 사업부와 얼마나 공유하고 있는지를 평가하도록 하였다. ‘사업부 성과’의 경우 지역농협의 주요 사업부인 교육지원사업부, 경제사업부, 금융사업부는 각각의 특성이 다를 뿐만 아니라, 특히 교육지원사업부의 경우 비영리적 성향이 강하기 때문에 서로 다른 사업부의 성과를 비교하기 위해 주관적 성과지표를 사용하였으며, Govindarajan & Fisher[48]의 방식을 토대로 제시된 총 12가지 지표에 대해 각각의 성과를 평가하도록 하였다. 성과지표의 항목들은 1) 매출액 및 매출성장률, 2) 시장점유율, 3) 이익창출, 4) 현금흐름, 5) 연간 목표 달성, 6) 신제품 개발 및 신시장 진출, 7) 비용절감 노력, 8) 인재개발, 9) 연구개발 투자이다.

4.3 자료의 분석방법

본 연구의 검증모형은 세 종류의 서로 다른 변수들이 연속적으로 영향을 미치는 형태로 구성이 되어 있는 관계로, 모든 변수들을 포함하는 전체모형의 검증을 위해 회귀분석(regression)을 사용하지 않고 경로분석(path analysis)을 실시하였으며, 매개효과의 검증을 위해 Sobel test를 사용하였다.

5. 분석결과

5.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구는 요인분석(factor analysis)을 사용하여 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 요인분석의 옵션으로는 주성분분석과 배리맥스(varimax) 회전법을 적용하였으며, 고유치(eigenvalue)가 1 이상이고 총분산의 50% 이상을 차지하는 요인들을 포괄적인 선택기준으로 설정하였다. 요인분석 결과, 고유치(eigenvalue) ≥ 1 을 기준으로 유사성(지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성), 조직자원(사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준), 사업부자원(지역농협 사업부의 자원보유수준), 자원공유(사업부 간 자원공유), 성과(사업부 성과)의 5개 요인을 도출하였다. 또한 요인적재량(factor loading) < 0.4 인 문항은 분석에서 제외하였는데, 여기에는 조직자원과 성과에서 각각 1개 문항씩이 해당되었다. 결과적으로 설문항목 별 문항들과 5개 요인에 각각 할당된 변수들은 정확하게 매칭되는 것으로 나타나 타당성을 확인하였다. 한편 신뢰성 검증을 위해 추출된 각 요인별로 Cronbach's α test를 실시한 결과, 모든 변수들이 $\alpha \geq 0.9$ 이상으로 나타나 신뢰성도 확인할 수 있었다. 신뢰성과 타당성에 대한 검증결과는 Table 1과 Table 2에 제시되어 있다. 이와 같이 신뢰성 및 타당성 분석을 실시한 후 요인별 응답치의 평균값을 산출하여 가설검증 과정에서 변수로 투입하였다.

Table 1. Factor Analysis and Reliability Test Results on Independent Variables

Component	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Similarity	Overall Resource	Business Resource
f1_1	0.81	0.07	0.07
f1_2	0.81	-0.01	0.03
f1_3	0.81	0.07	0.10
f1_4	0.81	0.14	0.06
f1_5	0.80	0.05	0.07
f1_6	0.79	-0.02	0.06
f1_7	0.79	0.09	0.08
f1_8	0.79	0.11	0.14
f1_9	0.74	-0.03	0.04
f1_10	0.74	0.03	0.15
f1_11	0.72	0.07	0.04
f1_12	0.70	-0.05	0.07
f1_13	-0.01	0.79	0.27
f1_14	0.15	0.78	0.23
f1_15	0.12	0.77	0.23
f1_16	0.11	0.77	0.24
f1_17	0.00	0.76	0.25
f1_18	0.00	0.75	0.25
f1_19	0.04	0.74	0.25
f1_20	-0.01	0.73	0.26

Component	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Similarity	Overall Resource	Business Resource
f1_21	0.05	0.68	0.21
f1_22	0.10	0.67	0.21
f1_23	-0.01	0.62	0.23
f1_24	0.01	0.49	0.21
f1_25	0.09	0.24	0.81
f1_26	0.17	0.22	0.76
f1_27	0.10	0.23	0.76
f1_28	0.04	0.22	0.75
f1_29	0.07	0.26	0.73
f1_30	0.07	0.30	0.72
f1_31	0.05	0.28	0.71
f1_32	0.19	0.31	0.70
f1_33	0.04	0.14	0.65
f1_34	0.05	0.29	0.63
f1_35	0.18	0.24	0.61
f1_36	0.00	0.33	0.53
Eigen Value	3.13	2.31	2.26
Cronbach's α	0.94	0.93	0.93

Table 2. Factor Analysis and Reliability Test Results on Dependent Variables

Component	Factor 5	Factor 6
	Sharing	Performance
f2_1	0.83	0.11
f2_2	0.82	0.09
f2_3	0.82	0.13
f2_4	0.80	0.07
f2_5	0.80	0.23
f2_6	0.79	0.22
f2_7	0.78	-0.01
f2_8	0.78	0.21
f2_9	0.73	0.18
f2_10	0.73	0.21
f2_11	0.73	0.14
f2_12	0.72	0.20
f2_13	0.12	0.86
f2_14	0.15	0.81
f2_15	0.02	0.77
f2_16	0.07	0.77
f2_17	0.16	0.76
f2_18	0.15	0.69
f2_19	0.18	0.68
f2_20	0.05	0.68
f2_21	0.16	0.67
f2_22	0.18	0.66
f2_23	0.14	0.62
f2_24	0.14	0.34
Eigen Value	2.76	2.68
Cronbach's α	0.95	0.91

5.2 상관관계분석

가설검증에 투입된 변수들에 대한 기술통계량 및 변수들 간 상관관계 분석결과는 Table 3에서 확인할 수 있다. 종속변수인 성과(변수 5)와 독립변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 유사성, 조직자원, 사업부자원, 그리고 자원공유(p < 0.01)가 성과와 유의한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 독립변수들 간에 다중공선성

(multicollinearity)의 문제가 존재하는지를 분석하였는데, 허용도(tolerance) 값은 모두 0.1 이상으로, VIF(variance inflation factor)도 모든 변수들이 10 이하로 나타나 다중공선성으로 인해 야기되는 문제는 없는 것으로 판단하였다.

Table 3. Descriptive Statistics & Correlations

Variable	Mean	SD	1	2	3	4
1. Similarity	4.34	1.08				
2. Overall Resource	21.49	0.93	0.14 ⁺			
3. Business Resource	21.68	1.19	0.23 [*]	0.62 ^{***}		
4. Sharing	4.34	0.80	0.71 ^{***}	0.21 ⁺	0.42 ^{***}	
5. Performance	3.92	1.10	0.24 ^{**}	0.35 ^{***}	0.33 ^{***}	0.35 ^{***}

Note : 1) *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

5.3 가설의 검증

본 연구는 총 7개의 가설을 제시하였으며, 이에 대한 검증을 위해 경로분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면, 모형의 적합도 지수는 CMIN/DF=5.214, RMR=0.048, GFI=0.985, NFI=0.975, CFI=0.979로 전반적으로 양호하다고 판단하였다. 또한 χ^2 의 p값은 0.05보다 작았지만, 표본크기에 따른 χ^2 값의 민감성을 고려한다면 0.05 미만이라는 하지만 적합성 지수가 양호한 관계로 모형은 문제가 없는 것으로 판단하였다. 분석결과는 Fig.1에서 확인할 수 있다.

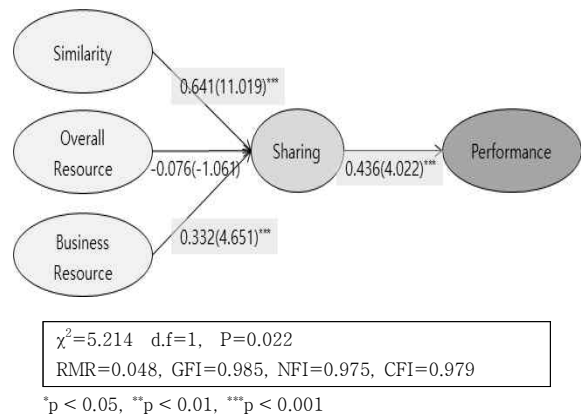


Fig. 1. Hypothesis Test Results of Research Model

가설 1~가설 4에 대한 검증결과는 Table 4에서 확인할 수 있다. 유사성은 자원공유에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데($\gamma=0.641, t=11.019, p<0.001$), 이는 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성이 높을수록 사업부 간 자원공유가 더욱 활성화된다는 것을 의미한다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 반면에 조직자원은

자원공유에 대해 음(-)의 영향을 미치기는 하였으나 유의하지는 않은 것으로 나타났다($Y=-0.076, t=-1.061, p>0.05$). 이는 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준이 낮을수록 사업부 간 자원공유가 어느 정도 활성화되는 것처럼 보이는 하지만, 그 정도가 유의미한 차이가 있다고 판단할만한 수준은 아니라는 것이다. 따라서 가설 2는 기각되었다. 또한 사업부자원은 자원공유에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데($Y=0.332, t=4.651, p<0.001$), 이는 지역농협 사업부의 자원보유수준이 높을수록 사업부 간 자원공유가 더욱 활성화된다는 것을 의미한다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 한편 자원공유는 성과에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데($Y=0.436, t=4.022, p<0.001$), 이는 지역농협 내에서 다른 사업부와 자원공유를 많이 할수록 해당 사업부의 성과가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

Table 4. Path Analysis Results

H	Path	Estimate (Std.Err)	C.R	p-value	Result
H1	Similarity →Sharing(+)	0.641 (0.058)	11.019	***	Accept
H2	Overall Resource →Sharing(-)	-0.076 (0.072)	-1.061	0.29	Reject
H3	Business Resource →Sharing(+)	0.332 (0.071)	4.651	***	Accept
H4	Sharing →Performance(+)	0.436 (0.108)	4.022	***	Accept

가설 5~가설 7에 대한 검증결과는 Table 5에서 확인할 수 있다. 자원공유는 유사성과 성과 간에 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성이 높을수록 자원공유를 통한 성과향상이 많이 일어난다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5는 채택되었다. 반면에 자원공유는 조직자원과 성과 간에 매개효과를 가지지는 않는 것으로 나타났다. 이는 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준과 자원공유를 통한 성과향상 간에 연관성이 존재한다는 사실을 통계적으로 확인하지 못했다는 것을 의미한다. 따라서 가설 6은 기각되었다. 한편 자원공유는 사업부자원과 성과 간에 $p<0.10$ 수준에서 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 일반적으로는 $p<0.05$ 를 기준으로 유의성 여부를 판단하지만, 일부 연구에서는 $p<0.10$ 을 기준으로 하는 경우도 있다[49]. 이는 $p<0.10$ 수준에서 지역농협 사업부의 자원보유수준이 높을수록 자원공유를 통한 성과향상이 많

이 일어난다는 것을 의미한다. 따라서 가설 7은 $p<0.10$ 을 기준으로 채택되었다.

Table 5. Sobel Test Results

H	Path	Test Statistic	p-value	Result
H5	Similarity→Sharing →Performance	2.1503	0.0315	Accept
H6	Overall Resource→Sharing →Performance	-0.9369	0.3488	Reject
H7	Business Resource→Sharing →Performance	1.9514	0.0510	Accept at $p<0.10$

변수들 간의 직접효과와 간접효과를 분석한 결과는 Table 6에서 확인할 수 있다. 직접효과와 유사성은 자원공유에 대해 양(+)의 관계에 기반하는 직접효과(0.641)를 가지고, 조직자원은 자원공유에 대해 부(-)의 관계에 기반하는 직접효과(-0.075)를 가지며, 사업부자원은 자원공유에 대해 양(+)의 관계에 기반하는 직접효과(0.332)를 가지는 것으로 나타났다. 또한 자원공유는 성과에 대해 양(+)의 관계에 기반하는 직접효과(0.436)를 가지는 것으로 나타났다. 간접효과와 유사성은 성과에 대해 양(+)의 관계에 기반하는 간접효과(0.279)를 가지고, 조직자원은 성과에 대해 부(-)의 관계에 기반하는 간접효과(-0.033)를 가지며, 사업부자원은 성과에 대해 양(+)의 관계에 기반하는 간접효과(0.145)를 가지는 것으로 나타났다. 정리하면, 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성이 높을수록 자원공유를 높이면서 자원공유를 통해 성과를 높이고, 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준이 낮을수록 자원공유를 높이면서 자원공유를 통해 성과를 높이며, 지역농협 사업부의 자원보유수준이 높을수록 자원공유를 높이면서 자원공유를 통해 성과를 높인다는 것이다. 따라서 유의성을 제외한다면 변수들이 미치는 영향의 방향은 예측한 바와 일치하였다.

Table 6. Direct and Indirect Effects

		Similarity	Overall Resource	Business Resource	Sharing
Shar.	D.E.	0.641	-0.075	0.332	-
	I.E.	-	-	-	-
	T.E.	0.641	-0.075	0.332	-
Perfo.	D.E.	-	-	-	0.436
	I.E.	0.279	-0.033	0.145	-
	T.E.	0.279	-0.033	0.145	0.436

6. 결론

6.1 연구결과의 정리 및 요약

본 연구는 우리나라 지역농협의 경영효율성 개선과 관련하여 자원활용도를 높이기 위한 방편으로 자원공유의 문제를 다루었다. 특히 Hamel & Prahalad[8]의 논의와 Rumelt[11]의 실증연구를 근거로 지역농협은 사업부 간 자원공유를 통해 운영상의 효율을 높임으로써 성과향상을 도모할 수 있다고 주장하였다. 사업부 간 자원공유의 결정요인으로 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성, 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준, 지역농협 사업부의 자원보유수준을 제시하였으며, 사업부 간 자원공유가 사업부 성과에 미치는 영향에 대한 논의도 함께 진행하였다. 실증분석은 우리나라 45개 지역농협의 사업부 132개를 대상으로 실시하였으며, 자원공유의 결정요인과 성과함의 및 매개효과를 살펴보았다. 분석결과에 따르면 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성이 높을수록, 그리고 사업부의 자원보유수준이 높을수록 사업부 간 자원공유가 증가하는 것으로 확인되었다. 하지만 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준이 낮을수록 사업부 간 자원공유가 유의미하게 증가하지는 않는 것으로 나타났다. 또한 사업부 간 자원공유가 증가할수록 사업부 성과도 높아지는 것으로 나타나 자원공유가 의미있는 성과향상의 방편임을 확인할 수 있었다. 또한 매개효과 분석에서는 지역농협 내 사업부 간 보유자원의 유사성이 높을수록, 그리고 $p < 0.10$ 수준에서 지역농협 사업부의 자원보유수준이 높을수록 자원공유를 통한 성과향상의 가능성이 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 사업부가 속한 지역농협의 자원보유수준이 낮을수록 자원공유를 통한 성과향상의 가능성이 높아진다는 결과는 확인하지 못했다.

6.2 연구결과의 해석

본 연구는 총 7개의 가설을 제시하였는데, 이 중에서 4개는 채택되고 1개는 $p < 0.10$ 에서 채택되었으며, 2개는 기각되었다. 실증분석을 통해서 확인할 수 있었던 사실은 다음과 같다. 첫째, 자원공유는 효과적인 성과향상의 방편이 될 수 있다. 둘째, 유사한 자원일수록 공유도 잘 되고 공유결과, 즉 성과향상도 긍정적으로 나타난다. 셋째, 자원공유의 효과를 높이기 위해서는 많은 자원을 공유할 필요가 있으며, 그에 따른 성과향상의 폭도 크다.

반면에 사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준은 자원공유에 유의미한 영향을 미치지 않았고, 매개

효과도 존재하지 않았다. 분석결과에 따르면 지역농협의 전반적인 자원보유수준이 낮을수록 자원공유의 정도가 어느 정도 높아지는 것으로 나타나 영향의 방향은 예측한 바와 같았지만, 영향의 정도가 통계적으로 유의미하게 나타날 정도로 크지는 않았다. 이와 관련하여 다음의 설명이 가능할 것으로 보인다. 지역농협의 전반적인 자원보유수준이 낮은 경우 자원공유의 필요성은 크지만 공유할 수 있는 자원의 규모가 충분히 크지 않기 때문에 자원공유를 하고자 하는 동기가 일부 위축될 수 있으며, 자원공유를 통한 성과향상의 폭에 비해 부족한 자원으로 인한 성과저하의 폭이 상대적으로 더 크게 작용하기 때문에 자원공유의 효과가 발생하더라도 부정적 영향에 의해 가려질 수 있다.

하지만 이러한 분석결과가 적은 자원을 보유한 조직에서는 자원공유가 유효하지 않다는 사실을 입증하는 것은 아니다. 눈덩이 효과(snowball effect)를 생각하면, 처음에는 눈덩이가 조금씩밖에 커지지 않지만 어느 정도 이상의 크기가 되면 눈덩이는 급격하게 불어난다. 자원공유의 경우에도 일종의 최소효율규모가 존재하기 때문에 일정수준에 도달하기까지는 다소 시간이 걸릴 수 있지만, 이후에는 빠른 속도로 자원확충 효과가 나타날 것이다. 이는 사업부의 자원보유수준이 높을수록 자원공유도 원활하게 이루어지고 성과향상 효과도 높아지는 것으로 확인된 통계결과에도 부합한다. 따라서 자원이 부족한 지역농협이 성과향상을 도모하기 위해서는 충분히 인내심을 가지고 자원공유를 진행할 필요가 있을 것으로 보인다.

6.3 연구의 의의 및 미래 연구

본 연구는 자원공유가 지역농협의 성과개선에 유효한 방편임을 확인하였으며, 어떤 조건 하에서 자원공유를 실행하는 것이 자원공유의 성공과 성과향상에 효과적일 수 있는지를 통계적으로 검증하고, 이를 통해 지역농협의 경영효율성 제고를 위한 의미있는 개선방향을 제시했다는 데에서 의의를 찾을 수 있다. 또한 본 연구는 조직 전체의 자원보유수준이 낮을수록, 조직 내 사업부문의 자원보유수준이 높을수록 자원공유의 정도가 높아질 것이라는 논리를 제시함으로써 조직 수준에 따라 자원공유의 논리가 다르게 적용되어야 한다는 것을 강조했다. 즉 측면이 또 다른 의의로 평가될 수 있다.

한편 조직 전체의 자원보유수준에 해당되는 '사업부가 속한 지역농협의 전반적인 자원보유수준'은 자원공유에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되어, 앞으로 이에 대한 심도 있는 추가 연구가 필요할 것으로 보인다. 즉 조직

전체의 자원보유수준이 자원공유에 유효한 영향을 미치도록 만드는 부가적인 조건에 대한 고려가 필요해 보인다. 조직 전체의 자원보유수준이 낮을수록 자원공유의 정도가 높아지지 않는다면 일종의 조절효과가 존재할 수도 있다. 말하자면 조직 전체의 자원보유수준이 자원공유에 영향을 미치도록 하거나 미치지 않도록 만드는 제 3의 조건이 있을 수도 있다는 것이다.

또한 본 연구는 사업부 성과를 중심으로 자원공유의 논의를 진행하였다. Gupta & Govindarajan[18]과 같은 연구자들은 사업부 성과에 초점을 맞추기도 하였지만, 시너지는 본질적으로 부분의 성과보다는 전체의 성과를 지향하는 개념이다[9]. 따라서 사업부 간 자원공유가 사업부의 성과에 미치는 영향뿐만 아니라 지역농협 전체의 성과에 미치는 영향에 대한 후속 논의가 향후 연구에서 수행되어야 할 것으로 보인다.

REFERENCES

- [1] S. H. Ju & S. H. Lee. (2014). Analyzing the management efficiency strategy of state-owned enterprises. *Journal of Digital Convergence*, 12(4), 93-102.
- [2] E. Arce & D. Flynn. (1997). A case tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination. *Information and Software Technology*, 39(5), 311-321.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(96\)01150-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(96)01150-0)
- [3] K. Park. (2012). An integrative argument on the performance of the firm: The performance implications of environmental uncertainty, resource level and inter-SBU relatedness. *Korean Corporation Management Review*, 19(5), 43-58.
- [4] K. Park & J. Hwang. (2019). Key success factors of agricultural cooperative federation: A comparative study of high performers and low performers. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 20(8), 207-215
DOI : <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2019.20.8.207>
- [5] B. Wernerfelt. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- [6] M. W. Lee. (2016). The effects of mobile smart-work IT resources of resource based view on the work efficiency: based on moderating effects of the perceived usefulness. *Journal of Digital Convergence*, 14(7), 93-102.
- [7] C. K. Prahalad & G. Hamel. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, May-Jun, 79-93.
- [8] G. Hamel & C. K. Prahalad. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 75-84.
- [9] H. L. Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- [10] M. E. Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- [11] R. P. Rumelt. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard University Press.
- [12] R. A. Bettis. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250020406>
- [13] D. LeCraw. (1984). Diversification strategy and performance. *Journal of Industrial Economics*, 33(2), 179-198.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2098508>
- [14] K. Palepu. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239-255.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060305>
- [15] P. R. Varadarajan & V. Ramanujam. (1987). Diversification and performance: A re-examination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms. *Academy of Management Journal*, 30(2), 380-393.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256281>
- [16] K. M. Eisenhardt & D. C. Galunic. (2000). Coevolving: at last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, May-June, 91-101.
- [17] H. S. Lee & S. H. Lee. (2016). Study on the impact of collaboration on business performance in the public sector. *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 35-43.
- [18] A. K. Gupta & V. Govindarajan. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
DOI: <https://doi.org/10.5465/255940>
- [19] R. P. Rumelt. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>
- [20] D. J. Teece. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- [21] E. von Hippel. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.429>
- [22] G. Szulanski. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within

- the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- [23] P. J. Lane & M. Lubatkin. (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
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)
- [24] K. Andrews. (1971). *The Concepts of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- [25] K. Cool & D. Schendel. (1988). Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 9(3), 207-223.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250090302>
- [26] S. Ghoshal & N. Nohria. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100403>
- [27] K. W. Jung & K. H. Kwon. (2006). The effect of subsidiary's resource level and resource flexibility on decentralization between the corporate headquarters and subsidiaries. *Korean Management Review*, 35(1), 227-256.
- [28] R. Amit & J. Livnat. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9(2), 99-110.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250090202>
- [29] H. Christensen & C. Montgomery. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250020402>
- [30] M. Farjoun. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry group. *Organization Science*, 5(2), 185-199.
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.185>
- [31] M. A. Hitt & R. D. Ireland. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00425.x>
- [32] C. H. Berry. (1975). *Corporate Growth and Diversification*. Princeton: Princeton University.
- [33] C. A. Montgomery & B. Wernerfelt. (1988). Diversification, ricardian rents, and Tobin's q. *Rand Journal of Economics*, 19(4), 623-632.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2555461>
- [34] H. Tanriverdi & N. Venkatraman. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.435>
- [35] S. Chatterjee & B. Wernerfelt. (1991). The link between resource type and diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120104>
- [36] C. K. Prahalad & R. A. Bettis. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- [37] J. Robins & M. F. Wiersema. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-299.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160403>
- [38] C. H. St. John & J. S. Harrison. (1999). Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination. *Strategic Management Journal*, 20(2), 129-145.
DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<129::AID-SMJ16>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<129::AID-SMJ16>3.0.CO;2-F)
- [39] D. Collis & C. Montgomery. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, May-Jun, 70-83.
- [40] A. A. Thompson & A. J. Strickland. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed., New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [41] I. Dierickx & K. Cool. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- [42] W. B. Arthur, Y. M. Ermoliev & Y. M. Kaniovsky. (1987). Path dependent processes and the emergence of macro structure. *European Journal of Operations Research*, 30, 294-303.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(87\)90074-9](https://doi.org/10.1016/0377-2217(87)90074-9)
- [43] K. Park & K. H. Kwon. (2009). 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), 483-521.
- [44] P. R. Nayyar. (1992). On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal*, 13(3), 219-235.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130305>
- [45] B. J. Avolio, F. J. Yammarino & B. M. Bass. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700303>
- [46] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie & J.-Y. Lee. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [47] D. Miller & P. H. Friesen. Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, 3, 3-27.

DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>

- [48] V. Govindarajan & J. Fisher. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effect on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.

DOI: <https://doi.org/10.5465/256325>

- [49] K. H. Kwon & J. W. Lee. (2002). 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*, 31(6), 1469-1498.

박 경 미(Kyoungmi Park)

[정회원]



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

· E-Mail : kmpark@nonghyup.ac.kr