

한국기업 해외자회사의 성과와 영향요인[†]

방 호 열

부산대학교 상과대학 무역학과 부교수

차 영 진

부산대학교 상과대학 무역학과 강사

한국기업의 국제화가 고도화됨에 따라 이에 관한 연구도 활발하게 이루어졌다. 그러나 그 동안에 이루어진 연구는 해외시장진입방식의 선택문제를 설명하는데 중점을 두었기 때문에, 국제화의 성과를 설명하는 연구는 드물었다. 한국기업의 국제화가 성숙됨에 따라 국제화에 따르는 성과를 설명하는 연구의 필요성은 증가하고 있다. 이러한 맥락에서 이 논문은 한국기업 해외자회사의 성과를 전략경영의 관점에서 실증적으로 분석하는데 목적이 있다. 구체적으로는 표본기업을 저성과 집단과 고성과집단으로 분류한 후, 두 집단을 ① 전략유형, ② 전략적 적합성, ③ 내부능력, ④ 모회사회사-자회사능력의 유사성, ⑤ 해외직접투자의 동기 등의 다섯 가지 측면에서 비교함으로써 성과차이를 설명할 수 있는 요인을 파악하고자 한다.

분석결과에 따르면 해외자회사를 네 개의 전략집단(전략유형)으로 나눌 수 있으며, 어떤 전략을 사용하는가에 따라 전략집단간에 성과차이가 나는 것으로 나타났다. 그리고 내부능력의 차이, 모회사능력과 자회사능력의 유사성에서 고성과집단과 저성과집단간에 차이가 나타나고 있어, 이들 요인과 성과간의 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 그러나 해외직접투자의 동기는 두 집단간에 큰 차이를 보이지 않고 있다. 전략적 적합성은 예상과 반대되는 결과를 보였으나, 적합성의 다양한 개념 중에서 하나의 개념과 이에 따른 검증수단에 의존하였다는 점에서 결과를 해석하는데 유의하여야 할 것이다.

1. 서 론

한국기업의 해외직접투자가 증가함에 따라 이에 관한 연구도 활발하게 이루어졌다. 그 동안에 이루어진 연구의 특징을 든다면 해외시장진입방식의 선택문제를 설명하는데 중점을 두었다는 것이다. 절충이론으로 대표되는 경제적 접근법(economic approach)을 통해 한국기업의 해외직접투자를 분석한 것은 이에 대한 대표적인 예이다(김병순, 1987; 방호열, 1993; Kumar and Kim, 1984). 이들 연구는 해외직접투자를 선택하게 한 요인(소유특유우위, 내부화우위, 장소특유우위)이 무엇이었

는가를 파악함으로써 해외직접투자의 발생원인을 설명하는데 목적이 있다.

전략경영의 관점에서 본다면 이러한 연구는 경영자가 관심을 가지는 보다 현실적인 문제, 즉 선택한 진입방식을 어떻게 관리하여 예상하는 성과를 달성할 것인가 하는 문제에 대한 답을 제시해 주지 못한다. 경영자의 책무가 어떤 대안을 선택하는데서 끝나지 않고, 선택한 대안을 어떻게 관리하여 원하는 성과를 달성할 것인가 하는데 있다면, 연구의 관심도 여기에 두어져야 할 것이다. 해외직접투자의 성과에 대한 연구는 한국기업의 국제화가 성숙되고 있다는 점에서도 그 필요성이 증가하고 있다. 이는 보다 성숙된 국제화전략을 수립하기 위해

서도 진출초기단계의 의사결정문제에서 벗어나 실행된 투자에 대한 사후적 성과분석이 필요하기 때문이다.

이러한 맥락에서 이 본문은 한국기업 해외자회사의 성과를 전략경영의 관점에서 설명하는데 목적이 있다. 구체적으로는 표본기업을 저성과집단과 고성과집단으로 분류한 후, 두 집단을 ① 전략유형, ② 전략적 적합성, ③ 내부능력, ④ 모회사-사회사 능력의 유사성, ⑤ 해외직접투자의 동기 등의 다섯 가지 측면에서 비교함으로써 성과차이를 설명할 수 있는 요인을 파악하고자 한다. 이를 위해 II장에서는 저성과집단과 고성과집단의 차이를 설명할 수 있는 요인들에 대한 이론적 근거를 제시하고, 이를 바탕으로 가설과 연구문제를 설정하였다. III장에서는 변수의 조작화와 자료수집에 대해 설명하고, IV장에서는 설문조사를 통해 수집한 자료를 이용하여 가설과 연구문제를 실증적으로 검증하였다. V장에서는 연구결과를 요약하고 앞으로의 연구과제를 제시하였다.

II. 분석개념과 연구문제

이 논문이 관심을 가지는 것은 해외자회사의 성과 차이, 보다 구체적으로는 저성과집단과 고성과집단 간의 성과차이를 어떤 요인으로 설명할 수 있는가를 하는 것이다. 여기서는 다음의 다섯 가지 요인을 이용하여 성과차이를 설명하고자 한다. 그것은 ① 전략의 유형(전략집단) ② 전략적 적합성, ③ 내부능력, ④ 모회사능력과 사회사능력의 유사성, ⑤ 해외직접투자의 전략적 동기이다.

이중에서 첫 번째와 두 번째 요인(전략유형과 적

합성)을 제외한 나머지 세 가지 요인들이 기업의 성과와 어떤 관련이 있는가에 대해서는 이론적 연구가 부족하다. 또한 한국기업 해외자회사의 성과를 다룬 기존 연구가 드물다는 사실을 고려해 볼 때, 이들 요인과 성과와의 관계를 가설로 설정하기는 어렵다. 따라서 이들 세 가지 요인과 성과의 관계는 상관관계를 분석하는 수준에서 그칠 것이다. 이들 요인과 성과간의 상관관계가 높게 나타날 경우, 앞으로의 연구에서 보다 깊이 있는 논의가 이루어질 수 있을 것이다. 다섯 가지 요인과 성과와의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

2.1 전략집단(전략유형)과 성과차이

전략경영분야에서 전략집단(strategic group)은 기업간의 경쟁관계를 파악하는데 있어서 중요한 개념이다(Sudharshan, et al., 1991; Thomas and Venkatraman, 1988). 분석수준에 있어서도 전략집단은 기업수준과 산업수준에 있어서 중간수준의 분석단위가 되므로 전략경영과 산업조직론의 전통적인 분석수준을 보완해 준다. 전략집단이란 "산업 내에서 전략차원면에서 동일하거나 유사한 전략을 추구하는 기업들의 기업들의 집단"으로 정의된다(Porter, 1980, p. 129). 같은 전략집단에 속한 기업들은 제품계열의 폭, 수직적 통합의 정도, 제품의 특성, 생산기술 등의 면에서 유사하거나 동일하다. 이러한 전략집단 개념은 기업간의 경쟁과 성과를 분석하는데 유용한 개념으로 사용된다. 허문구(1990), McGee와 Thomas(1986), Thomas와 Venkatraman(1988)에서는 전략집단에 관한 문헌연구를 통해 기존 연구의 연구방법과 결과에 대해 평가하고 있다.

전략집단의 개념이 특정산업에 속한 기업을 대상으로 한다는 점을 고려한다면 한국기업의 해외자회

사를 대상으로 전략집단개념을 적용하는 것은 적절하지 못하다. 해외자회사가 속한 현지산업의 경쟁기업을 대상으로 적용하여야 한다. 그런데 이 경우 자료수집에 따르는 어려움을 고려하지 않더라도, 현실적으로 특정국가의 특정산업에 다수의 한국기업의 해외자회사가 속한 사례를 찾을 수가 없으므로, 전략집단개념을 한국기업의 해외자회사에 적용시키는 것은 불가능하다.

그런데 해외자회사의 성과와 전략유형간의 관계, 즉 해외자회사의 성과를 높이는데 있어서 어떤 전략유형이 효과적이었는가를 분석하기 위해서는, 먼저 해외자회사를 전략유형에 따라 분류하여야 하는데, 이는 전략집단을 파악하고 분류하는 것과 같은 과정이다. 전략집단이라는 개념도 기본적으로 유사한 전략을 수행하는 집단을 그렇지 않은 집단과 분류하는데 목적이 있기 때문이다. 이런 점에서 이 논문은 전략집단에 관한 연구문제와 방법론을 응용한다.

전략집단연구가 관심을 가지는 연구문제는 크게 다음의 세 가지 문제로 나눌 수 있다. 첫째는 전략집단의 존재, 즉 특정산업에 속한 기업들을 전략집단으로 분류할 수 있는가 하는 것이며, 둘째는 전략집단간의 성과차이, 즉 다른 전략집단에 속한 기업들이 성과면에서 차이가 나는가 하는 것이며, 마지막으로 전략집단간의 이동, 즉 하나의 전략집단에서 다른 전략집단으로 이동이 되는가 하는 것이다 (Sudharshan, et al., 1991).

첫 번째 문제에 대해서는 연구에 따라 다르게 분류되고 있지만, 기존의 연구에 따르면 전략집단이 존재한다는 것에 대한 긍정적인 결론을 얻었다고 할 수 있다. 전략집단간에 성과차이가 존재하는가 하는 두 번째 문제에 대해서는, 어떤 연구(Bailey and Williams, 1988; Fiegenbaum and Thomas,

1990; Mascarenhas and Aaker, 1989)에서는 전략집단들간에 성과차이가 존재하는 것으로 나타났다. 다른 연구(Cool and Schendel, 1988; Lawless, et al., 1989)에서는 차이가 나지 않는 것으로 나타나고 있어 일반적인 결론을 도출할 수 없다.

세 번째 문제를 다룬 기존의 연구는 드물다. 특히 전략집단의 특징, 유형, 안정성면에서 전략집단이 어떻게 생성되고 변화하는가, 그리고 전략집단간의 이동을 초래하는 원인이 무엇인가 하는 것에 대한 연구는 드물다. 미국의 맥주산업을 대상으로 경쟁의 기반이 무엇이고 기업전략이 변화한 이유가 무엇인가를 지속적으로 연구한 Hatten과 Hatten(1985), Hatten과 Schendel(1977), Hatten 등(1978)의 일련의 연구를 세 번째 문제에 관심을 가진 대표적인 연구로 들 수 있다.

전략집단에 관한 국내의 연구는 1980년대에 시작되었다. 한국기업을 대상으로 한 주요 연구를 몇 가지 항목에서 비교해 보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1>에 나타난 연구결과를 세 가지 연구문제와 연관시켜 보면, 첫째, 전략집단개념을 국내산업에도 적용시킬 수 있으며, 산업에 따라 세 개에서 다섯 개의 전략집단이 존재한다. 둘째, 전략집단간의 성과차이에 있어서는 연구에 따라 다르게 나타나고 있다. 셋째, 전략집단의 동태적변화문제에 대한 연구는 이장우(1989)에서 부분적으로 시도한 것 외에는 국내에서 이루어진 연구가 없다. 이런 점에서 본다면 전략집단에 대한 일반화된 결론을 얻기 위해서는 세 가지 연구문제에 대한 보다 많은 국내연구가 이루어져야 할 것이다.

이상의 내용을 이 논문과 연관시켜 보면, 첫 번째 연구문제와 관련하여 한국기업의 해외자회사를 대상으로 이들을 특정한 전략집단으로 분류할 수 있

는가 하는 것이며¹⁾, 두 번째 연구문제와 관련하여 전략집단이 존재한다면 이들 간에 성과차이가 나타나는가 하는 것이다. 전략집단간에 성과차이가 존재한다면 기업이 추구하는 전략의 차이가 성과차이를 가져온다고 할 수 있을 것이다. 이를 다음과 같은 연구문제로 요약할 수 있다.

〈연구문제 1〉 고성과집단과 저성과집단은 다른 전략집단에 속하는가? 즉 저성과집단과 고성과집단이 추구하는 전략의 유형이 다른가?

2.2 전략적 적합성과 성과

전략경영은 기업간의 성과차이를 설명하는데 관심을 가진다. 전략경영분야에서 기업간의 성과차이는 전략적 적합성(strategic fit 또는 coalignment)으로 설명된다(Venkatraman and Camillus, 1984; Venkatraman, 1989). 이에 따르면 전략적 적합성의 정도가 높을 수록 기업의 성과가 높아진다. 따라서 어떤 기업의 성과가 높다면 이는 다른 기업에 비해 그 기업의 전략적 적합성이 높기 때문이라는 설명이 가능하다. 전략경영분야의 많은 실증적 연구가 전략적 적합성의 타당성을 뒷받침하고 있다(Hambrick, 1983; Miller, 1988; Tan and Litschert, 1994; Venkatraman and Prescott, 1990).

Venkatraman과 Camillus(1984)에 의하면 적

합성이 달성되어야 할 구성요소가 무엇인가에 따라 세 가지 적합성으로 나눌 수 있다. 먼저 전략의 수립과정에 중점을 두는 학자들은 외부환경(산업의 구조적 특징 등)과 전략간의 적합성을 강조하고 있으며, 전략의 실행에 중점을 두는 학자들은 내부환경(조직구조, 기업문화 등)과 전략간의 적합성을 강조하고 있다. 마지막으로 전략의 수립과 실행을 함께 고려하여, 외부환경-전략-내부환경간의 적합성이 달성되어야 한다는 통합적 적합성을 들 수 있다.

한편 Venkatraman(1989)는 적합성을 보는 6가지 관점과 각 관점을 검증하는데 적합한 통계적 방법을 제시하고 있다. 그리고 적합성을 검증하려는 연구는 어떤 관점에서 적합성을 검증하는가를 밝혀야 한다고 하였다. Venkatraman(1990)에서는 세 가지 관점을 대표하는 통계적 방법(상호작용모형, 프로파일편차모형, 공변화모형)을 비교함으로써 모형의 민감성을 검증하고 있다. 세 가지 모형중에서 기존 연구에서 가장 많이 사용하는 상호작용모형은 적합성이 성과에 영향을 준다는 명제를 뒷받침하지 못하는데 비해, 다른 두 모형은 이를 뒷받침하는 것으로 나타났다. 이 결과를 바탕으로 다양한 관점을 동시에 사용하여 실증분석을 해야 할 필요성을 강조하고 있다.

이 논문에서는 Venkatraman(1989)이 제시한 6가지 관점 중에서는 조화(match)관점에서, Venkatraman과 Camillus(1984)의 세 가지 적합성 중에서 외적적합성(전략-환경의 적합성)과 내적 적합성(전략-조직구조의 적합성)이 성과에 미치는 영향을

1) 모집단이 충분한 경우 단일산업에 속하는 해외투자기업으로 표본을 한정할 수 있으나, 한국기업을 대상으로 할 경우에는 현실적으로 이것이 불가능하므로 실증분석대상을 특정산업으로 한정하는 데 어려움이 있다. 이러한 문제와 관련하여 여러 산업의 표본기업을 대상으로 전략집단(전략유형)을 분류할 때 산업내 분류시의 가정, 예컨대 유사한 외부환경, 성과기준의 동일성 등이 충족되기 어렵다는 심사자의 지적이 있었다. 이러한 점을 고려할 때 이 논문은 기본적으로 같은 산업에 속하는 기업을 대상으로 전략집단을 분류하는 것 보다는 한국기업 해외자회사의 전략유형을 포괄적으로 분류하고 성과와의 관계를 분석하는데 더 비중을 두고 있으므로 분석결과를 해석하는데 있어서 유의하여야 할 것이다.

〈표 2-1〉 전략집단에 관한 국내연구

연구자	연구대상 산업	전략집단 분류기준	통계적 분석방법	전략집단	성과 변수	전략집단 간 성과차이	주요연구내용 및 특징
김영배 (1986)	· 제약산업 (317개 기업중 기업규모와 기업 능력을 기준으로 41개 기업을 표본)	· 기업규모 (년 평균종업원 수) · 기술능력 (생산, 투자, 기술혁신능력)	· 전략집단분류-이원적 분산분석 · 분류타당성-판별분석 및 요인분석	· Leader 전략집단 · Franchise 전략집단 · Entrepreneur 전략집단 · Fringe 전략집단	· 성장률 (생산액 성장률) · 이윤율 (매출액 이윤율, 총자산 이윤율)	· 4가지 전략집단 간에 성과 차이가 있음.	· 각 전략집단에 따라 자원능력, 전략특성, 환경특성, 조직구조형태가 상이 · 성장률은 규모가 작은 기업일수록 높고, 이윤율은 규모가 클수록 높음 · 성과가 높은 기업일수록 전략-환경-조직구조의 적합성이 높음 · 각 전략집단별 기술혁신형태가 서로 상이
Kim과 Lim (1988)	· 전자산업 구조적 특성과 기업규모, 생산품목, 기업년수를 기준으로 51개 기업을 표본	· 4가지 환경 차원에 의해 환경 군 분류후, 각 환경 군내에서 전략 차원에 따라 전략집단 분류	· 과업환경군 및 전략집단 분류-군집분석 · 분류타당성-판별분석 및 요인분석	· 과업환경군내에 진퇴양난, 원가주도, 차별화, 판매주력형의 전략집단	· 수익성 (ROI) · 성장성 (sales growth rate)	· 각 과업 환경군내의 전략 집단간에는 성과 차이가 없음.	· 산업환경분석을 조차화하여 실증 분석 · 한 산업내에도 이질적인 환경이 존재 · 다른 산업에 반복연구가 되지 않아 외적타당성에 문제
이장우 (1989)	· 54개 컴퓨터하웨어 제조업체	· 원가주도, 마케팅차별화, 제품/시장범위, 기술혁신차별화 전략	· 전략집단분류-군집분석 · 분류타당성-분산분석 및 단칸검증	· 마케팅차별화 전략집단 · 진퇴양난 전략집단 · 원가주도 전략집단 · 기술혁신차별화 전략집단 · 산업지배전략 전략집단	· 년평균 매출 성장률 · 매출 이익률 · 총자산 이익률	· 전략집단과 분석기간에 따라 성과차이가 있음.	· 분석기간을 1981-83년과 1984-85년으로 구분, 종단적 분석을 통해 전략집단의 이동에 영향을 미치는 요인분석 · 환경변화-전략유형의 상호요인에 따라 전략집단과 성과가 어떻게 변화하는지를 검증
허문구 (1993)	· 40개 정보기기 산업	· 전략유형 (연구개발 비중, 제품 라인의 수, 광고선전비 비중, 제품 개발의 해외존성)	· 전략집단분류-군집분석 · 분류타당성-다변량분산 분석, 분산 분석 및 단칸검증	· 기술집약형 전략집단 · 진퇴양난형 전략집단 · 해외존형 전략집단 · 시장지배형 전략집단	· 수익성 (총자산 경상이익률) · 성장성 (매출액 성장률)	· 전략집단간에는 성과차이가 없음. · 동일전략집단내의 기업들간에는 성과차이가 있음.	· 전략집단간에 성과차이가 존재하지 않는 이유를 자원준거관점과 상황론적 관점에 근거하여 규명 · 위험을 성과변수의 하나로 포함시켜 실증적 연구 · 표본수의 부족문제와 내부능력의 측정을 기능별 접근방법에 의해 측정하여 기업의 전반적인 능력을 포함시키지 못함.
유승훈 (1995)	· 111개 신발산업	· 전략유형 (기술차별화 전략, 저원가 전략, 마케팅차별화 전략, 제품차별화 전략, 시장지향전략)	· 전략집단분류-군집분석 · 분류타당성-분산분석 및 단칸검증	· 시장지향 전략 집단 · 저원가 전략 집단 · 무전략집단 · 마케팅차별화 전략집단	· 수출 이익률 · 수출증가율 · 전략적 성과	· 전략집단간에 성과차이가 있음	· 조정회피모형을 이용하여 기업전략이 기술혁신과 기업성과의 조정변수인가를 검증

검증할 것이다.

전략과 환경, 전략과 조직구조간의 적합성에 대해서는 각 개념을 어떻게 조작화하는가에 따라 이들의 상황적 관계가 다르게 설정되는데, 여기서는 Miller(1988)가 사용한 전략유형(혁신차별화전략, 마케팅차별화전략, 원가주도전략, 범위전략)과 환경의 동태성간의 적합성, 그리고 전략유형과 분권화(집권화) 및 공식화간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 대해 검증할 것이다. 이들의 관계는 각각 <가설 1>과 <가설 2>로 요약할 수 있으며, 이 가설을 뒷받침하는 이론적 근거는 다양한 연구에서 찾아볼 수 있는데, Miller(1987, 1988)를 대표적으로 들 수 있다.

<가설 1> 저성과집단에 비해 고성과집단의 환경-전략적합성이 높을 것이다. 즉 고성과집단은 환경의 동태성이 높을 수록, 혁신차별화전략과 마케팅차별화전략을 추구하고, 동태성이 낮을 수록 저원가전략을 추구할 것이다.

<가설 2> 저성과집단에 비해 고성과집단의 환경-조직구조적합성이 높을 것이다. 즉 고성과집단은 차별화(혁신과 마케팅)전략을 수행하는 해외자회사일 수록 분권화된 조직구조를 채택하고, 원가주도전략을 수행하는 해외자회사일 수록 집권화되고 공식화된 조직구조를 채택할 것이다.

<가설 1>, 즉 전략과 환경간의 관계를 보면, Porter(1980)가 제시한 차별화전략은 크게 제품혁신에 근거를 두는 혁신차별화전략과 집중적인 마케팅과 이미지관리에 근거를 두는 마케팅차별화전략

으로 나눌 수 있다. 혁신차별화전략은 품질, 효율성, 디자인, 스타일 등에서 선도적 지위에 있는 기업이 가장 최선의 매력적인 제품을 창출하기 위해 노력하는 전략이며, 마케팅차별화전략은 마케팅을 통해 제품의 독특한 이미지를 창조하기 위해 노력하는 전략이다. 혁신차별화전략과 환경간의 관계를 요약한다면 다음과 같다(Miller, 1987, 1988).

혁신차별화전략을 위해서는 계속적으로 새로운 기술이 요구되며, 신제품에 대해 고객이나 경쟁기업이 어떻게 반응할 것인지를 예측하기 어렵고, 혁신에 수반되는 각 가지 새로운 문제에 당면하게 될 것이다. 이러한 요인들은 모두 환경의 예측불가능성을 증대시킬 것이다. 그리고 혁신이 경쟁기업의 모방과 반격을 유도한다면 효과적인 차별화를 유지하기 위한 또 다른 혁신을 필요로 할 것이므로 보다 동태적이고 예측불가능한 환경을 초래할 것이다. 이렇게 본다면 혁신차별화전략은 환경의 불확실성과 긍정적인 상관관계를 가지게 될 것이다.

한편 원가우위전략은 원가에 대한 통제, 또는 효율성의 증대를 위해 노력할 것이다. 이 전략은 제품의 이미지나 혁신적 기능 보다는 가격에 중점을 두는 고객을 대상으로 한다. 따라서 표준화된 저가제품을 원하는 고객의 입장에서 볼 때, 제품의 빈번한 혁신은 불필요하며 효율성을 높이는데도 도움이 되지 않는다. 또한 기업들은 효율성을 높이기 위해 규모의 경제를 누리기 위한 대규모의 시설투자를 할 것이므로 경쟁기업도 시설의 노후화를 초래하는 급격한 시장변화를 원하지 않을 것이다. 이에 따라 시장이 안정적이며, 이러한 안정성과 가격중심적 경쟁으로 인해 미래의 예측가능성이 높아질 것이다. 따라서 원가우위전략은 혁신차별화전략에 비해 환경의 불확실성과 부정적인 상관관계를 가지고 있을 것이다.

다음으로 전략과 조직구조와의 관계를 보면, 먼저

혁신차별화전략에 있어서는 신제품을 개발하고 시장에 성공적으로 출시하기 위해, 각 기업활동별로 전문화되고 고도로 훈련된 과학자나 엔지니어 등과 같은 전문관리자(technocrats)가 필요하다. 그리고 신제품개발을 위해서 이들 전문관리자와 기능별 관리자들간의 긴밀한 협력이 필요하다. 즉 신제품을 설계하기 위해 고객의 특성과 기호에 대한 마케팅 부서의 정보, 기업의 재무적 상황에 대한 정보, 생산시설과 공정에 관한 기술적 정보 등이 필요하므로 기능별 전문가들간에 긴밀한 상호의존성을 유지하여야 한다. 이에 따라 조직구조에 있어서 태스크포스나 위원회와 같은 연결조직이나 기타의 수평적 조정기구를 필요로 한다. 또한 전문적이고 기술적인 문제에 대해서는 그 방면의 전문가가 의사결정을 내리는 것이 보다 바람직하므로 권한의 하부위양이 이루어져야 할 것이다.

원가우위전략은 제품라인이 바뀌지 않고 비교적 안정적이며, 제품혁신보다는 생산효율성을 높이기 위한 공정혁신에 주력할 것이다. 그리고 비용이 많이 소요되는 생산공정의 변화는 드물게 이루어질 것이다. 이런 점에서 원가우위전략은 원가와 가격을 최소한으로 낮추기 위한 공식적인 이익 및 예산통제에 중점을 둘 것이다. 변하지 않는 제품과 고정된 절차로 인해 업무가 최소단위로 분업화되고 일상화되고 표준화됨으로써 비숙련노동자에게도 적합하게 될 것이다. 따라서 과학자나 엔지니어와 같은 전문가의 필요성이 높지 않다. 또한 업무의 반복성으로 인해 상호의존성 보다는 위계구조에 의한 일반적인 상하관계가 형성되어, 권한의 하부위양보다는 위계구조에 의한 수직적 통제방식에 의해 업무간의 조정이 이루어지게 될 것이다.

이상의 내용을 요약한다면 혁신차별화전략은 불확실성이 높은 환경에 보다 적합하며, 혁신차별화전략

을 수립하고 실행하기 위해서는 분권화된 수평적 조직구조가 뒷받침 되어야 한다는 것이다. 그리고 원가우위전략은 이와 상반되는 적합성이 요구된다고 하겠다.

2.3 내부능력과 성과

기업이 보유한 자원과 능력은 기업의 성과에 영향을 준다. 최근 활발하게 논의되고 있는 자원준거시각(resource-based view)(Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1987; Mahoney and Pandian, 1992; Wernerfelt, 1984)은 성과에 영향을 주는 요인으로 기업이 보유한 독특한 자원과 능력을 강조한다. 이들 자원은 경쟁우위를 창출하고 지속시키는 원천이 된다. 희소하면서도 경쟁기업이 모방할 수 없는 자원을 보유한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 경쟁상의 우위를 누린다. 따라서 기업이 해당 사업이나 전략에 필요한 자원과 능력을 보유하고 있다면 그 기업은 성공할 수 있는 지위를 차지하고 있다고 하겠다.

이러한 사실은 그 동안에 이루어진 실증적 결과에서도 간접적으로 뒷받침된다. 최근에 이루어진 연구들에 의하면 기업간의 수익성 차이가 그 기업이 속한 산업의 특성 보다 기업의 내적 특성에 의해 더욱 잘 설명된다(Cool and Schendel, 1988; Hansen and Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991). 예컨대 Rumelt(1991)에 의하면 같은 산업에 속한 사업단위들간의 차이(기업 내부의 특성 차이)가 다른 산업에 속하는 산업효과(산업의 특성 차이)보다 더 큰 것으로 나타났다. 즉 사업단위들간의 안정적이고 장기적인 차이가 사업단위의 수익성에 있어서 분산의 46%를 설명해 주었는데, 이는

산업효과보다 6배나 설명력이 높은 것으로 나타났다.

내부자원을 측정하기 위해 기존 연구에서 주로 사용한 방법은 자원이나 능력을 마케팅, 재무, 연구개발, 생산 등과 같이 기능별로 분류하고, 이를 경쟁기업과 비교한 상대적 정도로 측정하는 것이었다. 그런데 기능별 자원이나 능력은 만족스러운 분류와 측정이 되지 못하였다. 그 이유는 먼저 기능별 분류는 내부자원과 다른 구성요소간의 관계를 연관시키는데 있어서 이론적 엄밀성을 기할 수 없다. 즉 이러한 방법으로 측정한 자원이나 능력은 이를 전략 유형이나 환경적 속성과 연관시키는데 있어서 이론적 엄격성이 떨어진다. 예컨대 재무능력에서 뛰어나다는 것이 어떤 전략(원가우위전략, 차별화우위전략, 혁신우위전략 등)과 상관성이 높은지를 이론적으로 설명하기가 어렵다.

실증연구에서 발견되는 결과들도 이론적 예상과는 다르게 나타났다. 예컨대 광고의 집중도는 마케팅차별화전략과 관련을 가지고 있다고 볼 수 있다. 그런데 이에 관한 연구(Capon, et al., 1990; Kotha and Nair, 1995)에 의하면 산업의 특성(산업재), 전략수준(사업단위전략), 상거래관습(장기거래선호)에 따라 광고에 의존하는 차별화전략은 오히려 성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 Conant 등(1990)은 Miles와 Snow(1978)의 전략유형과 마케팅역량간의 관계를 통해 기업의 성과를 설명하려고 하였으나, 각 기업의 마케팅역량이 다르더라도 투기형, 방어형, 분석형전략이 동일한 성과를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과에 긍정적으로 영향을 전략유형과 자원유형을 사전에 제시할 수 없다는 것을 의미한다.

이상과 같은 점을 고려해 볼 때 전략집단과 기업의 내부능력을 연관시킬 수 있는 이론적 근거가 부족하므로 탐색적인 차원에서 <연구문제 2>를 설정하였다.

<연구문제 2> 고성과집단과 저성과집단간 성과차이는 내부능력의 차이와 관련이 있는가? 또는 고성과집단이 저성과집단에 비해 내부능력이 뛰어난가?

2.4 모회사능력과 자회사능력의 유사성

해외자회사의 능력은 모회사의 능력과 매우 밀접한 관련이 있다. 해외직접투자를 본사의 자원이나 능력을 해외에 이전시키는 수단이라고 한다면, 모회사의 자원과 능력을 해외자회사에 성공적으로 이전시키는 것이 중요하다. 특히 해외직접투자를 통한 내부화의 목적이 모회사가 보유한 기업특우우위를 해외에서 활용하는데 있다면 이러한 중요성은 더욱 증가한다. 따라서 모회사가 보유하고 있는 기업특우우위를 해외자회사에 성공적으로 이전시키는 것이 자회사가 현지에서 경쟁우위를 누릴 수 있는 전제조건이 된다.

이러한 논리를 연장한다면 해외자회사가 보유하는 자원과 능력의 구성면에서도 모회사와 비슷하게 유지하는 것이 중요하다. 이는 모회사가 해외자회사보다 해당사업을 운영하는데 필요한 경험을 보다 많이 축적하고 있기 때문이다. 모회사는 해당사업을 성공적으로 운영하는데 필요한 자원이나 능력의 최적결합상태에 대한 나름대로의 지식을 터득하고 있다고 할 수 있다. 그러므로 동일한 사업을 해외에 이전할 경우 모회사가 구성하고 있는 자원과 능력의 결합상태를 모방하는 것이 해당산업에서의 성공가능성을 높이는 길이라고 하겠다.

해외자회사가 모회사의 자원결합을 모방하려는 정도는 투자초기단계일 수록 높을 것이다. 이는 해외자회사의 경영능력이 성숙되어 현지시장에 대한 지식과 경험이 축적될 수록 현지환경에 적응하기 위

한 노력을 기울일 것이며, 이와 관련하여 현지시장에 보다 효과적이고 효율적인 자원결합을 찾아낼 것이고, 기존의 자원이나 능력을 대체하거나 보다 효율적인 자원이나 능력을 조달하려고 할 것이기 때문이다.

이상의 논리는 한국기업이 독점적 우위를 누릴 수 있는 자원을 보유하고 있지 않다는 사실(방호열, 1993; 전용욱·윤동진, 1991; Kumar and Kim, 1984)과 상관없이 성립한다. 한국기업이 독점적 우위를 보유하고 있지 않다는 것은 선진국의 다국적기업과 비교한 상대적 관점에서 본 것이다. 한 기업에 국한시켜 본다면 그 기업에서 가장 우수한 자원과 능력을 보유한 조직은 모회사이다. 또한 주어진 자원과 능력수준에서 이들의 최적결합이 무엇인가에 대한 답도 모회사에서 찾을 수 있다. 따라서 자원과 능력면에서 자회사와 모회사와 유사성이 높을 수록 해외 자회사의 성과가 높아질 것으로 예상해 볼 수 있다.

내부화의 목적이 무역장벽을 회피하거나 현지의 저렴한 생산요소를 활용하기 위한 목적으로 이루어진 경우에도, 생산입지가 바뀌거나 조달되는 생산요소가 달라지는데 그치며, 나머지 가치활동이나 관리방식은 모회사의 방식을 따를 것이다. 예컨대 공장설비나 인적자원관리 등은 모회사의 설비와 관리방식을 모방하거나 이전할 것이다. 따라서 다음과 같은 연구문제를 제시할 수 있다.²⁾

〈연구문제 3〉 고성과집단과 저성과집단의 성과차이는 모회사능력과 자회사능력의 유사

성과 관련이 있는가, 즉 모회사능력-자회사능력의 유사성이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 성과가 높은가?

2.5 해외직접투자의 전략적 동기와 성과차이

기업에 따라 해외직접투자를 수행하는 전략적 동기는 상이하다. 해외직접투자의 동기는 해외직접투자라는 전략수단을 통해서 기업이 달성하고자 하는 것이 무엇인가를 의미한다. 기업이 추구하는 동기가 다를 경우 구체적인 전략이나 관리방식이 다를 것이다. 해외직접투자이론에서는 그 동안 기업의 해외 진출동기를 중요한 이론적 변수로 취급해 왔으며, 이런 맥락에서 한국기업 해외직접투자의 동기도 실증연구의 주요 항목내용으로 다루어졌다(김병순, 1987; 방호열, 1993). 그러나 투자동기와 투자성과간의 관계에 관한 실증연구는 거의 이루어지지 않았는데, 이 논문에서는 탐색적 차원에서 연구문제로 제기하고 이를 분석하고자 한다. 투자동기가 다르다는 것이 투자성과에 있어서 어떤 차이를 보이는가 하는 것이 〈연구문제 4〉이다.

〈연구문제 4〉 고성과집단과 저성과집단의 성과차이는 해외직접투자동기와 관련이 있는가?

2) 〈연구문제 3〉과 달리 모회사와 자회사간의 자원과 능력의 유사성이 낮을수록 모회사와 자회사간의 보완관계가 높아지므로 모회사의 경쟁력, 결과적으로 성과가 높아질 가능성이 높아진다는 심사자의 지적이 있었다. 이는 처음에 어떤 관점에서 문제를 제기하느냐에 따라 논점이 달라진다고 볼 수 있다. 이 논문에서는 모회사와 자회사간의 자원과 능력이 유사할수록 자회사의 성과가 높아지지 않겠느냐는 의문을 제기하였고 실증분석결과도 이를 뒷받침하고 있다. 이 문제에 관해서는 더 많은 실증연구가 이루어져야 할 것이며, 이를 통해 가설로 발전시킬 수 있는 실증적 근거를 확보할 수 있을 것이다.

2.6 다섯 가지 요인과 성과차이

이상의 내용에서 알 수 있듯이 본 연구에서는 해외자회사의 투자성과에 영향을 미치는 요인으로 전략의 유형, 전략적 적합성, 내부능력, 모회사-자회사능력의 유사성, 해외직접투자동기를 제시하였다. 그런데 이들 변수들이 성과에 미치는 영향은 그 중요성에 있어서 상이할 것이다. 해외자회사의 성과에 어떤 변수가 더 많은 영향을 주는가를 안다면 앞으로의 연구에서 변수를 선정하는데 도움을 줄 것이다. 그러나 사전적으로 어떤 변수의 영향이 더 클 것인지를 평가하기는 어렵다. 따라서 이들 변수들이 해외자회사의 수익성, 성장성, 전략적 목표의 달성 정도(만족도)에 대해 어떤 영향을 미치는가를 탐색하기 위해, 이론적 근거가 부족한 해외직접투자동기를 제외한 나머지 변수를 대상으로 하는 다음과 같은 연구문제를 제시해 볼 수 있다.

〈연구문제 5〉 전략유형, 전략적 적합성, 내부능력, 모회사-자회사능력의 유사성이 자회사의 투자성과에 미치는 영향의 정도는 어떠한가?

III. 변수의 조작화와 자료수집

3.1 변수의 조작화와 측정

(1) 전략유형: 해외자회사의 전략유형을 분류하기 위해, Miller(1987, 1988)가 사용한 네 가지 전략유형, 즉 혁신차별화전략, 마케팅차별화전략, 원가 주도전략, 범위전략을 사용할 것이다. Miller(19

87)는 전략의 네 가지 차원으로 복잡혁신(complex innovation), 마케팅차별화(marketing differentiation), 범위(breadth), 보수적 원가통제(conservative cost control)를 제시하였다. 전략차원은 다시 이를 구성하는 경쟁속성(competitive attributes)으로 나누어지는데, 이들 경쟁속성에 부여되는 중요성을 합하면 해당차원에 대한 전체 중요성을 알 수 있다. 따라서 기업의 전략유형은 이들 전략차원에 부여되는 상대적 중요성에 의해서 분류할 수 있다.

이 연구에서는 네 가지 전략차원의 경쟁속성을 다 항목척도를 사용하여, 각 항목에 대해 지난 3-4년 동안 경쟁기업에 비해 얼마나 중점을 두었는가를 7점 척도로 측정하였다. 구체적으로 혁신차별화전략은 ① 현지시장에 도입되지 않은 신제품의 개발, ② 현지 고급기술인력의 확보, ③ 연구개발 및 기술혁신투자, ④ 선진기술의 도입 및 제휴강화, ⑤ 고품질과 고가제품제조 등의 항목으로 측정하였다. 마케팅차별화전략은 ① 광고와 판촉활동의 강화, ② 현지 유통망과 판매망의 관리강화, ③ 판매활동과 마케팅 인원의 강화, ④ A/S 및 기타 서비스 활동강화, ⑤ 외상매출 및 할인 등 판매조건 완화, ⑥ 판매영업사원의 교육, ⑦ 샘플, 할인권, 구매시점 광고 등 판촉수단 개발 등의 항목으로 측정하였다. 범위전략은 ① 시장 세분화전략, ② 현지생산품목의 다양화, ③ 제품/시장영역의 확대, ④ 새로운 소비자 계층의 확보 등의 항목으로 측정하였다. 원가주도전략은 ① 규모의 경제를 통한 생산효율성 제고, ② 제조원가 절감노력, ③ 노후된 시설의 교체 또는 현대화, ④ 생산시설의 확장노력 등의 항목으로 측정되었다.

(2) 성과: 전략경영분야에서 사업단위의 성과를 측정하는 개념을 Venkatraman과 Ramanujam(19

86)은 재무적 성과(financial performance), 사업성과(business performance), 조직유효성(organizational effectiveness)의 세 가지로 나누었다. 재무적 성과는 경제적 목표의 달성정도를 의미하는데, 수익성을 대표적인 지표로 들 수 있다. 사업성과는 보다 포괄적인 개념으로 재무적 성과와 함께 사업의 운영성과(operational performance)가 포함되는데, 시장점유율을 대표적인 지표라고 할 수 있다. 조직유효성은 가장 폭 넓은 개념인데, 조직내부의 다양한 목표, 목표간의 상충가능성, 다양한 내부구성원과 이해집단의 영향력 등을 고려한 성과개념이다. 광범위한 개념의 영역(domain)으로 인해, 이를 측정하는 적절한 모형이 무엇인가에 대해 논란이 되고 있다. 따라서 전략경영분야의 기존연구는 앞의 두 가지 개념을 주로 사용하고 있다.

이 논문에서는 재무적 성과는 해외자회사의 1991-1993년 중 당기순이익의 증가율을 7점 척도로 측정하였으며, 사업성과는 사업의 성장성에 중점을 두어, 해외자회사의 1991-1993년중 총매출액 증가율과 시장점유율의 증가율을 각각 7점 척도로 측정하였다. 그리고 조직유효성의 측면에서는 1991-1993년중 해외직접투자에 대한 전략적 목표달성의 정도를 7점 척도로 측정하였다. 이 논문에서 절대적 성과지표, 즉 순이익이나 매출액의 증가율을 사용하지 않고, 경영자의 자각적 측정치(perceptual measures)를 사용한 것은 표본기업의 업종이 다르기 때문이다. 업종이 다를 경우 수익성과 매출액의 절대수준이 다를 것이므로 이를 적절하게 조정하거나 표준화하는데 어려움이 있기 때문이다.³⁾

(3) 환경변수: 환경의 속성에 대한 측정도구는 Lawrence와 Lorsch(1967), Ducan(1972) 등에서 개발되었으나, 아직까지 만족할 만한 측정방법이나 측정도구가 개발되지 못하고 있다. 여기서는 일반환경과 과업환경 중에서 과업환경의 구성요소별로 불확실성을 측정하였는데, 불확실성을 나타내는 속성 중에서 동태성을 측정하였다. 과업환경의 구성요소로는 Ducan(1972)이 분류한 수요자, 공급자, 경쟁자, 기술, 정부라는 다섯 가지 요소중 기술요인을 제외한 네 가지 구성요소에 대해 7점 척도로 측정하였다.

먼저 수요자환경의 동태성은 ① 소비자의 기호변화, ② 소비자의 인구통계적 특성변화로 측정하였으며, 공급자환경의 동태성은 ① 원료와 중간재 공급상황의 변화, ② 원자재의 가격변화, ③ 노동력 확보의 용이도로 측정하였다. 그리고 경쟁자환경의 동태성은 ① 신제품의 출현빈도, ② 경쟁기업의 마케팅전략의 변화, ③ 경쟁기업의 기술변화, ④ 경쟁기업의 수로 측정하였고, 정부환경의 동태성은 ① 수출입정책의 변화, ② 정부정책의 변화로 측정하였다.

(4) 해외자회사의 조직구조: 조직구조를 측정하는 방법에는 제도적 접근법과 설문지법이 있다. 제도적 접근법은 조직도, 명문화된 규정이나 문서의 기록, 조직내 의사결정자와의 면담 등을 통해 자료를 수집하는 방법이다. 여기서는 설문지를 이용하여 분권화(집권화)와 공식화의 정도를 7점 척도로 측정하였다.

3) 성과지표가 순이익의 크기와 같은 객관적 지표가 아닌 7점 척도의 주관적 지표이므로 자료의 신뢰성에 문제를 제기할 수 있다는 심사자의 지적이 있었다. 이를 보완하는 방법으로 해당산업의 평균수익성을 산출하고, 이를 이용하여 개별기업의 수익성을 표준화하는 방법을 생각해 볼 수 있다. 그러나 같은 산업내에서도 생산품목, 사용기술, 자본금의 규모 등의 차이로 인해 수익성이 다를수 있으므로 표준화가 이 문제를 완전하게 해결해 주지는 않는다. 앞으로의 연구에서는 이런 문제를 고려하여 보다 객관적이고 직접적인 지표를 개발할 필요가 있다.

분권화의 정도는 의사결정권한이나 권력이 하위부서에 위임되어 있는 정도를 의미하는데, ① 업무처리에 대한 담당자의 재량권, ② 상위자에 의한 최종결정, ③ 부서장의 재량권, ④ 중하위관리층의 의견이 고려되는 정도를 측정하였다. 이 중에서 ② 항목은 집권화의 정도에 대한 질문이므로 코딩을 역으로 하였다. 공식화의 정도는 ① 과업내용, 수행방법과 절차 등에 대한 명문화 정도, ② 공문에 의한 지시정도, ③ 지휘체통의 명확성을 측정하였다.

(5) 전략적 적합성: 조화의 관점(matching perspective)에서 적합성을 검증하는 방법으로는 ANOVA, 편차점수법(deviations scores), 잔차분석법(residual analysis)을 들 수 있는데(Venkatrman, 1989), 여기서는 편차점수법을 사용한다. 편차점수법은 적합성이 달성되어야 할 변수들의 점수차를 분석함으로써 적합성을 평가하는 방법이다. 이장우 등(1993)과 Venkatrman(1990)에서 사용한 적합성지수는 이러한 측면에 적합한 방법이다.

전략-환경간의 적합성을 평가하는 지수는 (1)식과 같다.

$$\text{전략 - 환경적 적합성지수} = - \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^3 [X_i - Y_j]^2 \quad \text{-----}(1)$$

X_i 는 공급환경, 수요환경, 경쟁환경, 정부환경의 동태성

Y_j 는 원가주도전략, 혁신차별화전략, 마케팅차별화전략

(1)식에서 두 변수(전략과 환경) 값의 차이를 제곱한 값은 전략과 환경간 부적합의 정도를 나타낸다. 따라서 두 변수간의 차이가 클수록 부적합의 정

도가 높아진다. 이를 적합성의 정도를 의미하는 것으로 바꾸기 위해 (-)를 곱하였다. 원가주도전략은 환경의 불확실성(동태성)과 부(-)의 관계가 있으므로, 계산의 일관성을 위하여, 측정점수를 7은 1, 6은 2, 5는 3, 3은 5, 2는 6, 1은 7로 바꾸어 코딩하였다.

한편 전략-조직구조간의 적합성지수는 식(2)로 측정되었다.

전략 - 조직구조적합성지수 =

$$\sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 [X_i - Y_j]^2 \quad \text{-----}(2)$$

X_i 는 공식화, 분권화

Y_j 는 원가주도전략, 혁신차별화전략, 마케팅차별화전략

원가주도전략은 분권화와 부(-)의 관계이고, 차별화(혁신차별화와 마케팅차별화)전략은 공식화와 부(-)의 관계가 있으므로 위의 예와 같이 측정점수를 바꾸어 코딩하였다.

(6) 모회사와 자회사의 내부능력: 모회사와 자회사의 내부능력은 일반적으로 사용되고 있는 기능별 능력(기술능력, 재무능력, 국제경영능력, 마케팅능력)을 주요 경쟁기업과 비교하여 지난 3년간의 우세 또는 열세의 정도를 다항목의 7점 척도로 측정하였다.

이를 구체적으로 보면, 재무능력은 기업의 전략이나 운용활동을 뒷받침할 수 있는 기업의 전반적인 재무상태나 자금조달능력에 관한 것으로서, ① 전반적인 재무능력, ② 신규자금조달능력, ③ 순이익의 규모, ④ 대출을 위한 담보제공능력 등으로 측정하

였고, 마케팅능력은 기업이 목표로 하는 제품시장의 소비자 욕구를 보다 잘 만족시킬 수 있는 능력을 의미하며, ① 시장조사와 분석능력, ② 생산비용과 원가수준, ③ 제품의 차별화능력으로 측정하였다. 기술능력은 신제품개발이나 생산공정의 개선 등과 같은 기술적 문제를 해결할 수 있는 능력으로, ① 고도화된 기술이나 노하우의 보유정도, ② 연구개발 인력의 능력과 인원수, ③ 경쟁기업과 비교된 기술의 상대적 우수성, ④ 도입기술의 소화흡수능력, ⑤ 생산기술자 및 기능공의 능력, ⑥ 생산시설의 현대화 및 효율성 등으로 측정하였다. 그리고 국제경영우위는 해외직접투자의 성공적인 수행과 관련한 능력으로, ① 국제인사관리능력, ② 고도화된 국제정보망의 보유, ③ 최고경영층의 국제경영경험 등으로 측정하였다.

(7) 해외직접투자의 동기: 해외직접투자의 동기는 이와 관련한 기존연구의 결과(김병순, 1987; 방호열, 1993; 전용욱·윤동진, 1991)를 고려하여, ① 현지국의 기존시장 보호, ② 현지시장의 성장잠재력 개척 ③ 무역규제 회피 및 제 3국으로의 우회수출, ④ 모회사가 개발한 기계와 기술의 판매, ⑤ 모회사의 노후화된 기계와 설비판매, ⑥ 현지 저임금노동력의 활용, ⑦ 국내생산에 필요한 원자재의 조달, ⑧ 선진기술과 경영능력의 습득 등 8개 항목에 대한 각각의 중요성을 7점 척도로 측정하였다.

3.2 표본설계와 자료수집

실증자료를 수집하기 위한 표본기업은 한국은행이 발행한 『현지법인현황(1991)』을 이용하여 선정하였는데, 대상기업은 1990년 12월 31일까지 해외제조사회사를 설립한 국내기업으로 한정하였다.

투자기간을 한정한 것은 투자성과를 측정하기 위해서 투자이후 적어도 3년 이상(조사기간 1994년 9월을 기준)이 경과해야 할 것으로 보았기 때문이다. 그리고 투자금액상에 있어서도 100만불 이상의 투자기업만을 대상으로 하였다. 이는 본 연구의 목적상 독자적인 전략을 수립하고 실행하기 위해서는 해외자회사의 규모가 일정 수준을 넘어야 하기 때문이다. 이에 따라 총 128개의 기업이 표본으로 선정되었다.

자료는 국내 모회사의 해외지사 담당부서의 담당자를 대상으로 한 설문조사를 통해 수집하였다. 설문문에 대한 응답이 충실하지 않은 경우 부족한 자료는 직접방문이나 전화통화를 이용한 질문형식으로 보완하였다. 해외자회사에 관한 정보를 국내 모회사를 대상으로 수집할 경우 자료의 신빙성에 문제가 있을 수 있다. 그러나 사전조사를 통해 알 수 있었던 것은 대부분의 모기업이 현지자회사를 관리하기 위해, 본사에 해외업무팀, 해외영업부서, 해외지사 지원팀, 해외경영관리팀 등과 같이 지사관리를 전담하고 있는 부서를 두고 있다는 것이었다. 이에 따라 국내 본사에 있는 담당자는 해외지사의 경영활동에 대한 상세한 정보를 충분히 파악하고 있는 것으로 판단되었다.

자료수집은 모두 4차례에 의해 이루어졌는데, 우선 1994년 9월중에 1차 설문지를 우송하고, 이후 설문문에 대한 협조문과 전화를 통해 응답을 요청하였다. 이후 15일 간격으로 수집되지 않은 기업이나 자료가 불완전한 기업을 대상으로 2차, 3차, 4차의 현장조사를 통해 보완하였다. 총 128개의 설문지중 75(57%)개를 회수하였으나, 응답내용이 불충분한 설문지를 제외한 73개의 설문지가 실증분석의 대상이 되었다.

표본기업의 산업별 및 투자규모별 특성을 보면

〈표 3-1〉 산업별 표본구성

	제 조 업										계
	섬유 의복	신발 가죽	종이 인쇄	음.식 료품	조립 금속	석유 화학	비금속광 물	기계 장비	목재 가구	기타 제조	
표본 수	13	5	2	6	18	13	2	5	4	5	73
구성비(%)	17.8	6.8	2.8	8.3	24.6	17.8	2.8	6.8	5.5	6.8	100.0

〈표 3-2〉 투자규모별 표본기업의 구성

	100만불 - 200만불	200만불 - 300만불	300만불 - 400만불	400만불 이상	계
표본 수	24	14	12	23	73
구성비(%)	32.9	19.2	16.4	31.5	100

〈표 3-1〉 〈표 3-2〉와 같다.

과는 각 항목들이 예상하였던 요인에 대한 적재량이 높고(0.4 이상), 아이겐 값이 1이상으로 나타나고 있어, 구성타당성에서 별 문제가 없다고 하겠다.

IV. 전략유형과 투자성과에 대한 실증분석

4.2 전략유형과 성과차이

4.1 신뢰성과 타당성검증

변수를 측정하는데 사용한 다항목적도들(전략유형, 내부능력, 환경속성, 조직구조특징)에 대한 신뢰성을 평가하기 위해 알파계수(Chronbach's alpha)를 사용하였다. 신뢰성의 절대적인 기준은 없으나, 널리 사용되고 있는 측정도구에 대해서는 일반적으로 0.8 이상의 값이 요구되며, 0.6 이상이면 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 평가되고 있다(〈부표 1〉을 참조).

한편 다항목적도(4개의 전략유형, 4개의 환경속성, 4개의 내부능력변수)의 구성타당성을 검증하기 위해 직각회전방법에 의해 요인분석을 하였다(〈부표 2〉 〈부표 3〉 〈부표 4〉를 참조). 요인분석의 결

〈연구문제 1〉에 대한 실증분석을 위해 73개 표본기업을 대상으로 각 기업의 수익성과 성장성의 평균값을 구한 후, 중앙값(median = 4.33)을 기준으로 전체기업을 고성과집단(37개 기업)과 저성과집단(36개 기업)으로 나누었다. 한정된 표본수(73개 기업)를 고려할 때, 저성과집단과 고성과집단을 대상으로 전략유형(전략집단)을 따로 분류하고 이를 비교하는 방법을 사용할 수는 없다. 따라서 전체기업을 대상으로 전략집단(전략유형)을 분류한 후, 각 전략집단에 저성과집단의 기업과 고성과집단의 기업이 속하는 빈도를 비교함으로써 〈연구문제 1〉에 대한 답을 얻고자 하였다.

4.2.1 해외자회사의 전략집단분류

Thomas와 Venkatraman(1988)은 전략집단을 분류하는 방법을 네 가지로 나누었다. 이 중에서 실증분석에서 가장 많이 사용되는 방법은 전략개념을 다차원으로 조작화하고, 실증자료에서 발견되는 사후적 기준을 사용하여 전략집단을 분류하는 것이다. 이러한 방법을 사용할 경우 전략집단을 분류하는 과정은 두 단계로 나눌 수 있다. 첫 번째 단계는 실증자료를 요인분석하여 분류를 위한 차원을 도출하는 것이고, 두 번째 단계는 이들 차원을 이용하여 군집분석(cluster analysis)을 함으로써 전략집단을 도출하는 것이다

첫 번째 단계는 구성타당성을 검증하는 과정에서 이미 실행하여, 마케팅차별화, 혁신차별화, 원가주도, 범위라는 네 가지 요인이 도출되었다고 볼 수 있다. 두 번째 단계에서는 도출된 네 가지의 요인에 대한 요인값(factor score)을 구하고, 이를 이용하

여 군집분석을 하는 것이다. 군집분석은 계층적 분류법(SAS Ward)을 이용하였고, 군집의 수는 덴드로그램을 통해 결정하였다. 분류에 대한 타당성을 검증하기 위해, 개별 전략차원이 전략집단에 따라 차이가 나는가에 대한 분산분석과 단칸의 다범위검증(Duncan's multiple range test)을 실시하였다. 이러한 절차를 거쳐 도출된 결과는 <표 4-1>와 같다. 표에서 알 수 있듯이 한국기업 해외자회사는 4개의 전략집단으로 나눌 수 있다.

군집 I에는 9개 기업이 속하는데, 원가주도요인에 가장 큰 평균값이 걸리므로 '원가주도전략집단'이라고 할 수 있다. 이 전략집단은 제조원가의 절감, 규모경계의 강조, 노후된 생산시설의 교체, 현대화를 통한 생산효율성의 제고 등에 노력함으로써 경쟁우위를 누리는 전략을 추구한다. 또한 이 전략집단은 범위전략을 통해 고객과 시장의 확대를 기하려는 전략도 수행한다.

군집 II에는 31개 기업이 속하는데, 모든 차원에

<표 4-1> 전략유형에 의한 군집분석

전략차원 \ 전략군	집단 I (n=9)	집단 II (n=31)	집단 III (n=6)	집단 IV (n=27)	분산분석 (F 값)
마케팅차별화	-1.758	-0.026	0.347	0.539	28.76 (p=.0001)
Duncan 검증	군집 IV = 군집 III, 군집 II, 군집 I				
혁신차별화	0.114	-0.505	-0.584	0.672	13.64 (p=.0001)
Duncan 검증	군집 IV = 군집 I, 군집 II = 군집 III				
원가주도	0.535	-0.020	-1.954	0.279	21.26 (p=.0001)
Duncan 검증	군집 I = 군집 IV = 군집 II, 군집 III				
범위전략	0.524	-0.520	0.602	0.288	9.23 (p=.0001)
Duncan 검증	군집 III = 군집 I = 군집 IV, 군집 II				

서 평균값이 낮게 나타나고 있어, 뚜렷한 전략적 특징을 파악할 수 없다. 이런 점에서 Porter(1980)의 어중간한 상태(stuck-in-the-middle)에 있는 '무전략집단'이라고 할 수 있다.

군집Ⅲ에는 6개 기업이 속하는데, 범위전략에서 가장 큰 평균값을 보이므로 '범위전략집단'이라고 할 수 있다. 이 전략집단은 Porter(1980)의 집중전략과 반대되는 전략을 추구하는 집단이다. 즉 제품의 다양화, 새로운 소비자계층의 확보, 사업의 지역적 영역확장을 추구하는 전략집단이다.

군집Ⅳ에는 27개 기업이 속하는데, 마케팅차별화와 혁신차별화에 가장 높은 평균치를 보이고 있다. 이 전략집단은 '차별화전략집단'이라고 할 수 있다. 이 집단은 다른 집단에 비해 차별화(혁신 또는 마케팅차별화)에 중점을 두는 기업이라고 할 수 있다.

이상의 결과를 두고 볼 때, 한국기업의 해외자회사는 구사하는 전략에 따라 차별화전략집단, 원가주도전략집단, 범위전략집단, 무전략집단의 4개의 전

략집단으로 나눌 수 있음을 알 수 있다.

4.2.2 전략집단과 성과차이

전략집단에 관한 두 번째의 연구문제는 앞에서 분류한 전략집단들이 성과면에서 차이가 나는가 하는 것이다. 이를 위해 성과를 평가할 수 있는 지표로 세 가지 성과지표, 즉 수익성, 성장성, 목표달성의 정도를 사용하였다. 이들 지표의 평균값이 전략집단간에 차이가 나는가를 분산분석을 통해 검증한 결과는 <표 4-2>과 같다

표에서 알 수 있듯이 전략집단간에 성과지표에 있어서 5% 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 해외자회사를 대상으로 분류한 4개의 전략집단간에 성과차이가 난다고 할 수 있다. 수익성에 있어서는 원가주도전략집단(집단 I)이 가장 높은 성과를 나타내고 있고, 다음으로 범위전략집단(집단Ⅲ), 차별화전략집단(집단Ⅳ), 무전략

<표 4-2> 해외자회사 성과지표와 전략집단간의 성과(평균값)

전략집단 성과차원		집단 I (n=9)	집단Ⅱ (n=31)	집단Ⅲ (n=6)	집단Ⅳ (n=27)	분산분석	
						F값	유의수준
재무 · 사업 성 과	수익성 순이익 증가율	5.55	3.38	5.16	4.48	6.09	0.001
	성장성 매출액 증가율	5.11	4.29	5.83	4.85	2.62	0.05
	시장점유율 증가	5.00	4.03	5.33	5.07	3.03	0.03
조직 유 효 성	전략적 목표달성의 정도	5.66	4.25	4.33	4.92	3.11	0.03

집단(집단Ⅱ) 순으로 나타났다. 성장성에 있어서는 범위전략집단, 원가주도전략집단, 차별화전략집단, 무전략집단의 순으로 성과가 높은 것으로 나타나고 있으며, 전략적 목표달성의 정도에 있어서는 원가주도전략집단, 차별화전략집단, 범위전략집단, 무전략집단의 순으로 나타나고 있다.

이상에서 알 수 있는 것은, 첫째, 원가주도전략집단은 성과가 전반적으로 높은 것으로 나타나고 있어, 차별화전략집단과 대비되고 있다. 원가주도전략의 특징으로 효율성의 극대화와 자산겸약성을 들 수 있다. 이러한 특징이 수익성과 시장점유율의 증대로 나타났다고 할 수 있다. 차별화전략집단의 성과가 높지 않은 것은 투자성과의 타임래그(time lag)를 하나의 이유로 들 수 있다. 해외자회사의 투자성과가 본격적으로 나타나기 위해서는 일정한 시간이 지나야 할 것이다. 본 연구에서는 이러한 문제를 고려하여 3년간의 타임래그를 두었으나, 투자성격에 따라서는 보다 장기간이 소요될 수 있다. 예컨대 현지자회사를 설립하고, 광고와 판촉을 통해 제품이미지를 제고하고, 판매망과 관리체계를 확립하는 것과 같은 마케팅차별화가 투자성과로 나타나기

에는 상당한 시간이 소요될 것이다. 실제 73개 표본기업중에서 15개 기업이 1989년에, 36개 기업이 1990년중에 해외직접투자를 수행한 기업들이다.

둘째, 무전략집단은 모든 성과에서 가장 낮은 성과수준을 보이고 있다. 이는 여러 가지 측면에서 분석될 수 있겠으나, 기본적으로 전략경영의 일반적인 결론, 즉 전략이 없는 기업은 높은 성과를 달성할 수 없다는 것을 말해 주고 있다.

4.2.3 전략유형과 집단간 성과차이

〈표 4-3〉 전략집단별 고성과기업 및 저성과기업의 수이상으로 전략집단에 관한 두 가지 연구문제에 대해 분석해 보았다. 이를 바탕으로 〈연구문제 1〉, 즉 고성과집단과 저성과집단은 다른 전략집단에 속하는가? 즉 저성과집단과 고성과집단이 추구하는 전략의 유형이 다른가에 대한 답을 제시해 볼 수 있다. 〈표 4-3〉는 이를 위해 작성한 것으로, 네 개의 전략집단에 속하는 고성과집단과 저성과집단의 기업을 나타낸 것이다.

표에서 알 수 있듯이 고성과집단과 저성과집단에

〈표 4-3〉 전략집단별 고성과기업 및 저성과기업의 수

전략집단 \ 성과집단	고성과 집단 (n=36)	저성과 집단 (n=37)	합계
전략집단 I (원가주도전략집단)	7	2	9
전략집단 II (무전략집단)	9	22	31
전략집단 III (범위전략집단)	3	3	6
전략집단 IV (차별화전략집단)	17	10	27
합 계	36	37	73

속하는 기업이 추구하는 전략유형이 다름을 알 수 있다. 특히 고성과집단에 속하는 17개 기업이 차별화전략집단에 속하고 있는데 비해, 저성과집단에 속하는 22개의 기업이 무전략집단에 속하고 있는 것은 시사하는 바가 크다. 따라서 저성과집단과 고성과집단간의 성과차이는 각 집단이 추구하는 전략유형에 의해서 설명될 수 있다고 하겠다.

4.3 환경-전략-조직구조의 적합성과 성과차이

〈가설 1〉과 〈가설 2〉를 검증하기 위해 고성과집단과 저성과집단에 속한 개별기업의 전략-환경 적합성지수와 전략-조직구조 적합성지수를 구한 후, 각 집단의 평균값을 구한 것이 〈표 4-4〉이다.

표에 나타나 결과는 이론적 예상과 다르게 나타나고 있다. 즉 저성과집단에 비해 고성과집단의 전략-

환경 적합성지수와 전략-조직구조 적합성지수가 높을 것으로 예상하였으나, 그 결과는 반대로 나타나고 있다. 그러나 이러한 결과를 가지고 〈가설 1〉 〈가설 2〉가 기각된다고 할 수는 없다. Venkatraman (1990)는 이러한 경우와 관련하여 적합성을 평가할 경우 복수의 개념과 검증수단)을 사용함으로써 한 가지 개념과 검증수단에 의존할 때 나타날 수 있는 잘못된 평가의 가능성을 줄일 수 있다고 하였다. 그러나 본 연구에서는 자료의 한계로 인해 다른 개념에 의한 검증이 어렵다.

앞에서 분류한 네 가지 전략집단별로 적합성지수를 구하더라도(〈표 4-5〉를 참조), 그 결과는 크게 달라지지 않는다. 즉 성과가 가장 낮게 나타나는 무전략집단(집단Ⅱ)의 적합성지수가 가장 높게 나타나고 있어, 예상과는 반대되는 결과를 보이고 있다.

〈표 4-4〉 고성과집단과 저성과집단의 적합성지수(평균값)

적합지수 \ 성과집단	고성과 집단 (n=36)	저성과 집단 (n=37)	T-검증 (유의수준)
환경-전략 적합성지수	-9.5319 (5.8636)	-7.3883 (6.9941)	-1.4171 (0.160)
전략-조직구조 적합성지수	-6.0382 (4.8357)	-3.7117 (2.9630)	1.3347 (0.186)

()은 표준편차

〈표 4-5〉 전략집단별 적합성지수

전략 적합지수 \ 전략집단	집단 I (n=9)	집단 II (n=31)	집단 III (n=6)	집단 IV (n=27)	분산분석	
					F값	Prob>F
전략-환경적합성지수	-9.642	-6.930	-11.24	-9.164	1.15	0.33
Duncan 검증	군집 IV = 군집 III = 군집 II = 군집 I					
전략-구조적합성지수	-5.199	-3.352	-5.535	-7.469	5.65	0.001
Duncan 검증	군집 IV, 군집 II, 군집 III = 군집 I					

4.4 내부능력과 성과차이

〈연구문제 2〉는 고성과집단과 저성과집단간 성과 차이가 내부능력의 차이와 관련이 있는가 하는 것이다. 집단간의 내부능력차이를 알아보기 위해, 네 가지 내부능력(재무능력, 마케팅능력, 기술능력, 국제경영능력)에 대한 고성과집단과 저성과집단의 평균값을 비교하였다. 〈표 4-6〉에서 알 수 있듯이 네 가지 능력의 평균값에 있어서 고성과집단이 저성과

집단보다 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 내부능력의 차이가 두 집단간의 성과차이와 관련이 있음을 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

4.5 모회사능력-자회사능력의 유사성과 성과차이

모회사능력과 자회사능력이 유사할 수록 해외자회사의 투자성과가 높아지는가? 보유능력의 유사성을 평가하기 위해, 여기서는 모회사와 자회사가 보유한

〈표 4-6〉 고성과집단과 저성과집단의 내부능력(평균값)

성과집단 \ 내부능력	고성과 집단 (n=36)	저성과 집단 (n=37)	T-검증 (유의수준)
재무능력	4.5694 (0.8754)	3.7162 (1.0123)	3.8472 (0.00)
마케팅능력	4.3750 (1.0008)	4.0000 (0.7288)	1.8258 (0.07)
기술능력	4.5992 (0.8949)	3.9575 (0.8184)	3.1982 (0.00)
국제경영능력	4.6574 (1.0094)	4.2702 (1.1542)	1.5237 (0.13)

()은 표준편차

〈표 4-7〉 고성과집단(n=36)의 모회사-자회사능력의 상관관계

	모회사 재무능력	모회사 마케팅능력	모회사 기술능력	모회사 국제경영능력
자회사 재무능력	<u>0.3407</u> (0.042)**	0.4136 (0.012)	0.2716 (0.109)	0.1832 (0.284)
자회사 마케팅능력	-0.0134 (0.938)	<u>0.6234</u> (0.000)*	0.4065 (0.013)*	0.3673 (0.027)**
자회사 기술능력	-0.1075 (0.532)	0.5219 (0.001)*	<u>0.4005</u> (0.015)*	0.3699 (0.026)**
자회사 국제경영능력	-0.0237 (0.890)	0.5219 (0.001)*	0.2699 (0.111)	<u>0.5836</u> (0.000)*

* p < 0.01, ** p < 0.05

〈표 4-8〉 저성과집단(n=37)의 모회사-자회사능력의 상관관계

	모회사 재무능력	모회사 마케팅능력	모회사 기술능력	모회사 국제경영능력
자회사 재무능력	0.2290 (0.172)	-0.0920 (0.587)	0.0992 (0.559)	0.1415 (0.403)
자회사 마케팅능력	-0.1175 (0.488)	0.1038 (0.540)	0.2021 (0.230)	0.1097 (0.517)
자회사 기술능력	-0.0926 (0.587)	0.1528 (0.366)	0.3693 (0.024)**	0.0715 (0.673)
자회사 국제경영능력	0.0506 (0.765)	0.0826 (0.627)	0.1988 (0.238)	0.4063 (0.012)*

* p < 0.01, ** p < 0.05

네 가지 능력(기술능력, 마케팅능력, 재무능력, 국제경영능력)을 동시에 고려하여 전체구성면에서의 유사성을 평가할 것이다. 개별능력을 기준으로 유사성을 평가할 경우 성과와의 관련성을 판단할 수 없다. 예컨대 모회사의 재무능력이 취약할 경우 자회사의 재무능력이 취약할 수록 투자성고가 높아진다고 말할 수 없다. 따라서 모회사가 보유한 네 가지 능력의 전체구성면과 자회사가 보유한 네 가지 능력의 전체구성면간의 상관관계를 살펴 봄으로써 보유 자원의 유사성을 평가할 것이다.

고성과집단이 저성과집단에 비해 모회사능력과 자회사능력의 유사성이 높은가 보기 위해 상관관계를 살펴보았다. 고성과집단은 모회사가 보유한 능력을 자회사에 성공적으로 이전하였다고 볼 수 있으므로 자원구성면에서 저성과집단에 비해 상관관계가 높게 나타날 것이다.

〈표 4-7〉과 〈표 4-8〉에서 알 수 있듯이 네 가지 능력에 있어서 고성과집단의 모회사-자회사간의 상관관계가 저성과집단의 모회사-자회사간의 상관관계보다 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 전체적으로 모회사가 보유한 능력의 구성이 자회사가 보유한 능력의 구성과 유사하다는 것을 말해 준다. 그러나 상관관

계분석을 통해 모회사-자회사능력의 유사성이 기업의 성과에 미치는 영향을 평가하는데는 한계가 있다.

모회사의 내부능력이 자회사의 성과에 미치는 영향을 보다 구체적으로 분석하기 위해, 모회사의 능력이 자회사능력과 성과간에 조정변수(moderator)의 역할을 하는지를 분석하였다. 모회사능력이 자회사능력과 성과간의 정(+)의 조정변수라면 모회사의 내부능력이 뛰어난 자회사는 그렇지 않은 자회사에 비해 내부능력과 성과간에 높은 정(+)의 관계가 성립할 것이다. 이러한 관계를 분석하기 위해 다음과 같은 조정회귀분석(moderated regression analysis)을 하였다(유승훈, 1995; Sharma, Durand and Gur-Arie, 1981). 조정회귀분석은 다음과 같은 세가지 회귀식을 이용한다.

- (1) 성과 = a + b₁ * 자회사 내부능력
- (2) 성과 = a + b₁ * 자회사 내부능력 + b₂ * 모회사 내부능력
- (3) 성과 = a + b₁ * 자회사 내부능력 + b₂ * 모회사 내부능력 + b₃ * 자회사 내부능력 * 모회사 내부능력

위의 회귀식에서 (2)와 (3)이 다르지 않다면, 즉 $b_3 = 0$ 이고 $b_2 = 0$ 이 아니면, 모회사의 내부능력은 조정변수가 아니고 성과에 영향을 주는 독립변수가 된다. 모회사의 내부능력이 순수한 조정변수가 되기 위해서는 회귀식 (1)과 (2)가 같아야 하고, 회귀식 (3)과는 달라야 한다. 즉 $b_2 = 0$ 이고 $b_3 = 0$ 이 아니어야 한다. 만약 회귀식 (1), (2), (3) 이 서로 다르면, 즉 $b_2 = 0$ 이 아니고 $b_3 = 0$ 이 아니면 모회사 내부능력은 준조정변수(quasi-moderator variable)가 된다.

한편 $b_3 = 0$ 이고 $b_2 = 0$ 이면, 모회사 내부능력이 높은 기업군과 낮은 기업군으로 나누어, 위의 두 그룹에서 성과와 자회사 내부능력사이의 상관관계가 같으면 모회사 내부능력은 조정변수가 아니며, 각 그룹내의 재무성과와 자회사 내부능력사이의 상관관계가 다르면 상용변수(homologizer variable)가 된다.

분석에 사용된 성과지표는 수익성과 성장성을 평균한 값(종합성적으로 표현)과 전략적 목표달성의 정도를 사용하였다. 조정회귀분석 결과는 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9>에서 모회사 내부능력이 자회사 내부능력과 성과사이의 조정변수가 되기 위해서는 b_3 (자회사 내부능력과 모회사 내부능력의 상호작용계수)가 0 이 아니어야 하는데, 표에서 알 수 있듯이 모든 성과에서 유의하지 않게($b_3 = 0$) 나타나고 있고, 또한 b_2 (모회사 내부능력)의 경우도 모든 성과의 측면에서 유의하지 않게($b_2 = 0$) 나타나고 있어, 모회사의 내부능력은 자회사 내부능력과 성과간의 조정변수가 아님을 알 수 있다.

따라서 $b_2 = b_3 = 0$ 이므로 상용변수인가를 확인하기 위해 분할 그룹분석을 하였는데 그 결과가 <표 4-10>이다. 두 분할그룹간의 상관계수가 같다는 가정을 검증하기 위해 피셔(Fisher)의 Z-통

<표 4-9> 모회사능력에 대한 조정회귀분석

종속변수	계수 식	상 수	모회사 내부능력의 상호작용		
			자회사 내부능력	모회사 내부능력	모-자회사 내부능력의 상호작용
종합성과	(1)	2.2001***	0.5002***		
	(2)	2.3908**	0.5231***	-0.0587	
	(3)	5.1989	-0.1841	-0.5608	0.1258
전략적 목표달성	(1)	2.0959***	0.5923***		
	(2)	1.5675**	0.5289***	0.1628	
	(3)	0.5697	0.7802	0.3605	-0.0493

*** p < 0.01, ** p < 0.05

<표 4-10> 분할그룹분석

	성 과	
	종합성과	전략적 목표달성
모회사 내부능력(L)	0.12793	0.17469
모회사 내부능력(H)	0.11473	0.13282
	Fisher Z (0.1237)	Fisher Z (0.2528)

계량(Bohrnstedt and Knoke, 1988)을 이용하였다. 여기서도 Z-통계량에서 알 수 있듯이 어느 성과에서도 유의한 차이가 나지 않고 있으므로 모회사능력은 자회사 내부능력과 성과사이의 조정변수가 아님을 알 수 있다.

이상의 결과를 앞에서 본 상관관계분석과 연관시켜 보면, 고성과집단이 저성과집단에 비해 모회사능력과 자회사능력의 상관관계가 높은 것으로 나타났으나, 모회사능력이 자회사성과에 직접적인 영향을 주지는 않는다는 것이다. 그러나 이러한 내용에 대한 보다 엄밀한 분석을 하기 위해서는 보유능력의 유사성이 성과에 미치는 영향에 대한 이론화와 함께, 내부자원과 능력에 대한 보다 정교한 측정도구가 개발되어야 할 것이다.

4.6 해외직접투자의 동기와 성과차이

해외직접투자를 통해서 달성하고자 하는 목표가 무엇인가에 따라 전략이 달라질 것이며, 이를 뒷받침할 기업의 자원과 능력도 달라질 것이다. 해외직접투자의 목표는 동기와 관련이 있다. 해외직접투자의 동기에 대해서는 8개 항목에 대한 중요성을 7점 척도로 측정하였다. 이들 8개 항목에 대해 요인분

석을 한 결과(부표 6)을 참조, 세 가지 요인(시장지향적 동기, 요소지향적 동기, 판매지향적 동기)이 도출되었다. 세 가지 요인에 대한 저성과집단과 고성과집단의 평균값을 비교하면 <표 4-11>이다.

표에서 알 수 있듯이 전략동기면에서 두 집단은 차이가 나지 않고 있다.

<표 4-12>는 8개 항목중에서 각 기업이 가장 중요하다고 평가한 해외직접투자동기를 기준으로 기업을 분류한 것이다. 중요한 투자동기를 보면, 저임금노동력을 활용하려는 동기가 41%(27개 기업)로 가장 높은 비중을 점하고 있고, 다음으로 현지시장의 성장잠재력을 적극적으로 개척하려는 동기가 27%(15개 기업)를 점하고 있다. 따라서 투자동기는 현지시장의 잠재력 개척하려는 시장지향동기와 저임금노동력을 이용하려는 자원지향동기로 크게 대별될 수 있다고 하겠다.

한편 비교대상을 고성과집단과 저성과집단으로 나누지 않고, 요인분석을 한 세 가지 동기요인별로 나누어 성과를 비교한 것이 <표 4-13>이다. 표에서 알 수 있듯이 요소지향적 동기가 대체적으로 높은 성과를 나타내고 있다. 이는 요소지향적 동기는 해외직접투자와 동시에 그 목표를 달성할 수 있기 때문이다. 즉 현지생산을 함과 동시에 현지의 저렴한

<표 4-11> 고성과집단과 저성과집단의 동기(평균값)

전략동기 \ 성과집단	고성과 집단 (n=36)	저성과 집단 (n=37)	T-검증 (유의수준)
시장방어적 동기	4.787 (1.005)	4.684 (1.290)	0.3786 (0.706)
모기업 기계·기술판매 동기	4.083 (1.244)	4.108 (1.369)	-0.0808 (0.935)
기술·자원확보 동기	4.902 (1.206)	4.824 (1.208)	-0.6899 (0.492)

()은 표준편차

〈표 4-12〉 가장 중요한 해외직접투자동기와 기업구성비

요 인	전 략 동 기	기업수	합계
시장지향동기	현지국의 기존시장보호	3(5%)	25 (45%)
	현지시장 성장잠재력의 적극적 개척	15(27%)	
	무역규제 회피 및 3국으로의 우회 수출	7(12%)	
판매지향동기	모기업이 개발한 기술과 기계의 판매	2(3%)	3 (5%)
	모기업의 노후화된 기계와 설비의 판매	1(1%)	
요소지향동기	현지 저임금 노동력의 활용	23(41%)	27 (49%)
	국내생산에 필요한 원자재 조달	3(5%)	
	투자지역의 선진기술 및 경영능력 습득	1(1%)	

〈표 4-13〉 해외직접투자 동기별 성과(평균값)

성과차원		전략동기	시장지향 (n=25)	모기업 기계 기술 판매(n=3)	요소지향 (n=27)
재 무 · 사 업 성 과	수익성				
	당기순이익		4.32	2.33	4.32
	성장성				
	매출액		4.64	3.33	4.85
	시장점유율		4.60	4.00	4.82
조 직 유 효 성	목표달성의 정도		4.76	3.66	4.82

노동력과 원자재를 활용할 수 있기 때문에 나타나는 결과라고 할 수 있다. 표본수가 제한되어 있으나 모회사의 기술이나 기계와 설비를 판매하려는 동기를 가진 자회사는 모든 지표에서 가장 낮은 성과수준을 보이고 있다.

4.7 해외자회사의 투자성과와 영향변수

이상에서 고성과집단과 저성과집단간의 성과차이를 설명하는데 도움을 줄 수 있는 다섯 가지 요인에 대해 살펴 보았다. 여기서는 해외자회사의 성과에 영향을 주는 변수를 동시에 고려하여, 어떤 변수

가 성과에 영향을 주는 가장 중요한 변수인가를 평가하려고 한다. 구체적으로는 네 개의 전략유형, 네 개의 내부능력, 두 개의 적합성지수가 두 개의 성과 지표(수익성과 성장성)에 미치는 영향의 정도를 평가할 것이다. 분석방법으로는 정준상관분석(canonical-correlation analysis)를 사용하였다. 이는 본 연구에서 사용된 성과지표인 수익성과 성장성의 상관관계가 높기(상관계수 0.672) 때문이다(〈부표 6〉 참조). 종속변수간의 상관관계가 높을 경우 바람직한 분석방법으로 정준상관분석이 추천되고 있다.

〈표 4-14〉에서 두개의 정준변수(인공변수) 중 제

1정준변수의 상관계수만 0.6203으로 나타나 5% 유의수준에서 통계적으로 유의하다. 정준식의 상관관계가 어느 정도 의미가 있는가를 검정하는 통계량인 윌크사 람다(Wilks' lambda) 값이 5% 유의수준에서 유의하게 나타나므로, 두 개의 성과변수와 독립변수에 대한 정준식의 상관관계가 유의하게 나타났다. 또한 10개의 독립변수들이 종속변수의 변이를 설명하는 정도인 종속계수군의 중복계수(redundancy coefficient)는 0.2648로 독립변수들이 종속변수의 변이를 26%를 설명하는 것으로 나타났다. 정준함수를 해석할 때 각 식에 대한 변수의 중요성

〈표 4-14〉 10개 변수의 정준상관관계분석

		표준계수(standardised canonical weight)	정준적재(canonical loadings)	교차적재(canonical cross-loadings)
종속 변수	성장성	-0.0500	0.6446	0.3813
	수익성	1.0315	0.9993	0.6199
독립 변수	혁신차별화전략	0.1397	0.3708 6	0.2300 6
	마케팅차별화전략	-0.3686	-0.3720 5	-0.2308 5
	원가주도전략	0.1945	0.4705 3	0.2919 3
	범위전략	-0.0864	0.1680 9	0.1042 9
	전략-환경적합성	-0.1974	-0.3942 4	-0.2446 4
	전략-조직구조적합	-0.2492	-0.4777 2	-0.2963 2
	재무능력	0.6771	0.7487 1	0.4645 1
	마케팅능력	0.4405	0.2737 8	0.1698 8
	기술능력	-0.1329	0.3178 7	0.1972 7
	국제경영능력	-0.4466	0.1076 10	0.0667 10
정준상관계수 = 0.6203 (F= 2.0466, P= 0.00)				
Wilks' lambda F= 2.0466 P= 0.00				
Pillai's trace F= 1.9226 P= 0.01				
종속변수군의 중복계수(redundancy coefficient) = 0.2648				
독립변수군의 중복계수(redundancy coefficient) = 0.0638				

을 표시하는 표준계수의 불안정성에 따르는 문제점 때문에 정준적재나 교차적재 등이 사용된다.

표에서 알 수 있듯이 각 변수가 성과에 미치는 영향의 정도(또는 순서)에 있어서 정준적재와 교차적재간에 차이가 나지 않는다. 일반적으로 정준적재의 경우 적재치가 0.4 이상이면 의미가 있는 것으로 본다. 따라서 10개의 변수중에서 성과에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 내부능력중에서 재무능력이며, 다음으로 원가주도전략이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 적합성지수와 마케팅차별화전략은 예상과 달리 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에 대해서는 앞에서 언급하였듯이 적합성지수에 대해서는 검증방법의 문제를, 마케팅차별화에 대해서는 투자후 성과를 분석할 수 있을 정도의 충분한 시간이 지나지 않았다는 타임래그를 그 이유로 제시해 볼 수 있다.

V. 요약 및 결론

한국기업의 국제화에 관한 기존연구는 해외시장진입방식의 선택문제에 중점을 두었기 때문에, 투자기업의 성과를 설명해 주지 못한다는 한계가 있다. 경영자의 입장에서 본다면 어떤 진입방식, 예컨대 해외직접투자를 선택함으로써 얻게 되는 성과가 무엇이며, 원하는 성과를 얻기 위해 선택한 진입방식을 어떻게 관리해야 하는가 하는 것은 중요한 문제이다.

이러한 인식하에 이 논문은 국내기업을 대상으로 해외직접투자의 성과를 분석하고자 하였다. 이때 해외직접투자를 통해 모회사의 성과가 얼마나 높아졌는가 하는 것보다는 해외자회사의 전략유형, 전략적

적합성, 내부능력, 모회사-자회사능력의 유사성, 해외직접투자의 동기가 해외자회사의 성과에 어떤 영향을 주었는가를 분석하는데 중점을 두었다. 따라서 기존연구가 해외시장진입단계의 의사결정문제에 중점을 두었는데 반해, 이 연구는 시장진입후의 전략경영과 그 성과를 분석하고 있다는 점에 의의가 있다.

저성과집단과 고성과집단을 비교함으로써 알 수 있었던 주요 결과를 간단히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 해외자회사를 전략집단으로 분류하는 문제에 있어서, 해외자회사를 네 개의 전략집단(원가우위전략집단, 무전략집단, 차별화전략집단, 범위전략집단)으로 분류할 수 있었다. 여기서 저성과집단에 속한 기업중 22개 기업이 무전략집단에 속하고 있어서, 전략유형이 성과차이와 관련이 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 해외자회사 어떤 전략을 추구하는가에 따라 성과가 달라진다고 하겠다.

그런데 국내와 환경이 다른 해외시장에 진출하면서 뚜렷한 전략을 가지고 있지 않다는 사실은 어떻게 해석할 수 있는가? 기존의 연구에 의하면, 한국기업의 해외직접투자는 기업의 생존차원에서 수행되었다. 이는 해외직접투자가 독점적 우위를 활용하기 위한 공격적인 투자가 아니라 기존의 수출시장을 방어하기 위한 투자라는 것을 의미한다. 이러한 해외직접투자는 사전에 계획된 결과가 아니라, 외부환경의 급격한 변화에 쫓긴 상황에서 이루어진 것이다. 이에 따라 해외자회사를 운영하는데 있어서 뚜렷한 전략이 수립되어 있지 않을 것이다. 해외직접투자의 목적이 당면하는 문제를 해결하는데 있으므로 장기적인 전략적 지향점을 가지고 있지 않을 가능성이 높다는 것이다.

이러한 사실은 자회사의 내부능력을 분석한 결과(본문에서 다루지는 않았음)에서 무전략집단이 모

든 내부능력에서 가장 낮은 평균값을 나타내고 있는 것에도 일치한다. 즉 경쟁우위를 누릴 수 있는 자원이나 능력을 보유하지 않은 것이 뚜렷한 전략 유형이 없는 상태로 나타났다고 할 수 있다. 그러나 이러한 것은 추측에 지나지 않으므로 보다 깊이 있는 연구를 통해 검증되어야 할 것이다.

둘째, 전략과 환경, 전략과 조직구조간의 적합성에 있어서는 예상과 달리 저성과집단이 고성과집단에 비해 두 가지 적합성 지수에 있어서 모두 적합성의 정도가 높은 것으로 나타났다. 이 논문은 자료의 부족으로 적합성의 다른 개념과 다른 검증수단을 사용하여 이 결과를 검증할 수 없었다. 그리고 이러한 결과를 어떻게 해석할 것인가에 대한 구체적인 정보가 없어 해석할 수가 없었다.

셋째, 네 가지의 내부능력(기술능력, 마케팅능력, 재무능력, 국제경영능력)에 있어서 고성과집단이 저성과집단에 비해 높게 나타났는데, 이는 내부능력의 차이가 두 집단간의 성과차이와 관련이 있음을 보여준다고 하겠다.

넷째, 모회사-자회사능력의 유사성에 있어서 고성과집단은 저성과집단에 비해 모회사-자회사능력의 유사성이 높은 것으로 나타났다. 이는 모회사가 보유한 내부능력이 해외자회사에 성공적으로 이전될 때, 해외자회사의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 그러나 조정회귀분석에 따르면 모회사능력이 자회사와 성과간의 조정변수의 역할을 하지는 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 해외직접투자의 동기면에서 저성과집단과 고성과집단간에 뚜렷한 차이를 보이지는 않았다. 그러나 가장 중요한 투자동기와 성과간에는 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 요소지향적 동기로 수행된 해외직접투자의 성과가 전반적으로 높게 나타났다. 해외직접투자의 금액과 건수가 증가할 수록

산업이나 기업의 특징에 따라 투자동기면의 성과차이도 크게 나타날 것으로 예상된다.

여섯째, 10개의 설명변수 중에서 성과에 미치는 영향의 정도가 가장 큰 변수는 재무능력인 것으로 나타났다. 다음으로 원가주도전략의 영향력이 높은 것으로 나타났는데, 이는 한국기업이 해외시장을 대상으로 수출경쟁력을 누릴 수 있었던 원천이 가격경쟁력에 있었다는 사실과 관련이 있다고 할 수 있다.

이상과 같은 연구결과는 이 논문이 가지고 있는 다음과 같은 한계점을 고려해 볼 때, 해석하는데 주의를 기울여야 할 것이다.

첫째, 변수에 대한 측정을 해외자회사의 경영자를 대상으로 하지 않았기 때문에 분석에 사용된 자료를 어느 정도까지 신뢰할 수 있는가 하는 의문이 제기될 수 있다. 앞으로의 연구에서는 핵심응답자의 선정에 있어서 적절한 방법이 강구되어야 할 것이다.

둘째, II장에서 언급하였듯이, 다양한 산업에 속한 기업을 대상으로 전략집단개념을 적용시킬 수 있는가 하는 것이다. 어떤 전략유형이 보다 효과적이었는가 하는 관점에서 해외자회사를 네 개의 군집(clusters)으로 분류하고 이를 전략집단이라고 하였다. 그러나 이들 군집은 전략집단이라기 보다는 비슷한 전략유형, 구체적으로 전략을 구성하는 전략차원별로 중점을 두는 정도가 비슷한 기업들의 집합이라고 할 수 있다. 따라서 연구결과를 해석하는데 있어서 이러한 점을 고려하여야 할 것이다.

셋째, 내부능력과 성과간의 관계를 설명하는데 있어서 자원준거시각의 논리를 적용시켰다. 그러나 기능별 능력은 자원준거시각이 논의의 중점으로 삼고 있는 자원이나 능력의 개념을 대변하지 못한다. 더구나 자원준거시각에서 중요시되는 것이 조직능력

이고, 이것은 조직 전체의 사회적 관계나 팀워크에서 창출되는 복합적인 개념이므로 이를 단순히 기능별로 분류하는 것은 적절한 방법이라고 할 수 없다. 따라서 핵심역량이나 차별적 역량, 전략적 자산과 같은 개념으로 대변되는 자원과 능력을 측정하기 위해서는 보다 고도화된 조직화 방법을 고려하여야 할 것이다.

넷째, 성과를 측정하기 위해 투자가 이루어진 이후 3년간의 성과지표를 사용하였는데, 표본기업의 상당수(51개 기업)가 1989년에서 1990년중에 해외직접투자를 수행한 기업들이다. 따라서 성과가 나타날 수 있는 정도의 충분한 시간적 여유를 가지지 못하고 있다. 이러한 문제는 특히 차별화전략을 추구하는 기업들의 성과에 영향을 줄 수 가능성이 있는데, 이로 인해 연구결과가 영향을 받았을 것으로 예상된다. 한국기업 해외직접투자의 성과는 시간이 좀더 경과한 후에 분석해 보면 보다 의미있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

앞으로의 연구는 이러한 한계점을 보완하여야 할 것이며, 자원준거시각을 반영할 수 있는 새로운 변수를 개발하거나, 해외시장진입방식의 선택문제를 설명하는 내부화이론이나 거래비용설의 주요 개념과 논리를 응용함으로써 설명력을 높이는 방법을 모색하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

김병순 (1987), "한국제조기업의 해외직접투자전략에 관한 연구," 산업연구, 제10집, 단국대학교 산업개발연구원, 128-136.
 김영배 (1986), "전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 형태: 통합적 상황모형," 한국 과학기술원

박사학위논문.

방호열 (1993), "한국기업의 해외직접투자 절충이론의 실증적 검증," 무역학회지 제18권, 한국무역학회, 249-266.
 이장우 (1989), "환경변화, 전략유형 및 기업성과: 비교-정태적 분석," 경영학연구 제18권, 한국경영학회, 71-83.
 이장우, 대니밀러,우성진, 손중환 (1993), "전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계," 경영학연구, 제23권, 한국경영학회, 149-172.
 전용욱, 윤동진 (1992), "한국의 대선진국 직접투자에 대한 소고: 구조적 시장방어론," 국제경영연구, 제2권, 한국국제경영학회, 1-32.
 한국은행, **현지법인현황**, 1985 - 1990.
 허문구 (1993), "전략군내 기업간의 성과차이와 그 원인 - 자원기준관점을 중심으로," 경영학연구, 제23권, 309-356.
 Amit, R. and P. J. Schoemaker (1993), "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Review*, 14, 33-46.
 Bailey, E. and J. R. Williams (1988), "Sources of economic rent in the deregulated airline industry," *Journal of Law and Economics*, 31, 173-202.
 Barney, J. B (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
 Bohmstedt, G. W. and D. Knoke (1988), *Statistics for Social Data Analysis*, Second Edition, New York, Peacock Publishers, Inc..
 Capon, N., J. U. Farley and S. Hoenig (1990), "Determinants of financial performance: A meta-analysis," *Managerial Science*, 36, 1143-1159.
 Conant, J. S., M. P. Mokwa and P. R. Varadarajan (1990), "Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measure-based study," *Strategic*

- Management Journal*, 11, 365-383.
- Cool, K. O. and D. E. Schendel (1988), "Performance differences among strategic group members," *Strategic Management Journal*, 9, 207-223.
- Dess, G. G. and D. W. Beard (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 52-73.
- Dess, G. and P. Davis (1984), "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Duncan, R. B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science, Quarterly*, 17, 313-327.
- Fiengenbaum, A. and H. Thomas (1990), "Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-1984," *Strategic Management Journal*, 11, 197-215.
- Galbraith, C. and D. Schendel (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types," *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, 114-135.
- Hambrick, D. C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, 26, 4, 687-707.
- Hansen, G. and B. Wernerfelt (1989), "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors," *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Hatten, K. J. (1974), *Strategic Models in the U.S. Brewing Industry*, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Hatten, K. J. and M. J. Hatten (1985), "Some empirical insights for strategic marketers: The case of beer," in H. Thomas and D. Gardner (Eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester.
- Hatten, K. J. and D. E. Schendel (1977), "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. brewing industry," *Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.
- Hatten, K. J., D. E. Schendel, and A. C. Cooper (1978), "A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971," *Academy of Management Journal*, 21, 592-610.
- Kim, L. and Y. Lim (1988), "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach," *Academy of Management Journal*, 31, 802-827.
- Kotha, S. and A. Nair (1995), "Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry," *Strategic Management Journal*, 16, 497-518.
- Kumar, K. and K. Y. Kim (1984), "The Korean manufacturing multinationals," *Journal of International Business Studies*, 45-61.
- Lawless, M. W., D. D. Bergh, and W. D. Wilsted (1989), "Performance variations among strategic group members: An examination of individual firm capability," *Journal of Management*, 15, 649-661.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston.
- Mahoney, J. and J. R. Pandian (1992), "The resource based view within the conversation of strategic management," *Strategic Management Journal*,

- 3, 363-380.
- Mascarenhas, B. and D. A. Aaker (1989), "Mobility barriers and strategic groups," *Strategic Management Journal*, 10, 475-485.
- McGee, J. and H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, 7, 537-555.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York.
- Miller, D (1987), "The structural and environmental correlated business strategy," *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of management Journal*, 31, 278-294.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Free Press.
- Rumelt, R. P. (1991), "How much does industry matter?," *Strategic Management Journal*, 12, 165-185.
- Sharma, S., R. M. Durand and O. Gur-Aire (1981), "Identification and analysis of moderator variables," *Journal of Marketing Research*, 1981, 291-300.
- Sudharshan, D., H. Thomas and A. Fiegenbaum (1992), "Assessing mobility barriers in dynamic strategic group analysis," *Journal of Management Studies*, 57-69.
- Tan, J. J. and R. J. Litschert (1994), "Environment-strategy relationship and its Performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry," *Strategic Management Journal*, 15, 1-20.
- Thomas, H. and N. Venkatraman (1988), "Research on strategic groups: Progress and prognosis," *Journal of Management Studies*, 25, 1988, 537-555.
- Venkatraman, N. (1989), "The concept of fit in strategy research: Towards a verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 14, 434-444.
- Venkatraman, N. (1990), "Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective," *Journal of Management Studies*, 27, 19-41.
- Venkatraman, N. and J. C. Camillus (1984), "Exploring the concept of "Fit" in strategic management," *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- Venkatraman, N. and J. E. Prescott (1990), "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications," *Strategic Management Review*, 11, 1990, 1-23.
- Venkatraman, N. and V. Ramarujam (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches," *Academy of Management Review*, 11, 1986, 801-814.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

〈부표 1〉 신뢰성 검증

변 수	초기 항목수	최종항목수	alpha계수
<u>전략유형</u>			
혁신 차별화	5	5	0.810
마케팅 차별화	7	7	0.880
분산전략	4	4	0.715
원가주도전략	4	4	0.772
<u>자원능력</u>			
기술능력	7	7	0.897
마케팅능력	4	4	0.838
재무능력	4	4	0.839
국제경영능력	3	3	0.829
<u>환경</u>			
경쟁환경	5	5	0.831
공급환경	3	3	0.743
현지정부환경	2	2	0.762
수요환경	3	2(1)	0.808
<u>조직구조</u>			
공식화	3	3	0.783
집권화	4	4	0.701

〈부표 2〉 전략변수에 대한 타당성 검증

항목 \ 요인	요인 I (마케팅차별화)	요인 II (혁신 차별화)	요인 III (저원가 주도)	요인 IV (분산 전략)
광고 및 판촉활동강화	0.636			
현지유통망 및 판매망관리 강화	0.866			
판매/마케팅인원의 활동 강화	0.830			
A/S 및 서비스 활동 강화	0.562			
외상매출 및 할인판매조건 완화	0.688			
판매영업사원의 교육 강화	0.699			
샘플, 할인권 등 판촉수단 개발	0.661			
현지시장 도입되지 않은 신제품개발		0.634		
현지고급인력의 확보		0.727		
연구개발 및 기술혁신투자		0.802		
선진기술의 도입 및 제휴강화		0.580		
고품질 및 고가제품 제조		0.503		
규모경제를 통한 생산효율성 제고			0.752	
제조원가 절감 노력			0.568	
노후된 시설의 교체 혹은 현대화			0.645	
생산시설의 확장노력			0.679	
시장 세분화 전략				0.498
현지 생산품목의 다양화				0.455
제품/시장 영역의 확대				0.736
새로운 소비자 계층의 확보				0.473
Eigen 값	5.127	3.006	1.385	1.059
설명분산	48%	28%	13%	11%
누적분산	48%	76%	89%	100%

〈부표 3〉 환경변수에 대한 타당성 검증

항목 \ 요인	요인 I (경쟁환경)	요인 II (공급환경)	요인 III (정부환경)	요인 IV (수요환경)
소비자의 기호변화				0.780
소비자의 인구통계적 특성변화				0.908
노동력확보의 용이도		0.630		
원료와 중간재의 공급상황변화		0.824		
원자재 가격의 변화		0.834		
경쟁기업 수	0.528			
경쟁기업의 마케팅전략의 변화	0.697			
경쟁기업의 기술수준변화	0.802			
경쟁기업의 경쟁능력변화	0.779			
신제품 출현빈도	0.805			
수출입 정책변화			0.866	
현지정부의 정책변화			0.875	
Eigen 값	5.127	3.006	1.385	1.059
설명분산	48 %	28 %	13 %	11%
누적분산	48%	76 %	89 %	100%

한국기업의 해외자회사의 성과와 영향요인

〈부표 4〉 내부능력변수에 대한 타당성 검증

요인 자원능력변수	요인 I (기술능력)	요인 II (마케팅능력)	요인 III (재무능력)	요인 IV (국제경영 능력)
전반적인 재무상태			0.859	
신규 자금조달능력			0.721	
순이익의 규모			0.667	
대출을 위한 담보제공 능력			0.663	
시장조사 및 분석능력		0.645		
A/S인원 및 능력		0.795		
광고 및 판매경로 확보정도		0.706		
생산비용 및 원가수준		0.598		
고도화된 기술과 노하우의 보유정도	0.494			
연구개발인력의 능력과 인원	0.571			
기술의 상대적 우수성	0.866			
도입기술의 소화흡수 능력	0.652			
기술자 및 기능공의 능력	0.568			
시설의 현대화 및 효율성	0.632			
생산제품 차별화 능력	0.541			
최고경영층의 국제경영능력				0.486
고도화된 국제정보망 보유				0.927
국제인사관리 능력				0.567
Eigen 값	7.886	2.299	1.327	1.141
설명분산	43%	12%	7%	6%
누적분산	43%	56%	63%	70%

〈부표 5〉 해외직접투자의 동기에 대한 요인분석

항목	요인	요인 I (시장지향)	요인 II (요소지향)	요인 III (판매지향)
현지국 기존시장 보호 현지시장 성장잠재력의 적극개척 무역규제 회피 및 제3국으로 우회수출		0.669 0.714 0.686		
국내생산에 필요한 원자재 조달 투자지역의 선진기술 및 경영능력 습득			0.816 0.674	
모기업이 개발한 기술 및 기계의 판매 모기업의 노후화된 기계 및 설비판매				0.837 0.730
Eigen 값 설명분산 누적분산		2.175 31 % 31 %	1.257 17 % 49 %	1.086 15 % 64 %

〈부표 6〉 스피어만 서열상관관계 분석

	혁신 차별화 전략	마케팅 차별화 전략	원가 주도전 략	범위 전략	전략환 경적합 성	전략 조직구 조적합	재무 능력	마케팅 능력	기술능 력	국제경 영능력	수익성	성장성
혁신 차별화전략	1											
마케팅 차별화전략	0.314 (0.00)	1										
원가주도 전략	0.398 (0.00)	0.093 (0.43)	1									
범위전략	0.348 (0.00)	0.397 (0.00)	0.330 (0.00)	1								
전략-환경 적합성	-0.30 (0.00)	-0.15 (0.17)	-0.48 (0.00)	-0.12 (0.30)	1							
전략-조직 구조적합성	-0.61 (0.00)	-0.37 (0.00)	-0.38 (0.00)	-0.44 (0.00)	0.520 (0.00)	1						
재무능력	0.415 (0.00)	-0.00 (0.94)	0.329 (0.00)	0.384 (0.00)	-0.29 (0.01)	-0.41 (0.00)	1					
마케팅능력	0.354 (0.00)	0.322 (0.00)	0.262 (0.02)	0.255 (0.02)	-0.18 (0.12)	-0.24 (0.04)	0.268 (0.02)	1				
기술능력	0.480 (0.00)	0.313 (0.00)	0.373 (0.00)	0.317 (0.00)	-0.22 (0.05)	-0.33 (0.00)	0.484 (0.00)	0.672 (0.00)	1			
국제경영 능력	0.456 (0.00)	0.382 (0.00)	0.190 (0.10)	0.294 (0.01)	-0.25 (0.02)	-0.42 (0.00)	0.455 (0.00)	0.548 (0.00)	0.590 (0.00)	1		
수익성	0.252 (0.03)	-0.20 (0.08)	0.378 (0.00)	0.136 (0.24)	-0.33 (0.00)	-0.30 (0.00)	0.478 (0.00)	0.226 (0.05)	0.264 (0.02)	0.053 (0.65)	1	
성장성	0.208 (0.07)	-0.07 (0.54)	0.239 (0.04)	0.070 (0.55)	-0.15 (0.19)	-0.30 (0.00)	0.352 (0.00)	0.239 (0.04)	0.310 (0.00)	0.217 (0.06)	0.672 (0.00)	1

The Performance and its Determinants of Korean Firms' Foreign Subsidiaries

Ho-Yeol Bang*, Young-Jin Cha**

Abstract

Increasing internationalization of Korean firms necessitates the research efforts to explain their performance resulting from foreign entry strategies. The previous studies, however, are unsatisfactory in this matter.

This article tries to identify determinants of the performance of Korean firms' foreign subsidiaries. After classifying samples into high-performance group and low-performance one, two groups were compared with each other in terms of five factors, that is ① strategic types, ② strategic fit, ③ internal capabilities, ④ similarity in capabilities between headquarters and subsidiaries, ⑤ motives of foreign direct investment.

The results showed that the performance of foreign subsidiaries varied according to the strategic types employed by them. In terms of internal capabilities and similarity in capabilities, there were found the significant differences between high and low performance group. However in motives of foreign direct investment there was no significant difference between two groups. When it comes to strategic fit, the result was in contradiction to theoretical expectation. Considering that conceptualizations of fit and their testing schemes are diverse, we must be cautious in interpreting the result.

* Associate professor, Pusan National University

** Lecturer, Pusan National University