

해외진출 기업의 후속적 확장에 대한 실증적 연구: 조직학습과 제휴전략*

최순규

연세대학교 경영대학 조교수
(skvchoe@yonsei.ac.kr)

본 연구에서는 북미에 진출한 일본 자동차부품 생산업체들이 현지시장에서 이룩한 '후속적 확장(post-entry expansion)'을 새로운 '고객-공급자 관계(buyer-supplier relations)'의 개발이라는 차원에서 측정하고, 그러한 성과를 결정하는 요인들을 분석하였다. 본 연구의 결과는 본국 시장에서의 기업간 경험, 현지시장에서의 경험, 그리고 현지기업과의 제휴전략 등이 중요한 영향을 미쳤다는 것을 나타낸다. 이러한 발견은 진출 기업이 피투자국에서 후속적 확장을 이루는데 있어서 현지시장에서 직접적인 경험을 통하여 축적한 조직능력이 중요한 역할을 하지만, 그러한 능력의 개발은 또한 기업이 본국에서 가졌던 학습경험에 의해서 제한받는다라는 것을 시사한다. 아울러 현지 제휴파트너는 진출기업이 피투자국에서 신속히 사업확장을 이룰 수 있는 능력을 개발하는데 도움을 주는 것으로 보인다.

1. 서 론

기업들은 일반적으로 본국 산업에서 축적한 기업특유의 능력에 기초하여 해외시장에 진출한다(Hymer, 1976; Dunning, 1988). 그렇지만 시간이 지나면서 그러한 능력은 경쟁자의 모방과 기술변화에 따라서 가치가 감소되거나 진부화되게 된다(Boddewyn, 1983). 그 때문에 다국적 기업이 피투자국에서 얼마나 지속적으로 사업확장을 이룰 수 있는가는 현지 시장에서 이용가능한 기회들을 활용하여 자신의 경쟁우위를 어떻게 지속적으로 새롭게 하느냐에 달려있다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Rugman and Verbeke, 2001). 초기 해외시장 진입이라는 차원을 넘어선 다국적기업의 그러한 전략적 과제는 그 동안 경영전략과 국제경영을 연구하는 많은 학자들로부터 많은 관심을 끌어왔다.

학습이론에 기초하여 어떤 연구자들은 다국적 기업의 국제적 사업확장에 있어서 경험(experience)의 역할을 강조하였다(Chang and Rosenzweig, 2001). 이러한 관점에서는 국제화의 가장 큰 장애로서 해외시장에 대한 지식 결여를 상정하였고, 그에 따른 외국인비용(the liabilities of foreignness)을 감소시키기 위한 수단으로서 해외시장에서의 직접적 경험을 중요시하였다(Hymer, 1976; Johanson and Vahlne, 1977). 이러한 조직학습 관점은 또한 기업의 해외시장에서의 학습능력은 본국에서 축적한 '사전적 지식(prior knowledge)'에 의하여 제한받게 됨을 주목하고 있다(Autio, Sapienza and Almeida, 2000). 한편, 다른 일련의 학자들은 '전략적 제휴(strategic alliance)'를 국제적 사업확장을 추진하는 기업이 필요한 자원과 능력을 확보하는 방안으로서 중요하게 간주하였다(Jarillo, 1988; Chi, 1994). 그러한 협력적인 네트워크

관점에서 전략적 제휴는 기업이 해외시장에서 흔히 겪는 자산과 능력의 부족을 극복하는 '효율적 방안'(efficient institutional arrangements)'으로서 제시되었다(Hennart, 1988; Mowery, Oxley and Silverman, 1996).

본 연구의 목적은 이러한 이론적 관점들을 통합하여 해외시장에 진출한 기업이 현지에서 이룩한 후속적 확장 정도를 결정하는 요인들이 무엇인가를 체계적으로 분석하는 것이다. 본 연구에서는 특히 기존에 많이 논의되었던 피투자국에서의 직접적인 경험과 현지파트너와의 제휴전략이 진출기업의 후속적 확장에 미치는 영향을 규명하고, 아울러 본국에서 가졌던 사업경험이 그에 미치는 지속적인 영향을 이해하는데 초점을 두고 있다. 이를 위하여 본 연구에서는 일본 자동차부품 생산업체들의 북미 해외직접투자 활동을 관찰대상으로 선정하고, 이들 중 어떠한 업체들이 북미에서 더 성공적으로 새로운 '고객-공급자 관계(buyer-supplier relations)'를 개척하였는가를 실증적으로 분석한다. 해외시장에 고객을 확보하는 것은 어느 진출기업에게나 중요한 문제이지만, 북미에 진출한 일본 자동차부품 생산업체들의 경우 특히 새로운 고객-공급자 관계를 개척하는 것은 다음과 같은 이유에서 매우 중요한 전략적 의미를 가지고 있었다고 할 수 있다.

일본 자동차부품 업체들은 소위 '고객을 따라서 국제화하는 전략(the follow-the-buyer strategy)'에 입각하여 북미 시장에 진입하였다(Lamming, 1990). 1980년대에 일본의 대형 자동차 생산기업들이 무역규제를 회피하기 위하여 북미에 생산공장을 잇달아 설립하면서, 이들의 국내 협력 부품업체 다수는 같은 지역에 직접투자를 시행하여(Kumon *et al.*, 1994), 본국에서의 거래관계를 현지시장으

로 연장하였다(Martin, Mitchell and Swaminathan, 1995). 이처럼 고객을 따라 국제화하는 것은 일본 부품업체들이 초기에 북미시장에 성공적으로 시장진입을 이루는데 효과적인 전략일 수 있었지만, 시간이 지나면서 이들은 또한 현지시장에서 자신들의 고객기반을 확장해야 할 전략적 필요성에 직면하게 되었다. 왜냐하면 부품조달의 현지화 정책에 따라서 일본의 주요 자동차 메이커들이 현지 기업들로부터 자동차 부품의 구매를 꾸준히 증가시켰으며(Fujimoto, Nishiguchi and Sei, 1994; Odagiri, 1992/1994), 그 결과 국내의 거래관계를 연장하는 것만으로는 해외시장에서 지속적인 성장과 생존을 보장받기가 어렵게 되었기 때문이었다(Sumiya, 1996). 따라서 북미에 진출한 일본계 자동차부품 공급업체들은 국내 관계를 넘어서 새로운 고객들을 확보하여야 할 절실한 필요성을 가지게 되었으며, 그러한 점에서 초기진출 이후 이들이 얼마나 성공적으로 새로운 고객-공급자 관계를 개척하였는가를 살펴보는 것은 피투자국에서 이들이 달성한 후속적 확장의 성과를 이해하는데 유용한 지표가 될 수 있다.

요약하면 본 연구에서는 북미에 진출한 일본계 자동차부품 업체가 새롭게 개발한 고객-공급자 관계에 초점을 두고, 그러한 차원에서 부품업체의 후속적 사업확장 성과를 결정하는 요인들이 무엇인가를 고찰하고자 한다. 이러한 분석은 특히 최근에 성공적인 국제화를 달성하는데 있어서 기업이 현지의 고객, 구매자, 정부 기관 등과 긴밀한 네트워크 연계성을 개척하는 것이 중요하다는 점이 점차 널리 인식되고 있다는 점에서(Johanson and Vahlne, 1990; Johanson and Mattsson, 1988; 김익수·한병섭, 2001; 이종우·안영갑, 2002), 진출기업이 피투자국에서 어떻게 성공적으로 새로운 고

객-공급자 네트워크를 개발할 수 있는가에 대하여 학문적, 실무적으로 매우 유용한 시사점을 줄 것으로 기대된다.

이 논문의 구성은 다음과 같다. II절에서는 관련된 기존 문헌들을 살펴보고, III절에서는 이를 바탕으로 실증분석을 위한 일련의 가설을 도출한다. 다음으로 IV절에서는 종속변수와 독립변수를 포함한 연구방법론을 설명하고, V절에서 실증분석의 결과를 제시한다. 그리고 마지막으로 VI절에서 나타난 결과에 대한 시사점을 논의한다.

II. 이론적 배경

거래비용이론에 있어서 다국적기업이 존재하는 근본적 이유는 기업특유의 무형자산에 대한 국제적 중간재시장의 불완전성을 극복하는데 있다(Buckley and Casson, 1976; Dunning, 1988). 따라서 이 이론이 주는 중요한 시사점은, 다국적기업의 성장이 보유한 특유한 자산의 경제적 가치를 얼마나 계속해서 잘 유지하고 개선하느냐에 달려있다는 것이다(Caves, 1996). 그럼에도 불구하고 거래비용 이론은 정태적이며 채택하는 분석 단위가 조직이 아닌 거래이기 때문에(Calvert, 1981), 해외시장에서 다국적기업의 동태적인 성장을 설명하는데 한계를 가지고 있다(Rugman and Verbeke, 2001). 그 같은 문제를 극복하기 위하여, 학자들은 여러 가지 새로운 보완적 관점들을 탐구하였다.

그 가운데 가장 널리 인정받고 있는 것은 조직학습(organizational learning)의 관점이다(Eriksson et. al, 1997). 이 관점은 '행동적 기업이론(the behavioral theory of the firm)'에 기초하여

(Cyert and March, 1992), 쉽게 익히기 어려운 지식을 획득하는 핵심적 수단으로서 '경험'을 강조한다(Huber, 1991). 왜냐하면 기업이 외부에 존재하는 그러한 지식의 내용을 이해하고 그 경제적 가치를 올바르게 평가하기 위해서 그에 관련된 '사전 지식(prior knowledge)'을 조직 내부에 이미 보유하고 있을 필요가 있는데, 요구되는 사전적 지식은 일반적으로 '실행을 통한 학습(learning-by-doing)'을 통하여만 축적될 수 있기 때문이다(Cohen and Levinthal, 1990). 따라서 앞선 학습 경험을 가진 기업은 외부로부터 새로운 유용한 지식을 찾아내고 이를 흡수하는데 유리한 입장에 놓이게 된다(Cohen and Levinthal, 1990). 그런 점에서 '국가고유의 지식(country-specific knowledge)'은 외국기업이 쉽게 이해하기 어려운 '경험적 지식(experiential knowledge)'의 성격을 가지고 있기 때문에, 국제화에 있어서 그러한 경험의 역할은 특히 중요하다고 할 수 있다(Johanson and Vahlne, 1977).

따라서 본 연구에서는 조직학습을 '기업이 새로운 상황에서 직면하는 문제를 해결할 수 있는 능력을 경험을 통하여 조직에 축적하는 과정'으로 정의하고, 해외시장에서의 그러한 조직학습은 투자기업이 성공적인 진출을 달성하는데 기여한다고 상정한다. 이러한 정의는 Levitt and March를 비롯한 일련의 학자들이, 조직학습을 조직이 새로운 특정한 문제를 해결하는 방법을 역사적 경험으로부터의 추론(inference)에 의해 절차, 규범, 규칙, 형태 등과 같은 조직 내의 루틴(routine)들에 저장하는 과정으로 파악한 것과 일관성을 가진다(Levitt and March, 1988; Nelson and Winter, 1982; Gioia and Poole, 1985). 이는 또한 Huber(1991)가 논의한 여러 형태의 조직학습 방법 가운데, 직접적

인 경험을 통하여 잠재적으로 유용할 것으로 기대되는 어떠한 지식을 조직의 특정 단위에서 획득하는 방법인 '실험적 학습(experimental learning)'과 일치되는 것이다(pp. 91-96).¹⁾ 그리고, 기존 실증 연구에서 그 같은 해외시장에서의 조직학습은 현지의 잠재적 고객들과 제도들(예, 법률, 규범, 관행 등)에 대한 지식 획득에 중요한 역할을 한다는 증거가 발견되었다(Ericsson *et al.*, 1997).

한편 국제경영전략 분야에서 또 하나의 연구조류는, 해외로 사업을 확장하는 기업이 흔히 겪게 되는 자원 부족의 문제를 극복하는 방안으로서 전략적 제휴(strategic alliance)를 주목하였다(Kogut and Chang, 1991; Lu and Beamish, 2001). 전략적 제휴란 일반적으로 '두 잠재적인 또는 실제적인 경쟁기업이 맺는 협력적 계약'을 의미하며(Hill, 2003), 본 연구에서는 보다 구체적으로 해외진출 기업이 가장 일반적으로 사용하는 전략적 제휴 형태인 '지분공유에 기초한 국제 합작투자'를 지칭한다. 해외시장에 새로 진출한 기업이 현지기업과 전략적 제휴를 추구하는 이유는 현재 보유한 자원과 현지 사업의 수행을 위하여 필요한 자원 간에 괴리가 존재하기 때문이다(Madhock, 1996). 그런데 전략적으로 중요한 자원들은 일반적으로 그 고유한 복잡성과 암묵성으로 인하여 내부 개발을 하는데 많은 시간이 소요되며, 또한 중간재 시장이 불완전하거나 존재하지 않아서 정상거래(arms-length transaction)를 통하여 획득하는 것이 불가능하다(Barney, 1991). 따라서 그러한 성격의 필요 자원을 보유한 현지기업과 전략적 제휴를 맺는 것은 거래비용 절감, 보완적 자산의 안정적 이용, 위험 분산, 전략적 유연성 등을 달성할 수 있

는 효율적인 해외시장 진입방법이 될 수 있다(Chi, 1994; Mowery, Oxley and Silverman, 1996; Gulati, Nohria and Zaheer, 2000).

현지기업과의 제휴는 또한 투자기업이 현지국에 이미 존재하는 비즈니스 네트워크에 참여하는데 도움을 줄 수 있다. 이에 관련하여, 스웨덴 Uppsala학파의 Johnson and Mattsson(1988)은, 기업은 초기에 모회사에서 이전한 우월한 독점적 자산을 기초로 외국인비용을 극복하지만 그러한 자산이 주는 우위는 한시적이기 때문에 장기적으로 해외시장에서 성공하기 위해서는 현지에서 주요 고객, 공급자, 주요 기관(예, 정부) 등과 연계성을 구축하여 궁극적으로 이들이 구성하는 네트워크에서 중요한 위치(position)를 차지하는 것이 중요하다고 강조하였다(김익수·한병섭, 2001; 이중우·안영갑, 2002). 보다 구체적으로 Anderson *et al.*(1994)은 비즈니스 네트워크를 "둘 이상의 연결된 비즈니스 관계의 집합"으로 정의하고 여기서 '연결된 관계'란 "한 관계에서의 거래가 다른 관계에 영향을 받는 것"을 의미한다고 설명하였다(p. 2). 이 모델을 기초로 저자들은 특정한 두 기업이 가진 '쌍방향적 관계(dyadic relationship)'는 그 기업들이 가진 다른 관계에 긍정적인 영향을 받거나 미칠 수 있다고 주장하고, 그러한 영향이 발생하는 이유로서 (i) 주어진 쌍방향 관계를 통하여 기업은 다른 관계에 존재하는 지식이나 노하우를 이전받을 수 있고(anticipated resource transferability), (ii) 주어진 쌍방향 관계에서 협력적 활동의 결과로 네트워크에서 가격, 품질 우수성 등에 있어서 기업 지명도(identity)가 향상시킬 수 있으며(anticipated activity complementarity), (iii) 주

1) 기업 조직 내부에서 그러한 조직학습이 어떻게 이루어지는가에 대한 논의는 본 연구의 범위를 벗어나므로 생략함. 그러한 주제에 대한 상세한 검토는 Grant(1996)를 참조 바람.

어진 쌍방향 관계에서의 협력적인 태도가 네트워크의 다른 구성원들에게 알려지면서 새로운 거래관계의 개척에 유리한 명성(reputation)을 쌓을 수 있다는 점을 제시하였다(anticipated actor-relationship generalizability)(pp. 7-8).²⁾ 다국적기업은 해외 시장 진출에 있어서 현지의 비즈니스 네트워크에 이미 편입되어 있는 국내기업과 제휴(예, 합작투자)를 맺음으로서 이러한 여러 가지 이점들을 누릴 수 있을 것이다.

이상에서 살펴본 두 가지 관점은 일본계 자동차 부품 생산업체들이 북미에서 이룩한 후속적 사업확장 활동을 분석하는데 유용한 시사점을 제공하고 있다. 우선, 일본과 북미의 문화적 차이는 매우 크며(Hofstede, 1980), 기업의 경영스타일도 두 지역간에 현격한 차이가 있다(Ouchi, 1981; Culpan and Kucukemiroglu, 1993). 따라서 일본투자자들은 북미에 진출함에 있어서 현지의 특유한 문화와 경영방식을 배워야 할 필요성이 클 것이다. 더욱이 북미의 자동차산업은 매우 과점화되어 있고, 미국 자동차 생산기업들이 채택하고 있는 부품의 '외주 방식(subcontracting practices)'도 일본에서 통용되는 방식과 상당히 다르다(Cusamano, 1989; Dyer, 1996). 그러한 북미 산업의 특성으로 인하여 해외투자자가 현지시장에 이미 존재하는 고객-공급자 네트워크에 침투하는데 상당한 진입장벽이 존재할 수 있다. 따라서 앞에서 논의한 바와 같이 현지시장에서의 직접적 경험을 통한 조직학습 그리고 현지기업과의 제휴전략은 일본계 자동차 부품업체가 그러한 장벽을 극복하고 새로운 거래관계

를 개발하는데 많은 도움을 줄 것으로 예상된다.

끝으로, 위에서 논의한 조직학습 관점은 한 기업이 국제화에 필요한 기술이나 노하우를 개발할 수 있는 능력이 그 기업이 모국에서 가졌던 경험에 영향을 받는다는 것을 시사한다(Autio, Sapienza and Almeida, 2000). 학습이론에 따르면(Cohen and Levinthal, 1990), 기업이 오랜 기간 국내의 사업환경에 맞추어 개발한 조직 규범과 루틴들은 짧은 기간에 망각(unlearning)되기 어려우며, 그 때문에 기업이 새로운 국제적 지식을 흡수할 수 있는 조직능력은 모국에서의 경험에 의하여 제한받게 된다(Autio, Sapienza and Almeida, 2000). 그런데, 국제적 확장에 있어서 모국 경험이 미칠 수 있는 이 같은 영향은 일본계 자동차부품 생산업체들의 경우 특히 흥미롭다. 역사적으로 이들 투자자들이 1980년대에 북미 시장에 대거 진입을 시도한 이유는, 본국에서 오랜 기간 자동차 생산기업들과 긴밀한 고객-공급자 관계를 가지면서 많은 '관계특유적 자산(relationship-specific assets)'을 축적하였기 때문이었다(Lamming, 1990; Martin, Mitchell and Swaminathan, 1995; Martin, Swaminathan and Mitchell, 1998). 많은 학자들은 그 같은 자산의 축적을 가능하게 하였던 협력적 기업관계를 일본경영 시스템의 중요한 특징으로 지적하였다(Dore, 1983, 1987; Casson, 1991; Kester, 1991). 그러므로 예를 들어 일본 내의 고객-공급자 관계에 깊이 '배태되어 있는' 자동차부품업체는 본국의 사업환경에 더욱 적합한 조직능력을 개발할 가능성이 있다. 그 결과 만일 어떤 부품업체

2) 저자들은 또한 주어진 쌍방향 관계가 비즈니스 네트워크에 진입하는데 불리한 영향을 미칠 수도 있음을 지적하고, 그러한 문제가 발생하는 이유로서 보유자산의 특수성(anticipated resource particularity), 보유자산의 상충성(anticipated resource irreconcilability), 거래관계의 양립불가능성(anticipated actor-relationship incompatibility) 등을 제시하였다(p. 8). 이러한 설명은 후술하는 바와 같이 일본 자동차부품 업체들이 국내에서 고객들과 가지는 긴밀한 관계가 북미시장에서 새로운 고객과 거래관계를 개척하는데 장애가 될 수 있다는 본 연구의 주장과 이론적으로 일관성을 가지고 있다.

가 본국 산업의 특수한 조건에 너무 일치되는 조직 능력을 보유하게 된다면, 그러한 능력은 그 업체가 해외의 다른 사업환경에서 새로운 거래관계를 탐색할 수 있는 능력을 저해시킬 가능성이 있을 것이다.

III. 연구 가설

본 절에서는 위에서 논의한 조직학습 및 전략적 제휴에 대한 이론들에 기반하여 실증분석을 위한 일련의 연구 가설들을 제시한다. 이들 가설에서의 주요한 초점은 특정 일본 자동차부품 생산업체가 국내에서 가졌던 '기업간 경험,' 북미에서 직접적인 영업활동을 통하여 축적한 '국제적 경험,' 그리고 북미시장 진출을 위하여 추구한 '국제 제휴전략' 등이 북미시장에서 새로운 고객-공급자 관계를 개척하는데 어떠한 영향을 미쳤는가에 있다.

3.1 모국에서의 기업간 경험

'협력적인 고객-공급자 관계'는 일본적 경영방식의 중요한 특징으로서, 특히 일본 내에서 대형 자동차 생산기업과 이들의 부품업체들 간의 긴밀한 협력이 일본자동차 산업의 국제적 성공에 밀바탕이 되었다는 것은 널리 인정되고 있는 사실이다(Womack *et al.*, 1990; Clark, 1989). 협력업체들을 효율적으로 관리하기 위하여 일본의 대형 자동차 메이커들은, '계층적 통제구조(clustered control structure),'

'협력기업 평가제도(subcontractor grading),'

'품질통제의 분권화(decentralization of quality control),'

'쌍방적 제품개발(bilateral product design)' 등 여러 가지 혁신적인 외주조달 제도를 개발하였다(McMillan, 1984; Fruin, 1992; Sako, 1992; Cusamano, 1990). 아울러 부품공급 네트워크에서 고객기업과 공급업체들 간의 긴밀한 협력은 빈번한 직접적 접촉과 많은 정보공유를 통하여 달성된다(Dore, 1983, 1987; Powell, 1990; Kester, 1991).

이 같은 일본 자동차 산업의 특성을 고려해 볼 때, 국내에서 부품공급 네트워크에 참여하는 기업들은 '일본특유의 기업간 경험(Japan-specific interfirm experience)'이 더욱 강화될 것으로 기대된다. 그리고 그러한 경험은 일본적인 외주관계에 가장 잘 대응할 수 있는 조직능력을 축적하도록 유도할 것이다. 그런 점에서 국내의 부품공급 네트워크에 깊이 배태되어 있는 일본 자동차부품 생산업체들은 모국과 다른 '조직간 환경(interorganizational environment)'에서 새로운 고객-공급자 관계를 개발할 수 있는 능력이 뒤떨어질 가능성이 있다. 위에서 언급한 바와 같이, 그러한 공급자의 조직은 특정한 구매자와 지속적인 상호작용을 통하여 긴밀한 협력관계를 유지할 수 있도록 전문화되어 있을 것이다. 그런데, 북미시장에서 자동차부품의 외주 관행(subcontracting practices)은 일본에서의 경우와 상당히 다르며(Dyer, 1996), 그 때문에 이 시장에 진출한 일본 공급업체들은 모국에서 습득한 업무 관행과 규범을 잊어버리고,³⁾ 상대적으로

3) 물론 일본계 부품업체가 북미에서 일본적인 외주방식을 고수하여 현지 경쟁기업들과 차별화를 달성하는 것도 경쟁우위를 확보하는 하나의 방법이 될 수 있다(Zaheer, 1995). 실제로 Toyota사는 미국에서 현지 부품업체들에게 일본적인 외주관행을 따르도록 요구하였으며, 그러한 정책은 일본 본사의 생산시스템을 현지공장에 성공적으로 이식하는데 큰 기여를 하였다(Dyer and Nobeoka, 2000). 하지만, Toyota와 같은 대형 구매자에 비하여 부품업체들은 상대적으로 규모가 작고 특정 구매자에 대한 의존도도 높기 때문에, 자신들의 방식을 고수하기 보다는 현지 자동차 메이커들의 부품외주 방식이나 정책에 적응해야할 필요성이 더 클 것이다.

친밀도가 적은, 정상거래에 가까운 고객-공급자 관계를 효율적으로 관리하는 방법을 신속히 학습하여야 할 필요가 있다.

하지만 조직이론은, 과거로부터 축적된 강력한 조직관성(organizational inertia)으로 인하여 '망각'은 조직이 달성하기에 가장 어려운 과제 중에 하나라는 것을 제시하고 있다(Cohen and Levinthal, 1990; Hannan and Freeman, 1977; Prahalad and Bettis, 1986). 따라서 모국의 자동차부품 공급 네트워크에 소속되어 있는 일본계 부품업체들은 북미 시장에서 "과거의 경직성을 극복하고 새로운 지식을 배워야하는 이중의 어려움(Autio, Sapienza and Almeida, 2000, p. 911)"을 겪을 가능성이 크다.

가설 1: 일본계 부품 생산업체가 모국에서 자동차 부품공급 네트워크에 참여하는 것은, 그 업체가 북미시장에서 개척하는 새로운 고객-공급자 관계의 수와 부정적인 연관성을 가지고 있을 것이다.

한편, 본국에서 제한된 수의 자동차 메이커들과 거래관계를 유지하는 부품업체들은 상대적으로 다양한 고객의 요구에 노출될 기회가 많지 않을 것이다. 제한된 국내에서의 '기업간 경험(interfirm experience)'은 기업이 해외시장에서 새로운 사업기회를 활용할 수 있는 능력을 감소시킬 수 있다. 왜냐하면 다양한 경험은 조직학습의 중요한 원천이기 때문이다(Penrose, 1959). 이와 관련하여 Hannan(1998)은 조직능력이란 "조직 내 루틴들을 작동시켜 문제를 해결할 수 있는 능력"으로 정의하고, 그러한 능력은 구체적으로 "특정

한 상황에서 요구되는 구성원들의 집단적 행동을 유도해내서 문제를 해결하는 방법들의 집합으로 구성된다"고 설명하였다(p. 132). 그러한 점에서 그는 조직의 "능력은 상황대응적(capabilities are context specific)"이란 점을 강조하였다(p. 132).

이러한 관점에서 조직학습은 경험하였던 문제에 대한 해결방법을 조직의 루틴들에 재생가능한 상태로 저장함으로써 다양한 상황에 효과적으로 대응할 수 있는 조직능력을 향상시키는 활동이라고 이해될 수 있다(Levitt and March, 1988). 이는 국내에서의 다양한 경험을 가진 기업은 주어진 상황에 덜 구애받는 조직능력을 축적할 수 있다는 것을 의미한다. 왜냐하면 다양한 경험을 통하여 기업은 보다 풍부한 기술과 루틴의 목록(repertoire)을 개발·보유할 수 있기 때문이다. 그러므로 모국에서 적은 수의 고객과 거래하는 부품업체들은 특정한 고객의 요구에 더 적합한 조직 기술과 능력을 개발하고, 그러한 역량은 여러 다른 사업환경들에서 폭넓게 활용되기 어려운 공산이 크다. 그러한 부품업체들은 제한된 지식기반으로 인하여 해외시장에서 새로운 지식을 흡수하는데 불리한 위치에 놓이고, 또한 현지고객들의 색다른 요구에도 효과적으로 대응하기 어려울 것이다. 따라서 다른 일본계 부품업체들과 비교하여, 이들은 상대적으로 현지 시장에 존재하는 새로운 사업기회를 활용하는데 성공적이지 못할 수 있다.

본 연구에서는 그러한 경향이 특히 일본에서 한 개의 자동차 생산기업에게만 부품을 판매하는 공급업체들에게서 더 현저할 것으로 기대한다. 왜냐하면 그러한 공급자들(소위 'captive suppliers')의 조직구조와 업무수행방법 등은 그들이 의존하는 핵심적 구매기업의 요구에 가장 잘 대응할 수 있도록

매우 특화되어 있을 것이기 때문이다.⁴⁾

가설 2: 일본계 부품 생산업체가 모국에서 한 개의 자동차 생산기업과만 거래관계를 가지는 것은, 그 업체가 북미시장에서 개척하는 새로운 고객-공급자 관계의 수와 부정적인 연관성을 가지고 있을 것이다.

결론으로, 위에서 설명한 두 가지 유형의 일본 부품공급 업체들은 북미에서 미국계 자동차 생산기업과 고객관계를 개척하는데 더 많은 어려움을 겪을 것으로 예상된다. 미국과 일본 자동차 산업 간의 차이에 대해서는 Dyer(1996)의 연구에 잘 제시되어 있다. 그는 두 나라의 자동차 메이커들과 부품업체들에 대한 상세한 설문조사를 통하여, 미국의 생산시스템과 일본시스템간의 차이를 드러내는 다음과 같은 몇 가지 중요한 특징을 보고하였다. 첫째, 미국 자동차 생산기업들은 일본 생산기업들보다 더 많은 수직적 통합을 달성하고 있으며, 둘째, 미국 기업들은 부품업체들을 관리하는데 있어서 정상적 거래 관계에 더 많이 의존한다. 셋째, 일본의 자동차 부품업체들은 미국의 부품업체들보다 지리적 위치, 물리적 자산, 그리고 인적자산 등에 있어서 더 특화된 투자를 하고 있다. 저자에 따르면,

이러한 차이는 종합적으로 부품공급 네트워크의 가치사슬이 미국보다 일본에서 더 특화되어 있다는 것을 의미한다(p. 657). 이러한 내용은 일본자동차 산업에 대한 기존의 많은 사례연구 및 실증연구들의 결과와 일치되는 것으로(McMillan, 1984; Cusamano, 1989; Clark, 1989; Sako, 1992; Nishiguchi, 1994), 북미 자동차 산업에서의 부품 외주관행은 일본에서와 상당히 다르다는 것을 시사한다.

따라서 일본계 부품업체들이 미국계 자동차 생산기업들과 새로운 거래관계를 개발하기 위해서는, 이들 고객이 채택하고 있는 외주제도와 정책 등에 잘 대응할 수 있는 새로운 기술과 노하우를 개발하여야만 할 것이다. 그렇지만, 국내의 부품공급 네트워크에 깊이 배태되어 있거나, 또는 모국에서 오직 한 개의 고객 기업과 거래하는 부품업체는, 해외고객 개척을 위하여 필수적인 그러한 능력을 개발하는데 있어서 상대적으로 더 많은 어려움을 겪을 것이 예상된다. 이들은 시장거래에 가까운 외주관계보다는 협력적이고 안정적인 구매자-공급자 관계를 유지하는데 보다 적합한 조직구조를 가지고 있거나, 국내에서의 제한된 기업간 경험으로 인하여 상대적으로 좁은 범위의 '조직적 루틴'과 '탐색규칙'들만을 보유하고 있을 공산이 크다. 따라서 이들이, 현지에 기반을 둔 고객들이 채택하고 있는 외

4) 본 연구에서 한 개의 고객만을 상대하는 공급자들에게 초점을 맞추어 가설을 설정하는 이유는 두 가지이다. 첫째, 거래비용이론에 따르면 특정 상대방에게 배타적으로 특화된 관계는 다른 용도에서는 가치가 현저하게 저하되는 관계특유적 자산의 축적을 유도하게 된다(Williamson, 1985). 따라서 그러한 자산을 높은 수준으로 보유하고 있는 공급자들이 해외시장에서의 어느 정도로 후속적 확장을 달성하였는가를 분석하는 것은 본 연구의 목적에 적합하다. 둘째, 조직학습의 효과는 상대하는 고객의 수에 따라 증가하게 되지만, 그러한 관계가 구체적으로 어떤 형태의 함수관계를 가지는가에 대해서는 검증된 기존의 이론이 아직 없는 실정이다. 따라서 실증분석에서 핵심적인 특성을 분명히 가진 공급자들에 초점을 맞추는 것은 관련된 가설을 보다 신뢰성 있게 검증하는 방법이 될 수 있다. 이러한 접근법은 비슷한 상황에서 기존 연구에서도 이용되었다. 예를 들어 Li(1995)와 Chang and Rosenzweig(2001)은 국제적 경험이 자회사 생존이나 해외시장 진입전략에 미치는 영향을 분석하는데 있어서 첫 번째 해외직접투자를 그 후의 모든 후속투자자와 비교하는 분석방법을 사용하였는데, 이는 첫 번째 해외직접투자를 시행하는 기업들은 국제적 경험이 상대적으로 적을 것이라는 것을 합리적으로 가정할 수 있기 때문이다.

주방식에 학습을 통하여 적용할 수 있는 조직능력은 상당히 뒤떨어질 가능성이 있다.

가설 3: 모국에서의 제한된 기업간 경험과 북미에서의 고객다각화 간의 부정적 연관성은, 일본계 부품 생산업체가 미국계 자동차 생산기업과 새로운 거래관계를 개척하는데 더 현저하게 나타날 것이다.

3.2 피투자국에서의 경험

해외시장에 새로 진입한 기업은 보유한 경영노하우나 기술을 현지에서 활용하기 위하여 여러 가지의 보완적 자원을 획득할 필요가 있다. 그 가운데 가장 시급한 것 중의 하나는 국가특유의 지식으로서(Stopford and Wells, 1972), 그러한 지식의 결여는 국제적 확장에 있어서 심각한 장애요인이 될 수 있다(Johanson and Vahle, 1977).

진출기업은 피투자국에 대한 지식을 여러 가지 방법으로 획득할 수 있지만, 앞에서 언급한 바와 같이 국제경영 분야의 많은 학자들은 경험을 통한 조직학습을 그러한 지식의 가장 중요한 원천으로 강조하였다(Johanson and Valhne, 1977; Barkema and Vermeulen, 1998). 즉 핵심적인 국가특유의 지식은 복잡하고 암묵적인 경향이 있어서 시장계약을 통하여 획득하기가 어렵다(Hennart, 1988). 그 때문에 국가특유의 지식을 익히기 위해서는 실행을 통한 학습이 필요하다(Johanson and Valhne, 1977; Huber, 1991). 더욱이 새로이 해외시장에 진출한 기업들은 피투자국의 특유한 지식을 흡수하는데 더 많은 어려움을 겪을 수 있는데, 그 이유는 현지시장에 친숙하지 못하고 또한 관련된 정보를 해석하는데 필요한 '사전적 지식'

을 가지고 있지 못하기 때문이다. 그러한 정보는 예를 들어 외부자들이 이해하기 어려운 '현지의 상황맥락(local contexts)'에 깊이 내재되어 있을 수 있다(Arrow, 1974). 따라서 조직학습이론이 제시하는 바와 같이, 해외투자자가 초기에 사전적 지식을 축적하고 현지의 고유한 상황적 맥락을 이해하기 위해서는 현지시장을 직접 경험할 필요가 있는 것이다(Cohen and Levinthal, 1990).

현지시장에서의 경험은 특히 진출기업에게 현지의 주요 구매자와 공급자, 그리고 사업에 관련된 제도들(예, 규범, 관행, 법률 등)에 대한 지식을 축적하는데 중요하다(Eriksson *et al.*, 1997). 그러므로 일본과 북미 간의 현격한 문화적, 제도적 차이를 고려해 볼 때(Hofstede, 1980; Dyer, 1996; Culpan and Kucukemiroglu, 1993), 현지시장에 대한 직접적인 경험 축적은 일본계 자동차 부품업체들이 외국인비용을 극복하고 현지의 새로운 사업기회를 활용할 수 있는 조직능력을 개발하는데 도움을 줄 공산이 크다.

가설 4: 일본계 부품 생산업체가 북미에서 가진 직접적인 사업경험의 정도는, 그 업체가 그 시장에서 개척하는 새로운 고객-공급자 관계의 수와 긍정적인 연관성을 가지고 있을 것이다.

3.3 전략적 제휴

국제적 제휴는 기업이 국경을 넘어 사업을 확장하는데 있어서 필요한 보완적 자산을 확보하는데 이용할 수 있는 또 하나의 중요한 수단이다(Jarillo, 1988; Chi, 1994). 거래비용이론에 따르면, 두 기업이 각각 보유한 자산들이 상호의존적

이지만 두 기업 모두 상대방의 자산을 내부개발하거나 시장거래를 통하여 구입하는 것이 어려운 경우에, 전략적 제휴는 경제적 가치 창출을 위하여 두 자산을 효율적으로 결합시킬 수 있는 제도적 방법이 된다(Hennart, 1988). 기업은 보완적 자산을 보유한 파트너와 제휴를 함으로써, 해당 자산을 낮은 거래비용으로 신속하게 확보할 수 있으며, 동시에 변화하는 환경 속에서 전략적 유연성을 유지할 수 있다(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000).

그러한 이점들로 인하여, 북미에 진출한 많은 일본 자동차부품 생산업체들은 현지기업들과 국제 합작투자를 시도하였던 것으로 보인다. 본 연구의 자료에 따르면 이들 부품업체들의 거의 절반이 최소한 한 개의 국제적 합작기업을 북미에 설립하였다. 그러한 합작투자는 일반적으로 해외투자자에게는 매력적인 대안이 될 수 있는데, 그 이유는 피투자국에서 흔히 겪게 되는 지식과 자원의 결여를 극복하는데 있어서 합작파트너로부터 많은 도움을 받을 수 있기 때문이다. 즉, 제휴 파트너는 현지시장에서 사업을 하는데 필수적인 지식을 제공해주는 중요한 원천이 될 뿐만 아니라(Stopford and Wells, 1972; Franko, 1973), 현지에서 다른 방법으로 획득하기 어려운 보완적 기술이나 물리적 설비를 제공해 줄 수 있다(Hennart, 1988).

특히 자동차 산업은 소수의 대형 구매자들이 존재하는 과점적 산업으로서, 구매자들은 주요 부품 공급업체들과 긴밀한 협력관계를 유지하는 경향이 있다(Womack *et al.*, 1990; Hiraoka, 1998). 따라서 북미시장에 진출한 일본계 부품업체들이 지속적인 사업확장을 이루기 위해서는 현지에 존재하는 비즈니스 네트워크에 침투하여 핵심적 위치를 점유하는 것이 매우 중요하다(Johnson and Mattsson, 1988). 그렇지만 북미와 일본 자동차

산업 간에 존재하는 현격한 외주방법의 차이로 인하여(Dyer, 1996; Cusamano, 1989), 일본계 부품업체들이 현지의 네트워크를 침투하는데 많은 장애가 존재할 것이다. 따라서 앞에서 논의한 바와 같이 외국 부품업체들은 피투자국의 비즈니스 네트워크에 이미 편입되어 있는 현지 기업들과 합작투자를 함으로써, 이들이 가지는 여러 거래관계를 통하여 필요한 자산에 접근하고, 공급하는 제품의 가격 경쟁력이나 품질을 높일 수 있으며, 또한 신뢰할 수 있는 공급자로서 명성을 쌓을 수 있을 것이다(Anderson *et al.*, 1994).

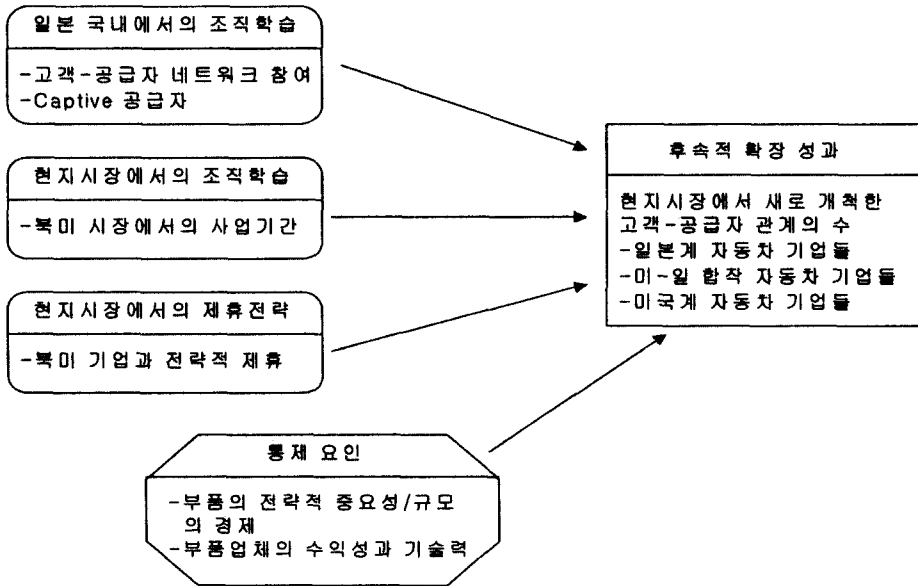
결론적으로 이상과 같은 여러 가지 이점으로 인하여, 북미 시장에서 국제적인 전략적 제휴를 추구한 일본 부품업체들은 파트너의 도움으로 현지의 시장기회를 보다 성공적으로 활용할 가능성이 높다.

가설 5: 일본계 부품 생산업체가 북미에서 현지 기업과 전략적 제휴를 맺는 것은, 그 업체가 그 시장에서 개척하는 새로운 고객-공급자 관계의 수와 긍정적인 연관성을 가지고 있을 것이다.

3.4 연구 모형

이상에서 제시한 가설들을 종합하여, 본 연구에서 채택하고 있는 연구 모형은 <도표 1>과 같이 제시될 수 있다. 이 모델에서 일본계 자동차부품 생산기업이 북미시장에서 달성한 후속적 사업확장의 성과는 진출 후 현지시장에서 새롭게 개척한 고객-공급자 관계의 수로 측정되며, 그러한 성과를 결정하는 요인으로는 첫째, 일본계 부품업체가 일본 국내시장에서 고객들과의 거래관계를 통하여 가졌던 조직학습 효과, 둘째, 진출 후 현지시장에서

〈도표 1〉 연구 모형



의 직접적인 사업경험을 통하여 가졌던 조직학습 효과, 그리고 마지막으로 현지기업과의 맺었던 제휴전략의 효과 등을 고려한다.

N. 연구 방법

4.1 표본

본 연구를 위하여 북미에서 활동하는 모든 일본계 자동차부품 생산업체들에 대한 자료를 수집하였다. 이들은 현지에서 생산한 부품을 북미에 존재하는 자동차 메이커들에게 공급하는 업체들로서, 일본 모회사가 부분적으로 또는 완전히 소유한 기업들이다. 그러한 자료의 주 원천은 미국의 ELM International社의 *The ELM Guide to Jap-*

anese Transplant Suppliers in North America (1989, 1993, 1996)와 일본의 Dodwell Marketing Consultants社의 *The Structure of Japanese Auto Parts Industry*(1990)이다. 이 두 정기간행물들은 각각 북미에 진출한 일본 자동차부품 생산업체들 그리고 일본 국내의 자동차부품 생산업체들에 대한 상세한 정보를 제공해 주는 학계와 업계에서 널리 이용되는 대표적인 자료원들이다. 만일 이 두 자료원에 특정한 일본 부품업체에 대한 정보가 없는 경우에는 이를 일본의 Toyo Keizai社가 발간하는 *Japanese Company Handbook*(1991)과 Nihonkeizai Shinbun社가 발간하는 *Nikkei Kaisha Joho*(1989)에서 보완하였다.

실증분석에서 특정 일본 부품업체의 사업확장을 관찰하는 기간은 그 업체가 최초로 북미시장에 진입한 년도부터 1996년도까지이다. 일본의 모든 대형 자동차 생산기업들은 1980년대에 북미 진출을

마쳤기 때문에, 이러한 관찰기간 동안 일본계 자동차 부품 생산업체들은 현지시장에서 잠재적인 고객들과 새로운 거래관계를 개발할 수 있는 충분한 기회를 가졌을 것이다. 또한 1997년부터 국제 자동차시장은 심각한 불황을 겪으면서 경쟁 기업간의 국제적 M&A를 통한 재편성의 기간에 접어들기 때문에(Hiraoka, 2001), 그에 따른 자료의 왜곡을 피하기 위하여 관찰기간의 종료시점을 1996년으로 정하였다.

구체적으로 *the ELM Guide*로부터 일본 자동차 부품 생산업체들의 북미 투자활동에 대한 자료를 조사하여 데이터베이스를 구성하였다. 그 결과 관찰기간이 종료되는 1996년 말에 존재하는 296개의 자회사들을 확인할 수 있었다(165개는 완전소유 자회사, 131개는 합작투자 자회사). 그런데 이렇게 구성된 데이터베이스에는 한 모회사가 북미에 설립한 여러 개의 자회사가 포함되어 있을 수 있었다. 하지만 본 연구의 분석단위는 북미에 진입한 모회사인 일본 자동차 부품업체이기 때문에, 실증분석을 위해서 개별 일본 모회사를 기준으로 해외 직접투자 자료를 결합시켰으며 그 과정에서 관측치의 수는 242개로 감소되었다. 그 후 일본 모회사에 대한 정보를 Dodwell Marketing Consultants (1979, 1986, 1990)로부터 획득하였는데, 이 자료원에 수록되어 있지 않은 모회사들과 기타 잘못된 것거나 부족한 자료 등으로 인하여 표본의 수는 최종적으로 174개가 되었다.

4.2 종속변수와 분석기법

실증분석을 위한 첫 번째 종속변수는 일본계 부품업체가 북미에서 새로이 고객으로 확보한 자동차 생산기업의 수이다(NEW_BUYERS). 이 종속변수를 구성하는데 있어서 미국계 자동차 생산기업들(GM, Ford, Chrysler)뿐만 아니라, 북미에 진출한 일본계 자동차 생산기업들(Toyota, Honda, Nissan, Mazda, Subaru-Isuzu), 그리고 북미에 설립된 미국-일본 합작 생산기업들(NUMMI, CAMI, AutoAlliance)도 고려하였다.⁵⁾ 새로운 고객의 수는 1996년을 기준으로 특정 부품업체가 최소한 한 가지의 자동차부품을 몇 개의 자동차 생산기업에게 공급하는가를 관찰하여 측정하였다.

이러한 코딩에 있어서, 미국계 기업들과 미국-일본 합작기업들을 모두 일본계 부품업체의 관점에서 새로운 고객이라고 가정하였다. 그러한 가정은 대부분의 일본 자동차부품 생산업체들이 이 지역에 진입하기 이전에 이들 두 유형의 자동차 메이커들과 수출을 통해서도 거래관계를 가지지 않았다는 점에서 타당성이 있다고 할 수 있다(Dodwell Marketing Consultants, 1979, 1986, 1990, 1993, 1996). 한편, 일본계 자동차 생산기업의 경우는 1990년을 기준으로 본국에서 거래관계가 없는 경우에만 북미에서 새로운 잠재적 고객기업으로 간주하였다.⁶⁾ 국내에서 거래관계가 없는 일본계 자동차 회사를 현지에서 새로운 고객으로 확보하려는 일본

- 5) 미국-일본 합작 자동차 생산기업 가운데 NUMMI는 GM-Toyota 간(1985년), CAMI는 GM-Suzuki 간(1989), 그리고 AutoAlliance는 Ford-Mazda 간(1987년)에 설립되었다(괄호는 설립년도).
- 6) 일본 자동차 기업과 부품업체들은 1980년대 후반에 집중적으로 북미에 진출하였으며, 1990년대에 들어와 일본 국내의 경제침체(소위 거품경제의 해소 때문)와 함께 그 진출속도가 크게 둔화되었다(Yamawaki, 1994). 따라서 본 연구에서는 일본 자동차부품 생산업체들의 국제화에 기반이 된 국내 고객 관계를 파악하는데 있어서 가장 대표성이 있는 시점으로 1990년을 선정하였다. 비록 표본에 포함된 부품업체들이 북미에 진출한 시기는 어느 정도 차이가 있지만, 버블경제의 부작용에 따른 경제침체 이전까지 일본 자동차 산업에서 그러한 고객-공급자 관계는 매우 안정적이었기 때문에(Martin, Swaminathan and Mitchell, 1998) 이러한 시기 선택은 본 연구의 결과를 크게 왜곡시키지 않을 것이라고 생각된다.

계 부품업체는 현지 부품업체들 또는 다른 일본 부품업체들과 치열한 시장경쟁에 직면할 가능성이 높다. 그런 점에서 이들 일본계 자동차회사들은 해당 부품업체의 입장에서 미국계 자동차 메이커들과 사실상 동등한 위치에 있는 잠재적 고객으로 볼 수 있다.

또한, 본 연구에서는 자동차 생산기업들이 어떠한 국가에 기반하고 있는가에 따라서 부품업체가 확보한 새로운 고객의 수를 다음과 같이 세 가지로 추가적인 구분을 하였다. (가) 특정 부품업체가 새로이 고객으로 획득한 일본계 자동차 생산기업의 수(NEW_JAP), (나) 고객으로 확보한 미국-일본 합작 자동차 생산기업의 수(JV_BUYERS), 그리고 (다) 고객으로 확보한 미국계 자동차 생산기업의 수(US_BUYERS). 이 같은 구분은 잠재적 고객기업들의 국적(nationality)이 공급업체의 새로운 고객확보 노력에 미칠 수 있는 영향을 파악하기 위해서 이루어졌다. 끝으로 또 하나의 종속변수를 추가하였는데(ALL_BUYERS), 이 변수는 특정 부품업체가 북미에서 거래관계를 가지는 모든 자동차 생산기업의 수를 측정하였다.

이들 종속변수들은 모두 '정수의 계수 변수(integer count variable)'들이기 때문에 통상적인 최소자승 회귀분석은 본 연구의 자료를 분석하는데 적합하다고 볼 수 없다. 그러므로 본 연구는 이러한 유형의 종속변수를 가진 모델을 분석하는데 널리 사용되는 통계기법인 negative binomial regression을 이용하기로 한다(Long, 1997). 이 모델은 포아송모델(poisson model)의 변형으로서 조건부평균(conditional means)이 조건부분산(conditional variances)을 초과하는 것을 허용하며, 아래 식에서와 같이 조건부분산을 조건부평균의 함수로

서 간주한다. 그리고 만일 이 식에서 $a=0$ 가 되면, negative binomial model은 포아송모델로 환원된다.

$$Var(y_i/x) = \mu_i + a\mu_i^2$$

4.3 독립변수

국내 기업간 경험의 영향은 두 개의 더미변수로 측정하였다. Dodwell Marketing Consultants (1990)에 나타난 정보에 기초하여, 첫 번째 변수는 특정한 부품업체가 일본에서 자동차 부품공급 네트워크에 참여하고 있으면 1의 값을 가지고, 그렇지 않으면 0의 값을 가진다(NET_MMBR). 같은 방법으로 두 번째 더미 변수는 부품업체가 일본에서 단 한 개의 자동차 생산기업을 고객으로 가지고 있는지의 여부를 측정한다(CAPTIVE). 가설 1과 2에 따라서, 이 두 변수는 부(-)의 회귀계수를 가질 것으로 예측된다.⁷⁾ 다음으로, 일본계 부품업체가 북미에서 축적한 경험의 정도는 최초로 북미에 투자한 연도부터 1996년까지 기간의 연수(年數)로 측정하였다(EXPRNCE). 가설 4에서 논의한 바와 같이 해외시장에서의 직접적 경험은 진출기업이 현지의 사업기회를 더 잘 파악하고 활용할 수 있도록 도와주기 때문에, 이 변수의 회귀계수는 정(+)의 기호를 가질 것으로 기대된다. 끝으로, 일본 부품업체가 북미시장 진출에 있어서 전략적 제휴를 추구하였는가는 더미 변수로 측정하였다(ALLIANCE). 이 변수는 관찰기간이 끝나는 시점까지 특정 부품업체가 현지기업과 최소한 한 개의 합작투자 기업을 설립하였으면 1의 값을 가지

7) 한편 가설 3의 검증은 이 두 변수의 회귀계수들이 가진 기호와 유의성을 종속변수가 다른 분석모델 간에 비교함으로써 이루어지게 된다.

고, 그렇지 않으면 0의 값을 가진다.⁸⁾ 이 변수는 정(+)의 회귀계수를 가질 것으로 기대되는데, 그 이유는 가설 5에서 제시한 바와 같이 전략적 제휴에 참여한 현지 파트너는 일본 투자기업이 외국인 비용을 신속히 극복하는데 도움을 제공해줄 수 있기 때문이다.

4.4 통제변수

비록 본 연구에서 이론적으로는 관심의 대상이 아니지만, 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인들의 효과를 통제하기 위하여, 몇 개의 추가적인 변수들이 분석모델에 포함되었다. 우선, 특정 공급업체가 해외시장에서 얼마나 성공적으로 사업 확장을 이룰 수 있는가는 그 업체가 생산하는 제품 성격의 영향을 받을 가능성이 있다. 그러한 영향을 통제하기 위하여 본 연구에서는 부품업체가 생산하는 주력 제품이 가지는 다음의 두 가지 특성을 측정하였다. 부품의 '전략적 중요성(strategic importance)' 과 생산에 있어서 '규모의 경제(economies of scale)'. Dodwell Marketing Consultants(1986, p. 8)는 그러한 특성에 따라서 자동차 부품을 분류한 3×3 테이블을 제시하고 있다(〈도표 2〉 참조).

이러한 도표는 자동차 부품들이 전략적 중요성에 있어서 상당히 차이가 있다는 것을 보여준다. 예를 들어, 엔진(engine), 전자부품(electronics), 자동 변속기(automatic transmission) 등은 자동차의

품질과 성능을 결정하는 중요한 부품이다. 자동차 메이커가 최종 제품에서 경쟁자들과 차별화(differentiation)를 이룰 수 있는 능력은 이런 부품들의 성능과 기능에 크게 좌우된다(Dodwell Marketing Consultants, 1986). 또한, 자동차 부품들은 생산에 있어서 규모의 경제에도 많은 차이가 있다. 예를 들어 스파크플러그(spark plug)나 속압쇼바(shock absorber) 등은 규모의 경제를 이루는 것이 매우 중요한 반면, 계기판(instrument panels)이나 차체패널(body panels) 등에서는 상대적으로 규모의 경제가 덜 중요하다고 할 수 있다. 그러한 부품의 두 가지 특성들을 측정하는데 있어서, 본 연구에서는 위에서 제시한 도표를 활용하였다. 그렇지만 비교적 간단한 이 도표는 일본계 공급업체들이 생산하는 모든 자동차부품을 포함하지 않기 때문에, 잘못된 코딩이 이루어질 가능성이 존재한다. 본 연구에서는 그러한 위험을 최소화하기 위하여 매우 보수적인 접근방법을 채택하기로 하였다. 즉, Dodwell Marketing Consultants에서 제시한 표는 비록 모든 자동차 부품들을 고려하지는 못했지만 최소한 그 산업에서 중요한 부품들은 대부분 포함하고 있을 것이라는 가정 하에, 공급업체가 생산하는 주력 부품이 각각 위의 두 가지 차원에서 가장 높은 그룹으로 분류되었다면(즉, 1-3의 범위에서 3) 1의 값을 취하고 그렇지 않으면 0을 값을 가지도록 두 개의 더미변수로 코딩하였다(STRAT와 ECON).⁹⁾

8) 본 연구의 대상이 되는 일본 자동차부품 생산업체들은 대부분 중소기업의 기업들로서 관찰기간에 복미에 평균적으로 한-두 건의 해외 직접투자를 시행하였다. 이러한 표본의 특성을 고려해볼 때, 전략적 제휴의 활용 정도를 통상적인 '합작투자 횟수'나 '전체 투자 횟수'에서 합작투자가 차지하는 비율 등으로 측정하는 것보다는 복미 시장에서 제휴전략을 추구한 바가 있는가의 여부로 측정하는 것이 더 타당하다고 판단된다.

9) 이러한 접근방법에서도 위의 도표에 포함되지 않은 부품들은 모두 0의 값이 할당되기 때문에 여전히 오류의 가능성은 존재한다. 하지만 위 도표는 자동차 생산에서 중요한 부품들을 대부분 포함하고 있기 때문에 그러한 오류의 가능성은 상대적으로 적다고 볼 수 있다. 또한 위에서 제시하는 실증분석의 결과는 이들 변수의 포함 여부에 민감하지 않다. 즉 이들 변수들을 분석모델에서 제외하더라도 다른 변수들의 부호와 유의성은 크게 영향을 받지 않았다.

(도표 2) 자동차 부품의 전략적 중요성과 생산에 있어서 규모의 경제

전략적 중요성 ↑ H ↓ L	Instrument Panel	Electronics Engines	Automatic transmissions Turbochargers	
	Chassis Body panels Seats	Meters Steering assemblies	Brakes Shock absorbers Carburetors	
	Oil/Fuel filters Switches Manifolds	Radiators Bumpers	Spark plugs Piston rings Belts Oil seals, Batteries Timing chains, Wheels	
	L	규모의 경제		H

다음으로, 투자기업의 수익성과 기술력도 해외시장에서 새로운 고객관계를 개척할 수 있는 능력에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 대체로 이들은 기업이 새로운 사업기회를 활용하기 위하여 동원할 수 있는 재무적 그리고 무형자산의 양을 나타내고 있다.¹⁰⁾ 그러한 영향을 통제하기 위하여 본 연구에서는 일본 부품업체의 1987년부터 1989까지 3년간 평균 매출이익률로서 수익성을 측정하였다(ROSAVG). 그렇지만, 일본 부품업체의 기술력을 통상적인 연구개발비집중도(R&D intensity) 등과 같은 재무

지표로서 측정하는 것은 불가능하였다. 왜냐하면 많은 부품업체들은 일본에서 비상장기업으로서 이들의 재무자료를 공표된 자료원으로부터 입수하는 것이 곤란하였기 때문이다. 따라서 그에 대한 대안으로 본 연구에서는 일본 부품업체가 본국에서 신청한 특허수를 기준으로 기술력을 측정하였다(TECH). 이는 구체적으로 1987년부터 1989년까지 3년간 부품업체가 본국에서 신청한 특허수를 동일한 기간의 연 평균매출액으로 나누어서 계산하였다. 그러한 특허신청에 대한 자료는 일본특

10) 기업이 보유한 여유자원(slack resources)을 측정하는 또하나의 일반적인 척도는 기업규모(firm size)이다. 그렇지만 본 연구의 표본에서 기업규모를 측정하는 변수들은(예, 매출액과 직원수 등)은 모두 기술력을 측정하는 변수(TECH)와 높은 상관관계를 가지고 있었다(>0.5). 따라서 본 연구에서는 기술력을 측정하는 변수를 선호하여 기업규모를 통제변수로 포함하지 않기로 하였다.

허청이 제공하는 특허요약목록의 데이터베이스인 *Kokai Tokkyo Koho*에서 입수하였다.¹¹⁾¹²⁾

V. 실증분석의 결과

독립변수들의 기본적 통계치와 이들간의 상관계수들은 <도표 3>과 <도표 4>에 각각에 정리되어 있으며, 가설검증을 위한 회귀분석의 결과는 <도표 5>

에 제시되어 있다. 이들 회귀분석을 실시하기에 앞서 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)이 어느 정도 문제가 되는가를 평가하기 위하여 VIF와 Condition Index를 계산하였으며, 그 결과 이 논문에서 제시된 모든 회귀분석에서 이들 지수들은 만족할만한 범위에 포함되어 있었다(최대 VIF값 1.25, CI 값 4.45).

다음으로 <도표 5>의 첫 번째 열(column)에는 첫 번째 종속변수인 NEW_BUYERS에 대한 negative binomial regression 분석의 결과가 나타나 있음

<도표 3> 기본적 통계치

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
NEW BUYERS	2.79	2.18	0.00	9
NEW JAP	0.72	0.95	0.00	4
JV BUYERS	0.86	0.98	0.00	3
US BUYERS	1.21	1.13	0.00	3
ALL BUYERS	4.29	2.76	0.00	11
NET MMBR	0.48	0.50	0.00	1
CAPTIVE	0.28	0.45	0.00	1
EXPRNCE	11.03	5.52	2.00	38
ALLINACE	0.43	0.50	0.00	1
STRAT	0.22	0.41	0.00	1
ECON	0.39	0.49	0.00	1
ROSAVG	1.87	1.63	-0.64	15.84
TECH	0.0046	0.0061	0.0000	0.0363

- 11) 앞에서 언급한 바와 같이 일본 자동차 부품업체들의 북미 진출은 1980년대 후반에 가장 집중적으로 이루어졌다. 따라서 본 연구에서는 이들 부품업체들이 북미진출 시점에서 가졌던 일반적인 기업특성(즉, 수익성과 기술력)을 측정할 수 있는 가장 대표성있는 시기로 1987년부터 1989년까지의 기간을 선택하였다.
- 12) 해외직접투자의 후속적 사업확장 성과에 영향을 미칠 수 있는 또 하나의 잠재적 요인은 해외시장에 진출한 사업분야와 모회사의 사업분야의 관련성이다. 만일 일본 자동차 부품업체가 새로운 분야로 사업을 다각화하기 위하여 북미 시장에 진출하였다면, 그러한 분야에서의 경쟁력은 상대적으로 낮을 것이므로 사업확장 성과도 저조할 것이다. 그렇지만, 본 연구의 표본기업들을 상세히 검토한 결과 다각화를 위하여 북미시장에 투자한 경우가 있는 모회사는 매우 드물었으며(174 기업 중 4개), 또한 다각화 투자 여부를 더미변수로 모델에 포함하여 실시한 추가분석에서도 그 변수는 유의한 영향이 없었고 다른 변수들의 유의성에도 별다른 차이가 없었다. 따라서 이들 투자기업의 북미에서의 후속적 확장 성과에 다각화 전략이 미치는 영향은 중요하지 않았던 것으로 판단된다.

<도표 4> 상관계수표

	독립변수	1	2	3	4	5	6	7
1	NET MMBR							
2	CAPTIVE	0.23						
3	EXPRNCE	-0.18	-0.17					
4	ALLINACE	0.04	-0.17	-0.01				
5	STRAT	-0.09	-0.08	0.18	-0.01			
6	ECON	-0.08	-0.30	0.10	0.12	-0.22		
7	ROSAVG	-0.09	0.09	0.10	0.00	0.09	0.03	
8	TECH	-0.30	-0.06	0.12	-0.04	0.14	0.04	0.08

<도표 5> Negative Binomial Regression 분석결과

	모델 I	모델 II	모델 III	모델 IV	모델 V
종속변수	NEW BUYERS	NEW JAP	JV BUYERS	US BUYERS	ALL BUYERS
	모든 새로운 고객	새로운 일본계 고객	합작기업 고객	미국계 고객	모든 고객
독립변수와 기대되는 부호					
NET_MMBR (-)	-0.2680 (-2.24**)	-0.4894 (-2.37**)	-0.1470 (-0.82)	-0.2358 (-1.53)	-0.1845 (-1.95*)
CAPTIVE (-)	-0.0691 (-0.50)	0.7018 (3.25***)	-0.4224 (-1.84*)	-0.3936 (-2.04**)	-0.3093 (-2.70***)
EXPRNCE (+)	0.0371 (4.00***)	0.3277 (2.12**)	0.0224 (1.68*)	0.0456 (4.58***)	0.0282 (3.75***)
ALLIANCE (+)	0.1895 (1.70*)	0.0640 (0.34)	0.1304 (0.78)	0.3091 (2.19**)	0.1776 (2.00**)
통제변수					
STRAT	-0.1142 (-0.82)	-0.1641 (-0.68)	-0.4597 (-2.00**)	0.0982 (0.60)	-0.1890 (-1.67*)
ECON	-0.1307 (-1.06)	-0.5412 (-0.25)	-0.0454 (-0.25)	-0.2337 (-1.48)	-0.0672 (-0.69)
ROSAVG	0.0581 (1.65*)	0.0593 (1.25)	0.0957 (2.13**)	0.0102 (0.21)	0.0468 (1.66*)
TECH	14.3342 (1.62)	1.3264 (0.09)	13.9672 (1.04)	23.1794 (2.24**)	12.5761 (1.74*)
CONSTANT	0.5297 (3.01***)	-0.8218 (-2.75***)	-0.4538 (-1.77*)	-0.3940 (-1.81*)	1.1172 (8.03***)
LL	-345.71	-190.93	-208.71	-228.67	-385.53
Model p	0.0000	0.0086	0.0225	0.0000	0.0000
Alpha	0.1453***	0.7586	0.0000	0.0000	0.0875***

NOTE: Numbers in parentheses are z-values. *: p<0.1 **: p<0.05 ***: p<0.01 (two tailed)

며, 나머지 네 개의 종속변수에 대한 분석결과도 같은 도표의 나머지 열에 제시되어 있다. 모델 III(합작기업 고객)을 제외한 모든 모델의 유의성이 0에 가까워 본 연구에서 선정된 독립변수들이, 일본계 부품업체들이 북미에서 개척한 새로운 고객기업의 수를 상당히 만족스럽게 설명하고 있음을 알 수 있다. 모델 III의 경우에도 유의성이 비록 아주 높지는 않지만 비교적 만족스러운 수준을 보여주고 있다($p < 0.05$). 이 모델이 상대적으로 유의성이 떨어지는 것은 분석의 대상인 미국-일본 합작 자동차 생산기업들이 미국식 경영방식과 일본식 경영방식이 결합된 일종의 혼합적 성격의 고객이기 때문일 가능성이 있다.

구체적인 분석결과를 살펴보면, 우선 부품업체가 본국의 자동차부품 공급 네트워크에 참여하였는가를 나타내는 변수(NET_MMBR)의 회귀계수는 모든 모델에서 기대하였던 부호를 가지고 있었으며, 모델 I(모든 새로운 고객)과 II(새로운 일본계 고객)에서 $\alpha = 0.05$ 의 수준으로 유의적이었다. 이러한 결과는 국내 네트워크에 참여했던 업체들은 본국에서 거래관계가 없었던 일본계 자동차 메이커들과 북미에서 새로운 거래관계를 개발하는데 성공적이지 못했다는 것을 의미한다. 하지만 본 연구의 결과는 또한 그러한 국내 관계가 공급자들이 다른 유형의 고객들을 새로이 확보하는데 있어서는 유의적인 장애요인으로 작용하지 않았다는 것을 보여준다. 이러한 상반된 관찰은 종합적으로 일본에 존재하는 대형 자동차 생산기업들 간의 라이벌 관계가 북미로 연장되었으며, 따라서 이들의 협력 부품업체들이 다른 경쟁 자동차기업과 현지에서 새로운

고객-공급자 관계를 형성하는 것이 어려웠다는 해석을 가능하게 한다. 그렇지만 그러한 일본 국내의 라이벌 관계가 일본계 부품업체들이 미국계 자동차 생산기업이나 미-일 합작기업과 거래관계를 개발하는데 있어서는 별다른 제약 조건으로 작용하지 않았다는 점은 매우 흥미롭다고 할 수 있다. 결론적으로 가설 1과 가설 3에 상반되게, 본국의 자동차 부품 공급 네트워크에 참여하는 일본계 부품업체들이 북미에서 고객기반의 확장을 이룰 수 있는 능력은 이들의 조직능력 자체보다는 일본에서의 오랜 기간 협력관계를 가졌던 주요 고객기업에 대한 의무와 충성심에 의하여 제약을 받았던 것으로 보인다.

부품업체의 일본 국내에서의 기업간 경험을 측정하는 두 번째 변수(CAPTIVE)는 모델 I(모든 새로운 고객)에서 종속변수에 유의적인 영향을 미치지 않았다. 하지만, 모델 II(새로운 일본계 고객)에서 이 변수는 예상과 반대되는 부호를 가진 매우 유의적인 회귀계수를 가지고 있었다($p < 0.01$). 그리고 나머지 두 모델(합작기업 고객과 미국계 고객)에서도 이 변수의 회귀계수는 유의적이었지만, 놀랍게도 앞의 모델과 반대되는 기호를 가지고 있었다. 이러한 결과는 본국에서 한 구매자와만 거래관계를 유지하는 부품업체는 북미 시장에서 일본계 자동차 생산기업들과 새로운 거래관계를 개발하는데는 매우 성공적이었지만,¹³⁾ 미국계 기업이나 합작기업들을 새로운 고객으로 개발하는데는 성공적이지 못했다는 것을 보여준다. 따라서 앞에서 논의한 바와 같이 국내에서 제한된 기업간 경험만을 가졌던 이들 부품업체들은 기존의 고객과 성격이 다른 새로운 유형의 고객들과 구매자-공급자 관계를

13) 이들 투자기업들은 본국에서 한 개의 자동차 메이커와만 부품공급 관계를 가지고 있었기 때문에, 북미시장에서 새로 개발할 수 있는 일본계 고객의 수가 상대적으로 많았던 점도 그러한 성공의 한 원인으로 생각된다.

개척하는데 있어서 상대적으로 더 많은 어려움을 겪었던 것으로 보인다. 이러한 발견은 가설 2를 부분적으로, 그리고 가설 3을 강력하게 지지해주고 있다.

가설 4에서 예측한 바대로, 모회사 경험을 측정하는 변수(EXPRNCE)는 <도표 5>에 제시된 모든 모델에서 유의적인 양의 회귀계수를 가지고 있었다. 이러한 결과는 현지시장에서의 직접적인 경험이 국제적 확장에서 외국인비용을 극복하는 핵심적인 방법이라는 기존 연구들의 결과들을 확인시켜주는 것이다(Johanson and Vahlne, 1977; Barkema and Vemeulen, 1998). 더욱이 새로운 고객의 확보 정도에 경험이 미치는 긍정적인 영향은 모델 II(새로운 일본계 고객)와 모델 III(합작기업 고객) 보다는 모델 IV(미국계 고객)에서 보다 현저하게 나타나고 있다. 그러므로 현지국에서 축적한 경험은 현지국에 기반을 둔 고객기업들과 거래관계를 개발하는데 필요한 조직능력을 개발하는데 더욱 유용한 것으로 보인다.

또한 가설 5와 일관되게, 전략적 제휴를 통한 시장진입전략을 나타내는 변수(ALLIANCE)의 회귀계수는 모든 모델에서 양의 부호를 가졌으며, 모델 I(모든 새로운 고객)과 모델 IV(미국계 고객)에서 유의적이었다. 따라서 일본계 부품업체들이 북미시장에 진입함에 있어서 추구하였던 현지기업과의 제휴전략은 이들 업체들이 특히 미국계 자동차 생산 기업들을 새로운 고객으로 확보하는데 기여했던 것으로 추측된다. 이는 제휴 파트너가 현지시장에 대한 지식을 제공하는 중요한 원천이 될 수 있다는 앞에서의 주장을 지지하는 것이며, 또한 현지기업과의 제휴가 피투자국에 존재하는 비즈니스 네트워크에 진입하는 효과적인 경로가 될 수 있음을 시사한다.

끝으로 통제변수들 가운데에서도 몇 가지 흥미로운 결과가 나타나고 있는데, 이를 살펴보면 우선 모회사의 기술력을 나타내는 변수(TECH)가 모델 IV(미국계 고객)에서 종속변수에 유의적인 긍정적 영향을 미치고 있었다($p < 0.05$). 이러한 결과는 기술력이 우수한 부품업체들이 상대적으로 미국계 기업들과 새로운 고객-공급자 관계를 개척하는데 성공적이었다는 것을 의미한다. 그리고 모델 III(합작기업 고객)에서 부품의 전략적 중요성을 나타내는 변수(STRAT)가 유의적인 부의 회귀계수를 가지고 있었다($p < 0.05$). 이는 전략적으로 중요한 부품을 제조하는 공급자들이 상대적으로 미-일 합작 자동차 생산기업들과 거래관계를 가지는데 더 어려움을 겪었다는 것을 의미한다. 이러한 결과에 대한 가지 가능한 해석은 그러한 혼합적인 성격의 자동차 생산기업들은 핵심적인 부품을 조달하는데 있어서 일본계 부품업체들보다는 현지에 기반을 둔 부품업체들을 더 선호했다는 것이다.

VI. 결론과 시사점

본 연구의 결과는, 투자기업이 해외시장에서 얼마나 성공적인 후속적 사업확장을 이룰 수 있는가는 그 기업이 피투자국에서 개발한 새로운 조직 능력뿐만 아니라 모국 산업에서의 사업경험을 통하여 형성된 '조직적 유산(organizational heritages)'에 의해서도 영향을 받는다는 증거를 제시해주고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 기존의 연구들은 대부분 이 두 개의 요인 가운데 한 쪽에 치우쳐서 기업의 국제적 사업확장 또는 해외직접투자 성과를 설명하여왔기 때문에, 이러한 발견은 매우

의미가 있다고 볼 수 있다.

예를 들어, 일본 자동차부품 업체들의 해외직접 투자에 대한 기존 연구들은 대개 일본 내에서의 협력적 고객-공급자 네트워크를 국제화 동기로서 주목하였지만, 이들 부품업체들이 현지에서 고객기반 확대를 위하여 기울인 노력에 대해서는 많은 관심을 두지 않았다(Martin, Mitchell and Swaminathan, 1995; Martin, Swaminathan and Mitchell, 1998; Banerji and Sambharya, 1996). 이와 비슷한 맥락에서 거래비용이론에 입각한 기존 연구들은 주로 본국 산업에서 축적된 기업특유의 무형자산이 기업의 해외직접투자 전략에 어떠한 영향을 미치는가를 설명하는데 주력하였다(Anderson and Gatignon, 1986; Hennart and Park, 1993). 반면에 소수의 예외적인 연구들을 제외하고(예를 들어, Autio, Sapienza and Almeida, 2000), 후속적 해외직접투자와 해외직접투자 성과를 다룬 대부분 기존 연구들은 투자기업이 국제화에 필요한 조직역량을 개발하는 방법으로서 초기 진출 이후에 이루어진 국제적인 경험축적과 전략적 제휴활동 등만을 강조하였다(Barkema, Bell and Pennings, 1996; Chang and Rosenzweig, 2001). 본 연구의 결과는 해외시장에서 다국적기업의 후속적 확장을 보다 정확히 설명하기 위해서는 이러한 두 개의 접근방법들이 통합될 필요가 있다는 것을 시사한다.

본 연구의 실증분석은 국내 부품공급 네트워크에 참여하는 일본 투자기업이 피투자국에서 일본계 자동차 생산기업들과 새로운 거래관계를 개발할 수 있는 능력은 국내의 기존 고객과의 관계에 의하여 제약되었다는 것을 보여주고 있다. 또한 본 연구는 일본에서 한 개의 자동차 생산기업에게만 부품을 공급하는 업체들은 제한된 국내의 기업간 경험으로

인하여 미국계 자동차 부품업체들과 새로운 거래관계를 개발하는데 성공적이지 못했다는 것을 드러내고 있다. 반면 이들 부품업체들은 북미 시장에서 일본계 자동차 메이커들을 새로운 고객으로 유치하는데 상당히 성공적이었다. 이러한 관찰은 국제적 사업확장이 이들 부품업체들에게 고객 다변화를 통하여 국내에서 오직 한 개의 구매자에게만 의존하는 위험을 감소시킬 수 있는 소중한 기회를 제공하였다는 것을 의미한다(Mascarenhas, 1985). 그럼에도 불구하고, 이들의 고객기반 확장은 많은 경우에 현지에 진출한 일본계 자동차 생산기업들에게로 한정되었으며, 그러한 경향은 이들의 제한된 조직능력에 존재하는 경로의존성(path dependence)을 잘 드러내고 있다.

한편, 본 연구의 결과는 현지시장에서 경험을 많이 축적한 공급업체들이 대부분 유형의 잠재적 고객들과 새로운 거래관계를 개척하는데 더 성공적이었다는 것을 나타낸다. 따라서 조직학습 관점이 제시하는 바와 같이(Cohen and Levinthal, 1990), 피투자국에서의 직접적 경험은 현지시장에서 활동하는 잠재적 고객에 대한 경험적 지식을 축적가능하게 함으로써(Eriksson *et al.*, 1997), 진출기업이 새로운 사업기회들을 효율적으로 활용할 수 있는 조직능력을 개발하는데 매우 중요한 역할을 한다고 해석될 수 있다(Johanson and Vahlne, 1977). 본 연구는 또한 협력적 기업간 네트워크의 관점과 일관되게(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000), 국제적인 전략적 제휴가 다국적 기업이 해외시장에서 후속적 확장을 이루는데 중요한 기여를 한다는 증거를 제시하고 있다. 본 연구의 결과에 따르면 북미에서 현지기업들과 합작기업을 설립한 부품업체들은 미국계 자동차 생산기업들에게로 사업을 확장하는데 더 성공적인 경향이 있었는데, 이

는 그러한 제휴관계에서 합작파트너가 현지시장에 대한 지식을 제공해주는 유용한 원천이 될 뿐만 아니라 현지에 기반을 둔 구매자들을 새로운 고객으로 확보하는데도 도움을 줄 수 있다는 것을 의미한다(Anderson *et al.*, 1994).

요약하면, 본 연구는 피투자국에서 외국기업이 초기 진입 후 후속적 확장을 이루는데 있어서 국내에서 가졌던 사업경험이 미치는 지속적인 영향을 잘 예시하고 있으며, 아울러 그러한 확장에 있어서 기업이 현지시장에서의 직접적인 경험을 통하여 축적한 새로운 조직능력과 현지기업과의 제휴전략이 가지는 중요성도 잘 보여주고 있다. 따라서 향후에 다국적기업의 후속적 사업확장 활동을 연구하는데 있어서, 그 같은 본국 산업 관련 요인과 피투자국 산업 관련 요인들이 미치는 영향을 종합적으로 고려할 필요가 있으며, 또한 이들 요인들 간에 나타날 수 있는 상호작용(interplay)에도 대하여 많은 관심을 가져야만 할 것이다.

아울러 본 연구는 해외확장을 시도하는 우리나라 기업들에게 몇 가지 유용한 지침을 제공하고 있다. 우선, 투자기업은 본국에서 오랜 기간을 통하여 조직에 고착화된 사업방식과 규범, 그리고 한정된 고객들과의 관계로 형성된 제한적 지식기반이 해외시장에서 새로운 사업관계를 개발하는데 중요한 제약이 될 수 있다는 점을 인식하고 이를 극복하는데 세심한 주의와 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 다음으로 현지에서의 직접적 경험을 통한 조직학습은 성공적인 사업확장의 중요한 관건이 되므로, 해외시장에서 축적한 지식이 해당 자회사는 물론 모회사를 포함한 전체조직에서 효율적으로 공유되고 활용될 수 있도록 적절한 제도장치를 개발하고 개방적 조직문화를 배양하는 것이 필요하다. 본 연구는 또한 피투자국에 이미 존재하는 비즈니스 네트

워크에 진입하는 것이 성공적인 사업수행을 위하여 중요한 산업인 경우, 이미 그러한 네트워크에 편입되어 있는 현지기업과 전략적 제휴를 추구하는 것이 매우 유용한 방안이 될 수 있음을 보여주고 있다.

끝으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 다국적기업의 후속적 확장은 다차원적인 개념임에도 불구하고 본 연구에서는 일본계 자동차 부품업체들이 북미시장에서 개척한 새로운 거래관계에만 초점을 맞추었다. 과점화 정도가 높고 구매자-공급자 협력이 중요시되는 자동차 산업의 특성상 현지에서 새로이 확보한 고객의 수는 후속적 확장을 나타내는 어느 정도 타당한 지표이지만, 향후 연구에서는 보다 일반적인 기준(예, 투자금액, 매출액, 생산량)에 의하여 투자기업의 후속적 사업확장 성과를 분석해 볼 필요가 있다. 둘째, 분석의 편의를 위하여 본 연구에서는 현지에서 확보한 고객관계는 모두 동일하다는 묵시적인 가정을 하였다. 그 결과 공급업체가 현지의 특정한 고객과 가지는 거래관계의 특수성(예, 구매량, 안정성, 신뢰 등)을 충분히 고려하지 못하였다. 예를 들어 비록 한 자동차 메이커만을 거래처로 가지더라도 그 고객의 구매량이 충분히 많고 안정적인 사업관계가 유지된다면, 이는 현지에서의 사업확장을 위한 충분한 여건을 제공해 줄 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 해외에서 이루어진 고객-공급자 관계의 그 같은 질적인 측면을 분석하는 것이 필요할 것이다. 끝으로 본 연구의 실증분석은 최초 북미시장 진입 후 관찰기간 내에 철수해 버린 일본 투자기업들을 표본에 포함시키지 못하였기 때문에, 소위 '생존자 편향(survivor bias)'의 문제가 있을 수 있다. 본 연구가 선택한 관찰기간은 일본자동차 생산기업과 부품업체들이 매우 성공적으로 북미시장에 진입을 이룩

한 시기로서(Hiraoka, 2001), 그 기간에 철수한 부품업체들은 그리 많지 않을 것으로 생각된다. 그럼에도 불구하고 자료가 충분하여 철수한 기업들의 사업확장 성과, 복미 영업기간 등까지 고려한 실증 분석이 이루어졌다면 본 연구의 결과는 달라졌을 가능성이 여전히 있다.

참고문헌

- 김익수·한병섭(2001), “네트워크 연계성 관점에서 본 해외투자 자회사 성장과정에 대한 연구,” *국제경영연구*, 제12권 제2호, 283-305.
- 이중우·안영갑(2002), “한국기업의 전략적 네트워크 구축에 관한 연구: 대우자동차의 폴란드시장 진입사례,” *국제경영연구*, 제13권 제2호, 57-97.
- Anderson, E. and H. Gatignon(1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions,” *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Anderson, J. C., H. Hakansson and J. Johanson(1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context,” *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.
- Arrow, K.(1974), *The Limits of Organization*, New York: Norton.
- Autio, E., H. J. Sapienza and J. G. Almeida(2000), “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Limitability of International Growth,” *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barkema, H. G., J. Bell and J. Pennings(1996), “Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning,” *Strategic Management Journal*, 17, 151-66.
- Barkema, H. G. and F. Vermeulen(1998), “International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective,” *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barney, J.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Banerji, K. and R. B. Sambharya(1996), “Vertical Keiretsu and International Market Entry: The Case of the Japanese Automobile Ancillary Industry,” *Journal of International Business Studies*, 27(1), 89-113.
- Boddewyn, J. J.(1983), “Foreign Direct Divestment Theory: Is it the Reverse of FDI Theory?” *Weltwirtschaftliches Archive*, 119(2), 345-55.
- Buckley, P. J. and M. C. Casson(1976), *The Future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Casson, M. C.(1991), *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*, Oxford: Clarendon.
- Calvert, A.(1981), “A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm,” *Journal of International Business Studies*, 12, 43-60.
- Caves, R. E.(1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis(2nd ed.)*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Chang, S. J. and P. M. Rosenzweig(2001), “The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment,” *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.
- Clark, K. B.(1989), “Project Scope and Project Performance: The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development,” *Management Science*, 35 (October), 1247-1263.
- Chi, T.(1994), “Trading in Strategic Resources: Necessary

- conditions, Transaction cost Problems, and Choice of Exchange Structure," *Strategic Management Journal*, 15, 271-290.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152
- Culpan, R. and O. Kucukemiroglu(1993), "A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness," *Management International Review*, 33(1), 27-42.
- Cusamano, M. A.(1985), *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge: Harvard University Press.
- Cyert, R. and J. March(1992), *A Behavioral Theory of the Firm(2nd ed.)*. Prentice-Hall.
- Dore, R.(1983), "Goodwill and the Sprit of Market Capitalism," *British Journal of Sociology*, 34, 459-482.
- Dore, R.(1987), *Taking Japan Seriously*. Stanford: Stanford University Press.
- Dunning, J. H.(1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, 19(Spring), 1-31.
- Dyer, J. H.(1996), "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage," *Organization Science*, 7(6), 649-66.
- Dyer, J. and K. Nobeoka(2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case," *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard and D. Sharma (1997), "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalisation Process," *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Franko, L. G.(1973), *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, New York: Praeger.
- Fruin, W. M.(1992), *The Japanese Enterprise System*, Oxford: Clarendon.
- Fujimoto, T., T. Nishiguchi and S. Sei(1994), "The Strategy and Structure of Japanese Automobile Manufacturers in Europe," in Dennis Encarnation and Mark Mason(Eds.), *Does Ownership Matter? Japanese Multinationals in Europe*, Oxford: Oxford University Press, 331-62.
- Gioia, D. A. and P. P. Poole(1884), "Scripts in Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, 9, 449-459.
- Grant, R. M.(1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109-122.
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer(2000), "Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 21, 203-15.
- Hannan, J.(1998), "Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical Formations," *American Journal of Sociology*, 104, 126-164.
- Hannan, J. and M. T. Freeman(1977), "The Ecology of Organization," *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hennart, J. F.(1988), "A Transaction Costs Theory of Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9, 361-74.
- Hennart, J. F. and Y. R. Park(1993), "Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States," *Management Science*, 39(9), 1054-1070.
- Hill, C. W.(2003), *International Business(4th ed.)*, Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Hiraoka, L. S.(2001), *Global Alliances in the Motor Vehicle Industry*, London: Quoum.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly

- Hill, CA: Sage
- Huber, G. P.(1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hymer, S. H.(1976), *The International Operations of National Firms*, Cambridge: MIT Press.
- Jarillo, J. C.(1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Johanson, J. and L. Mattsson(1988), "Internationalization in Industrial System-A Network Approach," in P. J. Buckley and P. N. Ghauri, *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London: Academic Press, 303-321.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne(1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne(1990), "Mechanism of Internationalization," *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kester, W. C.(1991), *Japanese Takeovers: The Global Contest for Corporate Control*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. and S. J. Chang(1991), "Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the Unites States," *The Review of Economics and Statistics*, 73, 401-413.
- Kumon, H., K. Kamiyama, H. Itagaki and T. Kawamura (1994), "Industrial Analysis by Industry Types," in Tetsuo Abo(Ed.), *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*, New York: Oxford University Press, 123-80.
- Lamming, R.(1990), "Strategic Pptions for Automotive Suppliers in the Global Market," *International Journal of Technology Management*, 5, 649-84.
- Levitt, B. and J. G. March(1988), "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Li, Jiatao(1995), "Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets," *Strategic Management Journal*, 16(5), 332-351.
- Long, S. J.(1997), *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lu, J. and P. W. Beamish(2001), "The Internationalization and Performance of SMEs," *Strategic Management Journal*, 22(6), 565-586.
- Madhok, A.(1996), "Know-How-, Experience- and Competition-Related Considerations in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation," *International Business Review*, 5(4), 339-366.
- Martin, X., W. Mitchell and A. Swaminathan(1995), "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America," *Strategic Management Journal*, 16, 589-619.
- Martin, X., A. Swaminathan and W. Mitchell(1998), "Organizational Evolution in the Interorganizational Environment: Incentives and Constraints on International Expansion Strategies," *Administrative Science Quarterly*, 43, 566-601.
- Mascarenhas, B.(1985), "International Strategies of Non-Dominant Firms," *Journal of International Business Studies*, 17(1), 1-25.
- McMillan, C. J.(1984), *The Japanese Industrial System*. New York City: Walter de Gruyter. Mowery, Oxley and Silverman.
- Mowery, D., J. E. Oxley and B. S. Silverman(1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 77-92.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA:

- Belknap Press.
- Nishiguchi, T.(1994), *Strategic Industrial Sourcing*, London: Oxford University Press.
- Odagiri, H.(1992/1994), *Growth through Competition: Competition through Growth*, Oxford: Clarendon.
- Ouchi, W.(1981), *Theory Z*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Penrose, E. T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- Prahalad, C. K. and R. Bettis(1986), "The Dominant logic: A New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, 6, 485-501.
- Rugman, Al M. and A. Verbeke(2001), "Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises," *Strategic Management Review*, 22(3), 237-250
- Sako, M.(1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells(1972), *Managing the Multinational Enterprises*, New York: Basic Books.
- Sumiya, F.(1996), "Auto Parts: Shift to Production Abroad Weakens Keiretsu Ties Among Parts Makers," *Japanese Economic Almanac*, Tokyo: Nikkei Keizai Shinbun, Inc., 102-103.
- Womack, J. P., D. T. Jones and D. Roos(1990), *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson Associates.
- Yamawaki, H.(1994), "Patterns in Entry by Japanese Multinationals into the US and European Manufacturing Industries. in D. Encarnation. and M. Mason(Eds.), *Does Ownership Matter?: Japanese Multinationals in Europe*, Oxford: Oxford University Press.
- Zaheer, S.(1995), "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

The Post-Entry Expansion of MNEs: Organizational Learning and Alliance Strategy

Soonkyoo Choe*

Abstract

We measure the expansion of Japanese auto parts suppliers in North America in terms of the development of new buyer-supplier relationships, and examine the factors that may influence their post-entry performance. Results show that domestic interfirm experience, host country experience, and partnership with local firms are significant determinants. These findings highlight not only the role of organizational capabilities developed in the host country as a major factor in sequential expansion, but also the enduring effects of domestic business experience after the initial entry.

Key words: FDI, network, post-entry expansion.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Yonsei University.