

본사의 자회사 통제: 차별화 vs. 동질화*

허문구

고려대학교 기업경영연구원
(mghuh@posri.re.kr)

.....

본 연구는 본사의 자회사 통제 메카니즘과 이에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 목적이 있다. 다각화된 기업 또는 다국적 기업에서 본사와 자회사(사업부)의 관계에 대한 최근의 연구들은 차별적 적합성 관점에 의거하여, 본사가 자회사들을 차별적으로 통제할 수 있다고 가정한다. 본 연구는 이러한 차별화 관점의 타당성에 의문을 제기하고, 다국적기업의 본사와 자회사에 대한 심층 사례연구를 통해, 본사의 자회사 통제 방식, 자회사간 통제의 차별화(또는 동질화) 여부 및 그 영향요인을 분석, 규명하였으며, 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 본사의 자회사 통제 방식으로 기존에 논의된 성과통제, 행동통제, 문화통제 외에도 전략통제(strategy control)가 주요한 통제 메카니즘의 하나로 확인되었다. 둘째, 본사의 통제 방식은 경쟁전략, 전략적 미션, 현지 환경 및 역량 등에 있어서 대조적인 두 자회사를 거의 동일한 방식으로 통제하는 것으로 나타났다. 이는 차별화를 전제한 기존 자회사 수준 연구들의 가정과는 완전히 상치되는 결과이다. 셋째, 본사의 지배논리, 자회사 통제시스템 구성요소들 간의 긴밀한 연계성(internal configurations), 자회사 통제 메카니즘의 비차별적 속성(전반성), 본사의 경영역량 및 관심, 자회사에 대한 본사의 통제구조 및 의사소통 경로의 동일성, 자회사에 대한 공정하고 동등한 통제 압력 등과 같은 요인들로 인하여, 본사는 자회사의 특성에 따라 그 통제를 차별화하지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구의 주요 의의로서는 심층 사례 연구를 통해 본사의 자회사 통제 메카니즘을 포괄적, 구체적으로 기술하고 분류, 분석하였다는 점, 본사의 동질적 통제에 영향을 미치는 다양한 요인들을 규명함으로써 새로운 변수의 개발과 이를 통한 이론개발 및 향후 연구의 토대를 마련하였다는 점 등을 들 수 있다.

.....

1. 연구 목적

다각화된 기업에서 본사의 주요 역할은 각 사업부(또는 자회사)들을 효과적으로 관리하는 것이다. 마찬가지로 맥락에서 다국적기업의 경우에도 전 세계에 걸쳐 산재한 자회사들을 효과적으로 통제하는 것이 본사의 가장 중요한 임무이자, 동시에 매우 어려운 과업이기도 하다. 이에 따라 전략경영 및 국제경영 분야에서 본사의 효과적인 자회사 통제방법에 대한 많은 연구들이 수행되어 왔다. 상이한 학문적 배경으로 인해 두 분야의 연구들은 비교적 독립적으로 이루어져 왔으나, 연구의 컨텍스트만

다를 뿐 연구 목적이나 주제는 유사하다. 더군다나 많은 기업들에서 다각화와 국제화가 동시에 진행됨에 따라 근래에는 다각화된 기업과 국제화된 기업의 구분이 더욱 어려워지고 있다. 따라서 본 연구에서는 두 분야의 연구들을 별도로 구분하지 않고 함께 고찰한다.

전통적으로 주로 본사 수준에 초점을 두고 연구들이 이루어져 왔으나(다각화된 기업의 연구로는 Allen, 1978; Berg, 1973; Dundas and Richardson, 1982; Nathanson and Cassano, 1982 등, 다국적 기업에 대한 연구는 Hedlund, 1981; Prahalad and Doz, 1981, Welge, 1981 등), 비교적 최근의 연구들은 사업부나 자

회사¹⁾를 분석대상으로 한 연구들이 많다. 자회사에 초점을 둔 연구들은 본사와 자회사의 관계를 보다 다각적으로 규명하고, 자회사 수준에서 새로운 변수의 도입을 통해 본사-자회사 관계 연구의 지평을 넓히는데 기여하였다. 그러나 이들 연구는 대부분 본사가 자회사의 특성이나 처한 여건에 따라 자회사들을 차별적으로 통제할 수 있다고 가정하며, 또 그것이 효과적이라는 관점을 견지하고 있다.

과연 본사는 자회사의 특성에 따라 서로 다른 자회사들을 차별적으로 관리할 수 있을까? 그렇지 않다면, 본사가 자회사들을 차별적으로 통제할 수 있음을 전제하고, 통계적 기법을 통해 변수들간의 관계를 다양한 방법으로 규명한 연구들의 결과는 어떻게 해석되어야 할까?

한편, 많은 연구에도 불구하고 실제로 '본사는 자회사를 어떻게 통제하는가?'라는 질문에 체계적 분석을 제공하는 학술적 연구들을 발견하기란 쉽지 않다. '도대체 본사가 자회사를 어떻게 통제(관리)해야 합니까?'라는 물음에 직접적이지는 않더라도 실마리나 도움이 되는 연구들도 많지 않은 것이 현실이다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에 본사가 자회사를 실제로 어떻게 통제하는지, 그리고 과연 자회사들을 그 특성에 따라 차별적으로 통제할 수 있는 것인지, 만약 차별적으로 통제할 수 있다면 그것이 어떻게 가능한지, 혹은 본사가 자회사들을 차별적으로 통제할 수 없다면 그 이유는 무엇인지를 규명하는데 목적이 있다.

II. 문헌고찰 및 연구과제

2.1 본사의 자회사 통제 방법

2.1.1 기존 연구의 한계

Chandler(1962)와 Stopford and Wells(1972)의 선구적 연구 이래, 다각화된 기업이나 다국적기업을 대상으로 많은 연구들이 본사와 자회사의 관계를 주로 조직구조 특성에 의해 파악하고 있다. 그러나 "본사와 자회사간 관계에 대한 전통적 접근은 건축학적-올바른 구조를 찾는 것-이다. (중략) 근원적으로 다차원적 문제에 대해 이처럼 단순한 일차원적 접근으로는 해결책을 제시할 수 없다." (Doz and Prahalad, 1984: 58)는 지적에서 알 수 있듯이 조직구조적 특성의 규명은 본사가 자회사를 어떻게 통제하는지에 대한 구체적이면서도 포괄적인 이해에 별로 도움이 되지 못한다.

오히려 통제시스템(Doz and Prahalad, 1981)이나 비공식적 조정 메카니즘(Edstrom and Galbraith, 1977)과 기업전략의 관계에 대한 연구들이 본사의 통제 행위나 조직화 방식에 대한 훨씬 구체적이고 풍부한 이해를 가능케한다는 것이 본 연구자의 판단이다. 다사업부문 조직에서 주요 과제는 어떤 조직구조를 채택하느냐 하는 것이 아니라, 사업부제 하에서 어떻게 효과적으로 통제를 실행할 것인가 하는 것(Alexander, 1991; Hill and Hoskisson, 1987)이라는 관점이나, 통제관행을 기업전략이라는 관점에서 파악하고 평가하는

1) 다각화된 기업에 대한 연구에서는 주로 본사, 사업부로 조직 단위를 구분하며, 다국적 기업에 대한 연구는 주로 본사, (해외)자회사로 구분한다. 그러나 다각화된 기업의 경우에도 사업부가 독립적인 기업으로 분리되어 있는 경우도 흔하다. 본 논문에서는 특별한 경우를 제외하고는 본사, 자회사로 통칭한다.

데 연구자들이 거의 관심을 기울이지 않고 있다 (Kimberly and Zajac, 1985)는 지적들이 실제 연구에서는 별로 반영되지 못하고 있다.

구체적으로, 본사-자회사의 관계를 규명하는데 있어서 가장 많이 연구되어온 '분권화'는 현상을 설명하거나 정확히 규명하는데 별로 도움이 되지 못한다. 특히 많은 연구들(예를 들면, Garnier, 1982; Ghoshal and Nohria, 1989; Govindarajan, 1986, 1988; Gupta, 1987; Gupta and Govindarajan, 2000; Nohria and Ghoshal, 1994; O'Donnell, 2000 등)이 합산척도를 사용하여 정도(extent)²⁾의 의미로 분권화를 측정하고 이를 현상 설명에 사용하고 있다. 그러나 본사와 자회사의 관계에서 의미 있는 것은 본사가 어떤 의사결정을 집권화하며, 어떤 부분을 자회사에 위양하느냐 하는 것이다.³⁾ 이는 다각화된 조직에서 의사결정 방식은 동일하지 않으며, 집권화는 의사결정 영역별로 상당한 차이가 있으며(Alexander, 1991), 의사결정 영역별로 전략 등 타 변수와의 관계도 다르다는 연구결과(Gates and Egelhoff, 1986; Golden, 1992)에 의해서도 뒷받침된다.

집권화 변수를 통해 본사-자회사 관계를 분석한 연구에서 Golden(1992: 156)이 "추후 연구자들은 본사-사업부 관계가 다차원적이라는 점을 인식해야 한다"고 인정하듯이, 본사가 자회사를 관리하는 메카니즘은 다양하며 이를 조직구조에 의해서만 파악하는 것은 현상의 극히 제한적인 측면만을 반영하는 것이며, 그나마도 잘못하면 현상을 왜곡할 가능성이 있다. Hoskisson and Turk(1990)는

통제 수단으로서 M형 조직이 본사의 의사결정 부담을 경감하지 못함을 지적하고서 "사실, 본사 경영자가 직면하는 지배(통제)의 문제는 M형이나 U형이나 유사하다."(Hoskisson and Turk, 1990: 461)고 결론짓고 있다. "(조직)구조는 바뀌었지만, 사람, 행동, 가치관은 변하지 않고 있다."(Ferlie and Pettigrew, 1996: 508). 이는 조직이 바뀌더라도 통제방식은 좀처럼 바뀌지 않는다는 것을 의미하는 것으로, 본사-자회사 관계를 조직구조에 의해서만 설명할 경우의 한계를 잘 나타내고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 본사-자회사 관계의 본질은 조직구조에 의해서는 제대로 포착될 수 없다고 결론지을 수 있다.

2.1.2 연구과제의 도출

이처럼 본사-자회사 관계를 조직구조에 의해 파악하는 것은 한계가 명백하다. 본 연구에서는 조직구조, 시스템, 업무프로세스, 의사소통, 비공식적 통제와 인적 접촉 등 다양한 측면에서 그 관계를 현상적으로 규명하는데 초점을 둔다. 특히 본사-자회사 관계의 본질이 광의의 의미로서 '통제'에 있으므로, 본사-자회사 관계의 다양한 측면들을 분석하되, 이를 조직론 등에서 이미 잘 개발되어 있는 통제이론에 의거하여 본사의 자회사 통제 메카니즘을 분석, 규명하고자 한다. Ouchi(1979)는 조직의 기본 문제는 단지 부분적으로만 목적을 공유하는 개인이나 단위 조직간에 협력을 확보하는 것이라는 관점에 의거, 조직내 통제 메카니즘의 설계를 바로

2) 본사-자회사 연구에서는 의사결정권한의 소재가 본사나 자회사나로 분명히 나누어지므로 정도(extent or degree)의 개념으로 분권화(집권화)를 측정하기 보다는, Alexander(1991)나 Gates and Egelhoff(1986)처럼 의사결정이 구체적으로 이루어지는 곳(locus or level)의 개념으로 측정하는 것이 타당하다. 조직론에서 집권화를 정도의 의미로 측정하는 것은 조직내 계층이 많은데다가 조직의 전반적 특성을 파악하기 위한 것이므로 본사-자회사 연구와는 그 목적이 다르다.

3) 자세한 논의는 허문구, 이병현, 황윤경(2002) 참조.

이러한 문제에 대응하기 위한 것으로 파악하고 있다. 이는 다각화된 기업이나 다국적기업에서 본사와 자회사의 관계에도 동일하게 적용될 수 있다. 마찬가지로 대리인 이론(Jensen and Meckling, 1976; Eisenhardt, 1985)에서 주인과 대리인의 문제는 본사와 자회사간 관계에도 동일하게 적용될 수 있다. 전통적으로 조직론 및 대리인 이론에서는 결과통제(outcome control)와 행동통제(behavior control)를 상호 대체적인 통제방식으로 제시하고 있다. 이러한 관점에서 Govindarajan and Fisher (1990)도 본사의 사업부 통제방식을 결과통제와 행동통제로 구분하였다.

한편, 개인이 조직 내에서 어떤 관점이나 행동이 보편적이며 바람직한가를 알아가는 과정(Van Maanen and Schein, 1979)으로 정의되는 조직사회화는 특히 다국적기업에서 자회사 경영자들에 대한 통제 메카니즘으로서 많은 연구들에서 논의되고 있다.⁴⁾ Gupta and Govindarajan(1991)도 자신들의 기존 연구와는 달리 자회사에 대한 본사의 통제 메카니즘은 본사가 활용 가능한 비공식적 조직 메카니즘을 감안해야 함을 지적하고서, 과정변수(의사소통 유형, 자회사 경영자에 대한 사회화 등)를 타 변수와 함께 고려하였다. 이는 공식적 통제는 종종 문화적 통제보다 덜 효과적이며(Herbert, 1999), 공식적 통제를 실행하기가 점점 더 어려워지고 있으며(Kim and Mauborgne, 1993), 모니터링과 금전적 인센티브만으로는 현대의 다국적기업을 효과적으로 통제하기에 불충분하며, 인적 접촉에 의한 통합(integration)과 비금전적 보상을 활용한 사회적 통제(social control) 메카니즘

의 활용이 필요하다(O'Donnell, 2000)는 관점에 근거한다.

“다국적 기업에서 사회적 통제의 바람직한 결과는 상이한 자회사 경영자들이 전체 조직의 이익을 위해 가치관과 신념을 공유하게 되는 것”(Nohria and Ghoshal, 1994)이므로 자회사 경영자에 대한 사회화(Gupta and Govindarajan, 1991), 공유가치에 의한 통제(Nohria and Ghoshal, 1994), 규범에 의한 문화적 통제(Baliga and Jaeger, 1984) 등은 모두 유사한 목적과 의미를 지닌다. 본 연구에서는 이를 포괄적인 의미에서 문화적 통제(cultural control)로 파악한다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구과제를 도출한다.

연구과제 1: 본사는 자회사를 어떻게 통제하는가? 본사의 자회사 통제방법은 행동통제, 결과통제 및 문화적 통제에 의해 효과적으로 설명될 수 있는가?

2.2 차별적 통제 vs. 동질적 통제

본 연구의 핵심 주제는 다각화된 기업 그리고(또는) 다국적 기업에서 본사는 자회사를 그 특성에 따라 차별적으로 통제하는가, 아니면 자회사간에 통제방식이 크게 다르지 않는가 하는 것이다. 편의상, 전자는 차별화 관점, 후자는 동질화 관점으로 구분하여 살펴본다.

4) 사회화 통제(socialization control)를 행동통제의 한 유형으로 보는 연구(Govindarajan and Fisher, 1990)도 있지만, 대부분의 연구에서는 이를 별도의 통제 유형으로 구분하고 있다.

2.2.1 차별화 관점

80년대 중반 이후 다각화된 기업의 사업부에 초점을 둔 많은 연구들(예를 들면, Golden(1992), Govindarajan(1986, 1988), Govindarajan and Gupta(1985), Govindarajan and Fisher(1990), Gupta(1987), Gupta and Govindarajan(1984) 등)은 그 이전의 연구들이 주로 기업수준에만 초점을 둬으로써 본사-사업부 관계에 영향을 미칠 수 있는 사업부의 경쟁전략이나 특성은 간과하고 있다고 비판한다. 이들은 본사가 사업부를 차별적으로 통제해야 한다는 관점에서, 주로 사업부의 전략적 특성이나 환경 등이 본사-사업부 관계에 미치는 영향과, 두 요인 간의 적합 관계가 사업부 성과에 미치는 영향을 개념화하거나 실증하였다.

한편, 80년대 후반 이후로 국제경영 분야에서도 자회사에 초점을 둔 연구들이 나타나 자회사들의 서로 다른 특성과 다양한 역할(Birkinshaw, Hood, and Jonsson, 1998; Birkinshaw and Morrison, 1995; Roth and Morrison, 1992 등)에 대한 이해를 제고하는데 기여하였다. 그런데 이들의 기본 논지 역시 자회사에 따라 역할과 특성이 다르므로 본사-자회사 관계도 이에 따라 차별적으로 통제되어야 한다(Gupta and Govindarajan, 1991; Prahalad and Doz, 1987)는 것이다. 다국적기업의 자회사를 분석단위로 한 Ghoshal and Nohria(1989)와 Nohria and Ghoshal(1994)도 '차별적 적합성(differentiated fit)'이란 개념을 통해서 다국적기업에서 본사와 자회사의 관계 구조는 자회사 특성(환경의 복잡성 및 자회사의 자원보유 수준)에 따라 차별화되어야 하며, 이러한 적합 관계가 자회사 성과에 유의한 영향을 미친다는 점을 검증하였다.

그러나 차별화 관점의 연구들은 대부분 본사가 자회사를 차별적으로 관리해야 한다는 당위론적 관점에 의거하여 논의를 진행하고 있기 때문에, 과연 특정 기업의 본사가 자회사들을 차별적으로 관리할 수 있는가에 대해서는 현상을 규명하지도, 그 방법을 제시하지도 못하고 있다.

2.2.2 동질화 관점

차별화 관점의 연구들이 주로 엄밀한 가설을 설정하고, 가설의 통계적 검증을 추구하는 학술적 논문인데 비해, 동질화 관점의 연구들은 주로 깊이있는 사례분석에 바탕을 두고 있다. 특히, 다각화된 기업의 효과적 관리에 초점을 두고 20여년간 사례 분석을 통해 연구를 수행하고 있는 영국 Ashridge Strategic Management Centre의 일련의 연구들은 현상의 이해에 많은 시사점을 제공하고 있다. Goold and Campbell(1987)은 16개의 영국 대기업에 대한 심층적 사례분석을 통해 각 기업의 본사는 사업부간의 상이한 특성에도 불구하고 각 사업분야를 동일한 방식으로 관리한다는 점을 발견하였다. 뿐만 아니라, 최고경영자나 고위경영층의 변화가 있는 경우를 제외하고는 사업부 관리스타일도 거의 변하지 않는 것으로 나타났다. 그 후의 추적 연구(Goold, Campbell, and Luchs, 1993)에서도 원래의 연구대상 16개 기업 중 10개 기업은 전혀 스타일의 변화가 없었으며, 스타일이 바뀐 6개 기업중 5개 기업이 최고경영자 및 최고경영팀의 교체에 의한 것으로 나타났다.

Campbell, Goold, and Alexander(1995)도 본사와 자회사간의 적합성을 강조한다는 점에서는 차별화 관점의 연구자들과 유사하다. 그러나 차별화 관점의 연구들이 본사가 자회사의 특성에 따라

관리 방식을 차별화할 것을 권고하는 반면, 이들은 본사의 스타일에 부적합한 자회사들은 본사가 효과적으로 관리하기 어렵다고 본다. 모기업의 가치창출 특성(parenting characteristics)이 뿌리깊은 가치관과 신념에 바탕을 두고 구축된 것이므로 변화가 어려우며, 따라서 본사의 관리방식을 자회사에 대해 차별적으로 적용하는 것이 현실적으로 어렵다는 것이다. 그러므로 이들은 자회사가 본사의 특성에 적합해야 하며, 인수 대상기업의 선택에 있어서도 본사의 특성에 적합한 회사를 선택해야 한다고 본다. 한편, 그들은 우량기업에 대한 관찰에 바탕을 두고 훌륭한 기업들은 본사 특성을 부분적으로는 수정, 개선해 나가지만, 근본적인 변화는 최고경영층의 교체가 이루어질 때만 발생한다고 결론짓고 있다.

요약하면, 본사의 경영방식은 쉽게 바뀌지 않으며, 따라서 자회사에 따라 차별적으로 적용하기가 어렵다. 이는 사례를 통해서도 뒷받침되고 있다. BTR사의 최고경영자는 기업인수와 확장의 결과로 인해, 유통사업 부문들과 제조사업 부문들을 서로 상이하게 관리해야 하는 어려움을 인식하고, 기업 경영 철학을 타협하기보다는 유통사업 부문을 매각하는 결단을 내렸다(Campbell, Goold, and Alexander, 1995). 전통적인 화학기업인 ICI는 환경 변화에 따라 생명과학, 제약 등의 분야로 사업을 확장하였다. 그런데 본사의 경영방식과 새로 진출한 사업분야간에 부조화가 발생하여, 조직의 복잡성이 증대되고 이로 인한 혼란과 비효율이 발생하였다. 이에 ICI는 전통적 화학사업군을 담당하는 신ICI와 제약 및 생명과학 분야를 관장하는 Zeneca 로 기업분할을 단행하였다. 그 결과, 기존 혼란을 극복하고 기업분할후 두 부문 모두 기업 가치가 크게 향상되었다(Owen and Harrison,

1995).

한편, 다른 연구들이 주로 하나의 분석수준을 택한 데 비해 Gates and Egelhoff(1986)는 본사-자회사간 관계의 집권화에 본사 요인(규모, 해외사업 비중, 산업, 제품다양성 등)과 자회사 특성(자회사 환경, 자회사 규모 등)이 미치는 영향을 함께 검증, 비교하였다. 연구 결과, 본사 수준의 변수들은 대체로 유의한 영향을 미친 반면, 자회사 수준의 변수들은 거의 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 본사-자회사 관계에 본사 특성이 중요한 영향을 미친다는 결과로서, 동질화 관점을 간접적으로 지지하는 연구결과로 판단할 수 있다.

2.2.3 연구과제의 도출

차별화 관점의 연구들은 본사가 차별화를 할 수 있다고 가정하거나 차별화를 해야 한다는 당위론적 관점을 취하고 있다. 그러나 실제 본사가 자회사별로 통제를 차별화하는 것을 규명하는 것에는 관심을 기울이지 않았다. 한편, 동질화 관점의 연구들은 주로 개념적 논의나 사례를 통해 본사가 자회사를 차별적으로 관리하기 어렵거나 본사의 관리방식은 쉽게 바뀌지 않는다고 본다. 이들 연구의 주목적이 차별화나 동질화를 규명하는데 있는 것이 아니었기 때문에 추가적인 논의나 깊이있는 분석은 다소 미흡하다. 두 관점을 반영하여 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

연구과제 2: 본사는 자회사에 따라 통제방법을 차별화하는가?, 아니면 모든 자회사를 동일한 방식으로 통제하는가?

차별화 관점은 합리적이고 규범적인 관점에 근거하고 있다. 반면, 동질화 관점은 본사의 차별적 통제를 어렵게 하는 요인에 주목한다. 본사의 자회사에 대한 통제라는 맥락에서 논의되지는 않았지만, 동질화 관점을 설명할 수 있는 요인으로서 지배논리(dominant logic)와 내적일관성(internal configuration) 관점을 들 수 있다.

동질화 관점을 뒷받침하는 데 있어서 가장 체계적인 논의는 아마도 본사경영의 지배논리(dominant general management logic) 개념이다. Prahalad and Bettis(1986)는 다각화와 성과의 관계 연구들이 뚜렷한 결론에 도달하지 못하는 이유가 두 변수의 관계를 연계하는 '경영의 질' 측면을 고려하지 못했기 때문이라고 지적하고, 이를 포괄하는 변수로서 (본사 고위경영팀의) 지배논리 개념을 제시하였다. 지배논리란 "핵심사업에서의 경험을 통해 형성, 발전된 mental maps으로 구성되며, 때때로 다른 사업분야에도 부적절하게 적용된다."(Pralhad and Bettis, 1986: 485). 구체적으로는 경영자가 사업을 개념화하고 주요 의사결정을 내리는 방식이다. 즉 "지배논리는 사업에 대한 mind set이자 관점이며, 해당 사업에서 의사결정을 하고 목표를 달성하기 위한 관리도구"인 것이다. 따라서 지배논리를 바꾸거나 기존 논리에 새로운 논리를 추가하기가 어려우며,⁵⁾ 단지 생존이 위협받는 위기 상황에서 핵심 경영진의 변화가 수반될 때만이 바뀐다.

내적일관성(internal configuration) 관점은 조

직내 제반 시스템, 구조, 제도 등과 같은 요인들간의 적합성이 조직의 효과성을 제고하는데 매우 중요하다고 본다. 즉 맥킨지의 7S 모델(Peters and Waterman, 1982)이 의미하는 것처럼 조직은 구조, 시스템, 제도, 기업문화, 사람 등이 서로 맞물려 있으며, 이러한 제반 요소들 간의 조화가 중요하다. Goold and Campbell(1987)은 자회사 관리스타일은 조직내 정보시스템, 조직구조, 인사제도, 기업문화 등과 부합해야 하므로 사업 부별로 상이한 통제 스타일을 채택하는 경우, 오히려 다른 조직관련 요인들과 일관성이 무너져서 성과가 저해된다(Goold and Campbell, 1987: 244-246)는 점을 강조한다. Hill, Hitt and Hoskisson(1992)도 다각화 전략의 유형에 따른 상이한 경제적 효과를 실현하기 위해서는 이에 적합한 조직특성이 필요하다⁶⁾는 점을 제시하고 이를 실증적으로 검증하였다. 그들은 다각화된 기업이 범위의 경제 효과와 내부통제 효과를 동시에 실현하는 것은 어렵다고 분석한다. 즉 경쟁적 조직과 협동적 조직은 집권화, 통합화, 통제기준, 보상시스템 등에 있어서 서로 다른 내적 구조(internal configurations)를 가지며 그 결과로 두 조직의 내부관리 철학은 양립할 수 없다는 것이다. 이에 따라, 그들은 관련 다각화전략과 비관련 다각화전략을 혼용할 수는 있지만, 각각을 효과적으로 실행하기 위한 관리 메커니즘을 혼용하기는 어렵다고 결론 내린다.

이상의 논의를 토대로 연구과제를 도출한다.

-
- 5) 기존 지배논리에 새로운 논리를 추가(add)하기 어렵다는 것은, 다른 자회사에 대해 차별적인 관리(통제)를 하기가 어렵다는 의미로 해석할 수 있다.
- 6) 즉, 관련다각화 기업은 범위의 경제 효과를 누리기 위해서는 사업부간에 협동적 구조(집권화, 통합화, 비재무지표에 의한 성과 평가, 전사 성과에 따른 보상 시스템)가, 비관련다각화 기업의 경우 효율적인 내부 통제에 의한 효과(governance economies)를 실현하기 위해서는 경쟁적 구조(분권화, 비통합화, 재무지표에 의한 성과 평가, 사업부 성과와 보상의 직접적 연계)를 갖추어야 한다는 것이 이들의 주장이다.

연구과제 3: 본사의 자회사 통제 방식(차별화 vs. 동질화)에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 본사가 상이한 특성의 자회사를 동질적인 방법으로 통제한다면 그 이유는 무엇인가? (혹은, 본사가 자회사를 어떻게 차별적으로 통제하는가?) 본사의 자회사 통제 방식은 지배논리 관점과 내적일관성 관점에 의해 효과적으로 설명될 수 있는가?

III. 연구방법

3.1 연구방법의 선택

연구과제에서 알 수 있듯이 본 연구는 일차적으로 현상의 정확한 분석과 기술에 초점을 둔다. 문헌고찰에서 나타난 것처럼 많은 연구들이 '본사는 자회사를 어떻게 통제하는가?'라는 물음에 포괄적이면서도 구체적인 해답을 제공하지 못하고 있다. 현상에 대한 충분한 이해없이 조직구조나 몇몇 변수에 의해 본사-자회사 관계를 규명하고, 이에 대하여 통계적인 방법으로 영향요인을 규명하거나, 성과를 설명하는데 훨씬 더 많은 연구의 비중이 두어졌다. 그러나 현상에 대한 올바른 이해가 미흡한 상황에서 변수간의 관계를 검증하는 연구는 그렇게 유의하지 못하다. 즉 개발되어야 할 이론의 종류와

연구방법간의 mismatch(김인수, 2000)가 존재하는 것이다. 마찬가지로 두 번째 연구과제인 '본사는 자회사의 특성에 따라 통제방식을 차별화하는가?'에 대해서도 차별화 관점의 연구들은 현상분석 없이 차별화를 당연한 것으로 가정하고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 할 때, 현 단계에서 필요한 것은 정교한 모델이나 가설을 통해 변수간의 관계를 검증하는 연구가 아니라, 현상을 보다 정확히 기술하고 분류하고 분석하여, 현상에 대한 이해를 제고함으로써 추후 연구의 축적과 이론의 발전에 기반이 될 수 있는 연구라고 판단된다. 즉 현 단계는 현상기술적이며, 변수도출적인 연구가 필요하다.⁷⁾ 따라서 본 연구는 앞서 제시한 연구과제를 심층 사례연구를 통해 탐색, 규명한다. 사례연구를 선택한 이유를 정리하면, 첫째, 체계적 이론이 결여되어 있어서 탐색적 연구접근이 필요하고 (Eisenhardt, 1989), 둘째, 본사와 자회사간의 상호작용과 같은 복잡한 조직과정⁸⁾을 연구할 수 있으며(Yin, 1994), 셋째, 향후 연구를 위한 아이디어, 개념 및 명제를 개발할 수 있기 때문(Noda and Bower, 1996)이다. 또한 세 번째 연구과제는 'why' 형식이므로, 이 경우에도 사례연구가 적합한 연구전략(Yin, 1994)이 된다.

3.2 사례기업의 선택과 특징

깊이 있는 현상 기술과 분석을 위해 하나의 기업(이하에서, '고려산업'으로 가칭)만을 연구대상으로 하였다. 그리고 본사 통제의 차별화 vs. 동질화 관

7) 자세한 논의는 김인수(2000) 참조.

8) Campbell, Goold, and Alexander(1995)는 본사가 자회사와의 관계에서 가치를 창출하는 메카니즘으로서 구조, 시스템, 프로세스의 설계도 중요하지만, 본질적인 것은 이러한 구조와 프로세스 하에서 본사와 자회사의 경영자, 관리자들이 상호작용하는 과정과 방식임을 지적하고 있다.

점의 검증을 위해 서로 상이한 특성을 가진 고려산업의 두 해외자회사를 선택하였다. 고려산업은 산업재를 생산하는 한국의 우량 대기업으로서 20여년 전부터 해외직접투자를 하여 왔으며, 90년대 이후 해외진출을 더욱 가속화하고 있다. 2002년 현재 대주주로서 경영권을 보유한 해외자회사는 세계 8개국에 15개, 단순출자회사 및 계열사를 포함할 경우 약 40여개의 해외자회사를 보유하고 있다. 해외직접투자 법인의 총 매출액(2001년 기준)은 약 20억불에 이른다.

차별화 관점에 근거한 연구들이 본사-자회사 관계에 영향을 미치는 자회사 특성으로서, 주로 경쟁전략(Golden, 1992; Govindarajan, 1986, 1988; Gupta, 1987; Govindarajan and Fisher, 1990), 전략적 미션(Gupta, 1987; Govindarajan, 1986), 현지 환경(Nohria and Ghoshal, 1994), 자회사 역량(Nohria and Ghoshal, 1994)을 들고 있다. 따라서 본 연구에서는 차별화 vs. 동질화 관점의 타당성을 분석하기 위해, 이와 같은 네 측면에서 서로 상이한 특성을 지닌 두 자회사(이하, 중국제조, 일본유통으로 가칭)를 분석대상으로 선정하였다.

두 자회사의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 중국 제조는 성장시장인 중국지역의 수출시장 확보를 목적으로 1996년 중국 현지에 설립된 제조업체이다. 중국기업과 합작투자이지만 고려산업의 지분이 82.5%로 경영, 제조, 기술, 판매 등 사실상 모든 활동을 본사 및 본사 파견관리자들이 관장하고 있다. 매출액(2001년 기준)은 3억불을 상회하며, 종업원은 685명이다. 일본유통은 본사 생산제품의 일본내 판매, 유통 및 고객서비스를 목적으로 1988년 일본 현지에 설립된 유통업체이다. 고려산업이 100% 출자하였으며, 매출액은 2억 달러를 상회하

며, 직원 수는 31명이다.

앞서 제시한 네 변수를 중심으로 자회사의 특성을 제시하면 다음과 같다. 중국 제조는 본사의 우수한 생산기술 및 설비 노하우를 전수받아 현지기업에 비해 고품질의 지명도 높은 제품을 생산하여 고가로 판매한다(차별화 전략). 고려산업은 중국에 제2의 고려산업을 건설한다는 비전에 따라, 중국제조 등 현지 자회사들을 성장시장 진출의 거점으로 육성하고 있다(Build). 한편, 최근 들어 현지 수요의 급신장으로 서구기업들이 활발히 진입하고 있으며, 현지의 중국업체들도 설비확장과 기술발전으로 시장에서의 경쟁이 심화되고 있다(동태적 환경). 한편, 중국제조는 고려산업으로부터 각 기능별 인력 파견 또는 지원을 통해 우수한 기술수준과 높은 생산성을 보유하고 있으며, 설비 신증설에 따르는 자금을 본사로부터 지원받거나 본사의 지급보증으로 현지 기업보다 낮은 자본비용으로 적시에 필요 자금을 조달하고 있다(자회사 역량 또는 자원보유 수준 높음).

한편, 일본유통의 경우 본사로부터 공급받는 제품이 일본업체의 제품에 비해 상대적으로 기술이나 제품 수준이 높지 않다. 비교적 저가로 제한된 수입재 시장을 공략하는데 주력하고 있다(저원가 전략). 동사는 제한된 수입재 시장의 절반 이상을 점유하고 있으며 나머지 시장은 기술 및 유통경로 상의 장벽으로 침투가 어려워져 현 시장점유율의 유지가 중요한 상황이다(Hold or Harvest). 한편, 일본내 시장환경은 일본의 장기적 불황과 성장 정체, 그리고 일본 고유의 제조사-종합상사로 구축된 견고한 유통체계의 지속 등으로 경쟁환경의 별다른 변화가 없다(안정적 환경). 자회사의 역량은 경쟁 관계에 있는 일본의 종합상사에 비해 네트워크 측면에서 현저한 열세에 있으며 유능한 현지 인력의 확

〈표 1〉 자회사 특성 비교

자회사 특성	중국제조	일본유통
경쟁전략	차별화 전략	저원가 전략
전략적 미션	Build	Hold/Harvest
현지 환경	동태적	안정적
역량	고(우위)	저(취약)

보도 미흡하다(자회사 역량 취약). 〈표 1〉에서 고려산업의 두 자회사는 여러 측면에서 완전히 상이한 특성을 가지고 있음을 확인할 수 있다.

3.3 자료의 수집과 분석

자료의 수집은 고려산업으로부터 의뢰를 받아 본 연구자가 연구책임자로서 수행한 연구프로젝트를 통해 이루어졌다. 연구기간은 2002년 1월부터 7월 까지 7개월이며 3명의 연구자가 full-time으로 연구를 수행하였다. 연구의뢰 기관인 고려산업의 전폭적인 지원과 협조 하에 사실상 내부인의 입장에서 연구를 수행하고 자료를 수집할 수 있었다. 면담, 문서, 기록자료, 관찰 등 가능한 모든 방법을 통해 여러 가지 심층적이고도 다양한 유형의 자료를 수집하였다. 이처럼 복수의 자료원을 통한 triangulation은 사례연구나 질적 연구방법의 타당성 제고와 자료의 신뢰성 확보에 매우 중요하다 (Miles and Huberman, 1984; Stake, 1998). 아울러 여러 방법을 통해 수집한 다양한 유형의 자료들은 현상의 규명과 분석 및 이를 통한 이론개발에도 매우 중요한 역할을 하였다.

인터뷰는 가장 기본적이면서도 중요한 자료수집

방법이었다. 본사의 경우 전략 및 국내의 투자사업을 총괄하는 고위 임원으로부터, 해외사업 총괄 관리자, 각 분야별(지역별 또는 사업분야별) 팀장, 해외자회사 담당자 및 그 관련자, 자회사 근무 경험자에 이르기까지 약 50여명에 대해 평균 2-3시간의 개별 면접을 1회 이상 시행하였다. 이는 사실상 해외사업관리부서의 전 구성원을 대상으로 인터뷰를 시행하였음을 의미한다. 개별 면접 후에는 필요에 따라 수시로 전화 인터뷰 등을 통해 개별 면접을 보완하였다.⁹⁾ 한편, 두 해외자회사에 대해서는 자회사 경영자를 대상으로 예비적인 서면조사를 통해 기본 자료 및 특성을 분석한 후, 연구팀에서 중국 및 일본 현지를 직접 방문, 조사하였다. 한 자회사에 평균 2일 동안 자회사 경영자, 주요 관리자 및 담당자에 대한 심층 면접을 실시하였다. 또한 연구 진행 경과에 따라 추가로 전화인터뷰 및 이메일을 통한 서면조사를 병행하였다. 개인별 면담 결과는 범주화된 항목별로 구분하여 10여 쪽의 분량으로 정리하였으며, 이를 기초자료로 필요에 따라 통제유형별 또는 자회사별 분석에 활용하고, 새로운 자료의 수집에 따라 지속적으로 수정, 갱신하였다.

개인별 면담과 함께 관찰을 병행하였다. 사실상 해외사업 담당 부문의 거의 모든 구성원들을 대상

9) 연구자는 약 10여년 동안 고려산업에 대한 연구와 경영자문을 수행하였다. 이를 통해 경영층에서부터 많은 관리자 및 실무자들을 알고 있다. 이러한 관계가 집중적이고 광범위한 면담을 가능케하였으며, 외부인이라면 듣기 어려운 솔직한 답변을 유도해낼 수 있었다. 또한 필요할 때마다 면담이나 전화를 통해 내용을 확인하고 의견을 자유롭게 교환, 토의할 수 있었다.

으로 하였기 때문에, 면담은 별도로 분리된 회의실이 아니라 피면접자의 근무장소(직원의 책상 또는 옆의 탁자 등)에서 이루어졌다. 그리고 면담에 장시간이 소요되었기 때문에, 피면담자들은 면담 도중 중요한 업무처리나 전화 통화 등을 병행하였다. 이는 연구자가 충분하고 여유있는 면담과 논의를 위해 제안한 방식이다. 이 과정에서 자연스럽게 그들의 업무수행 활동과 인접부서나 자회사와의 의사소통을 관찰할 수 있었으며, 몇몇 회의에는 관찰자로 참석하였다. 이러한 관찰은 피면담자들의 주관적 답변을 재해석하거나 검증하는데 유용하였으며, 추가적인 분석 대상을 규명하고 현장감있는 질문과 답변을 가능케하였다.

본사와 자회사간 관계를 규명하는데 있어서, 몇몇 연구들이 그 중요성을 확인하고 있는 것처럼 공식적인 통제시스템이나 제도뿐만 아니라, 비공식적 통제 및 모니터링, 개별적인 접촉이나 일상적, 비공식적 의사소통 등에 대해서도 조사하였으며, 이는 본사의 통제 행위를 체계적으로 분석하는데 큰 도움이 되었다. 이러한 자료수집은 솔직하고 격의 없는 면담과 일상활동에 대한 지속적인 관찰을 통해서 가능할 수 있었다.

면담과 관찰 외에도 각종 문서와 기록자료(archival data)도 자료의 수집과 분석에 상당한 역할을 하였다. 사실상 본사와 자회사의 모든 내부자료 및 주요 의사결정 사안들을 검토, 분석할 수 있었다. 내용 분석한 주요 내부자료로서는 고려산업의 중장기 전략 및 국제화 전략, 해외자회사 현지화 전략, 자회사별 전략 및 운영계획서, 자회사 경영실적 평가보고서, 이사회 회의록, 자회사별 주요 동향보고, 본사-자회사간 공문 및 각종 보고 등 주제별로는 수십 여종에 이르며, 문서, 보고서의 개수로는 백여 건을 훨씬 상회한다.

또한 면담 내용의 신뢰성 확보를 위해서 해당 내용에 대한 본사-자회사간 응답을 cross-check하고, 필요한 경우 추가 면접조사를 통해 내용을 확인하였다. 특히, 본사-자회사간 응답의 cross-check는 피면접자의 선입견이나 주관적 사고로 인한 오류의 수정 및 자료 분석의 타당성 제고에 많은 도움이 되었다. 예를 들면, 본사의 관리자들은 거의가 자회사에 대해 관료적 통제 메카니즘도 거의 없고, 자율경영체제이므로 자회사에 대해서는 성과만 통제할 뿐, 일상활동에 대한 간섭, 즉 행동통제는 거의 하지 않는다고 대답하였다. 그러나 관리자들의 면담 도중, 자회사와의 잦은 전화통화를 목격할 수 있었고, 그 중 상당 부분이 자회사의 행사나 현안 등에 대한 정보 제공 및 의견교환이었다. 이에 대해 자회사 관리자들의 인터뷰 결과, 본사와의 잦은 의사소통(전화, 이메일 등) 및 인적 네트워크 같은 비공식적 네트워크이 자회사의 자율적 활동을 규제하는 본사의 주요 통제 메카니즘으로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면, 본사의 관리자들은 이를 예전부터 관행적으로 있어 왔던 일상활동 정도로 치부하고 예전과의 비교나 회사의 정책에 입각하여 행동통제를 거의 하지 않는 것으로 인식, 답변한 것이었다. 특히, 본사-자회사간 관계에서는 이처럼 관점의 차이와 주관의 개입으로 '현상에 대한 의도하지 않은 왜곡'이 발생할 소지가 크다. 이러한 왜곡을 바로잡는 면에서도 설문지 등을 활용한 양적 연구보다는 여러 자료원을 활용한 깊이있는 질적 연구가 이점을 가지고 있다.

자료의 분석은 근거이론(grounded theory)(Glaser and Strauss, 1967) 방법론을 준용하였다. 이는 분석과 자료수집의 지속적 상호작용을 통해 이론을 개발하거나, 기존 이론을 수정, 정교화하는데 유용하다(Strauss and Corbin, 1998). 구체적으로는

나는 여러 자료원으로부터 수집된 자료를 분류, 유형화하고, 이를 분석하여 관련 이론과 연구와 결합하여 새로운 이론적 해석을 하고, 이를 다시 수집된 자료와 비교하는 과정을 반복하였다. 자료 수집, 기존 문헌과 연계한 해석, 새로운 이론적 해석 도출, 다시 관련 자료 수집으로 이루어지는 이러한 반복적 상호작용(Rafaeli and Sutton, 1991)을 통해 차별적 통제를 어렵게 하는 요인들을 최종적으로 규명, 도출하였다. 한편, 본 연구는 각 연구 진행 단계별로 진도보고, 중간보고, 최종 결과보고 등의 형태로 경영자 및 관리자를 대상으로 여러 차례의 발표회를 가졌으며, 이 과정에서 참석자들과의 활발한 토의와 확인을 통해 분석결과의 타당성을 확인하고 제고할 수 있었다.

IV. 연구결과

4.1 자회사 통제시스템

본사 및 자회사에 대한 현장조사를 바탕으로 본사의 통제방법을 그 내용과 성격에 따라 일차적으로 분류, 분석하였다.¹⁰⁾ 이렇게 도출된 본사의 자회사에 대한 중요한 통제방법들이 앞서 구분한 세 가지 통제방식으로 설명될 수 있는가를 검토하였다. 분석결과, 세 통제방식으로 구분이 곤란하면서도 본사와 자회사 모두 중요하게 생각하는 제도나 활동들이 발견되었다. 중장기 전략 및 (연차) 운영

계획 수립 등의 활동이 그것이다. 즉, 자회사의 전략수립과 이에 대한 본사의 검토, 승인 등과 관련하여 공식적인 시스템과 업무프로세스가 구축되어 있었으며, 이를 바탕으로 본사와 자회사간에 정기적인 의사소통과 상호작용이 이루어지고 있었다. 이러한 활동은 광의로 해석하면 자회사의 전략에 대한 본사의 모니터링으로 보고, 행동통제로 파악할 수 있다. 그러나 본사-자회사 관계에서 양측 모두 매우 중요시하며, 비교적 독립적이고 자기완결적인 프로세스라는 점, 자회사의 제반 활동이나 성과에 큰 영향을 미친다는 점 등을 고려할 때, 이를 하나의 독립적인 통제 유형으로 구분하는 것이 바람직하다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 자회사의 전략에 대한 본사의 통제방식이나 그 정도와는 별개로, 자회사의 전략수립 과정에 대한 본사의 통제를 독립적인 통제양식으로 구분, 분석한다.

기존 통제방식 구분이 주로 조직론에서 개발된 것임을 감안할 때 본사-자회사간 통제의 중요한 측면, 즉 자회사의 전략과 관련된 통제를 포함하고 있지 않은 것은 이해 가능하다. 조직론의 통제방식 구분이 주로 조직 내 개인이나 단위 조직(팀 등)에 대한 통제행위를 그 대상으로 한다. 따라서 이 경우에는 개인이나 단위조직에 기대하는 바가 분명하고, 이를 달성하는 방법도 비교적 명확하므로 전략 개념이 적용될 여지가 없다. 그러나 본사와 자회사간의 관계에 대한 연구 컨텍스트에서는 자회사는 하나의 독립된 법인이거나 아니면 고유의 사업영역을 가지는 사업부를 의미한다. 따라서 자사의 나아가야 할 방향이나 이러한 목표를 달성하기 위한 경

10) 이에 따른 구분을 소개하면, 본사의 자회사 관련 제도 및 활동은 자회사 관리(통제) 및 자회사 지원으로 크게 구분되며, 다시 자회사 관리의 경우 전략수립, 경영층 의사결정 지원 및 정보제공, 성과통제 및 모니터링 등으로, 자회사 지원은 경영지원, 인력지원, 행정지원, 대내외 관리업무 등으로 나누어질 수 있었다. 실제 이 구분에 따라 본사와 자회사의 모든 제도, 활동, 업무 프로세스 등을 분류, 기술하였다.

쟁방법(곧 경쟁전략)이 대단히 중요한 의미를 지니며, 선택 가능한 여러 대안이 있기 마련이다. 따라서 본사와 자회사간에 자회사의 목표와 전략에 대한 합의나 공감대 형성이 필요하다. 또한 본사의 경우에도 그 필요에 따라 자회사의 전략에 중요한 영향을 미치거나 긴밀히 통제하게 된다.

이에 따라 본 연구에서는 사례분석의 결과를 바탕으로 결과통제, 행동통제, 문화적 통제에 전략통제(strategy control)를 추가하여 네 가지 통제양식으로 구분, 분석한다. 자회사의 전략 통제는 기존의 학술 논문에서는 거의 반영되고 있지 못하다. 다만, Goold and Campbell(1987)은 전략 수립 과정에 대한 영향(planning influence)과 성과 통제에 대한 영향(control influence)의 두 차원으로 나누어 본사의 자회사 관리유형을 도출한 바 있다.

한편, 이러한 네가지 통제양식에 속하지 않는 본사의 활동으로서, 자회사에 대한 경영 및 기술컨설팅, 차입알선 및 신용제공, 현지 파견인력에 대한 각종 지원, 자회사의 중요 행사 지원 및 홍보, 자회사 대외업무 대행 등의 활동을 발견하였다. 이는 본사의 통제 활동이라기 보다는 단순히 자회사 지원 활동이다. 즉, Goold, Campbell, and Alexander (1994)가 본사의 가치창출 방식의 하나로 제시한 'central functions and services'와 관련된 활동이다. 따라서 분석에서는 제외하였다. 고려산업에서 각 통제유형별로 본사의 관련 활동을 분류하면

<표 2>와 같다. 이러한 발견을 바탕으로 본사의 자회사 통제방법에 대해 다음과 같은 개괄적인 명제를 제시할 수 있다.

명제 1: 본사의 자회사 통제방법은 전략통제, 행동통제, 결과통제 및 문화적 통제로 구분할 수 있다.

4.2 통제의 차별화 여부 및 영향요인

여기서는 앞서 도출한 네 가지 통제방식에 따라 본사의 자회사에 대한 차별적 또는 동질적 통제 여부와 그 원인을 분석한다.

4.2.1 전략통제

첫째, 자회사는 정기적으로 본사의 요구에 의해서 또는 자체적 필요에 의해서 중장기 전략을 수립하고 이를 본사에 보고한다. 본사는 이를 업종별 또는 지역별로 구분, 종합한다. 이 과정에서 본사는 중장기 전략 수립과 관련하여 구체적인 전략적 지침이나 기준을 제시하지도 않고 자회사가 수립한 전략방향에 대해서도 개별적으로 피드백을 하지 않는다.

둘째, 운영계획이란 명칭으로 각 자회사는 매 연말에 다음해 각 사의 전략과 이에 따른 예산을 수

<표 2> 통제양식별 주요 제도, 시스템 및 활동 (고려산업)

통제 양식	제도, 시스템 및 활동
전략통제	자회사의 중장기전략 및 경쟁전략 수립 프로세스, 운영계획 및 예산 수립, 신규투자 프로세스
결과통제	경영평가시스템 및 프로세스, 성과 모니터링, 평가지표 결정
행동통제	공식적, 비공식적 모니터링(인적 접촉, 의사소통), 정기 감사
문화통제	인력파견, 인사제도, 파견인력 및 현지인 교육

립, 본사에 보고한다. 이 과정에서 본사는 예산 수립을 위한 지침(환율 등)만 제시하며 법인이 작성한 운영계획이나 전략방향의 적정성에 대한 검토나 토의는 거의 이루어지지 않고, 주로 비용 중심으로 예산을 검토하고 승인(필요한 경우 조정을 거쳐)한다. 놀랍게도 중국제조와 일본유통의 경우 그 상이한 특성에도 불구하고 이러한 통제 활동의 과정과 내용이 완전히 동일하였다.

신규투자의 경우 본사 또는 자회사가 제안을 하면, 본사가 최종적으로 사업타당성을 검토한 후 그 규모에 따라 이사회 또는 최고경영자가 승인을 하는 과정을 밟는다. 이 경우에도 중국제조와 일본유통에 대한 통제 방식은 동일하며 다만 투자의 내용(중국은 주로 공장의 신·증설 투자, 일본유통은 현지기업 인수, 물류센터 투자 등)만이 다를 뿐이다. 전반적으로 고려산업은 전략통제와 관련된 프로세스와 활동은 뚜렷이 존재하였지만 중국제조와 일본유통의 전략에 대해서는 사실상 거의 관여하지 않으며(전략통제 정도: 낮음) 통제활동에 있어서도 양사 간에 차이를 전혀 발견할 수 없었다.

본사가 자회사에 따라 전략통제를 차별화하지 않는(못하는) 이유를 규명하면 다음과 같다. 첫째, 본사 인력의 역량을 들 수 있다. 자회사가 처한 환경이나 현지 상황에 대해 자회사 인력보다 지식이 부족한 상황에서 전략적 사고와 능력이 부족하여, 그 필요성에도 불구하고 자회사에 전략적 과제를 제기한다든지 전략방향에 대해 토의하거나 피드백하는 것이 현실적으로 어렵기 때문이다. 이는 본사의 역량 관점에서 이해할 수 있다. 즉, 본사의 전략적 역량이 미약한 상황에서 자회사의 특성에 따라 전략통제를 한다면, 이는 오히려 자회사의 가치 창출을 저해할 수 있다. 한편, 지배논리 관점에서

도 설명이 가능하다. 고려산업은 창업자의 선견과 카리스마적 리더십을 바탕으로 강한 추진력과 실행력으로 발전을 해왔다. 이 과정에서 전략적 판단이나 의사결정은 온전히 최고경영자인 창업자의 몫이었기 때문에, 전략보다는 일상 운영과 실행을 더욱 중시하고 있다.

둘째, 업무 시스템 및 프로세스의 상호 연계성을 들 수 있다. 예를 들어 매년 자회사의 운영계획 수립 및 검토·승인 프로세스가 시기와 함께 확정되고 이에 따라 업무가 진행되는데 본사에서 각 자회사별로 이를 다르게 적용, 운영하기는 현실적으로 매우 어렵다. 왜냐하면 사람, 제도, 조직, 업무 프로세스와 규정, 경영자보고 방식 등이 상호 맞물려 있기 때문에 법인별로 차별화 할 경우 조직 및 업무 프로세스의 복잡성과 혼란이 야기될 가능성이 농후하다. 이는 Campbell, Goold, and Alexander (1995: 132)가 본사가 자회사를 차별적으로 관리하기 어려운 이유 중의 하나로 제시한 본사내 제 기능들의 긴밀한 연계성(interlocking nature)이나 Hill, Hitt and Hoskisson(1992: 507)이 제시한 internal configurations 논리와 일치하는 결과이다.

4.2.2 결과 통제

결과 통제와 관련하여 공식적 평가 시스템 및 프로세스, 평가지표의 특성, 성과 모니터링 활동을 규명할 수 있었다. 고려산업은 자회사에 대해 공식적인 성과 평가시스템을 구축, 운영하고 있다. 그 프로세스는 선정된 평가지표에 대해 매년 공식적인 평가를 하고, 그 결과를 계량화하여(법인별 서열 순위 포함) 본사에서는 최고경영자에게 까지 보고한 후, 해당 자회사에 통보하고, 연초의 해외 법인

장 회의에서 종합 리뷰 후 평가우수 자회사에 대해 포상하고 자회사 경영자 평가에도 반영한다. 이 과정은 고려산업이 경영권을 보유한 모든 자회사에 동일하게 적용된다.

둘째, 평가지표의 특성도 통제 방식을 특징짓는 주요 차원이다. 중국제조와 일본유통의 평가지표는 계량지표 80%, 정성지표(본사 임원이 평가) 20%로 동일하게 구성되어 있다. 계량지표의 경우, 중국법인은 EBITDA 등 재무지표가 전체의 80%, 일본유통은 판매량 등의 재무지표가 전체의 90%를 차지하며, 이에 따라 두 자회사 모두 사실상 재무지표가 평가 결과를 좌우하는 것으로 나타났다. 구체적인 평가지표는 두 자회사간에 다르지만, 계량-정성 지표의 반영 비중이 동일하고 재무지표 중심으로 평가한다는 점에서 결국 평가지표 측면에서도 양 자회사는 상당히 유사하다.

셋째 고려산업은 두 자회사에 대해 엄밀한 성과 모니터링을 하고 있다. 두 자회사는 월별, 분기별, 반기별 등으로 목표대비 경영실적을 본사에 보고¹¹⁾한다. 본사 담당자는 경영실적 검토 후 이상 발견 시 현황 및 원인을 규명하고 필요하면 상위 계층에 보고한다. 본사 관리자 및 임원은 자회사 경영자와 이에 대해 전화 등 비공식적 의사소통 경로로 논의한다. 반기별 평가에서는 목표 미달시 자회사에 공식적으로 개선대책을 수립하여 본사에 보고하도록 조치한다. 성과 모니터링에 있어서도 두 자회사간에 본사 통제활동의 차이를 전혀 발견할 수 없었다. 전반적으로 고려산업은 중국제조와 일본유통에 대해 엄밀한 결과(성과)통제를 하는 것으로 나타났다.

결과통제 측면에서 본사가 두 자회사를 차별적으로 통제하지 않는 원인을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 제반 시스템 및 프로세스의 연계성을 들 수 있다. 자회사 평가시스템을 구축하는 경우, 이는 평가 프로세스, 평가방법, 평가결과의 활용 및 경영자보고 등의 활동과 긴밀히 맞물려 있기 때문에 앞서 제시한 바와 같이 자회사 별로 이를 차별화할 경우, 조직내 업무 프로세스 및 관리의 복잡성과 오히려 이로 인한 비효율이 초래될 가능성이 크다.

둘째, 평가 지표 측면에서 볼 때, 기존 이론에 비추어 보면, 성격이 다른 자회사간에 계량-정성지표의 비중이나 재무지표의 비중 등을 완전히 달리 하여야 한다. 그러나 평가는 결국 본사 경영층 보고, 자회사 경영자에 대한 평가 등과 맞물려 상대적으로 비교되기 때문에 자회사간에 평가 방법이나 내용을 달리할 경우 상대적으로 평가결과가 낮은 자회사는 이에 수긍하지 않을 가능성이 크다. 따라서 애초에 평가지표가 차별화 되더라도 오히려 시간이 지나면서 동질화 될 가능성이 높아진다. 이는 Campbell, Goold, and Alexander(1995: 132)가 모기업이 자회사를 차별적으로 관리하기 어려운 이유로 제시한 '공정하고 동등하게 다루라는 대내외 압력'으로 해석할 수 있다. 자회사 평가에 대한 본사와 자회사의 시각 차이와 이러한 요인이 본사의 자회사 통제 방식에 미치는 영향에 대해서는 다음의 면담결과가 잘 나타내준다.

“평가지표에는 우리 회사의 특성이나 중요 활동이 제대로 반영되지 못하고 있어요. 중국은 호황이지만, 우리는 불황이라 시장개척의 여지가 없어요. …… 현재 시장을 유지하는 것만 해도 다행이지(자회사 경영자).”

11) 본사의 ERP시스템에 접속하여 DW(Data Warehouse)에 입력함.

“우리가 매년 자회사 평가를 시행하고 있지만, 평가지표의 특성이나 정성/정량 지표의 비중은 차별화하기 어렵습니다. 자회사마다 특성이 다르니 평가 지표나 방법도 달라야한다는 원론적 이야기를 모르는 사람이 어디 있습니까? 평가결과가 좋은 곳은 아무 불만이 없지만, 상대적으로 평가결과가 안좋은 자회사는 불만이 많습니다. …… 그래서 평가지표의 특성이나 비중은 가능하면 유사하게 유지합니다. 그래야 객관성이 있고, 불만을 줄이고 수용성을 높일 수가 있습니다(본사의 관리자).”

셋째, 성과모니터링에 있어서도 두 자회사간에 모니터링 주기, 과정 및 방법이 완전히 동일하다. 이는 ‘본사 제도나 시스템의 포괄성’으로 설명할 수 있다. 자회사가 소수가 아닌 이상, 많은 자회사들을 대상으로 제도나 시스템을 그 특성에 따라 차별화 한다는 것은 조직의 속성을 감안할 때 상당히 어렵다. 이는 다음의 면담결과에서도 잘 나타난다.

“(성과모니터링과 관련하여) 상반기가 지나면 해외 자회사에 대해 경영성과 평가 및 보고를 하는데, 어디는 빼고 어디는 넣고 할 수가 없습니다. 보고하는 사람 입장에서든 한꺼번에 다해야 개운하고 …… 보고받는 입장에서든 빠진 데가 있으면 당연히 궁금하지 않겠어요? 그러니까 (성과모니터링을)할 때 한꺼번에 다하게 되는 것이지요(본사 관리자).”

“(자회사 성과 평가와 관련하여) 설립한 지 얼마 되지않은 회사나 재무성과가 별 의미가 없는 경우에도 평가는 해야 합니다. 평가결과는 최고경영자(본사)까지 보고되고, 연초에 법인장 회의에서도 논의의 근거자료가 되지요, 또 자회사별 포상과 자회사 경영자 평가의 자료가 되니, 어떤 회사는 넣고, 어떤 회사는 제외하고… 할 수가 없습니다. 그러니 최대한 유사한 기준으로 평가할 수밖에 없는 것입니다 (본사 관리자).”

이는 자회사별로 다른 통제스타일을 적용할 경우, 조직의 미덕인 단순성이 훼손되어 조직의 복잡성을 야기하고, 우선순위, 전략, 경영자의 의도 등과 같은 중요 사안에 대해 효과적 의사소통이 저해된다는 관점((Goold and Campbell, 1987: 246)과 일치하는 결과이다.

또한 차별화에 따르는 복잡성, 운영의 어려움 등을 감안할 때 차별화가 바람직한지도 의문스럽다. 이는 본사가 관리를 차별화하는 데에는 비용이 소요되며, 사업부 관리방식의 일관성을 제고함으로써 이러한 비용을 줄일 수 있다(Hoskisson and Turk, 1990; Hoskisson and Johnson, 1992)는 관점에서 설명이 가능하다.

4.2.3 행동통제

고려산업에서 행동통제는 크게 규정과 절차에 의한 관료적 통제와 비공식적 통제로 나눌 수 있다. 특징적인 것은 관료적 통제에 비해 비공식적 통제가 훨씬 현저하고 영향력이 큰 것으로 나타났다는 것이다. 자회사의 업무수행 절차나 행동 양식 등을 전반적으로 규정하는 명시적인 규칙이나 절차는 별로 없다. 다만, 자회사의 주요 사항은 자회사 이사회(중국은 동사회)에서 결정되며, 중국제조와 일본유통은 본사의 임원 또는 관리자가 이사회 의장이나 위원으로 참여하여 본사의 의견을 반영한다. 정관 등 중요 규정이나 제도, 조직 및 관리기구의 변경, 임원이나 중요 관리자의 임면(任免), 이익배당, 재무제표 및 결산승인, 기타 주요 사안은 이사회 의결이 필요하며, 이는 두 자회사간에 거의 유사하다.

한편, 두 자회사 모두에서 본사의 비공식적인 모니터링과 통제가 활발함을 발견할 수 있었다.

이에 대해 자회사의 한 관리자는 다음과 같이 말한다.

“이사회 의결사항으로 규정된 것을 제외하고는 우리 회사가 본사에 무엇을 보고하고 어떻게 업무처리해야 하는가를 명시한 규정이나 제도는 없습니다. 그러나 우리가 뭔가 새로운 것을 도입, 수행하거나 또는 기존의 것을 바꿀 경우, 대체로 본사에 보고 또는 통보하는 과정을 거칩니다. 그래야 일하기가 편합니다. 그리고 경영자의 출장이나 중요 행사 및 본사가 관심을 가질만한 사항에 대해서도 수시로 알려줍니다. 또한 본사에서 물어보기도 하지요.”

즉, 자회사가 추진하는 주요 사업의 진행현황, 사고 등과 같은 특이사항 및 제도의 변경이나 새 제도의 도입, 주요 행사 등에 대해서는 본사 담당자가 주기적으로 모니터링하며, 필요한 경우 본사의 관리자 및 경영층에 보고하게 된다. 이러한 비공식적 모니터링과 통제도 두 자회사간에 유사하였다. 이처럼 비공식적 통제가 뚜렷이 나타나는 것은 본사와 자회사간에 공식적, 비공식적 의사소통 경로가 구축되어 있기 때문이다.

즉, 자회사 경영자 및 관리자도 본사에서 파견된 인력이므로 사실상 동일한 소속감을 가지고 있으며 본사의 제층을 기준으로 서로의 위상도 잘 알고 있다. 따라서 자연스럽게 형성되는 이러한 의사소통 채널을 통해 상호 출장을 통한 대면 접촉이나 문서 교환뿐만 아니라 전화, 이메일, 회사의 정보 시스템 등에서 빈번한 접촉과 정보교환이 이루어지고 있으며, 이러한 활동이 사실상 자회사의 활동을 모니터링 하거나 통제하는 역할을 하게 되는 것이다. 면담결과, 본사의 자회사 담당자와 그의 접촉상대인 자회사 관리자간에는 평균 1주일에 2회 이상의 커뮤니케이션이 있는 것으로 나타났다.

결론적으로 고려산업은 두 자회사에 대해 비공식적이기는 하지만, 비교적 강한 수준의 행동통제를 하는 것으로 나타났으며, 모니터링 또는 통제의 내용과 주기도 중국제조와 일본유통 간에 거의 유사하였다. 행동 통제의 또 다른 수단으로 해외 자회사에 대한 본사의 정기감사를 들 수 있다. 두 자회사에 대한 정기 감사의 경우에도 주기(2년에 1회), 감사내용(업무처리 및 회계감사)이 거의 동일하였다.

두 자회사에 대해 공통적으로 비공식적 방법에 의한 행동통제가 뚜렷이 나타나는 것은 동일한 지휘계통 및 의사소통 경로에 기인하는 것으로 분석된다. 중국제조 및 일본유통을 담당하는 본사의 담당자는 서로 다르지만, 이들은 상위 수준에서 동일한 관리자 및 임원의 지휘를 받고 있다. 따라서 상사의 리더십 스타일이나 성향, 관심사항 등에 따라 자회사 담당자의 모니터링 활동 등이 동일한 영향을 받기 때문이다. 또한 본사와의 의사소통 채널의 구조도 두 자회사간에 완전히 동질적이다. 즉 각 자회사 경영자는 본사의 투자사업 임원 및 해외투자사업 담당 관리자와 의사소통을 하며, 각 자회사의 관리자는 본사의 담당 관리자 및 해외자회사 담당자와 의사소통을 한다. 이처럼 동일한 조직내 통제구조 및 의사소통 경로가 자회사에 대해 동질적인 행동통제를 초래하는 것이다. 한편, 본사의 관성(HQ inertia)이라는 측면에서도 이해될 수 있다. 예전부터 자연스럽게 이루어져 왔던 비공식적인 행동통제는, 회사의 방침이 자율경영으로 바뀌고, 결과통제를 중시하는 방향으로 자회사 통제정책이 전환된 뒤에도 여전히 모든 자회사에 대해 유사한 방식으로 행해지고 있는 것이다.

4.2.4 문화적 통제

문화적 통제는 공통문화의 공유에 의한 자회사 활동의 조정 및 통합 활동이며, 가장 간접적인 방법인면서도 때로는 가장 효과적인 통제 방법(Herbert, 1999; Nohria and Ghoshal, 1994)이 될 수 있다. 고려산업에서 가장 뚜렷이 나타나는 문화통제의 방법으로 인력 파견, 인사제도 및 교육을 들 수 있다. 전통적으로 해외자회사에 대한 본사의 경영자 파견은 다국적 기업의 핵심적인 통제·조정 전략(Edstrom and Galbraith, 1977)으로 인식되고 있다. 고려산업의 중국제조 및 일본유통에 대한 인력파견의 주요 특징을 비교하면 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 보는 것처럼 고려산업의 자회사에 대한 핵심 통제 메카니즘은 바로 본사직원의 현지 파견이라 할 수 있다. 두 자회사의 경우 경영자는 모두 본사 출신이며 주요 관리자도 거의 전부가 본사로부터 파견된 인력이다. 이들을 통해 본사는 관료적인 통제 수단을 활용하지 않고도 자회사에 대한 업무조정이나 효과적 모니터링 및 통제를 하게 된다. 아울러 파견직원은 본사의 핵심역량을 이전함과 동시에 자회사에 본사의 가치관이나 기업문화를 이식하는 역할을 한다.

이 외에도 두 자회사에 대한 파견인력에 대해서는 본사의 제도와 동일한 인사고과 및 보상시스템을 적용하고 있다. 그리고 본사가 주요 경영혁신을 추진하는 경우, 자회사 파견인력이 본사에 와서 교

육을 이수 후 현지 자회사에도 본사의 경영혁신을 확산하는 활동을 한다. 다른 한편으로는 우수한 현지 직원을 선발하여 본사에서 교육을 실시하는데, 그 주요 내용은 본사의 성장과 발전과정, 본사의 기업문화와 가치관, 최근의 전략과 경영혁신 활동 등으로 결국 문화적 통합을 위한 활동이라 하겠다. 고려산업에서 문화적 통제의 필요성에 대한 인식은 다음과 같은 본사 경영진의 말에서 잘 나타난다.

“현지 상황에 맞도록 제도와 시스템을 바꾸는 현지화(localization)가 중요합니다. …… 그러나, 우리 회사의 강점인 특유의 경영방식이 자회사의 인사제도 설계에 반영되어야 합니다. 또 회사에서 파견한 직원들이 우리의 경영방식이 정착될 수 있도록 적극적인 역할을 해야 합니다.”

요약하면, 고려산업은 인력파견 정책과 파견인력에 대한 본사의 인사제도 적용 및 교육훈련(파견직원 및 현지인) 등을 통해 자회사에 대해 강한 문화적 통제를 하며, 이는 중국제조와 일본유통 간에 전혀 비차별적이다

그 원인으로서 본사경영자와 관리자에 이르기까지 공유하고 있는 본사의 성공신화에 근거한 특유의 경영방식과 기업문화에 대한 강한 신뢰와 믿음을 들 수 있다. 이는 핵심사업 분야에서의 경험을 통해 형성, 발전된 mental maps, 즉 지배논리(Prahalad and Bettis, 1986)의 개념이나, 이와 유사하게 최고경영자는 핵심사업에서 쌓은 지식

<표 3> 인력파견 특징 비교

	중국/제조	일본/유통
경영자 출신	본사	본사
주요 관리자 비중(명)	18/19 (부장이상)	7/7 (팀장이상)
인력 파견 기간	4년	4년

다른 사업분야에도 그대로 적용하는 경향이 있다는 연구결과(Das, 1981)와도 일치하는 것이다.

특히, 지배논리 개념에서 CEO의 핵심사업 분야에서의 경험을 중시하는데 비추어 보면, 고려산업은 성장의 발판이 된 핵심사업 부문이 뚜렷하고 본사의 경영진 및 주요 관리자들이 대부분 수십 년간 핵심사업부문, 즉 단일사업 분야에서만 경험을 쌓았으므로 지배논리가 뚜렷하며, 이것이 자회사들에 대한 동질적 통제의 강도에 큰 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다.

4.2.5 요약

이상의 분석결과를 요약하면, 고려산업은 자회사에 대해 강한 문화적 통제를 바탕으로, 공식적인 경영평가시스템을 통한 결과통제와 비공식적인 네트워크 및 의사소통을 통한 행동통제를 병행하는 것으로 분석되었다. 다만, 전략통제는 공식적인 제도나 업무프로세스가 구축되어 있음에도 불구하고 미약한 것으로 나타났다. 또한 이러한 통제 행위는

서로 다른 자회사에 대해서도 거의 동질적인 것으로 분석되었다.

한편, 통제방식별 분석 결과를 종합할 때, 차별적 통제를 저해하는 요인, 즉 동질적 통제에의 영향요인을 각 통제유형과 관련하여 요약하면 <표 4>와 같다. 앞서 살펴본 지배논리와 내적일관성 외에도 많은 요인들이 본사의 자회사에 대한 차별적 통제를 어렵게 하는 것으로 드러났다.

사례분석을 통해 나타난 본사의 자회사에 대한 동질적 통제에 영향을 미치는 요인을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지배논리 관점에서 볼 때, 핵심 사업분야에서의 일관된 성공과 경험을 통해 형성된 최고경영자 및 경영층의 사업에 대한 mental maps과 이에 따른 고유의 경영방식을 들 수 있다.

둘째, 전략통제에서 논의한 '운영계획 수립 프로세스'나 결과통제에서 분석한 '자회사 경영평가 시스템' 등에서 알 수 있는 것처럼, 본사의 제도나 시스템, 조직, 사람 등이 서로 긴밀하게 연계되어 있기 때문에 이를 자회사별로 차별화하기가 곤란하

<표 4> 동질적 통제에의 영향요인

통제유형/동질적 통제 현상 또는 이유	영향요인의 개념화(범주화)
1. 전략통제 <ul style="list-style-type: none"> • 본사 인력의 역량과 전략적 사고 미흡 • 전략계획 수립, 승인 시스템 및 제 프로세스의 상호 연계성 	HQ competence, dominant logic internal configuration
2. 결과통제 <ul style="list-style-type: none"> • 자회사 평가시스템 및 관련 프로세스의 상호 연계성 • 평가지표의 공정성에 대한 자회사의 불만, 요구 • 성과 모니터링 과정, 주기 및 방법 동일 	internal configuration pressures for fair and equal treatment generality of control system
3. 행동통제 <ul style="list-style-type: none"> • 비공식적인 행동통제 빈번 	identical control structure and communication channel, HQ inertia
4. 문화적 통제 <ul style="list-style-type: none"> • 본사의 경영방식과 기업문화에 대한 강한 신뢰 	dominant logic

다. 이는 internal configurations 관점과 일치하는 것이다.

셋째, 본사의 자회사 관리 제도나 시스템, 업무 관행 등 자회사 관리 메카니즘의 일반적, 포괄적 속성을 들 수 있다. 본사의 자회사 관련 제도는 다양하고 많은 자회사들을 그 대상으로 하기 때문에 이를 차별적으로 설계하거나 운영하기는 현실적으로 매우 어렵다.

넷째, 본사의 역량도 자회사에 대한 본사의 통제 방식에 상당한 영향을 미친다는 것을 발견할 수 있었다. 고려산업은 자사가 강점이 있는 문화적 통제 는 자회사의 특성에 관계없이 널리 활용하고 있는 반면, 전략적 역량이 미흡하여 자회사에 대한 전략 통제는 그 필요성 여부에 관계없이 매우 미약한 것으로 나타났다. 이는 parenting advantage(Goold, Campbell, and Alexander, 1994)나 본사 수준의 차별적 역량이 존재한다(Hitt and Ireland, 1986)는 관점에 의해서도 뒷받침된다.

다섯째, 기업의 성장과 발전에 중추적 역할을 담당한 본사의 경우에 더욱 현저하게 나타나는 본사의 조직관성(Ferlie and Pettigrew, 1996)도 자회사에 대한 통제를 차별화하는데 장애 요인이 된다. 고려산업에서 자율경영과 자회사 경영평가시스템의 도입에도 불구하고, 자회사에 대한 행동통제가 지속되고 있는 것은 본사의 관성이란 관점에서 설명할 수 있다.

여섯째, 서로 다른 자회사들에 대한 본사 차원의 통제구조 및 의사소통 경로가 동일하다는 점도 자회사에 대한 동질적 통제를 설명하는데 유용한 요인이다. 고려산업은 자회사의 업종이나 본사와의 업무적 관련성에 관계없이 '출자회사의 관리'라는 측면에서 투자사업 담당 임원이 국내외 출자회사를 총괄한다. 본사에서 자회사를 관리하는 부서와 관

리자 및 의사소통 경로가 동일하기 때문에 자회사에 대한 통제(특히, 행동통제)가 유사하게 이루어지고 있다.

끝으로 공정 관리에 대한 요구와 압력을 들 수 있다. 본사의 자회사에 대한 평가와 보상은 자회사의 최우선 관심사이므로, 자회사 경영자는 항상 자사(自社) 뿐만 아니라 다른 자회사에 대한 평가와 보상 기준에 민감하게 반응한다. 고려산업에서도 최초의 자회사 평가시스템은 자회사별 특성을 상당히 반영하였지만, 운영과정에서 자회사의 상대적 불만을 완화하고 결과에 대한 수용도를 제고하기 위해 계량적 지표의 비중을 높이고 이에 따른 보상 방법도 점차 동질화된 것으로 나타났다.

이상의 논의를 요약하여, 동질적 통제의 이유에 대해 다음과 같은 명제를 제시할 수 있다.

명제 2: 지배논리, 내적일관성, 자회사 관리메카니즘의 전반성, 본사의 경영역량, 본사의 관성, 자회사에 대한 조직적 통제구조 및 본사-자회사간 의사소통 경로의 동일성, 공정한 관리에 대한 조직 내외의 요구 등과 같은 요인들의 영향으로 본사는 자회사들을 동질적으로 통제한다(차별적으로 통제하기 어렵다).

V. 토의 및 결론

본 연구는 본사의 자회사 통제 방식, 자회사간 차별적 통제 여부 및 그 영향요인을 심층적 사례연구를 통해 분석하였으며, 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 본사의 자회사 통제 방식으로 기존에 논의

된 성과통제, 행동통제, 문화통제 외에도 전략통제가 중요하고 독립적인 통제 방식의 하나로 나타났다. 자회사가 하나의 사업단위임을 감안할 때, 전략통제는 본사-자회사 관계에서 매우 중요한 통제 양식의 하나로 판단된다.

둘째, 본사는 성격이 다른 자회사에 대해서 동일한 방식으로 통제하는 것으로 나타났다. 이는 기존의 자회사 수준의 많은 연구들의 가정과는 완전히 상치되는 결과이다.

셋째, 본사의 자회사에 대한 동질적인 통제에 영향을 미치는 요인들을 규명하였다. 구체적으로 보면 본사(경영자)의 mental maps에 따른 관리 스타일, 본사내 제도, 시스템, 절차, 사람 등의 긴밀한 연계성(internal configurations), 자회사 통제메카니즘의 비차별적 속성(전반성), 본사의 경영역량 및 관성, 자회사에 대한 통제구조 및 의사소통 경로의 동일성, 자회사에 대한 공정하고 동등한 통제에 대한 조직 내외(본사 및 자회사)의 요구하는 대내외적 압력 등에 의해 본사는 자회사의 특성에 따라 그 통제를 차별화하지 못하는 것으로 나타났다.

본 연구의 의의로서는, 탐색적이고 심층적 사례 연구를 통해 실제로 본사가 자회사를 어떻게 통제하는가를 포괄적이면서도 구체적으로 기술하고 분류, 분석하였다는 점을 들 수 있다. 구체적으로는 첫째, 본사의 자회사 통제방법을 기존 이론과 연계하여 구체적으로 분석함으로써 현상에 대한 이해를 제고하였으며, 둘째, 기존 연구들에서 간과되거나 개념적 기술 수준에 머무른 본사의 자회사에 대한 차별적(또는 동질적) 통제 여부를 기업사례를 통해 체계적으로 분석하였으며, 셋째, 본사의 동질적 통제에 영향을 미치는 요인들을 규명함으로써 새로운 변수의 개발과 이를 통한 이론개발 및 향후 연구의 토대를 마련하였다는 점을 들 수 있겠다. 넷째, 개인적 네

트웍에 의한 접촉이나 의사소통 경로를 통한 비공식적 통제 메카니즘이 본사-자회사 관계에서 매우 중요한 통제방식의 하나라는 것을 발견하였다.

또한, 연구방법에 있어서도 기존 연구들이 주로 본사나 자회사 중 어느 한쪽만을 분석대상으로 한 데 반해, 본 연구는 본사와 자회사 양자를 대상으로 본사의 자회사 통제활동을 분석, 규명하였으며, 동시에 질적 연구의 장점인 다양한 자료원을 활용함으로써 연구결과의 타당성을 제고하였다. 구체적으로 본사 관리자들은 정책의 변화 및 예전과의 비교를 통해(주관적 관점) 자회사에 대한 행동통제를 거의 하지 않는 것으로 답변하였다. 그러나, 자회사 구성원들에 대한 면담 및 본사의 업무수행과정에 대한 관찰을 통해 여전히 상당한 정도의 행동통제가 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다.

특히, 자회사에 대한 차별적 통제를 어렵게 하는 요인들 중에서, 내적일관성과 통제메카니즘의 전반성은 자회사에 대한 본사의 차별적 통제가 어려울 뿐만 아니라, 조직의 복잡성과 비효율성을 초래하여 효과적이지 못할 수도 있음을 제시하고 있다. 이는 본사의 분할 사례(Owen and Harrison, 1995) 및 본사의 경영철학에 부합하지 않는 사업군에 대한 매각 사례(Campbell, Goold, and Alexander, 1995)에서도 뒷받침되고 있다.

이러한 결과는 다각화/국제화 및 다각화/다국적 기업의 관리 측면에서 다음과 같은 시사점이 있다. 첫째, 전자(前者)와 관련하여 볼 때, 관련다각화와 비관련다각화를 혼란한 경우에는 이를 효과적으로 실행하기가 어렵다는 주장(Hill, Hitt and Hoskisson, 1992)은 상당한 설득력이 있다. 마찬가지로 규모나 특성, 전략적 역할 등이 상이한 해외자회사를 보유한 다국적기업의 경우에도 '통제의 문제'가 야기될 가능성이 높다. 그러므로 신규사업이나 해외

로의 진출에 있어서 이러한 효과적 통제의 문제가 지도 고려하여 의사결정이 이루어져야 할 것이다. 둘째, 후자(後者), 즉 다각화/다국적 기업의 효과적 관리(통제)와 관련하여 볼 때, 관련/비관련 사업들이 서로 상당한 비중으로 혼합된 경우나 자회사들의 비중이나 전략적 중요성이 큰 경우에는 본사의 분할이나, 적어도 본사내 통제구조의 이원화(각각을 관장하는 경영자가 다르고, 조직적으로도 명확히 분리되는 수준의 이원화)가 필요하다고 판단된다. 이에 대해서는 기업전략이나 국제경영 분야에서 향후 많은 연구와 이론의 개발이 필요하다.

본 연구는 현상의 심층적 분석을 위해 단일 기업의 사례에 바탕을 두고 있다. 따라서 연구결과의 일반화에는 당연히 무리가 따르며, 연구결과의 해석과 적용에 한계가 있다. 그러나 향후에도 본 연구에서 다룬 주제에 대해 다른 기업들을 대상으로 한 추가적인 심층적 사례연구가 필요하다고 생각한다. 연구 및 이론의 발전단계에 비추어 볼 때 아직은 대규모 자료에 바탕을 둔 통계적 연구보다는 탐색적이고 새로운 변수를 규명, 도출하는 연구접근이 더욱 필요하다고 판단된다. 사례연구의 축적을 통해 현상에 대한 이해(설명)가 제고되고 또 새로운 변수들의 규명이 선행되어야 하겠다. Eisenhardt (2002)의 제안처럼 귀납적인 복수사례 연구(multiple cases research)가 현상에 대한 체계적 진단과 새로운 이론개발을 위한 좋은 연구전략이 될 것이다. 이와 관련하여, 기업의 국제화(또는 다각화) 수준(정도)이나 국제화 전략(예를 들면, 글로벌 전략 vs. 다국가 전략)이 통제방식에 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서 복수사례 연구에서는 이와 같은 변수를 고려한 연구설계가 이루어져야 할 것이다.

또한, 본 연구에서는 심층 사례분석을 통해 동질적 통제에 영향을 미치는 요인들을 도출, 일곱 가

지로 개념화하였다. 그러나 사례기업의 자회사 통제방식에 대한 현상 기술에 보다 초점을 둠으로 인해, 이들 영향요인들과 자회사 통제방식의 관계를 개괄적으로 제시하였다. 향후 연구에서는 이들 영향요인들이 자회사 통제 방식에 미치는 영향을 보다 구체화하는 명제나 가설의 도출이 이루어져야 할 것이다. 이를 통해 차별적 통제나 동질적 통제에 대한 보다 인과적인(explanatory) 이론개발이 가능할 것이다.

한편, 본 연구의 결과는 차별화 관점에 따라 이루어진 기존의 많은 실증 연구결과의 타당성에 의문을 제기한다. 이들 연구는 본사의 차별적 관리를 당연한 것으로 전제하고 있는데, 현실적으로 차별적 관리가 어렵다면 연구결과의 내적 타당성과 현실적 시사점에 상당한 제약이 있다. 그러므로 향후의 차별화 관점의 실증 연구들은 변수간의 관계 규명 이전에, 과연 본사가 자회사를 차별적으로 관리할 수 있는지를 먼저 규명할 필요가 있다고 본다. 대규모 표본에 의한 실증적 연구를 수행하는 경우, 연구설계 단계에서 이를 반영하면, 그 원인 변수의 규명은 어렵다고 하더라도 통제의 차별화 vs. 동질화에 대해서 어느 정도는 분석할 수 있을 것이다. 더 나아가서는 어느 정도의 연구의 축적이 이루어지면, 차별화나 동질화나를 이분적으로 파악하기 보다는 어떤 상황과 어떤 조건하에서 어느 정도의 수준으로 차별적 관리가 가능한 지에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 이를 통해 본사의 자회사 통제에 대한 보다 풍부한 이해와 이론개발이 가능할 것이다.

끝으로, 본 연구에서는 행동통제와 결과통제가 비교적 강하게 나타났다. 이는 두 통제방식이 상호 대체적이라는 기존의 일반적 관점과는 차이가 있다. 본 연구자의 판단으로는 기업의 통제관행이 오랜 기간을 거치면서 형성, 발전되므로 부분적인 수

정을 거치면서 누적되는 것으로 생각된다. 이처럼 기업의 통제방식이 상호 대체적인가, 아니면 누적적인가를 규명하는 것도 기업의 통제 메카니즘에 대한 이해에 의미있는 작업이 될 것이다.

참고문헌

- 김인수(2000), 한국의 경영학연구: 이대로는 안된다, *경영학연구*, 29(3), 293-314.
- 허문구, 이병헌, 황윤경(2002), 다각화된 기업에 있어서 본사의 사업부 관리유형과 영향요인, *전략경영연구*, 5(2), 85-109.
- Allen, S. A.(1978), "Organizational Choices and General Management Influence Networks in Divisionalized Companies," *Academy of Management Journal*, 16, 341-365.
- Alexander, Jeffrey A.(1991), "Adaptive Change in Corporate Control Practices," *Academy of Management Journal*, 34, 162-193.
- Baliga, B. R. and A. M. Jaeger(1984), "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues," *Journal of International Business Studies*, 15, Fall, 25-40.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Berg, N.(1973), "Corporate Role in Diversified Companies," in B. Taylor and K. MacMillan (eds.), *Business Policy: Teaching and Research*, Wiley, New York, 298-347.
- Bettis, Richard A. and C. K. Prahalad(1995), "The Dominant Logic: Retrospective and Extension," *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Birkinshaw, Julian, Neil Hood and Stefan Johnson (1998), "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.
- Birkinshaw, Julian and Allen J. Morrison(1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 26, 729-753.
- Campbell, Andrew, Michael Goold, and Marcus Alexander(1995), "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review*, March-April, 120-132.
- Chandler, A. D.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Das, Rajan(1981), *Managing Diversification: The General Management Perspective*, Macmillan India, New Delhi.
- Doz, Yves and C. K. Prahalad(1981), "Headquarter's Influence and Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, Fall, 15-29.
- Doz, Yves and C. K. Prahalad(1984), "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 15, Fall, 55-72.
- Dundas, K. M and P. R. Richardson(1982), "Implementing the Unrelated Product Strategy," *Strategic Management Journal*, 3, 287-301.
- Edstrom, Anders and Jay R. Galbraith(1977), "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational organizations," *Administrative Science Quar-*

- terly, 22, 248-263.
- Egelhoff, William G.(1982), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458.
- Egelhoff, William G.(1988), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A revision of Stopford and Wells Model," *Strategic Management Journal*, 9, 1-14.
- Eisenhardt, K.(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31, 134-149.
- Eisenhardt, K.(1989), "Building Theories from Case Study Evidence," *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K.(2002), "Interview with Kathy Eisenhardt, 2002 OMT Distinguished Scholar," OMT Newsletter, Fall.
- Ferile, E. and A. Pettigrew(1996), "The Nature and Transformation of Corporate Headquarters: A Review of Recent Literature And a Research Agenda," *Journal of Management Studies*, 33, 495-523.
- Garnier, G.(1982), "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations," *Academy of Management Journal*, 25, 893-908.
- Gates, Stephen R. and William G. Egelhoff (1986), "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships," *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, Sumantra and Nitin Nohria(1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 10, 323-337.
- Glaser, Barney G. and Anselm Strauss(1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Golden, B. R.(1992), "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship," *Strategic Management Journal*, 13, 145-158.
- Goold, Michael and Andrew Campbell(1987), *Strategies and Styles*, Basil Blackwell, New York.
- Goold, Michael, Andrew Campbell, K. Luchs (1993), "Strategies and Styles Revisited: Strategic Planning and Financial Control," *Long Range Planning*, 26, 5, 49-60.
- Goold, Michael, Andrew Campbell and Marcus Alexander(1994), *Corporate-level Strategy*, John Wiley and Sons, New York.
- Govindarajan, V(1986), "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations," *Academy of Management Review*, 11, 844-856.
- Govindarajan, V.(1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy," *Academy of Management Journal*, 31, 828-852.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta(1985), "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance," *Accounting, Organizations, and Society*, 10, 51-66.
- Govindarajan, V. and Joseph Fisher(1990), "Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, 33, No 2, 259-265.
- Gupta, A. K.(1987), "SBU Strategies, Corporate-

- SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan(1984), "Business Unit Strategy, managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Gupta A. K. and V. Govindarajan(1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, 16, 768-792.
- Gupta A. K. and V. Govindarajan(2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hedlund, Gunnar(1981), "Autonomy of Subsidiaries and Formalization of headquarters Subsidiary relationships in Swedish MNCs." In Lars Otterbeck(ed.). *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, St. Martin's Press, New York.
- Hedlund, Gunnar(1993). "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation," in S. Ghoshal and E. Westney (eds.). *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press, New York.
- Herbert, T. T.(1999). "Multinational Strategic Planning: Matching Central Expectations to Local Realities," *Long Range Planning*, 32(1), 81-87.
- Hill, C. W. L., Michael A. Hitt and Robert E. Hoskisson(1992). "Cooperative Versus Competitive Structures In Related and Unrelated Diversified Firms," *Organization Science*, 3, 501-521.
- Hill, C. W. L. and R. E. Hoskisson(1987), "Strategy and Structure in the Multi-product Firm," *Academy of Management Review*, 12, 331-341.
- Hitt, Michael A. and R. D. Ireland(1986), "Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance," *Journal of Management Studies*, 23, 401-416.
- Hoskisson, Robert E. and R. A. Johnson(1992), "Corporate Restructuring and Strategic Change: The Effect on Diversification Strategy and R&D Intensity," *Strategic Management Journal*, 13, 625-634.
- Hoskisson, Robert E. and T. A. Turk(1990), "Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market," *Academy of Management Review*, 15(3), 459-477.
- Jensen, M. and W. Meckling(1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kim, C. W. and R. A. Mauborgne(1993), "Making Global Strategies Work," *Sloan Management Review*, 34(3), 11-27.
- Kimberly, J. R. and E. J. Zajac(1985), "Strategic Adaptation in Health Care Organizations: Implications for Theory and Research," *Medical Care Review*, 42(2), 267-302.
- Miles, Matthew, and Michael Huberman(1984). *Qualitative Data Analysis*. Sage, Newbury Park, CA.
- Nathanson, D. A. and J. Cassano(1982), "Organi-

- zation, Diversity, and Performance," *Wharton Magazine*, Summer, 19-26.
- Noda, T. and J. L. Bower(1996), "Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation," *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.
- Nohria, N. and S. Ghoshal(1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for managing Headquarters-Subsidiary Relations," *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- O'Donnell, S. W.(2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or An Independent Network?," *Strategic Management Journal*, 21, 525-548.
- Ouchi, W. G.(1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms," *Management Science*, 25, 833-848.
- Ouchi, W. G.(1980), "Markets, Bureaucracies and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Owen, Geoffrey and Trevor Harrison(1995), "Why ICI Chose to Demerge," *Harvard Business Review*, March-April, 133-142.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr(1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row.
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis(1986), "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.7, 485-501.
- Prahalad, C. K. and Yves L. Doz(1981), "An Approach to Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, Summer, 5-29.
- Prahalad, C. K. and Yves L. Doz(1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press, New York.
- Rafaeli, A. and R. I. Sutton(1991), "Emotional Contrast Strategies as means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors," *Academy of Management Journal*, 34, 4, 749-775.
- Roth, K. and A. J. Morrison(1992), "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates," *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Stake, R. E.(1998), "Case Studies," in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln(eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage, Thousand Oaks, CA, 86-109.
- Strauss, A. and J. Corbin(1998), "Grounded Theory Methodology: An Overview," in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage, Thousand Oaks, CA, 158-183.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells Jr.(1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, new York.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein(1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization," In B. M. Staw(ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, JAI Press, CT, 209-264.
- Welge, M.(1981), "The Effective Design of Headquarters-ubsidiary Relationships in German MNCs." In Lars Otterbeck(ed.), *The Management of Headquarters-ubsidiary Relationships in Multinational Corporations*, St. Martin's Press, New York.
- Yin, R. K.(1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage, CA.

Subsidiary Control by Headquarters: Differentiated versus Uniform Control

Moon-Goo Huh*

Abstract

This study investigated the nature and features of subsidiary control in a multinational firm. Recognizing the differences among business units, research on headquarters (HQ)-SBU relations has more and more focused on the business level. Most of the research is based on the premise that each subsidiary context is different and thus each HQ-subsidiary relation presents a different control problem. They have argued that the control mechanisms of HQ should differ depending on the specific characteristics or contexts of each business unit or subsidiary. This differentiated control view implicitly assumes that HQ is able to manage its subsidiaries differently. Proponents of differentiated control, however, have not actually proved that HQ controls its subsidiaries differently. In contrast, research following a uniform control approach has pointed out the difficulty of differentiated control across subsidiaries or of changes in corporate control style. These conflicting views indicate a need for more in-depth research on whether HQ controls its subsidiaries differently or uniformly.

The purposes of this study were addressed through the in-depth case study. A qualitative and inductive field research is used to analyze the modes of control and to generate the factors affecting HQ control style of subsidiaries. For a comprehensive analysis and a comparison of the corporate control styles of subsidiaries, I focused on a single firm and its two foreign subsidiaries with contrasting characteristics. The case study company is one of the world leaders in its business area (industrial goods) and its HQ is located in Korea. Research based on the differentiated control view has identified the variables, such as competitive strategy, strategic mission, local environment, and subsidiary competence as the

* Institute for Business Research and Education, Korea University.

subsidiary-specific contingencies that influence HQ-subsidary relations. Accordingly, I selected two completely different subsidiaries of the company in terms of these four dimensions in order to examine the explanatory power of the two conflicting views. I collected various types of data through interviews, observations, documents, and archival records, which permitted verification through triangulation and provided a solid basis for the theory development. I followed a grounded theory methodology to analyze the field data. I developed a working framework based on extant theory and initial data. I continuously compared the emergent theoretical interpretations with the evidence from the data. This iterative process of traveling back and forth between the data, pertinent literature, and emerging theory led to the refinement of my framework and theoretical interpretations.

The findings suggest that strategy control is a distinct and salient form of control in HQ-subsidary context, and HQ applies control mechanisms uniformly across its businesses with contrasting strategies and contexts. I found that the case company had strong cultural control over its subsidiaries through the extensive transfer of managers and the introduction of HQ-style human resource management system. It also employed output and behavior control through the formal performance evaluation system and the informal communication network respectively. The strategy control, however, was weak although the formal systems and processes for strategy control were established.

These control mechanisms were almost uniform across different subsidiaries. Juxtaposing this result and my enduring observation of the sample company leads to the conclusion that the uniform control perspective is more realistic and persuasive. The management style of HQ does not change easily because it has been shaped over the firm's history and reflects a perspective of business and organizational culture. It is therefore difficult for HQ to adapt its management style to the needs of different subsidiaries. Finer analyses based on in-depth interviews and observations revealed that many factors kept HQ from controlling the subsidiaries differently. The dominant logic and internal configuration concepts were partly useful in explaining the application of uniform control mechanisms to subsidiaries. In addition, I identified the diverse factors, such as generality of HQ's control system, HQ's unique competence, identical control structure and communication channel between HQ and subsidiary, social pressures for equal treatment, and HQ-level inertia, that result in the uniform control. I further discussed how each factor influences HQ's uniform control of subsidiaries.

Although limited in generalization, owing to its focus on one firm, this study represents a comprehensive approach to research on subsidiary control within a MNC. The result indicated that HQ controls subsidiaries with different characteristics in a uniform way, which is contrary to the widely-accepted differentiated fit approach. Further, this study identified a variety of factors inhibiting differentiated control. I advocate more research concerning the causes of uniform control. These issues could be best addressed through multiple cases research.

Key words: HQ-subsiary relation, subsidiary control, uniform control, differentiated fit, control mechanism, strategy control.