

한국 다국적기업의 해외자회사 통제수준 결정요인에 관한 실증분석: 중국 진출 한국 기업의 전략 요인과 자회사 역량을 중심으로*

김익수

고려대학교 경영대학 교수
(*iksu@korea.ac.kr*)

김병구(교신저자)

대전대학교 경영학과 전임강사
(*ibstrategy@naver.com*)

본 연구에서는 한국 다국적기업들이 해외자회사에 대하여 부과하는 통제수준에 영향을 미치는 요인들을 실증분석을 하였다. 분석 결과를 살펴보면 첫째, 정보처리이론(information processing theory)을 적용하여 본사 차원의 전략으로 본사가 국가별전략(multidomestic strategy)을 취할수록 본사의 자회사에 대한 통제수준이 낮음을 확인하였다. 둘째, 자회사의 지식 흡수 능력 수준이 높을수록 본사의 자회사에 대한 통제수준이 낮다는 결과를 도출하였다. 셋째, 자회사의 현지 네트워크 배태성 수준이 높을수록 본사의 자회사에 대한 통제수준이 낮음을 알 수 있었다. 이러한 결과들은 크게 본사 전략과 자회사 요인 모두가 통제수준에 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 특히, 자회사 요인에 있어 자회사의 역량이 증가함에 따라 본사에 대한 자원의존도가 줄어들고, 더 나아가 협상력의 증가로 자회사 통제수준이 낮아진다는 자원의존이론(resource dependence theory)과 협상력 이론(bargaining power theory)을 적용하여 실증 분석하였다.

주제어: 통제, 기업 전략, 흡수 능력, 네트워크 배태성

1. 연구목적 및 문제제기

다국적기업에게 경영활동에 관한 의사결정을 해외 자회사에게 얼마나 위임해야하는가에 대한 문제는 최근까지 중요한 연구과제로 이어져 오고 있다(Hedlund, 1981; Doz and Prahalad, 1981; Garnier, 1982; Van Den Bulcke, 1984; Paterson and Brock, 2002). 경영자들에게 또한 자회사 통제와 자율성 부여는 중요한 사안이다. 왜냐하면, 다국적기업은 높은 수준의 글로벌 효율성을 위해 본사와 해외 자회사와의 내부적 통합(integration)을 유지하면서 현지 시장에서의 적응(responsiveness)을 동시에 이루어야 하기 때문이다(Doz, Bartlett

and Prahalad, 1981; Doz and Prahalad, 1984).

초기 본사의 자회사에 대한 통제 연구는 단순히 본-자회사의 활동과 통합(integration) 및 조정(coordination) 수단으로서 통제의 역할에만 관심을 가졌다(Doz and Prahalad, 1984; Gates and Egelhoff, 1986; Young, Hood and Hamill, 1985). 그러나 최근 연구들은 본사의 자회사 통제가 여러 다국적기업의 중요한 경영활동들과 매우 밀접히 연관되어 있음을 보여주고 있다(Andersson, Forsgren, and Pedersen, 2001; Andersson and Pahlberg, 1997; Birkinshaw and Hood, 2001).

예를 들면, 본사의 해외 자회사에 대한 관리활동은 본사차원의 전략인 국가별 전략(multinational strategy)과 글로벌 전략(global strategy)에 영향

을 받는다는 연구결과를 보이고 있다(Roth, Schweiger and Morrison, 1991; Harzing, 1999). 이러한 연구들은 “구조는 전략을 따른다”는 관점에서 본사 차원의 전략이 본사의 자회사 통제활동에 영향을 미치는 중요한 요인임을 강조하고 있다. 또한, 본사의 통제활동은 본-자회사간 지식 이전에 있어서 중요한 수단이 되고(Bartlett and Ghoshal, 1989; Gupta and Govindarajan, 1991; Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998), 본사의 통제활동은 해외 자회사의 현지 지식의 습득과 빠른 환경변화에 대처하는 능력의 증가와 밀접한 관련을 맺고 있다(Birkinshaw, 1996, 1997; Birkinshaw, Hood, and Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002).

이러한 최근 연구 흐름에 있어 국내·외 연구에는 여러 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본사와 자회사 간 통제수준에 대한 국내 연구는 매우 미진한 실정이다(차영진, 1998; 주호식, 2002; 최순규·이경훈, 2005). 특히, 국내 연구들의 한계점은 본사의 자회사 통제 결정요인에 있어 ‘본사의 특성’을 중심으로 살펴보고 있다. 그러나 본사의 자회사 통제에 있어 개별 자회사에 대한 통제 수준과 방법은 각 자회사의 다양한 역할이나 능력 따라 달라질 수 있다. 최근 해외 연구들에서도 본사의 자회사에 대한 통제 혹은 자율성에 대한 결정요인에 있어, ‘자회사 요인’이 중요하다는 점을 강조하고 있다(Birkinshaw and Morrison, 1995; Gupta and Govindarajan, 1991; Paterson and Brock, 2002; Roth and Morrison, 1992). 그러므로 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하고자 본사의 요인뿐만 아니라 자회사 요인을 중심으로 연구를 수행하고자 한다.

이를 위해 첫째, 본 연구에서는 자원의존이론

(resource dependence theory)과 협상력이론(bargaining power theory)을 적용하여 자회사 통제수준 결정요인을 분석하고자 한다. 해외 자회사는 투자대상국에서 현지 네트워크와의 관계를 활발히 형성하고(embeddedness), 현지 경영 활동을 통해 독자적인 자원과 역량을 축적해 나감에 따라 자회사 고유의 힘(power)을 구축할 수 있다(Phene and Almeida, 2003; Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 이를 통해 자회사는 본사에 대한 자원의존도를 줄일 수 있다. 또한 협상력 관점(bargaining power perspective)에서 보면, 이러한 자회사의 힘(power)은 본사에 대한 협상력으로 작용한다(Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002; Rugman and Verbeke, 2001). 그러므로, 본 연구에서는 본사의 전략, 위계적 지시 등에 따른 자회사 통제가 본사의 일방적인 활동뿐만 아니라 자회사가 분권화를 요구할 수 있는 자회사 입장에서의 “협상력”이라는 측면을 고려하고자 한다. 또한 정보처리이론(information processing theory)을 적용하여 본사의 전략유형이 자회사에 대한 통제수준에 어떠한 영향을 미치는 가를 분석하고자 한다.

둘째, 본사의 자회사에 대한 통제수준 연구에 있어 중요하게 제기되어온 이슈가 바로 통제수준의 측정에 대한 것이다. 대부분의 선행 연구들은 통제수준을 측정함에 있어 매우 협소한 측정항목들을 사용하여 정확한 통제수준에 대한 측정을 못했다는 한계점을 보여 왔다. 그러므로 본 연구에 있어서는 현지 자회사와 관련된 다양한 의사결정사안을 포함하여 이러한 한계점을 보완하고자 한다. 또한 선행 연구에서 지적되어온 것이 바로 의사결정에 대한 통제수준을 측정함에 있어 사안의 특성을 고려해야 한다는 주장이 있어왔다. 그러나 대부분의 연구들

이 이러한 특성을 고려하지 못하고 연구를 진행해 왔다. 그렇기 때문에 선행연구들의 통제수준 결정요인 연구에 있어 일관되지 않는 결과를 도출하게 되었다. 이러한 한계점을 극복하고자 본 연구에서는 의사결정 통제수준을 운영적 사안(operational issue)과 전략적 사안(strategic issue)을 모두 고려하여 연구를 진행하고자 한다.

또한, 선행 연구들이 가지고 있는 측정방법에 대한 한계점이 바로 설문 대상에 관한 것이다. 자회사 통제수준을 측정함에 있어 현지 자회사에게 설문을 하지 못하고, 대부분 자국 내에 있는 기업 본사에게 설문을 실시하였다. 그러한 가장 큰 이유는 바로 현실적으로 해외에 나가 있는 현지 자회사에게 설문을 한다는 것이 어렵고 설문 회수율이 낮기 때문으로 사료된다. 그렇기 때문에 선행 연구에서 통제수준을 측정함에 있어 현지에 나가 있는 자회사에게 설문을 하는 것이 가장 정확한 측정 방법임을 강조하고 있지만, 현실적으로 이러한 연구가 매우 미비한 실정이다. 본 연구에서는 중국에 진출한 한국 자회사에게 직접 설문을 함으로서 통제수준 측정에 대한 한계점을 극복하고자 한다.

본 연구 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제2장에서는 선행연구를 살펴본 후 연구가설을 제시하고, 제3장에서는 구체적인 실증연구 방법론을 설명하였으며, 제4장에서는 실증결과를, 마지막으로 제5장 결론에서 시사점 및 한계점을 기술하였다.

II. 문헌연구 및 가설설정

다국적기업의 해외 자회사 통제에 관한 연구는 1980년대부터 국제경영과 전략경영 분야에서 중요

한 연구 분야로 부상하기 시작하였다(Paterson and Brock, 2002). Otterbeck(1981)의 본-자회사 관계에 관한 연구를 필두로, 보다 최근에는 Birkinshaw and Hood(1998a, b)가 본사와 자회사 관계에 관한 연구를 체계적으로 분석하고, 자회사 역할과 진화에 관한 연구를 시작하여 다국적기업 통제 연구에 있어 중요한 발판을 마련하였다. 본사의 해외 자회사 통제에 관한 연구는 본-자회사 관계의 연구 발전에 따라 발전하였다.

우선 본-자회사 관계 연구에 있어 첫 번째 연구 흐름은 기업 구조가 전략에 따른다는 전략-구조(strategy-structure) 관점이다. 대기업들의 전략과 구조의 관계는 이후에 전통적인 위계적인(hierarchy) 구조에서 벗어나, 좀 더 유연한 조직 구조에 주된 관심을 갖게 된 조직이론 학자들 사이에서 연구가 시작되었다. Bartlett and Ghoshal(1989)은 기업 전략을 국가별 전략(multidomestic strategy), 글로벌 전략(global strategy), 초국적 전략(transnational strategy)으로 구분하여 이에 해당하는 본-자회사간 관계를 분석하였다. 이는 구조는 전략에 맞게 변한다는 가정(assumption)을 내포하고 있다.

본-자회사 관계에 관한 두 번째 연구 흐름은 의사결정의 집권화(centralization)와 공식화(formalization)에 대한 연구와 본사의 자회사에 대한 유용성을 극대화하기 위한 통합 관리 방법에 대한 고찰이다. 이러한 연구에서 비로소 자회사가 영향력(influence)과 자율성(autonomy)을 가질 수 있다는 사실을 탐색적인 연구를 통해 발견하였다. 즉, 본-자회사 관계는 일방적인 관계가 아닌, 상호 영향력을 행사할 수 있음을 보여주고 있다(Birkinshaw and Hood, 1998b; Hedlund, 1994). 1990년대에 진입하면서, 동일 다국적기업 내에 다른 특성들을 가지고 있

는 자회사들이 존재한다는 이질성(heterogeneity)에 주목하였다. 위 연구자들은 자회사들이 가진 각기 다른 특성들에 따라서 자회사에 대한 통제 수준과 방법이 달라져야 한다고 주장한다.

셋째, 자회사 역할(subsidiary role)에 대한 연구 흐름이다. 본 연구의 흐름은 위에서 언급했던 본-자회사 관계에 대한 연구 흐름과 연관되어 있다. 특히 자회사들이 독특한 자원을 가지고 있고, 상당한 자율권을 행사할 수 있다는 사실은 큰 조직 내에서 자회사들에게 걸맞은 다른 역할을 부여해야 함을 암시하고 있는 것이다(Bartlett and Ghoshal, 1986). 이러한 자회사의 역할과 전략에 관한 연구는 White and Poynter(1984)의 연구로부터 시작되었다. 그 후 많은 연구자들이 다국적기업 내에서 자회사들이 취하고 있는 다양한 역할과 유형들을 분류할 수 있는 많은 방법들(tools)을 제시하였다(Birkinshaw and Morrison, 1995; Prahalad and Doz, 1987; Jarillo and Martinez, 1990; Taggart, 1997; Solberg, 2000; Surlmont, 1998; Beechler, Bird and Taylor, 1998; Gupta and Govindarajan, 1991). 이와 같은 많은 연구들 중에 가장 대표적인 분석의 틀을 제시한 연구자가 Prahalad and Doz(1987)이다. 그는 통합(Integration)-대응(Responsiveness)으로 자회사 유형을 분류하였고, Bartlett and Ghoshal(1986)는 자회사의 핵심역량과 현지시장의 전략적 중요성에 따라 자회사를 전략적 주도자(strategic leader), 공헌자(contributor), 실행자(implementer), 블랙홀(black hole)로 유형화 하였다. 또한 Jarillo and Martinez(1990)은 통합(integration)과 현지화(localization)에 따른 수용적(receptive) 자회사, 자유로운(autonomous) 자회사, 활동적인(active) 자회사로 유형화 하였다.

넷째, 자회사의 진화에 대한 연구 흐름이다. 위에서 언급했듯이, 자회사들의 유형화를 통해 그들의 역할과 특징을 분석하는 연구에서 멈추지 않고, 1990년 후반부터 자회사의 역할이 진화, 발전 한다는 연구가 시작되었다(Chang and Rosenzweig, 1998; Delany, 1998; Birkinshaw and Hood, 1997). 대표적인 연구로서 Chang and Rosenzweig(1998)은 자회사들이 처음에는 제품을 판매하는 마케팅 활동만을 담당하다가, 단순조립 혹은 공장을 직접 설립하는 등의 생산 활동을 수행하고, 시간이 지남에 따라 현지 부품을 구매하고 현지 디자인 등 그 역할이 심화되는 단계를 거치며 본사와 자회사 간의 권한 이양 정도가 점진적으로 달라짐을 주장하였다. 또, Delany(1998)는 통합과 중요성이 증가하는 일련의 단계에 따른 자회사의 발전을 제시하였다. 위와 같은 연구 흐름에서 중요한 것은 본사의 자회사에 대한 통제 수준과 방법은 모든 자회사에 동일하게 적용되는 것이 아니라, 기업의 국제화 단계와 자회사의 역량 등에 따라 달라져야 함을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

2.1 기업차원의 전략과 통제 수준(global strategy vs. multidomestic strategy)

기업들이 어떠한 전략을 추구 하느냐에 따라 본사와 자회사와의 관계가 달라질 것이다. 이는 “구조는 전략을 따른다”(structure follows strategy)는 것을 뜻하며, 기업이 추구하는 전략에 따라 이를 뒷받침하도록 조직의 구조가 변화해야 한다는 것을 의미한다(Chandler, 1962). 국제경영 연구 분야에서 다국적기업의 전략을 유형화 하는데 많은 연구들이 있었다. 예를 들어 Perlmutter(1969)는 기업전략을 본국중심(ethnocentric) 전략, 현

지지향(polycentric) 전략, 세계중심(geocentric)으로 구분하였다. Prahalad and Doz(1987)은 현지적응(Locally responsive) 전략, 통합제품(integrated product) 전략, 다중초점(multifocal) 전략으로 기업전략을 구분하였다. 현재 가장 통용되고 있는 전략은 Bartlett and Ghoshal(1989)이 제시한 전략유형이다. 이들의 전략유형은 사례 분석을 통해 크게 4 가지(multidomestic, international, global, transnational strategy)로 분류되어, 각 전략유형에 따라 본사와 자회사간의 관계에 대한 특징, 역할 및 통제 등에 대한 연구를 시도하였다. 이 중 가장 대비되어 쓰이는 전략이 바로 국가별 전략(multidomestic strategy)과 글로벌 전략(global strategy)이다(Harzing, 2000).

우선 국가별 전략(multidomestic strategy)을 추구하는 기업은 기업의 통합(integration)보다는 현지시장 환경에 적응(responsiveness)하는 것을 우선으로 생각하는 전략이다. 이 전략은 세계 시장은 분절된 시장으로 보고, 각 국의 소비자의 요구와 현지 환경 등이 다르다고 간주한다. 이에 따라 각 지역별 환경과 특성을 고려하여 제품과 마케팅 프로그램을 현지 소비자의 요구와 상황에 맞게 수정하는 전략이다. 그러기 위해서는 다국적기업 본사가 직접 경영 전략을 수행하는 것 보다는 현지 환경에 대한 정확한 정보가 많은 자회사에게 위임을 하는 것이 더욱 효율적이다. 왜냐하면, 현지 소비자 기호의 변화, 외부 환경의 변화 등에 대해 효과적이고 신속하게 대응할 수 있기 때문이다. 그러므로 본사가 자회사에 대한 통제 수준을 낮추는 것이 필요할 것이다. 이것은 Bartlett and Ghoshal(1989, 1992) 등의 연구에서도 논리적 뒷받침을 찾을 수 있다. 그들은 국가별 전략을 수행하는 기업은 본-자회사간 분권화된 구조를 가지고 있으며,

자회사에게 많은 권한을 위임하는 구조를 구사하고 있다고 주장하였다(Anand and Delios, 1996; Kobrin, 1994; Prahalad and Doz, 1987).

또한 본 연구에서는 이러한 국가별 전략을 구사하는 본사가 자회사에게 낮은 통제 수준을 부과하는 이유를 정보처리이론(information processing theory)에 적용해 볼 수 있다. 국가별전략을 구사하는 기업은 현지 소비자 요구, 환경 변화에 신속히 대응하기 위해 이에 따른 의사결정 사안을 시의 적절하게 수정해야 할 필요성도 증가하게 된다(Govindarajan, 1986). 본사는 이러한 현지 상황들을 모두 정확하게 파악하기를 원한다면 본사와 자회사 간의 정보처리 능력을 높여야 한다(Gupta, 1987). 그러나 비용이 많이 들뿐더러 현실적으로 불가능한 점이 많다. 이러한 상황 하에 본사는 자회사에게 의사결정 사안에 대한 분권화를 취하지 않으면 의사소통 채널에 과부하가 생기고 비효율성이 증가될 가능성이 높다(Egelhoff, 1982). 결과적으로 국가별전략을 취하는 기업은 효과적인 전략을 실행하기 위해, 본사는 자회사에 대해 통제 수준을 낮춰야 할 것이다. 특히, 중국과 같이 분절된 시장에서는 현지 소비자 기호가 다양하고 변화가 크기 때문에 국가별 전략을 취하고 있는 기업들은 더욱 자회사에게 보다 많은 자율성을 부여하려는 필요성이 클 것이다.

이와는 반대로 글로벌 전략(global strategy)을 구사하는 기업은 세계의 시장을 하나로 보고, 제품의 표준화를 통해 규모의 경제를 극대화하고 비용 우위를 영위하는 것을 전략적 목표로 하고 있다. 이러한 기업은 제품의 표준화를 통해 규모의 경제를 실현하기 위해 본사 차원에서 제 3국에 위치한 자회사들 간의 자원의 공유를 이끌어내야 한다. 이를 통해 얻을 수 있는 이익이 크기 때문에 자회

사들을 유연하게 통제할 필요성이 크다(Bartlett and Ghoshal, 1989, 1992). 그렇기 때문에 각 개별 현지시장에 대한 특수한 환경보다는 범세계적 표준화된 제품 생산을 하기 위해 본사는 해외 자회사에게 통제수준을 높일 가능성이 크다(Anand and Delios, 1996). 따라서 이상의 논의를 기반으로 본사의 전략과 통제수준에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 기업 본사가 추구하는 전략에 따라 해외 자회사에 대한 통제 수준이 달라질 것이다.

가설 1-a: 기업 본사가 글로벌(global) 전략을 취할수록, 본사의 해외 자회사에 대한 통제수준이 높을 것이다.

가설 1-b: 기업 본사가 국가별(multinational) 전략을 취할수록, 본사의 해외 자회사 통제수준은 낮을 것이다.

2.2 투자 목적(내수시장 추구형 vs. 원가절감 추구형)과 통제 수준

기업차원의 국제경영 전략이 해외자회사에 대한 통제수준에 영향을 미치는 가장 근본적인 원인은 전략의 유형에 따라 본사가 자회사의 활동을 통합시키거나 현지 적응화해야 하는 필요성이 다르기 때문이다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 본 연구에서는 이러한 논리를 확장하여 자회사의 해외직접투자 동기가 본사의 자회사에 대한 통제수준에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 왜냐하면 자회사를 설립한 투자 목적에 따라 현지시장에서 사업을 영위하는데 있어 경영 자율권을 부여할 것인지 아니면 자회사를 본사에 통합·조정할 것인지에 대한 필요성이 달라질 가능성이 높기 때문이다. 자회사

의 설립 목적은 크게 내수시장 추구형과 원가절감 추구형(수출지향형) 두 가지로 볼 수 있다. 또한 한국기업들이 중국에 진출함에 있어 대부분의 기업들이 원가절감 추구형과 내수시장 추구형을 목적으로 하고 있다. 그러므로 본 연구에서 한국기업의 진출 목적에 따른 통제수준에 관한 분석은 매우 의미 있는 연구가 될 것이다.

우선 내수시장 추구형 자회사는 투자대상국에서 시장점유율을 높이는 것을 최우선으로 하기 때문에 현지시장 상황에 맞게 제품, 기술, 마케팅 전략을 수정 및 개조해야 할 필요성이 크다. Levitt(1983)의 연구에 의하면 세계 시장은 글로벌화를 통하여 동질화되고 있지만, 아직도 문화적, 제도적 차이 등으로 인해 각국의 소비자들 기호의 차이는 여전히 존재한다. 특히 중국 시장은 지역별·소득계층별로 단절된 '분절시장'으로서 소비자들 간에 기호에 있어 상당한 차이가 존재하기 때문에 더욱 그러하다(김익수, 2004). 그러므로 현지 기업들과 경쟁을 하기 위해서는 본사의 제품과 마케팅 프로그램을 그대로 실행하기 보다는 중국 현지 실정에 맞도록 어느 정도의 현지화 노력이 필수적이라 하겠다.

Prahalad and Doz(1987)는 이러한 현지화는 본사 차원에서 추진하기 보다는 해외 현지시장에서 직접 경영 활동을 영위하고 있는 자회사가 추진하는 것이 더욱 효율적이라고 주장하였다. 물론 해외 자회사가 제공하는 현지 상황과 정보에 따라 기업 본사가 현지 상황에 맞는 제품과 마케팅 전략을 개발할 수 있을 것이다. 그러나 본사와 현지 시장 간의 문화적·지리적 거리로 인해, 현지 상황과 환경의 변화에 신속하고 정확한 판단을 내리는 것이 매우 어렵다. 또한 모든 현지 상황을 보고 받고, 본사에서 상황 판단을 하고 계획을 수립한다면, 이에 따른 비용이 증가하고, 조직의 비효율성을 초래하

게 될 가능성이 높다. 그러므로 내수시장 추구형인 자회사는 본사로부터 보다 많은 경영 자율권을 부여받을 가능성이 높다.

반면에, 원가 절감을 목적으로 중국에 진입한 기업은 한국 내 공장들과 함께 본사의 생산 네트워크 내에서 저렴한 비용으로 만들어진 제품을 제 3의 국가와 한국에 공급하기 위한 수출 생산기지 역할을 수행하게 된다. 그러한 투자 목적으로 설립된 해외 자회사들은 제품의 표준화를 통해 규모의 경제를 극대화하여 원가 절감을 목표로 하고 있다. 이를 위해 연간 생산 목표 등에 관한 자회사 운영을 조정해야 할 필요성이 크다(Bartlett and Ghosal, 1989). 그렇기 때문에 본사는 현지시장 환경에 대한 고려보다는 범세계적 제품을 표준화하여 생산하고, 이를 분배계획에 따라 전 세계에 수출하게 된다. 이러한 과정을 통합 관리하기 위해서 본사는 자회사에 대한 통제수준을 높일 가능성이 높다(Anand and Delios, 1996). 이상의 논의를 바탕으로 해외직접투자의 전략적 동기와 자회사 통제수준에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 자회사의 투자 목적이 원가 절감형일 경우보다 내수시장 추구형일 경우 본사의 해외 자회사에 대한 통제수준이 낮을 것이다.

2.3 자회사의 흡수역량(absorptive capacity)과 통제 수준

기업은 해외 자회사들과의 글로벌 네트워크 내에서 그들의 역량과 자원을 신속하고 효율적으로 전달하며, 통합과 조정을 통해 시너지를 창출하는 것이 중요한 성공 요건이다(Bartlett and Ghosal,

1989). 이러한 본사와 자회사 간의 자원 공유에 있어 효율적인 지식 이전이 필수 요건이라 할 수 있다. 본사와 자회사 간의 지식 이전은 중앙집권적 통제를 통해 효율적으로 이전된다는 연구 결과가 있다(Egelhoff, 1988; Gupta and Govindarajan, 2000; Lord and Ranft, 2000). 즉, 본사가 의도한 경영 방침과 노하우 등이 자회사 차원에서 실행이 되지 않는다면, 본사는 자회사에 지식 이전이 잘되도록 통제 수준을 높일 것이다. 이것은 기업의 지식을 해외에 있는 자회사에게 신속하고 효율적으로 이전시키기 위해서 본사와 자회사 간의 긴밀한 협력이 필요함을 시사하고 있다(Kogut and Zander, 1993; Grant, 1996).

이렇듯 본사와 자회사 간 지식 이전에 있어 본사의 통제수준이 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 그러나 달리 말하면, 본사의 지식과 경영 노하우가 해외 자회사에 효율적이고 신속하게 이전되고 있다면, 본사는 그 해외 자회사에게 통제 수준을 높일 필요성이 줄어든다는 점을 암시하고 있다. 최순규·이경훈(2005)의 연구에 따르면 본사와 자회사 간 지식 이전이 잘 전달될수록 본사의 자회사에 대한 통제수준이 낮아진다는 결과를 보여주고 있다. 그렇다면, 본사와 자회사 간의 지식 이전이 잘되기 위해서는 우선적으로 자회사가 이러한 본사의 전략적 목표, 경영 방침 등에 관해 잘 파악하고 있어야 한다. 그러기 위해서는 조직학습이론에서 말하는 중요한 기업의 내·외부적 정보를 파악하고 이를 흡수하여 활용할 수 있는 능력, 즉 흡수능력(absorptive capacity)이 중요하다고 할 수 있다(Cohen and Levinthal, 1990; Grant, 1996).

만약 자회사의 흡수역량이 낮다면, 본사의 중앙집권적 통제로 인해 본사에서 자회사로 지식 유출량이 증가할 수 있겠지만, 그러한 지식을 효과적으

로 이전받지는 못할 가능성이 크다. 이와 반대로, 자회사의 흡수 역량이 높다면 본사가 해외 자회사에게 지식과 경영 노하우를 이전할 경우, 굳이 높은 통제수준을 부과하며 자회사에게 지식을 전달할 필요성이 낮을 것이다. 또한 해외자회사의 지식 흡수역량이 높을수록 본사 역량의 획득과 적용에 효과적일뿐만 아니라 본사의 전략을 잘 이해하고 실행에 옮길 수가 있다. 결과적으로 본사는 자회사에게 높은 통제 수준이 아닌, 보다 많은 경영자율권을 부여할 가능성이 높다.

조직학습이론에서 말하는 흡수 능력은 자회사의 역량 개발에 핵심적인 역할을 한다. 조직 학습능력, 즉 흡수 능력이 뛰어난 자회사는 현지 시장에서 유용한 외부 기술에 대한 정보를 파악하고 이를 잘 흡수하여 활용할 것이다. 또한 이를 통해 기업 특유의 자원(firm-specific resource)을 개발하여 자회사 현지 역량 개발에 지대한 영향을 미칠 것이다. 이와 관련하여, 조직학습 능력이 뛰어난 자회사가 다국적기업의 전체 네트워크에 기여하는 우수 센터(center of excellence)로 발전하게 된다는 연구 결과도 있다(Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002; Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 이렇듯 흡수 능력이 뛰어난 자회사는 점차 본사에 대한 의존도가 줄어들게 되고, 더 나아가 본사에 대한 협상력 또한 증가될 가능성이 매우 높다. 이상의 논의에 따라 흡수 능력과 통제 수준에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 해외 자회사의 흡수 능력(absorptive capacity)이 높을수록, 본사의 해외 자회사에 대한 통제 수준은 낮을 것이다.

2.4 자회사의 현지 네트워크 배태성과 통제 수준

다국적기업은 지리적으로 분산된 자회사들의 차별화된 네트워크(differentiated network)로 이뤄져 있다(Ghoshal and Bartlett, 1990; Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994; Nohria and Ghoshal, 1997). 이러한 다국적기업은 조직 내 네트워크뿐만 아니라, 해외 자회사들이 진출해 있는 현지 환경에 존재하는 다른 조직들(고객, 공급업체, 경쟁자 등)과도 네트워크를 형성하고 있다(Andersson and Forsgren, 1996; Nohria and Ghoshal, 1997). 즉 다국적기업의 자회사는 전체 조직 내에 배태되어(embedded) 있음과 동시에, 자회사가 진출해 있는 해외 현지 조직들과 네트워크를 형성하며 배태되어 있는 것이다. 네트워크 배태성(embeddedness)이란 독립된 기업들이 시장 거래적 관계를 맺고 있고, 서로 간에 신뢰를 가지고 호혜적인 협력적 관계를 유지하는 것을 의미한다(Granovetter, 1985). 또한 배태성은 다양한 네트워크 관계 속에서 습득한 지식과 정보들을 자사의 비즈니스 관행, 주요 기능별 업무, 제품 개발과 생산 공정 등의 경영 활동에 얼마나 반영하고 있는가를 나타내는 네트워크에 대한 의존성을 보여준다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 이는 해외 자회사가 현지에서의 배태성의 정도가 높다는 것은 자회사가 중요하게 생각하고 의존하는 대상이 본사 이외의 다른 조직이 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다(Andersson and Forsgren, 1996).

해외 자회사는 현지에서의 경영 활동을 오래할수록 현지 네트워크들(공급업체, 고객, 공공기관, 연구기관 등)과의 관계를 확장 혹은 긴밀하게 유지해 나간다(김익수 · 한병섭, 2001; Andersson, Bjorkman

and Forsgren, 2005). 이러한 자회사는 현지 네트워크와의 관계를 활발히 형성하여(embeddedness) 새로운 정보를 교환하고, 기술개발을 하는 등 자회사 역량을 발전시킬 수 있는 중요한 원천이 된다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 해외 자회사는 이러한 축적된 현지 네트워크 즉, 외부 파트너들과의 관계를 통해 획득한 역량과 자원을 이용하여 독자적인 힘(power)을 구축할 수 있다(Phene and Almeida, 2003; Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 본 연구에서는 이러한 힘을 본사에 대한 자회사의 협상력으로 간주한다. 이러한 협상력을 바탕으로 자회사는 본사의 전략이 실행될 때 영향을 미칠 가능성이 높다. 이러한 논리는 현지 환경에 배태된 자회사는 다국적기업의 전략에 일치되지 않는 정책을 추구하는데 힘을 사용할 수 있다(Birkinshaw and Ridderstrale, 1999)는 연구 결과를 통해 확인할 수 있다.

본사 입장에서 보면, 자회사의 통제수준은 현지 네트워크 연계(local linkage)가 형성됨에 따라 재고려를 해야 한다. 이러한 연계(linkage)를 형성하고 구축하는 것에 대한 정보들을 본사에 전달하기 위해서는 많은 시간과 비용이 든다. 또한, 현지 네트워크 연계에 대한 많은 정보를 본사가 이해하고 통제한다는 것은 매우 어렵다. 반면에 자회사는 이러한 정보를 정확하게 이해하고 있다. 그러므로 본사는 자회사의 현지 네트워크에 대한 통제를 하는 것이 불가능할 뿐더러 현지 환경에 대해 정확

한 정보를 가지고 있는 자회사에게 통제 수준을 낮추어 현지 네트워크들과의 경영활동을 영위하게 하는 것이 더욱 효율적일 것이다.

그러므로 이상의 논의에 따라 자회사의 현지 네트워크 배태성과 통제 수준에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 해외 자회사의 현지 네트워크 배태성(embeddedness) 수준이 높을수록, 본사의 해외 자회사에 대한 통제수준은 낮을 것이다.

III. 연구방법론

3.1 표본 설계 및 설문 개발

3.1.1 표본의 선정

본 연구에서는 중국에 진출한 한국기업 자회사들 중에서 생산과 판매활동을 동시에 수행하거나 또는 최소한 생산 활동은 하고 있는 자회사들이 분석의 대상이다.¹⁾ 설문조사를 위해 본 연구는 KOTRA에서 발간한 '해외진출 한국기업 디렉토리 2007/2008 (下: 중국편)'을 활용하였다. 중국에 진출한 한국 자회사들을 표본으로 선정함에 있어 2008년 현재 생

1) 본 연구에서는 투자대상국을 중국으로 한정한다. 자회사의 통제에 대한 연구를 진행함에 있어 투자대상국 편위(host country bias)를 제거하기 위해, 국가 범위를 제한하였다(Beamish, 1993; Hennart, 1991; Jausaud and Schaaper, 2007; Yan and Gray, 2001). 그리고 중국은 개혁개방 이후 세계 유수의 다국적기업들이 이미 중국에 진출해 있을 뿐만 아니라, 중국시장은 한국의 제 1의 투자대상국으로서 대부분의 한국기업이 진출해 있을 정도로 중요한 시장이기 때문이다. 또한 본사가 중국 내 여러 개의 자회사를 보유하고 있는 기업들은 여러 중국 현지 자회사들 중 하나만을 선택하였다. 예를 들어, 삼성전자의 경우 중국 시장 내 여러 자회사들을 보유하고 있다. 그러나 현실적으로 삼성전자 중국현지법인의 모든 자회사들을 설문한다는 것은 현실적인 어려움이 따르기 때문에 본 연구에서는 하나의 한국 본사에 하나의 중국 현지 자회사로 매칭하여 연구를 진행하였다. 또한 하나의 본사에 여러 자회사들 간의 관계를 연구하는 분야는 독립적인 연구 분야로서 대부분의 연구는 사례분석을 통한 탐색적 연구로 진행되고 있다.

산 활동을 시작하지 2년 이하인 기업,²⁾ 그리고 종업원이 100명 미만 혹은 투자금액 100만불 이하의 소규모 자회사와 한국에 본사를 가지고 있지 않는 기업을 제외하고,³⁾ 총 690개의 기업들을 무작위로 추출하여 연구 대상으로 선정하였다. 본 연구에서 검증하고자 하는 가설과 관련된 변수들은 2차 자료를 통해 얻을 수 없는 기업 내부적인 조직 관리에 관련된 내용들이 대부분이기 때문에, 변수 측정을 위해서 설문지를 활용하였다.

3.1.2 설문지 개발 및 조사

설문지 초안을 작성한 후에, 두 개의 서로 다른 응답자 집단을 대상으로 파일럿 테스트(pilot test)를 실시하였다. 응답 집단 중의 하나는 국제경영학을 전공한 박사과 석사과정 학생들이었다. 이들 집단은 국제 경영 및 전략 이론 등에 대하여 전문적인 지식을 갖춘 집단이라 할 수 있다. 이들의 견해는 설문지의 전체적인 구성뿐만 아니라 변수 자체의 성격과 타당성을 어느 정도 검증할 수 있는 기회를 제공해 주었다. 또 다른 집단은 경영대학원 최고경영자과정 학생 중에서 국제 경영을 수강한 기업체의 간부급 임원들이었다. 이들은 국제 경영에 대한 기초적인 지식을 가지고 있고, 또한 설문지에 응답함에 있어 일반 응답자가 느끼는 시간적 제약이나 심리적 문제 등에 대하여 상당한 현실적 감각을 가지고 있는 집단이라 할 수 있다. 따라서 이들의 피드백을 통해 설문지가 응답자들이 이해할

수 있을 만큼 최대한 평이하게 작성되었는가, 설문지의 항목은 응답 가능한 질문인가 등 실제적인 문제점을 파악하고 보완할 수 있었다. 이러한 과정을 거쳐 최종적인 설문서가 작성되었다.

설문조사는 본사와 관련된 변수들에 대해서는 본사에게 직접 설문을 하였고, 해외 자회사 관련 변수들에 대해서는 해외 자회사들에게 직접 설문을 하였다. 설문은 메일, 팩스, 전화 등 다양한 수단을 사용하였다. 회수율을 높이기 위하여, 우선 조사 대상 기업들에게 전화를 걸어서 기업의 상위 관리자를 파악한 후, 직접 통화하여 본 연구의 목적을 설명하고 협조를 요청하였다. 이러한 과정에서 이사급 한국 주재원에게 설문을 하려고 노력하였으며, 만일 그러한 응답자의 선정이 어려운 경우, 상위 부장급 이상의 한국인 주재원을 응답자로서 선정하여 설문을 진행하였다. 그 결과 2009년 5월부터 2009년 10월 30일까지 설문을 실시하여 총 123개가 회수되어 설문조사 대상 기업 기준으로 18.1%의 회수율을 나타내었다. 그러나 이 중 불성실하거나 정보가 누락된 설문지 12부를 제외한 최종 111부가 본 연구에 사용되었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 종속변수

본 연구에서 종속변수는 본사가 해외 자회사에 대해 어느 정도 수준의 통제(control)를 가하느냐

2) 통제수준, 네트워크 배태성 및 흡수능력에 관련된 선행 연구에서는 자회사가 설립된 지 너무 짧은 기간일 경우 정확한 측정이 어려울 가능성이 높아 샘플에서 제외하고 있다(Andersson and Forsgren, 1996; Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 왜냐하면 신생기업은 모든 면에서 정착 과정에 있기 때문이다. 예를 들어 본 연구에서 배태성 효과는 신생기업에게 있어 잘 나타나지 않을 가능성이 높다. 그러므로 2년 이하의 기업을 제외를 하였다.

3) 코트라의 '해외진출 한국기업 디렉토리'에는 본사의 간략한 정보가 나와 있다. 이 정보를 통해 연구 대상에 포함된 자회사들의 본사를 한국신용평가정보에서 제공하는 기업정보를 검색하여 본사가 2009년 4월 현재 폐업 처리되거나 인수·합병된 기업들을 추려내어 연구대상에서 제외시켰다.

이다.⁴⁾ 본 연구에서 사용하는 통제란 자회사의 현지 경영 활동에 관련된 사안들을 결정하고 집행하는데 있어 본사가 직접적으로 지시 혹은 간섭하는 것을 의미한다. 예를 들어 본사가 해외자회사에게 현지 경영 활동에 대한 권한을 공식적으로 위임하고 간섭하지 않는다면 통제수준이 가장 낮다고 볼 수 있다. 본사의 해외자회사에 대한 통제 수준은 선행 연구들(Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994; Gates and Egelhoff, 1986; Govindarajan, 1988; Hedlund, 1981)을 근거로 하여 의사결정 항목을 수정 보완하여, 아래와 같이 11가지 의사결정 사안을 5점 척도(1=본사가 전적으로 결정한다, 3=자회사와 본사 둘 다 동등하게 영향을 미친다, 5=자회사가 단독 결정한다)로 측정하였다.

1) 인사정책(종업원 채용 및 해고 등), 2) 마케팅 활동(제품 광고 및 판매방법 등), 3) R&D 활동(신제품 개발 / 신기술 도입 등), 4) 생산 활동(예: 생산 계획 수립), 5) 재무 활동(예산 수립 등), 6) 기존 제품의 개량 혹은 수정, 7) 인수합병, 조인트벤처(합작), 8) 임원에 대한 인사, 9) R&D 투자 및 예산, 10) 철수 및 구조조정, 11) 추가 자금 조달(추가 출자 등)로 구성하였다.

본 설문 항목들은 수치가 낮을수록 본사의 통제수준이 높은 것으로 조사되었기 때문에, 실증분석에서는 혼란을 피하고 해석이 편리하도록 이들 항목을 역으로 코딩하였다. 즉 수치가 높을수록 통제의 수준이 높도록 코딩하였다. 또한 본 연구에서는 위의 의사결정 사안을 운영적 사안(1~6)과 전략

적 사안(7~11)을 고루 분포하여 측정하였다. 종속변수인 통제수준은 이러한 11가지 항목을 합한 후 평균값을 사용하였다. 또한 추가적으로 의사결정 사안별 통제 결정요인을 살펴보기 위해 종속변수를 운영적 사안에 대한 통제수준과 전략적 사안에 대한 통제수준으로 나누어 분석을 시도하였다.

선행 연구들은 해외 자회사가 아닌 기업 본사에게 의사결정 통제수준에 대한 설문을 실시하였다. 그러나 이러한 경우 실제 자회사에게 설문하는 것보다 신뢰성이 떨어질 가능성이 높을 수 있음을 지적하였다(Jaussaud and Schaaper, 2007). 그러므로 본 연구에서는 이러한 문제점을 제거하기 위해 자회사에 관련된 사항은 자회사에게 설문을 실시하고, 본사와 관련된 사항은 본사에게 설문을 실시하였다.

3.2.2 독립변수

본 연구에서 제시한 기업 전략으로서 글로벌 전략(global strategy)과 국가별전략(multidomestic strategy)에 대한 측정은 선행 연구(Harzing, 2000; Roth, Schweiger and Morrison, 1991)를 근거로 4가지 항목을 5점 리커트형 척도로 측정하였다.

자회사 투자 진입 목적은 설문지 상에 응답자로 하여금 내수시장 추구형, 원가절감 추구형 등을 제시하고 선택하게 하였다. 만약 복수 응답으로 나왔을 경우에는 우선순위에 있는 목적을 선택하였다.

자회사의 흡수 능력(absorptive capacity)은 Cohen

4) 본사의 자회사에 대한 통제를 행함에 있어 여러 가지 메커니즘이 있지만, 본 연구에서는 '관료적 통제(bureaucratic control) 방법'으로 연구의 범위를 한정하였다. 왜냐하면 본사와 자회사는 지리적·문화적 거리가 존재할 수밖에 없고, 이러한 상황 하에 통제하는 직접적인 방법으로 관료적 통제가 매우 중요한 역할을 하기 때문이다(O'Donnell, 2000). 그렇기 때문에 대부분의 선행연구들이 관료적 통제 활동을 분석하는데 중점을 두었다. 그러므로 본 연구에서는 선행연구들과 일관되게 본사가 중국에 진출한 자회사에게 시행하는 관료적 통제에 중점을 두고 본사 통제의 개념을 제한하고자 한다. 즉, '의사결정사항을 본사로부터 얼마나 통제·간섭 받는가'로 통제 수준을 살펴보고자 한다.

and Levinthal(1990)의 연구에서 제시한 정의를 기반으로 선행 연구(Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey and Park, 2003; Lane and Lubatkin, 1998; Lyles and Salk, 1996)를 참고하여 4가지 항목(예: 중국 문화, 기업, 시장 등에 대해 잘 알거나 능통한 직원 및 전문가 수, 직원들에게 기업 내·외부와 관련된 교육/훈련 프로그램 제공 정도, 종업원의 신기술과 업무관련 지식의 학습의 지 등)을 5점 리커트형 척도로 측정하였다.

자회사의 네트워크 배태성은 다양한 네트워크 관계 속에서 습득한 지식을 해당 자회사의 생산, 비즈니스 관행, 제품 개발 등에 얼마나 반영하고 있는지를 파악한 것이다. 즉, 네트워크에 대한 의존성을 나타낸다(Anderson, Forsgren and Holm, 2002). 본 연구에서는 선행연구(Andersson and Forsgren, 2000; Anderson, Forsgren and Holm, 2002, 2007; Sumelius and Sarala, 2008)에 근거하여 현지 관련 업체(공급업체, 주요 고객 업체, 유통업체 등)를 통해 습득한 제품·기술·시장 정보를 제품 개발, 생산 방식, 표준적인 업무 수행 절차 등에 얼마나 반영하는지에 대한 4가지 항목을 5점 리커트형 척도로 측정하였다.

3.2.3 통제변수

독립변수들이 측정하지 못한 요인들의 영향을 통제하기 위해 6개의 변수를 통제변수로서 설정하였다. 본사의 글로벌 역량은 하나는 국제화 경험으로서 선행 연구(Takeuchi and Shay and Li, 2008; Young and Tavares, 2004)를 근거로 본사의 해외에 진출해 있는 자회사 수로 측정하였다. 본사의 규모(size)로서 본사 규모가 클수록, 자회사에게 높은 수준의 통제를 부과할 가능성이 높다

(Taggart and Hood, 1999). 본사의 파견인(expatriate) 수를 통제변수로 설정하였다. 본사에서 파견한 자회사 책임자는 본사의 대리인으로서 현지인 보다는 더 많은 기업 문화 등을 공유하고(Gupta and Govindarajan, 1991), 신뢰를 할 수 있기 때문에 공식적인 통제를 강화하지 않더라도 서로의 활동을 원만하게 조정할 수 있을 것이다. 즉 통제 수준에 영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 본사에서 자회사로 파견된 한국인 수로 측정을 하였다. 본 연구에서 자회사 나이, 본사 규모, 본사의 국제화경험 등은 분포의 왜곡을 완화하기 위해 자연로그 취한 값을 분석에 사용하였다.

자회사의 설립년도는 현지 경험을 의미하기 때문에 자회사 통제 수준에 영향을 끼친다. 현지 경험이 많을수록 현지 시장에 대한 정보가 많고, 본-자회사간 현지 경영에 대한 큰 변화가 없는 한 루틴(routin)한 활동을 하고, 해당 자회사의 현지 활동기간이 길어질수록 비교적 다양한 권한을 위임 받을 가능성이 높아진다는 결과를 보이고 있다. 즉, 자회사의 현지 경험이 많을수록, 자회사 통제수준이 낮아진다는 관계를 나타낸다(Harzing, 1999; Taggart and Hood, 1999). 선행 연구에 근거하여 중국 법인 설립 년도로서 측정하였다.

진입 형태(entry mode)도 자회사 통제 수준에 영향을 미칠 수 있다. 기존 연구에 있어서는 인수합병과 단독투자 간의 비교를 하고 있다. 인수합병을 통한 경우에는 과거 피인수 기업의 연혁(history)과 문화가 있고, 피인수기업만의 특유의 역량(capability)이 있기 때문에 단독투자기업보다 낮은 통제를 부과한다는 연구결과를 보이고 있다(Harzing, 1999). 그러나 중국에 진출한 전체 한국기업의 자회사들(모든 산업 포함)을 분석한 결과 인수합병은 단 5건 밖에 되지 않았다. 그러므로 본 연구에 있어서

는 단독 또는 합작·합자 진입 형태로 구분하여 단독 투자일 경우 본사가 더 높은 통제수준을 부과하고 있다고 상정하였다. 왜냐하면, 합작투자인 경우 상대방 파트너와의 지분 혹은 계약에 의해 통제가 이루어지기 때문이다. 본 연구에서는 중국 현지기업층의 지분율이 20% 미만은 1, 20%~50% 미만은 2, 50%는 3, 51%~100% 미만은 4, 100%는 5로 측정하였다. 분석 결과 시 혼돈을 피하기 위해 역코딩으로 숫자가 높을수록 한국 측의 지분율이 높은 것으로 코딩을 하였다.

자회사가 속해 있는 산업에 따라 자회사 통제 수준이 달라질 수 있다. 즉 노동집약적 산업(예: 가축신발, 섬유 의복, 음식료품, 종이인쇄, 목재가구, 비금속 기타제조 포함)은 많은 노동력을 필요로 하고, 기술에 대한 민감성이 없기 때문에 본사의 통제 수준이 낮을 것이다. 그러나 기술·자본 집약적 산업(예: 전기전자, 기계장비, 일차금속, 조립금속, 화학 및 고무 플라스틱 포함)의 경우 기술 유출 등의 민감성이 있기 때문에 본사의 통제수준이 높을 가능성이 높다(Gates and Egelhoff, 1986). 본 연구에서는 더미 변수로서 노동집약적 산업에는 0, 기술·자본 집약적 산업에는 1을 부여하였다.

IV. 실증분석

4.1 신뢰성 및 타당성 분석

각 변수의 측정항목들에 대해 내적일관성(internal consistency)을 보기 위해 Cronbach's α 값을 계

산하였다. 신뢰성(reliability) 분석결과는 <표 1>에 나타나 있다. 독립변수들에 대해 측정항목들의 타당성(validity)을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다(<표 2 참조>). 그 결과, 2차 자료가 아닌 설문자료를 사용한 독립변수들의 4개 변수가 4개의 요인으로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었으며, 전체 분산의 약 73%(73.255)를 설명하고 있어 비교적 높은 분산 설명력을 보이고 있다. 또한 요인적재값(factor loading)들도 기준치(0.5) 이상으로 나타나 양국 표본의 판별타당성과 집중타당성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

주요 독립변수와 종속변수 모두 설문 답변자의 주관적 판단에 근거하여 측정하고 있는 바, 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 존재한다. 이를 확인하기 위해 사후 검증으로 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다. 요인분석에서 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 한 요인에 집중되지 않음을 확인하였다. 즉, 사후 검증을 통하여 6개 요인(글로벌전략, 국가별전략, 흡수능력, 네트워크 배태성, 운영적 통제, 전략적 통제)이 도출되었으며,⁵⁾ 첫 번째 요인의 설명력도 총 분산의 22.565%에 그치고 있어 동일방법편의에 의한 오류가 없는 것으로 판단된다.

4.2 상관관계분석

<표 3>에 나타났듯이, 전반적으로 독립변수들 간의 상관관계수(correlation coefficient)가 비교적 높은 것으로 미루어 보아 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 의심되나 이것은 분산팽창요인(VIFs:

5) 위 6가지 요인은 전체 변량 가운데 각각 22.565%, 13.167%, 12.096%, 10.469%, 7.531%, 7.397%를 설명하여 총 73.255%로 높은 설명력을 보여주고 있다(<표 2 참조>).

〈표 1〉 신뢰성 분석

변수 ^a	최초 항목 수	신뢰성분석 결과	Cronbach's alpha
GLOB	2	2	0.642
MULT	2	2	0.692
ACAP	4	4	0.852
EMBE	4	3(3th item 제거)	0.801
CONT	11	10(11th item 삭제)	0.850

^a GLOB: 글로벌전략/ MULT: 국가별전략/ ACAP: 지식흡수능력/ EMBE: 네트워크 배태성/ CONT: 통제수준

〈표 2〉 요인분석

ITEM	1	2	3	4	5	6
OPER_1	0.832	-0.218	-0.126	-0.104	-0.006	-0.014
OPER_2	0.939	-0.157	0.024	-0.081	-0.068	-0.050
OPER_3	0.794	-0.189	0.095	-0.094	-0.035	0.045
OPER_4	0.854	-0.170	-0.113	-0.146	-0.090	-0.042
OPER_5	0.860	-0.149	0.119	-0.120	0.008	-0.080
OPER_6	0.807	-0.161	-0.007	-0.157	-0.002	-0.131
ACAP_1	-0.277	0.663	-0.298	0.180	-0.123	0.091
ACAP_2	-0.133	0.764	-0.205	0.088	0.034	0.064
ACAP_3	-0.295	0.781	-0.068	0.069	0.030	0.059
ACAP_4	-0.261	0.842	-0.064	0.130	-0.052	0.095
STRA_7	0.145	-0.278	0.795	-0.096	0.073	-0.087
STRA_8	-0.159	0.025	0.824	0.028	-0.151	-0.010
STRA_9	0.083	-0.307	0.699	-0.170	0.074	0.103
STRA_10	-0.047	-0.059	0.702	-0.114	-0.049	-0.118
EMBE_1	-0.171	0.133	-0.103	0.748	0.074	-0.158
EMBE_2	-0.167	0.095	-0.186	0.840	-0.095	-0.037
EMBE_3	-0.166	0.132	-0.031	0.854	0.055	0.147
MULT_1	-0.088	0.009	-0.034	-0.008	0.858	0.062
MULT_2	-0.034	-0.057	-0.033	0.039	0.870	-0.031
GLOB_1	-0.112	0.121	-0.072	-0.001	0.017	0.825
GLOB_2	-0.043	0.074	-0.040	-0.039	0.014	0.857
Eigen-Value	4.739	2.771	2.540	2.198	1.581	1.553
Variance(%)	22.565	13.197	12.096	10.469	7.531	7.397
Cumulative V(%)	22.565	35.763	47.859	58.328	65.859	73.255

^a OPER: 운영적 통제/ ACAP: 흡수능력/ STRA: 전략적 통제/ EMBE: 네트워크 배태성/ MULT: 국가별전략/
GLOB: 글로벌전략

〈표 3〉 상관관계 분석(Pearson Correlation)

Variable	Means	St. dev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. CONT	3.287	0.634	1											
2. GLOBL	3.572	0.914	-0.190*	1										
3. MULTI	2.856	0.832	-0.099	0.044	1									
4. GOAL	0.685	0.467	0.14	-0.021	-0.001	1								
5. ACAP	2.827	0.721	-0.586**	0.224*	-0.033	-0.144	1							
6. EMBE	2.781	0.654	-0.413**	0.009	0.033	-0.109	0.339**	1						
7. HQEX	3.613	5.476	0.118	0.024	-0.045	-0.066	-0.026	0.001	1					
8. HQSIZE	6.080	1.408	-0.023	0.215*	-0.016	0.064	0.130	0.020	0.556**	1				
9. EXPA	2.256	0.913	-0.036	0.096	0.041	0.092	-0.050	-0.168	0.059	0.279**	1			
10. SUBAGE	9.991	4.372	-0.149	0.154	-0.153	-0.104	0.181	0.158	0.056	-0.031	-0.101	1		
11. MODE	4.829	0.484	-0.052	0.121	0.141	0.000	0.149	0.062	-0.245**	-0.099	0.078	0.051	1	
12. INDUS	0.351	0.480	0.206*	-0.079	0.151	0.175	-0.118	-0.061	0.066	0.292**	0.148	-0.120	-0.091	1

^a CONT: 전체 통제수준/ GLOB: 글로벌전략/ MULT: 국가별전략/ GOAL: 투자 목적/ ACAP: 흡수능력/ EMBE: 네트워크 배태성/ HQEX: 본사 국제화 경험/ HQSIZE: 본사규모/EXPA: 본사 파견직원/ SUBAGE: 자회사경험/ MODE: 진입방식/ IDUS: 산업

* p<.1: **p<.05: ***p<.01

〈표 4〉 통제수준 결정요인 다중 회귀분석 (Regression Analysis)
(종속변수: Control Level)

Variables	VIF	Model 1		Model 2		Model 3(Full Model)	
		b	t-value	b	t-value	b	t-value
<i>Control Variables</i>							
HQEX	1.647	0.238	2.045**	0.241	2.068**	0.152	1.626
HQSIZE	1.964	-0.218	-1.792*	-0.201	-1.604	-0.037	-0.357
EXPA	1.164	-0.041	-0.420	-0.042	-0.430	-0.133	-1.687*
SUBAGE	1.125	-0.145	-1.540	-0.142	-1.487	-0.042	-0.539
MODE	1.143	0.018	0.185	0.053	0.549	0.123	1.578
INDUS	1.233	0.244	2.473**	0.237	2.346**	0.172	2.126**
<i>HQ's Strategic Factors</i>							
GLOBL	1.174			-0.105	-1.072	-0.051	-0.651
MULTI	1.090			-0.150	-1.574	-0.142	-1.861**
GOAL	1.075			0.114	1.214	0.033	0.433
<i>Subsidiary's Capability Factors</i>							
ACAP	1.290					-0.477	-5.748***
EMBE	1.187					-0.254	-3.198***
Adj. R		0.106		0.153		0.472	
F-stat.		2.052*		2.025**		8.044***	
N		111		111		111	

^a CONT: 전체 통제수준/ GLOB: 글로벌전략/ MULT: 국가별전략/ GOAL: 투자 목적/ ACAP: 흡수능력/ EMBE: 네트워크 배
태성/ HQEX: 본사 국제화 경험/ HQSIZE: 본사규모/ EXPA: 본사 파견직원/ SUBAGE: 자회사경험/ MODE: 진입방식/
IDUS: 산업

* p<.1; **p<.05; ***p<.01

Variance Inflation Factors)을 도출하여 회귀분
석 결과에서 다시 언급하기로 한다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 GLOB + \beta_2 MULT + \beta_3 GOAL + \beta_4 ACAP + \beta_5 EMBE + \beta_6 \ln HQEX + \beta_7 \ln HQSIZE + \beta_8 \ln EXPA + \beta_9 \ln SAGE + \beta_{10} MODE + \beta_{11} DUSY + \epsilon$$

〈그림 1〉 통제수준 결정요인 회귀모형(Regression Model)

4.3 가설 검증 및 토의

4.3.1 기업차원의 전략과 통제수준

가설 1의 검증결과를 살펴보면, Model 3(Full Model)에서 나타났듯이, 가설 1-b(국가별 전략)는 유의적으로 지지되었다(t=-1.861, p<.05). 그러나 가설 1-a(글로벌 전략)는 기각되었다. 이는 선행연

구에서 나타났듯이, 국가별 전략(multidomestic strategy)은 현지 소비자 기호의 변화, 외부 환경의 변화 등에 대해 효과적이고 신속하게 대응할 필요성이 높기 때문에 본사가 자회사에 대한 통제 수준을 낮춘다는 Bartlett and Ghoshal(1989, 1992)의 연구와 국가별 전략을 수행하는 기업은 본-자회사간 분권화된 구조를 가지고 있으며, 자회사에게 많은 권한을 위임하는 구조를 구사하고 있다는 연구들(Anand and Delios, 1996; Kobrin, 1994; Prahalad and Doz, 1987) 실증적으로 지지하고 있는 결과라 하겠다. 그러나 글로벌 전략에 대한 가설 1-a는 기각되었다. 이는 글로벌 전략이 본사의 통제활동과 무관하다기 보다는 오히려 그 관계가 복잡하다는 것을 시사한다. 즉, 많은 기업들은 규모의 경계를 달성하기 위해 표준화된 제품을 생산하면서도 현지 소비자의 요구와 상황에 따라 약간의 수정을 필요로 한다. 그렇기 때문에 상대적으로 글로벌 전략을 구사할지라도 이러한 현지 상황에 따라 통제수준을 완화할 가능성이 존재할 것이다. 또한, 전략을 측정함에 있어 완전한(pure) 국가별 전략 또는 글로벌 전략을 구분하는 경계가 모호해지고 있는 추세이다(Kihn, 2001). 그러나 상대적으로 국가별 전략을 구사하는 기업일 수록 자회사에 대한 통제수준을 완화한다는 것을 확인할 수 있다.⁶⁾

4.3.2 자회사 투자 목적과 통제수준

해외 자회사의 투자 목적 즉, 원가절감형 투자와 내수시장형 투자에 있어, 내수시장형 자회사는 본

사의 통제수준이 낮을 것을 예상한 가설 2는 기각되었다. 이러한 결과는 자회사의 투자목적과 본사의 통제 수준이 무관하다기 보다는 오히려 그 관계가 복잡하다는 것을 나타낸다. 이는 또한 한국의 대중국 투자에 있어 특징을 반영한 것이라 할 수 있다.

첫째, 최근 들어 중국에 투자한 자회사들의 목적을 살펴보면 한 가지 목적만을 가지고 진입하는 경우가 줄어들고 있다. 즉, 내수시장만 고려해서 진입하거나, 혹은 원가절감만을 위해 중국에 진입하기보다는 원가절감형 투자인 동시에 내수시장을 동시에 고려하여 진입하는 기업들이 늘어나고 있는 추세이다. 그렇기 때문에 기업 입장에서 정확히 두 가지 전략을 양분화 하는 경계가 모호해 졌다는 한계점을 지적할 수 있을 것이다. 본 연구에 있어서도 두 전략을 설문함에 있어 복수 항목일 경우 우선순위를 고려하여 원가절감형과 내수시장형을 구분하였다. 그렇기 때문에 위에서 언급한 원가절감형과 내수시장을 동시에 고려한 경우를 고려하지 못했기 때문에 이러한 결과가 나왔을 가능성이 있다.

둘째, 원가절감형 투자인 경우 자회사에 대한 통제 필요성이 높지만, 이와 반대로 부품조달의 현지화, 현지실정에 맞는 설비 운영 및 인력관리 등을 통한 비용 절감을 위해서 자회사 경영자들에게 권한을 위임할 가능성 또한 존재한다. 그러므로 본 연구에서 제시한 가설 2가 유의하지 못한 결과를 나타낸 이유는 투자 목적에 대한 구분의 모호성과 상반된 통제 또는 자율권 부여의 필요성이 존재하기 때문일 가능성이 있다.

6) 이와 관련된 선행연구들은 통제 수준을 측정함에 있어 단일 항목 혹은 서술형의 한 문장으로 간단하게 통제 수준을 측정하였다. 그러나 본 연구에서는 통제수준을 측정하기 위해 다양한 경영활동에 관한 통제 사안을 포함시켜 측정하여 선행 연구들 보다 정확한 측정을 통해 분석하였다.

4.3.3 자회사의 흡수능력과 통제수준

가설 3은 자회사의 지식 흡수능력(absorptive capacity)이 높을수록 본사의 자회사에 대한 통제수준이 낮을 것으로 예상하였다. 실증분석 결과 매우 유의적인 부(-)의 관계가 나타났다($t=-5.748$, $p<.01$). 이러한 결과에 대한 시사점은 크게 2 가지로 볼 수 있다. 첫째, 한국 기업들이 해외자회사에 대한 통제수준을 결정하는데 있어 고려하는 중요한 요인 중에 하나가 자회사가 얼마나 기업 내·외부적 정보를 파악하고 이를 흡수하여 경영활동에 활용하는 능력이 있는가 라는 것을 시사하고 있다. 즉 자회사의 지식흡수 능력이 높을수록 본사가 통제수준을 완화시키는 경향이 있음을 나타낸다. 이러한 결과는 만약에 자회사가 흡수역량이 낮아 기업 내·외적 정보를 잘 받아들이지 못할 뿐만 아니라 본-자회사간 경영 노하우 등의 지식이전이 원활하지 않을 경우 본사의 통제가 강화된다는(Bartlett and Ghoshal, 1989; Gupta and Govindarajan, 1991) 연구들을 지지하는 것이다. 이러한 선행 연구들은 실증분석이 아닌 탐색적 연구과 사례 연구들이 주를 이루어 왔지만, 본 연구를 통해 이러한 관계를 실증적으로 결과를 도출하였다. 또한 해외 자회사의 지식 흡수역량이 높을수록 본사 역량의 획득과 적용에 효과적일뿐만 아니라 본사의 전략을 잘 이해하고 실행에 옮길 수가 있다. 결과적으로 본사는 자회사에게 높은 통제 수준이 아닌, 보다 많은 경영자율권을 부여할 가능성이 높음을 제시하고 있다.

또한, 조직학습 능력 즉, 흡수 능력이 뛰어난 자회사가 다국적기업의 전체 네트워크에 기여하는 우수센터(center of excellence)로 발전하게 되어 점차 본사에 대한 의존도가 줄어들게 되고, 더 나

아가 본사에 대한 협상력 또한 증가되어 자회사가 의사결정에 많이 참여하게 된다는 것을 실증적으로 보여주고 있다.

4.3.4 자회사 현지 네트워크 배태성과 통제수준

가설 4은 해외 자회사의 현지 네트워크 배태성(embeddedness) 수준이 높을수록 본사의 통제수준이 낮을 것이라 예상하였다. 실증분석 결과 매우 유의적으로 지지되었다($t=-3.198$, $p<.01$). 이러한 결과는 해외 자회사가 축적된 현지 네트워크 즉, 외부 파트너들과의 관계(embeddedness)를 통해 획득한 역량과 자원을 이용하여 독자적인 힘(power)을 구축하여 본사에 대한 협상력으로 행사한다는 것을 보여주고 있다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 또한 해외 자회사가 현지 네트워크들과의 배태성 정도가 높다는 것은 자회사가 중요하게 생각하고 의존하는 대상이 본사 이외의 다른 조직이 있다는 것을 의미한다는 연구(Andersson and Forsgren, 1996)를 지지한다고 볼 수 있다. 왜냐하면 현지 네트워크 배태성이 높다는 것은 현지 네트워크를 통해 습득한 제품, 기술, 시장 정보 등을 해당 자회사의 제품, 생산방식 및 공정, 일반적인 비즈니스 관행 등에 영향을 미치는 것으로서 이러한 영향을 받으면 현지 경영활동에 있어 보다 자율성이 필요하게 된다. 즉, 현지 고객에게 맞춘 제품과 경영활동을 영위하기 위해 보다 많은 자율성을 필요로 하게 되는 것이다.

본사 입장에서 보면, 자회사의 통제수준은 현지 네트워크 연계(local linkage)가 형성됨에 따라 통제를 낮추고 있음을 시사하고 있다. 이러한 현지 네트워크를 형성하고 구축하는 것에 대한 정보들을 본사에 전달하기 위해서는 많은 시간과 비용이 들

고, 현지 네트워크 연계에 대한 많은 정보를 본사가 이해하고 통제한다는 것은 매우 어렵다. 반면에 자회사는 이러한 정보를 정확하게 이해하고 있다. 그러므로 본사는 자회사의 현지 네트워크에 대한 통제를 하는 것이 불가능할 뿐더러 현지 환경에 대해 정확한 정보를 가지고 있는 자회사에게 통제 수준을 낮추어 현지 네트워크들과의 경영활동을 영위하도록 통제 수준을 낮춘다는 가능성을 제시하고 있다.

4.3.5 추가 분석: 사안별(운영적 사안과 전략적 사안) 통제수준 결정요인

본 연구의 실증분석에서는 운영적 사안과 전략적 사안을 고루 분포한 전체 통제수준을 분석하였다. 그러나 추가적으로 통제수준을 운영적 통제와 전략적 통제로 분리하여 분석을 시도하였다. 왜냐하면, 선행 연구에서는 의사결정 통제에 있어 운영적 사안만을 고려하거나 아니면 전략적 사안만을 고려하여 일치되지 않은 결과를 도출하였기 때문이다. 분석 결과, 운영적 사안만을 종속변수로 했을 경우, 본 연구 회귀분석 결과표 <표 4>의 Model 3과 유사한 결과를 나타내었다. 그러나 전략적 사안만을 종속변수로 고려하였을 때는 이러한 결정요인들이 유의미한 결과가 도출되지 않았다. 이것은 의사결정 사안별로 본사의 통제활동이 다르다는 사실을 제공하고 있다. 이는 만약에 통제 결정요인을 분석함에 있어 운영적 통제 혹은 전략적 통제만을 고려한다면 일치되지 않고 정확한 통제수준 결정요인 분석을 하지 못할 위험성이 존재할 수 있음을 시사하고 있다. 그러므로 향후 본사의 통제활동과 관련된 연구에서는 이와 같은 점을 유념해야 할 것이다.

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 본사의 해외자회사에 대한 통제수준을 결정하는 요인이 무엇인가를 기업 전략 요인과 자회사 역량요인을 중심으로 분석하였다. 분석 결과, 정보처리이론, 자원의존이론, 협상력 이론 등 기존 이론에 입각한 가설을 입증하였고, 관련된 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 본 연구는 자회사 통제수준 결정요인을 실증 분석하는데 있어 정보처리이론을 적용하여 본사의 전략이 자회사에 대한 통제수준에 영향을 준다는 것을 검증하였다. 또한 본사의 전략, 위계적 지시 등 일방적인 본사요인 뿐만 아니라 분권화를 요구할 수 있는 자회사의 '협상력' 요인을 함께 고려하였는데, 현지 자회사의 경영 자율성 측면을 강조하는 자원의존이론과 협상력 이론에 입각한 가설들이 지지되었다. 즉 해외 자회사가 현지역량을 강화하여 본사에 대한 의존도를 줄이는 한편, 현지 경영 의사결정에 관 자율권을 본사에 대해 보다 많이 요구함으로써 통제수준을 낮게 한다는 것이 입증된 것이다.

둘째, 본 연구는 자회사 통제 수준 결정요인 분석에 있어 설문조사 대상을 본사로 국한한기존의 선행연구와는 달리, 해외 자회사에 직접 설문조사를 실시하였다. 그 결과, 자회사 통제수준에 대한 설문조사를 본사에게 한다면 실제로 자회사가 느끼는 통제수준과 다를 가능성이 높다는 Jausaud and Schaaper(2007)의 주장을 중국진출 한국 기업 자회사에서 검증할 수 있었다.

셋째, 본 연구는 통제수준의 측정에 있어서도, 불과 몇 개의 항목을 통해 측정하거나 의사결정 사안을 특성별로 구분 측정하지 않은 선행연구와는

달리, 운영적 사안(operational issues)과 전략적 사안(strategic issues)을 모두 고려하여 측정을 하여 보다 세밀하게 통제 수준을 측정하였다.

본 연구의 경영관리 상의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기업의 조직구조가 기업이 추구하는 전략을 뒷받침할 수 있게끔 설계되고 혁신되어야 하며, 추구하는 전략과 상이하거나 부적절한 조직 구조는 관리의 비효율성을 야기시키는 물론 경영성과에 악영향을 미칠 가능성이 높다(Chandler, 1962)는 사실을 재확인시켜주고 있다. 예를 들어, 본사가 국가별 전략(multi-domestic strategy)을 구사한다면, 자회사의 제품과 마케팅 프로그램을 등 을 현지 소비자 기호의 변화, 외부 환경의 변화 등에 맞게 신속하게 대응할 수 있을 것이다. 더욱이, 중국은 '단일 통합시장'(a single integrated market)이 아니라 지역별, 소득계층별로 분절되어 있는 '분할시장의 복합체(a collection of fragmented markets)'이기 때문에(김익수, 2004) 국가별 전략이 더 유효할 수 있다. 그러나 이러한 본사가 자회사의 모든 활동에 대해 강한 수준의 통제를 하려 한다면 현지 시장경쟁 환경 변화에 따른 자회사의 신속하고 유연한 대응을 방해함으로써 경영관리 상의 비효율을 초래할 수 있을 것이다. 그러므로 경영 관리자는 기업 본사가 추구하는 전략에 따라 그에 상응하는 수준의 통제력을 자회사에 행사하는 것이 적절하다 할 것이다.

이상의 기여도 및 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음 몇 가지의 한계점을 갖고 있다.

첫째, 연구범위와 분석대상이 중국에 진출한 한국기업과 제조업에 한정되어 있다는 점이다. 따라서 보다 보편적인 이론을 개발하기 위해서는 중국이 아닌 다른 지역의 해외자회사를 대상으로 유사한 실증분석을 해볼 필요가 있을 것이다. 분석 대

상 업종이 제조업으로 한정시킨 것은 중국에 투자한 기업들 중사업종의 70% 이상이고 대규모 투자가 이루어지고 있는 산업 또한 제조업 분야에게 때문에 나름대로의 설득력을 가지고 있다. 그러나 2005년 이후 도·소매, 물류, 금융·보험 등 서비스 업종에 종사하는 기업의 중국 진출이 증가하고 있기 때문에 앞으로는 서비스 업종을 포함한 보다 큰 표본으로 연구대상을 확장하고 각 산업의 특성을 고려하여 분석할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 해외 자회사들에 대해 직접 설문조사를 진행하였는데, 회수율이 낮아 연구 표본의 크기에 한계가 있었다. 또한 각 기업마다 한 명의 응답자에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 개인의 주관적인 판단에 따라 분석결과가 왜곡되었을 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 기업별로 복수 응답자를 선정하여 설문조사를 진행할 필요가 있다고 본다.

셋째, 본 연구는 '횡단적 자료(cross-sectional data)'를 사용하여 본사 및 자회사 요인들이 한국 본사의 중국 자회사 통제수준에 어떠한 영향을 미치는 지를 실증 분석하였다. 그러나 조직의 진화론적 관점에서 보면, 시간의 경과에 따라 자회사의 현지 시장에서의 위상과 역할이 달라지고 자회사의 현지 역량도 변할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 '종단면 자료(longitudinal data)'를 이용해 실증 분석을 할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 본사와 중국내 1개 자회사 간의 1차원적인 성격의 연구를 진행하였다. 그러나 1개의 한국 본사가 중국내에 여러 개의 자회사를 가질 수 있으므로 앞으로는 다차원적 분석이 필요하다 할 것이다. 그리고 이 과정에서 각 자회사의 업종과 크기는 물론, 이들이 입지해 있는 지역의 특성을 보다 면밀히 통제해서 분석할 필요가 있다

고 본다. 왜냐하면 중국은 단일 거대시장이 아니라 지역별, 소득계층별로 분절되어 있는 '분할시장의 복합체'이기 때문이다.

참고문헌

- 김익수, 2004, 중국시장 마케팅: 전략과 사례, 박영사: 서울. 69-77.
- 김익수 · 한병섭, 2001, "네트워크 연계성 관점에서 본 해외투자 자회사 성장과정에 대한 연구," **국제경영연구**, 12(2), 1-19.
- 송재용 · 윤채린(2006), "해외 자회사의 현지화 수준 결정요인에 관한 연구: 일본 전자업체의 해외 자회사를 중심으로," **경영학연구**, 35(2), 389-411.
- 이용석, 2007, "다국적 기업 국내 자회사의 기술혁신 주도권에 관한 연구: 자원기반이론 및 네트워크 이론을 중심으로," **국제경영연구**, 제18권, 제1호, 59-85.
- 주호식(2002), "한국기업 해외자회사의 전략적 통제구조의 결정요인," **국제무역연구**, 제8권 제1호, pp. 229-263.
- 차영진(1998), "한국기업 해외자회사에 대한 전략적 통제와 영향요인," **무역학회지**, 제23권 제2호, pp. 201-223.
- 최순규 · 이경훈(2005), "한국 다국적기업의 해외자회사 통제수준 결정요인에 대한 탐색적 연구," **국제경영연구**, 제16권 제4호, pp. 61-85.
- Anand, J. and Delios, A. (1996), "Competing globally: How Japanese MNCs have matched goals and strategies in India and China," *Columbia Journal of World Business*, 31(3), 50-62.
- Andersson, U. and Forsgren, M. (1996), "Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation," *International Business Review*, 5(5), 487-508.
- Andersson, U. and Pahlberg, C. (1997), "Subsidiary Influence on Strategic Behavior in MNCs: an empirical study," *International Business Review*, 6(3), 319-334.
- Andersson, U., Bjorkman, I. and Forsgren, M. (2005), "Managing Subsidiary Knowledge Creation: The Effect of Control Mechanisms on Subsidiary Local Embeddedness," *International Business Review*, 14, 521-538.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002), "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.
- Andersson, U., Forsgren, M., and Pedersen, T. (2001), "Subsidiary Performance in Multinational Corporations: the Importance of Technology Embeddedness," *International Business Review*, 10(1), 3-23.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: the Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beamish, P. W. (1993), "The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China," *Journal of International Marketing*, 1(2), 29-48.
- Beechler, S., Bird, A. and Taylor, S. (1998), "Organizational Learning in Japanese MNC: Four Affiliate Archetypes" In J. Birkinshaw, & N. Hood (Eds.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development* (pp. 333-366). New York: St Martins Press.
- Birkinshaw, J. (1996), "How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost," *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.

- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998a), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. St Martin's Press: New York.
- _____ (1998b), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- _____ (2001), "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries," *Harvard Business Review*, 79(3), 131-144.
- Birkinshaw, J. and Ridderstrale, J. (1999), "Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations," *International Business Review*, 8, 149-180.
- Birkinshaw, J. M. and Morrison, A. J. (1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 25(4), 729-753.
- Birkinshaw, J. (1997), "Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J., Hood, N. and Jonsson, S. (1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies," *Strategic Management Journal*, 23(4), 773-795.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press
- Chang, E. and Taylor, M. S. (1999), "Control in Multinational Corporations: The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries," *Journal of Management*, 25, 541-565.
- Chang, S. J. and Rosenzweig, P. M., (1998), "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment," *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (2000), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152
- Delany, E. (1998), "Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland," In J. Birkinshaw, & N. Hood (Eds.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development* (pp. 239-267). New York: St Martins Press.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Doz, Y. and Prahalad, C. K. (1981), "Headquarter's influence and strategic control in MNCs," *Sloan Management Review*, Fall, 1981, 15-29.
- _____ (1984), "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations," *Journal of international business studies*, 15, 55-72
- Doz, Y., Bartlett, C. and Prahalad, C. K. (1981), "Global Competitive Pressures and Host Country Demands," *California Management Review*, 3, 63-74.
- Egelhoff, W. G. (1982), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458.
- _____ (1988), *Organizing the Multinational Enterprise: An Information-Processing perspective*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. and Ensign, P. C.

- (2002), "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018
- Garnier, G. (1982), "Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations," *Academy of Management Journal*, 25, 893-908.
- Gates, S. R. and Egelhoff, W. G. (1986), "Centralization in Headquarters? Subsidiary Relationships," *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, S. and N. Nohria (1989). "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 10, 32-337.
- Ghoshal, S., Korine, H. and Szulanski, G. (1994), "Interunit Communication in Multinational Corporations," *Management Science*, 40, 96-110.
- Govindarajan, V. (1986), "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations," *Academy of Management Review*, 11(4), 844-856.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grover, V. and Davenport, T. H. (2001), "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda," *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- 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 Govindarajan, V. (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Harzing, A. W. (1999), *Managing the Multinationals: an International Study of Control Mechanisms*, Northampton, MA: Edward Elgar.
- _____ (2000), "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies," *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Hedlund, G. (1981), Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters Subsidiary Relationships in Swedish MNCs. In L. Otterbeck (Ed.), *The Management of Headquarters-subsidiary Relationships in Multinational Corporations* (pp. 25-78). New York: St Martin Press.
- Hedlund, G. (1994), "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation," *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Hennart, J. F. (1991), "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: an Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States," *Management Science*, 37(4), 483-497.
- Jarillo, J. C. and Martinez, J. I. (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512
- Jaussaud, J. and Schaaper, J. (2007), "European and Japanese Multinational Companies in China: Organization and Control of Subsidiaries," *Asian Business & Management*,

- 6, 223-245.
- Johnston, J. and Menguc, B. (2007), "Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries," *Journal of International Business Studies*, 38, 787-801.
- Kihn, L. A. (2001), "Strategies, Decentralization, and Controls in Internationalized Finnish Firms," *Finnish Journal of Business Economics*, 1, 35-57.
- Kobrin, S. J. (1994), "Is there a Relationship between a Geocentric Mind Set and Multi-national Strategy?" *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493-511.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kumar, S. and Seth, A. (1998), "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-parent Relationships," *Strategic Management Journal*, 19 (6), 579-599.
- Lane, P. and Lubatkin, M. (1998), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning," *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June, 92-102.
- Lord, M. D. and Ranft, A. L. (2000), "Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge," *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573-589.
- Lyles, M. A. and Salk, J. E. (1996), "Knowledge Acquisition from Foreign Partners in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-904.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. and Park, H. J. (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599.
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1997), *The Differentiated Network? Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- O'Donnell S. W. (2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Otterbeck, L. (1981), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. New York: St Martin Press
- Paterson, S. L. and Brock, D. M. (2002), "The Development of Subsidiary Management Research: Review and Theoretical Analysis," *International Business Review*, 11, 139-163.
- Penrose, E. T. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell: Oxford.
- Perlmutter, H. V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Phene, A. and Almeida, P. (2003), "How do Firms Evolve: The Patterns of Technological Evolution of Semiconductor Subsidiaries," *International Business Review*, 12(3), 349-367.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. (1987), *The Multi-national Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, FreePress, Macmillan,

- New York, chap 2, 13-37.
- Roth, K. and Morrison, A. J. (1992), "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates," *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Roth, K., Schweiger, D. M. and Morrison, A. J. (1991), "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanism," *Journal of International Business Studies*, 22(3), 369-402.
- Rugman, A. and Verbeke, A. (2001), "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises," *Strategic Management Journal*, 22, 237-250.
- Solberg, C. A. (2000), "Educator Insights: Standardization or Adaptation of The International Marketing Mix: The Role of The Local Subsidiary Representative," *Journal of International Marketing*, 8(1), 78-79.
- Sumelius, J. and Sarala, R. (2008), "Knowledge Development in MNC Subsidiaries: The Influence of MNC Internal and External Knowledge and Control Mechanisms," *Thunderbird International Business Review*, 50 (4), 245-258.
- Surlemont, B. (1998), "A Typology of Centers within Multinational Corporations: An Empirical Investigation," In J. Birkinshaw, & N. Hood (Eds.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 162-188). New York: St Martins Press.
- Taggart, J. H. (1997), "An Evaluation of the Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries in the UK," *Management International Review*, 37, 295-318.
- Taggart, J. H. and Hood, N. (1999), "Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries," *European Management Journal*, 17(2), 226-236.
- Takeuchi, R., Shay, J. P. and Li, J. (2008), "When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.
- Van Den Bulcke, D. (1984), "Decision making in multinational enterprises and the information and consultation of employees: The proposed Vredling Directive of the Ec. Commission," *International Studies of Management and Organization*, 14(1), 36-60.
- White, R. E. and Poynter, T. A. (1984), "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada," *Business Quarterly*, 48(4), 59-69.
- Young, S., Hood, N. and Hamill, J. (1985), "Decision-making in foreign-owned multinational subsidiaries in the United Kingdom, Geneva," International Labour Office.

An Empirical Analysis of the Determinants of the Level of Control by Korean Firms' over their Foreign Subsidiaries: Focus on Firm's Strategy and Subsidiary Capability

Ick-Soo Kim* · Byoung-Goo Kim**

Abstract

Headquarter's control over their foreign subsidiaries remains an ongoing and central academic task for international business scholars. MNCs' managers consider autonomy or control over their subsidiaries as a strategic management because most foreign subsidiaries face not only internal integration but also local responsiveness that is conflicting with each other.

This study establishes integrated research model and investigates the determinants of firms' control level over their foreign subsidiaries. Most previous studies just have measured control level without classifying operational issues and strategic issues. As a result of this limitation, the determinants of control level have shown inconclusive results. Therefore, this study analyzes the determinants of control level by measuring operational issues and strategic issues separately and tries to investigate new variables.

This study considers the determinants of control level as HQ factors(corporate strategy and motivation of investment), subsidiary's factors(absorptive capacity and local embeddedness) by using resource dependence theory and bargaining power theory. The findings of this study show that a parent firm tends to impose low level of control over its subsidiary when the parent firm uses multidomestic strategy, and when a subsidiary has high level of absorptive capacity. And a subsidiary tend to be imposed low control level when it has high level of local embeddedness.

Key words: control level, absorptive capacity, local embeddedness, global strategy, mutidomestic strategy

* Professor, Korea University Business School

** Full-time lecturer, Daejoen University Business School (corresponding author)