

## 한국 해외직접투자기업의 전략적 통제에 관한 연구

- 내부자원 상호의존성, 과업환경불확실성, 해외직접투자회사 소유지분을 중심으로 -

강봉구\* · 추순진\*\* · 최동궁\*\*\*

### 〈요 약〉

범세계적 환경에서 시스템 전체가 대응하는 단일조직으로 국제기업의 기본 틀을 유지하면서 해외자회사를 효율적으로 통제하는 것은 국제기업의 의사결정과정에서 고려되어야 할 중요한 과제이다. 또한 한국기업의 국제화가 성숙되고 있는 현시점에서 볼 때 진출초기단계의 의사결정문제에서 벗어나 실행된 투자에 대한 사후 관리적 측면에 대한 연구의 필요성이 증가하고 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 한국기업 해외자회사를 대상으로 모-자회사간의 의사결정과정에서 발생하는 자원준거요인, 상황요인, 해외직접투자 요인에 의한 전략적 통제문제에 관해 실증 분석하였다.

연구의 분석결과, 모회사와 해외자회사 내부자원의 상호의존성이 높으면 높을수록 해외자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 높을 것이라는 가설검정결과, 고통제집단의 경우, 재무·마케팅·기술·국제경영능력으로 측정된 내부능력에 있어 모두 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 분석되었고, 저통제집단의 경우 국제경영능력을 제외한 3개 부분에서는 상관관계를 보이지 않아, 연구가설의 이론적 예상을 부분적으로 반영하고 있다.

둘째, 해외자회사의 과업환경의 불확실성이 높을수록 해외자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 낮을 것이라는 가설검증결과, 환경의 불확실성이 높은 집단이 낮은 집단 보다 인사·마케팅·생산·재무 등의 4개 부문 모두에서 상대적으로 모기업의 통제가 낮게 나타났지만 생산부문은 통계적으로도 유의하지 않는 것으로 나타났다. 과업환경의 불확실성이 높을수록 모회사의 전략적 통제는 낮다는 이론적 예상을 부분적으로 반영하고 있다.

셋째, 해외자회사의 소유지분과 전략적 통제사이에는 유의 적인 상관관계가 존재할 것이라는 가설의 검증결과는, 마케팅 분야에서만 완전소유 자회사가 다수소유 자회사보다 모회사의 통제의 정도가 상대적으로 높은 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

## I. 서 론

한국기업의 해외직접투자는 지역적 양극화와 제조업종의 급부상이 가장 큰 특징이라고 볼 수 있다. 해외직접투자가 북미와 동남아시아에 편중되어 전체의 2/3를 차지하고 있으며 북미진출의 경우는 수출마케팅활동의 제고를 위한 무역업투자와 수입규제

\* 양산대학 유통경영정보과 조교수

\*\* 양산대학 유통경영정보과 겸임교수

\*\*\* 영남대학교 경영학부 박사과정

를 우회하기 위한 시장보호형 투자가 중심을 이룬 반면, 동남아의 경우는 저렴한 노동력 활용을 위한 원가절감형 투자와 자원의 장기적 안정공급을 위한 자원확보형 투자가 병행되었다. 해외직접투자는 1987년 이후 절대적인 규모 및 금액측면에서 급속하게 성장하였으나 1997년 말경의 외환위기로 인하여 해외직접투자가 현저히 감소하였다. 1968년부터 1986년 사이의 해외직접투자현황은 사실상 미미하였으나 1987년부터 급속히 증가하여 2000년 3월 현재 누계 총 10,648건에 이르고 있다(한국수출입은행, 2000). 1980년대 중반 이후 공산품 수출에 대한 무역규제회피와 국내 임금상승으로 인한 경쟁력 상실로 인하여 해외직접투자가 증가하였다. 한편, 한국기업의 국제경영활동에 대한 경험축적과 정부의 해외투자 자유화조치가 해외시장진출을 자극하였다 할 수 있다.

현재까지의 한국기업 국제화에 대한 연구는 해외직접투자이론을 중심으로 한 해외시장진입방식(foreign market entry modes)의 선택문제(전용욱·윤동진 1991; 방호열 1994; 장세진·박성진 1996; 정행득·박상진 1997; 최석신·이광배 1997; 권영철 1999; 성용모 1999)에 초점을 두고 있으며 최근에도 활발하게 논의되고 있는 연구주제이다.

이러한 선행연구는 해외시장 진입방식으로서의 해외직접투자를 선택하게 된 요인을 분석함으로써 해외직접투자의 발생원인 등의 현지시장 진입 초기단계의 정태적 인과관계의 규명은 가능하였으나 해외 현지시장 진입 이후에 설립된 해외자회사를 대상으로 한 기업전체 효율성과 일관성 유지를 위한 관리방법에 관한 전략적 의사결정 문제에 효율적인 대안을 제시하지는 못했다. 또한, 기존의 선행연구들은 선택된 해외시장 진입 방식에 대한 관리기법과 목표달성 등의 경영자가 관심을 갖는 현실적인 문제에 대한 궁극적인 대안을 제시하지 못하고 있다. 경영자의 책무가 대안 선택에서 끝나지 않고, 선택된 대안을 관리하여 추구하는 목표를 달성함에 있다면 현실적인 대안제시에 연구의 초점을 두어야 할 것이다.

국제기업의 속성을 고려할 때 모기업의 해외자회사에 대한 전략적 통제와 해외자회사의 마케팅의사결정의 집권화(centralization) 및 분권화(decentralization)의 관리적 차원의 문제는 중요하다. 왜냐하면 국제기업은 국내시장과는 상이한 현지시장 환경 하에서 해외자회사를 설립하고, 이들 해외자회사를 국내 모기업의 하위조직으로서 조정과 통제를 해야 함과 동시에 지리적으로 멀리 떨어진 개별 국가환경 하에서 해외자회사를 운영하기 때문이다. 범세계적 환경에 시스템 전체가 대응하는 단일조직으로 국제기업의 기본 틀을 유지하면서 해외자회사를 효율적으로 통제하는 것은 국제기업의 의사결정과정에서 고려되어야 할 중요한 과제이다. 또한 한국기업의 국제화가 성숙되고 있는 현실점에서 볼 때 진출초기단계의 의사결정문제에서 벗어나 실행된 투자에 대한 사후 관리적 측면에 대한 연구의 필요성이 증가하고 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 한국기업 해외자회사를 대상으로 모-자회사간의 의사결

정과정에서 발생하는 자원준거요인, 상황요인, 해외직접투자 요인에 의한 전략적 통제 문제에 관해 실증 분석하였다. 분석을 위해 한국기업 해외직접투자의 본격적인 증가 시기인 1985년부터 가장 최근인 1999년까지 이루어진 해외직접투자를 법적·제도적인 규제완화의 초기단계인 1985년부터 1993년까지를 제 1기로 분류하고, 제 1기 동안의 경험과 능력의 축적을 통해 보다 고도화된 국제화수단으로 본격적인 투자증가 및 자유화단계라 할 수 있는 1994년부터 1999년까지를 제2기로 분류하여 비교·분석하였다. 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 모-자회사 내부자원의 상호의존성이 해외자회사의 전략적 통제에 어떠한 영향을 미치는가를 검증할 것이다.

둘째, 해외자회사 환경의 불확실성 정도가 해외자회사의 전략적 통제에 어떤 영향을 미치는가를 검증할 것이다.

셋째, 해외자회사 소유지분이 전략적 통제에 어떤 영향을 미치는가를 검증할 것이다.

넷째, 분석결과를 바탕으로 국제기업의 해외시장 진입 후 모기업의 해외자회사 전략적 관리방법에 관한 기업경영의 현실적 시사점과 향후 이론적 연구의 시사점을 제 공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전략적 통제

#### 1) 전략적 통제의 개념

일반적으로 통제의 구성개념은 매우 복잡하고 모호한 개념이다. 왜냐하면 통제의 방법도 직접적 통제와 간접적 통제, 명시적 통제와 묵시적 통제, 정형적 통제와 비 정형적 통제 및 문화적 통제 등 여러 가지 형태로 분류될 수 있고, 통제의 목적과 통제의 스타일도 여러 가지 차원으로 분류할 수 있기 때문이다. 기존의 연구에서도 통제의 개념은 연구목적 및 연구자에 따라 상이한 개념적 정의를 사용하고 있다.

전통적 조직이론의 관점에서 Child(1972)는 통제를 “기업의 정책, 계획 및 목표 속에 설정되어있는 기대치를 달성하기 위한 기업내 활동들을 조정(regulating)하는 것”으로 정의하고 있으며, Ouchi(1977)는 “하나의 조직이 타 조직의 행위와 결과에 미치는 영향력의 정도”, 그리고 Negandhi and Reiman(1973)은 “조직구조 내에서 경영자들에 의해 공유되어지는 권한의 정도”라고 정의하였으며, 기업의 전략적 차원에서 Youseff(1975)는 통제를 “조직의 목표와 계획을 달성하기 위해 사용되는 메커니즘이

며, 이러한 메커니즘은 모기업이 자회사의 의사결정과정에 어떠한 영향을 미치는가에 달려 있다고 정의하였다.

한편, Robinson(1973)은 통제라는 전략결정은 “기업목표와 일치되도록 정해진 권한에 의해 이루어지게 하고 기술적(운영적)결정은 선택된 전략과 일치하게 하며, 실제적 운용은 조화를 형성하기 위해 고안된 도구”라고 정의하였다. Prahalad and Doz(1981)는 전략적 통제란 개념을 이용하여 통제를 “기술의 선택, 제품시장의 선정, 자회사 사업영역의 확대와 다각화 등과 같은 모회사가 자회사의 전략적 의사결정과정에 미치는 영향력의 정도”라고 정의하였다. Cray(1984)는 하위조직을 상위조직에 통합하기 위해서는 통제와 조정의 두 가지 과정을 거쳐야 하며, 이러한 과정은 조직을 어떻게 통합하느냐에 달려 있다고 함으로써 통제를 통합과정의 일부분으로 보고 있다.

이에 반해 Martines and Jarillos(1989)는 상이한 조직간에 통합을 달성하는데 필요한 관리적 수단이 조정메커니즘이며 조정메커니즘은 통합메커니즘과 동의어로 사용함으로써 조정과 통합을 동일한 개념으로 정의하고 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 통제의 개념적 정의는 다양하지만 통제에 공통적으로 내재된 개념은 ‘통제(control)란 기업목표 또는 기업목표를 위해 수립된 계획(전략)이 경영자가 의도하는 방향으로 수행될 수 있도록 성과를 평가하고 수정하는 기능’이라고 정의할 수 있다. 또한 통제는 경영계획 및 경영조직과 완전히 독립된 기능을 수행하는 것이 아니라 경영계획과 조직에 관련된 유기적이고 연속적인 관리기능이라고 할 수 있다. 통제기능의 기본원리는 국내 자회사와 해외자회사에 있어 유사하나 국내환경과는 상이한 국제환경 속에서 해외자회사에 대한 통제가 실행되기 때문에 복잡하고도 복합적인 문제에 직면하게 된다.

## 2) 전략적 통제에 관한 선행연구

전략적 통제에 관한 선행연구들은 크게 집권화와 분권화, 경영기능별 통제, 다국적기업의 국적별 통제, 전략적 통제와 성과 등에 관한 4개 부문의 연구로 분류할 수 있다.

첫 번째, 집권화와 분권화에 대한 경향성에 관한 Dunning(1980)의 연구는 미국기업의 영국지역에 대한 해외투자를 분석, 의사결정의 통제문제를 설명하고 있다. Dunning(1980)은 자회사를 의사결정의 자율성 정도에 따라 세 가지 형태로 분류하였는데 모회사의 관리적 통제가 거의 없는 자율성이 높은 자회사 그룹인 C 타입보다 자회사의 자율성이 거의 없는 A 타입 형태의 기업의 수가 더 많은 것으로 나타났다. 이와 유사하게 외국인 소유의 기업들이 캐나다 산업에 미치는 영향에 관한 Safarian(1966)의 연구에서, 대부분 기업들이 높은 수준의 통제된 자율성을 갖는 것으로 나타났다. 즉, 자회사가 의사결정의 과정에 자율성을 부여받기는 하지만 아주 제한된 범위에서만 자율성을 부여받고, 대부분의 주요정책에서는 모회사가 통제를 행사하고 있는 것으로 나타났다.

두 번째, 모기업의 해외자회사에 대한 경영기능별 통제정도에 대한 연구분야이다. Garnier et al.(1979)은 해외자회사의 경영기능 부분 중 재무분야에서 집권화가 가장 높으며 그 다음으로 생산·조직·인사·마케팅의 순서로 나타나 해외자회사의 경영기능에 따라 의사결정의 과정에서 모회사가 해외자회사에 부여하는 자율성정도의 차이가 발생함을 검증하였다. 특히 마케팅 부분에서 상대적으로 자율성이 높은 이유는 현지 국가의 사회·정치·경제·문화적 특성에 가장 민감한 영향을 받는 영역이기 때문이라고 해석하고 있다.

Hedlund(1980)의 24개 스웨덴 다국적기업의 해외자회사를 대상으로 한 연구에서는 경영기능별로 48개 항목을 개발하여 이들 항목 중 모회사의 영향력이 특히 강한 의사결정 항목을 모회사의 경영자원에 직접 영향을 미치는 항목, 모회사에 장기적 부담을 줄 수 있는 항목, 전반적 표준화와 조직의 일상업무를 확인하기 위한 항목 등의 세 가지 그룹으로 분류하였다. 각 항목에 대한 모회사의 해외자회사에 대한 영향력 수준을 측정된 결과 재무부분에서 모회사의 영향력이 가장 크며, 그 다음으로 마케팅부분, 생산부분, 인사·조직부분의 순서로 모회사의 해외자회사에 대한 영향력이 높음을 연구 결과를 제시하였다.

세 번째, 다국적 기업의 국적별 해외자회사에 대한 전략적 통제정도에 관한 연구로써, Sim(1977)은 말레이시아 있는 영국, 미국 및 일본 국적을 가진 다국적기업의 분권화 정도와 형태에 관한 연구에서, 일본기업이 가장 집권적이고, 미국기업은 가장 자율적이며, 영국계 기업은 중간 수준임을 연구결과 제시하였고, Yochida(1985)는 일본기업의 국제사업부는 미국의 국제사업부보다 자율성과 독립성이 낮고 집권적 경향이 높다고 하였다. 또한, Brandt and Hulbert(1980)는 미국계 기업이 유럽계 기업에 비해 상대적으로 해외자회사를 보다 높게 통제하며, 이러한 높은 통제의 이유를 해외시장 진출의 시간적인 발전과정에서 차이가 존재하고, 발전의 과정에서 기업이 개발한 조직구조의 변화를 설명하고 있다.

네 번째, 전략적 통제와 성과간의 관계에 관한 연구에 있어, 통제와 성과간에는 유의적인 관계가 존재한다는 연구결과(Tomnilson 1970; Killing 1983)와 통제와 성과간에는 상관관계가 존재하지 않는다는 연구결과(Deane 1970; Franko 1971; Beamish 1988)가 검증되었으며, 다수의 연구가 진행되었음에도 불구하고 현재까지 연구결과에 있어서는 일치되고 있지 않다.

이러한 측면에서, Dalton et al(1980)은 조직구조와 성과간의 문헌연구를 통해 집권화와 성과간에 역의 관계가 있다는 기존연구들의 결론에 대해 유보적 입장을 제시하면서, 그 이유로 대다수의 연구가 정밀한 성과기준을 사용하지 않았기 때문이라고 주장했다. 따라서 조직 구조와 성과간의 관계에 대한 연구는 조직행동 분야에서 가장 애매한 문제인 바 더욱 많은 연구에 의해 일반화된 결론을 도출해야 함을 지적하였다.

결론적으로, 국제기업의 해외자회사에 대한 전략적 통제와 성과간의 연구는 다음과 같은 어려움을 내포하고 있다. 첫째, 기업의 성과는 여러 가지 복합적 요소의 혼합물이기 때문에 통제와 성과간의 인과관계를 구축한다는 것은 어려운 일이며 둘째, 성과에 대한 측정변수의 선택문제에 있어서 재무적인 자료에 기초한 대위변수를 사용했을 때 국가마다 회계제도가 다르고 또한 국제기업의 이전가격조작에 의해 수익성이 조작될 수 있으므로 비교 자체가 왜곡될 수 있기 때문이다. 셋째, 비재무적 차원에서 기업 성과를 평가할 수 있기 때문에 재무적성과의 대위변수를 적절히 선택하지 못하고 개념제시에 실패할 경우 연구에 따라 상이한 결론이 도출될 수 있다. 즉, 국제기업은 시스템 전체 차원에서 이익극대화를 도모하기 때문에 비록 재무적 수익성은 저조하더라도 전략적 목표를 달성하기 위하여 전체시스템에 공헌도가 높으면 자회사의 성과는 높을 것으로 판단할 수 있다. 국제기업의 해외자회사 경영정책 수행에 있어서 의사결정과정 상의 모회사와 자회사간 관계에 대한 기존연구들은 대부분 경영기능 전체 또는 개별경영기능 내부의 정책을 종속변수로 하여 모회사 통제정도 또는 자회사 자율성 정도를 측정하여 국적별, 산업별 차이, 그리고 종속 변수에 영향을 미치는 변수를 설명변수로 하여 영향요인을 발견하는 측면에 연구의 초점을 두고 있다.

이와 같은 관점에서 기존연구의 한계를 살펴보면,

첫째, 미국, 유럽계 등 선진국 다국적 기업에 대한 연구가 대부분이며 개발도상국 국제기업의 해외자회사에 대한 전략적 통제정도에 관한 연구는 전무하다.

둘째, 통제정도의 결정요인으로 기존연구는 모회사 특성과 자회사 특성을 포함하는 구조적 변수에 초점을 두고 있으며 이에 제품특성, 환경특성을 더 추가하여 조작적 개념을 달리하거나 새로운 대위변수를 이용하여 검증을 시도하는 차원을 벗어나지 못하고 있다. 이러한 기존연구의 한계는 새로운 연구영역의 확장을 필요로 한다(명창식 1992).

## 2. 자원준거요인-내부자원 상호의존성

기업이 보유한 자원과 능력은 기업의 성과에 영향을 미친다. 자원준거시각(resource-based view)에 의하면 희소하면서도 경쟁기업이 모방할 수 없는 자원을 보유한 기업은 보유하지 못한 기업보다 경쟁상의 우위를 누리게 된다(Grant 1991; Dierickx and Cool 1989; Mahoney and Pandian 1992).

이러한 논리는 해외 직접투자시 국내모기업과 해외자회사의 관계에도 적용 가능하다. 특정 해외자회사의 내부자원능력은 모회사의 내부자원능력과 밀접한 관련이 있다. 해외직접투자가 모회사 내부자원의 해외시장 이전 수단이라고 한다면, 모회사의 내부자원을 해외자회사에 성공적으로 이전시키는 것이 중요하다. 특히, 해외직접투자를 통한 내부화의 목적이 모회사가 보유한 기업특우우위요소를 해외시장에서 활용하는 데

있다면 이러한 중요성은 더욱 증가한다. 따라서 모회사가 보유하고 있는 희소하면서도 경쟁기업이 모방할 수 없는 내부자원 즉, 기업특유 우위화 되는 내부자원을 해외 자회사에 성공적으로 이전시킨다면 현지자회사는 그렇지 못한 기업에 비해 경쟁상의 우위를 누릴 수 있게 된다. 이러한 경우에는 해외자회사의 모기업에 대한 내부자원의 의존성은 증가하며 자원의 구성 면에서도 모회사와 비슷하게 유지함이 중요하다.

한편, 모기업은 전체기업의 효율성향상을 위하여 해외자회사 의사결정의 통제권을 높이면서 적극적으로 경영참여 할 것이다. 그 이유는 모회사가 해외자회사보다 관련 사업 운영에 필요한 축적된 경험과 자원의 최적 결합에 대한 지식을 비교적 많이 축적하고 있기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 특정기업에서 가장 우수한 내부자원과 능력을 보유한 조직은 모회사이며, 모회사는 한정된 내부자원 능력에 있어서 자원의 최적결합을 가능케 한다. 상기의 논리와 기존의 선행연구결과에서 제시되듯이 해외자회사의 모회사에 대한 내부자원의 의존성이 높을 수록 모기업의 해외자회사에 대한 전략적 통제는 높다고 예상할 수 있다.

Martinez and Ricks(1989)의 미국 다국적기업의 멕시코 소재 해외자회사를 대상으로 통제력의 결정요인을 분석한 연구에서 모회사와 자회사의 자원의 상호의존성이 모회사의 통제정도를 결정하는 가장 중요한 요인임을 검증되었다.

또한 Baliga and Jaeger(1984)는 모회사와 자회사간에 상호의존성이 높을 경우에 모회사는 기업 전체의 효율성 제고와 이익을 위해 자회사에 대한 보다 높은 강도의 통합과 조정을 하게 되며, 더 많은 의사결정의 집권화가 발생한다는 것이다. 여기서 모회사와 자회사의 상호의존 정도는 기업이 소유한 기술적 특성과 전략유형에 따라 영향을 받는 것으로 나타났다. 한편, Garnier(1982)는 제품과 시장특성을 대상으로 모회사와 자회사의 제품구성의 동일성이 높을 수록 모회사의 자회사에 대한 통합과 조정은 쉬워지고, 조직 전체의 작업효율성 증대를 위해 모회사가 부여하는 자회사 의사결정의 자율성 정도는 낮다고 하였다.

### 3. 상황요인-해외자회사 과업환경 불확실성

환경이란 조직의 경계 외부에 존재하면서, 조직에 잠재적이며 실질적으로 영향을 미치는 모든 요소들의 집합 또는 현상으로 정의할 수 있다(Daft 1986). 환경요소는 고객 및 경쟁기업의 전략적 방향에서부터, 당해 산업의 일반적 특성과 함께 정부의 규제와 시장개입을 위한 각종 정책 등의 기업이 원활한 기능을 수행하고 성과 달성에 영향을 미치는 외부의 모든 요적 특성으로 인해 연구목적 및 분석수준에 따라 개념을 달리 정의하고 소라고 할 수 있다.

환경의 개념은 개념의 포괄구체화시켜 사용하고 있다. 본 연구에서는 기업의 목표

설정과 목표달성에 잠재적 연관성이 있는 환경을 의미하는 과업환경을 분석대상으로 하였다. 구체적으로 과업환경 중 인지환경을 대상으로 불확실성의 정도를 환경의 속성별 특성인 동태성과 복잡성의 두 가지 차원(Duncan 1972)으로 구분하여 측정하고 평가하고 있다. 본 절에서는 기본 개념에 대한 이해와 논리의 진전을 위하여 환경에 관한 분류와 분석방법, 환경의 불확실성과 인지적 환경 및 환경변화와 모-자회사 전략적 통제와의 상호연관성에 관하여 연구하였다.

국제기업이 현지 자회사의 경영에 직면하는 가장 큰 문제점은 국내환경과는 상이한 현지 환경의 이질성에서 비롯되는 높은 불확실성이라 할 수 있다. 환경의 불확실성은 국내시장과는 상이하고도 다양한 외국의 정치·경제·사회·문화적인 외국성과 현지국 정부의 규제 또는 정책변화 등에서 기인된다. 이러한 환경의 불확실성은 진입초기에는 높으나 현지 경영에 대한 지식이 축적됨에 따라 감소하게 된다.

국내 모기업의 입장에서는 현지시장 환경의 불확실성에 대한 신속한 예측과 분석 및 전략적 대응은 매우 어렵다. 따라서 다수의 상이한 시장환경에 놓여 있는 해외자회사와 관련된 의사결정권한은 현지 기업환경의 불확실성이 높으면 높을 수록 해외자회사에 보다 많이 이양된다고 할 수 있다. 즉, 현지시장에서 경쟁기업이 소유하고 있지 않은 독점적 우위요소를 가지고 공격적인 경영을 하고 있는 특정 자회사의 경우, 환경의 불확실성이 높을 수록 기업은 변화와 위협을 자사의 기회로 활용하기 위해 적극적으로 환경의 불확실성에 대응하게 될 것이다. 이러한 경우 경쟁우위를 이용하기 위해 혁신 차별화전략을 추구하게 되며, 사업영역을 보다 적극적으로 선택하며 변화를 시도하게 된다. 또한 지속적인 혁신차별화를 통해 경쟁우위를 지속하기 위해서는 새로운 기술이 요구되며, 혁신에 수반되는 새로운 문제에 당면하게 될 것이다.

이러한 요인들은 환경의 불확실성을 증대시킬 것이며 신속한 의사결정을 필요로 한다. 따라서 현지시장의 환경변화가 불확실하고 빠를 수록 자회사에 의사결정권한을 보다 많이 이양하는 것이 바람직하다. 이러한 이론적 예상은 선행 연구결과에서도 나타나고 있다(Burns and Stalker 1961; Lawrence and Lorsch 1967; Hedlund 1981; Mascarenhas 1982; Garnier 1982).

환경변화와 전략적 통제와의 상호연관성에 대한 대표적인 연구를 살펴보면, Burns and Stalker(1961)는 20개의 영국과 스코틀랜드기업을 대상으로 환경과 조직구조의 관계를 검증하였다. 이들 연구에 의하면, 기업은 동태적인 환경이나 안정적인 환경 하에서 경영활동을 하게 되며, 환경의 변화정도가 크고 급변하는 동태적인 환경에는 유기적인 조직구조가 적합하고, 반대로 안정적인 환경 하에서 기계적인 조직구조가 적합함을 제시하였다. 유기적인 조직구조는 탄력적인 반면 기계적인 조직구조는 높은 공식화와 집권화된 특성을 가지게 된다. 따라서 환경이 동태적일 수록 유기적인 조직구조가 적합할 것이며 의사결정권한이 상대적으로 하부조직에 많이 이양될 것이다.



Lawrence and Lorsch(1967)는 플라스틱 산업, 식료품 산업, 컨테이너 산업 등에서 10개 기업을 대상으로 한 연구에서 기업 외부환경이 격변적이고 복잡하여 불확실성이 높을 수록 하위 조직간 분화의 정도가 커져서 의사결정이 분권화 됨을 검증하였다.

Mascarenhas(1982)는 국제기업이 환경의 불확실성에 적절히 대처하기 위해서는 기업의 유연성이 중요하며, 유연성은 의사결정의 권한을 하부조직으로 이양할 때 발생하는 분권화를 통해 가능함을 제시하였다. 따라서 분권화를 통하여 하위조직은 의사결정에 보다 많은 자율성을 갖게 되고 환경변화에 신속히 대처할 수 있게 된다.

또한 Garnier(1982)는 국제기업은 해외시장에 진입함으로써 본국과는 상이한 정치·경제·문화적인 환경에 놓이게 된다. 이 경우 환경의 외국성이 크면 클수록 본국 관리자는 현지환경에 대한 잘못된 해석을 할 위험에 놓이게 됨에 따라 의사결정 권한은 현지관리자에게 이양되는 경향이 있음을 분석하였다.

이상에서 살펴본 환경의 불확실성에 대한 1960년 초반의 관점은 불확실성의 원천이 외부환경에 존재한다고 볼 수 있으며 환경의 객관적 실체로서 불확실성을 파악하고 내부변화를 통한 환경적응을 강조하였다. 1960년 후반부터 1970년대 초반의 관점은 불확실성의 원천이 내부환경과 외부환경에 존재한다고 보며, 불확실성에 무조건 대응해야 하는 것이 아니라 의사결정자가 다양한 선택을 할 수 있다고 하였다. 1970년대 중반 이후의 관점은 환경의 객관적 속성을 무시하고 의사결정자의 지각이 불확실성과 조직특성간의 관계를 중재한다고 보았으며 환경의 불확실성을 평가하고 어떻게 반응하는가에 영향을 주는 변수로써 의사결정자의 지각, 심리적 상태, 인지과정을 중시하였다(방호열·어윤대 1995).

#### 4. 해외직접투자요인-해외자회사 소유지분

해외직접투자에 있어서 소유지분에 따라 해외자회사의 성격이 규명되어질 수 있기 때문에 합작투자의 소유지분결정은 모기업의 핵심적인 의사결정사항이 된다. 왜냐하면, 해외자회사에 대한 의사결정과 운영방법 등에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 통제권을 확보하는 수단이 소유지분이며, 만약 통제권을 행사할 수 없다면 현지에서의 전략실행 및 경영활동에 대한 조정과 통합이 어렵기 때문이다(Davidson 1980). 따라서 모든 기업은 동일한 조건이라면 보다 높은 통제권을 추구할 것이다.

일반적으로 단독 또는 완전소유 형태의 자회사는 높은 위험을 소유하는 반면에 완전통제가 가능하나 해당기업은 합작파트너보다도 상대적으로 많은 자원을 투자해야 하고, 이에 따른 이점과 동시에 해외시장의 불확실한 상황에서 발생하는 높은 투자위험을 갖게 된다.

한편, 다수소유 또는 소수소유 형태의 자회사는 상대적으로 합작파트너와의 자본이

나 자산 등의 투입자원을 분담하는 것뿐만 아니라 경영관리활동과 그에 따르는 위험, 이익과 손실도 분담하게 된다. 따라서 합작파트너간에는 각자의 소유권에 따라 권리, 책임, 의무 등의 분담이 이루어짐으로서 완전소유형태보다 이익과 투자위험 모두 상대적으로 낮다(Davidson 1980; Killing 1983). 따라서 해외자회사에 대한 소유 지분비율이 높으면 높을 수록 자회사에 대한 모회사의 통제권은 높아진다(Stopford and Wells 1972; Garnier 1982).

그러나 일반적인 이론적 예상과는 달리 소유권과 통제정도와의 관련성에 대한 선행 연구결과들은 일치하고 있지 않다. 선행연구(Killing 1983; 광무섭 1991; 조규남 1993; 박석호 1995)들에서는 해외자회사에 대한 통제정도와 소유권사이에는 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 분석된 반면, 어떤 연구(Beamish 1988; Beamish and Choi Lee 1985)에서는 소유권과 통제권사이에 유의적인 상관관계가 없는 것으로 나타나 설명변수들간의 명확한 관계가 정립되어 있지 않다. 특히 국내기업을 대상으로 해외자회사의 소유권과 통제정도와의 관련성에 대한 연구는 아직 미미한 실정이다.

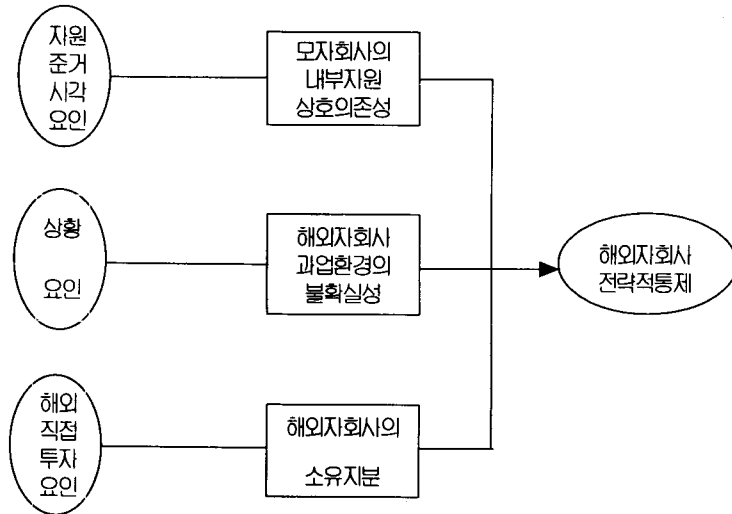
### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구의 모형

1980년대부터 한국기업의 해외직접투자는 다양하게 전개되어 왔고 양적으로도 증가 추세이다. 이러한 상황과 더불어 해외직접투자에 대한 연구도 꾸준히 진행되어 왔지만 대부분의 연구가 해외직접투자의 선택요인만을 중심으로 연구가 진행되었다. 기업 전체의 효율성과 일관성 유지를 위해 해외시장진입 이후의 자회사를 대상으로 한 관리방법은 전략적인 차원에서 대단히 중요함에도 불구하고 연구실적이 미미한 편이다. 이에 본 연구는 자원준거시각요인, 상황요인, 그리고 해외직접투자요인이 해외자회사 전략적 통제에 미치는 영향에 관해 가설을 설정하고 실증 분석하였다.

연구에 사용된 독립변수는 자원준거시각요인으로 모-자회사 내부자원의 상호의존성, 상황요인으로 해외자회사 환경의 불확실성 그리고 해외직접투자요인인 해외자회사 소유지분의 3개의 변수를 도입하였으며, 종속변수인 전략적 통제는 인사, 마케팅, 생산, 재무 등의 4가지 의사결정부문에 대한 통제정도를 측정하였다. 그 모형은 <그림 1> 과 같다. 특히 과업환경의 불확실성, 해외자회사 소유지분과 해외자회사의 마케팅의사결정 자율성과의 관계를 두 기간으로 구분하여 검증하였다.

〈그림 1〉 연구의 모형



## 2. 가설설정

### 1) 전략적 통제와 모-자회사 내부자원의 상호 의존성

자원준거시각에 의하면 희소하면서도 경쟁기업이 모방할 수 없는 자원을 보유한 기업은 보유하지 못한 기업보다 경쟁상의 우위를 누리게 된다(Grant 1991; Dierickx and Cool 1989; Barney 1991; Mahoney and Pandian 1992).

상기의 논리는 해외 직접 투자시 국내모기업과 해외자회사의 관계에도 적용 가능하다. 특정 해외자회사의 내부자원능력은 모회사의 내부자원능력과 밀접한 관련이 있다. 모회사의 내부자원을 해외시장에 이전시키는 수단이 해외직접투자라고 가정한다면, 모회사의 내부자원을 해외자회사에 성공적으로 이전시키는 것이 중요하다. 특히, 해외 직접투자를 통한 내부화의 목적이 모회사가 보유한 기업특위우위요소를 해외시장에서 활용함에 있다면 이러한 중요성은 더욱 증가한다.

해외자회사의 모회사에 대한 내부자원 의존성이 높을 수록 모기업의 해외자회사에 대한 전략적 통제는 높아짐을 예상할 수 있다. 이러한 이론적 예상은 선행연구의 결과(Martinez and Ricks 1989; Baliga and Jaeger 1984; Garnier 1982)에서도 나타나고 있다. 이와 같은 선행 연구를 바탕으로, 모-자회사 내부자원의 상호의존성과 전략적 통제간에는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**연구가설 1 : 모회사와 해외자회사 내부자원 상호의존성이 높을 수록 자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 높아질 것이다. 즉 모회사가 해외자회사에 부여하는 의사결정의 자율성 정도는 낮아질 것이다**

2) 전략적 통제와 해외자회사 환경의 불확실성

현지 시장에서 경쟁기업이 소유하고 있지 않은 독점적 우위요소로 공격적 경영을 하고 있는 특정 자회사는 환경의 불확실성이 높을 수록 변화와 위협을 자사의 기회로 활용하기 위해 적극적으로 환경의 불확실성에 대응할 것이다. 이러한 경우 경쟁우위를 이용하기 위해 혁신 차별화전략을 추구하게 되며 사업영역을 보다 적극적으로 선택하고 변화를 시도하게 된다. 또한 계속적인 혁신차별화를 통한 경쟁우위를 지속하기 위해서는 새로운 기술이 요구되며 혁신에 수반되는 새로운 문제에 당면하게 된다. 이러한 요인들은 환경의 불확실성을 증대시키며 신속한 의사결정을 필요로 한다. 따라서 현지시장의 환경변화가 불확실하고 신속할 수록 자회사에 의사결정권한을 보다 많이 이양함이 바람직하다. 이러한 이론적 예상은 선행 연구결과에서도 나타나고 있다(Burns and Stalker 1961; Lawrence and Lorsch 1967; Hedlund 1981; Mascarenhas 1982; Garnier 1982).

한편 환경은 분류방법과 인식차원에 따라 다양하게 개념화되고 측정되어지는데, 일반적으로 구성요소적 접근법(content approach)과 속성별 접근법(attribute approach)으로 나눌 수 있다(Bourgeois 1980). 본 연구에서는 속성별 접근법(Emory and Trist 1965; Child 1972; Aldrich 1979; Fredrickson and Mitchell 1984)에 의해 환경의 불확실성을 측정하였다.

이러한 이론적 예상과 선행연구를 바탕으로, 모회사와 해외자회사간의 의사결정의 통제정도는 해외자회사 환경의 불확실성이 높을 수록 모회사가 해외자회사에 부여하는 자율성의 정도는 높을 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**연구가설 2 : 해외자회사의 과업환경 불확실성이 높을 수록 해외자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 낮아질 것이다. 즉 모회사가 해외자회사에 부여하는 의사결정의 자율성 정도는 높아질 것이다.**

3) 전략적 통제와 해외자회사의 소유지분

해외직접투자의 소유지분은 해외자회사의 성격을 규정 할 수 있으며 합작투자의 소유지분은 모회사의 중요한 의사결정사항이다. 소유지분은 해외자회사에 대한 의사결정과 운영방법 등에 직접적인 영향을 줄 수 있는 통제권을 확보하는 수단이며, 만약 모회사가 통제권을 행사할 수 없다면 현지에서의 전략실행 및 경영활동에 대한 조정

과 통합이 어렵다(Davidson 1980). 따라서 모기업은 해외자회사에 대하여 보다 높은 통제권을 추구하려고 할 것이다.

일반적으로 단독 또는 완전소유(sole or complete ownership; wholly owned)형태의 자회사는 높은 위험을 가지는 반면에 완전통제가 가능하지만 해당기업은 합작파트너보다 많은 자원을 투자해야 하고, 해외시장의 불확실한 상황에서 발생하는 높은 투자 위험을 부담하게 된다.

한편, 자회사의 다수소유(majority ownership) 또는 소수소유(minority ownership) 형태는 상대적으로 합작파트너와의 자본이나 자산 등의 투입자원을 분담(sharing)하게 되고 경영관리활동과 위험 그리고 이익 및 손실도 분담하게 된다. 그러므로 각자의 소유권에 따라 합작파트너간에는 권리, 책임, 의무 등의 분담이 이루어지게 되어 완전 소유형태 보다 장점과 투자위험이 상대적으로 낮다(Davidson 1980; Killing 1983; Root 1983). 따라서 해외자회사에 대한 소유 지분비율이 높으면 높을 수록 자회사에 대한 모회사의 통제권은 높아진다(Stopford and Wells 1972; Garnier 1982).

그러나 일반적인 이론적 예상과는 달리 소유권과 통제정도와의 관련성에 대한 기존 연구결과들은 일치하고 있지 않다. 기존 연구(Killing 1983; 광무섭, 1991; 이철 1992; 조규남 1993; 박석호 1995)에서는 해외자회사에 대한 통제정도와 소유권사이에는 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 분석된 반면, 또 다른 기존연구(Beamish 1988)에서는 소유권과 통제간에 유의적인 상관관계가 없는 것으로 검증되므로 설명변수들간의 명확한 관계가 정립되어 있지 않다. 특히 해외자회사의 소유권과 통제정도의 관련성에 대한 분석은 국내기업을 대상으로 한 연구가 아직 미미한 실정이지만 선행연구결과들을 고려하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**연구가설 3 : 해외자회사의 소유지분과 전략적 통제간에는 유의적인 상관관계가 존재할 것이다. 즉, 해외자회사에 대한 소유지분 비율이 높으면 높을수록 해외자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 높아 질 것이다.**

### 3. 변수의 정의 및 측정

#### 1) 모-자회사 내부자원의 상호의존성

모회사와 해외자회사의 내부자원의 상호의존성은 기술능력, 재무능력, 국제경영능력, 마케팅 능력 등의 기능별차원에서 내부자원능력을 나타내는 18개 항목을 설정하고, 지난 3년간 경쟁사와 비교하여 이들 항목들에 대해, 대단히 열세(1)에서 대단히 우세(7)까지 7점 다항목 척도로 그 정도를 평가하였다.

## 2) 과업환경의 불확실성

환경은 과업환경을 대상으로 구성요소별로 불확실성을 측정하였다. 불확실성의 정도는 과업환경의 구성요소들이 얼마나 빈번히 변화하는가의 정도를 의미하는 변화의 빈도와 그 변화가 자사에 얼마나 중요한 영향을 미쳤는가를 의미하는 변화의 중요도를 합하여 나눈 동태성을 가지고 측정하였다. 과업환경의 구성요소로는 Duncan(1972)이 분류한 수요자, 공급자, 경쟁자, 기술, 정부의 다섯 가지 요소 중 기술요인을 제외한 4개의 구성요소로 분류하고 이들 각 요소에 대하여 지난 3-4년간 얼마나 자주 변화하여 왔으며, 또 그 변화가 해외자회사에 얼마나 중요한 영향을 미쳤다고 생각하는 지를, 전혀 변하지 않았음(1)에서 대단히 자주 변했음(7)까지의 7점 척도로 측정하였다.

## 3) 해외자회사의 소유지분

해외자회사의 소유지분은 한국은행에서 발행하는 '현지법인 현황'을 이용하여 해외자회사의 소유지분비율에 따라 50%미만의 경우는 소수소유, 50-95%미만은 다수소유, 95%이상은 완전소유로 분류하였다.

## 4) 전략적 통제

전략적 통제(strategic control)는 기술선택, 제품시장 선정, 자원 배분, 자회사 활동 영역의 다각화 및 분권화 등 해외자회사의 전략적 의사결정과정에 있어서 모회사가 자회사에 미칠 수 있는 영향력 정도를 의미한다(Prahalad and Doz 1981). 모회사의 해외자회사에 대한 전략적 통제는 피 투자국 정부의 요구, 모회사의 전략적 목표 및 현지시장의 환경변화 등에 따라 전략적 통제의 정도 및 성격이 상이하고 탄력성을 가짐과 동시에 복잡 미묘한 성격을 지닌다. 본 연구의 종속변수로 사용된 전략적 통제는 경영기능전반을 대상으로 인사, 마케팅, 생산, 재무분야의 의사결정과 관련된 11개 항목을 자회사 단독결정(1)에서 모회사 단독결정(5)까지 5점 다항목 척도로 전략적 통제의 정도를 측정하였다.

## 4. 연구의 대상 및 표본

### 1) 조사대상의 설계

조사대상기업은 한국은행이 발행한 「현지법인현황」 자료를 이용하여 1985년 1월 1일부터 1999년 6월 30일까지의 해외직접투자기업 중 현지기업의 직접경영참가를 목적으로 하는 800개 제조기업을 선정대상으로 하였다. 투자기간을 1985년 이후로 한 것

은 한국의 해외투자와 관련한 제도의 변화추이를 반영하였기 때문이다. 한국기업의 해외투자초기단계라고 할 수 있는 1960년부터 1968년까지 구체적인 해외투자실적이 없으며 1968년 12월31일에 이르러 외국환관리규정에 해외투자에 관한 명문규정이 신설되었다. 1975년 4월18일 해외투자허가 및 사후관리요령이 제정되고 해외투자심의 위원회가 재무부에 설치(76년 6월21일)되는 등 제도정비와 투자관리를 강화하는 단계로 볼 수 있다.

실질적인 해외투자 활성화단계는 1980년대 중반부터이며, 투자활성화를 위한 조치와 투자자 요건의 완화 및 투자상대국 요건, 사전 승인제 폐지 등의 조치가 시작되었고 1987년 이후 해외투자의 자유화조치와 해외투자의 신고제가 실시(87. 12. 28) 되는 등 해외투자제도가 대폭적으로 완화되어 실질적인 투자 자유화의 단계를 맞이하였다. 따라서, 1980년대 중반 이후부터가 한국기업의 해외직접투자의 성격을 적절히 반영될 수 있는 기간이라고 할 수 있다. 투자금액을 100만불 이상의 투자기업만을 조사 대상 기업으로 선정함은 본 연구의 목적상 제조업부문에서 해외자회사를 설립하고, 독자적인 전략을 수립하고 실행하기 위해서는 일정수준의 국제화 및 해외자회사의 규모를 갖추어야 하기 때문이다.

## 2) 자료의 수집

분석에 이용한 자료는 국내 모회사의 해외자회사 담당 부서의 담당자를 응답자로 선정하고 설문조사를 통하여 수집하였다. 설문조사는 먼저 한국은행이 발행한 ‘현지법인현황’을 이용하여 선정한 표본기업의 주소 및 연락처를 기업 주소록 및 인터넷을 이용하여 파악하고 설문지를 발송하기 전, 전화통화를 통해 각 기업의 담당자에게 설문응답에 대한 협조를 구한 후 긍정적인 답변을 받은 기업에 한해 설문지를 발송하였다.

자료수집은 모두 5차례에 걸쳐 이루어졌는데, 우선 1999년 8월중에 1차 설문지를 우송한 후 설문에 대한 협조문과 전화 응답을 요청하였다. 이후 15일 간격으로 수집되지 않은 기업이나 자료가 불완전한 기업을 대상으로 2차, 3차, 4차, 5차의 우편조사 및 방문조사와 전화통화를 통하여 미비된 부분을 보완하였다. 총 800개의 설문지 중 156개를 회수하였으나, 응답내용이 불충분한 13개 설문지를 제외한 143개의 설문지(설문회수 비율 17.8%)가 실증분석의 대상이 되었으며 설문회수에 대한 구체적인 내용은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문회수 비율

투자년도 \ 내 용	전체 표본 기업 수	총 설문지 회수 수	최종 실증 분석설문지	최종 실증분석 설문회수 비율
1985년 1월1일 - 1999년 6월30일	총 800개 기업	156 개	143 개	17.8 %

### 3) 통계적 분석 기법 및 분석절차

본 연구에서 사용된 변수의 신뢰성과 타당성검증, 각 군집의 도출 및 가설의 검증에는 여러 가지 통계적 기법이 적용되었다. 연구에 사용된 변수의 신뢰성검증은 Cronbach  $\alpha$  계수를 이용했으며 타당성검증은 요인분석을 이용하였다. 해외자회사의 전략집단 도출은 실증자료를 요인분석 하여 분류를 위한 차원을 도출하고, 이들 차원을 이용하여 군집분석(cluster analysis)을 함으로써 전략집단을 도출하였다.

군집분석은 계층적 분류법(SAS Ward)을 이용하여 초기 군집화를 하였고 이를 다시 Fastclus방법을 이용하여 각 군집에 대한 개별기업의 구체적인 소속을 밝혔다. 군집의 수는 기본적으로 덴드로그램을 통해 결정하였으며 수도 값과 큐빅값 등을 참고하였다. 분류에 대한 타당성을 검증하기 위해, 개별 전략차원이 전략집단에 따라 차이가 나는가에 대한 분산분석(ANOVA)과 던칸의 다범위검증(Duncan's multiple range test)을 실시하였다. 한편 복잡한 다변량분석 기법을 적용하는 것 보다 명확한 인과관계를 파악하기가 보다 용이한 경우에는 T 검증 및 회귀분석 등의 단변량 분석을 통하여 연구가설을 검증하였으며, 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 영향정도는 정준상관 관계분석 기법을 이용하였다.

## IV. 실 증 분 석

### 1. 모-자회사 내부자원의 상호의존성과 전략적 통제

모회사와 해외자회사간에 내부자원 상호의존성이 높을 수록 해외자회사에 대한 모기업의 전략적 통제정도는 높을 것이라는 <연구가설 1>을 검증하기 위하여, 143개 표본기업을 전략적 통제정도에 대한 중앙값(median=3)을 기준으로 고통제집단과 저통제집단으로 분류하고 스피어만 서열상관관계 분석을 하였다.

모회사와 해외자회사의 보유능력을 평가하기 위해 모회사와 자회사가 보유한 네 가지 자원능력(재무, 마케팅, 기술, 국제경영능력)을 동시에 고려하여 전체 구성 측면에서 유사성을 평가하였다. 유사성의 정도는 모회사가 보유한 네 가지 능력의 전체구성과 자회사가 보유한 네 가지 능력의 전체구성간 상관관계를 분석하고, 상관관계가 높을수록 내부자원의 유사성이 높은 것으로 해석하였다. 즉, 모회사와 자회사간에 자원의 구성이 높은 상관관계를 가질수록 해외자회사의 모회사에 대한 의존성은 높은 것으로 보았다.

한편, 모기업은 시스템 전체의 효율성 제고를 위해 해외자회사의 의사결정에 통제권을 높여 가며 적극적으로 경영에 참여하려 할 것이다. 그 이유는 모회사가 해외자회사보다 해당사업의 운영에 필요한 경험을 보다 많이 축적하고 있고, 해당사업의 성



공적 운영에 필요한 자원의 최적결합상태에 관한 지식을 터득하고 있기 때문이다.

그러므로 고통제 집단의 경우는 모-자회사의 내부자원의 상호의존성이 높다고 예상할 수 있으며, 자원 구성 면에서 저통제 집단보다도 높은 상관관계를 가질 것이다. 이에 대한 분석결과는 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 고통제집단(n=72)의 모-자회사 내부자원능력의 상관관계

		모회사의 내부자원능력			
		재무능력	마케팅능력	기술능력	국제경영능력
해외 자회사 의 내부 자원 능력	재무 능력	<b>0.442</b> (0.00)*	0.168 (0.15)	0.187 (0.11)***	0.230 (0.05)**
	마케팅 능력	0.032 (0.78)	<b>0.351</b> (0.00)*	0.273 (0.02)*	0.333 (0.00)*
	기술 능력	0.055 (0.64)	0.231 (0.05)**	<b>0.565</b> (0.00)*	0.259 (0.02)**
	국제경 영능력	0.156 (0.08)***	0.304 (0.00)*	0.303 (0.00)**	<b>0.696</b> (0.00)*

\* p< 0.01    \*\* p<0.05    \*\*\* p<0.10

<표 2>의 고통제집단(n=72)의 경우 모기업의 내부자원능력과 자회사의 내부자원능력은 대부분 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타남으로 고통제집단일 수록 모-자회사 상호자원의 의존성이 높을 것이라는 이론적 예상을 반영하고 있다. 특히, 모-자 기업간의 기술능력과 국제경영능력은 상대적으로 매우 높은 상관관계를 가짐은 해외자회사가 현지시장에서 경쟁우위를 누리기 위한 전제조건이라 할 수 있는 기술 및 국제경영능력의 경우는 타부분보다도 모회사의 전략적 통제가 상대적으로 높음을 의미한다.

<표 3> 저통제집단(n=71)의 모-자회사 내부자원능력의 상관관계

		모회사의 내부자원능력			
		재무능력	마케팅능력	기술능력	국제경영능력
해외 자회사 의 내부 자원 능력	재무 능력	<b>0.277</b> (0.11)	0.149 (0.21)	0.165 (0.16)	0.182 (0.12)
	마케팅 능력	0.133 (0.26)	<b>0.464</b> (0.14)	0.403 (0.00)*	0.240 (0.14)
	기술 능력	0.041 (0.73)	0.266 (0.02)**	<b>0.427</b> (0.12)	0.351 (0.13)
	국제경 영능력	0.185 (0.12)	0.238 (0.04)**	0.307 (0.18)	<b>0.629</b> (0.05)**

\* p< 0.01    \*\* p<0.05    \*\*\* p<0.10

한편 <표 3>의 저통제집단(n=71)은 일부분을 제외하고 대부분 자원능력에서 상관관계를 나타내지 않고 있다. 이는 해외자회사에 대한 통제의 정도가 낮은 기업들이라 할지라도 최고경영층의 국제경영능력, 정보망 보유, 인사관리 능력과 기업 전체의 경영능력은 자회사에 이전되기 때문이다. 따라서 국제경영능력은 현지시장에서 실질적인 경쟁우위요소로서 작용할 수 있는 중요한 요인임을 알 수 있다. 그러나 분석결과에서 모-자회사 자원의 구성 면에서 상관관계가 높다는 사실만으로 상호자원의 의존성이 높다고 평가함에는 한계가 있다. 이러한 내용에 대한 보다 엄밀한 분석을 위해 상호의존성의 이론화와 함께 내부자원능력에 대한 보다 정교한 측정도구가 개발되어야 할 것이다.

## 2. 과업환경의 불확실성과 전략적 통제

<표 4>는 해외자회사 현지 과업환경의 불확실성이 높을 수록 해외자회사에 대한 모회사의 통제정도는 낮을 것이라는 <연구가설 2>의 검정결과이다. 해외자회사의 과업환경의 불확실성의 정도는 과업환경의 구성요소들의 변화의 정도 및 변화의 패턴을 의미하는 동태성을 이용하여 측정하였다. 표본기업을 중앙값(median=4.583)을 기준으로 환경의 불확실성이 높은 집단(n=72)과 낮은 집단(n=71)으로 분류한 후, 두 집단간의 차이를 검정하였다.

분석결과에서, 환경의 불확실성이 높은 집단(n=72)이 낮은 집단(n=71)보다 인사·마케팅·재무 등의 세 부문에서 상대적으로 모기업의 통제가 낮고 통계적으로도 유의하므로, 과업환경의 불확실성이 높으면 높을수록 모회사의 전략적 통제는 낮다는 연구가설을 적절히 반영하고 있다. 그러나, 생산부문은 과업환경의 불확실성이 높은 집단과 낮은 집단간 모회사의 자회사에 대한 전략적 통제 정도는 차이가 나지 않는 것으로 조사되었다. 생산부문은 환경의 불확실성이 높은 집단과 낮은 집단 모두 전략적 통제 정도가 타 경영부문 보다 높은 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았다. 비록 통계적으로 두 집단간 차이는 유의하지 않으나 현지생산시설의 확충, 신규투자의 결정, 현지기술제휴 여부 및 협력형태는 해외 투자기업의 핵심사업내용과 관련 있고 사업진출 초기 단계에서 우선적으로 고려해야 하는 변수들이기 때문에 과업환경의 불확실성과는 관계없이 투자기업이 모회사의 자회사에 대한 전략적 통제의 강화는 불가피 하다고 예상할 수 있다.

두 집단의 개별통제부문에 대한 평균값을 비교한 결과에서도 인사, 마케팅, 재무 등의 세 부문에서 환경의 불확실성이 높은 집단이 상대적으로 낮은 통제정도를 보임으로서 다수의 상이한 시장환경아래 있는 해외자회사와 관련된 의사결정권한은 현지 기업환경의 불확실성이 높으면 높을수록 해외자회사에 보다 많이 이양된다는 연구가

설이 부분적으로 채택되었다.

<표 4> 해외자회사 과업환경의 불확실성과 전략적 통제(n=143)

		과업환경의 불확실성		T-값	Prob> T
		고집단 (n=72)	저집단 (n=71)		
전략적 통제	인사	2.1481 (0.7668)	2.4835 (1.2055)	1.9821	0.04
	마케팅	2.6157 (0.9955)	3.0610 (1.2962)	2.3016	0.02
	생산	3.6481 (0.8277)	3.7511 (1.0354)	0.6577	0.51
	재무	2.6666 (0.9077)	3.0211 (1.2376)	1.9507	0.05

( )은 표준편차 \* p<0.05 1: 자회사 단독결정 5: 모회사 단독결정  
주) 통제정도의 평균값이 클 수록 해외자회사의 자율성은 낮음을 의미

<표 5> 과업환경의 불확실성과 마케팅의사결정의 자율성 (n=기업 수)

	해외자회사 과업환경의 불확실성								
	1985년 - 1993년 기간(n=73)				1994년 - 1999년 기간(n=70)				
	고집단 (n=37)	저집단 (n=36)	T-Test		고집단 (n=35)	저집단 (n=35)	T-Test		
				t-값	prob>t			t-값	prob>t
마케팅 의사결정 자율성정도	2.334 (0.981)	1.889 (0.946)	1.969	0.05	2.439 (0.938)	1.991 (1.641)	-1.400	0.16	

( )은 표준편차, \* p<0.05 1: 모회사 단독결정 5: 자회사 단독결정(역 coding)  
주) 자율성정도의 평균값이 클수록 해외자회사의 자율성은 높음을 의미

<표 5>에서 환경의 불확실성 정도는 과업환경의 구성요소들의 변화의 정도와 변화의 패턴을 의미하는 동태성을 이용하여 측정하였으며, 두 기간 모두 표본기업들을 중앙값(median)을 기준으로 고집단과 저집단으로 분류하였다.

1985년부터 1993년까지의 73개 기업의 분석을 보면, 37개 고집단의 마케팅의사결정 자율성 정도의 평균값(2.334)이 36개 저집단의 평균값(1.889)보다 높게 나타났다. 1994년부터 1999년까지의 70개 기업의 경우 고집단의 평균값(2.439)이 저집단의 평균값(1.991)보다 높은 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다. 1985년부터 1993년까지의 해외자회사 과업환경의 불확실성이 높은 집단이 낮은 집단보다도 해외자회사에 높은 마케팅의사결정의 자율성을 부여함을 의미하며, 1994년부터

터 1999년까지의 두 집단간 차이는 없는 것으로 조사되었다.

### 3. 해외자회사의 소유지분과 전략적 통제

<표 6>의 검정결과를 살펴보면, 95%이상의 완전소유형태와 소유지분 비율이 50% 미만인 소수소유 자회사(n=17)와의 비교에서 마케팅부문은 비록 95%이상의 소유권을 가진 기업이 두 집단 보다 상대적으로 통제가 높지만 통계적으로 유의하지 않다. 인사·생산분야에서는 소수소유형태의 해외자회사가 모회사로부터 더욱 높은 전략적 통제를 받는 것으로 나타났지만 역시 통계적으로 유의하지 않으므로 연구가설과는 반대되는 결과를 보이고 있다. 즉, 소유권과 통제사이에는 유의적인 상관관계가 존재하지 않는다는 선행연구결과를 반영하고 있음으로 <가설 3>은 기각된다.

<표 6> 해외자회사 소유지분과 전략적 통제(n=143; n=기업 수)

		해외자회사 소유지분(투자비율)			분산분석	
		50% 미만 (n=17)	50%이상95% 미만(n=46)	95% 이상 (n=80)	F-값	P>F
전략적 통제 부분	인사	2.4901 (0.7648)	2.1159 (0.9087)	2.3291 (0.8477)	1.48	0.23
	마케팅	2.6274 (0.8239)	2.6449 (0.9972)	2.8250 (0.9663)	0.65	0.52
	생산	3.7843 (0.7900)	3.6739 (0.7009)	3.7625 (0.8157)	0.71	0.49
	재무	2.7352 (0.7524)	2.8695 (0.9628)	2.7250 (0.9067)	0.39	0.68

( )은 표준편차, \* p<0.05, 1: 자회사 단독결정 5: 모회사 단독결정

주) 50% 미만:소수소유, 50%이상 95%미만:다수소유, 95%이상:완전소유

통제정도의 평균값이 높을수록 해외자회사의 자율성은 낮음을 의미

한편, 소수소유 자회사와 다수소유 자회사와의 비교에서는 마케팅과 재무분야에서는 50%이상 95%미만의 다수소유 자회사가 연구가설내용 같이 통제의 정도가 높은 것으로 나타났고 인사와 생산분야에서는 50%미만의 소수소유 자회사가 모회사로부터 더욱 높은 전략적 통제를 받는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 연구가설과 관련하여 네 부분 모두 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나므로 한국기업을 대상으로 실증분석한 본 연구에서는 해외자회사의 소유권과 통제정도 사이에는 유의적인 관계가 없는 것으로 해석할 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 한국기업 해외자회사를 대상으로 모기업과 해외자회사간 의사결정과정의 중요과제인 전략적 통제에 관한 마케팅 의사결정 중심으로 연구 분석을 하였다. 이에 대한 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 모회사와 해외자회사 내부자원의 상호의존성이 높으면 높을수록 해외자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 높을 것이라는 <연구가설 1>의 검증결과, 고통제집단( $n=72$ )의 경우, 재무·마케팅·기술·국제경영능력으로 측정된 내부능력에 있어 모두 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었고, 저통제집단( $n=71$ )의 경우 국제경영능력( $0.629$ ;  $p=0.05$ )을 제외한 3개 부분에서는 상관관계를 보이지 않아, 고통제집단일수록 모-자회사 내부자원의 상호의존성이 높을 것이라는 <연구가설 1>의 이론적 예상을 부분적으로 반영하고 있다.

특히 기술능력( $0.569$ ;  $p=0.00$ ) 및 국제경영능력( $0.696$ ;  $p=0.00$ )의 경우 모-자회사 내부자원의 상호의존성이 상대적으로 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 해외자회사가 현지시장에서 경쟁우위를 누리기 위한 전제조건인 기술이나 국제경영능력은 타 부분과 비교하여 상대적으로 모회사의 전략적 통제가 높다고 해석할 수 있다.

둘째, 해외자회사의 과업환경의 불확실성이 높을수록 해외자회사에 대한 모회사의 전략적 통제는 낮을 것이라는 <연구가설 2>의 검증결과, 환경의 불확실성이 높은 집단( $n=72$ )이 낮은 집단( $n=71$ )보다 인사·마케팅·생산·재무 등의 4개 부문 모두에서 상대적으로 모기업의 통제가 낮게 나타났지만 생산부문은 통계적으로도 유의하지 않는 것으로 나타났다. 과업환경의 불확실성이 높을수록 모회사의 전략적 통제는 낮다는 이론적 예상을 부분적으로 반영하고 있다.

이러한 결과는 해외자회사 마케팅활동의 가장 큰 문제점은 국내시장과 상이한 현지 환경의 이질성에서 발생하는 높은 불확실성이며, 불확실성은 국내 모기업이 신속히 예측하고 적절한 전략적 대응을 하기가 매우 어렵기 때문에 해외자회사의 경영자에게 의사결정 권한이 보다 많이 이양된다고 할 수 있다.

셋째, 해외자회사의 소유지분과 전략적 통제사이에는 유의적인 상관관계가 존재할 것이라는 <연구가설 3>의 검증결과, 마케팅 분야에서만 완전소유 자회사( $n=80$ )가 다수소유 자회사( $n=46$ )보다 모회사의 통제의 정도가 상대적으로 높은 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않다.

## 2. 연구의 시사점

한국기업의 국제화가 고도화됨에 따라 기업 국제화에 대한 연구는 연구자의 분석시각과 연구주체에 따라 다양하게 진행되어왔다. 본 연구는 국제화 과정에 중요하게 고려되어야 할 해외자회사의 설립이후의 관리적 차원의 문제에 대한 전략적 통제연구로서, 기업경영의 현실적인 문제와 향후 보다 고도화된 연구에의 전략적 시사점을 제공할 수 있다.

첫째, 재무능력, 마케팅 능력, 기술능력, 국제경영능력과 같은 내부자원의 상호의존성이 높을 수록 자회사의 마케팅 의사결정의 자율성이 높다는 조사결과는 제품, 가격, 유통, 촉진과 관련한 마케팅 활동에 대해 자회사가 많은 자율권을 가진다는 것이다. 특히 마케팅 활동은 최일선(front-line)에서 고객을 접하고 소비자기호변화에 대응해야 하므로 어떤 경영기능들 보다도 더 많은 자율성을 부여해야 한다. 현지국의 다양한 소비자욕구를 신속히 충족시키기 위해서는 모회사와 자회사간의 내부자원 의존성과는 상관없이 국내의 국제기업들은 마케팅전략에 대한 자율성을 자회사가 갖도록 해야 할 것이다.

둘째, 해외자회사의 환경불확실성이 높은 기업일수록, 마케팅 의사결정에 대해 자회사가 많은 자율성을 가지는 것으로 나타났다. 현지 투자국의 환경변화가 심한 경우에 자회사의 신속한 대응을 위해서는 모회사의 마케팅 부문에 대한 통제권을 줄여나가는 것이 바람직하다.

셋째, 한국의 국제기업들은 기업이 추구하는 전략유형과 조직구조, 모회사의 자회사에 대한 소유지분 그리고 투자지역과 관계없이 자회사의 마케팅 전략에 대해 많은 자율성을 부여하면서 그 성과에 대해 지속적으로 감시(monitoring)해야 할 것이다.

## 3. 한계점과 미래연구방향

본 연구 논문의 연구결과와 시사점은 다음과 같은 한계성을 고려하여 해석상의 주의의를 기울여야 할 것이다.

첫째, 국제기업이 해외자회사 관리에 당면하는 가장 큰 문제점 중 하나가 상이한 문화에서 발생하는 외국성임을 고려하여, 향후 연구에서는 비교 문화적인 관점에서의 분석 등 거시적인 변수를 도입하여 전략적 통제를 검증할 필요가 있다.

둘째, 변수의 측정에 있어서 해외자회사의 경영자를 대상으로 하지 않았기 때문에 자료의 신뢰성에 대한 의문이 제기될 수 있다. 향후의 연구에서는 핵심응답자의 선정에 있어서 더욱 고도화된 적절한 방법이 강구되어야 할 것이다.

셋째, 다양한 산업에 속한 기업을 대상으로 전략집단개념의 적용가능여부에 관한

한계이다. 어떤 전략유형이 보다 효과적이었는가 하는 관점에서 해외자회사를 내 개의 군집(cluster)으로 분류하고 이를 전략집단이라고 하였다. 엄밀한 의미에서 이들의 군집은 전략집단 보다는 비슷한 전략유형, 구체적으로 전략을 구성하는 전략차원별로 중점을 두는 정도가 비슷한 기업들의 집합이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구결과를 해석함에 있어서 이러한 점을 고려하여야 한다.

본 연구의 연구주제 및 한국기업의 국제화와 관련된 향후 연구의 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 전략집단의 특징, 유형, 안정성 차원에서 전략집단의 생성과정, 변화, 전략집단 이동의 발생원인을 고찰하고, 이와 관련된 전략적 통제의 변화 과정을 동태적으로 고찰하는 방향으로 연구가 전개되어야 할 것이다.

둘째, 중소기업의 해외직접투자 전략을 대상으로 한 연구가 부족하다. 한국기업 국제화의 중요한 수단인 해외직접투자에 있어서 중소기업이 차지하는 비중이 높음에도 불구하고 중소기업을 대상으로 한 연구는 드물다. 중소기업의 국제화전략과 대기업의 국제화전략간에 차이가 발생하지 않는다고 가정한다면, 관리적 차원 문제를 포함해서 그 동안 대기업을 중심으로 논의되어진 이론들을 중소기업에도 동일하게 적용가능 여부를 검증하는 것도 중요한 연구과제가 될 수 있다.

셋째, 기존 이론으로 설명되지 않는 한국 및 개도국기업의 국제화를 설명할 수 있는 새로운 이론의 필요성이 제기되고 있으며, 최근 전략적 연계이론(strategic linkage theory, Nohria and Garcia-Pont 1991)과 네트워크 접근법(network approach, Chen and Chen 1988; Gilroy 1993)등의 새로운 이론적 틀이 제시됨에 따라, 향후 한국기업의 국제화에 대한 연구도 전통적 접근법의 한계점을 보완할 수 있는 새로운 이론에 연구의 초점을 두어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### 국내문헌

- 방호열 (1994), “한국기업의 해외직접투자: 전략적모형의 검증,” 무역학회지, 19, 한국 무역학회.
- 성용모 (1999), “우리 나라 제조업체의 해외시장진입방식 선택과 글로벌 전략요인,” 무역학회지, 24(3), 한국무역학회
- 전용욱 · 윤동진 (1991), “한국의 대 선진국 직접투자에 대한 소고: 구조적 시장방어론,” 국제경영연구, 2, 한국국제경영학회.
- 장세진 · 박성진 (1996), “한국전자산업의 해외직접투자 패턴: 순차적 진입을 통한 기업내부능력 구축,” 경영학 연구, 제25권, 한국경영학회.

- 정행득·박상진 (1997), “우리 나라 제조업의 무역과 해외직접투자,” 무역학회지, 22(1), 한국무역학회.
- 최석신·이광배 (1997), “해외시장진출 결정요인에 관한 연구: 거래비용이론의 적용,” 무역학회지, 22(1), 한국무역학회.

국외문헌

- Baliga, B. R. and A. M. Jaeger (1984), "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues," *Journal of International Business Studies* (Fall), 25-40.
- Beamish, P. W. (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London and N.Y., Routledge.
- Beamish, P. W. and Chol Lee (1985), "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCs," *Journal of International Business Studies*, 26(1).
- Brandt, W. K. and J. M. Hulbert (1980), *Managing the Multinational Subsidiary*, Holt Business Success Series, 14-42.
- Child, J. (1972), "Organization Structure and Strategies of Control : A Repliation of The Aston Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 163-177
- Cray, D. (1984), "Control and Coordination in Multinational Corporations." *Journal of International Business Studies* (Fall), 85-98.
- Daft, R. L. (1986), *Organization Theory and Design*, 2nd (eds.), West Publishing Co., St. Paul, MN.
- Dalton, S. R. (1980), "Organization Structure and Performance : A Critical Review," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 49-64.
- Davidson, W. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects," *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, 9-22.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, 1504-1511.
- Duncan, R. B. (1972), "Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 314-350.
- Dunning, J. H. (1980), "The Electric Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business*



- Studies* (Spring), 123-130.
- Garnier, G. H. (1982), "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations," *Academy of Management Journal*, Vol. 25.
- Garnier, G. H., T. N. Osborn, F. Galicia and R. Lecon (1979), "Autonomy for The Mexican Affiliates of U.S. Multinational Corporations," *Columbia Journal of World Business* (Spring).
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 114-135.
- Hedlund, G. (1980), "The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-Making in Swedish Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 1, 27-28.
- Killing, P. J. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, N.Y., Praeger.
- Lawrence, P. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 108-112.
- Mahoney, J. and J. R. Pandian (1992), "The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 363-380.
- Martinez, J. I. and J. C. Jarillos (1989), "The Evolution of Research on Coordination in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*(Fall), 489-513.
- Martinez, Z. L. and D. A. Ricks (1989), "Multinational Parent Companies Influence Human Resource Decisions of Affiliate: U.S. Firms in Mexico," *Journal of International Business Studies*(Fall), 465-487.
- Mascarenhas, B. and D. A. Aaker. (1989), "Mobility Barriers and Strategic Groups," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 475-485.
- Negandhi, A. R. and B. C. Reiman (1973), "Correlates of Decentralization Closed and Open System Perspectives," *Academy of Management Journal* (December).
- Ouchi, W. C. (1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*(March), 95-112.
- Prahalad, C. K. and Doz (1981), "An Approach to Strategic Control," *Sloan Management Review* (Summer), 5-13.
- Schann, J. L. (1983), *Parent Control and Joint Venture Success : The Case of*

- Mexico*, Unpublished Ph. D. Dissertation, Univ. of Western Ontario.
- Sim, A. B. (1977), "Decentralized Management of Subsidiaries and Their Performance," *Management International Review*, Vol. 20, 45-52.
- Yochida, M. (1985), *Japanese Direct Manufacturing Investment in the United States : A Japan-based Interview Study of the Investment Decision and Control*, Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Miami.
- Youseff, S. M. (1975), "Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Companies," *Academy of Management Journal* (March).