

다국적기업 해외자회사의 유형분류법 : 개념적 모형과 한국기업의 사례

A Typology of MNC's Foreign Subsidiaries: A Conceptual Model and Korean Cases

김민숙(Min-Sook Kim)

부산외국어대학교 국제무역학과 조교수(주저자)

방호열(Ho-Yeol Bang)

부산대학교 경영학과 교수(교신저자)

목 차

I. 서 론	V. 결 론
II. 해외자회사의 유형분류에 관한 기존연구	참고문헌
III. 해외자회사의 유형분류를 위한 개념적 모형	Abstract
IV. 해외자회사의 분류유형과 한국기업의 사례분석	

국문초록

다국적기업의 자회사에 대한 기존 분류법은 두 가지 측면에서 한계점을 가지고 있다. 첫째, 많은 연구가 이분법적 차원에서 자회사의 유형을 분류하였지만 이분법적 분류체계로는 다국적기업 내에 존재하는 다양한 자회사의 유형을 분류하기 어렵다. 다차원적 분류법이 존재하지 않고서는 자회사의 유형을 완전히 파악하는데 한계가 있기 때문이다. 둘째, 다국적기업의 자회사는 가치사슬측면에서 각각 상이한 활동을 수행하기 때문에 하나의 가치활동을 기준으로 자회사로 규정하기 어렵다. 결과적으로 자회사 유형에 대한 연구는 아직도 진행 중이며 명료하게 분류하기가 어려운 연구주제이다.

이러한 관점에서 본 연구는 해외자회사에 관한 기존의 분류모형에서 발견되는 한계를 극복하기 위해, 다차원적 기준을 고려한 분류모형을 개발하는데 그 목적이 있다. 본 연구는 해외자회사를 분류하기 위한 기준으로 (1) 요구되는 가치활동의 수 (2) 자회사의 자체조달능력과 자율성 (3) 글로벌 지향성이라는 세 가지 기준을 도입하여 8가지 유형의 자회사를 분류하였다. 그리고 이들 8가지 유형의 해외자회사에 적합한 한국기업의 사례를 분석함으로써 본 분류유형의 타당성에 대해 논의하였다.

주제어 : 해외자회사의 전략적 역할, 해외자회사의 분류모형, 자회사 자율성, 자회사의 가치활동

I. 서론

1980년대 이후, 해외자회사에 대한 관심이 높아짐에 따라 국제경영분야의 주요 분석단위(unit of analysis)로 해외자회사를 대상으로 하는 연구가 증가하게 되었다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw and Hood, 1998). 이는 시간이 지남에 따라 해외자회사의 역할이 증가하였기 때문이다. 과거 해외자회사는 생산거점이거나 판매거점과 같은 단순 기능을 수행하였지만, 오늘날의 해외자회사는 다국적 네트워크 내에서 지식을 창출하고 이전하는 역할까지 수행하기 때문에 해외자회사의 경쟁력이 다국적기업 전체의 경쟁력으로 직결되고 있다. 이러한 시각은 다국적기업과 해외자회사의 관계를 상호의존적인 운영활동 네트워크로 보는 Ghoshal과 Bartlett(1990)의 연구 이후 더욱 강조되고 있다.

해외자회사는 자회사가 보유하는 특유의 자원과 본사로부터 부여받은 자율성이 다르므로 다국적기업 내에서 서로 다른 전략적 역할을 수행하게 된다. 글로벌 네트워크에 속해 있는 해외자회사들의 전략적 역할과 차별적 역량에 따라 다국적기업의 글로벌 경쟁역량이 좌우된다. 이에 따라 초국가적 경쟁상황에 처한 다국적기업은 해외자회사의 경쟁력 원천을 파악하여, 각 자회사의 역할을 분류하고 임무를 규정하는 것이 본사의 중요한 전략적 의사결정문제가 되었다(Bartlett and Ghoshal, 1986; Jarillo and Martinez, 1990; Gupta and Govindarajan, 1991; Birkinshaw and Hood, 1998; Rugman, Verbeke and Yuan, 2011).

다국적기업에 관한 초기의 연구문헌을 살펴보면, 조정과 통제(coordination and control)라는 관점에서 본사수준에서의 전략변수에 중점을 두고 본사와 자회사의 관계를 이분법적으로 규명하고 있다(Schollhammer 1971; Picard, 1980; Hedlund, 1981; Negandhi and Baliga, 1981; Gates and Egelhoff, 1986). 그러나 해외자회사의 수가 증가함에 따라 단순히 본사와 자회사라는 이분법적 분류만으로는 광범위한 글로벌 조직을 효과적으로 분류하고 관리하는 것이 어렵게 되었다. 그리고 해외자회사가 성장함에 따라 자체적으로 핵심역량을 창출하고 축적함으로써 글로벌 경쟁우위의 원천을 제공하는 해외자회사도 등장하게 되었다. 이와 같이 다양한 해외자회사를 포함하고 있는 글로벌 네트워크를 효과적으로 관리하는데 도움을 주는 연구가 해외자회사의 전략적 역할을 분류하는 연구이다.

해외자회사의 역할을 분류하는 연구가 중요한 이유는 첫째, 다국적기업의 경우 소수의 국가에서만 경영활동을 하는 것이 아니기 때문에 여러 국가에 흩어져 있는 자회사를 분류하여, 임무와 역할을 규정하고 자회사의 성장과 발전을 지원하는 방향이 다국적기업의 주요 전략과제가 되고 있기 때문이다. 다국적기업의 전략수행에 있어서 자회사의 역할을 규정하는 것

은 이러한 목적에서 반드시 선행되어야 하는 요건이다.

둘째, 해외자회사에 역할을 분류하게 되면 해외자회사가 수행하는 전략적 포트폴리오를 분석하는데 도움을 준다. 이를 통해 다국적기업은 차별적이고 상호의존적인 거래 네트워크의 흐름과 가치활동을 조정하고 통합함으로써 글로벌 학습을 촉진시키고 시너지효과를 극대화할 수 있을 것이다.

해외자회사의 분류법에 관한 연구는 크게 개념적인 연구와 실증적인 연구로 나뉘게 된다. 개념적인 연구에 따르면, 자회사 운영을 위한 바람직한 전략이나 실행전략 등에 따라 해외자회사의 역할이나 유형을 분류하고 있다. 기존의 개념적 연구는 대부분 한 두 개의 분류차원을 개발하여 유형을 분류하고 있다. 예컨대, White와 Poynter(1984)는 제품과 지리적 시장규모, Bartlett과 Ghoshal(1986)은 조정과 통합, Jarillo와 Martinez(1990)는 글로벌 통합과 현지적응이라는 분류기준을 제시하고 있다. 한편, Gupta와 Govindarajan(1991)는 다국적기업을 하나의 흐름 네트워크(network of flow)로 보고, 각각의 해외자회사가 지식, 제품, 자본 등의 흐름에 있어서 어떤 역할을 수행하는가에 따라 해외자회사의 유형을 네 가지로 분류하였다. 이와 유사한 연구로 Birkinshaw와 Hood(1998), Ambos와 Reitsperger(2004), Harzing과 Noorderhaven(2006) 등의 연구를 들 수 있다.

기존의 연구에서 제시된 분류법은 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 대부분 한 두 개의 분류차원을 사용하여, 보통 4개 정도의 해외자회사 유형을 분류하고 있지만 이러한 분류체계로는 다국적기업 내에 존재하는 다양한 해외자회사의 유형을 분류하기가 어려운 한계점이 있다. 복수차원의 분류법이 존재하지 않고서는 해외자회사의 유형을 완전히 파악하는데 한계가 있다.

둘째, 대부분의 연구가 선진국 기업을 대상으로 한 분류법이다. 한국기업의 경우, 선진국 다국적기업이 가지고 있는 특징을 가지고 있지 않아 기존의 분류법에 해당되지 않을 수 있다. 예컨대, 절충이론의 관점에서 볼 때(Dunning, 1981), 한국기업은 소수의 대기업을 제외하고는 소유특유우위(ownership-specific advantage)가 뛰어나지 않을 뿐 아니라, 추구하는 입지특유우위(location-specific advantage)에 있어서도 선진국이 아닌 신흥공업국에 투자함으로써 생산 효율성을 지향하는 해외자회사의 비중이 높다. 이에 따라, 어떤 해외자회사의 유형은 그에 해당되는 사례를 발견하기가 어려운 경우도 있다. 예컨대, Gupta와 Govindarajan(1991)가 분류한 네 개의 유형 중에서 통합적 역할자(integrated player)의 경우 해외자회사의 지식유입과 유출이 모두 활발하게 이루어지는 경우인데, 한국기업을 대상으로 이에 해당되는 사례를 찾아보기 힘들다. 따라서 한국기업의 전략적 의사결정에 도움을 주는 분류법이 새롭게 개발될 필요성이 높다고 하겠다.

이상과 같은 관점에서 본 연구는 두 가지 연구목적 을 가지고 있다. 첫째, 이분법적인 자회사의 전략적 역할에 대한 분류기준에서 벗어나 다차원적인 분류기준을 제시하고자 한다. 최근 자회사의 전략적 역할에 대한 분류기준이 다차원적이지만 이는 통합적인 관점을 제시해 주지는 못한다. 본 연구에서는 세 가지 기준, 즉, 1) 요구되는 가치활동의 수 2) 자회사의 자체조달능력과 자율성 3) 자회사의 글로벌 지향성을 통해 8가지 유형의 자회사를 제시하였다. 둘째, 한국기업을 대상으로 분류기준에 의해 제시된 8개의 자회사의 유형에 적합한 사례분석을 통해 본 분류기준의 타당성에 대해 논의하였다.

II. 해외자회사의 유형분류에 관한 기존연구

1. 해외자회사의 유형분류에 관한 기존연구

다국적기업에 관한 초기의 연구를 살펴보면, 집중화, 공식화, 통제와 같은 본사수준의 전략요인에 중점을 두고 본사와 자회사의 관계를 이분법적으로 규명하고 있다(Schollhammer 1971; Picard, 1980; Hedlund, 1981; Negandhi and Baliga, 1981; Gates and Egelhoff, 1986). 1980년대에 들어서 해외자회사에 대한 관심이 높아지면서 분석단위로 자회사를 대상으로 하는 연구가 진행되었다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw and Hood, 1998). 이와 관련하여, 해외자회사를 분류하는 분류법을 개발하기 위해 다국적기업 내에서 각기 다른 역할을 분류하는 연구도 진행되었다.

해외자회사의 분류법에 관한 그 동안의 연구에서 발견되는 주요 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 초기의 연구는 다국적기업 본사의 전략과 조직에 모기업의 전체 유형을 분류하는 연구가 이루어졌다. 다국적기업의 전략이나 통제수준에 따라 다국적기업을 분류하는 연구가 진행되었다. Perlmutter(1969)의 연구를 대표적으로 들 수 있다. Perlmutter(1969)는 전세계중심(geocentric) 현지국중심(polycentric) 본국중심(ethnocentric)과 같이 모회사의 조직구조와 전략에 초점을 두고 다국적기업을 분류하였다. 또한 Porter(1986)는 다국적기업이 국제경쟁에 있어서 글로벌적인 전략을 채택하는가 아니면 현지전략을 채택하는가에 초점을 두고 자회사의 역할을 규정하였다.

이에 따라 해외자회사의 유형분류도 다국적기업의 전략에 기반을 두는 분류법이 개발되었

고, 다국적기업의 전반적인 국제전략에 따라 어떻게 자원과 가치사슬활동을 조합하는가에 초점을 두었다. 이 논리에 따르면 다국적기업은 공식적인 또는 비공식적인 시스템을 활용하여 해외자회사를 어떻게 조합을 하는가에 초점을 둔다. 따라서 다국적기업의 국제전략은 자회사의 유형에 영향을 주게 된다. 그리고 해외자회사의 분류법은 다국적기업의 다른 전략변수와의 연계된다. 예컨대, Jarillo와 Martinez(1990), Birkinshaw와 Morrison (1995), 그리고 Taggart (1997, 1998)은 실증적인 접근법을 통해 자회사를 분류하는 기준을 다국적기업의 구조적인 메커니즘측면에서 연구하였다.

둘째, 초기연구자들은 진화론적 측면에서 자회사의 역할을 동태적으로 파악하였다. 이러한 관점에서 볼 때, 해외자회사의 역할은 다국적기업의 국제적 운영활동이 진화됨에 따라 발전되었다. Stoford와 Wells(1972)는 다국적기업이 성숙화 되고 국경을 넘는 운영활동에 대해 학습함으로써 자회사의 역할이 시간에 따라 어떻게 진화되는가에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 해외자회사는 처음에는 수출형 오피스로 설립되지만 나중에는 본사와 똑같은 형태로 발전하게 된다. 이후 이 자회사들은 이웃국가나, 지역, 그리고 글로벌 시장에 상품을 수출하면서 더 많은 책임을 맡게 된다. Vernon(1979)의 제품수명주기 이론의 가설에서 의미하는 것처럼 자회사의 역할은 다국적기업의 핵심기술을 현지시장에 맞게 적응시키고 또한 현지의 취향의 변화에 대한 정보를 모회사에 전달하는 과정에서 자회사의 역할이 진화되게 된다.

셋째, 기존의 분류법은 자회사를 분류하는데 있어서 대부분 두 가지 차원을 개발하여 유형을 분석하였다. 분류기준을 제품과 지리적인 시장규모로 두고 분류한 White와 Poynter(1984), 통합과 조정에 초점을 둔 Bartlett과 Ghoshal(1986), 글로벌 통합과 현지적응이라는 분류기준을 가지는 Jarillo와 Martinez(1990) 등이 대표적인 예이다. 한편, 그 동안에 이루어진 많은 해외자회사 분류법이 글로벌 통합전략과 현지반응전략이라는 공통된 범주로 나누어진다. 예컨대, Prahalad와 Doz(1987)는 다국적기업의 전략은 글로벌 통합전략과 현지전략사이에서 균형을 이루어야 한다는 관점에서 전략모형을 제시하였다. Bartlett과 Ghoshal(1989, 1990)은 초국가적 전략에 초점을 두고, 글로벌 통합이나 현지적응이나 동시에 범세계적인 혁신을 창출하기 위한 하이브리드 모델을 구축해야 한다고 주장하였다.

넷째, 기존문헌에 초점을 둔 실증연구에서는 해외자회사를 대상으로 데이터를 수집하여 해외자회사의 전략체계를 실증적으로 검토하는데 초점을 두었다. 이 경우 Prahalad와 Doz(1987)이나 Bartlett과 Ghoshal(1989)의 분류법에 대한 실증적 타당성을 분석하였다. Roth와 Morrison(1990)도 Prahalad와 Doz(1987)의 분류법에 기반을 두고, 현지적응전략을 선택하는지 아니면 글로벌 통합전략을 선택하는지 아니면, 다초점전략을 선택하는지 실증분석을 하였다.

다섯째, 또 다른 측면의 실증분석은 구조적 측면, 즉, 조정과 통제메커니즘에 초점을 두고 다국적기업의 본사와 자회사 관계를 검토하였다. Jarillo와 Martinez(1990), Birkinshaw와 Morrison (1995), 그리고 Taggart(1997, 1998)은 스페인과 영국의 다국적기업을 대상으로 조정과 통제에 따라 자회사 유형을 분류하였는데, 이 연구는 다국적기업의 전반적인 전략에서 나타나는 구조적인 요인을 확인하고자 하였다.

2. 기존 유형분류의 한계점

국제경영분야의 주요 연구주제 중 하나는 다국적기업이 글로벌 경영활동을 어떻게 조직화하고 관리하는가 하는 것이다. 그런데 고도화되는 지역화와 글로벌화의 흐름에 맞추어 해외자회사의 역할과 임무도 독립적인 활동에서 상호연계된 네트워크 활동으로 변화하고 있다 (Ghoshal and Bartlett, 1990; Rugman and Verbeke, 2003). 이런 관점에서 볼 때, 해외자회사의 전략적 역할에 관한 기존의 연구에서 발견되는 한계점으로 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 해외자회사의 분류법에 대한 많은 연구에도 불구하고 이러한 연구가 통합되지 않고 오히려 다변화되는 한계가 있다. 이는 연구자에 따라 각각 다른 차원을 사용하여 자회사를 분류하기 때문이다. 이는 해외자회사가 다양한 역할을 수행하기 때문인데, 이에 따라 시장, 제품, 가치사슬 영역(Young, Hood, and Dunlop, 1988; Jarillo and Martinez, 1990, 1991)에 관한 분류기준이 만들어졌고, 통합(Kobrin, 1991), 자율성(Birkinshaw and Morrison, 1995), 조합(Yip, 1995), 의사결정(Taggart, 1998)에 관한 기준도 도입되었다. 그 결과 아직은 해외자회사의 유형에 관한 표준화된 분류유형이 존재하지 않는다고 할 수 있다.

둘째, 대부분의 경우 한 두 개 차원으로 해외자회사를 분류하고 있어 결과적으로 분류유형이 단순하다. 분류유형이 단순할 경우 설명의 편의성과 선명성이 높아진다는 장점은 있으나 실제 적용가능성은 낮아진다. 개념적으로 분류된 해외자회사의 유형이 다국적기업이 실제로 추구하는 국제전략유형과 연결되지 않는 측면이 있기 때문에, 현실적으로 다양한 해외자회사의 유형을 적절하게 분류하고, 이들이 실제 어떤 전략적 역할을 수행하는지 이해하기가 어렵다. 예를 들어 Gupta와 Govindarajan(1991)는 지식의 유입과 유출이라는 기준을 통해 해외자회사를 네 개의 유형으로 분류하였는데, 이 경우 해외자회사가 글로벌 임무를 가졌는지 로컬 임무를 가졌는지 알 수가 없다. 또한 좁은 라인의 상품만 생산하는지 다수의 상품을 생산하는지도 알 수가 없다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 보다 다차원적인 분류법이 필요하다고 하겠다.

셋째, 실증적인 측면에서도 전략유형과 해외자회사의 유형을 연결시키는데 급급하여 해외 자회사들이 추구하는 전략의 유사성과 차이를 분리하는 데만 초점을 두고 있다. 이는 자회사의 현실을 정확하게 반영하는데 실패했다고 볼 수 있다. 이에 따라 Harzing(2000)은 어떤 전략유형은 사전에 배제되고 잠재적인 자회사의 유형도 사전에 결정되고 있다고 하였다.

넷째, 초기의 연구는 사례연구에 치중하고 있는데 이론을 발전시키는 측면에서 유용하긴 하지만 사례분석이 가지는 제한된 일반화의 문제점과 가설설정의 문제가 존재하게 된다. 또한 사례분석이 대기업만을 대상으로 수행되거나 글로벌 산업에 속해 있는 기업, 그리고 차별적인 국제전략을 수행하는 기업에 대해서만 시행되기 때문에 일반화에 관한 문제는 여전히 산재해 있다고 볼 수 있다.

다섯째, 대부분의 자회사의 유형에 관한 연구는 특정국가(미국 등)나 이와 관련된 국가에서 얻어진 데이터를 사용하였다. 이는 전체적인 해외자회사의 유형을 반영할 수 없는 측면이 있다. 특정국가나 몇몇 국가만을 대상으로 얻어진 자료는 두 가지 측면에서 오류가 발생할 수 있다. 특정국가에 위치한 자회사는 입지특유의 특징을 가지게 되며 이는 다른 국가에 위치한 자회사와는 완전히 상이하며, 또한 미국이나 일본과 같은 큰 경제국에 위치한 자회사들조차 자회사의 유형대안에 대한 전체적인 그림이 설정되지 않는 상태이다.

결과적으로 해외자회사 유형에 대한 연구가 학자들에 의해 진행되고 있지만 이를 통합하는 것이 쉽지 않고, 어떠한 분류기준으로 자회사를 분류해야 하는지가 학자들마다 상이함에 따라 명료하게 분류하기가 상당히 어려운 연구주제이다.

3. 해외자회사의 유형분류에 관한 최근 연구

1) Enright와 Subramanian(2007)의 연구

Enright와 Subramanian(2007)은 다국적기업의 해외자회사를 분류하는 4가지 차원(역량의 창출, 역량의 활용, 지리적 범위, 제품의 범위)을 고려한 분류법을 제안하였다. 이들 네 개 요인이 선택된 근거를 간단히 요약하면 다음과 같다.

먼저, 자원준거시각에 따르면 기업의 자원과 역량은 고유하고 모방할 수 없으며 희소해야 기업의 경쟁우위의 원천이 된다. 자원준거시각은 Hedlund(1986), Bartlett과 Ghoshal(1989), 그리고 Birkinshaw(1996, 1997)과 같은 연구에서도 중요시되었는데, 이들 연구는 다국적기업을 개념화하는데 있어서 상호의존적인 네트워크를 형성하는 서로 차별적인 자회사의 네트워크 집합체로 본다. 차별적인 네트워크라는 의미는 자회사의 현지수준에서 역량이 다양할 수 있다

는 것이다. 즉 Hedlund(1986)와 Bartlett과 Ghoshal(1989)에 있어서 해외자회사는 역량을 창출하거나 역량을 활용한다는 측면에서 다국적기업에게 있어서 전략적 중요성이 달라질 수가 있다. 이런 관점에서 Enright와 Subramanian(2007)은 해외자회사를 분류하는데 있어서 역량 창출과 역량 활용이라는 두 개의 요인을 제시하였다.

다음으로, 전략경영문헌에 따르면 시장과 역량에 관한 선택이 기업의 사업영역에 관한 정의와 연관을 맺고 있는데, 여기서 핵심적 문제는 기업의 외부와 내부영역의 적합성을 달성하는 것이다. 즉 기업은 자신이 개발하고 발전시켜야 하는 역량 대해 선택해야 할 뿐 아니라, 이러한 역량을 이전하는 적절한 시장도 선택해야 한다. 이러한 기업의 자원과 외부적인 기회와 위협에 대한 적합성과 조정의 문제는 전략경영분야의 초기 전략문헌에서 나타난다(Miles and Snow, 1994). 시장에 대한 선택문제는 다국적기업에게 있어서 더욱 중요한 문제이다. 국내시장에서만 운영활동을 하는 기업의 경우 산업이나 제품시장영역에서만 신경을 쓰면 되지만 다국적기업의 경우 다른 국가에서도 경영활동을 하기 때문에 제품시장과 지리적 시장에 대한 선택을 해야만 한다. White와 Poytner(1984)와 Bartlett과 Ghoshal(1989)이 해외자회사의 역할을 분류하기 위한 방법으로 범위(scope)라는 기준을 사용한 것도 이와 관련이 있다. 결론적으로 Enright와 Subramanian(2007)도 이런 관점에서 해외자회사를 분류하는데 지리적 범위와 제품의 범위라는 두 개의 주요 요인으로 도입하였다.

2) Rugman, Verbeke와 Yuan (2011)의 연구

Rugman, Verbeke와 Yuan (2011)은 Bartlett과 Ghoshal(1986)의 해외자회사에 관한 분류법이 가치활동에 맞추어 재개념화하였다. Bartlett과 Ghoshal(1986)은 현지환경의 전략적 중요성(입지우위)과 자회사의 보유역량을 통해 해외자회사를 네 개의 유형으로 분류하였다. 높은 입지우위와 강한 역량을 가지는 전략적 리더(strategic leader), 낮은 입지우위와 강한 역량을 가지는 기여자(contributor), 높은 입지우위와 약한 역량을 가지는 블랙홀(black hole), 낮은 입지우위와 약한 역량을 가지는 실행자(implementer)라는 네 개의 유형이다.

그런데 이상과 같은 Bartlett과 Ghoshal(1986)의 분류법은 해외자회사를 총체적으로 파악하고 분류하는 방법이다. 즉, 해외자회사가 수행하는 개별 가치사슬활동에 대한 미시적인 측면을 고려하고 있지 않다. 예컨대, 어떤 해외자회사는 특정의 가치사슬활동(예컨대, 판매활동 등)에서 전문화가 되어 있고, 이를 위해 보유역량과 외부자원간의 조합도 효과적으로 특화하게 된다. 이에 따라 판매활동에서는 전략적 리더로서 활동하는 해외자회사가 연구개발에서는 실행자 역할밖에 하지 않는 경우가 있을 것이다.

이런 관점에서 Rugman, Verbeke와 Yuan (2011)은 Bartlett과 Ghoshal(1986)의 분류법을 가치사슬별로 해외자회사의 역할이 달라질 수 있다는 것을 보여 주고 있다. 이 연구는 가치사슬 활동별로 현지국의 입지특유우위와 각 회사의 내부역량을 조합하는 과정에 대한 이해를 높일 수 있다. 해외자회사 수행하는 가치활동은 혁신(innovation), 생산(production), 판매(sales), 그리고 운영지원활동(administrative support activities) 등으로 나눌 수 있다. 해외자회사는 이들 가치활동에 따라 이를 수행하는 내부역량과 현지국에서 접근가능한 외부입지우위를 조합할 수 있다. 이에 따라 해외자회사는 자신들이 통제하는 내부자원에 의해서만 역할이 규정되는 것이 아니라 현지국에 입지함으로 인해 얻게 되는 우위에 의해 역할이 정해진다고 하겠다. 즉, 외부환경과 내부자원의 조합이 결과적으로 각 회사의 역할을 결정하게 되는 것이다.

Ⅲ. 해외자회사의 유형분류를 위한 개념적 모형

1. 분류체계의 개발

해외자회사의 유형분류를 위한 새로운 분류법을 개발하기 위해, 본 논문은 우선 기업이 해외직접투자를 수행한 투자동기에 초점을 맞출 것이다. 해외자회사의 전략적 역할은 단기적으로 볼 때, 해외직접투자를 한 동기에 의해서 결정된다. 예컨대, 무역장벽을 회피하기 위해 특정지역에 생산공장을 설립하는 경우, 그 자회사는 다른 지역으로 우회수출하기 위한 해외생산공장의 역할을 하게 될 것이다. 또한 지식을 획득하기 위해 해외자회사를 설립한 경우, 해외자회사의 전략적 역할은 목표로 하는 지식을 획득하여 자체적으로 활용하거나, 본사나 다른 자회사로 이전시키는 역할을 수행하게 될 것이다. 이와 같이 해외자회사의 전략적 역할은 기본적으로 해외자회사를 설립하게 된 투자동기에 의해 결정된다.

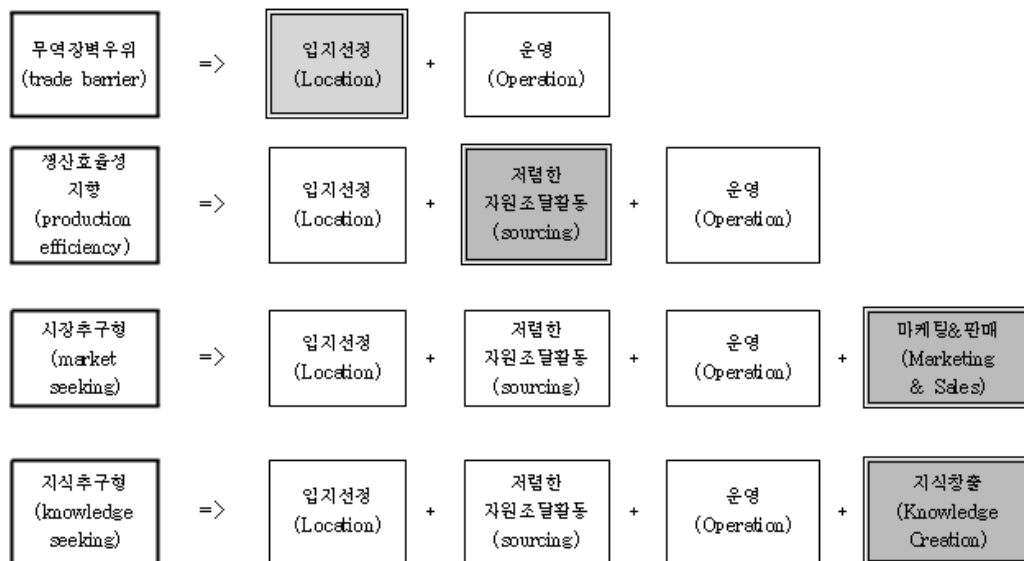
한편, 절충이론(Dunning, 1981)의 관점에서 볼 때 해외직접투자의 동기는 현지국의 입지우위, 또는 입지특유우위(location-specific advantage)와 관련이 있다. 해외직접투자의 동기는 해외직접투자를 수용하는 국가의 잠재적 매력도를 반영하기 때문이다. 예컨대, 현지국의 천연자원을 추구하는 해외직접투자, 현지국의 시장을 추구하는 해외직접투자, 현지국의 생산요소를 추구하는 직접투자, 현지국의 전략적 자산을 추구하는 직접투자는 모두 현지국의 입지우위와 관련이 있다. 즉, 천연자원추구형 해외직접투자는 자회사의 근본적인 목적이 현지의 입지우위인 소싱에 초점을 두고 이를 활용하기 위한 목적이며, 시장추구형 해외직접투자는 산출부

분에서 입지우위에 접근하기 위한 목적의 해외직접투자이다.

이런 관점에서 본다면, 해외자회사의 전략적 유형을 분류하는 작업에도 해외직접투자의 동기를 반영하는 것이 필요하다. 그렇다면 해외자회사의 전략적 역할을 분류할 때 투자동기를 효과적으로 반영하는 방법은 무엇인가? 이를 위해 해외투자 동기에 따라 해외자회사가 수행해야 하는 핵심적 가치활동이 어떻게 달라지는가를 먼저 살펴본다.

먼저, 해외직접투자의 동기는 중요도에 따라, 크게 네 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 관세 및 비관세장벽을 우회하기 위한 무역장벽우회형(trade barrier), 둘째, 현지의 저렴한 생산요소(저임금 노동력 등)를 추구하는 생산효율지향성(production-efficiency seeker), 셋째, 현지시장을 적극적으로 개척하거나 현지고객의 수요에 대응하기 위한 현지시장지향형(market seeker), 넷째, 기업이 필요로 하는 지식이나 핵심역량을 확보하기 위한 지식획득형(knowledge seeker)이다.

이상의 네 가지 유형의 해외직접투자 동기는 해외자회사가 성공하기 위해 필요한 핵심적 가치활동에 있어서 차이가 난다. <그림 1>은 네 가지의 투자동기에 따라 해외자회사가 성공하기 위한 핵심적인 가치활동(core value activity)이 무엇인지 보여주고 있다.



<그림 1> 해외자회사의 투자동기와 요구되는 가치사슬활동

먼저, 무역장벽을 우회하기 위한 해외직접투자는 국내에서 수행하는 일상적인 경영활동(operation)을 그대로 수행하면서, 가치활동을 수행하는 입지(location)만 변경하는 것이라고 볼 수 있다. 예컨대, 한국에서 미국으로 의류를 수출하는 기업의 경우, 고율의 관세를 부담하거나 수출물량이 쿼터제로 제한받기 때문에 이를 회피할 수 있는 특정지역(예컨대, 온두라스)에 의류공장을 설립하는 경우가 여기에 해당된다. 이러한 동기의 해외직접투자는 무역장벽을 회피할 수 있는 지역을 잘 선정하는 것이 성공을 위한 핵심적인 활동이다.

둘째, 생산효율을 높이기 위해 해외직접투자를 한 경우, 해외지회사의 성공여부는 목표로 하였던 저렴한 생산요소를 효과적으로 조달하는 활동(sourcing)에 달려 있다. 예컨대, 저임금 노동력을 확보하기 위해 해외에 진출한 경우, 현지에서 저렴한 양질의 노동력을 확보하는 것이 해외지회사의 성공을 보장하는 핵심적인 활동이다.

셋째, 현지시장 지향형의 투자동기로 해외에 진출한 경우에는 현지시장의 특징을 파악하고 고객수요에 효과적으로 대응하는 마케팅과 판매활동(marketing & sales)이 핵심적인 활동이 된다. 이를 위해서는 현지시장의 독특한 특징이나 문화적 특성을 파악해야 하며, 고객의 욕구에 적합한 거래방식이나 제품을 개발하여야 할 것이다.

넷째, 지식지향형 해외직접투자는 다음과 같은 방법을 통해 원하는 목표를 달성할 수 있다. 먼저, 목표로 하는 지식이나 역량을 보유한 기업을 인수하는 방법이다. 이 방법이 성공하기 위한 중요한 조건은 적당한 인수대상기업을 탐색하고 적정가격으로 인수할 수 있는 협상력이라고 할 수 있다. 두 번째 방법은 시행착오나 모방을 통해 자체적으로 개발하고 축적하는 방법이다. 두 번째 방법이 성공하기 위한 중요한 조건은 기존 지식을 모방하거나 소화하여 새로운 지식을 창출하는 활동(knowledge creation activity)과 이를 뒷받침하는 흡수능력(absorptive capacity)이라고 할 수 있다.

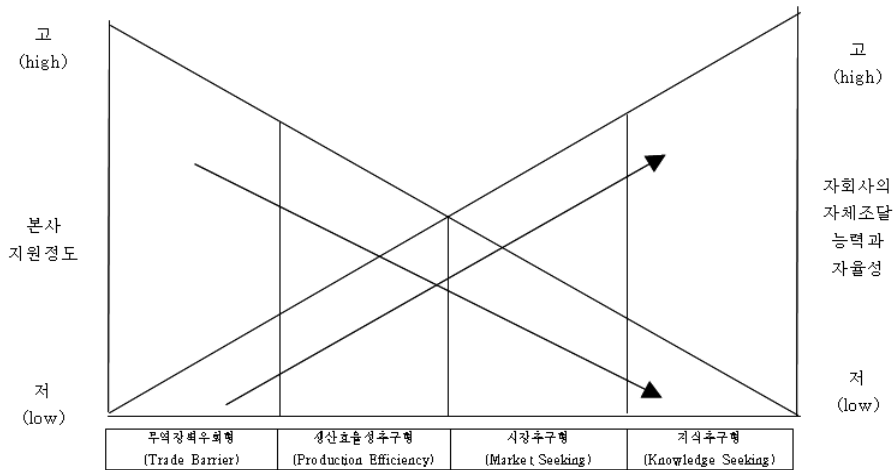
이질적인 해외환경에서 필요한 지식이나 자산을 획득하기 위해서는 광범위한 현지네트워크를 구축함으로써 해외지회사가 경쟁우위를 확보하기 위해서는 현지시장에 필요한 정보나 지식, 즉 현지특유적 지식의 획득이 필요하다. 새로운 지식과 역량을 추구하기 위한 목적이 될 때 자회사는 현지 산업네트워크를 통해서 경쟁기업이나 제휴기업과의 전략적 제휴를 통해 이를 달성하려 한다. 따라서 현지지회사의 흡수능력이 중요하며, 새로운 지식을 창출하는 능력이 중요하기 때문에 본사에서 이전되는 지식이 제한적이다. 또한 차별적인 성과를 위해서는 현지기업이 보유하지 못한 혁신적 지식과 현지의 환경에 적용할 수 있는 암묵적 지식을 보유하여야 한다. 이를 위해서는 현지의 다양한 지식원천으로부터 정보를 수집할 수 있는 네트워크를 구축할수록 유리한 입장에 처한다.

이상의 논의를 통해 알 수 있는 것은 투자동기에 따라 해외자회사가 수행해야 할 기본적인 전략적 역할이 정해지며, 그에 따른 핵심적 가치활동도 달라진다는 것이다. 그런데 이러한 핵심적 가치활동을 수행하는데 있어서 본사가 얼마나 지원해줄 수 있는가 하는 정도에 있어서 투자동기별로 차이가 난다. 이를 해외자회사의 입장에서 표현하면, 본사가 지원할 수 있는 정도가 높을수록, 해외자회사는 본사에 의존하여 필요한 가치활동을 수행할 수 있다. 그렇지 않고, 핵심적 가치활동을 본사에 의존할 수 있는 가능성이 낮을수록 해외자회사의 독립적 전략과 자체적 역량개발을 위한 노력이 이루어져야 할 것이다.

본사 의존성과 자회사 자율성의 관점에서, 네 가지의 해외투자동기를 비교해 보면, 다음의 <그림 2>와 같다. 네 가지 투자동기를 상대적으로 비교해 볼 때, 대체적으로 현지시장지향형과 지식획득형의 동기를 가진 해외투자일수록 해외자회사의 독자적인 노력과 역량축적이 이루어져야 성공할 수 있다. 이에 비해, 무역장벽우회형과 생산효율지향형은 본사의 기술과 경영관리역량을 이전받음으로써 해외자회사의 성공적인 운영이 가능하다. 구체적인 이유에 대해 살펴보면 다음과 같다.

무역장벽우회형 해외투자는 본국에서 가치활동을 수행함으로써 부담해야 하는 제도적 불리성(관세부담 등)을 해외생산을 통해 극복하고, 또한, 생산효율지향형 해외투자는 본국 부존자원의 비교열위를 해외생산을 통해 보완하려는 것이 일차적인 목적이다. 그러므로 이 경우 해외자회사의 전략적 역할은 기본적으로 제3의 국가에 수출하거나 다른 시장에 공급하기 위한 해외생산공장(foreign production plant)이 되는 것이다. 이를 위해 필요한 생산기술, 관리역량, 해외마케팅역량은 본사로부터 이전받거나 전적으로 본사에 의존할 수도 있다. 그리고 전사적 관점에서 볼 때, 본사는 해외자회사와의 긴밀한 협력과 조정을 위해 해외자회사에 대한 통제를 강화할 수 있을 것이다.

이에 비해, 현지시장지향형의 경우 해외자회사의 성공을 위해서 본사에 의존하기 보다는 독자적 전략과 노력이 수반되어야 한다. 현지시장에 대한 마케팅과 판매활동을 성공적으로 수행하기 위해서는 현지시장의 독특한 특성을 고려해야 하며, 개별고객의 수요에 대응하는 제품과 서비스를 개발해야 할 것이다. 또한 현지의 문화적 환경과 유통환경을 고려한 광고와 판촉전략이 필요하다. 이러한 활동에 대해서 본사가



〈그림 2〉 투자동기, 본사지원, 전략적 자율성간의 관계

지원할 수도 있지만 본사가 제공하는 지식과 정보가 현지시장에 적합하지 않을 수 있다. 따라서 해외자회사는 필요한 경우 본사에 의존할 수도 있지만 장기적으로 현지시장에 적합한 기술과 역량을 독자적으로 개발하고 축적하여야 할 것이다.

마지막으로 지식획득지향형의 경우, 해외자회사가 본사에 의존할 수 있는 가능성은 더욱 낮다. 본사가 보유하고 있지 않는 자산이나 지식을 획득하기 위해 해외투자를 한 경우, 이러한 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 목표로 하는 지식을 효과적으로 획득하고 소화하고 활용하는 활동이 필요하다. 즉, 기업은 지식을 단순히 획득하는 것으로 지식에 정통할 수 없으며, 외부에서 획득하고 이를 통해 창출한 지식을 활용하기 위해서는 그 지식을 이해하여야 한다. 그리고 조직효율성의 증가나 비용감소 등을 위해 이러한 지식을 적용시켜야 기업의 성과가 높아진다. 이와 같이 외부의 지식과 그 가치를 인식하고 소화하고 적용시키는 역량이 흡수능력(absorptive capacity)이다(Cohen and Levinthal, 1990).

2. 해외자회사의 유형에 관한 새로운 분류법

본 연구에서는 다음과 같은 세 가지 기준을 사용하여 해외자회사의 유형을 분류하고자 한다. 첫 번째 기준은 요구되어지는 가치활동의 수이다. Bartlett과 Ghoshal(1986)의 모형에서는 현지국의 전략적 중요도와 현지자회사의 역량측면이라는 2차원적인 분류기준에 의해 4가지 유형의 자회사로 나누었다. 전략적 리더(strategic leader), 기여자(contributor), 실행자(implementer),

블랙홀(black hole)이 그것이다. 그런데 Rugman et al(2011)은 Bartlett과 Ghoshal(1986)의 분류법은 가치활동이라는 측면을 고려하지 않고 있기 때문에 가치활동의 4가지 측면인 혁신, 생산, 판매, 운영지원측면에서 세부적으로 보면, 해외자회사의 역할이 상이할 수 있다는 점을 지적하고 있다. 예를 들어, 미국내 일본 자동차 제조업체의 경우, 혁신과 운영지원측면에서는 실행자 역할을 하지만 판매에서는 전략적 리더역할을 하고 생산에서는 기여자 역할을 한다. 하지만 미국에 주둔한 일본자동차 기업의 자회사를 어떻게 명명하고 분류할 것인지에 대해서는 고려하고 있지 않다. 기존의 분류법은 2차원적인 분류법을 활용하다 보니 이 분류법에 의해 포함되지 않는 자회사의 역할이 누락되었다. 이런 관점에서, Rugman et al(2011)은 가치활동별로 자회사의 역할이 달라질 수 있다는 새로운 기준을 제시하였다.

하지만 이를 어떻게 분류기준으로 활용해야 할지에 관한 논리가 없이 기준으로 제시하기도 어렵다. 본 연구에서는 본사가 자회사를 설립한 의도에 중점을 두고 이를 가치활동과 연계하여 설명한 <그림 1>에 의해 이를 충분히 뒷받침하고 있으며, 본사에서 활용할 수 있는 자산이 무역장벽을 우회하는 목적에서 지식추구를 하는 목적으로 갈수록 자회사의 지식창출(exploration)활동이 중요하게 되고 있다. 따라서 지식추구형 목적으로 가게 되면 자회사에게 요구되는 가치활동의 수가 늘어나게 되기 때문에 이러한 분류기준을 선택하는 근거를 제시하였다.

두 번째 기준은 자회사를 지원할 수 있는 본사의 역량이 어느 정도인가 하는 것이다. 이를 자회사의 관점에서 표현한다면 해외자회사의 자체조달능력과 그에 따르는 자율성이라고 하겠다. 본사의 지원가능성이 높을 경우 해외자회사가 필요로 하는 자원과 역량을 자체적으로 개발하거나 조달해야 할 필요성은 낮아질 것이다. 본사의 자원이나 역량을 활용함으로써 해외자회사는 원하는 성과를 달성할 수 있을 것이다. 하지만 본사에서 지원할 수 있는 자원이나 역량이 부족하다면, 해외자회사는 자체적으로 조달하거나 개발하는 방향으로 나아가야 할 것이다. 따라서 분류기준에서 본사지원가능성이 높은 경우 자회사는 본사의 역량을 활용하는데(exploitation) 초점을 둘 것이고, 본사지원가능성이 낮은 경우 자회사는 자체적으로 역량을 창출해야 할 것이다(exploration). 최근 문헌에서 다국적기업이 해외직접투자를 수행하는 이유, 즉 자회사를 설립하는 이유로 지식을 획득하고 창출하기 위한 목적을 중시하고 있는 견해가 있음에도 불구하고 이를 자회사를 분류하는 기준으로 활용한 연구는 거의 없다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 본사의 지원가능성이란 기준을 세워 역량활용과 역량창출이라는 측면을 고려하고 있다.

세 번째 기준은 자회사의 글로벌 지향성(global orientation)을 들 수 있다. 자회사의 글로벌

지향성은 해외자회사의 전략과 가치활동이 전사적 차원의 효과성과 효율성을 목표로 하는가 아니면 자회사에 고유한 국지적 성과 달성을 목표로 하는가 하는 것을 의미한다. 해외자회사의 글로벌 지향성이 높을수록, 해외자회사가 목표로 하는 성과지표나 가치활동은 다국적기업의 전사적 관점에서 결정되고 수행될 것이다.

자회사의 글로벌 지향성은 다음과 같은 요인에 의해 영향을 받는다. 첫째, 글로벌 기업으로 발전시키려는 열망(aspiration) 수준이 높은가 낮은가 하는 것이다. 자회사를 특정국가나 지역에 소속된 기업으로 한정시키지 않고, 글로벌 기업으로 발전하려는 열망을 가지고 있다면 글로벌 경쟁에서 우위를 누리기 위한 기업특우우위를 창출하는 독자적 노력을 기울일 것이다. 둘째, 자회사 경영자들의 마음가짐이 외향적인가 아니면 내향적인가로 들 수 있다. 자회사의 경영자들이 외향적일 수록 지식과 정보에 대한 노출빈도가 높을 것이며, 경쟁기업과 관련기업과의 교류도 훨씬 활발해짐으로 글로벌 기업으로 발전될 가능성이 높게 된다. 셋째, 산업상황이 동태적인가 정태적인가에 따라 자회사의 글로벌 지향성이 달라진다. 산업환경이 급변하고 기술의 수명주기가 빨라지게 되면 낡은 기술로 인해 창출될 수 있는 수익은 낮아지게 된다. 따라서 동태적인 상황에 존재하는 기업은 새로운 지식과 정보를 추구할 확률이 훨씬 높아진다. 자회사를 설립한 이유가 지식추구형으로 나아가게 되면, 더욱 자회사의 글로벌 지향성이 높아지게 되며 모회사에서 지원받을 수 있는 역량도 적어지게 된다.

위에서 논의한 세 가지 분류기준에 따라 해외자회사의 유형을 분류해 보면, <그림 3>에서 알 수 있듯이 총 8가지 유형의 해외자회사로 분류할 수 있다.



<그림 3> 해외자회사의 유형분류

첫째, 가치활동 중에서 생산활동을 현지에서 수행하는 것이 주된 목적인 해외자회사의 유형으로 글로벌 플랜트(Global Plant)와 로컬플랜트(Local Plant)를 들 수 있다. <그림 1>에서 살펴 본 바와 같이, 이 유형의 해외자회사에게 요구되는 가치활동의 수는 많지 않다. 예컨대, 무역장벽을 우회하기 위한 목적으로 현지에 공장을 설립한 경우, 현지공장은 본국에서 이루어지던 생산활동을 단순히 입지를 이동하여 그대로 수행하면 된다. 일반적으로 해외에 수출을 통해 접근하는 과정에서 현지시장의 성장잠재력이 증가하거나, 지역통합화가 이루어지면서 관세나 비관세장벽을 회피하기 위한 수단으로 생산활동을 이전하는 경우가 여기에 해당된다. 이 경우 현지공장에서 생산된 제품이 현지시장을 목표로 하는 경우 로컬 플랜트(Local Plant)로 분류할 수 있으며, 현지시장 뿐 아니라 역내의 다른 국가로 수출하는 것이 목적일 경우 글로벌 플랜트(Global Plant)로 분류할 수 있다.

둘째, 생산효율을 높이기 위해 해외직접투자를 한 경우 해외자회사의 성공여부는 목표로 하였던 저렴한 생산요소를 효과적으로 조달하는 활동에 달려 있다. 글로벌 공급자(Global Supplier)는 생산효율성을 극대로 높임으로써 전세계 시장에 제품을 공급하기 위한 효율적 생산기지가 되는 전략적 임무를 맡게 된다. 이 경우 자회사는 생산효율성을 높이기 위한 원료나 부품의 조달업무에 초점을 두게 된다. 따라서 생산뿐 아니라 소싱부문에 대한 자회사의 관여정도가 커지게 되며, 필수적인 가치활동의 수도 늘어나게 된다. 이 경우 본사에서 지원받는 부분이 갈수록 줄고 현지에서 소싱활동이 이루어짐에 따라 자회사의 글로벌 지향성이 커진다고 볼 수 있다. 한편, 현지공급업자(Local Supplier)는 주로 현지시장에 제품을 공급하기 위한 효율적 생산기지를 구축하는 것이 목적인데, 이를 위해서는 현지국의 내수시장 규모가 어느 정도 이상으로 클 경우에 해당된다.

셋째, 글로벌 마케터(Global Market Leader)는 글로벌 시장을 대상으로 새로운 시장을 창출하는 전략적 임무를 맡게 된다. 해외자회사는 생산, 소싱, 운영활동, 마케팅과 판매에 이르는 가치사슬의 전 분야에 힘쓰게 된다. 따라서 수행해야 하는 가치활동의 수는 많아지고, 본사에서 역량을 조달받을 수 있는 가능성은 낮아지는 반면, 자회사의 자율성과 글로벌 지향성은 높아지게 된다. 예컨대, 해외자회사는 글로벌 시장에서 경쟁력을 가질 수 있는 시장기회를 독자적으로 포착하고 이에 적합한 제품을 개발하는 활동을 자체적으로 수행하여야 한다. 이 경우 본사에서 지원받을 수 있는 지식이나 역량은 제한되어 있으므로, 해외자회사의 지식과 역량을 바탕으로 자율적인 마케팅활동이 이루어져야 한다. 이를 위해, 자회사 경영자의 글로벌화를 위한 열망이 높아지고 외향적인 성향을 가지며 동태적인 산업구조에 속할수록 더욱 글로벌지향성이 높아진다. 이에 비해, 현지 마케터(Local Marketer)는 수행하는 가치활동

의 수는 많지만 특정국가의 내수시장에 초점을 두고 현지시장 개척에만 힘을 쓰는 유형이다.

넷째, 글로벌 혁신가(Global Innovator)는 자회사가 자체적으로 지식을 창출하는 단계이다. 이 단계에서는 모회사에서 전수된 지식을 활용하는 것이 아니라 자회사가 자체적으로 새로운 지식을 창출하게 된다. 따라서 자회사는 생산, 소싱, 운영활동을 수행하면서 새로운 지식을 창출하게 된다. 수행하는 가치활동의 수는 많아지고, 본사에서 역량을 조달받는 경우는 거의 없지만, 자회사의 글로벌 지향성은 가장 높은 단계에 해당된다. 자회사는 새로운 지식을 탐색하기 위한 적극적인 활동을 수행하게 되는데 이러한 지식이 다른 자회사에게까지 활용이 되면 글로벌 혁신가가 되는 것이고, 이러한 지식이 현지시장에서만 통용되는 지식이면 로컬혁신가가 되는 것이다.

글로벌 환경에서 필요한 지식이나 자산을 창출하기 위해서는 광범위한 현지네트워크를 구축함으로써 필요한 정보나 지식, 특히, 현지특유적 지식을 획득하는 것이 필요하다. 이를 위해, 현지자회사의 흡수능력이 중요하며, 또한 현지기업이 보유하지 못한 혁신적 지식과 현지의 환경에 적응할 수 있는 암묵적 지식을 보유하여야 한다. 이러한 역량을 축적하기 위해서도 현지의 다양한 지식원천으로부터 정보를 수집할 수 있는 네트워크를 구축하는 것이 필요하다.

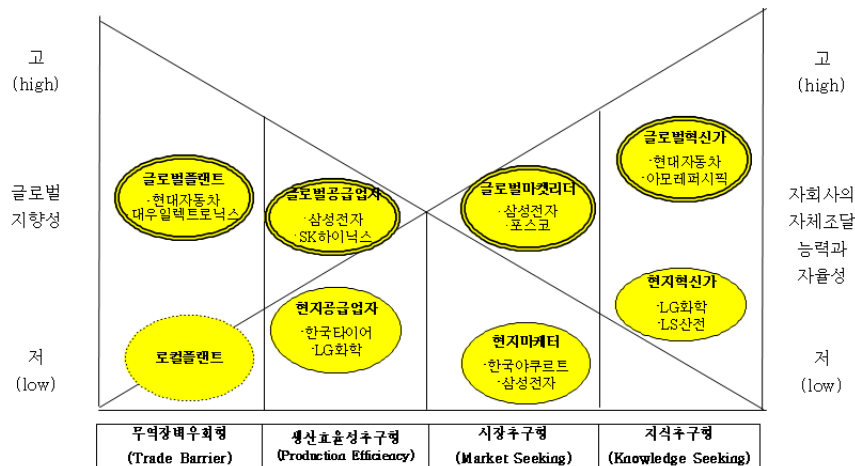
IV. 해외자회사의 분류유형과 한국기업의 사례분석

이상으로 해외자회사를 분류하기 위한 기준으로 (1) 요구되는 가치사슬활동 (2) 본사의 지원정도 (3) 자회사의 자체조달과 자율성이라는 세 가지 기준을 도입하여 8가지 유형의 자회사를 분류하였다. 이들 분류유형이 의미가 있기 위해서는 현실적 설명력이 높아야 할 것이다. 여기서는 이런 관점에서 이들 유형에 적합한 한국기업의 사례를 분석함으로써 본 분류유형의 타당성에 대해 검토하고자 한다.

먼저, 앞 장에서 제시한 8가지 분류유형에 맞는 해외자회사의 사례를 구체적으로 살펴보기 전에, 이들 분류유형에 상응하는 한국기업 해외자회사의 사례를 전체적으로 종합해 보면, <그림 4>와 같다.

첫째, 현지공급업자(Local Supplier)의 대표적인 예로 한국타이어의 중국현지공장을 들 수 있다. 한국타이어의 중국 자싱공장과 화이안공장은 1999년도에 설립되었는데, 이들 공장은 중국의 많은 자동차제조업자의 수요를 현지생산을 통해 충족시키기 위한 목적으로 설립되었

다. 한국타이어 중국 현지 생산공장의 주요 성공요인은 규모의 경제를 통해 생산효율성을 극대화한 것에 있다. 자싱공장의 경우 경트럭용 타이어를 포함해 하루에 6만개, 연간 2000만개의 타이어를 생산한다. 이는 연간 2400만개의 세계최대규모인 대전 금산공장과 맞먹는다. 또한 승용차 타이어 생산량으로만 볼 때는 자싱공장이 세계 최대규모다. 글로벌 타이어업체들이 매일 최소 2000-5000개에서 최대 2만에서 3만개를 생산하는 소규모 공장을 전세계에 분산하는 전략을 쓴 것과는 달리 한국타이어는 ‘공장대형화 전략’으로 집중하였다. 이에 따라 중국현지공장은 규모의 경제를 통한 생산효율성을 극대화함으로써 지속적 경쟁우위를 창출하고 있다. 그 결과, 한국타이어는 중국에서의 평균 점유율이 18%로 시장점유율 1위를 유지하고 있으며, 강력한 브랜드 파워를 구축하고 있다.



〈그림 4〉 해외사회사의 유형과 사례기업의 관계

한국타이어의 저장성 자싱과 장수성 화이안 공장의 운영에 있어서는 현지공급업체(Local Supplier)라는 전략적 역할에서 알 수 있듯이, 현지공장의 전략적 자율성이 높지는 않다. 한국타이어는 1994년부터 중국 베이징에 지역본부를 두고 있는데, 중국베이징 본사에서 자싱공장과 화이안 공장에서 생산하는 타이어에 관한 생산기술, 운영에 관해 지시하고 있다. 따라서 현지 공급업체로서의 중국자싱공장과 화이안공장은 생산부분만 담당하고, 국내 및 해외마케팅역량에 관한 부분은 중국본사에서 통제를 한다. 결과적으로 현지공급업체의 글로벌 지향성은 낮으며, 생산을 제외한 다른 가치활동에서 본사의 지원정도는 높은 편이라고 하겠다.

현지공급업체(Local Supplier)의 다른 예로 LG화학이 1997년에 중국 닝보에 투자한 ABS(스

타이렌수지) 생산공장을 들 수 있다. ABS는 가공하기 쉽고 내충격성이 크고 내열성이 좋은 플라스틱 수지로 자동차 헬멧 전기기기 등의 부품으로 사용된다. 중국은 ABS 총수요의 80%를 수입할 만큼 공급량이 절대 부족한 상태여서 LG화학의 중국 공장은 전체 생산량을 중국 시장에 공급하고 있다. LG화학의 ABS 생산능력은 연산 70만t으로 중국 내 시장점유율 1위 자리를 차지하고 있다. 중국시장은 지속적으로 성장이 기대되는 시장이며, 상대적으로 저렴한 인건비로 인한 비용절감효과를 누릴 수 있다. 이에 따라 LG화학은 ABS 뿐 아니라 다른 화학제품에 있어서도 중국에 생산공장을 설립하고 있고, 또한 중국내의 생산설비를 지속적으로 확충하는 전략을 시행하고 있다. 현지에서 생산된 제품은 전량 현지고객에게 공급하고 있고, 현지마케팅을 제외한 전반적인 의사결정이 LG화학 본사에서 이루어지기 때문에 해외자회사의 자율성은 높지 않다.

둘째, 글로벌 공급업자(Global Supplier)의 예로는 삼성전자의 베트남 휴대폰 공장을 들 수 있다. 삼성전자의 베트남 공장은 애초에 전세계 시장을 대상으로 판매하는 중저가폰의 효율적 생산기지를 구축하기 위한 목적으로 설립되었다. 프리미엄제품은 국내에서 생산할 수 있지만, 중저가폰의 경우 보다 생산효율성이 높은 입지를 선정해야 할 필요성이 높다. 이런 관점에서 베트남 공장의 초기 투자동기는 생산효율성을 높임으로써 다양한 스펙트럼을 갖춘 노키아를 상대로 글로벌 시장에 경쟁하기 위한 전략적 임무를 수행하는 데 있다. 최근에는 스마트폰이 주류를 이룸에 따라 생산품목에 있어서 상당한 전환이 이루어졌지만, 노키아 등과 같은 글로벌 경쟁기업과 경쟁을 하기 위해 생산효율성을 지향하는 자회사인 것이다.

삼성전자의 베트남공장은 저렴한 인건비로 원가구조를 개선하고 시장점유율과 이익을 높일 수 있는 최적의 입지이다. 베트남공장에서는 베트남 내수와 아시아 중심으로 9개국의 수출물량을 담당하고 있으며 향후 유럽과 호주지역까지 수출지역을 확대할 예정이다. 베트남 공장은 2009년에 가동하여, 2012년 최대 연산 1억대를 목표로 하고 있는데, 국내외를 통틀어 삼성전자의 최대 생산기지가 된다. 베트남공장의 가치활동 중에서 생산부문의 글로벌 지향성은 대단히 높다고 할 수 있다. 자회사의 규모가 커질 수록 생산뿐 아니라 소싱활동까지 직접 관리할 수 있게 된다. 그러나 마케팅부문의 의사결정은 본사에 의해 통제되기 때문에 전반적 가치활동에서 자회사의 자율성이 높다고 볼 수는 없다.

글로벌 공급업자(Global Supplier)의 다른 예로는 SK하이닉스가 2006년에 중국 장쑤성 우시시에 설립한 현지생산법인(Hynix Semiconductor Ltd, Wuxi)을 들 수 있다. 중국 GDP 순위 9위에 해당하는 계획공업도시인 우시는 상하이에서 북서쪽에 위치한 장수쑹 내 대도시이다. SK하이닉스의 우시 생산공장은 입지상의 이점을 통해 생산효율을 증가시키고, 생산한 제품은

메모리반도체를 수요하는 글로벌 기업들에게 공급하기 위한 목적으로 설립되었다. 이곳에서 생산되는 D램은 38억개 이상으로 세계 D램 공급량의 13%에 해당된다. 또한 12인치 D램 14만장이 제조되는데, 이는 SK하이닉스가 전세계에 공급하는 D램 생산량의 절반 수준에 해당된다. SK하이닉스의 우시 생산공장은 중국내 최대 반도체생산업체로 자리매김하고, 현지고객과의 상호작용을 긴밀하게 함으로써 중국 디램시장에서 약 50%의 시장점유율을 기록하고 있다. 2012년 현재 20나노급 최첨단 메모리반도체를 ZTE, 화웨이, 레노버 등 중국 등 글로벌 IT제조업체에 공급하고 있다. SK하이닉스가 전 세계 메모리 반도체 2위 기업으로 도약하는데 중요한 역할을 한 우시 생산공장은 한국의 본사와 함께 반도체메모리에 대한 글로벌 수요를 충족시키는 전략적 역할을 성공적으로 수행하고 있다.

셋째, 현지 마케터(Local Marketer)의 예로는 한국야쿠르트의 러시아 진출을 들 수 있다. 한국 야쿠르트는 인스턴트라면에 대한 러시아시장의 잠재력을 개발하고 충족시키기 위해, 2004년 인구가 집중된 모스크바 인근 라멘스 꼬예지역에 현지공장을 설립하였다. 현재, 러시아에서 인기 있는 품목은 도시락 라면인데, 도시락라면은 하루 평균 100만개, 연 평균 3억 5천만개의 판매가 이루어지는 시장으로 성장하였다. 한국야쿠르트의 시장점유율은 평균 20%로, 인스턴트 라면 중에서 1위를 차지하고 있다. 이는 현지고객의 수요를 분석함으로써 현지고객의 수요에 맞는 제품을 개발하고 판매하였기 때문이다. 예컨대, 첫째, 러시아 시장에서는 뜨거운 물만 부으면 간편하게 식사할 수 있는 용기면의 비중이 봉지면보다 높고, 둘째, 용기면이 둥근 것보다는 사각형으로 된 것을 선호한다는 사실을 파악하고, 셋째 우리나라 매운 라면이 아닌 닭고기, 돼지, 쇠고기 등의 맛을 개발하여 판매함으로써는 현지고객의 수요를 충족시켰다.

현지마케터가 성공하기 위해서는 현지시장에 대한 마케팅과 판매활동을 성공적으로 수행하여야 한다. 한국야쿠르트의 러시아 자회사는 현지시장에 적합한 지식과 마케팅 역량을 자체적으로 개발하고 축적하였기 때문에 가능하였다. 고객수요에 효과적으로 대응할 수 있는 자회사의 마케팅역량은 수출을 통해 지속적으로 축적된 것이다. 한국야쿠르트는 1998년 모라토리엄 사태에도 해외사무소를 유지하고, 1999년부터는 모스크바 사무소를 개설하여 적극적인 마케팅활동을 지속해왔다. 또한 러시아 전체 시장을 대상으로 전국 방송망인 중앙방송을 통해 전국적인 제품광고를 시작하였다. 이는 러시아 고객들은 제품구매시 광고에 의존하는 경향이 강하다는 사실을 파악함으로써 TV광고를 중심으로 프로모션 광고의 필요성을 인지하였기 때문이다. 결론적으로 한국야쿠르트의 러시아 자회사는 현지시장의 특징에 따라 고객에 맞춤형한 제품개발과 마케팅을 수행하기 위한 전략적 역할을 수행하고 있다.

현지마케터(Local Marketer)의 다른 예로는 삼성전자 휴대폰 사업부의 브라질 상파울로 생

산·판매법인을 들 수 있다. 삼성전자가 1999년에 브라질 상파울로에 설립한 현지생산 및 판매법인은 삼성전자가 해외에 설립한 처음의 휴대폰 생산공장이다. 상파울로 자회사는 거대한 브라질 내수시장에 접근하는 것이 주된 목적이다. 즉, 삼성전자가 브라질에 투자한 것은 생산비용을 절감하기 위한 목적이 아니라, 거대하고 잠재력이 큰 브라질 시장을 대상으로 현지에서 고유한 고객수요를 만족시키기 위한 목적이었다. 특히, 투자초기에 삼성전자의 상파울로 공장은 기술변화에 덜 민감한 소규모시장을 목표로 하여, 다른 시장에서 생산되지 않는 휴대폰을 생산함으로써 현지고객의 기호에 맞게 조정하여 운영하였다. 이와 같은 특징은 현지마케터의 특징을 반영하고 있다. 생산효율성에 초점을 두는 삼성전자의 다른 해외자회사(예컨대, TV, 전자레인지 등 가전제품을 생산하는 멕시코 해외자회사)와는 구분되는 상파울로 자회사의 전략은 결과적으로 성공하여, 브라질에서의 시장점유율이 41.5%에 달하고 있다. 상파울로 현지법인은 현지생산, 현지판매, 현지마케팅을 담당하며, 신속한 현지조달과 현지실정의 맞는 전략을 현지전략을 구사하고 있기 때문에 현지 지역전문가를 양성하여, 이를 현지시장에 적합한 전략을 사용하도록 하고 있다.

넷째, 글로벌 마켓리더(Global Market Leader)의 예로는 삼성전자의 중국 쑤저우법인을 들 수 있다. 삼성전자의 쑤저우법인은 삼성전자 프린터사업에 있어서 리틀 삼성이다. 프린터사업에 관해서는 글로벌 차원의 전략적 자율권을 가지고 있다. 본사의 마케팅전략에 따라서 제품을 판매하는 것이 아니라 자체적으로 설정한 목표로 수익을 내는 이익센터가 된다. 이에 따라 해외법인의 기능도 단순히 생산과 판매에만 한정되지 않는다. 삼성전자 프린터사업을 쑤저우를 중심으로 생산단일화를 결정할 수 있다. 예컨대, A3복사기 전량을 중국에서 생산하는 것으로 결정하였는데, 이는 쑤저우법인이 단순한 생산기지가 아니라는 것을 입증한다.

한편, 삼성전자 쑤저우법인은 이미 삼성 노트북 전량을 생산하고 있다. 삼성전자는 지난 2006년 3월 수원사업장 노트북 생산 라인 전체를 중국 쑤저우법인으로 이전했다. 이후 노트북 제품군을 확대하고 생산물량을 증대하였다. ‘뉴 시리즈 9’을 개발할 때는 중국 협력사와 금형부문을 협력했다. 이처럼 삼성의 쑤저우 자회사는 생산비용 절감과 같은 단순한 가치활동을 수행하는 것이 아니라 글로벌 차원의 마케팅전략을 수립하고 시행하는 중심지로 진화하고 있다. 자회사 경영자의 글로벌화를 위한 열망이 높아지고 외향적인 성향을 가질수록 쑤저우법인의 자율성과 글로벌 지향성은 높아지게 될 것이다. 이를 위해서는, 글로벌 시장에서 경쟁력을 가질 수 있는 시장기회를 독자적으로 포착하고 이에 적합한 제품을 개발하는 활동을 자체적으로 수행하여야 할 것이다.

글로벌 마켓리더(Global Market Leader)의 다른 예로는 포스코의 베트남 해외자회사를 들 수

있다. 베트남은 고급철강제품의 수요가 연평균 10%이상 증가하고 있으나, 현지 기업의 생산능력이 부족해서 대부분의 제품을 수입에 의존하고 있다. 이에 따라 포스코는 1992년 베트남 호찌민에 해외자회사인 포스비나를 설립한 이후, 베트남에 현재 총 6건의 투자를 실행하였다. 여기에는 현지 철강기업을 인수한 사례도 포함되는데, 2008년에 베트남 스테인리스 냉연강관 생산업체인 아시아 스테인리스를 인수한 것이 그 예이다. 베트남은 국가발전 속도에 비해서 철강제품 생산이 절대적으로 부족하고 장기적 성장전망이 밝아 자체적으로도 해외투자의 성공가능성이 높은 국가이다. 그러나 베트남에 대한 해외투자의 목적은 베트남 시장을 목표로 하는데 그치지 않는다. 베트남은 인근에 위치한 ASEAN 국가시장에도 접근하기 용이한 지리적 여건을 가지고 있다. 실제, 포스코는 2008년 베트남 남부지역의 푸미공단에 약 7억 달러를 투자하여 동남아 최대규모인 연산 120만톤의 고급냉연강관 공장을 설립하였는데, 여기서 생산된 생산제품의 절반은 베트남 시장에서 소비하고, 나머지는 인근 아세안국가에 수출하고 있다. 이에 따라, 포스코는 베트남 인력의 숙련성과 노동생산성을 활용해 원가를 절감하여 해외자회사의 국제경쟁력을 높임으로써 글로벌 마켓리더로 나아가고 있다. 즉, 아세안 전체 차원의 마케팅전략을 수행하고 시장기회를 포착하기 위한 활동을 하고 있는 것이다.

다섯째, 현지혁신가(Local Innovator)로는 LG화학이 2001년 미국에 2차전지 연구법인인 CPI(Compact Power Inc.)을 설립한 것을 예로 들 수 있다. 설립목적은 대기오염 개선 등의 환경문제로 인해 선진국 중심으로 전기자동차와 수소자동차의 개발에 맞추어 자동차용 전지개발에 착수하기 위해서이다. LG화학은 휴대폰, 노트북 등에 사용되는 소형전지 위주의 사업구조에만 집중하였으나, 이후 미국 R&D법인 설립으로 자동차용 대형 2차 전지개발에 본격적으로 나섰다기 때문에 종합적인 전지메이커로 도약할 수 있게 되었다. 결론적으로 미국 현지 R&D법인의 설립목적은 LG화학 본사가 가지지 못한 2차전지에 관한 기술을 자동차 본고장이라 할 수 있는 미국시장에서 R&D개발거점을 확보하기 위해서였다.

2011년에 LG화학이 2차전지를 GM과 포드에 독점 공급할 수 있게 되었던 배경에는 LG화학의 미국 현지법인이 포드사와 함께 협력해서 미국에서 전기차 개발에 대한 공동연구를 진행해온 것이 시너지 효과를 거둔 결과라고 하겠다. 결국 LG화학이 특허를 보유한 안전성 강화 분리막 기술 등 배터리 셀 분야에서는 세계최고의 기술력과 함께 미국 현지법인인 CPI가 보유한 배터리 팩 시스템분야의 독보적인 기술력이 포드의 주요 공급업체 선정에 중요한 이유가 되었기 때문에 지식획득지향성 현지혁신가로 볼 수 있다.

현지혁신가(Local Innovator)의 다른 예로는 LS산전의 중국 북경연구소를 들 수 있다. LS산전은 2010년 중국에 북경연구소 설립함으로써 기존에 설립한 상해연구소에 이어 중국 현

지 R&D활동의 포트폴리오를 강화하였다. 중국의 북경연구소는 초고압 GIS(가스절연개폐기)와 HVDC(초고압직류송전)분야를 중심으로 한 전력시스템을 중심으로 연구개발을 담당한다. LS산전은 중국의 전력수요가 해마다 급증해 GIS 설비수요 역시 증가하는 추세로 판단하였으며, 또한 장거리 송전에 유리한 HVDC방식이 국토가 넓은 중국시장에 유리할 것이라는 판단하에 선도적 대응차원에서 해외투자를 하였다. LS산전의 북경연구소는 전력시스템 중심으로 R&D를 추진함으로써 생산과 판매뿐 아니라 R&D 단계에서까지 철저히 현지화된 제품을 개발하는데 초점을 두었다. 특히 현지의 우수한 연구원을 채용하고, 현지대학과 연구기관들과의 전략적 제휴를 통해 중국특유의 지식을 획득하기 위해 노력하고 있다. 또한 중국 각 지역 팀장과 중국 사업을 책임지고 이끌어가는 전력 및 자동화 영업 책임자를 모두 현지인으로 선임하여 중국시장에 정착하기 위해 노력중이다. 이런 점에서 LS산전의 북경연구소는 현지시장에 적합한 제품개발을 위해 노력하는 현지혁신가로서 분류할 수 있다.

여섯째, 글로벌혁신가(Global Innovator)의 대표적인 예로는 아모레퍼시픽이 프랑스에 설립한 현지법인(Amorepacific Europe S.A.)을 들 수 있다. 아모레퍼시픽이 프랑스에 투자한 것은 프랑스가 향수를 포함한 화장품 산업에 있어서 최고의 산업하부구조를 보유하고 있기 때문이며, 또한 최고수준의 경쟁력을 가진 기업들이 존재하기 때문이다. 이러한 시장에 진입하여 화장품, 특히 향수에 관한 고급지식을 획득하거나 개발하는 것이 아모레퍼시픽의 미래 경쟁우위를 창출하는 원동력이 되기 때문이다. 실제, 아모레퍼시픽은 1990년 프랑스 샤르트르에 현지생산공장을 설립하여, 1997년에 롤리타 렘피카라는 향수를 개발하여 출시하였다. 이 향수는 1년 8개월만에 시장점유율 1%를 차지한 성공사례로 프랑스 시장에 알려지게 되었는데, 다음 해에는 유럽 최고의 여성향수로 선정되어, 현재 미국, 일본, 한국 등 전 세계 약 110개국에서 판매되고 있다. 이렇게 확보되는 경쟁우위는 아모레퍼시픽이 EU라는 거대시장과 글로벌 시장으로 진출하는 원천이 되고 있다. 롤리타 렘피카 향수의 성공으로 프랑스 현지법인은 두 번째 향수인 엘을 출시해 본격적인 글로벌 브랜드로 성장하기 시작했으며, 현재 샤넬, 디올, 겐조 등과 함께 프랑스 베스트셀러 향수 톱 5에 오르는 성과를 거두었다. 2004년에는 약 3만평 규모의 초현대식 설비를 갖춘 공장을 준공하여 생산시설을 확대하였는데, 이는 프랑스 현지법인의 성공과 그룹 내 위상을 반영한 결과이다. 프랑스 현지법인은 제품의 자체 개발과 마케팅 등 모든 권한이 현지법인에 위임된 형태로 운영되기 때문에 자회사의 전략적 자율성이 아주 높고, 현지생산품은 Made in France로 전세계 시장에 판매되기 때문에 글로벌 혁신가의 유형에 부합하는 사례라고 하겠다.

글로벌 혁신가(Global Innovator)의 다른 예로는 현대기아자동차의 미국 해외기술연구소를

들 수 있다. 미국기술연구소는 미시건주 디트로이트에 해외독립연구법인의 형태로 설립되었는데, 현지형 제품개발, 신기술 및 미래형 자동차를 개발하려는 임무를 가지고 있다. 이후 2005년 10월에 테크니컬 센터를 준공함으로써 글로벌 R&D연구소로 확장되었다. 글로벌 혁신가(Global Innovator)에 속하는 자회사가 자체적으로 지식을 창출하는 단계이다. 이 단계에서는 모회사에서 전수된 지식을 활용하는 것이 아니라 자회사가 자체적으로 새로운 지식을 창출하게 된다. 현재, 현대자동차의 미국 기술연구소는 해외 우수인력을 확보하고, 각 지역별 특성에 맞는 제품개발과 미래형자동차 개발에 주력하고 있는 것으로 파악된다. 따라서 아직까지 미국 기술연구소의 수준은 글로벌 혁신가에 속하는 단계라고 할 수는 없지만 지속적인 역량개발과 축적을 통해 그러한 수준에 도달하는 과정에 있다고 하겠다.

일곱째, 글로벌 플랜트(Global Plant)로는 체코에 진출한 현대자동차를 예로 들 수가 있다. 현대자동차는 체코에 연산 30만대 규모의 현지 승용차 생산공장인 현대모터 매뉴팩처링 체코를 설립하였다. 현대차 체코공장은 ‘현재차가 글로벌 메이커로 도약하기 위한 글로벌 생산 체제를 완결하는 중요한 생산거점’으로 글로벌 생산공장(global plant)이라는 개념에 적합한 자회사이다. 체코는 인건비도 저렴하지만 또한 EU에 속하므로 EU내 다른 국가로 관세없이 수출할 수 있는 이점이 있기 때문이다. 즉, 무역장벽을 우회하여 다른 지역을 판매하기 위한 글로벌 생산공장이라는 점 때문에 현대차는 체코에 글로벌 플랜트를 설립하였다.

체코공장의 글로벌 지향성은 매우 높다. 이는 자회사의 가치활동이 체코시장에 판매하기 위한 목적으로 수행되는 것이 아니라 서유럽진출을 위한 생산기지이기 때문이다. 따라서 현대자동차는 체코공장의 설립과 운영문제를 본사차원의 글로벌 전략을 수행하기 위한 관점에서 보게 된다. 이에 따라 현대차 글로벌 플랜트의 설립위치는 체코의 3대 도시인 오스트라바시 근처 노소비체에 있으며, i30, ix35, ix20 등 유럽전력차종을 생산하는 유럽공략 거점이다. 이는 다른 글로벌 자동차회사들이 해외생산공장을 설립할 때 보는 전략적 관점과 동일하다. 체코가 슬로바키아에 이어 1인당 자동차 생산대수에서 세계 2위라는 점을 볼 때 글로벌 자동차생산에서 체코가 차지하는 전략적 입지를 짐작할 수 있다.

글로벌 플랜트(Global Plant)의 다른 예로는 대우일렉트로닉스의 멕시코 현지공장을 들 수 있다. 한국의 대 멕시코 투자가 본격화된 것은 1990년대 중반부터이다. 이는 1994년에 멕시코가 북미자유협정을 체결함으로써 멕시코가 북미시장진출에 유리한 생산입지가 되었기 때문이다. 대우일렉트로닉스의 멕시코 공장도 북미자유무역협정에 따른 혜택을 통해 북미시장에 진출하기 위한 목적으로 설립되었다. 그런데 멕시코는 인건비가 저렴하여 생산효율성이 높으므로 라틴아메리카 지역으로 수출할 수 있는 글로벌 플랜트의 잠재력을 확보할 수 있다. 대우일

렉트로닉스가 입지한 멕시코의 케레타로지역은 멕시코시티와 같은 중부지역이나 남부지역보다 지리적 조건이 우수하고, 미국과 캐나다를 잇는 고속도로가 완비되어 있으며, 5시간만 가면 환태평양 쪽 만사이오 항구가 있어 물류수송에도 장점을 가지고 있었다. 실제, 멕시코 현지공장이 누리는 이런 장점은 대우일렉트로닉스가 미국과 캐나다와 같은 북미 시장에 관세 없이 수출할 수 있을 뿐 아니라, 여타 라틴아메리카지역까지 진출하게 하는 원동력이 되었다. 그 결과 대우일렉트로닉스는 멕시코에서 2011년 가전제품 시장에서 성장률 1위를 기록하였으며, 베네주엘라에서 전자레인지, 칠레에서는 세탁기, 페루에서는 양문형냉장고가 시장점유율 1위를 차지하는 성과를 이루었다. 이러한 측면에서 대우일렉트로닉스의 멕시코 공장은 특정국가의 내수시장을 목표로 하는 해외자회사 보다 글로벌 지향성이 높다고 하겠다.

여덟째, 로컬 플랜트(Local Plant)는 무역장벽을 우회하기 위한 목적으로 현지에 공장을 설립하고, 생산된 제품을 전적으로 현지시장에서 판매하기 위한 목적으로 설립하는 해외자회사이다. 현실적으로 WTO체제하에서 로컬플랜트에 해당하는 한국기업의 사례를 찾기는 어렵다. 그 정도에 있어서 차이가 나지만, 무역장벽을 우회하기 위한 대부분의 해외자회사는 글로벌 플랜트로서의 기능을 부분적으로 수행하고 있다. 따라서 로컬플랜트와 글로벌플랜트를 이분법적으로 구분하기 보다는 점진적으로 글로벌플랜트를 지향하는 정도가 높아지는 발전과정으로 보는 것이 타당할 것이다. 이러한 관점은 다른 자회사의 유형에도 마찬가지로 적용할 수 있을 것이다. 즉, 현지 공급업자는 글로벌 공급업자로 성장하는 과정에 있으며, 현지 마케터는 글로벌 마케터로 성장하고, 현지 혁신가는 글로벌 혁신가로 성장하는 과정에 있다고 하겠다.

V. 결론

이 연구는 한국 기업 해외자회사를 분류하는 새로운 분류법을 제시하고, 이에 적합한 사례 연구를 하는데 초점을 두었다. 기존 문헌에서도 다국적기업의 자회사를 분류하는 분류법에 대한 연구가 진행되어 왔지만 이분법적인 분류법에 의해 제시되는 4가지 유형의 자회사로는 분류되지 않는 유형의 자회사가 많다는 것이 한계점이다. 그리고 학자들마다 분류법이 상이하여 분류법에 관한 기준이 통합되지 않아 새로운 분류법이 계속 분기되는 상황이다. 이에 최근 자회사유형에 관한 개념적 연구에서 Enright와 Subramanian(2007)은 다국적기업의 자회사를 분류하기 위해 다차원적인 차원에서 자회사를 분류하였고, Rugman, Verbeke와 Yuan(2011)

은 각국의 자회사의 역할은 가치사슬활동에 따라 다양하기 때문에 자회사를 명료하게 규정하기가 어렵다고 제시하였다. 기존연구들에게 제시된 한계점을 보완하여 본 연구에서 제시된 분류법은 세 가지 측면에서 연구의 의의가 있다고 하겠다.

첫째, 해외자회사의 투자동기는 다국적기업의 본사가 부여하는 임무에 맞추어서 4가지 유형으로 분류하였다. 무역장벽우회형, 생산효율성, 시장추구형, 지식추구형으로 자회사의 투자동기를 분류하였다. 투자동기에 따라 해외자회사가 수행해야 하는 가치활동들도 달라지게 된다. 1) 무역장벽을 우회하기 위한 목적에서 설립된 자회사의 경우는 입지선정에 초점을 두고, 2) 생산효율성을 지향하는 자회사의 경우 저렴하게 자원을 조달하는데 초점을 두고, 3) 시장추구형 자회사는 마케팅과 판매에 초점을 두게 된다. 4) 지식추구형 자회사는 가치활동 중에서 새로운 혁신과 지식을 창출하기 위해 설립된 기업이다. 이러한 논의는 가치사슬활동마다 자회사의 역할을 제각기 다르게 규정하는 Rugman, Verbeke와 Yuan (2011)의 연구를 보완한 연구라고 볼 수 있다.

둘째, 자회사의 자율성과 자체조달이라는 측면과 본사의 지원정도라는 측면에서 무역장벽우회나 생산효율성을 위한 해외자회사를 설립하는 경우는 본사의 지원정도가 많이 필요할 수 있지만, 반면 현지시장지향형과 지식추구형이라는 측면에서는 자회사의 자율성과 자체적으로 필요한 자원을 조달해야 하는 측면이 강조된다. 본 연구에서는 이 두 가지 측면을 보완하여 8가지 유형의 자회사인, 로컬플랜트, 로컬공급업자, 현지마케터, 현지혁신가, 글로벌 플랜트, 글로벌 공급업자, 글로벌 마케터, 글로벌 혁신가로 구분하였다. 기존문헌에서도 자회사의 자율성과 본사의 통제에 따라 자회사를 분류하기 때문에 중요한 기준의 척도로 사용될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 제시된 분류법에 따라서 8가지 유형의 자회사가 제시되었는데 한국다국적기업들의 해외자회사에 대한 사례분석을 통해 연구의 타당성을 제시하고자 하였다. 기존 문헌연구에서는 분류기준법만 제시하였는데 본 연구에서는 한국기업을 대상으로 해외에 진출한 해외자회사에 대한 사례를 중심으로 이를 분석한데 그 의의가 있다고 하겠다.

한국 다국적기업들의 해외자회사에 대한 새로운 분류법과 사례분석을 통해서 자회사의 발전경로를 알아볼 수도 있으며 전략적 포트폴리오를 형성하는데 있어서 어떠한 측면을 초점을 두어야 할지도 제시한다는 측면에서 실무자들에게 도움을 줄 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- Ambos, B. and Reitsperger, W.D., "Offshore Centers of Excellence: Social Control and Success", *Management International Review*, Vol. 44, No. 2, 2004, pp.51-65.
- Bartlett, C.A. and Goshal, S., "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, Vol. 64, 1986, pp.87-94.
- Bartlett, C.A. and Goshal, S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard School Press, 1989.
- Birkinshaw, J., "How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, 1996, pp.467-495.
- Birkinshaw, J. M., "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 3, 1997, pp.207-229.
- Birkinshaw, J. and Hood, N., "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp.773-795.
- Birkinshaw, J. and Morrison, A.J., "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, 1995, pp.729-754.
- Cohen, W. and Levinthal, D.A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp.128-152.
- Dunning, J.H., "Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic and Development Approach", *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 117, No. 1 1981, pp. 30-64.
- Enright, M.J. and Subramanian, V., "An Organizing Framework for MNC Subsidiary Typologies", *Management International Review*, Vol. 47, 2007, pp.895-924.
- Gates, S.R. and Egelhoff, W.G., "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 2, 1986, pp.71-92.
- Goshal, S. and Bartlett, C., "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 1990, pp.603-625.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V., "Knowledge Flows and the Structure of Control within

- Multinational Corporations”, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 30, 1991, pp.768-792.
- Harzing, A.-W. K., “An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 1, 2000, pp.101-120.
- Harzing, A-W. and Noorderhaven, N., “Knowledge Flows in MNCs: An Empirical Test and Extension of Gupta and Govindarajan’s Typology of Subsidiary Roles”, *International Business Review*, Vol. 15, No. 1, 2006, pp.195-214.
- Hedlund, G., Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs, in Otterbeck, L. (ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, New York: St. Martin’s Press, 1981, pp.25-78.
- Hedlund, G., “The Hypermodern MNC: A Heterarchy?”, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, 1986, pp.9-35.
- Jarillo, J.C. and Martinez, J.I., “Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 1990, pp. 501-512.
- Kobrin, S., “An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 1991, pp.17-31.
- Miles, R.E. and Snow, C.C., *Fit, Failure and the Hall of Fame*, New York: Macmillan, 1994.
- Negandhi, A.R. and Baliga, B. R., Internal Functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations, in Otterbeck, L. (ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, New York: St. Martin’s Press, 1981, pp.107-120.
- Perlmutter, H. V., “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, 1969, pp.9-18.
- Picard, J., “Organizational Structures and Integrative Devices in European Multinational Corporations”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 15, No. 1, 1980, pp.30-35.
- Porter, M. E., Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, in Porter, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986, pp.15-60.

- Prahalad, C.K. and Doz, Y.L., *The Multinational Mission*, New York: The Free Press, 1987.
- Roth, K. and Morrison, A.J., "An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 3, 1990, pp.541-564.
- Rugman, A. and Verbeke, A., "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, 2003, pp.125-137.
- Rugman, A.M., Verbeke, A. and Yuan, W., "Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2, 2011, pp.253-277.
- Schollhammer, H., "Organization Structure of Multinational Corporations", *Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 3, 1971, pp.345-365.
- Stopford, J.M. and Wells, L.T.Jr., *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books, 1972.
- Taggart, J.H., "Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 1997a, pp.51-76.
- Taggart, J.H., "An Evaluation of the Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries in the UK", *Management International Review*, Vol. 37, 1997b, pp.295-318.
- Taggart, J.H., "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp.663-681.
- Vernon, R., The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, No. 4, 1979, pp.255-267.
- White, R.E. and Poynter, T.A., "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, Vol. 49, No. 2, 1984, pp.59-69.
- Yip, G., *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- Young, S., Hood, N. and Dunlop, S., "Global Strategies, Multinational Subsidiary Roles and Economic Impact in Scotland", *Regional Studies*, Vol. 22, No. 6, 1988, pp.487-497.

ABSTRACT

A Typology of MNC's Foreign Subsidiaries: A Conceptual Model and Korean Cases

Min-Sook Kim* · Ho-Yeol Bang**

Existing multinational subsidiary typologies seem to have limitations in two respects. First, the prevalence of subsidiary classification along two-dimensions fails to capture many distinct subsidiary types. Failure to reflect a sufficient richness in dimensionality can give rise to a partial picture of subsidiary typologies in the international business literature. A new typology developed from multi-dimensional approach will be required for reflecting various subsidiary roles in the multinational enterprise. Second, multinational subsidiary performing a number of activities is hard to be defined functionally across the value chain activities. In addition, multinational subsidiary roles can vary dramatically. In conclusion, despite a growing amount of work on subsidiary typologies, there seems to be limited convergence of results. the study regarding subsidiary roles still remain a challenge.

In this respect, the purpose of this study is to develop a new typology based on multi-dimensional approach in order to overcome the limitations of traditional typologies. To classify subsidiary types, we propose 8 types of multinational subsidiary according to three dimensions that are adopted: (1) number of required value chain activities (2) subsidiary's sourcing capability and autonomy (3) global orientation (3) The case study analyzing Korean foreign subsidiaries appropriate for 8 types is performed to establish the validity of this study.

Key Words : strategic role, subsidiary typology, value chain activity, autonomy of subsidiary

* Assistant Professor, College of Commerce and Business, Pusan University of Foreign Studies

** Professor, College of Business Administration, Pusan National University