



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사학위논문

초국적 전략 기업의
해외자회사 통제수준에 관한 실증연구

2012년 8월

서울대학교 대학원

경영학과 국제경영 전공

정 구 성

초국적 전략 기업의
해외자회사 통제수준에 관한 실증연구

지도교수 이 동 기

이 논문을 경영학석사학위논문으로 제출함

2012년 5월

서울대학교 대학원
경영학과 국제경영 전공
정 구 성

정구성의 석사학위논문을 인준함

2012년 6월

위원장 조 동 성 (인)

부위원장 채 희 상 (인)

위 원 이 동 기 (인)

국문초록

다국적기업의 전략과 해외자회사에 대한 본사의 통제수준 간의 관계가 국제경영학계에서 중요하게 연구되어 왔다. 특히 글로벌, 국가별 전략에 대해서는 전략이 해외자회사 통제수준의 선행요인으로서 역할을 하는지를 밝히는 연구가 다수 발견된다.

그러나 통제수준과 초국적 전략의 관계에 대한 연구는 많지 않다. 글로벌 전략이나 국가별 전략과 달리 초국적 전략은 글로벌 효율과 현지 대응이라고 하는 상반된 요구를 만족시켜야 한다는 특징을 갖고 있어 매우 다른 전략으로 이해해야 한다. 본 연구에서는, 초국적 전략을 취하는 다국적기업의 통제수준 크기가 글로벌 전략과 국가별 전략을 채택한 다국적기업 통제수준들의 중간 크기라는 가설 1, 나아가 초국적 전략을 추구하는 다국적기업은 경영자를 파견했을 경우와 그렇지 않을 경우 통제수준이 서로 다를 것이라는 가설 2를 통해 효과적인 전략실행을 위해 본사가 통제수준을 조정할 것이라는 주장을 펼치고자 하였다.

한국에 진출한 다국적기업의 해외자회사 187개를 대상으로 실시한 설문조사를 통해 최종 수집된 44개사의 자료를 바탕으로 통계분석을 실시하였다. 통계분석 결과는 가설을 지지하지 않았으나 향후 연구방향 수립에 도움이 될 것으로 판단되는 두 가지 현상이 관찰되었다. 첫째, 본 논문에서 예측한 대로 전략에 따라 통제수준의 평균값이 서로 다르게 관찰되었다. 둘째, 초국적 전략을 채택한 다국적기업이 경영자를 파견했을 때 해외자회사에 대한 통제수준이 더 낮은 것으로 관찰되었다.

주요어: 다국적기업 통제수준, 의사결정 집권화, 해외자회사, 초국적 전략,
파견 경영자, 본사-자회사 관계

학 번: 2003-20886

목차

I. 서론.....	1
II. 이론적 배경 및 가설.....	3
2.1. 다국적기업 본사의 해외자회사 통제수준	3
2.2. 다국적기업 본사의 전략	4
2.3. 해외자회사의 파견경영자	5
2.4. 다국적기업 본사의 전략과 통제수준	6
2.5. 다국적기업 본사의 경영자 파견과 통제수준	7
III. 연구조사방법.....	10
3.1. 표본과 자료수집	9
3.2. 변수의 정의 및 측정	14
3.2.1. 통제수준	14
3.2.2. 경영자 파견	14
3.2.3. 본사 전략	15
3.2.4. 통제변수	15
IV. 실증분석 결과.....	17
4.1. 표본의 특성	17
4.2. 신뢰성 및 타당성 분석.....	19
4.3. 가설검증 결과.....	20
V. 논의 및 결론.....	23
참고문헌.....	26
부록.....	31
영문초록.....	34

I. 서론

해외자회사에 대한 다국적기업 본사의 통제와 조정(control and coordination) 즉, 현지 경영활동에 대한 의사결정 권한을 해외자회사에게 얼마나 위임해야 하는가는 국제경영 분야의 오래된 연구주제 중 하나이다. 해외자회사들은 지리적으로 먼 곳에 넓게 분산되어 있어 다양한 수준의 복잡성, 이종성, 안정성, 적대성을 내포하고 있기 때문에(Fayerweather, 1978), 다국적기업 본사가 조직의 궁극적 목적 달성을 위해 정책, 계획, 목표에 반영된 기대에 부응하도록 해외자회사를 규제(Child, 1973; Tannenbaum, 1962)하는 일은 상당히 어렵다.

최근 다국적기업은 해외직접투자를 통해 높은 수준의 효율성을 유지할 수 있는 글로벌 통합(Global integration)을 추구해야 하는 동시에, 현지 시장에서의 적응 및 성공적 사업운영(Local responsiveness)을 달성해야 하는 상황에 직면하고 있다(Doz, Bartlett & Prahalad, 1981). 즉 범세계적 통합과 현지 적응이라는 상반된 압력에 효과적으로 대응해야 하는 제약 조건 안에서 다국적기업 본사는 자신의 상황에 적합한 전략을 선택하고, 그 전략의 실행을 통해 조직이 목표를 달성할 수 있도록 해외자회사를 통제해야 하는 과제를 안고 있는 것이다.

Bartlett & Ghoshal(1989)은 다국적기업이 국제화 전략(International strategy)에서 출발하여 글로벌 전략(Global strategy)과 국가별 전략(Multinational strategy)을 거쳐 초국적 전략(Transnational strategy)으로 진화하는 모습을 보인다고 주장하였다. 각각의 단계에서 본사와 해외자회사의 관계 역시 전략적 요구를 해외자회사들이 효과적으로 실행할 수 있도록 변화하는데, 이처럼 해외자회사의 역할정립에 중요한 영향을 미치는 요인 중 하나가 바로 본사의 통제수준이다. 예를 들어, 어떤 다국적기업 본사에서 해외자회사에 대한 영향력을 강력하게 유지하려고 한다면 그 자회사는 아무리 현지화 필요성을 강하게 느낀다 하더라도 막상 현지의 요구에 효과적으로 대응하기가 어려울 것이다.

다국적기업 본사가 해외자회사를 통제하는 고전적 방식은 바로 경영자를 활용하는 것이다. 전통적으로 다국적기업 본사는 파견 경영자를 선호하는 것으로 알려져 있다. 본사와 해외자

회사의 효율적 의사소통은 전반적인 해외자회사 성과에 영향을 미치는 주요한 요인이고, 본사에서 파견한 경영자는 사회적, 문화적 배경을 공유하고 있기 때문에 통제에 유리하다(Bartlett & Ghoshal, 1998; Kogut & Zander, 1993). 특히 다수의 연구들은 신뢰할 수 있는 본사 직원을 해외자회사에 경영자로 파견하는 이유가 분산된 해외자회사를 효과적으로 통제하고 본사의 지식을 자회사로 원활히 이전하기 위해서라고 주장하였다(Edström & Galbraith, 1977; Egelhoff, 1984; Tung, 1984). 반면 현지인 경영자는 낯선 문화적, 제도적 환경에 진입하면서 외국 기업으로서 경험하게 되는 여러 불리한 요소들을 극복하고 현지 특유의 지식과 경영 방식을 학습하고 내부화하는 기능을 수행하는데 유리하다(Kobrin, 1988; Tung, 1984; 윤채린·송재용, 2012).

그 동안의 본사-해외자회사 통제수준 연구에서 실증적으로 지지를 얻어 자연스럽게 받아들여지는 주장이 있다. 그것은, 다국적기업 본사의 경영자 파견이 곧 강력한 통제를 의미한다는 것으로서 경영자 파견과 높은 통제수준을 동일시하는 입장이다. 글로벌 혹은 국가별 전략을 추구해온 다국적기업을 대상으로 한 실증연구를 통해 이러한 주장이 설득력 있음을 보여주었다. 그러나 초국적 전략 상황에서도 파견된 경영자는 여전히 본사의 통제 수단으로서의 역할만을 수행할 것인지는 명확하지 않다.

본 논문은 아직 충분한 연구가 이뤄지지 않고 있는 초국적 전략 상황에서의 본사-해외자회사 통제수준을 실증적으로 분석하는 연구를 수행하였다. 이를 위해 한국에 진출한 다국적기업의 자회사 187개를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 최종적으로 수집된 44개사의 설문 응답내용을 토대로 통계분석을 실시하였다.

우선, 가설 1을 통해 다국적기업 본사가 추구하는 전략에 따라 해외자회사에 대한 통제수준에 차이가 있는지를 분석하여 통제수준 관점에서 초국적 전략이 다른 두 전략과 다른 양상을 보인다는 점을 밝히고자 하였다. 가설 2에서는 경영자 파견 여부에 따라 초국적 전략을 추구하는 다국적기업 본사가 해외자회사에 대한 통제수준을 조정한다는 사실을 보이려고 하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제 2장에서는 이론적 배경을 살펴본 후 연구가설을

제시하고, 제 3장에서는 세부적인 실증연구 방법론을 설명하였다. 제 4장에서는 통계분석 결과를 담은 실증결과를 제시하고, 제 5장에서는 논의 및 결론을 통해 본 연구의 한계점 및 기여점을 밝히고 있다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1. 다국적기업 본사의 해외자회사 통제수준(Centralization of decision making)

해외자회사에 대한 다국적기업 본사의 통제와 조정(Control and coordination) 즉, 현지 경영활동에 대한 의사결정 권한을 해외자회사에게 얼마나 위임해야 하는가는 국제경영 분야의 오래된 연구주제 중 하나이다. 해외자회사들은 지리적으로 먼 곳에 넓게 분산되어 있어 다양한 수준의 복잡성, 이종성, 안정성, 적대성을 내포하고 있기 때문에(Fayerweather, 1978), 다국적기업 본사가 조직의 궁극적 목적 달성을 위해 정책, 계획, 목표에 반영된 기대에 부응하도록 해외자회사를 통제(Child, 1973; Tannenbaum, 1962)하는 일은 상당히 어렵다.

1980년부터 국제경영 및 전략경영에서 다국적기업의 해외자회사 통제에 관한 연구는 중요한 주제로 부상하였다. Birkinshaw & Hood(1998)는 두 편의 연구논문을 발표하면서 본사와 자회사 관계에 대해 체계적으로 분석하고 자회사의 역할이 진화되고 있다는 연구를 시작하여 해외자회사 통제 연구에 기여하였다.

그러나 근본적으로 본사의 해외자회사 통제에 관한 연구는 본사와 자회사 관계를 연구한 조직이론 학자들 사이에서 시작되었다. 이들은 기업구조가 전략을 따른다는 Chandler(1962)의 관점을 바탕으로 하면서, 보다 유연한 조직구조에도 관심을 갖기 시작하였다. 특히 Bartlett & Ghoshal(1989)은 기업전략을 국가별 전략(Multinational strategy), 글로벌 전략(Global strategy), 초국적 전략(Transnational strategy)으로 구분하여 각각에 해당하는 본사와 자회사의 관계를 연구하였다.

한편, 의사결정의 집권화(Centralization of decision making)에 대한 연구는 다국적기업의 해외자회사가 영향력(influence)과 자율성(autonomy)을 가질 수 있다는 점을 알려주었다. 이러한 연구들을 통해 본사와 자회사의 관계는 일방적이 아닌 쌍방향적이라는 시각을 제공하였다. 즉, 상호간 영향을 주고 받을 수 있는 관계라는 인식을 가능하게 해주었다. 대표적으로 Birkinshaw & Hood(1998)와 Hedlund(1994) 같은 학자들은 동일 다국적기업 안에도 다른

성격을 가진 해외자회사가 존재하기 때문에 이들에 대한 통제수준도 달라져야 한다고 주장하기도 했다.

본 연구에서는 다국적기업 본사가 해외자회사에 대하여 행사하는 영향력으로 통제의 개념을 이해하면서 통제수준을 의사결정 권한의 집권화로 정의하였다.

2.2. 다국적기업 본사의 전략

갈수록 다국적기업은 높은 수준의 효율성을 유지할 수 있는 글로벌 통합(Global integration)을 추구하는 동시에, 현지 시장에서의 적응 및 성공적 사업운영(Local responsiveness)을 달성해야 하는 도전적 상황에 직면하고 있다(Doz, Bartlett & Prahalad, 1981). 즉 범세계적 통합과 현지 적응이라는 상반된 압력에 효과적으로 대응해야 하는 제약 조건 안에서 다국적기업 본사는 자신의 전략적 요구를 해외자회사들이 효과적으로 실행할 수 있도록 통제의 수준을 결정해야 하는 것이다. Bartlett & Ghoshal(1998)은 Managing Across Borders: The Transnational Solution에서 글로벌 통합(Global integration)과 현지 적응(Local responsiveness)이라는 2개의 차원을 기준으로 4개의 전략을 소개하였는데 주요한 내용은 다음과 같다.

첫째, 글로벌 전략(Global strategy)은 제품에 대한 고객의 가격 민감도가 높아서 원가절감을 통한 가격경쟁력 확보가 중요한 경우 다국적기업이 추구하는 전략이다. 보편적 수요와 같이 지역 특성에 따른 차별화 요구가 높지 않을 때 다국적기업은 글로벌 전략을 선택한다. 원가절감을 위해 규모의 경제(Economies of scale)와 학습효과(Learning effects)를 활용하고 이렇게 가격경쟁력이 확보되면 전 세계적으로 공격적인 가격정책을 펼치면서 최대한의 이익을 거두는 방식이다. 반도체 산업이 대표적인 예이며 Intel, Texas Instruments와 같은 기업들이 글로벌전략을 추구하는 것으로 알려졌다. 반도체 생산기업들은, 전 세계적으로 표준화된 규격 제품에 대한 주문이 거대한 규모에 이르는 PC산업의 특징을 반영하여 글로벌 전략을 채택하는 것이다.

둘째, 국가별 전략(Multinational strategy)은 맞춤형 제품을 제공할수록 이익률이 높아지는 제품 및 서비스의 특징에 초점을 맞추어, 서로 다른 취향과 선호도를 나타내는 국가별로 차별화를 추구하는 전략이다. 원가절감에 대한 압력이 높지 않은 경우에 유리하고 제품 및 서비스의 차별화를 통해 현지 시장에서 높은 가치를 제공할 수 있어야 한다. 그 보상으로 높은 가격을 보장받을 수 있는 시장 상황에서 다국적기업은 국가별 전략을 추구한다. 소비재 산업이 대표적인 예이다.

셋째, 초국적 전략(Transnational strategy)은 글로벌경쟁 심화에 따라 원가절감 압력과 현지화 압력이 모두 높은 상황에서 다국적기업이 추구하는 전략이다. 원가절감 압력에 대응하기 위해 규모의 경제(Economies of scale)와 학습효과(Learning effects) 등 모든 방법을 강구하는 한편, 현지 시장의 요구에 대응하기 위해 긴밀한 주의를 기울여야 한다. 즉, 해외자회사로부터의 정보가 본사로 원활하게 흘러가야 하고, 본사는 이를 바탕으로 필요한 조직역량을 해당 자회사로 보내거나 자회사가 현지에서 축적한 역량을 발휘하여 현지요구를 해결할 수 있도록 대응해야 한다.

초국적 전략을 채택한 기업으로는 Caterpillar가 있다. 건설중장비 제조업체인 Caterpillar는 Komatsu라는 저비용 경쟁자에 맞서 비용절감 노력을 기울이는 한편, 국가별로 상이한 건설중장비 규제에 맞추어 현지 요구에 대응하는 노력을 동시에 기울인 결과, 1979년부터 1997년까지 인당 매출을 2배로 올리면서 전체적인 원가를 낮추는 성공을 거두었다.

참고로, 원가절감 압력과 현지화 압력이 모두 낮은 경우 다국적기업은 국제화 전략(International strategy)을 취하게 된다. 일반적으로 우수한 R&D역량을 바탕으로 본국에서 성공한 제품 및 서비스를 해외시장에 소개하는 다국적기업이 국제화 전략을 추구한다. 1960년대 Xerox는 복사기를 발명하고 상용화하는데 성공하여 경쟁자 없이 수년간 독점을 유지할 수 있었다. 게다가 복사기는 전 세계적으로 보편적인 수요를 창출할 수 있었기 때문에 대부분의 선진국에서 그 가치를 높게 인정받았다. 덕분에 Xerox는 원가절감 압력을 느끼지 않았다.

이상에서 소개한 바와 같이 다국적기업이 활용할 수 있는 전략은 다양하며, 각각은 특정

조건에서 최적화된 전략이라는 특징을 갖고 있음을 알 수 있다.

2.3. 해외자회사의 파견경영자(Expatriate Manager)

Edström & Galbraith(1977)는 최초로 파견경영자 활용의 동기를 범주화하였고 현재까지 다국적기업 경영진 해외파견에 관한 연구들은 이 범주를 기반으로 출발하였다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Harzing, 2001; Tan & Mahoney, 2006). 이후 대리인 이론, 거래비용 이론 및 자원기반관점 등 다양한 이론을 사용해서 경영진 파견과 현지경영인 채용의 선행요인에 대한 연구가 진행되었다.

전통적으로 다국적기업 본사는 파견 경영자를 선호하는 것으로 알려져 있다. 본사와 해외 자회사의 효율적 의사소통은 전반적인 해외자회사 성과에 영향을 미치는 주요한 요인이고, 본사에서 파견한 경영자는 사회적, 문화적 배경을 공유하고 있어 통제에 유리하기 때문이다(Bartlett & Ghoshal, 1998; Kogut & Zander, 1993).

오래 전부터 다수의 연구들은 신뢰할 수 있는 본사 직원을 해외자회사에 경영자로 파견하는 이유가 분산된 해외자회사를 효과적으로 통제하고 본사의 지식을 자회사로 원활히 이전하기 위해서라고 주장하였다(Edström & Galbraith, 1977; Egelhoff, 1984; Tung, 1984). 특히, Boyacigiller(1990)와 Egelhoff(1984)는 경영자 파견은 통제활동의 연장이라고 주장하였으며 최순규·이경훈(2005)의 실증연구는 이러한 주장을 뒷받침하는 연구 결과를 보고한 바 있다.

반면 현지인 경영자는 낯선 문화적, 제도적 환경에 진입하면서 외국 기업으로서 경험하게 되는 여러 불리한 요소들을 극복하고 현지 특유의 지식과 경영 방식을 학습하고 내부화하는 기능을 수행하는데 유리하다(Kobrin, 1988; Tung, 1984; 윤채린·송재용, 2012).

2.4. 다국적기업 본사의 전략과 통제수준

글로벌 전략(Global strategy)을 추구하는 다국적기업은 조직의 자산과 역량이 본사에 집중

화되어 있다는 특징을 갖고 있다. 해외자회사는 주로 본사의 전략을 수행하는 역할을 맡고 있기 때문에 본사에서는 의사결정 권한 뿐 아니라 자원과 정보를 강력하게 중앙집권화하는 경향을 보인다. 다만 글로벌 통합이 전제된 중앙집권화라는 점에서 국제화 전략을 추구하는 다국적기업과 차이가 있다. 이러한 유형의 다국적기업에서 해외자회사는 통합된 유형의 글로벌 시장에 상품과 서비스를 전달하는 역할에 집중하게 된다. 따라서, 글로벌 전략을 지향한다면 해외자회사에 대한 본사의 통제수준은 매우 높은 수준을 유지해야 한다.

한편, 국가별 전략(Multinational strategy)을 추구하는 다국적기업은 해외자회사를 다른 관점으로 이해하는데, 해외자회사는 다국적기업 내 각각의 독립적 사업들의 포트폴리오라고 할 수 있다. 다수의 핵심 자산과 책임뿐 아니라 의사결정 권한이 분권화되어 있으며 재무적 의사결정을 제외하고는 본사가 자회사의 운영에 관여하지 않는 편이다. 따라서 국가별 전략을 지향하는 다국적기업 본사는 해외자회사에 대한 통제수준을 가능한 한 낮은 수준으로 유지해야 한다.

점점 그 숫자가 증가하고 있는 사례는 초국적 전략(Transnational strategy)을 추구하는 다국적기업이다. 글로벌 효율성과 현지화 요구 모두를 충족시켜야 하는 이들 다국적기업의 본사는 해외자회사로부터 차별화된 공헌을 기대한다는 특징을 보인다. 이처럼 해외자회사가 단순히 지역적으로 분산된 조직의 자산과 역량 이상의 기능을 수행하기 위해서는 독립적이면서도 전문화된 조직의 한 단위가 되어야 한다. 따라서 초국적 전략을 추구하는 다국적기업이 해외자회사를 통제하는 수준은 글로벌 전략과 국가별 전략을 추구하는 다국적기업이 보여주는 통제수준 범위 중간에 위치해야 한다.

이상의 논의에 따라 다국적기업 본사가 해외자회사를 통제하는 정도는 지향하는 전략에 따라 상이할 것이라는 가설이 가능하며, 글로벌, 다국적, 초국적 전략, 이렇게 3개의 집단으로 구별하였을 때, 각 집단에 해당하는 다국적기업 본사의 통제수준 크기 비교도 가능할 것이다. 따라서본 연구는 아래와 같은 가설을 수립하였다.

**가설 1. 해외자회사에 대한 다국적기업 본사의 통제수준은, 추구하는 전략에 따라
글로벌 전략, 초국적 전략, 다국적 전략의 순서로 낮아질 것이다.**

2.5. 초국적 전략을 추구하는 다국적기업 본사의 경영자파견과 통제수준

Martinez & Jarillo(1989)의 다국적기업 조정 메커니즘 연구에 따르면, 글로벌경쟁이 치열해지면서 다국적기업 본사는 해외자회사를 통제하기 위해 다양한 차원에서 접근하기 시작했고 의사결정의 집권화(Centralization of decision making) 역시 강화된 메커니즘 중 하나로 소개되었다. Boyacigiller(1990)의 연구에 따르면 상호의존성, 복잡성, 위험 등에 따라서 파견 경영자의 활용도 다양한 양상을 보이는 것으로 나타나 본사의 정책을 잘 이해하고 자발적으로 협력할 가능성이 높은 본국 출신 경영자를 해외자회사 책임자로 임명하는 정책이 필요하다고 주장하였다. 이처럼 선행연구에 따르면, 해외자회사 의사결정 권한의 집권화 정도와 해외자회사 경영자의 파견 여부는 긴밀히 관계임을 알 수 있다.

전술한 바와 같이 국제경영 분야에서 파견경영자와 본사의 해외자회사 통제수준 관계에 관한 연구는 1990년대 들어 실증연구 중심으로 활발하게 이루어져 왔다. 2000년대 들어서는 한국에서도 실증연구가 활발하게 진행되어 그 결과가 소개되는 편인데 한 예로, Ando, Rhee & Park(2008)이 한국에 해외자회사를 둔 일본 기업들을 대상으로 이 둘간의 관계를 실증적으로 분석한 결과, 통제수준이 높을수록 해외자회사에 파견 경영자를 많이 활용하고 있는 것으로 밝혀졌다. 이보다 앞서 한국 다국적기업의 해외자회사를 대상으로 진행된 최순규·이경훈(2005)의 실증연구에서는 파견 경영자를 선호할수록 해외자회사에 대한 본사의 통제수준이 높은 것으로 드러났다. 저자들이 주장한 가설은 “본국인을 선호할수록 통제수준이 완화될 것”이라는 내용이었으나 통계분석 결과는 이와 정반대로 나타나, 경영자를 파견하는 다국적기업은 해당 해외자회사에 대한 의사결정 권한을 본사에 집중화하는 경향이 높다는 함의를 보여주었다.

실증연구가 보고하는 바처럼 해외자회사에 경영자를 파견하면 본사 입장에서는 영향력을 행사하기에 유리할 것이다. 그래서 글로벌 효율성을 추구하는 다국적기업은 자연스럽게 경영자를 파견하여 그 목적을 달성하고자 한다. 반면, 현지인을 채용하여 해외자회사의 경영을 맡기면 본사에서 영향력을 행사하기가 불리해진다. 그렇지만 현지화를 추구하는 다국적기업으로서 경영자를 파견하기 보다 현지인을 채용하여 맡기는 편이 사업의 수행에 유리하다고

판단하기 때문에 국가별 전략의 일환으로 경영자 파견을 지양하는 모습을 보인다.

그런데 치열한 경쟁 속에서 글로벌 통합과 현지화 요구 모두를 충족시켜야 하는 상황에 처한 다국적기업에게 기존의 방식은 더 이상 목적을 달성할 수 없는 수단이 되었다. 왜냐하면 상반된 두 가지 요구를 만족시키기 위해서는 통제수준이 너무 높아도 안되고, 너무 낮아도 안되기 때문이다. 그 이유는 다음과 같이 설명할 수 있다.

본사가 해외자회사에 경영자를 파견하면 강력한 통제가 가능하다. 그렇지만 본사의 영향력이 큰 상황에서 현지화 요구를 만족시킬 수 있는 여지는 줄어든다. 따라서 해외자회사에 경영자를 파견한 다국적기업의 본사는, 해외자회사가 본사의 초국적 전략을 실행할 수 있는 여건을 조성하기 위하여 통제수준을 적당한 수준으로 낮추어야 할 것이다. 즉, 경영자를 파견하고서도 영향력을 최소화하는 방식으로 통제수준이 조정되어야 한다.

물론, 현지인을 채용하여 해외자회사의 경영을 맡기면 통제수준을 획기적으로 낮출 수 있을 것이다. 그렇지만 본사의 영향력이 지나치게 낮아지면 본사 주도로 글로벌 효율성을 추진하기는 어렵게 된다. 따라서 현지인에게 경영을 맡긴 경우에는 본사의 영향력이 지나치게 낮아지지 않도록 통제수준을 조정해야 초국적 전략의 목적을 달성할 수 있을 것이다. 즉, 현지인을 해외자회사 경영자로 채용하고서도 본사의 영향력을 높이는 방식으로 통제수준이 조정되어야 한다.

이처럼 초국적전략을 추구해야 하는 다국적기업 본사는 보다 복잡한 의사결정 상황에 직면한다. 글로벌 통합과 현지화를 동시에 지향한다는 것은 파견경영자를 통해서 실현하기 어렵고, 현지 경영자 채용을 통해서 실현하기도 어렵기 때문이다. 그렇지만 본사가 파견정책과 더불어 해외자회사에 행사하는 영향력 즉, 의사결정 권한의 집권화 정도를 동시에 활용하여 통제수준을 조정할 수 있기 때문에 이상의 논의를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 초국적 전략을 추구하는 다국적기업 본사의 해외자회사에 대한 통제수준은, 경영자를 파견한 경우보다 현지에서 채용한 경우에 더 높을 것이다.

III. 연구조사방법

3.1. 표본과 자료수집

국내에 진출한 다국적기업 자회사의 현황은 지식경제부 및 그 산하의 대한무역투자진흥공사에서 관리하고 있으나 홈페이지에 게시된 정보 이외에는 접근하기가 어렵다. 최신 영업 현황에 대한 정보는 여러 곳에 분산되어 있어 본 연구의 표본은 다음과 같이 다양한 경로를 통해 파악한 2차 자료를 서로 비교분석하는 과정을 통해 확정되었다.

우선, 해외직접투자 주무부처인 지식경제부에서는 인터넷 홈페이지를 통해서 외국인투자통계를 제공하고 있다. 2005년부터 작성된 외국인투자통계는 외국인투자촉진법시행령 제2조 제2항에 의거한 바와 같이 외국인이 10% 이상의 지분을 갖고 있거나 5천만원 이상을 투자한 경우 모두를 포함하고 있기 때문에 그 수가 1만 4천 건을 넘는다. 이중 법인으로 등록되어 분류된 사례는 1만 건이 넘으나 본 자료에는 매출정보가 담겨 있지 않아 그 규모 및 영업 여부는 확인이 불가능하다. 게다가 본 논문이 연구대상으로 파악하고 있는 다국적기업의 해외자회사 즉, 여러 국가에 해외자회사를 운영하면서 본사의 통제아래 놓인 해외자회사인지 구별하기가 불가능하다. 따라서 지식경제부의 목록을 모집단으로 하여 무작위 추출을 통해 표본을 선정하는 것은 부적절하다고 판단하였다.

한편, 지식경제부 산하 기관인 대한무역투자진흥공사(KOTRA)에서는 한국으로의 해외직접투자 촉진을 위한 전략을 수립하고 실행하는 업무를 담당하고 있다. KOTRA가 2008년 발간한 보고서 『2008 Fortune Global 500 기업의 한국 투자진출현황 분석』에는 조사 당시 한국에 투자한 500대 글로벌 기업의 목록이 수록되어 있다. Fortune Global 500은, 미국의 경제경영분야 월간지로 널리 알려진 Fortune이 매년 전 세계 기업 중 매출액 기준 상위 500개를 선정한 것으로서 미국, 유럽, 일본 등지의 기업이 고루 포함되어 있다. 2008년의 순위의 경우, 국가별 분포를 보면 미국이 153개사, 일본이 64개사, 프랑스가 39개사, 독일이 37개사로서 상위 10개국 소재 기업이 82.4%를 차지하고 있어 본 연구의 가설을 검증할 수 있는 이상적

표본으로 파악되었다. 이 보고서에 따르면 245개사가 한국에 진출한 것으로 파악되었는데 국가별로는 미국이 76개사, 일본이 47개사, 독일이 25개사, 프랑스 24개사로 전체의 약 70%를 차지한다.

다음으로, 금융감독원은 전자공시시스템(DART)을 통해 기업개황 정보를 제공하고 있는데 여기에서는 유가증권시장, 코스닥시장에서 거래되는 공개기업뿐 아니라 기타법인으로 분류되는 법인유형에 대해서도 일부 현황자료를 공개하고 있다. 그 예로, 한국어와 영어로 표기된 회사명, 대표자명, 설립일, 업종, 주소, 전화번호, 팩스번호 등이 열람 가능하다. 그러나 공시자료는 존재하지 않는 경우가 많다. 그 이유는 다수의 외국인투자기업이 한국 유가증권시장 및 코스닥시장에서 거래되지 않는 기업이기 때문이다. 다행히, 개정된 외부감사기준의 외감법 시행령 기준에 따라 자산규모가 70억 원 이상이면서 총부채가 70억 원 이상이거나 종업원수가 300명 이상이면 외감법인으로 분류되어 DART를 통해 그 결과를 공시하도록 되어 있다. 따라서 해당되는 다국적기업 자회사의 경우 공시된 감사보고서의 열람이 가능하며 재무제표를 통해 한국에서의 영업현황을 세부적으로 파악할 수 있다.

마지막으로, 대한상공회의소에서는 자체적으로 수집한 자료를 토대로 하여 KorCham Biz 홈페이지(www.korchambiz.net)를 통해 외국인투자기업에 대한 비교적 최근의 매출액 및 상시 종업원수를 회원들에게 제공하고 있다. 제공하는 정보의 종류는 대표자명, 설립일, 기업형태, 주업종, 본사주소, 대표전화, 대표팩스, 홈페이지 등 DART와 크게 다르지 않으나, 가장 큰 차이점은 2011년도의 재무실적 및 상시 종업원수를 담고 있을 정도로 관리가 잘 되고 있다는 점이다.

본 연구는 도출된 가설의 통계적 검정을 위한 표본추출을 위해 다음과 같은 과정을 거쳤다. 우선, KOTRA가 2008년 발간한 보고서 『2008 Fortune Global 500 기업의 한국 투자진출현황 분석』에 수록된 목록을 기준으로 하여, 이 중에서 한국 기업 15개사와 지점만 개설한 것으로 확인된 기업을 제외한 나머지 다국적기업의 한국 자회사 법인명을 추적하였다. 그 절차는 다음과 같다.

첫째, 해당 모기업명의 한국어 표기를 기준으로 지식경제부의 외국인투자정보목록 등재 여

부를 확인하였다. 본 연구는 2012년 5월 25일 기준, 지식경제부 홈페이지(www.mke.go.kr)에서 다운로드 받은 자료를 활용하였다. 그러나 단독투자가 아닌 합작투자의 경우 적지 않은 수의 다국적기업은 모기업명과 상이한 법인명을 사용하기 때문에 한국 자회사를 찾아내기가 쉽지 않다. 본 연구에서는 이러한 어려움을 해결하고자 Google 인터넷 검색을 병행했다. 외국어로 표기된 기업명을 검색창에 원어 그대로 입력하는 방식을 사용해, 한국어 표기의 오류 때문에 공식 법인명을 찾아내지 못하는 확률을 최소화 하였다. 그리고 본사 홈페이지를 방문하여 해외자회사 현황 자료를 열람하였다. 역사가 길고, 규모가 커 소유 관계가 복잡하게 얽혀있는 다국적기업일수록 홈페이지에서 필요한 해외자회사 정보를 찾기가 쉽지 않았다. 이런 경우에는 가장 신뢰성이 높은 정보원이라고 판단되는 2011년 사업보고서(2011 Annual Report)를 열람하였고, NYSE 등 미국에서 거래되는 기업의 경우에는 US Securities and Exchange Commission의 EDGAR에서 공시자료를 열람하여 자회사 관계를 추적하였다.

이러한 과정을 거쳐 『2008 Fortune Global 500 기업의 한국 투자진출현황 분석』에서 한국에 진출한 것으로 파악되었던 다국적기업 210개사(한국계 회사 및 지점 제외) 중 163개사의 한국 자회사로 추정되는 외국인투자기업 243개 기업명을 확보할 수 있었다.

둘째, 등재가 확인된 공식 법인명을 금융감독원 전자공시시스템 DART와 대한상공회의소 KorCham Biz에서 각각 검색하여 설문지를 발송할 수 있는 연락처를 수집하였다. 연락처의 경우, 한국의 빈번한 정보통신 환경 변화때문에 변경된 최신 정보를 확보하는 것이 쉽지가 않았다. 본 연구에서는 어느 기관에서 제공하는 연락처 정보가 가장 최신인지 파악하기 위해 조사 대상 기업의 한국 홈페이지를 방문하였다. 일반적으로 한국 기업의 홈페이지에는 CEO의 인사말이 중요한 기업소개 항목 중 하나이다. 따라서 영업활동이 활발한 외국인투자기업의 홈페이지라면 CEO 교체사실이 신속하게 반영되어 새로운 CEO의 인사말이 소개된다. 이러한 특성을 감안하여, 확보한 243개의 10%에 해당하는 24개사를 무작위로 추출하여 홈페이지에 소개된 CEO의 이름과 정확하게 일치하는 자료인지 여부를 비교관찰하였다. 그 결과 DART에 표기된 대표자명과는 대부분 일치하지 않았으나 대한상공회의소에서 수집한 대표자명과는 거의 일치하였다. 이를 통해 2011년도 재무정보를 등재한 대한상공회의소 KorCham

Biz의 외국인투자기업 정보가, 연락처 또한 최근 조사시점에 맞추어 갱신한 것으로 판단하고 표본기업 접촉을 위한 자료로 선정하였다.

참고로, Korea Data Bank사에서 2005년에 발간한 『주한외국업체총람 2004/2005』는 연구자료로 활용하기에는 부적절하다고 판단되어 사용하지 않았다. 외국인투자기업에 대한 기초자료 수집이 어려웠던 연구초기에는 각 기업에 대한 개황을 확인할 수 있는 유일한 문헌이라고 판단되었으나, 본 연구과정에서 발견한 대한상공회의소 수집 정보와 비교한 결과 일치하지 않는 정보가 너무 많았다. 본 자료는 최순규·이재은·박영렬(2009)이 사용한 바 있으며 2004년 산업자원부(현재 지식경제부)가 발표한 외국인투자기업현황을 기준으로 제작된 것으로 설립연도, 업종, 임직원수, 자본금, CEO 성명을 비롯하여 인터넷 웹사이트 주소, 이메일, 우편주소, 전화번호, 팩스번호 등의 연락처 정보가 상세히 수록되어 있다.

이상의 과정을 거쳐 2008년의 Fortune Global 500에 속한 다국적기업의 해외자회사 중 최근까지 한국에서 영업활동을 활발하게 유지하고 있는 것으로 판단되는 외국인투자기업 187개사를 선별하고 그 최신연락처를 확보할 수 있었다. 연락처에는 우편주소, 전화번호, 팩스번호가 확보되었으며 본 연구에서는 팩스를 이용한 설문을 시도하였다. 그 이유는 두 가지이다.

첫째, 우편설문의 비효율성이다. 통상 우편설문의 경우 시간과 비용이 많이 소요되나 그 회수율은 극히 낮은 것으로 보고되고 있다. 최근 유사한 실증연구를 수행한 바 있는 최순규·이재은·박영렬(2009)은 선별된 표본 기업 전체를 대상으로 전화를 걸어 설문을 진행한 바 있을 정도로 한국에서 우편설문을 활용한 연구방법은 활용도가 낮다. 둘째, 팩스의 높은 접근성과 편리성이다. 물론, 업무에서 전자우편(Email)이 팩스보다 많이 활용되고 있는 편이지만 전자우편 주소는 확보가 어렵다. 특히 전자우편은 개인적인 통신수단이기 때문에 담당자부터 파악하여 그 사람의 전자우편 주소를 파악해야 하므로 정보수집의 난이도가 높다. 게다가 강화된 개인정보보호법 시행 이후, 홈페이지 등에 전자우편 주소를 공개하는 사례는 찾아보기 힘들기 때문에 거의 불가능하다. 대신 팩스는 인터넷 시대에도 여전히 모든 사무실에서 사용되고 있으며, 수발신 내역이 기록으로 남아 상대방의 수신 여부를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 무엇보다 상대방에게 도착하기까지 3일이 소요되는 우편설문과 달리, 팩스는 전송에 소요

되는 시간이 1분 내외로 매우 짧다.

2012년 5월 187개사에 팩스를 이용하여 설문지를 발송하였다. 발신내역에 따르면 이중 84.4%에 해당하는 158개사의 팩스가 수신에 성공하였다. 이후 2개월간, 표본으로 선정된 187개 자회사의 대표전화번호를 이용하여 설문지 수신 확인 및 회신 요청 작업을 3회에 걸쳐서 실시하였다. 본 과정을 거쳐 최종적으로 수집된 사례는 44개로서 선정된 표본 187개의 24%에 해당된다.

3.2. 변수의 정의 및 측정

3.2.1. 통제수준

‘통제수준’ 변수는 본사가 해외자회사에 대하여 어느 정도 수준의 의사결정 권한을 부여하는가를 의미한다. 선행 연구에 근거하여, 본사의 해외자회사에 대한 통제수준(Centralization of decision-making)은 ‘의사결정권한이 얼마나 본사에 집중화되어 있는가’를 자회사 경영의 주요한 6가지 영역(연간 경영목표 수립, 자본조달, 고용/승진/해고 등 인사정책, 생산설비 확대/축소, 가격설정/광고/판촉 등 마케팅 활동, 신제품개발/도입)에 대하여 측정하였으며 (Ghoshal, Korine & Szulanski, 1994; Gates & Egelhoff, 1986) 이들의 평균을 연속변수 (continuous variable)로 분석에 활용하였다. 다만, 생산 기능을 수행하지 않는 해외자회사와 같이 특정 자회사가 6가지 영역 모두 응답이 불가능한 경우에는 해당 항목을 제외한 평균값을 계산하여 사용하였다.

3.2.2. 경영자 파견

본 연구에서 ‘경영자 파견’ 변수는 다국적기업 본사가 해외자회사에 경영자를 파견했는가의 여부를 의미하며, 설문조사를 통해 해당 자회사의 경영자가 본사에서 파견되었는지를 파악하였다. 선행연구의 경우, 국적을 기준으로 하여 파견 여부를 추정했던 것과 달리 본 연구에서는 설문 문항을 구체화하여 국적과 파견 여부를 구별할 수 있도록 하였다. 그 결과, 한국 국

적이더라도 파견경영자인 경우를 검출해낼 수 있도록 했고, 본국 국적자와 제3국 국적자인 경우도 마찬가지로 파견경영자인지 한국에서 채용한 경우인지 정확하게 구별해낼 수 있었다.

이와 같이 국적과 파견여부를 구별해야 하는 이유는 첫째, 한국 내 외국인 경영자 고용시장(executive job market) 발달로 인하여 국적만으로 본사 파견 여부를 알 수 없기 때문이며, 둘째, 한국어 이름을 사용하는 이민자 출신 본국인과 같이 성명만으로 국적을 정확히 추정한다는 것도 불가능하기 때문이다.

구체적으로, 해외자회사 경영을 총괄하여 책임지고 있는 경영자가 본사 근무경력을 가졌으면 국적을 불문하고 1, 그 외본사 소재국 국적자라 하더라도 본사 근무경력이 없으면 0을 부여하여 이항변수(binary variable)로 처리 후 분석에 활용하였다.

3.2.3. 본사 전략

본 연구에서 '본사 전략' 변수는 다국적기업 본사가 글로벌경영에서 추구하고 있는 전략을 의미한다. Bartlett & Ghoshal(1998)이 제안한 대로 Global integration과 Local responsiveness라는 2가지 차원으로 범주화가 가능한 4가지 전략 중 국제화 전략(International strategy)를 제외한 나머지 3개의 전략인 글로벌 전략(Global strategy=1), 국가별 전략(Multinational strategy=2), 초국적 전략(Transnational strategy=3)을 설문문항을 통해 측정하였다.

부연하면, 규모의 경제를 통한 원가절감을 추구하면 글로벌 전략으로, 국가별 특성에 맞는 차별화를 추구하면 국가별 전략으로, 이 두 가지 모두를 추구하면 초국적 전략으로 구분하는 방식을 택하였다. 이러한 전략 측정 방식은 Harzing(2000)의 연구에서 사용된 방법을 참고하되, 적은 표본에서도 검증이 가능하도록 측정방식을 단순화시킨 것이다.

3.2.4. 통제변수

독립변수가 설명하지 못하는 요인들의 영향을 통제하기 위해 3개의 변수(본사 해외 경험, 본사 지분율, 자회사 기능)를 통제변수로 설정하였다.

1) 본사 해외 경험

Takeuchi, Shay & Li(2008)은 해외자회사의 파견경영자에게 주어진 의사결정의 자율성에 대한 연구를 통해 본사의 해외 경험이 영향을 미친다는 사실을 밝힌 바 있다. 따라서 본사의 해외 경험이 본 연구에 미치는 영향을 제한하기 위하여 통제변수로 설정하였다. 본사 해외 경험의 측정은 해외자회사의 수로 측정하였다. 일반적으로 다국적기업은 홈페이지 및 사업보고서를 통해 진출국가의 숫자를 명시하면서 전 세계를 대상으로 경영활동을 펼친다고 강조하는 경향이 있다. 그러나 수출, 지점 개설과 파트너십 등 초기 진출의 유형을 제외하고 해외직접투자 형태로 진출한 사례는 진출국가의 수와 차이가 있는 것이 현실이다. 이런 이유로 본 연구에서는 진출국가의 수가 아닌 해외자회사 수를 본사 해외 경험 변수의 측정치로 사용하였으며 이것은 선행연구와도 일치한다.

2) 본사 지분율

Child(1973)는 해외자회사에 대한 본사의 소유 집중도가 높을수록 의사결정 권한도 본사로 집중화되는 경향이 있다고 밝힌 바 있다. 따라서 본 연구에서는 소유 집중도를 통제변수로 설정하고 해외자회사에 대한 본사의 지분율을 설문 문항을 통해 %로 측정하여 분석에 사용하였다.

3) 자회사 기능

Chang & Rosenzweig(1998)는 자회사들이 진출 초기에는 제품을 판매하는 마케팅 활동만을 담당하다가 생산활동으로 그 영역을 넓히고 다시 시간이 지남에 따라 디자인까지 담당하는 단계를 밟아 진화한다고 주장하면서 본사에서 자회사로의 의사결정권한 이양 정도도 변화한다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 설문을 통해 응답 자회사가 수행하고 있는 기능을 3가지 단계로 구분하여 조사하였다. 첫째는 판매 및 마케팅을 중점적으로 수행하는 자회사이고, 둘째는 단순 조립 혹은 공장을 직접 설립하는 등의 생산활동까지 수행하는 자회사이며, 셋째는 현지에 맞는 R&D 기능까지 수행하는 자회사이다. 각각을 순서대로 1, 2, 3으로 입력 후 분석에 사용하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1. 표본의 특성

가설검증을 위한 통계분석을 시행하기에 앞서, 본 연구에서 사용된 표본에 대한 특성을 제시하면 다음과 같다.

먼저 표본의 모회사 국가별 분포는 <표 1>과 같이 미국, 일본, 독일, 프랑스 순서로 파악되었다. 이들 주요 국가의 빈도 비중은, 본 연구가 표본 추출을 위해 사용한 2008년 Fortune Global 500 목록의 국가별 비중 70%와 유사한 78%였다. 이는 본 연구의 표본이, 다국적기업의 사례를 출신국가별로 고르게 대표한다는 사실을 의미한다.

<표 1> 모회사 국가별 분포

	빈도	비중(%)
미국	20	45.5
일본	9	20.5
독일	3	6.8
영국	3	6.8
프랑스	3	6.8
기타유럽	4	9.1
기타아시아	2	4.5
계	44	100

산업별로는, <표 2>와 같이 전 산업에 걸쳐 표본이 고르게 분포하고 있음을 알 수 있다. 대체적으로 제조업이 가장 큰 비중(79.5%)을 차지하고 있으나, 금융(11.4%)과 기타서비스(9.1%)도 20.5%를 차지하고 있었다.

본 연구의 주변수인 통제수준을 의사결정 영역별로 보면, 아래 <표 3>에 나타난 바와 같이 생산시설 확장/축소(3.42)와 자금 조달(3.40)이 본사의 의사결정 집중화가 가장 높은 영역으로 드러났다. 인사정책 관련 통제수준 평균은 2.59로, 6개 의사결정 영역 중 가장 낮은 값을 보였다. 마케팅 활동(3.05)과 신제품 도입(3.05) 관련 의사결정은 상대적으로 낮은 통제수준을 보여주었다.

〈표 2〉 산업별 분포

산업	빈도	비중(%)
식/음료	1	2.3
섬유/의복	2	4.5
의약품	4	9.1
고무/석유/플라스틱	6	13.6
전기/전자	4	9.1
금속/기계	1	2.3
운수/장비	3	6.8
기타제조	7	15.9
금융	5	11.4
정보통신	3	6.8
유통	4	9.1
기타서비스	4	9.1
계	44	100.0

〈표 3〉 의사결정 영역별 통제수준

측정항목(영역)	평균	표준편차	최소값	최대값
연간 경영목표 수립	3.27	.949	2	5
자금 조달	3.40	.979	1	5
인사 정책	2.59	1.188	1	5
생산시설 확장/축소	3.42	.945	1	5
마케팅 활동	3.05	1.068	1	5
신제품 도입	3.05	1.068	1	5

본 연구의 또 다른 주변수인 전략과 경영자 파견 여부는 〈표 4〉에 정리되어 있다. 우선, 본 연구에 사용된 표본 중 본사가 글로벌 전략(3, 6.8%)을 추구한다고 응답한 경우는 극소수로 나타났다. 대부분의 자회사는 본사가 추구하는 전략이 국가별 전략(17, 38.6%) 혹은 초국적 전략(24, 54.5%)이라고 응답하였다.

한편, 표본 중 다국적기업 본사에서 경영자를 파견한 한국 자회사는 〈표 4〉에 표시된 것처럼 17개인 것으로 확인되었다. 한국에서 채용하여 본사 근무 경험이 없는 경영자는 27명(61.3%)으로 조사되었다. 표본의 숫자가 너무 작아 비교가 어려운 글로벌 전략을 제외하면, 국가별 전략을 추구하는 다국적기업이 현지인에게 자회사 경영을 맡기는 경우(11개)가 본사에서 경영자를 파견하는 경우(6개)보다 2배 가까이 많았다. 초국적 전략을 추구하는 다국적기업의 경우는, 본사에서 파견하는 경우(11개)와 현지에서 채용하는 경우(13개) 사이에 큰 차이

가 발견되지 않았다.

〈표4〉전략별 분포 및 경영자 파견 여부

전략	빈도	비중(%)	경영자 파견 여부	
			본사 파견	현지 채용
글로벌	3	6.8	0	3
국가별	17	38.6	6	11
초국적	24	54.5	11	13
계	44	100	17	27

본 연구에 사용된 표본의 통제수준 평균값은 3.01(표준편차 .756)이었다. 해외자회사 숫자로 파악한 본사의 해외경험 평균값은 70.39였으나 표준편차가 63.150으로 각 표본 간에 차이가 크다는 점을 알 수 있다. 최대값은 210이었다. 본사의 지분율은 최소 50%에서 최대 100% 범위 사이에 있으나 평균값이 97.43(표준편차 9.169)으로 대부분의 표본은 본사에서 100% 지분으로 투자한 경우에 해당되었다.

〈표5〉 기술통계

변수	N	평균	표준편차	최소값	최대값
통제수준	44	3.01	.756	1.50	5.00
경영자파견 [¶]	44	.39	.493	0	1
본사전략 [¶]	44	2.48	.628	1	3
본사해외경험	44	70.39	63.150	0	210
본사지분율	44	97.43	9.169	50	100
자회사기능 [¶]	44	2.09	.936	1	3

[¶]명목변수.

4.2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 일반적으로 설문조사의 경우, 설문문항의 신뢰성과 타당성이 확보되도록 실시하는 것이 중요하다. 본 연구에서는 주변수인 ‘통제수준’을 측정하기 위하여 6개의 하위 설문항목을 구성하였으므로, 신뢰성 확보를 위해 이 변수의 측정도구에 대하여 내적일관성(internal consistency)을 평가할 필요가 있었다. 본 연구와 같이 설문 응답을 Likert 유형으로 측정한 경우의 내적일관성(internal consistency)

판단에는 Cronbach's Alpha(Coefficient alpha)법이 널리 사용되고 있으므로, 본 연구에서도 동일 방법을 통해 분석한 결과 Cronbach's Alpha 값이 .808으로 나타났다. 이 수치는 신뢰성 여부 판별의 기준으로 삼는 .700보다 높은 수준으로서 '통제수준' 변수의 측정도구는 신뢰성이 있는 것으로 파악되었다. 한편, 본 측정도구는 여러 선행연구(Ghoshal, Korine & Szulanski, 1994; Gates & Egelhoff, 1986)에서 반복적으로 사용되면서 그 타당성이 검증된 바 있으므로 본 연구에서는 별도의 타당성 검증을 실시하지는 않았다.

4.3. 가설검증 결과

사례수가 작아 분석이 불가능한 글로벌 전략의 경우를 제외하고, 국가별 전략과 초국적 전략을 추구하는 다국적기업의 통제수준 평균 비교를 위하여 <표 6>와 같이 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test)을 실시하였다.

<표 6> 전략간 통제수준 비교분석 결과

종속변수	국가별 전략		초국적전략		df	t
	평균	표준편차	평균	표준편차		
통제수준	2.7276	.57732	3.1467	.83653	39	-1.783

* $p < .05$

우선, Levene의 등분산 검정(Levene's Test for Equality for Variances) 결과, F(.836)의 p값이 .366으로 등분산가정을 충족시켰다. 즉, 통계적 유의수준 .05에서 두 집단의 변량은 동일하다고 판단할 수 있었다. 그러나 $t(-1.783, df=39)$ 의 p값이 .082로 .05보다 큰 것으로 확인되어 두 집단의 평균이 동일하다는 영가설을 부정하지 못했다.

정리하면, 초국적 전략을 추구하는 다국적기업 집단이 한국 자회사에 대해 통제하는 수준의 평균값이 국가별 전략 집단의 경우보다 높은 것으로 확인되기는 하였으나, 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test)결과 그러한 평균값의 차이가 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 밝혀져 가설 1이 기각되었다.

본 연구에서는 앞서 시행한 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test) 결과의 신뢰도를 확인하기 위하여, 일원변량분석(One-Way ANOVA)를 추가적으로 시행하였다. 그 결과는 <표 7> 및 <표 8>과 같다. F(2, 41)의 유의도는 .099로 유의수준 .05보다 큰 것으로 나타났다.

즉, 세 전략 집단의 통제수준 평균 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 존재하지 않는다. 이로써 가설 1의 기각 여부가 확실해졌다.

〈표 7〉전략별 통제수준

전략	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
글로벌	3	3.5333	.50332	3.00	4.00
국가별	17	2.7276	.57732	1.83	4.33
초국적	24	3.1467	.83653	1.50	5.00
계	44	3.0111	.75574	1.50	5.00

〈표 8〉전략별 통제수준 일원변량분석(One-Way ANOVA) 결과

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Between Groups	2.625	2	1.313	2.453	.099
Within Groups	21.934	41	.535		

* $p < .05$

가설 2는 초국적 전략을 추구하는 다국적기업 본사가 경영자 파견 여부에 따라 해외자회사에 대한 통제수준을 조정할 것인지를 밝히기 위해 수립된 것이었다. 가설 2를 검증하기 위하여 〈표 9〉과 같이, 경영자를 파견한 한국 자회사 집단과 현지인을 채용한 한국 자회사 집단 간에 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test)을 실시하였다.

〈표 9〉초국적 전략에서 경영자 파견여부에 따른 통제수준 비교분석 결과

종속변수	경영자 파견		현지인 채용		df	t
	평균	표준편차	평균	표준편차		
통제수준	2.9500	.83289	3.3131	.83529	22	1.062

* $p < .05$

Levene의 등분산 검정(Levene's Test for Equality for Variances) 결과, F(.077)의 p값이 .784로 등분산가정을 충족시켰고 통계적 유의수준 .05에서 두 집단의 변량은 동일하다고 판단할 수 있었다. 그러나 $t(1.062, df=22)$ 의 p값이 .300으로 .05보다 매우 큰 것으로 나타나 이번에도 두 집단의 평균이 동일하다는 영가설을 부정할 수는 없었다.

요약하면, t-test 결과 경영자를 파견한 경우와 현지인을 채용한 경우의 통제수준 평균값 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러나 가설 2가 기각되었다. 초국적 전략을 추구하는 다국적기업의 본사가 경영자를 파견한 사례 11개의 통제수준 평균값은 2.9500, 한국에서 채용한 경영자를 임명한 사례 13개의 통제수준 평균값은 3.3131이었다. 이를 통해 현지인을 채용한 경우에 통제수준이 .3631만큼 높다는 사실을 확인할 수 있었으나, 분석결과 통계적으로는 유의미하지 않은 차이로 밝혀졌다.

V. 논의 및 결론

본 논문은 Fortune Global 500의 2008년 목록에 수록된 다국적기업의 한국 자회사 44개를 대상으로 수집한 설문조사 자료를 실증 분석함으로써 해외자회사에 대한 본사의 통제수준이 본사의 전략 및 경영자 파견 여부에 따라 차이가 있는지 검증을 시도하였다. 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test) 및 일원변량분석(One-Way ANOVA) 결과를 통해서 본 논문의 주요한 연구 결과와 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다국적기업이 채택한 전략에 따라 자회사에 대한 통제수준이 다를 것이라는 가설을 수립하였다. 구체적으로 설명하면, 글로벌 효율성(Global efficiency)을 추구하는 글로벌 전략 집단의 자회사 통제수준이 가장 높은 반면, 현지화(Local responsiveness)를 지향하는 국가별 전략 집단의 통제수준은 가장 낮을 것이기에 초국적 전략 집단은 자회사에 대한 통제수준이 그 중간에 위치할 것이라는 가설이었다.

실증연구 결과는 이 가설이 통계적으로 유의미하지 않음을 보여주었다. 각 전략 집단의 통제수준 평균값은 예측한 크기 순서대로 계산되었으나, 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test) 결과, 그 차이는 유의미하지 않았다. 보완적으로 일원변량분석(One-Way ANOVA)을 시행한 결과, 각 전략 집단 간 유의미한 차이가 없다는 사실을 재확인하였다.

둘째, 초국적 전략을 추구하는 다국적기업은 글로벌 효율성과 현지화를 동시에 달성해야 하는 딜레마에 처하게 된다. 이러한 상황에 있는 다국적기업의 자회사 통제수준이 어떻게 달라져야 하는지 검증하고자 한 것이 가설 2였다. 본 논문에서는 해외자회사 경영자 파견 여부에 따라 본사의 영향력 발휘 수준이 조정될 것이라는 가설을 수립하였다. 즉, 본사가 경영자를 파견하면 자회사에 대한 영향력을 줄일 것이고, 반면 자회사 경영자를 현지에서 채용하면 본사의 영향력을 늘릴 것이라고 하였다.

설문을 통해 수집된 표본 중 본사가 초국적 전략을 채택하고 있다고 답한 24개 한국 자회사를 대상으로 한 실증연구에서, 통제수준 평균값의 크기는 예상처럼 나타났다. 파견 경영자를 둔 자회사에 대한 통제수준이 그렇지 않은 경우보다 낮게 나온 것이다. 그러나 독립 2표본 t 검정(independent samples t-test) 결과, 그 차이는 유의미하지 않았다.

결국, 다국적기업의 전략에 따른 해외자회사 통제수준이 다를 것이라는 가설 1과 초국적 전략을 채택한 다국적기업은 경영자 파견 여부에 따라 해외자회사 통제수준에 차이가 있을 것이라는 가설 2가 모두 기각되었다. 통계 분석의 결과는 전략이 달라도 해외자회사 통제수준에는 유의미한 차이가 없다는 것을 의미한다. 마찬가지로 초국적 전략을 추구하는 본사를

둔 다국적기업의 해외자회사 통제수준은 경영자 파견 여부에 따라 유의미한 차이가 없다는 것을 의미한다.

본 연구의 가설이 이처럼 모두 기각된 이유를 포함하여 본 연구의 중요한 한계점을 언급하면 다음과 같다.

첫째, 연구범위와 분석대상이 한국에 진출한 다국적기업의 자회사로 한정되어 있다. 연구자의 거주국가를 고려하면 자연스러운 사실이지만 특정 국가에 진출한 해외자회사의 분석 결과를 토대로 진행된 연구 결과는 일반화가 쉽지 않을 것이다. 아울러, 급증하고 있는 중국 다국적기업의 한국 자회사는 1개도 표본에 포함되지 않았다. 미국에 본사를 둔 한국 자회사의 비중이 다소 높았던 반면, 중국을 포함한 아시아 국가 출신의 자회사가 본 연구의 표본에 거의 포함되지 않아 일반화에 어려움이 있다. 향후 연구에서는 다양한 국가 혹은 지역권을 대상으로 복수의 연구를 진행하면서 다양한 국가에 본사를 둔 해외자회사를 표본에 포함시키려는 노력이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 한국에 투자한 해외자회사들에 대해 설문조사를 진행하였는데 연구 표본의 크기가 작아 통계 분석에 한계가 있었다. 기업 대상 자료 수집의 특성상, 협조가 수월하지 않아 자료 수집에 오랜 기간이 소요되었으며 제한된 일정 안에서 충분한 표본을 확보할 수 없었다. 연구방법론을 소개한 선행 연구(최성재, 2005)에 따르면 t 검정(t-test)은 30개 미만의 표본으로도 사용할 수 있다고 명시하고 있으나 본 연구에서는 확보된 표본을 다시 3가지 전략에 따라, 그리고 경영자 파견 여부에 따라 세분화하여 분석을 시도하였기 때문에 44개로는 유의미한 통계치를 도출하는데 충분하지 못했을 것으로 짐작된다. 또한 각 기업마다 한 명의 응답자에 의존하여 자료를 수집하였던 점도 개인의 주관적인 판단에 따라 분석결과가 왜곡되었을 가능성을 배제할 수 없었다. 따라서 향후 연구에서는 복수 응답자를 선정하는 방식으로 개선이 필요한 부분이다.

셋째, 본 연구에서는 본사의 전략을 해외자회사를 통해 파악하였다. 이와 같은 맹점은 한국에 진출한 해외자회사를 대상으로 한 설문조사의 한계점이라고 생각한다. 특히 다양한 언어를 사용하는 여러 국가에 위치한 본사에 연락을 취하여 각 본사가 채택하고 있는 전략을 확인할 수 있는 방법은 불가능하지 않을지는 몰라도 많은 비용이 수반된다. 그 결과, 연구자에게 익숙한 국가에 본사를 두고 있는 다국적기업을 대상으로 이런 연구를 수행하는 것이 일반적이다. 한국에서 최근 수행된 연구(김익수·김병구, 2010; 최순규·이경훈, 2005)들 역시 한국에 본사를 둔 해외자회사의 사례를 대상으로 실증연구를 진행하였으며, 본사가 추구하는 전략의 측정도 본사를 대상으로 하였다는 점에서 본 연구와 차이가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 해외자회사의 업종을 구별하지 않았다. 다양한 산업을 모두 포

괄함으로써 일반화 가능성을 높이기 위해서였으나 자료수집 과정에서 충분한 수의 표본 확보가 어려워지면서 이러한 의도를 달성하기에 어려움이 있었다. 다수의 연구들은 금융업의 특성을 고려하여 통제수준 연구에서 제외하면서 제조업 기업만을 대상으로 실증분석을 시도하였다. 이런 점을 감안하여 본 연구에서는 금융업 기업의 영향력을 측정하기 위해 해당 표본을 제외한 후 동일한 분석과정을 거쳤다. 그 결과, 미미하나마 p값이 개선되는 현상을 관찰할 수 있었다. 그러나 그렇다고 해서 유의미한 p값을 얻지는 못하였기에 최종 결과분석에서 금융업을 제외하지 않았다. 그렇지만, 향후 연구에서는 제조업만을 대상으로 자료를 수집하는 것이 합리적이라고 판단된다. 왜냐하면 통제수준 측정도구가 제조업에 적합하도록 설계되어 있어서 금융업 자회사에서 응답하기에 애매모호한 부분이 있기 때문이다.

앞서 언급한 한계에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 측면에서 국제경영 연구에 기여하고 있다. 우선, 치열한 국제경영 환경에서 초국적전략을 추구하고자 하는 다국적기업이 해외자회사에 대한 통제수준을 조정하고 있다는 가능성을 볼 수 있었다. 즉, 경영자 파견 여부에 따라 본사의 영향력 행사 정도를 조정함으로써 경쟁 우위를 확보하고자 하는 초국적 전략 추구 집단의 행태가 관찰되었다. 비록 통계적으로 유의한 차이라는 수준까지는 밝혀내지 못했으나, 충분한 수의 표본이 확보된다면 통계적 유의도 문제도 해소될 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 일본계 자회사 뿐 아니라 국내에 진출한 주요 국가 다국적기업의 자회사를 대상으로 통제수준과 전략, 파견정책에 관해 실증분석을 시도한 연구이다. Ando, Rhee & Park(2008)의 연구는 거의 유일하게 통제수준에 대해 한국 내 자회사를 대상으로 실증분석을 시도한 사례이다. 그러나 표본을 일본계 자회사로 한정시켰다. 중앙집권적 통제 성향이 강해 경영자 파견을 선호하는 것으로 널리 알려진 일본계 자회사 대상 실증분석의 결과는 일반화의 한계 때문에 아쉬움이 크다. 따라서 본 연구와 같이 일반화 가능성이 높은 대상을 표본으로 사용하는 시도는 그 의미가 있다 할 것이다.

셋째, 자료수집의 어려움 때문에 자회사 경영자의 국적을 실증연구의 변수로 채택해야 했던 기존 연구의 한계를 극복하고자 노력했다. 경영자의 국적을 구분하는 주요 방법인 성명 확인법은 검은 머리 외국인이 존재하는 한국 상황에서 그 맹점이 더욱 크다. 따라서 본 연구에서는 설문조사를 통해 경영자 파견 여부를 확인하여 주변수로 사용하였고, 이는 보다 정확한 분석을 위한 시도라고 평가할 수 있다.

마지막으로, 본 연구는 기업수준의 자료 수집을 시도했다는 의미가 있다. 비록 표본의 수가 충분하지 않아 통계분석 결과가 가설을 지지하지 않았으나, 연구기간을 충분하게 확보하기 어려운 석사학위 논문을 위해 외국계기업의 담당자를 접촉하여 2개월간 자료를 수집하고 부족한 표본 수를 해결하기 위해 다양한 통계방법을 시도하였다.

참고문헌

- 김병구 & 김익수. (2010). 한국 다국적기업의 해외자회사 통제수준 결정요인에 관한 실증분석: 중국 진출 한국 기업의 전략 요인과 자회사 역량을 중심으로. *경영학연구*, 39(5), 1227-1252.
- 박영렬·박정민·이재은·방병국(2011). 해외자회사의 인력 현지화 결정요인에 관한 실증연구 - 해외자회사 조직 내부의 속성을 중심으로. *국제경영연구* 22(2): 71-99.
- 박재석 & 이동기. (2009). 해외자회사의 경영진 현지화 결정요인에 대한 실증연구. *국제경영연구*, 20(1), 81-106.
- 윤채린& 송재용. (2012). 다국적 기업 해외 자회사의 현지 경험과 경영진 파견 전략: 본사와 현지국 특성의 조절 역할을 중심으로. *경영학연구*, 41(1), 1-32.
- 조동성 (2004). 21세기를 위한 국제경영, 서울경제경영.
- 최성재 (2005). 사회복지자료분석론, 나남출판.
- 최순규 & 이경훈. (2005). 한국 다국적기업의 해외자회사 통제수준 결정요인에 대한 탐색적 연구. *국제경영연구*, 16(4), 61-86.
- KOTRA투자조사연구팀 (2008). 2008 Fortune Global 500 기업의 한국 투자진출현황 분석, KOTRA.
- Ando, N., Rhee, D. K., & Park, N. (2008). Parent country nationals or local nationals for executive positions in foreign affiliates: An empirical study of Japanese affiliates in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 113-134.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and P. W. Beamish (2011). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill.
- Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40.
- Belderbos, R. A., & Heijltjes, M. G. (2005). The determinants of expatriate staffing by

- Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341–354.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (2000). Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 141–154. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490893
- Boyacigiller, N. (1990). The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357–381.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press.
- Child, J. (1973). "Predicting and Understanding Organization Structure." *Administrative Science Quarterly* 18(2): 168–185.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55–72.
- Doz, Y. L., C. A. Bartlett, et al. (1981). "Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs." *California Management Review* (pre-1986) 23(000003): 63–63.
- Edström, A. and J. R. Galbraith (1977). "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations." *Administrative Science Quarterly* 22(2): 248–263.
- Egelhoff, W. G. (1984). Patterns of Control in U. S., UK, and European Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 73–83.
- Garnier, G. H. (1982). "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations." *The Academy of Management Journal* 25(4): 893–908.
- Gates, S. R. and W. G. Egelhoff (1986). "Centralization in Headquarters–Subsidiary Relationships." *Journal of International Business Studies* 17(2): 71–92.
- Gaur, A. S. and S. S. Gaur (2009). *Statistical Method for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS, Response*.

- Ghoshal, S., H. Korine, et al. (1994). "Interunit Communication in Multinational Corporations." *Management Science* 40(1): 96–110.
- Gujarati, D. N. and D. C. Porter (2010). *Essentials of Econometrics*, McGraw–Hill/Irwin.
- Harzing, A.–W.(2000). "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies." *Journal of International Business Studies* 31(1): 101–120.
- Hill (2011). *Global Business Today*, McGraw–Hill.
- Huck, S. W. (2008). *Reading Statistics and Research*, Pearson Education, Inc.
- Johnston, S., & 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(5), 787–801.
- Kobrin, S. J. (1988). "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations." *Human Resource Management* 27(1): 63–75.
- Kogut, B. and U. Zander (1993). "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation." *Journal of International Business Studies* 24(4): 625–645.
- Nicol, A. A. M. and P. M. Pexman (1999). *Presenting Your Findings*, American Psychological Association.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an independent network? . *Strategic Management Journal*, 21(5), 525–548.
- Ouchi, W. G. (1977). "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control." *Administrative Science Quarterly* 22(1): 95–113.
- Tan, D. and J. T. Mahoney (2006). "Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource–Based, Agency and Transaction Costs Perspectives*." *Journal of Management Studies* 43(3): 457–484.
- Tannenbaum, A. S. (1962). "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly* 7(2): 236–257.
- Tung, R. L. (1984). "Strategic management of human resources in the multinational

enterprise." Human Resource Management 23(2): 129–143.

Welkowitz, J., B. H. Cohen, et al. (2006). Introductory Statistics for the Behavioral Sciences, John Wiley & Sons, Inc.

<http://dart.fss.or.kr> (금융감독원 전자공시시스템)

<http://www.korchambiz.net> (대한상공회의소 코참비즈)

<http://www.sec.gov/edgar.shtml> (EDGAR, the Electronic Data Gathering, Analysis, and Retrieval system, the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC))

부록

설문지

귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

바쁘신 와중에 이렇게 시간을 내어 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문지는 다국적기업이 해외자회사 경영자를 통해 해외진출에 어떻게 대응하는지에 관한 연구를 위해서 작성되었습니다. 본 연구를 통해서 한국에 진출한 다국적기업의 의사결정 방식과 경영자 파견 정책과의 관계를 찾아보려고 합니다.

경영관리부서(혹은 기획부서)의 간부께서 답변해주시면 적절할 것으로 판단합니다만, 귀사의 상황에 따라 더 적합한 분이 계시다면 그 분에게 전달해주시면 고맙겠습니다.

아직까지 이 분야에 대한 연구가 매우 부족한 실정입니다. 연구의 원활한 진행을 위하여 다국적기업에 근무하시는 여러분들의 협조가 절실히 필요합니다. 또한 본 연구는 해외로 진출하는 한국 기업들에게도 많은 시사점을 제공할 수 있으리라 기대합니다.

본 자료는 연구목적 이외에는 절대 사용되지 않을 것이며, 익명으로 처리될 것입니다.

- ※ 회신방법: ① 전신 발송: 설문지를 Fax(수신번호: 02-711-0518)로 송부
② 온라인 답변: ko.surveymonkey.com/s/snucba에서 답변 가능함

설문에 응해주셔서 다시 한 번 감사하다는 말씀 드립니다.

2012년 5월

연구 자: 정 구 성

서울대 경영대학원 국제경영전공

지도교수: 이 동 기 교수

휴대폰: 010-6690-3210

이메일: ks0502@snu.ac.kr

I. 귀 법인(한국 소재 해외자회사)에 관한 질문입니다.

1. 귀 법인의 법인명은 무엇입니까?

()

2. 귀 법인은 언제 최초로 설립되었습니까? (설립연도:)년

3. 귀 법인에 대한 본사의 소유 지분은 몇 %입니까?

()%

☞참고: 본사 외 다른 해외법인이 출자(우회출자)한 경우 유효지분비율을 계산하시면 됩니다.

(유효지분비율 = 본사 투자비율 × 해외법인이 한국 법인에 투자한 비율)

4. 귀 법인의 2011년 말 기준 종업원(full-time employee)의 수는 몇 명입니까?

()명

5. 귀 법인의 2011년도 총매출액(단위: Korean Won)은 얼마입니까?

()원

6. 귀 법인의 업종은 어디에 속합니까? 아래 항목 중 선택해주시시오.

①식·음료	②섬유·의복	③제지·목재	④의약품
⑤고무·석유·플라스틱	⑥전기·전자	⑦조립금속·기계장비	⑧운수장비
⑨정밀기기	⑩기타 제조업	⑪금융	⑫정보통신
⑬유통	⑭여행·항공·관광	⑮교육	⑯기타 서비스업

7. 귀 법인의 경영진(임원)은 몇 명입니까?(전체 경영진 숫자:)명

8. 귀 법인의 경영진(임원) 중 본사 파견자는 몇 명입니까?

(본사 파견 경영진 숫자:)명

9. 귀 법인의 경영진(임원) 중 한국(소재국)에서 채용한 임원은 몇 명입니까?

(한국 채용 경영진 숫자:)명

10. 귀 법인의 최고경영자(CEO, 법인장) 국적은 무엇입니까?

①본사 소재국 국적(본사 파견)

②본사 소재국 국적(한국 채용)

③한국 국적(본사 파견)

④한국 국적(한국 채용)

⑤제3국 국적(본사 파견)

⑥제3국 국적(한국 채용)

☞참고: 내부조직체계 기준으로 대표가 없는 경우, 귀 법인의 법인등기에 기재된 대표이사를 기준으로 답변하시면 됩니다.

11. 귀 법인의 최고경영자(CEO, 법인장)가 현직에 취임하여 근속한 기간은 얼마나 됩니까?

()개월

12. 귀 법인은 다음 중 어느 기능을 수행하고 있습니까? (해당하는 항목에 모두 표시)
 ①판매 ②생산 ③R&D ④기타 ()
13. 본사의 귀 법인에 대한 설립 투자방식은 다음 중 어느 것입니까?
 ①단독투자(Greenfield) ②인수(Acquisition)③합작(Joint Venture)
14. 귀 법인의 상품 혹은 서비스의 경쟁 양상은 어느 것에 가깝습니까?
 ①한국 시장만의 독특한 경쟁 양상 ②전 세계적으로 유사한 경쟁 양상
15. 아래 의사결정 항목에 대하여 귀 법인의 권한은 어느 정도 수준입니까?

의사결정 항목	법인결정 (단독)	법인결정 (본사와 협약후)	공동결정 (상호협약 후)	본사결정 (귀 법인과 협약후)	본사결정 (단독)
(1) 연간 경영목표 수립	1	2	3	4	5
(2) 자본 조달	1	2	3	4	5
(3) 인사정책(고용, 승진, 해고 등)	1	2	3	4	5
(4) 생산설비 확대 및 축소	1	2	3	4	5
(5) 마케팅 활동(가격설정, 광고, 판촉 등)	1	2	3	4	5
(6) 신제품 개발 및 도입	1	2	3	4	5

II. 본사에 관한 질문입니다.

16. 본사가 위치한 곳은 어느 국가입니까? ()
17. 본사의 해외법인은 몇 개국에 진출했습니까?()개
18. 본사는 몇 개의 해외법인을 운영하고 있습니까?()개
19. 해외법인의 종업원을 포함한 본사의 종업원(Full-time employee)은 몇 명입니까?
 () 명
20. 해외법인을 포함하여 본사의 글로벌 사업 전반에 걸친 2011년도 총매출액(재무제표
 연결매출 기준, 단위: US Dollars)은 대략 얼마입니까? () USD
21. 본사의 2011년 총매출액 중 해외부문의 매출(해외수출+해외법인 매출)이 차지하는 비율은
 얼마나 됩니까? () %
22. 본사의 핵심전략은 다음 중 어느 것에 가깝습니까?
 ①규모의 경제(표준화 제품 대량생산)를 통한 원가절감 추구
 ②지역 혹은 국가별 특성에 맞는 차별화 추구
 ③원가절감과 차별화 모두 추구

영문초록

Abstract

An Empirical Study on the Centralization of Decision Making:
The cases of MNEs Pursuing Transnational Strategy.

KooSeong Cheong
College of Business Administration
The Graduate School
Seoul National University

The relationship between the centralization of decision making and strategy has been studied by international business scholars. Strategies such as global and multinational strategy were explored to better understand whether headquarters exercise more control over overseas subsidiaries following their strategic choice.

However, few efforts had been made to link it with transnational strategy. Transnational strategy, not like global or multinational, is characterized as contradictory environmental needs: global efficiency and local responsiveness simultaneously. Thus, MNEs of transnational strategy are, hypothesized here, to moderate control level to adjust to local needs positioning itself between global strategy group and multinational strategy group. This study also hypothesized that the presence of expatriate manager would affect headquarter to balance control level for effective implementation of transnational strategy.

This study examined these hypotheses with 44 samples obtained from a survey of subsidiaries located in Korea. The statistical analysis didn't support hypotheses, but meaningful phenomena were observed: 1) the centralization level of the three strategy groups were identified different and placed in order as anticipated, 2) the centralization level of expatriate manager group was lower than that of local manager group, when it comes to transnational strategy group.

Key words: Centralization of Decision Making, Level of Control, Overseas Subsidiary, Transnational Strategy, Expatriate Manager, HQ-Subsidiary Relationship

Student Number: 2003-20886