

본사-자회사간 협력에 대한 경쟁과 기술요인의 영향에 관한 연구

The Impacts of Competition and Technology Change on the HQ-subsiary Cooperation

이건봉(Keon-Bong Lee)

고려대학교 경상대 경영학부 부교수
(keonbonglee@korea.ac.kr)

목 차

- | | |
|-----------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 연구모델과 가설 | 참고문헌 |
| III. 연구 방법론 | ABSTRACT |
| IV. 데이터 분석 및 결과 | |

국문초록

본 연구는 본사와 해외자회사간 협력에 대해 기술변화 및 경쟁강도와 같은 외부환경요인들의 영향을 검증하였다. 연구프레임워크의 타당성에 관해 한국기업의 샘플을 통하여 실증적으로 테스트하였다. 검증결과는 외부환경요인의 불확실성이 증가할수록 조직적 조정으로서 본사와 자회사간 협력수준이 큰 것으로 나왔다. 즉, 연구결과에서 기술변화와 본사-자회사간 협력 간에 유의적인 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 기술변화는 본사와 자회사간 협력에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 실증적결과는 경쟁강도가 본사와 자회사간 협력에 대해서도 직접적인 영향을 주고 있음을 보여주었다.

주제어 : 본사와 자회사간 협력, 기술변화, 경쟁강도

I. 서론

현대경제에서 다국적기업 (Multinational Enterprise)의 영향력은 계속 확대되고 있으며 더욱 중요시되고 있다. 국제경영 문헌에서 다국적기업은 자회사 (subsidiary)와 관계를 통해 역량을 강화시키고 경쟁력을 키운다고 말한다. 다국적기업에서 본사 (headquarters)와 자회사간 협력을 통한 통상정보의 교류에 대한 기존 연구들은 내부 환경 (internal environment) 요인들에 의한 영향에 집중되어 왔다 (Michailova and Mustaffa, 2012). 단지 외부 환경 (external environment) 요인들에 의한 영향을 조사한 기존 연구는 소수에 그치고 있다 (예, Brownell, 1987; Gencturk and Aulakh, 1995; Hewetti, Roth, and Roth, 2003).

지난 수십 년간 글로벌화 (globalization)의 압력에 의한 경쟁 환경의 변화와 기술의 발전 등으로 인한 경영환경의 지속적인 변화는 다국적기업들로 하여금 전략과 조직구조의 지속적인 조정을 요구하였다. 왜냐하면, 글로벌화는 빠른 기술변화 (rapid technological change), 기존시장에서 글로벌 경쟁의 증가 (increasing global competition), 그리고 새로운 시장의 전개로 새로운 경쟁자의 출현 (the emergence of new competitors)에 의해 환경의 복잡성 (environmental complexity)을 증가시켰고 (Geppert, 2005), 범세계적으로 운영되는 기업의 조정과정 (coordination process)에 영향을 미치고 있는 것이다. 특히, 환경적 구성요소들 (the environmental components)의 불확실성 (uncertainty)은 기업에 큰 영향을 준다. 일반적으로 불확실성 (uncertainty)이 더 커지면, 의사결정자들은 주어진 성과를 달성하기 위하여 과제수행기간동안 더 많은 정보(특히, 국제경영에서 해외통상정보)를 필요로 한다 (Galbraith, 1973). 환경적 구성요소는 2가지 범주, 즉 단순함과 복잡함 (simple versus complex) 또는 정태적 것과 동태적인 것 (static versus dynamic) 으로 구분된다. 동태적인 시장 환경으로 증가된 경쟁 (increased competition), 더욱 복잡해진 기술 (complex technologies)은 커뮤니케이션과 상호작용 프로세스 (interaction processes)가 개방되어 있고 자유로운 정보의 흐름과 같은 특징을 갖는 새로운 조직의 구조를 필요로 한다 (Likert, 1967).

외부환경은 시장 환경, 기술 환경 등으로 구분된다. 외부환경의 특징 (the characteristics of the external environment)을 언급할 때 환경의 변화속도 (the rate of environmental change) 또는 환경의 상황에 관한 정보의 확실성 (the certainty of information about the environmental conditions)을 말한다. 기업의 조정 (coordination)과 통제 (control)의 필요성은 외부환경 불확실성 정도 (the degree of environmental uncertainty)에 따라 다르게 영향을 받는다. 환경적 불확실성의 차이는 다국적기업에서 통제시스템의 디자인과 기능에서 차이를 설명하는 잠재적 요인이다.

기업의 국제경영의 동기로서 시장 확대를 통한 판매의 확대 (Expanding Sales), 비용절감 또는 제품 차별화 등을 위해 필요로 하는 자원의 획득 (Acquiring Resources) 및 위험요소 감소 (Reducing Risk)를 위하여 해외시장에 진출할 때, 해외직접투자(FDI: Foreign Direct Investment)를 통해 해외시장에 설치한 자회사 (subsidiary)의 역할이 기업의 국제경영 활동에서 중요하다. 이익증대, 시장점유율 증가 등 기업의 성과를 높이기 위해 국제경영에서 본사와 자회사간 협력을 중요한 요소로 보고 있다. 이는 기업이 자회사를 통해 타겟이 되는 해외 고객들이 선호하는 브랜드, 해외고객의 니즈 등 정보를 획득하고 현지시장에서 경쟁자의 마케팅 전략, 신제품 개발 동향 등 경쟁적인 움직임을 이해하며, 현지시장에서 기술적인 변화 등의 정보를 확보하는데 자회사의 역할이 기업의 성과에 중요한 영향을 주는 것이다.

경쟁적인 요인들, 기술변화 등 외부환경 요인들에 의해 기업의 성과가 영향을 받는 것처럼 본국과 해외시장의 정보교류와 국제경영활동 전개에 중요한 역할을 하는 본사와 자회사간 협력이 이러한 외부환경 요인들에 의해 영향을 받을 수 있다. 최근에는 글로벌 경쟁 (global competition)과 가속화된 기술변화 (accelerated technological change)가 국경을 넘어서 마케팅활동 협력의 기업 간 파트너십의 빠른 증가를 이끌고 있다 (Beamish, 1988; Contractor and Lorange, 1988; Hamel, Doz, and Prahalad, 1989)

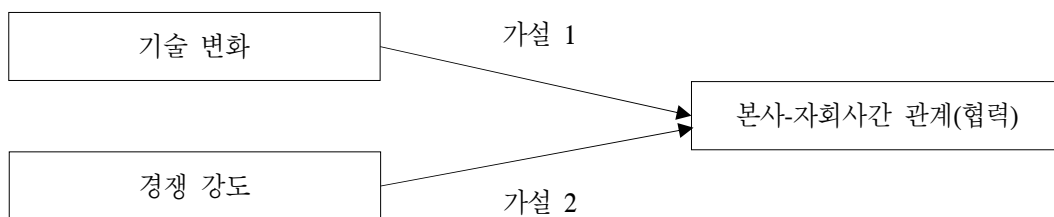
해외자회사와의 협력은 현지국의 경제, 정치, 문화, 비즈니스 관습, 소비자 수요 및 선호도, 현지 노동력 이용, 유통채널 활용, 인프라, 원재료 이용과 해당 국가에서 비즈니스를 수행하기 위해 요구되는 기타 요인들에 대한 지식과 정보를 얻을 수 있는 혜택이 크다. 다국적기업의 주요 경쟁우위는 범세계적으로 지역에서 창출된 지식을 활용 (exploit)할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 지식이전 (knowledge transfer)은 기업에서 매우 중요하다. 효율적인 정보교류를 위해 본사와 해외자회사간에는 지속적인 접촉이 이루어져야 한다. 지식은 기업이 경쟁우위 (competitive advantage)를 갖는데 중요한 하나의 자원이다 (Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey, and Park, 2003). 특히 이러한 획득된 지식은 넓은 지리적 범위에서 마케팅보다 기술을 활용하고자 하는 하이테크 기업들에게 더 혜택이 크다 (Buckley and Cason, 1996). 또한, 기업 내에서 지식의 흐름의 결정요인들로 통합 (integration)과 자회사간 커뮤니케이션이 중요하다 (Ghoshal and Bartlett, 1988). 성공적인 지식이전은 조직 단위간 협력과 공유의 조직문화로부터 나온다.

해외시장의 지식 (knowledge of oversea markets)을 얻고자 할 때, 본사와 해외자회사간의 협력은 시장의 불확실성 (market uncertainty)을 줄이면서 기업의 경쟁우위를 지역적으로 확대하는데 도움을 줄 수 있다. 또한, 기존 연구들은 조직적 조정 (예, 해외자회사 통제)에 대한

외부환경요인 (예, 시장경쟁)의 직접적인 효과에 대한 연구가 필요하다고 제시하고 있다 (Carroll and Hannan, 1989; Peng, 2012). 특히, 기업이 국경을 넘어 물건을 사고 파는 무역 및 통상활동을 수행 하는데 정보는 무엇보다 중요하고 획득된 정보를 기반으로 목표 달성을 위한 전략수립 및 실행계획의 효과적인 추진이 가능함으로, 통상정보 획득과 관련 본사-자회사 간 정보교류를 위한 협력은 연구주제로 가치가 크다고 볼 수 있다. 따라서, 본사와 해외자회사 간 협력에 대한 기술변화와 경쟁강도의 효과에 대한 의문점을 답하기 위하여, 본사-자회사 간 협력과 (1) 기술적 변화와 (2) 경쟁강도 간의 관계를 조사한다. 본 연구논문의 구조는 다섯 부분으로 구성되어있다. 두 번째 부분에서는 연구가설을 개발하기위해 이론적 배경을 제시한다. 논문의 세 번째 부분에서는 샘플자료, 측정 등 연구방법론을 설명할 것이다. 그 다음은 연구가설의 통계적 검증 결과를 제시하며, 마지막 부분에서 본 연구의 결론을 제시한다.

II. 연구모델과 가설

<그림 1>은 연구수행을 위한 모델이며 이를 바탕으로 이론적 근거의 제시를 통해 가설을 도출할 것이다. 본 연구는 기본적으로 기술변화, 경쟁강도 그리고 본사-자회사간 협력이라는 3개의 연구개념 (construct)으로 구성되며, 기술변화와 경쟁강도의 2개 독립변수가 종속변수인 본사-자회사간 협력에 영향을 주는 것을 연구모델로 하였다.



<그림 1> 연구 모델

1. 본사-자회사간 협력에 대한 기술 변화의 영향

기술을 정의하면 작업과정 (work process)에서 사용되는 지식 (knowledge)으로 작업흐름의 통합 (workflow integration)에 집중된 지식이다 (Hickson, Pugh, and Pheysey, 1969). 경쟁

(competition)으로 인한 가격 (price) 및 시장점유율 (market share)의 변화에 의하여 환경의 불확실성 (environmental uncertainty) 정도가 결정되며, 기술 (technology)의 빈번한 변화로 인해 환경의 불확실성 정도가 또한 결정된다. 만약 기업이 작업과정에 사용한 핵심기술이 불안정하다면, 기업이 직면한 환경에서 불확실성은 더욱 커질 것이다. 일반적으로 기술적 변화 (technological change)는 제품개발 (the development of products)에 결부된 기술의 변화율을 말한다 (Menon, Jaworski, and Kohli, 1997). 따라서, 기술변화의 빠른 변화속도를 인식 (a perception of a rapid pace of technological change) 하는 것은 환경의 불확실성을 창출하는 것을 말한다 (Weiss and Heide, 1993).

불확실성은 정보의 비대칭성 (information asymmetry)을 야기하고, 정보의 비대칭성은 협력 (cooperation)을 촉진 시킨다 (Tasoluk, Yaprak, and Calantone, 2006). 자회사와 모기업간 협력은 모기업의 운영방식을 자회사가 채택하게 하고 의사결정을 본사에서 자회사로 하달함으로써 불확실성을 감소시킨다 (Kostova and Roth, 2002). 환경의 불확실성은 소유권 집중을 위한 통제에 직접적인 영향을 주며, 관리적 의사결정에서는 좀 더 밀접한 방법의 모니터링으로 통제하려는 성향이 나타난다 (Costello and Costello, 2009). 또한, 불확실한 환경에서는 자회사들은 본사 (headquarters)가 추적해둔 산업경험에 의존하여 자신의 위험을 감소시킬 수 있기를 기대한다 (Hewett, Roth, and Roth, 2003). 따라서, 기술의 변화는 본사와 자회사간 관계에 영향을 줄 수 있다. 즉 시장에서 기술 환경에서 급변화가 있을수록 본사와 자회사간 밀접한 협력을 더욱 필요로 하고, 한층 강화된 정보교류의 관계를 만들고자 노력할 것이다.

결론적으로,

가설 1: 기술 변화는 본사-자회사간 협력에 긍정적인 관계가 있을 것이다.

2. 본사-자회사간 협력에 대한 경쟁 강도의 영향

환경 불확실성 (environmental uncertainty)은 조직이 이미 보유 (소유)한 정보의 양과 과제 수행을 위해 필요로 하는 정보의 양 사이에 격차가 존재하는 것을 말한다 (Galbraith, 1973). 이는 환경 (environment)에 대한 예측불가능성, 환경변화 (environmental change)의 영향에 대한 예측불가능성 그리고 반응선택 (response choice)의 결과에 대한 예측불가능성으로 나타날 수 있다 (Milliken, 1987). 따라서, 심화된 경쟁 환경에서는 커지는 시장 불확실성 (market uncertainty)과 예측불가능성 (unpredictability) 때문에 경쟁자의 정보를 수집하는 것이 필수적인

일이다 (Gupta, Raj, and Wilemon, 1986).

경쟁적인 시장의 특징은 많은 경쟁자들이 있고 절대적인 시장점유율을 갖는 기업도 존재하지 않는 시장을 말한다. 이러한 환경 하에서는 경쟁자들이 더 치열한 싸움을 하고 보복을 하려는 경향을 보여 시장의 불안정성을 키우며 (Porter, 1980), 시장불확실성이 커지고 예측 불가능한 경쟁환경을 만든다 (Gupta et al., 1986). 또한, 심화된 경쟁환경에서는 고객에 대한 정보를 수집하는 것도 중요하다. 시장격변 (market turbulence)은 고객들은 물론 고객 선호도의 구성요소에서의 변화율을 말한다 (Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994; Moorman and Miner, 1997). 이러한 경쟁환경 하에서는 기업이 변화하는 고객의 니즈와 제품 선호도를 정확히 알아야 하며, 조직은 변화하는 고객의 선호도를 맞추고 만족시키기 위하여 공급하는 제품 및 서비스를 계속적으로 수정해야 한다 (Jaworski and Kohli, 1993).

시장경쟁 (market competition)은 경쟁자들을 압도하기 위해서 기업이 혁신하도록 압력을 가한다 (Porter, 1990). 이러한 상황에서 전통적 기업의 경계 (the traditional boundaries of the firm) 밖에 존재하는 자원과 역량은 기업의 경쟁우위 원천으로 중요하다 (Dyer and Singh, 1998). 따라서, 다국적기업은 전 세계에 분산된 해외자회사를 통한 정보 획득을 통해 혁신을 이루고자 노력한다. 본사와 자회사간 비즈니스 관련성 (business relatedness)이 클수록 자회사의 성과에 대한 경쟁(competition)의 부정적인 영향은 약화 시킨다 (Pehrsson, 2012). 따라서, 경쟁환경 요인들은 조직적 조정 (organizational coordination)으로서 본사와 자회사간 관계에 영향을 준다고 생각할 수 있다. 특히, 국제경영에서 다수시장 (multimarket) 경쟁은 특정자회사의 독자적인 경쟁 추진에 따른 부작용 (예, 다른 자회사 (sister subsidiaries)의 부정적 성과)이 초래될 수 있어, 다수시장 경쟁자를 만났을 때에는 시장간 기업의 전략을 조정하기 위하여 (Sengul and Gimeno, 2013), 본사와 자회사들 간에 긴밀한 협력이 요구된다.

이와 같은 이유로,

가설 2: 경쟁 강도는 본사-자회사간 협력에 긍정적인 관계가 있을 것이다.

Ⅲ. 연구 방법론

1. 샘플 및 데이터 수집

자료 수집은 한국 제조기업의 관리자들을 대상으로 이루어졌다. 데이터 수집을 위하여 연구자가 응답자에게 설문지를 직접 가져가고 회수도 직접 하거나, 비서를 통해 설문지를 간접적으로 전달하고 간접적으로 회수하는 the drop-and-collect survey (DCS) 방법을 사용하였다 (e.g., Ibeh *et al.*, 2004). 샘플선정은 다음 사항을 고려하였다. 첫째, 대한상공회의소 데이터베이스를 통해 1,000대 기업을 샘플프레임으로 정하였다. 둘째, 제조업을 대상으로 연구를 하기 위해 서비스 기업들은 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 샘플기업은 447개로 감소하였다. 이들 기업 중 336개 기업이 응답에 참여하기로 동의하였으며, 그 가운데 자료는 244개 기업으로부터 수집되었다. 응답이 완전히 이루어지지 않은 12개를 제외하고 최종적으로 응답이 완료된 총 232개의 유용한 설문지를 얻었다 (응답률 52%). 무응답편의 (non-response bias)를 체크하기 위하여 초기응답자와 후기응답자를 구분하여 비교하였다 (Armstrong and Overton, 1977). 두 집단에 대한 t-test는 5% 유의수준에서 유의적인 차이가 없게 나와, 응답자와 비 응답자 간에도 차이가 없음을 지지 하였다.

2. 사전 테스트 및 측정

초안 설문지는 관련 문헌에서 사용된 질문항목들을 이용하여 준비하였다. 설문측정의 연구 개념 타당성 (construct validity)을 강화하기 위해 8명의 산업전문가들에게 설문항목들의 애매한 문구표현에 대해 질문하였고, 추가로 2명의 대학 교수에게 설문지의 검토를 의뢰하여 약간의 수정 보완을 거쳤다. 또한, 소수의 샘플로 설문항목의 신뢰도와 타당성을 검증하기 위하여, 다양한 제조 산업에서 운영되는 100개의 기업 목록을 이용하여 무차별적으로 33명의 관리자들을 선정하여 설문 응답을 의뢰하였다. 이러한 파일럿 스터디 (pilot study)를 통해 설문지 항목들의 수용 가능한 신뢰도를 검증하였다.

본사-자회사 협력은 Hewett and Bearden (2001)의 연구를 인용해 5개 항목으로 측정하였다. 기술변화는 Song and Montoya-Weiss (2001)의 연구에서 사용한 5개 항목으로 측정하였고, 경쟁강도는 Song and Parry (1996)의 연구에서 사용한 4개 항목을 인용하였다. 모든 변수들은 7점 척도(1점 = 매우 그렇지 않다, 7점 = 매우 그렇다)의 리커트스케일 (Likert scale)을 사용하

여 측정하였으며, <표 1>에 각 변수의 측정 항목들을 제시하였다.

<표 1> 측정 항목

연구개념 (Construct)	측정 항목 (Items)
본사 자회사간 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 본사-해외자회사 관계는 본사와 해외자회사가 수행하는 상호 보완적인 조정활동을 의미함 - 본사와 해외자회사의 마케팅부서의 직원들 사이에는 정규적으로 상호 영향을 주었다. - 본사와 해외자회사의 마케팅부서 사이에 의사소통은 개방적이었다. - 본사와 해외자회사의 마케팅부서 사이에 유사한 목표를 가지고 있었다. - 전체적으로 해외자회사 마케팅부서는 본사의 마케팅부서와 상호관계에서 만족하였다. - 본사와 해외자회사 마케팅부서 사이에는 공평한 거래관계가 이루어졌다.
기술 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 기술변화는 상품에서 기술개발의 속도를 말함 - 상품에 사용된 기술의 변화율은 예측하기 매우 어렵다. - 상품에 사용된 기술은 빠르게 변화하고 있다. - 상품을 위한 연구개발기술에서 변화는 예측하기 매우 어렵다. - 상품과 관련된 기술은 미성숙된 지식이며, 기술은 잘 이해되지 않았었고 현상은 잘 정의되지 않았을 뿐만 아니라 예측이 어려워 많은 시험이 필요하고 실패를 겪었던 최신 기술연구다. - 상품에 사용된 기술은 향후 2-3년간 존재될 것으로 예측하기 매우 어렵다.
경쟁 강도	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁집약도로써 시장에서 경쟁강도의 정도를 말함 - 시장에는 많은 경쟁자들이 있다. - 시장에는 시장점유율이 높은 강하고 지배적인 사업자가 있다. - 시장에는 잠재고객들이 경쟁사 상품에 대해 매우 높은 충성도를 보인다. - 시장에는 경쟁자들이 빈번히 신상품을 도입하고 있다.

통제 변수. 기업 크기 (firm size), 수출 경험 (export experience)과 산업타입 (industry type)을 통제하였다. 기업의 크기가 커질수록 조직간 조정비용 (coordination cost)는 증대 된다 (Camacho, 1991). 본사와 자회사간 관계측면에서 협력(조정)에 대해 기업의 크기에 대한 영향을 제외하고자 했다. 기업 크기의 측정은 기업에서 고용인의 수 (the number of employees)를 자연로그 (natural logarithmic) 변환하여 사용하였다 (Chandy and Tellis, 2000). 수출경험은 관리자들이 정보의 소스 (sources)를 잘 맞추고, 정보의 과부하 (overload)를 줄이면서 정보를 효과적으로 전파할 수 있도록 한다 ((Diamantopoulos and Cadogan, 1996). 또한, 수출경험은 기업이 시장을 잘 알고 고객과 경쟁자의 반응을 잘 예측할 수 있도록 함으로써 마케팅활동을 더욱 효과적으로 수행할 수 있게 한다 (Cadogan, Diamantopoulos, and Siguaw 2002). 수출경험은 기업의 수출기간의 횟수를 자연로그로 변환하여 사용하였다 (Hart, Webb, and Jones, 1994). 산업효과 (제품타입의 효과)를 통제하기 위하여 (e.g., Lichtenthaler, 2007), 금속 및 가공금속제품 (metals and fabricated metal products)의 산업을 기초집단 (base group)으로 6개 산업더미 (six industry dummies)를 만들어 통제하였다.

IV. 데이터 분석 및 결과

자료 분석은 두 단계를 거쳤다. 첫째, Churchill (1979)과 Anderson and Gerbing (1988)의 제시에 따라 모델에 사용된 변수들의 심리 측정적 속성 (psychometric properties)으로서 신뢰도와 타당성을 평가하였다. 둘째, 측정모델 (measurement model)/확인적 요인분석 (confirmatory factor analysis)을 수행하였고, 가설들을 검증하기 위하여 회귀분석을 시행하였다.

1. 측정 스케일의 신뢰도 및 타당성

본 연구에서 사용된 모든 스케일의 신뢰도는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 계산되었다. 결과는 내부 신뢰도 (internal reliability)가 0.74 (경쟁강도)부터 0.80 (기술변화)까지의 범위를 보여 허용 수준이었으며, Nunnally (1978)가 제시한 측정의 내적합치도 (internal consistency reliability)를 만족하였다.

사용된 측정항목의 신뢰도와 수렴 및 판별 타당성(convergent and discriminant validity)을 더 평가하기 위하여, 확인적 요인분석을 수행하였다. 측정모델에서 14개 관측 변수(항목) (observed variables (items))의 공분산행렬 (covariance matrix)로 확인적 요인분석 작업을 하였다. 처음에 3개 연구개념 (잠재요인 (latent factors) ξ_1 , ξ_2 , 및 ξ_3)에 대해 LISREL 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 수행하였다. 측정항목 전체를 동시에 수행하는 확인적 요인분석을 하였다 (Anderson *et al.*, 1987). 전체모델 적합지수 (overall model fit indices)는 적합도 (fit)가 부족한 것으로 나타났다 (chi-square value = 279.63 (degree of freedom = 74, p = 0.000), the goodness-of-fit index (GFI) = 0.853, non-normed fit index (NNFI) = 0.869, comparative fit index (CFI) = 0.893, root mean square error of approximation (RMSEA) = 0.110).

<표 2> 측정모델의 확인적 요인분석 결과

측정항목	표준요인부하량(Standardized Factor Loadings) (t-values)		
	본사-자회사간 협력 (HQ-sub)	기술 변화 (TECH)	경쟁 강도 (COM)
HQ-sub 1@	0.91(Fixed)		
HQ-sub 2	0.90(16.68)		
HQ-sub 3	0.72(12.95)		
TECH 1@		0.63(Fixed)	
TECH 2		0.79(7.05)	
TECH 3		0.67(7.29)	

측정항목	표준요인부하량(Standardized Factor Loadings) (t-values)		
	본사-자회사간 협력 (HQ-sub)	기술 변화 (TECH)	경쟁 강도 (COM)
COM 1@ COM 2 COM 3			0.59(Fixed) 0.94(7.86) 0.72(8.59)

@: 준거 변수 (reference variable)

여러 개의 큰 잔차 (residuals) (즉 $\geq |2.58|$)가 존재하였다. 따라서 반복 작업 (iterations) 을 통해 가장 큰 표준 잔차 (standard residuals)를 갖는 측정항목들을 계속 제외하면서 전체 모델의 적합도 (overall model fit)가 만족스러운 수준이 될 때까지 확인적 요인분석을 수행하였다 (Byrne, 1998). 그 결과 5개의 측정항목이 제외되었다. 최종모델은 47.35의 chi-square value (degree of freedom = 24, $p=0.00304$)를 보였다. 최종모델의 적합지수는 GFI (0.956), RMSEA (0.065), NNFI (0.958), CFI (0.972)로서 적합한 모델로 나왔다. <표 2>는 측정모델의 확인적 요인분석의 결과를 제시한다.

<표 3> 상관관계 및 통계요약

연구개념 (Construct)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.기업크기	1.00										
2.수출경험	.23**	1.00									
3.산업더미1	.03	-.01	1.00								
4.산업더미2	.03	.01	-.21**	1.00							
5.산업더미3	-.08	-.04	-.26**	-.20**	1.00						
6.산업더미4	.18**	.08	-.17**	-.13*	-.16*	1.00					
7.산업더미5	.02	.07	-.15*	-.12	-.14*	-.10	1.00				
8.산업더미6	-.03	.05	-.20**	-.15*	-.19**	-.13	-.11	1.00			
9.기술변화	-.08	-.04	.31**	-.04	-.13*	-.05	-.02	-.03	1.00		
10.경쟁강도	.10	.01	.01	.01	.02	.12	-.18**	.11	-.02	1.00	
11.본사 자회사간 협력	.02	.10	-.04	-.11	-.03	.02	-.06	.06	.12	.13	1.00
복합신뢰도 (CR)	-	-	-	-	-	-	-	-	.74	.80	.88
평균추출분산 (AVE)	-	-	-	-	-	-	-	-	.56	.58	.72

Note: 모든 연구개념들은 7점 리커트 척도 (seven-point Likert scales)로 측정되었다. 기업크기는 기업의 종업원수를 자연로그로 변환하였다. 수출경험은 기업의 수출기간의 횟수를 자연로그로 변환하여 사용하였다. 금속 및 가공금속 제품을 기초집단으로 하여 6개 산업의 더미를 만들었다 (더미 1=컴퓨터, 전기, 전자산업, 더미 2=자동차 및 기타 운송장비 산업, 더미 3=화학약품 및 화학제품 산업, 더미 4=기계 및 기계장치 산업, 더미 5=정제석유—고무 및 플라스틱 제품 산업, 더미 6=음식료, 섬유 및 종이제품 산업).

* $p < .05$, ** $p < .01$, 유의도 테스트는 양쪽검정(two-tailed)..

<표 3>는 상관관계 (correlations), 신뢰도 (reliability) (복합신뢰도), 그리고 타당성 (validity) (평균추출분산)을 제시하였다. 측정변수들은 적절한 신뢰도와 타당성을 나타내고 있다. 측정항목들의 복합신뢰도 (composite reliability)는 상당히 만족스럽게 나타났다 즉, CR_n values는 0.74 ~ 0.88로 0.70의 수용수준을 초과하였다 (Fornell and Larcker, 1981). 평균추출분산 (average variance extracted)은 0.56 ~ 0.72로 0.50의 수용수준을 초과하였다 (Fornell and Larcker, 1981). 이러한 결과들은 또한 2개의 연구개념 (construct)간에 공통분산 (shared variance)이 개별 연구개념의 평균추출분산 (AVE)보다 낮게 나타나고 있어, 결과적으로 판별타당성이 확인 되었다 (Fornell and Larcker, 1981). 또한, 단일 요인모델 (single factor model) ($\chi^2(27) = 415.07$)의 데이터 적합도가 확인적 요인분석 모델 (CFA model) ($\chi^2(24) = 47.35$)의 데이터 적합도보다 더 나은지 검토하였다 (Brockman and Morgan, 2006). 단일 요인모델 (single factor model)과 측정모델 (measurement model)간의 chi-square 의 차이는 유의적이었다 (the change in $\chi^2 = 367.72$, the change in df = 3, $p < 0.01$). 이 결과는 공통방법분산 (common method variance)의 발생가능성이 적다는 것을 보여 주고 공통방법편의 (common method bias)가 본 연구에서는 문제가 되지 않음을 증명하고 있다.

2. 가설 검증

<표 4> 회귀분석 결과

	본사 자회사간 협력, $\beta^a(t\text{-value}^1)$	
	모델 a	모델 b
기업크기	.008 (.109)	-.018 (-.262)
국제경험	.107 (1.526)	.118† (1.709)
산업더미 1	-.224* (-2.368)	-.289** (-3.012)
산업더미 2	-.269** (-3.098)	-.279*** (-3.259)
산업더미 3	-.204* (-2.213)	-.213* (-2.344)
산업더미 4	-.107 (-1.262)	-.130 (-1.557)
산업더미 5	-.198* (-2.429)	-.189* (-2.344)
산업더미 6	-.116 (-1.332)	-.150† (-1.736)
기술변화		.141* (2.047)
경쟁강도		.165* (2.349)
R ²	.062	.102
Adjusted R ²	.026	.059
ΔR^2	.062	.040
F	1.721†	2.341*

1) ^a 표준화 베타값 (Standardized beta values). † : Significant at $p < .10$, * : Significant at $p < .05$, ** : Significant at $p < .01$, ***: Significant at $p < .001$

<표 4>에 회귀분석의 결과를 제시하였다. 기술변화는 본사-자회사간 협력에 대해 유의적인 영향을 주고 있다 ($t = 2.047, P < .05$). 따라서, 가설 **H1**는 지지되었다. 또한 경쟁강도와 본사-자회사간 협력은 유의적인 관계를 보여줌으로써 ($t = 2.349, P < .05$), 가설 **H2**를 지지하였다.

V. 결론

본 연구는 본사-자회사간 관계 (협력)에 대해 외부 환경요인인 기술 변화와 경쟁 강도의 직접적인 영향을 조사하였다. 실증적 연구결과는 기술 변화와 경쟁 강도와 같은 외부 환경요인들이 조직적 조정 (organizational coordination)의 형태로서 기업 간 협력인 본사와 자회사간 관계(협력)에 영향을 주고 있음을 밝혔다. 시장에서 기술의 변화가 빠를수록 기업에서는 본사와 자회사간 협력의 수준이 점차 증가되는 것이 나타났으며, 경쟁 환경에서도 그 강도가 커질수록 시장간 기업의 전략을 조정하기 위하여 (Sengul and Gimeno, 2013), 본사와 자회사들 간 협력이 더욱 긴밀히 이루어지고 있음을 확인 하였다.

이론적 기여 측면에서 기존 연구들이 기업의 통제가 가능한 내부 환경요인들 (internal environments)을 중심으로 본사와 자회사간 관계 (협력)의 영향 요인들을 조사한 것과 달리, 본 연구는 Carroll and Hannan (1989)와 Peng (2012)이 추가적인 연구 제안에 따라, 기업의 통제가 불가능한 요인들 (uncontrollable factors)인 외부 환경요인들 (external environments)을 사용하여 그 관련성을 실증적으로 보여준 점이다. 또한, 글로벌화로 인한 경쟁의 심화와 가속화된 기술변화 (accelerated technological change)가 기업들 간 국경을 넘는 협력의 증가를 빠르게 이끌고 있음을 본 연구를 통해 뒷받침하고 있다.

일반적으로, 환경적 불확실성 (environmental uncertainty)은 기업의 성과 (firm performance)에 부정적인 영향을 준다 (Liu, Luo, and Huang, 2011; Tsai, and Huang, 2008). 그러나, 만일 기술 불확실성 (technology uncertainty)을 가져오는 기술 변화에 기업이 적극적인 반응을 한다면, 오히려 기술변화는 기업의 성과 (firm performance)에 긍정적인 영향을 주는 조직 학습 (organizational learning)을 자극하는데 도움을 준다 (Asree and Rao, 2011). 또한, 환경요인별로 조직학습 등을 통해 얻는 혁신의 형태도 다르게 나타나고 있어, 기술의 격변 (technological turbulence)은 시장기반의 혁신 (market-based innovation)이 아닌 기술기반의 혁신 (technology-based innovation)에 유의적인 영향을 주고, 경쟁 강도 (competitive intensity)는 기술기반의 혁신이 아닌 시장기반의 혁신에 유의적인 영향을 준다 (Zhou, Yim, and Tse, 2005). 따라서, 범세계적으로 전개되는 글로벌화

(globalization)에 의한 빠른 기술변화 (rapid technological change)와 기존시장에서 글로벌 경쟁의 증가 (increasing global competition)와 관련 국제경영을 추진하는 기업은 조직적 조정 (organizational coordination) 차원에서 본사와 자회사간 관계(협력)에 대해 관심을 두고 그 영향을 살펴보는데 노력을 기울여야 한다.

특히, 글로벌시대에서는 기업의 경쟁우위 (competitive advantage)는 범세계적으로 지역에서 창출된 지식을 활용 (exploit)할 수 있는 능력으로 본사와 해외자회사간 협력을 통해 지식을 획득하는 것이 중요하다. 왜냐하면 효율적인 정보교류를 통해 획득한 지식은 기업의 경쟁우위를 갖게 하는 자원으로 (Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey, and Park, 2003), 조직간 조정을 통한 통합 (integration)과 자회사간 커뮤니케이션이 중요하다 (Ghoshal and Bartlett, 1988).

해외시장의 지식 (knowledge of oversea markets)은 외부시장 (external markets)을 통해 얻고자 할 때, 프로세스가 복잡하게 진행될 때 경쟁우위로 작용하기 보다는 오히려 불리한 결과를 가져올 수 있다. 해외사업을 관리하기 위해 다국적기업이 필요한 지식을 갖춘 새로운 전문가를 고용할 지라도 환경요인들에 대한 사전지식이 없기 때문에, 해당 전문가들은 지식을 효과적으로 전달하는데 많은 어려움을 갖게 된다 (Cohen and Levinthal, 1990). 따라서, 기업내 부서간 활동 (activities)과 커뮤니케이션 양의 효과적인 통합이 이루어지고 증가될 때 지식이 전이 잘 이루어지는 것과 같이, 외부환경이 급변하는 상황에서 본사와 해외자회사간의 협력은 시장의 불확실성 (market uncertainty)을 줄이면서 기업의 경쟁우위를 지역적으로 확대하는데 도움을 줄 수 있다.

참 고 문 헌

- Anderson, J.C., Gerbing D.W., and Hunter, J.E., "On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria," *Journal of Marketing Research* Vol. 24(4), 1987, pp.432-437.
- Anderson, J.C., and Gerbing, D.W., "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103(3), 1988, pp.411-423.
- Armstrong, J.S., and Overton, T.S., "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research* Vol. 14(3), 1977, pp.396-402.
- Asree, Susita and Rao, Bharathi., "The Responsive Supply Chain Performance: Relationships with Technology Uncertainty and Organizational Learning," *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol. 6(2), 2011, pp.127-139.
- Beamish, P.W. *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. London: Routledge. 1988.
- Brockman, B.K., and Morgan, R.M., "The Moderating Effect of Organizational Cohesiveness in Knowledge Use and New Product Development," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 34(3), 2006, pp.295-307.
- Brownell, P., "The Role of Accounting Information, Environment and Management Control," *Accounting and Finance*, Vol. 27(1), 1987. pp.1-16.
- Buckley, P.J. and Casson, M.C., "An Economic Model of International Joint Venture Strategy," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 1996. pp.849-876.
- Byrne, B., *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, NJ: Hillsdale, 1998.
- Cadogan J.W., Diamantopoulos, A., and Siguaw, J.A., "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences," *Journal of International Business Studies*, Vol. 33(3), 2002, pp.615-626.
- Camacho, A.. "Adaptation costs, coordination costs and optimal firm size," *Journal of Economic Behavior and Organization*, January Vol. 15(1):, 1991, pp.137-149.
- Carroll, G.R. and Hannan, M.T., "On Using Institutional Theory in Studying Organizational Populations," *American Sociological Review* Vol. 54(4), 1989. pp.545-548.
- Chandy, R.K. and Tellis, G.J., "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product

- Innovation," *Journal of Marketing* Vol. 64(3), 2000, pp.1-17.
- Churchill, G.A., "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research* Vol. 16(1), 1979, pp.64-73.
- Cohen, W. and Levinthal, D. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly* Vol. 35(1), 1990, pp.128-152.
- Contractor, F.J. and Lorange, P. Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.
- Costello, Ayse Olcay and Costello, Thomas G. "Aligning the Interests of Subsidiaries and Headquarters in Multinational Corporations: Empirical Evidence," *Multinational Business Review* Vol. 17(4), 2009, pp.163-203.
- Diamantopoulos, A. and Cadogan, J.W., "Internationalizing the Market Orientation Construct: An In-Depth Interview Approach," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4(1), 1996, pp.23-52.
- Dyer, J.H. and Singh, H. "The Relational View: Co-operative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.23, 1998. pp.660-679.
- Fornell, C., and Larcker, D.F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research* Vol. 18(1), 1981, pp.39-50.
- Galbraith, J. Designing complex organizations. Addison-Wesley: Reading, MA. 1973.
- Gencturk, E.F. and Aulakh, P.S. "The Use of Process and Output Controls in Foreign Markets." *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, 1995. pp.755-786.
- Geppert, Mike "Competence Development and Learning in British and German Subsidiaries of MNCs: Why and How National Institutions Still Matter," *Personnel Review*, Vol. 34(2), 2005, pp.155-177.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(3), 1988, pp.365-388
- Gupta, A.K., Raj, S.P. and Wilemon, W. "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process," *Journal of Marketing* Vol. 50(2), 1986, pp.7-17.
- HAGE, J. and AIKEN, M., Routine "Technology, Social Structure and Organizational Goals,"

- Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969, pp.366-378.
- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad C.K., "Collaborate with Your Competitors-And Win," *Harvard Business Review*, Vol. 67(1), 1989. pp.133-139.
- Hart, S.J., Webb, J.R., and Jones, M.V., "Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs," *International Marketing Review* Vol. 11(6), 1994, pp.4-22.
- Hewett, K. and Bearden, W.O., "Dependence, Trust, and Relational Behaviour on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing* Vol. 65(4), 2001, pp.51-66.
- Hewett, K., Roth, MS, and Roth, K. "Conditions Influencing Headquarters and Foreign Subsidiary Roles in Marketing Activities and Their Effects on Performance," *Journal of International Business Studies* Vol. 34, 2003, pp..567-585.
- Hickson, D.J., Pugh, D.S. and Pheysey, D.C., "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969, pp.378-397.
- Ibeh, K., Brock, J.K., and Zhou, Y.J., "The Drop and Collect Survey among Industrial Populations: Theory and Empirical Evidence," *Industrial Marketing Management* Vol. 33(2), 2004, pp.155-165.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A. "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* Vol. 57, 1993, pp.53-70.
- Kostova, T. and Roth, K. "Adoption of An Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects," *Academy of Management Journal* Vol. 45(1), 2002, 215-233.
- Lichtenthaler, U., "The Drivers of Technology Licensing: An Industry Comparison," *California Management Review*. Vol. 49(4), 2007, pp.67-89.
- Likert, R., *The Human Organization*. McGraw-Hill, New York. 1967.
- Liu, H., Luo, J.H., Huang, JXF, "Organizational Learning, NPD and Environmental Uncertainty: An Ambidexterity Perspective," *Asian Business & Management*, Vol. 10(4), 2011, pp.529-553.
- Menon, A., Jaworski, B.J. and Kohli, A.J. "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 25(3), 1997, pp.187-200.
- Michailova, Snejjina and Mustafa, Zaidah, "Subsidiary Knowledge Flows in Multinational

- Corporations: Research Accomplishments, Gaps, and Opportunities," *Journal of World Business*, Vol. 47, 2012, pp.383-396.
- Milliken, F.J. "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987. pp.133-143.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, CF., and Park, HJ. "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, 2003, pp.586-599.
- Moorman, C. and Miner, A.S. "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity," *Journal of Marketing Research* Vol. 34, 1997, 91-106.
- Nunnally, J., *Psychometric Theory*, New York, McGraw Hill, 1978.
- Pehrsson, Anders, "Competition Barriers and Strategy Moderations: Impact on Foreign Subsidiary Performance," *Global Strategy Journal*. Vol. 2(2), 2012, pp.137-152.
- Peng, George Z, "FDI Legitimacy and MNC Subsidiary Control: From Legitimation to Competition," *Journal of International Management*. Vol. 18(2), 2012, pp.115-131.
- Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York. 1980.
- Porter, M.E., *The Competitive Advantage of the Nations*. Free Press, New York. 1990.
- Sengul, Metin and Gimeno, Javier, "Constrained Delegation: Limiting Subsidiaries' Decision Rights and Resources in Firms That Compete across Multiple Industries," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 58(3), 2013, pp.420-471.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing* Vol. 58(1), 1994. pp.46-55.
- Song, X.M., and Montoya-Weiss M.M., "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development," *Academy of Management Journal*, Vol. 44(1), 2001, pp.61-80.
- Song, X.M., and Parry, M.E., "What Separates Japanese New Product Winners from Losers", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13(5), 1996, pp.422-439.
- Tasoluk, Burcu, Yaprak, Attila, and Calantone, Roger J. "Conflict and Collaboration in Headquarters-Subsidiary Relationships: An Agency Theory Perspective on Product Rollouts in an Emerging Market." *International Journal of Conflict Management*. Vol. 17(4), 2006,

pp.332-351.

Tsai, Ming-Tien and Huang, Yen-Chih, "Exploratory Learning and New Product Performance: The Moderating Role of Cognitive Skills and Environmental Uncertainty," *Journal of High Technology Management Research*. Vol. 19(2), 2008, pp.83-93.

Weiss, A.M. and Heide, J.B. "The Nature of Organizational Search in High Technology Markets", *Journal of Marketing Research* Vol. 30, 1993. pp.220-233.

Zhou, Kevin Zheng, Yim, Chi Kin (Bennett), and Tse, David K. "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, Vol. 69(2), 2005, pp.42-60,

ABSTRACT

The Impacts of Competition and Technology Change on the HQ-subsiary Cooperation

Keon-Bong Lee*

This study examines the effect of external environments such as technological change and competitive intensity on HQ-subsiary cooperation. It was empirically tested by a Korean sample to verify the validity of the research framework. The empirical result confirms that external environments increase the odds of HQ-subsiary cooperation. The result also indicates that technology change and HQ-subsiary cooperation are related. The data support that firms facing a high rate of technology change stress the relationship between headquarters and foreign subsidiaries. The result also confirms that competitive intensity directly influences HQ-subsiary cooperation.

Key Words : HQ-subsiary cooperation, Technology change, Competitive intensity

* 부교수, 고려대학교 경상대 경영학부(keonbonglee@korea.ac.kr)