

# 글로벌 생산경영을 위한 효과적인 협력·조정 메커니즘의 결정요인

## Determinants of Effective Coordination Mechanisms for Global Operations

김 보 원, 이 경 진

한국과학기술원 (KAIST) 테크노경영대학원

서울 동대문구 청량리동 207-43

### Abstract

효율적인 글로벌 생산경영은 각국에 위치한 생산시설을 통제·운영(control)해야 하는 글로벌 기업(다국적기업)에게 중요한 문제가 되고 있다. 각 나라에 위치한 생산시설은 글로벌 기업의 생산네트워크를 구성하는데, 효율적인 글로벌 생산경영을 위해서는 이러한 글로벌 생산네트워크가 최적으로 운영되어야 한다. 글로벌기업은 협력·조정 메커니즘(coordination mechanism)을 통하여 이를 달성할 수 있다. 글로벌 협력·조정 메커니즘(global coordination mechanism)이란 글로벌 기업의 본사와 해외 자회사 모두의 생산활동에 상호 영향을 미치는 의사결정을 하는데 있어서 서로 협력하고 조정할 수 있도록 해주는 조직적 의사결정지원 시스템의 하나이다. 이는 협력·조정 영역, 방법, 구조 등 세가지 기본 틀을 살펴봄으로써 이해될 수 있다는 것이 본 논문의 기본 전제이다.

이 논문에서는 한국 글로벌기업의 본사와 해외 자회사간 협력·조정 활동을 분석하여, 해외 자회사의 생산성과를 높이기 위한 효과적인 협력·조정 메커니즘의 결정요소를 파악하고자 한다. 실증분석을 통하여 다음과 같은 가설을 검증한다. (1) 산업의 특성은 협력·조정 메커니즘과 글로벌 생산성과 간의 상호관계에 영향을 미친다. (2) 글로벌기업의 특성(예를 들어, 기업의 글로벌화 정도, 규모)은 협력·조정 메커니즘과 글로벌 생산성과 간의 상호관계에 영향을 미친다. (3) 산업과 기업의 특성을 반영하여 협력·조정 메커니즘의 구성요소(협력·조정 영역, 방법, 및 구조) 간의 적합성(fit)이 이루어졌을 때 글로벌 생산성과는 가장 높다.

### 1. 서론

오늘날 사회, 경제 전분야에서 글로벌화가 급속히 진행되어감에 따라 기업들도 생존전략의 일환으로 글로벌 전략을 추구하게 되었다. 이러한 전략을 수행하기 위해 선택된 글로벌

기업 형태는 국내기업이 직면하는 것과는 질적으로 다른 경영상에서의 여러 가지 새로운 문제에 직면하게 되었다.

해당국가에 진출한 해외자회사는 글로벌화의 과제와 함께 해당국가의 소비자들의 취향과 시장구조에 맞춰 지역화(Localization)하여야 하는 두 가지 요구를 충족시켜야만 하게 되었다. 이러한 두 가지 요구가 모두 높은 수준으로 이행되어야 함에 따라 본사와 자회사간의 협력·조정 전략의 필요성이 증가되게 되었다. 협력·조정 메커니즘이란 다양한 용어와 의미로 해석되어 왔으나, 본 논문에서는 본사와 자회사 모두의 생산활동에 상호 영향을 미치는 의사결정을 하는데 있어서 서로 협력하고 조정할 수 있도록 해주는 조직적 의사결정시스템의 하나로 정의한다. 기존의 이론들은 주로 자회사의 전략적 역할에 초점을 두어 부수적으로 사용되는 조정전략을 언급하고 있을 뿐 조정메커니즘의 사용과 글로벌 생산성과와의 관계에 관하여 자세히 살펴보지 못한 것이 사실이다.

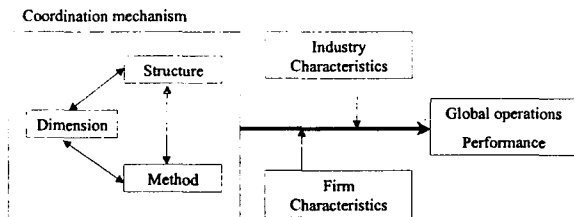
따라서 이 논문에서는 기존에 본사와 자회사간의 협력을 위한 부수적인 역할로 언급되었던 조정 메커니즘이 영역, 구조, 방법의 세 차원으로 구분되어 글로벌 생산성과를 높이는 데 중요한 역할을 하는 것을 보이고자 한다. 본 논문의 연구문제는 다음과 같은 두 가지로 요약된다.

- a) 협력·조정 메커니즘을 구조, 영역, 방법의 세가지로 구분함이 과연 바람직한 것인가? 이러한 협력·조정 메커니즘의 정의가 기업 또는 산업의 특성에 따라 차별화할 수 있는 능력이 있는가?
- b) 협력·조정 메커니즘을 구조, 영역, 및 방법의 세 영역으로 구분함이 의미가 있다면 기업이나 산업에 따라 어떠한 협력·조정 메커니즘(영역, 구조, 방법)을 사용하는 것이 자회사의 생산성과를 높이는 데 가장 적합한가?

## 2. 연구모형

본 연구는 협력·조정 메커니즘이 영역, 구조, 방법의 세가지 기본 틀로 구성되어 있으며 산업과 기업의 특성에 따라 글로벌 생산성과에 영향을 준다고 본다. 각각에 대한 자세한 설명은 아래와 같다.

<그림 1> 연구모형



### 2.1. 협력·조정 메커니즘

#### (1) 협력·조정 영역 (Coordination Dimension)

협력·조정 영역이란 본사와 자회사간 공동으로 어떤 의사결정과 활동들을 상호 협력·조정하고 있는가에 의해 정의된다. 본사와 자회사간의 공동으로 의사결정을 하여야 하는 영역은 구조적, 하부구조적인 내용을 기간에 따라 분류한 장기적, 중기적, 단기적 의사결정영역으로 나뉘어진다(Hayes, et al,1988).

본 연구에서는 본사와 해외 자회사간의 협력적인 공동의사결정이 장기적, 중기적, 단기적 의사결정영역 중 어느 영역에서 주로 이루어지고 있는가를 살펴본다.

#### (2) 협력·조정 구조 (Coordination Structure)

협력·조정 구조란 본사와 자회사간에 의사결정권한이 본사 또는 자회사에 집중되어 있는지의 기준에 따라 정의된다. Anand and Mendelson(1997)에 따르면 협력·조정 구조란 결정권한 구조와 정보구조를 포괄한 의미로 정의되며, 이용 가능한 정보와 결정권한에 따라 1) 중앙집권적 조정구조 2) 분권화된 조정구조 3) 완전히 분산된 조정구조 4) 정보시스템 부재의 조정구조로 분류하고 이에 따른 기업의 성과를 비교하려고 한다.

본 연구에서는 본사와 자회사 모두에게 상호 영향을 미치는 장기적, 중기적, 단기적 의사결정영역에 관하여 본사 또는 자회사가 어느 정도 영향력을 행사하는 의사결정권한을 갖는지 알아본다.

#### (3) 협력·조정 방법 (Coordination Method)

협력·조정 방법이란 주로 조직이론에서 발

달되어 온 것으로, 공식적인 방법과 비공식적인 방법의 두 가지로 크게 분류된다(Martinez and Jarillo 1989). 국제적 환경의 변화에 따라 기업은 국제적 전략을 변화하여야 하며 이것은 곧 협력·조정방법의 변화를 수반하게 된다. 즉 경쟁이 심화됨에 따라 글로벌 전략을 사용하게 된 기업은 공식적인 방법보다는 비공식적인 조정방법을 사용하는데, 이것은 기업이 다차원적(multidimensional)조정전략의 필요성이 요구되는 현실에서 기업의 전략을 적응시키는 과정으로 보여진다.

본 연구에서는 공식적인 규칙, 절차의 공유정도, 공식적인 조정업무 부서의 존재와 조정정도, 자회사에 근무하는 중간관리자 이상의 본사파견인력을 통해 본사와 자회사간의 공식적, 비공식적 조정방법의 사용정도를 알아보고 또한 오늘날 본사와 자회사간 정보교환과 협력을 위하여 특히 중요시되는 IT를 이용한 정보교류정도를 측정한다.

### 2.2. 산업과 기업의 특성

본 연구의 관심은 협력·조정 메커니즘과 글로벌 생산 성과와의 특별한 구성 (composition)간의 관계에 관한 것이다. 그러나 조정메커니즘과 성과와의 직접적인 관계에 영향을 미치는 추가적인 힘이 존재할 것이고 산업과 기업의 특성이 이러한 관계에 영향을 끼치는 것으로 본다.

#### (1) 산업의 특성

산업은 크게 자동화의 사용정도에 따라, 또한 사용하고 있는 기술이 일반적으로 여러 산업에 적용 가능한 범용적인 기술(generic technology)인가 특정부문에만 적용 가능한 시스템 특화된 기술(system-specific technology)인가에 따라 분류할 수 있다. 이것은 산업뿐 아니라 동종 산업 내에서도 본사와 자회사 각각을 자동화의 사용정도, 사용기술의 범용성 여부에 따라 나눌 수 있다.

또한 산업의 전반적인 경쟁상태에 따라 경쟁이 심한 또는 경쟁이 비교적 덜한 산업으로 구분할 수 있다.

#### (2) 기업의 특성

각기 다른 기업들은 글로벌화 정도와 기업 규모(매출액, 인력 등)등에 있어서 서로 상이하다. 따라서 이러한 기업의 특성은 기업이 특정한 협력·조정메커니즘을 선택함에 있어서 다른 구성을 선택하도록 할 것이며 글로벌 생산성과도 다르게 나타날 것으로 예측할 수 있다.

본 연구에서는 기업의 특성으로서, 글로벌화 정도(globalization age)와 기업의 규모(firm size)를 사용한다.

### 2.3. 글로벌 생산성과

글로벌 협력·조정메커니즘의 궁극적인 목적은 글로벌 생산네트워크를 효율적으로 운영함으로써 회사의 생산성과를 증진시키려는 것이다. 생산성과는 a) 글로벌 기업이 글로벌 생산관리를 통하여 현재 운영에서 효율성을 더 높였는가의 여부, b) 기업이 글로벌 시장에서 수반되는 위험뿐 아니라 불확실성을 극복할 수 있었는가의 위험관리측면, c) 기업이 제품/공정에서 협력·조정메커니즘을 통하여 더 혁신할 수 있었는가의 여부(즉, 학습, 혁신, 적응)의 세 부문에서 측정될 수 있다.

본 연구에서는 한국 글로벌 기업의 생산성과를 측정하기 위하여 경쟁사와 비교한 해외자회사의 생산성, 시장 수요량 변동에 따른 생산의 대응능력, 신제품/신공정의 혁신을 살펴본다.

## 3. 향후예상결론 및 토론

앞에서 제시한 모형을 바탕으로 하여 한국의 글로벌기업의 협력·조정메커니즘을 살펴 보려고 한다. 즉 본 연구에서는 한국에 본사를 가지고 있고 해외에 생산시설을 갖춘 자회사만을 대상으로 하여 본사와 하나의 해외 자회사간의 관계를 중심으로 알아본다. 실증검증을 통해 다음과 같은 결론이 도출되리라고 예상된다.

### 3.1. 협력·조정 메커니즘과 생산성과와의 관계

글로벌 기업은 생산네트워크를 운영하기 위하여 협력·조정메커니즘을 사용하는 정도와 구성이 다를 것이고 이에 따라 글로벌 생산성과가 다르게 나타날 것이다. 따라서 다음과 같은 결론을 예상할 수 있다.

**Proposition 1.** 협력·조정 메커니즘(영역, 구조, 방법)은 글로벌 생산성과에 영향을 미칠 것이다.

### 3.2. 협력·조정 메커니즘의 구성 요소간의 관계

협력·조정메커니즘이 영역, 구조, 방법의 세가지로 구성된다면 구성 요소들은 상호 영향을 미칠 것이다.

즉, 다른 조건이 동일할 때 본사와 자회사

의 공동의사결정이 장기적 의사결정영역에 집중되어 있다면, 자회사의 생산활동이 어느 정도 안정적으로 구축되고 단기적인 문제들은 스스로 해결할 능력이 있는 상태로 볼 수 있다. 따라서 자회사에게 어느 정도 의사결정권한을 분배한 구조가 적절하고 공식적, 비공식적인 조정방법 모두 사용하는 것이 바람직할 것이다. 반대로 본사와 자회사의 공동의사결정이 단기적 영역에 치중하고 있다면, 자회사는 현지 시장에 진출한지 얼마 안된 상태이므로 대체적으로 본사의 통제하에 있는 본사중심의 조정구조를 갖고 공식적인 조정방법을 사용하는 경향을 보일 것이다.

**Proposition 2.** 협력·조정 메커니즘은 조정영역, 구조, 방법의 3가지로 구분되어 서로간에 상호 영향을 미칠 것이다.

**Proposition 2.1.** 본사와 자회사간 공동의사결정이 장기적 의사결정영역에 집중되어 있다면, 자회사에 어느 정도 의사결정권한이 부여된 구조와 공식적, 비공식적 조정방법 모두를 사용하고자 할 것이다.

**Proposition 2.2.** 본사와 자회사간 공동의사결정이 단기적 의사결정영역에 집중되어 있다면, 본사에 의사결정권한이 집중된 구조와 공식적인 조정방법을 사용할 것이다.

### 3.3. 산업의 특성

산업의 경쟁정도가 심해짐에 따라 기업은 글로벌 전략을 추구하게 되고 각 지역의 소비자의 다양한 요구를 신속히 만족시켜야 한다. 산업에 따라 다른 경쟁정도와 기술사용정도는 조정메커니즘과 글로벌 생산성과와의 상호관계에 영향을 미칠 것이다.

보다 자세히 살펴보면 산업의 경쟁정도가 심할수록 단기적인 영역에서는 소비자들의 요구를 신속히 반영할 수 있도록 자회사에게 어느 정도 결정권한이 부여된 구조를 갖고(구조), 본사와는 단기적인 영역보다는 장기적인 영역에서 공동으로 결정하는 것이 효율적일 것이다(영역)

**Proposition 3.** 산업의 특성은 조정메커니즘과 글로벌생산성과와의 상호관계에 영향을 미칠 것이다.

**Proposition 3.1.** 산업의 경쟁정도가 심할수록 본사와는 단기적인 영역보다는 장기적 의사결정영역(영역)에서 협력·조정하면서, 자회사가

높은 정도의 의사결정권한을 갖는 구조를 보일 것이다.

### 3.4. 기업의 특성

글로벌 기업은 기업의 규모가 클수록 기업의 글로벌화에 대한 압력이 커져 해외로 진출하는 경향이 있다. 또한 글로벌화 정도가 진행됨에 따라 해외자회사의 운영에 있어 본사가 단기적, 장기적 모든 의사결정영역에 관하여 통제권을 갖던 것에서 단기적인 영역은 자회사 스스로 결정하도록 의사결정권한을 분배하게 된다. 조정방법에 있어서는 글로벌 전략 초기단계에서 사용되는 공식적 조정방법뿐 아니라 비공식적 방법까지 사용하는 경향을 보인다. 따라서 다음과 같은 결과를 예상할 수 있다.

**Proposition 4.** 기업의 특성(규모, 글로벌화 정도)은 조정메커니즘과 글로벌 생산성과와의 상호관계에 영향을 미칠 것이다.

**Proposition 4.1.** 글로벌기업의 규모가 크고, 글로벌화 정도가 높을수록 장기적 의사결정영역에서 공동의사결정을 하고, 해외자회사에게 의사결정권한을 분배해주는 조정구조를 갖게 되며, 공식적 방법뿐 아니라 비공식적인 조정방법을 사용할 것이다.

**Proposition 4.2.** 글로벌 기업의 본사와 자회사의 기술의 유사성이 높을수록(사용기술의 격차가 작을수록) 조정메커니즘의 사용이 효과적일 것이다.

### 3.5. 글로벌 생산성과

글로벌 기업은 위에 언급한 바와 같이 각 기업이 속해 있는 산업의 경쟁도와 기술이 다를 것이고, 또한 기업의 규모와 글로벌화 정도의 차이가 있을 것이다. 따라서 이를 고려하여 협력·조정 메커니즘의 구성요소 간의 적합성이 이루어졌을 때 글로벌 생산성과는 가장 높을 것이다.

**Proposition 5.** 산업과 기업의 특성을 반영하여 협력·조정 메커니즘의 구성요소 간의 적합성(fit)이 이루어졌을 때 글로벌 생산성과는 가장 높을 것이다.

### References

Anand, K. S. and H. Mendelson (1997). "Information and organization for horizontal

multimarket coordination." *Management Science*, Vol. 43, No. 12, 1609-1627

Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives." *Strategic Management Journal*, Vol. 18(3), 207-229

Birkinshaw, J., N. Hood and S. Jonsson (1998). "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The Role of subsidiary initiative." *Strategic Management Journal*, Vol.19, 221-241

Birkinshaw, J.M. and A. J. Morrison (1995). "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations." *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, 729-753

Ghoshal, S., H. Korine and G. Szulanski (1994). "Interunit Communication in Multinational Corporations." *Management Science*, Vol.40, No.1, 96-110

Grant, R.M.(1996). "Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration." *Organization Science*, Vol. 7, No.4, July-August, 375-387

Kumar, S. and A. Seth (1998). "The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships." *Strategic Management Journal*, Vol.19, 579-559

Martinez, J.I. and J. C. Jarillo (1989). "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations." *Journal of International Business Studies*, Fall, 489-513

Nobel, R. and J. Birkinshaw (1998). "Innovation multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations." *Strategic Management Journal*, Vol.19, 479-496

Taggart, J. H.(1997). "Autonomy and Procedural Justice: a framework for evolutionary subsidiary strategy." *Journal of International Business Studies*, first quarter, 51-76

Zabder, U. and B. Kogut (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test." *Organization Science*, Vol. 6, No.1, January-February, 76-92