

## 다국적기업 모기업-판매자회사-고객기업 관계에서 판매자회사의 적극적 혁신활동: 기술 및 시장 정보 흐름 중심으로

김 승 회\*

임 채 성\*\*

강 용 삼\*\*\*

본 연구는 탐색적 사례 연구를 통해 판매자회사의 고객을 위한 제품 개발의 솔루션 창출의 초기 활동으로 제품 사양 및 기능 탐색 및 확정을 하는 적극적 혁신 활동을 발견하였다. 이는 모기업-판매자회사-고객기업간의 양방향 기술 정보 교환 활동을 수행한다. 또한 판매자회사가 적극적 역할을 담당하게 된 계기를 마련한 프로젝트 사례에서 고객이 원하는 제품을 모기업이 개발할 수 있도록 모기업의 연구개발 조직을 대신하여 고객과의 긴밀한 기술 정보 교환 중심의 혁신 활동이었다. 이러한 활동은 솔루션 창출 초기 프로세스를 담당함을 보여주었고, 이 과정에서 고객기업과 기술 정보 교환 역할을 담당하여 모기업 연구개발 프로세스에서 보완적 역할을 하였다. 본 연구는 산업계 다국적기업의 글로벌 혁신 활동의 관리에서 있어서 모기업이 고객기업을 위한 솔루션 창출의 초기 프로세스 추진에 있어서 긴밀한 상호작용을 할 수 있는 여건이 되지 못할 경우, 솔루션 창출 초기 프로세스 추진을 판매자회사에 이양할 필요성을 제시한다.

주제어: 다국적기업 자회사, 혁신활동, 판매자회사, 국제경영

### 1. 서론

글로벌화에 따라 다국적기업의 연구개발 활동의 국제화는 지속적으로 진전되어왔다. 자회사는 다양한 형태로 나타나게 되었으며, 자회사의 효과적인 관리는 다국적기업 경영에서 주요 이슈 중의 하나이다. 혁신 활동과 관련한 다국적기업 자회사는 모기업 지식을 학습하여 활용하는 역할을 담당하는 자회사, 현지국에서 지식을 창출하고 역이전(Reverse Transfer)하는 등의 자회사까지 다양한 자회사가

존재한다(Ambos et al., 2006; Collinson and Wang, 2012; Marin and Bell, 2010; Figueirodo, 2011; Phene and almeida, 2008).

자회사의 역할변화는 자회사 및 모기업의 역량, 전략 변화, 지역환경의 변화에 따라 이루어진다(Birkinshaw and Hood, 1998; Cantwell and Mudambi, 2005). 자회사의 역량이 증대되고, 모기업의 전략이 자회사의 역량을 활용하는 것을 중시하는 전략으로 변화하고, 지역 환경의 중요성이 커질수록 자회사의 역할은 중요해진다고 볼 수 있다. 특히 자회사의 혁신 역량이 증대될수록 자회사의 모기업에 대한

논문접수일: 2015. 05. 01. 1차 수정본 접수일: 2015. 09. 10.

게재확정일: 2015. 09. 30.

\* 건국대학교 기술경영학과, 박사과정(twoshcom@gmail.com), 제1저자

\*\* 건국대학교 기술경영학과, 교수(edisonfoot@gmail.com), 교신저자

\*\*\* 건국대학교 기술경영학과, 박사과정(dandy-k@daum.net), 공동저자

혁신 활동에서의 역할은 새로운 역할로 변화될 가능성이 높아진다. 이러한 자회사 혁신 활동에서의 역할에 대한 논의는 연구개발 기능이 있는 자회사를 중심으로 한정적으로 논의되어 있다.

연구개발 기능이 없는 자회사, 특히 판매 기능만 있는 자회사의 혁신 활동 역할에 대한 논의는 거의 존재하지 않는다. 판매자회사는 모기업이 개발하여 제조한 제품을 현지국에서 판매하는 역할을 하기 때문에 기 개발된 제품을 수용하는 수동적인 주체로 기대되기 때문이다. 따라서 판매자회사의 적극적 혁신 활동의 역할에 대한 논의가 활성화되어 있지 않는 점은 당연하다고 볼 수 있다.

판매자회사는 현지 고객기업에 대한 깊은 지식을 갖고 있어 고객에 대한 정보가 빠르다. 고객 가운데는 단순히 제품을 사는 업체에 머무르지 않고 원하는 제품의 구체적인 모습과 해결책을 갖고 있는 혁신적 고객이(Urban and von Hippel, 1988; von Hippel, 1976; von Hippel, 2005) 존재하기 때문에 혁신적 고객과 상호작용하는 판매자회사는 고객으로부터 혁신 활동에 관한 정보를 획득할 수도 있다. 판매자회사는 고객으로부터 입수된 정보를 바탕으로, 고객 지향적 솔루션을 개발하고자 하는 모기업의 혁신 활동에 직간접적으로 참여할 수도 있을 것으로 보인다. 그러나 판매자회사의 혁신 활동에 대한 논의가 활성화되어 있지 않아 어느 정도의 역할을 담당하는지 알려져 있지 않다. 이러한 역할에 대한 규명은 판매자회사의 혁신 활동을 규명하는 것으로 필요할 뿐 아니라 모기업이 현지 판매자회사와 연결하여 수행하는 글로벌 혁신 체제를 규명하는 면에서도 연구의 필요성이 있다. 모기업의 글로벌 혁신 활동을 지원하는 해외 판매자회사의 적극적 혁신 활동 형태와 역할에 대한 규명이 없이는 종합적인 모기업 글로벌 혁신 체제의 규명이 어렵다.

본 연구는 이러한 판매자회사의 혁신 활동을 규명하는 연구의 하나로써 판매자회사가 수행할 수 있는

적극적인 형태의 혁신 활동을 규명하고자 한다. 판매자회사의 적극적 혁신 활동은 고객 수요에 대해 수동적으로 모기업에게 개발을 요청하고 이를 지켜보는 입장을 넘어서, 해결책(solution, 이하: 솔루션)으로서의 제품 혁신 활동을 의미한다. 달리 말하자면 제품 개발과 관련된 혁신 프로세스 내에서의 활동을 수행하는 것을 의미한다. 솔루션으로서의 제품 개발 관련 활동이란 포착된 고객의 요구를 충족시키기 위한 제품 디자인을 탐색하고 창출하는 활동이다. 이에 고객 요구 사항 파악하기, 제품 사양 정하기, 제품 개념 정하기, 시스템 및 상세 디자인하기, 테스트(개발 제품 프로토타입)하는 활동을 의미한다(Urich and Eppinger, 2012).

고객 요구 사항 파악하기는 마케팅 및 연구개발 조직 모두에게 기대되는 활동인 반면 “제품 사양 정하기, 제품 개념 정하기, 시스템 및 상세 디자인, 테스트”는 연구개발 조직에 기대되는 역할이므로 마케팅 조직에서 요구되는 지식과 다른 기술적 지식과 기술 정보가 요구되는 활동이다.

다국적기업의 경우로 적용하여 해석하면 판매자회사에게 고객의 요구를 파악하는 활동은 기대되는 활동이고, 솔루션 창출하는 활동 “제품 사양 정하기, 제품 개념 정하기, 시스템 및 상세 디자인, 테스트”는 모기업이나 모기업의 다른 자회사 연구개발 조직에 기대되는 활동으로 해석된다.

이러한 해석에도 불구하고 판매자회사가 수행할 수 있는 적극적인 형태의 혁신 활동을 규명하고자 하는 것은 다음과 같은 이유에서이다. 고객의 요구 파악이 성공적으로 이루어지기 위해서는 “제품 사양 정하기, 제품 개념 정하기, 시스템 및 상세 디자인, 테스트” 과정과 같이 솔루션 개발 활동과 유기적으로 이루어져야 하기 때문이다. 따라서 판매자회사의 고객 요구 파악 활동을 통한 시장 기회 확보는 모기업의 연구개발 조직의 협조를 통해 이루어질 필요성이 있다.

판매자회사가 고객 요구에 대한 빠른 정보를 입수하고 요구 변화에 대해 탐색한 결과 '신제품 개발을 통한 중요한 시장 창출 기회'라고 인식이 된다면 모기업에게 정보가 전달되고 이에 대한 정보를 바탕으로 새로운 시장 기회 확보를 위해 모기업 차원에서 "제품 사양 정하기, 제품 개념 정하기, 시스템 및 상세 디자인, 테스트" 활동이 성공적으로 이루어질 필요가 있다. 그러나 판매자회사와 모기업은 서로 다른 자원(조직, 지식 등)과 프로세스를 갖추고 있는 지리적으로 멀리 떨어진 기업이기 때문에 판매자회사가 판단한 '중요한 시장 창출 기회'에 대해 모기업은 '중요하지 않은' 기회라고 판단을 할 수 있고, '중요한 기회'라고 판단한다고 하더라도 이를 추진할 수 있는 프로세스, 지식과 조직을 갖추고 있지 못할 수 있다. 이러한 경우 모기업은 제품 사양 정하기 등 고객을 확보하기 위한 솔루션 개발 활동을 추진 못하게 됨으로 판매자회사는 중요한 시장 확보 기회를 놓칠 수 있다. 물론 판매자회사의 솔루션 개발 활동은 제한적인 수준에서 이루어질 수 밖에 없다. 다국적기업에서 솔루션 개발 활동을 담당하는 조직은 모기업의 연구개발 조직 또는 R&D 조직을 가지고 있는 자회사이기 때문이다.

따라서 본 연구는 판매자회사가 모기업의 연구개발 조직을 보완하는 솔루션 개발 활동을 규명하는 것이 본 연구의 취지라고 하겠다. 혁신 활동에 대한 연구는 고객에 대한 지식과 정보가 가장 빠른 판매자회사와 고객을 성공적으로 확보하는데 있어 연구개발을 수행하는 모기업간의 통합된(충돌이나 부조화가 없는) 다국적 기업 글로벌 혁신 프로세스 구현을 위한 판매자회사의 혁신 활동을 규명하는데 의의가 있다.

이러한 경영 이슈를 규명하기 위해서는 관련한 이론적인 틀과 개념의 모색도 필요하지만 최초로 가까운 사례를 발굴하여 이에 대해 연구하는 탐색적인 사례 연구가 필요하다. 본 연구는 탐색적 사례 연구

를 통해 아래 연구 질문에 대한 답을 구하고자 한다.

먼저 본 연구는 "판매자회사가 새로운 시장 기회를 확보하는데 수행하는 적극적 혁신활동은 무엇인가?"에 대한 답을 찾고자 한다. 또한 '중요한 시장 기회'를 포착하기 위해 솔루션 창출 활동을 하게 되는 과정의 규명을 통해 다국적 기업 글로벌 네트워크에서의 혁신 활동을 탐색적으로 확인해보고자 한다. 따라서 두 번째 질문은 "수동적인 혁신 활동을 하던 판매자회사가 적극적인 혁신 활동을 하게 되는 것은 어떠한 과정을 통해서 이루어지는가?"이다. 본 연구의 질문에 답하기 위해서는 이러한 사례를 갖고 있는 판매자회사가 존재할 수 있는 산업에서의 탐색 연구가 필요하다. 산업용 제품의 경우 판매 조직이 고객기업에 대한 기술 서비스를 제공하기 위한 기술 인력이 존재하여 다른 산업의 제품 생산 기업에 비해 판매 인력과 연구개발 담당 기술 인력간의 기술 격차가 크지 않아 판매자회사가 현지국에서 기술 정보의 획득을 통한 솔루션 개발 활동을 담당할 가능성이 존재한다. 따라서 산업용 제품인 반도체 산업에서의 해당 기업 사례를 중심으로 연구 질문에 대한 답을 탐색하고자 한다.

## II. 연구의 틀

다국적기업 혁신에 있어서 판매자회사의 적극적 역할은 현지국 판매와 관련한 모기업의 연구개발 활동을 지원하는 역할에 중점을 두어 파악하고자 한다. 이러한 역할은 모기업-판매자회사-고객기업 네트워크 하에서 이루어질 수 밖에 없다. 판매자회사를 네트워크 안에서 이해하는 것은 자회사를 이해하는 전통을 따르는 것이기도 하다. 다국적기업 자회사는 모기업의 도구라거나 단일 조직의 하부 부서로 보기 보다 모기업과의 네트워크 관계에 있는, 즉 느

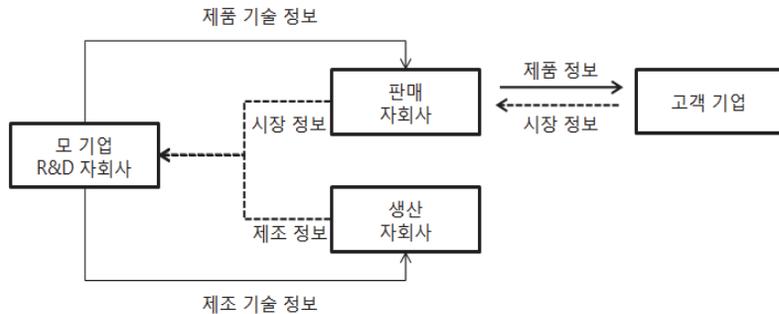
순하게 연결된 모기업 중심의 국제적 네트워크의 하나로 보는 관점을 갖고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 또한 자회사는 지역주체와 네트워크 관계를 형성하기 때문에 자회사를 모기업과 자회사, 자회사와 지역 주체간의 네트워크 형성 관계를 갖는 것으로 이해하기도 한다(Figueirodo, 2011). 이러한 네트워크 관계에서의 정보의 흐름과 관련된 문헌인 Kuemmerle(1999)의 논의에서는 모기업 지식 강화(Home Base Augmenting) 자회사와 모기업 지식 활용(Home Base Expoliting) 자회사로 구분하였으며, 또한 다국적 기업 네트워크에서 자회사의 역할에 따라 기술 관련 정보(Technology Related Information)와 시장과 제조 관련 정보(Market and Manufacturing Related Information)의 흐름에 대해 정의하였다. 정의된 정보의 흐름에서 기술 관련 정보는 모기업 또는 모기업 지식 강화 자회사에서부터 모기업 지식 활용 자회사로 이전되고, 두 번째 시장 및 생산 관련 정보는 모기업 지식 활용 자회사에서부터 모기업 및 모기업 지식 강화 자회사로 전달된다는 것이다(<그림 1> 참조).

본 연구는 고객기업과 모기업 사이에 존재하는 판매자회사의 연구개발 지원 활동으로서의 모기업-판매자회사-고객기업 관계에서 네트워크 상호작용을 기술 정보 교환 중심으로 파악한다. 이론 상 기대되

는 모기업-판매자회사-고객 기업 정보 흐름은 <그림 2>와 같다. 본 연구는 '이론상 기대되는 것과 다른 정보 흐름이 가능할 수도 있지 않을까?'하는 입장에서 연구를 진행하였다.

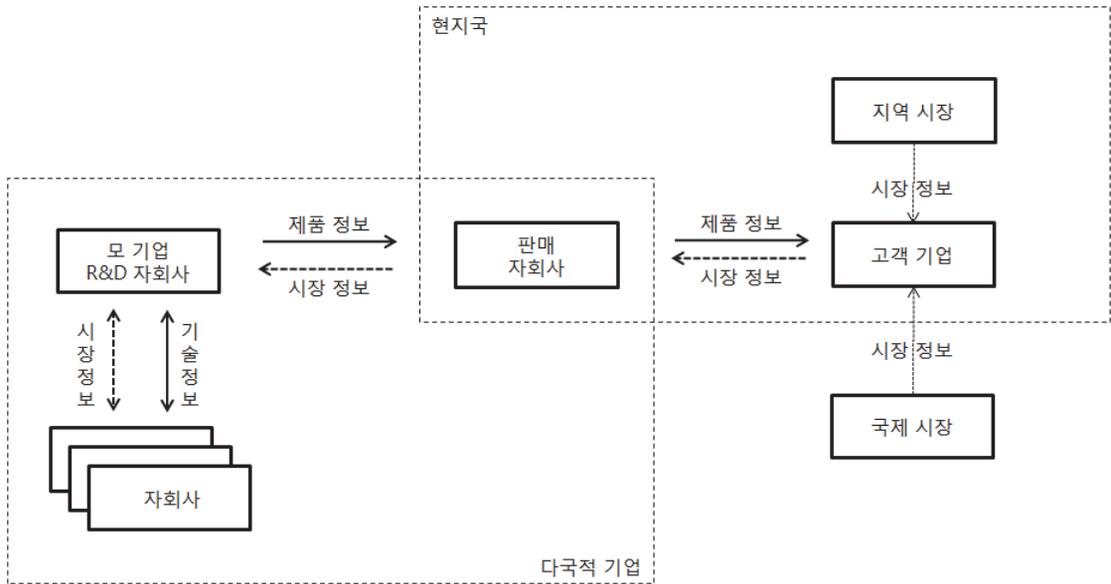
먼저 고객과의 관계에 있어 기술 정보 교환을 중심으로 파악하는 이유를 설명해 보자. 판매자회사는 고객이 필요로 하는 제품 기능 요구 사항과 같은 기술 정보의 교환을 통해 이루어질 것으로 추정된다. 이러한 점은 기존의 혁신 문헌은 혁신에 있어 고객 기업과의 상호작용을 강조한다(Freeman, 1968; Rosenberg, 1982; von Hippel, 1976). 공급기업 제품 혁신과 관련하여 고객기업과 공급기업간의 긴밀한 상호작용을 논하고 특히 개발 관련 기술 정보 교환을 논한다. 고객은 필요한 제품 기능과 관련된 요구를 표현하는 수동적인 주체를 넘어서 필요한 부품 개발 계획을 하고, 제품에 대한 솔루션에 대한 정보를 제공하는 적극적인 주체이다.

기술적 요구사항(technological requirement or specification)은 물론 기술적 솔루션으로서의 개념, 설계도, 프로토타입(Clark and Fujimoto, 1991; Fujimoto, 1997; Liker and Choi, 2004; Ragatz, Handfield and Scannell, 1997; Urban and von Hippel, 1988; von Hippel, 1978; von Hippel, 2005) 등의 기술 정보를 제공한다. 이러한



자료 : Kuemmerle(1999) 재구성

<그림 1> 다국적기업 네트워크에서의 정보 흐름



〈그림 2〉 이론상 기대되는 모기업-판매자회사-고객기업 정보 흐름

점에서 공급기업은 지식을 갖춘(knowledgeable) 사용자와의 상호작용으로 제품 및 공정을 개선하는데 기여한다(Gardiner and Rothwell, 1985; Lilien et al., 2002; Rosenberg, 1982). 고객기업과 공급기업간의 상호작용은 고객기업의 신제품 개발 초기(공급기업의 신제품 개발 프로젝트가 시작되기 이전)부터 이루어지며 주로 공급기업의 연구개발 조직과 고객기업의 연구개발 조직의 상호작용을 통해 이루어진다. 따라서 공급기업이 다국적 기업이고 고객기업과 멀리 떨어진 다른 나라에 존재한다고 하는 경우에도 글로벌 공급기업과 해외에 있는 고객기업간에 기술적 정보의 교환이 기대된다.

판매자회사는 고객기업 판매와 관련하여 비즈니스 관계를 갖고 있기 때문에 판매자회사가 고객기업의 새로운 수요에 대한 정보를 빠르게 포착하고 매출 기회를 확보하기 위한 고객기업의 새로운 기술적 요구 사항과 같은 기술 정보를 획득하는 상황에 직면할 수 있다.

Galbraith(2002)는 고객의 비즈니스에 대한 깊

은 지식을 갖고 있는 인력 또는 조직 중심의 제품 혹은 서비스 개발 리더십을 주장한다. 판매자회사는 고객기업의 비즈니스에 대한 지식과 정보를 바탕으로 고객이 요구하는 제품을 탐색하고 개발을 추진할 수 있다. 현지 자회사가 현지 고객기업을 접촉하여 모기업의 신제품 개발을 통한 매출 기회 확보를 위해 노력한다고 하면, 제품 기획 및 개발 과정에서 글로벌 공급기업-해외 고객기업간의 신제품 개발을 위해 밀접한 상호작용을 하게 되고 결과적으로 솔루션 창출 관련 기술 정보의 교환을 활발히 할 수도 있다고 추론된다.

글로벌 공급기업의 판매자회사가 현지 고객기업을 접촉하여 신제품 개발을 통한 매출 기회 확보를 위해 노력한다고 하면, 판매자회사와 고객기업과의 상호작용은 모기업과의 상호작용을 통해 뒷받침되어야 한다. 신제품 개발 활동은 모기업 중심으로 이루어지고 신제품 관련 정보와 지식은 모기업에 집중되어 있기 때문이다. 모기업의 신제품 개발 활동을 지원하기 위해 판매자회사는 고객기업과의 기술 정보의

교환 활동 결과를 공유하고 고객기업과의 상호작용을 공동으로 계획하는 측면이 존재할 것으로 보인다. 따라서 판매자회사와 모기업과의 상호작용을 기술 정보의 교환을 중심으로 분석하고, 판매자회사의 적극적 혁신 역할은 프로세스 중심으로 파악하고자 한다. 본 연구에서의 고객을 위한 솔루션 창출 활동 프로세스는 “제품 요구사항 정의, 제품 개념 정하기, 시스템 및 상세 디자인, 테스트” 관련 활동이다. 이러한 프로세스는 현지 고객기업을 위해 모기업 R&D 조직을 대신해 솔루션 창출을 위한 혁신 활동을 담당하고 모기업과 협업을 통해 신제품 개발을 수행하는 프로세스이다. 이러한 과정은 특히 수동적인 역할을 하던 판매자회사가 적극적인 역할을 담당하는 사례에서 보다 분명히 확인될 수 있다. 수동적인 역할을 하던 판매자회사가 적극적인 역할을 담당하게 되는 경우, 글로벌 기업 입장에서는 ‘판매자회사 현지국은 이미 모기업이 개발한 제품을 판매하던 시장’에서 ‘판매자회사 현지국 고객기업을 위해 모기업이 제품을 개발해야 할 시장’으로 전환된 경우를 의미하고 이러한 경우 모기업이 현지 시장 지원을 위한 준비가 충분히 되어 있지 않을 수 있기 때문이다.

본 연구는 수동적인 역할을 하던 판매자회사가 적극적인 역할을 담당하게 되는 계기를 마련한 프로젝트를 중심으로 판매자회사의 고객기업 및 모기업과의 기술 정보의 교환이 어떻게 이루어지게 되는지의 과정을 설명하고자 한다.

### III. 연구 방법

본 연구 방법론은 하나의 사례를 분석하는 사례 분석 방법론이다(Yin, 1990; Yin 2011). 사례 연구의 하나의 사례 만으로 분석할 경우는 유일하거나 극단적인 성격을 가질 경우 시도할 수 있다(Yin,

1990). 하나의 사례는 과학적인 일반화를 위한 타당한 근거가 될 수 있다(Pondy and Mitroff, 1979). 본 연구는 탐색적 사례 연구를 통해 판매자회사의 적극적 혁신 활동 패턴에 대한 탐색적 발견 사항을 도출하는 것을 목표로 한다. 본 연구에서 다루는 판매자회사의 혁신역할에 한 사례는 새로운 현상이며, 연구가 되어 있지 않은 사례로써 후속 연구의 주제를 도출하고 이론적인 연구의 기초를 제공하는 연구로서의 의의를 갖고 있다.

본 연구에서 필요한 사례기업은 2012년 “외국인 투자기업과 국내 산학연간 공동 R&D 활성화 방안 연구(임채성·김승희, 2012)”를 수행 중에 조사한 외국 기업(외국인 지분 50% 이상 지분 기업으로써 연구소를 갖추고 있는 기업) 126개 중에 사례 연구가 이루어진 기업 가운데 탐색되었다. 수행했던 사례 연구는 우선 ‘특히 활동이 활발히 이루어지는 기업 중 모기업의 연구개발 활동을 보완하는 수준의 대등한 연구개발 활동을 하는 선도적인’ 기업인 6개 자회사에 대한 비구조화 인터뷰를 실시하던 중 연구개발 조직이 없이 판매사업부만을 가지고 혁신 활동을 수행하는 기업을 발견하였다. 즉, 연구개발 조직이 없는 판매 조직만을 갖고 있는 자회사에서 적극적인 혁신 활동을 하여 신시장을 확보함으로써 자회사의 성장에 기여하게 된 1개의 사례를 확인 할 수 있었다. 따라서 본 연구를 위해 판매자회사가 적극적인 혁신 활동을 하게 된 계기와 계기가 형성된 조건을 규명하기 위한 구조화된 설문을 바탕으로 한 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 5개 체크리스트와 2012년 실시한 연구 조사 설문을 바탕으로 이루어졌으며 추가적으로 점검이 필요한 사항에 대한 보완 인터뷰가 2-3회 이루어졌다. 자회사의 연구개발 활동을 지원하게 된 과정 전체를 경험하고 이해하고 있는 중역 2인에 대해서는 심층 인터뷰가 이루어졌다. 인터뷰 내용은 혁신과정 즉, 고객 요구 파악, 고객의 요구에 대한 사양 확정 및 제품 정의, 제품 개발 과정에 있

어 판매자회사가 적극적 혁신 역할을 하게 된 신제품 개발 프로젝트의 추진과정에 대한 사항이었다. 총 6명의 중간 경영자 및 중역과 2012년 10월-2013년 7월 기간 동안의 인터뷰를 실시하였으며 각각의 인터뷰는 30분-2시간 소요되었다.

## IV. 사례 분석

### 4.1 사례기업 소개

B사는 1957년 설립된 반도체 회사로부터 1997년 분사한 기업이다. B사는 미국에 생산시설을 가동하고 있다. 아시아에는 한국에 생산시설을 가동하는 가운데 중국, 필리핀, 말레이시아 등에 조립 및 테스트 시설을 가동하고 있고 한국을 포함해서 전세계 6개국에 판매본부가 있고 17개국 45개소의 직영 판매사무소를 운영하고 있다.

본 사례에서 판매자회사는 모바일사업<sup>1)</sup> 영역에서 연구개발 조직을 갖추고 있지 않은 B코리아이다. B코리아 모바일사업 한국 판매 본부는(Korea Sales Office)는 크게 순수 영업 팀과 기술 지원팀(FAE: Field Application Engineer) 팀으로 나뉜다. B코리아는 한국 판매본부는 모바일 기술 지원팀과 모바일 사업 담당 영업 인력으로 구성되어 있다.

1999년 4월 B사가 A기업 그룹사 반도체 공장을 인수 할 때, B사에서 모바일 시장에 판매 가능한 제품은 스위치용 Low Voltage MOSFET 밖에 없었다. 당시 B코리아 입장에서는 모바일 시장을 크게 보진 않았기 때문에 모바일 전담 인력 없이 단순히 모기업에서 개발한 제품만을 판매하였고 담당 부서가 존재하지 않았다. 이 회사는 2007년 한국 시장

을 위한 모기업의 N프로젝트 개발로 인해 모기업의 혁신 과정에 참여하는 역할을 담당하게 된다.

### 4.2 판매자회사의 적극적 혁신 활동

2001-2012년 동안 판매자회사는 예전에 하지 않던 적극적 혁신활동을 하게 되었다. 본 사례에서의 분석 대상이 되는 판매자회사는 B코리아의 모바일 사업 분야의 조직으로서 기술 지원 지원팀 내 모바일 기술 지원팀과 순수 영업팀 내에 모바일 사업 담당 영업 인력으로 구성되는 모바일 사업 조직이다. 이 조직의 영업 인원은 2001년 1명에서 2012년 5명으로 증가하고 연구지원 인원은 0명에서 10명으로 증가하게 되었다. 이와 같은 변화는 5-6년 전부터 이루어진 것인데 그 이전에는 적극적 혁신 역할이 없는 그 이후에는 적극적 혁신 역할을 담당하게 되었다. 모바일 사업에서의 고객기업 수가 2000년 1개사에 머물던 것이 2012년 4개사로 늘었고 매출은 5 백만 달러에서 119 백만 달러로 약 20배 성장하였다.

B코리아 모바일 사업에서의 연구개발을 지원하는 역할을 확인하기 위해 고객 요구 파악 이외에도 신제품 사양 및 제품 기능 정의, 신제품 개발 과정에서의 지원역할에 대해 인터뷰를 통해 확인했다. B코리아 모바일 사업부는 개발 제품 기능 및 사양 확정 관련 기술 정보를 고객기업과 상호 협의하는 관계를 형성하고 있을 뿐 아니라 모기업과도 상호 협의하는 역할을 담당한다. 따라서 고객에서의 자회사, 자회사에서 모기업으로의 기술관련 정보의 흐름이 존재하고 있는 것으로 파악되었다.

인터뷰 해당 체크리스트에서 “자회사와 모기업은 고객과 초기에 접촉하여 제품의 feature(function list)와 사양을 함께 정한다”로 응답되었다. “자회사

1) 본 연구에서의 모바일사업은 이동통신을 위한 단말기(휴대전화)분야를 지칭한다. 사례는 휴대전화 완제품을 생산하는 고객기업에게 부품을 판매하는 기업이다.

와 모기업은 고객과 초기에 접촉하여 제품의 기능정의(function list 정의)와 사양을 함께 정한다”는 것은 자회사-고객기업간에 모기업-자회사간에 기술 정보가 양방향으로 흐른다는 것을 의미한다. 이밖에 “자회사 모바일 사업부는 모기업과 신제품 출시(new product releasing) 이전에 신제품 사양을 리뷰한다”, “자회사 모바일 사업부는 핵심 고객의 제조 사양을 정기적으로 모기업과 점검한다”는 점이 확인되었다. 또한 “자회사 모바일 사업부는 모기업과 신기술 및 신시장 트렌드에 대한 정보를 공유” 하는 것으로 응답이 되었다. 이 모두는 기술관련 정보가 자회사-고객기업, 모기업-자회사간에 상호 양방향으로 흐르고 있음을 보여준다. 이렇게 기술정보가 고객기업-판매자회사-모기업 관계에서 양방향으로 흐르는 것은 전통적인 역할을 담당하는 판매자회사의 경우와 차별화되는 것이다. 판매만을 담당하는 판매자회사의 경우 모기업으로부터 제품에 대한 기술 정보를 입수하여 고객 기업에 설명하는 고객기업-판매자회사-모기업 간의 일방적인 기술 정보 흐름을 갖는다.

또한 인터뷰를 통해 확인한 결과 응답자 자회사 모바일 사업부는 “모기업에 신제품개발을 요청”하며, “자회사 모바일 사업부는 신제품 개발에 필요한 리소스(모기업 소속 디자이너 및 Application engineer)를 보다 더 많이 투입할 것을 로비”, “새로운 제품을 개발하는데 필요한 IP 확보를 요청”하는 활동은 연구개발 조직이 아닌 자회사 모바일 사업부가 개발의 초기 과정인 신제품 사양 결정, 모기업에의 제품 개발 요청, 개발 관련 자원 배분까지 자회사 모바일 사업부가 개발 활동에 참여하는 적극적인 역할을 담당함을 보여준다. 이러한 역할은 판매 중심 자회사에 전통적으로 기대되는 역할을 넘어선 것이다. 심층 인터뷰 결과 신제품 개발과정에서 함께 상호 협의하는 과정을 통해 개발해야 할 제품디자인에 관한 상호조정(개발과정에서 고객 기업이 원하는 내용을 반영 할 수 없을 경우 모기업과 접촉하

여 개발하여야 할 제품 디자인의 수정설득), 신제품이 출시될 때까지 개발일정과 관련하여 고객기업과 모기업과의 이견조정 역할을 담당하고 있음이 파악되었다.

#### 4.3 판매자회사에서 적극적 혁신 활동을 하게 된 과정 분석

이 섹션에서는 B 코리아 인터뷰 대상자들이 판매자회사의 적극적 혁신 활동은 현지 고객 기업의 수요를 탐색하는데 있어 모기업 차원에서 이루어져야 할 일이 이루어지지 못해 판매자회사 차원에서 새로운 기술 정보의 흐름을 보여주고, 적극적 혁신 활동을 하게 되는 면이 있는지를 확인하기로 한다. 모바일사업 분야의 N 부품 개발 프로젝트는 한국 시장이 이전에는 외국에서 개발된 부품을 사용하던 고객 기업이 자사를 위한 개발을 요청하는 환경 변화가 이루어지는 상황에서 발생한 것이다. 이는 한국 고객 기업이 세계적 휴대폰 제조 업체로 등장하면서 발생한 것이다. 먼저 고객 기업의 변화와 시장 변화를 논하기로 한다.

##### 4.3.1 세계적 휴대폰 제조사가 된 한국 고객기업

2000년대 한국 삼성, 엘지, 팬택 기업은 세계적인 휴대폰 메이커로 자리잡게 되어 2007년 기준으로 볼 때 세계 선도적 휴대폰 부품 시장을 형성하게 되었다. 휴대폰 시장은 2000-2012 기간에 급속히 증가하였다. 2006년에는 전세계적으로 9억 9천만대의 휴대폰 등 모바일 기기가 출시되었고 2007년은 전년 대비 16% 성장한 11억5천만대 정도를 예상하는 시점에 있었다. 2006년 휴대폰 등 모바일 기기 판매 대수 기준으로 한 세계 시장 35% 점유하는 1위 기업은 노키아 그 다음으로 모토로라가 2위 시장을 점유하였고 한국의 A기업은 3위 C기업은 5위를

점유하게 되었다. 이에 따라 한국의 휴대폰 등 모바일 기기 부품 시장은 세계 선도적인 시장이 되게 되었다. B 코리아의 고객기업인 A기업의 경우 2005-2007 기간에 매출 증가율이 매년 50%에 이르렀다.

#### 4.3.2 B 코리아에 있어서의 한국 시장의 변화

2006년부터 B 코리아에 있어 한국 시장의 성격이 변화하게 된다. B 코리아의 모기업이 이미 개발한 제품을 수용하는 시장에서 한국 시장을 위한 모기업의 신제품 개발이 요망되는 시장으로 전환된 것이다. B 코리아와 주문형 모바일 부품의 거래 관계를 형성하게 되는 A기업은 2006년 당시 기존 제품과 차별화된 신제품을 개발하면서 B 코리아가 향후 납품하게 되는 N 부품 공급자를 찾아야 하는데 어떠한 N 부품을 주문해야 할 지 모르는 상황에 직면하게 된다. A기업도 N 부품에 대한 학습의 초기 단계에 있는 것이다.

B 코리아는 보다 얇은 두께의 휴대폰 개발의 필요성에 따라 휴대폰과 연결시키는 기기용 커넥터 핀 수를 최소화해야 할 필요성을 감지하고 있었다. 당시 휴대폰 설계자들은 휴대폰의 두께가 보다 얇고 차별화된 디자인 하고자 원하고 있지만, 공간을 많이 차지하는 안테나, 24핀의 커넥터 그리고 배터리와 같은 제약 조건으로 새로운 디자인을 하기에 용이하지 않았다. 신제품은 새로운 커넥터 부품의 적용을 통해 신제품을 개발하고자 했다. 24핀 커넥터의 크기를 5핀으로 줄이고자 하였다. 이는 기존 모바일의 24개 핀 커넥터가 지원하던 음악재생, 충전, UART/USB 데이터 통신, 차량 및 비디오 출력을 오직 5개 핀으로 지원할 수 있도록 모바일 기기 내부에서 외부의 다양한 액세서리를 인식한 후, 해당 기능을 구현하도록 스위칭(switching)하는 제품이다. 5핀 커넥터는 기존에 24개 핀이 하던 외부의 다양한 액세서리 기기를 인식하는 기능을 수행해야 함

으로 적은 수의 핀이 다수의 기능을 수행해야 하는데 이를 위해 스위칭 반도체 부품이 필요한 것이 바로 N 부품이다. 그러나 A기업은 N 부품이 어떠한 제품 개념으로 구성되어야 하는지?, 어떠한 사양을 정해야 하는지? 모르는 상황에 있었다.

#### 4.3.3 A기업의 오랜 거래 파트너로서의 B 코리아

B 코리아는 A기업과 10년간(1998-2007)의 좋은 거래 관계를 유지해오고 있었다. 물론 B사는 N 부품을 공급하지는 않았으나 휴대폰의 단순 기초 전자 반도체 부품인 mosfet(metal oxide), logic부품, switch부품을 공급해 오고 있었다. 이러한 부품은 가격이 낮고 경쟁사가 많을 뿐 아니라 차별화가 어려운 상품형(commodity) 제품이다. B코리아는 안정적으로 운영 관리하는 모습을 보여왔을 뿐 아니라 A기업과의 가격 협상 시 만족할 만한 가격 정책을 실시하였기 때문에 A기업 구매 팀과는 비즈니스 측면에서 좋은 파트너 관계를 유지하고 있었다. 따라서 B 코리아는 A기업과의 거래 관계를 통해 장기적인 신뢰 관계를 형성한 기업이라고 할 수 있다.

#### 4.3.4 A기업의 N 부품 개발 요청

A기업은 B 코리아가 제공한 스위칭 관련 부품 개념을 포함한 스위칭 반도체 부품에 대한 학습을 바탕으로 N 부품의 개발을 후보 공급자에 의뢰하기 위한 대략적인 사양을 개발해야 했다. 2006년에 B 코리아는 A기업에 다른 제품을 판매하고 이에 따른 서비스를 제공하는 중에 A기업이 5 핀 부품을 개발한다는 소식을 접하고, 스위칭 반도체 부품 디자인의 개념에 내용을 조사 및 분석하여 A기업이 선택 가능한 제품 개념을 제공했다. 스위칭 관련 부품 개념을 공급한 B 코리아는 A기업의 대략적인 사양을 개발하는데 협력하였다. B 코리아는 모기업과의 협

의가 없이 협력 작업을 하였다. B코리아가 A기업의 5 핀 커넥터 개발 관련 스위칭 반도체 부품 개발에 대한 협조 관계를 형성하는 발판을 마련하였다. 이러한 과정을 통해 B 코리아가 일방적인 기술 정보 흐름 즉 모기업에서 개발한 단순한 상품형 제품에 대한 기술적 정보를 설명하고 관련 기술 정보 서비스를 제공하는 정보 흐름에서 B 코리아와 A기업간의 기술 정보가 양방간의 정보 흐름으로 변화하는 관계로 변화하게 된다. 즉 제품 개념과 사양을 A기업에 전달하고 A기업은 이에 대해 피드백 정보를 제공하는 관계로 변화하게 된다. 이 과정에서 모기업과는 협의가 없었기 때문에 모기업과의 기술정보 흐름에는 변화가 없다. A기업의 대략적인 사양이 결정된 후 A기업은 10개의 후보 업체에 N 부품 개발 가능성을 타진하게 되었으며 B 코리아는 최종적으로 선정된 기업이 되었다.

#### 4.3.5 A기업 거래 파트너로서 부족한 역량의 B 코리아

10개 중의 하나로 개발 의뢰 가능성을 타진된 B 코리아 입장에서 N제품은 B사가 공급해온 기존 상품형(commodity) 제품과 달리 고객기업 주문에 의한 개발이 필요한 반도체 모듈이었는데 이는 B사가 개발한 경험이 없고 기술력이 입증된 것이 아닌 것이었다.

당시 개발 가능성을 탐색할 대상으로는 B 코리아보다 더 좋은 여건의 기업이 존재했다. A기업 입장에서는 모바일 개발 경험을 통해서 많은 반도체 공급기업을 접해 봤기 때문에 B사가 타 경쟁사 대비 해당 반도체를 개발하는데 기술력이 부족하다는 인식을 하고 있었다. 경쟁사 중 F 반도체는 한국 모바일 시장에서는 크나큰 매출을 일으키지는 못했지만, 유일하게 N유사 제품을 해외 고객기업에 공급한 이력이 있었다. 이러한 강점은 해당 제품의 정확한 사

양 및 구현이 단기간 내에 가능하다는 것을 의미하며 또한 시장 판매를 통한 신뢰성 검증이 되었기 때문에 수요자 입장에서는 가장 신뢰성이 높은 기업이였다. 또한, 다른 기업인 M 반도체 경우에는 당시 모바일 시장에서 Base Band 및 Application Processor를 제외한 비-메모리 공급기업에서 시장 점유율 1위였다. 주요 제품으로는 PMIC\*5 및 Audio Product 등이 있다. 그리고 T사는 자체 Application Processor뿐만 아니라, 비-메모리에서는 업계 2~3위를 차지하는 기술집약적인 회사이다.

이들 기업 모두는 신홍 기업인 A기업의 입장에서 가격 협상력이 높지 않았다. 따라서 가격 협상력을 가질 수 있는 후발업체의 발굴이 필요했다. B사는 경쟁사에 비해 기술역량이 떨어지지만 만약 B사는 관련 기술 영역을 구축한 기업이고 만약 개발한 제품이 A기업이 요구하는 수준의 제품으로 공급될 수 있다면 높은 협상력의 공급자 기업을 발굴하는 셈이 된다.

#### 4.3.6 B코리아와 A기업의 새로운 거래 관계 형성 : 준비 되지 않은 모기업

고객기업과의 N 부품 개발 기획은 고객기업-자회사 차원에서 이루어졌다. 모기업인 B사는 관련조직도 없고 이를 추진하겠다고 하는 사전 의사결정도 이루어진 바가 없었다. B 코리아의 모기업인 B사는 N제품 개발과 관련한 전략을 갖고 있지 않았다. 모기업차원에서는 모바일 비즈니스 담당 개발 조직도 갖추고 있지 않았다. 모바일 시장 관련 제품을 개발하는 조직은 단순한 상품형(commodity type) Switch 및 Logic을 담당하는 Signal Path 조직과 LCD Backlight 및 DC/DC converter 등을 담당하는 System Power라는 두 개의 조직이 있었으나 이들 조직이 모바일 시장에 집중한 것은 아니었다. System Power 조직은 모기업의 독자적인 결정에

의해 모바일 시장 대상 비즈니스를 시작 했으나, 노키아(Nokia) 의존 일변도의 사업을 추진하였으나 실패하였다.

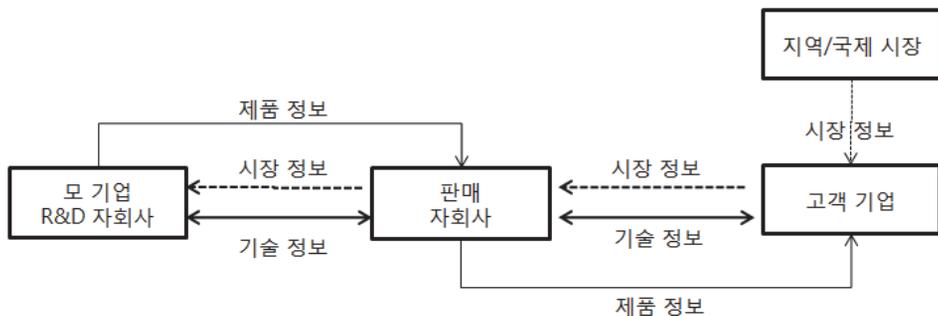
반면 B 코리아의 입장에서 휴대폰 관련 시장의 중요성을 인지하고 2006년에 판매 조직 내에 모바일 사업부 기술 지원팀을 만들었다는 점에서 모기업 보다는 모바일 사업의 추진에 대한 적극적인 입장에 있었다. 모바일 사업부 기술 지원팀은 당시 납품 중인 상품형(commodity) 제품에 대한 모바일 고객기업 기술 지원 서비스를 강화하기 위해 만들어진 것이었다.

#### 4.3.7 B코리아의 역할 변화 과정 - 기술 정보 흐름 변화

A기업이 대략 사양을 확정하고 B 코리아에 해당 부품의 개발 가능성을 타진함에 따라 B 코리아와 A기업이 간의 기존의 일방적인 기술 정보 흐름 즉 모기업에서 개발한 단순한 상품형 제품에 대한 기술적 정보를 설명하고 관련 기술 정보 서비스를 제공하는 정보 흐름에서 B 코리아와 A기업간의 기술 정보가 양방간의 정보 흐름으로 변화하는 관계로 변화하게 된다. 정보 흐름 변화는 두 단계를 거쳐 이루어지게 된다. 먼저 고객기업과 공급기업이 개발해야 할 부품을 '공동으로 정의하는 기간'이다. 이 기간 동안 A

기업과 B 코리아가 개발해야 할 부품의 사양(개발되어야 할 제품이 갖추어야 할 물질적인 모습[주로 엔지니어링 용어로 되어 있음])과 기능 정의(function list 확정)를 공동으로 확정한다. 그 다음은 모기업과 협의하여 개발 일정을 협의한 후 개발 의뢰를 확정하고 모기업이 개발을 완료한 후 A기업의 선행 개발팀의 검증을 통해 최종 공급업체로 확정되는 단계이다. 이는 '모기업 개발기간'이라고 할 수 있다. 위와 같은 구분에 바탕을 두어 기술정보 흐름이 어떻게 변화하는지를 분석해 보자.

'공동으로 정의하는 기간' 동안 A기업이 개발되어야 할 제품의 사양(기술적 정보)을 전달하면 공급기업이 공급 가능한 제품의 사양을 기획하여 전달하는 것이다. 이는 모기업인 B사에서 개발 여부가 확정되지 않은 상태에서 B사의 개발 가능성을 탐색하는 과정이기도 하지만 A기업이 B사에 의뢰할 사양을 구체화하는 과정이다. B 코리아는 기술 지원팀(Field Appliation Engineer팀)의 필드 엔지니어와 팀장을 중심으로 B사가 공급 가능한 제품 초기 사양을 기획하여 A기업에 전달했다. A기업의 긍정적인 반응을 취득한 후 A기업과 B코리아는 고객과 개발해야 할 제품을 공동으로 정의하는 과정을 거치게 되는데 이 과정에서 제품 특성 리스트(feature list) 및 기능과 보다 구체화된 사양을 확정하였으며 이 과정에서 개발하려고 하는 제품의 구조 혹은 부



〈그림 3〉 모기업-판매자회사-고객기업간 기술 및 시장 정보 흐름의 변화

품과의 인터페이스, 요구되는 기술적 성능, 요구되는 부품 디자인의 모습 등의 기술적인 정보의 교환이 이루어졌다. 이러한 과정에서 A기업과 B 코리아는 최초의 양방향 기술정보의 흐름을 갖게 되었다. 이전에 B 코리아는 모기업에서 개발한 부품의 사양, 부품 기능 등의 기술적 정보를 전달하는 일방적인 기술정보가 흘렀던 것이다.

B 코리아는 모기업과도 양방간 기술 정보 흐름을 구현하게 된다. 모기업 연구소의 자문을 얻는 과정에서 B코리아는 A기업과 개발 중인 사양 및 제품 개발 리스트를 모기업 연구소에 전달하게 되었다. B 코리아와 모기업은 사양 및 기능 정의 확정 과정에서 모기업에 고객으로부터 전달 받은 사양 및 기능 정의의 시안 전달과 모기업으로부터 자문 정보를 주고 받게 됨에 따라 기술 정보를 쌍방간에 주고 받는 관계로 변화하게 되었다. 이 과정에서 B 코리아는 단순한 영업에서 벗어나 연구개발 기획의 초기 부분, 즉 개발해야 할 제품을 고객기업과 정의하는 역할을 진행할 수 밖에 없었다. 이 과정은 기술 지원팀의 필드 엔지니어와 해당 팀장을 중심으로 시행착오의 과정을 통해 이루어졌으며 작업 관련 자문은 A기업의 선형 개발팀과 모기업 연구소의 자문을 바탕으로 이루어졌다.

#### 4.3.8 준비 되지 않은 모기업 : 모기업 및 고객기업과의 조정

본 연구의 사례 연구 분석들은 고객기업의 '신제품 개발을 통한 매출 기회' 가능성을 타진하는 과정이 고객기업과 판매자회사간의 솔루션 모색을 위한 기술정보 교환과정에 초점을 맞추고 있으나, 사례 분석 과정에서 판매자회사는 고객 기업과 모기업 사이에서 조정역할을 하는 것이 확인되었다. 이는 또한 판매자회사가 가장 빠른 고객기업의 수요에 대한 정보를 새로운 미래 매출 기회로 해석하는 상황에서

판매자회사의 적극적인 대응에 대해 모기업이 사전적인 준비가 되어 있지 않음을 보여주는 점이기도 하다. 이에 대해 논하기로 한다. B코리아가 사양 및 기능정의(feature list 정의)를 고객기업과 확정 한 후 모기업에 N 개발 요청을 하였으나 모기업은 이를 받아들일 준비가 되어 있지 않아 부정적인 피드백을 하게 되었다. B사는 휴대폰 부품의 개발 준비가 되어 있지 않았다. 한국의 B 코리아와 달리 같이 휴대폰 개발을 전담하는 부서가 존재하지 않았고 B 코리아의 모기업에 대한 개발 의뢰가 거부당할 정도로 준비가 되어 있지 않았다.

B 코리아는 모기업에 샘플을 개발하여 고객 기업에 제출해야 할 기한을 7개월로 요청했으나 모기업으로부터의 1차 회신은 9개월 만에야 가능하다는 회신을 하기에 이르렀다. 이는 B사의 프로젝트 수행 시스템 상 불가피한 점이 있다. B사에서 신제품 개발 의사결정은 대부분 모기업 차원에서 해당 제품라인에서 결재한다. 제품 라인별로 신제품개발 총괄 기획자(Product marketer)에 의해 이루어지는데 주요 제품 개발에 관련된 일정은 해당 제품라인의 신제품개발 총괄 기획자가 년 초에 예상 수익, 미래 기술 등의 기준을 가지고 주어진 인력 및 예산 안에서 그 해 해당 신제품 개발 로드맵이 만들어지고 일정이 정해진다. 각 지역별로 그 해 매출 목표에는 해당 신제품에 의한 매출이 한해 전에 미리 계획되었기 때문에, 기존 신제품 로드맵 조정 시에는 다른 개발 계획을 연기 또는 취소해야 하고 만약, 연기 하더라도 그 제품에 대해서 예상 했던 지사의 매출 결과에 영향을 줄 수 있다. 그만큼 예정에 없던 새로운 신제품 개발 시에는 각 지사의 의견 조율이 필요하고, 정확한 예측이 요구된다. 이러한 상황으로 사전에 개발 계획에 없던 신제품의 경우에는 기존의 신제품 로드맵을 바꾸기가 용이하지 않다. 만약, 꼭 필요하다면 제품라인 신제품총괄기획자와 해당 제품라인 디렉터 승인이 필요하다. 그런 경우에는 제품 라

인 경영자에게 판단의 기준이 될 수 있는 해당 제품의 개발 배경 및 설명 그리고 예상 매출 등의 정보를 전달해야 한다.

위와 같은 상황에서 모기업을 설득하기 위한 조정을 B 코리아가 담당했다. 일정 관련해서 2달의 차이는 모기업에서 휴가 등을 반납해서 한달 줄이는 것으로 조정했다. 따라서 B사는 A기업에 1달 늦게 납품할 수 밖에 없게 되었다. B 코리아는 고객기업과 협의하여 공식적으로는 납기에 맞추어 납품하는 것으로 하고, 비공식적으로는 1달 늦은 납품을 묵인해주는 것으로 추진했다. 결국 샘플 공급을 7개월 만에 하는 것으로 하되 실질적으로는 8개월만에 공급하는 것으로 정리한 것이다. B 코리아는 A기업과의 오랜 거래 관행으로 미루어 7개월 약속을 하고 1달 정도 늦게 납품하는 것을 용인해주는 관행을 알고 있기에 이를 추진할 수 있었다.

B사의 개발 과정에서 A기업과의 의사소통은 주로 B 코리아를 통해 이루어졌으며 개발 과정에서 협이가 필요한 부분에 협이가 이루어졌다. A기업과 B 코리아와의 협의는 A기업의 요청에 따른 개발 과정의 부품의 개발된 프로토타입 정보를 모기업으로부터 전달 받은 내용을 전달하고 이에 대한 A기업의 피드백이 B 자회사를 통해 B 사에 전달하는 것이다. 최종적으로 개발된 제품이 고객기업에 의해 승인 되면서 B 코리아는 A기업으로부터 제공된 새로운 시장 기회를 확보할 수 있게 되었다. 이후에도 고객기업이 필요한 신제품은 B 코리아와 협의를 통해 모기업에 전달되면서 기술정보 흐름은 고객기업-자회사-모기업 양방향 흐름으로의 전환이 정착되었고 판매자회사의 역할은 연구개발지원 역할을 담당하는 것으로 변화하게 되었다. 한국 판매자회사의 역할은 앞서 논한 바와 같이 신제품개발의뢰, 신제품사양확정, 신제품이 출시 될 때까지 개발일정을 조정(모기업-고객기업간)하며, 개발에 필요한 리소스(엔지니어) 투입요청, 지적재산권확보를 요청하는 등 적극

적인 역할을 담당한다. B코리아에서 모기업에 요청한 모바일 관련 신제품개발 등의 요청은 특별한 경우가 아닌 경우에는 모기업에서 전면적으로 수용되는 구조로 바뀌게 되었다.

## V. 결론

판매자회사의 혁신 활동의 성격에 대한 논의는 기존 연구 문헌에서 활발히 논의되고 있지 않다. 본 연구는 국내에 진출한 다국적기업 반도체 공급 자회사의 탐색적 사례 연구를 통해 판매자회사가 다국적기업의 혁신활동에 적극적 역할을 담당함을 보여주었다. 판매자회사는 판매 기능을 넘어서, 모기업이 개발해야 할 제품 개발 솔루션 창출 초기 활동(제품 관련 사양 창출 및 제품 기능 정의 등)과 같이 연구 개발 활동의 초기 단계에 해당하는 활동을 담당하고 있음을 보여주었다.

본 연구는 첫째로 판매자회사는 고객기업-판매자회사-모기업간의 네트워크 관계에서, 고객기업과, 그리고 모기업과 양방향 기술정보를 교환하는 적극적인 혁신 활동을 수행하는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 기술정보 교환을 하는 적극적 혁신 활동 역할은 기존의 판매자회사의 수동적 역할, 즉 모기업이 개발한 제품을 판매하는 역할로써 기술 정보를 일방적으로 전달 역할과 차별화되는 역할이다. 둘째로 판매자회사가 연구 개발 활동 초기 단계에 해당하는 고객의 요구 사항에 대한 솔루션 창출 초기 활동(솔루션 탐색)을 하고 있음을 발견하였다. 이러한 솔루션 창출 초기 활동 수행과정에서 고객기업-판매자회사-모기업간의 네트워크 하에서의 양방향 기술 정보의 교환 활동이 일어난다. 셋째로 수동적인 혁신활동을 하던 판매자회사가 적극적인 혁신 활동을 하게 된 사례를 통해 판매자회사가 모기업의 연구개발 조

직과 협업을 하여 연구개발 초기 단계의 솔루션 창출 초기 프로세스를 담당하는 점을 규명하였다.

이러한 프로세스는 다음과 같다. 판매자회사가 고객의 신규 제품 개발 수요에 대한 정보를 입수한다. '판매자회사의 고객 기업이 공급자가 개발해서 공급해 주기를 원하는 제품의 솔루션' 창출을 추진하는 초기 활동에서 기술 정보 교환 활동을 통해 수행한다. 일정 기간이 지나면 고객기업이 요구하는 솔루션 형태의 초기 사항(예: 사양 등)이 확정되고 판매자회사는 모기업에 개발을 요청하는 과정을 수행하게 된다. 모기업은 개발 요청이 이루어지기 전까지는 판매자회사의 활동에 자문형태의 기술 정보 교환 활동을 하게 되고, 모기업 개발 요청이 이루어진 후에는 개발 수행과 관련한 판매자회사와 기술 정보 교환 활동을 수행하게 된다.

판매조직이 고객의 요구 충족을 위한 솔루션 초기 활동에 종사하는 것은 사용자 중심의 패러다임을 주장하는 사용자 혁신의 문헌의 논의와 유사한 점을 보여준다. 즉 사용자는 자신의 요구 충족을 위한 솔루션 창출 활동과 관련된 사항 즉 기술적 사양의 구체화, 제품 아이디어 창출, 프로토타입 개발 등의 활동을 한다(Urban and von Hippel, 1988; von Hippel, 1978; von Hippel, 2005). 사용자는 혁신의 주체로 기대되지 않지만 사용자는 자신이 필요한 제품을 외부로부터 공급받을 수 없기 때문에 제품 아이디어를 창출하여 공급자에 전달하기도 하고 스스로 제품 프로토타입을 개발하여 전달하기도 한다. 마찬가지로 판매자회사도 연구개발 활동의 주체로 기대되지 않지만 판매자회사는 매출을 위해 고객을 대상으로 한 솔루션 창출 관련 활동에 있어 모기업의 한계를 보완할 수 있는 역할을 담당한다.

또한 고객기업이 원하는 제품을 모기업이 개발하도록 판매자회사가 추진하는 과정에서 준비가 안 된 모기업을 설득하기 위해 고객기업이 원하는 일정 등의 조건을 맞추기 위한 모기업과의 조정 역할을 담

당하는 점이 사례를 통해 확인되었다. 판매자회사가 고객기업-모기업 사이에서 조정 역할을 담당하는 점은 본 연구에서 기대하였던 부분이 아니었다. 이에 대해서는 후속 연구를 통해 그 성격을 규명할 필요가 있어 보인다.

본 연구에서는 하나의 사례를 중심으로 탐색적 연구를 수행했으나, 판매자회사의 대표성을 갖는 점이 존재한다. 본 연구에서 제시하는 사례는 다국적 기업의 판매자회사가 거래 고객기업의 신규 신제품 개발 수요에 대한 정보를 입수했으나, 모기업의 여건상 모기업의 연구개발 조직 혹은 다른 자회사의 연구개발 조직이 고객기업과 직접 상호작용을 할 수 없는 상황에 직면한 판매자회사의 사례기업을 대표한다. 만약 거래 고객기업의 신규 신제품 개발 수요 확보를 위한 솔루션 창출 초기 활동을 외면하면 판매자회사는 미래의 매출 기회를 포기하는 것이 된다. 매출 기회를 포착하기 위해서는 판매자회사는 고객의 신제품 개발을 위한 솔루션 창출 초기 프로세스를 추진할 수 밖에 없다.

이상 논의한 사례 연구결과가 주는 시사점을 논해보기로 하자. 본 연구는 판매자회사의 적극적 혁신 활동이 요구되는 상황에서는 다국적기업 모기업은 판매자회사에 적극적 혁신 활동을 수행할 수 있는 권한과 책임을 이양할 필요성이 있음을 보여준다. 판매자회사가 '제품 개발과 관련하여 고객기업과 기술 정보 교환을 통해 솔루션 창출 초기 활동을 담당하는 것은 다국적기업의 글로벌 혁신 프로세스 관점에서 볼 때 판매자회사가 모기업을 보완하는 역할을 담당하는 점을 보여준다. 이런 역할의 보완 기능은 모기업-판매자회사 관계에서 발생할 수 있는 지리적 인 거리, 자원, 프로세스 등의 차이의 문제로 인해 유기적 연결 체계를 갖추지 못하여 현지 고객기업을 위한 신제품 개발 기회를 놓칠 상황에 직면할 수 경우 효과적으로 작동할 것이다.

따라서 다국적기업이 고객 중심의 글로벌 혁신 프

로세스를 추진하기 위해서 판매자회사의 기술 정보 교환을 통한 적극적 혁신 활동 참여는 고객 중심의 제품 솔루션 창출 초기 단계 수행을 가능하게 하는 점이 있다. Galbraith(2002)는 고객과 직접 접촉하는 리더(개인 혹은 조직)가 제품 및 서비스 패키지가 개발되어 공급되는 과정을 총괄하도록 하는 것을 강조한다. 혁신 경영 문헌에서는 성공적인 혁신 성과를 위해서는 마케팅, 연구개발, 생산 등 범부처가 관련되는 수평적 프로세스가 가능하도록 조직화하고 추진하는 것을 강조하는데(Bessant and Tidd, 2007; Schilling, 2013), 이러한 과정이 고객 중심적인 프로세스로 이루어지기 위해서는 고객의 요구사항을 잘 이해하는 주체를 중심으로 한 수평적인 프로세스의 수행이 필요하다. 다국적기업의 경우 이를 위해서는 고객을 잘 이해하고 정보가 빠른 판매자회사의 혁신 활동의 역할이 모기업의 부족한 부분을 보완하는 역할을 담당하여 판매자회사의 활동과 모기업 연구개발 활동의 유기적 결합과 조정이 이루어지도록 하는 것이 필요한 것으로 보인다. 이를 가능하게 하는 경영 조건과 프로세스에 대한 보다 심도 깊은 향후 연구가 필요할 것으로 보인다.

본 연구는 하나의 기업 사례를 중심으로 수행한 연구이기 때문에 한계가 존재한다. 향후 연구에 있어서는 '다국적기업의 판매자회사가 거래 고객기업의 신규 신제품 개발 수요에 대한 정보를 입수했으나 모기업의 연구개발 조직이 고객기업과 상호협의를 진행하기에 적합하지 못한 상황'이 발생하는 조건에 대한 연구가 필요하다고 보인다. 이러한 조건은 다국적기업 혁신 활동의 글로벌화가 확장될수록 다양한 형태로 나타날 것으로 보인다. 따라서 본 사례를 통해 내린 결론이 다른 업종, 제품, 지역의 유사 상황에도 동일한 결론이 내려지는지, 다른 패턴이 관찰되는지에 대한 연구를 수행할 필요가 있다. 다르다면 다르게 하는 요인은 무엇인지에 대한 연구도 이루어질 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 임채성, 김승희(2012), "외국인투자기업과 국내 산학연간 공동 R&D활성화 방안 연구 보고서," 지식경제부 기술료사업 연구용역 보고서.
- Ambos, T. C., Ambos, B. and Schlegelmilch, B. B. (2006), "Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers," *International Business Review*, 15, 294-312.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing across border: The transnational solution*, Boston, Harvard Business School press.
- Bessant, J. and J. Tidd(2007), *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley and Sons, Chichester
- Birkinshaw, J., and Hood, N.(1998), "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *The Academy of Management Review*. 23 (4), 773-795.
- Cantwell, J. A., Mudambi, R.(2005), "MNE competence-creating subsidiary mandates," *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto(1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in The World Auto Industry*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Collinson, Simons C., Rowena Wang(2012), "The evolution of capability in multinational enterprise subsidiary: Dual network embeddedness and the divergence of subsidiary specialisation in Taiwan," *Research Policy* 41 (2012) 1501-1518
- Figueiredo, P. N. (2011), "The role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of

- MNE subsidiaries: Evidence from Brazil," *Journal of Management Studies*, 48:2.
- Freeman, C.(1968), "Chemical process plant: Innovation and the worldmarket," *National Inst. Econom. Rev.* 45(August), 29-51.
- Fujimoto, T.(1997), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, New York, Oxford University Press.
- Galbraith, J. R. (2002). "Organizing to deliver solutions," *Organizational Dynamics*, 31(2), 194-207.
- Gardiner, J. P. and R. Rothwell(1985), "Tough customers: Good designs," *Design Stud.* 6(1), 7-17.
- Kuemmerle, W., (1999), "Foreign direct investment in industrial research in the pharmaceutical and electronics industries—results from a survey of multinational firms," *Research Policy*, 28, 179-193
- Liker, J. K. and Choi, T. Y. (2004), "Building deep supplier relationships," *Harvard Business Review*, December, 2-10.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., and Hippel, E.(2002), "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development," *Management science*, 48(8), 1042-1059.
- Marin, A. and Bell, M. (2010), "The local/global integration of MNC subsidiaries and their technological behavior: Argentina in the late 1990s," *Research Policy* 39 (7), 919-931
- Phene, A. and Almeida, P.( 2008), "Innovation in multinational subsidiaries: the role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities," *Journal of International Business Studies*, 39 (5),901-919
- Pondy, L. R. and Mitroff, I. I.(1979), "Beyond Open System Models of Organization," in B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: Jai Press, 1, 3-29 as cited in
- Ragatz, G. L., Handfield, R.B. and T. V. Scannell (1997), "Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development," *Journal of Product Innovation Management*, Volume 14, Issue 3, pages 190-202.
- Rosenberg, N.(1982), *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Schilling, M.(2013), *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill: Boston.
- Ulrich, K. T. and S. D. Eppinger (2012), *Product design and development*, McGraw-Hill Irwin
- Urban, GL and von Hippel, E.(1988), "Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products," *Management Science*, Volume 34 Issue 5, May 1988, pp. 569-582.
- Von Hippel, E.(1976), "The dominant role of users in scientific instrument innovation process," *Research Policy*, 5(3), 212-239.
- Von Hippel, E.(1978), "A customer-active paradigm for industrial product idea generation," *Research Policy*, Volume 7, Issue 3, July 1978, Pages 240-266
- Von Hippel, E.(2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Yin, R. K. (1990), *The Case Study Research: design and methods, Applied Social Research Methods, Series, 5*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2011), *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, CA: Sage.

## The Innovation of the Sales Subsidiary in MNE parent firm-sales subsidiary-customer firm relationships: Technology and Market information flows

Seunghoi Kim\* · Chaisung Lim\*\* · Yongsam Kang\*\*\*

### Abstract

This study has identified the active innovation of the sales subsidiary: the activity at an early stage of creation of the solution for product development for the customer. The activity is implemented with the mutual exchange of technical information among customer firm-sales subsidiary-and the parent firm. In addition, from the project case which offered a momentum of taking an active role of the sales subsidiary, this study illuminated how the sales subsidiary could take the active role: in order to capture the opportunity of product development for the customer firm, the sales subsidiary take the role of the solution creation process from close interaction with the customer through exchanging technical information firm while the parent firm exchange complementary technical information with the sales subsidiary for supporting the sales subsidiary. The paper shows that the MNC of the industrial goods needs to allow the delegation of the initial part of solution creation activity to the sales subsidiary when the parent firm is not in a position to carry out close interaction with the customer for carrying out an initial stage of the solution creation process.

Key Words: MNE Subsidiaries, Innovation Activity, Sales Subsidiary, International Management

---

\* Ph.D student, Management of Technology, Konkuk University, First author

\*\* Professor, Management of Technology, Konkuk University, Corresponding author

\*\*\* Ph.D student, Management of Technology, Konkuk University