

다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식 결정요인

김 경
계명대학교 경영대학 부교수
(kimk@kmu.ac.kr)
이동인
계명대학교 강사

본 연구는 최근 국제경영 분야에서 활발히 연구가 진행되고 있는 해외시장 진입방식의 선택 결정요인을 실증적으로 분석하였다. 특히 제조업 분야가 아닌 서비스산업 중에서 중요한 위치를 점하고 있는 호텔산업을 대상으로 기존의 이론 가운데 많은 지지를 얻고 있는 질충이론을 근거로 모형을 설정하고 가설을 검증하였다.

일본에 진출한 88개의 다국적 호텔기업을 대상으로 자료를 수집하였으며, 진입방식을 4가지 유형(프랜차이즈, 경영서비스 계약, 합작투자, 단독투자)과 2가지 유형(계약방식, 지분투자)으로 구분하여 각각 다중회귀분석과 로짓분석을 실시하였다.

실증분석 결과는 다중회귀분석이 로짓분석 보다 다소 좋게 나왔는데, 그 결과는 다음과 같다. 소유우위 요인 중에서 해외 영업 경험, 모기업의 규모, 그리고 제품차별화 능력이 진입방식의 통제수준과 부(-)의 상관관계를 보였으며, 내부화우위 요인 중에서는 서비스의 품질관리 필요성이 통제수준과 정(+)의 상관관계를, 그리고 입지우위 요인(현지시장 환경요인) 중에서는 현지시장의 전략적 중요성이 통제수준과 부(-)의 상관관계를 보였다.

이러한 실증분석 결과는 제조업을 대상으로 분석한 선행연구들과 다소 다른 결과로서 서비스산업의 해외진출에 대한 설명을 위해서는 기존의 이론에 대한 수정이 필요한 것으로 보인다.

1. 머리말

기업의 국제활동을 다루는 국제경영 분야에 있어서 1980년대까지는 주된 학문적 관심이 다국적기업에 의해 수행되는 해외직접투자에 모아졌었으며, 특히 그 동기와 결정요인의 분석에 관한 연구들이 많았다. 물론 다국적기업 혹은 해외직접투자를 분석하는 시각에 따라 거시적 관점에서 환경적 또는 입지적 요인을 분석하는 연구들과 미시적 관점에서 기업의 특성 혹은 전략적 요인에 초점을 맞춘 연구 등 다양한 부류의 연구들이 수행되었다. 그리고 동시에 해외직접투자 외의 다른 형태(수출, 라이선싱

을 포함한 계약방식 등)의 해외활동에 관한 연구들도 별도로 활발히 진행되었다.

그러나 1990년대 이후 최근에 이르러서는 그러한 여러 방식의 해외활동들이 별도로 분석되어지기 보다는 서로 전략적 대안으로서 기업들이 여러 가지 상황을 고려하여 가장 적절한 방식을 선택하는 것이라는 주장이 설득력을 갖게 되었다. 즉 해외시장 진입방식(foreign market entry mode)의 선택에 관한 많은 이론적 혹은 실증 연구들이 속속 발표되고 있다.

이러한 많은 연구에도 불구하고 한 가지 아쉬운 것은 대부분의 선행 실증 연구들이 제조업을 대상으로 이루어지고 있다는 점이다. 따라서 해외시장

진입방식 선택에 관한 연구들의 이론적 모형이 과연 서비스산업에도 적용되는 일반적 모형이 될 수 있는가에 대한 의문은 아직 충분히 해소되지 않았다고 볼 수 있다. 다행히도 최근 들어 서비스 다국적기업들의 활동이 활발해짐에 따라 국내외에서 제조업의 특성과의 비교에 초점을 맞춘 서비스산업의 해외시장 진입전략에 관한 이론적 혹은 실증 연구들이 점차 늘어가고 있다.

이에 발 맞춰 본 연구는 서비스산업에 있어서 중요한 위치를 점하고 있고, 최근에 연구가 비교적 활발히 이루어지고 있는 다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식의 선택에 대한 결정요인을 분석하고자 한다. 기존의 많은 실증 연구들이 여러 서비스업종을 대상으로 조사하였던 것과 비교하여 본 연구는 호텔업이라는 단일 업종을 연구대상으로 설정함으로써 산업의 특성이라는 요인을 통제하는 효과를 가진다. Boddewyn et al.(1986) 역시 서비스산업을 대상으로 한 연구에서는 각 산업특유의 이질적 특성 때문에 여러 산업을 동시에 분석하기 보다는 특정 산업을 대상으로 분석하는 것이 유용하다고 주장하였다.

본 연구는 일본에 진출한 다국적 호텔기업들을 실증분석의 대상으로 삼았다. 그리고 본 연구에서는 선행연구들이 흔히 채택하였던 단독투자 대 합작투자, 혹은 해외직접투자 대 라이선싱 등과 같이 진입방식을 이원적(binary)으로 구분하지 않고, 보다 세밀하게 단독투자, 합작투자, 경영계약, 프랜차이즈의 4가지 형태로 분류하였다.

II. 서비스 다국적기업(service multinationals)과 해외진출

2.1 서비스산업의 특성

서비스산업의 해외진출에 초점을 맞춘 연구들(Boddewyn et al., 1986; Dunning, 1993, Campbell and Verbeke, 1994)에 의하면, 제조업과 비교하여 서비스산업의 특성을 다음과 같이 열거하고 있다. 첫째, 무형성 혹은 비가시성(intangibility)이다. 즉 소비자가 제품 자체를 보거나 만질 수 없으므로 소비자는 제품을 구매할 때 그 제품이나 기업에 관한 정보를 획득하는데 많은 노력을 기울인다. 두 번째의 특성은 생산과 소비의 동시성(simultaneity) 혹은 비분리성(inseparability)이다. 즉 소비자에 의해 제품이 요구되는 시점에서 생산자가 그 제품을 생산하므로 소비자와 생산자간에 밀접한 상호 접촉이 이루어진다. 세 번째는 이질성(heterogeneity)으로서 서비스제품은 노동집약적이기 때문에 생산자들의 성과나 납기 등에 있어서 많은 차이가 있다. 그 외의 특징으로서 고객지향성(customization), 소멸성(perishability) 등이 지적되고 있다.

이러한 특성들은 일반적으로 제조업에 비해 서비스산업의 해외진출을 어렵게 만드는 요인으로 작용하고 있다. 특히 생산과 소비의 동시성이라는 특성은 수출이라는 대안을 선택하기가 불가능하며(예를 들면, 호텔업), 해외직접투자를 선택하는 경우에도 무형성이라는 특성은 해외에 있는 소비자들에게 제품의 질에 대해서 확신을 주기 어렵게 만든다. 따라서 서비스 다국적기업들은 이러한 어려움을 극복케 하는 우위를 확보하기 위하여 많은 노력을 기울

인다. 예를 들면, 눈에 잘 띄는 유형적인 부분(실내장식, 외관 등)을 강조하고 이를 표준화시킴으로써 무형성의 약점을 보완한다. 그리고 서비스라는 재화 자체를 표준화시키기가 어렵기 때문에 생산 부문 보다는 마케팅 부문(예를 들면, 브랜드나 기업이미지에 대한 집중투자)에 대한 규모의 경제효과를 추구한다(Campbell and Verbeke, 1994).

2.2 서비스 다국적기업의 해외진출 유형

2.2.1 지분소유(equity ownership)

지분소유 형태는 타 유형(계약방식)과 비교하여 해외의 물적자산(physical assets)에 대하여 소유권을 행사함과 동시에 장기 전략적 통제권을 보다 강력히 행사할 수 있는 특징이 있다. 단독 지분소유(full equity ownership)의 경우는 물적 자산에 대한 소유권과 경영통제권을 단독으로 행사할 수 있는 반면에, 부분 지분소유(partly equity ownership)의 경우엔 물적 자산의 소유권과 경영통제권을 해외 파트너와 공유하게 된다.

서비스산업은 앞서 설명한 바와 같이 그 특성상 지분투자에 의한 해외진출이 어려운 점이 있기 때문에 실제적으로도 지분소유 방식 보다는 계약방식의 해외진출을 선호하는 경향이 눈에 띈다. Contractor and Kundu(1998b)의 호텔산업의 해외진출에 관한 조사에 의하면, 국제호텔목록(International Hotel Directory)에 수록된 1,131개의 호텔 중 34.6%인 392개의 호텔이 지분소유 방식으로 해외진출을 하였으며 65.4%인 739개의 호텔이 계약방식(경영서비스 계약과 프랜차이즈)으로 진출한 것으로 나타났다.

2.2.2 프랜차이즈(franchise)

프랜차이즈는 법적으로 보호된 등록상표의 소유자(franchisor)가 타기업(franchisee)에게 일정 수준의 댓가를 받는 대신에 그 등록상표의 사용권한을 일정 기간동안 부여함으로써 타 기업이 특정 제품이나 서비스를 그 등록상표 하에 생산 혹은 분배할 수 있도록 계약을 맺는 것이다. 프랜차이즈 계약 하에서는 물적자산에 대한 통제권과 일상적인 기업의 관리 및 품질에 대한 통제권은 프랜차이지에게 부여되며, 프랜차이지는 상표명이나 프랜차이즈 네트워크와 같은 정형화된 자산(codified assets)에 대한 소유권을 확보하고 있음으로써 프랜차이지의 기업 경영방식을 표준화시킨다. 아울러 프랜차이즈는 프랜차이지가 프랜차이즈 네트워크를 통하여 교육 및 광고 기능을 수행함으로써 일반 독립적인 기업들이 갖추기 어려운 경쟁우위를 소규모의 프랜차이지에게 제공해 준다(Go and Pine, 1995).

따라서 호텔과 같은 서비스산업에 종사하는 프랜차이지가 물적자산의 소유권이나 경영에 대한 참여 없이도 프랜차이즈 네트워크를 통하여 단순히 상표 외에도 물류, 원부자재의 공급, 건물디자인, 예약시스템, 교육훈련 등에 있어서 글로벌 차별화나 규모의 경제 효과를 노릴 수가 있다(Contractor and Kundu, 1998a).

2.2.3 경영서비스 계약

(management service contract)

경영서비스 계약은 경영 전문기업(management company)이 물적자산에 대한 법적인 소유자로부터 일정한 댓가를 수취하기로 하고 그 소유자를 대신하여 기업의 운영과 관련된 일상적인 경영서비스

를 제공하기로 약속한 장기적인 계약을 일컫는다. 경영서비스 계약도 프랜차이즈와 마찬가지로 경영 전문기업의 상표 하에 글로벌 체인의 일원으로서 기업이 운영된다. 단지 프랜차이즈와의 차이점은 품질통제, 일상적인 경영과 관리자 채용 등과 같은 업무의 권한은 물적자산의 소유주가 아닌 경영 전문기업에게 귀속되어 있다. 따라서 경영서비스 계약은 소유권이 없어도 비교적 강한 경영 통제력을 행사할 수 있으며, 또한 부동산 등에 대한 투자위험 없이 상당한 이익을 올릴 수 있기 때문에 서비스산업의 경우 지분투자 대신에 경영서비스 계약을 통한 해외진출이 점차 늘어나고 있는 추세이다 (Contractor and Kundu, 1998b).

특히 호텔산업의 경우를 보면 영국에서는 호텔기업들이 호텔을 소유하는 경향이 아직 강하게 나타나고 있으나, 미국의 경우는 Hilton, Hyatt, Marriott 등과 같은 주요 호텔기업들이 호텔의 소유 보다는 호텔경영 전문기업으로 변신하는데 관심을 크게 기울이는 추세로 나가고 있다(Go and Pine, 1995)

III. 서비스산업의 해외시장 진입방식에 관한 문헌연구

Contractor(1984)는 기업이 해외시장에서 왜 라이선싱을 통한 이익을 추구하지 않고 자회사에 기술을 이전하는 해외직접투자를 선택하는지를 분석하였다. 그는 특별한 이론에 근거하였기 보다는 그 선택의 결정요인으로서 국가요인, 산업요인, 그리고 기업요인과 관련된 독립변수들을 제시한 후 실증적으로 조사하였다. 이후 해외시장 진입전략에

대한 이론적 접근은 Anderson and Gatignon (1986)에 의해 본격적으로 시도되었는데, 그들은 Williamson(1975, 1985)에 의해 완성된 거래비용 이론(transactions cost theory)을 가지고 기업들이 계약형태의 해외사업에서 초래되는 거래비용을 줄이기 위해 해외자회사를 설립하여 시장거래를 내부화 한다고 설명하였다.

이들의 연구이후 많은 학자들이 거래비용 변수 외에 전략요인, 환경요인 등 다양한 변수들을 이론적 모형에 추가하였으며, 실증분석에 있어서도 종속변수로서 라이선싱과 해외직접투자간의 선택 외에 해외자회사의 지분율 등 다양한 변수들을 채택하였다. 그러나 이들 대부분의 연구들은 제조업을 대상으로 조사되었으며, 비교적 최근에서야 비로소 서비스산업을 대상으로 그 특성을 반영하는 변수들을 추가한 이론적 혹은 실증적 연구들이 활발히 이루어짐으로써 해외시장 진입전략에 관한 연구의 폭이 넓어지기 시작하였다.

우선 Dunning and McQueen(1981, 1982), 그리고 Dunning and Kundu(1995)는 제조업의 해외직접투자를 설명하는 절충이론(eclectic theory)의 OLI(소유우위, 내부화우위 및 입지우위)변수가 호텔산업의 해외진출을 잘 설명해주고 있다고 주장하였다.

서비스산업의 해외진출에 관한 이론 그리고 실증 연구에 기여한 Erramilli(1990)와 Erramilli and Rao(1990)는 서비스산업을 소비와 생산의 분리가 불가능한 자동차렌탈, 외식업과 같은 '소프트서비스'(soft services)와 소비와 생산의 분리가 가능한 컨설팅, 소프트웨어산업과 같은 '하드서비스'(hard services)로 구분하고, 하드서비스의 경우는 제조업의 해외진출 전략과 차이를 거의 보이지 않는데 반하여 소프트서비스의 경우는 수출이 불가

능하기 때문에 라이선싱과 해외직접투자의 대안 중에서 선택을 한다고 강조했다. 또한 그들은 서비스산업의 해외시장 진입전략을 설명하기 위해서는 기존의 제조업의 해외진출을 설명하는 연구에서 중시했던 제품과 기업특성, 그리고 외부환경 변수들도 필요하지만 행동적 변수, 특히 시장지식(market knowledge)이 추가되어야 한다고 주장하였다.

Erramilli(1991)는 호텔업을 제외한 여러 서비스산업의 미국기업들을 대상으로 조사한 실증연구에서 해외경험(해외영업 연한과 해외영업의 지역적 범위로 측정)이 많을수록 공동통제 방식(계약방식과 합작투자 포함) 보다는 단독투자를 선호한다고 밝혔다. 뒤이어 Erramilli and Rao(1993)는 제조업의 해외시장 진입전략을 설명한 거래비용 이론을 약간 수정하여 서비스산업의 해외시장 진입전략을 분석하였다. 다양한 서비스산업에 종사하는 미국 내 114개 기업의 381건의 해외시장 진입사례를 조사한 결과, 거래비용의 중요한 요소인 자산특유성(asset specificity)이 높을수록 공동통제 방식 보다는 단독투자를 선호하는 것을 입증하였다.

Agarwal and Ramaswami(1992)는 역시 절충이론에 근거하여 미국 내 285개의 장비리스 회사들을 대상으로 조사한 결과, 일반적으로 서비스산업의 기업들도 해외직접투자를 선호하지만 특히 기업규모나 다국적영업 경험이 있는 기업들에 의해, 그리고 시장잠재력이 큰 지역에 선호되는 것으로 나타났다. Li and Guisinger(1992)는 미국, 일본, 그리고 유럽에 기반을 둔 9개 서비스산업(호텔업 제외)의 186개 기업을 대상으로 실증연구를 하였다. 그들은 이 비교적 광범위한 자료를 가지고 기존의 다양한 해외직접투자 이론들(절충이론, 내부화이론, 과점적 대응이론, 전략이론)을 바탕으로 7개의 설명변수를 채택하여 서비스산업의 해외진

출을 설명하였다. 하지만 이 변수들의 대부분이 현지의 국가특성과 관련된 변수들로서 그들은 기업특성과 산업특성을 반영하는 변수들을 도외시하였다. 아울러 그들은 서비스산업의 해외진출을 설명하는데 있어서 제조업의 해외진출을 설명한 변수들과 비교하여 그 중요성의 차이는 있을지 모르나, 기존의 이론들을 가지고 충분히 설명할 수 있기 때문에 별도의 이론이 필요치 않다고 역설했다.

Linguist and Jacque(1995)는 미국 12개 서비스기업에 의한 10,302개의 해외 서비스조직(service units)을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 그들은 진입방식을 프랜차이즈와 지분소유로 나누고, 거래비용 이론과 대리인 이론(Agency theory)에 근거한 독립변수(감시비용, 국제경험, 상표자산 특유성, 현지환경 불확실성)들을 가지고 결정요인을 분석하였다.

Brouthers(1995)는 미국 소프트웨어산업의 25개 기업에 의한 106건의 해외시장 진입사례를 위험변수(risk variables)가 진입방식의 선택에 영향을 미치는지를 조사하였다. 진입방식을 단독투자 와 공동경영(합작투자 와 전략적 제휴), 그리고 독자적 진입방식(라이선싱과 프랜차이즈)으로 나눈 결과, 위험도가 높을수록 독자적 진입방식을 선택하는 것으로 밝혀졌다. Brouthers et al.(1996)은 역시 같은 실증자료를 대상으로 절충이론의 소유우위와 입지우위 요인이 진입방식의 차이를 설명하는지를 검증하였는데, 소유우위와 입지우위의 정도가 높을수록 단독투자 방식을 선호하는 것으로 드러났다.

Contractor and Kundu(1998a)는 서비스기업들이 대상으로 프랜차이즈를 택할 것인가 혹은 소유에 의한 직접경영을 할 것인가를 결정하는 요인들을 크게 현지국의 환경적 특성과 진출기업의 특

성 두 가지로 구분하고, 다시 이 변수들은 조절변수인 서비스산업 특유의 거래비용 변수들에 의해 영향을 받는다고 주장하였다. 그들은 110개 글로벌 호텔기업들에 의해 운영되는 해외 1,131개의 호텔들을 대상으로 로짓분석을 수행한 결과, 제조업을 대상으로 조사한 기존의 연구결과와 일부는 일치하고 일부는 다른 결과를 가져왔다. 즉 기업의 특성변수 중에서 해외영업 경험과 다국적성(multinationality)의 정도는 프랜차이즈의 선택에 부(-)의 영향을 미치나, 모기업의 규모와 소유의 우위를 반영하는 예약시스템의 활용과 종업원 훈련에 대한 투자는 기존의 연구와 달리 정(+)의 상관관계를 보였다. 현지국의 환경적 특성 중에서는 경제발전 정도는 기존의 연구와 달리 프랜차이즈의 선택에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그의 피투자국의 위험도와 문화적 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러났다.

Contractor and Kundu(1998b)는 더 나아가 일반적인 이론적 모형을 설정하기 위해 절충이론, 거래비용 이론, 전략 이론, 대리인 이론을 통합한 모형을 제시한 다음, 독립변수는 크게 국가특유 요인, 기업구조 요인, 그리고 기업전략과 통제 요인의 3가지로 나누었다. 그리고 더 나아가서 진입방식을 세분화하여 프랜차이즈, 경영서비스 계약, 합작투자, 그리고 단독투자의 4가지로 구분하였다. 앞서의 연구에서 사용된 같은 호텔들을 대상으로 수집된 실증자료를 분석한 결과, 국가위험이 클수록 그리고 경제발전의 수준이 높은 나라일수록 낮은 통제수준을 수반하는 진입방식을 선택하는 것으로 드러났다. 또한 해외영업의 경험이 많을수록 그리고 다국적성의 정도가 높을수록 보다 높은 통제수준을 선택하였으며, 품질관리의 중요성이 클수록 높은 통제수준, 그리고 기업규모의 전략적 중요성

과 브랜드와 예약시스템의 중요성이 클수록 낮은 통제수준의 진입방식을 선택하는 것으로 밝혀졌다.

국내에서는 서비스산업의 해외시장 진출전략과 관련된 연구들이 그간 없었지만 최근 들어 몇몇 연구들이 시도되었다. 먼저 방호열·이상기(1998)는 진입방식의 설명변수로서 국가 요인, 산업구조 요인, 기업 요인, 서비스상품 요인의 4 가지로 분류하고, 종속변수인 진입방식은 단독투자 대 합작투자자로 구분하였다. 그리고 금융업, 운송보관업, 기타 서비스업에 있어서 43개의 기업을 대상으로 실증분석을 실시하였는데, 그 결과는 산업구조요인 중에서 시장수요의 불확실성이 높을수록 합작투자를 선택하였으며 현지시장의 규모가 클수록 단독투자를 선택하였다. 또한 기업요인 중에서는 경쟁우위의 정도가 높을수록, 그리고 서비스상품 요인 중에서는 상품의 비가시성(intangibility)이 높을수록 단독투자를 선택하는 경향이 높은 것으로 나타났다.

유승훈·김석수(2000)는 서비스산업의 해외시장 진입전략의 통합적 모형으로서 내부환경 요인, 거래비용 요인, 외부환경 요인, 네트워크 요인, 서비스 요인을 진입방식(계약방식, 합작투자, 단독투자)의 5 가지 결정요인으로 선정하였다. 구체적 독립변수로는 물리적·문화적 거리, 현지시장 규모, 현지시장의 불확실성, 기업의 경쟁우위 정도, 서비스제품의 특성, 기업규모, 해외영업 경험 등의 측정변수를 가지고 운송보관업과 금융서비스업에 종사하는 52개의 기업을 대상으로 실증분석을 하였다. 실제 방법론에 있어서는 종속변수로서 계약방식을 제외하고 역시 단독투자 대 합작투자의 두 가지 유형을 대상으로 로짓분석을 실시하였다. 그 결과, 수요 불확실성과 해외영업 경험의 연관이 클수록 합작투자를 선호하며 경쟁우위와 서비스특성의

정도가 높을수록, 그리고 국제경영 경험의 폭(해외 사회사의 수)이 넓을수록 단독투자를 선호하는 것으로 나타났다.

Yong-Suk Park(2001)은 국제 프랜차이저가 해외에 진출하는데 있어서 계약방식으로 진출할 것인지 혹은 지분투자 방식으로 진출할 것인지에 영향을 미치는 결정요인을 이론적으로 분석하였다. 그는 이 결정요인과 관련하여 기업의 전략적 동기를 가장 중요한 요인으로 보았으며, 그 동기를 설명하는 이론으로서 두 가지 흐름이 있다고 주장하였다. 첫째는 전통적인 거래비용 이론과 대리인 이론으로서 이들은 모두 기업의 효율성을 강조하고 있다. 즉 해외시장의 잠재성을 확보하는 동시에 위험을 줄이기 위해 기업들은 자원투자를 해외의 프랜차이지에게 의존하려는 목적으로서 지분투자 대신 프랜차이즈를 선택하는 것이라고 설명한다. 두 번째 흐름으로는 최근에 대두되고 있는 지식기반 이론(knowledge-based theory)으로서 이 이론은 기업의 해외진출의 목적을 새로운 지식을 확보함으로써 그들의 경쟁력을 향상시키기 위한 것으로 간주하는데, 이런 상황에서는 기업들이 프랜차이즈와 같은 계약방식 대신에 지분투자 방식을 선호하게 된다고 보았다.

IV. 연구모형 및 가설 설정

4.1 연구모형

제조업을 대상으로 해외시장 진입전략을 분석한 선행연구들은 주로 거래비용 이론(Anderson and Gatignon, 1986; Tse et al., 1997)이나 글로

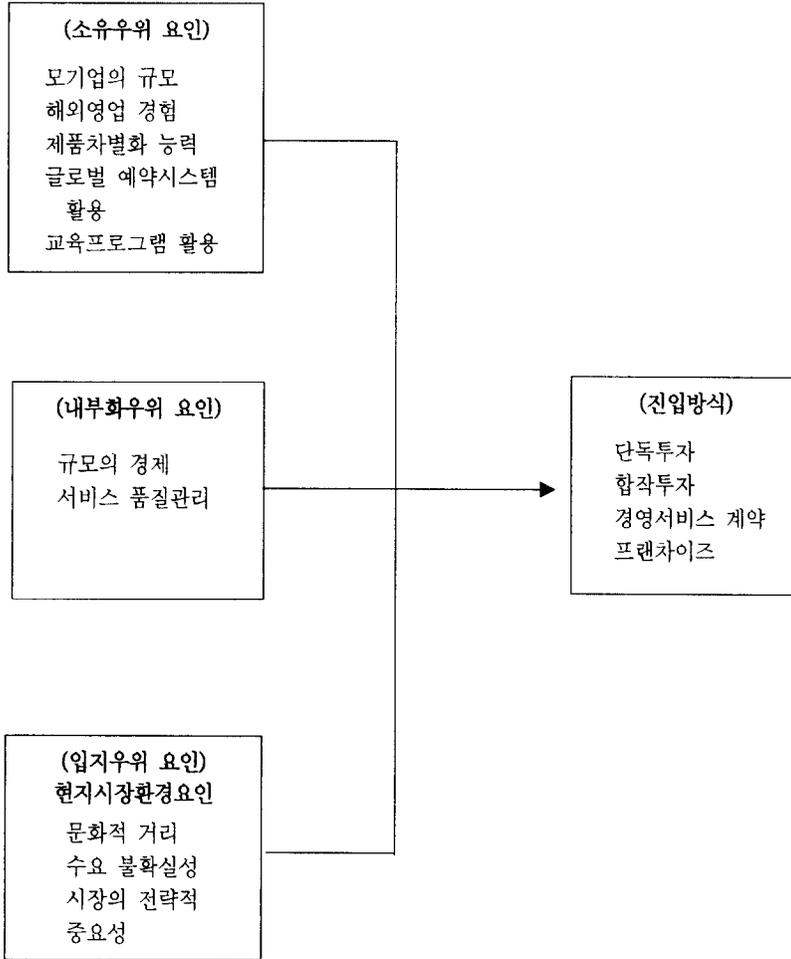
벌 전략이론(Hill et al., 1990; Kim and Hwang, 1992)에 기반을 두었다. 그러나 리스산업을 대상으로 연구한 Agarwal and Ramaswami(1992), 컴퓨터소프트웨어 산업을 대상으로 연구한 Brouthers et al.(1996). 그리고 호텔산업을 대상으로 연구한 Dunning and McQueen(1981, 1982, 1995)과 Contractor and Kundu(1998b) 등과 같이 서비스산업의 해외시장 진입전략을 분석한 연구들은 대부분 절충이론에 근거하여 연구모형을 설정하였다.

이는 서비스산업의 해외진출에 있어서는 소유우위나 내부화우위 못지 않게 입지우위 혹은 현지시장 환경요인이 중요한 역할을 하는 것으로 판단되기 때문일 것이다. 따라서 다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식의 결정요인에 초점을 맞춘 본 연구에서도 Dunning(1977, 1979)의 절충이론을 토대로 연구모형을 설정하였다. 절충이론은 기업의 해외진출을 3 가지 우위(소유우위, 내부화우위, 입지우위)를 가지고 설명하고 있다. 즉 해외직접투자가 발생하기 위해서는 3 가지 우위가 모두 충족되어야 하며, 단지 소유우위만 가지고 있고 나머지 우위가 충족되지 않는 조건하에서는 라이선싱과 같은 계약형태나 혹은 수출을 선택하게 된다고 예측하고 있다.

앞서 절충이론을 바탕으로 서비스기업의 해외시장 진입방식을 분석한 연구들 중에서 Brouthers et al.(1996)는 실제 실증분석에서는 내부화우위 변수를 포함시키지 않았으며, Contractor(1998b)의 연구에서는 소유우위 요인을 기업구조 요인으로, 그리고 내부화우위 요인을 기업전략과 통제 요인이라는 용어로 표현하였다.

본 연구에서는 Agarwal and Ramaswami(1992)와 Contractor and Kundu(1998b)의 이론적 모

〈그림 4-1〉 해외시장 진입방식 결정요인



형을 기초로 하여 〈그림 4-1〉과 같은 연구모형을 설정하였다.

4.2 가설 설정

앞에서 제시한 〈그림 1〉의 연구모형을 근거로 하여 다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식의 선택에 영향을 미치는 요인을 크게 소유우위, 내부화우위,

그리고 입지우위(현지시장 환경요인)로 구분하고, 그 측정변수들을 중심으로 다음과 같은 구체적인 가설을 설정하였다.

4.2.1 모기업의 규모

전통적으로 모기업의 규모와 자회사의 통제수준은 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 간주되어 왔

다. 즉 모기업의 규모가 큰 기업은 작은 기업에 비해 해외사업에 더 많은 자원을 투입할 수 있으며, 또한 해외에서의 위험을 흡수할 수 있는 능력이 높다. 더구나 큰 규모의 기업은 높은 지분률과 통제수준을 요구할 수 있는 협상력 또한 강하다. Gomes-Casseres(1989, 1990), Osborn and Bagn(1990), Agarwal and Ramaswami(1992), Wu(1997) 등과 같은 제조업을 대상으로 조사한 많은 선행연구들의 결과는 이러한 주장을 뒷받침 해주고 있다.

제조업의 경우에 신제품 개발능력이나 제품 생산 기술과 같은 기업 고유의 자산(proprietary assets)을 소유하고 있는 기업들은 그 자산의 노출을 꺼리기 때문에 일반적으로 단독투자와 같은 높은 통제 수준의 진입방식을 선호한다. 그럼에도 불구하고 해외투자 자금이 부족한 소규모의 기업들은 파트너 기업의 자원에 의존하려는 목적으로 낮은 통제수준의 진입방식을 용인하게 된다.

그러나 서비스산업, 특히 호텔산업에 있어서는 제조업의 경우와 상반된 주장이 설득력을 얻고 있다. 서비스산업의 경우는 제조업과 달리 소유우위가 기술노하우에 기반을 둔 것이 아니기 때문에 자신들의 우위의 노출 우려가 낮기 때문에 굳이 단독 투자를 고집하지 않는다. 아울러 Gatignon and Anderson(1988)이 주장했던 바와 같이 규모가 큰 기업들은 다른 기업들과의 제휴나 합작투자를 통한 글로벌 네트워크를 구축하여 더욱 확대된 규모의 우위를 누리려는 경향이 있다. 따라서 호텔기업의 경우 모기업의 규모와 해외사업의 통제수준은 부(-)의 관계를 예상할 수 있다.

또한 대리인이론(agency theory)이 주장하는 바와 같이 국내영업과 비교하여 해외영업의 경우는 경영자 선발과 관리의 문제가 기업의 규모가 커질

수록 더 심각해지기 때문에 규모가 큰 기업일수록 해외자회사의 경영을 통제하는 지분투자 방식 보다는 프랜차이즈와 같은 계약형태의 해외진출을 더 선호되는 경향이 있다(Shane, 1996). 특히 다국적 호텔기업의 해외진출에 관해 실증적으로 분석한 Contractor and Kundu(1998b)의 연구결과가 이 같은 주장을 입증하고 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 모기업의 규모가 클수록 보다 낮은 통제 수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.2 해외영업 경험

전통적으로 기업규모와 더불어 해외영업 경험은 기업의 소유우위의 중요한 요소로 간주되어 왔으며, Dunning and McQueen(1981, 1982, 1995) 또한 해외영업 경험이 다국적 호텔기업의 소유우위의 중요한 요소임을 확인하였다. 그러나 해외영업 경험과 해외시장 진입방식간의 관계에 대해서는 서로 상반된 주장이 제기되고 있다. 즉 제조업을 대상으로 한 연구에서 제기된 바와 같이 해외영업 경험이 많지 않은 기업들은 해외시장의 환경에 익숙치 않기 때문에 많은 자원투입이 요구되는 진입방식 보다는 계약형태의 진입방식을 선호하며, 해외영업 경험이 차츰 축적됨에 따라 보다 높은 지분과 통제의 진입방식을 선택하게 된다는 주장이 있다(Anderson and Gatignon, 1986; Root, 1987).

반면에 해외영업 경험이 일천한 기업은 해외에 있는 파트너의 행위를 모니터하고 그들의 성과를 평가할 능력이 부족하기 때문에 단독투자와 같은 완전 통제가 가능한 방식을 선호한다는 또 다른 주

장이 제기되고 있다(Lindquist and Jacque, 1995). 즉 해외영업 경험이 차츰 풍부해질수록 파트너의 현지 활동에 대해 평가할 수 있는 능력이 향상되며, 보다 경험이 많은 기업들은 국제적인 브랜드 지명도가 상승함으로써 경영자원의 투입정도가 낮은 반면에 비교적 높은 수익을 얻을 수 있는 프랜차이즈 같은 계약방식을 선호하게 된다는 것이다.

서비스산업의 해외시장 진입전략에 관한 선행 실증 연구들의 결과 또한 상반되게 나타났다. Erramilli (1991), Agarwal and Ramaswami(1992), Contractor and Kundu(1998b)의 연구에서는 해외영업 경험의 정도와 해외사업의 통제수준이 정(+)의 상관관계를 보였으나, Lindquist and Jacque (1995)와 유승훈·김석수(2000)의 연구에서는 부(-)의 상관관계가 나타났다.

서비스산업의 해외시장 진입과 관련하여 Erramilli (1991)는 해외영업 경험이 많아질수록 모기업 중심(ethnocentric) 경영에서 현지기업 중심(polycentric) 경영으로 나아간다고 보았다. 즉 해외영업 경험이 적은 기업은 파트너기업의 자원을 활용하고 서로 신뢰관계를 구축할 수 있는 능력이 부족하기 때문에 해외사업을 직접 경영하는 방식으로 시작하였다가 해외영업 경험이 점차 축적됨에 따라 국제경영에 대한 지식기반(knowledge base)의 구축을 쌓게 되고, 따라서 프랜차이즈와 같은 계약방식에 자신감이 생기게 된다고 주장하였다. 따라서 본 연구는 이러한 주장에 바탕을 두고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 모기업의 해외영업 경험이 많을수록 보다 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.3 제품차별화

모기업의 규모, 해외영업 경험과 마찬가지로 제품차별화 능력 또한 해외투자를 결정짓는 소유우위의 요소로서 중요하게 간주되어 왔고, 또한 제조업을 대상으로 실증적으로도 입증되었다(Dunning, 1980; Lall, 1980). 보다 차별화 된 제품이나 서비스를 생산하는 기업들은 그들의 지식이나 능력을 타기업과 공유하기를 꺼리는 경향이 있는데, 이는 그들이 갖고 있는 차별화 된 우위가 타기업에 누출되어 미래의 경쟁자로 등장하길 원치 않기 때문이다. 따라서 보다 차별화 된 제품 생산능력이 있는 기업들은 보다 높은 통제수준의 진입방식을 선호하게 된다.

제품차별화의 핵심요소는 소비자들이 느끼는 기업의 평판(reputation)과 상표 인지도이다. 이는 모기업의 규모나 해외영업 경험과 같은 소유우위 요인들과는 달리 파트너기업의 무임승차(free-riding) 행위의 가능성과 품질통제에 대한 무관심에 따른 모기업의 평판 악화를 불러 일으키기가 쉽다. 이러한 가능성은 소비하기 전에 품질에 대한 판단이 어느 정도 가능한 유형재를 생산하는 제조업 보다 서비스산업에 있어서 더 강하게 나타나는 경향이 있다. 파트너기업의 무임승차 행위를 줄이고 서비스 품질통제의 문제를 해결하기 위해서는 계약방식에 적용되는 규정 보다는 내부 인사정책을 통한 모기업의 직접적인 관리가 더 적절한 방법이다(Lindquist and Jacque, 1995).

서비스산업의 해외시장 진입방식을 다룬 Brouthers et al.(1996)의 실증연구에서는 제품차별화 정도와 해외자회사의 통제수준이 정(+)의 상관관계가 있음을 보였고, Lindquist and Jacque(1995)의 연구에서도 제품차별화의 한 요소로서 브랜드자산

특유성이 높을수록 프랜차이즈 보다는 지분투자의 진입방식을 선호하는 것으로 드러났다. 따라서 제품차별화와 관련해서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 3: 모기업의 제품차별화 정도가 높을수록 보다 높은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.4 글로벌 예약시스템

글로벌 예약시스템은 호텔기업의 명문화된 전략적 자산(codified strategic asset)이다. 이러한 기업 특유의 자산을 갖춘 호텔은 글로벌 예약시스템의 통제를 통하여 파트너 기업들의 제한된 합리성(bounded rationality)과 기회주의 속성을 감소시킬 수 있으며, 아울러 협력파트너를 추가적으로 끌어들이는데 들어가는 비용이 낮다(Contractor and Kundu, 1998b). 따라서 글로벌 예약시스템의 활용 정도가 높은 기업일수록 지분투자 방식의 필요성이 줄어들며, 반대로 협력관계의 계약방식을 선호하게 될 것이다.

가설 4: 글로벌 예약시스템의 활용 정도가 높을수록 보다 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.5 직원교육 프로그램

글로벌 예약시스템과 함께 직원교육 프로그램은 호텔기업의 소유우위의 중요한 요소이다(Dunning and Kundu, 1995). 호텔업에 있어서 직원교육에 대한 투자는 제조업의 R&D 투자에 비견될 수

있다. 교육을 통해 습득된 경영관리 기술은 호텔기업의 중요한 경쟁우위가 된다. 우위를 갖춘 호텔기업은 지분투자를 통해 보다 높은 수익을 얻으려 하며, 동시에 그 우위는 조직에 체화된 지식이기 때문에 파트너에게 이전시키는데 비용이 많이 들게 된다(Contractor and Kundu, 1998b).

가설 5: 직원교육 프로그램에 대한 투자가 많을수록 보다 높은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.6 글로벌 규모의 경제

호텔업에 있어서 규모의 경제는 물류, 구매, 광고 등에 있어서 글로벌 규모의 경영활동을 통한 원가절감의 이점을 말한다. 전통적으로 규모의 경제는 내부화, 즉 해외직접투자자와 같은 보다 높은 통제방식을 통해 그 효과가 극대화되는 것으로 알려져 왔다. 따라서 규모의 경제효과를 추구하는 기업들은 지분투자 방식의 해외진출을 선호하게 된다.

그러나 규모의 경제와 관련된 이 같은 주장은 주로 제조업을 대상으로 한 연구에서 그 타당성이 입증되고 있으나, 호텔업과 같은 서비스산업에 있어서는 상반된 주장이 제기되고 있다. 즉 글로벌 규모의 경영활동을 위해서는 세계 여러 지역의 파트너들을 활용하는 것이 더 유리하다는 것이다. 호텔과 같은 표준화된 상품을 제공하는 경우에는 비교적 낮은 지식이전 비용으로 프랜차이즈나 경영서비스 계약을 통한 네트워크를 통하여 지분투자를 동반하지 않고도 규모의 경제효과를 누릴 수 있다(Contractor and Kundu, 1998b). 따라서 본 연구에서는 후자의 논리를 받아들여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 6: 글로벌 규모의 경제효과의 필요성이 클수록 보다 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.7 서비스 품질관리

기업이 해외활동을 내부화하는 중요한 이유 중의 하나는 제품이나 서비스의 품질통제를 강화하기 위함이다. 라이선싱과 같은 계약방식으로는 상대기업의 경영을 통제할 수단이 매우 제한적이며, 프랜차이즈나 경영서비스 계약은 라이선싱 보다는 품질에 대한 통제가 어느 정도 확보될 수 있으나 역시 내부화를 통한 직접적인 통제 보다는 그 효과가 낮다. Dunning and Kundu(1995) 또한 호텔기업들이 계약방식 대신에 지분투자를 선택하는 주된 이유가 그들이 보유하고 있는 소유우위에 대한 품질통제를 확고히 하기 위한 것이라고 주장하였다.

가설 7: 기업이 제공하는 서비스에 대한 품질관리의 중요성이 클수록 보다 높은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.8 문화적 거리

문화적 환경이 매우 다른 국가에 다국적기업이 진출할 경우 기업활동에 대한 관리비용과 정보획득 비용이 증가하게 되며, 또한 이러한 국가에서는 경영실패의 가능성이 매우 높다. 따라서 모국과의 문화적 거리가 먼 국가에 대해서는 투자액이 적게 요구되는 낮은 통제형의 진입방식을 선호하게 된다.

서비스산업의 해외진출을 분석한 Li and Guisinger (1992), Erramilli and Rao(1993), Contractor and Kundu(1998b), 유승훈·김석수(2000)의

연구에서도 문화적 거리는 해외시장 진입방식에 영향을 미치는 중요한 변수로 간주되고 있으며, 역시 통제수준과 부(-)의 상관관계를 보이고 있음을 밝혔다.

가설 8: 모국과 비교하여 현지국의 문화적 거리가 멀수록 보다 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.9 수요 불확실성

현지시장의 수요 불확실성은 장기적인 경영계획의 수립과 대규모의 경영자원을 투입하는데 장애요인으로 작용한다. 따라서 해외시장에 진입하려는 기업들은 현지시장의 수요 불확실성의 정도가 높을수록 투자위험이 높아지므로 과도한 투자를 삼가고 대신 현지기업의 설비를 활용함으로써 필요한 경우 신속한 철수를 용이하게 하는 낮은 통제형의 진입방식을 선호하게 된다.

서비스산업을 대상으로 단독투자 대 합작투자의 선택 결정요인을 조사한 방호열·이상기(1998), 유승훈·김석수(2000)의 연구에서도 수요 불확실성의 정도가 높을수록 단독투자 대신에 더 낮은 통제방식인 합작투자를 선호한다고 밝히고 있다.

가설 9: 현지시장의 수요 불확실성의 정도가 높을수록 보다 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택할 것이다.

4.2.10 현지시장의 전략적 중요성

해외시장 진입전략을 분석한 많은 선행연구들은

현지시장의 규모가 진입방식의 선택 결정에 중요한 요인으로 작용한다고 주장하고 있다(Li and Guisinger, 1992; 방호열·이상기, 1998; 유승훈·김석수, 2000). 즉 현지시장의 규모가 클수록 매력적인 시장으로 간주되어 보다 높은 수익을 추구하는 고통제형의 진입방식을 선호한다고 보았다.

그러나 본 연구에서는 김경·서영길(2001)의 연구에서와 마찬가지로 보다 포괄적인 개념인 전략적 중요성이라는 변수를 채택하였다. 이는 시장의 규모뿐만 아니라 기업의 전체 매출에서 차지하는 비중과 경쟁기업에 대한 견제 등을 포함한 현지시장의 전략적 중요성을 의미하는 것이다.

가설 10: 현지시장의 전략적 중요성이 클수록 보다 높은 통제수준의 해외시장 진입 방식을 선택할 것이다.

V. 실증분석

5.1 자료의 수집

본 연구의 실증분석에 이용된 자료는 현재 일본에 진출하여 호텔사업을 수행하고 있는 다국적 호텔기업을 대상으로 표본을 선정하여 설문지를 우송함으로써 수집하였다. 표본기업은 일본에서 발행된

「전국 호텔가이드(2001)」를 참조하여 일본 내에 객실 100개 이상을 보유한 호텔 중에서 모기업이 일본 외에 있는 기업을 대상으로 선정하였다.

설문지는 영어와 일본어로 각각 작성되었으며, 본 설문조사에 앞서 한국에 진출한 다국적 호텔기업을 대상으로 예비조사를 실시하여 용어의 사용에 신중을 기하였다. 설문지는 일본 내 각 호텔의 총 지배인 앞으로 영어와 일본어 각 1부씩 총 800개의 호텔에게 1차적으로 우편을 통하여 발송되었으며, 우편으로 설문지가 회수되지 않은 호텔 중에서 이메일 주소가 확보된 호텔들을 대상으로 2차로 이메일을 통해 설문지를 보냈다.

그 결과 회수된 설문지는 총 141매였으며, 그 중 32개의 호텔이 2개 이상의 진입방식을 선택하였기 때문에 본 연구의 실증분석에서 제외하였으며, 나머지 109매의 설문지 가운데 21매는 일부 문항의 응답이 누락되었거나 불성실한 응답이 포함되어 제외함으로써 총 88매의 설문지가 최종 실증분석에 이용되었다. 최종 설문분석에 이용된 88개 호텔이 선택한 진입방식은 다음 <표 5-1>에 나와 있다.

본 연구에서는 단독투자를 선택한 비율이 43.2%로서 제일 높으며, 합작투자를 선택한 비율이 13.6%로서 제일 낮게 나타났다. 그리고 단독투자와 합작투자를 합한 지분투자의 비율이 56.8%로서 계약방식의 43.2% 보다 높게 밝혀졌다. 이러한 결과는 전세계의 다국적 호텔기업을 대상으로 광범위한

<표 5-1> 진입방식 선택 결과

| 진입방식 | 단독투자 | 합작투자 | 경영서비스계약 | 프랜차이즈 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 총 88건 (100%) | 38 (43.2%) | 12 (13.6%) | 18 (20.5%) | 20 (22.7%) |

자료를 수집한 Contractor and Kundu(1998b)의 연구와 비교하면 다소 차이가 있다. 그들의 연구에서는 지분투자 방식의 비율이 34.6%로서 계약방식의 65.4% 보다 낮게 나왔으며, 4 가지 진입방식 중에서는 경영서비스 계약이 37.0%의 비율로서 제일 높게 나타난 반면에 합작투자가 15.8%의 비율로 본 연구의 결과와 마찬가지로 제일 낮게 나왔다.

(1998b)의 연구에서와 마찬가지로 4 가지 유형으로 측정하였다. 그들에 의하면 호텔 물적자산과 부동산에 대한 소유권, 그리고 일상적인 경영과 품질에 대한 통제(daily operational and quality control)를 주요 기준으로 <그림 5-1>과 같이 단독투자, 합작투자, 경영서비스 계약, 그리고 프랜차이즈의 순서대로 모기업의 통제수준이 약화되고 있다고 주장하였다.

5.2 변수의 측정

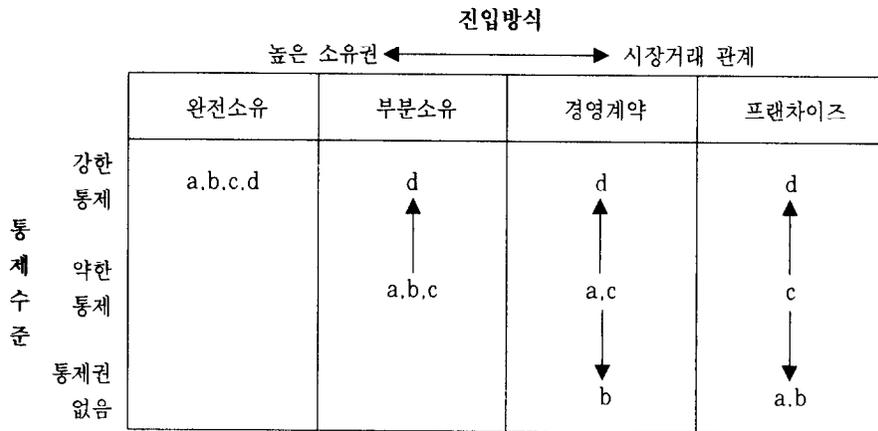
5.2.1 종속변수

본 연구에서 종속변수인 해외시장 진입방식은 호텔기업을 대상으로 조사한 Contractor and Kundu

(1998b)의 연구에 의하면 표본기업들의 자료에 드러난 4 가지 유형의 진입방식을 대상으로 두 개씩 각각 쌍대 제곱거리(pairwise generalized squared distance)를 비교검증한 결과 <그림 5-1>에 설명한 통제수준의 순위는 적합한 것으로 나타났다.

이에 따라 본 연구에서는 통제권에 따라 가장 낮

<그림 5-1> 진입방식과 통제수준의 관계



- a: 일상적인 경영과 품질에 대한 통제
- b: 물적자산에 대한 통제
- c: 암묵적 전문지식(tacit expertise)에 대한 통제
- d: 명문화된 전략적 자산(codified strategic assets)에 대한 통제

자료: Contractor and Kundu(1998b)

은 통제수준인 프랜차이즈에서부터 경영서비스 계약, 합작투자, 그리고 단독투자의 순서대로 1에서부터 4의 값을 각각 부여하였다.

5.2.2 독립변수

본 연구에서 독립변수들은 모두 7점 척도로 측정하였다. 소유우위의 요인 중 모기업의 규모는 해당 호텔을 제외한 전세계의 같은 계열호텔의 객실 수와 종업원 수의 복수로 측정하였는데, 두 측정치 사이에 큰 차이가 없었다. 해외영업 경험은 모국시장 이외에서 최초로 영업을 시작한 이후의 연도수로 측정하였다.

그 외의 독립변수들은 리커트 방식의 7점 척도로 각각 3 문항으로 측정하였다. 제품차별화 능력은 호텔의 상표, 고객서비스, 그리고 시설에 대한 타호텔과의 차별화 정도를 측정하였으며, 글로벌 예약시스템의 활용에 대해서는 계열호텔간의 예약시스템의 노하우를, 그리고 직원교육 프로그램에 대해서는 교육 및 훈련프로그램에 대한 횟수 및 투자비용 등을 각각 3 문항으로 측정하였다.

내부화우위 요인으로서 글로벌 규모의 경제는 계열호텔간의 구매, 설비, 광고 등에 있어서 내부화의 이점을, 그리고 서비스 품질관리는 고객서비스와 관련된 모기업의 품질통제 필요성을 각각 3 문항으로 측정하였다.

그리고 입지우위 요인으로서 문화적 거리는 모국과 현지의 문화적 차이를 생활방식, 가치관 등으로 측정하였으며, 수요 불확실성은 현지시장에서의 경쟁상황, 고객 기호의 변화 등으로 측정하였다. 마지막으로 현지시장의 전략적 중요성은 현지시장의 규모, 상대적 비중, 경쟁기업의 견제 등에 있어서의 중요성을 3가지 항목으로 측정하였다.

5.3 가설의 검정

기업의 규모와 해외영업 경험을 제외하고 3 항목으로 측정된 독립변수들을 대상으로 요인분석과 신뢰도계수(Cronbach's α)를 조사하였다. 그 결과, 소유우위 요인의 요인적재치는 최소 0.784에서 최고 0.942의 값을 가지고 3개의 요인으로 묶여져 있으며, 신뢰도 계수는 최소 0.898에서 최고 0.906의 값을 나타냈다. 내부화우위 요인의 요인적재치는 최소 0.643에서 최고 0.908의 값을 가지고 2개의 요인으로 묶여 졌으며, 신뢰도 계수는 각각 0.677과 0.892의 값을 보여주고 있다. 마지막으로 현지환경 요인의 요인적재치는 최소 0.658에서 최고 0.925의 값을 가지고 3개의 요인으로 묶여져 있으며, 신뢰도 계수는 최소 0.672에서 최고 0.910의 값을 나타냈다. 따라서 본 설문자료에 대한 타당성과 신뢰성은 문제가 없는 것으로 드러났다. 그리고 독립변수들간의 상관계수는 모두 0.4를 넘지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설을 검정하기 위해, Tse et al. (1997)의 연구에서 중국시장에 진출한 외국기업을 대상으로 진입방식을 수출, 라이선싱, 합작투자, 단독투자의 범주로 구분하여 1에서부터 4까지의 값을 부여하여 다중 회귀분석을 실시한 것과 마찬가지로 범주형 종속변수인 프랜차이즈, 경영서비스 계약, 합작투자, 그리고 단독투자에 대해 각각 1에서부터 4의 값을 부여하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

아울러 추가적 검정을 위해 종속변수를 계약방식(프랜차이즈와 경영서비스 계약)과 지분투자(합작투자와 단독투자)의 두 개의 범주, 즉 이항변수로 만들어 로짓분석(Logit analysis)을 시도해 보았다. <표 5-2>는 다중 회귀분석의 결과를 보여주고 있다.

〈표 5-2〉 다중 회귀분석 결과

| 독립변수 | 표준화계수(β) | t 값 | 유의확률 |
|----------------|----------|--------|---------|
| 해외영업 경험 | -0.258 | -2.765 | 0.007** |
| 모기업의 규모 | -0.527 | -5.447 | 0.000** |
| 제품차별화 | -0.366 | -3.516 | 0.001** |
| 글로벌 예약시스템 | 0.042 | 0.425 | 0.672 |
| 교육프로그램 | 0.072 | 0.604 | 0.547 |
| 규모의 경제 | -0.025 | -0.270 | 0.788 |
| 서비스 품질관리 | 0.308 | 2.911 | 0.005** |
| 문화적 거리 | 0.061 | 0.745 | 0.458 |
| 수요 불확실성 | 0.004 | 0.053 | 0.958 |
| 시장의 전략적 중요성 | -0.249 | -2.548 | 0.013* |

R²=0.505, F값=7.854, 유의확률=0.000 **: P<0.01, *: P<0.05

〈표 5-2〉에 나와 있는 결과를 살펴보면, 주로 소유우위와 관련된 변수들이 통계적으로 유의한 것으로 드러났다. 즉 해외영업 경험, 모기업의 규모, 그리고 제품차별화 능력이 1%의 수준에서 통계적으로 유의한 변수들로 밝혀졌으며, 반면에 글로벌 예약시스템과 직원교육 프로그램은 유의하지 않게 나타났다. 통계적으로 유의한 변수들 중 해외영업 경험과 모기업의 규모는 계수의 부호가 부(-)로서 가설과 일치하고 있으나, 제품차별화 능력은 가설과 달리 역시 부(-)의 부호를 보이고 있다. 즉 이런 결과를 해석해 보면, 호텔산업에 있어서 모기업의 규모가 클수록, 해외영업 경험이 풍부할수록, 그리고 제품차별화 정도가 높을수록 보다 낮은 통제수준의 진입방식을 선호하고 있음을 알 수 있다.

본 연구의 결과와 마찬가지로 역시 서비스산업인 장비리스업을 대상으로 분석한 Agarwal and Ramaswami(1992)의 연구에서도 가설과 달리 제품차별화 능력이 해외에서의 통제수준과 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이를 종합해

볼 때 호텔업과 같은 서비스산업의 경우 소유우위의 확보 정도가 높은 기업일수록 지분투자 방식 보다는 프랜차이즈나 경영서비스 계약과 같은 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택하는 경향이 높은 것으로 해석될 수 있다.

내부화우위 요인들 중에서는 글로벌 규모의 경제는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 반면에 서비스 품질관리의 중요성은 1%의 수준에서 유의한 것으로 드러났다. 더욱이 가설에서 예측한 바와 같이 서비스 품질관리 변수는 정(+)의 부호를 보임으로써 호텔에서 제공하는 서비스의 품질관리의 중요성이 높을수록 고통제형의 해외시장 진입방식을 선택하고 있음을 알 수 있다.

입지우위 혹은 현지시장 환경요인을 반영하는 3개의 변수들 중에서는 현지시장의 전략적 중요성이 5%의 수준에서 통계적으로 유의하게 나타난 반면에 문화적 거리와 수요 불확실성은 유의하지 않게 나타났다. 그러나 현지시장의 전략적 중요성 변수는 가설과 달리 부(-)의 부호를 보이고 있는

다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식 결정요인

데, 이는 전략적으로 중요한 시장으로 간주될수록 저통제형의 진입방식을 선호하는 것을 의미한다. 이러한 결과는 제조업을 대상으로 조사한 김정·서영길(2001)의 연구결과와는 상반된 것이다. 이를 해석해 보면 제조업과 달리 호텔산업의 경우는 전략적으로 중요한 현지국에서 기반을 마련하기 위한 곳이 아닌 여러 지역에 적은 자본으로 신속하게 계열기업을 확산시킬 수 있는 계약형태의 진입방식

을 선호하는 것으로 유추할 수 있다.

다중 회귀분석 외에 추가적으로 시도한 로짓분석의 결과는 <표 5-3>에 나와 있다.

로짓분석의 결과를 살펴보면, 연구모형의 적합도는 비교적 우수한 것으로 드러났다. 독립변수들은 전체적으로 87.5%의 정확도로 계약방식과 지분투자 방식을 예측하고 있다. 그러나 각 독립변수들에 대한 유의성 검정은 앞서의 다중 회귀분석 결과에

<표 5-3> 로짓분석 결과

(1) 예측치와 관측치의 분석

| | | 예측치 | | 분류정확(%) |
|-----|-------|-------|-------|---------|
| | | 계약(0) | 지분(1) | |
| 관측치 | 계약(0) | 31 | 7 | 81.6 |
| | 지분(1) | 4 | 46 | 92.0 |
| 전체 | | | | 87.5 |

(2) 가설 검정을 위한 로짓분석 결과

| 독립변수 | B | S.E | Wald | df | 유의확률 |
|----------------------------|--------|-------|--------|--------|----------|
| 해외영업 경험 | -1.556 | 0.617 | 6.354 | 1 | 0.012 |
| 모기업의 규모 | -3.029 | 0.827 | 13.399 | 1 | 0.000 |
| 제품차별화 | -1.048 | 0.530 | 3.910 | 1 | 0.048 |
| 글로벌예약시스템 | -0.208 | 0.339 | 0.376 | 1 | 0.540 |
| 교육프로그램 | -0.700 | 0.459 | 2.328 | 1 | 0.127 |
| 규모의 경제 | 0.065 | 0.317 | 0.042 | 1 | 0.838 |
| 서비스 품질관리 | 0.368 | 0.590 | 0.388 | 1 | 0.533 |
| 문화적 거리 | -0.002 | 0.278 | 0.000 | 1 | 0.995 |
| 수요 불확실성 | 1.023 | 0.600 | 2.906 | 1 | 0.088 |
| 시장의 전략적 중요성 | -0.549 | 0.415 | 1.752 | 1 | 0.186 |
| -2 Log Likelihood = 49.171 | | | 카이제곱 | 자유도 | 유의확률 |
| | | | 단계 | 71.182 | 10 0.000 |
| | | | 블록 | 71.182 | 10 0.000 |
| | | | 모형 | 71.182 | 10 0.000 |

비해 만족스럽지는 못 하며 다소 차이를 보이고 있다.

우선 소유우위를 반영하는 해외영업 경험, 모기업의 규모, 제품차별화는 5% 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났으며, 계수들의 부호 역시 모두 부(-)로 나타났기 때문에 앞서 다중 회귀분석의 결과와 일치하고 있다. 그러나 앞서 통계적으로 유의하게 나타났던 내부화우위 요인 중에서 서비스 품질 관리는 로짓분석에서는 비록 정(+)의 부호를 보이고 있으나 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다.

아울러 입지우위 요인 중 현지시장의 전략적 중요성 역시 앞서와 달리 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 그러나 현지시장의 수요 불확실성 변수는 10% 수준에서 유의하게 드러났는데, 그 부호가 가설과 달리 정(+)으로 밝혀졌다. 즉 현지시장의 수요 불확실성이 높을수록 보다 높은 통제수준의 진입방식을 선택한다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 다른 서비스산업을 대상으로 조사한 방호열·이상기(1998)와 유승훈·김석수(2000)의 연구들과 제조업을 대상으로 분석한 김경·서영길(2001)의 실증연구와 상반된 결과를 보여주는 것이다. 일반적으로 현지시장의 수요가 불확실한 경우에는 자본투자의 위험을 줄이기 위해 저통제형의 진입방식을 선택하는 것으로 간주되고 있으나, 본 연구결과를 놓고 볼 때 다음과 같은 해석이 가능하다. 비록 현지시장의 수요가 불확실한 측면이 있더라도 시장 자체가 전략적으로 중요하게 간주될 경우에는 현지 파트너 기업의 경영에 의존하기 보다는 자사의 경영통제권을 보다 높이는 진입방식을 택함으로써 시장의 불확실성을 어느 정도 감소시키는 방향으로 나갈 수가 있다.

VI. 요약 및 맺음말

본 연구는 다국적 호텔기업의 해외시장 진입방식의 선택에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 조사하였다. 제조업뿐만이 아니고 서비스산업의 해외진출을 설명하는데 많이 활용되는 절충이론을 근거로 연구모형을 설정하여 4가지 유형의 진입방식(프랜차이즈, 경영서비스 계약, 합작투자, 단독투자)으로 구분하여 그 결정요인을 밝혀냈다.

총 88매의 유효 설문지의 자료를 토대로 다중 회귀분석과 로짓분석을 수행한 결과, 다국적 호텔기업의 소유우위 요인들이 해외시장 진입방식의 선택에 주로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 해외영업 경험이 많을수록, 모기업의 규모가 클수록, 그리고 타기업과의 제품차별화 정도가 클수록 보다 낮은 통제수준의 해외시장 진입방식을 선택하는 경향을 보였다. 그 외에 서비스 품질관리의 중요성이 클수록 높은 통제수준의 진입방식, 그리고 현지시장의 전략적 중요성이 클수록 낮은 통제수준의 진입방식이 선호된다.

이러한 연구결과는 제조업을 대상으로 조사한 선행연구들과 비교하여 차이를 보인다. 즉 지금까지의 일반적인 견해는 소유우위를 뚜렷이 확보한 기업일수록, 또한 전략적으로 중요한 시장일수록 독자적인 경영권을 확보할 수 있고 수익의 극대화를 꾀할 수 있는 단독투자나 혹은 다수지분의 합작투자를 선호하는 것으로 간주되어 왔다. 그러나 호텔과 같은 서비스 다국적기업의 경우에는 유·무형의 소유우위를 갖춘 기업들이 해외진출에 있어 자본이 많이 투자되며 또한 시간이 많이 소요되는 직접투자 보다는 비교적 높은 로열티를 받고 신속하게 해외 영업망을 확산시킬 수 있는 프랜차이즈나 경영

서비스 계약을 더 선호하는 것으로 보여진다.

제조업의 해외진출과 비교하여 이러한 차이점은 무형성, 생산과 소비의 동시성, 제품의 이질성 등과 같은 서비스산업 고유의 특성에서 비롯된다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때, Boddewyn et al.(1986)이 주장하였듯이 제조업의 해외진출을 설명한 이론들을 변경할 필요 없이 개념만 새로 정리하면 서비스산업에서도 그대로 적용될 수 있다는 점을 음미해 볼 필요가 있다. 즉 서비스 다국적기업의 해외진출 여부 자체를 설명하는데 있어서는 제조업에서와 마찬가지로 소유우위, 내부화우위, 입지우위 등의 요인들을 가지고 설명이 가능하나, 어떤 진입방식을 선택하느냐의 문제에 있어서는 서비스 다국적기업들의 행위가 제조업과 비교하여 확실한 차이를 보이고 있는 것으로 실증연구들의 결과가 속속 밝혀지고 있기 때문에 서비스 다국적기업의 행위를 설명하기 위해서는 기존이론에 대한 수정이 어느 정도 필요하다고 본다.

본 연구의 결과를 놓고 볼 때, 제조업의 해외진출을 설명하는 기존의 절충이론이 다루는 3가지 요인들이 서비스산업의 해외시장 진입방식을 역시 설명하는 것으로 밝혀졌다. 그러나 서비스산업의 경우에 그 대부분의 결정요인들이 종속변수에 미치는 영향의 방향은 제조업의 경우와 반대로 나타났다. 앞으로 서비스산업의 해외진출과 관련된 더 많은 연구들이 진행되어야 하겠지만 본 연구의 결과는 그 나름대로 의미가 있다고 본다. 즉 기업 고유의 자산을 많이 보유한 기업일수록, 또 입지우위의 요인으로서 해외시장의 전략적 중요성이 클수록 단독투자와 같은 높은 통제 수단보다는 타기업과의 계약방식이나 합작투자와 같은 낮은 통제수준의 진입방식을 선택하는 것으로 드러났다.

이는 서비스산업의 특성을 가지고 설명이 가능하

다. 즉 제조업의 경우는 소유우위가 조직 내에 체화된 기술이나 경영관리 능력에서 비롯되는데 반하여 서비스산업의 경우는 파트너기업에 쉽게 이전될 수 있는 성격의 우위이기 때문에 시장에서의 거래 비용이 적게 들며, 반면에 파트너기업과 함께 글로벌 규모의 경영을 통해 얻을 수 있는 혜택은 크기 때문에 제조업과 달리 서비스기업들은 일반적으로 보다 낮은 통제수준의 진입방식을 선호한다는 해석이 가능하다.

본 연구의 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 실증분석에 위한 표본기업의 수를 늘릴 필요가 있다. 물론 해외에 있는 기업들을 상대로 설문지를 송부하였기 때문에 자료수집에 있어 어느 정도 어려움이 있다는 것을 감안하더라도, 10%를 약간 상회하는 회수율을 좀더 높일 수 있는 방안을 강구해야 하겠다. 만약 표본기업의 수가 많을 경우 4가지 유형으로 구분된 진입방식을 가지고 좀더 세련된 방법론인 다항 로짓분석(multinomial logit analysis)을 시도해 볼 수도 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 국내에 진출한 다국적 호텔기업의 수가 매우 제한적이어서 일본에 진출한 호텔을 대상으로 실증분석을 실시하였으나, 국내에 진출한 다국적 호텔기업들을 대상으로 심층적인 사례분석을 실시해 보는 방안도 고려해 볼 필요가 있다. 즉 계량경제학적인 통제분석 방법 대신에 심층면접을 통해 호텔기업의 해외시장 진출전략을 연구해 보는 것도 바람직하다고 보겠다.

셋째, 제조업과 비교하여 서비스산업은 몇몇 공통적인 특성을 갖고 있으나, 서비스산업간에도 서로 독특한 차별성을 갖고 있는 것이 사실이다. 본 연구에서는 호텔업만을 대상으로 실증분석을 했기 때문에 산업특성 관련변수를 통제하는 효과가 있었

으나, 향후 연구에서는 타 서비스산업도 포함시켜 서비스산업간에도 해외시장 진입전략의 차이를 보이는 지를 조사해 보는 것도 흥미로운 시도일 것이다.

참고문헌

- 김경 · 서영길(2001), "일본기업의 대 한국시장 진입방식의 결정요인: 라이선싱과 합작투자를 중심으로," *국제경영연구*, 12(2), 27-61.
- Park, Yong-Suk(2001), "A Review of the Ownership Strategy of International Franchisers," *연세경영연구*, 38(1), 51-69.
- 방호열 · 이상기(1998), "한국 서비스기업의 해외시장 진입방식의 선택모형," *무역학회지*, 23(3), 39-63.
- 유승훈 · 김석수(2000), "한국 서비스기업의 국제화 결정모형의 실증분석," *국제경영연구*, 11(2), 187-216.
- Agarwal, S. and S. N. Ramaswami(1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors," *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Anderson, E. and H. Gatignon(1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies*, 17(1), 1-26.
- Boddewyn, J., M. B. Halbrich and A. C. Perry (1986), "Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory," *Journal of International Business Studies*, 17(3), 41-57.
- Brouthers, K. D.(1995), "The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry," *Management International Review*, 35(1), 7-28.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers, and S. Werner (1996), "Dunning's Eclectic Theory and the Smaller firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry Modes in the Computer Software Industry," *International Business review*, 5(4), 377-394.
- Campbell, A. J. and A. Verbeke(1994), "The Globalization of Service Multinationals," *Long Range Planning*, 27(2), 95-102.
- Contractor, F. J.(1984), "Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, 15, Winter, 167-188.
- Contractor, F. J., and S. K. Kundu(1998a), "Franchising versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector," *Journal of International Marketing*, 6(2), 18-53.
- _____ (1998b), "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector," *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325-358.
- Dunning, J. H.(1977), "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach," in B. Ohlin et al. (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, N.Y., Holmes and Meier.
- _____ (1979), "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, 269-295.
- _____ (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical

- Tests," *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 9-31.
- Dunning, J. H. and S. K. Kundu(1995), "The Internationalization of the Hotel Industry," *Management International Review*, 35(2), 101-126.
- Dunning, J. H. and M. McQueen(1981), "The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry," *Managerial and Decision Economics*, 2(4), 197-210.
- _____ (1982), "The Eclectic Theory of the MNE and the International Hotel Industry," in A. M. Rugman(Eds.) *New Theories of the Multinational Enterprise*, , N.Y., St. Martin's Press.
- Erramilli, M. K.(1990), "Entry Mode Choice in Service Industries," *International Marketing Review*, 7(5), 50-62.
- _____ (1991), "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms," *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao(1990), "Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge," *Management International Review*, 30(2), 135-150.
- _____ (1993), "Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach," *Journal of Marketing*, 57, July, 19-38.
- Gatignon, H. and E. Anderson(1988), "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 356-336.
- Go, F. M. and R. Pine(1995), *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, N.Y., Routledge.
- Gomes-Casseres(1989), "Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence" *Journal of Economic Behavior and Organization*, January, 1-25.
- _____ (1990), "Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach," *Journal of International Business Studies*, 21(1), 1-23.
- Hill, C. W., P. Hwang, and W. C. Kim(1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- Kim, W. C. and P. Hwang(1992), "Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice," *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Lall, S.(1980), "Monopolistic Advantages and Foreign Involvement by U.S. Manufacturing Industry," *Oxford Economic Papers*, March, 102-122.
- Li, J. and S. Guisinger(1992), "The Globalization of Service Multinationals in the Triad Regions: Japan, W. Europe and N. America," *Journal of International Business Studies*, 23(4), 675-696.
- Lindquist, K. F. and L. L. Jacque(1995), "Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise," *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Osborn, R. N. and C. C. Baughn(1990), "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances," *Academy of Management Journal*, 33(3), 503-519.
- Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets*, M.A., Lexington Books.
- Shane, S. A.(1996), "Explaining Why Franchise Companies Expand Abroad," *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.

- Tse, D. K., Y. Pan, and K. Y. Au(1997), "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience," *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779-805.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, N.Y., The Basic Books.
- _____ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, N.Y., The Free Press.
- Wu, W. P.(1997), "A Study of EC Firms' Choice of Entry Mode into the Chinese Market: Licensing or Joint Ventures?," in G. Chrysochoidios et al. (Eds.) *Internationalization Strategies*, U.K., The McMillan Press.

Determinants of Foreign Market Entry Mode by Multinational Hotel Companies

Kyoung Kim* · Dong-In Lee**

Abstract

The present study empirically analyzed determinants of the choice of foreign market entry modes, particularly focusing on the hotel industry. The research model was constructed primarily on the basis of the eclectic theory, and hypotheses were tested.

Data for the empirical analysis were collected through questionnaires from 88 foreign hotels located in Japan. Entry modes were classified separately into four categories (franchise, management service contract, joint venture, sole venture), and into two categories (contractual agreement and equity investment). Then, multiple regression and the logit analysis were applied, respectively.

The multiple regression analysis produced slightly better results than the logit analysis, and the results are as follows: Among the ownership-advantage factors, international experience, size of parent company, and product differentiation are negatively related to the control level of entry mode. For the internalization-advantage factors, quality control of services is positively related to the control level while the strategic importance of host market is negatively associated with it as a factor of the location-specific advantage.

These empirical results turned out to be different a little from those of the previous studies focusing on foreign market entry strategy of manufacturing industry. In this regard, existing theories need to be modified for the explanation of service industry's foreign expansion.

Key words: Entry Mode, Multinational Corporation, Hotel Firms.

* Associate Professor, School of Business, Keimyung University, Daegu, Korea.

** Lecturer, Keimyung University.