

분권화, 현지 배태성, 동료 자회사와의 커뮤니케이션: 해외 자회사의 지식창출 결정요인*

원준희(주저자)

부산과학기술기획평가원 투자분석본부 연구원
(jhwon@bistep.re.kr)

윤우진(교신저자)

한양대학교 ERICA캠퍼스 경영학부 부교수
(wyoona@hanyang.ac.kr)

본 연구는 다국적기업 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 요인들을 밝혀보고자 하였다. 이에 본 연구에서는 해외자회사의 지식창출 요인을 분권화 수준, 현지 배태성 수준, 동료자회사와의 커뮤니케이션 수준 등과 같은 자회사 특성과 다른 자회사와의 관계 차원에서 규명해 보고자 한다. 이에 더하여 본사의 해외자회사에 대한 통제수준이 각 독립변수의 효과를 조절하는지 규명해 보고자 하였다. 연구의 가설검증을 위해 2013년 기준 해외로 진출한 한국 다국적기업의 해외자회사 CEO를 대상으로 설문조사를 수행하였고, 37개국 한국 다국적기업 143개 해외자회사로부터 현지 설문자료를 수집할 수 있었다. 수집한 현지자료를 바탕으로 다중 회귀분석을 실시한 결과, 해외자회사의 조직분권화 수준이 높을수록, 현지 배태성이 높을수록, 동료 자회사와의 커뮤니케이션 채널이 효율적일수록 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이러한 연구 결과들을 통해, 해외 자회사 내부의 조직 구성원 간에, 현지국 네트워크 내의 다양한 참여자들 사이에, 그리고 다국적기업 자회사 네트워크에 속한 자회사들 간의 활발한 상호작용을 통한 경험과 지식의 공유가 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 추론할 수 있다.

주제어: 해외 자회사, 지식창출, 분권화, 현지 배태성, 커뮤니케이션 채널

1. 서론

자원기반관점(resource-based view)에 의하면 기업 내부의 지식은 급변하는 시장환경에서 기업의 지속적인 경쟁우위 확보에 필수적인 요소로 간주되고 있다(Wernerfelt, 1984). 지식은 그 자체로 암묵적(tacit)인 특성 때문에 모방하기 어렵고 복잡하여 기업 경쟁력의 원천으로 제시되고 있는데(Grant, 1996), 이러한 이유로 기업이 어떻게 지식을 획득, 창출하고 공유하는지는 전략경영 분야에서 오래전부터 중요시되는 사안이었다(Nonaka & Taekuchi,

1996). 국제경영 분야의 학자들은 다국적기업에 대한 지식경영이 로컬기업의 지식경영과 비교했을 때 다음과 같은 두 가지 차이점이 존재한다고 주장한다. 첫째, 다국적기업은 해외 여러 국가에 진출한 해외 자회사의 현지 시장에서의 경험을 통해 새로운 지식을 획득, 창출할 수 있는 기회를 가진다는 것이며(Rugman & Verbeke, 2001) 둘째, 국제적으로 분산되어 있는 조직구조 상 모기업과 자회사간, 동료 자회사간 지식을 이전시키고 공유하는데 많은 어려움을 겪는다는 것이다(Gupta & Govindarajan, 2000). 그러나 다국적기업의 지식경영에 관한 이러한 특성들은 비교적 최근에 이르러서야 본격적인 주

목을 받기 시작하였다(최순규 외, 2007). 이는 진화론적 관점(evolutionary perspective)에서 볼 때, 글로벌화로 인한 치열한 경쟁에 따른 해외자회사의 역할이 지식수용자(internal receptor)에서 적극적 활동가(activist)로 진화하고 있기 때문이다(Frost et al., 2002). 과거 해외자회사는 다국적기업 본사로부터 지식, 역량 등을 이전받아 본사의 전략을 수행하는 지식수용자 역할을 하였지만 오늘날 기술발전과 글로벌화로 경쟁이 치열해지면서 본사로부터 전달받는 지식은 해외자회사가 현지에서 경쟁우위를 유지하는데 충분하지 않다(Ambos et al., 2006, Doz & Santos, 1997). 따라서 해외자회사는 현지에서의 경쟁력 확보를 위해 스스로 지식을 창출해야 하며, 더 나아가 다국적기업 전체의 역량을 증진시키기 위해 현지에서 창출된 지식을 동료 자회사나 본사로 역전달(reverse knowledge transfer)해야 하는 적극적 활동가의 책임을 지게 되었다(Birkinshaw et al., 1998; Frost et al., 2002).

해외자회사의 지식창출 결정요인에 관한 기존의 연구들을 살펴보면 주로 해외자회사의 자율성에 초점을 맞추고 있으며(Young & Tavares, 2004; Mudambi et al., 2007; Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002; 이강문 외, 2010), 이외에도 현지환경의 지리적 특성, 역량 근원지로의 접근성, 본사와의 네트워크, 본사의 투자, 외부 기관과의 공동연구개발 활동, 기업가정신, 본사와 구축한 사회적 자본 등이 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 요인으로 논의되고 있다(Bartlett & Ghoshal, 1986; Frost et al., 2002; 한병석·서민교, 2005; 이강문 외, 2010; 이양복·송한식, 2016; 위신란·양오석, 2018).

이를 종합하면 해외자회사의 지식창출에 대한 기존연구들은 본사와의 관계(본사로부터의 자율성, 투

자, 네트워크, 사회적 자본)와 현지환경의 특성 차원에서 주로 연구가 진행되어 있음을 알 수 있다. 이는 기존의 연구들이 해외자회사 조직 내부적 차원과 동료자회사와의 관계 차원에서 지식창출에 미치는 요인에 대해 간과하고 있었음을 의미한다. 이에 본 연구에서는 기존연구의 성과에 더하여 해외자회사의 지식창출요인을 조직 내부의 특성과 동료자회사와의 관계 차원에서 규명해 보고자 한다. 또한 기존의 실증분석에서 자주 고려되었던, 본사의 해외자회사에 대한 통제수준(자율성)을 각 독립변수에 대한 조절변수로 연구모형에 포함시킴으로써 보다 통합적인 실증분석을 시도하고자 하였다. 통제수준은 해외자회사의 역량, 지식창출, 조직일체감, 문화적응 스트레스 등에 영향을 미치는 것으로 연구되어 왔다는 점에서(Young & Tavares, 2004; Mudambi et al., 2007; Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002; 배준영·이강표, 2016; 안세연 외, 2015; 유치연 외, 2017; 이재은 외, 2012), 해외자회사 수준의 조직특성 변수들이 발현되는 전반적 상황을 조절하는 역할을 할 것이라고 판단했기 때문이다. 한편 해외자회사를 대상으로 한 기존의 국내연구가 한국 내 본사의 담당자를 통해 해외자회사 수준의 자료를 수집했기 때문에 현지의 실제적인 상황과 현상을 직접적으로 반영하지 못하고 있다는 한계를 보완하고자, 본 연구는 해외자회사의 현지 CEO를 대상으로 현지자료를 수집하였다.

본 연구에서 탐구하고자 하는 연구문제를 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

- 해외자회사의 조직분권화 수준은 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는가?
- 해외자회사의 현지 네트워크 배태수준은 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는가?

- 해외자회사와 동료자회사간 커뮤니케이션 채널의 효율성은 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는가?
- 본사의 통제는 각 독립변수와 해외자회사의 지식창출 관계에서 어떠한 영향을 미치는가?

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 다음 장에서는 해외자회사의 지식창출에 관한 기존 연구와 본사의 통제수준에 대한 기존연구 결과들을 제시할 것이다. 3장에서는 해외자회사의 조직구조 분권화 수준과 현지 배태성, 동료 자회사와의 커뮤니케이션 채널 효율성이 해외자회사의 지식창출에 미치는 영향에 대한 가설을 제시할 것이다. 또한 기존 선행연구에서 지식창출에 영향을 미치는 요인으로 제시된 (Young & Tavares, 2004; Mudambi et al., 2007; Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002) 본사의 통제수준이 각 독립변수와 해외자회사의 지식창출 관계에서 미치는 조절효과에 대한 가설도 제시할 것이다. 4장에서는 본 연구의 표본구성 변수들의 측정도구에 대해 설명할 것이며, 5장에서 실증분석 결과를 제시할 것이다. 마지막 장에서는 본 연구의 결과와 시사점에 대해 논의할 것이다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 해외자회사의 지식창출에 관한 연구

과거 해외자회사는 본사로부터 자원과 지식 등을 이전 받아 현지에서 본사의 전략을 수행하는 수동적인 역할을 담당하였지만, 최근에는 글로벌화로 인해 현지 시장에서 경쟁이 치열해짐으로써 스스로 전략

을 수립하고 지식을 창출하는 능동적인 존재로 관점이 전환되었다(Frost et al., 2002). 이와 함께 해외자회사가 창출한 지식은 동료자회사나 본사로의 역전달을 통해 다국적기업 네트워크 전체의 경쟁우위를 창출하는 전략적 자원으로 인식되기 시작함으로써(Rugman & Verbeke, 2001) 이와 관련된 연구가 점차 축적되고 있는 상황이다. 해외자회사의 지식창출에 영향을 주는 요인에 대한 연구를 요약하면 다음과 같다.

기존의 연구에서 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 요인으로 가장 자주 제시된 변수는 자회사의 자율성이었다. Birkinshaw & Hood(1998)와 Young & Tavares(2004)의 연구에서는 지식창출에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 해외자회사의 자율성을 제시하였으며, Mudambi et al.,(2007) 역시 조직의 팀워크와 함께 의사결정 자율성이 해외자회사의 지식창출에 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 이들의 연구는 인사관리, 마케팅, 제품개발, 원료 공급 등에 대한 해외자회사의 높은 의사결정권한이 지식의 창출과 역량의 구축에 긍정적인 영향을 미친다는 실증연구결과를 제시하고 있다. 한편 Bartlett & Ghoshal(1986)과 Frost et al.,(2002)은 해외자회사 중 활발히 지식, 역량을 창출하여 다국적기업 네트워크 전체의 역량강화에 도움을 주는 해외자회사를 초우량센터(center of excellence)로 명명하며 초우량센터가 되기 위한 결정요인을 밝혀내기 위한 연구들을 진행한 바 있다. 초우량센터는 높은 흡수역량을 바탕으로 지식에 대한 다양한 원천으로의 접근을 통해 지식을 흡수, 창출하며 본사와 동료 자회사 등으로의 지식 역전달을 수행한다. 이는 다국적기업 네트워크의 역량강화에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 지식을 창출하고 전략적 리더역할을 수행하는 초우량센터의 발굴과 육성은 다국적기업에

게 중요한 전략적 과제로 제시되고 있다. 이러한 관점을 따르자면 초우량 센터의 전략적 중요성을 인식하지 못한 다국적기업은 글로벌 경쟁 환경에서 경쟁우위를 유지하는 것에 뒤쳐지게 될 것이다(Frost et al., 2002).

Frost et al. (2002)은 해외자회사가 지식창출의 초우량센터가 되기 위한 결정요인을 외부적 환경, 조직 간의 관계, 본사의 지원으로 분류하여 연구를 진행하였는데, 현지환경의 지리적 특성과 역량 근원 지로의 접근성, 본사로부터 확보된 의사결정 자율성, 본사와의 네트워크, 본사의 투자가 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 한편 Asmussen et al. (2009)은 상황적 관점(contingency approach)을 기반으로 Rugman & Verbeke(2001)의 다이아몬드 네트워크 모형을 활용하여 현지환경이 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 요인임을 실증하였다.

해외자회사의 지식창출에 관한 국내연구들은 대부분 해외 다국적기업의 국내 자회사를 분석대상으로 하였거나, 해외자회사의 지식창출 수준이 아닌 해외자회사의 성과나 현지에서의 지식이전에 영향을 미치는 요인을 찾는 것에 초점을 맞추고 있다. 따라서 한국 다국적기업 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 일례로 해외 다국적기업의 국내 자회사를 분석대상으로 한 선행 연구들의 경우를 살펴보면, 한병석 · 서민교(2005)가 외적 네트워크인 외부 기업과의 전략적 제휴, 대학 등 연구기관과의 공동연구개발 활동이 지식창출에 영향을 미친다고 주장하였으며, 이강문과 그 동료들(2010)은 기업가정신, 의사결정 자율성 사회적 자본이 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다.

2.2 본사의 통제수준

다국적기업은 글로벌 통합(global integration)과 현지 시장예의 적응(local responsiveness)을 동시에 이루어야 한다는 상반된 목표에 직면하고 있다(Doz & Prahalad, 1984). 이에 국제경영 분야의 많은 학자들은 다국적기업 본사의 해외자회사에 대한 통제(control)수준이 글로벌 통합과 현지적응전략의 조율수단임을 주목하며 연구를 진행하고 있다(Doz et al., 1981; Gate & Egelhoff, 1986). 다국적기업의 본사 입장에서는 상당수의 자회사들이 본사와 지리적, 문화적으로 떨어져 있다는 점에서, 이들을 어느 수준까지 통제할 것인가라는 이슈는 결국 글로벌 통합과 현지적응이라는 상이한 환경적 압력 하에서 자회사별로 어떠한 부분에 우선순위를 두어야 할 것인지에 대한 사안과 직접적으로 연관되기 때문이다(Gate & Egelhoff, 1986). 최근에는 본사의 통제수준이 다국적기업의 통합(integration)과 조정(coordination)의 조율수단이라는 기본적인 관점에 더하여 본사-자회사간 지식이전(Gupta & Govindarajan, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1989)과 인력파견 정책(O'Donnel, 2000; 윤우진 · 원준희, 2013a; 윤우진 · 원준희, 2013b) 등의 경영활동에 밀접한 연관이 있다는 연구결과들이 제시되고 있다. 일반적으로 본사의 해외자회사에 대한 높은 통제수준은 본사가 보유하고 있는 자원이나 지식의 이전을 촉진할 수 있지만(Egelhoff, 1988; Gupta & Govindarajan, 2000) 필요이상의 해외자회사에 대한 통제는 현지에서의 지식학습과 경험의 축적을 제한하여 자회사의 성장에 부정적인 영향을 줄 수 있으며 결국 현지국에서 자회사가 새로운 지식의 창출을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다(Birkinshaw et al., 1998; Yan, 2000). 이에 상

당수의 선행연구들은 본사의 통제가 초래할 수도 있는 부정적 결과에 주목하기도 한다(Hill & Hellriegel, 1994; Birkinshaw et al., 1998; Yan, 2000; Luo, 2003).

& Tavares, 2004; Mudambi et al., 2007; Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002; 배준영·이강표, 2016; 안세연 외, 2015; 유치연 외, 2017; 이재은 외, 2012) 본사의 통제 수준이 각 독립변수와 해외자회사의 지식창출 관계에서 조절효과로 미치는 영향을 검증할 것이다. 본 연구의 구체적인 연구모형은 <그림 1>과 같다.

III. 연구 모형 및 가설 도출

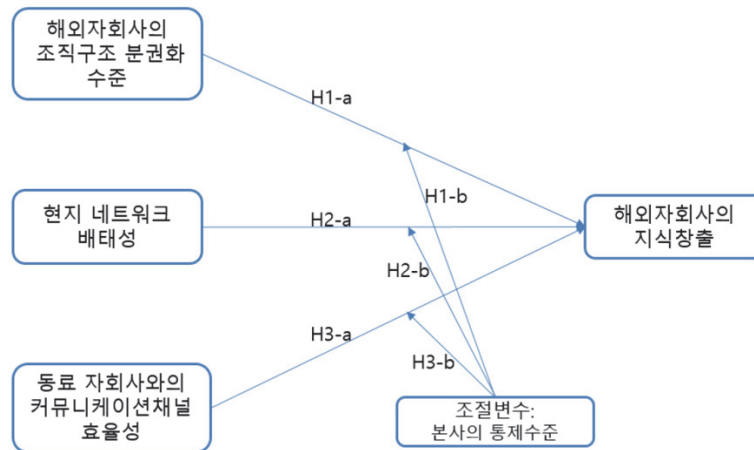
3.1 연구 모형

본 연구에서는 해외자회사의 조직구조 분권화 수준과 현지 배태성, 동료 자회사와의 커뮤니케이션 채널 효율성이 해외자회사의 지식창출에 미치는 영향에 대해 연구를 진행해 보고자 한다. 그리고 보다 통합적인 실증분석을 위해 기존 선행연구에서 해외 자회사의 지식창출, 탐색역량, 조직일체감 등 다양한 특성에 영향을 미치는 요인으로 제시된 (Young

3.2 가설 도출

3.2.1 조직구조의 분권화 수준

지식경영(knowledge management)은 조직이 보유하고 있는 지식재산뿐만 아니라 조직구성원 각각이 보유하고 있는 경험이나 지식을 체계적으로 발굴하여 조직 내 보편적인 지식으로 공유함으로써, 조직 전체의 경쟁력과 문제해결 능력을 향상시킬 수 있는 패러다임을 의미한다. 지식경영에 관한 연구들



통제변수: 기업집단여부, 진입유형(단독,합작), 진입목적(생산,판매,서비스), 자회사규모, 기업연령, 현지인비율, 본사의 산업효과

<그림 1> 연구모형

은 조직구성원 각각이 보유하고 있는 지식, 노하우에 접근하고 이를 조직원 전체가 공유, 활용하는 과정을 이해하는 것에 초점을 두고 있다(Grant, 1996). 이에 따라 지식경영을 성공적으로 이룰 수 있는 조직의 기반구조에 대한 많은 연구들이 진행되고 있는데(Wiig, 1995; Demarest, 1997; Stonehouse & Pemberton, 1999; Gold et al., 2001; 김효근, 2001), 주로 조직문화, 권력, 조직구조, 최고경영자의 의지, 업무 및 프로세스, 관리적 기반구조, 정보기술 등이 성공적인 지식경영을 위한 주요 기반구조로 논의되고 있다. 이 중 조직구조는 대부분의 연구자들에 의해 지식경영의 핵심 기반구조로 제시되고 있으며, 특히 조직의 분권화에 대한 논의가 가장 활발하게 이루어지고 있다(Rapert & Wren, 1998). 이는 조직의 분권화 수준이 조직구성원간의 의사소통 형태와 빈도를 조절함으로써, 새로운 아이디어나 지식의 창출에 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Schminke et al., 2005). 기존 대부분의 조직구조와 지식창출의 관계에 관한 연구들은 조직의 분권화 수준이 지식창출에 미치는 긍정적인 영향에 주목하고 있다. 분권화된 조직은 조직구성원들 간의 의사소통을 촉진시켜 조직구성원들이 정보원천으로의 접근을 가능케 하며 의사결정에 필요한 정보를 보유할 수 있게 해준다(Khandwalla, 1977; Schminke et al., 2005). 이는 혁신적인 의사결정 과정에 직원들이 직접적으로 참여할 수 있게 유도하여 새로운 기술, 창의적인 대안, 지식의 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면 분권화 수준이 낮은 조직구조는 조직구성원 간의 상호교류가 억제되어 다양한 정보의 흐름이 원활하지 않고 조직구성원들의 정보원천에 대한 접근이 제한되어 문제에 대한 창의적인 대안 제시나 새로운 지식의 창출에 부정적인 영향을 미치게 된다(Deal & Kennedy, 1982). 이와 같은

논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-a: 해외자회사 조직구조의 분권화 수준이 높을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.1.1 조직구조의 분권화 수준과 본사의 통제수준의 상호작용

조직구조의 분권화는 조직의 의사결정 권한을 조직 내부에 적절하게 분산하여 조직구성원에게 역할과 권한을 부여하고 자원과 정보를 분배하는 것을 의미한다. 분권화를 위해서는 그룹화 및 업무배분 뿐만 아니라 업무를 담당할 관리자를 임명하여 업무를 위임하고 통제의 범위 즉 의사결정 권한을 배분하는 것이 필요하다(Khandwalla, 1977). 따라서 조직구조의 분권화 수준이 높을수록 조직구성원들의 의사결정 참여도가 높아지고 직무만족, 책임감, 사기를 높여주며 조직 내 자유로운 의사소통을 통한 정보의 교환과 새로운 지식의 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Schminke et al., 2005). 그러나 본사가 해외자회사에 대해 높은 수준의 통제력을 행사한다면 해외자회사의 조직구성원들은 의사결정 권한의 상대적 제한에 따른 직무만족도와 책임감의 저하라는 부작용을 경험할 수도 있으며, 이는 현지에서의 새로운 학습기회를 감소시켜 자체적인 경험의 축적에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Hill & Hellriegel, 1994). 이러한 논의결과에 따르면 본사의 해외자회사에 대한 통제수준이 높을수록 분권화된 조직구조에서 종업원간의 의사소통, 아이디어 창출 등을 통해 발생하는 자체적인 지식의 창출과 활용에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 추론할 수 있다.

가설 1-b: 본사의 통제수준이 높을수록 해외자회사 조직구조의 분권화 수준과 지식창출의 관계는 약화될 것이다.

3.2.2 현지 네트워크 배태성

해외 자회사는 기업 내부의 지식과 역량, 자원만으로는 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 없으며 이를 보완할 수 있는 기업 외부의 자원과 기술을 흡수하여 활용함으로써 기업의 경쟁우위를 향상시킬 수 있다(Gulati et al., 2000; Wu, 2008). 이를 위해선 현지의 공급자, 고객, 연구기관 등 현지환경을 구성하는 다양한 기관들과 상호협력을 통한 높은 수준의 관계가 구축되어야 하는데, 이러한 현지환경을 구성하는 주체들과 연결된 관계의 정도를 현지 배태성(local embeddedness)이라고 한다(Powell et al., 1996). 다양한 조직과 협력관계를 유지하여 현지 환경에 높은 수준으로 배태되어있는 현지자회사의 경우, 각 외부조직과 형성하고 있는 관계수준에 따라 다양한 유형의 지식을 습득할 수 있다(Hansen, 1999). 높은 관계수준을 형성하고 있는 외부 조직은 신뢰수준과 상호 호혜성(reciprocity)이 높기 때문에 오랜 기간 협력관계를 유지한다. 이로 인해 다양한 합작 프로젝트를 수행하며 서로간의 핵심역량을 결합하게 되는데(Powell, 1990) 이러한 경험적인 과정에서 암묵적인 지식의 이전과 창출이 이루어진다(Anderson et al., 2002; Dyer & Singh, 1998). 반면 낮은 관계수준을 형성하고 있는 외부 조직은 암묵적인 지식보다는 현지환경에서 필요로 하는 지식에 대한 명시적 정보를 제공할 수 있다(Hansen, 1999). 결국 현지에 높은 수준으로 배태되어 있는 자회사는 현지환경, 조직들로부터 보다 다양한 형태의 지식을 이전받을 수 있으며 이를 기

반으로 다국적기업 전체의 역량강화를 위한 지식수준으로 통합, 창출할 수 있다.

또한 해외자회사가 현지에 배태된 수준이 높을수록 현지 외부조직과의 네트워크 내에서 이루어지는 거래 및 교환 활동을 통한 리스크 공유, 원가절감 등과 같은 규모 및 범위의 경제효과를 누릴 수 있으며(Gulati et al., 2000; Watson, 2007) 때로는 경쟁적 협력(coopetition)을 통한 조직의 성장을 촉진할 수도 있다(Tsai, 2002). 해외자회사의 현지 배태성 수준은 현지 비즈니스 경기의 변화를 이해할 수 있는 능력과 현지의 배태된 관계를 통해 이러한 비즈니스 상황에 적응할 수 있는 능력을 반영하기도 한다(Uzzi, 1997). 이에 따라 Anderson et al., (2002)의 연구 이후로 최순규와 이경훈의 연구(2007)를 비롯한 많은 연구들에서는 현지 배태성을 측정하기 위한 지표로 주요 고객과 공급자와의 관계로 인해 기존의 업무수행 방식, 제품, 생산방식 등을 수정하는 정도를 활용하기도 한다.

결론적으로 높은 수준의 현지 배태성은 현지 적응력의 강화를 통해(Uzzi, 1997) 기업활동의 효율을 증대시키고(Nahapiet & Ghoshal, 1998), 경쟁력을 강화시켜(Wu, 2008) 기업에 경쟁우위를 제공한다. 자회사가 높은 경쟁우위를 보유하고 있을수록 활발한 지식창출 활동을 수행하는 초우량센터(center of excellence)로 발전하는데 긍정적인 영향을 미친다는 점에서(Anderson et al., 2001) 높은 현지배태성은 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-a: 해외자회사의 현지 배태성이 높을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2.1 현지배태성과 본사의 통제수준의 상호작용 해외자회사의 현지 배태성이 높을수록 현지의 연구기관, 대학, 현지기업 등으로부터 지식을 습득할 수 있는 기회를 보다 많이 가지게 되며, 이 경우 상대적으로 본사로부터 이전받는 지식의 비율이 낮을 수 있다(Hansen, 1999). 다시 말하면, 본사의 높은 통제수준은 본사로부터 해외 자회사로의 지식이전을 촉진할 수도 있지만(Gupta & Govindarajan, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1989), 자회사의 자율적인 탐색과 실험을 통한 현지 시장으로부터의 새로운 지식의 창출을 어렵게 만들 수도 있다는 점에서(Birkinshaw et al., 1998; Frost et al., 2002), 해외자회사의 현지배태성이 높은 상황에서는, 본사의 통제 보다는 자회사의 높은 수준의 자율성이 현지 지식창출과 역량강화에 보다 유리할 수도 있다는 측면으로 해석될 수 있다(Bartlett & Ghoshal, 1989). 또한 해외자회사의 지식창출을 위해선 현지 네트워크 내에서 적극적인 탐색과 실험이 필요하지만 본사의 높은 통제수준은 그에 필요한 학습동기와 실험정신에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Bartlett & Ghoshal, 1989; Frost et al., 2002). 이를 통해 본사의 중앙집권적인 통제는 해외자회사가 현지에서 구축한 네트워크를 충분히 활용하여 지식을 창출하는 것에 대한 동기를 저하시킬 수 있을 것으로 추측할 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-b: 본사의 통제수준이 높을수록 해외자회사 현지 배태성과 지식창출의 관계는 약화될 것이다.

3.2.3 동료자회사와의 커뮤니케이션 채널 효율성

오늘날 기업들은 급변하는 시장환경으로 인한 불확실성 증가로 기업내부 조직 간의 상호의존성이 증가하고 있다(Prahalad & Doz, 1987). 그러나 다국적기업은 자회사 간에 지역적, 문화적으로 멀리 떨어져 있다는 점에서 커뮤니케이션 과정에서 정보왜곡의 문제가 발생할 수 있으며(Arrow, 1974), 필요한 정보가 신속히 제공되지 못할 수 있다(O'Donnell, 2000). 그런 점에서 다국적기업의 네트워크 내 조직들 간 커뮤니케이션 채널에 대한 투자를 통해 조직의 정보처리 능력을 향상시켜야 하며(Galbraith, 1973; Egelhoff, 1988) 본사는 적절한 메커니즘의 개발을 통해 해외자회사 간 상호교류를 통한 지식의 효율적 이전을 촉진할 필요가 있다(Szulanski, 1996). 커뮤니케이션 채널은 공식적인 채널과 비공식 채널로 구분되기 때문에(Draft & Lengel, 1986) 커뮤니케이션 채널의 개발에 있어서도 두 가지 유형의 메커니즘으로 구분하여 개발할 필요가 있다(Gupta & Govindarajan, 2000). 공식적 커뮤니케이션 채널은 자회사 간 커뮤니케이션을 촉진시킬 수 있는 인터넷 시스템의 개발(Birkinshaw et al., 1998) 각 자회사의 관리자들로 구성된 공동 프로젝트 활동(Gupta & Govindarajan, 2000), 네트워크 형성을 위한 주재원의 교류활동(Birkinshaw & Hood, 2001) 등이 포함된다. Nadler & Tushman (1987)는 각 자회사의 연락담당자 배치, 자회사들 간의 태스크포스 팀, 상설위원회의 운영 등을 조직간 통합을 위한 주요 공식적 메커니즘으로 지적한 바 있는데 이러한 다양한 공식적 커뮤니케이션 채널의 보유는 다국적기업 조직들 간의 통합수준을 높일 수 있으며(Galbraith, 1973) 높은 수준의 지식이전을 촉진할 수 있다(Draft & Lengel, 1986). 반면 본사

수준에서 개발 혹은 개입할 수 있는 비공식 커뮤니케이션 채널로는 기업 사회화 메커니즘(corporate socialization mechanism)이 있다. 이는 자회사 간 구성원들 간의 친밀감, 공감대 형성을 위해 제공하는 다양한 프로그램들을 의미한다(Edstrom & Galbraith, 1977). 상호간 친밀감이 높을수록 커뮤니케이션 촉진을 통한 지식공유가 활성화되며 커뮤니케이션 채널이 두터워질 수 있다는 점에서 커뮤니케이션의 비공식 채널 또한 자회사들 간 성공적인 지식이전의 필수요인이 될 수 있다(Gupta & Govindarajan, 2000). 이를 종합하면 효율적인 공식적, 비공식적 커뮤니케이션 채널의 구축은 이를 통해 자회사간 지식이 신속하고 정확하게 이전될 수 있다는 점에서 새로운 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3-a: 해외자회사의 동료자회사간 효율적인 커뮤니케이션 채널이 구축되어 있을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3.1 커뮤니케이션 채널 효율성과 본사의 통제 수준의 상호작용

본사의 해외자회사에 대한 높은 통제수준은 해외 자회사의 지식습득에 대한 동기를 약화시키지만(Bartlett & Ghoshal, 1989; Frost et al., 2002) 본사에서 해외자회사로의 지식이전을 촉진시키는 요인이기도 하다(Gupta & Govindarajan, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1989). 이는 해외 자회사가 지식습득에 대한 동기수준이 높지 않더라도, 본사가 전략의 수행을 위해 자신의 지식과 역량을 적극적으로 전달하려 하기 때문이다. 그러나 본

사와는 다르게 자회사는 자신이 창출한 지식의 공유가 다국적기업 네트워크 내의 상대적인 영향력과 권력의 상실을 초래할 수도 있기 때문에 핵심역량과 지식의 전달에 소극적인 경향을 보일 수 있다(Foss & Pedersen, 2002). 이러한 이유로 Argyris(1991) 등의 연구에서는 자회사간의 지식공유를 촉진하기 위한 인센티브의 필요성을 강조하기도 하였다. 해외 자회사가 동료자회사로부터 양질의 지식을 이전받기 위해서는 동료자회사와 구축한 커뮤니케이션 채널을 효과적으로 활용할 수 있는 지식습득의 동기가 중요하다. 본사의 통제 보다는 해외자회사에 부여한 자율성이 해외자회사의 지식습득에 대한 동기를 증진시킬 수 있다는 기존연구들(Bartlett & Ghoshal, 1989; Frost et al., 2002)을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3-b: 본사의 통제수준이 높을수록 해외자회사간 구축된 커뮤니케이션 채널의 효율성과 지식창출의 관계는 약화될 것이다.

IV. 연구 방법

4.1 연구표본과 자료의 수집

본 연구의 연구대상은 2013년도 기준 해외에 진출하여 경영활동을 수행하고 있는 국내 다국적기업의 해외 자회사들이다. 해외자회사의 리스트는 매일 넷 앤드비즈에서 발간한 '다국적 해외진출기업 총람 2012'를 통해 획득하였다. 여기에는 해외로 진출한 국내기업의 정보를 국가별로 구분하여 기업명, 주소, 전화, E-mail, 진출형태, 업종, 직원 수 등의 정

보를 제공하고 있다. 설문조사를 위해 기존 연구들을 바탕으로(Hage & Aiken, 1967; Anderson et al., 2002; Frost et al., 2002; Dhanaraj et al., 2004; Tsai & Ghoshal, 1998; Gupta & Govindarajan, 2000, 최순규, 2003, 2005, 2007) 실증분석을 위한 설문지의 초안을 작성 후, 관련 분야 연구자 10명의 의견을 반영하여 설문조사에 사용될 설문지를 최종적으로 확정하였다. 설문조사는 해외자회사의 CEO를 대상으로 이메일을 통한 방법으로 진행되었다. 1차로 '다국적 해외진출기업 총람 2012'에 수록된 5725개 해외자회사의 CEO들에게 이메일을 일괄 발송하였고 2차로 이메일의 수신이 확인된 924개 자회사를 대상으로 이메일을 각각 개별발송 하였다. 마지막으로 1차 메일 발송 시 수신을 하지 않았던 기업 중 반송된 1982개 자회사를 제외한 나머지 자회사들에게 이메일을 일괄 발송하여 최종 154개의 설문지를 회수하였다. 이는 총 메일 수신자가 1128명임을 감안할 때 13.6%의 응답률을 기록하였다고 볼 수 있다. 154개 설문지중 결측 문항이 많거나 분석에 적합하지 않은 11개의 설문지를 제외하여 143개 응답 자료를 바탕으로 실증분석을 실시하였다.

4.2 변수의 측정

4.2.1 종속변수

본 연구의 종속변수는 해외자회사의 지식창출 정도이다. 해외자회사의 지식창출 정도는 Frost et al., (2002)의 연구를 토대로 i) 연구개발(R&D)의 지식 창출, ii) 제품제조의 지식창출, iii) 마케팅, 판매의 지식창출 정도의 총 3개 문항에 대해 어느 정도의 지식을 창출하고 있는지를 5점 척도(1=매

우 낮음, 5=매우 높음)로 측정하였다. 본 연구에서는 이러한 종속변수에 다음의 독립변수와 조절변수들이 미치는 영향을 다중회귀분석 기법을 통하여 실증분석 하였다.

4.2.2 독립변수

본 연구에서 선정한 독립변수는 해외자회사의 조직분권화 수준과 현지 배태성, 동료 자회사와의 커뮤니케이션 채널 수준이다. 첫 번째로, 해외자회사의 조직분권화 정도는 Hage & Aiken(1967)의 연구를 토대로 i) 직원의 주인의식, ii) 직원의 의사결정 자율성, iii) 직원의 업무수행 방식 자율성, iv) 업무수행 과정의 자율성, v) 직원 스스로의 원칙보유의 총 5개 문항에 대해 5점 척도(1=매우 낮음, 5=매우 높음)로 측정하였다

두 번째로, 해외자회사의 현지배태성은 Anderson et al(2002)와 최순규(2007)의 연구를 바탕으로 i) 제품 디자인, 기능, 규격, ii) 생산방식 또는 생산공정, iii) 일반적인 비즈니스 관행, iv) 표준적인 업무수행 절차를 수정하는 정도로서 총 4개 문항에 대해 5점 척도(1=매우 낮음, 5=매우 높음)로 측정하였다.

세 번째로, 동료자회사와의 커뮤니케이션 채널의 효율성은 최순규(2003)의 연구를 바탕으로 동료자회사와 i) 서로의 요구, 요청사항을 잘 이해하는 정도, ii) 커뮤니케이션에서 오해발생 빈도가 낮은 정도, iii) 업무수행에 필요한 정보/자료가 요청 시 신속하게 서로에게 제공되는 정도의 세가지 항목을 5점척도(1=매우 낮음, 5=매우 높음)로 측정하였다.

4.2.3 조절변수

본 연구에서는 독립변수(해외자회사의 조직분권화

정도, 현지 배태성, 동료자회사와의 커뮤니케이션채널 효율성)와 종속변수(해외자회사의 지식창출) 사이의 관계를 본사의 통제수준이 조절할 것으로 상정하였다. 본사의 통제수준은 Ghoshal et al.(1994)과 Gate & Egelhoff(1986), 최순규(2005)의 연구를 기반으로 본사의 자회사에 대한 i)연간 경영목표의 수립, ii) 자본조달, iii) 인사정책, iv) 생산설비의 확대 축소, v) 마케팅 활동, vi) 신제품의 개발, 도입에 대해 관여하는 정도에 대하여 5점 척도(1=매우 낮음, 5=매우 높음)로 측정하였다.

4.2.4 통제변수

본 연구에서는 앞서 살펴본 종속변수, 독립변수, 조절변수 외에 본사의 기업집단 여부, 해외 자회사의 현지 진출유형, 진출 목적, 자회사 규모, 자회사 연령, 현지인 비율, 산업효과를 통제변수로 설정하여 회귀분석 모형에 포함시켰다. 기업집단 소속의 다국적기업은 다양한 계열사들 간의 자원공유와 내부자본의 활용 등과 같은 기업집단 특유의 경쟁우위를 가지고 있다. 이러한 이유로 국제화와 동반되는 제반 위험요소들로부터 상대적으로 자유로울 수 있으며 이는 관련된 국제화의 의사결정에 영향을 미칠 수 있기 때문에(박용석 외 2012, 윤우진 & 원준희 2013a) 통제변수에 포함시켰다. 기업집단 여부는 공정거래위원회에서 선정한 30대 기업집단을 기준으로 설정하였다. 다음으로 해외자회사의 현지진출유형을 통제하였다. 단독진출의 경우 본사의 역량을 독립적으로 활용하고자 하는 경향이 강해 본사의 해외자회사에 대한 통제동기가 강할 수 있다는 점에서(윤우진 & 원준희 2013b) 단독진출과 합작진출 여부를 구분하여 통제할 필요가 있다. 한편 해외 자회사의 설립 목적을 생산, 서비스, 판매, 연락으로 구

분하여 통제변수로 설정하였다. 기업 간 해외진출 목적의 차이는 기업의 운영방식과 목표에 큰 영향을 미치며 지식창출과 공유 등에 대한 동기에 영향을 미칠 수 있다고 판단하였기 때문이다. 또한 자회사 규모는 기업의 규모가 클수록 잉여자산(slack)이 풍부할 수 있기 때문에 외부의 충격을 흡수할 수 있으며(Hannan & Freeman, 1984) 불확실성에 대한 민감도를 줄여주며 조직의 학습역량과 창출에 영향을 줄 수 있다(Markides & Williamson, 1996). 따라서 본 연구에서는 해외자회사의 직원수의 log값을 자회사의 규모를 측정하여(Gupta & Govindarajan, 2000) 통제변수로 사용하였다. 자회사 연령은 자회사의 연령이 높을수록 현지국에 특화된 지식의 획득과 경쟁우위 구축에 필요한 지식의 창출에 유리할 수 있으며 이는 지식의 학습, 창출능력이나 기업의 해외활동에 영향을 미칠 수 있기 때문에(Almeida et al., 2002; 윤우진 & 원준희, 2013a) 통제변수로 포함시켰다. 본 연구에서는 2013년 기준으로 자회사가 최초 설립된 연도를 뺀 연수를 기업연령으로 측정하였다. 해외자회사의 현지인 고용비율은 현지인 고용비율이 높을수록 현지국의 기업문화가 자회사 기업문화에 배태되어 자회사의 효율적인 통제에 부정적인 영향을 미치며(Yavas & Bodur, 1999) 기업의 국제화 의사결정에 영향을 미칠 수 있기 때문에(윤우진 & 원준희, 2013b) 통제변수로 포함시켰다. 마지막으로 다국적기업 본사의 산업효과를 통제변수로 포함시켰다. 다국적기업 본사의 산업간 특성은 지식이전의 필요성 정도, 현지 연구기관, 대학 등과의 네트워크 구축의 필요성에 영향을 미칠 것으로 판단하였기 때문이다. 본사의 산업효과는 산업의 제조업 여부를 더미변수로 분류하여 측정하였다.

V. 분석결과

5.1 신뢰성 및 타당성 분석

〈표 1〉에서는 본 연구 결과의 타당성 및 신뢰성 분석결과를 제시하고 있다. 측정 변수들의 구성타당성(construct validity) 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 각 요인들 간의 독립성을 유지할 수 있도록 직각회전방식(varimax)을 적용

하였다. 〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 이들의 누적변량은 66.1%며, 모든 독립변수 요인들이 높은 요인적재치(factor loading)을 가지고 있어서, 본 연구의 독립변수들은 타당성 있게 측정되었음을 알 수 있다. 또한 각 변수의 신뢰성 검증을 위해 내적 일관성(internal consistency)을 나타내는 지표인 Cronbach's Alpha를 사용하였다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 높다고 할 수 있기 때문에(Nunnally, 1978) 본 연구의 변수들의 신뢰성은 문제가 없다고 판단하였다.

〈표 1〉 타당성 및 신뢰성 분석 결과

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
연간경영목표 수립의 본사통제	0.798	0.166	0.282	0.039
자본조달결정의 본사통제	0.855	0.069	0.111	-0.013
인사정책 결정의 본사통제	0.683	0.342	-0.048	-0.075
생산설비 확대, 축소의 본사통제	0.718	-0.125	0.183	-0.016
마케팅활동 결정의 본사통제	0.614	0.221	0.091	0.290
신제품 개발, 도입의 본사통제	0.775	0.018	0.097	0.231
직원들의 주인의식	0.225	0.779	-0.054	0.123
직원들의 의사결정 자율성	0.028	0.850	0.103	0.115
직원들의 업무수행방식 자율성	0.113	0.817	0.141	0.111
직원들의 업무수행과정 자율성	-0.020	0.703	0.125	0.173
직원들 각각의 원칙 보유	0.097	0.755	0.142	-0.006
제품 디자인, 기능, 규격 배태화	0.151	0.176	0.798	0.209
생산방식, 생산공정 배태화	0.067	0.042	0.873	0.176
비즈니스 관행 배태화	0.167	0.108	0.846	-0.011
업무수행 절차 배태화	0.128	0.032	0.802	-0.057
서로의 요구, 요청사항 이해도	0.039	0.260	0.219	0.674
오해빈도	0.113	-0.024	-0.001	0.747
필요한 정보, 자료 신속히 제공	0.055	0.247	0.161	0.777
아이겐값(eigen value)	5.534	2.650	2.251	1.477
공통변량(%)	0.194	0.192	0.169	0.106
누적 공통변량(%)	0.194	0.386	0.555	0.661
Cronbach's Alpha	0.856	0.862	0.873	0.675

〈표 2〉 기초통계량 및 상관관계 분석 결과 N=143 (* p < 0.05)

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. 기업집단 여부	1.000														
2. 진출유형(단독진입)	.180*	1.000													
3. 진출목적(생산)	-.255*	-.047	1.000												
4. 진출목적(판매)	.200*	.030	-.542*	1.000											
5. 진출목적(서비스)	-.072	-.075	-.383*	-.314*	1.000										
6. 자회사 규모	-.132	-.027	.318*	-.223*	-.013	1.000									
7. 자회사 연령	.212*	-.060	-.129	.178*	-.042	-.009	1.000								
8. 현지직원 비율	-.033	-.102	.105	-.058	.072	.318*	.015	1.000							
9. 본사의 산업효과	.047	.000	.457*	.058	-.578*	.163	.017	-.047	1.000						
10. 본사의 통제	.031	-.044	.142	-.077	-.086	-.076	.086	-.013	0.018	1.000					
11. 조직 분권화 수준	.223*	.124	-.155	.172*	-.067	.032	.040	-.103	0.079	-0.000	1.000				
12. 현지 배태성	-.049	-.063	.069	-.051	.025	.199*	.022	.079	0.057	0.000	-0.000	1.000			
13. 커뮤니케이션채널 효율성	.084	.062	.034	.087	-.126	.023	.114	-.166*	0.056	0.000	-0.000	-0.000	1.000		
14. 자회사의 지식창출	.138	-.045	.111	-.039	-.117	.020	.143	-.004	0.087	0.413*	0.297*	0.351*	0.170*	1.000	
평균	.216	.895	.398	.307	.181	91.867	12.181	.731	.734	0	0	0	0	0	0
표준편차	.734	.307	.491	.463	.387	188.95	7.248	.315	.443	1	1	1	1	1	1

〈표 3〉 다중회귀 분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수	-.043 (.477)	-.111 (.443)	.168 (.381)	.110 (.397)
기업집단 여부	.355 (.222)	.291 (.207)	.193 (.179)	.209 (.181)
진출유형(단독진입)	-.226 (.280)	-.161 (.260)	-.220 (.224)	-.187 (.232)
진출목적(생산)	.163 (.325)	.029 (.303)	.106 (.261)	.121 (.263)
진출목적(판매)	-.147 (.298)	-.114 (.276)	-.203 (.238)	-.191 (.239)
진출목적(서비스)	-.301 (.347)	-.211 (.323)	-.209 (.277)	-.193 (.280)
자회사 규모	.088 (.136)	.094 (.127)	-.052 (.111)	-.064 (.112)
자회사 연령	.016 (.012)	.011 (.011)	.009 (.009)	.010 (.009)
현지직원 비율	-.151 (.312)	-.114 (-.114)	.128 (.253)	.156 (.258)
본사의 산업효과	-.074 (.248)	.025 (.231)	-.099 (.199)	-.086 (.202)
본사의 통제		.376*** (.079)	.375*** (.068)	.360*** (.072)
조직의 분권화 수준			.297*** (.069)	.303*** (.071)
현지 배태성			.355*** (.068)	.344*** (.069)
동료자회사와의 커뮤니케이션채널 효율성			.168** (.069)	.156** (.071)
조직의 분권화 정도 × 본사의 통제				.006 (.069)
현지 배태성 × 본사의 통제				-.068 (.062)
동료자회사와의 커뮤니케이션채널 효율성 × 본사의 통제				-.030 (.057)
R-square	0.069	0.204	0.430	0.437
Adjusted R-square	0.006	0.143	0.372	0.365
F	1.10	3.38	7.49	6.12
N	143	143	143	143

*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01

5.2 기술통계량 및 상관관계

〈표 2〉에는 본 연구에서 사용된 변수들의 기술통계량과 상관관계가 제시되어 있다. 분석결과 비교적 높은 상관계수를 보이는 변수들이 포함되어 있어 변량증폭요인(VIF: Variance Inflation Factor)을 살펴보았다. 일반적으로 변량증폭요인이 10 이상의 값을 보이면 다중공선성으로 인한 회귀모형의 문제가 발생할 수 있으나(Neter et al., 1996), 분석결과 가장 높은 변량증폭요인의 값이 3.75로 나타나 모든 변수들을 회귀모형에 포함시켰다. 요인분석을 통해 구성된 변수들은 요인분석 시 독립성 유지를 위한 직각회전방식(varimax)을 적용하여 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다.

5.3 다중 회귀분석 결과

〈표 3〉은 본 연구의 가설검증을 위한 회귀분석 결과를 제시하고 있다. 먼저 〈표 3〉의 모형 3에서 조직 분권화 수준($p < 0.01$), 현지 배태성($p < 0.01$), 동료자회사와의 커뮤니케이션 채널($p < 0.05$) 변수가 통계적으로 유의미한 결과를 보임에 따라 가설 1-a, 가설 2-a, 가설 3-a가 지지됨을 알 수 있다. 이들은 본사의 통제 조절변수를 포함한 모형 4에도 동일한 결과를 보이고 있어 가설들이 강건(robust)하게 지지되고 있는 것으로 판단할 수 있다. 한편 모형 4는 조절변수인 본사의 통제수준이 각 독립변수들과 지식창출의 관계에 조절효과로 미치는 영향을 통계적으로 발견하지 못하였다는 것을 보여주고 있다. 따라서 가설 1-b, 가설 2-b, 가설 3-b는 지지되지 못하였음을 알 수 있다.

VI. 결론 및 토론

본 연구는 2013년 기준 해외 37개 국가에서 경영 활동을 수행하고 있는 한국 다국적기업의 143개 해외 자회사를 대상으로 해외 자회사의 지식창출 결정요인을 실증분석 하였다.

연구결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 해외 자회사의 조직분권화 수준이 높을수록 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다는 증거를 발견하였다. 분권화 수준이 높은 조직구조는 조직구성원 간의 상호교류와 의사소통을 촉진시켜 다양한 정보의 흐름을 원활하게 할 수 있다. 이는 조직구성원들이 의사결정에 필요한 정보와 정보의 원천으로의 접근을 가능케 하고, 혁신적인 의사결정 과정에 구성원들이 직접 참여하도록 유도하여 창의적인 대안의 제시나 지식의 창출에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Deal & Kennedy, 1982). 둘째, 해외자회사의 현지 배태성이 높을수록 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향이 미치는 것으로 나타났다. 현지 네트워크에 높은 수준으로 배태되어 있는 해외 자회사의 경우, 외부 조직들로부터 다양한 유형의 지식을 습득하여 핵심역량을 결합할 수 있으며(Powell, 1990), 규모 및 범위의 경제를 누릴 수 있고(Gulati, et al., 2000), 경쟁적 협력을 통해 조직의 역량을 강화할 수 있다. 자회사가 높은 경쟁우위를 보유하고 있을수록 활발한 지식창출활동을 수행하는 초우량센터로 발전하는데 긍정적인 영향을 미친다는 점에서(Anderson et al., 2001) 높은 현지배태성은 해외 자회사의 지식창출과 선순환적인 관계를 형성하고 있는 것으로 추론할 수 있다. 셋째, 해외자회사가 동료자회사와 효율적인 커뮤니케이션 채널을 보유하고 있을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

로 나타났다. 동료자회사와의 공식적, 비공식적 커뮤니케이션 채널을 통한 공동프로젝트 활동, 자회사들 간의 통합수준 향상, 의사소통 활성화 등이 해외 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 한편 본사의 통제가 각 독립변수와 지식창출의 관계에서 조절효과로 미치는 영향은 발견하지 못하였다. 본 연구의 연구결과들을 종합하면 해외 자회사의 조직 구성원 간, 현지 네트워크 내의 참여자들 간, 다국적기업 네트워크 내의 주체들 간의 활발한 상호작용을 통한 경험과 지식의 공유가 해외 자회사의 지식 창출에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 도출할 수 있다. 지식은 주로 복잡하고 암묵적인 성격을 가지고 있다는 점에서 네트워크 구성원들 간의 긴밀한 상호작용이 효율적인 지식의 이전과 창출에 필수적임을 시사한다.

결론적으로 본 연구는 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 갖는다. 해외자회사의 지식창출에 대한 기존의 연구들은 주로 본사와의 관계 (본사로부터의 자율성, 투자, 네트워크, 사회적 자본)와 현지환경적 특성 (지리적 특성, 현지 역량 근원지로의 접근성, 공동 연구개발 활동) 차원에서 주로 연구가 진행되었다(Young & Tavares, 2004; Mudambi et al., 2007; Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002; Bartlett & Ghoshal, 1986; Frost et al., 2002; 한병석·서민교, 2005; 이강문 외, 2010). 이에 본 연구는 지식창출에 조직내부의 속성과 동료자회사와의 관계 차원에서 해외자회사의 지식창출에 미치는 영향을 실증분석 하였다는 점에서 새로운 이론적, 실무적 함의를 제공할 수 있을 것으로 생각된다. 구체적으로 본 연구결과는 다국적기업 해외자회사의 분권화를 기반으로 한 효율적 조직 구성, 활발한 현지 네트워킹 및 동료자회사와의 커뮤니케이션 체계 구축이 글로벌 경영전략 수립에 있

어 필수요인으로 고려되어야 한다는 점을 시사한다.

끝으로 본 연구의 한계점과 향후 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 우선, 본 연구는 각 기업의 CEO를 대상으로 한 명의 응답자에 의존하여 설문자료를 수집하였기 때문에 응답자의 주관적인 판단에 따라 분석결과가 왜곡되었을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 분석대상이 되는 각 자회사의 복수의 응답자로부터 설문자료를 획득하여 자료를 구축할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 해외 자회사의 지식창출 수준을 설문조사에 의존하여 측정하였는데 특히 등록 수와 같은 지적 재산 보유 수준에 대한 객관적인 자료를 획득할 수 있다면 연구의 신뢰성을 제고할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김효근·권희영·정성휘(2001). 연구: 조직의 지식경영 준비도(Readiness) 측정도구 개발에 관한 연구. **지식경영연구**, 2(1), 45-63.
- 박용석·박영렬·양영수(2012). 한국 기업 수출성과 선행요인에 관한 연구: 지배구조와 사외이사를 중심으로. **국제경영연구**, 23(1), 75-100.
- 배준영·이강표(2016). 해외 자회사에 대한 본사의 통제방식이 자회사 현지직원의 문화적응 스트레스에 미치는 영향: 상대적 박탈감의 매개효과. **인적자원관리연구**, 23(3), 23-45
- 안세연·원준희·윤우진(2015). 다국적 기업의 해외자회사에 대한 통제 메커니즘이 자회사 조직의 분권화 수준에 미치는 영향. **국제경영연구**, 26(3), 95-123.
- 위신란·양오석(2018). 지식공유-지식창출-기업성과 간 관계에 대한 지식유형의 의미: 중국 진출 글로벌 기업의 본사-해외자회사 사례. **전략경영연구**, 21(1), 26-48.

- 유치연 · 이강표 · 배준영(2017). 해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 통제 방식이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향. **국제경영연구**, 28(4), 107-137.
- 윤우진 · 원준희(2013a). 해외자회사의 현지인 고용비용 결정요인에 관한 연구. **대한경영학회지**, 26(8), 2167-2184.
- 윤우진 · 원준희(2013b). 해외자회사의 현지인 CEO임명 결정요인에 관한 연구: 미국진출 한국 자회사를 중심으로. **국제경영연구**, 24(4), 1-22.
- 이강문 · 조동성 · 이윤철(2010). 자회사의 지식 창출 활동 결정 요인에 관한 연구: 관계적 속성의 역할을 중심으로. **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 2010(단일호), 1-21.
- 이양복 · 송한식(2016). 한국진출 다국적기업 자회사의 지식창출역량: 지식의 유입과 스탁 관점에서. **국제경영리뷰**, 20(4), 1-23.
- 이재은 · 박정민 · 송윤아(2012). 한국 본사의 지원수준이 해외 자회사의 역량에 미치는 영향에 관한 실증연구: 본사의 통제수준, 본-자회사간 사회적 교류수준의 조절효과를 중심으로. **국제경영연구**, 23(2), 79-107.
- 최순규(2003). 한국 다국적기업의 모회사 노하우 해외이전에 대한 탐색적 연구-조직적 결정요인들을 중심으로. **국제경영연구**, 14(1), 1-25.
- 최순규 · 이경훈(2005). 한국 다국적기업의 해외자회사 통제수준 결정요인에 대한 탐색적 연구. **국제경영연구**, 16(4), 61-86.
- 최순규 · 이경훈(2007). 한국진출 다국적기업 자회사의 지식 습득에 관한 연구. **경영학연구**, 36(2), 231-256.
- 한병석 · 서민교(2005). 한국에 투자한 다국적기업의 지식 창출 결정요인에 관한 실증분석: 연구개발성과를 중심으로. **경영연구**, 20(3), 379-407
- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*, Norton,.
- Almeida, P., Song, J., and Grant, R. M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science*, 13(2), 147-161.
- 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(3), 294-312.
- Andersson, U., Forsgren, M., and Holm, U.(2001), "Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs - A Multi-level Analysis," *Organization Studies*, 22(6), 1013-1034.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., and Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3).
- Asmussen, C.G., Benito G.R.G., and Petersen, B. (2009). Organizing foreign market activities: from entry mode choice to configuration decisions, *International Business Review*, 18(2), 145-155.
- Bartlett, C., and Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Bartlett, C., and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Birkinshaw, J., and Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.

- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *MA: Addison-Wesley Reading*.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., and Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442.
- Doz, Y. L., Bartlett, C. A., and Prahalad, C. K. (1981). Global competitive pressures and host country demands: Managing tensions in MNCs. *California Management Review*, 23(3), 63-74.
- Doz, Y., and Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 55-72.
- Doz, Y. L., and Santos, J. F. (1997). *On the management of knowledge: from the transparency of collocation and co-setting to the quandary of dispersion and differentiation*. Fontainebleau, France: INSEAD.
- Draft, R. L., and Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edstrom, A., and Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.
- Egelhoff, W. G. (1988). *Organizing the multinational enterprise: An information-processing perspective*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Foss, N. J., and Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International*
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., and Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Gates, S., and Egelhoff, W. (1986). Centralization in headquarters - subsidiary relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, S., and Bartlett, C. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Ghoshal, S., Korine, H., and Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000), "Strategic

- Networks,” *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hage, J., and Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 72-92.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149-164.
- Hansen, M. T. (1999). “The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits,” *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hill, R. C., and Hellriegel, D. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*, 5(4), 594-607.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations* (Vol. 260). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1315-1327.
- Markides, C. C., and Williamson, P. J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M., and Navarra, P. (2007). Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork*. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455.
- Nadler, D. A., and Tushman, M. L. (1987). *Strategic organization design*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Neter, J., Kutner, M., Nachtsheim, C., and Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Statistical Models*. McGraw-Hill Companies, Inc., NY.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Powell, W. W. (1990). “Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization,” *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W. W., Koput, K. W., and Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116-145.
- Prahalad, C. K., and Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness*. New York, NY.
- Rapert, M. I., and Wren, B. M. (1998). Reconsidering organizational structure: a dual perspective of frameworks and processes. *Journal of Managerial Issues*, 287-302.
- Rugman, A. M., and Verbeke, A. (2001). Subsidiary-

- specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22 (3), 237-250.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., and Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Stonehouse, G. H., and Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tsai, W. (2002). "Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing." *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67.
- Watson, J. (2007). "Modeling the Relationship between Networking and Firm Performance." *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852-874.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wiig, K. M. (1995). Knowledge management methods: practical approaches to managing knowledge.
- Wu, W. (2008). "Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing." *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.
- Yan, Y. (2000). *International Joint Ventures in China: Ownership, Control and Performance*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Yavas, U., and Bodur, M. (1999). Satisfaction among expatriate managers: correlates and consequences. *Career Development International*, 4(5), 261-269.
- Young, S., and Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.

Decentralization, Local Embeddedness, and, Communication Channel with Fellow Subsidiaries: A Study on Knowledge Creation of Overseas Subsidiaries

Jun-Hee Won* · Woojin Yoon**

Abstract

This study intends to figure out some factors that may influence the knowledge creation of overseas subsidiaries. On the basis of local data collected from CEO of 143 overseas subsidiaries of Korean firms operating in 37 countries, we employed multiple regression analysis to test hypotheses.

We found that the higher level of organizational decentralization(1), local embeddedness(2), efficiency of communication channel with fellow subsidiaries(3) has positive effect on knowledge creation of overseas subsidiaries. But the moderating effect of headquarters's control between each factor and knowledge creation was not found.

Key words: Overseas Subsidiaries, Knowledge Creation, Decentralization, Local embeddedness, Communication channels with fellow subsidiaries

* Busan Institute of S&T Evaluation and Planning(BISTEP), First Author

** Hanyang University ERICA campus, Division of Business Administration, Corresponding Author

- 저자 원준희는 한양대학교 경영학과와 경영건설링학과에서 학사와 석사학위를 취득하였다. 석사학위 취득 후 (주)기술과가치에서 컨설턴트로 재직하였으며, 현재 부산과학기술기획평가원 투자분석본부에서 연구원으로 재직중이다. 주요 연구분야는 다국적기업 해외자회사, 과학기술정책, 지역혁신, 대형R&D사업 기획 등이다.
- 저자 윤우진은 연세대학교 경영학과에서 학사와 석사학위를 취득하였고 서울대학교 경영대학에서 경영전략과 국제경영 전공으로 박사학위를 취득하였다. 학위취득 후 고려대학교 기업경영연구원에서 박사후(post-doc) 연구원으로 재직하였으며, 현재 한양대학교 ERICA 캠퍼스 경영학부에 경영전략 전공 부교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 조직학습, 조직정체성과 외부자원동원, 인수합병, 전략적 제휴, 기업집단, 다국적기업 해외자회사 등이다.