

다국적 기업 자회사의 글로벌 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 연구*

이장호

서강대학교 경영대학 경영학과
(jhlee@ccs.sogang.ac.kr)

.....

본 연구의 결과는 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성, 다국적 기업의 자회사에 대한 소유권 비율, 다국적 기업 네트워크간의 생산제품과 사용공정의 유사성, 경쟁우위 등이 글로벌 학습과 정의 관계에 있다는 것을 시사한다. 문화적 유사성을 대표하는 변수의 회귀계수는 일곱 개의 회귀분석에서 모두 정의 값을 가지며 통계적으로도 유의하다. 소유권 비율을 대표하는 변수의 회귀계수는 일곱 개 회귀분석 중 네 개에서 통계적으로 유의한 수준에서 정의 값을 가진다. 제품과 공정의 유사성을 대표하는 변수와 경쟁우위를 대표하는 변수의 회귀계수들은 두 개의 회귀식에서 통계적으로 유의한 수준의 정의 값을 가진다. 다국적 기업의 규모를 대표하는 변수의 회귀계수는 어떤 회귀식에서도 통계적으로 유의한 수준에서 정의 값을 가지지 못한다. 이는 글로벌 학습에 필요한 인프라를 마련하는 비용이 우리의 예상과는 달리 그다지 크지 않을 수 있다는 것을 시사한다. 정보와 운송기술의 급속한 진보와 그에 따른 의사소통비용과 수송비용의 감소로 다국적 기업은 규모에 관계없이 글로벌 학습을 추진할 수 있다는 것을 시사한다. 한편 지금까지 글로벌 학습에 대해서 연구자들이 일반적으로 받아들이는 합의된 척도가 개발된 바 없다. 본 연구는 글로벌 학습의 범위, 글로벌 학습의 다양성, 제조관련 글로벌 학습의 다양성, 비제조관련 글로벌 학습의 다양성, 글로벌 학습의 집중도, 제조관련 글로벌 학습의 집중도, 그리고 비제조관련 글로벌 학습의 집중도 등 글로벌 학습을 측정하는 일곱 가지 척도를 개발함으로써 기업에 대한 지식기반이론의 진보에 기여했다.

.....

1. 서 언

커뮤니케이션 및 정보기술이 급속히 진보하고 시장 글로벌화의 진전이 가속화함에 따라 지난 10여년 간 글로벌 학습이라는 개념이 경영학의 다양한 분야에서 연구의 대상으로 부상하고 있다. 글로벌 학습의 가치는 다국적 기업의 경우에 특히 높는데, 그 이유는 기업은 해외시장에 진출함으로써 흔히 새로운 아이디어나 자극에 접근하는 기회를 갖게 될 뿐 아니라 그러한 아이디어를 해외의 다른 시장들에서 활용하는 기회도 갖게 되기 때문이다.

다국적 기업은 여러 나라에 자회사들을 보유하고 있으며 이러한 개별 조직단위들은 현지에서 지식을

창출하며 또한 창출된 지식을 다국적 기업 내의 다른 조직단위들과 교환한다. 조직단위들 간의 지식 교환은 기존지식을 무용화할 수도 있으며(Levitt and March, 1988) 또한 새로운 지식을 창출하기도 한다(예컨대 Gupta and Govindarajan, 1993; Kogut and Zander, 1992; Nahapiet and Ghoshal, 1998). 이는 조직단위들 간의 지식의 교환과 학습은 밀접한 관련이 있음을 의미하며(Lyles and Salk, 1996) 본 연구에서는 이 두 용어를 같은 의미로 사용한다.

그러나 학습은 다국적 기업에게만 중요한 것은 아니다. 다국적 기업의 해외투자는 높은 지식을 동반하며 그 결과 다국적 기업의 해외투자는 투자를 받아들이는 국가에 지식을 전달하는 통로의 역할을

논문 접수일 : 2001.10 게재확정일 : 2001.12
* 이 연구는 2001년도 서강대학교 교내 연구비지원에 의하여 이루어졌음

수행한다는 연구 결과가 보고되고 있다(Hejazi and Safarian, 1999). 따라서 많은 나라의 정부들은 다국적 기업들이 자국에 투자하도록 유인하기 위하여 유형, 무형의 여러 가지 인센티브를 제공하고 있다. 이는 다국적 기업의 입장에서 뿐아니라 외국인 투자를 받아들이는 국가의 입장에서도 글로벌 학습이 중요한 과제임을 시사한다.

한편 학습조직이란 조직 전체에 관한 정보가 조직의 각 부분에 저장되어 있는 조직을 의미한다(Hedlund and Rolander, 1990). 학습조직은 조직의 기본 전략, 행동원칙, 상세한 정보 등이 조직의 모든 부분에서 공유되고 있는 조직을 지칭한다. 최근의 경영환경 변화로 다국적 기업은 자신의 성공에 매우 중요한 지식을 효율적으로 습득할 수 있는 기회를 갖게 되었는데, 그러한 환경 변화 중에서 가장 중요한 것은 모든 기업들로 하여금 훨씬 효율적으로 정보와 지식을 습득할 수 있게 도와주는 정보와 커뮤니케이션 기술의 놀라운 발전이다.

기업경영, 특히 글로벌 경영에서 지식과 학습이 차지하는 중요성이 이와 같이 지대함에도 불구하고 글로벌 학습이나 국제적 지식이전과 관련된 분야의 기존연구는 대부분이 기술이나 기술과 관련된 지식의 이전에만 초점을 맞춰 왔다(예컨대 이웅석과 이재유 1999; Davidson and McFetridge, 1985; Grosse, 1996; Simonin, 1999). 생산기술 이외에 마케팅활동의 경우에도 글로벌 학습에 관한 연구, 특히 실증연구는 극히 드물며 그 밖의 다른 경영활동의 학습에 관한 연구는 더욱 찾아보기 어렵다(Simonin, 1999).

따라서 본 논문은 기존의 논문들과는 달리 다양한 경영활동들을 대상으로 다국적 기업의 특징이 다국적 기업의 본부와 자회사 간, 그리고 다국적 기업의 자회사간에 일어나는 글로벌 학습과 지식

이전에 미치는 영향을 체계적인 방법으로 검증하고자 한다. 한편 최근에 증가하고 있는 학습에 대한 연구들은 글로벌 학습을 체계적으로 측정하는 척도에 대해서는 합의를 보지 못하고 있다. 본 연구는 글로벌 학습을 체계적으로 측정하는 척도의 개발을 시도함으로써 기존의 학습에 관한 연구에 새로운 보탬이 되고자 한다. 이하에서는 우선 다국적 기업의 특징 및 글로벌 학습과 관련된 문헌들을 살펴보고 양자간의 관계를 실증 분석한다. 한편 기업의 다국적성과 글로벌 학습에 관한 기존 문헌들은 대부분 다국적 기업의 선진국 자회사들을 표본으로 사용하고 있으나 본 연구는 우리나라에 투자한 다국적 기업의 자회사들을 표본으로 실증분석을 시도함으로써 기존의 연구를 보완하고자 한다. 결론에서는 실증분석 결과를 요약하고 실증분석 결과가 시사하는 바를 토의한다.

II. 이론적 배경 및 가설

다국적 기업의 가장 중요한 자산의 하나는 다국적 기업이 직면하는 경영환경의 다양성이다. 다양한 경영환경 하에서 경영활동을 수행하는 다국적 기업은 경영환경의 다양성 때문에 다양한 자국에 노출되며 그 결과 다양한 역량을 개발할 기회를 갖게 된다. 다양한 경영환경은 또한 다국적 기업에게 광범위한 학습 기회도 제공한다. 그러나 경영환경의 다양성은 말 그대로 다국적 기업에게 글로벌 학습의 기회를 제공할 뿐이며 그것이 자동적으로 다국적 기업의 학습 제고로 연결되는 것은 아니다. 기업 내의 한 조직단위를 관리하는 경영자가 해외에 있는 자기 회사의 다른 조직단위들로부터 지식

을 배우고 그로부터 구체적인 이익을 얻기 위해서는 전체 조직 내에 정보와 지식을 교환하는 열린 장이 마련되어야 한다(White and Poynter, 1990).

오늘날 경쟁의 글로벌화와 지식경영이 기업경영의 전면에 대두하면서 다국적 기업을 둘러싸고 있는 경영환경은 조직의 모든 부분이 보다 혁신적인 것을 요구하는 방향으로 바뀌고 있다(McGuinness & Conway, 1986). 그러나 아직도 많은 기업에서 전문지식이나 정보가 조직 전체에서 공유되지 못하고 조직의 한 부분에 제한적으로 보관되고 있는 경우가 많으며 특히 다국적기업의 경우에는 본사나 자회사가 보유하는 지식이나 정보가 조직 전체에서 공유되지 못하는 경우가 많다. 다국적기업의 경영자들이 현지국의 이해관계에만 집착한다면 그 기업은 지구적 차원의 혁신을 효과적으로 수행할 수 없을 것이다. 많은 경우에 있어서 새로운 전문지식을 얻기 위해 본사나 특정 자회사라는 틀을 초월하여 조직의 다른 부분들과 교류할 때 다국적 기업은 가장 강력한 통찰력을 확보할 수 있다. 심지어는 사업의 성격이 완전히 다른 기업들과 교류하는 것이 창조적인 생각을 유발하는 촉매제가 되기도 한다(Garvin, 1993). 지식이 본사나 특정 자회사에 국한되는 지엽적인 지식이 되는 것을 막기 위해서는 지식을 조직 전체에 신속하고도 효과적으로 확산시킬 필요가 있다. 아이디어나 정보, 그리고 지식은 조직의 어느 한 부분에 국한되지 않고 다국적 기업의 모든 조직단위들을 통해 범세계적으로 공유될 때 가장 큰 효과를 가질 수 있다. 그 경우 다국적 기업의 각 부분은 서로 서로로부터 필요한 것을 학습함으로써 많은 분야에서 전문지식이나 기술을 향상시킬 수 있고 자신이 배운 것을 현실 상황에 적용함으로써 다국적 기업의 역량은 제고될 것이다. 따라서 다국적 기업의 글로벌 학습

을 성공적으로 창출하고 유지하는 능력은 글로벌 경쟁이 일반화된 국제시장에서 중요한 경쟁우위로서 작용한다.

작금의 상황은 국제시장이 전략적으로 상호의존하고 있기 때문에 어느 한 국가에서 한 기업이 차지하고 있는 경쟁적 위치는 다른 국가의 시장들에서 그 기업이 차지하고 있는 경쟁적 위치에 의해 영향을 받는다(Porter, 1986). 이러한 상황에서 경쟁우위의 중요한 원천인 글로벌 학습을 소홀히 하는 기업은 경영성과의 저하라는 값비싼 회생을 치르지 않을 수 없을 것이다. 다국적 기업은 세계에 산재하는 조직의 여러 다른 부분들로부터 좋은 아이디어들을 통합함으로써 경쟁우위를 창출할 수 있을 것이다. 특정 국가내의 조직 단위를 책임지고 있는 경영자가 본사나 다른 자회사가 갖고 있는 경험에 대해 배우고 그 경험을 이익적으로 활용할 수 있으려면 조직 내에서 정보와 지식의 공개적인 교환이 이루어져야 한다(White and Poynter, 1990). 그러한 교환이 일어나면 혁신적인 아이디어가 그것을 창안해낸 조직 단위에 국한되지 않고 조직 전체로 확산될 것이다.

그럼에도 불구하고 지식의 공개적인 교환, 즉 조직적 학습의 중요성을 강조하기 시작한 것은 오래된 일이 아니다. 다국적화에 앞선 미국기업의 경우에도 초기에는 본사가 보유하고 있는 독점기술이나 우월한 조직역량을 해외 자회사들에게 이전하는 전략을 추구했다. 따라서 다국적 기업의 초기 조직구조나 경영시스템은 본사와 특정 자회사라는 2자간의 관계를 관리하도록 고안되었다(Kogut, 1990). 실제로 미국 자동차회사들은 유럽소재 자회사들이 소형차나 고성능자동차 생산에 대한 노하우를 오랫동안 보유하고 있었음에도 불구하고 그러한 잠재력을 미국시장에서 실제로 시험해본 것은 한참 지난

후의 일이었다(Hedlund & Rolander, 1990).

그러나 조직적 학습은 오래 전부터 기업의 행태 이론이 다루어온 중요한 요소였다(예컨대 Cyert and March, 1963; Levitt and March, 1988). 이러한 시각은 최근에 전략경영분야에서 자원기준이론에 통합되어 기업의 학습역량은 중요한 경쟁우위의 원천으로 부상하고 있다(Barney, 1991; Conner and Prahalad, 1996; Kogut and Zander, 1992). 자원기준이론은 자회사가 보유하는 자원들의 부존 상태가 다르다는 것이 기업의 경영성과를 결정짓는 중요한 요인이며 부존자원이 다른 자회사들을 잘 활용하는 것이 세계시장에서 전략적 레버리지를 확보하는데 결정적으로 중요하다는 것을 시사한다(Wernerfelt, 1984; Collis, 1991). 그런데 기업이 보유하는 자원 중에서 학습이 기업의 경영성과를 결정짓는 가장 중요한 자원이다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

글로벌 학습은 다국적 기업의 경영자들로 하여금 전 세계에 산재한 모든 조직 단위들로부터 가장 창조적인 자원과 혁신적인 아이디어를 취해 이용하는 것을 가능케 함으로써 기업 전체가 이익을 볼 수 있게 된다. 예를 들어, 다국적기업은 특정 시장에서 일어나는 추세에 대한 대응책들을 비슷한 추세를 보이는 다른 국가의 시장들에서 활용할 수 있을 것이다. 따라서 오늘날의 기업들은 기업경영에 있어서 중요성이 점증하는 학습과 지식이전이라는 과업을 촉진시킬 필요가 있으며 지식을 한 나라에서 다른 나라로 이전할 수 있는 능력은 그 기업의 중요한 경쟁우위의 원천이 될 것이다. 예컨대 특정 국가에 소재하는 자회사가 습득한 효과적인 공정지식을 다른 자회사가 배워 이를 그 자회사의 공정에 활용하면 그 자회사의 경영성과가 개선될 것이다. 미국 자동차회사인 포드는 독일 자회사의 뛰어난

제조역량에 영국 자회사의 우수한 제품개발 역량을 결합시킴으로써 1979-1984년의 극심한 경영난으로부터 재기할 수 있었다(Yip, 1992). 포드의 예는 다국적 기업의 각 자회사들이 상호 지식을 교환하고 서로 서로로부터 지식을 학습함으로써 새로운 지식이 창출되며 이렇게 창출된 새로운 지식은 새로운 제품과 시스템의 형태로 구체화되어 다국적 기업의 국제경쟁력 향상에 이바지한다는 것을 보여준다(Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999). 다국적 기업들은 현재 더욱 더 글로벌 전략을 강화하고 있기 때문에 앞으로 글로벌 학습의 중요성도 더욱 커질 전망이다.

학습의 중요성에도 불구하고 기업의 국제화와 다국적 기업의 경영성과를 결정짓는데 있어서 학습이 수행하는 역할에 관한 연구는 많지 않다. 예컨대 많은 연구들이 해외 진출을 위해서는 유익한 정보와 지식을 습득하는 것이 중요하다고 강조한다(Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977; Bilkey and Tesar, 1977; Reid, 1981). 적절한 지식의 습득이 성공적인 해외시장 진출의 근간을 이룬다는 주장도 있다(Douglas, Craig and Keegan, 1982; Craig and Douglas, 1996). 그럼에도 불구하고 기업의 국제화 과정에서 지식습득과 학습이 수행한 역할을 포괄적으로 연구한 논문은 많지 않다(Liesch and Knight, 1999).

학습하는 기업이란 조직 전체에 대한 정보가 조직의 각 부분에 저장되어 있는 기업이다(Hedlund and Rolander, 1990). 학습조직 내에서는 기본 전략은 물론, 행동원칙, 그리고 상세한 정보에 이르기까지 모든 지식이 광범위하게 공유된다. 최근에 일어나고 있는 경영환경상의 변화로 인해 다국적 기업은 경영성과 제고에 결정적으로 중요한 지

식을 효과적으로 습득할 수 있게 되었다. 그러한 변화 중에서 가장 중요한 변화의 하나가 정보와 커뮤니케이션 기술의 혁명적 발전인 바, 정보와 커뮤니케이션 기술의 혁명적 발전으로 많은 기업들이 과거와 비교할 때 훨씬 더 효율적으로 정보와 지식을 습득할 수 있게 되었다(Porter and Millar, 1985; Ohmae, 1991).

다국적 기업이 보유하는 중요한 자산 중의 하나는 경영환경의 다양성이다. 다국적 기업은 여러 나라에 진출해 있기 때문에 다양한 환경에 노출되며 다양한 환경은 기업에게 다양한 자극을 주며 다양한 역량을 개발할 기회를 제공하는 동시에 폭넓은 학습기회를 제공한다. 기업이 처음에 소유하고 있던 지식은 그 기업의 해외진출을 가능케 한 힘이 되지만 해외진출과정에서 기업이 내부화한 다양성에서 나오는 조직적 학습은 이미 해외에 진출한 기업의 국제경쟁력을 설명하는 주요한 요인이다(Ghoshal, 1987). 그 경우 폭 넓은 학습 기회는 자회사가 본사의 지식을 일방적으로 학습하는 경우보다는 본사와 자회사가 서로 학습을 주고받고 더 나아가 자회사끼리도 학습을 주고받는 경우에 가장 효율적으로 달성될 것이며 이는 곧 다국적 기업의 경쟁력을 개선하고 그 결과 다국적 기업의 경영성과는 제고될 것이다.

한편 범세계적 차원의 조직적 학습에는 두 가지 측면이 있다. 하나는 글로벌 학습의 범위이며 다른 하나는 글로벌 학습의 다양성이다. 본 연구에서 글로벌 학습의 범위는 조직적 학습이 다국적 기업의 조직단위들 사이에서 일어나는지 여부와 조직적 학습이 다국적 기업의 조직단위들 사이에서 일어난다면 그것이 본부와 자회사 사이에서 일어나는지 혹은 자회사 상호간에서도 일어나는지 여부를 의미한다. 글로벌 학습의 범위는 네 가지로 나눌 수 있

다. 우선 앞에서 언급한 바와 같이 적지 않은 수의 다국적 기업들은 아직도 해외 자회사들이 독자적으로 운영하는 것을 허용하고 있다. 이는 자회사가 지리적으로 멀고 나라별로 고객의 수요도 독특하고 문화도 다를 경우, 다국적 기업 조직단위들 간의 글로벌 학습은 매우 어렵기 때문이다. 자회사가 다국적 기업의 다른 조직단위들이 개발한 지식과 경험을 수용하고 종합할 역량을 지니고 있지 않을 때에도 자회사는 다국적 기업의 네트워크와는 별도로 운영될 것이다. 또한 그러한 역량을 지니고 있는 자회사라도 자회사 경영진이 현지관행을 고집하고 다국적 기업의 다른 조직단위들로부터 배우려 하지 않을 경우에도 글로벌 학습은 일어나지 않을 것이다.

한편 초기의 다국적 기업들은 자신이 보유한 기술이나 우월한 조직적 역량을 해외시장으로 이전하는 전략을 추구했다(Kogut, 1990). 그러한 다국적 기업들의 경우에는 조직의 모든 자원이 모회사에 집중되어 있으며 해외 자회사들은 모회사가 개발한 제품과 서비스를 전달하는 통로의 역할에 국한된다. 그러한 경우에는 지식과 경험은 모회사로부터 해외 자회사로 일방적으로 이전되며 모회사로 집중된 의사결정과정은 모회사 밖에서 축적되는 지식에는 둔감하게 된다. 그 경우 자회사들은 해외의 다른 조직단위들로부터 학습하는데 필요한 분석역량이나 반응역량을 보유하지 못하기 때문에 범세계적 차원의 학습은 일어날 수 없을 것이다. 경영에 관한 의사결정권한이 모회사에 집중되어 있지 않을 경우에도 자회사 자체가 모회사 이외의 다른 해외 자회사들이 개발한 지식과 경험을 수용하고 종합하는 능력이 없어서 글로벌 학습의 편익을 이용하지 못하는 경우도 있을 것이다.

아직도 많은 다국적 기업들이 독자적으로 경영하던가 모회사의 지식과 경험에 의존하고 있지만 국

제경영환경은 다국적 기업의 모든 조직단위들이 보다 더 혁신적일 것을 요구하는 방향으로 변하고 있다(McGuinness & Conway, 1986). 따라서 보다 진전된 글로벌 학습은 모회사로부터 해외 자회사로 일방적으로 지식과 경험이 이전되는 것이 아니라 자회사에서 유용한 것으로 입증된 지식과 경험이 모회사로 이전되어 모회사 경영에 활용되는 형태를 취할 것이며 궁극적으로는 모회사와 자회사 간의 쌍방 학습에서 더 나아가 자회사 상호 간에도 학습이 일어날 것이다.

한편 본 연구에서 측정하고자 하는 글로벌 학습의 다양성은 다국적 기업의 조직단위들이 수행하는 전체 경영활동 중 몇 가지 경영활동들에서 조직적 학습이 일어나고 있으며 조직적 학습이 일어나는 정도가 어느 정도인가와 관련된다. 기업의 경쟁우위는 기업이 수행하는 어느 한가지 경영활동만 보던가 기업 전체를 보아서 이해할 수 없다(Porter, 1985). 기업은 제조, 마케팅, 디자인, 배달 및 각종 지원활동 등 여러 가지 경영활동들을 수행한다. 이와 관련하여 Porter(1985)는 기업의 경영활동을 가치사슬로 정의하고 가치사슬을 구성하는 경영활동들은 원료와 부품의 조달업무, 제조업무, 공정디자인 및 공정개선 업무, 제품디자인 및 개선업무, 마케팅, 판매, 재무업무, 회계 및 법률관계 업무, 인력관리 및 훈련개발 업무 등을 제시한다. 기업의 경영성과는 이 중에서 어느 한 활동만 효과적으로 수행해서 개선되지 않는다. 그럼에도 불구하고 앞에서도 지적하였듯이 학습과 관련된 기존의 연구들은 기술이전의 효과만을 주로 분석대상으로 하였다.

그러나 학습이란 어떠한 경영활동에서도 일어날 수 있다. 변화가 빠르고 경쟁이 치열한 국제환경하에서는 다양한 경영활동들에서 신속한 학습이 일어나는 것이 중요하다. 자원기준이론에 의하면 기업

간에 존재하는 경영성과상의 차이는 기업이 보유하는 자원과 역량의 차이에 기인한다. 기업이 보유하는 가치 있고 독특하며 모방하기 어려운 자원은 기업의 경쟁우위의 원천이다(Amit and Shoemaker, 1993; Barney, 1991). 여러 가지 경영활동들에서 광범위하게 일어나는 글로벌 학습은 희소한 가치를 지니며 구조적으로도 복잡하기 때문에 경쟁기업들이 모방하기 어려울 것이며 이는 해당기업의 경쟁우위의 원천이 될 것이다.

조직적 학습은 한 회사의 같은 나라 안의 부서간이나 자매회사간에도 일어나기도 어렵다. 따라서 나라가 다르고 투자국과 투자수용국간의 문화적 거리가 멀면 글로벌 학습은 더 어려워질 것이 자명하다. 대리인 이론은 모회사나 자회사의 경영자나 기술자가 보유하는 암묵지를 문화가 다른 나라에 소재하는 다른 자회사 구성원들에게 이전하는 데에는 어려움이 따를 것임을 시사한다. 사람이란 자기가 자란 사회의 문화적 관점에서 다른 사람들의 행동을 관찰하고 평가하기 때문에 문화가 다른 사회 구성원들의 행동과 언어를 잘 이해한다는 것은 매우 어려운 일이며 많은 훈련이 필요한 사항이다(Hennart and Larimo, 1998). 따라서 투자국과 투자대상국간의 문화적 거리가 증가하면 해당 투자대상국에 무형자산을 배치하는 데에 따르는 위험이 커진다(Erramilli and Rao, 1993; Gatignon and Anderson, 1988). 그 이유는 문화적 차이가 큰 나라에서는 사업을 감시하고 평가하는 데에 드는 비용이 증가하기 때문이다(Jones and Hill, 1988; Kogut and Singh, 1988). 따라서 문화적으로 거리가 있는 나라들에 위치한 다국적 기업의 조직단위들간에는 아이디어나 지식을 교환하는데 드는 비용이 증가함으로 문화적으로 가까운 나라에 위치한 조직단위들 간에 더 많은 글로벌 학습

이 이루어 질 것이다.

가설 1: 문화적 거리는 자회사의 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이다.

해외직접투자를 설명하는 이론은 어떤 기능들은 시장거래를 통하는 것보다는 위계로 조직하는 것이 더 능률적이어서 다국적 기업이 존재한다고 주장한다. 이와 관련하여 지금까지 많은 수의 학자들이 거래비용이론을 이용하여 국제경영에 있어서 소유권이 수행하는 역할을 설명했다. 거래비용이론에 의하면 다국적 기업은 시장거래 보다는 해외직접투자를 통해 지식과 같이 자신이 투자를 통해 확보한 기업 특유의 자산에 대해서 더 높은 수익을 얻을 수 있다. 특히 많은 학습을 필요로 하는 복잡한 지식은 보다 밀접한 관계를 맺고 있는 조직간에 보다 낮은 비용으로 보다 효과적으로 이전된다(Hejazi and Safarian, 1999). 과거의 연구들은 또한 다국적 기업들은 다수지분을 확보하여 해외 자회사의 경영을 통제해왔음을 보여준다(Tomlinson, 1970; Friedman and Beguin, 1971; Stopford and Wells, 1972). 이는 해외 자회사 통제는 다른 관리 수단 보다는 소유권 확보를 통해 이루어지고 있음을 의미한다. 자회사의 경영활동에 대한 모회사의 통제가 자회사의 경영성과를 결정하는 중요한 요인임을 발견한 연구들도 많다(Killing, 1983; Geringer and Hebert, 1989). 다국적 기업의 경영자들은 또한 자기가 보유한 귀중한 지식이 외부에 누출되는 것도 원하지 않는다. 다국적 기업이 다수지분을 가지고 있고 다국적 기업이 가진 지식과 투자대상국 현지의 지식간에 격차가 클수록 다국적 기업이 지닌 지식이 외부로 누출될 위험은 감소한다(Kokko, 1994)

가설 2: 다국적 기업의 자회사에 대한 소유권 비율은 자회사의 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이다.

다국적 기업의 조직단위들간에 글로벌 학습이 많이 일어나면 다국적 기업의 경영성과도 개선되겠지만 거래비용이론은 글로벌 학습에는 상당한 거래비용이 발생한다는 것을 시사한다. 글로벌 학습과 관련된 거래비용으로는 인건비와 간접비의 증가, 관련 시설구축에 필요한 비용, 각종 행정비용, 적절치 않은 학습에 따른 비용, 그리고 글로벌 학습에 투입된 자원의 기회비용 등이 있다. 또한 효과적인 글로벌 학습을 위해선 새로운 기회에 대한 끊임없는 탐색이 조직 전체를 통해서 지속적으로 수행되어야 한다. 전 세계에 분산 배치되어 있는 다국적 기업의 조직단위들간의 글로벌 학습을 촉진하기 위해서는 서류 작성 등 여러 가지 사항에 대한 표준 절차도 정해져야 한다. 화상회의 등 새로운 커뮤니케이션 기술이 급속히 발달하고 있고 또한 널리 사용되고 있으나 글로벌 학습을 효율적으로 수행하기 위해선 결국은 관련자들이 직접 만나서 해결하지 않을 수 없는 경우도 많이 발생할 것이다. 특히 전략적으로 중요한 지식을 이전할 때에는 시연이나 협상 등, 대면접촉이 필수적일 것이다. 이와 같이 글로벌 학습에서 발생하는 상당한 수준의 비용은 소규모 자회사는 감당하기 어려울 것이다.

가설 3: 자회사 규모는 글로벌 학습과 정의 관계가 있을 것이다.

다국적 기업의 조직단위들간에 경영기법이나 기술 개량을 효과적으로 이전하려면 조직단위들이 생산하는 제품이나 사용하는 공정간에 유사성이 있어야

할 것이다. 한 조직이 새로운 지식을 습득하는 능력은 그 조직이 보유하고 있는 기존의 지식기반에 따라 다르다. Cohen과 Levinthal(1990)은 이를 조직의 지식흡수 역량이라고 부른다. 이 개념을 조직 내 학습에 연장 적용하면 글로벌 학습은 다국적 기업의 조직단위들이 동일한 지식기반에 기초할 때 가장 성공적으로 이루어질 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 다국적 기업의 조직단위들이 생산하는 제품이나 사용하는 공정간의 유사성은 가능한 학습의 범위와 유형을 결정지을 것이다(Simonin, 1999). 생산하는 제품과 사용하는 공정이 비슷하면 전 세계에 흩어져 있는 조직단위들이 상호 의사소통하기도 더 쉬울 것이다.

가설 4: 다국적 기업의 조직단위들이 생산하는 제품이나 사용하는 공정간의 유사성은 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이다.

기업의 경쟁우위는 그 기업이 시장에서 자기의 지위를 강화하기 위해서 어떠한 방법으로 경쟁할 것인가 하는 문제와 관련이 있다. 경쟁전략에 있어서 핵심적인 문제는 지속 가능한 경쟁우위의 개발이며 지속 가능한 경쟁우위는 근본적으로 그 기업이 고객을 위해 만들어내는 가치로부터 나온다 (Porter, 1985). 경쟁우위를 글로벌 학습과 연관지어 보면 학습하는 자회사는 세계시장에서 경쟁력이 입증된 지식만을 학습하려 할 것이며 모회사나 다른 자회사 역시 세계 시장에서 경쟁력이 입증된 지식만을 이전하려 할 것이다.

가설 5: 다국적 기업의 경쟁우위는 자회사의 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이다.

다국적 기업의 자회사가 설립된 후 우리나라에서 영업을 해온 연수는 회사마다 다르다. 자회사는 설립된 후 시간이 지나면서 현지시장 상황에 점점 더 익숙해질 가능성이 높다. 오래 된 자회사는 연륜이 쌓아짐에 따라 현지시장에 대한 이해, 역량, 자신감도 높아지고 현지의 위험과 수익성에 대한 예측도 보다 정확해지는 경향이 있다. 사람과 마찬가지로 기업도 현지시장에서 연륜을 쌓아감에 따라 성숙해진다. 오래 된 자회사는 또한 투자를 늘림으로써 문화적 차이에서 오는 불이익을 점차적으로 극복할 수 있다(Gomez-Mejia and Palich, 1997). 따라서 설립된 지 오래된 자회사는 다국적 기업의 다른 조직단위들과 글로벌 학습을 확대할 수 있을 것이다.

가설 6: 다국적 기업 자회사의 영업연수는 자회사의 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이다.

III. 연구방법

1. 표본과 설문지

설문지 개발은 Cullen, Johnson and Sakano (1995)가 제시한 방법을 따라서 진행했다. 우선 문헌조사를 통하여 글로벌 학습에 영향을 미치는 변수들과 이들 변수들을 측정하는데 사용된 기존 척도들을 식별하고 일반적으로 합의된 척도가 없는 경우에는 새로운 척도를 개발했다. 그 다음 이러한 변수들과 척도의 정당성을 확보하기 위하여 자문교수 2명의 의견을 물어 설문지 문항들을 수정하여 설문지 문항의 명료성과 포괄성을 확보했다.

저자는 이와 같은 과정을 거쳐 작성된 설문지를 우리나라에 직접 투자한 외국인 제조기업들 앞으로 발송했다. 설문지 발송을 위해 우선 산업자원부가 발간한 “외국인투자기업 현황(2000. 6. 30 현재)”에 등재되어 있는 외국인이 투자한 제조기업 2,817개중 전화번호가 나와 있는 기업 1,802개중에서 외국인 투자지분이 20% 이상이고 투자국이 다국적이 아니고 일개국인 기업들을 선정했다. 그 후 이들에게 전화를 걸어 연구목적과 내용을 설명하고 연구에의 협조를 부탁했다. 전화를 받은 기업들 중에서 참여를 승낙한 182개 업체들에게 설문지가 발송되었다. 설문지에서 저자는 연구의 목적을 설명하고 모든 항목에 관해 빠짐없이 답해 줄 것을 요청하고 응답결과에 대해서는 엄격한 비밀유지를 보장하는 동시에 회답을 촉구하는 내용의 안내문을 붙였다. 설문지는 2주의 간격으로 3차에 걸쳐서 발송되었다.

제조기업들을 표본으로 선정한 이유는 제조업의 국제경쟁력이야말로 일국의 국제경쟁력을 대표할 수 있다고 보았기 때문이다. 제조업은 그 자체만으로 중요할 뿐아니라 제조업이 국제경쟁력을 가지고 성장하면 제조업을 지원하는 여러 가지 서비스업종들도 더불어 성장한다. 예컨대 제조업과 밀접한 관련을 가지는 소프트웨어, 광고, 엔지니어링, 운송, 보험, 금융, 교육훈련 등의 서비스산업은 제조업의 건실한 성장과 분리되어 성장 발전을 논의하기 어렵다. 또한 조사대상 기업을 제조기업으로 국한함으로써 산업효과를 부분적으로나마 통제하는 효과를 기대할 수 있다.

최종적으로 84개의 설문지가 회수되어 회수율은 46.7%이었다. 회수된 설문지 중에서 3개는 내용이 부실하여 분석에서 제외되고 최종적으로 81개 설문지가 분석에 사용되었다. 무응답 편이 문제는

Armstrong 과 Overton(1977)이 제시한 방법에 따라 초기 응답자와 2차 설문지 발송 이후의 후기 응답자를 구분하여 종업원 수, 자산액, 매출액 등을 비교하였으나 초기 응답기업과 후기 응답기업 간에는 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

2. 변수

본 연구의 종속변수는 우리나라에 투자한 다국적 기업의 국내 자회사의 글로벌 학습이다. 기업의 글로벌 학습을 어떤 상황 하에서도 간단하고도 포괄적으로 측정할 수 있고 여러 연구자들도 합의한 척도는 아직 개발된 바 없다. 따라서 본 연구에서 저자는 글로벌 학습을 측정하는 일곱 가지 척도를 개발한다. 글로벌 학습의 범위, 글로벌 학습의 다양성, 제조관련 글로벌 학습의 다양성, 비제조관련 글로벌 학습의 다양성, 글로벌 학습의 집중도, 제조관련 글로벌 학습의 집중도, 그리고 비제조관련 글로벌 학습의 집중도가 그것이다.

2.1 종속변수

글로벌 학습의 범위(LSCP): 글로벌 학습의 범위는 우리나라에 투자한 외국인 기업이 모회사나 다른 해외 자회사와 지식을 전혀 교환하지 않으면 1, 모회사가 우리나라 자회사에게 일방적으로 지식을 전달하는 체제이면 2, 모회사와 우리나라 자회사가 상호 학습하는 체제이면 3, 그리고 모회사와 우리나라 자회사, 그리고 우리나라 자회사와 다른 해외 자회사간에 학습이 일어나는 체제면 4로 표시하도록 요청했다.

글로벌 학습의 다양성(LDIV): 글로벌 학습의 다양성을 측정하기 위해 우선 Porter(1985)가 주장

하는 가치사슬을 구성하는 경영활동들, 즉 원료와 부품의 조달업무(LDV1), 제조업무(LDV2), 공정 디자인 및 공정개선업무(LDV3), 제품디자인 및 개선업무(LDV4), 마케팅(LDV5), 판매(LDV6), 재무업무(LDV7), 회계 및 법률관계 업무(LDV8), 인력관리 및 훈련개발 업무(LDV9) 등 아홉 개의 경영활동에 대해서 응답자가 각 활동별로 학습이 일어나는 정도를 대단히 많이 일어나면 "7", 전혀 일어나지 않으면 "1"로 표시하도록 요청했다. 저자는 본 연구에서 이 복수의 지표들을 결합하여 글로벌 학습의 다양성이라는 하나의 종합변수로 만들어 분석에 투입하였다. 복수의 지표 대신에 하나의 종합변수를 사용하면 우선 독립변수의 수를 줄일 수 있으며 다중공선성의 문제도 회피할 수 있다는 장점이 있다. 글로벌 학습의 다양성을 측정하는 지표의 크론바 알파는 .9064로서 내적 일관성이 충분함을 시사한다.

제조활동 관련 글로벌 학습의 다양성(LDVM): 이 척도를 개발하기 위해 저자는 앞에서 언급한 아홉 가지 경영활동들에 관련된 글로벌 학습을 제조관련 경영활동에 관련된 글로벌 학습(LDV1, LDV2, LDV3 및 LDV4)과 비제조관련 경영활동에 관련된 글로벌 학습(LDV5, LDV6, LDV7, LDV8 및 LDV9)으로 나누었다. LDVM은 LDV1, LDV2, LDV3 및 LDV4의 평균이며 이 지표의 크론바 알파는 .8986으로서 내적 일관성이 충분함을 시사한다.

비제조활동 관련 글로벌 학습의 다양성(LDVO): LDVO는 LDV5, LDV6, LDV7, LDV8 및 LDV9의 평균이며 이 지표의 크론바 알파는 .8876으로서 내적 일관성이 충분함을 시사한다.

글로벌 학습의 집중도(LSLD): LSLD는 LSCP에 LDIV를 곱한 값이며 글로벌 학습의 다양성과 글로벌 학습의 범위의 상호 작용, 즉 다양한 글로벌 학습이 얼마나 광범위하게 일어났는가를 측정하

는 변수이다. LSLD는 다양한 학습이 다국적 기업 네트워크 내에서 얼마나 광범위하게 일어나고 있는가를 측정한다.

제조활동 관련 글로벌 학습의 집중도(LSLM): LSLM은 LSCP에 LDVM을 곱한 수치이며 제조활동과 관련된 다양한 학습이 다국적 기업 네트워크 내에서 얼마나 광범위하게 발생하고 있는가를 측정한다.

비제조활동 관련 글로벌 학습의 집중도(LSLO): LSLO는 LSCP에 LDVO를 곱한 수치이며 비제조활동과 관련된 다양한 학습이 다국적 기업 네트워크 내에서 얼마나 광범위하게 발생하고 있는가를 측정한다.

2.2 독립변수

문화적 거리(CLDT): CLDT는 우리나라와 투자국간의 문화적 거리를 측정하는 척도이다. 본 연구에서는 외국인의 사고방식과 행동이 우리나라 사람들과 유사한 정도로 문화적 거리를 측정한다. 이러한 척도를 사용하는 것은 응답자로 하여금 본국 기업과 현지기업간의 사고와 행동의 차이를 생각케 한다는 점에서 다른 척도들을 사용할 때 보다 이점이 있다(Lin and Germain, 1998). CLDT 역시 다항목 변수이며 두 가지 문항에 대한 응답자의 응답점수를 평균한 수치로 문화적 거리를 측정한다. CLDT의 크론바 알파는 .8866이다.

소유권 비율(SHAR): 과거의 연구들에 의하면 다국적 기업들은 해외 자회사의 경영활동을 효과적으로 관리하는 수단으로 다수지분을 확보하는 경우가 많았다. SHAR는 다국적 기업이 국내 자회사에 가지고 있는 소유권 비율이다.

자회사의 규모(EMPL): EMPL은 다국적 기업

이 국내에 투자하여 설립한 자회사의 규모이며 종업원 수로 측정한다. 자회사 규모를 매출액 등 재무자료로 측정하면 국가 간에 존재하는 회계자료상의 차이 등 문제가 발생할 수 있으므로 종업원 수로 자회사 규모를 측정한다.

제품과 공정의 유사성(PPSM): 다국적 기업의 국내 자회사가 생산하는 제품과 사용하는 공정이 모회사 및 다른 해외 자회사들이 생산하는 제품 및 사용하는 공정과 유사한 정도를 리커트 7점 척도로 측정했다.

경쟁우위(VANT): VANT는 본 연구에서 네 가지 항목(주요 경쟁회사들과 대비한 상대적인 제품의 질, 상대적인 서비스의 질, 상대적인 매출액 대비 연구개발비 수준, 상대적인 매출액 대비 광고선전비 수준)에 대한 응답자의 평가를 리커트 7점 척도로 측정한 후 평균을 낸 수치이다. 이 네 가지 항목들은 Miles와 Snow(1978) 및 Porter(1980)가 개발한 본원적 경쟁전략 유형을 구분하는 기준을 이루는 지표들이다. 경쟁우위를 측정하는 이 네 가지 지표의 크론바 알파는 .7571로서 Nunnally(1978)가 주장한 최소치 .70을 초과하는 수치이다.

자회사 영업년수(SAGE): 다국적 기업의 자회사가 우리나라에서 영업을 해온 기간으로 측정한다.

2.3 통제변수

글로벌 학습을 결정하는 요인은 여러 가지이기 때문에 저자는 글로벌 학습에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하기 위하여 통제변수들을 사용한다. 우선 저자는 국가효과를 통제하기 위해 우리나라에 가장 많이 투자한 두 나라를 대표하는 두 개의 더미변수, 즉 NAT1(미국)과 NAT2(일본)를 회귀분석에서 통제변수로 사용한다. 저자는 또한 산업효

과를 통제하기 위해 우리나라에 외국인이 가장 많이 투자한 세 산업, 즉 전자산업(IND1), 기계금속 산업(IND2), 그리고 화학산업(IND3)을 더미변수로 회귀분석에 투입한다.

IV. 실증분석

표본기업들의 평균 종업원 수는 488명이며 평균 매출액 규모는 1,873억 원이었다. 평균 자산 규모는 1,881억 원이었으며 우리나라에서 사업을 한 연수는 평균 14년 정도였다. 평균 지분비율은 58%로 우리나라에 투자한 외국인 기업들은 평균적으로 다수지분을 선호함을 시사한다.

글로벌 학습의 범위를 보면 우리나라에 투자한 외국인 기업이 모회사나 다른 해외 자회사와 지식을 전혀 교환하지 않는 경우가 17.3%, 모회사가 우리나라에 소재하는 자회사에게 일방적으로 지식을 전달하는 경우가 38.3%, 모회사와 우리나라 자회사가 상호 학습하는 체제인 경우가 14.8%, 그리고 모회사와 우리나라 자회사, 그리고 우리나라 자회사와 다른 해외 자회사간에 학습이 일어나는 경우가 29.6%였다.

표본기업의 국적별 비중은 일본기업 44.9%, 미국기업 23.0%, 독일기업 4.4%, 프랑스기업 2.1%, 영국기업 2.0%, 스위스기업 1.3%, 기타 22.3%이다. 기타는 이탈리아 2개 기업, 덴마크 2개 기업, 스웨덴, 벨기에, 대만, 사우디 아라비아 각 1개 기업이다. 산업별로는 전자 22.8%, 기계 및 금속 28.6%, 화학 14.6%, 섬유 및 의류 6.2%, 수송기구 5.2%, 제약 2.7%, 나무제품 1.8%, 기타 18.4%이다.

표본자료에 나타난 다중공선성을 평가하기 위해 실시한 상관분석의 결과가 <표 1>에 나와 있다. <표 1>은 독립변수들 간의 다중공선성 문제가 그리 심각하지 않음을 시사한다. <표 1>을 보면 LDIV, LSLM, LSLD 등의 변수들 간에 높은 상관관계가 있으나 이들은 모두 종속변수들이기 때문에 다중공선성 문제는 발생하지 않는다. <표 2>에는 다국적 기업의 글로벌 학습에 영향을 미치는 요소를 식별하기 위하여 실시한 네 가지 모델의 회귀분석 결과가 나와 있다. 모델 1은 LSCP와 LDIV를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보여준다. 우선 모델 1에서 LSCP를 종속변수로 한 회귀분석 결과는 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 기각하지 않는다. 이는 다국적 기업과 투자대상국 간에 문화적 거리가 가까운 경우에 글로벌 학습과 그에 따른 지식창조에 비용이 적게 든다는 것을 시사한다. 모델 1의 LSCP를 종속변수로 한 회귀분석 결과는 또한 자회사에 대한 다국적 기업의 소유권 비율이 높을수록 글로벌 학습이 광범위하게 일어날 것이라는 가설 2를 지지한다. 그러나 모델 1의 LSCP를 종속변수로 한 회귀분석은 가설 3, 가설 4, 가설 5 및 가설 6은 기각한다. 통제변수 NAT1은 정의 부호를 가지며 통계적으로도 유의하다. 모델 1의 LSCP를 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 29.2%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

모델 1에서 LDIV를 종속변수로 한 회귀분석도 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 기각하지 않는다. 모델 1의 LDIV를 종속변수로 한 회귀분석은 또한 생산되는 제품과 사용되는 공정의 유사성은 자회사의 글로벌 학습에

정의 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 지지한다. LDIV를 종속변수로 사용하는 모델 1은 또한 경쟁우위는 자회사의 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이라는 가설 5를 기각하지 않는다. 그러나 LDIV를 종속변수로 사용하는 모델 1은 가설 2와 가설 3, 그리고 가설 6은 지지하지 않는다. 통제변수 NAT1은 정의 부호를 가지며 통계적으로도 유의하다. LDIV를 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 32.3%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

모델 2에서 저자는 LDIV를 LDVM과 LDVO라는 두 개의 글로벌 학습의 다양성으로 나눈다. LDVM은 LDV1, LDV2, LDV3과 LDV4의 평균이며 제조 관련 글로벌 학습의 다양성을 측정하는 척도이며 LDVO는 LDV5, LDV6, LDV7, LDV8과 LDV9의 평균이며 비제조 관련 글로벌 학습의 다양성을 측정하는 척도이다. 우선 모델 2의 LDVM을 종속변수로 한 회귀분석은 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 지지한다. 모델 2의 LDVM을 종속변수로 한 회귀분석은 또한 생산되는 제품과 사용되는 공정의 유사성은 자회사의 글로벌 학습에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 지지한다. 그러나 모델 2의 LDVM을 종속변수로 한 회귀분석은 가설 2, 가설 3, 가설 5, 그리고 가설 6은 지지하지 않는다. 통제변수 NAT1과 NAT2는 정의 부호를 가지며 통계적으로도 유의하다. LDVM을 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 21.0%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

(표 1) 상관계수

	LSCP	LDIV	LDVM	LDVO	LSLD	LSLM	LSLO	CLDT	SHAR	EMPL	PPSM	VANT	SAGE	NAT1	NAT2	IND1	IND2	IND3
LSCP	1.000																	
LDIV	.506**	1.000																
LDVM	.406**	.872**	1.000															
LDVO	.488**	.903**	.578**	1.000														
LSLD	.921**	.768**	.628**	.732**	1.000													
LSLM	.888**	.749**	.734**	.606**	.961**	1.000												
LSLO	.895**	.740**	.505**	.793**	.974**	.875**	1.000											
CLDT	.463**	.426**	.375**	.382**	.491**	.463**	.486**	1.000										
SHAR	.373**	.331**	.209	.369**	.420**	.355**	.450**	.138	1.000									
EMPL	.059	.024	.086	-.035	.061	.102	.023	.035	-.100	1.000								
PPSM	.150	.440**	.386**	.396**	.307**	.301**	.294**	.228*	.395**	-.062	1.000							
VANT	.318**	.440**	.362**	.417**	.383**	.351**	.387**	.376**	.228*	.174	.328**	1.000						
SAGE	-.072	.001	.033	-.027	-.058	-.059	-.054	.094	-.044	.383**	-.108	-.016	1.000					
NAT1	.352**	.282*	.218	.280*	.393**	.367**	.392**	.201	.168	.173	.078	.029**	.021	1.000				
NAT2	-.163	.016	.098	-.059	-.139	-.101	-.161	.013	-.111	-.029	.058	-.163	.115	-.591**	1.000			
IND1	.038	-.055	-.007	-.086	-.013	.009	-.031	.073	.017	.036	-.315**	-.003	.108	.103	1.000			
IND2	-.070	-.037	-.009	-.054	-.052	-.025	-.072	-.093	.065	-.019	.026	-.217	-.121	-.290**	.416**	1.000		
IND3	.023	-.013	-.006	-.016	.000	.000	-.001	.099	-.168	-.047	.146	.198	-.008	.042	-.408**	-.305**	1.000	

* : p<0.01

** : p<0.05

〈표 2〉 다국적 기업의 특성과 글로벌 학습

Independent Variables	Dependent Variables			
	Model 1		Model 2	
	LSCP	LDIV	LDVM	LDVO
CLDT	.389*** (3.608)	.234** (2.218)	.195* (1.715)	.219** (2.009)
SHAR	.338*** (2.991)	.118 (1.069)	.023 (.190)	.117 (1.553)
EMPL	.082 (.752)	-.040 (-.373)	.031 (.270)	-.094 (-.851)
PPSM	-.139 (-1.157)	.226* (1.926)	.263** (2.076)	.146 (1.206)
VANT	.055 (.473)	.229** (2.015)	.168 (1.373)	.234** (1.995)
SAGE	-.148 (-1.364)	.003 (.026)	-.002 (-.018)	.006 (.059)
NAT1	.230* (1.797)	.247* (1.972)	.249* (1.838)	.194 (1.499)
NAT2	.053 (.395)	.186 (1.416)	.249* (1.753)	.092 (.678)
IND1	-.039 (-.289)	-.080 (-.602)	.047 (.329)	-.174 (-1.275)
IND2	-.016 (-.119)	-.050 (-.383)	.016 (.111)	-.098 (-.721)
IND3	.034 (.263)	-.115 (-.907)	-.026 (-.189)	-.169 (-1.292)
F	3.919***	4.387***	2.889***	3.727***
Adjusted R ²	.292	.323	.210	.278

() 안의 숫자는 t값임.

* : p<0.1

** : p<0.05

*** : p<0.01

〈표 2〉 다국적 기업의 특성과 글로벌 학습(계속)

Independent Variables	Dependent Variables		
	Model 3	Model 4	
	LSLD	LSLM	LSLO
CLDT	.367*** (3.613)	.340*** (3.169)	.368*** (3.672)
SHAR	.298*** (2.800)	.230** (2.045)	.337*** (3.205)
EMPL	.058 (.564)	.110 (1.008)	.013 (.125)
PPSM	.024 (.211)	.078 (.654)	-.022 (-.194)
VANT	.091 (.827)	.063 (.543)	.108 (1.000)
SAGE	-.108 (-1.055)	-.128 (-1.184)	-.086 (-.848)
NAT1	.285** (2.359)	.289** (2.268)	.265** (2.225)
NAT2	.081 (.639)	.101 (.753)	.060 (.483)
IND1	-.075 (-.584)	.011 (.083)	-.140 (-1.114)
IND2	-.020 (-.162)	.039 (.296)	-.068 (-.548)
IND3	-.037 (-.307)	.011 (.088)	-.075 (-.624)
F	5.192***	4.032***	5.495***
Adjusted R ²	.372	.300	.388

() 안의 숫자는 t값임.

* : p<0.1

** : p<0.05

*** : p<0.01

모델 2의 LDVO를 종속변수로 한 회귀분석은 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 지지한다. 모델 2의 LDVO를 종속변수로 사용하는 회귀분석은 또한 경쟁우위는 자회사의 글로벌 학습과 정의 관계를 가질 것이라는 가설 5를 기각하지 않는다. 그러나 모델 2의 LDVO를 종속변수로 한 회귀분석은 가설 2, 가설 3, 가설 4, 그리고 가설 6은 지지하지 않는다. LDVO를 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 27.8%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

모델 3에서 종속변수 LSLD는 LSCP에 LDIV를 곱한 것이다. LSLD는 자회사의 글로벌 학습이 얼마나 광범위하고 다양하게 이루어지고 있는가를 동시에 측정하는 척도이다. 모델 3은 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 지지한다. 모델 3은 또한 자회사에 대한 다국적 기업의 소유권 비율이 글로벌 학습과 정의 관계에 있을 것이라는 가설 2를 지지한다. 모델 3은 그러나 가설 3, 가설 4, 가설 5, 그리고 가설 6은 기각한다. 통제변수 NAT1은 정의 부호를 가지며 통계적으로도 유의하다. LSLD를 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 37.2%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

모델 4의 LSLM은 LSCP에 LDVM을 곱한 것이고 LSLO는 LSCP에 LDVO를 곱한 것이다. LSLM은 자회사가 제조 관련 글로벌 학습을 모회사나 다른 자회사들과 교환하는 정도를 측정하는 척도이며 LSLO는 자회사가 비제조 관련 글로벌 학습을 모회사나 다른 자회사들과 교환하는 정도를 측정하는 척도이다. 모델 4에서 LSLM을 종속변

수로 한 회귀분석 결과는 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 기각하지 않는다. 이는 다국적 기업과 투자대상국 간에 문화적 거리가 가까운 경우에 글로벌 학습과 그에 따른 지식창조에 비용이 적게 든다는 것을 시사한다. 모델 4의 LSLM을 종속변수로 한 회귀분석 결과는 또한 자회사에 대한 다국적 기업의 소유권 비율이 높을수록 글로벌 학습이 광범위하게 일어날 것이라는 가설 2를 지지한다. 그러나 모델 4의 LSLM을 종속변수로 한 회귀분석은 가설 3, 가설 4, 가설 5, 그리고 가설 6은 기각한다. 통제변수 NAT1은 정의 부호를 가지며 통계적으로도 유의하다. 모델 4의 LSLM을 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 30.0%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

모델 4에서 LSLO를 종속변수로 한 회귀분석 결과 역시 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성이 자회사의 글로벌 학습에 정의 관계를 가질 것이라는 가설 1을 지지한다. 모델 4의 LSLO를 종속변수로 한 회귀분석 결과는 또한 자회사에 대한 다국적 기업의 소유권 비율이 높을수록 글로벌 학습이 광범위하게 일어날 것이라는 가설 2를 지지한다. 그러나 모델 4의 LSLO를 종속변수로 한 회귀분석은 가설 3, 가설 4, 가설 5, 그리고 가설 6은 기각한다. 통제변수 NAT1은 정의 부호를 가지며 통계적으로도 유의하다. 모델 4의 LSLO를 종속변수로 한 회귀분석은 종속변수의 분산의 38.8%를 설명하며 1% 수준에서 통계적으로 유의하다.

V. 요약 및 결론

1. 요약 및 결론

아이디어는 개개인의 마음 속에서 형성되지만 그러한 아이디어를 기업에게 유익한 아이디어로 발전시키는 데에는 개인간의 상호작용이 대단히 중요한 역할을 수행한다(Nonaka, 1995). 마찬가지로 조직단위간의 상호작용도 새로운 지식을 확대 발전시키는 데 기여한다. 다국적 기업의 경우에는 조직적 지식의 창조와 학습은 국경을 넘어서 이루어진다. 다국적 기업의 범세계적인 조직단위 상호간에 지식 교환이 활발하게 이루어지면 다국적 기업은 새로운 국제경쟁력 있는 제품과 시스템 등으로 구체화되는 새로운 지식을 창조하는 상당한 잠재력을 갖게 된다(Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999). 또한 처음에는 분명치 않았던 새로운 지식과 정보도 다국적 기업의 범세계적인 네트워크 안에서 이전되고 학습되는 과정에서 보다 명료해지며 보다 발전될 것이다. 따라서 다국적 기업 네트워크 내의 한 조직단위에서 시작된 혁신은 글로벌 학습과정을 거치면서 일련의 관련된 지식과 정보를 만들어 낼 것이며 그것은 또한 다국적 기업의 범세계적 지식체계의 변화를 촉발시킬 것이다(Nonaka, 1994).

학습조직이란 관련된 지식을 그 지식을 가장 필요로 하는 조직단위가 이용할 수 있도록 한 조직단위로부터 다른 조직단위로 지식을 활발하게 이전하는 조직을 말한다. 학습조직은 조직 외부에 존재하는 지식을 찾는 데에도 열심인 조직이다(Hamel and Prahalad, 1994). 학습이란 암묵적인 정보와 명시적 정보 모두를 모색하고 습득하고 이를 조직 내로 흡수하여 그것을 지식으로 변환한 후 목적

에 맞게 사용하는 과정이다(Nonaka and Takeuchi, 1995). 다국적 기업의 한 조직단위가 값비싼 교훈을 치르고 습득한 지식, 정보, 그리고 경험 등을 다른 조직단위들이 학습을 통해 이용할 수 있다면 그 가치를 수량화하기는 쉽지 않겠지만 매출증가, 비용절감, 생산합리화, 신제품 개발 등으로 다국적 기업의 경영성과 제고에 기여할 수 있을 것이다. 따라서 글로벌 학습이 일어나는 경우에는 기업의 다국적성 자체가 경쟁우위의 원천이 될 것이다.

글로벌 학습은 이와 같이 다국적기업의 경영자들로 하여금 전 세계에 산재한 모든 조직 단위들로부터 가장 창조적인 자원과 혁신적인 아이디어를 취해 이용하는 것을 가능케 함으로써 기업 전체가 이익을 볼 수 있도록 기여한다. 예를 들어, 다국적기업은 특정 시장에서 일어나는 추세에 대한 대응책들을 비슷한 추세를 보이는 다른 국가의 시장들에서 활용할 수 있을 것이다. 따라서 다국적 기업들은 기업경영에 있어서 중요성이 점점증하는 학습과 지식이전이라는 과업을 촉진시킬 필요가 있으며 지식을 한 나라에서 다른 나라로 이전할 수 있는 능력은 다국적 기업의 중요한 경쟁우위의 원천이 될 것이다. 앞에서 언급한 바와 같이 미국 자동차회사인 포드는 독일 자회사의 뛰어난 제조역량에 영국 자회사의 우수한 제품개발 역량을 결합시킴으로써 1979-1984년의 극심한 경영난으로부터 재기할 수 있었던 것이다. 포드의 예는 다국적 기업의 각 자회사들이 상호 지식을 교환하고 서로 서로로부터 지식을 학습함으로써 새로운 지식이 창출되며 이렇게 창출된 새로운 지식은 새로운 제품과 시스템의 형태로 구체화되어 다국적 기업의 국제경쟁력 향상에 이바지한다는 것을 보여준다.

이와 같은 중요성에도 불구하고 글로벌 학습은 국제경영 분야에서 충분한 연구가 이루어지지 않은

의제의 하나이며 다국적 기업의 글로벌 학습에 대해서는 알려진 바도 많지 않다. 본 연구는 글로벌 학습에 영향을 미치는 요인을 식별하고자 했다. 본 연구의 결과는 다국적 기업과 투자대상국 간의 문화적 유사성, 다국적 기업의 자회사에 대한 소유권 비율, 다국적 기업 네트워크간의 생산제품과 사용공정의 유사성, 경쟁우위 등이 글로벌 학습과 정의 관계에 있다는 것을 시사한다. 문화적 유사성을 대표하는 변수(CLDT)의 회귀계수는 일곱 개의 회귀분석에서 모두 정의 값을 가지며 통계적으로도 유의하다. 소유권 비율을 대표하는 변수(SHAR)의 회귀계수는 일곱 개 회귀분석 중 네 개에서 통계적으로 유의한 수준에서 정의 값을 가진다. 제품과 공정의 유사성을 대표하는 변수(PPSM)와 경쟁우위(VANT)를 대표하는 변수의 회귀계수들은 두 개의 회귀식에서 통계적으로 유의한 수준의 정의 값을 가진다.

다국적 기업의 규모를 대표하는 변수(EMPL)의 회귀계수는 어떤 회귀식에서도 통계적으로 유의한 수준에서 정의 값을 가지지 못한다. 이는 글로벌 학습에 필요한 인프라를 마련하는 비용이 우리의 예상과는 달리 그다지 크지 않을 수 있다는 것을 시사한다. 이는 또한 정보와 운송기술의 급속한 진보와 그에 따른 의사소통비용과 수송비용의 감소로 다국적 기업은 규모에 관련 없이 글로벌 학습을 추진할 수 있다는 것을 시사한다. 다국적 기업 자회사의 영업기간을 대표하는 변수(SAGE)의 회귀계수 역시 어떤 회귀식에서도 통계적으로 유의한 수준에서 정의 값을 가지지 못한다. 이는 정보기술과 인터넷의 발달과 무관하지 않을 것이다.

한편 지금까지 글로벌 학습에 대해서 연구자들이 일반적으로 받아들이는 합의된 척도가 개발된 바 없다. 본 연구는 글로벌 학습의 범위, 글로벌 학습

의 다양성, 제조관련 글로벌 학습의 다양성, 비제조관련 글로벌 학습의 다양성, 글로벌 학습의 집중도, 제조관련 글로벌 학습의 집중도, 그리고 비제조관련 글로벌 학습의 집중도 등 글로벌 학습을 측정하는 일곱 가지 척도를 개발함으로써 기업에 대한 지식기반이론의 진보에 기여했다.

2. 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구는 몇 가지 한계를 지닌다. 우선 표본 수가 많지 않다. 따라서 이 연구의 표본이 우리나라에 투자한 다국적 기업들을 대표한다는 보장이 어렵다는 한계가 있다. 앞으로 보다 많은 표본을 이용한 연구가 요망된다. 또 다른 한계는 한 회사에서 한 사람으로부터만 응답을 받았다는 것이다. 복수의 응답을 받았으면 응답편의를 줄일 수 있었을 것이다. 또한 본 연구는 우리나라에 투자한 다국적 기업의 국내 자회사들을 표본으로 하였기 때문에 다국적 기업의 다른 나라 자회사들에게 일반화할 수는 없다는 제약을 가진다. 본 연구는 또한 우리나라에 투자한 다국적 기업의 제조 자회사들을 대상으로 하였기 때문에 모든 산업의 다국적 기업 자회사들에게 일반화할 수 없다는 제약도 가진다.

본 연구에서 저자는 대부분 지각변수들을 사용하였는 바 과거의 연구들이 지각변수와 객관적인 척도에 의한 변수간에 높은 상관관계를 보고하고 있으나 응답의 주관성에 대한 우려를 완전히 불식시킬 수 있는 것은 아니다. 따라서 향후 응답자의 주관을 배제할 수 있는 보다 객관적인 척도의 개발이 필요한 것으로 보인다. 끝으로 상관분석을 보면 독립변수간의 다중공선성은 큰 문제가 아니었다. 그러나 다중공선성이 표준오차를 크게 하여 t값을 작게 함으로써 일부 변수의 회귀계수의 유의성을 낮

추었을 가능성을 배제할 수 없다.

한편 종속변수와 설명변수 간에 존재하는 인과관계의 불확실성은 사회과학 연구에서 가장 해결하기 어려운 과제 중의 하나이다. 본연구의 발견 중의 하나는 경쟁우위가 글로벌 학습에 정의 영향을 미친다는 것이다. 이에 대해서는 이견이 있을 수 있다. 본연구의 결과는 다국적 기업의 자회사는 세계시장에서 경쟁력이 입증된 지식을 학습하며 모회사나 다른 자회사 역시 세계 시장에서 경쟁력이 입증된 지식을 이전한다는 것을 시사하고 있다. 그러나 이러한 경쟁우위가 있는 지식을 학습한 기업은 이를 이용하여 경쟁우위를 보다 더 강화할 수 있을 것이다. 따라서 경쟁우위가 글로벌 학습에 영향을 미친다는 본 연구의 결과를 해석하는데에는 신중할 필요가 있을 것이다.

한편 글로벌 학습이 가능하려면 새로운 기회를 포착하려는 노력이 기업 전체에서 끊임없이 시도되어야 할 것이다. 각 조직단위 간에 정보와 지식이 원활히 이전되기 위해서는 또한 서류작성이나 표준 설정 방법들을 포함해 많은 분야에서 표준절차가 수립되어야 한다(Hakanson, 1990). 구성원들이 아무런 제한 없이 학습할 수 있도록 언제나 어디서나 원하는 정보를 얻을 수 있도록 도와주는 소프트웨어 솔루션을 구축하는 것도 중요하다.

이를 위하여 최근에 새로운 커뮤니케이션 기술이 광범위하게 그리고 신속히 개발되고 있지만 지식의 교환이 보다 효과적으로 이루어지려면 역시 대면 커뮤니케이션이 활발히 이루어져야 한다. 전략적으로 중요한 지식, 특히 이전하기 어렵고 가르치기 어려운 암묵적 지식을 이전하려면 실연이나 협상, 그리고 문제해결을 위한 공동노력이 필요한데 그러기 위해서는 관련 조직구성원들이 직접 대면하는 것이 필수적이다(Hakanson, 1990). 따라서 지리

적으로 분산되어 있는 다국적 기업들이 효과적인 학습조직을 구축하는 데에는 많은 시간과 노력 그리고 자원이 투입되어야 할 것이다(Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998).

글로벌 학습의 비용을 감안하면 다국적 기업의 경영층은 구성원들에게 단순히 학습하도록 권고만 해서는 안되며 학습이 일어나기를 바라는 강점, 기술 및 관례 등을 분명히 할 필요가 있다. 그러한 것들은 학습을 비교 평가할 수 있는 틀을 형성하며 그러한 틀이 마련되지 않은 상태에서 무조건 학습만 강조하면 자원의 투입에도 불구하고 학습은 일어나되 바람직하지 않은 학습이 발생할 수도 있다. 또한 학습의 기준이 먼저 확립되지 않으면 학습이 미래의 기준이 아니라 과거의 기준에 의해 평가되어 중요한 의미를 가진 학습 아이디어가 탈락하는 경우도 발생할 수 있을 것이다(McGuinness & Conway, 1986). 따라서 글로벌 학습의 비용을 줄이는 기업 문화, 조직구조, 메커니즘, 관례 등을 식별하고 유효한 학습을 선별하는 기준을 개발하는 것이 앞으로의 연구가 해야 할 숙제의 하나일 것이다.

또한 다국적 기업의 각 조직단위간의 글로벌 학습은 시작도 중요하지만 시작한 학습을 키우고 발전시키는 것도 중요하다. 따라서 다국적 기업의 각 조직단위가 조직이나 개인간의 의견차이를 조정하고 학습으로부터 실질적인 가치를 끌어낼 수 있는 메커니즘, 조직, 과정 및 기술을 개발할 때에만 실질적인 글로벌 학습이 일어날 수 있다. 학습을 위한 커뮤니케이션과 조정, 그리고 통제가 효과적으로 이루어지기 위해서는 다양한 계층에서 다양한 유대관계가 구축되어야 할 것인 바 그러한 조직과 메커니즘, 과정 및 기술의 개발은 아직도 연구되어야 할 분야이다.

참고문헌

- 산업자원부 무역투자실(2000), *외국인투자기업 현황*(2000. 6. 30 현재).
- 이용석·이재유(1999), “국내외국인투자기업의 기술도입에 관한 연구”, *국제경영연구*, 9(2), 205-232.
- Amit, R., & Shoemaker, P.J.H.(1993)., “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Armstrong, J. S. & T. Overton(1977), “Estimating non-response bias in mail surveys”, *Journal of Marketing Research*, 51(7), 71-86.
- Barney, J. B.(1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bresman, Henrik, Julian Birkinshaw & Robert Nobel (1999), “Knowledge transfer in international acquisitions”, *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462.
- Caves, Richard E.(1974), “Multinational Firms, Competition, and Productivity in Host-country Markets”, *Economica*, 41: 176-193.
- Chung, Wilbur.(2001), “Identifying Technology Transfer in Foreign Direct Investment: Influence of Industry Conditions and Investing Firm Motives”, *Journal of International Business Studies*, 32(2): 211-229.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson & Tomoaki Sakano. (1995), “Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship”, *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-115.
- Cyert, R. M. & J. G. March.(1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Davidson, W. H. & D. G. McFetridge.(1985), “Key characteristics in the choice of international technology transfer mode”, *Journal of International Business Studies* 16(2), 5-21.
- Friedman, W.G. & J.P. Beguin.(1971), *Joint international business ventures in developing countries*, Columbia University Press, New York
- Garvin, David A.(1993), “Building a learning organization”, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gatignon, Hubert & Erin 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), 305-336.
- Geringer, Michael J. & Louis Hebert.(1989), “Control and performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- .(1991), “Measuring performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Ghoshal, Sumantra.(1987), “Global strategy: An organizing framework”, *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Globerman, Steven.(1979), “Foreign Direct Investment and ‘Spillover’ Efficiency Benefits in Canadian Manufacturing Industries”, *Canadian Journal of Economics*, 12(1): 42-56.
- Gomez-Mejia, Luis R. & Leslie E. Palich(1997), “Cultural diversity and the performance of multinational firms”, *Journal of International Business Studies*, 28(2), 309-335.
- Gupta, Anil K. & V. Govindarajan(1993), “Coalignment between knowledge flow patterns and strategic systems and processes within MNCs”, *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Cooperation*, P. Lorange & J. R. Chakravarthy & A. Van De Ven(Eds.), Blackwell:

- Oxford.
- Hakanson, Lars.(1990), "International decentralization of R&D- the organizational challenge", In Christopher A. Bartlett, Yves Doz & Gunnar Hedlund, editors, *Managing the global firm*, Roulledge, London.
- Hamel, G., & C. K. Prahalad,(1994), *Competing for the future*, Harvard Business Press, Boston, Mass.
- Hedlund, Gunnar & Dag Rolander.(1990), "Action in heterarchies- New approaches to managing the MNC", In Christopher A. Bartlett, Yves Doz & Gunnar Hedlund, editors, *Managing the global firm*. Roulledge, London.
- Hejazi, Walid & A. Edward Safarian. 1999. "Trade, Foreign Direct Investment, and R&D Spillovers", *Journal of International Business Studies*, 33(3): 491-511.
- Hennart, J. F. & Y. Park.(1994), "Location, governance, and strategic determinants of Japanese manufacturing investment in the United States". *Strategic Management Journal*, 15, 419-436.
- Johanson, J. & J. Vahne.(1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(Spring/Summer), 23-32.
- Johanson, J. & F. Wiedersheim-Paul.(1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, Gareth R. & Charles W. L. Hill(1988), "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", *Strategic Management Journal*, 9(2), 159-172.
- Killing, J. P.(1983), *Strategies for joint venture success*, Praeger, New York.
- Kogut, B.(1990), International sequential advantages and network flexibility. In Christopher A. _____ & Harbir Singh(1988), "The effect of national culture on the choice of entry modes", *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- _____ & Udo Zander(1992), "Knowledge of the firm, competitive capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3 (August), 383-397.
- Kokko, Ari. 1994. "Technology, Market Characteristics, and Spillovers", *Journal of Development Economics*, 43(2): 279-293.
- Levitt, Barbara & James G. March(1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Liesch, Peter W. & Gary A. Knight.(1999), "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394.
- Lin, Xiaohua & Richard Germain(1998), "Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy", *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179-196.
- Lyles, Marjorie A. & Jane E. Salk(1996), "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.
- McGuiness, Norman W. & H. Allab Conway(1986), "World product mandates: The need for directed search strategies", In Hamid Etemad & Louise Seguin Dulude, editors, *Managing the multinational subsidiary*. Croom Helm, London.
- Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal(1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-257.
- Nonaka, I.(1994), "A dynamic theory of organizational

- knowledge creation”, *Organization Science* 5(1), 14-37.
- . & H. Takeuchi.(1995), *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Oxford.
- Nunnally, Jum(1978), *Psychometric theory*. The Free Press, New York.
- Ohmae, K. (1991), *The borderless world*. Fontana, London.
- Peteraf, M. A.(1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View”, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Porter, M. E. & V. E. Millar.(1985), “How information gives you competitive advantage”, *Harvard Business Review*, 63(July-August), 149-160.
-(1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
-(1986), *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston, Mass
- Simonin, Bernard L.(1999), “Transfer of marketing know-how in international strategic Alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity”, *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490.
- Stopford, John M. & Louis T. Wells.(1972), *Managing the multinational enterprise*. Basic Books, New York.
- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Tomlinson, James W. C.(1970), *The joint venture process in international business: India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Wernerfelt, B.(1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- White, Roderick E. & Thomas A. Poynter.(1990), “Organizing for world-wide advantage”, In Christopher A. Bartlett, Yves Doz & Gunnar Hedlund, editors, *Managing the global firm*, Roulledge, London.
- Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, N. Y. N. Y.: Free Press.
-(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Yip, George S.(1992), *Total global strategy*. Prentice Hall., Englewood Cliff, N. J.

Study on Factors Affecting MNC Subsidiary's Global Learning

Jangho Lee*

Abstract

This study attempted to identify firm characteristics related to global learning. The results of this study suggest that cultural proximity, ownership percentage, similarity of processes used and products produced, and competitive advantage are positively related to global learning. The coefficient of EMPL, the variable representing the size of the MNC, however, is not statistically significant in any of seven regression equations. That might suggest that rapid advancement in information and transportation technology and subsequent decrease in costs of communication and transportation has made global learning affordable regardless of firm size. Meantime, there are no generally accepted measures to examine global learning. Consequently, this study developed seven measures to examine global learning, i.e., scope of global learning, diversity of global learning, diversity of production-related global learning, diversity of non-production-related global learning, intensity of global learning, intensity of production-related global learning, intensity of non-production-related global learning. As such, this research contributes to collective knowledge of the knowledge-based view of the firm.

Key words : MNC, global, learning

* Professor, Jangho Lee, College of Business Administration, Sogang University