

## 본-자회사 간 혁신노하우의 국제적 이전을 결정하는 요인에 관한 연구\*

홍덕표

LG생활건강 해외마케팅 부문장, 경영학박사  
(dphong@lgcare.co.kr)

최순규

연세대학교 경영대학 조교수  
(skychoe@yonsei.ac.kr)

본 논문에서는 국제화된 우리나라의 한 재벌그룹이 거느린 해외법인들이 2000년부터 2003년까지 실시한 혁신프로젝트들을 대상으로, 본사가 보유한 혁신노하우(innovation know-how)를 해외법인 조직에 이전시키는데 있어서 영향을 미치는 요인들을 고찰하였다. 실증 분석 결과에 따르면, 지식의 암묵성(tacitness)은 혁신노하우의 이전에 중요한 장애요인이었던 반면, 해외자회사의 흡수능력(absorptive capacity)은 노하우 이전을 촉진시키는 요인이었다. 또한 혁신노하우의 이전은 프로젝트 담당자가 본사와 보완적인 공식적 커뮤니케이션 채널을 유지할수록 촉진되는 경향이 있었지만, 경영자들 간의 비공식적 네트워크는 보완적 채널로서 중요한 역할을 하지 않았다. 아울러 프로젝트 멤버들이 인식하는 혁신노하우의 높은 잠재적 가치, 그리고 자회사 경영층과 본사 담당자들의 적극적인 지원은 노하우의 성공적 이전에 중요한 기여를 하였다. 이러한 결과들은 종합적으로, 비록 다국적기업에서 혁신노하우를 국제적으로 공유하는 것은 그 고유한 암묵성으로 인하여 매우 어려운 과제이지만, 경영자들은 적절한 공식적 이전 메커니즘을 개발·실행하고 국제적인 혁신활동에 대한 적극적인 지원을 제공함으로써 그에 효과적으로 대처할 수 있다는 시사점을 제시한다.

주제어: 지식이전, 혁신노하우, 다국적기업

### 1. 서론

국제화를 추진하는 기업에게 있어서 본-자회사 간에 지식을 얼마나 효율적으로 공유할 수 있는가는 해외시장에서 지속적인 경쟁우위를 구축하는데 매우 중요한 문제이다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 그렇지만 비록 같은 기업조직 내라 하더라도 국경을 넘어서 지식을 이전하는데는 많은 장애요인들이 존재한다(Teece, 1977). 그러므로 학자들은 기술(Teece, 1977), 마케팅 노하우(Simonin, 1999), 베스트 프랙티스(best practices, Szulanski,

1996; Kostova and Roth, 2002) 등과 같이 다양한 유형의 지식들을 국제적으로 이전시키는데 영향을 미치는 요인들을 고찰하였다.

본 연구의 목적은 그러한 기존 연구에 기초하여 모회사가 특히 해외자회사의 자체적인 문제해결 능력을 향상시키는 것을 목적으로 수행하는 지식이전 활동을 분석하는 것이다. 본 연구에서는 그러한 활동의 대상이 되는 지식을 '혁신노하우(innovation know-how)'라고 칭한다. 비록 그러한 지식은 일상적인 경영활동 과정(예, 주재원 파견과 교육)을 통하여 이전되기도 하지만, 본 연구에서는 그보다는 '당면한 문제를 자회사가 스스로 해결할 수 있

는 능력'을 배양한다는 목적을 가지고 모회사가 체계적인 프로그램을 통하여 혁신노하우를 해외사업 조직으로 이전시키는 활동에 초점을 둔다. 따라서 본 연구의 대상이 되는 지식은 특정 문제에 대한 해결책(solution) 자체이기 보다는 그러한 해결책을 찾아내는 노하우라고 할 수 있다.

물론 특정 문제에 대한 '해결책'과 '해결책을 찾는 노하우'가 언제나 명확히 구분되는 것은 아니다. 왜냐하면 특정한 문제에 대한 해결책을 알고 있다면, 그 후에 동일한 또는 유사한 문제에 대한 해결책도 용이하게 찾아낼 수 있기 때문이다(Cohen and Levinthal, 1990). 또한 해결책을 찾는 노하우가 암묵적인 지식의 성격을 가질 때에는 그러한 노하우를 활용하여 실제로 해결책을 찾는 경험을 가질 때만 지식이전이 가능하다(Kogut and Zander, 1993; Conner and Prahalad, 1996). 그럼에도 불구하고 양자를 개념적으로 구분하는 것은 가능하며, 그러한 구분은 글로벌 지식경영의 관점에서 유용하다.

예를 들어, 유능한 경영컨설턴트는 자신이 축적한 문제해결 노하우를 활용하여 고객 회사들이 가진 상이한 문제를 신속히 분석, 유용한 해결책을 발견할 수 있을 것이다. 또한 다국적기업이 자회사로 지식을 이전함에 있어서 특정 문제에 대한 본사의 정형화된 해결책(예, 업무수행 절차 등)을 단순히 전달하기 보다는, 자회사가 당면한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 관련된 혁신노하우를 이전한다면, 보다 현지실정에 맞는 해결방안이 개발될 수 있을 뿐 아니라 장기적으로 자회사의 문제해결 능력이 향상될 것이다. 지식경영 분야에서 그러한 고차원적인 학습의 중요성은 이미 널리 인식되어 왔다(예, Argyris and Schon(1978)의 '이중나선 학습(double-loop learning)' 모델과 Levinthal and

March(1993)의 '이차원적 학습(second-order learning)').

그러나 다국적기업 조직에서의 지식경영에 대한 기존 연구들은 지식이전을 대개 정형화된 기술이나 업무수행 방식을 자회사 조직에 복제(replicate)하는 것이라고 간주하였기 때문에(Szulanski, 1996; Kostova and Roth, 2002; Winter and Szulanski, 2001), 자회사의 자체적 문제해결 능력 향상에 기여할 수 있는 혁신노하우와 같은 보다 고차원적 지식의 이전 활동에는 많은 관심을 기울이지 않았다. 이러한 상황에서 본 연구는 전략적 중요성이 큰 그러한 노하우의 이전을 촉진시키거나 저해시키는 요인들을 규명하는데 학문적으로 기여할 수 있을 뿐 아니라, 자회사의 조직 역량 강화를 위하여 우리나라 다국적기업들이 실무적으로 어떠한 글로벌 학습 전략을 개발하여야 하는가에 대한 유용한 시사점을 제시해줄 것이다.

## II. L그룹의 해외 혁신프로젝트

본 연구에서는 국내의 대표적인 기업집단(이하 L그룹)이 자신의 주력산업에 속한 해외자회사들에서 시행한 혁신프로젝트들을 대상으로 혁신노하우의 본-자회사간 국제적 이전을 분석한다. L그룹은 2003년 말 기준으로 45개의 국내 계열사를 거느리고 있는 대규모 기업집단이다. 주력사업은 전자와 화학으로서 이 두 부분에서의 매출액은 2003년도에 금융을 제외한 그룹 총매출액의 약 80.2% (전자 64.2%, 화학 16.0%)를 차지한다. 또한 동연도에 이 그룹은 199개의 해외자회사(생산자회사 116개와 비생산자회사 83개)를 거느리고 있을 정

도로 매우 국제화된 사업구조를 가지고 있다.

L그룹의 계열사들은 법률적으로 독립된 법인이지만, 이들의 경영은 실질적으로 그룹 본부의 통제를 받는다. 따라서 이 그룹의 경영체제는 사업부조직과 같은 위계적 조직의 형태를 가진다(Chang, 2003). 실제로 2003년에 들어서 이 그룹은 한 지주회사가 다른 계열사들의 대주주 지분을 소유하고 계열사 간 상호출자를 금지하는 지주회사 제도를 채택하였다. 이처럼 L그룹은 다각화된 대기업과 비슷한 경영체제로 운영되고 있기 때문에, 사실상 계열사들을 사업부서로 하는 다국적기업으로 간주될 수 있다.

아래에 설명하는 바와 같이 이 그룹은 전략적 차원에서 오랜 기간 혁신활동을 적극적으로 추진하였으며, 그 결과 상당한 수준의 자체적인 혁신 능력을 축적하게 되었다. 사업의 글로벌화에 따라 이

그룹은 최근 들어 해외지사들의 경쟁력 향상 방안으로 국제적 혁신프로젝트를 활발히 실시하여 왔으며, 그 과정에서 본사의 혁신역량을 해외지사에게 이전시키려고 시도하였다. 그러므로 이 그룹의 국제 혁신프로젝트들은 본 연구를 위한 유용한 실증분석의 장(setting)을 제공해주고 있다.

### 2.1 L그룹의 혁신활동 연혁과 성과

L그룹은 1990년대 초 '21세기 경영 구상'이라는 테마로 미국 McKinsey사의 컨설팅을 통하여 그룹의 장기적인 비전과 전략을 수립하였다. 그 이후 계열사들은 1992년부터 설정된 비전의 달성을 위한 혁신활동(내부적으로 '스킬활동'이라고 칭함)을 전개하였다. 주력 계열사들은 이를 위하여 자사에

〈표 1〉 L그룹의 혁신활동의 시기적 변화

시기	혁신목표	주요 혁신기법	주요 내용
1단계('92-'96)	현장수준 업무개선	단순한 문제해결 기법을 사용 <sup>1)</sup>	-생산라인에서의 공정개선, 원가절감, 불량률 하락 등
2단계('97-'99)	전사적인 혁신을 통한 근본적 경쟁력 향상	식스시그마를 적극적으로 채택	-제품군별 단위원가 개선 -극한 수준의 품질달성 -고객이 찾는 제품 개발 -Skill올림픽의 제도화
3단계('00-현재)	혁신역량을 조직문화로 내재화	PMS, 식스시그마, TQM, VIC21+, TDR 등 혁신방법의 다양화, 체계화, 고도화	-글로벌 경쟁력 향상을 위한 총체적 혁신활동 전개 -급변하는 환경변화에 대처하기 위한 신사업 개발 -혁신팀(TDR팀)의 상설운영 -사업부서, 지역을 넘어서 혁신활동의 확산 추구 · 전자사업 위주→타사업부문 · 국내사업 위주→해외지사들

1) 과학적인 기법에 의존하지 않고 경험적으로 개발된 휴리스틱(heuristic) 문제해결 기법을 의미한다(예들 들어, 문제해결의 4단계 절차 등).

혁신지원팀(또는 비전추진실)을 설치하였다. 이 팀은 그룹본부에서 제공한 혁신기법들을 자사에 맞도록 수정하고, 현업에서 이들이 활용될 수 있도록 지도·관리하는 업무를 담당하였다.

1995년에 L그룹에는 제2세대 회장이 취임하였다. 신임 회장은 '도약2005'라는 새로운 비전을 선포하면서 그룹이 2005년까지 '세계 초우량기업'으로 발전한다는 중장기 목표를 설정하였다. 그리고 그러한 목적달성을 위한 핵심적 방법으로서 혁신활동을 강화하였다. 이때부터 L그룹의 혁신활동은 종전에 주로 일반적이고 단순한 문제해결 기법들을 사용하여 공정개선이나 원가절감 등과 같이 현장 수준에서의 업무개선을 추구하였던 제1단계(1992년-1996년)에서, 혁신활동 등을 정착시키고 이를 기업의 근본적 경쟁력 제고에 활용하는 제2단계(1997년-1999년)로 접어들게 된다. 제2단계에서는 전사적인 혁신을 위한 체계적인 기법으로서 식스시그마를 적극 활용하였다. 문제 해결도 부서 단위에서 제품군별 단위위가 개선, 극한 수준의 품질 달성, 고객이 찾는 제품 개발 등과 같이 근본적인 경쟁력 향상에 초점을 맞추었다.

제2단계에서 또 하나의 중요한 변화는 'Skill올림픽'의 제도화였다. L그룹은 1992년부터 'Skill경진대회'라는 명칭으로 우수한 혁신팀을 수상하는 행사를 매년 개최하였다. 1990년 중반에 혁신활동이 경쟁력 향상의 핵심적 방법으로서 인식되면서 그룹은 그 명칭을 'Skill올림픽'으로 바꾸고, 범구

립적으로 매년 혁신성과를 발표하고 혁신기법을 공유하는 장으로서 그 위치를 확고히 하였다. 아울러 세계 초우량기업의 구축이라는 비전이 설정되면서, 해외자회사에게로 본사에서 실시되던 혁신활동을 확산시키기 시작하였다.

2000년도부터 L그룹은 혁신역량을 조직문화로 내재화시키는 제3단계(2000년~현재)로 접어든다. 이 단계에서 혁신기법은 보다 정교화·체계화되었으며, 적용분야도 글로벌 경쟁력 향상을 위하여 전사적인 수준에서의 혁신활동을 전개하는데 초점을 두게 되었다. 또한 급변하는 환경변화에 대응하기 위한 신사업발굴이 강조되었다. 이 시기에 혁신활동은 기존의 전자사업 부문을 넘어서 화학, 정유, 유통 등 다른 사업부분의 계열사들에게로, 그리고 국경을 넘어 해외법인들에게로 본격적으로 확대 적용되면서 그룹의 독창적인 경영문화로서 자리 잡게 되었다.

이상과 같은 적극적인 혁신활동의 추진 결과 1992년에는 단지 49개의 혁신프로젝트가 수행되었지만, 2003년에는 5,085개로 그 수가 증가되었다. 또한 종일제로 혁신프로젝트에 참여하는 인력은 2002년에 8,753명으로서 그룹 전체직원 52,737명의 17%를 차지하였다. L그룹은 그러한 혁신활동이 국내 및 해외시장에서의 경쟁력 강화에 크게 기여하였다고 자체 평가하고 있다.<sup>2)</sup>

2) 성공적인 혁신활동의 많은 사례들이 존재한다. 예를 들어, 화학부문 주력 계열사에서 2003년에 수행한 '원통형 전지생존을 위한 생산성 한계 돌파'라는 테마의 프로젝트는 조립능력 및 전극 코팅 스피드 개선으로 연간 82억원의 경상이익이 개선되었으며, 경쟁사 대비 조립능력이 3배, 전극 코팅 스피드가 2배 향상되었다. 또한 주력 전자계열사는 2003년에 수행된 '대형 드럼 개발' 테마를 통하여 한국 시장에서 대용량 드럼세탁기 시장을 선점함과 동시에 북미 시장으로 성공적인 진입을 할 수 있었다. 그에 따라서 2003년에 경상이익 308억을 달성하였고 매출수량도 목표대비 2배 초과달성할 수 있었다. 또한 2004년도에 L그룹이 자체적으로 혁신활동 경험자들을 대상으로 조사한 바에 따르면 응답자 6,500여 명 중 72%가 혁신활동이 기업의 재무적 성과에 기여하였다는 긍정적인 응답을 하였으며, 77%가 핵심역량 확보에 도움을 주었다고 응답하였다. 또한 76%는 혁신활동을 통하여 문제해결 역량이 향상되었다고 응답하였다.

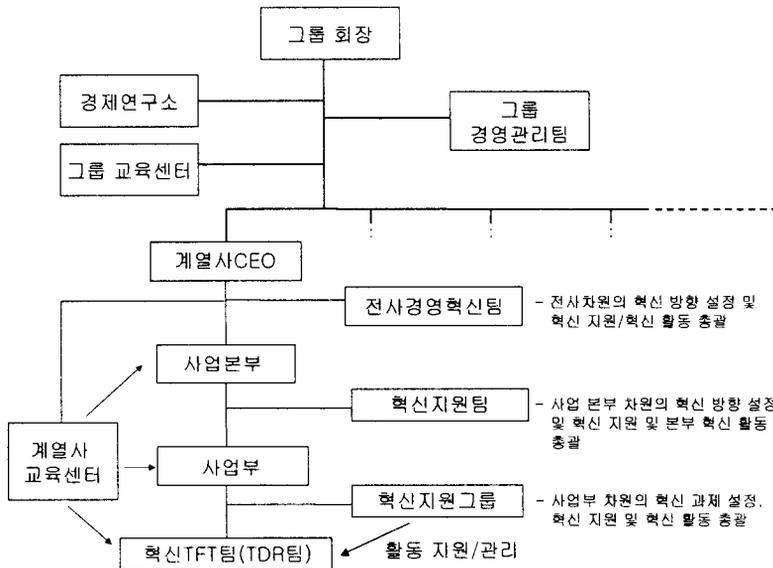
## 2.2 혁신프로젝트 수행절차

L그룹은 혁신활동(스킬활동)을 공식적으로 '현재와는 다른 방식으로 기업의 경쟁력 강화를 도모하는 총체적 활동'으로 정의하고 있다. 이는 구체적으로 적절한 혁신기법을 활용하여 기업의 경쟁력을 강화하여 경영성과를 높이는 총체적인 혁신활동을 의미한다. 이러한 혁신활동을 위하여 사용하는 기법은 초기에는 일반적인 문제해결 프로세스를 많이 사용하였으나, 점차 기법이 다양화되고, 체계화·고도화되어 왔다.

그룹의 혁신활동을 주도하는 주력 전자계열사의

경우, 마케팅 분야 혁신을 위해서 자체개발한 PMS (product market strategy)<sup>3)</sup> 기법을, 생산부문에서는 식스시그마와 TQM(total quality management) 기법을 많이 활용하여 왔다. 또한 신제품 개발 활성화를 위해서는 VIC21+<sup>4)</sup> 활동을 추진해 오고 있다. 이외에도 혁신프로젝트의 성격에 따라서 그리고 새로운 혁신기법의 등장에 따라서 혁신팀은 SCM, CRM, BPR 등과 같이 다양한 기법을 자유로이 선택 적용하며, 경우에 따라서 여러 가지 기법들을 복합적으로 결합하여 사용하기도 한다. L그룹에서 그러한 각종 혁신기법들을 일반적으로 TDR(tear down and design)<sup>5)</sup>이라는 복합

〈그림 1〉 L 그룹의 혁신추진 체계



- 3) 제품 시장을 대상으로 다면적이고 체계적인 분석을 통해 사업의 성공요인을 도출하고 이를 확보하기 위한 실행계획을 구체화하는 일련의 문제해결 기법을 일컫는다.
- 4) Vision realization through innovation of products, process & empowerment for customer satisfaction toward the 21<sup>st</sup> century의 약자로서, 고객 감동과 경영 수익개선을 위하여 제품개발 초기 단계부터 전 부서의 아이디어와 의견을 집결시켜 상품과 조직의 혁신을 이룩하여 가치를 창출하는 종합적인 경영혁신 활동을 일컫는다.
- 5) 1996년에 주력 전자계열사에서 개발된 프로세스 혁신방법으로서, 혁신을 위한 획기적인 경영개선 목표를 정하고 회사의 각 부서의 담당자들로 구성된 복합기능팀(cross functional team)을 구성하여, 이들로 하여금 기존의 틀에 얽매이지 않고 모든 것을 해체한 후에 목적에 맞는 혁신적인 업무수행 방법/절차를 개발하도록 하는 L그룹의 독자적인 혁신기법이다.

기능팀(cross functional team)의 활동을 통하여 문제해결에 적용하기 때문에, 내부적으로 각 부서에서 이루어지는 혁신활동을 총칭하여 TDR활동이라고 부르기도 한다.

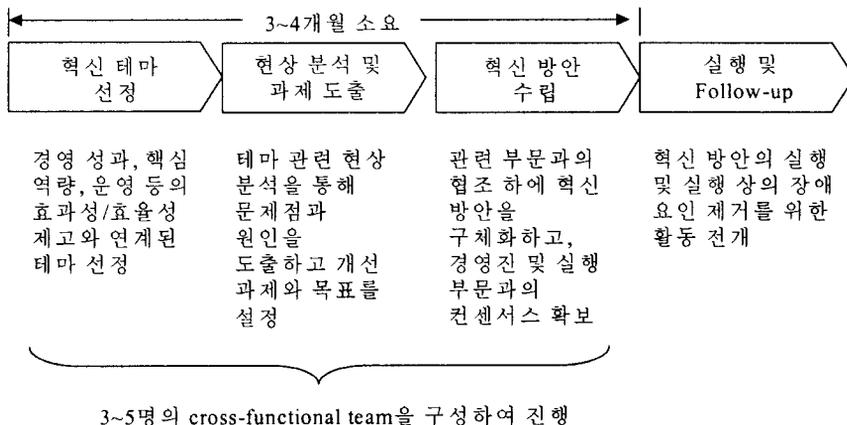
혁신활동에 대한 지원 업무는 국내 주요 계열사의 혁신지원 부서에 근무하는 전문가들이 담당하며, 계열사 간 혁신노하우의 공유·이전은 임직원들의 순환근무, 그룹의 두뇌집단인 경제연구소의 계열사 컨설팅 서비스, 그리고 그룹 공동 교육센터에서의 임직원 교육 등을 통하여 이루어진다. 개별 주력계열사에는 CEO산하에 전사적인 혁신활동을 지원하는 전사경영혁신팀이 설치되며, 사업본부에는 다시 사업본부 내의 혁신활동을 지원하는 혁신지원팀이 설치되며, 개별사업부에는 직접 현업부서에서의 혁신활동들을 지원·관리하는 혁신지원그룹이 편성되어 있다. 그러한 L그룹의 전체적인 혁신추진 체제는 <그림 1>에 정리되어 있다.

다음으로 혁신프로젝트가 시행되는 구체적인 프로세스는 <그림 2>에 나타나 있다. 우선 혁신지원부서의 주관으로 매년 초 전략적으로 중요하다고 판단되는 중점과제를 각 사업부별로 도출하고 중점

과제 해결을 위한 혁신 테마가 선정된다. 그에 따라서 혁신프로젝트 팀이 구성되어 현상 분석을 실시한 후 필요성이 인정되면 공식적인 혁신 과제가 수립된다. 다음으로 프로젝트 팀은 혁신지원부서로부터 각종 교육과 지원을 받으면서 수립된 혁신 과제를 수행한다. 그 결과 문제해결을 위한 구체적인 혁신 방안을 개발되면, 그 방안의 유용성을 상부 및 현업부서에서 검토한다. 그 후 방안을 채택하도록 승인이 나면, 프로젝트 팀은 개발된 방안이 해당 현업 부서에서 구현될 수 있도록 지도·지원을 하면서 문제점, 성과 등을 상부 및 혁신지원부서에 보고하고, 필요에 따라서 추가적인 도움을 제공하는 확인(follow-up) 과정을 거친다. 혁신 테마 선정에서 혁신 방안 수립 단계까지는 통상 3~4개월 소요된다.

그와 같은 프로세스는 해외자회사의 경우에도 비슷하게 수행된다. 해외자회사가 자발적으로 또는 본사 요구에 따라서 혁신활동을 시작하면, 새로운 프로젝트 팀이 자회사 조직에 설치된다. 이 팀은 대개 자회사의 상급 관리자가 지휘를 맡게 되며 자회사의 여러 부서에 속하는 직원들을 멤버로 포함

<그림 2> 혁신 활동 프로세스



한다. 그런데, 해외자회사는 일반적으로 자체적인 혁신 기능이 취약하기 때문에, 혁신 테마 선정부터 혁신방안 수립까지 본사(경우에 따라서는 자체 교육기관 또는 경제연구소)의 전문적인 직원들로부터 폭넓은 지원을 받으면서 혁신활동을 수행하게 된다. 즉 본사 전문가들은 초기에 해외자회사의 혁신 팀 멤버들에게 다양한 매뉴얼과 자료들을 제공하고, 이들을 본사로 초청하거나 직접 방문하여 혁신 기법에 대한 교육/훈련 프로그램을 실시한다. 또한 혁신프로젝트가 진행되는 기간에도 자회사 방문 및 전화, 이메일 등을 통하여 지속적인 컨설팅 서비스를 제공하며, 특히 프로젝트가 난관에 빠지는 경우 극복 방안의 조언 등과 같은 다양한 형태의 지원을 담당한다. 그리고 이러한 과정에서 자연스럽게 본사가 보유한 혁신노하우가 해외자회사 조직으로 이전되게 된다.

### III. 기업특유의 지식으로서 혁신노하우

기존 연구들은 지식을 구분하는 중요한 특성으로서 암묵성(tacitness)을 제시하고 있다. 가장 고전적인 연구로서 철학자인 Polanyi(1966)는 사람이 자신이 설명할 수 있는 것보다 더 많이 알고 있다는 사실에 주목하여 지식을 '암묵적 지식(tacit knowledge)'과 '명시적 지식(explicit knowledge)'으로 구분하였으며, Penrose(1959)는 지식 획득이 얼마나 직접적 경험에 의존하는가에 따라서 지식을 '경험적 지식(experiential knowledge)'과

'객관적 지식(objective knowledge)'으로 나누었다. 암묵적 지식은 문자나 기호로써 표시하는 것이 불가능하며 직접적인 경험을 통해서만 획득할 수 있다(Grant, 1996; Penrose, 1959). 또한 그러한 지식은 흔히 배태성(embeddedness)을 가지고 있어서, 관련된 상황맥락(context)을 이해해야만 제대로 습득·활용할 수 있다(Arrow, 1974). 본 연구의 대상이 되는 혁신노하우도 그러한 암묵성을 가진 기업특유의 지식이다. 왜냐하면, 앞 절에서 살펴본 바와 같이 L그룹은 오랜 기간 전사적 혁신 활동을 통하여 경험적으로 혁신노하우를 축적하였기 때문이다.

한편, Damanpour(1991)는 혁신을 '새로운 아이디어나 행동을 창출하고 개발하며, 실행시키는 것'이라고 정의하였다(p. 556). 혁신노하우란 보다 일반적으로 그러한 혁신을 촉진시키는 조직차원의 스킬로 볼 수 있다. 또한 Nelson and Winter(1982)가 제시한 진화경제학(the evolutionary economics)의 관점에서, 혁신노하우는 기업에게 문제 해결을 위한 새로운 조직 루틴들(routines)을 신속히 개발할 수 있는 능력을 부여한다고 할 수 있다.<sup>6)</sup> 따라서 혁신노하우는 일종의 '학습방법'을 학습하는 스킬('learning to learn' skills)로서, Argyris and Schon(1978)이 제시한 '이중나선 학습(double-loop learning)'이나 Levinthal and March(1993)가 제시한 '이차원적 학습(second-order learning)'을 실현하도록 도와주는 스킬로도 이해될 수 있다.

이중나선 학습이란 현재의 업무 절차나 확립된 가정의 타당성에 대한 근본적 의문을 제기함으로써

6) 물론 새로운 조직 루틴의 형성은 역사의존적(history-dependent)이고 경로의존적(path-dependent)이므로, 기업이 필요한 루틴을 즉시 자유롭게 개발할 수 있는 것은 아니다(Nelson and Winter, 1982). 그러므로 여기서의 의미는 혁신노하우가 그러한 조직적인 제약 속에서 상대적으로 시행착오를 줄이면서 효율적으로 필요한 루틴을 개발할 수 있도록 기여한다는 것이다.

기존의 방식과는 다른 획기적인 해결방안을 개발하는 것이다(Argyris and Schon, 1978, p. 22).<sup>7)</sup> 이와 유사한 개념으로서 이차원적 학습은 기존의 루틴이나 전략을 임시방편적으로 적용하여 당면한 문제에 대처하는 것이 아니라, 근본적으로 문제를 해결할 수 있는 새로운 루틴이나 전략을 학습하는 것을 의미한다(Levinthal and March, 1993, p. 101). 그런데, 본 연구의 대상이 되는 LG그룹의 혁신노하우는 혁신이 요구되는 적절한 테마를 선정하고 그에 맞는 혁신기법을 선택하는 스킬을 포함하는데 그치지 않는다. 이 노하우는 기존의 틀에 얽매이지 않고 새로운 해결책을 찾도록 담당자들에게 도전적인 목표를 설정하고, 담당자들이 자신이 가진 지식과 경험의 범위를 넘어서 다른 부서들에 존재하는 지식을 활용할 수 있도록 다기능팀(cross-functional team)을 구성하고 이를 효과적으로 운영하며, 또한 기존의 생산방식이나 업무 방법을 크게 변화시키는 새로운 혁신적 방안이 현 업무부서에서 구성원들의 저항 없이 실행될 수 있도록 순조롭게 이전시키는 조직적 스킬들을 포함한다. 그러므로 혁신노하우는 바로 이중나선 학습이나 이차원적 학습을 촉진시키는 조직적 스킬이라고 볼 수 있는 것이다.

그러한 혁신노하우의 조직간 이전은 그 특유의 암묵성으로 인하여 실질적인 혁신활동의 경험을 더욱 필요로 한다. 따라서 LG그룹의 경우와 같이 본사가 보유한 혁신노하우를 해외자회사에게로 이전시키기 위해서는 해외자회사에서 본사와 같은 방식

으로 직접 혁신프로젝트들을 실행하도록 하고 그 과정에서 교육과 지원을 통하여 본사 노하우를 경험적으로 학습하도록 하여야 한다. 또한 혁신노하우 이전에서 있어서 혁신을 통하여 '새로운 업무지식(예, 효율적인 신조직관리 기법)을 개발'하는 것과 그 과정에서 '혁신능력(예, 독자적인 문제해결 능력)을 향상'시키는 것은 동시에 이루어지게 된다.<sup>8)</sup> 새로운 암묵적 지식을 획득하는 것은 단순히 그 지식만을 알게 되는 것이 아니라 실제로 그 지식을 업무에 적용해보는 경험과정을 거치게 된다. 그러므로 기업은 그러한 경험을 통하여 해당 지식뿐만 아니라 그와 유사한 기존의 다른 지식을 활용할 수 있는 능력을 보완적으로 획득하게 된다.<sup>9)</sup>

이상과 같은 관점에서 볼 때, 혁신노하우의 이전은 본사가 이전한 새로운 업무 지식뿐만 아니라 자회사가 이미 가지고 있는 기존의 지식을 활용할 수 있는 능력을 변화시킨다고 볼 수 있다. 비록 그러한 능력은 자회사가 혁신활동을 수행하면서 독자적으로 축적할 수도 있지만, LG그룹과 같이 본사에서 이미 오랜 기간의 경험을 통하여 혁신노하우를 축적하고 있는 경우, 해외자회사는 그러한 노하우를 이전받아 단기간에 시행착오 없이 필요한 혁신을 달성하고 동시에 혁신역량을 향상시킬 수 있을 것이다. 이에 관련하여 그룹 경제연구소에서 국내외 계열사에 대한 혁신활동 지원을 오랜 기간 담당해 온 임원은 다음과 같이 설명하였다.

“그룹과 본사에서 10여 년간 시행착오를 겪

7) 한편, Argyris and Schon(1978)은 기존의 틀을 벗어나지 않는 범위에서 점진적 개량, 숙련화가 이루어지는 학습을 '일중 나선학습(single-loop learning)'이라고 칭하였다.

8) 이에 관련하여, Penrose(1959)는 경험의 증가가 '획득된 지식의 변화'와 '지식을 활용할 수 있는 능력의 변화'라는 두 가지 형태로 나타나지만, '기존의 지식을 활용할 수 있는 능력은 새로운 지식의 획득에 영향을 받기 때문에 이 두 가지가 분명히 구분되지는 않는다는 점을 지적하였다(p. 55).

9) 또한 새로운 지식은 기존 지식에 대한 보완적인 성격을 가지고 있어서 기존 지식을 보다 효율적으로 활용하도록 도와줄 수 있다.

으면서 쌓은 혁신노하우를 해외자회사에 전수 해줌으로써, 해외자회사는 대부분 일년 안에 기대하는 혁신성과를 달성하고 자체적인 문제 해결 능력을 제고시킬 수가 있었습니다.”

## IV. 연구 모델 및 가설 설정

### 4.1 연구 모델

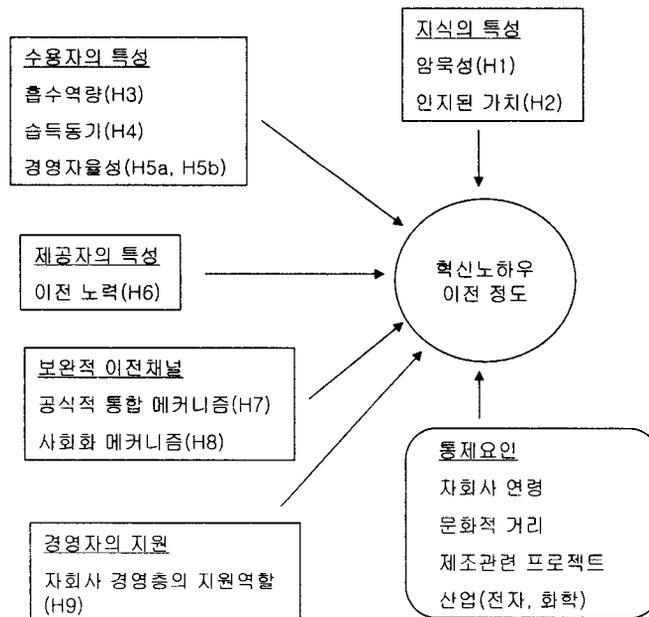
본 연구를 위한 이론적 모델은 <그림 3>과 같다. 이 모델은 다국적기업 조직 내에서의 지식이전에 관한 문헌과 조직학습에 관한 문헌에 기초하여, 본-자회사 간 혁신노하우의 이전 정도가 크게 5가지의 요인들에 의하여 결정된다고 상정한다: (i) 지

식 특성, (ii) 수용자 특성, (iii) 제공자 특성, (iv) 보완적 이전채널, (v) 경영자 지원.

이 모델에서 지식의 중요한 특성으로는 해당 지식의 암묵성(tactiness)과 인지된 가치를 고려하였다. 왜냐하면 기존 연구들은 지식의 암묵성이 다국적기업 조직에서 지식이전을 어렵게 하는 중요한 요인이며(Kogut and Zander, 1993; Szulanski, 1996), 이전 대상 지식의 잠재적 가치가 그 지식의 수용 정도에 영향을 미친다는 것을 제시하였기 때문이다(Gupta and Govindarajan, 2000; Schulz, 2001).

수용자의 특성으로는 자회사의 흡수능력(absorptive capacity), 습득동기, 그리고 경영자율성을 상정하였다. 흡수능력이란 외부적인 지식을 습득하고 활용할 수 있는 조직능력으로서(Cohen and Levinthal, 1990), 기존 연구들은 흡수능력이 높은 자회사가

<그림 3> 연구 모델



본사나 다른 자회사에서 제공하는 지식을 보다 성공적으로 학습할 수 있음을 발견하였다(Szulanski, 1996; Gupta and Govindarajan, 2000). 한편 조직학습이론에 따르면, 효과적인 지식습득은 학습자의 적극적인 노력을 필요로 한다(Cohen and Levinthal, 1990). 그러므로 자회사 경영자의 높은 학습동기는 지식이전에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000; Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li, 2004). 또한 여러 학자들은 자회사의 경영자율성이 자회사가 본사 제공 지식을 수용하는 정도에 영향을 미친다는 점을 주목하였다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994). 다음으로 제공자의 중요한 특성으로서 본사의 지원정도를 고려하였다. 이는 혁신노하우와 같은 암묵적 지식의 이전이 성공적으로 이루어지려면 수용자가 실행경험을 통하여 지식을 획득할 수 있도록 제공자 측에서 지속적 지원을 해줄 필요가 있기 때문이다(Grant, 1996).

본-자회사 간 혁신노하우의 이전은 혁신프로젝트 팀의 운영을 통하여 주로 이루어지지만, 자회사 담당자들이 본사와 보완적인 정보교환 채널을 가질 때 더 촉진될 공산이 크다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 그러므로 본 연구에서는 그러한 역할을 할 수 있는 보완적 채널로서 본-자회사 간 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 고려하였다(Gupta and Govindarajan, 2000). 끝으로 기존 연구에서 경영층의 지원은 혁신이나 지식경영의 성공에 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시되었으므로(Nadler and Tushman, 1988; Nonaka, 1994), 이를 혁신노하우 이전에 영향을 미칠 수 있는 조건으로서 모델에 포함시켰다.

## 4.2 지식의 암묵성

기존 연구들은 지식이전의 중요한 장애요인이 '인과관계의 모호성'임을 발견하였다(Szulanski, 1996; Simonin, 1999). 그러한 조건이 발생하는 주요 원인은 어떤 지식들이 암묵적이어서 쉽게 공식적인 언어나 기호로 표시될 수 없기 때문이다(Polanyi, 1966; Simonin, 1999). 위에서 논의한 바와 같이 암묵적 지식은 일상적으로 그 일부만이 관찰가능하다(Conner and Prahalad, 1996). 따라서 외부자는 그러한 지식을 정확히 이해하거나 습득하는데 어려움을 겪게 된다. 그러므로 본 연구의 대상이 되는 본사의 혁신노하우도 그 유형에 따라서 암묵성이 높다면 해외자회사로 이전시키는데 더 큰 어려움이 따를 것이다(Kogut and Zander, 1993; Schulz, 2001).

가설 1: 혁신노하우의 암묵성의 정도가 높을수록 지식 이전 정도가 낮을 것이다.

## 4.3 인지된 지식의 가치

Rogers(1983)는 새로운 아이디어나 방법이 기존의 것에 비하여 '상대적 우월성(relative advantage)'을 가질 때 혁신이 촉진된다고 주장하였다. 상대적 우월성이란 "혁신이 대체하려고 하는 아이디어에 비하여 우수하다고 인지되는 정도"이다(Rogers, 1983, p. 53). 자회사 경영자들이 본사 보유 노하우에 대하여 긍정적 기대를 가진다면 자신들의 성과를 높이기 위해서 해당 노하우를 보다 적극적으로 습득하려고 할 가능성이 크다. 실제로 실증연구에서 Gupta and Govindarajan(2000)과 Schulz(2001)은 다국적기업 조직 내에서 유용성이 클 것으로 인

식되는 지식은 자회사 경영자들이 더 적극적으로 수용하는 경향이 있음을 발견하였다.

가설 2: 이전되는 혁신노하우의 인지되는 가치가 높을수록 지식 이전 정도가 높을 것이다.

#### 4.4 흡수능력

Cohen and Levinthal(1990)은 기업이 “새로운 외부적 정보의 가치를 인식하고, 그러한 정보를 흡수하며, 상업적인 목적에 응용할 수 있는 능력”을 흡수능력이라고 정의하고(p. 128), 그러한 능력은 관련된 ‘사전적 지식(prior knowledge)’의 수준에 의하여 결정된다고 주장하였다. Szulanski(1996)는 실증연구에서 이들의 주장과 일관되게 흡수능력의 결여가 기업조직 내에서 지식의 정착성(stickiness)을 발생시키는 중요한 원인이라는 증거를 발견하였다. 또한 Lyles and Salk(1996)는 헝가리에 설립된 국제합작기업들을 대상으로 한 연구에서 현지파트너의 흡수능력이 높을수록 더 성공적으로 해외파트너로부터 지식을 획득하는 경향이 있음을 보고하였다. 그러므로 자회사의 흡수능력이 높을수록 본사가 제공하는 혁신노하우를 보다 잘 이전받을 공산이 크다.

가설 3: 혁신노하우 수령자의 흡수능력이 높을수록 지식 이전 정도가 높을 것이다.

#### 4.5 습득 동기

적극적인 노력은 성공적 학습의 필요조건이다(Cohen and Levinthal, 1990). 혁신의 채택에 있어서도 동기의 결핍은 수동적 태도, 거짓 수용,

보이지 않는 사보타지, 또는 명백한 거절 등과 같은 부정적 행동을 유발시킨다(Zaltman, Duncan and Holbek, 1973). 그런 점에서 Jensen and Szulanski(2004)는 기업 조직 내 베스트프랙티스의 이전에 있어서, 수용자의 습득 동기가 지식의 정착성(stickiness)을 감소시키는 요인임을 발견하였다. Gupta and Govindarajan(2000)과 Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li(2004)는 또한 다국적기업에서 자회사 경영자의 성과평가 제도가 해당 자회사의 타 사업단위와의 지식공유 정도에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 저자들은 그 이유로서 성과평가 제도가 자회사 경영자의 학습동기에 영향을 미친다는 점을 제시하였다. 그러므로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4: 수령자의 혁신프로젝트 관련 활동이 개인적 평가시스템에 연결되어 있을수록 혁신노하우의 이전 정도가 높을 것이다.

#### 4.6 자회사 경영자율성

지식이전에 있어서 자회사 경영자율성(autonomy)이 미치는 영향은 기존 연구에서 중요한 이슈였다(Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994). 위계적 관점에서 어떤 학자들은 모회사의 중앙집권적 통제가 기업의 하위 단위들 간의 정보공유에 필요한 적절한 조정기능을 제공해주기 때문에(Gates and Egelhoff, 1986), 다국적기업 조직에서의 지식이전에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 주장하였다(Gupta and Govindarajan, 2000).

반면에 성공적인 지식이전을 이루기 위해서는 대상이 되는 지식을 해외자회사가 현지의 특수한 상황에 맞도록 적절히 수정할 필요가 있다. 그러한

현지화는 일반적으로 현지 상황에 친숙한 있는 자 회사 직원들이 추진하는 것이 효과적이다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 경영자율성은 자회사 직원들이 자유롭게 본사가 제공하는 지식을 실험하고, 해석하고, 재구성하여, 성공적으로 현지에 적용시킬 가능성을 높여준다(Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998). 따라서 해외자회사에게 부여된 자율성은 성공적인 본-자회사간 지식이전을 촉진시킬 가능성이 있다.

이처럼 자회사 자율성이 지식이전에 미치는 영향에 대해서는 상반된 관점이 존재하므로, 본 연구에서는 다음과 같은 두 개의 대안적 가설을 설정한다.

가설 5a: 혁신노하우 수령자의 자율성이 높을수록 지식 이전 정도가 높을 것이다.

가설 5b: 혁신노하우 수령자의 자율성이 낮을수록 지식 이전 정도가 높을 것이다.

#### 4.7 제공자의 이전 노력

지식 제공자의 지원 활동은 이전 정도에 영향을 미칠 수 있다. 혁신노하우와 같은 암묵적인 지식을 획득하기 위해서는 '실행을 통한 학습(learning-by-doing)'이 필수적이다(Penrose, 1959; Kogut and Zander, 1993). 그러한 학습이 성공적으로 이루어지려면 본래 그 지식을 소유한 부서에서 지속적인 지도와 도움을 제공해주어야만 한다(Grant, 1996). 만일 제공자 측의 지원이 없다면, 수용자는 해당 지식 중에 코드화되지 못한 암묵적인 요소들을 경험을 통하여 스스로 찾아내고 습득하여야 하기 때문에 많은 시행착오를 겪게 될 것이다.

가설 6: 제공자의 수령자에 대한 혁신 지원 노력이 활발하게 일어날수록 혁신노하우의 이전 정도가 높을 것이다

#### 4.8 보완적 이전 채널

혁신프로젝트 담당자들이 본사와 보완적인 정보 교환 채널을 가질 때 노하우의 이전은 더욱 촉진될 가능성이 있다. 비록 본사의 지원을 받는 프로젝트 팀 자체가 이미 혁신노하우 이전의 창구가 되지만, 본 연구에서 초점을 두고 있는 혁신 기법들은 대개 본사에서 이미 활용되고 있는 것들이기 때문에, 담당자들은 공식적 또는 비공식적 정보교환 채널을 이용하여 본사의 경험있는 직원들로부터 해당 혁신노하우의 적용방법이나 문제해결 방법에 대한 보다 실질적인 정보를 얻을 수 있다.

그러한 채널로는 다국적 조직 내의 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 들 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000). 공식적인 통합메커니즘은 연락담당(liaison role), 태스크포스팀(task force team), 상설위원회(committee) 등과 같이 관련 부서들 간에 활동을 통합·조정하기 위하여 운영되는 공식적 기구들이다(Galbraith, 1973; Nadler and Tushman, 1988). 기업에서 그러한 기구들은 업무 담당자들이 필요한 정보를 서로 교환하는 공식적 채널로서 작동하게 된다. 한편, 기업의 사회화 메커니즘은 "개인 간 친밀감과 개인적인 호감을 형성시키고, 다른 자회사에 속하는 직원들 간에 인지지도(cognitive map)의 수렴을 유도하는 조직적 메커니즘"으로서(Gupta and Govindarajan, 2000, p. 479), 그러한 메커니즘은 경영자들 간의 정보교환에 중요한 역할을 하는 비공식적 네트워크의 형성에 기여한다(Bartlett and

Ghoshal, 1989). 그러므로 자회사 프로젝트 담당자가 그와 같은 공식적 통합메커니즘과 사회화 메커니즘에 적극적으로 참여하는 것은 혁신노하우의 성공적 이전에 도움을 줄 것이다.

가설 7: 수령자가 본사와 관련된 공식적인 통합 메커니즘에 참여도가 높을수록 혁신노하우의 이전 정도가 높을 것이다.

가설 8: 수령자가 본사와 관련된 사회화 메커니즘에 참여도가 높을수록 혁신노하우의 이전 정도가 높을 것이다

#### 4.9 경영자의 지원 역할

조직은 일반적으로 급진적 변화를 피하고 현 상태를 그대로 유지하려는 속성, 즉 조직관성(organizational inertia)을 가지며(Hannan and Freeman, 1984), 창의적 아이디어가 제안되더라도 다른 부서의 협조를 구하지 못하여 사장되어 버리는 경우가 많다(Van de Ven, 1986). 이러한 문제들을 해결하고 혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 부문의 이해관계에서 벗어나고 조직 전체의 관점에서 변화를 추구할 수 있는 위치에 있는 최고경영층의 지원이 필수적이다(Mintzberg, 1979). 최고경영층은 변화주도자들이 필요로 하는 인적, 물적 지원을 관련된 여러 부서로부터 제공받을 수 있도록 도와줄 수 있을 뿐만 아니라, 그러한 지원활동과 관심을 통하여 혁신 활동을 정당화시키고 제도화하는데 기여할 수 있다(Van de Ven, 1986; Ghoshal and Bartlett, 1994). 그러므로 본 연구의 대상이 되는 혁신프로젝트들도 해외 자회사의 법인장 및 다른 임원들로부터 적극적인 지원을 받는 경우에, 참여자들의 동기가 향상되어

본사가 제공하는 혁신노하우를 성공적으로 습득할 가능성이 높다(Nadler and Tushman, 1988; Nonaka, 1994).

가설 9: 수령자 조직에서 최고경영층의 혁신 활동에 대한 지원 역할이 클수록 혁신노하우의 이전 정도가 높을 것이다.

#### 4.10 통제 요인

본 연구에서는 혁신노하우 이전에 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 통제 요인들을 모델에 포함하였다. 첫째는 자회사의 연령이다. 역사가 오래된 자회사들은 본사와 오랜 협력 경험을 통하여 본사와의 지식이전에 관련된 조직적 루틴과 스킬들을 이미 확보하고 있을 가능성이 높다(Teece, 1977). 따라서 자회사 연령은 혁신노하우 이전에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 둘째는 본국(즉, 한국)과 피투자국가 간의 문화적 거리이다. 문화적 거리는 제도적 차이를 포함한 본국과 현지국 간 경영환경의 차이를 반영하는 요인으로서(Kogut and Singh, 1988), 다국적기업에서 본사와 자회사 간 지식 흐름을 방해하는 요소로서 작용할 공산이 크다(Jensen and Szulanski, 2004). 끝으로, 혁신프로젝트가 제조활동에 관련되었는가 아니면 비제조활동에 관련되어 있는가를 구분하는 더미변수를, 그리고 해당 자회사의 업종이 전자인가 화학인가를 구분하는 더미변수를 모델에 포함시켰다.

## V. 연구 방법

### 5.1 표본

본 연구를 위한 자료의 수집은 2000년부터 2003년까지 전자와 화학 산업에 속한 해외자회사들에서 수행된 혁신프로젝트의 책임자들을 대상으로 실시된 설문조사를 통하여 이루어졌다. 이러한 연구기간을 선택한 것은 그 보다 오래 전에 수행된 프로젝트의 경우에 많은 시간이 경과되어 신뢰할만한 자료를 구하기 어렵다고 판단되었기 때문이다. 해당된 기간에 해외자회사에서 수행된 프로젝트는 총 174개이었다. 자료 수집을 위하여 우선 설문지 초안을 작성한 후에, 그룹 경제연구소 및 주력 계열사에 각각 근무하는 2명의 혁신활동 전문가들과 해외 혁신프로젝트를 지휘하였던 3명의 관리자들을 대상으로 사전조사(pre-test)를 실시하였다.

그 후 이들의 응답과 제안을 반영하여 최종 설문조사지를 완성한 후에, 국제적 설문조사를 실시하는데 따른 시간과 노력을 절약하기 위하여, 설문지를 MS Word 파일 형식으로 작성하여 조사 대상이 되는 모든 혁신프로젝트의 책임자들에게 2003년 11월 말에 이메일로 발송하였다. 3주 후에, 101개의 완성된 설문지를 이메일을 통하여 회수하

였다. 그렇지만 완전한 응답을 하지 않은 설문지가 상당수 발견되어, 최종적인 표본의 수는 78개로 감소하였다(〈표 2〉 참조).

### 5.2 변수 측정

변수들을 측정하는데 있어서 가능한 기존의 연구에서 개발된 설문항목들을 사용하려고 노력하였다. 하지만 경우에 따라서 기존의 설문항목들을 수정하거나 새로운 항목들을 개발하였다. 왜냐하면 기존 연구에서 제시된 설문항목이 본 연구에 적합하지 않거나 필요한 설문항목을 발견할 수 없었기 때문이었다. 한편, 아래에 제시된 모든 설문항목들은 별도로 표시한 경우를 제외하고는 모두 7점 척도로 측정하였으며, '1=전혀 그렇지 않음, 4=보통, 7=매우 그럼'을 의미한다.

본 연구의 초점은 혁신프로젝트 자체의 성과보다 본사가 제공하는 혁신노하우를 자회사가 얼마나 성공적으로 흡수하여 혁신역량을 향상시켰느냐에 있다. 기존 연구에서는 그러한 성격의 지식이전을 측정하는 설문항목들이 제시되지 않았기 때문에,<sup>10)</sup> 다음과 같은 네 개의 설문항목들을 새로이 개발하였다: (i) 혁신프로젝트를 통하여 새로운 지식을 학습하였다, (ii) 이전된 지식은 문제해결에 도움이 되었다, (iii) 학습한 문제해결 노하우에 대하여 만

〈표 2〉 모집단의 분포

업종	모집단	응답수	응답율(%)
전자	127	57	44.88
화학	47	21	44.68
합계	174	78	44.83

10) 예를 들어, 다국적기업 조직에서 지식이전을 프로젝트 수준에서 분석한 대표적 연구인 Szulanski(1996)는 Best Practice의 이전 성과를 시간, 비용, 수용자 만족도 등의 세 가지 기준으로 평가했으며, Zander and Kogut(1995)은 설문조사에서 혁신이 이전된 시기를 종속변수로 측정하였다.

족한다, (iv) 학습한 문제해결 노하우는 향후에 스스로 활용할 수 있다. 앞에서의 논의와 일관되게 본 연구에서는 이러한 질문들을 통하여, 본사 제공 혁신노하우를 프로젝트 담당자들이 얼마나 습득하였고 문제해결에 성공적으로 적용하여 보았는가, 그리고 그러한 경험을 통하여 혁신노하우를 얼마나 활용할 수 있는 능력을 획득하였는가를 측정하려고 시도하였다.<sup>11)</sup>

독립변수로서 이전되는 혁신노하우의 '암묵성'은 Zander and Kogut(1995)의 문서화 가능성(codifiability) 개념과 Simonin(1999)의 암묵성(tacitness) 개념 및 Szulanski(1996)의 인과적 모호성에 대한 설문을 참고하여 네 개의 항목으로 측정하였다: (i) 노하우를 숫자, 부호, 공식 등으로 정리/저장하기가 용이하다, (ii) 노하우를 그림, 이미지로 정리/저장하기가 용이하다, (iii) 노하우를 정확히 설명하는 표준적인 매뉴얼이 존재한다, (iv) 노하우의 중요한 부분을 기술한 다량의 문서가 존재한다.

'경영자율성'은 기존 연구(Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994; Gupta and Govindarajan, 2000)에서와 비슷하게 중요한 경영사항에서 자회사 경영자가 자율적으로 의사결정할 수 있는 정도를 다섯 개 항목으로 측정하였다(1=본사 주도로 결정, 4=중간, 7=자회사 주도로 결정): (i) 생산시설 확장을 위한 설비 투자, (ii) 부서의 신설/폐지를 포함한 자회사 조직 변경, (iii) 현지법인 관리자에 대한 승진 및 보상제도 변경, (iv) 현지 생산제품의 디자

인 변경, (v) 생산 제품 및 제품 라인의 단종.

'흡수능력'은 두 개의 변수로 측정하였다. 첫째, 프로젝트 담당자가 사용될 혁신기법에 대하여 사전에 얼마나 잘 알고 있었느냐이다. 이는 Szulanski(1996)가 개발한 설문 항목을 참조하여 네 개의 항목을 적용하였다: (i) 사전에 혁신프로젝트가 어떻게 진행되는지 잘 알고 있다, (ii) 사전에 혁신테마 분야에 대하여 잘 알고 있었다, (iii) 사전에 프로젝트에 관련된 전문적 용어/개념들을 잘 알고 있었다, (iv) 사전에 혁신프로젝트를 수행하는데 필요한 스킬을 가지고 있었다. 둘째, '혁신프로젝트 팀 전체 인원에서 한국인 주재원이 차지하는 비율'이다. 주재원들은 본사 직원들과 문화적 동질성이 높아서 효율적인 커뮤니케이션이 가능하며, 본사의 제도나 업무수행방법 등도 잘 이해할 수 있다. 그러므로 혁신팀에 주재원비율이 높으면 흡수능력이 전반적으로 향상될 것이다(Gupta and Govindarajan, 2000).

'습득 동기'는 혁신프로젝트가 자회사 담당자의 인사 평가와 관련하여 얼마나 중요한가를 두 개의 항목으로 측정하였다: (i) 프로젝트 성과가 나의 업적 평가에 영향을 준다, (ii) 프로젝트에 적극적으로 참여하는 정도가 인사고과에 영향을 준다. 이러한 항목들은 자회사 경영자의 보상시스템이 지식이전 정도에 영향을 미친다는 Gupta and Govindarajan(2000)의 연구에 근거하여 선택되었다.

'인지된 지식의 가치'는 Rogers(1983)의 상대적 우위성 개념에 입각하여 네 개의 설문 항목을 새로

11) 본 연구에서 실시한 설문조사에서는 프로젝트 성과도 3개의 별도 항목으로 측정하였다(기간준수, 만족한 혁신방안 도출, 혁신방안 실행결과 만족도). 이 항목들과 혁신노하우 이전 성과를 측정하는 4개의 항목들을 동시에 포함하는 요인분석을 실시한 결과 프로젝트 성과와 혁신노하우 이전 성과는 두 개의 독립적인 요인으로 나타났다. 또한 프로젝트 성과(관련된 세 설문항목의 평균으로 측정)를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시한 결과, 유의적인 영향을 미치는 요인들은 인지된 가치( $p < 0.05$ ), 주재원비율( $p < 0.01$ ), 습득 동기( $p < 0.05$ ), 경영자 지원( $p < 0.01$ ) 등이어서, 뒤에 설명하는 혁신노하우의 이전 성과를 결정하는 요인들과 상당한 차이를 보여주었다. 따라서 혁신노하우 이전 성과는 프로젝트 자체의 성과와 비록 연관성은 있지만 동일한 차원의 변수는 아니라고 판단된다.

개발하여 측정하였다: (i) 사전에 해당 혁신노하우가 핵심역량을 강화시키는데 도움을 줄 것으로 믿었다, (ii) 사전에 성과를 개선시켜 줄 수 있는 수단이라고 믿었다, (iii) 사전에 본사에서 우수한 성과를 낳은 기법이라고 믿었다, (iv) 사전에 우리가 당면한 주요 문제를 해결해줄 수 있는 기법이라고 믿었다.

'자회사 최고경영층의 지원 역할'에 대해서는 Pinto and Prescott(1990)가 기업의 프로젝트 팀에 대한 최고경영층의 지원 정도를 측정하는데 사용한 항목들을 참조하여 여섯 개 항목을 적용하였다: (i) 자회사 경영층은 해당 프로젝트에 대하여 지속적 관심을 보여주었다, (ii) 자회사 경영층은 해당 프로젝트에서 발생한 문제의 해결 방안에 대한 적절한 조언을 해주었다, (iii) 자회사 경영층은 해당 프로젝트가 자회사 경쟁역량의 향상에 기여한다고 인식하고 있었다, (iv) 자회사 경영층은 해당 프로젝트의 목표, 추진방향, 방법, 일정 등에 대하여 적절히 조언하였다, (v) 자회사 경영층은 해당 프로젝트가 자회사 성과제고에 중요하다고 인식하였다, (vi) 자회사 경영층은 해당 프로젝트의 수행에 필요한 적절한 자원과 예산을 지원하였다.

본-자회사간 '공식적 통합메커니즘'의 이용 정도는 Gupta and Govindarajan(2000), Ghoshal, Korine and Szulanski(1994) 등이 사용한 항목을 수정하여 측정하였다(1=거의 운용 안함, 4=보통, 7=매우 자주 운용): (i) 본사와의 연락담당 운영, (ii) 본사와 taskforce 팀 운영, (iii) 본사와 상설팀 운영. 한편, 본-자회사 간 '사회화 메커니즘'의 참여정도도 이들 연구들에서 사용한 항목들을 수정하여 측정하였다: (i) 귀하는 본사에 1년

이상 근무한 적이 있습니까?(2점 척도: 1=예, 0=아니오), (ii) 귀하는 본사의 경력개발 교육/훈련에 어느 정도 참가하셨습니까?(1=거의 참가하지 않음, 4=보통, 7=매우 자주 참가), (iii) 귀하는 본사에 비공식적으로 지도받고 교류하는 관리자/상급자가 있습니까? (1=거의 없음, 4=보통, 7=매우 많음), (iv) 귀하는 프로젝트 수행 전에 본사에 업무 상 얼마나 자주 출장을 갔습니까? (1=거의 없음, 4=보통, 7=매우 많음).

'제공자의 이전 노력'에 대해서는 Szulanski(1996)가 제공자의 지식이전 동기를 측정하기 위하여 개발한 항목들을 참조하여, 특히 수령자의 입장에서 본사의 혁신 담당부서로부터 얼마나 적극적인 지원을 받았는가를 여섯 개의 항목으로 조사하였다: (i) 본사지원 부서로부터 방법론적 지원이나 지도를 많이 받았다, (ii) 혁신기법에 대한 매뉴얼을 많이 지원받았다, (iii) 본사로부터 직접적 인력파견을 통하여 많은 지원/지도를 받았다, (iv) 본사 DB나 정보시스템을 통한 자료제공을 많이 받았다, (v) 기존의 유사프로젝트에 대한 보고서를 많이 지원 받았다, (vi) 프로젝트 기법이나 프로세스 개선에 대한 본사 교육/연수를 많이 받았다.

통제변수인 '자회사 연령'은 법인 설립 시점부터 프로젝트 수행 시작 시점 간의 연수로, 문화적 거리는 Kogut and Singh(1988)이 개발한 '문화적 거리 지수(cultural distance index)'를 적용하였다. 끝으로 해당 프로젝트가 제조활동에 관련되어 있는가에 대한 더미변수(제조활동=1, 비제조활동=0),<sup>12)</sup> 그리고 자회사 산업에 대한 더미변수를 추가하였다(화학=1, 전자=0).

12) 구체적으로 제품개발, 공정개선, 품질관리 등에 대한 프로젝트를 제조활동에, 마케팅, 유통, 조직, 경영관리 등에 대한 프로젝트를 비제조활동에 관련된 것으로 분류하였다.

〈표 3〉 복수항목 측정 독립변수들에 대한 요인분석 결과

요인	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
<b>1. 경영자의 지원 역할</b>										
일관되게 지속적인 관심 보임	<b>0.88</b>	0.09	0.15	0.10	0.05	0.00	0.15	0.15	0.02	0.13
실행 관련 문제해결 방안 조언	<b>0.88</b>	0.14	0.12	0.18	0.10	0.08	0.13	0.06	0.09	0.03
경쟁 우위 역량 제고에 기여 인식	<b>0.90</b>	0.18	0.11	0.07	0.02	0.11	0.04	0.09	-0.02	0.10
목표, 추진 방향, 방법 일정 조언	<b>0.85</b>	0.11	0.27	0.20	0.01	0.09	-0.00	0.10	0.07	0.06
사업 성과 제고 중요함 인식	<b>0.88</b>	0.13	0.08	0.05	-0.12	0.03	-0.07	0.01	-0.07	0.12
적절한 수준의 자원과 예산 지원	<b>0.79</b>	0.18	0.19	-0.05	0.16	0.06	0.10	0.14	0.03	0.23
<b>2. 제공자 이전 노력</b>										
본사로부터 방법론 지원 지도	0.26	<b>0.80</b>	0.03	0.01	0.21	0.05	0.13	-0.07	0.04	0.10
혁신 기법 매뉴얼 지원	0.17	<b>0.83</b>	0.13	0.08	0.04	0.17	-0.01	-0.10	0.01	0.06
지원 인력으로부터 방법론 지도	0.01	<b>0.84</b>	0.09	0.00	0.05	0.12	0.11	-0.03	0.17	-0.11
Data base/정보 자료 제공	0.13	<b>0.81</b>	0.04	0.08	0.12	0.01	0.02	0.11	-0.12	0.02
유사 프로젝트 보고서 지원	0.22	<b>0.77</b>	0.03	0.11	0.14	0.18	-0.11	0.03	-0.18	0.12
기법/프로세스 교육 연수	0.03	<b>0.79</b>	-0.06	0.06	0.03	0.07	0.22	0.05	0.00	-0.13
<b>3. 혁신 노하우의 인지된 가치</b>										
핵심 역량 강화에 도움	0.17	-0.01	<b>0.87</b>	0.06	0.11	0.03	0.10	0.07	-0.19	0.08
성과를 개선시켜 줄 수 있는 수단	0.34	0.14	<b>0.82</b>	0.14	-0.04	-0.06	-0.03	0.12	-0.09	0.10
우수한 성과를 낳은 기법	0.12	0.07	<b>0.85</b>	-0.01	-0.04	0.15	0.04	0.09	0.23	-0.02
주요문제를 해결에 적절한 기법	0.23	0.05	<b>0.81</b>	-0.01	0.08	0.31	0.06	0.05	0.15	0.07
<b>4. 흡수 능력</b>										
혁신 프로젝트 진행 과정 이해	0.08	0.04	0.07	<b>0.90</b>	0.01	-0.12	0.08	0.01	0.04	-0.10
해당 혁신 테마 분야 이해	0.17	0.03	-0.02	<b>0.86</b>	-0.07	-0.08	0.07	0.00	0.12	0.11
해당 혁신 기법 관련 이해	0.13	0.18	-0.01	<b>0.78</b>	0.09	0.16	0.06	0.16	0.15	-0.07
프로젝트 수행 필요 스킬 보유	0.06	0.11	0.19	<b>0.70</b>	0.10	0.38	0.16	0.16	0.04	0.05
<b>5. 사회화 매커니즘</b>										
본사 근무 정도	-0.13	-0.04	-0.06	-0.03	<b>0.81</b>	-0.13	0.00	0.06	-0.19	-0.04
경력 개발 교육/훈련 참가	0.20	0.25	-0.05	0.04	<b>0.79</b>	0.20	-0.14	0.03	0.05	0.17
비공식적 지도 교류 상급자 존재	0.28	0.32	0.11	0.01	<b>0.78</b>	0.01	0.08	0.01	0.12	0.13
본사에 출장 빈도	-0.05	0.14	0.17	0.13	<b>0.71</b>	-0.04	0.37	-0.17	0.04	0.01
<b>6. 혁신 노하우의 암묵성</b>										
기법 관련 다량의 문서 존재	0.07	0.21	0.08	0.16	0.03	<b>0.78</b>	0.13	0.22	-0.07	0.14
숫자, 부호, 공식화 가능	0.06	0.12	0.18	-0.15	0.17	<b>0.74</b>	0.02	-0.01	-0.10	-0.26
표준적 매뉴얼 보유	0.05	0.48	0.04	0.15	-0.27	<b>0.56</b>	0.12	0.23	0.06	-0.14
그림/이미지로 정리/저장 용이	0.21	0.23	0.19	0.08	-0.27	<b>0.56</b>	0.12	-0.06	0.08	0.23
<b>7. 공식적 통합 매커니즘</b>										
taskforce team 운용	0.16	0.24	0.03	0.05	-0.05	0.12	<b>0.82</b>	0.21	-0.06	0.09
본사와의 연락 전담 인력 운용	0.03	0.22	0.11	0.19	0.01	0.07	<b>0.69</b>	-0.29	-0.01	0.30
상설팀 운용	0.10	-0.05	0.03	0.16	0.19	0.10	<b>0.74</b>	0.13	0.18	-0.21
<b>8. 자율성(설비투자, 조직변경, 인사정책)</b>										
capa 확장위한 공장/설비의 투자	0.18	0.12	0.14	0.09	0.07	-0.08	0.21	<b>0.75</b>	0.16	-0.29
현지법인관리자 경력 개발계획	0.11	0.02	0.08	0.11	-0.13	0.18	-0.01	<b>0.63</b>	0.13	0.43
현지법인의 조직 재설계	0.20	-0.07	0.15	0.10	0.01	0.18	-0.03	<b>0.78</b>	0.02	0.10
<b>9. 자율성(제품 디자인변경/단종)</b>										
현지 생산 제품의 디자인 변경	-0.02	0.03	0.09	0.06	-0.07	-0.08	0.08	0.03	<b>0.94</b>	0.16
생산 제품/제품 라인의 단종	0.08	-0.08	-0.03	0.27	0.04	0.01	0.01	0.18	<b>0.84</b>	0.02
<b>10. 습득 동기</b>										
참여 여부의 인사 고과 영향	0.32	-0.06	0.12	-0.04	0.11	0.00	0.15	0.15	-0.04	<b>0.75</b>
프로젝트 성과의 업적 평가 영향	0.26	0.02	0.05	-0.03	0.12	-0.05	-0.05	-0.07	0.22	<b>0.74</b>
아이겐 값(eigen value)	9.59	4.03	3.21	2.79	2.43	1.85	1.77	1.66	1.48	1.18
공통 변량(%)	25.2	10.6	8.4	7.3	6.4	4.9	4.7	4.4	3.9	3.1
누적 공통 변량(%)	25.2	35.8	44.3	51.6	58.0	62.9	67.5	71.9	75.8	78.9
Cronbach's Alpha	0.96	0.92	0.90	0.87	0.78	0.76	0.73	0.69	0.87	0.74

## VI. 실증분석 결과

본 분석을 실시하기에 앞서서 복수의 항목으로 측정된 변수들에 대하여 구성타당성(construct validity)과 신뢰성(reliability)을 평가하였다. 우선 종속변수를 측정하는 네 개의 항목들에 대한 요인분석을 실시한 결과 모든 항목이 하나의 요인에 포함되었으며 Cronbach's alpha도 0.907로서 만족스럽게 나타났다. 따라서 아래에 실시하는 회귀분석에서 종속변수를 이들 항목들의 평균으로서 설정하였다.

다음으로 독립변수에 대한 요인분석을 실시하였다. 대부분 변수들은 선정된 항목에 의하여 타당성 있게 측정되었지만, 경영자율성을 측정하는 5개 항목은 예상과 달리 두 개의 다른 요인으로 구분되었다. 하나의 요인은 설비투자, 조직변경, 인사정책

의 자율성에 관련되어 있었으며 다른 하나의 요인은 제품 디자인 변경, 제품 생산라인 단종에 대한 자율성에 관련되어 있었다. 따라서 경영자율성을 그와 같은 두 가지 차원에서 측정하기로 하였다.

요인분석의 결과는 앞의 <표 3>에 정리되어 있다. 이 표에 나타난 요인적재치들은 직교회전방식의 하나인 varimax rotation을 적용하여 구해진 것들이다. 그 결과를 살펴보면, 아이겐 값이 1 이상인 요인들이 10개로 나타났고, 이들의 누적 공통 변량은 78.9%이었다. 이들 요인들은 대부분 특정한 독립 변수의 측정 항목들과 높은 요인 적재치(factor loadings)를 가지고 있어서 본 연구의 독립변수들이 타당성있게 측정되었음을 보여 주었다. 또한 각 요인들에 포함된 항목들의 신뢰성을 Cronbach's alpha 값으로 검증하였는데, 대부분의 경우 그 값이 기준치(0.7)를 넘거나 그에 근접하고 있어서 만족스러운 결과를 보였다.

<표 4> 독립변수들 간의 기본 통계치 및 상관계수

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	주재원 비율	사회사 연령	문화적 거리	제조 활동	화학
평균	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.15	6.82	1.49	0.53	0.27
표준편차	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	19.07	2.95	0.63	0.50	0.45
F2	0.00														
F3	0.00	0.00													
F4	0.00	0.00	0.00												
F5	0.00	0.00	0.00	0.00											
F6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00										
F7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00									
F8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00								
F9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00							
F10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00						
주재원비율	-0.09	0.07	-0.11	-0.18	-0.03	-0.19	-0.18	-0.24	0.03	0.24					
사회사연령	0.12	0.16	0.00	0.13	-0.11	0.16	0.20	0.15	-0.12	-0.23	-0.35				
문화적거리	-0.08	-0.12	-0.10	0.04	-0.02	-0.06	-0.31	-0.22	0.03	0.03	0.05	-0.11			
제조활동	0.12	0.03	0.14	-0.19	-0.21	0.11	0.07	0.21	-0.27	-0.14	-0.17	0.23	-0.11		
화학산업	-0.13	0.27	-0.16	-0.15	-0.50	0.05	-0.11	-0.22	0.31	-0.02	0.19	-0.22	0.12	0.06	

그 후 다중공선성(multicollinearity)의 진단을 위한 VIF와 Conditional Index를 계산하였다.<sup>13)</sup> 그 결과 이들은 모두 만족할만한 범위에 있었다(최대 VIF값은 2.630, CI값은 12.265).<sup>14)</sup>

최종적으로 가설 검증을 위한 다중회귀분석을 실시한 결과, <표 5>에 제시된 바와 같이 모델 유의성

이 매우 높고( $p < 0.001$ ) 수정된 결정계수(Adjusted R square)도 0.567로 나타나서, 본 연구의 독립 변수들이 전체적으로 종속 변수를 만족스럽게 설명하고 있음을 알 수 있다.

구체적인 결과를 살펴보면, 가설 1과 가설 2에서 예측한 바와 같이 지식의 특성으로서 암묵성(F6)

<표 5> 다중회귀분석 결과

변수명	표준화된 Beta계수	표준오차	t	유의수준
F6(혁신 노하우의 암묵성) <sup>a</sup>	0.192**	0.075	2.446	0.017
F3(혁신노하우의 인지된 가치)	0.276***	0.076	3.444	0.001
F4(흡수능력: 혁신기술 친밀도)	0.197**	0.076	2.463	0.017
흡수능력: 주재원비용	0.253***	0.004	2.832	0.006
F10(습득 동기)	0.101	0.076	1.261	0.212
F8(자율성: 설비투자 등)	0.122	0.082	1.424	0.159
F9(자율성: 제품 디자인 변경 등)	0.016	0.083	0.184	0.854
F2(제공자 이전 노력)	0.378***	0.082	4.372	0.000
F7(공식적 통합 메카니즘)	0.257***	0.079	3.099	0.003
F5(사회화 메카니즘)	-0.068	0.094	-0.682	0.498
F1(경영자 지원 역할)	0.395***	0.074	5.072	0.000
자회사 연령	0.271***	0.030	2.885	0.005
문화적 거리	0.039	0.127	0.468	0.642
제조활동 관련	-0.014	0.170	-0.151	0.881
화학산업	0.023	0.259	0.190	0.850
R square	0.651			
Adjusted R square	0.567			
F	7.721			
모델 유의성	0.000			

\*  $p < 0.1$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$  (양측 검증) <sup>a</sup>: 역으로 코딩됨

- 13) 설문조사에서 종속변수와 독립변수들에 대한 정보를 동일한 응답자로부터 수집하였기 때문에, 응답자의 주관적 의견에 의하여 이들 변수들 간의 관계가 왜곡되는 소위 common method bias 문제가 발생할 가능성이 있다. 이러한 문제에 대처하기 위하여, 본 연구에서는 설문조사지에서 종속변수를 측정하는 문항들을 독립변수에 대한 문항들 뒤에 배치하였다. 이러한 scale reordering 방법은 응답자가 미리 종속변수가 무엇인지를 알고 독립변수에 대한 항목들을 주관적으로 응답할 가능성을 감소시켜준다(Salancik and Pfeffer, 1977). 또한 본 연구에서는 common method bias의 심각성을 평가하기 위하여 Harman의 one-factor test를 실시하였다(Harman, 1967). 이 방법은 종속변수와 독립변수를 측정하는 항목들을 모두 포함한 factor analysis를 실시하여, 하나의 factor가 변수들의 대부분 변량(variance)을 설명하는가를 검증하는 것이다. 본 연구에서 그 같은 factor analysis를 실시한 결과 다수의 설명력 있는 factor들이 나타났을 뿐만 아니라 가장 설명력이 큰 factor는 전체 변량의 25.7%만을 차지하고 있었다. 따라서 본 연구에서 common method bias의 문제는 그다지 심각하지 않다고 판단된다.
- 14) 화학산업 디미변수는 요인 5(사회화 메카니즘)과  $-0.50$ 의 높은 상관계수를 가지고 있었지만(<표 4>), 이 산업디미 변수를 제외하고 회귀분석을 실시하는 경우 통계분석 결과에 별다른 변화가 없었다.

은 혁신노하우 이전에 부정적인 영향을 미치는 반면( $p < 0.05$ ), 인지된 지식의 잠재적 가치(F3)는 긍정적인 영향을 미치고 있었다( $p < 0.01$ ). 자회사 요인으로는 가설 3과 일치되게 수용자의 흡수능력이 혁신노하우 이전에 중요한 역할을 한다는 것이 발견되었다. 즉 회귀분석 결과에서 프로젝트 팀이 사전적으로 혁신기법에 친숙한 정도(F4)와 팀 내의 주재원 비율은 유의하거나 매우 유의한 양의 회귀계수를 가지고 있었다( $p < 0.05$ 와  $p < 0.01$ ). 그렇지만 수용자의 습득 동기(F10)와 경영자율성(F8, F9)은 유의적인 영향이 없어서, 가설 4와 가설 5a/5b는 지지되지 않았다. 한편, 제공자의 특성으로서 본사 지원부서의 이전 노력(F2)은 매우 유의적인 긍정적 영향을 미치고 있어서 가설 6을 지지하였다( $p < 0.01$ ).

혁신노하우의 보완적 이전 채널로서는 사회화 메커니즘보다는 공식적인 통합메커니즘이 더 중요한 역할을 한다는 증거가 발견되었다. 후자의 활용을 측정하는 요인(F7)은 매우 유의적인 양의 회귀계수를 가지고 있지만( $p < 0.01$ ) 전자의 활용을 측정하는 요인은 유의적인 영향이 없었다. 따라서 가설 7은 지지되었지만 가설 8은 지지되지 않았다. 끝으로 가설 9와 일치되게, 자회사 경영층의 지원(F1)은 혁신노하우 이전에 매우 유의적인 양의 영향을 미치고 있었다( $p < 0.01$ ).

## VII. 분석 결과의 논의

실증분석의 결과는 기존의 연구와 일관되게 혁신노하우 이전에 있어서 암묵성이 중요한 장애요인이며, 수용자의 흡수능력이 노하우 이전에 긍정적인

영향을 미친다는 것을 보여준다. 또한 인지된 지식의 가치와 제공자의 이전 노력은 혁신노하우 이전의 중요한 촉진 요인으로 나타났다. 이러한 발견은 수령자가 인식하는 혁신노하우의 잠재적 가치가 이전에 필요한 학습 노력을 유도하는데 중요한 작용을 하며, 혁신노하우와 같이 본래 암묵성이 큰 지식을 해외회사에게 성공적으로 이전시키기 위해서는 제공자의 적극적인 도움과 지원이 필요하다는 것을 시사한다.

실증분석 결과는 또한 혁신노하우의 국제적 이전에 있어서 자회사 경영층의 지원 역할이 매우 중요하다는 것을 강조하고 있다. 이러한 발견은 혁신노하우의 이전이 대개 자회사 조직에 많은 변화를 초래하기 때문에, 담당자들이 조직 구성원들의 저항을 극복하고 필요한 사회적, 물질적 지원을 얻을 수 있도록 조직 최고책임자로부터의 적극적 지원을 받을 필요가 있다는 것을 의미한다.

한편 프로젝트 담당자가 본사와 보완적인 공식적 정보교환 채널을 가질 때, 혁신노하우 이전은 더욱 성공적으로 이루어지는 경향이 나타났다. 그렇지만 사회화 메커니즘을 통하여 형성되는 경영자들 간의 비공식적 네트워크가 그러한 보완적 채널로서 역할을 한다는 증거는 발견되지 않았다. 이러한 차이는 경영자간 비공식적 네트워크를 지식이전의 중요한 채널로서 강조한 기존 문헌(예, Bartlett and Ghoshal, 1989; Gupta and Govindarajan, 2000)에 반하는 것으로서 향후에 그 이유에 대한 보다 심도있는 분석이 요구되지만, 본 연구에서는 다음과 같은 가능한 해석을 제시한다. 본사에서 자회사로의 지식의 흐름은 해외사업의 성공에 중요하기 때문에, 다국적기업은 그러한 흐름이 촉진될 수 있도록 공식적 채널에 많은 투자를 할 가능성이 높다(Gupta and Govindarajan, 2000). 만일 본

사의 중요한 지식을 비공식 네트워크를 통하여 전파한다면, 자회사 경영자들이 자발적인 학습 노력을 도외시 할 위험이 있다(Schulz, 2001). 따라서 혁신노하우와 같이 전략적으로 중요한 본사 지식의 국제적 이전에 있어서는 비공식적 네트워크보다는 이미 정립되어 있는 공식적 통합 메커니즘이 더 안정적이고 신속한 보완적인 이전 채널로서 활용될 가능성이 있다.<sup>15)</sup>

마지막으로, 분석 결과에서 자회사의 경영자율은 혁신노하우 이전에 유의적 영향을 미치지 않았다. 이러한 발견은, 높은 자율성이 주어지면 자회사가 스스로 본사 제공 지식을 현지 사정에 맞추어 적절히 적용할 수 있기 때문에 이전 성과가 향상될 수 있지만, 동시에 지식이전에 필요한 효율적인 본-자회사간 활동 조정이 어려워져서 지식이전이 저하될 수 있다는 사실을 반영하는 것으로 보인다(Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002). 경영자율이 본-자회사 간 지식이전에 이처럼 상반된 영향을 미친다면 그 영향이 상쇄되어져 유의적 영향이 나타나지 않았을 수 있다.

## VIII. 결론 및 연구의 한계

업무절차, 생산기술 등과 같은 일반적인 지식은 특정한 문제에 대한 정형화된 해결책으로서 상대적으로 이전 대상 지식이 무엇인지 그리고 얼마나 성

공적으로 이전되었는지를 판단하기가 용이하다. 반면 혁신노하우는 당면한 문제 또는 향후 발생할 수 있는 문제에 대한 새로운 해결책을 개발하는 지식으로서, 상대적으로 이전 대상 지식의 내용이 불명확하며 이전 정도를 측정하는데 있어서도 어려움이 따른다.

그럼에도 불구하고 혁신노하우와 같은 고차원적인 지식의 이전은 장기적으로 해외자회사의 자생적 경쟁력을 향상시킨다는 점에서 다국적 기업의 지식경영에서 매우 중요한 전략적 의미를 가진다. 따라서 본 연구에서는 우리나라의 대표적 기업집단에 속하는 해외자회사에서 이루어진 혁신활동을 대상으로 혁신노하우의 국제적 이전에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적인 분석을 시도하였다.

본 연구의 결과는 다국적기업 조직 내의 혁신노하우 이전도 기존 연구에서 제시한 지식의 특성과 수용자의 특성에 의하여 영향을 받는다는 것을 시사한다. 즉, 실증분석의 결과에 따르면 암묵성이 높은 혁신노하우는 본-자회사 간의 국제적 이전에 더 많은 어려움이 따랐으며, 혁신노하우의 인지된 잠재적 가치가 높을수록 성공적으로 이전되는 경향이 있었다. 아울러 수령자의 흡수능력은 본사 제공 혁신노하우를 성공적으로 이전받기 위한 중요한 조건이라는 것이 발견되었다.

동시에 본 연구에서는 혁신노하우의 이전이 가지는 몇 가지 중요한 특징을 찾아내었다. 우선 혁신노하우 이전의 보완적 채널로서 공식적 정보교환 채널은 중요한 역할을 하는 반면 사회화를 통해서 형성된 비공식적인 네트워크는 그렇지 않은 것으로

15) 또 다른 가능성으로서 우리나라 다국적기업들은 주재원들을 자회사의 주요 직책에 임명하는 정책을 채택하여왔으므로, 대부분의 자회사 경영자들이 본사 경영자들과 이미 풍부한 개인적인 네트워크를 가지고 있기 때문에 비공식적 네트워크의 영향이 유의하지 않게 나타날 수 있다. 그렇지만, 표본에서 주재원 비율은 사회화 메커니즘을 측정하는 4개 항목과 낮은 상관계수를 가지고 있어서 (-0.112~0.065), 이 두 요인이 서로 독립적인 차원임을 시사한다.

나타났다. 따라서 혁신노하우와 같이 전략적으로 중요한 지식은 이전의 적시성과 신뢰성을 높이기 위하여 비공식적 채널보다는 공식적 채널에 더 의존하여 본사에서 자회사로 전파될 가능성이 큰 것으로 보인다. 또한 실증분석 결과는 혁신노하우의 국제적 이전에 있어서 본사 담당부서의 적극적인 이전 노력과 자회사 경영층의 지원이 매우 중요한 촉진 요인이라는 것을 시사한다. 이러한 결과는 혁신노하우와 같이 암묵적이고 비정형적인 지식을 국제적으로 이전시키기 위해서는 본사의 담당부서와 자회사 경영층의 적극적인 지원이 필요하다는 것을 의미한다.

끝으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한 개의 기업집단에서 시행된 해외 혁신프로젝트들을 대상으로 하였기 때문에 분석 결과를 다른 기업이나 기업집단에게도 일반화시킬 수 있다고 단정하기 어렵다. 둘째, 본 연구에서 실시한 진단적 분석에서 common method bias의 위험은 크지 않은 것으로 나타났지만,<sup>16)</sup> 혁신프로젝트 당 한명의 응답자에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 개인의 주관적 의견에 따라서 본 연구의 결과가 왜곡되었을 가능성을 완전히 배제할 수는 없다. 셋째, 혁신노하우의 이전 정도는 궁극적으로 자회사 혁신능력의 향상으로 나타나므로 응답자의 주관적인 평가에 의존하여 측정하는 것은 신뢰성에 문제가 있을 수 있다. 이를 해결하기 위하여 향후 연구에서는 보다 정교한 설문항목을 개발하거나 객관적 척도(예, 해외자회사에서 혁신채택의 빈도 증가)를 사용할 필요가 있다. 끝으로, 본 연구에서는 혁신노하우의 이전이 자회사 경영 성과에 실제로 기여하는가를 분석하지 못하였다. 향후 연구에서는 혁신

노하우 이전과 경영 성과의 관계를 고찰해볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- Argyris, C. and D. A. Schon (1978), *Organizational Learning*, Reading, MA, Wesley Publishing.
- Arrow, K. (1974), *The Limits of Organization*, NYC, Norton.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Boston, Harvard Business Press.
- Birkinshaw, J., N. Hood and S. Jonsson (1998), "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.
- Bjorkman, I. W. Barner-Rasmussen and L. Li (2004), "Managing Knowledge Transfer in MNCs: the Impact of Headquarters Control Mechanisms," *Journal of International Business Studies*, 35, 443-455.
- Chang, S. (2003), *Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cohen, W. and D. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(March), 128-152.
- Conner, K. and C. K. Prahalad (1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge vs.

16) 주석 11 참조

- Opportunism," *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effect of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Frost, T. S., J. M. Birkinshaw and P. C. Ensign (2002), "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Gates, S. R. and W. G. Egelhoff (1986), "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relations," *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1994), "Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management," *Strategic Management Journal*, 15(Summer Special Issue), 91-112.
- Ghoshal, S., H. Korine and G. Szulanski (1994), "Interunit Communication in Multinational Corporations," *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hannan, J. and M. T. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harman, H. H. (1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Jensen, R. and G. Szulanski (2004), "Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-Border Knowledge Transfer," *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508-523.
- Kogut, B. and H. Singh (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kogut, B. and U. Zander (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kostova, T. and K. Roth (2002), "Adoption of Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects," *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Lyles, M. A. and J. 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), 877-904.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1993), "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, EnglewoodCliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Nadler D. A. and M. L. Tushman (1988), *Strategic Organization Design*, New York, Scott, Foresman.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Belknap.

- Nonka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, London, Basil Blackwell.
- Pinto, J. K. and J. E. Prescott (1990), "Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process," *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Rogers, E. M. (1983), *The Diffusion of Innovation*, NYC, Free Press.
- Salancik, G. R. and J. Pfeffer (1977), "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes," *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Schulz, M. (2001), "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows," *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Simonin, B. 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.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Teece, D. J. (1977), "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How," *The Economic Journal*, 87, 242-261.
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Winter, S. and G. Szulanski (2001), "Replication as Strategy," *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Zaltman, G., R. Duncan and J. Holbek (1973), *Innovation and Organizations*, NYC, Wiley.
- Zander, U. and B. Kogut (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, 6(1), 76-92.

# The Determinant of the International Transfer of Innovation Know-how Between Headquarters and Subsidiaries

Doug-Pyo Hong\* · Soonkyoo Choe\*\*

## Abstract

In this study, we investigate the factors that may influence the parent-subsidary transfer of innovation know-how within a multinational company. We define innovation know-how as a set of organizational skills that helps the firm to create and adopt an innovation within its organization. We focus on this type of organizational skills, since the transfer of such skills is critical for developing a competent subsidiary that can resolve problems on its own. In the long run, therefore, a MNC can enhance its competitiveness in the global market, by transferring its innovation know-how to foreign subsidiaries. We empirically investigate the international transfer of the skills in the context of a single business group headquartered in Korea. As one of the most largest and internationalized business groups in Korea, it has implemented many business innovation projects as a way to diffuse its problem solving know-how within its international network of organization. These projects were specifically aimed to enhance the capability of the foreign subsidiaries to generate innovative solutions and practices for the problems in various areas, such as technology, production, marketing, and organization. For the reason, they serve as the key mechanisms through which the headquarters' innovation know-how is transmitted to foreign subsidiaries.

More specifically, our sample consists of 78 business innovation projects carried out by foreign subsidiaries of the group during the 2000-2003 period. The data was collected through a mail-survey. The respondents were the managers who were in charge of the innovation projects in foreign subsidiaries. Our analysis reveals that tacitness is an important barrier to the international transfer of innovation know-how, but the absorptive capacity

---

\* Vice President, Global Marketing Division, LG Household & Healthcare Ltd.

\*\* Assistant Professor, School of Business, Yonsei University.

of the subsidiary is a facilitating factor. We also find that innovation know-how is more efficiently transmitted, when project team managers maintain formal communication channels with parent managers as the complementary transfer channels. Intriguing, however, informal networks between parent and subsidiary managers do not serve as such complementary channels. In addition, other important contributing factors include the high potential value of innovation know-how perceived by the project team managers and the support and assistance both from the subsidiary's top management and from the headquarters' specialist group. These findings suggest that the sharing of innovation know-how poses a difficult challenge to a multinational firm due to its tacit nature, but the firm may effectively deal with the challenge by setting up appropriate formal transfer mechanisms and providing support for international innovation activities.

Key words: knowledge transfer, innovation know-how, multinational firm