

한국진출 다국적기업 자회사의 지식습득에 관한 연구

최순규(교신저자)
연세대학교 경영대학 교수
(skychoe@yonsei.ac.kr)
Yuzhe Miao
서울대학교 경영대학 박사과정
(miaoyuzhe@yahoo.co.kr)
이경훈
연세대학교 경영대학 박사과정
(lovefish56@gmail.com)

본 연구에서는 한국에 진출한 다국적기업의 국내 자회사를 대상으로 현지국에서의 지식습득 수준을 결정하는 요인들을 분석하였다. 본 연구의 결과에서 자회사의 흡수능력, 경험의 다양성, 현지 네트워크 배태성은 지식습득에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 자회사의 사업기간으로 측정된 경험은 유의적 영향이 없었다. 또한, 자회사가 현지화 전략을 추구할수록, 자회사에게 신제품 개발/도입, 마케팅, 인사정책 등에서 높은 경영자율권이 부여될수록, 그리고 자회사의 경영성과 평가에 있어서 지식습득을 강조하는 기준이 적용될수록 자회사의 현지 지식습득 정도는 증가하는 경향이 발견되었다. 전체적으로 이러한 결과들은 해외자회사의 현지국에서의 지식습득이 자회사 자체의 학습역량과 유용한 학습기회에 대한 노출에 의하여 촉진될 뿐만 아니라, 또한 자회사 차원의 경쟁전략, 그리고 자회사에 대한 모회사의 관리방식 등에 의해서도 영향을 받는다는 것을 시사한다.

주제어: 글로벌학습, 해외자회사, 지식습득, 경험, 배태성

1. 서론

오늘날 기술발전과 글로벌화로 경쟁이 치열해지면서, 기업들은 지속적으로 기존의 경쟁우위를 보강하고 새로운 경쟁우위를 개발하여야 하는 도전에 놓이게 되었다. 경영전략 분야의 최근 연구들은 기업에게 그러한 능력을 부여할 수 있는 경쟁력의 원천으로서 복잡하고 모방하기 어려운 기업특유의 지식을 제시하고 있다(Grant, 1996; Doz, Santos and Williamson, 2001). 따라서 오늘날 기업이 어떻게 그러한 지식을 획득하고 활용하는가는 기업 경영에 있어서 중요한 전략적 과제로서 대두되게

되었다(Nonaka and Taekuchi, 1995).

국제경영학 분야의 학자들은 다국적기업들이 지식경영에서 있어서 국내 기업들과 비교하여 다른 두 가지 특징을 가지고 있다는 점을 주목하여 왔다. 첫째, 다국적기업은 여러 나라에 걸쳐 사업조직을 위치시키므로 해외시장에서의 다양한 경험을 통하여 새로운 지식을 획득할 수 있는 보다 폭넓은 기회를 가진다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Rugman and Verbeke, 2001). 둘째, 다국적기업은 사업조직이 국제적으로 분산되어 있다는 바로 그 이유 때문에, 동시에 모회사와 자회사 간, 그리고 자회사 간에 지식을 이전시키고 공유하는데 많은 어려움을 겪게 된다(Teece, 1977; Gupta and

Govindarajan, 2000).

그러나, 다국적기업의 지식경영에 관련된 이러한 특성들은 비교적 최근에 이르러서 학자들의 본격적인 주목을 받게 되었다. 따라서 그러한 특성에 대한 실증적 연구는 아직까지 활발히 이루어지지 못하였으며 그 중에서도 글로벌 학습의 기초가 되는 자회사의 지식습득 활동에 대한 연구는 더욱 미흡한 실정이다. 물론 국제적인 전략적 제휴 및 합작 투자에 대한 다수의 기존 연구들도 다국적기업의 국제적인 지식획득 활동을 고찰하였다고 볼 수 있지만(Lane, Salk and Lyes, 2001; Simonin, 2004; 박영렬 · 박용석 · 김민정, 2002), 이들은 다국적기업이 활용하는 특정한 유형의 지식획득 방법(즉, 제휴전략)에만 초점을 맞추어 분석을 하였다는 한계점을 가진다. 최근에 학자들은 해외자회사를 기업 전체의 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 새로운 지식과 핵심역량의 원천으로서 재인식하면서(Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002; Rugman and Verbeke, 2001), 자회사 차원에서 이루어지는 전반적인 지식축적 활동을 대상으로 보다 체계적인 실증 분석을 시도하고 있다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Almeida and Phene, 2004; Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998).

이러한 상황에서 본 연구는 한국에서 활동하는 다국적기업 자회사들의 지식습득 활동을 분석함으로써, 다국적기업의 글로벌 학습에 대한 문헌에 다음과 같은 기여를 하고자 한다. 우선, 기존 연구들은 미국, 캐나다, 일본, 유럽 등과 같이 주로 선진국에서 이루어지는 다국적기업의 지식습득(또는 자회사 역량 축적) 활동을 고찰하였기 때문에(Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002; Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Frost, 2001), 개도국 또는 신흥공

업국과 같이 다른 국가적 환경에서 이루어지는 지식 습득 활동에 대한 연구가 전무한 실정이다. 그런데, 본 연구는 대표적인 신흥공업국인 한국에서 활동하는 다국적기업 자회사들의 지식습득 활동을 분석 대상으로 하므로, 기존에 선진국을 대상으로 이루어진 연구의 결과들이 다른 국가적 상황맥락에서도 적용될 수 있는가를 검증할 수 있는 기회를 제공한다. 또한, 본 연구에서는 후술하는 바와 같이 기존의 실증 분석에서 자회사의 역량향상에 영향을 미치는 것으로 고려되었던 요인들뿐만 아니라(예, 흡수능력, 경험, 배태성 등), 최근 관련된 연구에서 제시된 새로운 요인들(예, 현지화 전략, 경영자율권, 성과평가 기준 등)도 연구모델에 포함시킴으로써 보다 통합적인 실증분석을 시도하고 있다. 따라서 본 연구는 자회사 학습에 대한 보다 보편적이고 체계적인 국제경영학 이론들을 개발하는데 공헌하고, 아울러 국제화를 추진하는 국내외 기업들에게 성공적인 글로벌 학습 전략의 수립에 대한 유용한 시사점을 제공해 줄 것이다.

II. 이론적 배경

본 연구의 이론적 배경은 조직학습이론이다(Cohen and Levinthal, 1990; Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996). 이 이론은 그 동안 전략적 제휴에서 파트너 간 지식이전(Lane, Salk and Lyes, 2001; Simonin, 2004; 박영렬 · 박용석 · 김민정, 2002; 최순권 · 이중우, 2004)과 다국적기업 조직 내에서 본-자회사 간, 자회사 간 지식이전(Szulanski, 1996; Gupta and Govindarajan, 2000; Schulz, 2001)을 분석하는데 많이 응용되

었지만, 최근 들어 어떠한 자회사들이 다국적기업의 전체 네트워크에 기여하는 우수센터(the center of excellence)로서 발전하는가를 분석하는데도 있어서 중요한 이론적 기초가 되고 있다(Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002; Andersson, Forsgren and Holm, 2002).

예를 들어, Rugman and Verbeke(2001)는 자회사가 조직학습을 통해서 '지역에 국한되지 않은 기업특유의 우위(non-location bound firm-specific advantage)'를 개발하는 것이 우수센터로의 발전에 중요하다는 이론적 설명을 제시하였다. Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)은 설문조사에 기초한 실증분석을 통하여 해외자회사가 우수센터로 성장하기 위해서는 (i) 자회사의 조직학습을 자극하는 현지국의 외부적 조직들(고객, 공급자, 경쟁자, 연구기관), (ii) 또한 그러한 자극을 주는 다국적 기업 내의 조직들(국제사업본부, 내부 고객, 내부 공급자, 내부 연구센터), 그리고 (iii) 모회사의 지속적인 투자 등의 세 가지 조건이 중요함을 발견하였다. 이와 유사하게 Andersson, Forsgren and Holm(2002)도 설문조사를 통하여 피투자국에서 자회사가 외부의 고객 및 공급자와 긴밀한 배태성(embeddedness)을 가질 때 효율적인 조직학습이 이루어져 자회사의 역량이 향상된다는 증거를 발견하였다.

한편 Frost(2001)는 특허자료를 활용하여 자회사의 기술력이 높고 피투자국에 풍부한 기술자원(특허 수로 측정)이 존재할수록 자회사의 현지지식 활용도(자회사가 인용한 현지 특허 수로 측정)가 증가하는 것을 발견하였다. 같은 맥락에서 Almeida

and Phene(2004)는 반도체 기업들을 대상으로 실시한 연구에서, 특허 수로 측정한 해외자회사의 혁신성과가 모회사 기술자원의 풍부성(richness), 피투자국에 존재하는 기술자원 다양성(diversity), 자회사의 피투자국과의 지식연계성(knowledge linkages), 자회사의 R&D 집중도 등에 의하여 긍정적인 영향을 받는다는 사실을 보고하였다. 또한 방호열(2005)은 한국기업의 해외자회사에 대한 실증연구에서 자회사가 현지의 암묵적 지식을 획득하는 정도는 '현지고객과의 관계적 배태성'과 '현지적응 전략'의 추구 정도에 긍정적인 영향을 받는다는 것을 발견하였다.

이러한 연구들은 조직학습이론과 일관되게(Cohen and Levinthal, 1990; Grant, 1996), 자회사 자체의 내부적인 학습능력과 현지 사업환경이 제공하는 학습기회가 지식습득에 영향을 미치는 중요한 두 가지 조건이라는 것을 시사한다. 즉, Frost(2001)의 연구에서 자회사의 기술력이 현지지식의 활용과 긍정적인 연관성을 가지는 것은, 효율적인 학습이 이루어지기 위해서는 자회사가 유용한 외부적 기술에 대한 정보를 파악하고 이를 흡수하여 활용할 수 있는 능력, 즉 흡수능력(absorptive capacity)이 필요하다는 것을 나타낸다(Cohen and Levinthal, 1990). 그러한 관계는 모회사 기술자원의 풍부성과 해외자회사의 R&D 집중도가 해외자회사의 혁신성과에 기여한다는 Almeida and Phene(2004)의 연구 결과에서도 간접적으로 지지된다.¹⁾ 또한 위에서 살펴본 연구들에서 요구수준이 높은 현지 고객, 공급자 등의 존재(Frost, Birkinshaw and Ensign,

1) 이 연구에서 저자들은 또한 자회사가 모회사와 가지는 기술적 연계성이 자회사 혁신성과에 유의적 영향이 없음을 발견하였다. 그러한 결과를 고려하여 저자들은 모회사 기술자원의 풍부성이 자회사 혁신성과를 높이는데 기여하는 이유는 "모회사 기술이 자회사 혁신에 직접 투입되기 때문이라기보다는, 아마도 모회사가 자회사에게 전달해준 기술개발에 관련된 우수한 조직관리 원칙, 시스템, 업무처리 과정들이 자회사의 혁신에 기여하기 때문일 것이다"라고 설명하였다(Almeida and Phene, 2004, p. 859). 한편, Cohen and Levinthal(1990)은 R&D 투자 정도를 기업의 흡수능력을 측정하는 유용한 변수로서 제시하였다.

2002), 현지 기업들과의 밀접한 연계성(Andersson, Forsgren and Holm, 2002, Almeida and Phene, 2004; 방호열, 2005), 현지국 기술자원의 풍부성과 다양성(Frost, 2001; Almeida and Phene, 2004) 등이 자회사의 현지지식 습득과 역량강화에 기여하는 것으로 나타난 것은, 조직학습이론이 제시하듯이 피투자국에서 유용한 학습기회에 노출되는 것이 자회사의 성공적인 조직학습을 위한 중요한 조건이라는 것을 보여주고 있다(Penrose, 1959; Cohen and Levinthal, 1990).

그렇지만 기존 연구들은 해외자회사의 현지지식 습득 활동을 설명하는데 몇 가지 중요한 한계점을 가지고 있다. 첫째, 일부 연구들을 제외하고(Frost, 1991; 방호열, 2005), 대부분 연구들은 자회사의 현지지식 습득 자체보다는 전반적인 자회사의 역량향상에 초점을 둔 분석을 하였다. 즉, 대표적인 연구인 Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)는 어떤 자회사가 전체 조직에 기여하는 우수센터로의 성장하는가를 고찰하였으며, Andersson, Forsgren and Holm(2002)은 본사가 인지하는 각 자회사의 역량 수준을 결정하는 요인들을 분석하였다. 이와 비슷하게 Almeida and Phene(2004)도 출원 특허 수로 측정된 자회사 혁신성과를 종속변수로 설정하였다. 이들 저자들은 비록 현지지식의 습득이 그러한 자회사의 발전에 중요한 내재적 조건이란 점을 인식하였지만, 자회사의 현지지식의 습득에 영향을 미치는 요인들을 직접적으로 분석하지 않았다. 따라서 자회사 역량강화에 있어서 현지지식 습득이 가지는 중요한 영향에도 불구하고, 후자를 직접적으로 분석대상으로 한 실증연구는 부족한 실정이다.

둘째, 기존 연구에서 자회사의 역량강화에 영향을 미치는 피투자국 학습 환경에 대해서는 많은 고찰이 이루어졌지만, 상대적으로 자회사의 흡수능력이 현

지지식 습득과 가지는 연관성에 대한 분석은 부족하였다. Frost(2001)의 연구는 자회사의 흡수능력 중 기술에 관련된 부분만을 고려하였고, Almeida and Phene(2004)은 자회사의 흡수능력을 모회사의 기술력이라는 간접적인 대용변수로서 측정하였다. 이외에 관련된 기존 연구에서 자회사 흡수능력을 중요한 설명 변수로서 고려한 경우는 거의 없었다. 하지만, 조직학습이론은 흡수능력을 외부적 지식의 학습정도를 결정하는 가장 중요한 조직 변수의 하나로 제시하고 있으며(Cohen and Levinthal, 1990), 전략적 제휴에서 파트너 간 지식학습이나 다국적기업 내 사업단위 간 지식이전에 대한 많은 연구는 이를 지지하는 실증적 증거를 발견하였다(Lyles and Salk, 1996; Simonin 2004; Szulanski, 1996; Frost, 2001; Minbaeva *et al.*, 2003; 박영렬·박용석·김민정, 2002; 송재용·신종태, 2005). 그러한 점에서 현지지식 습득에 해외자회사의 흡수능력이 미치는 영향에 대한 더 많은 실증적 분석이 요청되고 있다.

끝으로 조직학습이론은 효율적 학습을 이루기 위해서 조직적 차원에서 구성원들에게 재량권과 학습동기를 부여하는 것이 중요하다는 점을 지적하고 있다(Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996). 이에 일관되게 국제경영분야의 연구들은 모회사의 자회사 경영방식이 다국적기업 내에서 본-자회사 간, 자회사 간 지식 공유 정도에 중요한 역할을 한다는 사실을 보고하였다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva *et al.*, 2003; Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li, 2004). 그러한 점에서 본사의 자회사 경영방식은 자회사의 현지지식의 습득에도 영향을 미칠 가능성이 크다. 하지만, 일부 예외적인 연구들을 제외하고(예, 자회사 경영전략(방호열, 2005) 또는 본사의 자회사 통제

(Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; 방호열, 2005)), 자회사의 현지지식 습득 관점에서 본사의 자회사 경영방식이 미치는 영향을 심도있게 고찰한 연구는 상당히 미흡한 실정이다.

이러한 기존 문헌의 한계를 극복하는데 기여하기 위하여 본 연구에서는 해외자회사의 현지지식 습득 활동에 초점을 두고, 이러한 지식의 습득 정도에 피투자국 특성과 아울러 자회사의 학습능력 및 자회사 경영방식 등이 미치는 영향을 체계적으로 분석한다.

III. 연구 모델 및 가설 설정

3.1 연구모델

본 연구를 위한 이론적 모델은 <그림 1>과 같다. 이 모델에서는 해외자회사의 현지지식 습득 정도가 (i) 자회사 자체의 학습능력에 관련된 요인, (ii) 자회사가 현지국에서 가진 학습 기회에 관련된 요인들, 그리고 (iii) 모회사의 자회사 경영방식에 관련된 요인들에 의하여 결정된다는 통합적 연구모델을 설정하고 이를 실증분석을 통하여 검증하고자 한다.

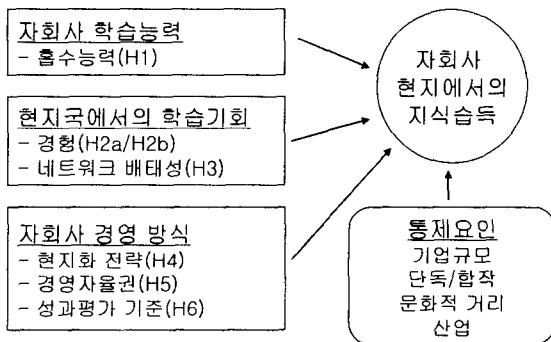
이 연구모형에서는 조직학습이론을 따라서 자회사의 학습능력을 '해외시장에서 새로운 유용한 지식을 발견하여 활용할 수 있는 조직능력'인 흡수능력으로 측정한다(Cohen and Levinthal, 1990). 또한 기존의 여러 연구들은 피투자국에서 다국적기업이 가지는 직접적인 사업경험(Li, 1995; Luo and Peng,

1999)과 현지기업과의 네트워크 배태성(Johanson and Vahlne, 1990; Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Dhanaraj *et al.*, 2004; 방호열, 2005)이 현지지식의 습득에 기여함을 발견하였다. 그러한 연구들을 따라서, 이 모형에서는 피투자국에서 자회사가 가지는 학습기회를 경험²⁾과 네트워크 배태성이라는 두 가지 요인으로써 측정한다.

한편 본 연구에서는 본사의 자회사 경영방식을 다음과 같은 세 가지 차원에서 측정한다. 첫째, 해외자회사가 얼마나 현지대응(local responsiveness) 전략을 추구하는가? 자회사는 현지시장의 조건에 대응하기 위해서 제품/서비스, 경영방식 등을 현지화할 필요가 있지만, 실제로 얼마나 현지화를 추구할 수 있는가는 모회사의 전략이나 자회사의 역할에 의하여 제약을 받게 된다(Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1986). 그런데 현지화를 위해서는 일반적으로 보다 정확히 현지 소비자의 기호, 요구 등을 이해하고, 그 밖에 중요한 현지상황들을 파악할 필요가 있다(Prahalad and Doz, 1987; Luo, 2001). 따라서 적극적인 현지화 전략을 추구하도록 용인되는 자회사는 현지지식을 획득하기 위하여 많은 노력을 기울일 가능성이 있다(방호열, 2005). 둘째, 해외자회사에게 얼마나 많은 경영자율권이 부여되는가? 통제는 자회사와 모회사 간 활동을 조정하고 통합시키는 중요한 관리활동이다(Gates and Egelhoff, 1986). 하지만 모회사의 지나친 통제는 자회사가 자유롭게 새로운 아이디어나 기술을 실험하는 것을 어렵게 하여(Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw, Hood and

2) 자회사의 경험이 학습능력에 관련된 요인인지 아니면 피투자국의 학습기회에 관련된 요인인지는 명확하지 않다. 왜냐하면 현지국에서 경험이 많은 자회사들은 보다 우수한 흡수능력을 보유하게 되어 학습능력이 향상될 수 있으며(Cohen and Levinthal, 1990; Penrose, 1959), 동시에 경험은 자회사가 얼마나 풍부한 외부적 학습기회(또는 자극)에 노출되었는가를 나타내는 지표일 수도 있기 때문이다. 논의의 편의를 위하여 본 연구에서는 경험을 외부적 학습기회와 관련된 요인으로 분류한다.

Jonsson, 1998), 현지국에서의 학습동기를 저하시킬 가능성이 있다. 셋째, 자회사의 성과 평가에 있어서 새로운 지식이나 역량의 축적을 얼마나 중요시 여기는가? 자회사에 대한 성과평가는 모회사의 경영 목표에 연관되게 자회사가 운용되도록 유도하는 중요한 방법으로서(O'Donnell, 2000), 기존 연구에서는 특히 자회사 성과평가 기준이 모-자회사 간 지식이전 정도에 영향을 미친다는 것을 발견하였다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva *et al.*, 2003; Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li, 2004). 그러므로 모회사의 자회사에 대한 성과평가 기준은 또한 자회사의 지식습득 활동에도 중요한 영향을 미칠 수 있다.



〈그림 1〉 연구모형

한편 제시된 연구모델에서는 자회사의 지식습득 활동에 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 중요한 다른 요인들을 통제변수로서 고려하였다. 우선 규모가 큰 기업일수록 보다 풍부한 인적 자원과 물적 자원을 보유하여 조직학습에 더 많은 자원을 투자할 가능성이 크므로(Gupta and Govindarajan, 2000), 기업규모를 통제변수로 포함하였다. 또한 기존의 여러 연구에서 현지기업과의 합작투자는 현지지식을 획득하는 효율적인 방법으로서 제시되었기 때문에

(Lane, Salk, and Lyles, 2001; 박영렬·박용석·김민정, 2002), 해당 자회사가 합작투자 기업으로 설립되었는가의 여부를 고려하였다. 아울러, 모기업과 피투자국 간에 문화적 차이는 해외자회사 경영자가 현지상황에 대한 정보를 획득하고 이해하는데 중요한 장애요인으로 작용할 수 있으므로(Johanson and Vahlne, 1977; 박용석, 2005), 그러한 영향을 통제하기 위하여 모국가-피투자국 간 문화적 거리를 포함하였다. 마지막으로 해외자회사가 영위하는 산업이 현지지식의 습득에 미치는 영향을 통제하기 위하여 산업 더미변수들을 모델에 포함하였다. 이처럼 기존 문헌에서 제시된 중요한 요인들의 영향을 통제함으로써, 본 연구에서는 선정된 독립변수들이 자회사의 현지지식 습득 정도와 가지는 연관성을 보다 명확히 규명할 수 있을 것으로 기대된다.

3.2 흡수능력

Cohen and Levinthal(1990)은 흡수능력(absorptive capacity)을 “새로운 외부적 정보의 가치를 인식하고, 이를 흡수하여, 상업적 목적으로 활용하는 능력”으로 정의하고(p. 128), 그러한 능력은 ‘사전적 지식(prior knowledge)’의 보유 수준에 의하여 결정된다고 주장하였다. 사전적 지식은 기업으로 하여금 외부에 존재하는 관련된 유용한 지식을 쉽게 식별하고 학습할 수 있도록 도와주기 때문에, 사전적 지식이 더 많이 축적될수록 학습의 효과는 선순환적으로 가속화될 수 있다(Cohen and Levinthal, 1990). 그 때문에 기존 연구에서는 흡수능력이 다국적기업 내에서 사업 단위 간에 지식의 이전을 촉진시키고(Szulanski, 1996; Minbaeva *et al.*, 2003), 국제합작투자에 있어서 파트너의 지

식을 흡수하는데 기여한다는 증거를 발견하였다(Lyles and Salk, 1996; Simonin 2004). 따라서 자회사가 현지국의 상황에 대한 보다 많은 사전적 지식을 가지고 있어서 흡수능력이 높다면, 신속하게 유용한 새로운 정보와 지식을 여러 가지 업무수행 과정에서 발견하고 이를 성공적으로 학습하여 업무에 활용할 수 있을 가능성이 높을 것이다.

가설 1: 자회사의 흡수능력은 현지국에서의 지식 습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

3.3 현지경험

조직에서 새로운 지식은 문제해결 경험을 통하여 조직루틴(organizational routine)에 저장되어지며, 그러한 조직루틴들은 향후에 유사한 문제에 당면하였을 때 이를 해결하기 위하여 작동되어질 수 있다(Nelson and Winter, 1982). 따라서 다양한 경험은 기업에게 여러 분야에서 활용할 수 있는 보다 풍부한 지식을 조직루틴에 축적할 수 있는 기회를 제공하여 주며, 그 결과 조직의 문제해결 능력이 향상될 수 있다(Penrose, 1959). 그러한 경험은 특히 해외시장에서 새로운 지식을 획득하는데 유용할 것이다. 왜냐하면 현지고객이나 사업환경에 대한 지식은 경험을 통해서만 축적할 수 있는 암묵성(tactiness)을 가지기 때문이다(Johanson and Vahlne, 1977).

그러한 경험의 영향을 분석하는데 있어서, 기존의 여러 실증연구들은 다국적기업이 현지국에서 가진 사업기간으로 경험축적의 정도를 측정하고 그러한 시간적 경험이 자회사의 생존이나 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 증거를 발견하였다(Delios and Beamish, 2001; Pennings, Barkma and

Douma, 1994). 그러나 최근의 일부 연구에서는 단순한 시간의 경과보다 자회사가 현지국에서 얼마나 실제로 다양한 경험을 하였는가가 지식획득에 더 중요한 역할을 한다는 사실을 보고하였다(Luo and Peng, 1999; Almeida and Phene, 2004). 그러므로 본 연구에서는 현지국에서 해외자회사의 경험을 사업기간과 경험 다양성의 두 가지 차원으로 구분하고 그에 대한 각각의 가설을 설정한다.

가설 2a: 현지국에서의 사업기간은 자회사의 지식습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

가설 2b: 현지국에서의 경험 다양성은 자회사의 지식습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

3.4 네트워크 배태성

네트워크 배태성이란 독립된 일군의 기업들이 시장거래적 관계를 넘어서 서로 간에 신뢰를 가지고 호혜적이며 협력적인 관계를 유지하는 것을 의미한다(Granovetter, 1985). 네트워크 배태성은 관련 기업들에게 여러 가지 경제적 이익을 가져다 줄 수 있는데, 그 가운데 하나가 효율적인 정보와 지식의 공유이다(Powell, 1990). 네트워크에 참여하는 기업들은 오랜 협력관계를 통하여 서로의 사업전략이나 업무방식에 친숙하게 되며, 대내외적으로 당면한 문제에 대한 공유된 이해와 기대를 가지게 된다(Dore, 1992; Powell, 1990). 따라서 그러한 기업들 간에는 사업에 관련된 '정교한 정보(fine-grained information)'도 쉽게 이전될 수 있다(Uzzi, 1997).

그러한 이점은 특히 공유 대상 지식의 암묵성이 클 때 중요하다. 암묵적인 지식은 실행경험을 통해

서만 획득될 수 있다. 그러한 지식의 이전을 위해서는 지식 보유자가 수용자에게 충분한 실행경험을 가질 수 있도록 지속적인 조언과 지도를 해주어야 한다(Grant, 1996). 그런데 네트워크에 배태된 기업들 간에는 일반적으로 상호호혜성(reciprocity)과 신뢰가 존재하고 거래관계의 지속성이 유지되므로, 상대방으로부터 암묵적인 지식을 이전받는데 필요한 도움을 용이하게 이끌어낼 수 있다(Uzzi, 1997).

따라서 해외자회사가 주요 공급자와 구매자를 포함한 현지의 비즈니스 네트워크에 배태되어 있다면, 다른 참여 기업들이 보유한 지식을 직·간접적인 업무관계를 통하여 신속하게 효율적으로 학습할 수 있을 것이다(Johanson and Vahlne, 1990). 이러한 설명과 일관되게, Anderson, Forsgren and Holm(2002)은 스웨덴 다국적기업들의 해외자회사에 대한 연구를 통하여 현지국에서의 네트워크 배태성이 자회사의 역량향상에 기여하여 우수센터(the center of excellence)로 발전하는데 긍정적인 영향을 미친다는 증거를 발견하였다.

가설 3: 자회사가 현지국에서 가지는 네트워크 배태성은 지식습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

3.5 현지화 전략

해외자회사 현지지식 습득에 영향을 미칠 수 있는 또 하나의 요인은 자회사 수준에서 추구되는 현지화 전략이다. 다국적기업은 자신의 산업 여건, 자신의 역량 등을 고려하여 적정한 수준의 '통합-현지화' 전략을 결정하게 되는데(Prahalad and Doz, 1987; Porter, 1986), 그러한 전략은 자회사 경영의 현지화 추구 정도에 영향을 미치게 된다(Harzing, 2000).

한편, 모회사가 동일한 수준의 '통합-현지화' 전략을 추구하더라도 개별 자회사 수준에서 추구되는 현지화의 정도는 달라질 수 있다. 이에 대하여 Bartlett and Ghoshal(1986)은 해외자회사들을 현지시장의 중요성과 자회사 역량을 고려하여 전략적리더(strategic leader), 공헌자(contributor), 수행자(implementer), 블랙홀(black hole) 등으로 분류하고 이들을 주어진 역할에 따라서 차별적으로 관리해야 한다고 제시하였다. 그러므로 예를 들어, 모회사의 제품이나 서비스를 현지 시장에 성공적으로 제공함으로써 이익을 실현시키는 임무를 담당하는 수행자 자회사들은 다른 자회사들에 비하여 보다 적극적인 현지화를 추구하도록 허용될 가능성이 높다(Gupta and Govindarajan, 1991).

따라서 본 연구에서는 자회사 경영의 현지화를 모회사의 국제적 경영전략과 자회사의 역할에 따라서 복합적으로 결정되는 조건으로 상정하고, 실제로 개별 자회사 수준에서 추구되는 현지화 전략의 수준이 지식습득에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 즉, 현지화 전략은 일반적으로 현지 소비자의 특유한 요구와 기호에 더 적합한 제품, 서비스를 개발하고 기업의 경영방식을 현지의 사업환경에 맞도록 수정하는 것을 의미한다(Luo; 2001). 그러한 목적을 달성하기 위하여 자회사 직원들은 현지의 고객과 시장에 대한 보다 정확하고도 풍부한 정보를 수집할 필요성이 있다. 그럼으로 현지화 전략을 적극적으로 추구하는 자회사는 지식습득의 정도가 높을 가능성이 크다.

가설 4: 자회사가 현지화 전략을 추구하는 정도는 현지국에서 지식습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

3.6 경영자율권

해외자회사에 대한 통제는 다국적기업이 국제적인 사업조직의 운영에 있어서 일관성을 유지하기 위한 핵심적인 경영활동이다(Gates and Egelhoff, 1986). 자회사의 경영에 관련된 중요한 사항들에 대하여 모회사가 직접 의사결정권을 가지거나 승인권을 보유함으로써, 해외자회사가 일탈적 행동을 하지 않고 기업 전체의 목적 달성에 기여하는 방향으로 운영되도록 유도할 수 있다(Garnier, 1982). 하지만 학자들은 모회사가 지나친 중앙집권적 통제를 실시한다면, 자회사가 자율적인 탐색과 실험을 통하여 현지 시장에서 새로운 역량을 축적하는 것이 어려워질 수 있다는 문제점을 지적하였다(Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002). 성공적인 학습을 위해서는 적극적인 노력과 다양한 시도가 필요한데(Cohen and Levinthal, 1990), 본사의 중앙집권적 통제는 그에 필요한 학습동기와 실험정신에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002). 이러한 관점과 일관되게 Ghoshal and Bartlett (1998)는 자회사의 경영자율권이 자회사의 혁신에 긍정적인 영향을 미치며, Birkinshaw, Hood and Jonsson(1998)은 경영자율권이 자회사의 역량향상에 기여한다는 것을 발견하였다.³⁾

가설 5: 자회사의 경영자율권은 현지국에서의 지식습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

3.7 성과평가 기준

다국적기업에서는 지리적, 문화적 거리로 인하여 모회사가 일일이 자회사의 경영을 직접 감독·관리 하는데는 많은 정보수집 비용이 소요될 뿐만 아니라, 의사결정 지연, 잘못된 판단 등으로 소기의 목적을 달성하지 못할 가능성이 있다(Roth and Nigh, 1992; O'Donnell, 2000). 직접적인 통제의 그러한 한계를 극복하는 하나의 방안으로써, 모회사는 분명한 자회사 성과평가 기준을 제시하고 그에 따라서 보상을 실시할 수 있다. 그러한 간접적 통제 방법은 자회사 경영자 및 직원들을 자발적으로 기업목적 달성에 협조하도록 유도하여 본-자회사 간 목표의 일치성을 달성하는데 기여하게 된다(Eisenhardt, 1989). 특히 성과평가를 위하여 설정하는 기준들은 자회사에게 모회사가 추구하는 중요한 경영목표가 무엇인가에 대한 우선순위를 명확하게 전달하는 신호가 된다(Hendry, 2002). 모회사는 중요한 목표들을 평가기준에 구체적으로 반영시킴으로써 자회사가 그러한 목표와 일치되는 의사결정을 하고 이를 실행하도록 지휘할 수 있다.

이러한 설명과 일관되게 Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li(2004)는 핀란드 및 중국에 존재하는 다국적기업 자회사들에 대한 실증 연구에서 자회사의 성과평가 기준으로서 지식 이전을 중요시 여기는 정도가, 특정 자회사가 본사 및 다른 해외 자회사에게 실제로 자신의 지식을 제공하는 정도와 긍정적인 연관성을 가진다는 증거를 발견하였다. 그러므로 새로운 지식과 노하우의 획득을 자회사 성과

3) 해외자회사의 현지화를 추구하는 기업들은 일반적으로 자회사 경영진에게 보다 많은 경영자율권을 부여할 가능성이 높다(Prahalad and Doz, 1987). 하지만 현지화와 경영자율권은 동일한 차원의 자회사 경영방식이 아닐 수 있다. 예를 들어, 제품이나 생산방식의 현지화는 모회사 기술진의 주도로 이루어질 수 있으며, 또한 현지화에 관련된 중요 정책들에 대하여 본사가 계속적으로 의사결정권을 보유할 수 있다. 후술되는 요인분석의 결과에서도 현지화를 측정하는 설문조사 항목들과 경영자율권을 측정하는 항목들은 별도의 요인으로 나타났으며, 이 두 요인을 측정하는 설문 항목간의 상관관계수는 0.04~0.41로서 크게 높지 않았다.

평가에서 있어서 중요한 기준의 하나로서 명확히 설정한다면, 현지국에서 자회사의 지식습득의 노력이 증가될 가능성이 크다.

가설 6: 자회사에 대한 성과평가 기준에서 새로운 지식의 획득이 중요시되는 정도는 현지국에서 지식습득 정도와 정의 관계를 가질 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본과 자료수집

본 연구에서는 실증분석에 필요한 데이터를 한국에서 활동하는 다국적기업 자회사들에 대한 설문조사를 통하여 수집하였다. 다국적기업 자회사는 한국에서 생산, 판매, 연구개발, A/S 등 다양한 활동을 영위할 수 있다. 하지만 본 연구에서는 그 가운데서 현지에서 생산과 판매활동을 동시에 수행하는 자회사들을 분석의 대상으로 선정하였다. 이 같이 분석 대상이 되는 자회사의 범위를 제한하는 이유는 두 가지이다. 첫째, 자회사의 설립목적, 영위하는 활동에 따라서 모회사의 통제방식이나 자회사의 현지 지식 습득 활동은 다를 수 있다(Bartlett and Ghoshal, 1986; Taggart, 1998). 따라서 한국에서 순수히 연구개발 활동, 또는 수출만을 위한 생산 활동을 수행하는 자회사들을 모두 분석대상으로 삼는다면, 표본기업들 간의 통제할 수 없는 이질성이 너무 커져서 정확한 통계분석이 어려울 수 있다(Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002, pp. 1003-1004). 둘째, 앞서 논의한 바와 같이 해외자

회사의 현지 지식 습득에 관한 실증연구는 아직 초기 단계에 있다. 이러한 상황을 고려해볼 때, 가장 일반적인 해외투자 목적인 현지에서의 생산 및 판매활동을 수행하는 자회사에 초점을 둔 분석을 실시하는 것은 해외자회사의 현지 지식 습득에 대한 보편적인 이론을 개발하는데 중요한 기초가 될 것으로 사료된다.

하지만 한국에서 생산과 판매활동을 동시에 영위하는 다국적기업 자회사의 리스트를 사전에 구하기 어려운 점을 감안하여, 표본 기업을 선정함에 있어서 본 연구에서는 우선 한국신용평가(주)에서 제공하는 KISLINE 데이터베이스를 검색하여 제조업을 영위하는 외국인투자기업 중 2005년 12월 현재 생산 활동을 개시한지 적어도 2년이 경과된 기업들의 리스트를 작성하였다. 그 과정에서 규모가 너무 작아서 개인적 비즈니스의 성격을 가질 수 있는 총 종업원 50인 미만의 소규모 기업들, 그리고 해외모회사가 지배적인 통제권을 행사하기 어려운 외국인 지분율 50%미만의 기업들을 리스트에서 제외시켰다. 그 결과 총 404개의 기업들을 설문조사 대상으로 선정하였다. 다음으로 실증분석을 위한 설문조사지 초안을 작성한 후, 세 개의 외국인투자기업을 선정하여 이들 기업에 근무하는 부장급 이상 상위관리자들을 대상으로 사전 테스트를 하였으며 그들의 건의에 따라 설문조사지를 최종적으로 수정하였다.

회수율을 높이기 위하여, 우선 2005년 11월 중순, 약 일 주간에 걸쳐 조사 대상 기업들에게 일일이 전화를 걸어서 기업의 상위 관리자를 파악한 후, 직접적인 대화를 통하여 본 연구의 목적을 설명하고 협조를 요청하였다. 이러한 전화접촉에서 가능한 이사급 이상의 관리자를 응답자로 선정하려고 노력하였으며, 만일 그러한 응답자의 선정이 곤란한 경우에는 상위 부장급 이상의 인사를 응답자로서 선정하였다. 조사 대상 기업으로 선정된 404개의 기업 중,

설문조사에 협조하겠다는 의사를 표시한 기업은 195개였다. 따라서 이들 기업에게 완성된 설문지를 fax나 이메일을 통하여 발송하였다. 그 후 11월 말에 설문지가 회수되지 않은 기업들에게 다시 전화를 하여 응답을 독촉하였다. 그 결과 2005년 12월 중순까지 98개의 설문지가 회수되어 총 설문조사 대상 기업 기준으로 24.3%의 응답률을 기록하였다. 이 가운데 순수하게 연구활동만을 수행하거나 국내 판매 없이 생산기지로서만 역할을 수행한다고 응답한 11개의 설문지, 국내에서 생산과 판매활동을 영위하더라도 외국인 지분율이 50%미만이라고 응답한 4개의 설문지, 그리고 불충분한 응답을 한 2개의 설문지를 제외하고 81개가 실제 분석에 이용 가능하였다.

4.2 종속변수 및 통계분석 방법

본 연구에서 종속변수는 해외자회사가 현지국에서 새로운 지식을 습득하는 정도이다. 위에서 언급한 바와 같이 본 연구에서 한국에서 생산·판매 활동을 영위하는 자회사들을 분석의 대상으로 삼고 있다. 이러한 자회사는 국내에서의 사업경험을 통해서 제품의 생산과 판매, 그리고 일반 경영에 관련된 지식을 획득할 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 기존 문헌에 기초하여(Lyles and Salk, 1996; Lane, Salk and Lyles, 2001), 자회사가 이러한 영역에서 새로운 지식/정보를 습득하는 정도를 6개의 설문항목으로 측정하였다(7점 척도: 1=전혀 습득하지 않는다, 7=매우 많이 습득한다): (i) 기초 기술 및 응용기술 개발에 관한 정보, 지식, (ii) 신제품 디자인 및 제품개발에 관한 정보, 기술, 지식, (iii) 생산활동(생산공정 혁신, 관리 등)에 관한 정보, 기술, 지식, (iv) 판매, 마케팅, 유통활동에 관한 지식, 기법, (v) 일반적 경영관리에 관한

지식, 기법, (vi) 한국의 일반적인 비즈니스 환경에 관한 정보, 지식. 설문조사 결과 선택된 항목들의 Cronbach's alpha 값은 0.865로서 높은 신뢰성을 가지고 있었다. 따라서 본 연구에서는 이들의 평균값으로 종속변수를 측정하고, 이러한 종속변수에 독립변수들이 미치는 영향을 다변량 회귀분석을 사용하여 분석한다.

4.3 독립변수의 측정

변수들을 측정하는데 있어서 가능한 기존의 연구에서 개발된 설문항목들을 사용하였다. 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 모두 7점 척도로 측정하였으며, 별도로 설명한 경우를 제외하고는 모두 '1=전혀 그렇지 않음, 4=보통, 7=매우 그럼'을 의미한다.

자회사의 '흡수능력'은 Cohen and Levinthal (1990)이 제시한 흡수능력의 정의를 기반으로 기존의 연구(Minbaeva *et al.*, 2003; Park and Park, 2004)를 참고하여 네 개의 항목으로 측정하였다: (i) 한국 문화, 기업, 시장 등에 대해 잘 알거나 능통한 직원 및 전문가가 많다, (ii) 새로운 외부적 정보, 지식, 기술을 보다 빨리 발견/활용할 수 있다, (iii) 직무 수행에 필요한 충분한 기술과 능력이 있다, (iv) 회사는 직원들에게 교육/훈련 프로그램을 많이 제공한다.

경험은 '사업기간'과 '경험 다양성(experience diversity)'으로 나누어 측정하였는데, 사업기간은 조사대상 기업이 최초로 한국에서 생산을 개시했던 연도부터 2005년까지의 연수를 계산하여 측정하였

다. 경험 다양성은 Luo and Peng(1999)의 연구에서 활용했던 척도를 이용하여 (i) 다양한 제품을 다루고 있는 정도, (ii) 다양한 종류의 도매 유통채널을 활용하는 정도, (iii) 다양한 종류의 소매 유통채널을 활용하는 정도, (iv) 다양한 고객과 소비자를 상대하는 정도로서 평가하였다.

한편, Anderson, Forsgren and Holm(2002)는 '네트워크 배태성'을 주요한 고객과 공급자와의 관계로 인하여 기존의 업무수행 방식, 제품, 생산 방식 등을 수정하는 정도로 측정하였다. 이러한 접근방법을 따라서, 본 연구에서는 가장 중요한 거래 관계에 있는 기업(공급자, 또는 고객 등)의 특유한 요구에 대응하기 위하여 해당 자회사가 (i) 제품 디자인, 기능, 규격, (ii) 생산방식 또는 생산공정, (iii) 일반적인 비즈니스 관행, (iv) 표준적인 업무수행 절차 등을 수정하는 정도로서 네트워크 배태성을 측정하였다.

'현지화 전략'의 추구 정도는 Luo(2001)의 연구와 일관하게 아래와 같은 네 개 항목으로서 측정하였다: (i) 한국 소비자의 특유한 요구에 맞도록 전략과 정책을 신속히 개발/수정한다, (ii) 한국 정부의 특유한 정책에 맞도록 전략과 정책을 신속히 개발/수정한다, (iii) 한국의 특유한 시장 환경에 맞도록 전략과 정책을 신속히 개발/수정한다, (iv) 한국의 특유한 경쟁 상황에 맞도록 전략과 정책을 신속히 개발/수정한다.

자회사의 '경영자율권'은 기존의 연구(Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994)에 기초하여, 생산·판매활동을 영위하는 해외자회사의 경영에 일반적으로 관련된 주요한 6가지 영역에 대하여 본사의 간섭 없이 자회사가 자율적으로 의사결정할 수 있는 정도를 측정하였다: (i) 신제품 개발 및 도입, (ii) 제품 가격설정, 광고, 판촉 등 마케팅

활동, (iii) 생산설비 확대 및 축소, (iv) 고용, 승진, 해고 등 인사정책, (v) 자본조달, (iv) 연간 경영목표 수립. '성과평가기준'은 Bjorkman, Barner-Basmussen and Li(2004)와 비슷하게 "본사가 실시하는 자회사 성과평가에 있어서 한국에서의 새로운 지식, 기술, 노하우 획득을 중요시 여기는 정도"를 단일 항목으로 응답하도록 하였다.

그 밖에 독립변수들이 측정하지 못한 요인들의 영향을 통제하기 위하여 몇 개의 변수들이 설정되었다. 첫째 자회사의 규모를 해당 기업의 2005년도 기준 총 종업원 수로 측정하였고, 둘째 자회사가 단독투자인가의 여부를 외국 모회사의 지분율이 95%를 초과하면 '1'의 값을 가지고 그 보다 낮으면 '0'의 값을 가지는 더미변수로서 코딩하였으며, 셋째, Kogut and Singh(1988)이 개발한 지수를 사용하여 모기업과 피투자국 간의 문화적 거리를 측정하였다. 마지막으로 산업의 영향을 통제하기 위하여, 표본기업들에서 한국 표준산업분류 2자리 기준으로 10%이상을 차지하는 3개의 산업(화학, 기계장비, 자동차부품)에 대하여 각각 1과 0의 값을 가지는 더미변수들을 추가하였다. 앞의 세 변수를 측정하기 위한 자료는 설문조사를 통하여 획득하였으며, 자회사의 소속 산업에 관련된 자료는 한국신용평가(주)의 KISLINE 데이터베이스로부터 입수하였다.

V. 분석결과

5.1 표본기업의 특성

먼저 표본기업의 규모별 분포를 살펴보면 2005년

종업원 수가 50명에서 100명 사이인 기업이 21개(25.9%), 101명에서 300명 사이인 기업이 28개(34.6%), 301명에서 500명 사이인 기업이 7개(8.6%), 501명에서 1000명인 기업이 16개(19.8%), 1001명이상인 기업이 9개(11.1%)이었다. 산업별로는 음식료품 2개(2.5%), 담배제품제조업 1개(1.2%), 섬유/의복 1개(1.2%), 펄프/종이 3개(3.7%), 화학 18개(22.2%), 고무/플라스틱 3개(3.7%), 유리 3개(3.7%), 금속 4개(4.9%), 조립금속 2개(2.5%), 기계장비 9개(11.1%), 컴퓨터 및 사무용기계 4개(4.9%), 전기/전자 8개(9.9%), 의약품 기계 5개(6.2%), 자동차부품 17개(21.0%) 등으로 화학, 자동차부품, 기계장비 산업의 비중이 비교적 높은 가운데 전 산업에 고르게 분포되어 있었다. 그리고 지역별로는 미국계 기업이 18개(22.2%), 일본계 기업이 31개(38.3%), 유럽계 기업이 29개(35.8%)로 큰 비중을 차지하였다.

한편, <표 1>에 나타난 바와 같이 표본기업들은 한국에서 '일반적인 비즈니스 환경' 그리고 '생산 활동'에 관련된 지식을 상대적으로 많이 습득하고 있었지만, 신제품 디자인/개발, 판매/마케팅/유통 활동에 관련된 지식의 습득 정도는 낮았다. 이러한 발견은 기업이 해외시장에서 사업을 수행하기 위해서는

현지국의 일반적인 사업환경에 관련된 지식을 많이 습득하는 경향이 있으며, 아울러 한국에서 외국인투자기업들은 국내 기업들이 보유한 우수한 생산관련 기술들을 학습하는데 높은 관심을 가지고 있음을 시사한다. 그렇지만, 신제품 디자인/개발에 관련된 지식의 획득 수준이 낮은 것은 다국적기업들이 한국을 신제품을 개발하는 기지로서 활용하는 정도가 비교적 낮다는 것을 보여준다.

5.2 요인분석 결과

본 분석에 앞서 복수항목으로 측정된 독립변수들의 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위한 요인분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 2>에 정리되어 있다. 제시된 요인행렬표는 Varimax 방법에 의하여 요인들을 회전시켜 얻은 결과로서, 이를 살펴보면 아이겐 값이 1이상인 요인이 6개로 나타나고 있으며 이들의 누적 공통 변량은 69.9%이었다. 이들 요인들은 대부분 특정한 독립변수의 측정항목들과 높은 요인적재치(factor loading)를 가지고 있어서, 본 연구의 독립변수들이 타당성 있게 측정되었음을 보여주었다.

하지만 예상과 달리, 자회사 경영자율성을 측정하

<표 1> 표본 기업의 특성

	평균	표준편차
종업원수(명)	431	478
사업기간(년)	16.05	10.19
단독투자 기업의 비율(%)	60.49	49.19
현지국에서 지식 습득 정도 (7점 척도)		
-기초 기술 및 응용 기술 개발 관한 지식	4.93	1.40
-신제품 디자인 및 제품 개발에 관한 지식	4.65	1.37
-생산활동(생산공정 혁신, 관리 등)에 관한 지식	5.21	1.19
-판매, 마케팅, 유통활동에 관한 지식	4.68	1.46
-일반적 경영관리 방법에 관한 지식	4.86	1.16
-일반적인 비즈니스 환경에 관한 지식	5.05	1.09

〈표 2〉 복수 항목으로 측정된 독립변수에 대한 요인분석

항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
현지화 전략						
한국 소비자의 특유한 요구에 맞도록 전략과 정책을 개발/수정	0.881	0.115	0.213	0.104	0.212	0.145
한국의 특유한 정부 정책에 맞도록 전략과 정책을 개발/수정	0.706	0.246	0.309	-0.004	0.179	0.097
한국의 특유한 시장 환경에 맞도록 전략과 정책을 개발/수정	0.889	0.144	0.230	0.184	0.130	0.167
한국의 특유한 경쟁 상황에 맞도록 전략과 정책을 개발/수정	0.896	0.139	0.168	0.178	0.168	0.142
경험 다양성						
다양한 제품을 다룸	0.042	0.690	0.182	0.203	0.109	-0.045
다양한 종류의 도매 유통채널을 활용	0.189	0.773	0.003	-0.096	-0.098	0.028
다양한 종류의 소매 유통채널을 활용	0.103	0.782	0.004	-0.145	0.082	0.195
다양한 고객과 소비자를 상대	0.136	0.879	-0.078	0.050	0.086	0.073
흡수능력						
한국 상황에 대해 잘 알거나 능통한 직원 및 전문가 보유	0.228	0.054	0.755	-0.045	-0.059	0.067
새로운 외부적 정보, 지식, 기술을 보다 빨리 발견/활용	0.079	0.140	0.849	-0.066	0.155	0.107
직무 수행에 필요한 충분한 기술과 능력 보유	0.213	-0.090	0.738	0.009	0.159	0.044
회사가 직원들에게 많은 교육/훈련 프로그램 제공	0.230	-0.014	0.621	0.385	-0.063	-0.043
경영자율성(생산, 자본조달, 경영목표)						
생산설비 확대/축소	0.054	-0.021	0.022	0.852	0.071	0.125
자본조달	0.199	-0.056	0.035	0.798	-0.004	0.156
연간 경영목표 수립	0.078	0.071	-0.040	0.690	0.017	0.414
네트워크 배태성						
제품 디자인, 기능, 규격 등	0.239	0.064	-0.075	-0.105	0.775	0.197
생산 방식 또는 생산 공정	0.183	-0.092	0.036	-0.056	0.768	0.002
일반적인 비즈니스 관행	-0.011	0.193	0.160	0.066	0.572	0.184
표준적인 업무 수행 절차	0.174	0.047	0.109	0.334	0.775	-0.189
경영자율성(신제품, 마케팅, 인사정책)						
신제품 개발/도입	0.003	0.118	0.100	0.412	0.214	0.600
제품 가격설정/광고/판촉 등 마케팅 활동	0.239	0.195	0.007	0.224	0.165	0.663
고용/승진/해고 등 인사정책	0.199	-0.013	0.114	0.137	-0.057	0.752
아이겐값(eigen value)	6.15	2.54	2.33	1.94	1.35	1.06
공통변량(%)	28.0	11.6	10.6	8.8	6.2	4.8
누적공통변량(%)	28.0	39.5	50.1	59.0	65.1	69.9
Cronbach's Alpha	0.95	0.81	0.76	0.80	0.74	0.65

는 6개의 설문항목은 두 개의 독립적인 요인으로 나누어져서, 하나의 요인은 생산시설 확대/축소, 자본조달, 연간 경영목표 수립에서의 자율성(요인 4)을, 다른 하나의 요인은 신제품 개발/도입, 마케팅 활

동, 인사정책에서의 자율성을 반영하고 있었다(요인 6). 이러한 결과는 다국적기업들이 한국 자회사에게 경영자율성을 두 가지 차원에 있어서 서로 다르게 부여하는 경향이 있음을 시사한다.⁴⁾ 따라서 이 두

4) 관련된 설문항목 응답의 평균(표준편차)은 생산시설 확대/축소, 자본조달, 연간 경영목표 수립에 있어서는 3.8(1.7), 3.7(1.9), 4.8(1.6)이었으며, 신제품 개발/도입, 마케팅 활동, 인사정책에 있어서는 4.2(1.9), 5.2(1.5), 5.5(1.3)이었다. 따라서 '연간 경영목표 수립'을 제외하고, 다국적 기업은 두 번째 차원에 포함된 경영활동에 대해서 자회사에 더 높은 수준의 경영자율성을 부여하는 경향이 있었다. 한편, '연간 경영목표 수립' 항목의 평균이 높음에도 불구하고, 생산시설 확대/축소, 자본조달에 대한 자율성을 측정하는 항목들과 같은 요인으로 묶이는 것은, 비록 절대적 통계의 수준에는 차이가 있더라도 위의 두 가지 자회사 경영활동에서 많은 통제를 시행하는 다국적기업은 연간 경영목표 수립에 있어서도 상대적으로 더 많은 통제를 하는 경향이 있음을 의미한다.

가지 차원에서 자회사가 누리는 경영자율성은 자회사 지식습득에 상이한 영향을 미칠 가능성이 있으므로, 본 연구에서는 자회사 경영자율성을 그러한 차원으로 구분하여 측정하기로 하였다. 그러한 예외적인 경우를 제외하고 다른 설문항목들은 측정하고자 하는 요인들과 적절한 대응을 보여주었다.

끝으로 각 요인에 포함된 항목들의 신뢰성을 Cronbach's alpha 값으로 검증하였는데, 표에 나타난 바와 같이 대부분 경우에 그 값이 기준치 0.7을 넘어서 만족스러운 결과를 보였다. 다만 요인 6은 alpha 값이 기준치에 못 미쳤지만 그 차이가 근소하여 별다른 문제가 없다고 판단된다.

5.3 다변량 회귀분석 결과

본 연구의 실증분석에 사용된 독립변수 간의 상관관계는 <표 3>에 제시되어 있다. 이 표에서 알 수 있는 바와 같이 독립변수 간의 상관관계는 만족할만한 수준에 머물러 있었다. 또한, 본 연구에서 제시된 모

든 회귀분석에 대하여 VIF와 Condition Index를 계산한 결과 이들의 최대값이 각각 1.556과 15.239로서 허용범위(10과 20)를 넘지 않아서 다중공선성의 문제는 심각하지 않다고 판단된다.

한편, 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 지식습득 정도를 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 포

<표 3> 상관계수표

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	흡수능력													
2	사업 기간	0.15												
3	경험의 다양성	0.00	0.15											
4	네트워크 배태성	0.00	0.13	0.00										
5	현지화 전략	0.00	-0.05	0.00	0.00									
6	경영자율성I*	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00								
7	경영자율성II**	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00							
8	성과평가기준	0.25	0.01	0.11	0.12	0.28	0.05	0.11						
9	종업원	0.05	0.14	0.07	0.16	0.03	0.04	0.18	0.22					
10	문화적거리	0.02	0.19	0.16	-0.12	0.11	0.15	0.19	0.04	0.10				
11	단독투자	-0.23	0.09	0.07	-0.05	0.04	-0.35	-0.23	0.05	-0.11	0.12			
12	화학	0.16	0.22	0.05	-0.36	0.06	-0.18	-0.08	-0.02	-0.18	-0.02	0.07		
13	자동차부품	0.23	0.05	-0.21	0.31	0.07	0.14	0.08	0.11	0.20	0.00	-0.14	-0.28	
14	기계장비	-0.16	-0.10	0.03	-0.02	-0.15	0.07	0.02	-0.12	-0.18	0.01	0.00	-0.20	-0.19

* 생산설비, 자본조달, 경영목표 수립 등 ** 신제품 개발/도입, 마케팅, 인사 정책 등

함한 요인분석을 실시하여, 하나의 요인이 변수들의 대부분 변량(variance)을 설명하는가를 검증하는 것이다. 본 연구에서 그 같은 요인분석을 실시한 결과 다수의 설명력 있는 요인들이 나타났을 뿐만 아니라 가장 설명력이 큰 요인은 전체 변량의 29.6%만을 차지하고 있었다. 따라서 본 연구에서

common method bias의 문제는 그다지 심각하지 않다고 판단된다.

회귀분석의 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 이 표에 나타난 독립변수 중 사업기간 그리고 통제변수들을 제외한 나머지 변수들은 위의 요인분석의 결과에서 산출된 요인점수들(factor scores)로서

<표 4> 다변량 회귀분석 결과

	모델 1	모델 2	모델3
흡수능력	0.323*** (3.656)	0.352*** (4.090)	0.312*** (3.490)
사업 기간	-0.114 (-1.326)	-0.109 (-1.271)	-0.077 (-0.916)
경험의 다양성	0.292*** (3.633)	0.268*** (3.405)	0.299*** (3.667)
현지 네트워크 배태성	0.155* (1.758)	0.180** (2.070)	
현지화 전략	0.233*** (2.865)	0.240*** (2.945)	0.234*** (2.831)
경영자율성 (생산, 자본, 경영목표)	0.100 (1.139)	0.112 (1.286)	0.083 (0.940)
경영자율성 (신제품, 마케팅, 인사)	0.336*** (4.045)	0.343*** (4.113)	0.329*** (3.906)
성과평가기준	0.176** (2.019)	0.173* (1.973)	0.193** (2.196)
종업원	-0.089 (-1.060)	-0.080 (-0.949)	-0.088 (-1.026)
문화적 거리	0.043 (0.508)	0.043 (0.508)	0.020 (0.236)
단독투자	-0.175* (-1.893)	-0.174* (-1.872)	-0.186* (-1.979)
화학	0.097 (1.028)	0.068 (0.739)	0.041 (0.458)
자동차부품	0.119 (1.313)		0.153* (1.695)
기계장비	-0.036 (-0.429)	-0.057 (-0.696)	-0.038 (-0.450)
R square	0.620	0.610	0.602
Adjusted R square	0.539	0.534	0.525
F	7.682	8.054	7.792
모델 유의성	0.000	0.000	0.000

주:()는 t-value, ***, p<0.01, **, p<0.05, *, p<0.1, two tailed

측정되었으며, 모델들은 모두 $\alpha=0.001$ 의 수준에서 유의성을 가지고 있어서, 독립변수들이 전체적으로 종속변수를 만족스럽게 설명하고 있음을 알 수 있다.

모델 1에 나타난 구체적 결과를 살펴보면, 자회사 흡수능력을 측정하는 변수의 회귀계수는 매우 유의하며 정(+)의 계수를 가지고 있어서($p<0.01$), 자회사의 흡수능력이 현지에서의 지식습득에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설1은 지지되었다. 한편, 한국에서의 사업기간은 예측과 달리 현지에서의 지식습득에 유의한 영향을 미치지 못하여서 가설 2a는 지지를 받지 못하였지만, 경험다양성은 현지의 지식습득에 높은 유의수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있어서 가설2b는 강력하게 지지되었다($p<0.01$).

현지 네트워크에의 배태성은 가설3에서 예측한바와 같이 현지에서의 지식습득에 긍정적인 영향을 미치고 있었지만, 유의수준은 그다지 높지 않았다($p<0.1$). 그런데 기존 연구에서 자동차부품 산업은 특히 구매자와 공급자간에 배태성이 높은 것으로 제시되었기 때문에(Womack, Jones and Roos, 1990; Clark, 1989), 추가적인 분석으로서 모델 2에서 자동차 산업에 대한 더미변수를 제외하고 회귀분석을 실시하여 보았으며, 모델 3에서는 반대로 네트워크 배태성 변수를 제외하고 동일한 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모델 2에서 네트워크 배태성은 종전보다 높은 수준에서 유의적인 정(+)의 회귀계수를 가지고 있었으며($p<0.05$), 모델 3에서 자동차부품 산업 더미 변수는 어느 정도 유의적인 긍정적인 영향을 나타내었다($P<0.1$).⁵⁾ 따라서, 모델 1에서 네트워크 배태성의 영향이 그다지

높지 않은 것은 자동차 산업에 대한 더미 변수가 모델에 포함되었기 때문인 것으로 판단된다.

다음으로 현지화 전략이 현지지식의 습득에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설4는 지지되었다($p<0.01$). 이러한 결과는 자회사 수준에서 현지화가 적극적으로 추진될수록 지식습득 활동이 강화되는 경향이 있다는 것을 의미한다. 다음으로, 자회사의 경영자율권이 지식습득에 미치는 영향은 영역에 따라서 다르게 나타났다. 즉, 분석결과에서 생산설비, 자본조달, 연간 경영목표 수립 등의 영역에 대한 경영자율권은 지식습득에 유의적인 영향이 없었던 반면, 신제품 개발/도입, 마케팅활동, 인사정책 등에 관련된 자율권은 매우 유의적인 긍정적 영향을 미치고 있었다($p<0.01$). 따라서 가설5는 부분적인 지지를 받았다. 그리고 자회사의 경영성과 평가기준으로서 현지지식의 획득을 강조하는 정도도 유의적으로 긍정적인 영향을 미치고 있어서 가설6이 지지되었다($p<0.05$).

끝으로 통제변수들 가운데, 단독투자 여부를 측정하는 변수는 비교적 낮은 수준에서 유의적인 부(-)의 회귀계수를 가지고 있었다($p<0.1$). 따라서 한국에 단독으로 설립된 외국자회사들은 현지 지식의 습득에 상대적으로 어려움을 겪는 것으로 생각된다. 이러한 발견은 합작투자를 지식획득의 유용한 수단으로 보는 기존 문헌과 일관되게(Lane, Salk and Lyes, 2001), 현지에서의 지식습득에 있어서도 합작투자가 단독투자보다 더 유리하다는 것을 시사한다. 한편, 표본기업에서 미국계, 일본계, 유럽계 기업들이 다수를 차지하였기 때문에, 문화적 거리 변수 대신에 이들 지역에 대한 더미변수를 포함하는 회귀분석을 추가적으로 실시하였다.

5) 다른 산업더미 변수들에 대해서도 동일한 방식으로 추가적인 회귀분석을 실시하였으나, 통계분석 결과에는 변화가 거의 나타나지 않았다.

그 결과 회귀식에 이들 세 지역에 대한 더미변수를 동시에 포함하거나 또는 두 지역에 대한 더미 변수만을 선택적으로 포함하더라도 이들 변수들은 유의한 영향이 없었으며, 회귀분석 결과에도 별다른 변화가 없었다.

VI. 분석 결과의 논의

위에서 살펴본 실증분석의 결과는 해외자회사의 현지지식 습득 정도가 기업 자체의 학습능력과 외부적 학습기회에 의하여 영향을 받는다는 것을 제시한다. 즉, 학습능력으로서 한국에서 활동하는 다국적 기업 자회사의 흡수능력이 높을수록 보다 성공적으로 현지지식을 획득하며, 자회사가 다양한 사업경험을 통하여 또는 현지의 비즈니스 네트워크에 배태되어 풍부한 학습기회를 가질수록 지식습득이 증가하는 경향을 발견하였다.

이러한 결과는 다국적 기업 내에서 사업단위 간 지식이전, 그리고 전략적 제휴에 있어서 파트너 기업 간 지식이전에서 있어서 흡수능력의 중요성을 강조한 기존 연구들(Gupta and Govindarajan, 2000; Lyles and Salk, 1996)과 일관되게, 자회사의 흡수능력이 성공적인 현지지식의 획득을 위한 중요한 조직적 조건이라는 것을 시사한다. 한편, 기존의 여러 연구에서도 국제적 경험과 네트워크 배태성이 자회사가 외국인비용을 극복하고 조직적 역량을 향상시키는데 기여를 한다는 것을 발견하였지만(Pennings, Barkema and Douma, 1994; Delios and Beamish, 2001; Johanson and Vahlne, 1990; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002), 이들 요인들이 자회사의 현지 지식습득과

가지는 연관성을 직접적으로 분석한 경우는 드물었다. 그러한 점에서 본 연구의 결과는 자회사의 현지 지식 학습에 경험과 배태성이 미치는 긍정적인 효과를 입증하는 분명한 증거를 제시하여 주고 있다.

더욱이 본 연구에서는 현지국에서 자회사가 가진 사업경험이 다양할수록 지식습득의 정도가 증가되지만, 단순히 사업기간으로 측정된 경험의 정도는 그러한 긍정적 영향이 없다는 것을 발견하였다. 이에 관련하여 Luo and Peng(1999)은 중국에 진출한 다국적기업에 대한 연구에서 시간적인 경험의 정도가 성과에 주는 영향은 시간이 지나면서 감소되지만, 현지에서의 경험 다양성이 성과에 주는 영향은 지속적인 선형적 관계를 가진다는 것을 보고하였다. 본 연구의 결과는 그러한 패턴과 일관되게, 현지에서의 지식습득에 있어서 해외자회사가 보유한 다양한 경험은 현지에서의 단순한 사업기간보다 더 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다.

본 연구에서는 아울러 피투자국에서 자회사의 지식습득 정도는 자회사의 경영전략, 모회사의 자회사 통제방식 등과 같은 조직적 요인에 의해서도 영향을 받는다는 증거를 발견하였다. 그러한 조직적 요인들의 중요성은 이미 본-자회사 간 지식이전에 대한 기존 연구에서 예시되었다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva *et al.*, 2003; Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li, 2004). 그럼에도 불구하고 자회사의 현지지식 학습에 있어서 그러한 조직적 요인들이 미칠 수 있는 영향에 대해서는 심도있는 분석이 이루어지지 못하였다. 예를 들어, 비록 Birkinshaw, Hood and Jonsson(1998), Frost, Birkinshaw and Ensign(2002) 등의 연구에서 경영자출권을 자회사의 역량향상에 기여하는 중요한 조직적 요인으로 제시하였지만, 이들 연구는 자회사의 전반적인 역량향상을 결정하는 요인을 분

석하는데 초점을 두었기 때문에, 경영자율권이 자회사의 현지지식의 습득에 미치는 영향을 직접적으로 분석하지 못하였다는 한계를 가진다. 그런 점에서 본 연구는 자회사 전략 및 모회사의 자회사 통제방식이 자회사의 현지지식 습득에 있어서도 중요한 역할을 한다는 사실을 실증적으로 규명함으로써, 자회사의 학습활동에 대한 학문적 이해를 넓히는데 기여하고 있다.

구체적으로 본 연구의 실증분석에서는 자회사 수준에서 현지화 전략이 적극적으로 추구될수록 자회사의 지식습득 수준이 향상된다는 것을 발견하였다. 이는 현지화 전략을 추구하는 기업들이 제품이나 판매활동 등을 현지 고객들의 기호나 요구에 맞도록 수정하고 개발하여야 할 필요성이 크므로, 그러한 목적달성을 위하여 피투자국에서 더욱 활발하게 새로운 지식을 습득하는 경향이 있음을 의미한다. 그러한 결과는 우수센터(the center of excellence)에 대한 국제경영 이론에서 제시하듯이(Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002), 자회사 활동을 너무 강력하게 본사의 활동에 통합하여 현지화를 제한시킬 경우 자회사의 현지에서의 지식 습득능력이 저하될 가능성이 있음을 시사한다.

이러한 관점은 자회사에 대한 경영자율권 부여가 현지지식의 학습에 긍정적인 영향을 미친다는 실증분석의 결과에 의해서도 지지되고 있다. 본 연구에서는 모회사가 실시하는 여러 가지 통제활동 중 특히 신제품 개발/도입, 마케팅, 인사 정책 등에 관련된 통제가 완화되는 경우 현지지식 습득이 촉진된다는 증거를 발견하였다. 그러나 생산설비 확대/축소, 자본조달, 연간 경영목표 수립 등에 대한 통제는 지식습득 정도와 별다른 연관성이 없는 것으로 나타났다. 이러한 흥미로운 차이는 '모회사 통제와 자회사 지식습득' 간의 관계가 예상보다 매우 복잡하다는 것

을 드러내는 것으로서, 향후에 그에 대한 더욱 체계적인 분석이 필요하겠지만, 본 연구에서 제시하는 가능한 설명은 다음과 같다. 일반적으로 생산설비, 자본조달, 연간 경영목표 수립 등에 대한 의사결정에서는 외부적 조건도 고려되지만 모회사 및 자회사의 투자여력, 자회사에 대한 모회사의 기대 경영실적 등과 같은 내부적인 요인들도 중요하게 고려될 것이다. 반면에 현지시장에서의 신제품 출시, 마케팅 프로그램 개발, 인사제도 개발 등에 있어서는 내부적 요인보다 현지의 특수한 시장경쟁 상황 및 사회제도적 조건을 더 많이 고려할 필요가 있을 것이다. 따라서 후자의 활동에 대하여 경영자율권이 부여되는 경우, 자회사 임직원들은 보다 현지실정에 맞는 제품/서비스, 마케팅 프로그램, 조직관리 방법 등을 개발하기 위하여 현지지식의 습득에 상대적으로 많은 노력을 기울일 가능성이 크다고 추측된다.

끝으로 분석결과는 자회사 성과평가 기준으로서 새로운 지식의 학습이 중요시될수록 현지지식의 습득 성과가 향상된다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 모회사의 자회사에 대한 성과평가 및 보상시스템이 다국적기업 조직 내에서의 국제적 지식 이전에 영향을 미친다는 기존의 연구와 일관되는 것으로서(Gupta and Govindarajan, 2000; Bjorkman, Barner-Rasmussen and Li, 2004), 모회사가 적절한 자회사 성과평가 제도를 개발함으로써 자회사의 현지학습을 촉진시킬 수 있다는 것을 시사한다.

Ⅶ. 결론 및 연구의 한계

본 연구에서는 조직학습이론과 일치되게 자회사의 현지지식 습득이 자회사 자체의 흡수능력 그리고 현

지국에서의 경험 다양성과 네트워크 배태성에 의하여 촉진된다는 것을 발견하였다. 또한 자회사 수준에서 현지화 전략의 추구, '신제품 개발/출시, 마케팅 활동, 인사정책'에서 경영자율권 부여, 그리고 자회사 성과평가의 기준으로서 현지지식의 획득의 강조 등도 자회사의 현지지식 학습에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 따라서 자회사가 가지는 모회사에 대한 의존성으로 인하여, 자회사의 현지지식 획득은 모회사가 자회사를 어떻게 운영하는가에 대한 조직적 요인들에 의해서도 영향을 받는다고 볼 수 있다. 이러한 실증분석의 결과는 해외자회사의 현지지식 습득이 글로벌 학습의 중요한 기초가 된다는 점에서(Anderson, Forsgren and Holm, 2002), 향후에 보다 완전한 글로벌 학습 이론을 개발하는데 유용한 기초를 제공하고 있다.

전략적으로 또한 본 연구의 결과는 해외자회사의 학습능력을 향상시키기 위하여 본사 차원에서는 자회사에 대한 적절한 관리활동을 수행하는 것이, 그리고 자회사 차원에서는 내부적으로 학습능력을 향상시키고 외부적으로 다양한 학습기회를 확보하는 것이 중요하다는 사실을 보여 준다. 즉, 본사는 자회사 경영자들의 학습 동기를 높이기 위하여, 자회사 평가시스템에서 현지지식의 획득을 중요한 평가기준으로 명확히 설정하고, 현지화에 직접적으로 관련된 자회사 경영활동에 대해서 보다 많은 자율권을 부여할 필요가 있다. 동시에 자회사는 내부적으로 학습능력을 배양하기 위해서 현지상황에 정통한 우수한 직원을 확보하고 지속적인 교육과 훈련을 통하여 이들의 업무 능력을 향상시키며, 이들이 발견한 중요한 외부적 정보나 지식을 경쟁력 강화에 연결시킬 수 있는 업무프로세스를 개발할 필요가 있다. 자회사는 또한 외부적으로 보다 다양한 제품, 유통채널, 소비자 등과의 접촉을 통하여, 그리고 중요한 고객

및 공급자들과의 긴밀한 협력관계 개발을 통하여 새로운 지식과 정보를 획득할 수 있는 보다 풍부한 기회를 가지도록 노력을 기울여야 할 것이다.

끝으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 비록 본 연구는 다국적기업의 현지지식 습득에 영향을 미치는 중요한 요인들을 발견하였지만, 분석대상 기업들의 투자지역이 한 국가로 한정되어 있기 때문에, 나타난 결과가 문화적, 제도적 조건이 다른 해외시장에서 이루어지는 다국적기업의 지식획득 활동에도 적용될 수 있다고 주장하기가 어렵다. 자회사 지식습득 활동에 대한 보다 보편적인 이론을 발전시키기 위하여 본 연구에서 제시한 이론적 모형을 다른 투자국 또는 피투자국 상황에서 검증해볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 통계분석의 신뢰성을 높이기 위하여 한국에서 생산과 판매활동을 영위하는 다국적기업 자회사로 분석대상 기업을 한정하였다. 따라서 본 연구의 결과가 생산지향형, 연구개발지향형, 자원개발지향형 등과 같이 다른 목적으로 설립된 자회사들에게도 보편적으로 적용된다고 보기는 어렵다. 향후에 보다 완전한 이론을 개발하기 위하여 다른 목적으로 설립된 해외자회사들을 대상으로 실증분석을 시도해볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 각 기업마다 한명의 응답자에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 개인의 주관적인 의견에 따라서 분석결과가 왜곡되었을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 하나의 기업에 대하여 복수의 응답자로부터 자료를 수집하거나, 지식습득 정도를 '현지에서 개발한 신기술 도입 비율' 등과 같이 보다 객관적인 척도로써 측정해볼 필요가 있다. 끝으로 본 연구에서는 자회사가 현지에서 획득한 지식이 실제로 모회사나 다른 자회사에서 활용되는 글로벌 학습이 이루어지는가를 분석하지 못하였다. 향후에 자회사 지식습

득 활동을 모회사/타자회사에로의 지식이전, 우수 센터로의 발전 등과 같은 다른 유형의 글로벌 학습 활동과 연결시켜 분석해 본다면 자회사의 현지학습이 전체 글로벌 학습에 기여하는 역할을 보다 명확히 규명할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박영렬, 박용석, 김민정 (2002), "합작기업의 지식습득에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 한국에 진출한 국제합작투자기업을 중심으로," *국제경영연구*, 13 (2), 29-55.
- 박용석 (2005), "국제합작투자사업자 간의 동질성이 현지 파트너의 지식습득에 미치는 영향에 관한 연구," *경영학연구*, 34(3), 915-937.
- 방호열 (2005), "해외직접투자기업의 지식획득과 활용성과," *무역학회지*, 30(6), 69-101.
- 송재용, 신종태 (2005), "다국적기업 기술역량의 패러독스: 해외 R&D 활동을 통한 해외투자국으로부터의 지식확보전략에 관한 연구," *경영학연구*, 34(4), 1125-1141.
- 최순권, 이중우 (2004), "전략적 제휴 기업 내 지식이전에 관한 연구: 지식전환(Knowledge Translation)적 접근," *국제경영연구*, 15(4), 1-30.
- Almeida, P. and A. Phene (2004), "Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNE and Host Country on Innovation," *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.
- Andersson, U., M. Forsgren and U. Holm (2002), "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach," *Harvard Business Review*, 64(4), 87-94.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Border: The Transnational Solution*, 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.
- Clark, K. B. (1989), "Project Scope and Project Performance: The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development," *Management Science*, 35 (October), 1247-1263.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 1128-1459.
- Dhanaraj, C., M. A. Lyles, H. K. Steensma and L. Tihanyi (2004), "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs," *Journal of International Business Studies*, 35, 428-442.
- Delios, A. and P. Beamish (2001), "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.

- Dore, R. (1992), *The Sociology of Economic Life*, Colorado: Westview Press.
- Doz, Y., J. Santos and P. J. Williamson (2001), *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press Books.
- Eisenhardt, K. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Frost, T. S. (2001), "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovation," *Strategic Management Journal*, 22, 101-123.
- Frost, T. S., J. M. Birkinshaw and P. C. Ensign (2002), "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018.
- Garnier, G. H. (1982), "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations," *Academy of Management Journal*, 25, 893-908.
- Gates, S. R. and Egelhoff, W. G. (1986), "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relations," *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1998), "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Ghoshal, S., H. Korine and G. Szulanski (1994), "Interunit Communication in Multinational Corporations," *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Grannovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, A. and V. Govindarajan (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Harman, H. H. (1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Harzing, A. W. (2000), "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies," *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Hendry, J. (2002), "The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives," *Academy of Management Review*, 27(1), 98-113.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1990), "The Mechanism of Internationalization," *International Marketing Review*, 7(4), 1-24.
- 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.

- Lane, J. P., J. E. Salk and M. A. Lyles (2001), "Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal* 22, 1139-1161.
- Li, J. (1995), "Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets," *Strategic Management Journal*, 16(5), 332-351.
- Luo, Y. (2001), "Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in an Emerging Marke," *Journal of Management*, 27, 451-477
- Luo, Y. and M. W. Peng, (1999), "Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance," *Journal of International Business Studies*, 30(2), 269-295.
- Lyles, M. A., 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), 877-903.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Bjorkman, C. F. Fey, and H. J. Park (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Nelson, R. and S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, NYC: Oxford University Press.
- O'Donnell, S. W. (2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Park, Y. S. and Y. R. Park (2004), "A Framework of Knowledge Transfer in Cross-border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context," *Management International Review*, 44(4), 417-434.
- Pennings, J. M., H. G. Barkema and S. W. Douma (1994), "Organizational Learning and Diversification," *Academy of Management Journal*, 37, 608-640.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. (1986), "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Powell, W. (1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The multinational mission*, New York: Free Press.
- Roth, K. and Nigh, D. (1992), "The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control, and Conflict," *Journal of Business Research*, 25, 277-301.
- Rugman, A.M. and A. Verbeke, (2001), "Subsidiary Specific Advantages," *Strategic Management Journal*, 22, 237-250.
- 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. (2004), "An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, 35, 407-427.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Taggart, J. (1998), "Strategic Shifts in MNE Subsidiaries," *Strategic Management Journal*, 19(7), 663-82.
- Teece, D. J. (1977), "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How," *The Economic Journal*, 87, 242-261.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Womack, J. P., D. T. Jones and D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.

Knowledge Acquisition of Foreign-Owned Firms in Korea

Soonkyoo Choe* · Yuzhe Miao** · Jingxun Li***

Abstract

In this study, we developed an integrative framework in which the ability of a subsidiary to acquire local knowledge in the host country is hypothesized to be dependent on three conditions: (i) the subsidiary learning capabilities, (ii) external learning opportunities, and (iii) the subsidiary management styles. In an empirical test of this framework, we found that because of the dependence of a subsidiary on the parent company, the learning outcome is influenced not only by the factors related to the subsidiary itself, but also by the factors related to the parent-subsidiary relationship.

More specially, consistent with the organizational learning literature, our analysis revealed that absorptive capacity plays an important role in helping a subsidiary acquire knowledge from its host environment. In addition, while time-based experience does not have a significant effect on knowledge acquisition in the results, the diversity of experience is positively associated with it. This difference indicates that diversity in experience facilitates organizational learning more than does the experience that is gained simply through a passage of the time. The results also revealed that the network embeddedness of a subsidiary within the host market increases the amount of local knowledge the subsidiary acquires. Thus, it seems that embedded network relationships can provide a subsidiary with an important channel for accessing fine-grained information and valuable knowledge in the host country.

Besides, our analysis discovered the positive impact of localization strategy on knowledge acquisition. This finding suggests that, if the parent company integrates subsidiaries into its

* Associate Professor, School of Business, Yonsei University.

** Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University.

*** Ph.D. Candidate, School of Business, Yonsei University.

system too tightly without allowing them to localize their products and services in the foreign market, their ability to absorb local knowledge can be weakened. The results also showed that management autonomy given to a subsidiary tends to promote knowledge acquisition from the local environment. We observed that such positive effects become prominent, especially when the parent relaxes its control over the subsidiary in the areas such as new product development/launch, marketing, and human resource management.

Lastly, it is found that subsidiary performance appraisal system stressing the development of new knowledge has a positive effect on knowledge acquisition. This finding suggests that the parent company should develop a knowledge-related incentive mechanism in order to encourage subsidiaries to acquire knowledge, innovate, build subsidiary-specific advantages in foreign markets.

Key words: global learning, foreign subsidiary, knowledge acquisition, international experience, network embeddedness