

## 외국인 비용이 기업특유우위와 성과간의 관계에 미치는 효과\*

손정민(제1저자)  
인제대학교 경영학부 전임강사  
인제대학교 산업경영연구원 겸임연구원  
(jmsn@inje.ac.kr)  
박영렬(공동저자)  
연세대학교 경영대학 교수  
(yrpark@base.yonsei.ac.kr)

본 연구는 기업특유우위와 성과간의 관계에 외국인 비용의 조절효과를 살펴보았다. 기업특유우위는 세계 어디서나 활용 가능한 글로벌 기업특유우위와 특정 지역에 제한적으로 활용 가능한 로컬 기업특유우위로 구분하였으며, 외국인 비용은 자회사의 현지 네트워크에 대한 배태성 정도, 정당성 정도 그리고 전략 유형이라는 세 가지 요인으로 구분하여 기업특유우위 유형별 조절효과의 차이를 분석하였다.

국내 진출한 139개 외국기업의 자회사를 대상으로 다중회귀분석을 실시한 결과, 외국인 비용은 자회사의 기업특유우위와 성과간의 관계를 조절하여 기업특유우위의 현지 활용을 방해하거나 촉진시키는 요인으로 나타났다. 특히, 이러한 효과는 기업특유우위 유형에 따라 상이하게 나타나, 글로벌 기업특유우위는 글로벌 전략에 의해 그리고 로컬 기업특유우위는 자회사의 배태성 정도에 의해 더욱 강한 양의 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

주제어: 외국인 비용, 네트워크 배태성, 정당성, 전략유형, 기업특유우위, 성과

### 1. 서론

기업의 해외 활동은 자국 활동과 달리 추가비용이 발생한다. 이는 현지 시장정보 획득에 소요되는 비용 또는 현지기업과의 차별대우로 발생하는 불이익 등으로 외국인 비용(LOF: liability of foreignness)으로 설명된다(Hymer, 1976). 연구 초기, 외국인 비용은 주로 현지 시장정보 비용, 본사와 자회사간의 커뮤니케이션 비용 등 정량화할 수 있는 비용으로 현지국에서의 영업기간이 길어지면 자연적으로 소멸되는 일회적인 비용으로 설명하였다. 그러나 1990년 후반이후 McCloughan & Stone(1998), Mezas(2002a), Nachum(2003)

등의 연구를 통해 외국인 비용은 기업이 축적한 기업특유우위가 현지에서 활용되는데 방해·지연시키는 요인으로 일회성이 아닌 현지 활동에 중대한 영향을 미치는 요인으로 재해석된다.

기업은 해외시장에서 본국에서 축적한 기업특유우위를 활용하게 된다(Hymer, 1976). 이는 해외 시장 진출의 동기인 동시에 해외시장에서의 성과를 좌우하는 주요 원천이 된다. 그러나 현지시장에 이전한 기업특유우위는 본국에서의 가치만큼 발휘하지 못하게 된다(Barney, 1991). 이는 기업특유우위 자체가 해외시장에 따라 그 가치가 달라지거나(Rugman & Verbeke, 1992) 아니면 외국인 비용에 의해 현지시장에서의 활용이 방해되기 때문이다(Nachum, 2003).

따라서 현지 자회사의 성과는 보유한 기업특유우위의 유형 그리고 현지에서 발생하는 외국인 비용이 이러한 기업특유우위에 미치는 영향을 함께 고려한 결과물이라 할 수 있다(Luo & Mezias, 2002; Mezias, 2002a; Nachum, 2003). 반면 기존 문헌에서 현지 자회사 성과분석에 있어 기업특유우위와 외국인 비용을 함께 고려한 연구는 일천한 상황이다(Zaheer & Mosakowski, 1997; Hennart, Roehl, & Zeng, 2002). 더욱이 외국인 비용이 일회성 비용으로 간주된 이유로 심도 있는 연구가 많이 이루어지지 않았다. 일부 연구의 경우 현지시장 내 외국기업 자회사간 이익률(Zaheer, 1995), 효율성(Chang, Hasan, & Hunter, 1998), 생존율(Zaheer & Mosakowski, 1997; Hennart, Roehl, & Zeng, 2002) 등을 비교하여 외국인 비용의 발생여부만을 검증하고 있어 외국인 비용이 기업특유우위에 미치는 효과는 제대로 검증되지 못하고 있는 실정이다.

본 연구는 외국인 비용이 기업특유우위와 성과간의 관계에 미치는 조절효과 그리고 기업특유우위의 유형에 따른 이러한 조절효과의 차이를 분석하는데 주요 목적이 있다. 이를 위해 1990년 이후 국내 제조업에 진출한 139개의 외국기업의 자회사를 대상으로 분석을 실시하였다. 기업특유우위는 Rugman & Verbeke(1992, 2001)의 논리처럼 세계 어디서나 활용 가능한 글로벌 기업특유우위(globally applicable firm-specific advantages)와 특정 지역에 제한적으로 활용 가능한 로컬 기업특유우위(locally applicable firm-specific advantages)로 구분하였다. 그리고 외국인 비용을 유발시키는 요인으로는 자회사의 현지 네트워크에 대한 배태성과 정당성 그리고 현지화 전략이라는 세 가지 변수를 사용하였다. 외국인 비용은 현지국 네트워크에

배태되지 못하고(Luo, Shenkar & Nyaw, 2002), 현지국 제도적 환경으로부터 정당성을 확보하지 못한(Kostova & Zaheer, 1999; Luo, Shenkar & Nyaw, 2002) 외국기업 원래의 정체성과 관련된 변수이면서 익숙지 않은 현지시장에서의 부적합한 전략(Matsuo, 2000; Luo, Shenkar & Nyaw, 2002)에서 비롯되기 때문이다.

본 연구는 외국인 비용의 정의, 발생요인 및 효과 등 기존의 문헌을 처음으로 총 정리하여 향후 연구에 대한 새로운 토대를 마련한다는 데 큰 의의가 있다. 즉, 외국인 비용은 해외 활동에 있어 모든 외국기업이 지불해야 하는 기본비용이며 그 효과는 미미할 것이라는 기존 연구의 암묵적 전제에 대해 상반된 관점을 제시함으로써 향후 '외국인 비용에 의한 접근'이라는 새로운 관점에서의 연구가 활발히 진행될 것으로 기대한다. 다음으로, Rugman & Verbeke(1992, 2001)가 언급한 기업특유우위의 유형을 본 연구에서는 구체적으로 구분하고, 유형별 성과간의 관계를 검증함으로써 기업의 전략가들에게 성공적인 해외활동은 시장별 기업이 가진 기업특유우위에 대한 선택적인 이전방안 및 전략이 필요함을 시사한다.

본 연구는 총 5장으로 구성하여 제2장에서는 이론적 배경을 설명하고 제3장에서는 가설을 설정하고 제4장에서는 분석결과를 정리하고 마지막 장에서는 결론 및 향후과제로 마무리 짓고 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 기업특유우위

기업특유우위는 독점적 우위(Hymer, 1976), 가

격우위와 차별화 우위를 통한 경쟁우위(이장호, 2001; Molina, Pino, & Rodríguez, 2004), 핵심 역량 (Prahalad & Hamel, 1990)으로도 사용되는 개념으로 경쟁사에 비해 높은 성과를 낼 수 있는 자원, 역량을 포함하였다.

다수 기업의 경우 기업특유우위는 본국에서 개발된다(Dunning, 1980). 그리고 이를 바탕으로 기업은 기존의 기업특유우위를 활용하는 동시에 경로 의존적인 탐색을 하면서 새로운 기업특유우위를 개발해나가게 된다(Levinthal & March, 1993; Crossan & Bedrow, 2003). 그러나 본국에서 축적한 기업특유우위가 현지국의 시장 특성에 의해 그 활용이 제약된다는 주장이 1980년 이후 지속적으로 제기된다(Dunning, 1980, 1988; Buckley, 1990; Nohria & Garcia-Pont, 1991; Erramilli, Agarwal, & Kim, 1997).

1990년대 이후 Rugman & Verbeke(1992, 2001, 2003) 및 Rugman(2004) 연구는 기업특유우위를 활용 범위에 따라 지역제한 없이 어디서나 활용 가능한(NLB: Non-Location Bound) 기업특유우위와 지역적 제한이 있는(NB: Location Bound) 기업특유우위로 구분하였다. 지역적 제한이 없는 기업특유우위는 지역적 제한이 있는 우위보다 모기업에서 해외 자회사로 이전 시 적은 비용이 소요된다(Rugman & Verbeke, 1992, 2001). 또한 모기업 혹은 본사에서만 개발되는 것이 아니라 다른 해외 자회사에서도 개발이 가능하며, 중간 재처럼 다른 해외 시장에 비교적 용이하게 이전되어 모기업 및 해외 자회사간 공유가 용이하다(Rugman & Verbeke, 1992). 구체적으로 제품과 관련된 독점적 자산, 기술·제조·마케팅 노하우(Birkinshaw,

Hood, & Jonsson, 1998), 해외 경험(Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998), 재무 자산처럼 이동이 원활한 자산에 의해 발생하는 우위로(Rugman & Verbeke, 2001) 기업은 이를 통해 규모의 경제 또는 범위의 경제의 혜택을 누리게 되며, 국가간 차이를 이용하여 재정이익을 취할 수 있게 된다.

반면 지역적 제한이 있는 기업특유우위는 앞서 설명한 기업특유우위와 달리 개발 지역에 대해서는 제약이 없지만 개발 지역을 벗어나면 그 가치가 상실되거나 새로운 적응·수정이 요구되므로 특정 지역에서 개발된 우위는 그 지역에서 활용되는 것이 가장 효율적이라는 특징이 있다. 따라서 현지시장에 대한 네트워크 또는 현지시장의 적합한 인력 등 모기업과 다른 해외 자회사간 공유가 어려운 우위이다. 이러한 기업특유우위는 해외 시장에 대한 대응, 즉 현지 시장의 니즈를 반영함으로써 그리고 현지의 상호보완적 자산과 결합됨으로써 경제적 가치를 발생시킨다(Rugman & Verbeke, 1992).

본 연구는 Rugman & Verbeke(1992, 2001, 2003)와 같은 맥락에서 지역적 제한이 없는 기업특유우위는 글로벌 기업특유우위(globally applicable firm-specific advantages), 제한이 있는 우위는 로컬 기업특유우위(locally applicable firm-specific advantages)로 새롭게 명명하여 사용하였다.<sup>1)</sup>

## 2.2 외국인 비용

기존 문헌에서 외국인 비용은 현지국에서 추가적으로 발생하는 시장정보 획득 비용, 기업의 기업특유우위 활용을 방해하는 요인, 현지기업과 외국기업간의 이익률, 생존율, 효율성, 노동쟁의 수와 같

1) Rugman & Verbeke(1992, 2001, 2003) 주장을 반영하여 본 연구는 기술 우위와 재무 우위는 글로벌 기업특유우위로, 관계 우위와 인적 우위는 로컬 기업특유우위로 분석하였다.

은 성과 차이를 발생시키는 요인으로 다양하게 정의 된다. 이를 정리하면 아래 <표 1>과 같다.

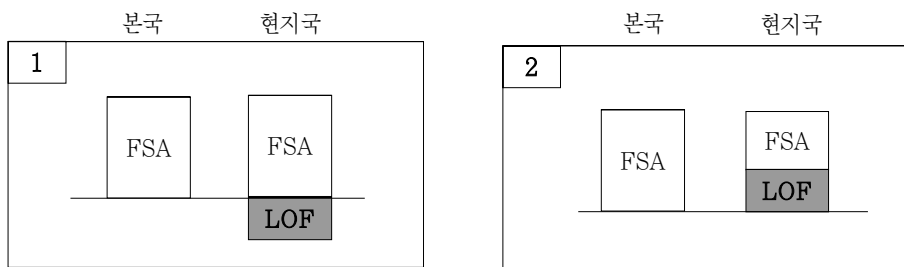
이상의 내용을 도식화하면 아래의 <그림 1>처럼 크게 두 가지의 의견이 대립되고 있음을 알 수 있다. 아래 1의 경우처럼, 외국인 비용은 현지국에서 발생하는 일회성의 추가 비용으로 기업특유우위와는 독립적인 개념이라는 것이다. 따라서 현지 자회사가 보유한 기업특유우위 자체는 본국의 가치와 동일하다는 전제아래 자회사가 추가적인 외국인 비용만을 지불하면 현지국에서 기업특유우위는 본국

에서의 가치만큼 그대로 활용가능하다는 것이다. 이는 Nachum(2003)을 제외한 대부분의 연구가 주장하는 논리이다. 반면, 2의 경우는 본국에서 이전한 기업특유우위가 외국인 비용에 의해 감소되는 상황으로 외국인 비용을 기업특유우위에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 개념으로 해석한 것이다. 따라서 외국인 비용은 단순한 시장 비용이 아닌 기업특유우위를 감소시켜 성과에 직접적인 영향을 주는 요인임을 알 수 있다.

본 연구에서는 외국인 비용과 기업특유우위간의

<표 1> 외국인 비용의 개념

개 념	관련 연구
현지국의 경제, 사회, 법률, 문화적 차이로 발생하는 정보습득 비용	Hymer(1976), Kindleberger(1969), Buckley & Casson(1976), Hennart(1982), Zaheer(1995), Eden & Miller(2001)
현지국에서의 차별대우로 발생하는 비용	Hymer(1976), Hennart(1982), Mezias(2002a)
현지국 제도에 체화되지 않아 발생하는 비용	Zaheer & Mosakowski(1997), Luo(2002)
외국기업으로써 현지국에 대한 투자, 운영, 관리 등의 일련의 경영활동에 현지기업과 달리 추가적으로 소요되는 비용	Luo, Shenkar, & Nyaw(2002), Mezias(2002a)
기업의 기업특유우위 활용을 방해하는 요인을 제거·관리하는데 소요되는 비용	Nachum(2003)



· FSA(기업특유우위), LOF(외국인 비용)

<그림 1> 외국인 비용에 대한 두 가지 견해

상호작용에 대한 연구가 필요하다는 기존 연구의 한계(Mezias, 2002a)를 고려하여 외국인 비용을 <그림 1>의 2의 경우로 정의하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 Nachum(2003)의 주장과 같은 맥락에서 외국인 비용은 기업이 가진 기업특유우위를 현지국에서 활용하는데 있어 방해하는 현상으로 정의하였다.

외국인 비용의 발생근거는 현지국에 대한 시장 정보 부족과 현지국 환경에 의한 차별대우이다. 이는 곧 현지 네트워크에 대해 배태되지 못함으로써(Luo, Shenkar, & Nyaw, 2002)<sup>2)</sup> 그리고 현지국 제도적 환경에 의해 정당성을 확보하지 못함으로써(Zaheer, 1995; Kostova & Zaheer, 1999; Luo, Shenkar, & Nyaw, 2002) 발생하

는 것이다. 그러나 기업의 노력 또는 전략에 의해 감소되는데 기업의 해외경영 경험 또는 글로벌화 정도(Johanson & Vahlne, 1977; Petersen & Pedersen, 2002), 자본적 우위(Aliber, 1970), 조직 관리역량(Zaheer, 1995; Miller & Parkhe, 2002), 성과 측정의 표준화(Luo, Shenkar, & Nyaw, 2002), 기업 규모(Zaheer, 1995), 현지화 전략(Luo, Shenkar, & Nyaw, 2002; Matsuo, 2000; Mezias, 2002b)이 그 예가 된다. 이들을 정리하면 아래의 <표 2>처럼 외국인 비용을 발생시키는 요인과 이를 감소시키는 요인을 정리할 수 있으며 이들 요인 중에서 본 연구에서는 자회사의 배태성 정도, 정당성 정도, 현지화 전략을 외국인 비용관련 조절변수로 선택하였다.

<표 2> 외국인 비용 발생요인과 감소요인

구분	극복 요인	관련 연구
발생 요인	• 현지 네트워크에 대한 배태성	• Luo, Shenkar, & Nyaw(2002)
	• 정당성 확보	• Zaheer(1995) • Kostova & Zaheer(1999) • Luo, Shenkar, & Nyaw(2002)
감소 요인	• 해외 경영 경험 또는 글로벌화 정도	• Johanson & Vahlne(1977) • Petersen & Pedersen(2002)
	• 자본적 우위	• Aliber(1970)
	• 기업 규모	• Zaheer(1995)
	• 조직 관리역량	• Zaheer(1995) • Miller & Parkhe(2002)
	• 현지화 전략 (인적 자원의 현지화 포함)	• Matsuo(2000) • Luo, Shenkar, & Nyaw(2002) • Mezias(2002b)
	• 성과 측정의 표준화	• Luo, Shenkar, & Nyaw(2002)

2) Luo, Shenkar, & Nyaw(2002)는 중국에 진출한 외국기업을 대상으로 실증 분석한 결과, 외국기업은 관시(Quanxi)를 통해 외국인 비용을 극복하는 것으로 나타났다.

### III. 가설 설정

#### 3.1 배태성에 의한 조절효과

기업의 배태성은 다양한 네트워크<sup>3)</sup> 관계 속에서 습득한 지식을 비즈니스 관행, 주요 기능별 업무, 제품 개발과 생산 공정에 얼마나 반영하고 있는가하는 즉, 네트워크에 대한 의존성을 나타낸다 (Andersson, Forsgren, & Holm, 2002).

배태성은 기업이 정신(Larson, 1992), 입지 선정(Romo & Schwartz, 1995), 조직 적응(Baum & Oliver, 1992)에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 네트워크 내부 회원간의 거래를 통해 기업의 거래비용을 감소시키거나(Provan, 1993), 기업에게 차별화된 자원, 지식, 시장, 기술로의 고유 통로를 제공한다거나(Inkpen & Tsang, 2005), 내부 회원간의 정보공유로 기업의 학습 능력을 배양되는 등 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다.

현지 자회사는 모기업 또는 다른 해외 자회사로 구성된 내부 네트워크 또는 현지국 경제 주체와의 외부 네트워크를 구성하게 되는데(Andersson, Forsgren, & Holm, 2002), 문제는 현지에서의 외부 네트워크 구축이 어렵다는 것이다. 네트워크 형성은 경로 의존적이며 모방이 어려운(Andersson, Forsgren, & Holm, 2002) 특성이 있어 신생기업과 마찬가지로인 현지 자회사는 현지 네트워크에 배태되지 못함으로써 현지국 활동이 제약되며 이로써 본국만큼의 가치로 기업특유우위를 활용하지 못하게 된다. 즉, 외국인 비용이 발생하게 되는 것이다.

그러나 자회사의 기업특유우위 유형에 따라 외국인 비용 효과는 상이할 것이다. 예컨대 표준화된 제품 또는 기술 등에서 발생한 글로벌 기업특유우위는 그 특성상 활용에 있어 지역적 제한이 없기에 현지 네트워크에 배태 유무에 영향을 받지 않을 것이다. 반면 본국에서 활용한 우수한 인력 및 거래자와 우수한 관계는 현지국에서 그대로 활용하는데 한계가 있다. 즉 로컬 기업특유우위는 개발 지역에 대해서는 제약이 없지만 개발 지역을 벗어나면 그 가치가 상실되거나 새로운 적응·수정이 요구된다(Rugman & Verbeke, 1992, 2001, 2003). 따라서 현지 자회사는 현지 네트워크를 새로운 정보원으로 활용하여 이전된 로컬 기업특유우위의 가치 손실을 최소화시키거나 이와 별도로 네트워크 내 새로운 자원과 결합된 현지시장에 더욱 적합한 새로운 가치(우위)를 창출할 수도 있을 것이다. 따라서 자회사의 기업특유우위 유형에 대한 배태성의 조절효과는 다음과 같을 것이다.

가설 1-1: 현지 자회사의 현지 네트워크 배태성 정도는 현지 자회사의 글로벌 기업특유 우위와 성과간의 관계를 조절하지 않을 것이다.

가설 1-2: 현지 자회사의 현지 네트워크 배태성 정도는 현지 자회사의 로컬 기업특유 우위와 성과간의 관계를 양의 관계로 조절할 것이다.

#### 3.2 정당성에 의한 조절 효과

조직의 정당성이란 제도적 환경과 기업 활동·결과

3) 기술적 네트워크(Håkansson, 1989), 지역적 네트워크(Dicken, 1992), 비즈니스 네트워크(Hägg & Johanson, 1982), 사회적 네트워크(Granovetter, 1973) 등이 있다.

간의 적합성을 나타내는 개념(Dowling & Pfeffer, 1975; Zimmerman, 2002; Zimmerman & Zeitz, 2002)으로 제도적 환경이 기업 활동을 방해하거나 제약한다는 환경 결정론적 관점(Oliver, 1997)이다.

기업에게 있어 조직의 정당성은 기업 활동에 필요한 자원으로의 접근을 가능하게 하거나(Lounsbury & Glynn, 2001) 외부 환경으로부터 기업 행동의 이해도를 높이거나 안정성을 높이는 효과를 주어(Suchman, 1995) 기업의 생존과 성과에 직접적인 영향을 미친다(Hannan & Freeman, 1977; Kostova & Zaheer, 1999; 현선해, 1999; Zimmerman, 2002).

조직의 정당성은 '사회적으로 구성된(socially constructed)' 개념이므로 현지 환경에 동화되지 않은 현지 자회사는 현지 환경에서 요구하는 기대 및 판단이 현지기업보다 높아 정당성 확보에 어려움이 따른다. 따라서 현지 자회사는 현지 자원 확보 및 활용에 방해를 받거나(Kostova & Zaheer, 1999; Zimmerman, 2002), 기업 행동 자체에 제약을 받거나, 현지기업과의 차별대우로(Hymer, 1976) 외국인 비용을 초래하게 된다(Zaheer, 2002).

그러나 글로벌 기업특유우위가 성과로 발휘되는 것에 대해 정당성 정도는 영향을 미치지 못할 것이다. 글로벌 기업특유우위는 지역적 제한이 없는 우위이므로 특정 사회에 맞게 구성된 개념이 아니라는 것이다. 즉, 현지국의 상황에 의해 그 가치가 상승되는 것이 아니라 오히려 전 세계적 활용이 가능한 표준화된 자산으로부터 획득되는 우위라는 것이다. 반면 로컬 기업특유우위는 특정 사회에 더욱 높은 가치를 발휘하는 우위이다. 따라서 외부 환경에 대해 정당성이 이미 확보된 현지 굴지의 기업과 전략적 제휴를 하거나 현지 종업원을 채용하는 등

외부 환경에 동화되고 정당성이 확보됨으로써 로컬 기업특유우위의 가치를 그대로 발휘하거나 새로운 기업특유우위를 개발할 것이다. 정당성이 확보된 현지 자회사는 현지시장에서 상호보완적인 자원을 확보하고(Sethi & Guisinger, 2002) 시장 정보를 획득(Petersen & Pedersen, 2002)하여 기존의 로컬 기업특유우위의 활용 가치를 제고시킬 수 있기 때문이다. 이상의 내용을 바탕으로 현지 자회사의 정당성에 대한 조절효과는 다음과 같을 것이다.

가설 2-1: 현지 자회사의 정당성 정도는 현지 자회사의 글로벌 기업특유우위와 성과간의 관계를 조절하지 않을 것이다.

가설 2-2: 현지 자회사의 정당성 정도는 현지 자회사의 로컬 기업특유우위와 성과간의 관계를 양의 관계로 조절할 것이다.

### 3.3 전략에 의한 조절 효과

효과적인 전략이란, 기업이 축적한 기업특유우위와 이를 활용할 수 있는 환경간의 적합성으로 판단된다. 따라서 기업의 외부 환경이 동일하다할지라도 기업이 보유한 우위의 활용도를 최대화할 수 있는 전략이 성공적인 전략이다(McNamara, Deephouse, & Luce, 2003). 따라서 이러한 두 가지 요인을 함께 고려해야하는데, 해외 시장에 진출한 외국기업의 경우 전략 수립과 실행에 있어 다음과 같은 이유로 인해 외국인 비용이 수반된다. 첫째, 효과적인 전략 수립을 위해 필요한 현지 시장 정보의 부족을 들 수 있다. 외국기업은 현지국의 경제, 문화, 정치, 제도 등에 대한 정보를 새롭게 획득해야하는데 언어·

문화적 차이로 인해 현지기업과 달리 이러한 정보를 이해하는데 어려움이 있다. 둘째, 모기업에서 수립된 전략을 외국기업이 현지국에서 실행하는데 있어 이러한 전략이 현지 상황과 부적합(misfit)할 수도 있다. 예컨대, 현지 시장에서는 소비자의 니즈가 명확히 있음에도 외국기업이 현지에서 공급·판매하는 제품 또는 서비스가 이러한 니즈를 반영하지 않는 전략인 경우가 이러한 경우에 속한다. 실증 연구에서도 현지시장에 부적합한 전략이 외국인 비용을 발생시키는 것으로 나타났다. 우선, Luo & Tan (1998)은 중국이라는 신흥 국가에서 외국기업과 현지기업은 서로 상이한 전략을 선택함으로써 외국인 비용을 극복할 수 있다고 하였다. 이들은 Miles & Snow(1978)가 구분한 4가지 전략 중 외국기업은 분석자 전략을, 중국기업은 방어자 전략과 공격자 전략을 선택함으로써 외국인 비용을 극복할 수 있다고 하였다. 또한 Luo, Shenkar, & Nyaw (2002)는 전략에 따라 외국인 비용 극복의 메커니즘이 상이하다고 하였다. 글로벌전략은 표준화된 제품 및 성과를 통해 생산비 및 마케팅 비용 감소의 성과가 나타나지만 현지화전략은 영업 매출 증가의 성과가 나타난다고 하여 상황에 따른 적합한 전략이 외국인 비용을 더욱 감소시킨다고 하였다.

글로벌 전략(글로벌 통합을 강조하는 전략으로 원가우위 전략, 방어형 전략)은 규모·범위의 경제를 누리고 학습효과를 극대화함으로써 기업의 효율성을 증대시킬 수 있는 전략이다. 이러한 전략은 글로벌 통합을 통해 기업 전체의 하나의 이미지를 구축하는 것이 중요하며, 해외 자회사들은 기업 전체의 목표를 위해 서로 협력하는 협력자 관계가 된다. 그리고 제품 및 서비스의 특성상 표준화된 제품·서비스일수록 이러한 전략을 활용할 때 더욱 높은 경제적 이득을 창출할 수 있다. 기업특유우위

개발이라는 측면에서, 이러한 전략을 수행하고 있는 기업은 글로벌 통합에 대한 노하우를 축적하게 된다(Harzing, 2002). 따라서 글로벌 전략은 글로벌 기업특유우위와 결합하여 시너지를 창출하는 즉, 글로벌 기업특유우위 활용에 더욱 효율적인 전략이 될 것이다.

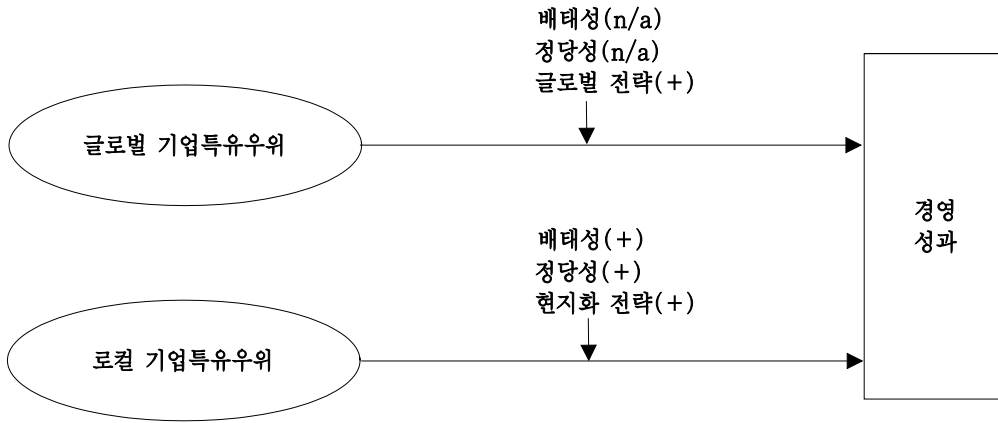
이와는 반대로 현지화 전략(지역적 대응을 강조하는 전략으로 차별화 우위 전략, 공격형 전략)은 차별화에 기초하여 현지 시장의 니즈를 만족시켜 수익을 극대화할 수 있는 전략이다. 이러한 전략은 제품과 서비스의 차별화 요인이 많을수록 높은 경제적 이득을 창출할 수 있으며 이러한 전략을 통해 기업은 현지 시장의 니즈를 파악하고 이에 대해 제품과 서비스를 수정·조정하는 능력을 축적할 수 있다. 따라서 현지화 전략은 현지국의 이점을 활용할 수 있는 로컬 기업특유우위와 결합됨으로써 더욱 높은 가치를 발휘할 수 있을 것이다.

앞서 서술한 내용을 토대로 전략에 의한 조절효과는 다음과 같을 것이다.

가설 3-1: 현지 자회사의 글로벌 전략은 현지 자회사의 글로벌 기업특유우위와 성과간의 관계를 양의 관계로 조절할 것이다.

가설 3-2: 현지 자회사의 현지화 전략은 현지 자회사의 로컬 기업특유우위와 성과간의 관계를 양의 관계로 조절할 것이다.

이상의 내용을 바탕으로 본 연구의 연구모형은 <그림 2>와 같다.



〈그림 2〉 연구 모형

#### IV. 분석 결과

##### 4.1 표본 및 변수 조작화

본 연구에서는 1990년에서 2003년 사이 설립된 외국기업의 국내 자회사로<sup>4)</sup> 2005년 6월 기준 외국 투자자의 지분이 10%이상이며 직원 수가 10명 이상인 제조 기업을 분석 대상으로 선정하였다. 한국신용평가(Kis-line)을 통해 추출한 309개의 기업에 대해 팩스, 이메일, 전화를 이용한 설문 조사를 실시하였다. 단일균형 리커트식 7점 척도로 측정된 설문 조사를 통해 관련 자료들을 수집하였는데 설문지 수거 결과 148개(회수율 47.9%)가 회수되었으나, 개인 투자자가 포함된 응답과 불성실한 답변이 포함된 설문지 9개를 제외한 139개를 분석에 사용하였다. 분석에 사용된 기업은 전기·

전자(24.5%), 기계 및 장비업종(23.0%), 기타제조(19.5%)순으로 비율이 높았으며, 표본의 48.9%가 외환위기 이후인 1998년 이후에 설립된 기업들로 구성되어 있었다.

종속변수는 기업의 경영성과로 국내 시장에서 지난 3년간 평균 매출 성장률, 매출액 대비 수익률, 국·내외 경쟁력, 전반적인 성과를 7점 척도로 측정하였다. 독립변수로 사용된 글로벌 기업특유우위는 기술 우위와 재무 우위로 분류하고 Lee, Lee, & Pennings(2001), 허문구(1993) 등의 연구에서 활용된 설문 문항을 참고하여 조작화하였다. 또한, 로컬 기업특유우위를 창출하는 관계 우위<sup>5)</sup>와 인적 우위 중, 관계 우위는 기존의 실증분석이 일천한 상황이라 Koka & Prescott(2002) 연구를 참고하고 인적 우위는 외국기업의 특성상 국내 시장 정보획득이 중요하기에(Petersen & Pedersen, 2002) 판매·관측 업무와 기술지원 업무에 국내

4) 설립 후 약 2년 이내 신생기업의 불리함(liability of newness)이 있다는 주장에 따라(Zaheer & Mosakowski, 1997; Zimmerman, 2002) 설문 기준일보다 2년 전인 2003년 이전까지 설립된 회사로 한정하여 이러한 효과를 제거하고자 하였다.

5) 관계 우위는 Nahapiet & Ghoshal(1998), Dunning(2000), Koka & Prescott(2002)이 설명하는 사회적 자산으로, 사회적 상호작용을 통해 차별화된 이익을 누릴 수 있게 하는 자산을 일컫는다(Burt, 1992; Hunt & Morgan, 1994). 관계 우위는 일반적으로 양자적 관계가 강조된 것으로 중국의 판서처럼 관계 자체가 중요한 경쟁우위가 된다.

시장 조사 업무와 대관 업무를 추가하여 이러한 네 가지 업무에 대한 직원의 수행 능력을 7점 척도로 측정하였다.

조절 변수로 사용된 세 가지 요인 중, 배태성 정도는 Andersson & Forsgren(1996, 2000), Andersson, Forsgren, & Holm(2002)에서 사용한 문항을 활용, 수정하여 작성하였다. 국내 동종 기업, 정부·공공기관, 관련 산업협회를 통해 습득한 국내 제품·기술·시장 정보를 제품 개발과 국내 업무에 얼마나 반영하는지를 7점 척도로 측정하였다(1=전혀 반영하지 않음; 7점=매우 많이 반영함). 다음으로, 정당성에 대한 실증 연구는 일천한 상황이라 본 연구에서는 탐색적인 방법으로 외국기업이 인지하고 있는 차별대우로 정당성 정도를 측정하였다. 이를 위해 국내 공급자, 구매업자, 소비자, 정부 정책에 의해 외국기업 자회사가 인지하고 있는 차별대우를 7점 척도로 측정하였다(1=차별대우가 전혀 없음; 7=차별대우가 매우 많음). 마지막 조절변수인 전략에 대해서는 Taggart(1998)에서 사용한 문항을 그대로 활용하여 국내 생산 제품의 판매 범위, 다른 해외 자회사에 대한 자원 의존도, 기술 개발 시 해외 자회사간 공유정도를 7점 척도로 측정하였다(1=현지 자회사중심; 7=본사중심).

통제변수로 자회사의 규모는 2005년 현재의 종업원 수에 로그를 취한 값(Brouthers, Brouthers, & Werner, 2003)으로, 자회사 나이는 2005년에서 설립년도를 뺀 값에 로그를 취한 값으로 측정하였다. 문화적 거리는 Kogut & Singh(1988) 지수로 대체하였으며 투자비율은 현지 자회사에 대한 모기업의 설립당시 투자비율로 그리고 해외경영 경험은 모기업이 진출하고 있는 국가의 수로 조작화하였다. 그리고 마지막으로 산업 통제변수로는

산업성장률을 활용하였는데 이는 2003년에서 2005년까지의 3년간 해당 산업성장률의 평균값으로 대체하였다. 지금까지 정리한 주요 변수의 측정방법 및 크롬바  $\alpha$  값을 정리하면 <표 3>과 같다.

#### 4.2 다중회귀분석 결과

다중회귀분석에 앞서 요인분석을 통해 도출된 변수의 Tolerance와 VIF 검사를 통해 다중공선성 문제가 발생하지 않음을 확인하였다.

조절변수 각각의 효과를 살펴보기 위해 다음과 같이 여러 번의 다중회귀분석을 실시하였다. 우선, 통제변수, 독립변수, 조절변수 순으로 변수를 추가한 다음 모든 상호관계를 추가하여 <표 4>와 같은 결과를 도출하고, 네트워크 배태성, 정당성, 전략 유형 각각의 조절변수 효과를 분석하였다.

먼저 <표 4>에서 연구 모형의 적합성을 살펴보면, 독립변수와 통제변수만을 검정한 I 단계의  $R^2$ 는 26.3%, 여기에 조절변수 등 모든 변수를 추가한 V 단계는 28.9%로 나타나 사용된 표본의 28.9%가 표본회귀선에 적합하다는 것을 알 수 있다. 예상대로 글로벌 및 로컬 기업특유우위는 성과를 이끄는 주요 변수로 분석되었으며(Barney, 1991; Andersson, Forsgren, & Holm, 2002), 조절변수 중에서는 배태성만이 성과와 양의 관계로 나타나(II, V 단계) 기존 Andersson, Forsgren, & Holm(2002), Inkpen & Tsang(2005)의 연구를 지지하였다.

조절변수의 효과를 살펴보기 위해 우선 국내 자회사의 국내 네트워크에 대한 배태성 정도의 효과를 검정하였다. <표 5>의 I-I 및 II-I 단계 결과처럼, 배태성 정도는 글로벌 기업특유우위와 성과간의 관계는 조절하지 않아 가설 1-1이 지지되었으

〈표 3〉 변수 조작화

변수명		측정 방법	α 값	
종속 변수	성과	지난 3년간 국내 시장에서의 평균 매출 성장률, 매출액 대비 수익률, 국·내외 경쟁력, 전반적인 성과를 7점 척도로 측정	0.88	
독립 변수	글로벌 기업 특유 우위	기술 우위	국내에서 판매하는 제품의 국·내외 인지도와 제품 제조 및 공정에 사용된 선진 정도를 7점 척도로 측정	0.83
		채무 우위	국내 투자규모, 재무구조 건전성, 자금조달능력을 7점 척도로 측정	0.74
	로컬 기업 특유 우위	관계 우위	국내 공급업체, 구매업체, 정부·공공기관, 은행·금융 기관과의 신뢰도를 7점 척도로 측정	0.83
		인적 우위	판매·판매 업무, 기술지원 업무, 시장 조사 업무, 대관 업무에 대한 직원의 수행 능력을 7점 척도로 측정	0.82
조절 변수	배태성	국내 제품·기술·시장 정보습득에 있어 동종 기업, 정부·공공기관, 관련 산업협회에 대한 의존도 및 이러한 정보를 제품 개발과 국내 업무에 반영하는 정도를 7점 척도로 측정	0.88	
	정당성	국내 공급자, 구매업자, 소비자, 정부 정책에 의해 인지되는 차별대우를 7점 척도로 측정	0.82	
	현지화 전략	국내 생산 제품의 판매 범위(국내에 한정 또는 다른 해외 자회사까지 확장), 다른 해외 자회사에 대한 자원 의존도, 기술 개발 시 해외 자회사 간 공유정도를 7점 척도로 측정	0.72	

〈표 4〉 다중회귀분석 결과

구 분	I 단계	II 단계	III 단계	IV 단계	V 단계
	비표준화 β (t 값)	비표준화 β (t 값)	비표준화 β (t 값)	비표준화 β (t 값)	비표준화 β (t 값)
(Constant)	0.577(0.876)	0.292(0.432)	0.412(0.566)	1.048(1.361)	0.469(0.536)
글로벌 기업특유우위	<b>0.197(1.969)*</b>	<b>0.191(1.925)*</b>	<b>0.204(2.018)**</b>	0.162(1.563)	0.169(1.619)
로컬 기업특유우위	<b>0.470(3.664)***</b>	<b>0.419(3.199)***</b>	<b>0.451(3.383)***</b>	<b>0.463(3.607)***</b>	<b>0.381(2.777)***</b>
배태성		<b>0.132(1.695)*</b>			<b>0.143(1.797)*</b>
정당성			0.040(0.533)		0.058(0.747)
현지화 전략				-0.079(-1.176)	-0.073(-1.082)
자회사 규모	0.098(0.714)	0.102(0.752)	0.088(0.633)	0.134(0.957)	0.122(0.863)
자회사 나이	0.373(0.810)	0.414(0.904)	0.400(0.860)	0.317(0.684)	0.403(0.866)
산업성장률	0.016(1.441)	0.015(1.434)	0.015(1.387)	0.015(1.433)	0.015(1.352)
R <sup>2</sup>	0.263	0.278	0.264	0.270	0.289
수정된 R <sup>2</sup>	0.235	0.246	0.231	0.237	0.245
F (유의성)	9.473 (0.000)	8.484 (0.000)	7.899 (0.000)	8.147 (0.000)	6.600 (0.000)
N	139	139	139	139	139

\*: p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01(two-tailed)

〈표 5〉 배태성에 의한 조절효과 분석 결과

구 분	I 단계	I-I 단계	II 단계	II-I 단계
	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)
(Constant)	1.481(1.619)	3.564(1.173)	1.012(0.990)	7.077(2.114)**
배태성	0.186(1.491)	-0.323(-0.450)	0.161(1.233)	-1.328(-1.670)
글로벌 기업특유우위	<b>0.399(2.469)**</b>	0.023(0.042)		
글로벌 기업특유우위 x 배태성		<b>0.093(0.719)</b>		
로컬 기업특유우위			<b>0.459(2.258)**</b>	-0.769(-1.136)
로컬 기업특유우위 x 배태성				<b>0.292(1.898)*</b>
자회사 규모	<b>0.295(1.470)*</b>	0.283(1.395)	0.310(1.535)	<b>0.343(1.734)*</b>
자회사 나이	0.378(0.555)	0.270(0.386)	0.266(0.386)	0.065(0.096)
투자비용	<b>-0.012(-1.905)*</b>	<b>-0.012(-1.802)*</b>	-0.007(-1.172)	-0.005(-0.906)
해외경영 경험	0.007(1.346)	0.008(1.477)	0.007(1.269)	<b>0.010(1.744)*</b>
산업성장률	-0.003(-0.183)	-0.004(-0.236)	0.001(0.090)	-0.001(-0.043)
R <sup>2</sup>	0.345	0.352	0.334	0.378
수정된 R <sup>2</sup>	0.257	0.250	0.244	0.280
F (유의성)	3.915 (0.002)	3.459 (0.003)	3.720 (0.002)	3.868 (0.001)
N	139	139	139	139

\*: p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01(two-tailed)

며, 로컬 기업특유우위와 성과간의 관계는 양의 관계로 조절하는 것으로 나타나 관련 가설 1-2 또한 지지되었다. 이로써 자회사에게 배태성 정도는 현지 시장 정보획득의 중요한 수단이 되며 이를 통해 획득한 지식, 자원 등은 기존에 보유한 로컬 기업 특유우위와 결합하여 새로운 우위를 창출하는 요인임을 알 수 있다.

다음으로 자회사가 현지 시장에서 획득한 정당성 정도의 조절효과를 살펴보았으며 이에 대한 결과는 〈표 6〉에 정리되어 있다. 기존 문헌에서 외국인 비용을 발생시키는 주요 요인으로 주장되고(Kostova

& Zaheer, 1999; Luo, Shenkar & Nyaw, 2002) 있으나, 이 표에서 보듯이 정당성 정도는 기업특유우위와 성과 간에 관계를 조절하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 추측한대로 글로벌 기업 특유우위에 대한 정당성 정도의 조절효과는 나타나지 않아 관련 가설 2-1이 지지되었다. 그러나 로컬 기업특유우위와 성과간의 관계를 양의 관계로 지지할 것이라는 가설 2-2는 지지되지 않았다.

이는 Nachum(2003)의 주장처럼 글로벌화가 심화되면서 더 이상 외국기업과 현지기업에 대한 구분이 없어졌기 때문이라 본다. 즉, 국내 시장에

〈표 6〉 정당성에 의한 조절효과 분석 결과

구 분	I 단계	I-I 단계	II 단계	II-I 단계
	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)
(Constant)	1.872(1.650)	2.276(0.716)	1.530(1.283)	-2.876(-0.676)
정당성	0.018(0.158)	-0.061(-0.104)	-0.048(-0.435)	0.747(1.001)
글로벌 기업특유우위	<b>0.479(3.048)***</b>	0.402(0.678)		
<b>글로벌 기업특유우위 x 정당성</b>		<b>0.014(0.136)</b>		
로컬 기업특유우위			<b>0.569(3.036)***</b>	1.475(1.713)*
<b>로컬 기업특유우위 x 정당성</b>				<b>-0.158(-1.078)</b>
자회사 규모	0.315(1.531)	0.317(1.522)	0.328(1.603)	<b>0.348(1.697)*</b>
자회사 나이	0.488(0.695)	0.514(0.700)	0.262(0.371)	1.147(0.206)
투자비용	<b>-0.015(-2.372)**</b>	<b>-0.015(-2.285)**</b>	-0.009(-1.499)	<b>-0.101(-1.720)*</b>
해외경영 경험	0.004(0.778)	0.004(0.695)	0.006(0.985)	0.007(1.160)
산업성장률	-0.004(-0.247)	-0.004(-0.249)	0.001(0.087)	0.004(0.218)
R <sup>2</sup>	0.317	0.318	0.317	0.332
수정된 R <sup>2</sup>	0.226	0.211	0.225	0.227
F (유의성)	3.456 (0.004)	2.969 (0.008)	3.443 (0.004)	3.167 (0.005)
N	139	139	139	139

\*: p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01(two-tailed)

서도 외국기업의 비중이 커지고 이들에 대한 인식이 변화하면서 더 이상 외국기업에 대한 차별대우가 없어졌기 때문이다.<sup>6)</sup>

마지막으로 〈표 7〉에서는 전략 유형에 의한 조절효과를 정리하였다. I-I 단계에서 보듯이 글로벌 기업특유우위는 글로벌 전략에 의한 조절효과로 더욱 높은 성과를 이끌어내는 것으로 나타났다. 이는 Kim, Park & Prescott(2003)의 주장처럼 지역

특성에 덜 민감한 자원인 경우 글로벌 전략이 더욱 효과적이라는 논리와 일맥상통하였다. 따라서 글로벌 전략이 글로벌 기업특유우위와 성과간의 관계에 양의 관계로 조절한다는 가설 3-1은 지지되었다. 반면 현지화 전략의 조절효과는 예상과 반대의 부호가 관찰되었다. 그 결과 로컬 기업특유우위는 현지화 전략의 조절효과에 의해 더 높은 성과를 올릴 것이라는 가설 3-2는 지지되지 못하였다. 이는 표

6) 한편으로는 외국기업과 한국기업간 구분 어려워졌기 때문이라고도 볼 수 있다. 외환위기 이전에는 일반적으로 외국기업이라하면 영문 회사명만으로도 쉽게 구분할 수 있었으나 외환위기 이후에는 오히려 많은 한국기업이 영문 회사명만을 사용하게 되면서(예로, 국민은행은 KB, 한국전력은 KT, 다수의 벤처기업) 외국기업과 한국기업간 판별이 어렵게 되었다.

〈표 7〉 전략에 의한 조절효과 분석 결과

구분	I 단계	I-I 단계	II 단계	II-I 단계
	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)	비표준화 $\beta$ (t 값)
(Constant)	1.688(2.586)**	2.306(3.274)***	1.205(1.555)	-1.603(-0.988)
글로벌 전략	0.089(1.263)	<b>-0.525(-1.800)*</b>		
글로벌 기업특유우위	<b>0.303(2.989)***</b>	-0.150(-0.647)		
<b>글로벌 기업특유우위 x 글로벌 전략</b>		<b>0.112(2.165)**</b>		
현지화 전략			-0.101(-1.553)	<b>0.681(1.689)*</b>
로컬 기업특유우위			<b>0.535(4.528)***</b>	<b>1.054(3.644)***</b>
<b>로컬 기업특유우위 x 현지화 전략</b>				<b>-0.151(-1.964)*</b>
자회사 규모	0.230(1.602)	0.230(1.623)	0.158(1.131)	0.196(1.409)
자회사 나이	0.199(0.405)	0.167(0.346)	0.253(0.536)	0.384(0.815)
문화적 거리	0.130(0.997)	0.137(1.061)	0.169(1.388)	0.141(1.159)
해외경영 경험	0.002(0.777)	0.002(0.824)	0.001(0.289)	0.001(0.202)
산업성장률	<b>0.019(1.699)*</b>	0.016(1.435)	0.016(1.456)	0.014(1.276)
R <sup>2</sup>	0.207	0.235	0.268	0.289
수정된 R <sup>2</sup>	0.165	0.188	0.229	0.245
F (유의성)	4.893 (0.000)	4.988 (0.000)	6.844 (0.000)	6.601 (0.000)
N	139	139	139	139

\*: p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01(two-tailed)

본의 특성으로 해석할 수 있다. 본 연구에 사용된 139개사 중 48.9%에 해당하는 68개는 완전소유 자회사이며, 47.5%에 66개사는 기계 및 장비와 전기·전자업종에 종사하는 기업이다. 이러한 표본의 특성에서 알 수 있듯이, 이러한 업종에서 활동하고 있는 기업은 대부분 기술 우위의 제품을 국내 시장에 판매하는 파이프라인의 역할의 기업이 많다. 실제적으로 현지화 전략을 측정하는 문항에서 기업들의 답변은 평균 3.45로 많은 기업이 글로벌

전략을 행하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 이들 기업에게 현지화 전략은 오히려 표준화된 제품을 활용함으로써 취할 수 있는 이득을 상쇄시키는 효과를 초래했다고 볼 수 있다.

이상의 결과표에서 통제변수로 사용된 자회사의 규모, 해외경영 경험, 산업성장률은 일반적인 예상처럼 기업 성과를 제고시키는 원인으로 나타났다. 하지만 배태성과 정당성의 조절효과를 분석하는 〈표 5〉, 〈표 6〉에서는 흥미롭게도 현지 자회사 설

업에 대한 모기업의 높은 투자비율이 오히려 성과를 방해하는 것으로 나타났다. 투자비율이 높다는 것은 국내 자회사에 대한 모기업의 통제수준이 높다는 것을 의미할 수 있다. 따라서 성과에 대한 투자비율의 부정적인 영향은 현지시장을 제대로 파악하지 못한 모기업이 자회사에 대해 지나치게 간섭을 한다거나 또는 모기업 중심의 통제가 현지시장에 맞지 않았던 것으로 풀이할 수 있다.

## V. 결론 및 향후 과제

본 연구는 기업특유우위와 성과간의 관계에 대한 외국인 비용의 조절효과를 분석하였다. 특히 기업특유우위를 글로벌 기업특유우위와 로컬 기업특유우위로 구분하고, 외국인 비용을 유발하는 요인으로 현지 자회사의 현지 네트워크 배태성 정도, 정당성 정도, 전략유형으로 선정하여 각각의 우위에 대한 조절효과를 살펴보았다.

국내 139개 자회사를 대상으로 다중회귀분석을 실시한 결과, 현지 자회사의 네트워크 배태성 정도는 글로벌 기업특유우위와 성과간의 관계에는 조절효과를 보이지 않았지만(가설 1-1 채택) 로컬 기업특유우위와 성과간의 관계는 양의 관계로 조절하는 것으로 관찰되었다(가설 1-2 채택). 또한, 현지 자회사의 정당성 정도는 글로벌 기업특유우위 또는 로컬 기업특유우위 성과간의 관계 모두에서 무관한 요인으로 나타나 글로벌 기업특유우위 관련 가설 2-1은 채택되었으며 로컬 기업특유우위 관련 가설 2-2는 채택되지 않았다. 마지막으로 자회사의 글로벌 전략은 예상대로 글로벌 기업특유우위와 성과간의 관계를 양의 관계로 조절하여 가설 3-1이 채

택되었다. 그러나 로컬 기업특유우위와 성과간의 관계를 현지화 전략이 양의 관계로 조절할 것이라는 가설 3-2는 90% 신뢰수준에서 반대의 결과로 나와 채택되지 못하였다. 결과적으로 외국인 비용은 기업특유우위 활용을 방해하거나 새로운 우위를 창출하는데 기여하는 요인으로 특히 글로벌 기업특유우위는 글로벌 전략에 의해 로컬 기업특유우위는 자회사의 배태성 정도에 의해 기업 성과에 추가적인 지대를 제공하는 것으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 의의를 가질 수 있다. 첫째, 외국인 비용에 대한 새로운 효과를 밝혀냈다는 것이다. 기존 연구에서 개념적으로 해석되어온 외국인 비용을 구체적인 요인으로 구분하고 실증분석을 통해 그 효과를 검증했다는 데 의의가 있다. 둘째, Rugman & Verbeke(1992, 2001)가 언급한 기업특유우위의 유형을 실질적으로 구분하였다는 것이다.

하지만 외국인 비용은 본국 또는 현지국의 상황에 따라 상이하게 나타나는 현상이므로 결과 해석에 한계가 있다. 본 연구는 한국시장을 대상으로 실시한 결과이지만 한국보다 선진국 또는 후진국에 진출한 사례로 분석할 경우에는 외국인 비용을 초래하는 요인이 상이할 수 있기 때문이다. 또한, 설문 조사를 통해 수집된 자료라는 일반적인 한계가 있다. 설문 조사는 응답자의 주관적인 판단에 의존하고 있으나 동일한 기업이라 할지라도 부서 혹은 직급에 따라 응답자의 답변이 상이하게 나타날 수 있기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 분석 단위는 현지 자회사로 하되 자료의 신뢰성을 제고할 수 있도록 한 기업에 여러 개의 설문지를 회수하는 방안을 검토할 수 있다.

향후 연구에서는 외국인 비용을 유발하는 기업 내부요인에 대한 연구가 필요하겠다. 본 연구에서는

전략 유형이라는 한 가지 요인을 밝혀내었으나 학습·흡수능력, CEO의 성향 등의 내부 요인을 분석해 볼 필요가 있겠다. 또한 로컬 기업특유우위와 결합하여 새로운 시너지를 창출하는 현지상황 특수 요인을 밝혀내는 연구 또한 흥미로운 연구가 될 것으로 사료된다.

## 참고문헌

- 이장호(2001), "글로벌 학습과 기업의 경영성과," **국제경영연구**, 제12권, 1호, pp. 179-218.
- 허문구(1993), "전략군내 기업간의 성과차이와 그 원인 - 자원기준관점을 중심으로," **경영학연구**, 제23권 제1호, pp. 309-356.
- 현선해(1999), "제도적 환경과 조직 특유의 자원이 조직성과에 미치는 영향," **생산성 논집**, 제13권 제3호, pp. 119-143.
- Aliber, R. Z.(1970), The Multinational Enterprise in a Multiple Currency World, In: Dunning, J.(Ed.), *The Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin, London, pp. 49-56.
- Andersson, U. & Forsgren, M.(1996), "Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation," *International Business Review*, Vol. 5, No. 5, pp. 487-508.
- Andersson, U. & Forsgren, M.(2000), "In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations," *Management International Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 329-350.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U.(2002), "The Strategic Impact of External Networks - Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 11, pp. 979-996.
- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Baum, L. & Oliver, C.(1992), "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations," *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 4, pp. 540-559.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S.(1998), "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 221-242.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2003), "Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 12, pp. 1239-1248.
- Buckley, P. J. & Casson, M. C.(1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- Buckley, P. J.(1990), "Problems and Developments in the Core Theory of International Business," *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 4, pp. 657-665.
- Burt, R. S.(1992), *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chang, C., Hasan, I. & Hunter W.(1998), "Efficiency of Multinational Banks: An Empirical Investigation," *Applied Financial Economics*, Vol. 8, No. 6, pp. 689-696.
- Crossan, M. M. & Bedrow, I.(2003), "Organizational Learning and Strategic Renewal," *Strategic Management Journal*, Vol. 24,

- No. 11, pp. 1087-1105.
- Dicken, P.(1992), *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*, 2nd Edition, New York: Guilford Press.
- Dowling, J. & Pfeffer, J.(1975), "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior," *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 122-136.
- Dunning, J. H.(1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No.1, pp. 9-31.
- Dunning, J. H.(1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.
- Dunning, J. H.(2002), "Regions, Globalisation and the Knowledge Economy: The Issues Stated," In J. H. Dunning(ed.), *Regions, Globalisation, and the Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press, pp. 7-42 and pp. 131-169.
- Eden, L. & Miller, S.(2001), "Opening the Black Box: Multinationals and the Cost of Doing Business Abroad," *Paper presented at Academy of Management Conference*, Washington D.C. U.S.A.
- Erramilli, M. K., Agarwal, S., & Kim, S. S.(1997), "Are Firm-Specific Advantages Location-Specific Too?" *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 735-757.
- Granovetter, M.(1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Hägg, I. & Johanson, J.(1982), *Firms in Networks - A New View of Competitiveness*, Stockholm.
- Håkansson, H.(1989), *Corporate Technological Behavior: Co-operation and Networks*, Routledge, London.
- Hannan, M. & Freeman, J.(1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964.
- Harzing, A.(2002), "Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 211-227.
- Hennart, J. F.(1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Hennart, J. F., Roehl, Thomas, & Zeng, Ming (2002) "Do Exits Proxy a Liability of Foreignness? The Case of Japanese Exits from the US," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 3, pp.241-264.
- Hymer, S.(1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E.(2005), "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 146-165.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, pp. 25-34.
- Kim, K., Park, J-H, & Prescott, JE.(2003), "The Global Integration of Business Functions:

- A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries," *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 4, pp. 327-344.
- Koka, B. R. & Prescott, J. E.(2002), "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 9, pp. 795-816.
- Kogut, B. & Singh, H.(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 411-432.
- Kostova, T. & Zaheer, S.(1999), "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 64-81.
- Larson, A.(1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp. 76-104.
- Lee, C-W., Lee, K-M., & Pennings, J. M.(2001), "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 615-640.
- Levinthal, D. A. & March, J. G.(1993), "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- Lounsbury, M. & Glynn, M. A.(2001), "Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy and the Acquisition of Resources," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, pp. 545-564.
- Luo, Y. & Mezas, J.(2002), "Liabilities of Foreignness: Concepts, Constructs, and Consequences," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 217-221.
- Luo, Y., Shenkar, O., & Nyaw, M-K.(2002), "Mitigating Liabilities of Foreignness: Defensive versus Offensive Approach," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 283-300.
- Luo, Y. & Tan, J. J.(1998), "A Comparison of Multinational and Domestic Firms in an Emerging Market: A Strategic Choice Perspective," *Journal of International Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 21-40.
- Matsuo, H.(2000), "Liabilities of Foreignness and the Uses of Expatriates in Japanese Multinational Corporations in the United States," *Sociological Inquiry*, Vol. 70, No. 1, pp. 88-106.
- McCloughan, P. & Stone, I.(1998), "Life Duration of Foreign Multinational Subsidiaries: Evidence from U.K. Northern Manufacturing Industry 1970-93," *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 16, No. 6, pp. 719-747.
- McNamara, G., Deephouse, D. L., & Luce, R. A. (2003), "Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 161-181.
- Mezas, J. M.(2002a), "How to Identify Liabilities of Foreignness and Assess Their Effects on Multinational Corporations," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 265-282.
- Mezas, J. M.(2002b), "Identifying Liabilities of Foreignness and Strategies to Minimize Their Effects: The Case of Labor Lawsuit

- Judgments in the United States," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 229-244.
- Miles, R. E. & Snow, C. C.(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, S. R. & Parkhe, A.(2002), "Is There a Liability of Foreignness in Global Banking? An Empirical Test of Banks' X-Efficiency," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 55-75.
- Molina, M. A., Pino, I. B., & Rodríguez, A. C. (2004), "Industry, Management Capabilities and Firms' Competitiveness: An Empirical Contribution," *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, No. 5, pp. 265-281.
- Nachum, L.(2003), "Liability of Foreignness in Global Competition? Financial Service Affiliates in the City of London," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 12, pp. 1187-1208.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Nohria, N. & Garcia-Pont, C.(1991), "Global Strategic Alliances and Industry Structure," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 105-124.
- Oliver, C.(1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 697-713.
- Petersen, B. & Pedersen, T.(2002), "Coping with Liability of Foreignness: Different Learning Engagements of Entrant Firms," *Journal of International Management*. Vol. 8, No. 3, pp. 339-350.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Provan, K. G.(1993), "Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in Organizational Supplier-Buyer Networks," *Journal of Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 841-856.
- Romo, F. P. & Schwartz, M.(1995), "The Structural Embeddedness of Business Decisions: The Migration of Manufacturing Plants in New York State, 1960 to 1985," *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 6, pp. 874-907.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A.(1992), "A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management," *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 4, pp. 761 - 771.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A.(2001), "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 237-250.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A.(2003), "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives," *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 125-137.
- Rugman, A. M.(2004), Rethinking international Management Theory in a World of Regional Multinationals, *Paper prepared for the Booz Allen and Gamilton, Business+Strategy Award at New Orleans, 9th, Augst 2004*, International Management Division, Aca-

- demy of Management.
- Sethi, D. & Guisinger, S.(2002), "Liability of Foreignness to Competitive Advantage: How Multinational Enterprises Cope with the International Business Environment," *Journal of International Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 223-240.
- Suchman, M. C.(1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- Taggart, J. H.(1998), "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 7, pp. 663-681.
- Zaheer, S.(1995), "Overcoming the Liabilities of Foreignness," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.2, pp. 341-363.
- Zaheer, S. & Mosakowski, E.(1997). "The Dynamics of Liabilities of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 6, pp. 439-464.
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J.(2002), "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 414-432.

## Moderating Effects of Liability of Foreignness on the Relation between Firm-Specific Advantages and Foreign-Invested Firm Performance in Korea

Jung—Min Son\* · Young—Ryeol Park\*\*

### Abstract

This study investigates firstly the moderating effects of the liability of foreignness of foreign-invested firm on the relation between its firm-specific advantages (FSAs) and performance in Korea, and secondly how these moderating effects differ depending on the types of FSAs. It begins with the assumption that the liability of foreignness hinders exploitation of FSAs in a host country. Embeddedness, legitimacy, and strategy of foreign-invested firms are employed as moderating factors since these directly increase or reduce the level of liability of foreignness as asserted in previous related studies. The FSAs are classified into globally applicable FSAs and locally applicable FSAs depending on limitation on locational application.

Data with 139 foreign-invested firms in Korea was tested. The major empirical results are summarized as follows. First, embeddedness positively moderates the relationship between locally applicable FSAs and firm performance. This result shows that foreign-invested firms can overcome the liability of foreignness by exploiting locally applicable FSAs when they are embedded in a host country network, and even improve their performance. Second, legitimacy of foreign-invested firms does not influence on the liability of foreignness. Market globalization has weakened boundaries between foreign and national firms thus, legitimacy is not questioned for foreign-invested firms to remove discrimination against foreign firms. Third, as expected global strategy facilitates the exploitation of foreign-invested firms' globally applicable FSAs.

Key words: Liability of Foreignness, Network Embeddedness, Legitimacy, Firm-Specific Advantages, Performance

---

\* Full-time lecturer, School of Management, Inje University

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