다국적기업 현지자회사의 동적역량: 결정요인과 성과*

권영철
영남대학교 상경대학 교수
(yckwon@ynu.ac.kr)

본 논문에서는 다국적기업 현지자회사의 동적역량(dynamic capabilities)의 결정요인과 효과성에 대해 분석하였다. 동적역량은 자원준거관점의 파생이론으로서 본 연구에서는 두 가지 능력, 즉 환경변화에 따른 혁신능력과 새로운 자원의 습득/갱신 능력을 동적역량의 핵심 구성요인으로 보았다. 이러한 동적역량은 이질적인 환경 하에서 사업을 영위해야만 하는 다국적기업의 현지자회사들에게 더욱 요구된다. 국내에 투자한 외국기업의 127개 현지자회사를 대상으로 분석한 결과 혁신과 자원습득/갱신으로 대변되는 동적역량은 현지자회사의 현재의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났을 뿐만아니라 미래의 경영성과에 대한 기대도 높은 것으로 나타나 동적역량이 현지자회사의 지속적 경쟁우위에 기여할 수 있음을 보여주었다. 한편, 현지자회사의 동적역량 촉진 요인과 관련하여 모기업이 기업가적 조직문화를 견지할수록, 그리고 현지자회사의 전략적 중요성과 자율권이 높을수록, 해당 자회사는 동적역량 구축에 더욱 몰입하는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 다국적기업의 현지자회사의 역할과 성공과 관련 일련의 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다.

주제어: 현지자회사, 동적역량, 혁신능력, 자원습득/갱신능력, 경영성과

Ⅰ. 서 론

그동안 다국적기업의 현지자회사 성과에 대한 주요 결정요인으로서 모기업의 독점적우위, 현지국의 입지우위, 또는 진입방식의 선택 등이 중요시 여겨져 왔다. 그러나 이들 요인들은 해외직접투자 당위성, 즉 현지자회사 설립에 대한 이론적 설명으로는 유효하나 현지자회사의 지속적 성장을 설명하는 데에는 한계가 있다. 이러한 관점에서 현지자회사의 성공과 관련 현지자회사 자체 역할에 대해 조명을 맞출 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 자원준거관점(resource-based view)에서 현지자사의 동적역량(dynamic capability)에 초점을 맞추어 현지자회사의 경영성과를 설명해 보고자 한다.

자원준거관점은 기업 간 성과 차이를 설명하는데 있어 외부적인 산업구조 요인보다는 오히려 기업 간 보유하고 있는 내부적인 자원의 이질성에 초점을 맞추고 있다. 즉, 희소하면서도 경쟁기업이 모방하기 어려운 자원이나 능력을 보유한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 경쟁우위를 누릴 수 있다는 관점이다(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Direrickx and Cool, 1989; Collis and Montgomery, 1995). 최근 들어서 이러한 자원기반관점을 역동적 환경에 적용하려는 연구가 시도되고 있다(Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000 등). 즉, 동적역량은 자원기반관점의 파생이론으로서 변화되는 사업환경에 대응하기 위해 기업내부와 외부의 조직적 스킬(skill)과 제 자원(재무, 기술, 평판, 조직구조, 제도 등), 그리고 각 부문별(functional) 능력을 적절하게 통합, 구축, 재구성하고 더불어 지속적

논문접수일: 2010. 3 게재확정일: 2010. 7
* 이 논문은 2008년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2008-327-B00264)

혁신을 꾀하는 잠재적인 능력을 의미한다(Teece, Pisano, and Shuen, 1997). 이러한 관점에서 Blyler and Coff(2003)는 정태적인 자원기반관점과는 달리 동적역량은 격변하는 환경 하에서 이익 창출을 모색할 수 있는 독특한 기회를 제공한다는 관점이다. 사실 기업의 기존 핵심 자원이나 능력이 환경 변화에 맞지 않을 경우 오히려 '핵심 능력(core competence)'이 '핵심 경직성(core rigidity)'로 바뀔 수도 있는 것이다(Leonard-Barton, 1995).

이러한 동적역량은 새롭고 이질적인 환경 하에서 사업을 영위하는 다국적기업의 현지자회사에게 더 요구된다고 볼 수 있다. 이를테면 Augier와 Teece (2007)는 동적역량을 환경 변화에 대한 기업의 대응능력으로 보고, 이러한 대응능력은 다양하고 급변하는 환경 하에 놓여 있는 다국적기업에 더 요구된다고 보았다. 그동안 이러한 동적역량의 개념 정립(Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Deed, DeCarolis, and Coombs, 1999; Eisenhardt and Martin, 2000; Blyler and Coff, 2003; Zahra *et al.*, 2006)과 국가 내 시장에서의 기업의 동적역량의 촉진요인과 성과에 대한 연구(Helfat, 1997; Deed, *et al.*, 1999; Madhok and Osegowitsch, 2000; Zott, 2003)들은 비교적 활발히 이루어지고 있는 편이다. 그리고 기업의 국제화를 위한 동적역량(Luo, 2000) 또는 다국적기업의 동적역량의 필요성에 대한 문제의 제기(Augier and Teece, 2007)는 있었으나, 다국적기업의 현지자회사 차원에서 동적역량을 촉진케 하는 요인은 무엇이며, 또한 일부연구(한정화·신중경, 2006; Zhan and Luo, 2008)를 제외하고는 다국적기업의 동적역량의 효과성에 대한 실증적 연구는 매우 미진한 편이다. 앞의 두 연구도 서로 상이한 동적역량의 개념을 적용시키고 있다. 따라서 다국적기업의 현지자회사 차원에서 동적역량에 대한 지속적 연구 필요성은 매우 높다 할 것이다. 이러한 관점에서 본 연구의 주요 목적은 다음과 같다. 첫째는 다국적기업의 현지자회사 차원에서의 동적역량의 촉진 요인에 대한 규명이다. 기존 연구들은 대다수 동적역량의 효과성에 초점을 맞추고 있지 어떠한 조건 하에서 동적역량이 촉진되는지에 대해서는 관심을 덜 기울여 왔다. 둘째는 현지자회사의 동적역량이 자회사의 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석이다. 셋째는 현지자회사 차원에서 동적역량의 개념 정립과 구성 요인에 대한 접근이다. 현재 동적역량의 개념과 구성 요인에 대한 정립이 완성되었다기 보다는 앞으로도 지속적으로 논의가 이루어져야 할 과제이다. 본 연구의 결과는 다국적기업의 현지자회사의 지속적 성장을 설명할 수 있는 현지자회사의 역할 규명에 대한 연구에 일조할 것으로 기대된다.

II. 문헌연구

2.1 동적역량의 개념

최근 사업 환경이 급변하면서 자원준거관점에서 동적역량의 중요성이 부각되고 있다. 선도적인 연구로 Teece, Pisano and Shuen(1997)을 들 수 있는데, 이들은 동적역량을 "급변하는 환경변화에 맞추어 내·외부적 역량을 통합, 구축, 재구성(integrate, build, and reconfigure)하는 기업능력"으로 정의하였다. 즉, 주어진 경로의존과 시장위치에서 경쟁우위의 새롭고 혁신적인 유형을 성취하는 조직능력으로 보았다. 이와 같은 맥락에서

〈표 1〉 동적역량의 개념 및 적용 문헌

연구자	개념 및 적용
Teece, Pisano, and Shuen(1997)	급변하는 환경변화에 맞추어 내·외부적 역량을 통합, 구축, 재구성(integrate, build, and reconfigure)하는 기업 능력
Helfat (1997)	급격한 환경 변화에 부응하기 위해 기업 자신의 자원이나 지식의 변경
Eisenhardt and Martin(2000)	시장 변화에 부응하고 혹은 시장변화를 선도해내기도 하는 자원의 통합, 배치, 획득 및 배분
Zollo and Winter (2002)	학습 메커니즘으로서 경험 구축, 지식 명료화 및 코드화 과정의 루틴화
Makadok(2001)	자원 선택(resource-picking or selecting)과 능력 구축(capability-building)
Blyer and Coff(2003)	필요에 따라 자원을 추가하고, 제거하고, 재구성하는 자원조작(resource manipulation) 능력
Deed, *et al.* (1999)	신제품 개발 포트폴리오 확보 능력
임성준·서석배(2003)	환경변화에 대한 프로젝트성 조직 적응능력
이위범·권영철(2006)	전략적 제휴를 통한 핵심기술 습득

Helfat(1997)는 "급격한 환경 변화에 부응하기 위해 기업 자신의 자원이나 지식의 변경"을 동적역량으로 보았다. 이들의 동적역량에 대한 개념 정의는 경쟁우위를 지속하기 위해 현존 자원의 활용과 새로운 자원의 개발 간의 균형으로서 최적 자원 포트폴리오, 즉 Wernerfelt(1984)의 "역동적 자원관리(dynamic resource management)" 개념과 일맥상통 한다.

이밖에 동적역량의 개념 정립과 관련하여 Deed *et al.*(1999)는 조직능력으로서 동적역량을 단순한 자산이 아니라 "오랜 시간과 경로의존에 의거하여 구축되는 복합적 자산 구조(compound asset structures)"로 보았다. 한편, Eisenhardt and Martin(2000)과 같은 경우 동적역량을 "시장 변화에 부응하고 혹은 시장변화를 선도해내기도 하는 자원의 통합, 배치, 획득 및 배분하는 프로세스(processes to integrate, configure, gain and release resource)"로 정의하였다. Zollo and Winter(2002)는 동적역량을 "학습 메커니즘, 즉 경험 구축, 지식 명료화 및 코드화 과정의 산물"로 보았다. 즉 이러한 과정의 루틴화 그 자체가 동적역량이라는 것이다. 같은 맥락에서 Blyer and Coff(2003)는 동적역량을 "필요에 따라 자원을 추가하고, 제거하고, 재구성하는 자원조작(resource manipulation) 능력"으로 보고, 이러한 역동적 자원조작능력도 모방이 어렵기 때문에 경쟁우위를 지속하는데 기여한다는 관점이다. 한편, 일부 학자들은 동적역량의 세분화에 관심을 가졌는데, 이를테면 Makadok(2001)은 동적역량을 자원 선택(resource-picking)과 능력 구축(capability-building)으로 구분하였다. 전자는 자원 선택에 있어, 그리고 후자는 자원 배치(deploying resources)에 있어 경쟁자보다 더 효율적임으로써 경쟁우위를 창출할 수 있다는 것이다.

최근 Zahra *et al.*(2006)는 기존의 능력을 변경 또는 재구성하는 역량으로서, 이러한 동적역량이 모든 가치사슬 활동, 즉 생산, 공정, 마케팅, 회계 등에 적용될 수 있다고 보았다. 이와 같은 맥락에서 Helfat(1997)는 동적역량을 R & D에 적용시켰다. 즉, 미국 석유산업에 있어 1970년대부터 1980년대 석유 가격이 급상승 하였을 당시 '역동적 R & D 능력'을 분석하였다. 즉, 26개 석유제조 기업을 대상으로 분석한 결과 오일 가격 급상승시 기술적 및 시설 자원이 풍부한 기업일수록 오일 공정상의 R & D 능력이 향상됨을 규명하였다. Deed, *et al.* (1999)는 동적역량을 '신제품 개발 포트폴리오 능력'으로 정의하면서, 생명공학 등 기술변화가 심한 분야에서 더욱 요구된다고 보았다. 94개 생명공학 기업을 대상으로 분석한 결과, 기업이 신기술을 쉽게 습득할 수 있는 지역에의 위치 여부, R & D 집중도, 최고경영자의 R & D 경험이 기업 성공을 좌우하는 신제품 개발 포트폴리오 성과에 중요한 영향을 미침을 규명하였다. 한편, 임성준·서석배(2003)는 동적역량을 환경변화에 대한 조직의 적응능력으로 보고, 한국영화제자사를 대상으로 자원의 활용 패턴을 연구하였는데, 실증분석 결과 불안정한 환경에서 보다 안정적 환경에서 동일한 자원(감독, 배우)이 반복적으로 활용됨이 규명되었다. Madhok and Osegowitsch(2000)과 같은 경우는 동적역량을 생명공학 산업에 있어 기업 및 국가 간 기술이전 패턴을 설명하는 데 적용시켰다. 이들은 동적역량을 경쟁에서 선두주자로 남을 수 있도록 역동적 환경에 부응하는데 요구되는 새로운 자산이나 자원의 습득능력으로 보았다. 특히 이들은 생명공학 분야와 같이 기술적 변화가 심할 경우 기업 단독으로 내부자원 베이스를 튼튼하게 구축하기 힘들므로 외부기업과의 전략적 제휴의 필요성을 강조하였다. 이와 같은 맥락에서 이위범·권영철(2006)은 동적역량을 전략적 제휴를 통한 핵심기술 습득으로 보고 삼성전자가 전개한 전략적 제휴의 조직과정을 분석하여, 어떻게 핵심역량의 기본요소인 기술 기반을 마련하고, 이를 이용하여 글로벌 경쟁력을 확보하였는지를 분석하였다.

기존 연구에 대한 분석을 통해 보건데, Zahra *et al.*(2006)이 지적하였듯이 동적역량에 대한 개념 정의가 중복적이고 애매모호하며 일관적이지 못할 뿐만 아니라, 실증적 분석을 위해서는 동적역량의 개념의 조작화에 더욱 많은 노력을 기울여야 함을 알 수 있다.

2.2 국제경영과 동적역량

일부 연구들은 동적역량을 국제경영분야로의 적용을 시도하였다. 이를테면, Augier and Teece (2007)는 동적역량을 글로벌 차원의 다국적기업에 적용시킬 필요가 있음을 강조하였다. 다양하고 급변하는 환경에서 동적역량의 효과성이 더 높을 것인데, 다국적기업이 좋은 본보기라는 것이다. 특히 경쟁이 매우 치열한(hypercompetitive) 산업이나 환경 하에 있는 다국적기업의 생존에 더욱 필수적이라는 주장이다. 이를 위해 급진적인 혁신, 적응, 유연성뿐만 아니라 다국적기업 운영과 관련 적극적인 기업가 행동(proactive entrepreneurial behavior)을 취할 필요가 있다는 것이다.

Luo(2000)는 글로벌 차원에서의 지식의 내부화 학습능력을 동적역량으로 보고, 실행 차원에서 크게 삼 단계로 구분하였다. 즉, 일 단계는 특유 자원을 보유하는 능력(capability possession)이고, 이 단계는 이러한 특유 자원을 환경적 역동성에 맞게 조화시키고 글로벌 차원에 배치하는 능력

(capability deployment)이고, 마지막 삼 단계는 지식과 자원의 흡수 및 공유의 학습을 통한 새로운 지식과 자원의 갱신 능력(capability upgrading)이라는 것이다. 특히 기업의 글로벌화는 새로운 시장에 대한 노출, 새로운 컨셉의 내부화, 새로운 문화로부터의 아이디어, 새로운 자원에 대한 접근, 새로운 경쟁자의 직면 등을 통해 이러한 동적역량에 대한 조직학습의 기회 폭을 넓힐 수 있다는 주장이다. 이와 같은 맥락에서 Zhan and Luo(2008)은 동적역량을 국제합작기업의 성공요인으로 보았다. 이들은 동적역량을 능력 활용(capability exploitation)과 능력 갱신(capability upgrading)으로 구분하였는데, 능력 활용은 현재 파트너 기업들이 보유하고 있는 능력 및 자원을 활용하는 것이고, 능력 갱신은 환경 변화에 따라 새로운 능력이나 자원을 창출함을 의미한다. 특히 이들은 현지국의 환경동태성이 높을수록 이러한 현지자회사의 능력 활용과 능력 갱신의 중요성이 더 높아진다고 보았다.

국내연구로서 한정화·신중경(2006)은 동적역량 관점에서 중국진출 한국 중소기업의 경영성과를 분석하였다. 이들은 Makadok(2001)이 제시한 자원 획득과 능력 증진 간의 선순환 메커니즘을 기본 틀로 하여 Luo(2000)가 제시한 능력(역량) 보유, 배치 및 증진 모형을 통합하는 시도를 하였다. 즉, 본사로부터 자원 및 능력 이전을 현지자회사의 자원획득 및 능력보유의 대리 변수로 보고, 본사 자원 및 능력 이전을 통한 경영능력 수준이 높게 될수록 현지자회사의 경경성과가 향상됨을 규명하였다. 또한 현지 자원 및 능력 확보와 관련해서는 중국 정부와의 꽌시 능력 및 마케팅 역량이 높을수록 현지자회사의 경영성과가 향상됨을 규명하였다.

한편, 일부 연구들은 자회사 역할을 논하면서 간접적으로 동적역량의 중요성을 언급하였다. 예를 들어, 자회사 이니셔티브(subsidiary initiatives, Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998), 핵심우량센터(center of excellence, Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002), 창조적 자회사(creative subsidiaries, Pearce, 1999)의 개념을 들 수 있는데, 이들 개념 모두 동적역량의 핵심 요인인 자회사의 혁신(innovation)을 매개로 하고 있기 때문이다.

Ⅲ. 연구모델 정립 및 가설 설정

본 연구에서는 문헌연구에서 언급했듯이 기존 연구들이 동적역량의 개념에 대해 서로 다소 상이한 입장을 보이지만 "환경 변화에 대한 반응 및 자원 또는 자원 베이스의 조정 능력"이라는 데는 일치를 보인다. 전자는 혁신능력으로 볼 수 있고 후자는 자원을 획득하고 갱신하는 자원관리능력으로 볼 수 있으므로 본 연구에서는 이들 두 능력, 즉 혁신능력과 자원관리능력(자원습득 및 갱신)을 동적역량의 핵심 구성 요인으로 보고 연구모델을 개발하였다. 또한 본 논문에서는 자원을 기술, 지식, 노하우, 베스트 프랙틱스 등의 지적 자원(intellectual resources)에 초점을 맞추고자 한다. 왜냐하면 이들 지적자원이 다른 경쟁기업이 모방하기 어려운 핵심자원이기 때문이다. 다국적기업의 현지자회사는 현지국의 상이한 사업 환경으로 인해 혁신(innovation)과 자원습득/갱신(resource acquisition/renewal)로 대변되는 동적역량이 더욱 요구된다고 볼 수 있다. 한편, 동적역량을 위한 현지자회자의

역할은 현지자회사 자체적 특성에 의해 결정되겠지만 모기업 본사의 영향을 받을 수밖에 없다. 따라서 본 연구에서는 자화사의 동적역량에 미치는 요인 규명에 있어 모기업관련 요인과 현지자회사관련 요인 모두를 살펴볼 것이다. 아울러 동적역량의 효과성 분석에 있어 현재의 경영성과뿐만 아니라 지속적 경쟁우위를 나타내는 미래의 경영성과에 대한 기대치도 살펴볼 것이다.

3.1 현지자회사의 동적역량과 성과

환경 변화에 따른 적시 적응, 즉 혁신과 새로운 자원 습득 및 갱신의 자원 관리 능력은 기업의 핵심역량으로 볼 수 있으며, 이는 장시간 경로의존적(path-dependency)인 조직학습에 의거하기 때문에 경쟁기업이 모방하기 어렵다. 따라서 혁신 및 자원의 습득/갱신으로 대변되는 동적역량은 해당 기업에게 우월적 경영성과를 가져다 준다(Teece *et al.* 1997; Deed *et al.* 1999; Eisenhardt and Martin, 2000). 또한 동적역량의 핵심이 환경변화에 대한 반응, 즉 혁신 능력인데, 기존 연구들에 의하면 혁신 능력이 높을수록 높은 경영성과를 달성하는 것으로 나타났다((Damanpour and Evan, 1984; Zahra, de Belardino, and Boxx, 1988, Khan and Manopichetwattana, 1989; Deshpande, Farley, and Webster, 1993, Noble, Sunha, and Kumar, 2002 등). 예를 들어, Deshpande, Farley, and Webster(1993)는 50개 일본 기업을 대상으로 분석한 결과 혁신적인 기업일수록 더 높은 경영성과(수익, 매출성정, 시장점유율)를 달성함을 규명하였다.

한편, 실증분석 연구에 있어서도 동적역량에 대한 조작적 정의가 본 연구와는 다르지만 대체로 동적역량은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를테면, 동적역량을 시장반응성(market responsiveness)으로 측정한 Griffith *et al.*(2006)의 연구에서 소매유통업자의 시장반응성이 높을수록 더 높은 마케팅 성과를 달성하는 것으로 나타났다. 또한 동적역량을 약점과 위협에 대한 대처 능력으로 정의한 Arthurs and Busenitz(2006)의 연구에서도 벤처기업이 이러한 동적역량이 뛰어날수록 더 높은 경영성과를 달성하는 것으로 나타났다. 또 본 연구와 같이 현지자회사를 대상으로 삼은 한정화·신중경(2006)의 연구에서도 동적역량을 본사로부터의 자원획득 및 역량보유와 자회사 자체의 자원 및 역량 확보로 정의하고 중국 진출 한국 123개 중소기업을 대상으로 분석한 결과 이들 역량이 현지자회사의 경영성과의 향상에 긍정적 영향을 미침을 규명하였다.

동적역량의 경로의존적 특성 때문에 단기적으로 타기업이 모방하기 어렵다는 점은 동적역량이 현재의 경영성과뿐만 아니라 장기적인 경영성과에도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이다. 즉, 동적역량은 지속적 경쟁우위(sustained competitive advantage: SCA)에 기여할 것으로 기대된다. 따라서 다음가 같은 가설 설정이 가능할 것이다.

가설 1: 현지자회사의 동적역량으로서 혁신능력은 (a)현재성과 및 (b)미래의 기대성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 현지자회사의 동적역량으로서 자원습득/갱신능력은 (a)현재성과 및 (b)미래의 기대성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2 현지자회사의 동적역량 구축

3.2.1 모기업의 기업가적 조직문화

Dorrenbacher and Gammelgaard(2006)는 11개 독일 본사와 그들의 13개 자회사를 조사한 결과 자회사의 역할 및 능력 증진을 위해서는 본사의 전략적 의도가 중요하다는 결론을 도출해내었다. 이는 자회사의 동적역량 개발에서도 마찬가지일 것이다. 이와 관련 일부 연구에서 자회사의 역할 개발을 위해서는 특히 본사의 기업가적 문화(entrepreneurial culture)의 중요성이 강조되고 있다. 예를 들어, 자회사의 동적역량 구축을 위해서는 자회사의 이니셔티브(subsidiary initiative)가 전제되어야 할 것인데, 기업가적 문화(entrepreneurship culture)가 자회사의 이니셔티브를 촉진시킨다는 관점이다(Birkinshaw, Hood, and Jonsson, 1998). 특히 현지자회사는 현지국 환경에 적합시 되는 새로운 아이디어의 탐색과 더불어 기회의 적극적 모색을 통해 모기업과 여타 자회사에게도 공헌할 수 있는 자신만의 특유 능력을 구축할 수 있을 것인데, 이를 위해서는 기업가적 노력이 요구된다고 보았다(Birkinshaw, Hood, and Young, 2005). 이는 결국 동적역량 구축을 위해서는 모기업의 기업가적 조직문화가 뒷받침되어야 함을 시사하는 것이다.

사실 현지환경 변화에 따른 자회사의 동적역량, 즉 혁신을 추구하고 또한 필요한 자원의 습득과 갱신을 위해서는 많은 비용과 시간이 요구될 것이고, 그에 따른 위험부담은 매우 높다 할 것이다. 성공시에는 큰 보상이 기대되나 만일 실패할 경우 현지자회사의 경영자는 그에 대한 책임을 져야한다. 만일 본사가 새로운 시도의 실패에 대한 책임을 엄중히 묻는다면 자회사의 경영자는 혁신을 위한 시도를 꺼릴 것이다. 이 또한 자회사의 동적역량의 촉진을 위해서는 본사의 기업가적 조직문화가 뒷받침되어야 함을 시사하는 것이다. 즉, 자회사들이 최대한 위험을 추구할 수 있도록 본사차원의 제도적 장치가 마련되어야 한다. 기업가적 조직문화를 가진 모기업의 본사일수록 개방적 의사소통(open communication)을 강조하고, 자회사들로 하여금 새로운 아이디어 실험을 적극 장려하고, 혁신적 노력에 대해 보상할 것인데("Carolyn" Mu *et al.*, 2007), 즉 이는 결국 혁신 및 자원습득/갱신으로 대변되는 현지자회사의 동적역량 촉진에도 큰 도움이 될 것이다. 이는 또한 전략적 적합성(strategic fit)에 의거하여 본사의 기업가적 조직문화와 동적역량의 상호작용을 통해 더 높은 경영성과를 달성할 수 있음을 시사하는 것이다.

가설 3: 모기업 본사의 기업가적 조직문화가 높을수록 현지자회사의 동적역량으로서 (a)혁신능력 및 (b)자원습득/갱신 능력이 높아질 것이다.

가설 4: 모기업 본사의 기업가적 조직문화가 높을수록 현지자회사의 (a)혁신능력 및 (b) 자원습득/갱신 능력이 (c)현재성과 및 (d)미래 기대성과에 미치는 영향력이 더 클 것이다.

3.2.2 현지자회사의 전략적 중요도

현지자회사별로 다국적기업 전체에서 차지하는 전략적 중요성(strategic importance)이 다를 것이다. 예컨대 다국적기업의 핵심사업이나 핵심시장 위치에 있는 현지자회사일 경우 본사 차원에서 그만큼 전략적으로 중요할 것이다. 현지자회사가 전

략적으로 중요할 경우 모기업은 해당 현지자회사의 성공을 위해 최대한의 지원을 아끼지 않을 것이며, 또한 현지자회사의 경영자도 다국적기업 전체에서 차지하는 전략적 중요도 때문에 자회사의 성공적 운영에 대해 그만큼 책임감을 더 느껴 학습역량 개발에 더욱 몰입하게 된다(Ozsomer and Gencturk, 2003). 이를테면 현지국이 전략적으로 중요한 시장일 경우 자회사 차원에서도 현지시장 기회를 최대한 활용하기 위해 뛰어난 혁신을 창출할 수 있는 비즈니스 프로세스 구축에 전력한다(Birkinshaw and Hood, 2001). 따라서 전략적으로 중요한 시장, 즉 현지시장 규모가 크거나 주요 경쟁자의 시장 또는 기술적으로 선도적 위치에 있는 시장에 있는 자회사들은 현지시장의 변화 감지뿐만 아니라 기회와 위협 분석을 통해 적절한 반응을 개발해 독특한 역량을 지닌 전략적 리더가 될 가능성이 높다(Bartlett and Ghoshal, 1986). 이는 자회사의 전략적 중요도에 따라 혁신 및 자원습득/갱신으로 대변되는 동적역량 수준도 차이가 날 수 있음을 시사하는 것이다. 이 또한 전략적 적합성에 의거하여 현지자회사의 전략적 중요성과 동적역량이 높을 경우 현지자회사는 더 높은 경영성과를 달성할 수 있음을 의미하는 것이다.

가설 5: 현지자회사의 전략적 중요성이 높을수록 현지자회사의 동적역량으로서 (a)혁신능력 및 (b)자원습득/갱신 능력이 높아질 것이다.

가설 6: 현지자회사의 전략적 중요성이 높을수록 현지자회사의 (a)혁신능력 및 (b)자원습득/갱신 능력이 (c)현재성과 및 (d)미래 기대성과에 미치는 영향력이 더 클 것이다.

3.2.3 현지자회사의 자율권

자율권(autonomy)이란 본사가 현지자회사에게 주요 의사결정권한을 위임함을 의미한다. 환경변화에 따른 동적역량 발휘를 위해서는 적시의 의사결정이 중요한데 그러기 위해서는 현지자회사는 자율권 확보가 관건이다. 즉, 현지자회사가 시시각각으로 변화하는 현지경영 상황에 능동적으로 대처해 나가도록 하기 위해서는 본사는 현지자회사에게 전폭적인 신뢰와 자율권을 부여하는 것이 무엇 보다 중요하다. 만일 본사가 자회사의 모든 활동과 주요 의사 결정을 엄격히 통제한다면 자회사가 스스로 동적역량을 구축하고 발휘하기 어려울 것이다. 즉, 자회사가 동적역량을 구축하기 위해서는 현지 환경변화를 탐색하고 적응해나가고자 하는 학습동기가 전제되어야 하는데, 일반적으로 경영층에게 자율권이 부여될수록 높은 학습동기가 유발된다(Vogt and Murrell, 1993).

한편, 혁신능력이 동적역량의 핵심인데, 자회사가 높은 자율권을 가질수록 자신의 기술적 및 관리적 자원을 활용하여 현지 시장환경에 맞는 새로운 제품과 비즈니스 프로세스를 개발해내는 혁신 활동에 적극적으로 임한다(Ghoshal and Bartlett, 1988). 이러한 주장은 캐나다, 스코틀랜드 및 스웨덴에 진출한 다국적기업의 229개 자회사들을 대상으로 한 실증적 분석에서도 입증되었다(Birkinshaw, Hood, and Jonsson, 1998). 또한 자회사의 자율성과 마케팅 혁신과도 높은 상관성이 있음이 규명되었다(Venaik,, Midgley, and Devinney, 2005). 이러한 연구결과는 자율성이 현지자회사의 동적역량 구축에도 긍정적 영향을 미침을 시사하는 것이다. 이 또한 전략적 적합성에 의거하여 현지자회사의 자율성과 동적역량이 높을 경우 현지자회사는 더 높은

경영성과를 달성할 수 있음을 의미하는 것이다.

가설 7: 현지자회사의 자율권이 높을수록 현지자회사의 동적역량으로서 (a)혁신능력 및 (b)자원습득/갱신 능력이 높아질 것이다.

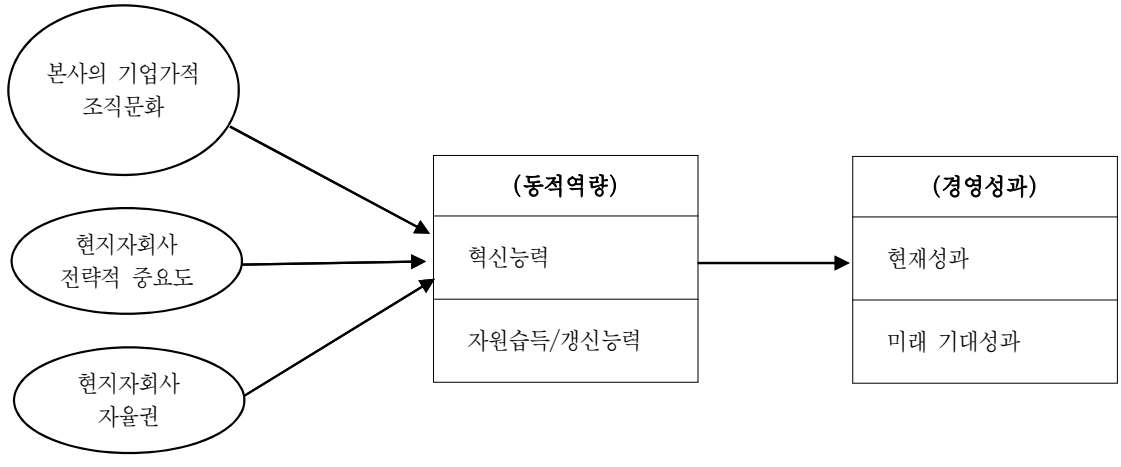
가설 8: 현지자회사의 자율권이 높을수록 현지자회사의 (a)혁신능력 및 (b) 자원습득/갱신 능력이 (c)현재성과 및 (d)미래 기대성과에 미치는 영향력이 더 클 것이다.

이들 논의에 입각하여 최종 연구모델을 정리하면 〈그림 1〉과 같이 나타낼 수 있다.

Ⅳ. 연구방법

4.1 표본

본 연구의 모집단은 해외직접투자로 한국에 진출한 외국기업이다. 즉, 외국기업의 한국 자회사들이다. 이중 최종 표본을 선정하기 위해 다음과 같은 세 가지 기준을 설정하였다. 첫째, 투자규모가 미국 달러로 100만 불 이상인 자회사, 둘째, 제조업에 종사하고 있는 자회사, 셋째, 가치사슬기능 중 한국 내에서 최소한 생산과 마케팅 활동을 영위하고 있는 자회사에 국한하였다. 이들 기준에 의거 '주한외국인기업협회'에서 발간한 '2009 주한외국기업총감'에서 778개 기업을 표본 기업으로 선정할 수 있었다. 이들 기업을 대상으로 2009년 7월 16일 본 연구목적을 달성할 수 있는 구조화된 설문지를 발송한 결과 102개 기업이 1차로 응답을 보내왔다. 이 과정에서 146개 기업에 대한 설문지가 주소변경, 사업철수, 수신거부 등으로 반송되어왔다. 따라서 나머지 531개 기업을 대상으로 2차로 설문지를 발송한 결과 43개 기업이 응답을 보내왔다. 따라서 전체 응답률은 약 23%로 나타났다. 최종 분석에는 선정기준에 맞지 않거나 또는 응답 내용이 부실한 18개 설문을 제외한 127개 설문만 사용되어졌다.



〈그림 1〉 현지자회사의 동적역량 촉진요인과 효과성 연구모델

〈표 2〉에서 보듯이 현지자회사의 국적을 살펴보면 일본이 59개 업체(46.5%)로 거의 과반수를 차지하였고, 다음으로 미국 32개 업체(25.2%), 유럽 28개 업체(22.0%) 순으로 나타났다. 한편, 중국, 인도, 대만기업이 각기 2개, 그리고 싱가포르와 말레이지아 기업이 각기 1개씩 나타났다. 현지자회사의 유형은 지분구조로 보면 단독과 합작이 거의 반반 비슷한 수준으로 나타났다. 한편 신설과 인수의 경우를 비교해 보면 각기 80(63%), 47(37%)로 신설이 인수의 2배 정도 많은 것으로 나타났다. 현지자회사의 여타 프로필을 살펴보면 평균 투자규모는 992만불, 평균 사업년수는 17년, 평균 종업원수는 291명 등으로 나타났다.

한편, 설문조사시 종속변수와 독립변수들에 대한 자료를 동일한 응답자로부터 수집하였기 때문에, 응답자의 주관적 견해에 의하여 이들 변수들 간의 관계가 왜곡되는 소위 동일방법편의(common method variance: CMV) 문제가 발생할 가능성이 있다. 본 연구에서는 CMV의 심각성을 평가하기 위하여 Harman의 one-factor test를 실시하였다(Harman, 1967). 이 방법은 종속변수와 독립변수를 측정하는 항목들 모두 포함한 요인분석을 실시하여, 하나의 요인이 변수들의 대부분 변량(variance)을 설명하는 지를 검증하는 것이다. 본 연구에서는 가장 큰 설명력이 있는 큰 요인이 전체 변량의 27.45%만을 차지하는 것으로 나타나, CMV의 문제는 그다지 심각하지 않다고 판단된다(Podakoff and Organ, 1986).

4.2 변수측정

우선 현지자회사 경영성과 측정과 관련하여 동적 역량은 지속적 경쟁우위를 가능케 하기 때문에 현재의 사업성과 뿐만 아니라 미래의 기대성과에도 중요한 영향을 미친다고 보고 현지자회사의 현재 및 미래 경영성과를 측정하였다. 특히 미래의 경영성과에 대한 객관적 지표가 없기 때문에 주관적 판단에 의한 인지측정(perceptual measure) 방법을 사용하였다. 사실 현지자회사 경영성과는 종종 환율, 이전가격, 로열티 등 통제하기 어려운 여러

〈표 2〉 현지자회사 프로필

외국기업의 국적	미국	32(25.2%)
	일본	59(46.5%)
	유럽	28(22.0%)
	기타	8(6.3%)
현지자회사 유형	단독자회사	63(49.6%)
	합작자회사	64(50.4%)
	신설	80(63%)
	인수	47(37%)
평균투자규모		992만불
평균사업년수		17년
평균종업원수		291명

요인에 의해 좌우될 수 있기 때문에 주관적 인지측정 방법이 장려된다(Killing, 1983; Andersson, *et al.*, 2001). 이러한 주관적 인지측정 결과는 객관적인 재무성과(ROI, ROA 등) 결과와 매우 높은 상관성을 띠는 것으로 나타났다(Geringer and Hebert, 1991; Arino, 1997). 따라서 현재 및 미래의 기대성과는 각기 다음과 같은 5가지 항목에 의해 5점 척도(1= 매우 기대이하; 5=매우 초과 달성)로 측정하였다: ①매출액(npm1, fpm1), ②판매성장률(npm2, fpm2), ③투자수익률(npm3, fpm3), ④시장점유율(npm4, fpm4), ⑤기업인지도 제고(npm5, fpm5). 이들 항목의 개발은 Taggart (1999), Spanos and Lioukas(2001), Ozsomer and Gencturk(2003), Wang and Ahmed(2007) 등의 연구에 의거한 것이다.

본 연구에서는 동적역량을 조작적 정의에 따라 혁신능력과 자원습득/갱신 능력을 사용하여 측정하였다. 혁신능력은 네 가지 항목, 즉 ①제품 개선 및 개발(inv1), ②생산관리(생산공정, 품질관리)방식 개선 및 개발(inv2), ③마케팅(판매/촉진/유통/서비스)방식 개선 및 개발(inv3), ④경영관리(프로세스, 시스템)방식 개선 및 개발(inv4) 등에 걸쳐 얼마나 적극적으로 임하는지 5점 척도(1=매우 소극적; 5=매우 적극적)로 측정하였다. 이들 측정 항목의 개발은 Rogers(1983), Levinthal and March(1981), McGrath(2001) 등의 연구에 의거한 것이다. 한편, 현지자회사의 자원습득/갱신 능력과 관련하여 자원 대상을 기술, 지식, 노하우, 스킬 등의 지적 자원에 한정하였다. 이러한 지적 자원 관리능력은 여섯 가지 항목, 즉 ①필요한 지적 자원(기술, 지식, 노하우, 스킬)의 지속적 갱신(res1), ②자사 내 종업원으로부터 제안이나 아이디어 제공 적극 수용(res2), ③부서(마케팅, 연구개발 등) 간 지적 자원 적극 공유(res3), ④필요한 지적 자원을 본사로부터 습득(res4), ⑤필요한 지적 자원을 여타 지역의 자회사(들)로부터 습득(res5) 등에 걸쳐 얼마나 적극적인지 5점 척도로 측정하였다. 이들 측정 항목의 개발은 Wernerfelt(1984), Teece *et al.*(1997), McGrath(2001) 등의 연구에 의거하였다.

모기업 본사의 기업가적 조직문화는 "Carolyn" Mu et al (2007)의 연구에 의거 자회사에 대한 ①본사의 새로운 아이디어 시도 장려(etp1), ②새로운 사업 기회 발굴 장려(etp2), ③아이디어가 성공적일 경우 본사 차원의 보상(etp3) ④성공적이지 못한 아이디어에 대한 책임 감면(etp4) 등 총 4 문항에 대해 5점 척도(1=매우 아니다; 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 한편, 측정 항목의 내적 일관성 신뢰성 분석에 있어 크론바 알파 계수가 낮게 나타나 최종 분석시 네 번째 항목은 제거하였다.

현지자회사의 전략적 중요성은 여타 자회사와 비교하여 해당 자회사의 전략적 중요도로서 Bartlett and Ghoshal(1986)과 Andersson and Forsgen (2000)의 연구에 의거하여 다음과 같은 다섯 항목에 걸쳐 5점 척도로 측정하였다: ①현재 한국시장의 상대적 규모(smp1), ②미래 한국시장의 상대적 성장잠재력(smp2), ③한국시장의 기술 선도성(smp3), ④세계시장에서 한국기업과의 경쟁기회(smp4), ⑤ 한국시장에서 실패시 모기업이 입는 타격 강도(smp5).

자회사의 자율권은 다음과 같은 주요 의사결정 사안에 대해 본사의 간섭 없이 현지자회사가 얼마나 자율적인 의사결정권한을 가지고 있는 가로 측정하였다: ①신제품 개발 및 도입(atm1), ②새로운 시장 개척(atm2), ③ 생산설비 확대 및 축소(atm3), ④제품 가격 결정, 광고 및 판촉 등 마케

팅 활동(atm4), ⑤조직구조(새로운 부서 신설 등) 변경(atm5), ⑥임직원의 고용, 승진, 해고 등 인사정책(atm6), ⑦자본조달(atm7), ⑧사업목표 및 계획 수립(atm8). 이들 측정 항목의 개발은 Ghoshal and Bartlett(1988), Birkinshaw, Hood, and Jonsson (1998), O′Donnell(2000), 최순규 외(2007) 등의 연구에 의거하였다.

현지자회사 사업성과는 투자기업의 국적, 현지자회사 규모, 사업년수, 소유규조(단독 대 합작), 진입형태(신설 대 인수), 제품업종 등의 요인에 의해 영향을 받을 것이다. 따라서 현지자회사 경영성과 분석시 이들 요인을 통제할 필요가 있다. 현지자회사 규모는 투자규모로 측정하였으며, 자회사 사업년수는 설립 후 경과 년 수로 측정하였다. 한편, 투자기업의 국적은 동양문화권(일본, 중국 등 아시아 국가) 기업인 경우 1을 그리고 서양문화권(미국과 유럽) 기업인 경우 0으로 더미 처리하였다. 현지자회사 소유규조도 더미 변수로 처리하여 국내사 지분율 95%이상인 단독투자인 경우 1을 그 외에는 합작투자로 0을 부과하였다. 진입형태 구분은 인수의 경우 1을, 그리고 신설의 경우 0으로 더미 처리하였다. 제품업종 유형도 더미 변수 처리하여 소비재인 경우 1을 산업재인 경우 0을 취하였다.

Ⅴ. 분석결과

5.1 신뢰성 및 타당성 분석

측정변수의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인회전은 각 요인들 간의 독립성을 유지할 수 있도록 직각회전 방식의 VARIMAX 기준을 채택하였다. 〈표 3〉의 요인분석 결과에서 보듯이 본 연구에서 측정하고자 하는 구성개념들이 정확히 분류되고 있고 해당 요인에 적재된 각 변수들의 요인 적재 값도 모두 0.4에 가깝거나 그 이상으로서 만족할 만한 수준을 보이고 있다.

한편, 변수의 내적 일관성을 나타내는 신뢰도의 기준으로 알파계수(Cronbach Alpha)가 0.7 이면 양호한 것으로 보고 있다(Nunnally, 1978). 신뢰성 검증결과 〈표 4〉에서 보듯이 대부분의 변수들의 알파계수 값이 0.7 이상으로 나타나고 있어 변수의 내적 일관성에도 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

탐색적 요인분석을 거친 측정 항목에 대해 각 요인별 구성개념의 최적 상태를 알아보기 위한 집중타당성 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과 〈표 4〉에서 보듯이 미래 기대성과를 제외한 개별요인별 적합도 지수(GFI, NFI, CFI 등)가 전반적으로 .90이상을 보이고 있어 평가기준을 만족시키는 것으로 나타났다. 또한 본사의 기업가적 조직문화와 자회사의 전략적 중요도를 제외한 요인들의 카이스퀘어 값에 대한 p값이 0.05 이하로 낮게 나타났지만, 이는 샘플 규모와 모델 복잡성에 민감하기 때문에 GFI, NFI, CFI 등을 활용하여 모델 적합도를 평가하는 것이 적절하다고 볼 수 있다(Bagozzi and Yi, 1988). 그리고 전체요인에 대한 적합도에 있어서도 GFI=.846, NFI=.825, CFI=.946 등으로 나타나 전반적으로 만족할 만한 수준인 것으로 판단된다.

확인요인 분석 후 단일차원성이 입증된 각 요인별 척도들에 대한 상관관계 분석을 실시하였다. 〈표 5〉에서 보듯이 각 개념들 간의 상관관계가 통계적으로 거의 유의한 것으로 나타났다. 각 구성개념간 상관계수의 방향성이 모두 가설과 같이 정(+)의 방향을 가지고 있고, 또한 상관계수의 신뢰

〈표 3〉 탐색적 요인분석 결과

	측정 항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	커뮤낼러티	설명된 분산비율
본사의 기업가적 조직문화	etp1	-.015	.071	.056	.281	.043	**.810**	.145	-.013	.767	
	etp2	.080	.165	.183	.124	.005	**.781**	.085	.122	.715	
	etp3	.034	.012	.153	.070	.220	**.685**	.119	.186	.596	
자회사 전략적 중요도	smp1	-.051	.206	.165	.047	**.757**	.084	.136	.119	.687	
	smp2	-.060	.237	.178	.074	**.756**	.181	.105	-.048	.715	
	smp3	.178	.013	.026	.200	**.685**	.130	.266	.060	.633	
	smp4	.157	.136	.069	.097	**.375**	-.130	.038	.524	.491	
	smp5	.097	.137	.016	.137	**.768**	-.068	-.183	.031	.676	
자회사 자율권	atm1	**.732**	.081	.111	.076	-.087	.161	-.011	.134	.612	
	atm2	**.618**	-.209	-.046	.197	0.57	.348	-.158	-.033	.616	
	atm3	**.845**	.013	.025	.023	-.005	.070	.009	.038	.721	
	atm4	**.711**	.104	.114	-.055	.043	-.046	.191	-.031	.574	
	atm5	**.817**	.079	.082	.064	.010	-.054	.232	-.064	.746	
	atm6	**.679**	.007	.080	.284	.057	-.208	.094	-.050	.606	
	atm7	**.784**	-.008	.127	-.010	.081	-.031	-.173	.200	.708	
	atm8	**.689**	.011	.154	.163	.149	.006	.097	-.287	.639	
혁신	inv1	.168	.087	.162	**.710**	.233	.080	.108	.075	.645	
	inv2	.121	.098	.114	**.826**	.036	.089	-.003	.136	.748	69.73%
	inv3	.097	.233	.102	**.762**	.114	.213	.137	-.032	.733	
	inv4	.037	.203	.148	**.687**	.105	.186	.273	.069	.660	
자원갱신	res1	.141	.232	.113	.297	.113	.261	.053	**.363**	.640	
	res2	-.134	.098	.044	.125	.054	.415	.055	**.524**	.498	
	res3	-.054	.003	.053	.103	-.062	.457	.132	**.684**	.714	
자원습득	res4	.210	-.087	.181	.363	.145	.210	**.640**	.070	.696	
	res5	.112	.102	.171	.474	.059	.173	**.592**	.115	.674	
현재 경영성과	npm1	.044	**.869**	.204	.084	.060	.060	.091	.133	.840	
	npm2	-.041	**.840**	.214	.119	.104	.040	.035	.107	.792	
	npm3	.123	**.821**	.079	.237	.135	-.026	-.117	.114	.797	
	npm4	.038	**.791**	.159	.165	.218	.128	.027	-.113	.758	
	npm5	-.043	**.572**	.110	.022	.317	.130	.448	-.046	.663	
미래 경영성과	fpm1	.107	.174	**.894**	.157	.095	.008	.022	.047	.878	
	fpm2	.161	.118	**.894**	.232	.058	.038	.051	.039	.902	
	fpm3	.209	.132	**.761**	.133	.073	.255	.011	.106	.740	
	fpm4	.126	.354	**.710**	.084	.150	.154	.282	-.051	.781	
	fpm5	.087	.425	**.566**	-.026	.283	.224	.328	.010	747	

〈표 4〉 개별연구단위 및 전체단위에 대한 확인적 요인분석결과

요인	초기항목	최종항목	GFI	NFI	CFI	RMR	χ^2	df	p	Alpha
기업가적 조직문화	4	3	.981	.965	.979	.041	4.906	2	.086	.721
전략적 중요도	5	5	.986	.975	1.000	.027	4.419	5	.491	.773
자율권	8	8	.919	.910	.948	.063	44.094	20	.001	.888
혁신능력	4	4	.948	.941	.948	.039	13.686	2	.001	.851
자원습득 /갱신능력	5	5	.910	.815	.836	.111	30.357	5	.000	.741
현재경영성과	5	5	.950	.961	.972	.029	16.639	5	.005	.894
미래기대성과	5	5	.815	.862	.869	.060	74.126	5	.000	.912
χ^2 = 270.44(p= .001, df=199); GFI=.846; NFI= .825; CFI=.946; RMR= .076										

〈표 5〉 변수간 상관계수

	1	2	3	4	5	6	7
평균	3.15	3.03	3.07	3.39	3.32	3.23	3.18
표준편차	.92	.69	.87	.74	.72	.77	.71
1. 본사의 기업가적 문화	1.00						
2. 자회사 전략적 중요도	.34**	1.00					
3. 자회사 자율권	.12	.19*	1.00				
4. 혁신능력	.39**	.43**	.27**	1.00			
5. 자원습득/갱신능력	.54**	.45**	.21**	.59**	1.00		
6. 현재 경영성과	.25**	.46**	.10	.39**	.35**	1.00	
7. 미래 기대성과	.36**	.41**	.30**	.41**	.42**	.47**	1.00

주: *p <.05, **p<.01

구간에 1.0이 포함되고 있지 않으므로 구성개념들 간 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다. 이들 분석을 바탕으로 연구모형에 대한 최종분석을 위해 AMOS를 이용하여 경로분석을 실시하였다.

5.2 가설검증 결과

경영성과의 인과모형(1)의 분석결과는 〈표 6〉에 나타나 있다. 우선 모형 적합도를 살펴본 결과 χ^2 값이 93.117(p=0.00)로 나타났으며, 경로분석모형 적합도의 대표적 지수라 할 수 있는 GFI값,

NFI값, CFI값이 각기 0.893, 0.867, 0.879로 나타나 경로모형의 적합성이 아주 띠어나지는 못하지만 일반적인 분석수준에 허용되는 0.80 이상이 되기 때문에 본 모델로 분석하는 데는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

첫째로 본사의 기업가적 조직문화와 현지자회사의 동적역량을 대변하는 혁신능력 및 자원습득/갱신 능력 간의 인과관계는 경로계수 값(β)이 각기 .273(p<.01)과 .386(p<.01)로 나타나 본사의 기업가적 조직문화는 혁신 및 자원습득/갱신 능력으로 대변되는 동적역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 규명됐다. 이와 같은 분석 결과는 가설 H3(a)와 H3(b)를 지지하는 것이다. 둘째로 현지자회사의 전략적 중요성도 혁신능력 및 자원습득/갱신 능력 간의 인과관계가 경로계수 값(β)이 각기 .315(p<.01)와 .284(p<.01)로 나타나 현지자회사의 전략적 중요도가 혁신 및 자원습득/갱신 능력으로 대변되는 동적역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 규명됐다. 이와 같은 분석 결과는 가설 H5(a)와 H5(b)를 지지하는 것이다. 셋째로 자회사의 자율권과 혁신능력 간의 관계는 경로계수 값(β)이 .159(p<.05)로 가설 7(a)를 지지하는 것으로 나타났으나, 자원습득/갱신 능력 간의 관계는 경로계수 값(β)이 .092로 나타나 가설 7(b)는 기각되는 것으로 판명됐다. 이는 자회사의 자율성이 자원습득/갱신 능력보다는 혁신능력에 더 유의한 영향을 미침을 시사하는 것이다.

한편, 동적역량으로서 혁신능력과 현재 경영성과 및 미래 기대성과 간의 인과관계는 경로계수 값(β)이 각기 .283(p<.01)과 .239(p<.01)로 나타났다. 이와 같은 분석결과는 혁신 능력이 현재의 경영성과와 미래의 기대성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 H1(a)와 H1(b)를 지지하는 것이다. 마찬가지로 자원습득/갱신 능력과 현재 경영성

〈표 6〉 경로모형 분석결과

가설	경 로	가설방향	경로계수	t값	지지여부
H3(a)	본사의 기업가적 조직문화 → 혁신능력	+	.273	3.754**	채택
H3(b)	본사의 기업가적 조직문화 → 자원습득/갱신능력	+	.386	5.825**	채택
H5(a)	자회사의 전략적 중요도 → 혁신능력	+	.315	3.873**	채택
H5(b)	자회사의 전략적 중요도 → 자원습득/갱신능력	+	.284	3.849**	채택
H7(a)	자회사의 자율권 → 혁신능력	+	.159	2.488*	채택
H7(b)	자회사의 자율권 → 자원습득/갱신능력	+	.092	1.583	기각
H1(a)	혁신능력 → 현재 경영성과	+	.283	3.130**	채택
H1(b)	혁신능력 → 미래 기대성과	+	.239	2.932**	채택
H2(a)	자원습득/갱신능력 → 현재 경영성과	+	.205	2.163**	채택
H2(b)	자원습득/갱신능력 → 미래 기대성과	+	.266	3.128**	채택
χ^2 (df=11)=93.117(p=.000) GFI=.893, INI=.867, CFI=.879, RMR=0.084					

주: *p <.05; **p <.01

과 및 미래 기대성과 간의 인과관계는 경로계수 값(β)이 각기 .205(p<.01)과 .266(p<.01)으로 나타났다. 이와 같은 분석결과는 자원습득/갱신 능력이 현재의 경영성과 및 미래의 기대성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 H2(a)와 H2(b)를 지지하는 것이다. 이와 같은 연구결과는 비록 동적역량에 대한 조작화에 있어 상이한 입장을 취하고 있지만 Zhan and Luo(2008), 한정화·신중경(2006) 등의 연구결과와도 일치하는 것이다.

한편, 가설4, 가설6, 가설8의 상호작용성에 대한 유의성 검증을 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 해당 독립변수로만 회귀분석한 후 상호작용변수를 투입하여 다시 회귀분석을 실시하였다. 만일 R^2의 증분과 상호작용변수의 영향력이 유의하다면 매개효과가 있는 것이다(Sharma et al., 1981). 우선 〈표 7〉의 현재 경영성과에 대한 분석결과에서 보듯이 자회사의 규모, 사업년수, 소유구조, 진입유형, 제품업종 및 투자기업의 국적 등의 통제변수 중 어떠한 변수도 현재의 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 〈표 7〉의 계층적 회귀분석모델(2)에서 보듯이 혁신능력과 관련해서는 자회사의 전략도만이 유의한

〈표 7〉 현재 경영성과에 대한 계층적 회귀분석결과

변수	(1)	(2)	(3)	(4)
현지자회사 규모	.046	.001	.048	.011
현지자회사 사업년수	.175	.147	.122	.123
단독 대 합작	-.052	-.010	.008	.033
신설 대 인수	.042	.033	.032	.008
제품유형(소비재 대 산업재)	-.044	-.063	-.063	-.076
투자기업 문화권(동양 대 서양)	-.013	.050	-.008	.075
혁신능력	.412**	.003		
본사 기업가적 문화 * 혁신능력		.009		
자회사 전략적 중요도 * 혁신능력		.498**		
자회사 자율권 * 혁신능력		-.031		
자원습득/갱신능력			.327**	-.155
본사 기업가적 문화 * 자원습득/갱신능력				.033
전략적 중요도 * 자원습득/갱신능력				.525**
자회사 자율권 * 자원습득/갱신능력				.018
Adjusted R^2	.141	.196	.081	.148
Changes in R^2		+.055**		+.067**
F	3.804**	3.916**	2.519*	3.086**
D-W	1.809	1.876	1.835	1.915
N	121	121	121	121

주: *p <.05; **p <.01

상호작용 효과가 있는 것으로 나타나, 가설 H6(a)(c)만이 지지되고 가설 H4(a)(c)와 가설 H8(a)(c)는 기각됨을 보여준다. 이러한 분석결과는 자원습득/갱신 능력과 관련해서도 마찬가지이다. 〈표 7〉의 분석모델(4)에서 보듯이 자회사의 전략도만이 유의한 상호작용 효과가 있는 것으로 나타나, 가설 H6(b)(c)만이 지지되고 가설 H4(b)(c)와 가설 H8(b)(c)는 기각됨을 보여준다. 이와 같은 분석결과는 본사의 기업가적 조직문화나 자회사의 자율권 하에서보다도 자회사의 전략적 중요도 하에서 동적역량으로서 혁신능력 및 자원습득/갱신 능력이 현재의 경영성과에 더 큰 영향을 미침을 시사하는 것이다.

한편, 미래 경영성과에 대한 분석결과는 〈표 8〉에 요약되었다. 통제변수 중 예상과는 달리 현지자회사의 규모가 클수록 미래의 기대성과에 회의적인 것으로 나타났다. 아마 이와 같은 분석결과는 사업투자규모가 클수록 그만큼 위험부담을 더 느끼기 때문인 것으로 풀이된다. 〈표 8〉의 계층적 회귀분석모델(2)에서 보듯이 혁신능력과 관련해서는 본사의 기업가적 조직문화와 자회사의 전략도만이 유의한 상호작용 효과가 있는 것으로 나타나, 가설

〈표 8〉 미래 기대성과에 대한 계층적 회귀분석결과

변수	(1)	(2)	(3)	(4)
현지자회사 규모	-.159	-.163	-.168	-.169*
현지자회사 사업년수	-.024	-.061	-.087	-.082
단독 대 합작	.003	.035	.066	.066
신설 대 인수	.087	.018	.085	.016
제품유형 (소비재 대 산업재)	-.035	-.020	-.040	-.028
투자기업 문화권(동양 대 서양)	-.093	.004	-.101	.005
혁신능력	.433**	-.295		
본사 기업가적 문화 * 혁신능력		.347*		
자회사 전략적 중요도 * 혁신능력		.375*		
자회사 자율권 * 혁신능력		.158		
자원습득/갱신능력			.437**	-.273
본사 기업가적 문화 * 자원습득/갱신능력				.299*
전략적 중요도 * 자원습득/갱신능력				.392**
자회사 자율권 * 자원습득/갱신능력				.171
Adjusted R^2	.160	.254	.167	.252
Changes in R^2		+.094**		+.085**
F	4.259**	5.080**	4.445*	5.044**
D-W	1.888	1.929	2.028	2.013
N	121	121	121	121

주: *p <.05; **p <.01

H4(a)(d)와 H6(a)(d)는 지지되고 가설 H8(a)(d)는 기각됨을 보여준다. 이러한 분석결과는 자원습득/갱신 능력과 관련해서도 똑같이 나타났다. 〈표 8〉의 분석모델(4)에서 보듯이 본사의 기업가적 조직문화와 자회사의 전략도만이 유의한 상호작용 효과가 있는 것으로 나타나, 가설 H4(b)(d)와 H6(b)(d)는 지지되고 가설 H8(b)(d)는 기각됨을 보여준다. 이와 같은 분석결과 또한 자회사의 자율권 하에서보다도 본사의 기업가적 조직문화와 자회사의 전략적 중요도 하에서 동적역량으로서 혁신능력 및 자원습득/갱신능력이 미래의 기대성과에 더 큰 영향을 미침을 시사하는 것이다. 이와 같은 분석결과를 최종 요약하면 〈표 9〉와 같다.

Ⅵ. 요약 및 결론

본 연구에서는 최근 자원준거이론의 파생이론이라 할 수 있는 동적역량이론에 근거해서 다국적기

〈표 9〉 분석결과 최종 요약

가설	경 로	지지여부
H1(a)	혁신능력 → 현재 경영성과	채택
H1(b)	혁신능력 → 미래 기대성과	채택
H2(a)	자원습득/갱신능력 → 현재 경영성과	채택
H2(b)	자원습득/갱신능력 → 미래 기대성과	채택
H3(a)	본사의 기업가적 조직문화 → 혁신능력	채택
H3(b)	본사의 기업가적 조직문화 → 자원습득/갱신능력	채택
H4(a)(c)	본사의 기업가적 조직문화 * 혁신능력 → 현재 경영성과	기각
H4(a)(d)	본사의 기업가적 조직문화 * 혁신능력 → 미래 기대성과	채택
H4(b)(c)	본사의 기업가적 조직문화 * 자원습득/갱신능력 → 현재 경영성과	기각
H4(b)(d)	본사의 기업가적 조직문화 * 자원습득/갱신능력 → 미래 기대성과	채택
H5(a)	자회사의 전략적 중요도 → 혁신능력	채택
H5(b)	자회사의 전략적 중요도 → 자원습득/갱신능력	채택
H6(a)(c)	자회사의 전략적 중요도 * 혁신능력 → 현재 경영성과	채택
H6(a)(d)	자회사의 전략적 중요도 * 혁신능력 → 미래 기대성과	채택
H6(b)(c)	자회사의 전략적 중요도 * 자원습득/갱신능력 → 현재 경영성과	채택
H6(b)(d)	자회사의 전략적 중요도 * 자원습득/갱신능력 → 미래 기대성과	채택
H7(a)	자회사의 자율권 → 혁신능력	채택
H7(b)	자회사의 자율권 → 자원습득/갱신능력	기각
H8(a)(c)	자회사의 자율권 * 혁신능력 → 현재 경영성과	기각
H8(a)(d)	자회사의 자율권 * 혁신능력 → 미래 기대성과	기각
H8(b)(c)	자회사의 자율권 * 자원습득/갱신능력 → 현재 경영성과	기각
H8(b)(d)	자회사의 자율권 * 자원습득/갱신능력 → 미래 기대성과	기각

업의 현지자회사 성과를 분석하였다. 구체적으로 두 가지 연구목적 달성에 초점을 맞추었는데, 첫째는 어떠한 요인이 현지자회사의 동적역량 구축에 영향을 미치는가이고, 둘째는 과연 동적역량이 현지자회사의 사업성과에 중요한 영향을 미치냐 하는 것이다. 특히 본 연구에서는 동적역량 구축이 장시간을 요하는 경로의존적 성격을 띠기 때문에 지속적 경쟁우위를 통한 미래의 기대성과에 대해서도 분석을 시도하였다.

동적역량의 개념 정립에 대해서는 연구자마다 다소 차이를 보이는데, 대개 두 가지 점에서는 견해의 일치를 보이고 있다. Teece et al.(1997)가 언급했듯이 첫째는 환경변화에 대한 혁신적 반응, 즉 혁신능력이고, 둘째는 환경변화에 따른 새로운 자원의 습득, 갱신 등 동태적 자원관리 능력이다. 따라서 본 연구에서는 이 두 가지 능력, 즉 환경변화에 따른 혁신능력과 새로운 자원의 습득/갱신 능력을 동적역량의 핵심 요인으로 보았다. 이와 같은 동적역량은 이질적인 환경 하에서 사업을 영위해야만 하는 다국적기업의 현지자회사들에게 더욱 요구된다고 볼 수 있다.

한국에 진출한 127개 다국적기업의 현지자회사를 대상으로 분석한 결과 혁신 및 자원습득/갱신 능력으로 대변되는 동적역량은 현지자회사의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이러한 동적역량을 갖춘 자회사일수록 미래의 기대성과도 긍정적으로 인식하는 것으로 나타나 동적역량이 지속적 경쟁우위에도 기여할 수 있음을 알 수 있다. 이와 같은 연구결과는 현재 및 미래의 성장을 위해 현지자회사 수준에서 직접 현지국의 이질적 사업 환경과 변화에 대응해 혁신적으로 반응하고 필요한 지적자원을 지속적으로 관리를 해나갈 필요성이 있음을 시사하는 것이다. 즉, 현지시장 실정에 맞게 제품, 공정, 마케팅, 경영프로세스 등의 개선이나 개발에 힘써야하고, 아울러 이러한 혁신 활동을 성공적으로 수행해 나갈 수 있도록 내부적으로 지적자원(기술, 지식, 노하후 등) 갱신에 힘쓰고 또한 필요할 경우 이러한 자원을 모기업이나 여타 자회사로부터 습득하는 데에도 심혈을 기울일 필요가 있는 것이다.

한편, 모기업이 기업가적 조직문화를 견지할수록, 그리고 현지자회사의 전략적 중요성과 자율권이 높을수록, 해당 자회사는 동적역량 구축에 더욱 몰입하는 것으로 나타났다. 또한 현지자회사의 전략적 중요성이 높을수록 혁신 및 자원습득/갱신 능력으로 대변되는 동적역량이 현재의 경영성과 뿐만 아니라 미래의 기대성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 모기업이 기업가적 조직문화를 견지할수록 동태적 능력이 미래의 기대성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 현지자회사의 동적역량 구축과 이에 따른 양호한 장기적 경영성과를 달성하기 위해서는 현지자회사의 위치, 즉 전략적 중요성뿐만 아니라 모기업의 역할도 중요함을 시사하는 것이다. 전 세계에 많은 사업장을 가지고 있는 다국적기업인 경우 모든 자회사에게 동적역량 구축을 기대할 필요는 없을 것이다. 시장잠재력이나 경쟁적 측면에서 전략적으로 중요한 시장일 경우 이러한 동적역량 구축 필요성이 높은 것이다. 혁신 및 자원 습득/갱신으로 대변되는 동적역량 구축은 현지자회사 경영자 입장에서는 어렵고 또한 실패시 위험이 따르는 모험이다. 따라서 모기업은 전략적으로 중요한 시장에 위치한 자회사가 동적역량 구축에 몰입할 수 있도록 제도적으로 뒷받침해 주어야 한다. 즉, 모기업의 본사가 기업가적 조직문화 조성을 장려해야 한다. 예컨대 자회사로 하여금 사업기회와 아이디

어 개발을 장려하는 등 새로운 변화를 적극 꾀할 수 있도록 독려하고 설사 실패하더라도 큰 책임을 묻지 않거나 최소한으로 하고, 반대로 성공 시에는 인센티브를 제공하는 등의 제도적 장치를 마련하는 것이 중요하다. 또한 동적역량은 현지시장 실정에 적시에 반응하는 것이 관건이기 때문에 모기업의 본사는 현지자회사로 하여금 신제품 개발, 신시장 개척 등 중요한 의사결정 사항에 대해 실기하지 않도록 적절한 자율권을 부여해 주는 것 또한 필요하다. 만일 현지경영과 관련된 주요 의사결정 사안에 대해 일일이 모기업이 간섭을 한다면 자회사의 동적역량 구축에 걸림돌로 작용할 것이다.

본 연구에서 살펴보았듯이 전략적으로 중요한 시장에 현지자회사의 성공을 위해서는 모기업의 역할 뿐만 아니라 현지자회사의 역할이 중요시 된다. Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)가 언급했듯이 현지자회사가 핵심우량센터(center of excellence)로 발전할 수 있도록 모기업이나 현지자회사 모두 노력을 기울여야 할 것인데, 본 연구에서는 혁신과 자원습득/갱신으로 대변되는 현지자회사의 동적역량에 초점을 맞추었다. 앞으로의 연구에서는 다양한 현지자회사의 역할 규명에 더욱 관심을 기울일 필요가 있을 것이다.

참고문헌

이위범. 권영철 (2006), "글로벌기업의 동태적 능력과 전략적 제휴: 삼성전자를 중심으로," **경영교육연구**, 9(2), 63-86.

임성준. 서석배, (2003), "환경변화에 따른 프로젝트성 산업내 조직의 적응행동변화에 관한 연구: 1960년대와 1970년대 한국영화제작사들의 자원활용패턴을 중심으로," **경영학연구**, 32(4), 1127-1155.

한정화. 신중경(2006), "중국진출 한국 중소기업의 경영성과 결정요인에 관한 연구- 역동적 역량관점을 중심으로," **국제경영연구**, 17(4), 105-125.

Andersson, U. and Forsgren, M. (2000), "In search of center of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations," *Management International Review*, 40(4), 329-350.

Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2001), "Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs: A multi-level analysis," *Organization Studies*, 22(6), 1013-1034.

Augier, M. and Teece, D.J. (2007), "Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions," *Management International Review*, 47(2), 175-192.

Bagozzi, R. R. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-79.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1986), "Tap your subsidiaries for global reach," *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.

Birkinshaw, J.M. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives," *Strategic Management Review*, 1(3), 207-229.

Birkinsshaw, J., Hood, N. and Jonsson, S. (1998), "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative," *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.

Birkinshaw, J.M. and Hood, N. (2001), "Unleash innovation in foreign subsidiaries," *Harvard Business Review,* March, 131-137.

Birkinshaw, J., Hood, N., and Young, S. (2005), "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance," *International Business Review*, 14, 227-248.

Blyer, M. and Coff, R.W. (2003), "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies," *Strategic Management Journal,* 24(7), 677-686.

"Carolyn" Mu, S., Gnyawali, M.R., and Hatfield, D.E. (2007), "Foreign Subsidiaries' learning from local environments: An empirical test," *Management International Review,* 47(1), 79-102.

Collis, S. and Montgomery, C.A. (1996), "Competing on resources," *Harvard Business Review*, 73, 118-128.

Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984), 'Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag," *Administrative Science Quarterly,* 29, 392-409.

Deeds, D.A., Decaroles, D. and Coombs, J. (1999), "Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms," *Journal of Business Venturing*, 15, 211-229.

Deshpande, R. Farley, J., and Webster, F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing,* 7(January), 23-27.

Dierickx, I. and K. Cool. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science,* 35 (12), 1504-1514.

Dorrenbacher, C. and Gammelgaard, J. (2006), "Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries," *Journal of International Management,* 12, 266-283.

Eienhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they," *Strategic Management Journal,* 21, 1106-1121.

Frost, T.S. (2001), "The geographical sources of foreign subsidiaries innovations," *Strategic Management Journal*, 22(2), 101-126.

Frost, T., Birkinshaw, J. and Ensign, P.C. (2002), "Centers of excellence in multinational corporations," *Strategic Management Journal,* 23(11), 997-1018.

Geringer, J.M. and Hebert, L. (1991), "Measuring performance of international joint ventures," *Journal of International Business Studies,* 22(2), 249-263.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1988), "Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of Multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.

Griffith, A.A. Nobe, A.M. and Chen, Q. (2006), 'The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach," *Journal of Retailing,* 82(1), 51-62.

Helfat, C.E. (1997), "Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation: The case of R & D," *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.

Harman, H.H. (1967), *Modern factor analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Khan, A.M. and Manopichetwattana, V. (1989), "Innovative and Non-innovative Small Firms: Types and Characteristics," *Management Science,* 35(May), 597-606.

Killing, J.P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success,* NY: Praeger Press.

Leonard Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining sources of innovation.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Levinthal, D.A. and March, J.C. (1981), "A model of adaptive organizational search," *Journal of Organizational Behavior and Organization,* 2, 307-333.

Luo, Y. (2000), "Dynamic capabilities in international expansion," *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.

Madhok, A. and Osegowitsch, T. (2000), "The international biotechnology industry: A dynamic capabilities perspective," *Journal of International Business Studies,* 31(2), 325-335.

Makadok, R. (2001), "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation," *Strategic Management Journal,* 22, 387-401.

McGrath, R.G. (2001), "'Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight," *Academy of Management Journal,* 44(1), 118-131.

Noble, C.H. Sunha, R.K., and Kumar, A.(2002), "Market orientation and alternative strategic orientation: A Longitudinal assessment of performance implications, *Journal of Marketing,* 66(October), 25-39.

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory,* New York: McGraw-Hill.

O'Donnell, S.W. (2000), "Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters or independent network?," *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.

Özsomer, A. and GenÇtÜrk, E. (2003), "A resource-based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation," *Journal of International Marketing,* 11(3), 1-29.

Pearce, R. (1999), "The evolution of technology in multinational enterprises: the role of creative subsidiaries," *International Business Review,* 8, 125-148.

Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of innovation*. New York: Free press.

Sharma, S. Durand, R.M. and Gur-Arie, O.(1981), "Identification and analysis of moderator variables," *Journal of Marketing Research,* 18, 291-300.

Spanos, Y.E. and Lioukas, S. (2001), "An examination into the causual logic of rent generation: constrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective," *Strategic Management Journal,* 22, 907-934.

Taggart, J.H. (1999), MNC subsidiary performance, risk, and corporate expectations, *International Business Review*, 8(2), 233-255.

Teece, J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal,* 18(7), 509-534.

Venaik, S., Midgley, D.F., and Devinney, T.M. (2005), "Dual paths to performance: the impact of global pressures on MNC sub-

sidiary conduct and performance," *Journal of International Business Studies,* 36(6), 655-675.

Vogt, J. and Murrell, K. (1993), *Empowerment in Organization,* San Diego: Preffer and Company.

Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007), "Dynamic capabilities: A review and research agenda," *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal.* 5(2), 171-180.

Zahra, S.A., de Belardino, S., and Boxx, W.R. (1988), "Organizational Innovation: Its Correlates and Its Implications for Financial Performance," *International Journal of Management,* 5(June), 133-142.

Zahra, A.A. Sapienza, H.J. and Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda," *Journal of Management Studies,* 43(4), 917-955.

Zhan, W. and Luo, Y. (2008), "Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures," *Management International Review,* 48(2), 227-253.

Zollo, M. and Winter, S. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organizational Science,* 13(3), 339-351.

Zott, C. (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study," *Strategic Management Journal.* 24, 97-125.

Dynamic Capabilities of Multinational Subsidiaries: Determinants and Performance

Yung-Chul Kwon*

Abstract

This studies addresses the dynamic capabilities of multinational subsidiaries. Specifically, this study has two research purposes. The first purpose is to figure out the factors that influence the dynamic capabilities of foreign subsidiaries, and the second is to assess the effectiveness of the dynamic capabilities of foreign subsidiaries. Furthermore, we analyse the future expected performance to check out the sustained competitive advantages derived from the dynamic capabilities.

The definition of dynamic capabilities is somewhat overlapping, ambiguous and inconsistent, as noted by Zahra et al.(2006). However, most studies agree that one common attribute of the dynamic capabilities is related to innovation capability and manipulation capability of the resources or resource bases to accommodate environmental changes in a timely fashion, which in turn enables the firm to sustain competitive advantages. This kind of dynamic capabilities is more required for foreign subsidiaries that operate in different business environments.

On the basis of the analysis of 127 foreign subsidiaries operating in Korea, it was found that dynamic capabilities have significant effects on both present performance and future expected performance. This result implies that foreign subsidiaries should pursuit innovation and manage resource bases to accommodate environmental changes in a timely fashion. In other words, foreign subsidiaries should devote to improve and develop new product, production process, marketing method, and business process to cope with rapidly changing environments in host countries. In this regard, foreign subsidiaries should keep on renewing resource base to have the innovation proceed successfully. If necessary, foreign subsidiaries try to acquire

* Professor, School of Business and Economics, Yeungnam University

the imperative resources from the parent firm or other sister subsidiaries.

Regarding the determinant of dynamic capabilities, on the other hand, it was found that the dynamic capabilities of foreign subsidiaries are facilitated by such factors as the parent firm's entrepreneurial culture, the strategic importance and autonomy of subsidiaries, as expected. This result implies that the role of subsidiary, in addition to the role of parent, is important for the construction of its dynamic capabilities. The parent firm should encourage its key foreign subsidiaries to take an initiative for accumulating their dynamic capabilities in host country markets.

Finally, the dynamic capability is operationalized by two sub-components, namely innovation capability and resource acquisition/renewal capabilities, in this paper. However, other important sub-components of dynamic capabilities are expected to develop in the future study.

Key words: Foreign subsidiaries, Dynamic capabilities, Innovation, Resource acquisition and renewal, Performance