

지식 전환을 통한 기업 국제화 전략 -현대자동차 사례를 중심으로-

Knowledge translation in internationalization of the firms

최순권	현대경제연구원	(Sgchoi@hri.co.kr)
정진철	현대경제연구원	(jjung@hri.co.kr)
백윤정	한양대학교 디지털 경영센터	(yjdream01@dreamwiz.com)

ABSTRACT

Global firms have to acquire various kinds of knowledge from worldwide markets and use it strategically in local markets. Especially, the ability to learn competitive advantage of an industry leader or competing firm is a critical factor in a firm's competitiveness. The concept of knowledge transfer has been used to explain these phenomena. However, with the broadening concept of knowledge and increasing importance of interaction between firms, the perspective of knowledge transfer has reached its limits. In this study we will conceptualize the new concept of 'knowledge translation', and analyze the globalization case of Hyundai Motor Co. to improve the validity and usefulness of this perspective. The results show that knowledge translation is a critical factor of success in a firm's globalization and efficient management of the knowledge translation process enhances a firm's global competitiveness.

1. 서론

디지털 정보 기술의 혁신적 변화로 인한 경영 환경의 불확실성이 가중되고 있으며, 이를 극복하고 기업의 경쟁적 우위를 확보하기 위한 차원에서 지식 경영의 중요성이 강조되고 있다(Hedlund, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nelson & Winter, 1982). 특히 전 세계를 시장으로 사업 활동을 영위하는 글로벌 기업의 경우 새로운 시장 개입과 진출의 국제화 과정을 설명하는데, 지식 이전의 전략적 활용 방안과 연계하여 많은 연구들이 이루어지고 있다(Kogut & Zander, 1993; Simonin, 1999; Makino & Delious, 1997).

글로벌 기업은 전 세계를 사업 영역의 대상으로 삼고, 본사와 자회사 혹은 자회사들간의 정보 네트워크 체제를 갖추고 있다. 또한 이러한 네트워크를 통하여 정보와 지식의 이전을 이루고, 이러한 지식의

원활한 이전에 따라서 새로운 시장을 확보 혹은 개입할 수 있는 기반을 조성하게 된다. 따라서 글로벌 기업에게 있어 국제화 과정을 달성하는데 이와 같은 지식의 이전의 중요성이 강조되고 있는 실정이다(Forsgren, 1997). 또한 이론적으로 지식 이전과 관련한 대부분의 기존 연구들은 기업간 기술 이전(technology transfer)에 초점을 두고, 기술 이전에 영향을 미치는 결정변수를 규명하는데 노력을 기울여 왔다(e.g., Choi & Lee, 1997; Kogut & Zander, 1993; Lyles & Salk, 1997).

기술 이전의 개념을 포괄하는 광의적인 의미의 지식 이전 개념은 그 실천적 중요성이 강조되고 있으나, 기존의 지식 이전(transfer) 혹은 지식 이전성(transferability)의 접근에 의해서는 조직 학습을 설명하고 기업의 경쟁 우위를 확보할 수 있는 국제화 과정을 설명하는데 한계가 존재한다. 따라서 본 연구는

국제화 과정을 설명하기 위한 보다 체계적이고 포괄적인 개념적 접근을 필요로 하는 가운데, 지식 전환(translation)의 관점을 제시하고 이를 강조하고자 한다. 여기서 지식 전환 관점은 동태적 국제화 모형에 기반을 둔 지식의 변환, 발전 과정을 강조한다. 구체적으로 지식 전환의 관점에서 국제화 과정을 설명하기 위해 본 연구의 목적을 다음과 같이 두고자 한다. 첫째, 지식 이전의 개념과 지식 전환의 개념을 비교하고, 국제화 과정을 설명하기 위한 지식 전환 관점의 유용성을 이론적으로 강조하고자 한다. 둘째, 현대자동차의 국제화 과정을 분석하고, 기 정립된 지식 전환 관점을 바탕으로 현대자동차의 국제화 과정 중에 발생하는 지식 전환 사례들을 분석하고자 한다. 셋째, 이론적/실증적 분석을 바탕으로 지식 전환이 기업의 국제화를 이루는 과정에서의 중요성을 강조하고 이를 전략적으로 수행하기 위한 경영상의 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 고찰 및 분석의 틀

1. 기업 국제화와 지식 이전

기업 국제화 과정의 이론적 접근은 크게 정태적 혹은 동태적의 2가지 관점으로 구별될 수 있다(Barkma, Bell & Pennings, 1996). 정태적인 관점은 해외 시장 진출에 대한 의사결정으로 비롯된 상대적인 비용과 효용의 비교에 의해 기업 국제화 수준이 결정된다는 견해이며(Dunning, 1988; Hennart, 1988; Hill, Hwang, & Kim, 1990), 동태적인 관점은 기업의 국제화 과정 중에서 발생하는 경영 주체들간의 상호 작용과 경쟁의 관계를 주목하는 견해이다(Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Welch & Luostarinen, 1988). 본 절에서는 이 두 가지 관점에 따라 다르게 인식하고 있는 지식 이전 개념에 대해 살펴보겠다.

1.1. 정태적 관점의 지식 이전

정태적 관점에서 지식 이전을 설명하는 이론적 접

근은 다양한 관점에서 살펴 볼 수 있으나, 대표적으로 거래 비용 이론(Transaction Cost Theory)과 절충 이론(Eclectic Theory)을 들 수 있다. 거래 비용 이론에서는 기업이 해외 시장에 진출하고 사업 영역을 확대하는 국제화 과정이 거래 비용에 기초하여 결정된다고 보고 있다. 예를 들어, 기업 보유 지식이나 기술이 특이하여 진출 대상국에 이전시키는데 많은 비용이 발생될 것으로 예상될 때에는 기술 이전이나 합작의 수단을 사용하기 보다는 직접 투자의 방법을 선호하게 된다는 주장이다(Williamson, 1979). 절충이론은 기업이 보유하고 있는 소유 특유 우위(ownership specific advantage), 내부화 우위(internalization advantage), 장소 특유 우위(locational advantage)에 바탕을 두고 세계 각국의 현지 시장에 진출하고 국제화 과정을 이루게 된다는 점을 강조하고 있다(Dunning, 1988).

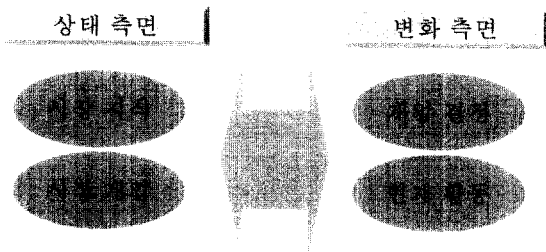
정태적 관점에서 국제화 과정 이론은 기업간 기술 이전(technology transfer)에 중점을 두고, 기술 이전 비용에 미치는 결정 변수들을 규명하는데 연구의 초점을 두고 있다. 결국 정태적 관점은 국제화를 이루는 과정을 지식 이전보다는 기술 이전의 관점에서 보고 있다는 특징을 들 수 있는데, 이는 모호한 의미의 지식보다는 기술과 같이 비교적 쉽게 정형화할 수 있고 구체화 할 수 있는 정형적 지식을 그 논의의 대상으로 삼고 있기 때문이다. 실제적으로 해외 각지의 자회사에 기술 이전하는데 소요되는 비용을 분석한 연구에 따르면(Mansfield & Romeo, 1980; Teece, 1977) 기술 이전에 소요되는 비용이 상당한 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이외에도 Kogut와 Zander (1993)는 지식 자체의 특성에 따라 지식 이전에 소요되는 비용이 달라지고 있음을 발견하였고, Lyles 와 Salk(1997)의 연구는 기업간 전략적 제휴 관계에서 발생하는 지식 이전 비용도 지식의 특성에 따라 결정됨을 보여주었다.

이와 같은 정태적 관점에서의 연구들의 공통적인 특징은 지식 이전에 중요한 영향을 미치는 변수로서 지식 특성을 들고, 이들 특성의 차이에 따라 지식 이전 비용이 달라지고 있음을 강조하고 있다. 또한 이

관점에서는 지식의 개념을 기술과 같은 정형적인 요소로 국한하고 있다.

1.2. 동태적 관점의 지식 이전

본 관점의 대표적인 것으로는 읍살라 국제화 과정 모델(Uppsala internationalization process model)을 들 수 있다. 이 모델에서는 기업의 국제화를 과정(process)으로 이해하며, 점진적인 지식의 축적과 이를 기반으로 한 시장 개입(commitment)의 증가 과정으로 이해하고 있다.



자료: Johanson & Vahlne (1977, p.27)

[그림 1] 기업의 국제화 과정

[그림 1]이 나타내고 있는 것처럼 읍살라 모델의 핵심은 시장 개입(market commitment), 시장 지식(market knowledge), 개입 결정(commitment decisions), 현재 활동(current activities)의 상호 작용에 의해 크게 두 가지 과정, 학습 과정(learning process)과 개입 과정(commitment process)으로 분류할 수 있다. 변화 측면의 현재 활동을 통해 상대 측면의 시장 지식을 축적해가는 과정이 학습과정이며, 이를 바탕으로 현재의 시장 개입 정도를 판단하여 추후 시장에 대한 기업의 개입 정도를 결정하는 것이 개입 과정이다. 여기에서 학습 과정은 새로운 시장에서 개별적인 경험을 통하여 획득하는 지식의 축적 과정을 의미한다. 다시 말해서 특정 시장에 투자한 자원을 바탕으로 고객, 공급자 및 경쟁자들과의 사업 활동을 통해 다양한 시장 지식을 습득하는 과정을 의미하며, 기업 경영 활동을 통해 얻어진 결과에 초점을 둔 정적인 면

을 나타내고 있다. 개입 과정이란 현재의 경영 활동을 나타내는 것으로서, 새로운 시장에서의 경영 활동을 위해 투입되는 자원의 투자 정도가 심화되는 과정을 의미한다. 다시 말해서 투자된 자원과 축적된 시장 지식을 기반으로 현재의 시장 개입 수준을 결정하며 이러한 결정에 의하여 현재 기업 활동이 수행되어 가는 과정을 말한다. 결국 읍살라 모델은 기업의 국제화를 학습과 시장 개입 과정에 있어 지속적인 상호 작용을 통하여 점진적으로 지식이 증가하는 과정을 중심으로 설명하고 있다(Johanson & Vahlne, 1977).

결론적으로 지식 이전의 관점은 지식의 경험적 특성을 강조하는데, 경험적 지식은 다른 대상에게 이전될 수 없을 뿐만 아니라 지식을 습득한 개인과도 분리될 수 없는 것으로 설명하고 있다(Penrose, 1959). 이와 같이 이 관점의 특징은 지식 이전의 가능성을 부정적으로 간주하고 지식 개념 역시 기술적 특성보다는 경험적 특성을 강조하고 있다는 점이다.

2. 지식전환 관점 (The Knowledge Translation Perspective)

기존의 문헌 고찰을 통하여 지식 이전에 관한 상반된 두 가지 견해를 볼 수 있다. 이와 같은 상반된 주장이 도출될 수 있는 바탕은 우선적으로 지식 개념의 차이점에 있다. 다시 말해서 지식을 기업이 소유하고 있는 기술과 같이 객관적이고 표현 가능한 것으로 정의할 경우 지식은 상대적으로 쉽게 이전될 수 있지만, 지식을 좀더 포괄적인 관점에서 정의하여 경영 노하우나 경험적 지식까지 포함할 경우 지식 이전은 수월하지 않을 수 있다. 둘째, '이전(transfer)'의 개념적 특성에 기인한다. 이전의 개념은 존재물의 단순한 위치 이동의 표현적 의미가 강하다. 하지만 기업 국제화 과정을 설명하기 위한 지식 이전 문제는 서로 다른 시장 상황(context), 즉 국내와 해외, 혹은 서로 다른 국가간에 이루어지는데, 서로 다른 문화적 배경, 조직 문화, 경영 관습 등을 갖고 있는 기업간에 단순한 지식의 위치 이동은 그 지식의 가치와 효용을 크

게 떨어뜨리는 것이라 할 수 있다. 따라서 이러한 문제점들을 극복할 수 있는 새로운 개념의 개발이 요구된다 하겠다.

또한, 최근에는 지식의 이전을 논함에 있어 그 연구 분야가 넓어지고 있다. 먼저, 지식의 정의 자체가 좀 더 넓은 의미의 것으로 확대되고 있다.

Simonin(1999)은 기업간 지식의 이전 문제를 논함에 있어, 지식의 정의에 노하우와 같은 기술 이외의 지식을 그 정의해 포함시켰으며, Bresman과 그 동료(1999)는 지식 이전을 기술 이전과 같은 일반적인 전달이 아닌 상호 작용 과정으로 이해하고 있다. 또한 Nonaka(1994)는 지식이 조직 내에서 학습되어지는 과정을 또한 보여주고 있다. 외형적인 지식에서 암묵적인 지식으로, 암묵적인 지식에서 외형적인 지식으로 전환되어지는 과정을 통해서 학습이 이루어짐을 주장하고 있다. Cohen과 Levinthal(1990)은 과거 특별한 분야에의 R&D 투자를 통해서 습득 능력 (absorptive capacity)을 확보할 수 있고, 이의 확보가 기업의 지식의 확보 및 축적에 매우 중대한 영향을 끼침을 보여주고 있다.

따라서, 본 논문에서는 위에서 언급한 문제점들을 해결하고, 기업간 지식 이전에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해 새로운 관점인 지식 전환 (Knowledge Translation, Latour, 1986)을 제시하게 되었다.

[표 1] 지식 이전 관점과 지식 전환 관점의 비교

구분	지식 이전 관점	지식 전환 관점
개념	지식의 단순 위치 이동	상황 변화에 따른 지식의 근본적 변화
지식 범위	형식적 지식	형식적 지식과 암묵적 지식의 포괄적인 지식
분석 대상	지식 획득에 중심	지식 전환 프로세스 중심
분석 초점	지식 이전의 효율성 (이전 비용의 최소화)	지식 활용의 가능성 (전환된 지식의 유용성 극대화)
핵심 설명 요인	지식의 특정 자체	조직간의 관계 (경험)

지식 이전과 지식 전환의 관점적 차이는 [표 1]을 통해 설명하고 있다. 이들 차이점을 살펴보면 다음과 같다. 지식 이전의 관점에서는 이전하는 기업의 지식과 이전을 받는 기업의 지식이 동일한 것으로 인식했으나, 지식 전환의 관점에서는 두 기업간의 지식이 다를 것이라고 보고 있다. 왜냐하면 두 기업이 처해 있는 상황과 능력이 다르며, 그 지식을 활용할 주체도 다르기 때문이다. 따라서 지식은 다른 기업에 의해 활용되기 위해서는 새로운 시장 상황 및 주체에 맞게 변형되고, 개선 되어지는 절차를 거쳐야 한다는 것이다. 이러한 변형은 단순간에 이루어질 수 없으며, 지속적인 상호 작용을 통해 변형되고 발전되어야 한다고 인식하고 있다.

지식 이전 관점에서는 기업간 지식 이전 문제를 비용 관점에서 접근하고 있다. 기업 경영에 핵심이 되는 지식을 다른 조직에게 이전시키는 데 있어 소요되는 비용의 많고 적음에 대하여 주목하고 있다. 하지만, 지식 전환 관점에서는 지식 전환에 소요되는 비용뿐만이 아니라, 전환된 지식의 활용을 통해서 추가적으로 획득할 수 있는 효용 측면도 동시에 고려하고 있다. 즉, 핵심 지식 전환에 많은 비용이 발생한다 할지라도 그 지식 전환을 통해 얻을 수 있는 효용, 즉 기업의 성과에 기여하는 바가 비용을 초과할 경우, 이러한 지식 전환은 권장되어야 한다는 관점이다. 따라서, 지식 전환 관점에서는 전환된 지식의 유용성 여부에 더 많은 관심을 기울이고 있다. 또한, 지식 이전의 관점에서는 지식의 특성 자체가 지식 이전 전체를 좌우한다고 보았으나, 지식 전환 관점에서는 지식의 특성뿐만이 아니라 두 기업간의 기존의 관계도 매우 중요한 역할을 담당하고 있음을 보여주고 있다.

따라서 기업간 지식 전환은 지식의 학습, 적응, 수정 과정을 통해 당 기업 형편에 맞도록 전환된 지식을 활용하는 것으로 정의하고자 한다. 이 지식 전환은 두 기업간의 상호 작용을 통해 이루어지며, 지속적이고 점진적인 과정이다. 이 과정에서 강조되는 것은 본래 지식이 생성되고 발전되었던 배경으로부터 그 지식이 사용될 환경으로의 변환 과정이다. 또한

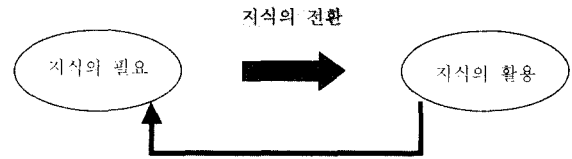
지식 전환 관점은 지식의 전환 자체가 아니라 전환된 지식의 활용에 그 목적이 있다.

본 논문과 연관된 또 다른 연구인 Choi와 Eriksson (2001)의 연구 논문은 지식의 전환 과정을 잘 묘사하고 있다. 특히, 지식 전환 과정에 중요하게 영향을 미치는 요소로, 학습 능력(learning ability), 기존 관련 지식(prior related knowledge), 현재의 활동(current activity), 그리고 지식 개발(knowledge development) 능력 등을 제시하고 있다.

여기서, 지식 전환 과정은 조직의 학습 과정과 매우 밀접하게 연관되어 있음을 알 수 있다. 이는 지식 전환 과정이 근본적으로 조직의 학습(learning) 과정으로서, 다른 조직으로부터 지식을 습득하는 과정임을 의미한다. 하지만, 두 관점의 근본적인 차이점은 지식 전환이나 학습 과정의 핵심 주제에 대한 인식 차이이다. 주로 조직 학습 관점에서는 학습하는 조직 자체의 특성에 초점이 맞추어져 있는 반면에, 지식 전환 관점에서는 지식을 전환하는 기업과 전환될 지식을 소유하는 기업간의 상호 작용에 초점을 맞추고 있다. 즉, 지식이 전환되는 과정에 있어서 본래 지식이 존재하던 기업의 환경적 특성과 새로이 지식을 전환하는 기업의 환경적 특성과 차이에 주목하고, 이를 극복하기 위한 지식의 변환 과정을 강조하고 있다.

3. 사례 분석을 위한 연구 모형

실제적인 기업 활동을 통해 이루어지는 지식 전환을 객관적으로 측정하기란 쉽지 않다. 하지만, 우리는 지식 전환 관점을 정의함에 있어 우리는 전환된 지식의 활용을 강조하였다. 이는 기업이 자신에게 필요한 지식을 완전히 습득하여 그것을 활용할 때까지 그 지식을 전환시키려는 노력을 계속할 것이기 때문이다. 여기서 지식의 필요(needs) 개념은 지식의 활용(use) 개념과 함께 지식 전환을 측정하는데 있어 매우 중요한 단서를 제공해 주고 있다. 여기서 지식의 필요라는 구성 개념(construct)은 지식 전환이 발생하는 원인이며 지식 전환 과정의 초기 단계라고 할 수 있다.



[그림 2] 사례 분석을 위한 연구 모형

[그림 2]에서 살펴볼 수 있듯이, 기업은 업무를 수행함에 있어 필요한 지식들을 다양한 원천으로부터 자신의 조직 및 시장 상황에 맞도록 전환하려고 노력할 것이며, 이렇게 전환된 지식을 다양한 목적으로 활용할 것이다. 이러한 지식의 활용을 통해서 조직이 당면한 문제를 해결하거나 추가적인 지식의 전환 필요성을 발견하는 등 다양한 피드백을 받게 될 것이다. 결국, 지식 전환은 앞서서도 언급했듯이 당면 업무를 수행하는데 필요한 지식과 이러한 지식의 전환을 통해 활용하는 과정이 지속적으로 반복되어지는 상호 작용의 과정이라 할 수 있다. 따라서 이러한 연구 모형을 바탕으로 현대자동차의 국제화 과정상에 나타난 지식 전환 사례들을 분석해 보도록 하겠다.

III. 연구 방법론

본 실증 연구 조사는 기업의 국제화 과정을 살펴보기 위한 스웨덴 예살라 대학의 국제적인 프로젝트 "Learning in the internationalization process of the firms"의 일부이며, 스웨덴을 비롯한 핀란드, 덴마크 등의 북유럽 지역, 뉴질랜드, 그리고 한국 기업들을 대상으로 실행되었다. 본 연구는 현대자동차의 국제화 과정을 실증 분석하였으며, 이러한 과정을 분석하기 위한 방법론으로 정성적 분석(qualitative analysis)을 사용하였다. 현대자동차의 역사적 성장 과정을 알아보기 위하여 문헌 분석(archival analysis)이 선행되었으며, 이를 바탕으로 인터뷰를 실시하였다. 질적 연구 조사 방법의 가장 일반적인 형태인 인터뷰는 미리 준비된 항목에 따라 진행될 수도 있으나, 인터뷰의 궁극적 목적인 현실의 정확한 파악을 위해 비정형화된 방식으로 진행되기도 한다(Silverman, 1993). 본 인

터뷰는 각 개인의 경험적 사실을 최대한 이끌어내기 위해 비교적 자유스럽게 응답할 수 있기 위한 주관식형 질문지(open-ended questionnaire)를 사용하였다.

이 질적 연구 조사 방법의 신뢰도(reliability)를 향상시키기 위해 2차 문헌 자료와 인터뷰 결과를 비교 분석하였다. 문헌 자료와 인터뷰 결과의 비교 분석을 통한 일관성 유지는 질적 연구 방법의 신뢰성을 향상시키는 좋은 방안 중의 하나이다(Yin, 1989). 2차 문헌 자료는 현대경제연구원에 소장되어 있는 현대자동차 관련 자료들을 활용하였으며, 모든 인터뷰 자료는 상대방의 동의 하에 녹음되었다. 현대자동차 핵심 인사 직접 인터뷰는 1999년 3월 29일부터 4월 16일 사이에 실시되었으며, 그 인원은 북미 시장, 유럽 시장 전문가를 포함한 기업 홍보실 인원 등 3명을 대상으로 이루어졌다. 그 후 전화와 E-mail을 활용한 추가적인 인터뷰가 실시되었다.

[표 2] 인터뷰 주요 현황

대상	일시	주요 내용
홍보팀	1999년 4월 6일 14:00-15:40	현대자동차 국제화 과정 일반
수출 업무팀	1999년 4월 8일 17:00-18:40	미국 시장 진출 과정 중심
수출 기획팀	1999년 4월 13일 13:00-14:30	유럽 시장 진출 과정 중심

IV. 현대자동차 국제화 과정에서의 지식 이전

현대자동차는 30년이라는 짧은 시간 동안에 세계 10위 권의 우수한 자동차 회사로 발전하였다. 과감한 투자와 공격적인 경영으로 오늘까지 성장한 현대자동차는 짧은 기간동안 오랜 경험과 기술을 축적하여 온 세계적인 자동차 기업들과 어깨를 나란히 하게 되었다. 특히 세계 자동차업계에서 후발주자로 출발한 현대자동차의 국제화 전략을 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이라 하겠다.

1. 현대자동차의 국제화 전략과 그 특징

1.1. 현대자동차 성장사

현대자동차는 현대 그룹의 일원으로 1967년에 설립되었다. 현대자동차는 미국의 포드자동차로부터 수입한 부품들을 조립함으로써 1968년에 승용차 생산을 시작했다. 1973년 1차 석유 파동 이후 현대는 국산차 개발에 착수하면서 연산 10만대 규모의 울산공장 건설을 시작하였다. 1975년 현대자동차는 통합된 제조 설비를 갖춘 한국 최초의 종합 자동차 회사가 되었으며, 일본의 미쓰비시자동차와의 기술 제휴를 통해 한국 최초의 고유 모델 Pony를 개발, 수출함으로써 한국을 세계에서 16번째로 자기 자신의 고유 모델 자동차를 생산하는 나라로 만들었다(현대 30년사, 1997).

현대자동차는 1976년 아프리카, 중남미, 중동 지역을 중심으로 첫 수출을 시작하여, 단기간에 유럽 시장까지 진출하였다. 하지만, 70년대 말 석유 파동과 80년대 초의 국내 정치 상황의 혼란으로 인해 한때 위기를 맞기도 하였으나, 미쓰비시자동차의 자본 참여를 받아들여 본격적인 해외 시장 진출에 전념하게 된다. 해외 선진 시장, 특히 북미 시장에서의 대단한 성공을 통해 세계적인 자동차 메이커로 성장하게 된다. 이 기간 중 캐나다 부르몽공장 사례와 같은 실패를 겪기도 하였지만, 인도, 터키 등지에서 지속적인 해외 생산을 추구해 오고 있으며, 최근 미국 앨라배마 지역에 대규모 생산 공장을 건설하는 등 적극적인 해외 직접 투자를 실시하고 있다.

최근 인수한 기아자동차와 함께 자동차 전문 그룹으로 거듭나고 있는 현대자동차는 2010년 국내 350만대, 해외 150만대 등 연간 500만대의 생산 규모를 갖춰 세계 5대 자동차 메이커로 거듭난다는 목표를 가지고 있다 (서울경제신문 2002년 4월 2일자).

1.2 현대자동차의 국제화 전략과 그 특징

현대자동차의 국제화 과정에 있어서 가장 두드러진 특징은 본사 주도형 해외 직접 수출 전략이다. 현대자동차는 설립 시부터 수출에 대한 강한 집념을 가

지고 있었으며, 해외 수출만이 현대자동차의 성장을 보장할 수 있다는 사실을 경영진이 늘 기억하고 있었다. 또한 현대자동차는 후발업체로서의 약점을 보완하고, 규모의 경제를 달성하기 위해, 내수와 수출을 위한 대부분의 물량을 울산 단일 공장에서 생산하였다. 현대자동차의 울산 공장은 1999년 현재 총생산규모가 138만대에 이르는 세계 최대의 단일 공장이라는 사실이 이를 잘 보여주고 있다. 이는 바꾸어 말하면, 해외 생산의 비중이 상당히 낮다는 것을 의미하는 것이다. 즉 후발업체로서 비교적 적은 생산량으로도 규모의 경제를 달성할 수 있으며, 낙후한 금융 관련 능력의 단점을 보완할 수 있는 전략이라 하겠다.

두 번째로는 현대자동차의 경영에 있어 높은 자주성 추구 전략을 들 수 있다. 현대자동차는 지난 82년에 일본 미쓰비시 자동차의 자본 참여 10%를 받아들인 이후, 특별한 전략적 제휴나 자본 참여 없이 상당 기간동안 경영해 왔다. 이는 많은 다른 전문가들에 의해 현대자동차의 약점으로 평가되기도 했으나, 이를 좀더 깊이 있게 이해하기 위해서는 초기 역사를 이해할 필요가 있다. 현대자동차는 설립 시부터 해외 수출에 대한 강한 집념을 갖고 있었다 (현대 30년사, 1997). 하지만 이 계획은 회사 설립에서부터 강한 벽에 부딪히게 되었다. 즉 미국의 포드자동차와 합작회사를 설립하기 위해 1970년 이후 2년 이상 협상이 진행되었으나, 결국 결렬되고 말았다. 이때 가장 첨예하게 대립되었던 것은 수출 문제와 사업 영역 문제였다. 현대는 합작회사를 통해 우수한 소형차를 양산하여 포드 판매망을 통해 전세계로 수출할 계획이었다. 반면 포드는 한국을 세계 분업체제 가운데 편입시켜 자사 제품을 판매하고, 단순 부품 생산 및 조립 기지화 할 의도를 가지고 있었다. 이에 따라 포드는 현대의 포드 판매망을 통한 수출뿐만 아니라 이미 진출해 있는 국제 시장에 대한 수출에도 반대했다. 사업 영역에 있어서도 현대는 처음부터 자동차 공업 전반에 걸쳐 사업을 전개하기 위한 종합자동차 공장 건설에 목표를 두고 있었지만, 포드는 1국 1부품 생산체제를 구축하려는 목적 하에 한국에서는 디젤 엔진만을 생

산하고자 했던 것이다 (현대 30년사, 1997). 이 같은 과정을 통해 현대자동차의 경영진은 해외 선진 기업들과의 제휴를 통한 기술 이전 보다는 독자 기술의 확보를 위한 강한 집념을 갖게 되었다. 이는 결과적으로 볼 때, 다른 개도국과는 구별되는 자동차 산업의 발전 역사를 갖게 된 중요한 요인이 되었다. 즉 브라질, 멕시코 등은 2차 대전 이전부터 자동차의 생산 경험을 가진 자동차 공급 국이었다. 그러나 이들 국가들은 GM, 포드, 크라이슬러, 피아트 등 선진국의 다국적 기업들에 의해 자본이 잠식되는 과정을 거치며, 현재는 우리 나라보다 자동차 생산 수준이 크게 떨어지게 되었다. 이러한 현상은 비교적 외국 자본의 간섭 없이 자생적으로 성장해 온 우리 나라와는 크게 구분되는 것이라 할 수 있다. 이 이면에는 정부의 자동차 국산화에 대한 강력한 정책적 의지가 있었던 것은 물론이다(박중구, 김홍석, 1997).

하지만 급변하는 세계 시장 환경 변화에 대응하기 위해 현대자동차는 현재 다임러크라이슬러를 비롯한 다양한 기업들과 적극적인 전략적 제휴를 맺고 있다. 중국 시장 진출에 있어서도 현대자동차는 스스로 혹은 기아자동차를 활용하여 다양한 합작회사를 설립하여 시장 진출을 가속화하고 있다.

이 외에도 내수 시장에서의 절대 우위 확보를 통한 해외 경쟁력 유지 전략이나, 틈새 시장 집중 전략 등을 들 수 있다. 현대자동차는 절대 열세였던 품질이나 기능 경쟁력을 내수 시장 석권을 바탕으로 한 가격 경쟁력을 통해 해외업체와 경쟁하였던 것이다. 또한 해외 선진업체들이 비교적 소홀하였던 소형차 중심의 틈새 시장 공략도 매우 성공적이었다.

2. 현대자동차의 국제화 과정상에 나타난 지식 전환

현대자동차의 이러한 국제화 과정 속에 나타난 가장 두드러진 특징은 바로 독자 기술의 확보와 안정된 내수 시장을 기반으로 한 강력한 해외 팽창 정책, 그리고 경쟁 우위를 가진 틈새 시장의 공략 등을 들

수 있다. 이러한 과정 속에서 해외 선진업체와의 기술 제휴, 그리고 반복되는 경험과 실패를 통해 얻은 경험적인 지식이 현대자동차가 국제화 과정 가운데 직면하였던 다양한 어려움들을 극복하는 데 매우 긴요하게 활용되었다. 기업 국제화 과정 중 발생하는 지식의 필요(needs), 이를 해결하기 위해 전환된 지식의 활용(use)으로 정의되는 지식 전환(knowledge translation)은 다음 [표 2]와 같은 사례에서 쉽게 찾을 수 있다.

예를 들면, 현대자동차가 미국 시장 진출을 위해서는 자사의 제품이 미국 연방 자동차 안전 기준(FMVSS; Federal Motor Vehicle Safety Standard)을 통과해야만 했다. 이 과정상에서 최초 현대자동차는 79년 최초의 포니 모델을 가지고 미국 시장에 진출하려고 했다. 물론, 현대자동차는 미국 연방 자동차 안전 기준을 통과하기 위해서 선진 기업들의 기술상의 도움이 절대적으로 필요했다. 이때 현대자동차는 미국 연방기준을 통과하기 위해 단순히 기술 도움만을 받지 않았다. 그들은 기술 이전을 받기 위해 계약 체결 시 현대자동차의 기술진이 참여할 수 있는 길을 열어 놓았다. 즉 배기 가스 부문은 미국 올슨(Olson)사, 내장 부문은 일본 세케이사, 보디 부문은 미국 칼스판

(Calspan)사 등에 의뢰해 FMVSS 기준에 입각한 시험이나 부족한 부문의 성능 향상과 설계 개선을 꾀했다. 이때, 현대자동차는 이들 회사에 기술자 훈련을 의뢰해 FMVSS 기준에 적합한 기술의 국내 토착화와 설계 개선에 관련된 다양한 기술을 습득함으로써, 이후부터는 독자 기술에 의한 미국 수출이 가능토록 했다. 현대자동차는 이를 위해 기술 도입선 각 사에 모두 12명의 기술자를 파견해 기술 훈련에 임하도록 했다. 이들을 통해 습득한 기술은 86년 미국 시장 진출에 있어서, 미연방 자동차 안전기준을 통과하는데 중추적인 역할을 한 것은 두말할 여지가 없는 것이었다.

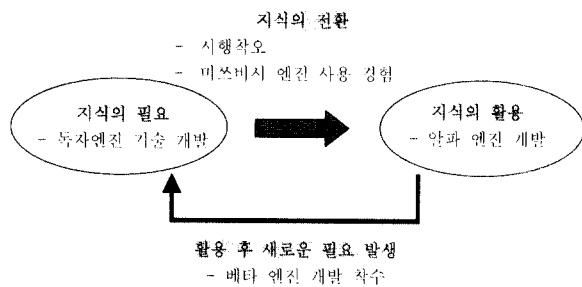
현대자동차는 해외 선진업체로부터 전환된 지식을 활용하여, 미연방자동차 안전기준을 통과하였으나, 이러한 기준은 판매를 위한 최저 기준에 불과한 것이었다. 미국 시장에서의 지속적인 판매 신장을 위해서는 소비자들의 욕구 수준을 만족시킬 수 있는 고품질 자동차의 생산을 위해 지속적으로 노력할 필요가 있었다. 이러한 사례에서 볼 수 있듯이, 현대자동차는 부족한 기술의 극복이나 성능 향상을 위해서는 다른 선진 기업의 도움을 받되, 이를 받아들여 습득하고, 내부화하는 데에 강한 열정을 가졌다.

[표 3] 현대자동차 국제화 과정에서의 지식 전환 사례

지식의 필요(needs)	지식의 전환	전환된 지식의 활용(use)	활용 후 새로운 필요(new needs)
- 미국 연방자동차 안전 기준 통과(FMVSS)	- 선진기업에서 기술이전 - 각각의 기술 제휴선에 12명 기술진 파견	- 선진 기술의 이전을 통해 FMVSS 통과	- 미국 소비자의 품질 수준을 만족시키기 위한 지속적인 기술 개발
- 독자 엔진 개발	- 시행착오를 통한 경험 활용 - 과거 미쓰비시 자동차 새턴 엔진 사용 경험 활용	- 알파 엔진 독자 개발	- 중형 엔진의 개발필요 (베타엔진 개발 착수)
- 미국 시장의 성공적 진출	- 캐나다 시장 진출 경험 활용 가능 - 북미 시장 경험 인력 및 운영 방식 활용 - 각종 가격 및 유통 전략 활용 - 캐나다시장 성공에서 기인한 자신감 등	- 북미 시장의 성공적 진입	- 성공적인 진입 후 안정적인 시장 확보를 위한 마케팅 역량 축적

또한 현대자동차는 다른 선진 기업으로부터의 기술 이전뿐만이 아니라, 이를 바탕으로 한 독자 기술의 개발에 매우 적극적이었다. 특히 독자 엔진의 개발 과정은 현대자동차가 독자 기술의 확보에 대한 열의가 얼마나 강한지를 보여주는 대표적인 사례라 할 수 있을 것이다. 개발 당시 대부분의 전문가들은 이 같은 개발 시도 자체가 무모하다고 하였다. 사실 당시의 현대자동차의 능력으로 볼 때에도, 사실상 불가능에 가까운 것이었으며, 경제적으로도 독자 엔진의 개발이 기존의 타사 엔진의 수입보다 훨씬 더 비용이 많이 드는 것은 주지의 사실이었다. 하지만, 현대자동차의 경영진은 독자 기술의 확보 중요성에 대해 납달리 인식하고 있었고, 이를 강행하여 성공시킴으로써, 현대자동차의 독자 성공의 길을 더욱 튼튼히 하였다. 이 과정에서 현대자동차는 수없이 반복되는 시행착오를 거쳐 엔진 개발에 관한 지식을 축적하였으며, 미쓰비시 자동차의 새턴 엔진을 사용한 경험적 지식을 활용해 독자 엔진(알파 엔진) 개발에 성공하였다.

소형 승용차를 위한 알파 엔진의 성공적 개발은 저연비 고효율의 중형 엔진 개발 가능성 및 필요성을 증진시켰으며, 알파 엔진의 개발 경험을 통해 축적된 다양한 지식은 베타 엔진 개발의 중요한 기반이 되었다. [그림 3]은 앞에서 제기한 연구 모형에 따라 독자 엔진 개발 과정을 도식화한 것이다.



[그림 3] 독자엔진 개발 과정에서의 지식 전환 과정

마지막으로, 현대자동차의 미국 시장 진출 사례는 기술과 관련된 지식 전환뿐만 아니라, 일반 경영 관련 지식의 전환을 살펴 볼 수 있는 중요한 사례이다.

현대자동차는 80년대 초 캐나다 시장의 성공적인 진출을 기반으로 현대자동차는 1984년 1월, 자동차의 본고장 미국 진출을 위한 시장 조사에 착수했다. 테스트를 치르는 데만 1년이 소요될 만큼 까다로운 공해 규정 등 다양한 시험을 통과하고, 1986년 2월 14일 판매가 시작되었다. 초기 언론의 화려한 집중을 받은 여파로 진출 첫해에 15만대 이상을 판매하였으며, 1987년에도 26만 3,610대가 팔려 수입 소형차 연간판매 1위의 자리에 등극하였다. 또 전체 소형차 시장에서는 포드 에스코트에 이어 2위, 수입차 메이커별 판매로는 4위의 순위였으며, 시장 점유율 면에서는 미국 전체 자동차 수요 대비 2.6%, 수입차 시장의 7%, 소형 승용차 시장의 11%를 차지하였다. 이 같은 초기의 성공 이후에, 빈번한 노동 쟁의에 따른 품질 저하, 경쟁의 심화 등으로 인해 고전한 것이 사실이지만, 현재자동차의 초기 미국 시장의 진출은 대단한 성공이었던 것만큼은 사실이라 할 수 있을 것이다.

이 같은 미국 시장의 진출 성공에는 캐나다 시장의 진출 경험이 매우 중요한 역할을 수행하였다. 현대자동차는 초기 미국 시장 진출을 전략을 수립함에 있어서 캐나다의 사례를 상당부분 받아들였다. 먼저, 미국 진출을 위한 시장 조사 자체를 캐나다 현지 법인이 담당하였으며, 진출 방식은 캐나다와 같은 독자적인 현지 법인을 통한 운영 방식을 선택하였다. 이외에도 딜러들에게 현대자동차만의 전담 판매 방식을 유도한다는 것, 경쟁차의 70-80% 수준으로 가격을 책정한다는 것, 초기의 안정적인 부품 공급을 위해 부품 AS망을 조기 설치한다는 것 등이 있었다. 이 같은 전략의 설정에는 캐나다의 사례가 활용되었음은 물론이다.

이 같은 외형적인 캐나다 시장 경험의 활용 외에도, 현대자동차의 김광현 이사는 인터뷰에서 매우 중요한 요인 두 가지를 지적하고 있다. 첫째, 미국 시장에서의 자신감의 확보이다. 비슷한 여건을 가진 캐나다 시장에서의 성공 경험을 통해, 미국 시장에서도 성공할 수 있다는 강한 자신감을 경영층을 비롯한 실무진들이 가질 수 있게 되었다. 이것이 미국 시장에

서의 경영 활동에 중요한 영향을 미친 것은 확실하다 하겠다. 두 번째로는 경험을 가진 인력의 활용이다. 현대자동차 미국 법인은 캐나다 시장에서의 업무 경험을 가진 다수의 인력을 활용할 수 있었을 뿐만 아니라, 현지 인력 활용을 위한 운영의 묘를 터득할 수 있었다. 즉 현대자동차는 현지 시장에서의 현지인력의 중요성을 깨닫고, 캐나다 현지인을 최고책임자로 채용하였다. 미국 시장에 진출해서도 동일한 현지인을 최고경영자로 영입하고 시장 환경의 상황을 잘 알고 현지 종업원들과 상호 협조를 이룰 수 있는 모티브를 마련하였다. 결국 미국 시장에 성공적으로 진출한 현대자동차는 현지 시장에서의 안정적인 매출 확보를 위한 마케팅 역량을 축적할 필요가 있었으며, 이는 시장 진입에 필요한 지식과는 다른 것이었으며, 이와 같은 새로운 지식의 필요는 새로운 지식 전환을 위한 출발점이 되었다.

V. 결론 및 토의

이상에서 살펴 본 지식 전환의 사례는 기업 국제화 과정에 있어서 지식 전환이 얼마나 중요하며, 또한 광범위하게 이루어지고 있는가를 보여주고 있다. 기업의 핵심 경쟁력을 개발하기 위해, 또 해외 시장을 개척함에 있어 당면하게 되는 여러 가지 어려움을 극복하기 위해 다양한 지식 원천으로부터 지식 전환이 이루어지고 활용되고 있다. 실제적으로 본 연구에서 실증 사례로 삼고 있는 현대자동차 사례는 이론적인 접근에 바탕을 두고 제시한 명제를 분석하는데 중요한 실증 자료로 활용되었으며, 기업 국제화를 달성하는 과정에서 지식 전환의 필요성에 대한 타당성을 부여하고 있다.

현대자동차의 성장 과정은 기업이 설립되어 세계적인 기업으로 성장하기까지의 역사적인 과정을 압축적으로 잘 보여주고 있는 사례이다. 특히, 기업의 국제화가 점진적으로 기술과 지식을 확보해 가는 과정임을 잘 보여주고 있다. 우수한 기술과 지식을 확보한 조직으로부터 자신의 상황에 맞도록 그 기술과 지

식을 전환하고 이를 현지 시장에서의 사업에 활용하는 과정을 거쳐, 그 시장에 대한 기업의 개입 정도를 높여 가는 것이, 기업 국제화의 과정임을 보여주고 있다. 이 같은 현대자동차 사례 분석을 통하여 본 연구는 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 현대자동차의 사례는 기업의 국제화 과정이 점진적으로 기술과 지식을 생산, 축적, 재생산해 가는 과정임을 보여주고 있다. 즉 기업의 국제화 과정이 단순히 기업이 보유하고 있는 우위 요소들을 바탕으로 시장을 확장해 나가는 것이 아니라, 부단한 경험과 학습을 통해, 경쟁 우위를 생산, 확대해 가는 과정임을 보여 주고 있다. 예를 들어, 현대자동차는 상대적으로 쉬운 시장인 동남아시아, 남미 시장에서 시작하여, 일정한 수준의 경쟁력을 확보한 뒤, 유럽, 북미 등 좀더 어려운 시장으로 그 사업 영역을 확장하였던 것이다. 이 같은 점진적인 사업 영역 확대 패턴은 스웨덴 기업들의 국제화 과정에서도 제시된 바 있다 (Wiedersheim-Paul and Johanson, 1976).

둘째, 기업의 국제화 과정에서 기술이나 지식의 이전이 매우 중요한 요소임을 알 수 있다. 즉 기업이 부족한 경쟁 우위를 생산하고, 확대해 나가는 데에는 외부로부터의 지식 이전이 필수적이다. 예를 들어 현대자동차의 경우, 미국 시장 진출에 필요한 기술 수준을 확보하기 위해, 여러 선진 업체로부터 기술 이전 훈련을 받았으며, 이를 바탕으로 독자 기술 확보의 기초를 마련했던 것이다. 또한, 외부로부터의 지식 이전 뿐 만이 아니라, 조직 내에서의 지식 이전도 매우 중요함을 보여 주고 있다. 기존에 진출한 시장에서의 경험이 새로운 시장의 진출에 있어 매우 중요한 역할을 했으며, 개인적인 관점에서의 과거의 경험이 새로운 임무를 수행하는 데에 있어 매우 중요함은 두 말할 나위가 없다.

셋째, 과거 경험으로부터, 혹은 다른 조직으로부터의 지식의 전환은 단순한 모방 과정이 아니라 창조의 과정이어야 함을 가르쳐 주고 있다. 즉 과거의 성공이, 또는 다른 조직의 성공이 결코 현재의 기업 국제화 성공의 보장 수표는 되지 못한다는 사실이다. 기

업 스스로 새로운 자신만의 무언가를 개발해 낼 수 있는 능력이 필요한 것이다. 하지만, 이것은 과거로부터 쌓여져 온 지식의 기반 없이는 불가능하다 (Cohen and Levinthal, 1990). 예를 들어, 현대자동차의 독자 엔진 개발 사례의 경우, 독자 엔진의 개발이 무엇보다 중요했지만 이것이 결코 무에서 창조된 것은 아니다. 다른 해외 선진업체의 기술을 도입하고, 또 과거에 사용했던 엔진의 경험이 매우 중요한 바탕을 이루었던 것이다. 따라서, 과거의 경험이나 다른 조직의 경쟁적 우위를 자신의 상황에 맞도록 개선하고 변형시켜 나가는 노력이 기업의 성공적인 국제화를 위해서는 무엇보다 중요하다 하겠다.

경영상의 시사점

기업 국제화를 이루는 과정에 지식 전환의 관점이 유용하게 적용됨을 이론적 접근과 사례 분석을 통하여 알 수 있었다. 전통적으로 지식 이전의 관점은 기술적 이전을 전환 대상으로 국한시킨 반면 지식 전환의 관점은 기술적 지식 뿐만이 아닌 다양한 종류의 지식이 전환되어지고, 활용되어지고 있음을 알 수 있다. 예를 들어, 엔진 개발 기술이나 제품 품질 수준 향상에 필요한 기술 외에도 다양한 영업 관련 지식이나 기업 운용 노하우 등의 지식들도 적극적으로 이전되어지며, 활용되어지고 있는 것으로 드러났다. 이러한 광범위한 의미의 지식은 단순한 이전의 대상이 아니며, 활용 주체간의 활발한 상호작용과 현지 시장에서의 적응 노력이 이러한 지식 이전 과정에 필수적으로 요구된다. 지식 이전 과정에 있어서의 인적 교류, 상호 작용의 중요성은 지식 이전 개념에서 지식 전환 개념으로의 관점의 이동(paradigm shift)을 제기한 본 연구의 주장을 적극적으로 뒷받침하고 있다.

본 연구는 다양한 기업 국제화 과정을 지식 전환(knowledge translation)을 통한 점진적인 시장 개입(market commitment)의 증가 과정으로 설명하고 있으며, 지식 전환을 활용하여 기업의 국제화 과정을 이루기 위한 중요한 시사점을 제시하고 있다. 이해하려는 본 논문은 기업의 국제화 과정에서 발생하는 지식

전환에 대해 다음과 같은 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 지식 전환 관점은 기업이 외부로부터의 기술이나 지식을 학습하는 과정에 있어서 이것이 단순 모방이 아닌 창조적 전환 과정이어야 함을 보여 주고 있다. 선진 기술이나 제도를 흡수함에 있어, 단순히 그것을 옮겨오는 것이 아니라, 그 기술이나 제도가 자신의 조직이나 시장 상황에 맞도록 전환되는 과정을 거쳐야 한다는 것이다. 왜냐하면, 다른 조직에서 개발된 지식이나 제도는 그 조직의 상황과 특수성을 반영하고 있기 때문이다. 따라서, 서로 다른 조직 구조와 문화, 그리고 시장 상황을 가진 상황에서 다른 기술이나 제도를 도입할 때에는 자신의 형편에 맞도록 변형하고 적응시키는 창조적 학습이 이루어져야 함을 강조하고 있다.

둘째, 기업이 지식을 전환하는 과정에 있어 핵심적인 요소는 그 지식을 보유하고 있는 조직과의 관계임을 나타내고 있다. 과거 의사소통이나 사업 경험이 있었느냐 하는 점은 물론, 현재 어느 정도로 관계를 유지하고 있느냐 하는 점도, 그 기업으로부터의 지식 전환에 중요한 영향을 미친다. 빈번한 상호 작용을 통해 잘 이해하고 있는 조직으로부터의 지식 전환은, 그 지식 자체에 대한 이해를 증진시킬 뿐더러 그 지식의 배경이나 상황에 대한 이해를 쉽게 함으로써, 더 경제적이고 효율적인 방법으로 이루어질 수 있게 한다. 따라서, 다양한 사업 파트너 및 조직과의 관계 관리는 기업 국제화에 있어 매우 중요한 요인 중의 하나이다. 이와 관련하여, 기업 경영층은 현재 관련을 맺고 있는 기업이나 사업 파트너에 대한 관계뿐만이 아니라, 새로운 시장 및 사업 파트너 물색에도 적지 않은 관심을 기울여야 한다. 다양한 사업 파트너와의 네트워크 형성은 현재의 기업 경영뿐만이 아니라 미래의 기업 경영에 매우 중요한 요인이 될 것이기 때문이다.

마지막으로, 기업의 지식 전환 과정은 점진적(Incremental)이라는 사실이다. 각각의 개별 기업은 외부의 기술이나 지식을 단순간에 흡수하거나 전환시킬 수 없다. 기술이나 지식에 대한 올바른 이해, 자신의

조직 상황에 맞도록 전환 및 적응, 마지막으로 시장 상황에 맞도록 변형시키는 노력 등이, 올바른 지식 전환을 위해서는 필수적이다. 이러한 과정은 많은 시간과 자원을 필요로 한다. 특히, 기업 경영층은 지식 전환에 소요되는 비용뿐만 아니라 전환된 지식의 활용을 통해서 기대할 수 있는 기업 성과를 고려해야 한다. 비록, 외부 기술이나 지식을 전환시키는 데에 있어 많은 비용이 소요된다 할지라도, 그 지식의 전환을 통해 더 많은 수준의 성과를 달성할 수 있다면 그것이 바로 성공적인 지식 전환이다. 이러한 지식 전환을 통해 점진적으로 현지 시장에 대한 개입도 (commitment)를 증가시키는 과정은, 기업의 성공적인 국제화를 위한 중요한 요소임에 틀림없다.

연구의 한계점 및 향후 과제

기업간 지식 전환 현상에 대한 새로운 관점을 정립하고, 이를 현대자동차의 국제화 과정에서 관찰한 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점 및 미래 연구 과제들을 보여주고 있다. 먼저, 연구 초점이 새로운 관점에 대한 소개 및 개념화에 집중되어 있어, 실증적 연구를 위한 구체적인 변수 개발이 이루어지지 못했다. 이로 인해 기업 국제화 과정에 있어 주요 변수들과의 관계에 대한 논의가 부족하였다. 따라서 향후 연구에 있어서는 지식 전환 과정을 구성하는 주요 요인들을 규명하고, 이들간의 관계에 대한 논의가 이루어져야 한다. 또한 지식 전환 관점이 기존의 지식(기술) 이전 관점과 구별될 수 있는 가설들을 제시하고, 이를 검증하는 노력들이 필요하다 하겠다.

참고 문헌

[국내 문헌]

- [1] 박중구, 김홍석 (1997), 한국 자동차 산업의 세계화 전략 - 과제와 전망, 산업연구원
- [2] 현대자동차(1997), 현대 30년사
- [3] 현대자동차, 한국 자동차 산업, 1988년 호부터 1998년 호

[외국 문헌]

- [1] Barkema, G. H., J.H. Bell, and J.M. Pennings (1996), "Foreign entry, cultural barriers, and learning", *Strategic Management Journal*, 17: 151-166.
- [2] Bresman, H., J. Birkinshaw, and R. Nobel (1999), "Knowledge Transfer In International Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 30(3): 439- 462.
- [3] Choi, C. J. and S.H. Lee (1997), A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships, In P.W. Beamish, P. W. and J.P. Killing, (Eds), *Co-operative strategies: European perspectives*, San Francisco; The New Lexington Press..
- [4] Cohen, W. M. and D.A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- [5] Dunning, J. H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- [6] Forsgren, M., (1997), The Advantage Paradox of the Multinational Corporation, In I. Bj rkman, and M. Forsgren, *The nature of the international firm; Nordic contributions to international business research*, Handelshojskolens Forlag, Copenhagen.
- [7] Hedlund, G. (1994), "A model of knowledge management and the N-form corporation", *Strategic Management Review*, 15: 73-90.
- [8] Hennart, J. F. (1988), "The transaction cost theory of joint ventures", *Strategic Management Journal*, 11(2): 117-228.
- [9] Hill, C. W.L., P. Hwang, and W. C. Kim (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, 11(2):

- 117-129.
- [10] Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1977), "The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- [11] Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- [12] Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul (1975), "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- [13] Kogut, B. and U. Zander (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of international business studies*, 24(4): 625-645.
- [14] Latour, B. (1986), The powers of association, In . J. L. Routledge & K. Paul (Eds), *Power, Action and Belief, A New Sociology of Knowledge?*, London, Boston and Henley.
- [15] Lyles, M. A. and J.E. Salk (1997), Knowledge acquisition from foreign parents in international Joint Ventures; An empirical examination in the Hungarian context, In P.W. Beamish, & J.P. Killing, (Eds), *Co-operative strategies; European perspectives*, San Francisco: The New Lexington Press.
- [16] Makino, S. and A. Delios (1997), Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia, In P.W. Beamish, & J.P. Killing, (Eds), *Co-operative strategies; European perspectives*, San Francisco: The New Lexington Press .
- [17] Mansfield, E. and A. Romeo (1980), "Technology transfer to oversea subsidiaries by U.S.-based firms", *The Quarterly Journal of Economics*, 95: 737-750.
- [18] Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- [19] Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- [20] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press.
- [21] Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
- [22] Silverman, D. (1993), *Interpreting qualitative data*, London: SAGE
- [23] Simonin, B. L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.
- [24] Teece, D. (1977), "Technology transfer by multinational firms: The resource costs of transferring technological know-how", *Economic Journal*, 87: 242-261.
- [25] Welch, L. S. and R. K. Luostarinen (1993), "Inward-outward connections in internationalization", *Journal of International Marketing*, 1(1): 44-56.
- [26] Williamson, O. E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261.
- [27] Yin, R. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage.

○ 저 자 소 개 ○



최순권 (Soon-Gwon Choi)

서강대학교 경영학과를 졸업하고, 동 대학교에서 경영학 석사를 마치고 스웨덴 Uppsala대학에서 박사학위를 취득하였다. 현재 현대경제연구원 신경영연구실에서 연구위원으로 재직 중이다. 국제경영리뷰, 마케팅관리연구 등에 주로 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야로는 기업 국제화 이론, 지식경영, 벤처국제화 등이 있다.



정진철 (Jinchul Jung)

중앙대학교 경영학과를 졸업하고, 동 대학교에서 경영학 석사를 취득하고 미국 오하이오 켄트주립대학교에서 Ph.D(인사조직 전공) 박사학위를 취득하였다. 현재 현대경제연구원 전략경영실에서 전략개발팀장으로 근무하고 있다. 인사조직 연구 및 인사관리 연구 등에 논문을 게재하였고, 주요 관심 분야는 인적자원관리와 종업원 행동 연구, 지식경영 및 전략경영 연구를 들 수 있다.



백윤정 (Yoon-Jung Baek)

이화여자대학교 경영학과에서 학사와 석사를 취득하였고, 서울대학교에서 인사조직 분야로 박사학위를 취득하였다. 현대경제연구원 조직전략실 연구위원으로 근무하였으며, 현재 한양대학교 디지털 경영센터 연구교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 다음과 같다: Top Management Team, social capital, women entrepreneurship, deinstitutionalization in cultural industries, high performance work team.