

# 해외진출 중소기업의 지식이전에 관한 연구

A Study on the Knowledge Transfer of Small and Medium Sized Firms for Foreign Investments

정헌배(Heon-Bae Jeong)

중앙대학교 경영학과 교수

윤형보(Hyoung-Bo Yun)

중앙대학교 창업학과 박사과정

## 목차

I. 서론  
II. 이론적 고찰  
III. 실증분석

IV. 결론  
참고문헌  
ABSTRACT

## 국문초록

우리 중소기업의 사업규모는 지난 20년간 질적인 면과 양적인 면의 동반성장을 거듭하여 왔다. 최근에는 우리나라 전체 사업체수의 99.9%를 넘어서고 있으며 산업 부가가치총액 측면에서도 50% 수준에 이를 정도로 비약적으로 성장되었다. 중소기업이 국가경제에서 차지하는 비중이 높아짐에 비례하여 해외투자 규모도 역시 동반 성장하고 있다. 특히 세계경제가 개방화되고 블록경제가 심화되는 추세와 더불어 임금상승, 통상마찰 증대 등 대내외 환경변화 속도도 가속화되고 있어 이제 중소기업의 해외 진출은 생존 번영을 위한 핵심적 전략으로까지 부각되고 있다. 본 연구에서는 중소기업의 성공적인 해외 진출을 위한 전략적 도구의 하나인 지식이전에 대하여 고찰하였다. 특히 해외 현지기업으로의 성공적인 지식이전에 영향을 미치는 요인을 파악함으로써 우리 중소기업 해외진출에 도움을 줄 수 있는 시사점을 도출하였다. 해외 진출 경험이 있는 표본 중소기업에 대한 실증분석 결과 국내기업과 해외 현지기업간의 커뮤니케이션 요인이 성공적인 지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 결론적으로 해외 진출을 계획하거나 추진 중인 중소기업은 성공적인 해외투자를 위해 경제적 수익성 모델 검토와 커뮤니케이션 모델 검토를 병행할 필요가 있다. 구체적으로는 본사의 조직 문화와 관련 업무 프로세스를 명문화하는 제도적 장치를 보완하고, 협력업체와의 원활한 커뮤니케이션 채널 구축이 필요하다.

주제어 : 중소기업, 해외현지기업, 지식이전.

## I. 서론

우리 중소기업의 사업규모는 지난 20년간 질적인 면과 양적인 면의 동반성장을 거듭하여 왔다. 최근에는 300만 업체가 넘어서게 되었으며 이는 우리나라 전체 사업체수의 99.9%를 차지하고 있다. 이는 10여 년 전과 비교해 볼 때 43만개 이상의 사업체 수가 증가한 수치이다. 우리 중소기업은 산업 부가가치총액 측면에서도 급성장하고 있다. 80년대까지만 하더라도 우리나라 산업부가가치 총액의 90%이상을 소수의 대기업이 창출하고 있었는데 지금은 대기업과 중소기업의 비중이 균형을 이룰 정도로 비약적 성장을 보이고 있다. 한편 우리 중소기업의 사업구조를 고용 면에서 살펴보면 총 종사자 수가 1,146만 명으로 전체 종사자수의 87.7%를 차지하고 있으며 이는 10년 전과 비교해 볼 때 380만명 정도가 증가한 수치이다<sup>1)</sup>. 과거 10년 간 사업체수가 1,400여개 감소하고 총 60만 명의 종사자가 감소한 대기업 고용과 비교해 보면 우리 중소기업의 고용 창출 기여도를 쉽게 짐작 할 수 있다. 이러한 추세가 계속된다면 앞으로 우리 중소기업의 활발한 생산 활동과 투자 행위, 그리고 그에 따른 고용기회의 확대로 국민소득과 생활수준을 향상 시키는데 크게 이바지 할 것으로 보인다. 실제로 중소기업은 지난 10년간 제조업부문 부가가치 증가분의 50.3%를 차지하여 대기업보다 높은 기여도를 증명하고 있다.

우리나라의 경우 70년대부터 시작된 정부의 수출드라이브 정책에 힘입어 조직과 자금이 열악한 중소기업 역시 수출시장 중심형으로 동반 성장해 왔다. 그리고 1980년대 후반부터는 해외 현지투자 사업도 비교적 활발히 진행하고 있다. 최근 세계적인 불황기조와 수입개방을 통한 국내시장 경쟁력 약화 그리고 임금의 급격한 상승으로 많은 어려움을 겪고 있는 중소기업들은 이러한 현실을 타개하기 위해 과거 어느 때보다 해외 진출에 관심을 보이게 되었다. 실제로 중소기업의 해외직접투자는 2010년 신고기준으로 볼 때 2006년에 비해 49.2% 증가하는 등 급격한 성장세를 보이고 있다<sup>2)</sup>. 참고로 동 기간 동안 투자 금액면에서 살펴보면 대기업이 31.7%, 중소기업이 89.9%의 증가율을 보여 중소기업 해외 투자의 중요성을 짐작할 수 있다. 전체 기업의 투자 지역을 살펴보면 중국을 포함한 동남아 지역 및 북미지역에 대한 집중현상이 두드러지고 있으나, 최근에는 동유럽을 포함한 유럽권으로도 활발히 투자가 확산되고 있다.

우리 중소기업의 진출은 모두 성공적인 것은 아니다. 특히 현지시장에 직접 뛰어들 게 되

1) 중소기업위상지표 5-11, 중소기업협동중앙회, 2010.  
2) 중소기업위상지표 11-34, 중소기업협동중앙회, 2010.

는 해외투자의 경우 실패 확률이 높아지는 것도 사실이다. 최근 중국에서의 투자 실패 원인에 대한 연구를 살펴보면 원자재 확보나 노동력 확보의 실패 못지않게 중국 각 정부부처의 비효율적인 사무처리, 사회간접자본의 미비, 내/외국인간의 조직 문화 부조화 등도 제기된 바가 있다<sup>3)</sup>.

지식이전(Knowledge Transfer)은 새로운 기술력과 지식을 외부로부터 획득하고 효율적으로 활용하기 위한 과정이다. 그런 의미에서 지식이전은 사업적 협력관계를 원활히 수행하고자하는 모든 기업에게 필수적으로 요구되는 전략적 요소이기도 하다. 제조업체와 유통업체, 도매업체와 소매업체 등과 같이 업태와 사업유형이 다를지라도 이들 상호간의 기술이나 정보, 기업문화를 공유한다는 자체가 시장 경쟁력의 원천이 될 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 지식이전은 구체적 실체를 확인할 수 없는 무형의 문화이기에 언어나 관습, 사회적 가치 유사한 국내 시장에서도 성공적으로 수행되기가 어려운 것이 사실이다. 이러한 측면에서 문화적 가치구조가 전혀 상이한 시장에서 활동해야 하는 해외 투자기업의 경우 지식이전 활동을 성공적으로 수행한다는 것은 더 더욱 어려운 과제이다.

현실적으로 지식이전에 대한 전략과 성공사례를 체계적으로 설명하거나 논리를 뒷받침할 연구는 그리 많지 않다. 실제로 지금까지 기업간(inter firm) 지식이전에 관한 연구들은 전략 제휴(Strategic Alliance)와 다국적 기업(multinational corporation)에서의 지식이전 요인들에 관심을 가졌으며 특히 기술이나 기술과 관련된 지식의 이전, 마케팅 노하우의 이전에 관한 연구 등에 국한 되고 있다<sup>4)5)6)7)</sup>. 무엇보다 많은 연구들이 대기업이나 글로벌 기업을 주요 대상으로 하고 있어 적극적으로 해외시장을 개척하려는 중소기업들에게는 그다지 도움이 되지 못하고 있는 실정이다. 이러한 현실에 비추어 볼 때 중소기업의 해외 현지기업을 지원할 수 있는 연구의 필요성이 절실해진다. 특히 글로벌 과정에서 지식이전의 중요성이 대두되고 있는 시점에서 중소기업의 지식이전은 매우 가치 있는 연구주제라 할 수 있다.

본 연구의 목적은 중소기업과 해외현지기업간의 성과 관계요인을 지식이전 관점에서 파악함으로써 지식이전을 통해 해외진출을 도모하고자하는 우리 중소기업의 전략적 의사결정에 도움을 주고자 하는데 있다.

3) 김승남, '한국 중소기업의 중국 진출 전략', 「관동법학」, 3, 113-126, 1994

4) Grosse, Robert, "International technology transfer in services", *Journal of International Business Studies*, 1996, 27(4), 781-800

5) Inkpen, Andrew C. "Creating Knowledge through Collaboration", *California Management Review*, fall, Vol. 39, 123-141, 1997

6) Hamel, Doz and Prahalad, "Collaborate with your competitors, and win." *Harvard Business Review*, 67(2), 133-139, 1989

7) Hamel, "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67(2), 1991

## II. 이론적 고찰

### 1. 중소기업의 해외진출과 지식 이전

#### 1) 중소기업의 지식이전 활동

지식이전이란 “새로운 기술력과 지식을 외부로부터 획득하고 효율적으로 활용하는 과정”이다. 지식이전에 관한 연구는 지식 전파자(Sender)와 지식 수용자(Receiver)의 관계적 특성 혹은 지식이전 과정(process)에 대한 개인 간의 지식이전 연구로부터 출발하였다. 이는 일반적인 커뮤니케이션 모델과도 일치하는데 메시지의 송신자가 지식의 전파자이고 메시지의 수신자가 지식의 수용자로 이해 될 수가 있다. 커뮤니케이션의 경우 메시지의 송신자와 수신자의 역할이 대부분 확연히 구분되어있어 일방적인 메시지 전달로도 그 기능을 다할 수 있다. 그러나 지식이전의 경우 지식 전파자와 지식 수용자가 끊임없이 쌍방향으로 지식을 교류해야 본연의 기능을 수행할 수 있다는 점이 다르다. 문화적 배경이 다른 국가에서 활동해야 하는 다국적 기업이 지식이전활동에 많은 관심을 보여 온 것도 이러한 상황에 연유하고 있다. 지식이전에 대한 일반적 연구가 데 다국적기업의 지식이전과 지식습득 프로세스를 중심으로 발전해 온 것도 이를 뒷받침하고 있다. March<sup>8)</sup>와 Huber<sup>9)</sup>는 다국적 기업에서는 기업이 기존에 본국에서 축적, 보유하고 있는 지식이 기반이 되어 기존 지식의 이용(exploitation)과 지식 탐색(exploration)이 중요하다고 하였다. Kogut & Zander<sup>10)</sup>는 본사에서 이전받은 지식과 기술을 바탕으로 해외현지 자회사의 학습과 역량이 강화될 수 있으므로 본사의 지식이 해외자회사 설립 초기에 영향을 미친다고 하였다.

성공적인 해외 진출을 하기 위해 기업은 현지 시장에서 필요한 자원을 획득해야 하는 경우가 많이 생긴다. 특히 국제화 경험이 적고 시장경쟁력을 충분히 갖추지 못한 상태에서 해외 진출을 도모하는 중소기업의 경우 현지 시장에서의 자원조달의 의존도는 그만큼 더 높아진다. 결국 대다수 중소기업의 경우 현지시장에서 지속적인 자원확보와 역량 개발이 필수적이다<sup>11)</sup>. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 본사에서의 지식수준과 역량 이전, 그리고 현지

8) March "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87, 1991

9) Huber "Organizational learning: An examination of the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1), 88-115, 1991

10) Kogut & Zander "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp.383-397, 1992

11) 최진아, "글로벌 산업에서의 후발기업의 동적 역량 구축: 화장품 산업을 중심으로", 한국전략경영학회 춘계학술발표회 발표 논문집, 2003

회사의 지식 창출과 역량 축적이 필요하다. 그리고 다양한 지식이전 성공사례를 접하고 이를 벤치마킹할 필요도 있다. 그러나 중소기업의 해외 진출에 관한 연구에서 해외진출 동기에 관한 연구는 많으나 이러한 요인들이 진출국 파트너와 어떻게 작용하여 성과를 낳는가에 관한 연구는 극히 적다는 점이 아쉬운 실정이다<sup>12)</sup>.

## 2) 중소기업의 지식이전에 대한 연구 동향

중소기업은 대기업에 비해 기술력, 인적자원, 자금력 등의 축적이 상대적으로 낮기 때문에 해외진출기업에 있어서 중소기업과 대기업이 직면하는 문제점에서 상당한 차이가 존재할 수 있다. 중소기업의 특수성을 감안한 지식이전 모델이 필요한 것이다. 그러나 지금까지 대부분의 해외진출기업 관련 연구들은 대기업과 중소기업의 구분 없이 이루어져 왔다<sup>13)14)</sup>. 그리고 소수의 중소기업 중심의 해외진출에 관한 연구 역시 단순히 해외직접투자 현황 및 실태조사나 투자대상국의 기초적인 국제경영환경에 대한 통계적 고찰 수준에 머무르고 있어 우리나라 중소기업들이 직면하고 있는 세부적 문제점을 제대로 파악하지 못하고 있다. 특히 해외진출기업의 현지 문화적 적응 등에 관한 연구는 찾기 어려운 실정이다. 최근 수행된 중소벤처기업의 중국시장 투자진출에 대한 연구에 따르면 단독투자의 경우 파견인력의 부족 및 적응 문제가 그리고 합작투자의 경우 현지 파트너와의 갈등이 가장 큰 문제점으로 도출되고 있어 문화적 요인이 해외진출 유형에 관계없이 중요함을 알 수 있다<sup>15)16)</sup>.

기업의 해외진출현상은 현지기업이 보유하지 못한 독점적 우위를 진출기업이 보유하고 있기 때문이라는 독점적 우위론과 기업보유 자원이 경쟁력의 가장 중요한 원천이라고 파악하는 자원기반이론이 있다<sup>17)18)</sup>. 자원기반이론 관점에서는 기업의 해외진출도 보유한 자원의 크기에 의해서 결정된다고 해석하고 있다. 이러한 자원기반이론 관점에서 볼 때 중소기업들은 해외 진출에 필요한 정보력과 인력의 부족으로 시장상황에 적극적으로 대응하기 어렵다. 중소기업들은 해외 진출 과정에서 직면하게 되는 다양한 의사결정 과정, 예를 들어 해외시장

12) Zahra S.A., Ireland R.D., and Hitt, M.A. "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, Performance", *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950, 2000

13) 신만수, "아세안지역 한국투자기업의 경영현지화전략-인도네시아를 중심으로," 한국국제경영학회, 제3시장에서의 현지 경영전략, 1997

14) 심원술, "한국기업의 현지화형태에 관한 연구", 노동인력의 세계화, 미래인력연구센터, 161-190, 2000

15) 이장우, 최명신, "벤처기업의 국제화 - 해외시장 진입 전략을 중심으로", 2001년도 한국경영학회 경영 관련학회 통합 학술대회, 2001

16) 김기현, 우리나라 중소기업의 대중국 직접투자 경영성과에 미치는 영향요인", 경영연구 제 15권 제2호, 한국산업경영학회, 5, 207-227, 2000

17) Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99-120, 1991

18) Penrose, E., *The theory of the firm*, Wiley, New York, 1959.

분석, 제품 및 서비스 현지화, 해외 구매자 혹은 납품업체 발굴 과정에서 많은 어려움을 겪게 된다<sup>19)</sup>.

한편 해외 진출의 경험이 많은 다국적 기업을 대상으로 한 연구에서는 진출기업과 현지기업이 보유한 지식이나 정보가 조직 전체에서 공유되지 못하고 조직의 한 부분에 제한적으로 활용되고 있는 경우가 많다고 지적하고 있다. 진출기업과 현지기업은 자신의 지식이나 정보를 공유함으로써 더 많은 분야에서 전문 지식이나 기술을 향상시킬 수 있다. 이와 같이 해외 현지기업에서의 지식과 학습에 대한 중요성이 강조되면서 글로벌 학습이나 지식이전에 대한 연구의 필요성이 강조되고 있다<sup>20)</sup>. 이는 중소기업의 해외진출에서도 예외가 아닐 것이다. 성공적인 해외 진출을 위해서는 현지 파트너로부터 유익한 정보와 지식을 지속적으로 습득하는 것이 중요하다.

## 2. 중소기업과 해외 파트너 관계 고찰

기업이 해외투자를 통해 현지상황에 조직적으로 적응하는 것은 결코 단순하거나 손쉬운 일이 아니다. 무엇보다 시장 확장에 필요한 지식들은 대부분 공식적인 정보채널로는 얻기 어려운 현지경험에 의존하거나 현지의 특유 지식일 경우가 많다. 그만큼 현지 사업파트너의 의존도가 높아지고 중요성은 커진다고 할 수 있다. 현지 시장의 특유 지식들을 효율적으로 확보하기 위해서는 현지에 직접 진출해 있는 것만으로는 얻기 어렵다. 이러한 문제를 효과적으로 해결하기 위해서는 관련 지식을 보유한 파트너들과 효율적으로 지식을 공유해야 한다.

실제로 중소기업의 해외 진출시 부족한 지식을 획득하는 가장 바람직한 방식으로 현지 공급업체나 유통업체와의 수직적, 수평적 네트워킹을 통한 지식획득 방식이 제시되고 있다<sup>21)</sup>. 특히 중소기업의 해외 진출은 정보통신산업과 같은 기술 집약형 산업을 중심으로 추진되는 경우가 많다.

이웅석<sup>22)</sup>의 연구에서는 국내 정보통신 중소기업을 대상으로 중소기업들의 해외 직접투자와 지식확보와의 관계를 실증적으로 분석하였다. 그 결과 국내 정보통신 중소기업의 경우, 해외직접투자 시기가 급진적일수록 현지 핵심 협력 파트너로부터 지식확보가 커지는 것으로

19) Knight & Liesch, "Information internalization in internationalizing the firm", *Journal of Business Research*, 55(12), 981-995, 2002

20) 이장호, "글로벌학습과 기업의 경영성과", 「국제경영연구」, 12(1), 179-218, 2001

21) 권영철, 중소기업의 국제화이론으로서 네트워킹우위론의 정립과 검증, 벤처경영연구, 7(2), 77-104, 2004

22) 이웅석, 국내 정보통신 중소기업의 해외직접투자 속도, 현지 협력 파트너로부터의 지식획득, 해외투자 성과에 관한 연구, 벤처경영연구, 13(4), 39-60, 2010

나타났다. 또한 현지 협력파트너로부터의 지식획득은 성장성과 수익성 등 국내 정보통신 중소기업의 해외투자 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업이 해외진출을 통해 경영성과를 증대시키기 위해서는 현지 협력파트너와의 긴밀한 관계 형성을 통해 핵심 지식을 신속히 이전받는 것이 중요함을 시사해 주고 있다.

### Ⅲ. 실증 분석

#### 1 연구 모형

##### 1) 연구의 모형

지금까지 기업 간 지식이전과 관련된 선행연구들은 다국적 기업의 해외 조직간 지식공유와 전략적 제휴를 통한 기업 간 지식공유에 미치는 다양한 영향요인을 제시하였다. 다국적 기업의 해외 조직간 지식공유에 대하여 Gupta & Govindarajan<sup>23)</sup>는 커뮤니케이션 채널이 조직내 존재하는 지식의 여부와 채널의 풍요성(richness)이 지식이전에 중요한 촉진 요소임을 제시하였다. 그리고 Kogut & Zander<sup>24)</sup>는 특히 다국적 조직 내에서는 과거의 지식이전에 대한 사전 경험여부가 성공을 좌우한다고 강조하고 있으며, 다국적 기업에서의 기술이전 능력은 기업성장의 핵심이라고 강조하면서, 지식의 명문화가능성(codifiability) 및 교수가가능성(teachability)의 증가, 그리고, 복잡성(complexity)의 감소가 지식이전 및 모방을 촉진하고 이전 비용을 감소시켜 준다고 주장하였다.

전략적 제휴를 통한 기업 간 지식공유 연구도 있는데 Simonin<sup>25)</sup>는 지식의 인과적 모호성이 낮으면 낮을수록 지식이전은 촉진된다고 주장하고, 이러한 인과적 모호성에 미치는 정의요인으로 지식특성요인(암묵성, 구체성, 복잡성)과 상대조직 파트너의 방어정도, 문화적 거리, 조직적 거리감 등을 제시하고 있으며, 과거의 지식이전에 대한 사전경험은 반대로 부의 관계가 있다고 주장하였다. Inkpen<sup>26)</sup>은 개인 신념 및 경험을 내재하고 있기 때문에 근본적으로

23) Gupta & Govindarajan "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21, 3, April, 473-497, 2000

24) Kogut & Zander "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 4, 625-645. 1994

25) Simonin Bernard L., "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 595-623. 1997

26) Inkpen Andrew C. "Creating Knowledge through Collaboration", *California Management Review*, fall, Vol. 39, 123-141, 1997

의사소통과 공유가 어렵다고 지적하고, 해외 기업 간의 공통언어의 존재 유무가 지식이전에 영향을 준다고 제시하고 있다.

중소기업의 성공적인 해외진출을 위해서는 진출 기업과 파트너간의 원활한 지식이전이 중요하며 이를 바탕으로 해외투자 협력업체 기업의 성공적인 지식 이전에 영향을 미치는 요인들을 고찰할 필요가 있다.

이에 본 연구는 <그림 1>과 같이 진출기업의 지식이전과 관련된 특성과 파트너의 특성 그리고 진출기업과 파트너간의 관계 특성을 포함하는 연구모형을 제시하였다. 진출 기업의 특성에는 학습문화와 지식을 명문화 할 수 있는 능력을 포함하고, 파트너 특성으로는 지식을 습득할 수 있는 능력인 흡수역량, 그리고 관계 특성으로는 커뮤니케이션과 신뢰를 주요 변수로 제시하고 이 요인들이 지식이전의 성공을 미치고 있는지를 실증하고자 한다.

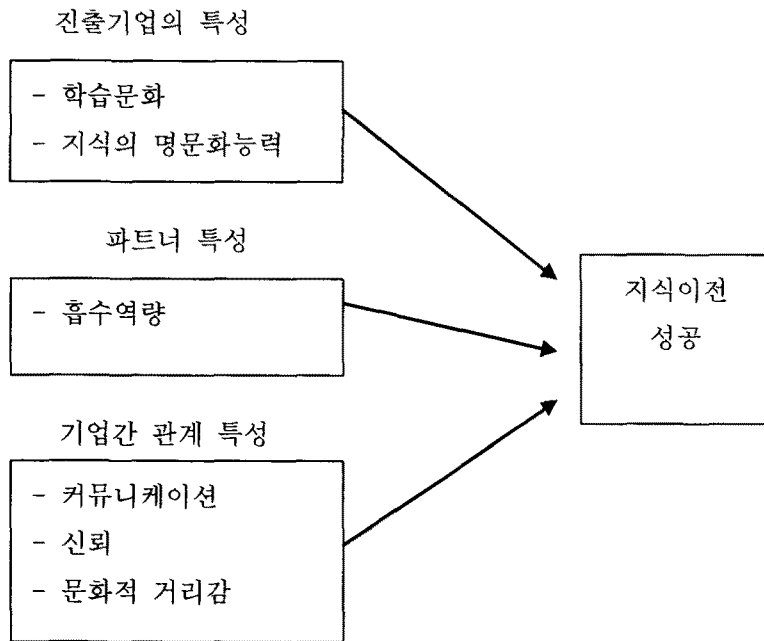


그림 1. 연구 모형



## 2. 연구가설

### 1) 진출기업의 특성

#### (1) 학습문화

조직문화는 조직구성원의 가치관과 신념 그리고 행동에 영향을 주는 가장 기본적인 요소이기 때문에 많은 학자들이 조직문화를 지식공유의 주요 영향요인으로 제시하고 있다. Ruggles<sup>27)</sup>는 조직문화가 기업 내에서 지식 이전의 가장 중요한 영향요인이라고 하였으며, O'Dell & Grayson<sup>28)</sup>은 지식전파를 위한 환경조성의 중요성을 강조하면서 조직내 최적사례(Best Practice)를 성공적으로 공유하려면, 구성원 간에 경쟁관계가 아닌 협동과 공유관계가 문화로서 정착되어야 한다고 하였다. 이와 같이 조직 문화는 조직 내 개인들 간의 지식공유에 영향을 미친다.

조직의 학습문화란 '조직 구성원들이 일상 업무의 수행에서 공유와 학습이 무엇보다 중요하다고 인식하고 있는 조직문화의 정도'로 정의된다. 구체적으로는 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해 주는 분위기, 도전적인 직무배치, 그리고 조직이 지식공유를 활성화하고 지원해 주는 분위기 등을 특징으로 하는 기업 조직의 문화를 의미하는데 조직의 학습문화는 지식이전에 영향을 미치게 된다.<sup>29)</sup> 따라서 위의 논의에 따라 진출하는 기업의 학습문화 수준 역시 해외 파트너와의 지식이전에 유의할 영향을 미칠 것이라고 보고 다음과 같이 연구 가설을 제시하고자 한다.

**가설 1: 진출기업의 학습 문화는 해외 파트너와의 지식 이전에 정의 영향을 미칠 것이다.**

#### (2) 지식의 명문화능력

지식의 명문화 능력은 지식이전 연구에서 모든 분석수준에서 제시되고 있는 주요 영향요인 중 하나이다. Kogut & Zander<sup>30)</sup>는 지식이전을 촉진시킬 수 지식특성으로 지식의 부호화 및 단순화를 제시하였으며, 이를 더욱 세분화하여 1993년에는 지식의 명문화가능성

27) Ruggles, "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, 40(3), 80-89, 1998  
 28) O'Dell & Grayson "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, 40(3), 154-174, 1998  
 29) Goodman & Darr, "Computer-Aided Systems & Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments", *MIS Quarterly*, Dec. 22(4), 418-440, 1998  
 30) Kogut & Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3), 383-397, 1992

(codifiability), 지식의 교수가능성(teachability)을 제시하였다. 여기서 명문화 가능성은 기업 내 제조 프로세스를 문자로 자세히 기술한 매뉴얼을 사용하는 지의 정도를 의미하고, 교수가능성은 신규인력이 기존 기술인력 과의 대화를 통해 쉽게 학습하고, 연구할 수 있는지의 정도를 말한다. Inkpen & Dinur<sup>31)</sup> 또한 이론 연구를 통해 전이할 지식의 암묵성이 강하면 강할수록 조직간 공유를 위한 상호관계는 더욱 악화되고, 집단수준에서의 지식이전의 효과성은 지식의 암묵성과 부의 관계를 가진다는 가설을 제시하였다. Hansen<sup>32)</sup>은 전자회사의 41개 부서에서 추진된 120개 신제품 개발 프로젝트에 대한 사례연구를 통해서 암묵지의 정도가 지식 이전에 어떻게 영향을 주는지를 부서 간 유대정도와 매트릭스로 구분해서 검증해 본 결과 형식지가 암묵지보다 지식이전과정에서 문제점이 적게 발생하였다고 주장하였다.

위와 같이 지식의 명문화는 지식 이전에서 중요한 역할을 하므로 기업 간 특히 해외에 진출한 기업이 현지인들과의 명확한 지식이전을 위해서는 진출 기업의 명문화 능력이 중요할 것이다. 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

**가설 2: 진출기업의 지식 명문화 능력은 해외 파트너와의 지식 이전에 정의 영향을 미칠 것이다.**

## 2) 해외 파트너 특성 : 흡수역량

흡수역량(absorptive capacity)은 Cohen & Levinthal<sup>33)</sup>이 처음 주장한 개념으로 새로운 지식의 가치를 알고, 흡수하고, 상업적인 목적을 위해 성공적으로 적용시키는 능력을 의미한다. 흡수역량은 지식과 관련된 여러 연구들에서 지식이전을 어렵게 하는 요인으로 알려져 왔다<sup>34)</sup>. 즉 최적사례(best practice)가 존재한다 하더라도 개인의 흡수역량이 없으면 지식이전이 일어나지 않는다는 것이다.

한편, 기업 간 지식 이전을 연구한 Kogut & Zander는 결합능력(combination capabilities)을 지식이전의 촉진요인으로 제시하고 있는데, 결합능력이란 기존에 산재해 있는 혹은 새로 획득한 지식/정보를 결합하고, 조직 내의 잠재력을 최대한 활용하는 능력을 말한다. 이러한 결

31) Inkpen & Dinur, "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science*, 9(4), 454-468, 1998

32) Hansen, The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Admin Sci. Quart.* 44(1) 82-111, 1999

33) Cohen & Levinthal, "Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152, 1990

34) Davenport & Prusak, *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998

합능력도 흡수 능력과 유사한 개념이라고 할 수 있다. 이와 같은 선행 연구들의 결과에 따라 해외투자 협력업체의 경우에도 해외 파트너의 흡수역량이 지식전이에도 유의한 영향을 미칠 것이므로 다음과 같이 가설을 제시한다.

**가설 3: 해외 파트너의 흡수역량은 지식 이전에 정의 영향을 미칠 것이다.**

### 3) 기업 간 지식이전특성

#### (1) 커뮤니케이션

지식이전을 위해서는 지식전수집단과 수혜집단간의 커뮤니케이션은 중요한 영향요인이다. Gupta & Govindarajan은 커뮤니케이션의 강도가 지식이전의 활성화에 영향을 미친다고 하였다. 또한 개인수준이 아닌 조직부서수준에서 접근할 경우 커뮤니케이션 밀도(density)를 추가로 감안하여야 하는데 이때 커뮤니케이션 밀도란 두 부서 간에 많은 사람들이 조직경계를 넘어서 서로 상호 작용하는 정도를 말한다. 또한 Szulanski<sup>35)</sup>는 지식교환이 성공적으로 이루어지려면 상호간 커뮤니케이션이 원활해야 하는데, 이것은 전수부서와 수혜부서간의 종합적인 친밀감에 의해서 좌우되며, 부서간의 이러한 관계가 지식이전에 영향을 미친다고 강조하고 있다. O'Dell & Grayson<sup>36)</sup>의 연구에서도 조직 내의 지식이전을 사람끼리의 상호작용으로 정의하고, 특히 인간관계의 동태적인 측면을 강조하고 있다. 즉 지식의 대부분은 글로써 표현될 수 없기 때문에 문제해결을 위해서는 직접 만나서 대화하고, 교감을 나눔으로써 상호관계를 친밀하게 하는 것이 지식이전을 촉진하는 직접적인 요인이 된다고 주장하고 있다. 따라서 해외 진출 기업과 파트너간의 커뮤니케이션 역시 지식이전에 유의한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

**가설 4: 진출 기업과 해외 파트너간의 커뮤니케이션은 지식이전에 정의 영향을 미칠 것이다.**

#### (2) 신뢰

신뢰가 지식공유에 주요한 영향요인이라는 것은 여러 연구에서 제시되었다<sup>37)</sup>. 신뢰가 지식

35) Szulanski "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 27-43, 1996

36) O'Dell & Grayson "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, 40(3), 154-174, 1998

공유에 직접적인 영향 요인임을 규명한 연구로 Nelson & Coopridge<sup>38)</sup>는 상호간 신뢰와 상호간 영향력을 독립변수로 공유지식에 미치는 영향을 분석한 결과, 정의 관계가 있음을 밝히고 있다. 즉, 상호간 신뢰에 대한 높은 인식이 집단 간 공유지식을 증가시킨다는 것이다. 또한 Tsai & Ghosah<sup>39)</sup>도 조직 내 15개 사업부를 대상으로 한 연구를 통해 신뢰와 신뢰감(trustworthiness)이 부서 간 정보의 교환에 직접적인 영향을 준다는 점을 강조하였다. 그리고 신뢰와 조직간 지식공유의 관계를 제시한 연구는 Wathne et al.<sup>40)</sup>이 있다. 이들은 북유럽 45개사를 대상으로 실시한 조직간 연구를 통해서 신뢰수준이 조직의 개방성에 영향을 주는 선행요인으로 작용하고 있으며, 조직의 개방성이 지식이전에 영향을 준다고 주장하고 있다. 위의 연구 결과에 따라 진출기업과 해외 파트너간의 신뢰가 지식이전에 유의한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

**가설 5: 진출 기업과 해외 파트너간의 신뢰는 지식이전에 정의 영향을 미칠 것이다.**

### (3) 문화적 거리감

문화적 또는 심리적 거리감은 기업과 파트너 또는 환경간의 정보 흐름을 방해하는 문화적 요인으로 정의하였다<sup>41)</sup>. 미국 광고회사의 FDI 결정에 관한 연구에서 Terpstra and Yu은 언어, 문화, 정치적 시스템, 교육 수준, 산업화 정도를 심리적 거리감을 구성하는 요인이라고 하였다<sup>42)</sup>. 전략적 제휴에 관한 연구에서는 문화적 거리감이 커뮤니케이션을 어렵게 하는 요인으로 제기되었다. 제휴 과정에서 파트너들의 조직 및 국가 문화가 협력이나 정보의 흐름, 지식 경영 프로세스 및 지식 이전에 유의한 영향을 미친다.<sup>43)</sup>

문화적 거리감은 두 가지 이유로 지식 이전에 영향을 미친다. 첫째, 문화적 거리감은 파트너와 경쟁우위의 본질을 이해하는 데에 장애를 야기한다. 이러한 측면에서, 파트너와의 언어

37) Butler, "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238, 1999

38) Nelson & Coopridge "The contribution of shared knowledge to IS Group Performance", *MIS Quarterly*, December, 409-427, 1996

39) Tsai & Ghosah "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41, 464-476, 1998

40) Wathne K. and J. Roos and G. Krogh, "Toward a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context", In G. von Krogh and J. Roos(eds), *Managing Knowledge*, London, Sage, 55-81, 1996

41) Johanson and Vahlne, The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32, 1977

42) Terpstra Vern and Chwo-Ming Yu, "Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies," *Journal of International Business Studies*, pp.33-46, Spring, 1988

43) Mowery D.C., J.E. Oxley and B.S. Silverman, "Strategic Alliance and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 77-91, 1996

의 차이는 잘 명문화된 지식을 전달하기 어려우므로 지식이전에 중대한 장애를 가져 온다. 둘째, 문화적 거리감은 시장의 기회를 정의하고, 시장 매커니즘을 이해하기 어렵게 한다. 예를 들어, 가격 정책이나 프로모션 캠페인 등은 문화적 규범과 깊게 연관되므로 문화를 깊이 이해하여야 한다.<sup>44)</sup> General Electric과 중국의 Shangai Jiabao 간의 합작투자에서 Shangai Jiabao는 외국인 관리자가 중국의 조명 시장을 이해하기 못하여 좋지 않은 시기에 가격을 인상하여, 매출이 하락하고 마침내 제품 생산을 중단하기에 이르렀다.<sup>45)</sup> 따라서 진출 기업과 파트너간의 문화적 거리감은 지식 이전에 부의 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

**가설 6: 진출 기업과 해외 파트너간의 문화적 거리감은 지식 이전에 부의 영향을 미칠 것이다.**

### 3. 변수의 조작적 정의

연구의 변수들은 선행연구와 문헌에 의거하여 구성개념을 설정하고, 개념적 정의 및 조작적 정의를 도출하였으며, 설문항의 측정은 단일 균형 리커트식 5점척도를 적용하였다.

#### 1) 학습문화

학습문화란 ‘조직 구성원들이 일상업무의 수행에서 공유와 학습이 무엇보다 중요하다고 인식하고 있는 조직문화의 정도’로 정의되며, Goodman & Darr(1998)<sup>46)</sup>이 개발한 항목과, 김효근, 정성휘<sup>47)</sup>에서 추출하여 수정하였다. 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해주는 정도, 지식공유를 활성화하는 분위기의 인식정도, 조직이 공유를 통해 성장할 수 있도록 지원해 주는 분위기로 측정항목을 구성하였다.

44) Simonin, "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490, 1999

45) Yatsko, "Spars Flying: Acrimony Plagues GE's Chinese lighting venture", *Far Eastern Economic Review*, December 18: 57-58, 1997

46) Goodman & Darr "Computer-Aided Systems & Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments", *MIS Quarterly*, Dec. 22(4), 418-440, 1998

47) 김효근, 정성휘 "기업 내 Knowledge Management System(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구-구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로", 「경영학연구」 제 31권, 제 4호, 993-1037, 1995

## 2) 지식의 명문화 능력

명문화(codifiability)는 ‘지식이 문서로 명문화되는 정도’로 정의된다. 이러한 지식은 문서상의 개체로 실체화될 수도 있고 업무를 수행하기 위한 절차일 수도 있다. 지식의 명문화 능력은 인지된 명문화 정도를 측정한 Kogut and Zander(1993)의 측정항목으로 구성하였다.

## 3) 흡수역량

흡수역량이란 ‘이전되는 지식의 가치를 인식하고, 이를 받아들이고 적용할 수 있는 수혜자의 능력수준<sup>48)</sup>으로 정의되며, 측정문항은 김효근, 정성희<sup>50)</sup>등의 지식이전연구에서 사용된 설문문항을 적용하였다. 이전 받은 지식에 대한 사전 지식보유정도, 이전받은 지식을 실행하는데 필요한 책임과 역할의 보유능력정도로 측정하였다.

## 4) 커뮤니케이션

커뮤니케이션이란 Anderson & Narus<sup>49)</sup>이 기업간 혹은 개인간에 공식적으로 또는 비공식적으로 적시에 의미 있는 정보의 교환으로 정의하였는데, 이는 효율적인 정보의 교환에 초점을 두고 있다. 이 연구는 개인간의 커뮤니케이션의 빈도, 비공식정도, 개방성을 포함하는 커뮤니케이션 강도로 측정하였다. 그러나 Gupta & Govindarajan은 개인수준이 아닌 부서간의 커뮤니케이션은 개인간의 커뮤니케이션과 상이하므로 커뮤니케이션의 밀도(density)를 추가하여야 한다고 주장하였다. 이는 조직의 경계를 넘어서 상호간에 커뮤니케이션을 하는 사람의 수로 정의된다.

## 5) 신뢰

Morgan & Hunt<sup>50)</sup>는 신뢰를 한 파트너가 다른 파트너의 성실성과 정직성에 대하여 자신감을 가지고 있는 것이라고 정의했으며, Moorman et al.(1993)은 ‘지식수혜자가 지식전수자의 능력과 지식에 대한 믿음과 의존 정도’로 정의하였다<sup>51)</sup>. 본 연구에서는 Nelson & Cooperider(1996), 이

48) Cohen & Levinthal, "Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152, 1990

49) Anderson & Narus, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58, 1990

50) Morgan & Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38, 1994

51) Moorman & G. Zaltman "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38, 1993

재남, 김영걸(1999), 신원무(1998)의 측정항목으로 선정하였다.

## 6) 문화적 거리

문화적 거리에 대한 지식은 많았지만 구체적인 이론적 분석이나 국가간의 문화적 차이를 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 현재 문헌에서 나타나고 있는 것은 기술이전의 주요 결정요인으로 사회적 문화의 중요성이 있다. 이론적 연구에서는 Hofstede(1980)와 Glenn and Glenn(1981)이 기술이전의 과정을 이해하기 위한 연구 명제를 제시하고 있다<sup>52)53)</sup>. 본 연구에서는 Simonin(1999)<sup>54)</sup>가 전략적 제휴에서의 마케팅 노하우의 이전에 관한 연구에서 사용한 측정항목과 Lin & Germain(1998)<sup>55)</sup>의 문화적 유사성의 항목으로 측정항목을 구성하였다.

## 7) 지식이전 성공

지식이전 성공은 Kostova(1999)<sup>56)</sup>의 정의에 의해 ‘지식수혜자가 이전 받은 지식의 제도화 정도(degree of institutionalization of the practice at the recipient unit)’라고 정의할 수 있으며, 제도화는 2수준으로 실행과 내부화로 측정하였다. 실행(implementation)이란 ‘수혜자가 이전 받은 지식의 규칙을 따르며 과업에 이용하는 정도’로 정의하며, 조작적 정의는 이전 받은 지식을 업무에 사용한 정도, 의사결정에 활용한 정도, 지식이 적용되어 성과가 향상된 정도로 측정하였다. 내부화(internalization)란 ‘이전된 지식 활용의 제도화와 일상화에 대한 인식으로 자신이 이전받은 지식을 응용하거나 가치를 주입시킨 정도’로 정의되며(Kostova, 1998), 조작적 정의는 이전받은 지식이 일상적인 업무수행으로 정착된 수준, 이전 받은 지식에 대한 만족도(satisfaction), 이전 받은 지식에 대한 소유 의식정도(ownership)이다.

위에서 제시된 변수들의 조작적 정의 및 관련 연구를 요약하면 <표 1>과 같다.

52) Hofstede *Culture's consequences-International differences in work-related values*. Beverly Hills Sage, 1980

53) Glenn and Glenn *Man and mankind: Conflict and communication between cultures*, Norwood, NJ. Ablex. 1981

54) Simonin "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-490, 1999

55) Lin & Germain "Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy", *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179-196, 1998

56) Kostova "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324, 1999

〈표 1〉 변수의 조작적 정의

변수명	조작적 정의	관련연구
학습문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해주는 정도</li> <li>- 지식공유를 활성화하는 분위기의 인식정도</li> <li>- 조직이 공유를 통해 성장할 수 있도록 지원해 주는 분위기</li> </ul>	Goodman & Darr(1998) Tracy et al. (1995) Davenport et al.(1998) 이도형(1995) 김효근, 정성휘(1995)
지식의 명문화 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 작업 프로세스의 명문화 정도</li> <li>- 작업 공정의 표준화 정도</li> <li>- 작업 공정의 소프트웨어화 정도</li> <li>- 주요 부품 설명에 대한 명문화 정도</li> </ul>	Kogut & Zander(1993)
흡수역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이전 받은 지식에 대한 사전 지식보유정도</li> <li>- 이전받은 지식을 실행하는데 필요한 책임과 역할의 보유능력정도</li> </ul>	O'Dell & Grayson(1998) Szulanski(1996), 신원무(1998)
커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 커뮤니케이션의 빈도</li> <li>- 개방성</li> </ul>	Jablin(1979) Tushman(1977) Gupta & Govindarajan(1991)
신뢰	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무에 대한 신뢰</li> </ul>	이재남, 김영걸(1999) 신원무(1998) Nelson & Coopriider(1996)
문화적 거리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가간 문화의 상이성</li> <li>- 생각의 유사성 정도</li> <li>- 행동이 유사성 정도</li> </ul>	Simonin(1999) Lin & Germain(1998)
지식이전 성공	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 실행: 이전 받은 지식을 업무에 사용한 정도, 의사 결정에 활용한 정도, 지식이 적용되어 성과가 향상된 정도</li> <li>- 내부화: 이전받은 지식이 일상적인 업무수행으로 정착된 수준, 이전 받은 지식에 대한 만족정도, 이전 받은 지식에 대한 소유 의식정도</li> </ul>	Kostova (1998)

#### 4. 연구 방법

##### 1) 모집단과 표본

지식이전은 지식의 전달자와 수혜자의 본 연구는 해외진출경험이 있는 중소기업의 해외진출 담당자 또는 임원 및 사장을 대상으로 하였다. 이는 본 연구가 중소기업의 해외진출에 있



어서의 지식이전에 영향을 미치는 요인과 지식이전의 관계를 분석하는 것이므로 해외진출 업무의 주체이며 해외진출에 대해 전반적인 이해와 의사결정 권한을 가지고 있는 담당자 또는 임원 및 사장을 연구 대상으로 정하였다. 표본 선정 방법은 중소기업진흥공단 해외진출 인큐베이터에 등록되어 있는 중소 기업들을 대상으로 100개 기업을 표본 추출하였다.

선정된 100개의 기업에 전화 인터뷰를 통하여 본 설문의 내용을 미리 설명한 후, 설문응답에 주겠다고 응답한 기업을 대상으로 팩시밀리와 직접 방문을 통해서 설문조사를 실시하였다. 설문에 대한 응답은 각 기업의 해외진출업무에 대해 전반적인 이해와 의사결정 권한을 가지고 있는 담당자 및 사장을 대상으로 실시하였다. 그 결과 총 100개 기업 중에서 66개(회수율 66%)의 기업으로부터 설문지가 회수되었다.

## 2) 응답기업 및 응답자의 특성

본 연구에서의 연구 대상 기업의 업종별 분포는 <표 2>와 같이 나타났다. 설문 작성자는 각 기업의 해외진출 업무 담당자 또는 사장으로 해외진출에 대해 전반적인 이해와 의사결정 권한을 가지고 있는 의사 결정권자를 대상으로 하였다.

<표 2> 연구대상 기업 분포

업종	전체	백분율
기계	36	54.5
전기	20	30.3
전자	9	13.6
금형관련	1	1.5
계	66	100

본 연구의 설문응답에 응한 기업들의 업종별 분포는 <표 2>에서 보는 바와 같이 기계부문이 많았다. 그리고 설문응답에 응한 응답자의 직위분포는 <표 3>과 같이 나타났다. 부서에서 의사결정 권한이 비교적 높은 과장 이상 응답자의 비율이 75.8%로 비교적 높게 나타나서, 응답자의 적절성은 보장되었다고 볼 수 있다.

<표 3> 응답자 직급

직급	사장	이사	부장이상	차장	과장	대리	사원	무응답	계
빈도	6	8	12	4	20	8	4	4	66
구성비	9.1	12.1	18.2	6.1	30.3	12.1	6.1	6.1	100

본 연구에 응답해준 총 66개 기업의 매출액 규모별 구성비는 <표 4>과 같으며, 200억에서 500억 미만의 기업이 32개 기업으로 가장 많았다.

<표 4> 매출액 규모별 구성비

단위: 기업수

30억 미만	1(1.5%)	30억 - 50억	12(18.2%)	50억 - 100억	13(19.7%)
100억 - 200억	4(6.1%)	200억 - 500억	32(48.5%)	500억 이상	4(6.1%)

연구대상기업의 해외진출 현황은 <표 5>과 같다. <표 5>에서 알 수 있듯이 응답 기업 중 대부분의 기업들이 중국으로 진출하고 있었고, 해외 투자 형태는 100% 현지투자를 하고 있었다.

<표 5> 해외진출 형태

해외진출국	응답 기업	백분율	합작형태	응답 기업	백분율
중국	60	90.9%	100% 현지투자	56	84.8%
홍콩	4	6.1%	합작투자	9	13.6%
태국	1	1.5%	기타	1	1.5%
호주	1	1.5%			

### 3) 신뢰도 분석

가설을 검증하기에 앞서 측정도구의 신뢰성을 검증하였다. 신뢰성이란 연구의 측정도구를 이용하여 반복적으로 측정하였을 때, 동일한 측정값을 얻을 수 있는지 측정치의 안정정도를 평가하는 것으로 각 측정치가 만들어 내는 오류는 Cronbach's alpha에 의해 측정된다

(Nunally, 1978). Cronbach's alpha에 대한 절대적인 기준은 없지만, 일반적인 기준은 제공되고 있다. Brown (1983)은 태도나 가치를 측정할 경우에는 0.8이상이 되어야 한다고 하지만 Nunally (1978)는 탐색적 연구 분야에서는 0.6이상이면 만족할 만하다고 하였다. <표 6>에서 보는 바와 같이 Cronbach's alpha 값이 모두 0.6이상이므로 측정 변수의 신뢰성은 높다고 할 수 있다.

<표 6> 제 변수들의 신뢰도 분석결과

변수	문항수	Cronbach's alpha
학습문화	6	.9345
지식의 명문화 능력	3	.8933
흡수역량	3	.8597
커뮤니케이션	2	.6908
신뢰	2	.8757
문화적 거리	3	.7999
지식이전 성공	8	.8398

#### 4) 측정도구의 타당성

본 연구의 측정항목은 기존 연구에서 충분한 이론적 근거를 바탕으로 개발되어 실증적 검증을 거친 측정도구를 사용하였다. 그러나 본 연구에서 사용된 측정도구는 외국문헌에서 제시된 것이 많기 때문에 그러한 측정도구가 우리의 기업 상황에서도 타당한지 검토해 볼 필요가 있다. 이를 위해 개념타당성 중 집중타당성(Convergent Validity)을 확보하기 위해 주성분요인분석(principal component analysis)을 실시하였고, 이를 직각회전(orthogonal rotation)하였다. 주성분 분석을 사용한 이유는 요인의 수와 정보손실을 최소화하기 때문이며, 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 통해 각 요인 간 판별타당성을 확보하였다. 이때 요인들 간의 상호독립성을 유지하면서 요인들을 회전하여 요인의 분류를 재구성하기 위해 직각회전을 실시하였으며, 특히 직각회전 방법 중 가장 보편적으로 활용되고 있는 VARIMAX를 이용하였다. 직각회전은 특히 다음 단계인 회귀분석을 위하여, 요인들 간의 상관관계 때문에 발생하는 다중공선성(multicollinearity)을 방지해 줄 수 있는 방법이기도 하다. 총 7 회 반복계산을 통한 직각회전 결과, < 표 7 > 에서 제시하는 요인점수(factor score)를 기반으로 독립변수

6 개의 요인이 추출되었으며, 요인에 대한 적재치가 모두 0.5 이상으로 높게 나타나 집중타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 독립변수 측정항목의 요인분석 결과

요인	설문항	요인					
		1	2	3	4	5	6
학습문화	I-1	.875	.073	.095	.228	-.274	.076
	I-3	.874	.046	.371	.005	.042	.171
	I-4	.831	.258	-.162	.268	.118	.185
	I-9	.814	-.226	-.063	.286	.271	.080
	I-5	.774	.458	-.126	.108	.220	.126
	I-2	.761	.106	.403	.361	.070	-.093
지식의 명문화 능력	II-2	.227	.840	.085	.129	.150	.0212
	II-3	.096	.817	.042	.155	.040	.345
	II-1	.016	.775	.567	.0780	.127	-.063
흡수역량	III-3	.112	.098	.918	-.046	.178	.104
	III-4	.108	.221	.749	.300	.293	.267
커뮤니케이션	I-6	.270	.084	.047	.839	.398	.119
	I-8	.253	.176	.354	.808	-.177	.068
	I-7	.453	.193	-.198	.768	.198	.165
신뢰	III-6	.152	.087	.0106	.293	.883	.095
	III-7	.049	.123	.377	.020	.832	-.050
	III-5	-.366	.418	.385	-.210	.587	.070
문화적 거리	III-1	.373	.082	.099	.125	.0137	.863
	III-2	-.075	.450	.405	.156	.0851	.627
	% Variance of	25.225	15.061	14.313	13.700	12.780	7.931

- \* 요인추출 방법: 주성분 분석.
- \* 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 VARIMAX.
- \* 7번 반복계산에서 요인회전이 수렴되었음.

### 5. 가설검증

가설의 검증 및 연구모형의 평가를 위하여 회귀분석(regression analysis)을 이용하였다. 회귀분석은 과거의 자료로서 독립변수와 종속변수와의 관계를 설명하고 미래의 이 두 변수의 관계를 예측하는데 그 목적이 있다(채서일,1999).

<표 8> 가설검증

항목	변수	회귀계수	유의수준	가설검증
진출기업특성	학습문화	.294 **	.003	지지
	명문화 능력	.448***	.000	지지
파트너특성	흡수역량	-.107	.245	기각
관계특성	커뮤니케이션	.304***	.001	지지
	신뢰	.117	.231	기각
	문화적 거리감	-.110	.223	기각

\* ; p 0.1, \*\* ; p 0.05, \*\*\* ; p 0.01

#### 1) 진출기업의 특성과 지식 이전

진출기업의 학습과 관련된 조직적 특성과 해외진출기업의 지식이전의 성공간의 관계를 실증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 조직 구성원들이 일상 업무 수행에서 지식 공유와 학습이 중요하다고 인식하는 조직 문화 정도가 해외진출기업의 지식이전에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 유의수준 0.05에서 유의함을 보여 주었다. 또한 기업 내 업무 프로세스를 자세히 명문화하는 지의 정도가 지식 이전에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 유의수준 0.01에서 유의함을 보여주었다. 따라서 중소기업의 해외투자 협력업체에 있어서 진출기업의 학습 문화와 지식의 명문화 능력이 파트너에의 지식이전에 유의한 영향을 미칠 수 있다.

#### 2) 해외 파트너 특성과 지식 이전

해외 파트너의 학습과 관련된 특성과 해외진출기업의 지식이전의 성공간의 관계를 실증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 해외 파트너들이 지식을 수용하여 받아들이는

능력인 흡수역량의 정도가 해외진출기업의 지식이전에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 유의한 관계를 보이지 않아 가설 3은 기각되었다.

### 3) 진출 기업과 해외 파트너간의 관계 특성과 지식 이전

진출 기업과 해외 파트너간의 관계와 해외진출기업의 지식이전의 성공간의 관계를 실증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 진출 기업과 해외 파트너간의 관계는 커뮤니케이션, 신뢰, 문화적 거리로 측정하였으나 커뮤니케이션만이 유의수준 0.01에서 유의한 관계를 보였으며, 신뢰와 문화적 거리감 모두 유의한 관계를 보이지 않아 가설 4는 지지되었고 가설 5와 가설 6은 기각되었다. 그러나, 문화적 거리의 경우 응답 기업의 대부분이 중국이었고 이외에도 홍콩, 태국 등 아시아 국가이어서 문화적 거리감을 많이 느끼지 않을 수도 있다.

## IV. 결 론

### 1. 연구의 요약 및 시사점

우리 중소기업의 산업적 중요성은 지속적으로 증대되어 왔으며, 특히 90년대 들어 해외직접투자가 크게 늘어나면서 국제화에 대한 관심도 날로 높아졌다. 국제화는 새로운 시장의 개척을 의미하며 이는 새로운 시장상황에 적합한 지식이전을 필요로 한다. 문제는 지식이전이 해외직접투자를 통한 현지시장 진출에 의해 자동적으로 이루어지는 것은 아니라는 점이다. 지식이전은 단순한 조직체계 형성이나 사업기술의 이전을 의미하는 것은 아니다. 지식이전은 두 당사자간의 조직문화, 관습, 학습능력등과 같은 문화적 차이로 인해 그 실질적 효과에 많은 영향을 받는다. 지식을 제대로 이전받지 못하면 새로운 시장에의 적응이 그만큼 늦어지기 때문이다.

본 연구는 해외진출 중소기업과 해외 현지기업간의 성과 관계요인을 지식이전 관점에서 파악함으로써 지식이전을 통해 해외진출을 도모하고자하는 우리 중소기업의 전략적 의사결정에 도움을 주고자 진행하였다.

해외 진출 중소기업에 대한 실증분석결과 표본 중소기업과 해외 파트너간의 지식이전의 중요성, 특히 학습관련 특성의 중요성이 검증되었다. 이를 통하여 진출기업의 조직 문화와

지식의 명문화 능력이 성공적 지식이전에 유의한 요건으로 확인하였다. 지속적인 기업성장을 도모하기 위해서는 지식이전에 관련한 또 다른 변수인 기업의 조정능력 역시 고려되어야 한다는 점도 확인하였다. 예를 들어 본사의 조직 문화와 관련 업무 프로세스를 명문화하는 제도적 장치를 먼저 보완하여야 한다. 이를 위한 구체적 실천방법으로 서류작성이나 표준설정 방법들을 포함한 다방면에서 표준절차가 수립되어야 한다.

또한, 진출기업과 해외 파트너간의 커뮤니케이션이 성공적인 지식이전에 직접적인 영향을 미친다는 것이 검증되었다. 아울러 커뮤니케이션은 개인이나 부서간의 지식 이전에서도 중요한 요인으로 제시되었다. 지식이전은 단순한 자료의 전달로 이루어지는 것이 아니라 다양한 암묵적 지식의 공유를 통해 이루어진다. 지식이전을 위해서는 직접 만나서 대화하고 교감을 나누어 상호관계를 친밀하게 하는 것이 필요하다. 기업 경영상 전략적으로 중요한 지식일수록 이를 효과적으로 이전하기 어려울 수가 있다. 따라서 이러한 지식을 이전하기 위해서는 실연이나 협상, 그리고 문제해결을 위한 보다 각별한 노력이 필요해진다. 예를 들어 지식 전달자와 지식 수혜자간의 직접 대면을 통하여 보다 효과적인 커뮤니케이션을 기대 할 수 있다.

## 2. 연구의 한계점과 향후 연구 방향

본 연구의 결과를 살펴보면 중소기업과 해외 파트너간의 지식이전은 진출하는 기업의 문화적, 제도적 뒷받침과 함께 파트너와의 원활한 관계를 유지하려는 적극적인 노력이 필요함을 확인해 주고 있다. 그리고 해외진출기업은 현지 업체와 조직 장벽을 허물고 서로 아이디어의 원활한 교환이 이루어 질 수 있는 환경을 조성해야 함을 보여주고 있다. 이를 위해서는 학습에 적합한 개방적이고 수평적인 조직 문화 조성이 필요하다. 아울러 업무 프로세스의 문서화가 취약한 중소기업들에게 발생하기 쉬운 애매모호한 지식이전 상황도 제거되어야 한다.

본 연구는 해외진출 중소기업과 해외 파트너 간의 성공적인 지식이전에 대한 과정을 보다 체계적으로 이해하고자 하였다. 그러나 설문에 응답한 기업의 유형중 대부분이 100%현지투자 기업이었던 관계로 합작투자 기업의 지식이전에 관한 요인을 일반화 할 수 있는 분석에는 한계가 있었다. 아울러 연구방법 상에서도 지식이전의 직접적 수혜자인 해외 파트너를 표본 집단으로 활용하지 못한 점도 연구 결과적용상의 한계로 볼 수 있다. 향후 연구에서는 해외진출 기업 유형중 합작투자기업에 대한 연구를 보강하고 해외 파트너를 연구 대상에 포함하여 지식이전에 관한 연구 결과를 일반화 할 수 있도록 보다 심층적 연구가 필요한 것으로 보인다.

## 참 고 문 헌

- 권영철, 중소기업의 국제화이론으로서 네트워크우위론의 정립과 검증, 벤처경영연구, 7(2), 77-104, 2004
- 김기현, 우리나라 중소기업의 대중국 직접투자 경영성과에 미치는 영향요인”, 경영연구 제 15 권 제2호, 한국산업경영학회, 5, 207-227, 2000.
- 김승남, ‘한국 중소기업의 중국 진출 전략’, 「관동법학」, 3, 113-126, 1994
- 김효근, 정성희, “기업 내 Knowledge Management System(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구-구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로”, 「경영학 연구」 제 31권, 제 4호, 993-1037, 1995
- 신만수, “아세안지역 한국투자기업의 경영현지화전략-인도네시아를 중심으로,” 한국국제경영 학회, 제3시장에서의 현지경영전략, 1997.
- 심원술, “한국기업의 현지화형태에 관한 연구”, 노동인력의 세계화, 미래인력연구센터, 161-190, 2000
- 이응석, 국내 정보통신 중소기업의 해외직접투자 속도, 현지 협력 파트너로부터의 지식획득, 해외투자 성과에 관한 연구, 벤처경영연구, 13(4), 39-60, 2010
- 이장우, 최명신, “벤처기업의 국제화 - 해외시장 진입 전략을 중심으로”, 2001 년도 한국경영 학회 경영 관련학회 통합학술대회, 2001.
- 이장호, “글로벌학습과 기업의 경영성과”, 「국제경영연구」, 12(1), 179-218, 2001.
- 중소기업위상지표, 5-34 중소기업협동중앙회, 2010
- 최순규, “한국 다국적기업의 모회사 노하우 해외이전에 대한 탐색적 연구”, 국제경영연구, 14(1), 2003, 1-25
- 최진아, “글로벌 산업에서의 후발기업의 동적 역량 구축: 화장품 산업을 중심으로”, 한국전략 경영학회 춘계학술발표회 발표 논문집, 2003
- Anderson & Narus, “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58, 1990
- Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, 17(1), 99-120, 1991
- Butler, J.K. “Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency”, *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238, 1999



- Cohen, W. M. & D.A.Levinthal, "Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152, 1990
- Davenport, T.H. and L. Prusak, *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998
- Glenn, E.S. and C.G.Glenn, *Man and mankind: Conflict and communication between cultures*, Norwood, NJ.Ablex. 1981
- Goodman, P.S. & E.D. Darr, "Computer-Aided Systems & Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments", *MIS Quarterly*, Dec. 22(4), 418-440, 1998
- Grosse, Robert, "International technology transfer in services", *Journal of International Business Studies*, 1996, 27(4), 781-800
- Gupta A. K. & V. Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21, 3, April, 473-497, 2000.
- Hamel, Gary, Yves Doz & C.K. Prahalad, "Collaborate with your competitors, and win." *Harvard Business Review*, 67(2), 133-139, 1989
- Hamel G. "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67(2), 1991.
- Hansen, "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits" *Admin Sci. Quart.* 44(1) 82-111, 1999
- Hofstede, Geert, *Culture's consequences-International differences in work-related values*. Beverly Hills Sage, 1980
- Huber, G.P. "Organizational learning: An examination of the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1), 88-115, 1991.
- Inkpen, Andrew C. "The management of knowledge in international joint ventures", Paper presented at 1995 National Academy of Management Meeting, Vancouver, Canada, 1995
- Inkpen, Andrew C. "Creating Knowledge through Collaboration", *California Management Review*, fall, Vol. 39, 123-141, 1997
- Inkpen & Dinur, "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science*, 9(4), 454-468, 1998
- Johanson and Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International*

- Business Studies*, 8(1), 23-32, 1977
- Knight & Liesch, "Information internalization in internationalizing the firm ", *Journal of Business Research*, 55(12), 981-995, 2002
- Kogut B. & U. Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp.383-397, 1992.
- Kogut B. & U. Zander, "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 1994, 4, 625-645.
- Kostova, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324, 1999.
- Lin, Xiaohua & Richard Germain, "Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy", *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179-196, 1998
- March, J.G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87, 1991
- Moorman, C.R., Deshpande, & G. Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38, 1993
- Morgan & Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38, 1994
- Mowery D.C., J.E. Oxley and B.S. Silverman, "Strategic Alliance and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17,77-91, 1996.
- Nelson, K.M. & J.G. Cooperider, "The contribution of shared knowledge to IS Group Performance", *MIS Quarterly*, December, 409-427, 1996
- O'Dell, C. & C. J. Grayson, "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, 40(3), 154-174, 1998.
- Penrose, E., *The theory of the firm*, Wiley, New York, 1959.
- Ruggles, "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, 40(3), 80-89, 1998
- Simonin, Bernard L., "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 595-623. 1997.
- Simonin, Bernard L., "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity, *Journal of*

- 
- International Business Studies*, 30(3), 463-490, 1999.
- Szulanski, G., "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 27-43, 1996.
- Terpstra, Vern and Chwo-Ming Yu, "Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies," *Journal of International Business Studies*, pp.33-46, Spring, 1988.
- Tsai, W. & S. Ghosahl, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 41, 464-476, 1998.
- Wathne, K. and J. Roos and G. Krogh, "Toward a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context", In G. von Krogh and J. Roos(eds), *Managing Knowledge*, London, Sage, 55-81, 1996.
- Yatsko, Pamela, "Spars Flying: Acrimony Plagues GE's Chinese lighting venture", *Far Eastern Economic Review*, December 18: 57-58, 1997.
- Zahra, S.A., Ireland R.D., and Hitt, M.A. "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, Performance", *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950, 2000.

## ABSTRACT

# A Study on the Knowledge Transfer of Small and Medium Sized Firms for Foreign Investments

Heon-Bae Jeong\*, Hyoung-Bo Yun\*\*

Korean small and medium sized firms are dramatically expanding during the past two decades. Since small and medium sized firms began to invest overseas to cope with the external and internal business environment, the influencing factors should be defined for the successful foreign investment. This paper presents the research model explaining successful knowledge transfer between Korean small and medium sized firms and partners for foreign investment. This model examines investing companies' organizational characteristics, partners' learning capability and relational characteristics between two partners. Detail variables include the learning culture and codifiability of investing companies, and absorptive capability of partners, and communication and trust as a relational factors between investing companies and partners. The result of empirical analysis of sample companies shows that knowledge culture and codifiability of investing companies, and communication from the relational factors are important for knowledge transfer. These results provide some implications for the successful foreign investment of small and medium sized firms. Firstly the investing company should develop its own learning culture and internal procedure for the successful foreign investment. And frequent communication channel is necessary for knowledge transfer and the trustful relationship between investors and partner.

**Key Words** : knowledge transfer, small and medium sized firms for foreign investment

---

\* Professor, Chung-Ang University

\*\* Ph. D Candidate, Graduate School of Chung-Ang University