

다국적기업 네트워크내 관계활동이 지식이전 및 자회사 성과에 미치는 영향

A study on the influences of relational activities within MNC network on knowledge transfer and subsidiary performance

이 지원 경희대학교 무역학과 박사과정 (yemannuer@khu.ac.kr)
강인원† 경희대학교 무역학과 교수 (iwkang@khu.ac.kr)
박경신 경희대학교 무역학과 강사 (no1park@khu.ac.kr)

ABSTRACT

This study investigates how relational activities within MNC network affect knowledge transfer and performance of subsidiary. We separated the possible relationships between headquarter and overseas subsidiaries by support level, interaction level, and conflict level, and compared the impact on knowledge transfer, and performance. To understand the knowledge sharing, development and performance, we use structural equation modeling to analyze data from subsidiaries in China.

Keywords : knowledge transfer, multinational corporation, subsidiary, market performance, innovation performance

1. 서론

해외자회사(oversea subsidiary)는 설립초반에 다국적기업(multinational corporation; MNC) 네트워크 내에서 본사(MNC headquarter)의 자원과 지식을 이전 받아 현지시장에 효과적으로 진입하고자 하는 조직적 장치에 불과하였으나(Adenfelt, 2010), 최근에는 현지시장에 맞는 역량 개발을 통해 다국적 기업의 성과에 큰 도움을 주는 경우가 많다(Paterson and Brock, 2002).

해외자회사들이 경쟁력을 갖출 수 있게 된 주요 원인중의 하나는 그들이 내·외부적으로 다양한 지식 네트워크에 접근할 수 있었기 때문이다. 이를 통해 해외자회사들은 본사의 내부지식을 충분히 공유(knowledge sharing)하게 되고 현지시장의 외부지식을 활용함으로써 새로운 지식개발(knowledge development)이 가능하게 되었다(Griffith and Harvey, 2001).

해외자회사에서 생산되는 새로운 지식들은 다국적 기업 네트워크 안에서 다른 여러 조직으로 이전되어 신기술이나 신제품을 개발하는데 유용하게 사용되면서 다국적기업 본사와 해외자회사간 지식이전은 중요한 학문적 이슈로 떠오르게 되었다. 그러나 지식자원은 이전에 많은 비용이 수반될 뿐만 아니라 지식의

This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2010-220-B00015).

† 교신저자

논문접수일: 2012년 10월 26일; 게재확정일: 2013년 6월 28일

형태도 복잡하여 지식이전의 활성화는 쉽지 않은 편이다(Bjorkman et al., 2004; Jensen and Szulanski, 2004; Szulanski, 1996).

그동안 학계에서는 지식이전과 해외자회사에 관한 다양한 연구들을 진행하여 왔다. 이러한 연구들은 효율적인 지식이전에 영향을 미치는 요인(Birkinshaw and Hood, 1998; Gupta and Govindarajan, 2000), 지식이전의 저해 요인들 (Johnston and Menguc, 2007; Szulanski, 1996), 지식이전과 그에 따른 성과(Kogut and Zander, 1993; Noorderhaven and Harzing, 2009), 그리고 해외자회사의 역할과 역량(Adenfelt 2010; Lee, 2001) 등이 중심적인 논의의 대상이었다. 그간의 연구들이 지식이전에 관한 다양한 견해들과 유익한 시사점들을 제공해 왔지만, 본사와 해외자회사간의 효과적인 지식이전을 위한 본사의 지원수준, 양자의 교류수준, 양자의 갈등수준 등 지식이전의 환경을 포괄적으로 설명할 수 있는 연구들은 다소 미진한 편이다. 특히 지식이전의 환경과 지식이전의 수준에 따른 해외자회사의 성과를 설명한 경우는 그 중요성에 비추어 아직도 부족하다고 하겠다.

지식이전과정인 지식공유(knowledge sharing)와 개발(knowledge development)은 본사와 해외자회사 등의 주체들의 상호 어떠한 관계행동을 하느냐에 따라 달라질 수 있다. Noorderhaven and Harzing(2009)은 다국적기업 네트워크 내 지식이전에 있어 본사가 해외자회사에게 본사특유 자원이나 노하우 등을 많이 지원해 준다면 해외자회사는 새로운 지식개발에 밑거름이 될 수 있는 자원이나 노하우를 충분히 소유할 수 있어 더 많은 지식을 개발할 수 있게 된다고 하였다. Bjorkman et al.(2004)은 본사와 해외자회사의 활발한 교류는 연구를 수행하거나 지식을 기반으로 한 과제를 수행할 때 원활한 지식이전에 긍정적인 영향을 미치며 이후 기업성과에도 직간접적인 영향을 미칠 수 있다고 밝히고 있다. 반면에 Szulanski(1996)는 지식을 이전받는 과정에서 본사와 해외자회사간 갈등은 지식공유와 개발에 부정적인 영

향을 미칠 수 있으며, 이후 기업성과에 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 해외자회사는 모회사에 의해 설립되긴 하였지만 독립적인 주체로, 주체간 상호작용을 하는데 있어 구조적으로 갈등이 존재하며 이러한 갈등수준에 따라 양자의 성과가 달라진다는 것이다.

이처럼 본사의 해외자회사에 대한 지원수준, 본사와 해외자회사간 교류수준, 양자의 갈등 수준 등은 지식이전과 해외자회사의 전반적인 성과를 결정할 수 있는 주요한 환경적요소이다. 본 연구는 다국적기업 해외자회사의 성과를 파악하고자 다국적기업의 본사와 해외자회사간 상호작용 환경을 분석하고자 하며, 이를 위해, 본사와 자회사간 발생할 수 있는 상호작용 관계를 긍정과 부정적인 측면으로 구분하여 이들이 미치는 영향력을 비교하고자 한다. 특히 본 연구는 중국에 진출해 있는 다국적 기업의 자회사를 대상으로 하고자 하는데, 이는 중국이 세계적으로 급부상하고 있는 경제 강국으로 수많은 다국적 기업들이 경쟁적으로 자회사를 설립하고자 하고 있기 때문이다.

본 연구는 다국적기업들에게 해외자회사에 대한 효과적인 지식이전과 자회사의 경쟁력을 위한 방향을 제시하는 데 그 의미가 있다고 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 본사 지원수준에 따른 지식공유 및 개발

지식이전(knowledge transfer)은 개인과 개인, 기업 내 부서 간, 또는 전략적으로 협약을 맺은 기관들 간에 이루어진다(신건철 외, 2011; Goh, 2002). 다국적기업내의 지식이전은 본사의 특유자원을 자회사로 이전하고, 자회사는 현지시장에서 습득한 지식을 본사 혹은 현지의 다른 주체들과 지식공유를 하며, 공유된 지식을 기반으로 새로운 지식을 개발하게 된다(Noordehaven, 2009; Paterson and Brock, 2002).

다국적기업 내 지식이전은 지식의 내부화(internalization) 과정으로(Rothaermel & Deeds, 2004), 기업들이 특정 자원이나 지식을 내부화한다면

다수의 잠재적 거래상대를 물색하는 것이나 이들과 협상을 하는 것보다 거래비용이 더 낮기 때문에 상대적으로 높은 이익을 창출할 수 있다(Williamson, 1975). 그런데 해외자회사가 경쟁우위를 창출하는데 도움이 되는 특정 자원이나 지식들은 대부분 문서화되어 있거나 공개되어 있지 않은 경우가 많아 이전 과정이 쉽지 않다. 이러한 경우 개인적 접촉과 교환을 필요로 한다(Szulanski, 1996).

Adenfelt(2010)는 본사가 지식이전을 위한 다국적 지원팀을 만들어 해외자회사들의 지식 공유와 개발을 하는데 적극적인 지원을 해야 한다고 하였으며, Jensen and Szualanki(2004)는 고착성(stickiness)의 특성을 지닌 지식을 원활히 이전하기 위해서는 기술자를 직접 해당시장으로 파견시켜 본사가 의도하는 바를 정확히 전수시키는 것이 효과적이라고 하였다. 또한 다국적기업 내 네트워크가 성과를 얻기 위해서는 해외자회사가 현지에서 습득 가능한 지식 이외에 필수적으로 요구되는 기업특유자원을 경험이 풍부한 본사의 관리자를 파견시켜 이전하는 것이 효과적이라고 하였다. 또한 Bjorkman et al.(2004)은 다국적기업의 네트워크 안에서 본사의 구성원들이 자회사를 방문하여 함께 과제를 실행하거나 교육을 시켜주는 것과 같은 상호작용이 지식이전에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Gupta and Govindarajan, 2000).

이렇듯 본사로부터 이전 받은 지식과 자원을 바탕으로 자회사는 현지에서의 학습을 보다 활발하게 수행할 수 있으며, 본사에서 파견된 인력은 지식이나 노하우를 정확히 이전시켜 자회사의 지식공유와 개발을 효과적으로 할 수 있게 도와준다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하고자 한다.

가설 1: 본사로부터의 기술/노하우 지원 수준이 높을수록 해외자회사의 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 높아질 것이다.

가설 2: 본사로부터의 인력파견 수준이 높을수록 해외자회사의 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 높아질 것이다.

2. 본사-자회사간 교류수준에 따른 지식공유 및 개발

다국적기업은 본사와 다수의 자회사들로 구성된 조직관계로 구성원들의 원활한 의사소통, 조직문화나 공유가치에 대한 적극적인 교류가 중요하다(Noordehaven and Harzing, 2009; Uzzi, 1997). 예를 들어 본사의 핵심적인 지적자원은 문서화되어 있거나 공개되어 있지 않아 이전이 쉽지 않은데, Szulanski(1996)는 지식이전의 성공여부는 커뮤니케이션의 용이성이나 당사자간의 친밀성이 관련되어 있다고 하였다.

Subramaniam and Venkatraman (2001)은 2개국 이상의 조직이 국경을 넘어 지식을 이전하는데 있어 상호작용이 중요하다고 하였다. 이들은 활발한 교류와 원활한 의사소통이 정보를 쉽게 이해할 수 있도록 도와주고, 관계의 유대감을 높여 지적자원의 이전을 촉진하는 역할을 한다고 제시하였다. 또한 Nahapiet and Ghoshal(1998)은 조직 내에서 같은 언어를 사용하고, 비슷한 문화와 코드를 갖는 것이 지식이전을 용이하게 해준다고 하였다.

한편 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 가치나 규범의 체계로, 지식을 원활하게 이전하기 위해서는 기업 내 협력적인 기업문화를 만들고 공유하는 것이 중요하다. Newell et al.(2000)은 공유된 가치나 규범은 본사의 조직문화를 해외자회사가 잘 이해할 수 있게 해주는 역할을 한다고 하였다. 또한 상호간의 조직문화에 대한 충분한 이해는 의사소통을 원활히 해주기 때문에 지식이전에 효과적일 수 있고 주장하였다(Goh, 2002). 이렇듯 본사와 해외자회사와의 원활한 교류수준은 해외자회사가 지식을 습득하고 기존 지식과 통합하여 이를 활용할 수 있는 역량을 높일 수 있다고 하겠다.

가설 3: 본사와 해외자회사간 의사소통의 수준이 높을수록 해외자회사의 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 높아질 것이다.

가설 4: 본사와 해외자회사간 문화 및 가치관의 공유 수준이 높을수록 해외자회사의 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 높아질 것이다.

3. 본사와 해외자회사의 구조적 갈등에 따른 지식공유 및 개발

Szulanski(1996)는 지식이전의 장애요인 중 지식을 이전하는 당사자간의 갈등이 방해요소로 작용한다고 하였다. 다국적기업의 본사와 해외자회사간 관계는 구조적으로 기업의 소유주와 고용된 경영자간의 관계로서 대리인문제(agency problem)로 인한 갈등이 발생하곤 한다. 대리인문제란 기업의 소유주와 기업의 실제 업무를 대신 맡은 대리인 사이에서 일어나는 갈등을 말한다(Bjorkman et al., 2004). 예를 들어 소유주와 경영인이 분리되어 있는 기업에 있어서 그 기업의 경영자들은 기업의 소유주로부터 경영권을 위탁 받아 기업을 경영하게 된다. 이때 고용된 경영자들이 고용주의 뜻에 맞지 않게 자신들의 이익을 위해 일을 할 경우나 고용주와 목표가 일치하지 않은 경우 갈등이 발생하게 된다.

해외자회사는 본사의 필요에 의해 설립된 것이지만 본사와 자회사는 독립적인 주체이기도 하다. 때문에 본사의 의도와 자회사가 하고자 하는 목표가 서로 다를 수 있다. 이때 주체간 목표불일치로 갈등이 생길 가능성이 크다. Whipple and Frankel(2000)은 조직간 관계에서 성공적인 성과를 거두기 위해서는 갈등의 요소가 되는 목표불일치(goal incongruity)를 최소화하여야 하고, 목표불일치를 최소화하기 위해서는 서로간의 목표 정의를 확실히 하고 빈번한 의사소통을 해야 한다고 하였다.

한편 본사와 자회사는 구조적으로 영향력 차이(bargaining power)로 인한 갈등이 발생할 수 있다. 영향력은 협력관계에 있어 자본, 기술이나 노하우와 같은 지식의 소유여부에 따라 좌우될 수 있다(Thorelli, 1986). Johnston and Menguc(2007)은 거래관계에서 중요한 자원을 제공할수록 거래관계를 통제할 수 있는 영향력이 더 크며, 파트너에 대한 자원

의존도가 높을수록 영향력은 약화된다고 하였다. 다국적기업 내 네트워크의 경우 자회사는 본사가 지원해주는 지식을 활용하는 경우가 많기 때문에 자원의존도가 높아져 자연스럽게 영향력의 불균형이 발생하게 되는 것이다.

기업간 거래관계에서 영향력의 불균형(unbalance power)이 존재할 경우 자원을 많이 제공할 수 있는 주체는 상대적으로 자원을 적게 소유하고 있는 주체에게 불만을 가질 수도 있고 자사에 유리한 방향으로 영향력을 이용하려고 할 가능성도 있다. 한편 상대적으로 영향력 미약한 주체는 협력 관계에 있어 피해를 받지 않기 위해 노력할 것이다. 이러한 과정에서 발생하는 기업간 갈등은 지식공유나 개발수준에 부정적인 영향을 미치며, 양자의 성과를 낮출 가능성이 있다(Bucklin and Sengupta, 1993). 이에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 5: 본사와 해외자회사간 목표불일치 정도가 높을수록 해외자회사의 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 낮아질 것이다.

가설 6: 본사와 해외자회사간 영향력 불균형 정도가 높을수록 해외자회사의 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 낮아질 것이다.

4. 지식공유, 지식개발과 해외자회사 성과

해외시장에서 기업의 성과는 새로운 자원을 빨리 민첩하게 활용하는 정도에 따라 좌우될 수 있기 때문에, 기업들은 자신들의 지식과 자원을 끊임없이 개발하고 발전시키고자 한다(Zott, 2003). 이전 연구자들도 기업의 지식공유와 개발이 기업성과와 관련이 있다고 주장해 왔는데(김병수·한인구, 2012; 신진철 외, 2011; Lee and Cavusgil, 2006). Newbert(2008)는 해외자회사들이 해당시장에서 경쟁기업들과 경쟁할 수 있는 시장성과와 혁신성과를 향상시킬 수 있는 매개체가 자회사들의 지식공유 및 개발에 의한 역량이라고 하였다.

Rothaermel & Deeds(2004)는 외부의 자원으로부터 지식을 통합하고 활용하는 능력이 지식내부화를 할 수 있게 도와주고, 이는 연구의 생산성에 긍정적인 영향을 미쳐 기업의 혁신성과를 이끌어 낸다고 하였다. Lee and Cavusgil(2006)은 특유자원을 공유하고 자신의 것으로 체화시킴으로써 형성된 경쟁우위가 현지시장에서의 공격적 활동과 새로운 시장기회를 창출하는 것을 가능하게 하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 주장하였다.

Javenpaa and Leidner(1998)는 기업의 시장성과를 높이기 위해서는 현지시장 환경의 변화에 민첩하게 대응해야 하며 이를 위해서는 본사로부터의 지식을 해외자회사가 적절하게 조직에 공유, 통합, 재배치할 수 있는 능력을 키워야 함을 강조하였다. 또한 기업이 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위한 혁신성과를 높이기 위해서는 경쟁기업들이 모방 또는 대체하기 어려운 지적자원을 개발하는 능력을 키워야 한다고 하였다. 이렇듯 본사로부터 이전받은 지식을 바탕으로 한 현지자회사의 지식공유와 개발은 해외자회사의 성과에 높은 관련성을 보이고 있다. 특히 이전 연구에 의하면 해외자회사의 성과는 해당시장에서 경쟁기업들과 경쟁할 수 있는 시장성과와 경쟁기업들이 모방 또는 대체하기 어려운 지적자원을 개발함으로써 얻을 수 있는 혁신성과로 구분될 수 있기에 다음의 가설을 설정하고자 한다.

가설 7: 해외자회사 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 높을수록 해외자회사의 시장성과는 높아질 것이다.

가설 8: 해외자회사 지식이전(지식공유 및 지식개발)의 수준이 높을수록 해외자회사의 혁신성과는 높아질 것이다.

III. 연구방법론

1. 표본설계 및 변수의 측정

본 연구의 표본은 중국에 진출해 있는 다국적 기업

의 자회사를 대상으로 하였다. 본 설문은 한국어로 된 설문지와 중국어로 된 설문지 두 개를 이용하였다. 중국지역 중 해외자회사들이 가장 많이 진출해 있는 광저우, 상해, 북경에 총 400부의 설문지를 배포, 수집하였으며 이 중에서 이용 가능한 설문지는 330부였다. 설문은 현지 상사주재원들과 시장조사 전문업체의 도움을 받아 진행하였다. 설문은 본사와 해외자회사의 관계행동에 대한 질문과 지식이전행동, 해외자회사 성과, 기타 인구통계학적인 질문들로 구성하였다. 각 질문들은 기존 연구들의 측정도구들을 주로 이용하였으며 각 변수의 측정 및 측정항목들은 다음과 같다.

기술/노하우 지원과 전문인력 파견은 Szulanski(1996)와 Jensen & Szulanski(2004)의 연구를 활용하였으며, 원활한 의사소통은 Goh(2002)의 연구를 참고하여 조작적으로 정의하였다. 또한 조직문화/가치관 공유는 Nahapiet & Ghoshal(1998)의 연구, 영향력의 불균형은 Johnston & Menguc(2007)의 연구를 이용하였다. 한편 목표 불일치는 Whipple & Frankel(2006)의 연구를 참고하여 조작적으로 정의하였으며, 지식공유와 개발은 Zhang et al.(2010)과 Lee(2001)의 연구를 다국적기업 지식이전과정을 설명할 수 있는 측정항목으로 수정하여 구성하였다. 또한 시장성과는 Lee & Cavusgil(2006), 혁신성과는 Zhang et al. (2010)의 연구를 활용하여 이를 수정 적용하였다. 설문을 통한 각 구성개념에 대한 질문은 해당질문에 전혀 동의하지 않음 (1), 동의하지 않음 (2), 보통 (3), 동의함 (4), 매우 동의함 (5)의 리커트 5점 척도로 구성하였다. 인구통계학적인 변수를 제외하고 총 10개의 구성개념에 30문항으로 설계하였다. 변수들에 대한 자세한 측정항목은 <표 1>에 제시된 바와 같다.

IV. 실증분석 결과

1. 표본의 특성과 구성개념의 평균, 표준편차, 상관관계

본 연구의 표본의 특성은 다음과 같다. 회사의 업

<표 1> 주요변수와 측정항목

변수	측정항목	연구자
기술/노하우 지원	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사의 기술을 적절하게 지원받고 있는 편이다. 우리 회사는 본사의 실제 노하우를 적용해 볼 수 있게 지원받고 있는 편이다. 우리 회사는 본사 특유의 기술능력 및 노하우를 습득할 수 있도록 지원받고 있는 편이다. 	Szulanski (1996) Jensen & Szulanski (2004)
전문인력 파견	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사로부터 기술 및 노하우를 전수해 주는 인력이 배치되어 있다. 우리 회사는 본사로부터 간부급 인력이 파견되어 있다. 우리 회사는 본사로부터 적극적으로 지식자원을 이전해 줄 인력이 파견되어 있다. 	
원활한 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사와 정기적으로 미팅을 하는 편이다. 우리 회사는 본사의 직원과 면대면 만남을 갖는 편이다. 우리 회사는 본사와 의사소통 창구가 다양한 편이다. 	Goh(2002)
조직문화/가치관공유	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사와 운영에 있어 비슷한 가치관을 가지고 있는 편이다. 우리 회사는 본사와 경영스타일이 비슷한 편이다. 우리 회사는 본사와 조직문화를 공유하고 있는 편이다. 	Nahapiet & Ghoshal (1998)
영향력 불균형	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 조직구조 변경에 관한 의사결정이 자유롭지 못한 편이다. 우리 회사는 신제품/서비스 도입 및 개발에 관한 의사결정이 자유롭지 못한 편이다. 우리 회사는 본사의 만족스럽지 못한 협조나 그 가능성에 대해 우려된다. 	Johnston & Menguc (2007)
목표 불일치	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사와 장기적 목표가 일치하는 편은 아니다. 우리 회사는 본사와 단기적 목표가 일치하는 편은 아니다. 우리 회사는 본사와 경영목표가 종종 일치하지 않은 한다. 	Whipple & Frankel (2006)
지식공유	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사로부터의 지식을 적극적으로 받아들이는 편이다. 우리 회사는 본사로부터의 지식과 노하우를 습득하기 위해 많은 노력을 하는 편이다. 우리 회사는 꼭 필요한 지식 외에도 본사로부터 이전받은 지식을 공유하는 편이다. 	Zhang et al. (2010) Lee (2001)
지식개발	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 본사의 지식과 노하우를 분석적으로 활용하는 편이다. 우리 회사는 신기술 개발을 위해 우리시장에 맞게 활용하는 편이다. 우리 회사는 본사의 지식을 바탕으로 새로운 제품개발을 시도하는 편이다. 	
시장성과	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사의 성과는 주요 경쟁사와 비교했을 때 만족스러운 편이다. 우리 회사는 예상이익보다 더 많은 이익을 창출한 편이다. 우리 회사는 과거 3년 동안의 성장목표를 달성하였다. 	Lee & Cavusgil (2006)
혁신성과	<ul style="list-style-type: none"> 우리 회사는 새로운 제품을 개발하였다. 우리 회사는 새로운 기술개발에 성공하였다. 우리 회사는 개발 비용을 절감시켰다. 	Zhang et al. (2010)

중요로는 IT업이 108명(32.7%), 기타 제조업이 95명(28.8%), 기타 서비스업이 127명(38.5%)으로 나타났다. 본사로부터 이전받는 기술이나 노하우는 하이테크지식이 60명(18.2%), 핵심지식이 56명(17.0%), 원천지식이 23명(7.0%), 일반지식이 175명(53.0%), 그리고 기타가 16명(4.8%)으로 분석되었다. 해외 자회사가 설립된 목적으로는 신제품개발이 195(59.1%)로 가장 높았으며, 다음으로 유통채널확대가 77명(23.3), 마지막으로 생산라인확대가 58명(17.6)에 해당되는

것으로 나타났다.

다음으로 각 구성개념(construct) 들의 평균, 표준편차, 상관관계는 <표 2>에 제시된 바와 같다. 구체적으로 각 구성개념의 평균(표준편차) 중 혁신성과가 3.61(.60)로 가장 높은 값을 보이고 있었으며, 목표 불일치가 2.99(.64)로 가장 낮은 값을 보이고 있었다. 구성개념들의 상관관계는 지식개발과 조직문화/가치관 공유가 .57**로 가장 높은 관련성을 보이고 있었으며 다음으로 지식공유와 기술/노하우지원이 .51**로

<표 2> 변수간 상관관계

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
① 기술/노하우 지원	1.00									
② 전문인력과건	.324**	1.00								
③ 원활한 의사소통	.504**	.295**	1.00							
④ 조직문화/가치관공유	.418**	.338**	.493**	1.00						
⑤ 영향력불균형	-.043**	-.034	.015	-.029	1.00					
⑥ 목표불일치	-.191**	.019	-.001	-.099	.166**	1.00				
⑦ 지식공유	.514**	.409**	.446**	.406**	-.029	-.087	1.00			
⑧ 지식개발	.452**	.446**	.459**	.517**	-.239**	-.173**	.434**	1.00		
⑨ 시장성과	.308**	.204**	.267**	.200**	-.055	-.081	.335**	.293**	1.00	
⑩ 혁신성과	.309**	.065	.165**	.239**	-.047	-.185**	.279**	.334**	.299**	1.00
평균	3.575	3.515	3.435	3.441	3.474	2.998	3.489	3.481	3.527	3.610
표준편차	.552	.593	.566	.601	.883	.647	.595	.570	.590	.604

** P < .01

높은 관련성을 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한 시장성과와 혁신성과와 높은 관련성을 보이고 있는 요인은 기술/노하우지원이 각각 .31**로 분석되었다. 반면에 지식개발과 영향력의 불균형이 -.23**으로 가장 높은 부의 관련성을 나타냈으며, 혁신성과와 목표불일치가 -.18**로 다음으로 높은 부의 관련성을 나타냈다.

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

측정도구의 타당성과 신뢰도를 평가하기 위해 확인적 요인분석 (confirmatory factor analysis)을 실시하였다. <표 3>에서 나타난 바와 같이 측정항목들의 해당 구성개념을 연결하는 λ계수의 t값이 8.72 이상이 됨으로써 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 CFA를 통해서도 집중타당성(convergent validity)을 확인할 수 있었다.

또한, 개념신뢰도 0.7 이상, 분산추출값 0.5 이상인 경우에 신뢰할 수 있는 것으로 보는데, <표 3>을 보면 본 연구의 개념신뢰도는 0.84 이상의 값이 나타났고, 평균 분산 추출값은 0.65 이상의 값이 나타났으므로 신뢰할 수 있다. Hair et al.(1998)는 모든 변수의 평균분산추출의 최소값이 변수간의 상관관계의 최대자승값보다 큰 경우 판별타당성(discriminant validity)이

확보된다고 하였다. 본 연구에서는 상관계수의 최대자승값이 0.27이고, 평균분산추출 최소값이 0.648의 수치를 보여주고 있기 때문에 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다.

3. 가설검증 결과

일반적으로 χ^2 와 연관된 유의수준은 .05보다 크게 나타나고, GFI 0.9이상, AGFI 0.8 이상, NNFI 0.9이상, IFI 0.9이상, RMSEA 0.05에서 0.08 사이면 수용할 만한 것으로 본다. 전체적인 모형적합도를 살펴보면 <그림 1>에 제시된 바와 같이 $\chi^2=1021.97$, $df=389$ ($p=0.00$), GFI=0.83, AGFI=0.79, NFI=0.80, CFI=0.86, IFI=0.86, RMSEA=0.7등으로 나타났다. 그러나 값은 표본의 크기에 민감하게 반응하므로 최근에는 $\chi^2/자유도의$ 수치가 3.0 이하일 때 수용하는 추세이다. 본 연구에서 $\chi^2/자유도는$ 2.62로 나타나 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 또한 GFI, NNFI 지수가 조금 낮게 나타났지만, 다른 지수들이 기준치에 근접하게 나왔기 때문에 전반적으로 수용할 만한 모형인 것으로 판단된다.

먼저 외생변수인 지식이전환경이 지식공유 및 개발

<표 3> 연구변수의 신뢰성과 타당성

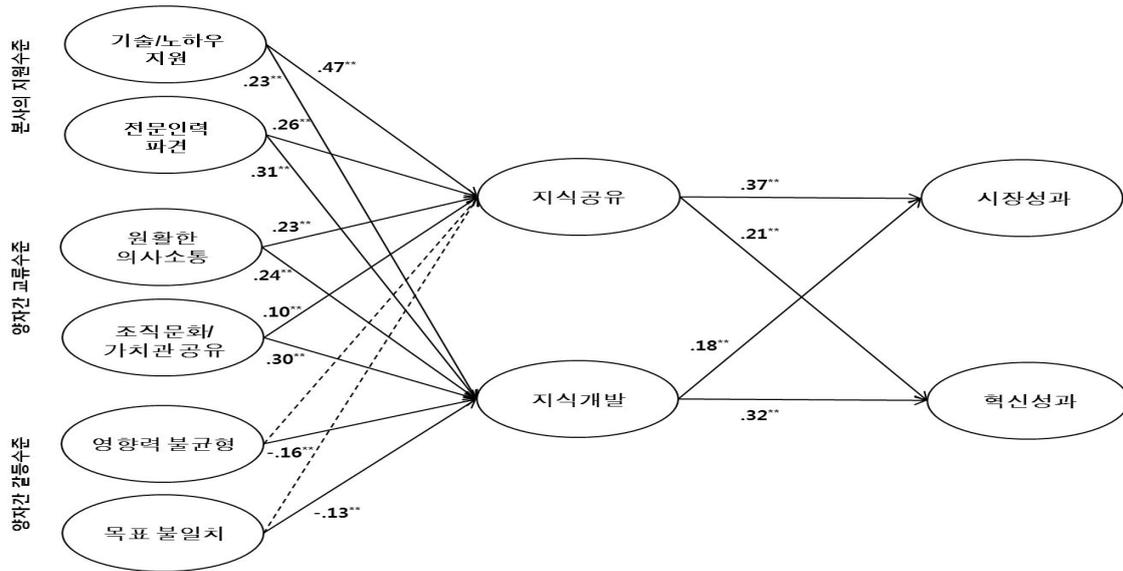
측정개념	측정항목	요인적재치	표준오차	t값	개념신뢰도	분산추출값
기술/노하우 지원	Support1	1.000	-	-	0.901	0.755
	Support2	1.289	.090	11.218**		
	Support3	1.033	.085	10.743**		
전문인력 파견	Assigning1	1.000	-	-	0.904	0.758
	Assigning2	.978	.079	12.309**		
	Assigning3	1.053	.084	12.488**		
원활한 의사소통	Comm1	1.000	-	-	0.888	0.726
	Comm2	.967	.090	10.715**		
	Comm3	.904	.085	10.659**		
조직문화/가치관공유	Share1	1.000	-	-	0.921	0.796
	Share2	.890	.062	14.425**		
	Share3	.827	.059	14.002**		
영향력 불균형	Unbalance1	1.000	-	-	0.927	0.809
	Unbalance2	.972	.045	21.559**		
	Unbalance3	1.017	.045	22.524**		
목표 불일치	Incongru1	1.000	-	-	0.843	0.648
	Incongru2	1.334	.145	9.179**		
	Incongru3	1.444	.166	8.722**		
지식공유	Sharing1	1.000	-	-	0.856	0.665
	Sharing2	1.025	.090	9.526**		
	Sharing3	.983	.085	8.974**		
지식개발	Develop1	1.000	-	-	0.883	0.717
	Develop2	.909	.090	10.478**		
	Develop3	.843	.085	9.924**		
시장성과	Market1	1.000	-	-	0.888	0.727
	Market2	.909	.090	10.768**		
	Market3	.968	.085	11.084**		
혁신성과	Innovation1	1.000	-	-	0.870	0.691
	Innovation2	.974	.090	10.462**		
	Innovation3	.873	.085	9.757**		

** p < 0.01

에 미치는 영향력을 살펴보면, 본사의 지원수준 중 기술/노하우 지원은 지식공유에 .47**의 영향을, 지식개발에 .23**의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전문인력파견은 지식공유에 .26**의 영향을 미치고 있었으며, 개발에는 .31**의 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 기술/노하우지원은 상대적으로 지식공유에 커다란 영향을 미치고 있으며, 전문인력파견은 상대적으로 지식개발에 더 커다란 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이를 통해 해외자회사는 본사가 적극적으로 지원할수록 본사의 지식이나 노하우의 공유수준이 높아지며, 새로운 제품이나 신기술과 같은 지식개발수준을 높이려면 기술자를 직접 해당시장으로 파견시켜

본사가 의도하는 바를 정확히 전수시키는 것이 효과적인 것으로 보인다(Jensen and Szualanki, 2004).

양자간 교류수준 요인들 중 원활한 의사소통은 지식공유에 .23**의 영향력을 미치고 있었으며, 지식개발에는 .24**의 영향력을 미치고 있었으며, 조직문화/가치관 공유는 지식공유에 .10**의 영향력을, 지식개발에는 .30**의 영향력을 미치고 있었다. 본사의 핵심적인 지적 자원은 문서화되어 있거나 공개되어 있지 않아 지식이 전활동을 높이는 것이 쉽지 않은데(Szulanski, 1996), 연구결과를 통해 원활한 의사소통이나 조직문화/가치관 공유와 같은 양자간 교류가 지식이전활동을 높이는 데 긍정적인 역할을 하고 있음을 알 수 있었다.



* $p < .01$, $\chi^2 = 1021.97$, $df = 389$ ($p = 0.00$), $GFI = 0.83$, $AGFI = 0.79$, $NFI = 0.80$, $CFI = 0.86$, $IFI = 0.86$, $RMSEA = 0.7$

<그림 1> 연구모델 검증 결과

그에 비해 양자간 갈등수준이 지식이전활동에 미치는 영향력을 살펴보면, 영향력의 불균형이 지식공유에는 유의한 영향력을 미치지 못했지만 지식개발에 $-.16^{**}$ 의 영향력을 미치고 있었다. 이는 자원을 많이 제공할 수 있는 본사가 상대적으로 자원을 적게 소유하고 있는 해외자회사를 상대로 본사에 유리한 방향으로 영향력을 이용하려고 할 가능성이 영향력의 불균형이 높을수록 해외자회사의 지식개발에 부정적인 영향을 미친다는 것을(Bucklin and Sengupta, 1993) 본 연구에서도 입증해 주었다.

다음으로 양자간 갈등수준 중 목표불일치는 지식공유에 유의한 영향력을 미치지 않는 것으로 분석되었으나 지식개발에는 $-.13^{**}$ 의 영향력을 미치고 있었다. 서로 독립적인 주체인 본사와 해외자회사는 본사의 목표와 해외자회사의 목표가 상충되는 경우가 발생할 수 있는데(Whipple and Frankel, 2000), 검증결과 양자간의 추구 목표가 일치하지 않을수록 해외자회사로의 지식이전활동에 부정적인 영향을 미침을 것을 알 수 있었다.

지식이전활동이 기업성과에 미치는 영향력을 살펴 보면, 지식이전활동 중 지식공유는 시장성과에 $.37^{**}$ 의 영향을 미치고 있었으며, 혁신성과에는 $.21^{**}$ 의 영향을 미치고 있었으며 상대적으로 시장성과에 큰 영향을 주고 있는 것으로 파악되었다. 지식이전활동 중 지식공유는 해외자회사가 본사로부터의 지식을 적극적으로 받아들여 습득하는 것으로 외부의 지식을 받아들이는데 있어 개방적인 태도라고 할 수 있다(Lee and Cavusgil, 2006). 연구결과를 통해 외부의 지식을 받아들이는 개방적인 태도인 지식공유는 급변하는 현지 환경에 대응하여 수익성이나 시장점유율과 같은 시장 성과를 높이는데 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있었다.

한편 지식개발이 기업성과에 미치는 영향력을 살펴 보면, 시장성과에는 $.18^{**}$ 의 영향력을, 혁신성과에는 $.32^{**}$ 의 영향력을 미치고 있는 것으로 나타나 혁신성과에 미치는 영향력이 상대적으로 큼을 알 수 있었다. 지식이전활동 중 지식개발은 기존의 지식을 분석적으로 활용하여 기업이 모방하기 어려운 신제품이나 신

기술을 개발하고자 하는 것인데, 지식개발수준이 높을 수록 새로운 제품이나 기술을 성공적으로 개발하는 혁신성과를 높이는데 유리하다는 사실을 확인할 수 있었다.

V. 결론 및 시사점

다국적기업의 해외자회사들은 이제 본사의 경쟁우위를 확보하는데 중요한 원천으로 자리매김 하고 있다. 여기에 해외자회사의 지식공유 및 개발은 해외자회사가 환경변화에 대응하여 기업의 자원을 재배치, 통합, 활용하는 것으로 기업의 성과에 중요한 역할을 하고 있는 것이다. 본 연구는 해외자회사의 지식이전 활동인 지식공유 및 개발이 본사의 지원수준, 양자의 교류수준, 양자의 갈등수준 등 지식이전의 환경에 따라 어떻게 영향을 받고, 이어서 지식이전활동이 기업 성과 정도에는 어떠한 영향을 미치는지를 파악함으로써 다음과 같은 시사점들을 도출하였다.

첫째, 해외자회사의 지식공유수준을 높이고자 한다면 본사의 기술/노하우 지원이 중요함을 알 수 있었다. 검증결과, 본사의 기술/노하우 지원은 지식공유에 가장 큰 영향을 미치고 있었으며 이후 시장성과에도 결정적인 역할을 하고 있었다. 둘째, 해외자회사의 지식개발수준을 높이고자 한다면 본사는 전문 인력파견과 조직문화/가치관 공유에 집중해야 할 것으로 판단된다. 지식개발수준은 외부로부터의 지식을 습득하는 지식공유와는 달리 지식을 바탕으로 새로운 제품이나 기술을 개발하는 것으로, 핵심기술들은 보통 문서화되어 있지 않거나 공개되어 있지 않아 이전이 수월하지 않은 경우들이 많다. 이러한 현상을 반영하듯 전문인력파견을 통한 자원의 활용방법을 직접 설명해주거나 보여주는 것이 효과적임을 검증결과 알 수 있었다. 또한 조직문화/가치관 공유 역시 새로운 지식개발에 커다란 영향을 미치고 있기에 비슷한 문화와 코드를 갖는 것이 지식이전활동을 높임을 파악할 수 있었다. 셋째, 영향력의 불균형과 목표불일치는 지식개발에 부정적인 영향을 미치는 것으로 파악됨으로써 해외자회사

의 지식개발수준을 높이는데 있어 양자간 갈등관리가 중요함을 알 수 있었다. 또한 지식개발은 이후 시장성과와 혁신성과에도 영향을 미침으로써 해외자회사의 성과를 위해서는 양자간 갈등관리는 필수적인 요소임을 파악할 수 있었다. 넷째, 시장성과를 높이고자 한다면 지식공유에 주요한 영향을 미치는 기술/노하우를 적극적으로 지원하고자 노력해야 하며, 혁신성과를 높이고자 한다면 지식개발에 주요한 영향을 미치는 전문인력파견과 조직문화/가치관공유에 집중해야 함을 알 수 있었다.

본 연구의 한계 및 향후의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)이다. 그러나 조직의 진화론적 관점에서 보면, 시간의 결과에 따라서도 자회사의 현지 시장에서의 위상과 역할이 변할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 종단적 자료(longitudinal data)를 이용해 실증분석을 할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 중국시장에 진출해 있는 자회사를 대상으로 하였으나 IT, 바이오·제약, 제조업, 서비스 산업 등 대표 산업군들을 비교할 만한 충분한 표본을 얻지 못해 산업별로 비교 연구를 하지 못했다. 셋째, 본 연구는 자원의 재배치, 조정·통합을 강조하거나 자회사의 흡수능력 등 다국적기업내 네트워크의 특징들을 다양하게 반영하지 못했다. 넷째, 본 연구는 해외 자회사들에 대해 직접 설문조사를 진행하였다. 때문에 개인의 주관적인 판단에 따라 분석결과가 왜곡되었을 가능성도 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 사전에 기업별로 복수 응답자를 선정하여 설문조사를 진행한다면 동일방법편의(common method bias)에 따라 발생할 수 있는 오류가 어느 정도 해소될 수 있을 것으로 판단된다. 마지막으로 본 연구는 동일방법편의를 해결하기 위해 본 연구에서 사용한 일반 CFA 모형 분석 이외에 CU(correlated uniqueness model)모형이나 CDP(composite direct product model)모형으로 차후 분석한다면 동일방법편의의 오류를 어느 정도 해소할 수 있을 것으로 여겨진다. 향후 연구에서는 이러한 한계점들을 극복할 수 있는 다양하고 정교한 연구들이 지속되기를 기대한다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 김병수·한인구(2012), R&D 조직의 지식경영활동이 R&D 성과에 미치는 영향, *지식경영연구*, 13(1), p.25-39.
- [2] 신건철·이지원·강인원(2011), 다국적기업 R&D센터의 지식이전과 혁신성과에 관한 연구, *지식경영연구*, 12(1), p.111-121.

[외국 문헌]

- [1] Adenfelt, M. (2010), "Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication," *International Journal of Project Management*, 28(6), 529-538.
- [2] Birkinshaw, J., and Hood, N. (1998), Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies, *The Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- [3] Björkman, I. Barner-Rasmussen, W., and Li, L. (2004), Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms, *Journal of International Business Studies*, 35, 443 - 455.
- [4] Bucklin, L. P., Sengupta, S. (1993), Organizing successful co-marketing alliances, *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- [5] Goh, S.C. (2002) "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications", *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23 - 30
- [6] Griffith, D.A., and Harvey, M.G. (2001), A resource perspective of Global dynamic capabilities, *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- [7] Gupta, A.K., and Govindarajan, V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- [8] Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [9] Javenpaa, S. L., Leidner, D. E. (1998), Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer Mediated Communication*, 3(4)
- [10] Jensen, R. and Szulanski, G.(2004), Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers, *Journal of International Business Studies*, 35, 508 - 523.
- [11] Johnston, S. and Menguc, B. (2007), "Subsidiary Size and the Level of Subsidiary Autonomy in Multinational Corporations: A Quadratic Model Investigation of Australian Subsidiaries," *Journal of International Business Studies*, 38(5), 787-801.
- [12] Kogut, B. and Zander, U.(1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies* 24(4), 625-645
- [13] Lee, J(2001), The impact of knowledge sharing, organizational capability, and partnership quality on IS outsourcing success, *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- [14] Lee, Y. and Cavusgil, S.(2006), Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance, *Journal of Business Research*, 59(8), 896 - 905.
- [15] Nahapiet, J., and Ghoshal, S.(1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- [16] Newbert, S. L. (2008), Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic*

- Management Journal*, 29(7), 745 - 768.
- [17] Newell, S., Swan, J. A., Galliers R. D. (2000), A knowledge-focused perspective on the diffusion and adoption of complex information technologies: the BPR example, *Information Systems Journal*, 10(3), 239-259.
- [18] Noorderhaven, N., and Harzing, A. W. (2009), Knowledge-sharing and social interaction within MNEs, *Journal of International Business Studies*, 40, 719 - 741.
- [19] Paterson, S.L. and Brock, D.M.(2002), The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis, *International Business Review*, 11, 139-163.
- [20] Rothaermel, F and Deeds, D(2004), Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development, *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- [21] Subramaniam, M. and Venkatraman, N.(2001), Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic management journal*, 22(4), 359-378.
- [22] Szulanski, G.(1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, 27-43.
- [23] Thorelli, H. B. (1986), Networks: Between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- [24] Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- [25] Whipple, J.M. and Frankel, R. (2000), "Strategic Alliance Success Factors", *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 21-28.
- [26] Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York. NY: Free Press.
- [27] Zhang, Y., Weib, k., and Chen, H.(2010), Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities, *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.
- [28] Zott, C. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24(2), 97 - 125.

● 저 자 소 개 ●



이 지원 (Jiwon Lee)

현재 경희대학교 무역학과에서 박사학위 과정 중이며, 주요 관심분야는 온라인 및 오프라인 환경에서의 소비자 행동과 의사결정모델이다. 그녀의 연구는 International Journal of Mobile Communications, Journal of Hospitality & Tourism Research, 지식경영학회지 등의 학술지에 게재되었다.



강 인 원 (Inwon Kang)

경희대학교 무역학부 교수로 재직 중이며, 멀티 채널에서의 신뢰전이(trust transfer in multi-channels), 소비자 의사결정프로세스, 지식경영 등 다양한 분야에서 연구를 진행하고 있다. 그의 논문은 IEEE Transactions on Engineering Management, Information and Management, Behavior and Information Technology, Computers in Human Behavior, Tourism Management, Journal of Hospitality & Tourism Research, Service Business, Technological Forecasting and Social Changes 등의 학술지에 게재되었다.



박 경 신 (Kyungsin Park)

경희대학교 무역학과에서 박사학위를 취득하고 현재 경희대학교 무역학과에서 무역 상무론 강사로 재직 중이다. 주요 관심분야는 온라인 및 오프라인 환경에서의 기업 행동과 의사결정모델로 CSR, e-비즈니스 마케팅과 관련된 연구를 진행하고 있다. 그의 논문은 지식경영학회지 등의 학술지에 게재되었다.