

## 다국적기업 본사의 역지식이전 동기요인에 대한 탐색적 연구\*

홍성진

영남대학교 무역학부 부교수

양오석

강원대학교 경영회계학부 부교수

# An Exploratory Research on MNC Parents' Motivation to Facilitate Reverse Knowledge Transfer

Sung-Jin Hong<sup>a</sup>, Oh-Suk Yang<sup>b</sup>

<sup>a</sup>School of International Economics and Business, Yeungnam University, Republic of Korea

<sup>b</sup>Division of Business Studies & Accounting, Kangwon National University, Republic of Korea

*Received 30 Aug 2019, Revised 16 Sep 2019, Accepted 24 Sep 2019*

### Abstract

Reverse knowledge transfer has been an important research theme in the literature on multinational corporations (MNCs). This paper proposes major determinants of MNC headquarters' willingness to adopt and use marketing knowledge from their subsidiaries. We argue that the willingness will be jointly determined by both the headquarter's absorptive capacity and the focal subsidiary's transfer capacity and willingness to transfer. In addition, we argue that these capability and motivation effects are moderated by (1) institutional distance between home and the focal host country, (2) the need to unlearn existing routines, and (3) types of entry modes. This paper contributes to the reverse knowledge transfer literature by proposing the argument that both motivational and capability factors are likely to determine the MNC parents' willingness to adopt and use marketing knowledge from their subsidiaries.

**Keywords:** Reverse Knowledge Transfer, Tacit Knowledge, Institutional Distance, Organizational Routine, Entry Mode

**JEL Classifications:** M16, M31

## I. 서론

다국적기업 내에서 본사와 자회사 간 효과적인 지식의 이전과 활용은 글로벌한 사업 활동의

네트워크를 구축하여 경영성과를 극대화하고자 하는 경영자의 입장에서 매우 중요한 과제이다 (Bartlett and Ghoshal, 1989). 특히, 이전되는 지식의 원천이 되는 조직이 본국과는 다른 현지

\* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2016S1A5A2A03926688)

<sup>a</sup> First Author, E-mail: shong@ynu.ac.kr

<sup>b</sup> Corresponding Author, E-mail: osyang30@kangwon.ac.kr

© 2019 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

국 경영환경에서 사업 활동을 수행하는 자회사라면 이러한 지식의 이전과 활용에 따른 중요성과 어려움은 전통적인 본사로부터 자회사로의 지식이전보다 더 크다고 예측하는 것이 합리적이다 (Michailova and Mustaffa, 2012; Phene and Almeida, 2008). 이에 따라 다국적기업 내에서 지식이전의 흐름을 분석할 때, 본사에서 자회사로의 전통적인 지식흐름 보다는 자회사에서 본사로의 이른바 역지식이전 (reverse knowledge transfer)이 점점 더 중요한 경영자의 관심사가 되고 있다 (Ambos, Ambos and Schlegelmilch, 2006; Mudambi and Navarra, 2004; Park and Vertinsky, 2016).

자회사에서 본사로의 역지식이전이 갖는 중요성과 이에 대한 이론적 검토가 아직 부족함을 고려하여, 본 연구는 다국적기업 내 역지식이전에 관한 주요 연구를 문헌 평가하고, 이 평가를 바탕으로 다음과 같은 두 가지 연구 갭을 파악하여 향후 연구를 보완할 수 있는 이론적 명제들을 제시하고자 한다. 첫 번째 연구 갭은 기존의 역지식이전 연구들은 지식이전의 결과물인 지식이전 성과에 주로 집중함으로써 효과적인 지식이전을 수행할 수 있는 역량에는 충분한 관심을 가져왔지만 지식이전 과정의 주체인 본사와 자회사의 역량요인은 상대적으로 충분한 관심을 받지 못했다는 점이다. 특히 본사입장에서 자회사에 의해 창출된 지식을 수용할 의향 (willingness)은 개별 기업마다 차이가 클 수 있는데도 불구하고, 대부분의 선행연구는 본사의 의사결정자들은 역지식이전을 위해 당연히 적극적으로 노력할 것이라고 가정해 왔다. 그러므로 본사 입장에서 어떤 경우에 자회사에 의해 창출된 지식을 적극적으로 수용하고 활용할 의향이 있는지 그 결정요인을 파악하는 것은 역지식이전 연구의 지평을 확장시키는 새로운 공헌이 될 수 있다.

두 번째 연구 갭은 다국적기업 내 지식이전에 대한 기존연구는, 이전되는 지식의 암묵적 (tacit)이고 고착적인 특성을 논의함에 있어 주로 기술적 지식에 초점을 맞추어 왔다는 점이다 (Martin and Salomon, 2003). 예를 들어, 암묵

적이어서 명문화된 매뉴얼 형식으로 전수하기가 어려워 기술을 창출한 조직에 고착적으로 사용되는 지식은 라이선싱과 같은 시장거래방식 보다는 직접투자를 통한 조직내부 활용이 더 효과적이라는 점은 국제경영분야의 연구에서 지속적으로 확인되어 왔다 (Kogut and Zander, 1993). 반면 마케팅 지식의 경우는 기술적 지식과 마찬가지로 암묵적, 고착적 특성을 지녀 해당 지식이 창출된 시장에서 주로 활용되고 있음에도 불구하고 (Anand and Delios, 2002), 소수의 연구 (Hau and Evangelista, 2007; Jeong Gap-Yeon, 2014; Schlegelmilch and Chini, 2003)를 제외하면 다국적기업 내 역지식이전 논의의 대상에서 비중이 미미하였다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 암묵적 특성 때문에 주로 현지국 시장에서 활용되어왔던 마케팅 지식의 역이전에 대한 본사의 수용의향을 다룸으로써 마케팅 지식의 이전과정에서 발생할 수 있는 다양한 장애요인을 분석하고자 한다.

본 논문은 총 다섯 개의 절로 구성되어 있다. 문제제기를 다룬 서론에 이어 제2장에서는 문헌 고찰을 통해 역지식이전에 대한 이론적 배경을 정리하고, 제3장에서는 본사 입장에서의 마케팅 지식의 역이전 수용의향 결정요인과 결정요인의 상대적 영향력을 조절하는 조절요인 (moderating factors)을 제시한다. 제4장은 제3절에서 제시된 이론적 예측에 대한 이론 및 실무적 함의를 논의한다. 제5장 결론에서는 본 연구의 주요 내용을 요약하고 미래 연구주제가 되는 한계점들을 논의한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 경쟁우위 창출을 위한 역지식이전의 중요성

마케팅 역량 (marketing capability)은 다국적기업 간 경쟁에서 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로서, 지속적으로 새로운 역량을 창출하고 창출된 역량을 활용하고자 하는 기업에게 매우

중요한 이슈이다. 이에 대한 이론적 연구는 주로 거래비용이론과 지식기반관점에서 이루어져 왔다 (Brouthers and Hennart, 2007; Kogut and Zander, 1993; Lim Jung-Jin, Duk-Sup Shim and Hyung-Jin Kim, 2016; Lim Yong-Tack and Byeong-Su Gho, 2016). 특히 지식기반관점에서 본사와 자회사 간의 지식 흐름(knowledge flows)을 분석하는 노력은 상당한 연구 성과가 축적되어 있으며 최근 한 문헌연구에 따르면 주로 (1) 이전되는 지식의 특징, (2) 지식이전 당사자들 간 관계의 특징, (3) 지식이전의 성과 및 결과물, (4) 지식이전 당사자의 특징 등이 주요 연구 주제로 다루어져 왔다 (Michailova and Mustafa, 2012). 그 중에서도 역지식이전은 가장 활발하게 연구가 이루어지는 주제 중의 하나라고 볼 수 있다.

역지식이전은 자회사에 의해 개발된 기업특유의 지식이 해당 다국적기업의 전체 역량을 향상시키기 위한 목적으로 본사로 이전되는 것으로 정의할 수 있다 (Ambos, Ambos and Schlegelmilch, 2006; Yang, Mudambi and Meyer, 2008). 역지식이전이 점점 더 많은 연구자들의 관심사가 되는 이유는 전통적인 다국적기업 이론이 가정하는 기업 내 지식의 흐름을 역행하는 자회사로부터의 지식이전을 다루기 때문이다. 전통적 다국적기업 이론에 의하면, 다국적기업이 현지국에 직접투자 형태로 진출하는 이유는 본국에서 활용해 온 기업특유의 지식을 현지국 시장에서 활용하여 매출확대 및 이윤향상을 도모할 수 있기 때문이다 (Anand and Delios, 2002). 이러한 가정 하에서는 자회사에게 가장 중요시되는 역량은 혁신성 보다는 본사로부터 이전되는 지식을 효과적으로 흡수할 수 있는 흡수역량 (absorptive capacity)이 될 것이다 (Minbaeva et al., 2003). 반면 역지식이전 문헌은 자회사에 의해 창출된 혁신적 역량이 해당 기업 전체의 성과를 향상시킬 수 있다는 가능성을 제시한다는 점에서 전통적 이론과 차이가 있다 (Monteiro, Arvidson and Birkinshaw, 2008).

이와 같은 본사에서 자회사로의 지식이전을

바탕으로 한 전통적 이론과 현지국에 진출한 자회사가 습득한 암묵적 지식을 본사가 이전받아 활용하고자 하는 역지식이전의 차이는 해외직접투자의 동기와 연결 지어 생각해 볼 수 있다. 전통적으로 해외직접투자의 동기는 시장추구형 (market-seeking), 효율추구형 (efficiency-seeking), 지식추구형 (knowledge-seeking)으로 구분하여 왔다 (Dunning, 1998). 역지식이전을 활발하게 추구하고자 하는 다국적기업은 해당 현지국에 지식추구형 또는 시장추구형 동기로 진출한 경우가 대부분이라고 할 수 있다 (Luo, 2003).

즉, 진출 초기부터 역지식이전을 염두에 두고 현지국에 진출하였거나, 역지식이전이 진출의 최초동기는 아니었지만 전략적으로 중요한 현지국에서 습득한 마케팅 지식이 결과적으로 다국적기업의 본사차원에서 유용한 암묵적 지식의 원천이 된다고 판단한다면 자회사로부터의 마케팅지식을 역이전받고자 하는 본사의 의향(willingness)은 다른 현지국에 진출한 경우보다 강할 수 있다. 역지식이전이 다국적기업의 본사에 제공하는 경쟁우위가 사전에 계획한 의도적 노력의 결과물일 수도 있고, 또는 사전에는 계획하지 않았지만 자회사 주도의 혁신노력에 의해 얻어진 의도하지 않은 성과일 수도 있다면, 역지식이전의 선행요인 (antecedents)과 결과요인 (consequences)을 분석함에 있어 본사 입장에서의 역지식이전 의향을 분석해보는 것은 향후 이론적, 실무적 함의를 도출함에 있어 중요한 연구과제가 될 수 있다 (Zeng, Groggaard and Steel, 2018; Yang Oh-Suk and Jae-Hoon Han, 2018). 특히 본 연구는 자회사의 지식전달 의향을 중심으로 분석한 기존의 연구 (Oh, Joh and Park, 2017)와 차별화를 위해 본사 입장의 역지식이전 동기를 중심으로 분석하고자 한다.

## 2. 다국적기업 내 마케팅지식 이전의 특징

마케팅 지식의 특징은 여러 가지로 정의할 수 있겠으나 다국적기업 내의 지식이전이라는 관점

에서 분석하면 가장 중요한 특징은 지식을 창출하여 활용하고 있는 다른 조직이 해당 지식을 전수받아 활용하는 과정에서 지식의 전달자가 전수자에게 가르치기도 어렵고 문서화하기도 어려운 암묵적 지식이라는 점이다 (Schlegelmilch and Chini, 2003; Simonin, 1999). 국가별 문화적 가치관의 차이 등 제도적 요인들의 영향을 강하게 받는 소비자의 행동을 다루는 마케팅 지식은 다국적기업이 현지국에서 경험을 통해 습득하게 되는 지식 중 대표적인 암묵적 지식 (tacit knowledge)이라고 할 수 있다. 물론 기존 연구에서 마케팅 지식이 암묵적 특성뿐만 아니라, 기호화 (codification)가 가능하고 문서의 형태로 조직 내에서 공유될 수 있는 명시적 지식 (explicit knowledge)의 특성도 지닌다는 점을 지적하고 있다 (Hau and Evangelista, 2007). 그러나, 다국적기업 본사차원에서 경쟁우위를 확보하기 위한 목적으로 습득하고자 하는 자회사의 마케팅 지식은 이러한 명시적 지식의 특성보다는 경쟁기업이 학습하거나 모방하기가 상대적으로 어려운 암묵적 지식의 특성을 더 강하게 나타낼 것이라는 점에서 (Jeong Gap-Yeon, 2014), 본 연구는 마케팅 지식의 대표적 특징을 기업특유의 암묵적 지식으로 전제하고자 한다.

기술적 지식 역시 기업특유의 경영자원으로 창출되고 활용되는 암묵적 특성을 가진다는 점에서, 마케팅 지식과 기술적 지식은 공히 시장거래를 통해 기업 간에 이전하는 것보다 기업 내에서 이전하여 활용하는 것이 더 효과적이라는 공통점을 지닌다 (Mudambi, Piscitello and Rabbiosi, 2014). 다만, 기술적 지식은 문서화 및 기호화 된 명시적 지식으로 전환하는 과정에서 경쟁자에게 모방되는 것을 방지하기 위해 특허권 등의 보호장치 (safeguards)가 법적으로 존재하는데 비하여, 마케팅 지식은 명시적 지식으로 전환하는 과정의 제도적 보호장치는 부족하다는 점에서 기존 연구에서는 기술적 지식에 비해 덜 주목받는 측면이 있었다. 지식의 암묵적 특성이 해당지식의 조직 간 이전 활용과정에서 인과적 모호성 (causal ambiguity)을 증가시키

는 점은 두 가지 지식 모두에게 공통되지만 모호성으로 인해 증가하는 위험을 감소시킬 보호장치는 상대적으로 마케팅지식이 더 취약하기 때문이다 (Simonin, 2004). 이러한 지식의 특성 때문에 Simonin (2004)은 모호성으로 인한 파트너 기회주의가 클수록 다국적기업은 지식이전을 제휴 파트너와의 거래를 통해 수행하기 보다는 다국적기업 조직 내부에서 수행하려는 경향을 가진다는 점을 시사 한 바 있다. 본 연구는 이와 같은 암묵적 지식의 내부화, 즉 기업 내 이전을 통한 활용의 동기는 본사에서 자회사로의 전통적 지식이전 뿐 만 아니라 자회사에서 본사로의 역지식이전에 있어서도 강할 것이며 특히 암묵적 마케팅 지식을 역이전하여 활용하고자 하는 동기는 조직간 지식이전 관계에서 발생할 수 있는 기회주의적 위험을 고려할 때 강해질 것이라고 가정한다.

Hadjimichael and Tsoukas (2019)는 조직 내 암묵적 지식의 특성에 대한 최근 연구에서 지식의 유형을 암묵적 지식 대 명시적 지식 (explicit knowledge)으로 단순 구분하는 전통적 관점 (Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995; Yu Xin-Ran and Oh-Suk Yang, 2018)을 암묵적 지식에서 명시적 지식으로의 전환 과정에 중점을 둔다는 점에서 전환 관점 (conversion perspective) 이라고 소개하였다. 또한, 전환 관점이 조직 내 개인차원의 암묵적 지식으로부터 조직차원의 명시적 지식으로 전환되는 과정이 일반적으로 발생한다고 가정한 것과 달리 상호작용 관점 (interactional perspective)의 연구는 이러한 지식 전환은 특정 조건 하에서만 제한적으로 발생한다는 가정을 채택한다는 점을 지적하였다 (Hadjimichael and Tsoukas, 2019). 즉, 조직의 지식 공유와 같은 전략적 과제를 수행하기 위해서는 개인에게 체화된 암묵적 지식과 조직전체 차원의 암묵적 지식이 함께 작용해야 가능하다는 것이다 (Ribeiro and Collins, 2007). 개인에게 체화된 암묵적 지식과 조직전체 차원의 암묵적 지식이 상호작용을 통해 결합되어야 효과적인 조직 내 지식 활용이 가능하다는 상호작용 관점의 가정은 특히 다국적기업 내

역지식이전을 설명하는데 있어 적합하다. 암묵적 지식의 이전 과정에서 발생하는 인과적 모호성을 감소시키기 위해서는 지식이전 과정에 참여하는 조직구성원 간의 사회적 상호작용이 전제되기 때문이다.

기존 연구에서 본사의 공식적 자회사 통합 메커니즘, 비공식적인 사회적 자본의 역할 등 본사와 자회사 간 관계를 논의하는 과정에서 이와 같은 상호작용 관점의 연구가 다국적기업의 지식이전 연구에도 적용되어 왔으나 이러한 관점의 연구는 아직까지는 소수에 불과하다 (Jeong Gap-Yeon, 2014; Hadjimichael and Tsoukas, 2019; Yang Oh-Suk and Jae-Hoon Han, 2018). 이러한 점을 감안하여 본 연구는 개인차원의 암묵적 지식과 조직차원의 암묵적 지식의 역할을 구분하는 상호작용 관점의 가정을 활용하여 마케팅 지식의 자회사로부터 본사로의 역이전을 논의하고자 한다.

### 3. 역지식이전의 역량요인과 동기요인

기존의 역지식이전 연구를 역량요인과 동기요인으로 구분하면 대부분의 연구가 역량요인의 분석에 관심을 기울여 왔다. 이는 주요 선행연구들이 본사와 자회사의 입장에서 역지식이전의 동기는 일치할 것이라는 가정, 즉 본사의 동기와 자회사의 동기를 구분할 필요가 없다는 가정이 역지식이전 연구를 주도해왔기 때문이다. 그러나 이러한 가정은 다국적기업 내 지식이전의 실체를 반영한 가정이라고 보기는 어렵다. 예를 들어, Szulanski (1996) 및 Szulanski, Cappetta and Jensen (2004)의 연구에서 확인할 수 있는 바와 같이 암묵적 지식의 전달자와 전수자 간 지식을 이전할 의향의 정도가 일치하지 않는다는 실증적 증거는 여러 선행연구에서 발견된다.

본사와 자회사 간 역지식이전 의향의 정도가 차이가 있다면 이러한 동기요인의 차이를 이론적으로 설명할 필요가 있다. 본사-자회사 관계에 대한 기존의 문헌을 참고하면 대리인 이론을 활용할 수 있다 (Kostova, Nell and Hoenen, 2018; Mudambi and Navarra, 2004). 대리인

이론은 자회사의 의사결정자들이 대리인 (agents)으로서 주인 (principals)인 본사조직 의사결정자들과 이해관계가 불일치하는 상황이 발생하기 때문에, 본사가 자회사 구성원의 이해관계를 본사가 추구하는 목표와 일치시키는 지속적 노력을 하지 않으면 자회사가 독자적인 목표를 추구하려는 경향이 나타난다고 예측한다.

자회사로부터 본사로의 역지식이전의 경우에도 자회사 조직구성원의 입장에서는 자신들의 경험적 학습으로 축적된 마케팅 지식은 다국적기업 내 타 조직에서 문서화하거나 매뉴얼로 제작하기 어려운 암묵적 지식의 형태로 활용되어야 이 지식을 창출한 자신들의 조직 내 회소가치가 극대화 된다. 즉, 자신들이 창출한 지식이 자회사의 자율적인 권한 확대를 위해 활용되는 협상력의 원천이 될 수 있다는 것이다 (Mudambi and Navarra, 2004). 따라서, 자회사가 적극적으로 활발한 역지식이전 노력을 기울일수록 이러한 역지식이전의 흐름이 초기에는 자신들의 협상력을 강화시키는 도구로 작용하더라도, 성공적인 지식이전이 이루어져 본사 차원에서 루틴 (routine)으로 정착한 이후에는 오히려 자회사 구성원의 조직 내 회소가치를 감소시킬 수 있는 제약요인이 된다는 점에서 자회사의 역지식이전 의향은 본사의 역지식이전 의향과 지속적으로 일치되기에는 한계가 있다. Simonin (2004)에 따르면, 자회사의 역지식이전 의향은 지식의 전수자인 본사차원의 자회사에 대한 보상체계 (rewards systems)와 같은 가시적 유인 (incentives)에 의해 강화될 수 있다. 즉, 본사 입장에서 의도적 학습노력 (deliberate learning efforts)이 필요하다는 것이다 (Zollo and Winter, 2002). 이처럼 자회사와 본사의 동기수준을 일치시키기 위해서는 본사의 의도적 학습노력 (deliberate efforts)이 필요하고, 본사의 의도적 학습노력은 본사 구성원 입장에서 인식하는 역지식이전의 필요성, 즉 자회사로부터 역지식이전을 수용할 의향과 깊은 관련을 갖는다.

본사 구성원 입장에서 자회사 마케팅 지식을 흡수하고 활용하는 일은 앞에서 살펴본 상호작용 관점에서의 개인차원 암묵적 지식과 조직차

원 암묵적 지식의 상호작용(결합)을 필요로 한다. 다시 말하면, 역지식이전에서 동기요인을 역량요인과 구분하여 논의해야 하는 중요한 이유 중 하나가 바로 지식의 흡수 및 활용과정에서 개인차원의 암묵적 지식과 조직차원의 암묵적 지식이 결합해야하기 때문이다.

본 연구는 이처럼 개인 및 조직의 암묵적 지식의 결합을 필요로 하는 마케팅 지식을 자회사로부터 역이전함에 있어 본사의 의향수준을 결정하는 요인으로 본사 스스로의 흡수역량뿐만 아니라 자회사의 지식이전 역량과 동기가 중요한 영향을 미칠 것으로 전제한다. 이러한 이론적 전제를 바탕으로 제3절에서는 본사 입장에서의 역지식이전 수용의향 수준을 결정하는 결정요인과 이러한 결정요인의 상대적 효과에 영향을 미치는 조절 요인들 (moderating factors)을 제시하고자 한다. 결국 각 결정요인들의 상대적 효과는 해당 자회사의 진출과정과 진출이후 창출한 마케팅 지식의 이전과정에서의 상황적 요인에 의해 결정될 것이기 때문이다.

### Ⅲ. 본사의 역지식이전 결정요인

#### 1. 본사의 흡수역량

기존의 다국적기업 연구에서는 일반적으로 흡수역량 (absorptive capacity)을 조직 외부의 구성원이 보유하고 있는 지식을 습득하여 효과적으로 활용할 수 있는 기업 고유의 역량으로 정의한다 (Cohen and Levinthal, 1990). 또한 흡수역량의 개념은 다국적 기업 내에서 본사가 자회사로부터의 암묵적 지식을 효과적으로 습득하고 활용할 수 있는 역량으로 확장할 수 있다. 모든 다국적기업의 본사가 자신들의 의도한 자회사로부터의 마케팅지식 이전을 효과적으로 수행할 역량을 보유한 것은 아니기 때문이다.

본사의 흡수역량 수준을 좌우하는 요인으로는 역지식이전을 수행해본 기존의 경험이 매우 중요하게 작용한다 (Oh, Joh and Park, 2017;

Rabbiosi and Santangelo, 2013). 마케팅지식을 본사차원에서 활용 가능한 방식으로 이전하기 위해서는 본사의 마케팅 담당자 개인에게 체화된 개인수준의 암묵적 지식뿐만 아니라 본사 및 자회사차원의 조직수준 암묵적 지식도 결합하여 장기적으로는 본사조직 전체에 체화된 루틴 (embodied routine)으로 발전시켜야하기 때문에 이 과정에서 기존의 역지식이전을 수행해본 경험을 보유한 기업과 그렇지 않은 기업 간에는 흡수역량에 있어서 현저한 차이를 보이게 된다 (Foss and Pedersen, 2004; Minbaeva et al., 2003).

따라서, 본사가 기존에 보유한 개인 및 조직의 마케팅 지식과 새로 습득한 마케팅 지식을 효과적으로 결합하여 활용할 수 있는 능력 (combinative capabilities) 또한 넓은 의미에서의 흡수역량의 일부로 볼 수 있다 (Kogut and Zander, 1992). 또한 이 결합역량에는 본사의 마케팅 담당자가 기존의 마케팅 활동을 통해 활용해 온 체화된 암묵적 마케팅 노하우가 본사 마케팅부서의 기존 마케팅 지식 및 해당 자회사의 마케팅 지식과 얼마나 효과적으로 결합되어 활용될 수 있는지 여부가 포함된다. 이러한 논의를 요약하면 다른 결정요인의 수준이 기업 간에 동일하다면, 본사의 흡수역량의 수준이 높을수록 이러한 우월한 흡수역량은 해당 다국적기업의 본사 입장에서는 자회사로부터 마케팅지식을 이전받아 활용할 의향의 수준을 높이는 요인으로 작용할 것이다. 이러한 논의를 종합하면 다음과 같은 명제 1을 도출할 수 있다.

**명제 1** 본사의 흡수역량과 본사의 마케팅지식 역이전 의향은 양(+)의 관계를 가질 것이다.

#### 2. 자회사의 지식이전역량(knowledge transfer capacity)

본사의 흡수역량이 각 기업별로 차이를 보이는 것과 마찬가지로 자회사의 기업 내 지식이전 역량도 자회사별로 차이를 보인다 (Oh, Joh

and Park, 2017). 특히 최근의 연구는 자회사의 지식이전역량은 다른 자회사와는 차별화되는 마케팅 지식을 창출해 낼 수 있는 지식개발역량(knowledge development capability)과 분리하여 논의할 수 없으며, 지식개발역량이 해당 자회사의 지식이전역량을 결정하는데 매우 중요한 역할을 한다는 점을 지적한다(Oh, Joh and Park, 2017). 다른 자회사에 비해 새롭고 차별화되는 지식을 자회사 고유의 지식(subsidiary-specific knowledge)으로 개발할 수 있는 지식개발역량이 뛰어날수록 해당 자회사로부터 본사로의 역지식이전 가능성도 높아지기 때문이다(Frost and Zhou, 2005; Gupta and Govindarajan, 2000).

기존 연구에서는 지식개발역량을 논의함에 있어 자회사의 기술적 혁신역량의 중요성에 주로 초점을 맞추어 왔다(Phene and Almeida, 2008). 세부적으로는 본사로부터 이전된 지식을 우수한 흡수역량으로 현지 시장에서 충분히 활용(exploitation)하는 능력을 강조하는 한편 현지 시장에 맞게끔 변용하는 소극적 지식창출(knowledge creation)의 중요성을 고찰하였다. 그러나 현지국 소비자 행동의 특징을 분석하여 경험적 시장지식(experiential market knowledge)을 바탕으로 전사적 차원의 마케팅 혁신을 유도할 지식을 자회사 스스로 개발하는 것 역시 지식이전을 통한 다국적기업 경쟁우위 향상에 있어서 중요한 과제이며 본사의 입장에서는 자회사에 의해 축적된 암묵적 지식을 수용함에 있어 그 이전과정에서 발생하는 다양한 비용 요인들(예를 들어 지식의 복잡성 및 모호성으로 인한 활용가능성의 감소)을 감수하고 해당 지식을 수용하려는 의도적 학습노력을 위해서는 자회사의 지식개발능력에 대한 신뢰가 필수적이다(Szulanski, Cappetta and Jensen, 2004).

또한, 자회사에 의해 개발된 마케팅지식의 이전 과정(transfer process)을 관리하는 능력에 관해서는, 본사의 흡수역량의 경우와 마찬가지로, 해당 자회사가 역지식이전을 수행해본 기존 경험을 축적한 경우에 역지식이전 경험이 전문한 자회사 보다 지식이전을 효과적으로 시도할

수 있다(Jeong Gap-Yeon, 2014; Mudambi, Piscitello and Rabbiosi, 2014). 특히, 자회사의 마케팅 관리자들이 현지국 및 해외시장의 이해관계자들과의 관계 형성 노력을 통해 구축한 개인차원의 사회적 자본(social capital)은 자회사 전체 또는 본사 차원의 마케팅 역량과 결합할 때 지식이전역량을 높일 수 있다(Haas and Hansen, 2007; Hansen, 2002; Inkpen and Tsang, 2005). 이러한 논의를 종합하면 다음과 같은 명제 2를 도출할 수 있다.

**명제 2** 해당 자회사의 지식이전역량과 본사의 마케팅지식 역이전 의향은 양(+)의 관계를 가질 것이다.

### 3. 자회사의 역지식이전 동기

앞서 이론적 배경 부문에서 자회사의 역지식이전 동기는 본사 입장의 역지식이전 동기와 괴리될 수 있음을 대리인 이론 관점에서 설명하였다. 대리인 이론의 기본 가정은 대리인 자신의 이해관계가 주인(principals)의 이해관계와 일치하지 않고 동시에 제한된 합리성(bounded rationality)을 기준으로 의사결정을 하게 될 때, 사적 이익을 추구하기 위해 기회주의적으로 행동할 것이라는 예측이다(Hoenen and Kostova, 2015; Kostova, Nell and Hoenen, 2018). 흥미로운 점은 대리인 이론의 가정인 자회사 의사결정자의 기회주의적 행동이 나타나지 않는다고 하더라도 여전히 자회사 입장에서는 자신들이 창출한 마케팅 지식을 본사로 이전하는 것에 대해 본사와 불일치된 동기를 가질 수 있다는 점이다.

이는 앞에서 논의한 바와 같이, 마케팅 지식의 암묵적 특성, 즉 해당 지식이 창출된 개인 및 조직에만 고착되어 활용되는 지식의 특성이 강하다는 점에서 기인한다(Kogut and Zander, 1993; Szulanski, 1996). 예를 들어, 본사의 마케팅관련 의사결정자는 일반적인 의미에서의 대리인으로 보기는 어려우나, 본인의 동기부여 수준에 따라 개인적인 경험을 통해 축적한 암묵적

지식 (individual tacit knowledge)을 조직차원의 혁신을 위한 노력으로 축적한 암묵적 지식 (collective tacit knowledge)과 적극적으로 동화(assimilation)시키려는 노력에 있어서 차이를 보일 것으로 예측할 수 있다 (Phene and Almeida, 2008). 나아가, 자회사의 의사결정자 입장에서는 전형적인 대리인의 상황에 직면할 수 있기 때문에 개인적으로 축적한 암묵적 지식을 자회사차원의 마케팅 루틴으로 발전시켜 체화된 지식으로 축적할 뿐만 아니라 이를 본사의 마케팅 의사결정자에게 적극적으로 채택하도록 노력하게 만드는 것은 다양한 조직 내부 및 외부의 불확실성에 직면하게 만든다 (Roth et al., 2009).

이러한 불확실성 하에서는, 다른 자회사에 비해 해당 자회사 마케팅지식을 본사로 이전하고자 하는 자회사 의사결정자의 동기부여가 강할수록 이러한 노력은 본사의 마케팅 의사결정자에게 효과적인 역지식이전의 신호로 작용하게 되기 때문에 (Zander and Kogut, 1995) 본사 입장의 역지식이전 의향도 강화시키는 역할을 하게 된다. 이러한 논의를 종합하면 다음과 같은 명제 3을 도출할 수 있다.

**명제 3** 자회사의 지식전달 의향과 본사의 마케팅지식 역이전 의향은 양(+)의 관계를 가질 것이다.

#### 4. 본국과 현지국 간 제도적 거리의 조절효과

국제경영 문헌에서 본국과 현지국 간의 문화적, 법률적, 경제적 등 다양한 제도적 차이는 본국과 현지국 간에 경영환경을 상이하게 만들기 때문에 일반적으로 외국인비용 (liabilities of foreignness)을 발생시키는 요인으로 인식해왔다 (Wu and Salomon, 2016). 이러한 인식의 연장선상에서 자연스럽게 본국과 현지국 간 제도적 거리는 본사와 자회사 간의 효과적인 지식이전을 방해하는 장애요인으로 작용할 수 있다. 역량요인과 동기요인의 상대적 영향력을 비교

한다면, 본국과 현지국 간의 제도적 거리로 인한 상이한 경영환경은 역량효과에 더 큰 영향을 준다고 볼 수 있다. 이미 현지국 진출 당시에 제도적 차이가 심하다는 점을 본사의 의사결정자가 감안하고 내린 내생적 의사결정이기 때문에 제도적 거리가 다른 현지국에 비해 멀다고 하더라도 이러한 제도적 거리로 인한 상이한 경영환경은 본사 입장의 마케팅지식 역이전 의향에 유의한 영향은 미치지 않을 가능성이 높다 (Wu and Salomon, 2016).

그렇다면 상대적 효과를 분석함에 있어 보다 흥미로운 연구 질문은, 제도적 거리의 효과가 본사의 흡수역량 효과와 자회사의 지식이전역량 효과에 대칭적으로, 즉 동일하게 작용할 것인가의 여부이다. 본 연구는 제도적 거리의 효과는 본사가 보유한 역량보다는 자회사가 보유한 역량의 효과에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측한다. 본 연구의 관심사가 되는 결과변수가 본사 입장의 역지식이전 의향이라는 점에서 본사가 보유한 흡수역량은 효과적인 역지식이전의 필요 조건에 불과하기 때문에 본국과 현지국 간 제도적 차이가 미미하여 본사가 보유한 흡수역량이 효과적으로 작용할 수 있다고 기대하더라도 굳이 지식전수자로서의 동기부여가 강해질 유인은 없기 때문이다. 반면에, 자회사가 보유한 지식이전역량은 본국과 현지국 간 제도적 차이가 미미하여 역지식이전을 활성화 (facilitation) 할 수 있다는 기대가 있다면 제도적 차이가 큰 현지국에 비해 본사의 역지식이전 의향수준을 높일 수 있기 때문이다. 이러한 예측을 종합하면 다음과 같은 명제 4-1과 명제 4-2를 제시할 수 있다.

**명제 4-1** 본국과 현지국 간 제도적 거리가 멀수록 본사의 흡수역량, 자회사 지식이전역량, 자회사의 지식전달 의향과 본사차원의 마케팅지식 역이전 의향과의 양(+)의 관계는 약화될 것이다.

**명제 4-2** 본국과 현지국 간 제도적 거리가 멀수록, 자회사의 지식이전역량 효과가 본사의 흡수역량 효과 및 자회



사의 지식전달 의향효과보다 더 약화될 것이다.

### 5. 본사 기존 조직루틴의 폐기(unlearning) 필요성 조절효과

마케팅 지식이 암묵적 지식의 특성이 강하다는 점에서 마케팅 지식의 창출과 활용은 이를 창출하고 활용하는 조직의 루틴과 깊은 관련이 있다. 조직 루틴 (organizational routine)은 각 개인에 의해 경험적으로 축적된 지식을 바탕으로 이러한 개인적인 암묵적 지식의 집합이 조직에 체화되어 해당 조직의 의사결정 규칙으로 자리 잡는 것으로 정의할 수 있다 (Nelson and Winter, 2002). 조직루틴은 지속적인 조직변화의 원천이 된다는 점에서 다국적기업 내 조직학습을 분석하는 이론적 기반이 되어 왔다 (Feldman, 2000).

그러나, 조직 루틴은 다국적기업 경쟁우위의 원천이 될 수 있을 뿐만 아니라 동시에 변화하는 경영환경 하의 다국적기업의 생존과 성장을 위해 필요한 조직 변화를 제약하는 경직성 (rigidity)의 원천 역할을 할 수도 있다 (Vermeulen and Barkema, 2001). 루틴이 상황에 따라 경직성의 원천이 되는 중요한 이유는 새로운 루틴의 학습과정이 필수적으로 기존 루틴에 대한 폐기 (unlearning) 과정을 요구하기 때문이다 (Barkema and Vermeulen, 1998).

본사의 마케팅 담당 의사결정자 입장에서는 자회사에서 창출된 마케팅 지식의 역이전으로 인해 새로운 마케팅 관련 루틴을 형성함에 있어 본사차원의 기존 마케팅 루틴뿐만 아니라 개인 차원의 암묵적 마케팅 지식의 활용방식까지 변경하고 폐기해야 하는 상황에 직면하게 되고 이는 해당 의사결정자의 관성 (inertia)을 정면으로 위협하는 불확실성에 해당한다. 본사의 의사결정자 입장에서 이러한 불확실성을 감소시키는 방안 중 하나는 자회사로부터 이전받는 마케팅 지식의 본사 및 제3국의 자회사에서는 적용되지 않는 이유를 찾는 이른바 “NIH (Not Invented Here)” 입장을 선택하는 것이다 (Szulanski,

1996).

본사 입장에서 현지국의 마케팅지식을 입지특유 (location-specific) 지식이라는 명분으로 소극적 차원으로만 수용할 수 있는 명분 중 하나가 자회사의 지식전달 의향이 효과적인 역지식 이전에 도움이 되지 않는다고 결론내리는 것이다. 예를 들어, 본사의 흡수역량이 경쟁 다국적 기업에 비해 우월하고 해당 자회사의 지식이전 역량이 다른 자회사에 비해 우월하다면 기존의 루틴을 변경하고 폐기해야 할 필요성이 크더라도 효과적인 역지식이전이 일정 수준 가능하지만 자회사의 지식전달 의향이 소극적이라면 효과적인 역지식이전은 불가능하다고 평가할 수 있기 때문이다. 이러한 예측을 종합하면 다음과 같은 명제 5-1과 5-2를 도출할 수 있다.

**명제 5-1** 본사에서 기존의 마케팅 활동 루틴을 변경할 필요성이 클수록, 본사의 흡수역량, 자회사의 지식이전역량, 자회사의 지식전달의향과 본사차원의 마케팅지식 역이전 의향과의 양 (+)의 관계는 약화될 것이다.

**명제 5-2** 본사에서 기존의 마케팅 활동 루틴을 변경할 필요성이 클수록, 자회사의 지식전달 의향효과가 본사의 흡수역량 효과 및 자회사의 지식이전 역량 효과보다 더 약화될 것이다.

### 6. 진출방식의 조절효과

마케팅지식이 창출되는 해당 현지국에 진출하는 해외직접투자 방식 또한 본사의 마케팅지식 역이전 의향 결정요인들의 상대적 효과에 유의한 영향을 미칠 수 있다. 해외직접투자 방식은 설립 모드를 기준으로 신규설립과 인수, 소유권 모드를 기준으로 단독투자와 합작투자로 구분할 수 있으며 이들 직접투자 방식이 다국적기업의 경쟁우위와 성과에 미치는 영향은 다양한 선행연구를 통해 논의되어 왔다 (Brouthers and Hennart, 2007; Shaver, 2013).

인수방식 또는 합작투자 방식의 직접투자가

신규설립 또는 단독투자 방식의 직접투자와 비교할 때 어떠한 특징을 가지는지 다양한 관점이 존재하지만 본 연구는 본사 입장에서의 현지국 진출동기에 주목하고자 한다. 거래비용이론 관점에서는 신규설립 및 단독투자 방식으로 현지국에 진출하는 것이 내부화 우위를 극대화할 수 있으나, 이러한 내부화 우위를 일정 부분 포기하고 인수방식 또는 합작투자 방식을 통한 진출을 선택한다면 이는 내부화 우위를 상쇄할만한 피인수기업 (acquired firm) 또는 현지 합작파트너기업 특유의 경쟁우위를 보유했기 때문인 경우가 많다 (Shaver, 1998). 피인수기업 또는 합작파트너기업의 경쟁우위의 원천 역시 해당 기업 특유의 암묵적 지식일 확률이 높기 때문에 본사 입장에서는 인수 또는 합작을 통해 이러한 암묵적 지식을 인수자회사 또는 합작자회사로부터 전수받아 활용하고자 하는 역지식이전 의향은 신규설립 및 단독투자 진출에 비해 높게 나타날 것이다. 특히, 본사의 흡수역량, 자회사의 지식이전역량, 자회사의 지식전달 의향 등 역지식이전을 촉진시킬 수 있는 요인이 타 기업에 비해 우월하다고 인식하는 다국적기업의 본사일수록 인수자회사 및 합작자회사로부터 마케팅 지식을 전수받고자하는 의향은 강할 것으로 예측할 수 있다 (Hau and Evangelista, 2007; Roth et al., 2009).

이러한 전제 하에, 보다 흥미로운 연구 질문은 역량요인과 동기요인 중 어떤 요인이 더 중요한 조절효과를 보일 것인가이다. 본 연구는 지식기반관점과 대리인이론의 함의를 활용한다면 동기요인이 더 중요한 조절요인으로 작용할 것으로 예측한다. 이제까지 살펴본 바와 같이 지식기반관점에 따르면 피인수기업 또는 합작파트너기업이 보유한 암묵적 지식은 효과적으로 이전할 수만 있으면 다른 기업들이 모방하기 어려운 경쟁우위로 활용할 수 있지만 동시에 지식의 암묵적, 고착적 특성으로 인해 성공적인 역지식이전이 어려운 것이 현실이다. 이러한 어려움 때문에 지식의 창출자이자 전달자인 자회사의 지식전달 의지가 얼마나 강하지가 효과적인 역지식이전의 관건이 될 수 있다. 이러한 점을 직접투자방식

선택단계에서 이미 인식하고 있는 본사의 의사결정자 입장에서는 자신들의 학습노력의 강도를 결정함에 있어 자회사의 지식전달 의향의 강도를 더 중요한 요소로 인식하게 되고 상대적으로 본사의 흡수역량과 자회사의 지식이전역량은 효과적인 역지식이전의 필요조건으로 인식할 가능성이 높아진다. 이러한 예측을 바탕으로 다음의 명제 6-1과 명제 6-2를 도출할 수 있다.

**명제 6-1** 마케팅지식을 창출한 자회사의 진출 방식이 인수 또는 합작방식인 경우에 신규설립 또는 단독투자 방식인 경우보다 본사의 흡수역량, 자회사의 지식이전역량, 자회사의 지식전달 의향과 본사의 마케팅지식 역이전 의향 간의 양(+)의 관계는 강화될 것이다.

**명제 6-2** 마케팅지식을 창출한 자회사의 진출 방식이 인수 또는 합작방식인 경우에 신규설립 또는 단독투자 방식인 경우보다 자회사의 지식전달 의향 효과가 본사의 흡수역량 효과 및 자회사의 지식이전역량 효과보다 더 강화될 것이다.

#### IV. 이론 및 실무적 함의

제3절에서 다국적기업 본사 입장에서의 마케팅지식 역이전 의향의 결정요인 (명제 1-3)과 이들 결정요인의 상대적 효과를 결정하는 조절요인 (명제 4-6)을 이론적으로 예측하여 제시하였다. 본 절에서는 이러한 이론적 예측이 기존의 선행연구에 의해 발전되어온 역지식이전 문헌에 어떠한 이론적 함의를 제공할 수 있으며, 또한 다국적기업 경영자에게는 어떠한 실무적 함의를 제공할 수 있는지 논의한다.

첫째, 본 연구는 성공적인 역지식이전에 필요한 역량요인과 동기요인을 구분함으로써 기존의 연구에서 서로 배타적으로 논의되어 왔던 지식기반관점의 예측과 대리인이론 관점을 부분적으

로나마 통합할 수 있다는 점을 보여주었다. 전통적인 지식기반관점의 연구에 내포되어 있는 가정에 의하면, 역지식이전에 참가하는 당사자인 자회사와 본사 구성원의 지식전달 및 지식전수 의향은 자회사의 지식이전역량 및 본사의 흡수역량에 비교하면 효과적인 역지식이전이라는 목표를 달성하는데 있어 상대적으로 덜 중요한 요소이다 (Kogut and Zander, 1993). 본사입장에서의 지식전수 의지가 부족하다면 역지식이전이라는 전략적 목표 자체가 수립되지 않을 것이고, 자회사 입장에서의 지식전달 의지가 부족하다면 이는 본사의 자회사 통제 메커니즘 자체가 효과적이지 않다는 해석이 가능하기 때문에 지식기반관점의 연구는 이러한 가정을 허용하지 않았다.

반면에 대리인이론 관점의 연구는 전략적 목표의 수립과 실행이 본사와 자회사 간 이해관계 상충에 의해 분리될 수 있기 때문에 오히려 동기요인이 역량요인보다 효과적인 역지식이전이라는 목표를 달성하는데 있어 더 중요한 선행조건이라고 가정한다 (Kostova, Nell and Hoenen, 2018; Mudambi and Navarra, 2004). 본 연구는 이러한 대리인이론 관점의 가정을 채택할 뿐만 아니라, 기존 연구들이 자회사 입장의 동기에 주로 주목한 반면 본사 입장의 동기에 주목하지 않았기 때문에 지식기반관점의 연구와 대리인이론 관점의 연구를 통합하기가 어려웠다는 점을 지적하고자 한다. 본사의 마케팅관련 의사결정자 입장에서는 역지식이전이라는 전략적 목표를 추구함에 있어 역량요인과 동기요인이 실제로는 서로 영향을 줌에도 불구하고 역량요인과 동기요인 간의 인과관계가 존재한다는 점을 외면해왔기 때문에 지식기반관점의 연구와 대리인이론 관점의 연구가 별개의 연구 분야처럼 취급되어 온 측면이 있으며 향후 역지식이전 연구는 두 관점을 통합하는 방향으로 진행하는 노력이 필요하다.

둘째, 본 연구는 효과적인 역지식이전을 위한 동기요인과 역량요인의 상대적 역할은 일반적으로 결론내릴 수 있는 연구 질문이 아니며 역지식이전이 발생하는 상황 (contexts)을 종합적으로

로 평가하여 예측하여야 한다는 점을 강조한다. 명제 4-6이 제시하는 다양한 상황들 (본국과 현지국 간 제도적 거리, 본사 입장에서의 조직투인의 폐기 필요성의 정도, 현지국 진출모드) 하에서 동기요인과 역량요인의 상대적 영향력은 달라진다. 제도적 거리가 멀수록 역량요인의 중요성이 커지는 반면, 기존의 조직투인 폐기의 필요성이 크거나 현지국 진출모드가 인수 및 합작투자 방식일수록 동기요인의 상대적 중요성이 커질 것으로 예측하기 때문이다.

셋째, 다국적기업의 경영자 입장에서는 본 연구에 의해 이루어진 이론적 예측을 활용함에 있어 자사의 해외직접투자 동기를 점검해 볼 필요가 있다. 현지국에 해외직접투자를 통해 진출하는 동기를 단순화하여 구분하면 기존에 보유한 역량을 활용 (exploitation)하기 위한 동기와 새로운 역량을 탐색 (exploration)하기 위한 동기로 구분할 수 있다 (March, 1991). 역지식이전이 모든 다국적기업에게 우선적인 관심사가 될 수는 없으며 상대적으로 새로운 역량의 탐색을 해외직접투자의 동기로 삼는 기업일수록 역지식이전의 필요성이 강할 것이기 때문에 이러한 경영니즈를 가진 경영자일수록, 본사의 강력한 역지식이전 의향에도 불구하고 어떠한 유형의 지식을 어떠한 현지국으로부터 전수받고자 할 때 어려움이 더 큰지 사전에 분석할 필요가 있을 것이다. 이러한 분석이 이루어져야만 어떠한 의도적 학습노력을 통해 본사의 흡수역량을 향상시킬 것인지, 그리고 어떠한 보상시스템을 통해 자회사의 지식전달 노력을 촉진할 동기를 부여할 수 있을지 결정할 수 있기 때문이다.

## V. 결론

본 논문은 본사 입장에서의 마케팅지식 역이전 의향을 결정하는 요인을 동기요인과 역량요인으로 구분하여 제시하면서 동시에 이들 요인의 상대적 영향력을 좌우하는 조절요인들을 이론적으로 제시하였다. 본 연구는 기존연구의 한계점을 보완하기 위한 탐색적 연구라는 점에서,

향후 연구를 통해 보완해야 할 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 본 논문에서 제시된 명제들은 동기요인 뿐만 아니라 역량요인 역시 기업차원의 2차 자료를 통해 실증 분석을 위한 대리변수를 정의하기가 용이하지 않은 개념들(constructs)을 다루고 있어 향후 실증연구에서 검증가능성(testability)에 일정 부분 한계점을 가질 수 있다. 다국적기업의 본사 및 자회사의 마케팅 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하여 1차 자료를 수집하더라도 응답자의 인식(perceptions)을 기반으로 자료를 취득할 수 있다는 점에서 향후 연구는 거대표본 자료를 사용

한 연구모형의 일반화 시도보다는 사례분석을 통한 이론적 모형 보완이 우선되어야 할 것이다. 둘째, 본 논문은 본사 입장의 동기요인과 자회사 입장의 동기요인 간의 상호작용, 즉 다국적기업 내 두 의사결정 주체 간 동기수준의 공진화(co-evolution) 가능성에 대해서는 연구모형의 단순화를 위해 논의과정에서 제외하고 본사 입장의 동기수준만을 종속변수로 취급하였다. 향후 연구에서는 두 동기요인 간의 공진화 가능성을 고려하는 것이 역지사지전의 전체 프로세스를 보다 종합적으로 이해하는데 도움이 될 것으로 기대한다.

## References

- Ambos, T. C., B. Ambos and B. B. Schlegelmilch (2006), "Learning from Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation of Headquarters' Benefit from Reverse Knowledge Transfers", *International Business Review*, 15(3), 294-312.
- Anand, J. and A. Delios (2002), "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 23(2), 119-134.
- Barkema, H. G. and F. Vermeulen (1998), "International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective", *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Brouthers, K. D. and J. F. Hennart (2007), "Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research", *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dunning, J. H. (1998), "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?", *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Feldman, M. S. (2000), "Organizational Routines as a Source of Continuous Change", *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Frost, T. S. and C. Zhou (2005), "R&D Co-practice and "Reverse" Knowledge Integration in Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, 36(6), 676-687.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Haas, M. R. and M. T. Hansen (2007), "Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations", *Strategic*

- Management Journal*, 28(11), 1133-1153.
- Hadjimichael, D. and H. Tsoukas (2019), "Toward a Better Understanding of Tacit Knowledge in Organizations: Taking Stock and Moving Forward", *Academy of Management Annals*, 13(2), 672-703.
- Hansen, M. T. (2002), "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies", *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Hau, L. N. and F. Evangelista (2007), "Acquiring Tacit and Explicit Marketing Knowledge from Foreign Partners in IJVs", *Journal of Business Research*, 60(11), 1152-1165.
- Hoenen, A. K. and T. Kostova (2015), "Utilizing the Broader Agency Perspective for Studying Headquarters-Subsidiary Relations in Multinational Companies", *Journal of International Business Studies*, 46(1), 104-113.
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang (2005), "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jeong, Gap-Yeon (2014), "The Empirical Study on the Determinants of Reverse Knowledge Transfer-From the Foreign Subsidiary Perspective", *Korean Management Review*, 43(3), 993-1025.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- 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.
- Kostova, T., P. C. Nell and A. K. Hoenen (2018), "Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model", *Journal of Management*, 44(7), 2611-2637.
- Lim, Jung-Jin and Duk-Sup Shim and Hyung-Jin Kim (2016), "The Effect on CEO Entrepreneurial Orientation on the Innovation and Business Performance in Small and Medium-Sized Venture-Enterprises", *Asia-Pacific Journal of Business*, 7(2), 77-92.
- Lim, Yong-Taek and Byeong-Su Goh (2016), "A Study on Moderating Effects of Competitive Strategy between Determinants of FDI and Management Performance", *Asia-Pacific Journal of Business*, 7(1), 43-57.
- Luo, Y. (2003), "Market-seeking MNEs in an Emerging Market: How Parent-Subsidiary Links Shape Overseas Success", *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290-309.
- Martin, X. and R. Salomon (2003), "Tacitness, Learning, and International Expansion: A Study of Foreign Direct Investment in a Knowledge-intensive Industry", *Organization Science*, 14(3), 297-311.
- Michailova, S. and Z. Mustafa (2012), "Subsidiary Knowledge Flows in Multinational Corporations: Research Accomplishments, Gaps and Opportunities", *Journal of World Business*, 47(3), 383-396.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Bjorkman, C. F. Fey and H. J. Park (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM", *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.

- Montiero, L. F., N. Arvidson and J. Birkinshaw (2008), "Knowledge Flows within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications", *Organization Science*, 19(1), 90-107.
- Mudambi, R. and P. Navarra (2004), "Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-seeking within MNCs", *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.
- Mudambi, R., L. Piscitello and L. Rabbiosi (2014), "Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes", *Long Range Planning*, 47(1-2), 49-63.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (2002), "Evolutionary Theorizing in Economics", *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23-46.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Oh, K. S., M. S. Joh and B. I. Park (2017), "Reverse Knowledge Transfer within the Intra-firm Networks: The Role of Subsidiaries' Knowledge Transfer Capacity", *Korea Trade Review*, 42(5), 253-290.
- Park, C. and I. Vertinsky (2016), "Reverse and Conventional Knowledge Flows in International Joint Ventures", *Journal of Business Research*, 69(8), 2821-2829.
- Phene, A. and P. Almeida (2008), "Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities", *Journal of International Business Studies*, 39(5), 901-919.
- Rabbiosi, L. and G. D. Santagelo (2013), "Parent Company Benefits from Reverse Knowledge Transfer: The Role of the Liability of Newness in MNEs", *Journal of World Business*, 48(1), 160-170.
- Ribeiro, R. and H. Collins (2007), "The Bread-making Machine: Tacit Knowledge and Two Types of Action", *Organization Studies*, 28(9), 1417-1433.
- Roth, M. S., S. Jayachandran, M. Dakhli and D. A. Colton (2009), "Subsidiary Use of Foreign Marketing Knowledge", *Journal of International Marketing*, 17(1), 1-29.
- Schlegelmilch, B. B. and T. C. Chini (2003), "Knowledge Transfer between Marketing Functions in Multinational Companies", *International Business Review*, 12(2), 755-782.
- Shaver, J. M. (1998), "Accounting for Endogeneity when Assessing Strategy Performance: Does Entry Mode Choice Affects FDI Survival?", *Management Science*, 44(4), 571-585.
- Shaver, J. M. (2013), "Do We Really Need More Entry Mode Studies?", *Journal of International Business Studies*, 44(1), 23-27.
- Simonin, B. L. (1999), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Simonin, B. L. (2004), "An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies*,

- 35(5), 407-427.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 24-43.
- Szulanski, G., R. Cappetta and R. J. Jensen (2004), "When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity", *Organization Science*, 15(5), 600-613.
- Vermeulen, F. and H. G. Barkema (2001), "Learning through Acquisitions", *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Wu, Z. and R. Salomon (2016), "Does Imitation Reduce the Liability of Foreignness? Linking Distance, Isomorphism, and Performance", *Strategic Management Journal*, 37(12), 2441-2462.
- Yang, Oh-Suk and Jae-Hoon Han (2018), "An Empirical Research on Global Firm Foreign Subsidiaries' Ambidextrous Innovation and Contextual Ambidexterity: Antecedents and Mediators", *Korean International Business Review*, 22(1), 165-196.
- Yang, Q., R. Mudambi and K. E. Meyer (2008), "Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations", *Journal of Management*, 34(5), 882-902.
- Yu, Xin-Ran and Oh-Suk Yang (2018), "Knowledge Type, Knowledge Sharing, Knowledge Creation and Firm Performance: Evidence from the Multinational Enterprises in China", *Journal of Strategic Management*, 21(1), 23-48.
- Zander, U. and B. Kogut (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zeng, R., B. Groggaard and P. Steel (2018), "Complements or Substitutes? A Meta-analysis of the Role of Integration Mechanisms for Knowledge Transfer in the MNE Network", *Journal of World Business*, 54(4), 415-432.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.