

국제합작투자사업자 간의 동질성이 현지파트너의 지식습득에 미치는 영향에 관한 연구*

박용석

연세대학교 경영대학 조교수
(yspak@base.yonsei.ac.kr)

본 연구는 국내에 설립된 국제합작투자사업의 한국파트너가 외국파트너로부터 지식을 습득하는데 영향을 주는 결정요인을 분석함에 있어서 파트너간의 동질성에 연구의 초점을 맞추었다. 즉, 합작사업자간에 국가문화, 기업문화, 그리고 경영방식 등에 있어서 동질성이 많을수록 한국파트너가 외국파트너로부터 습득하는 지식과 정의관계가 존재함을 분석하였다. 그 밖의 통제변수로는 학습자의 학습역량과 학습의지 그리고 통제권(소유지분)을 고려하였다. 본 연구는 지식을 형식지와 암묵지의 두 가지 형태로 다양화하여, 국가문화와 전략적 경영의 일치가 사회적 유대성이 요구되는 암묵지 학습엔 긍정적 요인이 되지만 형식지의 습득에는 유의성이 없는 정적인 결과를 보여주었다. 반면에 통제변수인 학습역량과 학습의지는 지식의 성격에 상관없이 학습에 있어서 중요한 역할을 하는 것으로 확인됐다.

한글색인어: 지식습득, 국제합작투자

1. 서론

역동적으로 변화하는 글로벌 환경에 적절히 대응해 나가기 위하여 기업은 보다 유연한 조직형태를 추구하고 있으며(Buckley and Casson, 1998), 이러한 유연성의 추구는 기업으로 하여금 수직적인 조직통합을 추구하기보다는 서로 잘 연결된 합작기업형태로의 네트워크를 형성하게 한다. 특히, 기업이 모든 역량을 독자적으로 개발하는 데에는 실질적으로 많은 어려움이 있으므로 학자들은 협력적인 기업형태를 통한 새로운 지식의 습득과 효과적 활용에 관심을 보여 왔다(Inkpen, 2000). 따라서 기업들의 다양한 제휴 동기 중에는 효과적인 지식의 습득을 위한 이유도 있으며(Hamel, Doz, and Prahalad, 1989; Hamel, 1991) 이는 한국기업

도 예외는 아닐 것이다.

지식습득이 일어나는 제휴의 형태는 단순한 계약으로부터 지분참여로 인한 투자에 이르기까지 여러 형태가 있을 수 있으나, 기존 문헌들은 지식이전이 가장 효과적으로 일어나는 제휴의 형태가 합작투자라고 주장한다(Pisano, 1990; Mowery, Oxley, and Silverman, 1996). 경영에 참여하는 둘 이상의 독립된 기업에 의해 설립된 합작투자기업은 파트너간의 적극적인 투자와 상호 교류를 통해 조직 내에 체화 되어있는 지식이나 기술을 공유하게 해 주므로 단순한 계약을 통해 습득할 수 없는 지식습득을 촉진 시킨다는 것이다(Geringer, 1988; Kogut, 1988). 합작투자를 통한 지식습득은 같은 국적을 갖고 있는 기업들 사이에서만 아니라 국적이 다른 기업들 간의 국제합작투자사업(international joint ventures)에서도 나타난다는 사

실도 Lyles 와 Salk(1996) 그리고 Shenkar 와 Li(1999)의 연구를 통하여 실증적으로 보여졌다.

국내의 학자들은 한국기업 역시 서구의 기업들로부터 학습의 기회가 있었다고 주장한다(Hamel, Doz, and Prahalad, 1989; 박영렬, 박용석, 김민정, 2002). 이들의 주장대로 한국기업에게 국제합작투자를 통한 지식습득의 기회가 주어진다면 우리는 한국기업과 합작사업을 형성하는 다국적기업 혹은 외국기업에 대하여 관심을 기울일 필요가 있다. 왜냐하면 한국기업이 누구와, 어떤 기업과 제휴 관계를 맺는가에 따라서 학습의 정도가 달라 질 수 있기 때문이다. 이러한 논의와 관련하여 Spencer (2000)는 세계적 과학 공동체에서 일본기업이 미국기업보다 많은 지식을 습득하는 반면 그에 기여하는 바가 적다는 통상적인 인식을 실증적으로 검증하고자 했으나, 기업집단은 지식기여에 있어 별반 다른 점이 없다는 결과를 보여줬다. 경쟁력 보호를 위해 애쓰는 미국기업이나 일본기업 모두 자신들의 핵심역량 보호를 위해 지식 공동체에 대한 기여도의 차이가 없다는 연구결과는 어쩌면 당연해 보인다.

한국기업이 국제적 합작사업을 통하여 외국의 특정 파트너들로부터 더 많은 학습의 기회를 가질 수 있는가 하는 점은 지식습득을 통한 경쟁력 향상을 추구하는 한국의 기업가들에게 실질적인 가치를 제공할 수 있는 중요한 연구과제로 보인다. 즉, 한국기업이 어떤 특정 나라의 기업이나 특이한 성격을 지닌 외국기업들로부터 더 많은 지식을 습득할 수 있다면 한국기업은 국제합작투자를 통한 효과적인 지식습득의 전략을 세울 수 있게 될 것이다. 그러한 특징 중 하나로 본 논문은 지식의 소유자와 학습자간의 동질성에 초점을 맞추고자 한다. 파트너 간 동질성은 지식의 이전에 지대한 영향을 미칠 수

있다고 예상되며, 이러한 연구가 갖는 중요성에도 불구하고 이와 관련된 문헌은 국내외적으로 거의 전무한 실정이다.

따라서 본 연구의 첫 번째 목표는 국내에서 형성된 국제합작투자에서 있어서 한국기업과 외국기업 두 파트너간의 동질성이 국내 파트너의 지식습득에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 동질성은 파트너 간에 거시적인 국가문화, 기업수준의 기업문화 그리고 합작사업 운용수준의 전략적 경영에 있어서 일치성 혹은 동질성으로 단계별로 심층적으로 분석한다. 따라서 파트너간의 국가 문화, 기업 문화, 그리고 합작투자 파트너 사이에 전략적 경영의 동질성이 한국파트너의 학습의 정도에 어떠한 영향을 미치는지 분석해보는 것이다. 본 연구의 두 번째 목표는 다양한 지식의 형태를 고려하여 보다 역동적인 학습의 측면을 분석하고자 한다. 즉 지식의 형태를 암묵성(tacitness)에 따라 다양화하여 본 연구의 기본 틀이 되는 파트너 간 동질성과의 관계를 분석하는 것이다. 이밖에도 학습과 연관된 변수들도 통제변수로서 지식이전과의 관계를 검증하도록 한다.

따라서 본 연구의 궁극적인 목표는 학습에 직접적으로 영향을 주는 변수들을 검증하여 실무에서 경영을 담당하고 있는 기업가에게 국제적 합작사업을 통해 경쟁력 향상을 이룰 수 있는 전략적 학습의 접근법(strategic learning approach)을 제공하는 것이다. 마지막으로 본 연구가 국내에서의 한국기업과 외국기업간의 합작투자사업에서 한국기업의 지식습득에 초점을 맞추으로써 소위 IMF시대 이후 한국경제에 급증하고 있는 해외자본 유입의 유용성에 관하여 기업수준에서 검증해 볼 수 있는 기회가 될 것이다. 본 연구는 최근 그 중요성을 더해가는 지식기반관점(knowledge-based view)을

근간으로, 관계성을 중요시하는 사회자본(social capital) 관점에 이론적 바탕을 두어 변수들 간의 관계를 분석할 것이다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제2장에서는 본 연구에 필요한 이론적 배경을 설명하고 이를 토대로 연구가설을 설정하였다. 다음으로 제3장에서는 연구방법을 제시하였으며, 제4장에서는 연구결과를 분석하였다. 마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결론 및 시사점을 제시하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

지식은 다면적인 뜻을 포함하고 있어 그 의미를 정의 내리기가 어려우므로(Nonaka, 1994), 지식의 특성에 따라서 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(tacit knowledge)로 나누어 이해할 수 있다(Polanyi, 1967). 암묵지는 형식지와는 다르게 직접경험을 통하여 지식의 소유자에게 체화되어 있으나 타인에겐 그 본질을 전달 혹은 표현하기 어려운 형태의 경험, 식견, 혹은 솜씨를 뜻한다(Kogut and Zander, 1993; Nelson and Winter, 1982; Nonaka, 1994; Polanyi, 1967). 반면 형식지는 조리법이나 처방전과 같은 코드화된 정보의 형태로, 타인에게로의 전달이 용이한 형태의 지식을 뜻한다. 따라서 형식지는 코드화되어 시장에서 거래가 용이하므로 누구나 소유가능하기에 특정 기업의 경쟁력에 장기적인 영향을 주지 못한다. 지식기반관점 학자들이 지식에 관심을 갖는 이유는 기업이 경쟁력을 갖고 성장 발전하는데 있어서 가장 중요한 자산이 지식(know-how)이며, 그 중에서도 특히 암묵지가 효과적인 경영성과를 이루는데 있어

서 결정적 요인이 된다고 보기 때문이다. 암묵지는 특정기업이 소유하고 있으나 코드화되기 어렵고 전달이 어려워 그 기업만이 지닌 독특한 지식으로 경쟁력의 근간이 되는 것이다.

그렇다면 기업의 경쟁력의 근간이 되는 암묵지를 배우며 가르칠 수 있는 방법은 무엇인가에 관심을 갖게 된다. 코드화하기 어려워 가르치기도 힘들고 쉽게 전달할 수도 없는 암묵지의 특성상 공개적인 매매를 통한 계약적 거래로는 암묵지가 전달되거나 구매되기가 거의 불가능하다. 따라서 기업들은 지식을 배우기 위한 한 방편으로 시장거래가 아닌 협력관계를 통하여 지식을 전수하거나 습득하게 된다(Hamel, 1991; Inkpen, 2000; Kogut and Zander, 1993; Lyles and Salk, 1996; Makhija and Ganesh, 1997; Mowery et al., 1996). 협력업체간의 적극적인 협력과 날마다 반복되는 밀접한 교류를 통하여 각각의 기업에 체화되어 있던 지식들은 자연스럽게 합작파트너에게로 전달될 수 있다. 즉, 지식을 창조해내고 배우며 전수하는 과정을 사람들 사이에서 경험을 통하여 몸소 깨우치며 배우는 사회적 과정으로 보고, 이들 인간적 유대관계의 집합체인 기업도 지식을 창조해내며 전달하는 전문화된 기능을 갖춘 사회적 공동체로 인식할 수 있다(Kogut and Zander, 1993, 1996). 따라서 지식기반관점의 관심의 초점은 기업의 다양한 자원 중에 물질적 자산보다 인적자산에 쏠리게 되는데 그 이유는 기업조직 내에서 지식을 창조, 습득, 및 전달하는 주체가 결국 사람들이기 때문이다(Conner and Prahalad, 1996).

기업들 간에 제휴를 형성하는 여러 가지 동기 및 목표에 대해서는 Hagedoorn(1993)의 논문에 잘 정리되어 있다. 특별히 국제적 합작투자사업은 Stopford 와 Wells(1972)의 연구에 근거하여 다

국적기업이 해외시장 진입시 현지시장사정에 밝은 현지기업의 능력을 활용하여 낮은 영업환경을 극복할 수 있는 전략적 경영방법으로 제시되어왔다. 이렇듯 기업이 전략적 협력관계를 맺는 이유는 규모의 경제를 이루고 재정부담을 분담하여(Hennart, 1988; Buckley and Casson, 1998) 위험부담을 줄이고자하는 소극적인 이해와, 세계시장에서 경쟁력을 향상시키고(Porter and Fuller, 1986; Harrigan, 1988) 새로운 기술과 지식을 배우기 위한(Hamel, 1991; Inkpen, 2000; Kogut, 1988; Makhija and Ganesh, 1997; Mowery et al., 1996) 적극적인 활동으로 이해할 수 있을 것이다. 기업의 경쟁력을 창조, 보완, 강화하는데 있어서 근간이 되는 자산이 지식이라는 학자들(Conner and Prahalad, 1996; Dierickx and Cool, 1989; Nelson and Winter, 1982)의 주장에 동의한다면 국제합작사업에 있어서 우리의 관심은 자연스럽게 투자기업간의 지식을 배우며 나누는 과정에 모아지게 된다.

국제합작기업간의 지식이전에 관한 연구에 있어서 학자들이 관심을 기울여왔던 변수들은 주로 지식관련 변수들이다. 예를 들면, 지식습득에 있어서 Cohen 과 Levinthal(1990)이 주장한 흡수능력(absorptive capacity)의 중요성을 강조하거나(Hamel, 1991; Lane, Salk, and Lyles, 2001; Lyles and Salk, 1996; Shenkar and Li, 1999), 지식의 특성(암묵적 혹은 보완적 지식)에 따라 해외파트너로부터 얻는 지식의 정도에 차이가 있다는 것이다(Inkpen, 2000; Shenkar and Li, 1999). 그밖에 학습자의 다양성이나(Parkhe, 1991), 기업의 관리 방식의 차이가(Inkpen and Dinur, 1998; Tallman and Shenkar, 1994) 학습에 영향을 준다는 연구결과도 있다.

다른 학자들(Kogut, 1988; Mowery et al., 1996)은 기업간의 제휴가 파트너 간에 사회적 교류(social interaction)를 자연스럽게 형성함으로써 지식의 창조나 학습을 도출해 낼 수 있는 발판이 된다고 주장한다. 합작기업을 관리하며 함께 일해 나가는 과정에서 상호간에 지식을 습득할 수 있는 기회가 생긴다는 것이다. 이와 같은 연구들은 파트너간의 (사회적) 관계성에 대한 중요성을 인식시켰으나, 국제합작투자 파트너간의 관계성 혹은 동질성을 변수로 고려하여 지식이전이나 습득 혹은 학습에 어떻게 직접적인 영향을 미치는가에 대한 연구는 결여되어 있다. 즉, 합작기업들 간에 국가 혹은 기업문화 등에 있어서 동질성을 갖는 경우에 학습 혹은 지식습득과의 관계를 검증해본 연구는 없다.

2.1 국가문화의 동질성과 지식습득

국적이 다른 기업 간의 합작사업과, 같은 국적을 갖고 있는 기업 간의 합작사업에서의 뚜렷한 차이점은 전자의 경우 국가간의 문화적 차이로 인해 의사결정에 있어서 심각한 어려움을 겪을 수 있다는 점이다. Hall(1976)은 국가간의 문화적 구조를 고배경(high-context)과 저배경(low-context)으로 나뉘는 정황이 중요시되는 문화적 특성과 구체적 언어나 문서화가 중요시되는 문화적 차이를 설명했다. Gesteland(1999)는 사업적 행동(Business behavior)을 관계 중심적(relationship-focused)/거래 중심적(deal-focused)과 형식적(formal)/비형식적(informal)으로 나누어 국가별로 그 특성을 구분 짓고 있다. 국가별 문화적 차이를 기본적으로 네가지 성격으로 파악한 Hofstede(1983)는 문화를 각각의 나라가 오랜 기간 언어와 역사에 근거한 정치 사회적 제도에 바탕을 둔 집단적 사고의 프로

그래밍(collective mental programming)이라고 정의 내리고 있다. 그는 한 국가 내에서도 분명 세대와 지역간에 문화적 차이가 존재하지만 국가와 국가간의 문화는 개인주의/집단주의(individualism/collectivism), 남성적/여성적(masculinity/femininity), 권력간격(power distance)과 불확실성(uncertainty avoidance)에 대한 태도 등 네 가지 면에서 차이를 보인다고 주장한다.

이제 문화적 관점을 염두에 두고 국제합작투자 기업을 생각해 보자. 각기 다른 문화적 배경을 갖고 있는 경영인들이 협력하여 합작기업을 설립했으나 파트너 간에는 위에서 언급한 네 가지 문화적 특성에 있어서 차이를 보일 수 있다. 즉, 보다 남성적이며 불확실성에 대한 염려가 적고 조직보다는 개인을 중시하는 문화적 배경을 갖고 있는 파트너가 화합을 강조하며 매사에 조심성이 많고 집단의 안위를 먼저 고려하는 문화적 배경을 지닌 파트너와 함께 기업 활동을 하며 의사결정을 내려야 한다면 문화적 동질성을 공유하는 파트너간의 관계보다 어려움이 더 많을 것이라 예상된다. 파트너 간에 문화적 동질성이 있는 경우에는 주위 환경의 변화를 인식하고 그 대응책을 제안하는데 있어, 그렇지 않은 경우보다 비교적 동일하게 프로그램된 사고를 할 것이 예상된다. 문화적 동질성을 갖는 파트너들은 문화적 이질성을 갖고 있는 파트너들 보다 서로를 보다 쉽게 이해하며 의견 충돌도 상대적으로 적을 것이다. 따라서 문화적 동질성을 지닌 집단간에 학습이 일어나기가 더 쉬울 것이며, 한국 파트너는 문화적 동질성이 높은 파트너로부터 더 많은 지식을 습득하리라 예상하여 가설 1을 제시한다.

가설 1: 한국과 외국인 사이에 형성된 국제합작투자에서, 파트너 사이에 국가문화(national

culture)의 동질성이 높을수록 한국 파트너는 외국 파트너로부터 더 많은 지식을 습득 할 것이다.

특별히 학습이나 지식의 이전에 있어서 당사자간의 의사소통은 매우 중요한 의미를 지닌다. 그러한 의사소통이나 대화의 과정에서 말하는 사람의 은연중 가정(implicit assumptions)이 동일한 문화적 암시를 공유하고 있지 않은 경우에는 청취자가 그 대화의 의미를 완전히 이해하는 데 문제가 발생 할 수 있다(Buckley and Casson, 1976). 문화의 차이는 기업 내에서 종업원들 간에 의사소통 및 업무조정 의 어려움, 그리고 각자의 관행적 의사결정 과정에 문제가 생길 수 있음을 예상케 한다. 학습이나 지식습득에 있어서 원활한 대화와 의사소통이 필수 조건이며, 따라서 문화적 이질성은 비효과적인 의사소통과 협력관계를 유발하고 그 결과 낮은 수준의 학습효과를 유발 할 것으로 예상된다. 또한 Gesteland(1999)의 연구에 근거하여 한국처럼 관계 중심적이며 형식적인 문화권에 속한 일본이 거래 중심적이며 비형식적인 문화권에 속하는 미국과 같은 서구의 국가들보다 국가문화에 있어서 한국과 동질성을 지닐 것이다. 이와 같은 분류는 Hall(1976)의 배경(context) 상에 의한 문화적 분류와도 일치한다. 즉, 한국과 일본은 고배경 문화인 반면, 서구지역은 저배경 문화로 인식되기 때문이다. 위의 논거에 근거하여 서구문화권에 속하며 지리적으로도 우리나라와 멀리 떨어져 있는 미국기업보다 우리나라와 같은 아시아 문화권에 속하여 문화적 동질성을 공유할 수 있는 일본기업으로부터 한국파트너가 더 많은 지식을 배우지 않을까 예상하여 가설 1a를 설정한다.

가설 1a: 한국과 외국인 사이에 형성된 국제합작투자에서, 한국 파트너는 미국파트너 보다는 일본 파트너로부터 더 많은 지식을 습득 할 것이다.

2.2 기업문화의 동질성과 지식습득

Kogut과 Zander(1993, 1996), Nahapiet와 Ghoshal(1998) 등의 학자들은 기업을 지식을 개발, 창조, 전수하는 사회적 개체로 본다. 즉, 기업의 핵심자산인 지식은 인간적, 사회적 공백상태에서 형성되는 것이 아니라, 그 지적자산을 만들며 이용하는 과정에서 사람들 간의 대화와 업무의 조정을 통하여 형성된 사회적 자본(social capital)을 바탕으로 형성된다는 것이다. 지식의 개발과 전수에 있어서 인간적인 유대관계 혹은 사회적 자본이 중요시되는 이유가 여기에 있다. 기업들의 경쟁력을 높이는 지식의 형태가 암묵적이고, 타기업에게 그러한 지식을 배우려면 공개적인 시장거래가 아닌 합작투자사업을 통하는 것이 효과적이며, 이러한 지식습득의 전반적 과정이 지식 소유자와 학습자간의 사회적 유대관계에 의해 이루어진다는 것이 지식기반이론 학자들의 주장이다. 따라서 합작투자사업자간의 지식은 사내에서의 일상적인 업무를 서로 분담하거나 공동작업을 하면서 새로운 지식을 창출하며 서로의 지식을 배우기도 하는 것이다. 이러한 과정에서 자연스럽게 형성되는 것이 파트너간의 사회적 유대관계이다.

그러한 파트너간의 사회적 유대관계는 Hofstede, Neuijen, Ohayv와 Sanders(1990)가 제시한 기업문화가 일치할 경우 더욱 긍정적으로 형성될 것이다. 즉, 각각의 파트너는 자신이 실행해 오던 기업문화가 개방적/폐쇄적, 혹은 분권적/중앙적인가,

과정보다 결과를 중요시 하는가 등에 따라 자연스럽게 고유한 사내 환경을 만들며 경영자와 직원들 모두 그러한 환경에 기초한 관계성에 모두 익숙해진다. 따라서 일정한 틀을 가진 기업문화는 그 기업에 소속된 회원에게 의사결정 과정과 의견 조율에 있어서 바람직하며 예상 가능한 행동을 반복적으로 체화시킴으로써 조직원간에 사회적 유대관계를 유지, 확장해 나간다. 따라서 합작기업에서 파트너 사이에 존재하는 기업문화의 동질성은 국가문화의 동질성과 마찬가지로 파트너간의 관계에 영향을 미친다. 만약 개방적이고 분권적이며 결과보다 과정을 중요시하는 기업문화에 익숙한 파트너가 정반대의 기업문화에 익숙한 파트너를 만났다고 생각해 보자. 후자는 몹시 결과에 집착하며 소수 최고경영자의 의견만을 중요시하고, 급변하는 시장정세를 가까이 접하고 있는 마케팅 팀장의 의견을 소홀히 여길 수 있다. 이렇듯 각자의 파트너가 자신에게 익숙한 기업문화에 바탕을 둔 채 자원의 투입 및 역할 분담 등의 주요 경영활동의 의사결정을 내리고자 할 때 그 과정에서 오해의 소지가 생기기 쉬우며 상충되는 의견을 제시하여 파트너간의 유대관계에 악영향을 미치게 된다.

이러한 기업문화의 이질성이 클수록 서로를 이해하기가 더 힘들어지므로 긍정적이며 건설적인 사회적 자본을 형성하는데 더 많은 어려움을 초래할 것이다. 파트너간의 부정적 사회관계는 학습이나 지식 이전에 부정적인 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 제휴관계에 있는 파트너 간에 긴장감이나 갈등의 관계가 형성이 되면 상호간의 지식의 이전이나 학습에 부정적인 영향을 미치기 때문이다(Khanna, Gulati, and Nohria, 1998). 따라서 가설 2를 다음과 같이 설정한다.

가설 2: 한국과 외국인 사이에 형성된 국제합작투자에서, 파트너 사이에 기업문화(organizational culture)의 동질성이 높을수록, 한국 파트너는 외국 파트너로부터 더 많은 지식을 습득 할 것이다.

2.3 기업경영 전략의 동질성과 지식습득

국적이 다른 두개 이상의 기업이 형성한 국제합작투자기업은 소유권을 나누어 가져야하는 구조적인 문제 때문에 한 회사 내에 두개의 명령계통(dual hierarchy)이 형성되어, 소유권이 통일된 단독기업만큼 기업 안에서의 순조로운 거래를 예상하기 어렵다(Madhok, 1995). 특히, 국적이 다른 기업간에는 앞에서 언급한 바와 같이 국가문화와 기업문화가 다르기 때문에 합작투자회사의 경영에 있어서 많은 의견 충돌이 예상된다. 두개 이상의 독립된 기업이 합쳐서 만든 협력관계는 각각의 경영일정, 경영전략, 기업문화, 그리고 이윤확장 등을 이유로 서로의 이해관계가 다를 수 있다.

기업들은 국적이 달라도 다양한 전략적 동기들을 성취하기 위하여 여러 가지 형태의 기술적 제휴관계를 형성한다(Hagedoorn, 1993). 그러나 만약 각각의 기업이 다른 경영전략과 의도를 갖고 제휴관계를 모색했다면 그 합작기업이 성공적인 성과를 내는데 문제가 될 수 있을 것이다. 이미 언급한 기업의 거시적, 미시적 환경요인으로서의 국가나 기업문화가 합작기업내의 파트너간의 지식습득을 포함한 그 밖의 많은 경영활동에 영향을 끼치지만, 파트너간의 전략적 의도나 경영지침의 동질성은 파트너간의 협동지지에 영향을 줄 것이며 궁극적으로 그 합작기업의 성과에까지 영향을 미칠 수 있다. Ariño 와 de la Torre(1998)는 기업들의 협력적

제휴관계에 있어 실패요인을 분석하면서, 파트너의 제휴목표와 경영전략을 이해하는 것은 상대방의 장래의 경영활동에 대한 불확실성을 줄여줌으로써 긍정적인 제휴결과를 예상케 한다고 주장한다. 파트너간의 전략적 행동지침의 동질성은 파트너 간에 일치된 경영활동을 유도하는 기본적인 토대를 형성한다는 것이다. 이러한 일치된 행동은 파트너간의 신뢰할 수 있는 관계를 유도하고, 서로의 좋은 감정(goodwill)은 파트너 간 지식을 배우고, 더 나아가 합작기업의 장기적 성공에 긍정적인 요인이 된다. 합작파트너들이 함께 일할 수 있으면 상호교류(interaction)의 기회가 많아져 현지(한국)파트너가 외국파트너로부터 학습의 기회가 생길 것이다. 파트너간의 전략적 보완성이 있어서 서로 각자의 분야에 전념하는 전문화(specialization) 내지 분업적인(division of labor) 업무추진 형태는 경영역량의 상호보완이라는 긍정적인 측면이 있으나, 지식의 전달이나 학습의 경우, 파트너간의 상호작용과 만남의 기회는 경영전략의 동질성으로 말미암아서 서로 뒤섞여 일할 기회가 많을 때 현지파트너의 학습 기회가 증가될 것이다. 따라서 경영전략의 일치성에서 시작된 파트너간의 협력적 관계는 가설 3에서 예상한 것 같이 한국파트너가 외국파트너로부터 더 많은 지식을 습득하는 데에 긍정적 역할을 할 것이다.

그러나 만약 파트너 사이에 경영전략의 동질성이 형성되지 않는다면, 즉 전략적 경영방침이나 행동의지가 불일치한다면, 각자는 자신의 경영전략을 이루려 노력할 것이며, 따라서 협동심이 발휘될 가능성은 낮다. 각자의 이익을 쫓다보면 자원의 배분과 역할분담에 있어서 일치된 의사 결정을 내리기 어려워지며, 그러한 과정에서 상호간의 호의적인 신뢰감 보다는 갈등의 관계를 형성하기가 쉬워진

다. 위에서 언급한 바와 같이 제휴관계에 있는 파트너 간에 긴장감이나 불신의 관계가 형성이 되면 상호간의 지식 이전이나 학습에 부정적인 영향을 끼친다(Khanna et al., 1998). 결국 경영전략의 불일치가 합작기업 내에서 파트너간의 지식습득에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 가설 3을 설정한다.

가설 3: 한국과 외국인 사이에 형성된 국제합작투자에서, 파트너 사이에 경영전략의 동질성이 높을수록, 한국 파트너는 외국 파트너로부터 더 많은 지식을 습득 할 것이다.

III. 연구 방법

3.1 연구표본

국내기업과 외국기업간의 국제합작기업 내에서 전자가 후자로부터 지식을 습득하는 전략적 경영을 실증적으로 연구하기 위해 설문지를 통한 조사연구로 자료를 수집했다. 본 연구가 측정하여 검증하고자 하는 종속변수들(신상품개발지식과 제조공정지식의 습득)과 이러한 지식습득을 설명하여줄 주요 독립변수들(기업문화와 전략경영의 동질성)은 경영자들의 의견에 바탕을 두어야 하는데 기존의 이차적 자료로는 그러한 정보를 얻을 수 없었기 때문이다. 따라서 본 연구는 국내에서 1990년 이후에 설립된 국제합작투자기업 중에 제조업 분야에 국한하였으며, 설문지는 한국파트너를 대변할 수 있는 최고경영진에게 발송하였고, 그들의 답변을 바탕으로 실

증분석을 했다. 각 항목은 선행된 실증적 연구와 이론적 문헌들을 검토하여 개념구성을 도출하였으며, 응답에는 단일균형 리커트식 7점 척도(single balanced 7-point Likert scale)를 사용하였다.

국제합작투자기업이 되기 위해서 외국파트너의 지분이 10% 이상 90% 미만이고 자본규모 백만불 이상의 조건들을 만족하는 합작기업들을 대상으로 산업자원부 무역투자실에서 발간된 외국인 투자기업현황(2000)에서 일차적으로 약 400여개의 기업을 선택했다. 이들 기업들의 주소와 전화번호를 검색한 후, 전화번호가 확인된 기업들에 대하여 개별적으로 연락을 취하여 각 합작기업에서 한국파트너 책임자에게 연구에 대한 협조를 구하는 한편 설문지가 우송될 책임자의 이름과 주소를 확인하여 최종적으로 설문지 배부를 위한 195개 기업을 선정하고, 이들 기업에 대하여 2001년 가을과 2002년 봄에 세 번에 걸쳐 설문지를 발송, 결국 108부가 수집되어 55.4%의 높은 수거율을 기록했다. 그러나 8부는 답변이 부실하여 총 100개의 설문지만이 본 연구의 실증분석을 위해 이용되었다. 이러한 설문조사방법은 설문지 조사연구의 기본서인 Dillman (1978)이 제시한 지침을 준수한 것으로 연구표본 수집에 하자가 없도록 했다. 한국기업과 합작사업을 형성한 외국기업은 주로 일본(54개)과 미국(23개) 기업으로 그들이 전체 연구표본의 77%를 차지했다. 나머지 기업들은 유럽(14개) 과 동남아시아 기업들로 구성되었다.

3.2 종속변수 - 지식습득의 정도

지식습득은 국내에서 형성된 국제합작투자기업에서 한국파트너가 외국파트너와의 합작관계에서 얻은 지식의 정도를 의미하며 이는 리커트식 7점 척

도로 측정하였다. 지식습득에 관한 리커트 측정방법은 선행연구에서 흔히 사용되는 방법이다(Lane et al., 2001; Lyles and Salk, 1996; Shenkar and Li, 1999; Simonin, 1999). 본 연구에서는 지식을 단일 지식으로 단순화 시키는 대신에, 지식이라는 이론적 개념을 설명한 제 2장에 근거, 형식지와 암묵지의 습득을 실증분석하기 위하여 신제품 개발에 관련된 지식(NPK_LNG)과 제조공정지식(MPK_LNG)으로 나누어 독립변수와와 관계를 분석해 보았다. 즉, 신제품에 관한 지식은 제조공정기술보다는 더 암묵적인 지식일 것이라 예상되며, 실제적으로 응답자들도 파트너에게 배울 수 있었던 신제품에 관한 지식이 제조공정기술지식보다 더 문서화하기 어려우며 실제 경험을 통해서 더 쉽게 지식습득이 일어난다고 답변하였다.

두 가지 지식에 관한 응답자의 암묵성에 대한 실증분석은 paired-sample t-test로 분석하였고 그 결과 문서화($t=1.79$; $p=0.07$)와 실제경험($t=2.04$; $p=0.04$) 두 변수에서 모두 신제품에 관련된 지식이 더 암묵적이라는 통계적 유의성을 보였다. 따라서 본 연구는 단순한 특정지식이나 여러 지식에 관한 학습의 정도를 평균값을(예를 들면, 위의 선행연구들은 마케팅이나 기술적 노하우등에 관한 복수의 지식습득의 평균값을 이용) 사용하여 측정하지 않고, 지식의 성격(형식적 혹은 암묵적)에 있어서 차이가 나는 두 가지 형태의 지식습득을 설정하여 보다 동적인 연구모형을 제시한다.

3.3 독립변수

국제합작투자기업간의 문화의 동질성은 Kogut and Singh(1988)이 Hofstede(1983)의 연구를 바탕으로 제시한 문화적 거리(CD)를 이용하여 측정

했다. 국제투자기업 내에서의 지식이전이나 학습에 관한 기존의 연구(Lane et al., 2001; Lyles and Salk, 1996)에서도 문화적 거리를 자주 이용하였다. 그러나 본 연구의 표본기업의 77%가 일본과 미국기업이기 때문에Gesteland의(1999) 연구에 근거하여 일본(COO-JPN)과 미국(COO-USA)을 관계/형식적 문화와 거래/비형식 문화로 나누어서 각국 파트너들의 국가변수를 더미변수로 추가로 측정한다.

Hofstede et al.(1990)의 기업문화 분석에 기초하여 Pothukuchi et al.(2002)은 국제합작사업에 있어서 경영성과에 문화의 차이가 미치는 영향을 검증해본 결과, 국가문화의 차이보다도 기업문화의 차이가 더 큰 영향을 미친다고 주장한다. 따라서 본 연구에서도 Hofstede et al.(1990)의 여섯 가지 기업문화의 분류법에 기초하여 파트너간의 경영운영의 폐쇄성, 철저한 운영 메커니즘과 의사결정 프로세스, 그리고 분권화 정도에 대한 네 가지 항목의 동질성을 각기 리커트식 7점 척도로 측정한 후에 그 평균값으로 기업문화의 동질성(ORG-HOM)을 측정했으며 그에 따른 신뢰성지수(Cronbach's α)는 다음 <표 1>에 정리하였다.

합작사업의 경영전략의 동질성(MGT-HOM)에 관한 변수는 국제합작사업이라는 특수 상황을 고려하여 국적이 다른 기업간의 합작투자기업에서 중요시 되어야 하는 항목들을 기존 문헌연구(Madhok, 1995; Hagedoorn, 1993; Ariño & de la Torre, 1998)를 통하여 역할과 이윤분배에 대한 문제, 경영방식의 문제, 목표설정의 문제 등 파트너간의 경영관리에 있어서 예상되는 실질적인 5개의 항목으로 측정하였다. 합작 파트너들은 합작사업의 동기부터 그 결과에 이르기까지 서로 다른 시각을 가질 수 있으며, 이러한 합작사업 경영전략의 차이는 파

〈표 1〉 변수측정 및 예상부호

구 분		변수명	변수측정	예상부호
종속 변수	NPK_LNG	지식습득: 신제품개발	외국합작파트너로부터 신제품개발에 관한 지식을 습득한 정도: 1 - 7	
	MPK_LNG	지식습득: 제조기술	외국합작파트너로부터 제조기술에 관한 지식을 습득한 정도: 1 - 7	
독립 변수	CUL_DST	문화적 이질성	Kogut & Singh(1988)의 문화적거리	-
	COO_JPN	파트너국적	외국합작파트너의 국적: 일본국가 기업 = 1; 아닌 경우 = 0	+
	COO_USA	파트너국적	외국합작파트너의 국적: 미국국가 기업 = 1; 아닌 경우 = 0	-
	ORG_HOM	기업문화의 동질성	합작파트너간의 경영운영의 폐쇄성, 철저한 운영 메커니즘과 의사결정 프로세스와 분권화 정도의 유사성 여부 등 4개 문항의 평균값: 1 - 7	+
	MGT_HOM	경영전략의 동질성	합작파트너간의 역할과 기능분배; 사업의 평가와 이윤분배; 계약조건의 해석 및 변경; 고용정책; 비전 및 전략수립의 일치성 포함한 5개 문항의 평균값: 1 - 7	+
통계 변수	ABS_CAP	학습역량	직원들의 학력수준; 해외연수 및 교육프로그램의 기회; 재정적 지원; 신기술 도입에 관한 조직의 유연성 포함한 5개 문항의 평균값: 1 - 7	+
	MOT_LNG	학습의지	외국파트너의 제품관리 기술 및 노하우이용; 외국파트너의 제품관련 품질지식 습득 포함한 2개 문항의 평균값	+
	OWN_D1	소유지분	소유지분(%): 50:50 소유지분 = 1 아닌 경우 = 2	-
	OWN_D2	소유지분	소유지분(%): 소수 소유지분 = 1 아닌 경우 = 2	

트너 간에 갈등을 초래하여 협력하고자 하는 의지와 상호신뢰성을 저하시켜서 상대 파트너의 기회주의 행동을 자극하고 학습에 부정적 영향을 미칠 것이다.

3.4 통제변수

학습에 관련하여 학문적으로 잘 확립된 개념인 Cohen과 Levinthal(1990)이 주장한 흡수능력(absorptive capacity)이다. 지식을 습득하기 위해서는 피교육자가 새로운 것을 받아들일 수 있는 능력이 있어야 한다는 것이다. 국제합작사업 내에서 한국파트너의 흡수능력(ABS-CAP)에 대해서는 Lyles와 Salk(1996), Simonin(1999) 등의 연구들에서 사용하였던 문항들을 수정, 보완하여 직원들의 교육수준, 연수 및 교육프로그램의 기회 제공, 재정적 지원, 조직의 유연성 등을 포함한 5개 문항에 관하여 각기 리커트식 7점 척도로 측정 한 후에 그 평균값으로 흡수능력을 측정했으며, 그에 따른 신뢰성지수(Cronbach's α)는 아래 <표 2>에 정리되었다. 따라서 흡수능력과 지식습득과는 양의 관계가 예상된다.

학습에 있어서 강조되는 또 하나의 변수가 피교육자의 배우고자 하는 학습의지(LNG_INT)이다 (Inkpen, 2000). 특히 상대방의 지식이 내게 유익해 보일수록 더 열심히 배우고자 할 것이며, 이러한 피교육자의 학습의지가 국제적 제휴관계에서 일본기업이 서구기업들로부터 더 많은 지식을 습득할 수 있던 주요 원인 중 하나였다고 Hamel et al.(1989)은 주장한다. 따라서 한국파트너가 지식을 습득하고자 하는 의지가 강할수록 더 많은 지식을 습득할 것이다. 학습의지는 두 항목에 관하여 각기 리커트식 7점 척도로 측정 한 후에 그 평균값으

로 측정했으며, 그에 따른 신뢰성지수(Cronbach's α)는 아래 <표 2>에 정리하였다.

소유지분(OWNSHP)도 통제변수에 포함되었다. 국제합작투자에서 파트너간 지식이전에 있어서 소유지분은 파트너간의 통제권(control ability)에 영향을 미치는 변수로 연구되어 왔다(Lyles and Salk, 1996). 지식의 수혜자가 소유지분을 늘리면 경영의 통제권을 늘릴 수 있어 지식습득에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 그러나 지나치게 많은 소유권은 상대방의 소극적인 참여를 의미하므로 그로부터의 지식습득을 오히려 어렵게 할 수 있다. 그러므로 소유지분과 지식습득과의 관계를 단순한 일직선상의 관계로 예상하는데 문제점이 있어, Lyles와 Salk(1996)가 측정 한대로 두개의 더미변수를 사용하였다. 마지막으로 합작연수가 학습과 관계가 있으리라 예상할 수 있으나 실증적 검증(Lyles & Salk, 1996)과 이론적 문헌(Makhija & Ganesh, 1997; Inkpen, 2000)에서 그 중요성이 인식되지 못하였을 뿐 아니라, 본 연구에서 종속변수의 측정은 현재 학습이 일어나고 있는 점을 측정하기 보다는 응답자가 국제합작사업 경험을 통하여 얻은 지식습득의 정도를 묻고 있으므로 합작기간과 학습의 관계는 본 연구모형에서 제외되었다.

IV. 실증분석의 결과

가설의 검증을 다중회귀분석을 통하여 분석하기 앞서, 독립변수들의 신뢰성 검증과 기본적 통계치 그리고 이들 간의 상관계수들을 <표 2>와 <표 3>에 각각 정리하였다. 두개 이상의 문항으로 변수를 설정한 경우 <표 2>에서 보이듯이 Cronbach's

〈표 2〉 신뢰성 검증 및 기본적 통계치

변수	Cronbach's α (문항수)	평균	표준편차	최소값	최대값
학습역량	0.8956 (5)	4.40	1.12	1.8	6.6
학습의지	0.8826 (2)	5.73	1.46	1.0	7.0
문화적 이질성	-	2.77	0.56	4.0	2.8
소유지분:(50:50)	-	0.34	0.47	0.0	1.0
소유지분:(소수)	-	0.66	0.47	0.0	1.0
파트너국적:(일본)	-	0.57	0.50	0.0	1.0
파트너국적:(미국)	-	0.23	0.43	0.0	1.0
기업문화의 동질성	0.7026 (4)	2.40	1.08	0.0	5.0
경영전략의 동질성	0.8956 (5)	4.00	1.29	1.2	6.0
지식습득(신제품개발)	-	4.53	1.67	1.0	7.0
지식습득(제조기술)	-	4.49	1.22	1.0	6.5

〈표 3〉 상관계수표

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 학습역량	1.00									
2. 학습의지	0.10	1.00								
3. 소유지분:(50:50)	-0.01	0.19	1.00							
4. 소유지분:(소수)	-0.08	0.04	0.48*	1.00						
5. 문화적 이질성	-0.03	0.15	0.75	0.11	1.00					
6. 파트너국적:(일본)	-0.01	0.32*	-0.06	-0.19	-0.04	1.00				
7. 파트너국적:(미국)	0.03	0.01	0.04	0.22*	0.43*	0.64*	1.00			
8. 기업문화의 동질성	0.11	0.10	-0.01	-0.28*	-0.03	-0.03	-0.09	1.00		
9. 경영전략의 동질성	0.18	-0.08	0.13	-0.17	-0.87	-0.09	-0.10	0.19	1.00	
10. 지식습득(신제품)	0.37*	0.32*	0.04	0.04	-0.16	-0.16	-0.20	0.12	0.24*	1.00
11. 지식습득(제조기술)	0.35*	0.40*	-0.01	-0.08	0.08	0.08	-0.12	0.09	0.06	0.52*

*: $p < 0.05$ (two tailed).

α 가 모두 0.7이상의 값을 지녀 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 〈표 3〉에서 변수간의 상관관계를 보면 다중공선성(multicollinearity)의 문제는 없어 보인다(Lind, Marchal, and Mason,

2001). 그러나 파트너의 국적(일본 혹은 미국)을 나타내는 변수들 간에는 한국기업의 외국파트너로서 일본과 미국인 경우가 전체의 77%를 차지하므로 비교적 의미 있는 상관관계를 나타낸다. 따라서

VIF와 Condition Index를 통한 자세한 분석을 하였으며 그 결과 이들 지수들은 모두 만족할만한 범위 내에 있었다: <표 4>의 모델I과 모델II에서 최대 VIF 값은 각기 2.74, 2.82로 아무런 문제가 없었고; CI 값은 27.14과 26.28로 경제선상에 있어 보이나, 모든 계수편차분(proportion of variance

of coefficient)과의 관계는 모두 90%와는 큰 차이를 보였다(Hair, Ancerson, Tatham, and Black, 1998).

본 연구와 같이 학습의 정도를 인터벌척도로 측정하였던 기존의 논문들(Lyles and Salk, 1996; Shenkar and Li, 1999)의 분석방법에 따라 다

<표 4> 다중회귀분석 결과

	신제품개발 지식습득 (모델 I) (NPK LNG)				제조기술 지식습득 (모델 II) (MPK LNG)			
	I-1	I-2	I-3	I-4	II-1	II-2	II-3	II-4
학습역량	0.465 (3.01**)	0.398 (2.68**)	0.384 (2.62**)	0.405 (2.97**)	0.286 (2.72**)	0.269 (2.51*)	0.262 (2.47*)	0.311 (3.03**)
학습의지	0.229 (1.74 [†])	0.314 (2.37*)	0.342 (2.52*)	0.433 (3.48**)	0.209 (2.34*)	0.195 (2.04*)	0.237 (2.50*)	0.322 (3.49**)
소유지분: (50:50)	-0.117 (-0.28)	-0.461 (-1.14)	-0.574 (-1.41)	-0.712 (-1.77 [†])	-0.117 (-0.42)	-0.143 (-0.49)	-0.294 (-1.01)	-0.357 (-1.19)
소유지분: (소수)	0.224 (0.53)	0.681 (1.60)	0.830 (1.95 [†])	0.892 (2.16*)	-0.193 (-0.68)	-0.155 (-0.51)	-0.003 (-0.01)	0.093 (0.30)
문화적 이질성		-0.545 (-1.98*)	-0.104 (-0.32)			-0.129 (0.63)	-0.442 (-1.85 [†])	
파트너국적: (일본)			-0.602 (-1.21)	-0.479 (-1.07)			-0.574 (-1.59)	-0.137 (-0.41)
파트너국적: (미국)			-1.454 (-2.42*)	-1.384 (-2.76**)			-1.096 (-2.53*)	-0.491 (-1.31)
기업문화의 동질성		0.099 (0.59)	0.121 (0.72)	0.062 (0.39)		0.057 (0.48)	0.070 (0.59)	0.030 (0.25)
경영전략의 동질성		0.336 (2.56*)	0.367 (2.78**)	0.377 (2.91**)		0.047 (0.50)	0.084 (0.88)	0.058 (0.60)
Constant	0.232 (0.24)	0.610 (0.44)	-0.261 (-0.17)	-1.209 (-1.17)	2.079 (2.89**)	1.735 (1.73 [†])	1.034 (1.02)	1.254 (1.62)
r ² /Adjusted. r ²	0.12/0.08	0.24/0.18	0.29/0.21	0.33/0.27	0.15/0.11	0.16/0.09	0.23/0.14	0.26/0.19
F Statistics	2.919**	3.668**	3.614***	5.069***	3.787*	2.234*	2.558*	3.622***

†: p<0.1, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001
(괄호)안의 숫자는 t-value

중회귀분석을 사용하여 종속변수와 독립변수간의 관계를 아래 <표 4>에서 검증하였다. 모델 I은 한국파트너가 신제품개발 지식을 습득하는데 있어서 독립변수와의 관계를 검증했으며, 모델 II는 제조공정기술지식을 습득하는데 있어서의 가설을 검증한다. 각각의 모델에서는 먼저 통제변수와 종속변수간의 관계만을 보고(모델 I-1, II-1), 파트너의 국적을 제외한 전체 변수들을 포함하여 가설 1을 가설 1a와 분리 검증(모델 I-2, II-2) 하였고, 모델 I-3과 II-3는 모든 독립변수들과 국가더미 변수를 포함하였으며, 마지막으로 모델 I-4와 II-4에서는 가설 1a의 국가더미변수의 역할을 보다 분명히 검증하기 위하여 문화변수를 제외하고 국가더미 변수를 포함하여 통계분석을 하였다.

지식의 암묵성과 피교육자의 학습역량과 같은 통제변수들은 지식이전에 있어서 가장 근본적이며 기본적인 결정요인이 됨이 이미 많은 실증연구(Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1993; Lane et al., 2001; Lyles & Salk, 1996; Simonin, 1999; Shenker & Li, 1999)에서 검증되었기 때문에 본 연구에서는 모든 연구모형에 통제변수들을 포함시킨다. 만약 그런 기본적인 지식이전의 결정요인 없이 오직 파트너간의 동질성과 지식습득과의 관계만을 분석한다면 기존의 지식기반관점에서 볼 때 그 결과를 해석하는 데 있어서 한계점을 지니기 때문이다. 본 논문은 위에서 언급된 지식기반이론을 바탕으로 파트너 사이에 존재할 수 있는 동질성의 역할을 보고자한다.

두 가지 형태의 지식을 습득하는데 있어서 각 통계모델들의 설명력을 전체적으로 살펴보면, 모델 I과 II에서의 F값으로 독립변수들이 종속변수를 설명함에 있어서 통계적 유의성을 지닌 것으로 분석된다. 모델 I의 경우 통제변수와 독립변수들을 모

두 포함한 모델 I-2, I-3, I-4의 경우 F값이 각각 상당한 통계적 유의성을 보인다. 모델 I은 모델 II보다 독립변수들의 역할이 통계적으로 조금 더 유의해 보이며, 수정결정계수(Adjusted R²)도 모델 I이 모델 II보다 조금씩 더 나은 설명력을 보인다. 그러나 모델 II의 경우에도 유의성이 아주 높지는 않으나 (모델 II-1, II-2, II-3) 비교적 만족할 수준(p<.05)을 보여 준다.

이런 통계적 검증결과는 지식기반이론과 일치하는 증거로서 상당한 의미를 지니며, 가설의 분석결과를 살펴보기에 앞서 충분한 이해가 필요하다. 즉, 모델 II에서 왜 독립변수들의 지식습득에 관한 설명력이 떨어지는가의 이유를 우리는 지식의 성격 및 그 암묵성의 정도에서 찾을 수 있다. 신제품개발지식은 앞선 3장 2절에서 설명하였고 응답자들의 이해를 직접 t-test로 통계적 검증을 한 것과 같이 제조공정기술보다 문서화하기 힘들며 몸소 체험을 통해서만 지식습득이 더 용이하여 지식의 암묵성이 높았다. 따라서 모델 I과 II에서 독립변수들은 같으나 종속변수는 지식의 암묵성에서 차이가 있는 두 가지 형태의 지식임을 명시하여야 한다.

가설 1은 국제합작투자 파트너 간에 국가문화가 같은 경우에 한국파트너의 지식습득이 보다 용이할 것이라고 예상한다. 모델 I-2와 II-2는 파트너의 국적에 따른 영향력을 제외하고 국가문화와 다른 변수들만을 모델에 포함시켰다. 그 결과 모델 I-2에선 국가문화적 거리를 나타내는 변수의 회귀계수가 모델 I-2에선 예상한대로 부(-)의 관계를 보였으며 통계적으로도 유의(p<0.05)하였으나, 모델 II-2에선 기대했던 부호는 갖고 있었으나 유의성은 없었다. 반면 가설 1a의 변수(파트너의 국적)를 포함하여 모델 I-3과 II-3에서 분석한 결과 II-3에서만 회귀계수가 약간의 유의성(p<0.1)을 가지며 예

상부호를 나타냈다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다. 국가문화의 차이는 합작기업의 성과 (Pothukuchi et al., 2002), 해외진입모드(Kogut and Singh, 1988)와 연관되어서는 많은 연구가 있었으나 지식습득에 미치는 영향에 대한 연구 (Lyles and Salk, 1996)는 별로 많지 않으며, 그 결과도 확정적이지 못하다. Lyles와 Salk(1996)의 연구에서도 국가문화가 단독변수로는 현지파트너의 지식습득과 아무런 유의성이 없었으나 소유지분과 묶어서 검증한 결과 유의성이 나타났다. 따라서 부분적이거나 국가문화가 다른 경우에 지식습득에 부정적인 영향을 준다는 본 연구의 결과는 흥미로우나, 그 해석에 있어서 습득하고자 하는 지식의 암묵성에 따라서 그 영향력에 차이가 생길 수 있다는 점에 주의하여야 한다. 그러한 분석은 가설 1a의 파트너의 국적과 연관되어 보다 조심스러워진다.

외국파트너의 국적과 지식습득에 초점을 맞춘 가설 1a가 던지는 시사점은 많다. 서양학자들(Hamel et al., 1989; Spencer, 2000)은 일본기업이 지식을 이전하기보다는 습득하는데 더 많은 노력을 기울여왔다고 보는 반면, 본 연구는 국가문화에 근거하여 미국 또는 일본 기업들과 설립한 합작투자기업에서 한국의 파트너들이 갖고 있는 인식을 모델 I-3, I-4와 II-3, II-4에서 분석해 본다. 가설 1a를 채택하기위해선 일본기업의 국적의 회귀계수는 지식습득과 정(+)의 관계를 보이면서 미국기업의 국적과는 부의 관계를 보여야한다. 국가문화를 포함한 모델 I-3과 II-3에서 두 회귀계수는 모두 지식습득과 부의 관계를 보이면서 오직 미국기업의 경우에만 비교적 의미 있는($p < 0.05$) 통계적 유의성을 보인다. 따라서 가설 1a 역시 부분적으로 채택된 듯이 보이거나 좀더 자세한 분석이 필요해 보인다

다. 즉 Gesteland(1999)가 주장하듯 일본과 한국은 형식과 관계를 중요시하며 공식적인 문서나 정보에 의존하기 보단 전반적인 분위기나 상황에 영향을 받는 고배경 문화(Hall, 1976)라고 여겨지나, 그러한 일본과 한국의 문화적 동질성이 곧 긍정적인 지식이전이나 학습의 관계로 이어졌다고 할 수 없다. 특히 통계적 유의성은 없었으나 그 관계가 부정적이었음을 인식할 필요가 있다. 그러한 부정적 관계는 미국기업과의 경우엔 통계적 유의성까지 지녔다. 그러나 모델 I-3과 II-3은 국가문화가 함께 분석되어 있어 국가 더미변수의 독립적 역할을 분석하는데 있어서 어려움이 있다. 따라서 모델 I-4와 II-4에서는 문화변수를 제외하여 국가 더미변수의 역할을 독립적으로 분석한 결과, 신제품 개발지식을 습득하는 경우에만 미국기업이 파트너일 때 지식습득과 부정적인 관계가 있음이($p < .001$) 밝혀졌다. 그러나 가설에서 제시한 것과 같이 일본기업으로부터 더 많은 학습이 일어났음이 밝혀지지 않아 가설 1a는 기각되었다. 그러나 결과만으로도 볼 때, 한국기업의 해외합작파트너가 미국기업인 경우에 한국파트너는 새로운 지식을 습득하기에 어려움이 있었다고 보인다. 특히 암묵지인 경우에 통계적 유의성을 보이며 학습과 음의 관계를 보인 것은 형식지에 비해 보다 친밀한 관계를 요구하는 암묵지의 학습을 위해선 효과적인 의사소통과 협력관계가 필요한데, 각각의 파트너가 다른 문화권(high-vs. low-context culture)에 속하는 경우에는 파트너간의 이해도가 떨어져 학습이 일어나기 어렵다는 가설의 논리적 주장과 일치하는 결과를 보여준다.

조직문화의 동질성과 지식습득과의 관계를 분석한 가설 2는 기각되었다. Pothukuchi et al.(2002)은 조직문화의 이질성이 합작기업의 성과에 부정적

인 영향을 준다는 가설을 검증했으나 기업문화와 지식이전이나 학습을 검증해본 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 전략적 협력관계에 있어서 파트너간의 기업문화의 동질성과 지식의 창조, 나눔, 그리고 이전에 관한 연구는 앞으로 보다 체계적으로 진행되어야 할 것으로 보인다. <표 2>를 보면 한국의 파트너들은 외국파트너들과 기업문화에 있어서 이질감을 많이 느낀 것 같다: 기업문화의 동질성 평균값=2.40; 최소값=0; 최대값=5. 따라서 기업문화의 동질성이 최대한 7까지 나올 수 있는 가능성이 있으나 전반적으로 낮은 기업문화의 동질성을 느낀 한국파트너들과 지식습득의 관계가 차별성을 갖기에 부족함이 있었던 것으로 보인다. 비록 통계적 유의성은 없었으나 기업문화의 동질성과 지식습득은 연구모델에서 예상대로 정(+)의 관계를 보여준다.

마지막 가설 3은 파트너간의 경영전략상의 동질성이 지식습득에 긍정적 영향을 미치는 관계를 분석한다. 신제품개발지식과 관련된 모델 I-2($p < .05$), I-3($p < .01$), I-4($p < .01$)에서는 종속변수에 각각 통계적으로 의미 있는 정의 관계를 보이나, 제조기술 지식습득과는 긍정적이나 통계적 유의성이 없어 가설 3은 지식의 형태에 따라 채택 혹은 기각되었다. 우리는 이와 같은 결과를 지식을 창조하고 전수하며 나누는데 있어서 지식의 특성과 밀접한 관계가 있다는 지식기반이론(Kogut and Zander, 1996; Nonaka, 1994; Simonin, 1999)에 주목한다. 즉, 암묵성이 높은 성격의 지식은 애매모호하여(ambiguous) 문서화하기(codify) 힘들고 말로 가르치기(transferable) 어려우므로 직접 시행착오(trial and error)를 거쳐서 얻어지기 때문에 계약에 의한 관계보다는 조직 내에서 사회적 교류를 통해 지식의 창조, 이전, 혹은 습득이 일어난다(Mowery et al., 1996). 따라서 지식의 암묵

성이 높은 신제품개발지식의 경우, 파트너간의 전략적 경영방침을 서로 공유하고 의견의 일치를 많이 보일수록 자연스럽게 긍정적인 교류가 찾아지며 그러한 관계 속에서 신뢰도 쌓이게 되어 암묵지를 배우기에 적당한 사회적 유대관계를 형성하게 된다. 반대로 협력관계에 있는 기업들이 서로 다른 일정이나 전략, 그리고 우선순위를 갖고 있는 경우엔 갈등과 어려움을 겪는다(Khanna et al., 1998). 이런 경우엔 암묵지를 얻기에 적합한 사회적 유대성이 생기지 못해 지식이전이 어렵다.

그러나 지식의 성격 자체가 제조공정기술과 같이 암묵적이기 보다는 명백한(explicit) 특성이 있어 문서화된 조리법(recipe)을 숙지하면 얻을 수 있는 지식인 경우엔, 암묵지를 얻기 위한 사회적 관계성이 지식습득의 조건이 아닐 수 있다. 본 연구에서는 암묵성에서 차이가 나는 두 가지 형태의 지식을 같은 독립변수들과 연관시켜 봄으로써 지식의 성격에 따라 지식을 전하고 배우는 당사자간의 관계성에 차이가 있음을 보여주고 있다. 이는 이론적 논리를 실험으로 보여준 의미 있는 결과이며, 동시에 경쟁력 향상을 위해 애쓰는 한국의 경영자에게 그들이 원하는 지식의 암묵성이 높은 경우 상대방과의 사회적 유대관계를 잘 설립해야한다는 실질적인 경영전략도 제시해 준다. 따라서 지식을 단순한 하나의 변수로 보지 않고 암묵성에 따라 두 가지 형태로 분리함으로써 지식의 성격에 따른 독립변수와의 관계를 보다 실질적이며 동적으로 분석을 할 수 있었다.

마지막으로 통제변수들과 지식습득의 관계를 살펴보면 학습에 있어서 그 중요성이 검증된 학습역량(Cohen and Levinthal, 1990; Lane et al., 2001, Lyles and Salk, 1996; Shenkar and Li, 1999)과 학습 의지(Hamel, 1991; Inkpen,

2000)는 본 연구의 모델 전체에서 통계적 유의성을 지니며 두 변수가 지식습득을 이끌어내는 주요 변수임을 다시 한번 보여줬다. 두 변수는 지식습득에 있어서 파트너간의 관계성과 동질성을 강조한 변수들을 포함한 모델에서나 그들의 영향을 고려하지 않은 모델에서 모두 지식습득과 유의성을 갖는 정도의 관계를 보여줬다. 따라서 본 연구는 지식의 암묵성에 따른 성격을 떠나 학습자의 학습역량과 학습의지가 지식습득에 있어서 관건이 됨을 보여준다. 특히 학습의지는, 전략적 제휴나 합작투자의 동기가 규모의 경제, 위협의 분담 등의 소극적인 이해와는 다르게 새로운 기술과 지식을 배우는 적극적인 이해에 초점을 맞춘 것으로, 본 연구 결과를 통하여 합작투자자로부터 기대하였던 지식습득이나 학습의 정도가 협력관계를 모색할 때 사전적으로 의도된 경우 사후의 지식이전정도에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 본 연구결과는 보여준다.

소유지분(equity ownership)은 정당한 경영통제권으로 합작사업의 경영관리 과정과 학습에 있어서 없어서는 안 될 중요한 요인 중에 하나로 여겨진다(Makhija and Ganesh, 1997; Kogut, 1988). Lyles and Salk(1996)가 사용한 방법과 일치하게 두 개의 더미변수로 측정된 소유지분과 학습의 관계는 모델 I-3과 I-4에서만 통계적 유의성을 보였다. 두 모델의 검증 결과는 한국파트너가 소수지분인 경우 지식의 소유자인 외국파트너는 상대적으로 합작사업에 능동적 역할과 높은 참여를 하게 됨으로써 한국파트너에게 전달된 지식이 보다 많을 것으로 예상되며, 따라서 한국파트너가 소수지분인 경우 보다 많은 학습이 일어난 것이 검증결과 나타났다. 위에서 반복적으로 보인 두 가지 지식의 성격에 따른 변수들과의 관계 차이가 역시 소유지분에서도 보인다. 그리고 50:50의 투자배분에

의한 동등한 경영권이 국제적 합작파트너 간에 지식이전에 영향을 미치는 것은 입증되지 못했다.

V. 결론

설문지를 통한 실증분석의 결과를 종합해보면 경영전략의 동질성이 신제품개발지식의 습득과 정의 관계에 있었고, 국가문화의 차이가 암묵성이 높은 지식습득에 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났으며, 미국기업의 경우엔 지식의 성격에 상관없이 한국파트너가 지식을 배우기 어려웠던 것으로 분석결과 나타났다. 만약 본 연구에서 지식을 단면적으로 측정하였다면 독립변수와 지식습득과의 관계를 설명하는 것이 훨씬 단순하며 분명할 수 있었을 것이다. 하지만 암묵성에 따른 학습지식의 차별화를 통하여 비록 가설들을 온전히 채택할 순 없었으나, 지식의 암묵적인 특성이 높아짐에 따라 학습을 위한 관계성의 중요성이 독립변수와와의 관계를 통하여 실증적으로 검증됐다.

반면 통제변수로 포함된 학습자(한국파트너)의 학습역량과 학습의지는 지식의 성격의 차이와 상관없이 지식습득에 중요한 역할을 하는 것으로 분석됐다. 이에 비하여 동질성 변수가 통제변수에 비해 상대적으로 지식습득과 약한 관계를 보이는 이유는 본 논문의 연구모형에 기인한다. 만약 지식을 단순히 신제품개발지식으로 한정하고 본 연구를 진행했다면 동질성 변수도 통계적으로 연구모델에 상당히 기여했다는 점을 발견할 수 있다. 그러나 암묵성이 낮은 제조기술지식의 습득과 동질성 변수와의 관계를 추가로 검증한 결과가 통계적으로 유의하지 못해서 전체적으로 동질성 변수의 역할이 작게 인식되었

다. 그러한 결과는 본 연구의 주된 목표가 지식의 암묵성에 따른 동질성 변수의 역할을 분석하는 것이므로 오히려 본 연구의 이론적 논리전개와 정확히 일치했다.

본 연구는 세 가지 측면에서 그 의미를 찾을 수 있다. 첫째로, 국내 경영자들에게 경쟁력 향상을 위한 학습의 중요성을 부각시키고 특히, 국제적 합작투자사업을 통하여 새로운 상품지식, 생산기법, 경영관리기법, 인사관리기법 등을 학습할 수 있는 기회가 있으며 이를 전략적으로 이용할 수 있다는 사실을 인식시켜 준다. 더 나아가 한국기업들이 우리와 비슷한 문화권에 속하여 문화적 동질성을 갖고 있는 외국기업들로부터 더 많은 지식을 습득하는지, 아니면 유사한 기업문화가 지식습득에 더 중요한 역할을 하는지를 실증적으로 검증하여 지식습득을 위한 파트너의 국적이나 문화권 혹은 경영문화에 따른 전략적 접근방법을 제시한다. 따라서 본 연구는 경영학이 상아탑 내에서만 국한되는 것이 아니라 경영 현장에서 가치를 창출하며 경쟁력을 증가시킬 수 있는 전략을 제시하는 사회과학임을 보여주는 한 예가 될 것으로 기대한다.

둘째로, 국제적 합작투자에 있어서 파트너 사이의 지식이전에 관한 연구는 다국적기업의 관점에서 주로 진행되어왔다. 즉, 경쟁적 우위에 있는 다국적 기업들의 자산 및 지식은 해외시장에서 자연스럽게 현지 합작파트너에게 이전되게 되는데, 지식이전의 두 주체가 되는 다국적기업과 현지기업 중 다국적기업의 관점에서만 지식이전이 연구되어 왔을 뿐, 현지파트너의 입장에서 어떠한 요인들이 지식습득을 촉진시키는가에 대한 연구는 많지 않다. 따라서 국제적 합작투자에 있어서 협력기업간의 학습의 효과, 특히 현지기업이 외국파트너로부터 지식을 용이하게 습득할 수 있는 변수가 단순한 문화

적 차이에서 기인하는지 아니면 기업 간의 독특한 문화차이, 사업운영의 일치성 등에 기인하는지를 분석하여, 현지파트너가 외국파트너에게 지식을 습득하는 구조를 지식기반관점에 이론적 기반을 둔 사회적 관계성에서 분석, 설명하고자 했다. 결과적으로 현지기업(한국기업)이 암묵지를 습득하고자 할 때는 지식의 소유자(해외파트너)와의 긍정적인 유대관계가 학습에 도움이 됨을 보여줬다. 그러나 본 연구는 파트너간의 신뢰구축 혹은 긍정적인 관계를 형성하기 위한 제도적 메커니즘에 관해서는 분석하지 못했으며 이러한 주제는 앞으로 과학적으로 분석되어야 할 의미 있는 연구 과제라 생각된다.

마지막으로 국제합작투자를 통한 지식이전의 연구는 기업 간의 지식이전에 관한 연구에 비하여 매우 국한되어 있다. 해외기업과의 합작사업을 통한 현지기업의 학습에 관하여 국제학술지에 게재된 연구들은 중국(Shenkar and Li, 1999; Tsang, 2002)과 헝거리(Lane et al., 2001; Lyles and Salk, 1996)에 국한되어 있으며, 한국 내에서의 국제합작투자에 있어서 외국기업으로부터 한국파트너의 지식습득에 관한 실증적 연구는 상당히 미비한 상황이다. 반면, IMF 경제위기이후 3년간 한국에 유치된 외국인직접투자의 규모는 경제위기 이전 30여 년간 유치된 규모보다 크며 또한 국제합작투자의 숫자도 크게 증가되었다. 이처럼 국제합작투자가 한국경제에서 차지하는 비중이 점점 높아지고 있음에도 불구하고 국내에서의 국제합작투자에 대한 연구는 여전히 미비한 실정이다. 따라서 본 연구는 국내외에서 많지 않은 국제적 합작투자 사업을 통한 현지파트너의 지식습득에 관한 연구를 진일보시킬 것으로 기대한다.

참고문헌

- 박영렬 · 박용석 · 김민정 (2002), "합작기업의 지식습득에 미치는 요인에 관한 연구 - 한국에 진출한 국제합작투자기업을 중심으로-", *국제경영연구*, 제13권 제2호, 29-55.
- Ariño A., and J. de la Torre (1998), "Learning from Failure: Toward an Evolutionary Model of Collaborative Ventures," *Organization Science*, 9, 306-325.
- Buckley, P. J. and M. C. Casson (1776), *The Future of Multinational Enterprise*. Basingstoke: Macmillan.
- Buckley, P. J. and M. C. Casson (1998), "Models of the multinational enterprise," *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Conner, K. R. and C. K. Prahalad (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism," *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dillman, D. A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, New York, Wiley.
- Geringer, J. M. (1988), "Selection of Partners for International Joint Ventures," *Business Quarterly*, 53(2), 31-37.
- Gesteland, R. R. (1999), *Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Culture*. Copenhagen Business School Press.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences," *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press.
- Hall, G. and S. Howell (1985), "The Experience Curve from an Economist's Perspective," *Strategic Management Journal*, 6: 197-212.
- Hamel, G. (1991), "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12(Summer Special Issue), 83-103.
- Hamel, G., Y. L. Doz, and C. K. Prahalad (1989), "Collaborate with Your Competitors - and Win," *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.
- Harrigan, K. (1988), "Joint Venture and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-159.
- Hennart, J-F. (1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Venture," *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Hofstede, G. (1983), *Cultures consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders (1990), "Measuring Organizational

- Cultures: A Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Inkpen, A. C. (2000), "Learning through Joint Venture: A Framework of Knowledge Acquisition," *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019-1043.
- Inkpen, A. C. and A. Dinur. (1998), "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures," *Organization Science*, 9(4), 454-468.
- Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria (1998), "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope," *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kogut, B. and H. Singh (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- 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.
- Kogut, B. and U. Zander (1996), "What do Firms do? Coordination, Identity and Learning," *Organization Science*, 7, 502-518.
- Lane, P. J., J. E. Salk and M. A. Lyles (2001), "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- Lind, D. A., W. G. Marchal, and R. D. Mason (2001), *Statistical Techniques in Business & Economics*, Boston: McGraw-Hill.
- Lyles, M. and J. E. Salk (1996), "Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context," *Journal of International Business Studies*, 27 (Special Issue), 877-903.
- Madhok, A. (1995), "Revisiting Multinational Firmss' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.
- Makhija, M. V. and U. Ganesh. (1997), "The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-related Joint Ventures," *Organization Science*, 8(5), 508-527.
- Mowery, D., H. E. Oxley, and B. S. Silverman (1996), "Strategic Alliance and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. A (1994), "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Parkhe, A. (1991), "Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliance," *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-602.
- Pisano, G. (1990), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago.
- Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, New York:

- Anchor Day.
- Porter, M. and M. Fuller (1986), "Coalition and Global Strategy." In M. Porter (Ed.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pothukuchi, V., F. Damanpour, J. Choi, C. C. Chen, and S. H. Park (2002), "National and Organizational Culture Difference and International Joint Venture Performance." *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243-265.
- Shenkar, O. and J. Li. (1999), "Knowledge Search in International Cooperative Ventures." *Organization Science*, 10(2), 134-143.
- Simonin, B. L. (1999), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliance." *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- Spencer, J. W. (2000), "Knowledge Flows in the Global Innovation System: Do U.S. Firms Share More Scientific Knowledge Than Their Japanese Rivals?" *Journal of International Business Studies*, 31(3), 521-530.
- Stopford, J. and L. Wells (1972), *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firms and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm." *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 27-43.
- Tallman, S. B. and O. Shenkar (1994), "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation." *Journal of International Business Studies*, 25(1), 91-115.
- Tsang, E. (2002), "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-doing and Learning Myopia." *Strategic Management Journal*, 23(9), 835-854.

The Influence of Homogeneity between Partners of International Joint Ventures on Cross-Border Learning

Yong Suhk Pak*

Abstract

This paper examined the influence of homogeneity between partners of international joint ventures (IJVs) in Korea on knowledge acquisition by Korean from foreign partners. The higher homogeneity between IJV partners in terms of national and organizational cultures, and strategic management approaches is expected to result in higher knowledge acquisition. When IJV partners share homogeneous cultural background, similar organizational cultures, and matching strategic intents, they are more likely to build up trust, goodwill, and positive social relations which will all combine to result in positive cooperation. Such relationship is expected to lead to a better circumstance to acquire knowledge from IJV partners.

This paper tried to advance current understanding of knowledge transfer between IJV partners by identifying knowledge according to its degree of tacitness. Two types of knowledge were analyzed: knowledge related to new product development and simple manufacturing processing skills. By differentiating knowledge according to its tacitness, the test results showed interesting findings. In the knowledge acquisition of a more tacit knowledge (new product development), which required positive social relations and interactions, national cultural and strategic management homogeneity were found significant. On the contrary, for a knowledge transfer of less tacit knowledge (manufacturing processing skills), homogeneity between IJV partners in terms of national culture and organizational culture, and strategic management approaches was not found significant. Only knowledge-based control variables were found significant affecting the knowledge transfer of the latter type.

This study confirmed the previous findings of knowledge-based variables' role as key determinants of knowledge acquisition. The knowledge-based control variables such as absorptive

* School of Business, Yonsei University

capacity and learning intent were found significant affecting the knowledge acquisition regardless of the knowledge type. In addition, we found an interesting interface between knowledge acquisition of local/Korean partners and nationality of knowledge holders (i.e., foreign IJV partners). A further investigation is necessary, but MNEs from the US seemed to be more aggressive in protecting their knowledge base, hence resulting in less knowledge acquisition by their partners compared to those of Japanese.

Key words: Cross-border learning, international joint ventures, homogeneity of partners