

# 역지식이전(Reverse Knowledge Transfer)에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 해외자회사 관점에서\*

정갑연

한국외국어대학교 글로벌경영연구소 연구원  
(kingkap@naver.com)

다국적기업의 역량개발에 있어 해외자회사의 역할이 중요시 되면서 최근 자회사가 현지국에서 획득 또는 창출한 지식을 본사로 이전하는 역지식이전에 관한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 기존 연구들은 역지식이전을 단순하게 다국적기업 내 조직들 간 지식이전으로 전제하고, 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 연구자의 상황에 따라 개별적인 요인으로만 살펴보았다. 그러나 다국적기업 내 조직 간 지식이전은 상당 부분 위계적인 요소가 존재하며, 시간적 장소적 차이가 존재한다. 따라서 역지식이전을 기업 내 조직들 간 단순한 지식이전으로 살피는 것 보다는 독립된 기업들로 간주, 즉 기업 간 지식이전 관점에서 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 살펴보는 것도 중요할 것으로 사료된다. 또한 지식이전은 지식 전수자의 지식을 수혜자에게 이전하는 것으로 이를 통해 지식 수혜자의 경쟁우위를 향상시킬 수 있기 때문에 효과적인 지식이전을 위해서는 지식 전수자가 고려해야 할 요인이 무엇인지를 파악하는 것이 중요하다.

따라서 본 연구에서는 역지식이전의 지식 전수자인 해외자회사 관점에서 본사로 이전되는 지식을 암묵적 성격이 강한 마케팅 지식에 국한하여 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 기업 간 지식이전으로 살펴보고자 해외자회사의 특성, 본사의 특성, 그리고 본사와 자회사 간 관계 특성 등을 모두 고려한 연구모형을 구성하여 실증적으로 살펴보고자 하였다. 이를 위해 한국에 진출해 있는 253개의 다국적기업 해외자회사를 조사하였으며, SPSS(15.0 version)을 사용하여 수집된 데이터를 분석하였다.

분석 결과 해외자회사의 마케팅 지식창출, 해외자회사의 지식이전 의지, 본사의 흡수능력, 본사의 학습의지와 같은 지식 전수자 및 지식 수혜자 특성 모두는 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 본사와 자회사 간 관계 특성 중 사회화 메커니즘, 사회적 자본, 그리고 지식연관성은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 반면에 공식적 통합 메커니즘은 역지식이전에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이를 종합해보면 연구모형에서 상정하였듯이 역지식이전에 있어 지식 전수자인 해외자회사 특성, 지식 수혜자인 본사 특성, 그리고 본사와 자회사 간 관계특성 등이 역지식이전에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

주제어: 역지식이전, 해외자회사 특성, 본사 특성, 본사와 자회사 간 관계 특성

## 1. 서론

기업의 국제화에 대한 논의가 시작되면서 다국적 기업 본사의 지식에 대한 효율적인 활용이 글로벌화의 성패를 좌우하는 중요한 요소로 인식되고 있다. 이에 대다수의 기존 다국적기업 지식이전과 연구들

은 본사에 축적된 지식을 해외자회사에 보다 효과적으로 전달할 수 있는 활동에 초점을 맞추었다(Gupta and Govindarajan, 2000). 이는 일련의 지식경영 프로세스로 본사가 해외자회사에 지식을 전달하고, 이를 통해 자회사가 새로운 지식 영역을 확장하는 본사와 자회사 간 훈련과 학습과정으로 파악할 수 있다(Verksalo and Lappalainen, 1998). 기

존 지식이전 연구들은 지식이전의 상호 대상의 형태 즉, 기업 내 지식이전(intra-units)과 기업 간 지식이전(inter-units)으로 구분될 수 있다. 기업 내 지식이전은 개인과 부서, 부서와 부서, 개인과 개인 본사와 자회사간의 지식이전을 모두 포함 반면, 기업 간 지식이전은 독립된 기업들 간, 합작이나 제휴 파트너 간의 지식이전으로 이해할 수 있다(Bresman, Birkinshaw, and Novel, 1999; Kostova and Roth, 2002).

또한 다국적기업의 지식이전은 크게 두 가지 형태로 이루어질 수 있다. 첫 번째는 본사에서 해외자회사로의 지식이전이고, 다음은 특정 자회사에서 본사나 동료 자회사들로 지식이전이 이루어지는 경우이다(Gupta and Govindarajan, 2000). 그러나 다국적기업 해외자회사를 단순히 본사에서 이전되는 지식을 사용하여 현지시장에 활용하는 측면으로만 인식했기 때문에 많은 기존 연구들에서는 다국적기업 본사로부터 자회사로의 지식이전에 큰 비중을 두었다(Minbaeva, Bjorkman, Fey, and Park, 2003). 그러나 최근 지식이전에 능동적인 해외자회사들이 현지에서 습득한 다양한 지식을 적극적으로 활용함으로써 자회사 특유의 지식을 창출하고, 이를 다국적기업 내 지식 네트워크를 통해 본사 및 동료 자회사들에게 공유하여 다국적기업의 역량증진을 이끌고 있다(Sumelius and Sarala, 2008). 이처럼 다국적기업의 경쟁우위 창출에 해외자회사의 역할이 중요시 되면서 상대적으로 부족했던 지식의 역이전에 관한 논의가 점차적으로 주목을 받기 시작했다(Hakanson and Nobel, 2001; Yang, Mudambi, and Meyer, 2008; Zhou and Frost, 2003).

지식의 역이전 즉, 역지식이전(reverse knowledge transfer)은 해외자회사에서 본사로 지식이 이전 및 활용되는 것을 의미한다. 역지식이전은 본사에서

자회사로의 지식이전(conventional knowledge transfer)과는 다르게 자회사가 현지에서 창출한 지식을 본사가 관심을 갖게 만들고, 이해시키는 복잡한 과정을 거쳐야 하며, 이 때 지식의 암묵성, 복잡성, 그리고 본사 지식과의 연관성 등과 같은 지식의 특성이 중요한 영향을 미친다(Yang et al., 2008). 기존 역지식이전에 관한 대부분의 연구들에서는 해외자회사와 본사와의 관계(Hakanson and Nobel, 2001), 본사와 자회사간의 지식 통합 메커니즘(knowledge integration mechanism)의 다양성(Gupta and Govindarajan, 2000), 현지국 지식획득을 위한 현지체화(external embeddedness)의 중요성(Schultz, 2001), 해외자회사와 본사 사이의 지식연관성(Foss and Pedersen, 2002), 그리고 본사의 흡수능력(Ambos, Ambos, and Schlegelmilch, 2006) 등의 영향 요인들을 밝히는데 집중하고 있다. 그러나 기존 연구들은 역지식이전을 단순한 다국적기업 내 지식이전관점에서 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 연구자의 상황에 따라 소수의 요인으로만 살펴보았다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2007). 그러나 다국적기업 본사와 해외자회사 사이의 지식이전은 상당 부분 위계적인 요소가 존재하며, 상당한 시간적, 장소적 차이가 존재한다(Teece, 2000). 이에 역지식이전에서 다국적기업 본사와 자회사를 독립된 기업들로 간주하고, 이들 기업 간 지식이전 관점에서 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 살펴보는 것도 중요할 것으로 사료된다. 또한 지식이전은 지식 전수자의 지식을 수혜자에게 이전하는 것으로 이를 통해 지식 수혜자의 경쟁우위를 향상시킬 수 있으므로(O'Dell and Grayson, 1998), 효과적인 역지식이전을 위해서는 지식 전수자인 해외자회사가 이를 위해 고려해야 할 요인이 무엇인지를

파악하는 것이 중요할 것이다.

따라서 본 연구는 역지식이전이 해외자회사가 창출한 지식에 대해 자회사가 본사를 인식 및 이해시키는 복잡한 과정이 필요한 해외자회사와 본사 간, 즉 독립된 기업 간 지식이전으로 간주하고 지식 전수자인 해외자회사 관점에서 자회사가 복잡한 역지식이전을 수행하는데 고려해야 하는 요인들을 살펴보고자 한다. 이에 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 크게 지식 전수자인 해외자회사의 특성, 지식 수혜자인 본사의 특성, 그리고 본사와 자회사 관계 특성 등으로 보고, 이들과 역지식이전과의 관계를 실증적으로 살펴보고자 한다. 또한 본 연구는 기존 연구에서 역지식이전에 지식의 특성이 매우 중요한 요인으로 작용한다는 점에 입각해 최근 그 중요성이 높아진 암묵적 성격이 강한 마케팅 지식에 초점을 맞추고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 마케팅 지식에 관한 연구

마케팅 지식은 제품 연구 및 개발, 디자인, 그리고 제조 등과 같은 기술적 지식과는 다른 특성을 가지고 있다. 기술적 지식은 문서화, 기호화, 그리고 지식이전이 용이하여 새로운 기술적 지식의 개발은 이전에 기업이 보유한 지식에 의해 영향을 받는다(Roth, Jayachandran, Dakhli, and Colton, 2009). 그러나 마케팅 지식은 기업이 오랜 경험과 시행착오를 거쳐 축적되어 온 것이기 때문에 목표시장, 고객, 그리고 경쟁자에 대한 심도 깊은 견해를 내포하고 있다(Hau and Evangelista, 2007). 마케팅 지식

은 기업의 고객과의 관계를 향상시키고, 제품과 서비스가 시장 내 잘 적용될 수 있도록 도와줘 기업의 성공에 본질적인 요소라 할 수 있다(Tsai and Shih, 2004). 마케팅 지식은 기호화가 가능하고, 문서의 형태로 전달되는 형식적 지식(explicit knowledge)과 환경 특유적이며, 조직구성원들의 개인적 능력과 밀접하게 관련이 되어 있어 문서화하거나 쉽게 이전 및 공유하기 어려운 암묵적 지식(tacit knowledge)의 특성을 모두 포함하고 있다(Simonin, 1999). 마케팅 지식은 다른 유형의 지식보다 훨씬 암묵적이며 경험적인 특성을 띄고 있어 이전이 쉽지는 않지만, 이전할 수 있다면 기업 전체의 관점에서 긍정적인 효과를 누릴 수 있다(Simonin, 2004). 이러한 마케팅 지식의 특성 때문에 마케팅 지식은 기업이 획득, 창출, 이전하고자 하는 중요한 요인으로 대두되고 있다(Roth et al., 2009).

마케팅 지식은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 먼저, 제품 개발과 관리, 가격, 정책, 판매, 마케팅 커뮤니케이션 등과 같이 기업 내부에서 수행하는 마케팅 활동을 마케팅 지식으로 보는 것이다(Hitt and Ireland, 1985). 이러한 마케팅 지식은 전통적인 마케팅 믹스 전략 및 실행을 의미한다. 또한 마케팅 지식은 고객과 시장에 관한 지식 등 포괄적으로 정의할 수 있다(Choi and Lee, 1997). 이 때 마케팅 지식은 현지 고객 및 시장 지식을 내포하는 광의적 차원으로 볼 수 있다. 이와 같이 분류될 수 있는 마케팅 지식은 회소하기 때문에 경쟁자가 쉽게 대체할 수 없는 경쟁우위의 원천으로서 기업의 성과를 높일 수 있는 중요한 요인이 될 수 있다(Vorhies and Morgan, 2005).

마케팅 지식에 관한 연구는 시장지향성 연구에서 그 시작을 찾을 수 있으며, 시장지향성 연구에서 언급하고 있는 시장 지식이 마케팅 지식의 토대를 이

문다고 할 수 있다. 시장지향성은 고객을 위한 높은 가치를 만드는데 필요한 행동을 효과적이고, 효율적으로 창출하며, 그 결과로써 기업에게 월등한 성과를 지속적으로 제공해주는 일종의 기업문화를 뜻한다(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). 시장지향성 연구들의 공통점이자 핵심적인 요소는 바로 시장 지식의 창출이다(Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990). 시장 지식은 시장의 주체인 고객과 기업에 의해서 만들어지는 것으로 매우 암묵적이고 문화 특유적인 특성을 가지고 있다(Choi and Lee, 1997). 시장 지식은 크게 고객과 경쟁자 지식으로 분류할 수 있으며, 이들 지식의 창출이 곧, 시장 지식을 형성한다. 먼저 고객 지식을 창출하는 수단으로는 정기적인 회합과 토론, 개인적 인터뷰와 중점적인 소집단 활동, 문제해결 회의, 확인, 구조화, 욕구 단계화, 욕구의 적합성과 분할 가능성의 검증 등이 있다(Holak and Lehmann, 1990; Kohli and Jaworski, 1990). 한편, 고객 지식과 더불어 경쟁자 지식에 대한 창출도 시장 지식에 있어 매우 중요하다. 기업은 미래의 경쟁우위 확보를 위해 경쟁자 보다 더 빨리 새로운 지식을 획득, 창출할 수 있어야 하며, 이를 위해서는 경쟁자에 대한 많은 정보와 지식이 필요하다. 이와 같은 시장지식은 기업의 분석과정을 거쳐 이해되고, 창출되어 마케팅 지식의 기반이 될 수 있다.

마케팅 지식에 관한 연구들은 이러한 마케팅 지식을 획득, 창출, 그리고 이전하는데 영향을 미치는 요인들을 밝히는데 주안점을 두었다. Hau and Evangelista(2007)는 국제합작투자에서 파트너 기업 간 형식적, 암묵적 마케팅 지식창출에 영향을 미치는 요인들을 분석하였다. 그들은 마케팅 지식창출에 영향을 미치는 요인들을 크게 지식 수요자, 지식 제공자, 그리고 환경적 요인 등 세 부분으로 분류

하였다. 먼저, 지식 수요자 요인으로는 학습의지와 학습역량을, 지식 제공자 요인으로는 파트너의 도움과 지식보호성을, 그리고 환경적 요인으로는 문화적 거리를 제시하였다. 그 결과 모든 요인들이 국제합작투자 상황에서 파트너 기업 간의 마케팅 지식창출에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Park, Whitelock, and Giroud(2009)은 국제합작투자에서 마케팅 지식창출에 영향을 미치는 파트너와 모기업 간 부합할 수 있는 특징들을 밝히고자 하였다. 그들은 파트너와 모기업 간 화합할 수 있는 조직적 특징으로 조직문화, 목표, 그리고 사업 배경 등을 제시하였고, 이들 모두 마케팅 지식창출에 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

한편 국내에서도 이와 같은 연구들이 진행되었는데, 이장로, 정인식, 박지훈, 나우희(2006)는 중국에 진출한 한국 다국적기업의 본사에서 자회사로의 마케팅 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 살펴보았다. 그 결과 마케팅 지식의 암묵성과 복잡성이 크고, 자회사의 경영자율성이 보장될수록 마케팅 지식 이전이 잘되지 않는 반면, 자회사의 흡수능력과 본사의 조직학습문화가 크고, 본사와 자회사 간 조직문화가 유사하며, 본사와 자회사 간 신뢰정도가 높을수록 마케팅 지식이전이 잘 되는 것으로 나타났다. 박현희, 박병일(2012)은 국제합작기업의 두 본사 간 관계의 심화성이 합작기업 자회사들이 획득하는 현지의 마케팅 지식에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 자회사들 간 효율적인 커뮤니케이션과 두 본사의 자회사에 대한 호혜적인 지원이 자회사들의 마케팅 지식획득에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다.

## 2.2 지식이전에 관한 연구

지식경영이론에 따르면 지식은 정보 및 자료와 구

분될 수 있는데, 일반적으로 자료는 원자료와 사실, 정보는 가공된 자료, 그리고 지식은 증명된 정보라 할 수 있다(Alavi and Leidner, 2001). 지식이 정보 및 자료와 구분될 수 있는 이유는 지식이 구체화되기가 까다로울 뿐 아니라 문서화(codify)하기 어려운 암묵성(tacit)을 띠고 있어 모방이 쉽지 않기 때문이다(Inkpen, 2000). 따라서 기업들은 이러한 지식을 활용한 경영활동을 통해 경쟁력을 향상시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있으며, 이것이 곧 지식경영이다. 지식경영은 지식을 창출, 저장, 공유, 이전, 활용하는 프로세스로 이 과정에서 지식이전은 매우 중요하며, 기업의 성공에 필수적인 것이다(Lahti and Beyerlein, 2000). 그 이유는 지식이 공유되고 파급되어 조직의 주요한 잠재적 자산으로 활용될 수 있을 때만이 기업의 성과로 이어질 수 있기 때문이다. 그러나 이와 같은 지식이전의 개념은 명확한 정의 없이 흔히 지식공유와 구별 없이 쓰여 졌고, 지식이전과 관련된 많은 연구들은 단지 기업의 경쟁우위에 있어 지식이전의 중요성만을 강조하였다(Praharad and Hamel, 1990; Szulanski, 1996).

지식이전은 새로운 지식창출과 같은 의미로 사용되기도 하였으며, 지식의 변화정도에 따라 구분되기도 하였고, 혹은 지식창조, 지식결합, 학습과 같은 의미로 정의되기도 하였다(Hedlund, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995). Singley and Anderson (1989)은 지식이전을 지식이 한 곳에서 획득되어 다른 곳으로 적용되는 것이라 하였다. Verkasalo and Lappalainen(1998)은 지식이전을 지식경영 프로세스의 한 과정으로써 지식 전수자가 수혜자에게 지식을 전달하는 과정이며, 수혜자가 새로운 지식에 도달함으로써 지식영역을 넓히는 과정이라고 정의하였다. 또한 Zander and Kogut(1995)은 지

식이전을 새로운 스킬이나 역량강화를 위해 조직 내 네트워크 구조와 문서화된 공유철학을 가지고 커뮤니케이션하는 과정이라 하였다. 그리고 Szulanski (1996)은 지식이전을 전수자와 수혜자가 명확히 정해져 있어 지식을 프로세스가 아닌 객체(object)로 인식하고 주고받는 활동이라고 하였다. 이와 같이 지식이전의 개념은 다면적인 의미가 있어 명확한 정의를 내리기가 어렵다.

한편, 지식이전에 관한 연구는 크게 기업 내 지식이전과 기업 간 지식이전으로 구분할 수 있다. 기업 내 지식이전은 지식경영시스템을 활용한 기업 내 단위 간 지식이전을 말하며, 지식경영 즉, 신지식의 창출, 이전, 저장, 공유 과정의 한 단계로 기업의 지식경영을 위한 프로세스라 할 수 있다.(Zander and Kogut, 1995). 기업 내 지식이전은 개인과 부서, 부서와 부서, 개인과 개인, 본사와 자회사 간의 지식이전을 모두 포함하며, 주로 성과와의 관계를 살펴 보았다(Kostova and Roth, 2002). 한편, 본사와 자회사 간 지식이전은 다국적기업 내 지식이전으로 간주하고 이러한 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 밝히려는 연구들이 상당히 진행되었다. Kostova (1999)는 다국적기업 본국과 해외자회사가 있는 현 지국의 문화적 거리(cultural distance), 조직문화, 그리고 자회사의 본사에 대한 몰입, 신뢰, 의존 등이 본사에서 자회사로의 지식이전 성공에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Bjorkman, Barner-Rasmussen, and Li(2004)는 다국적기업 내 여러 자회사들 간 활발한 지식이전을 촉진시키는 요인으로 자회사의 명확한 목표설정, 사회화 메커니즘의 활용 등과 같은 본사의 통제활동이 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 이외에도 다국적기업 내 조직들 간 효율적인 지식이전은 이전되는 지식의 암묵성과 다국적기업의 집권적 조직구조, 빈번한 의사소

통, 해외자회사의 자율성, 그리고 해외자회사의 흡수능력 등이 중요한 역할을 담당한다(Lord and Ranft, 2000; Minbaeva et al., 2003; Schultz, 2001; Subramaniam and Venkatraman, 2001; 김경, 한승두, 2006; 이장로 외 3인, 2006; 홍덕표, 최순규, 2006).

기업 간 지식이전은 독립된 기업들 간, 전략적 제휴 및 합작 파트너 간의 지식이전으로 이해 할 수 있다(Bresman et al., 1999). 특히, 기업 간 지식이전 연구들은 주로 전략적 제휴 및 합작 파트너 간 지식이전에 대해 많이 다룸으로써 파트너 기업의 능력을 획득, 흡수하기 위한 지식이전에 초점을 맞추었으며, 크게 정태적 관점과 동태적 관점으로 구분할 수 있다. 먼저, 정태적 관점에서 기업 간 지식이전 연구들은 이전되는 지식의 특성, 특히 기술적 지식을 중심으로 이루어졌다(Inkpen and Beamish, 1997; Lyles and Salk, 1997; Mowery, Oxley and Silverman, 1996). 이는 효과적인 기술이전이 무엇보다 중요한 이슈로 부각됨에 따라 기업들 간 국제합작투자나 기술적 제휴에 대한 관심의 증가했기 때문이다. 예를 들어 Wang and Nicholas (2005)는 홍콩기업의 중국 내 국제하청생산 계약에 있어서의 지식이전에 관하여 실증적으로 조사하였는데, 생산관련 지식이 마케팅, 구매, 디자인 등의 비생산관련 지식보다 더 이전이 잘 되는 것을 확인하였다. 그러나 최근에는 점차 기술과 관련된 지식 이외에 경영노하우나 마케팅 노하우와 관련된 지식을 중심으로 한 연구들이 차츰 시도되고 있다(Simonin, 1999; 최순규, 2003).

반면, 동태적 관점의 기업 간 지식이전 연구들은 지식이전의 과정, 즉, 지식의 전수자와 수혜자 간의 관계에 관심을 갖게 되었다(Dhanaraj, Majorie, Steensma, and Tihnyi, 2004; Murray and

Chao, 2005). 이 연구들은 지식이전의 상호 객체 간의 관계가 매우 밀접하게 발전되어 있을 때 지식이전에 소요되는 비용과 시간이 절감될 수 있지만, 그렇지 않은 경우에는 상당한 비용과 시간이 소요될 수 있음을 지적한다(Ellis, 2000; Lin, 2005). Dhanaraj et al.(2004)은 다국적기업 본사의 지식이 해외 합작 자회사에게 이전되는데 있어 본사와 자회사간의 사회적 유대감, 공유된 가치, 신뢰 등과 같은 사회적 자본(social capital)의 중요성을 주장하면서, 사회적 자본이 높을수록 암묵적 지식의 이전이 더 촉진되는 것으로 나타났다. 특히, 기업 간 지식이전 연구들은 지식교환에 있어 상호 대상의 신뢰, 원활한 커뮤니케이션, 공유된 가치와 체계 및 관계의 강도, 국가 및 기업 문화와 경영방식의 동질성 등이 효과적인 지식이전을 가능하게 한다고 설명하고 있다(Dhanaraj et al., 2004; Murray and Chao, 2005; 박용석, 2005; 최순권, 2007; 최순권, 이중우, 2004).

또한, 동태적 관점에서 기업 간 지식이전 연구들은 지식 전수자 및 지식 수혜자의 관점에 초점을 맞추기도 하였다(Inkpen, 2000; Pak and Park, 2004). 지식 전수자 관점은 지식을 전수하는 행위의 능동성 및 과정 등에 초점을 맞춰 지식이전을 자신이 보유한 지식을 수혜자에게 전달, 확산시켜 지식 수혜자의 핵심역량을 강화하는 활동으로 보았다. 이 때 지식 전수자의 지식이전 의지(knowledge transfer willingness)는 지식이전에 큰 영향을 미치는 요인이다. 지식이전 의지는 기업이 지식이전을 위해 시간과 자원을 헌신하려는 노력으로 지식 전수자와 수혜자 간의 교육훈련, 인사교류, 기업 방문 및 견학, 문서 및 보고서 등의 빈번함으로 나타낼 수 있다(Simonin, 2004). 반면, 지식 수혜자 관점은 전수자가 이전한 지식에 대한 수용성, 결과 등에 주안

점을 두어 지식이전을 지식전수자에 의해 이전된 지식이 내재화되어 실행되는 것으로 파악하였다. 지식을 이전 받는 수혜자는 외부의 새로운 정보에 대한 가치를 인지하고, 그 가치를 소화해내며 이를 기업의 목적에 맞도록 적용하는 흡수능력(absorptive capacity)과 이전된 지식을 학습하려는 기업의 의지(learning willingness) 등이 지식이전에 중요한 영향을 미친다(Yan and Zhang, 2003; 최순권, 2007). 지식 전수자가 지식을 이전하고 싶어도 새로운 지식을 배우는 수혜자가 학습을 주저한다면, 당연히 그들 사이의 지식이전이 원활하게 이루어질 수 없기 때문에 특히, 지식이전은 지식을 이전 받는 기업의 학습의지에서 비롯된다고 볼 수 있다(Szulanski, 1996).

### 2.3 역지식이전에 관한 연구

다국적기업 본사는 글로벌 경쟁우위를 유지하기 위해 본사가 축적한 지식을 해외자회사에 이전한다. 이를 위해 다국적기업 본사는 자신이 보유한 지식 중 해외자회사들과 공유가 가능한 지식을 선별하게 되는데, 이는 다국적기업 본사에서 해외자회사로 전달되는 상황에서 이전되는 지식 자체가 상당히 제한되는 성격을 갖고 있다(Ambos et al., 2006). 그러나 이러한 전통적인 지식이전에 대한 논의가 새롭게 변화하기 시작하였다. 다국적기업의 새로운 지식 창출이 본국 한 지역에 집중되지 않고, 전 세계적으로 확산되면서 지식창출에 있어 본국중심주의의 입지는 점차 줄어들고 있다. 오히려 다국적기업 해외 자회사들이 진출한 현지국에서 획득 또는 창출한 지식은 다국적기업 본사 및 다른 동료 자회사들에게 확산되어 궁극적으로 다국적기업의 전반적인 경쟁력 향상에 기여하고 있다(Foss and Pedersen, 2002).

이처럼 해외자회사의 지식은 다국적기업 전체 네트워크로 이전될 수 있다. 또한 해외자회사는 현지국에서 수행하고 있는 연구개발 활동 및 현지 환경 내 지식원과의 활발한 교류를 통해 지식을 축적하고, 이를 다국적기업 본사 및 동료 자회사들과 공유함으로써 다국적기업의 글로벌 경영에 이바지 할 수 있다(Frost, Birkinshaw, and Ensign, 2002). 이와 관련된 초기 연구들에서는 명확하게 역지식이전이라는 개념과 중요성에 대해서 언급하지 않고, 단지 다국적기업 네트워크 내 자회사에서 본사와 동료 자회사로의 지식이전을 당연한 것으로 전제하고 연구를 하였다(Gupta and Govindarajan, 2000; Zhou and Frost, 2003).

Gupta and Govindarajan(2000)은 해외자회사의 지식이 다국적기업으로 전달되는 세 가지 잠재적인 결정요인을 제시하였는데, 첫째는 해외자회사가 현지에서 창출한 지식의 새로움(fresh) 정도이다. 두 번째는 해외자회사가 본사로 지식이전을 촉진시키게 하는 동기 부여이며, 세 번째는 원활한 지식이전을 위한 관계 시스템으로써 정형화된 교류 메커니즘과 사회화 메커니즘이다. 이들 연구에서는 본사의 속성을 배제하였는데, 그 이유는 본사의 속성을 지식 역전달 활동에 영향을 미치는 요인으로 보기 보다는 전달받은 지식의 적용과 활용 수준의 속성으로만 보았기 때문이다. 또한 Hankanson and Nobel(2001)은 지식 역전달 활동에 영향을 미치는 대표적인 요인으로 해외자회사의 지식창출을 강조하면서, 이는 현지국 네트워크 체화성에 의해 많은 영향을 받는다고 하였다. Schultz(2001)도 현지국 지식에 대한 해외자회사의 창출 정도가 지식 역전달에 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

한편, Zhou and Frost(2003)는 다국적기업의 경쟁우위 창출에 있어 해외자회사 역할의 중요성을

강조하면서 해외자회사가 창출한 지식이 다국적기업으로 이전되어 새로운 가치 창출을 이룬다고 하였다. Schultz(2003)는 해외자회사가 보유한 지식이 본사가 가지고 있는 지식과 관련이 높을 때 자회사의 지식이 다국적기업에서 활용될 가능성이 높다고 하였다. 그러나 이와 같은 기존 연구들은 다국적기업 해외자회사들의 지식획득 활동에 있어 현지국 경영 환경과의 교류 맥락에서 논의된 것이지 역지식이전 자체에 초점을 두지는 않았다(Almeida and Phene, 2004).

최근 연구에서는 다국적기업의 지식교환을 지식의 순흐름(conventional knowledge flow)과 지식의 역흐름(reverse knowledge flow)로 정리하면서 지식의 순흐름을 다국적기업 본사에서 해외자회사로 지식이 이전되는 상황, 지식의 역흐름은 해외자회사에서 본사로 지식이 전달되는 상황이라 하였다(Mudambi and Navarra, 2004). 본사에서 자회사로의 지식이전 즉, 지식의 순흐름은 본사의 자회사 지식에 대한 대체(supplantation) 또는 이식(transplantation)의 과정이라 할 수 있다(Mudambi, 2002). 즉, 이 지식이전은 본사가 본국을 기반으로 한 지식을 자회사에게 이식하거나 자회사가 보유한 지식을 본사의 지식으로 대체하게 하는 것이다. 이 때 본사는 자회사가 이전된 지식을 수용하도록 권위와 압력을 행사할 수 있다. 반면, 자회사에서 본사로의 지식이전, 즉 지식의 역흐름은 자회사가 본사에게 자신이 창출한 지식을 본사가 탐색, 인식하게 하여 수용하게 만드는 과정이다. 즉, 자회사는 자신이 현지에서 창출한 지식이 본사의 제품과 프로세스에 얼마나 도움이 될 수 있는지를 보여줌으로써 본사가 이 지식에 주의를 갖도록 만들고, 만약 본사가 이 지식이 본사의 지식기반과 관련이 높다고 인식하면, 본사는 지식을 수용하는 것이

다(Mudambi, Mudambi, and Navarra, 2007). 이와 같이 다국적기업의 두 지식흐름에는 분명한 차이가 있음에도 불구하고, 지식의 순흐름에 대한 연구는 오랜 시간 동안 상당히 진행되어 왔으나, 지식의 역흐름 즉, 역지식이전에 관한 연구는 최근에서야 이루어지고 있다.

역지식이전(reverse knowledge transfer)은 해외자회사의 축적된 지식을 다국적기업의 네트워크 내로 이전 및 본사가 활용하는 것을 의미한다. 이와 관련된 연구들은 주로 연구자의 상황에 따른 개별적인 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 밝히는데 주력하고 있다. Piscitello and Rabbiosi(2006)는 인적자원 간의 지식이전 메커니즘(person-based mechanisms), 경쟁우위를 창출한 자회사(competence-creating subsidiary), 그리고 현지에 깊게 체화되어 있는 자회사의 지식이 역지식이전에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Ambos et al.(2006)은 해외자회사가 진출한 현지국의 경쟁우위, 자회사의 전략적 역할, 그리고 본사의 흡수능력이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Li et al.(2007)은 선진국과 개발도상국에 있는 해외자회사들의 역지식이전 수준이 다르다는 것을 확인하면서, 자회사가 진출한 국가의 경제적 위치가 다국적기업의 사회적자본과 역지식이전의 관계를 조절한다고 하였다. 또한 Adenfelt and Lagerstrom(2008)은 해외자회사가 현지국에서 지식창출 활동을 통해 축적한 지식은 본사에 의해 그 중요성을 인정받아 다국적기업 전체로 확산된다고 하였다.

한편, Yang et al.(2008)은 기술적, 마케팅, 재무적, 경영적 노하우로 구성된 지식의 순흐름과 역흐름 간의 차이를 동유럽 3개국에 진출한 다국적기업 자회사들을 대상으로 살펴보았는데, 지식의 순흐름은 경쟁우위를 창출하고자 하는 의도가 강한 자회

사에서 많이 일어났으며, 지식의 역흐름은 본사와 해외자회사의 지식 연관성이 높을 때 많이 나타났다. 이는 지식의 순흐름과 역흐름이 다른 요인에 의해 영향을 받는 다른 지식이전 형태라는 것을 의미하며, 특히, 역흐름에서는 해외자회사가 창출한 지식의 특성이 중요한 요인임을 뜻하는 것이다. 또한 Ambos and Ambos(2009)는 다국적기업 내 역지식이전에 다국적기업 본사와 해외자회사의 관리자와 종업원 사이의 사회적 상호작용(social interaction)이 중요한 영향을 미친다고 하였다. 특히, 다국적기업 내 인적자원 커뮤니케이션 메커니즘은 암묵적이고 비모방적인 지식의 이전을 원활히 하는데 중요하며, 이전된 지식은 궁극적으로 본사에게 이득을 주었다.

### III. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1 연구모형

본 연구는 기존 연구들을 바탕으로 역지식이전이 해외자회사가 창출한 지식에 대해 자회사가 본사를 인식 및 이해시키는 복잡한 과정이 필요한 해외자회사와 본사 간, 즉 독립된 기업 간 지식이전으로 간주하고 지식 전수자인 해외자회사 관점에서 자회사가 복잡한 역지식이전을 수행하는데 고려해야 하는 요인들을 살펴보고자 한다. 이에 본 연구는 기업 간 지식이전의 정태적, 동태적 관점에서 암묵적 성격이 강한 마케팅 지식의 역지식이전에 영향을 미치는 요인을 크게 지식 전수자인 해외자회사의 특성, 지식 수혜자인 본사의 특성, 그리고 본사와 자회사 관계 특성 등으로 보았다. 해외자회사 특성으로 해외자회

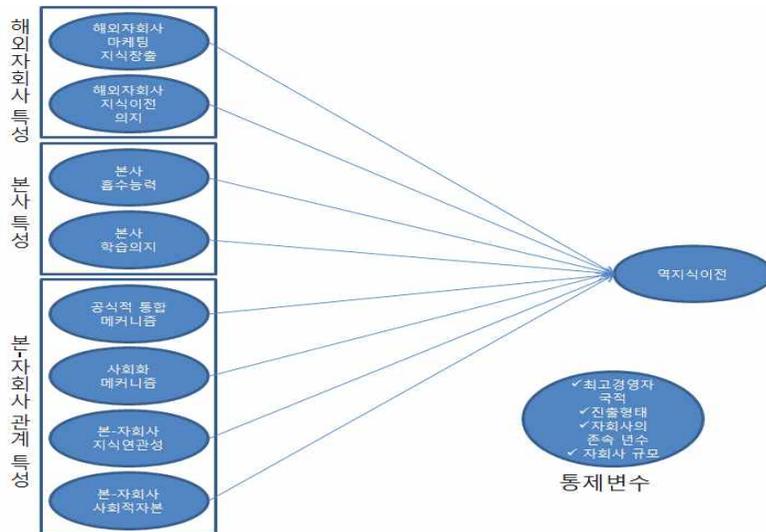
사의 마케팅 지식창출, 해외자회사의 지식이전 의지, 본사의 특성으로 본사의 학습의지, 본사의 흡수능력, 그리고 본사와 자회사 간 관계 특성으로 본사와 자회사의 지식통합 메커니즘의 일환인 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘, 사회적 자본 및 지식연관성을 중심으로 이들과 역지식이전과의 관계를 실증적으로 살펴보고자 하였다. 또한 본 연구에서는 앞서 설명한 변수들 이외에 역지식이전에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 최고경영자 국적, 자회사의 진출형태, 자회사의 존속년 수, 그리고 자회사 규모 등을 연구모형에 추가하였다.

특히, 본 연구는 지식이전에 앞서 지식창출이 이루어진다는 전제조건을 내포함에도 불구하고, 역지식이전의 선행요인으로 자회사의 마케팅 지식창출을 제시하였다. 그 이유는 지식의 순흐름에서는 마케팅 지식이 암묵적이고 복잡하기 때문에 지식이전이 용이하지 않다고 하지만(이장로 외 3인), 역지식이전에서는 이러한 특성을 보유한 지식이 더 잘 이전된다고 밝히고 있다(Yang et al., 2008). 따라서 본 연구는 실제적으로 현지에서 해외자회사의 마케팅 지식 창출이 다국적기업 본사로 이전 및 활용되는지를 검증할 필요가 있다고 사료된다. 이러한 본 연구모형을 종합해서 살펴보면 다음의 <그림 1>과 같다.

#### 3.2 가설 설정

##### 3.2.1 해외자회사의 마케팅 지식창출과 역지식이전

해외자회사는 다국적기업 내 지식을 습득함과 동시에 현지국 경영활동을 통해 자회사 특유의 새로운 지식을 창출하여 이러한 지식의 가치를 높일 수 있다. 이는 특정 해외자회사가 다국적기업 내 다른 자회사들에 비해 지식 차원에서 비교우위를 갖게 되



〈그림 1〉 역지식이전 영향요인 통합모형

어, 본사는 해당 자회사의 지식에 관심을 갖게 되고, 이는 곧 역지식이전을 증가시킬 수 있다(Rugman and Verbeke, 2001). 해외자회사가 보유한 지식의 가치는 역지식이전에 중요한 요인으로 작용할 수 있으며, 특히, 자회사가 보유한 지식이 현지 특유적인 것을 때 그 효과는 높아 질 수 있다(Bjorkman et al., 2004). Davenport and Prusak(1998)은 본사가 차별적인 지식을 보유한 해외자회사를 다국적기업 내 다른 자회사들에 비해 더욱 매력적인 협력 대상으로 인식하면, 해당 자회사가 창출한 지식을 수용하고 활용한다고 주장하였다. Gupta and Govindarajan(2000)은 해외자회사가 보유한 지식이 복제 불가능할수록 본사로의 지식이전 활동이 활발해진다고 하였다. Yang et al.(2008)은 해외자회사가 현지에서 창출한 암묵적이고 본사의 지식과 관련성이 높은 노하우 지식은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이에 해외자회사가 암묵성이 강하고 현지 특유적인 마케팅 지식을 창출

하여 본사에 이전하면, 본사는 이를 잘 수용하고 활용할 것으로 사료된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 해외자회사의 마케팅 지식창출은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 해외자회사의 지식이전 의지와 역지식이전

지식이전은 지식 전수자가 보유하고 있는 지식을 수혜자에게 이전하는 것인데, 이 때 지식 전수자의 의지는 지식이전을 위해 시간과 자원을 헌신하려는 의지를 뜻한다(최순권, 2007). 또한 지식 전수자의 지식이전 의지는 지식에 대한 소유권, 지위, 우월감을 잃을지도 모른다는 두려움을 없애고, 적극적으로 지식 수혜자에게 이전하는 행위를 의미한다(Szulanski, 1996). 이러한 의미에서 지식이전이 원활하게 이루어지기 위해서는 지식 전수자의 열정,

선의, 개방성 등과 같은 의지가 필요하다(Yan and Zhang, 2003).

Badaracco(1991)는 조직이 적극적으로 지식을 이전할 의지가 없다면, 올바르게 지식을 이전하는 것은 불가능하다고 하였다. Grant(1996) 역시 지식에 대한 학습이 성공적으로 이루어지기 위해서는 그 지식을 보유한 조직의 지속적인 이전의지와 노력이 필요하다고 주장하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 해외자회사의 지식이전 의지는 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 본사의 흡수능력과 역지식이전

다국적기업 본사가 해외자회사의 지식을 이전받기 위해서는 본사 내부적으로 이러한 지식을 받아들일 수 있는 흡수능력이 필요하다(Zahra and George, 2002). 흡수능력은 기업이 새로운 외부 지식의 가치를 인식하고, 이러한 지식을 흡수하여 상업적인 목적에 응용할 수 있는 능력이다(Cohen and Levinthal, 1990) Lyles and Salk(1997)는 헝가리에 설립된 국제합작기업들을 대상으로 한 연구에서 현지파트너의 흡수능력이 높을수록 더욱 성공적으로 해외파트너로부터 지식을 이전받는 경향이 있음을 확인하였다.

또한 Minbaeva et al.(2003)은 다국적기업 조직들의 흡수능력이 높을수록 다국적기업 내 지식이전이 촉진됨을 발견하였다. Murray and Chao(2005)는 다국적기업 조직의 흡수능력이 다국적기업 내 지식이전성과를 결정하는 중요한 요인임을 밝혔다. 즉, 다국적기업 본사는 해외자회사로부터 이전되는 지식의 가치를 평가하고 이해할 수 있는 흡

수능력을 보유할 때 현지 자회사 특유의 지식을 더욱 잘 이전 받을 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 본사의 흡수능력은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 본사의 학습의지와 역지식이전

지식이전에서 조직 구성원의 학습의지가 있어야만 조직학습과 지식이전의 성과가 나타날 수 있다(Goodman and Darr, 1998). 지식 수혜자의 외부지식에 대한 학습의지의 부족은 지식이전을 어렵게 만들며, 이는 지식 수혜자가 외부로부터 지식을 수용하는 것을 싫어하는 현상으로 나타나게 된다(Szulanski, 1996). 이처럼 학습의지를 중요한 변수로 보는 이유는 지식을 채택하고자 하는 의지가 없다면, 결국 지식이전은 일어날 수 없기 때문이다(Lahtl and Beyerlein, 2000).

Goodman and Darr(1998)에 의하면 외부의 지식을 검색하여 채택하려는 지식 수혜자의 의사결정이 있을 때 비로써 조직학습과 그 성과가 나타날 수 있다. 또한 Czinkota, Ronkainen, and Moffett(1999)는 새로운 지식을 이전받고자 하는 기업의 학습의지가 지식획득의 근본적인 필요조건이라고 주장하였다. 즉, 지식 수혜자가 새로운 지식을 받아들여려는 의지가 많을 때 실제로 지식이전이 활발하게 일어날 수 있으며, 지식의 내부화 수준이 높아질 수 있다(Szulanski, 1996). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 본사의 학습의지는 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 본사와 자회사 간 공식적 통합메커니즘 및 사회화 메커니즘과 역지식이전

다국적기업 본사의 지식을 해외자회사로 이전시키는데 있어 정보처리능력은 매우 중요한 요소로 작용한다. 본사로부터 해외자회사로의 정보전달이 보다 정확하고 신속하게 이루어진다면 본사와 자회사간 필요한 정보와 지식은 효과적으로 공유될 수 있다. Gupta and Govindarajan(2000)은 본사와 자회사간 지식 통합 메커니즘을 공식적 통합 메커니즘과 비공식적인 통합 메커니즘으로 구분하고, 이들이 다국적기업 내 지식이전에 중요한 변수임을 밝혔다. Szulanski(1996)는 지식이전이 성공적으로 이루어지려면 상호간 커뮤니케이션이 원활해야 하며, 이는 지식 공급자와 지식 수혜자 간의 종합적인 친밀감에 의해 좌우되는 것으로 이러한 관계가 지식이전에 영향을 미친다고 강조하였다.

Bresman et al.(1999)에 의하면 다국적기업 내 지식이전은 조직 간의 굳건한 관계에 의해서 결정되며 조직구성원들이 서로를 얼마나 아는지가 지식이전에 가장 중요한 메커니즘이라 하였다(Feinberg and Gupta, 2004). Tsai(2001)는 다국적기업 내 지식 통합 메커니즘은 조직 간 지식이전에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Singh(2005)에 의하면 기업 내 지식흐름은 조직구성원 간 상호관계에 의해서 결정됨을 밝혔다. 그리고 Ambos and Ambos(2009)는 해외자회사에서 다국적기업 본사 또는 동료 자회사들로의 지식이전에 공식적, 비공식적 지식 통합메커니즘이 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설로 설정하였다.

가설 5: 본사와 자회사 간 공식적 통합 메커니즘

은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 본사와 자회사 간 사회화 메커니즘은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6 본사와 자회사 간 사회적 자본과 역지식이전

지식이전에 영향을 미치는 요인 중 가장 중요한 것이 바로 지식 공급자와 수혜자 간의 사회적 자본이다(Andersson, Forsgren, and Holm, 2002). 사회적 자본은 지식 전수자와 수혜자 간 공통된 비전 및 신뢰관계를 의미하는 것으로 Dodgeson(1996)은 기업 간 교환되는 지식은 암묵적 특성이 높아 쉽게 복제될 수 없어 기업의 역량이나 경쟁력을 결정하는 중요한 요소이기 때문에 지식이전 당사자들이 높은 수준의 사회적 자본을 형성하는 것이 무엇보다 중요하다고 주장하였다. 즉, 지식은 기업 내부에 체화된 특유자산이기 때문에 이전하는 것이 쉽지 않아 본사와 해외자회사 간에 높은 사회적 자본이 존재할 경우 성공적인 지식이전을 위한 교류가 지속될 수 있다(Lane, Salk, and Lyles, 2001).

Andersson et al.(2002)은 해외자회사가 본사와 높은 수준의 사회적 자본을 형성할수록 이들 간의 지식이전은 활발해 진다고 주장하였다. Lane, Koka, and Pathak(2006)은 다국적기업 내 조직 간 신뢰 관계가 서로 간의 학습이전에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 이와 같이 다국적기업 내 조직 간 공통의 목표, 비전 및 신뢰 관계가 뒷받침 될 경우 이들 조직은 활발한 커뮤니케이션을 하게 되고, 더 많은 지식이전을 하게 된다(Li, 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 본사와 자회사 간 사회적 자본은 역지식

이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.7 본사와 자회사 간 지식연관성과 역지식이전

다국적기업 본사가 해외자회사로부터 이전되는 지식과 관련 있는 지식을 많이 보유할수록 해당 지식의 활용 과정에서 발생할 수 있는 다양한 의사소통상의 비용을 감소시킬 수 있다(Mudambi and Navarra, 2004). 해외자회사와 본사 간 지식연관성이 높을 경우, 자회사가 보유한 지식이 다국적기업 내 본사와 동료 자회사들에게 활용될 수 있다(Schultz, 2003). 지식연관성은 조직 간 지식이전에 영향을 미치며, 지식 전수자와 수혜자 사이에 관련된 지식이 많을수록 높아진다(Lane et al., 2006). 만약 기업이 이전 받은 지식과 현재 보유한 지식이 연관성이 높으면, 기업은 새로운 지식의 잠재성을 빠르게 인식할 수 있으며, 이를 통해 해당 지식을 효과적으로 활용할 수 있다(Mudambi and Navarra, 2004).

Lane et al.(2006)은 다국적기업 본사와 해외자회사의 지식연관성이 자회사로부터 본사로 오는 지식의 인식, 창출, 그리고 이전에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이처럼 지식연관성은 다국적기업 본사가 해외자회사의 새로운 지식에 관심을 기울이게 하고, 이러한 지식의 잠재적 이익을 파악하게 하는데 도움을 줄 수 있다(Yang et al., 2008). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 8: 본사와 자회사 간 지식연관성은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1 표본설계 및 조사방법

본 연구에서는 실증분석에 필요한 표본을 국내에서 활동하는 다국적기업 해외자회사들에게 설문조사를 통해 수집하고자, 지식경제부 홈페이지(www.mke.go.kr)의 *외국인투자기업정보*에 등록된 자회사들을 대상으로 조사하였다. 이들 중 현재 생산 및 판매활동을 하면서 적어도 2년이 넘은 자회사들을 대상으로 하였으며, 그 중에서 규모가 너무 작아 개인적 비즈니스 성격이 강한 50인 미만의 소규모 자회사들은 제외하였다. 또한 다국적기업 본사가 지배적인 통제권을 행사하기 어려운 외국인 지분이 50% 미만인 자회사들 또한 조사대상에 포함하지 않았다. 이렇게 선정된 자회사들을 대상으로 관련 정보를 수집하기 위해 설문지를 작성하고, 10개의 자회사들의 부장급 이상 상위 관리자들을 대상으로 사전조사를 하였다. 그 결과 해외자회사 마케팅 지식창출과 역지식이전에 대한 항목에 응답의 어려움을 느끼고 있음을 확인하여, 해당 담당자들의 조언을 최대한 반영하여 최종 설문지를 구성하였다.

앞서 제시한 기준을 모두 만족하는 국내에 있는 해외자회사는 총 804개로 확인되었고, 이들에게 설문조사를 실시하였다. 본 연구가 해외자회사의 관점에서 본사의 특성도 살펴봐야 하기 때문에 최대한 본사에서 업무 경험이 있어 본사의 상황을 어느 정도 알고 있는 자회사의 최고경영자 및 관리자들을 응답 대상으로 선정하였다. 연구자를 포함한 총 5명이 자회사들에게 전화를 걸어 최고경영자 및 관리자를 확인하고, 직접 방문, 이메일, 팩스, 우편 등을 통해 설문을 하였다. 조사 기간은 2013년 3월 25

일부터 5월 3일까지이며, 3주 간격으로 1, 2차에 걸쳐 실시하였다. 1차에 회수된 설문 153개, 2차에 회수된 설문 109개로 최종적으로 회수된 설문은 262개(회수율 32.6%)이며, 이 중에서 응답을 하지 않았거나, 미흡한 설문 9개를 제외하여 실증분석에 적합하다고 판단된 253개의 설문이 최종분석에 사용되었다. 무응답편의(noresponse bias)를 해결하기 위해 1차와 2차 설문을 비교한 결과 두 설문 간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 회수된 설문지는 SPSS 15.0을 통해 검증하였다.

## 4.2 변수 측정

본 연구에서 설정한 연구모형을 검증하기 위해 사용한 변수와 측정항목은 선행연구에 기초하여 개발되었으며, 종속 및 독립변수들은 7점 리커트(Likert-type) 척도('전혀 아니다' 1점, '보통이다' 4점, '매우 그렇다' 7점)를 사용하였다.

### 4.2.1 종속변수

역지식이전은 해외자회사에서 다국적기업 본사로 지식이 이전되는 정도를 의미하며, 이전된 지식을 활용하는 정도를 통해 측정할 수 있는데, 이는 기존 지식이전과 관련된 연구들에서 주로 사용하고 있는 측정 방식이다(Minbaeva et al., 2003; Yang et al., 2008). Ambos et al.(2006)은 역지식이전을 특별한 해외자회사에서 지식이 본사로 유입되었는지의 유무와 이렇게 이전된 지식들이 본사 운영에 영향을 미친 정도로 측정하였다. Rabbiosi(2011)은 역지식이전을 해외자회사가 창출한 기술적 혁신역량, 제조 노하우, 판매 네트워크 지식, 브랜드, 연구 개발을 위한 재무자원, 그리고 경영역량 등에 이전

된 지식을 다국적기업 본사가 사용한 정도로 측정하였다.

이에 본 연구는 역지식이전을 해외자회사에서 창출되어 이전된 마케팅 지식을 다국적기업 본사가 활용한 정도로 규정하였다. 이를 측정하기 위해 Ambos et al.(2006)과 Rabbiosi(2011)의 연구에서 사용한 측정항목을 토대로 본 연구에 맞게 수정하여 총 6개의 항목을 사용하였다.

### 4.2.2 독립변수

#### (1) 해외자회사의 마케팅 지식창출

마케팅 지식은 시장 관련 지식으로 정의되며, 마케팅 기술 및 노하우로 측정할 수 있다(Simonin, 2004). Yi-Renko, Autio, and Sapienza(2001)은 마케팅 지식을 시장 지식, 고객욕구에 관한 지식, 제품에 관한 지식, 그리고 기술적 노하우라 하였다. De Luca and Atuahene-Gima(2007)는 마케팅 지식을 경쟁자 전략에 관한 지식, 자사 고객에 관한 지식, 경쟁자 고객에 관한 지식, 시장 전반에 관한 지식, 그리고 마케팅 기술에 관한 지식으로 볼 수 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 해외자회사의 마케팅 지식창출을 해외자회사가 현지국에서 경영활동을 수행하는 과정에서 발생한 마케팅 전반에 관한 지식을 활용하여 새로운 지식을 창출한 여부로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Simonin(1999), Yi-Renko et al.(2001), De Luca and Atuahene-Gima(2007)의 연구 항목들을 본 연구에 맞게 일부 수정하여, 총 7개 항목을 사용하였다.

#### (2) 해외자회사의 지식이전 의지

지식이전 의지는 지식 전수자의 지식이전에 대한

열정, 선의, 그리고 적극적 참여 정도라 할 수 있다 (Szulanski, 1996). Yan and Zhang(2003)은 지식이전 의지를 지식 전수자의 지식이전에 대한 열정, 선의, 개방성 등과 같은 의지 정도로 정의하였다. 또한 최순권(2007)은 지식이전을 위해 지식 전수자가 시간과 자원을 헌신하려는 의지라 하였다.

이에 본 연구에서는 해외자회사의 지식이전 의지를 자회사가 창출한 지식을 본사로 이전하고자 하는 열망의 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Szulanski(1996), Yan and Zhang(2003), 그리고 최순권(2007)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 일부 단어를 수정하여 총 6개의 항목을 사용하였다.

### (3) 본사의 흡수능력

기업의 흡수능력은 외부의 새로운 지식에 대한 가치를 인지하고, 그 가치를 소화해내며, 이를 기업의 목적에 맞도록 적용하는 능력을 뜻한다(Cohen and Levinthal, 1990). Cohen and Lavinth(1990)은 최초로 흡수능력이란 개념을 제시하면서, 흡수능력을 외부의 지식과 가치를 인식하고, 소화하고, 적용시키는 능력이라고 정의하였다. 또한 Lane et al.(2001)은 흡수능력을 외부지식을 이해하는 능력, 소화하는 능력, 그리고 적용하는 능력으로 분류하였다. 그리고 Zahra and George(2002)는 흡수능력을 기업이 경쟁력을 강화하고, 유지하기 위한 지식획득과 활용을 하는 역동적 능력이라 정의하였다.

이에 본 연구는 기존문헌들을 바탕으로 본사의 흡수능력을 본사가 경쟁력을 강화하고, 유지하기 위해 해외자회사로부터 이전되는 마케팅 지식을 획득, 동화하는 본사의 능력으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Cohen and Lavinth(1990), Lane et al.(2001), 그리고 Zahra and George(2002)의 연

구에서 사용한 측정항목을 토대로 본 연구에 맞게 수정하여 총 5개의 항목을 사용하였다.

### (4) 본사의 학습의지

기업의 학습의지는 조직구성원이 직무를 원활하게 수행하고, 문제해결을 위해 다른 구성원의 지식을 검색하고, 학습하려는 열망의 정도라 할 수 있다 (Goodman and Darr, 1998). Szulanski(1996)는 지식 수혜자가 자사의 성과 향상을 위해 지식 전수자로부터 이전되는 지식을 검색하고 채택하려는 열망이라고 정의하였다.

따라서 본 연구에서는 본사의 학습의지를 해외자회사의 지식을 검색하고, 채택하려는 노력과 열망으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Goodman and Darr(1998)과 Szulanski(1996)의 항목을 본 연구에 맞게 단어를 수정하여 총 6개의 항목을 사용하였다.

### (5) 본사와 자회사 간 공식적 통합메커니즘 및 사회화 메커니즘

지식 통합 메커니즘은 지식이전 프로세스에서 통합 메커니즘을 활용한 정도로 정의되며, 공식적, 비공식적 메커니즘으로 분류된다. 공식적 지식 통합 메커니즘은 정기회의, 공식 보고서, 인력 교환 등을 말하며, 비공식적 지식 통합 메커니즘은 비정기적 회의, 개인적 대화 등을 들 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000; Bjorkman et al., 2004). Gupta and Govindarajan(2000)은 지식 통합 메커니즘을 다국적기업 본사와 해외자회사의 지식이전 채널로 간주하여, 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘으로 분류하였다. 공식적 통합 메커니즘은 해외자회사가 본사와의 연락 담당자 운영, 본사와 태스크포스 팀 운영, 그리고 본사와 상설팀 운영

등을 포함하며, 사회화 메커니즘은 본사 근무 유무, 본사의 훈련 참가 정도, 개인적 교류, 본사로의 출장 유무 등이 중요한 항목으로 측정된다. 이와 유사한 맥락에서 Bjorkman et al.(2004)는 지식통합 메커니즘을 다국적기업의 사회화 과정이라 정의하면서, 이러한 메커니즘으로 공동 훈련 프로그램의 참여, 본사와 자회사 사이의 인적자원의 이동, 본사 최고경영자의 해외자회사 방문, 해외자회사 관리자의 본사 방문, 그리고 본사와 자회사의 인적자원이 다국적기업의 상설위원회, 프로젝트 팀, 태스크포스팀 참여 등을 제시하였다.

이에 본 연구는 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 본사와 자회사의 지식 통합 메커니즘으로 규정하고, 이러한 지식 통합 메커니즘을 해외자회사가 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 통해서 다국적기업 본사로의 지식이전을 위한 커뮤니케이션을 하는 채널로 규정하였다. 이를 측정하기 위해 Gupta and Govindarajan(2000), Bjorkman et al.(2004)의 측정항목들을 그대로 사용함과 동시에 본 연구에 맞게 일부 수정하여 공식적 통합 메커니즘 4개 항목, 사회화 메커니즘 4개 항목을 사용하였다.

#### (6) 본사와 자회사 간 사회적 자본

기업 간 사회적 자본은 지식 제공 기업이 예측 가능하고, 상호 수용 가능한 방식으로 행동할 것이라 믿는 마음 상태라 정의되며, 계약사항 준수, 암묵적인 약속 준수, 담당할 역할의 충실한 수행, 계약 사항 이외에도 성과를 달성하기 위한 노력, 그리고 예외상황 발생 시 도움제공 등으로 측정할 수 있다(Kale, Singh, and Perlmutter, 2000). Dhanaraj et al.(2004)은 본사와 해외자회사의 사회적 자본을 두 조직 간 관계적 속성으로 간주하여, 관계 강

도, 신뢰 수준, 가치 및 시스템의 공유로 측정하였다. 또한 Inkpen and Tsang(2005)은 본사와 해외자회사의 사회적 자본을 비전 공유, 신뢰 수준 등으로 측정할 수 있다고 주장하였다.

이에 본 연구에서는 기존 연구들을 바탕으로 본사와 자회사의 사회적 자본을 본사와 자회사가 공통의 비전, 가치관, 그리고 시스템을 공유하고, 경영활동에 있어 서로 간 이해 가능한 방식에서 진행될 것이라는 믿음의 상태로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Kale et al.(2000), Dhanaraj et al.(2004), 그리고 Inkpen and Tsang(2005)의 측정항목들을 그대로 사용함과 동시에 본 연구에 맞게 일부 수정하여 총 8개의 항목을 사용하였다.

#### (7) 본사와 자회사 간 지식연관성

지식연관성은 본사가 보유한 지식과 해외자회사가 창출한 지식의 유사성 정도로 정의되며, 기술, 제품, 시장, 고객, 그리고 경쟁 지식 등의 유사성 정도로 측정할 수 있다(Yang et al., 2008). Lee, Chen, and Lu(2009)는 지식연관성을 본사와 해외자회사의 시장지식의 유사성과 보완성으로 간주하여, 본사의 시장지식의 보완성, 본사 핵심지식과의 연관성, 본사 유통채널 지식과의 연관성, 본사 제품 지식과의 연관성 등으로 측정하였다.

따라서 본 연구는 기존 연구들을 바탕으로 본사와 자회사의 지식연관성을 본사가 보유한 마케팅 지식과 해외자회사가 창출한 마케팅 지식의 유사성 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Yang et al.(2008)과 Lee et al.(2009)의 측정항목들을 그대로 사용함과 동시에 본 연구에 맞게 일부 수정하여 총 6개의 항목을 사용하였다.

#### 4.2.3 통제변수

본국 출신 자회사 최고경영자는 일반적으로 자회사의 특수한 사정보다는 기업 전체의 관점을 중시하고 본사 직원과 긴밀한 협조를 이룰 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000). 따라서 해외자회사 최고경영자의 국적, 즉, 본국 출신 자회사 최고경영자가 현지국 출신 보다 본사로의 지식이전에 적극적일 것으로 예상할 수 있다. 해외자회사 최고경영자 국적은 본국 출신일 경우 '1', 현지국 및 타국 출신일 경우 '0'으로 더미변수 처리하였다.

해외자회사의 소유지분에 따른 진출형태가 다국적 기업의 지식이전에 영향을 미칠 수 있다(Lyles and Slak, 1996). 만약 해외자회사가 적은 지분으로 현지국에 진출하였다면, 현지 특유 지식을 획득했다고 하더라도 파트너의 간섭으로 인해 본사로의 지식이전에 적극적일 수 없을 것이다. 따라서 해외자회사의 현지국 진출형태는 역지식이전에 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다. 통제변수인 해외자회사의 진출형태는 100% 소유지분을 통한 신규투자일 경우 '1', 50% 또는 50% 이상 소유지분을 통한 합작투자인 경우에는 '0'으로 더미변수 처리하였다.

역사가 오래된 해외자회사가 본사와 오랜 협력 경험을 통하여 본사와의 지식이전에 관련된 조직적인 경험을 확보하고 있을 가능성이 높다(Foss and Pedersen, 2002). 따라서 해외자회사의 존속 년수는 역지식이전에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 해외자회사의 존속 년수는 해당 다국적기업 자회사가 한국시장에 진출한 시점에서 현재까지의 년 수로 측정하였다.

기업의 규모가 크면 기업 스스로가 지식을 창출할 수 있는 능력이 생긴다(Minbaeva et al., 2003). 따라서 해외자회사의 규모가 크면 현지 특유의 지식

을 스스로 창출하여 본사로 역이전할 가능성이 높을 것이다. 해외자회사 규모는 자본금 규모와 매출액 규모의 평균값으로 측정하였다.

## V. 실증분석

### 5.1 조사대상 기업과 응답자의 특성

본 연구의 전체 유효 표본 253개 해외자회사들과 응답자들의 일반적인 특성을 종합해서 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다.

### 5.2 신뢰성 및 타당성 검증

먼저 각 연구개념별 측정항목들의 내적일관성(internal consistency)을 조사하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 값을 검증하였다. 신뢰성(reliability) 분석을 실시한 결과 대다수의 측정항목들에 문제가 없는 것을 확인할 수 있었으나, 해외자회사 마케팅 지식창출(MKC4), 해외자회사 지식이전 의지(TW4), 본사와 자회사 간 지식연관성(KR6), 그리고 본사와 자회사 간 사회적 자본(SC3) 등 총 4개의 항목이 제거되었다. 이는 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6이상이면 각 요인별 신뢰성이 있다고 판단함으로써 제거된 항목들이 외 본 연구 다른 항목들의 신뢰성에는 큰 무리가 없는 것으로 판단할 수 있다.

다음으로 신뢰성 분석에서 제거된 항목들을 제외한 모든 연구 개념들에 대하여 측정항목들의 타당성(validity)을 검증하기 위하여 주성분 분석(principal component analysis)에 의한 직각회전 방식인 베리맥스(varimax rotation)를 이용하여 요인분석

〈표 1〉 조사대상 기업과 응답자의 특성

Item	Scale	표본수	구성비 (%)	Item	Scale	표본수	구성비 (%)									
본사 국적	일본	25	9.9	자본금 규모	10억 미만	17	6.7									
	미국	90	35.6		10~20억 미만	37	14.6									
	중국	23	9.1		20~50억 미만	60	23.7									
	유럽	94	37.2		50~100억 미만	85	33.6									
	기타	21	8.3		100억 이상	54	21.3									
고객	기업 일반 소비자	170	67.2	마케팅 부서 직원수	1~5명 미만	24	9.5									
		83	32.8		5~10명 미만	73	28.9									
주요 업종	기계 전기 전자 반도체 조선 항공 금형관련 가전 자동차 의류 기타	17 60 24 12 20 14 12 16 24 7 47	6.7 23.7 9.5 4.7 7.9 5.5 4.7 6.3 9.5 2.8 18.6		연간 평균 매출액	30억 미만 30~100억 미만 100~200억 미만 200~500억 미만 500억 이상	20 71 69 73 20	7.9 28.1 27.3 28.9 7.9								
									해외 진출 형태	합작투자(50% or 50% 이상) 단독투자(100% 지분소유)	158 95	62.5 37.5	최고 경영자 국적	일본	18	7.1
														미국	35	13.8
				중국										23	9.1	
				유럽										50	19.7	
				한국 기타										112 15	44.3 6.0	
				존속 년수					2~3년 미만 3~5년 미만 5~7년 미만 7년 이상	58 64 62 69	23.0 25.3 24.5 27.3	응답자 현황				
												직책	대리	40	15.8	
과장	48	19.0														
차장	49	19.4														
부장 이사 이상	57 59	22.5 23.3														
직원수	50~100명 미만 100~200명 미만 200~500명 미만 500명 이상	79 59 74 41	31.2 23.3 29.2 16.2	근무경력	3~5년 미만	81	32.0									
					5~7년 미만	107	42.3									
					7년 이상	65	25.7									

(factor analysis)을 실시하였다. 그 결과 전체 9개 변수들에 대한 각 항목들의 전체 분산은 약 71%로 비교적 높은 분산 설명력을 나타내고 있다. 또한

요인적재량(factor loading)도 비교적 높게 나타나 판별타당성(discriminant validity)과 집중타당성(convergent validity)에는 문제가 없는 것으로 판

단할 수 있다.

또한 본 연구에서는 동일방법편의(common method bias)를 파악하기 위해 Harmon의 one-factor test를 실시하였다. 이는 종속 및 독립변수를 측정하는 모든 항목들을 포함한 요인분석을 실시하여, 하나의 요인이 변수들의 대부분의 분산을 설명하는지를 검증하는 방법으로 만약 변수들의 측정항목들 내에 동일방법편의가 존재한다면 본 연구에 포함된 모든 측정항목들에 대한 요인분석을 실시한 경우 하나의 요인으로 묶이게 되거나 변수들의 대부분을 설명하는 요인이 도출될 것이다(Yang et al., 2008). 본 연구에서 요인분석을 실시한 결과 다수의 설명력 있는 요인들이 나타났을 뿐 아니라, 가장 설명력이 큰 요인은 전체 분산의 10.3%만을 차지하고 있었다. 따라서 본 연구에서는 동일방법편의의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있다. 이와 같은 신뢰성과 타당성 분석 결과를 종합해서 살펴보면 다음의 <표 2>와 같다.

### 5.3 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 변수들 간 다중공선성(multicollinearity)을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 대부분 변수들 간의 상관관계는 유의수준 0.01과 0.05에서 통계적으로 유의한 수준이었다. 모든 변수들 간 상관관계 중에서 해외자회사 마케팅 지식창출과 본-자회사 사회적 자본의 관계가 유의수준 0.01에서 0.442로 가장 높은 수치를 보였지만, 그 외의 변수들 간 상관관계는 모두 0.5 이하로 나타나 본 연구의 변수들 간에 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단할 수 있었다. 한편, 다중공선성 판단 기준인 분산팽창요인(variance inflation factors: VIF)의 값은 1.259~2.738로 본 연구의 변수들

간 다중공선성 문제는 나타나지 않은 것으로 판단할 수 있다. 이와 같은 상관관계분석을 종합해서 살펴보면 다음의 <표 3>과 같다.

### 5.4 가설검증

본 연구는 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 모형 1에서는 통제변수만 포함되고, 모형 2에서는 통제변수를 비롯한 모든 독립변수를 추가하여 살펴보았다. 한편, 연구가설의 채택 여부는 모형의 각 경로계수(path coefficient)가 유의적인가를 확인함으로써 결정될 수 있으며, t값이 1.96이상일 경우에는 유의수준 0.05, t값이 2.58 이상일 경우에는 유의수준 0.01에서 가설을 채택할 수 있다(Hair, Anderson, Tahtam, and Balck, 2006).

가설 검증결과와 채택여부를 구체적으로 살펴보면, 먼저 가설 1에서는 해외자회사의 마케팅 지식창출이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 제안하였다. 가설 검증결과 해외자회사의 마케팅 지식창출은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(path coefficient=0.209, t=2.473, p=0.032). 따라서 가설 1은 유의수준 0.05에서 채택되었다. 가설 2는 해외자회사의 지식이전 의지가 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였는데, 검증 결과 해외자회사의 지식이전 의지는 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(path coefficient=0.217, t=3.031, p=0.000). 따라서 가설 2는 유의수준 0.01에서 채택되었다.

가설 3은 본사의 흡수능력이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였는데, 가설 검증 결과 본사 흡수능력은 역지식이전에 긍정적인 영향

〈표 2〉 신뢰성 및 타당성 분석 결과

측정항목	변수	측정항목 내용	요인 적재량	아이젠값 설명분산(%)	Cronbach's $\alpha$ 값
해외자회사 마케팅 지식창출	MKC1	고객에 대한 특별한 지식 창출정도	0.824	5.035 (9.907)	0.876
	MKC2	경쟁자에 대한 특별한 지식 창출정도	0.903		
	MKC3	시장에 대한 특별한 지식 창출정도	0.814		
	MKC5	자사 사업에 적합한 마케팅 지식창출정도	0.855		
	MKC6	마케팅 기술에 대한 마케팅 지식창출정도	0.810		
	MKC7	자체적인 마케팅 지식창출정도	0.829		
	해외자회사 지식이전 의지	TW1	본사에 지식 제공 의지정도		
TW2		본사가 지식을 요구할 때 도와줄 의향 정도	0.925		
TW3		본사에 쉽게 지식을 이전하기 위한 노력정도	0.737		
TW5		본사에 지식을 이전함으로써 이로운 정도	0.873		
TW6		본사에 지식을 이전하라고 격려를 받는 정도	0.827		
본사 흡수능력		AC1	새로운 지식 이해정도	0.840	4.170 (7.242)
	AC2	지식을 조직 내 공유하기 위한 정보시스템 보유정도	0.803		
	AC3	마케팅 사전 지식 보유정도	0.812		
	AC4	마케팅 기술 보유정도	0.928		
	AC5	마케팅 기법에 대한 사전 교육 정도	0.787		
본사 학습의지	LW1	업무와 관련된 지식을 검색하려는 의지 정도	0.812	4.879 (7.755)	0.819
	LW2	새로운 지식을 학습하려는 노력 정도	0.811		
	LW3	지식의 내용이 어려워도 학습하려는 노력 정도	0.805		
	LW4	외부의 지식을 학습하는 거부감이 없는 정도	0.847		
	LW5	외부의 지식을 적극적으로 수용하는 정도	0.820		
	LW6	새로운 지식을 학습하는 것이 즐거운 정도	0.784		
공식적 통합 메커니즘	FIM1	정기적인 회의 정도	0.843	3.235 (6.328)	0.807
	FIM2	정기적인 보고 정도	0.806		
	FIM3	태스크포스팀 운영 정도	0.793		
	FIM4	프로젝트팀 운영 정도	0.793		
사회화 메커니즘	SM1	공동 훈련프로그램 참여 정도	0.851	4.076 (7.109)	0.821
	SM2	파견 직원 교류 정도	0.806		
	SM3	면대면(face-to face) 토론 정도	0.807		
	SM4	전문가 이용 정도	0.810		
	SM5	최고경영자 간 개인적인 친분 정도	0.802		
본-자회사 지식연관성	KR1	제품에 관한 지식의 유사성 정도	0.873	4.026 (7.076)	0.851
	KR2	시장에 관한 지식의 유사성 정도	0.785		
	KR3	고객에 관한 지식의 유사성 정도	0.768		
	KR4	경쟁자에 관한 지식의 유사성 정도	0.772		
	KR5	유통채널에 관한 지식의 유사성 정도	0.828		
본-자회사 사회적 자본	SC1	공통의 비전을 공유하는 정도	0.773	5.577 (10.308)	0.818
	SC2	공통의 가치관을 공유하는 정도	0.835		
	SC4	계약사항을 준수하는 정도	0.789		
	SC5	암묵적인 약속을 준수하는 정도	0.813		
	SC6	담당한 역할을 충실히 수행하는 정도	0.795		
	SC7	공통의 성과를 달성하기 위해 노력하는 정도	0.781		
	SC8	예외상황이 발생했을 때 서로 도움을 주는 정도	0.791		
	역지식이전	RKT1	해외자회사에서 이전된 고객 지식 사용정도		
RKT2		해외자회사에서 이전된 경쟁자 지식 사용정도	0.819		
RKT3		해외자회사에서 이전된 마케팅 노하우 사용정도	0.810		
RKT4		해외자회사에서 이전된 유통노하우 사용정도	0.840		
RKT5		해외자회사에서 이전된 판매망 지식 사용정도	0.870		
RKT6		해외자회사에서 이전된 브랜드 지식 사용정도	0.822		

〈표 3〉 상관관계분석

변수	VIF	Mean	S.D	SS	EM	SY	CN	MKC	TW	AC	LW	FIM	SM	KR	SC	RKT
SS	1.614	3.420	0.8178	1												
EM	1.673	3.331	0.7751	0.358**	1											
SY	1.259	3.329	0.9729	-0.245	-0.144	1										
CN	2.738	3.771	0.7314	0.283*	0.079	-0.220	1									
MKC	2.659	3.475	0.7811	0.166	0.181	-0.202	0.066	1								
TW	1.417	3.580	0.6970	0.201*	-0.013	0.301**	0.205*	0.325**	1							
AC	1.346	3.045	0.8514	0.311**	0.216*	0.334**	0.072	0.401**	0.291*	1						
LW	1.928	3.304	0.6566	0.094	0.095	-0.258	0.129	0.290*	0.232*	0.341**	1					
FIM	1.816	3.424	0.5764	0.143	0.207*	-0.144	0.141	-0.395	0.395**	0.185	0.208*	1				
SM	1.674	3.363	0.6946	0.261*	0.309**	-0.205	0.347**	0.322**	0.263*	0.011	0.346**	0.383**	1			
KR	2.217	4.042	0.6545	0.273*	0.259*	0.014	0.353**	0.246*	0.172	0.262*	0.384**	0.350**	0.232*	1		
SC	2.135	3.825	0.6372	0.131	0.327**	-0.169	0.325**	0.442**	0.319**	-0.227	0.263	0.018	0.251*	0.175	1	
RKT	1.892	3.428	0.7126	0.291*	0.355**	-0.279	0.227*	0.183	0.196	0.218*	0.251*	0.201*	0.225*	0.384**	0.285*	1

\*\* P < 0.01, \* P < 0.05

(주의) SS: 해외자회사 규모, EM: 해외자회사 진출형태, SY: 해외자회사 존속년수, CN: 해외자회사 최고경영자 국적, MKC: 해외자회사 마케팅 지식창출, TW: 해외자회사 지식이전 의지, AC: 본사 흡수능력, LW: 본사 학습의지, FIM: 공식적 통합 메커니즘, SM: 사회화 메커니즘, KR: 본-자회사 지식연관성, SC: 본-자회사 사회적자본, RKT: 역지식이전

을 미치는 것으로 확인되었다(path coefficient = 0.394,  $t=3.169$ ,  $p=0.000$ ). 따라서 가설 3은 유의수준 0.01에서 채택되었다. 가설 4는 본사의 학습의지가 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 제안하였는데, 검증 결과 본사의 학습의지는 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(path coefficient = 0.204,  $t=2.354$ ,  $p=0.003$ ). 따라서 가설 4는 유의수준 0.05에서 채택되었다.

가설 5에서는 공식적 통합 메커니즘이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 제안하였는데, 가설 검증결과 공식적 통합 메커니즘은 역지식이전에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다(path coefficient = 0.070,  $t=1.130$ ,  $p=0.259$ ). 따라서 가설 5는 기각되었다. 반면, 가설 6은 사회화 메커니즘이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였는데, 검증 결과 사회화 메커니즘은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(path coefficient = 0.407,  $t=2.754$ ,  $p=0.000$ ). 따라서 가설 6은 유의수준 0.01에서 채택되었다.

가설 7은 본사와 자회사 간 사회적자본이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 제안하였는데, 가설 검증결과 본사와 자회사 간 사회적자본은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(path coefficient = 0.271,  $t=4.270$ ,  $p=0.000$ ). 따라서 가설 7은 유의수준 0.01에서 채택되었다. 가설 8은 본사와 자회사 간 지식연관성이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였는데, 검증 결과 본사와 자회사 간 지식연관성은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(path coefficient = 0.328,  $t=4.736$ ,  $p=0.000$ ). 따라서 가설 8은 유의수준 0.01에서

채택되었다. 통제변수들 중 해외자회사의 최고경영자 국적이 역지식이전에 유의수준 0.01에서 긍정적인 관계를 나타냈다. 또한 해외자회사의 진출형태는 역지식이전에 유의수준 0.05에서 긍정적인 관계를 나타냈다. 이와 같은 가설의 검증결과를 종합해서 살펴보면 다음의 <표 4>와 같다.

## VI. 결론 및 토의

국제화를 추구하는 다국적기업에게 있어 네트워크 내 조직 간 지식을 얼마나 효율적으로 이전하는가는 지속적인 경쟁우위를 구축하는데 매우 중요한 문제이다(Szulanski, 1996). 최근 다국적기업 해외자회사의 역할이 중요시 되면서 역이전에 관한 논의가 활발해지기 시작했다. 그러나 기존 연구들에서는 역지식이전을 단순히 다국적기업 내 조직들 간 지식이전으로 보고, 이에 영향을 미치는 요인들을 살펴보았지만 실제적으로 본사와 자회사 간 지식이전은 상당 부분 위계적이며, 많은 시간적 장소적 차이가 존재한다는 사실은 간과하였다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2007; Teece, 2000). 또한 지식이전은 지식 전수자의 지식을 수혜자에게 이전하는 것이기 때문에 지식 전수자가 성공적인 지식이전을 위해 고려해야 할 요인들이 무엇인지를 확인하는 것이 무엇보다 중요하다(O'Dell and Grayson, 1998).

따라서 본 연구는 역지식이전이 해외자회사가 창출한 지식에 대해 자회사가 본사를 인식 및 이해시키는 복잡한 과정이 필요한 해외자회사와 본사 간 즉, 독립된 기업 간 지식이전으로 간주하고 지식 전수자인 해외자회사 관점에서 자회사가 복잡한 역지

〈표 4〉 회귀분석 결과

	모형 1		모형 2	
	경로계수	t-value	경로계수	t-value
<b>통제변수</b>				
해외자회사 최고경영자 국적	0.181**	2.867**	0.175**	2.825**
해외자회사 진출형태	0.179*	2.149*	0.156*	2.091*
해외자회사 존속년수	-0.090	-1.189	-0.104	-1.278
해외자회사 규모	0.098	1.192	0.125	1.301
<b>독립변수</b>				
해외자회사 마케팅 지식창출			0.209*	2.473*
해외자회사 지식이전 의지			0.217**	3.031**
본사 흡수능력			0.394**	3.169**
본사 학습의지			0.204*	2.354*
공식적 통합 메커니즘			0.070	1.130
사회화 메커니즘			0.407**	2.754**
본-자회사 지식연관성			0.271**	4.270**
본-자회사 사회적 자본			0.328**	4.736**
R	0.260		0.517	
R <sup>2</sup>	0.067		0.267	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.025		0.197	
Durbin-Watson	2.250		2.281	
F	1.572		3.788**	

(주의) \*\* P &lt; 0.01, \* P &lt; 0.05

식이전을 수행하는데 고려해야 하는 요인들을 살펴 보고자 하였다. 이에 본 연구는 역지식이전에 영향을 미치는 요인을 크게 해외자회사의 마케팅 지식창출과 자회사의 지식이전 의지 등을 포함한 지식 전수자인 해외자회사의 특성, 본사 흡수능력과 학습의지 등의 지식 수혜자인 본사의 특성, 그리고 지식통합 메커니즘의 일환인 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘, 사회적 자본, 그리고 지식 연관성 등의 본사와 자회사 관계 특성으로 살펴보았다. 실증분석 결과 공식적 통합 메커니즘을 제외한 해외자회사 특성, 본사 특성, 그리고 본사와 자회사 관계 특성 모

두 역지식이전에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 기존문헌에서 미흡하게 다뤄 실증적으로 재확인하고자 한 마케팅 지식창출과 역지식이전의 관계와 지식통합 메커니즘 중 기존 지식이전 연구들에서 중요한 요인으로 제시된 공식적 통합 메커니즘이 기각된 이유와 그에 따른 시사점은 다음과 같다.

먼저, 해외자회사의 마케팅 지식창출과 역지식이전과의 관계는 자회사의 마케팅 지식창출이 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 기존 연구에서 해외자회사의 복잡하고, 암묵적인 현지 특유 마케팅 지식창출이 결국, 본

사가 자회사가 창출한 마케팅 지식의 이전 및 활용을 향상시킴을 의미하며, 자회사의 마케팅 지식창출 활동과 본사의 해외자회사 지식이전 및 활용 향상간의 선순환구조가 존재함을 확인시켜주는 것이라 하겠다(Yang et al., 2008). 이에 다국적기업 본사는 지속가능한 발전을 위해 해외자회사의 마케팅 지식창출 수준을 재고시켜주어야 할 것이다. 즉, 다국적기업 본사는 해외자회사의 마케팅 지식을 습득함으로써 글로벌 전략을 더욱 정교하게 수정할 수 있으며, 동시에 자회사들의 상황을 반영하는데 활용할 수 있기 때문에 본사는 자회사가 다국적기업 내에서 지식 전수자로서의 역할을 충실히 할 수 있도록 독자적으로 지식을 창출할 수 있는 권한을 부여해야 한다.

반면, 본 연구의 결과 역지식이전에서 공식적 통합 메커니즘은 역지식이전에 영향을 미치지 않지만, 사회화 메커니즘은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 해외자회사가 본사와 지식 통합의 일환으로 비공식적 사회화 메커니즘을 가질 때 자회사에서 창출된 마케팅 지식의 본사로의 이전 및 활용이 성공적으로 이루어진다는 것을 의미한다. 그러나 공식적 통합메커니즘은 해외자회사와 본사 간의 지식공유를 위해 형성되는 본사로의 지식 통합메커니즘의 역할을 수행하지 못하는 것으로 판단할 수 있는데, 이는 공식적 메커니즘의 중요성을 강조한 기존 연구들에 반하는 결과라 할 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000).

이는 기존 연구에서 지식의 순흐름과 역흐름 간의 차이에 의해 다국적기업 내 본사와 자회사 간 존재하는 위계적 관계 때문인 것으로 파악할 수 있다. 본사에서 해외자회사로의 지식이전에서 본사는 자신의 지식이 자회사의 현지사업 성공에 중요한 토대가 될 것으로 인식하고, 이전이 촉진될 수 있도록 주도적

으로 공식적 통합 메커니즘을 실행하기 위한 많은 투자를 할 것이다(Gupta and Govindarajan, 2000). 반면에 해외자회사가 창출한 마케팅 지식이 본사로 이전되는 상황에서 자회사는 현지국에서 창출한 마케팅 지식이 다국적기업의 경쟁우위를 창출할 가능성이 높은 지식이라는 것을 본사에 인식시켜야 할 것이다. 그러나 다국적기업 내 위계적 관계로 인해 해외자회사는 본사처럼 주도적으로 공식적인 지식 통합메커니즘을 활용하기 어려운 것이 일반적인 현상이라 할 수 있다. 이에 해외자회사는 창출한 지식을 본사로 이전하기 위해 공식적 통합메커니즘 보다는 직원 인적 교류, 경영자 미팅, 훈련 프로그램 참여, 전문가를 동반한 본사 담당자들과의 토론 등의 비공식적 사회적 메커니즘의 수행에 더 많은 투자를 하는 것이 선행될 필요가 있다고 사료된다.

한편, 본 연구의 결과 해외자회사의 지식이전 의지, 본사의 흡수능력, 본사의 학습의지, 본사와 자회사 간 사회적 자본, 그리고 본사와 자회사 간 지식연관성 등은 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 먼저, 해외자회사는 자신이 창출한 지식을 본사로 이전하는 것을 자신들의 소유권 등을 떨어뜨리는 현상으로 생각할 것이 아니라 다국적기업 전체의 역량 향상을 가져올 수 있는 핵심적인 대안으로 인식하고 보다 적극적인 지식이전 의지를 가져야 할 것이다. 이를 위해 다국적기업 본사는 해외자회사가 현지 특유의 마케팅 지식과 같은 암묵적 지식을 창출하고 이전하려는 의지를 증진시키기 위해 적극적으로 다양한 보상과 지원을 제공해야 할 것이다.

본사의 해외자회사 지식이전 및 활용 있어서도 본사의 흡수능력이 성공적인 역지식이전 및 활용에 중요한 조직적 조건임을 알 수 있다. 즉, 본사의 흡수능력이 클수록 본사는 해외자회사로부터 이전된 지

식을 성과 창출을 위해 활용할 수 있을 것으로 파악할 수 있다. 이에 다국적기업 본사는 자회사의 현지 특유지식을 올바르게 이해하고 적용할 수 있는 시스템 구축 및 인적자원 교육 등과 같은 흡수능력 향상을 위한 노력을 기울여야 할 것이다. 또한 역지식이전에 있어 지식 수혜자인 본사가 인식하는 해외자회사가 창출한 마케팅지식의 잠재적 가치가 본사의 학습 노력 및 의지를 유도하는데 중요하게 작용한다고 볼 수 있다. 따라서 본사는 해외자회사를 하위조직이 아닌 다국적기업 경쟁우위를 향상시키는 동반자적 관계로 인식하고 자회사가 창출한 암묵성이 높은 현지 마케팅 지식에 대해서 본사의 학습의지를 높여야 할 것이다.

기존 연구들에서 언급한 주장과 유사하게 본 연구에서도 본사와 자회사 간 사회적 자본이 역지식이전에 중요한 변수임을 확인시켜주고 있다(Inkpen and Tsang, 2004). 특히, 본 연구에서는 본사와 자회사 간 사회적 자본을 인지적, 관계적 차원의 변수로 측정하였는데, 이는 본사와 자회사 상호 간 관계의 역할이 역지식이전에 중요한 요소임을 확인한 것이라 할 수 있다. 이러한 맥락에서 다국적기업 본사는 해외자회사의 지식을 이전받고, 활용하기 위해 자회사들과 높은 수준의 비전 공유, 공통의 목표에 대한 공감대 형성 및 개별 자회사들과 신뢰 관계 형성 등과 같은 사회적 자본 구축을 위해 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 한편 본 연구의 결과는 기업이 이전 받은 지식과 현재 보유한 지식의 연관성이 높으면, 기업은 새로운 지식의 잠재성을 빠르게 인식할 수 있으며, 이를 통해 해당 지식을 효과적으로 활용할 수 있다는 기존 연구의 결과와 일치하였다(Mudambi and Navarra, 2004). 즉, 본사가 해외자회사에서 이전된 마케팅 지식을 이전 및 활용할 것인지 정확한 판단을 하기 위해서는 해당 마케팅 지식에 대한

이해의 폭을 넓혀야 하며, 이 때 자회사에서 이전된 마케팅 지식과 본사가 보유한 마케팅 지식과의 연관성이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 따라서 본사는 본국의 마케팅 지식은 물론 전 세계 자회사들로부터 이전된 각 현지 마케팅 지식을 축적함으로써 역지식이전 상황에 대비할 수 있어야 할 것이다.

그 밖에 해외자회사의 최고경영자가 본국출신인 경우 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 본국 출신 최고경영자가 현지국 출신 경영자보다 더 적극적으로 현지에서 창출한 특유의 마케팅 지식을 본사로 이전하는데 적극적이라 생각할 수 있다. 따라서 다른 조건들이 동일하다면 해외자회사의 최고경영자가 본국 출신 인사가 임명되는 경우 역지식이전은 더 성공적으로 이루어질 수 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 해외자회사의 다수의 지분을 가지고 현지국에 진출한 경우 역지식이전에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 합작 및 전략적 제휴 자회사 보다는 완전 소유자회사가 현지에서 창출한 마케팅 지식을 본사로 이전하는 것이 더 성공적이라는 것으로 고려할 수 있다.

이와 같은 연구 결과를 종합적으로 살펴보면 해외자회사에서 본사로의 마케팅 지식이전은 단순한 다국적기업 내 지식이전 관점이 아닌 독립된 기업들 간 지식이전 관점에서 살펴봐야 한다는 본 연구의 주장을 잘 뒷받침하고 있다. 동시에 역지식이전에 영향을 미치는 해외자회사 요인들, 본사 요인들, 그리고 본사와 자회사 관계 요인들이 무엇인지를 잘 나타내고 있다. 즉, 해외자회사는 현지에서 창출한 특유의 마케팅 지식을 본사로 성공적으로 이전하기 위해서는 꾸준한 지식창출 및 지식이전 의지 배양, 본사의 흡수능력 및 학습의지 고려, 그리고 본사와의 비공식적인 커뮤니케이션 채널 및 신뢰적 관계

구축, 그리고 본사가 보유한 지식과 자회사가 창출한 지식의 유사성 검증 등에 세심한 주의와 노력을 기울여야 할 것이다.

이와 같은 본 연구의 의의에도 불구하고 여전히 향후 해결해야 할 문제점과 연구방향은 존재하고 있으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 분석대상인 해외자회사들의 활동지역이 한국이라는 한 국가로 한정되어 있기 때문에 본 연구의 결과가 문화적, 제도적으로 조건이 다른 해외 시장에서도 적용될 수 있다고 주장하기에는 무리가 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 사회, 문화권에 있는 해외자회사들을 분석 대상으로 살펴보는 것이 필요할 것으로 판단된다. 둘째, 본 연구는 통계분석의 신뢰성을 높이기 위해 한국에서 생산과 판매를 하는 다국적기업 해외자회사를 분석대상으로 한정하였다. 이로 인해 본 연구결과가 생산지향성, 연구개발지향성, 자원개발지향성 등과 같이 다른 목적으로 설립된 자회사들에게도 보편적으로 적용된다고 보기는 어려운 것이 사실이다. 따라서 향후 연구에서는 보다 완전한 요인 및 이론 개발을 위해 다른 목적으로 설립된 해외자회사들을 대상으로 실증분석을 시도해볼 필요가 있다고 사료된다. 마지막으로 본 연구는 해외자회사 측면에서 본사의 특성 및 본사와의 관계 특성에 대해 설문을 진행하여 역지식이전의 수혜 대상인 본사의 입장을 고려하지 못했다는 한계점이 있다. 물론 본 연구는 이러한 한계점을 극복하고자 최대한 본사의 상황을 어느 정도 알고 있는 최고경영자나 관리자를 대상으로 응답을 진행하였지만, 이러한 노력이 실제적인 본사의 입장을 반영한다고 볼 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 자회사 뿐 아니라 지식 수혜자인 본사도 설문대상에 포함시킴으로써 역지식이전에 대한 보다 심도 있는 분석과 해석을 해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김경, 한승두(2006), “한국 모기업의 해외자회사에 대한 지식이전 결정요인 분석: 지식특성과 조직특성을 중심으로,” **국제경영리뷰**, 10(3), 243-268.
- 박용석(2005), “국제합작투자사업자 간의 동질성이 현지과 트너의 지식습득에 미치는 영향에 관한 연구,” **경영학연구**, 34(3), 915-937.
- 박현희, 박병일(2012), “국제합작기업의 지식습득: 마케팅 관리적 지식 및 현지 시장 정보습득에 영향을 미치는 결정요인에 대한 비교분석,” **국제경영리뷰**, 16(3), 25-50.
- 이장로, 정인식, 박지훈, 나우희(2006), “중국시장에 진출한 한국 다국적기업의 마케팅 지식이전 결정요인에 관한 실증연구,” **국제경영연구**, 17(3), 23-56.
- 최순규(2003), “한국 다국적기업의 모회사 노하우 해외이전에 대한 탐색적 연구: 조직적 결정요인들을 중심으로,” **국제경영연구**, 14(1), 1-25.
- 최순권(2007), “해외파견자 특성이 본사와 해외자회사 간 지식이전에 미치는 영향에 관한 연구,” **국제경영리뷰**, 11(4), 209-232.
- 최순권, 이중우(2004), “전략적 제휴 기업 내 지식이전에 관한 연구: 지식전환(Knowledge Translation)적 접근,” **국제경영연구**, 15(4), 1-30.
- 홍덕표, 최순규(2006), “본-자회사간 혁신노하우의 국제적 이전을 결정하는 요인에 관한 연구,” **경영학연구**, 35(2), 645-670.
- Adenfelt, M. and K. Lagerstrom(2008), “The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams: A conceptual framework,” *Management International Review*, 48(1), 319-338.
- Alavi, M. and D. Leidner(2001), “Review: Knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundation and

- research issue," *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Almeida, P. and A. Phene(2004), "Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation," *Strategic Management Journal*, 25(1), 847-864.
- Ambos, T. C. and B. Ambos(2009), "The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations," *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.
- Ambos, T. C., B. Ambos, and B. B. Schlegelmilch (2006), "Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers," *International Business Review*, 15(1), 294-312.
- Andersson, U., M. Forsgren, and U. Holm(2002), "The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation," *Strategic management Journal*, 17(1), 976-996.
- Badaracco, J. L. Jr.(1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bjorkman, I., W. Barner-Rasmussen, and L. Li (2004), "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms," *Journal of International Business Studies*, 35(1), 443-455.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, and R. Novel(1999), "Knowledge transfer in international acquisition," *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462.
- Choi, C. J. and S. H. Lee(1997), *A knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships*, In P. Beamish and J. Killing (eds.), *Cooperative Strategies, European perspectives*, San Francisco: The New Lexington Press.
- Cohen, W. and D. Levinthal(1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Czinkota, M. R., I. A. Ronkainen, and M. H. Moffett(1999), *International Business*, Fort Worth: Dryden Press.
- Davenport, T. H. and L. Prusak(1998), *Working Knowledge Managing What Your Organization Knows*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- De Luca, L. M. and K. Atuahene-Gima(2007), "Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance," *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Dhanaraj, C. L., A. Majorie, H. K. Steensma, and L. Tihnyi(2004), "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance," *Journal of International Business Studies*, 35(2), 428-442.
- Dodgeson, M.(1996), "Learning, trust and inter-firm technological linkages: Some theoretical associations," *Technological Collaboration*, Edward Elgar, Cheltenham, U.K., 54-75.
- Ellis, P.(2000), "Social ties and foreign market entry," *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.
- Feinberg, S. E. and A. K. Gupta(2004), "Knowledge spilloves and the assignment of R&D

- responsibilities to foreign subsidiaries," *Strategic Management Journal*, 25, 823-845.
- Foss, N. J. and T. Pedersen(2002), "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context," *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- Frost, T. S., J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign (2002), "Centers of excellence in multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 23(2), 997-1018.
- Goodman, P. S. and E. D. Darr(1998), "Computer-aided system & communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environment," *MIS Quarterly*, 22(4), 418-440.
- Grant, R. M.(1996), "Toward a knowledge based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan(2000), "Knowledge flow within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tahtam, and W. C. Balck(1998), *Multivariate Data Analysis, 5th*, Prentice-Hall, 654-667.
- Hakanson, L. and R. Nobel(2001), "Organizational characteristics and reverse knowledge transfer," *Management International Review*, 40 (special issue), 29-48.
- Hau, L. N. and F. Evangelista(2007), "Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs," *Journal of Business Research*, 60(7), 1152-1165.
- Hedlund, G.(1994), "A model of knowledge management the N-form corporation," *Strategic Management Journal*, 15(2), 73-90.
- Hitt, M. and D. Ireland(1985), "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance," *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.
- Holak, S. L. and D. R. Lehmann(1990), "Purchase intentions and the dimensions of innovations: An exploratory model," *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 59-73.
- 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 P. W. Beamish(1997), "Knowledge bargaining power, and the instability of international joint ventures," *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Inkpen, A. C. and E. W. Tsang(2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer," *Academy of Management Journal*, 30(1), 146-165.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter(2000), "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital," *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, 54(4), 1-18.
- Kostova, T.(1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective," *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T. and K. Roth(2003), "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation," *Academy of*

- Management Review*, 28(2), 297-317.
- Lahti, R. K. and M. M. Beyerlein(2000), "Knowledge transfer and management consulting: A look at the firm," *Business Horizon*, 43(1), 112-132.
- Lane, P. J., J. E. Salk, and M. A. Lyles(2001), "Absorptive capacity, learning and performance in international joint venture," *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lane, P. J., B. R. Koka, and S. Pathak(2006), "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct," *Academy Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lee, R. P., Q. Chen, and X. Lu(2009), "In search of platforms to increase market responsiveness: Evidence from foreign subsidiaries," *Journal of International Marketing*, 17(2), 59-73.
- Li, L.(2005), "The effect of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra-and inter-organizational relationships," *International Business Review*, 14, 77-95.
- Li, L., W. Barner-Rasmussen, and I. Bjorkman (2007), "What difference does the location make?: A social capital; perspective on transfer of knowledge from multinational corporation subsidiaries located in China and Finland," *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 233-249.
- Lin, X.(2005), "Local partner acquisition of managerial knowledge in international joint ventures: Focusing on foreign management control," *Management International Review*, 45(2), 219-237.
- Lord, D. M. and A. L. Ranft(2000), "Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge," *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573-589.
- Lyles, M. A. and J. E. Salk(1997), "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context," *Co-operative strategies: 2, European perspectives*, pp.325-355. eds. Beamish, P. W. and J. P. Killing, The New Lexington Press, San Francisco.
- Minbaeva, D. T.(2007), "Knowledge transfer in multinational corporations," *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Minbaeva, D. T. P., I. Bjorkman, C. Fey, and H. J. Park(2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34(1), 586-599.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley, and B. S. Silverman (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer," *Strategic Management Journal*, 17(Special Edition), 77-91.
- Mudambi, R.(2002), "Knowledge management in multinational firms," *Journal of International Management*, 8, 1-9.
- Mudambi, R. and P. Navarra(2004), "Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs," *Journal of International Business Studies*, 35(3), 385-406.
- Mudambi, R., S. M. Mudambi, and P. Navarra (2007), "Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self determination and teamwork," *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455.

- Murray, J. Y. and M. C. H. Chao(2005), "A cross-team framework of international knowledge acquisition on new product development capabilities and new product market performance," *Journal of International Marketing*, 13(3), 25-54.
- Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), *The Knowledge Creating Company*, New York Oxford, Oxford University Press.
- O' Dell, C. and C. J. Grayson(1998), "If only we knew what we knew: Identification and transfer of internal best practice," *California Management Review*, 40(2), 154-174.
- Pak, Y. S. and Y. R. Park(2004), "A framework of knowledge transfer in cross-border joint ventures: An empirical test of the Korean context," *Management International Review*, 44(4), 417-434.
- Park, B. I., J. Whitelock, and A. Giroud(2009), "Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs," *Management Decision*, 47(8), 1340-1356.
- Piscitello, L. and L. Rabbiosi(2006), "How does knowledge transfer from foreign subsidiaries affect parent companies' innovative capacity?," *DRUID Working Paper*, 6(22), 1-29.
- Prahalad, K. and G. Hamel(1994), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, 90(5), 79-91.
- Rabbiosi, L.(2011), "Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms," *Journal of International Management*, 17(1), 97-113.
- 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.
- Rugman, A. M. and A. Verbeke(2001), "Subsidiary specific advantages," *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Schultz, M.(2001), "The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows," *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Schultz, M.(2003), "Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations," *Management Science*, 14(4), 440-459.
- Simonin, B. L.(1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 20(2), 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.
- Singh, J.(2005), "Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns," *Management Science*, 51, 756-770.
- Singley, M. K. and J. R. Anderson(1989), *The Transfer of Cognitive Skill*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Subramaniam, M. and N. Venkatraman(2001), "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge," *Strategic Management Review*, 32(1), 359-378.

- Sumelius, J. and R. Sarala(2008), "Knowledge development in MNC subsidiaries: The influence of MNC internal and external knowledge and control mechanisms," *Thunderbird International Business Review*, 50(4), 245-258.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of Best Practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17(Special Edition), 27-44.
- Teece, D. J.(2000), "Strategies for managing knowledge assets: The role of the firm structure and industrial context," *Long Range Planning*, 33(3), 35-54.
- Tsai, W.(2001), "Knowledge transfer intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance," *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, M. T. and C. M. Shih(2004), "The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance," *International Journal of Management*, 21(4), 524-530.
- Verskasalo, M. and P. Lappalainen(1998), "A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process," *IEEE*, 45(4), 423-445.
- Vorhies, D. W. and N. A. Morgan(2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage," *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wang, Y. and S. Nicholas(2005), "Knowledge transfer, knowledge replication, and learning in non-equity alliances: Operating contractual joint venturing in China," *Management International Review*, 45(1), 97-118.
- Yan, Y. and J. A. Zhang(2003), "Performance of high-tech firm's resource and capability-based development: Knowledge acquisition, organizational utilization and management involvement," *International Journal of Business Studies*, 11(1), 45-68.
- Yang, Q., R. Mudambi, and K. E. Meyer(2008), "Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporation," *Journal of Management*, 34(5), 882-902.
- Yi-Renko, H., E. Autio, and H. J. Sapienza(2001), "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms," *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- Zahra, S. A. and G. George(2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," *Academy of Management Review*, 27, 185-203.
- 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.
- Zhou, C. and T. Frost(2003), "Centrifugal forces, R&D co-practice, and 'Reverse Knowledge Flows' in multinational firms," Paper Presented at AIB Annual Meeting, 5th-8th July, Monterey, California.

# The Empirical Study on The Determinants of Reverse Knowledge Transfer - From The Foreign Subsidiary Perspective -

Gap Yeon Jeong

## Abstract

The strategic role of foreign subsidiary in MNC is very important in these days. In this context, a key managerial problem pertains to identifying effective knowledge flows from the subsidiary to the parent company; i.e. reverse knowledge transfer(RKT). RKT may enhance the competitive advantage of MNC as local knowledge created at subsidiary level can strengthen the parent company's ability to define and influence global strategies accordingly as well as improve processes and performance. Acknowledgement of the importance of RKT for a MNC has resulted in some valuable research trying to understand this phenomenon. However, since these contributions investigate RKT, there remains uncertainty as to determinants of RKT.

In this study, we investigate the factors that may influence RKT from the foreign subsidiary perspective. Therefore, we suggest three level factors as determinants of RKT; (1) subsidiary level factors(marketing knowledge creation, knowledge transfer willingness), (2) MNC parent company level factors(absorptive capacity, learning willingness) and (3) relationship level factors between parent company and subsidiary(formalization integration mechanisms, socialization mechanisms, social capital, knowledge relevance). After the review of exant studies, we design a research model and propose hypotheses. Based on the collected 253 foreign subsidiaries' data in Korea, the proposed model is testified with the SPSS 15.0 is supported.

The analysis indicates that subsidiary level factors, MNC parent company level factors, and socialization mechanisms, social capital, knowledge relevance of relationship between parent company and subsidiary level factors can positively influence on RKT. However, among relationship

---

\* Researcher, Institute of Global Business Research, Hankuk University of Foreign Studies

between parent company and subsidiary level factors, formalization integration mechanisms has no effect on RKT. The result discuss the implication to motivate RKT in the context of MNC global competitiveness.

Key words: Reverse Knowledge Transfer, Subsidiary Level Factors, MNC Parent Company Level Factors, Relationship Level Factors between Parent Company and Subsidiary