

글로벌기업 초우량센터의 전략적 중요요인과 초우량요인에 관한 연구

Strategic Important and Excellent Factors for Global Firms' Center of Excellence

김민숙(Min-Sook Kim)

계명대학교 국제통상학과 조교수(제1저자)

방호열(Ho-Yeol Bank)

부산대학교 경영학과 교수(교신저자)

목 차

- | | |
|--------------------------|----------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 해외자회사 지식창출과 관련한 문헌연구 | 참고문헌 |
| III. 연구모형과 가설개발 | ABSTRACT |
| IV. 실증분석 | |

국문초록

본 연구는 글로벌기업의 해외자회사가 새로운 지식을 창출하고 이를 확산하는데 있어서 선도적 역할을 수행하는 초우량센터(center of excellence)로 발전하는데 영향을 주는 결정요인을 파악하고, 이를 한국기업을 대상으로 실증분석하고자 한다. 이를 위해, 기존 연구의 결과를 통합함으로써 연구모형을 개발하였다. 구체적으로 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 7개 요인을 제시하였는데, 이들은 일반적 결정요인(general factors) 2개, 전략적 중요요인(strategic important factors) 2개, 초우량요인(excellent factors) 3개로 나눌 수 있다. 각 요인들은 연구목적에 따라 필요조건이 되거나 충분조건이 된다. 예컨대, 일반적 결정요인에 속하는 분권적 조직구조는 해외자회사의 지식창출을 촉진시키는 요인이 된다(충분조건). 그러나 분권적 조직구조를 가진 모든 해외자회사가 전략적 중요도가 높은 해외자회사가 되지는 않는다(결과적으로 필요조건)는 것을 알 수 있다. 이상 7개 결정요인이 해외자회사의 지식창출에 미치는 영향에 대해 논의하고, 이를 바탕으로 가설을 개발한 후 실증자료를 통해 검증하였다.

주제어 : 초우량센터, 해외자회사의 지식창출, 전략적 리더, 흡수능력

I. 서론

기업의 글로벌화가 고도화됨에 따라 해외자회사의 전략적 역할도 다양해지고 있다. 과거 본사로부터 지식을 이전받는 수동적 입장에서, 해외자회사 스스로 창출한 지식을 다국적 네트워크에 속한 본사나 다른 자회사에게 이전하는 능동적 입장으로 진화하고 있다. 이에 따라 해외자회사가 보유하고 있는 자회사특유의 지식은 다국적기업의 경쟁우위를 뒷받침하는 전략적 자원이 되고 있다(Rugman and Verbeke, 2001; McEvily and Chakravarthy, 2002). 특히, 새로운 지식을 창출하는 활동과 본사나 다른 해외자회사로 지식을 이전시키는 활동이 활발한 해외자회사를 지식창출과 확산의 중심지, 또는 초우량센터(center of excellence)라 부르고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002). 초우량센터는 본사 외에도 다양한 원천을 통해 지식을 흡수하고 창출함으로써 조직의 기존 역량을 강화하는 것으로 밝혀졌다. 이들은 내부지식과 외부지식에 대한 다양한 접근과 함께, 높은 흡수역량을 바탕으로 혁신적인 지식창출과 확산의 중심지가 되고 있다. 이제는 이러한 해외자회사의 전략적 중요성을 인식하지 못하거나, 전략적 리더역할을 하는 초우량 해외자회사를 발굴하고 육성하지 못하는 기업은 글로벌 경쟁에서 뒤처지게 될 것이다.

초우량센터의 존재와 역할에 대해서는 오래 전부터 논의되어 왔지만 초우량센터가 되기 위한 결정요인에 대한 연구는 최근 들어 진행되었다. Frost 등(2002)¹⁾은 해외자회사가 초우량센터로 발전하는데 영향을 주는 결정요인으로 외부환경요인, 조직간 관계요인, 본사의 투자지원이라는 세 가지 요인을 제시하였으며, Asmussen 등(2009)²⁾은 현지국 환경과 해외자회사 역량이라는 관점에서, 초우량센터는 이들의 상황적(contingency) 관계에서 탄생한다고 주장하였다.

초우량센터에 관한 기존의 연구들은 해외자회사의 진화과정에서 궁극적으로 나아가야 할 전략적 지향점을 제시해 준다는 점에 의의가 있다. 본사의 글로벌 전략에 종속되어 주어진 전략적 역할을 수행하는 존재로 존속하는 것이 아니라, 해외자회사의 독자적인 성장과 발전을 위한 미래지향점을 제시해 주는 것이다.

이상과 같은 관점에서 본 연구는 기존 연구가 가지고 있는 두 가지 측면의 한계에 주목하여 차별화하고자 한다. 첫째, 기존 연구에서 파악된 지식창출 영향요인이 자회사의 지식창출

1) Frost, T.S., Birkinshaw, J.M, and Ensign, P.C., "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 2002, pp. 997-1018.

2) Asmussen, C.G., Pedersen, and Dhanaraj, C., "Host-Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model," *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 1, 2009, pp. 42-52.

을 촉진하는 일반적 요인인가, 아니면 단순한 지식창출 수준을 넘어서 초우량 지식창출 조직으로 발전하게 하는 특별한 요인인가하는 점에 대해 인식하지 못한다. 다르게 표현하면, 초우량센터가 되기 위해서는 지식창출을 위한 일반적 활동(필요조건)만으로는 부족하고, 특별한 활동(충분조건)이 필요하다는 것인데, 이를 구분한 연구는 없다.

둘째, 기존의 연구는 대부분 미국, 캐나다, 유럽과 같은 선진국 다국적기업을 대상으로 분석한 것이다. 이들 연구결과를 경영환경이 다른 한국기업에 적용시킬 수 있는지에 대한 논의가 이루어지지 않은 상황에서 볼 때, 한국기업에 적용할 수 있는가 하는 일반화의 가능성에 대해서 판단할 수가 없다.

이상과 같은 맥락에서, 이 본문은 해외자회사가 초우량센터로 발전하는데 영향을 주는 다양한 요인들을 전략적 중요도라는 기준에서 분류하고, 분류한 요인을 한국기업 해외자회사를 대상으로 실증적 검증을 하는데 그 목적이 있다.

본 논문은 다음 순서로 진행될 것이다. 먼저, 해외자회사의 지식창출과 관련이 있는 기존 연구들을 세 개 범주로 분류하여, 주요 연구의 내용과 차이에 대해 살펴볼 것이다. 다음으로 기존의 연구결과를 통합하는 연구모형을 제시하고, 이에 근거하여 가설을 개발할 것이다. 다음으로 가설을 한국기업을 대상으로 실증분석할 것이며, 마지막으로 분석결과를 해석한 후 결론을 제시할 것이다.

II. 해외자회사의 지식창출과 관련한 문헌연구

해외자회사의 지식창출과 관련한 연구는 크게 세 개 범주의 연구분야로 나눌 수 있다. 그것은 첫째, 해외자회사의 지식창출에 관한 포괄적 연구, 둘째, 해외자회사의 전략적 역할에 관한 연구, 셋째, 초우량센터(center of excellence)에 관한 연구가 그것이다. 이들 연구는 모두 해외자회사 지식창출이라는 공통주제를 다루고 있지만 연구목적과 대상에 있어서 상당한 차이가 있다.

1. 해외자회사의 지식창출요인에 관한 연구

해외자회사가 창출한 지식은 다국적기업 네트워크에 있는 본사나 다른 자회사에도 이전하기 때문에, 해외자회사가 보유하고 있는 자회사특유의 지식이 다국적기업의 경쟁우위를 창출

하는 중요한 전략적 자원이 된다는 인식(Rugman and Verbeke, 2001; McEvily and Chakravarthy, 2002)은 이에 관한 연구를 촉진시키는 계기가 되었다. 그러나 해외자회사의 지식창출에 관한 연구는 아직 본격적인 연구가 이루어졌다고 볼 수는 없다. 해외자회사의 지식창출에 영향을 주는 요인을 파악하는 주요 연구를 보면 다음과 같다.

Young과 Tavares(2004)³⁾는 해외자회사의 혁신에 영향을 주는 주요 요인으로 자율성을 들고 있다. 이들은 해외자회사가 다국적기업의 네트워크 내에 존재하기 때문에, 자회사의 지식창출에 영향을 주는 요인을 자율성의 관점에서 파악하였다. 본사의 해외자회사에 대한 조정과 통제라는 관계에서 볼 때, 본사가 자회사에 의사결정에 대한 자율권을 주면 줄수록 해외자회사의 혁신창출에 기여한다는 주장을 제시하였다.

한편, Phene과 Almeida(2008)⁴⁾는 자회사의 지식창출에 영향을 주는 두 개의 결정요인으로, 첫째, 내부적 및 외부적 환경(다국적기업의 본사와 현지국에 위치한 기업)에서 유입되는 지식(inflow), 둘째, 해외자회사의 역량에 초점을 맞추어 접근하였다. 첫 번째 요인은 자회사의 다국적기업의 본사나 현지국의 기업으로부터 유입되는 지식을 의미하고, 두 번째 요인은 자회사가 지식의 원천에 접근할 수 있는 조달역량과 다양한 지식을 조합하는 역량과 같은 해외자회사 자체역량이 자회사의 혁신에 영향을 준다고 주장하였다.

2. 해외자회사의 전략적 역할 분류에 관한 연구

다국적기업에 관한 초기연구를 살펴보면, 본사의 전략에 중점을 두고 본사와 자회사의 관계를 이분법적으로 보고 있다(Gates and Egelhoff, 1986). 그러나 해외자회사의 수가 증가함에 따라 본사와 자회사라는 이분법적 분류만으로는 광범위한 글로벌 조직을 효과적으로 관리하는 것이 어렵게 되었다. 그리고 해외자회사가 성장함에 따라 자체적으로 핵심역량을 창출하고 축적함으로써 글로벌 경쟁우위의 원천을 제공하는 해외자회사가 등장하게 되었다. 이와 같이 다양한 해외자회사를 포함하는 글로벌 네트워크를 효과적으로 관리하는데 도움을 주는 연구가 해외자회사의 전략적 역할을 분류하는 연구이다(김민숙·방호열, 2013).

해외자회사의 전략적 역할에 관한 연구는 Bartlett과 Ghoshal(1986)⁵⁾에 의해 본격적으로 시작되었다고 볼 수 있다. 그 후로는 Gupta와 Govindarajan(1991)⁶⁾로부터, Birkinshaw와 Hood(1998)⁷⁾,

3) Young, S. and Tavares, A.T., "Centralization and Autonomy: Back to the Future," *International Business Review*, Vol. 13, No. 2, 2004, pp. 215-237.

4) Phene, A. and P. Almeida, "Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities," *Journal of International Business Studies*, 39, 2008, pp. 901 - 919.

5) Bartlett, C.A. and Ghosal, S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard School Press, 1989.

Harzing과 Noorderhaven(2006)⁸⁾등의 연구가 진행되었다. 이들 연구는 해외자회사의 전략적 역할을 분류하는 다양한 분류유형을 제시하였다. 이들 연구는 대부분의 경우 해외자회사의 다양한 분류유형을 제시하고 있다. 그런데 유형을 분류하는데 있어서 가장 핵심이 되는 기준이 해외자회사의 지식창출능력이다(Gupta and Govindarajan, 1991).

최근의 연구로는 Wang 등(2009)⁹⁾을 들 수 있는데, 이들도 해외자회사의 역할을 분류하는데 있는데, Gupta와 Govindarajan(1991)과 같이 지식흐름을 분류기준으로 사용하였다. 이들을 다국적기업의 내부적 지식흐름(해외자회사와 다국적기업 본사와 다른 자회사간의 지식흐름)과 외부적 지식흐름(해외자회사와 외부조직간의 지식흐름)을 구분하여, 각각 네 가지 유형의 해외자회사를 분류하고 이들을 조합한 16개 유형의 자회사 역할을 도출하였다.

3. 초우량센터(center of excellence)에 관한 연구

Bartlett과 Ghoshal(1986)¹⁰⁾에 따르면, 초우량센터는 특정위치에서 효율성을 극대화하고 다국적기업 네트워크 전체에 도움을 주는 ‘센터’와 같은 역할을 하는 해외자회사로 정의된다. 이때, ‘센터’라는 개념은 해외자회사가 어떤 제품사업부에 대한 책임을 본사로부터 위임 받아 국내시장을 넘어서 규모의 경제를 달성하는데 주요 임무가 있다는 의미이다. 따라서 센터는 글로벌시장을 위해 특정제품이나 제품라인을 책임을 지고 있는 해외자회사를 언급하는 개념이다. 이와 대비되는 정의는, “조직의 한단위로서 기업의 가치창출의 핵심원천으로 인식되며, 조직의 다른 단위로 확산시키거나 조직의 기존역량을 강화시키는 역할을 하는 역량의 집합체”라는 정의(Frost et al., 2002)를 들 수 있다.

이상의 두 정의는 초우량센터에 대한 개념정의에 있어서 각각 다른 두 가지관점을 보여주고 있다. 첫 번째 관점은 자회사와 본사 간 조정과 통제관계에서 해외자회사의 진화론에 뿌리를 두고 있다(Jarillo and Martinex, 1990). 즉, 초우량센터는 본사로부터 위임받은 역할을 수행하는 과정에서 해외자회사가 진화하고 성장한 결과로 본다. 이러한 자회사의 성장과정은 다국적기업의 전사적 수준이 아니라 해외자회사의 자체 전략에 의해 유도되며, 해외자회사의

6) Gupta, A.K. and Govindarajan, V., "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 30, 1991, pp. 768-792.

7) Birkinshaw, J. and Hood, N., "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 773-795.

8) Harzing, A.-W.K. and Noorderhaven, N., "Knowledge Flows in MNCs: An Empirical Test and Extension of Gupta and Govindarajan's Typology of Subsidiary Roles," *International Business Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 2006, 195-214,

9) Wang, J., Liu, X, Li, X., "A Dual-Role Typology of Multinational Subsidiaries," *International Business Review*, Vol. 18, No. 6, 2009, pp. 578-591.

10) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S.(1989)

지식창출역량 또한 본사에 의해 개발되기 보다는 해외자회사 차원의 결정요소, 예컨대, 현지 특유적 요소에 의해 결정된다고 본다(Holm and Pedersen, 2000)

두 번째 관점은 초우량센터를 기업전체에 확산할 수 있는 지식개발의 중심으로 묘사하고 있다. 경쟁적 우위를 달성하기 위한 관련 기술과 훈련을 담당하는 단위로서 반드시 고정된 물리적 위치를 의미하지 않는다. 그보다는 어떤 전문화된 집단의 사람들이 공유하는 역량을 의미하기 때문에 역량그룹으로 해석되기도 한다. 역량그룹은 다국적기업의 네트워크의 한 부분으로 문제를 해결하고, 조언을 제공하는 집단을 의미한다. 이러한 개념은 초기연구에서는 초우량센터를 해외자회사에 맞추어 분석하는 측면을 보완하였지만, 동시에 정확한 개념화와 일반화의 문제를 내포하고 있다.

이상의 두 가지 개념적 관점을 조합하면, 초우량센터는 물리적으로 존재하면서, 지식이나 경험과 같은 무형적 자원뿐 아니라 기계설비, 라이선스, 특허권과 같은 유형적 자원을 포함해서 조직 내 뛰어난 역량의 조합으로 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 초우량센터는 특별한 사업활동이나 관행에서 탁월한 한 단위라는 것 이상을 의미하기 때문에 가치창출이라는 측면에서 파악되기도 한다

초우량센터가 되기 위한 결정요인에 대한 연구는 최근에 들어 진행되고 있다. Frost, Birkinshaw와 Ensign(2002)¹¹⁾은 다국적 기업내에서 지식창출의 초우량센터가 되는데 영향을 주는 결정요인을 내부적 환경, 조직간의 관계, 본사의 투자지원으로 분석하였다. 다른 연구(Asmussen, et al., 2009)는 현지국 환경과 자회사 역량이라는 관점에서 현지국 환경과 자회사 역량과의 관계를 상황적(contingency) 관점에서 분석하였다. 상황적 관점이란 현지국의 차별적인 환경에 따라 현지자회사의 역량이 차이가 난다는 것이다. 예컨대, 현지국 공급환경의 전문성이 높아지면 그 곳에 위치한 자회사의 공급역량이 높아지고, 이에 따라 공급역량에 있어서 초우량센터가 된다는 것이다.

11) Frost, T.S., Birkinshaw, J.M, and Ensign, P.C., "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 2002, pp. 997-1018

Ⅲ. 연구모형과 가설개발

1. 연구모형

본 연구는 새로운 지식을 창출하고 이를 확산하는데 있어서 선도적 역할을 수행하는 초우량센터로 발전하는데 있어서 어떤 요인이 중요한 결정요인이 되는지를 파악하고자 한다. 앞의 문헌에서 보았듯이 해외자회사의 지식창출과 관련한 연구는 크게 세 개 범주의 연구분야로 나눌 수 있다. 이들 연구는 모두 본 논문의 주제와 관련이 있지만 연구목적과 대상에 있어서 상당한 차이가 있다. 이에 대해 간단히 살펴보면 다음과 같다.

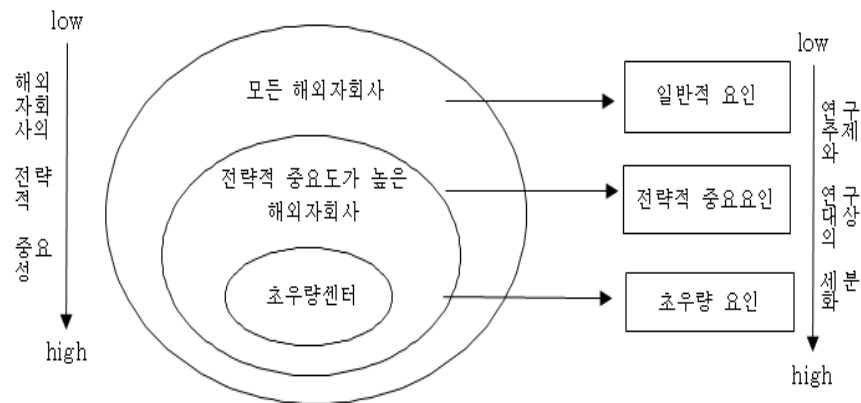
첫 번째, 해외자회사의 지식창출요인에 관한 연구들은 대부분 국제경영에 참여하는 모든 해외자회사를 대상으로 지식창출의 일반적 요인을 파악하는 연구이다. 해외자회사는 본국과 다른 경영환경에서 새로운 지식을 접하거나 색다른 경험을 통해 지식을 창출할 것이다. 이런 지식창출과정에 영향을 주는 요인들은 기업의 대내외적 환경요인을 비롯한 수 많은 요인이 될 수 있다. 이 범주의 연구는 가장 포괄적인 관점에서 모든 해외자회사를 대상으로 하는 연구이다.

이에 비해, 두 번째의 해외자회사의 전략적 역할분류에 관한 연구는 연구의 일차적 목적이 해외자회사의 지식창출요인을 분석하는데 있지 않다. 그러나 해외자회사의 전략적 역할을 분류하는 기준으로 지식유출(창출)과 유입이라는 측면에서 순수출(유출이 유입보다 많음), 또는 순수입인가 하는 지식의 공헌도가 중요하기 때문에, 결과적으로 지식창출역량이 자회사의 전략적 역할을 분류하는 가장 중요한 기준이 된다. 따라서 전략적 역할이 높은 해외자회사의 특징을 파악함으로써 지식창출요인에 대한 유용한 정보를 얻을 수 있다. 이 범주의 연구는 모든 해외자회사를 대상으로 하는 첫 번째 범주의 연구와 달리 전략적 중요성이 높은 해외자회사를 분류하고, 이들에 집중함으로써 연구의 범위를 좁혀준다는 장점을 가지고 있다. 즉, 지식창출활동이 활발하여 지식의 유출이 유입보다 많은 해외자회사를 분류해 낼 수 있으므로, 이들에 집중할 경우 지식창출요인에 대한 보다 효과적이고 세분화된 연구가 가능하다.

마지막으로, 초우량센터에 관한 연구는 위의 두 범주 연구와 공통되면서도 차별화된 연구 주제를 다루고 있다. 첫째, 크게 보면, 해외자회사의 지식창출요인에 관심을 가진다는 점에서 첫 번째 범주의 연구와 공통점을 가지고 있다. 둘째, 해외자회사의 전략적 역할을 분류하는 두 번째 범주의 연구와도 공통점을 가진다. 초우량센터는 지식의 유출이 유입보다 많은 해외자회사이므로, 결과적으로 분류유형에서 전략적 중요도가 가장 높은 분류유형에 속한다. 셋

제, 초우량센터에 관한 연구는 다른 두 범주와 달리 가장 뛰어난 초우량 해외자회사를 대상으로 한다는 점에서 가장 세분화된 연구분야이다. 즉, 초우량센터는 해외자회사 중에서 가장 뛰어난 지식창출역량과 성과를 보이는 조직이므로 지식창출에 관한 가장 효과적인 결정요인을 파악하는데 도움을 주는 연구이다.

이상의 내용을 그림으로 요약하면 <그림 1>과 같다. 본 논문은 그림과 같은 맥락에서, 앞장의 문헌연구에서 살펴 본 세 개 범주의 연구들이 관심을 갖는 연구주제와 연구대상이 다르다는 점에 착안하였다. 그러나 이들 세 개 분야의 연구가 결국은 해외자회사의 지식창출이라는 공통주제를 다루고 있다는 점에서, 이들을 통합하는 연구모형을 제시할 수 있을 것이다. 각 범주의 연구들이 모두 해외자회사의 지식창출과 관련된 요인을 다루고 있으므로 결과적으로 중복되는 결정요인을 제시하고 있다. 따라서 이 논문은 이들 중복되는 결정요인을 위에서 살펴 본 세 범주의 차이점에 주목하여 주제를 세분화하고자 한다.



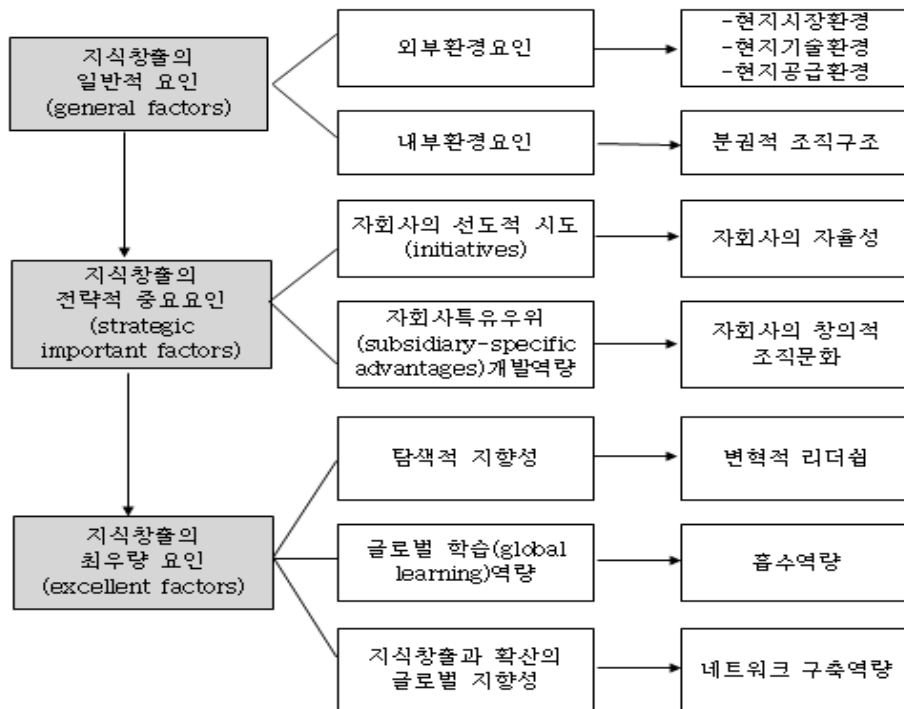
<그림 1> 해외자회사의 전략적 중요성과 연구주제의 세분화

이상과 같은 관점에서 각 연구 범주에서 도출되는 결정요인을 연구주제와 대상에 따라 세분화하면 <그림 2>와 같다. <그림 2>는 해외자회사의 지식창출에 영향을 미치는 7개 요인을 제시하고 있다. 그리고 이들 요인은 세 가지 연구범주에 따라 일반적 결정요인(general factors) 2개, 전략적 중요요인(strategic important factors) 2개, 초우량요인(excellent factors) 3개로 나눌 수 있다. 각 요인들은 연구목적에 따라 필요조건이 되거나 충분조건이 된다. 예컨대, 일반적 결정요인에 속하는 분권적 조직구조는 해외자회사의 지식창출을 촉진시키는 요인이 된다(충분조건). 그러나 분권적 조직구조를 가진 모든 해외자회사가 전략적 중요도가 높은 해외자회사가 되지는 않는다(결과적으로 필요조건에 그침)는 것을 알 수 있다. 마찬가지로 해외자회

사의 자율성이 전략적 역할이 높은 해외자회사가 되는 전략적 중요요인이 되기는 하지만(충분조건), 초우량센터가 되기 위해서는 또 다른 결정요인이 추가되어야 한다(따라서 필요조건에 그침). 결국 해외자회사가 초우량센터가 되기 위해서는 일반적 결정요인이나 전략적 중요요인을 충족하는 것만으로는 부족하고, 초우량요인이라는 충분조건을 충족시켜야 할 것이다. <그림 2>에 나타난 7개 요인에 대한 조건이 모두 충족되어야 한다.

2. 초우량센터의 결정요인에 관한 가설

1) 지식창출의 일반적 요인에 관한 가설



<그림 2> 각 연구범주에서 도출된 결정요인과 연구주제

해외자회사의 지식창출에 영향을 주는 일반적 요인(분권화된 조직구조와 현지환경요인)에 대해서는 지식경영이나 조직학습과 관련된 연구에서 많이 찾아 볼 수 있다. 이들 요인은 그 대상이 다국적기업의 해외자회사가 아니더라도 기업의 지식경영을 촉진시키는 요인으로 많은 연구(김민숙·방호열, 2012)에서 논의되어 왔다. 따라서 여기서는 논의의 핵심만 간단하게

요약할 것이다.

① 분권화된 조직구조: 조직구조와 지식창출간의 관계에 대한 기존연구 결과는 분권화된 조직구조가 지식창출에 있어서 긍정적인 유인역할을 하는 것으로 보고 있다(Gold et al., 2001). 집중화가 높은 조직구조는 조직구성원간의 상호교류를 억제하고, 개인의 발전과 승진에 있어서 기회를 줄이게 하며, 문제에 대한 창의적인 대안을 제시하는데 있어서도 여러 가지 문제점을 내포하고 있다. 반면에 분권화된 조직은 조직원들 간의 의사소통을 촉진하고, 새로운 생각이나 아이디어를 창출하게 하며, 창의성을 높이는데 상당한 도움을 준다.

가설 1-1: 해외자회사의 분권화된 조직구조는 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

② 외부환경요인: 외부환경요인은 현지시장환경의 불확실성, 현지기술환경의 풍부성, 현지 공급환경의 수월성을 들 수 있다. 이들 요인이 지식창출에 미치는 영향에 대해 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 환경의 불확실성과 혁신간의 관계를 분석한 기존 연구는 환경의 불확실성이 높아질수록 기업은 새로운 지식과 제품을 개발함으로써 이에 대처할 것이라고 예상한다. Singh와 Sushil(2004)에 따르면¹²⁾, 현지시장의 동태성으로 인해 시장의 수요자와 경쟁자, 기술에 대한 예측이 어려워질 것이므로 제한된 자원과 능력으로 동태성에 대처할 방법을 모색해야 하며, 또한 수동적으로 변화에 적응하는 것을 넘어서 적극적으로 환경변화에 개입하고 불확실성을 완화시킬 수 있는 노력을 기울이게 될 것이다.

가설 1-2: 현지시장환경의 불확실성은 해외자회사의 지식창출에 부정적인 영향을 줄 것이다.

둘째, 현지기술환경과 관련해서 기술적 환경의 풍부성은 해외자회사의 지식창출에 중요한 요인으로 제시되고 있다. Almeida와 Phene(2004)¹³⁾는 기술력이 풍부한 현지국 환경과 하이테크적인 측면에서 다양한 기술력을 가진 현지국에 위치할 때 해외자회사가 혁신적이 된다고 보고 있다. Frost 등(2002)도 현지자회사의 지식창출에 영향을 주는 결정요인으로 외부환경요인, 조직간 관계요인, 본사의 투자지원이라는 세 가지 요인을 제시하였는데, 외부환경요인에서 현지지식이나 역량에 대한 접근성을 강조하고 있다.

12) Singh, N. and Sushil, N., "Flexibility in product development for success in dynamic market environment," *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 5, No. 1, 2004, pp. 23-34.

13) Almeida, P. and Phene, A., "Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country," *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 8-9, 2004, pp. 847-864.

가설 1-3: 현지기술환경의 풍부성은 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

셋째, 해외자회사의 지식창출 능력은 외부의 시장참가자들과 지속적 관계를 통해 복잡한 지식을 교환하는 것과 관련이 있다. 현지공급환경이 해외자회사의 지식창출에 긍정적 영향을 주는 것도 이런 관계에서 발생한다고 하겠다. Asmussen 등(2009)¹⁴⁾의 연구도 이런 논리를 주장하고 있는데, 이들 연구에 따르면, 까다로운 고객들이 존재하는 시장환경에 위치하게 되면 시장지식에 대한 자회사의 지식창출이 발생하게 된다고 보고 있다. 예컨대, 현지국의 공급환경이 전문성을 요구할수록 그 곳에 위치한 자회사의 공급역량도 높아져서, 결국 공급역량부문의 초우량센터가 된다는 것이다.

가설 1-4: 현지공급환경의 수월성은 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2) 지식창출의 전략적 중요요인에 관한 가설

해외자회사의 지식창출과 관련하여 전략적 중요요인으로는 해외자회사의 자율성과 창의적인 조직문화를 들 수 있다. 두 가지 요인이 전략적 중요요인이 되는 이유를 요약하면 다음과 같다. 먼저, 해외자회사의 자율성은 의사결정문제에서 해외자회사 스스로 문제를 해결하려는 원동력이 된다. 본사의 지시나 감독이 없이 자율적으로 한다는 것은 선도적 시도를 할 수 있는 출발점이 될 것이다. 다음으로 창의적 조직문화는 새로운 것에 대한 가치지향성을 의미한다. 새로운 지식의 창출은 창의성을 존중하지 않는 조직에서 이루어질 수 없다.

① 해외자회사의 자율성: Birkinshaw와 Hood(1998)¹⁵⁾에 따르면, 해외자회사의 주도적인 의사결정권이 자회사의 창의성과 혁신에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 본사의 주요기능은 자회사의 활동에 대해 제재를 조치를 내리는 것이지만, 자회사가 본사로부터의 명확한 승인이 없이도 시장기회를 포착하고, 이러한 시장을 성장시키기 위한 권한에 대해 상당한 자율권을 가지게 되면 자회사의 역량구축에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 다른 연구에서도 자회사의 자율성과 혁신역량간의 관계에 대해 실증분석을 하였다. 분석결과 자회사의 투입과 산출에 대한 자율성이 자회사의 혁신역량에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Mudambi, et al., 2007).

14) Asmussen, C.G., Pedersen. and Dhanaraj, C., "Host-Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model," *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 1, 2009, pp. 42-52.

15) Birkinshaw, J. and Hood, N., "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 773-795.

가설 2-1: 해외자회사의 자율성이 높을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

② 창의적 조직문화: 창의적 조직문화는 기업가적 모험심과 창의성, 위험을 감수하는 조직 문화이다(Wallach, 1983). 이러한 조직문화와 기업가정신은 조직성과에 영향을 미칠 뿐 아니라(조연성, 2012), 조직성과의 원동력이 되는 지식창출활동에도 긍정적인 영향을 미친다. Jung 등(2008)¹⁶⁾에 따르면, 혁신은 장기적인 투자가 필요하며, 위험을 감수할 필요가 있기 때문에, 조직이 단기적인 이익이나 즉각적인 재무적 결과를 추구하기 보다는 다소 위험스러운 생각이나 혁신적인 아이디어를 추구하는 조직문화가 필요하다고 주장하였다.

가설 2-2 : 창의적 조직문화는 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3) 지식창출의 초우량요인에 관한 가설

① 변혁적 리더십: 자회사의 지식창출을 위해서는 변혁적 리더십이 강조되고 있다. 변혁적 리더십은 다양한 전략적 비전과 환경의 변화에 대한 적응성의 이점을 중요시 하며, 가장 중요한 특징으로는 의사소통적 문화와 구성원의 발전에 초점을 두고 있다. Vera와 Crossan(2004)¹⁷⁾는 변혁적 리더십이 학습조직이라는 집단적인 과정을 지원하는데 있어서 결정적인 역할을 한다고 주장하였다. 이는 지식의 창출과정에서 구성원들과의 원활한 의사소통이 정보의 흐름과 전달을 용이하게 하여, 새로운 아이디어나 지식이 흐를 수 있다는 것을 의미한다(Bohn and Grafton, 2002). 변혁적 리더십이 보이는 조직구성원과의 쌍방향적 의사소통과 자회사의 지식창출이라는 공통된 가치와, 적합한 환경을 제공하는 이러한 특징은 자회사의 지식창출을 유도하는데 적절한 리더십으로 여겨진다.

가설 3-1: 해외자회사 CEO가 변혁적 리더십을 가질수록 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

② 네트워크 구축: 해외자회사의 네트워크 구축역량은 세 가지 요인으로 구분하였다. 첫째는 현지시장참가자와의 네트워크 구축역량, 둘째는 다른 해외자회사와의 네트워크 구축역량,

16) Jung, D., Wu, A. and Chow, C., "Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEO's Transformatinal Leadership on Firm Innovation," *Leadership Quarterly*, Vol. 19, 2008, pp. 582-594.

17) Vera, D. and Crossan, M.M., "Theatrical Improvisation: Lessons for Organization," *Organization Studies*, Vol. 25, 2004, pp. 727-749.

셋째는 네트워크의 관계적 내재성(relational embeddedness)로 세분화하였다.

첫째, 현지시장 참가자와의 네트워크 구축역량: 해외자회사는 현지시장 참가자와의 네트워크에 내재됨으로써 이들과의 지속적인 상호작용을 하게 되며, 이를 통해 새로운 지식과 정보들을 교환하면서 학습하게 된다(Andersson, et al., 2002; 정종식·김현지, 2007; 한병섭·서민교, 2005). 해외자회사는 현지의 다각적인 사회적 관계 속에서 다양한 정보와 지식을 획득하게 되는데, 실제 현지의 다양한 시장참가자, 예컨대, 공급업자, 고객, 경쟁기업, 공공기관 및 연구소 등과 다각적인 협력연계를 구축함으로써 네트워크를 형성하고, 이를 통해 새로운 지적자본을 획득하거나, 부족한 역량을 보완 및 신규개발 할 수 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989)

가설 3-2: 현지시장 참가자와의 다양한 네트워크 구축은 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

둘째, 다른 해외자회사와의 네트워크 구축역량: 다국적기업은 본사와 자회사들로 구성된 네트워크이다. 구조적 내재성에 따르면(Grantovetter, 1992), 해외자회사가 다국적기업 네트워크 내에서 구조적으로 어떤 네트워크에 위치하는가에 따라 지식이나 정보의 흐름에 차이가 있다. 글로벌 네트워크에서 해외자회사들이 상호연결된 연계의 수에 따라 밀집한 연계와 성긴 연계로 구분할 수 있는데, 네트워크 내에 자회사가 다른 자회사들과 상호 교차적으로 많이 연결될수록 밀집도는 높아진다(Gnyawali and Madhavan, 2001). 밀집한 연계를 통해 많은 상호 연결고리를 형성함으로써 정보를 수집하는데 필요한 다양한 루틴을 공유할 수 있고, 이로 인해 정보와 지식이 더욱 효율적으로 이전될 수 있다.

가설 3-3: 다른 해외자회사와의 네트워크 연계가 증가할 수록의 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

셋째, 네트워크 내재성네트워크 내재성: 네트워크의 관계적 내재성은 네트워크 구성원이 친밀한가 그렇지 않은가와 관련이 있다. 네트워크 구성원들간의 관계적 특성이 얼마나 직접적이고 친밀한가에 따라 강한 연계(strong tie)와 약한 연계(weak tie)로 구분할 수 있다(Grantovetter, 1992). 강한 연계를 가지는 네트워크의 경우, 기업간 상호작용이 빈번해짐에 따라 상호신뢰가 구축되며, 협력기업간 상호의존성이 높아짐으로 인해 몰입성도 높아지게 되는 이점을 가지게 된다. 이로 인해 가치 있고 깊은 정보를 교환할 수 있으며, 기업의 가치를 향상시킬 수 있는 암묵적 지식까지 교환할 수 있다(Larson, 1998). 지식경영에 있어서 암묵적 지식은 지식창출

에 있어서 가장 중요한 자원이기 때문에 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주게 될 것이다(신현길·박영렬, 2012).

가설 3-4 : 해외자회사가 속한 네트워크의 관계적 내재성이 높을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

③ 흡수능력(absorptive capacity): 이는 새로운 지식을 이해하고 소화하여 활용할 수 있는 능력을 말한다(Cohen and Levinthal, 1990). 흡수능력은 지식의 획득과 창출을 통해 신제품이나 서비스를 개발하게 하는 원동력이 될 뿐 아니라, 현지시장의 환경변화에 적응할 수 있는 새로운 전략이나 역량을 마련할 수 있는 원천이 된다. 새로운 지식을 창출하기 위해서는 외부와의 지속적인 관계에서 어떤 지식이 가치 있는지를 인지하고 이를 획득할 수 있는 능력이 뒷받침되어야 한다. 또한, 획득한 지식을 기업이 처한 상황에 맞게 활용할 수 있는지의 여부는 흡수능력의 또 다른 차원인 내부적 소화역량에 따라 그 정도가 달라지게 된다(Cohen and Levinthal, 1990; Tsai, 2001; 정헌배·윤형보, 2011). 즉, 외부에서 많은 지식을 획득하였다 고 하더라도, 이를 적용하여 활용하는 측면의 흡수능력이 발휘되지 못하면 기업역량을 향상시킬 수 없다.

이러한 지식의 활용측면과 관련하여, Zahra와 George(2002)¹⁸⁾는 흡수능력의 다양한 하위개념을 제시하였다. 그러나 흡수능력 속에 포함된 많은 속성들로 인해, 해외자회사와 관련하여 어떤 구체적 속성을 활용할 것인가 하는 것은 앞으로 논의를 발전시켜야 할 과제이다. 중요한 것은 흡수능력이 조직학습과 지식경영분야에서 차지하는 중요성을 감안할 때, 초우량센터가 되기 위한 조건으로 흡수능력을 고려하지 않고서는 충분조건이 충족되었다고 할 수 없다는 것이다.

가설 3-5: 해외자회사의 흡수능력이 높을수록 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

본 연구는 <가설 3-5>와 같이 흡수능력이 해외자회사의 지식창출에 직접적으로 작용하여 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하지만, 다른 요인이 지식창출에 영향을 주는 과정에도 흡수능력이 작용할 것으로 본다. 특히, 해외자회사의 현지환경요인으로 제시한 세 가지 요인(현지 시장환경, 현지기술환경, 현지공급환경)이 자회사의 지식창출에 영향을 주는 과정에서 흡수능

18) Zahra, S. A. and George, G., "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualisation, and Extension," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.

력은 그 효과를 조절하는 작용을 할 것으로 예상된다. 이는 동일한 환경에 속한 기업이라도 그 환경에서 발생하는 기회와 위협에 어떻게 대처하는가에 따라 성과는 달라지는 것과 같이, 동일한 현지환경에 속한 해외자회사라 하더라도 흡수능력에 따라 외부환경요인이 지식창출에 미치는 성과는 달라질 것으로 보기 때문이다.

가설 3-6: 해외자회사의 흡수능력은 현지환경(시장환경, 기술환경, 공급환경)과 지식창출간의 조절변수로 작용할 것이다.

IV. 실증분석

1. 자료수집

실증분석은 한국기업들의 해외자회사를 대상으로 하였다. 해외자회사는 단독투자 및 합작투자 법인은 물론, 현지에 설치 운영 중인 사무소나 지사 등 현지 경영활동이 지식창출에 영향을 줄 수 있는 자회사 형태를 모두 포함하였다. 표본프레임으로 대한무역진흥공사에 등록된 ‘해외진출한국기업’의 주소록이 활용되었으며, 설문조사 기간 중 전화번호나 e-mail주소가 정확하지 않는 기업을 제외하고 최종적으로 222개 기업을 선정하였다.

설문응답자는 해외자회사를 관리하는 사업부가 있는 경우 해당 담당자를 대상으로 하였으며, 중소기업의 경우 해외사업과 관련된 전반적인 정보를 잘 알고 있는 최고경영자가 응답을 해줄 것을 요청하였다. 222개의 기업을 대상으로 직접 방문, 팩스 혹은 e-mail을 통해 총 86개의 설문지를 회수하였다. 회수 설문 중 부실한 응답으로 결측문항이 많은 3개를 제외한 총 83개의 설문자료가 최종적으로 실증분석에 활용되었다(김민숙·방호열, 2012 참조).

본 연구의 실증분석에 포함된 응답기업의 산업별 분포를 보면, 기계/운수장비부문 업체가 22개 기업(26.5%), 전기/전자업체가 21(25.3%), 식품/의약품업체가 13(15.6%), 화학/고무업체가 11(13.2%), 금속/비금속업종 기업은 9개(10.8%), 조선/건설업체가 3개(3.6%)로 나타났고, 기타 부문이 4개 기업(4.8%)이다. 전체적으로 업종에 따른 편차가 크지 않을 것으로 판단된다. 한편, 해외자회사의 평균 사업년수는 10년이며, 모기업의 규모는 300명 미만의 기업이 전체 83개 기업 중에서 41개로서 전체의 49.3%를 차지하고 있으며, 300명 이상의 기업이 42개(50.7%)로 나타났다.

2. 변수의 조작화

초우량 해외자회사의 영향요인을 보면, 일반적 요인 2개(내부환경요인, 외부환경요인), 전략적 중요요인 2개(자회사의 전략적 시도, 자회사 특유 우위의 개발역량), 초우량요인이 3개(탐색적 지향성, 글로벌 학습역량, 지식창출과 확산의 글로벌 지향성)이다. 이들 요인을 가설과 함께 구체화하면, 총 11개의 독립변수와 1개의 종속변수(해외자회사의 지식창출성과)로 나누어진다. 이들 변수의 조작화를 위해 관련된 선행연구들을 참고로 하였는데, 구체적으로 표로써 요약하면, 일반적 요인과 전략적 중요요인을 조작화한 것이 <표 1>이며, 초우량요인과 종속변수를 조작화 것이 <표 2>이다.

3. 신뢰도와 타당성 검증

본 연구는 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α 계수를 이용하는 신뢰도 검증을 하였으며, 타당성 검증을 위해서는 직각회전(VARIMAX)방식의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 본 연구는 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α 계수를 이용하는 신뢰도 분석을 실시한 결과, 지식창출의 일반적 요인에서 분권적 조직성향은 .510으로 가장 신뢰성이 낮고, 현지국의 시장환경의 신뢰성은 .637이고, 기술환경은 .759이고, 공급환경은 .691로 나타났다. 지식창출의 전략적 중요요인에서 자회사의 자율성은 .721의 신뢰성을 확보하였지만 협력적 조직성향은 .540의 신뢰성을 확보하였다. 지식창출의 최우량요인에서 경영자의 변혁적 리더쉽 .768이고 자회사가 현지시장참가자와 가지는 네트워크의 신뢰성은 .818로 상당히 높고, 다국적 기업내 다른 자회사와 가지는 네트워크는 .768이고, 관계적 내재화는 .738로 나타났다. 지식창출의 최우량요인에서는 설문항목의 내적일관성에는 큰 문제가 없는 것으로 나왔다.

<표 1> 일반적 요인과 전략적 중요요인의 조작화

변수	측정항목	관련연구
분권적 조직구조	직무수행과정에서 의사결정권의 위임	Rapert and Wren(1998) Mudambi et al.(2007)
	업무처리에 관한 재량권	
	실무계층의 의사결정권한	
	업무결정에서 조직구성원의 의견반영	
현지시장환경	현지고객의 요구사항이 다양함	Frost et al.(2002)
	현지고객들의 요구사항이 까다로움	
	현지국시장의 경쟁강도가 치열함	
	현지국의 시장성장속도가 빠름	
	현지국은 비교적 큰 수요시장 존재	
현지기술환경	현지국인력의 높은 기술수준	Asmussen et al.(2009)
	현지국은 관련산업내 연구소가 많음	
	현지국의 제품이나 서비스의 기술이 뛰어남	
	현지국은 관련산업내 인력이 풍부	
현지공급환경	현지국공급업자의 원료품질이 뛰어남	Asmussen et al.(2009) Lindstrand (2003)
	현지국에서 필요한 원료의 공급이 쉬움	
	현지국에서 원하는 공급업자를 물색하기 쉬움	
	현지국에서 빠른 시일내에 물품을 납품받음	
자회사의 자율성	매출액목표설정시 모회사의 통제를 받지 않음	O'Donnell(2000) Jakobsen and Rusten(2003)
	마케팅의사결정에서 모회사의 통제를 받지 않음	
	재무관리에 대해 자율적 의사결정	
	인사관리에 대해 자율적 의사결정	
	생산관리에 대해 자율적 의사결정	
창의적 조직문화	새로운 생각이나 아이디어를 존중하는 조직문화	Wallach(1983), Jung, Wu and Chow(2008)
	의사소통이 자유로운 조직문화	
	아이디어와 생각을 공유하는 조직문화	
	혁신과 학습을 교류하는 조직문화	

측정타당성을 분석하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 설명변수 11개를 대상으로 요인적재치가 0.5이상인 경우만 선택하였다. 요인적재치는 대체로 만족스럽지만, 고유치에 있어서 요인 10(관계적 내재성, 0.98)과 요인11(흡수능력, 0.89)의 고유치가 1을 넘지 않았다. 그러나 두 개념의 중요도를 감안하여 최종분석에 포함시켰다. 그 결과 11개의 요인이 도출되었으며, 충분산설명력은 75.6%로 나타났다.

<표 2> 초우량 요인과 지식창출성과의 조작화

변수	측정항목	관련연구
변혁적 리더십	CEO는 직원의 강점개발을 위해 적극 도움	Bass and Avolio(1996)
	CEO는 문제해결에 있어서 다른 관점을 모색	
	CEO는 지식전수 하는데 많은 시간을 할애함	
	CEO는 직무수행의 새로운 시각을 제시함	
흡수능력	새로운 기술도입시 이해능력이 뛰어남	Cohen and Levinthal(1990) Park and Park(2004)
	새로운 정보, 지식, 기술을 빨리 발견하고 활용	
	새로운 기술도입시 직원들의 교육훈련의 강도	
	시장과 산업 이해능력이 높은 인력의 풍부성	
	새로운 기술 도입 시 거부감이 적음	
시장참가자와의 네트워킹	많은 수의 현지공급업자와 교류관계를 가짐	Schmid and Schurig(2003)
	현지 관련 경쟁기업과도 교류관계를 가짐	
	현지 공공기관과 다각적인 협력관계	
	현지 연구소와 제휴관계를 구축	
해외자회사간의 네트워킹	다른 해외자회사와 자주 회의를 함	Mudambi, et al.(2007)
	다른 해외자회사와 자주 협업을 함	
	다른 해외자회사와 필요한 부분에 대한 지원	
	다른 해외자회사와 자원을 공유함	
관계적 내재화	현지 공급업자들과 상호 의존하는 관계	Stam and Elfring(2008)
	고객들과 빈번한 의사소통	
	관련 경쟁기업과도 많은 회의와 빈번한 접촉	
	현지 공공기관과 긴밀하게 소통함	
해외자회사의 지식창출	지식창출역량에 대해 본사에서 공식적 인정	Frost et al.(2002)
	연구개발에 관한 지식이 창출됨	
	제품제조에 관한 지식이 창출됨	
	판매와 마케팅에 관한 지식이 창출됨	

4. 가설검증

가설검증에 앞서 변수간의 상관관계를 알아보기 위해 피어슨 상관관계 분석을 하였다. 상관관계가 0.4미만이면 다중공선성에 문제가 없는 것으로 보는데, <표 3>표에서 알 수 있듯이 설명 변수들간의 상관관계가 높지 않아 다중공선성으로 인한 문제가 발생할 가능성은 낮다. 이를 확인하기 위해, 실제 다변량 회귀분석을 실시할 때, 공차한계와 분산팽창지수를 통해 점검하였다.

<표 3> 상관관계분석(피어슨 상관계수)

변수	평균	표준편차	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	3.124	.6660	1										
X2	3.475	.5218	.243*	1									
X3	3.204	.7019	.217*	.549**	1								
X4	3.084	.8220	.318**	.413**	.519**	1							
X5	4.042	.5435	.249*	.291**	.193	.057	1						
X6	3.048	.7225	.173	.137	.060	.070	.189	1					
X7	2.198	.8693	.132	-.067	.042	.027	-.118	.053	1				
X8	3.750	.5830	.406**	.391**	.390**	.407**	.515**	.174	.072	1			
X9	3.413	.6238	.057**	.434**	.305**	.209	.356**	.194	-.124	.430**	1		
X10	3.261	.5890	.089**	.388**	.567**	.323**	.175	.018	-.222*	.246*	.315**	1	
X11	2.000	.924	.211	.126	.201	.153	.231*	.237*	-.273*	.226*	-.028	.291**	1

주) *: p<.05 **: p<.01 ***: p<.001

X1: 분권적 조직구조 X2: 현지시장환경 X3: 현지기술환경 X4: 현지공급환경 X5: 자율성 X6: 창의적 조직문화
 X7: 변혁적 리더십 X8: 현지시장 네트워크 구축 X9: 자회사간의 네트워크 구축 X10: 관계적 내재화 X11: 흡수능력

앞에서 제시한 11개의 독립변수가 자회사의 지식창출에 미치는 영향을 보기 위해 다변량 회귀분석을 실시한 결과가 <표 4>이다.

<표 4> 회귀분석 결과

구분	B (표준화계수)	t-value	p-value	공차한계	VIF
분권적 조직문화	.010	.269	.789	.740	1.351
현지시장환경	.067	1.604	.113	.578	1.729
현지기술환경	.022	.463	.645	.461	2.168
현지공급환경	.091	2.246	.028*	.611	1.637
자회사의 자율성	.028	.693	.491	.632	1.581
창의적 조직문화	-.089	-2.577	.012*	.853	1.172
변혁적 리더십	.061	1.692	.095*	.770	1.299
현지시장 참가자 네트워크	.173	3.796	.000***	.489	2.047
다른 해외자회사 네트워크	.503	12.317	.000***	.606	1.649
관계적 내재화	.458	10.952	.000***	.578	1.729
자회사 흡수능력	.063	1.664	.101	.694	1.441

주) 종속변수는 지식창출역량(F = 83.459, p<.001, R² = .728, 조정된 R² = .717)

*: p < .1 **: <.01 ***: p<.001

<표 4>에서 알 수 있듯이 R^2 값은 72.8%로 높게 나타났고, F값도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<.001$). 통계적으로 유의한 독립변수는 6개로 나타났는데, 다른 해외자회사와의 네트워킹($B = .503$), 관계적 내재화($B = .354$), 현지시장 참가자와의 네트워크($B = -.089$), 현지공급환경($B = .091$), 변혁적 리더십($B = .061$), 창의적 조직문화($B = -.089$) 순으로 해외자회사의 지식창출에 긍정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 분석결과 가설 1-4, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4는 지지되는 것으로 나타났다.

분석의 결과를 해석해 보면 다음과 같다. 먼저, <가설 1-1>은 자회사의 분권적 조직구조에 관한 가설로 종업원이 직무수행에 있어서 의사결정권한을 많이 부여하는 것과 업무방식을 결정하는데 있어서 조직구성원의 의견을 존중하는 방식은 의사결정권한이 집중화되어 있지 않고 분권화된 조직구조일수록 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보인다.

<가설 1-2>, <가설 1-3>, <가설 1-4>는 자회사가 위치한 현지국 환경에 관한 가설이다. 동태적인 시장환경이 해외자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 <가설 1-2>는 기각되었다. 즉, 현지국 고객들의 요구사항이 까다롭고, 현지국내의 경쟁강도가 치열하다는 것이 자회사의 지식창출에 유의한 영향을 주지 못했다. <가설 1-3> 현지인력의 기술수준이 높고, 현지국의 제품이나 서비스 생산기술이 높다는 것이 또한 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향력을 주지 못해 기각되었다. 이는 현지의 기술환경이 직접적으로 자회사의 지식창출에 영향을 주지는 못하는 것으로 밝혀졌다. 반면 <가설 1-4>은 현지시장의 공급환경, 즉 현지국 공급자들이 납품하는 원료의 품질이 뛰어나다거나, 원료의 구매수월성, 공급업자를 물색하는데 용이성, 현지국에서 원하는 원료를 확보성과 같은 항목들이 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나왔다.

다음으로 <가설 2-1>과 관련하여, 자율성이 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이는 기존 연구의 연구결과(Mudambi, et al., 2007)와 상이하다. <가설 2-2>는 창의적인 조직문화에 관한 가설로 자회사의 지식창출에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 기업의 구성원들이 자신의 생각을 공유하고 새로운 아이디어나 생각을 존중하게 되는 문화를 가진다고 해서 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것은 아닌 것으로 나타났다.

<가설 3-1>은 변혁적 리더십이 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 줌으로써 가설이 지지되었다. 기업의 CEO가 직원의 강점개발이나 문제해결에 대해 다른 방법을 모색하는 경우 자회사의 지식창출에 도움을 주는 것으로 밝혀졌다.

<가설 3-2><가설 3-3><가설 3-4>는 자회사의 네트워크와 관련한 가설이다. <가설 3-2>는

현지시장 참가자와의 네트워크에 대한 가설인데, 많은 수의 고객, 공급업자, 공공기관, 경쟁업자와의 네트워크나 교류가 자회사의 지식창출에 상당히 긍정적인 영향을 주는 것으로 보인다. <가설 3-3>은 기업내 다른 자회사와의 네트워크인데, 다른 자회사와 회의나 협업, 상호 지원과 같은 교류관계 또한 자회사의 지식창출에 도움을 주는 것으로 밝혀졌다. <가설 3-4>는 관계적 내재화에 관한 항목으로 현지공급업자와 의존관계, 고객과의 의사소통의 빈번함, 현지국 공공기관과 긴밀한 접촉 등이 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 강한 네트워크연계로 인한 장점을 실증적으로 지지하는 결과로 볼 수 있다.

마지막으로 <가설 3-4>는 자회사의 흡수역량에 관한 가설로 자회사가 새로운 정보, 지식, 기술을 빨리 발견하고 활용하고, 새로운 기술 도입시 거부감이 적다는 것으로 측정하였는데 흡수역량이 직접적으로 자회사의 지식창출에 영향을 주는 것은 아닌 것으로 나타났다.

5. 흡수능력에 관한 조절회귀분석

흡수능력이 조절변수로서 역할을 하는지 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과가 <표 5>이다. <가설 1-1>의 자회사의 분권적 조직구조는 <모형 1>과 <모형 2>에서 동일하게 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. <모형 1>과 비교해 보면, <모형 2>에서 현지시장환경은 <가설 1-2>에서 제시한 것과는 반대로 자회사의 지식창출에 부정적인 효과를 주는 것으로 나타났다. 이는 시장환경이 동태적일 수록 환경변화를 예측하기가 어렵기 때문에 고객이나 경쟁자에 관한 지식을 창출하기가 어렵다는 주장과 같은 맥락이다. <가설 1-3>의 현지기술환경과 <가설 1-4>의 현지공급환경은 예상한 대로 자회사의 지식창출에 긍정적인 효과를 가져왔다.

<가설 2-1> 해외자회사의 자율성은 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타나고 있다. 반면 <가설 2-2> 해외자회사의 창의적 조직문화는 자회사의 지식창출에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. <가설 3-1> 해외자회사의 변혁적 리더십은 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. <가설 3-2> <가설 3-3> <가설 3-4>는 <모형1>과 유사한 결과를 제시하고 있다. 네트워크 관련요인은 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

마지막으로 <가설 3-5> 흡수능력이 직접적으로 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나지 않았다. 이 결과는 흡수능력이 해외자회사의 지식창출에 영향을 주지 않는다는 것으로 결론을 내리기 보다는, 자료수집대상이 된 한국기업 해외자회사들의 흡수능력

이 너무 낮은 수준이라 지식창출효과를 발휘하기에는 아직 부족한 수준이라고 해석하여야 할 것이다. <표 3>에서 확인할 수 있듯이 흡수능력의 평균값이 2.0 수준으로 다른 변수들의 값 보다 현저하게 낮다. 이런 점으로 볼 때, 흡수능력이 긍정적인 지식창출효과를 보이기까지는 장기적으로 그 능력을 개발하고 축적하는 시간이 필요하다고 하겠다.

<표 5> 흡수능력의 조절효과

구분	모형 1		모형 2	
	B	t-value	B	t-value
분권적 조직구조	.010	.269	.005	.140
현지시장환경	.067	1.604	-.198	-2.139*
현지기술환경	.022	.463	.233	2.588*
현지공급환경	.091	2.246*	.313	3.340***
자회사의 자율성	.028	.693	.029	.803
창의적 조직문화	-.089	-2.577*	-.096	-3.124***
변혁적 리더십	.061	1.692*	.041	1.242
현지시장 참가자 네트워크	.173	3.796***	.210	5.069***
다른 자회사 네트워크	.503	12.317***	.507	13.800***
관계적 내재화	.458	10.952***	.507	12.927***
흡수능력	.063	1.664	.400	1.791
현지시장환경*흡수능력			.694	2.802**
현지기술환경*흡수능력			-.610	-2.681**
현지공급환경*흡수능력			-.547	-2.576*
R^2 (ΔR^2)	.728		.745 ($\Delta.017$)	
F값 (ΔF 값)	83.459***		83.868*** ($\Delta.409$)	
F^2			.236	

주) 종속변수는 자회사의 지식창출($F = 87.280, p < .001, R^2 = .745$, 조정된 $R^2 = .734$) *: $p < .1$ **: $p < .01$ ***: $p < .001$

한편, 흡수능력의 조절효과를 보면, <모형 2>에서 알 수 있듯이, 흡수능력이 현지환경과 지식창출간에 조절변수로 작용한다는 것이 확인되었다($F^2=0.236$). 그러나 그 방향에 있어서 현지시장환경과 관련해서는 긍정적 방향으로, 현지기술환경과 현지공급환경과 관련해서는 부정적인 방향으로 조절효과를 보이고 있다. 이상의 결과를 해석하는데 있어서 <가설 3-5>의 결과해석을 염두에 두어야 할 것이다. 즉, 아직 한국기업의 해외자회사의 흡수능력이 절대적으로 낮은 수준이라 다른 변수에 대한 조절효과를 논의하기에는 적절하지 않다고 하겠다.

V. 결론

본 연구는 한국기업의 해외자회사가 초우량센터로 성장할 수 있는 요인을 밝혀내고자 하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 기존 연구문헌을 통해 밝혀진 결정요인들을 세 가지 유형으로 분류하였다. 즉, 2개의 일반적 요인(분권적 조직구조, 현지환경요인), 2개의 전략적 중요요인(해외자회사의 자율성, 창의적 조직문화), 3개의 초우량요인(변혁적 리더십, 네트워크 구축 역량, 흡수역량)으로 분류하여, 이들 요인이 해외자회사의 지식창출에 미치는 영향을 실증분석하였다.

실증분석을 통해 나타나 결과의 의미를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자회사가 위치한 현지국의 환경이 지식창출에 미치는 영향은 다음과 같다. 흡수능력이 조절변수로 포함된 연구 결과를 보면, 자회사가 위치한 동태적인 시장환경은 자회사의 지식창출에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 현지국의 기술환경이나 현지국의 공급환경 역시 자회사의 지식창출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나, 현지국의 환경이 지식창출에 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 초우량센터로 성장하기 위해서는 첫째, 지나친 동태적 시장환경을 가진 현지국은 지식창출에 도움이 되지 않고, 둘째, 우수한 기술환경과 공급환경은 자회사의 지식창출에 도움을 준다. 이는 관련연구기관이나 공급자로부터 지식창출에 도움이 되는 정보를 듣고 응용할 수 있기 때문이다.

둘째, 먼저, 변혁적 리더십이 지식창출에 미치는 영향을 보면, 조절효과가 포함되지 않은 모형에서는 변혁적 리더십이 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 자회사의 CEO를 선정할 때 새로운 방식이나 다양한 방식으로 업무를 이행하는 CEO를 선정할 필요가 있다. 하지만 창의적 조직문화는 자회사의 지식창출에 부정적인 영향을 주는데 이는, 창의적인 정보나 지식이 공유되거나 학습이 되지 않을 경우 지식창출에 부정적인 영향을 주는 것으로 해석하여야 할 것이다. 요약하면, 변혁적 CEO를 선정하게 된다면 자회사의 지식창출에 도움이 될 것이며, 창의적 조직문화만으로는 자회사의 지식창출에 도움이 되지 못한다.

셋째, 자회사의 네트워크가 자회사의 지식창출에 미치는 영향을 살펴보면, 첫째, 현지시장 참가자(고객, 공급업자, 공공기관, 경쟁업자)와의 교류관계가 중요하고, 둘째, 다른 다국적 기업의 자회사와의 회의, 협업, 지원을 통한 신뢰를 쌓아갈 때 지식창출에 중요한 암묵지가 교환될 수 있음을 알 수 있다. 셋째, 현지고객, 공급업자, 공공기관과의 관계적 내재화는 지식창출에 필요한 정보를 획득하는데 반드시 필요한 요소이기 때문에 비즈니스 네트워크의 중요성이 자회사의 지식창출에 상당히 중요한 요소임을 인식해야 한다.

넷째, 흡수능력에 관한 결과는 가설의 방향과 다른데, 먼저, 동태적 환경은 지식창출에 부정적인 영향을 주지만 흡수능력이 높은 자회사는 오히려 지식창출 성과가 높다. 이는 흡수능력에 따라 성과가 다르다는 것을 말한다. 한편, 기술환경과 공급환경은 자회사의 흡수능력이 높을수록 지식창출이 많을 것으로 예상했지만 결과는 반대방향으로 나타났다. 이 논문에서는 해외자회사의 흡수능력이 적절한 수준에 도달하지 못하고 있기 때문에 나타나는 결과로 해석하고자 한다.

본 연구결과는 다음과 같은 전략적 시사점을 통해 실무적으로 기여할 수 있는 여지가 크다. 먼저, 대부분의 한국기업이 글로벌 차원에서 경영활동을 하고 있지만 몇 개의 대기업을 제외하고는 초우량센터라고 할 수 있는 해외자회사를 보유하고 있지는 않다. 이런 점에서 볼 때 본 연구는 한국기업의 해외자회사가 초우량센터로 발전하는데 있어서 어떤 요인을 정책적으로 개발하여야 하는지에 대한 시사점을 제공해 준다. 가능하다면 초우량센터로 발전하는 경로를 설계함으로써 시간이 지남에 따라 어떤 요인들을 체계적으로 충족시켜 나갈 것인가 하는 일정표를 수립하여야 할 것이다. 이 연구에서 제시한 일반적 요인, 전략적 중요요인, 초우량요인에 대한 필요조건과 충분조건을 이해함으로써 이러한 경로관리에 유용한 정보를 얻을 수 있을 것이다.

다음으로, 초우량센터가 되기 위해서는 내부지식과 외부지식에 대한 다양한 접근과 함께, 높은 흡수역량을 바탕으로 혁신적인 지식창출과 확산의 중심지가 되어야 한다. 이를 위해서 해외자회사는 본사에 종속되어 주어진 역할을 수행하는 수동적 지위를 벗어나 성장을 위한 적극적인 전략적 시도가 이루어져야 한다. 이 연구는 해외자회사의 전략적 역할과 지식창출의 다변화에 대한 필요성을 인식하게 함으로써, 해외자회사 스스로 자회사특유의 우위요소를 개발하고 축적하는 계기로 삼을 수 있다는 점에서 의의가 있다.

마지막으로 초우량센터로 발전하는데 영향을 주는 초우량요인은 해외자회사의 변혁적 리더십, 흡수능력, 네트워크 구축역량이다. 이러한 자원과 역량을 개발하고 축적하는 것은 한국기업에게 상당한 도전과제가 될 것이다. 해외자회사의 핵심역량이 증가하고 글로벌 네트워크의 지식흐름이 증가함에 따라 내부조직의 상호의존성과 복잡성은 더욱 증가할 것이다. 또한 지식창출지가 다변화할수록 글로벌 네트워크의 복잡성을 관리하는 전략과 통제방식도 더욱 정교해져야 할 것이다. 본 연구는 이러한 맥락에서 글로벌기업의 조직구조 설계, 의사결정 자율성의 해외자회사 위임, 외부환경의 동태성에 대한 대응, 네트워크의 구축과 관계적 내재화 등과 같은 구조적 전략적 문제에 대한 인식을 제고하고, 이를 위해 해결해야 할 실무적 과제를 이해하는데 도움을 줄 것이다.

본 연구가 가지고 있는 한계로 인해 앞으로의 연구방향에 도움을 준다. 첫째, 본 논문은 본사에 근무하는 해외사업부 담당자를 통해 해외자회사와 관련한 자료를 수집하였다. 따라서 자료는 해외자회사의 실제 상황을 제대로 반영하지 못하였을 가능성이 있다. 여러 나라에 있는 해외자회사에 관한 자료를 수집하는 것이 시간과 비용상의 제약으로 힘들기 때문이다. 연구결과를 해석하는데 있어서 이러한 상황을 감안하여야 할 것이다.

둘째, 초우량 해외자회사로 발전하는 하는 일반적 요인, 전략적 중요요인, 초우량요인에 대한 조작적 정의와 함께, 이를 측정하는데 있어서 보다 정교하고 객관적인 방법이 개발되어야 한다. 이 논문은 해외자회사의 지식창출성과를 주관적으로 측정하였으나, 이를 보다 객관적으로 측정할 수 있는 지표를 사용할 수 있을 것이다. 예컨대, 해외자회사가 설정한 특허권이 나 상표권 등에 관한 자료는 이를 보완해줄 수 있을 것이다. 셋째, 산업별 특징을 고려하는 연구설계가 필요하다. 본 연구는 여러 산업을 대상으로 하였기 때문에 산업별 특징을 고려하지 않았다. 앞으로 지식창출과 관련한 연구에서는 지식집약도 등을 고려하여 산업별 특징을 반영하는 차별적인 실증분석이 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김민숙·방호열, “한국기업 해외자회사의 지식창출요인에 관한 실증적 분석”, 「무역학연구」, 제37권 제5호, 한국무역학회, 2012.
- 김민숙·방호열, “다국적기업 해외자회사의 유형분류법: 개념적 모형과 한국기업의 사례”, 「통상정보연구」, 제15권 제1호, 한국통상정보학회, 2013.
- 신현길·박영렬, “현지 비즈니스네트워크가 한국기업의 해외자회사 성과에 미치는 영향분석”, 「국제경영리뷰」, 제16권, 제2호, 한국국제경영관리학회, 2012.
- 이정아·최영봉, “다국적기업의 문화지향성과 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석”, 「통상정보연구」, 제14권 제3호, 한국통상정보학회, 2012.
- 조연성, “중소제조기업의 기업가정신과 수출성과관계에서 제품차별화 역량의 매개효과”, 「통상정보연구」, 제14권 제3호, 한국통상정보학회, 2012.
- 정헌배·윤형보, “해외진출 중소기업의 지식이전에 관한 연구”, 「통상정보연구」, 제13권 제2호, 한국통상정보학회, 2011.
- 정종식·김현지, “전략네트워크에서 발생하는 학습패턴에 관한 실증연구”, 「통상정보연구」, 제

- 9권 제4호, 한국통상정보학회, 2007.
- 한병섭·서민교, “한국에 투자한 다국적기업의 지식창출 결정요인에 관한 실증분석: 연구개발 성과를 중심으로,” 「경영연구」, 제20권, 제3호, 2005.
- Almeida, P. and Phene, A., “Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country,” *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 8-9, 2004, pp. 847-864.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U., “The Strategic Impact of External Networks-Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation,” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 11, 2002, pp. 976-996.
- Asmussen, C.G., Pedersen, and Dhanaraj, C., “Host-Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 1, 2009, pp. 42-52.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., “Tap Your Subsidiaries for Global Reach,” *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 6, 1986, pp. 84-87.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard School Press, 1989.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1996.
- Birkinshaw, J. and Hood, N., “Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies,” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 773-795.
- Bohn, J. G. and Grafton, D., “The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy,” *Journal of leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 2, 2002. pp. 65-80.
- Cohen, W. and Levinthal, D.A., “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp. 128-152.
- Frost, T.S., Birkinshaw, J.M, and Ensign, P.C., “Centers of Excellence in Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 2002, pp. 997-1018.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H., “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective,” *Journal of Management System*, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 185-214.
- Gates, S. R. and Egelhoff, W. G., “Centralization in Headquarters Go Abroad: A Step in the Internationalization of the Multinational Corporation,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, 1986, pp. 71-92.

- Gnyawali, D.R. and Madhavan, R., "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective," *Academy of Management Review*, No. 26, 2001, pp. 431-445.
- Granovetter, M., "Problems of Explanation in Economic Sociology in Nohria, and Eccles(eds), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 1992.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V., "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 30, 1991, pp. 768-792.
- Harzing, A-W.K. and Noorderhaven, N., "Knowledge Flows in MNCs: An Empirical Test and Extension of Gupta and Govindarajan's Typology of Subsidiary Roles," *International Business Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 2006, 195-214.
- Holm, U. and Pedersen, T. (Eds.), *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence: A Subsidiary Perspective*, London: Macmillan, 2000.
- Jakobsen and Rusten, "The Autonomy of Foreign Subsidiaries: An Analysis of Headquarter-subsidiary Relations", *Norwegian Journal of Geography*, Vol. 57, 2003, pp. 20-30.
- Jarillo, J.C. and Martinez, J.I., "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 7, 1990, pp. 501-512.
- Jung, D., Wu, A. and Chow, C., "Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEO's Transformational Leadership on Firm Innovation," *Leadership Quarterly*, Vol. 19, 2008, pp. 582-594.
- Larson, J., "Perspectives on Indigenous Knowledge Systems in Southern Africa," *Washington D.C. World Bank Discussion Paper* No. 3. 1998.
- Maximilian, P. and Mats, M., "Continuous innovation and improvement of product platforms," *International Journal of Technology Management*, Vol. 56, No. 2/3/4, 2011, pp. 256-271.
- McEvily, S.K. and Chakravarthy, B., "The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 2002, pp. 285-305.
- Mudambi, R., Mudambi, S.M. and Navarra., "Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, 2007, pp. 442-455.
- Rapert, M. and Wren, B., "Reconsidering Organizational Structure: A Dual Perspective of Frameworks

- and Processes,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, No. 3, 1998, pp. 287-302.
- Park, Y.S. and Park, Y.R., “A Framework of Knowledge Transfer in Cross-Border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context,” *Management International Review*, Vol. 44, No. 4, 2004, pp. 417-434.
- Phene, A. and P. Almeida, “Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities,” *Journal of International Business Studies*, 39, 2008, pp. 901-919.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A., “Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 2001, pp. 237-250.
- Schmid, S. and Schurig, A., “The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary’s Business Network,” *International Business Review*, Vol. 12, No. 6, 2003, pp. 755-782.
- Singh, N. and Sushil, N., “Flexibility in product development for success in dynamic market environment,” *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 5, No. 1, 2004, pp. 23-34.
- Stam, W. and Elfring, T., “Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extra industry Social Capital,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, 2008, pp. 97-111.
- Tsai, W., “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business-Unit Innovation and Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 996-1004.
- Vera, D. and Crossan, M.M., “Theatrical Improvisation: Lessons for Organization,” *Organization Studies*, Vol. 25, 2004, pp. 727-749.
- Wang, J., Liu, X, Li, X., “A Dual-Role Typology of Multinational Subsidiaries,” *International Business Review*, Vol. 18, No. 6, 2009, pp. 578-591.
- Wallach, E., “Individuals and Organization: The Cultural Match,” *Training and Development Journal*, Vol. 12, 1983, pp. 28-36.
- Young, S. and Tavares, A.T., “Centralization and Autonomy: Back to the Future,” *International Business Review*, Vol. 13, No. 2, 2004, pp. 215-237.
- Zahra, S. A. and George, G., “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualisation, and Extension,” *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.

ABSTRACT

Strategic Important and Excellent Factors for Global
Firms' Center of Excellence

Min Sook Kim* · Ho Yeol Bang**

This study analyzed the sufficient conditions for Korean firm's foreign subsidiaries in order to evolve into a center of excellence for knowledge creation and diffusion. In this respect, the purpose of this study is to develop a new framework based on literatures related to subsidiary knowledge creation and a center of excellence. Specifically, we created seven decisive factors for subsidiary knowledge creation: two general factors, two strategic important factors, and three excellent factors. Each factor can be a necessary condition or sufficient condition according to research purpose. For example, the decentralized organizational structure belonging to general factors become a sufficient factor for facilitating subsidiary's knowledge creation but it become a necessary condition for a center of excellence because all subsidiaries with decentralized organizational structure cannot be strategically important subsidiaries. By using seven decisive factors, this study examines the determinants' validity theoretically and practically.

Key Words : Center of Excellence, Foreign Subsidiary's Knowledge Creation, Strategic Leader, Absorptive Capacity

* Assistant Professor, Keimyung University (First Author)

** Professor, Pusan National University (Corresponding Author)