

한국 다국적기업의 중국 자회사의 지식이전, 네트워크와 경영성과에 관한 연구

— 흡수능력과 진입방식의 역할을 중심으로 —

The Knowledge Transfer Network and Performance of Chinese Subsidiary in Korean MNCs

: Focusing on Roles of Absorptive Capacity and Entry Mode

윤 기 창* Ki-Chang Yoon

목 차

- | | |
|---------------------|-------------|
| I. 서론 | IV. 실증분석 |
| II. 이론적 배경 및 가설의 설정 | V. 결론 및 시사점 |
| III. 연구설계 | 참고문헌 |
| | Abstract |

국문초록

본 연구는 중국에 진출한 한국기업의 자회사가 보유한 흡수능력의 역할과 진입방식의 역할을 중심으로 지식이전, 네트워크(기업네트워크, 정부네트워크)와 경영성과 사이의 관계를 규명하고자 한다. 본 연구에서 흡수능력은 독립변수, 매개변수, 조절변수로 설정하였다. 또한 진입방식은 단독투자와 합작투자로 구분하여 조절변수로 설정하였다.

실증분석을 위한 자료는 대한무역투자진흥공사 '해외진출 한국기업 디렉토리(2014)'에 수록된 설립일 후 3년 이상 된 기업에서 무작위로 선정하였고, 응답률을 높이기 위해 미리 설문조사에 동의한 중국 자회사를 대상으로 팩스와 이메일로 설문지를 배포한 후 138개 기업으로부터 설문지를 회수하였다. 수집된 자료는 AMOS를 활용하여 공분산구조분석으로

* 충북대학교 국제경영학과 강사, 제1저자

흡수능력과 진입방식의 역할에 대해 규명하였다.

실증분석을 실시한 결과 흡수능력은 네트워크(기업네트워크, 정부네트워크)와 같이 독립변수로서 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 오직 기업네트워크와 경영성과 사이에서 부분적 매개적 역할을 하고 있는 것으로 나타났으며, 외생변수와 경영성과 사이에서의 조절적 역할은 유의한 결과를 보이지 않았다. 또한 한국 기업의 대중국 진입방식의 조절적 역할에 대해서는 정부네트워크 및 흡수능력과 경영성과 사이에서 조절적 역할을 하고 있지만 지식이전과 기업네트워크와 경영성과 사이에서는 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다.

이와 같은 결과는 해외자회사의 경영성과에 영향을 미치는 변수로서 흡수능력은 매개변수나 조절변수로 취급하기보다는 독립변수로 취급될 필요가 있다는 것을 의미하며, 중국시장에 진출할 때는 단독투자보다는 합작투자가 더 높은 경영성과를 나타내고 있으므로 해외시장 진출의 방법 선택에 있어서 시사점을 제공해주고 있다.

그러나 본 연구는 중국에 진출한 한국기업의 자회사만을 대상으로 하였기 때문에 일반화의 한계가 있다. 따라서 향후에는 여러 국가에 진출한 한국기업의 자회사를 대상으로 연구하는 것이 더욱 바람직하다. 또한 중국 자회사의 경영성과에 영향을 미치는 요인이 매우 다양함에도 불구하고 한정적인 변수를 중심으로 연구가 수행되었기 때문에 일반화의 한계가 있는 것으로 사료된다.

<주제어> 다국적기업, 지식이전, 흡수능력, 네트워크, 경영성과

I. 서론

지식(Knowledge)은 기업 경쟁우위에 있어서 가장 주요한 원천이다(Grant, 1996). 기업은 해외시장의 낮은 환경 하에서 경쟁우위를 창출하기 위해 조직학습을 통하여 다양한 환경의 지식과 경험을 획득하고 축적할 수 있다. 축적된 국제경영의 경험은 현지자회사의 생존과 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 미치는데, 이는 지식과 경험을 본사와 교류 또는 상호작용함으로써 경영성과에 기여한 결과이기 때문이다(Kim et al., 2012). 즉, 글로벌 차원의 지식의 내부적 학습능력은 기업의 동태적 능력이고(Luo, 2000), 지식의 창조와 내부화 이전 능력은 다국적기업의 중요한 경쟁우위의 하나이다(Song, 2014). 그러나 단순히 본국의 모회사와 자회사 간에 지식이 이전되었다고 해서 곧바로 경영성과에 기여하지 못하기도 한다. 지식의 전달과정에서 지식을 체화(embedded)할 수 있는 조직의 흡수능력이 있어야 한다(Gupta & Govindarajan, 2000). 흡수능력(absorptive capacity)은 가치가 있는 지식을 식별

및 내부화하는 능력으로써, 그 영향이 다차원적이며 조직의 외부로부터 또는 내부적으로부터 이전(유입)되는 지식의 축적에 중요한 영향을 미친다. 그럼에도 불구하고 기존의 연구는 흡수능력의 다면성을 체현하지 못하고 있으며(Minbaeva et al., 2003), 지식이전-흡수능력-경영성과의 삼면 사이에 관계를 명확하게 규명하는데 부족함이 있었다.

기업의 국제화는 해외시장 환경의 불확실성과 현지시장과 자국시장의 문화적 차이 및 해외시장에서의 경험 부족 등으로 외국인비용(liability of foreignness)을 초래하게 된다. 또한 기업은 국제화하는 과정에서 자원과 능력의 부족을 느끼기도 한다. 전통적인 국제화이론 중에서 독점적 우위이론은 기업이 특정 시장에 진입하여 성공하기 위해서는 반드시 그 시장에서 자기 기업만이 독점적으로 활용할 수 있는 우위 요소인 독점적 우위를 갖추어야 한다고 한다(Hymer, 1976). 따라서 불리한 여건을 극복하기 위해 많은 기업들은 현지시장에 대한 지식을 축적하고 다양한 네트워크를 구축하여 부족한 자원을 충당하려고 한다. Meyer & Gelbuda(2006)에 의하면 기업의 국제화에 관한 이론의 미래는 지식의 축적, 기업 사이의 관계와 사회자본 시각의 동태적인 네트워크로 발전할 것이라고 예측하였다. 따라서 기업은 해외네트워크를 이용하여 국제시장에서 성공할 수 있는 능력을 구축할 수도 있다는 연구가 활발하게 진행되고 있다(Elango & Pattnaik, 2007).

네트워크의 가치는 네트워크에 체화되어있는 사회자본과 네트워크 자원에 있다(Dyer & Singh, 1998). 사회자본의 상호신뢰, 규범성과 호혜성은 네트워크 내부의 기회주의를 억제하고 거래비용과 위험을 낮추며 기업 간 협력을 촉진시킨다. 네트워크 자원에는 시장기회, 천연자원, 노동, 자본, 기술을 비롯하여 기타 전략적 자산이 포함되는데, 해외투자자들은 해외 네트워크를 통하여 이러한 전략적 자산에 접근하여 해외시장의 각종 어려움을 극복한다(Chen & Chen, 1998). 글로벌시장에 진입한 기업은 초기에 모회사가 이전한 독점적 자산을 이용하여 외국인 비용을 극복할 수 있는 도구로 활용하지만, 장기적으로는 해외시장에서의 성공을 위하여 현지 구매자, 공급자, 주요한 기관과 정부 등과 네트워크 연계를 구축하고, 그 네트워크 내에서 중요한 위치를 차지하는 것이 매우 중요하다(Johanson & Mattsson, 1988). 그러므로 해외 네트워크는 기업 간 자원이동통로로서의 역할을 가지고 있으므로 다국적기업의 자회사는 모기업의 네트워크에 체화되어있고 현지경영에 필요한 전략적 자원을 획득하여 활용한다면 경영성과의 향상을 기대할 수 있다. 그러나 다국적기업의 네트워크에 관한 연구에서 시장진입 방식의 상이함을 고려하여야 하는데, 이는 시장진입 방식의 상이함이 자원수요의 차이를 나타내고 나아가 기업의 전략선택에

영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 기존 연구에서 네트워크와 경영성과 간의 관계에서 진입방식에 초점을 맞춘 연구는 그리 많지 않은 실정이다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 이론적 배경

본 연구는 현지자회사의 흡수능력과 현지시장 진입방식의 역할을 바탕으로 지식이전, 네트워크와 경영성과 사이의 관계를 규명하는데 초점을 맞추고자 한다. 첫째, 기존의 연구결과는 지식이전이 경영성과에 직접적인 영향을 미침을 지지하고 있다 (Rugman & Verbeke, 2001; Dhanaraj et al., 2004). 그러나 지식이전과 경영성과 사이의 관계에 있어서 흡수능력이 중요한 조절작용을 하거나, 흡수능력이 조절효과를 통하여 경영성과에 영향을 미칠 수도 있다. Minbaeva et al.(2003)은 지식이전과 흡수능력의 관계에 대해 깊이 있는 연구를 진행하고 흡수능력의 다면성을 강조하였으나 조절효과에 대해서는 간과하였으며, 또한 후속 기타연구에서도 이러한 연구를 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구는 지식이전, 흡수능력과 경영성과의 관계를 규명하고, 흡수능력의 다차원적인 작용 메커니즘에 대한 이해를 돕는데 목적을 두고자 한다. 둘째, Luo et al.(2002), Zhou et al.(2007), Li & Zhang(2007) 등의 다수의 연구가 네트워크가 기업의 경영성과에 직접적인 영향을 미친다는 것을 지지하고 있다. 그러나 네트워크가 경영성과에 미치는 영향은 상이한 진입방식에서 차이가 있는바, 합작기업과 비교할 때 파트너의 자원 지원이 부족한 기업에 있어서 더욱 강하게 나타날 수 있다. 따라서 본 연구에서는 상이한 진입방식에 있어서 네트워크가 경영성과에 미치는 영향이 진입방식에 따른 차이를 규명함으로써 다국적기업의 전략선택과 진입방식의 적합성이라는 측면에서 시사점을 제공하고자 한다. 셋째, 중국 내 기업의 국제화에 관련된 연구를 살펴볼 때 다수가 거시적 요인에 초점을 맞추었고, 미시적 메커니즘 혹은 기업 측면의 의사결정에 대한 연구가 미진한 상황이다. 따라서 본 연구는 중국에 진출한 한국 기업의 전략연구의 부족함을 보완할 수 있겠다.

2. 가설의 설정

1) 지식이전이 경영성과에 미치는 영향

다국적기업의 중요한 특징은 지리적 다변화를 통하여 상이한 문화적, 제도적 배경의 자원과 지식을 획득하고 축적할 수 있다. 이러한 특유의 자원과 지식은 모회사의 이전과 공유를 거쳐 자회사의 외국인비용과 해외시장의 불확실성을 극복하는데 도움을 준다. 따라서 모회사와 자회사가 보유하고 있는 지식과 능력을 해외자회사 혹은 모회사에 이전하는 기업은 이러한 것보다 높은 성과를 취득할 수 있고(Rugman & Verbeke, 2001), 지식을 창조하고 내부에 이전하는 능력은 다국적기업의 주요한 경쟁우위의 하나이다(Song, 2014).

Dhanaraj et al.(2004)은 다국적기업의 지식이전 촉진요인과 지식이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 모기업의 지식이전이 현지자회사의 성공여부를 결정하는 요인이라고 지적하였다. 이들은 실증분석을 통하여 본사와 현지자회사 사이의 관계, 그리고 신뢰와 공유시스템이 암묵지의 이전에 영향을 미치고, 형식지의 이전은 현지자회사의 경영성과에 직접적인 영향을 미치며, 암묵지는 형식지를 통하여 경영성과에 간접적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

이상과 같이 본사가 특유의 기술, 경험과 지식을 해외 자회사에 이전할 경우, 자회사의 기술수준과 현지경영 능력의 제고, 그리고 해외경영의 각종 어려움을 극복하는데 영향을 미치고 경영성과에도 영향을 미칠 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정한다.

H1 : 다국적기업 본사의 지식이전은 현지자회사의 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

2) 네트워크가 경영성과에 미치는 영향

네트워크는 암묵적으로 기술, 문화와 경쟁기업에 관련된 정보를 제공하여 기업 국제화에 긍정적인 영향을 미치며(Mohrman & Von Glinow, 1990), 내·외부에 구축한 네트워크는 기업의 경영성과에 영향을 미친다(Watson, 2006). Zhou et al.(2007)은 태생적 글로벌 중소기업의 국제화와 경영성과에 관한 연구에서 기업은 국제적으로 활약하는 기업가의 인간관계와 사회관계를 통하여, 잠재적인 시장기회에 관한 정보, 개인적 경험과 경험적 학습, 추천신뢰(referral trust)와 결속력 등 특유의 정보가 가져주는 이익을 획득함으로써 최종적으로 경영성과를 향상시킨다고 주장하였다.

Luo et al.(2002)은 대중국 투자 다국적기업의 네트워크에 관한 연구에서 기업과

공급자, 구매자, 정부부문과의 네트워크가 매출액에 영향을 미침을 실증분석을 통하여 검증하였다. Li & Zhang(2007)의 중국 신생벤처기업의 네트워크와 경영성과에 관한 연구에서는 제도변혁기의 중국에 있어서 경영자의 정치적 네트워크와 기능적 경험이 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다. 중국은 효율적인 시장시스템의 결여로 자원배분에 대해 시장이 아닌 정부가 보다 강한 영향력을 행사하여, 기업과 정부 사이의 관계가 자원배분과 규제정책, 나아가 기업의 경영성과에도 영향을 미친다는 것이다.

요약하면 다국적기업의 현지자회사는 현지의 구매자, 공급자와 기업 네트워크를 구축하여 사회네트워크와 그에 따른 시장기회, 정보와 신뢰 등의 편익을 향유하고, 현지국 정부기관과 정부 네트워크를 구축하여 위험회피, 자원배분과 우대정책 측면의 지지 등을 취득함으로써 경영성과를 향상시킬 수 있다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정한다.

H2 : 다국적기업의 현지자회사가 구축한 현지 기업 네트워크는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

H3 : 다국적기업의 현지자회사가 구축한 현지 정부 네트워크는 경영성과에 영향을 미칠 것이다

3) 흡수능력이 경영성과에 미치는 영향

흡수능력은 새로운 외부 정보의 가치를 식별하고, 이를 흡수하여 비즈니스 목적에 이용하는 능력이다(Cohen & Levinthal, 1990). 지식의 흡수능력은 기업의 지식축적에 영향을 미침과 동시에 기업이 성과향상 과정에 필요한 지식의 흐름에도 영향을 미친다. 왜냐하면 기업의 흡수능력이 높을수록 외부환경과 정보에 대한 통제능력이 강해지고, 더욱 많은 능력을 구비하여 외부의 유의한 정보를 식별하고 이용하게 된다.

Gupta & Govindarajan(2000)은 자회사의 지식흐름은 이전경로의 다양성, 지식획득 동기 및 이전된 지식의 흡수능력 등과 유의한 상관관계가 있고, 그 중에서 조직의 흡수능력은 다국적기업 지식이전의 제일 중요한 결정요인이며 해외자회사의 지식흐름에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 흡수능력은 다국적기업의 전체적인 지식축적을 증가시킬 뿐만 아니라, 글로벌 혁신 네트워크의 연구개발비를 절감시킬 수 있고, 지식의 효율적인

이전은 다국적기업의 기술학습 속도가 경쟁자의 모방속도보다 빠르게 함으로써 기업의 혁신능력을 향상시킨다.

그러므로 해외자회사가 높은 흡수능력을 구비하였을 경우 해외시장의 다원화된 지식 흐름에서 보다 가치가 있는 지식과 정보를 식별·내부화하고, 또한 본사에서 이전된 지식을 효율적으로 흡수하고 소화시킬 수 있다. 따라서 흡수능력은 기업의 외부와 내부 두 가지 경로로 자회사의 지식 흐름과 축적에 영향을 미치고 기술개발 속도를 향상시켜 기대한 경영성과를 달성할 수 있게 한다. 따라서 아래와 같이 흡수능력이 경영성과에 직접적인 영향을 미친다(흡수능력이 독립변수의 역할을 한다)는 가설을 설정한다.

H4 : 다국적기업의 현지자회사가 보유한 흡수능력은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

4) 흡수능력의 매개적 또는 조절적 역할

Minbaeva et al.(2003)은 다국적기업의 지식이전에 관한 연구에서 지식이전의 근본은 지식 자체에 있는 것이 아니라 가치가 있는 지식을 획득하고, 이를 효과적으로 기업이 이용할 수 있는지에 있다고 주장하였다. 그들은 자회사의 흡수능력을 직원능력과 동기 두 가지 차원으로 구분하여 실증분석을 진행하였는데, 직원능력과 동기는 개별적으로 지식이전에 영향을 미치지 않았으나, 능력과 동기가 상호작용 시에 지식이전을 촉진하는 것으로 나타났다. 그러나 현지자회사의 흡수능력이 부족하여 이전된 지식을 효율적으로 흡수, 활용하지 못하면 그 지식이 성과에 기여하지 못할 수도 있다. 따라서 지식이전과 경영성과에 관한 논의는 흡수능력의 조절효과를 충분히 고려하여야 하는데, 기존의 Minbaeva et al.(2003), Dhanaraj et al.(2004)의 연구에서는 이를 간과하였다.

본 연구에서는 흡수능력이 지식이전과 경영성과 사이의 관계에 대한 조절효과를 자회사의 흡수능력이 높을수록 지식이전이 경영성과에 대한 촉진작용이 더욱 선명하게 나타나거나, 혹은 지식이전이 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 흡수능력의 조절효과를 통하여 경영성과에 영향을 미친다고 보고자 한다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정한다.

H5 : 흡수능력은 현지자회사의 지식이전 및 네트워크와 경영성과 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

H5-1 : 흡수능력은 현지자회사의 지식이전과 경영성과 사이에서 매개적 역할

을 할 것이다.

H5-2 : 흡수능력은 현지자회사의 네트워크와 경영성과 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

H6 : 흡수능력은 현지자회사의 지식이전 및 네트워크와 경영성과 사이에서 조절적 역할을 할 것이다.

H6-1 : 흡수능력은 현지자회사의 지식이전과 경영성과 사이에서 조절적 역할을 할 것이다.

H6-2 : 흡수능력은 현지자회사의 네트워크와 경영성과 사이에서 조절적 역할을 할 것이다.

5) 진입방식의 조절적 역할

해외시장 진입방식의 선택은 자원몰입(resource commitment) 수준과 밀접한 관계가 있다. 통상 합작투자기업의 자원몰입 수준은 단독투자기업보다 낮다. 합작기업은 현지 파트너로부터 현지국 문화, 정치, 경영방식에 관한 지식, 그리고 시장과 유통경로 등의 자원을 지원받을 수 있으나, 단독투자기업은 해외경영에 필요한 자원, 비용, 위험을 모두 독자적으로 부담하여야 한다.

현지국의 정책규제 혹은 국수주의적 정서를 고려할 때, 단독투자기업의 잠재적 문제와 정치적 위험이 합작투자기업보다 높고, 합작투자기업은 정부 간섭과 규제 등의 측면에서 위험이 단독투자기업보다 낮다. 왜냐하면 현지 파트너기업이 현지국 정부의 정책에 일정한 영향력을 행사할 수 있거나, 기업이익을 위해서라도 국유화나 정부간섭을 반대할 수 있기 때문이다(Hill et al., 2009). 합작투자방식은 기업이 현지정부 및 기타 조직과의 관계를 개선하는데 도움이 되고, 특히 현지 파트너가 정부 혹은 정치적으로 일정한 영향력이 있을 때 합작투자기업은 세금감면, 우대대출 및 정부지원 등의 측면에서 이익을 얻을 수 있다(Czinkota et al., 2008).

따라서 진입방식의 선택은 자원획득과 현지국 정책지원 등의 측면에서 현지자회사의 경영에 영향을 미친다. 일반적으로 합작투자기업은 현지 파트너로부터 기존 자원의 지원을 받을 수 있으나, 단독투자기업은 공급자, 구매자, 유통경로 등 측면에서 더욱 많은 자원투입을 필요로 하며, 정책적 지원에 있어서도 열세에 처해 있다. 따라서 현지자회사가 단독투자방식으로 현지국에 진출하였을 경우, 네트워크는 단독투자방식이 태생적인 자원의 부족함을 보완하는데 영향을 미칠 것이다. 다시 말하면 기업 네트워크와 정부 네

트위크가 경영성과에 미치는 영향이 단독투자기업에서 합작투자기업보다 더욱 크게 나타날 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정한다.

H7 : 진입방식은 현지자회사의 지식이전 및 네트워크와 경영성과 사이에서 조절적 역할을 할 것이다.

H7-1 : 진입방식은 현지자회사의 지식이전과 경영성과 사이에서 조절적 역할을 할 것이다.

H7-2 : 진입방식은 현지자회사의 네트워크와 경영성과 사이에서 조절적 역할을 할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 표본 및 자료수집

연구가설을 검증하기 위하여 한국기업이 집중되어 있는 중국의 베이징지역(北京, 天津), 상하이지역(上海, 江蘇省, 浙江省), 산둥 연해지역(靑島, 烟臺, 威海), 둥베이3성(遼寧省, 吉林省, 黑龍江省)의 한국기업이 투자한 자회사를 대상으로 구조화된 설문지로 자료를 수집하였다.

구체적인 표본은 대한무역투자진흥공사 '해외진출 한국기업 디렉토리(2014)'에 수록된 설립일 후 3년 이상 된 기업에서 무작위로 선정하였고, 응답률을 높이기 위해 우선 전화나 메일로 연구의 목적과 취지를 설명하고 팩스, 메일로 설문지를 발송하였다.

2. 변수의 측정

1) 지식이전

본 연구에서는 지식이전을 각종 지식, 기술, 노하우 등을 적극적으로 현지자회사로 이전하는 본사의 조직적인 의지와 행동으로 정의한다. Bjorkman et al.(2004)은 다국적기업의 지식이전에 관한 연구에서 전체 기업차원에서 광범위한 사회화 구조(Socialization Mechanisms)를 이용할수록 지식이전 및 공유를 강화할 수 있다고 주장하였다. 이장로

등(2006)은 중국 진출 한 한국 다국적기업의 마케팅지식이전 결정요인에 관한 연구에서 본사와 자회사간 상호 커뮤니케이션을 본사-자회사가 서로의 요구 및 애로사항 등을 잘 이해하는 정도, 의사소통에서 오해가 발생하는 경우가 드문 정도, 업무수행에 필요한 정보 및 자료 제공 등으로 측정하였다. 본 연구에서는 이들 연구를 토대로 지식이전을 본사가 자회사에 대한 '각종 경영, 기술정보나 자료 제공', '해외연수 및 교육프로그램의 기회 제공', '문제해결을 위해 본사 직원을 파견', '적극적인 의사소통' 등 4개 문항을 이용하여 리커트 5점 척도로 측정한다.

2) 흡수능력

흡수능력은 기업 외부 혹은 내부(모회사 지식이전)의 가치가 있는 지식과 정보를 식별하고 내부화하는 능력이다. Minbaeva et al.(2003)은 흡수능력을 직원의 능력(직원들의 전체적인 능력, 기술수준과 교육수준)과 직원의 동기(직원들의 동기수준, 노력하는 정도, 경영성과에 대한 공헌 등) 두 개 차원으로 구분하여 측정하였다. 본 연구에서는 Minbaeva et al.(2003)의 연구를 토대로 흡수능력을 '직원들의 전반적인 능력', '직원들의 업무관련 기술수준', '직원들의 교육수준', '직원들이 기업성과 향상에 기여', '직원들이 기업성과 향상을 위해 노력' 등 5개 문항을 이용하여 리커트 5점 척도로 측정한다.

3) 네트워크

네트워크란 기업이 협력자, 구매자, 현지정부 등 시장참여자들과 구축한 상호작용하는 사회관계 시스템이다. Luo et al(2002)은 대중국 투자 다국적기업의 공급자, 구매자, 정부와의 '관시(관계)'는 판매수입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Park & Luo(2001)는 현지 구매자와의 관계, 공급자와의 관계, 경쟁자와의 관계로 비즈니스 커뮤니티의 '관시'를 측정하고, 현지 정부와의 관계, 산업 관련 공공기관과의 관계, 세무서 등 규제기관과의 관계로 정부 '관시'를 측정하였다. Li & Zhang(2007)은 중국기업의 정치적 네트워크를 정부관리, 국유은행과의 관계로 측정하였다. 본 연구에서는 이들의 연구를 토대로 기업 네트워크를 '구매업체와의 관계', '공급업체와의 관계', '협력업체와의 관계', '경쟁업체와의 관계' 등 4개 문항으로 측정한다. 그리고 현지 정부 네트워크를 '금융권과의 관계', '지방정부와의 관계', '투자유치기관과의 관계', '세무소, 세관 등 행정기관과의 관계', '고위 공직자와의 관계' 등 5개 문항을 이용하여 리커트 5점 척도로 측정한다.

4) 경영성과

기업의 성과는 정량적 지표와 주관적 지표로 측정할 수 있는데, 정량적 지표는 조사의 어려움, 수치 조작의 우려 등의 원인으로 조사목적에 정확히 달성하기 어렵다는 단점이 있다. 주관적 지표는 응답자의 주관적 의지와 판단의 영향을 받으나, 신흥시장의 비즈니스 활동을 파악할 때 비교적 적합하고, 또한 정량적 지표와 주관적 지표 사이에는 높은 상관관계가 있다(Geringer & Hebert, 1991; Chandler & Hanks, 1993).

주관적 성과는 관리자의 경영지표나 경쟁지위에 대한 평가로 측정할 수 있다. Brouthers(2002)는 유럽 다국적기업의 진입방식과 경영성과에 관한 연구에서 경영자가 재무적 지표와 비재무적 지표가 기대에 미치는지를 평가하는 것으로 경영성과를 측정하였다. 본 연구에서는 Brouthers(2002)의 연구를 토대로 '3년 내 매출액 증가율 만족도', '3년 내 이익 증가율 만족도'로 주관적 재무성과를 측정하고, '3년 내 시장점유율 만족도'로 주관적인 비재무적 성과를 측정한다.

IV. 실증분석

1. 응답기업의 특성

2015년 9월 10일부터 560부의 설문지를 배포하였고 10월 19일까지 158부가 회수되어 회수율이 28.2%였다. 그 중에서 불성실한 설문지 20부를 폐기하고 실제로 138부를 실증분석에 활용하였다. 설문응답자들의 직위를 보면, 총경리 46명(33.3%), 부장 31명(22.5%), 차장/과장 50명(36.2%), 기타 11명(8.0%)으로 구성되어, 92%가 과장급 이상으로 나타났다. 또한 응답자의 97.1%가 본사에서 근무한 경력을 갖추었고 4명은 그렇지 않았지만 현지법인 근무경력이 5년 이상에 달해 본사의 상황을 판단하는데 무리가 없는 응답자라고 판단하였다. 표본기업의 특성을 보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본기업의 특성(n=138)

구분		표본수 (개 기업)	구성비 (%)
업종	전기/전자	41	29.7
	자동차/부품	15	10.9
	기계/금속	17	12.3
	섬유/의류	17	12.3
	석유/화학	5	3.6
	음식료품	9	6.5
	기타	34	24.6
투자금액	50만 달러 미만	31	22.5
	50~500만 달러 미만	48	34.7
	500~1000만 달러 미만	20	14.5
	1000만 달러 이상	39	28.3
지역분포	베이징지역	32	23.2
	상하이지역	40	29.0
	산둥성지역	31	22.5
	둥베이3성지역	35	25.4
현지법인 직원수	50명 이하	39	28.3
	51~300명	70	50.7
	301~1000명	17	12.3
	1,001명 이상	12	8.7
진입방식	단독투자	91	65.9
	합작투자	47	34.1

2. 변수의 타당성분석

다항목적도로 측정된 변수는 측정항목의 타당성과 신뢰성에 대한 검증이 필요하다. 이를 위해 변수에 대한 탐색적 요인분석(EFA: exploratory factor analysis) 결과 흡수능력, 정부네트워크, 지식이전, 기업네트워크, 경영성과 등 5개 요인으로 추출되었고, 각 요인의 요인 적재치가 ‘기업네트워크4’를 제외하고 0.5 이상인 것으로 나타나, 이를 제외하기로 하였다. 신뢰도 분석결과 각 요인의 Cronbach' α 는 0.6 이상으로 나타났다. 따라서 측정항목의 타당성, 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다(<표 2> 참조).

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

변수	측정항목	요인적재량	고유값	누적분산	Cronbach's α
지식이전	지식이전1	0.800	1.618	7.035%	0.723
	지식이전2	0.590			
	지식이전3	0.770			
	지식이전4	0.712			
기업네트워크	네트워크1	0.695	1.508	13.593%	0.797
	네트워크2	0.705			
	네트워크3	0.770			
정부네트워크	네트워크5	0.637	2.479	24.373%	0.824
	네트워크6	0.773			
	네트워크7	0.808			
	네트워크8	0.759			
	네트워크9	0.688			
흡수능력	흡수능력1	0.798	2.673	35.993%	0.901
	흡수능력2	0.779			
	흡수능력3	0.749			
	흡수능력4	0.749			
	흡수능력5	0.758			
경영성과	경영성과1	0.787	7.006	66.454%	0.867
	경영성과2	0.765			
	경영성과3	0.806			
	경영성과4	0.746			
	경영성과5	0.863			

Kaiser-Meyer-Olkin 측도=0.829

Bartlett의 구형성 검정: 근사 $\chi^2=1720.101(df=253, p=0.000)$

주 : 요인추출방법 : 주성분분석, 회전방법 : Varimax 직각회전

다음으로 공분산구조방정식모형을 통해 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하여 측정항목과 변수에 대해 타당성(집중타당성과 판별타당성)이 확보되었는지의 여부를 확인하였다. 확인적 요인분석에 투입한 항목은 탐색적 요인분석의 결과에 따라 '기업네트워크4'를 제외하였다. CFA모형의 적합도는 일부 기준치에 미달하는 것(NFI, RMSEA)도 있지만 일반적으로 허용하는 범위에 충족되므로 엄격하게 해석하기 보다는 연구의 목적이나 방향을 고려하여 본 연구의 CFA모형은 적합한 것으로 판단하였다. CFA를 실시한 결과의 통계량을 살펴보면 지식이전에 해당하는 '지식이전2'의 요인적재량이

0.342, 경영성과 0.401에 불과하여 집중타당성에 문제가 발생할 것으로 예상되어 이 두 개의 항목을 제외한 후 최종적으로 CFA를 실시하였다. <표 4>에서 보는 바와 같이 요인적재량은 모두 0.5 이상이고 개념신뢰도는 0.8 이상이며, 평균분산추출지수(AVE)는 0.5 이상을 나타내고 있어 각 변수에 해당하는 측정항목들의 집중타당성은 만족스러운 것으로 나타났다.

<표 3> 확인적 요인분석모형의 적합도

χ^2	df	p	χ^2/df	RMR
228.706	140	0.000	1.634	0.043
GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
0.853	0.834	0.910	0.926	0.068

<표 4> 확인적 요인분석 결과

변수	측정항목	표준화 요인적재량	표준 오차	t-값	개념 신뢰도	평균분산 추출값
지식이전	지식이전1	0.730	-	-	0.812	0.593
	지식이전3	0.590	0.179	5.759		
	지식이전4	0.787	0.159	6.483		
기업 네트워크	네트워크1	0.685	-	-	0.924	0.803
	네트워크2	0.850	0.185	7.860		
	네트워크3	0.731	0.164	7.284		
정부 네트워크	네트워크5	0.544	-	-	0.921	0.704
	네트워크6	0.774	0.221	6.029		
	네트워크7	0.777	0.229	6.039		
	네트워크8	0.698	0.231	5.716		
흡수능력	네트워크9	0.707	0.245	5.757	0.895	0.744
	흡수능력1	0.639	-	-		
	흡수능력2	0.619	0.128	7.736		
	흡수능력3	0.815	0.159	7.823		
경영성과	흡수능력4	0.925	0.179	8.110	0.909	0.716
	경영성과1	0.739	-	-		
	경영성과2	0.741	0.095	11.704		
	경영성과4	0.724	0.121	8.441		
	경영성과5	0.948	0.130	9.786		

다음으로 변수들이 서로 구별되는 것인지의 여부를 상관계수의 제곱인 결정계수 (r^2)와 AVE를 비교하여 AVE가 결정계수보다 크면 판별타당성이 확보된 것으로 판단한다. <표 4>에서 AVE=0.593(지식이전)이고 상관계수가 가장 큰 0.559(기업네트워크와 흡수능력 사이의 상관계수)를 제외한 $r^2=0.312$ 로서 AVE가 r^2 보다 크므로 변수들은 뚜렷하게 구분되는 판별타당성을 확보한 것으로 평가된다.

<표 4> 변수 간 상관계수 및 평균분산추출지수

변수	AVE	상관계수			
		지식이전	기업네트워크	정부네트워크	흡수능력
지식이전	0.593	1			
기업네트워크	0.803	0.465	1		
정부네트워크	0.704	0.211	0.483	1	
흡수능력	0.744	0.376	0.559	0.322	1
경영성과	0.716	0.044	0.407	0.381	0.386

이상과 같이 본 연구에서 측정된 항목은 각 변수(개념)를 제대로 측정하였는지를 평가하는 집중타당성과 각 변수(개념)들이 뚜렷하게 구분되는지의 여부를 평가하는 판별타당성이 확보된 것으로 평가되므로 공분산구조방정식을 활용하여 본 연구에서 설정한 가설의 검증에는 문제가 없을 것임이 판명되었다.

3. 가설의 검증

본 연구는 중국에 단독투자 또는 합작투자를 통해 진출한 자회사의 지식이전, 기업네트워크, 정부네트워크와 경영성과 사이에서 자회사의 흡수능력에 대한 역할을 규명하기 위한 목적과 투자유형의 조절적 역할에 대해 규명하고자 하는 목적이 있다. 흡수능력에 대해서는 공분산구조모형을 통해 외생변수, 매개변수, 조절변수로 투입하여 역할을 규명하고, 투자유형은 단독투자과 합작투자과 구분하여 조절적 역할에 대해 규명하고자 한다.

1) 흡수능력의 역할

흡수능력의 역할에 대해 첫 번째로 독립변수의 역할에 대한 분석을 실시하였다. <표 5>는 공분산구조분석에서 외생변수(독립변수)로서 지식이전, 기업네트워크, 정부네트워크 및 흡수능력이 내생변수(종속변수)인 경영성과에 미치는 영향에서 직접적인 관계를 검증한 결과이다. 그 결과를 보면, 지식이전은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났지만, 기업네트워크와 정부네트워크 및 흡수능력은 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 흡수능력은 기업네트워크와 정부네트워크와 같이 경영성과에 영향을 미치는 독립변수의 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 흡수능력의 독립변수 역할 검증

경로	표준화 경로계수	표준 오차	t-값	p	유의성 여부
지식이전 → 경영성과	-0.218	0.120	-1.938	0.053	유의하지 않음
기업네트워크 → 경영성과	0.262	0.220	1.888	0.059	유의함
정부네트워크 → 경영성과	0.220	0.182	2.008	0.045	유의함
흡수능력 → 경영성과	0.252	0.133	2.216	0.027	유의함

주 : 흡수능력: 독립변수

<표 6> 구조분석모형의 적합성

χ^2	df	p	χ^2/df	RMR
228.706	140	0.000	1.634	0.043
GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
0.853	0.834	0.91	0.926	0.068

다음으로 흡수능력이 외생변수인 지식이전, 기업네트워크 및 정부네트워크와 내생변수인 경영성과 사이에서 매개적 역할을 할 수 있는지에 대해 공분산구조분석을 실시하였다. 흡수능력을 매개변수로 설정하여 분석한 결과(<표 7>)를 보면, 기업네트워크와 경영성과 사이에서 흡수능력은 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다. 반면에 지식이전 및 정부네트워크와 경영성과 사이에서 외생변수가 흡수능력에 미치는 영향이 유의하지 않은

것으로 나타났고 오히려 이들 관계에서 흡수능력이 경영성과에 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 흡수능력의 매개역할 검증 결과

경로	표준화 경로계수	표준 오차	t-값	p	R ²	유의성 여부
지식이전 → 흡수능력	0.150	0.099	1.383	0.167	0.334	유의하지 않음
기업네트워크 → 흡수능력	0.456	0.184	3.347	***		유의함
정부네트워크 → 흡수능력	0.070	0.146	0.681	0.496		유의하지 않음
지식이전 → 경영성과	-0.218	0.120	-1.938	0.053	0.278	유의하지 않음
기업네트워크 → 경영성과	0.262	0.220	1.888	0.059		유의함
정부네트워크 → 경영성과	0.220	0.182	2.008	0.045		유의함
흡수능력 → 경영성과	0.252	0.133	2.216	0.027		유의함

주 : 흡수능력 : 매개변수

다음으로 흡수능력의 조절효과분석은 흡수능력의 평균값 3.12(SD=0.643)를 기준으로 흡수능력이 높은 집단과 낮은 집단으로 분리하여 Lynam et al.(1993)의 다중집단분석방법을 따랐다. 다중집단분석은 모델의 모수추정치가 집단에 걸쳐 다른지 또는 모델에 설정된 관계가 집단소속에 따라 조절역할을 하는지 등을 파악하고자 할 때 이용된다(배병렬, 2013; Kline, 1998). 두 집단(흡수능력이 낮은 집단과 흡수능력이 높은 집단) 간 측정항목이 동질적인지의 여부를 확인하기 위해 다중집단 확인적 요인분석을 실시하였다. 집단간 측정의 동일성은 Myers et al.(2000), Mullen(1995) 등이 제시한 ① 형태 동일성, ② 요인부하량 동일성, ③ 요인부하량의 동일성, ④ 요인부하량, 공분산 동일성, ⑤ 요인부하량, 공분산, 오차분산 동일성 등을 χ^2 차이검정을 통해 판단한다. 여기에서 χ^2 검정이 통계적으로 유의하지 않는 결과를 얻을 경우에 두 집단 간 측정항목들은 동일하게 인식한다는 것을 의미하기 때문에 다음 단계의 구조방정식모형으로 경로계수의 크기를 집단 간에 비교하는 것은 의미가 있다. 따라서 흡수능력이 지식이전, 기업네트워크, 정부네트워크 등의 외생변수와 내생변수인 경영성과 사이에서 조절적인 역할을 하는지의 여부를 규명하기 위해서는 측정의 동질성검정을 통해 측정문항들

이 두 집단 간 동질적이라는 귀무가설이 채택되어야 한다.

<표 8>에서 보는 바와 같이 측정동질성 검정을 위해 4개의 모형에 대한 χ^2 차이를 살펴본 결과 요인부하량 동질성에서만 측정동질성이 충족되었고 나머지 모형에서는 측정동질성이 충족되지 않은 것으로 나타났다. 그렇지만 본 연구에서는 집단 간 요인부하량에 대한 동질성이 확보되었기 때문에 본 연구에서 설계한 설문지는 흡수능력의 고저에 관계없이 동일하게 인식하고 있다고 판단하였다. 따라서 중국에 직접투자한 한국기업 자회사의 흡수능력이 외생변수(지식이전, 기업네트워크, 정부네트워크)와 내생변수(경영성과) 사이에서 조절적인 역할을 하는지의 여부를 검증하기로 하였다.

<표 8> 다중집단(흡수능력 고·저) 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	유의성
비제약모형	282.445	166	-	-
λ 제약모형	291.142	177	$\Delta\chi^2(11)=8.697$	유의하지 않음
λ, ϕ 제약모형	316.840	187	$\Delta\chi^2(21)=34.395$	유의함
λ, ϕ, θ 제약모형	339.883	203	$\Delta\chi^2(37)=57.438$	유의함

주 : $\Delta\chi^2$ 는 각 해당모형과 비제약모형을 비교함.

중국 투자기업의 자회사의 경영성과에 있어서 흡수능력에 따른 차이가 있는지의 여부를 규명하기 위해 구조방정식모형으로 분석한 결과 <표 9>와 같이 지식이전과 경영성과 사이에 경로계수는 흡수능력이 낮은 기업과 흡수능력이 높은 기업 모두에게 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 두 집단 간에 대응별 모수비교(pairwise parameter comparison)를 통해 표준화 경로계수의 차이를 통계적으로 검정한 결과, 모든 경로에서 흡수능력의 조절적 역할은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

흡수능력이 낮은 기업의 기업네트워크와 정부네트워크가 경영성과에 유의한 차이를 나타내고 있는 반면, 흡수능력이 높은 기업의 기업네트워크와 정부네트워크가 경영성과에 유의한 차이를 나타내지 못하였다. 두 집단 간에 대응별 모수비교를 통해 표준화 경로계수의 차이를 통계적으로 검정한 결과, 모든 경로에서 유의수준(α) 0.05에서 1.96보다 작았기 때문에 흡수능력의 고저에 따른 경로계수의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났기 때문에 흡수능력이 외생변수(지식이전, 기업네트워크, 정부네트워크)와 내생변수(경영성과) 사이에서 조절적 역할을 하고 있다고 볼 수 없다.

<표 9> 흡수능력의 조절역할 검증 결과

경로	저흡수능력기업		고흡수능력기업		대응별 모수비교
	표준화경로계수	C.R. (p)	표준화경로계수	C.R. (p)	
지식이전 → 경영성과	-0.206	-1.517 (0.129)	0.032	0.117 (0.907)	0.959 (유의하지 않음)
기업네트워크 → 경영성과	0.250	1.702 (0.089)	0.080	0.265 (0.791)	-0.523 (유의하지 않음)
정부네트워크 → 경영성과	0.260	1.721 (0.085)	0.219	1.301 (0.193)	-0.241 (유의하지 않음)

또한 흡수능력의 조절적 역할 여부를 규명한 방법과 동일한 절차를 통해 투자형태가 외생변수와 내생변수 사이에서 조절적 역할을 할 것인지를 규명하기 위해 다중집단 확인적 요인분석을 실시한 결과 <표 10>과 같은 결과를 보임에 따라 두 집단(단독투자기업과 합작투자기업) 간 측정의 동질성은 확보된 것으로 나타났다.

<표 10> 다중집단(단독투자·합작투자) 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	유의성
비제약모형	819.623	398	-	-
λ 제약모형	842.441	415	$\Delta\chi^2(17)=22.818$	유의하지 않음
λ, ϕ 제약모형	860.114	430	$\Delta\chi^2(42)=40.491$	유의하지 않음
λ, ϕ, θ 제약모형	917.986	452	$\Delta\chi^2(54)=98.363$	유의하지 않음

주 : $\Delta\chi^2$ 는 각 해당모형과 비제약모형을 비교함.

중국 투자기업의 자회사의 경영성과에 있어서 투자방식에 따른 차이가 있는지의 여부를 규명하기 위해 구조방정식모형으로 분석한 결과 <표 11>과 같이 지식이전 및 기업네트워크와 경영성과 사이의 경로계수는 단독투자기업과 합작투자기업 모두에게 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 이들 경로에서 투자방식에 따른 대응별 모수를 비교한 결과도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 지식이전 및 기업네트워크와 경영성과 사이에서 투자방식은 조절적 역할을 한다고 할 수 없음이 밝혀졌다.

반면에 정부네트워크 및 흡수능력과 경영성과 사이에 관한 경로계수는 단독투자기업에서 모두 유의하지 않았지만 합작투자기업에서 모두 유의한 결과를 나타냈다. 또한 이

들 경로에서 투자방식에 따라 투자유형에 따른 대응별 모수를 비교한 결과, 유의수준(α) 0.10 또는 0.05에서 투자방식의 조절적 역할은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

따라서 투자유형은 외생변수(지식이전, 기업네트워크, 정부네트워크, 흡수능력)와 내생변수(경영성과) 사이에서 부분적으로 조절적 역할을 하고 있음이 밝혀졌다.

<표 11> 다중집단(단독투자기업·합작투자기업) 경로분석결과

경로	단독투자기업		합작투자기업		대응별 모수비교
	표준화경로계수	C.R. (p)	표준화경로계수	C.R. (p)	
지식이전 → 경영성과	-0.262	-1.321 (0.187)	-0.146	-1.195 (0.195)	-1.494 (유의하지 않음)
기업네트워크 → 경영성과	0.136	0.551 (0.582)	0.234	1.695 (0.090)	1.084 (유의하지 않음)
정부네트워크 → 경영성과	-0.161	-0.894 (0.371)	0.312	2.445 (0.014)	-1.972 (유의함)
흡수능력 → 경영성과	0.313	1.469 (0.142)	0.352	0.284 (0.004)	-2.030 (유의함)

V. 결론 및 시사점

본 연구는 중국에 진출한 한국 자회사의 흡수능력의 역할과 진입방식의 역할을 중심으로 지식이전, 네트워크(기업네트워크, 정부네트워크)와 경영성과 사이의 관계를 규명하고자 하였다. 흡수능력은 독립변수, 매개변수, 조절변수로 설정하였다. 또한 진입방식은 단독투자자와 합작투자자로 구분하여 조절변수로 설정하였다.

실증분석을 위한 자료는 대한무역투자진흥공사 '해외진출 한국기업 디렉토리(2014)'에 수록된 설립일 후 3년 이상 된 기업에서 무작위로 선정하였고, 응답률을 높이기 위해 팩스와 이메일로 설문지를 통해 138개 기업으로부터 수집하였다. 수집된 자료는 AMOS를 활용하여 공분산구조분석으로 흡수능력과 진입방식의 역할에 대해 규명하였다.

실증분석을 실시한 결과 흡수능력은 네트워크(기업네트워크, 정부네트워크)와 같이 독립변수로서 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자회사의 경영성과에 있어서 흡수능력이 다른 경영자원과 같이 중요한 자원을 의미하는 것이다. 또한 오직 기업네트워크와 경영성과 사이에서 부분적 매개적 역할을 하고 있는 것으로 나타났

으며, 외생변수와 경영성과 사이에서의 조절적 역할은 유의한 결과를 보이지 않았다. 또한 한국 기업의 대중국 진입방식의 조절적 역할에 대해서는 정부네트워크 및 흡수능력과 경영성과 사이에서 조절적 역할을 하고 있지만 지식이전과 기업네트워크와 경영성과 사이에서는 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다.

자회사가 현지국에서 구축한 기업 네트워크와 정부 네트워크는 성과에 적극적인 영향을 미친다. 네트워크는 자원과 사회자본의 캐리어로써 해외 자회사는 현지 네트워크를 통하여 보다 용이하게 기타 기업과 전략적 협력관계를 구축하고 자원 획득과 정부지지도 등 측면에서 특유의 이익을 취득함으로써 경영성과를 제고한다. 특히 중국과 같이 판시(관계)를 중요하게 여기는 국가들에 있어서 기업간 네트워크나 외국기업과 현지국 정부와의 네트워크 구축은 경영성과에 있어서 절대적으로 도움이 된다.

진입방식은 자회사의 정부 네트워크와 경영성과 사이의 관계를 부분적으로 조절한다. 자회사가 합작투자으로 해외 진출하였을 때 정부 네트워크는 합작기업 본연의 정부지지, 규제회피, 우대정책 등 측면의 부족함을 보완하는데 유리하게 작용하는바, 정부 네트워크가 경영성과에 대한 정의 영향은 합작기업에서 더욱 선명하게 나타난다.

본 연구의 이론적 공헌을 살펴보면 먼저, 본 연구는 흡수능력의 다차원적인 메커니즘을 이해하는데 공헌하였다. Gupta & Govindarajan(2000), Minbaeva et al.(2003)의 연구는 흡수능력을 지식이전의 중요한 영향요인으로 보고, 흡수능력과 지식이전 사이의 관계를 논의하였으며 흡수능력의 개념화에 공헌하였다. 본 연구는 지식이전, 흡수능력과 경영성과 사이의 관계를 규명하였다. 즉 흡수능력은 기업의 내부와 외부의 가치가 있는 지식을 내부화하는 능력으로써 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요인이다.

이와 같은 결과는 해외자회사의 경영성과에 영향을 미치는 변수로서 흡수능력은 매개변수나 조절변수로 취급하기보다는 독립변수로 취급될 필요가 있다는 것을 의미하며, 중국시장에 진출할 때는 단독투자보다는 합작투자가 더 높은 경영성과를 나타내고 있으므로 해외시장 진출의 방법 선택에 있어서 시사점을 제공해주고 있다. 따라서 본 연구는 흡수능력을 단편적으로 지식이전의 영향요인으로 간주하는 기존연구의 한계를 극복하고, 흡수능력의 다면성에 대한 이해를 넓혀주었다. 둘째, 진입방식이 네트워크와 경영성과 사이의 관계를 조절함을 발견하였다. 이는 진입방식에 따라 자원수요가 상이하고, 따라서 자원의 캐리어로써 네트워크가 경영성과에 대한 공헌도 진입방식에 따라 차이가 있기 때문이다. 본 연구가 시사하는 바는 다국적기업의 경영성과 영향요인에 관한 연구에서 진입방식의 조절효과를 충분히 고려하여 경영성과 향상 메커니즘이 진입방식에 적합하여야 한다는 것이다. 그러나 기존연구에서 이러한 논의는 찾아보기 힘들다.

본 연구의 실무적 시사점은 첫째, 흡수능력은 현지자회사의 경영성과를 향상시킬 수

있는 중요한 경로이다. 따라서 학습형 조직을 구축하여 자회사의 흡수능력을 향상시켜 가치 있는 지식의 식별과 내부화하는 능력을 제고하여야 한다. 둘째, 현지국에서 기업 네트워크와 정부 네트워크를 구축하여 사회네트워크와 자원에 따른 이익을 향유하여야 한다. 특히 신흥시장에 있어서 정부 및 고위공직자와의 관계는 정책지지, 위험회피 등의 혜택을 가져다 줄 수 있어 현지자회사의 경영성과에 영향을 미친다. 그리고 단독투자방식으로 진출하였을 때 단독투자방식 고유의 유통경로, 고객자원, 정부정책 등 측면의 부족함을 고려하여, 기업 네트워크와 정부 네트워크의 구축에 더욱 많은 자원투입이 필요하다. 그러나 장기적인 관점에서 볼 때, 네트워크는 현지 법률준수, 이익 관계자와 사회 책임을 감당하는 방향으로 발전하여야 함은 분명히 하여야 한다.

본 연구의 한계와 향후 연구방향에 대해 아래와 같이 제시하고자 한다. 첫째, 표본 선정에 있어서 대중국 투자 한국기업으로 한정하여 연구의 일반화에 한계가 있고, 앞으로의 연구에서 연구대상을 넓혀 더욱 일반적인 결론을 도출하여 할 필요가 있겠다. 둘째, 다국적기업의 지식이전에 있어서 지식의 적합성과 환경적 특성을 감안하여야 하는바, 이를 고려하지 않은 지식이전은 자회사의 자율과 현지화에 저해가 될 수 있다. 앞으로의 연구에서는 지식의 적합성, 환경적 특성 변수와 연구모형의 개발 및 실증분석을 통한 검증이 필요하겠다. 셋째, 본 연구의 또 다른 시사점은 진입방식에 따라 현지자회사의 경영성과 향상 메커니즘에 차이가 있다는 결과를 보여주고 있지만 기존의 연구에서 이를 간과하고 있는바 향후 관련 연구가 의미 있는 주제가 될 수 있겠다. 마지막으로 본 연구의 일반화하기에 어려운 점이자 치명적인 약점은 설문지가 138개에 불과하다는 점이다. 많은 문헌에서 구조방정식모형을 안정적으로 분석하기 위해서는 최소한 200개 이상의 표본을 요구하고 있고, 특히 집단별 분석을 위해서는 각 집단별로 200개 이상의 표본을 권하고 있으므로 향후의 연구에서는 이에 대한 보완이 필요할 것이다.

참고문헌

- 배병렬 (2013), 「Amos 19 구조방정식모델링 원리와 실제」, 서울: 도서출판 청람.
- 이장로·정인석·박지훈·나우희 (2006), “중국시장에 진출한 한국 다국적기업의 마케팅 지식이전 결정요인에 관한 실증연구”, 「국제경영연구」, 제17권 제3호, pp.23-56.
- Bjorkman, I., Barner-Rasmussen and Li, L. (2004), “Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms”, *Journal of International Business Studies*, Vol.35 No.5, 443-455.
- Brouthers, K. D. (2002), “Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol.33 No.2, pp.203-221.
- Chandler, G. N., and Hanks, S. H. (1993), “Measuring the Performance of Emerging Business: A Validation Study”, *Journal of Business Venturing*, Vol.8, pp.391-408.
- Chen, H. and Chen, T. J. (1998), “Network Linkages and Locational Choice in Foreign Direct Investment”, *Journal of International Business Studies*, Vol.29 No.3, pp.445-468.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35 No.1, pp.128-152.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. and Moffett, M. H. (2008), *International Business*, 7th Edition, Boston: Cengage Learning.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. and Tihanyi, L. (2004), “Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol.35 No.5, pp.428-442.
- Dyer, J. and Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol.23 No.4, pp.660-679.
- Ekeledo, I. and Sivakumar, K. (2004), “International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective”,

- International Marketing Review, Vol.21 No.1, pp.68–101.
- Elango, B. and Pattnaik, C. (2007), “Building Capabilities for International Operations Through Networks: A Study of Indian Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol.38 No.4, pp.541–555.
- Geringer, J. and Hebert, L. (1991), “Measuring Performance of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol.22 No.2, pp.235–263.
- Grant, R. M. (1996), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17 No.S2, pp.109–122.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2000), “Knowledge Flows within MMCs”, *Strategic Management Journal*, Vol.21 No.4, pp.473–496.
- Hill, C. W. L. (2009), *International Business: Competing In the Global Marketplace*, 7th Edition, New York: McGraw–Hill.
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. and Mattsson, L. (1988), “Internationalization in Industrial System—A Network Approach”, In Buckley, P. J. and Ghauri, P. N., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London: Academic Press, pp.303–321.
- Kim, Y. C., Lu, J. W. and Rhee, M. (2012), “Learning from age Difference: Interorganizational Learning and Survival in Japanese Foreign Subsidiaries”, *Journal of International Business Studies*, Vol.43 No.8, pp.719–745.
- Kline, R. B. (1998), *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*, New York: The Guilford Press.
- Li, H. Y. and Zhang, Y. (2007), “The Role of Mangers' Political Network and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China's”, *Strategic Management Journal*, Vol.28 No.8, pp.791–804.
- Luo, Y., (2000) “Dynamic Capabilities in International Expansion”, *Journal of World Business*, Vol.35 No.4, pp.355–378.
- Luo, Y., Shenkar, O. and Nyaw, M. K. (2002), “Mitigating Liabilities of Foreignness: Defensive Versus Offensive Approaches”, *Journal of International Management*, Vol.8 No.3, pp.283–300.
- Lynam, D. R., Moffitt, T., and M., Soutamer–Loeber (1993), “Explaining the Relation

- Between IQ and Delinquency: Class, Race, Test Motivation, or Self-Control”, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol.102 No.2, pp.187-196.
- Meyer, K. E. and Gelbuda, M. (2006), “Process Perspectives in International Business Research in CEE”, *Management International Review*, Vol.46 No.2, pp.143-164.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F. and Park, H. J. (2003), “MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM”, *Journal of International Business Studies*, Vol.34 No.6, pp.586-599.
- Mohrman, S. A. and Von Glinow, M. A. (1990), “High technology Organizations: Context, Organization and People”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.6 No.4, pp.61-280.
- Park, S. H. and Luo, Y. D. (2001), “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.22 No.5, pp.455-477.
- Rugman, A. and Verbeke, A. (2001), “Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises”, *Strategic Management Journal*, Vol.22 No.3, pp.237-250.
- Song, J. Y. (2014), “Subsidiary Absorptive Capacity and Knowledge Transfer Within Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, Vol.45 No.1, pp.73-84.
- Vinod, H. D. & Ullah, A. (1981), *Recent Advances in Regression Methods*, New York: Marcel Dekker.
- Watson, J. (2006), “Modeling the Relationship Between Networking and Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol.22 No.6, pp.852-874.
- Zhou, L. X., Wu, W. P. and Luo, X. M. (2007), “Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks”, *Journal of International Business Studies*, Vol.38 No.4, pp.673-690.

The Knowledge Transfer Network and Performance of Chinese Subsidiary in Korean MNCs : Focusing on Roles of Absorptive Capacity and Entry Mode

Ki-Chang Yoon

Abstract

This study empirically investigated the relationship among knowledge transfer, network(firm network and government network) and performance Korean MNCs' subsidiaries in terms of absorptive capacity and entry mode roles in China. For this, absorptive capacity was established as an independent variable, mediating variable, and moderating variable. And the entry mode was divided into single investment and joint venture and set to the moderating variable.

Data for the analysis of actual proof was randomly selected from the companies which was established more than 3 years before KOTRA 'The overseas expansion Korean company directory (2014)'. Questionnaires to 138 Chinese subsidiaries of Korean MNCs were collected by FAX and E-mail. AMOS was utilized and collected data investigated the role of the absorption capacity and entry mode as the covariance structure analysis.

The empirical analysis showed that absorption capacity has a direct influence on management performance as an independent variable with the network (firm network and government network). It only has a partial mediating role between enterprise networks and management performance, and no meaningful result was gained as its moderating role between the exogenous variable and management performance. And in terms of Korean companies' moderating role in entering China, they have a moderating role between government network, absorption capacity and management performance, but did not show a statistically significant result between knowledge transfer, enterprise network and management performance.

Absorption capacity, as the variable affecting overseas subsidiary's management performance, should not be considered a mediating or moderating variable, but an independent variable. Since the joint venture is showing higher performance than single investment when going into the Chinese market, implication is provided for options in overseas expansion.

But this research has the limitation in generalization because it is aiming at the subsidiaries of the Korean company investing in China. Therefore, it is more desirable in the future to conduct a study of the subsidiary of the Korean company entering several countries. It also has limitations in generalization, because the research was conducted using a limited number of variables, despite there are various factors affecting the management performance of Chinese subsidiaries.

<Key Words> MNCs, Knowledge Transfer, Absorptive Capacity, Network, Performance