

파트너 기업 간 문화적 거리가 국제합작투자기업의 성과에 미치는 영향: 건설적 갈등해결기법과 경쟁관계의 조절효과를 중심으로*

양영수 이재은
한신대학교 글로벌비즈니스학부 조교수 순천대학교 무역학전공 부교수

The Influence of Cultural Distance on the Performance of International Joint Venture: Focusing on the Moderating Effects of the Constructive Conflict Resolution Techniques and the Competitive Relationship

Young-Soo Yang^a, Jae-Eun Lee^b

^aGlobal Business Department, Hanshin University, South Korea

^bDepartment of International Trade, Sunchon National University, South Korea

Received 30 March 2021, Revised 19 April 2021, Accepted 27 April 2021

Abstract

The purpose of this study is to empirically analyze the effect of cultural distance between partner firms on international joint venture performance, focusing on the moderating effects of the conflict resolution techniques and the competitive relationship between partner firms. We tested hypotheses based on joint venture firms that were surveyed which formed by equity investment between Korean and foreign firms in the manufacturing industry. The empirical analysis results of this study are as follows. First, in international joint ventures, the cultural distance between partner firms was found to have a negative effect on the international joint venture performance, and the higher the cultural distance, the lower the joint venture performance. Second, it was found that constructive conflict resolution techniques weaken the negative impact of the cultural distance between partner firms in international joint ventures on the performance of international joint ventures. Third, competitive relationship between international joint venture partners showed no moderating effect on the relationship between cultural distance and international joint venture performance.

Keywords: IJV Constructive Conflict Resolution Techniques, Competitive Relationship.

JEL Classifications: L2, M10, M16

* This work was supported by Hanshin University Research Grant.

^a First Author, E-mail: ysyang@hanshin.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: sky2u@scnu.ac.kr

© 2021 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

국제합작투자(international joint venture)는 국적이 다른 둘 이상의 독립적인 파트너가 형성하고 관리하는 별도의 조직으로(Meschi and Wassmer, 2013), 합작투자를 통해 파트너 기업들은 규모의 경제 창출, 새로운 시장으로의 확장, 위험과 혁신의 관리, 새로운 제품이나 서비스를 기업 혼자 개발하는 것보다 빠르고 안정적으로 개발할 수 있는 장점을 가진다(Damanpour, Device, Chen and Pothuluchi, 2010). 또한, 새로운 시장에 진입하고, 비용을 공유하며, 서로 부족한 역량을 보완하고, 파트너 기업들 간에 보유하고 있는 다양한 과학 및 기술 분야의 지식을 통합하여 혁신을 이뤄낼 수도 있다(Sirmon and Lane, 2004).

국제합작투자는 서로 매우 다른 문화적 배경을 가진 파트너들이 국제합작투자를 하는 목적도 다르다(Le Nguyen et al., 2016), 독립적인 두 개 이상의 조직이 함께 공동의 목표를 달성하기 위해 협력해야하기 때문에, 각 조직구성원들 간의 긴밀한 협조가 합작투자 성과에 중요한 영향을 미친다(Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998). 하지만, 문화적 차이는 파트너 기업들 간의 성공적인 협력을 방해 혹은 저해하는 중요한 요인 중 하나로 간주되어 왔다(Wong et al., 2018; Pothukuchi et al., 2002; Sirmon and Lane, 2004; Meschi and Wassmer, 2013). 모회사의 국적이 다른 파트너 간의 문화, 권력 및 이익에 관한 상당한 차이는 국제합작투자 기업 내에서 갈등의 가능성을 높인다(White, Joplin and Salama, 2007).

기존의 연구들에 따르면 국제합작투자의 합작 파트너 간의 갈등은 합작투자 성과에 부정적인 영향을 미치는 중요한 요인이다(Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998; Pothukuchi et al., 2002; Christoffersen et al. 2013). 특히, 합작투자는 법적으로 경제적으로 구분되어지는 각각의 조직적 실체들이 공동으로 자원을 분담하여 설립된 조직 형태이며, 국적이 다른 파트너들이 경영상의 합의를 매년 도출해내야 하는 조직적 구조로 인해 갈등과 대립이 빈번할 수밖에 없다(Lee Jae-You and Eung-Seok Lee,

2004). 국제합작투자에서 갈등의 주요 원인으로 꼽히는 것은 일반적으로 문화적 차이, 통제에 관한 문제, 파트너 요구 사항 및 목표의 불균형 등이며, 이러한 갈등들은 잠재되어 있고, 파트너 기업이 자신의 목표와 같지 않다는 것을 인식하지 못하는 경우도 많다(White et al., 2007; Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998). 국제합작투자 내에서의 다양한 갈등의 원인 중 국가 기반이 다른 합작투자 파트너는 문화적 차이에 의해 특히 상반되는 가정과 오해에 취약하여 잦은 갈등이 초래될 수 있다(Wong et al., 2018; Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998).

하지만, 국제합작투자에서 파트너 간의 갈등이 파트너 기업들 사이에 건설적인 이점을 가질 수 있다는 선행연구의 주장과(White, et al., 2007), 갈등해결기법이 조직의 효율성이나 국제합작투자에 영향을 미친다는 점을 감안하면(Le Nguyen, Larimo and Ali, 2016), 건설적 갈등해결기법이 문화적 거리가 국제합작투자기업의 성과에 미치는 영향을 조절할 가능성이 높다. 이러한 중요성에도 불구하고, 국제합작투자의 갈등 해결과 관련한 선행연구들은 다소 부족한 상황이다(White, et al., 2007; Le Nguyen et al., 2016). 갈등은 모든 조직의 공통적인 특성이며, 종종 오해, 관계의 혼란이나 조직의 붕괴로 이어지는 부정적인 요소이며, 국제합작투자에서는 계획되지 않은 종료로 연결되기도 하고 국제합작투자의 성공적이지 못한 성과에도 영향을 미치는 주요한 요인으로 간주된다(Le Nguyen et al., 2016). 하지만, 잘 관리된 갈등은 갈등의 순기능으로 인해 국제합작투자 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다(White et al., 2007). 또한, 기업마다 갈등 해결 전략에 관한 선택들이 다르다(White, et al., 2007; Le Nguyen et al., 2016), 건설적인 갈등해결기법을 채택한 국제합작투자 기업들의 성과는 문화적 거리로 인한 부정적인 조직내 갈등을 긍정적인 방향으로 조절할 가능성이 높기 때문에 이러한 관계를 분석하는 추가적인 실증연구의 필요성은 매우 크다고 할 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 국제경영 분야에서 아직 충분히 검토되지 않았고, 국제합작투자 문헌에서도 중요한 이슈 중의 하나인 갈등 해결 전략 중

건설적 갈등해결기법이 국제합작기업의 파트너 간 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 미치는 조절효과를 실증분석하고자한다.

한편, 국제합작투자가 오랜 시간에 걸친 파트너 기업들 간의 상호작용이 전제되는 관계로써 쌍방 간에 구축하는 관계의 성격이 합작투자 경영성과에 미치는 영향이 높다는 점을 감안할 때(Yun Han-Sung, Sang-Rim Lee and Chang-Wan Kim, 2019), 국제합작파트너 기업들의 동종 산업이나 제품시장에서의 경쟁관계 여부가 국제합작투자에서 파트너 기업간의 문화적 거리와 국제합작투자 성과 간의 관계에 영향을 미칠 가능성이 높다. 하지만, 국제합작투자 관련 문헌에서 이러한 경쟁관계 여부의 조절효과에 대한 분석을 시도한 연구는 없었다.

종합해보면, 그동안 국제합작투자 성과에 영향을 미치는 문화적 차이에 대한 연구는 많이 진행되어왔으나, 이러한 관계를 조절할 수 있는 건설적 갈등해결기법과 국제합작파트너 기업들의 경쟁관계 여부에 대한 실증분석을 시도한 연구들은 없다고 해도 과언이 아니다. 따라서, 본 연구의 목적은 국제합작투자에서 파트너 기업간 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 국제합작기업의 파트너 간 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 미치는 영향을 갈등해결기법과 경쟁관계의 조절효과를 중심으로 실증분석하는 것이다.

II. 관련문헌 검토

1. 문화적 거리와 국제합작투자 성과

기존의 국제합작투자의 성과 결정요인에 관한 연구들은 다양한 측면에서 연구되어 왔으며, 주로 모기업특성, 합작파트너의 특성, 합작파트너와의 관계적 특성(상호신뢰성, 기여도, 통제, 문화적 차이)에 초점이 맞추어져 진행되어왔다. 그 중 특히 문화적 차이는 오랫동안 국제합작투자의 합작성과에 영향을 미치는 주요 원인으로 간주되어왔고, 국내외에서 국제합작투자에서의 문화적 거리와 국제합작투자의 경

영성과 간의 직접적인 관계를 분석하는 연구들이 다수 진행되어 왔다.

문화적 거리와 국제합작투자 성과와 관련된 해외의 연구들을 살펴보면, 중국기업과 다른 국가 기업들 간의 국제합작투자에서의 문화적 거리와 성과 간의 관계를 분석한 Liu et al. (2020)의 실증연구에 따르면 국제합작투자 파트너기업들 간의 문화적 거리는 합작투자 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, Pothukuchi et al. (2002)의 연구 역시 인도 기업과 다른 국가 기업들 간의 국제합작투자에 있어서 파트너 기업 간 문화적 차이가 국제합작투자 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 국가 간 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

국내의 연구들을 살펴보면, Cho Young-Kon (2004)은 172개 국제합작기업들을 대상으로 파트너 기업간의 문화적 거리와 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 문화적 거리와 경영성과 간의 직접적인 유의미한 관계를 발견하지는 못했으나, 문화적 거리가 경영성과에 미치는 영향이 합작투자 년 수에 따라 상이하다는 것을 발견하였다. Lee Eung-Seok (2005)은 국제합작 파트너 기업 간의 문화적 차이를 합작파트너의 관계적 특성으로 상정하고, 국내 외국인 합작법인의 경영성과에 미치는 영향을 75개사를 대상으로 설문조사한 결과 문화적차이와 합작성과는 비유의적으로 나타났다. 하지만, 복잡한 기술이전과 합작성과 간의 관계에 대한 문화적 차이의 조절효과를 분석한 결과 문화적 차이가 낮을수록 복잡한 기술이전이 촉진되어 합작성과는 높게 나타나고 문화적 차이가 높은 경우에는 복잡한 기술이전의 억제로 인해 합작성과는 낮다는 연구결과를 보고하였다. 이러한 연구결과는 문화적 차이에 기인한 상이한 언어와 사고체계는 파트너 기업간의 의사소통을 어렵게 만듦으로써 합작성과에 부정적인 영향을 미친다는 것을 시사한다(Lee Eung-Seok, 2005).

2. 갈등과 경쟁관계의 조절효과

갈등은 파트너 기업들 간의 신뢰에 부정적인

영향을 미친다(Park Young-Ryeol, Yong-Suk Pak and Min-Jung Kim, 2002; Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998). 국제합작투자에서의 갈등은 파괴적인 과정으로, 파트너 기업들 간의 갈등으로 인해 치열해진 경쟁 프로세스나 오해 및 편견과 같은 합작 투자 내 부정적인 리액션을 생성시킨다(White et al., 2007). 선행연구들에 의하면, 파트너 기업 간의 갈등은 각 기업들의 자원투입 의지를 감소시키고(Damanpour et al., 2010; Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998), 기회주의적 행동의 발생가능성을 높이고(Park Young-Ryeol, Yong-Suk Pak and Min-Jung Kim, 2002), 문화적 차이는 합작 파트너 간의 역할에 관해서도 갈등을 유발시킨다(Cho Young-Kon, 2004). 결과적으로 파트너 기업 간의 의사소통이 줄어들고 분쟁의 문제정의조차 모호해지고, 파트너 간의 차이는 심화된다(White et al., 2007).

실제로 Pak, Yong-Suhk, Young-Ryeol Park and Jung-Min Son (2006)은 국제합작투자의 성과 결정요인으로 조직학습 촉진 요인인 파트너 기업의 합작경험과 흡수능력, 그리고 조직학습 저해 요인으로 기업문화 차이와 파트너 간의 갈등으로 설정하고 한국진출 외국기업과 국내기업의 86건의 국제합작투자의 성과 간의 관계를 실증분석한 결과 파트너기업의 흡수능력 및 합작경험은 국제합작투자 성과와 정(+)의 관계를 지지만, 파트너 기업 간의 갈등은 국제합작투자 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다는 연구결과를 보고하기도 하였다.

다양한 국적의 파트너들이 협력하려하지만 문화적 거리로 인해 직원들 간의 효율적인 상호작용이 저해되는 상황에서, 갈등 상황을 잘 해결할 수 있으면, 문화적 거리로 인한 대립이나 갈등이 꼭 성과에 부정적인 영향을 미치는 것만은 아닐 수 있다. 이러한 관점에서 국제경영학자들은 국제합작투자의 저조한 성과는 파트너 간의 갈등과 그 갈등을 해결하는 전략에 기인한다고 가정하기도 한다(White, et al., 2007). 국제합작투자 기업 내에서의 적당한 갈등은 다음 의사결정과정에서 파트너들 간에 신중한 참여와 결정을 하게 만듦으로써 잠재적 갈등에 대해 인지하게 함으로써, 장기적인 성

공을 위한 돈독한 관계를 유지시켜주는 유익한 측면도 있다(White et al., 2007). 따라서 본 연구에서는 건설적 갈등해결기법을 문화적 거리와 성과 간의 관계를 조절하는 조절변수로 고려한다.

한편, 국제파트너 기업들 간의 경쟁적 행동은 파트너 기업 중 하나가 파트너를 희생시키면서 자신의 이익을 추구하기 때문에 상호 이익 추구를 하는 협력적 행동과는 다르게 국제합작투자자와 같은 전략적 제휴 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있고, 잠재적으로 합작투자의 실패로 이어질 가능성도 있다(Ireland, Hitt and Vaidyanath, 2002). 동일시장이나 다른 시장에서의 국제합작투자 파트너 기업들 간의 경쟁관계로 인해 각 파트너 기업들이 협력을 가장하여 자신의 이익을 추구하기 위해 종종 기회주의적으로 행동한다는 주장도 있다(Kwon, 2008). 국제합작 파트너 기업들 간의 경쟁적 행동에 관한 선행연구들을 미뤄볼 때, 파트너 기업들 간의 경쟁관계는 국제합작투자 성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높음에도 불구하고, 국제합작 파트너 기업들 간의 경쟁관계가 국제합작투자 성과에 미치는 조절변수로서의 영향을 분석한 연구는 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 합작 파트너 기업 간 경쟁관계를 문화적 거리와 국제합작투자 성과 간 관계를 조절하는 조절변수로 고려한다.

Ⅲ. 연구가설 설정

1. 파트너 기업 간의 문화적 거리와 국제합작투자 성과

문화는 한 그룹과 다른 그룹을 구분하는 특성의 동질성으로 정의될 수 있으며, 각 문화는 고유한 규범, 가치 및 제도를 포함한다(Hofstede, 1980). 문화적 차이(cultural difference)는 학자들에 따라 다양하게 정의되지만, 일반적으로 국가 또는 조직 구성원이 공유하는 신념, 가치, 관행 및 행동의 차이를 문화적 차이라고 정의한다(Christoffersen et al., 2013). 국가 문화 간의 차이인 문화적 거리

(cultural distance)는 국제합작투자기업의 선택과 거버넌스, 그리고 합작투자 성공여부에 주요한 영향을 미친다(White et al., 2007).

문화적 차이에 기인한 문화적 거리는 국제협력 관계에서는 당연히 존재할 수밖에 없는 개념이며, 이러한 측면에서 국제합작투자에서의 문화적 거리와 성과에 미치는 영향에 대해 이해하기 위한 연구들이 광범위하게 진행되어 왔다(Damanpour et al., 2010; Gollnhofner and Turkina, 2015; Christoffersen et al., 2013). 특히, 국제합작투자는 둘 이상의 조직에 배태되어 있는 서로 다른 국가 문화 간의 상호작용이 많은 상황에 놓이기 때문에(Christoffersen et al., 2013), 문화적 거리에 기인하는 대립이나 갈등이 필연적일 수밖에 없다. 실제로, 합작 파트너 간의 문화적 거리는 합작투자의 실패 또는 만족스럽지 못한 합작투자 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 간주되어왔으며(Pothukuchi et al., 2002), 선행 연구들에 따르면 국가 문화의 거리는 합작 파트너 간의 협력과 학습을 방해할 수 있다(Sirmon and Lane, 2004).

국제합작투자의 문제는 종종 해결되지 않은 갈등을 일으키는 행동 및 관리 시스템에 대한 눈에 보이지 않는 국가문화의 영향에 기인한다(Lane and Beamish, 1990). 문화적 거리에 기인한 규범과 가치의 차이는 효과적인 의사소통이나 신뢰 및 합작투자에서의 지식 공유를 감소시킬 수 있다(Sirmon and Lane, 2004). 파트너 기업 간의 문화적 거리는 국제합작투자의 안정성에 위협이 되며, 파트너 기업 간의 협력과 상호신뢰성을 저해시킴으로써 성과에 부정적인 영향을 미친다(Kim Yong-Sig and Jang-Rho Lee, 1998). 또한, 국제합작투자 파트너 간의 문화적 차이가 클수록 문화적 거리로 인해서 발생하는 오해, 경영상의 갈등 위험을 증가시켜 합작투자의 효율적인 관리를 방해함으로써 결과적으로 합작투자 성과에 부정적인 영향을 미친다(Christoffersen et al., 2013).

선행연구에서도 국제합작투자 파트너 기업들 간의 문화적 거리로 인한 근본적인 불확실성은 합작투자 기업의 관리 관행이나 기업 간의 협상 및 기술 이전에 관련된 비용을 증가시킨다는 점을 강조하고 있다(Pothukuchi et al.,

2002). 또한, 문화적 거리로 인한 의사소통 비효율성, 오해 등으로 인한 협력에 대한 부정적 효과는 합작파트너 간의 갈등을 유발시키고 파트너 간의 조정 비용을 발생시킨다(Cho Young-Kon, 2004; Lee Eung-Seok, 2005). 합작파트너 기업 간의 문화적 거리가 클수록 공통점이 없기 때문에 상대 파트너 기업의 행동적 불확실성을 더 높게 인지할 가능성이 높다(Lin and Germain, 1998).

반면에 파트너 기업들 간의 문화적 유사성은 비슷한 가치나 신념 등을 공유함으로써 의사소통 과정에서 발생할 수 있는 갈등이나 오해를 감소시킬 수 있다(Cho Young-Kon, 2004). 선행연구에서도 국제합작투자의 파트너 간의 문화적 거리가 감소할수록 파트너 간의 문화적 이해가 높아진다는 점을 강조하였으며(White et al., 2007), 문화적 유사성은 문제해결과 정(+)의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다(Lin and Germain, 1998).

종합해보면, 국가 문화 차이에서 비롯된 파트너 기업들 간의 문화적 거리는 국제 제휴 파트너 기업들 간의 효과적인 상호작용 능력을 저해하기 때문에 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 합작투자 파트너 간 문화적 거리가 클수록 IJV 성과는 낮아질 것이다.

2. 건설적인 갈등해결기법의 조절효과

본 연구에서 건설적인 갈등해결기법(constructive conflict management technique)은 합작투자 파트너들 간에 합작과 관련된 어떠한 근심거리라도 솔직히 표현하며, 견해차이가 발생시 서로의 생각을 표현하고 견해 차이를 구하고, 서로의 이익과 손실에 공정함을 추구하려고 노력하는 등 건설적인 방법으로 갈등을 해결하려는 해결방법을 의미한다(Lee Jae-Eun and Soon-Kyoo Choe, 2006). 이러한 갈등해결기법으로 인한 파트너기업들 간의 효과적인 의사소통은 국제합작투자 파트너십에 대한 신뢰를 높여줌으로써 합작투자의 시너지 효과를 낼 수 있는

업무 환경을 만드는데 도움을 줄 가능성이 높다(Damanpour et al., 2010). 파트너 간의 잘 관리된 갈등은 파트너 기업들 사이에 건설적인 이점을 가질 수 있다(White, et al., 2007). 실제로, 대화를 통한 타협과 문제 해결은 국제합작투자의 성공과 정(+)의 관계를 갖는다는 연구 결과도 존재한다(Lin and Germain, 1998).

선행연구에 따르면 갈등 상황이 건설적인 해결방식으로 관리된다면 혁신을 촉진시킬 수 있다는 주장도 있으며(Wong et al., 2018), 국내의 연구에서도 파트너 기업들 간의 갈등해결 기법이 합작투자 기업의 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과도 확인되었다(Lee Jae-Eun and Soon-Kyoo Choe, 2006). 국제합작투자에서의 문화적 차이와 파트너 기업의 기회주의적 행동이라는 상황에서 발생할 수 있는 갈등을 파트너기업들 간의 지속적인 상호작용으로 갈등을 잘 해결하는 것은 보완적인 비즈니스 활동을 지속하는데 중요하다(Damanpour et al., 2010).

서로 다른 문화적 배경을 가진 파트너 기업들은 서로 다른 참조 프레임을 갖는 경향이 있기 때문에 의미를 표현하고 해석하는 방법이 달라서 국제합작투자의 파트너 기업 간의 의사소통에서 문제가 발생하는데(Damanpour et al., 2010), 이와 같은 의사소통은 문화적 차이로 인해 왜곡될 가능성을 높인다(Lee Eung-Seok, 2005). 하지만, 건설적 갈등해결기법으로 관리된다면 성공적인 합작투자 성과를 내는데 긍정적인 방향으로 역할을 할 수 있을 것이라고 예상할 수 있다. 실제로 Liu et al(2020)의 국제합작투자기업의 문화적 차이와 경영성과 간의 관계에 있어서의 갈등관리의 조절효과를 분석한 연구결과에 의하면, 협력적 갈등관리 기법을 채택하는 경우 성과에 대한 문화적 차이의 부정적인 효과는 완화되고, 경쟁적인 갈등 관리 방식을 채택하는 경우 악화된다는 것을 밝혀냈다.

종합해보면, 국제합작 파트너 기업들의 건설적인 갈등해결기법을 활용 정도는 합작투자기업을 운영하는 과정에서 발생될 수 있는 문화적 거리로 인한 갈등을 줄이고 상호이해도를 높일 수 있기 때문에, 문화적 거리와 국제합작

투자 성과 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

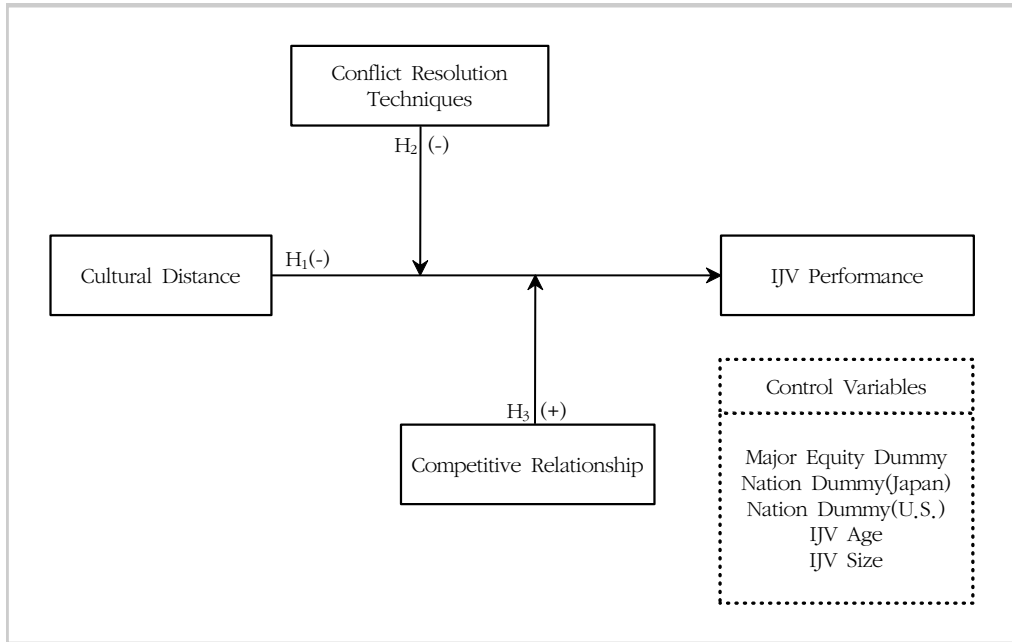
가설 2: 건설적인 갈등해결기법을 활용할수록 문화적 거리가 IJV 성과에 미치는 부정적인 영향은 약화될 것이다.

3. 경쟁관계의 조절효과

국제합작 투자 파트너 기업들이 동종 산업이나 제품시장에서 경쟁관계인 경우, 협력과 신뢰 구축이 어려울 가능성이 높으며, 국제합작투자 관계를 기회주의적으로 이용할 가능성이 높다(Lee Jae-Eun and Soon-Kyoo Choe, 2006). 국제합작파트너 간의 경쟁관계로 인해 신뢰 구축이 어려운 경우, 공동의 이익 추구에 대한 목표가 달라지고, 공동 목표의 달성을 위한 역할에 대해 소홀해질 가능성이 높다. 또한, 합작파트너 간의 상호 신뢰가 낮으면 합작투자 성과에 대한 불확실성이 높아질 것이라고 인지할 가능성이 높기 때문에, 각 기업들의 합작투자에 대한 자원투입 의지를 감소시키거나 기회주의적 행동의 발생가능성을 높일 가능성이 높아질 수 있다. 실제로 선행연구에 따르면 합작투자에서 신뢰가 높은 경우 기회주의의 위험성과 기회주의의 발생가능성을 낮추기 때문에 거래비용을 감소시킴으로써 국제합작투자 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Yun Han-Sung, Sang-Rim Lee and Chang-Wan Kim, 2019).

또한, 합작파트너들이 경쟁관계에 놓이는 경우 향후 합작투자 종료 후 서로를 견제하려는 압력이 존재할 가능성이 높고, 이러한 상황에서는 공동의 목표를 위해 도움되는 지식을 주는 것 외의 지식 공유에 대해 꺼려할 가능성도 높다. 또한, 국제합작 투자 파트너 기업들이 동종 산업이나 제품시장에서 경쟁관계인 경우 당장은 합작관계에 있지만, 합작투자 종료 후 경쟁관계로 돌아설 가능성도 높기 때문에, 합작파트너 간의 갈등 해결이나 신뢰구축을 위한 노력에 소극적일 가능성도 높다. 이러한 관계는 결과적으로 파트너 기업 간의 협력을 약화시키고 자원과 역량 투입에 대한 제약 사항으

Fig. 1. Research Model



로 작용하여 국제합작투자 성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다.

종합해보면, 국제합작 파트너 기업들의 경쟁관계의 여부는 합작투자기업을 운영하는 과정에서 발생할 수 있는 문화적 거리로 인한 갈등이나 신뢰관계 구축에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에, 문화적 거리와 국제합작투자 성과 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3: 합작투자 파트너 기업들이 경쟁관계에 있을수록 문화적 거리가 IJV 성과에 미치는 부정적인 영향은 강화될 것이다.

이상에서 논의한 연구가설을 연구모형으로 나타내면 <Figure 1>과 같다.

IV. 연구방법

1. 연구표본 및 자료수집

본 연구는 국제합작기업의 파트너 간 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 미치는 영향을 건설적 갈등해결기법과 경쟁관계의 조절효과를 중심으로 실증분석 한다. 제조업에 속한 한국기업과 외국기업 간 지분투자로 형성된 국제합작투자기업을 모집단으로 선정하고 실증분석을 위한 설문조사를 실시하였다. 이때 소유지분율을 기준으로 합작투자여부를 구분하였다. 선행연구들은 소유지분 5%초과, 95%미만을 합작투자기업으로 구분하지만, 본 연구에서는 보다 엄밀한 분석을 위해서 소유지분 10%초과 90%미만의 기준으로 합작투자기업을 선별하였다(Gomes-Casseres, 1987; Lee Jae-Eun, 2012). 또한 분석의 용이성을 위해 양자 간의 합작투자만을 연구표본에 포함시켰으며, 3자 이상의 합작투자기업은 표본에서 제외하였다(Song Yun-ah and Jae-Eun Lee, 2017). 이상의

기준을 가지고 주한외국업체 총람을 통해 기업 리스트를 추출하고 설문조사를 실시하였다. 총 387개의 합작투자기업에게 설문조사를 요청하였으며, 설문조사는 e-mail과 전화 등을 병행하여 실시하였다. 최종적으로 74부의 설문지를 회수하여 회수율은 19.12% 였다. 분석은 SPSS 22.0을 이용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 상호작용항을 구성함으로써 예상할 수 있는 다중공선성의 발생을 방지하고자 평균중심화(mean centering)과정을 거쳐 실증분석을 수행하였다(Aiken and West, 1991).

2. 변수의 측정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 국제합작투자기업의 성과이다. 합작투자기업의 성과는 재무적 성과(Osland and Causgil, 1996)나 비재무적 성과(Beamish, 1985)가 주로 사용되는데 연구표본의 경우 비상장기업이 대다수를 차지하고 있어 본 연구에서는 부득이하게 비재무적 성과를 종속변수로 사용하였다. 국제합작투자기업의 성과는 Beamish(1985)의 연구를 참고하여 합작투자기업의 (i) 매출액에 얼마나 만족하고 있는지, (ii) 수익률에 얼마나 만족하고 있는지, (iii) 전략달성도에 얼마나 만족하고 있는지, (iv) 전반적으로 합작투자기업의 성과에 얼마나 만족하고 있는지 등 4개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다(1=매우 불만족, 7=매우 만족).

2) 독립변수

본 연구의 독립변수는 국제합작투자기업의 파트너가 속한 국가의 문화적 거리이다. 문화적 거리는 국제경영분야에서 기업경영활동에 영향을 미치는 중요변수로 고려되어 왔으며, 주로 Kogut and Singh(1988)이 개발한 문화적 거리 계산식을 주로 활용한다. 하지만 Kogut and Singh(1988)의 지수는 Hofstede(1980)의 문화차원을 기반으로 도출되는데, 이 지수는 상당히 오래전에 도출된 2차자료를 기반으로 하기 때문에 문화의 진화를 제대로 반영하지

못할 수 있다는 우려가 존재한다. 따라서 본 연구에서는 국제합작투자기업의 파트너 간 문화적 거리를 직접 응답하게 함으로써 그러한 문제를 해결하기 위해 노력하였다. 문화적거리는 Simonin(1999)과 Johnson et al.(1996)의 연구를 참고하여 (i) 파트너기업의 국가문화는 우리와 상당한 차이가 있음, (ii) 파트너기업을 이해하는데 있어 언어의 차이는 가장 큰 장애물임, (iii) 파트너기업 국가의 법률적, 경제적 환경에 친숙해지기 위해서는 상당한 노력이 필요함 등 3개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다(1=전혀 동의하지 않음, 7=전적으로 동의함).

3) 조절변수

국제합작 파트너들이 건설적인 갈등해결기법을 활용하는 정도에 따라서 합작투자기업을 운영하는 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 줄이고 상호이해도를 높일 수 있다. 반면, 파트너들이 경쟁관계에 있을수록 합작관계를 기회주의적으로 이용할 가능성이 높아지기 때문에 원만한 합작투자 운영이 어려워질 수 있다. 따라서 본 연구에서는 건설적 갈등해결기법과 경쟁관계를 조절변수로 고려하였다. 먼저, 건설적 갈등해결기법은 Lin and Germain(1998)의 연구를 참고하여 합작파트너는 (i) 합작과 관련된 어떠한 걱정거리라도 솔직히 표현함, (ii) 견해의 차이가 발생될 경우 서로의 입장을 솔직히 표현하고 상대의 의견을 구함, (iii) 견해의 차이가 발생될 경우 타협을 위해 give and take를 함, (iv) 상호 간 이익과 손실의 공정한 조합을 추구함 등 4개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다(1=전혀 동의하지 않음, 7=전적으로 동의함). 다음으로 경쟁관계는 Lee Jae-Eun and Soon-Kyoo Choe(2006)의 연구를 참고하여 합작 파트너들이 (i) 서로 경쟁관계에 있음, (ii) 동일 산업(업종)에서 서로 경쟁관계에 있음 등 2개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다(1=전혀 동의하지 않음, 7=전적으로 동의함).

4) 통제변수

본 연구에서는 다수지분더미, 국가더미(일

Table 1. Characteristics of Research Sample

| Country | Number of Firms | Percentage | Total Employees | Number of Firms | Percentage |
|---------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|------------|
| Japan | 33 | 44.6 | Under 50 | 43 | 58.1 |
| | | | 51-100 | 11 | 14.8 |
| U.S.A | 18 | 24.3 | 101-150 | 10 | 13.5 |
| | | | 151-200 | 5 | 6.8 |
| Europe | 15 | 20.3 | 201-250 | 1 | 1.4 |
| | | | Above 250 | 4 | 5.4 |
| Others | 8 | 10.8 | | | |
| Total | 74 | 100 | Total | 74 | 100 |

Table 2. Results of Validity and Reliability Tests

| Variables | | Factor Loadings | Communality | Eigenvalue | Variance Ratio(%) | Cronbach's α |
|-------------------------------------|-------|-----------------|-------------|------------|-------------------|---------------------|
| Performance of IJV (IJVP) | IJVP1 | .819 | .686 | 2.832 | 21.787 | .852 |
| | IJVP2 | .702 | .595 | | | |
| | IJVP3 | .866 | .770 | | | |
| | IJVP4 | .886 | .843 | | | |
| Cultural Distance (CD) | CD1 | .828 | .709 | 2.077 | 15.980 | .764 |
| | CD2 | .808 | .665 | | | |
| | CD3 | .820 | .679 | | | |
| Competitive Relationship (CR) | CR1 | .965 | .940 | 1.995 | 15.348 | .958 |
| | CR2 | .978 | .959 | | | |
| Conflict Resolution Techniques (CT) | CT1 | .822 | .761 | 2.766 | 21.278 | .836 |
| | CT2 | .848 | .755 | | | |
| | CT3 | .745 | .636 | | | |
| | CT4 | .802 | .672 | | | |

Total explained variance=74.393, KMO=.718, Bartlett's test of sphericity=464.633, d.f=78, sig=.000

본), 국가더미(미국), IJV 연령, IJV 규모를 통제 변수로 분석에 활용하였다. 다수지분더미의 경우 한국 파트너가 외국 파트너에 비해 다수의 지분을 가지고 있을 경우 1의 값을 가지고 그렇지 않은 경우 0의 값을 지니는 가변수를 생성하여 분석에 포함하였다. 국가더미의 경우 연구 표본의 상위 2개국인 일본과 미국 파트너의 경우 각각 1의 값을 가지고 그렇지 않은 경우 0의

값을 지니는 가변수를 생성하여 분석에 포함하였다. IJV 연령은 2020년을 기준으로 국제합작 투자기업이 운영된 년수를 계산하여 분석에 포함하였으며(Yang et al., 2008; Song Yun-Ah and Jae-Eun Lee, 2017), IJV 규모는 국제합작 투자기업의 총 종업원수의 로그값으로 측정하였다(Björkman et al., 2004).

Table 3. Descriptive Statistics and Correlations

| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨ |
|--------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|---------|---------|-------|
| ① IJVP | 1 | | | | | | | | |
| ② MED | -.229* | 1 | | | | | | | |
| ③ NDJ | -.004 | .017 | 1 | | | | | | |
| ④ NDU | -.004 | -.191 | -.509** | 1 | | | | | |
| ⑤ IJVA | .022 | .079 | .025 | -.080 | 1 | | | | |
| ⑥ IJVS | .014 | -.029 | -.052 | .021 | .507** | 1 | | | |
| ⑦ CD | -.391** | -.076 | -.195 | .207 | -.141 | -.049 | 1 | | |
| ⑧ CRT | .800** | -.218 | .134 | -.031 | -.052 | .015 | -.298** | 1 | |
| ⑨ CR | -.53*** | .099 | -.018 | -.009 | .028 | .100 | .271* | -.471** | 1 |
| Mean | 5.034 | 0.324 | 0.446 | 0.243 | 27.68 | 3.773 | 4.772 | 4.756 | 3.108 |
| S. D. | 0.800 | 0.471 | 0.500 | 0.432 | 8.409 | 1.167 | 1.472 | 1.448 | 1.592 |

Notes: 1. * p<0.05, ** p<0.01(two-tailed).

2. IJVP=Performance of IJV, MED=Major Equity Dummy, NDJ=Nation Dummy(Japan), NDU=Nation Dummy(U.S.), IJVA=Age of IJV, IJVS=Size of IJV, CD=Cultural Distance, CRT=Conflict Resolution Techniques, CR=Competitive Relationship.

V. 분석결과

〈Table 1〉은 연구표본의 일반적 특성을 제시하고 있다. 먼저 파트너 기업의 국가별 분포를 보면 일본에 위치한 파트너가 33개사로 가장 많은 비중을 나타냈으며 미국에 위치한 파트너 기업들이 그 뒤를 이었다. 합작투자기업의 총 종업원수를 보면 50명 이하의 합작투자기업이 전체의 58.1%(43개사)를 차지하고 있었으며 250명 이상의 종업원을 보유한 합작투자기업은 4개사(5.4%)로 나타났다(〈Table 1〉 참조).

〈Table 2〉는 타당성 및 신뢰성 분석결과를 제시하고 있다. 먼저, KMO 값은 0.718로 나타났으며, 바틀렛의 구형성검증 결과값은 464.633으로 나타나 본 연구에서 활용한 측정항목들은 요인분석을 수행하는데 적합하다는 것을 확인할 수 있었다. 다음으로 탐색적 요인분석을 수행하였는데, 각 측정항목들의 요인적재값들은 모두 0.7이상으로 나타났으며 동통성 역시 0.5이상으로 나타나 측정항목들의 타당성도 확보된 것을 확인하였다. 측정항목의 신뢰성은 크론바흐 알파값으로 확인하였는데, 알파값들이 모두 0.7이상으로 나타나 측정항목들의 신뢰성도 큰 문제가 없음을 확인하였다.

〈Table 3〉은 측정변수의 기술통계량과 상관

관계분석결과를 보여주고 있다. 다중공선성의 가능성을 확인하기 위해서 분산팽창지수(VIF) 값과 상태지수(CI)값을 확인하였다. 확인결과 VIF값의 최대값은 1.447(평균=1.349, 최소값=1.122), CI값의 최대값은 23.650(평균=7.926, 최소값=1.000)으로 나타나 선행연구들이 제안한 허용치 안에 있음을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 다중공선성의 문제를 우려하지 않아도 괜찮다는 것을 확인하였다.

〈Table 4〉는 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 본 연구에서는 갈등해결기법과 경쟁관계를 조절변수로 고려하고 있기 때문에 센터링기법을 이용하여 상호작용효과를 분석하였다(Aiken and West, 1991). 먼저, Model 1은 통제변수들, 독립변수, 그리고 조절변수들을 모두 포함하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 이 표에서 볼 수 있듯이 국가더미(일본)(p<0.1), 문화적거리(p<0.05), 경쟁관계(p<0.05)는 모두 IJV 성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 갈등해결기법(p<0.001)은 IJV 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 문화적거리가 IJV 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상한 가설1은 채택되었다. 다음으로 모델2는 문화적거리(CD)와 갈등해결기법(CRT)의 상호작용항(CD×CRT)을 포

Table 4. Results of Regression Analysis

| Variables | | DV: Performance of IJV | | | |
|-----------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| | | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
| CV | Major Equity Dummy | -0.088 (-1.258) | -0.149** (-2.319) | -0.086 (-1.205) | -0.147** (-2.259) |
| | Nation Dummy (Japan) | -0.150* (-1.921) | -0.137* (-1.961) | -0.156* (-1.913) | -0.140* (-1.929) |
| | Nation Dummy (U.S.) | -0.038 (-0.481) | -0.036 (-0.504) | -0.039 (-0.489) | -0.036 (-0.508) |
| | Age of IJV | 0.060 (0.768) | 0.102 (1.442) | 0.061 (0.774) | 0.102 (1.437) |
| | Size of IJV | -.028 (-0.361) | -0.040 (0.573) | -0.028 (-0.356) | -0.040 (-0.567) |
| IV | Cultural Distance (CD) | -0.166** (-2.261) | -0.586**** (-4.924) | -0.156* (-1.897) | -0.579**** (-4.637) |
| MV | Conflict Resolution Techniques (CRT) | 0.676**** (8.486) | 0.408**** (4.296) | 0.679**** (8.368) | 0.411**** (4.249) |
| | Competitive Relationship (CR) | -0.165** (-2.146) | -0.134* (-1.940) | -0.140 (-1.150) | -0.119 (-1.092) |
| IE | CD × CRT | | -0.495**** (-4.225) | | -0.494**** (-4.186) |
| | CD × CR | | | -0.033 (-0.263) | -0.020 (-0.178) |
| | R2 | 0.715 | 0.777 | 0.716 | 0.777 |
| | Adjusted R2 | 0.680 | 0.746 | 0.676 | 0.742 |
| | △R2 | | 0.062 | 0.001 | 0.062 |
| | F | 20.414**** | 24.833**** | 17.894**** | 22.014**** |

Notes: 1. * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, **** p<0.001 (2-tailed).

2. DV=Dependent Variable, CV=Control Variables, IV=Independent Variable, MV=Moderating Variables, IE=Interaction Effects.

함하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 모델2에서 볼 수 있듯이 문화적거리와 갈등해결기법의 상호작용항($p < 0.001$)은 IJV 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 갈등해결기법이 문화적 거리와 IJV 성과 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이라는 가설2도 채택되었다. 마찬가지로 모델3은 문화적거리(CD)와 경쟁관계(CR)의 상호작용항(CD×CR)을 포함하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 모델 3에서 볼 수 있듯이 문화적거리와 경쟁관계의 상호작용항은 IJV 성과에 유의한 영향을 미

치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설3은 기각되었다. 마지막으로 모델4는 모든 변수들을 포함하여 회귀분석을 실시한 결과를 보여준다. 이 모델에서 볼 수 있듯이 문화적거리($p < 0.001$)는 IJV 성과에 부정적인 영향을 미치고 있으며, 문화적거리와 갈등해결기법의 상호작용항($p < 0.001$) 역시 IJV 성과에 부정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 앞에서 살펴본 결과들과 일치되는 것을 확인할 수 있다.

Ⅵ. 결론

본 연구는 국제합작 파트너 기업 간 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 미치는 영향을 건설적 갈등해결기법과 경쟁관계의 조절효과를 중심으로 실증분석하였다. 한국기업과 외국기업 간 형성된 국제합작투자기업을 대상으로 실증분석을 수행한 결과는 다음과 같다. 첫째, 합작 파트너 간 문화적 거리는 국제합작투자기업의 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구들이 강조하는 바와 같이 파트너 간 문화적 거리가 클수록 협력과 학습을 저해하고, 원활한 지식의 공유를 방해하며, 의사결정과정에서 갈등과 조정비용을 증가시킴으로써 합작성과를 저해할 수 있음을 시사한다(Christoffersen et al. 2013; Lin and Germain, 1998; Sirmon and Lane, 2004). 둘째, 건설적 갈등해결기법은 문화적 거리가 합작투자성과에 미치는 부정적인 영향을 감소시키는 조절역할을 수행하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 갈등의 순기능을 강조하는 선행연구들의 주장과 같이 건설적인 방식으로 적절히 관리되는 갈등의 경우 문화적 차이로 인해 발생할 수 있는 의사소통의 왜곡을 줄이며, 대화와 타협을 통해 문제를 해결할 수 있는 대안을 제시하고 파트너 간 시너지의 창출과 혁신적인 성과창출에 기여할 수 있기 때문에 문화적 거리가 IJV 성과에 미치는 부정적인 영향을 완화시키는 요인임을 시사한다(Damanpour et al., 2010; Liu et al., 2020; Wong et al., 2018). 셋째, 경쟁관계의 조절효과를 검증한 결과 경쟁관계는 문화적 거리와 합작투자성과 간 관계에 유의한 조절효과를 보이지 않는 것으로 나타났다. 즉, 본 연구의 결과는 파트너 기업 간 잠재적, 실제적 경쟁관계가 파트너 간 기회주의적 행위를 증가시키고 필요이상의 적극적인 자원투입을 주저함으로써 문화적 거리가 국제합작투자기업의 성과에 미치는 부정적인 영향을 더욱 강화시킬 것이라고 예상한 본 연구의 가설을 지지하지 않았다. 이러한 결과가 나온 이유는 비록, 경쟁관계에 있는 합작 파트너 기업이라 할지라도 기회주의적으로 파트너 기업을 기만하기 보다는 공동의 이해관계를 위해

설립한 합작투자기업의 운영을 통해 시너지를 창출하는 것에 더 큰 가치를 두기 때문인 것으로 보인다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 선행연구들이 많은 관심을 보이지 못했던 건설적 갈등해결기법을 조절변수로 상정하고, 건설적 갈등해결기법이 문화적 거리가 국제합작투자 성과에 미치는 부정적인 영향을 완화시킬 수 있다는 증거를 제시하고 있다는 점에서 유용한 이론적 시사점을 지닌다. 즉, 본 연구의 결과는 건설적 갈등해결기법의 조절효과를 검증함으로써 갈등의 긍정적인 측면을 강조하는 선행연구들의 주장이 국제합작투자의 맥락에서도 적용될 수 있다는 이론적 토대를 제공한다. 둘째, 본 연구의 분석결과는 일선 현장의 경영자들에게도 유용한 실무적 시사점을 제시할 수 있다. 즉, 건설적 갈등해결기법을 통해 잠재적, 실제적으로 발생할 수 있는 갈등을 건설적인 방향으로 관리할 수 있다면 문화적 차이로 인해 발생할 수 있는 의사소통 및 학습의 저해를 완화시킴으로써 국제합작투자 성과향상에 기여할 있음을 시사한다. 따라서 본 연구의 결과는 파트너 기업 간 문화적 차이가 크더라도 보다 적극적으로 건설적 갈등해결기법을 활용할 필요가 있다는 실무적 시사점을 제시한다.

본 연구는 다음과 같은 한계점 역시 내포하고 있다. 첫째, 국제합작투자기업의 성과에 영향을 미치는 요인이 다양함에도 불구하고 본 연구에서는 국제합작투자 성과의 주요한 선행요인으로 문화적 거리만을 고려하고 있다. 비록 이러한 연구모형의 설정이 건설적 갈등해결기법과 경쟁관계의 조절효과를 검증하기 위해 서임을 감안하더라도, IJV와 관련된 이해의 폭을 넓히기 위해서 향후 연구에서는 보다 다양한 변수들을 분석에 포함할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 설문조사를 통해 자료를 수집하였기 때문에 응답자의 주관적 설문결과를 왜곡할 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다. 향후 연구에서는 객관화된 자료를 통해 보다 엄밀한 분석을 수행할 필요가 있다. 셋째, 본 연구의 표본수가 충분히 크다고 보기 어렵다. 비록 국제합작투자기업들에 대한 자료수집의 한계 때

문에 상당 수의 선행연구들도 100개사 미만으로 수집된 자료를 활용하고 있지만, 연구결과의 일반화를 위해 표본의 크기를 키울 필요가 있다. 향후 연구에서는 설문조사의 응답률을 높이기 위한 직접방문, 온라인 및 모바일 서베이 등 다양한 조사방법을 병행하려는 시도가

필요할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 연구의 편의를 위해 양자 간의 합작투자만을 분석대상에 포함하였다. 하지만, 향후 연구에서는 국제합작투자자와 관련된 이해의 폭을 넓히기 위해서 다자 간의 합작투자 역시 연구대상에 포함하여 실증분석을 수행할 필요가 있을 것이다.

References

- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beamish, P. W. (1985), "The Characteristics of Joint Venture in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-19.
- Björkman, I., W. B. Rasmussen and L. Li (2004), "Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms", *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443-455.
- Cho, Young-Kon (2004), "A Study of the Partnership Structure on Performance of IJVs", *International Business Review*, 8(2), 73-89.
- Christoffersen, J., S. Globerman and B. B. Nielsen (2013), "Cultural Distance and the Performance of International Joint Ventures: a Critical Assessment of Model Specifications and Variable Measurement", *International Journal of Strategic Business Alliances*, 3(1), 93-119.
- Damanpour, F., C. Devece, C. C. Chen and V. Pothukuchi (2012), "Organizational Culture and Partner Interaction in the Management of International Joint Ventures in India", *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 453-478.
- Gollnhofer, J. F. and E. Turkina (2015), "Cultural Distance and Entry Modes: Implications for Global Expansion Strategy", *Cross Cultural Management*, 22(1), 21-41.
- Gomes-Casseres, B. (1987), "Joint Venture Instability: Is It a Problem?", *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 97-102.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Value*, London: Sage.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt and D. Vaidyanath (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano and H. Takenouchi (1996), "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004.
- Kim, Yong-Sig and Jang-Rho Lee (1998), "A Study on the Determinants of International Joint Venture's Performance of Korean Firms", *International Business Journal*, 9(1), 23-54.
- Kogut, B. and H. Singh (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

- Kwon, Y. C. (2008). "Antecedents and Consequences of International Joint Venture Partnerships: A Social Exchange Perspective", *International Business Review*, 17(5), 559-573.
- Lane, H. W. and P. W. Beamish (1990), "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs", *Management International Review*, 30(Special Issue), 87-102.
- Le Nguyen, H., J. Larimo and T. Ali (2016), "How Do Ownership Control Position and National Culture Influence Conflict Resolution Strategies in International Joint Ventures?", *International Business Review*, 25(2), 559-568.
- Lee, Eung-Seok (2005), "Tacit Knowledge Transfer and Performance of International Joint Ventures in Korea: The Interaction between Technology Attributes and Partner Relationship Strength", *Korean Management Review*, 34(2), 401-421.
- Lee, Jae-Eun (2012), "The Effect of Organizational Distance between Partner Firms on IJV Performance: Focusing on the Moderating Effects of Transaction Specific Capital and Transaction Relational Capital", *Korea Trade Review*, 37(4), 161-188.
- Lee, Jae-Eun and Soon-Kyoo Choe (2006), "The Effect of Firm's Characteristics on Trust and Performance in the International Joint Venture", *Yonsei Business Review*, 43(2), 129-149.
- Lee, Jae-You and Eung-Seok Lee (2004), "A Study on the Structure of Control and Performance of International Joint Ventures in Korea: Moderating Effects of the Levels of Opportunism and Trust between Partners", *International Business Journal*, 15(2), 31-59.
- Lin, X. and R. Germain (1998), "Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy", *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179-196.
- Liu, J., Z. Cui, Y. Feng, S. Perera and J. Han (2020), "Impact of Culture Differences on Performance of International Construction Joint Ventures: the Moderating Role of Conflict Management", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2353-2377.
- Meschi, P. X. and U. Wassmer (2013), "The Effect of Foreign Partner Network Embeddedness on International Joint Venture Failure: Evidence from European Firms' Investments in Emerging Economies", *International Business Review*, 22(4), 713-724.
- Osland, G. E. and S. T. Cavusgil (1996), "Performance Issues in US-China Joint Ventures", *California Management Review*, 38(2), 106-130.
- Pak, Yong-Suhk, Young-Ryeol Park and Jung-Min Son (2006), "Determinants of International Joint Venture's Performance - An Organizational Learning Perspective -", *International Business Journal*, 17(2), 39-64.
- Park, Young-Ryeol, Yong-Suk Pak and Min-Jung Kim (2002), "Determinants of Knowledge Acquisition within International Joint Ventures between Korean and Foreign Firms", *International Business Journal*, 13(2), 29-55.
- Pothukuchi, V., F. Damanpour, Jae-Pil Choi, C. C. Chen and Seung-Ho Park (2002), "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243-265.
- Simonin, B. L. (1999), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliance", *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Sirmon, D. G. and P. J. Lane (2004), "A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance", *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319.
- Song, Yun-Ah and Jae-Eun Lee (2017), "Impact of Trust and Asset Specificity between Partner Firms

- on IJV Performance: A Quadratic Model Investigation of IJVs in Korea”, *International Commerce and Information Review*, 19(1), 235-256.
- White, G. O., J. R. Joplin and M. F. Salama (2007), “Contracts and Conflict Resolution Strategies in Foreign Ventures: a Transaction Cost Perspective”, *International Journal of Conflict Management*, 18(4), 376-390.
- Wong, A., L. Wei, X. Wang and D. Tjosvold (2018), “Collectivist Values for Constructive Conflict Management in International Joint Venture Effectiveness”, *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 126-143.
- Yang, Q., R. Mudambi and K. E. Meyer (2008), “Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporation”, *Journal of Management*, 34(5), 882-902.
- Yun, Han-Sung, Sang-Rim Lee and Chang-Wan Kim (2019), “The Role of Social Capital in International Joint Ventures: The Structural Relationship among Tie Strength, Trust, Conflict, and International Joint Venture Performance”, *International Business Review*, 23(3), 133-158.