

역지식이전에서 지식의 원천과 현지 시장 지식 간 관계에 관한 연구*

최혜원
부산대학교 경영학과 박사과정

방호열
부산대학교 경영학과 교수

A Study on the Relationship between Knowledge Sources and Local Market Knowledge in Reverse Knowledge Transfer

Hye-Won Choi^a, Ho-Yeol Bang^b

^aDepartment of Business Administration, Pusan National University, South Korea

^bDepartment of Business Administration, Pusan National University, South Korea

Received 18 November 2021, Revised 25 February 2022, Accepted 26 February 2022

Abstract

The purpose of this study is to classify the types of local market knowledge and knowledge sources in reverse knowledge transfer and analyze their relevance. To do so, first, we searched for papers related to the types of local knowledge published in 9 international business academic journals between 1988 and 2020, and derived four types of local market knowledge. Second, in order to classify the source of knowledge, we searched for papers related to network types published in 9 international business academic journals between 1988 and 2020, and divided them into 4 types to derive characteristics. Third, by examining the types of local market knowledge that can be obtained according to network types, a conceptual model was developed between them, and the suitability between local market knowledge and sources of knowledge was revealed through empirical analysis. Through empirical research on what kind of knowledge can be obtained depending on the knowledge sources, various business and academic implications can be provided to many companies.

Keywords: Knowledge Sources, Local Market Knowledge, Relationship, Reverse Knowledge Transfer

JEL Classifications: M10, M14, M16

* This work was supported by a 2-Year Research Grant of Pusan National University.

^a First Author, E-mail: choihw0329@naver.com

^b Corresponding Author, E-mail: hybang@pusan.ac.kr

© 2022 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

다국적 기업 내 해외 자회사와 본사 간 지식의 효과적인 이전은, 다국적 기업으로 하여금 세계 경영 환경에서 새로운 경쟁력을 확보할 수 있게 만들기에 중요한 문제로 대두되고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 기존의 지식 이전에서는 주로 본사가 보유한 지식을 해외 자회사가 진출한 현지국에서 활용하며 매출 확대를 이루었다. 하지만 기업의 글로벌화가 진행됨에 따라 다국적 기업의 본사는 해외 자회사가 제공하는 특유 지식을 활용하며 이익을 얻기 시작했다(Najafi-Tavani, Giroud and Andersson, 2014; Chen, Li and Shapiro, 2012). 이렇게 역지식이전(reverse knowledge transfer)은 현지의 해외 자회사에서 다국적 기업 본사로 지식이 이전되는 것을 말한다.

해외 자회사에서 본사로의 역지식이전은 글로벌 환경에서 점점 더 중요한 역할을 한다. 해외 자회사는 현지 시장에 위치한 고객, 공급사, 경쟁사 그리고 여러 기관과의 외부 연계를 통해 가치 있는 지식을 습득할 수 있다. 따라서 해외 자회사를 통해 본사는 현지 국가가 가진(Cantwell and Piscitello, 2000) 다양한 자원, 연구개발(R&D) 지식에 접근할 수 있으며 새로운 제품과 서비스, 기술(Ambos, Ambos and Schlegelmilch, 2006)의 개발을 달성할 수 있다.

역지식이전에서 해외 자회사는 현지의 다양한 경제 주체들로부터 주로 '현지 시장 지식(local market knowledge)'을 획득하게 된다. 그리고 이러한 현지 시장 지식은 다국적 기업의 본사에게 해외 고객, 경쟁자, 새로운 제품 또는 기술에 대한 정보를 제공한다. 이를 통해 다국적 기업은 불확실한 해외 시장에서 직면하게 되는 위험과 비용을 줄이고 성공적으로 사업 운영을 할 수 있다. 하지만 현지 시장 지식을 획득하며 이를 본사로 이전하는 과정에서 현지 시장 지식이 가진 암묵성, 복잡성이 중요한 영향을 미치게 된다(Andersson and Forsgren, 2000; Porter, 1990). 따라서 현지 시장 지식의 암묵적이고 복잡한 특성을 이해하기 위해 역지식이전을 분석할 때, 해외 자회사가 획득할 수 있는 현지 시장 지식의 유형에 관한 분석이 필

요하다. 그리고 현지 지식의 유형에 따라 누구로부터 지식을 획득할 수 있는지 지식 원천에 관한 연구도 이루어져야 한다. 기업 활동의 목적에 맞는 현지 지식 유형과 원천을 파악해야 현지 시장 지식이 가진 암묵성, 복잡성을 극복할 방안을 찾고 효과적인 지식 획득과 이전이 이루어질 수 있기 때문이다.

많은 기존의 연구들은 역지식이전의 성과를 주로 다루고 있으며 역지식이전에서 요구되는 여러 속성을 간과하고 있다. 기존의 연구들이 가지는 한계를 살펴보면 크게 두 가지로 나타낼 수 있다. 첫 번째는, 현지 시장 지식에 관한 연구가 적으며 해외 자회사가 획득하는 현지 지식의 유형을 단순하게 살펴보고 있다는 점이다. 해외 자회사가 현지의 경제 주체들로부터 얻을 수 있는 주요 지식은 현지 시장 지식이다. 하지만 많은 논문이 실증적 연구의 용이성 때문에 기술 지식의 획득과 이전을 주로 다루고 있으며(Park, Oh and Choi, 2014) 현지 시장 지식의 중요성을 간과하고 있다. 또 몇몇 연구가 현지 시장 지식을 다루고 있기는 하나 현지 시장 지식의 다차원적 특성을 고려하지 못하고 하나의 지식 유형으로 보고 연구를 진행하였다(Oh and Anchor, 2017).

두 번째는, 현지 시장 지식을 획득하기 위한 지식의 원천, 즉 네트워크에 관한 연구가 부족하다는 점이다. 해외 자회사는 현지 시장에서 다양한 업체들과 네트워크를 가지게 되는데 이 네트워크를 통해 현지 시장 지식을 획득할 수 있다. 다시 말해 현지 경제 주체들과의 네트워크는 지식의 원천인 것이다. 하지만 지금까지 지식의 원천에 관한 연구는 내부적 원천과 외부적 원천으로만 나누어 살펴보고 있다. 따라서 해외 자회사가 상호작용할 수 있는 가능한 많은 경제 주체들을 분류하여 지식 원천의 유형을 구체적으로 살펴보는 것은 새로운 학문적 의미를 가진다.

이렇게 역지식이전 과정에서 요구되는 지식 원천과 현지 시장 지식 유형에 관한 이론적 검토가 부족함을 고려하여, 본 연구에서는 현지 시장 지식과 지식 원천을 살펴보고 유형화한다. 현지 시장 지식은 현지 시장에서만 특징적으로 나타나는 문화, 사회, 정치, 언어, 경제 등

에 관한 현지국 특유의 지식이다(Inkpen and Baemish, 1997; Makino and Delios, 1996). 현지 시장 지식을 획득하는 것은 기업이 해외 고객, 경쟁자, 새로운 제품 또는 기술에 대한 정보에 접근하게 한다. 그래서 기업의 해외 시장 진출을 성공적으로 이끌기 때문에 해외 자회사가 본사로 전달하는 중요한 자원이 된다. 따라서 본 연구에서는 현지 시장 지식과 관련한 선행 연구를 정리하여 현지 시장 지식의 유형을 분류하고, 이러한 지식 유형을 얻기 위해 지금껏 충분히 논의되지 못했던 지식의 원천을 세분화하여 살펴본다. 그리고 현지 시장 지식의 유형과 지식 원천 간 관계를 살펴 어떤 지식 원천으로부터 어떤 지식의 유형을 획득하는지 실증적으로 분석하는 데 목적이 있다.

본 연구를 통해 지금껏 다루어지지 못했던 현지 시장 지식을 유형화하고 특정 지식 유형을 얻기 위한 지식 원천에 대한 보다 심도 있는 논의가 이루어진다면, 기업이 불확실한 해외 경영 환경에서 정보의 부재 때문에 직면할 수 있는 많은 어려움을 해결할 수 있을 것이다. 그리고 해외 시장에 진입할 때 기업의 목적에 맞는 지식을 더욱 효율적이고 효과적으로 획득할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 현지 시장 지식에 관한 연구

현지 시장 지식(local market knowledge)은 사회, 문화, 언어, 정치, 경제 등 현지 시장에서만 특징적으로 나타나는 현지국 특유의 지식이다(Inkpen and Baemish, 1997; Makino and Delios, 1996). 특히 경쟁이 치열한 해외 경영 환경에서 현지 시장에 대한 지식은 기업의 생존력을 높이는 지름길이 될 수 있다(Oh and Anchor, 2017; Najafi-Tavini et al., 2012).

Makino and Delios(1996)는 현지 시장 지식에는 지역의 정치, 문화, 경제 그리고 비즈니스 관습에 대한 정보와 노하우가 포함되며, 지역의 노동력 이용, 유통 채널 및 인프라 구축, 원자재 및 비즈니스 수행에 필요한 모든 정보를

현지 시장 지식이라고 정의했다. 덧붙여 Inkpen and Beamish(1997)는 현지 시장 지식을 현지 시장이 가지는 문화적 전통, 규범, 가치, 제도적 차이와 관련된 지식이라고 표현하기도 했다.

현지 시장 지식을 연구한 Makino and Delios(1996)와 Inkpen and Beamish(1997)는 현지 시장 지식에 대한 초기 연구를 다루었다. Makino and Delios(1996)는 동남 아시아에 위치한 일본 합작 투자(JV) 기업을 대상으로, 현지 시장 지식에 접근하고 JV 성과를 개선하기 위해 현지 기업과의 파트너십이 중요하다는 것을 발견했다. 마찬가지로 Inkpen and Beamish(1997)는 해외 파트너 기업의 현지 지식 습득이 IJV(international joint ventures)의 안정성에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하였다. 이 연구에 따르면 기업은 자율적으로 활용할 수 있는 충분한 현지 지식을 습득할 때까지 현지의 파트너 기업에게 계속 의존하게 된다. 그래서 현지 시장 지식의 접근에 높은 전략적 가치를 부여할수록 협상과위는 이러한 지식을 보유한 쪽에 속하게 되므로 현지 시장 지식이 중요하다고 언급하였다. 다시 말해, IJV의 안정성을 위해 현지 시장 지식이 핵심적 역할을 한다는 것이다. 이러한 이론적 연구에 더해 Park, Oh and Choi(2012)는 IJV에서 현지 시장 지식 획득에 영향을 미치는 주요 요인을 분석하였다. 그 결과 현지 파트너로부터 현지 시장 지식을 획득하고자 하는 의도, 파트너 기업 간 신뢰, 다국적 기업의 국제적 경험, 비슷한 조직 문화 등이 이에 긍정적 영향을 미친다고 밝혀졌다.

한편, 현지 시장 지식은 국제화 기회 인식에 긍정적인 영향을 미치며(Oviatt and McDougall, 2005) 기업의 성장을 주도한다고 주장되어 왔다(Mueller, 2007). 하지만 다른 연구를 통해 현지 시장 지식이 국제화 기회에 긍정적 영향을 미친다는 사실은 확인 되었으나 이것이 결정적 요소는 아니라고 주장한 논문도 있다. 예를 들어 Kontinen and Ojala(2011)는 현지 시장 지식이 가족 소유의 기업 또는 중소기업의 국제화에서는 중요하다는 증거를 찾지 못했다고 언급했다. 이러한 상충되는 결과에 대해 Akerman(2015)은 현지 시장 지식의 다차원적

특성을 고려하지 못했기 때문이며 현지 시장 지식이 갖는 특성을 세부적으로 분석하여 연구할 필요가 있다고 주장했다.

앞선 논의와 같이 이렇게 대부분의 연구는 현지 시장 지식을 하나의 지식 유형으로 보고 연구를 진행하였다. 하지만 현지 시장 지식은 누구로부터 획득하는지에 따라 그 특성이 달라질 수 있으며 특성에 따라 지식의 획득에서 요구되는 속성이 다를 수 있다. 따라서 현지 시장 지식을 세분화하여 다차원적으로 살펴보는 연구가 이루어져야 한다.

2. 지식의 원천에 관한 연구

해외 자회사가 현지국의 다양한 경제 주체들과 갖는 네트워크는 기업의 경쟁력을 창출하는 지식을 획득할 확률을 높이면서 중요한 지식의 원천이 된다(Podolny and Page, 1998). 이러한 네트워크는 다국적 기업에 있어 특히나 중요한데, 그 이유는 오늘날의 다국적 기업이 국제적으로 분산된 자회사들로부터 지식을 얻기 때문이다. 그리고 자회사들이 네트워크를 통해 획득한 지식이 기업의 경쟁우위를 만들어내기 때문이다(방호열, 2005).

Möler and Halinen(1999)은 네트워크를 외부의 경제 주체들이 제공하는 기회와 가치를 분석함으로써 얻을 수 있는 자원이라 정의하였고, Alvarez and Barney(2001)는 네트워크를 불확실한 해외 경영 환경에서 기업의 자원 획득을 위한 전략을 의미한다고 했다. Gilsing and Nooteboom(2005)은 네트워크를 파트너로부터 새로운 지식을 습득하고 상호 간 위험과 불확실성을 공유하며, 기업의 혁신을 위한 효율적 메커니즘을 제공하는 것으로 정의하였다. 기업이 불확실한 세계 경영 환경에서 내부적 자원을 이용하는 것만으로는 경쟁우위의 획득과 유지를 위해 부족하며 기업 외부에 존재하는 자원을 효과적으로 이용하여야 하기 때문이다.

지식 원천에 관한 기존의 연구들은 지식을 내부적 원천과 외부적 원천으로만 나누어 구분하고 있다. 내부적 원천에는 기업 내 지식 활동

을 창출하는 직원들이 있으며, 매뉴얼, 특허, 프로세스 설명서, 루틴 등도 포함된다. 외부적 원천에는 기업 바운더리 밖에 놓인 다양한 이해관계자들이 있다. 그리고 이러한 이해관계자의 지식뿐만 아니라 공개적으로 사용 가능한 여러 지식도 포함된다.

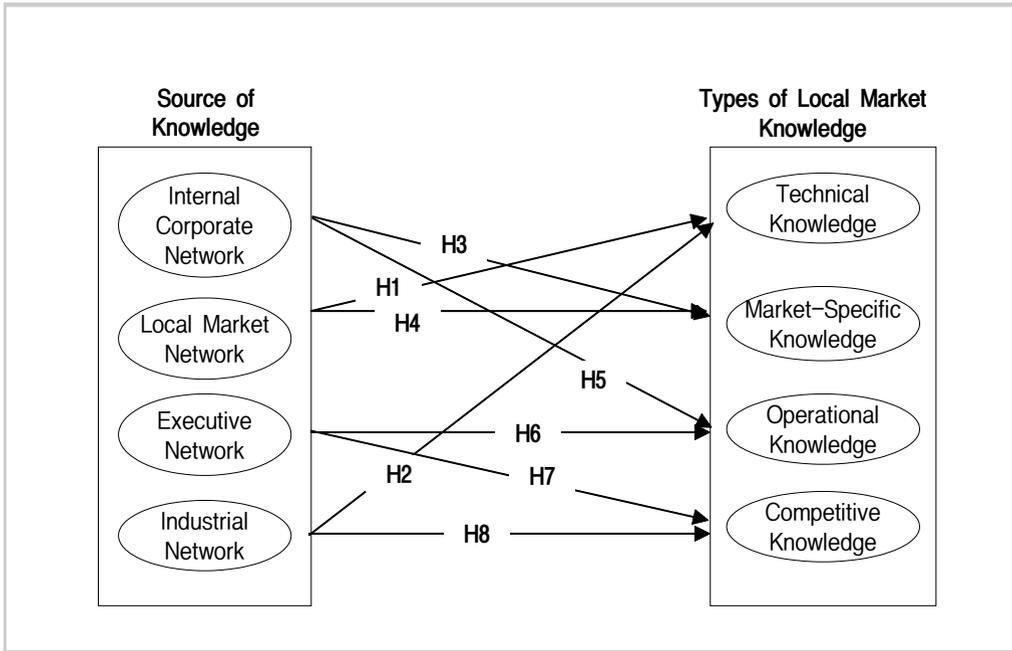
외부적 지식의 원천이 기업의 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 여러 연구를 통해 입증되기도 하였다. 하지만 지식의 원천과 관련한 연구들을 세부적으로 살펴보면, 다른 결과를 가져오기도 한다. 예를 들어 Laursen and Salter(2006)는 기업이 외부적 지식의 원천을 활용하는 것을 깊이(depth)와 범위(breadth)로 개념화하였는데, 여기서 외부 지식을 폭넓게 탐색하여 활용하는 범위(breadth)는 기업의 점진적 혁신 성과에 영향을 준다. 그리고 외부 지식을 심도 있게 학습하여 활용하는 깊이(depth)는 기업의 급진적 혁신 성과에 영향을 준다고 한다. 하지만 이후 Chiang and Hung(2010)은 앞선 연구와 다르게 폭넓은 지식 원천(범위) 보다 소수의 지식 원천을 집중적으로 활용하는 것(깊이)이 점진적 혁신 성과를 촉진한다고 주장하였다. 이처럼 외부 지식의 원천이 기업의 혁신에 미치는 영향에 관해 세부적으로 살펴보면 선행연구들은 서로 다른 결과를 보여주고 있다. 이는 지식의 원천을 단순히 살펴봄과 유형화하여 세부적으로 나누어 분석하지 못했기 때문이라 판단된다. 따라서 지식의 원천을 분류하는 연구가 필요하다고 볼 수 있다.

Ⅲ. 개념적 모델 개발 및 가설설정

1. 개념적 모델 개발

현지 시장 지식은 본사가 어떤 목적을 가지고 현지 시장에 진출 하였는지에 따라 지식 획득과 역이전에서 더욱 요구되는 지식 유형이 달라질 수 있다. 그리고 해외 자회사가 현지 국가에서 누구와 네트워크를 형성하는지에 따라 획득할 수 있는 지식의 유형도 달라질 수 있다.

Fig. 1. Research Model of Foreign Subsidiaries' Knowledge Acquisition



따라서 본 연구는 첫째, 역지식이전의 흐름에서 해외 자회사가 획득할 수 있는 주요 지식인 현지 시장 지식의 유형을 분류하고 둘째, 이러한 지식을 획득하기 위한 지식의 원천을 분류하여 셋째, 지식 원천으로부터 어떤 지식을 획득할 수 있는지 살펴보는 데 목적이 있다.

본 연구에서는 현지 시장 지식의 유형과 지식의 원천을 살펴보기 위해 1988년-2020년 사이 주요 국제학술지 9종에서 이와 관련된 논문 50여 편을 찾아 분석하였다. 그리고 기존 논문을 종합하여 현지 시장 지식의 유형을 시장 특유 지식, 기술 관련 지식, 운영 관련 지식, 경쟁 관련 지식으로 나누었다.

시장 특유 지식은 현지 시장의 소비자, 고객과 관련하여 해당 시장에서만 적용되고 나타나는 문화가 녹아있는 지식을 말한다(Makino and Delios, 1996). 그래서 현지 소비자 또는 고객의 수요, 특성, 기호, 소비문화 등을 포함한다. 기술 관련 지식은 제품 개발과 개선, 공정과 관련하여 현지 시장에서 얻을 수 있는 지식이고, 운영 관련 지식은 현지 시장에서의 기업

간 제휴, 유통, 마케팅 등 기업의 경영 노하우를 포함하는 지식이다. 마지막으로 경쟁 관련 지식은 현지 산업 내 노동 정보, 정책, 동향, 경쟁 상황 등 현지 시장에서 산업과 관련한 정보가 포함된 지식이다. 이렇게 본 연구에서는 현지 시장 지식을 ‘시장 특유 지식’, ‘기술 관련 지식’, ‘운영 관련 지식’, ‘경쟁 관련 지식’ 네 가지로 유형화하였다.

마찬가지로 현지 시장 지식을 획득할 수 있는 지식의 원천을 유형화하기 위해 지식의 원천, 네트워크와 관련된 논문 50여 편을 찾아 분석하였다.

지식의 원천을 다루고 있는 많은 논문 중 Inkpen and Tsang(2005)의 연구만이 유일하게 네트워크 유형을 기업 내 네트워크(Intracorporate network), 전략적 제휴(Strategic Alliance), 산업 지구(Industrial district) 세 가지로 나누어 살펴보고 있었다. 따라서 본 논문은 Inkpen and Tsang(2005)의 연구를 바탕으로 하여 해외 자회사가 가질 수 있는 네트워크를 가능한 많이 분류하여, 네트워크의 유형을 ‘기업 내부 네

트워크', '현지 시장 네트워크', '경영자 네트워크', '산업 네트워크'로 나누었다.

Inkpen and Tsang(2005)의 연구에서 다른 네트워크 유형은 기존 연구에서 주로 논의된 네트워크 유형만을 다루고 있으며 앞으로의 연구에서는 더 큰 범위의 네트워크 유형을 다룰 필요가 있다고 언급되고 있다. 따라서 본 연구는 Inkpen and Tsang(2005)에서 언급된 네트워크 유형을 포함하되 기존 연구를 분석하여 더욱 확장된 네트워크 유형을 포함 시켰다.

기업 내부 네트워크는 현지 국가 자회사 내 직원들을 말하며 가장 작은 범위의 네트워크이다. 현지 시장 네트워크는 현지 소비자와 고객을 포함하는 네트워크로 현지 시장의 문화를 반영한다. 경영자 네트워크는 해외 경영자가 관계를 맺고 있는 다른 경영자들을 말하며 동종업계 경영자, 다른 자회사의 경영자도 포함한다. 마지막으로 산업 네트워크는 산업 지구 내 지역의 노동시장과 관련된 네트워크로 파트너사, 공급사, 경쟁사, 연구기관 등이 포함된다.

본 연구는 현지 시장 지식과 지식 원천의 유형을 나누고 어떤 지식 원천으로부터 어떤 지식 유형을 획득하는지 살펴보고자 하였다. 따라서 이들 간 관계를 살펴보기 위해 본 연구의 모형을 <Fig. 1>과 같이 나타내었다.

2. 가설설정

현지 시장 지식(local market knowledge)은 언어, 문화, 사회에 걸친 현지국 특유의 지식이다(Inkpen and Baemish, 1997; Makino and Delios, 1996). 다국적 기업이 목표로 하는 시장에 더욱 잘 적응하여 다른 글로벌 기업과 경쟁 할 수 있도록 만들기 때문에 본사에게 중요한 지식 중 하나가 된다. 하지만 지식이 존재하는 문화에 내재되어 있어 암묵성이 높고 획득이 어렵기 때문에 역지식이전 연구에서 논의되어야 할 중요한 연구 주제가 될 수 있다.

기업은 본사의 목적에 따라, 획득할 수 있는 현지 시장 지식의 유형 중에서 더욱 중요하게 여겨지는 지식 유형이 나타날 수 있다. 그리고 해외 경영자가 현지에서 어떠한 네트워크 유형을 활용하느냐에 따라 주로 얻을 수 있는 현지

시장 지식의 유형이 달라질 수 있다. 하지만 기존의 연구들은 현지 시장 지식의 다차원적 특성을 고려하지 못하고 하나의 지식 유형으로 보고 연구를 진행하였다. 따라서 효과적인 지식의 획득과 역이전을 위해서는 어떤 지식의 원천으로부터 어떤 유형의 현지 시장 지식이 획득되는지 관계를 분석하는 연구가 이루어져야 한다.

지식의 원천에 관해 다른 기존 연구를 살펴보면, 내부적 구성요소로 기업 내 직원들이 있으며 외부적 구성요소로는 고객, 공급사, 경쟁사, 대학 및 연구기관, 지역 정부 등이 존재한다. 그리고 현지 시장 지식과 관련한 기존 연구를 살펴보면, 크게 시장 특유 지식, 기술 관련 지식, 운영 관련 지식, 경쟁 관련 지식으로 나눌 수 있다. 이와 같은 맥락에서 선행연구를 토대로 지식 원천과 현지 시장 지식 유형 간 관계를 제시하면 다음과 같다.

문화적 차이나 관련 산업의 성격에 따라 지식이 이전되는 정도가 다를 수 있지만(Inkpen and Tsang, 2005), 해외 자회사 내 외국인 직원들이 포함된 기업 내부 네트워크를 통해서도 운영 관련 지식과 시장 특유 지식이 주로 획득될 수 있다. Fletcher and Harris(2012)는 기업은 경험이 많은 현지 직원을 활용하여 현지 시장의 문화와 관행에 관해 배운다고 하였다. 그리고 새로운 직원과 기존 직원의 경험을 활용하여 현지 국가에서 기업 간 제휴, 유통 등과 관련한 운영 관련 지식을 얻기도 한다고 주장하였다. 또한, Prashantham and Young(2011)은 다른 부서에서 얻은 현지 소비자 및 기업 운영 관련 지식은 기업이 현지 시장에 맞게 제품을 판매하기 위한 새로운 소비자 관련 지식으로 이어진다고 주장하기도 하였다. 현지의 해외 자회사 내 직원들로부터 기업 운영 관련, 현지 시장 문화 관련 지식을 자주 얻는다는 것을 고려할 때 기업 내부 네트워크로부터는 운영 관련 지식과 소비자 관련 지식을 주로 얻을 수 있을 것이다.

현지 시장 네트워크는 현지 소비자와 고객을 포함하기 때문에 해당 시장의 문화를 가장 뚜렷하게 반영한다. 그리고 고객은 시장 요구에 대한 직접적인 정보를 기업에 제공한다(Von

Hippel and Katz, 2002). 현지 시장에 위치한 고객은 시장 변화에 대한 가장 기본적인 지식을 기업에 제공해줄 수 있으며 주로 시장의 수요, 기호, 소비문화 행태 등 현지 시장에 대한 구체적 정보를 가져온다. Eriksson et al.(1997)도 시장 특유 지식이 특히 특정 고객, 또는 소비자와의 잦은 상호 작용을 통해 얻을 수 있다고 언급했다. 그리고 고객 요구의 변화를 빠르게 알아차리는 것은 제품과 서비스의 개발에 있어 실패를 줄여 성공적인 혁신을 이끌면서 (Alam, 2006) 기술 관련 개발의 향상을 가져온다. 따라서 현지 시장 네트워크로부터는 시장 특유 지식과 기술 관련 지식을 얻을 수 있다.

경영자들은 일반적으로 숙련된 기술과 경험을 바탕으로 해외 경영자로 선발된다. 따라서 현지 시장에 대한 다른 경영자의 대리 경험은 기업이 직접 현지 시장에서 경험하지 않아도 새로운 파트너를 식별하고 구축하는 데 중요하게 작용할 수 있다(Fletcher and Harris, 2012). 해당 지역의 노동력과 유통 채널을 이용하는 정보를 다른 경영자로부터 얻기도 하기 때문이다(Makino and Delios, 1996). 또한, 동일한 산업 내 종사하는 다른 경영자들로부터 경쟁상황, 동향 등에 대한 정보를 얻을 수도 있다. 경쟁 관련 지식은 산업의 공간적 경계 내에 남아 누적된 노하우 지식을 생성하기도 하는데 (Capello, 1999) 산업 내 다른 경영자와의 소통이 경쟁 관련 지식을 가져다줄 수 있다. 따라서 경영자 네트워크를 통해서 주로 기업의 운영 관련 지식과 경쟁 관련 지식의 확장이 이루어진다.

산업 네트워크는 동일하거나 관련된 시장 및 산업 부문에 종사하는 경제 주체들로 형성된 네트워크를 말하며(Brown and Hendry, 1998) 현지 국가 내 유통 파트너사, 부품 공급업체, 경쟁사, 현지 정부, 연구기관 등을 포함한다. 기업은 경쟁사의 제품을 분석하고 행동을 모방함으로써 제품 개발과 관련한 지식을 얻으며 제품 및 프로세스의 혁신을 달성하기도 한다 (Bloodgood, 2019). 경쟁사 행동에 대한 분석은 고객 분석, 그리고 해당 산업의 경쟁상황에서 기업이 취해야 할 태도나 방향에 영향을 주기 때문에 기술 관련 지식의 중요한 지식 원천

이 된다.

공급업체는 새로운 시장에서 기술 및 경쟁에 대한 최신 정보를 가지고 있다(Chesbrough, 2003). 기업은 부품 공급업체와의 관계 구축으로 산업 내 경쟁과 관련한 암묵적 지식에 접근할 수 있으며 공급업체와의 교류를 통해 기술 동향을 더 잘 파악할 수 있어 다양한 문제에 잘 대처하고 사업 운영을 다각화할 수 있다(Song and Thieme, 2009).

기업은 산업 지구 내 대학, 연구기관, 정부로부터 기술과 연구 지원을 제공받아 기술 및 경쟁 지식을 습득하기도 한다. 산업 지구 내에는 기업과 대학, 또 여러 연구기관과의 수많은 협력이 존재하는데, 연구기관은 혁신을 추구하는 전문 지식의 중요한 원천이다(Fabrizio, 2006; Tsai, 2009). 그리고 기업과 대학 간의 연계는 창의적인 트렌드를 이끌어 온다(Brunswick and Vanhaverbeke, 2015). 이러한 맥락에서 산업 네트워크를 통해서 경쟁 관련 지식과 기술 관련 지식을 주로 획득할 수 있다. 따라서 앞선 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 기술 관련 지식은 현지 시장 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 2. 기술 관련 지식은 산업 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 3. 시장 특유 지식은 기업 내부 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 4. 시장 특유 지식은 현지 시장 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 5. 운영 관련 지식은 기업 내부 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 6. 운영 관련 지식은 경영자 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 7. 경쟁 관련 지식은 경영자 네트워크를 통해 획득할 것이다.
- 가설 8. 경쟁 관련 지식은 산업 네트워크를 통해 획득할 것이다.

Table 1. Operational Definition of Variables

Variable	Definition	Reference	
Local Market Knowledge	Market Specific Knowledge	Knowledge about cultural features of local consumers and local environments	Åkerman(2015) Hilmersson(2014) Hilmersson and Jansson(2012)
	Technical Knowledge	Knowledge about local product process knowledge, know-how and R&D	Knight and Cavusgil(2004) Yli-Renko et al.(2001) Barnett, Greve and Park(1994) Oh and Anchor(2017)
	Operational Knowledge	Knowledge of marketing and distribution network use that can be used internally and externally by the company in relation to the local business activities	Barnett, Greve and Park(1994) Park, Oh and Choi(2012) Oh and Anchor(2017)
	Competitive Knowledge	Knowledge related to industry-related institutions, policies, trends, competitive situations, and workforce use obtained from companies operating in the same or related market segments	Inkpen and Tsang(2005) Lawson(1999) Capello(1998)
Source of Knowledge	Internal Corporate Network	Interactions with employees in local subsidiaries	Inkpen and Tsang(2005) Endres, Helm and Dowling(2020)
	Local Market Network	Interactions with local consumers and customers	Endres, Helm and Dowling(2020)
	Executive Network	Interactions with multiple managers with whom the foreign manager has relationships	Endres, Helm and Dowling(2020)
	Industrial Network	Interactions with a network of economic actors working in the same or related market and industry sectors, i.e. component suppliers, partners, competitors, universities and research institutes	Inkpen and Tsang(2005) Endres, Helm and Dowling(2020)

IV. 실증분석

1. 표본설계 및 조사방법

본 연구는 실증분석을 위해 한국시장에서 활동 중인 다국적 기업의 해외 자회사들을 표본으로 선정하여 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 자료 수집은 산업통상자원부 홈페이지

(<http://www.motie.go.kr>)에 있는 외국인투자 기업에 등록된 기업을 대상으로 하였으며, 한국시장에서 연구개발, 생산 또는 판매 활동을 하는 해외 자회사들을 대상으로 하였다.

표본 수는 표준 산업 중분류명을 기준으로 각 산업 분야에서 비례 층화 표본추출 하였다. 설문조사 대상기업으로 518개의 표본기업이 선정되었으며 해당 자회사들에게 일일이 전화를

걸어 연구의 목적을 설명하고 설문조사 협조를 요청하였다. 이후 자회사 내 마케팅 또는 해외 영업 부서 등 본 연구에 협조가 가능한 관리자의 이메일 주소, 기업 주소 또는 전화번호를 제공 받아 이를 통해 설문을 진행하였다.

설문조사는 2021년 7월 20일부터 9월 30까지 약 2개월에 걸쳐 시행되었다. 총 회수된 설문은 108(20.84%)개이며 108개의 설문지가 최종적으로 실증분석에 사용되었다. 그리고 SPSS 22.0 통계패키지 프로그램과 AMOS 22.0을 활용하여 설문조사 자료에 대한 실증분석을 하였다.

2. 변수측정

1) 현지 시장 지식과 지식의 원천 측정

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 위해 선행연구에 기초하여 변수와 측정 항목을 개발하고 사용하였다. 현지 시장 지식의 유형을 '기술 관련 지식', '시장 특유 지식', '운영 관련 지식', '경쟁 관련 지식' 4가지로 나누고, 기존 연구에서 이미 사용한 변수들을 이용하거나 본 연구에 맞게 약간의 수정을 거쳐 리커트 7점 척도로 측정하였다.

지식의 원천은 '기업 내부 네트워크', '현지 시장 네트워크', '경영자 네트워크', '산업 네트워크' 4개로 구분하였는데, 지식의 원천을 유형화하여 측정할 논문이 없었다. 그래서 본 연구에서는 지식의 원천을 살펴본 Inkpen and Tsang(2005), Endres, Helm and Dowling (2020) 등의 연구를 참고하여 설문 문항을 개발하고 리커트 7점 척도로 측정하였다. 연구모형에서 제시한 변수의 조작적 정의는 <Table 1>과 같다.

2) 통제변수

현지에서 오랜 기간 운영된 해외 자회사는 그간의 경험을 통해 현지 경제주체들과 협력 관계가 구축되어 있고 지식 획득과 관련한 역량과 경험을 가지고 있을 가능성이 높다(Foss and Pedersen, 2002). 따라서 해외 자회사의 운영 년 수는 지식 획득에 영향을 미칠 것으로

예상할 수 있다. 해외 자회사의 운영 년 수는 해당 자회사가 한국시장에 진출한 시점에서 현재까지의 년 수로 측정한다.

기업의 규모는 클수록 보유한 자원이 많으며 지식 획득 경험이 많다. 그래서 기업의 규모가 크면 기업이 지식을 창출하고 이를 이전할 수 있는 역량이 많다고 볼 수 있다(Minbaeva et al., 2003; 정갑연, 2014). 따라서 해외 자회사의 규모는 현지 시장 지식의 획득에 영향을 줄 가능성이 높을 것으로 예상할 수 있다. Minbaeva et al.(2014)과 Simonin(1999)의 연구에 따라 기업 규모는 종업원 수와 연간 평균 매출액으로 측정한다.

해외 자회사의 한국시장 진입 방식은 현지 시장 지식 획득에 영향을 미칠 수 있다(Lyles and Slak, 1997). 해외 자회사의 파트너 기업 간섭이 존재하느냐 그렇지 않느냐에 따라 해외 자회사는 지식 획득에 적극적일수도 있고 그렇지 않을수도 있다. 따라서 해외 자회사의 진입 방식은 지식 획득에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 해외 자회사의 한국시장 진입형태는 단독투자일 경우 '1', 합작투자일 경우에는 '0'으로 더미변수 처리한다.

3. 실증분석

1) 조사 대상 기업의 일반적 특성

본 연구의 유효 표본기업 108개 해외 자회사에 대한 일반적인 특성을 살펴보면 다음의 <Table 2>와 같다.

2) 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 <Table 3>과 같이 측정 항목들의 신뢰도를 측정하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수를 이용하였다. 신뢰도 검증 결과, 제거된 항목들 외 각 측정 항목에 대한 신뢰도 값이 전부 0.8 이상으로 나타나 측정의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

신뢰성 분석에 이어 측정 항목들의 집중 타당성 검증을 위해 전체 변수에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을

Table 2. Characteristics of the Sample

Characteristics	Categories	Frequency	Ratio(%)
Number of Employees	Less than 100	65	60.2
	100-200	20	18.5
	200-500	17	15.7
	500-1000	2	1.9
	More than 1000	4	3.7
Annual Average Sales	Less than 3 billion	29	26.9
	3 billion-10 billion	22	20.4
	10 billion-20 billion	16	14.8
	20 billion-50 billion	25	23.1
	over 50 billion	16	14.8
Nationality of the CEO	America	9	8.3
	Japan	10	9.3
	Europe	4	3.7
	South Korea	83	76.9
	Other	2	1.9
Mode	Joint Venture	16	14.8
	Wholly-owned Subsidiaries	92	85.2
Position	Assistant Manager	9	8.3
	Section Manager	15	13.9
	Deputy General Manager	20	18.5
	General Manager	40	37.0
	Senior Vice President	24	22.2
Business Type	IT	12	11.1
	Electric · Electronics	16	14.8
	Mechanical equipment · Medical precision	9	8.3
	Logistics · Distribution	17	15.7
	Finance · Insurance	15	13.9
	R&D · Professional · Science Technology	13	12.0
	Automobile · Shipbuilding	4	3.7
	Metal · Mold	8	7.4
	Other	14	13.0
Experience	Less than 3 years	11	10.2
	3-5 years	28	25.9
	5-10 years	33	30.6
	More than 10 years	36	33.3
Total		108	100.0

실시하였다. 분석 결과 (Table 4)와 같이 본 연구에서 사용된 구성 개념들은 모두 CR 값이 0.7 이상, AVE 값이 0.5 이상으로 나타나 집중타당성 및 내적 일관성이 있다고 볼 수 있다. 또한, 모형적합도 지수에 대한 결과를 살펴보면 $\chi^2(p)=289.574(.033)$, $df=247$, $\chi^2/df=1.172$, $IFI=.981$, $TLI=.976$, $CFI=.980$, $RMSEA=.040$ 을 갖는 모형이 도출되면서 확인적 요인분석 모형

이 적합한 것으로 분석되었다.

3) 상관관계 분석 및 판별타당성 검증

먼저 가설을 검증하기 위해 상관관계 행렬분석을 실시하였고, 각 변수의 상관관계는 (Table 5)와 같이 나타났다. Fornell and Larcker(1981)에 의하면, 각 요인에 대한 추출된 평균분산(AVE) 값이 두 요인의 상관계수 제곱값 보다

Table 3. Reliability Analysis

Variable		Cronbach.s α
Internal Corporate Network	ICN2	.926
	ICN3	
	ICN4	
Executive Network	EN1	.965
	EN2	
	EN3	
Local Market Network	LMN2	.918
	LMN3	
	LMN4	
Industrial Network	IN1	.917
	IN2	
	IN3	
Technical Knowledge	TK1	.890
	TK2	
	TK3	
Operational Knowledge	OK1	.883
	OK2	
	OK4	
Market Specific Knowledge	MSK1	.902
	MSK2	
	MSK3	
Competitive Knowledge	CK1	.919
	CK2	
	CK3	
	CK4	

크면, 측정모형의 판별 타당성이 존재하는 것으로 간주한다. 그래서 확인적 요인 분석표의 AVE 제곱근과 해당 요인들의 상관계수 값을 비교해 보면, AVE 제곱근이 모두 상관관계 값보다 상대적으로 크다는 것을 알 수 있다. 따라서 해당 변수의 판별 타당성이 충족된 것으로 분석되었다.

4) 모형의 적합성 평가 및 가설 검증

표본에 대한 전체적 구조모형을 검증하기 위하여 최대우도법(maximum likelihood method)에 의한 분석을 실시한 결과, 적합도 $\chi^2 = 468.424$, $df=343$, $p=.000$, $\chi^2/df=1.366$, $IFI=.946$, $TLI=.934$, $CFI=.944$, $RMSEA=.058$ 로 나타났다. χ^2 값은 표본의 크기나 관찰 변수의 수 등에 민감하게 반응하여 χ^2 값만을 이용하여 적합성을 검증하는 것은 다소 문제가 있다. 따

라서 본 연구에서는 절대부합지수, 비교부합지수와 같은 다른 지수들을 종합적으로 살펴 모형의 적합성을 판단하였고 모형의 전체적인 적합도는 적절하다고 판단된다.

한편, 가설의 채택 여부는 구조모형 분석의 경로계수 유의성을 바탕으로 확인할 수 있으며 (Fornell and Larcker, 1981) 지식의 원천과 현지 시장 지식 간 구조모형 분석 결과를 살펴보면 (Table 6)과 같다.

기술 관련 지식의 획득에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 네트워크로는 현지 시장 네트워크인 것으로 나타났다($\beta=.424$, $p<.001$). 현지 시장 네트워크를 제외한 다른 네트워크에서는 기술 관련 지식이 획득되지 못했다. 따라서 기술 관련 지식은 현지 시장 네트워크를 통해 획득할 것이라는 가설 1은 채택되었고, 산업 네트워크를 통해 획득할 것이라는 가설 2는 기각되었다.

Table 4. Confirmatory Factor Analysis

Variable		Estimate	Standardized Estimate	SE	t	CR	AVE
Internal Corporate Network	ICN2	1.000	.887				
	ICN3	.993	.911	.073	13.668	.926	.807
	ICN4	1.064	.897	.080	13.298		
Executive Network	EN1	1.000	.940				
	EN2	.912	.949	.045	20.318	.967	.907
	EN3	1.051	.968	.048	22.000		
Local Market Network	LMN2	1.000	.890				
	LMN3	.939	.893	.073	12.828	.918	.789
	LMN4	.971	.882	.077	12.572		
Industrial Network	IN1	1.000	.906				
	IN2	1.059	.910	.077	13.716	.918	.789
	IN3	1.003	.848	.082	12.165		
Technical Knowledge	TK1	1.000	.888				
	TK2	.903	.822	.088	10.315	.890	.730
	TK3	.925	.852	.086	10.767		
Operational Knowledge	OK1	1.000	.850				
	OK2	.906	.821	.092	9.815	.884	.718
	OK4	1.055	.870	.101	10.431		
Market Specific Knowledge	MSK1	1.000	.822				
	MSK2	1.153	.866	.108	10.658	.904	.759
	MSK3	1.302	.922	.115	11.343		
Competitive Knowledge	CK1	1.000	.880				
	CK2	1.058	.963	.069	15.362	.934	.741
	CK3	.914	.850	.075	12.154		
	CK4	.837	.744	.087	9.576		

$\chi^2(p)=289.574(.033)$, $df=247$, $\chi^2/df=1.172$, $IFI=.981$, $TLI=976$, $CFI=.980$, $RMSEA=.040$

Table 5. Factor Correlation Analysis Result

Factor	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
Internal Corporate Network	.926	.807	.898							
Executive Network	.967	.907	.264**	.952						
Local Market Network	.918	.789	.270**	.108	.888					
Industrial Network	.918	.789	.452**	.178	.166	.888				
Technical Knowledge	.890	.730	.183	.068	.386**	.031	.854			
Operational Knowledge	.884	.718	.380**	.287**	.006	.340**	.067	.847		
Market Specific Knowledge	.904	.759	.457**	.293**	.334**	.362**	.218*	.254**	.871	
Competitive Knowledge	.934	.741	.278**	.227*	-.009	.268**	.013	.403**	.199*	.861

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 대각선은 AVE 제곱근임.

Table 6. Relationship between Sources of Knowledge and Types of Local Market Knowledge

Path	Technical Knowledge			Operational Knowledge			Market Specific Knowledge			Competitive Knowledge		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Experience	.060	.660	.509	-.022	-.244	.807	-.160	-1.977	.048*	-.008	-.093	.926
Number of Employees	.040	.441	.659	.110	1.226	.220	-.096	-1.193	.233	-.025	-.272	.785
Mode (WoS1, JV0)	-.118	-1.300	.193	-.046	-.512	.609	-.032	-.401	.689	.021	.236	.814
Sales	-.144	-1.589	.112	.011	.119	.905	.144	1.782	.075	-.119	-1.318	.187
Internal Corporate Network	.119	1.011	.312	.282	2.378	.017*	.275	2.584	.010*	.180	1.521	.128
Executive Network	.014	.149	.882	.193	2.001	.045*	.176	2.034	.042*	.158	1.629	.103
Local Market Network	.424	4.108	.000***	-.162	-1.629	.103	.232	2.571	.010*	-.049	-.490	.624
Industrial Network	-.080	-.716	.474	.236	2.109	.035*	.203	2.033	.042*	.223	1.991	.046*

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

다음으로 운영 관련 지식의 획득에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 네트워크로는 기업 내부 네트워크가 가장 많은 것으로 나타났고($\beta = .282, p < .05$), 산업 네트워크($\beta = .236, p < .05$), 경영자 네트워크($\beta = .193, p < .05$) 순으로 운영 관련 지식을 많이 획득하는 것으로 나타났다. 따라서 운영 관련 지식은 기업 내부 네트워크를 통해 획득할 것이라는 가설 5와 경영자 네트워크를 통해 획득할 것이라는 가설 6은 모두 채택되었다.

시장 특유 지식의 획득에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 네트워크로는 기업 내부 네트워크가 가장 많은 것으로 나타났고($\beta = .275, p < .05$), 다음으로 현지 시장 네트워크($\beta = .232, p < .01$), 산업 네트워크($\beta = .203, p < .05$), 경영자 네트워크($\beta = .176, p < .05$) 순으로 나타났다. 따라서 소비자 관련 지식은 모든 네트워크를 통해 얻을 수 있다. 또한, 기업 운영 년 수가 짧을수록 소비자 관련 지식을 더욱 많이 획득하는 것으로 나타났다. 따라서 시장 특유 지식은 기업 내부 네트워크를 통해 획득할 것이라는 가설 3과 현

지 시장 네트워크를 통해 획득할 수 있을 것이라는 가설 4는 모두 채택되었다.

마지막으로 경쟁 관련 지식의 획득에 영향을 미치는 네트워크는 산업 네트워크($\beta = .223, p < .05$)인 것으로 나타났다. 산업 네트워크를 제외한 다른 네트워크로부터는 경쟁 관련 지식을 얻기 어렵다. 따라서 경쟁 관련 지식은 산업 네트워크를 통해 획득할 것이라는 가설 8은 채택되고 가설 7은 기각되었다.

분석 결과를 요약하면 <Table 7>과 같다. 기술 관련 지식은 소비자, 고객이 포함된 현지 시장 네트워크를 통해서만 얻을 수 있으며 운영 관련 지식은 소비자, 고객이 포함된 현지 시장 네트워크를 제외한 기업 내부, 산업, 경영자 네트워크 순으로 많이 획득할 수 있다. 그리고 시장 특유 지식은 기업 내부, 현지 시장, 산업, 경영자 네트워크 순으로 모든 네트워크에서 획득할 수 있다. 마지막으로 경쟁 관련 지식은 공급사, 파트너사, 연구기관 등이 포함된 산업 네트워크를 통해서만 얻을 수 있다.

Table 7. Types of Local Market Knowledge that can be obtained from Knowledge Sources

Source of Knowledge		Local Market Knowledge
Internal Corporate Network	→	① Operational Knowledge ② Market Specific Knowledge
Executive Network	→	① Operational Knowledge ② Market Specific Knowledge
Local Market Network	→	① Technical Knowledge ② Market Specific Knowledge
Industrial Network	→	① Operational Knowledge ② Competitive Knowledge ③ Market Specific Knowledge

V. 결론 및 토의

본 연구의 목적은 지금까지 많은 연구가 이루어지지 못한 지식 원천과 현지 시장 지식을 유형화하고 이들 간 관계를 밝히는 데 있다. 따라서 이를 위해 먼저 현지 시장 지식의 유형과 관련된 논문을 분석하고, 현지 시장 지식의 유형을 4가지로 유형화하였다. 또한, 지식 원천과 관련된 논문을 탐색하고 지식 원천을 4가지 유형으로 나누었다. 마지막으로, 지식 원천에 따라 얻을 수 있는 현지 시장 지식의 유형을 살펴 이들 간 개념적 모델을 개발하고 관계에 관해 실증 분석하였다.

연구 결과에 대한 요약과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 역지식이전의 대상으로써 기업의 글로벌 경쟁력을 높이는 ‘현지 시장 지식’을 세부적으로 논의하였다. 이를 위해 1988년부터 2020년 사이 SSCI급 경영 전문 국제학술지 9종에 게재된 현지 지식의 유형과 관련된 논문을 분석하고 주요 선행연구를 바탕으로 현지 시장 지식의 유형을 ‘기술 관련 지식’, ‘운영 관련 지식’, ‘시장 특유 지식’, ‘경쟁 관련 지식’ 4가지로 도출하였다. 기존의 연구들은 주로 기술적 지식의 획득과 이전에 초점을 맞추고 연구하였다. 이에 반해 기업이 불확실한 해외의 경영 환경에서 경쟁력을 높일 수 있는 현지 시장 지식에 대한 연구는 부족했다. 그래서 본 연구는 기업에게 해외 고객, 새로운 제품 또는 기술에 대한

정보를 제공할 수 있는 현지 시장 지식에 대해 새로이 유형을 도출하고 이를 분석하였다는 점에서 학문적 의미를 가진다.

둘째, 현지 시장 지식을 얻을 수 있는 지식 원천을 분류하였다. 지금까지의 지식 이전 연구는 주로 성과에 대한 연구가 주를 이루었으며 지식의 원천에 대한 연구는 부족하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 현지 시장 지식 유형과 관련하여 해당 지식을 얻을 수 있는 원천을 분류하기 위해 1988년부터 2020년 사이 SSCI급 경영 전문 국제학술지 9종에 게재된 지식 원천, 네트워크와 관련된 논문을 분석하고, 이를 ‘기업 내부 네트워크’, ‘현지 시장 네트워크’, ‘경영자 네트워크’, ‘산업 네트워크’ 4가지 유형으로 나누어 특성을 도출하였다. 그동안 지식 원천에 관한 연구가 많이 이루어지지 않았기 때문에 본 연구를 통해 기업이 각 네트워크를 어떻게 구축하고 활용할 수 있는지에 대한 더욱 많은 연구가 논의될 수 있다.

셋째, 앞서 논의된 연구를 토대로 지식 원천과 현지 시장 지식 유형 간 관계를 살펴보았다. 분석 결과, 기업 내부 네트워크로부터 운영 관련 지식(현지 시장 내 마케팅, 유통 등 기업 운영에 관한 지식)을 가장 많이 획득하고 다음으로 시장 특유 지식(소비자 및 고객의 특성, 수요, 소비문화에 관한 지식)을 획득할 수 있었다. 이러한 결과에 대해 살펴보면, 해외 자회사 내 많은 직원들은 서로 상호작용하며 지식을 획득할 수 있는데 현지의 직원들은 현지 시장

의 문화와 관행에 대해 많은 정보를 보유하고 있다. 그리고 현지 시장 내에서 축적된 경험을 바탕으로 기업에 고용된다. 따라서 기업은 경험적 지식을 가진 직원을 통해 현지 시장의 관행과 문화에 대한 정보를 얻을 수 있기 때문에 운영 관련, 시장 특유 지식을 많이 획득한 것이라고 보여진다.

경영자 네트워크로부터는 운영 관련 지식과 시장 특유 지식을 획득하였다. 경영자들은 일반적으로 숙련된 경험을 갖추고 있으며 이를 바탕으로 해외 경영자로 선발된다. 그래서 현지 시장에 대한 다른 경영자의 대리 경험은 해당 지역에 위치한 소비자에 대한 정보와 지역에서 마케팅 및 유통 채널을 이용하는 정보, 공공기관을 다루는 정보 등 기업 운영에 대한 정보를 가져온다. 그리고 이를 통해 기업이 새로운 시장을 개척하고 사업을 확장할 때, 파트너를 식별하며 이들과 네트워크를 구축하는 데 도움을 준다. 따라서 경영자 네트워크로부터는 운영 관련, 시장 특유 지식을 많이 획득한 것으로 보인다.

고객, 소비자가 포함된 현지 시장 네트워크로부터는 기술 관련 지식과 시장 특유 지식을 획득할 수 있었다. 선행연구에 따르면, 현지 시장에 위치한 고객은 주로 시장의 수요, 기호, 소비문화 등 시장 변화에 대한 가장 기본적인 지식을 가져온다. 그래서 소비자와 관련한 시장 특유 지식을 해당 네트워크로부터 얻을 수 있었으며 기술 관련 지식을 획득한 것은 기업이 고객, 소비자 요구의 변화를 파악하고자 하는 주요 목적이 제품 개발과 관련된 것으로 생각할 수 있다. Tsai and Wang(2009)은 고객과 같이 기업의 가치 사슬 내부에 위치한 네트워크 구성원은 제품이나 서비스에 대한 평가를 통해 신제품 개발 및 생산과 관련한 기술적 문제에 도움이 되는 지식을 가져다 준다고 주장하였다. 즉, 제품이나 서비스에 대한 고객의 수요, 소비자 특성을 파악하여 신제품 개발과 관련한 기술 지식을 얻을 수 있기 때문에 이러한 결과가 도출되었다고 볼 수 있다.

부품 공급사, 파트너사, 경쟁사, 대학 및 연구기관 등 많은 구성원들이 포함된 산업 네트워크에서는 운영 관련, 경쟁 관련, 시장 특유 지

식과 같이 가장 많은 지식 유형을 획득할 수 있었다. 해당 네트워크는 동일하거나 관련된 시장 부문에서 운영되는 많은 기업이 존재하기 때문에 시장·운영·산업과 관련된 여러 지식을 얻을 수 있다(Inkpen and Tsang, 2005). 부품 공급사, 유통 파트너사는 기업과 가장 자주 상호작용하는 구성원으로 주로 제품, 서비스 지식의 교환이 이루어진다. 그래서 기업은 새로운 영역의 사업에 진입하고자 할 때 해당 산업 내 위치한 공급사, 파트너사들로부터 제휴, 마케팅, 유통망 구축 등의 정보를 포함한 운영 관련 지식을 많이 획득할 수 있다. 특히 공급업체는 고객에 대한 얻기 힘든 정보(sticky information)를 기업에 제공해주기도 하는데 이를 통해 기업은 소비자 또는 고객과 관련한 지식을 획득하기도 한다. 그리고 공급사, 파트너사, 경쟁사 또는 연구기관이나 대학과 같은 전문성을 가진 기관을 통해 산업 내 노동력 이용이나 경쟁상황, 비즈니스 관습 등 경쟁 관련 지식을 얻기도 한다. 반면, 기술 관련 지식은 경쟁사의 제품 및 행동 분석을 통해 많이 얻을 수 있다고 알려져 있으나 경쟁으로 인해 정보가 제한될 수 있어 지식 획득이 이루어지지 못한 것으로 보인다.

이러한 결과는 지식의 원천이 현지 시장 지식의 획득에 영향을 미치며, 기업이 원하는 유형의 지식을 더욱 효율적으로 얻기 위해 누구와 관계를 구축해야 하는지에 대한 중요성을 보여준다. 네트워크 구축은 시간과 비용이 많이 들기 때문에 기업의 목적에 맞는 지식 유형을 획득하기 위해서는 해당 지식을 얻을 수 있는 적절한 지식의 원천을 찾아야하기 때문이다.

역지식이전에서 해외 자회사의 지식 원천과 현지 시장 지식의 관계에 관한 연구는 많은 기업에게 다음과 같은 실무적 시사점도 가진다.

첫째, 많은 다국적 기업이 어떻게 해외 자회사로부터 효과적으로 지식을 이전 받고 기업의 경쟁우위를 높일 수 있을지에 대해 새로운 방안을 강구하게 할 수 있다. 예를 들어, 특정 현지 시장에 대한 운영 관련 지식이 필요한 기업의 경우, 기업은 운영 지식을 얻기 위해 교육된 해외 경영자를 선발하고 특정 시장과 관련된 교육을 제공함으로써 효과적으로 지식을 획득

하고 이전 받을 수 있다. 해외 자회사가 획득한 현지 지식의 중요성을 알고 지식의 획득과 이전을 위해 준비한 기업은 그렇지 못한 기업보다 글로벌 경영 환경에서 향후 큰 성장과 발전을 이룰 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 제시한 연구 모델에서 지식 원천과 현지 시장 지식의 유형 간 관계가 실증분석되었다. 해외 경영자는 본사의 목적에 맞는 현지 시장 지식을 획득하기 위해 적절한 지식의 원천과 관계를 구축하여 효과적으로 지식을 획득하고 이를 본사로 이전할 수 있다. 그래서 현지 시장 지식과 지식의 원천 유형화 연구를 통해 예측하기 힘든 해외 환경에서 기업의 진출을 성공적으로 돕고 생존력을 높일 수 있다.

이와 같은 연구의 의의에도 불구하고 향후 문제점과 연구 방향은 존재한다. 첫째, 본 연구의 대상은 한국에 위치한 다국적 기업의 해외 자회사로 총 108개의 표본을 사용하였다. 하지만 더욱 정교한 연구를 위해서는 표본 수를 늘려서 분석해야 하며 적어도 현지에서 생산 및 판매 활동을 3년 이상 한 해외 자회사들을 대상으로 하여야 더욱 타당성을 확보할 수 있다.

둘째, 지식 원천으로부터 획득하는 지식 유형을 산업별로 구분하는 연구가 이루어지면 더욱 역지식이전 연구의 풍부성을 기할 수 있을 것이다. 예를 들어, 제조업의 경우, 특정 지식 원천으로부터 획득할 수 있는 지식 유형이 정보 통신업의 경우와는 다를 것이다. 따라서 산업에 따라 어떠한 지식 원천으로부터 어떠한 현지 시장 지식 유형을 획득하는지에 대한 연구가 이루어진다면 해당 산업 내 기업이 해외에서 직면하는 어려움을 더욱 효과적으로 대처할 수 있을 것이다.

마지막으로 현지 시장 지식의 획득에 영향을 미치는 요인을 더욱 다양하게 살펴봐야 할 것이다. 예를 들어 해외 경영자의 역량도 현지 시장 지식 획득에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 현지 지식의 획득과 역이전에 필요한 여러 요인에 대한 분석이 세부적으로 이루어져야 한다. 지식의 획득과 이전에는 상당한 시간과 비용이 소모된다. 따라서 지식을 효과적으로 획득하고 이전시킬 수 있는 요인을 분석한다면 역지식이전에서 불필요하게 소비되는 자원을 줄이고 효과적인 지식 획득과 역이전을 이룰 수 있을 것이다.

References

- Akerman, N.(2015), "International opportunity realization in firm internationalization: Non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge", *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 242-259.
- Alam, I.(2006), "Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions", *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468-480.
- Alvarez, S. A. and J. B. Barney(2001), "How entrepreneurial Firms can benefit from alliances with large partners", *Academy of Management*, 15(1), 139-148.
- Ambos, T. C., Ambos, B. and Schlegelmilch, B. B.(2006), "Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers", *International Business Review*, 15(1), 294-312.
- Andersson, U. and Forsgren, M.(2000), "In Search of Centers of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations", *Management International Review*, 40(4), 329-338.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard

- Business School Press: Boston, MA.
- Bloodgood, J. M.(2019), "Knowledge acquisition and firm competitiveness: the role of complements and knowledge source", *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 46-66.
- Brown, J. E. and Hendry, C.(1998), "Industrial districts and supply chains as vehicles for managerial and organizational learning", *International Studies of Management and Organization*, 27(4), 127-157.
- Brunswick, S. and Vanhaverbeke, W.(2015), "Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators", *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-263.
- Cantwell, J., and Piscitello, L.(2000), "Accumulating technological competence: Its changing impact on corporate diversification and internationalization", *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 21-51.
- Capello, R.(1999), "Spatial transfer of knowledge in high technology milieu: Learning versus collective learning processes", *Regional Studies*, 33, 353-365.
- Chen, V. Z., Li, J. and Shapiro, D. M.(2012), "International reverse spillover effects on parent firms: Evidences from emerging-market MNEs in developed markets", *European Management Journal*, 30(3), 204-218.
- Chesbrough, H.(2003), "The era of open innovation", *Sloan Management Review*, 35-41.
- Chiang, Y. H. and Hung, K. P.(2010), "Exploring Open Search Strategies and Perceived Innovation Performance from the Perspective of Inter-Organizational Knowledge Flows", *R&D Management*, 40(3), 292-299.
- Eriksson K, Johanson J, Majkgard A, Sharma, D.D.(1997), "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28, 337-360.
- Fabrizio, K. R.(2006), The use of university research in firm innovation. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.). *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 134-60). Oxford: Oxford University Press.
- Fletcher, M, and Harris, S.(2012), "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources", *International Business Review*, 21, 631-647.
- Fornell, C. and Larcker, D. E.(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J. and Pedersen, T.(2002), "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context", *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- Gilsing, V. and Nooteboom, B.(2005). "Density and strength of ties in innovation networks: an analysis of multimedia and biotechnology", *The journal of the European Academy of Management*, 2(3), 179-197.
- Inkpen, A. C. and Beamish, P. W.(1997), "Knowledge bargaining power, and the instability of international joint ventures", *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Inkpen, A. C. and Tsang, E. W.(2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Journal*, 30(1), 146-165.
- Kontinen, T. and Ojala, A.(2011), "International opportunity recognition among small and medium-sized family firms", *Journal of Small Business Management*, 49, 490-514.
- Laursen, K. and Salter, A.(2006), "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, 27, 131-150.
- Lyles, M. A. and Salk, J. E.(1997), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures:

- An empirical examination in the Hungarian context, *Cooperative strategies: 2, European perspectives*, 325-355, eds.
- Makino, S., and Delios, A.(1996), "Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia", *Journal of International Business Studies*, 27, 905-28.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Bjorkman, C. F. Fey and Park, H. J.(2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM", *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. and Park, H. J.(2014), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM," *Journal of International Business Studies*, 45, 38-51.
- Möler, K. and Halinen, A.(1999). "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413-427.
- Mueller, P.(2007), "Exploiting entrepreneurial opportunities: the impact of entrepreneurship on growth", *Small Business Economics*, 28, 355-362.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A. and Sinkovics, R. R.(2012), "Mediating effects in reverse knowledge transfer processes: The case of knowledge-intensive services in the UK", *Management International Review*, 52(3), 461-488.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A. and Andersson, U.(2014), "The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs", *Journal of World Business*, 49(1), 122-131.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.(2005), "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 537-553.
- Park, B. I., Oh, K. S. and Choi, S. B. (2012), "Acquisition of local market information in international joint ventures: service sectors", *The Service Industries Journal*, 32(7), 1077-1096.
- Porter, M. E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Portes, A.(1998), "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Prashantham, S. and Young, S.(2011), "Post-entry speed of international new ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275-292.
- Simonin, B. L.(1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 20(2), 595-623.
- Song, M. and Thieme, J.(2009), "The role of suppliers in market intelligence gathering for radical and incremental innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 43-7.
- Tsai, K. H.(2009), "Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective", *Research Policy*, 38(5), 765-778.
- Von Hippel, E. and Katz, R.(2002), "Shifting innovation to users via toolkits", *Management Science*, 48, 821-833.
- Bang, Ho-Yeol (2005), "Korean international firms' local knowledge acquisition and its exploitation", *Korea Trade Review*, 30(6), 69-101.
- Jeong, Gap Yeon (2014), "The Empirical Study on The Determinants of Reverse Knowledge Transfer -From The Foreign Subsidiary Perspect-", *korean management review*, 43(3), 993-1025.

Appendix

Table A. survey measurement

Division		Contents
Source of Knowledge	Internal Corporate Network	Degree of participation in online and offline meetings with employees within the company Degree of cooperation between employees or departments (e.g. product development, planning, sales, etc.) Degree of participation in seminars or trainings in which employees participate Degree of participation in informal gatherings within the company (e.g. golf, volunteer activities, etc.)
	Local Market Network	Degree of online and offline surveys on Korean consumers Degree of customer or customer evaluation feedback (e.g., customer experience group, writing reviews, surveys, etc.) Degree of participation in meetings with customers or clients Degree of observation of consumption behavior of Korean consumers
	Executive Network	Degree of participation in online and offline meetings with managers of other companies Degree of business cooperation with other companies' managers (eg, product development, distribution network establishment, etc.) Degree of participation in seminars, fairs, or trainings in which managers of other companies participate Degree of participation in informal gatherings with other company managers (eg golf, online cafe activities, etc.)
	Industrial Network	Degree of participation in online and offline meetings with subcontractors Degree of business cooperation with subcontractors (eg product development, distribution/marketing, alliances, etc.) Degree of participation in fairs or exhibitions in which partner companies participate Degree of participation in trade fairs or exhibitions in which competitors participate Degree of participation in informal gatherings with competitors