

중국시장에 진출한 다국적제조기업의 투자성과에 미치는 네트워크 배태성의 매개효과 실증분석

The Mediating Effect of Network Embeddedness on Investment Performance of Multinational Manufacturers in China

고 승* Song Gao
임 성 훈** Sung-Hoon Lim

I. 서론	V. 결론 및 시사점
II. 기준문헌검토 및 가설제시	참고문헌
III. 방법론	Abstract
IV. 가설검정	

국문초록

본 연구는 자회사가 현지시장 적응과 시장변화에 대한 대응으로서 내부능력의 재조정을 실시하며, 나아가 조직 내·외부의 네트워크를 활용하는 것이 투자성과에 어떠한 영향을 미치는 실증하는데 연구목적을 둔다. 실증결과로부터 자회사의 내부능력 조정 크기가 클수록, 이를 신속하고 유연적으로 실행할수록 투자성과에 긍정적 효과가 발생함을 입증하였다. 이 과정에서 네트워크 내부배태성의 활용과, 네트워크 외부배태성의 활용이 투자성과에 긍정적 매개자로서 역할을 하는 것도 입증하였다. 또한 중국시장에 진출한 다국적제조기업에게는 외부배태성의 매개효과의 크기가 내부배태성의 매개효과 크기보다 더 클 것이라는 연구가설에 대해 통계분석 결과가 지지하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 자회사 최고경영자에게는 현지 정보의 탐색과 접근, 현지 제도에 적응 등 외국비용 절감 전략을 수립하는 것과 함께 자회사가 현지에서 새로운 지리적 경쟁우위를 창출하는 데 외부배태성을 적극적으로 활용해야 한다는 시사점을 제공한다.

<주제어> 네트워크 배태성, 내부배태성, 외부배태성, 매개효과, 투자성과, 해외직접투자, 중국진출 다국적기업

* (중국)산둥여자대학교 창신창업학과 전임강사(주저자), E-mail: gs287389842@gmail.com

** 건국대학교 국제무역학과 교수(교신저자), E-mail: shlim@konkuk.ac.kr

I. 서론

20세기 중반, 다국적기업은 두 차례의 세계대전을 겪고 나서 포화된 국내시장 수요에 대한 타개책으로 자국시장과 유사한 시장으로 사업확장을 시도하였고, 곧 선진국 시장도 유효수요가 정체하자 새로운 개척시장으로서 중국과 같은 신흥시장에 생산 및 판매 거점을 옮기는 국제화를 실행하였다(UNCTAD, 2021). 오늘에도 국제화 추진은 여전히 필수적인 다국적기업들에게 기업성장 전략의 한 축이 되고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989). 신흥시장에 있는 토착기업보다 다국적기업이 경쟁에서 유리한 점은 전통적 해외직접투자이론에서 밝혀진 바와 같이 독점적 경쟁우위(monopolistic advantage; Hymer, 1960/1976) 또는 소유경쟁우위(ownership competitive advantage; Dunning 1976, 1980)의 보유이다. 반면에 글로벌화가 진행되고 있는 21세기 현재에도 여전히 다국적기업이 신흥시장에서 토착기업에 대해 불리한 점이 있다면 다국적기업 자회사가 직면한 신흥국 특수한 시장상황, 즉 차별화된 소비자 기호, 공급, 토착적인 제도 및 법률, 새로운 공급자망, 독특한 비즈니스 관행 등에 적응과정에서 발생하는 안착비용 혹은 외국비용(liability of foreignness) 부담이다. 일례로 다국적기업에게 중국은 세계 최대 인구를 가진 유효수요 창출에 매력적인 신흥시장이지만 전통적 중국문화와 관습, 시장형 사회주의 시스템 등 서구 다국적기업에게는 익숙치 않은 투자환경은 외국비용을 발생하는 요인이다(Buckley, Clegg and Tan, 2006; Hung, 2004).

외국비용에 대한 대응, 나아가 다국적기업의 경영성과에 미치는 변수로서 배태성(Embeddedness) 개념은 2000년대 들어서 국제경영 연구분야에서 현지화 전략에 대한 설명 용어로서 도입되었지만(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Meyer, Mudambi and Narula, 2011; Li, Liu and Thomas, 2013; Pu and Soh, 2018) 배태성의 개념 정립, 배태성의 유형 분류, 배태성의 적용 대상(중속변수)의 확대 등이 연구의 주류를 이루며 배태성의 매개역할 및 효과에 대한 실증 연구, 특히 신흥국 시장에서 배태성 유형과 투자성과 간 관련성에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 편이라 할 수 있다.

본 연구는 다국적기업의 자회사가 외국비용을 극복하고 현지에서 토착기업에 대한 경쟁우위를 유지·확보하기 위해 조직 내·외부 네트워크를 활용하는 방안(전략)에 맞춘다. 중국과 같은 이질적 사업환경과 환경변화의 가능성이 높은 투자입지에서 기업의 대응전략으로 내부능력의 재조정을 실시하고, 조직 내·외부의 네트워크를 활용하는 것이 투자성과에 영향을 미치는지 실증하는 데 연구목적을 둔다. 세부 연구사항으로 네트워크 내부배태성(즉 자회사 입장에서 본사-자회사 간, 자회사-자회사 간 네트워크)의 활용 및 네트워크 외부배태성(즉 자회사-현지의 이해관계자 네트워크)의 활용이 투자성과에 긍정적 매개자로서 역할을 하는 것을 검증한다. 이때 중국시장과 같은 신흥국 시장에서는 외부배태성의 매개효과와 내부배태성의 매개효과 중 어느 것이 투자성과에 영향력이 큰 지도 검증한다. 이를 위해 중국에 자회사를 둔 다국적제조기업을 대상으로 설문지를 배포하고 수집하여 논문에서 설정한 관련 가설을

구조방정식 통계기법을 통해 실증분석한다.

II. 기준문헌검토 및 가설제시

1. 기준문헌검토

1) 현지시장 적응과 자회사의 내부능력 조정

다국적기업은 본국시장을 떠나 입지한 현지시장에서 소비자 특성/요구, 유통채널, 대체재, 부품공급자, 생산인력, 정부, 시장구조 등 기존 시장과 다른 현지시장환경에 직면한다. 이는 현지시장에 설립한 자회사에게 현지반응전략을 수립해야 하는 압력으로 작용한다(Venaik, Midgley and Devinney, 2004). 현지시장 적응이 필요한 이유는 시장수요의 질, 차별적인 소비자 욕구와 행위 등 소비자시장 특성과 함께 소득, 성별, 교육, 기타 인구학적 특성 등 본국시장과 다양한 측면에서 상이하기 때문이다(Luo, 2001). 이러한 이질적인 시장환경에서 자회사가 모기업의 경영방식을 수정 없이 그대로 적용하는 것은 현지시장에서 기대한 투자성과를 거두는 성공적인 관리방식이라고는 할 수 없을 것이다.

현지시장에만 존재하는 특유한 지불조건, 소비자 가격 민감도, 판매 방식, 사업수행 습관과 방식과 같은 독특한 사업관행, 현지시장에서만 인정되는 제도와 법규 등은 자회사가 현지반응의 정도를 높이게 하는 요소이다. 현지국 정부가 행하는 각종 규제는 제도적/규범적 압력으로서 나아가 자회사가 현지시장에서 운영의 합법성 충족을 위한 도구로서(Kostova and Zaheer, 1999) 자회사 경영활동에 직접적이며 강제적 속성을 지닌다. 이러한 현지시장 환경 특성은 자회사가 현지반응에 대한 대처를 쉽지 않게 한다(Luo, 2001). 현지시장에 특화된 기술 및 기술의 변동성 또한 기업의 현지반응 압력을 증가시키는 요소이다. 기술변동성이란 현지시장에서 기술이 발전하면서 신제품 개발과 생산에 대한 변화율을 말한다(Jaworski and Kohli 1993). 현지의 신기술 변화에 적응하지 못하는 자회사는 현지시장에서 도태될 가능성이 크며, 역으로 자회사가 현지시장에서 경쟁자보다 기술변동에 적극적으로 대응한다면 제품의 수명주기를 연장할 수 있어 다른 해외 미개척시장 진출까지 가능하게 하는 기반이 될 수 있다(Lee, 2010). 다국적기업에게 이러한 이질적 시장구성의 요소들은 자회사의 현지 경영활동에 압력을 초래하며 자회사가 현지시장에서 적응과 지속적인 성장을 위해 조직 차원에서 적합한 반응으로 대응할 것을 요구한다(Prahalad and Doz, 1987).

국제경영전략 차원에서 볼 때 현지 외부환경 요소는 자회사에게 조직 내부능력을 조정하여 현지시장 경영환경에 적합한 경영전략의 수립과 실행과정이 더욱 요구됨을 의미한다. Teece and Pisano (1994)는 이 과정에서 기업의 조직 내부능력을 동태적으로 조정하여 전

략적 적합성 달성을 더욱 용이하게 하거나 정밀도를 높여야 한다고 하였다(Teece and Pisano, 1994). 여기서 동태적(dynamic)이라는 용어는 ‘변화하는 환경이 요구하는 새로운 내부자원을 습득하고 배치하여 변화에 따른 기업의 경쟁력을 재창출하는 의미’가 담겨있다(Teece, Pisano and Shuen, 1997). 또한 동태적 능력(dynamic capability)은 ‘내부능력을 급변하는 환경변화에 대응하기 위해 기업의 내외부 역량을 통합(integrate), 구축(build), 재구성(reconfigure)하는 기업능력’이라 정의된다(Teece, Pisano and Shuen, 1997).

능력의 조정과정이라는 의미를 담고 있는 동태적 능력과 유사한 개념으로, 혹은 중복하여 사용되기도 하는 민첩성(agility)이라는 용어가 있다. 기존 문헌에서 Sharifi and Zhang (1999)는 민첩성을 예상치 못한 변화, 전례 없는 비즈니스 환경의 위협에 대응하는 능력, 나아가 위협을 기회로 활용할 수 있는 능력으로 정의하였다. Yusuf, Sarhadi and Gunasekaran (1999)는 민첩성을 내부자원의 재구성과 통합, 그리고 성공사례 확산 등을 통해 기업의 보유한 경쟁토대(신속성, 유연성, 혁신성, 적극성, 고품질 및 높은 수익성 등)를 성공적으로 확장함으로써 급변하는 시장환경에서 소비자 중심 제품/서비스 공급을 가능하게 하는 요소로 간주하였다. 민첩성은 시간의 흐름을 내포한다. 특정 기간에 행동이나 조치에 대한 속도가 얼마나 효율적으로 이루어지는가로 평가될 수 있다. 기존 연구문헌은 민첩성에 다양한 개념과 정의를 제시하고 있으나 공통적으로 민첩성은 급변하는 시장에 대한 기업의 대응능력으로, 궁극적 목적은 운영수익을 유지하는데 두고, 관리적 방법은 기업내부의 자산, 자원, 지식뿐만 아니라 외부 이해관계자 네트워크 등에 대한 통합과 재구축을 통해 경쟁우위를 확보하며, 시장에서 실질적인 성과를 내려는 실천방안으로써 소비자중심의 제품·서비스를 공급하는 것으로 요약할 수 있다(Gao, 2022).

민첩성의 속성에 대한 연구들은 주로 신속성과 유연성 등 두 가지 차원에서 구분하고 있다(Sharafi and Zhang, 2001; Singh, Sharma and Hill, 2013). Singh, Sharma and Hill (2013)에 의하면 민첩성은 유연성과 신속성을 모두 포함하고 있는데, 유연성을 변화에 대한 대응 정도(magnitude of variety)라고 했으며 신속성은 변화를 일으키게 하는 정도(rate of variety generation)라고 표현하였다. 신속성은 기업이 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 능력으로(Overby, Bharadwaj and Sambamurthy, 2006), 시간적 관점에서 신속성은 시장변화에 대한 반응과 이에 따른 실행까지 양 측면에서 모두 신속함이 요구되는 것을 의미한다(Cai et al., 2013). 경쟁전략 차원에서 기업이 신속성을 발휘한다는 것은 외부시장의 기회와 위협을 신속하게 감지하고 포착할 수 있으며, 이에 따라 신속하고 과감하게 의사결정을 내리고, 실행조치 일환으로 고객 요구와 시장경쟁에 필요한 자원을 신속하게 재구성하는 것이라 할 수 있다(Zhou, Mavondo and Saunders, 2019).

신속성과 함께 민첩성의 또 다른 주요 요소인 유연성을 조직의 경쟁력에 대응하여 정의하면, 조직 유연성은 조직의 내부구조와 프로세스를 시장변화에 대해 다양한 전략적 대안으로서 사전적 대응할 수 있는 능력으로서 조직 내 자원을 재구성하는 것이라 할 수 있다(Yusuf, Sarhadi, and Gunasekara, 1999). 자회사의 내부 자원·능력의 호환성, 종업원 업무의 다

양성 등의 수준을 높여 변화하는 환경에 유연적으로 조직내부 자원·능력을 재구성 또는 재배치하여 현지시장에서 요구하는 제품/서비스의 변화에 적응할 수 있게 한다. Sanchez (1995)에 따르면, 유연성은 사전에 여러 가지 대안을 준비하는 것에서 시작한다고 하며 고객 수요, 기술 변화 등 현지시장 환경이 급변하는 경우에 자회사가 여러 가지 예비안을 마련해 두거나 유연적 활용이 가능한 조직 시스템을 설계해 두는 것은 경영관리의 유연성을 높이는 방안이 된다고 한다. 이외에도 제품개발, 생산, 유통 등 운영활동을 수행하는 소요되는 유연 자원(flexible resource) 확보, 새로운 환경변화에 요구하는 필수적 자원을 서로 다르게 결합하고 구성하는 자원 배합, 교육, 직무순환 등 기능적 활동에서 다목적으로 운영하거나 의사결정에 자율성을 부여 등도 유연성을 높이는 방안이다(Shari and Zhang, 2001; Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007; Singh, Sharma and Hill, 2013).

2) 내부능력 조정과 네트워크 배태성

배태성의 단어적 의미로는 특정 제도에 대한 내재화 또는 착근화이지만, 다국적기업을 대상으로 하는 국제경영 연구 분야에서는 조직과 현지시장에 구축된 네트워크에 초점을 맞추고 경영관리의 현지화 속성연구에 의미를 확장하여 적용하고 있다(Gao and Lim, 2022; Li and Thomas, 2013; Luo, 2003). 즉 사회체계에 대한 편입, 사회적 네트워크에 적응 및 착근의 의미를 자회사의 현지화 과정에서 “현지의 사회체계 또는 네트워크 내재화 과정”으로 확장하여 적용한다(Gao and Lim, 2022).

다국적기업 자회사와 배태성과 관련한 연구들은 배태성과 자회사의 능력 및 경쟁우위 확보 간 관련성(Pu and Soh, 2018), 배태성과 기업의 혁신(Albis, Alvarez and García, 2021; Ferraris, Bogers and Bresciani, 2020), 배태성과 경영성과 간 관계(Bhatti, Larimo and Coudounaris, 2016; Demeter, Szász and Rácz, 2016) 등으로 나뉘 볼 수 있으며, 이때 적용된 배태성의 구분 기준은 외부배태성과 내부배태성(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Meyer, Mudambi and Narula, 2011; Li, Liu and Thomas, 2013; Pu and Soh, 2018), 구조적 배태성과 관계적 배태성(Moran, 2005), 운영적/능력적/전략적 배태성(Garcia-Pont, Canales and Noboa, 2009), 기술 배태성과 비즈니스 배태성(Andersson, Forsgren and Holm, 2002) 등의 구분이 있다(Gao, 2022).

본 연구주제와 관련있는 외부배태성과 내부배태성은 많은 기존 문헌에서 배태성 구분 기준으로 언급되었는데, 외부배태성(external embeddedness)은 자회사와 현지시장 간 관계성으로 현지소비자, 공급업체, 유통업체, 경쟁자 등의 현지 네트워크에 편입이며(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Meyer, Mudambi and Narula, 2011), 내부배태성(internal embeddedness)은 다국적기업의 본부와 다른 자회사로 구성하는 조직 내부 네트워크에 편입을 말한다(Meyer, Mudambi and Narula, 2011; Li, Liu, and Thomas, 2013; Pu and Soh, 2018). 외부배태성은 자회사의 행위가 현지 관계망 속에 융합되어 토

착기업과 같은 현지 네트워크의 구성원으로 보이게 하는 효과를 발생시키며(Uzzi, 1997), 내부배태성은 기업 네트워크를 이용하는 것이 외부시장 네트워크를 이용하는 것보다 자사회가 필요한 지식의 습득·이전에 유리한 효과를 발생시킨다(Gupta and Govindarajan, 2001). 이때 기업 네트워크(corporate network)란 다국적기업의 본사와 자회사 간 네트워크, 다른 제휴/자매회사(affiliates/sister subsidiaries) 간 네트워크 등 조직 네트워크를 지칭한다(Ferraris, Bogers and Bresciani, 2020).

위와 같이 다국적기업의 활동, 나아가 경영성과에 미치는 배태성 효과에 대한 연구는 국제 경영분야에서 배태성 개념의 도입, 배태성의 유형(예컨대 이중배태성; dual embeddedness) 등과 다양한 성과(재무 및 투자성과와 같은 경영성과, 기술이전 효과성과 같은 특수 목적의 성과 등) 간 관계에 대한 검증에 시도하고 있다. 하지만 다국적기업이 속한 시장에서 환경변화에 대응하는 수단으로써 배태성(본사와 자회사 간 배태성, 자회사와 현지시장 이해관계자 간 배태성)의 활용에 대해서는 다소 소홀하다고 할 수 있다.

다국적기업은 전 세계 다양한 시장에 주재하고 있는 자회사들과 시장정보와 경험을 공유하여 각국의 시장 상황을 효과적으로 평가하고 대응한다(Garcia-Pont, Canales and Noboa, 2009). 본사와 자회사 또는 자회사 간 네트워크는 개별 자회사가 진출한 시장의 기술환경 변동을 감지할 때, 조직 내부네트워크의 다른 자회사로부터 광범위하고 다양한 시장 정보를 확보할 수 있어 효과적인 환경대응을 가능하게 한다(Argote and Ingram, 2000). 자회사가 현지시장에 진출한 경우, 자회사가 현지시장 네트워크에 편입하는 것은 무형의 능력을 확보하는 방안이 될 수 있다(Dellestrand, 2011). 현지시장 네트워크에 편입하는 정도가 클수록 자회사가 현지 이해관계자로부터 유용한 정보에 접근하고 정보의 보유량은 증가한다. 외부환경 변화에 대응하여 자회사가 보유한 각종 자산을 통합·구축·재구성하는 조정 능력은 현지 네트워크에 편입함으로써 강화될 수 있다. 즉 환경변화에 대응을 위한 내·외부 배태성 활용과 내부능력 조정 전략은 다국적기업 조직의 내부네트워크에 존재하는 대량의 자원·능력을 내부네트워크를 토대로 자회사가 이를 조직 내 자원·능력으로 이전받아 토착기업과 경쟁에서 유리한 소유경쟁우위 확보에 도움이 되며, 동시에 현지 이해관계자 네트워크와 연계를 강화함으로써 토착기업에 대하여 불리한 외국비용을 경감하거나 회피하게 하여 기업운영의 효율성 달성에 보탬이 된다.

2. 가설제시

1) 연구가설

본국을 떠나 해외시장에 진출한 다국적기업의 자회사는 익숙지 않은 현지시장, 다시 말해 물리적 거리뿐 아니라 심리적 거리까지 존재하는 현지시장에서 토착기업과 경쟁해야 하는 상

황에 직면해 있다. 특히 신흥국 시장에 진출한 경우라면 현지시장에서 발생하는 시장격변(market turbulence) 및 기술격변(technological turbulence)과 같은 급격한 외부환경 변화에 노출될 가능성은 더욱 높아진다(Jap, 2001). 그동안 경험하지 못했던 이질적 시장, 또한 그런 가운데 공급망, 부품조달, 물류시스템 등에서 발생하는 (상용)기술 변화는 자회사의 경쟁우위를 무력화하거나 미약하게 하는 원인으로 작용한다. 따라서 자회사가 현지시장에서 목표한 투자성과를 내기 위해서는 외부환경인 현지시장의 변화(시장격변과 기술격변을 포함)를 감지하고 대응하는 능력, 그리고 이에 준하여 기존의 자회사가 가진 능력을 변화된 환경에 맞게 통합·구축·재구성하는 능력 보수가 요구된다(Barreto, 2010; Teece, Pisano and Shuen, 1997). 단, 자회사가 보유한 기업특유자산을 현지시장 변화에 대응하는 새로운 내부능력으로 조정·변환이 가능하더라도, 만일 이를 적시에 구축하지 못하거나 경직적으로 실행한다면 목표한 성과를 이루는 데 어려움을 겪을 것이다.

조정능력의 크기와 함께 내부능력 조정의 신속성이 요구된다고 할 수 있다. 즉 고객 요구와 기호 변화, 공급업자 구조, 기술 변화 등과 같은 현지시장 환경의 변동을 신속하게 감지하여 시장에서의 기회와 위협을 파악하고 기업의 대응에 필요한 자원·능력을 신속하게 통합·구축·재구성을 하는 것이 필요하다. 자회사가 현지환경에서 요구하는 새로운 자원·능력을 구축·조정하기 위해 현지시장의 협력자 또는 사회자본망(이해관계자 네트워크와 같은 현지국의 공적·사적 인프라)에 신속히 접촉하고 활용하는 능력은 자회사의 투자성과를 높이는 중요한 성공요소 중 하나가 될 것이다.

또한 현지시장에서 고객의 요구가 변화할 때 유연적으로 조직내부 자원·능력을 재구성/재배치하여 기존 제품이나 서비스를 수정할 수 있는 능력도 투자성과를 높이는 긍정적 요소로 작용할 것이다. 자회사의 유연성은 제품 생산, 유통, 부품 공급 등에서 다양한 대안을 준비하게 하며(Sanchez, 1995), 시장격변, 기술격변 등에 인한 환경변화에 대응하여 자회사에게 준비된 예비안을 사용할 수 있게 하여 경쟁자보다 신속하게 제품이나 서비스를 수정할 수 있게 하기 때문이다. 지금까지 논의한 대로 현지시장 환경변화에 따른 자회사의 내부능력 조정이 투자성과에 미치는 가설을 설정하면 다음과 같다.

H1: 현지시장 변화에 대응하는 내부능력이 높을수록(즉 조정능력 크기가 클수록, 조정의 신속성이 높을수록, 조정의 유연성이 높을수록) 현지 투자성과는 높아진다.

현지시장에서 자회사의 외부네트워크는 현지 파트너로부터 전략적 의사결정에 필요한 정보와 자원을 확보하는 데 도움을 주어 현지 운영활동의 기회를 탐색·확대하는 수단으로 활용된다(Liu and Yang, 2020). 외부네트워크 배태성이 클수록 자회사가 현지시장으로부터 많은 유용한 정보에 접근하여 지식 보유량을 향상시킬 수 있으며 이는 현지에서 자회사의 혁신능력 발전에 긍정적 효과를 미친다(Dellestrand, 2011). 자회사가 확보한 혁신능력은 제품의 새로운 디자인이나 기능의 개발 등을 통해 제품 품질을 향상시킴으로써 현지시장에서

신규고객 발굴과 기존 고객 유지에 도움을 주며, 직접적으로는 생산 프로세스에서 제품의 생산/제조비용을 줄여 그만큼 더 높은 마진을 창출하게 한다(Ciabuschi, Holm and Martin, 2014). 자회사는 외부네트워크에 편입을 통해서 일반적인 자원뿐 아니라 토착 기술 및 지식과 같은 현지 독특한 자원을 획득할 수 있다(Brooke, 1994). 현지 파트너와 함께 구축하는 협업 네트워크는 자회사의 현지 운영활동에 추가적인 경쟁우위로 작용하여 고객만족도 및 시장점유율과 같은 시장성과와 함께 매출액, 마진을 등 재무성과를 향상할 수 있게 한다(Yang and Liu, 2012).

외부네트워크 배태성뿐만 아니라 자회사가 본사 또는 다른 자회사로 구성된 내부네트워크 배태성은 자회사에게 경영자원을 확보하는 중요한 채널이다. 자회사는 조직 내부네트워크에 편입함으로써 본사와 또는 다른 자회사와 빈번한 지식 공유와 교환을 추진할 수 있으며 이를 자회사 자신의 혁신능력과 성과를 높이는 데 활용한다(Monteiro, Arvidsson and Birkinshaw, 2008). 만일 현지시장에 대응하는데 필요한 지식과 자원이 있다는 것을 인식한 자회사는 조직 외부시장에서 개발하거나 구매하는 것보다는 먼저 조직 내부네트워크를 통해서 본사와 다른 자회사가 보유한 기존 지식이나 자원을 확인하고 이용하는 것이 비용과 소요시간 측면에서 효율적일 것이다(Li, Liu and Thomas, 2013). 즉 조직 외부로부터 지식을 이전받는 것보다 내부네트워크를 통해서 지식을 이전받는 것이 더욱 효율적일 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000). 내부배태성을 통해 자원 보유량이 증가한 자회사는 현지시장에서 지배력 확보에 유리하여 기대하는 시장성과 및 재무성과 또한 높게 나타날 것이다(Li, Liu and Thomas, 2013).

이미 위에서 기술한 현지시장 변화에 대응하는 내부능력이 자회사의 경영성과에 긍정적 영향을 주는 과정(H1)에서 이처럼 자회사의 환경요인으로서 내/외부배태성은 매개역할을 할 것이다. 따라서 관련한 가설은 다음과 같이 설정한다.

H2: 현지시장 변화에 대응하는 자회사의 내부능력과 현지 투자성과 간 관계에서 네트워크 배태성은 매개역할을 한다.

자회사는 외부네트워크를 통하여 현지 독특한 지식과 기술을 확보하는 것은 현지진출 시 발생하는 외국비용과 경영활동 수행과정에서 불확실성을 극복하게 하여 현지 토착 기업과 경쟁하는 데 이점을 제공한다(Li, Liu and Thomas, 2013). 자회사는 현지 이해관계자와 구축한 관계망을 통해 현지시장의 새로운 지식, 아이디어, 기회를 활용할 수 있으며 이는 자회사가 현지시장에 운영능력 향상에 도움을 준다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002). 그뿐만 아니라 자회사의 현지 네트워크 편입은 본국과 다른 현지시장에서 느끼는 새로움(newness) 또는 이방인(foreignness)이라는 본국시장과 현지시장 간 심리적 거리를 극복하는 데도 도움을 준다(Arenius, 2005).

현지시장 네트워크는 사회자본(social capital)의 접근 통로이며 네트워크의 내부자로 전

환하는 것은 외국비용을 줄일 수 있는 수단이다(Dellestrand, 2011; Johanson and Vahlne, 2009). 본국시장과 현지시장 간 물리적 또는 심리적 이질성이 크다면 외국비용의 크기도 커질 수 있으며, 그런 경우에는 더욱 자회사는 현지 네트워크에 연결하고 편입하는 정도를 높여 현지시장에서 토착기업에 대해 현지 정보에 대한 접근성과 지식 보유량에 대한 불리한 상황을 극복하려 노력할 것이다(Dellestrand, 2011).

이질적 시장에서 자회사의 네트워크 외부배태성 증가는 토착기업처럼 현지시장에서 현지 고유의 정보, 지식, 자원 등에 대한 자유로운 접근 가능성을 높인다(Arenius, 2005). 이러한 자원들은 자회사의 내부능력을 기업성과로 실현하는 데 있어서 꼭 필요한 자원들(즉, 현지고객을 위해 제품을 수정할 때 요구되는 현지에 존재하는 자원들)인 경우가 많은데, 만일 다국적기업이 이들 자원을 획득하고 활용하지 못할 경우에는 기업이 가진 고유의 특유우위(firm specific asset) 이점을 현지에서 적용하기 어려운 상황이 발생할 것이다. 이때 외부배태성은 자회사가 내부에 보유한 독특한 경쟁우위를 현지시장에서 적용하는 데 장애물이나 방해물, 즉 외국비용을 발생시키는 장벽들을 우회하게 하여 기대했던 투자성과를 이룰 수 있는 다국적기업의 유용한 전략적 수단이 될 수 있다(Andersson, Forsgren and Holm, 2002; Leposky, Arslan and Kontkanen, 2017).

중국은 개혁·개방정책의 성공에 힘입어 20세기 말부터 현재까지 다국적기업에게는 명실상부한 세계 최대의 주요 신흥시장으로 주목받고 있다(World Investment Report, 2021). 중국시장은 서구 다국적기업에게는 본국 및 기존 서구시장과 달리 제도적 규제(Buckley, Clegg and Tan, 2006)를 지닌 시장형 사회주의국가이며 전통적인 중국문화를 배경으로 한 독특한 소비시장 특성(Hung, 2004)을 지닌 차별적 신흥시장이다. 이는 높은 외국비용을 낳게 하여 다국적기업의 시장 적응력과 투자성과를 낮추는 요인이 되고 있다(Fayol-Song, 2011). 그런 만큼 중국시장에 진출한 다국적기업이 현지에서 기대하는 투자성과를 거두기 위해서는 현지시장 이질성을 우회하는 높은 수준의 시장지향적 전략의 수립과 실행이 요구된다고 할 수 있다(Gao and Lim, 2022). 따라서 이러한 중국시장의 환경적 속성을 감안할 때 외국비용 발생을 우회할 수 있거나 감소하게 하는 다국적기업의 투자성과에 영향을 주는 네트워크 외부배태성의 매개역할은 내부배태성의 경우보다 크고 중요하다고 할 수 있다. 이와 관련한 가설을 다음과 같이 설정한다.

H3: 중국과 같은 신흥시장의 경우, 현지시장 변화에 대응하는 자회사의 내부능력과 현지 투자성과 간 관계에서 외부배태성의 매개역할은 내부배태성의 매개역할보다 크다.

2) 연구모형

연구모형은 모두 3개로 구성한다. 모든 변수를 포함하는 주모형인 Model 1과 세부가설을 실증하기 위한 보조모형인 Model 2, Model 3 등이다(〈Fig. 1〉 참조). Model 1은 배태성

을 내부배태성과 외부배태성 등 2개 하위요소로 모두 포함하는 전체모형이고, 부분모형으로서 내부배태성과 관련한 변수를 포함하는 모형은 Model 2, 그리고 외부배태성과 관련한 변수를 포함하는 Model 3이다.

〈그림 1〉 연구 모형



Ⅲ. 방법론

1. 표본특성

실증분석에 사용한 표본은 2021년 6월 9일부터 6월 30일 동안 중국시장에 진출한 제조기업을 대상으로 하여 설문지를 작성해 배포 및 수거하여 구성하였다. 설문지 작성과 배포 대상은 저자가 작성하고 선정하였지만, 배포와 수거는 중국 내 전문조사기관에 위탁 추진하여, 본 실증분석에는 233개 표본이 채택되었다. 표본의 추출은 산업분류표 상 중국에 진출한 외국인투자 기업 수가 많은 산업군(China Economic Census Yearbook 2018에서 3000개 이상인 산업군)을 우선 선정하였다. 상위 4개 산업군인 컴퓨터·통신·기타전자설비(4506개 기업), 가전제품·전기장비(3341개 기업), 일반산업용기계류(3209개 기업), 자동차(3027개 기업) 등이다. 표본을 추출할 중국 내 지역 선정은 중국 상무부가 간행한 <Statistical Bulletin of FDI China>을 참조하였다. 중국 동부 연해지역에는 36613개의 외국인투자기업이 위치하여 중국 전체 중 89.5%를 차지하고 있음을 감안하여(2019년 기준), 중국 동부 연해지역 중 외국인투자기업 수 1000개 이상을 보유한 베이징시, 상하이시, 광저우시, 선전시, 톈진시, 난징시, 항저우시, 칭다오시, 샤먼시 등 9개 도시를 선정하였다.

2. 변수측정

자회사 내부능력은 현지시장의 상황에 따라 조직내부 자원·능력을 조정하는 능력과 내부능력의 조정 과정에서 신속성과 유연성 속성을 반영하는 능력을 포함하고 있다. 조직내부 자원·능력을 조정하는 능력에 대한 측정변수는 Eisenhardt and Martin (2000), Teece (2007) 등이 정의한 동태적 능력에 바탕을 두고 있다. 자원·능력의 조정능력에 대한 측정은 보유한 자원·능력 통합과 재배치의 정도, 지식·경험의 학습과 공유의 정도, 기존 시스템의 변경 정도 등 3개 문항으로 구성한다. 자원·능력 조정의 신속성과 유연성은 Sambamurthy et al. (2003), Shari and Zhang (1999, 2001) 등 기존 문헌에서 민첩성 정의를 바탕으로 선정한다. 구체적인 자원·능력의 조정의 신속성과 유연성에 대한 측정은 각각 자원과 조직능력을 창출·확장·수정을 위해 보유한 자원의 통합과 재배치, 지식·경험의 학습과 공유, 기존 시스템 변경의 신속한 대응 정도 등 3개 문항과 유연한 대응 정도 등 3개 문항으로써 측정한다.

배태성은 앞의 기존 문헌들과 가설에서 기술한 대로 내부배태성과 외부배태성으로 나뉘별도의 잠재변수로 구성한다(Li, Liu and Thomas, 2013; Meyer, Mudambi and Narula, 2011). 내부배태성은 자원, 기술, 인력, 정보교환과 의사소통 등 잠재적 경쟁우위 구성요소

를 이전받기 위한 가능성에 대한 척도로서 모회사 또는 다른 자회사와 연결 정도(수준)를 묻는 문항들(총 4개 문항)로 측정한다. 외부배태성은 이러한 잠재적 경쟁우위 구성요소를 현지 시장(설문대상은 중국시장)에서 얻기 위한 가능성의 척도로 자회사의 중국시장 네트워크 연결 정도(수준)를 묻는 총 4개 문항으로 측정한다.

투자성과는 재무성과와 비재무성과(시장성과) 등 2개 잠재변수로 구분하여, 재무성과는 현지 목표 매출액, 목표 매출 증가율, 목표 마진율, 목표 투자 수익률 등 4개 문항으로 구성하고 시장성과는 목표 시장 점유율, 목표 신규고객 증가율, 목표 재구매율, 목표 고객만족도 등 4개 문항으로 구성한다. 위의 변수와 관련한 설문지 문항은 리커트 척도(Likert scale)를 적용하여 5점 척도로써 측정한다.

〈표 1〉 변수측정

Internal Capability	Extent of Internal Capability Adjustment	V1. Integrating and relocating resources V2. Learning and sharing knowledge and experience within the organization V3. Modifying the existing systems (e.g., management system, production system)
	Rapidity of Internal Capability Adjustment	V4. Rapidity of integrating and relocating resources V5. Rapidity of learning and sharing knowledge and experience within the organization V6. Rapidity of modifying the existing systems
	Flexibility of Internal Capability Adjustment	V7. Flexibility of integrating and relocating resources V8. Flexibility of learning and sharing knowledge and experience within the organization V9. Flexibility of modifying the existing systems
Embedd edness	Internal Embeddedness	V10. Amount of necessary resources transferred from parent company or other subsidiaries V11. Amount of necessary technology transferred from parent company or other subsidiaries V12. Amount of necessary personnel transferred from parent company or other subsidiaries V13. Level of information exchange and communication with parent company or other subsidiaries
	External Embeddedness	V14. Amount of necessary resources transferred from Chinese market V15. Amount of necessary technology transferred from Chinese market V16. Amount of necessary personnel transferred from Chinese market V17. Level of information exchange and communication with economic stakeholders in Chinese market

Investment Performance	Financial Performance	V18. (Expected) Sales, V19. (Expected) Increase rate of sales, V20. (Expected) Margin rate, V21, (Expected) Return on investment(ROI)
	Market Performance	V22. (Expected) Market Share, V23. (Expected) Increase rate of new customers, V24. (Expected) Product repurchase rate, V25. (Expected) Degree of customer satisfaction

3. 측정변수의 신뢰성 및 타당성

실증분석은 측정변수의 신뢰도와 타당성 검증을 비롯하여(Cronbach's α , KMO 등) 가설 검정을 위한 연구모형 적합도 및 각 변수의 통계적 유의성 검증(χ^2 , GFI, CFI, RMSEA 등), 그리고 매개변수 검증을 위한 통계기법(Sobel Test, Bootstrapping 등)을 사용하였다(각 용어에 원문명칭은 해당 부분에서 표시).

측정변수 신뢰도를 측정하는 크론바흐 알파(Cronbach's α) 지수가 모든 변수에 대해 0.793~0.941 구간에 존재하고 있어 측정변수의 신뢰성 확보에는 문제가 없다고 볼 수 있다(Nunnally, 1978). 요인분석의 타당성 검증을 위해 KMO(Karser Meyer Olkin) 검정과 바틀렛 검정(Bartlett's Test)을 시도하였다. KMO값은 0.887로 일반적 기준값인 0.7보다 크며, 바틀렛 검정의 카이제곱값($\chi^2=4208.677$)도 1% 유의수준을 충족시키는 것으로 나타났다. 이로부터 변수들의 상관관계가 제3의 변수에 의해 설명이 되고 있으며 또한 상관관계 행렬이 단위행렬이 아님이 판명된다고 할 수 있어 요인분석 시행에 적절한 변수라고 할 수 있다. 모형의 타당성을 검증하는 개념신뢰도(Construct Reliability) 값은 모든 변수에서 0.7을 상회하며, 또한 평균분산추출지수(Average Variance Extracted: AVE) 값은 모두 0.5를 넘고 있어 본 연구모형의 타당성 확보에 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 잠재변수의 AVE 값이 각 잠재변수의 상관계수 제곱보다 크면 판별타당성이 있다고 판단할 수 있는데, 내부능력 조정(크기), 내부능력 조정의 신속성, 내부능력 조정의 유연성 등 자회사의 내부능력과 관련한 잠재변수는 이러한 조건을 충족하고 있지만, 내부배태성과 외부배태성, 재무성과와 시장성과 간에서는 AVE 값이 작게 나타나 판별타당성 기준을 충족하지 않은 것으로 나타났다(〈Table 3〉 참조). 다만 내·외부배태성의 경우에는 부분모형인 Model 2와 Model 3에서 내부배태성 잠재변수와 외부배태성 잠재변수가 각각 독립적으로 삽입돼 각 연구모형에서 판별타당성 불충족 문제는 해당하지 않는다고 할 수 있다. 일원검증법(Harman's Single-Factor test)을 시행한 결과, 도출된 요인의 수는 5개이며 이들이 전체 분산의 74.375%를 설명하고 이 중 첫 번째 요인이 29.840%를 설명하고 있어 동일방법편의 발생 문제는 심각하지 않다고 할 수 있다.

〈표 2〉 요인부하값 및 크론바흐 알파

Latent Variable	Observable Variable	Component					Cronbach's α
		1	2	3	4	5	
Extent of Internal Capability Adjustment	V1	.920	.052	.147	.057	.072	.884
	V2	.851	.101	.171	.096	.065	
	V3	.870	.013	.165	.013	.014	
Rapidly of Internal Capability Adjustment	V4	.083	.892	.122	.098	.149	.881
	V5	.080	.863	.086	.031	.122	
	V6	.085	.870	.117	.038	.145	
Flexibility of Internal Capability Adjustment	V7	.035	.117	.896	.058	.197	.875
	V8	.101	.026	.854	.052	.124	
	V9	-.004	.024	.891	.036	.092	
Internal Embeddedness	V10	.076	.134	.043	.884	.000	.892
	V11	.004	.187	-.029	.794	.091	
	V12	.114	.039	.028	.823	.055	
	V13	.065	.109	.078	.825	.067	
External Embeddedness	V14	.176	.014	.119	.837	-.013	.868
	V15	.102	.079	.049	.852	.002	
	V16	.098	.025	.062	.826	.043	
	V17	.092	.100	.120	.682	.004	
Financial Performance	V18	.145	.070	.130	.028	.901	.896
	V19	.067	.033	.032	.068	.838	
	V20	.079	.099	-.002	.117	.808	
	V21	.041	.071	-.017	-.024	.796	
Market Performance	V22	.143	.004	.026	-.007	.821	.889
	V23	.068	-.049	.054	.047	.840	
	V24	.130	-.029	.115	.029	.852	
	V25	.064	.048	.052	.019	.809	

〈표 3〉 판별타당성

Latent Variable	Lower Rank latent Variable	1	2	3	4	5	6	7	AVE	Square Root AVE	Construct Reliability
Internal Capability	1. Extent of Internal Capability Adjustment	1							.681	.825	.864
	2. Rapidly of Internal Capability Adjustment	.178	1						.643	.802	.843
	3. Flexibility of Internal Capability Adjustment	.158	.372	1					.642	.801	.842
Embeddedness	4. Internal Embeddedness	.317	.213	.170	1				.598	.773	.855
	5. External Embeddedness	.249	.246	.139	.987	1			.655	.809	.828
Investment Performance	6. Financial Performance	.159	.214	.124	.230	.284	1		.610	.781	.862
	7. Market Performance	.082	.191	.082	.208	.291	.977	1	.591	.769	.852

IV. 가설검정

연구모형의 적합도 검증과 관련한 통계수치는 $\chi^2=304.561(df=262, P=.036)$, $\chi^2/d.f.=1.162$, GFI=0.905, RMR=0.074, PGFI=0.730, NFI=0.930, IFI=0.990, TLI=0.988, CFI=0.990, RMSEA=0.026 등으로 각각 해당 적합 기준치를 충족하고 있다.

변수별 계수 및 통계적 유의성에 대해서는 <Fig. 2>와 <Table 4>에 기술하였다. 본 연구의 잠재변수 모두를 포함하는 전체모형인 Model 1에서 잠재변수 간 통계적 유의성뿐 아니라, 이들 각 측정변수의 통계적 유의성이 확보됨을 알 수 있다(유의수준 5% 이내). 변수의 각 계숫값이 양수(+)로 긍정적 관계가 존재한다. 본 연구의 첫 번째 가설(H1)인 자회사의 내부능력과 현지 투자성과 간 정(+)의 관계가 입증되었다고 할 수 있다. 배태성의 매개역할 여부에 대한 가설(H2와 H3)은 소벨검정(Sobel Test)과 부트스트래핑(Bootstrapping) 기법을 통해서 검증할 수 있다(Table 5 참조). Sobel Test의 Z값은 Model 1~3에서 각각 2.398, 1.964, 2.607 등의 값으로 모두 1.96보다 크게 나타나 통계적 유의성을 만족한다. Bootstrap 추정치는 모든 모형에서 최소값(BootLLCI)과 최대값(BootULCI)의 범위 내에 모두 '0'을 포함하지 않아 통계적 유의성 기준을 충족한다(즉, Model 1: 0.0197~0.1447; Model 2: 0.0015~0.1243; Model 3: 0.0289~0.1456). 이로써 배태성(내부배태성, 외부배태성)은 자회사의 내부능력이 투자성과에 미치는 영향 경로에서 매개변수 역할에 대한 통계적 유의성을 만족한다고 볼 수 있다. 두 번째 가설(H2)도 입증되었다. Baron and Kenny (1986)의 회귀분석 기반의 단계적 접근법으로는(즉 본 연구모형에서는 내부능력과 투자성과 간 통계적 유의성을 평가하고, 배태성의 매개변수 추가 시 전체 모형에서 통계적 유의성 달성을 검증하는 단계적 검증을 적용할 때) 완전매개가 아닌 부분매개 역할을 한다(Zhao, Lynch and Chen, 2010).

〈표 4〉 변수 간 경로계수 및 적합도

			Estimate	Standardized Estimates	S.E.	C.R.	P-Value
Investment Performance	←	Internal Capability	.758	.252	.356	2.129	.033*
Internal Embeddedness	←	Internal Capability	1.010	.428	.324	3.121	.002**
External Embeddedness	←	Internal Capability	1.075	.371	.396	2.712	.007**
Investment Performance	←	Internal Embeddedness	.102	.087	.093	1.095	.273
Investment Performance	←	External Embeddedness	.194	.180	.086	2.263	.024*

Extent of Internal Capability Adjustment	←	Internal Capability	1,000	.351	-	-	-
Rapidity of Internal Capability Adjustment	←	Internal Capability	1,908	.652	.604	3.160	.002**
Flexibility of Internal Capability Adjustment	←	Internal Capability	1,397	.510	.438	3.189	.001**
Embeddedness	←	Internal Capability	.995	.385	.352	2.826	.005**
Internal Embeddedness	←	Embeddedness	1,000	.982	-	-	-
External Embeddedness	←	Embeddedness	1,152	1,049	.125	9.213	.001**
Investment Performance	←	Embeddedness	.184	.158	.091	2.033	.042*
Financial Performance	←	Investment Performance	1,000	1,033	-	-	-
Market Performance	←	Investment Performance	.745	1,049	.093	7.990	.001**
V1	←	Internal Capability	1,000	.961	-	-	-
V2	←		.875	.797	.085	15.083	.001**
V3	←		.846	.794	.056	14.986	.001**
V4	←		1,000	.925	-	-	-
V5	←		.851	.785	.059	14.406	.001**
V6	←		.947	.826	.061	15.401	.001**
V7	←		1,000	.947	-	-	-
V8	←		.903	.765	.065	13.810	.001**
V9	←		.949	.806	.064	14.794	.001**
V10	←		1,000	.878	-	-	-
V11	←	Embeddedness	.937	.754	.058	16.182	.001**
V12	←		1,036	.806	.065	15.913	.001**
V13	←		1,053	.822	.064	16.489	.001**
V14	←		1,000	.831	-	-	-
V15	←		.949	.811	.064	14.902	.001**
V16	←		.913	.812	.061	14.907	.001**
V17	←		.685	.618	.067	10.224	.001**

V18	←	Investment Performance	1,000	.935	-	-	-
V19	←		.946	.810	.053	17.734	.001**
V20	←		.856	.787	.051	16.730	.001**
V21	←		.796	.748	.053	15.068	.001**
V22	←		1,000	.801	-	-	-
V23	←		1,157	.823	.080	14,396	.001**
V24	←		1,190	.854	.078	15,166	.001**
V25	←		1,058	.791	.078	13,620	.001**

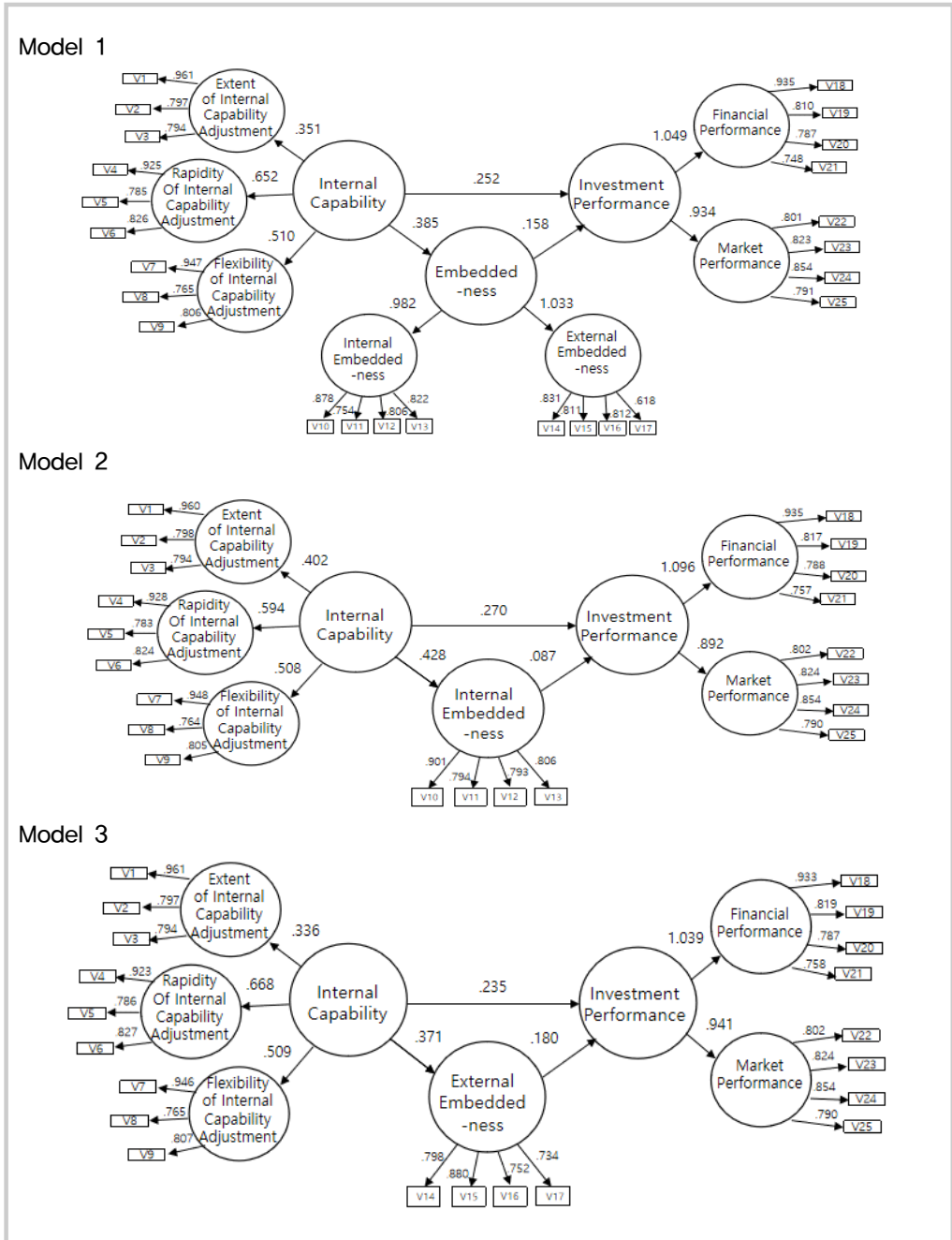
주: 1. Model 1: $\chi^2=304.561(df=262, P=.036)$, $\chi^2/d.f.=1.162$, GFI=.905, RMR=.074, PGFI=.730, NFI=.930, IFI=.990, TLI=.988, CFI=.990, RMSEA=.026.
 2. Model 2: $\chi^2=223.261(df=181, P=.018)$, $\chi^2/d.f.=1.233$, GFI=.915, RMR=.070, PGFI=.717, NFI=.935, IFI=.987, TLI=.985, CFI=.987, RMSEA=.032.
 3. Model 3: $\chi^2=227.831(df=181, P=.010)$, $\chi^2/d.f.=1.259$, GFI=.915, RMR=.067, PGFI=.717, NFI=.932, IFI=.985, TLI=.983, CFI=.985, RMSEA=.033.
 4. P: **<.01, *<.05.
 5. KMO=.887.
 6. Bartlett's Test: Chi-Square=4208.677 df=300 Sig=.001.

이제 마지막 세 번째 가설(H3)의 입증을 위해 배태성의 직·간접효과를 살펴보도록 하자. Model 1에서 총효과 0.313는 직접효과 0.252와 간접효과 0.061로 구성된다. 이때 배태성을 측정하는 내부배태성과 외부배태성의 비중은 각각 0.982와 1.033으로 외부배태성의 비중이 더 크음을 알 수 있다. 즉 내부능력이 투자성가에 영향을 미치는 과정에서 배태성이 매개 역할을 할 때 내부배태성보다 외부배태성이 더 높은 비중을 차지하는 것이다. Model 2는 배태성을 내부배태성만으로, Model 3은 배태성을 내부배태성만으로 측정된 부분모형이다. Model 2에서 총효과는 0.307이며 이중 직접효과는 0.270, 간접효과는 0.037이다. Model 3에서는 총효과 0.302, 직접효과 0.235, 간접효과 0.067 등이다. 즉 외부배태성의 간접효과(매개효과)가 내부배태성의 간접효과보다 대략 2배 정도 크게 나타나고 있음을 알 수 있다. Model 2와 Model 3에서도 Model 1과 마찬가지로 모든 변수 간 정(+)의 관계를 보이며 통계적 유의수준을 만족하는 것으로 나타났다(다만 Model 2의 내부배태성과 투자성과 간 제외, P=0.273). 비록 Model 2에서 내부배태성과 투자성과 간 통계적 유의성이 충족되지는 않지만, 모든 모형에서 외부배태성의 계수 크기가 내부배태성보다 크게 나타나고 있고 전체 모형인 Model 1에서 계수 크기와 함께 통계적 유의성 조건을 충족하고 있어 가설 H3도 지지 된다고 할 수 있다.

〈표 5〉 모형 간 간접효과 및 총효과

		BootSE	95% Confidence Interval		Sobel Test Z값	P-Value	Direct Effects	Indirect Effects	Total Effects	$\Delta \chi^2$
			BootLLCI (Lower)	BootULCI (Upper)						
Model 1	Internal Capability→Investment Performance	.0318	.0197	.1447	2.398	.016	.252	.061	.313	5.570
	Internal Capability→Embeddedness	-	-	-	-	-	.385	-	-	
	Embeddedness→Investment Performance	-	-	-	-	-	.158	-	-	
Model 2	Internal Capability→Investment Performance	.0314	.0015	.1243	1.964	.050	.270	.037	.307	6.929
	Internal Capability→Internal Embeddedness	-	-	-	-	-	.428	-	-	
	Internal Embeddedness→Investment Performance	-	-	-	-	-	.087	-	-	
Model 3	Internal Capability→Investment Performance	.0303	.0289	.1456	2.607	.009	.235	.067	.302	4.813
	Internal Capability→External Embeddedness	-	-	-	-	-	.371	-	-	
	External Embeddedness→Investment Performance	-	-	-	-	-	.180	-	-	

〈그림 2〉 모형 별 경로분석결과



V. 결론 및 시사점

본 연구는 본국을 떠나 이질적인 현지시장에 진출한 중국진출 다국적기업이 현지시장 적응과 시장변화에 대한 대응으로 내부능력의 재조정을 실시하며, 나아가 조직 내·외부의 네트워크를 활용하는 것이 기대한 투자성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증자료를 수집하고 통계분석을 시도하였다. 실증결과로부터 자회사의 내부능력 조정 크기가 클수록, 이를 신속하고 유연적으로 실행할수록 투자성과에 긍정적 효과가 발생함이 입증되었다(연구가설 H1). 이 과정에서 조직 내 네트워크의 활용하는 내부배태성과, 조직 외부의 현지시장 네트워크를 이용하는 외부배태성이 투자성과에 긍정적 매개자로서 역할을 하는 것도 입증되었다(연구가설 H2). 또한 중국시장에 진출한 다국적제조기업의 자회사에게 외부배태성이 투자성과에 미치는 매개효과의 크기가 내부배태성의 매개효과 크기보다 더 클 것이라는 연구가설(H3)을 통계분석 결과가 지지하였다.

본 논문이 갖는 학술적 또는 이론적 공헌은 세계에서 가장 큰 신흥시장인 중국에 진출한 다국적기업 자회사를 대상으로 신흥국 특성인 급격한 현지시장변화에 대한 반응(대처)으로써 내부능력 조정을 다국적기업의 현지 투자성과의 설명변수로 채택한 점이다. 즉 신흥국의 시장의 특성인 환경변화에 대하여, 이에 대한 특수성을 반영한 기업의 내부능력을 측정변수(조직능력 재조정 크기/신속성/유연성)로 연구모형 내 삽입한 것이 일반적인 내부능력 변수(기술력, 경영관리 노하우 등 기업특유자산)를 선정한 기존 논문들과 차별성을 갖는다고 하겠다. 이 외에도 외부배태성(현지시장에 대한 네트워크 활용)의 매개기능이 내부배태성(기업 조직 내 네트워크 활용)의 매개기능보다 더 효과적일 수 있음을 밝혔는데, 이도 신흥국 시장의 특성을 반영한 배태성 연구로서 연구대상의 저변 확대에 기여한다고 볼 수 있다.

실증분석의 각 결과를 다국적기업의 경영자 혹은 특히 신흥국 주재 자회사의 최고이사결정자에게 주는 시사점으로써 정리하면 다음과 같다. 20세기 말에 등장한 중국을 포함하는 거대한 신흥시장, 이른바 브라질, 러시아, 인도 등 브릭스 국가들(BRICs)은 서구의 다국적기업에게는 앞다투어 진출하고 싶은 희망 투자처이다. 하지만 오랫동안 시장시스템과 산업발전이 촘촘하게 성숙되어 온 본국시장과 달리 이들 신흥시장은 다국적기업이 오랫동안 구축해왔던 고유의 경쟁력인 기업특유우위(Caves, 1996)나 소유경쟁우위(Dunning, 1981)를 충분히 실현하는데 여러 가지 장애요소가 존재하는 시장이다. 신흥국 특성 상 기업의 외부환경변화가 심하며, 비단 본국시장과 현지시장 간 지리적 거리뿐 아니라 심리적 거리 차이가 추가 비용을 상승하게 하는 원인으로 존재한다. 신흥시장에서 기업 특유/소유 경쟁우위가 투자성과에 효과적으로 작용하게 하기 위해서는 첫 번째 가설 실증결과처럼 자회사의 내부능력 조정을 크고 신속·유연하게 실행하는 것이 필요하며, 또한 두 번째 가설 실증결과와 같이 본사의 경쟁우위를 자회사에 이전하는 내부배태성의 강화가 요구됨을 본 논문은 시사점으로 제공한다. 아울러 심리적 거리 존재에 따른 외국비용 발생에 대처하기 위해서는 두 번째 실증결

과인 외부배태성을 활용할 것, 그것도 세 번째 가설 실증결과대로 내부배태성보다 더욱 효과적 수단임을 인지하여 더욱 적극적으로 외부배태성 구축 정책을 실행할 것을 시사점으로 권고한다.

본 연구에서 사용한 표본의 산업분야를 제조업으로 한정하였는데, 아무래도 현지화과정에서 외부배태성은 서비스업에 유리하며, 내부배태성은 제조업에 유리할 수 있는 점을 감안한다면 제조업 외에도 서비스업까지 포함하여 각각을 비교하는 연구도 향후 확장연구로써 필요할 것으로 보인다. 한편 본 연구모형에서 배태성을 외생변수로 간주하고 있는데 배태성 형성에 영향을 주는 기업 내/외부 환경에 존재하는 변수를 발굴하여 배태성의 내생성까지 연구범위에 포함하는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U.(2002), "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in The Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, Vol.23 No.11, pp.979-996.
- Albis, N., Alvarez, I. and García, A.(2021), "The Impact of External, Internal, and Dual Relational Embeddedness on the Innovation Performance of Foreign Subsidiaries: Evidence from a Developing Country," *Journal of International Management*, Vol.27 No.4, 100854.
- Arenius, P.(2005), "The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration," *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp.115-131.
- Argote, L. and Ingram, P.(2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.82 No.1, pp.150-169.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
- Barreto, I.(2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and An Agenda for the Future," *Journal of Management*, Vol.36 No.1, pp.256-280.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Borders*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Brooke, M. Z.(1994), "The Brooke Story: A Professional Half-Life in International Business," *Journal of International Business Studies*, Vol.25 No.4, pp.667-673.
- Bhatti, W. A., J. Larimo and Coudounaris, D. N.(2016), "The Effect of Experiential Learning on Subsidiary Knowledge and Performance," *Journal of Business Research*, Vol.69 No.5, pp.1567-1571.
- Buckley, P. J., Clegg J. and Tan, H.(2006), "Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China—The Role of Guanxi and Mianzi", *Journal of World Business*, Vol.41 No.3, pp.275-288.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Liang, L. and Davison, R. M.(2013), "Developing Organizational Agility Through it Capability and KM Capability: The Moderating Effects of Organizational Climate," *Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Caves, R.(1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (2nd ed.), New York: Cambridge University Press.
- Ciabuschi, F., Holm, U. and Martin, O. M.(2014), "Dual Embeddedness, Influence and Performance of Innovating Subsidiaries in the Multinational Corporation," *International Business Review*, Vol.23 No.5, pp.897-909.
- Demeter, K., Szász, L. and Rácz, B.(2016), "The Impact of Subsidiaries' Internal and External Integration on Operational Performance," *International Journal of Production Economics*, 182, pp.73-85.
- Dellestrand, H.(2011), "Subsidiary Embeddedness as A Determinant of Divisional Headquarters Involvement in Innovation Transfer Processes", *Journal of International Management*, Vol.17 No.3, pp.229-242.
- Dunning, J. H.(1976), "Trade, Location of Economic Activity, and the MNE: A Search for an Eclectic Approach", In B. Ohlin, P. O. Hesselborn and P. M. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, London: MacMillan.
- Dunning, J. H.(1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A.(2000), "Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Fayol-Song, L.(2011), "Reasons Behind Management Localization in MNCs in China", *Asia Pacific Business Review*, Vol.17 No.4, pp.455-471.

- Gao, S.(2022), Localization Strategy of Multinational Enterprises in China: An Integrated Approach on Embeddedness and Market Orientation, PhD Thesis, Konkuk Universtiy.
- Gao, S. and Lim, Sung-Hoon(2022), "Market Orientation Types and Investment Performance: Evidence from Multinational Manufacturers in China," *Korea Trade Review*, Vol.47 No.1, pp.145-161.
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I. and Noboa, F.(2009), "Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component," *Journal of Management Studies*, Vol.46 No.2, pp.182-214.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V.(2000), "Knowledge Flows Within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol.21 No.4, pp.473-496.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V.(2001), "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, Vol.15 No.2, pp.45-56.
- Hung, C. F.(2004), "Cultural Influence on Relationship Cultivation Strategies: Multinational Companies in China," *Journal of Communication Management*, Vol.8 No.3, pp.264-281.
- Hymer, S. H.(1960/1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, Cambridge: MIT Press.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K.(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57 No.3, pp.53-70.
- Johanson, J. and Vahlne, J.(1977), "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol.8 No.1, pp.23-32.
- Kostova, T. and Zaheer, S.(1999) "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, 24, pp.64-81.
- Leposky, T., Arslan, A. and Kontkanen, M.(2017), "Determinants of Reverse Marketing Knowledge Transfer Potential From Emerging Market Subsidiaries to Multinational Enterprises' Headquarters," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.25 No.7, pp.567-580.
- Li, X., Liu, X. and Thomas, H.(2013), "Market Orientation, Embeddedness and the Autonomy and Performance of Multinational Subsidiaries in an Emerging Economy," *Management International Review*, Vol.53 No.6, pp.869-897.

- Lim, Sung-Hoon(2019), "An Empirical Analysis on MNC's Investment Performances in a Host Country through Market Orientation Mediation Effects," *Korea Trade Review*, Vol.44 No.2, pp.221-237.
- Luo, Y.(2001), "Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in An Emerging Market," *Journal of Management*, Vol.27 No.4, pp.451-477.
- Luo, Y. and Mezas, J.(2002), "Liabilities of Foreignness: Concepts, Constructs, and Consequences," *Journal of International Management*, Vol.8 No.3, pp.217-221.
- Meyer, K. E., Mudambi, R. and Narula, R.(2011), "Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness," *Journal of Management Studies*, Vol.48 No.2, pp.235-252.
- Monteiro, L. F., Arvidsson, N. and Birkinshaw, J.(2008), "Knowledge Flows within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and its Performance Implications," *Organization Science*, Vol.19 No.1, pp.90-107.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory* (2th ed), New York, NY: McGraw-Hill.
- Overby, E., Bharadwaj, A. and Sambamurthy, V.(2006), "Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology," *European Journal of Information Systems*, Vol.15 No.2, pp.120-131.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L.(1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
- Pu, M. and Soh, P. H.(2018), "The Role of Dual Embeddedness and Organizational Learning in Subsidiary Development," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.35 No.2, pp.373-397.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V.(2003), "Shaping Agility Through Digital: Options Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, Vol.27 No.2, pp.237-263.
- Sanchez, R.(1995), "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 16, pp.135-159.
- Shari, H. and Zhang, Z.(1999), "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations An Introduction," *In International Journal of Production Economics*, Vol.62 No.1, pp.7-22.
- Sharifi, H. and Zhang, Z.(2001), "Agile Manufacturing in Practice Application of a Methodology," *International Journal of Operations & Production*

- Management*, Vol.21 No(5/6), pp.772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J. K.(2007), "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol.37 No.5, pp.445-460.
- Singh, J., Sharma, G. and Hill, J.(2013), "Organizational Agility What it is, What it is not, and Why it Matters," *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 11813.
- Teece, D. J.(2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28 No.13, pp.1319-1350.
- Teece, D. and Pisano, G.(1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, Vol.3 No.3, pp.537- 556.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18 No.7, pp.509-533.
- Uzzi, B.(1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42 No.1, pp.35-67.
- UNCTAD (2021), World Investment Report 2021 (Webpage). Available from https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf(accessed September 10, 2022)
- Venaik, S., Midgley, D. F. and Devinney, T. M.(2004), "A New Perspective on the Integration Responsiveness Pressures Confronting Multinational Firms," *Management International Review*, 44, pp.15-48.
- Yang, C. and Liu, H. M.(2012), "Boosting Firm Performance Via Enterprise Agility and Network Structure," *Management Decision*, Vol.50 No.6, pp.1022-1044.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A.(1999), "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes," *International Journal of Production Economics*, Vol.62 No.1-2, pp.33-43.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., and Chen, Q.(2010), "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis," *Journal of Consumer Research*, Vol.37 No.2, pp.197-206.
- Zhou, J., Mavondo, F. T. and Saunders, S. G.(2019), "The Relationship Between Marketing Agility and Financial Performance Under Different Levels of Market Turbulence," *Industrial Marketing Management*, 83, pp.31-41.

The Mediating Effect of Network Embeddedness on Investment Performance of Multinational Manufacturers in China

Song Gao

Sung-Hoon Lim

Abstract

The purpose of this study is to demonstrate how internal capability adjustments made by subsidiaries in response to local market adaption and market changes, together with the use of internal and external networks, have an impact on the investment performance of such subsidiaries. From the empirical results, it was proven that the larger the extent of internal capability adjustment made by subsidiaries, and the more quickly and flexibly it is implemented, the more positive the investment performance is. The empirical findings also showed that in this process, the use of internal/external network embeddedness has a positive mediating impact on the investment performance. Additionally, the results of statistical analysis support the research hypothesis that external embeddedness has a greater mediating influence on multinational manufacturing companies entering Chinese market than internal embeddedness. It implies to the top managers of subsidiaries that the subsidiary should actively utilize external embeddedness to create a new locational competitive advantage in the local region, as well as develop a strategy to reduce foreignness costs such as cost of adapting to the local system.

〈Key Words〉 Network Embeddedness, Internal Embeddedness, External Embeddedness, Mediating Effect, Investment Performance, Foreign Direct Investment, Multinationals in China