

한국국제경영학회

2012년 정기학술대회 발표 논문집



2012년 11월 24일(토)
연세대학교 새천년관

후 원

NRF 한국연구재단

재단법인 산학협동재단
Korea Sanhak Foundation

SAMSUNG

삼성전자

KB 금융그룹

SK 이노베이션

AMORE PACIFIC

연세대학교
YONSEI UNIVERSITY

한국경제신문

◆ 본 발표논문집은 2012년도 정부재원(교육과학기술부)으로 한국연구재단의
지원 및 재단법인 산학협동재단의 “2012년도 하반기 학술단체지원사업”
의 후원을 받아 발간되었습니다.

존경하는 한국국제경영학회 회원 여러분

한국국제경영학회는 2012년도 학회사업을 결산하고 올 마지막 정기 학술대회를 갖게 되었습니다. 이번 정기학술발표에는 18편의 훌륭한 논문들이 발표될 예정입니다. 국제경영 분야의 해외시장 진입전략 및 조직관리, 마케팅, 재무, 사회적 책임과 관련된 논문이 발표됩니다. 또한 해외학자들이 참여하는 2개의 심포지엄도 열려 다국적기업의 미래와 일본기업의 글로벌전략에 관한 발표와 토론이 진행됩니다.

그리고 저희 학회의 마지막 행사인 정기총회가 열리는 날입니다. 정기총회를 통해 한 해의 학회 행사를 정리하고 되돌아보면서 2013년을 준비하게 될 것입니다. 올 한해 저희 학회가 발전할 수 있도록 따뜻한 성원과 많은 도움을 주신 회원님들께 진심으로 감사드립니다. 특히 많은 조언과 도움을 주신 신만수 전임 회장님과 김용덕 차기 회장님, 고문님들, 부회장님, 상임이사님, 이사님들께도 마음 깊은 감사를 드립니다.

지난 1년 동안 많은 행사가 있었습니다. 2월의 이사회를 시작으로 하여 6월의 중국 해외학술대회, 8월의 경영학회 통합학술대회, 그리고 오늘 정기학술대회 및 글로벌 경영대상 시상식 등 중요한 학회 행사가 진행되었습니다. 국제경영 학술지인 『국제경영연구』도 김광수 편집위원장님의 헌신적인 노력으로 어려운 여건 속에서도 4회의 학술지 발간이 진행되었습니다. 많은 행사가 성공적으로 진행될 수 있었던 것은 학회 프로그램을 준비해 주신 프로그램 위원장님들의 헌신적인 노력과 회원님들의 적극적인 참여가 있었기 때문입니다. 또한 학회의 다양한 행사가 개최될 수 있도록 도움을 주신 기관과 기업들에게도 감사를 드립니다.

내년 2013년에는 숭실대학교의 김용덕 교수님께서 학회를 맡으셔서 저희 학회를 더욱 발전시킬 것으로 믿고 있습니다. 이제 저도 학회 회원의 한 사람으로서 회원 여러분들과 함께 신임 회장님께서 학회 발전을 위해서 더 많은 일을 할 수 있도록 힘을 보태겠습니다.

2013년에도 건강과 행운이 항상 회원님들과 함께 하시도록 기원 드리겠습니다. 올 한해 많은 성원을 보내주신 회원님들께 다시 한번 깊은 감사를 드립니다.

2012. 11. 24

박 영 렬 드림

2012년 한국국제경영학회 정기학술대회 일정표

◇ 11월 23일(금)

시간	행사명	장소
14:00 - 15:30	Doctoral Consortium 사회자: 김주권 교수(건국대) 발표자: 곽주영 교수(연세대), 정선욱 교수(서강대), 김효정 교수(상명대)	새천년관 701호
16:00 - 18:00	Brussels Forum (Junior Faculty Consortium) 주최: 한국국제경영학회, 연세-SERI EU Center 사회자: 이병희 교수(한양대) 주제: Competitiveness of European Firms 발표자: Jean-Francois Hennart 교수(Tilburg University)	새천년관 701호

* Doctoral Consortium과 Brussels Forum (Junior Faculty Consortium)에 참가를 원하시는 분들은 별도의 사전 등록 없이 당일에 공지해드린 시간에 해당 장소로 참석해 주시면 됩니다.

* Brussels Forum 후에는 Hennart 교수와의 만찬이 준비되어 있사오니 참석해 주시면 감사하겠습니다.

◇ 11월 24일(토)

시간	행사명	장소
08:30 - 09:00	접수 및 등록	새천년관 1층
09:00 - 11:30	학술대회 Session I & II	새천년관 111호, 112호
11:30 - 12:30	글로벌 경영대상 시상식	새천년관 1층 대회의실
12:30 - 14:00	오찬	새천년관 지하2층 끼니
14:00 - 15:20	심포지엄 (I): The Future of Multinationals 사회자: 이종우 교수(인제대) 발표자: Jean-Francois Hennart 교수(Tilburg University)/ 정구현 교수(KAIST) 패널리스트: 전용욱 교수(우송대)/이철 교수(서강대)	새천년관 1층 대회의실
15:30 - 16:50	심포지엄 (II): Global Strategy of Japanese Firms 사회자: 송재용 교수(서울대) 발표자: Chie Iguchi 교수(Keio University) "Globalization of R&D by Japanese Multinationals: The Case of South East Asian Countries" Tetsuya Usui 교수(Nihon University) "Dynamic Capabilities at Foreign Market Entry and Expansion Stage: The Case of Shiseido and UNIQLO in China"	새천년관 1층 대회의실
17:00 - 18:00	정기총회	새천년관 1층 대회의실
18:30 - 20:30	만찬	석란

* 정기학술대회 및 정기총회는 공지해드린 시간에 해당 장소로 참석해 주시면 됩니다. 정기총회 후에는 만찬이 준비되어 있사오니 참석해 주시면 감사하겠습니다.

* 문의) 한국국제경영학회 사무국 0505-717-9125, kaib2012@naver.com

2012년 한국국제경영학회 정기학술대회 논문발표

2012년 11월 24일(토), 연세대학교 새천년관

■ 09:00-10:10

논문발표 Session 1

Session 1-A: 국제경영- 해외직접투자 (새천년관 104호) 좌장: 김주현(숙명여대)			
순서	발표자	논문제목	토론자
1	한병섭(전남대)	아프리카에 대한 중국의 해외직접투자 결정요인 분석: 정치요인을 중심으로	설원식 (숙명여대)
2	현재훈(한국외대) 김진숙(남서울대) Rolf Weiber (Universität Trier) Daniel Mulhaus (Universität Trier)	How can Open Innovation Change the Innovation Process of Global firms: Understanding Motives, Success Factors, and Planned Activities of Communities of Innovation	양오석 (한동대)
3	김상지(서울대) 박연진(서울대) 송재용(서울대)	지식추구 해외직접투자의 시기결정요인: 일본 제약 다국적기업의 해외연구소 설립을 중심으로	이건희 (영남대)

■ 09:00-10:10

논문발표 Session 1

Session 1-B: 국제경영- 조직관리 (새천년관 111호) 좌장: 신만수(고려대)			
순서	발표자	논문제목	토론자
1	배준영(서강대) 이강표(서강대)	다국적 기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지직원의 조직 일체감에 미치는 영향	권종욱 (강원대)
2	조영삼(고려대) 신만수(고려대)	조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들이 한국기업 종업원들의 조직몰입에 미치는 영향: 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에 따른 경제 회복기와 경제 침체기 비교 연구	김보인 (성균관대)
3	정갑연(한국외대) 채명수(한국외대)	역지식이전(Reverse Knowledge Transfer) 프로세스에 관한 연구	박재석 (영남대)

■ 09:00-10:10

논문발표 Session 1

Session 1-C: 국제경영- 재무관리와 사회적 책임 (새천년관 112호) 좌장: 김병순(단국대)			
순서	발표자	논문제목	토론자
1	김주태(단국대)	녹색금융의 주요 영역과 한중일의 비교	강신애 (서울과학기술대)
2	박병일(한국외대)	Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective	김성훈 (울산대)
3	Somkiat Mansumittrchai (계명대) 박주희(계명대) Candy Lim Chiu (ALHOSN University)	Facebook Users and Non-Users in United Arab Emirates: Are They Really Different?	신형덕 (홍익대)

■ 10:20-11:30

논문발표 Session 2

Session 2-A: 국제경영- 해외직접투자 (새천년관 104호) 좌장: 조대우(충남대)			
순서	발표자	논문제목	토론자
1	감덕식 (LG경제연구원)	조직간 경쟁이 해외직접투자의 입지선정에 미치는 영향에 대한 연구 -한국기업의 중국시장 진출을 대상으로-	한병섭 (전남대)
2	설원식(숙명여대) 주규희(KOTRA) 심형석 (The City University of New York)	Foreign Direct Investment in State Owned Enterprises	윤동진 (우석대)
3	최석봉(울산대) Christopher Williams (The University of Western Ontario)	When and How does Innovation Strategy Promote Firm Performance in a Transition Economy? A Non-Linear Analysis	현재훈 (한국외대)

■ 10:20-11:30

논문발표 Session 2

Session 2-B: 국제경영- 인수와 제휴 (새천년관 111호) 좌장: 이광철(홍익대)			
순서	발표자	논문제목	토론자
1	박정민(울산대) 이재은(연세대) 송윤아(서울시립대)	인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도에 미치는 영향	나원찬 (한국외대)
2	민현주(연세대) 신동엽(연세대) 곽주영(연세대)	Network Diversity, Niche Structure, and the Creative Performance of Inter-Organizational Team Project: The Case of Chinese Film Project Team during 2001-2011	이남석 (중앙대)
3	송윤아(서울시립대) 박정민(울산대) 이재은(연세대)	국제합작 파트너 기업 간 협력적 특성이 국제합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향: 흡수능력의 매개효과를 중심으로	박병일 (한국외대)

■ 10:20-11:30

논문발표 Session 2

Session 2-C: 국제경영- 마케팅과 사회적 책임 (새천년관 112호) 좌장: 김진숙(남서울대)			
순서	발표자	논문제목	토론자
1	조상미(이화여대) 김진숙(이화여대) 강철희(연세대) 이지만(연세대) 정승화(연세대)	아시아 국가 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석 연구 - 일본, 중국, 한국을 중심으로 -	김주태 (단국대)
2	남지연(홍익대) 신형덕(홍익대)	The impact of board of director on corporate art support decisions	김봉진 (이화여대)
3	이형택(충북대) 장정(충북대)	중국의 특급호텔과 중저가 호텔의 서비스품질과 사회적 책임활동이 재방문의도에 미치는 영향	문철주 (동아대)

- 목 차 -

◆ 논문발표 Session 1

Session 1-A: 국제경영- 해외직접투자 (새천년관 104호)

좌장: 김주현(숙명여대)

- 1. 아프리카에 대한 중국의 해외직접투자 결정요인 분석: 정치요인을 중심으로 3
 - 발표자: 한병섭(전남대)
 - 토론자: 설원식(숙명여대)

- 2. How can Open Innovation Change the Innovation Process of Global firms:
 Understanding Motives, Success Factors, and Planned Activities of
 Communities of Innovation 39
 - 발표자: 현재훈(한국외대), 김진숙(남서울대),
 Rolf Weiber(Universität Trier), Daniel Mulhaus(Universität Trier)
 - 토론자: 양오석(한동대)

- 3. 지식추구 해외직접투자의 시기결정요인:
 일본 제약 다국적기업의 해외연구소 설립을 중심으로 63
 - 발표자: 김상지(서울대), 박연진(서울대), 송재용(서울대)
 - 토론자: 이건희(영남대)

◆ 논문발표 Session 1

Session 1-B: 국제경영- 조직관리 (새천년관 111호)

좌장: 신만수(고려대)

- 1. 다국적 기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지직원의
조직 일체감에 미치는 영향 87
 - 발표자: 배준영(서강대), 이강표(서강대)
 - 토론자: 권종욱(강원대)

- 2. 조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들이 한국기업 종업원들의 조직몰입에
미치는 영향: 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에 따른 경제 회복기와
경제 침체기 비교 연구 129
 - 발표자: 조영삼(고려대), 신만수(고려대)
 - 토론자: 김보인(성균관대)

- 3. 역지식이전(Rreverse Knowledge Transfer) 프로세스에 관한 연구 159
 - 발표자: 정갑연(한국외대), 채명수(한국외대)
 - 토론자: 박재석(영남대)

◆ 논문발표 Session 1

Session 1-C: 국제경영- 재무관리와 사회적 책임 (새천년관 112호)

좌장: 김병순(단국대)

- 1. 녹색금융의 주요 영역과 한중일의 비교 189
 - 발표자: 김주태(단국대)
 - 토론자: 강신애(서울과학기술대)

- 2. Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective 221
 - 발표자: 박병일(한국외대)
 - 토론자: 김성훈(울산대)

- 3. Facebook Users and Non-Users in United Arab Emirates: Are They Really Different? 247
 - 발표자: Somkiat Mansumitrchai(계명대), 박주희(계명대),
Candy Lim Chiu(ALHOSN University)
 - 토론자: 신형덕(홍익대)

◆ 논문발표 Session 2

Session 2-A: 국제경영- 해외직접투자 (새천년관 104호)

좌장: 조대우(충남대)

- 1. 조직간 경쟁이 해외직접투자의 입지선정에 미치는 영향에 대한 연구
-한국기업의 중국시장 진출을 대상으로 265
- 발표자: 감덕식(LG경제연구원)
- 토론자: 한병섭(전남대)

- 2. Foreign Direct Investment in State Owned Enterprises 291
- 발표자: 설원식(숙명여대), 주규희(KOTRA), 심형석(The City University of New York)
- 토론자: 윤동진(우석대)

- 3. When and How does Innovation Strategy Promote Firm Performance
in a Transition Economy? A Non-Linear Analysis 319
- 발표자: 최석봉(울산대), Christopher Williams(The University of Western Ontario)
- 토론자: 현재훈(한국외대)

◆ 논문발표 Session 2

Session 2-B: 국제경영- 인수와 제휴 (새천년관 111호)

좌장: 이광철(홍익대)

- 1. 인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도에 미치는 영향 351
 - 발표자: 박정민(울산대), 이재은(연세대), 송윤아(서울시립대)
 - 토론자: 나원찬(한국외대)

- 2. Network Diversity, Niche Structure, and the Creative Performance of
Inter-Organizational Team Project:
The Case of Chinese Film Project Team during 2001-2011 373
 - 발표자: 민현주(연세대), 신동엽(연세대), 곽주영(연세대)
 - 토론자: 이남석(중앙대)

- 3. 국제합작 파트너 기업 간 협력적 특성이 국제합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향:
흡수능력의 매개효과를 중심으로 409
 - 발표자: 송윤아(서울시립대), 박정민(울산대), 이재은(연세대)
 - 토론자: 박병일(한국외대)

◆ 논문발표 Session 2

Session 2-C: 국제경영- 마케팅과 사회적 책임 (새천년관 112호)

좌장: 김진숙(남서울대)

- 1. 아시아 국가 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석 연구 437
 - 일본, 중국, 한국을 중심으로 -
 - 발표자: 조상미(이화여대), 김진숙(이화여대),
강철희(연세대), 이지만(연세대), 정승화(연세대)
 - 토론자: 김주태(단국대)

- 2. The impact of board of director on corporate art support decisions 477
 - 발표자: 남지연(홍익대), 신형덕(홍익대)
 - 토론자: 김봉진(이화여대)

- 3. 중국의 특급호텔과 중저가 호텔의 서비스품질과
사회적 책임활동이 재방문의도에 미치는 영향 501
 - 발표자: 이형택(충북대), 장정(충북대)
 - 토론자: 문철주(동아대)

◆ 글로벌 경영대상 시상식 ◆

11:30 -11:35 개회

- 사회: 김경찬(포스코경영연구소, 학회 간사)

11:35 -11:45 심사위원장 경과보고 및 수상자 발표

- 심사위원장: 신만수(고려대, 학회 전임회장)

11:45 -12:00 글로벌 경영대상 시상

- 인사: 박영렬(연세대, 학회 회장)
- 글로벌 CEO상: 박영주 이건산업(주) 회장
글로벌 프론티어상: 오영호 대한무역투자진흥공사 사장
글로벌 매니지먼트상: 이강호 한국그린포스펌프(주) 대표이사

12:00 -12:30 수상 소감

12:30 -14:00 오찬

◆ 심포지엄 (I): The Future of Multinationals

심포지엄 (I): The Future of Multinationals (새천년관 1층 대회의실)

사회자: 이중우(인제대)

- 발표자: Jean-Francois Hennart(Tilburg University)
- 발표자: 정구현(KAIST)

패널리스트: 전용옥(우송대)/이철(서강대)

◆ 심포지엄 (II): Global Strategy of Japanese Firms

심포지엄 (II): Global Strategy of Japanese Firms (새천년관 1층 대회의실)

사회자: 송재용(서울대)

■ Globalization of R&D by Japanese Multinationals:

The Case of South East Asian Countries

- 발표자: Chie Iguchi(Keio University)

■ Dynamic capabilities at foreign market entry and expansion stage:

The case of Shiseido and UNIQLO in China

- 발표자: Tetsuya Usui(Nihon University)

논문발표 Session 1

Session 1-A: 국제경영- 해외직접투자 (새천년관 104호)

좌장: 김주헌(숙명여대)

■ 1. 아프리카에 대한 중국의 해외직접투자 결정요인 분석: 정치요인을 중심으로

- 발표자: 한병섭(전남대)
- 토론자: 설원식(숙명여대)

■ 2. How can Open Innovation Change the Innovation Process of Global firms: Understanding Motives, Success Factors, and Planned Activities of Communities of Innovation

- 발표자: 현재훈(한국외대), 김진숙(남서울대),
Rolf Weiber(Universität Trier), Daniel Mulhaus(Universität Trier)
- 토론자: 양오석(한동대)

■ 3. 지식추구 해외직접투자의 시기결정요인:

일본 제약 다국적기업의 해외연구소 설립을 중심으로

- 발표자: 김상지(서울대), 박연진(서울대), 송재용(서울대)
- 토론자: 이건희(영남대)

**아프리카에 대한 중국의 해외직접투자 결정요인 분석 :
정치요인을 중심으로**
**Political determinants of Chinese Outward Foreign Direct
Investment in Africa**

한 병 섭

(Han, Byoung Sop)

조교수, 전남대학교 경영대학

광주광역시 북구 용봉로 77, 500-757

TEL: 062 530 1478

FAX: 062 530 1469

E-mail: hanbs@jnu.ac.kr

2012. 11.

-한국국제경영학회-

중국의 대외투자를 이해하는데 있어 중국과 투자대상국 간 정치적 관계를 이해하는 것은 매우 중요하다. 특히 국제 정세에서 중국의 정치적 위상이 높아진 것을 고려할 때 정치적 요인의 중요성을 파악하는 것은 매우 의미 있는 연구주제이다. 본 연구는 정치적 요인들이 중국의 아프리카 국가들에 대한 직접투자 실행에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는데 목적이 있다. 연구대상 아프리카 국가는 53개 국가이며, 연구대상 기간은 2003년부터 2010년까지이다. 아프리카 국가들에 대한 중국의 직접투자 실행 금액을 종속변수로 한 토빗회귀분석 결과, 중국의 동아프리카 직접투자는 경제적 고려보다는 정치적 고려 하에서 이루어지고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 특히 중국은 중국지도부의 노력으로 우호적인 외교관계를 오랜 기간 동안 유지해 오고 있으며, 정치적 협력 구축 수단의 일환인 경제 원조 관계를 맺고 있는 국가로 직접투자를 한다는 것을 알 수 있었다. 또한 정치 이념을 탈피해서 인접국과의 군사적 갈등 관계나 내부적인 갈등 정도가 낮은 국가에 투자하는 것으로 나타났다. 특히 중국 국유기업들이 이미 활동하고 있는 국가에 상대적으로 많은 투자가 유입되는 것으로 나타났다. 이는 국유기업들이 직접투자의 개척자 역할을 하며, 후발기업들은 선발 국유기업들이 개척한 시장에서 정보의 외부효과와 활동기반 공유의 혜택을 누린다고 볼 수 있다. 본 연구는 중국의 해외직접투자에 관한 연구에서 그 동안 분석되지 않은 정치적 요인들의 역할을 실증 분석했다는 점에서 학문적 의미를 갖는다. 그리고 아프리카 진출의 후발주자로 나선 한국이 아프리카에 전략적으로 접근하기 위해서는 주요 경쟁국인 중국의 전략을 분석하고, 이를 통해 시사점과 대응책을 모색해 보는 과정이 필요하다는 문제 제기를 하고 있다는 점에서 정책적인 시사점을 갖는다고 볼 수 있다.

Key Words: 아프리카, 중국, 해외직접투자, 정치성향, 정치위험, 국유기업

I. 서문

2000년대 들어 나타난 세계투자 흐름의 가장 두드러진 특징 중 하나가 바로 개도국의 부상이다. 전 세계 투자에서 차지하는 개도국의 비중이 계속 증가하고 있는 가운데, 특히 중국의 위상이 날로 높아져 가고 있다. UNCTAD의 「세계투자보고서 2012」에 따르면, 중국의 해외직접투자는 2011년 말 현재 누계기준으로 3,659억 달러에 이르러, 전 세계 직접투자에서 1.72%의 비중을 차지하고 있다 (UNCTAD, 2012). 중국 상무부의 통계에 따르면, 2010년 말 현재까지 총 13,000개의 중국기업이 해외직접투자를 했으며, 이들은 총 16,000개의 자회사를 178개국에서 운영하고 있다

(MOFCOM, 2011). 이러한 중국의 해외직접투자는 2000년 이전에도 있었지만, 당시의 해외직접투자는 금액이나 건수 면에서 아주 미미한 수준에 그쳤었다. 그러나 중국기업의 해외직접투자는 중국 정부의 주출거 정책 수립·실행 이후 급증하기 시작했다.

이처럼 중국기업의 해외직접투자가 급증함에 따라, 학계에서도 중국의 해외직접투자 현상을 설명하기 위한 노력이 많이 있어 왔다. 중국 (기업)의 해외직접투자를 분석한 연구들은 대부분 투자 동기, 국제화 과정, 경제적 및 제도적 결정요인 등을 중심으로 이루어져 왔으며, 경제 및 제도적 결정요인에 대한 분석은 중국 내부요인과 투자대상국 요인을 중심으로 연구되어져 왔다. 그러나 이러한 학계의 노력에도 불구하고 중국의 해외직접투자에서는 아직까지도 설명되지 않는 부분이 많이 남아 있다. 대표적인 것이 특정지역 국가들로의 투자 편중으로, 중국은 저개발 국가들이 많이 모여 있는 아프리카나 동남아시아권의 국가로 많은 투자를 하고 있다. 중국의 총 해외직접투자에서 아프리카 권역의 국가들이 차지하는 비중은 3.1%이고, 아시아권 국가들에 대한 투자는 총 65.3%이다 (2010년 말 누계기준).

특히 최근 아프리카 국가들에서의 중국의 경제활동이 눈에 띄게 증가하고 있다. 중국과 아프리카 국가들 간 긴밀한 관계는 전혀 새로운 현상이 아니나, 최근에서야 새롭게 부각되고 있다. 중국은 1990년 이후 아프리카에 대해 경제적 그리고 정치적으로 새롭게 관심을 갖기 시작했다 (Alden et al., 2008; Taylor, 2006). 1989년의 천안문 사태 이후, 중국은 국제사회로부터 고립되었고, 미국의 헤게모니에 대응하기 위한 동맹 형성이 필요했다. 이를 위해 중국은 아프리카에 관심을 쏟기 시작했다 (Campbell, 2008). 물론 경제적 측면에서도 중국 내 경제 성장 유지를 위해 필요한 천연자원과 광물 등을 확보하기 위한 동기에서도 아프리카에 관심을 갖게 되었다. 아프리카에 대한 중국의 관심은 곧바로 무역과 직접투자, 경제원조 등의 형태로 나타났다. 중국 전체 교역에서 차지하는 아프리카의 비중은 4% 정도에 머물고 있지만, 매년 급성장하고 있다. 2000년 100억 달러에 불과하던 중국의 對아프리카 교역액이 2010년에는 1,200억 달러로 10배 이상 증가했다. 중국은 이미 미국을 추월하여 아프리카의 최대 교역대상국으로 부상하였다. 중국의 전체 해외투자 중 아프리카의 비중은 3.1% (2010년 누계기준)로 아직까지는 높은 수준은 아니지만, 투자 또한 교역과 마찬가지로 매년 급성장세를 보이고 있다. 또한 중국정부가 공식 발표한 「해외원조백서」에 따르면, 2009년 말 누계기준 중국은 전체 해외원조 (760억 달러)의 45% 이상을 아프리카에 제공했다 (박영호, 2011).

학계에서는 경제적 동기 측면에서 중국의 아프리카권 국가들에 대한 직접투자를 주로 자원추구형 투자로 분석하고 있는데, 아프리카 국가들에 대한 직접투자가 모두 자원추구형은 아니다. 때문에 일부 학자들은 제도적 관점에서 저개발 국가들에 대한 중국의 해외직접투자 현상을 설명하기도 한다. 제도적 관점에서 볼 때, 투자대상국의 제도적 환경이 열악하더라도, 중국기업들은 이미 국내 시장에서도 유사한 제도적 환경 하에서 사업을 운영한 경험이 있기 때문에, 이들 시장에서 중국기업들이 보다 편안하게 활동할 수 있기에 직접투자를 한다고 설명하고 있다. 그러나 아프리카 국가들에 대한 중국의 직접투자가 균등하게 이루어지는 것은 아니며, 투자 분포의 불균등이 존재하고 있다. 아프리카 국가들 모두가 열악한 제도적 환경 하에 있다는 점을 고려할 때, 제도적 요인으로

는 왜 이러한 국가별 투자 분포 차이가 존재하는지에 대해 충분한 설명을 못하고 있다.

본 연구는 아프리카권 국가들에 대한 중국의 해외직접투자가 왜 국가 간 차이를 보이는가를 설명하기 위한 배경에서 시작되었다. 본 연구는 중국 해외직접투자 분포의 국가 간 불균등을 설명하기 위한 이론적 배경으로 정치적 관점을 도입했다. 그 동안 많은 연구들을 통해 다국적기업의 입지 선택에 영향을 미치는 여러 다양한 요인들이 규명되어졌다. 다국적기업의 입지 선택을 결정하는 요인들로는 시장구조, 정치 및 경제적 안정성, 시장크기와 성장성, 사회하부구조 발달, 환위험 그리고 노동비용 등이 있다. 그러나 경제적 요인에 초점을 둔 연구들과 비교할 때 투자대상국의 정치·정책 요인에 초점을 둔 연구는 그리 많지 않은 실정이다. 본 연구는 중국의 아프리카권 국가들에 대한 해외직접투자 결정을 설명함에 있어 여러 다양한 이질적인 결정요인들의 역할 규명에 초점을 두기보다는 정치·정책 요인의 역할 규명에 초점을 두고 있다.

보다 구체적으로 본 연구의 목적은 중국과 아프리카 국가들 간 정치·정책적 요인이 중국 해외직접투자 실행에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는데 목적이 있다. 중국의 對아프리카 직접투자에 대한 정치적 요인의 역할을 분석하기 위해서는 정치적 연계, 정치적 성향 그리고 정치적 위험 요인 변수를 사용했으며, 정책적 요인의 역할을 분석하기 위해서는 경제협력과 중국 국유기업에 의한 선행투자 변수를 사용했다. 기존 중국의 해외직접투자와 관련된 연구 중에서 정치·정책적 요인을 고려한 연구가 아직까지 없다는 점에서 본 연구는 기존 연구와 차별성을 갖는다고 할 수 있으며, 이를 통해 중국의 저개발 국가들에 대한 해외직접투자를 보다 명확히 설명할 수 있다는 점에서 중국의 해외직접투자와 관련된 연구에 공헌을 한다고 볼 수 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 제2장에서는 중국의 전체 해외직접투자 현황과 특성, 그리고 중국과 아프리카 간 협력 관계에 대해 간략히 살펴보고 있다. 제3장에서는 그 동안 이루어진 중국의 해외직접투자와 관련된 주요 연구들을 간략히 살펴본 후, 선행 연구들의 한계점과 본 연구의 차별점을 제시하고 있다. 제4장에서는 선행 연구들을 바탕으로 정치·정책요인에 관한 가설을 제시하고 있으며, 제5장에서는 연구 분석을 위한 방법론을 소개하고 있다. 제6장에서는 실증분석 결과를 보여주고 있으며, 마지막으로 제7장에서는 연구의 결론 및 시사점을 제시하고 있다.

II. 중국의 해외직접투자 현황

중국 상무부의 보고에 의하면, 중국의 해외직접투자는 2002년부터 2010년까지의 기간 동안 연평균 49.9% 증가하여, 총 투자 누계액이 3,172억 달러를 기록했다 (MOFCOM, 2011). 해외직접투자 실행 기업도 급속히 증가하여 2010년 말 현재까지 약 13,000개의 기업이 16,000개의 해외자회사를 178개 국가에서 운영하고 있으며, 이들 해외자회사들의 자산 규모도 1.5조 달러를 넘어섰다. 해외자회사에서 고용하고 있는 종업원 수는 110만 명에 달하며, 이중 외국인 종업원은 78만 명 정도이다. 투자방식으로는 인수합병에 의한 투자가 매년 급증하고 있는데, 2010년 말 현재 기준, 인수합

병에 의한 투자는 총 297억 달러로, 전년 대비 54.7% 증가했으며, 2010년 투자액 중 43.2%의 비중을 차지하고 있다.

투자 주체 측면에서 보면, 주출거 정책 실행 초기에는 국유기업 중심으로 투자가 이루어졌으나, 점차로 민간기업에 의한 투자가 증가하는 추세에 있다. 2010년 말 기준, 중국의 해외직접투자에서 차지하는 국유기업과 민간기업의 비중은 각각 10.2%와 57.2%를 기록하여 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 그러나 국유기업의 비중은 2009년 대비 3.2%p 하락한 반면, 유한책임회사의 비중은 전년대비 0.6%p 하락에 그치고 있다. 대신 사영기업의 비중이 2009년에는 7.5%였으나, 2010년에는 8.2%로 상승했다. 그러나 아직도 非금융업 부문에서는 국유기업의 비중이 절대적으로 높는데, 비금융업의 해외직접투자의 누계액 중 중앙의 국유기업·기관이 66%, 기타 나머지 기업 단위들이 23%를 차지하고 있다 (MOFCOM, 2011).

업종별 투자 구성을 살펴보면, 비즈니스 서비스, 금융업, 도소매업, 광업, 교통운송업에 대한 투자가 전체 투자에서 차지하는 비중이 약 90%에 이른다 (2010년 말 현재 누계기준). 업종별 구성을 자세히 살펴보면, 2010년 말 현재 비금융업의 해외직접투자 누계액은 2,617억 달러로 전체 투자의 82.6%를 차지하고 있으며, 금융업의 투자는 552억 달러로 전체의 17.4%를 차지하고 있다. 2010년 한해에만 비금융업에 의한 투자는 전년대비 25.9% 증가한 총 601억 달러를 기록했으며, 비금융업에 속한 해외자회사의 매출은 전년대비 60.7% 증가한 7,104억 달러를 기록했다. 그리고 해외자회사에 의한 총 수출입액은 1,367억 달러를 기록했다. 비금융업의 투자는 주로 자원·에너지·하이테크 산업·일반 제조업 등을 중심으로 이루어지고 있다. 금융업 중 은행업의 투자는 446억 달러로 80.8%의 비중을 차지하고 있으며, 보험업은 8.2억 달러로 1.5%, 증권업은 24억 달러로 4.5%, 기타 금융활동은 73억 달러로 13.2%의 비중을 차지하고 있다.

투자 대상국별로 보면, 아시아 지역에 대한 투자 비중이 가장 높고, 아프리카 지역에 대한 투자 증가 속도가 가장 빨랐다. 2010년 중국의 對아시아 투자는 449억 달러로 전년대비 11.1% 증가했으며, 전체 투자에서 차지하는 비중이 65.3%에 달하고 있다. 홍콩을 제외한 주요 아시아권 투자대상국은 싱가포르, 마카오, 파키스탄, 몽고, 미얀마, 캄보디아, 베트남, 아랍 에미리트 연방, 아프가니스탄 등이다.

중국의 對아프리카 직접투자는 특히 최근에 급증세를 보이고 있다. 2010년 중국의 對아프리카 직접투자는 전년대비 46.8% 증가한 211억 달러 (누계 기준)로 대미 투자액에 버금가는 수준이다. 아프리카에 대한 중국의 직접투자가 최근 급증한 이유는 중국 국유은행들이 대출을 확대하는 방식으로 국유기업 주도의 對아프리카 투자를 확대했기 때문으로 보고 있다. 전체 아프리카에 대한 직접투자에서 차지하는 남아프리카공화국에 대한 투자 비중은 19.4%로 가장 많았고, 수단, 남아프리카, 잠비아, 나이지리아, 마다가스카르, 알제리, 가봉, 모리셔스, 콩고 등으로 투자가 유입되고 있다.

중국 상무부의 보고에 따르면, 중국의 對남아프리카공화국 투자는 시장진입형 투자가 많고, 그 외 지역에 대해서는 자원개발형 투자가 주류를 이루고 있다 (MOFCOM, 2011). 특히 수단이나 여타 자원이 풍부한 아프리카 국가들에서의 중국의 투자활동 상의 특징으로 볼 때 중국의 對아프리카

카 투자는 자원추구형임을 쉽게 알 수 있으며, 이는 여타 연구들을 통해서도 아프리카에 대한 중국의 주요 투자 동기로 제시되고 있다 (Frynas and Paolo, 2007). 해외직접투자를 통한 자원 확보는 중국의 공식적인 에너지 정책을 반영하는 것이며, 이 분야에 대한 투자에 대해 중국정부는 각종 인센티브를 제공하고 있다 (Cheng and Ma, 2008). 투자대상국의 제도 환경과 관련해서, 중국의 對아프리카 투자는 제도적으로 열악한 국가들로 투자되고 있는데, 이는 제도적으로 열악한 국가에서 중국기업들이 수지에 맞는 사업 기회를 보다 더 쉽게 찾을 수 있기 때문으로 해석하고 있으며, 또한 이러한 환경 속에서 중국기업들이 선진국 기업들에 비해 상대적으로 우위에 있기 때문으로도 풀이하고 있다 (Morck et al., 2008; Yeung and Liu, 2008).

III 문헌연구

그 동안 중국의 해외직접투자 급증과 더불어, 학계에서도 중국의 해외직접투자를 설명하기 위한 많은 노력이 있어 왔다. 중국의 해외직접투자와 관련된 선행 연구들은 주로 중국의 해외직접투자 패턴과 특징, 중국기업의 국제화 과정과 전략, 해외직접투자 동기 및 결정요인 규명 등에 초점을 두고 있다. 특히 선행 연구들은 중국의 해외직접투자를 대상으로, 기존의 선진국을 중심으로 발전해 온 이론의 적용 가능성과 중국만의 특성을 고려한 새로운 이론의 개발 가능성에 초점을 두고 있다고 볼 수 있다 (Barney and Zhang, 2009). 그러나 대체적으로 많은 연구자들이 중국기업의 글로벌화를 설명하기 위해 새로운 이론을 개발할 필요가 없으며, 기존의 이론으로도 충분히 설명가능하다는 주장을 하고 있다 (e.g., Alon et al., 2009). 주로 검토되어지는 이론으로는 제도이론, 자원준거이론, 국제화이론 등이 있으며, 이들 이론을 통한 중국기업의 글로벌화 현상 설명이 많이 이루어지고 있다. Rugman (2010: 353)도 ‘중국의 해외직접투자를 설명하기 위한 새로운 이론은 필요치 않다’라고 주장하고 있다. 예로 민족적 연계에 의한 對아시아권 투자는 네트워크 이론을 통해서 설명되며 (Child, 2000), 해외직접투자를 포함한 기업단위의 사업전략에 대한 중국정부의 개입 (Luo et al., 2010)이나 지원 (Voss et al., 2009)은 제도이론을 통해 설명되고 있다. 이미 언급했듯이 중국의 해외직접투자와 관련된 연구들은 그 동안 상당히 많이 있어 왔기에, 본 절에서는 중국의 해외직접투자와 관련된 일반적 연구들보다는 본 연구와 직접 관련된 아프리카 국가들에 대한 중국 및 여타 국가들의 직접투자를 분석한 연구들을 중심으로 살펴보고 있다.

중국을 제외한 국가들의 對아프리카 직접투자에 관한 주요 연구들을 시기별로 살펴보면, 먼저 Anthony (2002)는 1970년부터 2000년까지의 기간 동안을 대상으로 19개 아프리카 국가에 대한 직접투자 유입 결정요인을 분석했다. Co-integration을 통한 분석 결과, 아프리카 국가들에 대한 장기적인 투자 유입 결정요인은 시장 성장, 수출지향적 정책, FDI 자유화 등의 순으로 영향력을 갖는 것으로 나타났으며, 이들 요인 외에 환율과 시장크기 요인도 장기적인 직접투자 유입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 예상과 달리 실질 임금과 인적자원의 질 요인은 별

다른 영향을 갖지 못하는 것으로 나타났다.

Asiedu (2002)는 1988년부터 1997년까지의 기간 동안 개도국으로 유입된 직접투자의 결정요인이 아프리카 국가군과 비아프리카 국가군들 간에 차이가 있는지를 분석했다. 실증분석 결과, 아프리카 국가군들은 여타 국가들에 비해 지리적 불리성으로 인해 평균 이하의 직접투자가 유입되는 것으로 나타났다. 비아프리카 국가군들에서는 높은 투자자본 대비 수익률 요인이 직접투자를 유인하지만, 아프리카 국가군들에서는 아무런 유의성이 나타나지 않았다. 무역 개방도는 아프리카와 비아프리카 국가군 모두에 있어 직접투자를 유인하는 효과를 갖지만, 무역자유화 효과는 비아프리카 국가군들이 상대적으로 더 높게 나타났다. 사회하부구조 요인도 비아프리카 국가군들에 있어서는 유의한正的 효과를 갖지만, 아프리카 국가군들의 경우에는 아무런 영향도 갖지 않는 것으로 나타났다. 이러한 비교 분석을 통해 아프리카는 여타 국가군들과 직접투자 유입에 있어 확실한 차이가 존재하는 것을 확인할 수 있었다.

Asiedu (2006)는 1984년부터 2000년까지의 기간 동안 22개 아프리카 국가들에 대한 직접투자 유입 결정요인을 분석했다. 실증분석 결과, 천연자원 풍부국과 거대시장 보유국으로 직접투자가 주로 유입되는 것을 확인했다. 또한 효율적인 법 체계, 낮은 부패 수준, 정치적 안정성, 거시경제적 안정성, 노동의 질, 양호한 사회하부구조, FDI 개방도 등의 요인들도 직접투자 유입을 촉진하는 것으로 나타났다.

Dupasquier and Osakwe (2006)도 아프리카 국가들에 대한 직접투자 유입 결정요인과 투자유입 전망에 대해 분석했다. 통계 분석이 아닌 단순 2차 자료들을 바탕으로 한 정성적 분석을 통해, 아프리카로의 직접투자 유입은 정치 및 거시경제적 불안정성, 낮은 성장률, 열악한 사회하부구조와 지배구조, 비우호적인 규제 환경, 적절치 못한 투자촉진 정책 등의 요인으로 인해 저조한 실적을 나타내고 있다는 주장을 했다.

다음으로 중국의 對아프리카 직접투자에 관한 주요 연구들을 살펴보면, 먼저 Alden and Davies (2006)는 아프리카에서 활동하는 중국 다국적기업들의 경영전략, 아프리카 국가들의 성장 전략과 중국기업들과의 관계, 그리고 중국기업들의 투자활동이 아프리카 경제에 미치는 영향 등에 대해 서술하고 있다. 특히 아프리카에서 활동하는 중국기업들의 우위와 관련해서 이들은 정치적인 경쟁 우위, 경제적인 비교우위 그리고 상징적이며 경제적인 외교전략 등을 제시하고 있다. 정치적 경쟁 우위 측면에서 중국기업들은 선진국이 꺼려하는 국가에 무간섭주의를 내세워 해당 국가의 국제적 지위에 상관없이 기꺼이 경제적 협력을 추구한다는 점을 강조하고 있다. 경제적 비교우위와 관련해서는 자국(중국)의 저렴한 노동비를 바탕으로 아프리카에서의 투자 사업에 대해 상대적으로 저렴한 가격조건 제시를 통해 각종 협력 사업을 수주한다는 주장을 하고 있다. 마지막으로 중국정부는 적극적인 외교정책을 통해 아프리카 투자대상국에 유리한 조건의 협력을 지원하고 있다. 이러한 세 가지 우위를 바탕으로 중국기업들이 적극적으로 아프리카에 대한 투자를 실행하고 있다고 보고 있다.

한편 Jing (2009)은 아프리카에 대한 중국 민간사업 분야의 해외직접투자를 분석했다. 그 동안 많은 중국의 해외직접투자 관련 연구들이 국유기업 중심으로 이루어져 왔고, 민간기업의 투자와 관련해서는 많은 연구가 이루어지지 않았다. 이에 따라 Jing (2009)은 아프리카에 대한 중국 민간기업의 투자 동기와 특성을 평가하기 위한 연구를 진행했다. 중국기업, 중국 당국 그리고 아프리카 각국 정책 담당자들과의 인터뷰를 통한 분석 결과, 중국 민간기업에 의한 아프리카 직접투자의 주된 동기는 아프리카에서의 시장기회, 중국에서의 경쟁, 강한 기업가 정신 등의 요인 등이 강하게 작용하고 있다는 것을 밝혔다.

Jing (2009)과 마찬가지로 Hong (2011)도 중국과 아프리카에서의 인터뷰 조사를 통해 중국 민간기업의 對아프리카 직접투자를 분석했다. 연구를 통해 중국기업들의 對아프리카 투자는 전통적 FDI 이론에서 주장하는 점진적 접근방식보다는 현지의 화교 네트워크나 중국의 대외 원조 프로젝트 등과 같은 네트워크 요인의 영향을 받아 투자대상국 시장에 진입하는 것으로 나타났다. 또한 중국기업의 가장 중요한 소유권 상위 투자 동인은 기술이나 관리 역량이 아닌 기업가 정신에 있다고 주장하고 있다.

Kolstad and Wiig (2011)는 2003년부터 2006년까지의 기간 동안을 대상으로 29개 아프리카 국가에 대한 중국의 직접투자를 분석했다. 이들은 실증분석을 통해, 중국의 對아프리카 투자가 천연자원이 풍부하고 제도적으로 열악한 국가들로 유입된다는 것을 확인했다. 특히 여타 선진국 기업들이 제도적 조건이 양호한 국가들을 선호하는 반면 중국의 경우에는 제도적 조건이 열악한 국가를 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 제도적 조건이 열악한 모든 국가를 선호하는 것이 아니라 제도적 조건이 열악하더라도 천연자원이 풍부한 국가를 선별적으로 선택하는 것으로 나타났다.

Cheung et al. (2012)은 중국 당국의 FDI 통계와 OECD 통계 자료를 바탕으로 중국의 對아프리카 직접투자 결정요인을 분석했다. 분석 결과, 중국의 對아프리카 투자는 시장추구형과 자원추구형 동기가 작용함을 알 수 있었다. 또한 중국과 투자대상국 간 무역관계와 경제협력 관계도 중국의 해당국으로의 투자 실행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 투자대상국 자원요인의 경우에는 투자를 할 것인가 말 것인가 보다는 투자한다면 어느 정도 투자할 것인가에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상으로 아프리카 국가들에 대한 직접투자 유입과 중국의 對아프리카 직접투자에 관한 주요 연구들을 간략히 살펴보았다. 중국과 아프리카 국가들 간 경제협력이 증가하면서 학계에서도 중국과 아프리카 간 관계를 다차원적인 측면에서 설명하려는 노력을 해오고 있다 (Alden and Hughes, 2009; Brautigam, 2009; Jiang, 2009). 특히 중국과 아프리카 간 투자 관계에 대한 연구는 2000년대 중반부터 나타나기 시작했는데, 이들 연구들은 주로 정성적이거나 인터뷰 자료를 바탕으로 하고 있으며 (Hong, 2011; Jing, 2009), 계량 분석의 경우에도 중국의 해외직접투자에서 규명된 요인들을 아프리카에 대한 투자 분석에 적용하는 수준에 그치고 있다. 예로 Kolstad and Wiig (2011)의 연구는 중국의 해외직접투자가 제도적 질이 열악한 국가들로 유입된다고 주장한 Buckley et al. (2007)의 연구결과를 확인하는 수준이며, Cheung et al. (2012)의 연구도 중국의 해외투자가 천연자원을

확보할 수 있는 국가로 유입된다고 주장한 Cheung and Qian (2008)의 연구결과를 확인하는 수준에 그치고 있다. 특히 선행연구들은 중국의 해외투자가 제도적 여건이 열악한 국가들로 유입된다는 주장을 하고 있지만, 구체적으로 제도의 어떠한 세부 구성요인들이 유인 효과를 갖는가에 대해서는 분석치 못하고 있는 실정이다. 본 연구는 제도 환경 중 정치적 요인의 역할에 초점을 두고 있다. 그 동안 중국의 해외투자를 분석하면서 일부 연구들이 정치적 요인의 역할을 강조하기는 했지만, 실제로 세부 정치 요인들을 변수화한 실증분석은 없는 실정이다. 상대적으로 규모가 작은 국가의 경우에는 국가 간 정치적 관계가 그들의 해외직접투자에 미치는 영향은 상대적으로 미미할 것이다. 그러나 글로벌 정치 역학관계에서 강한 정치적 영향력을 갖는 국가의 경우에는 이들 국가가 갖는 정치적 관계가 해외직접투자에 분명히 영향을 미치게 된다. 이러한 점에 비추어 정치적 요인을 고려해서 중국의 해외직접투자 현상을 설명하는 것은 그 자체로 의미가 있다고 볼 수 있다.

IV. 가설설정

4.1 정치적 요인

4.1.1 정치적 관계

중국의 해외직접투자에 있어 정치적 그리고 외교적 동기가 중요하게 작용하고 있다 (Qi, 1999; Qiao, 1996). 중국 정부는 해외직접투자를 여타 경제와의 관계를 강화하는 수단으로 사용했다 (Deng, 2004). 특히 중국은 아프리카의 국가들과 오랜 기간 동안 정치적으로 밀접한 관계를 맺어 왔다. 1960년대 아프리카는 중국 해외 정책의 초점이었는데, 중국은 아프리카 국가들에 대해 혁명, 반식민지 그리고 제 3세계 결속 등의 명목으로 접근했다. 정치 이념이 최우선이었으나, 이는 중국의 국제 무대 등장을 위한 아프리카 국가들의 지지 확보를 위한 수단이었다. 1980년대 중국의 개혁·개방 정책 실행과 함께 중국 국유기업을 중심으로 해외시장에 실험적으로 진출하기 시작했으며, 아프리카 일부 국가는 석유 등의 원자재 확보를 위한 중국 해외투자의 주요 거점이 되었다.

1990년대 들어 중국 지도부는 아프리카에 많은 관심을 두기 시작했고, 외무부를 중심으로 아프리카 여러 국가들에 대한 외교정책 목표를 설정해 나가기 시작했다. 예로 1990년 이전만하더라도 중국과 남아프리카공화국 간에는 아무런 정치적, 외교적 관계가 없었고, 이에 따라 중국기업의 남아프리카공화국에 대한 해외투자도 이루어지지 않았다. 그러나 남아프리카공화국과 외교적 관계를 설정하기 위해 중국정부는 무역 및 경제적 관계를 추구하게 되었다. 이에 따라 1996년 이후 중국 자본이 남아프리카공화국으로 흘러 들어가게 되었고, 남아프리카공화국에 투자하는 중국기업의 수도 급증하게 되었다 (Wu and Chen, 2001).

2000년대 들어 중국정부의 외교적 목적은 더욱 구체화되어 중국-아프리카 간 경제협력체가 창설되었다. 중국과 아프리카 간 다중 협력을 위한 정상회담이 열리게 되었고, 정상회담의 결과에 부응하여 중국의 아프리카 국가들에 대한 협력이 본격화되었다. 중국의 對아프리카 협력은 중국 수출입은행 등의 국유은행을 주축으로 한 사회하부구조에 대한 자금 지원을 중심으로 실행되었으며 (Davis, 2010), 최근에는 국유기업과 민간기업 중심의 對아프리카 직접투자 형태로 나타나고 있다. 종합적으로 보면 중국정부는 해외직접투자를 통해 여타 국가들과의 협력과 상호작용을 발전시키고 결국에는 중국의 국제적인 경제·정치적 영향력을 강화하는 것을 목표로 하고 있다.

중국 정부는 투자대상국 정부와 중요한 관계를 맺음으로써 중국기업의 해외직접투자를 촉진하는 역할을 했다 (Buckley et al., 2007). 중국의 해외직접투자 동기는 주로 정책적 목표에 근거하고 있다. 즉 해외직접투자를 통한 해외시장에서의 자국기업 설립은 단지 기업의 이윤 극대화에 있는 것이 아니라 외국과의 협력의 장 확대와 국제 무역관계 설정, 그리고 중국의 국제적인 정치 및 경제적 영향력 확대에 근거한다고 볼 수 있다 (Wu and Chen, 2001).

한편 제도이론에 따르면 기업의 행동은 그들을 둘러싼 환경의 영향을 받으며, 상황적 배경에 의해 설명되어진다 (Scott, 1995). 실제로 중국의 해외투자 기업은 투자 프로젝트의 가능성을 검토하고 관련 정치적 위험을 평가함에 있어 국가 간 관계를 고려한다. 투자기업은 특정 국가와의 특혜적 국가 간 정치관계로부터 혜택을 받을 수 있다. 그러나 중국과 정치, 경제, 안보차원에서 긴장 관계를 갖는 국가에 진출하는 경우에는 부차적인 여러 가지 보이는 그리고 보이지 않는 장벽에 직면할 수 있다. Boisot and Meyer (2008)는 중국기업들이 해외에서 효율적인 제도를 추구할 때 그들의 제도적 중재 (institutional arbitrage)를 활용한다는 주장을 하고 있다. 투자국과 투자대상국 간 우호적인 정치 관계는 투자 활동의 버팀목이 된다. 이러한 논거에 근거해서 본 연구에서는 중국기업들이 투자프로젝트에 대한 국가 간 관계의 중요성을 인식하고 있으며, 이에 따라 중국의 해외직접투자는 중국과 보다 협력적인 정치관계를 갖는 투자대상국으로 보다 많이 유입될 것으로 예상한다.

가설-1) 중국과 아프리카 투자대상국 간 정치적 연계가 강할수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 많을 것이다.

4.1.2 정치적 성향

정치적 고려는 중국의 해외직접투자에 있어 중요한 요인이다. 중국은 정치적 영향을 설정하기 위한 목적으로 상당한 對아프리카 투자를 실행했다. 그러나 직접투자 실행에 있어서는 투자대상국과의 정치적 관계뿐만 아니라 투자대상국의 정치적 성향도 고려해야 한다. 정치적 관계가 쌍방향적인 성격을 갖는다면 정치적 성향은 투자대상국 특유적 성격을 갖는다. 아프리카 국가들은 그 수만큼이나 다양한 스펙트럼의 정치적 성향을 갖고 있다. 그러나 완전한 민주주의를 유지하고 있는 국가는 극히 드물며, 대부분이 독재 권력에 의한 사회주의적 정치 성향을 갖고 있다. 아프리카 국

가들의 정치 개혁은 냉전 종식 이후, 서방 선진국가들이 경제 원조를 조건으로 각 정권의 민주화를 요구하면서 시작되었고, 이를 통해 기존의 독재정권들은 제한적으로나마 다당제를 받아들이고 있다. 그러나 형식적으로 다당제를 취할 뿐, 실제로는 독재정권인 경우가 많다.

일반적으로 다국적기업들은 사회주의 국가나 독재정권 하의 국가보다는 자유로운 경제 활동이 보장되는 민주주의 국가에 투자하는 것을 선호한다. 물론 완벽한 민주주의의 완전한 자유 시장경제 활동 조건이 충족되지 않더라도 최소한의 자유로운 경제활동은 보장되어야 한다. 때문에 많은 선진국 기업들이 아프리카 국가들에 대한 투자를 꺼린다. 실제로 최근에는 투자대상국의 정치적 성향과 해당 국가로의 직접투자 유입 간 관계를 분석한 연구들이 많이 등장하고 있다. 각기 다른 분석대상 기간과 계량기법을 사용하고 있지만 Busse (2004), Harms and Ursprung (2002), Jensen (2003) 등은 다국적기업들이 민주주의 국가로 더 많이 투자한다는 것을 보여 주고 있다.

그러나 중국의 경우에는 별 다른 거리낌 없이 즉각적으로 아프리카 국가들에 대한 투자를 실행하고 있다. 이는 아프리카 국가들의 정치 성향이 중국기업들에게는 별다른 문제가 되지 않는다는 것을 의미한다. 왜 중국기업들이 후진적인 정치 성향을 보이는 국가들에 기꺼이 투자를 하는가에 대한 질문의 답은 정치적 성향의 유사성에서 찾을 수 있다. 중국이 시장경제로 전환을 하고 있지만, 과거에는 아프리카의 많은 국가들과 마찬가지로의 철저한 사회주의 체제를 유지해 왔다. 때문에 많은 중국기업들이 아프리카 국가들의 정치적 성향에 많이 익숙해져 있다고 볼 수 있으며, 보다 익숙한 환경에서 사업 활동을 하기 위해 투자를 한다고 볼 수 있다.

가설-2) 중국과 아프리카 투자대상국 간 정치적 성향이 유사할수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 많을 것이다.

4.1.3 정치적 위험

정치적 위험이 직접투자 유입에 미치는 부정적 영향은 오래전부터 인정되어 온 사실이다. 예로 Aharoni (1966)는 시장 잠재성과는 별도로 정치적 불안정성 요인이 직접투자 유입에 가장 부정적인 영향을 미치는 요인이라고 주장했다. Schneider and Frey (1985)는 직접투자 유입과 투자 대상국의 정치적 파업 및 스캔들 간에는 부 (-)의 관계가 있다는 점을 확인했다. 국가 간 뿐만 아니라 한 국가 내 갈등과 협력에 관한 지표를 제공하는 COBDAB 데이터를 이용해서 Nigh (1985)는 선진국의 경우에는 국가 간에 발생한 정치적 사건이 직접투자 유입에 부정적 영향을 미치지만, 개도국의 경우에는 국가 간 갈등보다는 내부적인 정치적 사건이 직접투자 유입에 강한 부정적 영향을 미친다는 주장을 하고 있다. Lucas (1993)는 직접적으로 정치적 위험에 대해서 측정하지는 않았지만 올림픽 개최 등과 같은 좋은 사건과 내란 등과 같은 정치적으로 안 좋은 사건은 분명히 직접투자 유입에 각기 다른 영향을 미친다는 주장을 하였다.

Jun and Singh (1996)은 일련의 하부 요소로 구성된 정치적 위험의 총계 지표와 여타 통제변수들이 직접투자 유입에 미치는 영향을 분석했다. 31개 개도국을 대상으로 한 연구 분석을 통해 정

치위험 지표는 유의한 의미를 갖는 것으로 나타나, 정치적 위험도가 높은 국가일수록 직접투자 유입을 덜 유인한다는 것을 보여 주었다. 정치적 위험에 관한 가장 최근의 연구로, Busse and Hefeker (2007)는 직접투자 유입과 정치적 위험 그리고 제도 간 관계에 대해 분석하였다. 1984년부터 2003년까지의 기간 동안을 대상으로 83개 개도국으로의 직접투자 유입 결정요인을 분석 한 결과, 정부 안정성, 내·외적 갈등, 부패와 민족 갈등, 법과 질서, 관료주의 질 등이 직접투자 유입에 유의한 영향을 미치는 것을 확인했다.

아직까지도 많은 아프리카 국가들은 스스로 주체가 되어 발전을 이루어 내겠다는 주인의식 수준이 낮으며, 정치적 혼란과 불안한 치안, 인종 및 종교적 대립 등으로 국가 기본질서조차 확립하지 못하고 있다. 지난 40년간 아프리카 국가의 약 40%에 해당하는 20개 나라가 적어도 한번 이상의 내전을 경험했다. 이처럼 아프리카의 많은 국가들이 아직도 높은 정치적 위험을 안고 있으며, 이는 직접투자 유입에 부정적인 영향을 미치고 있다.

가설-3) 아프리카 투자대상국들의 정치적 위험 수준이 높을수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 적을 것이다.

4.2. 정책적 요인

4.2.1 대외경제협력

중국과 아프리카 국가들 간 관계에서 빼 놓을 수 없는 것이 바로 경제협력이다. 중국은 중화인민공화국 수립 이후부터 아프리카 국가들에 대한 경제 원조를 제공해 왔다. 2009년 말 현재 중국의 경제원조 규모는 총 760억 달러에 이르고 있으며, 이중 45% 정도가 아프리카에 대한 원조이다. 그리고 약 900건의 對아프리카 경제 원조 프로젝트가 지원되거나 완료되었다. 중국의 아프리카 개입은 중국만의 단독 공식 원조프로젝트에 국한되지는 않으며, 여러 국가나 기구로부터의 수많은 계약프로젝트를 포함하고 있다.

중국의 對아프리카 원조 공여 경험은 아프리카 시장에 대한 중요한 정보원이며, 아프리카에서의 사업기회 탐색을 위한 정보원으로도 활용되고 있다. 해외원조 프로젝트나 그러한 프로젝트 입찰을 위한 매커니즘은 공공과 민간 파트너십 하의 협력과 유사한데, 많은 프로젝트들이 정부에 의해 먼저 협상되어지고 중국기업들에 의해 계약되고 실행된다. 1990년 전까지만 해도, 대부분의 투자기업들은 중국 국유기업들이었다. 이후 중국의 개혁·개방과 함께 기업 구조조정이 진행되면서 민간기업들에 의한 투자가 발생하기 시작했다. 흥미롭게도 해외 원조프로젝트에 참여했던 종업원들이나 관리자들이 아프리카에서 그들의 사업을 설립하기도 했다. 해외 원조프로젝트는 아프리카에 대한 민간기업 투자를 촉진시키는 플랫폼을 제공했다.

가설-4) 중국과 아프리카 투자대상국 간 경제협력 수준이 높을수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 많을 것이다.

4.2.2 국유기업에 의한 시장 참여

중국의 해외직접투자 발전단계 초기, 국제 사업활동을 선도적으로 시작한 기업들은 省과 市 정부 소속의 국제경제 및 기술협력 기업들이었다. 이들 기업들은 협력대상국과의 계약과 노동 협력에 착수하기 위해 그리고 합작투자 형성을 위해 폭 넓은 대외 원조 경험을 십분 활용했다. 저개발국의 낮은 노동의 질과 기술적 표준은 중국기업의 계약시장 참여에 큰 영향을 미쳤으며, 중국은 기간하부시설 건설에 대한 참여 명목의 대외 원조를 통해 저개발국 시장에 진출할 수 있었다 (Wu and Chen, 2001). 따라서 중국의 해외직접투자는 노동협력과 계약에 초점을 둔 국유기업들로부터 시작됐다고 볼 수 있다. 1991년부터는 더욱 더 많은 국가 또는 지방정부 소유의 기업들이 해외활동에 나서기 시작했고 (Wu and Chen, 2001), 중국정부도 여타 선진국과 달리 왕성하게 국유기업의 해외시장 활동에 대해 광범위한 지원을 유지해 왔다. 특히 중국정부는 해외투자 구조를 형성하는데 있어 상당히 중요한 역할을 담당했다. 1980년대 이후, 중국 정부는 다음 중 하나의 목표를 해외투자기업들이 달성하도록 요구했다. 설정 목표는 선진 기술의 국내 이전, 천연자원 확보, 외환 획득, 수출 확대 등이다. 많은 국유기업들이 중국 정부의 정책에 부응하기 위해 해외투자에 보다 더 적극적으로 나서게 되었다.

민간기업의 경우에는 2003년 전까지만 해도 해외직접투자가 법적으로 금지되어 있었다. 2003년 이전의 경우에는 민간기업에 의한 해외직접투자는 선별적으로만 허가되었고, 중앙과 지방정부의 경제개발계획을 수행하는 주체인 국유기업들만이 투자를 할 수 있었다 (Buckley et al., 2007). 그러나 2000년대 중반 들어서면서부터 민간기업의 해외직접투자에 대한 관리 통제가 완화되었으며, 투자 승인 과정과 절차도 합리화 · 간소화 되었다 (Sauvant, 2005).

Bhaumik and Co (2011)는 개도국 기업의 국제화 단계 초기에 있어서는 보다 많은 도움이 필요하다는 주장을 했다. 이미 언급했듯이, 중국의 경우 해외투자 초기 단계에서는 국유기업들이 투자에 나섰다. 이들 국유기업들은 후발 민간기업들이 해외직접투자를 하는데 있어 여러 가지 도움을 제공하고 경험을 공유함으로써 민간기업들이 투자 초기의 어려움을 극복하는데 일조를 한 것으로 분석되고 있다 (Wu and Chen, 2001).

가설-5) 아프리카 투자대상국가에 대한 중국 국유기업의 시장참여 경험이 많을수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 많을 것이다.

4.3. 경제적 요인 : 시장추구

세계에서 가장 크다고 평가받는 시장에서 활동하는 중국기업들이지만 이들도 해외의 새로운 시장을 적극 찾아 나서고 있다. 최근 연구들은 중국기업들이 공격적인 시장추구형 동기를 보인다고 지적하고 (Buckley et al., 2007; Deng, 2004), 이러한 중국기업들의 국제활동은 점차 큰 시장을 향해 나갈 것으로 예상하고 있다. 문제는 왜 굳이 저개발국가의 시장을 찾아 나서는가에 있다. 이에

대해 기존 연구에서는 역량활용 관점을 적용해서 중국 기업들의 저개발국 시장추구형 투자를 설명하고 있다.

일부 중국기업들은 미국과 유럽 등과 같은 선진국 시장으로 국제화하기 위해 필요한 브랜드 파워, 마케팅 노하우, 관리적 역량 등과 같은 기업특유적 우위를 충분히 보유하고 있지 못한 실정이다. 주요 선진국 및 개도국 시장은 세계적 수준의 다국적기업들의 활동으로 인해 상당히 경쟁적이면서도 포화도가 높은 상황이다. 그러나 남아시아, 아프리카, 라틴 아메리카 등과 같은 저개발국 시장은 아직까지도 상대적으로 덜 공략되었으며, 중국기업들이 경쟁할 만한 시장으로 평가되고 있다 (Deng, 2004, 2007; Frost, 2004; Hui and Fatt, 2008; Wu and Yeo, 2002). 이들 시장에서는 중국 기업들이 선진국 기업들 대비 어느 정도 충분한 경쟁우위를 보유하고 있다 (Yeung and Liu, 2008). 때문에 선진 다국적기업들보다 상대적으로 중국기업들이 경쟁우위를 갖고 있다고 평가되는 저개발국 시장을 선점하기 위해 투자를 하는 것이다. 그러나 저개발국 시장 중에서도 선점에 따른 이윤 확보가 보장되거나 시장 확대 가능성이 높은 시장을 선호할 것으로 예상할 수 있다.

가설-6) 아프리카 투자대상국의 시장규모가 클수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 많을 것이다.

V. 연구방법론

5.1 연구표본

본 연구의 연구대상 국가들은 아프리카권 국가들이며, 연구 대상기간은 2003년부터 2010년 말까지이다. 2010년 말 현재 중국은 전 세계 178개 국가에 투자를 했으며, 이중 아프리카 국가들은 총 53개 국가이다. 본 연구는 특정년도에 중국에 의해 투자가 이루어진 아프리카 국가들 뿐만 아니라, 투자가 이루어지지 않은 국가들도 모두 포함시키고 있다. 이를 통해 투자가 이루어진 국가들만을 대상으로 할 경우에 발생할 수 있는 연구결과의 편향 가능성을 제거했다. 총 연구샘플은 424개 (53개 국가 * 8년)이며, 연구에 포함된 모든 아프리카 국가들은 부표에 제시되어 있다.

중국에 의한 對아프리카 투자에 관한 자료는 중국 상무부에서 발간하는 『中國對外直接投資統計公報』 (*Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment*) 각년판을 통해 확보했다. 중국은 2003년 이전부터 해외직접투자에 대한 통계자료를 발표해 왔으나, IMF와 UINCTAD의 기준에 맞는 자료는 2003년부터 발표하기 시작했다 (Cheung and Qian, 2008). 2003년 이전의 연구들에서 사용된 자료들은 중국 정부에 의해 발표된 실제 실행기준의 자료가 아닌 승인기준의 자료들을 사용해 왔다 (Buckley et al., 2007; Cheung and Qian, 2008). 때문에 승인을 받고 투자를 하지 않은 경우까지 포함하고 있다는 문제를 안고 있다. 그러나 본 연구는 승인기준이 아닌 실제 실행 기준 자료를 사용하고 있다.

5.2 변수의 측정

5.2.1 종속변수

본 연구의 종속변수는 2003년부터 2010년까지의 기간 동안 연도별로 아프리카 각 국가에 투자한 중국 비금융업부문 해외투자 실행금액이다. 이미 언급했듯이 중국 상무부는 2003년부터 UNCTAD와 IMF의 가이드라인에 맞추어 해외투자에 관한 자료를 취합하여 공식 발표하고 있다. 본 연구는 중국 상무부에서 발간하는 『中國對外直接投資統計公報』 (*Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment*) 각년판을 통해 중국의 아프리카 각 국가들에 대한 연도별 총 해외투자 실행금액을 확보했다. 자료는 달러기준이며, 로그 값을 취했다.

5.2.2 독립변수

① 정치적 요인

본 연구의 주요 독립변수 중 하나는 정치적 요인이다. 정치적 요인은 정치적 연계, 정치적 성향 그리고 정치적 위협을 변수로 사용하고 있다. 중국과 아프리카 투자대상국 간 정치적 연계는 두 가지 지표를 사용하고 있다. 하나는 중국과 아프리카 국가들 간 국교 수교 (DEPLOM)로, 각 연구 대상 년도와 수교 년도와의 시차를 지표로 사용했다. 만약 연구 시작 시점인 2003년을 기준으로 특정 국가와의 국교 수교가 2003년 당해 년도에 이루어 졌다면 '1'의 값을 부여했다. 2004년의 경우에는 해당 국가와의 국교 수교가 2003년에 이루어졌기 때문에, '2'의 값을 부여했다 (로그). 만약 투자대상 년도에 해당 국가와의 수교가 아직 이루어지지 않았다면 '0'의 값을 부여했다. 기간이 길수록 긴밀한 정치적 관계를 갖는 것으로 보고 있다. 양국 간 국교 수교에 관한 자료는 중국 외교부 (中華人民共和國外交部) 홈페이지 (www.mfa.gov)를 통해 입수했다.

두 번째는 중국과 아프리카 국가들 간에 이루어진 정상회담의 횟수 (SUMMIT)로, 특정 연구 대상 년도를 포함해서 그 이전에 이루어진 모든 장관급 이상의 정상회담 횟수 누계를 변수로 사용했다. 만약 특정 국가와 2003년 이전에 10회의 정상회담이 열린 경우에 2003년에는 '10'의 값을 부여했고, 2004년에 해당 국가와 2회의 회담이 열렸다면 당해 연도에는 '12'의 값을 부여했다. 중국과 아프리카 국가들 간 정상회담 횟수에 관한 자료는 중국 외교부 (中華人民共和國外交部) 홈페이지 (www.mfa.gov)와 Forum on China-Africa Cooperation 홈페이지 (<http://www.focac.org>)를 통해 확보했다.

중국과 아프리카 투자대상국 간 정치성향의 유사성은 정치이념의 유사성을 지표로 사용하여 변수화했다. 정치성향에 관한 자료는 Polity IV index를 이용했다. The Polity IV Project에서는 164개 국에 대한 각종 정치적 지표를 조사·발표하고 있다. 정치 성향에 대해서는 각 국가별로 -10에서 10까지의 지수를 부여하고 있으며, 10에 가까울수록 완전 민주주의 국가이며, -10에 가까울수록 독

재(전제)주의 국가로 분류된다. 중국은 연구대상기간 동안 -7의 값을 갖고 있어, 독재(전제) 국가로 간주된다. 각 지수 구간별 정치성향 분류를 보면 -10에서 -6구간은 독재(전제) 국가군, -5에서 0 구간은 폐쇄형 아노크라시 (Closed Anocracy), 1에서 5까지의 구간은 개방형 아노크라시 (Open Anocracy), 6에서 9까지는 민주주의, 10은 완전한 민주주의 국가로 분류하고 있다.

본 연구는 중국과 아프리카 투자대상국간 정치 성향의 유사성을 측정하는데 있어, 중국과 투자대상국간 정치적 거리 지수를 구하여, 이를 변수로 사용했다 (POLITY1). 또한 추가로 절대적인 정치성향의 영향을 알아보기 위한 변수도 포함시켰다 (POLITY2). 연도별로 투자대상국이 중국과 같은 전제주의에 속한 경우에는 5의 값을, Closed Anocracy에 속한 경우에는 4의 값을, Open Anocracy에 속한 경우에는 3의 값을, 민주주의에 속한 경우에는 2의 값을, 그리고 완전한 민주주의에 속한 경우에는 1의 값을 부여했다. Polity IV index는 Polity IV Project: Political Regime Characteristics and Transitions, 1800-2010를 통해 확보했다.

정치 위험은 PRS의 10개 지표의 평균값을 이용했다 (PORISK1). 이에 관한 자료는 PRS 그룹에서 제공하는 ICRG (International Country Risk Guide)에서 확보했다. 1984년 이후부터 PRS그룹은 정치적 위험 뿐만 아니라 정치적 제도를 구성하는 10개 위험 지표에 대한 정보를 제공하고 있다. 각 지표들은 0에서 12까지의 척도로 측정되며, 점수가 높을수록 정치적 위험도가 덜하며 보다 나은 제도를 의미한다. 본 연구에서는 연도별 투자대상국별 10개 지표 합의 평균 값을 변수로 사용했다.

한편 많은 연구에서 정치적 위험을 측정하기 위한 목적으로 PRS 자료를 주로 사용하고 있지만, 이는 여러 법, 제도적 요인들을 포함하고 있기 때문에 순수한 정치적 위험만을 나타낸다고 볼 수는 없다. 때문에 본 연구에서는 정치적 그리고 군사적 불안정에 따른 정치적 위험을 측정하기 위해 Major Episodes of Political Violence (MEPV) 자료를 추가로 사용했다 (PORISK2). 동 자료는 Center for Systemic Peace에서 제공하는 것으로 전세계 국가의 시민봉기나 내란, 소요사태 뿐만 아니라 국가 간 군사적 충돌이나 갈등에 대한 자료를 포함하고 있다. MEPV의 값이 높을수록 정치적 위험과 군사적 갈등 수준이 높다는 것을 의미한다.

② 정책적 요인

정책적 요인은 두 가지 지표를 통해 분석했다. 하나는 중국의 대외경제협력이며 (ECOOPE), 다른 하나는 중국 국유기업에 의한 선행투자이다 (SOEINV). 중국의 아프리카 각 국가에 대한 대외경제 협력은 아프리카 각 국가들에 대한 연도별 경제협력 금액을 변수로 사용했다. 각 아프리카 국가들에 대한 연도별 경제협력 금액에 관한 자료는 『中國統計年鑑』 각 년판 자료를 통해서 확보했다 (로그, t-1기).

두 번째 지표는 중국 국유기업에 의한 투자경험 효과를 측정하고 있다. 중국 국유기업은 사영기업에 앞서 특정 국가 투자를 실행하는 선도기업의 역할을 하기 때문에, 국유기업의 투자가 많이 이루어진 국가일수록 추가적인 투자가 많이 이루어 질 것으로 보고 있다. 아프리카 각 국가에 대한 중국 국유기업의 투자도 하나의 경험변수이기 때문에 당해 년도 만의 자료가 아닌 누계자료를

사용하고 있다. 만약 연구시작 시점인 2003년 이전에 수단에 대한 중국 국유기업의 투자가 총 12건이 있었고 2003년에는 투자가 발생하지 않았다면 '12'의 값을 부여했고, 2004년에 10건의 투자가 발생했다면 '22'의 값을 부여했다.

아프리카 각 국가에 대한 국유기업의 투자 건수에 관한 자료는 중국 상무부의 『해외투자기업 목록 DB (비공개 내부자료)』를 통해 변수화했으며, 시작 시점은 1983년부터이다. 참고로 2012년 4월말 현재, 중국기업에 의한 총 해외투자건수는 20,540건이며, 이중 국유기업에 의한 투자는 1,642건이다. 1983년부터 2009년까지 964건의 투자가 국유기업에 의해 이루어졌으며, 이중 226건의 투자가 아프리카로 유입되었다. 본 연구는 국유기업에 의한 226건의 아프리카 투자 건수를 사용했다.

③경제적요인

경제적 요인인 시장 크기는 투자대상국의 1인당 GDP로 측정했다 (GDPCAP). 선행 연구들에 따르면 시장추구형 투자 동기는 글로벌 차원에서의 FDI (Chakrabarti, 2001)와 중국의 對아프리카 투자 (Asiedu, 2006), 그리고 중국의 전세계 투자 (Buckley et al., 2007; Cheng and Ma, 2008; Cheung and Qian, 2008; Kolstad and Wiig, 2012)에 있어서 주요한 결정요인으로 작용하는 것으로 나타나고 있다. 연도별 아프리카 투자대상국들의 1인당 GDP에 관한 자료는 World Bank의 Africa development Indicators DB를 통해 확보했다 (constant 2000 international \$, 로그, t-1기).

5.2.3 기타 통제변수

한편 본 연구에서는 아프리카 투자대상국으로의 중국 해외직접투자 유입에 영향을 미칠 것으로 예상되는 여러 요인들을 통제변수로 사용했다. 주요 통제변수는 양국 간 무역거래 규모, 자원부존도, 인플레이션 등이다.

① 무역관계

1980년대와 1990년대 동안, 대부분의 중국 해외직접투자는 중국 수출업자에게 현지 지원 기능 (local support function)을 제공하고, 그들을 도와서 외화를 벌기 위한 목적에서 이루어졌었다 (Wu and Yeo, 2002). 비록 투자 규모는 작았지만, 현지 자회사들은 중국 수출기업들에게 시장과 무역활동에 대한 정보 제공 뿐만 아니라 운송과 금융에 대한 지원도 제공하였다 (Ye, 1992; Zhan, 1995). 이처럼 중국의 해외직접투자는 무역활동 지원 차원에서도 발생했고, 중국의 경우에 무역과 투자는 상호보완적 관계를 갖기 때문에, 특정국가와의 무역거래 비중이 높을수록 해당국으로의 투자가 더 많이 발생할 것으로 예상할 수 있다.

중국과 아프리카 투자대상국 간 무역관계는 연도별 중국 전체 수출입액에서 차지하는 특정 아프리카 투자대상국의 수출입액 비중으로 측정했다. 아프리카 국가들과의 수출입액에 관한 자료 (我國同各國(地區)海關進出口總額)는 『中國統計年鑒』 각년판을 통해 입수했으며 단위는 퍼센트이다 (t-1기).

② 자원부존

중국 정부는 중국 경제가 성장함에 따라 국내의 부족한 요소 투입의 공급을 위해 해외직접투자를 이용해 왔다 (Ye, 1992; Zhan, 1995). 사회하부구조 건설, 도시화, 국내와 해외소비를 위한 생산 등은 철, 원유, 목재 및 기타 중국에 풍부하지 않은 자원에 대한 수요를 높였으며, 중국은 1990년대부터 이들 자원에 대한 순수입국이 되었다.

이들 자원에 대한 공급 안정성을 걱정하는 정부의 기대에 부응해서 중국기업들은 적극적으로 국제시장에서 자원을 확보하기 위한 투자에 적극 나서고 있으며, 중국의 對아프리카 투자의 가장 중요한 동기도 자원추구형 투자이다 (Rosen and Hanemann, 2009). 그러므로 투자대상 국가들의 천연 자원 부존량과 해당 국가로의 중국의 해외직접투자 실행 간에는 정의 관계가 있을 것으로 예상된다. 잠재적 투자대상국의 자원부존 (RESOUR)은 특정 년도 투자대상국의 상품 수출에서 차지하는 원료 및 철광석 수출의 비중으로 측정했으며 (% of merchandise exports, t-1기), 이에 대한 자료는 World Bank의 Africa development Indicators DB를 통해 확보했다.

③ 인플레이션

투자대상국의 심한 변동으로 예견할 수 없는 물가상승률은 가격 결정과 기대 이익 측면에서 장기적인 사업 활동에 문제와 불확실성을 야기 시킴으로써 직접투자 유입을 저해한다. 높은 물가상승률은 국내와 외국 투자자의 수출 성과에 나쁜 영향을 미치고 현지 투입 요소 가격을 상승시키며, 제3국 시장에서 비용 우위 유지를 어렵게 함으로써 직접투자 유입을 저해한다.

인플레이션 지표는 투자대상국의 경제적 안정성을 나타내는 지표로 실증분석에서 중국의 對아프리카 투자 (Asiedu, 2006)와 중국의 전세계 투자 (Buckley et al., 2007)의 결정요인으로 확인되었다. 그러므로 본 연구에서도 아프리카 투자대상국의 인플레이션 (INFLAT)과 해당 국가로의 중국의 해외직접투자 실행 간에는 부의 관계를 예상하고 있다. 연도별 투자대상국의 인플레이션률에 대한 자료는 World Bank의 Africa development Indicators DB를 통해 확보했다 (GDP deflator, t-1기).

④ 환율

타국 통화 대비 본국 통화의 평가절상은 평가절하된 투자대상국으로의 직접투자를 증가시킨다 (Scott-Green and Clegg, 1999). Buckley et al. (2007)도 투자대상국 화폐의 상대적 평가절하는 중국 해외투자에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 아프리카 투자대상국의 연도별 환율 변수 (FX)에 관한 자료는 World Bank의 Africa development Indicators DB를 통해 확보했다 (LCU per US\$, period average, t-1기).

⑤ 외국인직접투자 유입액

선행 외국인투자는 투자대상국 시장에 대한 정보원의 역할을 한다. 외국인투자 유입이 상대적으로 많이 이루어지는 국가의 경우에는 해당 시장의 수익성과 경영활동의 안정성 및 용이성이 높다

고 볼 수 있다. 실제로, 투자대상국의 외국인투자에 대한 개방도가 높을수록, 직접투자의 유입이 상대적으로 많이 이루어진다 (Chakrabarti, 2001).

중국은 후발진입자이기 때문에 외국인직접투자 유입을 하나의 시그널로 보고, 이에 근거해서 투자 의사결정을 할 가능성이 높다. 특정년도 아프리카 국가들에 대한 외국인투자 유입액은 GDP 대비 총 FDI 유입 금액의 비중으로 측정했으며 (FDIINF), 이에 대한 자료는 World Bank의 Africa development Indicators DB를 통해 확보했다 (t-1기).

5.3 통계방법론

중국의 對아프리카 직접투자는 특정 년도에 특정 국가에 대해서 투자가 발생하지 않는 경우가 존재하기 때문에 이에 대한 고려를 위해 토빗 (Tobit) 모형을 사용하고 있다. 그리고 투자 의사결정은 2단계의 과정을 거치기 때문에 Heckman (Heckman) 2단계 모형을 추가로 사용했다. 1단계는 특정 국가에 투자를 할 것인가 말 것인가에 관한 것이며, 2단계는 투자하기로 한 국가에 어느 정도 투자를 실행할 것인가에 관한 것이다.

먼저 토빗모형의 경우, 중국은 연구대상 기간 동안 연구표본에 속한 모든 아프리카 국가들에 투자를 하지 않았다. 때문에 특정 년도에 투자를 실행하지 않은 국가는 '0'의 값을 갖는다. 실제로 특정 아프리카 국가에 대해서 특정 년도에 투자가 발생하지 않은, 즉 종속변수가 '0'의 값을 갖는 표본은 전체 424개 표본 중 51개에 이르고 있다.

이처럼 중국의 對아프리카 국가들에 대한 해외직접투자 금액이 음수(-)가 없이 '0'부터 시작하여 양(+)의 값을 갖는 검열분포 (censored distribution)의 특성을 가지므로 최소자승법을 통해 모수 추정을 할 경우 연구결과가 편의를 가질 수 있으며, 최우법 (Method of Maximum Likelihood)에 근거한 Tobit 모형으로 전환하여 관련된 회귀계수를 추정해야 모수추정에 있어서 편의를 줄일 수 있다. 본 연구에서는 토빗모형을 통한 분석을 위해 다음의 식을 구성했다.

$$\begin{aligned} \blacksquare OFDI_{it} &= a + \beta_1 \text{정치적요인}_{it-1} + \beta_2 \text{정책적요인}_{it-1} + \beta_3 \text{경제적요인}_{it-1} + \\ &\quad \beta_4 \text{통제변수}_{it-1} + \mu \dots\dots\dots(1) \\ \text{이때, 만약 } OFDI^*_{it} > 0 \text{이면 } OFDI_{it} &= OFDI^*_{it} \text{ 이고, } OFDI^*_{it} \leq 0 \text{이면 } OFDI_{it} = 0 \text{ 이다.} \end{aligned}$$

$OFDI_{it}$ 는 특정 년도 (t) 특정 아프리카 국가 (i)로의 직접투자 실행금액이다. 정치적 요인은 국교 수립 (DEPLOM), 정상회담 (SUMMIT), 정치성향 (POLITY1), 정치위험 (PORISK1) 변수를 포함하는 벡터이며, 정책적요인은 경제협력 (ECOOPE), 국유기업에 의한 투자 (SOEINV) 변수를 포함하는 벡터이다. 경제적 요인은 투자대상국의 1인당 GDP (GDPCAP)를 포함하며, 기타 통제변수로는 자원부존 (RESOUR)과 물가 상승률 (INFLAT), 환율 (FX), 선행 외국인직접투자 유입 (FDIINF) 등을 포함하고 있다.

한편 중국의 특정 투자대상국으로의 투자실행 결정요인을 분석하기 위해 토빗모형 외에 Heckman 표본선택모형을 추가로 사용하고 있다. 토빗모형과 비교할 때, Heckman 모형은 의사결정 과정에 대한 순차적 분석을 위한 틀을 제공한다. 통계기법상 두 통계기법 중 어떤 것이 더 나은 방법이라고 보기 어렵다. Heckman 선별모형과 토빗모형의 차이는 토빗의 경우 표본 선정에 영향을 주는 변수들이 반드시 모델 전체에 동시에 영향을 주어야 한다는 조건을 충족시킬 경우에만 사용될 수 있다. 반면 Heckman 기법은 이러한 제한 조건이 없다. 본 연구는 두 가지 통계 기법을 모두 사용함으로써 연구결과의 신뢰성을 높이하고자 한다. Heckman 기법을 간략히 살펴보면, 이는 2단계 추정기법으로 먼저 프로빗 (Probit) 추정을 통해 중국의 對아프리카 국가들에 대한 투자가 발생한 경우 종속변수인 더미변수는 1의 값을 갖고, 투자가 발생하지 않은 경우 0의 값을 갖는다. 투자할 것인가 말 것인가에 대한 의사결정에 영향을 미치는 결정요인은 다음의 모형을 통해 분석되어진다.

$$\square POFDlit = a + \beta_1 \text{정치적요인}_{lit-1} + \beta_2 \text{정책적요인}_{lit-1} + \beta_3 \text{경제적요인}_{lit-1} + \beta_4 \text{통제변수}_{it-1} + \mu \dots\dots\dots(2)$$

이때, $POFDlit$ 는 투자여부이며, $OFDlit > 0$ 이면 $POFDlit = 1$ 의 값을 갖고, 그렇지 않으면 0의 값을 갖는다.

다음 단계로, 첫 번째 단계에서 발생한 표본선택에서 오는 편의를 제거하기 위해 프로빗 추정에서와 동일한 설명변수를 사용하되, 첫 번째 단계에서 얻은 IMR (Inverse Mills Ratio)을 더하여 모형을 추정한다. 만약 Heckman 모형에서 선택편의의 변수 람다가 통계적으로 유의미하면 선택편의가 존재하는 것이며, 유의미하지 않다면 선택 편의를 고려하지 않은 OLS 모형을 채택할 수 있다.

$$\square OFDlit = a + \beta_1 \text{정치적요인}_{lit-1} + \beta_2 \text{정책적요인}_{lit-1} + \beta_3 \text{경제적요인}_{lit-1} + \beta_4 \text{통제변수}_{it-1} + \rho Millsit + vit. \dots\dots\dots(3)$$

VI 실증분석

다음의 <표-1>는 종속변수와 독립변수 각각의 평균과 표준편차를 보여주고 있으며, <표 -2>는 변수 간 상관관계를 보여주고 있다. <표-2>에서 알 수 있듯이, 종속변수와 경제협력 변수만이 0.634의 높은 상관관계를 보일 뿐 나머지 변수들은 모두 .05 이하의 값을 보이고 있다.

다중공선성 테스트 결과, V.I.F 값이 모두 2 이하의 값을 갖는 것으로 나타나 공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다. 한 가지 주목할 점은 중국의 아프리카 국가들과의 무역관계를 측정한 무역비중 변수의 경우에 종속변수와 강한 상관관계를 갖기 때문에 상관분석에서 제외되었다는 점이다. 때문에 실증분석에서도 무역비중 변수는 포함시키지 않았다.

〈표-1〉기술통계량

	평균	표준편차	V.I.F
OFDI	1.18	1.029	-
DEPLOM	1.389	.4667	1.252
SUMMIT	1.89	1.604	1.544
POLITY1	3.30	1.110	1.078
PORISK1	.4861	.1192	1.188
ECOOPE	3.52	.975	1.698
SOEINV	1.20	2.561	1.539
GDPCAP	3.27	.493	1.296
RESOUR	9.51	18.994	1.959
INFLAT	9.12	13.133	1.040
FDIINF	4.98	7.727	1.073
FX	1.99	1.077	1.824

주: n=424

〈표-2〉 변수 간 상관계수

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.OFDI	1											
2.DEPLOM	.371** (.000)	1										
3.SUMMIT	.476** (.000)	.244** (.000)	1									
4.POLITY1	-.016 (.741)	-.077 (.121)	-.117* (.018)	1								
5.PORISK1	.234** (.000)	-.068 (.247)	.275** (.000)	-.078 (.195)	1							
6.ECOOPE	.634** (.000)	.481** (.000)	.451** (.000)	.035 (.480)	.111 (.059)	1						
7.SOEINV	.468** (.000)	.162** (.001)	.420** (.000)	-.016 (.741)	.128* (.028)	.393** (.000)	1					
8.GDPCAP	.129** (.009)	-.020 (.694)	.128** (.009)	.179** (.000)	-.096 (.104)	.209** (.000)	.104* (.035)	1				
9.RESOUR	.233** (.000)	.135** (.005)	.146** (.003)	-.011 (.830)	.031 (.594)	.100* (.041)	.212** (.000)	-.112* (.024)	1			
10.INFLAT	.003 (.957)	-.007 (.893)	-.036 (.462)	.027 (.584)	-.100 (.086)	.051 (.305)	-.063 (.200)	-.109* (.028)	-.012 (.814)	1		
11.FDIINF	-.043 (.383)	-.019 (.694)	-.073 (.141)	.036 (.477)	.012 (.839)	-.029 (.556)	.023 (.644)	-.029 (.561)	-.044 (.377)	.078 (.114)	1	
12.FX	-.088 (.075)	-.267** (.000)	.034 (.490)	-.024 (.640)	-.047 (.424)	-.276** (.000)	.061 (.220)	-.197** (.000)	.139** (.005)	.079 (.107)	.207** (.000)	1

주: 1) **: 0.01 (two-tailed) *: 0.05 (two-tailed) 2) n=424

다음의 <표-3>은 중국의 對아프리카 직접투자 결정요인에 대한 실증분석 결과를 보여주고 있다. 연구대상기간은 2003년부터 2010년까지의 기간이며, 총 424개 표본을 대상으로 토빗분석을 실시했다.

<표-3> Tobit 모형을 통한 실증분석 결과

	모델-1	모델-2	모델-3	모델-4	모델-5	모델-6
Cons	-3.02269*** (.4803204)	-2.931427*** (.5138064)	-3.118767*** (.5307321)	-3.431463*** (.5472539)	-2.198313*** (.4052773)	-2.303665*** (.4137146)
DEPLOM	.611115*** (.1494231)	.537419*** (.1579366)	.4758047*** (.1516063)	.3985456** (.160078)	.6840902*** (.1433823)	.5532072*** (.1465595)
SUMMIT	.1386903*** (.0381144)	.1463376*** (.038931)	.1223897*** (.0393072)	.1179179 *** (.039259)	.1343351*** (.0320798)	.14236*** (.0321124)
POLITY1	-.0198296 (.0239177)	-	-.0082815 (.0260135)	-	-.0294401 (.022109)	-
POLITY2	-	.0157452* (.0094969)	-	.0136743 (.0097399)	-	.0134213 (.0085389)
PORISK1	1.100124** (.425094)	.977336** (.4245882)	1.217148*** (.429981)	1.149394*** (.4249632)	-	-
PORISK2	-	-	-	-	-.0329192*** (.012101)	-.0333071*** (.0121596)
ECOOPE	.5242013*** (.0753416)	.5352742*** (.0783712)	.5716148*** (.0790509)	.6086546*** (.0817511)	.5291602*** (.0670198)	.5564934*** (.0678695)
SOEINV	.0774144*** (.0199782)	.071346*** (.0203147)	.0532738** (.0207619)	.043088** (.0211621)	.0606876*** (.0177981)	.0494701*** (.0180567)
GDPCAP	.1706816 (.1110116)	.1617152 (.1083758)	.1788427 (.1175572)	.2580269** (.1168053)	.0579439 (.0992107)	.078187 (.094426)
RESOUR	-	-	.0123808*** (.0032316)	.0096791** (.0038898)	.0079267*** (.0022887)	.0061405** (.0024091)
INFLAT	-	-	-.000863 (.0047886)	-.0005988 (.0047973)	-.0019554 (.0046731)	-.0021945 (.0046793)
FDIINF	-	-	.000382 (.0063017)	.0019479 (.0064022)	-.0026256 (.0056076)	-.0005698 (.005681)
FX	-	-	-.0000277 (.0000395)	.0000675 (.0000688)	.0000117 (.000033)	.0001295** (.0000541)
Sigma	.7698652 (.0386861)	.7721235 (.0394097)	.7513816 (.0384331)	.7492976 (.03894)	.7709493 (.0336576)	.7661528 (.0338454)
Log likelihood	-307.29101	-296.98063	-288.87824	-277.89356	-403.93754	-391.6085
LR chi2	222.31	193.28	222.86	194.20	311.15	287.59
Prob > chi2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Pseudo R2	0.2656	0.2455	0.2784	0.2589	0.2781	0.2686

주: 1) 각 셀안의 수치는 Coefficient를 나타내며, ()안은 Standard Error를 나타냄

2) 총표본은 424, 좌측절단 관측치는 51

모델-1과 모델-2는 핵심변수만을 포함한 분석결과이며, 모델-3부터 모델-6까지는 전체 변수를 포함한 분석 결과이다. 정치성향을 나타내는 POLITY 변수의 경우에는 중국과 아프리카 각 국가 간 정치적 유사성 정도를 정치적 거리로 측정한 POLITY1변수와 아프리카 각 국가들의 민주주의와 전제주의 정도를 측정한 POLITY2변수를 포함하고 있다. 가설에 대한 검증은 정치적 유사성 정도를 나타내는 POLITY1변수를 포함한 모델-3을 통해서 했다.

분석 결과를 보다 자세히 살펴보면, 먼저 중국과 아프리카 국가들 간 정치적 연계 정도를 나타내는 DEPLOM 변수는 모든 모델에서 유의한 정의 부호를 갖는 것으로 나타나, 국교수립 후 오랜 기간 동안 우호적인 외교관계를 유지해 온 국가들로 상대적으로 많은 중국투자가 유입되는 것을 확인할 수 있었다. 중국과 아프리카의 외교관계는 대부분의 아프리카 국가들이 독립을 달성한 1960년대 초반 이후 더욱 강화되었으며, 중국과 아프리카의 긴밀한 유대관계는 지난 반세기 이상에 걸쳐 쌓아온 협력의 결과물로 볼 수 있다. 중국은 단지 형식적인 외교관계를 형성한 것이 아니라, 생산적인 외교관계를 통해 정치협력도 심화시켜 나갔다. 때문에 중국은 오랜 기간 동안 중국과 우호적이며 생산적인 관계를 맺어온 국가로 정치적 협력의 확대 차원에서 적극적인 투자를 실행한다고 볼 수 있다.

정치적 연계정도를 나타내는 또 다른 변수인 SUMMIT도 모든 모델에서 유의한 정의 부호를 갖는 것으로 나타나, 양국 간 장관급 이상의 정상회담 횟수가 상대적으로 많은 국가로 중국의 투자가 유입되는 것으로 나타났다. 이를 통해 중국과 아프리카 투자대상국 간 정치적 연계가 강할수록 해당국에 대한 중국의 직접투자 유입이 상대적으로 많을 것으로 예상한 가설 1은 지지되었다. 실제로 중국은 단순한 외교관계에서 벗어나 아프리카에 대한 높은 관심과 애정을 보이고 있다. 중국 지도부는 아프리카를 수시로 방문하며 개발지원 약속 등을 통해 협력의 강도를 높여 나가고 있다. 예로 ‘아프리카 해’로 선언한 2006년에는 중국 3대 지도부(국가주석·총리·외교부장)가 22개국을 방문했다. 중국 지도부의 아프리카에 대한 관심과 방문은 직접투자 확대의 발판이 되었다고 볼 수 있다.

중국의 對아프리카 투자에 대한 정치성향 요인의 영향은 정치적 성향의 유사성과 정치 성향의 정도를 통해 분석했다. 정치성향의 유사성은 정치적 거리감 지표를 통해 중국과 아프리카 투자대상국가 간 정치적 성향이 어느 정도 유사한가를 측정했으며, 값이 높을수록 유사성이 높은 것이다. 정치성향의 정도는 전제주의, 민주주의, 완전 민주주의 등을 나타낸다. 분석 결과, 정치적 유사성 정도를 나타내는 POLITY1변수는 모델-1과 모델-3 모두에 있어 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 정치성향 정도를 나타내는 POLITY2변수의 경우에는 모델-2에서는 유의하게 나타났으나, 모든 변수를 포함한 모델-4에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 중국과 아프리카 투자대상국 간 정치적 성향이 유사할수록 해당국에 대한 중국의 직접투자 유입이 상대적으로 더 많을 것으로 예상한 가설-2는 기각되었다.

연구대상 기간 동안 아프리카 국가들의 정치 성향이 계속 변해왔기 때문에 연도별로 몇 개의 국가가 독재(전제) 국가군, 폐쇄형 아노크라시 (Closed Anocracy), 개방형 아노크라시 (Open

Anocracy), 민주주의, 완전한 민주주의 국가군에 속하는지를 본 절에서 제시할 수는 없지만 2011년을 기준으로 볼 때, 중국이 속한 독재국가군에 속한 아프리카 국가는 2개 국가에 불과하며, 나머지는 거의 폐쇄형과 개방형 아노크라시 국가군에 속해 있다. 따라서 중국은 직접투자를 행함에 있어 정치적 유사성을 고려치 않으며, 중국과는 다른 정치적 성향을 갖고 있는 국가들을 대상으로 정치적 편견 없이 다양하게 투자한다는 것을 알 수 있다.

한편 PORISK1은 정치적 위험을 나타내는 변수로 PRS의 International Country Risk Guide 지표를 통해 측정했다. 지표의 값이 높을수록 정치적으로 안정되어 있다는 것을 의미하며, 값이 낮을수록 정치적으로 불안하다는 것을 의미한다. 분석 결과, 모든 모델에서 PORISK1 변수가 유의한 정의 값을 갖는 것으로 나타나, 정치적으로 안정된 국가로 중국의 투자가 유입된다는 것을 확인할 수 있었다. 많은 연구에서 정치적 위험을 측정하는데 있어 International Country Risk Guide 지표를 사용하고 있지만, 동 지표는 정부 효율성, 법 체계, 부패에 대한 통제, 신뢰성 등의 지표를 포함하고 있기 때문에 엄밀히 말하면 정치적 위험보다는 정치 및 제도적 안정을 나타내는 지표라고 볼 수 있다. 때문에 본 연구에서는 정치적 위험을 측정하기 위한 또 다른 지표로 국가 내 갈등과 국가 간 갈등을 측정한 자료를 변수로 사용했다.

PORISK2는 한 국가 내 민족 간 전쟁과 소요, 시민 소요 뿐만 아니라 국경을 접하고 있는 국가들과의 군사적 충돌과 갈등을 모두 포함하고 있다. 정치적 위험이 주로 군사적 갈등, 시민소요나 내란 등에 기인한다고 볼 때, 동 변수는 이러한 정치적 위험을 가장 잘 대변하고 있다고 볼 수 있으며, 동 변수의 값이 클수록 정치적 및 군사적 위험이 높다고 볼 수 있다. 분석 결과 PORISK2 변수는 모델-5와 모델-6에서 유의한 부의 값을 갖는 것으로 나타나, 중국은 내부 갈등과 타 국가와의 군사적 충돌이 많아서 정치적 위험도가 높은 국가들은 투자를 기피하는 것을 알 수 있다. 종합적으로 보면 PRS지표를 사용한 분석과 MEPV 자료를 이용한 분석 모두에 있어 PORISK 변수는 유의한 값을 갖는 것으로 나타나, 아프리카 투자대상국들의 정치적 위험 수준이 높을수록 해당국에 대한 중국의 직접투자 유입이 상대적으로 적을 것으로 예상한 가설-3은 지지되었다. 이를 통해 정치적 위험이 낮을수록 직접투자 유입이 상대적으로 많이 이루어진다는 Jun and Singh (1996)과 Busse and Hefeker (2007)의 주장이 중국의 對아프리카 직접투자에도 적용됨을 확인할 수 있었다.

한편 본 연구는 중국의 對아프리카 투자에 대한 정책적 요인의 역할을 살펴보기 위해 경제협력과 국유기업에 의한 투자 변수를 포함한 분석을 실행했다. 경제협력은 중국의 아프리카 각 국가에 대한 경제협력 규모로 측정했으며, 중국 국유기업에 의한 각 아프리카 국가들에 대한 투자는 연도별 국유기업에 의한 각 투자대상국별 투자 건수 누계로 측정했다. 먼저 경제협력 수준을 나타내는 ECOOPE변수는 모든 모델에서 유의한 정의 값을 갖는 것으로 나타났다. 이를 통해 중국과 아프리카 투자대상국간 경제협력 수준이 높을수록 해당국에 대한 중국의 OFDI 유입이 상대적으로 많을 것으로 예상한 가설-4가 지지됨을 알 수 있다.

중국이 아프리카에 대한 원조를 통해 우호적인 관계를 맺어 왔다는 것은 잘 알려져 있다. 중국은 대외 원조가 시작된 1960년대부터 호혜주의, 주권 존중, 내정 불간섭 원칙을 견지하며 아프리카

원조 공세를 강화해 오고 있다. 중국은 2000년 창설된 중국·아프리카 협력포럼에 대부분의 아프리카 국가 정상들을 초청하고 있으며, 개최 시 마다 대규모의 원조 제공 및 부채 탕감을 약속했다. 이러한 대외 원조를 통해 중국은 아프리카 국가들과의 우호적인 관계를 공고히 해 왔으며, 원조 차원의 우호적 관계는 직접투자 유입의 증가로 나타나고 있다고 볼 수 있다.

국유기업에 의한 투자 경험을 나타내는 SOEINV 변수도 모든 모델에서 유의한 정의 값을 갖는 것으로 나타나, 국유기업들이 상대적으로 많이 활동하고 있는 국가로 중국의 투자가 유입된다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 아프리카 투자대상국에 대한 중국 국유기업의 시장참여 경험이 많을수록 해당국에 대한 중국의 직접투자 유입이 상대적으로 많을 것으로 예상한 가설-5는 지지되었다. 이러한 연구결과는 중국의 해외투자에 있어 중국 국유기업들이 시장 개척자의 역할을 수행한다고 주장한 Wu and Chen (2001)의 주장을 지지하는 것이다.

한편 가설-6에서는 아프리카 투자대상국의 시장성장률이 높을수록 해당국에 대한 중국의 직접투자 유입이 상대적으로 많을 것으로 예상했다. 그러나 실증분석 결과 1인당 GDP로 측정된 시장크기 변수 (GDPCAP)는 모델-4에서만 5% 유의 수준에서 유의한 정의 값을 갖고 나머지 모델에서는 유의하지 않은 것으로 나타나, 가설-6은 기각되었다. 이는 대부분의 아프리카 국가들의 소득 수준이 상당히 낮기 때문에 아직은 시장성을 보고 투자를 하지는 않는다는 것을 의미한다고 볼 수 있으며, 이러한 연구결과는 중국기업들의 해외투자도 시장지향성 동기가 작용한다고 주장한 Buckley et al. (2006)과 Deng (2004) 등의 주장과는 다른 것이다. 참고로 1인당 GDP 외에 GDP, GDP 성장률, 1인당 GDP 성장률 등을 변수로 사용한 경우에도 유의하지 않은 것으로 나타났다.

본 연구에서는 상기의 정치적, 정책적, 경제적 요인들뿐 만 아니라 선행연구들을 통해서 중국의 對아프리카 직접투자에 영향을 미치는 것으로 분석된 변수들도 연구에 포함시켰다. 통제변수로는 중국의 對아프리카 무역 비중, 아프리카 국가들의 천연자원 부존과 인플레이션을, 아프리카 국가들에 대한 외국의 직접투자 유입액, 그리고 아프리카 각 국가의 환율 등이 포함되어 있다. 통제변수 중 중국의 각 아프리카 국가들에 대한 연도별 무역비중 변수의 경우에는 종속변수인 직접투자 금액과 높은 상관관계가 나타나, 분석에서 제외되었다. 이를 제외한 나머지 변수들의 결과를 보면, 먼저 자원 부존도를 나타내는 RESOUR 변수는 모든 모델에서 유의한 정의 값을 갖는 것으로 나타나, 상대적으로 자원부존도가 높은 국가로 중국의 투자가 유입된다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 중국의 주요한 해외투자 동기 중 하나가 바로 자원추구형이며, 이러한 자원추구형 동기는 아프리카 국가들의 경우에 특히 강하게 나타난다고 주장한 여러 선행 연구들의 결과와 동일한 것이다 (Rosen and Hanemann, 2009).

아프리카 각 국가들의 인플레이션 정도를 나타내는 INFLAT 변수는 부의 값을 가지나, 모든 모델에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 인플레이션 요인이 중국의 對아프리카 투자 (Asiedu, 2006)와 중국의 전세계 투자 (Buckley et al., 2007)의 결정요인으로 확인된 연구들의 결과와는 다른 것이다. 그리고 아프리카 각 국가들에 대한 외국인직접투자 유입액을 나타내는 FDIINF 변수도 부호에 상관없이 모든 모델에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이를 통해 중국의 아프리카 투자는

선행 외국인직접투자를 따르지도 않으며, 여타 국가의 對아프리카 투자와는 상이한 패턴을 갖는다는 것을 유추할 수 있다. 환율의 경우에도 모델-6에서만 유의할 뿐 나머지 모델에서는 유의하지 않은 것으로 나타나, 아프리카 국가들의 환율요인도 중국의 직접투자 실행에는 아무런 영향을 미치지 않는다는 것을 확인할 수 있다.

종합적으로 보면 중국의 對아프리카 직접투자는 경제적 고려보다는 정치적 고려 하에서 이루어지고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 특히 중국은 중국 지도부의 노력으로 우호적인 외교관계를 오랜 기간 동안 유지해 오고 있으며, 정치적 협력 구축 수단의 일환인 경제 원조 관계를 맺고 있는 국가로 투자를 한다는 것을 알 수 있었다. 또한 정치 이념을 탈피해서 인접국과의 군사적 갈등 관계나 내부적인 갈등 정도가 낮아서 정치적 위험도가 상대적으로 낮은 국가에 투자함으로써 어느 정도 안정적인 경영활동을 영위할 수 있는 국가로 투자한다는 것을 알 수 있다.

특히 중국 국유기업들이 이미 활동하고 있는 국가로 상대적으로 많은 투자가 발생하는 것으로 나타나, 국유기업들이 직접투자의 개척자 역할을 하며, 후발기업들은 선발 국유기업들이 개척한 시장에서 정보의 외부효과와 활동기반의 공유 혜택을 누리는 것을 확인할 수 있었다.

〈표-4〉 Heckman 모형을 통한 실증분석 결과

	모델-7	모델-8	모델-9	모델-10
	1단계	2단계	1단계	2단계
Cons	-	-5.068748*** (1.334444)	-	-2.267378*** (.8422958)
DEPLOM	.1827417*** (.0609179)	.6002798** (.253348)	.2798932*** (.0630861)	.763038*** (.2327757)
SUMMIT	.2546372*** (.0821616)	.252627*** (.0822231)	.2813044** (.1257373)	.2861564*** (.0894686)
POLITY1	-.0028025 (.0104754)	-.0402405 (.0274024)	-.0109533 (.0096707)	-.0022004 (.0076182)
POLITY2	-	-	-	-
PORISK1	.3709506** (.1540078)	2.864755*** (1.051992)	-	-
PORISK2	-	-	-.0284863*** (.0123389)	-.0308891** (.0121894)
ECOOPE	.0521436* (.0313338)	.616392*** (.1938095)	.0550551* (.0296636)	.5045285*** (.1434828)
SOEINV	.5078028** (.2423743)	.5291225** (.256269)	.5135725** (.2452105)	.5622774** (.2279318)
GDPCAP	.0756003* (.0389785)	.3369727 (.3099651)	.0716489* (.0404422)	.3469396 (.3075759)
RESOUR	.0084804*** (.0028354)	.0070042*** (.002237)	.0071718*** (.0022574)	.0007099*** (.00291166)
INFLAT	-.0005765 (.0018925)	-.0056821 (.008698)	-.0000423 (.0020685)	-.0026605 (.0079566)
FDIINF	-.0008287 (.0025347)	-.0028223 (.0119521)	-.0005867 (.0025172)	-.0010113 (.0102859)
FX	9.00e-06 (.0000136)	-.0000176 (.000061)	.0000126 (.0000143)	-.0000464 (.0000583)
Mills Lamda		.2935109*** (.0777952)		.3379257*** (.0872775)
Log likelihood	-85.917981		-120.49092	
LR chi2	102.04		161.97	
Prob > chi2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Pseudo R2	0.3726		0.4020	
Wald chi2		1690.65		1694.38

주: 1) 각 셀안의 수치는 Coefficient를 나타내며, ()안은 Standard Error를 나타냄
 2) 총표본은 424, 좌측절단 관측치는 51

한편 본 연구는 토빗모형을 통한 분석 외에 연구결과의 강건성을 검증하기 위해 Heckman 2단계 모형을 통한 분석을 추가로 실시했다. 직접투자에 관한 의사결정은 2단계로 이루어지는데, 1단계는 투자를 할 것인가 말 것인가에 관한 의사결정이고, 2단계는 투자를 한다면 어느 정도 투자할 것인가에 관한 의사결정이다. 1단계는 프로빗모형을 통해 분석되어지고, 2단계 의사결정은 1단계 분석을 통해 추정된 IMR (Inverse Mills Ratio)를 추가함으로써 분석되어진다.

Heckman 기법을 통한 실증분석 결과는 <표-4>에 제시되어 있다. <표-4>에서 알 수 있는 바와 같이 Heckman 모형을 통한 분석 결과는 토빗모형을 통한 분석 결과와 동일함을 알 수 있다. 다만 1단계 투자의사결정에서는 시장크기를 나타내는 GDPCAP 요인이 고려되지만, 실제 어느 정도를 투자하는가와 관련된 2단계 의사결정에서는 동 요인이 고려되지 않음을 알 수 있다. 여타 변수들의 결과는 토빗모형의 결과와 동일하므로 추가적인 설명은 하지 않는다.

VII 결론

그 동안 학계에서는 중국의 해외투자 현상을 설명하기 위해 많은 노력을 기울여 왔으며, 이들 연구는 주로 투자대상국 요인과 중국 내적 요인의 역할을 규명하는데 초점을 두고 있다. 특히 많은 선행 연구들은 경제적, 제도적 요인에 초점을 두고 있다. 그러나 중국의 해외투자를 보다 자세히 살펴보면 경제 및 제도적 요인으로 설명이 안 되는 부문이 아직도 많이 있다. 일부 연구자들은 중국의 대내외적 정치 요인에 대한 고려 없이 중국의 해외투자 현상을 이해하는 것은 불가능하다는 말을 하고 있다 (Wood and Brown, 2009). 실제로 많은 선행 연구들에서는 중국과 여타 국가 간 정치적 관계의 중요성을 간과한 면이 없지 않으며, 중국 해외직접투자 결정과 투자흐름에 있어 정치요인의 효과를 측정한 실증 연구는 전무한 실정이다.

중국의 해외투자를 이해하는데 있어 중국과 투자대상국 간 정치적 관계를 이해하는 것은 매우 중요하다. 특히 국제정세에서 중국의 정치적 위상이 높아진 점을 고려할 때 정치적 요인의 중요성을 파악하는 것은 매우 의미 있는 연구주제이다. 중국 해외투자와 관련한 주요 선행연구에서는 기존 FDI 관련 연구에서 규명된 결과와 상반되는 경우가 종종 나타나고 있다. 한 예로 기존 FDI 연구 (Henisz, 2000; Jensen, 2003; Li and Adam, 2003)와 달리 중국 기업들은 정치적 위험이 높은 국가에 투자를 한다는 점이다 (Buckley et al., 2007; Kolstad and Wiig, 2012). 중국은 이들 국가와 좋은 정치적 관계를 갖고 있기 때문에, 정치적 위험도가 높은데도 불구하고 이들 국가에 투자하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 실증적으로 이러한 정치관계의 역할을 규명하는 것은 중국의 해외투자를 보다 명확히 이해하는데 도움이 될 것이다.

이러한 연구의 배경을 바탕으로 본 연구는 정치적 그리고 정책적 요인들이 중국의 對아프리카 투자 실행에 어떠한 영향을 미치는가를 실증 분석하는데 목적이 있다. 2003년부터 2010년까지의 기간 동안, 53개 아프리카 국가들에 대한 중국의 직접투자 실행금액을 종속변수로 한 토빗분석 결

과, 중국의 對아프리카 직접투자는 경제적 고려보다는 정치적 고려 하에서 이루어졌다는 것을 실증적으로 확인할 수 있었다. 정치적 요인 중에서는 외교관계와 장관급 이상의 정상회담으로 측정된 정치적 관계 변수가 유의한 정의 효과를 갖는 것으로 나타났다. 정치적 위험 변수는 PRS 지표에 대해서는 유의한 정의 관계를, 그리고 MEPV 지표의 경우에는 유의한 부의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 정치성향의 유사성을 나타내는 변수는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

정책적 요인의 경우, 중국의 대외원조 변수와 중국 국유기업에 의한 선행투자 변수 모두 유의한 정의 관계를 갖는 것을 확인할 수 있었다. 기타 변수들의 경우, 투자대상국의 자원부존을 나타내는 변수가 유의한 정의 값을 갖는 것으로 나타났지만, 시장크기나 인플레이션을, 외국인직접투자, 환율 등의 변수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해 보면 중국의 對아프리카 투자는 우호적 외교관계와 대규모 원조를 통한 투자기업 진출기반 마련, 중국 지도부의 방문 외교를 통한 투자 기회의 창 확대, 국유기업의 선행 투자를 통한 투자진출 통로 제공, 정치 성향의 유사성보다는 정치적으로 안정된 국가에 대한 투자를 통한 투자 보장으로 요약될 수 있을 것이다.

한편 본 연구는 몇 가지 연구의 한계를 안고 있는데, 먼저 본 연구는 자료 확보상의 어려움으로 인해, 비금융업 부문의 투자금액을 종속변수로 사용하고 있다는 한계를 안고 있다. 중국 상무부에서 공식 발표하는 통계자료는 금융업과 비금융업 부문으로만 구분되고 있으며, 세부 산업단위로 구분하지 않고 있다. 따라서 세부 산업별 효과는 분석할 수 없었다. 또한 본 연구는 연구대상기간이 상대적으로 짧은 한계를 안고 있다. 물론 중국 상무부에서 2003년부터 공식적인 해외투자 통계를 발표해 오고 있기 때문에, 불가피하게 8년의 기간만을 대상으로 하고 있지만, 향후 연구에서는 보다 장기 시계열 자료를 바탕으로 분석할 필요가 있다.

이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 중국의 해외직접투자에 관한 연구에서 그 동안 분석되지 않은 정치적 요인의 역할을 실증 분석했다는 점에서 학문적 의미를 갖는다. 그리고 아프리카 진출의 후발주자로 나선 한국이 아프리카에 전략적으로 접근하기 위해서는 주요 경쟁국인 중국의 전략을 분석하고, 이를 통해 시사점과 대응책을 모색해 보는 과정이 필요하다는 문제 제기를 하고 있다는 점에서 정책적인 시사점을 갖는다고 볼 수 있다. 최근 들어 우리나라도 아프리카의 전략적 가치를 간파하고 협력을 시도하고 있으나, 국가 전략적 차원의 진출 로드맵, 특히 경쟁국들과 어떻게 차별적으로 접근할 것인가에 대한 논의는 불충분한 상태이다. 이러한 상황에서 중국 정부의 정치적, 외교적, 정책적 노력들이 중국 기업들의 對아프리카 투자에 미치는 영향을 분석한 본 연구는 한국 정부의 對아프리카에 대한 정치, 외교적 접근의 실마리를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

〈부록〉

연구표본 아프리카 국가 명단

Angola	Benin	Botswana	Burkina Faso
Burundi	Cameroon	Cape Verde	Central African
Chad	Comoros	Congo DR	Congo
Cote D'LVOIR	Eq. Guinea	Eritrea	Ethiopia
Gabon	Gambia	Ghana	Guinea
Guinea Bissau	Kenya	Lesotho	Liberia
Madagascar	Malawi	Mali	Mauritania
Mauritius	Mozambique	Namibia	Niger
Nigeria	Rwanda	Sao Tome and Principe	
Senegal	Seychelles	Sierra Leone	Somalia
South Africa	Sudan	Swaziland	Tanzania
Togo	Uganda	Zambia	Zimbbwe
Algeria	Djibouti	Egypt	Libya ArabJm
Morocco	Tunisia		

참고문헌

- 박영호 (2011), 중국의 아프리카 진출 가속화 동향 및 시사점, KIEP 지역경제포커스, Vol.5 No.37, 서울: 대외경제정책연구소.
- Aharoni, Y.(1966), *The foreign investment decision process*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Alden, C and Davies, M.(2006), "A Profile of the Operations of Chinese Multinationals in Africa," *South African Journal of International Affairs*, 13(1), 83-96.
- Alden, C. and Hughes, C. R.(2009), "Harmony and discord in China' Africa strategy: Some implications for foreign policy," *The China Quarterly*, 199, 563-584.
- Alden, C., Large, D. and Soares, R.(2008), *China returns to Africa: A rising power and a continent embrace*, London, UK: Hurst and Company.
- Alon, I., Chang, J., Fetscherin, M., Lattemann, C. and McIntyre, J. R.(2009), *China rules: Globalization and political transformation*, New York: Palgrave MacMillan.
- Anthony, B.(2002), "Foreign direct investment determinants in Sub-sahara Africa: A co-integration analysis," *Economics Bulletin*, 6(4), 1-19.
- Asiedu, E.(2002), "On the determinants of foreign direct investment to developing countries: Is Africa different?," *World Development*, 30(1), 107-119.
- Asiedu, E.(2006), "Foreign direct investment in Africa: The role of natural resources, market size, government policy, institutions and political instability," *World Economy*, 29(1), 63-77.
- Barney, J. B. and Zhang, S.(2009), "The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management," *Management and Organization Review*, 5(1), 15-28.
- Bhaumik, S. K. and Co, C. Y. (2009), *Chinese state's economic cooperation related investment: An investigation of its direction and some implications for outward investment*, William Davidson Institute Working Papers Series wp966, William Davidson Institute at the University of Michigan.
- Boisot, M. and Meyer, M. W.(2008), "Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms," *Management and Organization Review*, 4(3), 349-366.
- Brautigam, D.(2009), *The Dragon' gift: The real story of China in Africa*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., and Zheng, P.(2007), "The determinants of Chinese outward foreign direct investment," *Journal of International Business Studies*, 38(4), 499-518.

- Busse, M.(2004), "Transnational corporations and repression of political rights and civil liberties: an empirical analysis," *Kyklos*, 57(1), 45-66.
- Busse, M. and Hefeker, C.(2007), "Political risk, institutions and foreign direct investment," *European Journal of Political Economy*, 23(2), 397-415
- Campbell, H.(2008), "China in Africa: Challenging US global hegemony," *Third World Quarterly*, 29(1), 89-105.
- Chakrabarti, A.(2001), "The determinants of foreign direct investment: Sensitivity analyses of cross-country regressions," *Kyklos*, 54(1), 89-114.
- Cheng, L. K., and Ma, Z.(2008), *China's outward foreign direct investment*, Presented at the Indian Statistical Institute.
- Cheung, Y. W., Haan, J., Qian, X. W. and Yu, S.(2012), "China's Outward Direct Investment in Africa," *Review of International Economics*, 20(2), 201-220.
- Cheung, Y. W. and Qian, X. W.(2008), *The empirics of China's outward direct investment*, Munich, Germany: CESifo GmbH.
- Child, J.(2000), "Theorizing about organization cross-nationally," in Cheng, J. L. and Peterson, R. B.(Eds.), *Advances in international comparative management*, 13(27),40-56. Greenwich, CT: JAI Press.
- Davies, M.(2010), *How China is Influencing Africa's Development*, Background Paper for the Perspectives on Global Development 2010 Shifting Wealth, OECD DEVELOPMENT CENTRE.
- Deng, P.(2004), "Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications," *Business Horizons*, 47(3), 8-16.
- Deng, P.(2007), "Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies," *Business Horizons*, 50(1), 71-81.
- Dupasquier, C. and Osakwe, P. N.(2006), "Foreign direct investment in Africa: Performance, challenges, and responsibilities," *Journal of Asian Economics*, 17(2), 241-260.
- Frost, S.(2004), *Chinese Outward Investment in Southeast Asia: How Much and What Are the Regional Implications?*, Southeast Asia Research Centre Working Paper 67, City University of Hong Kong.
- Frynas, J. G. and Paolo, M.(2007), "A new scramble for African oil? Historical, political, and business perspectives," *African Affairs*, 106(423), 229-251.
- Harms, P. and Ursprung, H.(2002), "Do civil and political repression really boost foreign direct investment?," *Economic Inquiry*, 40(4), 651-663.

- Henisz, W. J.(2000), "The institutional environment for multinational investment," *Journal of Law, Economics and Organization*, 16(2), 334-364.
- Hong, S.(2011), "Chinese Private Direct Investment and Overseas Chinese Network in Africa," *China and World Economy*, 19(4),109-126,
- Hui, L. T. and Fatt, Q. K.(2008), "Aligning strategies with institutional influences for internationalization: evidences from a Chinese SOE," in Alon, I and McIntyre, J. R. (Eds.), *Globalizing of Chinese Enterprises*, New York: Palgrave Macmillan, 98-114.
- Jensen, N.(2003), "Democratic governance and multinational corporations: political regimes and inflows of foreign direct investment," *International Organization*, 57(3), 587-616.
- Jiang, W.(2009), "Fuelling the dragon: China's rise and its energy and resource extraction in Africa," *The China Quarterly*, 199, 585-609.
- Jing, G.(2009), "China's Private Enterprises in Africa and the Implications for African Development," *European Journal of Development Research*, 21(4), 570-587.
- Jun, K. W. and Singh, H.(1996), "The determinants of foreign direct investment in developing countries," *Transnational Corporations*, 5(2), 67-105.
- Kolstad, I. and Wiig, A.(2011), "Better the Devil You Know? Chinese Foreign Direct Investment in Africa," *Journal of African Business*, 12(1), 31-50.
- Kolstad, I. and Wiig, A.(2012), "What determines Chinese outward FDI?," *Journal of World Business*, 47(1), 26-34.
- Li, Q. and Adam, R.(2003), "Reversal of Fortunes: Democracy, Property Rights and Foreign Direct Investment Inflows in Developing Countries," *International Organization*, 57(1), 175-211.
- Lucas, R.(1993), "On the determinants of direct foreign investment: Evidence from East and Southeast Asia," *World Development*, 21(3), 391-406.
- Luo, Y., Xue, Q. and Han, B.(2010), "How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China," *Journal of World Business*, 45(1), 68-79.
- MOFCOM (2011), *2010 Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment*, Beijing: Ministry of Commerce of the People's Republic of China.
- Morck, R., Yeung, B. and Zhao, M.(2008), "Perspectives on China's outward foreign direct investment," *Journal of International Business Studies*, 39, 337-350.
- Nigh, D.(1985), "The effect of political events on US direct foreign investment: A pooled time-series cross sectional analysis," *Journal of International Business Studies*, 16, 1-17.
- Qi, C.(1999), "The Situation on Direct Investmen at broad by China and its Reasons: On Investment in Hong Kong from China," *Economic Science (Jingji Kexue)*, 2, 34-40.

- Qiao, J.(1996), "Chinese Enterprises Overseas Investment," *Investment Research (Touzi Yanjiu)*, 2, 16-22.
- Rosen. D. H. and Hanemann, T.(2009), *China's Changing Outbound Foreign Direct Investment Profile: Drivers and Policy Implications*, Policy Brief Number PB09-14, Peterson Institute for International Economics.
- Rugman, A.(2010), "Book review: Globalization of Chinese enterprises," *The International Trade Journal*, 24(3), 352-354.
- Sauvant K. P. (2005), "New sources of FDI: the BRICs. Outward FDI from Brazil, Russia, India and China," *Journal of World Investment and Trade*, 6(5), 639-709.
- Schneider, F. and Frey, B.(1985), "Economic and political determinants of foreign direct investment," *World Development*, 13(2), 161-175.
- Scott-Green, S. and Clegg, L.J.(1999), "The determinants of new FDI capital flows into the EC: a statistical comparison of the USA and Japan," *Journal of Common Market Studies*, 37(4), 597-616.
- Scott, W. R.(1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, I.(2006), *China and Africa: Engagement and compromise*, New York, NY: Routledge.
- UNCTAD (2012), *World Investment Report: Towards a New Generation of Investment Policies*, Geneva: UNCTAD.
- Voss, H., Buckley, P. and Cross, A.(2009), "An assessment of the effects of institutional change on Chinese outward direct foreign investment activity," in Alon, I., Chang, J., Fetscherin, M., Lattemann, C. and McIntyre, J. (Eds.), *China rules: Globalization and political transformation*, London: Palgrave Macmillan, 135-165.
- Wood, P. and Brown, K.(2009), *China ODI: Buying into the Global Economy*, Exceptional Resources Group.
- Wu, F. and Yeo, H. S.(2002), "China's rising investment in Southeast Asia: trends and outlook," *Journal of Asian Business*, 18(2), 41-61.
- Wu, H. L. and Chen, C. H.(2001), "An Assessment of Outward Foreign Direct Investment from China's Transitional Economy," *Europe-Asia Studies*, 53(8), 1235-1254.
- Ye, G.(1992), "Chinese Transnational Corporations," *Transnational Corporations*, 1(2), 1992, 125-133.
- Yeung, H. W. and Liu, W.(2008), "Globalizing China: The rise of mainland firms in the global economy," *Eurasian Geography and Economics*, 49(1), 57-86.
- Zhan, J. X.(1995), "Transnationalization and Outward Investment: The Case of Chinese Firms," *Transnational Corporations*, 4(3), 67-100.

Political determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment in Africa

Han, Byoung Sop

China has successfully fostered its robust economic growth in the past years, which has consolidated its status of world economic and political power. There has been a growing body of literature dealing with Chinese outward foreign direct investment. Many of Chinese OFDI studies have been based on economic factors. In contrast, the literatures focused on political factors are sparse. In this paper, we examined China's ODI based on political perspectives. This paper analyzed the determinants of Chinese OFDI with a panel of 53 African countries over the period 2003-2010, using realized OFDI amount as a dependent variable. Our Tobit model estimations revealed that Chinese OFDI in African countries is based on political considerations. Our results supported the fact that political factors such as, years after formation of diplomatic relationship, numbers of summit meeting and political risks are significant determinants of Chinese OFDI in African countries. Furthermore, our estimations revealed that the ODI of China is more likely to go to African countries which have higher level of economic cooperation with China, and have higher level of SOE presence. As for the importance of natural resource for Chinese OFDI across African countries, evidence for support has been found in our research. Overall, the empirical results confirmed the importance of political factors in explaining Chinese OFDI in African countries.

Key Words: Africa, China, FDI, Political statue, Political risk, SOE

How can Open Innovation Change the Innovation Process of Global firms: Understanding Motives, Success Factors, and Planned Activities of Communities of Innovation

Jae Hoon Hyun, Jin Suk Kim, Rolf Weiber, Daniel Mulhaus

Communities of innovation (COIs) reflect an approach yielding the greatest value in open innovation because of their strong developmental dynamics. An increasing number of global firms have discovered the huge potential of COIs and thus have attempted to take advantage of their innovation capability. Previous studies have focused mainly on discrete features of COIs, and thus, the general mechanisms underlying COIs remain unclear. Direct network effects have considerable influence on COI members' motivation to participate and on the quality of their interactions. The present paper interprets a COI as a critical mass system based on the interdependence between success factors and COI members' motives and interactions. The results suggest that the success of a COI depends mainly on the establishment of group related basic collectives; solutions to the problem of critical mass for developers and facilitators, and expectations of solution quality and diffusion success.

Keywords: Communities of Innovation, Critical Mass System,
Group Related Basic Collective, Quality and Innovation Management

Introduction

High development costs, shortened product life cycles, and high failure rates in the market launch of innovations have led firms to shift away from traditional innovation processes (West & Gallagher, 2006). In the past, the development of new products and services was oriented almost entirely toward firms' internal resources such as powerful R&D departments and forward looking management teams, but in recent years, firms have increasingly included the demand side in the innovation process. Chesbrough (2002) defined open innovation as a firm's integration and systematic development of external resources to enhance its innovation capability. Hung (2007) highlighted the importance of the business environment in the dynamic innovation process, reminding executives to maximize the openness and scalability of innovations to satisfy emerging social demands. In addition, an increasing number of firms are realizing that the openness of the traditional (firm centered) innovation process is a vital source of competitive advantage and thus are trying to tap into its potential (Song, Thieme & Xie, 1998; Dervitsiotis, 2010; Lichtenthaler & Ernst, 2009; von Hippel, 2005; Füller et al., 2006).

In recent years, the so called community of innovation (COI), in which members interact and collaborate with one another to generate solutions to specific problems, has attracted increasing attention from both researchers and practitioners. COIs connect a process of identifying information on requirements and a process of generating solutions in dynamic and collective learning environment. Therefore, the integration of COIs into firms' R&D activity reflects an approach that may produce the greatest and most consistent value in open innovation, which is one of the most important reasons why COIs have become a topic of special interest among firms.

Because a COI reflects a critical mass system in nature, its structure and practices have been considered mainly by firms in IT related industries and researchers focusing on the development of OSS (open source software) and online games. However, the success of community based innovation projects has been reported in other fields, including sporting goods and automobile manufacturing (Füller, Jawecki & Mühlbacher 2007; Füller et al., 2006). Therefore, it is necessary to apply the COI concept to more traditional business organizations and to the context of quality management to identify practical applications of the model for systematic and sustainable innovation in organizations (Mühlhaus et al., 2012).

Based on the above discussion, the present study analyzes the interdependence between various functional elements of COIs because these are particularly crucial for their success and identifies the initial point of departure for firms for the successful use of COIs. The results of

this initial empirical analysis provide evidence of a high level of interdependence between functional elements, motives, and success factors in COIs.

Theoretical Considerations

Previous studies of COIs can be divided into conceptual and empirical ones. Conceptual studies (Lerner & Tirole, 2002; Harhoff, Henkel & von Hippel, 2003) have generally taken the following three approaches (von Krogh & von Hippel, 2006): First, some studies have analyzed why members participate in COIs by determining why they supply knowledge and assistance, including the disclosure of self developed concepts, free of charge (Hars & Ou, 2002; Lerner & Tirole, 2002; Hemetsberger, 2003). Second, other studies have focused on coordination and the structure of the community based development process (Scacchi, 2004; Bonaccorsi & Rossi, 2003). Finally, the third approach emphasizes the effects of innovation on existing competitive structures (Economides & Katsamakas, 2006) and on the behavior of firms (Mustonen, 2005; Dahlander & Magnusson, 2005). On the other hand, empirical studies of COIs have focused on the individual features and functional elements of COIs. In particular, such studies have investigated COI members' motives (Lakhani & von Hippel, 2003; Ghosh et al., 2002; Hars & Ou, 2002), coordination mechanisms underlying COIs (von Krogh, Spaeth & Lakhani, 2003; Shah, 2006), and COI success factors (Crowston, Annabi & Howison, 2003).

However, both these studies have been limited in that they have provided only snapshots of various aspects of COIs viewed largely in isolation. For example, few have considered the interdependence between motives of individual contributors and the evolution of COIs. Given the collective and interactive nature of COIs, an isolated analysis cannot sufficiently explain the mechanisms underlying COIs because members' motives and activities depend largely on the behavior of other members.

To better map COI mechanisms, we must first isolate the core elements of COIs. The nucleus of a COI is formed by various members actively engaged in the community based innovation process. Previous studies have demonstrated that collective learning and development processes can be achieved only through balanced interactions between members (Sawhney & Prandelli, 2000). Vibrant interactions based on knowledge transfer between members can facilitate innovation performance and play an important mediating role in quality management (Hung et al., 2010).

For this reason, there is a need for a better understanding of what motivates COI members to contribute and which members play particularly important roles in the innovation process. Another important element of COIs is community success, which has different features and may be related to solution quality and innovation diffusion. In addition to the classical (firm centered) innovation process in which involved parties are paid for their contributions, it is essential to clearly understand how COI members evaluate the success and failure of various innovation efforts and outcomes (Crowston, Annabi & Howison, 2003).

COI Success Factors

Franke and Shah (2003) distinguished between success factors based on "process" and "result" dimensions as well as on their influence on COIs. In addition to process related factors such as members' satisfaction with assistance, they considered solution quality based on the product's newness, market potential, and suitability for commercialization. In terms of the effects, they analyzed the diffusion of solutions and found a high level of interdependence between these three success factors. They argued that COI interactions enhance the quality of solutions, which is crucial for their diffusion. Crowston, Annabi, and Howison (2003) identified processes, project outcomes, and consequences for members as COI success factors in the OSS sector.

Consolidating the above success factors, we can derive the following dimensions of COI success: process quality, solution quality, and innovation diffusion. Table 1 summarizes previous studies of COI success factors.

Table 1. Dimensions of COI Success.

Success Factors	Key Findings	Previous Research
Process Quality	Activities, registered members, page additions, the number of posts, repeat visits	Cothrel (2000)
	Usefulness of replies	Constant, Sproull, and Kiesler (1996)
	Number and helpfulness of contributions	Wasko and Faraj (2005)
	Satisfaction with assistance	Franke and Shah (2003)
	Level of activity, enjoyment, developers' satisfaction	Crowston, Annabi, and Howison (2003)
Solution Quality	Topics	Cothrel (2000)
	Number of problems solved, winning solutions	Lakhani et al. (2007)
	Newness, a sense of urgency	Franke and Shah (2003)
	Code quality, availability, the extent to which requirements are met	Crowston, Annabi, and Howison (2003)
Innovation Diffusion	Economic success	Cothrel (2000)
	Market potential, commercialization, diffusion	Franke and Shah (2003)
	job opportunities, the individual's reputation, attention, recognition, effects on other projects	Crowston, Annabi, and Howison (2003)

COI Actor Groups

A wide range of members engaged in different roles and activities is involved in the value creation process, and interactions between these members have considerable influence on the success and thus survival of the COI (Li et al., 2006). Because individuals generally have different motives and capabilities, there is a need for differentiating between various types of COI members. Previous studies have classified COI members into the following three groups: developers, project leaders, and facilitators (Hemetsberger, 2003; Stoll, 2006).

Developers form the nucleus of a COI. They create their own solutions (e.g., designs and source codes) and make them available to other members. In addition, this group serves as an important source of recruitment for informal project leaders, who are acknowledged by members because of their position, performance, or long term membership in the COI. These leaders sometimes occupy an influential position known as the "hero" (Bergqvist & Ljungberg, 2001). Project leaders also serve coordinating functions such as identifying and communicating relevant tasks and thus have considerable influence the direction of important changes. In this regard, they have decisive influence on the development of individual projects and on the OIC as a whole.

In addition to these primarily creative members, facilitators test new solutions, make/suggest improvements, and identify possible additions. Although this work is typically less important in terms of the level of difficulty and reputation (Lakhani & von Hippel, 2003), facilitators can directly influence solution quality. In addition to these object related activities, facilitators often form an essential link between users and developers, and through this link, they have some control over the acceptance of COI outcomes (Muniz & O'Guinn, 2001). Users (passive members) are not part of the innovation process (Jeppesen & Molin, 2004), but they use COI solutions and recommend them to others if they are satisfactory. In this regard, users form a COI group. Users play an important role in innovation diffusion by promoting innovations through word of mouth communication and persuading others to use those innovations.

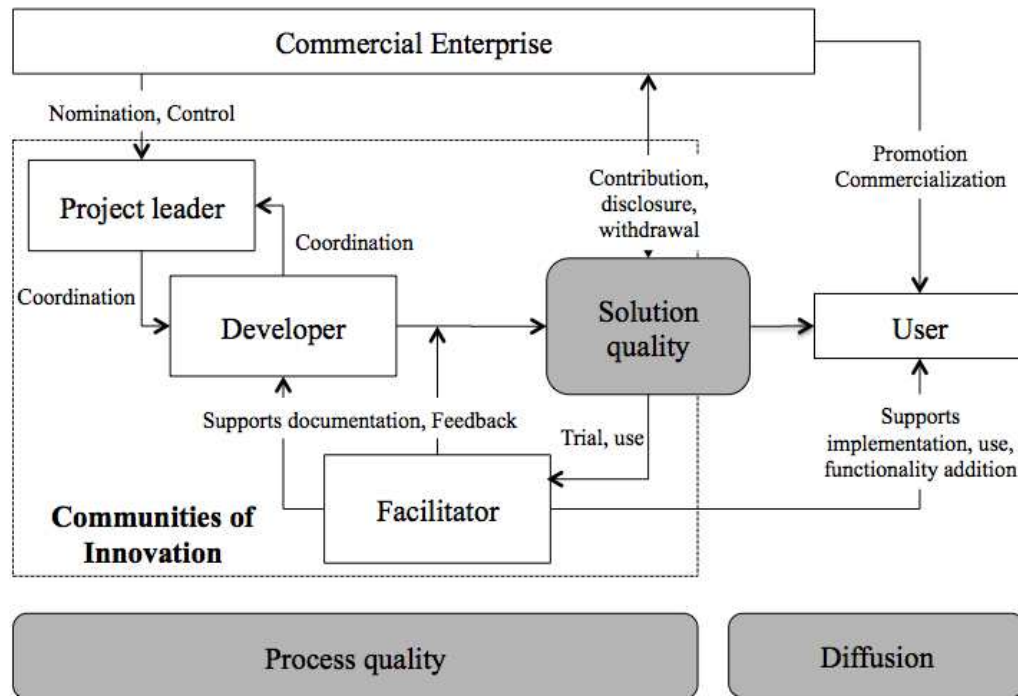


Figure 1. Functional Elements of a COI and Their Interdependence

Motives for Contributing to Community-Based Innovation

By analyzing the motives for participating in COIs, we address the question of why highly qualified members sometimes provide their services free of charge. A number of studies have examined this "puzzle" (Rossi, 2006). Some have taken a theoretical/conceptual approach (Eckert, Koch & Mitlöhner, 2005; Harhoff, Henkel & von Hippel, 2003; Lerner & Tirole, 2002), whereas others, an empirical approach (Lakhani & Wolf, 2005; Hars & Ou, 2002). These studies have analyzed a wide range of motives by distinguishing between economic, social, and technological motives and more commonly between intrinsic and extrinsic motives (Rossi, 2006; Bitzer, Schrettl & Schröder, 2007; Hars & Ou, 2002).

Intrinsic motives typically include entertainment, altruism, and learning, among others (von Hippel & von Krogh, 2003). These motives also cover "a sense of identification with the community" and "pleasure in communication (exchange) with other members" as well as idealistic motives such as "freedom of information." Zeitlyn (2003) mentioned "gift giving." On the other hand, extrinsic motives include direct economic benefits such as monetary rewards for participation and the existence of specific needs that cannot be met with existing products or information.

The success of a community based innovation project depends mainly on fruitful interactions between these four groups of members. Therefore, the relative importance of the motives discussed thus far should be considered from the perspective of these groups. However, previous empirical studies have typically considered only a single group of members and only a small number of members (Hemetsberger, 2003; Stoll, 2006) to analyze the differences in motives between various groups.

Table 2 shows the results based on a meta analysis and expert opinions, which indicate six categories of motives (dominant categories for each group are shaded). Except for idealistic motives, there were clear differences in the perceived importance of motives between the groups.

Table 2. Motive Categories by Group

	Project Leaders	Developers	Facilitators	Users
1. Hedonism	Entertainment (19) ; hedonic value (9)	Enjoyment / hedonic value (9), (11), (16), (19) ; intellectual stimulation (14), (15) ; curiosity (6) ; innovation interest (6)	Enjoy helping (4) ; entertainment (13)	
2. Nonspecific interaction needs	Gaining knowledge (9)	Learning, skills, and knowledge (6), (7), (9), (15), (19), (22) ; human capital (8) ; self determination (8) ; regulation (16) ; fulfillment (22) ; social identity (1) ; entertainment through joint creation (5)	Being a good citizen (4) part of my job (4) ; learning (20) ; centrality (21) ; tenure in the field (21)	Gaining knowledge (9)
3. Primary innovation needs	A need for functionalities (19) ; personal needs (9) ; perceived quality (2), (9) ; reduced maintenance (10)	Improve products (7) ; personal needs (8), (9), (14) ; pragmatic benefits (11) ; a need for specific functionalities (6)	Pragmatic benefits (11) ; useful information (20)	Reliability and quality of OSS (2), (9) ; personal needs (9) ; economic reasons (9) ; independence (2)
4. Result-oriented interaction needs	Fixing problems through others; (10) reciprocity (2) ; external responses (9) ; community feedback (2)	Sharing knowledge and skills (7) ; a sense of identification with the community (8), (11) ; working with teams (1), (14) ; realizing ideas (7) ; anticipating favorable emotions (1) ; making things happen (22) ; solving problems / critical for business (12), (22) ; future improvements (18) ; reciprocity (5), (12), (18)	Important problems (4) ; reciprocity (4), (20) ; generalized and specific reciprocity (13)	
5. Signal needs	Being outstanding (9)	Peer recognition and reputation (8), (14) ; being outstanding (9) ; enhancing professional status / careers (12), (14), (17) ; firm recognition (12) ; monetary awards (15)	A good reputation (13), (21) ; peer groups (20)	

6. Idealism	GPL requirements (10) ; being a good player in the OSS community (9) (19) ; altruism (9) ; fairness (9)	Participating in new cooperative relationships (7) ; social / political motives (11) ; obligations / a sense of identification with the OSS community (5), (16), (19) ; software should be free (7) ; altruism (5)	Code should be open (14) ; promoting and feeling obligated to OSS development (13), (14) ; a general sense of identification (11) ; altruism (3), (20), (21) ; social / political motives (3), (11)	Independence (2) ; control (9)
----------------	--	--	---	-----------------------------------

Bagozzi and Dholakia (2006): Reasons for participating in Linux user groups (OSS)
 Bonaccorsi and Rossi (2006): Firms' motivation for contributing to OSS communities
 Butler (2002): Reasons for investing time and effort in community-building work in communities of practice
 Constant, Sproull, and Kiesler (1996): Reasons why information providers respond in communities of practice
 Franke and Shah (2003): Reasons why innovators contribute to sports communities
 Füller et al. (2006): Users' motivation for taking part in the development of virtual products via the Internet
 Ghosh et al. (2002): Reasons for joining and remaining in OSS communities
 Hars and Ou (2002): Motives of students and hobby programmers for contributing to OSS communities
 Hemetsberger (2003): Motives of contributors and users for using OSS
 Henkel (2009): Reasons why firms contribute to OSS communities (e.g., revealing source codes)
 Hertel, Niedner, and Herrmann (2003): Motives of developers and interested readers for taking part in OSS projects
 Jeppesen and Frederiksen (2006): Reasons why users contribute to firm-hosted user communities
 Lakhani and von Hippel (2003): Motives for assisting OSS development
 Lakhani and Wolf (2005): Motives of volunteers and paid developers for contributing to OSS projects
 Lakhani et al. (2007): Motives of scientists for taking part in online communities of practice to help solve problems
 Li et al. (2006): Motives of developers for contributing to OSS communities
 Roberts, Hann, and Slaughter (2006): Motives for participating in (contributing to) OSS communities
 Shah (2006): Reasons why developers contribute to OSS communities
 Stoll (2006): Motives of project leaders and developers in OSS development
 Wasko and Faraj (2000): Reasons for contributing to communities of practice
 Wasko and Faraj (2005): Reasons for the number of and helpfulness of contributions to communities of practice
 West and O'Mahony (2005): Contributors' motivation in community-initiated OSS development

The results indicate that for developers, all motive categories were important. This may be because they perform the most complex tasks. In addition, these results may be explained by the fact that most studies have not explicitly distinguished between project leaders, developers, and facilitators. This indicates that motive categories may emerge more clearly if a better differentiated approach is taken. For project leaders, the most important motive categories were "result oriented interaction benefits," which were reflected in motives such as "perceived quality". For facilitators, interaction related motives were particularly relevant, which may be because facilitators are motivated more by interactions with other members than by their need for learning or solving specific problems. Few studies have focused on users, but their findings indicate the particular importance of "primary innovation needs." In the OSS sector, "the expected quality and reliability of software" and "independence from commercial enterprises" were often cited as important reasons for participating.

Research Model

Critical Mass Problem in COIs

Close and informal cooperation across functional and organizational boundaries and networks plays an important role in open innovation (Fichter, 2009). Direct network effects and resulting feedback are generated in COIs because an outcome has to be achieved in a collective action. However, this means that a minimum number of members must participate in the innovation process (i.e., critical mass) to enable collaborative work on a given problem.

In COIs, the question of critical mass presents itself in various forms. At the micro level, the overall collective must achieve a minimum size such that various motive categories are satisfied (collective related critical mass). On the other hand, a minimum number of members are required within any particular group if various groups are to complete their tasks in the individual innovation phases (group related critical mass).

In view of the informal, voluntary, and unpaid nature of COI activities, the problem of critical mass is also present at the macro level. In particular, "signal needs" can be satisfied only if the innovation outcome is adequately diffused. However, because the extent of actual diffusion is established only ex post, members have to anticipate this development, which means that the member specific expectation of the extent of diffusion has considerable influence on the fulfillment of their signal needs (Markus, 1987, Marwell & Oliver, 1993).

Differences in critical mass resulting from direct network effects mean that COIs are subject to the starting problem, which is typical of critical mass systems. To overcome this problem, the COI must have at least one "basic contributor circle" to enable collective work. Because of these differences, however, a basic contributor circle is described here at the group level as the "basic group related collective" and at the level of the overall collective as the "basic COI collective." If group related COIs emerge rapidly, then the basic COI collective is assured. Here it is important that the members themselves are located at the micro level, whereas the relevant basic collective must be located at the macro level because of the aggregation of all members in any one group. Because these macro variables are crucial for the fulfillment of contribution motives at the micro level, there is interdependence.

Interactions Between Success Dimensions and Motives in the Formation of the Basic COI Collective

The ways to establish various types of basic collectives depend mainly on the relevant motive category for each group of members and on their expectation of development at the macro level. We can assume that the quality of collective work determines that of the process and this in turn has considerable influence on solution quality. On the other hand, solution quality has a positive effect on the diffusion of an innovation in the market. Feedback is generated only when success dimensions at the macro level (solution quality and diffusion) influence those of process quality at the micro level.

Participation in a COI takes place on a voluntary basis and without payment. As a result, there are no extrinsic (monetary) incentives for contributing, which is why a COI experiences "success" only if members' various motives can be satisfied. In this regard, the fulfillment of members' needs can be considered a type of success in COIs and one that is reflected in the three success dimensions.

Motive categories 1, 2, and 6 are not oriented toward outcomes but focus on interactions between COI members. Therefore, we can assume that it is primarily the course of the innovation process that determines the fulfillment of motives in these categories and that these needs can be satisfied if a high level of process quality can be ensured. This indicates that motives in these categories can be satisfied even when solution quality is not high or when there is limited diffusion. By contrast, motive categories 3 and 4 are oriented toward the achievement of concrete solutions, which is why they can be satisfied only when a high level of solution quality is ensured. Similarly, motive category 5 can be satisfied on when an innovation is launched and diffused broadly in the market. In addition, process quality should facilitate motive category 5 because it is more rewarding to achieve recognition within a prosperous COI. Further, a high level of solution quality should facilitate motive category 5 because only remarkable outcomes can enhance member's reputation.

However, because the success dimensions "solution quality" and "diffusion" emerge only ex post, it is only the expected value for these two macro success variables that can motivate members to continue their contributions to the process. This anticipated value makes these two variables important determinants of process quality and allows them to account for a large portion of interdependence in COIs. On the one hand, process quality determines the quality of a solution and its diffusion. On the other hand, solution quality and diffusion are needed to achieve a high level of process quality and thus process satisfaction because of a lack of

extrinsic incentives. In particular, this applies to those groups considering motive categories 3 and 5 to be relevant.

The model in Figure 2 shows the relationships between the success dimensions and motive categories. It is presumed that these motive categories induce planned activities. To investigate the differences between the four groups, we tested the model for each group separately. In this context, we examined the member's perception of the three success dimensions, the effects of success dimensions on motive categories, and the effects of motive categories on planned activities.

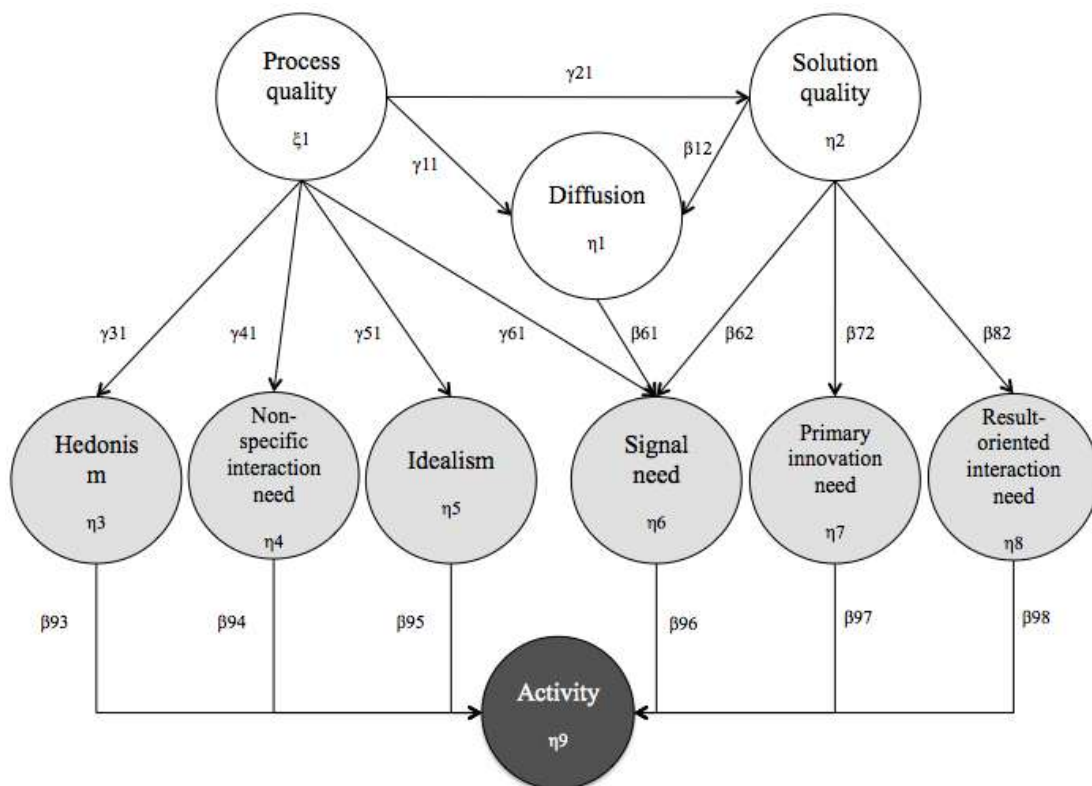


Figure 2. Relationships Between Success Dimensions and Motive Categories and Their Effects on Planned Activities

Methods

For the initial empirical analysis, we considered an online community composed of more than 600,000 participants and more than 50,000 active members. We contacted various discussion forums on the site and posted an online questionnaire, obtaining a total of 1,121 responses

from members. Based on the self report data, we assigned each respondent to one of the four groups. As in previous research on OSS communities, we were able to assign only a small percentage of members (approximately 10%) to the groups of project leaders and developers (Hemetsberger, 2003), which were characterized by long term members (18.8 and 17.4 months, respectively) and a substantial amount of time spent on community activities (approximately 20 hours per week).

Because of a paucity of empirical research on COIs (even in the context of online communities) and thus a lack of validated and well known scales of COI success, we based the measurement of the constructs on a meta analysis. For this, we selected specific or typical items often mentioned in previous studies. Based on this extensive literature review and in depth interviews with experts in the field of open innovation, we created scales for the success dimensions, motive categories, and planned activities. The Appendix shows all items used for scale development. We measured each construct (which had at least two items) on a six point Likert type scale ranging from "strongly agree" (1) to "strongly disagree" (6). We followed standard procedures for psychometric scale development (Gerbing & Anderson, 1998).

To specify the measurement of the constructs, we followed the procedure in Jarvis, MacKenzie, and Podsakoff (2003). We measured the motive categories by using reflective effect indicators. For the success dimensions and planned activities, we used a formative scale and defined each construct as a function of its causal indicators (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

We conducted a confirmatory factor analysis to assess measurement reliability and validity for each of the six motive categories, which we operationalized as reflective measures. Overall, the results indicate acceptable psychometric properties. Composite reliability for each construct exceeded the recommended threshold of .6 (Bagozzi & Yi, 1998). In addition, Cronbach's alpha for all constructs exceeded .6, indicating sufficient internal consistency between corresponding indicators. In addition, item reliability exceeded the recommended threshold of .4 (Bagozzi & Baumgartner, 1994). For each pair of constructs, we assessed discriminant validity based on Fornell and Larcker's (1981) criterion and found sufficient discriminant validity.

For those constructs with formative indicators (success dimensions and planned activities), we checked for multicollinearity. The calculated values of the variance inflation factor for the three attributes related to constructs η_1 , η_2 , η_9 , and ξ_1 were all below the threshold of 10, indicating that multicollinearity was not a serious problem (MacKenzie, Podsakoff & Jarvis, 2005).

Results

Because of the small number of project leaders and developers, we employed the partial least squares (PLS) method for model estimates. The PLS method provides robust parameter estimates even for a large number of constructs and a high proportion of formative scales. Chin and Newsted (1999) recommended a sample size should be ten times greater than the number of independent variables. The data satisfied this requirement by providing the sample of project leaders ($n=67$) when the number of independent variables totaling six (β_{93} to β_{98}).

All Q^2 values for the Stone Geisser criterion exceeded 0, indicating satisfactory forecast validity for all groups (Fornell & Cha, 1994). According to the R^2 values, the model provided a good fit to the data. Motive categories for facilitators are clearly below the recommended threshold of .33 (Chin, 1998), indicating that the related constructs did not explain a substantial portion of the variance. This may be due to the pioneering status of the present study and the use of newly developed scales. In addition, the measurement of the motives and motive categories was an awkward task because of multiple facets of member specific singularity. Because of this study's process orientation, we did not consider these characteristics.

The success dimensions were closely related across all groups. Process quality (more precisely perceived process success) had a significant effect ($p < .01$) on solution quality (β_{21} ranged from .69 to .78) and a weaker but still significant effect ($p < .1$) on diffusion. Perceived diffusion was influenced by solution quality (β_{12} coefficients exceeded .60). These results are generally consistent with the findings of previous studies (Franke & Shah, 2003).

In terms of the effects of the success dimensions on the motive categories, the results provide support for the proposed relationships. Process quality had significant positive effects on motive categories 1, 2, and 6 ($p < .05$) and stronger effects for project leaders and developers. With path coefficients exceeding .1, process quality had a strong but nonsignificant effect ($p > .05$) on motive category of signal need across all groups except for users. Solution quality had positive effects on motive categories 3 and 4 across all groups, indicating that an increase in the level of innovation quality. The relationship between perceived solution quality and signal need was heterogeneous and even negative for developers. In contrast, diffusion had no significant effect.

In terms of the parameter estimates for the effects of the motive categories on planned activities (β_{93} to β_{98}), which we interpreted as the perceived importance of specific motives, the results indicate clear differences between the four groups. Hedonistic motives were powerful drivers of project leaders, whereas no particular motive category was a dominant driver of

developers. However, this is consistent with the results of the meta analysis. That is, all motive categories were of equal importance for developers. For facilitators, motive categories 1, 5, and 6 were crucial for planned activities, indicating that these members were less likely to be driven by the goal of realizing better solutions than by that of focusing on various activities as collective action and learning opportunities. In contrast to the results of the meta analysis, motive categories 4, 5, and 6 were strong drivers of users.

Table 3. Parameter Estimates for the Model

Path			Path Name	Project Leader			Developer			Facilitator			User		
				Path Coefficient	R2	Q2	Path Coefficient	R2	Q2	Path Coefficient	R2	Q2	Path Coefficient	R2	Q2
PQ(ξ_1)	→	IQ(η_2)	Y21	.78***		.57	.78***		.54	.69***		.42	.74***		.52
PQ(ξ_2)	→	D(η_1)	Y11	.12*		.57	.21*		.54	.21***		.42	.23***		.52
IQ(η_2)	→	D(η_1)	β_{12}	.72***	.60	.43	.65***	.60	.25	.69***	.48	.32	.61***	.55	.39
PQ(ξ_1)	→	H(η_3)	Y31	.53***	.28	.25	.38***	.15	.06	.26***	.07	.05	.26***	.07	.05
PQ(ξ_1)	→	NSIN(η_4)	Y41	.64***	.41	.33	.45***	.21	.15	.31***	.09	.07	.28***	.08	.06
PQ(ξ_1)	→	I(η_5)	Y51	.53***	.28	.25	.45***	.20	.14	.30***	.09	.06	.31***	.09	.07
PQ(ξ_1)	→	SN(η_6)	Y61	.41	.46	.37	.35	.35	.29	.22	.13	.09	.20***	.10	.08
D(η_1)	→	SN(η_6)	β_{61}	.19	.46	.37	.23	.35	.29	.04	.13	.09	.09	.10	.08
IQ(η_2)	→	SN(η_6)	β_{62}	.14	.46	.37	-.31	.35	.29	.14*	.13	.09	.05***	.10	.08
IQ(η_2)	→	PIN(η_7)	β_{72}	.49***	.24	.18	.25*	.06	.02	.22***	.05	.03	.16***	.02	.02
IQ(η_2)	→	ROIN(η_8)	β_{82}	.71***	.51	.42	.38***	.14	.08	.25***	.06	.04	.21***	.04	.04
H(η_3)	→	A(η_9)	β_{93}	.51***	.28	.25	.06	.15	.06	.15**	.07	.05	-.07	.07	.05
NSIN(η_4)	→	A(η_9)	β_{94}	.11	.41	.33	-.03	.21	.15	.04	.09	.07	.08	.08	.06
I(η_5)	→	A(η_9)	β_{95}	.21	.28	.25	.33	.20	.14	.16**	.09	.06	.28***	.09	.07
SN(η_6)	→	A(η_9)	β_{96}	.07	.46	.37	.25	.35	.29	.22***	.13	.09	.16***	.10	.08
PIN(η_7)	→	A(η_9)	β_{97}	.08	.24	.18	-.09	.06	.02	.02	.05	.03	-.06	.02	.02
ROIN(η_8)	→	A(η_9)	β_{98}	-.01	.51	.42	.11	.14	.08	.09	.06	.04	.17***	.04	.04
PQ(ξ_1)	→	A(η_9)	n.a.	.53**		.57	.32**		.54	.19**		.42	.16***		.52
IQ(η_2)	→	A(η_9)	n.a.	.08	.60	.43	-.02	.60	.25	.06**	.48	.32	.04**	.55	.39
D(η_1)	→	A(η_9)	n.a.	.01	.68	.55	.06	.68	.43	.01	.57	.39	.01	.64	.48

For project leaders and developers, the success dimensions had significant effects on planned future activity ($p < .05$), and the results of process quality ranged from .32 to .53. In addition, for facilitators and users, the results showed significant effects on process and solution quality ($p < .05$). By contrast, diffusion explained only a insignificant amount of the variance in planned activities with values ranged from .01 to .06 across all groups).

Overall, these results suggest that the effects of the success dimensions on the motive categories were generally comparable across the four groups. Consistent with the results of the meta analysis, there were clear differences in terms of motive activity dependence. For project leaders, planned activity is explained by the model ($R^2=.73$) contrary to the results for the main effects of hedonistic motives ($\beta_9=.51$). For developers, there was no distinct structure, indicating that these members were driven by diverse motives. The motive categories explained only a small percentage of the variance in planned activities for facilitators and users ($R^2=.29$ and .25), indicating that the proposed model could not explain a substantial portion of their planned behavior.

Discussion

Member-Specific Feedback in COIs

Based on the results discussed in the previous section, we obtained the pattern as Table 4 showing the relative importance of each actor group according to innovation phases and motive categories.

In terms of the risk of a COI being abandoned, project leaders were the most important source of problems. This may be because they are the most important members in all phases of the innovation process and because their needs focus on "primary innovation needs" (3) and "result oriented interaction needs" (4). Ultimately, these needs can be satisfied only by the solution generated. Because of this orientation toward outcomes and the structure of their specific needs, their motivation for participating in the innovation process is sustained mainly by their expectation of solution quality. However, the results suggest that the emergence of expectations with respect to solution quality in the course of the innovation process is crucial for the other groups, implying that the expectation of solution quality is a crucial variable for COI success.

Table 4. Stage-Specific Actor Importance by Groups and Success Dimensions.

Actor Group			Project leader	Developer	Facilitator	User
Micro level	Process quality	Idea generation	High	Medium	Medium	Very high
		Development	Very high	Very high	High	None
		Test	Very high	Low	Very high	Medium
		Modification	Very high	Very high	Medium	None
	Motive		-	1, 2	1, 2	-
Macro level	Solution quality		Very high	Very high	High	Low
	Motive		3, 4	3, 4	3, 4	3
	Diffusion		Low	Medium	High	Very high
	Motive		5	5	5	-

Unlike in the case of project leaders, the needs of developers and facilitators can be satisfied through a high level of process quality. Because these two groups play critical roles in facilitating the innovation process, the issue of critical mass is a major problem. If a basic collective cannot be established for these two groups within a short period of time and a critical mass is not reached within a reasonable period of time, then the COI risks abandonment.

By contrast, achieving a member related critical mass is less relevant to project leaders because only a small number of project leaders typically participate in most projects. For developers and facilitators, it is possible to establish group related basic collectives through the motive categories "hedonism" (1) and "nonspecific interaction needs" (2). In particular, the motive category "signal needs" is of primary importance for the three groups of active members. Because these motives cannot be fulfilled until the diffusion of a given innovation, the success dimension "diffusion" generates feedback to the innovation process, in which developers' expectations play a particularly important role in COI success.

The above discussion indicates that it is possible to analyze the interdependence between the macro level and the micro level for each innovation stage as well as to identify members of particular importance. In the idea generation stage, ideas and any existing solutions are collected to provide a point of departure for joint development. Previous studies of innovation have demonstrated that this stage has considerable influence on innovation diffusion. Ideas that are likely to benefit only a small number of users or are considered to be mere technical gimmicks cannot achieve sustained success in the market. This is why it is crucial for users to take part in this phase. To put things into perspective, however, we should note that COIs generally have no systematic idea generation stage because existing solutions are presented to

the community at the outset and thus become its point of departure. In addition to users, other members may provide the COI with problems to be solved.

Policy Implications for Innovation Process of Global Firms

A global firm's innovation and improvement efforts depend on its creativity and learning capacity (Martensen & Dahlgaard, 1999). Given the dynamic process of innovation and the importance of the business environment, various features of innovation should be as open and scalable as possible (Hung, 2007). In this regard, firms need to make strategic choices regarding the development of an efficient R&D department or the employment of external resources based on open innovation to secure a pipeline for a sufficiently large number of new ideas. Dervitsiotis (2010) found a few firms following this practice (e.g., Proctor & Gamble). In general, firms do not initiate open innovation but can make use of other firms' innovation capability and outputs for their own purposes through well directed and careful interventions.

The results provide important insights into how a COI can be guided toward market success as a whole and how its failure (abandonment) can be prevented. A COI can be initiated if a specific innovation process is introduced by a firm and the three groups of active members. In view of the special features of COIs (particularly voluntary participation, joint action, and the absence of monetary incentives), the success of a project is determined mainly by the fulfillment of members' motives. In addition to the evaluation and perception of various success dimensions, members' expectations of continued COI development are of critical importance.

Global firms can build on members' expectations of the three success dimensions in a selective manner. For example, they can emphasize the relevance of innovation and quality. A firm can signal a COI by announcing the establishment of a project group with the same objectives as the COI and the intention to collaborate with the COI, which should have positive effects on the expected innovation process and solution quality and thus on planned activities. In turn, this should have a positive effect on members' expectations emerging from various motive categories.

Because collaboration is one of the most important features of COIs, direct network effects form, and thus, COIs are confronted with the problem of critical mass. Given this and the high level of innovation in COIs, firms must decide on the extent of their support for the innovation process by engaging in targeted activities and thus preventing the COI from being abandoned prematurely. When "intervening" in a COI, firms should begin by addressing the important

determinants of the "critical abandonment" of a COI. In particular, they can establish group related basic collectives, solve the problem of critical mass for developers and facilitators, and meet expectations of solution quality and diffusion success.

In terms of establishing group related basic collectives in the initial stages, firms should deploy specialists and provide suitable tools for development and testing to facilitate solution quality. In view of the critical importance of project leaders, firms should continue to support by providing high quality project management. However, firms also should remember that their employees are not voluntary participants from the COI perspective and that this may undermine COI members' basic motivation. Therefore, any intervention should be implemented with extreme caution. A particularly promising approach is that described by Dahlander and Magnusson (2005) as a symbiotic relationship in which "the firm is focusing on the realization of mutual benefits for both the firm and its community." Firms are limited in terms of their ability to achieve a critical mass. On the one hand, it may be too costly for them to rely solely on their employees, and on the other hand, providing COI members with monetary incentives may undermine their primary motivation to participate in the COI. A firm can secure a better point of departure if it can strengthen COI members' expectations of solution quality and diffusion.

From the perspective of quality management in non digital innovation, there must be an innovation at the end of the innovation process. A COI cannot afford to do this by itself and thus requires assistance from firms. The availability of necessary production capacity can not only solve production problems and thus enhance solution quality but also motivate COI members through increased solution quality if a firm states its readiness to provide production facilities in the initial stages of the innovation process. In addition, in terms of innovation diffusion, firms can provide positive stimuli through appropriate marketing measures and early announcements about members' expectations of diffusion to better fulfill their signal needs.

Summary and Conclusions

Because of the nature of COIs, it is the interdependence between process quality at the micro level and the solution quality and diffusion at the macro level that can lead to "critical occurrences" which may either jeopardize a smooth innovation process or facilitate COI success. This suggests the importance of analyzing the interdependence between functional elements and feedback structures to detect functional defects in a COI and enable the firm to exploit COI

benefits.

This study interprets a COI as a critical mass system and also defines the success dimensions of COIs at the macro level and the motive categories at the micro level. Here feedback is generated because the macro level variables (success dimensions and the number of users) determine the extent to which members' motives are fulfilled. The results indicate that COI success depends mainly on the establishment of group related basic collectives; solutions to the problem of critical mass for developers and facilitators; and expectations of solution quality and innovation diffusion.

This study has some limitations. we made extensive use of OSS studies, which requires a critical review. That is, there is. We made extensive use of OSS studies and focused mainly on OSS projects because CIO success has been reported mainly in this field. This requires a critical review that there is a need for examining the extent to which, show similar motive structures and interdependence. In this regard, future research should address these limitations by providing more in depth empirical analyses on other innovation sectors, particularly the manufacturing and service sectors. Ideally, such analyses should differentiate between project leaders, developers, facilitators, and users, and in this regard, this meta analysis of the motive structure of each group can serve as a reference point. In addition, an interesting point of departure for an empirical analysis may be a longitudinal study of COIs based on surveys conducted at various stages of the innovation process. This should provide a better understanding of the phase specific importance of various members.

References

- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M. (2006) Open Source Software User Communities: A Study of Participation in Linux User Groups, *Management Science*, 52, 1099 - 1115.
- Bagozzi, R. P. and Baumgartner, H. (1994) The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in Bagozzi, R. P. (Ed.) *Principles of Marketing Research*, Cambridge, MA: MIT Press, 386 - 422.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74 - 94.
- Bergquist, M. and Ljungberg, J. (2001) The Power of Gifts: Organizing Social Relationships in Open Source Communities, *Information Systems Journal*, 11(4), 305 - 320.
- Bitzer, J., Schrettl, W. and Schröder, P. J. (2007) Intrinsic Motivation in Open Source Software Development, *Journal of Comparative Economics*, 35, 160 - 169.
- Bonaccorsi, A. and Rossi, C. (2003) Why Open Source Software Can Succeed, *Research Policy*, 32, 1243 - 1258.
- Bonaccorsi, A. and Rossi, C. (2006) Comparing Motivations of Individual Programmers and Firms to Take Part in the Open Source Movement: From Community to Business, *Knowledge Technology & Policy*, 18(4), 40 - 64.
- Butler, B. S. (2002) Membership Size, Communication Activity, and Sustainability: A Resource Based Model of Online Social Structures, *Information Systems Research*, 12, 346 - 362.
- Chesbrough, H. W. (2002) *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Chin, W. (1998) *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, in Marcoulides, G.A. (Ed.) *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence.
- Chin, W. and Newsted, P. R. (1999) Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, in Hoyle, R. H. (ed.) *Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 307 - 341.
- Constant, D., Sproull, L. and Kiesler, S. (1996) The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice, *Organization Science*, 7, 119 - 135.
- Cothrel, J. P. (2000) Measuring the Success of an Online Community, *Strategy & Leadership*, 28, 17 - 21.
- Crowston K., Annabi H. and Howison J. (2003) Defining Open Source Software Project Success, in March, ST, Massey, A., DeGross, JI (eds.) *Proceedings of 24th International Conference on Information Systems (ICIS 2003)*, Seattle, WA, December 14 - 17, 2003.

- Dahlander, L. and Magnusson, M. G. (2005) Relationships Between Open Source Software Companies and Communities: Observations from Nordic Firms, *Research Policy*, 34, 481-493.
- Dervitsiotis, Kostas N. (2010) A Framework for the Assessment of an Organisation's Innovation Excellence, *Total Quality Management*, 21(9), 903 - 918.
- Diamantopoulos, A. and Winklhofer, H. M. (2001) Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, 38, 269 - 277.
- Eckert, D., Koch, S. and Mitlöhner, J. (2005) Using the Iterated Prisoner's Dilemma for Explaining the Evolution of Cooperation in Open Source Communities, in Scotto, M. and Succi, G. (eds.) *Proceedings of the First International Conference on Open Source Systems*, Genova, Italy, 186 - 191.
- Economides, N. and Katsamakos, E. (2006) Two Sided Competition of Proprietary vs. Open Source Technology Platforms and the Implications for the Software Industry, *Management Science*, 52, 1057 - 1071.
- Fichter, K. (2009) Innovation Communities: the Role of Networks of Promoters in Open Innovation, *R&D Management*, 39(4), 357 - 371.
- Fornell, C. and Cha, J. (1994) Partial Least Squares, in Bagozzi, R. P. (ed.) *Advanced Methods of Marketing Research*, Cambridge: Blackwell, 52 - 78.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39 - 50.
- Franke, N. and Shah, S. (2003) How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End Users, *Research Policy*, 32, 157 - 178.
- Füller, J., Bartl, M., Ernst, H. and Mühlbacher, H. (2006) Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development, *Electronic Commerce Research*, 6, 57 - 73.
- Füller, J., Jawecki, G. and Mühlbacher, H. (2007) Innovation Creation by Online Basketball Communities, *Journal of Business Research*, 60, 60 - 71.
- Gerbing, D. W. and Anderson, J. C. (1988) An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 186 - 192.
- Ghosh, R. A., Glott, R., Krieger, B. and Robles, G. (2002) *Survey of Developers. Free/Libre and Open Source Software: Survey and Study*, FLOSS, Final Report, International Institute of Infonomics, Berlecom Research GmbH.

- Harhoff, D., Henkel, J. and von Hippel, E. (2003) Profiting From Voluntary Information Spillovers: How Users Benefit by Freely Revealing Their Innovations, *Research Policy*, 32, 1753-1769.
- Hars, A. and Ou, S. (2002) Working for free? Motivations for Participating in Open Source Projects, *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 25-39.
- Hemetsberger, A. (2003) *When Consumers Produce on the Internet: The Relationship between Cognitive, affective, Socially based, and Behavioral Involvement of Prosumers*, Working paper retrieved at March 2011, <http://opensource.mit.edu/papers/hemetsberger1.pdf>.
- Henkel, J. (2009) Champions of Revealing - The Role of Open Source Developers in Commercial Firms, *Industrial and Corporate Change*, 18 (3), 435-471.
- Hertel, G., Niedner, S. and Hermann, S. (2003) Motivation of Software Developers in the Open Source Projects: An Internet based Survey of Contributors to the Linux Kernel, *Research Policy*, 32, 1159-1177.
- Hung, Hsin Min (2007) Influence of the Environment on Innovation Performance of TQM, *Total Quality Management*, 18(7), 715-730.
- Hung, R., Lien, B., Fang, S., and McLeand, Gary N. (2010) Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management, *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. and Podsakoff, P. M. (2003) A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecifications in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30, 199-218.
- Jeppesen, L. B. and Molin, M. J. (2004) Learning in Innovative Consumer Communities, in Herstatt, C. and Sander, J. G. (eds.) *Produktentwicklung mit virtuellen Communities*, Wiesbaden: Gabler Publishing, 170-198.
- Jeppesen, L.B. and Frederiksen, L. (2006) Why do User Contribute to Firm hosted User Communities? The Case of Computer Controlled Music Instruments, *Organization Science*, 17, 45-63.
- Lakhani, K. R. and von Hippel, E. (2003) How Open Source Software Works: "Free" User to user Assistance, *Research Policy*, 32, 923-943.
- Lakhani, K. R. and Wolf, B. (2005) Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects, in Feller, J., Fitzgerald, B., Hissam, S. and Lakhani, K. R. (eds.) *Perspectives on Free and Open Source Software*, Boston: MIT Press.

- Lakhani, K. R., Jeppesen, L. B., Lohse, P. A. and Panetta, J. A. (2007) *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*, Harvard Business School Working Paper No. 07 050, Boston, MA: Harvard University.
- Lerner, J. and Tirole, J. (2002) Some Simple Economics of the Open Source, *The Journal of Industrial Economics*, 2, 197 234.
- Li, Y., Tan, C. H., Teo, H. H. and Mattar, A. T. (2006) Motivating Open Source Software Developers: Influence of Transformational and Transactional Leaderships, *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research*, Claremont, California, 34 43.
- Lichtenthaler, U. and Ernst, H. (2009) Opening Up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness. *R&D Management*, 39(1), 38 - 54.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Jarvis, C. B. (2005) The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions, *Journal of Applied Psychology*, 90, 710 730.
- Markus, M. L. (1987) Towards a "Critical Mass" Theory of Interactive Media, *Communication Research*, 14, 491 511.
- Martensen, Anne and Dahlgaard, Jens J. (1999) Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing Vision, Blueprint and Strategy for Innovation in Creative and Learning Organizations, *Total Quality Management*, 10(4/5), 627 635.
- Marwell, G. and Oliver, P. (1993) *The Critical Mass in Collective Action: A Micro social Theory*, New York: Cambridge University Press.
- Muniz, A. M. and O'Guinn, T. C. (2001) Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27, 412 432.
- Mustonen, M. (2005) When Does a Firm Support Substitute Open Source Programming? *Journal of Economics & Management Strategy*, 14, 121 139.
- Roberts, J. A., Hann, I. H. and Slaughter, S. A. (2006) Understanding the Motivations, Participation, and Performance of Open Source Software Developers: A Longitudinal Study of the Apache Projects, *Management Science*, 52, 984 999.
- Rossi, M. A. (2006) Decoding the free/open source software puzzle: A survey of theoretical and empirical contributions, in Bitzer, J. and Schröder, P. J. H. (eds.) *The Economics of Open Source Software Development*, Amsterdam: Elsevier, 15 55.
- Sawhney, M. and Prandelli, E. (2000) Communities of Creation: Managing Distributed Innovations in Turbulent Markets, *California Management Review*, 42, 24 54.

- Scacchi, W. (2004) Free and Open Source Development Practices in the Game Community, *IEEE Software*, 21(1), 59 - 66.
- Shah, S. (2006) Motivation, Governance, and the Viability of Hybrid Forms in Open Source Software Development, *Management Science*, 52, 1000 - 1014.
- Song, X. M., Thieme, R. J. and Xie, J. (1998) The Impact of Cross Functional Joint Involvement Across Product Development Stages: An Exploratory Study, *The Journal of Product Innovation Management*, 15, 289 - 303.
- Stoll, L. B. (2006) *Spass und Software Entwicklung zur Motivation von Open Source Programmierern* [Fun and software development as motivation of open source software developers], Ph.D. thesis, University of Zurich.
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- von Hippel, E. and von Krogh, G. (2003) Open Source Software and the “Private Collective” Innovation Model: Issues for Organization Science, *Organization Science*, 14, 209 - 223.
- von Krogh, G. and von Hippel, E. (2006) The High Promise of Research on Open Source Software, *Management Science*, 52, 975 - 983.
- von Krogh, G., Spaeth, S. and Lakhani, K. R. (2003) Community, Joining, and Specialization in Open Source Software Innovation: A Case Study, *Research Policy*, 32, 1217 - 1241.
- Wasko, M. M. and Faraj, S. (2000) It is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice, *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155 - 173.
- Wasko, M. M. and Faraj, S. (2005) Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, *MIS Quarterly*, 29, 35 - 57.
- West, J. and Gallagher, S. (2006) Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open source Software, *R&D Management*, 36(3), 319 - 331.
- West, J. and O’Mahony, S. (2005) Contrasting Community Building in Sponsored and Community Founded Open Source Projects, *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii: IEEE Press.
- Zeitlyn, D. (2003) Gift Economies in the Development of Open Source Software: Anthropological Reflections, *Research Policy*, 32, 1287 - 1291.

지식추구 해외직접투자의 시기결정요인 : 일본 제약 다국적기업의 해외연구소 설립을 중심으로

김상지

서울대학교 경영대학 국제경영/전략 박사과정

Tel: +82-10-2449-0898

E-mail: sjkim05@snu.ac.kr

박연진

서울대학교 경영대학 국제경영/전략 박사과정

Tel: +82-10-9825-7885

E-mail: chris81@snu.ac.kr

송재용*

서울대학교 경영전문대학원/경영대학 국제경영/전략 교수

Tel: +82-2-880-9080 ; Fax: +82-2-878-3154

E-mail: jsong@snu.ac.kr

* 교신저자

초 록

기업의 해외직접투자 목적이 다양해지고 특히 지식을 추구하는(knowledge-seeking) 투자가 늘어남에 따라 본 연구에서는 이러한 투자의 시기를 결정하게 하는 요인이 무엇인지에 초점을 맞추고 있다. 기존 연구들은 해외직접투자의 동기, 목적, 형태에 대해서는 충분히 다루고 있으나 '언제' 투자를 할 것인지에 대해서는 거의 논의하고 있지 않다. 해외직접투자를 유치하고자 하는 국가, 특히 현지 기업과 산업에 파급효과가 큰 지식추구 해외직접투자를 유치하고자 하는 국가들에게는 기업이 투자를 결정하는 시기가 매우 중요한 이슈라 할 수 있다. 지식추구형 투자는 시장추구형이나 효율추구형에 비해 늦게 일어나는 경향이 있으며 다른 투자에 대해 후속적으로 일어나는 경향이 있다. 또한 기업마다 투자시기가 다를 수 있다. 본 연구에서는 이러한 이유가 '지식'에 대한 투자가 갖는 불확실성(uncertainty)과 비가역성(irreversibility)에 있다고 본다. 지식을 추구하는 투자는 다른 목적에 대한 투자보다 높은 수준의 자원 투입을 요구하면서도 성과에 대한 예측이 어렵기 때문에 기업이 투자를 결정할 때 내외부의 불확실성에 더욱 민감하다. 뿐만 아니라, 지식추구 해외직접투자의 결과로 얻은 성과 즉 지식의 경우 다른 자원에 비해 자산의 특수성(asset-specificity)이 높아 상대적으로 회수하기 어렵다는 특성을 가진다. 이러한 비가역성은 불확실성에 대한 민감도를 더욱 높인다. 따라서 지식창출과 관련된 불확실성이 낮아지는 시점에서 기업은 지식추구 해외직접투자를 결정할 것이라고 예측할 수 있다. 본 연구에서는 우선 기존연구에서 투자의 결정요인으로만 보았던 모기업의 기술적 역량과 현지국가의 기술자원의 풍부성을 본 연구에서는 투자시기를 앞당기는 요인으로 본다. 그리고 현지국가의 경영환경의 호의성을 투자의 불확실성을 낮추어 주는 외부 요인으로 보고 호의성이 높을 때 지식추구 해외직접투자 시기가 빨라 질 것으로 본다. 또한 경영환경의 호의성이 기업의 역량과 현지국의 풍부한 자원이 지식추구 해외직접투자 시기결정에 미치는 영향을 조절할 것으로 예상하여 본 연구에서 검증해 본다.

Keywords: 해외직접투자(FDI)시기, 지식추구 해외직접투자, 불확실성, 해외 연구개발(R&D), 일본 다국적 기업

I 서론

기업들의 해외직접투자(foreign direct investments; FDI) 목적은 점점 다양해지고 있다. 전통적으로 다국적기업(multinational corporations; MNCs)들은 본국에서 형성된 지식이나 자원을 이전해 해외에서 활용하기 위한 목적으로 직접투자를 하거나(시장추구 해외직접투자; market-seeking FDI) 생산 및 운영 비용을 절감하고자 직접투자를 하였다(효율추구 해외직접투자; efficiency-seeking FDI) (Caves, 1971; Hymer, 1960). 최근 들어 이러한 다국적기업들의 해외직접투자에 새로운 목적이 추가되었다. 이제 그들은 현지의 지식을 습득하고 그것을 바탕으로 역량을 개발하기 위한 목적으로 해외 연구소를 설립하고 있으며 그 숫자가 빠른 속도로 증가하고 있다(Asakawa, 2001; Kuemmerle, 1999; Shan & Song, 1997).

이처럼 새로운 목적, 새로운 형태의 해외직접투자가 증가함에 따라 기존 해외직접투자 관련 연구들로 설명하기 어려운 부분들이 나타나고 있다. 기존 연구의 대부분은 "누가", "어디에", "왜" 투자를 하는지에 초점을 맞추고 있다. 즉 기업들이 어떠한 동기에서 투자를 결정하는 지에만 관심을 가져왔을 뿐 의사결정의 동기와 실제 의사결정행위가 발생하는 시점 간의 차이와 그 차이에 영향을 미치는 요인에 대해 상대적으로 등한시 했으며 그로 인해 "언제" 투자가 발생하는지에 대한 설명이 많이 부족한 실정이다(Rivoli and Salorio, 1996; Li, 2007). 물론 기업이 시장추구 해외직접투자나 효율추구 해외직접투자를 하는 시기에 대해서는 어떠한 기업이 무슨 동기로 직접투자를 하는가에 대한 설명을 제시하는 기존의 이론들로 부분적인 설명이 가능할 것이다. 예를 들어, 기업이 소유 우위(ownership advantage)를 가질 때 시장추구 해외직접투자를 할 가능성이 있으며 해외에서 저렴하면서도 고품질의 원자재를 발견했을 때 효율추구 해외직접투자를 할 수 있다. 그러나 기존 연구들은 소유 우위를 가지고 있고 입지 우위(location advantage)가 있는 국가를 기업들이 발견했을 때 의사결정을 한다고만 주장할 뿐 그러한 기업들 간에도 어떠한 이유로 의사결정 시점 간 차이가 발생하는지는 설명하지 않고 있다. 또한 시장추구 해외직접투자나 효율추구 해외직접투자를 설명하는 소유 우위나 입지 우위는 지식추구 해외직접투자의 경우 그 시기를 설명함에 있어 더욱 적용하기 힘든 결정요인이다. 더욱이 지식추구 해외직접투자는 시장추구형이나 효율추구형보다 나중에 발생하는 경향이 있다.

지식추구 해외직접투자가 다른 목적의 직접투자보다 이후에 발생하거나 늦춰지는 것에 대해 한 가지 가능한 설명은 그러한 투자가 가지는 특성에서 발견할 수 있다. 지식추구 해외직접투자는 시장추구 해외직접투자나 효율추구 해외직접투자보다 대표되는 자원활용형(asset-exploiting) 투자와는 다소 다른 특성을 가진다. 우선, 지식추구 해외직접투자는 보다 높은 수준의 자원 투입을 필요로 하는 동시에 다른 유형의 해외직접투자보다 위험도도 높다. 기업이 지식을 획득하기 위해서는 많은 시간과 비용을 투입해야 하지만 적기에 필요로 하는 지식을 확보할 것이라는 확신을 하기는 어렵다.

그리고, 지식추구 해외직접투자는 비가역성(irreversibility)이 매우 높다. 지식추구 해외직접투자는 상대적으로 고가의 장비나 고학력의 연구개발인력과 같은 자산에 투입되는 매몰 투자(sunken investments)가 크다. 또한, 지식추구 해외직접투자를 통해 형성된 그러한 종류의 자산이나 지식은 해당 기업 특유(specific)의 자산이 되기 쉽다. 이렇듯 투자가 특정 기업이나 산업 특유의 자산을 형성하게 되면 그 투자는 더욱 비가역적이 되는데, 바로 자산의 특수성(asset specificity)이 해당 자산을 시장에서 되팔 때 어려움을 가중시키기 때문이다(Williamson, 1985). 이와 같은 지식추구 해외직접투자의 특성(대량의 자원 투입, 고도의 위험, 투자의 높은 비가역성) 때문에, 기업은 높은 불확실성(uncertainty)에 직면하게 된다. 따라서, 지식추구 해외직접투자의 경우 투자의 시기를 결정할 때 다른 목적의 투자에 비해 기업은 불확실성과 관련된 요인들의 영향을 많이 받을 것이며 불확실성이 낮아지는 시기까지 투자를 연기할 가능성이 높다.

전통적 해외직접투자 이론은 의사결정과정에서 불확실성의 역할을 적절히 고려하지 않았기 때문에 지식추구 해외직접투자의 결정 시기에 대해서 충분한 설명을 제시하지 못한다. 불확실성에 대해 다루고 있는 최신 연구 흐름은 대부분 리얼옵션 관점(real options perspective)에 기반한 것들이다(Reuer and Tong, 2007). 리얼옵션 관점에서는 환경의 불확실성을 기업의 투자 전략에 영향을 미치는 주요 요인으로 본다. 리얼옵션 관점에서 기업은 불확실성과 관련된 정보들을 관찰하며 불확실성이 높은 시기에는 소규모의 단계적 투자를 하면서 수익 기회를 확보 및 유지하다가, 불확실성이 낮아지거나 해소되는 시기에 투자를 철회하여 향후 발생할 수 있는 손실을 최소화 하거나 대규모 투자를 감행함으로써 높은 이익을 실현한다(Kogut, 1991; Dixit and Pindyck, 1994; Kogut and Kulatilaka, 2001). 또한 기업이 이러한 리얼옵션적 투자전략을 택하는 이유는 투자의 비가역성과 유보가능성(delayability) 때문이다. 따라서 우리는 높은 비가역성을 가지며 불확실성에 민감한 지식추구 해외직접투자의 시기를 설명하기 위해, 기존의 투자 동기를 설명하는 전통적 이론에 덧붙여 리얼옵션 관점에서 대규모 투자를 감행하는 옵션의 시행(execution) 시기의 결정요인을 설명하는 '불확실성의 감소 혹은 해소(resolution)' 요인에 대한 고려를 함께 해 보고자 한다.

우선, 지식추구와 관련된 기업의 역량과 현지국가의 입지우위 요인은 의사결정을 하게 만드는 요소일 뿐 아니라 그 양과 수준의 차이에 따라 기업의 해외직접투자를 앞당기거나 늦추는 요인으로 작용할 수 있을 것으로 본다. 따라서 전통적 이론에 기반하되, 전통적 요인들을 기업의 의사결정 시기를 결정하는 요인으로서 테스트 해 볼 것이며, 불확실성의 요인을 새롭게 추가하여 현지국가의 경영환경의 불확실성이 기업의 지식추구 해외직접투자 시기 결정에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 것이다. 또한 불확실성의 영향을 좀 더 심도 있게 알아보고자, 투자 동기가 투자시기 결정에 미치는 영향이 불확실성의 정도에 따라 어떻게 변화하는지 알아볼 것이다.

기존에도 해외직접투자의 시기를 결정하는 연구들이 드물게 있었지만(e.g., Campa, 1993; Dixit, 1989; Rivoli and Salorio, 1996), 그 대상이 시장추구나 효율추구 해외직접투자에 국한되었다. 본 연구는 전통적 해외직접투자 이론으로 충분히 설명이 되지 않는 지식추구 해외직접투자 현상에 대해 불확실성이라는 새로운 관점을 도입하여 설명력을 높임으로써 이론적 기여를 한다. 또한 해외직접

투자 연구에서 거의 이루어지지 않았던 투자 시기의 결정요인을 탐구하여 기존 연구의 흐름을 보완한다. 마지막으로, 본 연구는 지식 추구 해외직접투자를 신속히 유치하고자 하는 국가의 정부나 기업에게 실무적 시사점을 제공한다. 현지국가에게 있어 지식 추구 해외직접투자의 시기는 직접투자의 장소를 결정하는 것만큼이나 중요하다. 지식 추구 해외직접투자는 다른 목적의 직접투자보다 훨씬 높은 부가가치를 창출하기 때문이다.

다음 장에서는 기존 해외직접투자 이론에 대해 살펴보고 투자시기 결정에 대해 설명이 가능한 부분과 한계점에 대해 논한다. 그리고 우리가 다루고자 하는 지식 추구 해외직접투자와 이러한 투자가 가지는 특성에 대해 알아보고, 본 연구에서 새롭게 도입하고자 하는 불확실성의 개념을 설명할 것이다. 그 후, 전통적 관점과 불확실성의 개념에 기반하여 지식 추구 해외직접투자 시기와 관련한 가설을 수립하고 실증 분석을 할 것이다. 마지막으로, 본 연구의 분석 결과로부터 이론적, 실무적 시사점을 논하며 향후 연구에 대한 제안을 할 것이다.

II. 이론 및 가설

1. 이론

1.1. FDI 이론

해외직접투자에 관한 초기의 연구들은 대체로 환율이나 국가 간의 임금 격차와 같은 거시경제적인 변수들에 주로 초점을 맞추었다. Hymer(1960)의 기념비적인 연구 이후부터 다국적기업이나 해외직접투자에 관한 연구자들의 시선이 기업으로 옮겨지기 시작했다. Hymer는 국제경영에 있어서 가장 근본적인 질문인 “왜 다국적기업인가?” “왜 해외직접투자인가?”와 같은 질문을 제기한 최초의 경제학자로 평가된다(Dunning, 2008). Hymer가 제시한 독점적 우위(monopolistic advantage)라는 개념은 타국의 기업이 현지에서 상대적으로 불리한 환경에 처함에도 불구하고 현지의 기업과 성공적으로 경쟁할 수 있는지에 관하여 설명해 준다. 외국인 비용(liability of foreignness)은 다국적기업이 해외 활동 시에 감수하게 되는 비호의성(unfavorability)이나 비친화성(unfamiliarity)에서 발생하는 비용을 의미한다(Zaheer, 1995). 이러한 외국인 비용의 존재로 인하여 다국적기업들은 이 비용을 상쇄시키고 나서도 경쟁 기업 대비 우위를 가질 수 있을 만큼 경쟁 우위를 가지고 있어야 현지에서 성공할 수 있다는 것이다.

해외직접투자의 동기와 경쟁 우위 확보와 관련된 연구는 1970년대 거래 비용 경제학자들(transaction cost economists)의 연구로 이어졌다. Coase(1937)나 Williamson(1979)으로 대표되는 거래 비용 경제학자들은 인간의 제한된 합리성(bounded rationality)과 불확실성(uncertainty)의 존재로 인하여 기존의 경제학에서 가정하는 것과 달리 시장은 완전할 수 없다고 주장하였다. 따라서 완전한 계약(perfect contract)은 존재하기 어렵고 거래 비용(transaction cost)이 존재한다는 것이다.

Buckley와 Casson(1976), Rugman(1981), 그리고 Hennart(1982; 1991) 등은 거래 비용의 관점을 국제 경영 분야에 도입하여 “왜 기업이 시장을 통하여 거래하지 않고 해외직접투자를 하는가?”에 관하여 설명하고자 하였다. 이들은 다국적 기업이 내부화 우위(internalization advantage)를 가질 때 수출이나 계약과 같은 시장에서 거래하는 방식 보다는 현지에 직접 투자를 하게 된다고 하였다. 내부화 우위는 시장 거래를 기업 내부의 위계(firm's hierarchy)로 대체할 때에 발생하게 되는 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)에서 발생하는 우위로 정의된다.

국제 경영 분야의 또 다른 중요 주제 중 하나는 진입 방식에 관련된 것으로 “어떻게 해외 시장에 진출할 것인가?”에 대한 해답을 찾는 것이다. 기업들은 수출, 라이선싱과 같은 계약 방식, 해외 직접투자자와 같은 여러 대안 중에서 해외 시장 침투 방식을 선택할 수 있다. 해외직접투자 내에서도 신설 투자(green-field investment)를 할 것인지, 현지나 해외의 기업과 합작 투자(joint venture)를 할 것인지, 기존 기업을 인수(acquisition)할 것인지 요건에 따라 다른 결정을 내릴 수 있다. 국제 경영의 많은 연구들이 다국적 기업들이 어떤 진입 방식을 택하는가와 그에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 탐구해 왔다. 진입 방식의 결정 요인과 진입 후 성과는 국제 경영 연구자들의 주요 주제 중 하나이다(Chang & Rosenzweig, 2001).

Dunning(1980)은 이전에 등장한 논의들을 종합하여 ‘절충 이론(Eclectic paradigm)’을 제시하였다. ‘OLI 패러다임(OLI paradigm)’으로도 불리는 절충 이론에서 O는 소유 우위(ownership advantage)를, L은 입지 우위(location-specific advantage)를, I는 내부화 우위(internalization advantage)를 의미한다. 소유 우위는 독점적 우위의 내용과 같고 입지 우위는 지리 경제학에서, 내부화 우위는 거래 비용 이론에서 제기된 것이다. 이러한 기존 연구들에서 제기된 개별적 우위 요인들을 종합하여 하나의 패러다임으로 만들어 냄으로써 Dunning은 왜 어떤 기업이 특정한 어떤 국가에서 어떤 진입 방식으로 해외에 진출하는지를 성공적으로 설명할 수 있는 토대를 마련하였다.

기업의 해외 진출과 관련된 또 다른 연구로는 국제화 과정 모델(internationalization process model)이 있다(Johanson & Vahlne, 1977). 읍살라 모델(Uppsala model)로도 불리는 이 모델은 스웨덴 출신의 다국적 기업들이 세계 진출해 가는 모습을 관찰한 스웨덴 연구자들에 의해 수립되었다. 이들은 다른 연구자들과는 달리 다국적 기업들의 해외 진출 과정에서의 순차적인 투자의 패턴에 관심을 가지고 이를 설명하고자 하였다. 이들은 이러한 패턴을 ‘설립 체인(establishment chain)’이라고 명명하고 다국적 기업들의 국제화 패턴의 유형과 이러한 패턴이 발생하는 원인에 관하여 설명하였다. 이들에 따르면 다국적 기업들은 심리적 거리(psychic distance) 상 근접한 이웃 국가에 우선 진출하고 순차적으로 점차 원거리의 국가로 진출하는 경향이 있다고 한다(Johanson & Vahlne, 2009). 그리고 기업들은 우선 투입이 적은 진입 방식(low commitment mode)으로 침투한 후 점차 더 많은 투자가 필요한 진입 방식으로 진화하여 간다고 한다. 현지에서 구체적으로 어떤 목적을 하는 활동을 하는가도 점진적으로 변화하는데 대부분 판매 자회사가 우선 설립되고 이후 생산 자회사나 연구소가 추가되는 패턴을 보인다고 하였다. 이러한 패턴들이 보이는 주요 원인은 역시 외국인 비용이며 기업들의 해외 활동은 일종의 점진적인 학습(incremental learning) 과정으로

현지에 진출한 이후 경험을 축적하며 지식을 습득함으로써 외국인 비용이 절감되고 이러한 학습이 후속 투자 의사 결정에 영향을 미치게 된다는 것이다. 따라서 기업의 해외 진출은 일회적인 것이 아닌 동적인 변화 과정이라는 것이다.

1.2. 기존 해외투자 관련 연구의 한계점

기업들은 해외 투자를 고려할 때 어떤 시장으로 진출할 것인가? 어떻게 진출할 것인가? 그리고 언제 진출할 것인가? 라는 세 개의 상호 관련된 문제에 대해 의사 결정을 내려야 한다. 연구자들도 이 상호 관련된 질문에 대한 답을 구하기 위한 연구를 진행해 왔다(Gaba, Pan & Ungson, 2002). 진입 국가 결정(entry location decision)에 관련된 첫 번째 질문과, 진입 방식 선택(entry mode selection)에 관련된 두 번째 질문은 국제 경영에 관련된 기존 연구들의 주요 관심사였지만 진입 시기(entry timing)에 관련된 세 번째 질문은 상대적으로 연구자들의 관심에서 소외되어 온 새로운 연구 영역이다(Gaba, Pan & Ungson, 2002). 게다가 진입 시기에 관한 실증 연구는 매우 제한적이며 대부분의 연구가 산업 수준에서의 총괄적 연구에 그치고 있다(Li, 2007).

또한 대부분의 기존 연구들은 기업의 해외직접투자를 각기 독립적이고 정적인 의사 결정 과정에서 비롯되는 것으로 취급하는 경향이 있다. Chang과 Rosenzweig(2001)는 진입 방식에 관한 연구들에서 이런 문제가 발생하고 있음을 지적하였다. 이들은 많은 기업들의 해외 투자는 개별적인 일회성 사건이 아닌 동적인 변화가 일어나는 순차적인 과정으로 보아야 한다는 의견을 제기하였다. 상기한 국제화 과정 모델(Johanson & Vahlne, 1977)이나 기업들의 순차적 진입(sequential entry)에 관련된 연구들(Kogut & Chang, 1996; Song, 2002; Chung & Song, 2004)은 기업의 해외 투자 관련 의사 결정은 국가 간의 자원 이동 방향과 이동량과 연관된 연쇄적인 의사 결정 과정의 일부라는 인식에 기반하여 연구를 진행하였다. 이러한 인식을 무시한 채로 해외 직접 투자에 관하여 탐구한다면 진입의 효과와 진입 방식에의 결정 요인의 효과를 과소평가하는 오류를 범할 수 있다(Chang & Rosenzweig, 2001).

더불어 기존 연구들은 자회사의 설립 목적에 관하여 간과하는 경향이 있다. 기업이 해외 현지에서 자회사를 통하여 어떤 활동을 영위할 것인가에 따라서 투자에 수반되는 불확실성이나 투자 환경, 투자 이후의 상황 등이 매우 달라질 수 있기 때문에 진입 동기, 진입 국가, 진입 방식, 진입 시기에 관련된 연구에서는 현지에서 어떤 활동을 목적으로 하는 자회사인가를 고려해야 할 필요성이 있다. 특히 현지에서의 지식 흡수 및 지식 창출을 목적으로 하는 해외 연구소는 최근 각광을 받기 시작한 관심 대상이다.

그러므로 본 연구에서는 지식추구 해외직접투자의 시기에 관련한 실증적인 연구를 수행함으로써 이러한 기존 연구들의 약점을 보완하고 해외직접투자 관련 연구에 기여하고자 한다. 이를 위해 우리는 구체적으로 어떤 요인들이 다국적 기업의 해외 연구소 설립 시기에 영향을 미치는가에 관한 가설을 수립하고 연구를 진행할 것이다.

1.3 지식추구 해외직접투자

지식추구 해외직접투자는 본국이 아닌 해외국가에서 현지 지식을 습득하여 새로운 지식을 창출함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 목적에서 시행되는 투자이다. 따라서 기존의 자원을 해외로 이전하여 활용하는(asset-exploiting) 시장추구형이나 효율추구형 해외직접투자와는 다른 특성을 가지는 자원탐색(asset-exploring)적 투자이다. 지식추구 해외직접투자는 매우 비가역적인 특성을 가진다. 지식추구 해외직접투자는 고가의 장비나 고학력 연구개발 인력과 같은 자원에 대해 대규모의 매물투자가 이루어진다. 또한, 지식추구 해외직접투자를 통해 형성된 그러한 종류의 자산이나 지식은 해당 기업 특유(specific)의 자산이 되기 쉽다. 이렇듯 투자가 특정 기업이나 산업 특유의 자산을 형성하게 되면 그 투자는 더욱 비가역적이 되는데, 바로 자산의 특수성(asset specificity)이 해당 자산을 시장에서 되팔 때 어려움을 가중시키기 때문이다(Williamson, 1985). 이와 같은 지식추구 해외직접투자의 특성(대량의 자원 투입, 고도의 위험, 투자의 높은 비가역성) 때문에, 기업은 높은 불확실성(uncertainty)에 직면하게 된다. 따라서, 지식추구 해외직접투자의 경우 투자의 시기를 결정할 때 다른 목적의 투자에 비해 기업은 불확실성과 관련된 요인들의 영향을 많이 받을 것이며 불확실성이 낮아지는 시기까지 투자를 연기할 가능성이 높다.

본 연구에서는 불확실성을 외부 경영환경과 관련된 불확실성으로 국한한다. 지식추구 해외직접투자는 투자의 높은 비가역성으로 인해 불확실성의 영향을 많이 받는데 그 중에서도 경영환경의 불확실성이 가장 직접적으로 연관되어 있다. 경영환경의 불확실성이 높을 경우, 기업은 향후 사업영역을 축소하거나 철수할 때를 고려해 비가역성이 높은 자산에 대한 투자를 꺼릴 가능성이 높기 때문이다.

2. 가설

2.1 모기업의 기술적 역량과 지식추구 해외직접투자 시기

기업이 가지는 기술적 역량은 전통적 이론으로 보자면, 해외에 이전하여 활용할 수 있는 소유우위이다. 이러한 소유우위는 활용이 가능한 자원인 동시에 현지의 지식을 습득하는데 필요한 흡수역량(absorptive capacity)으로 작용한다. 외부의 원천에서 얻을 수 있는 지식은 새로운 지식을 창출하는 데에 결정적인 역할을 하며(Cohen & Levinthal, 1990), Mach와 Simon(1958)이 제시하였듯이 대부분의 혁신은 순수한 발명에서 발생하기 보다는 차용하는 데에서 발생한다. 따라서 새로운 정보의 가치를 인식하고 이를 이해하고 자기의 것으로 만들어 모방하고 적용할 수 있는 능력인 '흡수역량'은 지식 습득과 혁신에 있어서 매우 결정적인 요소이다(Cohen & Levinthal, 1990).

현지의 지식을 습득하고 혁신을 하기 위한 목적으로 이루어지는 지식추구 해외직접투자의 경우, 모기업의 기술적 역량이 우수하여 흡수역량이 강하다는 것은 강력한 투자의 동기로 작용할 것이

다. 반대로, 상대적으로 기술적 역량이 부족하여 흡수 역량이 약한 기업은 현지의 지식을 습득하고자 하는 의지가 있어도 지식 습득 및 혁신이라는 목적의 달성이 보장되기 어려워 보다 강력한 흡수역량이 형성될 때까지 투자를 꺼릴 가능성이 있다. 따라서 모기업의 기술적 역량이 강할수록 투자 의사결정의 시기가 앞당겨 질 것으로 예상할 수 있다. 이에, 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 1 기술적 역량이 강한 기업일 수록 지식추구 해외직접투자의 시기가 빠를 것이다.

2.2 현지국가의 기술적 자원과 지식추구 해외직접투자

저렴한 노동력, 양질의 원자재와 같은 현지국의 입지우위가 효율 추구 해외직접투자의 동기를 일부 설명하듯이 지식추구 해외직접투자의 경우 현지국의 풍부한 기술적 자원은 투자 동기를 유발하는 입지우위로 작용한다. 외부의 풍부한 기술적 자원은 지식 습득과 혁신의 가능성을 높여주기 때문이다. 현지국의 기술적 자원이라 함은 우수한 특허나 논문을 많이 보유한 기업, 우수한 연구개발 인력으로 대변된다. 지식이라는 무형 자원의 특성 상 학습의 주체와 대상 간 긴밀한 관계가 형성되고 상호작용(interaction)이 일어날 때 보다 전달이 효과적으로 이루어진다. 이러한 이유로, 지식추구가 목적일 경우 다른 방식보다 현지국가 기술 자원의 풀(pool)에 접근성이 높은 직접투자를 택할 가능성이 높다.

따라서 기술적 자원이 풍부한 현지국 일수록 기업들의 지식추구 해외직접투자의 시기가 빨라질 것으로 예상할 수 있다. 이에, 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 2 기술적 자원이 풍부한 현지국 일수록 기업들의 지식추구 해외직접투자의 시기가 빠를 것이다.

2.3 현지 경영 환경의 호의성과 지식추구 해외직접투자 시기

현지의 경영 환경이 어떠한가는 기업의 해외직접투자 결정에 있어서 중요한 사항이다. 기업이 현지에 해외직접투자를 하여 영업을 할 때 이를 안정적이고 지속적으로 운영할 수 있는 환경이 되지 못한다면 기업은 투자 동기가 있고 현지에서 얻을 수 있는 수익이 크더라도 투자 결정을 망설이게 된다. 위에서 설명했듯이 특히 지식추구 해외직접투자의 경우 다른 투자에 비해서 높은 비가역성과 자산 특수성을 띠기 때문에 더욱 현지 경영 환경이 불확실할 경우에는 선불리 투자 결정을 내릴 수 없게 된다. 현지 경영 환경의 불확실성으로 인하여 현지에서의 안정적 활동이 장기적으로 보장되지 않을 경우 지식추구 해외직접투자를 감행했을 시에 보다 높은 위험에 직면하게 된다.

또한 지적 재산권 보호와 같은 경영과 관련된 제도적 환경의 차이 역시 지식추구 해외직접투자의 비가역성 문제를 가중시킬 수 있다. 지적 재산권에 대한 보호가 철저하게 이루어지는 국가에서는 기업이 직접투자를 통해 형성된 지식이나 기술에서 창출되는 가치를 전유(appropriable)할 수

있지만 상대적으로 보호의 수준이 낮은 국가에서는 그렇지 못할 것이다. 지식의 가치에 대한 전유성(appropriability)이 낮을 경우, 기업들은 막대한 시간과 비용을 투자하였음에도 불구하고 투입된 자원을 회수하기 어렵다고 여겨 그러한 투자가 가지는 비가역성의 문제가 더욱 부각되는 것이다. 실제로 국가들 간에는 지적 재산을 보호하는 체계와 정도에 있어서 현격한 차이가 있다(Hagedoorn et al., 2005). 가장 대표적인 지적 재산권의 보호 방식이 특허이다. 그렇지만 같은 특허라는 방식에 있어서도 국가별로 보호하는 범위 및 기간, 국제 조약 가입 등에 따른 국제적 보호 정도, 특허 침해 시의 손실 측정 및 배상 책정 판단 기준, 특허 침해 방지 메커니즘 등에 있어서 차이가 있다(Ginarte & Park, 1997). 일반적으로 개발도상국이나 후진국 보다는 선진국에서 지적 재산권이 더 강하게 보호되는 경향이 있다(Rapp & Rozek, 1990; Ginarte & Park, 1997; Marron & Steel, 2000; Primo Braga et al., 2000).

연구들에 따르면, 지적 재산권 보호 수준은 기업들의 해외직접투자 유도를 예측하는 중요 요인 중 하나로 꼽히고 있기도 하다(Dunning, 1993; Ferrantino, 1993; Lee & Mansfield, 1996; Seyoum, 1996; Mille, 1997; Saggi, 2000; Smarzynska, 2002). 지적 재산권 보호 체계가 잘 수립되어 있는 국가 출신의 기업과의 파트너 관계는 그렇지 못한 국가 출신 기업과의 파트너 관계에 비하여 전유성과 관련된 위험(appropriation hazard)이 상대적으로 낮기 때문에(Lee & Mansfield, 1996) 연구 개발에 있어서의 해외 협력 관계를 어떤 방식으로 할 것인가는 파트너의 국적에 따라서 달라질 수 있기도 하며, 특허법 등 지적 재산권 보호가 효과적으로 수립된 경우 기업들의 해외직접투자 활동에 관련된 위험을 상대적으로 감소시켜 주기 때문에 해외직접투자를 유인하기도 한다(Hagedoorn et al., 2005).

그러므로 기업에게 호의적인 경영환경을 가진 국가에서는 지식추구 해외직접투자의 시기가 빨라지게 될 것이다.

가설 3 호의적인 경영환경을 가진 현지국 일수록 기업들의 지식추구 해외직접투자의 시기가 빠를 것이다.

2.4 현지 경영 환경 호의성의 조절 효과

기업이 가진 강력한 기술적 역량과 현지국의 풍부한 기술적 자원은 지식추구 해외직접투자의 시기를 앞당기는 요인으로 작용할 수 있다. 한 편, 현지국 경영 환경의 불확실성이 투자시기 결정에 대해 가지는 중요성으로 볼 때 이러한 요인들의 영향은 경영 환경의 호의성에 따라 달라질 것으로 예상된다.

현지에 지식 습득의 기회가 있고 이 외부의 지식의 가치를 제대로 평가하고 흡수하여 자신의 것으로 만들 수 있는 능력이 있더라도 기업은 해외 연구소 설립을 유보할 수 있다. 지식을 습득하고 그에 기반 하여 새로운 지식을 창출하더라도 현지의 경영환경이 지식의 가치를 전유 할 수 있는

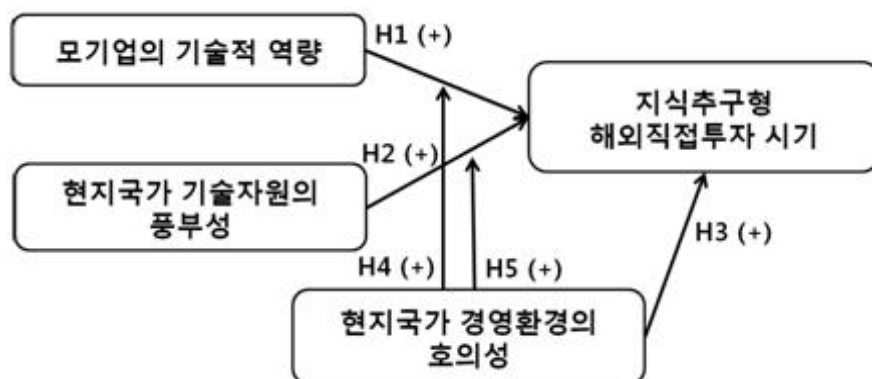
조건(appropriability condition)이 되지 않을 수 있기 때문이다. 예를 들면 현지 정부가 현지 기업을 육성하려는 정책적 목적에서 해외 기업의 단독 투자를 허가하지 않거나 각종 특혜 등을 제공하여 현지 합작 투자를 유도하여 합작 투자 방식으로 현지에 연구소를 설립했을 때에는 현지 활동을 통해 창출한 지식의 가치를 전유할 수 없게 되므로 이러한 비호의적(unfavorable)인 경영환경에서는 기업이 직접투자결정을 연기할 수 있다.

따라서, 경영환경이 호의적이어서 지식의 가치를 전유할 수 있거나 장기적으로 경영활동을 유지할 수 있는 안정성이 보장될 때 소유우위나 입지우위가 지식추구 해외직접투자 시기 결정에 미치는 영향이 강화될 것으로 예상할 수 있다. 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 4 모기업의 기술적 역량과 지식추구 해외직접투자 시기 간의 관계는 현지국가 경영환경이 호의적일 때 강화된다.

가설 5 현지국가의 기술적 자원의 풍부성과 지식추구 해외직접투자 시기 간의 관계는 현지국가 경영환경이 호의적일 때 강화된다.

Figure 1. 연구 모델



III. 연구방법

1. 데이터

본 연구에서는 지식 추구 해외직접투자의 시기 결정과 관련한 가설을 검증하기 위하여 1988년부터 2006년까지의 일본 제약 다국적기업의 해외 진출 데이터를 분석하였다. 본 연구에서 관심을 가지고 있는 것은 지식 추구 해외직접투자의 시기이기 때문에 해외의 지식을 얻기 위해 적극적으로 해외직접투자를 하는 표본을 선정해야 한다. 제약 산업은 가장 대표적인 지식 집약적인 산업이며 해외 연구소 설치가 활발한 산업 중 하나이기 때문에 본 연구의 분석 대상으로 적합한 산업이라고 할 수 있다. 지식이 좁은 지역적 범위 안에 남아있으려는 경향이 있기 때문에(Almeida, 1996) 기업들은 현지화된 국가 특유의 기술적 우위에 접근하기 위해 다른 나라에 투자하고 해외 연구소를 설립해야 할 필요가 생긴다. (Song & Kang, 2005) 그리고 제약 산업은 글로벌화 된 산업으로 독일이나 스위스, 미국과 같은 선진 국가 출신의 몇몇 주요 기업들이 주도권을 가지고 있는 산업이기도 하다. 따라서 제약 기업들은 현지의 지식을 확보하기 위하여 R&D 활동을 하는 자회사를 설립함으로써 지식을 추구하는 해외직접투자를 적극적으로 수행하는 경향이 있다. 그러므로 제약 산업은 본 연구의 실증 분석에 매우 적합한 분야라고 할 수 있다.

분석을 위하여 우리는 우선 일본 동양경제신문사에서 발간하는 [해외진출기업총람]에서 일본 제약 다국적기업의 자회사 정보를 수집하였다. [해외진출기업총람]은 일본 기업들의 해외 자회사의 위치, 설립 연도, 설립 목적 등의 정보를 제공하고 있다. 기업의 기술적인 역량과 지식 추구 해외직접투자의 시기간의 관계에 대한 첫 번째 가설을 검증하기 위해서는 기업들의 기술적인 역량과 관련된 정보를 필요로 하였다. [해외진출기업총람]에서는 이를 찾을 수 없었기 때문에 적합한 기업 수준의 데이터를 제공할만한 다른 데이터 원천을 찾아야 했다. Nikkei에서 제공하는 [기업총람]은 일본 상장 기업의 기업 수준 정보를 제공하고 있다. 따라서 여기에서 적합한 데이터를 추출하였다. 현지의 지식 자원의 풍부성과 기업의 지식 추구 해외직접투자의 시기간의 관계에 관한 두 번째 가설과 해외직접투자의 외부 불확실성 정도와 지식 추구 해외직접투자의 시기간의 관계에 대한 세 번째 가설 및 상호작용을 검증하기 위해서는 국가의 특성들에 관한 정보를 수집해야 하였다. 우리는 필요로 하는 국가 수준의 데이터를 수집하기 위해 세계은행(World bank)에서 제공하는 통계 자료와 Heritage Foundation에서 제공하는 정보를 사용하였다. 세계은행 통계에서는 국가별 R&D 활동의 정도에 관련된 데이터를 제공하고 있다. Heritage Foundation은 매년 각국의 투자 환경에 관한 흥미로운 글로벌 인덱스를 발표하고 있다. 외부 요인의 영향을 통제하기 위해 필요한 일부 기업 수준의 데이터는 상기의 Nikkei에서 제공하는 [기업총람]에서 추출하였다.

최초의 표본은 19개의 일본 제약 다국적기업으로 이들은 전세계 34개국에 총 220개의 해외 자회사를 설립하여 운영하고 있었다. 가설 검증을 위하여 필요한 정보들을 수집하면서 일부 자료의 누락 등으로 인하여 최종 표본은 총 32개국에 진출한 205개의 자회사를 소유한 16개의 일본 제약 다

국적기업으로 줄어들었다.

2. 실증 연구 모형과 변수

이 연구에서는 기업의 지식 추구 해외직접투자의 시기를 결정하는데 있어서 영향을 미치는 요인을 찾아내는 것이다. 본 연구에서는 지식 추구를 위한 목적에서 해외직접투자를 하는 행위와 그 행위가 발생할 때까지 걸린 시간이라는 두 가지를 모두 다루어야 하므로 사건의 발생(event)과 사건의 발생까지 걸린 시간(duration)을 모두 고려할 수 있는 방법론인 사건사 분석 모델(event history analysis model)이 적합한 실증 모델이다. 시계열 구조와 시간에 따라서 변화하는 요인들을 다루어야 하기 때문에 Cox 회귀 모형(Cox's regression model)을 사용하였다.

2.1 종속 변수

본 연구에서 사용할 사건사 분석을 수행하기 위해서는 종속 변수로 사건(event)과 사건이 일어나기까지 걸리는 시간(duration)이라는 두 변수를 정의해야 한다. 우리가 관심을 가지는 것은 지식 추구 해외직접투자의 시기이기 때문에 이 연구에서는 사건을 일본 제약 다국적기업이 일본이 아닌 해외 현지에 R&D 활동을 목적으로 하는 자회사를 설립하는 것으로 정의하였다. 기업이 특정 연도에 해외 연구소를 해외에 설립하였을 경우 1의 값을 그렇지 않았을 경우에는 0의 값을 부여하였다. 그리고 기간은 기업이 그 국가에 최초 진출한 시기로부터 관찰하는 연도까지의 년 수로 측정하였다.

2.2 독립 변수

모기업의 기술적 역량 기업이 외부의 지식을 활용할 수 있는 능력은 많은 경우 기업 스스로의 연구개발(R&D)의 부산물에서 비롯된다. (Cohen & Levinthal, 1990) R&D에 대한 투자는 새로운 지식을 만들어낼 뿐만 아니라 기업의 흡수 역량을 높이는 데에도 기여할 수 있다. 기업의 흡수 역량 수준은 그 기업이 학습을 하고자 하는 동기와 기업의 R&D 투자 비용에 영향을 미치기도 한다. 따라서 기업이 자신의 매출에 대비하여 얼마나 많은 연구 개발 투자를 하고 있는가를 보는 기업의 연구 개발 집중도(R&D intensity)는 기업의 기술적 역량을 반영하는 좋은 측정치(measure)가 될 수 있다. 그러므로 이 연구에서는 해당 연도의 연구 개발 투자 비용을 당 해의 매출로 나눈 연구 개발 집중도(MNC R&D intensity)를 해당 연도의 기업의 기술적 역량의 지표로 사용할 것이다.

현지 국가의 기술적 자원의 풍부성 우리는 현지 국가의 기술적 자원이 얼마나 풍부한가를 두 가지 측면에서 측정하였다. 첫 번째는 인적 자원의 측면에서 측정한 것으로 얼마나 많은 연구 가능한 인력이 있는가(Host researchers)이다. 지식은 개인에게 체화되어 있고 기업의 경계를 넘은

지식의 이전은 쉽지 않은 일이기 때문에 지식은 조직의 경계 안에 봉인되는 경향이 있다. (Song, Almeida, & Wu, 2003) 그렇기 때문에 기업은 외부의 지식에 접근하기 위한 여러 가지 메커니즘을 사용한다. 경험이 많은 전문가의 이동은 경계 밖의 지식을 소싱하는 데에 있어서 유용한 메커니즘 중 하나이다. (Song, Almeida, & Wu, 2001) 따라서 현지에 살고 있는 연구 인력은 해외에서 지식을 흡수하고자 하는 다국적 기업에게는 잠재적으로 중요한 기술적 자원이다. 그러므로 세계은행 통계에서 제공하는 현지 국가의 인구 중 연구 개발 종사자의 비율을 현지의 기술적 자원의 풍부성의 측정치 중 하나로 선정하고 이를 수집하였다. 이 변수의 경우 편향된 분포(skewed distribution)를 가지고 있기 때문에 자연 로그를 취하여 통계 분석에는 영향을 주지 않는 수준에서 단위를 바꿔 모델의 적합도를 높일 수 있도록 하였다.

현지 국가의 기술적 풍부성의 정도를 측정하는 두 번째 측정치로는 그 국가에서 등록된 특허의 수(Host patents)를 사용하였다. 특허 데이터는 기술적인 측면에서의 성과물과 혁신 역량을 반영하는 지표들 중 가장 많은 연구에서 사용되는 지표이다. (Hall, Jaffe, & Trajtenberg, 2000) 그러므로 특정 국가가 다른 나라에 비해서 보다 많은 특허를 보유하고 있다는 것은 그 국가에서 보다 많은 기술적인 혁신이 일어났음을 의미한다. 따라서 우리는 해당 연도의 현지 국가의 기술적 자원의 풍부성을 측정하는 데 있어서 당 해에 현지 국가에 거주하는 사람들이 낸 특허 출원 숫자를 사용하였다. 이 변수도 편향된 분포를 가지고 있기 때문에 자연 로그를 취하여 사용하였다.

현지 국가 경영 환경의 호의성 Heritage Foundation에서는 매년 184개국의 무역 자유도, 사업 자유도, 투자 자유도, 지적 재산권 보호 정도 등을 반영하는 '경제적 자유도' 지표를 발표하고 있다. 이 지표는 시장이 효율적으로 작용할 수 있는 제도적 환경이 그 국가에서 제공되고 있는가를 반영하고 있기 때문에 (Meyer & Sinani, 2009) 그 국가에 투자를 고려하는 다국적기업의 입장에서 현지 국가의 경영 환경이 얼마나 호의적인가를 측정하는 지표로 적합하다. 따라서 본 연구에서는 해당 연도에 Heritage Foundation에서 발표하는 경제적 자유도 지표의 값(Host economic freedom)을 현지 국가 경영 환경의 호의성의 측정치로 사용하였다.

2.3 통제 변수

기업이 지식 추구를 목적으로 하는 해외직접투자를 하는 데에 영향을 줄 수 있는 추가적인 요인들의 영향을 통제하기 위하여 모델에 2개의 통제 변수를 포함하였다. 첫 번째 통제 변수는 기업의 규모(MNC sales)이다. 기업의 총 매출 수준을 기업의 규모의 측정치로 사용하였다. 편향된 분포로 인하여 모델에 영향을 미치지 않는 한도에서 단위 조정이 필요했기 때문에 자연 로그를 취하였다. 두 번째 통제 변수는 기업의 연령(MNC firm age)으로 설립 연도부터 관찰 연도까지의 년수를 측정하여 사용하였다.

IV. 실증 연구 결과

Table 1. 기술 통계량 및 변수간 상관관계

	Variable	Mean	Std. dev.	1	2	3	4	5	6
1	MNC sales	290,420	229,965	1.000					
2	MNC firm age	65.85	11.28	0.212	1.000				
3	MNC R&D intensity	0.099	0.038	0.398	-0.262	1.000			
4	Host researchers	2,185	1,479	0.000	0.054	0.082	1.000		
5	Host patents	27,785	43,363	-0.154	0.061	-0.067	0.445	1.000	
6	Host economic freedom	66.63	9.95	0.126	-0.016	0.130	0.497	0.017	1.000

표 1은 기술 통계량과 독립 변수들간의 상관 계수를 보여준다. 대부분의 상관 계수가 용납할 수 있는 범위 안에 있는 것을 알 수 있다.

표 2는 Cox 회귀 분석을 이용한 사건사 분석 결과를 보여준다. 모델 1은 통제 변수만 포함하고 있는 모델로 이 모델을 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 통제 변수인 기업의 규모와 연령 만으로는 지식 추구 해외직접투자의 시기는 통계적으로 유의한 설명을 할 수 없다는 것을 의미한다. 그러나 독립 변수를 추가한 모델 2에서는 기업 연령의 회귀 계수가 $p < 0.10$ 수준에서 유의한 양의 값으로 변화였다.

이는 독립 변수를 추가한 모델에서는 다른 모든 조건이 동일할 때 보다 오래된 일본 제약 다국적 기업이 짧은 역사를 가진 일본 제약 다국적 기업에 비해서 보다 빠른 지식 추구 해외직접투자를 하는 경향을 보인다는 것을 의미한다. 기업 연령의 회귀 계수의 방향과 유의도는 상호 작용 변수를 추가한 모델에서도 변화하지 않았다.

Table 2. 사건사 분석 결과

	Cox's regression					
	Model 1	Model 2	Model 3-1	Model 3-2	Model 3-3	Model 4
Control variables						
MNC sales	0.011	0.059	0.064	0.003	0.034	0.012
[Taking natural logarithm]	(0.295)	(0.330)	(0.331)	(0.337)	(0.330)	(0.335)
MNC firm age	0.015	0.049 *	0.049 *	0.049 *	0.049 *	0.049 *
	(0.021)	(0.026)	(0.026)	(0.026)	(0.027)	(0.026)
Independent variables						
MNC R&D intensity		17.627 **	43.370	16.344 **	18.619 **	45.295
		(7.591)	(62.393)	(7.542)	(7.672)	(60.850)
Host researchers		0.233	0.280	-4.291 *	0.373	-3.856
[Taking natural logarithm]		(0.582)	(0.597)	(2.361)	(0.541)	(2.487)
Host patents		0.376 ***	0.357 **	0.317 **	-1.019	-0.437
[Taking natural logarithm]		(0.142)	(0.148)	(0.133)	(1.091)	(0.953)
Host economic freedom		0.086 **	0.124	-0.511	-0.080	-0.521
		(0.038)	(0.100)	(0.325)	(0.135)	(0.330)
Moderation						
MNC R&D intensity			-0.353			-0.387
X Host economic freedom			(0.848)			(0.832)
Host researchers				0.074 *		0.069 *
X Host economic freedom				(0.039)		(0.041)
Host patents					0.018	0.009
X Host economic freedom					(0.014)	(0.012)
- 2 LL	242.288	210.356	210.183	207.072	208.698	206.036
χ^2 (Overall) (d.f.)	0.496 (2)	30.562 (6) ***	30.813 (7) ***	37.280 (7) ***	36.627 (7) ***	40.721 (9) ***
χ^2 (Changed) (d.f.)	0.496 (2)	31.933 (4) ***	0.173 (1)	3.284 (1) *	1.688 (1)	4.319 (3)

Note) * significant at $p < 0.10$, ** significant at $p < 0.05$, *** significant at $p < 0.01$, Standard errors in parentheses

기본 모델에 독립 변수를 추가하여 분석한 모델 2의 χ^2 값은 기본 모델과 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이 결과는 본 연구에서 설정한 연구 모델의 설명력이 만족할만한 수준이며 선택된 독립 변수들이 통계적으로 유의한 영향 요인됨을 의미한다.

모델 2에서 일본 제약 다국적기업의 연구 개발 집중도의 회귀 계수가 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 양의 값을 나타내고 있음을 알 수 있다. 이는 R&D 활동에 보다 많은 투자를 하는 일본 제약 다국적기업이 보다 적은 연구 개발 투자를 하는 일본 제약 다국적기업보다 빠른 시기에 지식 추구를 목적으로 하는 해외직접투자를 하는 것을 의미한다. 즉, 기술적 역량이 보다 뛰어난 일본 제약 다국적기업이 그렇지 않은 기업보다 빠른 시기에 지식 추구 해외직접투자를 한다는 것이다.

현지 국가의 기술적 자원의 풍부성에 관련된 결과는 본 연구의 가설을 부분적으로 지지하고 있다. 현지 국가의 특허 출원 정도의 회귀 계수는 양의 값으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이는 일본 제약 다국적기업은 특허를 덜 내는 국가에서보다는 보다 많은 특허를 출원하는 국가에서 지식 추구 해외직접투자를 빨리 한다는 것이다. 이 결과는 보다 풍부한 기술적인 자원이 있는 국가에서 지식 추구 해외직접투자가 빨리 일어난다는 가설 2가 지지됨을 의미한다. 그렇지만 연구 개발 가능 인력이 얼마나 되는가로 측정한 경우에는 가설을 지지하는 결과를 얻어내지 못하였다. 현지 국가 연구원 수의 회귀 계수는 예측한 바와 같이 양의 값을 가지는 것으로 나타났으나

통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 2는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

모델 2에서 현지 국가의 경제적 자유도의 회귀 계수는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 양의 값을 나타내고 있다. 이는 일본 제약 다국적기업은 경제적 자유도가 보다 높은 국가에서 연구 개발을 목적으로 하는 자회사를 빠르게 설립하는 경향이 있다는 것을 의미한다. 즉 외부적인 불확실성이 적어 보다 호의적인 경영 환경을 가진 국가에서 지식 추구를 위한 해외직접투자가 빠르게 일어난다는 것이다. 따라서 실증 분석 결과 가설 3번도 지지되었다고 할 수 있다.

모델 3에서는 조절 효과를 검증하기 위하여 상호작용 변수들이 추가되었다. 가설 4는 현지 국가의 경영 환경의 불확실성이 낮아 호의적일 때 기업의 기술적 역량과 지식 추구 해외직접투자의 시기 간의 관계가 강화된다는 주장을 하고 있다. 기업의 기술적 역량과 현지 국가의 경영 환경의 호의성의 상호작용 변수의 회귀 계수는 예상과는 달리 유의하지 않은 음의 값을 나타내어 가설을 지지하지 못하였다.

가설 5는 현지 국가의 경영 환경의 불확실성이 낮아 호의적일 때 기술 자원이 풍부한 현지 국가에서 지식 추구 해외직접투자의 시기가 빨라지는 관계가 더 강하게 나타난다는 것이다. 실증 분석 결과 기술적 자원의 풍부성과 현지 국가 경영 환경 호의성의 상호작용 변수의 회귀 계수 중 연구 가능 인력과 경제적 자유도의 상호작용 변수의 회귀 계수가 $p < 0.10$ 수준에서 유의한 양의 값을 나타내어 가설 5가 일부 지지되었다고 볼 수 있다. 그렇지만 현지 국가의 특허 출원과 경제적 자유도의 상호작용 변수의 회귀 계수는 예측대로 양의 값이긴 했으나 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 현지 국가 경영 환경의 호의성, 불확실성의 정도의 조절 효과는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

V. 토의 및 결론

일본 제약 다국적기업의 자료를 사용한 실증 분석 결과 제시된 가설의 대부분이 지지되었다. 사후 분석 결과를 살펴보면 일본 제약 다국적기업들은 강력한 기술적 역량을 가진 경우(가설1), 현지 국가에 풍부한 기술적 자원들이 존재하는 경우(가설2), 현지 국가의 경영 환경의 불확실성이 낮아 호의적인 경우(가설3)에 지식 추구 해외직접투자를 빨리 시행할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이는 기존 해외직접투자 결정 요인들이 진출 동기나 국가 결정뿐 아니라 진출 시기에도 영향을 미칠 수 있다는 것과 현지 국가의 경영 환경의 불확실성에 따라서 기업들의 지식 추구 해외직접투자의 시기가 달라질 수 있다는 것을 의미한다. 더불어 경영 환경의 호의성의 조절 효과(가설5)도 실증 결과 상 일부 지지되었다.

이 논문의 이론적 기여점은 지식 추구 해외직접투자의 시기에 영향을 미치는 기업 수준과 국가 수준의 결정 요인들에 관련된 실증 연구를 성공적으로 수행함으로써 기존의 기업의 해외 활동 확장에 관한 국제경영 관련 이론의 토대를 보다 풍부하게 하였다는 데에 있다. 특히 기존의 연구들

에서는 다루지 못하고 있는 진출 시기를 고려하고 있다는 점에서도 이론적인 기여점을 찾을 수 있다. 특히 본 연구는 자산의 특수성과 비가역성 측면에서 다른 성격을 가지는 지식 추구 해외직접투자 시기를 연구 대상으로 삼음으로써 기존의 이론에서 제시하는 해외직접투자의 동기와 위치 결정 요인 외에도 경영 환경의 불확실성이 기업의 해외직접투자에 영향을 미칠 수 있다는 점을 밝혀냈다. 실증 연구의 측면에서는 기존의 연구들에서는 다루지 못했지만 중요한 문제인 해외직접투자 시기에 관한 실증 연구를 일본 제약 다국적기업에 관한 다양한 원천의 오랜 기간의 데이터를 통합적으로 수집하여 분석하여 검증하였다는 점에서 의의가 있다.

이 논문의 연구 내용은 해외에서 지식을 습득하고 창출하고자 하는 기업들에게 실질적인 시사점을 제공할 수 있다. 해외에서 성공적으로 지식을 얻고 새로운 지식을 창출하기 위해 지식 추구 해외직접투자의 시기를 고민할 때에는 기업의 기술적인 역량과 현지의 기술적 자원의 풍부성, 그리고 현지의 경영 환경의 불확실성을 고려해야 한다는 점이다. 본 연구의 결과는 해외 다국적기업의 연구소를 유치하고자 하는 국가들에게도 시사점을 제공할 수 있다. 현지의 기술적 자원이 풍부하고 경영 환경의 불확실성이 낮아 호의적이라는 판단이 들어야만 해외 다국적기업이 지식추구 해외직접투자를 시행할 가능성이 높으므로 연구 클러스터 등을 성공적으로 육성하고자 할 때에는 이러한 조건을 만족시키기 위해 노력해야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 실증적인 측면에서 일본 제약 다국적기업의 자료에만 의존하여 있다는 점을 들 수 있다. 본 연구의 가설을 검증하기에 적합한 자료와 표본이기는 하지만 동일한 국적의 동일 산업 내의 기업들만이 연구의 대상으로 고려되었기 때문에 다른 산업이나 다른 국적의 다국적기업에도 적용될 수 있는가에 대해서는 의문이 생길 수 있다. 따라서 향후 산업과 국가의 폭을 넓힌 추가적인 실증 연구를 해 볼 필요가 있다.

참고문헌

- Akerlof, G. A. (1970), "The Market for" lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism," *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Almeida, P. (1996), "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal*, 7, 155 - 165.
- Amram, M. & Kulatilaka, N. (1999), *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Asakawa, K. (2001), "Organizational Tension in International R&D Management: The Case of Japanese Firms," *Research Policy*, 30(5), 735-757.
- Buckley, A. & Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, New York: Holmes & Meier Publishers.
- Campa, J. M. (1993), "Entry by Foreign Firms in the U.S. under Exchange Rate Uncertainty," *Review of Economics and Statistics*, 75, 614-622.
- Caves, R.E., (1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica*, 38, 1-27.
- Chang, S. J. & Rosenzweig, P. M. (2001), "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment," *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.
- Chung, W. & Song, J. (2004), "Sequential Investment, Firm Motives, and Agglomeration of Japanese Electronics Firms in the United States," *Journal of Economics and Management Strategy*, 13(3), 539-560.
- Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, 4, 386-405.
- Cohen, W-M. & Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128 - 152.
- Cuyppers, I. R. P. & Martin, X. (2010), "What Makes and What Does Not Make a Real Option? A Study of Equity Shares in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 41, 47-69.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dixit, A. K. & Pindyck, R. S. (1994), *Investment under Uncertainty*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dunning, J. H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley: London.

- Dunning, J. H. (2008), "Stephen Hymer's Contribution to International Business Scholarship: An Assessment and Extension," *Journal of International Business Studies*, 39, 167-176.
- Ferrantino, M. (1993), "The Effect of Intellectual Property Rights on International Trade and Investment," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 129, 300-331.
- Gaba, V., Pan, Y. & Ungson, G. R. (2002), "Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China," *Journal of International Business Studies*, 33(1), 39-55.
- Ginarte, J. C. & Park, W. G. (1997), "Determinants of Patent Rights: A Cross-National Study," *Research Policy*, 26(3), 283-301.
- Guiso, L. & Parigi, G. (1999), "Investment and Demand Uncertainty," *Quarterly Journal of Economics*, 114(1), 185-227.
- Hagedoorn, J., Cloudt, D. & van Kranenburg, H. (2005), "Intellectual Property Rights and the Governance of International R&D Partnerships," *Journal of International Business Studies*, 36, 175-186.
- Hall, B. H., Jaffe, A. & Trajtenberg, M. (2000), *Market Value and Patent Citations: A First Look*, UC Berkeley, Berkeley, CA, and National Bureau of Economic Research, Boston, MA.
- Hennart, J-F. (1982), *A Theory of the Multinational Enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Hennart, J-F. (1991), "The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise," In C. N. Pitelis and R. Sugden (eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London and New York, 81-116.
- Hymer, S. H. (1960), "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment," *Ph.D. dissertation*, Massachusetts Institute of Technology (published by MIT Press, 1976).
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership," *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Kogut, B. (1991), "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire," *Management Science*, 37, 19-33.
- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2001), "Capabilities as Real Options," *Organization Science*, 12, 744-758.

- Kuemmerle, W. (1999), "Foreign Direct Investment in Industrial Research in the Pharmaceutical and Electronics Industries – Results from a Survey of Multinational Firms," *Research Policy*, 28, 179 - 193.
- Lee, J. & Mansfield, E. (1996), "Intellectual Property Protection and U.S. Foreign Direct Investment," *Review of Economics and Statistics*, 77(2), 181-186.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Marron, D. B. & Steel, D. G. (2000), "Which Countries Protect Intellectual Property? The Case of Software Piracy," *Economic Inquiry*, 38(2), 159-174.
- Meyer, K. E. & Sinani, E. (2009), "When and Where Does Foreign Direct Investment Generate Positive Spillovers? A Meta-analysis," *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1075-1094.
- Mille, A. (1997), "Copyright in the Cyberspace Era," *European Intellectual Property Review*, 19, 570-577.
- Myer, S. C. (1977), "Determinants of Corporate Borrowing," *Journal of Financial Economics*, 5, 147-175.
- Primo Braga, C. A. Fink, C. & Paz Sepulveda, C. (2000), "Intellectual Property Rights and Economic Development," *World Bank Discussion Paper* No. 412, The World Bank: Washington, DC.
- Rapp, R. T. & Rozek, R. P. (1990), "Benefits and Costs of Intellectual Property Right Protection in Developing Countries," *Journal of World Trade*, 24(5), 75-102.
- Reuer, J. J. & Tong, T. W. (2007), "How Do Real Options Matter? Empirical Research on Strategic Investments and Firm Performance," *Advanced in Strategic Management*, 24, 145-173.
- Rivoli, P. & Salorio, E. (1996), "Foreign Direct Investment and Investment under Uncertainty," *Journal of International Business Studies*, 27(2), 335-354.
- Roberts, K. & Weitzman, M. L. (1981), "Funding Criteria for Research, Development, and Exploration Projects," *Econometrica*, 49(5), 1261-1288.
- Rugman, A. M. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York: Columbia University Press.
- Saggi, K. (2000), "Trade, Foreign Direct Investment, and International Technology Transfer," *Policy Research Working Paper* 2349, The World Bank: Washington, DC.
- Sanchez, R. (1993), "Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dynamic Markets: A Strategic-options Perspective," *Advances in Strategic Management*, 9, 251-291.

- Sanchez, R. & Mahoney, J. T. (1996), "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design," *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
- Seyoum, B. (1996), "The Impact of Intellectual Property Rights on Foreign Direct Investment," *Columbia Journal of World Business*, 31, 50-59.
- Shan, W. & Song, J. (1997), "Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry," *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 267 - 284.
- Smarzynska, B. K. (2002), "The Composition of Foreign Direct Investment and Protection of Intellectual Property Rights," *Policy Research Working Paper* 2786, The World Bank: Washington, DC.
- Song, J. (2002), "Firm Capabilities and Technology Ladders: Sequential Foreign Direct Investments of Japanese Electronics Firms in East Asia," *Strategic Management Journal*, 23 191 - 210.
- Song, J., Almeida, P. & Wu, G. (2001), "Mobility of Engineers and Cross-border Knowledge Building: The Technological Catching-up Case of Korean and Taiwanese Semiconductor Firms. Henry Chesbrough and Robert Burgelman, eds. *Research in Technology and Innovation Management*. Elsevier, New York, 59 - 84.
- Song, J., Almeida, P. & Wu, G. (2003), "Learning-by-Hiring: When Is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer?" *Management Science*, 49(4), 351-365.
- Song, J. & Kang, J. (2005), "What Factors Facilitate Knowledge Flows in the Global R&D Network?: A Study of Knowledge Sourcing Activities of Japanese Multinationals," *Korean Journal of International Business*, 16(1), 61-82.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1979), "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Zaheer, S. (1995), "Overcoming the Liability of Foreignness," *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 341-363.

논문발표 Session 1

Session 1-B: 국제경영- 조직관리 (새천년관 111호)

좌장: 신만수(고려대)

■ 1. 다국적 기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지직원의
조직 일체감에 미치는 영향

- 발표자: 배준영(서강대), 이강표(서강대)
- 토론자: 권종욱(강원대)

■ 2. 조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들이 한국기업 종업원들의 조직몰입에
미치는 영향: 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에 따른 경제 회복기와
경제 침체기 비교 연구

- 발표자: 조영삼(고려대), 신만수(고려대)
- 토론자: 김보인(성균관대)

■ 3. 역지식이전(Reverse Knowledge Transfer) 프로세스에 관한 연구

- 발표자: 정갑연(한국외대), 채명수(한국외대)
- 토론자: 박재석(영남대)

다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향

International Staffing Practices and Host Country Nationals' Organizational Identification in MNE Subsidiaries in Korea

제 1 저자: 배준영

서강대학교 경영대학 강사

서울 마포구 신수동 1번지 서강대학교 경영대학

02-705-8727, bjy75@sogang.ac.kr

교신 저자: 이강표

서강대학교 경영대학 조교수

서울 마포구 신수동 1번지 서강대학교 경영대학

02-705-8884, khanplee@sogang.ac.kr

본 연구는 사회심리학이론 중 사회정체성이론과 자기범주화이론에 근거하여 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향을 살펴보았다. 구체적으로 다국적기업 자회사 내 주재원의 비율은 자회사 현지 직원의 조직일체감에 부(-)의 영향을 미치며, 자회사 최고경영자의 국적이 한국인 경우에 자회사 현지 직원의 조직일체감이 증가할 것이라고 주장하였다. 또한 다국적기업 자회사 현지 직원에게 해외 근무 기회가 많이 주어지고, 본사에서 승진 전망이 밝을수록 자회사 현지 직원의 조직일체감이 증가한다고 주장하였다. 뿐만 아니라 다국적기업의 본국과 현지국 간의 문화적 거리가 가까울수록 주재원 비율이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 부(-)의 영향이 강하게 나타나며, 다국적기업의 본사가 위치한 국가의 경제발전 수준이 낮을수록 해외 근무 기회가 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향이 강하게 나타날 것이라고 주장하였다. 24개국 출신, 75개 한국 내 다국적기업 자회사에 근무 중인 505명의 한국 직원들을 대상으로 위계적 회귀 분석을 통해 이상의 주장을 실증적으로 검증하였다.

Key Words: 조직일체감, 사회정체성이론, 인력구성 정책

I. 서론

맥킨지(McKinsey)는 지난 10년간 “경쟁사 보다 빠르게 조율, 실행 및 변화를 추진함으로써 뛰어난 성과를 지속적으로 유지할 수 있는 조직 차원의 능력”인 조직 건전성(organizational health)에 대한 연구를 수행하였다(Keller and Price, 2011: 96). 조직 건전성에 대한 맥킨지의 연구 결과에 따르면 최상위급에 속하며 건실한 재무구조를 가지고 있는 20개의 선진 다국적기업들(global champions)이 국내 시장에 집중하는 18개의 선진 현지 기업들(local champions)보다 방향 설정, 조정과 통제, 혁신, 외부 관계 등 조직 건전성과 관련된 주요 요인들에서 모두 저조한 성과를 거둔 것으로 나타났다. 구체적으로 선진 다국적기업들은 첫째, 공동의 비전을 수립하고, 직원들의 열의를 이끌어내는데 있어(engage) 선진 현지 기업들보다 효과적이지 못하며, 둘째, 현지국에서 글로벌 스탠다드를 유지·보급하고, 혁신을 장려하는 데 있어서도 여러 어려움을 겪고 있으며, 셋째, 여러 국가에서 경영활동을 수행하기 때문에 현지 정부 및 지역 사회, 사업 파트너 등과 관계를 맺고, 유지하는 데 있어서도 선진 현지 기업들보다 더 큰 어려움에 직면해 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 글로벌화에 따른 어려움, 또는 ‘글로벌 불이익(globalization penalty)’이 매우 중요한 이유는 선진 다국적기업들조차 이러한 불이익으로부터 예외가 될 수 없기 때문이다(Dewhurst, Harris and Hey-wood, 2011).

본 연구는 다국적기업들이 이와 같은 글로벌 불이익을 겪는 이유 중에서 공동의 비전을 수립하고, 직원들의 열의를 이끌어내는데 있어 현지 기업들보다 비효과적인 이유는 현지 기업의 조직 구성원들에 비해 다국적기업 조직 구성원들, 특히 자회사 현지 직원들의 조직일체감(organizational identification)이 약하기 때문으로 보고 있다. 조직 구성원이 조직과 자신을 분리할 수 없는 하나(eness)라고 생각하며, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동운명체로 인식하는 조직일체감은 구성원의 조직에 대한 소속감과 만족감, 그리고 조직의 성과 등에 영향을 미치는 중요한 개념으로 오랫동안 경영학, 특히 조직행동 분야의 주요 연구주제 중 하나였다(예, Ashforth and Mael, 1989; Barnard, 1938; March and Simon, 1958; O'Reilly and Chatman, 1986; Simon, 1947). 특히 사회정체성이론(social identity theory)에 기반을 두어 조직일체감을 재개념화한 Ashforth and Mael(1989) 이후, 조직일체감에 대한 개념적, 실증적 연구는 조직행동 분야에서 지속적으로 진행되어 왔다(예, Dukerich, Golden and Shortell, 2002; Dutton, Dukerich and Harquail, 1994; Mael and Ashforth, 1992, 1995; Mael and Tetrick, 1992; Pratt, 1998; Riketta, 2005; Smidts, Pruyn and Van Riel, 2001).

국내에서만 경영활동을 수행하는 기업들과 달리 다국적기업 및 해외 자회사의 인력구성은 서로 다른 국가정체성(national identity)을 가지고 있는 여러 개인들, 즉, 본사의 국적을 가진 직원(PCNs, Parent Country Nationals), 현지국의 국적을 가진 직원(HCNs, Host Country Nationals), 제 3국의 국적을 가진 직원(TCNs, Third Country Nationals)으로 이루어진다. 이러한 인력구성의 다국적성(multinationality)은 구성원들 간에 내집단을 선호하고(ingroup favoritism) 외집단을 경시하는(outgroup derogation) 집단 간 편향(intergroup bias) 문제를 발생시켜 구성원들이 조직일체감을 느끼기 어렵게 하고 있다. 인력구성의 다국적성으로 인한 글로벌화의 대가를 줄이기 위한 방법으로 조직일체감을 통해 구성원들의 결속력을 높이는 것은 구성원들이 공동의 비전을 갖는 것을 의미하며, 공동의 비전을 갖는 것은 조직을 위한 공동의 행동을 촉진하기 때문에 여러 국적을 가진 개인들로 구성된 다국적기업 및 해외 자회사의 조직일체감은 특히 중요한 문제라고 할 수 있다(Reade, 2001a). 인력구성의 다국적성뿐만 아니라 다국적기업의 국가정체성과 다국적기업 자회사 현지 직원의 국가정체성이 다르기 때문에 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 자국중심주의적인 성향(ethnocentric ten-

dency)과 국수주의적인 편향(nationalistic bias)을 보이며, 자신과 국적이 같은 현지국 출신 직원들을 내부인으로 분류하고, 본사에서 파견된 직원들을 외부인으로 분류하게 된다. 이로 인해 다국적기업 자회사 현지 직원들의 파견 직원들에 대한 신뢰와 다국적기업 자회사에 대한 감정적인 애착이 낮아질 수 있으며(Du and Choi, 2010), 이에 따라 다국적기업 자회사 현지 직원들의 조직일체감이 낮아지고, 통제와 조정이 어려워지는 등 글로벌화의 대가와 관련된 문제들이 발생할 수 있는데, 이는 다국적기업이 해외에서 경영활동을 수행함에 있어 반드시 극복해야 하는 문제이다.

한편, 국제적으로 관리자들을 파견하는 이유를 이론적으로 밝힌 최초의 연구인 Edström and Galbraith(1977)와 1980년대 Tung의 연구(Tung, 1981, 1982, 1984, 1987) 이후, 지난 수십 년간 다국

적기업 자회사의 인력구성 정책에 대한 연구들은 인사조직 및 국제경영 분야에서 지속적으로 이루어져왔다(예, 박영렬·박정민·이재은·방병국, 2011; 박영렬·최순규·송윤아·이승훈, 2007; 송재용·윤채린, 2007; 윤채린·송재용, 2012; Ando, Rhee and Park, 2008; Belderbos and Heijltjes, 2005; Boyacigiller, 1990; Colakoglu and Caligiuria, 2008; Delios and Björkman, 2000; Gaur, Delios and Singh, 2007; Gong, 2003a; Harzing, 2001; Tan and Mahoney, 2006). 그러나 다국적기업 자회사의 인력구성 정책에 대한 대부분의 기존 연구들은 주재원과 현지 직원의 비율에 영향을 미치는 요인, 즉 인력 현지화의 결정요인에 초점을 맞추고 있을 뿐 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 다국적기업 본사 및 본사 파견 직원들에 대한 현지 직원의 인식 및 태도에 영향을 미칠 수 있다는 사실을 간과하고 있다.

다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 대한 최근의 한 개념적인 연구에서 저자는 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직일체감과 승진 전망을 매개로 자회사 현지 직원들의 이직 의도에 영향을 미칠 것이라고 주장하고 있다(Reiche, 2007, 2009). 구체적으로 현지 직원에 의한 자회사 관리(최고 경영진의 국적, 현지 직원의 비율)와 자회사 현지 직원들이 본사에서 최고경영진으로 승진할 수 있는 가능성, 본사 또는 지역 본사 등에서 근무할 수 있는 기회 등의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 영향을 미칠 것이라고 주장하고 있다. 본 연구는 사회정체성이론과 자기범주화이론에 기반을 두어 다국적기업 자회사의 인력구성 정책과 현지 직원의 조직일체감 간의 관계에 대해 Reiche(2007, 2009)가 주장한 명제들(propositions)을 실증적으로 검증하는 것을 목표로 하고 있다. 따라서 본 연구에서 규명하고자 하는 핵심적인 연구 문제들은 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 자회사 내 주재원의 비율과 최고경영자의 국적은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회와 본사에서 최고경영진으로 승진할 수 있는 가능성은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 다국적기업의 본국과 현지국 간의 문화적 거리(cultural distance) 및 본국의 경제발전 수준은 조절변수로서 이상의 관계를 어떻게 강화, 또는 약화시키는가?

이상의 연구 문제들을 규명하기 위해 본 연구는 한국 내에서 경영활동을 수행하고 있는 24개국 출신, 75개 다국적기업 자회사에 근무 중인 505명의 현지 직원(한국 국적 직원)들로부터 수집한 자료를 활용하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

II. 기존 문헌 검토

2.1 사회정체성이론과 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감

사회심리학 연구에서 이미 수차례 검증된 사실 중 하나는 사람들이 다른 사람들을 평가할 때에 집단 간 편향(intergroup bias)이 존재한다는 사실이다. 집단 간 편향은 “자신이 속하지 않은 집단(외집단)과 외집단 구성원 보다 자신이 속한 집단(내집단)과 내집단 구성원을 호의적으로 평가하는 경향”을 의미하며(Hewstone, Rubin and Willis, 2002: 576), 이러한 집단 간 편향은 내집단 선호(ingroup favoritism)와(또는) 외집단 경시(outgroup derogation)의 형태로 표출된다.

제한된 자원에 대해 경쟁을 하기 때문에 집단 간에 갈등이 발생한다는 기존의 현실적 갈등 이론(realistic conflict theory)과 반대로 영국의 사회심리학자인 Tajfel과 그의 동료들은 사람들 간의 이해관계로 인한 갈등 없이 사람들을 서로 다른 집단으로 단순히 구분하는 것 자체(minimal group situation)만으로 집단 간 편향 현상이 일어난다는 사실을 밝혀냈으며(Tajfel, Billig, Bundy and Flament, 1971), 이후 이러한 사실은 Tajfel and Turner(1979) 등에 의해 사회정체성이론으로 발전하였다.

사회정체성이론에 따르면 개인의 자아 개념(self-concept)은 개인 고유의(idiosyncratic) 특징들을 포함하는 개인정체성(personal identity)과 특정 집단에 속해 있다는 사회정체성(social identity)으로 구성되어 있다(Tajfel and Turner, 1979). 예를 들면, 개인정체성은 “나는 친절한 사람이다.”, “나는 기타를 잘 연주하는 사람이다.”와 같이 독특하고 개인적인 특성을 의미하는 반면에 사회정체성은 “나는 한국인이다.”, “나는 ○○대학교의 학생이다.”와 같이 특정 집단에 속해 있음(membership)과 관련이 있는 것이다. 따라서 정체성의 한 쪽 극단에는 개인정체성이 있고, 반대편의 극단에는 사회정체성이 있는 것이다(Abrams, Ando and Hinkle, 1998).

사람들은 긍정적인 자아 개념을 추구하는 욕구, 즉 자존감을 높이기 위한 동기(self-enhancement motive)를 갖고 있기 때문에 내집단과 외집단을 구분(categorization), 비교하고, 외집단에 비해 내집단을 긍정적으로 평가함으로써 긍정적인 사회정체성을 유지, 강화하려고 한다. 따라서 사람들은 긍정적인 집단에 소속됨으로써 긍정적인 사회정체성을 획득하여 자긍심을 높일 수 있으며, 반대로 특정 집단의 구성원으로서의 사회정체성이 자신의 자긍심을 낮추는 경우에는 소속된 집단을 떠나려고 할 뿐만 아니라 자신이 속한 조직에 대해 부정적으로 행동하는 경향을 보인다(Tajfel and Turner, 1979).

Ashforth and Mael(1989)는 사회정체성이론에 근거하여 조직일체감을 재개념화하였고, 이를 통해 조직일체감에 대한 이후 연구들에 큰 영향을 미쳤다. 이들은 조직일체감을 개인들이 자신의 개인정체성을 조직의 사회정체성과 연관시키는 인지적인 개념으로 간주하여 “조직과 자신이 하나임, 또는 자신이 조직에 속해있다고 인식하는 것”, 즉 “공동 운명의 지각”으로 정의하였다(Ashforth and Mael, 1989: 21). 따라서 조직의 구성원들은 조직일체감을 통해 조직의 가치와 목표를 공유하

고, 조직의 성공과 실패를 개인의 것으로 인식하게 되며, 이는 다시 개인의 만족과 조직의 성과에 영향을 미치게 되는 것이다(Ashforth and Mael, 1989). 뿐만 아니라 조직일체감을 통해 조직의 구성원들은 자신들의 자존감을 높일 수 있고, “나는 누구인가?”, “어떻게 행동해야 하는가?” 등에 대한 불확실성을 줄일 수 있게 되는 것이다(Hogg and Terry, 2000).

한 개인에게 국가는 기본적인 사회 집단이기 때문에 자신이 특정 국가의 국민이라는 사실은 한 개인의 사회정체성을 구성하는 중요한 일부가 된다(Mummendey, Klink and Brown, 2001). 따라서 국내 기업과 달리 다국적기업 자회사는 인력구성의 다국적성 때문에 집단 간 편향으로 인한 문제에 직면하게 된다. 집단 간 편향에 대한 기존 연구들에 따르면 일반적으로 사람들은 내국인보다 외국인들을 덜 호의적으로 생각하는 국수주의적인 편향을 보이기 때문에 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 현지국 출신 직원들보다 파견 직원들에 대해 덜 호의적인 태도를 보일 것으로 예측할 수 있다.

다국적기업 자회사 현지 직원들의 자국중심주의적인 성향과 국수주의적인 편향은 파견 직원들에 대한 태도에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 다국적기업 자회사에 대한 인식에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 외부인의 관점에서 고용주로서 기업의 매력도를 평가한 최근의 한 실증연구에 따르면 다국적기업 자회사는 국내 기업 보다 매력도가 낮은 것으로 나타났다(Newbury, Gardberg and Belkin, 2006). 현지국에서 잠재적 지원자 등 외부인들의 눈에 비친 다국적기업 자회사의 낮은 매력도는 다국적기업 자회사 현지 직원의 자존감을 낮추기 때문에 다국적기업 자회사 현지 직원들의 조직일체감에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 이와 같이 현지국의 국수주의적인 성향으로 인해 다국적기업 자회사가 불이익을 겪는 것은 이미 오래 전부터 외국인 비용(liabilities of foreignness)의 주요 구성요소로 간주되어 왔다(Mezias, 2002; Zaheer, 1995).

2.2 자기범주화이론과 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감

사회정체성이론의 주요 한계점 중 하나는 사회정체성이 부각되는(social identity salience) 인지적인 과정에 대한 분석이 상대적으로 부족하다는 점이다(Haslam, 2004). 사회정체성은 특정한 상황에 대한 조직 구성원들의 평가와 반응을 구체화하는데 중요한 역할을 하며, 유사한 사람들과 유사하지 않은 사람들을 구분하는 기본을 제공한다. 그러나 사회정체성이론은 특정한 사회정체성이 어떻게 부각되는가, 그리고 특정한 사회정체성이 부각되면 조직과 조직 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는가에 대한 설명이 부족한 한계를 가지고 있는 것이다(Wharton, 1992).

Tajfel and Turner(1979) 등의 사회정체성이론으로부터 발전한 자기범주화이론(self-categorization theory)은 인지적인 과정에 초점을 맞추고 있기 때문에 집단 간 갈등을 설명함에 있어서 내집단과 외집단 자체에 초점을 맞추기 보다는 어떻게 구성원들이 내집단과 외집단을 구분하는가에 초점을 맞춘다는 점에서 사회정체성이론과 구별된다. 또한 사회정체성이론과 달리 자기범주화이론에서는

범주를 정의하는 속성이 개인정체성과 사회정체성 간의 차이에 영향을 주지 못하고, 오히려 개인이 스스로를 어떻게 범주화하는가에 초점을 맞춘다. 예를 들면, 한 여성은 자신을 다른 여성들과 구분하여 “지적이다”라고 자신을 정의할 수도 있고, 남성들과 구분하여 “지적이다”라고 자신을 정의할 수도 있는 것이다(Turner, Oakes, Haslam and McGarty, 1994).

자기범주화이론이 조직일체감에 시사하는 점을 요약하면 다음과 같다(Pratt, 1998). 첫째, 개인정체성은 내집단 상황에서 보다 부각되는 것에 비해 사회정체성은 집단 간 상황에서 보다 부각되는 것이다. 개인정체성은 다른 집단이 부각될 때 두드러지게 나타나기 때문에 사회정체성이론의 예측과 유사하게 자기범주화이론은 집단 간 갈등이 강하게 나타날 때와 같이 집단 간의 경계를 보다 가시적으로 만드는 상황이 개인의 조직일체감을 강하게 한다고 주장하고 있다. 둘째, 개인은 외집단과의 차이를 극대화하고, 내집단 내 유사성을 극대화시키는 방식으로 범주화를 한다. 이는 범주화를 할 때 개인은 대상들 간의 유사성과 차이점을 가장 잘 설명할 수 있는 범주를 찾는다는 것을 의미한다. 즉, 조직 구성원 간의 이질성이 높을 때 조직일체감은 나타나기는 어렵고, 개인정체성이 부각되며, 스스로를 내집단의 구성원들보다 외집단의 구성원들과 비슷하다고 느낄 때 조직일체감은 나타나기 어려운 것이다.

2.3 조직일체감의 선행요인

조직일체감에 대한 96개의 연구(N=20,905)를 메타 분석한 연구에 따르면 조직일체감의 선행요인들은 크게 인구통계학적 변수(demographic variables), 업무 관련 태도(work-related attitudes), 조직 맥락 특성(context characteristics)으로 구분할 수 있으며, 주요 내용을 요약하면 다음과 같다(Riketta, 2005). 첫째, 인구통계학적 변수 중 조직 재직 기간(organizational tenure), 연령, 직무 수준(job level)은 조직일체감과 유의한 정(+)의 관계가 있으며, 성별과 교육수준은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 업무 관련 태도를 나타내는 변수 중에서 정서적 조직 몰입, 직업에 대한 애착(occupational attachment), 부서에 대한 애착(work group attachment), 직무 만족(job satisfaction), 조직 만족, 직무 몰입(job involvement)은 조직일체감과 유의한 정(+)의 관계가 있다. 셋째, 조직 맥락 특성을 나타내는 직무 범위(job scope), 조직의 명성(organizational prestige)은 조직일체감과 유의한 정(+)의 관계가 있다.

Pratt(1998)는 조직일체감의 선행요인을 사회정체성이론의 자기 고양 동기(self-enhancement motive)와 관련되어 있는 선행요인과 자기범주화이론의 일관성 유지 동기(self-consistency motive)와 관련 있는 선행요인으로 구분하였다. 우선 사회정체성이론의 자기 고양 동기와 관련되어 있는 조직일체감의 선행요인은 다음과 같다. 첫째, 조직일체감은 조직의 명성(prestige)이 높을 때 보다 높게 나타난다(Ashforth and Mael, 1989; Mael and Ashforth, 1992). 기존의 여러 실증연구에 따르면 외부의 다른 사람들이 내가 속한 조직에 대해 가지고 있는 이미지(construed external image, perceived external prestige) 또는 외부인들의 평판은 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로

밝혀졌다(Bhattacharya, Rao and Glynn, 1995; Carmeli, 2005; Carmeli and Anat, 2002; Carmeli, Gilat and Waldman, 2007; Carmeli, Gilat and Weisberg, 2006; Dutton et al., 1994; Smidts et al., 2001). 둘째, 조직일체감은 조직이 매력적이고, 매력적인 이미지를 가지고 있을 때 보다 높게 나타난다(Dutton et al., 1994). 예를 들어 기업의 사회책임 활동은 조직의 이미지를 매력적으로 보이게 하는 역할을 하기 때문에 구성원들의 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Turban and Greening, 1996). 셋째, 조직일체감은 조직의 정체성이 구성원의 자존감(self-esteem)

을 높여줄 수 있을 때 높게 나타난다(Dutton et al., 1994). 예를 들어 조직의 의사결정에 참여할 수 있는 정도, 자신이 제시한 의견이 진지하게 받아들여지는 정도 등으로 특징지어지는 긍정적인 의사소통 풍토는 조직 구성원들의 자존감을 높여주기 때문에 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Bartels, Pruyn, de Jong and Joustra, 2007; Smidts et al., 2001).

한편, 자기범주화이론의 일관성 유지 동기와 관련되어 있는 조직일체감의 선행요인은 다음과 같다. 첫째, 조직 구성원들을 유사하지 않다고 인식하면 개인정체성이 보다 강하게 나타나기 때문에 조직 구성원들이 이질적인(heterogeneous) 경우에 조직일체감은 약하게 나타난다(Pratt, 1998). 따라서 국내기업 직원들에 비해 국적과 문화가 이질적인 개인들로 구성되어 있는 다국적기업 자회사 직원들의 조직일체감이 약하게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 둘째, 다른 조직의 구성원들과 지나치게 동질적이면 추상적인 정체성이 보다 강하게 나타나기 때문에 다른 조직의 구성원들과 유사할 때 조직일체감은 약하게 나타난다(Pratt, 1998). 셋째, 조직일체감은 외집단이 부각되지(salient) 않을 때 보다 부각될 때 보다 강하게 나타난다. 이는 외집단이 부각되면 자신의 조직과 외부 조직 간의 차이를 크게 인식하고, 외부의 위협이 조직 구성원들을 보다 응집력 있게 만들기 때문이다(Ashforth and Mael, 1989; Mael and Ashforth, 1992). 따라서 외집단과의 경쟁 정도, 예를 들어 산업 내 경쟁 정도가 강할수록 조직일체감은 강하게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 넷째, 조직일체감은 조직 내 경쟁, 구성원 간 갈등의 정도가 강할 때보다 약할 때 높게 나타난다. 조직 내에 경쟁이 강한 경우에는 내집단 구성원 간의 차이가 부각되어 구성원 간의 응집력과 애착이 약해지기 때문이다(Mael and Ashforth, 1992). 다섯째, 조직일체감은 독특하지 않은 조직보다 독특한(distinctive) 조직에서 보다 강하게 나타난다. 이는 특이하게(unique) 보이는 조직(내집단)은 쉽게 다른 조직(외집단)과 구별될 수 있기 때문에 조직의 독특성이 범주화를 강화시키고, 궁극적으로 조직일체감을 높이기 때문이다(Ashforth and Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Mael and Ashforth, 1992).

본 연구는 조직일체감에 대한 기존 연구에서는 밝혀지지 않았으나, 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 영향을 미칠 것으로 예상되는 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로 자회사 내 주재원의 비율과 자회사 최고경영자의 국적, 자회사 현지 직원들의 해외 근무 기회와 본사에서 승진 전망 등이 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

III 가설 설정

3.1 주재원 비율과 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감

자기범주화이론에 따르면 사람들은 집단 내 유사성과 집단 간 차이점을 극대화하는 방식으로 범주화한다(Turner, 1987; Turner *et al.*, 1994). 따라서 매우 이질적인 구성원들로 이루어진 조직의 경우에는 다른 조직에 비해 내집단 유사성을 극대화하기 어렵고, 개인정체성이 부각될 가능성이 높다(Pratt, 1998). 이와 같은 맥락에서 Gong(2003b)은 다국적기업 자회사의 인력구성과 자회사의 성과에 대한 연구에서 인력구성이 이질적인 경우에는 자회사에 대한 일체감(subsidiary-based identification)은 낮게 나타나는데 반해 국가에 대한 일체감(nationality-based identification)이 높게 나타날 것이라고 주장하였다. 또한 석사 또는 MBA 과정에 있는 학생들을 대상으로 한 연구에서도 인력구성의 다양성은 집단 간 편향을 초래하며, 이는 구성원들의 조직일체감을 낮추고, 구성원들 간의 갈등을 초래하며, 결국에는 집단의 성과를 낮추는 것으로 나타났다(Van Dick, Van Knippenberg, Hägele, Guillaume and Brodbeck, 2008).

같은 집단 내에 있는 개인들은 서로를 믿을 수 있고, 호의적으로 대하며, 반대로 외집단 구성원들을 차별하는 모습을 보인다. 따라서 인력구성이 이질적인 다국적기업 자회사의 경우에는 직원들 간의 응집력이 낮고, 감정적인 갈등이 많이 발생할 것으로 예상할 수 있다(Gong, 2003b). 자회사 직원들 간의 응집력은 서로 다른 국적을 가지고 있는 직원들이 서로에게 끌리는(attracted) 정도를 말하며, 조직 구성원들이 유사한 정도는 조직의 응집력에 강한 영향을 미친다(Shaw, 1981). 인력구성이 이질적인 자회사에서는 서로 다른 국적을 가지고 있는 직원들 간에 가치, 믿음, 태도(demeanor) 등에 있어 차이점이 존재하며, 이러한 차이점은 사소한 경우에도 부정적인 고정관념을 강화시키고, 경멸과 고립을 초래하여 응집력을 낮추는 요인이 된다(Gong, 2003b).

뿐만 아니라 국적이 서로 다른 개인들로 이루어진 다국적기업 자회사의 경우에는 서로를 국적에 근거하여 내집단과 외집단 구성원으로서 관계를 맺기 때문에 집단 간 편향이 증가할 수 있다. 즉, 자신과 다른 국적을 가지고 있는 구성원들에 대한 편견과 같은 국적을 가지고 있는 구성원들에 대한 호의는 구성원 간의 감정적인 갈등을 초래하는 것이다. 따라서 다국적기업 자회사 내의 개인 간 충돌은 가치, 믿음, 규범, 업무 방식 등이 양립할 수 없기 때문에 발생하는 것이라고 할 수 있다(Gong, 2003b).

다국적기업 자회사 내 문화적 다양성은 집단 기능의 효율성을 저해하며, 어떤 사안에 대한 합의에 도달하는 것을 어렵게 만든다. 단일 문화 집단의 구성원들 사이에서는 명확한 의사소통이 가능하고, 상호 신뢰를 구축하기가 쉬운 반면에, 다문화 집단에서는 지각(perception), 해석, 평가, 의사소통 등에서 오류가 발생할 가능성이 높기 때문이다. 또한 다문화 집단에서는 직원들의 스트레스가 증가하고, 직원들 간의 상호 기대, 정보의 적절성, 의사결정에 있어서의 불일치가 발생하기도 한다. 따라서 집단 내 문화적 다양성은 모호성, 복잡성, 집단 프로세스의 혼란을 가중시키며, 이는

결국 생산성 저하로 이어지는 것이다(Adler, 1991).

다문화 집단은 애초에 유사성이 낮은 조건에서 출발하기 때문에 단일 문화 집단보다 구성원들 간의 응집력이 낮으며, 다문화 집단에 존재하는 높은 수준의 불신, 의사소통 오류, 스트레스 등은 구성원들 간의 응집력을 감소시키는 요인이 된다. 이때 보다 중요한 점은 이러한 문제점들이 생산성을 낮춘다는 것인데, 다문화 집단이 겪게 되는 주요 과정상의 문제점(process problems)은 다음과 같다(Adler, 1991). 첫째, 다문화 집단은 단일 문화 집단에 비해 불신 수준이 높기 때문에 다문화 집단 구성원들 사이에서는 권한을 위임하고, 책임을 공유할 만한 신뢰관계를 형성하기 어렵다. 둘째, 다문화 집단의 구성원들은 외국인 동료들의 능력과 잠재적인 기여도를 객관적으로 평가하지 않고, 부정적인 고정관념에 빠져 올바르게 평가할 가능성이 있다. 예를 들어, 선진국 출신 동료와 후진국 출신 동료가 함께 있는 경우, 대부분은 선진국 출신의 동료에게 더 자주 말을 건네며, 선진국 출신 동료들을 더 호의적으로 대하는 경향을 보인다. 셋째, 다문화 집단의 구성원들 간에는 어떤 사건의 원인, 근거, 특정 정보의 적절성, 결론 등에 대해 의미의 불일치가 발생할 수 있기 때문에 문화적 다양성은 의사소통에서도 문제를 야기한다. 넷째, 다문화 집단의 구성원들은 때때로 언쟁, 무관심, 일방적인 토론, 질책 등 상당한 스트레스 징후를 보이며, 신뢰의 부족과 부정확한 의사소통으로 인해 다문화 집단 구성원들의 스트레스와 긴장 수준은 단일 문화 집단의 구성원들보다 높은 경우가 많다.

다국적기업 자회사와 같이 인력구성이 이질적인 경우에는 구성원들의 행동 통합(behavioral integration) 정도도 낮게 나타난다. 국적에 근거하여 범주화를 하고, 그 결과로 생기는 내집단 선호와 외집단 차별은 행동 통합의 주요 구성요소들인 정보 교환, 협력적인 행동, 공동의 의사결정을 어렵게 한다. 구성원들 간에 공통의 지식 기반이 부족하고, 서로 다른 언어를 사용하는 점 역시 의사소통과 협업 수준을 낮게 만들며, 이는 결국 자회사의 목표를 달성하기 위해 노력하는(work effort) 강도와 지속성을 저해하는 것이다. 또한 서로 다른 국가정체성으로 인해 주재원 집단과 현지 직원 집단 간의 집단 간 갈등은 스트레스와 두려움을 증가시켜, 자회사에 대한 심리적인 애착을 줄여 이직률을 높일 수도 있다(Gong, 2003b). 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 다국적기업 자회사 직원 중 주재원의 비율은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 최고경영자의 국적과 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감

다국적기업 자회사의 최고경영자와 주요 직위에 PCNs, HCNs, TCNs를 어떻게 구성, 배치할 것인가 하는 다국적기업의 인력구성 정책은 본국과 현지국의 특성, 자회사의 특성, 다국적기업 및 자회사의 경쟁우위, 자회사의 국제화 정도, 산업의 유형 등에 따라 다양하게 나타난다(Harzing,

2001). 뿐만 아니라 다국적기업 자회사의 인력구성에 대한 최고경영자의 가치관, 마음가짐(mindset), 태도 등이 기업의 전략을 결정하기 때문에 최고경영자의 경영 철학 역시 다국적기업의 인력구성 정책에 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

다국적기업의 인력구성 정책에 대한 경영자의 지향성 또는 태도는 다음의 네 가지 관점으로 구분할 수 있다. 첫째, 자국중심지향(ethnocentric orientation)은 해외 자회사의 핵심적인 위치에 PCNs를 배치한다. 둘째, 현지중심지향(polycentric orientation)은 해외 자회사의 핵심적인 위치에 HCNs를 배치한다. 셋째, 범세계중심지향(geocentric orientation)은 해외 자회사의 핵심적인 위치에 국적과 관계없이 가장 적합한 인물을 배치한다. 넷째, 지역중심지향(regiocentric orientation)은 현지중심지향과 범세계중심지향의 중간에 위치하는 정책으로 지역 내에서 국가 간 직원들의 이동·배치에 집중한다(Perlmutter, 1969).

이 중에서 인력구성의 현지화 수준이 가장 높은 자국중심지향 정책의 특징은 다음과 같다. 첫째, 본사의 이사회와 최고경영진이 PCNs로 구성된다. 둘째, 자회사의 주요 직위에 PCNs를 파견·배치한다. 셋째, 자회사의 경영활동 시작과 철수, 주요 인사의 임명, 주요 제품(서비스)의 지정, 자금 투자 결정, 현지국에 위치한 조직들과의 협동 정도 등 핵심 의사결정을 본사의 관리자들이 결정한다. 넷째, 본사와 자회사 간의 의사소통은 중앙집권화 되어 본사는 지시를 하고, 자회사는 이에 대한 보고를 한다. 다섯째, 본사의 관리자들은 해외 자회사에 파견하기 위해 적합한 관리자를 선발, 개발하는 정책을 수립한다. 여섯째, 본사의 관리자들에 의해 수립된 기준에 의해 자회사 최고경영진의 성과가 평가된다. 일곱째, 비슷한 직급의 경우에 HCNs 보다 PCNs가 많은 급여와 보너스를 받는다(Perlmutter, 1969).

다국적기업이 자국중심지향 정책을 펼쳐 최고경영자와 주요 경영진의 위치에 파견 직원을 집중적으로 배치하는 것은 파견 직원과 현지 직원 간의 소득 격차와 지위 불평등을 심화시키며, 특히 저개발국가에서는 자국의 경제를 수탈(exploitation)하는 것 또는 신 식민주의(neo-colonialism)로 보일 수 있어 자회사 현지 직원의 조직일체감을 낮출 수 있다(Banai, 1992; Reiche, 2007, 2009). 또한 자국중심지향 정책은 암묵적으로 우월한 내집단인 PCNs로 이루어진 내집단과 열등한 외집단인 HCNs로 자회사 구성원들을 구분하기 때문에 HCNs의 조직일체감에 부정적인 영향을 미치게 된다(Reiche, 2009). 뿐만 아니라 현지중심지향 정책과 범세계중심지향 정책에 비해 자국중심지향 정책은 현지국에서 경영활동을 수행하는 데 있어서 정당성(legitimacy)을 획득하고, 유지하는 데 어려움을 겪게 될 가능성이 높기 때문에 조직 구성원들의 조직일체감에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다(Kostova and Zaheer, 1999).

뿐만 아니라 다국적기업 자회사의 최고경영자가 현지인이 아닌 경우, 즉 다국적기업의 인력구성 정책이 자국중심지향인 경우에 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 보다 높은 직급으로 올라갈 수 있는 가능성(upward mobility)이 없고, 승진 등을 통해 정체성을 강화할 수 있는 기회가 없기 때문에 자신이 속한 집단에 대해 낮은 수준의 만족도와 일체감을 갖게 될 것으로 예측할 수 있다. 반대로 다국적기업 자회사의 최고경영자가 현지인인 경우, 즉 다국적기업의 인력구성 정책이 현지중

심지향인 경우에 다국적기업 자회사 현지 직원은 높은 직급으로의 승진 등을 통해 정체성을 강화할 기회가 있기 때문에 자회사에 대해 보다 강한 조직일체감을 보일 것으로 예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2: 다국적기업 자회사 최고경영자의 국적이 외국인인 경우보다 한국인인 경우에 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감은 높게 나타날 것이다.

3.3 해외 근무 기회와 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감

다국적기업의 직원들이 해외 근무를 선택하는 가장 큰 이유는 해외 근무를 통해 높은 직위까지 승진할 수 있기 때문이다. 이외에 해외 근무를 통해 급여가 오르고, 현재 하고 있는 업무보다 중요한 업무를 맡을 수 있고, 관리 스킬을 향상시킬 수 있으며, 해외 근무 경력을 쌓을 수 있기 때문에 해외 근무를 선택한다(Miller and Cheng, 1978). 구체적으로 30개의 독일 다국적기업에서 파견되어 59개국에서 근무 중인 494명의 주재원들을 대상으로 한 실증연구에서 해외 근무 기회가 경력 개발(career advancement)에 긍정적인 영향을 미친다고 생각하는 이유는 다음과 같이 나타났다. 첫째, 해외 근무를 통해 개인의 능력을 개발하고, 글로벌한 사고방식(global mindset)을 가질 수 있으며, 개인의 삶을 풍요롭게 할 수 있다. 둘째, 해외 근무를 통해 관리 스킬, 대인관계 스킬, 의사소통 스킬을 향상시킬 수 있으며, 유익한 대인관계의 네트워크를 만들 수 있다. 셋째, 해외 근무 경험은 승진에 직접적인 영향을 미친다(Stahl, Miller and Tung, 2002). 즉, 많은 다국적기업들이 해외 근무 경험이 있는 중간 관리자들 중에서 최고경영진을 선발하기 때문에 해외 근무 경험은 최고경영진이 되는 보급선(pipe-line)으로 간주되고 있다(Insch, McIntyre and Napier, 2008).

다국적기업 자회사의 현지 직원들에게 일시적으로 본사, 지역 본사, 다른 해외 자회사 등 해외에서 근무하는 기회를 제공하는 것과 영구적, 또는 반영구적으로 본사에 근무하게 하는 본사 파견(inpatriation)은 우수한 자회사의 현지 직원들을 유지·보유하는(retention) 유용한 수단으로 간주되고 있다(Reiche, 2007, 2009). 또한 해외 근무 및 본사 파견 기회는 직원들로 하여금 '회사가 나를 믿고 있다', '나는 회사를 대표하고 있다'라는 느낌을 갖게 만들며, 직원들의 교육 훈련과 경력 개발의 수단이 된다. 따라서 해외 근무 기회는 다국적기업 자회사의 현지 직원들이 자회사에 대해 강한 애착을 갖게 하며, 자회사에 대한 조직일체감을 높이는 수단이라고 할 수 있다. 이와 같은 맥락에서 Reiche(2009)은 다국적기업 자회사의 현지 직원들에게 제공되는 해외 근무 기회는 다국적기업 자회사에 대한 조직일체감과 정(+)의 관계가 있고, 자발적인 이직과는 부(-)의 관계가 있을 것이라고 주장하였다.

이와 같이 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회는 다국적기업 자회사 현지 직원의 자존감에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 자회사에 대한 조직일체감에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회는 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 본사에서의 승진 전망

유리 천장이란 “자격이나 성과와 관계없이 소수민족 출신자와 여성들의 고위직 승진을 가로막는 눈에 보이지 않지만 깨기 힘든 장벽”을 의미한다(Federal Glass Ceiling Commission, 1995: 4). 원래 유리 천장이라는 은유는 여성들의 승진 장벽, 승진 차별에 적용되었으나, 여성뿐만 아니라 소수민족 출신자의 승진을 가로 막는 장벽을 일컫는 개념으로 빠르게 확장되었다(Federal Glass Ceiling Commission, 1995). 예를 들어, 남미 출신 변호사 협회(Hispanic National Bar Association) 회원 204명을 대상으로 한 실증연구에서 응답자들이 인식하고 있는 인종 차별 정도는 유리 천장에 정(+)의 영향을 미치며, 유리 천장은 승진 전망을 매개로 이직 의도를 높이는 것으로 나타났다(Foley, Kidder and Powell, 2002).

최근에는 미국 내 소수 민족 중 아시아계 후손들(Asian-descendants)의 승진을 가로막은 유리 천장을 설명하는 개념으로 “대나무 천장(bamboo ceiling)”이라는 개념이 주목을 받고 있다. 대나무 천장은 리더십 잠재력(leadership potential) 또는 낮은 수준의 의사소통 능력 등 주관적인 요인들을 근거로 아시아계 후손들을 임원과 관리직에서 배제시키는 것을 의미한다(Hyun, 2005). 예를 들어, 미국 내 선도적인 유명 법률회사에는 최고 수준의 로스쿨(US News 순위 top 16 로스쿨)을 졸업하지 않은 상당수의 파트너들이 있지만, 최고 수준의 로스쿨을 졸업하지 않은 동아시아 출신 파트너들은 거의 찾기 어려운 실정이다. 이와 같은 맥락에서 미국 내 60개 기업에 대한 4,605명의 잠재적 지원자들의 평가를 활용한 실증연구에 따르면 아시아계 미국인들은 승진과 경력 개발에 있어서 인종 차별을 받는다는 점을 인지하고 있기 때문에 다국적기업보다 국내 기업 또는 보다 덜 국제화된 기업을 선호하는 것으로 나타났다(Newbury et al., 2006).

조직일체감은 조직이 구성원들에게 단순히 업무를 위임하는 것이 아니라 완전한 구성원(full membership)으로서 접근하는 것을 허용하는 정도와 관련되어 있다. 이와 같은 맥락에서 Brown(1969)는 조직일체감은 높은 계층(hierarchy)에 접근할 수 있는 정도와 정(+)의 관계가 있다고 가정하였다. Reade(2001b, 2003) 역시 다국적기업 본사 수준에서 국적과 관계없이 다국적기업 본사의 최고위층으로 승진할 수 있는 경우(no nationality barrier to the organizational hierarchy)에는 다국적기업 본사에 대한 일체감이 높게 나타나고, 다국적기업 자회사 수준에서 국적과 관계없이 자회사의 최고위층으로 승진할 수 있는 경우에는 자회사에 대한 일체감이 높게 나타날 것이라고 주장하였다. 이는 다국적기업 내부에 유리 천장이 존재한다는 사실은 다국적기업 자회사 현지 직원들이 본사에서 특정 직급 이상은 승진할 수 없으며, 자신들이 항상 감시와 평가를 받고 있다고 느끼게 만들기 때문이다(Foley et al., 2002).

이와 같이 다국적기업 자회사 현지 직원의 본사에서 승진 전망은 다국적기업 자회사 현지 직원의 자존감에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 자회사에 대한 조직일체감에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 4를 설정하였다.

가설 4: 다국적기업 자회사 현지 직원의 본에서의 긍정적인 승진 전망은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.5 문화적 거리의 조절효과

유사성-유인 이론(similarity-attraction theory)에 따르면 사람들은 유사한 태도, 믿음, 가치를 가진 사람들에게 보다 끌리게 갖는데 이러한 성향은 상대방의 관점을 인정하고, 상호작용을 보다 쉽게 만드는 역할을 한다(Mansted and Hewstone, 1996). 또한 유사한 언어, 사회·문화·종교적 배경은 조직구성원들을 동일한 집단으로 결집시켜 조직에 대한 일체감을 높이는 역할을 한다(Reade, 2001b). 따라서 다국적기업 본국과의 문화적 거리가 가까운 경우에 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 파견 직원들과 문화적 가치, 규범, 태도 등에서 유사함을 느끼게 되며, 파견 직원들의 생각과 행동을 예측할 수 있다는 자신감과 편안함을 느끼게 된다(Li, Xin and Pillutla, 2002). 반대로 다국적기업 본국과의 문화적 거리가 멀수록 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 본사에서 파견된 직원들을 충분히 이해하기 어려워 오해가 발생할 수 있고, 리더십 스타일, 개인 간 상호작용 스타일, 믿음과 가치, 조직의 관행, 관리 방식 등에 있어서 차이를 느끼게 된다(Kogut and Singh, 1988). 뿐만 아니라 본사에서 파견된 직원들과 현지 직원들 간의 문화, 외모(머리색, 피부색), 체격(physical build) 등의 차이가 클수록 자회사 구성원으로서 공통된 사회정체성이 부각되는 것이 아니라 서로 다른 국가정체성이 부각되어 국적에 기반을 둔 자기범주화가 일어나게 된다(Toh and DeNisi, 2003).

국제합작투자와 국제 전략적 제휴의 경우에도 문화적 차이가 작은 미국과 영국 파트너들은 상대방을 심리적으로 유사한 집단으로 간주하는데 반해 문화적 차이가 큰 미국과 중국 파트너들은 상대방을 서로 다르다고 생각하고, 서로를 이해하기 힘들어 하며, 서로를 신뢰하지 않고, 비협조적인 성향을 보인다(Rao and Schmidt, 1998). 이와 같은 이유로 국제 인수·합병, 국제합작투자, 국제 전략적 제휴 등에서 국가 간 문화적 차이는 구성원들의 심리적 부작용(psychological side)을 유발하는 요소로 가장 많이 언급되고 있다(Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden and de Lima, 2002).

이와 같은 문제와 관련하여 지난 수십 년간 여러 연구들은 다른 집단 구성원들 간의 직접적이고 개인적인 접촉을 통해 집단 간 편향을 줄일 수 있음을 밝혀왔다(Allport, 1954; Pettigrew, 1998; Pettigrew and Tropp, 2006). 집단 간 접촉 이론(intergroup contact theory)에 따르면 서로 다른 집단 간의 접촉이 외집단에 대한 편견을 감소시키는 이유는 외집단과의 접촉이 증가함에 따라 외집단에 대한 지식이 증가하고, 외집단과의 접촉에 대한 불안감(anxiety)이 감소하고, 외집단에 대한

공감(empathy)이 증가하고, 외집단의 관점을 받아들이기 때문이다(Pettigrew and Tropp, 2008). 또한 외집단과 접촉을 하는 동안 특정한 방식에 있어서 서로가 얼마나 유사한지 알게 될 수 있기 때문에 기존에 외집단에 대해 가지고 있었던 부정적인 태도와 고정관념을 수정할 수도 있다(Pettigrew, 1998). 따라서 외집단과의 접촉이 증가할수록 집단 간 차이를 인식하는(intergroup cognition) 정도는 줄어들게 된다(Toh, 2003).

한편, 공통 내집단 정체성 모델(common ingroup identity model)에 따르면 내집단과 외집단 구성원들을 보다 포괄적인 상위의 범주(superordinate category)로 포함하는 재범주화(recategorization)를 통해 집단 간 편향을 감소시킬 수 있다(Gaertner and Dovidio, 2000; Gaertner, Mann, Murrell and Dovidio, 1989). 재범주화를 통해 두 개의 하위 집단(subordinate group; us and them) 구성원들 간에 접촉의 양과 질이 증가하고, 집단 간 차이와 집단 간 경계가 약화되면 이전에는 외집단의 구성원으로 인식했던 구성원들을 공동의 내집단 구성원으로 인식하게 된다. 이로 인해 과거에는 외집단으로 분류했던 구성원들과 '동일한 상위 집단에 함께 속해 있다'는 동일한 내집단 정체성(common ingroup identity)을 갖게 되고, 기존의 집단 간 편향이 감소하는 것이다(Dovidio, Gaertner and Validzic, 1998; Gaertner and Dovidio, 2000; Hornsey and Hogg, 2000). 예를 들어, 과거에는 다국적기업 자회사의 현지 직원들이 국가정체성에 근거하여 그들(본사 파견 직원)과 우리(현지 직원)로 구분하였으나, 본사 파견 직원들과의 접촉의 양과 질이 증가하면 '우리는 모두 다국적기업의 직원'이라는 하나의 상위의 범주에 속하는 것으로 인식하게 되고, 본사 파견 직원들을 외부인으로 분류하지 않고, 내집단 구성원으로 받아들이게 되는 것이다(Toh, 2003).

이와 같이 본사에서 파견된 직원들과 현지 직원들 간에 접촉의 양과 질이 증가하면 파견 직원들을 외부인으로 분류하는 정도와 다국적기업의 본국 및 본사에 대한 편견이 감소하고, 본사의 문화와 주요 특징들을 이해할 수 있게 된다. 이에 따라 다국적기업 자회사 현지 직원들의 조직일체감이 증가할 것으로 예상할 수 있는데, 이와 같은 효과는 본국과 현지국 간의 문화적 거리가 가까운 경우보다 먼 경우에 보다 강하게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 5를 설정하였다.

가설 5: 다국적기업의 본국과 현지국 간의 문화적 거리는 주재원 비율과 조직일체감 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다. 즉, 자회사 내 주재원 비율이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 부(-)의 영향은 문화적 거리가 가까울수록 강하게 나타날 것이다.

3.6 본국 경제발전 수준의 조절효과

사회정체성이론에 따르면 위상이 낮은 집단의 구성원들은 위상이 낮은 내집단(low status ingroup) 보다 위상이 높은 외집단(high status outgroup)을 선호하며, 위상이 높은 외집단의 우수

성을 인정하는 경향을 보인다(Sachdev and Bourhis, 1987, 1991). 따라서 위상이 낮은 집단의 구성원들은 위상이 높은 구성원들에 비해 자신이 속한 집단을 덜 긍정적으로 평가하며, 반대로 다른 집단의 정체성을 긍정적으로 평가하고, 다른 집단에 동화되려는(assimilation) 성향을 보인다(Capozza, Bonaldo and Di Maggio, 1982). 위상이 낮은 집단의 구성원들은 위상이 높은 외집단을 선호하는 동시에 자신이 속한 집단의 열등함을 정당하고(legitimate), 영구적인(stable) 것으로 받아들인다(Hewstone et al., 2002). 따라서 위상이 낮은 집단의 구성원들은 자기가 속한 조직에 대해 낮은 수준의 조직일체감을 보일 것이라고 예상할 수 있다. 예를 들어, 현지국보다 경제발전 수준이 낮은 국가 출신 다국적기업 자회사(예, 하이얼 코리아)에서 근무하고 있는 현지 직원들의 조직일체감은 현지국보다 경제발전 수준이 높은 국가 출신 다국적기업 자회사(예, 한국 IBM)에서 근무하고 있는 현지 직원들의 조직일체감보다 낮을 것으로 예상할 수 있다.

집단의 위상은 구성원들이 현상(status quo)을 바라보는 관점에도 영향을 미친다. 즉, 위상이 높은 집단의 구성원들은 현재의 긍정적인 사회정체성을 유지하기 위해 현 상태가 안정적으로 계속 유지되기를 바라는데 반해 위상이 낮은 집단의 구성원들은 현 상태의 변화를 바라고, 보다 긍정적인 사회정체성을 획득하기 위해 위상이 높은 집단에 속하는 것을 원하며, 자신이 속한 집단의 위상을 높이는데 관심을 갖는다(Hewstone et al., 2002). 따라서 현지국보다 경제발전 수준이 낮은 국가 출신 다국적기업 자회사에서 근무하고 있는 현지 직원들이 현지국보다 경제발전 수준이 높은 국가 출신 다국적기업 자회사에서 근무하고 있는 현지 직원들보다 현 상태의 변화를 바라는 성향이 강할 것으로 예상할 수 있다. 이와 같은 경우에 자회사의 현지 직원들에게 주어지는 해외 근무 기회는 현지 직원들의 자존감을 높일 수 있는 기회를 제공하여 이들의 조직일체감을 높이는 역할을 하게 될 것이다.

현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 낮은 국가 출신의 다국적기업들은 현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 높은 국가 출신의 다국적기업들에 비해 '출신국 비용(liabilities of origin)'이라는 여러 불이익을 경험하게 된다(Ramachandran and Pant, 2010). 출신국 비용은 원산지 효과(country of origin effects)와 유사한 개념으로 현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 낮은 국가 출신의 다국적기업들이 출신 국가의 낮은 위상으로 인해 현지 소비자, 현지 기관, 현지 정부 등으로부터 차별적인 대우를 받게 되는 것을 의미한다(Miller and Richards, 2002). 또한 잠재적인 공급업자, 구매자 등이 현지국에 비해 경제발전 수준이 낮은 국가 출신의 다국적기업들에 대해 알지 못하거나 신뢰하지 않을 가능성 역시 출신국 비용이라고 할 수 있다. 따라서 출신국 비용으로 인해 다국적기업 자회사가 여러 불이익과 차별적인 대우를 받는 경우에 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 자신들의 자존감이 낮아질 수 있기 때문에 다국적기업 자회사에 대해 낮은 수준의 조직일체감을 보일 것이라고 예상할 수 있다. 이와 같이 출신국 비용으로 인해 여러 불이익을 겪고 있는 다국적기업 자회사의 현지 직원들에게 제공되는 해외 근무 기회는 현지 직원들의 자존감과 조직일체감을 높이게 될 것이다.

현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 낮은 국가 출신 다국적기업 자회사들은 현지국에서 경영 활동을 수행하는 정당성(legitimacy)을 획득하는 데 있어서도 어려움을 겪게 된다(Kostova and Zaheer, 1999). 현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 높은 국가 출신 다국적기업들의 전략과 조직의 관행 등이 현지국 고유의 규범, 가치 등과 일치하지 않더라도 현지국보다 경제적, 제도적으로 발전되어 있기 때문에 이에 대한 반감은 크지 않은데 반해 현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 낮은 국가 출신의 다국적기업들에 대해서는 이와 같은 용인을 기대하기 어렵다. 따라서 현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 낮은 경우에 다국적기업 자회사 현지 직원들은 자신이 속한 자회사가 정당성을 획득하는 데 있어 어려움을 겪고, 여러 반감에 직면하기 때문에 자신들의 자존감을 낮추는 자회사에 대한 높은 수준의 조직일체감을 통해 긍정적인 사회정체성을 획득할 수 없을 것이다. 따라서 현지국의 경제발전 수준이 본국의 경제발전 수준보다 뒤쳐진 경우에 다국적기업 자회사 현지 직원들에게 제공되는 해외 근무 기회는 자회사에 대한 조직일체감을 통해 긍정적인 사회정체성을 획득하게 하는 역할을 하게 될 것이다. 반대로 본국의 경제발전 수준이 높은 경우에 다국적기업 자회사 현지 직원들은 해외 근무 기회를 통해 이미 확립된 긍정적인 사회정체성을 더 이상 증가시키기 어려울 것이다. 이와 같은 맥락에서 Reiche(2007, 2009)는 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회가 조직일체감에 미치는 영향력이 특히 개발도상국에 위치한 자회사의 현지 직원들의 경우에 보다 강하게 나타날 것이라고 주장하였다.

이와 같이 다국적기업 자회사 현지 직원들에게 제공되는 해외 근무 기회가 현지 직원들의 조직일체감에 미치는 영향은 본사의 경제발전 수준이 낮을수록 강하게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 6을 설정하였다.

가설 6: 다국적기업의 본사가 위치한 국가의 경제발전 수준은 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회와 조직일체감 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다. 즉, 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회가 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향은 본국의 경제발전 정도가 낮을수록 강하게 나타날 것이다.

IV. 연구 방법

4.1 샘플과 데이터

다국적기업 자회사 현지 직원의 표본은 2011년 10월 현재 KIS-Value(한국신용평가정보 데이터베이스)가 보유하고 있는 외국인투자기업 중에서 선별하였다. 외국인투자기업은 외국인투자촉진법(2조1항6호, 시행령2조)에 규정된 '외국투자자가 출자한 기업'을 가리키는데, 외국인 직접투자금액이 5,000만 원 이상으로 그 투자비율이 10% 이상인 기업으로 정하고 있다.

KIS-Value가 보유하고 있는 2,470개의 외국인투자기업 중에서 본 연구에 적합한 다국적기업 자회사를 선별하기 위해 다음의 기준을 적용, 분석 대상에서 제외하였다.

첫째, 경영을 목적으로 10% 이상의 지분을 가진 외국인 주주가 없는 경우

둘째, 외국인 투자자가 법인이 아니고 개인인 경우

셋째, 직원 수가 10명 이하인 경우 (단순 연락 사무소의 기능을 하는 경우)

넷째, 투자기업의 본국이 조세피난처인 경우 (예, The Bahamas, Bermuda, British Virgin Islands, Seychelles, Cayman Islands, Cyprus, Mauritius 등)

이상의 기준을 충족시키는 1,051개의 다국적기업 자회사를 대상으로 2011년 10월부터 12월까지 방문과 우편을 통한 설문조사를 실시하여 24개국 출신, 77개 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원(한국 국적 직원) 526명으로부터 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 응답이 완전하지 않고, 성의 없이 응답한 21개의 설문지를 분석에서 제외하고, 최종적으로 505개의 설문지를 분석에 사용하였다.

응답자의 특성과 관련하여 응답자의 성별 구성은 남성 244명(48.32%), 여성 261명(51.68%)으로 나타났다. 응답자의 연령은 평균 33.43세, 현 직장 재직기간은 평균 5년 5개월로 나타났다. 응답자의 직위 분포는 대리 이하 315명(62.38%), 과장 88명(17.43%), 차장 52명(10.30%), 부장 37명(7.33%), 임원 이상 13명(2.57%)으로 나타났다. 또한 표본 기업의 직원 수는 평균 897.29명, 한국 내 경영활동 기간은 평균 19.03년으로 나타났다.

4.2 변수의 측정

4.2.1 종속변수 (조직일체감)

조직일체감에 대한 기존 연구들에서 조직일체감을 측정하는 방법으로 가장 많이 사용되고 있는 것은 Ashforth and Mael(1989)의 조직일체감 개념과 사회정체성이론을 기반으로 하는 Male and Ashforth(1992)의 6-item measure(Mael scale)이다. 본 연구에서 조직일체감은 Mael scale에 따라 누군가가 내가 속한 조직을 비난하면 개인적인 모욕으로 느껴지는 정도, 내가 속한 조직의 성공을 나의 성공으로 인식하는 정도 등 6개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다.

4.2.2 독립변수

(1) 주재원 비율

주재원 비율은 전체 직원 중에서 외국 국적 임원과 상근 직원의 비율(%)로 측정하였다.

(2) 최고경영자의 국적

최고경영자의 국적은 최고경영자의 국적이 외국인 경우에는 0, 한국인 경우에는 1로 지정하였다.

(3) 해외 근무 기회

응답자의 해외 근무 기회는 다국적기업 자회사 현지 직원이 해외 본사, 지역 본부 및 다른 해외 자회사 등 해외에서 장기 근무할 기회, 단기 출장 및 해외 연수의 기회 등 3개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다(Warr and Routledge, 1969).

(4) 본사에서의 승진 전망

응답자의 본사에서의 승진 전망은 다국적기업의 본사에서 높은 직급으로 승진하는 데 있어서 국적이 문제가 되는 정도, 국적과 관련된 차별로 인해 한국인들이 본사 국적을 가진 사람들보다 승진을 늦게 하는 정도 등 3개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다(Foley et al., 2002).

4.2.3 조절변수

(1) 문화적 거리

문화적 거리는 Hofstede(1980)의 4가지 지수를 활용하여 측정하였으며, 문화적 거리를 계산하는 구체적인 공식은 다음과 같다(Kogut and Singh, 1988).

$$CD_j = \frac{\sum_{i=1}^4 \left[\frac{(I_{ij} - I_{ik})^2}{V_i} \right]}{4}$$

CD_j : 한국과 국가 j 간의 문화적 거리; I_{ij} : 국가 j 의 i 번째 문화 지수;

I_{ik} : 한국의 i 번째 문화 지수; V_i : i 번째 문화 지수의 분산

(2) 본사가 위치한 국가의 경제발전 수준

다국적기업 본사가 위치한 국가의 경제발전 수준은 World Bank에서 제공하는 1인당 GDP(자연로그)로 측정하였다(Tsang and Yip, 2007).

4.2.4 통제변수

이상에서 제시한 독립변수 이외에도 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 여러 기존 연구들에서 확인되었거나 영향을 미칠 것으로 예상되는 자회사 수준의 변수들과 인구통계학적 변수들을 통제변수로 분석에 포함하였다.

(1) 자회사의 명성

자회사의 명성은 외부인들이 자회사를 전반적으로 호의적으로 생각한다고 느끼는 정도, 자회사가 외부 사람으로부터 존경받는 기업이라고 느끼는 정도 등 7개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다(Dukerich et al., 2002; Luhtanen and Croker, 1992; Mael and Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001).

(2) 사회책임 활동

자회사의 사회책임 활동은 Carroll(1991)이 분류한 경제적 사회책임 활동, 법적 사회책임 활동, 윤리적 사회책임 활동, 자선적(philanthropic) 사회책임 활동 등 사회책임 활동의 4가지 차원에서 상위의 2개 차원인 윤리적 사회책임 활동과 자선적 사회책임 활동에 대한 각 5개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다.

(3) 의사소통 풍토

자회사의 의사소통 풍토는 상사-부하 간 의사소통 차원 7개 항목, 의사결정 참여 및 상향 커뮤니케이션 차원 8개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다(Guzley, 1992).

(4) 자회사의 전략적 자율성

자회사의 전략적 자율성은 본사에서 수립한 전략을 그대로 실행하는 역할을 하는 정도, 본사 및 다른 해외 자회사의 마케팅 활동에 영향을 미치는 정도 등 7개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다(O'Donnell, 2000).

(5) 자회사의 크기

자회사의 크기는 직원 수(자연 로그)로 측정하였다.

(6) 자회사의 연령

자회사의 연령은 “2011-자회사의 설립년도(자연 로그)”로 측정하였다.

(7) 자회사의 성과

자회사의 성과는 최근 3년간(2008, 2009, 2010년) 자회사의 전반적인 성과, 매출성장률 등 5개 항목에 대한 응답자의 만족도를 likert-type의 7점 척도로 측정하였다(Luo and Park, 2004).

(8) 성별

응답자의 성별이 여성인 경우는 0, 남성인 경우는 1로 측정하였다.

(9) 재직기간

응답자의 재직기간은 현재 직장에서의 근무한 개월 수(자연 로그)로 측정하였다.

(10) 자회사에서의 승진 전망

응답자의 승진 전망은 현재 직급에 오래 머무르고 있는 정도, 현재 하고 있는 업무의 발전 가능성 등 5개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다(Reiche, Kraimer and Harzing, 2011).

4.3 신뢰성과 타당성 검증

본 연구의 신뢰성과 집중타당성(convergent validity) 검증을 위해 <표 1>과 같이 요인들의 측정 모델(measurement model)에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 구체적인 결과는 같다.

첫째, 단일 차원 요인들의 측정모델 적합도는 기준치인 normed χ^2 ($\chi^2/\text{d.f.}$)가 3.000 미만, GFI, CFI, NFI 등이 0.900 이상, RMSEA가 0.080 미만을 충족시키는 것으로 나타났다.

둘째, 측정항목들의 표준화된 요인부하량(SFL, Standardized Factor Loading) 값이 0.700 이상이고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t > 12.256$).

셋째, 측정항목들의 집중타당성을 살펴보기 위해 평균 분산 추출지수(AVE, Average Variance Extracted)와 잠재요인 신뢰도(CR, Construct Reliability)를 계산하였다. 대부분의 AVE, CR값들이 기준(AVE > 0.500, CR > 0.700)을 충족시켜 각 잠재요인의 관측변수들이 집중타당성을 갖는다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1998).

〈표 1〉 신뢰성과 집중타당성 검증 결과^a

요인	측정 항목	SFL	t	AVE	CR
자회사에 대한 조직일체감	자회사에 대한 조직일체감 1	0.768			
	자회사에 대한 조직일체감 2	0.718	16.164		
	자회사에 대한 조직일체감 3	0.742	16.525	0.546	0.806
	자회사에 대한 조직일체감 4	0.691	15.292		
	자회사에 대한 조직일체감 5	0.734	16.119		
	자회사에 대한 조직일체감 6	0.778	17.681		
해외 근무 기회	해외 근무 기회 1	0.811			
	해외 근무 기회 2	0.835	19.221	0.672	0.678
	해외 근무 기회 3	0.813	18.845		
본사에서의 승진 전망	본사에서의 승진 전망 1	0.860			
	본사에서의 승진 전망 2	0.802	18.694	0.647	0.698
	본사에서의 승진 전망 3	0.748	17.521		
자회사의 명성	자회사의 명성 1	0.796			
	자회사의 명성 2	0.773	18.051	0.644	0.876
	자회사의 명성 4	0.785	18.333		
	자회사의 명성 7	0.853	20.259		
사회책임 활동	윤리적 사회책임 활동	0.828			
	자선적 사회책임 활동	0.651	12.256	0.555	0.704
의사소통 풍토	상사-부하 간 의사소통	0.849			
	의사결정 참여 및 상향 커뮤니케이션	0.947	22.112	0.809	0.891
자회사의 전략적 자율성	자회사의 전략적 자율성 2	0.704			
	자회사의 전략적 자율성 5	0.832	17.502	0.687	0.758
	자회사의 전략적 자율성 6	0.855	17.946		
	자회사의 전략적 자율성 7	0.910	18.838		
자회사의 성과	자회사의 성과 1	0.857			
	자회사의 성과 2	0.877	26.129	0.772	0.914
	자회사의 성과 3	0.917	28.256		
	자회사의 성과 4	0.862	25.304		
자회사에서의 승진 전망	자회사에서의 승진 전망 1	0.802			
	자회사에서의 승진 전망 2	0.777	16.300	0.584	0.785
	자회사에서의 승진 전망 4	0.711	15.226		

a 적합도: $\chi^2_{(393)}=825.109(p=0.000)$, GFI=0.905, AGFI=0.880, CFI=0.955, NFI=0.918, RMSEA=0.047

넷째, 판별타당성(discriminant validity)과 관련하여 판별타당성 평가의 대상이 되는 두 잠재요인 각각의 AVE와 그 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 두 AVE가 모두 상관관계 제곱보다 크면 판별타당성이 있다고 할 수 있다. <표 2>와 같이 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 AVE가 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱 보다 크기 때문에 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다(Hair et al., 1998).

끝으로 본 연구의 내용타당성(content validity)을 확보하기 위하여 다국적기업 자회사의 최고경영자 1명, 임원 1명, 중간관리자 4명과 인터뷰를 실시하였고, 국제경영과 조직행동 전공 교수 2인과의 논의를 통해 설문 문항을 구성하였다.

〈표 2〉 판별타당성 검증 결과^a

요인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 자회사에 대한 조직일체감	(0.546)								
2. 해외 근무 기회	0.053	(0.672)							
3. 본사에서 승진 전망	0.014	0.005	(0.647)						
4. 자회사의 명성	0.326	0.094	0.026	(0.644)					
5. 사회책임 활동	0.219	0.070	0.048	0.391	(0.555)				
6. 의사소통 풍토	0.186	0.129	0.036	0.329	0.449	(0.809)			
7. 자회사의 전략적 자율성	0.006	0.000	0.195	0.002	0.008	0.019	(0.687)		
8. 자회사의 성과	0.101	0.138	0.011	0.247	0.144	0.102	0.003	(0.772)	
9. 자회사에서의 승진 전망	0.161	0.158	0.079	0.216	0.263	0.281	0.046	0.062	(0.584)

^a () 안의 수치는 AVE 값이며, 대각선 아래의 숫자는 요인 간 상관계수를 제공한 값임.

4.4 무응답 편익 검증

본 연구는 무응답 편익(non-response bias)로 인한 문제를 살펴보기 위해 전체 설문 중에서 설문 수집 기간 전반부에 수집한 25%(126개)의 설문(early respondents)과 설문 수집 기간 후반부에 수집한 25%(126개)의 설문(late respondents)을 비교하였다. 구체적으로 인구통계학적 변수들과 분석에 사용된 주요 변수들을 대상으로 두 독립표본 *t*-test를 실시하였으며, 모든 변수들에서 두 집단 간에 유의한 차이가 없는 것으로 나타나($p < 0.05$) 무응답 편익의 문제는 심각하지 않다고 할 수 있다(Armstrong and Overton, 1977).

4.5 동일방법편의 검증

본 연구는 동일방법편의(CMV, Common Method Variance)로 인한 문제를 줄이기 위하여 다음과 같은 사전적인 방법을 사용하였다. 첫째, 응답자의 신분을 익명으로 처리하고, 설문지에 응답한 내용은 연구 목적으로만 사용되는 점을 강조하여 최대한 솔직하게 응답하도록 유도하였다. 둘째, 설문지를 통한 주관적인 방법 외에 archival data를 사용하여 본국의 경제발전 정도를 측정하는 등 다양한 방법으로 변수들을 측정하려고 노력하였다. 셋째, 설문지에서 변수들의 순서를 무작위로 배치하여 응답자가 주관적으로 변수들 간의 관계를 예측하여 응답할 수 있는 가능성을 감소시켰다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003).

동일방법편의로 인한 문제는 사전적인 방법으로 완벽하게 해결할 수 없기 때문에 본 연구는 사후적으로 다음과 같은 방법을 사용하였다. 첫째, Harman's single factor test를 실시하였다. 분석에

사용된 모든 변수들을 투입하여 회전시키지 않은 요인분석(unrotated factor analysis)을 실시한 결과, 설명력을 가지고 있는(eigenvalue>1.000) 8개의 요인이 추출되었으며, 가장 설명력이 큰 요인이 전체 분산의 27.468%를 차지하고, 나머지 7개의 요인이 전체 분산의 46.343%를 차지하여 하나의 general factor가 없음을 확인하였다. 둘째, 본 연구에서 가정하고 있는 모델(모델 1)과 새로운 latent common methods variance factor를 모든 측정변수에 연결시킨 모델(모델 2) 간의 적합도를 비교하였다. 모델 1의 적합도는 $\chi^2_{(393)}=825.109(p=0.000)$, GFI=0.905, AGFI=0.880, CFI=0.955, NFI=0.918, RMSEA=0.047으로 나타났으며, 모델 2의 적합도는 $\chi^2_{(366)}=722.996(p=0.000)$, GFI=0.917, AGFI=0.888, CFI=0.963, NFI= 0.928, RMSEA=0.044로 나타났다. 두 모델의 적합도를 비교한 결과, 모델 1에 새로운 latent CMV factor를 추가한 모델 2의 적합도가 약간 향상되었으나, 유의한 수준이 아닌 것으로 나타났다(Podsakoff et al., 2003). 따라서 동일방법편의로 인한 문제는 심각하지 않다고 판단하였다.

V. 실증분석 결과

5.1 기술통계 및 상관관계 분석

실증분석에 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계는 <표 3>과 같다. 상관관계 분석 결과, 조직일체감과 본국의 경제발전 수준, 조직일체감과 자회사의 명성, 사회책임 활동과 의사소통 풍토 간에 상대적으로 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 평균, 표준편차, 상관관계 (N=505)^a

변 수	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
11. 조직일체감	4.790	1.041																
12. 주재원 비율	3.404	9.554	-.078															
13. 최고경영자의 국적	0.513	0.500	.015	-.049														
14. 해외 근무 기회	4.764	1.507	-.205	-.007	.180													
15. 본사에서의 승진 전망	3.862	0.667	.077	-.056	-.105	.010												
16. 문화적 거리	2.364	0.951	.197	.062	-.014	-.181	.047											
17. 본국의 경제발전 수준 ^b	10.259	0.921	.507	.017	-.045	-.213	.179	.282										
18. 자회사의 명성	5.030	0.880	.507	.061	.074	-.256	-.065	.187	.209									
19. 사회책임 활동	4.886	0.875	.384	.004	.050	-.193	-.072	.129	.041	.496								
10. 의사소통 풍토	4.855	0.943	.394	.020	-.008	-.297	-.056	.146	.039	.495	.517							
11. 자회사의 전략적 자율성	4.256	1.494	.042	-.095	-.329	-.015	.230	.015	.141	-.064	-.131	-.139						
12. 자회사의 크기 ^b	6.238	0.944	-.020	-.157	-.258	-.124	.037	.165	-.061	-.059	.091	-.001	-.065					
13. 자회사의 연령 ^b	2.782	0.601	-.060	-.117	.163	.014	-.018	.072	-.073	.072	.067	.017	-.010	.011				
14. 자회사의 성과	4.708	1.032	.294	.000	.041	-.334	-.051	.097	.113	.449	.295	.291	-.056	-.017	.199			
15. 성별	0.517	0.500	.062	.014	.025	-.191	.159	.032	.090	.006	.007	.109	.064	-.044	-.012	.037		
16. 재직기간 ^b	3.741	1.033	.053	-.076	.078	-.015	.089	.013	-.025	.032	-.031	.082	.011	-.002	.044	.098	.218	
17. 자회사에서의 승진 전망	4.230	0.916	.353	.127	.083	-.326	-.081	.184	.138	.398	.408	.473	-.190	.046	.054	.222	.116	-.036

a 상관계수가 ± 0.089 보다 크면 $p < 0.05$ 에서 유의하고, ± 0.116 보다 크면 $p < 0.01$ 에서 유의함(two-tailed).

b 자연 로그

5.2 위계적 회귀분석 결과

본 연구의 가설 검증을 위한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis) 결과는 <표 4>와 같다. 상호작용항을 투입함에 따라 발생할 수 있는 다중공선성(multi-collinearity)을 최소화시키기 위해 독립변수와 조절변수들을 모두 평균 중심화(mean centering)하여 사용하였으며(Aiken and West, 1991), 최대 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factors) 값이 1.988로 나타나 다중공선성의 우려는 없는 것으로 판단하였다(Hair et al., 1998).

<표 4> 위계적 회귀분석 결과 (N=505)^a

변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
주재원 비율	-0.013(0.004)***	-0.019(0.005)***	-0.013(0.004)***	-0.019(0.005)***
최고경영자의 국적	-0.025(0.077)***	-0.012(0.077)***	-0.025(0.077)***	-0.012(0.077)***
해외 근무 기회	-0.052(0.026)****	-0.048(0.026)†***	-0.059(0.026)****	-0.054(0.026)****
본사에서의 승진 전망	-0.041(0.052)***	-0.041(0.052)***	-0.034(0.052)***	-0.034(0.052)***
주재원 비율 × 문화적 거리		-0.017(0.008)**		-0.016(0.008)***
해외 근무 기회 × 본국의 경제발전 수준			-0.066(0.028)***	-0.064(0.028)***
문화적 거리	-0.010(0.038)***	-0.014(0.039)***	-0.015(0.038)***	-0.009(0.039)***
본국의 경제발전 수준	-0.482(0.040)***	-0.469(0.041)***	-0.526(0.044)***	-0.512(0.044)***
자회사의 명성	-0.277(0.050)***	-0.279(0.050)***	-0.275(0.050)***	-0.277(0.050)***
사회책임 활동	-0.159(0.048)***	-0.153(0.048)***	-0.165(0.048)***	-0.159(0.048)***
의사소통 풍토	-0.164(0.046)***	-0.166(0.046)***	-0.163(0.046)***	-0.165(0.046)***
자회사의 전략적 자율성	-0.034(0.025)***	-0.033(0.025)***	-0.027(0.025)***	-0.026(0.025)***
자회사의 크기	-0.002(0.039)***	-0.001(0.039)***	-0.006(0.039)***	-0.007(0.039)***
자회사의 연령	-0.168(0.058)***	-0.140(0.059)***	-0.189(0.058)***	-0.161(0.060)***
자회사의 성과	-0.078(0.038)***	-0.082(0.038)***	-0.069(0.038)†**	-0.073(0.038)†**
성별	-0.027(0.071)***	-0.020(0.070)***	-0.024(0.070)***	-0.018(0.070)***
재직기간	-0.040(0.033)***	-0.038(0.033)***	-0.047(0.033)***	-0.045(0.033)***
자회사에서의 승진 전망	-0.135(0.045)***	-0.127(0.045)***	-0.135(0.045)***	-0.127(0.045)***
Constant	-4.245(0.635)***	-4.162(0.634)***	-4.558(0.646)***	-4.469(0.645)***
<i>R</i> ²	0.512***	0.517***	0.518***	0.522***
<i>Adjusted R</i> ²	0.496***	0.500***	0.501***	0.504***
<i>F</i>	32.05***	30.63***	30.77***	29.47***

^a S.E. in parenthesis; † $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

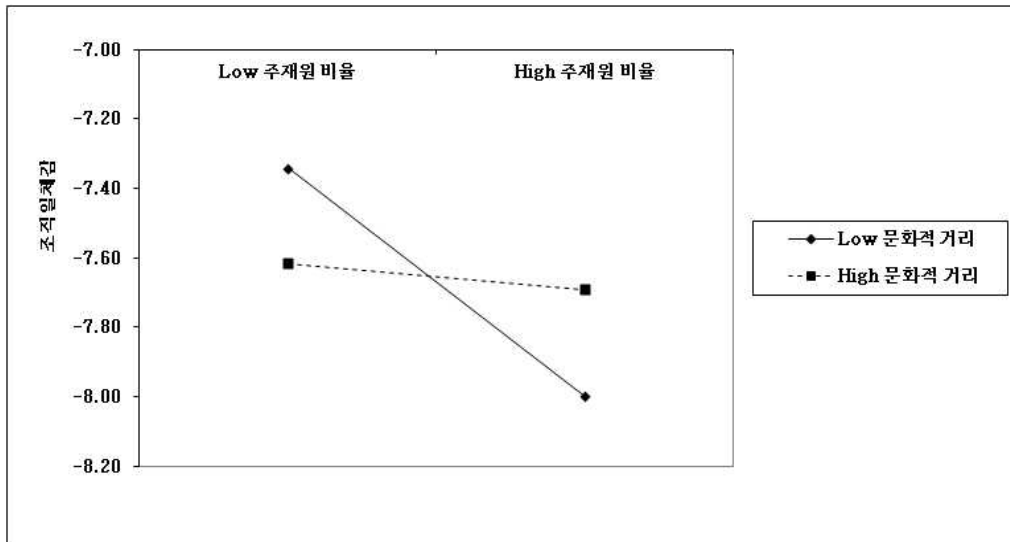
우선 기본 모델(baseline model)인 모델 1에서는 독립변수와 조절변수, 통제변수만을 투입하였다. 분석 결과를 살펴보면 자회사 내 주재원의 비율은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 유의한 부(-)의 영향을 미치고($B = -0.013$, $p < 0.001$), 해외 근무 기회는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = 0.052$, $p < 0.05$).

둘째, 자회사 내 주재원의 비율과 조직일체감 간의 관계를 조절하는 문화적 거리의 영향력을 검증하기 위해 모델 2에서는 모델 1에서 투입한 변수 외에 주재원 비율과 문화적 거리의 상호작용항을 추가로 투입하였다. 분석 결과를 살펴보면 주재원의 비율은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 유의한 부(-)의 영향을 미치고($B=-0.019$, $p<0.001$), 문화적 거리의 영향력은 통계적으로 유의하지 않았으나, 주재원 비율과 문화적 거리의 상호작용항은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.017$, $p<0.05$).

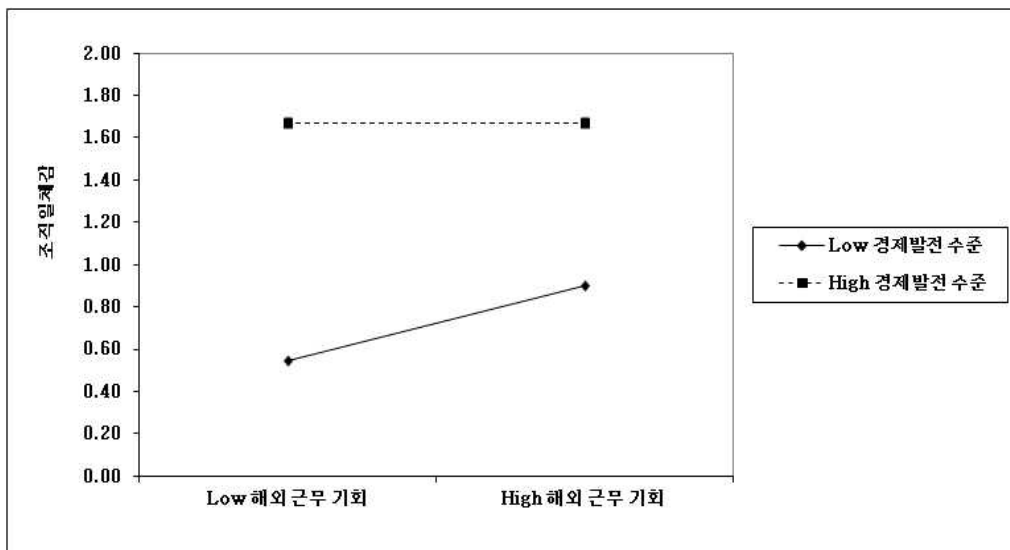
셋째, 해외 근무 기회와 조직일체감 간의 관계를 조절하는 본국 경제발전 수준의 영향력을 검증하기 위해 모델 3에서는 모델 1에서 투입한 변수 외에 해외 근무 기회와 본국 경제발전 수준의 상호작용항을 추가로 투입하였다. 분석 결과를 살펴보면 해외 근무 기회와 본국의 경제발전 수준은 각각 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($B=0.059$, $p<0.05$; $B=0.526$, $p<0.001$), 해외 근무 기회와 본국 경제발전 수준의 상호작용항은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=-0.066$, $p<0.05$).

넷째, 모델 4는 독립변수, 조절변수, 통제변수와 2개의 상호작용항을 모두 투입한 최종 모델(full model)이다. 분석 결과를 살펴보면 자회사 내 주재원의 비율은 자회사 현지 직원의 조직일체감에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($B=-0.019$, $p<0.001$), 최고경영자의 국적이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향은 가설에서 예상한 것과 방향성은 일치하나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 1은 지지되었고, 가설 2는 지지되지 않았다. 한편, 다국적기업 자회사 현지 직원의 해외 근무 기회는 자회사 현지 직원의 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($B=0.054$, $p<0.05$), 본사에서의 승진 전망은 가설에서 예상한 것과 방향성은 일치하나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 3은 지지되었고, 가설 4는 지지되지 않았다. 조절효과와 관련하여 가설 5와 가설 6에서 예상한 바와 같이 문화적 거리와 본국의 경제발전 수준은 각각 주재원 비율과 해외 근무 기회의 영향력을 부(-)의 방향으로 조절하는 것으로 나타났다($B=0.016$, $p<0.05$; $B=-0.064$, $p<0.05$). 따라서 자회사 내 주재원 비율이 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 부(-)의 영향은 본국과 현지국 간의 문화적 거리가 가까울수록 강하게 나타나며, 해외 근무 기회가 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향은 본국의 경제발전 수준이 낮을수록 강하게 나타난다고 할 수 있다. 이상의 조절효과를 도식화하면 <그림 1>, <그림 2>와 같다(Aiken and West, 1991).

〈그림 1〉 문화적 거리의 조절효과



〈그림 2〉 본국 경제발전 수준의 조절효과



끝으로 분석에 투입된 통제변수 중 자회사의 전략적 자율성, 자회사의 크기, 자회사의 성과, 응답자의 성별, 재직기간은 현지 직원의 조직몰입감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 다국적기업 자회사의 명성, 사회책임 활동, 의사소통 풍토, 자회사에서의 승진 전망은 현지 직원의 조직몰입감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자회사의 연령은 현지 직원의 조직몰입감에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기존 연구 결과와 큰 차이를 보이지 않았다.

VI 결론

본 연구는 사회정체성이론과 자기범주화이론에 기반을 두어 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향을 살펴보았다. 본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 자회사 내 주재원의 비율은 현지 직원의 조직일체감에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 인력구성이 이질적인 다국적기업 자회사 구성원들 간에 존재하는 높은 수준의 불신, 의사소통 오류, 스트레스 등이 직원들 간의 응집력을 낮추고, 감정적인 갈등이 많이 발생시켜 현지 직원의 조직일체감을 낮추기 때문이라고 할 수 있다. 또한 자회사 내 주재원의 비율이 증가할수록 현지 직원들의 승진 및 경력개발 기회가 줄어드는 것 역시 현지 직원의 조직일체감을 낮추는 원인이라고 할 수 있다. 이와 같은 맥락에서 Reiche(2009)는 다국적기업 자회사 내 주재원의 비율이 증가할수록 현지 직원들의 승진 기회가 줄어들어 현지 직원들을 좌절하게 하고, 자회사에 대한 현지 직원들의 만족도를 낮추기 때문에 자회사에 대한 조직일체감에 부(-)의 영향을 미치고, 현지 직원들의 자발적인 이직에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 주장하였다.

둘째, 본 연구는 자회사 최고경영자의 국적이 외국인 경우보다 한국인 경우에 현지 직원의 조직일체감이 높게 나타날 것으로 예상하였으나, 예상한 것과 방향성은 일치하나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다국적기업의 본사가 자국중심지향 정책을 펼쳐 최고경영자 등 주요 직위에 PCNs를 배치하는 것은 현지 직원들의 승진 및 경력 개발 기회를 제한하는 것이기 때문에 회사에 대한 현지 직원들의 심리적 애착을 감소시키고, 사기를 떨어뜨려 현지 직원들의 조직 일체감을 낮추고, 이직률을 높인다고 예상할 수 있다(Reiche, 2007). 그러나 실증분석 결과에 따르면 자회사에 대한 현지 직원들의 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 보다 강력한 설명력을 갖는 것은 최고경영자의 국적보다 자회사 내 주재원의 비율과 자회사에서의 승진 전망이라고 할 수 있다. 또한 설문에서는 최고경영자의 국적을 해외 본사 국적, 제 3국 국적, 한국 국적, 본사 국적과 제 3국 국적 공동 대표, 한국 국적과 제 3국 국적 공동 대표, 한국 국적과 본사 국적 공동 대표 등 6가지 경우로 구분하였으나, 실증분석에서는 편의상 최고경영자의 국적을 더미변수(외국 국적 0, 한국 국적 1)로 처리하였기 때문에 최고경영자의 국적이 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직 일체감에 미치는 영향력이 정확하게 반영되지 않았을 가능성이 있다.

셋째, 자회사 현지 직원들의 해외 근무 기회는 현지 직원의 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자회사 현지 직원들에게 제공되는 해외 근무 기회가 자회사에 대해 강한 애착을 갖게 하고, 자신들의 경력개발에 큰 도움이 된다고 생각하기 때문에 자회사 현지 직원들의 자존감을 높이기 때문이라고 해석할 수 있다.

넷째, 본사에서 승진 전망이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 다국적기업 자회사 현지 직원들에게 있어서 다국적기업 본사와 같은 추상적인 상위 조직에 대한 일체감에 비해 실제로 자신이 근무하고 있는 자회사에 대한

일체감이 보다 가시적이고(visible), 두드러지며(salient), 중요한 것으로 간주되기 때문이라고 할 수 있다(Kramer, 1991; Lawler, 1992; Scott, 1997; Van Knippenberg and Van Schie, 2000). 또한 자회사에 대한 일체감이 자회사 현지 직원들에게 미치는 영향력은 직접적이고, 즉각적인데 반해 본사에 대한 일체감이 자회사 현지 직원들에게 미치는 영향력은 간접적이고 지연되는 경향을 보이기 때문이라고 해석할 수도 있다(Ashforth and Johnson, 2001). 일반적으로 본사에서 파견된 직원들과 본사 직원들은 출신국이 같고 본사에서 근무한 기간이 긴데 반해, 현지 직원들은 현지국의 국적을 갖고 현지 자회사에서 근무한 기간이 길기 때문에 파견 직원과 본사 직원들은 본사에 대해 강한 일체감을 갖고, 자회사의 현지 직원들은 자회사에 대해 강한 일체감을 갖는 경향이 있다(Banai and Reisel, 1993). 따라서 다국적기업 자회사의 현지 직원들이 다국적기업 본사에 대해 일체감을 갖는 것이 가능할 수는 있으나, 이들이 1차적으로 일체감을 갖는 대상은 다국적기업 본사가 아니라 자신이 현재 근무하고 있는 자회사라고 할 수 있다(Reade, 2001a).

다섯째, 가설 2에서 다국적기업 자회사 내 주재원의 비율은 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 자회사 현지 직원들의 조직일체감을 높이기 위해 자회사 내 주재원의 비율을 낮추는 것이 다국적기업이 선택할 수 있는 최적의 인력구성이라고 할 수 없다. 따라서 본 연구는 자회사 내 주재원의 비율과 현지 직원의 조직일체감 간의 관계를 다른 측면에서 들여다보기 위해 자회사 내 주재원의 비율과 현지 직원의 조직일체감 간의 관계를 조절하는 문화적 거리의 영향력을 살펴보았다. 실증분석 결과, 자회사 내 주재원 비율이 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 부(-)의 영향은 본국과 현지국 간의 문화적 거리가 멀수록 약하게 나타났다. 이는 자회사 내 주재원의 비율이 증가하여 현지 직원들이 파견 직원들과 보다 많은 접촉과 상호작용을 하여 일대일 관계가 수립되면 현지국 직원들이 파견 직원들을 외부인으로 분류할 가능성이 낮아지기 때문이라고 할 수 있다. 또한 현지 직원들이 다국적기업의 본국 및 본사에 대해 갖고 있던 편견이 감소하고, 본사의 문화와 주요 특징들을 이해할 수 있게 되는데, 이러한 현상은 본국과 현지국 간의 문화적 거리가 클 때 보다 두드러지게 나타나는 것이다. 따라서 덴마크, 영국, 스웨덴 등과 같이 한국과 문화적 차이가 큰 국가 출신 다국적기업들은 자회사 내 주재원의 비율을 높이면 현지 직원들의 조직일체감이 감소하는 정도를 줄일 수 있는 것이다. 반대로 대만, 인도, 중국 등과 같이 한국과 문화적 차이가 작은 국가 출신 다국적기업들은 자회사 내 주재원의 비율을 높이면 현지 직원들의 조직일체감이 크게 감소할 것으로 예상할 수 있다.

끝으로 해외 근무 기회가 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향은 본사가 위치한 국가의 경제발전 수준이 낮을수록 강하게 나타났다. 경제발전 수준이 낮은 국가 출신의 다국적기업 자회사의 현지 직원들은 자신이 속한 자회사를 긍정적으로 평가하지 못하고, 자신이 속한 조직을 열등한 것으로 평가하게 된다. 또한 현 상태의 변화를 바라며, 보다 긍정적인 사회정체성을 획득할 수 있는 방법에 관심을 갖게 된다. 즉, 본국의 경제발전 수준이 현지국보다 낮은 경우에 자회사 현지 직원의 조직일체감은 낮게 나타나는 것이다. 이와 같은 경우에 다국적기업

자회사의 현지 직원들에게 본사, 지역 본사, 또는 다른 해외 자회사에서 근무하는 기회를 제공하는 것은 현지 직원들의 조직일체감을 높이고, 유능한 인력을 유지하는 유용한 수단이라고 할 수 있다. 따라서 해외 근무 기회는 특히 개발도상국에 위치한 자회사의 직원들과 낮은 직급의 직원들에게 미치는 영향력이 크다고 할 수 있다(Reiche, 2007, 2009). 이와 같은 맥락에서 널리 알려져 있지 않고, 성과가 좋지 않은 다국적기업 자회사의 현지 직원들에게도 해외 근무 기회가 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향력이 강하게 나타날 것으로 예상할 수 있다.

한편 본 연구의 학문적, 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다국적기업 자회사 내 주재원의 비율, 최고경영자의 국적, 해외 근무 기회, 본사에서의 승진 전망 등 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향을 규명하였다. 조직일체감에 대한 기존 연구들은 조직일체감의 선행요인으로 기업의 명성, 사회적 책임 활동, 의사소통 풍토, 재직기간, 연령 등 기업의 특성과 인구통계학적 변수들이 조직일체감에 미치는 영향을 살펴보았기 때문에 본 연구는 기존 연구들과 차별성을 갖는다.

둘째, 다국적기업 자회사의 인력구성 정책을 다룬 대부분의 기존 연구들이 본사 지분율, 현지국에서의 경영활동 기간, 본사의 국제화 역량 등 인력 현지화의 결정요인을 규명하는 데 초점을 맞추고 있으나, 본 연구는 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향을 살펴본 연구로서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 신흥국 출신 다국적기업들이 선진국 시장에서 겪게 되는 외국인 비용으로 비교적 생소한 개념인 출신국 비용을 통해 다국적기업 현지 직원의 조직일체감을 살펴본 초기 연구로서 의의가 있다. 따라서 본 연구는 향후 출신국 비용에 대한 연구에 시사점을 제공할 수 있으며, 현지국에 비해 본국의 경제발전 수준이 낮은 국가 출신 다국적기업들의 경영 활동에 시사점을 제공할 수 있다.

넷째, 조직일체감을 다룬 대부분의 기존 연구들이 미국과 서유럽 등 선진국의 기업들을 대상으로 하고 있으나, 본 연구는 신흥국인 한국에서 경영활동을 수행하고 있는 24개국 출신 75개 다국적기업의 자회사들을 대상으로 하였다는 의의가 있다.

다섯째, 본 연구는 사회심리학 및 조직행동 분야에서 주로 연구가 이뤄진 조직일체감 개념을 통해 국제경영 분야에서 주로 연구가 이루어진 다국적기업 자회사의 상황을 살펴본 학제 간 연구(interdisciplinary study)로서 의의가 있다.

여섯째, 본 연구는 선진국에서 경영활동을 수행하고 있거나 수행하려는 계획을 가지고 있는 국내 기업의 관리자들에게 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 이는 다국적기업 자회사 현지 직원들에게 국수주의적인 편향이 존재한다는 사실은 선진국 출신 다국적기업 보다 한국과 같은 신흥국 또는 후진국 출신 다국적기업들의 경영 활동에 보다 심각한 문제가 될 수 있기 때문이다.

끝으로 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다국적기업 자회사에 현지 직원들의 자회사에 대한 조직일체감에 초점을 맞추었으나, 다국적기업 자회사 현지 직원들은 자신이 근무하고 있는 다국적기업 자회사에 대한 일체

감을 갖는 동시에 다국적기업 본사 또는 모기업에 대한 일체감을 가질 수 있다. 이와 관련하여 Reade(2001a, 2001b, 2003)는 다국적기업 및 자회사에 대한 이중 조직일체감(dual organizational identification)에 대한 연구를 진행하였으나, 영국 출신 다국적기업의 인도 자회사와 파키스탄 자회사만을 대상으로 연구를 진행한 한계를 가지고 있기 때문에 향후에는 이중 조직일체감에 대한 보다 구체적이고, 추가적인 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 다국적기업 본사와 자회사가 간의 문화적 거리를 경영학 분야에서 가장 많이 사용되고 있는 Hofstede(1980)와 Kogut and Singh (1988)에 따라 국가 간 문화적 거리로 측정하였다. 문화적 거리는 해외시장 확장, 진입방식 선택, 다국적기업 자회사의 성과 등에 대한 연구들에서 널리 사용되는 개념임에도 불구하고, 국가 수준에서 문화적 거리를 측정하는 것은 여러 문제점을 갖고 있으며(Shenkar, 2001; Tihanyi, Griffith and Russel, 2005), 본 연구와 같이 한 기업의 내부 상황을 다루는 연구들(intra-firm studies)에서 국가 수준의 문화적 거리를 사용하는 것은 일관되지 않는 실증 결과를 가져올 수 있다(Capar, 2011). 이에 따라 최근에는 “기업 간 심리적 거리(interfirm psychic distance)”라는 개념이 국가 간 문화적 거리의 대안으로 활용되고 있다(Katsikeas, Skarmeeas and Bello, 2009). 구체적으로 Katsikeas와 그의 동료들은 기업 간 심리적 거리를 문화(전통, 가치, 언어 등), 받아들여지는 경영 정책(accepted business practices), 경제적 환경, 법률 시스템, 의사소통 하부구조 등 5가지 항목들의 유사한 정도를 likert-type 7점 척도로 측정하였다(Katsikeas *et al.*, 2009). 따라서 향후에는 국가 간 문화적 거리뿐만 아니라 기업 간 심리적 거리를 통해 문화적 거리를 측정하는 방법을 고려해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 한국에 비해 경제적으로 낙후된 국가(대만, 말레이시아, 인도, 중국) 출신 다국적기업 현지 직원 90명의 응답만을 분석에 포함하였다. 한국에서 경영활동을 수행 중인 선진국 출신 다국적기업에 비해 후진국 출신 다국적기업의 수가 절대적으로 적어 샘플 수집에 어려움이 있으나 한국에 비해 경제적으로 낙후된 국가 출신 다국적기업 현지 직원들을 분석에 보다 많이 포함시킬 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 다국적기업 자회사 현지 직원들의 조직일체감만을 다루고 있으나, 향후에는 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감과 국내 기업 직원의 조직일체감을 비교하는 연구가 필요하다. 이를 통해 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감과 관련된 다국적기업 특유의 선행요인과 결과를 추가적으로 살펴 볼 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 다국적기업 자회사 현지 직원 조직일체감의 선행요인에 초점을 맞추고 있으나, 향후에는 조직일체감의 결과로 여러 기존 연구들에서 언급된 조직시민행동, 이직의도 등과 조직일체감 간의 관계 역시 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

- 박영렬·박정민·이재은·방병국(2011), 해외자회사의 인력 현지화 결정요인에 관한 실증연구 - 해외자회사 조직 내부의 속성을 중심으로, *국제경영연구*, 22(2), 71-99.
- 박영렬·최순규·송윤아·이승훈(2007), 한국진출 다국적기업의 CEO선정요인에 관한 연구, *무역학회지*, 32(1), 17-36.
- 송재용·윤채린(2007), 해외 자회사의 현지임원비율 영향요인에 대한 다수준 연구: 본사 역량의 조절 효과를 중심으로, *인사·조직연구*, 15(2), 103-141.
- 윤채린·송재용(2012), 다국적 기업 해외 자회사의 현지 경험과 경영진 파견 전략: 본사와 현지국 특성의 조절 역할을 중심으로, *경영학연구*, 41(1), 1-32.
- Abrams, D., Ando, K. and Hinkle, S.(1998), "Psychological Attachment to the Group: Cross-cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers's Turnover Intentions," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Adler, N. J.(1991), *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed), Boston, MA: PWS-Kent.
- Aiken, L. S. and West, S. G.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Allport, G. W.(1954), *The Nature of Prejudice* Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Ando, N., Rhee, D. K. and Park, N. K.(2008), "Parent Country Nationals or Local Nationals for Executive Positions in Foreign Affiliates: An Empirical Study of Japanese Affiliates in Korea," *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 113-134.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S.(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Aronson, E.(1992, *The Social Animal* (6th ed). NY: W.H. Freeman.
- Ashforth, B. E. and Johnson, S. A.(2001), "Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts," In M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, 31-48. Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. A.(1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Banai, M.(1992), "The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-fulfilling Prophecy," *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 451-472.
- Banai, M. and Reisel, W. D.(1993), "Expatriate Managers' Loyalty to the MNC: Myth or Reality? An Exploratory Study," *Journal of International Business Studies*, 24(2), 233-248.

- Barnard, C. I.(1938), *The Functions of the Executive* Cambridge, MA: Harvard University.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. and Joustra, I.(2007), "Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate," *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Belderbos, R. A. and Heijltjes, M. G.(2005), "The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups," *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. and Glynn, M. A.(1995), "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members," *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Boyacigiller, N.(1990), "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.
- Brown, M. E.(1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Capozza, D., Bonaldo, E. and Di Maggio, A.(1982), "Problems of Identity and Social Conflict: Research on Ethnic Groups in Italy," In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, 299-334. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Carmeli, A.(2005), "Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors," *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Carmeli, A. and Anat, F.(2002), "The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige," *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Waldman, D. A.(2007), "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance," *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Weisberg, J.(2006), "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach," *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Carroll, A. B.(1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Colakoglu, S. and Caligiuria, P.(2008), "Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporations," *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 223-239.

- Delios, A. and Björkman, I.(2000), "Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States," *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Dewhurst, M., Harris, J. and Heywood, S.(2011), "Understanding Your 'Globalization Penalty'," *McKinsey Quarterly*, 3, 12-15.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. and Validzic, A.(1998), "Intergroup Bias: Status, Differentiation, and a Common Ingroup Identity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 109-120.
- Du, J. and Choi, J. N.(2010), "Pay for Performance in Emerging Markets: Insights from China," *Journal of International Business Studies*, 41(4), 671-689.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. and Shortell, S. M.(2002), "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians," *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. and Harquail, C.(1994), "Organizational Images and Member Identification," *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 233-263.
- Edström, A. and Galbraith, J. R.(1997), "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Federal Glass Ceiling Commission.(1995), *Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor.
- Foley, S., Kidder, D. L. and Powell, G. N.(2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates," *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Gaertner, S. L. and Dovidio, J. F.(2000), *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*. Philadelphia: Psychology Press.
- Gaertner, S. L., Mann, J., Murrell, A. and Dovidio, J. F.(1989), "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 239-249.
- Gaur, A. S., Delios, A. and Singh, K.(2007), "Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance," *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Gong, Y.(2003a), "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Gong, Y.(2003b), "Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises," *Journal of Management*, 29(2), 259-280.
- Guzley, R. M.(1992), "Organizational Climate and Communication Climate," *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C.(1998), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harzing, A-W.(2001), "Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries," *Human Resource Management*, 40(2), 139-158.
- Haslam, S. A.(2004), *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (2nd ed). London: Sage.
- Hewstone, M., Rubin, M. and Willis, H.(2002), "Intergroup Bias," *Annual Review of Psychology*, 53(1), 575-604.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogg, M. A. and Terry, D. J.(2000), "Social Identity and Self-categorization Process in Organizational Contexts," *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hornsey, M. J. and Hogg, M. A.(2000), "Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations," *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 143-156.
- Hyun, J.(2005), *Breaking the Bamboo Ceiling: Career Strategies for Asians*. NY: Collins.
- Insch, G. S., McIntyre, N. and Napier, N. K.(2008), "The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass," *Journal of Business Ethics*, 83(1), 19-28.
- Katsikeas, C. S., Skarmas, D. and Bello, D. C.(2009), "Developing Successful Trust-based International Exchange Relationships," *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Keller, S. and Price, C.(2011), "Organizational Health: The Ultimate Competitive Advantage," *McKinsey Quarterly*, 2, 94-107.
- Kogut, B. and Singh, H.(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kostova, T. and Zaheer, S.(1999), "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kramer, R. M.(1991), "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lawler, E. J.(1992), "Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-process Theory," *American Sociological Review*, 57(3), 327-339.
- Li, J., Xin, K. and Pillutla, M.(2002), "Multi-cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures," *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 320-337.

- Luhtanen, R. and Croker, J.(1992), "A Collective Self-esteem Scale: Self-evaluation of One's Social Identity," *Personality and Social Psychological Bulletin*, 18(3), 302-318.
- Luo, Y. and Park, S. H.(2004), "Multiparty Cooperation and Performance in International Equity Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 35(2), 142-160.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E.(1992), "Alumni and Their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E.(1995), "Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers," *Personnel Psychology*, 48(2), 309 - 333.
- Mael, F. A. and Tetrick, L. E.(1992), "Identifying Organizational Identification," *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- March, J. G. and Simon, H. A.(1958), *Organizations*. NY: John Wiley and Sons.
- Mezias, J. M.(2002), "Identifying Liabilities of Foreignness and Strategies to Minimize Their Effects," *Strategic Management Journal*, 23(3), 229-244.
- Miller, E. L. and Cheng, J. L.(1978), "A Closer Look at the Decision to Accept an Overseas Position," *Management International Review*, 18(3), 25-33.
- Miller, S. R. and Richards, M.(2002), "Liability of Foreignness and Membership in a Regional Economic Group: Analysis of the European Union," *Journal of International Management*, 8(3), 323-337.
- Mummendey A., Klink A. and Brown, R.(2001), "Nationalism and Patriotism: National Identification and Out-group Rejection," *British Journal of Social Psychology*, 40(2), 159-172.
- Newbury, W., Gardberg, N. A. and Belkin, L. Y.(2006), "Organizational Attractiveness is in the Eye of the Beholder: The Interaction of Demographic Characteristics with Foreignness," *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686.
- O'Donnell, S. W.(2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- O'Reilly, C. and Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Perlmutter, H.(1969), "The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises," *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Pettigrew, T. F.(1998), "Intergroup Contact Theory," *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85
- Pettigrew, T .F. and Tropp, L. R.(2006), "A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory," *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751-783.

- Pettigrew, T. F. and Tropp, L. R.(2008), "How Does Intergroup Contact Reduce Prejudice? Meta-analytic Tests of Three Mediators," *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 922-934.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y. and Podsakoff, N. P.(2003)," Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pratt, M. G.(1998), "To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification," In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ramachandran, J. and Pant, A.(2010), "The Liabilities of Origin: An Emerging Economy Perspective on the Costs of Doing Business Abroad," *Advances in International Management*, 23, 231-265.
- Rao, A. and Schmidt, S. M.(1998), "A Behavioral Perspective on Negotiating International Alliances," *Journal of International Business Studies*, 29(4), 665-694.
- Reade, C.(2001a), "Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization," *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 405-424.
- Reade, C.(2001b), "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization," *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Reade, C.(2003), "Going the Extra Mile: Local Managers and Global Effort," *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 208-228.
- Reiche, B. S.(2007), "The Effect of International Staffing Practices on Subsidiary Staff Retention in Multinational Corporations," *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.
- Reiche, B. S.(2009), "To Quit or Not To Quit: Organizational Determinants of Voluntary Turnover in MNC Subsidiaries in Singapore," *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1362-1380.
- Reiche, B. S., Kraimer, M. L. and Harzing, A-W.(2011), "Why Do International Assignees Stay? An Organizational Embeddedness Perspective," *Journal of International Business Studies*, 42(4), 521-544.
- Riketta, M.(2005), "Organizational Identification: A Meta-analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.

- Sachdev, I. and Bourhis, R. Y.(1987), "Status Differentials and Intergroup Behavior," *European Journal of Social Psychology*, 17(3), 277-293.
- Sachdev, I. and Bourhis, R. Y.(1991), "Power and Status Differentials in Minority and Majority Group Relations," *European Journal of Social Psychology*, 21(1), 1-24.
- Scott, C. R.(1997), "Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization," *Management Communication Quarterly*, 10(4), 491-522.
- Shaw, M. E.(1981), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. NY: McGraw-Hill.
- Shenkar, O.(2001), "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences," *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-529.
- Simon, H. A.(1947), *Administrative Behavior*. NY: Free Press.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. and Van Riel, C. B. M.(2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Stahl, G. K., Miller, E. L. and Tung, R. L.(2002), "Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment," *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. F. and Flament, C.(1971), "Social Categorization and Intergroup Behavior," *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H. and Turner, J. C.(1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-48. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tan, D. and Mahoney, J. T.(2006), "Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-based, Agency and Transaction Costs Perspectives," *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A. and Russel, C. J.(2005), "The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-analysis," *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.
- Toh, S. M.(2003), *Host Country Nationals to the Rescue: A Social Categorization Approach to Expatriate Adjustment*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University.
- Toh, S. M. and DeNisi, A. S.(2003), "Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications," *Academy of Management Review*, 28(4), 606-621.
- Tsang, E. K. and Yip, P. S.(2007), "Economic Distance and the Survival of Foreign Direct Investments," *Academy of Management Journal*, 50(5), 1156-1168.

- Tung, R. L.(1981), "Selection and Training Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Tung, R. L.(1982), "Selection and Training Procedures of U. S., European, an Japanese Multinationals," *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Tung, R. L.(1984), "Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?" *Journal of International Business Studies*, 15(2), 139-149.
- Tung, R. L.(1987), "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure," *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-125.
- Turban, D. B. and Greening, D. W.(1996), "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees," *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turner, J. C.(1987), *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. NY: Basil Blackwell.
- Turner, J. C., Oakes, P., Haslam, S. and McGarty, C.(1994), "Self and Collective: Cognition and Social Context," *Personality and Social Psychological Bulletin*, 20(5), 454-463.
- Van Dick, R., Van, Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F. and Brodbeck, F. C.(2008), "Group Diversity and Group Identification: The Moderating Role of Diversity Beliefs," *Human Relations*, 61(1), 1463-1492.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and de Lima, F.(2002), "Organizational Identification after a Merger: A Social Identity Perspective," *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233-252.
- Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. C. M.(2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Warr, P. B. and Routledge, T.(1969), "An Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction," *Occupational Psychology*, 43(2), 95-109.
- Wharton, A. S.(1992), "The Social Construction of Gender and Race in Organizations: A Social Identity and Group Mobilization Perspective," In P. Tolbert and S. Bacharach (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 10, 55-84. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zaheer, S.(1995), "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

International Staffing Practices and Host Country Nationals' Organizational Identification in MNE Subsidiaries in Korea

Jun-Young Bae·Khan-Pyo Lee

Abstract

In this study, I examine the effect of international staffing practices on the host country nationals(HCNs)' organizational identification(OI) in multinational enterprise(MNE) subsidiaries in Korea based on social psychology theory, especially social identity theory and self-categorization theory. This study suggests that the proportion of foreign expatriates in MNE subsidiaries and the staffing CEO positions with expatriate parent country nationals negatively influence on the HCNs' OI. And I hypothesize that the more the international assignment opportunities for HCNs, the more the HCNs' OI. In addition, I hypothesize that the perceived access to the organizational hierarchy regardless of nationality within the MNE headquarter is likely to foster the HCNs' OI. Moreover, I posit that the cultural distance weakens the negative relationship between the proportion of foreign expatriates in MNE subsidiaries and the HCNs' OI. I further propose that the level of home country economic development negatively moderates the positive relationship between the international assignment opportunities for HCNs and the HCNs' OI. These propositions are generally supported by hierarchical regression analysis of 505 host country nationals in 75 MNE subsidiaries that originating from 24 countries. I discuss the theoretical and managerial implications, and provide suggestion for future research.

Key Words: Organizational Identification, Social Identity Theory,
International Staffing Practices

조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들이 한국기업 종업원들의 조직몰입에 미치는 영향: 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에 따른 경제 회복기와 경제 침체기 비교 연구

조영삼*

고려대학교 국제경영학과 박사과정

신만수**

고려대학교 국제경영학과 교수

초 록

본 연구는 한국 종업원들을 대상으로 조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 조직적 수준에서는 사회적 교환 이론을 기반으로 조직문화와 인재우대 변수, 관계적 수준에서는 상호신뢰 이론을 기반으로 의사소통과 신뢰관계 변수, 개인적 수준에서는 직무특성 이론을 기반으로 직무성격, 초과근무 변수들을 연구모형에 포함시켰다. 실증분석 결과 초과근무를 제외한 모든 변수들은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에 따른 외부적 경영환경 변화로 인한 경제 회복기와 경제 침체기에서의 연구모형의 선행변수들과 조직몰입의 관계를 비교해 보았다. 실증분석 결과 경제 회복기에서는 인재우대 및 의사소통과 조직몰입의 정의관계가 더 강하게 나타난 반면 경제 침체기에서는 신뢰관계와 조직몰입의 정의관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과들은 경제 침체기에 비해 기업들이 높은 성과를 내는 경제 회복기에 조직몰입과 상대적으로 더 강한 정의관계를 갖는 결정 요인이 무엇인지를 보여준다. 본 연구는 2009년과 2011년 제조업, 금융업, 비금융업을 포함한 산업 전반에 걸친 349개 기업에서 각각 7,910명 7,219명의 대규모 표본을 이용하여 연구모형과 가설을 실증적으로 분석하였다.

Key Words: 한국, 조직몰입, 경제 회복기, 경제 침체기

* 고려대학교 경영대학 국제경영학과 박사과정수료 (연락처: 010-8580-0322, 이메일: zegal82@korea.ac.kr)

** 고려대학교 경영대학 국제경영학과 교수 (연락처: 010-3749-4609, 이메일: shinms@korea.ac.kr)

I. 서론

글로벌 금융위기(global financial crisis) 이후 세계 여러 국가들은 재정정책을 통해 경기를 부양시켰고, 그 결과 2009년 중반부터 세계경제는 차츰 회복되기 시작했다. 하지만 최근 유럽 재정위기로 인해 다시 금융시장이 흔들리면서 세계경제는 침체기에 직면하기 시작했다. WTO에 따르면 2008년 하반기부터 세계경제는 대공황 이후 최악의 침체를 이어가며 2009년 세계교역량은 12% 최대 폭으로 하락한 이후 회복세로 돌아섰지만 2010년 남유럽 재정위기 문제로 인해 다시금 상황이 악화되어 가고 있다고 보고했다. 2009년 상반기 그리스의 재정적자를 시작으로 아일랜드, 포르투갈, 스페인, 이탈리아 등 유럽 전체의 경기 침체로 이어져 왔다. 이러한 글로벌 환경변화는 미국이나 유럽뿐만 아니라 한국에도 적지 않은 영향을 미쳐왔다. 한국은 이미 1997년 IMF(International Monetary Fund)로 부터 재정적인 지원을 받은 경험이 있기 때문에 이러한 글로벌 경제위기에 더욱 민감할 수 있다(Kim, Kim and Yoo, 2012).

경제 위기를 겪은 이후, 한국은 국가 내 경제적으로나 기업가적으로 상당히 많이 변화되어 왔다(Ghauri and Park, 2012). 하지만 최근 발생한 글로벌 경제위기 상황이 장기화되어 가면서 한국 기업들의 생산 감소와 교역축소로 이어져 산업 전반에 걸쳐 기업들의 성과의 부정적인 영향을 미치게 되었다. Kim, Kim and Hoskisson(2010)은 1997년 한국의 경제위기 전·후의 제도적 변화가 기업의 성과에 미치는 영향을 연구했다. 이 외에도 시간의 흐름이나 외부적 환경 변화로 인한 제도적 변화가 기업의 행동이나 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 기업 수준(firm level)의 연구들은 많이 진행되어져 왔다(North, 1990; Peng, Wang and Jiang, 2008; Scott, 1995; Wan and Hoskisson, 2003). 하지만 이러한 경영환경 변화로 인한 경제 국면(economic phase)에서의 조직 내 종업원들에게 중요한 영향을 미치는 선행변수에 대한 개인 수준(individual level)의 연구는 부족한 실정이다.

경제 위기 동안의 고용 불확실성은 종업원들의 직무 불안정성(job insecurity)에 영향을 미칠 수 있으며 이는 종업원들의 생산성(employee productivity)과 조직 효율성(organizational effectiveness)을 떨어뜨릴 수 있다(Lee, Bobko, Ashford, Chen and Ren, 2008; Roskies and Louis-Guerin, 1990). Staufenbiel and Konig(2010)의 실증연구에 따르면 직무 불안정성은 종업원들의 이직의도뿐만 아니라 조직몰입(organizational commitment), 부재(absenteeism), 직무만족도, 조직시민행동, 성과에도 부정적인 영향을 미친다(Staufenbiel and Konig, 2010). 또한 기업 성과와 직접적인 관련이 있는 이직의도(Allen and Meyer, 1996; Griffeth, Hom and Gaertner, 2000)와 직무성과(Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin and Jackson, 1989; Riketta, 2002)를 예측하는 결정적인 변수들 중 하나는 조직몰입이다. 최근 몇몇 실증적 연구에서는 개인 수준의 조직몰입을 기업 수준으로 측정(aggregation)하여 기업의 성과에 미치는 영향을 직접적으로 살펴보았다(Gong, Chang and Xin, 2009; Wright, Gardner, Moynihan and Allen, 2005).

본 연구에서는 외부적 환경 변화로 인한 경제 회복기와 경제 침체기에 종업원들의 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수들과 경제 국면의 상호작용효과를 살펴봄으로서 기업이 높은 성과를 나타내는 경제 회복기에 조직몰입과 상대적으로 더 강한 정의관계를 나타내는 중요한 결정 요인이 무엇인지를 살펴보고자 한다. 본 연구의 몇몇 기여점들은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 2009년과 2011년 한국 내 제조업, 금융업, 비금융업을 포함한 산업 전반에 걸친 대규모의 종업원들을 대상으로 연구모형을 실증적으로 분석하였다. 따라서 제안된 모형에 포함된 조직문화, 인재우대, 의사소통, 신뢰관계, 직무성격, 초과근무 등의 독립변수들과 조직몰입의 관계에 대한 연구결과는 어느 정도 일반화의 가능성을 보여줄 수 있다. 둘째, 연구모형에 포함된 조직몰입에 영향을 미치는 여섯 가지의 선행변수들을 기존문헌 연구를 통한 이론들을 바탕으로 세 가지 분석 수준으로 나누어 살펴보았다. 각 이론을 토대로 하여 조직문화와 인재우대는 조직적 수준(organizational level), 의사소통과 신뢰관계는 관계적 수준(relational level), 직무성격과 초과근무는 개인적 수준(individual level) 관점에서 문헌연구를 실시하고 가설을 도출하였다. 셋째, 제안된 연구모형을 외부적 환경변화로 인한 경제 회복기와 경제 침체기를 비교하여 살펴보았다. 경제 회복기는 2008년 하반기 글로벌 금융위기 이후 2009년 종업원들을 대상으로 살펴보았고 경제 침체기는 2010년 상반기 유럽 재정위기 이후 2011년 종업원들을 대상으로 경영환경 및 조직 변화가 미치는 영향을 개인수준에서 살펴보았다.

II. 문헌연구 및 가설

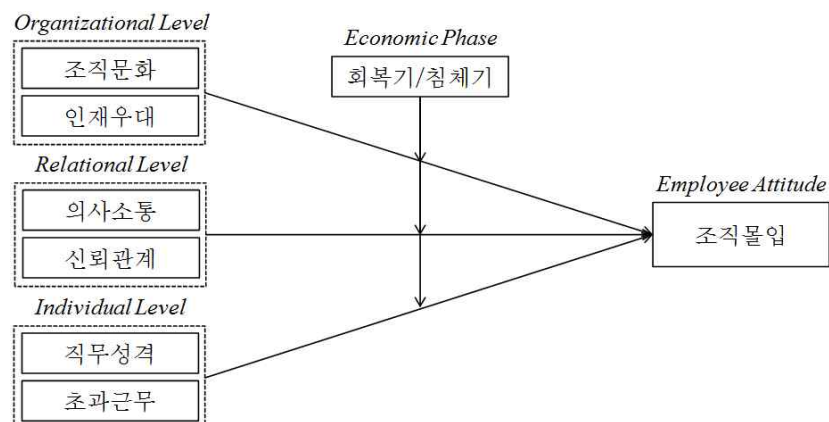
2.1 조직몰입

조직몰입은 자신이 속한 조직의 특성에 대한 한 개인의 감정적 반응(reaction)이며 그 조직의 목표와 가치에 대한 애착심(attachment)이라고 볼 수 있으며 업무 경험으로 인한 긍정적인 결과로서 조직 내에서 개인의 복지(well-being)에 기여하는 하나의 요인으로 정의되어질 수 있다(Cook and Wall, 1980). Buchnan(1974)은 한 연구에서 조직몰입을 세 가지 구성요소로 구분하였다. 정체성(identification)은 조직에 대한 자긍심이며 조직의 목표와 가치의 내재화를 의미하며 관여(invovement)는 개인이 자식의 역할 활동에 있어서의 심리적 몰입(absorption)을 의미한다. 그리고 충성심(loyalty)은 조직에 대한 애정과 애착심이며 계속 머무르려는 소속감을 의미한다. 정체성과 충성심은 조직몰입의 개념을 설명할 때 다른 연구자들에 의해 널리 사용되어지는 구성요소들이다(Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974; Steers, 1977). 관여 역시도 널리 사용되어지는 구성요소이기는 하지만 연구자들에 따라 다소 차이가 존재한다. 자신의 역할에 따른 업무나 활동으로부터 얻어지는 만족감으로서의 관여(Hackman and Oldham, 1976)와 자신의 만족감뿐만 아니라 조직을 위해 열심히 일하는 상태로 업무 그 자체를 넘어서는 대안적인 관점에서의 관여(Porter et al.,

1974)가 있다. Meyer and Allen(1991) 척도는 높은 타당성과 신뢰성 수준을 가지고 있어 널리 사용되는 척도 중 하나이다(Dunham, Grube and Castaneda, 1994; Hackett, Bycio and Hausdorf, 1994). 해당 척도는 조직몰입을 측정하는데 있어 감정적(affective), 근속적(continuance), 규범적(normative) 몰입의 세 가지 차원으로 구분된다. 감정적 몰입은 종업원의 조직과 공동 목표에 대한 감정적 애착, 정체성, 관여를 의미하며 근속적 몰입은 조직을 떠날 때 수반되는 현실적인 기회비용을 의미한다. 규범적 몰입은 종업원들이 사명감, 충성심, 의무감으로 인해 조직에 머무르려는 성향을 의미한다.

조직몰입의 이론적 틀(theoretical framework)을 제공하기 위해 두 가지 주요한 노력들이 있어 왔다. 첫 번째는 조직몰입의 선행변수와 결과변수들로 구성된 연구모델을 제안하는 예측 가능한 다양한 변수를 활용한 틀을 제시하는 것이다(Steers, 1977). 따라서 조직변수를 다양한 조직 변수들 의사소통, 네트워크, 대인관계, 과로, 보상, 진급 기회, 직무 특성 등에 연결시키려는 연구들이 많이 진행되어 왔다(Eisenberg, Monge and Miller, 1983; Leiter and Maslach, 1988; Mottaz, 1988). 두 번째는 조직을 구성하는 다양한 그룹들을 살펴봄으로써 집합체로서의 조직몰입을 더 정확하게 이해하는 것이다(Reichers, 1985). 이러한 개념적 접근은 조직을 연합집단(coalitional entity)과 참고집단(reference group) 관점으로 인식하는 조직이론(organization theory)에 기반을 두고 있다. 서양에서 개발된 이러한 다양한 조직몰입 척도들은 한국 종업원들을 대상으로 상사에 대한 만족, 조직에 대한 자부심, 조직구조, 조직환경, 업무자율성, 조직에 대한 지원, 성과에 대한 보상 등과 관련지어 많이 연구되어 왔다.(Chang, 2006; Ko, Price and Muller, 1997; Riordan and Vandenberg, 1994; Sommer, Bae and Luthans, 1996, Yoon and Thye, 2002,). <그림 1>은 본 연구에서 제안하는 연구모형이다. 포괄적인 관점(comprehensive perspective)에서 기존의 이론들을 바탕으로 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 세 가지 조직적, 관계적, 개인적 수준에서 살펴보았다. 특히 본 연구는 경제 국면을 경제 회복기와 경제 침체기로 구분하여 해당 시기 종업원들의 두 집단 간 차이를 비교하는데 초점을 두고 있기 때문에 그러한 연구 목적에 부합하는 조직몰입의 선행변수들을 연구모형에 포함시켰다.

〈그림 1 연구모형〉



2.2 조직문화와 인재우대

사회적 교환 이론(social exchange theory)에 따르면 조직 내 구성원들은 조직이 자신의 욕구를 충족해주고 이에 대한 노력을 나타내면 사회적 교환 관계를 유지하며 더 나아가 조직에 대한 몰입도를 증가시킨다(Gakovic and Tetrick, 2003; Meyer and Allen, 1991). 즉 구성원들은 조직이 자신에게 필요한 자원을 보장해주고 자신의 노력에 대한 적절한 보상과 평가가 이루어진다고 인식을 하게 되면 조직과의 교환관계를 지속적으로 유지하려 할 것이며 나아가 조직의 성과 향상에 더욱 긍정적인 기여를 하려는 노력을 나타낸다.

Deal and Kennedy(1982)와 Peters and Weterman(1982)에 따르면 조직문화는 조직 내 종업원들의 성과와 몰입에 상당한 영향을 미친다. 이러한 조직문화를 구분한 다양한 연구들이 있는데 Wallach(1983)는 조직문화를 관료적(bureaucratic), 지원적(supportive), 혁신적(innovative) 세 가지 문화 유형으로 구분하였다. 특히 혁신적 조직문화는 역동적이며 도전적인 특성을 가지고 있기 때문에 불확실한 환경 하에서 종업원들의 조직몰입을 향상시킬 수 있는 조직 내 환경을 구축할 수 있다. 하지만 창의적이고 위험감수(risk-taking) 지향적이기 때문에 종업원들에게 과로(burn-out)와 스트레스를 줄 수 있다. 따라서 이러한 지속적인 노력에 대한 대가로 조직으로부터의 혁신에 동기 부여와 적절한 보상이 이루어져야 한다.

인재경영(talent management)는 지속적인 경쟁우위(competitive advantage)를 창출할 수 있으며 적절한 시기에 적합한 인재를 보유하는 것은 기업의 전략에 있어 주요한 중심점 역할을 한다(Chris and Lynne, 2005). Collings and Mellahi(2009)의 연구에 따르면 조직의 전략적 인재경영은 조직 내부나 외부 노동 시장(labor market)으로부터 인재를 양성하는 것은 종업원들의 조직몰입, 동기부여, 역할외행동(extra-role behaviour)에 영향을 미치며 궁극적으로 기업의 성과로 이어진다. 즉 인재에 대한 조직의 지속적인 지원은 그들의 업무나 조직에 대한 태도에 영향을 미친다. 사회적 교환 이론의 관점에서 조직에 대한 구성원들의 헌신이나 충성심에 대해 조직은 합리적이고 상응하는 보상을 해주어야 한다(Eisenberger, Fasolo and Davis-LasMastro, 1990; Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994). 즉 종업원들의 혁신에 대한 노력에 대한 장려와 적절한 보상 그리고 인재에 대한 관심과 지원은 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 기존 연구들의 이러한 이론적, 실증적 결과를 바탕으로 조직적 수준에서 다음과 같이 가설 1-1과 가설 1-2를 제안하고자 한다.

가설 1-1: 혁신적 조직문화는 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 조직의 인재우대는 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 의사소통과 신뢰관계

상호신뢰 이론(interpersonal trust theory)에 따르면 의사소통 과정(communication process)에서의 상호신뢰는 특정 상황에서 원하는 목적을 달성하기 위해 또 다른 사람과의 의사소통에 대한 의존성(reliance)으로 정의될 수 있다(Kim, 1967). 이러한 이론적 개념은 몇몇 연구자들의 정의를 토대로 한다. Weaver(1949)는 의사소통 과정에서의 신뢰는 한 개인이 또 다른 개인에게 영향을 미치는 모든 절차(procedure)를 포함하는 것이라고 넓게 정의했으며, Cherry(1957)는 의사소통은 자극(stimuli)의 전달(transmission)과 응답(response)에 의한 관계라고 정의했다. 즉 의사소통과 신뢰관계는 조직 내 개인들 간 상호작용에 따른 관계의 과정이라고 볼 수 있다.

기존의 조직몰입에 관한 대부분의 연구들은 주로 개인적, 구조적, 역할관련 변수들에 초점을 맞추어 왔다(Dornstein and Matason, 1989; Mowday, Porter and Steers, 1982). 조직 내 의사소통과 조직몰입과의 관계를 살펴보는 이론적 연구들(DeCotiis and Summers, 1987; Eblen, 1987; Eisenberg et al., 1983)은 많이 진행되어 왔지만 실증분석은 부족한 편이다. Putti, Aryee and Phua(1990)는 조직적 과정(organizational process) 즉 관계적 관점에서 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수에 관심을 가지는 것이 중요하며 그러한 의미 있는 변수들 중 하나인 의사소통 관계와 조직몰입에 대한 실증연구를 진행하였다. Allen(1992)은 조직 내 중요한 정보와 관련된 의사소통 관계는 동료들뿐만 아니라 직속상사나 경영진과의 관계를 통해서도 구축된다고 보았다. 조직몰입은 조직 내 구성원들 간 조직의 의도, 활동, 성과에 대한 명확한 의사소통에 의해 향상되어진다(DeCotiis and Summers, 1987).

신뢰는 조직과 제도적 환경 내 행동을 다루는 다양한 연구에서 널리 사용되어져 왔다(Fox, 1974; Schein, 1969). 일반적으로 조직 내 개인이나 그룹 간 신뢰는 조직의 장기적 안정성과 구성원들의 복지에 매우 중요한 역할을 한다(Cook and Wall, 1980). 기존의 많은 연구들은 타인이나 사회적 집단 및 기관에 대한 신뢰의 정도에 따른 개인의 차이를 측정하고자 하였다(Shure and Meeker, 1967; Wrightsman, 1964). 하지만 사업장(workplace)이나 조직 내에서 신뢰에 초점을 맞춘 연구들은 많지 않았다. Cook and Wall(1980)은 업무환경에서의 상호 신뢰관계를 살펴보고자 하나의 실증 분석을 실시하였으며 그 결과 구성원들의 동료나 경영진에 대한 신뢰는 자신의 조직몰입과 세 가지 하위 차원인 정체성, 관여, 충성심과 정의관계를 나타내 보였다. 기존 연구들의 이러한 이론적, 실증적 결과를 바탕으로 관계적 수준에서 다음과 같이 가설 2-1과 가설 2-2를 제안하고자 한다.

가설 2-1: 원활한 의사소통은 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 조직 내 신뢰관계는 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 직무성격과 신뢰관계

직무특성 이론(job characteristic theory)은 Hackman and Lawler(1971)의 연구 이후, 광범위한 실증 연구들에 다양하게 적용되어져 왔다(Champoux, 1991). 해당 이론은 세 가지 중요한 심리적 상태 수준에 영향을 미치는 다섯 가지 주요 직무 특성들을 설명한다. Hackman and Oldham(1980)에 따르면 기술 다양성(skill variety), 직무 정체성(task identity), 직무 중요성(task significance)은 모두 직무에 대한 경험된 의미성(meaningfulness)과 강하게 관련이 있으며 세 가지 차원들은 상호 동일한 개념이라기보다는 보완적 개념이라고 볼 수 있다. 따라서 MPS(Motivating Potential Score)를 계산하는 공식에서 세 가지 차원들은 총합의 평균값을 사용한다. 자율성(autonomy)은 직무 성과에 대한 경험된 책임감(responsibility)과 강한 관련성이 있고, 피드백(feedback)은 직무 활동의 실질적인 결과의 지식과 강하게 연관되어 있다. 또한, 이러한 세 가지 주요 심리적 상태 수준들은 직무동기(work motivation), 직무만족도(job satisfaction), 직무효율성(work effectiveness) 등과 같은 개인의 다양한 성과변수들에 긍정적인 영향을 미친다(Hackman and Oldham, 1980). 나아가 Bhagat and Chassi (1980)는 이러한 직무 특성들의 변화 효과를 역동적인 관점에서 살펴보았다. 즉 특정한 조직 환경 내 높은 성장 욕구(growth need strength)를 가진 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 자신의 업무에 대해 더 높은 수준의 동기와 내재적 만족도를 나타낸다는 것이다.

이러한 다섯 가지 주요 직무 특성들은 개인의 태도나 성과에 영향을 미치는 선행변수로서 다양한 실증연구 분석에서 사용되어져 왔다(Bhagat and Chassie, 1980; Champoux, 1991; Shin, 2004; Wallace, 1995). Shin(2004)의 한국, 중국, 인도네시아 종업원들을 대상으로 한 실증적 분석 연구결과에서 기술 다양성과 자율성은 모두 한국 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Wallace(1995)의 캐나다 종업원들을 대상으로 한 실증적 분석 연구결과에서도 마찬가지로 더 높은 수준의 기술 다양성과 자율성은 더 높은 수준의 조직몰입의 결과를 나타냈다. 반복되는 업무는 개인의 성장과 발전에 대한 욕구를 감소시킬 수 있으며(Kornhauser, 1965; Walker and Guest, 1952), 초과근무는 개인의 만족도를 감소시킨다(O'Brien and Dowling, 1980). 기존 연구들의 이러한 이론적, 실증적 결과를 바탕으로 개인적 수준에서 다음과 같이 가설 3-1과 가설 3-2를 제안하고자 한다.

가설 3-1: 다양한 직무성격은 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 근로시간 초과는 종업원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.5 글로벌 경제위기로 인한 환경적 변화

본 연구에서는 글로벌 경제위기로 인한 환경적 변화에 따른 경제 회복기에서의 조직 내 구성원들의 태도 및 행동을 설명하기 위해 이러한 요소들을 잘 반영하고 있는 workplace spirituality(WS)에 대한 기존의 문헌들을 살펴보고자 한다. WS에 관한 연구는 초기단계(Duchon and Plowman, 2005; Sheep, 2004)에 있으며, 조직 내에서 spirituality를 실행하는 사람들조차도 명확하게 WS에 대해 정의내리지 못하고 있다(Cavanagh, 1999). WS는 spirituality를 spirit이 행동 또는 인지적으로 표현된 것이다(Dehler and Welsh, 1994). 즉 spirituality는 정신적으로 생기를 불어 넣는 기본적인 원리로서 WS는 조직 내 개인의 행동 또는 개인의 인식으로 표현되는 모습이라고 볼 수 있다. 기존의 WS에 대하여 정의를 내린 연구들을 살펴보면 개인적 수준(Ashmos and Duchon, 2000)과 조직적 수준(Izzo and Klein, 1998)에서 다르게 정의되어져 왔다. Ashmos and Duchon(2000)에 따르면 WS는 자신의 직무와 자신의 spirituality가 상호 공헌하며 이익이 되는 상태로서 정의되어진다. Izzo and Klein(1998)에 따르면 기업의 spirituality는 재무적인 성과뿐만 아니라 조직의 보다 높은 수준의 목표를 포용하고 있다는 것을 의미한다.

최근 WS의 연구동향은 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 연구가 초기단계인 관계로 연구영역 구체화, 향후연구에 대한 가이드라인 제공, 방법론적인 측면 방향성 제시에 대한 흐름(Benefiel, 2003; Tischler, Biberman and Altman, 2007)과 조직몰입(Rego and Cunba, 2008), 조직시민행동(Tepper, 2003), 조직문화(Barrett, 2003), 팀단위 성과(Duchon and Plowman, 2005), 조직생산성(Fry, 2005) 등과 같은 종업원의 태도 및 행동이나 조직의 성과 변수 등과 관련된 연구에 대한 흐름이다. Rego and Cunba(2008)와 Kolodinsky, Giacalone and Jurkiewicz(2008)는 실증연구를 통해 WS와 조직몰입의 정의관계를 검증하였다. 기존 연구들을 토대로 WS를 다시 한 번 본 연구에서 정의를 내리자면 조직 내 개인이 조직구성원과 조직과의 가치와 행동이 연결되어 있다는 지각을 바탕으로 자신이 맡은 직무에 의미를 부여하고 이를 통한 삶에서의 자신의 세계를 확장하며 의미 있게 만들고자 하는 상태로써 맡은 직무에 한정하지 않고 확대와 개발을 위해 노력하는 상태를 말한다고 볼 수 있다.

기존의 문헌들을 토대로 종합해보면 WS는 몇몇 하위 차원들을 가지고 있다(Ashmos and Duchon, 2000; Delaney, 2005; Duchon and Plowman, 2005; Parsian and Dunning, 2009; Petchsawang and Duchon, 2009; Piedmont, 1999; Milliman, Czaplewski and Ferguson, 2003). 이러한 차원들은 본 연구에서 사용한 다양한 조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들과 관련성이 있다고 보여진다. 개인과 조직 가치 간 일치(alignment)는 종업원들에 대한 조직의 보살핌이나 동기부여뿐만 아니라 특별한 능력과 재능을 발휘할 수 있도록 도와준다는 개념들을 포함하고 있는데 이러한 개념들은 조직적 수준의 지원으로 조직문화 및 인재우대와 관련성이 있다. 상호연결성(interconnectedness)은 조직 내 동료들과 실질적인 신뢰감과 인간적인 유대감 형성, 맡고 있는 업무에 대한 목적의식과 의미를 동료들과 함께 공유, 공동체의 일부로서의 경험과 같은 개념들을 포

함하고 있는데 이러한 개념들은 관계적 수준의 의사소통 및 신뢰관계와 관련성이 있다. 새로운 일을 할 때의 성취감, 자신의 능력 확대, 도전적인 업무로부터의 흥미의 개념들을 포함하는 초월성(transcendence)은 직무성격과 관련이 있으며, 일을 통한 기쁨과 활력, 직장에서의 즐거움과 같은 개념을 포함하는 직무 의미부여(meaningfulness)는 초과근무와 관련이 있다.

경제 침체기에 비해 더욱 도전적이고 가시적인 성과를 나타내는 경제 회복기에서의 종업원들은 이러한 하위 차원들을 포함하는 WS가 더 크게 나타날 것이다. WS와 조직몰입 간 정의관계를 실증분석한 Rego and Cunba(2008)와 Kolodinsky et al.(2008)의 연구결과들과 조직몰입과 기업성과 간 정의관계를 실증분석한 Gong et al.(2009)과 Wright et al.(2005)의 연구결과들을 바탕으로 경제 회복기의 조절효과를 살펴보기 위한 가설 4-1, 가설 4-2, 가설 5-1, 가설 5-2, 가설 6-1, 가설 6-2를 다음과 같이 제안하고자 한다.

관계적 수준에서의 의사소통과 신뢰관계에 대한 문헌연구를 통해 대립가설의 가능성이 제기되었다. 위기(crisis)는 불확실한 결과를 가져오며 이러한 상황은 조직 내 구성원들 간 협력을 요구한다(Krackhardt and Stern, 1988). Khandwalla(1978)는 위기 국면에 대한 조직 내 변화는 신뢰를 바탕으로 한 협력적인 관계의 증가를 가져온다고 주장했다. 이러한 관계적 수준에서의 대립가설 가능성은 집단주의 차원에서의 연구를 통해서도 제기될 수 있다. 개인주의와 집단주의를 국가 수준이나 개인수준으로 분류하려는 연구는 여러 연구자들에 의해 진행되어져 왔다(Hofstede, 1980; Hui, 1988; Singelis, Triandis, Bhawuk and Gelfand, 1995; Triandis, 1995). Hofstede(1980)와 Markus and Kitayama(1991)에 따르면 개인주의 사회에서는 개인의 자각, 자율, 감정적 독립, 개인 자발성이 강조되는 반면, 집단주의 사회에서는 집단의 자각, 집단 정체성, 감정적 의존, 집단 결속이 강조된다. 집단주의 국가에서의 개인들은 공동의 문제가 발생했을 때 해당 문제에 대한 책임을 공유하는 것을 선호한다(Hui, 1988). 따라서 본 연구가 글로벌 경제위기로 인한 경제 침체기의 집단주의 성향이 강한 한국 종업원들을 대상으로 한 연구임을 감안할 때 관계적 수준에서의 의사소통과 조직몰입에 대한 가설 5-1과 가설 5-2에 대한 대립가설을 제안하고자 한다.

가설 4-1: 혁신적 조직문화가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 침체기보다

경제 회복기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4-2: 조직의 인재우대가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 침체기보다

경제 회복기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5-1: 원활한 의사소통이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 침체기보다

경제 회복기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다. (대립가설:

원활한 의사소통이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 회복기보다

경제 침체기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다.)

가설 5-2: 조직 내 신뢰관계가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 침체기보다

경제 회복기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다. (대립가설:

*조직 내 신뢰관계가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 회복기보다
경제 침체기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다.)*

*가설 6-1: 다양한 직무성격이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 경제 침체기보다
경제 회복기에서의 종업원들에게 더 강하게 나타날 것이다.*

*가설 6-2: 근로시간 초과가 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 경제 침체기보다
경제 회복기에서의 종업원들에게 더 약하게 나타날 것이다.*

III 연구방법

3.1 표본특성

본 연구는 한국직업능력개발원(KRIVET)에서 제공하는 인적자본기업패널 데이터와 한국신용평가정보(KIS)의 기업재무 데이터를 사용하였다. 인적자본기업패널 데이터는 2005년부터 2년 단위로 데이터를 축적해 왔으며 본사 내 관련업무 담당자와 본사 및 사업장 내 근로자들을 대상으로 하는 두 가지 유형의 설문으로 구분되어 있다. 본 연구에서는 본사 및 사업장 내 근로자들을 대상으로 한 개인수준의 데이터를 기반으로 연구모형 분석을 실시하였다. 추가적으로 외부적 경영환경 변화로 인한 조직변화가 실제로 연구모형에 포함된 조직적, 관계적, 개인적 특성 변수에 영향을 미쳤는지를 살펴보기 위해 본사용 설문의 경영환경에 관련된 질문들을 사용하여 해당 변수들과의 관계를 살펴보았다. 이러한 질문들에 대한 응답은 기업수준의 데이터로서 각 기업의 본사 내 경영전략 담당자에 의해 측정되었다.

또한 본 연구에서는 경제 회복기와 경제 침체기를 구분하였는데 이러한 경제국면을 객관적으로 나타내 보이기 위해 기업수준의 재무데이터를 사용하였다. 해당 데이터는 각 기업의 연말 재무성과지표인 ROA(총자산이익율), ROI(총자본순이익율), ROE(자기자본순이익율)에 대한 정보들을 포함하고 있다. KIS의 재무데이터는 한국표준산업분류의 대분류 기준 6개 산업 내 100명 이상의 근로자 수와 3억원 이상의 자본금 조건을 만족시키는 기업을 대상으로 한다. 최종적으로 2009년, 2011년 본사 및 근로자 설문기반 데이터와 2007-2011년 기업의 재무정보 데이터를 일치시켜 349개 기업 내 종업원들을 대상으로 연구를 실시하였다. 즉 5년 동안 재무정보에 누락이 없는 기업들 중 2009년과 2011년 본사 및 근로자 설문에 모두 응답한 기업들의 종업원들을 대상으로 통계분석을 실시하였다.

<표 1>은 표본특성을 제시하고 있다. 본 연구에 사용된 기업의 수는 2009년과 2011년 일치시킨 349개 기업이며 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에 따른 외부적 환경 변화는 국내 산업 전반에 걸쳐 영향을 미쳤기 때문에 제조업(251개), 금융업(29개), 비금융업(69개)이 모두 포함되었다. 2009년

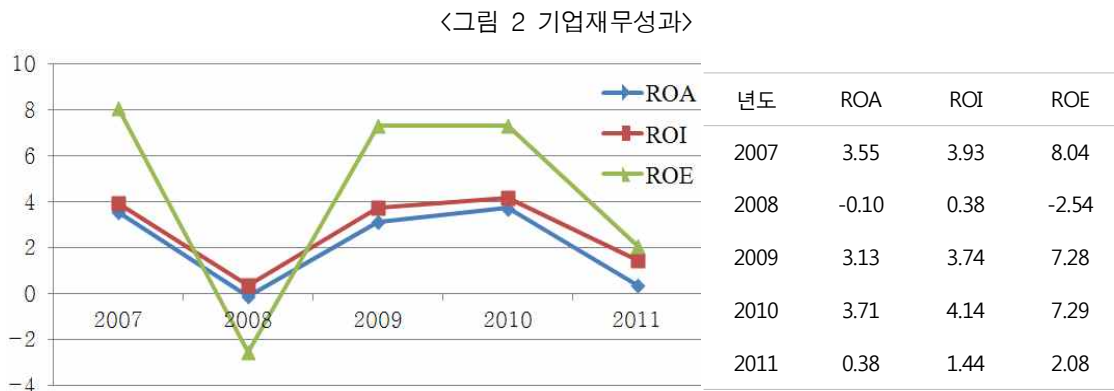
과 2011년 349개 기업 내 연구에 사용된 전체 종업원 수는 각각 7,910명, 7,319명으로 유사한 규모를 나타냈다. 표본구조를 살펴보면 두 집단 모두 남성의 비율(82.1%, 79.5%)이 높았으며, 나이는 31-40세 사이(41.6%, 38.9%)가 가장 비중이 높았다. 직급은 사원(32.5%, 32.8%)과 과장 및 차장(36.4%, 33.4%)이 높은 비중을 차지했으며, 입사경력은 8년 이하(46.4%, 44.8%)의 비중이 높았고, 기혼자(69.9% 67.3%)가 더 많았다. 따라서 표본구조 역시도 비슷하다고 볼 수 있다.

〈표 1 표본특성〉

		2009년		2011년	
		수(명,개)	비율(%)	수(명,개)	비율(%)
성별	남성	6,498	82.1	5,818	79.5
	여성	1,403	17.8	1,483	20.3
	누락	9	0.1	18	0.2
나이	30세 이하	1,179	14.9	1,474	20.1
	31-40세	3,294	41.6	2,847	38.9
	41-50세	2,616	33.1	2,231	30.5
	51-60세	681	8.6	586	8
	61세 이상	13	0.2	10	0.2
	누락	127	1.6	171	2.3
직급	사원	2,572	32.5	2,400	32.8
	주임/대리	1,563	19.7	1,407	19.3
	과장/차장	2,876	36.4	2,448	33.4
	부장/임원	891	11.3	1,021	13.9
	누락	8	0.1	43	0.6
경력	8년 이하	3,673	46.4	3,280	44.8
	9-16년	2,265	28.6	1,896	25.9
	17-24년	1,448	18.4	1,109	15.2
	25-32년	470	5.9	325	4.4
	33년 이상	48	0.6	31	0.4
	누락	6	0.1	678	9.3
혼인	미혼	2,289	28.9	2,254	30.8
	기혼	5,526	69.9	4,928	67.3
	누락	95	1.2	137	1.9
총계		7,910명	100.0%	7,319명	100.0%
산업	제조업	251	71.9	251	71.9
	금융업	29	8.3	29	8.3
	비금융업	69	19.8	69	19.8
총계		349개	100.0%	349개	100.0%

3.2 기업성과 변화 추이

<그림 2>는 2007년에서 2011년 사이 본 연구의 대상이 된 349개 기업들의 ROA, ROI, ROE와 같은 재무성과를 그래프로 보여준다. 2008년 하반기 글로벌 금융위기의 여파로 기업의 재무성과는 2007년에 비해 큰 폭으로 하락하였고 ROA와 ROE는 각각 -0.10, -2.54 수준으로까지 하락하였다. 하지만 세계경제 회복세와 더불어 정부의 재정정책과 조직 내부의 변화로 인해 2009년 기업은 높은 성과를 내며 국내 시장은 경제 회복기에 접어들었다. 또 다시 2010년 상반기 유럽 재정위기로 인한 세계 금융시장의 악화로 글로벌 경제 침체와 함께 2011년 국내 시장에서의 기업들 역시도 성과에 부정적인 영향을 받게 되었다. 이러한 환경적 변화는 조직의 성과뿐만 아니라 조직 내 분위기와 개개인의 종업원들 태도에도 영향을 미칠 수 있다.



3.3 변수측정

본 연구는 종속변수인 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 다양한 독립변수들을 사용하였다. 하지만 인적자본기업패널 설문지를 기반으로 한 문항들은 기존 연구자들이 사용한 문항들과 정확히 일치하지 않기 때문에 유사한 문항들을 대용변수(proxy)로 활용하여 측정하였다. 이러한 한계점을 보완하기 위해 본 연구에서는 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 각 요인을 설명하는 문항들이 연구모형에 적합한지를 타당성과 신뢰성을 통해 검증하였다.

3.2.1 종속변수

종속변수는 Allen and Meyer(1991)의 감정몰입 두 문항과 근속몰입 두 문항을 하나의 변수로 사용하여 분석하였다. 조직몰입을 측정하는 네 가지 문항들은 ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다(1),’ ‘이 회사는 내가 충성할만한 가치가 있다(2),’ ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다

면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다(3), '나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다(역),(4)'이며 신뢰도(Cronbach's alpha) 값은 .749로 나타났다. 모든 문항들은 Likert-scale 5점 척도로 측정되었다(1-전혀 그렇지 않음, 5-전적으로 그러함).

3.2.2 독립변수

독립변수는 조직문화, 인재우대, 의사소통, 신뢰관계, 직무성격, 초과근무 6개 요인이 사용되었다. 기존 연구들 중 이러한 요인들을 측정할 유사한 문항들을 이용한 연구가 있다: 조직문화(Lok and Crawford, 2003; Wallach, 1983), 인재우대(Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986), 의사소통(Allen, 1992; Varona, 1996), 신뢰관계(Cook and Wall, 1980; Putti et al., 1990), 직무성격(Bhagat and Chassie, 1980; Champoux, 1991; Wallace, 1995) 및 초과근무(Champoux, 1991; O'Brien and Dowling, 1980; Wallace, 1995).

본 연구에서 혁신적 조직문화를 측정하는 세 가지 문항들은 '우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다(1)', '우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다(2)', '우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다(3)'이며 신뢰도 값은 .744로 나타났다. 인재우대를 측정하는 세 가지 문항들은 '우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다(1)', '우리 회사의 경영진은 인적 자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다(2)', '우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다(3)'이며 신뢰도 값은 .890으로 나타났다. 인재우대를 측정하는 세 가지 문항들은 '우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다(1)', '우리 회사는 부서 간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다(2)', '우리 회사는 직원들에게 회사사정을 소상하게 알려준다(3)'이며 신뢰도 값은 .799로 나타났다. 신뢰관계는 최초 세 문항이었지만 탐색적 요인 분석 결과 두 문항은 다른 요인과 이중적재 되는 것으로 나타났기 때문에 제거하고 단일 문항 '우리 회사에서는 동료들 간에 서로 신뢰한다(1)'를 사용하였다. 이러한 네 가지 변수에 포함되는 문항들은 모두 Likert-scale 5점 척도로 측정되었다(1-전혀 그렇지 않음, 5-전적으로 그러함). 직무성격과 초과근무는 단일 문항으로 사용되었다. 직무성격은 '귀하가 맡고 있는 일의 성격은 어떠합니까?(1)'라는 문항을 통해 Likert-scale 4점 척도로 측정되었다(1-일상적이고 반복적인 일임, 2-예외적인 상황이 가끔 발생함, 3-예외적인 상황이 자주 발생함, 4-하나 하나가 새로움). 초과근무는 '귀하의 주당 평균 초과 근무 시간은 얼마였습니까?'라는 문항을 통해 주당 평균 시간을 기입하였으며 본 연구에서는 5가지 범주로 변환하여 사용하였다(1: 0-10시간, 2: 11-20시간, 3: 21-30시간, 4: 31-40시간, 5: 41-50).

추가적으로 본 연구에서는 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기와 같은 외부적 경영환경 변화로 인한 조직의 변화가 연구에 포함된 독립변수들에 실질적으로 영향을 미치는지 인과관계보다는 단순히 유의미한 관계가 나타나는지를 살펴보기 위해 조직변화 변수를 상관관계 분석에 포함시켰다. 조직변화는 본사 내 경영전략 담당자에 의해 측정되었으며 '지난 2년간 본사 내의 부서 및 조직변화가 어느 정도 있었습니까?'와 "지난 2년간 귀사 사업장(들)의 라인이나 설비의 변화(금융업: 영업

소(지점)들의 조직변화)는 어느 정도 있었습니까? 두 문항이며 신뢰도 값은 .583으로 나타났다. 두 문항 모두 Likert-scale 4점 척도로 측정되었다(1-거의 없었음, 2-조금 있었음, 3-어느 정도 있었음, 4-많이 있었음). 본 문항들은 과거 2년 동안의 조직변화에 대한 질문이므로 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기가 국내 기업들에게 미친 영향을 반영하기에 적절하다고 판단된다. 또한 두 문항은 하나의 변수로 사용되었기 때문에 본사 및 사업장 내 조직변화 측정을 통해 연구의 대상이 된 근로자들의 설문 응답과 일치한다고 볼 수 있다.

3.2.3 조절변수

조절변수는 설문년도를 더미변수(dummy)로 사용하였다. 본 연구에 사용된 설문지는 2009년과 2011년 6-9월 사이 수집되었다. 2009년은 2008년 9월 글로벌 금융위기 이후 경제 회복기를 반영한 반면 2011년은 2010년 5월 유럽 재정위기 이후 경제 침체기를 반영하였다. 본 연구에서는 조직몰입에 영향을 미치는 조직적, 관계적, 개인적 특성 변수들과의 관계에서 경제 회복기에 그 관계가 더 강하게 나타나는 변수들을 살펴보고자 하므로 2009년이 1, 2011년이 0으로 코딩되었다.

3.2.4 통제변수

통제변수는 직장 내에서 종업원들의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수들인 성별, 나이, 직급, 입사, 혼인 등을 사용하였다. 이러한 변수들은 통제변수로서 다양한 연구에 사용되어 왔다(Cheng and Stockdale, 2003; Walumba and Lawler, 2003; Siu, 2003). 성별은 남성은 1, 여성은 2로 코딩되었으며 나이는 5가지 범주로 구분하여 사용하였다. 직급은 사원, 주임 및 대리, 과장 및 차장, 부장 및 임원으로 구분되었으며 입사경력은 5가지 범주로 구분하여 사용하였고 혼인여부는 미혼은 1, 기혼은 2로 코딩되었다.

IV. 연구결과

4.1 탐색적 요인분석 및 신뢰도

본 연구에 사용된 독립변수와 종속변수 모두 응답자들의 주관적인 판단에 의해 측정되었다. 따라서 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 존재한다. 이러한 문제점을 확인하기 위한 통계적 기법 중 하나로 Harman's single-factor test는 여러 연구자들에 의해 사용되어 왔다(Andersson and Bateman, 1997; Park and Ghauri, 2011; Podsakoff and Organ, 1986). 즉 분석에 사용된 모든 변수들을 포함시켜 회전시키지 않은 요인분석(unrotated factor analysis) 결과에서 하

나의 요인으로 나타나거나 측정변수들 중 전체 분산의 대부분을 차지하는 하나의 general factor가 나타난다면 동일방법편의의 가능성이 크다고 볼 수 있다. 본 연구에 사용된 변수들 간 동일방법편의는 크게 나타나지 않았다.

<표 2>는 측정변수들의 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석 결과를 제시하고 있다. 각 요인들 간의 독립성을 유지할 수 있도록 직각회전방식(varimax rotation)을 적용하였다. 탐색적 요인분석을 위해 최초 조직문화, 인재우대, 의사소통, 신뢰관계 각 3문항, 직무성격, 초과근무 각 1문항, 조직몰입 4문항을 포함시켰다. 그 결과 신뢰관계 2문항은 이중적재 되어 제외시키고 나머지 문항들을 포함시킨 결과는 다음과 같다. 본 연구에서 측정하고자 하는 요인들은 각각 뚜렷하게 구분되고 있으며 해당 문항들의 요인적재값도 모두 .500이상으로 만족할만한 수준을 나타내고 있다. 또한 각 변수의 신뢰성 검증을 위해 내적일관성(internal consistency)을 나타내는 지표인 Cronbach's alpha값이 모두 .700이상으로 신뢰성에도 큰 문제가 없는 것으로 나타났다(Nunally, 1978).

<표 2 요인분석 및 신뢰도>

문항	요인						
	인재우대	조직몰입	의사소통	조직문화	신뢰관계	직무성격	초과근무
인재우대2	.817						
인재우대3	.798						
인재우대1	.790						
조직몰입3		.781					
조직몰입1		.728					
조직몰입2		.715					
조직몰입4		.503					
의사소통2			.756				
의사소통1			.736				
의사소통3			.539				
조직문화3				.794			
조직문화1				.664			
조직문화2				.588			
신뢰관계1					.688		
직무성격1						.977	
초과근무1							.993
고유값	2.870	2.248	2.091	1.778	1.142	1.020	1.007
설명분산(%)	17.939	14.053	13.067	11.112	7.136	6.376	6.292
누적분산(%)	17.939	31.992	45.059	56.171	63.306	69.682	75.974
Cronbach's α	0.744	0.890	.799				.749

4.2 확인적 요인분석 및 요인구조 검증

본 연구모형의 타당성 및 요인구조 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. <표 3>은 요인수에 따른 네 개의 가능한 대안적 모형들의 비교를 제시하고 있다. 1-요인모형은 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 모든 독립변수들을 하나의 요인으로 묶은 모형적합도를 보여준다. 2-요인모형은 크게 조직적 수준에서의 4개 변수와 개인적 수준에서의 2개 변수를 묶어 두 가지 요인으로 구분된 모형적합도를 보여준다. 3-요인모형은 조직적 수준에서 관계적 수준의 2개 변수를 세분화하여 세 가지 수준에서의 각 2개 변수를 묶어 세 가지 요인으로 구분된 모형적합도를 보여준다. 4-요인모형은 본 연구에서 제안된 모형이며 네 개의 가능한 대안적 모형 중 가장 높은 모형적합도를 보여주고 있다. 해당 모형의 모형적합도는 χ^2/df 이 네 개 모형 중 가장 낮은 30.101이며 GFI, CFI, NFI가 모두 .900이상을 충족시키고 네 개 모형 중 가장 높은 수치를 나타내고 있다. RMR과 RMSEA 역시 각각 .050이하 .100 미만을 충족시키고 있으며 네 개 모형 중 가장 낮은 수치를 나타내고 있다. 따라서 본 연구에서 제안된 연구모형은 타당성을 가진다고 볼 수 있으며 독립변수를 6개로 구분한 6-요인모형이 다른 대안 모형들에 비해 가장 적합하다고 판단할 수 있다.

<표 3 연구모형 모형적합도>

Goodness of fit indices

Model	$\chi^2(df)$	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
1-요인모형	9658.666(103)	93.773	.915	.906	.905	.031	.078
2-요인모형	9513.756(101)	94.196	.916	.908	.907	.030	.078
3-요인모형	5863.486(98)	59.831	.948	.943	.942	.027	.062
6-요인모형	2588.690(86)	30.101	.979	.975	.975	.018	.044

GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), RMR(Root Mean square Residual), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

4.3 T-test분석 결과

<표 4>는 연구에 사용된 변수들에 대한 2009년과 2011년 근로자들 간 유의한 차이가 있는지를 검증하기 위한 t-test분석 결과를 제시하고 있다. 분석결과 두 집단 간 의사소통, 신뢰관계, 직무성격, 초과근무, 조직몰입 변수들이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 의사소통($p<.001$), 직무성격($p<.01$), 초과근무($p<.001$), 조직몰입($p<.01$)은 2009년 종업원들이 2011년 종업원들에 비해 높은 수준을 나타냈다. 즉 경제 회복기의 종업원들은 조직 내 의사소통이 더 원활하고, 자신의 업무가 더욱 다양하다고 인지하고 있으며 초과근무 시간이 더 많고 조직몰입 수준이 상대적

으로 높다고 볼 수 있다. 반면 신뢰관계($p < .001$)는 2011년 종업원들이 2009년 종업원들에 비해 높은 수준을 나타냈다. 즉 경제 침체기의 종업원들은 조직 내 신뢰관계를 더욱 높게 인지하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 경제 회복기와 경제 침체기에서 종업원들의 인지정도와 태도는 어느 정도 차이가 있다고 해석할 수 있다.

〈표 4 T-test분석〉

	기업문화	인재우대	의사소통	신뢰관계	직무성격	초과근무	조직몰입
2009년	3.341	3.428	3.362	3.478	2.140	1.397	3.410
2011년	3.349	3.418	3.309	3.605	2.108	1.348	3.386
t-value	.698	.691	4.346***	9.692***	2.316*	4.866***	.348*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.4 상관관계분석 결과

본 연구의 실증분석에 사용된 변수들의 기초통계량 및 상관관계분석 결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 분석결과 연구에 사용된 대부분의 변수들이 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 조직문화, 인재우대, 의사소통, 신뢰관계, 직무성격은 조직몰입과 모두 정의관계($p < .01$)가 있는 것으로 나타났다. 반면 초과근무는 조직몰입과 부의관계($p < .01$)를 가졌다. 추가적으로 상관관계 분석에 포함시킨 조직변화 변수 역시도 이러한 모든 변수들과 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 외부적 경영환경 변화로 인한 조직변화가 연구모형에 포함된 조직적, 관계적, 개인적 변수들에 어느 정도 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 5 상관관계분석〉

변수	Mean	S.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성별	1.19	.39													
2. 나이	3.06	1.42	-.284**												
3. 직급	2.28	1.05	-.299**	.576**											
4. 경력	3.03	1.39	-.215**	.711**	.451**										
5. 혼인	1.70	.46	-.260**	.628**	.450**	.487**									
6. 조직문화	3.34	.70	-.036**	.101**	.109**	.102**	.059**								
7. 인재우대	3.42	.86	-.063**	.086**	.161**	.091**	.058**	.668**							
8. 의사소통	3.34	.75	-.071**	.088**	.144**	.094**	.058**	.635**	.662**						
9. 신뢰관계	3.54	.81	-.028**	.045**	.068**	.062**	.028**	.383**	.353**	.432**					
10. 직무성격	2.12	.86	-.142**	-.069**	.182**	-.083**	.001	.100**	.146**	.149**	.091**				
11. 초과근무	1.37	.62	-.063**	.054**	-.071**	.031**	.042**	-.070**	-.120**	-.116**	-.054**	-.062**			
12. 년도더미	.52	.50	-.033**	.053**	-.011	.065**	.023**	-.006	.006	.035**	-.078**	.019*	.039**		
13. 조직몰입	3.40	.67	-.155**	.273**	.260**	.260**	.191**	.480**	.519**	.504**	.319**	.171**	-.069**	.018*	
14. 조직변화	2.70	.74	.018*	-.036**	.045**	-.054**	-.014	.117**	.123**	.103**	.053**	.108**	.018*	-.001	.089**

*p < .05, **p < .01

4.5 회귀분석 결과

<표 6>은 본 연구에서 제안된 연구모형에 따른 회귀분석 결과를 제시하고 있다. 실증분석에 있어 제시된 모든 회귀분석에서 다중공선성(multicollinearity)의 정도를 측정하는 VIF (Variable Inflation Factor)지수는 허용 범위인 10을 넘지 않아야 하는데(Joseph, Rolph, Ronald and William, 1998) 본 연구에서는 1.031에서 2.870사이로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. 모델 1은 통제변수만을 포함하여 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 결과에 따른 해석은 남성이 여성보다($\beta = -.093, p < .001$), 나이가 많을수록($\beta = .055, p < .001$), 직급이 높을수록($\beta = .085, p < .001$), 입사경력이 오래되었을수록($\beta = .051, p < .001$) 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 혼인여부는 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모델 2는 통제변수에 독립변수를 추가로 포함시켜 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과 조직적 수준에서의 조직문화($\beta = .134, p < .001$)와 인재우대($\beta = .183, p < .001$)는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-1 지지, 가설 1-2 지지). 관계적 수준에서의 의사소통($\beta = .159, p < .001$)과 신뢰관계($\beta = .067, p < .001$) 역시도 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-1 지지, 가설 2-2 지지). 개인적 수준에서의 직무성격($\beta = .074, p < .001$)은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 반면 초과근무는 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 3-1 지지, 가설 3-2 기각).

모델 3은 조절변수로 사용한 년도더미를 포함시켰다. 년도더미는 조직몰입과 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 본 연구에서는 상호작용에 포함되는 변수들의 각 측정치에서 평균값을 빼는 센터링(mean-centering) 기법을 적용하였다. 이러한 기법은 독립변수가 나타내는 회귀계수의 크기나 유의정도에 영향을 주지 않으면서 상호작용에 포함되는 변수들 간 상관관계를 감소시키기 때문에 회귀분석에서 다중공선성의 문제를 완화시킬 수 있다(Aiken and West, 1991).

모델 4는 독립변수들과 조절변수 간 상호작용효과 결과를 나타내고 있다. 그 결과 경제 회복기에서 인재우대($\beta = .030, p < .05$)와 의사소통($\beta = .079, p < .001$)이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 더 강한 것으로 나타났다(가설 4-2 지지, 가설 5-1 지지). 반면 신뢰관계($\beta = -.044, p < .01$)는 경제 침체기에서 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 더 강한 것으로 나타났다(가설 5-2 대립가설 지지). 조직문화, 업무성격, 초과근무는 통계적으로 유의한 상호작용효과를 나타내지 않았다(가설 4-1 기각, 가설 6-1 기각, 가설 6-2 기각). 결론적으로 경제 침체기와 경제 회복기를 비교하여 조직적, 관계적, 개인적 수준에서의 변수들의 상호작용효과를 살펴보았을 때, 관계적 수준에서의 의사소통, 신뢰관계가 상대적으로 유의한 영향을 미치는 변수들로 해석해 볼 수 있다.

〈표 6 회귀분석〉

변수	조직몰입			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
통제변수				
성별	-.093***	-.062***	-.062***	-.063***
나이	.055***	.060***	.060***	.060***
직급	.085***	.017**	.017**	.018**
경력	.051***	.047***	.047***	.047***
혼인	.002	.011	.011	.011
독립변수				
조직문화		.134***	.134***	.141***
인재우대		.183***	.183***	.178***
의사소통		.159***	.159***	.147***
신뢰관계		.067***	.067***	.081***
직무성격		.074***	.074***	.074***
초과근무		-.007	-.007	-.007
조절변수				
년도더미			-.003	-.002
상호작용				
조직문화 x 년도더미				-.006
인재우대 x 년도더미				.030*
의사소통 x 년도더미				.079***
신뢰관계 x 년도더미				-.044**
업무성격 x 년도더미				-.012
초과근무 x 년도더미				.003
R ²	.105***	.396***	.396***	.398***
Adj. R ²	.105***	.396***	.396***	.398***

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

더미변수: 성별(남성 = 1, 여성 = 2), 혼인(미혼 = 1, 기혼 = 2), 년도(2009년 = 1, 2011년 = 0)

V. 결론

5.1 결과 및 시사점

본 연구는 2008년 하반기의 글로벌 금융위기와 2010년 상반기 유럽 재정위기와 같은 외부적 환경 변화로 인한 국내 산업의 경제 회복기와 경제 침체기에 종업원들의 조직몰입에 영향을 미치는 조직적, 관계적, 개인적 변수들과의 관계를 비교해 보았다. 연구결과 2009년 경제 회복기에는 조직몰입과 인재우대 및 의사소통의 정의관계가 더 강하게 나타난 반면 경제 침체기에는 조직몰입과 신뢰관계의 정의관계가 더 강하게 나타났다. 이는 상대적으로 경제 회복기에서 조직 내 인재관리에 대한 지속적인 관심과 보상뿐만 아니라 의사소통의 중요성에 대한 시사점을 제공한다. 반면 상대적으로 경제 침체기에서 종업원들 간 신뢰관계는 개개인의 조직몰입수준과 더 강한 정의관계를 보였는데 이는 위기 시의 신뢰관계의 중요성에 대한 시사점을 제공하였다.

본 연구는 몇몇 시사점을 제공한다. 첫째, 국내 제조업, 금융업, 비금융업 산업 전반에 걸친 2009년과 2011년 종업원 데이터를 이용하여 조직몰입에 대한 변수들의 영향력을 살펴보았다. 그 결과 초과근무를 제외한 조직문화, 인재우대, 의사소통, 신뢰관계, 직무성격 변수들은 모두 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 초과근무의 경우 상관관계분석에서는 조직몰입과 부정적인 관계를 나타냈지만 인과관계를 살펴보는 회귀분석에서는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 한국 내 종업원들은 조직 내 업무로 인한 야근이나 주말 출근과 같은 초과근무에 대해 어느 정도 당연히 생각하고 수용하고 있기 때문에 조직몰입에 크게 영향을 미치지 않는다고 해석해 볼 수 있다. 대규모 표본임을 감안했을 때 이러한 조직몰입의 선행변수 결과들은 한국 종업원들을 대상으로 어느 정도 일반화의 가능성을 가질 수 있을 것이라 판단된다.

둘째, 조직몰입의 선행변수로 사용된 여섯 가지 변수들에 대해 기존 연구들을 토대로 조직적 수준, 관계적 수준, 개인적 수준으로 나누어 비교·분석적인 관점에서 살펴보았다. 또한, 각 수준에 따라 사회적 교환 이론, 상호신뢰 이론, 직무특성 이론과 같은 기존 이론들을 접목시킴으로써 본 연구모형의 이론적 토대를 뒷받침하고 해당 이론들의 적용에 있어 확장을 시도하였다. 나아가 조절변수를 통해 경제 회복기와 경제 침체기에 유의한 결과를 나타낸 의사소통과 신뢰관계는 관계적 수준의 변수들로서 환경적 변화가 조직에 미치는 영향에 있어 조직적, 관계적, 개인적 수준 중에서 관계적 수준의 변수들이 종업원들의 태도와 상대적으로 높은 관련성이 있다고 해석해 볼 수 있다.

셋째, 외부적 경영환경이나 제도적 변화가 기업의 성과에 미치는 영향을 살펴본 기업 수준에서의 연구들과는 달리 본 연구에서는 이러한 외부적 경영환경 변화가 조직 내 종업원들에게 미치는 영향을 개인 수준에서 살펴보았다. 특히 최근에 발생한 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기를 통해 경제 회복기와 경제 침체기에서의 종업원들의 태도의 차이를 살펴봄으로써 추후 경제 위기 관련 개인 수준에서의 연구에 토대를 마련하였다.

넷째, 관계적 수준에서의 의사소통 및 신뢰관계에 대한 대립가설을 제안하여 가설을 검증하였다. 즉 기존 문헌 연구를 통해 조직 내 현상에 대한 대립되는 관점을 추가적인 하나의 실증 분석을 통해 대안적인 관점을 제시하였다. 다시 말하면 대립되는 이론이나 가설들은 특정 상황(context)에 따라 달라질 수 있는데 본 연구에서는 조직 내 관계적 차원에서의 변수들을 한국종업원들을 대상으로 국가 내 경제 회복기와 경제 침체기의 비교 분석 결과를 제시하였다.

다섯째, 방법론적인 측면에 있어 본 연구는 본사 및 사업장 내 근로자들뿐만 아니라 본사 내 경영전략 담당자로부터의 설문 데이터 그리고 기업의 성과를 나타내는 객관적인 데이터를 연구에 사용하였다. 이러한 데이터들이 연구모형 실증분석에 직접적으로 포함되지는 않았지만 종업원들이 종사하고 있는 기업들의 재무성과 데이터를 이용하여 경제 회복기와 경제 침체기에 대한 객관적인 지표를 그래프로 보여주었고 경영전략 담당자로부터 과거 2년 동안의 경영환경 변화를 측정한 변수를 상관관계분석에 포함하여 연구모형의 선행변수들과의 유의한 관계를 살펴볼 수 있었다. 이러한 추가적인 노력은 연구모형에 대한 신뢰성이나 타당성을 어느 정도 보완할 수 있을 것이라 판단된다.

5.2 한계점 및 향후연구

본 연구는 몇몇 한계점을 가진다. 첫째, 연구에 사용된 독립변수들의 각 문항들의 수가 충분하지 않으며 몇몇 독립변수들은 단일 문항으로 측정되었다. 하지만 연구에 사용된 문항들은 변수가 설명하고자 하는 내용을 적절하게 포함하고 있으며 기존 연구자들에 의해 사용된 주요 핵심 용어들을 잘 반영하고 있기 때문에 연구모형을 설명하기에 부족하지 않다. 또한 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시함으로써 문항들의 신뢰성과 타당성을 검증하였으며 네 가지 대안적 요인구조를 비교함으로써 여섯 개의 독립변수 구조가 가장 적합한 모형임을 확인하였다. 둘째, 대규모 표본을 사용하였기 때문에 통계분석 결과의 유의수준에 있어 부정적인 영향을 미쳤을 수 있다. 하지만 종속변수인 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 성별, 나이, 직급, 경력, 혼인 등과 같은 인구통계학적 변수들을 포함하여 회귀분석에서 통제했음에도 불구하고 통계적으로 유의한 독립변수들이 모두 $p < .001$ 의 상당히 높은 수준을 나타냈고, 연구에서 살펴보고자 한 조절효과 역시도 $p < .05$ 에서 $p < .001$ 수준으로 어느 정도 수용할만한 통계적 유의함을 나타내고 있다고 판단된다. 셋째, 연구에 사용된 독립변수와 종속변수 모두 응답자들의 주관적인 판단에 의해 측정되었기 때문에 동일방법편의의 가능성이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 Harman's single-factor test와 탐색적 요인분석을 통해 동일방법편의가 크게 나타나지 않음을 확인하였다. 넷째, 경제 회복기와 경제 침체기에서의 연구모형을 비교하기 위해 2009년 데이터와 2011년 데이터를 년도로 구분하여 더미변수로 사용하였다. 그러한 경제 국면을 반영하기 위한 경제적 지표나 제도적 변화 지표를 사용하지는 않았지만 연구에 대상인 기업들의 재무성과 지표 그래프를 통해 살펴본 바와 같이 2009년과 2011년 데이터

는 연구에서 살펴보고자 하는 상반되는 경제 국면을 잘 반영하고 있다고 판단된다.

본 연구를 바탕으로 몇몇 향후연구를 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 조직 내 조직적, 관계적, 개인적 변수들이 개인 수준에서의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 외부적 환경변화로 인한 조직변화 변수를 상관계 분석에 포함시키고 기업의 재무성과 지표를 그래프로 나타내기는 했지만 연구모형과의 직접적인 연결성은 다소 부족하다고 볼 수 있다. 따라서 향후연구에서는 기업 수준의 분석을 통해 환경변화, 조직변화, 조직몰입, 기업성과의 전체적인 관계를 구조방정식 모형을 통해 검증해 볼 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 제조업, 금융업, 비금융업 산업 전반에 걸친 대규모 종업원 표본을 사용하여 일반화 가능성의 이점을 가지고 있는 반면 좀 더 세분화된 시사점을 도출하기는 어렵다. 따라서 향후연구에서는 제조업과 금융업, 대기업과 중소기업, 관리직과 생산직을 구분하여 이론을 토대로 한 가설제시와 실증분석을 통한 검증을 실시해 볼 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 외부 환경적 변화로 인한 조직 변화에 따른 종업원들의 인식이나 태도를 살펴 보는데 초점을 맞추었다. 이러한 관점에서의 연구를 진행하기 위해서는 경영환경적 변화를 좀 더 정확히 반영할 수 있는 제도적·정치적 변수들이 포함되어야 할 것이다. 넷째, 본 연구의 종속변수인 조직몰입 이외에도 종업원들의 태도나 행동을 반영하는 직무만족도, 이직의도, 업무성과, 역할 외행동, 조직시민행동 등과 같은 변수들을 연구에 포함시키는 것도 의미 있는 연구가 될 것이라 생각된다.

참고문헌

- Aiken, L. S. and West, S. G.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Allen, M. W.(1992), "Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor," *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1991), "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Ashmos, D. and Duchon, D.(2000), "Spirituality at Work - A Conceptualization and Measure," *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Barret, R. 2003. *Culture and Consciousness: Measuring Spirituality in the Workplace by Mapping Values*. In Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York: Paulist Press.
- Benefiel, M.(2003), "Mapping the Terrain of Spirituality in Organizations Research," *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.
- Bhagat, R. S. and Chassie, M. B.(1980), "Effects of Changes in Job Characteristics on Some Theory-Specific Attitudinal Outcomes: Results from a Naturally Occurring Quasi-Experiment," *Human Relations*, 33(5), 297-313.
- Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cavanagh, G. F.(1999), "Spirituality for Manager: Context and Critique," *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Champoux, J. E.(1991), "A Multivariate Test of the Job Characteristics Theory of Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 431-446.
- Chang, E.(2006), "Individual Pay for Performance and Commitment HR Practices in South Korea," *Journal of World Business*, 41(4), 368-381.
- Cheng, Y. and Stockdale, M. S.(2003), "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context," *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Cherry, C.(1957), *On Human Communicatio*. New York: Wiley.

- Chris, A. and Lynne, M.(2005), "Managing Talent for Competitive Advantage," *Strategic HR REVIEW*, 4(5), 28-31.
- Collings D. G. and Mellahi, K.(2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Cook, J. and Wall, T.(1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Deal, T. and Kennedy, A.(1982), *A Corporate Culture*, Addison-Wesley, Reading, MA..
- DeCotiis, T. A. and Summers, T. P.(1987), "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," *Human Relations*, 40, 445-470.
- Dehler, G. E. and Welsh, M. A. (1994), "Spirituality and Organizational Transformation," *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 17-26.
- Delaney, C.(2005), "The Spirituality Scale: Development and Psychometric Testing of a Holistic Instrument to Assess the Human Spiritual Dimension," *Journal of Holistic Nursing*, 23, 145-167.
- Domstein, M. and Matalon, Y.(1989), "A Comprehensive Analysis of the Predictors of Organizational Commitment: A Study of Voluntary Army Personnel in Israel," *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 192-203.
- Duchon, D. and Plowman, D. A.(2005), "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance," *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. and Castaneda, M. B.(1994), "Organizational Commitment: The Utility of Integrative Definition," *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eblen, A. L.(1987), "Communication, Leadership, and Organizational Commitment," *Central States Speech Journal*, 38, 181-195.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R. and Miller, K. I.(1983), "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment," *Human Communication Research*, 10, 179-202.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V.(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation." *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D.(1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fox, A.(1974), *Beyond Contract: Work Power and Trust Relationships*, London: Faber.

- Fry, L. W.(2005), *Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership*. In C. Dunne, R.A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology and corporate responsibility*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Gakovic, A. and Tetrick, L. E.(2003), "Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationship of Part-time and Full-time Employee Attending University Class," *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 649-666.
- Ghauri, P. N. and Park, B. I.(2012), "The Impact of Turbulent Events on Knowledge Acquisition", *Management International Review*, 52, 293-315.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. and Xin, K. R.(2009), "Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., and Gaertner, S.(2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26(3), 346-488.
- Hackett, R. D., Bycio, P. and Hausdorf, P. A.(1994), "Further Assessment of Meyer and Allen's(1991) Three-Component Model of Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hackman, J. R. and Lawler, E. E. III.(1971). "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1980), *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills Sage.
- Hui, C. H.(1988), "Measurement of Individualism-Collectivism", *Journal of Research in Personality*, 22(1), 17-36.
- Izzo, J. and Klein, E.(1998), "The Changing Values of Workers: Organizations must respond...", *Healthcare Forum Journal*, 41(3), 62-65.
- Joseph, F. H., Rolph, E. A., Ronald, L. T., and William, C. B.(1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, INC.
- Khandwalla, P. N.(1978). Crisis Responses of Competing versus Noncompeting Organizations, Pp. in *Studies on Crisis Management*, edited by C.F. Smart and W.T. Stanbury. Toronto: Butterworth.

- Kim, G.(1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process," *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.
- Kim, H., Kim, H. and Hoskisson, R. E.(2010), "Does Market-oriented Institutional Change in an Emerging Economy make Business-group-affiliated Multinationals Perform better? An Institution-based View," *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1141-1160.
- Kim, Y. G., KIM, S. and Yoo, J. L.(2012), "Travel Agency Employees' Career Commitment and Turnover Intention during the Recent Global Economic Crisis," *The Service Industries Journal*, 32(8), 1247-1264.
- Ko, J. W., Price, J. L. and Muller, C. W.(1997), "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea," *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L.(2008), "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality," *Journal of Business Ethics*, 81, 465 - 480.
- Kornhauser, A.(1965), *Mental Health of the Industrial Worker: A Detroit Study*, New York: Wiley.
- Krackhardt, D. and Stern, R. N.(1988), "Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation," *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123-140.
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X. and Ren, X.(2008), "Cross-Cultural Development of an Abridged Job Insecurity Measure," *Journal of Organizational Behavior*, 29, 373-390.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment," *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lok, P. and Crawford, J.(2003), "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison," *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Markus, H. and Kitayama, S.(1991), "Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychology Review*, 98(2), 224-253.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. and Jackson, D. N.(1989), "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts," *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. and Ferguson, J.(2003), "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment," *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426 - 447.

- Mottaz, C. J.(1988), "Determinants of Organizational Commitment," *Human Relations*, 46(1), 467-482.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R.(1982), *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- North, D.(1990), *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- O' brien G. E. and Dowling, P.(1980), "The Effects of Congruency between Perceived and Desired Job Attributes upon Job Satisfaction," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 121-130.
- Park, B. I. and Ghauri, P. N.(2011), "Key Factors affecting Acquisition of Technological Capabilities from Foreign Acquiring Firms by Small and Medium Sized Local Firms," *Journal of World Business*, 46(1), 116-125.
- Parsian N., and Dunning T.(2009), "Developing and Validating a Questionnaire to Measure Spirituality: A Psychometric Process," *Global Journal of Health Science*, 1(1), 2-11.
- Peng, M. W., Wang, D. and Jiang, Y.(2008), "An Institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies," *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Petchsawang, P. and Duchon, D.(2009), "Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context," *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468.
- Peters, T. and Waterman, R.(1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, London.
- Piedmont, R. L.(1999), "Does Spirituality Represent the Sixth Factor of Personality? Spiritual Transcendence and the Five-Factor Model," *Journal of Personality*, 67, 985-1013.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W.(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Porter. L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V.(1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of applied psychology*, 59, 603-609.
- Putti, J. M., Aryee, S. and Phua, J.(1990), "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," *Group & Organization Management*, 15, 44-52.
- Rego. A. and Cunha, M. P. E.(2008), "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study," *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Reichers, A .E.(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Riketta, M.(2002), "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riordan, C. M. & Vandenberg, R. J. (1994), "A Central Question in Cross-Cultural Research: Do Employees of Different Cultures Interpret Work-Related Measures in an Equivalent Manner?," *Journal of Management*, 20(3), 643-671.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau, D. M.(1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Roskies, E. nd Louis-Guerin, C.(1990), "Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345-359.
- Schien, E. H. (1969), *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, Reading. Mass.: Addison-Wesley.
- Scott, W. R.(1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sheep, M. L.(2004), "Nailing Down Gossamer: A Valid Measure of the Person-Organization Fit of Workplace Spirituality," *Academy of Management Proceedings*, MSR, B1-B6.
- Shin, M.(2004), "Convergence and Divergence of Work Values among Chinese, Indonesian, and Korean Employees," *Management International Review*, 44(special issue), 105-129.
- Shuere, G. H. and Meeker, R. J.(1967), "A Personality/Attitude Schedule for Use in Experimental Bargaining Studies," *The Journal of Psychology*, 65, 233-252.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S. and Gelfand, M. J.(1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement," *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Siu, O. L.(2003), "Job Stress and Job Performance among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment," *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.
- Sommer, S. M., Bae, S. H. and Luthans, F.(1996), "Organizational Commitment Cross Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees," *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Staufenbiel, T. and Konig, C. J.(2010), "A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101-117.
- Steers, R. M.(1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

- Tepper, B. J.(2003), *Organizational Citizenship Behavior and the Spiritual Employee*, Giacalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L.(Eds), *Handbook of Workplace Spirituality and Organization Performance*, New York: M.E.Shape.
- Tischler, L., Biberman, J. and Altman, Y.(2007), "A Model for Researching about Spirituality in Organizations," *Business Renaissance Quarterly*, 2(2), 23-37.
- Triandis, H. C.(1995), *Individualism-Collectivism*, Boulder. CO: Western Press.
- Varona, F.(1996), "Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations," *Journal of Business Communication*, 23(2), 111-140.
- Walker, C. R. and Guest, R. H.(1952), *The Man on the Assembly Line*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Wallach, E.(1983), "Individuals and Organization: The Cultural Match," *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
- Wallace, J. E.(1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Walumbwa, F. O. and Lawler, J. J.(2003), "Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Country," *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Wan, W. and Hoskisson, R.(2003). "Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 46, 27 - 45.
- Weaver, W.(1949), *Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication*, In C. E. Shannon and W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press, 95-117.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. S. and Allen, M. R.(2005), "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order," *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Wrightman, L. S.(1964), "Measurement of Philosophies of Human Nature," *Psychological Reports*, 14, 743-751.
- Yoon, J. K. and Thye, S. R.(2002), "A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support," *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.

역지식이전(Rreverse Knowledge Transfer) 프로세스에 관한 연구

정갑연¹⁾, 채명수²⁾

국문초록

최근 지식이전에 능동적인 해외자회사들이 현지에서 습득한 다양한 지식들을 보다 적극적으로 활용함으로써 자회사 특유의 지식을 창출하고, 이를 다국적기업 내 지식 네트워크를 통하여 본사 및 동료 자회사들에게 이전 및 공유하여 다국적기업 전체의 역량 증진을 이끌고 있다. 이러한 해외자회사의 활동을 역지식이전(reverse knowledge transfer)이라 하며, 이는 해외자회사에서 본사로 지식이 이전 및 활용되는 정도를 의미한다. 대부분의 기존 연구들은 해외자회사에서 본사로 성공적인 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 밝히는데 집중하였다. 이는 다국적기업 내 본사와 해외자회사 관계를 너무 상호 안정적, 수평적인 네트워크 관계로 전제하여, 자회사에서 본사로 지식이 이전되는 상황을 단순히 조직 내 구성원들 간 지식을 제공하는 것으로 인식했기 때문인 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 다양한 기존문헌들을 바탕으로 역지식이전을 하나의 완료형 개념이 아닌 연속적인 일련의 프로세스로 판단하고, 해외자회사가 현지에서 지식을 창출하고, 본사와 공유하며, 그리고 본사가 해외자회사의 지식을 활용하는가를 살펴봄으로써 기존 역지식이전 연구들을 향상시키고자 하였다. 이에 해외자회사의 마케팅 지식창출은 역지식이전 프로세스의 시작인 지식창출 단계, 공유 단계는 지식통합 메커니즘, 그리고 지식활용 단계는 본사의 해외자회사 지식활용으로 각 단계의 관계를 설정하였다.

분석결과 해외자회사가 창출한 마케팅 지식이 지식 통합메커니즘의 일환인 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 공식적 통합 메커니즘은 본사의 해외자회사 지식활용에 영향을 미치지 않지만, 사회화 메커니즘은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 통해 해외자회사는 현지국 특유 지식을 창출하여 다국적기업의 역량 향상을 위해 다국적기업 내 지식 통합 메커니즘인 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 유도할 수 있음을 알 수 있다. 또한 역지식이전 상황에서는 지식 통합 메커니즘 중 사회화 메커니즘을 통해서 지식이 공유되고, 본사가 해외자회사의 지식을 활용함을 짐작할 수 있다.

핵심용어: 역지식이전 프로세스, 해외자회사의 마케팅 지식창출, 공식적 통합 메커니즘, 사회화 메커니즘, 본사의 해외자회사 지식활용

1) 한국외국어대학교 글로벌경영연구소 연구원

2) 한국외국어대학교 글로벌경영대학 교수

I. 서론

세계 경제가 글로벌화 되고 기업 간 경쟁이 치열해지면서 경쟁의 주체인 기업의 경쟁우위 확보 여부가 성장과 유지를 위한 핵심요소로 등장하고 있으며, 그 중요성은 날로 높아지고 있다. 이 때문에 다국적기업이 글로벌 네트워크상 경영자원을 얼마나 잘 관리, 활용하느냐 하는 것이 그 무엇보다 중요하다(Coviello and Munro, 1997). 그러나 기업의 경쟁우위 확보 및 유지에 필수적인 경영자원은 시장에서 쉽게 구할 수 없는 기업 스스로의 끊임없는 노력 및 투자에 의해서 이루어지는 성격이 강하다. 더욱이 유형자원에 비해 무형자원은 모방이 어렵기 때문에 기업의 경쟁우위 창출에 유효한 대안이 될 수 있으며, 특히, 지식은 다른 무형자원에 비해 모방이 더욱 어려워 기업의 성장과 수익창출에 핵심적인 역할을 담당할 수 있다(Zander and Kogut, 1995).

이러한 지식을 창출하는 것뿐 아니라 시의 적절한 이전 및 공유, 그리고 활용은 다국적기업의 경쟁적 지위 구축과 성공에 매우 중요한 열쇠라 할 수 있다(Luo, 2001). 지식은 크게 체계화된 언어로 명시된 형식지(explicit knowledge)와 조직 구성원들 간 상호작용을 통해서 이전 및 공유가 가능한 암묵지(tacit knowledge)로 구분된다. 조직 내 또는 조직 간 지식이전은 지식의 암묵성에 의해 결정되며, 암묵지는 조직 구성원들 간의 상호 작용 과정을 통해 형식지로 변환되어, 조직의 새로운 지식활용을 이끌어 낼 수 있을 뿐 아니라 조직 지식의 시너지 확장을 가능하게 할 수 있다(Nonaka, 1995). 결국, 지식이전은 조직이 보유한 지적 자산 뿐 아니라 외부 내주의 지식 및 경험을 체계적으로 발굴하여 조직 내 보편적인 지식으로 공유하고, 활용하는 지식경영 프로세스라 할 수 있다(Demarest, 1997).

다국적기업의 지식이전은 크게 두 경우로 구분될 수 있다. 첫 번째는 본사에서 해외자회사로의 지식이전, 두 번째는 특정 자회사에서 본사나 동료 자회사들로 지식이전이다. 그러나 기존 대다수의 연구들에서는 다국적기업의 해외자회사를 단순히 본사에서 이전되는 지식을 사용하여 시장에서 활용하는 측면으로만 인식했기 때문에 단지 다국적기업 본사로부터 해외자회사로의 지식이전에 비중을 두었다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva, Bjorkman, Fey, and Park, 2003).

최근 지식이전에 능동적인 해외자회사들이 현지에서 습득한 다양한 지식들을 보다 적극적으로 활용함으로써 자회사 특유의 지식을 창출하고, 이를 다국적기업 내 지식 네트워크를 통하여 본사 및 동료 자회사들에게 이전 및 공유하여 다국적기업 전체의 역량 증진을 이끌고 있다(Sumelius and Sarala, 2008; Taggart, 1998). 이처럼 다국적기업의 경쟁우위 창출에 해외자회사의 역할이 중요시 되면서, 상대적으로 부족했던 지식의 역이전에 관한 논의가 점차적으로 주목을 받기 시작했다(Hakanson and Nobel, 2001; Yang, Mudambi, and Meyer, 2008; Zhou and Frost, 2003).

역지식이전(reverse knowledge transfer)은 해외자회사에서 본사로 지식이 이전 및 활용되는 정도를 뜻한다. 대부분의 기존 연구들은 해외자회사에서 본사로 성공적인 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 밝히는데 집중하였다. 이들은 해외자회사와 본사와의 관계(Hakanson and Nobel, 2001; Noorderhaven and Harzing, 2009), 본사와 자회사간의 지식 통합 메커니즘(knowledge integration

mechanism)의 다양성(Gupta and Govindarajan, 2000), 현지국 지식획득을 위한 현지체화(external embeddedness)의 중요성(Schultz, 2001), 해외자회사와 본사 사이의 지식연관성(Foss and Pedersen, 2002), 그리고 본사의 흡수능력(Ambos, Ambos, and Schlegelmich, 2006)등이 역지식이전에 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 기존 연구들은 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 밝히는데 집중하였으며, 해외자회사에서 본사로 지식이 이전되는 프로세스에 대해 체계적으로 분석하고자 하는 노력이 미흡하였다. 이는 다국적기업 내 본사와 해외자회사 관계를 너무 상호 안정적, 수평적인 관계로 전제하여 역지식이전을 단순하게 조직 내 구성원들 간 지식을 제공하는 것으로 인식했기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 실질적으로 다국적기업 본사와 해외자회사의 관계는 상당 부분 위계적인 요소가 존재하며, 이들 간 지식이전은 상당한 시간적, 장소적 차이가 존재한다(Teece, 2000). 또한 지식이전이 지식 전수자의 지식을 수혜자에게 이전하여 지식 수혜자의 경쟁우위를 향상시키는 것이므로 먼저 지식 전수자 입장에서 지식이전의 효율성을 위해 제고해야할 것이 무엇인지를 파악하는 것이 무엇보다 중요하다(O'Dell and Grayson, 1998).

따라서 본 연구에서는 다양한 기존문헌들을 바탕으로 역지식이전을 하나의 완료형 개념이 아닌 연속적인 일련의 지식경영 프로세스로 판단하고, 해외자회사가 현지에서 지식을 창출하고, 본사와 공유하며, 그리고 본사가 이러한 지식을 활용하는가를 해외자회사 입장에서 살펴봄으로써 기존 역지식이전에 관한 연구를 향상시키고자 하였다. 이는 본 연구가 최근 다국적기업의 성공에 있어 매우 중요한 역지식이전을 지식경영 프로세스로 살펴봄으로써 각 단계에 어떠한 변수들이 존재하는가를 확인하여, 원활한 역지식이전을 위해 기업이 어느 한 단계에 집중하는 것이 아닌 일련의 단계 모두를 주의 깊게 살펴봐야 한다는 점을 제시할 수 있을 것이다.

한편, 기업의 지식이전은 구성원들 간 상호작용을 통해 암묵지에서 형식지로 변환되어 활용된다는 점에 입각하여, 본 연구에서는 최근 그 중요성이 높아지고 있는 암묵적 성격이 강한 마케팅 지식에 초점을 맞추었다. 또한 본 연구의 목적인 역지식이전 프로세스와 변수로써의 역지식이전을 구분하기 위해 기존 연구들의 정의 및 측정항목을 바탕으로 결과변수로써의 역지식이전을 본사의 해외자회사 마케팅 지식 활용이라 설정하여 전반적인 역지식이전 프로세스를 살펴보고자 하였다.

II. 이론적 배경

2.1 지식경영 프로세스에 관한 연구

다국적기업의 지식경영을 설명하는 이론으로써 네트워크 이론을 들 수 있다(Powell, 1996). 네트워크이론은 기업의 새로운 지식 평가, 획득, 통합, 그리고 상업적인 사용을 위해서는 구성원들 간 밀접하고 빈번한 상호작용이 필수적이라고 제시하였다(Lane and Lubatkin, 1998). 이에 따르면 다국적기업의 네트워크를 통해서 창출된 지식은 대부분 암묵지이기 때문에 이러한 지식이 기업 내

이전 및 공유되기 위해서는 본사와 자회사 그리고 동료 자회사들 간에 밀접하고 빈번한 상호작용이 요구되며, 이를 통해 다국적기업의 지식경영이 활발해 질 수 있다(Schmid and Schuring, 2003).

지식경영은 조직 내부에 있는 지식이나 외부로부터 획득한 지식을 구성원들이 사용할 수 있도록 구조화하고, 공유하게 함으로써 새로운 지식을 창출하여, 제품 또는 서비스에 활용하도록 체계화시키는 프로세스로 진행된다. 지식경영은 효과적인 방법으로 조직이 지식을 수집, 정화, 전달하는 프로세스에서 효율적으로 관리될 때, 그 효과가 극대화 될 수 있다(Wiig, 1997). 따라서 지식을 효과적으로 관리하기 위해서는 이러한 프로세스가 필요하며, 이를 지식경영 프로세스라 한다.

지식경영 프로세스의 단계를 Delong(1997)은 지식경영 프로세스를 지식획득, 이전, 활용의 세 단계로 제시하였으며, Spender(1996)도 지식창출, 이전, 활용이라고 하였다. 또한 Leonard(1995)는 지식경영 프로세스를 지식획득, 협력, 통합, 실험으로 분류하였고, Teece(2000)는 지식창출, 이전, 조합, 통합, 활용으로 보다 세분화 하였다. Alavi and Leidner(2001)는 지식경영 프로세스를 지식의 창출, 저장, 전파, 그리고 활용이라는 네 가지 프로세스로 구분한 바 있으며, Gold, Malhotra, and Segars(2001)는 조직의 지식경영 프로세스로 지식의 획득, 유용한 형태로의 변환, 적용, 그리고 보호라는 네 가지 차원을 제시하였다. 그리고 Lee and Yang(2000)도 지식경영의 성과를 이끄는 프로세스로 지식의 획득, 혁신, 보호, 통합, 전파 등을 제안한 바 있다. 이처럼 기업의 지식경영 활동은 비즈니스 프로세스로 볼 수 있으며, 이는 대체로 지식창출, 공유, 그리고 활용단계로 구분할 수 있다(Demarest, 1997).

이처럼 지식경영 프로세스는 연구자들마다 그 단계에 차이는 있지만, 일반적으로 지식창출, 공유, 그리고 활용으로 볼 수 있다(Rugman and Verbeke, 2001). 각 단계의 특징을 구체적으로 살펴보면, 지식창출은 조직이 지식을 창출할 수 있게 하는 메커니즘을 통해서 적극적으로 새로운 지식을 창출하여 지식경영 프로세스의 시작을 가능하게 한다(Krogh, Ichijo, and Nonaka, 2000). 이 단계는 새로운 지식과 연계되어 있는 사람, 기술, 기업문화, 그리고 외부환경 등의 원천을 통해 지식을 조직이 사용 가능하도록 만드는 것이라 할 수 있다(Ruggles, 1998). 또한 새로운 지식 및 지식의 원천을 보유하기 위한 목적으로 수행되며, 지식의 생성, 탐색, 포착 등의 활동을 포함한다(Gold et al., 2001).

지식공유는 조직 내 구성원들 간 지식을 효과적으로 만들기 위한 활동을 의미한다(Alavi and Leidner, 2001). 이 단계에서는 암묵적 지식이 조직구성원들의 훈련, 토의, 대화, 공동 경험 등과 같은 긴밀한 상호작용을 통해 조직화되는 활동을 수행한다(Gold et al., 2001). 지식경영을 추구하는 기업이 원활한 조직 구성원들 간 지식공유를 유도하기 위해서는 상호 신뢰를 바탕으로 서로 만나서 대화할 수 있는 공간을 확보하는 것이 중요하다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

지식 활용은 지식의 실제적 가치를 실현하기 위한 활동을 의미하며, 이 때 지식은 조직의 의사결정이나 업무수행에 적용된다(Gold et al., 2001). 또한 이 단계에서 지식은 고객에게 전달되어 새로운 부가가치를 만들 수 있으며, 최초의 지식이 새로운 조직의 가치로 추가된다(Wikstrom and Norman, 1994). 그리고 지식 활용은 외부로부터 이전된 지식을 이해하고, 소화함으로써 자신의 지

식으로 체화시키는 것으로 협의적인 의미의 학습이라 할 수 있다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

2.2 역지식이전에 관한 연구

다국적기업 해외자회사들이 단순히 본사의 역량을 발휘하는 역할에서 현지의 외부자원을 통해 새로운 역량을 구축하고, 이러한 역량을 다국적기업 전체 시스템에 활용하게 만드는 역할로 점차 진화하고 있다(Malinight, 1995). 해외자회사는 현지에서 수행하고 있는 연구개발 활동 및 현지 환경 내 지식원과의 활발한 교류를 통해 지식을 축적하고, 이를 다국적기업 본사 및 동료 자회사들에게 역이전함으로써 다국적기업의 글로벌 경영에 이바지 할 수 있다(Frost et al., 2002). 역지식이전은 해외자회사의 축적된 지식을 다국적기업의 네트워크 내로 이전하고, 활용하는 것이다(Mudambi and Navarra, 2004).

초기 역지식이전 연구들에서는 명확한 개념과 중요성을 제시하지 않고, 단순히 다국적기업 네트워크 내 해외자회사에서 본사와 동료 자회사로의 지식이전을 당연한 것으로 전제하면서 진행되었다(Gupta and Govindarajan, 2000; Zhou and Frost, 2003). Gupta and Govindarajan(2000)은 해외자회사의 지식이 다국적기업 네트워크로 이전되는 세 가지 잠재적 결정요인으로 자회사가 현지에서 창출한 지식의 새로움, 다양한 인센티브 시스템, 그리고 정형화된 교류 메커니즘과 사회화 메커니즘의 필요성을 언급하였다. 또한 Hankanson and Nobel(2001)은 지식 역이전에 영향을 미치는 대표적인 요인으로 현지국 네트워크 체화성에 많은 영향을 받은 해외자회사의 지식창출이라 하였다.

한편, Schultz(2001)은 역지식이전에 있어 현지 지식에 대한 해외자회사의 접근성 정도가 영향을 미칠 수 있다고 하였다. Zhou and Frost(2003)는 다국적기업의 경쟁우위 창출에 있어 해외자회사 역할의 중요성을 강조하면서 자회사가 창출한 지식이 다국적기업으로 이전되어 새로운 가치 창출을 이룬다고 논의하였다. 또한 Schultz(2003)는 해외자회사가 보유한 지식이 본사가 가지고 있는 지식과 관련이 있는 지식의 연관성(knowledge relevance)이 높을 때 자회사가 창출한 지식이 다국적기업에서 활용될 가능성이 높다고 하였다. 이들 초기 연구들은 해외자회사가 현지국과 긴밀한 교류활동을 통해 지식을 축적하는 것에 주안점을 두고 논의되었다(Almeida and Phene, 2004).

역지식이전에 대한 체계적인 정의와 논의는 다국적기업 해외자회사들의 활동 범위가 넓어지면서 시작되었으며, 본사로 이전하는 활동과 함께 해외 자회사들 간 지식이전활동에 관한 연구로 확대되었다(Bjorkman, Barner-Rasmussen, and Li, 2004; Hakanson and Nobel, 2001; Frost et al., 2002; Yang et al., 2008). 주로 이러한 논의들은 역지식이전에 영향을 미치는 요인들을 밝히는데 주력하고 있는데, Piscitello and Rabbiosi(2006)는 조직의 인적자원 간 지식이전 메커니즘(person-based mechanisms), 경쟁우위를 창출한 자회사(competence-creating subsidiary), 그리고 현지에 깊게 체화되어 있는 자회사 지식이 역지식이전에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Ambos et

al.(2006)은 해외자회사가 진출한 현지국의 경쟁우위, 자회사의 전략적 역할, 그리고 본사의 흡수능력이 역지식이전을 통한 다국적기업 본사에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Li, Barner-Rasmussen, and Bjorkman(2007)은 선진국과 개발도상국에 있는 해외자회사들의 역지식이전 수준이 다르다는 것을 확인하면서 자회사가 진출한 국가의 경제적 위치가 다국적기업 네트워크의 사회적 자본(social capital)과 역지식이전의 관계를 조절한다고 하였다. 또한 Adenfelt and Lagerstrom(2008)은 우수센터(CoE) 역할을 하는 해외자회사를 현지에서 고객, 공급자 및 다른 사업 파트너들과 상호교류를 통해 지식을 창출하는 자회사로 정의하면서, 현지에서의 지식창출을 통해 자회사에 축적된 지식은 본사에 의해 그 중요성을 인정받아 다국적기업 전체로 확산된다고 하였다.

한편, Yang et al.(2008)은 경쟁우위를 창출한 해외자회사는 다국적기업 본사에서 지식을 받으려 하는데, 이는 지속적으로 경쟁우위를 창출하려는 자회사가 더 많은 지식을 본사 및 동료 자회사들로부터 받음으로써 경쟁우위를 만들려 하기 때문이라고 주장하였다. 반면에 본사 및 동료 자회사들과 해외자회사의 지식의 연관성은 역지식이전에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌는데, 이는 다국적기업 네트워크의 지식과 관련해 지식을 많이 보유한 자회사는 이를 다국적기업으로 이전하려는 성향이 높은 것으로 파악되었다(Yang et al., 2008).

Fey and Furu(2008)는 다국적기업 내 역지식이전이 원활하게 이루어지기 위해서는 해외자회사와 본사 사이에 공통된 비전이 있어야 한다고 하면서, 이러한 공통된 비전과 유사한 개념으로 다국적기업 내부의 관계적 체화성(internal embeddedness)의 중요성을 제안하였다. 또한 Millar and Choi(2009)는 역지식이전을 방해하는 인지적 요인들을 파악하고, 이를 극복하기 위한 다국적기업 내 비공식적 메커니즘으로 사회적 자본이 중요하다고 하였다. 그리고 Frost and Zhou(2005)는 다국적기업 내 혁신은 해외자회사가 창출한 혁신적 지식이 본사나 동료자회사로 이전될 때 발생한다고 주장하면서, 이때 지식이전은 다국적기업 내 조직 간 연구개발 공동 수행을 통해 이루어진다고 하였다.

한편, Ambos and Ambos(2009)는 다국적기업 내의 역지식이전에 있어 다국적기업 본사와 해외자회사들의 관리자와 종업원 사이의 사회적 상호작용이 중요한 영향을 미친다고 하였다. 특히 그들은 다국적기업 내 인적자원 커뮤니케이션 메커니즘이 암묵적이고, 비모방적인 지식의 이전을 원활히 하는데 중요하다고 설명하면서, 이렇게 이전된 지식은 궁극적으로 본사에게 이득을 준다고 하였다. Rabbiosi(2011)는 다국적기업의 협력 메커니즘(coordination mechanism)과 역지식이전 사이에 관계가 있음을 규명하였다. 협력 메커니즘은 자회사의 자율성, 인적자원 메커니즘, 그리고 정보통신 메커니즘(electronic-based mechanisms)으로 구성되어 있으며, 해외자회사의 역할이 협력 메커니즘과 역지식이전과의 관계를 조절한다고 하였다.

이처럼 기존 연구들은 해외자회사가 본사와 동료 자회사로 이전하는 지식이 궁극적으로 다국적기업의 역량확보에 긍정적인 역할을 미친다고 주장하고 있으며, 실제로 다국적기업은 자회사의 지식을 통해 다양한 이익을 얻을 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva et al., 2003). 먼

저, 해외자회사가 창출한 현지 특유 지식은 본사의 글로벌 전략 수립의 전반적인 조정과 세부전략 구성에 기여한다. 둘째, 다국적기업 네트워크 내에 속한 다른 조직들의 경영프로세스를 향상시킬 수 있으며, 셋째, 신제품 개발 시 발생하는 각종 난관에 대한 대응방법 확보에 도움을 줄 수 있다(Ambos et al., 2006). 그리고 이러한 도움을 제공하는 지식은 단순히 제품 관련 기술 지식 이외에 마케팅과 구매활동 등 조직운영 및 경영활동 전반과 관련된 지식을 망라하고 있다(Gupta and Govindarajan, 2000; Sumelius and Sarala, 2008; Mu et al., 2007).

III 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형

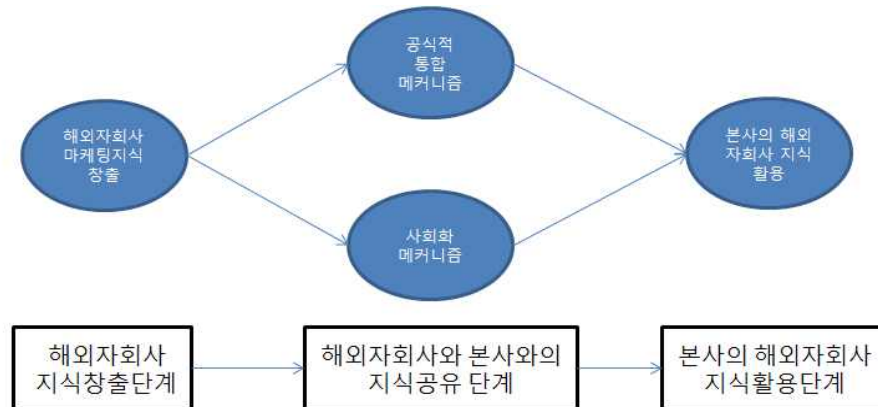
최근 다국적기업 해외자회사들이 현지에서 단지 본사의 역량을 발휘하는 역할에서 벗어나 새로운 역량을 구축하고, 이를 다국적기업 네트워크 전체에 활용하도록 촉진하는 역할로 진화하고 있다(Malinight, 1995). 즉, 역지식이전의 기반은 해외자회사가 다국적기업에서 부여한 역량 및 지원과 현지국의 외부지식을 활용한 지식창출이라 할 수 있으며, 이는 다국적기업 내 지식경영 프로세스를 통해 본사로 전달될 수 있다.

해외자회사에서 창출한 새로운 지식이 다국적기업 본사로 이전되기 위해서는 먼저 본사와 자회사가 지식을 체계적으로 공유 및 통합할 수 있는 장치가 필요하다(Zahra and Nielsen, 2002). 다국적기업 내 지식공유 및 통합을 가능하게 하는 장치를 지식통합 메커니즘(knowledge integration mechanism)이라 하며, 본사와 해외자회사 간 지식통합 메커니즘에는 공식적 통합 메커니즘(formalization integration mechanism)과 사회화 메커니즘(social mechanism)이 있다. 이들을 통해 본사와 자회사의 구성원들은 그들의 축적된 경험이나 지식을 상호 공유함으로써 다국적기업 네트워크 전체 발전에 기여할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

지식통합 메커니즘을 통해 공유된 해외자회사의 지식은 본사에서 활용될 수 있다. 이를 다국적기업 본사의 활용이라 볼 수 있다. 이는 지식의 실제적 가치를 실현하기 위한 활동으로 이 때 지식은 조직의 의사결정이나 업무수행에 적용된다(Gold et al., 2001). 또한 외부로부터 이전되는 지식을 이해하고, 소화함으로써 자신의 지식으로 체화시키는 과정으로 협의적인 의미의 학습이라 할 수 있다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

따라서 본 연구에서는 기존연구를 바탕으로 해외자회사에서 창출된 마케팅 지식이 본사로 이전되는 역지식이전 프로세스를 설정하고, 이를 실증적으로 검증하고자 하였다. 이에 해외자회사의 마케팅 지식창출은 역지식이전 프로세스의 시작인 지식창출 단계, 공유 단계는 지식통합 메커니즘, 그리고 지식활용 단계는 본사의 해외자회사 지식활용으로 각 단계의 관계를 설정하였다. 이상의 논의를 바탕으로 역지식이전 프로세스를 통합적으로 고려한 연구모형은 다음의 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 역지식이전 프로세스 모형



3.2 가설 설정

1) 해외자회사 마케팅 지식창출과 다국적기업의 공식적 통합메커니즘과 사회화 메커니즘

해외자회사와 다국적기업 본사가 보완적인 지식 통합 메커니즘을 가질 때 지식이전은 더욱 촉진될 수 있다. 지식 통합 메커니즘은 기업이 각 부서 간 지식과 정보의 상호협력력을 위해 이용하는 구조적 협력 장치라 할 수 있다(Griffin and Hauser, 1991). Zahra and Nielsen(2002)은 지식 통합 메커니즘을 기업 내 지식의 조화, 이해, 그리고 분석을 위한 문서이용, 정보 공유회의, 프로젝트 분석, 컨설턴트 및 외부전부가의 브리핑 등과 같은 것이라 하였다. 이는 조직 관리자들이 경쟁우위가 있는 지식을 이용할 수 있는 방법을 선정하고, 학습의 중요성을 인식하고, 제품 혁신 프로세스를 이해하여 체계적으로 의사결정을 내리게 하는 중요한 것이다(De Luca and Atuahene-Gima, 2009).

다국적기업의 지식 통합메커니즘은 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘이 있다(Gupta and Govindarajan, 2000). 공식적 통합 메커니즘은 연락담당(liaison role), 태스크포스팀(task force team), 상설위원회(committee) 등과 같이 관련 부서들 간의 활동을 통합, 조정하기 위해 운영되는 공식적 기구들이다(Almeida, Dokko, and Rosenkopf, 2003). 이들은 업무 담당자들이 필요한 지식을 서로 교환하는 공식적인 지식 공유 메커니즘의 역할을 수행한다. 사회화 메커니즘은 조직 구성원 개인들 간 친밀함과 호감을 만들고, 다국적기업 내 서로 다른 자회사 직원들 간 교류를 유도하는 조직적 메커니즘이다(Gupta and Govindarajan, 2000). 이는 또한 경영자들 간 지식교환에 중요한 역할을 담당하는 비공식적 네트워크 형성에도 기여할 수 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989).

Gupta and Govindarajan(2000)은 다국적기업 본사로부터 해외자회사로의 지식이전은 지식이전의 경로가 풍부할수록 더욱 잘 이루어진다고 하였다. Birkinshaw, Nobel, and Ridderstrale(2002)는 지식의 암묵성 정도가 지식 통합 메커니즘에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 Almeida et al.(2003)은 다국적기업이 지식을 이전하기 위해서는 다양한 공식, 비공식적 지식 통합 메커니즘이

필요하다고 하였다. 즉, 해외자회사가 현지국 시장특유의 마케팅 지식 창출이 높을수록 다국적기업 네트워크 내 지식 통합 메커니즘의 이용은 증가할 것으로 판단할 수 있다(De Luca and Atuahene-Gima, 2009). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 해외자회사의 마케팅 지식창출은 다국적기업의 공식적 통합메커니즘에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 해외자회사의 마케팅 지식창출은 다국적기업의 사회화 메커니즘에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 다국적기업 공식적 통합메커니즘 및 사회화 메커니즘과 본사의 해외자회사 지식활용

다국적기업 본사의 지식을 해외자회사로 이전시키는데 있어 정보처리능력은 매우 중요한 요소로 작용한다. 본사로부터 해외자회사로의 정보전달이 보다 정확하고 신속하게 이루어진다면 본사와 자회사간 필요한 정보와 지식은 효과적으로 공유될 수 있다. Gupta and Govindarajan(2000)은 본사와 자회사간 지식 통합 메커니즘을 공식적 통합 메커니즘과 비공식적인 통합 메커니즘으로 구분하고, 이들이 다국적기업 내 지식이전에 중요한 변수라고 하였다. Szulanski(1996)는 지식이전이 성공적으로 이루어지려면 상호간 커뮤니케이션이 원활해야 하며, 이는 지식 공급자와 지식 수혜자간의 종합적인 친밀감에 의해 좌우되는 것으로 이러한 관계가 지식이전에 영향을 미친다고 강조하였다.

이와 같은 맥락에서 Bresman, Birkinshaw, and Nobel(1999)은 다국적기업 내 지식이전은 조직간의 굳건한 관계에 의해서 결정된다고 하면서 조직구성원들이 서로를 얼마나 아는지가 지식이전에 가장 중요한 메커니즘이라 하였다(Feinberg and Gupta, 2004). Tsai(2001)는 다국적기업 내 지식통합 메커니즘은 조직 간 지식이전에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Singh(2005)은 기업 내 지식흐름을 조직구성원 간 상호관계에 의해서 결정된다고 하였다. 그리고 Ambos and Ambos(2009)는 해외자회사에서 다국적기업 본사 또는 동료 자회사들로의 지식이전에 공식적, 비공식적 지식통합메커니즘이 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설로 설정하였다.

가설 3: 다국적기업의 공식적 통합 메커니즘은 본사의 해외자회사 지식활용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 다국적기업의 사회화 메커니즘은 본사의 해외자회사 지식활용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본설계 및 조사방법

본 연구에서는 실증분석에 필요한 표본을 국내에서 활동하는 다국적기업 해외자회사들에 대한 설문조사를 통해 수집하고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 생산과 판매활동을 동시에 수행하는 해외자회사들을 분석의 대상으로 선정하였는데, 이 같이 표본을 제한한 이유는 해외자회사의 설립목적, 영위하는 활동에 따라서 본사의 통제방식이나 자회사의 현지국 지식창출 및 이전 활동이 다를 수 있기 때문이다(Taggart, 1998).

본 연구에서는 국내에서 생산과 판매활동을 동시에 영위하는 다국적기업 해외자회사를 선정함에 있어 지식경제부 홈페이지(www.mke.go.kr)의 *외국인투자기업정보*에 등록된 자회사들을 대상으로 조사하였다. 이들 기업 중 현재 생산 및 판매활동을 하면서 적어도 2년이 넘은 해외자회사들을 대상으로 조사를 하였으며, 그 중에서 규모가 너무 작아 개인적 비즈니스 성격이 강한 50인 미만의 소규모 기업들은 제외하였다. 또한 다국적기업 본사가 지배적인 통제권을 행사하기 어려운 외국인 지분이 50%미만인 기업들 역시 조사대상에 포함하지 않았다. 이상과 같은 과정을 통해서 선정된 표본 자회사들을 대상으로 관련 정보를 수집하기 위해 기존 문헌을 바탕으로 설문지를 작성하였다. 이 후 열 개의 다국적기업 해외자회사를 선정하여 부장급 이상 상위 관리자들을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 그 결과 마케팅 지식창출 및 역지식이전에 대한 항목에 대해서 응답에 어려움을 느끼고 있음을 확인할 수 있었다. 이에 해당 담당자들의 조언을 최대한 반영, 수정하여 최종 설문지를 구성하였다.

앞서 제시한 기준을 모두 만족하는 국내에 있는 해외자회사는 총 804개로 확인되었고, 이들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구자를 포함한 총 5명이 조사대상 해외자회사들에게 일일이 전화를 걸어 최상위관리자를 확인하고, 직접 방문, 이메일, 팩스, 우편 등을 이용하여 설문을 진행하였다. 설문조사 기간은 2012년 3월 19일부터 4월 30일까지이며, 3주 간격으로 1, 2차에 걸쳐 실시하였다.

1차에 회수된 설문 153개, 2차에 회수된 설문 109개로 최종적으로 회수된 설문은 262개(회수율 32.6%)이며, 이 중에서 응답을 하지 않았거나, 답변이 미흡한 설문 9개는 제외되어 실증분석에 적합하다고 판단된 253개의 설문이 최종적으로 사용되었다. 무응답편의(noresponse bias)문제를 해결하기 위해 1차와 2차 설문을 비교한 결과 두 설문 간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 회수된 설문지는 통계패키지인 SPSS 15.0과 AMOS 7.0을 통해 검증하였다.

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구에서 설정한 연구모형을 검정하기 위해 사용한 변수와 측정항목은 선행연구에 기초하여 개발되었으며, 모든 변수들은 7점 리커트(Likert-type) 척도(‘전혀 아니다’ 1점, ‘보통이다’ 4점, ‘매우 그렇다’ 7점)를 사용하였다.

1) 해외자회사의 마케팅 지식창출

마케팅 지식은 시장 관련 지식으로 정의되며, 마케팅 기술 및 노하우로 측정할 수 있다(Simonin, 1999). Yi-Renko, Autio, and Sapienza(2001)은 마케팅 지식을 시장 지식, 고객욕구에 관한 지식, 제품에 관한 지식, 그리고 기술적 노하우라 하였다. De Luca and Atuahene-Gima(2007)는 마케팅 지식을 경쟁자 전략에 관한 지식, 자사 고객에 관한 지식, 경쟁자 고객에 관한 지식, 시장 전반에 관한 지식, 그리고 마케팅 기술에 관한 지식으로 볼 수 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 해외자회사의 마케팅 지식창출을 해외자회사가 현지국에서 경영활동을 수행하는 과정에서 발생한 마케팅 전반에 관한 지식을 활용하여 새로운 지식을 창출한 여부로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Simonin(1999), Yi-Renko et al.(2001), De Luca and Atuahene-Gima(2007)의 연구 항목들을 본 연구에 맞게 일부 수정하여, 총 7개 항목을 사용하였다.

2) 다국적기업 지식 통합메커니즘(공식적 통합메커니즘 및 사회화 메커니즘)

지식 통합 메커니즘은 기업이 각 부서 간 지식과 정보의 상호협력을 위해 이용하는 연결 장치 또는 구조적 협력 메커니즘이라 할 수 있다(Griffin and Hauser, 1991). Dyer and Nobeoka(2000)은 지식 통합 메커니즘을 지식이전 프로세스에서 통합 메커니즘을 활용한 정도로 정의하면서, 공식적, 비공식적 메커니즘으로 분류하였다. 이들은 공식적 지식 통합 메커니즘으로 정기회의, 공식 보고서, 인력 교환 등을 들었으며, 비공식적 지식 통합 메커니즘에는 비정기적 회의, 개인적 대화 등을 제시하였다. Gupta and Govindarajan(2000)은 지식 통합 메커니즘을 다국적기업 본사와 해외자회사의 지식이전 채널이라 하면서, 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘으로 분류하였다. 이들은 공식적 통합 메커니즘으로 해외자회사가 본사와의 연락 담당자 운영, 본사와 태스크포스 팀 운영, 그리고 본사와 상설팀 운영 등을 사회화 메커니즘에는 본사 근무 유무, 본사의 훈련 참가 정도, 개인적 교류, 본사로의 출장 유무 등을 제시하였다. 이와 유사한 맥락에서 Bjorkman et al.(2004)과 Noorderhaven and Harzing(2009)은 지식통합 메커니즘을 다국적기업의 사회화 과정이라 정의하면서, 이러한 메커니즘으로 공동 훈련 프로그램의 참여, 본사와 자회사 사이의 인적자원의 이동, 본사 최고경영자의 해외자회사 방문, 해외자회사 관리자의 본사 방문, 그리고 본사와 자회사의 인적자원이 다국적기업의 상설위원회, 프로젝트 팀, 태스크포스팀 참여 등을 제시하였다.

이에 본 연구는 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 본사와 자회사의 지식 통합 메커니즘으로 규정하고, 이러한 지식 통합 메커니즘을 해외자회사가 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 통해서 다국적기업 본사로의 지식이전을 위한 커뮤니케이션을 하는 채널로 규정하였다. 이를 측정하기 위해 Dyer and Nobeoka(2000), Gupta and Govindarajan(2000), 그리고 Bjorkman et al.(2004)과 Noorderhaven and Harzing(2009)의 측정항목들을 그대로 사용함과 동시에 본 연구에 맞게 일부 수정하여 공식적 통합 메커니즘 4개 항목, 사회화 메커니즘 4개 항목을 사용하였다.

3) 본사의 해외자회사 지식활용(역지식이전)

역지식이전은 해외자회사에서 다국적기업 본사로 지식이 이전되는 정도를 의미하며, 이전된 지식을 활용하는 정도를 통해 측정할 수 있는데, 이는 기존 지식이전과 관련된 연구들에서 주로 사용하고 있는 측정 방식이다(Minbaeva et al., 2003; Yang et al., 2008). Ambos et al.(2006)은 역지식이전을 특별한 해외자회사에서 지식이 본사로 유입되었는지의 유무와 이렇게 이전된 지식들이 본사 운영에 영향을 미친 정도로 측정하였다. Rabbiosi(2011)은 역지식이전을 해외자회사가 창출한 기술적 혁신역량, 제조 노하우, 판매 네트워크 지식, 브랜드, 연구개발을 위한 재무자원, 그리고 경영역량 등에 이전된 지식을 다국적기업 본사가 사용한 정도로 측정하였다.

이에 본 연구는 본사의 해외자회사 지식활용을 해외자회사에서 창출되어 이전된 마케팅 지식을 다국적기업 본사가 활용한 정도로 규정하였다. 이를 측정하기 위해 Ambos et al.(2006)과 Rabbiosi(2011)의 연구에서 사용한 측정항목을 토대로 본 연구에 맞게 수정하여 총 6개의 항목을 사용하였다.

V. 실증분석

5.1. 조사대상 기업과 응답자의 특성

본 연구의 전체 유효 표본 253개 해외자회사들과 응답자들의 일반적인 특성을 종합해서 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 조사대상 기업과 응답자의 특성

Item	Scale	표본수	구성비(%)	Item	Scale	표본수	구성비(%)
본사 국적	일본	25	9.9	자본금 규모	10억 미만	17	6.7
	미국	90	35.6		10~20억 미만	37	14.6
	중국	23	9.1		20~50억 미만	60	23.7
	유럽	94	37.2		50~100억 미만	85	33.6
	기타	21	8.3		100억 이상	54	21.3
고객	기업 일반 소비자	170	67.2	마케팅 부서 직원수	1~5명 미만	24	9.5
		83	32.8		5~10명 미만	73	28.9
					10~15명 미만	69	27.3
					15~20명 미만	46	18.2
					20명 이상	41	16.2
주요 업종	기계	17	6.7	연간 평균 매출액	30억 미만 30~100억 미만 100~200억 미만 200~500억 미만 500억 이상	20	7.9 28.1 27.3 28.9 7.9
	전기	60	23.7				
	전자	24	9.5				
	반도체	12	4.7				
	조선	20	7.9				
	항공	14	5.5				
	금형관련	12	4.7				
	가전	16	6.3				
	자동차	24	9.5				
	의류	7	2.8				
	기타	47	18.6				
해외 진출 형태	50% 지분소유	88	34.8	최고 경영자 국적	일본	18	7.1
	50%이상 지분소유	141	55.7		미국	35	13.8
	100% 지분소유	20	7.9		중국	23	9.1
	기타	4	1.6		유럽	50	19.7
					한국	112	44.3
존속 년수	1~3년 미만 3~5년 미만 5~7년 미만 7년 이상	58	23.0	응답자 현황			
		64	25.3	직책	대리	49	19.4
		62	24.5		과장	48	19.0
		69	27.3		차장	40	15.8
					부장	57	22.5
직원수	50~100명 미만	79	31.2	근무경력	3~5년 미만	107	42.3
	100~200명 미만	59	23.3		5~7년 미만	81	32.0
	200~500명 미만	74	29.2		7년 이상	65	25.7
	500명 이상	41	16.2				

5.2 신뢰성 및 타당성 검증

1) 탐색적 요인분석

각 개념을 구성하는 조작화된 척도들의 단일차원성을 검정하기 위해 <표 2>와 같이 탐색적 요인분석을 실시하고, 각 요인별 Cronbach's α 값을 계산하였다. 요인분석 결과 본 연구에서 디자인한

각 문항들이 의도한 요인들로 묶이게 되어 고유값 기준 1이상을 적용할 시에 모두 열두 가지 차원의 요인이 도출되었다. 대다수의 측정항목들이 문제가 없는 것으로 확인되었으나, 몇 개의 경우에는 요인적재량이 0.5보다 낮은 것으로 나타나 이 후 분석과정에서 제외하였다. 제외된 항목으로는 해외자회사 마케팅 지식창출 1개(MKC4)인 것으로 파악되었다. 한편, Cronbach's α 값이 0.6이상이면 각 요인별 신뢰성이 있다고 판단함으로 본 연구항목들의 신뢰성에는 큰 무리가 없는 것으로 판단할 수 있다.

〈표 2〉 탐색적 요인분석

측정항목	변수	측정항목 내용	요인 적재량	고유값 (설명력%)	Cronbach's α 값
해외자회사 마케팅 지식창출	MKC1	현지고객에 대한 특별한 지식 창출정도	0.824	2.394 (44.19)	0.876
	MKC2	현지경쟁자에 대한 특별한 지식 창출정도	0.903		
	MKC3	현지시장에 대한 특별한 지식 창출정도	0.814		
	MKC5	자사 사업에 적합한 현지 특유 마케팅 지식창출정도	0.855		
	MKC6	마케팅 기술에 대한 현지 특유 마케팅 지식창출정도	0.810		
	MKC7	자체적인 현지 특유 마케팅 지식창출정도	0.829		
공식적 통합 메커니즘	FIM1	정기적인 회의 정도	0.843	2.140 (53.51)	0.807
	FIM2	정기적인 보고 정도	0.806		
	FIM3	태스크포스팀 운영 정도	0.793		
	FIM4	프로젝트팀 운영 정도	0.793		
사회화 메커니즘	SM1	공동 훈련프로그램 참여 정도	0.851	2.388 (47.76)	0.821
	SM2	파견 직원 교류 정도	0.806		
	SM3	면대면(face-to face) 토론 정도	0.807		
	SM4	전문가 이용 정도	0.810		
	SM5	최고경영자 간 개인적인 친분 정도	0.802		
본사의 해외자회사 지식활용	RKT1	해외자회사에서 이전된 고객 지식 사용정도	0.812	2.145 (35.75)	0.829
	RKT2	해외자회사에서 이전된 경쟁자 지식 사용정도	0.819		
	RKT3	해외자회사에서 이전된 마케팅 노하우 사용정도	0.810		
	RKT4	해외자회사에서 이전된 유통노하우 사용정도	0.840		
	RKT5	해외자회사에서 이전된 판매망 지식 사용정도	0.870		
	RKT6	해외자회사에서 이전된 브랜드 지식 사용정도	0.822		

2) 확인적 요인분석

표본자료에 대하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증을 실시한 후, 요인분석을 통해서 밝혀진 판별타당성과 집중타당성을 재차 통계적으로 검정하고, 선행연구를 통해서 설정한 가설이 데이터와 모순되지는 않는지를 조사하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 집중타당성의 평가는 요인적 재량과 표준편차의 검토를 통해서 이루어지는데, 요인적재량이 0.6이상이면서 유의적인 경우에는 집중타당성에 문제가 없다고 판단할 수 있다(Anderson and Gerbing, 1998). 판별타당성은 평균분산추출(average variance extracted: AVE) 값이 각 개념들 사이의 상관관계의 제곱값을 상회하는지 여부를 확인함으로써 평가할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 한편, 측정변수의 요인값에 대한 유의수준은 0.001 이하로 나타나 제거된 문항은 없었으며, 확인적 요인분석 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 확인적 요인분석

요인	변수	Standardized estimate	t value	p value	Cronbach's α	r	r ²	AVE
해외자회사 마케팅 지식창출	MKC1	0.824	10.243	0.000***	0.876	0.477	0.227	0.702
	MKC2	0.903	11.828	0.000***				
	MKC3	0.814	10.053	0.000***				
	MKC5	0.855	10.745	0.000***				
	MKC6	0.810	10.004	0.000***				
	MKC7	0.829	10.481	0.000***				
공식적 통합 메커니즘	FIM1	0.843	10.410	0.000***	0.807	0.394	0.155	0.537
	FIM2	0.806	10.253	0.000***				
	FIM3	0.793	9.743	0.000***				
	FIM4	0.793	9.743	0.000***				
사회화 메커니즘	SM1	0.851	10.989	0.000***	0.821	0.521	0.271	0.608
	SM2	0.806	10.585	0.000***				
	SM3	0.807	10.680	0.000***				
	SM4	0.810	10.778	0.000***				
	SM5	0.782	10.184	0.000***				
본사의 해외자회사 지식활용	RKT1	0.812	11.404	0.000***	0.829	0.543	0.295	0.736
	RKT2	0.819	11.522	0.000***				
	RKT3	0.810	11.329	0.000***				
	RKT4	0.840	11.861	0.000***				
	RKT5	0.870	12.163	0.000***				
	RKT6	0.822	11.712	0.000***				

$\chi^2(df)$	GFI	AGFI	RMR	NFI	RMSEA
p>0.05	≥0.90	≥0.80	≤0.08	≥0.90	≤0.08
208.513(51), p=0.000	0.928	0.894	0.032	0.951	0.048

<표 3>에서 제시된 바와 같이 각 단계별로 항목 구성의 최적 상태를 도출하기 위한 적합성을 평가하기 위해서 χ^2 , GFI, AGFI, RMR, NFI, RMSEA 등을 살펴보았다. 측정모형은 일반적으로 χ^2 값이 낮을수록, 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 표준적합지수(NFI)의 값이 0.9이상일 때, 원소평균 자승잔차(RMR) 값이 0.08이하일 때 적합성이 있다고 판단할 수 있다(Baldwin, 1989). 이러한 기준에 의해 모형의 적합성을 판단한 결과 χ^2 값이 기준을 약간 만족시키지 못하지만, 다른 모형적합도 지수들이 각각 0.928, 0.894, 0.032, 0.951, 0.048로 대체적으로 만족할 만한 수치이상을 보여주고 있다.

각 구성개념들의 내적일관성을 위한 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's α 신뢰계수를 사용하였는데, 측정에 사용된 모든 요인은 Nunnally and Bernstein(1994)이 제시한 내적일관성 기준인 0.7을 넘어서고 있는 것으로 나타났다. 또한 평균추출분산(AVE)의 값들을 활용하여 집중타당성을 확인한 결과, 구성개념들이 기준치인 0.5를 상회하여 모든 측정항목들이 집중타당성이 있는 것으로 확인되었다(Fornell and Larcker, 1981; Hair, Anderson, Tahtam, and Black 2005). 그리고 각 요인에 대한 평균분산추출값(AVE)이 두 요인의 상관계수의 제곱값 보다 크면 판별타당성이 있다고 할 수 있는데, 위의 <표 3>에 나타난 바와 같이 각 요인의 평균분산추출값(AVE)이 두 요인의 상관계수의 제곱값(r^2) 보다 커 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

5.3 모형의 적합성 평가 및 가설 검증

1) 매개효과 검증

가설 검증에 앞서 본 연구에서 설정한 연구모형이 적합하다는 것을 확인하기 위해 경쟁모형 분석을 통한 매개효과를 확인하였다. 본 연구의 중심 요지는 해외자회사의 마케팅 지식창출이 본사의 해외자회사 지식활용에 직접적인 영향보다는 공식적 통합 메커니즘 및 사회화 메커니즘 등을 통한 간접적인 영향력이 더 크다는 점을 밝히는 것이다. 구조방정식을 이용해 이를 확인할 경우 단순히 연구자가 주장하는 모형만을 평가하기 보다는 다른 형태의 가설을 가진 경쟁모형과 χ^2 값 및 PGFI, PNFI, PCFI 등의 간명적합지수(parsimony fit index)를 비교함으로써 검증할 수 있으며, 일반적으로 χ^2 값이 작을수록, 자유도가 클수록, 그리고 간명적합지수가 높을수록 적합한 모형이라 할 수 있다(Hair et al., 2005).

이에 본 연구에서는 먼저 역지식이전 프로세스 상 매개요인인 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘을 제거한 해외자회사의 마케팅 지식창출과 본사의 해외자회사 지식활용의 직접효과를 살펴보는 경쟁모형1 과 직접효과와 간접효과 모두를 포함한 경쟁모형2, 그리고 연구모형의 비교를 통하여 본 연구에서 설정한 연구모형의 적합성을 살펴보고자 하였다. 다음의 <표 4>는 각각의 연구모형 적합도 지수를 비교한 것인데, 모든 항목에 있어 경쟁모형들에 비해 본 연구모형이 적합도

지수가 높은 것을 알 수 있다. 이는 해외자회사의 마케팅 지식창출이 본사의 해외자회사 지식활용에 직접적인 관계보다는 공식적 통합메커니즘 및 사회화 메커니즘을 통한 간접적인 관계가 타당함을 증명하는 것이라 할 수 있다.

〈표 4〉 경쟁모형 비교를 통한 매개효과분석

	경쟁모형 1	경쟁모형 2	연구모형
χ^2	335.145	287.492	208.513
df	45	49	51
PGFI	0.739	0.825	0.919
PNFI	0.684	0.741	0.924
PCFI	0.708	0.759	0.958

2) 가설 검증

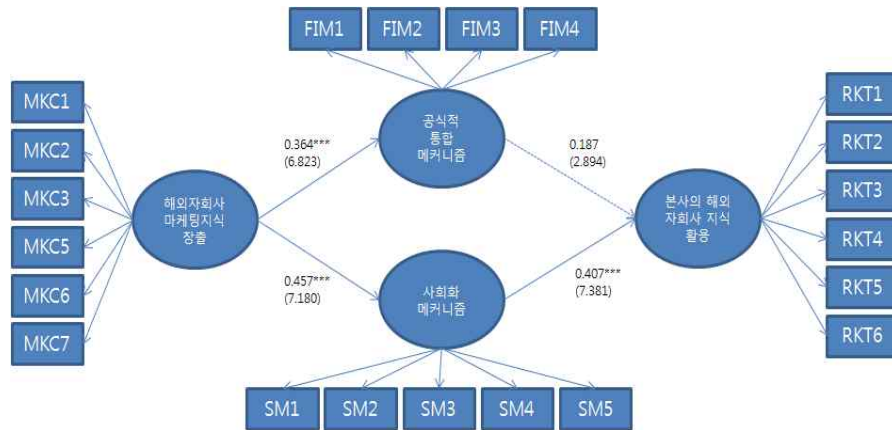
본 연구의 가설검증을 위한 구조방정식 모형은 측정변수들로 구성되어 있으며, 각 변수들은 1차(First-Order) 잠재요인들을 포함하고 있어 이들 간의 인과관계를 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형에 의한 가설검증을 하기에 앞서 제시된 모형의 적합성을 평가하였으며, 그 분석 결과는 다음의 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 모형의 적합성 판단지수

$\chi^2(df)$	GFI	AGFI	NFI	RMR	CFI	RMSEA
p>0.05	≥0.90	≥0.80	≥0.80	≤0.08	≥0.90	≤0.08
208.471(51), p=0.000	0.929	0.896	0.931	0.048	0.973	0.067

전체 구조모형을 검정한 결과, $\chi^2=208.471$, $df=51$, $p=0.000$, $GFI=0.929$, $AGFI=0.896$, $NFI=0.931$, $CFI=0.973$, $RMR=0.048$, $RMSEA=0.067$ 로 나타났다. χ^2 값이 기준치에 약간 미달되나, 다른 평가지수인 GFI, NFI 모두 0.9이상이며, AGFI도 일반적인 권장치인 0.8을 상회하고, RMR도 권장치인 0.08보다 낮아 본 연구모형은 적합성이 있다고 판단할 수 있다(Hair et al., 2005). 한편, 역지식이전 프로세스 구조방정식 모형의 경로계수는 다음의 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 구조방정식 모형의 경로계수



주의) **: P<0.05, ***: P<0.01

연구가설의 채택 여부는 구조모형의 각 경로계수(path coefficient)가 유의적인가를 확인함으로써 결정될 수 있으며, t값이 1.96이상일 경우에는 유의수준 0.05, t값이 2.58 이상일 경우에는 유의수준 0.01에서 연구가설을 채택할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2005). 가설 검증결과와 채택여부를 살펴보면 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 가설 검증결과

	가설	Path coefficient	Standardized Path coefficient	t value	p value	결과
H1	해외자회사 마케팅 지식창출-공식적 통합 메커니즘	0.364	0.396	6.823	0.000	채택
H2	해외자회사 마케팅 지식창출-사회화 메커니즘	0.457	0.413	7.180	0.000	채택
H3	공식적 통합 메커니즘-본사의 해외자회사 지식활용	0.070	0.081	1.130	0.259	기각
H4	사회화 메커니즘-본사의 해외자회사 지식활용	0.407	0.438	7.381	0.000	채택

VI 결론 및 토의

다국적기업 네트워크상에서 창출한 지식을 얼마나 잘 이전 및 공유, 그리고 활용하는 것은 다국적기업의 지속적인 경쟁우위를 확보를 위한 핵심과제이다(Cui et al., 2006). 최근 다국적기업의 경쟁우위 창출에 해외자회사의 역할이 중요시 되면서 상대적으로 부족했던 지식의 역이전에 관한 논의가 주목을 받기 시작했다. 그러나 역지식이전에 관한 대부분의 연구들은 역지식이전에 영향을

미치는 요인들을 밝히는데 집중하였으며, 자회사에서 본사로 지식이 이전되는 프로세스에 대한 체계적인 분석은 미흡하였다(Hakanson and Nobel, 2001; Zhou and Frost, 2003; Yang et al., 2008).

이에 본 연구는 해외자회사에서 본사로 지식이 이전되는 상황을 하나의 완료형 개념이 아닌 연속적인 일련의 프로세스 즉, 외부로부터 유입된 지식을 토대로 새로운 지식을 창출하고, 공유하며, 그리고 활용하는 지식경영 프로세스로 판단하였다. 다양한 기존문헌들을 바탕으로 역지식이전 프로세스 상 각 단계의 요인을 살펴보았으며, 연구결과와 그에 따른 시사점은 다음과 같다.

해외자회사의 마케팅 지식창출과 공식적 통합 메커니즘 및 사회화 메커니즘의 관계는 자회사가 창출한 마케팅 지식이 지식 통합메커니즘의 일환인 공식적 통합 메커니즘과 사회화 메커니즘에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 지식통합 메커니즘의 선행 요인으로 해외자회사의 마케팅 지식창출이 관계가 있음을 확인하였다는데 의미가 크다고 할 수 있다. 즉, 해외자회사가 창출한 마케팅 지식은 다국적기업 본사에게 하나의 잠재적인 경쟁우위일 뿐이지, 그 자체로 본사가 사용할 수 있는 가치 있는 자원이 되는 것이 아니다. 이는 자회사에서 창출된 지식이 다국적기업의 지식통합 메커니즘을 통해 본사와 해외자회사 간 지식을 공유 했을 때 비로써 가치 있는 경쟁역량이 될 수 있음을 의미한다. 따라서 다국적기업은 본사와 자회사 간의 지식 공유를 원활히 할 수 있는 공식적 회의, 보고와 프로젝트 팀 운영, 그리고 인사교류 및 친분, 공동 훈련과 특정 사안에 대한 전문가 초빙 및 토론회 등 조직 구성원들 간의 비공식적 만남을 활성화하기 위한 노력을 해야 할 것이다.

공식적 통합 메커니즘 및 사회화 메커니즘과 본사의 해외자회사 지식활용 관계는 공식적 통합 메커니즘은 본사의 해외자회사 지식활용에 영향을 미치지 않지만, 사회화 메커니즘은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 해외자회사가 본사와 지식 통합의 일환으로 비공식적 사회화 메커니즘을 가질 때 자회사에서 창출된 마케팅 지식의 본사로 이전 및 활용이 성공적으로 이루어진다는 것을 의미한다. 그러나 공식적 통합메커니즘은 해외자회사와 본사 간의 지식공유를 통해 형성되는 본사로의 지식 통합메커니즘의 역할을 수행하지 못하는 것으로 판단할 수 있는데, 이는 공식적 메커니즘의 중요성을 강조한 기존 연구들에 반하는 결과라 할 수 있다(Gupta and Govindarajan, 2000).

이에 대한 이유는 실제적으로 다국적기업 내 본사와 자회사 간 존재하는 위계적 관계 때문으로 설명할 수 있다. 본사에서 해외자회사로의 지식이전에서 본사는 자신의 지식이 자회사의 현지사업 성공에 중요한 토대가 될 것으로 인식하고, 이전이 촉진될 수 있도록 주도적으로 공식적 통합 메커니즘을 실행하기 위한 많은 투자를 할 것이다(Gupta and Govindarajan, 2000). 반면에 해외자회사가 창출한 마케팅 지식이 본사로 이전되는 상황에서 자회사는 현지국에서 창출한 마케팅 지식이 다국적기업의 경쟁우위를 창출할 가능성이 높은 지식이라는 것을 본사에 인식시켜야 할 것이다. 그러나 다국적기업 내 위계적 관계로 인해 해외자회사는 본사처럼 주도적으로 공식적인 지식 통합 메커니즘을 활용하기 어려울 것이다. 이에 해외자회사는 창출한 지식을 본사로 이전하기 위해 공식적 통합메커니즘 보다는 직원 인적 교류, 경영자 미팅, 훈련 프로그램 참여, 전문가를 동반한 본

사 담당자들과의 토론 등의 비공식적 사회적 메커니즘의 수행에 더 많은 투자를 할 것으로 생각할 수 있다.

이러한 연구결과를 종합해보면, 역지식이전이 단순한 완료형 개념이 아닌 하나의 순환형 지식경영 프로세스로 어느 한 단계에 집중해야 되는 것이 아닌 일련의 프로세스 단계 모두를 주의 깊게 살펴봐야 한다는 점을 나타내고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 추가적으로 해외자회사의 마케팅 지식창출이 본사의 해외자회사 지식활용에 있어 직접적인 영향과 지식통합 메커니즘을 통한 간접적인 영향을 비교하였으며, 그 결과 지식 통합 메커니즘을 매개로 한 간접적인 효과가 더 적합함을 확인하였다. 즉, 역지식이전은 일련의 지식경영 프로세스로 다국적기업의 본사 및 자회사는 각 단계가 활성화 될 수 있도록 서로 조정과 협력을 기울여야 할 것이다.

이와 같은 본 연구의 의의에도 불구하고, 여전히 향후 해결해야 할 문제점과 연구방향은 존재하고 있으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 통계분석의 신뢰성을 높이기 위해 한국에서 생산과 판매를 하는 다국적기업 해외자회사로 분석대상을 한정하였다. 따라서 본 연구결과가 생산지향성, 연구개발지향성, 자원개발지향성 등과 같이 다른 목적으로 설립된 자회사들에게도 보편적으로 적용된다고 보기 어렵다. 이에 향후 연구에서는 보다 완전한 요인 및 이론 개발을 위해 다른 목적으로 설립된 해외자회사들을 대상으로 실증분석을 시도해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 각 기업마다 한명의 응답자에게 자료를 수집했기 때문에 개인의 주관적인 의견에 의해 결과가 왜곡되었을 가능성을 배제할 수 없다. 즉, 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 이를 해결하기 위해 향후 연구에서는 설문지를 통한 자료획득 이외에 2차 자료를 포함시켜 문제의 발생가능성을 최소한으로 낮출 수 있다. 예를 들면 한 자회사에 대해 복수의 응답자로부터 자료를 수집하거나, 마케팅 지식창출 정도를 현지에서 개발한 기술 도입 비율 등과 같은 보다 객관적인 척도로 측정해 볼 수 있다. 셋째, 본 연구는 해외자회사에만 설문을 진행함으로써 역지식이전 대상인 다국적기업 본사의 입장을 고려하지 못한 한계점이 있다. 향후 연구에서는 자회사 뿐 아니라 지식 수혜자인 본사에게도 설문을 진행함으로써 자회사의 역지식이전 프로세스에 대한 더욱 심도 있는 분석이 필요할 것이다.

넷째, 본 연구는 역지식이전 프로세스에 초점을 맞춰 진행했기 때문에 해외자회사의 마케팅 지식창출이 자회사의 성과에 실제로 기여하는지, 그리고 자회사에서 본사로 이전된 지식이 본사의 성과와 관계가 있는지를 분석하지 못하였다. 향후 연구에서는 해외자회사에서 창출된 마케팅 지식이 자회사 성과와 관련이 있는지를 고찰해 볼 필요가 있겠다. 또한 해외자회사에서 만든 마케팅 지식이 본사로 이전되어 본사의 성과에도 영향을 미치는지를 확인할 필요가 있다. 마지막으로 앞서도 언급했듯이 본 연구는 역지식이전 프로세스를 살펴보는데 주안점을 두었기 때문에 프로세스 상 각 단계의 변수를 밝히는데 치중하였다. 이에 기존 역지식이전 연구에서 밝힌 다양한 변수들이 이 프로세스 상에서 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구를 하지 못했다. 예를 들면 역지식이전 프로세스에 해외자회사의 지식 이전의지와 본사의 학습의지 등은 본사와 자회사의 지식 통합 메커니즘에 영향을 미칠 수 있으며, 본사와 자회사의 사회적 자본은 본사의 해외자회사 지식활용

에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 변수들이 역지식이전 프로세스 단계에서 어떠한 역할을 수행하는지를 밝힘으로써 역지식이전 프로세스에 관한 연구를 한층 더 향상시킬 수 있을 것이다.

참고문헌

- Adenfelt, M. and Lagerstrom, K.(2008), "The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams: A conceptual framework," *Management International Review*, 48(1), pp.319-338.
- Alavi, M. and Leidner, D.(2001), "Review: Knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundation and research issue," *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
- Almeida, P., Dokko, G. and Rosenkopf, L.(2003), "Start-up size and the mechanisms of external learning: Increasing opportunities and decreasing abilities? *Research Policy*, 32(2), pp.301-315.
- Almeida, P. and Phene, A.(2004), "Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation," *Strategic Management Journal*, 25(1), pp.847-864.
- Ambos, T. C. and Ambos, B.(2009), "The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations," *Journal of International Management*, 15(1), pp.1-14.
- 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), pp.294-312.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommend two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(2), pp.411-423.
- Baldwin, B.(1989), "A Primer in the Use and Interpretation of Structural Equation Models," *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 22, pp.100-112.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Birkinshaw, J. M., Nobel, R. and Ridderstrale, J.(2002), "Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure?," *Organization Science*, 13, pp.274-289.
- Bjorkman, I., Barner-Rasmussen, W. and Li, L.(2004), "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms," *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp.443-455.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, and R. Nobel(1999), "Knowledge transfer in international acquisition," *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp.439-462.
- Coviello, N. and Munro, H.(1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms," *International Business Review*, 16(4), pp.361-386.

- Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T. and Dabic, M.(2006), "The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between MNCs and local subsidiaries: A Croatian Illustration," *Journal of World Business*, 41(2), pp.100-111.
- Delong, D.(1997), "Building the knowledge-based organization: How cultures drives knowledge behaviors," *Working Paper*, Ernst and Young's Center for Business Innovation, Boston.
- De Luca, L. M. and Atuahene-Gima, K.(2007), "Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance," *Journal of Marketing*, 71(1), pp.95-112.
- Demarest, M.(1997), "Understanding knowledge management," *Long lang Planning* 30(3), pp.374-384.
- Dyer, J. and Nobeoka, K.(2000), "Creating and managing a high performance knowledge-sharing networks: The Toyota case," *Strategic Management Journal*, 23(2), pp.363-389.
- Feinberg, S. E. and Gupta, A. K.(2004), "Knowledge spilloves and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries," *Strategic Management Journal*, 25, pp.823-845.
- Fey, C. F. and Furu, P.(2008), "Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 29(2), pp.1301-1323.
- Fornell, C., and Larcker, D. E.(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp39-50.
- 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), pp.49-67.
- Frost, T. S. and Zhou, C.(2005), "R&D Co-practice and 'Reverse' knowledge integration in multinational firms," *Journal of International Business Studies*, 36(6), pp.676-687.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. and Ensign, P. C.(2002), "Centers of excellence in multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 23(2), pp.997-1018.
- Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A.(2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspectives," *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp.185-214.
- Gresham, G., Hafer, J. and Markowski, E.(2006), "Inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of the new product development," *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8, pp.43-66.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V.(2000), "Knowledge flow within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4), pp.473-496.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. and Black, W. C.(1998), *Multivariate Data Analysis, 5th*, Prentice-Hall, pp654-667.

- Hakanson, L. and Nobel, R.(2001), "Organizational characteristics and reverse knowledge transfer," *Management International Review*, 40(special issue), pp.29-48.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. and Nonaka, I.(2000), *Enabling Knowledge Creation*, Oxford: Oxford University Press.
- Lane, P. J. and Lubatkin, M. A.(1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning," *Strategic Management Journal*, 19, pp.461-477.
- Leonard, D.(1995), *Wellspring of Knowledge, Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston Harvard Business School Press.
- Lee, C. C. and Yang, J.(2000), "Knowledge Value Chain," *Journal of Management Development*, 19(9), pp.783-793.
- Li, L., Barner-Rasmussen, W. and Bjorkman, I.(2007), "What difference does the location make?: A social capital; perspective on transfer of knowledge from multinational corporation subsidiaries located in China and Finland," *Asia Pacific Business Review*, 13(2), pp.233-249.
- Luo, Y.(2001), "Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging markets," *Journal of Management*, 27(2), pp.451-477.
- Malinight, T. W.(1995), "Globalization of an ethnocentric firm: An evolutionary perspective," *Strategic Management Journal*, 16(2), pp.119-141.
- Millar, C. C. J. M. and Choi, C. J.(2009), "Reverse knowledge and technology transfer: Imbalances caused by cognitive barriers in asymmetric relationships," *International Journal of Technology Management*, 48(3), pp.389-402.
- Minbaeva, D. T. P., Bjorkman, I., Fey, C. and Park, H. J.(2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34(1), pp.586-599.
- Mu, S., Gnyawali, D. R. and Hatfield, D. E.(2007), "Foreign subsidiaries' learning from local environments: An empirical test," *Management International Review*, 47(2), pp.79-102.
- Mudambi, R. and Navarra, P.(2004), "Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs," *Journal of International Business Studies*, 35(3), pp.385-406.
- Nonaka, I.(1995), "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5(1), pp.14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge Creating Company*, New York Oxford, Oxford University Press.
- Noorderhaven, N. and Harzig, A.(2009), "Knowledge-sharing and social interaction within MNEs," *Journal of International Business studies*, 40(5), pp.719-741.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H.(1994), *Psychometric Theory(3rd ed)*, New York: McGraw-Hill.

- O' Dell, C. and Grayson, C. J.(1998), "If only we knew what we knew: Identification and transfer of internal best practice," *California Management Review*, 40(2), pp.154-174.
- Piscitello, L. and Rabbiosi, L.(2006), "How does knowledge transfer from foreign subsidiaries affect parent companies' innovative capacity?," *DRUID Working Paper*, 6(22), pp.1-29.
- Powell, W. W.(1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.116-137.
- Rabbiosi, L.(2011), "Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms," *Journal of International Management*, 17(1), pp.97-113.
- Ruggles, G.(1998), "The state of notion: Knowledge management in practice," *California Management Journal*, 40(3), pp.80-89.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A.(2001), "Subsidiary specific advantages," *Strategic Management Journal*, 22(3), pp.237-250.
- Schmid, S. and Schuring, A.(2003), "The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: Disentangling the role of the subsidiary's business network," *International Business Review*, 12, pp.755-782.
- Schultz, M.(2001), "The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows," *Academy of Management Journal*, 44(4), pp.661-681.
- Schultz, M.(2003), "Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations," *Management Science*, 14(4), pp.440-459.
- Simonin, B. L.(1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 20(2), pp.595-623.
- Singh, J.(2005), "Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns," *Management Science*, 51, pp.756-770.
- Spender, J. C.(1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.45-62.
- Sumelius, J. and Sarala, R.(2008), "Knowledge development in MNC subsidiaries: The influence of MNC internal and external knowledge and control mechanisms," *Thunderbird International Business Review*, 50(4), pp.245-258.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of Best Practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17(Special Edition), pp.27-44.
- Taggart, J. H.(1998), "Determinants of increasing R&D complexity in affiliates of manufacturing multinational corporations in the UK," *R&D Management*, 28(2), pp.101-110.
- Teece, D. J.(2000), "Strategies for managing knowledge assets: The role of the firm structure and industrial context," *Long Range Planning*, 33(3), pp.35-54.

- Tsai, W.(2001), "Knowledge transfer intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance," *Academy of Management Journal*, 44(5), pp.996-1004.
- Wiig, K. M.(1997), "Knowledge management: Where did it come from and where will it go," *Expert System With Applications*, 13(1), pp.1-14.
- Wikstrom, S. and Norman, R.(1994), *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*, London, UK, Routledge.
- Yang, Q., Mudambi, R. and Meyer, K. E.(2008), "Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporation," *Journal of Management*, 34(5), pp.882-902.
- Yi, M.(2006), "International strategies and knowledge transfer experiences of MNC's Taiwanese subsidiaries," *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), pp.120-125.
- Yi-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J.(2001), "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms," *Strategic Management Journal*, 22, pp.587-613.
- Zahra, S. A. and Nielsen, A. P.(2002), "Sources of capabilities, integration and technology commercialization," *Strategic Management Journal*, 23, pp.377-398.
- Zander, U. and Kogut, B.(1995), "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test," *Organization Science*, 6(1), pp.76-92.
- Zhou, C. and Frost, T. S.(2003), "Centrifugal forces, R&D co-practice, and 'Reverse Knowledge Flows' in multinational firms," Paper Presented at AIB Annual Meeting, 5th-8th July, Monterey, California.

An Empirical Study on Reverse Knowledge Transfer Process

Abstract

In response to an increased need of balancing pressures for global integration and local responsiveness, foreign subsidiaries are demanded to play a prominent role in creating and transferring knowledge, valuable for the multinational corporation(MNC). In this context, a key managerial problem pertains to identifying the relationship between subsidiary knowledge creation and effective knowledge flows from the subsidiary to the parent company; i.e. reverse knowledge transfer(RKT).

Accordingly, the paper aims to develop a framework of RKT process. To achieve this purpose, the research identify to analyze the process of reverse knowledge transfer(use subsidiary's marketing knowledge of parent company in MNC) based on the relationship of three factors as components of on RKT process; (1) subsidiary's marketing knowledge creation, (2) knowledge integration mechanisms(formalization, socialization), (3) subsidiary marketing knowledge application of parent company. After the review of exant studies, we design a research model and propose hypotheses. Based on the collected 253 foreign-owned subsidiaries' data in Korea, the proposed model is testified with the SPSS 15.0 and AMOS 7.0 is supported. The most meaningful results and their interpretations are as follows;

The results indicates that subsidiary's marketing knowledge creation is positively associated with formalization integration mechanisms and socialization mechanisms. In addition, while formalization integration mechanisms does not have significant effect on subsidiary marketing knowledge application of parent company, socialization mechanisms is positively associated with it. Further, the relationship between subsidiary's marketing knowledge and subsidiary marketing knowledge application of parent company is mediated by formalization integration mechanisms and socialization mechanisms.

Keywords: Reverse Knowledge Transfer Process, Subsidiary's Marketing Knowledge Creation, Formalization Integration Mechanisms, Socialization Mechanisms, Subsidiary Marketing Knowledge Application of Parent Company.

논문발표 Session 1

Session 1-C: 국제경영- 재무관리와 사회적 책임 (새천년관 112호)

좌장: 김병순(단국대)

■ 1. 녹색금융의 주요 영역과 한중일의 비교

- 발표자: 김주태(단국대)
- 토론자: 강신애(서울과학기술대)

■ 2. Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective

- 발표자: 박병일(한국외대)
- 토론자: 김성훈(울산대)

■ 3. Facebook Users and Non-Users in United Arab Emirates: Are They Really Different?

- 발표자: Somkiat Mansumittrchai(계명대), 박주희(계명대),
Candy Lim Chiu(ALHOSN University)
- 토론자: 신형덕(홍익대)

녹색금융의 주요 영역과 한중일의 비교

김 주태 (단국대학교)

초 록

녹색성장은 경제운영의 새로운 패러다임으로 많이 거론되고 있다. 경제성장에 따르는 환경파괴와 공해발생을 방지하고 지속가능한 성장을 지향하는 것이다. 녹색금융이란 녹색성장을 위한 활동에 어떻게 하면 자금을 효율적으로 제공하느냐에 관한 것이다. 본 논문에서 녹색성장과 녹색금융의 기본적 개념을 고찰하고, 녹색금융의 주요 영역이 어떠한 것이 있는가, 그리고, 한, 중, 일 3국에서 어떻게 전개되고 있는가를 정리하였다.

1. 서론 : 녹색성장과 녹색금융

1) 녹색성장의 이해

녹색성장이란 환경오염의 방지와 탄소배출의 감소를 지속적인 경제발전과 같이 추구하는 새로운 경제발전 모형이다. 기존의 경제발전 모델하에서는 일반적으로 경제가 성장할수록 환경이 오염되고, 탄소배출량이 늘어나는 현상을 보여준다. 그러나, 새로운 녹색성장의 패러다임에서는 경제성장으로 인한 환경적인 면에서의 부정적인 효과를 방지하고자 하는 것이다.

녹색성장은 최근에 인류가 맞게 된 세 가지의 커다란 위기로부터 지속적인 생존과 번영을 추구하고자 하는 노력이라고 볼 수 있다. 첫 번째 위기는 기후변화이다. 지구 온난화라고도 하는 것으로 이산화탄소등의 온실가스의 배출 증가에 따라 지구에 온실효과가 나타나고 이에 따라 점진적으로 지구의 평균온도가 상승하는 것이다. 이를 막기 위해서는 온실효과를 가져오는 이산화탄소를 비롯한 온실가스의 배출을 억제하여야 한다. 둘째는 에너지 위기이다. 인류의 경제활동은 대부분 석유와 석탄으로 대표되는 화석연료의 소비에 의존하고 있다. 이들 화석연료는 그 매장량이 한정되어 있으므로, 새로운 대체 에너지원의 개발이 필요하다. 그리고, 화석연료의 사용은 온실가스 발

생의 가장 큰 원인이라고 할 수 있다. 셋째는 2008년에 미국발 금융위기이후 전반적인 세계경제의 침체이다. 미국, 유럽, 일본 등 대부분의 선진국들이 경제적인 침체에 빠져 있는데, 이를 타개하기 위한 새로운 성장동력이 필요하다. 새로운 고용을 창출하고, 부를 만들어 갈 수 있는 새로운 산업이 필요한데, 녹색산업이 그 역할을 할 수 있을 것으로 보인다.

녹색성장의 우선적 목표는 온실가스 배출량을 줄이는 것이다. 온실가스란 지구의 온실효과를 초래하는 이산화탄소를 대표로 하는 6가지 종류가 있다. 인류의 경제활동을 통해 배출되는 온실가스를 줄이면서, 경제활동이 위축되지 않도록 하는 것이 기본적인 목표이다. 이는 한 두 국가에 한정되지 않은 전지구적인 문제로서, 이 문제 해결을 위하여 모든 국가들이 참여하는 세계적인 협의와 조정이 이루어져야 한다. 단, 모든 국가마다 탄소배출량이 같지는 않다. 일반적으로 경제활동 규모가 큰 나라일수록 온실가스의 배출량이 클 것이라는 것이 예측될 수 있고, 또한, 온실가스 배출의 노력은 이렇게 배출량이 큰 나라를 중심으로 이루어져야 하는 지도 모른다. 그림 1은 세계 10대 온실가스 배출국가를 보여준다. 세계 최대의 온실가스 배출국은 미국과 중국이다. 중요한 것은 이 두 나라 모두가 현재 진행되고 있는 기후변화 협약에 적극적인 태도를 보이지 않고 있다는 것이다. 그리고, 우리나라도 7번째의 탄소배출국임을 볼 수 있다. 현재에는 우리가 개도국으로 분류되어 온실가스 감축 의무국이 아니나, 앞으로 탄소배출의 감축 문제에 있어서 우리가 좀 더 신경을 써야 한다는 것을 보여준다.

〈그림 1〉 세계 10대 탄소가스 배출국

1	중 국	6,538,367 (천 톤)	22.3 (%)
2	미 국	5,830,381 (천 톤)	19.9 (%)
	EU	4,177,817 (천 톤)	14.0 (%)
3	인 도	1,612,362 (천 톤)	5.5 (%)
4	러 시 아	1,537,357 (천 톤)	5.2 (%)
5	일 본	1,254,543 (천 톤)	4.3 (%)
6	독 일	787,936 (천 톤)	2.7 (%)
7	캐 나 다	557,340 (천 톤)	1.9 (%)
8	영 국	539,617 (천 톤)	1.8 (%)
9	한 국	503,321 (천 톤)	1.7 (%)
10	이 란	495,987 (천 톤)	1.6 (%)

2) 녹색성장 정책의 특징

녹색성장을 추구하는 데에 있어서 아래와 같은 특징을 갖게 되며, 이러한 점들이 중요하게 고려되어야 한다.

첫째, 최근의 경제침체에서 벗어나기 위한 경기부양책으로서 의미가 있다. 금융위기의 영향으로 세계경제는 불황으로 접어들었으며, 기업들은 수요 감소에 대응하여 생산량을 줄이고, 일자리가 줄어들었다. 환경과 에너지에 투자함에 의하여 단기적으로는 경기불황을 타개하고, 중장기적으로는 경제성장을 도모할 수 있다.

둘째, 녹색성장의 가장 중심적인 요소는 기술개발과 확산이다. 탄소배출을 감소시키기 위하여 경제규모를 줄일 수는 없다. 탄소배출의 감축은 에너지 효율의 향상과 새로운 청정에너지를 개발함에 의하여 이루어져야 한다.

셋째, 녹색성장은 민간부문이 중심이 되어 이루어져야 한다. 에너지를 가장 많이 소비하는 이들은 기업과 가계 등 민간부문이다. 따라서, 이산화탄소 배출을 줄이기 위한 투자도 민간부문에서 주도하여야 한다.

넷째, 녹색성장은 시장기반 매커니즘이 중심이 되어야 한다. 시장기반 매커니즘의 가장 대표적인 것은 탄소배출권 거래제이다. 이 제도는 이산화탄소 배출을 감축할 인센티브뿐만 아니라 관련 투자 자금을 마련한다는 장점을 갖는다. 기존의 환경규제는 정부주도의 과세정책과 지원금 제도로 이루어졌다. 그러나, 탄소배출권 거래가 활성화되면 시장이 정부의 기능을 대신하게 된다.

다섯째, 녹색성장을 추구하는 데에 있어서 공정성이 바탕이 되어야 한다. 이산화탄소 배출을 규제하기 위하여 다양한 수단이 도입될 수 있다. 이제 과거와는 달리 이산화탄소 배출은 기업에게 비용 부담을 안겨 주게 된다. 이러한 비용 부담이 공정하게 이루어져야 한다. 또한, 기후변화와 관련하여 투자와 기술개발을 장려하고, 이에 따라 정부보조금이 지급되나, 이에 따라 발생할 수 있는 국제무역 관련 갈등을 고려해야 한다.

3) 녹색금융의 개념

녹색성장을 추구하기 위해서는 정부차원에서 다양한 준비가 필요하다. 전체적인 비전과 전략이 수립되어야 하며, 추진을 뒷받침할 법률과 제도가 정비되어야 한다. 또한, 실지로 일을 수행할 조직과 능력있는 사람이 있어야 한다. 그런데, 무엇보다 지원이 이루어져야 할 것이 금융적 지원이다. 녹색사업과 녹색기술을 추진하는 데에 있어서 자금의 지원이 효율적으로 이루어져야 한다. 녹색금융이란 녹색성장을 추진하는 데에 필요한 자금을 조달하고 제공하여 목적을 빨리 이룰 수 있도록 하는 것이다. 환경개선 및 녹색성장을 달성하기 위하여 기업의 역할이 가장 중요하지만, 금융부문에서의 기업에 제공하는 금융 프로그램에 따라서 기업의 이러한 역할을 촉진시키고, 확대시키는 영향을 미칠 수 있다. 현 정부에서 입법된 우리나라의 '저탄소 녹색 성장 기본법'에 따르면 정부는 녹색성장을 촉진하기 위하여 다음과 같은 금융 관련 정책을 준비해야 함을 제시하고 있다.

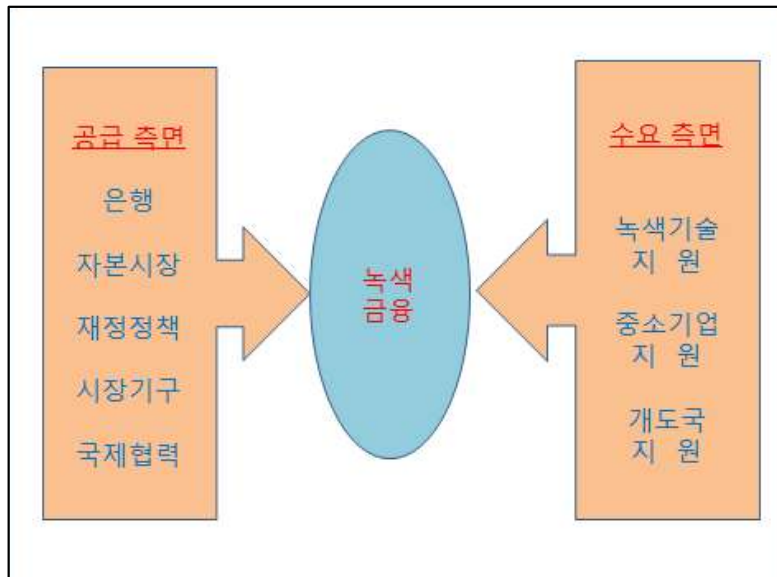
- 녹색 경제 및 녹색 산업의 지원을 위한 재원의 조성 및 자금의 지원
- 저탄소 녹색 성장을 지원하는 새로운 금융 상품의 개발

- 저탄소 녹색성장을 위한 기반 시설 구축 사업에 대한 민간 투자 활성화
- 기업의 녹색경영 정보에 대한 공시제도 등의 강화 및 녹색경영기업에 대한 금융지원의 확대
- 탄소시장의 개설 및 거래 활성화

기후 변화에 대응하기 위한 투자를 하기 위해서는 정부 보조금, 세제 혜택, 대출, 은행 차입, 자본시장을 통한 조달, 탄소배출권 거래 등이 효과적으로 이루어져야 한다. 녹색금융의 주요 원칙은 다음과 같다. 첫째, 민간자금이 동원되어야 한다. 자금 조달을 위하여 공적개발원조(ODA)나 각종 국제기구에서 공헌하는 자금이 중요한 원천이나, 이것만으로는 부족하다. 국가 차원의 자금 조달과 더불어 민간 금융의 역할이 필요하다. 둘째, 금융의 효율성을 높이기 위해 투자우선 순위에 있어서 가이드라인이 필요하다. 적도 원칙(Equator principle)과 같은 환경 보호 가이드라인이 정립되고, 금융활동의 지침으로 작용하여야 한다. 셋째, 아시아 투자를 위한 아시아 자금의 활용이다. 많은 아시아 국가들이 높은 경제성장률과 저축률을 바탕으로 꽤 높은 외환보유고를 갖게 되었고, 이를 바탕으로 아시아의 녹색성장의 투자를 위한 아시아의 자금을 활용할 수 있다. 넷째, 금융기관간의 제휴가 추진되어야 한다. 대규모의 자금 조달을 위하여 금융기관들은 녹색금융에 보다 적극적으로 접근해야 하며, CEO를 비롯한 고위 경영진의 관심이 필요하다. 마지막으로 정부와 민간의 파트너쉽이다. 녹색성장은 민간부문에서 주도적으로 이끌어가야 한다. 이에 정부는 장기적이고 일관된 정책을 입안하여 민간 참여자들이 혼동되지 않도록 하여야 하며, 투자의 수익성이 떨어지는 경우 지원 역할을 하여야 한다.

본 고에서는 녹색금융을 설명하기 위하여 세 가지 부분으로 나누고자 한다. 첫째, 정부의 재정정책에 의하여 이루어질 수 있다. 녹색산업이 아직 초기단계에 있고, 높은 불확실성을 가지고 있으므로, 민간금융의 참여가 활발하지 않으며, 정부중심의 정책금융이나 세제정책에 의한 지원이 이루어질 수 있다. 정부의 재정정책 관련하여는 녹색부양책, 에너지 지원금, 탄소세에 관하여 설명하고자 한다. 둘째, 민간부문에 의한 금융방안이 있다. 대표적으로 은행에 의한 지원과 자본시장에서의 투자가 있다. 특히, 우리나라의 경우, 두 가지 모두 초기적 단계에 있으며, 활성화를 위하여 정부차원의 정책적 지원이 많이 필요할 것이다. 은행과 자본시장에 의한 녹색산업의 지원이 활발해지기 위하여 어떠한 정책적 고려가 이루어져야 하는지를 알아본다. 셋째, 새로운 녹색금융의 혁신적 방안이 시장기반 매커니즘에서 찾아질 수 있다. 대표적으로 배출권거래제가 있다. 우리나라도 이 제도를 도입하고자 하나, 많은 진통을 겪고 있다. 시장 기반 매커니즘의 기본적인 성격과 현황에 대하여 설명하고자 한다.

〈그림 2〉 녹색금융의 공급측면과 수요 측면



녹색금융의 전체적인 성격을 정리한다면 크게 두 가지의 흐름을 발견할 수 있다. 첫째는 정부차원의 정책금융이 많이 이루어지고 있으나, 앞으로는 민간의 참여 내지는 공공부문과 민간부문의 협력(Public private partnership)의 중요성이 많이 강조되고 있다. 둘째, 직접적인 규제와 통제(command and control)가 중심을 이루었으나, 앞으로 시장기반의 제도(market-based instruments)가 많이 보급될 것이다. 탄소배출권제도나 탄소세와 같이 확실적인 규제와 적용이 아닌, 참여자들의 성과에 따라 규제와 보상이 결정되는 탄력적인 시스템이 보급될 전망이다.

녹색금융정책의 공급측면과 수요측면으로 나누어서도 생각할 수 있다. 공급 측면이란 자금이 공급되는 주요 원천인, 정부의 재정, 은행, 자본시장, 배출권 거래제 등의 시장 매커니즘에 대한 연구가 필요하다는 것이며, 수요 측면이란 자금의 제공에 있어서 중요하게 여겨지는 기술개발에 대한 지원, 녹색중소기업에 대한 지원, 개도국의 녹색성장에 대한 지원 등을 들 수 있다. 그리고, 녹색성장이 본질적으로 글로벌한 이슈이므로, 녹색금융에 있어서도 국제간 협력이 중요한 의미를 지닌다.

2. 이론: 녹색금융의 주요 영역

1) 민간금융의 활성화 정책

녹색산업은 아직 발전의 초기단계에 있고, 수행상에 불확실성이 크므로, 민간 금융기관의 참여가 활발히 이루어지지 않고 있다. 은행이나 자본시장 등 민간금융의 참여를 위하여 정부의 지원이 필요하다. 본 고에서는 민간부문의 녹색금융의 참여를 위하여 어떠한 정책적 지원이 이루어져야 하

는지를 고찰하도록 한다. 은행에 의한 녹색사업 대출을 지원하는 정책과 자본시장에서의 환경정보의 공시개선에 관하여 주로 논의하였다.

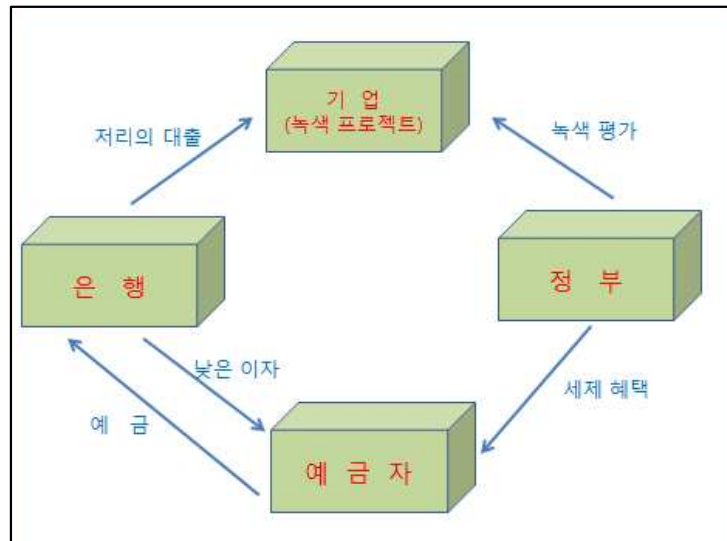
은행의 녹색금융에 대한 정책적 지원

우선 은행의 녹색금융에 대한 정책적 지원의 사례를 두 가지를 제시하고자 한다. 네덜란드의 은행지원 시스템과 미국의 녹색은행 사례이다.

네덜란드는 녹색기업을 우대하기 위한 특별한 대출 프로그램을 운영한다. 낮은 자본 비용으로 녹색산업에 투자할 수 있도록 은행의 중개역할을 활용하는 정책이다. 녹색은행이 되기 위해서는 정부의 승인을 받아야 하는데 대부분의 네덜란드 은행들이 녹색은행으로 지정 받았다. 프로젝트 투자자가 녹색은행에 대출을 신청하며, 은행은 대출 심사를 한다. 대출 심사의 과정에서 은행은 정부에 이 프로젝트에 대한 녹색증서를 신청한다. 정부의 특정기관이 프로젝트가 녹색성장을 위하여 적절한가를 판단하게 된다. 이 심사의 결과 녹색증서를 발급받게 되면 본 프로젝트는 일반대출보다 낮은 금리에 대출을 받을 수 있다. 이는 기본적으로 정부가 제공하는 세제 혜택에 의하여 가능하다. 녹색은행은 낮은 금리에 채권을 발행하거나 예금상품을 제공할 수 있으므로 낮은 이자율로 녹색대출을 해 줄 수 있다. 은행의 채권투자자나 예금자는 낮은 금리를 적용받으나, 정부로부터 세제혜택을 받음에 의하여 낮은 이자율에 대한 보상을 받는다. 한편 녹색은행은 저리로 조달한 예금액이나 투자액 중 70%이상을 승인된 녹색 프로젝트에 투자하여야 한다. 남은 30%는 낮은 이자율에 조달해서 보통 금리로 대출하는 일반상품에 사용하므로 은행의 입장에서도 충분한 인센티브가 있다고 할 수 있다.

이 지원제도는 은행의 중개역할을 잘 활용한 방법이다. 프로젝트 투자자들은 낮은 신용등급 때문에 자본시장에서 직접 자금을 조달하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 적절한 담보가 없어서 대출을 못 받는 경우도 있다. 높은 자본조달비용 때문에 그린 프로젝트가 성사되지 못할 수도 있다. 그러나, 은행은 높은 신용등급과 예금보호 정책의 도움으로 낮은 금리에 자본을 조달할 수 있다. 녹색예금과 녹색채권 등에 세제혜택이 주어지기 때문에 더욱 비용을 낮출 수 있다. 따라서 이 프로그램을 통해 프로젝트 투자자는 최대한 낮은 비용으로 자금을 조달할 수 있다. 정부는 모든 프로젝트에 대한 지원을 할 수 없기 때문에 그린 프로젝트로 승인받기 위해서는 여러 조건을 갖추어야 한다.

〈그림 3〉 네덜란드의 녹색대출의 구조



미국의 크리스 반 홀렌 하원의원은 2009년 녹색은행법을 제안했다. 녹색은행은 미 정부가 100% 소유한 독립적인 면세법인이다. 녹색은행법에서는 미 재무부에서 발행한 녹색채권으로 조달한 100억 달러의 자금으로 녹색은행이 설립된다. 이 중 50억 달러는 항상 기업 또는 프로젝트에 투자하기로 한다. 채권의 원금과 이자는 미국 정부가 보증하며 이자수익은 녹색은행의 자본을 증가시키는 데 활용한다.

녹색은행의 설립 목적은 청정에너지 산업과 에너지 효율 개선 관련된 투자를 촉진시키는 것이다. 2009년 녹색은행법의 주된 목적은 미국 내 재생에너지 산업으로 민간투자를 유도하는 것이다. 녹색은행은 대출, 대출보증, 증권화, 보험, 포트폴리오 보험 등 녹색산업에 대한 다양한 금융지원을 제공할 계획이다. 녹색은행은 다음 요건을 충족하는 프로젝트에 대해서도 금융지원을 한다. 첫째, 지원금이 프로젝트 규모의 80%를 넘지 않아야 하며 경제적으로 합당해야 한다. 둘째, 대출금에 대해서 프로젝트 수익금 또는 기타 자산으로 담보를 제공해야 한다. 셋째, 녹색은행의 CEO의 판단에 따라 (i) 녹색은행의 지원이 아니라면 자본시장에서 동일한 조건의 자금조달이 불가능해야 하고, (ii) 금융지원에 따라 프로젝트의 완공이 촉진되어야 하며, (iii) 프로젝트에 필요한 부품 또는 설비를 만드는 미국 내 제조기업의 수요 창출에 도움이 되어야 한다. 녹색은행은 대출, 대출보증, 보험, 포트폴리오 보험 등 제공하는 금융지원에 대해 적절한 수수료를 받아 이를 수행하는 데 필요한 비용을 충당한다.

녹색은행은 재생에너지 개발과 에너지 효율 개선 프로젝트에 민간자본을 끌어들이는 역할을 할 것이다. 민간기업과 효과적으로 협력하면, 녹색은행의 활동을 통해 재생에너지 사업에 필요한 신용시장을 조성하고, 관련 사업과 투자를 활성화 시킬 수 있다. 녹색은행의 설립은 재생에너지와 관련된 안정적인 일자리를 많이 창출해서 새로운 녹색경제로 이행하는 데 중요한 역할을 할 것으로 예상된다.

녹색성장과 자본시장

자본시장은 기업이 환경을 보호하고 탄소배출을 줄이도록 적절한 인센티브를 제공할 수 있다. 우수한 환경성가에 대하여 기업가치의 증가에 의하여 호의적으로 반응하고, 소비자들의 관련 불만에 관하여 기업가치의 하락에 의하여 부정적으로 반응할 수 있다. 기업이 탄소배출과 환경오염에 있어서 효과적으로 대처하는지가 기업의 장기적인 주가와 수익성에 대한 시장의 신호로 받아들일 수 있다. 정부는 기업들이 환경성과내지는 녹색성과를 공시하도록 요구함에 의하여 환경오염을 규제하는 시장의 기능을 활성화시킬 수 있다.

우선, 녹색성장과 관련한 자본시장의 현황을 아시아지역을 중심으로 정리하였다. 아래의 내용에서 알 수 있듯이, 신재생 에너지를 중심으로 하는 녹색산업은 최근에 많은 관심을 받는 가운데, 시장에서의 반응도 긍정적인 것으로 보여진다.

첫째, 자본시장의 규모는 전세계적으로나 아시아 지역으로 보나 대부분의 국가에서 빠르게 증가하고 있다. 이는 금융수단으로의 자본시장의 의미가 점점 더 커지고 있다는 것을 의미한다. 2010년 전세계 시장가치는 49.1조 달러로 자본시장의 크기는 GDP보다 빠른 속도로 성장했다. 개발도상국이나 선진국 모두 1990년대와 비교했을 때 상당히 빠른 속도로 자본시장이 성장하고 있다.

둘째, 많은 글로벌기업들이 청정에너지에 관심을 보이고 있으며, 중국이나 인도 등 신흥국가들의 이 분야에 대한 관심이 높아지고 있다. 이는 청정에너지가 새로운 성장 동력원으로 인식되고 있음을 보여주는 것이다. 재생 에너지 투자 관련하여 OECD국가가 아닌 개발도상국의 비중이 높아지고 있는데, 이는 대부분 중국과 인도의 높은 관심에 기인하는 바가 크다.

셋째, 새로운 에너지로서 신재생에너지에 대한 관심이 많이 늘어났으며, 공개시장을 통한 초기투자가 증가하고 있다. 청정 에너지에 대한 투자는 최근에 크게 증가하였으며, 다양한 종류의 투자가 많은 지역에서 이루어지고 있다.

넷째, 풍력 및 태양발전에 대한 벤처캐피탈과 사모펀드의 참여가 증가하고 있다. 이중 풍력 에너지는 가장 기술수준이 높은 재생에너지로 총 투자의 1/3이상을 차지한다. 미국에서도 에너지 기술 관련 벤처캐피탈 투자가 2001년부터 지속적으로 증가하고 있다.

다섯째, 재생에너지와 기후변화 대응 관련 주식펀드가 시장에서 좋은 성과를 보여주고 있다. 2008년 10월 현재, 재생에너지 관련 주식펀드는 420억달러를 넘어서 73억달러의 벤처캐피탈과 사모펀드의 투자액을 앞섰다.

여섯째, 자본시장에서 환경, 사회, 지배구조 (ESG) 요소가 투자자들의 의사결정에 미치는 영향이 커지고 있다. 기업의 재무적 성과뿐만 아니라 사회적 성과가 투자의 기준으로 작용하고 있다.

마지막으로 대부분의 지역에서 녹색기업의 주식수익률은 시장평균보다 우수한 성과를 보이고 있다.

자본시장에서 환경정보의 공시

자본시장을 통한 기업의 환경성과의 규제와 녹색투자가 활발히 이루어지기 위하여는 우선 환경 관련 정보의 공시가 강화되어야 한다. 공시기준의 강화는 다음과 같은 효과를 가져올 수 있다.

- 투자의 위험을 감소시키며 투자자들의 이익을 보호한다.
- 환경관련 정보의 투명성 강화에 일조한다.
- 환경친화적 투자 증진 및 오염방지를 위한 노력을 촉진한다.

환경관련 정보의 공시에 있어서의 현황과 대응방안을 간략히 정리하였다. 우리 나라를 비롯한 개발도상국과 선진국은 서로 다른 성장단계에 있으며, 환경관련 공시에 있어서도 차이가 있다. 서구 기업들은 1990년대부터 CSR보고서를 발행했으며, 우수한 보고 시스템을 구축해왔다. 세계 250대 기업 중 절반 이상이 CSR보고서를 발행하며, 80%이상이 보고서에 대한 외부감사를 받고 있다. 물론 CSR 정보는 초기단계에 머무르고 있다고 할 수 있으나 빠른 속도로 개선되고 있다. 선진국 기업에 비해서 개발도상국 기업의 공시 수준은 매우 낮다고 할 수 있다. CSR 보고서의 정보가 많이 공시되지 않으며, 외부감사를 받지 않는 경우가 많다. 또한, 유사한 산업에 종사하는 기업들간에도 비교가능성이 낮다. 선진국에서 도입한 CSR보고서 감사체계는 잘 발달되어 있다. CSR 회계기준이 정립되어 있다. 그러나 개발도상국 기업들은 CSR보고서에 대한 외부감사를 받아야 한다는 것에 익숙하지 않다. 정보공시의 품질을 개선하기 위해서는 선진국과 같은 시스템 도입이 필요하다.

정보공시에서는 강제성이 강화되어야 한다. 많은 나라의 경우 기업들이 환경규정과 기준을 위반하더라도 큰 금전적 손실이 돌아오지 않았다. 감독 당국의 처벌이나 벌금이 크지 않았기 때문이다. 그러나, 이런 처벌이나 벌금이 점점 강해지는 추세이며 앞으로는 환경규정을 위반하는 경우 심각한 손실을 볼 수 있다. 환경정보의 공시와 보고에 대한 요구를 점차적으로 강화시켜 나가야 한다. 기업의 환경회계 시스템을 정립하고, 환경관련 외부감사와 평가기준을 정립하여야 한다. 이를 위하여 정부, 증권거래소, NGO들의 공조가 필요하다.

〈그림 4〉 주요 개도국의 녹색등급제도

한 국	MVR (Monthly Violation Reports)
인도네시아	PROPER (Program for Pollution Control, Evaluation and Rating)
인 도	GRP (Green Rating Project)
중 국	Green Watch (시범지역에서만 시행)
필 리 핀	EcoWatch Program
베 트 남	EIDS (Environmental Information Disclosure System)

또한, 정보공시제도로써 녹색등급제도(Green Rating System)를 잘 활용하여야 한다. 녹색등급제도는 일종의 정보공시제도로써 정부의 감독기관 이외에 여러 이해관계자들의 자발적으로 환경정책에 참여할 수 있도록 하는 것이다. 이해관계자로는 민간 기업, 시민단체, NGO 등이 있다. 미국에서는 뉴욕에 위치한 경제우선위원회가 GRI를 운영해왔으며 투자가들의 지지를 받아왔다. 미국 환경보호국에서 일반 대중에게 매년 제공하는 유동성 폐기물 배출기록을 바탕으로 등급을 정한다. 인도에서는 과학환경센터라는 NGO가 기업의 오염물질 배출에 대한 데이터베이스를 유지하면서 유사한 활동을 벌이고 있다. 정부차원에서 기업의 공시와 보고활동을 촉진시키는 정책을 상당히 늘어나고 있다. 지수의 개발, 등급의 부여, 인센티브 제공 등 여러 가지 노력이 실행될 수 있다.

2) 정부의 재정정책과 시장기구에 의한 규제

녹색성장을 촉진하고 친환경 기업을 길러내기 위하여는 지원금, 세제혜택이나 부여 등의 정책이 필요하다. 녹색기업과 친환경 제품은 정의 외부효과(positive externality)를 발생시킨다. 친환경 생산방식을 도입했을 때 발생하는 모든 이익은 생산자가 누리지 못한다. 소비자 측면에서도 마찬가지로 친환경제품을 구매했을때 발생하는 모든 이익을 소비자가 전부 누리지 못한다. 이에 친환경 제품의 생산과 소비를 촉진하기 위하여는 제품 가격에 대한 보조금 또는 세금 감면등의 인센티브가 필요하다. 부의 외부효과 (negative externality)에 대해서도 마찬가지이다. 이런 관점에서 본 장에서는 각국 정부의 녹색경기 부양책, 에너지 보조금에 대한 새로운 인식, 그리고 탄소세의 도입에 대하여 논의하고자 한다.

녹색 경기 부양책

녹색산업은 기후변화의 위기에 대응하기 위한 방법인 동시에 지속적인 성장을 위한 새로운 성장 동력으로 기대되고 있다. 최근에 대부분의 나라들이 경기침체를 경험하면서 녹색산업을 새로운 경기부양책으로 인식하고 있다. 이들은 녹색성장의 중요성을 인식하고 재정정책의 여러 가지 수단들은 녹색기업의 지원에 이용하고 있다. 전 세계적으로 2009년 녹색산업 부양책의 규모는 경기부양책 전체인 3조 2,020억달러의 16%인 5,210억달러를 차지하였다.

그림 5는 녹색 경기부양책의 부문별 규모를 보여준다. 녹색 경기 부양책중 철도 및 전력 그리드의 에너지 효율성 개선 투자가 높은 비중을 차지하고 있다. 우리 나라를 비롯하여 일본, 중국, 미국 등 대부분의 나라들이 환경 문제에 대응하기 위하여 포괄적인 정책을 추진하고 있다. 경기 부양책의 큰 비중을 환경문제 해결을 위해 사용하고, 환경정책의 시행과 동시에 일자리를 창출하기 위하여 노력한다. 한국은 향후 '녹색뉴딜'을 통해 녹색기술과 녹색산업에 일자리 백 만개를 만들고자 한다는 발표를 한 바 있다. 일본은 2020년까지 환경산업의 일자리가 280만개로 현재의 2배 수준까지 증가할 것으로 예측하고 있다. 중국 역시 에너지 효율성 증대, 저탄소 에너지 인프라 건설, 저탄소 차량 개발 및 제조 등 저탄소 산업전략을 추진하고 있다.

한국은 교토 의정서의 온실가스 감축목표 달성 의무가 없다. 그럼에도 불구하고 녹색성장 및 기후변화 대응을 위한 공격적인 정책을 시행하고 있다. 녹색성장 정책하에서 녹색 뉴딜은 2009년-2012년 간 381억 달러 규모의 금융, 재정, 세무 정책을 포함하는 경기 부양책이다. 한국 정부는 에너지 안보, 온실가스 배출 감축, 주요 산업의 에너지 효율성 개선 등을 주요 실행계획으로 정했다. 그림 2는 한국의 녹색 뉴딜 정책의 예산규모를 보여 준다.

〈그림 5〉 녹색 경기부양책의 부문별 규모(2010년)



〈그림 6〉 한국의 녹색 뉴딜 정책

정책	예산비중 (%)
국가 녹색정보 인프라 구축	0.7
친환경 건축	1
자원 재활용	1.8
수자원 관리	1.9
친환경 차량 및 재생 에너지	4.1
산림 복원	4.8
에너지보존	16
친환경 교통 수단	19.2
기타 관련 프로젝트	21.8
4대강	28.7

에너지 보조금의 삭감과 재정 개혁

대부분의 국가들은 특히 개도국의 경우, 석유 등 화석에너지에 대하여 보조금을 지급하여 저렴한 가격에 국민들이 소비할 수 있도록 하는 경우가 많다. 그러나, 최근에 와서는 이러한 에너지 보조금이 화석연료의 소비를 증가시키고, 환경 오염 및 탄소 배출의 주요한 원인이 되고 있다는 지적이 있다. 그러므로, 이러한 에너지 보조금에 대한 삭감을 발표하거나 계획하고 있는 국가가 많이 있다. 2010년의 International Energy Agency의 발표에 의하면 2009년에 총 화석에너지 보조금은 총 557천억불에 이르렀으며, 이 중 비OECD 국가에서의 비중이 4천억불을 차지한다. 경제규모를 고려하는 경우, 상대적으로 개도국에서의 화석에너지 보조금의 비중이 더욱 높은 것으로 나타난다. 그리고, 재미있는 것은 정부부채의 규모가 큰 러시아, 중국, 인도네시아 등의 국가들이 이 보조금의 규모가 높게 나타나고 있고, 상대적으로 재정이 건전한 태국이나 베트남 등은 이 보조금의 규모가 그리 높지 않다는 것이다.

화석연료의 보조금 삭감은 화석연료의 소비가격을 높여서 에너지 소비를 줄이고, 온실가스 배출을 감소시킬 수 있다. OECD의 예측에 의하면 2020년까지 화석연료 보조금의 삭감에 의하여 탄소 배출량의 10%를 감축할 수 있다고 한다. 환경오염 활동에 대한 재정적 지원에서 에너지 절감 투자 및 재생에너지로의 투자로 지원내용을 바꾼다면 녹색성장의 성취에 많은 도움을 줄 수 있다. 물론, 화석연료 보조금의 삭감은 나라마다 상황이 틀릴 수 있으므로 조심적인 접근을 하여야 한다. 이 새로운 시도가 미칠 경제적 및 환경적 파장을 충분히 고려할 필요는 있다. 갑작스러운 유가의 상승과 이로 인한 소비의 위축은 국내 경제에 악영향을 미칠 수도 있다. 이는 중국과 같이 신흥경제국에 더욱 큰 영향을 미칠 수 있다.

녹색성장의 지원은 전체적인 재정정책에 영향을 미칠 수 있고, 이에 대한 대비를 하여야 한다. 일반적으로 녹색성장을 촉진하기 위하여 여러 가지의 정부 보조금과 세제 혜택을 제공하는 경우, 이는 정부의 재정 적자의 위협을 가지고 올 수 있다. 이를 방지하기 위하여 우리는 친환경적 재정 개혁을 연구하여야 한다. 녹색 성장의 추진으로 인한 추가적인 재정 부담을 완화하고, 나아가, 오히려 이 과정에서 재정수입의 새로운 기회를 찾을 수 있다. 친환경적 재정 개혁(Environmental Fiscal Reform)이란 재정 적자의 가능성을 미리 방지하면서, 환경보호와 녹색성장을 위한 재정적 지원을 수행하는 재정정책을 의미한다. 환경 오염 행위에 대한 세금의 부과나 탄소배출에 대한 가격을 설정함에 의하여 재정수입을 증가시킴과 동시에 환경 목표를 달성할 수 있는 것이다.

친환경적 재정정책을 추구하는 데에 있어서 중요한 개념은 '조세수입의 중립성(revenue neutrality)'이다. 예컨대, 환경세의 도입에 의하여 조세 수입이 증가하는 경우 다른 부문에서의 조세의 감소로 인하여 전체적인 조세수입은 일정하게 유지하여야 한다는 것이다. 전국적인 차원에서 본다면 국민의 조세 부담은 증가하지 않는 것이다. 예컨대, 환경세를 신설하는 경우, 동시에 근로세(labor tax)를 감소시킴에 의하여 환경 보호와 함께 고용의 증가라는 두 가지 목표를 달성할 수 있는 것이다, 친환경적 재정개혁의 과정에서 조세수입상의 수혜자와 피해자가 생기는데, 이를 잘 이용함에 의하여 여러 가지 정부의 경제정책을 구현할 수 있을 것이다.

탄소세의 도입

재정 건전성을 도모하면서, 환경 목표와 녹색성장을 추구하기 위하여 첫 단계에서는 위에서 언급한 화석연료에 대해서 제공되는 보조금에 대하여 삭감을 고려하게 되었으며, 이에서 나아가, 다음 단계에는 탄소배출에 대하여 세금을 부과하는 탄소세를 많은 나라들이 고려하고 있다. 탄소세는 아직 매우 초기단계에 있으며, 어떻게 도입하여야 하는가에 대한 논란이 진행되고 있다. 이는 이 제도에 대한 정보의 부족과 탄소세가 경제와 환경에 어떤 효과를 미칠지에 대한 불확실성 때문에 그 진행속도가 아직 더디다고 할 수 있다.

호주에서는 2008년 생산성 위원회 (Productivity Commission)의 탄소세 도입 건의와 함께 논의가 시작되었다. 이후 기후변화가 경제에 어떤 영향을 미칠지, 온실가스 배출감축을 위해 어떤 정책이 필요한지에 대한 연구가 계속되어 왔다. 그 결과 여러 시장기반수단 (탄소세, 총량제한 탄소배출권 제도 등)이 제안되었으나 국회에서 부결됐다. 최근 호주 녹색당은 향후 2년간 톤당 21달러 (23 호주달러)의 탄소세를 제안하면서 정치적 논의를 재기하고 있다. 일본 정부는 환경정책의 일환으로 시장기반수단을 1990년대부터 고려해왔고, 2005년 환경성은 42억 달러의 세금 수입이 기대되는 톤당 28달러의 탄소세를 제안했다. 탄소세로 거둔 자금은 빌딩의 에너지 효율성 개선, 친환경 차량 개발, 산림 확충을 통한 탄소감축 등의 프로젝트에 사용할 계획이다. 아직도 환경부는 탄소세 도입을 연기하라는 압박을 받고 있으며, 탄소세 도입은 정치적으로 중요한 사안으로 인정받지 못하고 있다. 특히, 산업과 관련된 산업경제성, 국토교통성 등의 부처에서 탄소세가 경제에 악영향을

미칠 것이라며 반대를 하고 있다.

중국과 대만도 가까운 미래에 탄소세 도입을 고려하고 있다. 두 정부 모두 저탄소 기술의 연구 개발을 지원하기 위한 시장기반수단과 보조금 등을 계획하면서 환경정책을 재조정하고 있다. 중국에서 탄소세 수입은 5-21억 달러 규모에 이를 것으로 보이며, 중앙정부와 지방정부가 친환경산업과 저탄소 기술개발을 지원하는데 활용될 수 있다. 한국 역시 탄소세를 녹색성장 전략의 일환으로 도입하기로 결정하였으나, 구체적인 도입시기는 아직 결정하지 못했다. 한국 정부는 탄소세 수입으로 현재의 교통세를 충당할 수 있을 것이라고 발표하였다. 톤당 27달러의 탄소세를 적용할 경우 79억 달러의 재정 수입이 늘어나서 법인세와 개인 소득세를 일부 보완할 수도 있을 것이다.

탄소세의 세율은 그림 3에서 보는 바와 같이 국가마다 틀리게 나타난다. 그러므로, 효과를 제고하기 위하여 국가간 조율도 향후 필요할 것이다.

〈그림 7〉 아태지역 국가들의 에너지 관련 세율

국가	석탄	휘발유	석유	디젤	천연가스	전기	탄소
	kg당	L당1	L당	L당	ml당	kWh당	ton당
호주	0.015	0.016	0.013	0.015	0.012	4.99	21.0
중국	0.002-0.005	0.002-0.006	0.002-0.005	0.002-0.005	0.002-0.004	0.69	3.0-7.4
일본	0.020	0.021	0.017	0.020	0.016	4.05	28.0
한국	0.072	0.076	0.061	0.072	0.057	15.14	69.0
대만	0.045	0.047	0.038	0.045	0.035	11.86	61.8

탄소세 도입을 주장하는 주된 이유는 이산화탄소 감축과 화석연료 소비 감소 등 환경보호 효과 때문이다. 연료의 가격을 높이면, 시장 수요가 줄어들고 보다 효율적인 연료 소비를 유도하게 되고, 그에 따라 환경오염도 줄어들게 된다. 추가적으로 화석연료로 인해 훼손된 공기의 질도 개선할 수 있다. 탄소세 도입의 부차적인 장점은 세수를 활용할 수 있다는 것이다. 재정 수입을 재생에너지 보조금 지급, 에너지 효율성 관련 연구개발 프로젝트 지원에 사용하면 환경보호 효과가 더욱 커질 수 있다. 정부는 탄소세 수입 배분을 통해 여러 가지 효과를 거둘 수 있다. 이는 각국의 상황에 따라 다르게 적용할 수 있다. 법인세 및 개인소득세를 낮출 수도 있고, 다른 환경정책을 시행하는 데 사용할 수도 있고, 환경세의 타격을 받는 저소득층을 지원할 수도 있다.

탄소세를 반대하는 가장 중요한 이유는 시장 경쟁력을 악화시킬 수 있기 때문이다. 환경세는 기업에 추가적인 부담을 주기 때문에 기업의 수익을 감소시킬 수 있고, 환경성과 향상을 방해한다. 실증연구에서도 환경규제와 경쟁력의 반비례 관계를 보여주고 있다. 친환경 기술에 투자하는 것이 수익성이 없는 경우에는, 환경규제에 순응하는 데 따른 비용이 수익보다 클 수 있다.

개발도상국에서 탄소세 도입을 반대하는 가장 큰 이유는 불균등한 분배 효과가 나타나기 때문이

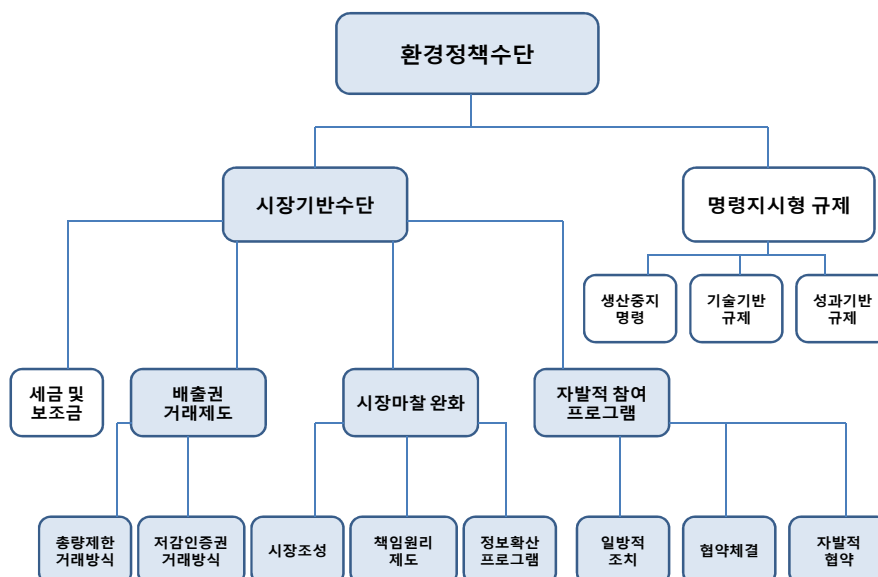
다. 실증연구에 따르면 탄소세는 소득 중 에너지에 소비하는 비중이 큰 저소득층에 더 큰 부담을 준다. 미국, 영국, 아일랜드 등에서도 유사한 사례를 발견할 수 있다. 탄소세의 역진적인 효과를 완화하기 위해서는 탄소세 수입을 보조금으로 되돌려 주는 것도 고려할 수 있다. 두 가지 방안을 생각할 수 있는데, 소득에 따라 보조금을 차등 지급할 수 있고, 소득세율을 낮추고 사회보장제도를 강화할 수도 있다.

시장 기반 수단의 개념과 종류

정부가 고려할 수 있는 환경정책 수단은 명령지시형 규제(command and control regulation)과 시장기반수단(market-based instruments)으로 나누어질 수 있다. 명령지시형 규제는 경제적 인센티브에 의하여 통제하기 보다는 일방적 규제(허가, 금지, 규정 수립 및 집행)에 의존하는 정책수단을 의미한다. 명령 지시형 규제의 장점은 정해진 정책 목표를 달성하기 위해 필요한 행위를 강제할 수 있다는 점이다. 이에 대해 시장기반 수단은 명확한 지시보다 시장신호를 통해 행동 변화를 꾀하는 정책수단이다. 정부의 기준치에 맞게 환경오염을 줄이는 데에 비용이 적은 기업에게도 최대한 환경오염을 줄일 인센티브를 제공하여 사회적으로 가장 적은 비용으로 환경을 보호할 수 있도록 하는 것이다. 가장 효율적인 절감방안을 개발해내는 기업이 시장에서 보상을 받기 때문에 환경 기술내지는 탄소절감 기술의 혁신을 기대할 수 있다. 시장 기반 수단의 가장 큰 장점은 가장 저렴한 환경오염 절감 방안을 선택하도록 유도한다는 것이다. 참여자들로 하여금 수동적인 복종보다 혁신적 자세에 의한 적극적 참여를 유도할 수 있다.

시장기반수단에는 배출권 거래제, 시장마찰 완화제, 그리고 자발적 참여프로그램이 있다. 이 중에 녹색성장 관련하여 가장 관심을 갖고 있는 것은 배출권 거래제도이다.

〈그림 8〉 환경정책 수단의 분류



배출권 거래제도는 시장 참여자들에게 배출한도를 강제하는 명령지시형 규제를 기반으로 한다. 하지만 시장 참여자들간에 배출권을 사고 팔 수 있도록 허용함으로써 개별 기업의 배출량이 고정적으로 제한되는 것을 막는다. 기업이 오염 배출량을 줄이는 데 성공하면 남은 배출권을 시장에 팔아 이익을 얻을 수 있다. 기업이 오염 배출량이 한도를 초과하면 시장에서 초과량만큼의 배출권을 매입해야 한다. 정부에서 목표로 하는 배출 수준에 도달할 수 있도록 배출권의 가격은 시장에서 계속 변동한다. 실행 비용을 고려하지 않았을 때, 배출권 거래를 통해 모든 기업의 한계저감비용을 동일하게 함으로써 가장 적은 비용으로 환경오염을 줄일 수 있다.

시장마찰 완화는 환경 목표를 달성하기 위해 시장이 유연하고 효율적으로 운영되도록 하는 것이다. 시장마찰 완화는 대부분의 환경 문제가 시장실패에 의해 발생한다는 가정 하에 출발한다. 시장실패는 높은 거래비용, 정보 비대칭, 불완전한 소유권 인정 등에 의해 발생한다. 시장마찰을 완화시키면 시장실패를 방지할 수 있고, 더 나아가서는 시장실패에 의해 발생하는 환경문제를 해결할 수 있다.

아주 대표적인 환경문제로 어류 남획을 들 수 있다. 시장원리에 따르면 과도하게 많은 어류를 잡게 되기 때문에 시장실패가 발생한다. 각 어장에서 허용하는 포획량에 대해서 서로 다른 어부들간에 합의를 이끌어내는 데 거래비용이 과도하게 들기 때문에 시장실패가 일어나는 것이다. 하나의 대안으로, 민간단체에 어장에 대한 소유권을 인정할 수 있다. 소유자들은 정해진 어장에 대한 어획권을 가지게 된다. 그러면 어부들이 개별적으로 합의를 이룰 필요 없이 소유권자와 협상을 하면 되기 때문에 거래비용이 줄어든다. 소유권자들은 장기적인 안목에서 어류 남획을 방지하고 지속가능성을 염두에 두기 때문에 시장실패를 방지할 수 있다. 시장조성, 책임원리 제도, 정보 확산 프로그램 등 3가지 종류의 시장마찰 완화 시책이 있을 수 있다.

자발적 참여 프로그램은 기업이 환경오염을 줄이도록 의무화 하지 않으면서 독려하는 것이다. 규제 또는 배출권 거래제도에서도 기업이 환경오염을 감축하도록 강제할 수는 없다. 이와 같은 정책수단은 환경오염을 줄일 인센티브를 제공할 따름이다. 자발적 참여 프로그램의 특징은 제도에 참여하지 않더라도 제재를 받지 않는다는 것이다. 즉, 정부의 “채찍”이 사용되지 않는다. 반면, 의무적으로 참여하는 제도는 불필요한 비용을 발생시키며, “당근”과 “채찍”을 동시에 이용한다. 예를 들어, 배출권 거래제도에서 기업이 배출 한도를 넘어서는 경우 배출권을 구입하거나 제재를 받는다. 이는 제도 시행에 따라 추가적인 비용이 발생하는 것이다.

기업이 자발적 참여 프로그램을 시행하도록 유도하기 위해서는 참여할 인센티브를 제공해주어야 한다. 따라서 참여하지 않을 경우 제재 (“채찍”)는 없으면서 참여할 경우 보상 (“당근”)이 주어진다. 자발적 참여 프로그램은 다음 3가지 인센티브를 제공한다.

- 환경수탁책임: 자체적인 사회공헌 목표를 지닌 기업 등 자발적인 오염배출 감축을 통해 이득을 볼 기업들은 경제적 인센티브가 없더라도 자발적으로 참여할 수 있다.
- 시장기반 인센티브: 소비자들이 친환경 기업을 선호하면 기업이 자발적으로 오염물질 배출을 줄여서 소비자들을 만족시키려 할 것이다. 자발적 참여 프로그램을 통해 기업은 보다 낮은 비

용으로 높은 이익을 얻을 수 있다. 예를 들어, 에너지 외부감사를 자발적으로 실행할 경우 향후 에너지 관련 비용을 줄일 수 있는 방안을 파악할 수 있다.

- 정부 인센티브 : 기업들은 정부의 규제를 사전적으로 방지하기 위해 자발적 참여 프로그램을 도입할 수 있다. 이는 자발적 노력을 통해 정부의 규제를 피할 수 있다고 생각할 때 가능하다. 또한, 규제에 따라 제재를 받은 기업이 자발적 참여 프로그램을 도입해서 추가적인 규제를 회피하려고 할 수 있다. 추가적으로 정부에서는 보조금, 지원금, 비용분담 제도 등을 통해 참여를 독려할 수 있다.

배출권 거래 제도의 개념과 성격

배출권 거래제도는 참여대상 기관들이 일정 기간 동안 배출할 수 있는 오염 물질의 한도를 정하는 것에서 출발한다. 이 한도는 정책 목표에 따라 변경될 수 있다. 배출 한도가 정해진 후에 정부는 기업별로 배출권을 배분한다. 이는 무료 배분 또는 경쟁입찰 방식으로 할 수 있다. 배출권은 규제 대상 기업이나 배출권 거래에 관심이 있는 이들간에 매매가 이루어진다. 일정 기간이 끝난 시점에서 각 기업은 총 오염물질 배출량에 해당하는 배출권을 정부에 지급하지 못할 경우 제재를 받는다.

이 제도는 이론적으로 탄소절감을 매우 효율적으로 해낼 수 있다는 강점을 가지고 있다. 배출권 거래제의 이론적 장점은 탄소 절감에 있어서 탄력성과 경제성이 있다는 것이다. 개별 기업이 탄소를 직접 절감할 수도 있고, 아니면 배출권을 매입해도 된다. 사회 전체적으로 절감비용을 저렴하게 달성한 기업이 배출권을 판매함으로써 비용을 절감할 수 있다는 경제성이 있다. 기본적으로 모든 규제대상 기업에 오염물질 배출량에 해당하는 배출권을 요구하지만 배출권의 거래를 허용하는 점에서 명령지시형 규제와 차이가 있다. 각 기업은 비용을 최소화하는 수준으로 배출량 저감을 하게 된다. 각 규제대상 기업은 오염물질 저감비용이 배출권 가격과 동일해지는 수준까지 환경오염을 줄일 인센티브가 주어진다. 저감비용이 배출권 가격을 넘어서는 수준에서는 배출권을 구입하는 것이 이익이다. 이 제도는 규제대상 기업의 한계저감비용을 동일한 수준으로 만들어주며 정부의 환경정책 목표를 최소한의 비용으로 달성할 수 있도록 한다. 또한 장기적으로도 비용을 절감하는 효과가 있다. 기업들이 환경오염을 줄이는 기술을 개발하도록 독려하기 때문이다. 기술 혁신은 거래되는 배출권의 공급을 증가시킴으로써 배출권 가격을 하락시킨다. 시장 참여자들은 배출권 가격을 근거로 친환경 설비자산 구입 등 장기적인 투자계획을 세울 수 있다. 이를 위해서 정부가 배출권 제도를 일관성 있게 유지해야 한다.

이와 같이 배출권 거래제는 이론적으로 우수한 제도이나, 실제 실행하는 데에 있어서 아직 풀어야 할 몇 가지 문제점이 있다. 우선, 정책 실행에 따른 비용을 사전에 예측하기 어렵다는 것이다. 배출권의 가격이 시장에서 결정되므로 실제 탄소감축 비용이 예상보다 많이 들면 정치적 지지를 잃고 제도가 실패할 가능성이 있다. 이 때는 배출권 가격의 상한선을 정해둬으로써 사회적 비용이

예상을 초과하지 않도록 조치할 수 있다. 배출권 가격이 상승해서 상한선에 닿으면 이 상한가격에 배출권을 무한히 제공하는 것이다. 이는 오염물질 배출에 대해 과세하는 것과 동일한 효과를 가져온다. 오염물질 배출에 따른 단위당 가격은 미리 정해져 있지만 환경오염 총량에 대해서는 사전에 예측할 수 없다.

다음으로 측정의 어려움이 있다. 이는 오염원천에서 배출량을 측정하는 데에서의 비용과 기술적 문제 때문이다. 그러나 대다수의 경우에는 투입량에 대한 측정, 산출량에 대한 측정, 또는 통상적인 생산절차에 대한 추정 등의 창의적인 대안을 고려할 수 있다. 예를 들어, 화력발전소에서 온실가스 배출량을 측정하는 대신에 투입되는 석탄의 무게로 추정할 수 있다. 또한, 측정이 가장 용이한 가치사슬에 총량제한을 가하는 방식을 선택할 수 있다. 예를 들어, 자동차 연료의 경우 정유소에 책임을 부과하고 축산물의 경우 도살장에 책임을 부과하는 것이다. 호주는 자동차 연료의 환경오염에 대한 총량제한을 정유소에 부과함으로써 배출권 거래제도의 관리비용을 줄이고 있다.

배출량을 오염원천에서 측정하는 경우나 투입물 등에 대한 대체 측정을 하는 경우나 측정의 오류가 있을 수 있다. 이와 같은 측정의 오류가 기업에 따라 다르게 나타나면 불공정한 이익을 얻는 경우와 손해를 보는 경우가 나타난다. 측정의 오류가 산업군간에 다르게 나타나면 경제 전반에 환경보호에 대한 비용이 공정하게 분배되지 않는다. 측정 오류에 따른 비용을 고려해서 어떤 산업군을 배출권 거래제도에 포함할 것인지 판단해야 한다.

또한, 정치적 갈등의 가능성이 있다. 광범위한 배출권 거래제도를 도입하면 경제에 많은 영향을 끼친다. 일반적으로 기업들에게 추가비용을 요구하므로, 반발을 초래할 수 있다. 화력발전소와 같이 온실가스 배출이 많은 자산의 가치는 하락하고, 일자리의 구조를 바꾸며 (환경오염이 많은 산업군의 일자리는 줄어들고 친환경 산업의 일자리는 늘어남), 전기료 등 재화의 가격이 상승한다. 물가 상승은 가계에 악영향을 미칠 뿐만 아니라 원재료 가격 상승으로 기업의 원가를 높이고, 환경오염이 많은 산업군에 종사하는 이들의 일자리를 빼앗아간다. 이런 변화에 대응하여 이익집단은 오염감축 목표를 완화시키고 특정 산업과 지역을 규제대상에서 제외시키기 위해 로비활동을 펼칠 것이다. 그러나 앞서 언급했듯이 특정 산업을 제외시켰을 경우, 배출권 거래제도에 참여하는 나머지 기업에 비용 부담이 가중된다.

여러 국가의 배출권 거래제도를 국제적으로 연계하면 저감비용을 더욱 낮출 수 있다. 단, 2009년 12월의 코펜하겐 기후변화회의 이전에는 많은 국가들이 배출권 제도를 도입하려는 것처럼 보였다. 다수의 국가에서 총량제한 배출권 거래제도를 도입하면 유사성에 기반해서 국제시장으로 연계하는 것이 가능해 보였다. 그러나 최근 많은 국가에서 배출권 거래제도를 연기하거나 중단하면서 이와 같은 가능성이 낮아졌다. 코펜하겐 기후변화회의 이후 국제적인 협조에 대한 불확실성이 커지고 있는 것이 사실이다.

배출권 거래제도의 도입 현황

배출권 거래제도를 시행중인 국가는 아직 많지 않다. EU-ETS(Emission Trading Scheme)가 가장 앞서 있는 것으로 볼 수 있으며, 북미, 남미, 오세아니아 등에 제한된 지역에 일부 시행되고 있다. 특히, 아시아 지역에는 별로 도입이 이루어지지 않았는데, 이는 이 지역의 시장기반의 제도와 사고가 약하고, 전통적으로 명령지시형 규제를 선호하기 때문이라고 생각되기도 한다. 아시아 지역에서 배출권 거래제도에 대해 보다 호의적으로 변하고 있으며, 새로 계획 중인 배출권 거래제도가 증가하고 있음을 알 수 있다. 또한 기존에는 적극적으로 참여하지 않았던 아시아 국가들의 참여가 기대된다. 그러나 대다수의 경우 초기 계획 단계에 머무르고 있으며, 실제로 운영되려면 더 시간이 지나야 할 것이다.

아태 지역에서 경제 전반에 적용하는 배출권 제도의 전망은 아직 불확실한 것으로 보인다. 여러 국가에서 총량제한 배출권 거래제도 관련 법안이 통과되지 못하고 있다. 호주에서는 상원에서 총량제한 배출권 거래제도를 기각했고, 미국은 전국 규모의 총량제한 배출권 거래제도 계획을 포기했고, 일본과 대만에서는 정부에서 관련 법안을 발의한 상태에서 입법부의 결정을 기다리고 있다. 성공적으로 도입된 총량제한 배출권 거래제도는 개별 도시 또는 지역에만 적용된다. 예를 들면, 중국 톈진과 일본 도쿄가 있다.

배출권 거래제가 현재 계속 지연되고 있는 것은 두 가지의 이유가 있다. 첫째, 국제적 합의 부족이다. 실제로 여러 나라에서 정부가 입안한 총량제한 배출권 거래제가 입법부에서 통과되지 못하고 있다. 그 원인은 2009년 코펜하겐 기후회의에서 찾아볼 수 있다. 대다수의 정책이 기후회의 이전에 제안된 것이다. 당시에는 회의에서 세계 각국에 대한 탄소배출량 감축 목표가 설정될 것으로 기대했다. 그러나 기후회의에서 법적 구속력이 있는 목표를 설정하지 못하자 많은 국가에서 총량제한 배출권 거래제도에 대한 정치적 의지가 약해졌다. 따라서 코펜하겐 기후회의 이후 많은 나라에서 법안을 통과시키지 않게 된 것이다. 이는 배출권 거래제를 비롯한 탄소절감 정책의 추진은 국제적인 합의가 매우 중요한 요소라는 것을 보여주기도 한다. 둘째, 배출권 거래제의 도입을 어렵게 하는 것은 이해관계의 충돌이다. 다양한 이익집단이 배출권 거래제도를 거부할 수 있다. 기존 명령지시형 규제에 익숙한 관료들은 배출권 거래제도와 같은 시장기반수단을 사용하는 데 익숙하지 않다. 환경단체들은 기업들에게 오염물질을 배출할 권리를 준다는 것이 도덕적으로 옳지 않다고 반대하기도 한다. 실제로 배출권은 기업의 오염물질 배출 권한을 규제하는 것임에도 윤리적 저항을 보이는 것이다. 무엇보다도 기업들은 경쟁력 약화의 이유를 들어 거세게 반항하고 있다.

현행 대부분의 배출권 거래제도는 전국적으로 실시되기 보다는 특정 부분에 초점을 맞추고 있다. 특정 지역만 적용되거나 특정 오염물질에만 적용하고 있다. EU-ETS만이 전국적으로 실시되고 있으며, 이는 현행 배출권 거래제의 한계를 단적으로 보여준다.

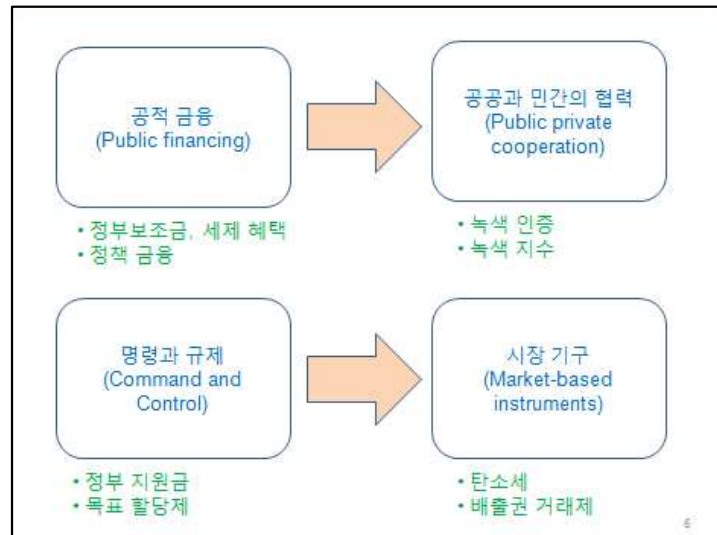
3. 사례 : 현황 및 한중일의 비교

지금까지 녹색성장을 금융적으로 지원할 수 있는 여러 가지 분야를 정리하고, 주된 논의사항들을 검토하였다. 이제 마지막으로 여러 나라에서 이러한 정책적 이슈들이 어떻게 이루어지고 있는가를 알아 보고자 한다. 우선적으로 녹색성장 패러다임이 최근에 와서 강조되는 새로운 경제발전 모형이므로, 이러한 새로운 발전 모형으로의 전환은 세계적으로 아직 시작단계라고 할 수 있다. 일반적으로 경제가 발전한 선진국일수록 이러한 움직임이 많이 전개되어 있고, 개도국의 경우 아직 경제성장의 필요성이 크므로 탄소 감축이나 환경보호 문제에 많은 신경을 못쓰는 것이 사실이다. 개도국들은 녹색성장을 위한 기술이나 자금을 선진국이 지원해 주어야 한다는 입장을 보이고 있다. 반면에 일부 선진국에서는 친환경 제품을 우대하는 무역 및 관세 정책을 고려하고 있어, 저탄소 제품이 되지 못하는 경우, 해외수출에 지장이 오게 되고, 이러한 점은 향후 국제무역의 공정성이란 면에서 주요 이슈가 될 소지가 있다.

앞 부분에서 녹색성장에 대한 금융 방안은 정부에 의한 재정적 지원(보조금이나 세제 혜택), 은행이나 자본시장의 민간금융의 참여, 그리고 배출권 거래제나 탄소세와 같은 시장기구의 활용이라는 세 부분으로 나눌 수 있다. 결론적으로 이야기하면, 녹색금융 정책은 대부분의 나라에서 초보적인 단계에 있으며, 민간부문의 참여가 필요하다고 주장되고 있으나, 아직은 정책금융이 중심으로 이루어지고 있다. 민간부문의 참여를 위해서는 적정 이윤의 창출이 필수적인데, 아직 녹색산업들이 투자 위험이 높고, 장기적인 투자를 요하므로 많은 민간 금융기관이 투자를 꺼리고 있다. 결국, 정부에서 적절한 인센티브를 제공하여 민간자금이 녹색산업으로 움직이도록 만들 필요가 있다.

녹색정책의 가장 혁신적 방안이라고 할 수 있는 배출권 거래제나 탄소세의 경우도 최근세계적으로 주춤하고 있는 양상이다. 이러한 친환경적 정책에서 가장 앞서고 있는 곳은 유럽으로 보인다. 전국적인 규모의 배출권 거래제도 유럽의 EU-ETS밖에는 아직 없는 상태이다. 그러나, 유럽의 이러한 움직임도 최근의 유럽의 재정위기가 어떻게 걸림돌로 작용할지 아직 알수가 없다. 다른 배출권 거래제는 미국, 호주, 일본 등에 도입된 것이 있으나, 아직 일부 지역에 한정되어 있다. 유럽은 또한, 탄소세나 환경세에서도 일찍이 관심을 갖고 이를 준비해 오고 있다. 최근에 배출권 거래제의 도입이 여러 나라에서 주춤하고 있는 것은 코펜하겐 회의이후 국제 기후협정이 더디게 진행되고 있는 바에 영향이 있다. 최대 탄소 배출국인 미국과 중국이 모두 자국 보호적인 태도를 보이고 있으며, 선진국과 개도국간의 갈등도 쉽게 해결되지 않고 있다. 결국 녹색금융이 활성화되고 새로운 성장동력으로의 역할을 하기 위하여는 녹색산업이 발전하고, 국제간 기후협약이 공고히 진행되어야 한다.

<그림 9> 녹색금융의 추세



녹색금융을 정책적으로 추진하는 데에는 앞에서 밝힌 바와 같이 두 가지 추세를 발견할 수 있다. 첫째는 정부가 단독으로 금융방안을 추진하는 것 보다는 민간의 참여를 유도한다는 것이다. 공적 금융만으로는 막대한 녹색성장의 자금 수요를 충당할 수 없으며, 민간금융을 활용하여야 한다. 둘째는 일방적인 명령과 규제에 의하여 녹색성장을 추진하기 보다는 참여자의 성과가 시장에서 평가되고, 자동적으로 규제되도록 하는 것이다. 몇몇 나라의 사례를 분석하는 경우, 대부분의 나라에서 이러한 점을 발견할 수 있다.

아래에서는 한국, 일본, 중국의 기후변화정책과 녹색금융 정책을 살펴보고자 한다. 한국은 2008년 이후 이 분야에 정부차원에서 노력을 하고 있으며, 일본은 선진국으로 많은 노력이 이미 이루어졌다고 할 수 있다. 그리고, 중국도 그 국제적 위상에 따라 많은 정책들을 준비하고 있으며, 특히 요즈음 재생에너지의 설비분야에서 세계적인 경쟁력을 갖추고 있다.

1) 일본

일본의 2009년 이산화탄소 배출량은 1억 3천만톤으로 전해에 비하여 4.1% 감소하였으며, 기준년인 1990년에 비하여 5.4% 감소한 것으로 나타난다. 절대적인 탄소배출량이 감소하고 있으나, 이는 만족할 만한 수치는 아니며, 이는 전세계적인 금융위기이후 일본 경제의 침체에 기인하는 것이라는 분석도 있다. 실제로 교토 의정서에서 요구하는 일본의 감축량은 1990년 대비 6%의 감소이다. 탄소 감축을 위하여 좀 더 노력하여야 하는 것으로 일본내에서는 평가되고 있다. 또한, GDP성장 대비 탄소증가량의 비율이 계속 감소하고 있으나, 이 역시 더욱 낮추어져야 한다고 생각되고 있다. 1970년이전의 GDP대비 탄소배출량의 탄력성이 1이상이었으나, 최근에는 1 아래로 떨어졌다.

이는 1970년대의 석유위기 이후 지속적인 에너지 효율성의 개선과 산업의 구조조정에 기인한다고 할 수 있다. 최근에는 0.5정도에 이르고 있으나, 이는 향후 계속 감소시켜야 할 것으로 보인다. 이러한 수치 감소를 가져온 일본의 에너지 효율성 기술은 아직 우리나라보다 앞서 있으며, 우리가 배워야 할 요소가 많이 있다.

2009년에 민주당의 하토야마총리가 집권하면서 그전의 자민당 정부에 비하여 기후변화와 탄소 감축에 대하여 좀 더 관심을 갖게 되었으며, 결과적으로 더 적극적인 정책들을 제시하였다. 코펜하겐 회의에서 하토야마 총리는 2020년까지 온실가스를 25% 감축하겠다는 목표를 제시하고, 2012년까지 민간과 정부가 공동으로 150억불의 지원을 하겠다고 하였다. 단, 25%의 감축목표를 이루는데에는 개도국에서의 감축성과를 포함하는, 이른바 국제적인 상쇄 감축분(International Offset Scheme)까지 함께 계산하는 것이다. 국제적인 상쇄 감축분이란 개도국에서의 탄소감축 사업에 투자, 참여하고, 그 감축분을 인정받는 것으로, 기후변화에 대응하기 위한 국제적인 협력을 강조하는 것이다. 일본은 탄소 감축을 위한 양자간 상쇄 계획(bilateral offset scheme)을 2011년 2월에 UN에 제출하였다. 그 내용은 다음과 같다.

- 일본은 개도국과 양자 협정을 맺는다.
- 일본은 협정을 맺은 개도국에 탄소 감축 프로젝트에 자금과 기술 등을 투자하며 협력한다.
- 탄소 감축분은 일본에 할당된 감축 의무분에 포함시킨다.

경제부, 통상부, 환경부가 같이 조사, 분석하여 2010년에 30여개의 해외 프로젝트를 진행하였다. 이 해외 상쇄 프로젝트는 베트남, 인도네시아, 인도 등에 이루어졌으며, 에너지 효율성사업, 발전소 사업, 신재생에너지 사업, 산림보호 사업 등에 투자되었다.

하토야마 정부는 2010년 3월, 각료회의에서 다음과 같은 정책 목표를 의결하였다.

- 온실가스 배출량을 2020년까지 1990년 대비 25%를 감축한다.
- 재생에너지의 총 에너지 사용량중의 비율을 10%까지 올린다.
- 배출권 거래제의 도입을 추진한다.

이러한 내용의 목표는 하토야마 총리의 갑작스러운 사임으로 의회를 통과하지 못했다. 그 뒤를 이은 칸 총리도 기후변화 정책에 있어서 비슷한 기조를 유지하였다.

〈그림 10〉 일본 각 정당의 기후변화 정책

	탄소 감축 목표	신재생에너지	배출권 거래제	세 금
민주당	-2020년까지 15% - 2050년까지 80% (1990년 기준)	- 2020년에 10%	- 1년이내에 법안의 수립	- 환경세의 도입 고려
자민당	-2020년까지 15% -2050년까지 80% (2005년 기준)	- 2020년에 20%	- 언급 없음	-전반적인 세제 개혁
코메이당	-2020년까지 25% -2050년까지 80% (1990년 기준)	- 2020년에 15%	-1년이내에 근거법 마련	-새로운 세금제

일본에서는 중앙 정부차원의 추진 정책뿐만 아니라, 지역별 움직임도 있다. 동경시는 1천3백만명의 인구에 일본 전체 GDP의 18%정도를 차지하는 거대지역이다. 이 지역의 GDP는 호주의 전체 GDP와 비슷한 수준이다. 동경시는 2008년이후 몇 가지의 야심찬 기후변화 정책을 내놓고 있는데, 그 중의 하나가 배출권 거래제의 도입이다. 이 제도를 통하여 2020년까지 2000년 대비 탄소 배출량을 25% 줄인다는 목표를 가지고 있다. 동경지역의 배출권시장은 거대 배출업자 약 1,200기관을 포함한다. 두 단계로 시행되는데, 2000년 대비하여 6%를 줄이고자 하는 2010년에서 2014년의 1단계와 17%의 감축목표를 가진 2015년에서 2019년까지의 2단계이다. 동경 배출권 거래제에 포함된 기관들에게는 배출한도가 주어지며, 이를 초과한 기업은 배출권을 추가 구매하여야 하고, 초과달성한 기업은 배출권을 판매할 수 있다. 동경시에서 정하는 동경이외의 지역에서 탄소 감축 프로젝트에 참여한 후 그 감축분을 인정받을 수도 있다. 동경시의 탄소배출량은 5천 5백만톤으로 이는 전국적인 배출량의 단지 4%수준이다. 그러므로, 동경만 탄소 감축을 노력하는 것은 한계가 있으므로, 전국적인 효과를 얻기 위하여 동경시는 다른 지역과 연계해 나가는 노력을 하고 있다.

또 다른 지역적인 예로 기타규슈시를 들 수 있다. 기타규슈 지역은 철강산업의 중심지로서 탄소 배출량은 전국의 1.5%수준이나, 경제규모 기준 평균 배출량은 전국 평균의 1.6배수준이다. 또한, 과거에 대기오염이나 수질오염의 경험이 많다. 산업지역으로서 높은 배출수준에 대응하기 위하여 기타규슈시는 자체적인 탄소배출 목표를 세우고, 자체적인 환경정책을 수립하여 시행하고 있다. 이 시정부는 향후 아시아의 환경정책 허브가 될 것을 목표로 가지고 있기도 하다.

작년 3월 일본 동부지역을 강타한 지진과 쓰나미는 일본의 경제에 많은 영향을 미쳤다. 더욱이 후쿠오카 지역의 원자력 발전소의 냉각시스템이 문제가 생기면서 방사선이 유출되어 공기와 인근

바다를 오염시킴에 의하여 일본뿐만 아니라 세계를 긴장시켰다. 원자력 발전은 에너지 안보와 탄소 감축에 있어서 매우 중요한 역할을 하고 있었으므로, 일본 원자력 발전소의 방사선 유출과 그로 인한 원자력 발전의 안전성 위협은 대체 에너지 정책에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 일본의 경우, 2010년에 개정된 장기 에너지 계획에 의하면, 원자력 발전이 중심이 되는 배출 0수준의 발전 규모를 현재의 34%에서 2020년까지 50%, 2030년까지 70%까지 만든다는 것이었다. 현재의 일본내 원자력 발전규모는 48.8Gw이고, 2030년까지 20개 정도의 새로운 원자력 발전소를 건설하고자 하였다. 풍력이나 태양열 등의 신재생 에너지들의 경우 아직 기술적으로 불확실하고, 가격도 높아 한계가 있는데, 이에 비해 가격과 기술력에서 우수한 원자력 발전에 대한 기대가 일본 대지진 이후 많이 타격을 받았다고 할 수 있다. 결국, 대지진은 일본의 에너지 정책에 변화를 가져오게 되었고, 다른 재생 에너지, 기존 에너지의 효율성 증대, 비즈니스 모델과 라이프 스타일의 변화 등을 더욱 노력하지 않을 수 없게 되었다.

2) 한국

한국은 교토 의정서에서 의무 감축국은 아니지만, 최근 이 명박정부에서 녹색성장에 대하여 야심있게 추진해오고 있다. 한국의 탄소 감축 수준은 1990년 대비 30%를 줄인다는 목표를 발표하였고, 2008년 8월 이 대통령이 녹색 성장을 주요한 국정 기조로 발표한 이후, 대통령직속의 녹색성장 위원회와 국제적 성격의 Global Green Growth Institute를 설립하며, 많은 노력을 해오고 있다. 녹색성장은 현 정부의 주요 정책적 기여로 여겨지고 있다. 녹색성장 정책이 2008년 이후 강조되었으므로, 녹색금융도 새로운 정책 분야로서 대부분의 제도들이 초기적인 단계에 있다고 할 수 있다.

한국이 녹색성장을 주요 정책과제로 삼은 것은 국제적으로 이루어지고 있는 기후변화 협약에 선제적으로 대응하고, 녹색산업에서의 국제경쟁력을 확보하고자 하는 시도라고 볼 수 있다. 이에 따라 한국 정부는 일련의 녹색 뉴딜 정책을 추진하였다. 2009년에서 2012년까지 재정지원 및 세제지원에 의하여 380억불을 지원한다는 계획을 제시하였다. 2022년까지 신재생에너지의 발전 비율을 전체의 10%까지 높인다는 목표를 갖고 있으며, 2022년까지 매년 400-700 MW만큼의 신재생 에너지에 의한 전력 공급량을 늘리고자 한다. 또한, 향후 에너지 효율성에 있어서 46%의 개선을 목표로 하며, 이를 위한 관련 기업에 인센티브를 제공하고, 중심기술에 9억3천만불을 투자하기로 하였다.

한국에서 녹색산업에 대한 자금지원은 정부의 재정적 지원과 함께 정책금융공사의 공적금융이 중심적인 것처럼 보인다. 정책금융공사는 정부에 의하여 2009년에 투자되어 설립되었으며, 국가적인 주요 사업들에 저리의 자금을 조달하는 것을 목적으로 하나, 이 기관의 주 금융 대상은 녹색산업과 녹색기업이라고 할 수 있다. 정책금융공사는 2010년에 녹색사업에 약 7억불을 제공하였으며, 2011년에는 약 10억불을 제공한 것으로 보여진다. 그림 3은 정책금융공사가 2010년에 투자한 주요 사업들과 그 규모를 보여준다.

〈그림 11〉 정책금융공사의 녹색사업 대출규모

항 목	기업 수	대출 금액 (백만불)
신재생에너지	16	318
그린 IT	7	316
탄소 감축	4	28
환경 보호	18	13
친환경 차량	4	4
수자원 관리	2	1
신소재	1	1
녹색 농업	1	7
기 타	-	16
합 계	53	704

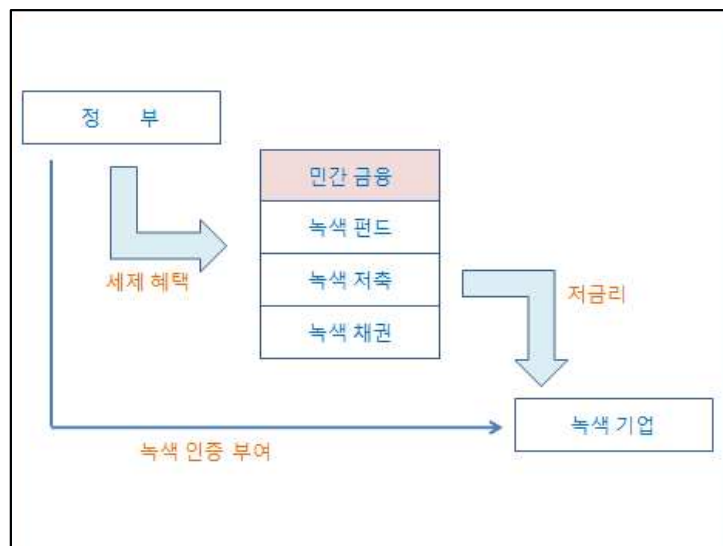
한국 정부의 녹색금융 정책에서 새로운 시도라고 할 수 있는 것은 녹색인증제의 도입과 배출권 거래제의 발의라고 할 수 있다. 녹색인증제는 기본적으로 금융기관과 기업간에 존재하는 정보의 비대칭성을 해결하고자 하는 시도라고 할 수 있다. 금융기관은 당연히 우수한 녹색기업과 녹색프로젝트에 자금을 공급하고자 하나, 어떤 기업이 우수한 녹색기업인지 판별하는 능력에서 제한이 있다. 이에 정부에서 각 기업의 녹색사업의 능력과 잠재력을 평가하여 우수한 기업에게 녹색인증을 부여하고, 인증을 받은 기업은 저리의 자금을 융자받도록 하는 제도이다. 녹색인증제의 또 다른 기능은 녹색투자에 민간금융기관의 자금을 끌어들이 수 있다는 것이다. 정책적 지원을 바탕으로 하여 민간자금의 녹색사업 투자를 활성화시키고자 하는 시도라고 할 수 있다. 정부는 녹색인증을 받을 수 있는 자격을 61개의 녹색기술, 95개의 녹색프로젝트, 그리고, 녹색기업의 자격에 대하여 미리 정하여 놓았다. 정부가 녹색인증을 부여하는 데에는 세 가지의 면에서 검사를 하는데, 기술적 우수성, 향후 시장성, 그리고, 경제와 산업에 대한 영향이다. <그림 4>는 녹색인증제에 의한 금융의 구조를 설명하는 것이다.

녹색인증제는 2010년에 도입되었으나, 아직 효과적인 금융의 기능을 하고 있는 것으로는 보기 어렵다. 금융기관들이 제기하는 가장 큰 불만은 저율의 이자로 자금은 융통할 수 있으나, 막상 투자할 녹색기업이 많지 않다는 것이다. 녹색인증을 부여하는 정부의 평가과정이 너무 신중한 가능성도 있다. 아직 도입한지 1년 약간 더 경과했으므로 앞으로 이 제도를 좀 더 개선할 필요가 있는 것으로 보인다.

한국은 2010년 1월에 발표된 ‘저탄소 녹색성장법’에서 탄소배출권 거래제의 도입은 처음 제시하였다. 이 법안을 기초로 얼마간의 의견 수렴후 2010년 10월 ‘온실가스 배출권 거래제에 관한 법률’을 발의하였다. 그러나, 이 법안은 많은 기업 및 이해관계자들로부터 거센 반대에 부딪혔다. 주된

원인은 배출권 거래제의 도입으로 많은 기업과 주요 산업들이 추가적인 비용부담에 따라 국제경쟁력을 잃을 수 있다는 것이고, 세계적인 추세가 배출권 거래제의 도입을 지연시키고 있으므로, 우리만 너무 서둘 필요가 없다는 것이다. 이에 따라 원래 2013년 도입을 목표로 하였으나, 2015년 도입으로 연기하였다.

〈그림 12〉 녹색인증제에 의한 금융



3) 중국

중국은 70년대말 경제개방을 실시한 이후, 비약적인 발전을 해오고 있다. 지난 30년동안 약 10%의 년평균 경제성장률을 유지하고 있으며, 이에 따라 중국의 경제규모는 1978년의 세계 15위에서 2010년 세계 2위로 올라섰으며, 1인당 국민소득은 1978년 190불에서 2008년 2,500불을 달성하였으며, 최근 5,000불 가까이에 이르고 있다. 이러한 비약적인 경제성장은 중국의 경제파워를 증가시키고, 일반 국민들의 생활의 질을 개선하였다. 그러나, 이 과정에서의 인구 증가, 도시화, 소비의 증가는 중국에게 자원의 과다한 사용과 환경의 오염이라는 문제를 발생시키기도 하였다. 세계에서 가장 오염된 30개 도시중 20개가 중국의 도시이며, 가까운 장래에 세계 최대의 탄소배출국으로 될 전망이다. 공기와 수자원의 오염으로 유아 사망률이 매우 높고, 총 국민생산의 3.5%정도가 대기오염 비용이 되고 있다. 이로 인하여 환경정책과 그에 따른 산업생산의 규제가 매우 중요한 문제가 되었다.

중국은 11차 경제개발 5개년 계획에서 환경정책과 관련하여 여러 가지 목표를 설정하였다. 2010년까지 2005년 대비 생산량당 에너지 사용비율을 20% 감축하고, 물 사용량도 30% 줄이도록 하였다. 그리고, 주요 오염원들의 배출량을 10% 감소시키도록 하였다. 이외에 여러 가지 정책목표들은 대부분 달성된 것으로 보인다. 이에 12차 경제개발 계획에서 새로운 목표들을 수립하고, 이를 달성

하기 위하여 노력하고 있다. 2010년에 대비하여 아래와 같은 목표들을 수립하였다.

- 생산량당 에너지 사용률의 16% 감소
- 비화석연료에 의한 에너지 충당률 11.4% 달성
- 국민생산량당 탄소 배출량의 17% 감소
- 배출권 거래제의 점진적 도입과 배출량 측정시스템의 개발
- 수력발전량의 331GW 달성과 풍력 발전량 105GW 달성
- 차량의 탄소배출량 15% 감소와 에너지 사용량 30% 감소
- 핵발전량의 비율 3%
- 새로운 빌딩의 에너지 소비율 1980년 대비 65% 감소

중국은 세계 최대의 CDM(Clean Development Mechanism) 프로젝트 체결국가이다. CDM이란 탄소감축 의무국들이 비의무국에 투자하여 탄소감축을 이루고, 그 결과를 자국의 배출감소 성과에 포함하는 것이다. 즉, 많은 선진국들이 중국에 탄소감축 프로젝트에 투자한 것으로 알 수 있다. 2009년까지 중국에서 이루어진 CDM 프로젝트는 총 417개인데, 이 중 55개가 에너지 효율성 개선 프로젝트이며, 주로 철강, 시멘트, 화학과 같은 탄소배출량이 많은 산업에서 이루어졌다.

중국에서의 녹색금융은 재정적 지원이 중심인 것으로 보인다. 이중 가장 규모가 큰 것은 에너지 효율 개선과 절감에 대한 부분이다. 목표는 2억5천만톤의 석탄소비를 절감하는 것이며, 탄소배출량을 6억톤 가량 줄이는 것이다. 2004년부터 시행되고, 11차 경제개발 계획에 포함되어 추진된 이 분야에는 수십억불의 재정적 지원이 지방정부와 산업계에 제공되었다. 특히, 10개의 중요 기술분야가 선정되어 집중 지원되었다. 그리고, 풍력발전 설비의 개발 및 상업화와 태양열 발전 설비 분야에 많은 재정적 지원을 이루었다. 이에 따라, 현재 중국은 이 분야에서 세계 최대의 생산국이 되고 있다.

풍력발전소에 대해서도 발전차액 지원 (FiT) 제도를 적용하는 등 각종 재생에너지 발전을 지원한다. 풍력발전 전기를 사용하는 지역은 발전차액 지원이 되며, 풍력 전기 소비자들에게는 관련 부가가치세를 통상적인 17%가 아닌 8.5%만 부과한다. 중국은 2009년 3,800 MW의 태양광 발전을 했다. 이는 2년 연속 세계 최대 규모를 기록한 것이다. 세계 1위 중국과 3위 대만은 전세계 태양광 설비 제조의 49%를 차지했다. 관련 기업의 빠른 성장에 따라 규모의 경제를 확보하고 더 많은 시장점유율을 기록할 것으로 예상된다. 2009년 태양광 설비 제조 순위는 일본 2위, 독일 4위, 미국 5위를 기록했다. 전통적인 제조 강국임에도 불구하고 중국과 대만의 성장에 따라 시장점유율을 잃어가고 있다. 일본은 2004년까지 세계시장을 지배했으나 2009년에는 14%로 점유율이 떨어졌다. 그러나 중국의 태양광 발전 설비 산업은 중국 정부의 공격적인 지원정책에 의존하고 있다.

다음은 대규모 정책 지원금을 통한 중국에서의 재생에너지 산업 발전사례를 보여준다. Hunan Sunzone Optoelectronics Energy는 설립 2년째인 태양광 패널 제조업체로 약 95%를 유럽에 수출한다. 2011년 미국 진출을 앞두고 뉴욕, 시카고, L.A.에 영업사무소를 열었다. Sunzone을 돕기 위해 지방정부는 도심지역 부동산 9헥타르를 시가의 1/3 가격에 넘겼다. 이는 기업에 상당한 원가 절감

효과로 나타나서 투자자들에게 더욱 가치가 높아졌다. 동시에 국영 은행에서 저리의 대출을 제공했고, 지방정부에서 이자비용을 환불해주는 정책을 통해 Sunzone의 사업확장을 지원하고 있다. 국영은행을 통한 저리의 대출은 장치산업인 태양광 패널 제조업에 큰 도움이 된다. 중국에서 Sunzone같은 수출업체에게는 토지와 대출을 염가에 제공해주는 것은 많이 이루어지고 있다. 정부의 도움으로 Sunzone은 사업승인 받은 지 3개월 만에 공장 설립에 필요한 자금과 허가를 모두 확보했다. 미국에서 태양광 패널 공장을 건설하려면 14-16개월이 소요된다. 또한 여러 허가를 받는 데 수 년이 걸리기도 한다. 중국에서는 8개월 만에 공장 건설이 완료된다. Sunzone이 2010년까지 생산능력을 두 배로 확장하기로 계획하자 중국 국영은행과 지방정부는 많은 지원을 하였다. 직원을 600명으로 늘리기 위해 1100만 달러를 대출하려고 할때, 은행은 약 6% 이자율에 자금을 대출해주었다. 또한, 지방정부에서 이자비용 절반 이상에 대한 환급금을 지급하였다.

이외에도 중국 정부는 환율 시장에서 매일 약 10억 달러를 투입해서 중국 수출상품의 세계시장 가격경쟁력 확보를 위해 노력하고 있다. 또한, 중국 정부에서 태양광 패널과 풍력 터빈에 필요한 희토류 수출을 급격하게 줄이면서 국내 제조기업들은 이익을 보고 있다. 중국은 전세계 유일한 희토류 생산국이다. 중국 산업은행은 3개 태양광 패널 수출기업과 1개의 풍력 터빈 수출기업에 총 230억 달러를 대출해주고 있다. 중국 산업은행은 국영은행으로서 전략적 우선순위에 따라 자금을 공급한다. 중국은 철저한 보호정책으로 풍력 터빈과 태양광 패널을 수입하지 않는다. 예를 들어, 중국은 풍력 터빈의 70%, 태양광 패널의 80% 이상이 중국 내에서 생산된 부품으로 제조하도록 하고 있다. 그러나 국민들에게는 태양광 설비 구입에 대한 보조금 지원이 많지 않다. 대신 수출기업을 지원함으로써 다른 나라에서 경기부양책으로 도입한 태양광 설비 보조금 프로그램에서 지급된 자금을 벌어들이고 있다.

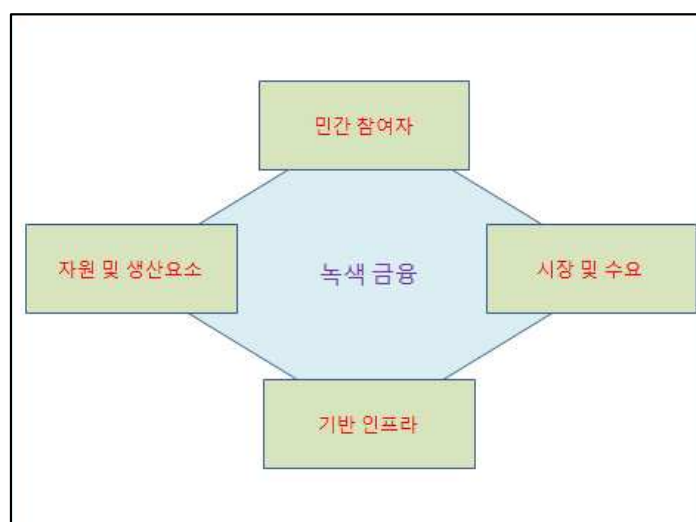
정부의 재정적 지원외에 중국 정부는 다양한 금융 지원책을 수립하고 있다. 환경세, 녹색구매, 녹색대출, 녹색증권, 녹색보험 등의 모든 분야에 정책을 수립하고 있다. 그러나, 이 중 녹색대출이 가장 중심적인 역할을 하는 것으로 보인다. 녹색대출정책은 2007년 이후부터 환경부, 중국 중앙은행, 은행감독원이 공동으로 추진하고 있는데, 오염률이 높고, 에너지 소비가 많은 분야에 대한 은행 대출을 줄이고, 친환경적인 분야일수록 대출이 용이하도록 만드는 것이다. 녹색대출 정책은 세 분야로 이루어진다. 우선, 금융기관은 대출을 하는 경우 기업의 환경성고가 정부의 환경정책에 기준하여 볼 때 적합한가를 판단하여야 한다. 그 기준에 미달하는 기업은 당연히 대출을 받는 데 있어서 불이익을 받게 된다. 둘째는 금융기관과 정부의 환경당국사이에 기업들의 환경성고에 관한 정보의 공유를 개선하는 것이다. 많은 금융기관들이 기업들의 환경성고에 대하여 많은 정보를 가지고 있지 않으며, 정부는 이를 지원하기 위한 체계를 마련하여야 한다. 지방 환경보호국은 금융기관에게 충분한 환경정보를 제공하여야 한다. 셋째, 이상의 규제를 어겼을 경우 엄중한 책임을 묻는 것이다. 지방 환경당국이 정보제공 및 공유의 역할을 소홀히 하는 경우, 금융기관들이 환경성고가 좋지 않은 기업에게 많은 대출을 해주는 경우 각각 제재를 받게 된다.

- 이상 한국, 일본, 중국의 세 나라의 사례를 비교하는 경우, 다음과 같은 점이 중요하게 인식된다.
- 일본은 지금까지 축적된 에너지 효율성 기술이 우수하며, 이러한 발달된 기술이 아시아의 여러 개도국에게 효율적으로 이전될 수 있어야 한다.
 - CDM사업은 탄소감축 사업의 국제적 공조를 목표하는 것으로 일본은 아시아의 여러 개도국에 투자하고 있으며, 중국은 개도국으로서 선진국의 자금과 기술이 이전되는 투자를 많이 받아들이고 있다. 한국도 이에 적극적인 참여가 필요할 것이다.
 - 녹색금융의 추세인 민간의 참여와 시장기능의 강화에서도 일본이 가장 앞서 있는 것으로 보인다. 일본은 동경에 지역기반 배출권 거래제를 시작하고 있으며, 민간기업들의 자발적인 참여가 이루어지고 있다. 한국은 녹색인증제의 도입과 배출권 거래제 법안의 발의로 이러한 움직임에 대응하고 있다.

4. 결론 : 녹색금융산업의 경쟁력

마지막으로 녹색금융 산업의 경쟁력 제고를 위하여 일정한 틀에 따라 제언을 하고자 한다. <그림 5>는 이를 위하여 네 가지 부분을 고려하고 있다. 이 그림은 산업경쟁력 모델로 많이 인용되는 하버드대학의 포터교수의 모델을 기본으로 발전시킨 것이다.

<그림 13> 녹색금융의 경쟁력



- 첫째, 녹색금융을 위한 자원과 생산요소가 풍부하여야 하고, 이를 개선하기 위하여 노력하여야 한다.
- 우선 양질의 인력이 확보되어야 한다. 녹색금융의 많은 분야는 혁신적인 노하우를 필요로 한다. 탄소배출권 거래나 탄소세와 같은 새로운 시스템을 운영할 수 있는 전문인력이 양성되어야 한다. 은행이나 자본시장의 관계자들도 녹색투자와 SRI와 관련된 지식과 기술을 습득하여야 한다. 이러한 인력을 어떻게 양성할 것인가의 문제에 대하여 글로벌한 차원, 국가적 차원, 개별 조직의 차원에서 대책이 수립되어야 한다.
- 지도자의 의지도 투입요소로 볼 수 있다. 기후변화와 이에 대한 대응은 어느 한 국가에 한정되는 문제가 아니라, 전 세계적인 공통의 문제이다. 국가 지도자나 지역의 지도자, 그리고, 조직의 지도자들이 이에 대한 확실한 비전을 가지고 꾸준히 추진하여야 한다.
- 전반적인 금융산업이 발달되어야 한다. 녹색금융은 공적 금융과 민간금융으로 나누어 지는데, 발달된 금융 인프라를 기반으로 발전할 수 있다. 예컨대, 자본시장의 구조는 미국과 중국을 비교하는 경우, 미국이 다양한 자본 시장 형태를 갖추어 놓으므로 해서, 기업들의 자본시장을 통한 자금 조달이 더 효율적이다. 이러한 구조는 특히 녹색 중소기업의 자금 조달에도 효율적일 수 있다. 많은 개도국에서 은행은 관치금융을 보이며, 자본시장은 덜 발달된 경우가 있는데, 이런 기반에서는 건전한 녹색금융의 발달도 기대하기 힘들다.
- 다양하고 혁신적인 금융상품이 제공되어야 한다. 은행에 의하여 제공되는 녹색예금 및 녹색대출, 녹색 채권, 자본시장에서 제공되는 녹색 펀드, 탄소시장에서 만들어지는 선물거래 및 헤징, 녹색 보험 상품 등 다양한 금융상품이 제공되어야 한다. 이를 위해서는 민간 금융기관들과 정부의 공동의 연구개발 노력이 필요하다.
- 둘째, 녹색금융이 제공되는 수요부문이 발달하고, 적절한 이윤이 보장되어야 한다. 녹색금융은 녹색기술과 녹색사업에 제공되어야 한다. 이들이 건전하게 발달하여야 민간 금융기관들도 적극적인 참여의지를 갖고 녹색금융에 참여할 것이다.
- 녹색기술의 개발과 확산을 위하여 노력하여야 한다. 저탄소 사회를 만들기 위해서는 기존의 생산과정이나 생활방식에서 편리함을 감소시키지 않으면서 탄소배출량을 줄일 수 있는 새로운 기술이 필요하다. 탄소포집기술이나 친환경차와 같은 새로운 기술의 개발도 지원되어야 하나, 동시에 기존의 기술이 개도국 등 더 많은 지역에서 이용될 수 있도록 하는 효율적인 확산방법이 강구되어야 한다. 녹색기술을 위한 시장의 창출, 녹색기술에 대한 정보 비대칭성의 완화 등

이 고려되어야 한다.

- 녹색기술의 개발과 보급을 위한 국제적인 공조와 지역적 협력이 이루어져야 한다. 기술개발에는 많은 자원과 자금이 투자되어야 한다. 한 국가나 한 기업이 이를 다루는 것은 비효율적일 수 있다. 국가간의 공동 개발, 기업간의 공동개발이 활발하게 이루어져야 한다.
- 기업들의 녹색경영이 혁신적이고 적극적으로 이루어져야 한다. 탄소 배출량도 기업의 산업활동에서 나오는 비중이 많으며, 이들의 탄소 절감 노력에 지원되어야 하는 녹색금융의 비중도 높다. 탄소 절감이 단순한 외부 효과를 갖는 것으로, 기업의 이윤 추구에 비용으로 작용하는 사회적 의무의 범위를 벗어나지 못한다면 녹색경영은 활성화되지 못할 것이다. 탄소절감이 기업들에게 새로운 기회를 제공할 수 있어야 한다.
- 국가와 지역사회의 녹색성장 정책이 강구되어야 한다. 많은 나라들이 녹색성장에 대하여 관심을 보여주고 있다. 지역사회의 차원에서도 녹색성장 정책을 채택하고, 녹색산업을 육성하여야 한다.
- 가장 중요한 녹색 시장의 발달은 일반인의 인식 제고이다. 국제적으로 기후변화 협약이 매년 개최되고 있으나, 일반인들은 저탄소 사회에 대하여 인식이 부족하다. 저탄소 사회는 인류사회의 발달된 모습이고, 우리 모두가 추구하여야 하는 변화라는 것을 인식하여야 한다. 국가적 차원에서 국민 교육이 필요하다.
- **셋째, 녹색금융이 효율적으로 추진되기 위하여는 기반이 되는 인프라가 갖추어야 한다. 녹색금융은 대부분의 나라에서 새로운 영역이므로, 정부가 중심이 되어 기본 인프라를 갖추기 위하여 노력하여야 한다.**
- 기업의 환경 성과 정보가 잘 공시되어야 한다. 저탄소 사회에서는 기업의 재무적 성과외에 환경적 성과가 같이 공시되어야 하고, 투자자들의 의사결정을 하는 데에 중요한 지침이 되어야 한다. 기업들이 성실하고 정직하게 환경성과 정보를 공시하도록 하여야 한다.
- 금융기관들은 녹색산업이나 녹색기술에 대하여 평가하는 능력이 부족할 수 있다. 정부를 중심으로 금융부문과 산업사이의 정보의 비대칭성을 해소하는 방안을 강구하여야 한다. 한국에서 최근에 도입한 녹색인증제가 이러한 시도이며, 일본에서 사용하는 녹색기술 리스트도 이를 위한 제도이다.

- 일반적으로 정부정책이 단순한 지시와 명령의 형태를 띠는 것보다, 시장에 따라 결정되도록 하고, 그 범위안에서 민간기관들이 탄력적인 대응을 하게 함으로써, 정책수행 비용을 절감할 수 있다. 즉, 지시명령형(Command and control) 정책입안보다는 시장시스템(market-based instruments)을 활용하는 정책입안을 하여야 한다. 이러한 자세는 혁신적인 녹색금융 기법들이 자리를 잡는 데에 도움이 된다.
- 녹색금융과 녹색성장이 발달하는 데에 가장 중요한 것은 글로벌한 합의이다. 지난 2년간 코펜하겐과 칸쿤에서의 기후협약이 별 성과없이 끝남으로 해서 많은 나라들이 녹색성장과 녹색금융을 적극적으로 추진하고자 하는 의지가 약해진 것으로 보인다. 예컨대, 혁신적 금융방법이 배출권거래제의 경우도 최근에 그 추진이 힘을 잃고 있는 것으로 보인다.
- **넷째, 녹색금융의 참여자, 특히, 민간금융 기관의 전략적 의지와 적극성이 요구된다.**
- 민간 금융기관이 정부의 지원만을 기다리지 말고, 전략적 의지를 가지고 참여하여야 한다. 금융기관간의 국내차원에서 혹은 국제적 차원에서의 녹색금융 분야의 제휴와 협력이 이루어져야 한다.
- 금융기관들간의 선의의 경쟁이 이루어져야 한다. 녹색금융이 매력적인 산업으로 판단되고, 다수의 금융기관들이 선의의 경쟁을 하는 경우 발전이 이루어질 수 있다.
- 녹색성장과 녹색금융이 공공부문의 정책적 주도보다는 민간부문의 이윤추구 활동에 의하여 이루어질 수 있다. 최근의 기후협약에 있어서의 정부간의 국제적 공조가 잘 이루어지지 않고, 그 대신 다국적기업이나 글로벌 금융시장에 의하여 주도될 수도 있다.
- **다섯째, 해외부문을 적극 활용하여야 한다. 국가간 기술이전이나 자금 이전에 있어서 국제적 공조가 이루어져야 한다.**
- 탄소 절감은 글로벌한 차원에서 이루어져야 한다. CDM 사업의 추진은 좋은 예가 된다.

Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective

Byung Il Park*

Hankuk University of Foreign Studies

College of Business Administration

270, Imun dong, Dongdaemun gu

Seoul, 130 791

South Korea

*Corresponding author Email: leedspark@hufs.ac.kr,

Tel: 00 82 (0)2 2173 3193

Fax: 00 82 (0)2 964 3532

This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded
by the Korean Government (NRF 2011 330 B00092).

13 August, 2012

Abstract

This research attempts to investigate key drivers motivating corporate social responsibility (CSR) practices by small and medium sized foreign subsidiaries. By using stakeholder theory and regression analysis, we integrate international business and CSR literature to suggest a research model and identify the factors functioning as catalysts in influencing CSR in local markets. We find that consumers, internal managers and NGOs are primary determinants considerably influencing corporate citizenship behavior particularly in emerging markets. We also believe that our model contributes to current knowledge by filling several research gaps, and our findings offer useful and practical implications not only for local governments but also for multinational enterprises.

Key words: Multinational enterprises, Corporate social responsibility, Stakeholder, Korea

Introduction

As globalization continues to increase in intensity, noticeable changes around the globe are apparent as increases in the volume of international trade among countries, and clear relevant evidence can be found from statistical data announced by the OECD (2012). According to the data, the volume of world trade in goods and services on a yearly basis in 1980 was a total of US\$613.82 billion. The figure increased to US\$1,091.62 billion in 1990 and US\$2,364.62 billion in 2000, respectively. The growing trend did not stop there but has continuously grown and in 2010 it hit US\$ 3,894.44 billion. However, we need to note that globalization has not only promoted international trade in the global market, but also functioned as a trigger in inducing a new understanding that foreign direct investment (FDI) is an efficient means for firms to expand internationally. Due to this fact, the outward stock value of FDI transactions grew from US\$523.9 billion a year in 1980 to US\$1,717 billion in 1990 and US\$5,976 billion in 2000, respectively. The record figure for 2010 revealed an amount that was over triple the year 2000 figure as worldwide FDI activities totalled US\$20,408 billion (UNCTAD, 2001; 2011). Meanwhile, a wave of both international trade and FDI has not been sweeping only through traditional advanced economies, but also developing and emerging countries have been part of the surge, resulting in the enlargement of multinational enterprises (MNEs).

Another important international issue, coupled with the growth in the number and size of MNEs, has recently come to the forefront. As a recent phenomenon, MNEs have become aware that their mission should go beyond mere profit generation and their continued success in foreign markets is in part affected by organizational ethical standards (Robertson, 2009; Tixier, 2003). In other words, although they basically seek to maximize their earnings abroad, firms are increasingly acknowledging the value of corporate social responsibility (CSR) and treating CSR as a strategic tool where the potential corporate benefits hinge on the communication of corporate responsibility (Polonsky and Jevons, 2009). Furthermore, some proponents of CSR argue that CSR leads to enhanced brand image and reputation, increased sales and customer loyalty, and increased productivity and quality. Consequently, CSR has often brought about an improvement in corporate financial performance (Mittal, Sinha and Singh, 2008). According to Luo (2006), CSR in the MNE context means the firm's configuration of social responsibility and social responsiveness, policies, and programs which can promote its relationship with local society. He also suggests that the concept of CSR assumes business and society are interwoven rather than being distinct entities. Thus, society has certain expectations as to what are adequate business attitudes and behaviors. Apart from MNE instinct for profit making, we argue that satisfaction to the local society's expectations is particularly crucial for MNEs as it is hard to deny that there exists a skeptical opinion which understands MNEs as exploiters of host countries' resources, especially in developing and emerging countries. In this vein, CSR is not only important as a strategy, but also signifies an organizational task that in the globalization era, MNEs should meet ethical, social, environmental, and economic demands from local *stakeholders* (emphasis added) in host economies.

With respect to the strategic implications of CSR for MNEs, there are numerous unanswered theoretical and empirical issues. One of the fundamental but prominent topics that needs to be immediately resolved is the identification of the motivations for CSR in MNE subsidiaries (Rodriguez, Siegel, Hillman and Eden, 2006). The links between CSR and MNE literature are very embryonic, and Husted and Allen (2006) indicate that the lack of scholarly attention partly causes that MNEs often fail to respond effectively to issues on CSR in many host countries. To put it concretely, CSR has attracted a huge amount of attention by those who study Strategic Management (e.g., CSR by local firms in domestic markets), Marketing (e.g., the influence of CSR on customer loyalty), and Financial Economics (e.g., the relationship between CSR and stock market returns), but scholars in International Business (hereafter, IB) have significantly overlooked the strategic importance of CSR. Likewise, Waldman, de Luque, Washburn and House (2006) point out that the diffusion of awareness of the value of CSR practices in the

global market has been occurring, but little is known about the factors influencing such practices. Hence, we will attempt to fill this research gap. Although there are in fact welcome exceptions (e.g., Maignan and Ralson, 2002; Lynes and Andrachuk, 2008), most of them have focused on the strategies of MNEs in the developed world (Yang and Rivers, 2009). It is crucial that we understand how MNE subsidiaries approach CSR in emerging markets, so that we recognize the challenges the subsidiaries face in aligning their CSR approaches with local practices. Another hole that needs to be addressed is associated with organizational size in that it is identified as both vital but up to now relatively unexamined. Small and medium sized enterprises (SMEs) constitute over 90% of the worldwide population of businesses and make significant contributions to employment, wealth creation, investment, innovation and overseas trade (Udayasankar, 2008). Within the limited, but growing, literature on SME ethics, however, extremely scant attention has been paid to the issue of CSR (Worthington, Ram and Jones, 2006). This pre occupation with larger organizations is all the more amazing when one considers the social and economic importance of smaller firms (i.e., small and medium sized MNE subsidiaries (SMMSs)) to modern international business. This reasoning suggests that we need to gain a better understanding of the antecedents affecting MNE CSR in emerging countries with researches also putting emphasis in further exploring the relationship between SMMSs and CSR.

Literature Review and Theory Development

Although there appears to be broad agreement that MNEs should behave responsibly, there is only limited discussion linking the organization and CSR activities (Polonsky and Jevons, 2009). Clear evidence verifying this situation can be found from Kolk and van Tulder's (2010) recent commentary arguing that while often mentioned as relevant topics for the study of MNEs, the number of articles trying to connect MNEs and CSR has been very limited so far, and the literature is in its infant stage. Various elements might contribute to the current phenomenon. The main cause of this situation is closely associated with the lack of available data. There are hardly extensive databases providing information particularly on CSR or on the impact of MNEs on the various dimensions of sustainable development which can be used for IB research purposes. In addition, the problem of the lack of large scale research material is more serious when the issue is applied to SMMSs. As primary data collection is very difficult and time consuming, this seems to be another reason behind the focus on large organizations

and the main research foray into developed countries. Given the variation of CSR in the respective national business systems and potential IB opportunities in emerging economies, the latter concern (i.e., previous focus on developed countries) uncovered during the process of literature review should not be ignored. For this reason, the issue of how to motivate MNE CSR, or what factors determine MNE CSR levels, has received relatively limited attention, especially in the emerging market setting (Li and Zhang, 2010).

Developing a clearly defined corporate CSR identity for global organizations is complex, but it is generally defined as the voluntary integration of social concerns in business operations abroad and in their interaction with local stakeholders (Vilanova et al., 2008). Within the CSR perspective, Waldman et al. (2006), subsequently supported by Mishra and Suar (2010), suggest that stakeholder theory helps to understand the dimensionality of CSR values, provides a useful direction in the evaluation of CSR, as well as to offer a new way to organize thinking about organizational responsibilities. Whether driven from corporate ideology or from stakeholder obligations, MNEs encounter a complex set of decisions in regards to how they respond to the CSR issues faced (Polonsky and Jevons, 2009). Thus, firms should consider all stakeholders, which are “groups and individuals who can affect, or are affected by, the achievement of an organization’s mission” (Freeman, 1984, p. 54). According to stakeholder theory, the relationship between the corporation and the stakeholder is mutually interactive, and thus the firm ought to be managed to meet the expectations of all its stakeholders.

The basic instinct of corporations is to maximize shareholders earnings by undertaking actions that increase business profit. However, a variety of stakeholders surrounding firms also prefer to interact with organizations that evince better CSR (O’Shaughnessy, Gedajlovic and Reinmoeller, 2007), which suggests that even when a firm tries to serve its shareholders as a primary concern, its success in doing so tends to be affected by other stakeholders. In this regard, in order to avoid conflicts with stakeholders and effectively carry out relationship specific investments with them in resources and processes, leading to value creation, firms increasingly need to take corporate stakeholders into account (Udayasankar, 2008). According to Luo (2006), from the MNE standpoint, such an idea started taking shape particularly from the exuberance of globalization with the realization that firms have social responsibilities and social responsiveness towards local economies in which they operate and MNEs must address social, environmental, and economic demands from their stakeholders. His explanation infers that MNEs have ethical obligations to conduct worldwide business in a way that safeguards the welfare of society and are expected to be society oriented, having voluntary activities aiming to contribute to the society as a whole (also see Carroll, 1991).

There are a large variety of entities that maintain a “critical eye” on CSR. Broadly speaking, stakeholders forming the connections between the aims and ambitions of the MNEs and the expectations of society consist of primary and secondary stakeholders. Stakeholder theory sheds light on the role of the primary stakeholders by pointing out that organizational survival and success hinges on the organization’s ability to generate sufficient wealth, value, or satisfaction for its primary stakeholders, though not exclusively for shareholders (Maon, Lindgreen and Swaen, 2009). Those whose direct relationships are crucial for the organization to realize its mission in producing goods or services are perhaps 1) consumers, 2) internal managers and 3) business collaborators (e.g., investors, partners and suppliers). Secondary stakeholders are comprised of social and political actors functioning as supporters of the mission by providing their tacit approval of the MNE’s activities, thereby making them acceptable and giving the business credibility. Such secondary stakeholders may include 1) government, 2) media, 3) local community, and 4) non governmental organizations (NGOs) (Maon, Lindgreen and Swaen, 2009).

The next section will discuss potential stakeholders motivating CSR activities by SMMSs in foreign markets.

Primary Stakeholders

Consumers: Among all the stakeholders, one important group that appears to be particularly influential for firms to initiate CSR activities is perhaps consumers. According to evidence found by Du and Sen, (2010), consumers in the U.S.A, for example, tend to switch from one brand to another (price and quality being equal) if the other brand is associated with a proactive corporate citizenship. In addition, 85% will consider boycotting a firm’s products or services by switching to another firm’s offerings in the case where consumers think that the initial firm shows negative corporate responsibility practices. However, this occurrence is not merely confined to the U.S market, and similar comments are often detected in other studies. For example, Mishra and Suar (2010) suggest that if consumers know that a certain goods is produced by a socially responsible firm, they have a propensity to provide positive inferences about the product. Such inferences induce consumer loyalty and turn consumers into company/brand ambassadors and champions who engage in advocacy behaviors. Lamberti and Lettieri (2009) also argue that as consumers become aware of the ethical implications of a firm’s

behavior, they develop a trust in the belief that the firm will maintain its quality standards in order to enhance corporate reputation. In the same vein, beyond ethical considerations, consumers' perceptions on CSR deficiencies can be extremely detrimental to corporate profitability and growth. A noteworthy point here is that such a detrimental effect derived from irresponsible behavior by firms is more vulnerable for MNEs in foreign markets. MNEs commonly suffer from the liability of foreignness. In this situation, spreading bad word of mouth about irresponsible business practices between consumers can be fatal to those organizations. The typical examples of the events are the boycotting of Nike products due to human rights' abuses and unsafe working conditions at suppliers' locations in Asia and long term struggles experienced by Pepsi and Coca Cola beverages in India due to strong reactions from environmentalists and consumers to the pesticide content. Moreover, SMEs including MNE subsidiaries are different from larger firms by their structural, social, functional attributes, and other characteristics, such as lack of high quality internal resources, cash limited finances, and relatively small market share. Given these issues, we can conclude that consumer patronage stemming from CSR practices and business ethics is considerably critical for foreign investing firms and even more for SMMSs.

Hypothesis 1: Consumers are an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.

Internal Managers: One relevant stakeholder that directly influences corporate CSR is the personnel of an organization, and the role played by internal managers is particularly important. Corporate policies and practices towards union relations, remuneration policy, working conditions, and elimination of forced/child labor are commonly determined by managers (Mishra and Suar, 2010). This means that managers are firm specific factors functioning as a key basis in orienting the organization and its decisions and behaviors particularly associated with CSR. In addition, managerial support not only for environmental and social initiatives but also for the presence of policy entrepreneurs positively affects an organization's citizenship orientation (Lindgreen, Swan and Johnson, 2009). In this vein, there cannot be socially responsible MNE subsidiaries without socially responsible managers who have the willingness to sacrifice corporate objectives, strategic and resource allocation in favor of socially responsible actions in foreign markets (Godos Díez, Fernández Gago and Marínez Campillo, 2011). Moreover, the role played by top management is perhaps more important for SMMSs to keep good and stable stakeholder relations and communicate clear and

strong ethical business values relatively with small foreign investments. According to Hanke and Stark (2009), corporate values are mainly chosen and implemented personally by the managers in SMEs. That is because, unlike large firms, SMEs do not generally possess sufficient organizational resources to be simultaneously and fully allocated, and a manager's personal perceptions for public tasks are logically more crucial in small firms than firms with many employees. From these implications, we can assume that CSR is an issue that suggests a reference to the personal interest of the managers of SMMSs. Hence,

Hypothesis 2: Internal managers are an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.

Business Collaborators: No one can argue that there is a strong possibility that adoption of superior CSR practices increases organizational success. Such anticipation is probably plausible in that investors as business collaborators have a propensity to show willingness to pay a premium for the stocks of firms which are socially responsible, compared to others (Mishra and Suar, 2010). That is to say, suppliers of capital may prefer to do business with firms exhibiting strong social performance because their cash flows may be perceived to be at less risk and less prone to be negatively influenced by scandal (O'Shaughnessy et al., 2007). Lindgreen et al. (2009) also argue that business collaborators with CSR policies may require partners to document that their raw materials, components, or services meet environmental and ethical standards. According to the same researchers, in this situation, the pressure for better social and environmental performance (i.e., better CSR behaviors and activities) commonly moves upstream through the value chain. Influence by business collaborators thus represents a formidable force that can effectively stop commercial cooperation and business relationships if MNE subsidiaries appear socially irresponsible in foreign markets. The business collaborators can be a particularly large and powerful stakeholder in the case where subsidiary size is a small or medium scale company, which suffers from a lack of organizational resources, along with the liabilities of foreignness. This leads to the following hypothesis:

Hypothesis 3: Business collaborators are an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.

Secondary Stakeholders

Governments: Government policies are one of the primary keys in encouraging a greater sense of CSR by exercising strong influence in shaping the context of economic actions as part of the rules of the game. Under this premise, we suggest that governments that enact CSR regulations are effective in establishing social expectations about responsible corporate behavior and in promoting the idea that firms play an important role in addressing social problems (Arya and Zhang, 2009). Hung (2011) also proposes similar opinions by arguing that firms are affected by the political environment in which they operate. According to him, in order to secure sustainable competitive advantages, a firm needs to use its organizational resources to undertake socially responsible actions for effective interaction within the political and legal environment. Through planned activities, which satisfy government demands, firms strive to influence the politically relevant elements of its external environment. In particular, many governments seem to have an increasing interest in CSR performance by MNEs and attempt to supervise the behaviors of global corporations, in effect forcing MNEs to be “good corporate citizens” in local markets (Husted and Allen, 2006). Previous studies also shed light on the role of local governments in improving MNE CSR. For example, Manakkalathil and Rudolf (1995) document that MNEs operating in underdeveloped countries generally find that regulatory environments are less sophisticated than those in their home countries, and thus they have a propensity to show unethical behavior in these countries. Luo (2006) concludes from his empirical experiments that the interaction between MNEs and local governments is a complex, dynamic, and interdependent process in which MNEs can escalate their relationships with governments. That is to say, political decisions may affect an MNE’s economic returns, and these decisions themselves are often determined by some conditioning factors that reflect an MNE’s efforts, such as their CSR activities. Detomasi (2008), in almost the same fashion, indicates that CSR efforts aid MNEs in building local legitimacy and strong local relationships with host governments, and it is possible to consider political conditions as a potential factor in interpreting an MNE’s decision to engage in CSR. The same logic can be applied to SMMSs.

Hypothesis 4: *Governments are an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.*

Media: O’Riordan and Fairbrass (2008) argue that there is a growing sense of public disapproval in activities by MNEs. One likely reason causing this negativity associated with MNEs is the

repeated occurrence of certain high profile events, labeled by many as ‘scandals’. This behavior has frequently been emphasized through intense attention from the media, which have grabbed the opportunities to publicize alleged failings. Han, Lee and Khang (2008) find a typical example, malpractice in CSR causing serious damage to Nike’s corporate image, and they shed light on the case as solid evidence showing how reputation and organizational performance are closely connected. According to their explanations, Nike’s share value plummeted reflecting the revelation that Nike used sweatshop labor in Vietnam in 1996. The situation did not improve until Nike enacted vigorous CSR programs in order to change its corporate image. This clearly points out that media significantly contributes to fulfilling the ‘right to be informed’ by reporting, for instance, the public policy making process, exposing corrupt acts, creating public opinion and general awareness (Azmat and Samaratunge, 2009). Media has thus recently emerged as a crucial stakeholder to accelerate MNE CSR in global marketplace, and works to promote good governance and responsible business practices and is voicing the concerns of the community (Azmat and Samaratunge, 2009). In particular, when we consider SMMSs suffering investment risks in unknown foreign markets, but do not own sufficient organizational tangible or intangible assets we can easily forecast how corporate brands, identities and reputations influenced by media exposure are important for them to overcome this challenge. In this vein, the critical role of the media as a stakeholder should be acknowledged.

Hypothesis 5: Media is an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.

Local Community: Essential attitudes on moral rights and obligations reflect a set of standards to which all societies can be held, and ‘local’ CSR deals with the firm’s obligations based on the standards of the local community (Husted and Allen, 2006). Thus, MNEs need to appropriately evaluate and respond to claims by the local community relevant to their “license to operate” in local markets (Russo and Perrini, 2010). Social activists have also been forcing MNEs to focus on CSR efforts and this voice is increasingly being echoed by local communities in which the firms operate. As is often the case, the activities of the MNEs are under more intense scrutiny from local communities (Torres Baumgarten and Yucetepe, 2008). While MNEs attempt to meet the demands of local communities, they benefit from being recognized as an embedded part of the community in which they are doing business. Typical business involvement within the community, which generates such benefits, is seen in many areas, such as education, health, and income generation. CSR activities towards a community are seen in terms of philanthropic

giving, public private partnerships, community relationships, and participation in social and economic development issues (Mishra and Suar, 2010). In addition, when MNE subsidiaries focus their social actions within communities in local markets, they reap the benefits of a socially responsible image among their local employees and the local community (Lindgreen et al., 2009). In particular it has been observed that investments in the enhancement of relationships with the local community aid MNE subsidiaries in obtaining competitive advantages through tax savings, decreased regulatory burdens, and improvements in the quality of local labor (Waddock and Graves, 1997). Moreover, an important issue that should be noticed is that social activism used by local community groups as a stakeholder should be much more influential for SMMSs than large foreign organizations possessing organizational power. Hence,

Hypothesis 6: Local communities are an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.

NGOs: Doh and Guay (2006) point out that the rising influence of NGOs is one of the most significant developments in international business over the past 20 years, and NGO activism has been responsible for major changes in CSR behavior. That is, NGOs recently have moved to the front in discussions on MNE CSR, using their status as stakeholders to push for change in local markets (Guay, Doh and Sinclair, 2004). More specifically, stakeholders are able to show a link between the local social issues and the business activities of the focal MNE subsidiary. By expressing a particular ethical claim, stakeholders draw attention to this causal relation. For example, an environmental NGO can potentially establish a causal connection between air pollution and the emissions of a particular MNE subsidiary. Hence, the NGO may pressure the MNE to reduce the factory's emissions (Pater and van Lierop, 2006). This clearly indicates that NGOs influence MNE policy and subsidiary operations, and this influence can take several forms: public announcements, shareholder proposals, direct negotiations with managers, and proxy contests (Guay et al., 2004). Similar discussions can be easily found from related literature. For example, Arenas, Lozano and Albareda (2009) suggest that MNEs often change their policies and strategies in the cases where social and political pressures are linked to particular NGOs or NGO networks. Van Huijstee and Glasbergen (2010) mention a parallel opinion by explaining that the number of interactions between MNEs and NGOs concerning issues of MNE CSR has exponentially increased in the current business climate. Under influence of NGO pressure and the reputation risks this entails, business increasingly accepts the social

responsibility in solving local issues, and engages NGOs in their CSR efforts. The same researchers also confirm this statement through an empirical examination and argue that business NGO interactions lead to CSR changes and they include advances in CSR policies (formalized documents), practices (unformalized routines), and structures (staff positions and departments) within MNE subsidiaries under the influence of the NGO. We should note that SMMSs must not be an exception from the logic discussed above. In this regard,

Hypothesis 7: NGOs are an important stakeholder influencing CSR practices of SMMSs in foreign markets.

Methodology

Sample and Data Collection

The population of this research is MNE subsidiaries, which are located in the South Korean market (South Korea will be referred as Korea, hereafter). The list of all subsidiaries was attained from Foreign Direct Investment published by the Ministry of Knowledge Economy (2011). This source covers all foreign investment activities undertaken in the country and the information on inward FDI in Korea is reliable and trustworthy in that most of the recent empirical examinations exploring 'FDI in Korea' have used the same data (e.g., Park, 2011; Park and Ghauri, 2011). Although this is official government information, we have decided to re visit the corporate homepages of the directory. The primary reason for this action is because we wanted to ensure against the possibility that some MNEs might withdraw their foreign investments or terminate contracts with local firms resulting in the closing of the subsidiary operation. Thus, we did not include firms whose corporate homepages we were unable to find, in the sample, and through this process, a total number of 1,531 firms was finally compiled.

A questionnaire survey was used to collect data for statistical analysis. The survey was distributed between February and May 2012, and CEOs were regarded as best informants (Hence, questionnaires were sent to them). When the survey was done, a total of 312 responses were returned, giving a response rate of 20.38%. However, 12 responses were not usable (some respondents merely repeated a certain numeral or recurrently enumerated figures in consecutive order), and thus they were discarded. Renuka and Ventakeshwara (2006) propose that the

definition of SME by size is different across the globe and the way it is defined hinges on the stage of economic development of the country concerned. According to the Scope of Korean SMEs (2010) published by the Korean Small and Medium Business Administration, SMEs are firms with fewer than 300 employees. Based on that criterion, 9 subsidiaries were additionally excluded, which means 291 responses were finally selected for examination. Prior to analysis, we checked the presence of non response bias by using key parameters (detailed industry classification and origin of MNEs as well as early versus late respondents). However, we found no significant difference between the responding and the non responding subsidiaries regarding two key parameters and significant differences between the early respondents and the late respondents were not found. From the results, we conclude that non response bias is minimal.

Variable Measurement

The level of CSR activities by MNE subsidiaries is a dependent variable, and it was assessed by a twelve item scale based on Likert type responses. Both primary and secondary stakeholders comprising seven factors are independent variables potentially influencing the phenomenon. These predictors were also measured on a five point Likert scale. As might be noted from the explanations on variable measurement, we asked respondents to assess perceptually both dependent and independent variables, indicating that there is a possible presence of common method bias. To remedy this limitation, we have taken the following precautions: First, several individual items (i.e., multi item scales) were used to measure the independent variables based on earlier literature. In addition, validated items by previous studies were employed by extensively reviewing the extant literature on similar topics (e.g., CSR, corporate social performance, corporate citizenship and ethics). Second, once the survey was completed, we interviewed 10 respondents for the purpose of confirming response consistency, but we did not find a considerable difference between the respondents' interview reports and their survey answers (Luo, 2006). Third, we also re sent the same questionnaire to different people (e.g., general managers) of 50 sample firms, whose executives (CEOs) had responded to our survey earlier. Although we received 19 responses, we did not uncover any significant inconsistencies between the two respondents from each firm (Park, forthcoming). Fourth, following Podsakoff et al. (2003: 889), who suggest "One of the most widely used techniques that has been used by researchers to address the issue of common method bias is what has come to be called Harman's one factor (or single factor) test," we have entered all

variables measured subjectively by the respondents into this testing method. The proportion of variance criterion exhibits three independent dimensions. ‘Internal managers and employees’, ‘business collaborators’ and ‘local community’ have high loadings on the first factor (35.8%); ‘media’, ‘NGOs’ and ‘CSR’ have high loadings on the second factor (17.1%); and ‘customer’, and ‘governments’ have high loadings on the third factor (14.5%). According to Podsakoff et al. (2003), the presence of a substantial amount of common method should be suspected in the case where (1) a single factor emerges from the factor analysis or (2) one general factor accounts for the majority of the covariance among the measures. The comments given by Podsakoff et al. (2003) and the outcomes from the analysis clearly confirm that this research does not suffer common method bias. A detailed description on the variable measurement is provided in Appendix A. It also shows information on sources of each variable measurement and Cronbach’s alpha.

Four variables were additionally included to control the effects of other factors on the MNE CSR: (1) development status of MNE origin. MNEs from developed economies, such as USA, Europe or Japan, are perhaps more familiar with CSR than other firms mainly based in developing countries. Thus, a dummy variable was created (1 for subsidiaries established by MNEs whose corporate origins are developed countries and 0 otherwise). (2) Ownership structure. The proportion of equity that MNEs possess might also affect MNE motivation to contribute to local societies and markets (it was measured by the proportion of foreign ownership). In addition, MNE CSR can also be influenced by (3) organizational size and (4) age. Size was calculated by the number of employees, whereas age was measured by the number of years since creation of the subsidiary, respectively.

Result and Discussions

We attempt to identify cause and effect relationships, and consider stakeholder influences causing MNE CSR practices in local economies. The most common analysis strategy for such a research design is using an OLS regression technique (Hair, Anderson and Tatham, 1987). Prior to undertaking the analysis, we assessed the level of multicollinearity by observing correlations between variables (See Table 1). Although researchers suggest different cut off points at which multicollinearity is defined and we conservatively take into account the possibility (For instance, Tabachnick and Fidell (1996) advise .70, Kim (2005) proposes .80, and Pallant (2001) recommends .90, respectively), the problem of multicollinearity is negligible. In addition, we also

ran the variance inflation factor (VIF) to more minutely verify the non existence of multicollinearity. Although Hair, Babin, Money and Samouel (2003) argue that 5.0 is a maximum acceptable VIF value, the highest value of VIF is less than 2.2 in our model, which confirms that multicollinearity is not problematic in carrying out OLS regressions.

Table 1. Descriptive statistics and correlations

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Development status of MNE origin	0.58	0.49	1.00										
2. Ownership structure	64.37	36.92	-0.29**	1.00									
3. Subsidiary size	45.01	53.87	0.31**	0.23**	1.00								
4. Subsidiary age	9.02	8.28	0.36**	-0.06	0.06	1.00							
5. Customer	3.18	0.61	-0.07	-0.08	0.03	-0.06	1.00						
6. Internal managers and employees	3.38	0.51	0.12	-0.13*	0.00	0.06	0.40**	1.00					
7. Business collaborators	3.38	0.59	0.00	-0.01	-0.01	0.01	0.35**	0.62**	1.00				
8. Government	3.18	0.57	-0.18**	0.04	0.02	-0.03	0.47**	0.03	0.05	1.00			
9. Media	3.47	0.59	-0.06	-0.03	0.01	-0.10	0.32**	0.20**	0.25**	0.15**	1.00		
10. Local community	3.48	0.54	-0.09	-0.01	-0.03	-0.03	0.48**	0.42**	0.50**	0.20**	0.36**	1.00	
11. NGO	3.01	0.64	-0.17**	0.17**	-0.10	-0.11	-0.06	-0.03	0.08	0.11	0.36**	0.22**	1.00
12. CSR	3.59	0.43	-0.06	0.06	-0.02	-0.04	0.25**	0.19**	0.09	0.13*	0.27**	0.26**	0.25**

N = 291

** p < 0.01; * p < 0.05

Table 2. Analysis results: OLS regression

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	VIF
Development status of MNE origin	-0.056	-0.012	-0.021	-0.005	1.355
Ownership structure	0.053	-0.017	-0.002	-0.005	1.212
Subsidiary size	-0.023	-0.029	-0.020	-0.026	1.188
Subsidiary age	-0.035	0.003	-0.015	0.004	1.185
Customer	0.246**		0.187*	0.224**	2.108
Internal managers and employees	0.238**		0.273**		2.041
Business collaborators	-0.145†		-0.240**		1.899
Governments		0.136*	0.064	0.051	1.439
Media		0.124†	0.058	0.067	1.481
Local community		0.159*	0.086	0.082	1.806
NGOs		0.216**	0.308***	0.276***	1.381
Adjusted R2	0.098	0.152	0.214	0.175	
F	4.337***	5.760***	6.288***	6.010***	

Notes:

Coefficients standardized, † p < 0.1; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Table 2 exhibits the results of the OLS regression analyses. Control variables and predictors associated with primary stakeholders are employed in Model 1, whereas control and independent variables related to secondary stakeholders are included in Model 2. In contrast, Model 3 is a full model. The results indicate that all regression models are highly significant ($p < 0.001$).

This research started with the anticipation that primary stakeholders, such as consumers, internal managers and business collaborators, function as a vehicle to expedite CSR practices by MNE subsidiaries in local markets. Previous studies argue that since organizational success hinges to a great extent on consumers and foreign subsidiaries, including SMEs, building and maintaining good relations. For many subsidiaries, CSR is seen as an important means of influencing the feelings, thoughts, and consequently purchase patterns of their target consumers. Thus, consumers are one of most critical stakeholders affecting CSR activities of an organization (Mishra and Suar, 2010). Managers are also significant change agents and their awareness of and commitment to CSR are widely considered as another key element for the implementation of social and environmental initiatives (Godos Díez et al., 2011). As expected, the results from the regression models also suggest that both consumers and internal managers have significant effect on CSR behaviors and thus H1 and H2 are supported. This clearly indicates that both factors do not only enhance the organizational will in ethical activities but also highly expedites the fulfillment of corporate citizenship behavior. In line with this study, a number of extant empirics confirm their considerable impact on CSR (e.g., Hanke and Stark, 2009; Lamberti and Lettieri, 2009).

Unexpectedly, H3 was rejected, as business collaborators are statistically significant, but the significance is negative. This is contrary to the argument of Lindgreen et al. (2009) as they suggest that a key driver of MNE subsidiaries to be responsible is accountability to their business partners in the local supply chain. That is, local business collaborators may request MNEs to demonstrate that their business operations satisfy environmental and ethical standards in local markets. Thus, the pressure for better ethical performance moves upstream through the value chain. Moreover, in the case where the stakeholder is a large and dominant organization, its pressure can be a formidable force particularly to SMMSs. However, the results from the regression shown in Table 2 indicate that the citizenship behavior of SMMSs does not depend on the influence of local business collaborators. This somewhat surprising result can be understandable if we refer to explanations provided by Lee and Yoshihara (1997), who examined the level of business ethics of Korean firms (i.e., research context in this paper). According to them, since the dramatic economic development in Korea, Korean firms have tried

to meet elevated social expectations on ethical criteria, but their behavior is generally still far from socially responsible attitudes. These researchers expand their opinions and state that Korean firms perceive ontological corporate behavior as a necessary change for transparent business, but they do not fulfill the expectations by practicing it in an appropriate manner in the real world. As an example, top management operating a business in the market have a propensity to charge private expenses to the company account. In addition, bribery is quite a common experience in business contracts when decisive decision making is required. A more problematic point is that businessmen consider it a normal practice and others also do the same. The survey results from Choi and Nakano (2008) reveal similar reasoning. According to their survey, although Korean firms have achieved notable progress in implementing systematic measures to establish corporate ethics, undesirable custom (e.g., giving of unreasonable gifts, unfair gratuities and bribes) still exists in their business habits. We assume that while Koreans accomplished remarkably faster economic growth than other parts of the world (Korea attained an average growth rate of 8 per cent per annum from 1958 to 1988, and ranked as the eleventh largest economy in the world (Bennett, 1999)), this final outcome is largely emphasized more than business process. This may imply that in order to obtain rapid economic developments in many emerging markets, business collaborators in these countries are less likely to focus on CSR than those, for example in developed economies. Due to the market characteristics, the negative influence of business collaborators in emerging markets on CSR practices by SMMSs is perhaps a reasonable outcome.

Secondary stakeholders comprising government, media, local community and NGOs are other factors that are anticipated to be positively associated with MNE CSR. When MNEs attempt to penetrate into foreign emerging markets, they perhaps experience more liabilities of foreignness than entry into developed economies in that investments into emerging markets may encompass various risks stemming from many unknown business environments. Meanwhile, we need to note that secondary stakeholders, who are not directly engaged in business transactions, but still influence or affect, or are influenced or affected by the MNEs, are the ones primarily generating the business risks. In this vein, the maintenance of good relationships with secondary stakeholders is a prerequisite for MNEs to be successful in emerging markets, and in addition, CSR practices asked by the former can be a daunting stimulus particularly in the perspective of SMMSs which do not possess strong market power. These discussions indicate that the positive and significant association between secondary stakeholders and CSR practices in Model 2 is logically plausible. However, interestingly, these factors lose their statistical power in Model 3, giving only partial support for H4, H5 and H6.

In order to explore the possible reasons for the results, we ran an additional regression (see Model 4). According to the result yielded by Model 4, (local) government, media and local community play a minimal role in overseeing MNEs' ethical behaviors under the presence of local consumers owning a strong willingness to supervise MNE subsidiaries in emerging markets. The creation of a decent subsidiary image is an important key element that determines its performance abroad, and it is perhaps even more crucial for SMMSs for secure operation in relatively unknown emerging markets. In this situation, we presume that local consumers considerably affecting corporate reputation play a pivotal overseer role in forcing MNE subsidiaries to design strict ethical standards and embark on CSR activities in host countries. That is, a bad reputation triggered by local consumers can be a lethal detonator inducing investment failure, and thus it could be deadly for SMMSs suffering from the liabilities of foreignness in emerging markets. Other researches also show similar opinions. For instance, Strike et al. (2006) suggest that secondary stakeholders, such as government and media tend to focus on large visible firms, which are able to generate strong impacts on their societies, and thus the behaviors of large MNE subsidiaries are often seriously monitored and criticized by them. This commentary indicates that these stakeholders draw relatively macro pictures of local societies, whereas other stakeholders, such as consumers, concerned with more direct relationships with firms, attempt to do the same job in the micro way, which sheds light on the role of consumers in particular motivating the CSR practices of SMMSs. Unlike these factors, our result confirms findings by previous studies (e.g., Doh and Guay, 2006; Guay et al., 2004) and points to NGOs as an important social guard putting strong pressure even on SMMSs in host markets.

Conclusions

In this paper, we have examined determinants potentially influencing CSR practices from a stakeholder perspective. We have focused on SMMSs, as by exploring them, we believe we will be able to understand the fundamental surrounding environments of foreign firms promoting corporate citizenship and further ease and contextualize globalization for firms even when they are SMEs. Factors identified are relational determinants influencing subsidiary operations and motivating their CSR behavior in foreign markets. We may need to explain the essential rationale to draw the research framework. Although the CSR issues are thoroughly dealt with in academic areas, such as Strategic Management and Marketing, their implications for MNE

subsidiaries (particularly for SMMSs) associated with CSR have been largely overlooked in the International Business field.

The primary idea of our argument is that relational elements (i.e., stakeholders) included in our model affect corporate decisions in terms of whether or not subsidiaries will adapt to local CSR practices. In addition, these components may significantly determine corporate behavioral patterns in local markets and subsequently function as stakeholder pressure influencing subsidiaries to act in a socially responsible manner in local societies. In other words, we expect that the extent to which subsidiaries adapt to local CSR practices and their willingness to invest in CSR issues may essentially depend on the levels of demand of the local stakeholders. In the cases where stakeholders have strong power, SMMSs need to avoid significant conflicts with them, so that the latter will improve its' organizational image through ethicality, elevating corporate reputation and possibly enhancing, in turn, organizational performance in target markets. Moreover, we anticipate that it will be particularly important for SMMSs to meet stakeholder demands if they run businesses in emerging economies that have very different institutional business environments with the additional risk of their foreignness.

This paper raises an important agenda for MNEs to obtain organizational success in foreign markets by addressing CSR issues in their subsidiaries. We argue that CSR issues are not isolated from other organizational issues and are closely associated with the process and outcomes of MNE strategy. When we consider previous misconduct committed by major MNEs (According to Mishra and Suar (2010), boycotting of Nike products due to human rights' abuse and unsafe working conditions at suppliers' locations in Asia and the sharp reaction from environmentalists and consumers to the pesticide content in Pepsi and Coca Cola beverages in India as typical examples) and their prolonged troubles in foreign markets, we cannot stress enough how important CSR issues are for business success abroad. We hope that this paper encourages a discussion on the role of CSR in subsidiary operations and how MNEs can achieve strategic advantages through subsidiary CSR activities over other firms in the global marketplace. On the theoretical side, we contribute to stakeholder theory by identifying key contributors promoting CSR behavior and providing a short cut to organizational triumph in the global context. In addition, we also contribute to CSR literature in that we integrate relational aspects and contextualize the CSR phenomenon with MNE subsidiaries.

References

- Amaeshi, K.: 2010, 'Different markets for different folks: Exploring the challenges of mainstreaming responsible investment practices', *Journal of Business Ethics* **92**, 41 - 56.
- Arenas, D., J. M. Lozano and L. Albareda: 2009, The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders, *Journal of Business Ethics* **88**, 175 - 197.
- Arya, B. and G. Zhang: 2009, Institutional reforms and investor reactions to CSR announcements: Evident from an emerging economy, *Journal of Management Studies* **46**(7), 1089 - 1112.
- Azmat, F. and R. Samaratunge: 2009, Responsible entrepreneurship in developing countries: Understanding the realities and complexities, *Journal of Business Ethics* **90**, 437 - 452.
- Bennett, R.: 1999, *International business* (Financial Times Professional Limited, London).
- Boehe, D. M. and L. B. Cruz: 2010, Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance, *Journal of Business Ethics* **91**, 325 - 346.
- Carroll, A. B.: 1991, The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons* **34**(4), 39 - 48.
- Choi, T. H. and C. Nakano: 2008, The evolution of business ethics in Japan and Korea over the last decade, *Human Systems Management* **27**, 183 - 199.
- Detomasi, D. A.: 2008, The political roots of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics* **82**, 807 - 819.
- Doh, J. P. and T. R. Guay: 2006, Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional stakeholder perspective, *Journal of Management Studies* **43**(1): 47 - 73.
- Du, S., C. B. Bhattacharya and S. Sen: 2010, Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication, *International Journal of Management Reviews* **12**(1), 8 - 19.
- Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach* (Pitman, Boston, MA).
- Godos Díez, J. L., R. Fernández Gago and A. Marínez Campillo: 2011, How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility, *Journal of Business Ethics* **98**, 531 - 548.
- Guay, T., J. P. Doh and G. Sinclair: 2004, Non governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications, *Journal of Business Ethics* **52**, 125 - 139.

- Hair, Jr., J. F., R. E. Anderson and R. L. Tatham: 1987, *Multivariate data analysis* (McMillan, New York).
- Hair, J. F. J., B. Babin, A. H. Money and P. Samouel: 2003, *Essentials of business research methods* (Wiley, New York).
- Han, E. K., D. H. Lee and H. Khang: 2008, Influential factors of the social responsibility of newspaper corporations in South Korea, *Journal of Business Ethics* **82**, 667–680.
- Hanke, T. and W. Stark: 2009, Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics* **85**, 507–516.
- Husted, B. W. and D. B. Allen: 2006, Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches, *Journal of International Business Studies* **37**, 838–849.
- Hung, H.: 2011, Directors' roles in corporate social responsibility: A stakeholder perspective, *Journal of Business Ethics* **103**, 385–402.
- Kim, S. W.: 2005, *Utilization and practice of SPSS WIN 10.0* (Kyoyook Kwahak Sa, Seoul).
- Kolk, A. and R. van Tulder: 2010, International business, corporate social responsibility and sustainable development, *International Business Review* **19**, 119–125.
- Korean Small and Medium Business Administration (SMBA): 2010, *Scope of Korean SMEs* (SMBA, Seoul).
- Maignan, I. and D. A. Ralston: 2002, Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self presentations, *Journal of International Business Studies* **33**, 497–514.
- Manakkalathil, J. and E. Rudolf: 1995, Corporate social responsibility in a globalizing market, *Advanced Management Journal* **60**(1): 29–47.
- Lamberti, L. and E. Lettieri: 2009, CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study, *Journal of Business Ethics* **87**, 153–168.
- Lee, C. Y. and H. Yoshihara: 1997, Business ethics of Korean and Japanese managers, *Journal of Business Ethics* **16**, 7–21.
- Li, W. and R. Zhang: 2010, Corporate social responsibility, ownership structure, and political interference: Evidence from China, *Journal of Business Ethics* **96**, 631–645.
- Lindgreen, A., V. Swan and W. J. Johnson: 2009, Corporate social responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations, *Journal of Business Ethics* **85**, 303–323.
- Luo, Y.: 2006, Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective, *Journal of International Business Studies* **37**, 747–766.

- Lynes, J. K. and M. Andrachuk: 2008, Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian airlines, *Journal of International Management* **14**, 377-390.
- Maon, F., A. Lindgreen and V. Swaen: 2009, Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice, *Journal of Business Ethics* **87**, 71-89.
- Mishra, S. and D. Suar: 2010, Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics* **95**, 571-601.
- Mittal, R. K., N. Sinha and A. Singh: 2008, An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility, *Management Decision* **46**(9), 1437-1443.
- Mohr, L. A., D. J. Webb and K. E. Harris: 2001, Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? the Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, *Journal of Consumer Affairs* **35**(1), 45-72.
- O'Riordan, L. and J. Fairbrass: 2008, Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue, *Journal of Business Ethics* **83**, 745-758.
- O'Shaughnessy, K. C., E. Gedajlovic and P. Reinmoeller: 2007, The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms, *Asia Pacific Journal of Management* **24**, 283-303.
- OECD (2012), International trade (MEI): International trade world. [Online]. Available http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI_TRD [accessed 8 February 2012].
- Pallant, J.: 2001, *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (Open University Press, Buckingham).
- Park, B. I.: 2011, Knowledge transfer of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures, *International Business Review* **20**, 75-87.
- Park, B. I. and P. N. Ghauri: 2011, Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms, *Journal of World Business* **46**, 116-125.
- Pater, A. and K. van Lierop: 2006, Sense and sensitivity: The roles of organization and stakeholders in managing corporate social responsibility, *Business Ethics: A European Review* **15**(4), 339-351.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff: 2003, Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* **88**(5), 879-903.

- Polonsky, M. and C. Jevons: 2009, Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity, *International Marketing Review* **26**(3), 327–347.
- Renuka, S. D. and B. A. Ventakeshwara: 2006, A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO certification, *Singapore Management Review* **28**(1), 41–61.
- Robertson, D. C.: 2009, Corporate social responsibility and different stages of economic development: Singapore, Turkey, and Ethiopia, *Journal of Business Ethics* **88**, 617–633.
- Rodriguez, P., D. S. Siegel, A. Hillman and L. Eden: 2006, Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility, *Journal of International Business Studies* **37**, 733–746.
- Russo, A. and F. Perrini: 2010, Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics* **91**, 207–221.
- Tabachnick, B. G. and L. S. Fidell: 1996, *Using multivariate statistics* (Harper Collins, New York).
- Tixier, M.: 2003, Note: Soft vs. hard approach in communicating on corporate social responsibility, *Thunderbird International Business Review* **45**(1), 71–91.
- Torres Baumgarten, G. and V. Yucetepe: 2008, Multinational firms' leadership role in corporate social responsibility in Latin America, *Journal of Business Ethics* **85**, 217–224.
- Udayasankar, K.: 2008, Corporate social responsibility and firm size, *Journal of Business Ethics* **83**, 167–175.
- UNCTAD: 2001, *World investment report: Promoting linkages* (United Nations, Geneva).
- UNCTAD: 2011, *World investment report: Non equity modes of international production and development* (United Nations, Geneva).
- Van Huijstee, M. and P. Glasbergen: 2010, NGOs moving business: An analysis of contrasting strategies, *Business & Society* **49**(4), 591–618.
- Vilanova, M., J. M. Lozano and D. Arenas: 2008, Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness, *Journal of Business Ethics* **87**, 57–69.
- Waddock, S. A. and S. B. Graves: 1997, The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, *Strategic Management Journal* **18**(4), 303–320.
- Waldman, D. A., M. S. de Luque, N. Washburn and R. J. House: 2006, Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries, *Journal of International Business Studies* **37**, 823–837.
- Worthington, I., M. Ram, and T. Jones: 2006, Exploring corporate social responsibility in the U.K. Asian small business community, *Journal of Business Ethics* **67**, 201–217.

Yang, X. and C. Rivers: 2009, Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: a stakeholder and institutional perspective, *Journal of Business Ethics* **86**, 155–169.

Appendix A. Variable measurements

1. Dependent variable (MNE CSR: adopted from Luo, 2006)

Items (ranging from 1 = very strongly disagree to 5 = very strongly agree)	Cronbach's alpha
<p>(1) Our company has established a set of transparent, comprehensive, and stringent codes of conduct aiming at resisting bribery, corruption, and other illicit acts in the host country. (2) Throughout the company, every manager and employee has strictly implemented the above codes of conduct. (3) Our company has established an ethics compliance department or division that specifically handles the improvement, training, and enforcement of the above codes of conduct. (4) Our company always attaches the utmost value to, and takes actual steps in, enhancing corporate image and reputation. (5) Our company always honors our promises regarding product and/or service offerings and is dedicated to adapt to the local consumers' needs. (6) Relying on its honesty and credibility, our company has maintained good and stable relationships with local suppliers, distributors, and other business partners. (7) Each year our company allocates some portion of retained earnings to charitable organizations. (8) Our company always recognizes its social responsibility and participates in helping the needy and the outcasts of society and improving a backward facility of the local community. (9) Each year our company uses some portion of retained earnings to help the local community to consummate the public infrastructure and environmental protection. (10) The resources (e.g., technology, skills, capital, or equipment) we invested in local project(s) are always complementary to the host country's economic development needs. (11) We always invest resources (e.g., technology, skills, capital, or equipment) that the local government needs for social development. (12) The resources (e.g., technology, skills, capital, or equipment) we invested in local project(s) always contribute to industrial development by enhancing technological and managerial knowledge in the local market.</p>	0.819

(Continued)

Appendix A (continued).

2. Independent variables

Variable	Measurement (ranging from 1 = very strongly disagree to 5 = very strongly agree)	Cronbach's alpha
Consumer (Adapted from Tian, Wang and Yang, 2011)	(1) Consumers care about environmental protection in the daily consumption. (2) Consumers pay attention to some social issues involving firm's charitable donations. (3) Consumers tend to buy those products which are produced by firms that are socially responsible rather than goods which are fine and inexpensive.	0.877
Internal managers and employees (Adapted from Munilla and Miles, 2005)	(1) Our managers and employees perceive CSR as an important mechanism potentially contributing to the creation of corporate value. (2) Our managers and employees perceive that CSR enhances competitive advantage, and eventually improves the economic value of the firm. (3) Our managers and employees believe firms need to contribute to local countries, societies and markets. (4) Our managers and employees believe being ethical and socially responsible is the most important thing a firm should do.	0.743
Business collaborators (Created by this study)	(1) Local investors tend to prefer investment into firms which are socially responsible. (2) Local business partners tend to prefer close cooperation with firms which are socially responsible. (3) Local suppliers tend to prefer the maintenance of cooperation with firms which are socially responsible.	0.803
Governments (Adapted from Qu, 2007)	(1) The local government has stricter regulations to protect the consumers. (2) The local government has effective regulations to encourage firms to improve their product and services quality. (3) There are complete laws and regulations to ensure fair competition.	0.778
Media (Created by this study)	(1) Media plays a pivotal role in maintaining and improving public relations between firms and consumers in the local market. (2) Mass media has a strong power in shaping corporate image and reputation in the local market. (3) Compared with other countries, mass media in Korea pays more attention to the societal role of firms in the local market.	0.826
Local community (Created by this study)	(1) Local communities expect companies to contribute to society development by volunteering time and effort to local activities. (2) Local communities expect companies to contribute to society development by getting involved in community event in non-financial ways. (3) Local communities expect companies to contribute to society development by providing jobs and treating their employees well.	0.835
NGOs (Created by this study)	(1) NGOs police and supervise effectively corporate activities in the local market. (2) NGOs have a propensity to attempt to influence the CSR activities of corporate management by using various instruments. (3) NGO community in the local market has a sufficient power to exert pressure on multinational enterprises to change their behavior and corporate strategy on CSR activities.	0.834

Facebook Users and Non-Users in United Arab Emirates: Are They Really Different?

Somkiat Mansumittrchai¹⁾ , Choo Hui Julia Park²⁾, & Candy Lim Chiu³⁾

Abstract

This study examined the use of Facebook in the United Arab Emirates. There were two objectives of this study. The first purpose was to examine the perception toward the use of Facebook among people in U.A.E. Using a qualitative method from interviews to learn why people in U.A.E. used and did not use Facebook. The result suggested thirty five questions, which were used in the questionnaire in quantitative method. The second purpose of the study was to compare the perception toward using Facebook between users and non users. The sample size included mostly three hundred fifty people who mostly work for private and government sectors. Fifty two percent of the sample was identified as Facebook users.

Using factor analysis, the findings indicated five factors, namely usefulness, security, usage, involvement, and openness of information. Usefulness was the most contributing factor influenced the total variance explained. A MANOVA test showed that there were significant differences on the perception towards Facebook between users and non users. ANOVA tests showed that users and non users had a distinct perception toward using Facebook on four factors (usefulness, security, usage and involvement), and it also indicated that users and non users had the same perception toward using Facebook on the openness of information.

This study found that Facebook users in U.A.E. perceived the usefulness of the social network site (SNS), and they also felt more secure of using Facebook compared to non users. Furthermore, the users were more active and more involved of using Facebook than non users. These findings provide useful information to the companies that may use the social network site (SNS) as a platform to communicate with consumers in U.A.E.

Keywords: Facebook users, Facebook non users, U.A.E., social network site (SNS), factor analysis, ANOVA

1) Faculty of International Business, Keimyung University, Daegu, South Korea

2) Faculty of Business Administration, ALHOSN University, Abu Dhabi, United Arab Emirates

3) Corresponding author: Choo Hui Julia Park, Faculty of International Business, Keimyung University, Daegu, South Korea. Tel: +82 53 580 6757.
E mail: juliapark@kmu.ac.kr /juliapark@netsgo.com

1. Introduction

Social network has played an important role for people lives today in the digital world. It has changed the way people communicate worldwide. The number of people around the world using the social network site (SNS) such as Facebook has been increasing dramatically every year. Facebook is one of most frequently used social network site in this century. According to the founder of Facebook Zuckerberg, the site now has 1 billion active users monthly (<http://www.engadget.com/2012/10/04/zuckerberg>). The number of Facebook users in U.A.E. in February 2012 was approximately 2 millions, which was accounted for 40% of the population (see <http://www.ameinfo.com/290591.html>).

Benefits are the reasons that motivate people to use social networks. Usage of social network was a form of benefit and found in many studies (Barkhuus and Tashiro, 2010; Cheung, Chui, Lee, 2011). Making friends, connecting to people, communicate with friends, and sharing photos and videos were very common benefits that motivated people to use social network (Donath & Boyd, 2004; Lenhart & Madden, 2007; Sheldon, 2008).

Demographic and socioeconomic are also the factors that affect the use of social network. Demographic such as a gender affected the SNS adoption (Bimber, 2000; Jackson, Ervin, Gardner, & Schmitt, 2001; Ono & Zavodny, 2003; Hargittai & Shafer, 2006; DiMaggio, Hargittai, Celeste, & Shafer, 2004; Livingstone & Helsper, 2007; Mossberger, Tolbert, & Stansbury, 2003; Van Dijk, 2005). Age and socioeconomic status were found significant factors as well ((Lin, Chiu, & Lim, 2011; Howard, Rainie, & Jones, 2001; Madden & Rainie, 2003; Livingstone & Helsper, 2007). However, using gender and age as variables, Hargittai (2008) found that gender, not age, affected the aggregate SNS usage. Mansumittrchai, Park and Chiu (2012) investigated the effects of gender and age on the SNS adoption, and they found that Korean males and females were different when they adopted SNS. Their study also indicated that age was also a factor that affected the attributes of SNS adoption. Studying a diverse group of young adults, Hargittai (2008) examined the relationship between a demographic and the use of SNS, the study found that there was an association between the use of SNS and a person's gender, race, ethnicity, and parental educational background. However, there was no significant difference between social network users and non users in terms of their education level and innovativeness of the respondents (Lin, Chiu, & Lim, 2011).

The motives and uses of SNS were examined by many previous studies. Social networks serve a number of functions in offline life such as providing social and emotional support (Joinson, 2008). In addition, online social networking sites also provide a number of other

purposes such as social searching and social browsing (Donath & Boyd, 2004). One study found that innovation characteristics (relative advantage, compatibility, and complexity) and perceived popularity differed significantly among adopter categories (Lin, Chiu, & Lim, 2011). Their study showed that the adoption of SNSs was positively related to perceiving relative advantage, compatibility, and complexity.

Other issues concerned about the SNS use were social factors. These factors included the gains and harms from the use of SNS (Stafford, 2006), the role in identity structure (Boyd, 2008), and the privacy concerns (Gross & Acquisti, 2005; Hodge, 2006). Using a social network may harm the relationship between friends and family. Safety and reliability of the site were also important issues that people were concerned when using SNS. Many studies showed that people were reluctant to use SNS because of the trust and privacy concern.

2. Purpose of the Study

There has been little known about the perception toward the use of Facebook among the Emirates in U.A.E. This study was among the first investigating the use of Facebook in the United Arab Emirates. There were two objectives for this study. The first objective was to examine the perception toward the use of social network site (SNS) particular on Facebook for this study. The second objective was to examine whether there were differences on the use of Facebook between users and non users. Did they perceive the use of Facebook the same way? Were they really different?

3. Hypothesis

Previous studies examined the use of Facebook for both users and non users. Using students in Saudi Arabia as the sample, Aljasir, Woodcock, and Harrison (2012) investigated why people did not use Facebook. They found that people did not use Facebook because they had alternative options such as Twitter, Whatsapp, and MSN, as the means for communication. Other reasons for not using Facebook were the lack of interest, a lack of time, a lack of knowledge of computer use, and a lack of knowledge of the use of Facebook. On the other hands, many previous studies found that the motives of using a social network such as

Facebook were keeping in touch with friends and family, making new friends, sharing photos and videos.

Whether users and non users in U.A.E. would differ in their perception through the use of Facebook was a focus of this study. Thus, this research examined the perception toward the use of Facebook for both users and non users. Hypotheses for the study were as followings.

H1: Users and non users differed on the basis of their perception toward using Facebook on usefulness (H1a), security (H1b), usage (H1c), involvement (H1d), and openness of information (H1e).

4. Research Methodology

4.1 Research Design

Both qualitative and quantitative methods were used for this study. Qualitative method provided the insight information how people perceived the uses toward the Facebook. The results from the interviews then were later used for the next stage in quantitative method.

Stage 1: Qualitative Research Method

The purpose of the interviews was to explore the perception of the use of Facebook among Emirate people and also to identify possible latent variables that were applicable for U.A.E. environment. Second, the benefit from the interviews was to help to capture the motives about why people used and did not use the Facebook. In general, the major issues about the motives of using Facebook were usefulness, and reliability or trust, usage. People perceived the usefulness and usage of using Facebook as the most important benefits compared to others. The most common benefits for the usefulness were to connect friends and relatives, to interact with the society and community, and to keep in touch with friends. They also perceived that there has been an increasing in a trend of using Facebook. In addition, the usage of using Facebook included loading photos, sharing photos, and downloading photos and videos. These findings were applied to both users and non users. However, non users were more concerned about the security, reliability, and trust of using this social network site. Non users were reluctant to share their photos and videos to others, and they tended to limit these activities only with their friends, family and relatives. Whether the perceptions or motive of using Facebook between users and non users in U.A.E. were the same was an interesting issue in reseaaach,

which could benefit for both academics and practitioners.

Stage 2: Quantitative Research Method

From the qualitative method, almost two hundred reasons of using Facebook and not using Facebook the participants provided during the interviews. These results were thoroughly examined to identify the most frequent common use and not use about Facebook. The redundancy of the reasons was also removed. A non probability method was used, thus the survey was conducted on the convenience of the sample. The final thirty five questions were identified and used for the quantitative method in the next step. About four hundred questionnaires were sent to target participants who were working people in various offices. Most of the participants were local people who mostly worked in both private and public sectors. The returned questionnaires were about three hundred, which accounted for 87.50 per cent.

4.2 Scale Measurement

Likert scale was used in the perception toward using Facebook for thirty five questions from the qualitative method. The scale ranged from 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree). Demographic questions and Internet uses were asked at the first section of the survey. To identify whether the respondents were either users or non users, one question at the end of the survey asked whether they were currently using Facebook. Coding between 0 (non users) and 1 (users) was used to distinguish users and non users. Cronback's alpha for testing reliability and consistency of the measurements was .94 for all thirty five questions, suggesting that the measurements for the survey were reliable. The Hotelling's T square showed significance with calculated F 15.844 at .01 level. The Barlett's Test of Sphericity was significant at .01 level, indicating that there was nonzero correlations. To measure the sampling adequacy (MSA), Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy was significant with an MSA value of .933. Thus, the measurements met the requirement for the factor analysis.

5. Respondents' Demographic

Most of the respondents were working people in Abu Dhabi city. The survey was collected from both offices and a university. From the survey, one hundred eighty three were identified as Facebook users, which accounted for 52.3 per cent. There were 171 males (48.9%) and 178 females (50.9%). The majority of the respondents were between 26-35 years old (n=242, 69%). Sixty percent of the participants were studying a bachelor degree, accounted for 60 per cent. Forty-three percent of the participants were considered a middle income class in U.A.E, and thirteen percent of them were high income people. Almost ninety percent of the respondents had computer and the Internet at home and office, and fifty-six per cent accessed the Internet from both office and home. About the internet use, sixty-five percent of them used the Internet more than seven years, and thirty-three per cent of them used the internet between 1-5 hours per day. Among non users, only six percent of them were interested to use Facebook in the future, and fourteen percent of them were not interested at all. Table 2 summarized the demographic data of the respondents.

Table 2: Profile of respondents and their uses of social network

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cummulative Percent
Gender				
Male	171	48.9	48.9	48.9
Female	178	50.9	50.9	99.7
Missing	1	.3	.3	100.0
Total	350	100.0		
Age				
20-25	14	4.0	4.0	4.0
26-30	128	36.6	36.6	40.6
31-35	114	32.6	32.6	73.1
36-40	49	14.0	14.0	87.1
Above 40	25	7.1	7.1	94.3
Missing	20	5.7	5.7	100.0
Total	350	100.0		
Education				
High school	101	28.9	28.9	28.9
College degree	210	60.0	60.0	88.9
Master degree	37	10.6	10.6	99.4
Doctoral degree	2	.6	.6	100
Total	350	100.0		

Income per month (in Durham)				
Below 10,000	86	24.6	24.6	24.6
10,000-20,000	66	18.9	18.9	43.4
20,001-30,000	85	24.3	24.3	67.7
30,001-40,000	67	19.1	19.1	86.9
40,001-50,000	25	7.1	7.1	94.0
More than 60,000	21	6.0	6.0	100.0
Total	350	100.0		
Number of months for using the Internet				
Less than 6 months	6	1.7	1.7	1.7
6-12 months	22	6.3	6.3	8.0
1-3 years	22	6.3	6.3	14.3
4-6 years	70	20.0	20.0	34.3
7 years or more	229	65.4	65.4	99.7
Missing	1	.3	.3	100.0
Total	350	100.0		
Internet access				
Home	79	22.6	22.6	22.6
Office	34	9.7	9.7	32.3
Both	196	56.0	56.0	88.3
Other	41	11.7	11.7	100.0
Total	350	100.0		
10. Use Facebook Recently				
Yes	183	52.3	52.3	52.3
No	167	47.7	47.7	100.0
Total	350	100.0		
11. Interested in using Facebook? (for Non-users)				
Not at all interested	51	14.6	14.6	14.6
Not interested	39	11.1	11.1	25.7
Undecided	48	13.7	13.7	39.4
Interested	23	6.6	6.6	46.0
Very interested	6	1.7	1.7	47.7
Missing	183	52.0	52.0	100.0
Total	350	100.0		

6. Results

6.1 Factor Analysis

Factor analysis with varimax rotation was performed to identify possible factors. Following Hair's (1998) suggestion, the cut off point for factor loading (.60) was used to determine the items for each factor. The results from factor analysis indicated six factors, which the eigen value for each factor was greater than 1. The corrected items to total correlation for each item in all six factors were examined. Two items in factor six were found below .30 for the item total correlation. Thus, factor six was dropped out from the factor. Only five factors then were used for the next step. The total variance explained by all five factors was 56.812 per cent. The first factor explained 36.41 per cent of total variance, and the second factor contributed 5.31 per cent of the total variance.

The names of the factors were labeled after considering the items for each factor. Five factors were named as usefulness, security, usage, involvement, openness of information. The first factor, usefulness, consisted of eleven items with eigen value 12.74, which accounted for 36.412 per cent of total variance. The second factor, security, was loaded with three items with eigenvalue 1.862 (5.31 percent of variance). The third factor, usage, contained three items with eigenvalue 1.839 (5.25). The fourth factor namely involvement included two items with the eigen value 1.724 (4.92 per cent of variance). The last factor, openness of information, consisted of two items with the eigen value 1.716 (4.9 per cent of variance). Table 3 summarized all the results from the factor analysis.

Table 3: Factors underlying adoption characteristics of Facebook

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Factor 1: Usefulness									
I have time to use Facebook.	.63								
Using Facebook is entertaining.	.70								
I know how to use Facebook.	.68								
Facebook is user friendly (more convenient) than other form of social network.	.72								
Facebook is user friendly (more convenient) than other form of communication/media.	.61								
It's a way to keep in touch with old friends.	.67								
Facebook is a form of interaction with the	.61								

society, community and events.					
Facebook lets you connect with you family, friends and relatives.	.77				
Facebook is useful.	.65				
There's benefit using Facebook.	.69				
It's a trend to use Facebook.	.64				
Factor 2: Security					
Information shared in Facebook is reliable.	.60				
There's privacy in Facebook.	.75				
Using Facebook is safe and secured.	.80				
Factor 3: Usage					
I like sharing photos.	.84				
I like sharing videos.	.83				
I like downloading photos and videos.	.71				
Factor 4: Involvement					
I will use Facebook if my friends are using it.	.69				
I will use Facebook if my family and relatives are using Facebook.	.74				
Factor 5: Openness of Information					
I prefer to keep my personal information only with my friends.	.69				
I prefer to keep my personal information only with my relatives.	.69				
Eigen values	12.74	1.86	1.83	1.72	1.71
% variance	36.41	5.31	5.25	4.92	4.90
Communulative variance	36.41	41.73	46.98	51.91	56.81
Cronbach Alphas	.937	.938	.937	.939	.940

6.2 MANOVA Result

MANOVA was performed to examine whether users and non users had different perceptions toward all the factors (usefulness, security, usage, involvement, openness of information, acceptability). The overall result showed statistical significances for all the tests, Pillai's Trace, Wilk's Lambda, Hotelling's Trace, and Roy's Largest Root, at $p < .01$. The result suggested that users and non users differed on their perceptions toward the six factors. Table 4 summarized the means and standard deviation for each factor and its items.

Table 4: Means and standard deviation for each factor with the items.

Factors	Mean	S.D.
Factor 1: Usefulness (Cronbach Alpha = .927)	3.28	.81
I have time to use Facebook.	2.85	1.18
Using Facebook is entertaining.	3.34	1.06
I know how to use Facebook.	3.52	1.15
Facebook is user friendly (more convenient than other form of social network)	3.23	1.07
Facebook is user friendly (more convenient than other forms of communication/media)	3.05	1.02
It's a way to keep in touch with old friends.	3.58	1.09
Facebook is a form of interaction with the society, community and events.	3.45	.97
Facebook lets you connect with you family, friends and relatives.	3.40	1.13
Facebook is useful.	3.26	1.03
There's benefit using Facebook.	3.29	.94
It's a trend to use Facebook.	3.23	.98
Factor 2: Security (Cronbach Alpha = .78)	2.65	.93
Information shared in Facebook is reliable.	2.78	1.03
There's privacy in Facebook.	2.65	1.19
Using Facebook is safe and secured.	2.54	1.13
Factor 3: Usage (Cronbach Alpha = .88)	2.80	1.04
I like sharing photos.	2.83	1.16

I like sharing videos.	2.79	1.17
I like downloading photos and videos in Facebook.	2.81	1.14
Factor 4: Involvement (Cronbach Alpha = .81)	2.92	.99
I will use Facebook if my friends are using it.	2.89	1.06
I will use Facebook if my family and relatives are using Facebook.	2.97	1.09
Factor 5: Openness of Information (Cronbach Alpha = .731)	3.66	1.03
I prefer to keep my personal information only with my friends.	3.75	1.20
I prefer to keep my personal information only with my relatives.	3.57	1.12

Note: 5 indicates strongly agree and 1 indicates strongly disagree on the likert scale.

6.3 ANOVA Result and Hypothesis Testing

The comparisons between users and non users were examined across five factors (usefulness, security, usage, involvement, openness of information) using the analysis of variance (ANOVA). For the first hypotheses, the ANOVA results show that there were significant differences among the perceptions toward using Facebook between users and non users on four factors: usefulness ($F=111.873$, $p<.01$), security ($F=16.549$, $p<.01$), usage ($F=41.628$, $p<.01$), involvement ($F=34.245$, $p<.01$). The result also showed that there was no significant difference in the perception toward using Facebook on the factor of openness of information ($F=.039$, $p = .843$).

For the differences, the users had higher mean scores than non users had on all four factors. Users perceived more usefulness of using Facebook, security, usage and involvement. These results suggested that users use the social network site for their benefits such as connecting with people, relatives, friends and family. Users were also more active in using the site for sharing photos and videos and downloadings, suggesting that they felt more secure of using Facebook. On the other hands, non users perceived that using Facebook was not useful and less secure. In relative terms, non users felt unsecured of using the site, and they were less involvement compared to the users. The result showed that users and non users perceived the same on the openness of information. Both users and non users agreed that they preferred

to keep their information only with their friends and relatives.

Thus, the statistical analysis supported the hypotheses H1a, H1b, H1c, H1d, but not H1e. Table 6 showed the results of ANOVA, and table 7 compared the means of all the factors between users and non users. Table 8 summarized all hypotheses test.

Table 6: ANOVA results on users and non-users on all factors

Factors	Groups	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig
Usefulness	Between Groups	55.855	1	55.855 .499	111.873	.000***
	Within Groups	173.746	348			
	Total	229.601	349			
Security	Between Groups	13.848	1	13.848 .837	16.549	.000***
	Within Groups	291.201	348			
	Total	305.049	349			
Usage	Between Groups	40.603	1	40.603 .975	41.628	.000***
	Within Groups	338.456	347			
	Total	379.059	348			
Involvement	Between Groups	30.796	1	30.796 .899	34.245	.000***
	Within Groups	312.948	348			
	Total	343.744	349			
Openness of information	Between Groups	.042	1	.042 1.073	.039	.843
	Within Groups	373.430	348			
	Total	373.472	349			

Note: ***significant at $p < .01$

Table 7: A comparison of factors between users and non-users

Factors	Both		Users		Non-users	
	Mean	Std	Mean	Std	Mean	Std
Usefulness	3.27	.81	3.66	.706	2.87	.704
Security	2.64	.93	2.84	.962	2.44	.861
Usage	2.79	1.04	3.13	1.034	2.45	.932
Involvement	2.91	.99	3.20	.920	2.62	.977
Openness of information	3.66	1.03	3.67	.959	3.64	1.11

Note: 5 indicates strongly agree and 1 indicates strongly disagree on the likert scale.

Table 8: Summary of hypothesis testing

Hypothesis	Result
Hypothesis	
H1a. User and non-users differed on the basis of their opinion toward using Facebook on usefulness.	Supported
H1b. User and non-users differed on the basis of their opinion toward using Facebook on security.	Supported
H1c. User and non-users differed on the basis of their opinion toward using Facebook on usage.	Supported
H1d. User and non-users differed on the basis of their opinion toward using Facebook on involvement.	Supported
H1e. User and non-users differed on the basis of their opinion toward using Facebook on openness of information.	Not supported

7. Discussion

This study found five factors, usefulness, security, usage, involvement, and openness of information, for the perception of using Facebook among the Emirate people. The usefulness was found the most contributed factor that explained the perception toward using Facebook followed by the security factor. Comparing users and non users on the factors, the result showed that users and non users were different on the perception toward of using Facebook on usefulness, security, usage, and involvement, but not on openness of information. Users had all higher mean scores on all four factors, usefulness, security, usage, and involvement, than non users had. Only the factor openness of information was found no significant difference between users and non users.

Usefulness was the first factor identified from this study, and it explained 36.31 percent why the Emirates used the Facebook. From this study, users considered Facebook as the way to connect and communicate friends, family, and their relatives. They found that Facebook was entertaining, convenient, and friendly to use, and they perceived the benefits of using this social network site. One of the interesting findings was that users believed that using Facebook was a trend. On the other hands, this research found that non users perceived of using Facebook in a different way. Non users perceived less useful of using Facebook than users did. Facebook has been successful so far in the social network; however, the company may need to add more benefits, such as more features or functions, to its members to differentiate itself from other social network sites. Creating more value of using the site is a must for Facebook.

The second factor found in this study was the security, which accounted for 5.31 per cent of the variance. Among five factors, the security factor had the lowest mean score, which suggested that using Facebook was somehow a risk. Although users found using Facebook provided many benefits, but they perceived that sharing information in the Facebook was not quite reliable and there was no privacy in the site. Users felt no secure of using this social network site. Among non users, this study found that they perceived that using Facebook was less secure and safer than users, which made their perceptions toward of using the site difference. Facebook may need to build the confidence about the safety and ensure that the site is reliable for its users. Privacy and security must be one of the priority tasks that Facebook has to consider.

Usage was one of the important reasons why people used the social network site found in many previous studies. This study found the usage the third important factor. This study found that users and non users perceived the usage of using Facebook differently. Users believed that Facebook provided them many benefits such as sharing and downloading photos and

videos, while non users did not perceive in the same way.

Users were more involved of using Facebook than non users were. This study found that users would get more involved in using the site if their friends or relatives also used it; however, the study showed that non users disagreed for these reasons.

Previous studies found that privacy was an important reason in SNS adoption (e.g. Gross & Acquisti, 2005; Hodge, 2006). Users may or may not share their information on the site with other people. Open the information to other people on site may do harm more than good (Hempel, 2005; Magid, 2006; Stafford, 2006). The finding of this study was consistent with previous studies. Users preferred to keep their information only for their friends and relatives. This study found that both users and non users agreed on the issue of openness of information, which they both had high mean scores on the likert scale.

8. Limitation and Future Research

The first limitation of this study was that the survey was done on a non random sampling, so the results had a limitation on the generalization about the U.A.E. population. Conducting future research using diverse groups or random sampling method may be needed. The second limitation was that the study did not examine the effects of demographic characteristics, which may play an important role in explaining why people use or do not use social network. Many previous studies found that demographic factors such as gender or age significantly affected the use of Facebook.

This study found that users and non users had the same perception of openness of information. They both agreed that opening the information to other people may not be appropriate and worthy. The future study may need to examine the level of the openness of information that may be acceptable for users.

Forty per cent of the sample in this study was identified as non users. The motives of not using Facebook among these people have not been thoroughly examined by this study. The future research focusing on only non users why they were less involved in using the social network is an interesting research. Dept interviews will be needed to explore their perceptions toward social network.

Lastly, U.A.E. is one of the countries in Middle East, and it is also a member of GDC countries. Whether people from other GDC countries such as Saudi Arabia or Qatar will have the same perception toward the use of social network such as Facebook will be an interesting for research. The findings will be useful for an implication in marketing and management areas focusing on GDC countries.

References

- Barkhuus, L. and Tashiro, J. (2010). Student socialization in the age of Facebook. *Organizations and Communities* (pp. 133–142), Atlanta, G.A.
- Bimber, B. (2000). The gender gap on the internet. *Social Science Quarterly*, 81(3), 868–876.
- Boyd, D. (2008). Why youth (heart) social network sites, the role of networked publics in teenage social life. In D. Buckingham (Ed), *Youth, Identity, and Digital Media* (pp. 119–144). Cambridge, MA, MIT Press.
- Cheung, C., Chiu, P. and Lee, M. (2011). Online social networks: Why do students use Facebook?. *Computers in Human Behavior*, Vol. 27, (pp. 1337–1343).
- DiMaggio, P., Hargittai, E., Celeste, C., & Shafer, S. (2004). Digital equality: From unequal access to differentiated use. In K. Neckerman (Eds.), *Social Inequality*, (pp. 355–400). New York: Russell Sage Foundation.
- Donath, J. & Boyd, D. (2004). Public displays of connection. *BT Technology Journal*, 2(4), 71–82.
- Gross, R. & Acquisti, A. (2005). Information revelation and privacy in online social networks (The Facebook Case). Proceedings of ACM Workshop on Privacy in the Electronic Society. Alexandria, VA: Association for Computing Machinery, 71–80.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hargittai, E. & Shafer, S. (2006). Differences in actual and perceived online skills: The role of gender. *Social Science Quarterly*, 87(2), 432–448.
- Hargittai, E. (2008). Whose space? Differences among users and non users of social network sites. *Journal of Computer Mediated Communication*, 13(1), 276–297.
- Hempel, J. (2005, December 12). Protecting your kids from cyber predators. *Business Week*
- Hodge, M. J. (2006). The fourth amendment and privacy issues on the “New” internet Facebook.com and MySpace.com. *Southern Illinois University Law Journal*, 31, 95–123.
- Howard, P.N., Rainie, L. & Jones, S. (2001). Days and nights on the Internet: The impact of a diffusing technology. *American Behavioral Scientist*, 45(3), 383–404.
- Jackson, L.A., Ervin, K.S., Gardner, P.D., & Schmitt, N. (2001). Gender and the internet: Women communicating and men searching. *Sex Roles*, 44 (5/6), 363–379.
- Joinson, A. N. (2008). *Looking at, looking up, or keeping up with people? Motives and uses of Facebook* Proceeding paper at Online Social Networks, Florence, Italy.
- Lenhart, A. & Madden, M. (2007). *Social networking websites and teens: An overview*. Pew Internet and American Life Project Report. Retrieved from [//www.pewinternet.org/PDF](http://www.pewinternet.org/PDF)

/r/198/report_display.asp

- Lin, Trisha T.C., Chiu, Vicki C.H., & Lim W. (2011). Factors affecting the adoption of social network sites: Examining four adopter categories of Singapore's working adults. *Asian Journal of Communication*, 21(3), 221-242.
- Livingstone, S. & Helsper, E. (2007). Gradations in digital inclusion: Children, young people, and the digital divide. *New Media and Society*, 9, 671-696.
- Madden, M. & Raine, L. (2003). *American Online Pursuits*. Pew Internet and American Life Project Report. Retrieved from http://www.pewinternet.org/PDF/r/182/report_display.asp?r=106
- Magid, L. (2006). *Protect Kids on MySpace*. CBS News. Retrieved from <http://www.cbsnews.com/stories/2006/02/03/scitech/panswer/main1277909.shtml>
- Mansumittrchai, S., Park, C. and Chiu C. (2012). Factors underlying the adoption of social network: A study of Facebook users in South Korea. *International Journal of Business and Management*, 7(24), Upcoming December 2012.
- Mossberger, K., Tolbert, C. J., & Stansbury, M. (2003). *Virtual inequality: Beyond the digital divide*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Ono, H. & Zavodny, M. (2003). Gender and the internet. *Social Science Quarterly*, 84(1), 111-121.
- Sheldon, P. (2008). Student favorite: Facebook and motives for its use. *Southwestern Mass Communication Journal*, 23(2), 39-53.
- Stafford, R. (2006). Why prents mst mnd MySpace. Retrieved from <http://www.msnbc.msn.com/id/11064451/>
- Van Dijk, J.A.G.M. (2005). *The deepening divide*. London: Sage Publications.

논문발표 Session 2

Session 2-A: 국제경영- 해외직접투자 (새천년관 104호)

좌장: 조대우(충남대)

■ 1. 조직간 경쟁이 해외직접투자의 입지선정에 미치는 영향에 대한 연구

-한국기업의 중국시장 진출을 대상으로-

- 발표자: 감덕식(LG경제연구원)
- 토론자: 한병섭(전남대)

■ 2. Foreign Direct Investment in State Owned Enterprises

- 발표자: 설원식(숙명여대), 주규희(KOTRA), 심형석(The City University of New York)
- 토론자: 윤동진(우석대)

■ 3. When and How does Innovation Strategy Promote Firm Performance in a Transition Economy? A Non-Linear Analysis

- 발표자: 최석봉(울산대), Christopher Williams(The University of Western Ontario)
- 토론자: 현재훈(한국외대)

조직간 경쟁이 해외직접투자의 입지선정에 미치는 영향에 대한 연구 - 한국기업의 중국시장 진출을 대상으로 -

감덕식 책임연구원
LG경제연구원
dskam@naver.com

ABSTRACT

해외직접투자에 있어 입지의 선정(where to go?)는 FDI이론에 있어 핵심적인 영역 중 하나로 간주되고 있다. 입지와 관련된 기존의 많은 FDI연구는 경제적 관점에서 연구가 진행된 결과 암묵적으로 기업을 생산함수로 취급하는 경향이 있어 왔다. 그러나 자원의존이론이나 조직군 생태학과 같은 조직이론에서 조직은 치열한 경쟁에 노출되어 있는 것이 일반적이며 나아가 효율이나 성장보다는 생존을 추구할 수 있는 존재로 묘사되고 있다. 본 연구에서는 기업을 자원의존, 조직군 생태학, 신제도주의 관점에서 다국적 기업의 입지선정을 바라 볼 때, 조직은 안정적 생존을 위해 입지선정에 있어 경쟁사가 있는 지역을 기피하고 현지시장에서의 경험이 축적될수록 이러한 경향은 더욱 강화될 것이라는 가설을 제시하였다.

이를 검증해 보기 위해 1992년에서 2004년간 중국에 진입한 한국 기업의 1,952건을 대상으로 조건부 로짓모델(alternative specific conditional logit model)을 통해 실증분석을 실시하였다. 분석결과 한국기업들은 초기에는 동종산업의 한국기업들이 진출하는 지역에 진출한 이후 점차 동종산업의 한국기업들이 있는 지역을 회피하는 것으로 나타났다. 이 과정에서 일본기업들이나 일반적인 한국기업들의 입지전략은 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 한편 현지시장에서의 경험의 조절효과는 부분적으로 관찰되었으나 기업 변수를 통제할 경우 효과가 사라지고 연구모형의 전체적인 설명력이 높지 않아 기각되었다. 이는 연구자료 및 분석방법의 한계에서 기인하는 것으로 추정된다.

KEY WORD

해외직접투자; 입지선정; 자원의존이론; 조직군 생태학; 신제도주의이론; 중국

1. Introduction

1.1. 연구의 배경

다국적 기업들의 해외직접투자 입지선정에 대해서는 이미 많은 연구가 진행된 바 있다. 해외직접투자의 입지에 대한 초기 연구는 지역간 제품시장 및 생산요소 시장의 편재에 따른 기본적인 차이에 입각하여 기업들이 우수한 입지를 찾아 진입해 간다는 관점의 연구가 많았다. 이러한 연구는 더닝에 의해 FDI의 중요한 결정요인으로 통합되면서 해외직접투자에 있어 입지의 중요성은 널리 알려지게 되었다. 이후 해외직접투자에 있어 입지에 대한 연구가 활발히 진행되었는데 특정 지역에 우수한 생산요소, 인프라, 기업 등이 집적되면서 발생하는 유무형의 네트워크 외부성(network externality)에 대한 연구가 또한 활발히 진행되었다. 하지만 이상의 연구들은 모두 지역 자체의 특징이 기업을 끌어 들인다는 측면에서 사실상 유사한 관점이라고 볼 수 있다. 한편 기업이 보유한 내부자원 관점에서 다국적 기업의 입지선정을 설명할 수 있다는 논의가 진행되기도 하였다. 이는 주로 자원기반 관점과 관계적 자산을 중요한 자원을 파악하는 네트워크 관점의 연구에서 등장하였는데, 기존에 진출한 기업이 보유한 물리적, 관계적 자산의 공유라는 관점에서 공동입지(colocation)를 통해 시너지를 창출할 수 있다는 것이다. 이후 기업이 보유한 자원의 속성 중 지식의 중요성과 지식의 암묵적이며 Sticky한 속성이 밝혀지면서 네트워크 외부성이 입지 선정에 있어 더욱 중요한 것으로 받아 들여지게 되었다.

그러나 이상의 관점들은 기업이 특정 재화나 서비스를 생산하는 가장 효율적으로 해야 하는 생산함수라는 경제적 관점으로 취함으로써 현상을 설명함에 있어 기본적인 한계가 존재한다고 할 수 있다. 기업들은 상호간 치열하게 경쟁하기도 하며 나아가 효율보다는 생존이나 정당성 확보를 추구하는 존재라는 것이 자원의존이론이나 조직군 생태학과 같은 조직이론에서 이미 밝혀진 바 있다. 본 연구에서는 다국적 기업의 입지선택에 대한 기존 연구에서 상대적으로 소홀히 다뤄진 조직의 개방적, 자연적 관점이라는 ‘렌즈’를 통해 다국적 기업의 해외직접투자 입지선정을 조망할 경우 다국적 기업의 입지선택에 대한 이해를 넓힐 수 있다고 기대한다.

1.2. 연구의 목적 및 핵심 질문

본 연구에서는 기업간 경쟁과 현지시장에서의 경험이 해외입지선정에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴 보고자 한다.

“조직간 경쟁이 현지시장의 입지선택에 어떠한 영향을 미칠 것인가?”

“현지경험은 조직간 경쟁과 입지선택간 관계에 있어 어떠한 영향을 미칠 것인가?”

2. Theory Review& Hypothesis Building

2.1. Theory Review

2.1.1. Resource Dependency Theory

해외직접투자의 비가역성을 감안할 때, 특정 지역에 진입함으로써 얻을 수 있는 효익과 더불어 잠재 리스크를 충분히 반영하는 것이 보다 효과적인 진입전략이 될 것이다. 해외직접투자는 다른 의사결정과 달리 중장기 관점의 의사결정이라는 특성을 가지고 있다. 동시에 현지에 대한 투자는 본국에서의 투자 대비 높은 불확실성에 처하게 되며 물리적인 투자가 이루어지기 때문에 중요한 의사결정이 되게 된다. 이러한 관점에서 볼 때, 현지에 얼마나 좋은 자원이 있는 것인가와 더불어 자원을 과연 안정적으로 확보할 수 있는 것인가는 대단히 중요한 문제로 대두된다. 이러한 측면에서 다국적 기업의 현지 입지선정에 있어 자원의존관점(Resource Dependency Theory)을 입지선정에 적용시켜 볼 여지가 있다.

자원의존이론에서는 조직의 목표를 '높은 성과의 창출'이 아닌 '생존'이라고 보고 있다.(Pfeffer & Salancik, 1978) 조직의 핵심 목표인 생존의 핵심적인 요건은 '생존에 필요 불가결한 필수적 자원들(Critical Resource)을 안정적으로 습득하고 유지할 수 있는 능력'에 달려 있다. 조직은 생존에 필요한 자원을 조직 내부에 충분히 보유하고 있지 못하기 때문에 조직 외부, 즉 환경에 의존하게 되고 그 결과 조직과 외부는 자원관점에서 볼 때 상호의존관계에 놓이게 된다. 그러므로 자원을 안정적으로 확보하기 위해 조직은 자원의존(Resource Dependency)관계로부터 철수, 대체수단을 확보, 담합을 통한 대처, 사회적 규범이나 지위를 통해 자원확보의 리스크를 줄이려는 시도를 하게 된다.(Emerson, 1962)

한편 신제도주의 이론에 의할 경우 조직은 높은 불확실성에 노출될 경우 모방적 동형화의 압력에 쉽게 노출된다. 기업들의 해외진출은 불확실성이 극단적으로 높아지는 경우로 볼 수 있는데, 해외에서 현지로 진입한 조직간에는 동형화가 빠르게 진행될 것으로 예상할 수 있다. 기존 연구에서 국가가 동일한 기업들은 조직필드(Organizational Field)가 더욱 유사해 전략(Haveman, H. 1983. DiMaggio & Powell. 1983; Guillen, 2003), 구성원 가치 제안(Employ Value Proposition)에 있어 동형화 현상이 발생할 가능성이 높다는 주장이 이미 제기된 바 있다. 이러한 맥락에서 볼 때, 동종 산업의 경쟁사, 특히 같은 국가간 경쟁사는 핵심 자원의 확보에 있어 상대적으로 높은 경쟁 관계에 놓일 수 있으며 시장 수요 뿐 아니라 현지 조직의 필수적 자원인 인력, 공급업체, 현지유통, 현지정부로부터의 직/간접적 지원과 같은 자원 확보에 있어 국내 시장 보다 오히려 치열한 경쟁 관계에 놓일 수도 있음을 예상할 수 있다.

자원의 공급과 확보라는 관점에서 자원의존관점과 클러스터론은 기본적으로 상반된 관점을 취하고 있다. 산업 클러스터론에서는 자원을 소비하는 조직이 많을수록 자원의 공급이 원활해져 조직의 성장이 가속화된다고(Porter, 1998) 보는 반면 자원의존관점에서는 자원의 공급은 제한적일 수밖에 없다고 가정한다. 이러한 현상이 입지선택에 미치는 영향에 대해서는 자원의 종류를 구분해 보는 방안¹⁾ 등으로 합의를 모색해 볼 부분이 있으나 보다 자원의존관점과 클러스터론에서 바라 보는 조직의 목표가 근본적으로 서로 상이하다는 점에 보다 주목할 필요가 있다. 클러스터론에서는 치열한 경쟁에 놓일수록 기업들은 혁신하게 된다고 주장하나 이것은 자원의존관점에서 가장 중요하게 여기는 '조직의 생존'을 담보로 하는 위험한 행위로 간주할 수 있다.

2.1.2. Population Ecology

환경의 중요성을 강조하는 측면에서 조직군 생태이론(Population Ecology)과 자원의존이론은 유사하다고 할 수 있다. 하지만 조직군 생태이론은 보다 동태적인 측면, 그리고 환경에 의한 선택, 거시적인 측면을 보다 중요시 한다는 점에서 자원의존이론과 차이를 보인다. 조직군 생태이론은 환경이 가지고 있는 자원에는 기본적인 한계가 있으며 이에 따라 해당 산업에 참여할 수 있는 Player의 수에는 한계가 있다고 가정하고 있다. 동시에 조직은 차별적인 생태지위(niche) '조직군이 성장, 발전할 수 있도록 하는 제반 환경적 조건들 Hann & Freeman, '89)를 가지고 있어 자원 확보를 위한 경쟁은 전방위적으로 일어나기 보다 는 생태지위가 유사한 기업을 중심으로 전개된다고 본다.

조직군 생태학에서는 산업의 단계에 따라 자원과 기업간 관계가 동태적으로 변화한다고 여긴다. (Hann & Freeman, '89). 조직군 생태학에서는 산업에 참여하는 Player의 수에 따라 진화 정도를 3 단계로 분류한다. 첫째 단계인 불확실성이 높고 급속한 변화가 있는 산업의 초기 단계에서는 경쟁적인 효율성 보다는 자원을 누가 선점하느냐가 중요한 문제로 대두된다. 하지만 점차 산업에 참여자가 늘어나고 밀도가 높아질수록 자원을 누가 더 효율적으로 활용하느냐가 조직의 생존이나 선택에 중요한 문제가 된다. 세번째 단계인 성숙단계(Mature Population)에서는 조직은 유사한 생태지위를 가지고 있는 기업들은 상호간 치열한 경쟁환경 하에 놓일 수 밖에 없으며 개별조직의 규모에 따라서 조직의 생존이 결정된다. 즉 조직군 밀도 증가는 조직간 경쟁을 유발하고 조직의 수적 감소로 이어지며 규모가 다른 조직들은 서로 일정한 거리를 확보하게 되는 것이다. 이 과정에서 유의할 점은 조직의 개체 수가 증가하느냐에 대한 부분이다. 자원분할이론(Resource Partitioning)에서

1) 양 이론간 관점 자체가 기본적으로 상이하나 자원의 유형을 구분해 볼 경우 양자간의 합의는 가능할 것으로 보인다. 마이클 포터는 가장 중요하게 보는 자원으로 '지식'이나 '혁신'과 같은 무형재에 기반하고 있기 때문이다. 유형자원의 경우 경쟁자가 증가할수록 자원을 확보하기 더욱 힘들어지나 '혁신'과 같은 무형자산은 경쟁자들이 치열하게 경쟁할수록 산업 및 지역단위에서는 공급이 증가하는 경향이 있다. 이럴 경우 자원의존관점에서도 일부 자원의 확보에 있어 경쟁자와 경쟁이 존재하더라도 그것이 조직의 생존이 핵심적인 요건이 아니면서 산업 단위에서 생성되는 생산요소가 기업에 중요한 자원이 되고 Externality가 존재할 경우, 일부 자원에 있어 경쟁이 존재할지라도 조직은 오히려 경쟁사가 많은 지역에 입지를 선정할 가능성을 높게 된다. 하지만 이러한 논리간 합의가 실제로 해외직접투자에 있어 가능한지는 현지 조직이 필요로 하는 자원의 성격이 어떤 것인지, 그리고 어떻게 확보하는지에 따라 차별적으로 적용시켜 볼 필요가 있다. 네트워크 이론에서 강조하는 관계적 자산 및 조직간 신뢰라는 자산의 경우 다수의 파트너와 공유하기 어려운 것들이다. 특히 제도적 실패가 만연한 개발도상국에서 요구되는 관계적 자산은 다수가 공유할 수 있는 자산은 아니다.

는 성숙단계에서 오히려 조직의 개체수가 증가할 수 있음을 견해를 제시한다. (Carroll, Glenn R. 1985) 성숙단계에서 자원확보를 위한 경쟁과정에서 자원 공간(Resource Space)의 중앙을 차지하기 위한 경쟁이 치열하게 전개된다. 그 결과 조직군의 집중이 진행되지만 조직군의 집중이 진행될수록 다양하고 많은 자원을 소비하는 종합주의 조직의 개체수가 줄어들면서 환경 측면에서는 자원 공급이 오히려 상대적으로 증가해 전문가주의(Specialism) 조직이 증가할 수 있다는 것이다. 그러나 중요한 부분은 생태지위의 유사성과 조직의 생존에 대한 부분이다. 종합주의 조직들은 성숙단계에서 경쟁에 노출될 수 밖에 없으며 국지적 경쟁이론(Localized Competition)에 의하면 조직군 내에서 경쟁이 전반적으로 일어나지는 않더라도 네트워크 상에서 구조적 위치가 유사한 조직들 (Structural Equivalent)들은 치열한 경쟁과 선택의 압력에 놓이게 된다.

이러한 관점에서 볼 때, 입지선정에 있어 기업들은 Network상 Structural Equivalence가 유사한 기업간 동일한 지역에서 사업을 전개하는 것에 대해 중장기적으로 기본적인 거부감을 가질 수 있으며 Rivalry가 심한 조직들의 경우 같은 지역에 입지하는 것을 꺼려할 것임을 유추할 수 있다. 또한 조직군 생태학적 접근은 자원의존관점에서 놓치고 있는 동태적 관점을 제공하고 있는데 조직군의 진화에 따라 결국은 선택이 일어날 것이라는 점이다. 즉 자원의존관점 하에서는 입지선정 단계에서 경쟁사라 할지라도 Presence가 낮은 경우 큰 문제라고 볼 수 없으나 조직군 생태학 관점에서는 초기 단계라 할지라도 생태지위(Niche)가 유사할 경우 초기 단계에서부터 고려해야 될 요소로 간주할 수 있다.

2.2.3. Hypothesis

집적화(Agglomeration)나 Network Externality관점에서는 Spill over 효과를 강조하고 있으며 나 집적화의 모순(negative effect of network externality)이 표면화된 이후에 별도의 입지를 찾아 이전해야 함을 암묵적으로 가정하고 있다. 그러나 앞서 살펴 본 바와 마찬가지로 해외진출에 있어 입지선정은 매우 어려운 의사결정이며 일단 시장에 진입한 이후에는 이전 및 철수가 어려운 비가역적인 특징을 지니고 있다. 그러므로 해외직접투자의 초기 단계에서 중장기 요소까지 감안하는 것이 보다 합리적이라고 볼 수 있다. 입지를 고려하는 지역에 있어 경쟁사의 Presence가 작은 경우라 할지라도 이를 면밀히 고려하는 것이 필요하다.(Ghemawat & Thomas, 2008)

자원의존관점에서 입지결정을 바라 볼 때 생존에 필요한 핵심적인 자원은 반드시 확보해야 하며 조직군 생태학적 관점에서 볼 때 대상기업의 생태지위가 종합주의적 성격을 띄고 있는 경우 기업의 의사결정은 중장기적 관점에서 미래에 예상되는 생태 니치의 변화방향을 예측한 후 현재 시점에서 반영하는 것이 보다 바람직한 것이다. 기업간 상호작용을 잘 반영해야 한다는 전략적 상호작용 관점에서 볼 때, 현지 입지 의사결정에 있어 생태 니치가 유사한 조직의 존재는 매우 중요한 문제라고 할 수 있다. 현지에서는 국내에서 지배적 기업이라도 외국인 비용에 노출되며 새로운 학습이 필요하므로 지배적, 비지배적 기업모두 서로의 존재는 매우 부담스러운 것이라고 할 수 있다.

그러므로 한국기업들의 직접투자는 생태니치의 관점에서 일본기업보다는 국내기업에 보다 민감하게 반응할 것으로 예상할 수 있다. 또한 동종 산업의 경쟁기업들은 생태니치가 더욱 유사하므로 초기에는 집적화의 효과를 노리되 점차 상대방이 투자하지 않은 지역으로 진입하는 것을 선호할 것이라는 가설을 제시할 수 있다.

가설1: 진입지역선택은 생태니치가 유사한 조직의 존재에 영향을 받을 것이다.

가설1a: 한국기업들의 지역 선택은 일본기업보다는 한국기업의 존재에 더 큰 영향을 받을 것이다.

가설1b: 한국기업들의 지역 선택은 한국동종산업기업의 존재와 역U자형(*inverted U shape*)의 관계가 있을 것이다.

다음 가설은 현지시장의 경험과 가설1과의 관계에 대한 것이다. 불확실성이 높은 경우 모방적 동형화가 쉽게 일어날 수 있는데, 제도적 실패가 강한 중국에 대한 직접투자는 신제도주의적 관점(neo institutional theory)에서 동형화가 진행될 수 있는 대표적인 경우라고 할 수 있다. 하지만 현지시장에서의 경험이 점차 축적될 경우 현지시장에서의 불확실성이 점차 제거되므로 탈제도화(de institutionalization)가 진행될 가능성이 높아지게 된다. 이에 따라 현지진입기간, 현지진입 누적건수와 같은 현지시장의 경험이 축적될수록 동종 산업의 경쟁사가 존재하는 지역을 기피할 것이라는 가설을 제시해 볼 수 있다.

가설2: 현지시장의 경험이 축적될수록 국내동종산업기업의 진출지역을 기피할 것이다.

3. 연구방법

3.1. 분석 대상 및 자료 수집

실증 분석은 한국기업들의 중국지역 진출을 대상으로 실시하였다. 연구 대상은 한국 수출입 은행과 재정경제부에서 발간한 해외현지법인 현황(2006)을 통해 확보하였다. 일본기업의 자료는 Toyo Kaizei의 2004년 자료를 활용하였다.

지역 분석단위는 성(province)을 기준으로 하였다. 각 지역의 인구, 임금 수준 등 각 지역별 데이터는 중국통계연감 각 연도를 참조하였으며 중국의 지역별 특허자료는 중국특허청 자료를 활용하였다. 한국기업들의 모기업 자료는 Kisline을 통해 확보하였다.

3.2. 변수 정의

3.2.1. 분석 방법 - Alternative specific conditional logit Model

본 연구에서는 분석방법에 있어 대안별 조건부 로짓모델(alternative specific conditional logit model)을 적용하였다. 대안별 조건부 로짓모델은 일반 조건부 로짓모델과는 달리 각 대안별 자료를 활용할 수 있는 장점이 있다. 이를 위해 각 연도별로 해당기업이 선택할 수 있는 지역에 대한 Choice Set 을 구축하였으며 각 Choice Set 에는 해당 지역별 정보와 더불어 동종산업 내 기업의 진출 여부를 코딩하였다.

3.2.2. 독립변수

본 연구의 독립변수는 동종산업 기업의 존재수준과 현지시장에서의 경험이다. 동종산업 기업이 해당 지역에 대한 진출 여부를 판별하기 위해 산업표준분류의 세자리를 기준으로 동종산업을 구분하였다. 이를 기반으로 중국의 각 성별, 각 연도별로 일본기업들의 누적진입수, 한국기업들의 누적진입수, 동종한국기업들의 누적진입수를 코딩하였다.

현지경험과 관련하여 기업별로 각 기업의 성별 진출 누적건수, 중국에 누적 진출 건수, 최초 진출 이후 기간을 각각 코딩하였다.

3.2.3. 통제변수

입지선택에 있어 이미 유의한 관계가 있는 것으로 알려진 요인을 통제하고자 하였다. 지역수준의 요인으로써 성별 GDP, 인구, 고속도로, 철도, 평균 임금, 특허 자료를 연구모형에 반영하였으며 기존 연구를 참조하여 GDP와 평균임금은 log를 취하였다. 인과관계를 분명히 하기 위해 모든 변수는 1 year lag를 취하였다. 일반적으로 많이 활용되는 기업 수준의 통제변수를 반영할 수 있으나 본 연구에서는 지역선택과 관련된 변수가 많아 다중공선성의 문제로 기업수준, 산업수준의 통제변수를 설정에 어려움이 있었다. 그러나 경쟁을 파악함에 있어 산업분류3자리 수준에서 자료를 구축하고 현지경험이 조절변수로 투입되고 있어 어느 정도 통제되었다고 보았다.

3.3. 연구표본 구성

본 연구에서는 한국수출입은행의 해외진출기업 자료(2006년 현재)에서 파악된 중국진출기업을 대상으로 진행하였으며 개인투자자, 투자금액 10억 미만의 기업은 제외하였다. 그 결과 2006년 현재 생존해 있는 기업들만 관찰되고 있어 선택 편이(selection bias)에 노출되어 있다고 볼 수 있다. 분석에 포함된 현지진출은 총 1,952건이다. 연구대상의 지역별 진출현황, 산업별 분포, 연도별 진출현

황은 <표2>~ <표3>와 같다. 본 연구에서는 2006년 현재 성별 진출 건수가 5건 미만인 지역을 제외한 19개 지역을 분석 대상을 설정하였다.

<표 2> 지역별 진출현황

Vars.	대기업	중소기업	Total
Anhui	3	4	7
Beijing	82	83	165
Fujian	6	11	17
guangdong	28	49	77
Hainan	1	2	3
Hebei	7	34	41
heilongjiang	6	29	35
Henan	0	7	7
Hubei	4	5	9
Hunan	2	3	5
Jiangsu	104	159	263
Jilin	20	57	77
Liaoning	81	151	232
Shaanxi	1	2	3
Shandong	124	471	595
Shanghai	68	75	143
Shanxi	2	3	5
Tianjin	80	136	216
Zhejiang	16	36	52
Total	635	1,317	1,952

<표 3> 연도별 진출현황

year	대기업	중소기업	Total
1992	10	16	26
1993	26	47	73
1994	49	79	128
1995	38	70	108
1996	41	72	113
1997	35	72	107
1998	8	18	26
1999	22	47	69
2000	44	90	134
2001	44	123	167
2002	95	208	303
2003	117	229	346
2004	106	246	352
Total	635	1,317	1,952

〈표 4〉 연구대상의 산업별 분포

sic_3dt	Freq.	Percent	Cum.
A01000/농업	1	0.05	0.05
A03000/어업	6	0.31	0.36
B05000/석탄, 원유 및 천연가스 광업	2	0.1	0.46
B07000/비금속광물 광업;연료용 제외	1	0.05	0.51
C10000/식품 제조업	54	2.77	3.28
C11000/음료 제조업	2	0.1	3.38
C13000/섬유제품 제조업; 의복제외	50	2.56	5.94
C14000/의복, 의복액세서리 및 모피제품	55	2.82	8.76
C15000/가죽, 가방 및 신발 제조업	23	1.18	9.94
C16000/목재 및 나무제품 제조업;가구제외	11	0.56	10.5
C17000/펄프, 종이 및 종이제품 제조업	17	0.87	11.37
C18000/인쇄 및 기록매체 복제업	4	0.2	11.58
C19000/코크스, 연탄 및 석유정제품 제조	5	0.26	11.83
C20000/화학물질 및 화학제품 제조업;의약	105	5.38	17.21
C21000/의료용 물질 및 의약품 제조업	13	0.67	17.88
C22000/고무제품 및 플라스틱제품 제조업	75	3.84	21.72
C23000/비금속 광물제품 제조업	44	2.25	23.98
C24000/1차 금속 제조업	81	4.15	28.13
C25000/금속가공제품 제조업;기계 및 가구	83	4.25	32.38
C26000/전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및	284	14.55	46.93
C27000/의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조	43	2.2	49.13
C28000/전기장비 제조업	124	6.35	55.48
C29000/기타 기계 및 장비 제조업	146	7.48	62.96
C30000/자동차 및 트레일러 제조업	231	11.83	74.8
C31000/기타 운송장비 제조업	25	1.28	76.08
C32000/가구 제조업	8	0.41	76.49
C33000/기타 제품 제조업	38	1.95	78.43
D35000/전기, 가스, 증기 및 공기조절	4	0.2	78.64
E38000/폐기물 수집운반, 처리 및 원료	4	0.2	78.84
F41000/종합 건설업	60	3.07	81.92
F42000/전문직별 공사업	19	0.97	82.89
G46000/도매 및 상품중개업	149	7.63	90.52
G47000/소매업; 자동차 제외	7	0.36	90.88
H49000/육상운송 및 파이프라인 운송업	7	0.36	91.24
H50000/수상 운송업	20	1.02	92.26
H51000/항공 운송업	1	0.05	92.32
H52000/창고 및 운송관련 서비스업	11	0.56	92.88
I55000/숙박업	3	0.15	93.03
I56000/음식점 및 주점업	15	0.77	93.8
J58000/출판업	30	1.54	95.34
J59000/영상·오디오 기록물 제작 및 배급	2	0.1	95.44
J61000/통신업	2	0.1	95.54
J62000/컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합	2	0.1	95.65
J63000/정보서비스업	6	0.31	95.95
L68000/부동산업	41	2.1	98.05
M71000/전문서비스업	13	0.67	98.72
M72000/건축기술, 엔지니어링 및 기타	7	0.36	99.08
N74000/사업시설 관리 및 조경 서비스업	1	0.05	99.13
N75000/사업지원 서비스업	5	0.26	99.39
P85000/교육 서비스업	3	0.15	99.54
R90000/창작, 예술 및 여가관련 서비스업	2	0.1	99.64
R91000/스포츠 및 오락관련 서비스업	7	0.36	100
Total	1,952	100	

4. 분석결과

4.1. 기초통계량

연구모형에 투입될 변수들의 기초 통계량(평균, 표준편차, 최소값, 최대값)은 표6과 같다.

〈표 5〉 기초 통계량

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
grp_cpt_ln (log성별 GDP)	9.45	0.61	7.59	10.71
Ppl(인구) (성별 인구)	54.42	31.67	7.96	96.13
highway_(성별 고속도로 길이/면적)	49.91	21.83	10.55	102.26
railway_(성별 철도길이/면적)	2.43	1.77	0.38	6.79
wage_ln (log성별 평균임금)	9.15	0.60	7.62	10.15
patent_(성별 특허건수)	9502.16	6918.14	390.00	43186.00
Jfdirg (성별 누적 일본기업 수)	164.69	143.49	0.00	581.00
Kfdic (성별 누적 한국기업 수)	135.78	134.04	0.00	510.00
kfirm_si0 (성별 동종산업의 누적 한국기업 수)	9.22	12.23	0.00	71.00
prv_entc_pv (각 기업의 성별 누적 진출 건수)	0.15	0.49	0.00	4.00
age_china (최초 중국진출 이후 경과 기간)	1.39	2.87	0.00	15.00
cum_ent_lg (기업별 총 중국진출 누적 건수)	0.60	1.79	0.00	20.00

4.2. 상관관계 분석

상관관계 분석 결과 GDP, 인구, 도로, 철도 등 현지 인프라와 일본, 한국기업들의 현지 투자간 높은 상관관계가 나타났다. 본 연구에서 현지의 인프라와 기업들의 존재는 지역선택의 독립변수로 투입되고 있으므로 어느 정도 다중공선성의 문제를 안고 있다고 할 수 있다.

〈표 6〉 상관관계 분석결과 (appendix 참조)

4.3. 대안별 조건부 로짓 분석결과

4.3.1. 기본 분석

기업들의 지역선택을 분석하기 위해 대안별 조건부 로짓 분석을 시행하였다. Model 1 1에서는 각 성별 인프라 변수를 분석모형에 투입하였다. 분석결과 1)각 성별 인구, 2)고속도로, 3)특허가 지역선택에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 대안별 조건부 로짓분석 결과1: 전체 대상

다음으로는 각 성별로 일본기업, 한국기업, 동종산업의 한국기업을 변수로 추가 투입하였다.(Model 1 2) 분석 결과 한국기업들의 일반적인 존재와는 음의 관계가 파악되었으며 일본기업 및 동종산업의 한국기업들과 강한 상관관계가 파악되었다.

현지시장 경험의 조절효과를 파악하기 위해 동종산업의 한국기업의 수와 중국진출 기간, 중국시장 진출 누적건수, 현지지역 진출 건수간 상호작용 변수를 추가 투입하였다. (Model 2 1~ Model 2 4) 분석 결과 중국진출 기간, 중국시장 진출 누적건수, 현지지역 진출 건수 모두 유의한 상관관계가 나타나 현지시장에서의 경험이 축적될수록 경쟁사가 존재하는 지역을 기본적으로 기피하게 하는 것으로 나타났다.

일본기업, 한국기업, 동종산업의 한국기업 수를 제외한 변수를 추가투입한 결과 일본기업들의 영향은 사라지고 동종산업의 한국기업의 존재와 역U자형 관계가 발견되었으며 기존 투자지역에서 점차 벗어나는 경향이 발견되었다. (Model 3 1) 여기서 현지시장의 경험의 조절효과를 검증하기 위해 중국진출 기간, 중국시장 진출 누적건수, 현지지역 진출 건수의 상호작용 변수를 추가 투입하였다.(Model 3 1~Model 3 4) 분석결과 중국진출 기간, 중국시장 진출 누적건수, 현지지역 진출 건수 모두 유의한 결과를 나타내어 현지시장에서의 경험이 축적될수록 경쟁사가 존재하는 지역을 기피하는 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 이상을 종합할 경우 한국기업들의 지역선택은 생태니치가 유사한 한국기업에 보다 민감하게 반응하며 현지시장에서의 경험이 축적될수록 경쟁사가 존재하는 지역을 벗어나게 한다고 볼 수 있다.

그러나 본 분석은 몇 가지 한계를 안고 있다. 첫째, 상호작용의 분석에 있어 개별 변수의 주효과가 검증되어야 하나 현지지역 진출 건수를 제외한 중국진출 기간, 중국시장 진출 누적건수의 주효과가 검증되지 못하고 있다. 두번째로는 대기업과 중소기업의 경우 생태니치가 상이할 수 있으나 본 분석에서는 구분없이 분석모형에 투입되었다.

이상의 한계로 인해 1차 분석결과는 전적으로 신뢰하기는 어려운 것으로 판단되어 추가 분석을 실시하였다. 추가 분석에서는 기업별 중국진출 누적건수와 중국진출기간을 주효과 변수로 추가투입하여 현지시장 경험의 조절효과를 재분석하였다.

〈표 8〉 대안별 조건부 로짓분석 결과2: 전체 대상 - 조절변수의 주효과 통제시
(appendix 참조)

기업별 중국진출 누적건수, 중국진출기간, 성별 진출건수를 독립변수로 투입한 후 각 변수의 조절효과를 분석한 결과 현지시장 경험의 조절효과는 일부 사라지는 것으로 나타났다(Model 2 2, Model 2 3, Model 3 1~Model 3 3). 하지만 누적진입횟수, 해당지역에 대한 과거진입횟수는 분

석모형별로 부분적으로 조절효과가 있는 것으로 나타났다.(Model 2 4, Model 2 5, Model 3 4)

4.3.1. 추가 분석 - 대기업/중소기업 구분

이러한 현상은 생태니치가 상이한 대기업과 중소기업간 차이에서 기반할 수 있어 대기업간 중소기업간 구분을 통해 현지시장 경험의 조절효과를 추가분석하였다. 분석결과는 <표 9>, <표 10>와 같다. 대기업과 중소기업을 구분하여 분석해 본 결과 대기업의 경우 현지시장 경험의 조절효과를 확인하기 어려운 것으로 나타난 반면, 중소기업의 경우 일부 효과가 존재하는 것으로 파악되나 연구모형상의 다중공선성의 문제로 인해 Chi2값이 나타나지 않는 문제가 있어 현재의 계량모형으로는 현지시장 경험의 조절효과가 존재한다고 단정하기는 어려운 것으로 나타났다.

<표 9> 대안별 조건부 로짓분석 결과3: 대기업(appendix 참조)

<표 10> 대안별 조건부 로짓분석 결과4: 중소기업(appendix 참조)

전체적으로 볼 때, 일본기업보다는 한국기업의 존재에 더욱 민감하게 반응한다는 가설1은 지지되었다고 볼 수 있다. 특히 한국기업 전체의 수와 현지지역진출간 관계가 유의적이지 않거나 반대로 음의 관계가 나타나고 동종산업의 한국기업들의 존재 역시 역U자형 관계가 나타나 초기에는 모방적 동형화로 인해 경쟁조직을 따라 진출하나 점차 이러한 지역을 회피하는 것으로 나타나 (가설1b) 지역선택에 있어 생태니치의 유사성과 경쟁조직의 존재가 기업들의 지역선택에 유의한 영향을 준다는 가설은 지지되었다고 볼 수 있다.

다음으로 현지시장에서의 경험이 탈제도화를 촉진시킬 것이라는 가설은 완벽히 지지되지는 못하였다. 현지시장 경험의 조절효과가 부분적으로 관찰되고 1차 분석(표7)의 Model 3 3에서 현지지역에서 진출경험(prv_entc)은 주효과가 통제된 상황에서도 유의한 것으로 나타난 것으로 볼 때, 해당 가설이 완벽히 기각되었다고 단정하기 어렵다고 할 수 있다.

4. 연구의 한계 및 시사점

본 연구에서는 자원의존이론, 조직군생태학, 제도주의 이론을 통하여 조직간 경쟁과 기업들의 해외입지선정에 대한 관계에 대한 연구를 진행하였다. 연구결과 기업들의 해외입지선정은 생태니치의 유사함에 따라 많은 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 반면 현지시장 경험의 조절효과에 대한 부분은 완벽히 지지되지는 못하는 것으로 나타났다. 현지시장 경험의 조절효과에 대한 제한적 지지에 대한 원인으로는 다음과 같은 사안을 상정해 볼 수 있다.

첫째, 분석단위의 한계를 지적할 수 있다. 본 연구는 중국의 성(Province)를 기본 분석단위로 하고 있다. 중국의 경우 하나의 성이 한국과 유사한 면적을 가진 경우가 다수임을 감안할 때, 동일한 성 내에서도 경쟁사를 피해 입지하는 것이 충분히 가능할 수 있다. 또한 본 연구에서는 판매법인과 생산법인간 해외투자의 결정요인이 상이할 수 있음에도 불구하고 이를 구분하지 못했던 점을 들 수 있다. 판매법인의 경우 생산법인에 비해 상대적으로 자본투자가 적게 소요되므로 경쟁사의 입지에 크게 구애받지 않을 수 있는 반면 생산법인의 경우 생산법인을 중심으로 현지에서 클러스터화가 진행되는 경향이 있어 경쟁사의 입지에 영향을 더욱 많이 받을 수 있다. 그러므로 지역의 분석단위를 시(City)수준으로 재정의하고 해외진출의 측정을 판매법인과 생산법인으로 나누어 볼 경우 보다 나은 결과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 실증모형의 문제를 지적할 수 있다. 본 연구에서 투입된 독립변수와 종속변수는 각각 i.i.d의 조건을 충분히 만족시키지 못하고 있다. 본 연구에서 독립변수로 투입된 현지시장 Infra와 각 기업들의 현지투자건수는 독립적이라고 볼 수 없으며 종속변수 역시 i.i.d.를 만족시키지 못하고 있는데, 각 지역들은 지역간 종속성(spatial dependency)가 존재할 수 있다. 또한 기간 구조에 있어 IMF이전과 IMF이후는 해외직접투자의 양상이 질적으로 변화한 바 있는데, 본 연구에서는 연구기간의 한계로 인해 이를 반영하지 못하고 있다. 이상의 한계는 지역 선택에 있어 colocation을 conditional logit으로 연구한 많은 연구(Chang & Park, 2005)의 공통된 한계로 지적할 수 있다.

셋째, 한국기업 진출 자료의 경우 2006년 현재의 자료만 활용하고 있으며 일본기업의 경우 2004년 자료만을 활용함으로써 현지시장에서 철수했거나 모기업이 망한 경우 분석대상에서 제외되어 있다. 다음으로 현지시장에서의 생태니치를 향한 경쟁을 분석함에 있어 현지로컬기업이나 일본기업을 제외한 다국적 기업들의 존재가 분석에 반영될 필요가 있으나 현 분석에서 제외되어 있다.

넷째, 기업수준의 변수를 충분히 감안하지 못하고 있다. 다국적 기업의 해외 진출에 있어 기업수준의 변수는 핵심적인 사안이나 본 연구에서는 자산규모, 마케팅 집약도, 연구개발 집약도와 같은 변수가 반영되지 못하고 있으며 한국 기업들의 경우 계열사 동반 진출이나 협력업체 동반진출과 같은 경우가 빈번한데, 이 역시 반영되지 못하고 있다.

반면 본 연구는 다음의 측면에서 몇 가지 시사점을 제공하고 하고 있다.

첫째, 해외직접투자의 입지선정에 있어 경쟁조직의 영향을 보다 체계적으로 분석하였다는 점을 들 수 있다. 본 연구에서는 일본기업, 한국기업, 동종산업의 한국기업 등으로 체계적으로 분류하여 각각이 미치는 효과를 분석함으로써 생태니체에 따른 국지화된 경쟁(localized competition)이 해외직접투자에 있어 실질적인 영향을 미친다는 점을 실증적으로 살펴 볼 수 있었다.

둘째, 경쟁조직에 대한 반응의 조절변수를 일부 규명하였다. 본 연구에서 현지시장 경험이 축적될 경우 경쟁조직의 있는 곳을 보다 적극적으로 회피하는 것을 일부 확인할 수 있었다. 국내시장에서의 강한 라이벌 관계와 현지시장 입지선정에 있어 경쟁조직에 대한 민감도 분석 등도 흥미로운 주제가 될 것으로 여겨진다.

셋째, 국가간 비교 연구의 기반을 구축하였다. 대부분의 국가들은 문화적, 제도적, 신뢰수준 등에 있어 이질성이 존재하므로 경쟁조직에 대한 반응수준, 조절변수 역시 상이할 수 있다. 본 연구는 한국기업을 대상으로 한 연구이므로 향후 국가간 비교, 국가수준의 결정요인 도출에 있어 많은 도움이 될 것으로 예상할 수 있다.

References

- Anand, J., & Kogut, B. 1997. Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 28(3): 445 - 465.
- Anderson, T., & Svensson, R. 1994. Entry mode for direct investment determined by the composition of firm specific skills. *Scandinavia Journal of Economics*, 96(4): 551 - 560.
- Audretsch, D. B., & Elston, J. A. 2002. Does firm size matter? Evidence on the impact of liquidity constraints on firm investment behavior in Germany. *International Journal of Industrial Organization*, 20(1): 1 - 17
- Ball, C. A., & Tschoegl, A. E. 1982. The decision to establish a foreign bank branch or subsidiary: An application of binary classification procedures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 17(3): 411 - 424.
- Belderbos, R. 2003. Entry Mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates: evidence from Japanese firms, *Strategic Management Journal*, 24: 235 - 259.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2009. Ch11. Strategic positioning for competitive advantage, In *Economics of Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Buckley, P., Cross, A., Tan, H., Voss, H., & Liu, X. 2008. Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment. *Management International Review*, 48(6): 715 - 748.
- Buckley, P. J. & Casson, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*, New York: Holmes & Meier.
- Cantwell, J. 1991. The theory of technological competence and its application to international production. In D. McFetridge (ed.), *Foreign Investment. Technology and Economic Growth*, Calgary: University of Calgary Press, 33 - 67.
- Caves, R. E. 1996. *Multinational firms and economic analysis*. (2nd ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Chang, S. J., & Park, S. (2005). Types of firms generating network externalities and MIMCs' co-location decisions. *Strategic Management Journal*, 26(7), 595 - 615. doi: 10.1002/smj.464
- Chang, S. 2003. *Financial crisis and transformation of Korean business groups*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Chen, M., & Hambrick, D. 1995. Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38: 453 - 482.
- Chen, M., & MacMillan, I. 1992. Nonresponse and delayed response to competitive moves. *Academy of Management Journal*, 35: 539 - 570.

- Chen, M., Smith, K., & Grimm, C. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38: 439 - 455.
- Clarke, R.S. Davies & M. Waterson. 1984. The profitability concentration relation; market power or efficiency, *Journal of Industrial Economics*, (June): 435 - 450.
- Cyert, R. M. & J. G. March .1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. New York:Prentice Hall.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- Delios ,A., Gaur, A.S., & Makino, S. 2008. The timing of international expansion: Information, rivalry and imitation among Japanese Firms,1980 - 2002. *Journal of Management Studies*, 45(1): 169 - 195.
- Dunning, J.H. 1977. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. Hesselborn & M. Wijkman (eds), *The International allocation of economic activity*. New York: Holmes & Meier.
- Dunning, J. H. 1981. *International production and the multinational enterprise*. London:Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. 1988. *Explaining International Production..* London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1):1 - 31
- Dunning, J. H. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, Berkshire: Addison Wesley.
- Dunning, J.H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE Activity, *International Business Review* 9: 163 - 190
- Elizabeth L. Rose& Kiyohiko Ito. 2009. Past Interactions and New Foreign Direct Investment Location Decisions: Firm specific Analysis in the Global Tire Industry, *Management International Review* 49:641 - 669.
- Evans, W., Henry, L., & O'Grady, S. 1992. *Border crossings: Doing business in the US*. Scarborough, Ont., Canada: Prentice Hall.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 1999. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42: 372 - 88.
- Flowers, E. B. 1976. Oligopolistic reactions in European and Canadian direct investment in the United States. *Journal of International Business Studies* , (Fall/winter):43 - 55.
- Fung, K. C., Iizaka, Hitomi, & Siu, A., 2003, Japanese Direct Investment in China, *China Economic Review*, 14: 304 - 315.

- Gale, B. 1972. Market share and rate of return. *Review of Economics and Statistics*, (November):412 - 423.
- Ghemawat, P. & Thomas, C. 2008. Strategic interaction across countries and multinational agglomeration: An application to the cement industry. *Management Science* 54(12): 1980 - 1996.
- Gilbert, C. 2006. Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17: 150 - 167.
- Hans Peter Blossfeld, Katrin Golsch, Gotz Rohwer, 2007. *Event History Analysis with STATA*, Lawrence Erlbaum Associates, New York
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, 21, 5.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relation*: John Wiley & Sons.
- Hennart, J.K. and Park, Y.R. 1993. Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, 39(9): 1054 - 1070.
- Hennart, J.F. & Park, Y.R. 1994 . Location, governance, and strategic determination of Japanese manufacturing investment in the United States. *Strategic Management Journal*. 15:419 - 436.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, Jean Luc., & Borza, A. (2000), Partner selection in emerging and developed market context: resource based and organizational learning perspectives, *Academy of Management journal*, 43(3): 449 - 467.
- Hymer, S. 1976. *The International Operations of National Firms*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Ito, K., & Pucik, V. 1993. Global competitiveness, domestic competition, and R&D spending of Japanese firms, *Strategic Management Journal*, 14(1): 61 - 75.
- Ito, K., & Rose, E. L. 2002. Foreign direct investment location strategies in the tire industry. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 593 - 602.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977). 'The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23 - 32.
- Jose I Galan & Javier Gonzalez Benito. 2001. Determinant of foreign direct investment: some empirical evidence, *European Business review*, 13(5); 269 - 278
- Kadapakkam, P. R., Kumar, P. C., & Riddick, L. A. 1998. The impact of cash flows and firm size on investment: The international evidence. *Journal of Banking & Financing*, 22(3): 293 - 320.
- Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Knickerbocker, F. T. 1973. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Boston, MA: Harvard University Press.

- Kogut, B., & Chang, S.J. 1991. Technological capabilities and Japanese direct investment in the United States. *Review of Economics and Statistics*, 73: 401 - 43.
- Kogut, B. and Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the choice of entry modes. *Journal of international business studies*, 19(3): 411 - 432.
- Kwoka, J. 1979. The effect of market share distribution on industry performance, *Review of Economics and Statistics*, 61(2):101 - 109.
- Lee, S.H., Beamish, P.W., Lee, H.U., & Park, J.H. 2009. Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business* 44(1):1 - 15.
- Lieberman, M. V., & Montgomery, D. B. 1988. First mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9: 41 - 58.
- Long, J.S. 1997. *Regression models for categorical and limited dependent variables*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lu J, Liu X, & Wang,H. 2011. Motives for outward FDI of Chinese private firms: Firm resources, industry dynamics, and government policies. *Mangement and Organizational Review*, forthcoming.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. (8th ed). London: Macmillan.
- Mascarenhas, B. 1986. International strategies of nondominant firms. *Journal of International Business Studies*, 17(1): 1 - 25.
- Mitchell, W., Shaver, J. M., & Yeung, B. 1994. Foreign entrant survival and foreign market share: Canadian companies' experience in United States medical sector markets. *Strategic Management Journal*, 15: 555 - 567.
- Nelson, R. & Winter,S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Pan, Y., Li, S., & Tse, D. K. 1999. The Impact of order and mode of market entry on profitability and market share, *Journal of international business studies*, 30(1):81 - 104.
- Porter, M, E. 1980. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction.*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*,New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantages of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M, E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* (Jan)
- Prahalad, C. K. & Hamel,G .1990. The core competence of the corporation , *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79 - 91.

- Qian, S., Wilson, T., & Qiao, Y., 2002. Determinants of foreign direct investment across China, *Journal of International Money and Finance*, 21: 79 ~ 113.
- Rhoades, S. 1985. Market share as a source of market power: implications and some evidence, *Journal of Economics and Business* (December): 343 ~ 363.
- Roehl, T. 1989. Firm, industry and country level influences on Japanese foreign investment in the United States, working paper. School of Business Administration. Division of Research. University of Michigan. no. 617.
- Rugman, A. M. 1980. Internalization as a general theory of foreign direct investment: A reappraisal of the literature, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116: 365 - 379.
- Scott, J. and G. Pascoe. 1986. Beyond firm and industry effects on profitability in imperfect markets, *Review of Economics and Statistics*, (May) :284 ~ 292
- Shaver, M.J., Mitchell, W. & Yeung, B. 1997. The effect of own firm and other firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987 - 1992. *Strategic Management Journal* 18(10): 811 ~ 824.
- Shepherd, W.G. 1972. The element of market structure. *Review of Economics and Statistics*, 54(2):25 ~ 37
- Smith, K., Grimm, C., & Gannon, M. 1992. *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stalk, G., & Hout, T.M. 1990. *Competing against time: How time based competition is reshaping global markets*. New York: Free Press.
- Schwartz, T. (2010). The friend of my enemy is my enemy, the enemy of my enemy is my friend: Axioms for structural balance and bipolarity. [Article]. *Mathematical Social Sciences*, 60(1), 39 ~ 45. doi: 10.1016/j.mathsocsci.2010.03.001
- Thomas, L.G. III. 1996. The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift, *Organization Science*, 7(3): 221 ~ 242.
- Tuan, C & Ng, L. F. Y. 2003. FDI Facilitated by Agglomeration Economies: Evidence from Manufacturing and Services Joint Ventures in China, *Journal of Asian Economics*, 13: 749 ~ 765.
- Vermeulen, F. & Barkema, H. 2001 Learning through acquisitions, *Academy of Management Journal*, 44(3): 457 ~ 476.
- Veugelers, R. 1995. Strategic Incentives for Multinational Operations. *Managerial and Decision Economics*, 16(1):47 ~ 57.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. 2008. Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29(2): 115 - 132.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York

Yu, C M. J. and K. Ito .1988. Oligopolistic reaction and foreign direct investment: The Case of the U.S. Tire and Textile Industries, *Journal of International Business Studies*, 49:449 460.

감덕식, 2010, 애플, 혼하이를 통해 살펴 본 제조모델 변화의 바람, LG경제연구원, 2010.

강한균. 2009. 한국과 일본의 대 중국 성별 FDI의 결정요인과 투자집중도 비교 분석, *국제경영리뷰*, 제13권, 제2호: 177~195.

고석남. 2006. 해외직접투자의 결정요인에 관한 실증적 연구결과들이 상이한 원인은?, *산업경제연구* 19(3): 1051~1070.

김민호, 김정순, 김태형. 2010. 본 글로벌 기업의 해외활동 결정요인에 관한 연구, *한국산업경제저널* 2(1): 91~111.

김상욱. 2011. 한국의 중국해외직접투자의 결정요인분석, *동북아 경제연구*, 23(1); 109~136

김창현. 1996. 국내시장에서의 경쟁적 위치와 한국기업의 해외진출행태의 관계에 관한 연구, 석사학위 논문. 연세대학교 대학원.

권영철. 1999. 해외직접투자의 결정요인과 내부화 수준: 수출지향적 대 시장지향적 투자비교, *국제경영연구*, 9(2): 138~159.

안종석. 1996. 우리나라 대중국 직접투자기업의 경영성과 결정요인, *국제경영연구*, 7: 1~24.

이철, 정태영, 최순규. 2002. 경영학 뉴패러다임: 국제경영, 서울, 박영사.

이홍식, 김혁황. 2004. 한국의 대중국 직접투자 결정요인 분석, *대외경제연구*, 8(2): 257~289.

장혜지, 박기안, 김찬경. 2005. 해외직접투자의 성과요인에 관한 연구, *국제경영연구* 16(3); 27~64

지만수. 2002. 한국기업의 대중국 권역별 진출과 전략, *대외경제정책연구원 정책연구*: 2~14.

허영도. 1998. 해외직접투자 기업의 진입전략 선택과 성과에 관한 연구, *국제경영연구*, 9(1): 155~181

〈표 6〉 Correlation analysis

	Mean	Std. Dev.	grp_cpt_ln	ppl_	highway_	railway_	wage_ln	patent_	jfdirg_	kfdic_	kfirm_si0_	prv_entc	age_china
grp_cpt_ln	9.58	0.68											
ppl_	54.67	31.94	-0.338										
Highway	53.70	24.70	0.851	-0.415									
Railway	2.48	1.80	0.497	-0.800	0.575								
wage_ln	9.27	0.64	0.952	-0.149	0.765	0.303							
Patent	11,637.82	9,017.36	0.551	0.317	0.401	-0.171	0.636						
Jfdirg	165.70	153.59	0.406	0.108	0.389	-0.181	0.423	0.343					
Kfdic	169.11	169.60	0.233	0.507	0.065	-0.144	0.280	0.335	-0.013				
kfirm_si0	11.59	15.60	0.255	0.300	0.153	-0.052	0.280	0.300	0.022	0.675			
prv_entc	0.17	0.52	0.014	0.068	-0.009	-0.033	0.020	0.013	0.057	0.098	0.129		
age_china	1.57	3.13	0.158	0.030	0.121	-0.035	0.192	0.126	0.149	0.045	0.090	0.476	
cum_ent	0.65	1.85	0.117	-0.020	0.105	0.014	0.129	0.063	0.127	-0.022	0.035	0.528	0.677

〈표 7〉 대안별 조건부 로짓분석 결과1: 전체 대상

[illegible]

〈표 8〉 대안별 조건부 로짓분석 결과2: 전체 대상 - 조절변수의 주효과 통제시

	Model 2-1	Model 2-2	Model 2-3	Model 2-4	Model 2-5	Model 3	Model 3-1	Model 3-2	Model 3-3	Model 3-4
main										
grp_cpt_ln	2.2348**	2.2083**	2.2356**	2.2034**	2.2111**	2.3183***	2.2997***	2.3308***	2.3049***	2.3025***
ppl_	-0.0036	-0.0028	-0.0036	-0.0021	-0.0020	0.0025	0.0028	0.0020	0.0031	0.0022
highway_	0.0045	0.0044	0.0045	0.0046	0.0043	0.0039	0.0039	0.0039	0.0040	0.0038
railway_	0.1685	0.1698	0.1686	0.1637	0.1693	0.2052	0.2049	0.2061	0.2035	0.2055
wage_ln	0.1620	0.2066	0.1611	0.2035	0.2282	0.2250	0.2522	0.2122	0.2407	0.2620
patent_	0.0000*	0.0000	0.0000*	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
jfdirg_	0.0027***	0.0027***	0.0027***	0.0026**	0.0027**	0.0031	0.0031	0.0032	0.0031	0.0031
(jfdirg_sq)						-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
kfdic_	-0.0010	-0.0010	-0.0010	-0.0010	-0.0011	-0.0025	-0.0026	-0.0026	-0.0025	-0.0028
(kfdic_sq)						0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
kfirm_si0_	0.0202***	0.0235***	0.0201***	0.0226***	0.0239***	0.0742***	0.0759***	0.0736***	0.0746***	0.0768***
(kfirm_si0_sq)						-0.0010***	-0.0010***	-0.0010***	-0.0010***	-0.0010***
prv_entc_pv_	0.6362***	0.6412***	0.6362***	0.8121***	0.8352***	1.0226***	1.0263***	1.0242***	1.0719***	1.0942***
prv_entc_pv_sq						-0.1870***	-0.1866***	-0.1886***	-0.1742**	-0.1742**
kfirm_si0_X_age_china		-0.0019			-0.0031		-0.0013			-0.0034*
kfirm_si0_X_cum_ent_lg			0.0001		0.0066*			0.0017		0.0068*
kfirm_si0_X_prv_entc_pv				-0.0117**	-0.0129**				-0.0054	-0.0067
Constant										
beijing										
age_china	-0.0540	-0.0445	-0.0540	-0.0557	-0.0448	-0.0599	-0.0548	-0.0596	-0.0618	-0.0484
cum_ent_lg	-0.0361	-0.0358	-0.0366	-0.0507	-0.0825	-0.0278	-0.0256	-0.0381	-0.0328	-0.0695
Constant	-2.2303	-2.1883	-2.2318	-2.1128	-2.1525	-2.3129	-2.2805	-2.3493	-2.2639	-2.3111
Observations	37088	37088	37088	37088	37088	37088	37088	37088	37088	37088
Log likelihood	-4132	-4131	-4132	-4128	-4125	-4095	-4095	-4095	-4095	-4092
chi2	254	258	254	263	271	333	334	333	334	341
N_case	1952	1952	1952	1952	1952	1952	1952	1952	1952	1952

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

〈표 9〉 대안별 조건부 로짓분석 결과3: 대기업

	Model 1-1	Model 1-2	Model 2-1	Model 2-2	Model 2-3	Model 2-4	Model 3	Model 3-1	Model 3-2	Model 3-3	Model 3-4
main											
grp_cpt_ln	2.3150*	2.3135	2.2321	2.2907	2.3061	2.2709	2.2098	2.1505	2.2230	2.2299	2.1957
ppl_	-0.0354	-0.0126	-0.0096	-0.0118	-0.0121	-0.0110	-0.0540	-0.0523	-0.0546	-0.0552	-0.0561
highway_	0.0095	0.0036	0.0035	0.0037	0.0037	0.0031	0.0079	0.0077	0.0079	0.0078	0.0073
railway_	-0.9096	-0.6429	-0.6447	-0.6442	-0.6449	-0.6384	-0.6906	-0.7019	-0.6890	-0.6857	-0.6958
wage_ln	1.0221	1.2071	1.3210	1.2298	1.2170	1.3049	0.8952	0.9763	0.8812	0.8728	0.9477
patent_	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
jfdirg_		0.0023	0.0023	0.0023	0.0023	0.0023	0.0064	0.0063	0.0064	0.0064	0.0064
(jfdirg_sq)							-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
kfdic_		-0.0016	-0.0019	-0.0016	-0.0016	-0.0020	-0.0082**	-0.0083**	-0.0082**	-0.0082**	-0.0089**
(kfdic_sq)							0.0000*	0.0000*	0.0000*	0.0000*	0.0000*
kfirm_si0_		0.0323***	0.0414***	0.0337***	0.0327***	0.0424***	0.0879***	0.0921***	0.0877***	0.0873***	0.0951***
(kfirm_si0_sq)							-0.0010***	-0.0010***	-0.0011***	-0.0011***	-0.0010***
prv_entc_pv_		0.5045***	0.5154***	0.5054***	0.5268***	0.4993**	0.8019***	0.8244***	0.8019***	0.7595***	0.7900***
(prv_entc_pv_sq)							-0.1492*	-0.1527*	-0.1500*	-0.1637*	-0.1897*
kfirm_si0_X_age_china			-0.0032			-0.0058*		-0.0025			-0.0065*
kfirm_si0_X_cum_ent_lg				-0.0010		0.0045			0.0007		0.0056
kfirm_si0_X_prv_entc_pv_					-0.0015	0.0014				0.0049	0.0083
Constant											
beijing											
age_china	-0.1383	-0.1578	-0.1359	-0.1563	-0.1570	-0.1244	-0.1513	-0.1356	-0.1518	-0.1531	-0.1177
cum_ent_lg	0.1125	0.0358	0.0334	0.0402	0.0333	0.0133	0.0351	0.0374	0.0309	0.0421	0.0153
Constant	1.3120	1.2810	1.4777	1.3414	1.3185	1.3394	-0.5165	-0.3403	-0.5613	-0.6112	-0.5869
Observations	12065	12065	12065	12065	12065	12065	12065	12065	12065	12065	12065
Log likelihood	-1377	-1353	-1351	-1353	-1353	-1350	-1340	-1339	-1340	-1340	-1337
chi2	55	97	102	98	98	103	123	126	123	123	130
N_case	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635

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

〈표 10〉 대안별 조건부 로짓분석 결과4: 중소기업

	Model 1-1	Model 1-2	Model 2-1	Model 2-2	Model 2-3	Model 2-4	Model 3	Model 3-1	Model 3-2	Model 3-3	Model 3-4
main											
grp_cpt_ln	1.7881*	2.2533**	2.2285**	2.2407**	2.2047*	2.2003*	2.4260**	2.4094**	2.4252**	2.3926**	2.3876**
ppl_	-0.0155	0.0060	0.0065	0.0063	0.0068	0.0067	0.0335	0.0334	0.0335	0.0340	0.0336
highway_	0.0131**	0.0044	0.0043	0.0044	0.0044	0.0043	0.0017	0.0017	0.0017	0.0017	0.0017
railway_	0.3206	0.4710	0.4792	0.4779	0.4832	0.4752	0.5272	0.5298	0.5275	0.5326	0.5205
wage_ln	-0.0759	-0.0122	0.0422	0.0126	0.0487	0.0541	0.3291	0.3529	0.3301	0.3636	0.3701
patent_	0.0001***	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
jfdirg_		0.0033**	0.0033**	0.0033**	0.0032**	0.0032**	0.0014	0.0013	0.0014	0.0013	0.0013
(jfdirg_sq)							0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
kfdic_		-0.0009	-0.0010	-0.0009	-0.0010	-0.0010	-0.0005	-0.0006	-0.0005	-0.0004	-0.0006
(kfdic_sq)							-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
kfirm_si0_		0.0142**	0.0175**	0.0166**	0.0184***	0.0168**	0.0680***	0.0692***	0.0681***	0.0689***	0.0685***
(kfirm_si0_sq)							-0.0009***	-0.0009***	-0.0009***	-0.0009***	-0.0009***
prv_entc_pv_		0.8343***	0.8462***	0.8465***	1.2098***	1.2684***	1.1254***	1.1196***	1.1249***	1.2930***	1.3514***
(prv_entc_pv_sq)							-0.1698*	-0.1629*	-0.1691*	-0.1006	-0.0869
kfirm_si0_X_age_china			-0.0028			-0.0023		-0.0014			-0.0030
kfirm_si0_X_cum_ent				-0.0072		0.0156			-0.0004		0.0207*
kfirm_si0_X_prv_entc					-0.0248***	-0.0298***				-0.0212**	-0.0284***
Constant											
beijing											
age_china	11.0227	10.5708	10.5729	10.5710	10.5362	11.7599	10.8000	10.8043	10.8001	11.7583	12.0468
cum_ent_lg	5.4807	5.2987	5.3213	5.3072	5.1901	5.7051	5.4594	5.4700	5.4593	5.7730	5.9612
Constant	-3.6467	-3.6710	-3.6837	-3.6880	-3.6483	-3.6006	-2.9149	-2.9156	-2.9152	-2.8810	-2.8256
Observations	25023	25023	25023	25023	25023	25023	25023	25023	25023	25023	25023
Log likelihood	-2739	-2703	-2702	-2702	-2694	-2693	-2680	-2680	-2680	-2676	-2673
chi2
N_case	1317	1317	1317	1317	1317	1317	1317	1317	1317	1317	1317

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

Foreign Direct Investment in State Owned Enterprises

Won Sik Sul¹⁾

Kyu Hee Joo²⁾

Hyoung Suk Shim³⁾

Abstract

We investigate the characteristics of inward Foreign Direct Investment (FDI) in State Owned Enterprises (SOE). Under the hypothesis that SOE is a profit maximizer in a naturally monopolized industry due to economy of scale but the price and its investment return are regulated by its government, we derive a theoretical model for FDI and estimate an observable empirical model that is associated with the theoretical model. Using FDI and corporate income statement data of Korean operating SOEs, we find that FDI flows into SOEs that enable the foreign investors to earn excess profit, rather than earning competitive profit by increasing productivity. This empirical analysis shows that FDI's spillover effect on productivity and employment in which most of literature on FDI argued about does not work at least in SOE's case.

1. Introduction

Foreign investment plays a crucial role in developing countries in order for the fast economic growth to improve their living standard, measured by productivity such as Gross Domestic Product. The investment, from either domestic financial market or foreign countries, be comes accumulation of physical capital that is major production factor with labor input, so the more investment yields the more capital accumulation that would lead higher production

1) Division of Business Administration, Sookmyung Women's University, Seoul, Korea, email: wssul@sookmyung.ac.kr.

2) Foreign Investment Policy Center, Korea Trade Investment Promotion Agency, Seoul, Korea, email: kyuhee@kotra.or.kr.

3) Ph.D. Program in Economics, The Graduate School and University Center, The City University of New York, New York, email: Hshim@gc.cuny.edu. This research was supported by the Sookmyung Women's University Research Grants in 2012. This research was also supported, in part, under National Science Foundation Grants CNS 0958379 and CNS 0855217, the City University of New York High Performance Computing Center at the College of Staten Island.

level. Since a closed economy is only able to generate investment that is the equal amount of saving at the same time in the long run, however, the economy may not generate the optimal rate of growth if the economy cannot make sufficient amount of saving, which turns out to be capital investment.

This is the main reason that the government of a developing country tries to promote foreign investment that flows into domestic firms. In most cases where the government promotion policy for foreign investment, FDI has almost always taken place as the highest priority, out of three different types of foreign investment such as portfolio investment and international aid because it has the highest commitment to become physical capital, whereas the foreign portfolio investment has no commitment on it and receiving international aid are not eligible for developing countries.

Following the main purpose to promote inward FDI, the most of studies on FDI argued that it increases productivity of domestic firms as recipients dramatically. From Caves (1974) to its subsequent analyses, the literature argued that FDI inflow improves the domestic FDI recipient firms through various channels. Chung, Mitchell, and Yeung (2003) summarize the channels in which there is a consensus of international business related studies on it into three categories: 1) direct technology transfer, 2) competitive pressure, and 3) adverse selection due to information asymmetry.¹ Chang and Rhee (2011) argue that inward FDI motivate domestic firm to become multinational and improve its performance. On the international economics relate studies such as Aitken and Harrison (1999) and Javorcik (2004), the inward FDI would yield productivity spillover effect to the recipient firm and its industry. As Chung, Mitchell, and Yeung (2003), Buckley (2007), Meyer (2009), and Thang (2011) argue about, on the other hand, a skepticism on the FDI's spillover effect came out. Because those studies rely highly on empirical foundation, however, those do not provide the reason that FDI has no effect, or little, on domestic firms productivity.

Either way of analyzing the effect of FDI, we can find a consistent tendency on the FDI literature that they presume that the main goal of inward FDI is to increase recipient's productivity, regardless how much investment return the investor is able to earn. Theory of investment, in general, points out that investment is a rational decision that maximizes the return, subject to the certain degrees of risk. The presumption, conducted by FDI literature carelessly, is thus more consistent with the general characteristic of foreign aid, rather than the investment in general. Official Development Assistance, the most well known definition of foreign aid that is constituted by OECD, defines foreign aid as: "official financing flows that is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing

countries as the main object.", which means that foreign aid is the money flows that aims to increase productivity of recipient's economy. Therefore, the tendency that the FDI studies treated the FDI as foreign aids does not deal with FDI as a class of general investment decision.

This notion contradicts with the argument of previous literature, by considering a counterexample. Suppose that a foreign investor looks for a chance to invest in a firm in a country where two firms are operating, and one is monopoly while other is competitive firm. Suppose also that those two firms make the same amount of revenue in every fiscal year. In this case, the investor will choose the monopoly firm to invest because the competitive firm cannot make positive operating profit, so that investment return is zero until the firm improves its production technology in which the firm is capable of producing the same output level with less production cost. This counterexample shows that not all FDI have an incentive to improve the recipient firms' productivity as long as there exists an investment alternative that does not necessary to improve the productivity such as monopoly firm. In addition, it tells also that investing in the competitive firm is no longer attractive in a sense that increasing a firm's productivity is timely and costly. On the other hand, investment in the monopoly firm has no, or less incentive to increase the firm's productivity as long as the firm makes positive monopoly profit by reducing production because it is timely and costly also.

In other words, market structure of industries, where the FDI recipients operate, plays a crucial role to identify the FDI's pure impact on the host firm's productivity, as a controlling different motivations of FDI decision. But it is very rare to see FDI literature that controls for market structure and motivations. On one side of studies on FDI, which support the positive effect of FDI such as Aitken and Harrison (1999) and Javorcik (2004), and on the other side of which point out the ambiguity of FDI's productivity spillover such as Chang and Rhee (2011), Chung et al (2003), and Buckley et al (2002) are not considering and controlling the market structure in their empirical analyses, and this absence may cause inconsistent estimation of their models, which is a biased estimation with large sample size, due to endogeneity. More precisely, the FDI's positive effect is not *spillover*, which is an exclusive productivity improvement, but it is just an additional production by adding more capital input, if the motivation of FDI is just earning monopoly profit.

In order to demonstrate the pure FDI's productivity spillover effect, therefore, we choose state owned enterprises as our experimental field, and analyze the pattern of inward FDI that flows into SOEs. There are three reasons that we choose SOEs. First, SOE is categorized as a class of public institute. Second, public institute, which produces public goods and services,

regulates their pricing even though it normally operates in naturally monopolized industry, where there is another chance to earn excess profit by excising monopoly pricing, due to economy of scales. Because of the price regulation, moreover, individual firm's pricing strategy plays no role to determine the SOE's profit and the associated investment return. Finally, information about the public institute's market operation is open to public, so that information asymmetry between the firm and the investor would not work. In addition, SOE has become a remarkable player in global FDI flow. According to UNCTAD (2012), there were 650 SOEs participating management operation of 8500 foreign affiliates, and 11% of total FDI amount in global financial market has been made by the SOEs.

Buckley, Clegg, and Wang (2002) is a study that demonstrates FDI's effect on productivity of Chinese SOEs. In this study, inward FDI is decomposed into several different sources, try to measure the different magnitude of the effect of FDI inflow on industry wide labor productivity. Since the study takes cross sectional data, collected in 1995, however, it could not capture the dynamics of FDI to SOEs, and did not take advantage of the unique characteristic in which SOEs operate in monopoly industry but it does not exercise monopoly pricing. This specification may yield inconsistent estimation due to model misspecification,² so the result is hard to be confirmed as the FDI's true characteristic.

For the purpose of investigating the pure FDI spillover effect, as mentioned before, we take advantage of SOEs' characteristics in order to design an appropriate experiment. We collect annual corporate financial statement data for 27 Korean SOEs and 20 Korean privatized SOEs, and their individual records of FDI receipt. Then we derive an observable model for FDI determination equation to estimate and test what motivate foreign investors to decide investing in SOEs. Since the SOE's pricing is regulated by its government, we can assume that the investment return, which is associated with the regulated price, is given exogenously. By considering the factors that control for firm heterogeneous production technology, we can exploit a testable hypothesis whether FDI is motivated by having a chance to improve the recipients' productivity then realize competitive profit that is positive, or by obtaining positive profit that is given by market structure and government pricing.

We exploit a research hypothesis from the above fact and test it empirically. If the production technology related factors are significantly affecting on FDI receipt, whereas the mark up, the excess profit given by government pricing, does not affect, then it turns out to be a supporting evidence of existence of FDI spillover effect. But the result of our empirical analysis represents that the inward FDI to SOEs is motivated by the mark up while the lagged FDI does not effect on SOEs performance measure. Hence, the conclusion would be

following: there is no difference of effect on productivity between FDI and the domestic investment so there is no spillover effect, at least FDI in SOEs like firms.

The organization of this paper is following: First, we introduce some stylized and historical facts around Korean SOEs and FDI in section 2. Then we review theory of public sector pricing to apply the model for SOEs' FDI determination in section 3. With these stylized facts and the theory, we derive an observable model for FDI in SOEs at section 4, then present its estimation results in section 5.

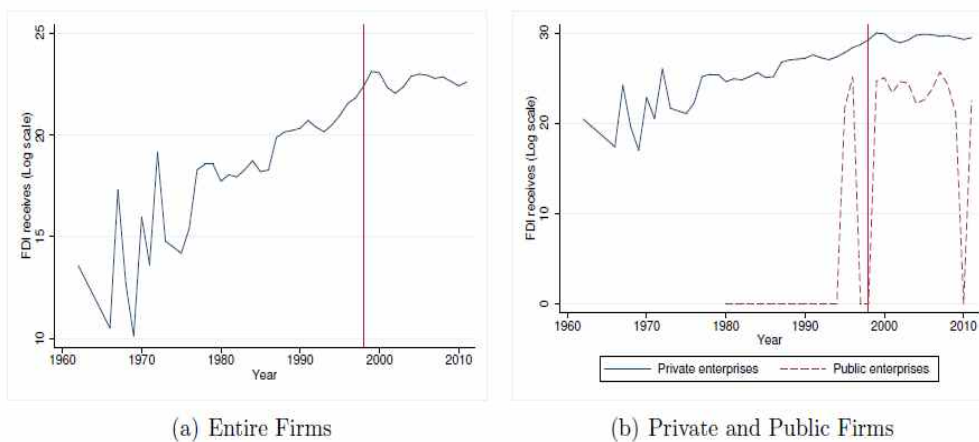


Figure 1: Inward FDI into Korean Firms

2. FDI and State Owned Enterprises in Korea

In this section, we introduce some stylized facts around FDI and SOEs in Korea to examine whether the Korean economy has a distinguished feature of FDI and the SOEs' operation in the domestic market as opposed to general features of FDI and SOEs. First, we introduce the pattern of FDI receipts dynamics and the associated government policies. Then we move on to SOEs, introducing the list of SOEs under the Korean government definition, and history of the SOEs. Finally, we introduce privatized Korean SOEs.

2.1 Foreign Direct Investment in Korea

It is well known fact that the Korean economy had been made the fastest economic growth during the mid 70s and 90s, given the relatively low inflation rate and the small size of domestic market, and the growth rate was significantly depending on rapid expansion of international trade, especially rapid growth of export. In the mean time, foreign investment inflow to the Korean domestic firms was also growing faster, but the trend has been changed around 1998 when the economy faced a recession due to running out of foreign currency, called foreign currency crisis, along the declined economic growth in a decade of 2000.

The left panel of figure 1 represents aggregate inward FDI dynamics of Korean firms. There is upward trend on FDI until 1998, then it stays constant at a certain amount. The volatile trend during 1960s to the middle of 70 might be occurred due to which the foreign investors of Korean economy prefer one shot investment. If it is true, furthermore, the relatively stable upward tendency after 70s came up with which the preference of the foreign investors has been shifted from one shot to sequential investment because of the steady and fast growth, the Korean economy had been made. The right panel is the time plot that decomposes FDI series into private and SOEs. Note that the vertical line at 1998 indicates is a hypothetical breakpoint for foreign currency crisis. FDI dynamics for private firms seems to follow the general tendency of the aggregate FDI series, whereas FDI in SOEs, the dashed line, begins in the middle of 90, then seems to stay constant. Since the general tendency keeps stable from the late 90, and since SOEs have started to receive FDI from the late 90 and keeps its amount constant, it seems that the FDI in SOEs itself has identical dynamics to general FDI receipts series.

After the foreign currency crisis, the Korean government had conducted several policies that aim to stimulate foreign investment on domestic firms. The Foreign Investment Promotion Act³ defines FDI as which foreigners invest corporates or companies in Republic of Korea by purchasing capital stocks, or corporate stock shares to participate business activities of the Korean companies and hold permanent relationship with the corporates and companies. The foreign investor can be either the investor's company itself, or its parent company or the parent company's shareholders who lend loans to the foreign investment company under sufficiently long term contract, at least five years. According to the promotion act, FDI by purchasing corporate stocks should be 1) a foreigner owns common stocks of corporates and companies in Rep, of Korea that is higher than 10% of total equity of the company, and exercise voting right, or 2) foreigners own common stocks that is less than 10% but participation of business

activities is able to be proved by officially documented contracts.

In addition, FDI in Korean corporates and companies can be formed in four different categories: 1) establishing a new business, or purchasing stock warrants, 2) purchasing common corporate stocks, 3) long term loan, and 4) mergers and acquisitions. The foreign investment that satisfies those criteria is eligible to apply foreign investment benefit package, which consist of corporate income tax reduction, five years elimination, plus 50% reduction after three years of local government tax, access to an exclusive public services. The package also includes usage of government real estate assets without additional payment for greenfield types of investment project.

2.2 State Owned Enterprises in Korea

In 2007, the Korean ministry of finance constituted the Public Institute Operating Act to discriminate necessary and unnecessary public owned institutes in every year of January. Public owned institutes are thus to be evaluated their necessity and decided to be able to be funded by government. In addition, the ministry of finance classifies public owned institute into four categories and each categories have different criteria and operational goals such as Table 1: FDI receipts of Korean State Owned Enterprises proportion of government funding, out of its entire revenue in a fiscal year.

Company Name	Group Name	Privatization (Year)	FDI receipts (1,000 USD)
Asiana Airlines	Gumho Asiana Group	1999	80,172,000
KEPCO-Uhde Inc.	KEPCO corp.	No	5,508,184
OKYC CO., LTD	Korea National 3,638,394 Oil Corporation	No	
Korea Ratings	Korea Ratings	1999	91,967,805
KT corp.	KT corp.	2002	3
Posco Energy	Posco	2001	42,000,000
Posco Terminal	Posco	2001	11,889,152
SNNC. CO.LTD	Posco	2001	102,479,362
PNR, POSCO-Nippon Steel	Posco	2001	12,796,494
RHF Joint Venture, Co. Ltd.			
Samsung Total	Samsung	1995	5,213,000
Petrochemicals Co., Ltd			
Sejong Telecom	Sejong group	1999	191,505,124

Notes: FDI receipts is the total (nominal) amount of FDI that have been received from 1960 to 2011, in U.S. dollar. KEPCO-Uhde Inc., and OKYC CO., LTD with the reported privatization year "No" have never been privatized SOEs.

There are two categories that refer to as SOEs, one is “market oriented SOE” and the other is “semi market oriented SOE”. The market oriented SOE is a SOE that earns the annual revenue in which the proportion of operating revenue is greater than 85%, the number of employees is greater than 50, and it owns more than two trillion won (\$ 1.4 billion in USD PPP) as its asset. The semi market oriented SOE is a SOE that earns annual revenue that consists of higher than 50% operating revenue. In January 2011, there were 14 market oriented SOEs that operate in industries such as gas, petroleum oil, local heating, and airports, and 13 semi market oriented SOEs within mining, highway and railway.

2.3 Privatized State Owned Enterprises in Korea

Privatization of Korean SOEs have been done mostly in the president Dae Jung Kim's administration from 1998 to 2002, even though every presidential administrations announced the list of SOEs to be privatized as their economic policy agenda. Political conflict has generally interrupted to privatized SOEs but not in Kim's administration due to foreign currency crisis in the late 1997. Since public owned institutes supply their goods and services to their domestic economy under regulated prices, it turns naturally out to be a significant source of government deficit. Therefore, president Kim and his administration were able to plan to privatizing 11 parents SOEs and their 77 sister companies, and the privatization had been done for 8 parents SOEs and their 66 sister companies during that time without facing severe political debate. The privatized SOEs are electricity, road and highway, housing, water resources, telecommunication, tobacco, natural gas, heavy industry, and so on.

Table 1 present the list of SOEs that have received FDI more than once. There are only two SOEs, which have never been privatized during the sample period, and the rest of SOEs have received FDI after privatization. The only exception is Asiana Airlines. It received 172,000 U.S dollars before privation, 0.2% of the total amount, then 80,000,000 U.S dollars have been received after privatization. This fact reflects that privatized SOEs are more preferable than non privatized SOEs, and the reason would be the monopoly profit, which we will discuss later.

3. Theory of State Owned Enterprises: Literature review

This section is to review previous literature on SOE on the perspective of international business and public finance, a discipline of economics. We will employ some ideas from the

previous literature on SOE to model for inward FDI on SOE, so that we pay specific attention on public sector pricing that determines prices of goods and services, produced by SOEs, and the SOEs' investment return.

3.1 Role of State Owned Enterprises

Vernon (1979) proposes the definition and the role of SOE, on the international business perspective. According to his argument, SOE is a tax collection agency by producing and selling goods and services to the public, and it leads an industry to make domestic economy as a whole better off. Also SOE play a role in international market that stimulates international trade by competing with foreign firms so it yields trickle down effect on domestic firms. Eventually, the international role of SOE leads domestic firms becoming more competitive in international market. The role of SOE, proposed by Vernon (1979), does not seem to be an appropriate goal for SOE as a public institute. SOE rather plays a role to maximize social welfare that is to achieve an efficient allocation of scarce resources to all in its economy, than maximize its own profit because of the following reason.

Becoming a competitive firm in international market can be achieved by supplying goods and services for both domestic and foreign economies at a lower price. This task requires to devote scarce resources given by its domestic economy for the international market oriented SOE, so that domestic producers and consumers can access only the resources that are left over, and eventually the scarce resources become more scarce. This is the main reason that a SOE has to be treated as a sort of public institute that allows public to participate its business activities. Bös (1985) defines SOEs as public enterprises, which produce public utilities such as energy, communication, and transportation, or operate in basic goods industries such as finance, agriculture, health and education. The public enterprise have generally been have regulations on their goods and services, according to Bös (1985), in order to protect the economy from market failure, and most of the regulations imposes on prices of the public enterprises' goods and services because the primary concerned market failure is to behave monopoly in their industry.

3.2 Public Sector Pricing

In order to protect from becoming a monopolistic industry, public enterprises operate their business under a specific pricing strategy given by its government. Bös (1985) summarizes the

major three public sector pricing, which are able to explain SOEs' pricing strategy. The first is *marginal cost pricing*, which is a pricing that charges consumers only the marginal production cost of public enterprises' goods and services. The other is *Ramsey pricing* that is an optimal pricing for a particular industry where there exists both public and private enterprises to produce a homogenous good or service, and the price regulation can be imposed only on the good or service, produced by the public enterprise. Note that Ramsey pricing set up the price of the public enterprises' good or service by considering demand for both public private enterprises' good or service simultaneously.

The two widely known public pricing are neither realistic, nor feasible. Marginal cost pricing can take place any quantity supplied, so that it is too ambiguous to be used as a consistent pricing strategy, also the price cannot stay constant if the SOEs' marginal production cost is not invariant. Furthermore, the price of good, given by marginal cost pricing, has to be lower than p , the competitive price and the SOE cannot avoid to make deficit if the price is lower than average total cost. The Ramsey pricing is also unrealistic for SOEs because the demand for goods, produced by both public and private enterprises, is merely observable to the SOEs. It is thus hard to think that SOEs, as public enterprises, set their price based on their own prediction, which might yield inconsistent pricing.

For these reason, the most feasible and realistic pricing strategy is *rate of return regulation*. The rate of return regulated pricing is a pricing to keep the public enterprises' rate of investment return constant. The rate of return regulated pricing is both flexible with respect to changes in production costs, and provides positive investment return for the investors, so the SOEs do not necessary to make deficit in which the government has to subsidize. Because of the positive and stable investment return, in addition, it is very attractive investment object, comparing with the conventional financial instruments such as stock, bond, and exchange. So the SOEs are able to generate capital investment if the rate of return guarantees a certain amount, which is at least higher than risk free market return.

The figure 2 shows geometric representation of public sector pricing. As we reviewed also, public enterprises produce goods and services in monopoly industries so the demand curve, D , has downward slope. By producing y^{**} , the monopoly firm is able to earn the highest revenue, p^{**} times y^{**} . If the government excises marginal cost pricing, there are two different outcomes can come up with. If the regulated price is less than p , the competitive price, then the firm makes deficit, which has to be subsidized by the government. If the price is greater than p on the other hand, the firm makes positive profit, which is able to be either reinvested, or taxed by the government.

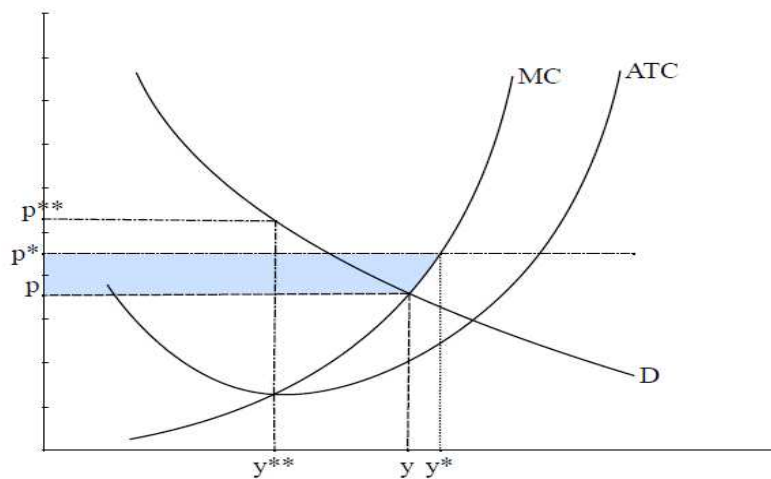


Figure 2: Public Sector Pricing

The difference between marginal cost pricing and ROI fixed pricing comes from the possibility of which marginal can shift over time when the SOE faces different factor market. For public enterprises with marginal cost pricing, the amount of profit is determined by marginal cost curve, which represents production technology of firms, even though the government regulates the price. ROI fixed pricing, however, considers the demand condition and marginal cost condition simultaneously so that the firms can keep their profit constant. The shaded region in the figure 2 indicates profit that is given by ROI fixed pricing. This implies also that stable return for investors is guaranteed, given the time variant marginal cost that is uncertain for the investors.

4. FDI on State Owned Enterprises: A Model

In this section, we derive an empirical model for FDI on SOE to investigate what determines FDI on SOE. We design a model specification under the notions that 1) SOE is a profit maximizer in a monopoly industry, 2) market price for goods and services, produced by the SOE, is regulated by government until it is privatized, and 3) foreign investors face their own uncertainty for the market price due to interest rate and exchange rate parity between her home country and host country, changes in government pricing.

4.1 Theory of Foreign Investment on SOE

The reasoning to justify the three assumptions is following: The primary concern that a government operates SOE is to produce public goods and services efficiently for supplying the goods and services to its economy at a socially efficient price. The way to produce goods and services efficiently is to behave as a profit maximizer in a competitive market, for given production technology. Since the goods and services, produced by government, are social infrastructures that require massive initial capital and sequential investment over time, however, the industry in which the public good producer operates turns out easily to be natural monopoly due to scales of economy. For this reason, the SOE would excise monopoly pricing if the government let the firm set up the price by itself so that the government is willing to regulate the price. The marginal return for FDI investors on the SOE, under these circumstances, is given by price differential between the regulated price and marginal cost of producing a good. But it depends also on exchange and interest rate parities between the host and the investor countries. Since the SOE spends production cost using domestic currency, the exchange rate parity would affect only on the regulated price so it determines marginal foreign investment return. 4

Finally, the change in the regulated price and exchange rate parity in the future are unobservable from the investor so she treats it as an uncertain factor that the investor predicts to consider for FDI decision on SOE by her own forecasting rule.⁵ Under the assumption 1), we construct a SOE's present value profit maximization problem:

$$\begin{aligned} \max_{K_{t+1}} E \left[\sum_{t=0}^{\infty} \beta^t \{ D(y_t, u_t) - c(y_t) \} \right], \\ \text{s.t. } y_t = f(K_t, L_t) \\ I_t = K_{t+1} - \delta K_t \end{aligned}$$

where $D(y_t, u_t)$ is total revenue that is a function of output y_t and uncertain demand shift u_t , $c(y_t)$ is total cost, and $f(K_t, L_t)$ is production technology, a function of capital and labor input. The firm chooses the optimal K_{t+1} , the amount of future capital input that maximizes the present value of its profit.

Now we consider a new price p^* in which the foreign investor recognizes to account for her marginal profit. As we discussed that p^* depends on unobservable government pricing,

exchange rate and interest rate parities, we assume that it is a function of unobservable price change u_t^* so that it is represented by a new function, denote $p^*(u_t^*)$. Assume also that the production technology is constant return to scale. Then the foreign investment return maximization problem turns out to be the following:

$$\begin{aligned} \max_{k_{t+1}} E \left[\sum_{t=0}^{\infty} (\beta^*)^t \{p^*(u_t^*) - c(y_t)\} \cdot y_t \right], \\ \text{s.t. } y_t = f(k_t) \\ I_t = k_{t+1} - \delta k_t \end{aligned}$$

where k_t is capital labor ratio, β^* is discount rate for the foreign investor that reflects interest rate parity. Note that $p^*(u_t^*)$ and $c(y_t)$ can be thought as average total revenue and average total cost respectively, and since $p^*(u_t^*)$ does not depend on output, represented by $f(k_t)$, it is equal to marginal revenue. By assuming u_t^* is a stochastic process with Martingale property,⁶ the maximization problem becomes a standard dynamic stochastic programming and the solution is the optimal future capital input k_{t+1} that maximizes a value function:

$$v(k_t, u_t^*) = \max_{k_{t+1}} \left[\{p^*(u_t^*) - c(f(k_t))\} \cdot f(k_t) + \beta^* \int v(k_{t+1}, u_{t+1}^*) Q(u^*, du^*) \right], \quad (4.1)$$

where $Q(u^*, du^*)$ is a transition density of u_t^* , which is a probability distribution function of u^* over time. Because the investor does not have exact information about the firm's production technology, production cost, and the transition density of uncertain factors on the price, deriving an exact closed form from (4.1) is not relevant. However, we can exploit a simple testable model in which the FDI decision on the firm is determined by variables in the value function (4.1).

4.2 Empirical Model

Let I_t be FDI on the SOE. From the value function (4.1), I_t can be constituted that it is determined by which the investor chooses that maximizes the discounted future profit with

respect to capital accumulation, $k_{t+1} = It + \delta k_t$.⁷ For given capital depreciation rate δ and the current capital accumulation, the future period capital accumulation level is determined by the investment decision It , so it is the solution of (4.1). Since It is derived under foreign investor's maximization problem, and it purchase capital stock, it is relevant to treat It as FDI at t . This leads to suggest a hypothetical linear model for FDI, which is observable as:

$$I_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot (ATR_{t-1} - ATC_{t-1}) + \beta_2 y_t + \beta_3 k_t + \beta_4 l_t + \beta_5 \cdot I'_t + u_t^*, \quad (4.2)$$

where ATR and ATC are average total revenue and total cost respectively, I'_t is investment from the domestic financial market. Because the FDI decision is made by forecasting $\beta \cdot E[\nu(k_{t+1}, u_t^*)]$, the expected future profit, a lagged value of profit measure $ATR_{t-1} - ATC_{t-1}$ would be natural for current FDI decision model. The rest of variables are control variables for production technology and the associated production cost, and the SOE's capital accumulation and investment status in domestic market.

5. Empirical analysis

5.1 Data

With the observable FDI model (4.2), we perform econometric estimation of the model using firm level panel data of Korean operating state owned enterprises. In order to estimate (4.2), we collect firm level FDI records from Foreign Investment Statistics, provided by the Investment Notification Statistics Center database.⁸ The FDI data contains details about size, date, and spatial information (e.g. address of investors, and countries). We create annual FDI that is aggregation of the entire FDI record within a year, by business registration identification number, similar to Employment Identification Number (EIN) in U.S. Then we merge the data with the Korean firms' annual financial statement data, provided by National Information & Credit Evaluation's corporate financial statement database (kisvalue).⁹

Using the financial statement data, we create the economic variables such as output, total revenue, total cost, labor input, (physical) capital input, and investment in a way that National

Income and Productivity Account(NIPA), written by U.S. Bureau of Economic Analysis, provides standard methodology to create economic variables from corporate financial statement. According to NIPA, a firm's output in a fiscal year can be measured by sales plus changes in inventories, and subtract intermediate goods and services, as gross value added. Revenue can be measured by sales, excludes value added tax, plus interest and dividend receipts, and the production cost is compensation of employees plus purchases of intermediate good and services, changes in inventories, depreciation, and taxes that excludes value added tax. We take fixed asset and number of employments as the measures of physical capital and labor input respectively. The investment is the annual changes in fixed asset, which is the first order lagged difference of fixed asset. Note that all variables are in real terms, adjusted by two digit industry classification level GDP deflators.¹⁰

Table 2: Descriptive Statistics for SOEs with and without FDI

	Without FDI					With FDI				
	# of obs	Mean	Std. dev	Min	Max	# of obs	Mean	Std. dev	Min	Max
Mark-up	1234	0.204	25.661	-900.411	6.547	67	0.821	0.591	-3.761	1.014
(Average) Total Revenue	1259	1.244	7.080	0.475	252.085	80	1.035	0.085	1	1.600
(Average) Total Cost	1234	1.044	32.806	0.002	1152.496	67	0.207	0.661	0.007	5.361
Output	1259	25.921	0.206	14.881	31.578	80	26.327	2.114	19.615	30.707
Capital	1332	25.168	2.700	14.845	32.111	91	26.547	2.192	19.132	30.631
Labor	1289	6.294	1.904	0	11.017	77	5.960	2.231	1.099	10.367
Investment	1237	0.169	0.584	-8.309	9.937	87	0.161	0.622	-1.121	3.873
FDI	3299	NA	NA	NA	NA	93	30.349	3.149	15.175	32.975
	Non-privatized					Privatized				
	# of obs	Mean	Std. dev	Min	Max	# of obs	Mean	Std. dev	Min	Max
Mark-up	834	0.939	0.314	-3.338	6.547	467	-1.020	41.71	-900.411	1.105
(Average) Total Revenue	849	1.057	0.317	1	8.900	490	1.535	11.342	0.475	252.085
(Average) Total Cost	834	0.117	0.267	0.002	4.377	467	2.580	53.328	0.004	1152.496
Output	849	25.978	2.155	17.701	31.578	490	25.889	2.281	14.881	31.128
Capital	909	25.305	2.814	14.845	32.111	514	25.172	2.460	14.914	31.290
Labor	871	6.573	1.810	1.099	11.017	495	5.753	2.010	0	10.684
Investment	834	0.200	0.482	-4.523	3.873	490	0.117	0.727	-8.309	9.937
FDI	2655	0.090	1.645	0	32.000	737	3.504	9.774	0	32.975

Notes: Average total revenue is total revenue, divided by output, and average total cost is also total cost, divided by output. Mark-up is calculated by subtracting average total cost from average total revenue. "# of obs" and "Std. dev" are the acronyms of "number of observations" and "standard deviation" respectively. Output, capital, labor, investment, and FDI are natural logarithmic scales. "Non-privatized" sample includes never privatized and before privatized SOEs.

The top panel of table 2 reports the descriptive statistics for variables in the model (4.2) of Korean SOEs by categorizing the SOEs into FDI receipts and non FDI receipts. The left panel on the top is for SOEs, which have never been received FDI, and the right panel is for SOEs that have been received FDI at least once, over the sample periods, from 1980 to 2011. As we

can see the mark up at the first row, SOEs with FDI have greater mean and significantly low standard deviation than SOEs without FDI. This implies that FDI on Korean SOEs flows into the SOEs that have higher and stable return, and it may come from significantly low average total cost of the SOEs with FDI. By looking at the standard deviation of the average total cost for SOEs without FDI, however, we cannot conclude, in naïve fashion, that SOEs with FDI have better quality production technology so the technology enable them to produce goods and services with lower production costs, and eventually they earn higher profit than SOEs without FDI, under the same revenue stream. The volatile average total cost of SOEs without FDI makes difficult to conclude that the higher mark up of SOEs with FDI comes from less marginal cost at a given price level. This implies that FDI on Korean SOEs flows into the SOEs that have higher and stable return, and it may come from significantly low average total cost of the SOEs with FDI. By looking at the standard deviation of the average total cost for SOEs without FDI, however, we cannot conclude, in naïve fashion, that SOEs with FDI have better quality production technology so the technology enable them to produce goods and services with lower production costs, and eventually they earn higher profit than SOEs without FDI, under the same revenue stream. The volatile average total cost of SOEs without FDI makes difficult to conclude that the higher mark up of SOEs with FDI comes from less marginal cost at a given price level.

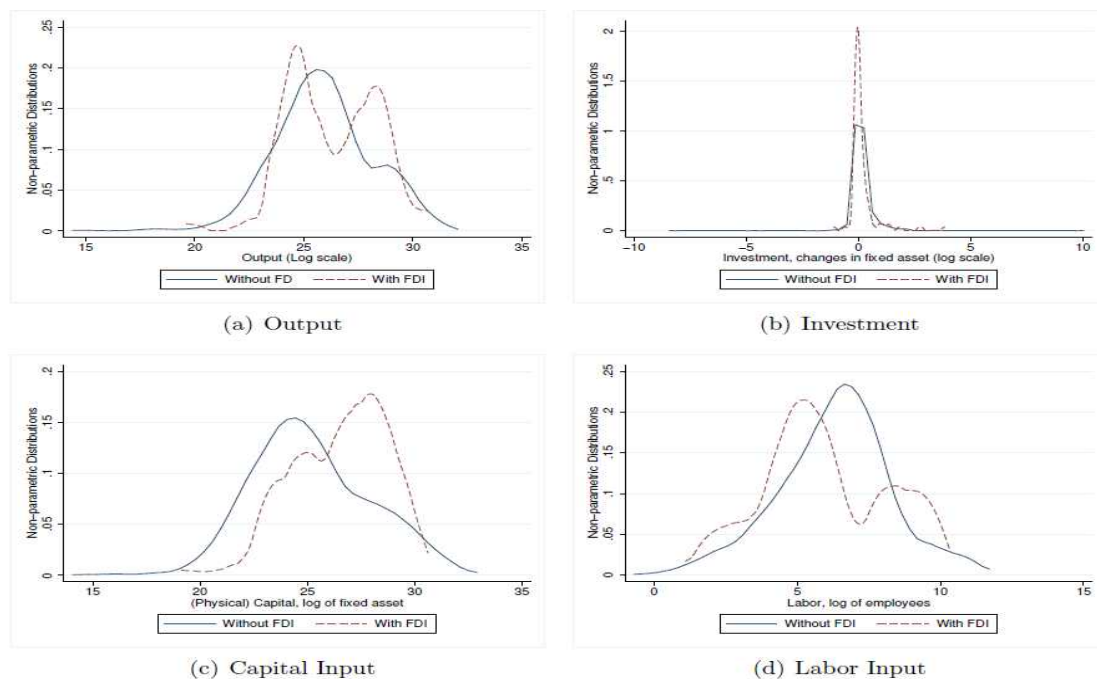


Figure 3: Distributions of Production Related Variables: Empirics

By looking at the differences of the other variables in the table, which are related to production technology such as output and its factor inputs, capital and labor, we can see that the statistics show none of the variables have significant difference between SOEs with FDI and without FDI. These findings are consistent with graphical representations of the distributions of such variables. Figure 3 are the non parametric distribution estimations for the four production related variables. As we interpreted in the top panel of table 2, none of variables have distributions that take significantly different places on their intervals.

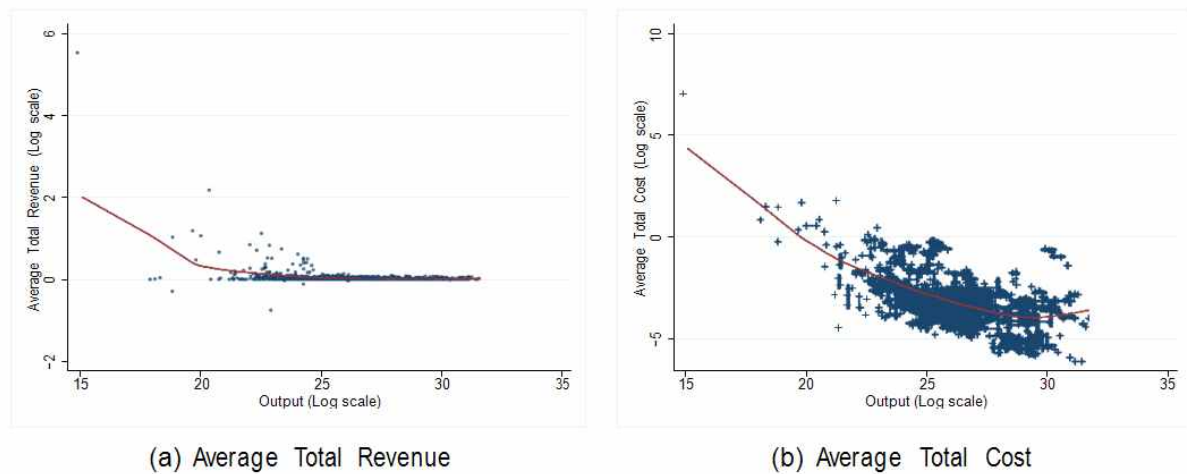


Figure 4: SOEs' Production Decision: Empirics

The bottom panel of the table 2 is the descriptive statistics for the variables, categorized by privatization. The left panel is for SOEs that are not privatized, or before privatized, and the right panel is for privatized SOEs. The privatized SOEs have negative mark up, whereas non privatized SOEs still earn positive mark up. This pattern looks as the same as the pattern in the top panel of the table in which higher average total cost of privatized SOEs yields negative mark up, even though the privatized SOEs have slightly higher average total revenue. But the standard deviation of privatized SOEs' average total cost is incomparably high than non privatized SOEs so that the naïve way to draw a conclusion is irrelevant.

The panel (a) of figure 4 shows an empirical average total revenue function of Korean SOEs, which is horizontal over the associated output level. The solid line through the data points is the LOESS (locally weighted scatterplot smoothing) line, a non parametric method to fit a simple regression line, and it shows also that the mean relationship between average total revenue and output of Korean SOEs is also confirming that it is horizontal. This empirical

finding turns out to be a justification of our conjecture on SOEs that they operate under the particular pricing. The SOEs operate obviously in monopoly industries so that their average total revenue curve is downward sloping so that they have downward sloping demand as well, which allows them to excise monopoly pricing to maximize their profit. There might be an external force, however, to keep the average total revenue curve horizontal, and that force is the public pricing in which we can assume Korean government's pricing force on SOEs.

Unlike the empirical average total revenue curve, the average total cost curve, in panel (b) of figure 4, seems to be a U shaped. It is consistent with the theory of firms that average total cost function is a convex function of output so that it yields upward sloping marginal cost. Note that the solid line in the panel (b) is LOESS non parametric average cost curve. The two firms' production decision related plots provide notable evidences that support the assumptions of which our theoretical model of FDI decision on SOEs is necessary to impose to derive. The model estimation is thus relevant way to investigate specific preference of FDI on SOEs in a different way that usual FDI determinant studies argue about.

5.2 Estimation

FDI data, as a variable, is aggregated by firm and by year to match with the other variables from annual corporate income statement and we use each firms' accumulated FDI over time to control single FDI inflow and multiple FDI inflow for a particular firm. Eventually we have an annual panel data for Korean SOES with inward FDI records. So the model that represents the panel data is given as:

$$I_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot (ATR_{it-1} - ATC_{it-1}) + \beta_2 y_{it} + \beta_3 k_{it} + \beta_4 l_{it} + \beta_5 \cdot I'_{it} + u_{it}, \quad (5.1)$$

where u_{it} is an idiosyncratic error term. The parameters in the model hypothesize the effect of the exploratory variables on FDI decision. For instance, if β_2 and β_4 are significantly positive whereas β_1 is statistically insignificant, it means FDI comes up with increasing in production and employment without realizing monopoly profit. This result is a sort of supporting evidence of FDI spillover effect on domestic firm's productivity. On the other hand, if β_1 is significantly positive while β_2 and β_4 are negative, it means FDI for SOE comes up to realize monopoly profit by reducing output level less than the socially optimum until where the

monopoly profit reaches its maximum. This implies inward FDI to SOE does not play a role to increase SOE's productivity, as widely been argued by previous literature on inward FDI, it is just for earning monopoly profit.

In order to estimate the model consistently, we use three different estimation methods, which are OLS, panel data model, and censored tobit. Since the model is derived from the theory that we reviewed in the section 3, OLS with time and cross section dummies yields consistent estimation as long as the data has no uncontrolled cross sectional heterogeneity. Panel data model estimation, called random effect and fixed effect, yields consistent estimation when there exists the uncontrolled heterogeneity. The most suspicious source of bias, inconsistent estimation, in FDI studies is *data censoring* problem. Because FDI purchases either physical capital or firms' stock, it is obvious that the investor is able to sell it. This is the case where FDI takes negative value so that the existence of negative FDI has to be considered but in fact, FDI data used to record only the amount of FDI receives at a given time.

The data censoring is a well know source of bias in econometrics, and a method to detect and control inconsistent estimation has been developed, called Censored Tobit model. To illustrate inconsistent estimation problem in FDI model, here we consider a vector representation of the model (5.1) as:

$$I_{it}^* = \mathbf{x}_{it}\beta + u_{it}, \quad u_{it}|\mathbf{x}_{it} \sim N(0, \sigma^2), \quad (5.2)$$

Where I_{it}^* is latent FDI investment that takes value from negative to positive interval. Let I_{it} be an observable FDI record that takes value only from positive interval so that $I_{it} = \max_t(0, I_{it}^*)$. If we deals with the observable FDI, then the population model that we want to estimate is following:

$$\begin{aligned} E[I_{it}|\mathbf{x}_{it}, I_{it} > 0] &= \mathbf{x}_{it}\beta + E[u_{it}|u_{it} > -\mathbf{x}_{it}\beta] \\ &= \mathbf{x}_{it}\beta + \sigma \left[\frac{\phi(\mathbf{x}_{it}\beta/\sigma)}{\Phi(\mathbf{x}_{it}\beta/\sigma)} \right], \end{aligned}$$

where $\phi(\cdot)$ and $\Phi(\cdot)$ are normal probability distribution and cumulative distribution functions respectively. The far right term is called inverse mills ratio and it plays a role as an omitted variable so any estimators without controlling the inverse mills ratio yields inconsistency if the data is left censored and any independent variables is correlated with the inverse mills ratio.

5.3 Result

Table 3 reports the FDI model estimates using the three different methods. The last two columns report censored tobit regression results, and the last row of the two columns show that inverse mills ratio is highly significant. This implies rest of two estimations would be biased. As we can see in the first row, mark ups, defined by subtracting average total cost from average total revenue, are negative in both OLS and Panel data model while censored tobit estimate it as positive. Negative mark up means that FDI leads SOEs sacrificing their monopoly profit to produce more and it is the case where social welfare is improved by FDI.

Censored tobit estimates shows that, however, the positive role of FDI is exaggerated by data censoring bias. By looking at the second and fourth rows, output and labor input, we can see the same pattern as mark up shows the difference between censored tobit and the other estimations. In OLS and panel data model, output and labor input are positive but insignificant for all estimations, which means the firms try to realize monopoly profit by reducing output and labor input when they receive FDI, but it does not make significant increasing in mark up. More precisely, we can interpret the OLS and panel data model estimates on the foreign investors' perspective that foreign investors, who are willing to invest on SOEs, prefer to invest on the SOEs in which the positive profit is guaranteed. The output and capital input are positive in the fifth and sixth column, which come up with positive and significant coefficients of mark up, whereas coefficients of labor input are negative in both estimates. The only difference between two model, estimated by censored tobit, is whether it controls for industry or group company by dummy variables. Because data matrix becomes singular once the both firms and group dummies are considered at the same time, we could not try to estimate the model with both group and industry dummies to obtain group and industry fixed effect estimation. Thus, interpreting only the coefficients that have same sign in both censored tobit model is relevant. Even though we can only interpret mark up and privatization that have same signs, however, the consequences that FDI flows into SOE to earn monopoly profit as its return does not change because those two censored tobit estimations are consistent with each other. Privatized SOE is clearly good chance to excise monopoly pricing for both domestic and foreign investors.

Overall, the several different estimates of FDI on SOEs shows that 1) the foreign investors consider the mark up profit of SOEs, which is given by the government pricing strategy so that it is stable and less risky, 2) the foreign investors do also consider production technology of the SOEs but it is only for capital intensive production technology, not labor intensive one,

and 3) the privatized SOEs are highly preferable for the foreign investors. These three facts that we found from the empirical analysis draw a new perspective on the positive effect of FDI on domestic firms and business, different with previous literature on FDI effect. Because the foreign investors prefer the firms that have capital intensive production technology (positive coefficient of capital input) with small number of employees (negative coefficient of labor input), and give the highest priority on privatization of SOEs (largest coefficient values of privatization). These three are all the strong evidence that the foreign investors make FDI decision on the SOEs in which the higher and stable profit is guaranteed, so that increasing firms' productivity and competing with the other firms that operate in a same industry would not be necessary.

It is possible that the foreign investors care about investing SOEs' productivity as much as about the stable and risk less investment return they will earn. But because of the ROI fixed pricing, the SOEs have no incentive to increase their productivity by devoting more time and money. Even for the privatized SOEs, furthermore, increasing productivity and competing with the other firms are not attractive. The coefficient of capital inputs tells that the higher capital asset the firm has, the more FDI flows into. It implies also that the industry in which the SOE operates is dominated by economy of scales so it easily turns out to be a natural monopoly. In this circumstance, the SOE might obtain already monopoly power and will excise monopoly pricing immediately after privatized, and the foreign investors know about this fact. Since the reduction of output level from competitive level of output is the monopoly pricing, the inference about the foreign investors' willingness to reduce output level so that inward FDI on the SOEs is not going to increase the firms' productivity and performance is obvious and relevant.

In order to examine the inference, inward FDI on SOEs does not affect on firms' productivity and performance, we perform the model estimations with two different measures of firm performance as dependent variables and the lagged cumulative FDI receipts as independent variables. The two measures of firm performance are the return on invested capital (ROIC) and the return on asset (ROA), defined as the proportion of sum of net sales plus interest payments and the net sales itself respectively, out of the total asset.¹¹ Table 4 report the model estimates with different lagged FDI variables to investigate both short run and long run effect of FDI on firms' performance. As we can see at the top three rows in all columns, non of model estimate and lagged FDIs are statistically significant. The other interesting fact that greater output level and lower capital input SOEs perform better, and the effect of markup profit is significant but slightly smaller than the effect of output can also be found in the

table 4.

These findings are consistent with the basic principle of operating SOEs and the investment on physical capital. The primary goal of SOEs' market operation is to produce goods and services sufficiently at a lower price, and supply to their economy as a whole to make it better off. This goal, called socially optimum, can be achieved regardless of how much the amount of FDI the SOE has been received, and the government would willing to allow earning higher rate of return to the investors. The trade off between the higher rate of return, given by government, and cost to produce more goods and services at a lower price may occur on foreign investors' decision. If any SOEs have fixed the rate of return, foreign investors will search the optimal investment opportunity that yields the highest profit, given by subtracting the marginal cost from the fixed rate of return. The very clear fact is that FDI on SOEs does not necessarily increase productivity and market performance to earn higher return with respect to its amount of investment.

Table 3: Model Estimates of Foreign Direct Investment

	Fixed Effect OLS		Panel Data Model		Censored Tobit	
	(1)	(2)	Random Effect	Fixed Effect	(5)	(6)
Mark-up	-0.0077*	-0.0077*	-0.0043	-0.0077	1.1253***	1.1211***
(A year lagged)	[0.003]	[0.003]	[0.004]	[0.005]	[0.283]	[0.286]
Output	0.3310	0.3310	0.3702	0.3310	1.0900***	1.0741***
	[0.187]	[0.187]	[0.271]	[0.283]	[0.024]	[0.023]
Capital	-0.3435*	-0.3435*	-0.0883	-0.3435	1.637***	1.6117***
	[0.168]	[0.168]	[0.200]	[0.243]	[0.023]	[0.023]
Labor	1.0943**	1.0943**	0.4724	1.0943	-0.8940***	-0.8646***
	[0.410]	[0.410]	[0.676]	[0.961]	[0.093]	[0.091]
Investment	-0.4567	-0.4567	-0.4629	-0.4567	2.711***	2.7202***
	[0.335]	[0.335]	[0.477]	[0.502]	[0.495]	[0.509]
Privatization	2.2082***	2.2082***	2.1602*	2.2082*	14.714***	14.7164***
	[0.548]	[0.548]	[1.067]	[1.086]	[0.574]	[0.572]
Year Fixed (Dummies)	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Industry Fixed (Dummies)	yes	yes	no	no	no	yes
Firm Fixed (Dummies)	no	yes	no	no	yes	yes
Group Company Fixed (Dummies)	no	yes	yes	no	yes	no
Constant	-5.3671	-6.5245	-8.5709	-5.4865	-111.2257***	-113.1220***
	[4.636]	[4.591]	[6.383]	[7.995]	[0.628]	[0.626]
Inverse Mill's ratio					7.0285***	7.0282***
					[0.078]	[0.072]
R2	0.8092	0.8092	0.4609	0.0041	{0.5678}	{0.5678}
Number of Observations	1176	1176	1176	1176	1176	1176

Notes: Standard errors are reported in parentheses and Heteroskedasticity Robust Standard Errors are reported in square brackets.

The symbols, *, **, and *** indicate respectively that the estimated coefficient is statistically significant under 10%, 5%, and 1% significance levels. Because Maximum Likelihood Estimation does not provide sum of squared error and sum of squared regression for censored tobit, unlike Ordinary Least Squares, Coefficient of Determinations, called R2, plays no longer role as a measure of explanatory power. We calculate thus pseudo R2, that is given by $\text{Corr}(y, \hat{y})^2$, where \hat{y} is fitted value of dependent variable, and reported in curly brackets. Notice that Pseudo R2 is not a theoretically valid measure.

6. Conclusion

In this study, we revisit characteristics of FDI to investigate whether FDI inflow comes up with productivity spillover effect in which most of FDI literature argued about, or it is identical to the general investment that is determined by rational decision so it has no incentive for additional productivity improvement. Since SOEs have regulated their investment rate of return, by following theory of public institute in public finance, we are able to design and conduct a controlled experiment in which market structure and its related mark up are exogenously determined by the government, so that we can demonstrate the pure motivation of FDI inflow.

From the empirical analysis of the Korean operating SOEs and privatized SOEs' panel data, we find that FDI in SOEs tends to flow into the SOEs with higher mark up, level of physical capital, which is measured by fixed asset, and production. In the mean while, the FDI does not tend to flow into the SOEs with higher number of employments. These two evidences support weakly that FDI tends to search and flow into the firm, where there is an easy chance to exercise mark up profit and the associated investment return, which does not necessary to improve the firm's production level. In order to confirm this finding, we analyze FDI effects on the SOEs' performance, and we find that any combinations of three years lagged FDI do not report statistical significances, which means that FDI in SOEs do not make any improvement of the SOEs' market performance with in three years.

As we introduced in section 2, the Korean government has provided remarkable benefit package for inward FDI, and this is probably the general tendency for governments of developing countries with assuming that FDI yields additional productivity improvement, called spillover effect, compared to the domestic investment. The main justification of existence of FDI spillover effect is its relatively higher commitment to improve the domestic firm's productivity and global competitiveness because it owns the firm's fixed asset, the physical capital. The whole empirical analyses in this study, however, indicate the opposite consequences, and these might conflict with the argument of FDI related literature.

Misguided open market policy may lead significant inflow of FDI into monopoly firms in their countries and yields serious market failure. This misguided policy, in addition, can be justified by misled economic, or social scientific studies that exaggerate the effect of FDI with roughly designed empirical analyses. We would like to claim that, with the acceptance of limitation of this study that the observed sample is SOEs, FDI should be reevaluated on the indifferent perspective between FDI and the general investment such as domestic physical capital investment, or portfolio investment.

Table 4: Model Estimates of Foreign Direct Investment

	A year lag		Two years lag		Three years lag		All three years lag	
	ROIC	ROA	ROIC	ROA	ROIC	ROA	ROIC	ROA
Lagged FDI (1 year)	0.0006 [0.003]	0.0075 [0.005]					0.0003 [0.003]	0.0057 [0.004]
Lagged FDI (2 years)			0.0006 [0.002]	0.0067 [0.005]			-0.0006 [0.003]	-0.0022 [0.004]
Lagged FDI (3 years)					0.0008 [0.002]	0.0068 [0.004]	0.0011 [0.003]	0.0050 [0.003]
Mark up	0.0063*** [0.001]	0.0053*** [0.001]	0.0063*** [0.001]	0.0053*** [0.001]	0.0063*** [0.001]	0.0053*** [0.001]	0.0063*** [0.001]	0.0053*** [0.001]
Output	0.7200*** [0.066]	0.8367*** [0.074]	0.7200*** [0.066]	0.8367*** [0.074]	0.7198*** [0.066]	0.8362*** [0.074]	0.7198*** [0.066]	0.8356*** [0.074]
Capital	-0.7622*** [0.058]	-0.9225*** [0.056]	-0.7621*** [0.058]	-0.9227*** [0.056]	-0.7620*** [0.058]	-0.9215*** [0.056]	-0.7619*** [0.058]	-0.9213*** [0.056]
Labor	-0.0670 [0.091]	-0.0245 [0.077]	-0.0669 [0.091]	-0.0219 [0.077]	-0.0670 [0.091]	-0.0223 [0.077]	-0.0671 [0.091]	-0.0247 [0.077]
Investment	0.0076 [0.104]	0.0013 [0.094]	0.0078 [0.104]	0.0029 [0.094]	0.0080 [0.104]	0.0045 [0.095]	0.0078 [0.104]	0.0037 [0.095]
Privatization	0.0836 [0.067]	0.1029 [0.060]	0.0840 [0.066]	0.1075 [0.060]	0.0838 [0.066]	0.1086 [0.060]	0.0838 [0.067]	0.1036 [0.060]
Year Fixed (Dummies)	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Industry Fixed (Dummies)	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Firm Fixed (Dummies)	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Group Company Fixed (Dummies)	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Constant	3.1610 [1.728]	3.3751 [1.748]	3.1605 [1.726]	3.3650 [1.747]	3.1621 [1.724]	3.3543 [1.745]	3.1616 [1.730]	3.3771 [1.750]
R ²	0.8956	0.9130	0.8956	0.9130	0.8956	0.9130	0.8956	0.9131
Number of Observations	979	1175	979	1175	979	1175	979	1175

Notes: Standard errors are reported in parentheses and Heteroskedasticity Robust Standard Errors are reported in square brackets. The symbols *, **, and *** indicate respectively that the estimated coefficient is statistically significant under 10%, 5%, and 1% significance levels.

Notes

¹Javorcik (2004) summarizes the other, but similar, three channel that FDI effects on productivity on the Economics perspective. That is: 1) direct knowledge transfer, 2) higher requirements for productivity quality and on-time delivery introduced by multinationals, and 3) multinational entry increasing demand for intermediate products.

²The empirical model for firm's productivity in competitive market is the firm's production function because the market price is given as a constant so that the firm only needs to minimize its production cost. Thus, the necessary condition to use this model is that the firms in the sample should be in competitive market, otherwise it yields biased estimation because the price and its associated revenue is determined endogenously.

³The Foreign investment Promotion Act is one of the most notable policy that specifies foreign investment activities into several categories and manage it. The act was activated November 17th of 1998, when the Korean economy faced foreign currency crisis. The act is aim to support and promote foreigners who invest Korean domestic corporates and companies significant amount under the relatively long-term contract.

⁴Assume that the firm, SOE, produces a single good or a service so that its marginal cost can account for obtaining profit.

⁵In economics and theoretical corporate finance literature, the uncertainty is represented by a random variable for static model, and a stochastic process for dynamic model. Firms' forecasting rules is thus represented by the mathematical expectation. We will use this specification later in this chapter.

⁶Martingale property of stochastic process is that the future realization of the stochastic process does depends only on the current realized value, not the past. This property is necessary condition to solve discrete dynamic optimization problem under uncertainty because the dynamic system link only two time points. It can be interpreted simply as the efficient market hypothesis, or random walk hypothesis about exchange rate parity u_t^*

⁷Because K_t is capital-labor ratio, we can think the investment I_t as a rate of investment, out of current level of capital accumulation K_t .

⁸The database is available at <http://insc.kisc.org>. But the system provides only Korean website.

⁹The database is available at <http://www.kisvalue.com> but it is not free to access and English website does not provide.

¹⁰We use Korean Standard Industry Classification (SIC) to match GDP deflators with SOEs in our dataset. There are 65 industries in two-digit level SIC so that every industry have been deflated by different GDP deflators.

¹¹Under the notion of the rate of return regulated pricing that prices of goods and services, produced by SOEs, are regulated by government and it keeps the firms' rate of return, the model specification is irrelevant because the dependent variables, measures of rate of return, are exogenously given. Here, we use the model as a pilot and supplement empirical analysis to compare the result with previous literature on FDI.

References

- Aitken, B.J. and Harrison, A.E., "Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela" *American Economic Review*, 89(3), 605–618, (1999).
- U.S. Bureau of Economic Analysis., "An introduction to the national income and product accounts" *Methodology papers: U.S. National Income and Product Accounts* September, (2007).
- Buckley, P. J. Clegg, J. and Wang, C., "The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms" *Journal of International Business Studies*, 33, 637–655, (2002).
- Buckley, P. J. Clegg, J. and Wang, C., "The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms" *Journal of International Business Studies*, 33, 637–655, (2002).
- Bös, D., "Public sector pricing" *Handbook of Public Economics*, Ch 3, Vol 1, 129–211, (1985).
- Caballero, Ricardo J., "On the Sign of the Investment Uncertainty Relationship," *American Economic Review*, 81, 279–288, (1991).
- Chung, W. Mitchell, W. and Yeung, B., "Foreign direct investment and host country productivity: the American automotive component industry in the 1980s" *Journal of International Business Studies*, 34, 199–218, (2003).
- Dixit, A. and Pindyck, R.S., *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press, Princeton, NJ (1994).
- Hayashi, Fumio, "Tobin's Marginal q and Average q : A Neoclassical Interpretation," *Econometrica*, 50, 213–224, (1982).
- Lucas, R. E., Jr. and Prescott, E. C., "Investment under Uncertainty," *Econometrica*, 39, 659–681, (1971).
- Meyer, K. E., "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies" *Journal of International Business Studies*, 35, 259–276, (2004).
- Park, J. and Park, S., "Privatization of state owned enterprises in Korea: Performance assessment and policy direction," *Working Paper Series: Korea Institute of Public Finance*, (2011).
- Pindyck, R. S., "Irreversible Investment, Capacity Choice, and the Value of the Firm," *American Economic Review*, 78, 969–985, (1988).
- Tobin, J., "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory," *Journal of Money, Credit, and Banking*, 1, 15–29, (1969).
- Vernon, J., "The international aspect of state owned enterprises" *Journal of International Business Studies*, 10, 7–15, (1979).

When and How does Innovation Strategy Promote Firm Performance in a Transition Economy? A Non-Linear Analysis

Suk Bong Choi

School of Business Administration
University of Ulsan
93 Daehak-ro, Nam-gu
Ulsan 680-749, Republic of Korea
Tel: 82-52-259-2913

E-mail: sbchoi@ulsan.ac.kr

Christopher Williams

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
1151 Richmond Street North
London, Ontario N6A 3K7
Canada
Tel: 1-519-850-2556

E-mail: cwilliams@ivey.uwo.ca

Abstract

We investigate the relationship between innovation and sales growth of firms in China. Innovation theories suggest firms create the technological knowledge needed to have market impact with their products and drive sales growth in different ways. These include: (1) through firms' overall innovation intensity, (2) through decisions on innovation scope (depth vs. diversity), and (3) through knowledge spillovers from technological neighbors. Little research exists on how effective these approaches are for emerging market firms in pursuit of growth. To address this, we integrate and test the effects of these different knowledge creation mechanisms using data from Chinese firms over a five year period. Findings show that innovation intensity and knowledge spillovers positively impact sales growth. We also develop and test a model capturing the non linear impact of innovation scope. As predicted, we find a U shaped relationship for depth of innovation and an inverted U shaped relationship for diversity of innovation.

Key words: Innovation, Sales growth, China

While innovation¹⁾ has traditionally been led by developed countries, actors in emerging economies increasingly have become aware of the importance of indigenous R&D investment and development of technological capability. Consequently, scholars have placed a spotlight on the phenomenon of technological innovation involving firms in emerging economies (Yang, Liu, Gao, & Li, 2012). These countries have been rapidly growing and their importance in the world economy has become more evident (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000). One important driver of this has been the growth strategies of indigenous firms within these countries. Indigenous firms in emerging economies have needed to develop innovative capabilities in order to create or enhance products that are competitive and have market impact. However, our understanding of the relationship between a firm's innovation and its sales growth in an emerging economy is nascent. We know little about how well traditional innovation theories can predict sales growth in these contexts. Indeed, scholars have warned that given heterogeneity within these types of countries, applying theoretical approaches born out of study of strategy in developed countries becomes challenging (Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005).

This challenge is especially acute when we consider theories relating to the relationship between

1) We define innovation in this study as more than new technological development per se; it also includes new combinations of existing technologies as well as new ways of utilizing technology acquired from outside of the firm.

innovation and the growth of firms in emerging economies. Not only are these countries heterogeneous, there is no overriding or dominant theoretical approach to enterprise innovation and growth that may apply (Carpenter, Lazonick, & O'Sullivan, 2003; Lazonick, 2003; O'Sullivan, 2000). Some approaches are macro level—taken from the point of view of society at large—and some micro level—taken from the point of view of the firm (Sundbo, 1998). We take a micro level perspective in this paper, focussing on different mechanisms by which emerging market firms create new technological knowledge in order for their products to have market impact.

The reason we take this approach is the abundance of evidence that firms in developing and catch up countries have needed to learn—and overcome difficulties in learning—in order to boost their innovative capability and competitiveness (Choi, Lee, & Williams, 2011; Gu & Tse, 2010; Kim & Nelson, 2000; Nelson, 2004). Learning relates to “the capacity to identify, assimilate, and exploit new knowledge essential for a firm’s competitive success” (Guan & Ma, 2003: 740). In their study of Chinese firms, Yam, Guan, Pun, and Tang (2004) found that the ability to acquire expertise and technology is a key determinant of firm sales growth. Nevertheless, the fact that different innovation theories exist suggests emerging market firms face choices regarding how to learn through innovation. The impact that these different options for knowledge creation have on firm growth is not clearly understood in the context of emerging economies.

We set out to address this gap in the current research. We draw on three established streams of thinking that provide explanations for how new knowledge created through firm innovation can lead to growth of the firm. While these three approaches are contrasting, they are not mutually exclusive. Our study is novel in that we combine and test these in a linear and a non-linear model. These three streams relate to: (1) innovation intensity: creating new knowledge by increasing the level of “inputs” to innovation (Belderbos, Carree, & Lokshin, 2004; Dinopoulos & Thompson, 1998; Geroski, 1994; Park, 1990; Romer, 1990; Zachariadis, 2003) and capturing this through “outputs” such as patents (Ashton & Sen, 1989; Chaney & Devinney, 1992; DeCarolis & Deeds, 1999; Pakes & Griliches, 1984; Van der Eerden & Saelens, 1991); (2) scope: creating narrow and specialized knowledge by focusing on depth of innovation (McGrath & Nerkar, 2004; West & Iansiti, 2003) versus creating broad technological knowledge by emphasizing diversity of innovation (Galunic & Rodan, 1998; Grandstrand & Oskarsson, 1994; Hargadon & Sutton, 1997; Helfat, 1997; Leonard-Barton, 1995; Suzuki & Kodama, 2004); and (3) spillovers: leveraging knowledge gained from technological neighbors (Cassiman & Veugelers, 2002; DeCarolis & Deeds, 1999; Griliches, 1992; Jaffe, 1986; Romer, 1990).

We note that these perspectives on innovation arose predominantly through studies in advanced, developed countries. Emerging economies historically are weaker institutional environments and have been undergoing significant structural transition. Studies on firm innovation in emerging countries

have tended to treat innovation as a singular rather than a multi-dimensional construct and have assumed linear relationships (Chang & Shih, 2004; Gu & Tse, 2010; Kim, 1998; Kim, 2002; Kim & Chang, 2005; Liu & White, 2001; Sakakibara & Cho, 2002). In our study we hypothesize and test non-linear impacts of innovation scope in addition to linear impacts of innovation intensity and spillovers. There has been growing academic interest in how a firm's choices regarding innovation scope can have non-linear learning effects (Katila & Ahuja, 2002; Vermeulen & Barkema, 2002). To our knowledge there are no studies set in an emerging economy that test—in one integrated model—the relationship between innovation and the growth of firms in this way.

We use China as our empirical context and sales growth as the main dependent variable. Based on panel data estimations of 927 firm-year data points for listed Chinese high-technology firms over a five-year period, we find our non-linear model to be a better fit to the data than the linear model. First, the result shows that intensity of innovation has a positive effect on firm sales growth, providing support to the Schumpeterian view of innovation based on knowledge accumulation (Nelson & Winter, 1982; Schumpeter, 1934, 1942). Second, we detect a positive knowledge spillover effect (Cassiman & Veugelers, 2002; Romer, 1990). Third, we identify significant non-linear impacts of innovation scope: a U-shaped relationship for depth of innovation and an inverted U-shaped relationship for diversity of innovation.

Our principal contribution is to integrate different theoretical perspectives on innovation and apply this integrated model in an emerging economy setting. We find that both internal and external sources of knowledge are important in this process; there is strong support for intensity *and* spillover arguments. A second contribution of our study is to demonstrate the importance of non-linear relationships between innovation scope and growth of firms in an emerging economy. These non-linear relationships have not been identified in previous research. Our study indicates these relationships are salient and that scholars need to consider non-linear in addition to linear effects when analyzing firm decisions relating to depth and diversity of innovation in emerging economies.

Theory and model development

The central tension motivating our study is as follows: while it has been widely recognized that knowledge creation is vital to firms in emerging economies that need to catch up (Choi et al., 2011; Gu & Tse, 2010; Kim & Nelson, 2000; Lee, 2005; Nelson, 2004), we know little about *how* emerging market firms create new technological knowledge in order to grow. One line of literature suggests the mechanisms are internal in nature, stemming from investments in the intensity of efforts to develop

and protect an accumulated knowledge base (Darroch, 2005; Geroski, 1994; Nelson & Winter, 1982; Park, 1990; Romer, 1990). Within this literature there is also a theoretical (and normative) tension between those that argue that specialized knowledge creation in a few narrow fields matters (McGrath & Nerkar, 2004; West & Iansiti, 2003) and those that suggest that diversity matters (Hargadon & Sutton, 1997; Helfat, 1997; Leonard Barton, 1995; Suzuki & Kodama, 2004). Another approach is that technological catch up in a short period of time is achieved by learning from external sources, in particular through spillover effects of technological neighbors (Cassiman & Veugelers, 2002; DeCarolis & Deeds, 1999; Griliches, 1992; Jaffe, 1986; Romer, 1990).

We consider these alternative approaches below and test them in linear and non-linear models using data from firms in China. Firm innovation and performance in China has received increasing attention by scholars in recent years (Guan, Mok, Yam, Chin, & Pun, 2006; Hu & Jefferson, 2004, 2009; Li & Atuahene-Gima, 2001, 2002; Liu, Ding, Guo, & Luo, 2012; Zhang & Li, 2010; Zhou, 2006). Indeed, China is a suitable emerging economy to test established theories of firm innovation. There are a number of reasons why we might expect results to be different to those from studies conducted in developed economies. First, China is a latecomer—or catch up—economy in terms of technological capability development. Since the onset of economic reforms in 1978, there has been a significant growth in the innovation labor force, patent applications, and R&D intensity at a national level. China's reliance on imported technology and equipment has reduced and firms have increasingly emphasized indigenous R&D (Guan, Yam, Tang, & Lau, 2009). The concepts that we test in this study (intensity, scope, and spillovers) may not necessarily apply in this catch up scenario in the same way they do in developed economies. Second, the business environment in China has been volatile (Li & Atuahene-Gima, 2001; Zhang & Li, 2010), and this may render traditional theories of innovation obsolete or irrelevant. Following the suggestion that volatility can induce firms to diversify innovation capabilities to help them deal with external shocks and change (Castrogiovanni, 2002), we might expect technological diversity to be more important for sales growth than technological depth. Our research helps determine whether this is the case. Third, intellectual property (IP) and knowledge protection in China have come under criticism, despite amendments to patent law and ownership reform that have encouraged patenting by indigenous firms (Hu & Jefferson, 2009). China has signed up to the agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS) in 2001 and has also enhanced its enforcement of patent law (Yang & Clarke, 2005). Firms nevertheless may remain cautious about using intensity, scope, and spillovers in innovation in order to drive sales growth, particularly given the high turnover and mobility of skilled employees (Yang & Jiang, 2007). In addition to these industrial dynamics, aspects of Chinese culture that influence individuals' innovative behavior—such as a relational orientation—may challenge the relevance of innovation theories developed in Western

contexts. Leung, Chen, Zhou, and Lim (2011), for example, found a positive relationship between relational orientation and fear of failure in Chinese employees.

We do not empirically compare China with developed countries in the current study; our focus is solely on Chinese firms. However, scholars know little about how the particular transitional features of the Chinese context described above may influence the innovation - sales growth relationship in firms. We now build our hypothetical model based on theory stemming from studies conducted in developed countries.

Intensity of innovation

The Schumpeterian theory of innovation asserts that firms incessantly pursuing new combinations and creative destruction are more likely to outperform those that do not, particularly in competitive industries (Arrow, 1962; Schumpeter, 1934). New combinations of technology and knowledge open up new opportunities and stronger market positions for the firm; they enable the firm to challenge the “circular flow” of equilibrium (Schumpeter, 1934). Schumpeter (1942) emphasized technological change as a dynamic process of “creative accumulation” (i.e., as the result of an in-house accumulation of technological competencies across heterogeneous firms). Thus, innovation is expected to produce variations in economic performance across industries and firms (Breschi, Malerba, & Orsenigo, 2000; Malerba & Orsenigo, 1997). This logic is underpinned by two lines of reasoning relating to: (1) the role of investment in R&D by the firm (i.e., inputs to innovation, or R&D intensity) and (2) the impact of outputs from innovation (such as patents). Various studies conducted in the context of developed economies have linked R&D investment to innovation and the performance of firms (Crépon, Duguet, & Mairesse, 1998; Dinopoulos & Thompson, 1998; Geroski, 1994; Park, 1990; Zachariadis, 2003, 2004). Patent intensity has been widely used as a measure of innovation output in the Western context (Ashton & Sen, 1989; Chaney & Devinney, 1992; DeCarolis & Deeds, 1999; Pakes & Griliches, 1984; Van der Eerden & Saelens, 1991).

Innovation intensity can impact the growth of firms in three ways. First, technical knowledge has a strong tacit and intangible component, which is hard to imitate within a short period (Freeman, 1994; Malerba & Orsenigo, 1997). Second, technical knowledge is highly specific to the fields in which firms compete. Firms that have technical knowledge and experience can create and exploit new opportunities in those fields before competitors do (Breschi et al., 2000). Third, the accumulated knowledge base of firms provides the resources and incentives required for successive innovation because the accumulated competence in specific areas enables firms to generate differentiated products that other firms are unable to create (Nelson & Winter, 1982). Hence:

Hypothesis 1 Intensity of innovation in a firm is positively related to its sales growth.

Scope of innovation

Due to uncertainty and complexity in technological and business environments, decisions of appropriate technological scope become crucial to the establishment of innovation capabilities of firms and subsequent performance (Miller, 2006; Saiki, Akano, Watanabe, & Tou, 2006). Firms are constrained in their choice of innovation strategies by their resources and capabilities (March, 1991). More specifically, firms may maximize their innovative opportunities by investing in specialized technology, or by spreading their technological capability over a wider range of sectors.

Studies have shown how firm performance may be attributable to depth of innovation. Technological innovation is seen as a firm specific construct and a path dependent learning process (Cohen & Levinthal, 1990; Dosi, 1988; Dosi, Giannetti, & Toninelli, 1992; Redding, 2002; Teece, 1988). In this view, innovation requires greater depth and specialization (Cohen & Klepper, 1996). Depth of innovation can drive sales growth in a number of ways. First and foremost, depth of innovation has been shown to have a positive influence on new product introductions (Katila & Ahuja, 2002). New product introductions are in turn an important driver of new sales and firm growth (Bayus, Erickson, & Jacobson, 2003). Second, through specialization, a firm can develop scale economies in learning by applying one innovation experience to another (Stuart & Podolny, 1996; von Hippel, 1998). This specialized learning helps to lower the risk inherent in the innovation process and reduces technological defects in new products. Third, specialization enables the firm to develop and maintain a core competence in a specific domain. This focus on core competence is an important source of competitive advantage (Hamel & Prahalad, 1994). The sales of new products will also be enhanced by the firm's reputation for excellence in its defined field (Fombrun & Shanley, 1990). Hence:

Hypothesis 2a Depth of innovation in a firm is positively related to its sales growth.

In our study we extend this scope argument by proposing a non linear relationship between depth of innovation and growth of firms. Specifically, we propose that this relationship is U shaped. At very low levels of depth, the firm has a reduced opportunity to benefit from scale economies in learning in a narrow field. One reason for opting for very low levels of depth could be that the firm invests more heavily in exploitation oriented activities for existing technologies (Auh & Menguc, 2005). This may be beneficial in a low turbulence environment (Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005) or where the firm seeks to defend its position in the presence of a lack of competition (Auh & Menguc, 2005). In this sense, the firm's choice is to avoid depth of innovation because it wants to exploit its existing technological knowledge (March, 1991).

As the firm chooses to increase its depth of innovation, it generates new knowledge. Although this new knowledge will be in areas closely related to those in which the firm already has technological expertise, the new knowledge is nevertheless explorative by nature. Because the returns from this new

knowledge are uncertain (March, 1991: 73), small levels of depth of innovation will raise issues that may suppress opportunities for sales growth. For example, at low depth new knowledge may not be sufficient to radically challenge the basis on which existing knowledge and technology drive sales. The new knowledge generated is not sufficient to justify large scale upgrades to product lines (or investment in new product launches) that underpin fresh sales growth. Moreover, at these low levels, there may be substantial internal resistance from those within the firm who are concerned with the uncertainty surrounding the new knowledge and who remain loyal to “tried and trusted” technology (Katz & Allen, 1982). Increasing depth at these low levels will initially exacerbate this problem as the firm seeks ways to use the newly generated knowledge to fundamentally alter or upgrade existing technology in pursuit of sales. As depth of innovation continues to increase, however, there will be a point at which the continued accumulation of related knowledge (Breschi et al., 2000) will help to overcome these issues. Questions about how new technology can be incorporated into the firm’s product lines will be resolved and there will be greater understanding within the firm of the technology behind product upgrades and new product launches. This in turn will result in greater market penetration for the firm’s offerings. Hence:

Hypothesis 2b The relationship between depth of innovation and sales growth is U shaped non linear, with sales growth decreasing to a point, beyond which increasing depth will lead to an increase in sales growth.

A counter argument to the innovation depth logic is that technological diversification enhances innovation performance (Saiki et al., 2006). Diversified innovation capabilities mitigate the trap of rigidity of technology and institutions, and maximize the economy of scope. Michie (1998) and Redding (2002) warned of the risks of being locked into specific technological and institutional domains because of the cumulative and path dependent characteristics of innovation. The concentration of technological capabilities in a small number of areas might lead to the exhaustion of opportunities for innovation (Fleming, 2001; Leonard Barton, 1992). Continuous investment of a firm’s resources in an existing technological domain may increase the risk of being “locked out” from acquiring new technologies. This rigidity may decrease a firm’s growth potential by ignoring external technological change and opportunity.

Several studies in the developed economy context have shown that firms specializing in more diverse technological areas perform better than those that specialize in limited areas (Galunic & Rodan, 1998; Grandstrand & Oskarsson, 1994; Hargadon & Sutton, 1997; Helfat, 1997; Leonard Barton, 1995; Suzuki & Kodama, 2004). Furthermore, scholars have highlighted the negative impact of technological specialization on performance (Bierly & Chakrabarti, 1996; Tegarden, Hatfield, & Echols, 1999). Firm

growth benefits in two ways from diverse innovation capabilities. First, diverse innovation capabilities increase economies of scope (Grandstrand & Oskarsson, 1994; Suzuki & Kodama, 2004). The more discoveries a firm makes in different technology domains, the more new opportunities it will find for innovation and generating sales from new or enhanced products (Katila & Ahuja, 2002). Second, diverse innovation capabilities can help a firm avoid the competence trap by exploring new technological opportunities continuously, thereby reducing their vulnerability to rapidly changing technology and environmental shocks. A diversification strategy for innovation will provide a wider range of explorative and exploitative opportunities for problem solving and broaden the expertise that enables firms to deal with diverse environmental uncertainties and complexities (Kotabe, Dunlap Hinkler, Parente, & Mishra, 2007; Leonard & Barton, 1995). Hence:

Hypothesis 3a Diversity of innovation in a firm is positively related to its sales growth.

We also extend this scope argument and propose a non-linear relationship between diversity of innovation and firm growth. Specifically, we propose that this relationship is an inverted U-shape, and that the impact of diversity of innovation will become weaker after a certain inflection point. At low levels of diversity the firm is constrained in terms of opportunity search and this will impact its ability to exploit in new technological areas. Sales growth will be modest as long as the firm has an existing product offering and some acceptable level of market share derived from that offering. However, this can eventually lead to a competency trap that prevents the firm from creating breakthrough innovations (Ahuja & Lampert, 2001). The firm may therefore pursue a path of diversity in order to open up a range of new opportunities to mitigate the risk of succumbing to a competence trap (Michie, 1998; Redding, 2002). An increase in the level of diversity will have a positive impact on sales growth for the reasons given above (Hypothesis 3a). However, as diversity continues to increase, the firm will expose itself to an ever increasing flow of new knowledge from new technological areas. This will put pressure on the knowledge absorption capability and combinative capacity in the firm (Cohen & Levinthal, 1990; Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999) and this may result in the firm being slow to respond with new product innovations (and therefore losing market share) or making suboptimal choices about which ones to pursue because of diseconomies of time compression and the sheer volume of new knowledge (Vermeulen & Barkema, 2002). Making decisions about which new areas to focus on for commercialization of technology will become more difficult with increasing diversity of innovation and with this comes the risk that the firm develops products that do not meet market needs. Hence:

Hypothesis 3b The relationship between diversity of innovation and sales growth is inverted U shaped non-linear, with sales growth increasing up to a point, beyond which higher levels of diversity will lead to a decrease in sales growth.

Spillover effects

Innovation not only results from internal knowledge creation but also through the acquisition of knowledge and technology from various external sources. Studies in developed market contexts have documented how spillover effects can impact a firm's innovation and performance (Belderbos et al., 2004; Cassiman & Veugelers, 2002; DeCarolis & Deeds, 1999; Griliches, 1992; Jaffe, 1986; Kotabe et al., 2007; Molero & Garcia, 2008; Narula & Hagedoorn, 1999; Romer, 1990). Spillover effects are common in technology rich clusters such as the Zhongguancun Science and Technology Zone in China. The spillover literature suggests various reasons for a firm's sales growth to be affected by innovation in technologically neighboring firms. First, much knowledge is publicly available in codified form. The existence of technological knowledge produced by other firms may allow a firm to achieve useful R&D results with less research effort than would otherwise be required (Jaffe, 1986). This could free up resources to be used on product launch and marketing activities, thereby driving sales growth. Second, successful R&D and innovations by technologically neighboring firms provide incentives to a firm to upgrade its own innovation capabilities. Such stimulus can motivate a firm to explore new technological opportunities for themselves and generate sales in new areas. Third, spillovers from technologically neighboring firms promote cooperation (De Bondt, 1997; Kamien, Muller, & Zang, 1992) with the result that market intelligence and knowledge of customer requirements are then also shared. Hence,

Hypothesis 4 Innovation activities of a firm's technological neighbors are positively related to the firm's sales growth.

Methods

Sample

We tested these hypotheses in one integrated model using China as the emerging economy context. The trend for Chinese firms to move away from technology imports and to pursue indigenous R&D was already well underway in the 1990s (Guan et al., 2009; Hu & Jefferson, 2009). This followed earlier economic reforms, including China's first patent law in 1984. China has since outperformed other emerging Asian countries such as India in terms of patenting (Rongping & Wan, 2008). A pooled dataset was constructed consisting of all Chinese firms publicly trading during the five year period 2001 to 2005 inclusive. We chose firms from three high technology industries: microelectronics, pharmaceuticals, and communications. The corporate profile and financial information for dependent variables were collected from the China Listed Company Reports, the Shanghai Stock Exchange Statistics Annual, and the Fact Book of Shenzhen Stock Exchange. These databases have company

profiles and financial data for all Chinese firms publicly listed on the stock market, similar to those in the COMPUSTAT database. Patent data were obtained from the public database of the State Intellectual Property Office (SIPO).

We initially collected the full sample of firms listed on the domestic stock exchanges of China from the three high technology industries for the five years from 2001 to 2005. As some firms list and then delist from the stock market, we selected only firms that were listed for at least three out of the five years. We eliminated firms that either went bankrupt or showed negative equity due to accumulated losses during the period of study (such firms are technically bankrupt) (Chang & Hong, 2000; Choi, Park, & Hong, 2012). These firms may remain listed due to a slow bankruptcy process and the debt guarantees of other companies. This was also needed as financial or patent information was missing in these firms. Thus, the final sample selected for our analysis was 186 firms and 927 firm year observations. The drop out rate was about 25 % of the total sample.

We made efforts to minimize sample selection bias. As we initially included the full universe of firms in the three high technology industries listed in 2001, there was no self selectivity problem in our sampling. The model we applied to testing sample selection bias here is the key parameters method (Choi et al., 2012; Pan, Song, Goldschmidt, & French, 2010; Park & Ghauri, 2011). The key parameters in our study are R&D intensity, depth of technology, diversity of technology, and spillover effects—the main explanatory variables in our model. We undertook a sample selection bias test by comparing the sample used in our analysis with the group of firms not included in the sample. The variable averages were similar between the two groups and a *t* test of difference of means indicated that average variables were not statistically different. This suggests that sample selection bias is not a major problem in this study.

Measurements

Dependent variable We measured sales growth as the annual growth rate of sales. Scholars have argued that firms in many emerging countries, including China, have pursued growth over profitability during economic transition (Chang & Hong, 2000).

Independent variables The *R&D intensity* of firms was measured as the ratio of annual R&D expenditure to sales. *Depth of innovation* was measured by the average number of patents in each of the International Patent Classification (IPC) classes listed in the patent data. Following Lerner (1994) and Fung and Chow (2003) we captured the four digit IPC code²⁾ for each patent's technological class. We

2) The IPC code of technological fields we applied was A Human necessities; B Performing operations, Transporting; C Chemistry and metallurgy; D Textiles and paper; E Fixed constructions; F Mechanical engineering, lighting, heating, weapons, blasting; G Physics; H Electricity (others).

constructed a variable for *diversity of innovation* by following Garcia Vega, (2006), Hall (2000), and Shin and Jalajas (2010) (i.e., by capturing the degree of *diversification* in the distribution of the firm's portfolio of patents). We used a Herfindhal index of concentration (see also Ahuja & Katila, 2001; Fleming, 2001; Garcia Vega, 2006; Grandstrand & Oskarsson, 1994; Watanabe, Matsumoto, & Hur, 2004):

$$Diversity\ of\ innovation\ it = 1 - \sum_{p=1}^q \left(\frac{M_{ip}}{N_i} \right)^2$$

where q is the number of technological fields indexed by $p=1 \cdots q$. If the i^{th} firm has N_i patents in the analyzed period, then each patent can be assigned to a technological field. M_{ip} denotes the number of patents that the i^{th} firm holds in the technological fields p and q . Hence, a Herfindahl index of concentration was obtained for each firm and year. We calculated the squares of depth of innovation and diversity of innovation to test Hypotheses 2b and 3b.

We constructed a variable to capture *spillover effects* using the concept of technological proximity (Griliches, 1979; Jaffe, 1986). Griliches (1979) and Jaffe (1986) determined that R&D and technology spillovers between firms should be proportional to the similarity and intensity of their research programs and existing technologies. We performed the estimation for this measure using firms in the three high technology intensive industries in our sample (microelectronics, pharmaceuticals, and communications). In other words, we used other Chinese firms patenting in China and captured in the same data source. We did not incorporate foreign firms operating in China. This method assumes that the technological output of firms' innovation activities is an unambiguously positive externality. We used Jaffe's (1986: 986) method of "potential spillover pool," an approach that has been used in many similar studies (Bernstein & Mohnen, 1998; Branstetter, 2001; Jaffe, 1998; Kim & Chang, 2005). This method involves calculating the degree of similarity (i.e., a similarity coefficient) between firms' patent portfolios using a vector of patent performance of firms (shown in Fig. 1). We assigned the number of patents held by the i^{th} firm to the corresponding IPC code of technological fields indexed by A, B, C, \dots, H . Fi represents a vector of i^{th} firm's patent performance.

	A	B	C	D	H
F1	1	2	0	0	1
F2	0	0	1	1	0
:					:
:					:
:					:
:					:
Fi	0	1	3	4		0

Note: The IPC code of technological fields denotes we applied in our study as follows: *A* Human necessities; *B* Performing operations, transporting; *C* Chemistry and metallurgy; *D* Textiles and paper; *E* Fixed constructions; *F* Mechanical engineering, lighting, heating, weapons, blasting; *G* Physics; *H* Electricity (others).

Fig. 1 Illustrative vector of firm patent performance

The distance in technology space between two firms i and j is then approximated by P_{ij} where P_{ij} is the uncentered correlation coefficient of the F vectors of the two firms:

$$P_{ij} = \frac{F_i F_j'}{\sqrt{(F_i F_i')(F_j F_j')}}.$$

To measure technological proximity between firms i and j , we used the angular separation or uncentered correlation of the vectors F_i and F_j (Jaffe, 1986) that represents the sectoral performance of patents of firms i and j according to the technological spaces A to H . The total potential pool of innovation spillovers for a firm is then proxied by calculating the weighted sum of the innovation performed by all other firms using similarity coefficients for each pair of firms, P_{ij} , as weights. The degree of potential spillover for the i^{th} firm in the year t is SPO_{it} where SPO_{it} is:

$$SPO_{it} = \sum_{j \neq i} P_{ij} IN_{jt}$$

Here, IN_{jt} is the patent performance of the j^{th} firm (j not equal to i) in the year t and P_{ij} is the “similarity coefficient.” SPO_{it} is the degree of potential spillover from other firms’ innovation activities and is a weighted sum of the other firms’ patent performance, with the weights proportional to the proximity of the firms in technological space.

Control variables We used various control variables to account for other factors that could influence sales growth. We controlled for *firm size* by measuring and log transforming the total assets of the firms in millions of Chinese RMB. *Knowledge stock* was measured as the total number of accumulated patents during the period from the year of establishment to year $t-1$ to control for the firm’s initial knowledge base. For *firm age*, years of listing were used for the Chinese sample. *Leverage* was measured as the book value of debt divided by total assets. A high debt to equity ratio affects investment decisions on innovation and growth by increasing the likelihood of bankruptcy (Froot, Scharfstein, & Stein, 1994)

and burden for R&D investment (Bradley, Jarrell, & Kim, 1984). To control the effect of industry, the three industries were captured and entered as dichotomous dummy variables. A summary of data descriptions is provided in Table 1.

Table 1 Data descriptions

Variables	Description
<i>Independent variables</i>	
R&D intensity	R&D investment to sales in year t
Depth of innovation	The average number of patents in each of the IPC classes listed in a firm's annual patent applications
Diversity of innovation	$1 - \sum_{p=1}^q \left(\frac{M_p}{N} \right)^2$
Spillover effects	$SPO_{it} = \sum_{j \neq i} P_{ij} IN_{jt}$
<i>Control variables</i>	
Firm size	The logarithm of total assets
Firm age	The number of years elapsed since a firm was established (time since a firm was listed in China)
Knowledge stock	Total number of accumulated patents during the period from the year of establishment to year $t-1$
Leverage	The ratio of total debt to the book of assets
Industry dummy	Industrial dummy variables are defined at 3-digit ISIC

Model estimation

A panel data analysis technique was used to test the hypotheses. We measured innovation of a firm at time t to predict the firm's growth at time $t+1$ and used values for explanatory variables from 2001 to 2005 to calculate a 1 year lag for firm growth. Hence, the dependent variables run from 2002 to 2006. This lag also helps to avoid the possible effects of the reverse hypothesis (Chang et al., 2006). In addition, we included three industry dummy variables to control for differences in growth due to industry participation. We applied a panel data analysis over the 5 year time period (Hsiao, 1986). If Y_{it+1} is the growth of firm i at time $t+1$ and X_{kit} is the k^{th} explanatory variable of firm i at time t , then:

$$Y_{it+1} = \alpha + \sum_{k=1, \dots, K} \beta_k X_{kit} + \varepsilon_{it},$$

$$i = 1, 2, \dots, N,$$

$$t = 1, 2, \dots, T.$$

We applied the Breusch–Pagan Lagrange Multiplier test for unobserved heterogeneity to assess the validity of using panel estimation (Breusch & Pagan, 1980; Greene, 1997). The assumption is that if individual effects do not exist, pooled ordinary least squares (OLS) estimators are best linear unbiased and panel estimators are inefficient. The result of this test justified the use of panel estimation over OLS model in this study. Additionally, to choose between the fixed effect and random effect models, we used the Hausman Specification (HS) test (Hausman, 1978). The result of this test supported the validity of the random effects specialization, indicating that individual effects were uncorrelated with the other effects or other independent effects (Chang & Hong, 2000; Halaby, 2004). Therefore, the random effect model was used in this study.

Results

Table 2 presents the means, standard deviations, and intercorrelations for all variables used in the study. We did not find evidence of multicollinearity among the independent variables. To test our hypotheses, we ran two regression models. The first model tested the direct linear effects, and the second model extended this to include the non-linear effects of innovation scope (depth and diversity) on sales growth. The regression results are shown in Table 3. The R^2 associated with the non-linear model is significantly higher than the linear model. As seen in Table 3, the R^2 increases significantly from .06 to .12 ($p < .01$). In other words, the explanatory power of the model increased significantly when the squared terms for depth and diversity of innovation were entered into the model. Since the non-linear model fits the data better than the linear model we focus our interpretation and discussion on the impact of scope on our non-linear hypothesis (2b and 3b).

Table 2 Means, standard deviations, and correlations

Variables	Mean	Std. Dev.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sales growth (<i>t</i> +1)	.41	1.14	-.93	13.51	1							
2. R&D intensity	.35	1.18	0	14.89	-.01	1						
3. Depth of technology	.14	.59	0	2.60	.15**	-.09	1					
4. Diversity of technology	.31	.30	0	.92	.16***	.01	-.01	1				
5. Spillover effects	.75	1.45	0	6.22	-.18**	-.08*	.26	-.13***	1			
6. Firm size	11.73	.96	7.59	14.58	-.10**	-.06	.22***	-.09**	.29***	1		
7. Leverage	3.78	.57	0	8.94	.04	.03	.06	.01	.00	-.00	1	
8. Knowledge stock	1.28	1.57	0	6.72	-.00	-.11	.36**	-.05	.41**	.53**	-.06	1
9. Firm age	4.68	2.78	0	13.00	.03	.08	.02	-.08*	.06	.04	.22***	.02

N = 927; * *p* < .10; ** *p* < .05; *** *p* < .01

Table 3 Innovation and sales growth

Variable	Hypotheses	Prediction	Linear model	Non-linear model
<i>Independent variables</i>				
Intensity (R&D)	H1	+	.24 (.07)***	.12 (.06)**
Depth	H2a	+	-.55 (.12)***	-1.21 (.11)***
(Depth) ²	H2b	+		.78 (.04)***
Diversity	H3a	+	.75 (.13)***	.99 (.34)***
(Diversity) ²	H3b	-		-.99 (.49)**
Spillover effects	H4	+	.20 (.03)***	.17 (.03)***
<i>Control variables</i>				
Firm size			.13 (.13)	.17 (.11)*
Leverage			-.19 (.09)**	-.19 (.08)**
Knowledge stock			-1.43 (.14)***	-1.20 (.12)***
Firm age			.12 (.03)***	.02 (.02)
Constant			3.44 (1.57)***	3.18 (1.33)**
<i>R</i> ²			.06	.12
Improved over base(ΔR^2)				.06***
<i>N</i> (company-year)			927	927

Notes: Standard errors are in parentheses; Firm performance (Sales growth) is measured in year *t*+1; Three industry dummy variables were included but are not shown in the table.

* *p* < .10; ** *p* < .05; *** *p* < .01

The second model in Table 3 shows a statistically significant positive relationship between R&D intensity and sales growth, providing support for Hypothesis 1. We also find spillovers to have a positive and significant impact on sales growth ($p < .01$), providing support for Hypothesis 4. The non linear model also shows support for our hypotheses relating to the non linear relationships between depth and diversity of innovation and sales growth. There is a statistically significant positive relationship between depth of innovation squared and sales growth ($p < .01$) and a significant negative relationship between depth of innovation and sales growth ($p < .01$). Combined, these two relationships denote a U shaped relationship between depth of innovation and growth, providing support for Hypothesis 2b. We also find a statistically significant, positive relationship between diversity and growth ($p < .01$) combined with a negative and significant relationship between diversity squared and growth ($p < .05$). This indicates an inverted U shaped relationship and provides support for Hypothesis 3b. Figure 2 shows the non linear relationships graphically. Based on estimated regression equations³⁾ the inflection point for the curve of depth of innovation is .77 (sales growth = 2.71) while it is .50 for diversity of innovation (sales growth = 3.43). As seen in Fig. 2, the turning points in both cases are about one standard deviation from the mean. This implies that most Chinese firms in our sample operate where the relationship between scope of innovation and sales growth is what a linear model might suggest. However, for firms operating at very high levels of depth or diversity, sales growth alters direction accordingly.

3) Assuming away the effects of other variables, if any, the estimated regression equation for the non linear model of *the depth* (DT) will be stated as: $Sales\ Growth(SG) = 3.18 - 1.21(DT) + 0.78(DT)^2$

To show how depth of innovation affects firm performance, a partial derivative of the non linear regression equation is taken with respect

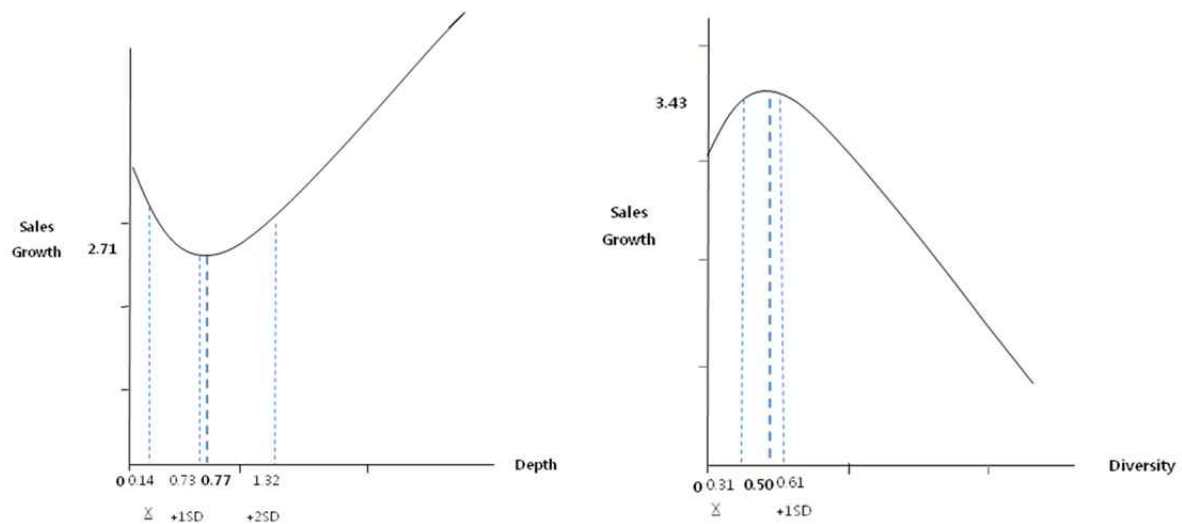
$$\frac{\partial(SG)}{\partial(DT)} = -1.21 + 1.56(DT)$$

Which will be 0, if $DT = 0.77$. This partial derivative will be negative if $DT < 0.77$; it will become positive if $DT > 0.77$. In other words, other factors being constant, the effect of depth of innovation on firm performance will be negative until innovation depth reaches 0.77.

In this way, the estimated regression equation for the non linear model of *the diversity* (DI) will be stated as $Sales\ Growth(SG) = 3.18 + 0.99(DI) - 0.99(DI)^2$. To show how diversity of innovation affects firm performance, a partial derivative of the non linear regression equation is taken with respect to *diversity*:

$$\frac{\partial(SG)}{\partial(DI)} = 0.99 - 1.98(DI)$$

Which will be 0, if $DI = 0.50$. This partial derivative will be positive if $DI < 0.50$; it will become negative if $DI > 0.50$ in other words, other factors being constant, the effect of diversity of innovation on firm performance will be positive until innovation diversity reaches 0.50.



Note: \bar{x} Mean, SD Standard deviation.

Fig. 2 Non-linear relationships between scope of innovation (depth and diversity) and sales growth in Chinese firms

Discussion and conclusion

In this study we advance research on the links between innovation and firm growth in an emerging economy. Prior to our study, existing micro level approaches (intensity, scope, and spillovers) have not been tested in the context of emerging market firms in an integrative and non linear way. Our study addresses this and breaks ground in two key respects. First, we bring together different theories on innovation and apply an integrated model to data on firms in China. Scholars have noted how innovation strategies of firms in China may differ from those in Western contexts because of the complex industrial changes taking place in the country (Zhou, 2006). By taking an integrative approach, we shed new light on the question of how innovation matters for indigenous firms seeking growth in an emerging economy characterized by complex change, institutional voids and resource constraints (Li & Atuahene Gima, 2001; Zhang & Li, 2010). While we find the logic of Western perspectives on innovation to hold in the main, we do identify one area of difference. This relates to how theory predicts scope of innovation to impact sales growth (Fig. 2). In this respect, our study provides new insight into innovation depth and diversity in Chinese firms. Second, we advance the fields of innovation and emerging market research by demonstrating the importance of non linear relationships between innovation scope and growth of firms in China. These non linear relationships

have not been identified in previous research. We show how increases in depth of innovation are detrimental to sales growth up to a point, after which sales growth advantages can be achieved. Conversely, increases in diversity of innovation have a positive impact on sales growth up to a point, after which sales growth advantages begin to decline (Fig. 2).

Contributions

Our primary area of contribution is to shed light on how knowledge creation through innovation drives growth in emerging market firms. Our findings certainly support those who recognize that knowledge creation is vital to firms in emerging economies that need to catch up (Choi et al., 2011; Gu & Tse, 2010; Kim & Nelson, 2000; Lee, 2005; Nelson, 2004). Moreover, our analysis goes further by identifying the mechanisms by which this occurs in China, that is, through a combination of internal knowledge accumulation strategy (Geroski, 1994; Nelson & Winter, 1982; Park, 1990; Romer, 1990) and learning from external sources through spillovers (DeCarolis & Deeds, 1999; Griliches, 1992; Jaffe, 1986; Romer, 1990; Veugelers, 2002).

We argue this combination of internal and external learning is particularly useful for indigenous firms given the features of the institutional environment in which these firms are embedded. During its transition, industrial policy in China has focussed on medium technology sectors (such as mechanical engineering, chemical, and automotive industries) and has emphasized both improving IP rights protection and foreign MNC involvement (Chang & Shih, 2004; Gu, 1999; Liu & White, 2001). However, by the year 2000, the country had also established 53 national technology development zones in order to encourage local entrepreneurship in high technology sectors (Zhang, Li, & Schoonhoven, 2009). While these policies have stimulated the growth of new ventures, the country's economy is still characterized as volatile and troubled by institutional voids that can handicap new innovative ventures and pose resource constraints to firms (Li & Atuahene-Gima, 2001; Zhang & Li, 2010). Indeed, the issues of weak IP protection and a high turnover of skilled workers persist (Yang & Jiang, 2007). Moreover, the influx of foreign firms stimulated by these policies has increased competition and made it a strategic imperative for Chinese firms to formulate appropriate innovation strategies for themselves (Zhou, 2006).

We extend recent research in the field of innovation management in China that shows how Chinese firms have responded to this changing environment with both internal and external strategies for seeking growth through innovation. From an internal perspective, Li and Atuahene-Gima (2002) showed how product innovation has a positive impact on Chinese new venture performance. Hu and Jefferson (2004) noted the importance of accumulated knowledge capital through R&D expenditures. Guan et al. (2006) suggested Chinese firms need to develop their own absorptive and transformative

capacity (as opposed to simply acquiring equipment from abroad) in order to compete. On the other hand, from an external perspective, numerous studies have demonstrated the importance to Chinese firms of pursuing innovation in communities (Zhang et al., 2009) and through networks and ties with other types of actors in order to address the problems of institutional voids (Li & Zhou, 2008; Zhang & Li, 2010). Our work extends these studies by showing how both internal *and* external knowledge creation mechanisms are simultaneously important to the growth of indigenous firms in this institutional context. Thus while learning through spillovers is clearly important to Chinese firms in order to facilitate catch up, the potential hazards of pursuing this strategy exclusively—such as becoming too dependent on external partners (Li & Zhou, 2008) or failing to learn how to innovate by simply acquiring equipment from abroad (Guan et al., 2006)—can be countered by adopting a balanced innovation strategy that also emphasizes internal R&D intensity, coupled with appropriate choices relating to depth and diversity.

This demonstrates, first and foremost, the usefulness of an integrative approach for developing micro level theory of firm innovation in emerging economies. As mentioned above, the particular institutional characteristics of China (such as it being a catch up economy, a volatile business environment, and a market with institutional voids where there have been IP issues) raise an important question about whether—and how—innovation theories developed in Western contexts may apply (Whetten, 2009; Wright et al., 2005; Zhou, 2006). Indeed, our results go some way to identifying whether extant innovation theories need to be adapted in order to explain the relationships between innovation and sales growth in China. Our integrative approach suggests that even in emerging economies, extant innovation theories are highly relevant. In the current study this is more pronounced in the areas of technological intensity and spillovers. As mentioned above, this combination of internal and external knowledge creation for innovation and growth appears to be well suited to the nature of the industrial landscape in China during the period of analysis. Nevertheless, we highlight an interesting area of difference in terms of innovation scope. Scholars have argued that diversity is important in volatile business environments (Castrogiovanni, 2002). Recent research has shown the importance of unabsorbed slack (resources that are easy to redeploy and therefore important for innovation diversity) on product innovation in Chinese firms (Liu et al., 2012). We extend this line of literature by showing that there are limits to the diversity argument, that is, there is a point after which there are decreasing benefits with further increases in diversity (Fig. 2). Overall, this suggests scholars need to make slight adaptations (rather than major ones) to innovation theories for them to be useful in environments like China.

Second, and building on the previous point, the findings in our non linear model stress the importance of balancing competing pressures on the scope of innovation for firms in an emerging

market. Firms that pursue greater depth in a few specialized fields or low depth in a number of fields will suffer because the consequence of these decisions will be an opposing pull on sales growth. It may be tempting for firms to think of depth and diversity as trade-offs. Our results, however, suggest this will lead to a tension within the firm. For example, high levels of depth will ultimately be good for sales growth and low levels of diversity will dampen sales growth (Fig. 2). The non-linear model suggests emerging market firms need to find the right balance in terms of depth and diversity. A moderate amount of diversity coupled with either low or high levels of depth appear to be the most potent combination in our sample. This suggests innovation theory should not treat depth and diversity as polar opposites, but should allow flexibility in terms of how depth and diversity may be combined to yield an optimum impact across institutional settings.

Limitations and future research

The current analysis has a number of limitations and the findings also lead to new questions and future lines of enquiry. In terms of limitations, we only used sales growth as a dependent variable. Sales growth has been a pertinent measure of success for Chinese firms in recent years (Yam et al., 2004). Alternative performance measures may have yielded different results and interpretation. Our analysis was over a five year period. It is possible that an extended analysis would produce different results. Also, by focusing on one country we did not illustrate context sensitivity in theorizing about innovation strategy and growth. There may be other emerging economy contexts (such as in India, Russia, Brazil) where institutional differences in the macro environment influence the relationships between intensity, scope, and spillovers and firm growth in different ways. Finally, although we used a time-lagged approach in constructing our dataset, there is a chance that we omitted variables from the model that may contribute to endogeneity.

Future research could be conducted in these types of countries in order to uncover challenges of applying micro-level innovation theory to diverse contexts. Future research could also examine non-linear relationships and interactions between different elements of innovation. Researchers also could conduct comparative case studies in firms from different institutional contexts in order to tap more deeply into the micro-level processes and practices that explain the links between firm innovation and growth in emerging economies. We hope researchers will build on the findings of the present study and expand on our understanding of how innovation can be used as a source of competitive advantage for firms across the world's diverse emerging economies.

References

- Ahuja G., & Katila, R. 2001. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3): 197 - 220.
- Ajuja, G., & Lampert, C. M. 2001. Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6 - 7): 521 - 543.
- Arrow, K. J. 1962. Economic welfare and the allocation of resources for inventions. In R. Nelson (Ed.). *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors*. Princeton: Princeton University Press.
- Ashton, W. B., & Sen, R. K. 1989. Using patent information in technology business planning - Part I & II. *Research Technology Management*, 32(1): 36 - 42.
- Auh, S., & Menguc, B. 2005. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58: 1652 - 1661.
- Baltagi, B. H. 1995. *Econometric analysis of panel data*. New York: Wiley.
- Bayus, B. L., Erickson, G., & Jacobson, R. 2003. The financial rewards of new product introductions in the personal computer industry. *Management Science*, 49(2): 197 - 210.
- Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. 2004. Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10): 1477 - 1492.
- Bennett, D., Liu, X., Parker, D., Steward, F., & Vaidya K. 2001. Technology transfer to China: A study of strategy in 20 EU industrial companies. *International Journal of Technology Management*, 21(1 - 2): 151 - 182.
- Bernstein, J., & Mohnen, P. 1998. International R&D spillovers between US and Japanese R&D intensive sectors. *Journal of International Economics*, 44(2): 315 - 338.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. 1996. Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 123 - 135.
- Bradley, M., Jarrell, G., & Kim, H. 1984. On the existence of an optimal capital structure: Theory and evidence. *Journal of Finance*, 39(3): 857 - 880.
- Branstetter, L. G. 2001. Are knowledge spillovers international or intranational in scope? Microeconomic evidence from the US and Japan. *Journal of International Economics*, 53(1): 53 - 79.
- Breschi, S., Malerba, F., & Orsenigo, L. 2000. Technological regimes and Schumpeterian patterns of innovation. *Economic Journal*, 110(April): 388 - 410.

- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. 1980. The Lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *Review of Economic Studies*, 47(1): 239 - 253.
- Carpenter, R. E., Lazonick, W., & O'Sullivan, M. 2003. The stock market and innovative capability in the new economy: The optical networking industry. *Industrial and Corporate Change*, 12(5): 963 - 1034.
- Cassiman, B., & Veugelers, R. 2002. R&D cooperation and spillovers: Some empirical evidence from Belgium. *American Economic Review*, 92(4): 1169 - 1184.
- Castrogiovanni, G. J. 2002. Organization task environments: Have they changed fundamentally over time?. *Journal of Management*, 28(2): 129 - 150.
- Chaney, P. K., & Devinney, T. M. 1992. New product innovations and stock price performance. *Journal of Business Finance and Accounting*, 19(5): 677 - 695.
- Chang, S. J., Chung, C., & Mahmood, I. P. 2006. When and how does business group affiliation promote firm innovation? A tale of two emerging economies. *Organization Science*, 17(5): 637 - 656.
- Chang, P. L., & Shih, H. Y. 2004. The innovation systems of Taiwan and China: A comparative analysis. *Technovation*, 24: 529 - 539.
- Chang, S. J., & Hong, J. 2000. Economic performance of group affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, 43(3): 429 - 448.
- Cho, D., Kim, D., & Rhee, D. K. 1998. Latecomer strategies: Evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea. *Organization Science*, 9(4): 489 - 505.
- Choi, S. B., Lee, S. H., & Williams, C. 2011. Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China. *Research Policy*, 40(3): 441 - 452.
- Choi, S. B., Park, B. I., & Hong, P. 2012. Does ownership structure matter for firm technological innovation performance? The case of Korean firms. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3): 267 - 288.
- Cohen, W., & Klepper, S. 1996. A reprise of size and R&D. *Economic Journal*, 106(July): 925 - 952.
- Cohen, W., & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128 - 152.
- Crépon, B., Duguet, E., & Mairesse, J. 1998. Research, innovation and productivity: An econometric analysis at the firm level. *Economics of Innovation and New Technology*, 7(2): 115 - 158.
- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): 101 - 115.
- De Bondt, R. 1997. Spillovers and innovative activities. *International Journal of Industrial Organization*, 15(1): 1 - 28.

- DeCarolis, D. M., & Deeds, D. L. 1999. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10): 953 - 968.
- Dinopoulos, E., & Thompson, P. 1998. Schumpeterian growth without scale effects. *Journal of Economic Growth*, 3(4): 313 - 335.
- Dosi, G. 1988. Sources, procedure and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3): 1120 - 1171.
- Dosi, G., Giannetti, G., & Toninelli, P. A. 1992. *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Fleming, L. 2001. Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47(1): 117 - 132.
- Fombrun, C., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2): 233 - 258.
- Freeman, C. 1994. Technological revolutions and catching up: ITC and NICs. In J. Fagerberg, B. Verspagen & N. von Tunzelman (Eds.). *Dynamics of technology, trade and growth*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Froot, K. A., Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. 1994. A framework for risk management. *Harvard Business Review*, 72(6): 91 - 103.
- Fung, M. K., & Chow, W. W. 2003. Identification of technological structures using patent statistics. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(4): 293 - 313.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. 1998. Resource recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12): 1193 - 1201.
- Garcia Vega, M. 2006. Does technology diversification promote innovation? An empirical analysis for European firms. *Research Policy*, 35(2): 230 - 246.
- Geroski, P. 1994. *Market structure, corporate performance and innovation activity*. Oxford: Clarendon Press.
- Grandstrand, O., & Oskarsson, C. 1994. Technology diversification in multi tech corporations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(4): 355 - 364.
- Greene, W. H. 1997. *Econometric analysis*. New York: Macmillan.
- Griliches, Z. 1979. Issues in assessing the contribution of R&D to productivity growth. *Bell Journal of Economics*, 10(1): 92 - 116.
- Griliches, Z. 1992. The search for R&D spillovers. *Scandinavian Journal of Economics*, 94(S): 29 - 47.
- Gu, S. 1999. *China's industrial technology: Market reform and organisational change*. New York: Routledge.
- Gu, M., & Tse, E. 2010. Building innovative organizations in China: The "execution+" organization. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1): 25 - 53.

- Guan, J. C., & Ma, N. 2003. Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9): 737 - 747.
- Guan, J. C., Mok, C. K., Yam, C. M., Chin, K. S., & Pun, K. F. 2006. Technology transfer and innovation performance: Evidence from Chinese firms. *Technology Forecasting and Social Change*, 73: 666 - 678.
- Guan, J. C., Yam, R. C. M., Tang, E. P. Y., & Lau, A. K. W. 2009. Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China. *Research Policy*, 38: 802 - 812.
- Halaby, C. N. 2004. Panel models in sociological research: Theory into practice. *Annual Review of Sociology*, 30: 507 - 544.
- Hall, B. 2002. A note on the bias in the Herfindahl based on count data. In A. Jaffe & M. Trajtenberg (Eds.). *Patents, citations, and innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. 1997. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4): 716 - 749.
- Hausman, J. A. 1978. Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46(6): 1251 - 1272.
- Helfat, C. E. 1997. Know how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5): 339 - 360.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249 - 267.
- Hsiao, C. 1986. *Analysis of panel data*. New York: Cambridge University Press.
- Hu, A. G., & Jefferson, G. H. 2004. Returns to research and development in Chinese industry: Evidence from state owned enterprises in Beijing. *China Economic Review*, 15: 86 - 107.
- Hu, A. G., & Jefferson, G. H. 2009. A great wall of patents: What is behind China's recent patent explosion?. *Journal of Development Economics*, 90: 57 - 68.
- Jaffe, A. B. 1986. Technological opportunity and spillovers of R&D: Evidence from firms' patents, profits and market value. *American Economic Review*, 76(5): 984 - 1001.
- Jaffe, A. B. 1998. The importance of spillovers in the policy mission of the advanced technology program. *Journal of Technology Transfer*, 23(2): 11 - 19.
- Kamien, M. I., Muller, E., & Zang, I. 1992. Research joint ventures and R&D cartels. *American Economic Review*, 82(5): 1293 - 1306.
- Katila, R., & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behaviour and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183 - 1194.

- Katz, R., & Allen, T. J. 1982. Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1): 7 - 20.
- Kim, J. I. 2002. Total factor productivity growth in East Asia: Implications for the future. *Asian Economic Papers*, 1(2): 50 - 70.
- Kim, L. 1997. *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, L., & Nelson, R. R. 2000. *Technology, learning and innovation: Experiences of newly industrializing economies*. New York: Cambridge University Press.
- Kim, S. R. 1998. The Korean system of innovation and the semiconductor industry: A governance perspective. *Industrial and Corporate Change*, 7(2): 275 - 309.
- Kim, T. K., & Chang, S. M. 2005. The effects of patents on productivity in Korean manufacturing firms. *Korean Economic Review*, 53(3): 183 - 209 (in Korean).
- Kotabe, M., Dunlap Hinkler, D., Parente, R., & Mishra, H. A. 2007. Determinants of cross national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 259 - 282.
- Lazonick, W. 2003. The theory of the market economy and the social foundations of the innovative enterprise. *Economic and Industrial Democracy*, 24(1): 9 - 44.
- Leonard Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1): 111 - 125.
- Leonard Barton, D. 1995. *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lerner, J. 1994. The important of patent scope: An empirical analysis. *Rand Journal of Economics*, 25: 319 - 333.
- Leung, K., Chen, Z., Zhou, F., & Lim, K. 2011. The role of relational orientation as measured by face and *renqing* in innovative behavior in China: An indigenous approach. *Asia Pacific Journal of Management*. doi:10.1007/s10490 011 9277 1.
- Li, H., & Atuahene Gima, K. 2001. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44: 1123 - 1134.
- Li, H., & Atuahene Gima K. 2002. The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures. *Strategic Management Journal*, 23(6): 469 - 490.
- Li, J., & Zhou, C. H. 2008. Dual edged tools of trade: How international joint ventures help and hinder capability building of Chinese firms. *Journal of World Business*, 43: 463 - 474.

- Liu, H., Ding, X., Guo, H., & Luo J. 2012. How does slack affect product innovation in high tech Chinese firms: The contingent value of entrepreneurial orientation. *Asia Pacific Journal of Management*. doi:10.1007/s10490-012-9309-5.
- Liu, X., & White, S. 2001. Comparing innovation systems: A framework and application to China's transitional context. *Research Policy*, 30: 1091 - 114.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. 1997. Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities. *Industrial Corporate Change*, 6(1): 83 - 117.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71 - 87.
- McGrath, R. G., & Nerkar, A. 2004. Real options reasoning and a new look at the investment strategies of pharmaceutical firms. *Strategic Management Journal*, 25(1): 1 - 21.
- Michie, J. 1998. Introduction: The internationalisation of the innovation process. *International Journal of the Economics of Business*, 5(3): 261 - 277.
- Miller, D. J. 2006. Technological diversity, related diversification and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(7): 601 - 619.
- Molero, J., & Garcia, A. 2008. The innovative activity of foreign subsidiaries in the Spanish Innovation System: An evaluation of their impact from a sectoral taxonomy approach. *Technovation*, 28: 739 - 757.
- Narula, R., & Hagedoorn, J. 1999. Innovating through strategic alliances: Moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, 19: 283 - 294.
- Nelson, R. R., & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- O'Sullivan, M. 2000. The innovative enterprise and corporate governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(4): 393 - 416.
- Pakes, A., & Griliches, Z. 1984. Patents and R&D at the firm level: A first look. In Z. Griliches (Ed.). *R&D, patents and productivity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pan, Y., Song, X., Goldschmidt, A., & French, W. A. 2010. A cross cultural investigation of work values among young executives in China and the USA. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17: 283 - 298.
- Park, B. I., & Ghauri, P. N. 2011. Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms. *Journal of World Business*, 46: 116 - 125.
- Park, J. Y. 1990. Testing for unit roots and cointegration by variable addition. *Advances in Econometrics*, 8: 107 - 133.

- Redding, S. 2002. Path dependence, endogenous innovation and growth. *International Economic Review*, 43(4): 1215 - 1249.
- Romer, P. 1990. Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5): 71 - 102.
- Rongping, M., & Wan, Q. 2008. The development of science and technology in China: A comparison with India and the United States. *Technology in Society*, 30: 319 - 329.
- Saiki, T., Akano, Y., Watanabe, C., & Tou, Y. 2006. A new dimension of potential resources in innovation: A wider scope of patent claims can lead to new functionality development. *Technovation*, 26: 796 - 806.
- Sakakibara, M., & Cho, D. 2002. Cooperative R&D in Japan and Korea: A comparison of industrial policy. *Research Policy*, 31(5): 673 - 692.
- Schumpeter, J. A. 1934. Entrepreneurship as innovation. In R. Swedberg (Ed.). *Entrepreneurship—The social science view*. 51 - 75. Oxford: Oxford University Press: Oxford.
- Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Searle, S. R. 1971. *Linear models*. New York: Wiley.
- Shin, J., & Jalajas, D. 2010. Technological relatedness, boundary spanning combination of knowledge and the impact of innovation: Evidence of an inverted U relationship. *Journal of High Technology Management Research*, 21: 87 - 96.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. 2005. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26: 259 - 276.
- Stuart, T. E., & Podolny, J. M. 1996. Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic Management Journal*, 17(S1): 21 - 38.
- Sundbo, J. 1998. *The theory of innovation: Entrepreneurs, technology and strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Suzuki, J., & Kodama, F. 2004. Technological diversity of persistent innovators in Japan: Two case studies of large Japanese firms. *Research Policy*, 33(3): 531 - 549.
- Teece, D. J. 1988. Technological change and the nature of the firm. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (Eds.). *Technical change and economic theory*. 256 - 281. New York: Pinter Publishers.
- Tegarden, L. F., Hatfield, D., & Echols, A. 1999. Doomed from the start: What is the value of selecting a future dominant design?. *Strategic Management Journal*, 20(6): 495 - 518.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & de Boer, M. 1999. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10: 551 - 568.

- van der Eerden, C., & Saelens, F. H. 1991. The use of science and technology indicators in strategic planning. *Long Range Planning*, 24(3): 18 - 25.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. 2002. Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23: 637 - 653.
- von Hippel, E. 1998. Economics of product development by users: The impact of sticky local information. *Management Science*, 44(5): 629 - 644.
- Watanabe, C., Matsumoto, K., & Hur, J. Y. 2004. Technological diversification and assimilation of spillover technology: Canon's scenario for sustainable growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(9): 941 - 959.
- West, J., & Iansiti, M. 2003. Experience, experimentation and the accumulation of knowledge: The evolution of R&D in the semiconductor industry. *Research Policy*, 32(5): 809 - 825.
- Whetten, D. A. 2009. An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations. *Management and Organization Review*, 5(1): 29 - 55.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. 2005. Guest editors' introduction: Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1): 1 - 33.
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. 2004. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8): 1123 - 1140.
- Yang, D., & Clarke, P. 2005. Globalisation and intellectual property in China. *Technovation*, 25(5): 545 - 555.
- Yang, Q., & Jiang, C. X. 2007. Location advantages and subsidiaries' R&D activities in emerging economies: Exploring the effect of employee mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(3): 341 - 358.
- Yang, J., Liu, H., Gao, S., & Li, Y. 2012. Technological innovation of firms in China: Past, present, and future. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3): 819 - 840.
- Zachariadis, M. 2003. R&D, innovation and technological progress: A test of the Schumpeterian framework without scale effects. *Canadian Journal of Economics*, 36(3): 566 - 586.
- Zachariadis, M. 2004. R&D induced growth in the OECD?. *Review of Development Economics*, 8(3): 423 - 439.
- Zhang, Y., & Li, H. 2010. Innovation search of new ventures in a technology cluster: The role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31: 88 - 109.
- Zhang, Y., Li, H., & Schoonhoven, C. B. 2009. Intercommunity relationships and community growth in China's high technology industries 1988 - 2000. *Strategic Management Journal*, 30: 163 - 183.

Zhou, K. Z. 2006. Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35: 394 - 402.

논문발표 Session 2

Session 2-B: 국제경영- 인수와 제휴 (새천년관 111호)

좌장: 이광철(홍익대)

■ 1. 인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도에 미치는 영향

- 발표자: 박정민(울산대), 이재은(연세대), 송윤아(서울시립대)
- 토론자: 나원찬(한국외대)

■ 2. Network Diversity, Niche Structure, and the Creative Performance of Inter-Organizational Team Project:

The Case of Chinese Film Project Team during 2001-2011

- 발표자: 민현주(연세대), 신동엽(연세대), 곽주영(연세대)
- 토론자: 이남석(중앙대)

■ 3. 국제합작 파트너 기업 간 협력적 특성이 국제합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향: 흡수능력의 매개효과를 중심으로

- 발표자: 송윤아(서울시립대), 박정민(울산대), 이재은(연세대)
- 토론자: 박병일(한국외대)

인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도에 미치는 영향

An empirical study on the effects of organizational distance on speed of post acquisition integration

박정민(Jung-Min Park, 제1저자)

울산대학교 경영대학 경영학부 조교수

Assistant Professor, School of Business Administration, University of Ulsan

Tel: 052-259-2749 / Fax: 052-247-7619

jmpark2@ulsan.ac.kr

이재은(Jae-Eun Lee, 공동주저자)

연세대학교 경영연구소 전문연구원

Researcher, Yonsei Business Research Institute

Tel: 010-6361-1210 / Fax: 0505-932-1210

sky2u@yonsei.ac.kr

송윤아(Yun-Ah Song, 교신저자)

서울시립대학교 시간강사

Lecturer, University of Seoul

Tel: 017-712-6077 / Fax: 0505-932-1210

yunahsong@yonsei.ac.kr

국문 초록

본 연구는 해외기업을 인수한 183개의 한국기업들을 대상으로 인수-피인수기업간 운영체제, 경영방식, 조직문화의 유사성 등 조직적 거리가 인수 후 통합속도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 본 연구의 분석 결과 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성은 인수 후 통합속도에 통계적으로 유의한 증거를 발견하지 못했지만, 인수-피인수기업간 경영방식의 유사성이 높을수록, 또한 인수-피인수기업간 조직문화가 높을수록 인수 후 통합속도가 높아지는 성향이 있음을 보여주었다. 본 연구는 인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도를 조절하는데 중요하다는 역할을 한다는 학문적, 실무적 시사점을 제공하여 준다. 특히, 경영자들은 인수-피인수기업간의 관계에서 발생하는 상황들이 다르기 때문에 각각의 상황에 맞는 적절한 인수 후 통합속도를 선택함으로써 인수 성과를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

주제어: 운영체제의 유사성, 경영방식의 유사성, 조직문화의 유사성, 인수 후 통합속도

Abstract

Based on 183 cross-border acquisitions by Korean firms, this study examines the impact of organizational distance between acquiring and acquired firms on the speed of post-acquisition integration. The findings indicates that the similarities in management styles and organizational culture have a positive impact on the speed of post-acquisition integration, whereas no significant relationship is observed between similarity in operating systems and speed of post-acquisition integration. This study has academic and managerial contribution in that it explains organizational distance between acquiring and acquired firms plays an important role in the speed of post-acquisition integration. In particular, it is expected for managers to make a relevant decision on the integration speed and thus improve the acquisition performance.

Key words: similarity in operating systems, similarity in management styles,
similarity in organizational culture, speed of post acquisition integration

I 서론

최근 국가간 경계가 허물어지고 기업간 경쟁이 심화되는 상황을 극복하기 위하여 많은 기업들은 인수합병을 조직의 확장, 시장 내에서의 경쟁력 향상 등의 중요한 전략의 하나로 선택하고 있다. 1980년대 인수합병(M&A) 열풍 이후 지난 수십 년간 기업들은 급변하는 경영환경 변화 속에서 경쟁력 강화라는 주요한 수단으로 인수합병을 활용하여 왔다(Terry & O'Brien, 2001; Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

하지만 치밀한 계획 없이 성장 가능성만 보고 기업을 덩석 집어삼키는 인수합병(M&A)은 대부분 실패로 끝나고 만다. 인수합병에 관한 많은 기존의 선행연구들은 주로 인수합병의 전략적, 경제적, 재무적 관점에서 인수합병의 성과 및 실패 원인을 규명하는데 초점을 맞추어 수행되어 왔다(Larsson & Finkelstein, 1999; Schweizer, 2005).

인수합병(M&A)에 있어서 조직 통합은 가장 중요한 요소 중 하나이다. 노사관계 등 이질적인 조직문화를 합치는 문제는 인수합병(M&A)의 최대 난제로 꼽힌다. 따라서 조직 통합은 가장 많은 시간과 노력이 필요하다. 인수합병(M&A)에서의 통합 시너지효과를 거두기 위해서는 인수 후 통합 과정을 적절히 조정하여야 한다.

인수합병 후 성공적인 통합은 기업가치 창출의 원천이 되며, 잘못된 통합은 인수합병의 주요 실패의 원인이 되고 있다(Alaranta, 2006). 통합(integration)이란 둘 이상의 기업이 하나가 되어 공동의 목표를 달성하기 위한 방향을 설정하고 실행할 수 있도록 하기 위한 통제(control)와 조정(coordination)의 수단이라고 할 수 있다(Pablo, 1994). 또한, 인수 후 통합(Post M&A Integration: PMI)이란 합병 후 통합관리를 말하여 인수 합병 후 조직의 목표를 달성하기 위해 조직의 구성요소들을 조화시키고, 통제하며, 갈등을 해결하기 위한 절차적, 물리적, 사회 문화적, 관리적 활동을 말한다(Shrivastiva, 1986). 인수합병(M&A)에 있어서 높은 성과를 얻기 위해서는 인수 후 통합과정이 매우 중요하다(Haspeslagh & Jemison, 1991). 또한 인수 후 통합과정은 국내외 M&A에 상관없이 중요한 역할을 한다(Child et al, 2001). 유럽기업들의 경우에도 인수합병의 실패 원인 중 30% 이상이 통합과정에서 야기되었다(Chakrabarti, 1990). 이와 같이 인수합병(M&A)의 성공은 통합과정(integration process)에 달려있다(Shimizu et al., 2004).

인수 후 통합과정에 연구는 최근 활발히 이루어지고 있지만 인수 후 통합속도에 관한 연구는 다소 부족한 실정이다(Homburg & Bucerius, 2006). 인수 후 통합속도는 매우 흥미롭고 중요한 연구주제이긴 하지만, 기존 연구들은 구체적으로 통합속도에 대해 조사하지 않았었다(Schweiger & Walsh, 1990).

따라서 본 연구는 해외기업을 인수한 한국기업들을 대상으로 인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도에 미치는 영향을 실증적으로 분석해 보고자 한다. 본 연구는 제2절에서 가설도출을 위한 이론적 배경을 설명하고, 이를 바탕으로 가설과 연구모형을 설정하였다. 제3절에서 구체적인 연구방법을 논의하였고, 제4절과 제5절에서 실증분석 결과와 본 연구의 결론 및 시사점을 제시하였다.

II 이론적 배경 및 가설 설정

인수 후 통합과정에서는 필연적으로 다양한 형태의 조직 내 갈등이 수반될 수밖에 없다. 인수-피인수기업 사이에 적대적이며 양분된 감정으로 서로를 대하거나 희소한 자원을 획득하기 위해 인수-피인수기업간 갈등이 지속되기 때문에(Olie, 1994), 이를 효과적으로 관리하지 못할 경우 인수합병(M&A)은 기대 이하의 성과를 나타낸다. 인수 후 통합과정(PMI)이란 이러한 다양한 유형의 조직 내 갈등을 최소화하고 융합시켜나가기 위하여 인수-피인수 기업이 서로간의 시스템(system), 구조(structure), 그리고 문화(culture)를 적합시켜나가는 과정이라 할 수 있다(Epstein, 2004). 인수 후 통합과정의 중요한 과제 중의 하나는 통합속도이다. 통합기업이 빠른 시간 내에 처리해야 하는 구체적인 통합내용을 정하면 조직 내부의 불확실성을 줄일 수 있고 통합기업의 성장에 초점을 맞추는 계기가 될 수 있다. 얼마나 빨리 조직통합 작업을 마무리하는가는 인수합병(M&A)의 성과를 달성하는 데 있어서 매우 중요하다(Ashkenas *et al.*, 1998).

인수 후 통합속도의 개념은 크게 2가지로 정의될 수 있다(류주한, 2008). 첫 번째는 인수 후 인수-피인수기업간 통합이 완결 또는 완성되기까지 소요된 시간으로 정의될 수 있고, 두 번째는 사전에 설정된 통합계획 대비 인수 후 실제로 진척된 통합추이나 경과정도로 정의될 수 있다(Angwin, 2004). 또한, 인수 후 통합속도와 인수 성과에 관한 연구들도 상반된 결과로 논의가 진행되어왔다(류주한, 2008). Angwin(2004)은 다국적 제약회사인 Smith Kline과 Beechams의 합병 사례를 들어 신속한 통합이 긍정적인 재무적 효과로 나타남을 주장하였다. Epstein(2004)은 신속하고 빠른 통합은 경쟁업체가 전략적 대응과 모방을 시도할 기회를 사전에 차단하고 목표 시장을 선점할 수 있는 경쟁우위 효과를 가져 올 것이라고 하였다. Bower(2001)은 신속한 인수 후 통합은 인수 후 통합작업 등으로 인해 기업의 본질적 업무인 주요 전략적 의사결정, 투자결정, 조직관리 등에 집중할 수 없게 되고 이로 인해 조직 전체의 생산성이 저하되는 일종의 전환기적인 시기인 인수 후 표류기간을 최소화시킬 수 있다고 하였다. 그리고 Homeburg & Bucerius(2005), Inkpen *et al.*(2000), Haspeslasgh & Jemison(1991)의 연구에서도 통합의 신속성이 성공적인 인수 후 통합성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 인수 후 통합이 성급하게 추진될 경우 오히려 인수 성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구들도 제기되어왔다. Olie(1994)는 완만한 통합속도가 인수-피인수기업 간 조직 갈등을 최소화하는 데 더 적합함을 보여주었다. Ranft & Lord(2002)는 완만한 통합속도가 인수 후 직원간 신뢰를 증가시키는 데 기여함을 보여주었다. 따라서 신속한 인수 후 통합이 성공적 인수의 필수요건으로서 인수합병의 위험적 요소를 사전에 차단하고 시너지를 극대화하는데 기여하는 것으로 인식되고 있는 반면(Epstein, 2004), 신속한 인수 시너지 창출에 대한 압박으로 통합을 서두르다 보면 역효과를 초래할 뿐 오히려 조직 내 반발, 경영진의 위축 등과 같은 문제를 일으켜 인수를 실패로 이끌 수 있다(Olie, 1994; Ranft & Lord, 2002). 결국 인수기업은 여러 요소들을 다각도로 분석하여 인수-피인수기업간의 통합속도를 조절하여야 할 것이다.

인수기업이 인수-피인수기업간 통합속도를 조절하기 위해 고려해야 할 대상 중 가장 중요한 요인은 인수-피인수기업간의 조직적 거리일 것이다. 인수 후 통합 과정은 역량 이전을 위한 환경을 조성하는 과정으로 인수-피인수기업간 통합으로부터 획득할 수 있는 자원과 역량은 다양하며 이를 이용하여 시너지를 창출할 수 있다(Haspeslagh & Jemison, 1991). 따라서 인수-피인수기업간 조직적 거리가 작을수록 역량 이전이 원활히 수행될 것이며, 이는 인수 후 시너지 창출에 기여할 것이다. 조직적 거리(organizational distance)는 상대방 기업과의 경영관습(business practice), 제도적 관습(institutional heritage), 조직적 문화(organizational culture)에서의 이질성의 정도를 나타낸다(Simonin, 1999). 조직적 거리는 구조(structures), 과정(processes), 가치(values)에 있어서의 조직간의 차이를 뜻한다(Ambos *et al.*, 2006). 또한, 조직적 거리는 각각의 조직들이 기능을 수행하는데 필수적인 관리 관습에 기반을 둔 상대기업과의 차이를 의미한다(Pothukuchi *et al.*, 2002). 해당 기업과 상대방 기업간의 차이점은 국적의 차이점 이상의 무언가가 존재하는데, 그러한 차이점은 조직적 차이점을 포함한다(Tyebjee, 1988).

이러한 조직적 거리의 개념에 대한 기존의 대부분의 연구들은 주로 상대기업과의 협력의 성과에 관한 관리 비대칭성(management asymmetry)의 역할을 강조하였다(Doz, 1988; Harrigan, 1988; Killing, 1982). 그리고 조직적 유사성과 성과에 관한 연구들은 유사한 조직 환경을 가진 상대기업을 선택한 기업들이 더 좋은 성과를 낸다고 하였다(Fey & Beamish, 2001). 상대기업과의 조직적 문화와 관습의 조화는 해당기업과 상대기업간의 시너지 성과에 있어서도 중요한 결정요인이다(Brown *et al.*, 1989). 인수합병(M&A)에 있어서도 조직간 이질성이 성과에 영향을 미친다. 인수-피인수기업간 조직적 거리가 높을 경우 익숙하지 않은 것들에 대한 지식의 부재와 정보의 비대칭성(information asymmetry) 때문에 가급적 낮은 수준의 자원 몰입과 통제를 행사하여, 인수 후 통합 속도는 늦어질 것이다.

2.1. 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성

인수합병에 있어서 조직적 적합성(organizational fit)의 중요한 요소 중 하나는 인수-피인수기업간의 운영체제의 양립성(compatibility)의 정도이다. 이러한 인수-피인수기업간의 운영시스템의 차이는 인수 후 결합된 두 기업 간의 상호작용의 수준에 의해 좌우되어진다. 인수-피인수기업간의 운영체제의 차이는 서로 간의 높은 상호작용을 필요로 하는 통합 과정에서 때때로 큰 갈등을 유발할 수 있다. 이러한 갈등이 쉽게 해결되지 않을 경우 인수-피인수기업간 인수 후 통합의 과정은 어려워질 수밖에 없다. 이러한 논의는 Simonin(1999)의 연구를 통해서도 나타나고 있는데, 그는 기업간 조직적 거리 클수록 지식이전을 저해하는 모호성(ambiguity) 역시 커지게 됨을 강조하였다. 즉, 상이한 운영체제로 인한 인수-피인수 기업 간의 조직적 거리는 지식이전을 저해하는 모호성을 증대시키며, 두 기업 간 원활하지 못한 지식이전은 서로간의 협력적 행동을 제약할 수 있다. 이는 결

국 인수 후 통합속도를 더디게 하는 요인이 된다.

하지만 두 기업 간의 운영체제가 유사할 경우에는 인수 후 통합과정이 보다 활발하게 진행될 수 있다. 예컨대, 인수기업과 피인수기업이 서로 유사한 조직 운영체제를 보유하고 있다면, 이는 이들 기업 간 원활한 지식이전이 가능하며, 두 기업 간 원활한 지식이전은 서로 간의 높은 상호작용을 필요로 하는 인수 후 통합과정에서 협력적 행동을 증진시킬 수 있는 중요한 요인이 될 수 있기 때문이다.

또한, 운영체제 중에서 성과평가시스템과 보상시스템의 차이는 인수성과와 유의적인 부(-)의 관계를 갖는다(Datta, 1991). 이는 인수 후 통합과정에서 인수전 인수-피인수기업내에 존재하는 상이한 성과평가시스템과 보상시스템을 통합하는 합의안을 도출하는데 많은 시간과 노력의 투입이 필요하다는 점을 암시하고 있다. 결국, 이러한 운영체제의 상이성은 인수 후 통합의 속도를 저해하는 요인으로 작용한다. 반면, 운영체제의 유사성은 이를 통합하는 과정에 있어 필요이상의 추가적인 시간과 노력의 투입을 필요로 하지 않기 때문에 두 조직간 원활한 통합에 기여할 수 있다(Diven, 1984). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1 : 인수기업과 피인수기업간 운영체제의 유사성은 인수 후 통합속도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.2. 인수-피인수기업간 경영방식의 유사성

경영방식에 대한 의사결정 시 어떤 경영자는 상식이나 직감에 거의 전적으로 의존하는 반면, 다른 경영자들은 공식화된 전략수립시스템, 시장조사, 다양한 경영과학기법을 동원한다(Mintzberg, 1973). 만약, 인수-피인수기업 간 경영방식이 유사하다면, 두 기업은 인수합병 과정에서 보다 원활한 업무수행 및 협력적 행동이 가능하지만, 관리스타일과 경영이념의 중대한 차이는 인수성과의 달성에 심각한 장애가 된다(Davis, 1968; Diven, 1984). 또한, 두 기업 간 관리스타일의 차이는 인수합병의 성과를 저해하는 주요 원인이 된다(Buono & Bowditch, 1989). 이러한 선행연구들의 결과들은 상이한 경영방식이 통합의 과정에 중대한 장애요인이 됨을 암시하고 있다. 상이한 경영방식에 익숙한 인수-피인수기업의 경영자와 종업원들은 서로 익숙하지 않은 방식에 적응하며 업무를 수행해야 하며, 이는 서로 간의 의사소통과 협력적 행위를 제한하게 된다. 결국, 두 기업 간 상이한 경영방식은 높은 상호작용을 요구하는 인수 후 통합의 속도를 저해하는 요인으로 작용하며, 통합과정에서 추가적인 내부 관리비용의 증가를 유발하게 된다. 하지만, 두 인수-피인수기업이 서로 유사한 경영방식을 보유하고 있다면, 통합과정에서 필요이상의 추가적인 시간과 노력을 투입하지 않아도 될 뿐만 아니라 서로 간의 협력적 행위를 증대시킬 수 있어 인수 후 통합속도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

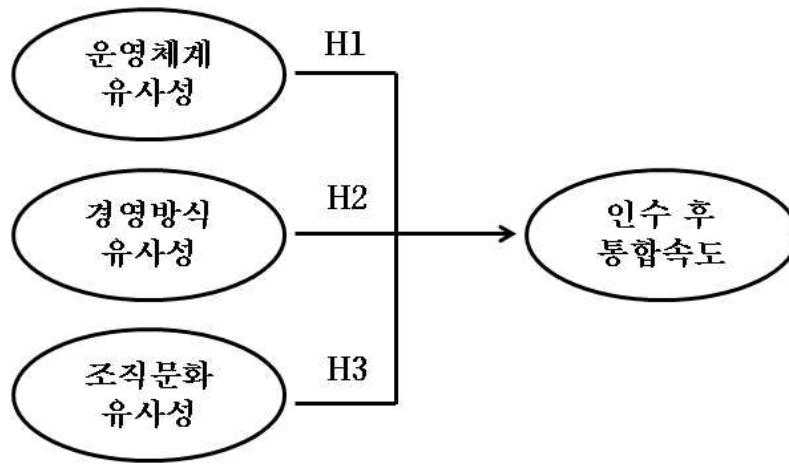
가설 2 : 인수기업과 피인수기업간 경영방식의 유사성은 인수 후 통합속도와 정(+)'의 관계를 가질 것이다.

2.3. 인수-피인수기업간 조직문화의 유사성

기업 문화의 통합은 인수합병(M&A)의 성과에 매우 중요한 개념이다. 조직 문화의 차이로 인해 전략적으로 다른 기업간 합병은 마찬가지로 문화적인 부조화를 보인다(Buono & Bowditch, 1989). 결과적으로 이러한 차이는 통합의 잠재적 시너지 창출과 통합과정을 어렵게 만든다. 통합과정에서 문화적 갈등을 회피할 수는 없지만 자율성의 적절한 부여로 이를 최소화할 수는 있다. 이질적인 조직문화를 가진 상대기업은 상호작용을 하기 위한 관리관습(managerial practices)과 루틴(routines)을 확립하는데 시간과 에너지를 소비하고, 문화적으로 유사한 상대기업보다 더 많은 비용과 불신을 야기할 수 있다(Park & Ungson, 1997). 일반적으로 서로 다른 조직문화의 융합과 조화는 쉽지 않은 과정으로 여겨지고 있으며, 또한 이로 인해 야기된 갈등은 경쟁력을 약화시킨다는 점에서 인수-피인수기업간 이질적 문화는 궁극적으로 국제 인수합병 성과에 부정적인 파급효과를 가져올 것으로 보여진다(Hofstede, 1980). 인수합병 과정에서 종업원들이 인수합병을 받아들이기 위한 심리적 준비가 되어 있지 않거나 인수합병에 따른 변화에 부정적일 경우, 인수합병에 따른 관리상의 변화는 많은 비용을 초래한다(Weber *et al.*, 1996). 결국 경영자들은 문화적 거리를 비용과 불확실성으로 인식하기 때문에 문화적 차이로부터 발생하는 위험을 회피하려고 한다(Kogut & Singh, 1988; Hennart & Reddy, 1997). 문화적 차이를 통해 발생하는 인수-피인수기업간의 가치와 행동에 있어서의 이질성은 전략 및 관리적 문제에 대한 해석과 반응에 영향을 주기 때문에 인수합병에서의 통합의 어려움을 초래한다(Park & Ungson, 1997). 또한, 문화적 차이로 인해 발생하는 불확실성은 인수기업의 피인수기업에 대한 관리와 기업특유의 지식이전을 어렵게 만든다(Pothukuchi *et al.*, 2002). 따라서 인수-피인수기업간 문화적 이질성이 클수록 심리적 거리감으로 인한 인수-피인수기업간 갈등이 초래될 수 있고, 결국 이러한 문제점을 경감시키기 위한 방법으로 인수-피인수기업간 통합속도를 늦출 수 있다(Li & Guisinger, 1991; Shenkar, 2001). 문화적 이질성이 클수록 인수기업은 현지기업의 사업 환경에 대해 익숙하지 않고(Shane, 1994), 이는 통제의 어려움을 가중시키는 효과를 유발하여 인수기업이 행사하는 통제의 수준을 축소시키는 것은 물론, 통합속도에도 부정적인 영향을 준다(Barkema *et al.*, 1996). 결국 인수-피인수기업간 문화적 차이나 이질성이 클수록 신속한 인수 후 통합은 효과적이지 않을 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3 : 인수기업과 피인수기업간 조직문화의 유사성은 인수 후 통합속도와 정(+)'의 관계를 가질 것이다.

〈그림 1〉 연구모형



Ⅲ. 연구 방법

3.1. 표본과 자료 수집

본 연구는 표본기업을 선정함에 있어서 Thomson Financial의 ‘SDC Platinum’ M&A 자료와 한국수출입은행의 ‘해외직접투자 현지법인 현황’ 자료를 활용하였다. 본 연구는 인수기업과 인수기업의 모회사의 국적이 한국인 기업과 피인수기업과 피인수기업의 모회사의 국적이 한국이 아닌 기업을 기준으로 1986년부터 2008년까지의 우호적 국제 M&A를 추진하였던 335개의 기업을 연구 대상으로 하였다.

자료 수집은 사전 검증(pretest) 작업을 통해 설문지를 수정한 후, 2009년 4월 20일부터 2009년 5월 29일까지 팩스, 이메일, 전화 등 다양한 수단으로 설문조사를 실시하였다. 대상리스트가 335개로 제한되어 있어서 전수를 대상으로 설문을 진행하였다. 그 결과 총 335개의 인수기업을 대상으로 202개의 설문지가 회수되어 총 설문조사 대상기업 기준으로 60.3%의 응답률을 기록하였다. 그러나 본 연구는 이 중에서 선정기준에 부합되지 않는 기업 19개를 제외한 후 최종적으로 183개의 설문지를 사용하였다.

본 연구에 사용된 표본은 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저, 피인수기업의 국가 구성을 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다. <표 1>에서 피인수기업의 국가 중 중국(41개국)과 미국(27개국)이 전체 표본의 68개국으로 37.15%를 차지하고 있다.

〈표 1〉 M&A 국가별 구성

국가명	표본수	비율(%)
중국	41	22.40
미국	27	14.75
인도네시아	11	6.01
말레이시아	10	5.46
기타	94	51.37
합계	183	

다음의 <표 2>는 M&A 년도별로 정리한 표로 2006년부터 2008년까지 최근 3년간의 M&A 비율이 50.27%(92개)로 높게 분포되어 있다.

〈표 2〉 M&A 년도별 구성

년도	표본수	비율(%)
1986 ~ 1996	20	10.93
1997 ~ 2000	21	11.48
2001 ~ 2005	50	27.32
2006 ~ 2008	92	50.27
합계	183	

다음의 <표 3>은 본 연구의 표본에서 인수기업의 산업 분포를 보여주며, 제조업이 56.3%를 차지하여 가장 높게 나타났다.

〈표 3〉 인수기업의 산업별 구성

산업	표본수	비율(%)
제조업	103	56.28
비제조업	80	43.72
합계	183	

3.2. 변수의 측정

3.2.1. 종속변수

본 연구는 인수 후 통합속도를 Homburg & Bucerius(2006)의 연구를 참고하여 다음의 항목을

만들었다. 본 연구에서 인수 후 통합속도는 M&A이전 예상 통합속도 대비 분야별 통합 속도를 5점 척도로 측정하였다. 분야별 통합속도는 인수-피인수기업간 제품 시장의 통합 속도, 유통 채널의 통합 속도, 광고/홍보의 통합 속도, 구매활동의 통합 속도, 유지보수의 통합 속도, 기술개발(R&D) 활동에서의 통합속도, 구매활동의 통합속도, 제조과정의 통합속도, 광고/홍보의 통합속도, 제품판매 시장의 통합속도, 유통채널의 통합속도, 고객서비스의 통합속도, 유지보수의 통합속도, 회계시스템의 통합속도를 단일균형 리커트식 5점 척도(single balanced 5-point Likert-type scale)로 측정하였다.

3.2.2. 독립변수

인수-피인수기업간 운영체제의 유사성을 측정하기 위하여 Homburg & Bucerius(2006), Larsson & Finkelstein(1999)의 연구를 참고하여 M&A 당시 인수기업과 피인수기업간 대상 고객, 지리적 판매시장, 주요 제품, 제품의 기반 기술, 제품의 유통 채널, 제품의 품질, 제품의 가격, 구매활동(예: 구매경로, 부품 등), 생산활동(예: 제조과정 등)의 유사성을 5점 척도로 측정하였다.

인수-피인수기업간 경영방식의 유사성을 측정하기 위하여 Datta(1991), Homburg & Bucerius(2006), Larsson & Finkelstein(1999), Simonin(1999), Very *et al.*(1997)의 연구를 바탕으로 M&A 당시 인수기업과 피인수기업간 의사결정방식, 의사결정태도, 의사결정 참여 정도, 조직통제 방법, 업무평가방법, 업무접근방법, 업무처리방법, 경영전략 접근방법의 유사성을 5점 척도로 측정하였다.

인수-피인수기업간 조직문화의 유사성을 측정하기 위하여 Datta(1991), Homburg & Bucerius(2006), Larsson & Finkelstein(1999), Simonin(1999), Very *et al.*(1997)의 연구를 기초하여 M&A 당시 인수기업과 피인수기업간 업무의 새로운 방법에 대한 수용적 태도 정도, 조직원들의 조직에 대한 일체감을 느끼는 정도, 직원들이 근무환경 개선에 대해 책임감을 느끼는 정도, 부하 직원에게 의사결정에 대한 이유를 설명하는 정도, 직원들의 개인적인 문제에 대한 관심 정도, 자신만의 방식에 따른 업무 처리를 허용하는 정도, 상시 위험에 대한 준비 정도, 부서간의 의사소통 향상 노력 정도, 업무 향상의 수단으로서 구성원들간의 경쟁 독려 정도, 가치 있는 일에 대해 인정하는 정도, 경쟁보다는 협력을 장려하는 정도, 직원들에게 최선을 다하도록 도전의식을 제고시키는 정도, 개인의 업무가 기업에게 기여하는 바를 설명하는 정도, 형식보다 실질적인 것을 중시하는 정도, 고용 안정성 정도, 직원들의 업무 처리 속도, 직원들의 자발적인 업무 태도 정도, 직원들간 비공식적인 친분 관계 정도, 직원들의 윤리의식 정도, 직원들의 고객 중심적 마인드 정도의 유사성을 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3. 통제변수

인수기업의 국제인수경험(prior cross-border acquisition experience)은 Thomson Financial의 자료를 바탕으로 과거 국제인수경험 여부에 따라 더미코딩을 하였다. 해외기업 인수에 관한 사전경험이 있는 기업은 국제 M&A 경험이 없는 기업보다 M&A에서 발생하는 탐색 및 상호작용의 문제를 상대적으로 잘 해결할 수 있을 것이다(Uhlenbruck, 2004).

인수기업의 현지경험(host-country experience)은 한국수출입은행의 자료를 바탕으로 과거 현지투자 경험 여부에 따라 더미 코딩을 하였다. 인수기업의 사전의 현지경험은 M&A를 더 효율적으로 통합 관리할 수 있을 것이다(Markides & Itter, 1994).

인수-피인수기업의 국가간 문화적 거리는 Hofstede(1980)의 문화적 차이를 지수화한 Kogut & Singh(1988)의 문화적 거리지수를 적용하였다. 해외 시장에서 인수합병을 통한 진입의 실패율은 문화적 거리가 클수록 높게 나타난다(Barkema *et al.*, 1996).

$$CDj = \sum_{i=1}^4 [\{ (I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i \} / 4]$$

CDj : j 국가와 한국 간의 문화적 거리

I_{ij} : j 국가의 i 차원의 문화지수

I_{ik} : 한국(k)의 i 차원의 문화지수

V_i : i 문화차원의 분산

M&A 지분율은 설문을 통하여 획득하였으며, 높은 M&A 지분율에 따른 피인수기업에 대한 통제는 기회주의와 갈등으로부터 생기는 거래비용을 줄여 줄 것이다(Hennart, 1988; Hill *et al.*, 1990).

인수기업과 피인수기업의 M&A 이전 성과는 M&A 당시 업계 평균 대비 시장점유율, 수익성을 5점 척도로 측정하였다(Homburg & Bucerius, 2006). 기업의 성과는 기업이 보유하고 있는 자원과 능력에 의해 결정되기 때문에 인수기업과 피인수기업의 과거 수익성은 기업의 자원과 능력을 나타내며, 인수 후의 통합과정과 관련이 있을 것이다(Seetoo, 1977).

이상으로 살펴본 종속변수, 독립변수, 통제변수들의 정의와 측정방법을 요약하면 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 변수의 조작화

변수명		측정방법	출처
종속 변수	인수 후 통합속도	M&A이전 예상 통합속도 대비 인수-피인수기업간 제품 시장의 통합 속도, 유통 채널의 통합 속도, 광고/홍보의 통합 속도, 구매활동의 통합 속도, 유지보수의 통합 속도, 기술개발(R&D) 활동에서의 통합속도, 구매활동의 통합속도, 제조과정의 통합속도, 광고/홍보의 통합속도, 제품판매시장의 통합속도, 유통채널의 통합속도, 고객서비스의 통합속도, 유지보수의 통합속도, 회계시스템의 통합속도를 5점 척도로 측정	Homburg & Bucerius(2006)
	운영체제의 유사성	M&A 당시 인수기업과 피인수기업간 대상 고객, 지리적 판매시장, 주요 제품, 제품의 기반 기술, 제품의 유통 채널, 제품의 품질, 제품의 가격, 구매활동(예: 구매경로, 부품 등), 생산활동(예: 제조과정 등)의 유사성 항목을 5점 척도로 측정	Homburg & Bucerius(2006), Larsson & Finkelstein(1999)
독립 변수	경영방식의 유사성	M&A 당시 인수기업과 피인수기업간 의사결정방식, 의사결정태도, 의사결정 참여 정도, 조직통제방법, 업무평가방법, 업무접근방법, 업무처리방법, 경영전략 접근방법의 유사성 항목을 5점 척도로 측정	Datta(1991), Larsson & Finkelstein(1999), Homburg & Bucerius(2006), Simonin(1999), Very et al.(1997)
	조직문화의 유사성	M&A 당시 인수기업과 피인수기업간 업무의 새로운 방법에 대한 수용적 태도 정도, 직원들의 조직에 대한 일체감을 느끼는 정도, 직원들이 근무환경 개선에 대해 책임감을 느끼는 정도, 부하 직원에게 의사결정에 대한 이유를 설명하는 정도, 직원들의 개인적인 문제에 대한 관심 정도, 자신만의 방식에 따른 업무 처리를 허용하는 정도, 상사 위험에 대한 준비 정도, 부서간의 의사소통 향상 노력 정도, 업무 향상의 수단으로서 구성원들간의 경쟁 독려 정도, 가치 있는 일에 대해 인정하는 정도, 경쟁보다는 협력을 장려하는 정도, 직원들에게 최선을 다하도록 도전의식을 제고시키는 정도, 개인의 업무가 기업에게 기여하는 바를 설명하는 정도, 형식보다 실질적인 것을 중시하는 정도, 고용 안정성 정도, 직원들의 업무 처리 속도, 직원들의 자발적인 업무 태도 정도, 직원들간 비공식적인 친분 관계 정도, 직원들의 윤리의식 정도, 직원들의 고객 중심적 마인드 정도의 유사성 항목을 5점 척도로 측정	Datta(1991), Larsson & Finkelstein(1999), Homburg & Bucerius(2006), Simonin(1999), Very et al.(1997)
통제 변수	국제인수 경험	더미 코딩: 국제인수경험이 있으면 1, 없으면 0	Uhlenbruck(2004)
	현지경험	더미 코딩: 현지법인 설립경험이 있으면 1, 없으면 0	Markides & Itter(1994)
	문화적 거리	문화적 거리 지수(Kogut & Singh, 1988)	Kogut & Singh(1988)
	인수 지분율	인수합병(M&A) 지분율	Hennart(1988), Hill et al.(1990)
	인수 기업의 과거성과	인수기업의 M&A 당시 업계 평균 대비 시장점유율, 수익성 항목을 5점 척도로 측정	Homburg & Bucerius(2006)
	피인수 기업의 과거성과	피인수기업의 M&A 당시 업계 평균 대비 시장점유율, 수익성 항목을 5점 척도로 측정	Homburg & Bucerius(2006)

IV. 분석 결과

4.1. 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구는 복수 항목으로 측정된 독립변수, 조절변수, 통제변수들의 타당성 검증을 위해 다음의 <표 5>와 같이 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 직교회전(varimax rotation) 방법에 의한 요인분석 결과, 본 연구는 아이겐 값이 1.83에서 8.09사이의 1 이상인 조직문화 유사성, 운영체제 유사성, 경영방식 유사성, 피인수기업 M&A 이전 성과, 인수기업의 M&A 이전 성과 등 5개 요인들만을 선정했다. 이들 요인들은 대부분 특정한 변수의 측정 항목들과 높은 요인 적재치(factor loading)를 가지고 있어서 본 연구의 변수들이 타당성 있게 측정되었음을 보여주었다.

또한 본 연구는 신뢰도를 측정하기 위해서 Cronbach's Alpha를 사용하였으며, 각 변수들의 신뢰성 검증 결과 변수별 가장 낮게 나온 Cronbach's Alpha값이 0.87이고, 가장 높게 산출된 Cronbach's Alpha값이 0.92로 나타났다. 모든 항목들의 척도 변수들의 신뢰계수가 모두 0.8 이상으로 신뢰할만한 척도로 나타났다(Van de Ven & Ferry, 1980).

<표 5> 타당성 및 신뢰성 분석 결과

	조직문화 유사성	운영체제 유사성	경영방식 유사성	피인수기업 과거성과	인수기업 과거성과
업무기여정도	0.6995	-0.0478	0.2568	0.0653	0.0183
윤리의식정도	0.6841	-0.0634	0.0627	0.0856	0.1021
위험준비정도	0.6737	-0.0436	0.1990	-0.0810	-0.0898
경쟁독려정도	0.6653	0.0272	0.1410	0.0789	0.0758
실질중시정도	0.6625	-0.0273	0.1432	0.0265	0.0130
업무허용정도	0.6603	0.0248	0.1117	0.1457	0.0717
협력장려정도	0.6556	-0.0771	0.0510	-0.0612	0.2267
가치인정정도	0.6302	0.2050	0.1396	-0.0161	0.0244
고객중심정도	0.6289	-0.1098	0.0967	0.0669	-0.0747
부서소통정도	0.6072	0.0102	0.3021	0.0502	0.0905
업무태도정도	0.6071	-0.0773	0.1833	0.1310	-0.0014
개인관심정도	0.5994	-0.1084	0.1737	0.0923	0.0539
의사결정설명정도	0.5945	-0.0867	0.3670	0.1038	-0.1308
고용안정정도	0.5804	-0.1158	-0.0020	-0.1248	0.1036
업무처리속도	0.5742	0.0024	0.2413	0.0277	0.0273
친분관계정도	0.5689	-0.0625	0.1110	0.3281	0.0621
도전의식정도	0.5482	-0.0267	0.2451	0.0478	0.0917
환경개선책임정도	0.5146	-0.1024	0.2941	-0.0494	0.1080
조직일체감정도	0.4938	-0.0324	0.4229	0.0802	-0.0029
업무수용정도	0.4861	-0.1011	0.4472	0.0335	0.1122
기술	-0.1221	0.8486	0.0076	-0.1355	0.1058
품질	-0.0746	0.7997	0.0491	-0.1668	0.0654

유통채널	0.0078	0.7974	-0.1047	-0.1409	-0.0789
제품	0.0678	0.7954	0.1320	0.0706	-0.0760
생산	-0.2307	0.7865	0.0400	-0.1728	0.2302
구매	-0.1955	0.7816	0.0686	-0.1823	0.2482
시장	-0.1440	0.7221	0.1679	0.1199	0.0415
고객	0.0698	0.6588	0.1742	0.1543	0.0118
가격	0.0148	0.6520	-0.1949	-0.1217	-0.1229
의사결정방식	0.1641	0.1502	0.7587	0.0543	0.2169
업무접근방법	0.1876	0.0038	0.7246	0.0224	-0.0616
전략접근방법	0.1823	0.0849	0.7226	0.0165	0.1663
업무평가방법	0.2148	-0.0253	0.7163	0.0192	0.0172
의사결정태도	0.2050	0.1026	0.6935	0.0611	0.1007
업무처리방법	0.2559	-0.0155	0.6784	0.0747	0.1417
조직통제방법	0.2255	0.1628	0.5963	0.0642	-0.0577
의사결정참여	0.2651	-0.0102	0.5467	0.0026	0.1214
과거수익성	0.0934	-0.1892	0.0838	0.8959	0.0880
과거시장점유율	0.1928	-0.2096	0.1141	0.8651	0.1063
과거수익성	0.2147	0.1209	0.2229	0.1365	0.8361
과거시장점유율	0.2256	0.1446	0.2918	0.1003	0.8146
Eigen Value	8.0921	5.5567	5.0993	2.0144	1.8315
공통변량(%)	19.7369	13.5528	12.4374	4.9133	4.4671
누적공통변량(%)	19.7369	33.2897	45.7271	50.6404	55.1075
Cronbach's Alpha	0.9257	0.9139	0.8754	0.9196	0.8805

4.2. 다중 회귀 분석 결과

본 연구는 요인분석의 과정을 통해 추출된 요인은 관련 문항에 대한 평균값으로 사용하였다. 본 연구의 기술통계량 및 변수들간의 상관관계 분석결과는 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 기술통계량 및 상관관계 분석 결과

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.인수후 통합속도	3.68	0.70	1.000								
2.운영체제 유사성	3.15	0.94	0.030	1.000							
3.경영방식 유사성	3.69	0.76	0.668***	0.105	1.000						
4.조직문화 유사성	3.61	0.65	0.801***	-0.131	0.561***	1.000					
5.국제M&A 경험	0.54	0.50	0.127	-0.023	0.137	0.155*	1.000				
6.현지경험	0.36	0.48	0.163*	-0.025	0.164*	0.253***	0.152*	1.000			
7.문화적거리	2.55	1.12	-0.077	0.0895	-0.007	-0.035	-0.074	0.119	1.000		
8.인수지분율	66.87	33.99	0.139	0.137	0.144	0.054	0.029	0.133	0.1190	1.000	
9.인수기업 과거성과	3.53	0.81	0.456***	0.1772*	0.427***	0.358***	0.186*	0.108	-0.071	0.256***	1.000
10.피인수기업 과거성과	2.98	0.82	0.228**	-0.272***	0.190**	0.269***	0.022	0.160*	0.119	-0.010	0.207**

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

최종적인 다중회귀분석을 실시하기에 앞서 다중공선성(multicollinearity)의 진단을 위한 VIF 값을 계산하였다. 변수들간의 다중공선성(multicollinearity) 문제를 점검하기 위해서 변수별로 variable inflation factor(VIF)를 계산한 결과, VIF값이 1.072에서 1.686사이로 10미만으로 나타났다. VIF값이 10보다 작은 경우에는 다중공선성 문제가 심각하지 않다는 선행연구의 주장에 따라(Chatterjee *et al.*, 2000), 변수들간의 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단하고 가설검증 분석을 실시하였다. 가설 검증을 위해 최종적으로 실시한 다중회귀분석의 결과는 다음의 <표 7>과 같다. <표 7>에 제시된 회귀계수값은 비표준화 계수값(B)이며, 모든 모형들의 F값은 모두 유의한 수준으로 지지되고 있다.

<표 7> 다중회귀 분석 결과

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
운영체제 유사성 (H1)		0.0026 (0.0535)			0.0535 (0.0327)
경영방식 유사성 (H2)			0.5156*** (0.0553)		0.2427*** (0.0462)
조직문화 유사성 (H3)				0.8014*** (0.0517)	0.6805*** (0.0548)
국제M&A경험	0.0388 (0.0944)	0.0390 (0.0948)	0.0008 (0.0775)	-0.0275 (0.0616)	-0.0301 (0.0567)
현지경험	0.1437 (0.0988)	0.1438 (0.0991)	0.0651 (0.0814)	-0.0660 (0.0657)	-0.0699 (0.0604)
문화적 거리	-0.0493 (0.0423)	-0.0496 (0.0429)	-0.0481 (0.0347)	-0.0263 (0.0276)	-0.0355 (0.0256)
인수지분율	0.0007 (0.0014)	0.0007 (0.0014)	0.0003 (0.0012)	0.0013 (0.0009)	0.0010 (0.0009)
M&A이전 인수기업성과	0.3405*** (0.0610)	0.3397*** (0.0631)	0.1581** (0.0537)	0.1525*** (0.0415)	0.0794 (0.0407)
M&A이전 피인수기업성과	0.1181* (0.0585)	0.1191 (0.0622)	0.0719 (0.0482)	0.0030 (0.0388)	0.0192 (0.0375)
상수	2.1290*** (0.2653)	2.1214*** (0.3089)	1.0774*** (0.2449)	0.2484 (0.2111)	-0.1199 (0.2242)
R ²	0.2435	0.2435	0.4946	0.6811	0.7335
Adjusted R ²	0.2177	0.2132	0.4744	0.6683	0.7196
F 값	9.4394	8.0454	24.4636	53.3853	52.8931
Model p	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

1. * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001 2. ()는 표준오차

<표 7>에 의하면 가설 2, 가설 3이 지지되었으며, 가설 1은 지지되지 못하였다. 즉, 인수-피인수 기업간 경영방식의 유사성(H2)(p<0.001), 조직문화의 유사성(H3)(p<0.001)은 인수 후 통합속도에 유의한 수준에서의 양(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성(H1)은 인수 후 통합속도에 통계적으로 유의한 증거를 발견하지 못했다. 결국 이러한 분석

결과는 인수-피인수기업간 경영방식의 유사성이 높을수록, 조직문화의 유사성이 높을수록 인수 후 통합속도가 높아진다는 것을 시사한다.

V. 결론 및 토의

본 연구는 1986년부터 2008년까지 한국 기업들이 추진한 183개의 국제 M&A를 연구 대상으로 설문 조사를 실시하여, 인수-피인수기업간 운영체제, 경영방식, 조직문화의 유사성이 인수 후 통합속도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 본 연구는 인수-피인수기업간 경영방식의 유사성이 높을수록 인수 후 통합속도에 긍정적인 영향을 준다는 가설을 검증하였고, 인수-피인수기업간 조직문화가 높을수록 인수 후 통합속도가 높아지는 성향이 있음을 보여주었다.

먼저, 본 연구는 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성이 인수 후 통합속도와 통계적으로 유의한 관계가 있음을 보여주지 못했다. 이러한 분석 결과는 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성이 인수 후 통합속도에 직접적인 영향을 미치지 못하는 사실을 보여주는데, 이는 운영체제의 유사성이 인수-피인수기업간 적합성을 의미하지는 않는다고 볼 수 있다. 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성은 기업의 가치사슬에서 나타나는 시너지의 원천을 완전히 포함하지는 못한다(Larsson & Finkelstein, 1999). 따라서 인수-피인수기업간 운영체제의 유사성보다는 적합성이 인수 후 통합속도를 높이는데 기여하는 것으로 볼 수 있다.

반면, 본 연구는 인수-피인수기업간 경영방식의 유사성이 인수 후 통합속도와 유의한 양(+)의 관계가 있다는 것을 보여주었다. 이러한 결과는 인수-피인수기업간 경영방식의 유사성이 높을수록 인수 후 통합속도가 증가한다는 것을 의미한다. 인수-피인수기업간 경영방식의 차이는 인수-피인수기업간 모호성(ambiguity)을 야기하는데, 이러한 모호성은 지식 창출 및 이전, 학습의 저해와 환경 변화에 대한 효과적인 대응의 실패 등 여러 가지 문제점들을 유발한다(Cording *et al.*, 2008). 결국 인수기업은 이러한 모호성을 제거하기 위해 보다 신속한 통합을 선택하게 된다.

또한, 본 연구는 인수-피인수기업간 조직문화의 유사성이 인수 후 통합속도와 유의한 양(+)의 관계가 있다는 것을 밝혔다. 본 연구의 분석결과에 따르면, 인수-피인수기업간 조직문화의 유사성이 높을수록 인수 후 통합속도가 높아진다고 나타났다. 조직은 근본적으로 인수합병(M&A)와 같은 중요한 조직 변화에서 조직문화의 차이점을 조정하고 통제하려는 강한 속성을 가지고 있다(Martin & Meyerson, 1988). 따라서 인수합병(M&A)을 통해 발생한 조직문화의 차이점과 애매함을 감소시키고자 인수기업은 인수 후 통합속도에 박차를 가하게 되는 것이다.

인수 후 통합속도에 관한 연구가 매우 부족한 현재의 상황에서 본 연구는 인수 후 통합속도와 인수-피인수기업간 조직적 거리와의 관계에 대해 실증연구를 시도하였으며, 인수-피인수기업간 조직적 거리가 인수 후 통합속도를 조절하는데 중요하다는 역할을 한다는 사실을 증명했다는 점에서 학문적 의의가 있다고 할 수 있다.

또한, 본 연구는 실무적으로도 시사점을 제공하여 주는데, 경영자들이 인수 성과를 제고하기 위해서 인수-피인수기업간 조직적 거리에 따라 적절한 인수 후 통합속도를 결정할 수 있다는 것을 제시하였다. 통합과정 설계는 인수성과와 밀접한 연관이 있기 때문에(Cannella & Hambrick, 1993; Pablo, 1994) 인수-피인수기업간 경영방식과 조직문화가 다를 경우 무리하게 인수 후 통합속도를 높이는 것은 오히려 인수 성과를 저해할 수 있다. 따라서 경영자들은 인수-피인수기업간의 관계에서 발생하는 상황들이 다르기 때문에 각각의 상황에 맞는 적절한 인수 후 통합속도를 선택함으로써 인수 성과를 높일 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점과 향후연구에 관한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 분석대상을 해외기업을 인수한 한국기업들로 한정을 하였다는 한계를 지닌다. 그러므로 본 연구를 일반화하기 위해서는 본 연구에서 제시된 모형을 다른 나라의 상황에도 적용해 볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 각 기업마다 한 명의 응답자에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 개인의 주관적인 의견에 따라서 분석결과가 왜곡되었을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 하나의 기업에 대하여 복수의 응답자로부터 자료를 수집하여 조사할 필요가 있을 것이다. 마지막으로, 인수기업을 산업별, 제조업과 서비스업으로 구분하여 추가적인 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 특정산업을 연구대상으로 한 결과를 도출하는 것 또한 전략적, 관리적 시사점이 있을 것이다.

참고문헌

- 류주한, 2008, “인수합병 후 성공적 통합에 관한 탐색적 연구 - 통합속도를 중심으로 -”, 『기업경영연구』, 제15권, 제3호, 263-286.
- Alaranta, M. 2006. Managing the change process of the post-merger enterprise systems integration: A case study., *International Journal of Information Systems and Change Management*, 1(1): 62-81.
- 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, 294 - 312.
- Angwin, D., 2004, Speed in M&A Integration: The First 100 Days, *European Management Journal*, 22(4), 418-430.
- Ashkenas, R.N., L. J. DeMonaco and S. C. Francis, 1998, Making the Deal Real: How GE Capital Integrates the Acquisitions, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 165-178.
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J., Pennings, J.M., 1996. Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strateg. Manage. J.* 17, 151 - 166.
- Brown, L. T., Rugman, A. M., and Verbeke, A., 1989, Japanese Joint Ventures with Western Multinationals: Synthesising the Economic and Cultural Explanations of Failure, *Asia Pacific Journal of Management*, 6(2), 225 - 265.
- Buono AF, Bowditch JL. 1989, *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Hambrick DC, Cannella AA. 1993. Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal* 36: 733-762.
- Chakrabarti A. K. 1990., Organizational factors in post acquisition performance. *IEEE Transactions on Engineering Management* 37: 259-268.
- Child, J., Faulkner, D. and Pitkethly, R., 2001, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, Oxford.
- Cording, M., P. Christmann, and D.R. King. 2008. "Reducing casual ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance," *Academy of Management Journal*, 51(4), pp. 744-767.
- Datta, D. K., 1991, Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post acquisition Integration, *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Davis, R. E., 1968, Capability in Corporate Marriage, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 86-93.

- Diven, D. L., 1984. Organizational planning: neglected factor in mergers and acquisition strategy, *Managerial Planning*, July-August, 4-12.
- Doz, Y. L., 1988. Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues, In F. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA, pp. 317 - 338.
- Epstein, M. J., 2004, The Drivers of Success in Post-merger Success, *Organizational Dynamics*, 33(2), 174-189.
- Fey, C. F. & Beamish, P. W. 2001. The importance of organizational climate similarity between parent firms and the JV: The case of IJVs in Russia. *Organization Studies*, 22(5), 853-882.
- Harrigan, K. R., 1988. Joint ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, 9(2), 141 - 158.
- Haspeslagh, P. C. and D. B. Jemison, 1991, *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, Simon and Schuster: New York.
- Hennart J. F. and S. Reddy, 1997, The Choice between Merger/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investment in the United States. *Strategic Management Journal*, 18(1), 1-12.
- Hennart, J. F., 1988, A Transaction Cost Theory of Joint Venture, *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Hill, C. W., P. Whang, and W. C. Kim, 1990, An Eclectic Theory of the Multinational Enterprise: a Transaction Cost Model. *Strategic Management Journal*, 9, 93-104.
- Hofstede, G., 1980, Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad, *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Homburg, C. and M. Bucerius, 2006, Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, *Strategic Management Journal*, 27(4), 347-367.
- Homburg, C. and M. Bucerius, 2005, A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Effects Post-mergers Performance, *Journal of Marketing* 69(1), 95-113.
- Inkpen, A. C., A. K. Sundaram and K. Rockwood, 2000, Cross-Border Acquisition of US Technology Assets, *California Management Review*, 42(3), 50-71.
- Killing, J.P., 1982. How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review* 60(3), 120-127.
- Kogut, B. and Singh, H., 1988, The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

- Larsson, R. and S. Finkelstein, 1999, Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Li, J. and S. Guisinger. 1991. "Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States," *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 209 - 224.
- Markides, C. C. and Ittner, C. D., 1994. Shareholder benefits from corporate international diversification: evidence from U.S. international acquisitions. *J. Int. Bus. Stud* 25, 343-367.
- Martin, J. and Meyerson, D. 1988. Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In L. R. Pondy, R. J. Bonald, and H. Thomas (eds.), *Managing ambiguity and change* 93-125. New York: Wiley.
- Mintzberg, H., 1973, Strategy making in three modes, *California Management Review*, 16(3), 44-58.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in mergers and acquisitions., *Academy of Management Review*, 13: 79-90.
- Olie, R., 1994, Shades of Culture and Institutions in International Mergers, *Organization Studies*, 15(3), 381-405.
- Pablo, A. L., 1994, Determinants of Acquisitions Integration Level: A Decision-maker Perspective, *Academic Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Park, S. H. and G. R. Ungson, 1997, The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *Academy of Management Journal*, 40, 279-307.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., and Park, S. H., 2002, National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243-265.
- Ranft, A. L. and M. D. Lord, 2002, Acquiring New Technologies and Capabilities: A Ground Model of Acquisition, Implementation, *Organization Science*, 13(4), 420-441.
- Brown, L. T., Rugman, A. M., and Verbeke, A., 1989, Japanese Joint Ventures with Western Multinationals: Synthesising the Economic and Cultural Explanations of Failure, *Asia Pacific Journal of Management*, 6(2), 225 - 265.
- Schweiger, D. M. and J. P. Walsh, 1990, Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View, in K. M. Rowland and G. R. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 41-107. Greenwich, C. T.: JAI Press.
- Schweizer, L. 2005. Organizational integration of acquired biotechnology companies in pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach., *Academy of Management Journal*, 48(6), 1051-1074.

- Seetoo, D. H. W., 1977, The strategy of large horizontal mergers: An empirical investigation, *Doctoral dissertation*, Northwestern University.
- Shane, S. A. 1994. "The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment," *Strategic Management Journal*, 15 (8), pp. 627-642.
- Shenkar, O. 2001. "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences," *Journal of International Business Studies*, 32(3): pp. 519 - 535.
- Shimizu, K., M. A. Hitt, D. Vaidyanath and V. Pisano, 2004, Theoretical Foundations of Cross-broader Mergers and Acquisitions: A Review of Current Research and Recommendations for the Future, *Journal of International Management*, 10(3), 307-353.
- Shrivastava, P. 1986. "Post-merger Integration," *Journal of Business Strategy*, 7(1), pp. 65-76.
- Simonin, B. L., 1999, Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliance, *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Terry, D. and A. O'Brien, 2001. Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger., *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 271.
- Tyebjee, T., 1988. A typology of joint ventures: Japanese strategies in the United States, *California Management Review*, 31(1), 75 - 86.
- Uhlenbruck, K. 2004. Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 35: 109-123.
- Van de Ven, A. and D. Ferry, 1980, *Measuring and Assessing Organizations*, New York, John Wiley.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R., 1997. Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management Journal*, 18(8), 593-614.
- Weber, Y., Shenkar, O., and Raveh, A. 1996. "National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: An exploratory study," *Management Science*, 42(8): 1215 - 227.

Network Diversity, Niche Structure, and the Creative Performance of Inter-Organizational Team Project : The Case of Chinese Film Project Team during 2001-2011

Min, Hyunjoo

(Yonsei University)

Shin, Dongyoub

(Yonsei University, Associate Professor)

Kwak, Jooyoung

(Yonsei University, Assistant Professor)

This study focuses on the characteristics of inter-organizational network, especially diversity. Inter-organizational network diversity (network diversity) is proposed to have positive influence on the creative performance of inter-organizational team project. Various types of network diversity are posited: diversity in experience, value-chain, nationality, and identity and examined their effects. Network diversity is considered as the source of heterogeneous resources and information which are crucial for creativity. In particular, the effect of network diversity on the creative performance is taken account with the position of a project in competition. Niche structure, niche width and overlap, is exploited to analyze the effects of network diversity on the creative performance comprehensively. Data of Chinese film projects during 2001-2011 are used for empirical examination. The results of this study suggest that the effects of network diversity vary according to its specific types and project team's position in competition. Therefore, when configuring inter-organizational network to perform project cooperatively, organizations should consider multiple aspects of diversity and characteristics of competition to reap creative performance.

Key Words: Inter-organizational Network, Network Diversity, Niche Structure, Creative Performance, Project Team Configuration, Chinese Film Industry

I. INTRODUCTION

As the speed of innovation and environmental changes rises, the pressure on organizations to adapt is intensified. One way for organizations to cope with swift adaptation problem is forming network (Kraatz, 1998). Network enables organizations to access, acquire, and exploit resources and skills not within them (Baum et al., 2000; Chung et al., 2000; Lavie, 2006). Additionally network provides opportunities to learn and upgrade capabilities from other network partners (McDermott and Corredoira, 2010). Furthermore, network as a type of organization with blurred boundary is used to diversify risks and uncertainties (George et al., 2000; Hoffmann, 2007). Due to such positive consequences from constructing network, organizations make strategic moves toward inter-organizational networks. Given this, the number of projects conducted by inter-organizational network grows substantially (Contractor and Lorange, 2002). Since inter-organizational network is efficient and flexible way to pool resources and capabilities, organizations do projects collectively and cooperatively in a variety of ways (e.g. co-product development, R&D alliances, co-marketing alliances).

However, despite the advantages of doing project by forming inter-organizational network, managerial difficulties arise from its beginning such as when, with whom, and how to form network (Gulati, Lavie, and Singh, 2009). It is because performance from project at network level is shared with other network participant. Therefore, how to appropriate and divide the benefits from performance at network level needs to be settled (Adegbesan and Higgins, 2010). Other than performance allocation problem, control and dependency issues also arise within inter-organizational network (Parise and Casher, 2003; Vassolo et al., 2004). The control of network is more complicated than single organization's internal issues (Schreiner, Kale, and Corsten, 2011). Additionally, due to dependency in the relationships between inter-organizational network participants, less discretion is left to individual organizations in terms of issues on it. Moreover, from the competency perspective, if inter-organizational network is one-off thing for a single project, individual organizations participate to inter-organizational network may expose their own competency and weakness to other organizations including their potential rivals. In order to maximize the advantages and minimize disadvantages of inter-organizational network, the management of inter-organizational network is crucial.

Especially configuration of inter-organization is a key factor in terms of managing inter-organizational network. Therefore, the configuration of inter-organizational network has been paid attention in strategic management (Phelps, 2010; Wassmer, 2010). However, in order to clarify the strategies for configuring inter-organizational networks, the characteristics of

inter-organizational network as a whole should be understood in advance. As the characteristics of inter-organizational network are outcomes of its configuration, two are considerably inter-related (Wassmer, 2010). The inter-organizational network characteristics are influenced by its composition and have multiple dimensions. These network characteristics affect performance of whole network-level project executed by an entire inter-organizational network.

The basic characteristic related to performance is the size of network. The count number or size of participating organizations decides the quantitative features of inter-organizational network (Hoffmann, 2007). However, the quantitative feature itself cannot delicately capture differences between inter-organizational networks with the same size. Therefore, in order to precisely understand inter-organizational network characteristics each attribute of participants of inter-organizational network needs to be considered in a compound way. Attributes of inter-organizational network participants such as resource, experience, nationality etc. have to be considered in determining an entire inter-organizational network. The characteristics of inter-organizational network are formed by the effect of attributes of its participant organizations.

One of important inter-organizational network attributes is uniformity/diversity or homogeneity/ heterogeneity (Wassmer, 2010). The level of heterogeneity of inter-organizational network is like a double-edged sword. Composing an inter-organizational network with dissimilar participants increases the level of network diversity. On one side, the high level of network diversity implies that the range of resource, knowledge, and skills within an inter-organizational network is extended (Baum et al., 2000; Greve, 2007; Jansen et al., 2006). Since, not all single organizations are able to accumulate indispensable resources for their competitive advantage and continuous growth, the diversity of inter-organizational network is beneficial, since with the accessibility to diverse resources, the probability of exploiting complementary resources is multiplied. Additionally, the inter-organizational network diversity has positive impacts not only on the performance of an individual participant but also on network-level projects. Inter-organizational network participants are able to jointly explore new combination of resources, which leads to innovative results.

On the other hand, inter-organizational network diversity may intensify its managerial complexity. The coordination and communication with individual network participants become complicated, which causes troubles and conflicts (Gulati and Singh, 1998). The differences in organizational structure, business segments, and cultural issues etc. can be the source of coordination and communication problems (Schreiner, Kale, and Corsten, 2011). Also, the increase in inter-organizational network diversity means that knowledge gap between

inter-organizational network participants may be considerable, which results in communication problems (Mohr and Spekman, 1994). Without assuming decent level of absorptive capacity and combinative capabilities of participants (Cohen and Levinthal, 1990; Kogut and Zander, 1992), the performance from inter-organizational network diversity would not plausible (Dyer and Singh, 1998; George et al., 2001; Wuyts and Dutta, 2012). In other words, too much inter-organizational network diversity may hinder attaining expected positive outcomes from it.

Whereas, in the case of an inter-organizational network constituted by homogeneous participants, communication and coordination gets easier, while competitive tension may appear since it is highly probable that rivalry exists across those homogeneous participants (Deephouse, 1999; Mohr and Spekman, 1994). Inter-organizational network participants can be passive in contributing to network-level project, which leads to poor performance. Furthermore, too much similarity between inter-organizational network participants may have difficulties in generating performance considering that competitive advantage is attributed to heterogeneous resources. But, aggregate resource stock of an inter-organizational network with homogeneous participants is not likely to be distinctive. However, given importance of inter-organizational network diversity, there are less clear-cut understandings on its proper level and effects on the performance.

The paradox of inter-organizational network diversity exists from the birth of inter-organizational network, which is one of major considerations when configuring inter-organizational network. In addition, as organizations are influenced by external environment, inter-organizational network is also affected by external factors (Burt, 2000; Koka and Prescott, 2008; Rowley et al., 2000). External environment of inter-organizational network such as industry sector, industry growth, and competition structure is related to its creation and the effect of inter-organizational network attributes on network-level performance. For example, particular market segments may demand a set of heterogeneous resources for inter-organizational network to be successful. Network-level projects in highly concentrated, competitive and fast changing market segments may have to take advantage of resource heterogeneity from inter-organizational network diversity than less ones. If the market is saturated and growth prospects are gloomy, the attractiveness of inter-organizational network diversity will be escalated that network participants are likely to increase it. It is because inter-organizational network diversity offers good resource stocks to explore and sources of novelty, which makes network participants to overcome competitive pressure and take leads in the market.

However, despite its important implication in inter-organizational network configuration, the relationship between inter-organizational network diversity, network-level performance, and factors on competitions still enigmatic. Existing literature mentions that comprehensive research on the types of inter-organizational network diversity has to be conducted with regard to contextual and strategic variables. Starting from such research gap, this study attempts to explore the effect of inter-organizational network diversity on the performance of network-level projects. In particular, in order to examine this, it will focus on the creative performance of inter-organizational network projects in film industry, a major part of cultural industry. Although creativity is essential factor for organizations, the source of creativity in terms of inter-organizational network is not fully investigated. Though cultural industries have received spotlights as a promising sector, there is not much research on them. In summary, this study aims to figure out the effect of inter-organizational network diversity on the creative performance network-level projects to expand the understandings on how to configure inter-organizational network so as to reap creative performance. Moreover, this study takes accounts of niche structure as a way to comprehend the effects of competitive factors in order to describe the effect of inter-organizational network diversity in detail. As an empirical research setting, co-production projects of film in China during the period 2001 to 2011 are selected. Since filmmaking by inter-organizational network is prevalent in China, Chinese film industry is considered suitable for research setting.

II. LITERATURE REVIEW

2.1 Formation and Configuration of Inter-Organizational Network

Inter-organizational project team can be viewed as a sort of network. The definition of network has been varied. In general, network is defined as “a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes” (Brass et al., 2004). Barringer and Harrison (2000) termed network as “constellations of organizations that come together through the establishment of social contracts or agreements.” In this vein, various forms of inter-organizational relationships such as joint ventures, strategic alliances, collaborations, and consortia can be considered as network. With the strategic advantages of network, the engagement of organizations in various types of inter-organizational network has been increasing substantially (Contractor and Lorange, 2002; Gulati, 1998).

Several theories explain the organizational motives to form network. Literature on risk and uncertainty management explicates that organizations are able to spread risk and reduce uncertainty by inter-organizational network (George et al., 2001; Hoffmann, 2007). Based on resource-based view, inter-organizational network is a way to access valuable heterogeneous resources residing outside an organization (Lavie, 2006). From social network theory, organizations are motivated to form inter-organizational network because they may find opportunities to exploit structural holes or social capitals induced from inter-organizational networks (Walker, Kogut, and Shan, 1997). Otherwise, external environment drives organizations to form inter-organizational network, conforming to the evolution of competitive environment. Or conversely, inter-organizational networks determine the nature of competition outside individual organizations (Lorenzoni and Lipparini, 1999). In the sense of entrepreneurial orientation, inter-organizational networks are beneficial to young and start-up organizations in that they can gain legitimacy which is related to their survival chances (Baum et al., 2000).

However, the management of inter-organizational network is not simple to organizations since it consists of multiple different participants. Despite strategic calculations made before forming inter-organizational network, organizations are boundedly rational and not able to expect all upcoming issues (Simon, 1991; Williamson, 1981). Inherent mixed nature of cooperation and competition is also attributed to inter-organizational network (Khanna, Gulati, and Nohria, 1998; Oxley and Silverman, 2008). In order to gain desired outcome from inter-organizational network despite its complexity, an organization should have management capabilities such as communication, coordination, and bonding with other inter-organizational network participants (Schreiner, Kale, and Corsten, 2009). Network theory argues that organizations learn and accumulate how to deal with other inter-organizational network participants through experiences (Gulati, 1999). Identifying suitable partners is fundamental solution to reduce problems on inter-organizational network management, while maximize the benefits from inter-organizational network.

Therefore, the configuration of inter-organizational network emerges as an essential area in strategic management. But, since inter-organizational network is more than dyadic relationships, its configuration is far more complex issues than identifying partners (Jiang et al., 2010; Wassmer, 2010). The inter-organizational network configuration is a sophisticated matter how to arrange multiple partners which are distinct in several aspects. Numerous characteristics of inter-organizational network participants have to be taken into account: size, resources, capabilities, and each participant's structural and relational characteristics. The number of total participants, degree of relational strength between participants, and inclusion of previous

partners should be carefully regarded in advance. Furthermore, concurrently the attributes of each participant should be considered as well. For example, the reputation, resource contribution, and nationality are participant's characteristics to be considered in that these may have significant influence over inter-organizational network characteristics.

The characteristics of inter-organizational network are created by combination of each participant. However, the effect of inter-organizational network characteristics on its performance cannot be assessed simply. Just total number of inter-organizational network participants does not determine all inter-organizational network characteristics. As to inter-organizational network attributes, various aspects such as its breadth, efficiency and resource redundancy need to be considered (e.g. Ahuja, 2000; Baum et al., 2000; Stuart, 2000). Relational and structural characteristics of inter-organizational network are also important ones. Research on dyadic networks applies diverse features to understand their impacts on the performance of network. Network features formed by partner's value-chain scope, knowledge management, industry, competitive dynamics, size, and nationality are exploited to deepen the understandings on inter-organizational relationships (e.g. Anand and Khanna, 2000; George et al., 2001; Rothaermel, 2001, Grant and Baden-Fuller, 2002; Kotabe and Swan, 1995). However, there is scarce research on inter-organizational network characteristics in terms of diverse aspects, considering participant's characteristics (Wassmer, 2010).

Understanding on diverse characteristics of inter-organizational network which is stemmed from combination of participants will shed lights on synergy creation and conflict reduction of inter-organizational network (Vassolo et al., 2004). Moreover, cost and benefit accrued from inter-organizational network are specified by clarifying the effect of its characteristics. Besides, in order to comprehend the dynamic changes in configuration of inter-organizational network, the effect of its characteristics on performance is important. These topics need to be studied further in the sense of inter-organizational network characteristics originated from its configuration.

2.2 Competitive Implication of Niche Structure

Understanding competitive position is a prerequisite for organizational strategies (Porter, 1980, 1996). Several theories offer different basis to recognize competitive position of organization. Among them, population ecology introduces the concept niche to clarify the competitive position of organizations. Studies of population ecology have examined the impact of niche on competitive dynamics (Hannan and Freeman, 1977; McPherson, 1983; McPherson

and Ranger-Moore, 1991). Niche means the complex environmental factors which offer resources for maintaining and surviving organizations. Furthermore, niche makes organizations distinctive from others (Carroll, 1985; Hannan and Freeman, 1977; Hanna and Freeman, 1989). Niche provides physical or human resources to organizations for their survival and growth (McPherson, 1983). Therefore, the concept of niche is important in understanding competition between organizations. Niche reveals strategic implication of an organization that how it uses resources among various combinations of distributed resources. Organizations strategically exploit a range of resources in an environment to achieve their goals. In order to delineate the competitive dynamics surrounding niche, two types of concepts are used in general: niche width and niche overlap.

In light of niche width, two types of organizations are distinguished in terms of their strategies of exploiting resources: generalist and specialist (Carroll, 1985; Hannan and Freeman, 1989). Organizations representing generalist exploit a broad range of resources. For generalist, using diverse resources increases the possibility to adapt to environmental changes and make considerable growth. But, generalist organizations should compete with a wide array of organizations in diverse niche. Moreover, core capabilities of a generalist are not concentrated but dispersed, which means generalist organization is not likely to have top-notch capability compared to specialist organizations in single area. On the other hand, specialist organizations focus on using specific resources. Specialist organizations confront competitions with limited range of organizations, while restrained niche deters additional growth and adaptation to changes.

Niche overlap describes competition between similar organizations sharing relatively common resources (Hannan and Carroll, 1992; Hannan and Freeman, 1989). The level of niche overlap determines the intensity of strategic interaction between organizations. Mostly, the niche overlap is considered to have negative impact on organizational performance due to intense competition over a set of certain resources. Despite disadvantage from niche overlap, it occurs due to accessibility of resources causing niche overlap. If a set of resources is easy to access and exploit than others, organizations can enter a market segment using certain resources. In other words, resources making niche overlap are stepping stones for organizations to perform and to consolidate their status.

In summary, niche illustrates the way organizations compete each other as well as competitive environment organizations are embedded in (Carroll, 1985). Accordingly, niche describes distinctive competitive position of organizations. By understanding strategic intent of organizations implied in niche width and niche overlap, organizations are able to establish

competitive advantage by trying to create distinctive values on the basis of its niche, such as product differentiation (Echols and Tsai, 2005). Or, organizations can make strategic moves to another niche or expand its range of niche to diversify competition intensity. Observation on organization's niche dynamics provides strategic implications. Therefore, this study intends to exploit the concept of niche position to precisely examine the effect of inter-organizational network characteristics on its performance. Especially, the competitive position of inter-organizational network in Chinese film industry will be studied using the concept of niche.

III. RESEARCH SETTING

Co-Productions in Chinese Film Industry

Film industry is a major part of creative industry (Miller et al., 2005). Compared to manufacturing and service sectors, the end product of film industry is distinctive in several aspects. First, on the demand side, the performance of a film is difficult to be expected (DeVany, 2006). Secondly, on the supply side, a film is one-shot outcome that there are nearly zero marginal costs to duplicate (Korean Film Council, 2007). In addition, film production is complicated task for mixed features of arts and commercial entertainment (Lampel et al., 2000). Other important aspect of film is considerations on genre. Genre determines the plot, theme, message, characters, and scenes, which comprises the characteristics of a film (Bieblly and Bieblly, 1994; Miller and Shamsie, 2001). From the organizational aspects, filmmaking is project-based work (DeFillippi and Arthur, 1998; Schwab and Miner, 2008). The outcome of producing a film is the collective result of talents and capabilities embedded in individuals. Creativity of screen writer, director, actor, actress and technical skills of technicians should be coordinated, matched, and arranged to produce well-made films (DeFillippi and Arthur, 1998). Therefore, the key to make successful film is to deploy necessary resources for production. In film industry, capability to deploy resources comes from networking power of film productions (Hirsch, 2000; Lampal and Shamsie, 2003).

The research setting of this study is Chinese film industry. Chinese film industry has experienced dynamic years of changes during early 2000s. Before accession to WTO (World Trade Organization) agreement which consents to open the Chinese film market to foreign actors, Chinese film industry has been under the strict control of Chinese government for the political reasons (Nakajima, 2009). The control of Chinese government has played as protection

for Chinese film industry against competitive foreign films but it backfired as deteriorating competitiveness of players involved in film industry (Wan and Kraus, 2002). The managerial and producing capabilities of productions declined. Consequently, during 1990s, Chinese film industry has stagnated (Zhu, 2002). The institutional changes derived by WTO accession posed both opportunities and threats to Chinese film industry.

Chinese film industry has started to transform itself into market-based one (Nakajima, 2009; Zhu and Nakajima, 2010). Although import quota for foreign films and strict censorship on contents still exists, but government split distribution rights to private distributors and encouraged the growth of private productions (Gao, 2009). Foreign investment on building theaters and the rise in income levels in China expands Chinese film market (Korean Film Council, 2005). Furthermore, along with strong will of government to foster cultural industries as a strategic national industry, the Chinese film market has been growing unprecedentedly (Kang, 2011). The total box office of Chinese film market has reached 10 billion RMB and the total number of produced film is 526 in 2010, which makes Chinese film market as one of the most dynamic and progressing film market in the world (Kang, 2011, 2012).

On the contrary, the capabilities of mainland Chinese productions have not leapfrogged. Chinese film industry has developed its own style, narratives, and artistic attractiveness and been recognized in foreign festivals and critics centering on few talented directors. But the average level of production skill is low in China (Park, 2010). During the period after WTO accession, many private productions have been burgeoning and trying to vertically integrate attempting to increase capabilities but most of individual productions have not possessed capabilities and resources to solely make fine nation-wide or globally screened films (Park, 2010). This resource and capability deficiency motivates for Chinese productions to ally for film making.

Another reason causing forming inter-organizational project team when producing film is changes in popular genre. Before WTO, the majority of films in China were ones called main-melody film with intention for political propaganda. However, given the increase in the level of commerciality and effect of Hollywood films, the range of genre is expanded (Zhu, 2010). Especially, Chinese style blockbuster appeared and became popular (Kang, 2011). The kind of films requiring massive amount of funding and technological support are produced. And it is co-production that enables to make large-scale films. It is similar to relatively small and young production of Chinese mainland because the Chinese film industry is concentrated by a few actors which are distributor, as well. It is a lot easier to screen a film with participating with big guys.

Inter-organizational project team is formed not only exclusively with mainland Chinese productions but also involving foreign productions. With respect to mainland Chinese productions, forming project team with foreign productions provides opportunities to learn advanced production skills and capabilities and to access high-quality resources (Wan and Kraus, 2002). Furthermore, to form project team with foreign productions opens more chances to sell a film in international market (Rosen, 2010). On the side of foreign productions, participating Chinese film projects is a way to present films in addition to allocated import quota (Wan and Kraus, 2002). A film co-produced with Chinese production is considered as domestic film by Chinese government that foreign film productions configure project team with Chinese productions to penetrate Chinese film market. Strategically, for both Chinese productions and foreign productions, forming inter-organizational project team together is to exploit complementary resources to each other.

In summary, the external impacts on Chinese film industry drive institutional changes and in turn co-production of inter-organizational project team emerges as common feature in Chinese film industry. The analysis on Chinese film box office indicates that the financial performance of a film is better in case of co-produced ones (Chinese Film Industry Report, 2010). Subsequently, this financial performance increases the tendency to ally with other productions when making films. Thus, Chinese film industry is a good research setting to test the effect of network diversity on the creative performance of inter-organizational team project. And the changes in popular genres and active trial in genre spanning is suitable to analyze the effect of niche structure.

IV. Hypotheses Development

4.1 Network Diversity and Creative Performance of Inter -Organizational Team Project

Creativity is an interesting concept attracting many academic scholars. Since, creativity is a prerequisite for innovation, it is deemed important for organizations trying to lead and change the competition. Creativity is complex and vague concept that there are diverse definitions of creativity. Many scholars on creativity agree that main characteristic of it is novelty (Amabile, 1996; Barron, 1955; King and Anderson, 1995; Stein, 1974). Namely, when it is called creative, it should be considerably different from what is in the past. However, just novelty does not constitute the concept creativity. That novelty should be appropriate and convey meaning and

utility at the same time (Amabile, 1996; Im and Workman, 2004; King and Anderson, 1995).

Especially, creativity is a key factor to be successful in cultural industry. In film industry, creativity can be interpreted in two ways (Lampel et al., 2000). First, creativity in commercial entertainment aspects is that a film offers novel entertaining experience to considerable number of audiences making them sympathize and value the film. Second, creativity can be realized in the sense of arts. Artistic creativity is not always compatible with entertaining creativity. Artistic creativity in a film is introducing novelty with aesthetic values. But the level of appropriateness can be lower than entertaining creativity. Artistic creativity is commonly acknowledged by critics and professionals in film industry.

Research on creativity has attempted to find the sources of it at different levels (Cattani and Ferriani, 2008, p.824). Most of research is conducted at the individual level. Mainly, existing studies maintains the root of creativity is embedded in individuals but some streams pay attention to organizational factors. In order to increase the creativity at organizational level, the composition, social context, characteristics and processes are crucial (Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993). Across different levels, the diversity construct is exploited to explicate creative performance.

Inter-organizational network, in this study inter-organizational project team, is formed by strategic intentions of film productions. Organizations form inter-organizational network to cooperatively conduct project when inter-organizational project team may bring better performance than single organization (Mitsuhashi and Greve, 2009). Organizations consider complementarity and compatibility with other organizations when forming inter-organizational network (Mitsuhashi and Greve, 2009). Consequently, the finalized characteristics of an inter-organizational network are the outcome of strategic intentions of participants. The diversity of interests of each organizations forms the characteristics of inter-organizational networks.

Jiang et al.,(2010) disaggregate inter-organizational network diversity into partner, functional, and governance one. They argue that though diversity in participant's industry, organizational type, nationality incurs complexity and coordination costs but simultaneously resource and learning benefits increases. Functional diversity helps to balance exploration and exploitation with increasing opportunities to expand knowledge base, while governance diversity has negative effects by restraining learning and building of new routines. Empirical studies posit that inter-organizational network diversity affects innovation, which differs depending on its types.

The level of inter-organizational network diversity is the reflection of strong intention of organizations to explore and innovate. Network creates flow of knowledge and resources.

Networking with heterogeneous organizations increases the access to diverse kind of knowledge and resources, which ultimately promotes innovation. Phelps (2010), in the study of telecommunication equipment manufacturers, reveals that technological diversity within the network increases the propensity to exploratory innovation. However, the effect of technological diversity on innovation becomes stronger when network closure is high.

Increasing inter-organizational network diversity expands a range of knowledge within inter-organizational network. Furthermore, inter-organizational network participants have high possibilities to learn novel knowledge. The effect of diverse novel knowledge has been studied relate to innovation. A broad range of novel knowledge promotes innovation by enabling various knowledge combinations (Audia and Goncalo, 2007). A variety of novel solutions are also feasible with diverse and non-redundant knowledge stock (Flemming, 2001; Page, 2007). Therefore, inter-organizational network diversity is likely to produce creative performances in a film project equally.

In film industry, inter-organizational project team can be formed with diverse productions. Productions are various in terms of their size, experience, genre portfolio, network contacts, value-chain scopes etc. Newly-born productions are likely to be full of ideas and passions despite their lack of resources including network links (Hughes, Hughes, and Morgan, 2007; Mezas and Mezas, 2000). Empirical research supports that innovations are likely to occur in small firms (Kanter, 1983; Wade, 1996). In contrast, experienced productions have accumulated network contact and know-how but may have probabilities to be caught by success trap (March, 1995). State-owned productions are affiliated to government and thus easier to get government support, while private productions are full of market orientation. Some productions of big size are usually diversified into other value-chain activities.

The attributes of inter-organizational networks are formed by combination of aforementioned different types of productions. These attributes of participants are reflected differently in an inter-organizational network. Thus, the effect of inter-organizational network diversity can be disaggregated into several dimensions based on various features of participating productions. The inter-organizational network diversity in terms of experience is likely to bring out creative performance. It can be thought that accumulated experiences are better, especially those of various genres. The older productions generally have participated in more film projects than younger ones, so they experience wider range of genres. And the accumulated know-how create and reinforce network contacts in film industry (DeFillippi and Arthur, 1998). On the other hand, young and newborn productions possess entrepreneurial orientation with new ideas but no abundant resources. The inter-organizational network diversity in experience indicates the

distinctive combination of older and younger productions. This combination provides novel inspirations to film project team with abundance resource.

Another dimension of inter-organizational network diversity is value-chain scope on which each organization act. George et al., (2001) maintains that alliances based on both horizontal and vertical relationships offer chances to access to different types of knowledge that firms do not already possess, and thus broadens absorptive capacity. The basic trait of film industry is that filmmaking depends heavily on network resources (Hirsch, 2000). Firms with wide value-chain scope have additional interaction with various actors in film industry. They have much more information channels which are helpful in producing films. Rather than specialized productions, diversified productions have higher possibility to access knowledge such as market trend and key network channels. In turn, diverse information access is beneficial to increase the creative performance of a film.

Inter-organizational network diversity can be formed regarding to internationality of project team. Including foreign partner is advantageous in several aspects. Unlike Chinese productions, foreign productions may have upgraded capabilities and know-how (Ernst and Kim, 2002). Additionally, having foreign productions contributes to rich funding from foreign investment or foreign government support. Combining traditional cultural beauty with foreign art can enhance the creativity of outcome. Foreign productions contribute to access to international market (Kaiser and Liecke, 2007). Several empirical studies support that the degree of network internationality has positive effects on performance and innovation in technology industry. Other empirical studies on network diversity in the sense of internationality indicate that high internationality has positive effects on accessing new information, resources, and capabilities (Jiang et al., 2010; Lavie and Miller, 2008).

Filmmaking is not only for productions. Sometimes different types of organizations join film project team. Studios, film schools, film industry-related associations, TV stations and investment firms are involved in inter-organizational film project team. Studios are kind of productions but they are distinctive in terms of having tangible resources, large-scale movie set, film props, and equipments. Film schools are not professional productions but they foster future professionals and important parts for the industry competitiveness. Associations and investment firms do not produce films at firsthand, but they provide additional resources necessary for filmmaking. Having different types of organizations make diverse resource pools is useful for creative performance. Based on this, four hypotheses are developed as below.

Hypothesis 1a: The network diversity in terms of experience among network participants would have positive effects on producing creative performance of inter-organizational team project.

Hypothesis 1b: The network diversity in terms of value chain activities among network participants would have positive effects on producing creative performance of inter-organizational team project.

Hypothesis 1c: The network diversity in terms of nationality among network participants would have positive effects on producing creative performance of inter-organizational team project.

Hypothesis 1d: The network diversity in terms of identity among network participants would have positive effects on producing creative performance of inter-organizational team project.

4.2 Niche Structure, Network Diversity, and Creative Performance of Inter-Organizational Team Project

In film industry, niche can be represented by each genre. Each genre is composed into a different set of resources (Mezias and Mezias, 2000). The basic storyline of each genre is not identical and is expressed in a dissimilar way between scenes (Biegly and Biegly, 1994; Miller and Shamsie, 2001). The main consumer groups also differ according to genres (Grant, 2007). Furthermore, the production cost of individual genre is also diverse (Grant, 2007). Apart from guarantee for star casting, the cost for movie props, set, and special effects displays significant gap between genres. Therefore, genre of a film is an important indicator of team project's niche, which provides key to understand strategic dynamics (Hsu, 2006).

Niche overlap occurs in film industry as well. Some genres are produced relatively more than others. In fact, competitions are managed by changing release date, but the frequency of producing each genre film is not evenly distributed. The reason for niche overlap as genre overlapping can be explained in two ways. First, some kinds of genres are much easier in terms of production (Grant, 2007). For example, filming simple drama movie is less complicated work than thriller movie which contains car explosion scene or history movie which needs large-scale historical film set or science fiction film which has to put special computer graphic effect. Thus, niche-overlap in some genres is due to accessibility of resources. Another reason is that some genres are more popular and historically guarantee good performance. Therefore, film

projects are crowded in certain genres. In China, since the successful performance of movie “Hero”, Chinese style blockbuster has been popular and become prevalent.

In terms of niche width, the extent to mix genres determines niche width of a film project (Hsu, 2006). Some films are produced by applying different kind of genres. Genre mixing is a kind of product differentiation strategy. Selecting a single genre implies the specialist strategy in the sense of niche, which provides a project team limited resources (Mezias and Mezias, 2000). But, applying multiple genres in a film is a kind of generalist strategy and having broad niche width (Hsu, 2006). On one side, genre mixing intends to target wider range of audiences or it is to produce a novel film. A film project adopting genre-mix expects the creation of synergy between distinctive characteristics between genres. Both niche overlap and niche width in terms of film genre creates the competitive context and the level of resource demanded for a film project.

Niche structure derived from niche overlap and niche width will have an influence over the relationship between inter-organizational network diversity and creative performance of it. In the case of niche width, the wider the niche width is, the higher the effect of network diversity on the creative performance of a team project. A film of mixed genres needs much wider set of resources since each genre needs a different set of resources. Moreover, to create synergy by combining diverse genres, sophisticated capability is needed. If a team project has a higher level of inter-organizational network diversity, it means that both resource quality and quantity is relatively high compared to inter-organizational network with homogeneous participants. The high inter-organizational network diversity makes easy for a project team to supply and deploy resources necessary to complete a mixed-genre film.

The higher niche overlap indicates the possible ideas on storyline and plots have been already consumed by former project teams, which means that gaining creative performance in the genre is difficult. In ecology research, strategic similarity derived by niche overlap causes increase in failure rate (Baum and Mezias, 1992; Baum and Singh, 1994). In the same vein, niche overlap means that resource restraints rises for a film project team. Under this resource limited context, the effect of inter-organizational network diversity is magnified to generate creative performance of a team project. Inter-organizational network diversity enables active exploration in the case of niche overlap. With diverse experiences and network links to various professionals and human resources, the chances to derive appropriate novel contents from excessively consumed genres. Similarly, Yamakawa et al., (2011) proves that the effect of explorative network is strengthened when product differentiation strategy is executed. Based on this, two hypotheses are built.

Hypothesis 2a: The niche width would have positive moderating effects on the relationship between network diversity and creative performance of inter-organizational team project.

Hypothesis 2b: The niche overlap would have positive moderating effects on the relationship between network diversity and creative performance of inter-organizational team project.

V. RESEARCH DESIGN AND METHODOLOGY

5.1 Data and Sample

The analysis level of this study is inter-organizational team project. Inter-organizational project team in film industry is co-production team of a film. Broadly, the extent of film project team can include distributors, international sales agents, and special effect firms etc. However, this study only focuses on production part for the reason that creativity of a film is almost completed in the production part. Since this study deals with the network level characteristics and performance, data on film is used as a representative of film project team's aggregated features. Thus, the data on Chinese film are exploited to test hypotheses in this study.

Data are collected via several online and offline sources. The online database IMDB Pro is used as main data source. IMDB is online database on movie and film industry and has been used in several research as data source (e.g. Hsu, 2006; Schwab and Miner, 2008). The Chinese Film Industry Research Report which is an annual industry report, Chinese Film Market, a weekly trade journal, and EnBase are used supplementary data source.

First, the list of Chinese film screened during 2001-2011 is detected from IMDB Pro. Since the comprehensive list of Chinese film screened in mainland China does not exist, in order to verify the film list, we make another version of Chinese film list from Chinese film database EnBase which is offered by a major entertainment consulting firm, Ent Group. Based on two lists, there are 709 films which are produced by Chinese firms and exhibited in China in total. Information on productions participated in producing film, the type of genre, and invitation from film festival is searched from IMDB Pro. Among 709 films, 308 films are produced by co-production team composed with multiple productions. Since this study adopts the definition of creativity that it is novel and simultaneously appropriate, films not screened in China but invited to film festival are excluded. Also, films only screened in mainland China but not

invited to film festival are dismissed. Then, 245 films are finalized as sample in this study for satisfying conditions: being screened in mainland China and invited to film festivals. In order to identify the information on the project team of 245 films, the dataset at film production level is constituted. 394 Chinese mainland film productions and 368 foreign film productions including Hong Kong and Taiwan productions participate to form co-production team. The length of time acting as a production, nationality, scope of diversified value chain activities, affiliation to government, the number and type of genres productions have experienced are included in the dataset. The data on each film project is computed using data on film productions. The composition of sample is described in Table 6a and 6b.

5.2 Measures

5.2.1 Dependent Variable

Creative Performance of Inter-Organizational Team Project Dependent variable of this study is creative performance of inter-organizational team project which can be representative as a public acknowledgement of its creativity in arts and commerciality. The count of invitation to film festival is exploited as dependent variables. In China, not all films are screened. The fact that a film is screened is that it is acknowledged a certain level of commerciality and has acceptable content enough to pass the censorship of governments. The creativity and newness of a film is publicly recognized by critics and professionals related to the field. Thus, it is regarded that a film screened in China and invited to film festival achieves creative performance. Thus, the count number of invitation to film festival is used as a measurement of creative performance of a film (Simonton, 2004). Both invitations to national and international film festival are counted.

5.2.2 Independent Variables

Network Diversity Network diversity is measured based on the computation method of Blau's heterogeneity index (1977). Blau's heterogeneity index is considerably used to measure team diversity in organizational behavior research. Blau's heterogeneity index is calculated as $1 - \sum P_i^2$, where P is the proportion of each category in the group and i is the number of categories. In terms of experience diversity, the length of year acting as a production producing films is criteria to set categories. Productions participated in a film project is classified into newborn production, 1-5 year, 5-10 year, 10-20 year, 20-30 year, 30-40 year, and more than 40

year experienced productions. As to value chain diversity, the scope and types of value chain activities are considered. Some productions focus on developing specialty in production work, while others expand into multiple activities for instance production-distributor, production-distributor-international sales agents, production-distributor-post productions etc. Nationality diversity is also taken into accounts. Since the focus of this study is productions from mainland China, productions from Greater China region, Hong Kong and Taiwan, are regarded as foreign productions. Sometimes government or educational institution, associations related to film industry, and financing firms are involved in team project as production. However, the characteristics of these participants differ from original productions, therefore the proportion of each distinctive participants are also measured as identity diversity.

Niche Width Based on Hsu (2006), niche width is a count number of distinctive genres mixed in a film. 17 distinctive genres are identified: drama, romance, comedy, biography, history, action, adventure, thriller, horror, crime, fantasy, musical, mystery, science fiction, war, western, and sport.

Niche Overlap Niche overlap is measured by exploiting network concepts. DiMaggio (1986) suggests that the concept, structural equivalence in network analysis is applied to measure organizational niche. Podolny, Stuart, and Hanna (1996) consider citation of patents as network relations and exploit indirect relationships in semi-conductor industry to measure niche overlap. Similarly, this study adopts measurement based on network analysis. The affiliation network of genre and each film project team is used to create the variable. The $n \times m$ matrix of film project and genre draws the indirect relationship between film projects mediated by genre overlap. UCINET 6.0 is exploited to measure centrality of film projects derived from affiliation network. The centrality of film projects computed from genre-film project affiliation matrix indicates other film projects select the same kind of genres, which is interpreted as the film projects share the same niche. In this study, betweenness centrality is used.

5.2.3 Control Variables

Project team size The project team size is related to the level of network diversity. Therefore, the count number of organizations forming project team is used as control variable.

Former Average experience The average of experience year of project team is controlled. The older the production firms, the more skills are endowed within film production and it affects the performance.

Cost dummy The amount of investment to a film project can determine the quality of a film. Therefore, cost dummy is used for controlling cost effect on creative performance. However, it is hard to obtain the financial data on filmmaking costs; we divide the genre categories into two: one for requiring high costs in general and the others which need relatively less cost. The genre for example action, thriller, history, war, adventure are categorized into high costs genre and comedy, romance, drama are considered as comparably low cost genre (Grant, 2007).

Year dummy Since, the dataset is cross-pooled format, in order to capture the unobserved time effect, year dummy is included in the analytic model.

[Table 1a] Sample Composition

Genre	Drama	Romance	Comedy	Biography	History	War	Action	Thriller	Adventure
Counts	185	51	48	11	22	12	90	30	14
%	75.51	20.82	18.90	4.33	8.66	4.72	35.43	11.81	5.51
Genre	Horror	Mystery	Crime	Western	Music	Sport	Sci-Fi	Fantasy	
Counts	6	5	32	1	6	3	3	17	
%	2.36	1.97	12.60	0.39	2.36	1.18	1.18	6.69	

[Table 1b] Sample Composition

Year	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Number	16	17	11	22	25	32	23	27	32	30	19

[Table 2] Sample Description

	Mean	s.d.	Max	Min	N
1. Creative Performance	4.224	3.828	21	1	254
2. Project Team Size	3.945	2.398	18	2	254
3. Average Team Age	11.78	9.333	59	0.833	254
4. Cost dummy	0.496	0.501	1	0	254
5. Diversity in Experience	3.374	1.453	4.382	0	254
6. Diversity in Value Chain	0.502	0.228	0.833	0	254
7. Diversity in Nationality	0.331	0.25	0.778	0	254
8. Diversity in Identity	1.695	1.907	4.411	0	254
9. Niche Width	2.145	1.024	5	1	254
10. Niche Overlap	0.286	0.470	1.609	0	254

VI. EMPIRICAL ANALYSIS

The dependent variable in this study is a count variable, discrete and non-negative. Thus, conventional linear regression, ordinal-square least method is not appropriate. The simplest way to analyze count data is the Poisson regression model. In order to make assurance on the non-negativity of λ , this study model the single parameter of the Poisson distribution function, λ , as $E[y] = \lambda = \exp(x\beta)$. But, there is a strict assumption to be satisfied to exploit the Poisson regression model. The conditional means of count variables should be equal to the conditional variances as a precondition for the Poisson regression. However, the dependent variable in this study has a variance that is four times larger than its mean implying the existence of overdispersion. With overdispersion within dataset, the possibilities that standard errors will be underestimated are high, although the parameters will have consistent estimates. In order to deal with overdispersion problem, this study uses a negative binomial regression, which is commonly used in this case (Hausman, Hall, and Griliches, 1984).

In the process of data check, some variables are significantly skewed, which rejects normality assumption with high skewedness and kurtosis. Therefore, some variables including network diversity in experience and identity and niche overlap are transformed into natural logarithm formation. Since, these variables have values between 0 and 1, simple transformation to natural logarithm creates negative numbers. Thus, these variables are multiplied by 100 before manipulation into natural logarithm. The total number of observation used for analysis is 254. Then, the statistical analysis program, STATA 10.0 is exploited to conduct hypothesis testing.

[Table 4] Correlation matrix, *Correlations significant at 0.05 level are in bold.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Creative Performance	1																			
2. Size	0.08	1																		
3. Avr. Age	-0.01	-0.04	1																	
4. Cost	0.10	0.27	0.00	1																
5. Diversity Experience	-0.07	0.31	0.09	0.15	1															
6. Diversity Value-Chain	0.11	0.35	0.29	0.21	0.30	1														
7. Diversity Nationality	0.17	0.30	-0.06	0.15	0.24	0.29	1													
8. Diversity Identity	-0.08	0.38	0.24	0.07	0.14	0.20	-0.09	1												
9. Niche Width	0.13	0.25	0.08	0.61	0.20	0.21	0.15	0.08	1											
10. Niche Overlap	0.10	0.06	0.03	0.30	0.12	0.06	0.12	-0.07	0.62	1										
11. Yr02	0.11	-0.01	0.11	-0.11	0.01	-0.01	0.00	0.01	-0.04	0.02	1									
12. Yr 03	-0.06	-0.03	-0.11	0.06	-0.01	-0.02	-0.08	0.07	0.08	0.12	-0.06	1								
13. Yr04	0.13	-0.04	0.09	-0.05	-0.07	0.07	0.06	-0.02	0.02	0.06	-0.08	-0.07	1							
14. Yr05	-0.09	-0.08	-0.01	-0.12	-0.05	0.04	-0.07	-0.08	-0.02	0.00	-0.09	-0.07	-0.10	1						
15. Yr06	0.14	-0.04	0.09	-0.02	0.02	-0.04	-0.04	-0.01	-0.08	0.03	-0.10	-0.08	-0.12	-0.13	1					
16. Yr07	0.11	0.02	-0.06	-0.04	-0.01	-0.02	0.11	0.02	-0.13	-0.08	-0.08	-0.07	-0.10	-0.10	-0.12	1				
17. Yr08	-0.06	0.09	-0.05	0.12	0.05	0.03	0.09	-0.03	-0.01	-0.04	-0.09	-0.07	-0.11	-0.11	-0.13	-0.11	1			
18. Yr09	0.00	0.07	-0.01	0.12	0.01	-0.08	-0.02	0.00	0.15	0.09	-0.10	-0.08	-0.12	-0.13	-0.14	-0.12	-0.13	1		
19. Yr10	-0.13	0.06	-0.07	0.08	0.13	0.04	-0.03	0.04	0.09	-0.03	-0.10	-0.08	-0.11	-0.12	-0.14	-0.12	-0.13	-0.14	1	
20. Yr11	-0.08	0.02	-0.07	-0.01	-0.08	0.02	0.02	-0.01	-0.04	-0.09	-0.08	-0.06	-0.09	-0.09	-0.11	-0.09	-0.10	-0.11	-0.10	1

VII RESULT

Means, standard, deviation, maximum and minimum value of each variable are provided in Table 3. The correlations for variables are presented in Table 4. Multicollinearity problem is not detected that no correlation of pairs of variables are above 0.5 with statistical significance. For robust checking, VIF (Variance Inflation Factor) is examined for four diversity measures and all values of VIF are lower than 2.

Table 5 shows the results of negative binomial regression using the dataset on Chinese film projects which were screened and invited to film festivals. Model1 shows the baseline model with control variables. Model 2 is for examining the effects of network diversity on the creative performance. Model 3 illustrates the effects of niche structure. Model 4 is for examining the interaction effects of network diversity and niche width. Model 5 illustrates the interaction effects of network diversity and niche overlap. Model 6 is a full model of this study.

Hypothesis 1 predicts that as network diversity increases, creative performance of team project will be better. The statistical results illustrates that network diversity is significantly related to the creative performance. However the direction of effects turns out differently to expectation. Network diversity in experience has negative effects on the creative performance ($\beta = -0.081$, $p < 0.001$). The effect of network diversity in terms of value chain confirms hypothesis 1b ($\beta = 0.479$, $p < 0.01$). The network diversity of nationality is positively related to the creative performance ($\beta = 0.4$, $p < 0.01$). The network diversity of identity is also influential to the creative performance but with negative sign ($\beta = -0.039$, $p < 0.05$). All types of network diversity are consistently significant among models. Only network diversity in terms of value chain and nationality is revealed to have positive effects on the creative performance of project team as expected as hypothesis 1. Thus, hypothesis 1 is partially supported.

Before checking the interaction effects, niche position of film projects is analyzed. The effect of niche width has positive effects on the creative performance ($\beta = 0.141$, $p < 0.01$), while niche position shows a negative parameter and only has statistical significance in the full model ($\beta = -0.839$, $p < 0.01$). Hypothesis 2a expects that niche width has positive effects on the relationship between network diversity and creative performance. However, the results turn out opposite to the expectations. The interaction between network diversity in experience and niche width has a positive parameter but no statistical significance in the model 5 ($\beta = 0.001$, $p > 0.10$) but it turns out negative with statistical significance in the full model ($\beta = -0.112$, $p < 0.05$). In terms of value chain format, network width negatively moderates the relationship between the network diversity and the creative performance ($\beta = -0.345$, $p < 0.05$). The interaction between network

diversity in nationality and niche width has a negative parameter without statistical significance ($\beta=-0.04$, $p>0.10$). Network width strengthens the negative effects of network diversity in identity on the creative performance ($\beta=0.036$, $p<0.10$). Thus, hypothesis 2a is not supported from the empirical analysis.

Hypothesis 2b expects the moderating effect of niche overlap on the relationship between network diversity and creative performance. However, the model 5 and 6 indicate that the results from empirical analysis are opposite from hypothesis 2b. Niche overlap positively moderate the relationship between network diversity in experience and creative performance ($\beta=0.128$, $p<0.05$). In terms of network diversity in identity, niche overlap weakens the effect of network diversity in identity on creative performance ($\beta=-0.174$, $p<0.001$) only in the full model. Interestingly, niche overlap does not show moderating effects in case of the effects of network diversity in both value chain and nationality on creative performance.

The results from empirical analysis partially support hypothesis 1 and hypothesis 2 and it shows evidences opposite from expected results of hypotheses. The interpretation and implication derived from empirical results are dealt below.

[Table 5] Results

Dependent Variable	Creative Performance of Project Team					
	Model 1	Model2	Model3	Model4	Model 5	Model 6
Project Team Size	0.02 (0.013)	0.021 (0.016)	0.017 (0.016)	0.01 (0.016)	0.019 (0.016)	0.009 (0.016)
Team Average Age	-0.006 (0.003)	-0.005 (0.004)	-0.006 (0.004)	-0.005 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.002 (0.004)
Cost dummy	0.223*** (0.065)	0.148* (0.066)	0.001 (0.083)	0.004 (0.083)	0.006 (0.083)	0.012 (0.083)
Diversity in Experience		-0.081*** (0.022)	-0.088*** (0.023)	-0.1† (0.055)	-0.118*** (0.025)	-0.084* (0.037)
Diversity in Value-Chain		0.497** (0.168)	0.494** (0.168)	1.205*** (0.363)	0.583** (0.197)	0.945*** (0.252)
Diversity in Nationality		0.4** (0.145)	0.372* (0.146)	0.507 (0.331)	0.425* (0.169)	0.641** (0.227)
Diversity in Identity		-0.039* (0.019)	-0.041* (0.02)	-0.116** (0.044)	-0.027 (0.022)	-0.095** (0.031)
Niche Width			0.141** (0.047)	0.286* (0.111)	0.135** (0.048)	0.499*** (0.105)
Niche Overlap			-0.074 (0.085)	-0.079 (0.086)	-0.28 (0.268)	-0.839** (0.299)
Ex Diversity × Niche Width				0.001 (0.025)		-0.112* (0.056)
VC Diversity × Niche Width				-0.342* (0.154)		-0.853* (0.388)
Nat Diversity × Niche Width				-0.04 (0.142)		-0.43 (0.354)
ID Diversity × Niche Width				0.036† (0.018)		0.156*** (0.046)
Ex Diversity × Niche Overlap					0.128* (0.058)	0.187** (0.068)
VC Diversity × Niche Overlap					-0.178 (0.345)	0.488 (0.457)
Nat Diversity × Niche Overlap					-0.193 (0.292)	0.136 (0.374)
ID Diversity × Niche Overlap					-0.057 (0.041)	-0.174*** (0.05)
Year Dummies	Included	Included	Included	Included	Included	Included
Chi-Square	107.97	142.75	152.56	160.53	159.65	190.08
Log likelihood	-690.61	-673.21	-668.31	-664.32	-664.76	-649.54
Number of Observation	254	254	254	254	254	254

† p<0.10; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

VIII. DISCUSSION AND CONCLUSION

This study attempts to investigate whether creative performance will be made when diverse partners form inter-organizational network to do a cooperative project and delineate how effective the inter-organizational network diversity contingent on the competitive position of a film project by using the concept niche structure. By exploiting data on Chinese films for empirical analysis, this study tries to explain the effect of inter-organizational network diversity in detail. The empirical results indicate that the inter-organizational network diversity have positive effects on generating creative performance particularly in value chain and nationality dimensions. However, differences in the experiences of productions and identity are negatively related to creating novel outcomes. This result suggests though different experiences, knowledge stock, and accumulated resources form a large and abundant setting for creating novel outcomes, not all types of diversities are helpful in creative performance.

These results can be interpreted in the sense of knowledge gap and core competency. Extensive differences in experiences imply that knowledge gap between productions are huge and extra burden exist in terms of knowledge transfer in order to cooperatively execute projects. In the sense of identity, generating creative performance is irrelevant to competencies which are not critical in production skills. Participation of diverse types of organizations can be helpful for procuring resources but they are not key resources for improving creativity of outcomes.

Niche structure is considered important in this study in order to understand the effects of network diversity on the creative performance contingent on competition context. The positive effect of niche width on the creative performance implies that when heterogeneous genres are mixed, the possibility that the degree of novelty in outcome rises. And niche overlap which implies the intensity of competition has negative impacts on creative performance as indicated in the full model. The creative performance is achieved when a film successfully covers heterogeneous market segments with genre-mix and avoids competitive field.

This study assumes that the effect of network diversity on the creative performance is manifested differently depending on the type of competition or competition position. Thus, niche width and niche overlap are supposed to moderate the relationship between network diversity and creative performance. However, the results partly support hypotheses. Even, some are contradictory to the hypotheses. Network width weakens the effects of network diversity in experience on the creative performance. Given that network diversity in experience is negatively associated with creative performance, niche width attenuates the negative effects of network

diversity in experience. In the case of network diversity in identity, network width aggravates the negative effects of it on creative performance.

It can be interpreted in the sense of information overloading and core competencies. The level of production difficulty is escalated as many sorts of genres are mixed in a film. It is not easy task to harmonize distinctive characteristics of genres into that as the level of complication in a task intensified, the resources attained from non-core activities are not helpful (Kim and King, 2004). Rather, diversity from non-core activities makes an inter-organizational project team difficult to find primary solutions by causing information loadings with inessential ones (Kessler, Bierly, and Gopalakrishnan, 2000). In similar vein, the result that network width weakens the relationship between network diversity in identity of production and creative performance is considered as that when a task becomes complex, it is not diversity but professionalism is what needed to make good performance (Kim and King, 2004).

In terms of the moderating effect of niche overlap, mixed results are shown. The negative effect of network diversity in experience is diminished as niche overlap is escalated. On the other hand, the negative effect of network diversity in identity is exacerbated as niche overlap increases. It can be interpreted that when competitive position is in competitive field, new source of ideas is needed to produce creative performance. Especially, in film industry, high niche overlap means that the genre of a film project team is greatly popular or easy to produce that consequently possible ideas or contents are already consumed. Therefore, when configuring inter-organizational project team, your entrepreneurial productions only with ideas are considered to be a participant. However, as competitive pressure increase, the importance of core competency upsurges that the effect of network diversity in identity is not helpful for creative performance.

This study deals with the issue of making creative performance when a task is cooperatively done by forming network with organizations. This issue is important especially in current days that cooperation between organizations increases significantly and creativity is one of major source to attain better performance. It was not clear that which one is better network configuration, 'birds of a feather flock together' type or the opposite one. The empirical findings of this study prove the power of diversity, diversity of network partner organizations. It will offer managerial implications to organizations involved in cultural industries as well as others. Especially, this study reveals various dimensions of network diversity and their effects. It would make organizations understand more on network configuration with many kinds of attributes. Moreover, this study contributes to expanding the understandings on the effect of network diversity by considering the competitive position. The results demonstrate that managerial

decisions should be made carefully with regard to position in competition. The effects from network should not be considered at surface.

There are several limitations in this study. First, the research setting is limited into Chinese mainland. China is different context in terms of various institutional settings. The replication of this study into other research settings can deepens the understanding of the effect of network diversity on the creativity, especially that of institutional factors. Or replication of research into various industrial setting would reveal other industry - specific effects. Secondly, though this study deals with data during the period between 2001 and 2011, the sample size is small. It is because of data availability issue but still there are possibilities to develop the study as statistical data are collected and publicly accessed. Third, the measurements used in this study can be developed more subtle, in particular network diversity measure. Triangulation of variables will enhance the quality of research. Or, if box-office data of all films are available, the determinants on the exclusive commercial performance can be analyzed. Further research can be done with improvements of these limitations.

REFERENCE

- Adegbesan, JA and Higgins MJ. 2011. The intra-division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32: 187-211.
- Amabile, TM. 1996. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Audia, PG and Goncalo, JA. 2007. Past success and creative over time: A study of inventors in the hard disk drive industry. *Management Science* 53: 1-15.
- Baker, WE and Faulkner, RR. 1991. Role as resource in the Hollywood film industry. *American Journal of Sociology*, 97(2): 279-309.
- Barron, F. 1955. The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51: 478-485.
- Baum, JAC and Mezias, SJ. 1992. Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898 - 1990. *Administrative Science Quarterly*, 37:580 - 604.
- Baum, JAC and Singh, JV. 1994. Organizational niche overlap and the dynamics of organizational mortality. *American Journal of Sociology*, 100: 346 - 380.
- Baum, JAC, Calabrese, T and Silverman, BS. 2000. Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21: 267-294.
- Bielby, WT and Bielby, BB. 1994. All hits are flukes: Institutionalized decision making and the rhetoric of network prime-time program development, *American Journal of Sociology*, 99(5): 1287-1313.
- Blau, PM. 1977. *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.
- Carroll, GR. 1985. Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90: 1262-1283.
- Carroll, GR and Hannan, MT. 1989. Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests. *Administrative Science Quarterly*, 43: 411-430.
- Cattani, G and Ferriani, S. 2008. A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. *Organization Science*, 19 (6):824-844.
- Caves, R. 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. London: Harvard University Press.

- Chung, S., Singh, H., and Lee, K. 2000. Complementarity, status similarity, and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1):1-22.
- Cohen, WM and Levinthal, DA. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Contractor, FJ and Lorange, P. 2002. *Cooperative Strategies and Alliances*. Oxford, UK: Pergamon.
- Deephouse, DL. 1999. To be different, or to be the same: It's a question and theory of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 147-166.
- DeFillippi, RJ. and Arthur, MB. 1998. Paradox in project-based enterprise. *California Management Review*, 40(2): 125-138.
- Dyer, J.H. and Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Hausman, JA, Hall, BH and Griliches, Z. 1984. Econometric models for count data with an application to the patents - R&D Relationship. *Econometrica*, 42(4): 909 - 938.
- Echols, A and Tsai, W. 2005. Niche and performance: The moderating role of network embeddedness. *Strategic Management Journal*, 26: 219-238.
- Ernst, D and Kim LS. 2002. Global production networks, knowledge diffusion and local capability formation. *Research Policy*, 31: 1417-1429.
- Flemming, L. 2001. Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47: 117-132.
- Gao, ZH. 2009. Serving a stir-fry of market, culture and politics: On globalization and film policy in Greater China. *Policy Studies*, 30(4):423-438.
- George, G, Zahra, SA, Wheatley, KK and Khan, R. 2001. The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *Journal of High Technology Management Research*, 12: 205-226.
- Grant, Bk. 2007. *Film Genre: From Iconography to Ideology*. London: Wallflower Press.
- Greve, HR. 2007. Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16: 945-975.

- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1): 85-112.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-318.
- Gulati, R. 2007. *Managing Network Resources: Alliance, Affiliations, and Other Relational Assets*. New York: Oxford University Press.
- Gulati, R and Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43: 781-814.
- Hannan, MT and Carroll, GR. 1992. *Dynamics of Organizational Populations*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, MT and Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hirsch, PM. 2000. Cultural industries revisited. *Organization Science* 11(3):356-361.
- Hoffmann, WH. 2007. Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28: 827-856.
- Hsu, G. 2006. Jacks of all trades and masters of none: Audiences' reaction to spanning genres in feature film production. *Administrative Science Quarterly*, 51(3):420-450.
- Hughes, M, Hughes P, and Morgan, RE. 2007. Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18: 359-375.
- Im S. and Workman Jr, JP. 2004. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2): 114-132.
- Jensen, JJP, Van Den Bosch, FAJ, and Volderda, HW. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 53: 1716-1730.
- Jiang, RJ, Tao QT and Santoro, MD. 2010. Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31: 1136-1144.
- Kaiser, R and Liecke, M. 2007. The Munich feature film cluster: The degree of global integration and explanations for its relative success. *Industry and Innovation*, 14(4): 385-389.

- Kang, NY. 2011. A study on the new trend and features of Chinese film industry. *Film Studies*, 48: 7-56.
- Kang, NY. 2012. A study on the production, distribution, consumption of Chinese film: A trio of government, market, audiences. *Contemporary China Research*, 13(2):37-79.
- Kanter, RM. 1983. *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kessler, EH, Bierly, PE, and Shanti, G. 2000. Internal vs. external learning in new product development: Effects on speed, costs, and competitive advantage. *R&D management*, 30 (3):213-224.
- King, N and Anderson, N. 1995. *Innovation and Change in Organizations*. London: Routledge.
- Kim, J and King, J. 2004. Managing knowledge work: specialization and collaboration of engineering problem-solving. *Journal of Knowledge Management*, 8(2): 53-63.
- Kogut, B and Zander, W. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kraatz, MS. 1998. Learning by associations? Interorganizational network and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41(6): 621-643.
- Korean Film Council. 2001. *Chinese Film Industry Report*. Seoul: Korean Film Council.
- Korean Film Council. 2005. *Changes and Prospects in Chinese Film Industry after WTO Accession*. Seoul: Korean Film Council.
- Korean Film Council. 2007. *Corporate Strategy in Film Industry*. Seoul: Korean Film Council.
- Lampel, J, Lant, T and Shamsie, J. 2000. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3): 263-269.
- Lampel, J and Shamsie, J. 2003. Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40 (8): 2189-2210.
- Lavie, D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 31: 638-658.
- Lavie, D and Miller, SR. 2008. Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization Science*, 19(4):623-646.

- March, JG. 1995. The future, disposable organizations and the rigidities of imagination. *Organization*, 2 (3-4):427-440.
- McDermott, GA and Corredoira, RA. 2010. Network composition, collaborative ties, and upgrading in emerging-market firms: Lessons from the Argentine auto parts sector. *Journal of International Business Studies*, 41, 308-329.
- McPherson, M. 1983. An ecology of affiliation. *American Sociological Review*, 48:519-532.
- McPherson, M and Ranger-Moore, JR. 1991. Evolution on a dancing landscape: Organizations and networks in dynamic Blau space. *Social Forces*, 70:19-42.
- Miller, T., Govil, N., McMurria, J., Maxwell, R. and Wang, T. 2005. *Global Hollywood* 2. London: BFI Publishing.
- Miller, D and Shamise, J. 2001. Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 22: 725-745.
- Mitsuhashi, H, and Greve, HR. 2009. A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5): 975-995.
- Mohr, J and Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution technique. *Strategic Management Journal*, 40(1): 189-204.
- Nakajima, S. 2009. Film as cultural politics. In: Hsing, You-Tien & Lee Ching Kwan (eds) *Reclaiming Chinese Society: The New Social Activism*. London: Routledge.
- Page, SE. 2007, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Parise, S and Casher, A. 2003. Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner-relationships. *Academy of Management Executive*, 17(4): 25-39.
- Park, JS. 2010. *The Socialist Market Economy and the Reform of the Chinese Film Industry: Market Forces, Institutional Path-Dependence, and Polarization*. PhD Thesis. Graduate School, Department of Political Science and Diplomacy, Hanyang University.

- Phelps, CC. 2010. A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4): 890-913.
- Podolny, JM, Stuart, TE, and Hannan, MT. 1996. Networks, knowledge, and niches: Competition in the worldwide semiconductor industry, 1984-1991. *American Journal of Sociology*, 102: 659-689.
- Porter, ME. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, ME. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Rosen, S. 2010. Chinese cinema's international market. In: Zhu, Y and Rosen, S. (eds) *Art, Politics, and Commerce in Chinese cinema?* Hong Kong : Hong Kong University Press, 35-54.
- Schreiner M, Kale P, and Corsten. 2009. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30: 1395-1419.
- Schwab, A and Miner AS. 2008. Learning in hybrid-project systems: The effects of project performance on repeated collaboration. *Academy of Management Journal*, 51(6): 1117-1149.
- Simon, H. 1991. Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 125 - 134.
- Simonton, DK. 2004. Film awards as indicators of cinematic creativity and achievement: A quantitative comparison of the Oscars and six alternatives. *Creative Research Journal*, 16 (2&3): 163-172.
- Stein, M. 1974. *Stimulating Creativity, Vol.1*. New York: Academic Press.
- Vassolo, RS, Anand, J and Folta, TB. 2004. Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25: 1045-106.
- Wade, J. 1996. A community-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessor market. *Academy of Management Journal*, 39:1218-1244.
- Walker, G., Kogut, B., and Shan, W. 1997. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2):109-125.
- Wan, JH and Kraus, R. 2002. Hollywood and China as adversaries and allies. *Pacific Affairs*, 75(3): 419-434.

- Williamson, OE. 1981. The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3): 548 - 577.
- Woodman, RW, Sawyer, JE and Griffin RW. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-313.
- Wuyts, S and Dutta, S. 2012. Benefiting from alliance portfolio diversity: The role of past internal knowledge creation strategy. *Journal of Management*, 38(4): 1-22.
- Zhu, Y. 2002. Chinese cinema's economic reform from the mid-1980s to the mid-1990s. *Journal of Communication*, 52(4): 905-921.
- Zhu, Y. 2010. New year film as Chinese blockbuster: From Feng Xiaogang's contemporary urban comedy to Zhang Yimou's period drama. In: Zhu, Y and Rosen, S (eds) *Art, Politics, and Commerce in Chinese Cinema*. Hong Kong: Hong Kong University Press, 195-208.
- Zhu, Y and Nakajima, S. 2010. The evolution of Chinese film as an industry, In: Zhu, Y and Rosen, S. (eds) *Art, Politics, and Commerce in Chinese Cinema*. Hong Kong : Hong Kong University Press, 17-34.

**국제합작 파트너 기업 간 협력적 특성이 국제합작투자기업의
지식습득에 미치는 영향:
흡수능력의 매개효과를 중심으로**

**The Effects of Collaborative Characteristics between Partner Firms
on Knowledge Acquisition of IJV:
Focusing on the Mediating Effect of Absorptive Capacity**

송윤아(Yun-Ah Song, 제 1저자)

서울시립대학교 시간강사

Lecturer, University of Seoul

Tel: 017-712-6077 / Fax: 0505-932-1210

yunahsong@yonsei.ac.kr

박정민(Jung-Min Park, 공동주저자)

울산대학교 경영대학 경영학부 조교수

Assistant Professor, School of Business Administration, University of Ulsan

Tel: 052-259-2749 / Fax: 052-247-7619

jmpark2@ulsan.ac.kr

이재은(Jae-Eun Lee, 교신저자)

연세대학교 경영연구소 전문연구원

Researcher, Yonsei Business Research Institute

Tel: 010-6361-1210 / Fax: 0505-932-1210

sky2u@yonsei.ac.kr

국문 초록

본 연구는 외국기업과 한국기업 간에 형성된 합작투자기업을 대상으로, 합작 파트너 간 협력적 특성(협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십)이 합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향을 자원 및 지식기반이론에 근거하여 실증 분석하고 있다. 보다 구체적으로 본 연구에서는 합작투자기업의 흡수능력을 파트너 기업 간 협력적 특성과 합작투자기업의 지식습득 간의 관계를 매개하는 매개요인으로 상정하고 실증분석을 실시하였다. 한국 내 형성된 98개의 합작투자기업들을 대상으로 실증분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 첫째, 합작투자기업의 흡수능력은 파트너 간 협력적 보상시스템과 지식습득 사이의 관계를 완전 매개하는 요인임이 제시되었다. 둘째, 합작투자기업의 흡수능력은 합작파트너 간 협력적 파트너십과 지식습득 사이의 관계를 부분 매개하는 요인이라는 것 역시 밝혀졌다. 결론적으로 본 연구는 합작투자 파트너 기업 간 협력적 특성으로서 협력적 보상시스템과 협력적 파트너십이 합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향에 있어 흡수능력이 중요하게 고려되어야 하며, 흡수능력을 향상시키는 것이 지식습득을 촉진시키는 중요한 수단이 될 수 있다는 점을 시사한다.

주제어: 협력적 조직구조, 협력적 보상 시스템, 협력적 파트너십, 흡수능력, 지식습득

I. 서론

오늘날과 같이 기술과 시장요구가 빠르게 변화하고 있는 글로벌 경영 환경에서 기업들의 지속적인 경쟁우위 확보를 위해서는 해외 파트너와 기술 및 노하우를 공유하고, 상호보완적인 협력관계를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 측면에서 신시장으로의 신속한 진입, 비용과 위험의 분담, 상호 보완적인 기술 및 지식의 습득, 효율성 등의 전략적 목표를 달성하기에 적합한 국제합작투자(International Joint Venture)를 통해 해외시장에 활발하게 진입하고 있다(Beamish, 1985; Contractor and Lorange, 1988; Hamel, 1991).

그러나 선행연구들에 따르면, 국제합작투자의 성공률이 그다지 높지 않은 것으로 나타나고 있으며(Bamford et al., 2004; Bleek and Ernst, 1991; Fedor and Werther, 1995; Lorange and Roos, 1993), 실제 경영사례에서도 많은 실패사례를 접할 수 있다. 한 사례를 들면, 2004년에 설립된 삼성전자와 소니의 국제합작투자기업인 S-LCD는 안정적인 LCD 패널수급의 필요했던 소니와 투자비용의 절감과 확실한 거래처 확보가 필요했던 삼성전자의 이해가 맞아떨어져서 기술협력을 도모하게 되었으나, 합작투자 8년 후 양사의 시장상황이 크게 바뀌면서 소니의 경영적자로 인한 비용절감 측면에서 소니의 S-LCD 보유지분 전체를 삼성전자에 넘기며 결국 S-LCD는 2012년 1월 삼성전자의

완전자회사로 편입되었고, 역사 속으로 사라지게 되었다(파이낸셜뉴스, 2012. 2. 21; 머니투데이, 2012. 1. 25). 국제합작투자는 파트너의 기회주의적 행동, 조직문화의 충돌, 기술유출의 위험, 교섭력의 변동, 유대감형성 실패 등 다양한 원인에 의해 당초 목표달성을 이루지 못하고 중도에 계약을 해지하게 되는데, S-LCD의 실패 또한 이러한 원인들이 복합적으로 작용한 것이 분명하다.

국제합작투자의 성공이라 함은 해외 파트너의 기술과 노하우를 습득하는데 있다(Kale et al., 2001). 이러한 성공은 국제합작투자기업의 협력적 요소를 통해 약점을 보완하여 시너지 효과를 극대화 시켜야 하므로 파트너들은 협력에 대해 더 높은 관심을 가져야 한다. 파트너 간 강점과 약점의 상호 보완적 관계가 합작투자의 성공에 주요한 요인으로 작용하였음은 입증된 바 있으나(Bleeke & Ernst, 1991; Harrigan, 1985), 국제합작투자기업의 성공적인 지식습득을 위해서 기업 내부에서의 적극적인 협력관계를 통해 충분히 흡수능력을 배양하는 것이 선행되어야 함에도 불구하고(Gupta & Govindarajan, 2000, 박영렬, 2002), 국제합작투자기업의 지식습득에 대한 선행연구는 주로 파트너 선정문제, 시장진입시기, 지배구조, 합작동기, 동질성 등이 지식이전과 습득에 영향을 미치는 연구에 국한되어 왔다(박용석 외, 2006; Lin and Germain, 1999).

지식이전과 습득의 장애요인으로 지식의 인과적 모호성, 지식제공자의 동기부여 결여, 신뢰성 상실, 지식수령자의 동기부여 결여, 유지역량 결여, 긴밀하지 못한 관계로 구분하였다(Szulanski, 1996; Teece, 1977). 국제합작투자기업의 성공적인 지식습득은 이러한 장애요인을 긴밀한 협력관계를 통해 수정하고 회복, 보강할 수 있으며(Culpan, 2002), 결국 풍부한 사전지식 획득을 통해 파트너의 역량과 기술을 습득할 수 있는 흡수능력이 배양되어 지식습득에 많은 영향을 미칠 것이다(Cohen & Levinthal, 1990). 국제합작투자는 해외 파트너의 역량과 기술을 습득할 수 있는 효율적인 조직학습의 기반을 제공하는 바, 파트너 상호간의 긴밀한 협력체계는 기업의 경쟁력을 창출하는 원동력인 지식창출과 활용능력을 배가시켜 기업의 자체역량을 끌어올릴 수 있고, 이는 곧 국제합작투자의 본래의 의도와 목표를 달성할 수 있게 한다(Culpan, 2002; Grant, 1996). 그동안 지식이전과 습득에 영향을 주는 협력이라는 변수가 국제합작투자의 파트너간의 중요한 행동특성 변수 중 하나로 간주되어 측정되어 왔으나(권영철, 2003; 신동엽, 권수라, 2008; Dhanaraj et al., 2004; Evangelista and Hau, 2009; 이재은, 최순규, 2006), 그 외 변수들인 신뢰, 몰입, 갈등해결 등이 파트너간의 긴밀한 협력을 통해 해결될 수 있는 만큼 합작투자기업의 협력의 개념이 보다 구체화되어 연구되어 질 필요성이 있다.

따라서 본 연구에서는 한국에 설립된 합작기업으로써 해외기업과 한국기업의 국제합작투자 제조기업들을 연구대상으로 하였으며, 국제합작기업의 협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십으로 세분화한 협력적 특성이 합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향을 흡수능력의 매개효과를 중심으로 실증분석을 해보고자 한다. 제2장에서는 가설도출을 위한 이론적 배경을 설명하고, 이를 바탕으로 가설과 연구모형을 설정하였다. 제3장에서는 구체적인 연구방법을 논의하였고, 제4장과 제5장에서는 실증분석 결과와 본 연구의 결론 및 시사점을 제시하였다.

II. 관련문헌 검토 및 가설설정

자원 및 지식기반이론에 기초한 기업 간 협력(cooperation)은 궁극적으로 결합가치의 극대화와 새로운 가치 창출에 주된 초점을 맞추고 있다(Zajac & Olson, 1993). 이러한 기업 간 협력은 기업들이 이질적이며 상호보완적인 자원을 보유하고 있을 때 이들 기업의 결합가치는 더욱 높아지게 된다(Borys & Jemison, 1989). 즉, 합작투자를 포함하는 전략적 제휴의 주된 목적은 파트너기업의 상호 보완적인 자원 및 역량의 공유를 통해 경쟁우위, 즉 협력우위를 창출하는 것에 있다. 합작투자기업의 협력우위를 창출하는 요소들은 다양하게 존재하지만, 조직의 구조, 전략 및 통제 등을 동시에 고려할 필요가 있다(Janger, 1980).

특히 최근 증가되고 있는 글로벌 환경의 불확실성은 조직이 처리해야 하는 정보의 양을 증대시키고 있는데, 급변하는 글로벌 경영환경 속에서 증가되는 정보량을 빠르게 처리하기 위해서는 그에 따른 사전지식(prior knowledge)을 많이 확보하고 있어야 한다(Cohen & Levinthal, 1990). 하지만, 기업이 독자적으로 처리할 수 있는 정보의 양에는 한계가 있기 때문에, 해외파트너와의 협력을 통해 풍부한 사전지식을 축적함으로써 흡수능력(absorptive capacity)을 키워나가는 것은 매우 중요한 문제가 된다(Cohen & Levinthal, 1990). 이때, 증가된 정보량의 처리를 가능하게 하는 적합한 조직의 구조는 유연성(flexibility)이 보다 강조되는 조직구조여야 한다(Harrigan, 1985; Porter, 1980). 즉, 위계적 형태의 조직구조는 불확실한 환경과 그에 따른 정보의 증대를 효율적으로 관리하는데 한계가 있기 때문에 조직 내에서 정보처리문제를 유발하게 된다(Scott, 1987). 이에 따라 국제합작관계에서도 불확실성이 높고 처리할 정보의 양이 많을 경우, 합작투자기업의 유연성을 보장할 수 있는 완화된 수평적 조직구조를 확립할 수 있다면 합작관계의 효율성과 합작성과를 제고시킬 수 있을 것이다. 즉, 경직적인 위계적 조직에서는 환경변화에 대해 효율적인 적응이 어려운 반면 조직 내의 사람들 간의 네트워크 속에 매우 다양한 연계를 이루고 있는 수평적 조직구조를 지닌 조직들은 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 뛰어난 적응력을 보유할 수 있다(Astley & Van de Ven, 1983).

또한, 전통적으로 국제합작투자에서 통제는 합작사업의 소유권으로 파악하여 왔다(Blodegett, 1991; Hennart, 1988). 그러나 국제합작투자에서 다수의 지분을 이용한 통제는 상대 파트너로부터 기술적인 도움이나 문화적인 차이 극복 등 합작제휴를 통해 시너지효과를 달성하려는 합작투자 본래의 목표를 달성할 수 없다. 합작파트너에 대한 소유권이나 기타 통제수단을 통한 어느 일방의 통제력의 강화는 파트너와의 갈등을 약화시키게 되며 파트너간의 갈등문제를 해결할 수 있는 방법들을 배제하게 된다는 지적이 있다(Madhok, 1995). 결국 합작투자라는 것은 파트너 상호간의 상호작용과 협력을 통해서 형성되는 조직이며 공동경영이라는 관점에서 볼 때 소유권을 중심으로 하는 일방의 통제권의 강화는 갈등을 초래할 수 있는 가능성이 높다고 할 수 있다.

합작투자에서의 소유권을 통제방안으로 파악한 기존의 연구와 달리, 합작투자 사업 내에 있어서 파트너의 행동과 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 통제구조의 범위를 Das & Teng(1998, 2001)은

공식적, 비공식적 통제 메커니즘으로 제시하였다. 즉, 공식적 통제는 공식적인 규칙, 절차, 목표달성치의 설정을 통해 통제하는 방식으로 바람직한 행동에 대한 규정인 행동통제(behaviour control)와 달성 가능한 목표의 설정에 대한 규정인 성과통제(output control)가 포함되며, 비공식적인 통제는 의사소통과 정보교환 및 인사교류 등 목표 내부화를 통해 통제하는 방식으로 파트너간의 상호 긴밀한 접촉과 훈련을 통한 가치관과 신뢰, 구성원간의 목표일치 등을 통해 조직에 적합한 행동이나 성과를 창출하게 하는 사회적 통제(social control)가 포함된다. 이와 같은 통제 메커니즘 선택은 국제합작투자기업의 과업의 성격에 따라 달라질 수 있다(Eisenhardt, 1985). 과업의 성격상 업무과정이나 성과에 대한 측정가능성이 높은 경우에는 공식적 통제메커니즘이 적당하지만 측정이 어려운 경우에는 목표 일치를 목적으로 하는 사회통제 메커니즘이 바람직하다(Das & Teng, 1998, 2001).

이러한 통제메커니즘의 관점에서, 공식적 통제인 협력적 보상시스템은 합작투자기업의 종업원들이 그들의 파트너 기업들과 형성하는 협력적 행위를 더욱 활발하게 하는 촉진제의 역할을 한다. 개별성과에 대한 보상보다는 협력적 행위에 대한 집단적 성과에 대한 보상이 파트너 간 원활한 지식이전을 촉진시킬 수 있고(Salter, 1973; Gupta & Govindarajan, 1986, 2000), 협력적 행위에 대한 공식적인 인정과 칭찬은 파트너 간 합의한 목표를 달성하기 위해 합작사업에 대한 몰입수준을 더욱 높이게 된다. 반면, 비공식적 통제인 협력적 파트너십의 구축은 파트너기업과의 일회성 거래보다는 관계자체에 중요성을 두고 제휴이전부터 우호적인 관계구축을 위해 상호 긴밀한 접촉과 교류 및 의사소통을 진행해 온 장기적인 관계유지를 의미한다. 이러한 협력적 파트너십은 파트너간의 갈등을 조화로운 방법으로 해결할 수 있으며 파트너 모두의 기회주의적 행동을 사전에 예방함으로써(Das & Teng, 2001), 합작파트너 간에 이질적 문화의 통합이 수월하게 하고, 보다 더 적극적으로 지식을 개방하고 공유함으로써 흡수능력을 빠른 속도로 증대시킬 수 있다(Morgan & Hunt, 1994; Xin & Pearce, 1996).

이렇듯 국제합작투자기업의 협력적 우위창출을 위한 조직의 구조와 통제메커니즘의 선택은 자신의 사회적 자본(social capital)을 활성화시켜 나가는 사회적 존재(social entity)로서 협력적 행위를 촉진시켜 사회적 효율성을 향상시킬 수 있는 조직으로 발전시킬 수 있는 중요한 요소이다(Kogut & Zander, 1993, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998). 그러므로 국제합작투자기업의 협력적 조직구조와 협력적 통제메커니즘은 파트너 상호간의 견고한 신뢰를 바탕으로 활발한 정보와 지식을 공유하고, 조화로운 협력관계로 문제와 갈등을 해결해 가며 지식의 학습, 창조, 이전을 촉진시키는 기제가 된다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 자원 및 지식기반이론을 바탕으로 국제합작투자기업의 협력적 특성(협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십)과 합작투자기업의 지식습득 간의 관계를 합작투자기업의 흡수능력의 매개효과를 중심으로 가설을 설정하였다.

2.1 협력적 조직구조와 흡수능력

국제합작투자는 국적이 다른 둘 이상의 기업이 공동의 장기적 이윤추구를 목적으로 상호의 자원을 공유함으로써 시너지 효과를 찾고자 하는 전략적 기업성장의 과정(Kolde, 1985)이기 때문에 합작투자를 포함하는 기업 간의 제휴는 근본적으로 기업 간 자원결합을 의미한다(Das & Teng, 2000). 즉, 합작투자는 파트너 간 상호지식을 공유하고 학습할 수 있는 좋은 수단이 된다(Hamel, 1991). 급변하는 경영환경 속에서 경쟁우위를 신속하게 개발하기 위해서는 내부 기술개발에만 의존하는 것은 한계가 있으므로 선진 해외기업과 지식제휴관계를 맺는 국제합작투자의 중요성이 부각되고 있다. 해외 파트너와 상호 간의 자원과 지식을 공유하여 선진기술과 지식을 습득하여 자신의 경쟁력 향상을 추구하려는 것은 기업의 절대적인 이유가 된다(Hamel, 1991). 그러므로 합작투자는 공동경영을 통해 상호의 암묵적 지식을 학습하는데 중요한 전략이 된다(Inkpen, 1996; Makhja & Garesh, 1997). 특히 암묵적인 지식은 인적자원에 깊숙이 체화되어 있기 때문에 국제합작기업의 조직구조가 이러한 지식을 잘 흡수하여 학습할 수 있도록 설계되어야 한다.

조직이 생존, 발전하기 위해서는 구조(structure)가 정립되어야하고 구성원의 의사가 형성되고 구성원 간 그리고 하위조직단위 간의 협력(cooperation)이 필요하다. 파트너 간의 긴밀한 관계가 형성되어야 자원 및 정보의 공유가 활발하게 일어날 수 있고, 그 결과 합작성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된다. 하지만 암묵적 지식은 인적 경로에 의존하지 않고서는 그에 대한 지식공유와 학습이 사실상 어렵다는 특징이 있다. 특히 암묵적 지식이전에 도움이 되는 인적경로는 위계적으로 구분될 때보다 수평적인 관계일 때 보다 원활한 정보의 흐름을 보일 수 있다(Dorothy, 1997; Lin, 2001; Van de Ven, 1980). 사람들에 의해 구성된 조직의 적응능력은 관계의 네트워크의 밀도에 달려있다. 매우 위계적인 조직에서는 쉽게 변화할 수 없기 때문에 환경변화에 대해 적응적이지 못하는 반면 조직 내의 사람들 간의 네트워크 속에 매우 다양하고 협력적인 연계를 이루고 있는 수평적 조직은 환경변화에 매우 적응적이다(Astley & Van de Ven, 1983). 이러한 관점에서 환경에 대한 적응은 환경과의 의존성을 가장 직접적으로 잘 중개할 수 있는 사람들을 통해 발생한다. Putnam(1993)은 사회적 자본(social capital)의 형성에 있어 수평적이고 협력적인 네트워크라는 조직구조를 중시하였다. 그는 위계적인 구조에서는 사회적 신뢰와 협력을 지속시킬 수 없고 정보와 지식은 수평적인 조직에서의 흐름보다 신뢰성이 떨어진다고 보았다. 왜냐하면 하급자들은 착취에 대비하여 정보와 지식제공을 꺼리게 되고, 상급자들은 권위를 지키기 위해 폐쇄적인 운영을 할 것이기 때문이다. 수평적인 네트워크 조직구조는 모두가 동료관계이며 어느 한쪽이 권력을 가지고 있지 않는 협력적인 조직이라고 할 수 있다. Barksdale(2001)은 미래의 조직구조가 경직된 top-down 식 계층구조가 아니라 상호 관련된 공동체의 역동적 집합체로서의 협력적 조직의 우수성을 강조하였다. 수평적인 네트워크의 구축은 사회적 자본이 형성될 조건을 형성하고 조직의 민주적 운영과 협력, 상호신뢰의 증진, 거래비용의 감소로 인한 효율성의 강화로 다양한 지식과 정보의 양이 많아지게 되며, 결국 합작투자기업이 추구하는 상호간의 암묵적인 지식을 습득할 수 있는 흡수능력이

높아지게 된다.

이에 반해, 위계적이고 수직적인 공식조직에서는 Nan(2001)이 증명한 바와 같이 사회적 자본이 형성될 가능성이 낮다. 상급자는 정보를 독식함으로써 기득권을 누리고 그것을 활용하여 조직을 장악하고 있기 때문이다. 이에 따라 조직 내에서 정보와 지식이 자유롭게 흐르지 못하고 관료화와 비용증가, 비효율 가능성이 커진다. 다만 의사전달의 속도는 빠른 장점이 있지만 그것이 한 방향으로만 확산된다는 점에서 의사소통의 수단은 거의 없다고 할 수 있다. 또한 신뢰의 형성에 있어 서로가 불신하고 쌍방을 인정하지 않는 조직구조가 만들어져 합작기업의 조직 속에서 협력의식이 형성되기는 더욱 힘들어진다. 오히려 조직을 유지하기 위해서는 정보와 권한의 독점을 통한 감시와 통제가 더욱 많아질 가능성이 크다. 이러한 위계적 조직구조는 각 부문 간의 경직된 내부구조로 인해 기존의 것을 지키려는 경로 의존적(path dependency) 경향이 강하므로 창의적인 지식생산과 공유가 어려워져서 합작기업의 흡수능력 또한 저하될 수밖에 없다.

이상의 논의를 정리해보면, 합작투자 파트너 기업과의 협력적 조직구조는 조직의 민주적 운영과 협력, 상호신뢰의 증진, 거래비용의 감소로 인한 효율성의 강화로 새로운 정보와 지식의 양이 축적되며, 창의적인 지식생산과 공유가 활발해 지게 된다. 결국 협력적인 조직구조는 합작투자기업의 흡수능력의 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1a 파트너기업과의 협력적 조직구조는 국제합작투자기업의 흡수능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b 파트너 기업과의 협력적 조직구조는 국제합작투자기업의 지식습득에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 협력적 보상시스템과 흡수능력

일반적으로 기업은 조직구성원의 성과를 평가하고 이에 대한 보상을 함으로써, 조직구성원으로부터 기업이 요구하는 바람직한 행위를 이끌어낼 수 있으며, 그러한 행위를 더욱 강화(reinforcement)시킬 수 있다(Latham & Wexley, 1981). 합작투자기업에 있어서도 어떠한 인센티브 시스템과 보상시스템을 가지고 있느냐는 합작투자기업의 성공에 커다란 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이 된다(Li, Xin, Tsui & Hambrick, 1999). 만약, 합작투자기업이 파트너 기업들과의 아이디어의 공유를 촉진하기 위한 인센티브 시스템을 활용한다면, 보다 많은 아이디어들이 합작투자기업 내에 공유될 수 있고, 이러한 아이디어들은 궁극적으로 합작투자기업의 사전지식(prior knowledge)으로 축적되어 합작투자기업의 흡수능력(absorptive capacity)을 강화시킬 수 있다(Cohen & Levinthal, 1990).

뿐만 아니라 합작투자기업의 종업원들이 그들의 파트너 기업들과 형성하는 협력적 행위에 대한 공식적인 칭찬은 협력적 행위를 더욱 촉진할 수 있는데, 개별성과에 대한 보상보다는 협력적 행위에 대한 집단적 성과에 대한 보상은 원활한 지식이전을 촉진할 수 있기 때문에(Salter, 1973; Gupta & Govindarajan, 1986, 2000), 협력적 행위에 대한 공식적인 인정 및 칭찬은 합작투자기업 종업원들의 협력적 행위를 더욱 촉진시키게 되어 합작투자의 흡수능력에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된다.

또한, 성과에 기반을 둔 인센티브 시스템은 종업원들의 동기부여에 긍정적인 영향을 미침으로써 합작투자기업의 흡수능력과 원활한 지식이전을 촉진할 수 있다. 예컨대, Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park(2003)은 종업원의 능력(employees' ability)과 동기부여(employees' motivation)를 흡수능력의 핵심적인 두 가지 차원으로 구분하고, 인적자원관리 활동들(HRM practices)이 흡수능력에 미치는 영향 및 흡수능력이 지식이전(knowledge transfer)에 미치는 영향을 실증분석하였다. 실증분석결과 종업원 훈련과 성과평가는 종업원의 능력에 정의영향을 미치며, 성과에 기반을 둔 보상과 커뮤니케이션은 종업원의 동기부여에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업이 보유한 인센티브 시스템에 따라 흡수능력의 정도가 달라질 수 있으며, 종업원의 성과에 기반을 둔 인센티브의 활용과 활발한 아이디어 공유는 흡수능력의 형성에 중요한 요인이 된다는 것을 암시하고 있다.

이상의 논의를 정리해보면, 합작투자기업 내 협력적 보상시스템의 구축은 합작투자기업과 파트너기업들 간 활발한 아이디어의 공유, 협력을 통한 문제해결을 촉진할 수 있으며, 가시적인 성과에 대한 보상을 함으로써 합작투자기업의 경영활동에 도움이 되는 사전지식의 양을 늘릴 수 있게 된다. 결국 협력적 보상시스템의 구축은 합작투자기업의 흡수능력의 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2a 합작투자기업 내 협력적 보상시스템의 구축수준은 국제합작투자기업의 흡수능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2b 합작투자기업 내 협력적 보상시스템의 구축수준은 국제합작투자기업의 지식습득에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 협력적 파트너십과 흡수능력

사회적 자본(social capital)이란 “호혜성(reciprocity)에 바탕을 둔 신뢰(trust), 규범(norm) 또는 네트워크(network)로 구성된 협력적 행위를 촉진시켜 사회적 효율성을 향상시킬 수 있는 조직의 속성을 총칭”하는 의미로 정의하였다 (Putnam, 1993). 사회적 자본의 관점에서 국제합작투자기업의 성공은 본격적인 비즈니스가 시작되기 이전부터의 상호 간 신뢰를 기반으로 형성된 협력적인 파트

너십의 구축에 달려있다 해도 과언이 아니다. 장기적 관점에서의 협력적 파트너십을 소홀히 하고, 일회적 비즈니스 관계에 초점을 두는 방식의 파트너십은 국제합작투자에서 통제를 합작사업의 소유권으로 파악하여 왔기 때문이기도 하다(Blodegett, 1991; Hennart, 1988). 왜냐하면 국제 합작투자에서 소유권은 합작법인의 이사진 구성을 결정할 수 있고, 거부권을 행사할 수 있어 상대 파트너의 기회주의행동을 통제할 수 있는 수단으로 파악되어 왔기 때문이다. 그러나 국제합작투자에서 다수의 지분을 이용한 통제는 상대 파트너로부터 기술적인 도움이나 문화적인 차이 극복 등 합작을 통해 시너지효과를 달성하려는 합작투자 본래의 목표를 달성하기에는 부족한 면이 있다. 합작 파트너에 대한 소유권이나 기타 통제수단을 통한 어느 일방의 통제의 강화는 파트너와의 협력을 약화시키게 되며 파트너간의 갈등문제를 해결할 수 있는 방법들을 배제하게 된다고 지적하고 있다(Madhok, 1995). 결국 국제합작이라는 것은 해외 파트너 간의 상호작용과 협력을 통해서 형성되는 조직이며 공동경영이라는 관점에서 볼 때 소유권을 중심으로 하는 일방적인 통제권의 강화는 갈등을 증대시킬 뿐 아니라, 상호 간에 지식을 습득할 수 있는 탄력적인 흡수능력을 저해할 수 있다.

그리하여 합작투자 사업 내에 있어서 파트너의 지식흡수와 습득에 영향을 미칠 수 있는 통제구조의 범위를 폭넓게 제시하고 있는데, 특히 Das & Teng(1998, 2001)은 합작파트너의 행동에 영향력을 행사하는 수단으로 공식적인 통제 메커니즘과 비공식적인 통제 메커니즘으로 구분하였다.

이러한 논리로 파트너기업과 장기적인 관점을 지니고, 일회적인 거래보다는 관계자체에 초점을 두는 국제합작투자기업은 합작제휴이전부터 협력적인 파트너십구축을 위해 투자할 것이며 갈등을 조화로운 방법으로 해결하려고 하는 사회적 통제를 채택할 가능성이 높다. 이러한 개념의 협력적 파트너십은 결국 파트너 모두의 기회주의적 행동을 사전에 예방함으로써 합작파트너 간에 이질적 문화의 통합이 수월해질 수 있고, 적극적으로 지식을 개방하고 공유함으로써 흡수능력이 빠른 속도로 증대되고, 결국은 지식습득에 있어서 시너지효과를 발휘하게 될 것이 자명하다. 거래이전부터의 장기적인 협력적 파트너십은 상호간 합의한 목표를 달성하기 위해 합작사업에 충실하게 하는 원동력이 되므로 기회주의 상황 하에서도 합작경영성과를 높일 수 있다(Das & Teng, 2001).

이상의 논의를 정리해보면, 합작투자 파트너 기업과의 협력적 파트너십은 사회적 자본의 관점에서 본격적인 비즈니스 제휴이전부터의 상호 간 신뢰와 교류를 기반으로 하는 장기적인 관계에 초점을 두는 것이다. 이러한 협력적 파트너십은 파트너 간의 기회주의적 행동을 사전에 예방할 수 있게 되어 이질적 조직문화의 통합, 지식의 개방과 공유를 통해 지식의 흡수능력 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3a: 파트너 기업 간 협력적 파트너십은 국제합작투자기업의 흡수능력에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

가설 3b: 파트너 기업 간 협력적 파트너십은 국제합작투자기업의 지식습득에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

24 흡수능력과 지식습득

조직의 흡수능력(absorptive capacity)은 조직이 어떤 외부의 새로운 정보를 인식하여 해석하고, 혁신(innovation)을 결정짓는 요인으로 작용하는 능력이다(Cohen & Levinthal, 1990). 또한, 가치 있는 새로운 정보를 인식하여 해석하고, 그것을 상업적인 수단으로 활용하기 위해서는 사전지식(prior knowledge)이 필요하며, 이러한 사전지식을 바탕으로 축적한 지식이 조직의 흡수능력을 구성한다. 다시 말해, 흡수능력의 전제 조건은 조직이 새로운 지식을 소화하고 이용하기 위해 필요한 사전지식이며, 학습과정에서 또 다른 학습을 통해 또 다른 지식을 습득할 수 있다(Ellis, 1965). 이것은 지식은 이전에 알고 있던 분야의 지식일 때 더 잘 축적되므로 다양한 지식을 축적하고 있을 경우 이러한 다양한 지식 배경은 새로운 지식의 접근을 용이하게 해 준다는 것을 의미한다. 높은 수준의 흡수능력을 보유한 조직은 질적으로 중요하고 양적으로 풍부한 지식을 받아들일 수 있다고 볼 수 있다.

기존의 연구들에 따르면, 자회사의 흡수능력은 본사와 자회사간의 지식 이전의 주요 결정요인 중의 하나로서 인식되어왔다(Szulanski, 1996; Lyles & Salk, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000; Simonin, 2004). Szulanski(1996)는 흡수능력의 결여가 기업조직 내에서 지식의 경직성(stickiness)을 발생시키는 중요한 원인이라는 것을 밝혀냈으며, Lyles & Salk(1996)은 헝가리에서 설립된 국제합작기업들을 대상으로 흡수능력이 높을수록 더 성공적으로 지식을 획득하는 경향이 있음을 보였다. 또한, Gupta & Govindarajan(2000)은 자회사의 흡수능력이 자회사로의 지식유입에 기여함을 증명하였으며, Simonin(2004)도 흡수능력이 높은 자회사가 지식습득에서 더 효과적임을 발견하였다. 따라서 자회사의 흡수능력이 높을수록 자회사의 지식습득이 더 잘 이루어질 수 있다.

조직의 흡수 능력이 높을수록 필요한 지식과 정보를 보다 신속하게 파악할 수 있을 뿐만 아니라 이를 효과적으로 활용하는데 있어서도 유리하다(McKelvie & Davidsson, 2009). 또한, 조직의 흡수 능력이 높아질수록 관련 담당자는 기업의 경쟁력 강화를 위해서 자신에게 요구되는 광범위한 업무 과제와 역할을 더 명확히 파악할 수 있다(Rastogi, 2000). 흡수능력이 높은 기업은 새로운 지식을 끊임없이 외부로부터 획득하고 이를 기업의 경쟁력 강화를 위해서 새롭게 활용해 나갈 수 있다. 높은 흡수 능력은 기업이 외부의 지식을 이해하고 활용하는 지식기반의 기초이며, 새로운 지식을 보다 효율적으로 흡수하기 위해 필요한 학습능력을 넓히는데도 기여한다(Muscio, 2007). 결국, 자회사의 흡수능력은 자회사 외부에 존재하는 지식의 습득에도 관여하는 요인으로, 외부에 떠돌아다니는 지식과 정보를 구분하여 기업에게 필요한 유용한 지식만을 인지하고 획득하도록 한다(Cohen & Levinthal, 1990). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 합작투자기업의 흡수능력은 국제합작투자기업의 지식습득에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 흡수능력의 매개효과

앞서 논의된 바와 같이 흡수능력은 합작투자기업의 지식습득에 기여할 수 있는 중요한 요인이다 (Szulanski, 1996; Lyles & Salk, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000; Simonin, 2004). 특히, 본 연구에서는 합작투자기업의 흡수능력을 독립변수들(협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십)과 종속변수(지식습득) 간의 관계를 매개하는 요인으로 상정하고 있다.

합작파트너 간 협력적 조직구조는 파트너 간의 긴밀한 관계형성을 가능하게 하며, 긴밀한 관계는 이들 간 자원 및 정보의 공유를 더욱 촉진하게 된다. 특히 합작기업의 협력적 조직구조는 암묵적인 지식의 이전을 더욱 촉진하고(Dorothy, 1997; Lin, 2001; Van de Ven, 1980), 합작파트너 간 사회적 자본의 형성을 용이하게 함으로써(Putnam, 1993; Barksdale, 2001) 합작투자기업의 지식습득에 기여하게 된다. 동시에 협력적 조직구조는 합작투자기업의 사전지식(prior knowledge) 형성에 기여함으로써 합작투자기업의 흡수능력에도 영향을 미치게 된다(Cohen & Levinthal, 1990). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5a 흡수능력은 협력적 조직구조와 지식습득 간의 관계를 매개할 것이다.

합작파트너들이 합작투자기업의 경영활동에 도움이 되는 협력적 행위들을 강화시킬 수 있는 높은 수준의 협력적 보상시스템을 보유하고 있다면, 합작투자기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며(Li, Xin, Tsui & Hambrick, 1999), 종업원들에게 지식이전에 적합한 행동을 하도록 동기 부여시킬 수 있을 뿐만 아니라(Minbaeva et al., 2003) 합작투자기업의 지식습득도 촉진시킬 수 있다(Gupta & Govindarajan, 1986, 2000). 뿐만 아니라 협력적 보상시스템은 보다 많은 지식 및 아이디어들이 합작투자기업 내에 공유될 수 있고, 합작투자기업의 사전지식(prior knowledge)으로 축적될 수 있다(Cohen & Levinthal, 1990). 그렇기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5b 흡수능력은 협력적 보상시스템과 지식습득 간의 관계를 매개할 것이다.

국제합작제휴 이전부터의 협력적인 파트너십구축은 파트너 간의 긴밀하고 장기적인 관계형성을 가능하게 한다. 이러한 파트너간의 협력적인 파트너십은 국제합작투자기업의 이질적인 문화를 보다 수월하고 신속하게 통합시킬 수 있는 근간이 되게 하고, 상호 파트너 간 적극적인 지식의 개방과 공유로 사전지식형성에 기여함으로써 흡수능력을 향상시키게 됨으로써(Cohen & Levinthal, 1990), 지식의 습득에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5c 흡수능력은 협력적 파트너십과 지식습득 간의 관계를 매개할 것이다.

III 연구방법

3.1 연구표본과 자료의 수집

본 연구는 국제합작 파트너기업 간 협력적 특성이 합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향을 흡수능력을 중심으로 실증분석 하는데 그 목적이 있다. 이를 위하여 본 연구에서는 국내에 위치한 합작투자기업으로 외국기업과 한국기업 간에 형성된 국제합작투자 제조기업을 모집단으로 선정하였다. 본 연구에서는 합작투자에 더 높은 유인을 가지는 경우만을 포함시키기 위하여 10% 이상 90% 이하의 지분율을 보이는 기업만을 연구의 대상에 포함시켰으며, 분석의 편의를 위하여 다자 간의 합작투자기업이 아닌 양자 간의 합작기업만을 연구의 대상으로 삼았다(이재은, 2012). 이러한 연구목적에 부합되는 표본기업은 '2006 주한외국기업체총람'을 통해 획득하였으며 총 387개의 합작투자기업을 대상으로 직접방문, 우편, e-mail, 전화 등의 방식을 병행하여 설문조사를 실시하여 총 98부의 응답(회수율 약 25%)을 받아 통계분석에 사용하였다.

3.2 변수의 측정

3.2.1. 종속변수 및 통계기법

본 연구의 종속변수는 합작투자기업의 지식습득이다. 합작투자기업의 지식습득은 Lane, Salk & Lyles(2001)의 연구를 참고해 설문문항을 수정, 보완하였다. 설문문항에서는 합작 파트너로부터 i) 제품개발 지식, ii) 제조 및 생산지식, iii) 마케팅 지식, iv) 재무 및 인적자원관리 등 기타 경영상의 지식을 습득함 등 총 4개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정하였다.

본 연구에서는 이러한 종속변수에 아래의 독립변수와 매개변수의 영향력을 다중회귀분석을 이용하여 실증 분석하였다.

3.2.2. 독립변수

본 연구에서 고려하는 독립변수는 합작 파트너 간 협력적 특성으로서 협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십이다. 먼저 협력적 조직구조는 O'Donnell(2000)과 Lin(2001)의 연구를 토대로 합작투자기업은 i) 의사결정권이 분권화된 수평적인 구조, ii) 사명과 목표를 명확하게 공유할 수 있는 구조, iii) 권한이 실무자들에게 위임되어 있는 구조, iv) 유기적인 네트워크 구조, v) 상급자에게 쉽게 의견을 개진할 수 있는 구조 등 총 5개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트

식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정하였다.

협력적 보상시스템은 Gupta & Govindarajan(2000)과 Minbaeva et al.(2003)의 연구를 참고하여 합작 파트너 간 i) 아이디어의 공유를 촉진하기 위한 보상 제공, ii) 협력을 통한 문제해결에 대한 공식적인 인정 및 칭찬제공, iii) 지식공유 성과에 기반한 보상제공 등 총 3개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정하였다.

협력적 파트너십은 Ambler et al.(1999)의 연구를 토대로 합작파트너 기업은 서로 제휴 이전부터 i) 파트너와 협력적 업무 관계를 맺고 있었음, ii) 서로 우호적인 관계였음 등 총 2개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정하였다.

3.2.3. 매개변수

본 연구에서는 독립변수(협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십)와 종속변수(지식 습득)사이의 관계를 합작투자기업의 흡수능력(absorptive capacity)이 매개할 것이라고 상정하였다. 합작투자기업의 흡수능력은 Lyles & Salk(1996), Simonin(1999) 및 Jansen, Van den Bosch, Volberda(2005)의 연구를 참고해 설문문항을 수정, 보완하여 사용하였다. 설문문항에서는 합작투자기업이 i) 기업 외부의 유용한 지식을 빠르게 인식함, ii) 파트너기업의 지식 및 노하우를 이해할 만한 학문적 지식이 축적되어 있음, iii) 새로운 기술 및 노하우에 대한 학습능력이 빠름, iv) 새로운 지식습득을 위한 재정지원을 수행함, v) 직원 간 지식 및 경험의 공유가 활발함 등 총 5개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정하였다.

3.2.4. 통제변수

본 연구에서는 선행 연구를 토대로 4개의 통제변수를 선정하였다. 첫째, 지분율을 통제변수로 고려하였다. 합작투자기업의 소유지분은 합작투자기업의 성과에 중요한 영향을 미치는 요인으로 (Killing, 1982), 합작투자기업의 지식습득에도 영향을 미칠 수 있다. 지분율은 합작투자기업에 대해 한국 측 파트너가 소유한 지분율로 측정하였다. 둘째 합작투자기업의 규모를 통제변수에 포함시켰다(최지율, 박병일, 2011). 합작투자기업의 규모는 합작투자기업의 종업원 수에 로그를 취한 값을 사용하였다(Björkman et al., 2004; Gupta & Govindarajan, 2000). 셋째, 합작투자기업의 연령을 고려하였다. 합작투자기업의 연령은 2006년을 기준으로 합작투자기업이 설립된 연도를 뺀 연수를 측정하여 그 값의 로그 값을 분석에 활용하였다(Yang et al., 2008). 마지막으로 합작파트너 간 문화적 거리를 통제변수로 고려하였다. 문화적 거리는 Sirmon & Lane(2004)의 연구를 토대로 i) 합작파트너 간 국가문화의 차이는 합작관계에서 지식 및 아이디어를 이해하고 이전하는데 장애가 됨, ii) 합작파트너 간 조직문화의 차이는 합작 관계에서 지식 및 아이디어를 이해하고 이전하는데 장애요소가 됨, iii) 파트너기업의 국가 문화는 한국의 국가 문화와 상당히 다름 등 총 3개 문항에 대하여

동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정하였다.

이상으로 살펴본 종속변수, 독립변수, 매개변수, 통제변수들의 정의와 측정방법을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수 및 측정방법

변수명		측정방법	출처
종속변수	지식습득	합작파트너로부터 i) 제품개발 지식, ii) 제조 및 생산지식, iii) 마케팅 지식, iv) 재무 및 인적자원관리 등 기타 경영상의 지식을 습득함 등 총 4개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정	Lane, Salk & Lyles(2001)
	협력적 조직구조	합작투자기업은 i) 의사결정권이 분권화된 수평적인 구조, ii) 사명과 목표를 명확하게 공유할 수 있는 구조, iii) 권한이 실무자들에게 위임되어 있는 구조, iv) 유기적인 네트워크 구조, v) 상급자에게 쉽게 의견을 개진할 수 있는 구조 등 총 5개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정	O'Donnell(2000) Lin(2001)
독립변수	협력적 보상시스템	합작 파트너 간 i) 아이디어의 공유를 촉진하기 위한 보상 제공, ii) 협력을 통한 문제해결에 대한 공식적인 인정 및 칭찬제공, iii) 지식 공유 성과에 기반한 보상제공 등 총 3개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정	Gupta & Govindarajan(2000) Minbaeva et al.(2003)
	협력적 파트너십	합작파트너 기업은 서로 제휴 이전부터 i) 파트너와 협력적 업무 관계를 맺고 있었음, ii) 서로 우호적인 관계였음 등 총 2개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정	Ambler et al. (1999)
매개변수	흡수능력	합작투자기업이 i) 기업 외부의 유용한 지식을 빠르게 인식함, ii) 파트너기업의 지식 및 노하우를 이해할만한 학문적 지식이 축적되어 있음, iii) 새로운 기술 및 노하우에 대한 학습능력이 빠름, iv) 새로운 지식습득을 위한 재정지원을 수행함, v) 직원 간 지식 및 경험의 공유가 활발함 등 총 5개 문항에 대해 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정	Lyles & Salk(1996), Simonin(1999), Jansen et al., (2005)
통제변수	한국측 지분율	합작투자기업에 대해 한국 측 파트너가 소유한 지분율	Killing(1982)
	합작투자 기업규모	합작투자기업의 총 직원수(로그 값)	Björkman et al.(2004)
	합작투자 기업연령	합작투자기업의 사업연수(2006년 - 설립년도)의 로그 값	Yang et al.(2008)
	문화적 차이	i) 합작파트너 간 국가문화의 차이는 합작관계에서 지식 및 아이디어를 이해하고 이전하는데 장애가 됨, ii) 합작파트너 간 조직문화의 차이는 합작 관계에서 지식 및 아이디어를 이해하고 이전하는데 장애요소가 됨, iii) 파트너기업의 국가 문화는 한국의 국가 문화와 상당히 다름 등 총 3개 문항에 대하여 동의하는 정도를 리커트식 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함)로 측정	Sirmon & Lane(2004)

IV. 연구결과 분석

연구가설을 검증하기 위해 앞서 본 연구에서 사용된 연구표본의 특성을 <표 2>와 <표 3>에 제시하였다. <표 2>에서는 합작투자 파트너기업의 국가별 분포를 제시하고 있는데, 중국이 31개사(31.6%)로 가장 높은 비율을 보였으며, 다음으로 미국 11개사(11.2%), 일본 10개사(10.2%), 베트남 9개사(9.2%)의 순으로 나타났다.

<표 3>은 합작투자기업의 한국 측 소유지분별 분포를 제시한다. 한국 측 파트너의 소유지분이 10% 이상 50% 미만인 기업이 27개사(27.6%), 50%인 기업이 29개사(29.6%) 그리고 50% 초과 90% 이하인 기업이 42개사(42.8%)로 나타났다.

<표 2> 합작파트너의 국가별 분포

단위 : 개사, %

	중국	미국	일본	베트남	기타	합계
기업 수	31	11	10	9	37	98
비율	31.6%	11.2%	10.2%	9.2%	37.8%	100%

<표 3> 합작투자기업의 소유지분별 분포(한국 측 지분율)

단위 : 개사, %

	10% 이상 50% 미만	50%	50% 초과 90% 이하	합계
기업 수	27	29	42	98
비율	27.6%	29.6%	42.8%	100%

<표 4> 타당성 및 신뢰성 분석결과

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)	지식습득 1	.812	.300	.050	-.012	.105	-.003
	지식습득 2	.828	.201	.077	-.095	.118	-.073
	지식습득 3	.684	.256	.093	.311	-.006	-.015
	지식습득 4	.656	.151	.161	.120	.247	-.103
(2)	흡수능력 1	-.068	.662	-.009	.303	.110	-.060
	흡수능력 2	.381	.787	.166	-.041	.126	-.088
	흡수능력 3	.317	.777	.147	.002	.177	.001
	흡수능력 4	.259	.849	.127	.073	-.032	.062
	흡수능력 5	.258	.782	.088	.219	.108	.043

(3)	협력적 조직구조 1	.142	.048	.665	.006	.209	.017
	협력적 조직구조 2	.060	.105	.678	.244	-.116	.012
	협력적 조직구조 3	.065	-.013	.803	-.071	.078	.021
	협력적 조직구조 4	.051	.170	.698	.279	.108	-.226
	협력적 조직구조 5	.022	.124	.674	.100	-.030	.090
(4)	협력적 보상시스템 1	.108	.127	.129	.885	.083	.087
	협력적 보상시스템 2	.047	.002	.142	.838	.001	.187
	협력적 보상시스템 3	.016	.345	.145	.750	.111	-.148
(5)	협력적 파트너십 1	.201	.115	.091	.027	.923	.022
	협력적 파트너십 2	.151	.196	.074	.141	.886	.035
(6)	문화적 거리 1	.029	-.119	-.096	.093	-.210	.810
	문화적 거리 2	-.326	.058	.188	.060	.156	.591
	문화적 거리 3	-.002	.049	-.023	.004	.124	.854
Eigen Value		3.474	2.842	2.721	2.501	1.974	1.894
공통변량 (%)		15.792	12.920	12.367	11.370	8.972	8.609
누적 공통변량 (%)		15.792	28.712	41.080	52.450	61.422	70.031
Cronbach's Alpha		0.823	0.876	0.762	0.832	0.900	0.682

다음으로 무응답 편의(non-response bias)와 동일방법편의(common method bias)가 존재하는지의 여부를 체크하였다. 먼저 무응답 편의가 존재하는지를 체크하기 위하여 Armstrong & Overton(1977)이 제안하는 방법을 사용하였다. 이 방법은 설문조사에 응답한 기업과 응답하지 않은 기업들을 대상으로 독립표본 t-test를 실시하여 두 그룹 간 평균의 차이를 비교하는 방법으로 분석 결과 두 집단 간 사업기간, 기업규모, 투자금액 등의 특성에는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다(Armstrong & Overton, 1977). 따라서 표본의 대표성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 또한, 동일방법편의의 심각성을 평가하기 위하여 Podsakoff & Organ(1986)이 제안하는 바와 같이 Harman's one-factor analysis를 실시하였는데, 분석결과 동일방법편의의 문제 역시 큰 문제가 없는 것으로 나타났다.

본 연구의 실증분석에 사용된 변수들의 기초통계량 및 상관관계 분석결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 일반적으로 상관계수의 값이 0.8미만이면 다중공선성에 문제가 없는 것으로 본다(Cooper & Schindler, 2003). 이 표에 제시된 것처럼 본 연구에서 사용된 변수 간 상관관계는 모두 만족스러운 수준이었지만, 본 연구에서는 다중공선성의 가능성을 검증하기 위한 추가분석을 실시하였다. 통상적으로 상태지수(Condition Index)값이 30이하이고, VIF 값이 10이하이면 다중공선성(multicollinearity)의 가능성을 우려하지 않아도 되는데(Chatterjee, Hadi & Price, 2006; Joseph,

Rolph, Ronald & William, 1998), 본 연구에서는 상태지수(CI)의 최대값이 26.931(최소: 1.000, 평균: 10.713), VIF의 최대값이 1.378(최소: 1.037, 평균: 1.147)로 나타나 본 연구의 모든 모델에서 기준치를 충족하고 있는 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

〈표 5〉 변수 간 기초통계량 및 상관관계 분석 결과

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
① 지식습득	1								
② 흡수능력	.549**	1							
③ 협력적 조직구조	.254**	.285**	1						
④ 협력적 보상시스템	.189*	.343**	.309**	1					
⑤ 협력적 파트너십	.355**	.338**	.221*	.188*	1				
⑥ 한국측 지분율	-.179	.006	.018	.087	-.110	1			
⑦ IJV 규모	-.077	.084	.082	.164	-.196*	.212*	1		
⑧ IJV 연령	.163	.079	.004	.015	.054	-.081	.004	1	
⑨ 문화적 거리	-.167	-.041	-.007	.100	-.010	.001	.035	-.131	1
평 균	3.58	3.40	4.36	3.84	4.40	51.53	7.28	9.86	4.69
표준편차	1.41	1.41	1.08	1.21	1.68	19.10	1.68	6.66	1.04
최 소	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	10.0	2.77	1.00	2.00
최 대	6.00	6.40	6.40	6.00	7.00	90.0	10.92	36.00	7.00

(주) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측검정).

아래의 <표 6>은 Baron & Kenny(1986)가 제안한 절차에 따라 흡수능력의 매개역할을 검증한 결과이다. 1단계인 독립변수의 매개변수에 대한 효과검증에서 협력적 보상시스템($p < 0.01$)과 협력적 파트너십($p < 0.01$)이 합작투자기업의 흡수능력에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것을 확인하였다. 따라서 가설1b와 가설1c는 지지되었다. 하지만 협력적 조직구조가 흡수능력에 유의한 영향을 미친다는 증거는 발견되지 않아 가설1a는 지지되지 않았다.

2단계에서는 독립변수의 종속변수에 대한 효과검증을 실시하였다. 분석결과 협력적 보상시스템($p < 0.1$)과 협력적 파트너십($p < 0.001$)은 합작투자기업의 지식습득에 유의한 정의 영향을 미치고 있다는 사실이 밝혀져 가설2b와 가설3b는 지지되었다. 하지만, 협력적 조직구조는 합작투자기업의 지식습득에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설1b는 지지되지 않았다.

마지막으로 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 함께 고려하여 종속변수에 미치는 영향을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과, 협력적 보상시스템의 경우 독립변수의 효과가 사라지고 '0'에 근접하여 매개변수인 흡수능력($p < 0.001$)만이 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있었으며, 협력적 파트너십($p < 0.05$)은 여전히 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 흡수능력은 협력적 보상시스템과 지식습득 간의 관계를 완전매개(full mediation)하고 있으며, 협력적 파

트너십과 지식습득 간의 관계를 부분매개(partial mediation)하고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설4와 가설 5b, 5c는 지지되었으나 가설 5a는 지지되지 않았다.

〈표 6〉 파트너 간 협력적 특성과 합작투자기업의 지식습득 간 관계에서
흡수능력의 매개역할에 대한 회귀분석 결과

		종속변수		
		흡수능력	지식습득	지식습득
		Step 1	Step 2	Step 3
통제변수	상 수	0.068 (0.062)	2.121† (1.947)	2.091* (2.118)
	지분율	-0.005 (-0.759)	-0.013† (-1.854)	-0.011† (-1.677)
	기업규모	0.116 (1.441)	0.001 (0.012)	-0.049 (-0.668)
	기업연령	0.013 (0.630)	0.029 (1.477)	0.024 (1.325)
	문화적 차이	-0.066 (-0.520)	-0.161 (-1.268)	-0.132 (-1.149)
	협력적 조직구조	0.112 (0.815)	0.105 (0.765)	0.056 (0.452)
독립변수	협력적 보상시스템	0.345** (2.918)	0.231† (1.967)	0.083 (0.739)
	협력적 파트너십	0.256** (3.082)	0.283*** (3.425)	0.172* (2.186)
매개변수	흡수능력			0.430*** (4.407)
R2		0.275	0.280	0.416
Adjusted R2		0.215	0.221	0.036
ΔR2				0.136
F		4.596***	4.733***	7.467***

(주) 회귀계수는 비표준화 계수이며, 괄호 안은 t값. † p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001(양측검정).

〈표 7〉은 흡수능력의 매개효과를 검토하기 위해 Sobel(1982)이 제안한 유의도 검사를 실행한 결과이다. 소벨테스트 결과 흡수능력은 협력적 보상시스템과 지식습득 간의 관계를 매개할 뿐만 아니라 협력적 파트너십과 지식습득 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 앞선 회귀분석결과와 일치되게 흡수능력의 매개효과를 확인할 수 있었다.

〈표 7〉 흡수능력의 매개효과 검증을 위한 Sobel Test 결과

구분	a (독립→매개)	c (매개→종속)	Sa	Sc	검증결과	p-value
협력적 보상시스템	0.345	0.430	0.118	0.098	2.43305821	p<0.05
협력적 파트너십	0.256	0.430	0.083	0.098	2.52329513	p<0.05

V. 토의 및 결론

본 연구에서는 합작 파트너 기업 간 협력적 특성이 합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향을 흡수능력의 매개효과를 중심으로 분석하였다. 분석결과 합작투자기업의 흡수능력은 협력적 보상시스템과 지식습득 간의 관계를 완전매개(full mediation)하고 있으며, 협력적 파트너십과 지식습득 간의 관계를 부분매개(partial mediation)하는 요인임이 밝혀졌다.

먼저, 합작투자기업 내 협력적 보상시스템의 구축수준은 국제합작투자기업의 흡수능력과 지식습득 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 합작투자기업의 흡수능력을 매개요인으로 고려할 경우 기존에 유의하게 나타났던 협력적 보상시스템과 지식습득 간의 유의한 정(+)의 영향이 더 이상 유의하지 않음이 제시되었다. 그렇기 때문에 합작투자기업의 흡수능력은 독립변수(협력적 보상시스템)와 종속변수(지식습득) 간의 관계를 완전매개(full mediation) 하는 요인임을 알 수 있었으며, 흡수능력의 매개효과는 Sobel(1982) 테스트에서도 역시 일관되게 나타나고 있음을 확인하였다. 이러한 실증분석 결과는 합작투자기업이 구축한 보상시스템은 사전지식의 구축을 용이하게 함으로써, 합작투자기업의 흡수능력과 지식습득의 중요한 요인이 되지만, 합작투자기업의 흡수능력이 보상시스템과 지식습득 간의 관계를 완전매개하고 있기 때문에 흡수능력을 고려하지 않은 보상시스템의 구축만으로 합작투자기업의 지식습득의 수준을 높이기에는 한계가 있음을 시사한다. 결국, 지식습득을 촉진하기 위해서 합작투자기업은 협력적 보상시스템의 구축과 더불어 흡수능력의 수준을 높이기 위한 노력을 수행해야 할 것이다.

다음으로, 합작투자 파트너 기업 간 협력적 파트너십은 국제합작투자기업의 흡수능력과 지식습득 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 협력적 파트너십과 지식습득 간의 유의한 정(+)의 영향은 합작투자기업의 흡수능력을 매개요인으로 고려할 경우에도 여전히 유의한 정(+)의 영향을 나타나고 있었음이 제시되었다. 그렇기 때문에 합작투자기업의 흡수능력은 독립변수(협력적 파트너십)와 종속변수(지식습득) 간의 관계를 부분매개(partial mediation) 하는 요인임을 알 수 있었으며, Sobel(1982) 테스트 결과 역시 흡수능력의 매개효과를 일관되게 제시하고 있었다. 이러한 실증분석결과는 합작파트너 간 협력적 파트너십의 구축은 합작투자기업의 흡수능력과 지식습득에 있어 중요한 요인이 되며, 합작투자기업의 흡수능력을 고려하지 않더라도, 협력적 파트너십

의 구축은 합작투자기업의 지식습득 수준을 증대시킬 수 있는 중요한 관계적 요인임을 시사한다.

결론적으로 본 연구는 다음과 같은 시사점을 갖는다. 합작파트너 간 협력적 특성은 합작투자성과나 지식습득에 중요한 요인임에도 불구하고 선행연구들은 이러한 협력적 특성을 심도 있게 논의하지는 못하였다. 본 연구는 합작파트너 간 협력적 특성을 협력적 조직구조, 협력적 보상시스템, 협력적 파트너십으로 구분하고 이러한 특성들이 합작투자기업의 지식습득에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으며, 특히 합작투자기업의 지식습득에 영향을 미치는 주요 요인으로서 선행연구들이 강조하는 흡수능력의 매개효과를 중심으로 실증분석 하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

이와 같은 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서는 한 기업에서 한 명의 응답자에게 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였기 때문에 응답자의 주관적 판단이 분석결과를 왜곡할 가능성을 배제하기 어렵다. 또한, 비록 선행연구들이 제안하는 방법에 따라 통계적으로 공통방법의 편의(common method bias)가 없음을 검증하였지만(Podsakoff & Organ, 1986), 이와 같은 편의에서 완전히 자유롭다고 보기는 어렵다. 향후 연구에서는 한 기업당 복수의 응답자들로부터 설문자료를 획득하거나 객관적인 2차 자료를 포함하여 분석을 진행할 필요가 있다. 둘째, 합작투자 파트너 간 관계적 특성을 각 합작파트너로부터 직접 조사해야 함에도 불구하고 본 연구에서는 합작투자기업의 담당자를 대상으로 합작 파트너의 관계적 특성을 조사하였다는 한계점을 지닌다. 향후 연구에서는 합작투자기업의 모회사인 합작 파트너기업을 대상으로 설문자료를 수집하여 분석을 진행할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구에서는 한국 내에 설립된 합작투자기업만을 대상으로 실증분석을 실시하였기 때문에 분석결과를 일반화하기 어렵다는 한계점도 존재한다. 분석결과를 일반화하기 위하여 후속연구에서는 보다 다양한 국가 내에 설립된 합작투자기업을 대상으로 한 분석을 진행할 필요가 있다.

참고 문헌

- 박영렬(2002), “합작투자의 성과에 영향을 미치는 요인 분석,” 연세경영연구, 제39권 제1호, 111-124.
- 박용석, 박영렬, 손정민(2006), “국제합작투자 성과 결정요인에 관한 연구-조직학습 관점,” 국제경영연구, 제17권 제2호, 39-64.
- 신동엽, 권수라(2008), “국제합작투자에서 학습 딜레마와 파트너 기업간 신뢰,” 전략경영연구, 제11권 제2호, 21-59.
- 이재은(2012), “제휴파트너 간 조직적 거리와 국제합작투자기업의 성과: 제휴특유자산과 제휴관계자산의 조절효과를 중심으로,” 무역학회지, 제37권 제4호, 161-188.
- 이재은, 최순규(2006), “국제합작투자에서 기업특성이 파트너 간 신뢰 및 성과에 미치는 영향,” 연세경영연구, 제43권 제2호, 129-149.
- 최지율, 박병일(2011), “다국적기업의 통제 메커니즘과 현지 중소기업의 지식습득: 한국시장의 피인수기업에 대한 실증분석,” 연세경영연구, 제48권 제2호, 181-212.
- 머니투데이(2012. 1. 25), “삼성전자, S-LCD 지분 전량 취득…소니와 완전 결별”
- 파이낸셜뉴스(2012. 2.21), “삼성-소니 합작사 S-LCD 간판 내린다”
- Ambler, T., C. Styles and X. Wang(1999), "The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-province Export Ventures in the People's Republic of China." *International Journal of Research in Marketing* 16: 75-87.
- Armstrong, J. S. and T. S. Overton(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mailing Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3): 396-402.
- Bamford, J., D. Ernst and D. G. Gubini(2004), "Launching a World-class Joint Venture,"
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986), "The Moderator-mediator Variable Distribution in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Beamish, P. W.(1985), "The Characteristics of Joint Venture in Developed and Developing Countries," *Columbia Journal of World Business*, Fall: 20(3): 13-19.
- Björkman, I., W. Barner-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.
- Bleeke, J. and Ernst, D.(1991), "The Way to Win in Cross-border Alliances," *Harvard Business Review*, 69(6): 127-135.
- Blodegett, L. L.(1991), "Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Venture," *Journal of International Business Studies*, First, 63-78.

- Chatterjee, S., A. S. Hadi and B. Price(2006), *Regression Analysis by Example*, Wiley-Interscience.
- Cohen, W. and D. A. Levinthal(1990), "Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Contractor, F. and P. Lorange(1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books
- Cooper, D. R. and P. S. Schindler(2003), *Business Research Method(8nd ed)*, New York: McGraw-Hill.
- Culpan, R(2002), *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Westport: Conn, Praeger.
- Das, T. K. and B. S. Teng(1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23(3): 491-512.
- Das, T. K. and B. S. Teng(2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Das, T. K. and B. S. Teng(2001), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework," *Organization Studies*, 22(2): 251-283.
- Dhanaraj, C. and M. A. Lyles., H. K. Steensma. and L. Tihanyi(2004), "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: the Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance", *Journal of International Business Studies*, 35(5): 428-442.
- Eisenhardt, K. M.(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31: 134-149.
- Ellis, P.(2000), "Social Ties and Foreign Market Entry," *Journal of International Business Studies*, 31(3): 443-469.
- Evangelista F. and L. N. Hau(2009), "Organizational Context and Knowledge Acquisition in IJVs: An Empirical Study," *Journal of World Business*, 44(1): 63-73.
- Fedor, K. and W. B. Jr. Werther(1995), "The Fourth Dimension: Creating Culturally Responsive international Alliances," *Organizational Dynamics*, Autumn: 39-53.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan(1986), "Resource Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *Academy of Management Journal*, 29: 695-714.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan(2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Hamel, G.(1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Sloan Management Journal*, (12): 83-103.
- Harrigan, K. R.(1985), *Strategic for Joint Ventures*, Lexington: Lexington Books.

- Harrigan, K. R.(1987), "*Strategic Alliances: Form, Autonomy and Performance*," Working paper, Columbia University.
- Harvard Business Review*, 82(2): 91-100.
- Hennart, J.(1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9(3): 361-374.
- Inkpen, A. C.(1996), "Creating Knowledge through Collaboration," *California Management Review*, 39(1): 123-140.
- Jansen, J. J. P., F. A. J. Van den Bosch and H. W. Volberda(2005), "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?" *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015.
- Joseph, F. H., E. A. Rolph, L. T. Ronald and C. B. William(1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall.
- Killing, J. P.(1982), "How to Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, 60(3): 120-127.
- Kogut, B. and U. Zander(1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645.
- Kolde, E. J.(1985), *Environment of International Business*, Boston, MA: Kent Publishing Company.
- Latham, G. P. and K. N. Wexley(1981), *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Li, J., K. R. Xin, A. Tsui and D. C. Hambrick(1999), "Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China," *Journal of World Business*, 34(1): 52-68.
- Lin, N.(2001), *A Theory of Social Structure and Action*, UK: Cambridge University Press.
- Lin, X. and R. Germain(1999), "Prediction International Joint Venture Interaction Frequency in U.S.-Chinese Ventures," *Journal of International Marketing*, 7(2): 5-23.
- Lorange, P., and J. Roos(1993), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Cambridge, Mass: Blackwell
- Lyles, M. A. and J. E. Salk(1996), "Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context," *Journal of International Business Studies*, 27(5): 877-903.
- Madhok(1995), "Opportunism and Trust in Joint Venture Relationships: An Exploratory Study and a Model," *Scandinavian Journal of Management*, 11: 57-74.
- Makhija, M. V. and Y. Ganesh(1997), "The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures," *Organization Science*, 8(5): 508-527.

- Mckelvie, A. and P. Davidsson(2009), "From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms," *British Journal of Management*, 20: 63-80.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C. F. Fey and H. J. Park(2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34(6): 586-599.
- Muscio, A.(2007). "The Impact of Absorptive Capacity on SMEs' Collaboration," *Economics of Innovation and New Technology*, 16(8): 653-668.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- O'Donnell, S. W.(2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21: 525-548.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ(1986), "Self Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4): 531 - 544.
- Rastogi, P. N.(2000). "Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness," *Human Systems Management*, 19(1): 39-49.
- Salter, M. S.(1973), "Tailor Incentive Compensation to Strategy," *Harvard Business Review*, 49(2): pp. 94-102.
- Simonin, B. L.(1999), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.
- Simonin, B. L.(2004), "An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, 35: 407-427.
- 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.
- Sobel, M. E.(1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models," *Sociological Methodology*, 13: 290-312.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue): 27-43.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Teece, D. J.(1977), "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How," *The Economic Journal*, 87(346): 242-261.
- Van de Ven and Ferry(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: John-Willy.
- Yang, Q., R. Mudambi and K. E. Meyer(2008), "Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporation," *Journal of Management*, 34(5): 882-902.

Abstract

This paper examined the effect of collaborative characteristics such as collaborative organizational-structure, collaborative incentive-system and collaborative partnership between IJV(International Joint Venture) partner firms on knowledge acquisition of IJV based on the resource and knowledge based view. More specifically, we consider absorptive capacity of IJV as a mediator which mediate on the relationship between collaborative characteristics and knowledge acquisition of IJV. Based on the 98 survey from IJV in Korea, the empirical results of this paper are as follows. First, there is a significant full mediation effect of absorptive capacity of IJV on the relationship between the collaborative incentive and knowledge acquisition of IJV. Secondly, there is a significant partial mediation effect of absorptive capacity on the relationship between the collaborative partnership and knowledge acquisition of IJV. In conclusion, this study suggests that the absorptive capacity is an important mediator which impacts on the relationship collaborative characteristics(incentive system, partnership) and knowledge acquisition of IJV.

Key words: Collaborative Organizational-Structure, Collaborative Incentive-System,

논문발표 Session 2

Session 2-C: 국제경영- 마케팅과 사회적 책임 (새천년관 112호)

좌장: 김진숙(남서울대)

■ 1. 아시아 국가 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석 연구

- 일본, 중국, 한국을 중심으로 -
- 발표자: 조상미(이화여대), 김진숙(이화여대),
강철희(연세대), 이지만(연세대), 정승화(연세대)
- 토론자: 김주태(단국대)

■ 2. The impact of board of director on corporate art support decisions

- 발표자: 남지연(홍익대), 신형덕(홍익대)
- 토론자: 김봉진(이화여대)

■ 3. 중국의 특급호텔과 중저가 호텔의 서비스품질과 사회적 책임활동이 재방문의도에 미치는 영향

- 발표자: 이형택(충북대), 장정(충북대)
- 토론자: 문철주(동아대)

아시아 국가 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석 연구

- 일본, 중국, 한국을 중심으로 -

조상미*

김진숙**

강철희***

이지만****

정승화*****

I 서론

1. 연구의 배경과 목적

오늘날 사회는 다양하고 복잡한 사회문제에 직면하고 있고, 이러한 문제해결에 있어서 이제 더 이상 공공부문이 독자적으로 해결할 수 없고, 민간부문과 제3섹터와 함께 대처해야 하는 시대적 상황에 이르렀다. 이에 따라 최근에 사회문제에 대한 기업의 사회적 책임이 강조되기 시작하였고, 새로운 사회통합의 대안으로 사회적 기업(Social Enterprise)이 등장하였다.

1970년대 이후 유럽에서 먼저 등장한 사회적 기업은 신자유주의의 팽창과 복지국가체제의 붕괴를 경험하면서 고용과 복지부분에 집중적으로 나타난 여러 사회문제를 해결하는데 있어서 그 대처방안으로 등장하였다. 유럽에서 사회적 기업은 잘 발달된 사회적 경제를 기반으로 양적·질적으로 크게 성장하였다. 특히 영국의 사회적 기업들은 성숙한 시민사회에 뿌리를 두고 정부로부터 정책적으로 전폭적인 지원을 받아 사회적 기업이 매우 활성화되어 여러 가지 사회문제를 해결함에 있어서 큰 역할을 하고 있다.

한편, 한국은 1990년대 후반부터 저출산고령화사회의 빠른 진행과 빈곤계층의 상태 악화로 인해 사회적 양극화가 심화되면서 이를 해결하기 위해 노력하였다. 그 중 제일 두드러진 문제가 사회적 약자계층의 일자리 문제였고, 사회적 일자리 창출 방안의 하나로 사회적 기업에 대한 논의가 활발하게 이루어졌다. 이후 2007년 사회적기업육성법이 제정되었고 정부의 정책적 지원이 시작되면서

* 이화여자대학교 사회복지전문대학원 조교수, 교신저자(corresponding author), E-mail: sangmicho@ewah.ac.kr

** 이화여자대학교 행정학과 박사과정 수료, E-mail: bipung10@nate.com

*** 연세대학교 사회복지대학원 정교수, E-mail: chulheekang@yonsei.ac.kr

**** 연세대학교 경영대학 교수, jimanlee@yonsei.ac.kr

***** 연세대학교 경영대학 교수, chungs@yonsei.ac.kr

그 수가 크게 증가하였다(정재욱, 2010).

한국에서 사회적 기업의 양적 성장은 정책 도입 초기에는 바람직한 결과일 수 있으나 장기적 시각에서 볼 때 그리 바람직한 상황은 아니다. 어떤 분야에 있어서 성장이란 양과 질이 동시에 조화롭게 이루어져야만 바람직하기 때문이다. 사회적 기업에 대한 관심과 논의가 활발해지면서 학계에서도 사회적 기업을 연구주제로 많은 연구들이 이루어지고 있고, 이에 따라서 사회적 기업 정책에 대해 많은 문제점들이 제기되고 있다. 제기되는 문제점들에 대한 학자들의 공통적 해답은 사회적 기업의 양적 성장과 더불어 지속가능성을 높이기 위한 질적 성장이 함께 이루어져야 한다는 것이다.

그동안 사회적 기업에 대한 연구들은 사회적 기업이란 개념자체가 한국에서 도입된지 얼마 되지 않았기 때문에 사회적 기업의 개념과 유형 연구, 한국의 사회적 기업에 대한 개괄적인 연구, 유럽 선진국과 미국의 사회적 기업에 대한 개별 사례 연구와 소수의 비교연구 등이 주를 이루고 있다. 특히 국가별 비교연구들을 살펴보면 영국, 이탈리아, 프랑스 등 유럽의 선진국들이나 미국과 같은 경제적 수준이 한국보다 높고, 다른 문화권의 국가들의 사회적 기업을 단순히 비교한 연구들이 주를 이루고 있다. 유럽국가들은 잘 발달된 사회적 경제를 바탕으로 사회적 기업이 성장하였기 때문에 사회적 기업의 성공적 발달에 미치는 사회 문화적 영향, 정치·경제·환경적 영향이 한국과는 크게 다르다. 정부의 전폭적인 정책적 지원을 통해 사회적 기업이 성장한 국가들은 거의 찾아보기 힘들고, 자생적으로 발달한 사회적 경제와 제3섹터, 시민사회를 통해 사회적 기업이 성장하였고, 각국 정부들은 그러한 사회적 기업에 대한 법적 지위와 간접적인 지원을 하는 역할을 하였다. 그에 비해 한국은 사회적기업육성법 제정과 더불어 정부의 직접적 지원정책을 통해 사회적 기업의 양적 성장이 이루어졌다. 따라서 사회적 기업과 관련하여 발생하는 문제점들의 본질적 성격이 다를 수밖에 없고, 그러한 문제들을 해결하기 위해 한국과 여러 가지 환경적 배경과 문화가 유사하지 않은 국가들의 정책과 성공사례들을 바탕으로 해결방법을 모색하는 것은 현실적으로 맞지 않다.

모든 정책은 행정체제를 둘러싸고 있는 환경에 영향을 받기 때문에 지리적, 역사적, 문화적 환경에 따라 같은 정책이라도 다른 결과를 보여준다(정정길 외, 2007:106-107). 따라서 환경이 사회적 기업의 발달과 행동에 미치는 영향은 다르다(Kerlin, 2011). 그러므로 다른 지역의 국가의 정책과 비교분석한 연구도 중요하지만, 같은 지역안에 역사와 문화적 배경을 공유한 국가들의 정책과 비교분석한 연구는 그 중요성과 필요성이 더욱 크다 할 수 있다.

따라서 이러한 문제의식하에 본 연구는 동일한 역사 문화적 배경 안에 속한 아시아 국가들 중에 중국과 일본의 사회적 기업 특징과 정책을 한국의 사회적 기업 특징 및 정책과 비교분석 하여 다각적이며 새로운 시각에서 한국의 사회적 기업의 질적 성장과 활성화를 위한 정책적 제안을 제시하는 것이 연구의 목적이다.

본 연구는 비교분석기준에 근거하여 각국의 사회적 기업의 특징과 정책을 한국의 사회적 기업 특징과 정책과 직접적으로 비교하여 새로운 이해를 도모하기 위하여 다음과 같은 연구의 내용으로 진행되었다. 첫째, 아시아 3개국의 사회적 기업의 특징과 정책 비교분석을 위해 사회적 기업 국가

비교연구들에 대한 선행연구들을 통해서 비교분석기준을 개발한다. 둘째, 개발한 비교분석기준을 통해서 아시아 3개국의 사회적 기업의 특징과 정책을 비교분석한다. 셋째, 비교분석한 결과를 기반으로 한국 사회적 기업의 질적 성장과 활성화를 위한 정책적 함의를 제공한다.

2. 연구방법과 연구대상

본 연구의 방법은 비교연구방법(Comparative Method)이다. 비교연구는 둘 혹은 그 이상의 정책 셋팅에서 정책들을 체계적으로 비교하는 것으로 가장 일반적인 형식이 국가간 비교연구이다. 국가간 비교연구는 한 국가의 정책을 같은 문제를 다루고 있는 다른 국가의 정책과 비교하는 것으로 실험이 불가능한 상태에서 정책 개입의 대안선정 및 사후평가나 사회과학적 이론의 일반화를 검증할 수 있는 유일한 방법이다(Popple and Leighninger, 2004; Sartori, 1994). Rodgers(1979)는 비교연구는 특정한 것과 일반적인 것을 구별하게 하는 능력을 증가시켜주고 다양한 아이디어를 국가 사이에 바로 활용할 수 있게 해주며, 오래된 문제에 대해 새로운 해결책을 얻게 하는 창조적인 사고력을 증가시켜준다고 하였다. Higgins(1981)는 비교연구의 이점을 4가지로 제시하였는데, 첫째, 비교연구를 통해 정책이 일반적인 부분(모든 국가에 일반적으로 적용 가능한 것)과 특수한 부분(어떤 상황에 독특하고 특수하게 해당되는 것)을 구별할 수 있으며, 둘째, 외국의 경험을 통해 교훈을 얻을 수 있으며, 정책선택의 범위를 넓혀 줄 수 있다고 하였다. 셋째, 정책 결과에 대한 문화적 변수와 제도적 변수 그리고 정치·경제 체제에 관한 변수를 구별해 낼 수 있으며, 넷째, 역사적으로 제반국가들과의 관계를 통하여 사회정책분야의 일종의 유행을 밝혀 미래결과를 예견하게 해준다고 하였다. 본 연구의 목적은 아시아 3개국의 사회적 기업 특성과 정책을 비교분석하는 것이기 때문에 국가간 사회정책 비교연구라고 할 수 있다. 본 연구는 특정정책을 비교하는 문제영역별 비교연구 접근방법을 사용하여 아시아 3개국의 사회적 기업 특징과 정책의 유사성과 차이점을 찾고, 그 결과를 통해 한국 사회적 기업 정책의 지속가능한 질적 성장과 활성화를 위한 교훈을 얻을 수 있다.

본 연구는 국가간 비교연구로서 연구의 대상을 일본, 중국, 한국으로 선정하였다. 선정이유는 다음과 같다. 현재 중국은 급속한 경제성장으로 인해 여러 가지 사회문제에 직면하고 있는데 특히 광범위한 사회적 불평등 문제를 사회적 기업의 주요 역할로 삼고 문제를 해결하려는 시도가 일어나고 있다. 중국에서는 모든 정책이 정부의 강력한 추진으로 이루어지고 있고, 중국의 사회적 기업에 대한 연구가 극히 드물기 때문에 정부의 강력한 지원속에서 발전하고 있는 한국의 사회적 기업과 중국의 사회적 기업을 비교분석하는 것은 매우 의미가 있다고 할 수 있다. 일본은 아시아 국가 중에서 선진국에 속하고 권위주의 속에서도 사회적 기업이 자생적으로 발전하였기 때문에 유럽형 사회적 기업의 특징을 보이는 것으로 기존의 연구들에서 분석되고 있다. 조영복(2011)의 한국과 세계 일곱 지역 및 국가의 사회적 모델 비교분석 연구에서 한국 사회적기업 모델이 일본과 비슷한

것으로 연구결과가 나왔다. 따라서 같은 지리적·환경적 배경을 가지고 있는 국가에서 어떻게 사회적 기업이 자생적으로 발생하여 성장하고, 제도적으로 지원받아 활성화되었는지 한국의 사회적 기업 특징 및 정책과 비교 분석하였을 때 매우 흥미로운 결과를 보여줄 수 있다.

이러한 비교연구를 위해 본 연구에서는 내용분석 위주의 문헌연구를 하였다. 각국의 사회적 기업에 대한 국내외 학계 연구 논문, 각국의 사회적 기업에 대한 정부정책 연구보고서, 인터넷 상의 자료, 신문기사, 비교국가들의 사회적 기업 관련 정부부처 웹사이트를 활용하였다.

II 사회적 기업의 이론적 논의와 연구경향

1 사회적 기업의 개념 정의

사회적 기업(Social Enterprise)에 대한 개념은 합의된 단일의 정의가 존재하지 않고, 1994년 King Baudoudin Foundation 보고서에서 처음 등장한 이래 학자, 국가 그리고 기구마다 다르게 정의되고 있으며 계속 진화해 가고 있다. 왜냐하면 사회적 기업이 지역과 국가마다 역사와 환경에 의해 매우 다양한 형태로 발달하고 성장해 왔으며, 제3섹터, 시민사회, 사회적 경제, 비영리단체 등의 개념과 혼재되어 사용되는 경우가 많기 때문이다. 일반적으로 사회적 기업은 “실업에 처한 사회 집단의 노동 복귀를 위해 시장적, 비시장적 자원들을 구비시키는 기업적 활동과 관련된 모든 시도들”이라는 뜻으로 사용되고 있다(김학실, 2011). 즉 사회적 기업은 시장적인 요소뿐만 아니라 비시장적 요소를 포함하고 있고, 영리추구라는 경제적 측면뿐 아니라 사회문제 해결이라는 사회적 측면을 포괄하는 개념이다.

OECD보고서(1999)에서는 ‘사회적 기업이란 기업이 정신 및 기업적인 전략으로 조직되지만, 주요 목적은 이윤 극대화가 아닌 사회적·경제적 목적을 모두 추구하는 단체로 국가마다 그 법적 형태가 다르다’고 설명하고, ‘사회적 배제와 실업에 혁신적인 해결책을 제시할 수 있는 역량을 가진 공익을 위한 모든 민간 활동’이라고 정의하고 있다.

사회적 기업의 개념 논의에서 가장 많이 인용되고 있는 정의는 Defourny(2001)의 정의인데, 사회적 기업을 4가지 경제적 기준(지속적인 수익활동, 높은 수준의 자율성, 상당한 정도의 경제적 위험, 최소한의 유급 근로자의 고용)과 5가지의 사회적 기준(지역사회 및 공공이익을 명시적 목표로 삼을 것, 시민 집단이 설립하는 조직, 자본소유에 기반을 두지 않는 의사결정 구조, 이해관계자의 의사결정 참여, 이윤의 제한적 배분)에 따라 정의하고 있다.

Pearce(2003)은 사회적 기업을 ‘영리를 추구하는 조직이 아니라 경제활동을 통해서 사회적 목적과 사회적 수요를 충족시키려는 조직체’로 정의하였고, Hockerts 외(2006)는 사회적 기업을 ‘이익을 추구하는 일반 비즈니스 영역과 사회적 목적을 추구하는 비영리 영역이 중첩되는 사회적 목적을 추구하는 혼합적 조직체’라고 정의하였다.

한편 사회적 기업이 가장 성공적으로 발달하고 육성된 것으로 평가 받고 있는 영국의 무역산업부(UK DTI)는 ‘사회적 기업이란 사회적인 목적을 우선으로 추구하는 기업으로서, 주주와 소유주의 이익 극대화를 추구하기보다는 창출된 수익을 사회적 목적 달성을 위해 주로 기업 자체나 지역사회에 재투자하는 기업’으로 정의하고 있다(UK DTI, 2007:10).

사회적 기업에 대해 EU의 공식적인 정의는 없지만, 가장 공통적으로 널리 사용되는 것은 ‘사회적 경제’이다(조영복 외, 2009).

한국에서는 학자들마다 사회적 기업 정의에 대한 명확한 합의가 이루어지고 있지 못하지만 ‘사회적기업육성법’ 제2조 1항에서 사회적 기업을 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업’으로 규정하고 있다.

이처럼 사회적 기업에 대한 정의는 학자별, 국가별, 기구별로 다양하지만, 공통적 특징은 2가지로 요약할 수 있다. 첫 번째는 취약계층에게 일자리를 제공하는 것, 둘째는 취약계층을 위한 사회 서비스를 제공하는 것이다. 일본과 중국의 사회적 기업 정의는 본 연구의 비교분석틀에 포함되므로 제4장에서 다루도록 하겠다.

2. 선행연구 검토 및 주요 결과

한국에서 사회적 기업에 대한 연구는 다양한 연구 주제를 가지고 이루어지고 있는데, 본 연구에서는 연구 경향에 대해서 간단하게 정리하고, 국제비교분석을 위한 틀을 구성하기 위하여 국제비교연구들에 대한 선행연구 검토를 중점적으로 하였다.

한국에서 사회적 기업에 대한 연구 경향은 크게 4부분으로 분류할 수 있다. 첫째, 사회적 기업에 관한 기초적인 초기 연구로 사회적 기업의 개념과 정의, 유형분류, 사회적 기업의 형성과 발달과정 및 배경 등을 연구주제로 하여 연구가 이루어졌다. 둘째, 사회적기업육성법 전후로 사회적기업에 관한 법 제정의 필요성 연구, 제정 이후 사회적 기업 현황과 인증 실태 및 문제점, 개선방안에 관한 연구들이 이루어졌다. 셋째, 외국의 사회적 기업 성공사례 및 비교연구로서 주로 서유럽과 미국의 사회적 기업의 성공사례, 외국의 사회적 기업 발달 배경과 과정과 특징 및 현황을 비교하는 연구가 주를 이루고 있다. 마지막으로 최근 들어 사회적 기업의 안정적 발달과 지속가능성을 높이기 위한 연구들이 소수 이루어지기 시작했는데 사회적 기업 네트워크 연구, 지역과 연계한 사회적 기업 성장 모델 연구, 지속가능성 과 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 등이 있다.

그동안 외국의 사회적 기업에 대한 연구는 개별 국가별로 사회적 기업의 발생배경과 발전과정, 특징 및 현황에 대해 소개하는 연구가 대부분이었다(장정순, 2007; 김명희, 2008; 김순양, 2008; 김인태, 2008; 김성기, 2009; 정재욱, 2010; 김용민 외, 2012). 이러한 연구들을 통해 개별 국가의 사회적 기업 등장과 발전과정 등 역사에 대해서는 이해할 수 있지만 제도나 지원정책들에 대해서는 언

급하지 않거나, 단일 국가만을 연구대상으로 하고 있어 국가간 비교분석을 통해 시사점을 얻는데 한계를 보였다.

최근 들어 외국과 한국의 사회적 기업에 대한 비교연구들이 소수 이루어지고 있다. 이은선(2009)은 역사적 제도주의 방법론에 기초하여 사회적 기업의 상이한 특징을 보이는 영국과 미국, 한국의 사회적 기업의 특징을 비교분석하였으나 정책을 비교분석한 연구는 아니다. 김학실(2011)은 한국과 일본, 영국의 사회적 기업 지원 정책을 제도적 지원 차원, 사회자원 네트워크 차원, 기업역량개발 지원 차원에서 비교분석하였는데, 단순히 각국의 사회적 기업 지원제도에 대한 기술적인 비교분석에 그쳤다. 사회적기업연구원(2011)은 프랑스, 독일, 이탈리아, 폴란드, 미국의 사회적 기업의 발달 특성과 현황, 국가의 지원방안을 비교연구 하였는데 기술적인 비교에 그쳤다. 조상미 외(2011)은 영국, 프랑스, 이탈리아, 한국의 사회적 기업 지원 정책을 사회적 기업 지원체계와 사회적 기업 지원 체계로 나누어서 비교연구하였다. 조영복(2011)은 세계 7개 지역과 국가의 사회적 기업육성사례와 한국의 육성사례 비교를 통하여 사회적기업육성 생태계를 구상하여 사회적기업 육성모델을 한국상황에 적용하여 향후 한국 사회적 기업육성모델의 발전방향을 제시하였다. 홍성우(2011)은 영국, 미국, 일본, 한국의 사회적 기업의 특성을 기원 및 배경, 법적 기반, 정부지원, 사회적 기업의 재원조달 측면에서 비교분석하였는데 이 역시 기술적인 비교분석에 그치고 심층적인 비교분석이 이루어지지 못했다. Kerlin(2011)은 중동부 유럽, 일본, 잠바브웨, 짐바의 사례를 통해 지역적 환경의 특성이 사회적기업의 개념과 활동에 어떻게 영향을 미치는지 연구하였다. 박지선·전은주(2012)는 EU와 한국의 사회적 기업의 지역네트워킹과 개괄적인 정책 현황을 비교하였다.

한국과 역사·문화적 배경이 같은 문화권에 속하는 아시아국가들과의 비교연구는 거의 없으며, 개별국가에 대한 연구들이 이루어졌다. 특히 일본의 사회적 기업의 발달 배경이나 특성, 제도에 대한 연구들이 매우 많이 이루어졌으나(정월순, 2006; 네모토 마사쓰구, 2011, 2011; 정재욱, 2010; 김용민 외, 2012) 중국의 사회적 기업에 대한 연구는 극히 드물었다. 아시아국가들과의 비교연구로 유일한 신호균·김영애·장홍매(2009)의 연구는 한국과 중국, 일본을 비교하였으나 일반적인 현황과 특징을 기술한 수준에 그치고, 정책적 비교는 하지 않았다. 다음의 <표 2-1>은 외국의 사회적 기업 국가별 비교연구의 비교분석기준과 비교국가를 정리한 것이다.

〈표 2-1〉 사회적 기업 국가별 비교연구 비교분석기준 및 비교국가

연구자	비교분석기준		비교분석국가
	사회적 기업 특성	사회적 기업 정책	
신호균·김영애·장홍매(2009)	유형, 성장배경, 영향	X	한국, 중국, 일본
이은선(2009)	개념, 유형, 배경, 복지제도, 사회적 경제, 역사적 사건 및 내부균열 및 모순, 특징	X	영국, 미국, 한국
김학실(2011)	배경	제도적 지원 사회자원 네트워크 기업역량개발지원	한국, 일본, 영국
사회적기업연구원(2011)	발달 특성, 현황	법률, 재정지원, 사업지원, 공조강화방안, EQUAL차원 방안, 기타 지원방안	프랑스, 독일, 이탈리아, 폴란드, 미국
조상미 외(2011)	배경, 현황	육성주도주체, 법률, 전담기구와 공조체제, 재정지원, 사업지원	영국, 이탈리아, 프랑스, 한국
조영복(2011)	사회적 기업 모델, 사회·경제적 요소(시장기능, 국제원조, 국가능력, 시민사회)	X	미국, 서유럽, 일본, 중동부 유럽, 아르헨티나, 잠바브웨/잠비아, 동남아시아, 일본
홍성우(2011)	기원, 배경	법적기반, 정부지원, 재원조달	영국, 미국, 일본, 한국
Kerlin(2011)	목표, 사업영역, 조직유형, 사회부문, 전략발전기반, 사회적 기업 모델	법제도	중동부 유럽, 일본, 잠바브웨, 잠비아
박지선·전은주(2012)	정의, 배경, 현황	행정체계, 지원시행방침, 법률	EU, 한국

위의 표에서 알 수 있듯이 사회적 기업 국제비교 연구들을 종합해 보면, 사례를 통한 비교연구, 각국의 사회적 기업의 발달 배경과 특징, 현황과 같은 일반적인 특성을 비교한 연구, 사회적 기업의 제도와 정책을 비교한 연구, 사회적 기업의 일반적인 특성과 정책을 모두 비교한 연구로 나눌 수 있다. 그러나 이러한 비교연구들을 보면 유럽, 미국과 같은 선진국들의 사회적 기업의 일반적인 특성만 비교하였거나, 일반적인 특성에 제도 및 정책 부분을 단순히 기술한 연구들이 대부분이었고, 사회적 기업의 일반적인 특성과 사회적 기업의 제도 및 정책을 통합적으로 심도있게 비교분석한 연구는 없다. 따라서 한국의 사회적 기업의 지속가능한 성장과 발전을 위해서는 역사적·지리적·환경적·문화적 배경이 비슷한 아시아 국가들의 사회적 기업의 등장과 발전과정에 대한 역사적 맥락, 각국에서 정의하는 사회적 기업의 개념과 유형분류, 현황 등 사회적 기업에 대한 일반적인 특성과 사회적 기업에 대한 정부의 지원정책을 함께 통합적으로 비교분석한 다각적인 연구가 필요하다.

Ⅲ. 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석틀

1. 비교분석기준

본 연구에서는 국가간 사회적 기업 비교연구들의 비교분석기준과 사회적 기업의 성공에 영향을 미치는 요인, 정책집행의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인, 그리고 조상미 외(2011)연구의 비교분석틀을 검토하여 본 연구의 비교분석기준과 모형을 개발하였다. 국가간 사회적 기업 비교연구들의 비교분석기준은 앞선 선행연구 검토에서 하였고, 여기에서는 사회적 기업의 성공에 영향을 미치는 요인들과 정책집행의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인들에 대한 선행연구들을 검토하였다. 사회적 기업의 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 선행연구를 검토한 결과, 공통적으로 사회적 기업이 정신, 전략적 요인, 조직구조 및 운영요인, 정부요인을 들었다(Wheeler, 2003; Maurice, 2004; 호소우치노부타가, 2007; Sharir 외, 2006; 정선희, 2006). 정책집행의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 매우 많이 이루어져 있다. 정책학자들이 정책의 연구에서 가장 많이 관심을 기울인 분야가 정책의 성공과 실패에 관한 것이기 때문이다(송근원·김태성, 1995). 그러나 학자들이 밝혀낸 정책의 성공과 실패 요인들 중 공통적으로 중요한 요인은 정책의 기준과 목표의 명확성, 집행자와 집행기관의 성격이나 의지, 법적 규정, 집행기관 내외부간의 업무 협조 및 통합, 정치·경제·사회적 조건(자원할당), 관련 이해집단의 태도와 지지 등이다(Van Meter & Van Horn, 1975; Rein & Rabinobitz, 1978; Wolman, 1981; Mazmanian & Sabatier, 1983; Rein, 1983; Bullock & Lamb, 1984; Pressman & Wildavsky, 1984). 본 연구에서는 정책기준과 목표의 정확성은 원론적 내용이므로 논외하고, 관련 이해집단의 태도와 지지 요인은 본 연구의 성격에 적합하지 않아 제외하고, 나머지 요인들을 비교분석기준으로 선정하였다.

우선 사회적 기업의 일반적인 특성으로 사회적 기업의 등장 및 발달배경, 개념, 유형 분류를 선정하였다. 그리고 사회적 기업 정책 비교분석 기준은 크게 사회적 기업 지원체제와 사회적 기업 지원방법으로 나누고, 사회적 기업 지원체제는 사회적 기업 관련 법률기반, 정책 전담기구, 중간지원조직, 협력 및 네트워크, 인증체제로 다시 나누어서 비교분석한다. 그리고 사회적 기업 지원 방법은 사회적 기업에 대한 재정지원과 사업(경영)지원, 기타 지원 방법으로 나누어 비교분석한다. <그림 3-1>은 비교분석의 기준을 도식화 한 것이다. 각각의 비교분석내용을 살펴보면 다음과 같다.

1) 일반적인 특성

각 나라마다 사회적 기업의 발전은 사회적 기업의 태동, 목적, 설립방향, 시민사회의 발전정도, 경제상황에 따라 다르게 변화하여 발전하였다(김학실, 2011). 이에 따라 각국에서 사회적 기업이 등장하고 발달한 배경과 각 국에서 정의 내리는 사회적 기업의 개념과 유형 분류가 다를 수 밖에 없

다. 따라서 본 연구에서는 사회적 기업의 일반적인 특성으로 사회적 기업의 등장과 발달배경, 개념, 유형분류를 비교분석기준으로 선정하여 같은 지역적 배경을 가지고 있는 아시아 3개국에서 사회적 기업이 어떻게 등장하게 되었고, 개념정의가 되어 있으며, 유형이 다른지를 비교분석해 봄으로써, 향후 사회적 기업의 발전을 위한 정책적 함의를 제공하고자 한다.

(1) 사회적 기업의 등장 및 발달배경

사회적 기업 등장 및 발달배경은 각국의 역사적 사건이나 사회·문화·경제·지리적 특징에 따라 사회적 기업이 다르게 등장하고 발달하기 때문에 반드시 검토해야 하는 부분이다. 같은 지리적 특징을 가진 일본, 중국, 한국의 사회적 기업들이 다른 환경적 요소(역사, 문화, 경제 등)들에 의해서 어떻게 등장하게 되었고 발달하게 되었는지 그 배경을 비교해 보는 것은 비교연구의 가장 기본적인 부분이라고 할 수 있다.

(2) 사회적 기업의 개념

사회적 기업의 개념에 대한 정의는 학자별, 국가별, 기구별로 명확한 개념정의에 대한 합의가 없다. 일본, 중국의 경우에도 한국과 다르게 사회적 기업에 대한 개념 정의와 범위가 다르다. 사회적 기업의 개념 정의에 따라 사회적 기업의 유형과 사회적 기업의 주요 진출 분야, 국가의 지원이 달라지기 때문에 특히 인증체계를 가지고 있는 아시아 3개국의 특성상 사회적 기업의 개념 비교는 반드시 검토해야 할 부분이다.

(3) 사회적 기업 유형 분류

국가마다 사회적 기업에 대한 개념정의가 다르기 때문에 사회적 기업의 유형분류도 다를 수밖에 없다. 일반적으로 사회적 기업 유형은 목적과 운영방식에 따라 분류하는데 사회적 기업 유형 비교 분석을 통하여 비교분석국가가 사회적 기업을 통해 어떠한 분야의 문제에 관심을 가지고 중점적으로 해결하려고 노력하고 있는지 파악할 수 있다.

2) 정책적 특징

(1) 사회적 기업 지원 체계

사회적 기업 정책이 잘 형성되고 집행되기 위해서는 그와 관련한 지원 체계가 잘 마련되어 있어야 한다. 정책의 집행을 담당하고 있는 조직의 구조, 집행주체의 의욕과 능력은 정책집행의 성패에 영향을 미치는 가장 중요한 요인 중의 하나이기 때문이다(유훈, 1986). 사회적 기업과 관련된 법률 기반이 잘되어 있는지, 사회적 기업에 관한 정책을 전담하여 결정하고 집행하는 전담 기구가 있는지, 만약 있다면 사회적 기업 관련 정책을 집행함에 있어서 어떠한 역할을 하고 있는지는 매우 중요하다. 또한 이러한 전담기구와 더불어 사회적 기업 육성과 발전을 위해 정부와 사회적 기업간은

연결해 주는 중간지원구조가 있는지, 다른 정부기관과 사회적 기업 관련 협회와의 협력 및 네트워크 또한 매우 중요한 사회적 기업의 지원체계이다. 그리고 권위적이고 중앙집중적인 아시아 국가의 정부 특성상 사회적 기업을 인증하는 시스템이 존재하기 때문에 이에 대한 검토도 매우 중요하다. 이러한 사회적 기업 지원 체계 비교분석을 통하여 한국의 사회적 기업 지원 체계의 강점과 약점을 발견할 수 있을 것이며, 향후 사회적 기업의 발전을 위한 지원 체계의 변화 및 수정에 구체적인 제안을 할 수 있을 것이다.

사회적 기업 관련 법률기반이 어떻게 되어 있느냐는 사회적 기업 지원에 있어서 매우 중요하다. 사회적 기업 관련 법률은 사회적 기업의 중요성을 강조하고 제도적 여건을 개선하기 위한 확실한 공식적 국가의 의지라고 볼 수 있다(Johnson & Spear, 2006). 법률과 같은 법적 요소는 정책 성공에 영향을 미치는 기본요소이기 때문이다(Rein & Rabinobitz, 1977). 우선 사회적 기업 관련 주법의 유무와 기타 관련 지원 법률들의 유무는 국가에서 사회적 기업에 대해 적극적 지원을 하기 위한 제도적 기반 마련을 뜻하기 때문에 매우 중요하며, 제정 시기도 사회적 기업 활성화에 영향을 미친다고 할 수 있다. 법률의 내용 역시 각 국가마다 다르고, 내용에 따라 사회적 기업 활성화에 주는 영향이 다를 수 있다. 실질적인 예로 이탈리아에서 '사회적협동조합법'의 제정과 함께 사회적 기업이 급속도로 확대되었고, 한국의 경우도 국민기초생활보장법에 따라 자활후견기관의 수가 빠르게 증가하였다(김신양, 2006)

사회적 기업 정책 전담기구는 사회적 기업 관련 정책을 주도적으로 형성하고 결정하고 집행하는 전담기구의 역할에 따라 사회적 기업 활성화 수준이 크게 달라지므로 다른 기준 못지않게 매우 중요하다. 정책을 책임지고 수행해 나갈 기관이 있는가의 여부는 정책의 성과에 영향을 미치기 때문이다(Bullock and Lamb, 1984). 사회적 기업 관련 정보 수집과 데이터베이스 관리, 사회적 기업 관련 각종 프로그램과 지원 정책들에 관한 전담기구의 유무는 사회적 기업 활성화에 직접적으로 영향을 미친다. 실제로 영국의 경우 제3섹터청(Office of the Third Sector)이 사회적 기업의 지원을 전담하고 사회적 기업 활동에 장애가 되는 장벽의 제거와 각종 정책을 수립하고 모범사례를 전파하는 등 적극적인 지원정책을 펴고 있어 사회적 기업이 성공적으로 확산될수 있는 제반요건을 제공하는 것으로 평가받고 있다(박병현, 2005; Aiken, 2006; 장원봉, 2006).

중간지원조직(Intermediary)은 주로 일본에서 사용되는 개념으로 개개의 사회적 기업이 필요로 하는 자금이나 자원 등을 소개해주거나 중개해주고, 인재육성이나 개별맞춤상담, 사회적 기업에 대한 지원을 조정하는 코디네이터 역할과 사회적 기업 인큐베이팅 수행하는 조직이다. 효과적인 사회적 기업 육성을 위해서는 사회적 기업의 저변을 확대하고, 신규 사회적 기업 발굴이 중요하며, 성장단계에 있는 기업에 대한 체계적인 인큐베이팅이 매우 필요하다. 외부로부터의 지속적인 투자 유치와 사회적 기업이 살아갈 사회적 경제 생태계 구축을 위해 노력하는 중간지원조직의 존재는 사회적 기업의 지속가능성을 높이는데 매우 큰 영향을 미친다.

이러한 중간지원조직과 더불어 협력 및 네트워크는 사회적 기업의 지역적인 발전뿐만 아니라 전국적인 차원에서의 발전에도 매우 큰 영향을 미치기 때문에 중요하다(Mazmanihan & Sabatier,

1983; Eva et al, 2007). 사회적 기업은 지역사회나 다른 기업과의 네트워크가 사회적 기업의 성장과 발전에 큰 영향을 미친다. 즉, 지역사회에서의 협력과 연대는 지역 내에서 사회적 기업의 제품과 서비스를 판매하고 생산하는데 도움을 주기 때문에 사회적 기업간, 민간기업, 지자체, 지역주민과의 네트워크가 매우 중요하다(김학실, 2011).

인증체계는 정부주도의 정책집행 국가에서 나타나는 독특한 체계로 한국의 경우 사회적 기업 인증을 받지 않으면 정부로부터 지원을 받을 수가 없다. 일본 또한 NPO법에 의해 사회적 기업의 활동이 제약을 받는다. 중국 역시 비영리법인으로 법적지위를 얻지 못하면 정부로부터 지원받지 못한다. 인증체계는 다른 유럽이나 미국과 같은 선진국에서는 찾아볼 수 없는 아시아 국가들 사이에 나타나는 독특한 행정시스템으로 인증체제로 인해서 사회적 기업의 육성과 발전이 가능한 부분도 있지만, 반대로 사회적 기업의 자유로운 활동에 방해가 되어 오히려 사회적 기업 발달을 저해하는 요인으로도 지적받고 있다. 따라서 인증체계가 어떻게 되어 있고, 이것이 사회적 기업에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 비교분석이 필요하다.

(2) 사회적 기업 지원방법

사회적 기업 지원 체계가 사회적 기업 활성화를 위한 기본 조건이었다면 사회적 기업 지원 방법은 구체적인 사회적 기업 정책이라고 할 수 있다. 따라서 사회적 기업 지원 체계보다 더 직접적으로 사회적 기업 활성화에 영향을 미친다. 정책에 있어서 자원의 지원은 정책의 성공에 영향을 미치는 다른 요인들에게 영향을 미치는 기본적인 요인이다. 따라서 자원의 지원은 정책의 성공에 가장 중요한 요인이다(Van Meter & Van Horn, 1975; Wolman, 1981; Mazmanihan & Sabatier, 1983). 현실적으로 사회적 기업에 대한 정부지원이 중단될 경우 사회적 기업이 매우 큰 어려움에 처할 것이기 때문에 사회적 기업에 대한 정부지원의 중요성은 매우 크다(채종현·이종한·장현주, 2009). 정책 집행을 함에 있어 정부주도의 경향이 강한 아시아 국가들의 사회적 기업 지원 방법에 대한 한국과의 비교분석을 통해서 현재 한국의 사회적 기업 지원 방법을 정교화 할 수 있을 것이며, 사회적 기업 발전에 효과적인 지원방법의 적용가능성도 모색할 수 있을 것이다.

일반적으로 사회적 기업 지원방법에는 재정지원과 사업(경영)지원이 속하는데 본 연구에서는 이 두 부분에 속하지 않는 지원에 대해서는 기타 지원방법으로 분류하였다.

재정 지원 방법은 가장 일반적인 사회적 기업 지원방법으로 사회적 기업의 존속여부에 가장 큰 영향을 미치며, 실질적으로 사회적 기업 정책에서 가장 중요하다고 할 수 있다(Eva et al, 2007 ; 배이화, 2007). 사회적 기업에서 생산하는 재화와 서비스의 주요 구매자는 정부(공공기관)이며, 사회적 기업의 역할 중 고용창출을 위해서는 사회적 기업 특성상 정부의 재정적 지원이 없으면 사회적 기업에서 취약계층을 고용하기가 어려워지기 때문이다(김정원, 2009). 채종현·최준규(2010)의 연구에서는 2009년 7월까지 인증된 한국의 사회적 기업을 대상으로 한 설문조사에서 정부지원금을 받지 않는다고 응답한 사회적 기업은 86.8%에 달했고, 그중 정부지원금이 총수입에서 차지하는 비중이 51%이상이라고 응답한 기업이 전체의 27.5%에 달하는 것으로 조사되었다.

사업(경영)지원 방법은 재정 지원보다는 확산된 정책은 아니지만, 사회적 기업의 지속적 가치창출과 장기적 발전을 위해서는 반드시 필요한 정책이다. 예를 들어, 사회적 기업을 세우는데 있어서 여러 가지 관련 정보들을 제공해주고 사업 자문을 해주는 컨설팅, 창업 지원 센터, 마케팅 등은 정부에서 반드시 지원해 주어야 하는 정책이다(김정원,2009).

재정지원과 사업(경영)지원 방법으로 분류하기 어려운 사회적 기업 지원 방법들이 있다. 예를 들어 사회적 기업이 성공적으로 정착하고 기업으로서 계속 성장해 나가기 위해서는 사회적 기업가의 역할이 매우 중요한데 그러한 사회적 기업가를 전문적으로 양성하는 프로그램이라든지, 프로보노(Pro Bono), 공공기관 우선구매, 사회공헌 일자리 사업 지원 등이 있다. 이러한 기타 지원들은 사회적 기업이 장기적으로 성장하고 안정화되는데 장기적으로 매우 큰 영향을 미친다.

〈그림 3-1〉 본 연구의 비교 모형



IV. 각국 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석

1. 각국 사회적 기업 특징 및 정책 비교분석

1) 일본

(1) 일반적인 특성

① 사회적 등장 및 발달배경

일본은 한국에 비하면 민간과 정부 사이의 관계에서 권위의식이 덜하지만, 서구의 유럽국가에 비하면 매우 강하다. 일본이 메이지유신으로 근대국가를 표방하였을때, 롤모델 국가는 바로 시민혁

명에 실패한 독일이었다. 이에 따라 매우 절대적인 중앙집권적 국가체제가 만들어졌고, 자유롭고 독립적인 시민이란 존재할 수 없었으며 국가는 관료에 의해 통치되고, 일본국민은 천황의 신민이며 국가에 지배받는 피치자였다(민현정, 2009). 이런 역사적 배경속에서 시민이나 시민사회에 대한 실질적인 논의와 활동은 매우 어려운 일이었다. 그러나 1960년대 후반부터 주민운동 혹은 시민운동이라는 운동이 활성화되면서 기존의 권위적인 국가체제에 문제제기가 활발하게 일어나게 되었고, 이로써 일본의 시민사회는 전환점을 맞게 되었다. 1990년대 버블경제 붕괴에 따라 일본의 자본주의 경제는 흔들렸고, 뿌리깊은 사회문제들이 사회전반에 영향을 미치기 시작했다. 이러한 과정에서 정부실패와 시장실패가 동시에 일어났고, 행정의 입지는 약화되었으며, 행정부패와 비효율 문제, 재정악화 등의 문제가 동시다발로 발생하여 행정개혁이 필요성이 대두되었다. 이러한 가운데 90년대부터 제기되었던 급속한 고령화 사회문제, 경제의 국제화, 고용형태의 변화 등 다양한 요인에 대한 해결방안으로 사회적 기업이 등장하게 되었고, 행정개혁에 대한 시민단체의 중요성이 확대되었다. 이 시기에 기존의 탄카이세대(團塊世代)¹⁾를 대신하여 사회적 기여 및 참여와 같은 의식을 더 중요하게 여기는 신인류세대²⁾(新人類世代)가 사회적 주류로 등장하면서 사회복지나 환경과 같은 분야에서 시민활동이 활발하게 일어났다(정재욱, 2010). 이런 와중에 1995년 1월 17일 ‘한신아와지대지진’이 일어났고, 이로 인해 사망자가 수천을 넘는 상황에서 100만 여명 이상이 전국 각지에서 조직적으로 구호활동을 펼치면서 자발적 부분의 활동이 본격적으로 조직화되었고, 활발히 시민활동이 전개되면서 각종 시민활동에 대한 결정적인 변화가 일어나게 되었다. 정부는 한신아와지대지진 이후 시민들의 자발적인 지역활동 및 커뮤니티 활동의 중요성을 인식하면서 ‘특정비영리활동촉진법(NPO법)’의 제정과 지원을 위한 기반정비를 추진하였다. 1998년 특정비영리활동촉진법이 제정되면서, 시민단체는 관할청의 인증을 통해서 법인격을 취득하게 되었고, 현재 일본에서는 4만개가 넘는 NPO법인이 17개 분야에서 매우 활발한 활동을 보이고 있다(신호균 외, 2009).

한편, 사회적 과제에 대한 ‘시민에 의한 사업’과 관련하여 이시기에 일본에서 사회적 기업이라는 용어보다 더 널리 사용된 대안적 비즈니스 모델은 ‘커뮤니티비즈니스’이다. 이 사업은 기본적으로 지역경제를 어떻게 활성화할 것인지에 초점을 두었기 때문에 사회적 기업과 중복되는 부분이 많으나 기본적으로 작은지역단위에 뿌리를 두고 지역경제진흥에 초점을 두었고, 구성원 자신이 당해 기업을 소유했다는 점에서 사회적 기업과는 차이가 있다(타니모토 칸지, 2008).

② 사회적 기업의 개념

일본에서 사회적 기업은 명확한 사회적 기업에 대한 합의된 정의가 없다. 왜냐하면 아래에 언급하겠지만 한국과 같이 사회적기업을 지원하는 특별법이 없기 때문이다. 일본에서의 사회적 기업은 사회적 기업이라고 지칭할 수 있는 다양한 법인격들을 모두 아우르는 개념이다. 여기에는 NPO법인으로 알려진 특정비영리활동법인, 협동조합, 유한책임회사, 임의단체, 재단 및 사단주식회사, 사회복지법인 등이 포함된다. 2000년대 초반 ‘사회적 기업’이라는 용어보다 커뮤니티비즈니스라는 용

1) 1950년을 전후한 일본의 경제부흥기에 출생하였던 세대(정재욱, 2010)

2) 탄카이세대 이후 일본이 경제적 부흥기를 맞이하여 사회적 여유를 누렸던 1950년대 후반기 이후에 태어난 세대.

어가 사회적 기업을 대신하는 것으로 사용되었는데, 2000년대 초반 이후 사회적 목표와 경제적 목표를 동시에 추구하는 혼합형 조직들이 생겨나면서 사회적 기업 혹은 사회적 기업가라는 개념이 점차 더 많이 사용되게 되었다(윤미영, 2011). 일본에서 사회적 기업이란 사회성(사회적 사명), 사업성(지속적인 사업 활동), 혁신성(새로운 재화나 서비스, 체제, 가치의 생산) 등의 요소를 가진 사업체로, 종래의 커뮤니티 비즈니스와 비교하면 상대적으로 대상지역이 넓고 사업성과 혁신성이 강한 것으로 규정하고 있다.(휴지이 아쓰시, 2010:6). 일본에서 가장 대표적인 사회적 기업의 형태는 NPO법인으로 ‘특정비영리활동법’ 제2조 제1항과 제2항에서 그 정의를 다음과 같이 내리고 있다. ‘특정비영리활동법인’이란 특정비영리활동을 실시하는 것을 주된 목적으로 하고 다음 각호(제2조 제2항 각호)에 해당하는 단체로 이 법률이 정하는 바에 따라 설립된 법인을 말한다.

③ 사회적 기업의 유형 분류

이치로 츠카모토(2010)는 일본의 사회적 기업의 등장 유형을 5가지 유형, 즉 A유형(비영리조직의 상업화 결과), B유형(기존비영리조직에서 분사), C유형(협동조합운동에서 파생), D유형(일반기업에서 파생), E유형(일반기업에서 분사)으로 분류했다. 타니모토 칸지(2008)는 일본의 사회적 기업 유형을 비영리조직형태, 중간형태, 영리조직형태로 구분하였는데 비영리조직형태에는 사업형 NPO(NPO법인, 사회복지법인 등)등이 포함되고, 중간형태에는 중간법인, 협동조합 그리고 영리조직형태에는 주식회사나, 유한회사, 사업지향형기업, 기업의 사회적 책임에 의거한 활동 유형 등이 포함된다. 여기에서 중요하게 보아야 할 유형이 사업형NPO로 일본 비영리조직형태의 가장 대표적인 모습이고, 일본내에서 사회적 기업의 주요한 위치를 차지하고 있다. 사업형NPO는 유료로 사회적 서비스나 정보를 분석하고 제공하거나 자문역할을 담당하는 NPO를 의미하는데 사회적 과제를 하나의 비즈니스로 간주한다. 전문가로 구성되어 있고, 효율성(시장성)을 중시 여기며, 고개지향 마케팅을 이용하며 사업수익중심으로 활동하며, 다른 기업과 정부와 긴밀한 행동관계를 맺고 있다.

(2) 정책적 특징

① 사회적 기업 지원 체계

㉠ 사회적 기업 법률

일본에는 한국과 같이 ‘사회적기업육성법’이라는 주법이 따로 존재하지 않는다. 따라서 사회적기업들은 조직의 목적과 사업구조에 적합한 법적 형태를 선택하는 경향이 있어서 다양한 법적 형태를 취하고 있다. 그중 가장 일반적인 형태가 NPO법인의 형태이고, 이와 관련되어 사회적기업의 정신에 부합하는 활동을 규정하고 있는 대표적인 법률이 바로 1995년 제정된 ‘특정비영리활동촉진법’이다(정재욱, 2010). 이 법의 목적은 ‘특정비영리활동을 실시하는 단체에 법인격을 부여하는 것 등에 의해, 자원봉사 활동을 비롯한 시민이 실시하는 자유로운 사회공헌 활동으로서의 특정비영리활

동의 건전한 발전을 촉진함으로써 공익증진에 기여함을 목적으로 한다'라고 제1조에 정하고 있다(Japan, 2005). NPO법은 민법의 특별법으로 의료·복지·교육·환경·문화·재난구조 등 17개 분야에서 비영리활동을 하고자 할 경우 10명 이상의 참가자만 있으면 기본 재산이 없더라도 간단한 수속을 거쳐 특정비영리활동 법인의 자격을 취득할 수 있게 한 법이다. NPO법에 의하여 법인격을 취득한 시민단체는 민법상 계약주체로 기능할 수 있게 되어 사회적 신용도를 향상시킬 수 있게 되었다. 결과적으로 NPO법은 시민단체가 사업체로 활동 할 수 있는 길을 열어주고 시민조직이 행정에 대한 폐쇄적 상호관계가 아닌 상호대등한 관계를 구축할 수 있도록 한 획기적 제도이다. 이 법률에 의하여 지역주민들이 스스로 수행하는 지역활동이 '사회공헌활동'으로서 일본 법제도 상 처음으로 인정받게 된 것이다(네모토 마사쓰구, 2011).

㉠ 정책 전달기구

일본에서는 사회적 기업에 대한 관심은 높지만 중앙정부 차원의 강력한 정책적 지원이 이루어지고 있지는 않다. 왜냐하면 사회적 기업을 공적자금을 투입하지 않아도 되는 시장적 역할로 생각하는 것이 지배적이기 때문이다(김한표, 2010). 따라서 한국과 같이 고용노동부와 같은 정책을 집행하는 전담부처가 있는 것이 아니라 여러 정부부처들이 나누어서 사회적 기업에 대한 시책을 집행하고 있다. 경제통상산업부와 관동경제산업국, 후생노동성, 내각부 등 여러 정부부처에서 사회적 기업을 지원하고 있는데 경제통상산업부는 사회적 기업가들을 대상으로 하는 교육훈련 프로그램을 지원하였고, 내각부는 사회적 기업과 관련된 경영컨설팅을 지원하고 있고 NPO센터나 NPO지원센터 등에 대해 지원하고 있다. 그리고 지방자치단체의 차원에서 NPO 지원·협동에 관한 지침, 조례, 계획 등을 토대로 공공의 지원센터를 설치하고, 협동사업 공모를 실시하고 있다. 특히 자치단체인 도도부현은 사회적 기업에 경영지원과 자금지원(기부금 모집지원사업, 융자촉진 지원사업, 브리지를 지원사업 등)을 담당함으로써 활동기반 정비를 위한 지원을 하고 있다(김학실, 2011; 홍성우, 2011).

㉡ 중간지원조직

일본의 중간지원구조는 정부의 다양한 지원을 받고 있는 조직으로 개개의 NPO가 필요로 하는 자금이나 자원등을 소개한다. NPO의 활동을 지원하는 역할, NPO와 NPO, NPO와 행정기관, 기업 그리고 주민 사이에 중개자 역할을 하는 조직을 지칭한다. 즉, 중개나 인재육성을 비롯하여 개별적으로 맞는 상담 등 NPO활동을 다양한 면에서 지원하는 조직을 말한다. 중간지원조직은 사회적 기업에 대한 지원을 조정하는 코디네이터 역할을 수행하고 있는데, NPO센터와 지방자치단체가 밀접한 파트너십을 통하여 다양한 사업을 전개하고 있다(김한표, 2010). 중간지원조직의 중개자 역할은 네트워크 촉진뿐만 아니라 자원(사람, 물건, 돈, 정보)의 중개와 가치창출(정책제언, 조사연구)을 포함하고 있다. 중간지원조직의 설립형태는 관립(관립관영, 관립민영), 민간설립 등 2가지 유형이 있으며, 운영형태별로는 관립이 33%, 민간설립이 55%, 기타 12%이다. 중간지원조직은 복지분야와

NPO분야를 지원하는 서포트센터가 주류를 이루며, 지역에서 민간설립 중간지원조직이 만들어지는 경우에는 절반정도가 지역단체간 네트워크를 통해 이루어진다(시민사회단체연대회의, 국무총리실, 2003). 중간지원조직의 조직형태는 NPO법인만 아니라 재단법인(공익법인, 사회복지법인), 법인격을 갖지 않은 임의단체도 포함하고 있다(김한표, 2010). 중간지원조직의 주요 기능은 크게 7가지로 분류하는데 네트워킹 및 교류촉진, 정보수집 및 제공, 상담 및 컨설팅, 조사연구기능, 인재 육성 및 연수, 활동지원 및 조성, 정책제안기능을 수행하고 있다(강내영, 2008). 일본은 사회적 기업 지원을 정부가 직접적으로 하지 않고 중간지원조직을 통해서 하기 때문에 중간지원조직이 매우 중요하며, 그 활동이 매우 활발하여 사회적 기업의 발전에 큰 역할을 하고 있다. 2007년 기준 현재 일본에서 활동하고 있는 중간지원조직은 288개에 이르고 있다(강내영, 2008).

㉔ 협력 및 네트워크

일본의 사회적기업 네트워크 수준은 매우 높고 다양하다. 정부(경제통산산업부, 후생노동성, 내각부)와 지방자치단체, NPO, 시민, 민간기업등 사이에 네트워크는 매우 긴밀하게 연결되어 사회적 기업 활성화에 이바지 하고 있다. 일본의 사회적 기업은 시민사회와 사회적 경제를 토대로 발달하였기 때문에 사회적 기업 관련 네트워크가 매우 잘 되어 있다. 각 정부부처는 대표적인 정책 전담 기구가 없고 각 지원분야별로 지원을 하고 있기 때문에 매우 긴밀하게 협조하고 있고, 중앙정부와 지방자치단체, NPO, 시민사회, 민간기업 등을 서로 협조관계를 유지하고 있다. 대표적 예로, 2008년 12월 사회적 기업에 관계하는 실천가, 기업인, 연구자들이 「소셜비즈니스 추진 이니셔티브」를 발족시켜 사회적 기업의 개발 및 보급, 기업들과의 협력촉진, 지역협의회 네트워크 형성에 관한 사업을 위탁받고 노력하고 있다. 커뮤니티 네트워크인 지역협의회는 일본 전국 9개 구역으로 나뉘어 설치되었고, 소셜 비즈니스 사업자와 대학 등 관계자들이 협조하여 정보교환, 연구조사, 계몽보급 등을 실행하고 있다(김학실, 2010).

㉕ 인증체계

일본의 NPO법에 따르면 NPO법인 중 운영조직 및 사업활동이 적정하고 공익증진에 이바지하는데 일정한 요건을 갖춘 것으로 국세청 장관이 인정한 법인을 인정 NPO법인이라고 한다. NPO법인으로 인증받게 되면 기부금에 대한 공제 등 세제혜택을 기부자가 받을 수 있고, NPO법인도 다양한 정부 지원을 받게 된다. 일본에서 NPO법인으로 인증받기 위해서는 내각부령이 정하는 바에 따라 필요서류를 첨부한 신청서를 관할청에 제출하고 설립 인증을 받아야 한다. 관할청은 인증의 신청이 있는 경우에 지체없이 그 취지 및 관련사항을 공고하고 동시에 신청서를 수리한 날로부터 2개월간 그 지정한 장소에 공중의 열람에 제공해야 한다. 관할청은 NPO법 제12조에 따라 인증 신청에 따라 인증을 신청한 NPO가 적합하다고 인정되는 때는 그 설립을 인증한다. 만약 불인증의 결정을 내린 때에는 신속히 이유를 첨부한 서면으로 해당 신청자에게 그 취지를 통지해야 한다. NPO법인이 될 수 있는 요건은 제2조에 의한 사원자격의 득실에 관하여 부당한 조건을 붙이지 않

고, 임원 중 보수를 받는 자의 수가 임원 총수의 3분의 1 이하인 법인으로 영리를 목적으로 하지 않아야 한다. 또한 그 실시하는 활동이 종교교의 전도와 의식행사, 신도의 교화육성을 목적으로 하면 안되고, 정치상의 주의를 추진하고 지지하거나 반대하는 것을 목적으로 하면 안된다. 제12조에 의해 구성원 중에 폭력단이 포함되어 있거나 또는 폭력단 혹은 그 구성원의 통제하에 있으며 아니 되고, 사원이 10인 이상 있어야 한다(Japan, 2005).

② 사회적 기업 지원방법

㉠ 재정지원

일본의 사회적 기업에 대한 재정지원은 사회적 기업에 대한 지원이 아니라 NPO법인에 대한 지원의 일환으로 이루어지고 있다. 그러나 이러한 재정지원도 한국과 같이 직접적으로 인건비를 보조해주거나 정부보조금을 지원하는 것이 아니라 세제지원과 금융지원을 통해 이루어지고 있다.

2011년 6월 'NPO법 개정안' 성립과 함께 '신기부세제'를 포함한 세제개정법안이 마련되면서 NPO법인에 대한 세제지원이 가능하게 되었는데 이는 NPO법인에게 직접적으로 지원되는 것이 아니라 기부자의 기부금에 대한 세제지원이다. 특정비영리활동촉진법 제3장 제46조에 의해 인증받은 NPO법인에 기부한 개인은 기부한 금액의 40%가 소득세에서 그리고 10%가 주민세에서 공제되고 합쳐 최대 기부금액의 50%를 세액에서 공제받을 수 있다. 기부금액의 절반을 확정신고시 돌려받을 수 있기 때문에 기부자와 기부금액의 증가를 도모하고 있다. 그리고 이러한 세제혜택을 받을 수 있는 NPO법인의 요건에 "연간 3천엔 이상 기부한 자가 100명 이상 있을 것"이라는 인정요건을 추가해 세제혜택을 쉽게 받을 수 있게 하였다. 지방자치단체(도도부현)와 기초자치단체(시구정촌)은 그 행정구역 내에 사무소를 두고 있는 NPO법인 중에서 조례에 의해 개인 주민세의 기부금 세액공제 대상으로 개별적으로 지정할 수 있게 되었다(네모토 마사쓰구, 2011).

일본의 사회적 기업에 대한 금융지원은 도도부현을 중심으로 이루어지는데 기부금 모집지원이나 융자촉진을 위한 지원사업, 브리지론 지원사업 등을 통해 직접적으로 금융지원을 제공하는 것이 아니라 사회적 기업 운영자금을 형성할 수 있도록 지원하는 간접지원이다

(김학실, 2011).

㉡ 사업(경영)지원

일본의 사업지원은 내각부와 지방자치단체, 중간지원조직에 의해서 이루어지고 있다. 사회적 기업에 대한 경영컨설팅은 내각부를 중심으로 이루어지는데 '새로운 공공'으로 기능할 수 있는 사회적 기업 등의 창출과 인재육성을 목적으로 '지역사회 고용창조 사업'을 2009년부터 2011년도까지 총액 70억엔으로 실시하였다. 이는 사회적기업이 지속적으로 회비, 기부, 보조금, 위탁, 자체사업수익, 불런티어 등 자원을 집중시키는 비즈니스 모델을 확립하고 기반을 마련하며 새로운 고용창출에 연결하는 것이 주된 내용이다. 이중에 사회적 기업 인재창출 및 인턴쉽 사업으로 지역NPO인터

쉽 등으로 6주 이상 인재창출(일정한 조건하에 월10만엔 활동 지원금 제공)하는 것을 지원하고 있다. 지방자치단체인 도도부현은 공공의 지원센터 설치 지원, NPO의 운영인력 역량강화를 위한 연수사업 시행, 경영지원으로 활동기반 정비를 위한 지원 사업, 협동사업 공모, 등을 지원하고 있다(김학실, 2011; 네모토 마사쓰구, 2011). 내각부에 지원을 받는 중간지원조직은 실질적으로 사회적 기업의 효율적인 운영과 존립에 영향을 미치는 여러 가지 지원(네트워킹 및 교류촉진, 정보수집 및 제공, 상담 및 컨설팅, 조사연구, 인재 육성 및 연수, 활동지원 및 조성, 정책제안)등을 적극적으로 하고 있다(강내영, 2008).

㉔ 기타지원

일본은 내각부 NPO 홈페이지를 통해서 NPO에 대한 홍보 지원을 하고 있다. 인증 NPO법인을 위한 지원세제, 중앙정부 및 지방자치단체 NPO시책 검색, 관련 파트너십 확립을 위한 지원사업 등에 대한 설명을 제공하고 있으나 일본의 사회적 기업 운영은 지방자치단체 주민 주도로 이루어지는 경우가 많기 때문에 개괄적인 수준에 그치고 있다(김학실, 2011).

2) 중국

(1) 일반적인 특성

① 사회적 기업의 등장 및 발달배경

중국은 오랜 시간 동안 사회주의 경제체제를 유지해왔다. 당 차원의 계획 및 통제 아래 정치·행정·정책이 만들어지고 운영되었다. 이러한 역사적 배경을 가진 중국의 시민사회는 더 나은 미래와 사회를 위해 고민하고 활동 할 수 있는 입지가 매우 좁았다. 따라서 시민사회의 역사가 매우 짧다. 1949년 신중국이 수립되었을 때 많은 구제를 기다리는 도시빈민들이 존재했고, 당과 정부는 이를 해결하기 위해 ‘생산구제’의 방침을 세웠다. 국가가 시행하는 도시건설사업에 빈민들을 참여하게 함으로써 생계문제를 해결하고 도시건설사업을 성공적으로 이끌어냈다. 이러한 임시적인 노동조직을 통해 사회문제를 해결하였고, 이것은 노동통합형 사회기업의 특징을 나타내는데 이것이 중국의 사회적 기업의 시초라고 할 수 있다. 1954년 「도시건설에 참여하는 국가유공자 가족, 군인가족, 빈민의 생산 및 교육기구 발족 연합 지도기구에 관한 통지」가 발표되었는데 이들의 생산단체는 취업 및 복지 위주의 특성을 가지고 있었고, 이는 중국 사회적 기업 조직 형태의 첫 번째 사례가 되었다(완신명, 2012). 1970년대에 들어서 중국의 시민사회는 급속하게 성장하였는데 1989년 천안문 사태 이후 국가가 대시민단체에 대한 지도 및 통제를 강화하게 되면서 빠르게 성장하던 시민단체는 사회단체등기조례법에 의해 그 설립과 운영에 있어서 전보다 훨씬 강력한 통제를 받게 되었고, 중국의 사회적 기업은 국가의 관리하에 다양한 형태로 발전하기 시작했다(신호균 외, 2009). 1990년대 후반이 되면서 급속한 경제체제 개혁과 국영 복지기관의 재원부족으로 인해 취업경쟁, 정부의

사회보장 부실, 도시화, 다양한 서비스 수요와 같은 사회문제들에 봉착하게 되었고, 이를 해결하기 위해 재원의 출처와 서비스에 대한 다양한 해결방안등을 찾게 되었고, 이는 사회적 기업에 활동공간과 발전기회를 제공하는 결과를 초래하였다. 이 시기에 민간조직, 사업기관, NPO/NGO, 사회복지기업, 협동조합, 커뮤니티서비스센터 등은 이미 사회적 기업의 이상을 실천하고 있었고, 제3섹터에서 사회적 기업으로의 전환이 이루어지게 되었다(완신명, 2012). 2004년 사회적 기업 개념이 처음 도입된 이후 2007년 말부터 후진타오 2기 지도부의 경제성장 제일주의에 맞추어 중국의 지속가능한 발전의 기반을 마련하기 위한 여러 방안으로 그 영역을 넓혀 나갔고, 사회적 기업도 그 안에 있게 되었다. 2008년 쓰촨성 대지진이 일어나면서 사회적 기업가에 대한 언론의 관심으로 인해 사회적 기업을 창업하려는 개인들이 늘어나게 되었고, 현재 중국에서는 많은 사회적 기업가 양성 프로그램이 일부 자선 재단에 의해서 제공되고 있으며, 사회적 기업을 창업하려는 사람들 중 대다수가 매우 젊은 청년들이다(FYSE, 2012).

② 사회적 기업의 개념

사회적 기업이 중국사회에서 주목받고 있는 것은 사실이지만, 아직까지 학계나 비영리섹터, 정부기관을 중심으로 알려져 있을 뿐 일반 중국인들에게는 생소한 용어이다. 사회적 기업이란 개념은 2004년에 처음 중국에 등장하였는데, 중국 정부의 관료들조차 사회적 기업과 영리기업의 차이에 대해서 명확한 구분을 하지 못하고 있다. 중국은 사회적기업과 관련된 특별법이 없기 때문에 법률구조안에서 사회적 기업을 명확하게 정의내리고 있지 않다. 즉, 중국에서 사회적 기업 개념은 중국적 특징을 명확하게 포함한 타협된 정의가 존재하지 않고 해석의 여지가 열려 있는 상태이다(FYSE, 2012).

Meng Zhao(2012)은 “The Social Enterprise Emergers in China”에서 중국에서 사회적 기업의 개념 정의를 함에 있어서 중국만의 언어학적으로 독특한 현상을 보여준다고 하였다.

중국에서 ‘사회적(Social)’이라는 단어와 ‘기업(Enterprise)’라는 단어가 가진 의미가 영어와는 차이가 있기 때문에, 용어 사용에도 차이를 있다. 중국의 경우 자본주의 사회 속에서 일반적으로 ‘기업’이라고 하는 것에 대한 개념이 만들어지고, 이에 대한 인식의 변화가 생긴지 오래되지 않았기 때문에 각각의 단어의 쓰임이 영어에서 중국어로 번역했을 때 이해하는 함의가 다르다. 중국에서는 자선의 영역과 경제활동의 영역을 분명하게 구분하는데, 두 영역 사이에 자리잡고 있는 ‘사회적 기업’이라는 개념을 중국어로 옮길 때 맥락 속에서 잘못 이해되거나 오해의 소지가 있게 된다. 사회적 기업이 일반 기업과 어떤 차별성을 가지는지 충분히 전달하지 못하게 되는 것이다. 이런 이유로 ‘사회적 기업(Social Enterprise)’를 중국어로 번역할 때 3가지 용어로 번역한다. 사회기업(社會企業, the Social Enterprise), 사회창업(社會創業, the Social Startup), 그리고 공익창업(公益創業, the Startup for Public Good)이다. 여기에서 보통 이해하고 알고 있는 사회적 기업의 개념을 중국어로 가장 잘 옮긴 것이 세 번째 ‘공익창업(the Startup for Public Good)’이다. 공익(Public Good)이 사회적 가치나 자선을, 창업(Startup)이 혁신과 도전의 의미를 갖고 있기 때문이다. Megn Zhao는 중

국의 사회적 기업 개념에 대한 논의에서 가장 중요한 것은 경제적 가치와 사회적 가치사이에 올바른 균형을 찾는 것이라고 하였다

중국의 사회기업연구센터³⁾(Social Enterprise Research Center, SERC)는 중국의 사회적 기업을 한 사회의 문제를 해결 또는 완화 시키는 것을 최우선 목표로 삼으며, 합리적인 상업시스템을 이용하여 본 사회적 기업의 대부분의 혹은 모든 부분의 운영경비를 마련할 뿐만 아니라 다소의 이익도 창출하는 상업조직이라고 정의 내리고 있다.

중국의 대표적인 사회적기업 중간지원조직 Global Links Initiative 대표 Li Fan은 중국에서 사회적 기업을 ‘중국이 직면한 문제를 근본적으로 해결해 줄 수 있는 혁신적인 조직’이라고 말하였다.

③ 사회적 기업의 유형 분류

중국의 사회적 기업은 그 다양성과 정부의 까다로운 승인절차와 관리로 인해 분류하기 매우 어렵다. 특히 사회적 기업에 대한 특별법이 없기 때문에 중국의 사회적 기업 유형 분류에 있어서도 학자마다 다르다. 중국에서 사회적 기업이라는 명확한 법인격이 없기 때문에 사회적 기업의 특징을 가진 기업들은 중국 당국에 상업기업, NGO로 등록하거나 등록을 하지 않고 있다. 그러나 민정부(Civil Affairs Bureau)가 발표한 12차 자선을 위한 5개년 계획(12th Five Year Plan for Charity, 2011-2015)에 따르면 자선영역에서 활동하는 기업을 3가지 법적 형태, 즉 사회적 기업(Social organizations), 민간상업회사에서 분리하는 NGO, 재단(foundations)으로 법적 지위를 규정할 것이라고 발표하였다. 여기에서는 중국에서 사회적 기업으로서 활동하는 기업들을 학자들이 분류한 유형들을 언급하였다(FYSE, 2012).

Li Qingran(2012)은 중국의 사회적 기업을 사회복지기업(Social Welfare Enterprises, 상업기업), 생산자 협동조합(farmers' specialized co-operatives, 상업기업), 민간교육법인(Private Educational Institutions, 상업기업), 비국영비영리기업단위(Civilian-Run Non-Enterprise Unit, NGO)로 분류하고 있다. 이중에서 사회복지기업은 노동통합사회적 기업의 한 종류이다.

신호균 외(2009)는 중국의 사회적 기업을 4가지 형태로 분류하고 있다. 시민단체, 협동조합의 형태(도농공 문제 해결하기 위해 도시별로 승인하고 운영), 사회복지기업(사회 취약계층의 고용을 장려하는 장애인 취업문제에 많은 노력을 기울임), 사회서비스센터(위생, 문화, 환경, 치안, 사회보호 분야에 서비스를 할 수 있도록 계획)로 분류하고 있다.

완신명(2012)은 중국의 사회적 기업을 5가지로 분류하였는데 상업화 비영리조직, 노동통합, 사회적 협동조합, 영리조직과 비영리조직 파트너십 및 지역개발형 사회적 기업이다.

3) www.serc.china.org.

(2) 정책적 특징

① 사회적 기업 지원 체계

㉠ 사회적 기업 법률

중국은 한국과 다르게 사회적 기업 특별법을 제정하지 않고 있다. 왜냐하면 아직 사회적 기업에 대한 국민적 인식이 낮고 사회적 기업의 수가 중국내에서도 많지 않고, 중국 전체 경제에 미칠만큼 사회적 기업의 영향력도 아직은 낮기 때문에 사회적 기업만을 위한 법률을 제정하지 않은 것으로 판단된다. 따라서 사회적 기업만을 위한 어떤 우대정책도 없다. 그러나 민정부(Civil Affairs Bureau)가 발표한 12차 자선을 위한 5개년 계획(12th Five Year Plan for Charity, 2011-2015)에 따르면 자선영역에서 활동하는 기업을 등록, 기부, 세금면제와 같은 항목을 규정한 자선법(the charity law)이 국가수준(national level)에서 입법 통과하였다고 발표하였다(FYSE, 2012).

㉡ 정책 전담기구

중국에서는 사회적 기업법이 없기 때문에 사회적 기업 정책을 전담하는 정부기구 역시 없다. 그러나 중국에서 사회적 기업의 역할을 하고 있는 기업들은 NGO나 상업기업으로 등록을 해야 하는데 이때 NGO 등록은 민정부(Civil Affairs Bureau)가 맡고 있고, 상업기업의 등록은 통상상업부(Ministry of Industry and Commerce)가 맡고 있다.

㉢ 중간지원조직

중국에서는 현재 사회적 기업이 발전하고 있고, 이를 지원하기 위해 중국 당 정부보다는 글로벌 링크스 이니셔티브(Global Links Initiative)와 중국 사회적 기업가 재단(the Social Entrepreneur Foundation), 비영리 인큐베이터(the Non-Profit Incubator), British Council, FYSE(Foundation For Youth Social Entrepreneurship)과 같은 외국계 중간지원조직들이 형성되어 인큐베이팅 플랫폼이 시도되고 있다. 이들은 사회적 기업 창업을 하려는 청년들에게 사회적 기업가 교육 프로그램을 제공하고, 사회적 기업 창업에 들어가는 창업비용을 제공해 주거나 창업비용을 제공하기 위한 자선기금을 모금하는 역할을 수행하고 사회적 기업과 관련된 많은 정보를 제공하고 있다. 이들은 또한 하계, 비영리단체, 시민단체들과 협력하여 사회적 기업 지원을 위해 노력하고 있다.

㉣ 협력 및 네트워크

중국의 사회적 기업 네트워크는 매우 취약한 수준이다. 영토가 넓고, 현재 존재하는 사회적 기업의 수도 적지만 이들 대부분이 지역단위 수준의 사회적 기업이기 때문에 네트워크를 형성할 수 있는 여건이 마련되어 있지 않다. 특히 정부 차원에서 네트워크가 지원이 되지 않고, 외국계 중간지원조직에 의해서 네트워크가 겨우 형성되고 있는 수준이기 때문에 사회적 기업들이 자금 모금, 사

회적 기업가 관련 교육 프로그램, 판로 개척과 같은 사회적 기업들 사이에 필요한 정보를 주고받는 네트워크가 매우 약하다. 특히 한국이나 일본과 다르게 IT발달이 늦은 수준이기 때문에 협력 및 네트워크가 약하다. 그러나 민정부의 제12차 5개년 계획에는 공공정보를 교환할 수 있는 방법과 기부금관리에 대한 표준화된 방법 등을 고려하여 시스템화하겠다는 항목이 있다(FYSE, 2012).

㊤ 인증체계

중국에서 사회적 기업이 등록을 하지 않으면 세금면제를 받을 수 없고, 일반 상업기업이 내야 하는 세금을 모두 내야 하며 많은 불이익이 있다. 그래서 많은 사회적 기업이 NGO나 특수 상업기업(Li Qingran이 분류한 4가지 사회적 기업 특징을 가진 기업)으로 등록을 한다. NGO로서 등록하고 지원을 받기 위해서는 활동관련 정부부처나 업무주관 단위의 기관에 승인을 받은후 민정부(Civil Affairs Bureau)에 심사 받아 등록을 해야 하는 이중등록제(dual management)를 통해야 한다. 그런데 이 등록과정이 너무 길고, 불투명하며, 특히 동일지역에서는 각 분야에서 하나의 사회단체만이 등록할 수 있도록 규정한 비경쟁성 원칙 때문에 대부분의 사회적 기업들은 통상상업부(Ministry of Industry and Commerce)에 일반 상업기업이나 특수상업기업으로 등록을 하게 된다. 일반상업기업으로 등록하게 되면 사회적 업무를 수행한다 하더라도 어떠한 세금감면도 받을 수가 없다. 이에 비해 특수상업기업인 사회복지기업은 장애인 근로자를 고용한 비율에 따라 꽤 많은 세금 면제를 받을 수 있고, 생산자 협동조합, 민간교육법인, Civilian-Run Non-Enterprise Unit도 부가가치세와 같은 세금 면제를 받을 수 있다. 만약 NGO로 등록을 하게 되면 자금모금을 할 수 없고, 기부자에게 세금감면 혜택도 없다(FYSE, 2012)

② 사회적 기업 지원방법

㊤ 재정지원

중국은 사회적 기업법이 없기 때문에 사회적 기업만을 위한 재정지원 정책이 존재하지 않는다. 다만, 사회적 기업이 특수상업기업이나 NGO로 등록했을때 세금면제 지원이 있을 뿐이다. 현재 중국 정부의 예산지원에서 사회적 기업에 대한 예산은 거의 반영되지 않고, 사회적 기업과 관련된 별도의 예산은 없으며, 의료, 위생(보건), 문화방면의 예산안에 사회적 기업과 관련된 예산이 분산되어 있다.

중국의 금융시장은 상대적으로 낙후되어 있기 때문에 사회적 기업이 금융권에서 용자를 받기가 매우 어렵다. 특히 국영기업에 비해 규모가 상대적으로 작고 담보할만한 부동산이 없는 사회적 기업에 대해서는 일반기업과 비교하여 더욱 어려운 형편이다.

중국의 금융시장은 상대적으로 낙후되어 있어 용자받기가 어려움, 규모가 상대적으로 작고 담보할만한 부동산이 없는 사회적 기업에 대해서는 일반기업과 비교하여 더욱 어려운 형편이다.

현재 중국의 사회적 기업을 지원하는 것은 중국정부 당국차원이 아니라 시차원이나 외국계 중간

지원조직이다. 상하이 시는 사회적 기업을 지원하기 위한 조례를 제정하고, 사회적 기업에게 사무 공간을 제공해 주거나, 전기세와 같은 공과금을 면제해주고 있다. 외국계 중간지원조직은 창업지원금을 보조해주거나, 창업을 위한 기금을 모금하여 사회적 기업을 창업하려는 사람들에게 지원하고 있다. 그러나 이것도 사회적 기업을 창업하고 운영하려는 사람의 수에 비해 턱없이 부족한 실정이다. FYSE(2012)에서 사회적 기업 재정에 관한 설문조사에 따르면 재정의 대부분은 재화나 서비스를 판매한 금액, 가족이나 친구들의 도움, 재단보조금이 대부분을 차지하고 정부지원금은 직접형태가 아니라 간접형태로 전체 재정에서 3%정도를 차지한다고 응답하였다.

그러나 민정부가 발표한 12차 5개년 계획에서는 사회적 기업의 발전과 육성에 대한 계획이 포함되어 있는데, 주민들의 다양한 요구를 충족할 수 있는 방법은 사회적 기업의 성장을 지원하는 것이며, 이를 위해 장애인 고용 세금면제, 기부금에 대한 세금면제, 사회적 기업 설립을 위해 시가보다 낮은 가격에 토지를 매입할 수 있도록 하는 등의 항목이 포함되어 있다⁴⁾.

㉠ 사업(경영)지원

중국에는 사회적 기업법이 없기 때문에 사회적 기업의 창업, 유지, 발전에 필요한 사회적 기업가 교육 프로그램, 인력 교육 프로그램, 경영컨설팅, 멘토링과 같은 사업경영지원이 전무하다. 다만 시 단위별로 사회적 기업을 지원하기 위한 사업지원이 조금씩 이루어지고 있다. 상하이시는 상하이엑스포 바로 옆에 공장을 개설하여 '소셜 이노베이션 파크'를 개장하고 창의적인 아이디어를 지닌 소셜벤처들의 입주를 도와 다양한 사회적 기업 워크숍(장애아동과 비누를 제작하고 판매하는 프로그램 등)을 열어 사회적 기업을 많은 사람들에게 알리고 있다. 중국에서 사업지원은 중국 당국보다 다른 지원과 마찬가지로 외국계 중간지원조직에 의해서 지원되고 있는데 예를 들어 British Council은 사회적 기업가 양성 프로그램을 운영하여 많은 사회적 기업가를 양성하였고, 사회적 기업 정보 제공 및 경영컨설팅, 멘토링을 지원하고 있다(FYSE, 2012)

㉡ 기타지원

중국에서는 사회적 기업의 창업과 안정, 지속적인 발전을 위한 재정지원, 사업지원이 없기 때문에 기타지원은 더욱 찾기가 어렵다. 사회적 기업에 대한 홍보도 매우 빈약하여 국민들 사이에 사회적 기업에 대한 인식수준이 낮고, 사회적 기업에 대한 정부구매액도 작은 편이다. 중간지원조직에 의해 사회적 기업가 양성 프로그램이 제공되고 있는 수준이다.

4) Social entrepreneurship increases in popularity, <CHIANDAILY>, 2012. 9.20. 07:50,
http://www.chinadaily.com.cn/china/2012-09/20/content_15769587.htm (2012. 10.30)

3) 한국

(1) 일반적인 특성

① 사회적 기업의 등장 및 발달배경

한국의 사회적 기업의 뿌리는 1970년대 빈민문제에 대한 지역빈민운동의 경제공동체 운동과 노동자협동조합에서 찾을 수 있다. 이후 1997년 IMF 외환위기와 경제성장 둔화와 실업문제, 저출산과 고령화 문제, 사회서비스에 대한 수요 증가와 같은 다양한 사회적 문제를 겪게 되면서 이를 해결하기 위해 부족한 사회서비스 공급확대를 통한 고용창출을 도모하는 정책으로 ‘사회적 일자리 사업’이 시작되었는데 이를 본격적인 사회적 기업의 시작이라고 할 수 있다⁵⁾. ‘사회적 일자리 사업’은 보건복지가족부의 ‘자활지원사업’과 노동부의 ‘사회적 일자리 사업’으로 병행되어 진행되었다. ‘자활지원사업’은 1999년 국민기초생활보장법 제정으로 2000년부터 시행되었으나 안정적인 일자리로 연결되지 못하여 그 정책의 효과성에 관한 논란이 계속되어왔고, ‘사회적 일자리 사업’은 2003년부터 시작되었는데 2007년 이후 광역형, 기업연계형, NGO단독형 사업 등으로 시행되어왔으나, 국가재정의존도가 높고, 단기·저임금 일자리가 다수를 차지하기 때문에 근본적인 개선 필요성이 대두되었다(노동부, 2008:1). 이러한 상황에서 이 두 부처의 사업에 대한 대안으로 유럽의 사회적 기업 제도 도입에 관한 논의가 본격화되었고, 취약계층에 대한 지속가능한 고용창출과 사회서비스 공급체를 육성하는 목적으로 2007년 ‘사회적기업육성법’이 제정되었다. ‘사회적기업육성법’의 제정으로 한국에서 사회적 기업의 발전을 위한 법적 토대가 마련되었고, 정부지원이 시작되었다. 이 후 2010년 6월 고용노동부는 「사회적 기업 활성화방안」을 통해 자치단체 중심의 사회적 기업 발굴·육성 체계를 마련하고 사회적 기업에 대한 정책적 지원을 강화하고, 시민사회의 참여 확산 등을 적극적으로 추진하여 현재 사회적 기업의 수는 2007년 처음 50개 소가 인증받은 이래 2012년 10월 현재 680개⁶⁾의 사회적 기업이 인증을 받아 5년 사이에 10배 이상 증가하였다(조상미 외, 2011).

② 사회적 기업의 개념

한국에서 사회적 기업에 대한 정의는 학자들마다 다르게 정의내리고 있고, 일정한 합의가 이뤄진 것은 아니지만(김경휘 외, 2006; 심창학, 2007; 김순양, 2008), 2007년 제정된 ‘사회적기업육성법’ 제2조 제1항에서 사회적 기업에 대해 정의를 내리고 있다. 사회적 기업이란 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 인증받은 기업’으로 규정하고 있다.

5) 사회적기업진흥원 홈페이지 www.socialenterprise.or.kr

6) 2012년 10월 기준. <http://www.socialenterprise.or.kr>

③ 사회적 기업의 유형 분류

한국에서 사회적 기업의 유형에 대한 통합적인 분류는 없고, 학자마다 조금씩 다르다. 김경휘·반정호(2006)는 공공부조형, 지역사회친화형, 시장친화형으로 분류하고 있고, 엄형식(2008)은 전통적 사회적 기업과 새로운 사회적 기업으로 분류하고 있는데, 고용노동부는 사회적기업육성법 시행령 제9조에서 사회적 목적 실현에 따라 5가지 유형, 일자리제공형(주된 목적이 취약계층에게 일자리제공), 사회서비스제공형(주된 목적이 취약계층에게 사회서비스 제공), 혼합형(일자리제공형+사회서비스제공형), 기타형(사회목적의 실현여부를 고용비율과 사회서비스 제공비율 등으로 판단하기 곤란한 사회적 기업), 지역사회공헌형(지역사회 주민의 삶의 질 향상에 기여)으로 구분하고 있다⁷⁾.

(2) 정책적 특징

① 사회적 기업 지원 체계

㉠ 사회적 기업 법률

한국의 사회적 기업 주법은 2007년 1월 제정되고 7월에 시행된 ‘사회적기업육성법’이다. 이 법의 목적은 ‘사회적 기업을 지원하여 우리 사회에서 충분하게 공급되지 못하고 있는 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회통합과 국민의 삶의 질 향상에 기여하는 것’이다. 사회적기업육성법에는 목적과 정의 외에 운영주체별 역할 및 책무와 사회적기업육성위원회, 실태조사, 사회적기업의 인증요건 및 절차, 경영지원, 시설비 지원, 사회적 기업의 생산물에 대한 공공기관의 우선구매, 조세감면 및 사회 보험료의 지원, 재정지원, 연계기업, 수익배분 및 정관, 보고절차, 인증취소, 유사명칭의 사용금지, 권한의 위임, 과태료, 부칙 등의 내용을 포함하고 있다. 이후 2007년 4월, 2009년 5월 두 차례에 걸쳐 일부 개정하였는데, 2010년에 고용노동부는 기존의 법이 사회적 기업에 대한 지원을 중심으로 설계되어 있어서 사회적 기업의 설립에 대한 지원기반이 취약하다는 점을 인지하고 동해 3월, 6월 4일, 6월 8일 3차례에 걸쳐 사회적기업육성법을 개정하였는데, 사회적기업육성위원회에 관련된 조항이 삭제되고, 제5조 2항 시·도별 사회적 기업 지원 계획수립에 관한 조항, 제10조 2항 교육훈련 지원, 제16조 연계기업 등에 대한 조세감면, 제16조 2항 사회적기업의 날 지정 조항, 제20조 한국사회적기업진흥원 설립, 제21조 권한의 위임 및 위탁, 제22조 벌칙 등이 신설되었다⁸⁾. 특히 유명무실한 사회적기업육성위원회를 없애고 사회적기업의 육성 및 진흥을 위한 업무를 효율적으로 수행하기 위해 한국사회적기업진흥원을 신설함으로써 사회적 기업 육성과 발전을 위한 제도적 기틀을 마련되었다. 한국은 사회적기업육성법 외에 사회적 기업 관련법이 부재하나 예비 사회적 기업과 관련하여 지방자치단체에서 지방자치단체장이 사회적 기업 육성·지원을 위한 조례를 제·개정하여 지정근거를 마련하고 공모를 통해 지정 및 운영할 수 있다.

7) 국가법령정보센터, 사회적기업육성법 시행령. www.law.go.kr

8) www.law.go.kr

㉠ 정책 전담기구

한국의 사회적 기업에 대한 전담 부처는 고용노동부이다. 사회적기업육성법을 보면 고용노동부가 사회적 기업 육성 기본계획을 수립하고, 실태조사, 사회적 기업 인증, 재정 및 경영지원, 보고를 받으며, 인증취소 등 사회적 기업에 관련된 모든 업무를 전담한다(고용노동부, 2009). 그러나 2010년 6월 '사회적기업육성법'이 개정되면서 고용노동부 산하 사회적기업진흥원이 2011년 2월 22일 개원하였는데 기존에 고용노동부에서 담당하던 여러 가지 사회적 기업 관련 업무를 전담하게 되었다. 사회적기업진흥원은 사회적기업육성법 제20조에 근거하여 사회적기업의 육성 및 진흥에 관한 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 설립되었고, 크게 2가지 업무를 수행하는데 고유 업무와 위탁업무로 나뉜다. 고유 업무로는 사회적 기업 양성과 사회적 기업 모델 발굴 및 사업화 지원, 사회적 기업의 모니터링 및 평가, 업종·지역 및 전국단위 사회적 기업 네트워크 구축·운영 지원, 사회적 기업 홈페이지 및 통합정보시스템 구축·운영등이다. 위탁업무는 사회적 기업 활동에 관한 실태조사, 사회적 기업 인증에 관한 업무(신청접수 및 형식적 요건 심사, 현장실사), 정관 등의 변경에 관한 보고서의 수리, 교육훈련의 실시 등이다⁹⁾.

㉡ 중간지원조직

한국에서는 사회적 기업의 양적 증가로 인해 사회적 기업을 지원하는 기관의 중요성이 커지고 있고, 사회적 기업을 지원하는 중간지원조직의 필요성이 더욱 커지고 있다. 한국의 사회적 기업 중간지원조직으로 사회적기업 지원기관을 중간지원조직으로 볼 수 있는데 여기에는 권역별지원기관, 특화지원기관, 기초자치단체 차원에서 완주군의 커뮤니티비즈니스센터 등이 있다. 권역별 지원기관은 전국에 14개 기관이 운영 중에 있는데 기능은 다음과 같다. 광역시/도별 사업모델 지원발굴, 지역별 설명회(간담회) 개최 실무지원, 예비사회적기업 사업모델의 수익성, 구체성, 시장성 등 사업화 지원 및 신청서 작성 등 지원, 사회적기업 인증 상시 컨설팅, 경영자문 및 컨설팅 지원, 재정지원 사업 수행기관 선정심사, 지역별 자원연계 활성화, 지역별 (예비)사회적 기업 네트워크 구축, 사업수행기관 및 참여근로자 교육 등의 기능을 수행하고 있다. 특화지원기관은 전국에 11개가 운영중에 있는데 자원 연계 활성화 및 네트워크 구축, 대상별 사회적기업 모델 발굴 및 확산, 성공사례 발굴 및 사회적기업 홈페이지 등 홍보 및 교육, 인증, 상시상담, 모니터링 등을 수행하고 있다¹⁰⁾. 이와 같이 한국에서 사회적기업 지원기관이 중간지원조직으로서 사회적 기업 활성화와 안정을 위해 여러 가지 역할을 수행하고 노력하고 있으나 취약한 한국의 사회적 경제 토대와 전문인력부족 등으로 인해 중간지원조직이 제 역할을 하기에 큰 어려움을 겪고 있다.

㉢ 협력과 네트워크

한국의 사회적 기업과 관련된 기관들의 협력과 네트워크 수준은 아직 다른 유럽국가들이나 일본에 비해 낮다고 할 수 있다. 사회적기업육성법이 제정된 후에 사회적 기업에 대한 설립(인증)지원

9) [www. socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr)

10) 사회적기업진흥원 홈페이지 www.socialenterprise.or.kr

기관과 운영지원(컨설팅)기관, 회계지원기관 등은 한시적으로 지정 운영되었고, 2009년에 비로소 권역별 지원기관으로 바뀌어 인증, 교육, 컨설팅 업무를 종합적으로 지원하기 시작하였으나 아직 전문적인 지원은 미흡하다. 2010년 사회적기업육성법이 개정되면서 한국사회적기업진흥원이 설립되고, 전문적으로 사회적 기업과 관련된 업무를 수행하고 있으나 아직 뚜렷한 성과는 나타나고 있지 않다. 사회적 기업에 대한 지원이 고용노동부 전담처럼 인식되고 있어서 다른 유관 부처(보건복지부, 여성가족부)와의 긴밀한 업무협조가 이루어지지 않고 있다. 최근 관계 부처 간 협력체계를 구축하기 위하여 5대 전략분야(문화, 녹색에너지, 지역, 돌봄, 교육)를 육성하고 있으나 아직 시작 단계에 불과하다.

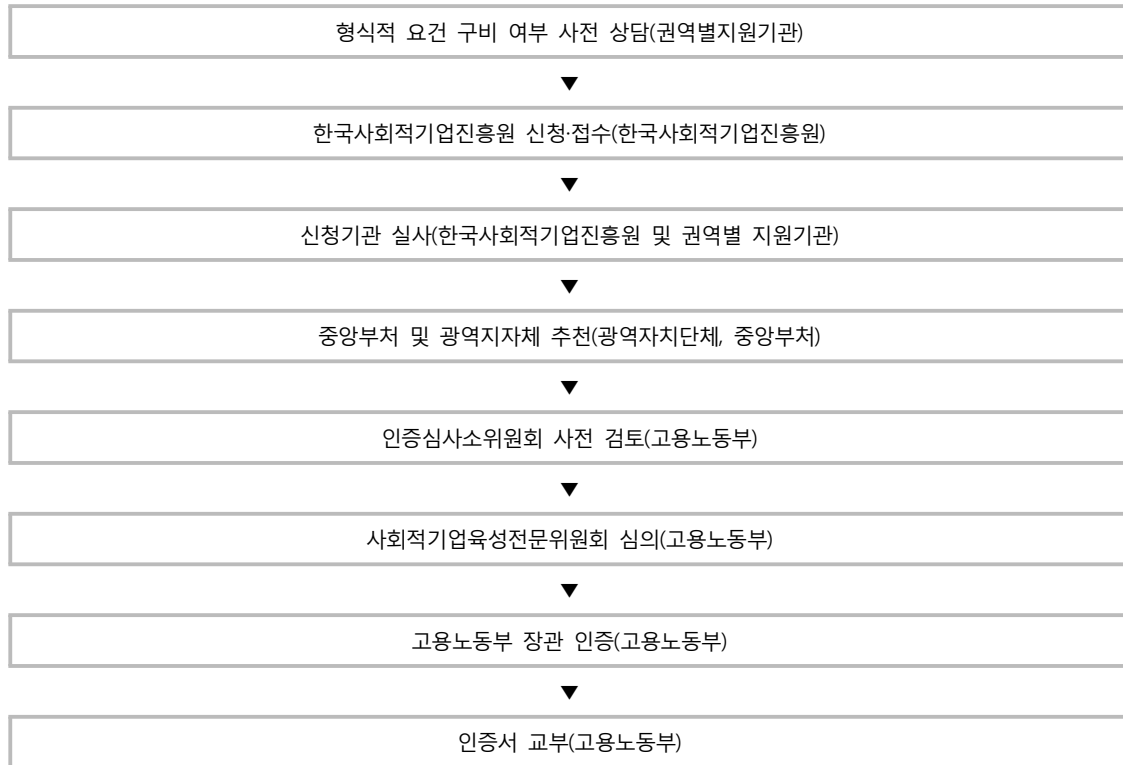
최근 들어 사회적 기업의 지역사회연계, 민간기업, 시민단체, 지방자치단체와의 연계를 위해 많은 노력들이 이루어지고 있다. 특히 프로보노를 통하여 경영, 법률, 회계 등 다양한 분야 전문가들의 전문성 기부 및 자원봉사자들의 활동을 사회적 기업에 연계하여 지속적 자문서비스를 제공하고 있으나 사회적 기업과 민간영역(일반기업)과의 연계는 극히 적고, 시민사회와의 연계도 미약하다(김학실, 2010).

㊤ 인증체계

한국에서는 사회적기업으로서 정부차원의 지원을 받기 위해서는 사회적 기업으로 인증을 받아야 한다. 인증은 한국사회적기업진흥원이 인증신청 접수 및 형식적 요건과 현장실사 업무를 수행하고 광역자치단체와 중앙부처의 추천을 받고, 고용노동부 장관이 사회적 기업 인증을 하고 있다. 자세한 내용은 이미 앞서 사회적 기업 지원체계에서 언급하였다. 2007년 사회적기업육성법이 제정된 이후 2007년 2차례 걸쳐 50개의 사회적 기업이 인증 받았고, 2008년부터 2010년까지는 년 4회 인증을 하였다. 2011년에는 상반기 2차례 인증을 하였고, 2011년 7월 1일부터는 상시 접수 및 인증 시행으로 인증 일정이 바뀌었다. 다음의 <그림 4-1>은 사회적 기업 인증 절차와 담당기관을 도식화한 것이다.

「사회적기업육성법」 제8조를 보면 사회적 기업으로 인증받기 위해서 갖추어야 할 인증요건이 자세히 규정되어 있다. 인증요건은 조직형태, 유급근로자 고용, 사회적 기업의 목적, 의사결정구조, 영업수익의 기준, 정관과 규약, 이윤의 재투자에 관한 것으로 이를 충족한 기업만이 사회적 기업으로 인증 받을 수 있다. 사회적 기업으로 인증받기 위해서는 위에서 기술한 요건 외에도 그 외에 운영기준에 관하여 대통령령으로 정하는 사항을 모두 갖추어야 하며, 「사회적기업육성법」의 각 호의 요건을 모두 갖추어야 한다.

〈그림 4-1〉 사회적 기업 인증 절차 및 담당기관¹¹⁾



② 사회적 기업 지원방법

㉠ 재정지원

사회적기업육성법 제 11조에 따르면 국가는 사회적 기업의 설립 또는 운영에 필요한 부지구입비·시설비 등을 지원·융자하거나 국·공유지를 임대할 수 있고, 제13조에는 조세 감면 및 사회보험료의 지원을 명시하고 있다. 제14조에는 사회적 기업에 대하여 예산의 범위에서 공개모집 및 심사를 통하여 사회적 기업의 운영에 필요한 인건비, 운영경비, 자문 비용 등의 재정적인 지원을 할 수 있다고 명시하고 있다¹²⁾. 2011년 정부의 정책에 따르면 정부는 다양한 직접적인 재정지원을 하고 있는데 크게 5가지로 나눌 수 있다.

첫째, 인건비 및 전문 인력 지원이다. 인건비 지원은 사회적으로 필요하지만 수익성 등이 부족하여 시장에서 충분히 공급되지 못하는 복지·환경·문화·지역개발 분야의 사회서비스를 취약계층에게 일정부분 무료(또는 시장가격보다 낮은 수준)로 제공하거나, 취약계층에게 일자리를 제공하기 위해 예비 사회적 기업 혹은 인증 사회적 기업이 신규 일자리를 창출할 수 있도록 인건비를 제공하는 지원이다. 지원금은 참여근로자의 인건비 및 4대 보험료 사업주 부담분 월 98만원(2011년 기준 1인당, 사업주부담분 보험료 포함)이고, 지급수준은 사업 참여 연차별로 지급비율을 차등 적용

11) [www. socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr)

12) <http://www.law.go.kr>

하여 지원하는데 사회적 기업 1년차는 90%, 2년차는 80%, 3년차는 70%를 지원한다. 전문 인력 지원은 사회적 기업의 경영역량 강화를 위해 '사회적 기업 전문 인력 지원 사업'을 통해 사회적 기업의 지속적 경영혁신을 유도하기 위해서 전문 인력을 지원하는 사업으로 전문 인력 지원과 대기업 은퇴 전문인력¹³⁾ 지원으로 나뉜다. 적용대상은 인증 사회적 기업이며, 전문 인력의 자격은 기획, 인사노무, 영업, 교육훈련, 회계재무, 법무 등 기업경영에 필요한 특정분야의 업무에 3년 이상 종사한 자 혹은 그와 관련된 분야에 국가자격증을 소지한 자이다. 기업 당 전문 인력 3인(단, 유급근로자가 50인 미만인 기업은 2인)을 지원받을 수 있고, 지원금은 월 150만원 한도로 인건비 일부를 지원하되 전문 인력에게 지급하는 급여의 일정 부분은 신청기관이 자부담해야 한다. 이때 4대 보험은 지원하지 않는다. 자부담율은 사회적 기업이 전문 인력 지급하는 급여의 10%(1차년도), 30%(2차년도), 50%(3차년도)로 연도별로 상향 조정된다. 대기업 은퇴 전문인력지원은 2011년 한시 지원 사업으로 지원인원은 기업당 2명(단, 유급근로자가 50인 미만인 기업은 1인)이며, 지원 금액 및 신청기관 자부담은 전문인력지원 내용과 동일하다. 지원기간은 채용일로부터 12개월이다.

둘째, 사업개발비 지원이다. 경제적·사회적 목적을 적극적으로 실현하기 위한 기술개발 등의 유형의 결과물 도출을 목적으로, 브랜드(로고), 기술개발 등 R&D비용, 시장진입 및 판로개척을 위한 홍보·마케팅, 제품의 성능 및 품질개선 비용 등을 보조한다. 사업개발비는 크게 사업개발비, 연구비, 참여근로자의 교육훈련비로 나누어 지원된다. 지원 한도 금액은 인증 사회적 기업은 7천만 원 이내, 예비 사회적 기업은 3천만 원 이내이다. 구체적인 사업개발비 범위는 전략분야 사업발굴, 모델개발 관련 사업개발비, 시장진입 확대를 위한 홍보, 마케팅, 부가서비스 개발, 새로운 상품개발, 고객 관리 분야이고, 연구비는 서비스, 판매 관련 시장 수요조사, 브랜드 개발, 사업 확장 등을 위한 연구 용역에 대한 지원이다. 또한 참여근로자의 교육훈련비는 고용보험상 재직자 훈련과정을 활용할 수 없는 경우만 인정한다. 사업개발비를 퇴직적립금이나 운영비, 시설 장비 투자비로 사용할 수 없다.

셋째, 시설비 및 운영비 대부 지원이다. 사회적 기업 설립 및 운영에 필요한 부지 구입비, 시설비 등을 지원·융자하거나 국·공유지 임대 등을 지원하는 사업으로 미소금융재단(60억), 중소기업청(50억)을 활용하여 대부 지원을 하고 있다. 1년 거치 4년 분할상환으로 부동산 임대 및 시설구입비는 최대 4억 원, 운영자금은 최대 1억 원까지 가능하다. 이자율은 2%로 고정금리이나 2억 원을 초과할 경우 연5% 고정 금리가 적용된다.

넷째, 세제지원이다. 세제지원은 법인세 감면과 사회적 기업에 대한 기부금 인정범위 확대 부분으로 나뉜다. 법인세 감면은 사회적 기업의 법인세를 4년간 50% 감면해 주는 것으로, 최초로 소득이 발생한 과세연도(인증 받은 날로부터 5년이 되는 날이 속하는 과세연도까지 해당 사업에서 소득이 발생하지 아니한 때에는 5년이 되는 날이 속하는 과세연도)와 그 다음 과세연도의 개시일로부터 3년 이내에 종료하는 과세연도까지 해당 사업에서 발생한 소득에 대한 법인세의 50%를 감면해준다. 최초 소득발생연도부터 4년 동안 50%의 세액을 감면하나 인증 받은 후 이익이 나지 않은

13) 대기업 은퇴 전문 인력 : 고령자나 준고령자로서 증권거래소 상장기업, 코스닥 등록기업 또는 상시근로자 300명 이상의 기업에서 퇴직하였거나 국공립연구기관, 공공연구기관 또는 기업부설연구소의 연구원으로서 2년 이상 근무하고 퇴직한다.

업체는 납부할 세금이 없어 감면 혜택을 받을 수가 없으므로 이익이 발생하면 감면 혜택을 받을 수 있을 때까지 유예할 수 있으나 최장 5년까지만 유예가 가능하다. 정부는 사회적 기업에 대한 기부금 인정범위를 확대하여 재정의 자립도를 향상시키기 위한 지원을 하고 있는데, 일반법인 및 개인이 비영리 사회적 기업에 기부하는 경우 지정기부금으로 인정하고, 법인 소득금액의 10%(개인 은 30%)를 한도로 손금산입을 허용하고 있다. 2011년 1월 1일부터 지출하는 기부금에 허용하고 있다.

마지막으로, 사회보험(4대 보험) 지원이다. 사회적 기업의 육성 및 지원을 강화하기 위하여 사회적 기업에 대한 사회보험료(고용보험, 산재보험, 국민건강보험, 국민연금보험) 일부를 지원하는 것으로, 2010년부터 시행되었고, 사회적 기업으로 인증 받은 익월부터 지원받을 수 있다. 적용대상 기관은 정부나 지방자치단체로부터 지원받지 않은 사회적 기업 중 4대 보험에 가입하고 최저임금 이상의 임금을 지급한 기관이다.

㉡ 사업(경영)지원

사회적기업육성법 제10조에 따르면 정부는 경영지원을 할 수 있다. 사회적 기업의 설립 및 운영에 필요한 경영·기술·세무·노무(勞務)·회계 등의 분야에 대한 전문적인 자문 및 정보 제공을 지원할 수 있고, 사회적 기업의 설립·운영에 필요한 전문 인력의 육성, 사회적 기업 근로자의 능력향상을 위하여 교육훈련을 실시할 수 있다. 실질적으로 정부는 경영지원, 사회적 기업가 양성 지원(아카데미 지원, 소셜벤처 지원), 사회적 기업 가치에 대한 홍보 및 마케팅을 사회적 기업 성장수준에 맞춰 지원하고 있다.

〈표 4-1〉 사회적 기업 성장 수준별 경영 지원

창업단계	성장단계	자립단계
기초컨설팅(경영진단)	전문컨설팅	
	멘토링형 컨설팅	프로젝트형 컨설팅
회계·노무관리	경영전반 (판로개척, 시장진입 등을 위한 정보제공, 문제점 진단 등)	특정분야 (마케팅·홍보·영업전략디자인·직무분석 및 성과평가 등)
회계법인 권역별 지원기관	한국사회적기업진흥원 등록 컨설팅 기관 및 컨설턴트	
300만 원 이하 (자부담 없음)	300~1000만원(자부담 10%)	300~2000만원(1000만원 초과는 자부담 20%)

위의 <표 4-1> 사회적 기업 성장 수준별 경영지원을 보면 알 수 있듯이 사회적 기업은 창업단계, 성장단계, 자립단계 3단계로 분류되어 경영지원을 받는데, 창업단계에서는 기업의 초창기이므로 기본적인 회계·노무관리 등 경영에 대한 기본적인 틀을 갖추 수 있도록 지원한다. 주요대상은

예비 사회적 기업과 신규 인증 사회적 기업이며, 고용센터에서 실무를 주관하고, 권역별 지원기관에서 협조한다. 성장단계와 자립단계에서는 전문적인 컨설팅이 지원되는데, 성장단계에서는 멘토링형 컨설팅으로 전문멘토나 사회적 기업가가 기업 전반 실태를 파악해주고, 애로사항 및 문제점을 개선해주는 자문형 컨설팅을 지원받는다. 자립단계는 프로젝트형 컨설팅으로 제품·서비스의 경쟁력 제고를 위한 분야별 전문 컨설팅을 지원받는다. 주요 대상은 인증 받는 사회적 기업이며, 한국사회적기업진흥원에서 운영지원 및 실무 관리하고, 권역별 지원기관에서 협조한다.

㉠ 기타지원

첫째, 사회적 기업가 양성 지원이다. 사회적 기업가 양성 지원은 아카데미 지원과 소셜벤처 지원으로 나누어 지원하고 있다. 아카데미 지원은 권역별 대학(원)등에 사회적 기업가 아카데미 과정을 개설 및 운영하고 있고(숭실대, KAIST등 30개소), 소셜벤처지원은 창의적이고 혁신적인 아이디어를 가진 청년 등의 아이디어가 창업으로 연결될 수 있도록 초기사업비, 창업멘토링 등을 지원하는 것이다¹⁴⁾.

둘째, Pro Bono이다. 프로보노는 경영상 어려움을 겪고 있는 예비 사회적 기업이나 사회적 기업의 수요를 발굴하고, 이들을 전문자원봉사자와 연계하여 성공적인 경영지원을 제공할 수 있도록 효율적 관리운영을 함으로써 건전한 사회적 기업 육성을 위한 정책이다. 프로보노(Pro Bono)란 ‘공익을 위하여 pro bono pulico: for the public good’ 라는 뜻의 라틴어의 약어로서 주로 전문가가 자신의 전문성을 자발적이고 대가 없이 공공(사회)을 위해 봉사하는 일을 말한다. 프로보노 종류는 경영자문 멘토링, 교육 및 워크숍, 세미나, 온라인 자문, 파견근무 등이다. 경영자문 멘토링은 경영전략, 마케팅, 재무, 디자인, IT, 기술 등 다양한 분야에 걸쳐 무료 경영자문을 제공하는 것으로, 일대일 또는 그룹미팅 형태로 진행되고, 전문가의 네트워크를 활용하여 문제 해결을 적극적으로 돕는다. 교육 및 워크숍, 세미나는 전문가의 경험과 노하우를 교육 및 워크숍 형태로 제공하거나 관련 워크숍/세미나 강사로 참여하는 것으로, 창업에 대한 사례, 비즈니스 영업, 사업계획, 재무관리 등의 교육 외 다른 사람과의 네트워크 기회를 제공한다.

셋째, 공공기관 우선 구매 지원이다. 사회적기업육성법 제12조에 따르면 「중소기업진흥에 관한 법률」 제2조 제8호에 따른 공공기관의 장(이하 “공공기관의 장”이라 한다)은 사회적 기업이 생산하는 재화나 서비스의 우선 구매를 촉진하여야 하며, 공공기관의 장은 「중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률」 제5조 제1항에 따라 구매계획을 작성하는 경우에는 사회적 기업이 생산하는 재화 및 서비스의 구매계획을 구분하여 포함시켜야 한다고 명시하고 있다. 이는 사회적 기업의 시장 확대 및 판로개척을 위해 공공시장 확대사업을 추진하고, 사회적 기업의 시장개척 역량을 강화하여 사회적 기업 상품 소비 촉진을 위한 윤리적 소비 시장 진작 및 홍보를 유도하기 위한 정부의 정책적 의지라고 할 수 있다. 사회적 기업의 상품 구매는 사회적 기업의 성장, 그로 인해 창출된 이윤이 사회문제 해결, 신규 일자리 창출로 재투자되는 선순환 구조를 이루어 지역경제 활성화

14) <http://www.socialenterprise.or.kr/>

와 사회통합을 구현할 수 있게 된다는 것이 정부의 생각이다.

마지막으로, 사회공헌 일자리 사업이다. ‘사회공헌 일자리 사업’은 퇴직인력, 경력단절여성등에게는 그간 쌓은 전문지식·경험을 활용하여 사회에 공헌할 기회를 주고, 지역 내 예비 사회적 기업 혹은 인증 사회적 기업 및 비영리민간기관 등에는 은퇴자 등의 노하우를 기관 역량증진에 활용하여 지속성 및 전문성 등을 제공할 수 있도록 하는 사업이다. 참여자는 3년 이상의 전문지식이나 실무경력을 보유한 은퇴자, 경력단절여성, 전공분야가 있는 청년 등이며, 참여기관은 예비 사회적 기업, 인증 사회적 기업, 비영리민간단체, 사회복지 법인 등이다.

2. 각국 비교분석 결과 및 논의

앞서 살펴본 일본, 중국, 한국의 사회적 기업 특성과 정책을 분석틀에 맞추어 비교분석한 결과는 다음과 같다.

1) 일반적 특성 비교분석

아시아 3개국에서 사회적 기업이 등장하고 발달하게 된 배경을 보면, 모두 비슷한 시기에 시민 사회의 형성과 성장이 시작되었으나 서구 유럽국가들처럼 시민사회가 잘 발달된 것이 아니라 정부의 개입과 통제로 인해서 비정상적으로 억압되어 있었다. 이후 경제 성장과 복지재정부족으로 인해 여러 가지 사회문제에 봉착하게 되었고, 각국 정부는 더 이상 공공부문의 힘만으로 이 문제를 해결할 수 없음을 깨닫게 되었다. 이후 일본은 1995년 한신아와이 대지진, 중국은 2008년 쓰촨성 대지진, 한국은 1997년 IMF 외환위기를 겪으면서 이러한 대사건을 해결하는데 있어 정부는 시민사회와 제3섹터가 큰 역할을 한 것을 인식하게 되면서 사회적 기업에 대한 지원을 시작하였거나, 지원할 계획을 준비 중에 있는 것으로 분석되었다.

사회적 기업 개념에 있어서 각국마다 합의된 개념이 있는 것은 아니지만, 아시아 3개국은 각국의 독특한 특성에 따라 조금씩 다르게 사회적 기업을 보고 있으나 공통적으로 경제적 활동과 사회적 활동을 동시에 하는 기업으로 보고 있는 것으로 분석되었다.

사회적 기업 유형 분류도 각국마다 다르게 유형분류하고 있는데, 일본은 사회적 기업의 법적 지위를 따로 부여하지 않고, 모든 기업을 법인으로 등록하게 하고, 이중에서 비영리조직형태인 NPO를 사회적 기업의 가장 일반적인 형태로 보고 있다. 중국은 사회적 기업법이 없기 때문에 사회적 기업을 따로 인증하지 않고, NGO나 특수상업기업을 사회적 기업의 역할을 하는 것으로 보고 있다. 한국은 사회적 기업에 관한 법이 있기 때문에 국가에 인증 받은 사회적 기업만이 사회적 기업으로 인정받고, 사회적 목적 실현에 따라 5가지 형태로 분류하고 있다. 여기에서 중요한 발견은 사회적 기업에 관한 특수법의 유무에 따라 사회적 기업의 개념과 유형분류의 명확성에 차이가 있다

는 점이다.

요약하자면, 아시아 3개국은 비슷한 시기에 시민사회가 형성되고 시민단체들이 국가의 통제 아래 활동해 오다가, 경제적 위기와 복지 문제, 큰 재해등을 겪은 후에 시민사회와 사회적 경제에 대한 중요성을 정부가 인식하게 되면서 사회적 기업이 등장하게 되었다. 그리고 사회적 기업의 개념과 유형 분류는 사회적 기업 관련 특별법이 존재하는 한국에서만 명확하게 정의내려져 있고, 유형 분류가 되어 있는 것으로 분석되었다. <표 4-2>는 아시아 3개국의 사회적 기업 일반적 특성을 비교분석한 표이다.

<표 4-2> 일본, 중국, 한국의 사회적 기업 일반적 특성 비교 분석

분류	일본	중국	한국
등장 및 발달배경	1960년대-시민사회 형성되어 있었음 1990년대 - 버블경제 위기, 복지위기 1995년-한신아와이대지진으로 시민단체 활동 활발 1998년-특정비영리활동촉진법 제정(NPO법)	1970년대-시민사회 성장 시작 1989년- 천안문 사태, 사회단체등기조례법 제정, 시민사회 국가 통제 1990년대- 경제개혁과 국영복지기관 재원부족으로 사회문제 제기, 사회적 기업 형태를 가진 기업들 출현 2008년- 쓰촨성 대지진으로 인해 사회적 기업에 대한 관심 확대	1970년대-지역빈민운동, 경제공동체 운동, 노동자협동조합 1997년 IMF외환위기, 경제성장 둔화와 실업문제 등 사회문제를 제기 1999년 자활지원사업 2003년 사회적 일자리 사업, 사회적 기업에 관심 2007년 사회적기업육성법 제정
개념	사회성(사회적 사명), 사업성(지속적인 사업 활동), 혁신성(새로운 재화나 서비스, 체제, 가치의 생산) 등의 요소를 가진 사업체 가장 대표적 형태 - NPO법인	명확한 개념 정의 없음 한 사회의 문제를 해결 또는 완화 시키는 것을 최우선 목표로 삼으며, 합리적인 상업시스템을 이용하여 운영경비를 마련할 뿐만 아니라 다소의 이익도 창출하는 상업조직	합의된 개념 정의는 없음 사회적기업육성법 제2조에 의해 '취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 인증 받은 기업'으로 정함
유형	1) 비영리조직형태 - 사업형NPO(NPO법인, 사회복지법인) 2) 중간형태 3) 영리조직형태	1)사회복지기업 2)생산자 협동조합 3)민간교육법인 4)비국영비영리기업단위	사회적기업육성법 제 9조에서 사회적 목적 실현에 따라 5가지로 분류 1) 일자리 제공형 2) 사회서비스제공형 3) 혼합형 4) 기타형 5) 지역사회공헌형

2) 정책적 특징 비교분석

(1) 사회적 기업 지원체계 비교분석

사회적 기업 관련 법률에서 한국만이 주법이 존재하고, 일본과 중국은 주법이 없고, 특히 중국은 관련법조차 없으며, 향후 자선법이라는 사회적 기업에 대한 지원을 포함하는 관련법이 제정될 예정이다.

사회적 기업 주법이 없기 때문에 한국만이 사회적 기업 정책 전담기구와 존재하고, 일본과 중국은 여러 부처에서 나누어서 사회적 기업 관련 업무를 수행하고 있다.

중간지원조직은 각국에 모두 존재하는데 일본은 특히 중간지원조직의 역할이 크고 활동 범위 또한 매우 넓고 활발하며, 한국은 최근에 사회적 기업 지원기관이 중간지원조직의 역할을 수행하고 있으나 활동 수준이 낮은 것으로 분석되며, 중국은 외국계 중간지원조직들에 의해서 사회적 기업 관련 지원들이 이루어지고 있으나 아직 시작단계로 분석되었다.

협력 및 네트워크에서 일본은 사회적 기업 관련 기관, 부처, 위원회, 협회 등등 네트워크가 매우 잘 되어 있고, 수준이 매우 높은 것으로 평가되고, 한국은 최근에 부처들, 지원기관, 지방자치단체, 센터들 사이에 네트워크가 형성되어 그 수준은 중하의 수준으로 평가된다. 중국은 외국계 중간지원조직들 사이에 네트워크가 있기는 하지만, 다른 유관부처나 협회, 위원회들 사이에 네트워크가 전무한 것으로 분석되었다.

사회적 기업 인증체계는 한국에서만 존재하고, 일본은 사회적 기업 역할을 하는 NPO에 대한 인증체계가 존재하며, 중국은 NGO와 특수상업기업으로 등록체계가 존재한다.

요약하자면, 사회적 기업 지원체계가 가장 잘 되어 있는 국가는 우선 사회적기업 주법이 존재하여 정책전담기구와 중간지원조직, 협력 및 네트워크, 인증체계가 정부 주도로 이루어지는 한국이라고 평가할 수 있다. 그러나 이는 기본적인 제도적 장치의 마련이 되었다는 것이고, 사회적 기업의 지속가능한 발전과 미래를 위한 제도적 장치는 중간지원조직과 협력 및 네트워크 수준이 높은 일본이 더 잘되어 있다고 평가할 수 있다. 중국은 모든 정책이 정부에 의해서 집행되는 국가임에도 불구하고 사회적 기업에 대한 인식이 아직 약해 외국계 중간지원조직들이 사회적 기업에 대한 지원을 하기 위해 네트워크를 형성하고 있기 때문에 제도적 장치가 마련이 가장 되어 있지 않은 국가로 평가되었다. <표 4-3>은 아시아 3개국의 사회적 기업 지원 체계를 비교분석한 표이다.

< 4-3> 일본, 중국, 한국의 사회적 기업 지원 체계 비교분석

분류		일본	중국	한국
사회적기업 지원 체계	법률	주법 없음 특정비영리활동촉진법 (NPO법, 1995년)	주법 없음 관련법 없음 자선법 제정 예정	사회적기업육성법 (2007)
	정책 전담기구	전담기구 없음 관계부처 협력 (경제통상산업부 관동경제산업부 내각부, 도도부현 후생노동성)	전담기구없음 (민정부-NGO등록 통상산업부-상업기업등록)	고용노동부 사회적기업진흥원
	중간 지원조직	다수가 존재 활동범위 넓음 활동 매우 활발	외국계 중간지원조직 다수 존재 활동 시작 수준	사회적 기업 지원기관 활동 수준 낮음
	협력 및 네트워크	네트워크 수준 높음	네트워크 수준 낮음	네트워크 수준 중하
	인증 체계	NPO법인 인증체계 존재	NGO 등록 특수상업기업 등록	사회적 기업 인증체계 존재

(2) 사회적 기업 지원방법 비교분석

사회적 기업 지원방법 중 재정지원은 한국이 직접 지원과 간접지원을 모두 하고 있고, 일본은 간접지원, 중국은 지원이 거의 없는 것으로 분석되었다.

사업지원은 일본의 경우 매우 체계적으로 사회적 기업의 역할을 수행할 수 있도록 프로그램의 질과 양이 매우 좋은 것으로 평가되고, 한국은 사업지원이 지원되고 있으나 질과 양의 수준에서 아직 미흡한 것으로 분석된다. 중국은 외국계 중간지원조직을 통해 사업지원이 되고 있으나 이는 질과 양의 수준에서 매우 현저하게 떨어지는 것으로 평가된다.

기타 지원에서도 일본은 간접적으로 홍보에 힘쓰고 있고, 한국은 최근 들어 기타 지원부분이 크게 개선되고 지원방법도 다양해진 것으로 분석된다. 중국은 주 지원방법인 재정지원과 사업지원조차 수준이 낮기 때문에 기타 지원부분에서도 거의 지원이 없다고 평가된다.

요약하자면, 일본은 사회적 기업 지원방법을 간접적으로 지원함으로써 사회적 기업의 장기적인 안정과 지속적인 발전을 위해 사회적 기업의 자립성을 기르는데 지원을 주력하는 것으로 평가된다. 한국은 사회적기업육성법이 존재하기 때문에 그에 따라 정부에서 직접지원과 간접지원이 모두 이루어지고 있으나 지원이 종료될 경우 사회적 기업의 존립에 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 중국은 현재 사회적 기업에 대한 지원이 거의 전무하지만, 민정부가 발표한 12차 5개년 계획에 사회적 기업의 역할을 하는 기업들에 대한 지원방안을 마련하고 있다. <표 4-4>는 아시아 3개국의 사회적 기업 지원방법을 비교분석한 것이다.

<표 4-4> 일본, 중국, 한국의 사회적 기업 지원방법 비교분석

분류		일본	중국	한국
사회적 기업 지원 방법	재정 지원	간접지원(기부자의세금면제) 금융지원(대부 지원)	NGO, 특수상업기업 등록시 세금면제, 토지저가매입	직접지원(인건비, 전문인력, 사업개발비) 금융지원(대부지원) 간접지원(세금면제) 사회보험 지원
	사업 지원	경영 컨설팅, 인재육성 정보수집 및 제공	경영컨설팅 멘토링	경영컨설팅 정보제공, 교육훈련 회계 및 노무관리
	기타 지원	홍보지원	홍보 약함 사회적 기업이 양성 프로그램 정부 구매 적용	사회적 기업이 양성 프로그램 Pro Bono 공공기관 우선구매지원 사회공헌 일자리 사업

V. 결론 및 제언

참고문헌

단행본 및 학술지

- 강내영. 2008. 새로운 시도, 일본의 중간지원조직, 일본의 시민사회의 꽃 NPO지원센터를 가다. 희망제작소.
- 김경희 · 반정호. 2006. "한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고." 「노동정책연구」 6(4): 41-47.
- 김명희. 2008. "영국의 사회적 기업 사례 연구와 한국에의 정책적 함의." 「사회복지정책」 33: 135-157.
- 김성기. 2009. "사회적 기업 특성에 관한 쟁점과 함의." 「사회복지정책」 36(2): 139-166.
- 김순양. 2008. "사회적 기업(Social Enterprises)의 활성화를 위한 정책방안 :영국의 사회적 기업 지원정책 사례분석 및 시사점." 「한국행정연구」 17(3): 207-247.
- 김신양. 2006. "사회적 기업의 법제화 : 유럽 및 한국의 사례." 「도시와 빈곤」 80:75-91.
- 김용민·제점숙·이원범. 2012. "일본의 사회적 기업에 대한 고찰." 「일본근대학연구」 35 : 325-340.
- 김인태. 2010. 한국형 사회적 기업 발전방안 연구 :선진국과 한국의 비교분석을 중심으로. 호남대학교원. 석사논문.
- 김정원. 2009. 「사회적 기업이란 무엇인가」. 아르케.
- 김학실. 2011. "한국·영국·일본의 사회적기업 지원제도 비교" 「한국비교정부학보」 15(2): 129-154.
- 김한표. 2011. 사회적기업의 거버넌스에 관한 주요국가 비교연구. 한국외국어대학교 대학원 .박사학위 논문.
- 네모토 마사쓰구. 2011. "일본 사회적기업 지원제도에 관한 연구." 「사회적기업과 정책연구」 1(1): 131-162. 2009-2010
- 고용노동부. 2008. "한국의 사회적 기업과 사회서비스". 「보건복지포럼」 74-76.
- _____. 2008. "사회적 기업 육성 기본계획(2008-2012)".
- _____. 2009. "대한민국·영국·핀란드의 사회적기업 관련 법률".
- 민현정. 2009. "지역협동 사례를 통해 본 일본 로컬 거버넌스의 성공과 한계 요인." 「한국 거버넌스학회보」 16(2):55-81.
- 박병현. 2005. 「복지국가의 비교: 영국, 미국, 스웨덴, 독일의 사회복지역사와 변천」. 경기도 고양시 : 공동체.
- 박지선·전은주. 2012. "EU 사회적기업들의 지역네트워킹에 관한 연구." 「EU연구」 30:95-132.
- 박찬임. 2008. "사회적 기업 육성정책의 쟁점과 과제." 「보건복지포럼」 144 : 21-33.
- 배이화. 2007. 영국의 사회적 기업 육성 방향과 전략. 「국제사회보장동향」 2007. 봄.: 33-41.

- 신호균·김영애·장홍매. 2009. "사회적기업에 대한 국제적 비교: 한,중,일을 중심으로." 한국 로고스 경영학회 학술발표대회논문집. 57-69.
- 사회적기업연구원. 2011. 사회적기업의 국제비교. 「Social Enterprise Studies」 3(2): 108-129.
- 송근원 · 김태성. 1995. 「사회복지정책론」. 서울: 나남출판.
- 시민사회단체연대회의. 2003. 일본 NPO 활동과 정부의 지원정책 조사활동보고서. 국무총리실.
- 심창학. 2007. "사회적 기업의 개념 정의 및 범위 설정에 관한 연구: 유럽의 사회적 기업을 중심으로." 「사회보장연구」 23(2): 70-79.
- 완신명. 2012. 한·중 사회적 기업의 비교를 통한 중국 사회적 기업의 발전전략에 관한 연구. 건국대학교 대학원. 석사논문.
- 유 훈. 1986. 「정책학원론」. 서울: 법문사.
- 윤미영. 2011. 한국과 일본의 사회적 기업에 관한 연구: 영리기업과 비영리조직의 협력사업모델. 이화여자대학교 대학원. 석사논문.
- 이은선. 2009. "사회적 기업의 특성에 관한 비교 연구 : 영국, 미국, 한국을 중심으로." 「행정논총」 47(4) : 363-397.
- 이치로 츠카모토. 2010. "하이브리드 조직으로서 사회적기업의 자립성에 대해 : 제도, 시장, 네트워크의 관점에서." 「제2회 한·일 사회적기업 포럼자료집」.
- 장원봉. 2006. 「사회적 경제의 이론과 실제」. 서울: 나눔의 집.
- 정선희. 2006. 사회적 기업. 다우.
- 정월순. 2006. "일본에 있어서 제3섹터의 혁신과 사회적 기업에 관한 연구." 「한국창업학회지」 창간호. 189-213.
- 장정순. 2007. "미국의 사회적기업의 재원조달 방안" 「한국비영리연구」 6(1): 273-318.
- 정재욱. 2010. "일본에 있어서의 사회적 기업의 발전과정과 함의." 「지역발전연구」 9(2): 201-234.
- 정정길. 2007. 정책학원론. 서울: 대명출판사.
- 조상미·김진숙·강철희. 2011. "사회적 기업 정책특성 비교분석 연구: 영국, 프랑스, 이탈리아, 한국을 중심으로." 「사회복지정책」 38(2): 1-38.
- 조영복. 2008. 「사회적 기업의 이해와 국내외 경영사례」. 노동부.
- _____. 2011. 한국의 사회적기업 육성모델과 국제비교. 「social enterprise studies」 4: 83-105.
- 채종현 · 이종한 · 장현주. 2009. 「지속가능발전을 위한 사회적 기업의 역할과 활성화 방안에 관한 연구」. 한국행정연구원.
- _____. 최준규. 2010. "한국의 사회적 기업의 운영상 특성과 법·제도 인식에 관한 연구." 「도시행정학보」 23(2) : 23-54.
- 타니모토 칸지. 2008. Social Enterprise. 中央經濟社史.
- 호소우치노부타가. 2007. 지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티비즈니스. 이상현·박혜연 역.아르케.

- 홍성우. 2011. “비교론적 관점에서의 우리나라 사회적 기업의 특성” 「사회적기업과 정책연구」 1(1):59-96.
- 후지이 아쓰시. 2010. “사회적 기업이란 무엇인가: 일본에서 사회적 기업의 개념에 대한 수요와 사회적기업 연구과제.” 「情況」. 11월호.
- Aiken, M. 2006. “영국의 사회적 기업.” 「국제노동브리프」, 4(6). 한국노동연구원.
- Bullock, Charles S, & Charles M, Lamb(eds). 1984. *Implementation of Civil Rights Policy*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Defourny, J. 2001. Introduction: From third sector to social enterprise. In c. Borzaga & J. Defourny(Eds.), *The emergence of social enterprise*(pp. 350-370). London, New York: Routledge.
- Eva H., Ingrid P., Satu A., & Pekka S. 2010. 「유럽사회적기업 부문 : 정책과 사례」, 조영복·곽선화·류정란 역. 부산 : 사회적기업연구원. (2007. Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Office for Official Publications of the European Communities.)
- Foundation For Youth Social Entrepreneurship. 2012. 2012 CHINA SOCIAL ENTERPRISE REPORT. Annual report.
- Higgins, J. 1981. *State of Welfare : Comparative Analysis in Social Policy*, Oxford : Basil Blackwell & Martin Robertson.
- Hockerts, K. Johanna, M., & Jeffrey R. 2006. Social Entrepreneurship. New York. Palgrave Macmillian.
- Japan. 2005. 특정비영리활동촉진법, 국회도서관 입법전자정보실. 서울 : 국회도서관.
- Johnson, T., & Spear, R. 2010. 「사회적 기업의 국가별 정책과 전략」, 조영복·곽선화 · 류정란 역. 부산 : 사회적기업연구원. (2006. Social Enterprise. An International Literature Review. London : Small Business Service/Social Enterprise).
- Kerlin, J. A. 2011. 사회적기업 모델과 배경의 비교. 「Social Enterprise Studies」 3(2): 5-19.
- Li Qingran. 2012. Emerging Social Enterprises in China: An Innovation Approach towards Poverty Alleviation and Social Fairness.
- Maurrice, S. 2004. *Lessons from the Equator Initiative : Honey Care Africa's Be Keeping in Rural Kenya*. Center for Connmuity-Based Resource Management. University of Manitoba.
- Mazmanihan, D., & Sabatier, P, 1983. *Implementation and Public Policy*. Glenview, Ill : Scott, Foresman and Company.
- Meng Zhao. 2012. The Social Enterprise Emerges in China. *Standford Social Innovation Review*: spring 2012.

- OECD. 1999. "Social Enterprise." Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pearce, J. 2003. *Social Enterprise in Anytown*. London : Calouste Gulbenkian Foundation.
- Popple, P., & Leighninger, L. 2004. *The Policy-Based Profession*(3rd ed). Pearson Education Inc.
- Pressman, S., & Wildavsky, A. 1984. *Implementation*(3rd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Rein, M. 1983. "Ethics, The Social Sciences, and Policy Analysis". in Callahan, D and B. Jennings(eds.), *Value-Critical Policy Analysis*, New York: Plenum Press.83-111.
- _____, & Ravinovitz, F. 1978. "Implementation: A Theoretical Perspective". in W. D. Burnham and M. W. Weinberg(eds.), *American Politics and Public Policy*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Sartori, G. 1994. *Comparative Constitutional Engineering: An Inquiry into Structures, Incentives and Outcomes*. Basingstoke, GB: Macmillan.
- Sharir, M., & Lerner, M. 2006. Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. *Journal of World Business*. 41: 6-20.
- UK DTI. 2007. 「영국의 사회적 기업 육성계획」. 사회적 기업연구원 역. (2007. Social Enterprise Action Plan. 부산 : 사회적 기업연구원)
- Van, H., & Van, M. 1975. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Methods." *Administration and Society* 6(4).
- Wheeler, D. McKague, K., & Thomson, J. 2003. *Sustainable Livelihoods and the Private Sector: How Development Agencies Can Strengthen Sustainable Local Enterprise Networks*. Final Report, School of Business. New York University.
- Wolman, H. 1981. "The Determinants of Program Success and Failure." *Journal of Public Policy* 1(4): 433-464.

웹사이트

국가법령정보센터 홈페이지 <http://www.law.go.kr>
 고용노동부 사회적기업진흥원 홈페이지 <http://www.socialenterprise.go.kr>
 사회적기업연구원 홈페이지 <http://www.rise.or.kr/>
 일본 NPO홈페이지 www.npo-homepage.go.jp
 일본 종합연구개발기구 홈페이지 www.nira.go.jp
 중국 국가 민정부 홈페이지 www.chinanpo.gov.cn
 중국 사회기업연구센터 홈페이지 www.serc.china.org

신문기사

http://www.chinadaily.com.cn/china/2012-09/20/content_15769587.htm (2012. 10.30 검색)

The impact of board of director on corporate art support decisions

Jean Nam¹⁾ and Hyung Deok Shin²⁾

Abstract

This study explores which characteristics of a corporation support to deciding to provide indirect giving through its foundation when supporting an art sector. Firms that support the art sector are divided into two groups; the firms supporting indirectly through its foundation and the firms supporting directly from its own giving program. Also, firms that make social supports through their foundation are also divided into two groups; the ones support the art sector and the others not support the art sector. The firm with larger board size supported the art sector through its foundation. Another result showed that the firms that make the social support through their foundations supported the art sector if it has larger board size. On the other hand, the foundation acted negatively when supporting the art sector, if one or more of the firm's top executive officers are involved in its foundation as the trustees.

Keywords: Corporate supported foundation, Corporate Art Support, Indirect support, Methods of Corporate Support

1) A graduate from the Department Culture and Arts Management, Graduate School, Hongik University

2) Associate Professor, School of Business Administration, Hongik University

Introduction

Corporate support for society seems to become a trend. According to Giving USA in 2009, the amount of social support was about 13.4 billion dollars in total, and support via corporate sponsored foundations was about 4.7 billion dollars. As the size of corporations gets bigger, stakeholders can play a crucial role in the corporation's survival in a society (Godfrey, 2005; Bronn, 2002). While early forms of corporate support were more philanthropically situated, recent ones were more strategically situated as social support becomes a vital aspect for a corporation. Corporations try to enhance their company image, promote sales, and maximizing personal benefits of the top executive officers (Turgeon and Colbert, 1992).

On the other hand, previous research has investigated if corporate support occurs for the personal benefit of the top executive officers (Godfrey, 2005; Karl and Katz, 1987; Barnard, 1997). In this sense, the role of board of directors has been of interest by researchers since the board is to monitor managers to keep transparent to shareholders (Fama and Jensen, 1983; Aggarwal and Nanda, 2004). Especially, corporate sponsored foundations monitored by the board are obliged to report the details of any donation to the board (Petrovits, 2006).

Even with a lot of studies have already investigated the dynamic relationships among corporate philanthropy, board of directors, and corporate governance (Wang and Coffey, 1992; Coffey and Wang, 1998; Bartkus et al., 2002; Barnard, 1997; Warbel and Carter, 2002; Petrovits, 2006; Brammer and Millington, 2005; Brammer and Millington, 2006), we expand this stream of research to empirically explore how the corporate art support decisions may be affected by the characteristics of board of directors. More specifically, we classify the types of corporate support for society into art and non art areas, and foundation and non foundation bases, to see if the characteristics of the board of directors play a role.

In the following, we review theoretical backgrounds and draw testable hypotheses. Based on the data of 266 corporations that made various types of supports in 2010, we empirically test which factors led corporations to make decisions on corporate art support via foundations. Conclusions and implications are discussed.

Theoretical Background

Corporate Support for Society

Corporate Support in General

Corporate philanthropy started as early as in the ancient Greek period, but modern corporate support for society started from the early 1900s from Carnegie (Hall, 2006). There have been different aspects of corporate support. Friedman (1970) argued that the only social responsibility that a corporation should be focused on is to increase profit. Meanwhile, Drucker (1984) argued that if a corporation takes its responsibility to not only the shareholders but also to other stakeholders, it can continue to survive make even greater possible profits.

The company's direct benefits regarding donations became a problem. Many from the 1980s were opinionated about the authority of shareholders, requesting a complete publicizing of corporate philanthropy so that the company may be responsible (Galaskiewicz and Colman, 2006). The debate regarding the social responsibility of a corporation continued in the 1990s.

Corporation size can be categorized into the entire number of employees, and depending on the size of the corporation, the decision process of corporate donation changes. Burlingame and Frishkoff (1996) argued that this will be decided based on the vote of the owner (in the case of a small corporation with a low number of employees), and the corporate officers or the majority (in the case of a large corporation with a high number of employees). Young and Burlingame (1996) asserted that the top executive officer plays a main role in donation decisions in smaller corporations, and the top executive officer's influence is reduced in large corporations and rather the managerial responsibilities were seen to be markedly influential in their support decisions. Also, requests from institutions, corporate situations, and employee interests etc., have all been shown to influence in the decision process of social support.

Types of Corporate Support

As methods of corporate social support, there are monetary donations and product or service donations. Monetary donations can be said to be the most mentioned in previous studies as a corporation contribution method, the reason being product or service contributions

are difficult to measure exactly (Burlingame and Frishkoff, 1996). Product or service donation, an alternative to corporate financial donations, is an effective support method in terms of time, money, and energy (Yankey, 1996); corporate employees' volunteer work in a time of increased demand for services is an effective support method and just as effective as donating financially (Burlingame and Frishkoff, 1996).

A corporation's strategic support anticipates direct and exclusive benefits by supporting big events and hopes to gain publicity for corporate products, which will naturally lead to the product's exposure (Galaskiewicz and Colman, 2006). Corporations support grants through using their name or exposing their brands in non profit organizations and event advertisements (Wymer and Samu, 2003). Also, donations sometimes protect a corporation's influence and autonomous rights, justifying financial influence and support to social or political areas, which can be seen as an action of lobbying (Young and Burlingame, 1996).

With the international expansion and multinational growth of corporations, they began to have more interest in corporate responsibility and publicity, and what came about as a consequence is corporate social support. Corporations realized the effect of cultural organizations on economy, which led to enhancing aesthetics in the region, attracting high culture publicity, increasing the value of assets, and creating an opportunity for economic improvement (Martorella, 1996 a). Also, when an industry is introduced to a new and unfamiliar market, the country's regional programs aids the industry to successfully expand; a region of a country, or even the whole nation plays a role in developing the corporation's reputation in the new market, strengthening marketing and branding plans, and improving the relationship with the regional government (Hess et al., 2002).

Corporate Art Support

Art support is classified as a domain within corporate societal support. In art support, various terms are used when these donations are designated, such as mécénat, cultural marketing, sponsorships, etc(e.g., Martorella, 1996a; Young and Burlingame, 1996). In America, the concept of support began from 'patronage,' so the term 'corporate patronage' is widely used; on the other hand, European countries like France have a corporate support concept of sponsorship unlike America because government support was mainly prominent (Martorella, 1996b). Culture and art institutions report monetary donations as support, but more and more institutions are reporting them as sponsorships.

Hence it describes an action of exchange between the company and the art institution, where when one corporation donates to an art institution, it receives benefits in return (O'Hagan and Harvey, 2000), and this behavior leads to mutual benefits (Kirchberg, 2003). This can be explained by SROI (Social Return On Investment), which measures a broader concept of financial assets such as environmental or social assets, which cannot be reflected with normal financial metrics (Wikipedia.com).

In the context of corporate philanthropic related research, sponsorship was specified as difficult to differentiate from corporate philanthropy (O'Hagan and Harvey, 2000). Although these two terms relate to different concepts, previous studies imply a close connection between these two concepts. Partnership sometimes makes connections between explicit competitors for common benefits or profits; lately, it can be seen as normally used in non profit organizations and is the act of sharing a common purpose, activity, responsibility, and resource (Backer, 2002). There are complications with many terms regarding the corporate contribution to the arts, but as can be seen from previous studies, corporations help the arts in many form and there is a common ground of mutual benefit; therefore the term 'support,' which means to help, could be used to reflect these terms.

The corporate officer's interest in art support can be induced from many steps (Galaskiewicz and Colman, 2006; Barnard, 1997). Apart from a corporation's managerial motivations, previous studies have also focused on the private motivations of corporate officers to support art. Previous research has studied the agency problem that has come from the relationship between corporate philanthropy and the corporate officer. The top executive officers during the 1950s had a greater influence than their roles. Their 'pet cause', or using the power of the corporation for personal purposes, was frequent, and even if it didn't bring any special benefits to the corporation, large amounts of funds were often contributed (Barnard, 1997, p. 1162). Corporate officers who decide the corporation's contributions display 'elegant hobbies' often earn private benefits like dignity that don't always show on the outside by supporting art (Chong, 2003).

Form of Art Support

America is a country founded upon capitalism, so contribution to the culture and arts are mostly private and the involvement of the government has been a relatively recent development; hence private art support can be said to be more predominant and active than in

Europe and Asia (Galaskiewicz and Colman, 2006). The concept of responsibility gained greater significance with the corporation as a citizen, and especially with regards to government in countries like America and England with industrial democratic characteristics, and in the post war era such countries have governed simply through aiding private enterprises to support art. As many studies regarding economic influence have shown, industrial cities like those in England and America have become cultural centers, and after the 1960s, corporations began to become involved more actively in this type of charity work. Also, an economic boom and a global rising of corporations has enabled greater contributions to art projects; among the public, the increase in spare time and the rapid hike in a senior population has led to a longing for the arts (Martorella, 1996 a).

Marketing/sponsorship budgets have taken the largest portion of corporate art support funding sources, followed by the social contribution budget, advertisement/publicity, administration, and corporation foundation (Business Committee for the Arts, 2007). However, a foundation cannot legally make contributions in order to directly benefit a corporation, unlike other forms of contributions where the corporation can directly gain benefits (Tillman, 1997, p. 14, cited in Galaskiewicz and Colman, 2006). A corporation's art support can be divided largely into two types: the corporate giving program and the corporate sponsored foundation. Corporations can contribute indirectly through foundations, directly through giving programs, or both (Petrovits, 2004).

Corporation Art Support through Foundation

In 2010, grant making foundations within America were approximately 2,700, and the total amount contributed was 4.7 billion dollars. According to the 2009 Standard Industrial Classification code, banks and monetary institutions had the most foundations. Out of all private donations, personal contributions composed the highest portion of contributed funds followed by independent, regional, and corporation foundations.

Despite this fact, corporations and corporate foundations play a significant role in the contributions (Foundation Center, 2011). American corporate foundations are the oldest in terms of size and tradition, so many of the previous studies have dealt with the American corporation's social contributions, social donations and philanthropic work (e.g., Netzer, 1996; Martorella, 1996 a; Barnard, 1997; Bartkus et al., 2002; Prewitt, 2006; Katz, 2006; Warbel and Carter, 2002; Galaskiewicz and Colman, 2006).

Current corporation philanthropy is called strategic philanthropy because it is directly related to the corporation's profit (Barnard, 1997). When a corporation strategically donates, it creates profits not just for the corporation but also for shareholders, and transparency, stability, and responsiveness are elements of such successful donation strategies (Godfrey, 2005). Distinct from direct donations, corporations that make donations through a foundation are required to report details about the donation such as the recipient and the amount donated. In general, when corporations transfer their funds to the supporting foundation as operating expenses, they report it as social support expenses. Foundations ultimately supply a stable method of support, which is one of the core elements of what corporations gain from supporting foundations.

Although foundations are independent institutions, foundations must maintain a close relationship with the corporation (Petrovits, 2006). Because corporations are sources of funding for corporate foundations, the corporation inevitably influences the decision regarding the donation amount for the non profit organizations that are in need of donations.

In cases where a corporation has a supporting foundation, there is a high chance of involvement of corporate officers (Brown et al., 2006); corporate foundations generally provide their donation range to benefit corporate interests or the regional location of corporation, and corporate officers make decisions regarding donations (Margo, 1996). In cases where the corporate officer plays a large role when making a decision for donations, there is a higher risk for decisions for personal profits or benefits to be made. In the early stages of corporate social support, the corporate top executive officers display a large amount of power with respect to the corporation's philanthropic work, and charity funds are used based on the officer's own social status, personal relations or interests (Werbel and Carter, 2002; Barnard, 1997). Due to justification reasons, this kind of influence is not deemed to be good, and is one of the elements that must be avoided for successful corporation social support. However, another reason for the establishment of corporate foundations is to restrain such personal interests on behalf of the corporate officer.

A general strategy used to solve economic problems regarding donations amongst giant corporations is to establish foundations (Galaskiewicz and Colman, 2006). By separating the corporate officers from the donation decision authorities, foundations reduce the chances of corporate charity funds being used for personal benefits, and this alleviates the public's concern that corporate donations will be spent according to the top executive officer's personal interests (Warbel and Carter, 2002; Brown et al., 2006; Petrovits, 2006).

Hypotheses

The purpose of this study is to look at corporation support behavior in relation to corporate characteristics, and find out the method of corporate art support according to the size of the board of directors and corporate history. Previous studies revealed a positive correlation between the size of a corporation and donation size, and there is also a positive correlation between corporation size and that of the corporate board of directors. Lehn, Patro, and Zhao (2004) mentioned a number of previous studies that had found the smaller the size of the board of directors, the more effective their roles and relationships with the corporation, arguing that the optimal size of the board of directors should vary depending on the size and characteristic of the corporation, and that there is a direct correlation between the size of the corporation and that of the board of directors.

A large corporation with a higher total number of directors donated a significantly larger amount of funds to charity (Brammer and Millington, 2006; Brown et al., 2006), had a greater chance of having a foundation, and also reported in greater detail regarding corporate philanthropy (Brown et al., 2006). The reason for this can be seen as one of the roles of the corporate board of directors to connect the corporation and corporate stakeholders. The board of directors in a corporation maintains or enhances the relationship between the corporation and the stakeholders by considering all of the stakeholders such as the corporate employees, the regional community, and the environment (Aggarwal and Nanda, 2004).

Another example of why the corporations that donate a lot have a larger board of directors compared to the corporations that do not, is that more directors would mean more connections to external factors, and it can be seen that the stakeholders that are not directly connected to the corporation can also feel important (Bartkus et al., 2002). Hence, the size of the corporation and the size of the donations are correlated.

Corporate foundations can have various financial superiorities. When corporate income is positive, a common strategy is to get tax deductions by donating the funds to the corporate foundation. When the tax rate is high or when a decline in tax rate is expected, another strategy is to expand the funds donated to the foundation thereby maintaining the total amounts including corporate direct donations and support funds, while minimizing tax (Galaskiewicz and Colman, 2006).

There are a number of benefits that a corporation gains from supporting art rather than other fields. In other words, there is a competitive advantage for supporting art compared to other fields within the social support category because of the benefits of supporting art (Stead,

1985). However, there have been cases where corporate officers have supported art with corporate social support funds for personal purposes, such as for the traditional and high culture image of the arts and its symbol of wealth and authority (Stead, 1985; Karl and Katz, 1996; Hall, 2006). However, it is important to maintain transparency with regards to donations when supporting art. The most cautious part of a corporation giving social support is that it entrusts the stakeholders (Bronn, 2002). When a corporation decides to support art, it must consider competitive factors of supporting art as well as donation transparency, so it is predicted that it makes a discreet choice regarding the decisions of the matter.

An ideal size for the board of directors varies with the size of the corporation (Eisenberg et al., 1998). Cheng (2008) argued that a larger board of directors will require a longer time to come to an agreement, so they do not make extreme decisions that bring about big changes, but in some cases a large sized board of directors may bring the most optimal results. The larger the board of directors, the larger the ratio of outside directors; the outside directors think that it is more expensive for their reputations to decline than the personal benefits gained, so it leads to more discreet decisions (Eisenberg et al., 1998). In other words, the corporate directors manage in a conservative manner, thereby alleviating any risks and minimizing corporate loss or maximizing corporate profit.

The foundation allows the corporation to give social support without tax favors and economic hits, playing a channel role for stable corporation philanthropy; also, it pursues support of strategic plans such as donation specialist asking foundation directors about the overall goal of the foundation and how support should be made in order to achieve this (Prewitt, 2006). Ultimately, a foundation fulfills a corporation's successful support strategy, alleviating any negative elements of corporate philanthropy. A corporation can therefore isolate positive charity work through art support via foundations, and minimize extreme results; hence a corporation with many directors with the duty to protect the profits of corporate shareholders will prefer support made through foundations rather than direct support.

H1: Among those who support art, corporations with a larger board of directors will support art through its foundation.

Art and culture in America receives relatively less government support, but the non profit organizations actively support arts and culture. For example, the social support patterns of 2009 non profit organizations showed that significant amounts were donated to the arts and culture sector; among those, it is clear that the corporate foundations made the most donations. As

such, the reason why corporations support art more than other foundations is that by supporting art, the corporation can gain from the high class image or reputation that art symbolizes. Reputation or image is a very important element that the corporation can achieve through supporting art, so the corporation actively utilizes this means of marketing and publicity (Hitter, 1996).

Also, it is possible to support the field of health through art therapy, and the field of education through art education, making art available for participation in more varied populations and thereby bringing about the development of regional communities, and also enhancing the welfare of employees by making art enjoyable through volunteer opportunities or art shows. Furthermore, supporting art institutions can bring benefits such as receiving tickets, VIP memberships, and place provisions from the institution (Stead, 1986).

Therefore, a corporation is given the opportunity to simultaneously support many areas by supporting the one field of art, and by gaining various benefits, supporting art can bring even greater profit to the corporation compared to other social support areas. A corporation with a large board of directors can be said to be large in size. The larger the size of the corporation, the more social support is made, and especially by supporting art, the positive corporate image and reputation gained will encourage even more art support.

H2 1: The foundations of corporations with a large board of directors will support art.

Nevertheless, there are studies that suggest the motivation for art support is based on private reasons or personal relationships. Art was historically highly related to wealth, fame and political power, and the owners of corporate giants were large sponsors of art. These factors can give rise to agency costs in supporting art, the reason being the possible questioning of shareholders regarding the profit maximizing incentive of art support (Brown et al., 2006).

One of the most important roles of the board of directors is to oversee the CEO or the top executive officer during his term of office (Fama and Jensen, 1983). The board of directors oversees the decisions and actions of the corporate officers, and mediates to alleviate any agency problems or friction between the shareholders and corporate officers (Aggarwal and Nanda, 2004). Additionally, the board of directors play a consultative role in providing the professional advice needed for any decision making that informs the corporation's highest level strategies, enhancing the corporate officer's decision making; it also plays a role in inspection, ratifying corporate decisions, and also surveillance over the corporate officers (Fama and Jensen, 1983). In other words, these roles of the board of directors ultimately support the shareholder

gains through profit maximization. By providing professional knowledge that aids in the corporation's important decisions, the board is able to bring about decisions that bring profit to the corporation, create value by evaluating and surveying the performance of the corporate officers, and ultimately bring profit maximization to the corporate shareholders (Aggarwal and Nanda, 2004).

For that reason, if a corporate officer is holding multiple jobs as part of the foundation board of directors, there could be concern that his personal preference (benefit, reputation, etc.) is behind the corporate foundation's decision to support art due to the correlation between art and images of influence. So, if the corporation's top executive officer holds multiple jobs on the board of directors in the foundation, the foundation will respond negatively towards art support. Therefore, I propose the following hypotheses:

H2 2: Foundation corporations will respond negatively towards art support if the corporation's top executive officer holds multiple jobs on the board of directors in the foundation.

Analysis

Data

The data for this study is analyzed with the corporate social contribution data reported by corporations to the American Foundation Center in 2010. The American Foundation Center is an institution established in 1956, which has all of the data and research material related to charity work around the world, and also the largest charity work data within the United States. Corporate Giving Online is a database that provides information regarding corporations that support non profit organization programs and information related to fund raising support, containing 3,800 corporate references, a list of more than 2,800 corporate foundations, and approximately 1,400 corporate giving programs. The data's corporate search provides information on corporate activities, industrial classification, number of employees, the board of directors, corporate officers, financial data and the year established. Grant maker search provides information about corporate foundations and giving programs, as well as the purpose of support, type, support area of interest, regional boundary of support, and foundation board members. Information was collected from the Corporate Giving Directory of Corporate Giving Online regarding the corporations registered in Fortune 500, based on the 2010 corporation data

as published in Fortune in May 2011. In the case of missing information, the corporate search in Wikipedia.com or the corporate officer or member search in Forbes.com was additionally used.

Method

The method of analysis was to pick out information related to corporation, corporate foundation and support area of interest with the same founding year or same number of board director members as recorded in the data on the basis of 500 corporations, and divided art support from foundations, and formed data through giving numerical value by category. A binomial logistic regression analysis was conducted using SPSS 18.0. This study categorized data into two groups, an entire corporation supporting art, and a corporation supporting art through a foundation, in order to study the relationship between corporation and art support. In other words, the independent variables of corporations that support art are the size of the board of directors. It is hypothesized that these independent variables will influence the decision regarding whether a corporation will support indirectly through a foundation or whether it will support directly. Also, the independent variables of corporations that support foundations (the size of the board of directors and the status of a concurrent office of a corporate officer in a foundation board of directors) are hypothesized to influence the decision of whether that foundation will support art or support non art areas. Among the data on the basis of 500 corporations, 266 corporations qualified to be used in the analysis.

Dependent Variable

In this study, the intention to support through a foundation from a corporation that supports art, and the intention to support art from a corporation that contributes through a foundation were selected as dependent variables. As for the corporation's intention to support art, from the information regarding giving programs from foundations and those from non foundations from the grantmaker search, if the support interest included at least one of the art fields (art, music, performing arts), it was regarded as supporting art; 1 was coded for corporations that supported art, and 0 for corporations that did not support art. In the corporate grantmaker search, a corporation that has a foundation was coded as 1, and a

corporation that has a giving program other than a foundation was coded as 0. Here, 1 was coded only for company sponsored foundations and company operating foundations. Although corporation is the grantmaker, cases of public charity that have different characteristic were exempt. Among corporations that have foundations, most were in the form of corporate sponsored foundations except for a small number of corporations. Out of the entire sample of corporations, two groups were coded according to corporations that support art through foundations and corporations that support art which support to foundations.

Independent variable

Firstly in this study, in order to analyze the corporation's influence on supporting art through foundations, it selected the size of the board of directors and corporate operation year as the independent variables. Setting the criteria on the 2010 corporate profiles searched by corporate names from Corporate Giving Online, the size of the board of directors was obtained. The number of directors was collected based on the biographic intelligence from the corporate profiles, and in the case of missing information, Forbes.com (where information about corporate directors or corporate officers is available) was searched as a supplementary data source. In order to analyze the influence of a corporation that supports foundations for art support, it selected the size of the board of directors and the corporate officers' status of foundation concurrent office as the independent variables. To judge whether the corporate officer was holding concurrent office on the foundation board of directors, information was gathered through the people search within the corporate profiles using a similar method of data collection as that of corporate size of the board of director variables. The corporate profile's people search provides information on the corporation's top executive officer and the board of directors, and the corporate officer's status of concurrent office, and the foundation board of directors was made available through the searched directories.

Control variable

Control variables were selected based on those factors that had shown to be influential in corporate support: industry group (Brammer and Millington, 2005; Brown et al., 2006; Brammer and Millington, 2006), number of employees (Burlingame and Friskhoeff, 1996), amount of net

assets and total sales (Martorella, 1996; Amato and Amato, 2007), percentage of insider of board members(Wang and Coffey, 1992; Coffee and Wang, 1998; Bartkus et al., 2002; Brown et al., 2006), established years and the corporate international operation availability. Firstly, 4 digit Standard Industrial Classification codes were collected through the U.S. Securities and Exchange Commission EDGAR search, and based on the 2 digit code range standard; these were grouped from 1 to 7. Also, the number of employees, total net assets and total sales were collected through the 2010 corporate profiles from Corporate Giving Online, and searched via the same method as above; a similar method was used for the coding of the international operation availability the presence of an international operation from the gathered data was coded 1, and if not, it was coded as 0. With regards to missing information on established years, Wikipedia.com was searched as a supplementary data source; Furthermore, the percentage of insider in the board of directors was gathered through obtaining the number of corporate officers that were holding concurrent office as the corporation's insider on the board of directors, according to the person list of the corporate profile.

Results

Among the sample of target corporations, a total of 236 corporations supported art through its foundation and contributed to foundations during 2010, the year of data collection.

<Table 1> Basic statistics

	N	Min	Max	Average	S.D
Support through Foundation	236	0	1	.85	.360
Foundation Art Support	236	0	1	.83	.380
Int'l Subsidiaries	236	0	1	.76	.429
# of Employee	236	0	427	56.89	74.33
Operation Year	236	0	228	86.83	47.40
Total Assets	236	.56	2117.61	65.35	206.61
Total Sales	236	3.00	383.22	25.95	39.10
Percentage of Insider	236	.00	57.14	15.22	7.90
BoD Size	236	5	22	11.72	2.40
Cross-Position	194	0	1	.89	.318
Interaction	194	.00	22	10.54	4.45

In order to verify the hypothesis proposed in this study, correlation analysis was run between the selected variables. As visible in the statistics in <Table1>, the smallest size of the board of directors for a corporation was 5, and the total number of directors in the corporation with the largest size of board of directors was 22.

<Table 2> Correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Support through Foundation	1									
2. Foundation Art Support	.92**	1								
3. Int'l Subsidiaries	-.07	-.10	1							
4. # ofEmployee	.11	.11	.08	1						
5. Operation Year	-.02	-.00	.12*	.03	1					
6. Total Assets	-.05	-.09	.03	.31**	.13*	1				
7. Total Sales	.07	.012	.08	.46**	.08	.38**	1			
8. Percentage of Insider	.00	-.01	-.07	-.11	-.02	.01	-.14*	1		
9. BoD Size	.14*	.13*	.00	.24**	.19**	.34**	.22**	-.13**	1	
10. Cross-Position	.a	.25**	-.06	.05	.14*	-.01	-.00	-.05	.06	1

+p<0.1, *p<0.05, **p<0.01

In order to verify hypothesis proposed in this study, correlation analysis was run between the selected variables.<Table 2> shows the correlations between each variable of those corporations that support art through foundations, and some factors that affect corporate giving were used as variables in this regression analysis, which could lead to a multi collinearity problem among some variables, therefore a multi collinearity test was run.

In order to verify the hypothesis of this study, a binomial logistic regression analysis was run. <Table 3> summarizes the results of the binomial logistic regression analysis regarding the corporations that support art through foundations. In the result of the regression analysis, upon the confirmation of the significance of the independent variables drawn from the first stage of the model, the size of the board of directors had the highest significance.

〈Table 3〉Binomial test for H1

Variables	Model 1	Model 2
Constant	1.00 (.95)	-1.27 (1.41)
SIC(15~17) construction	-2.46* (1.16)	-3.04* (1.24)
SIC(20~39) manufacturing	18.94 (27915.07)	18.56 (27941.06)
SIC(40~49) public utilities	.19 (.84)	-.08 (.88)
SIC(50~51) wholesale trade	.39 (1.00)	-.01 (1.05)
SIC(52~59) retail trade	-1.99+ (1.19)	-2.12+ (1.23)
SIC(60~67) finance	-1.75+ (1.00)	-1.84+ (1.03)
SIC(70~89) service	-.02 (.96)	-.52 (1.01)
Int'l Subsidiaries	.54 (.57)	.52 (.58)
# of Employee	.01+ (.00)	.00 (.00)
Operation Year	.00 (.00)	-.00 (.00)
Total Assets	-.00* (.00)	-.00* (.00)
Total Sales	.01 (.01)	.01 (.01)
Percentage of insider	.03 (.02)	.04 (.02)
BoD Size		.24* (.11)
N	236	236
-2 Log	171.15a	165.78a
Accuracy	86.4	85.2
chi ²	7.72 (.46)	9.77 (.281)

+p<0.1, *p<0.05, **p<0.01

Checking the Hosmer and Lemeshow tests that were run to test the fit of model 2, the results were insignificant with a chi value of 9.77 and a p value of .281, hence the fit of the model was at a receivable level, and it was decided that the model was appropriate to show the relationship between the dependent variable and independent variable. With regards to the probability of significance considering the independent variables, Wald statistics and the degree of freedom was compared with the statistical significance levels and the size of the board of directors was found to be statistically significant; consequently, hypothesis 1, which proposed

that among the corporations that support art those with a larger board of directors will support art more, was supported.

<Table 4>Binomial test for H2

Variables	Model 1	Model2	Model3	Model4
Constant	.63 (.83)	-1.51 (1.31)	2.78 (1.80)	1.52 (2.93)
SIC(15~17) construction	-1.87+ (1.07)	-2.36* (1.13)	18.38 (27013.55)	17.87 (26626.57)
SIC(20~39) manufacturing	19.36 (27883.15)	19.04 (27926.34)	16.58 (26240.22)	16.07 (26386.30)
SIC(40~49) public utilities	.52 (.73)	.30 (.75)	1.45 (1.56)	1.15 (1.67)
SIC(50~51) wholesale trade	.44 (.86)	.07 (.89)	.80 (1.72)	.43 (1.90)
SIC(52~59) retail trade	-1.05 (1.04)	-1.17 (1.07)	17.21 (15737.33)	17.06 (15742.45)
SIC(60~67) finance	-1.25 (.91)	-1.31 (.92)	18.51 (8136.26)	18.49 (7922.72)
SIC(70~89) service	.27 (.85)	-.13 (.88)	1.19 (2.23)	.87 (2.33)
Int'l Subsidiaries	.84 (.54)	.84 (.55)	17.95 (5098.61)	17.81 (5116.29)
# of Employee	.01* (.00)	.01* (.00)	.00 (.01)	.00 (.01)
Operation Year	.00 (.00)	-.00 (.00)	.01 (.01)	.01 (.01)
Total Assets	-.00* (.00)	-.00* (.00)	-.00 (.00)	-.00 (.00)
Total Sales	-.00 (.00)	-.00 (.00)	-.01+ (.00)	-.01+ (.00)
Percentage of insider	.01 (.02)	.02 (.02)	-.03 (.06)	-.04 (.06)
BoD Size		.22* (.10)		.14 (.27)
Cross-position			-2.15* (1.11)	-2.14* (1.09)
N	236	236	194	194
-2 Log	188.91a	183.69a	29.47a	29.17a
Accuracy	83.9	83.5	97.9	97.9
chi ²	6.51 (.59)	7.27 (.50)	4.84 (.77)	5.20 (.73)

+p<0.1, *p<0.05, **p<0.01

<Table4> summarizes the results of the binomial logistic regression analysis regarding the corporations that support art among those that support through foundations. In the results of the regression analysis, upon the confirmation of the significance of the independent variables drawn from the first stage of the model, the size of the trustees showed a significant effect. Checking the Hosmer and Lemeshow tests that were run to test the fit of model 2 and 3, the results were found to be insignificant with a chi value of 7.27, a p value of .50 for model 2 and a chi value of 4.84, a p value of .77 for model 3, hence the fit of the model was at a high level, and it was decided that the model is appropriate to show the relationship between the dependent variable and independent variable. With regards to the probability of significance considering the three independent variables, the Wald statistics and the degree of freedom was compared with the statistical significance levels, and the size of the board of directors was found to be statistically significant, and the concurrent office status of top executive officers with the corporate board of members was found to be significant at the $p < .05$ level (with the value indicating a significantly negative effect). As a result, hypothesis 2-1 was supported at the $p < .05$ level and hypothesis 2-2 was supported at the $p < .05$ level.

Discussion

This research is a study about the methods a corporation takes when supporting art according to its characteristics, based on studies about corporate philanthropy and corporation characteristics (Burlingame and Frishkoff, 1996; Brown et al., 2006; Wang and Coffey, 1992; Coffey and Wang, 1998; Amato and Amato, 2006; Brammer and Millington, 2006), regarding size of the trustees and agency theory (Aggarwal and Nanda, 2004; Bartkus et al., 2002; Cheng, 2008), the corporate foundations (Karl and Katz, 1987; Margo, 1992; Barnard, 1997; Werbel and Carter, 2002; Petrovits, 2006), and corporate art support (Kirchberg, 1995; Martorella, 1996 a; Martorella, 1996b; Kushner, 1996; O'Hagan and Harvey, 2000). In other words, among the corporations that support art, this study looked at what factors lead to a corporation to support art indirectly through foundations. In this study, social support data reported by the Foundation Center in America during 2010 was collected based on the 2010 Fortune 500 published in May 2011, and the factors of a corporation that influences corporate support behavior when corporation social support funds are donated to the arts were analyzed.

The following is a summary of the results of this study. First, when the factors of corporations that support through foundations among those that support art were analyzed with

binomial logistic regression analysis, the corporations that support art that had a large board of directors were found to support art indirectly through foundations. Secondly, when the factors of corporations that support art among those that support through foundations were analyzed with the same method as above, the results showed that corporate foundations whose corporations had a large board of directors supported art, but when a corporate officer was included on the corporate foundation board of directors, the foundation was negative towards art support.

Previous studies have come to a halt in explaining the deciding factors of corporate philanthropy, the effect of corporate governance or the principle agency problem on philanthropy, the roles of corporate foundations (for example, Coffey and Wang, 1998; Bartkus et al., 2002; Godfrey, 2005; Brown et al., 2006; Petrovits, 2006; Brammer and Millington, 2006; Amato and Amato, 2006), or the incentive factors of art support (for example, Stead, 1985; Netzer, 1992; Martorella, 1996a; Alexander, 1996; LeClair and Gordon, 2002), however this study looked at the effects of corporate characteristic factors on art support and its supporting behavior. First of all, when looking at the corporate factors as to why some corporations support art do so indirectly through foundations instead of directly through giving programs, corporations with a large number of trustees were shown to support art indirectly through foundations because of the image of wealth, high class culture, fame and the precedent of corporate top executive officers misusing art for personal purposes impeding the transparency of the corporation support. Furthermore, a large number of trustees tend to be conservative in nature and do not make extreme or risky decisions (Eisenberg et al., 1998; Cheng, 2008), and can be said to prefer art support through foundations, which allow for safer and more successful support with the help of professionals. Secondly, when looking at why some corporations support art and what factors hinder art support, corporations with a large number on the board of directors can be said to support art because of the image or corporate reputation only art can bring, as well as the marketing effects, corporate history was found to have an influence on art support. However, when one or more of the corporate officers was included in the corporate foundation board of directors, concerns regarding art support for personal profits led the foundation to actually support art less. The corporate operation year was expected to influence corporate support behavior, since historical background of corporate art support (especially in America where the sample data was collected) is developed with corporate philanthropy.

The limits of this study are as follows: Firstly, the data used in this study was collected over a short period of time (1 year). With continuous active corporate art support, utilizing

material accumulated over a longer period of time relating to corporate foundations and art support would enable more comprehensive research regarding the relationship between corporate art support and corporate characteristics. Secondly, this study targets American corporations whose social support data is relatively easy to obtain because of the active corporate social support due to the development of non profit organizations, and corporate donations are independent from the corporation as a separate non profit entity. Rather than relying solely on government support, art support through a corporation support culture is recently becoming more active in Korea; therefore, this study may guide the direction of social support and art support to Korean corporations by furthering Korean corporations' art support and those through foundations, as well as by comparison to the American corporations, which have a solid place in corporate philanthropy culture.

References

- Aggarwal, R., and D. Nanda. 2004. "Access, Common Agency, and Board Size," Working Paper (October).
- Alexander, V. 1996. "From philanthropy to funding: The effects of corporate and public support on American art museums," *Poetics*, Vol. 24, p. 87–129.
- Amato, L., and C. Amato. 2007. "The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving," *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, p. 229–241.
- Backer, T.E. 2002. "Partnership as an art form: What Works and What Doesn't in Nonprofit Arts Partnerships," A working paper reporting a study conducted for John S. and James L. Knight Foundation, *Human Interaction Research Institute*, p. 1–72.
- Bartkus, B.R., S.A. Morris and B. Seifert. 2002. "Governance and Corporate Philanthropy: Restraining Robin Hood?," *Business Society*, Vol. 41, n° 3, p. 319–344.
- Barnard, J.W. 1997. "Corporate Philanthropy, Executives' Pet Charities and the Agency Problem," *Faculty Publications*, Paper 314. <http://scholarship.law.wm.edu/facpubs/314>
- Brammer, S. and A. Millington. 2005. "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, p. 29–44.
- Brammer, S. and A. Millington. 2006. "Firm size, Organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis," *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, n° 1, p. 6–18.
- Brown, W.O., E. Helland and J.K. Smith. 2006. "Corporate philanthropic practice," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, p. 855–877.
- Bronn, P.S. 2002. "Corporate Social Responsibility and Management Behavior: Action Speaks Louder than Words," *International Conference on Corporate Reputation*, Boston, May.
- Burlingame, D.F. and P.A. Friskhoeff. 1996. "How Does Firm Size Affect Corporate Philanthropy?," in *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, D.F. Burlingame and D.R. Young, eds., Bloomington: Indiana University Press, p. 86–104.
- Chong, D. 2003. "Revisiting Business and the Arts," in *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Caused Related Marketing Sponsorships, and Other Corporate Nonprofit Dealings*, W.W. Wymer and S. Samu, eds., New York: The Haworth Press, p. 151–165.
- Coffey, B.S. and J. Wang. 1998. "Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance," *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, p. 1596–1603.
- Corporate Giving Online, *Foundation Center*, New York.
<http://foundationcenter.org/findfunders/fundingsources/cgo.html>

- Drucker, P. 1984. "The New Meaning of Corporate Social Responsibility," *California Management Review*, Vol. 26, p.59.
- Eisenberg, T., S.SundgrenandM. T.Wells.1998."Larger Board size and decreasing firm value in small firms," *Journal of Financial Economics*, Vol.48, p. 35 54.
- Fama, E. and M.Jensen.1983."Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*,Vol. 26, n°2, p. 301 325.
- Friedman, M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *The New York Times*, NY
- GodFrey, P. 2005."The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth:A risk management perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 30, p.777 798.
- Galaskiewicz,J. and M. S. Colman.2006."Collaboration between Corporation and Nonprofit Organizations," in *The Non Profit Sector: A Research Handbook*, W.Powell, and R.Steinberg, eds., New Haven:Yale University Press, p. 180 204.
- Hess, D., N. Rogovsky and T. Dunfee.2002. "The Next Wave of Corporate Community Involvement," *California Management Review*, Vol. 44, n°2, p.110 125.
- Hall, P. D.2006. "A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600 2000," in *The Non Profit Sector: A Research Handbook*, W. Powell, and R.Steinberg, eds.,New Haven:Yale University Press,p.32 65.
- Karl. B. and S.Katz.1987."Foundation and Ruling Class Elites," *Philanthropy, Patronage, Politics*, Vol.116, p.1 40.
- Katz, S.N. 2006. "Philanthropy," in *Handbook of the Economics of Art and Culture*V. Ginsburgh, and D. Throsby, eds.,Oxford:Elsevier, Vol. 2, n°37, p.1300 1321.
- Key Facts on Corporate Foundations (2011), *The Foundation Center*, New York, USA.
- Kirchberg, V. 2003."Corporate arts sponsorship," *Journal of Cultural Economics*, Vol. 16, p.143 151.
- Kirchberg, V.1995. "Arts Sponsorship and the State of the City: The Impact of Local Socio Economic Conditions on Corporate Arts Support," *Journal of Cultural Economics*,Vol.19, p.305 320.
- Kushner, R. 1996. "Positive Rationales for Corporate Arts Support," in *Art and Business: An International Perspective on Sponsorship*R. Martorella, ed., Connecticut:Prager, p.235 246.
- Lawrence, S and R. Mukai.2011. Foundation Growth and Giving Estimates, *The Foundation center*, New York, USA.
- LeClair, M. and K. Gordon.2002. "Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?," *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, p.225 241.

- Lehn, K., S. Patro and M. Zhao. 2004. "Determinants of the Size and Structure of Corporate Boards: 1935–2000," Working paper, MA.
- Margo, R.A. 1992. "Foundation," in *Who Benefits from the Nonprofit Sector?*, C. Clotfelter, ed., Chicago: The University of Chicago Press, p.207–234.
- Martorella, R. 1996 a. "Art and Business: An International Approach on Sponsorship," in *Art and Business: An International Perspective on Sponsorship*, R. Martorella, ed., Connecticut: Prager, p.3–14.
- Martorella, R. 1996 b. "Corporate Patronage of the Arts in the United States: A review of the Research," in *Art and Business: An International Perspective on Sponsorship*, R. Martorella, ed., Connecticut: Prager, p.17–31.
- Netzer, D. 1992. "Arts and Culture," in *Who Benefits from the Nonprofit Sector?*, C. Clotfelter, ed., Chicago: The University of Chicago Press, p.174–206.
- O'Hagan, J. and D. Harvey. 2000. "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, p.205–224.
- Petrovits, C.M. 2006. "Corporate sponsored foundations and earning management," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 41, p.335–362.
- Prewitt, K. 2006. "Foundations," in *The Non Profit Sector: A Research Handbook*, W. Powell and R. Steinberg, eds., New Haven: Yale University Press, p.355–377.
- Stead, B.A. 1985. "Corporate Giving: A Look at the Arts," *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, p.215–220.
- Turgeon, N. and F. Colbert. 1992. "The Decision Process Involved in Corporate Sponsorship for the Arts," *Journal of Cultural Economics*, Vol. 11, p.41–51.
- The BCA Executive Summary: 2010 National Survey of Business Support to the Arts (2010), *Business Committee for the Arts*, New York, USA.
- The BCA Report: 2007 National Survey of Business Support to the Arts (2007), *Business Committee for the Arts*, New York, USA.
- Watts, R. L. 2003. "Conservatism in Accounting Part I: Explanations and Implications," *Accounting Horizons*, Vol. 17, n°3, p.207–221.
- Warbel, J.D. and S.M. Carter. 2002. "The CEO's Influence on Corporate Foundation Giving," *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, p.47–60.
- Wang, J. and B.S. Coffey. 1992. "Board Composition and Corporate Philanthropy," *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, p.771–778.
- Wymer, W.W. and S. Samu. 2003. "Dimension of Business and Nonprofit Collaborative Relationship," in *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Caused*

Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate Nonprofit Dealings, W.W. Wymer and S. Samu. eds., New York: The Haworth Press, p.3 19.

Wikipedia.com. http://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment, retrieved on October, 4, 2012.

Young, D.R. and D.F. Burlingame.1996. "Paradigm Lost. Research Toward a New Understanding of Corporate Philanthropy," in *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, D.F. Burlingame and D.R. Young, eds., Bloomington :Indiana University Press, p.158 176.

Yankey, J.A. 1996. "Corporate Support of Nonprofit Organizations: Partnerships across the Sectors", in *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, D.F. Burlingame and D.R. Young, eds., Bloomington :Indiana University Press, p.7 22.

Young, D.R. and D.F. Burlingame.1996. "Paradigm Lost," in *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, D.F. Burlingame and D.F. Young, eds., Bloomington :Indiana University Press, p.158 176.

중국의 특급호텔과 중저가 호텔의 서비스품질과 사회적 책임활동이 재방문의도에 미치는 영향

The effect of Service Quality and Corporate Social Responsibility of Chinese Super-Deluxe and Economy Hotel to Revisit Intention

이형택(충북대학교 국제경영학과)

장 정(충북대학교 국제경영학과)

I. 서론

WTO 가입과 글로벌라이제이션의 영향으로 중국시장의 진입장벽이 낮아짐에 따라 외국인들의 투자가 급증하고 있다. 특히 2008년 중국은 北京 올림픽을 성공적으로 개최하였으며, 2010년에는 세계무역박람회(엑스포)가 5월부터 10월까지 6개월간 중국 上海에서 성공적으로 진행되었다. 세계 관광기구는 중국이 2020년까지 세계1위의 관광객 유치국가가 될 것이며, 관광객 송출규모는 세계4위에 이를 것으로 전망하고 있다(한국문화관광부, 2007).

이러한 중국의 환경 변화와 개혁개방정책에 따라 중국의 호텔업은 발전의 공간이 크게 넓어지는 유리한 점도 있으나 선진국의 국제 호텔업체들이 적극적으로 중국진출을 가속화함에 따라 중국 호텔업계는 치열한 경쟁 양상을 보이고 있다.

오늘날은 소비자 위주의 시대다. 소비자들은 호텔에서 과거에 받았던 서비스보다 더 높고 더 일관적인 품질의 서비스를 제공받으려는 기대를 가지고 있으며 이 기대는 점점 커지고 있다. 이 점이 호텔기업이 품질경영에 중점을 두도록 만드는 가장 큰 영향요인 중 하나이다.

호텔업에서 경쟁력을 향상시키기 위해서는 서비스품질의 가치를 재인식하는 것이 필요하다. 서비스 품질은 호텔의 이미지를 결정하며, 이미지는 호텔을 선정할 때 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 고객의 품질에 대한 기대 형성에 큰 영향을 미친다. 그리고 호텔이 국제적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 무엇보다도 서비스품질의 제고가 시급한 과제이고, 서비스품질은 호텔경영의 근본적인 경쟁의 원천이며 호텔 수익의 가장 중요한 기반이 되고 있다(김문희·박영호, 2005).

한편 최근에는 기업을 둘러싼 환경이 끊임없이 변하고 있다. 과거 성장위주의 경제정책 하에서 기업의 최대 목표는 이윤의 극대화였다. 하지만, 사회적 환경이 변화함에 따라 장기적이고

지속적인 이윤을 창출하기 위해서는 경제적 측면뿐만 아니라 환경적, 사회적 측면도 함께 고려해야 하는 시대가 되었다.

최근 중국에서도 사회적으로 기업의 윤리 및 사회적 책임에 관한 관심이 증가하면서 학계 및 기업에서는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)이 매우 중요한 이슈로 대두되고 있다. 오늘날 환경오염, 소비자 문제들, 경영진과 노동자 간의 임금격차 등으로 인해 기업에 대한 소비자의 불신이 심화된 것도 기업들이 사회적 책임에 대해 인식하게 된 요인이다. 특히 중국에서 발생하고 있는 대기오염, 수질오염, 자연 생태계의 파괴 등 일련의 사건은 환경보호에 대한 관심을 증가 시키고 있다. 이러한 흐름은 일반 제조기업 뿐만 아니라 호텔산업에서도 확인되고 있다.

즉, 윤리경영과 사회적 책임이 중요시되는 시대적 흐름에 맞추어 호텔·외식산업에 있어서도 이에 대한 인식 및 필요성이 강조되고 있다. 특히 서비스산업이 지니고 있는 고유한 특성 때문에, 다른 산업에 비해 윤리적인 이슈와 사회적 책임활동과 관련된 주제들을 매우 중요하게 여기고 있다(Stevens & Fleckenstein, 1999).

국내외 많은 기업들이 사회적 책임을 전개하는 이유는 기업의 사회적 책임활동이 브랜드 태도나 기업이미지 쇄신에 효과가 있다고 믿기 때문이다. 기업의 사회적 책임 활동을 통하여 긍정적으로 창출된 기업 이미지는 기업이 속해 있는 국가나 사회의 구성원 및 잠재 고객들인 일반 소비자들이 기업에 대하여 인식하고 있는 이미지가 그 기업의 생존을 결정짓는 중요한 요소가 될 수도 있다. 기업의 사회적 책임활동이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 다수의 연구(Brown & Dacin, 1997; Creyer & Ross, 1997; Ellen et al., 2000; Jill & Niraj, 2004; Karen et al., 2005; Murray & Vogel, 1997; Sen & Bhattacharya, 2001; Varadarahan & Anil, 1988)가 진행되었다.

기업의 사회적 책임 활동과 기업이미지 간의 관련성에 대한 연구를 살펴보면 기업의 사회적 책임 활동은 긍정적인 이미지를 구축하는데 유의미한 영향을 가진다고 볼 수 있다. 학자들의 연구에서 살펴보면 서비스 기업을 대상으로 한 기업의 공익적 마케팅 활동은 기업이미지에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

지금까지의 많은 관련 연구들은 고객만족에 초점을 두어 서비스품질과 고객만족 간의 인과관계의 연구(Gronroos, 1984; Anderson et al, 1994; Swan & Bowes, 1998)나 고객만족의 결과 변수에 대한 연구(Reesnik & Harmon, 1993) 등이 주류를 이루었다.

따라서 호텔의 사회적 책임활동이 호텔 이미지, 고객만족도, 재방문의도 등에 실질적인 영향을 미치는가를 다루는 연구들은 매우 미흡한 실정이다. 이에 본 연구에서는 호텔의 서비스품질과 사회적 책임활동이 호텔이미지, 고객만족도 및 재방문의도에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 한다. 특히, 중국의 특급호텔과 중저가호텔의 비교분석을 통해 각각의 호텔들이 구체적으로 어떠한 방식의 경영활동을 통해 마케팅성과를 향상시킬 수 있는지에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 구체적인 연구목적을 요약하면 크게 다음과 같이 세 가지로 볼 수 있다.

첫째, 서비스품질에 대한 선행연구를 이론적으로 살펴보고 중국 특급호텔과 중저가호텔의

서비스품질의 구성요인을 기술적 품질과 기능적 품질의 두 가지 차원으로 나누어 살펴본다. 그리고 두 가지 차원인 기술적 품질과 기능적 품질이 각각 호텔 이미지에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고 또 호텔 이미지 통해서 고객만족도와 재방문의도에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다.

둘째, 호텔의 사회적 책임 활동의 구체적인 내용을 도출하고, 사회적 책임 구성요소를 환경보호와 소비자 보호의 두 가지 차원으로 구분하여 각각 호텔 이미지에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다.

셋째, 특급호텔의 고객과 중저가호텔의 고객들이 호텔을 선택할 때 가장 중요하게 고려하는 요소들을 파악하고 이를 토대로 특급호텔과 중저가 호텔이 각각 우수한 성과를 창출하기 위해서는 어떠한 마케팅 전략이 요구되는가와 관련된 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 서비스품질과 호텔 이미지의 관계

서비스품질과 이미지간의 영향관계를 연구한 국내외의 연구가 많이 이루어져 왔다(Gronroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; 김익중, 1993; 이봉석, 1996; 이용기 등, 1999; 홍창호, 2002; 김홍길, 2009; 정유진, 2009).

Gronroos(1984)는 서비스품질에 대한 평가의 주된 요인의 하나가 "이미지"임을 밝혔다. Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)가 서비스 기업에 대한 지각된 서비스 품질과 기업의 이미지와는 매우 밀접한 관계를 가지고 있으며, Gronroos(1984)는 기업 이미지는 고객이 서비스 경험으로부터 형성된다고 보고 있어, 서비스품질이 기업 이미지에 영향을 미칠 수 있다는 주장과 실증 연구 결과(Nguyen & LeBlanc, 1998)를 제시하였다.

이봉석(1996)의 서비스품질과 호텔이미지에 미치는 영향 정도를 분석하기 위한 연구에서 서비스질의 구성으로 Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)가 사용한 SERVQUAL의 5가지 차원을 사용하였는데, 서비스질의 차원 중 유형성이 다른 차원인 공감성, 신뢰성, 반응성, 확실성보다는 2배 이상의 영향력을 보이는 사실을 밝혔다.

이용기·박경희·김우곤·권용주(1999)도 한식당을 이용한 고객을 대상으로 한 연구에서 서비스품질이 높을수록 점포이미지가 높아질 것이라는 가설을 검증한 결과 서비스품질은 점포이미지에 유의적인 정(+)의 효과를 미친다는 결과를 얻었다(정유진, 2009).

홍창호(2002)는 호텔 서비스품질과 호텔 이미지 그리고 고객만족 간에 어떤 영향관계가 있는가를 부산지역의 호텔 이용객을 대상으로 실증분석을 하였다. 그 결과 호텔 서비스품질의 요인들은 전반적으로 호텔 이미지와 고객만족에 크게 영향을 미치고 호텔이미지를 구성하는 요인들은

고객만족에 부분적으로 영향을 미치고 있음이 확인되었다.

김홍길(2009)은 서비스 품질 평가요소를 추출하여 호텔 외부운영 레스토랑에 대한 만족이 결과적으로 호텔기업의 이미지에 어떠한 영향을 주는가를 살펴 보기위해 레스토랑의 서비스품질 만족도 평가관련 4개 요인인 '이용환경 서비스', '종사원 서비스', '부가 서비스', '제품(메뉴) 서비스'가 호텔 기업의 이미지에 미치는 영향관계를 살펴보면 서울시내 위치한 특1급 호텔에서 운영하고 있는 외부사업의 레스토랑 6곳을 선정하여 324명 고객 최종분석에 이용되었다. 결과 '이용환경 서비스'와 '제품(메뉴) 서비스'는 호텔 이미지에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났지만 '종사원 서비스'와 '부가 서비스'는 호텔 이미지에 다 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정유진(2009)은 호텔 결혼예식의 서비스 품질에 대해 이론적으로 정립하고 호텔 결혼예식의 서비스 품질을 측정할 수 있는 측정척도를 개발하여 스타 결혼예식의 서비스 품질이 호텔의 이미지와 구전효과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 결과적으로 서비스품질이 이미지 전체에 미치는 영향의 분석에서는 시설환경평판도와 프로그램차별성, 상품구성의 순서로 이미지 전체에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이처럼 여러 학자들의 연구결과는 한결같이 서비스품질이 호텔이미지에 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 본 연구에서는 Gronroos(1984)의 연구를 바탕으로 서비스품을 기술적 품질과 기능적 품질로 분류하였으며, 중국의 특급호텔과 중저가호텔의 서비스품질이 호텔이미지에 미치는 영향관계를 검증하고자 한다. 연구가설은 다음과 같다.

H1: 호텔의 기술적 품질은 호텔 이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 호텔의 기능적 품질은 호텔 이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2. 사회적 책임활동과 호텔이미지의 관계

기업의 사회적 책임은 기업이미지에 직·간접적으로 영향을 미친다. 기업 이미지에 대한 사회적 책임의 영향력은 여러 연구를 통해 증명되었다(윤각·서상희, 2003; 강효웅, 2005; 신동영, 2005; 정기한 등 2007; 배현미, 2007; 정효선·윤혜현, 2008; 성현선·서대교, 2009; 오세인, 2009; 최원희, 2010). 기업의 사회적 책임 활동과 기업이미지 간의 관련성에 대한 연구를 살펴보면 기업의 사회적 책임 활동은 긍정적인 이미지를 구축하는데 유의미한 영향을 가진다고 볼 수 있다.

정기한·허미옥·신재익(2007)은 기업의 사회적 책임활동이 기업이미지, 고객신뢰, 고객몰입, 고객충성도에 미치는 영향을 검증하였다. 특히 사회적 책임활동을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임, 환경주의, 소비자보호의 여섯 가지 분야로 구분하여 각 분야별 활동이 기업이미지에 미치는 상대적 영향효과에 대해 집중적으로 알아보았다. 그 결과 사회적 책임활동이

기업이미지를 결정하는 중요한 변수임을 확인하였다.

신동영(2009)은 20대-50대 소비자들을 대상으로 기업의 사회적 책임에 대한 인식이 기업 이미지, 구매의도에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하였다. 검증결과, 기업의 사회적 책임이 기업이미지에 유의한 영향을 미치며, 나아가 기업의 사회적 책임은 구매의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

오세인(2009)은 호텔기업의 윤리경영이 호텔의 이미지와 고객의 이용의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 연구자들은 373명의 고객을 대상으로 검증을 실시하였으며, 그 결과 환경보호활동과 직원복리후생 등이 정서적 이미지에 유의한 정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 이미지의 경우에는 기부협찬활동과 공익사업 활동 등이 중요한 요인으로 확인되었다. 또한, 물리적 이미지의 경우에는 소비자보호, 공익사업활동, 직원 복리후생 등이 중요한 요인으로 확인되었다.

이상과 같은 연구들의 결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H3: 호텔의 환경보호활동은 호텔 이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 호텔의 소비자 보호활동은 호텔 이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3. 호텔이미지와 고객만족의 관계

고객만족은 시장지향적인 기업에서 모든 마케팅 활동 중 가장 중요한 결과물로서 여겨지고 있다. 이미지와 고객만족과의 관계연구들도 많다(Gronroos, 1984; Mansfield, 1992; 김익중, 1993; 홍창호, 2002; 김영태·윤유식, 2006; 김은영, 2008; 송성진, 2010).

김익중(1993)은 호텔 이미지를 기능적, 상징적 이미지로 구분하여 만족/불만족과의 상관관계를 검증한 결과 호텔 이미지는 만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

이미지와 고객만족 간의 관계에서는 이미지가 개인의 행동에 영향을 미친다(Mansfield, 1992)고 하며 패스트푸드의 이미지연구에서 이미지가 고객만족의 영향변수로 영향을 주는 요인이라는 점을 밝혔다(박중환·이정실, 2000).

홍창호(2002)는 부산지역의 호텔이용객을 대상으로 호텔 서비스품질, 호텔 이미지, 고객만족 간에 유의한 영향관계가 있음을 밝혔으며, 김영태·윤유식(2006)는 호텔 이미지에 대해 긍정적인 집단일수록 전체적인 만족도, 재방문의도, 추천의도 등에 더 많은 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

마지막으로 송성진(2010)은 특1급 호텔 식음료 업장의 이벤트가 호텔이미지, 고객만족 및 재방문의도에 미치는 영향을 살펴보았으며, 검증결과 호텔 이미지는 고객만족 및 재방문의도에 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

윤태환·윤희선(2003)은 일식체인 전문점의 이용고객을 대상으로 재방문 의사에 미치는 영향관계에서 매장 이미지와 친절이 재방문의사에 가장 영향을 미친다고 하였다.

정효선·윤희현(2007)은 패밀리 레스토랑의 사회적 책임 활동은 기업 이미지에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 또한 기업 이미지는 기업 선호도와 재방문의도에 유의한 긍정적인 영향을 주었으며, 기업 선호도 역시 재방문 의도에 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 조사되었다.

최복규(2009)는 커피전문점의 이미지 및 지각된 가치와 고객의 전환의도 및 재방문의도간의 영향관계에 있어서, 커피전문점의 이미지와 지각된 가치가 고객만족을 매개로 고객의 전환의도 및 재방문의도에 미치는 직·간접적으로 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

이와 같은 연구결과들을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H5: 호텔 이미지는 고객만족도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H6: 호텔 이미지는 재방문의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H7: 고객만족도는 재방문의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

24. 호텔 등급의 조절효과

동효연(2009)은 중저가호텔을 이용하는 중국관광객들이 중요하게 생각하는 선택속성과 이용 후 만족도의 관계를 살펴보았다. 또한, 중저가호텔이 특급호텔이나 일반 호텔 등과의 경쟁에서 지속적으로 우위를 확보할 수 있도록 하기 위해서 중국관광객을 대상으로 어떠한 마케팅전략을 수행하여야 하는가를 확인하고자 하였다.

공효순·박영기·김홍일(2009)은 비즈니스 여행자를 위한 국내 특급호텔과 중저가 호텔 선택 속성에 따른 만족도를 비교분석 하였다. 중저가 호텔을 이용한 고객 114명과 특급호텔을 이용한 고객 108명 등 총 222명의 설문지를 분석하였다. 그 결과 특급호텔 이용자와 중저가 호텔 이용자들은 호텔선택속성 중에서 프론트오피스부문, 식음료부문, 부대시설부문에서는 중요도에 별다른 차이가 없는 것으로 확인되었다.

김성단(2010)은 한국과 중국의 이용객들을 대상으로 하여 한국 중저가 호텔의 선택속성 및 만족도와 재방문의도에 각각 어떠한 차이가 있는가를 검증함으로써, 국내외 이용객들의 수요에 맞는 중저가 호텔의 개발 및 활성화에 유용한 시사점을 모색하고자 하였다.

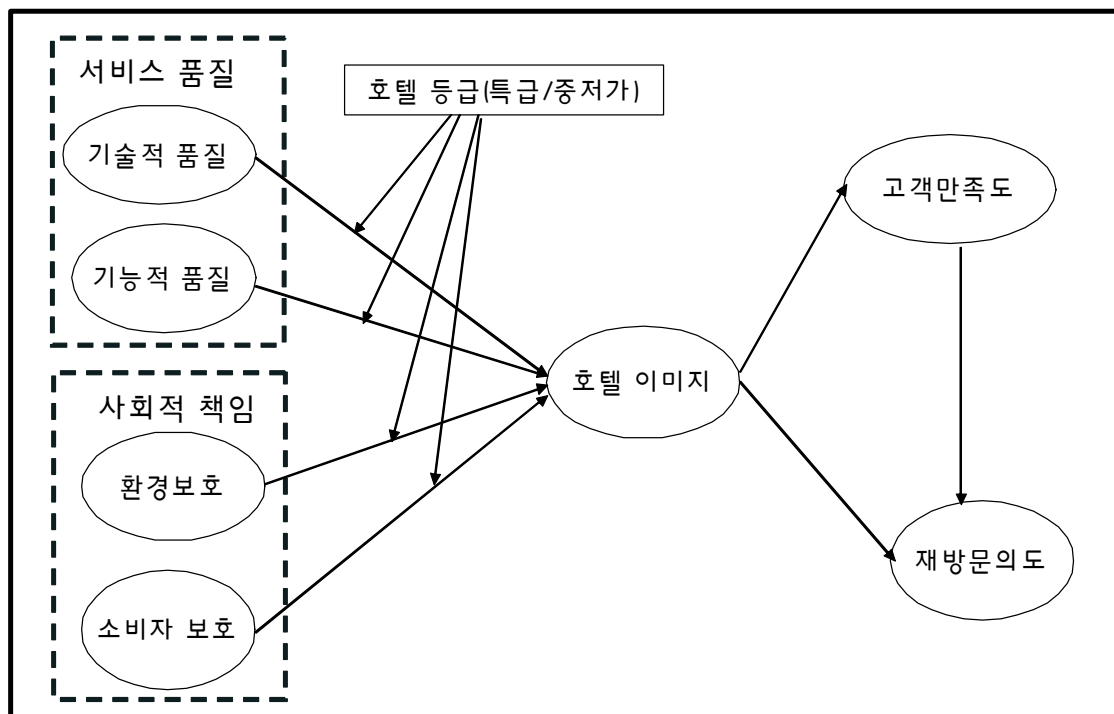
특급호텔과 중저가호텔을 이용자의 성향은 많은 면에서 다른 면을 보여주고 있다. 이에 따라 호텔을 선택하는 과정에서도 중요하게 고려하는 속성에 근본적인 차이가 존재한다. 따라서 본 연구에서는 호텔등급에 따라 호텔이용자들이 중요하게 고려하는 요인에 어떠한 차이가 존재하는가를 검증하고자 하였으며, 연구가설은 다음과 같다.

- H8: 기술적 품질과 호텔 이미지 사이에서 호텔 등급이 조절 역할을 할 것이다.
 H9: 기능적 품질과 호텔 이미지 사이에서 호텔 등급이 조절 역할을 할 것이다.
 H10: 환경보호활동과 호텔 이미지 사이에서 호텔 등급이 조절 역할을 할 것이다.
 H11: 소비자 보호활동과 호텔 이미지 사이에서 호텔 등급이 조절 역할을 할 것이다.

III 연구모형 및 변수의 측정

본 연구에서는 호텔 서비스 품질의 구성요인을 기능적 품질과 기술적 품질로 분류하였으며, 호텔의 사회적 책임의 구성요소는 환경보호와 소비자보호로 나누어 각각 호텔이미지에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 또한, 호텔이미지가 고객만족과 재방문의도에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 특히, 특급호텔의 고객과 중저가호텔의 고객들의 차이를 알아보기 위하여 호텔의 등급을 조절변수로 하는 연구모형을 설정하였다. 구체적인 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1>연구모형



본 연구의 변수들은 7점 리커트 형식의 다 항목 척도들로 측정하였다(1= 전혀 그렇지 않다, 4= 보통 이다, 7=매우 그렇다). 각 변수의 측정항목들은 주로 기존에 발표한 논문들에서 이미 신뢰성과 타당성이 입증된 측정항목들에 기초하여 본 연구 상황에 맞게 조정하여 수정하였다. 측정항목의 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

본 연구에서는 Gronroos(1984)의 기존 연구바탕으로 서비스품질의 차원이 기술적 품질과 기능적 품질로 구성되는 것으로 하였다. Gronroos(1984)에 따르면, 기술적 품질은 고객이 서비스로부터 실제로 제공받은 것은 객관적으로 평가할 수 있는 차원인 반면, 기능적 품질 차원은 고객이 서비스를 제공받는 방법에 관한 것으로 매우 주관적으로 인지하는 차원이다. 측정항목은 기술적 품질이 Gronroos(1984), 김용규(2009), 李霞(2009)의 연구를 토대로 총 4개를 개발하였다. 기능적 품질도 Gronroos(1984), 김용규(2009), 이하(2009)의 연구를 토대로 총 5개항목을 개발하였다.

본 연구에서는 사회적 책임 활동이란 호텔이 전체 사회를 위해 경제적인 측면뿐만 아니라 사회 전체의 가치와 목적에 맞는 기업 활동을 통해 호텔의 사회성과 공익성에 기여해야 한다면 정의하였다. 측정항목은 환경보호활동은 Carroll(1979), Maignan(2001), 김태우(2009)등의 연구를 토대로 총 3개를 개발하였다. 소비자보호활동은 Carroll(1979), 정기한 등(2007), 오세인(2009)의 연구를 토대로 총 3개항목을 개발하였다.

호텔이미지는 김홍일(2006)의 연구를 토대로 호텔이 내포하고 있는 유·무형의 요소가 혼합되어 고객의 심리 속에 지각되어진 특정 호텔에 대한 전반적인 이미지로 정의하였으며, 측정항목은 정효선 등(2008), 오세중(2008), 오세인(2009), 권진우(2009), 김홍길(2009) 등의 연구를 토대로 총 4개항목을 개발하였다.

본 연구에서 고객만족은 호텔을 이용한 고객들이 개인적 차원에서 호텔에 대한 전반적인 감정적 상태로 정의하였다. 측정항목은 홍창호(2002), 배정옥(2007), 이은지(2007)의 연구를 토대로 총 4개항목을 개발하였다.

마지막으로 재방문의도는 이은지(2007)의 연구를 토대로 고객이 특정 지역의 호텔을 이용할 경우 현재 이용 중인 호텔을 재방문할 것인가의 여부로 정의하였으며, 측정항목은 배정옥(2007), 이은지(2007)의 연구를 토대로 총 3개항목을 개발하였다. 구체적인 측정항목은 다음의 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 측정항목의 구성

변수 요인	변수		측정항목	문 항	관련연구	척 도
독립 변수	서비스 품질	기술적 품질	이 호텔은 매력적인 주차공간과 건물 외부를 갖추고 있다.	4	Gronroos (1984), 김용규 (2009), 李霞 (2009)	7 점 척 도
			이 호텔은 최신 설비를 갖추고 있다(무선LAN, 인터넷 서비 스 등).			
			이 호텔에서 다양한 레저스포츠 활동을 할 수 있다.			
			이 호텔에서 다양한 여가활동시설과 프로그램을 운영하고 있다.			
		기능적 품질	이 호텔은 종업원들이 예의 바르고 친절하다.	5		
			이 호텔의 종업원은 바쁠 때도 고객요구에 친절하게 응대해 준다.			
			이 호텔은 예약이 편리하며 신뢰할 수 있다.			
			이 호텔의 서비스는 신속, 정확하다.			
			종업원과 호텔은 고객에 대해 깊은 배려와 관심을 갖는다.			
	사회적 책임	환경 보호	이 호텔은 환경 친화적인 제품과 서비스를(예를 들어:샴푸, 린스, 비누 등 재활용품으로)제공한다.	3	Carroll (1979), Maignan (2001), 정기한 등 (2007), 오세인 (2009), 김태우 (2009)	
			이 호텔은 에너지를 절약하고 환경보호에 노력을 기울인다 (예를 들어:객실의 조명조절, 화장실의 물의절약 등).			
			이 호텔은 분리수거용 쓰레기통을 사용한다.			
		소비자보 호	이 호텔은 고객 불평에 즉각 대응한다.	3		
			이 호텔은 고객에게 안전한 서비스와 환경을 제공한다.			
			이 호텔은 고객관련 정보를 잘 보호한다.			
매개 변수	호텔이미지	이 호텔은 항상 서비스 향상을 위해 노력한다.	4	오세중 (2008), 권진우 (2009) 김홍길, (2009)	7 점 척 도	
		이 호텔은 친근한 느낌이 든다.				
		이 호텔의 서비스는 전문성이 있다.				
		이 호텔에 대한 전반적인 이미지는 좋다.				
종속 변수	고객만족	이 호텔에 대해 전체적으로 만족한다.	4	홍창호 (2002), 배정옥 (2007), 이은지 (2007)	7 점 척 도	
		이 호텔에서 즐거운 시간을 보냈다.				
		이 호텔의 품질수준이 다른 호텔 보다 높다고 생각한다.				
		다른 호텔보다 이 호텔에 더 신뢰성이 간다.				
	재방문의도	기회가 되면 이 호텔을 재방문 하고 싶다.	3	배정옥 (2007), 이은지 (2007)		
		다음에 호텔을 선택할 때 이 호텔을 우선적으로 선택할 것 이다.				
		이 호텔의 가격이 어느 정도 올라도 계속 이용할 것이다.				

IV. 실증 분석 및 가설 검증

본 연구에서는 앞서 제시된 연구가설을 검증하기 위하여 중국 北京과 威海에서 특급호텔과 중저가호텔 이용 고객들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 먼저, 北京에서는 특급호텔과 중저가호텔 각각 4개씩을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 威海에서 특급호텔 1개, 중저가 호텔 1개를 대상으로 조사를 실시하였다. 특급호텔을 대상으로 총 200부의 설문지를 배부하여 184부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중에서 응답이 부실하거나 상당수의 설문 문항에 응답을 하지 않은 설문지 26부를 제외한 총 158부를 최종 분석에 사용하였다. 중저가 호텔의 경우에는 총 200부를 배부하여 188부를 회수하였으며 최종적으로 165부를 실증분석에 활용하였다.

본 연구에서는 측정항목의 신뢰성검정을 위하여 신뢰도분석을 실행하였다. 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 내적 일관성 검정을 위해 크론바하의 알파값(Cronbach's Alpha)을 이용하였다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단한다(Van de Ven & Ferry, 1980).

본 연구에서 이용된 항목들에 대한 신뢰성의 측정결과는 측정항목들의 Cronbach's Alpha 값이 0.604에서 0.835로 나타나 신뢰성은 확보된 것으로 판단된다. 기술적 품질, 기능적 품질, 환경보호, 소비자 보호, 호텔 이미지, 고객만족도, 재방문의도 등 7개 요인을 측정하기 위해 개발된 총 26개 측정항목을 대상으로 요인분석을 실시하였다.

그 결과 특급호텔은 기술적 품질, 기능적 품질 및 고객만족도의 항목 중에서 동일 요인으로 분류되지 않은 각 2개의 항목이 제외되었다. 또한 환경보호, 소비자 보호, 호텔 이미지, 재방문의도 중에서 각 1개의 항목을 제외시켰다. 최종적으로 16개의 항목을 이후 분석에 활용하였다. 중저가 호텔의 경우는 기술적 품질, 호텔 이미지, 고객만족도 중에서 각 2개의 항목을 제외시켰으며, 환경보호, 소비자 보호, 재방문의도 중에서 각 1개의 항목을 제외시켰다. 그리고 기능적 품질은 5개 항목 중에서 3개의 항목이 제외되었으며, 최종적으로 14개의 항목을 이후 분석에 활용하였다.

본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였는데, 먼저 기술적 품질, 기능적 품질, 환경보호, 소비자 보호를 독립변수로 하고 호텔 이미지를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 구체적인 결과는 다음의 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 특급 호텔의 독립변수와 호텔이미지의 관계

종속 변수	독립변수	R ²	adjusted R ²	F값	유의확률	베타 (β)	t값	유의 확률	결과
호텔 이미지	기술적 품질	.582	.571	53.335	.000	.118	2.855	.005	H1채택
	기능적 품질					.284	4.216	.000	H2채택
	환경보호					.225	3.757	.000	H3채택
	소비자보호					.319	5.362	.000	H4채택

위의 <표 2>에서 보듯이 특급 호텔은 다중회귀분석을 실시한 결과, 수정된 결정계수가 .571, F값은 53.335($p < 0.05$)로써 회귀모형의 설명력과 적합성이 높은 것으로 나타났다. 각 변수들 간의 관계를 검증한 결과 기술적 품질($\beta = .118$, $t = 2.855$), 기능적 품질($\beta = .284$, $t = 4.216$), 환경보호($\beta = .225$, $t = 3.757$), 소비자 보호($\beta = .319$, $t = 5.362$)는 모두 호텔 이미지에 유의한 정의 영향을 미친 것으로 확인되었다. 최종적으로 가설1, 2, 3, 4는 모두 채택되었다.

<표 3> 중저가 호텔의 독립변수와 호텔 이미지의 관계

종속 변수	독립변수	R ²	adjusted R ²	F값	유의확률	베타 (β)	t값	유의 확률	결과
호텔 이미지	기술적 품질	.391	.376	25.654	.000	.157	2.388	.018	H1채택
	기능적 품질					-.043	-.601	.549	H2기각
	환경보호					.429	6.132	.000	H3채택
	소비자보호					.263	3.672	.000	H4채택

위의 <표 3>에서 보듯이 중저가 호텔은 다중회귀분석을 실시한 결과, 수정된 결정계수가 .376, F값은 25.654($p < 0.05$)로써 회귀모형의 설명력과 적합성이 높은 것으로 나타났다. 각 변수들 간의 관계를 검증한 결과 기술적 품질($\beta = .157$, $t = 2.388$), 환경보호($\beta = .429$, $t = 6.132$), 소비자 보호($\beta = .263$, $t = 3.672$)는 호텔 이미지에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설1, 3, 4는 모두 채택되었으나, 기능적 품질($\beta = -.043$, $t = -.601$)은 호텔 이미지에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

호텔 이미지, 고객만족도 및 재방문의도 간의 가설검증에서는 호텔이미지를 독립 변수로 하고 고객만족도와 재방문의도를 종속변수로 하여 각각 단순회귀분석을 실시하였다. 또한 고객만족도를 독립변수로 하고 재방문의도를 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였다. <표 4>, <표 5>는 호텔 이미지, 고객만족도, 재방문의도에 대한 회귀분석 결과이다.

〈표 4〉 특급 호텔의 호텔 이미지, 고객만족도, 재방문의도의 관계

종속 변수	독립변수	R ²	adjusted R ²	F값	유의 확률	베타 (β)	t값	유의 확률	결과
고객 만족도	호텔 이미지	.300	.295	66.819	.000	.548	8.174	.000	H5채택
재방문의도	호텔 이미지	.213	.208	42.208	.000	.461	6.497	.000	H6채택
재방문의도	고객 만족도	.342	.337	80.915	.000	.584	8.995	.000	H7채택

위의 <표 4>에서 보듯이 회귀분석을 실시한 결과, 수정된 결정계수가 각 .295, .208, .337, F값은 각 66.819, 42.208, 80.915($p<0.05$)로써 회귀모형의 설명력과 적합성이 높은 것으로 나타났다. 호텔 이미지와 고객만족도 및 재방문의도 간의 관계를 검증한 결과 모두 유의한 정의 영향을 미친 것으로 확인되었다. 또한, 고객만족도와 재방문의도 간의 관계를 검증한 결과 고객만족도는 재방문의도에 아주 강한 정의 영향($\beta=.584$, $t=8.995$)을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 5〉중저가 호텔의 호텔 이미지, 고객만족도, 재방문의도의 관계

종속 변수	독립 변수	R ²	adjusted R ²	F값	유의 확률	베타 (β)	t값	유의 확률	결과
고객 만족도	호텔 이미지	.387	.384	103.026	.000	.622	10.150	.000	H5채택
재방문의도	호텔 이미지	.298	.294	69.250	.000	.546	8.322	.000	H6채택
재방문의도	고객 만족도	.370	.366	95.813	.000	.608	9.788	.000	H7채택

위의 <표 5>에서 보듯이 회귀분석을 실시한 결과, 수정된 결정계수가 각 .384, .294, .366, F값은 각 103.026, 69.250, 95.813 ($p<0.05$)으로써 회귀모형의 설명력과 적합성이 높은 것으로 나타났다. 호텔 이미지, 고객만족도 및 재방문의도 간의 관계를 검증한 결과, 모두($\beta=.622$, $t=10.150$), ($\beta=.546$, $t=8.322$) 유의한 정의 영향을 미친 것으로 확인되었다. 또한, 고객만족도와 재방문의도 간의 관계를 검증한 결과($\beta=.608$, $t=9.788$) 고객만족도는 재방문의도에 아주 강한 정의 영향을 미친 것으로 확인되었다.

기술적 품질, 기능적 품질, 환경보호, 소비자 보호 등과 같은 변수들과 호텔 이미지 사이에서 호텔 등급(특급/중저가)이 조절역할을 수행하는가를 확인하기 위해서 회귀분석의 결과를 통해 나온 β 값을 비교하였다. 구체적인 내용은 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 호텔 등급(특급/중저가)의 조절역할의 검증결과

종속 변수	독립 변수	호텔 등급	베타 (β)	t값	유의확률	결과
호텔이미지	기술적 품질	특급	.118	2.855	.005	H8채택
		중저가	.157	2.388	.018	
	기능적 품질	특급	.284	4.216	.000	H9채택
		중저가	-.043	-.601	.549	
	환경보호	특급	.225	3.757	.000	H10채택
		중저가	.429	6.132	.000	
	소비자보호	특급	.319	5.362	.000	H11채택
		중저가	.263	3.672	.000	

위의 <표 6>에서 보듯이 특급호텔과 중저가호텔의 β 값을 비교한 결과, 특급호텔을 이용하는 고객들은 중저가호텔을 이용하는 고객들에 비해 기능적 품질, 소비자보호활동을 더욱 중요하게 생각하는 것으로 확인되었다. 한편, 중저가호텔을 이용하는 고객들의 경우에는 기술적 품질, 환경보호 활동을 더욱 중요하게 생각하는 것으로 확인되었다. 이상과 같은 검증결과와 관련된 구체적인 논의는 결론에서 제시하고자 한다.

V. 결론

본 연구에서는 중국의 특급호텔과 중저가호텔을 대상으로 서비스품질, 사회적 책임활동 등이 호텔이미지, 고객만족, 재방문의도에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 특히, 서비스 품질을 기술적 품질과 기능적 품질로 나누고 사회적 책임을 환경보호와 소비자 보호로 나누어 이들 변수들이 호텔 이미지, 고객만족도 및 재방문의도에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다. 또한 호텔 등급(특급호텔/중저가 호텔)이 기술적 품질, 기능적 품질, 환경보호 및 소비자 보호 등과 같은 변수들과 호텔 이미지 사이에서 조절변수로 역할하는지를 검증하고자 하였다.

이를 위해 北京과 威海지역의 특급호텔과 중저가 호텔을 이용한 고객들을 대상으로 설문조사를 실시하고 연구가설을 검증하였다. 구체적인 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 특급호텔의 경우는 기존의 연구를 근거로 하여 호텔의 기술적 품질, 기능적 품질, 환경보호 및 소비자 보호가 모두 호텔 이미지에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 호텔 이미지는 고객만족도 및 재방문의도에 모두 정(+)의 영향을 미치고 고객만족도가 재방문의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔이미지를 긍정적으로 유지하기 위해서는 기술적 품질과 기능적 품질을 향상시키고, 환경보호활동과 소비자 보호활동을 적극적으로 펼칠 필요가 있음

을 의미한다.

둘째, 중저가 호텔의 경우에는 호텔의 기술적 품질, 환경보호, 재방문의도 모두 호텔 이미지에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에 기능적 품질은 호텔 이미지에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 중저가 호텔의 고객들이 비교적 편리한 시설 등과 같은 기술적 품질을 더 중요시 한다는 점을 의미한다.

셋째, 호텔 등급에 따라 기술적 품질이 호텔 이미지에 미치는 영향은 거의 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면에 호텔 등급에 따라 기능적 품질이 호텔 이미지에 미치는 영향의 차이는 큰 것으로 나타났는데, 특급호텔을 이용하는 고객들이 기능적 품질을 더욱 중시하는 것으로 나타났다.

또한, 중저가호텔을 이용하는 고객들은 특급호텔 이용자들에 비해 환경보호활동을 중요하게 인식하고 있는 것으로 확인되었다. 이와 달리, 소비자 보호활동의 경우에는 특급호텔 이용고객들에게 더욱 중요하게 인식되는 것으로 나타났다.

중국호텔을 이용하는 고객의 관점에서 특급호텔과 중저가호텔을 대상으로 검증을 실시한 본 연구의 결과의 결과는 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 특급호텔의 고객들은 기술적 품질과 기능적 품질을 모두 중시하는 것으로 나타났다. 그러므로 특급 호텔은 향후 시설비를 더 투자해야 할 뿐만 아니라 종업원을 대상으로 하는 서비스 교육을 적극적으로 실시할 필요가 있다. 특히, 최근 중국의 경우 호텔산업의 경쟁이 매우 격화되고 있는 실정이기 때문에 우수한 서비스를 통해서 차별화와 개성화를 실현할 필요가 있다. 예를 들어, 고객의 이름과 생일 등 고객 관련 정보를 확보하여 개인화된 서비스를 제공하거나, 고객에게 깊은 배려와 관심을 가질 필요가 있다. 또한, 각 호텔별로 독특한 호텔문화를 수립하고 외국의 선진적인 서비스와 관리방식을 적극적으로 도입하는 것이 중요하다.

둘째, 특급 호텔과 중저가 호텔의 고객들은 소비자 보호와 환경보호를 모두 중시하지만 특급 호텔의 고객들은 소비자 보호활동을 더욱 중시하는 것으로 나타났다. 따라서 특급호텔의 경우에는 고객에게 더욱 안전한 서비스와 환경을 제공해 주고 또한 고객관련 정보를 잘 보호해야 하는 등의 노력을 할 필요가 있다. 나아가 경영활동을 보다 윤리적으로 수행하고 만약 피해가 발생하였을 경우 즉각적인 처리가 가능하도록 하여야 한다.

셋째, 중저가 호텔의 경우에는 기술적 품질이 호텔 이미지에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 기능적 품질은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중저가 호텔을 이용하는 대다수 고객들이 경제적 비용과 편리한 시설 등을 더욱 중시하기 때문인 것으로 추측된다. 비교적 편리한 시설 등과 같은 기술적 품질을 더 중시하는 고객의 요구를 인식하고 호텔의 시설을 개선하고 고객에게 더욱 편리하고 즐겁게 투숙할 수 있는 환경을 제공해야 된다. 예를 들어, 편리한 인터넷 서비스를 제공하거나 객실, 욕실, 침대 등을 청결하게 유지할 필요가 있다.

넷째, 고객층이 대부분 배낭여행객, 학생, 공무원 등 젊은 층인 중저가 호텔의 고객들은 사회적 책임활동 중에서 소비자보호활동에 비해 환경보호활동을 상대적으로 더 중요시하는 것으로 확인되었다. 따라서 중저가 호텔은 친환경적 시설 개선, 녹색성장 정책, 친환경적 객실 서비스전략을 수

립할 필요가 있다. 예를 들어, 샴푸, 린스, 비누 등과 같은 소모성 공급제품을 재활용이 가능한 것으로 제공하거나, 객실창문의 이중창 설치, 화장실 물 소비의 절약, 햇빛을 차단하는 반사필름 혹은 블라인드 설치, 날씨에 따라 실내의 조명과 온도를 조절함으로써 에너지를 절약하는 시스템 설치 등에 투자할 필요가 있다.

참고문헌

- 강인수(2009), “호텔업 서비스 품질이 고객만족 및 고객충성도에 미치는 영향: 한국 특급호텔 3개 국 고객을 중심으로,” 중앙대학교 산업창업경영대학교 석사학위논문.
- 강효웅(2005), “외식기업의 사회공헌활동이 소비자에게 미치는 영향에 관한 연구: 국내 외식 프랜차이즈 기업을 중심으로,” 경기대학교 관광전문대학원 석사학위 논문.
- 공효순·박영기·김홍일(2009), “비즈니스 여행자를 위한 국내 특급호텔과 중저가호텔 선택속성에 따른 만족도 비교분석(프론트오피스부문, 식음료부문, 부대시설부문을 중심으로), **관광연구 저널**, 23(1), 111-128.
- 觀麗(2008), “중국북경지역 5성급 호텔업의 운영형태에 및 발전방향에 관한 연구,” 동의대학교, 석사학위논문.
- 권진우(2009), “기업의 사회적 책임 활동이 기업 이미지와 브랜드 이미지에 미치는 영향에 관한 연구,” 단국대학교 경영학과 박사학위 논문.
- 김문희·박영호(2005), “중국내 외국계 호텔업과 중국계 호텔업의 서비스품질에 관한 비교연구,” **호텔경영학 연구**, 14(4), 175-193.
- 김용규(2009), “호텔 서비스 품질이 고객만족과 재방문에 미치는 영향(목포지역 호텔을 중심으로)” 목포대학교 경영행정대학원 석사학위 논문.
- 김태우(2010), “호텔 직원의 저탄소 녹색성장정책 및 친환경적 객실서비스 전략에 대한 인식차이 연구,” 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.
- 김영태·윤유식(2006), “호텔 이미지 세분화에 따른 호텔 서비스 이용만족도 및 충성도에 관한 연구,” **호텔경영학연구**, 15(2), 1-17.
- 김성혁·김태구·이재형(2003), “패밀리 레스토랑 이용객의 재방문의도 결정 요인-고객 가치, 고객만족, 전환비용, 대안의 매력도,” **관광학연구**, 27(1), 201-220.
- 권창용(1991), “호텔 이미지 차별화에 관한 연구” 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권창용(1992), “서비스품질과 서비스가치가 서비스만족과 서비스 애호도에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 5, 34-39.
- 김익중(1993), “호텔 이미지의 변수가 고객의 만족 및 불만족에 미치는 영향,” **관광학연구**, 17, 86-92.
- 김대권(1994), “호텔 서비스품질에 대한 소비자의 평가에 관한 연구,” 동국대학교 박사학위논문, 128.
- 김성혁·고호석(1998), “패밀리 레스토랑 이용객의 서비스품질 속성에 대한 기대와 만족차이에 관한 연구,” **관광학연구**, 22(1), 78.
- 김자경·김정현(2001), “공익연계 마케팅이 소비자 반응에 미치는 효과,” **한국광고학회**, 12(3), 31-52.

- 김진서(2010), “국내 특급 도시호텔 로비라운지의 빛 환경 평가 및 개선방법에 관한 연구,” 중앙대학교 건설 대학원 석사학위 논문.
- 김성단(2010), “중저가 호텔 선택속성에 따른 만족도와 재 구매에 관한 연구: 한·중 이용객들의 차이를 중심으로” 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 김성진(2010), “기업의 사회적 책임이 기업과 이해관계자의 관계에 미치는 영향,” 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김해룡·김나민·유광희·이문규(2005), “기업의 사회적 책임에 대한 척도 개발,” **마케팅 연구**, 20(2), 67-87.
- 김경애(2007), “기업의 사회적 책임활동에 대한 소비자 반응 연구: 기업의 사회적 책임활동 광고 효과,” 전남대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김철승(2004), “국내 중저가 호텔의 새로운 모델 개발에 관한 연구,” **한국문화관광학회**, 6(2), 237-258.
- 김해룡·이문규(2007), “기업의 사회적 책임활동의 내부마케팅 효과,” **한국경영학회 통합학술대회**, 1-10.
- 김홍길(2009), “호텔운영 외식사업부의 서비스 품질 만족이 호텔 이미지에 미치는 영향,” **호텔경영학연구**, 18(1), 119-133.
- 김홍빈·권봉현(2003), “호텔의 기업 이미지가 고객가치와 행동의도에 미치는 영향,” **호텔관광연구**, 4(3), 145-160.
- 김홍일·윤지환·공효순(2007), “서비스접점 속성이 호텔 이미지 및 브랜드애호도에 미치는 영향,” **호텔경영학연구**, 16(3), 65-80.
- 박경희(1999), “서비스 품질, 점포 이미지 그리고 서비스가치가 고객만족에 미치는 영향: 한식당을 중심으로,” **호텔경영학 연구**, 8(2), 260-276.
- 박동규(2002), “호텔 고객의 지각된 서비스 품질과 가치, 만족, 애호도, 재이용 의도간의 관계 연구,” 동아대학교, 경영학 박사학위논문.
- 박종화·이연정(2007), “특1급 호텔 뷔페레스토랑 이용객의 서비스 품질에 대한 만족이 재방문의도 및 구전효과에 미치는 영향 연구,” 경주대학교 관광학부 **관광연구**, 22(2), 309-330.
- 박갑주(2008), “기업 이미지와 브랜드 이미지가 신뢰와 태도를 매개로 구매의도에 미치는 영향,” 경원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박주식(2009), “기업의 노사관계와 지각된 사회적 책임과의 관계: 문헌연구 고찰과 제안을 중심으로,” **임금연구**, 14(2), 18-28.
- 배현미·이준일·우소영(2007), “기업의 경제적 사회 책임활동과 기업이미지에 관한 연구,” **국제지역연구**, 11(3), 867-890.
- 배현미(2008), “기업의 CSR이 기업의 이미지와 명성에 미치는 영향,” 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.

- 서진우 · 허윤정(2004), “외식업체의 서비스품질이 점포충성도에 미치는 영향과 매개변수의 역할-양식레스토랑을 중심으로,” **관광 · 레저연구**, 16(2), 253-269.
- 성현선 · 서대교(2009), “기업의 사회적 책임활동이 기업 이미지 및 성과에 미치는 영향,” 동양대학교 경영학부 논문.
- 심영국 · 이은용 · 이수범(2004), “호텔산업의 서비스품질이 고객의 재구매 의도에 미치는 영향,” **관광연구**, 18(2), 129-144.
- 신강균(2003), “기업의 사회적 책임활동(Corporate Social Responsibility: CSR)의 효과에 관한 연구: 유한킴벌리의 우리강산 푸르게 푸르게 캠페인 (KKG) 20년 사례를 중심으로,” **광고학연구**, 14(5), 205-221.
- 신동영(2009), “기업의 사회적 책임이 기업의 이미지와 소비자의 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구(국내 4대 기업을 중심으로),” 세종대학교경영전문대학원 석사학위 논문.
- 신인보(1998), “호텔이미지와 자아이미지 일치성에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 동효연(2009), “중국 관광객의 중저가 호텔 선택 속성에 관한 연구,” 경개대학교 관광경영학과 석사학위 논문.
- 류은아(2003), “기업의 사회 책임활동이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구,” 성균관대학교 신문방송학과 석사논문.
- 이광희 · 김향자(1994), “관광 진흥을 위한 숙박업 개선대책 교통개발연구원” 총서.
- 이정자(1994), “버짓 호텔에 관한 연구, 개념과 특성 및 역할,” **호텔경영학연구**, 2, 81-107.
- 이봉석(1996), “서비스품질이 호텔 이미지 형성에 미치는 영향에 관한 연구,” 경남대학교 박사학위 논문.
- 이봉석(1998), “서비스 질이 호텔 이미지 형성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” **관광정책학연구**, 4(2), 145-171.
- 이정실(2001), “호텔 식음료 서비스품질이 서비스 애호도에 미치는 영향,” 동아대학교 관광경영학과 박사학위 논문.
- 이주형(2004), “중저가호텔 경쟁력 제고 방안, **관광경영학연구**, 8(20), 277-299.
- 이진우(2005), “고객만족의 원인변수와 결과변수에 관한 연구,” 서강대학교 석사학위 논문.
- 이은지, 이준혁(2007), “호텔 이미지 요인이 고객만족, 재방문의도, 추천의도에 미치는 영향에 관한 연구(부산지역 특급 호텔을 중심으로)” 영산대학교 **호텔경영학연구**, 16(4), 47-60.
- 이선영(2008), “서울 특급호텔의 불평행동 처리가 호텔에 대한 신뢰와 사후 행동에 미치는 영향,” 한양대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 오서양(2008), “서울시 외국인용 중저가 호텔 복합개발 연구,” 홍익대학교 건축도시 대학원 석사학위 논문.
- 오세종(2008), “기업인식에 따른 기업의 사회적 책임활동이 기업이미지에 미치는 영향에 관한 연구: 홍익대학교 대학원 박사학위논문.

- 오세인(2009), “국내 호텔기업의 윤리경영이 호텔 이미지, 이용의도에 미치는 영향,” 세종대학교 호텔관광경영 석사학위 논문.
- 원유석(2007), “호텔 이미지가 고객 선호도에 미치는 영향에 관한 연구,” **외식경영연구**, 10(2), 221-247.
- 윤각·서상희(2003), “기업의 사회공헌 활동과 기업광고가 기업 이미지와 브랜드 태도 형성에 미치는 영향력에 관한 연구,” **광고연구**, 1(61), 47-72.
- 윤용보(1999), “호텔 서비스 품질 결정요인에 관한 연구: 호텔 식음료 서비스 이용자의 평가를 중심으로,” 명지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 李霞(2009), “서비스품질이 고객만족 및 고객애호도에 미치는 영향에 관한 연구(중국 산둥 지역의 호텔을 중심으로)” 강원대학교 경영학 석사학위논문.
- 장택호(1992), “중저가호텔 상품화 및 마케팅 방안에 관한 연구,” 세종대학교 석사학위 논문.
- 정기한·허미옥·신재익(2007), “기업의 사회적 책임, 이미지, 신뢰, 몰입, 고객 충성도 간의 관계에 관한 연구” 경상대학교 경영대학 학위 논문.
- 정구점(2001), “호텔등급 불균형에 따른 문제와 개선방안에 관한 연구: 중저가호텔을 중심으로,” **한국관광레저학회**, 13(1), 193-208.
- 정지현(2008), “클럽하우스 운영 호텔 브랜드 이미지가 서비스 품질과 이용만족도에 미치는 영향,” 세종대학교 호텔관광경영학과 석사학위 논문.
- 정유진(2009), “호텔 결혼예식의 서비스품질이 이미지와 구전효과에 미치는 영향에 관한 연구(소비자가 인식한 스타 결혼예식 중심으로)” 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.
- 정효선·윤희현(2008), “외식기업의 사회적 책임활동이 고객의 인지된 서비스품질에 미치는 영향” 경희대학교 **조리과학과**, 25(1), 16-24.
- 정명보(2009), “호텔 뷔페식당의 물리적 환경이 지각된 서비스품질과 감정반응을 통해 식당 이미지에 미치는 영향” 세종대학교 외식경영 박사학위논문.
- 주현식(2008), “호텔 레스토랑의 LOHAS이미지, 지각된 서비스품질 및 가치, 고객만족, 충성도와의 영향관계,” 경희대학교 호텔관광학과 박사학위 논문.
- 최무애(1990), “호텔 이미지에 관한 연구,” 세종대학교 대학원 석사학위 논문.
- 한은경·류은아(2003), “기업의 사회적 책임의 지수화에 관한 연구,” **한국방송학보**, 17(3), 274-301.
- 최정길(2005), “호텔의 여신관리에 기초한 우등기업과 열등기업 비교,” **관광연구저널**, 19(1), 197-213.
- 최원희(2010), “기업재단의 사회공헌활동이 기업 이미지에 미치는 영향에 관한 연구,” 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 홍창호(2002), “호텔 서비스품질이 이미지 및 고객만족에 미치는 영향,” 동아대학교 관광경영 대학원 석사학위 논문.

- Anderson, E. W., C. Fornell, & D. R. Lehmann(1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden." *Journal of Marketing* 54(3), 53-66.
- Aupperle, K. E. A. B. Carroll. & J. D. Hatfield(1985), "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability." *Academy of Management Journal*. 28(2), 446-463.
- Babin, Barry J., & Mith Griffin(1998), "The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis." *Journal of Business Research*, 41, 127-136.
- Barich, H. & P. Kotler(1991), "A Framework for Marketing Image Management," *Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore. & Ronald Paul Hill(2005). "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior." *Journal of Business Research*, 59(January), 46-53.
- Bowen, H. R.(1953), *Social Responsibilities of Businessman*, New York:Harper and Row.
- Boulding, K.E.(1956), *The image Knowledge in life and Society*, MI: University of Michigan Press.
- Brown, Tom J. & Peter A. Dacin(1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing* 61(1), 68-84.
- Carroll A. B.(1979), "A. three dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management of Review*. 14, 497-505.
- Carroll, B. A.(1991), "Corporate Social Responsibility," *Business and Society*, 38(2), 268-295.
- Creyer, Elizabeth H. & Wiliam T. Ross(1997). "The influence if Firm Behavioral Purchase Intention: Do Consumers Really Care about Business Ethics?" *Journal of Consumer Marketing* 14(6), 421-432.
- Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A.(1992). "Measuring service quality: A reexamination and extension." *Journal of Marketing* 56(July), 55-68.
- Dowling, R. Grahame(1986), "Managing Your Corporate Images," *Industrial Marketing Management* 15, 110
- Dube L. Renaghan L. M, & Miller J. M.(1994), "Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management." *The Cornell H.R.A Quarterly*, 6(February), 39-47.
- Easton, Allan(1996), "Corporate Style versus Corporate Image," *Journal of Marketing Research*, 3(May).
- Eilbirt, H. & I. R. Parket(1973), *The Current Status of Corporate Social Responsibility*, Business Horizons, XVI.
- Ellen, Pam Scholder. Lois A, Mohr, & Deborah J. Webb.(2000), "Charitable Programs and the Retailer: Do they Miss?" *Journal of Retailing*. 76(3), 393-406.

- Freeman, H. L.(1992). "Corporate Strategic Philanthropy." *Vital Speeches of the Day*. 1 (Feb), 246-247.
- Folks, V. S. & M. A. Kamins(1999), "Effects of Information About Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumers, Attitudes," *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-260.
- Freeman, R. E.(1991). *Business Ethics: The State of The Art*, New York:Oxford University Press.
- Garry, M.(1993). *Boom Time for Asian Mid-Market Management Today*, Sept: 88-91.
- Gronroos, C.(1982), "A Service Quality Model and Its Implication," *European Journal of Marketing*, 4, 36.
- Gronroos C.(1982), "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, 16(6), 23.
- Gronroos C.(1982), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Finland," *Swedish School of Economics and Business Administration*, 16(6), 39.
- Gronroos C.(1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18(4), 38-39.
- Hammann. R.(2003), "Mining companies' role in sustainable development: the 'why' and 'how' of corporate social responsibility from a business perspective," *Development Southern Africa*, 20(2), 237-254.
- Heesup Han, Li Tzang Hsu, & Jin-Soo Lee(2009), "Empirical investigation of the roles attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in the hotel customers' eco friendly decision-making process," *International Journal of Hospitality Management*, 28.
- Hartline, M. D & Jones, K. C.(1997). "Employee Performance Cues in a hotel Service Environment : Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of Mouth Intention." *Journal of Business Research* 35, 207-215.
- Herpen, Erica van, Joost M. E, Pennings & Matthew Meulenber(2003), "Consumer's Evaluation of socially responsible activities in retailing", *Mansolt working paper*, MWP-04(June).
- Jill Klein & Niraj Dawar(2004), "Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-harm Crisis," *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203-217.
- Karen L. Becker-Olsen, B. Andrew Cudmore, & Ronald Paul Hill,(2005), "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior," *Journal of Business Research*, 59, 46-53.
- Kent B. Monroe, and R. Krishnan(1985), "The Effect of Price on Subjective Product Evaluations," in Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise, Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds. Lexington, MA: *Lexington Books*, 212

- Kandampully, Jay & Suhartanto, Dwi(2000), "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Klein, Jill & Niraj Dawar(2004), "Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis," Involvement," *Journal of Marketing Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Kotler, Philip(1988), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implement, and Control". 6th ed, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. & Markens, J.(1996), *Marketing for hospitality and tourism* Prentice Hall.
- Kotler, P. & L. Nancy(2005), "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause," *John Wiley & Sons, New Jersey*.
- Knutson, Bonnie J.(1988), "Frequent travelers: marketing them here and bring them back," *Cornell H.R.A. Quarterly*, 29, 83-87.
- Kunkel, John H. & Leonard L. Berry(1968). "A Behavior Conception of Retail Image", *Journal of Marketing*, 32, 21-27.
- Lantos, G. P.(2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility," *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Lewis, C. & Booms, Bernard H.(1983). "The Marketing of Service Quality, in Emerging perspectives on Service marketing," Berry, L., G. Shostock, & G. Upaf, eds., *American Marketing Association*, 21, 99-107.
- Lee, D. R. & Bale, D.(1984). "An Introduction in the Budget: three view," *Cornell H. R. A. Quarterly Administration*, 25(May), 11-13.
- Marken, G. A. Andy(1990), "Corporate Image-We all Have One, But Few Work to Product and Project It," *Public Relations Quarterly*, 35(1), 21-23.
- McGuire, J. W.(1963). *Business and Society* (N. Y: McGraw-Hill).
- Mondy, R. Wayne(1990). *Management and Organization Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Moritt, R.(1999), *Perceived Price, Quality, Satisfaction, Value, and Brand Name*, Nova Southeastern University.
- Murdick, R. G. & Render, B. & Russell, R. S.(1990). *Service operations management*. Boston : Allyn and Bacon
- Murray, Keith B. & Christine M. Vogel(1997), "Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of CSR to Goodwill towards the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts," *Journal of Business Research*, 38, 141-159.

- Nazmiye E., Emin B.(2007), "Environmental protection program and conversation practices of hotels in Ankara," *Turky. Tourism Management*, 28, 604-614.
- Robert C. Lewis(1985), "Isolating Differences in Hotel Attributes," *The Cornell Quarterly*, 25, 64-77.
- Robert C. Lewis(1994), "Isolating Difference in hotel Attribute," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 25, 64-69.
- Oliver(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 42, 460-469.
- Oliver, R. L. & J. E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- Oliver, R. L.(1993), "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction : Compatible Goals, Different Concepts." *In Advances Marketing and Management*, 3, Greenwich, CT : JAI Press, 65-85.
- Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(Fall), 48.
- Parasuraman, A., Zeithami, V. A. & Berry, L. L.(1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for Measuring consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Rust, Roland T. & Oliver, R. W.(1994), "Video Dial Tone: The New World of Services Marketing," *Journal of Services Marketing*, 8(3), 5-16.
- Sen. Sankar & C. B. Bhattacharya(2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility." *Journal of Marketing Research*, 38(May), 225-243.
- Sherden, W. A.(1988), "Gaining the Service Quality Advantage," *The Journal of Business Strategy*, 3(4), 45-48.
- Spreng, R. & Mackoy, R.(1996), "An Empirical Examination and a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Steiner, George Albert(1971), *Business and Society*, New York Random House.
- Tse, D. K. & P. C. Wilton(1988), "Models of Consumer Satisfaction: An Extension," *Journal of Marketing Research*, 25(May), 204-212
- Varadarajan, Rajan P. & Anil Menon(1988), "Cause-Related Marketing. A coalignment of marketing Strategy and Corporate Philanthropy." *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Westbrook, Robert A.(1981), "Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets," *Journal of Retailing*, 57,(Fall), 68-85.

- Westbrook, R. A. & M. D. Reilly(1983), "Value-Percept Disparity: An Alternative of the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction," *Advances in Consumer Research*, 256-261.
- Winters, L. C.(1986), "The Effect of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising," *Journal of Health Care Marketing*, 26(April/May), 54-59.
- Woodside, Arch G., Lisa L. Frey, & Robert Timothy Daly(1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention," *Journal of Health Care Marketing*, 9(Dec), 5-17.
- Zeithaml V. A. & Bitner M. J.(1996), *Service Marketing*, New YorkMcgraw Hill.
- Zeithaml, V. A.(1987), "Perceived Quality and Value," *Journal of Marketing*, 52, 2-21

◆ 글로벌 경영대상 시상식 ◆

11:30 -11:35 개회

- 사회: 김경찬(포스코경영연구소, 학회 간사)

11:35 -11:45 심사위원장 경과보고 및 수상자 발표

- 심사위원장: 신만수(고려대, 학회 전임회장)

11:45 -12:00 글로벌 경영대상 시상

- 인사: 박영렬(연세대, 학회 회장)
- 글로벌 CEO상: 박영주 이건산업(주) 회장
글로벌 프론티어상: 오영호 대한무역투자진흥공사 사장
글로벌 매니지먼트상: 이강호 한국그린포스펌프(주) 대표이사

12:00 -12:30 수상 소감

12:30 -14:00 오찬

한국국제경영학회

2012년도 글로벌 경영대상 심사결과

(사)한국국제경영학회 글로벌 경영대상 심사규정에 의거 글로벌 경영대상 심사위원회 심사위원들은 2012년도(제10차) 글로벌 CEO상, 글로벌 프론티어상, 글로벌 매니지먼트상 수상자를 다음과 같이 결정하였습니다.

글로벌 CEO상 수상자:

이건산업(주) 회장 박영주

글로벌 프론티어상 수상자:

대한무역투자진흥공사 사장 오영호

글로벌 매니지먼트상 수상자:

한국그린포스펌프(주) 대표이사 이강호

글로벌 경영대상 심사위원회

심사위원장: 신만수(고려대, 전임회장)

심사위원: 김용덕 교수 (송실대, 차기 회장)
 김용준 교수 (성균관대, 부회장)
 박영렬 교수 (연세대, 현 회장)
 박용석 교수 (연세대, 부회장)
 이 철 교수 (서강대, 전전임 회장)
 정태영 교수 (홍익대, 부회장)

(社)韓國國際經營學會

Global CEO賞 受賞者

이건산업(주) 회장 박 영 주

이건산업 박영주 회장은 ‘아름다운 생활공간을 창조하는 최고의 기업’이라는 비전 아래 1972년부터 세계적인 목재전문회사 이견산업을 이끌어 오셨습니다. 원자재의 장기적이고 안정적인 수급을 위해 해외 네트워크 형성에 심혈을 기울이셨으며, 이를 위해 솔로몬 제도와 칠레, 미국, 독일, 중국 등에 현지법인을 설립하기도 하였습니다. APEC 자문기구 Pacific Business Forum(PBF)의 한국대표, 태평양 경제협력회(PBEC) 한국위원장을 역임한 바 있으며, 현재 전국경제인연합 부회장으로서 사회공헌위원회를 이끌고 계십니다.

이건산업 글로벌 네트워크의 시작인 솔로몬 군도에서는 1983년 현지법인을 설립한 이래, 1987년 제주도 면적의 2배에 달하는 35만ha의 초이셀섬 산림자원개발권을 획득 하였습니다. 이어 1995년에는 뉴조지아섬의 정부 소유 조림지 2만6천ha를 매입하는 한편, 1991년 설립한 이견재단을 통해 병원과 학교, 미술관을 건축하고 솔로몬 출신 산림전문가를 양성하는 등 지역사회 구성원과 함께 사는 문화를 만들었습니다. 이견산업은 원목을 수입하는 대신 원산지에서 직접 나무를 심고 가꾸는 조림사업을 20여 간 지속해 오면서, 한국 기업의 현지 진출과 적극적인 현지화의 성공적인 모델로 평가 받고 있습니다.

또한, 이견산업은 1980년대 칠레에 진출한 이래 1993년 칠레 중심부에 위치한 Lautaro에 현지법인을 설립, 2001년부터 부가가치 높은 합판을 생산하여 칠레 내수용 일부를 제외한 전량을 미국, 멕시코, 유럽 등으로 수출하고 있습니다. 특히, 2004년 한·칠레 자유무역협정(FTA) 발효 이후에는 칠레가 맺은 61개국 FTA를 적극 활용하여 칠레산 이견합판을 전세계로 공급하고 있습니다. 이러한 인연을 바탕으로 박영주 회장은 2005년부터 한국·칠레 협회장을 7년째 맡아 양국 간 상호이해와 협력을 증진시키기 위해 노력해오고 있습니다.

해외진출 시 언제나 현지문화에 대한 존경을 강조하는 박영주 회장은 문화를 통해 사회에 공헌하는 기업인으로도 명성이 높으며, 특히 23년 동안 꾸준히 이어온 ‘이견 음악회’는 국내 대표적인 문화 CSR 사례입니다. 이를 바탕으로 2005년 ‘몽블랑 예술후원자상’을 수상하기도 한 박영주 회장은 7년 간 역임해온 한국메세나협의회 회장직에서 물러난 지금도 기업이 지속적으로 실행해나갈 수 있는 문화 사회공헌활동 모델을 만드는 일에 앞장서고 있습니다.

이에 (사)한국국제경영학회 글로벌 경영대상 공적심사위원회는 심사위원 만장일치로 이견산업(주) 박영주 회장을 2012년도 Global CEO상 수상자로 결정하였습니다.

2012년 11월 24일

제10회 글로벌 경영대상 공적심사위원회 위원장 신만수

(社)韓國國際經營學會
Global Frontier賞 受賞者

대한무역투자진흥공사 사장 오영호

대한무역투자진흥공사 오영호 사장은 급변하는 글로벌 경제환경에 대처하고 중소기업의 글로벌화를 위해 KOTRA 비전(글로벌 비즈니스 플랫폼)과 핵심가치(고객, 공헌, 도전, 글로벌)을 새롭게 수립하였습니다. 이와 함께 '11년 무역 1조 달러 달성에 이어 무역 2조 달러 조기 달성과 지속가능 성장을 위한 새로운 무역성장모델을 제시하고, 중소기업 수출비중 확대, 글로벌시장의 전략적 관리, 수출 비상지원체제 구축 등 구체적인 전략방향을 마련하여 실행하였습니다.

오영호 사장은 중소기업의 수출비중을 확대하기 위해 신흥시장 중심의 조직개편 및 성장단계별 맞춤형 지원서비스를 도입하였습니다. '12년 카타르, 에콰도르를 비롯해 8개의 해외무역관을 신설하는 등 신흥시장중심으로 해외조직을 확대하였습니다. 또한, 중소기업의 수출경쟁력 제고를 위해 브랜드파워 제고를 통한 수출상품의 고부가가치화, 글로벌 전문인력 유치를 지원하였습니다. 중견기업의 글로벌 역량 강화를 위해서는 GM 등 글로벌기업과의 파트너십 구축, 해외기업 M&A를 통한 글로벌화를 지원하는 한편, 중견기업 맞춤형 서비스인 월드챔프 육성사업을 추진하여 글로벌 시장을 개척하였습니다.

이와 함께 단기간 내 수출성과를 창출하기 위해 시장별 특성을 고려하여 전략사업을 추진하였습니다. 미국, 유럽시장은 FTA 수혜품목을 중심으로 시장 확대를 추진하고, 중국-아시아시장은 한류를 활용하여 소비재 및 대형 유통망 시장을 집중공략하였습니다. 성장잠재력이 큰 전략시장과는 경제협력방안을 모색하고 이를 토대로 국내기업의 진출을 확대하였습니다. 일례로 미얀마시장을 개척하기 위해 한·미얀마 경제협력 포럼 및 투자환경 설명회를 개최하여 경제협력 기반을 구축하고, 이를 토대로 무역사절단 파견 및 한국상품전 개최 등을 통해 성과를 창출하였습니다.

오영호 사장은 '12년 상반기, 경제성장을 견인해 온 무역의 감소로 인해 경기침체 장기화가 우려됨에 따라 전사적 수출비상지원체제를 구축하여 선제적으로 위기에 대응하였습니다. 수출현장을 긴급 점검하여 '수출활로 개척 포럼' 및 '수출애로 타개 설명회'를 개최하고, '수출현장 긴급 지원반' 및 '수출비상 Hot라인'을 운영하는 등 수출현장 애로 타개를 위한 전담반을 운영하였습니다. 또한 수출비상대책 모니터링을 강화하여 시장환경 변화에 대응한 수출활성화 방안을 제시하고 대체시장을 발굴하는 등 선제적인 대응체제를 확립하였습니다. 한편 고용창출과 산업구조 고도화를 위한 투자유치에 집중하여 '11년 국가투자유치 137억 달러중 KOTRA가 89억 달러 유치에 기여하였고, 이를 통해 9,814명의 고용창출효과를 거양하였습니다.

이에 (사)한국국제경영학회 글로벌 경영대상 공적심사위원회는 심사위원 만장일치로 대한무역투자진흥공사 오영호 사장을 2012년도 Global Frontier상 수상자로 결정하였습니다.

2012년 11월 24일

제10회 글로벌 경영대상 공적심사위원회 위원장 신만수

(社)韓國國際經營學會

Global Management賞 受賞者

한국그린포스펌프(주) 대표이사 이 강 호

한국그린포스펌프(주)의 이강호 사장은 1990년 세계 최대 펌프 및 펌프 시스템 전문 기업인 덴마크 그린포스그룹의 한국 현지법인을 설립한 이후, 68년 동안 축적된 그린포스그룹의 첨단 기술을 기반으로 국내에 고효율, 친환경 펌프 공급을 통하여, 한국의 에너지 절감 및 친환경 산업 발전에 기여하고 있습니다.

한국그린포스펌프는 국내에서 저탄소 녹색성장의 화두 전인 1990년 창립부터, 전세계 전력 비용의 10% 이상을 차지하는 펌프의 고효율 기자재 사용이 국가 에너지 절감 및 산업 발전에 지대한 영향을 미치고 있다는 점에 착안하여 국내 최초로 고효율 인증을 펌프에까지 확대시키며, 업계의 고효율화를 선도하였습니다. 특히 제품주기수명에 의한 에너지 절약을 위하여 그린포스펌프아카데미를 개최하여 2012년 10월 기준 총 818회, 20,693명의 기업 CEO 및 엔지니어들을 대상으로 에너지 절약의 중요성을 전파해 오고 있습니다. 또한 전 산업에 걸쳐 2003년도부터 에너지 진단사업을 837회 실시하여 평균 30%의 에너지 절약을 이루었습니다. 그 공로를 인정받아 2003년에는 업계 최초로 에너지 유공자 대통령 표창을 수상하였으며, 2009년에는 '에너지유공자 훈장' 중 최고 영예인 '은탑산업훈장'을 수훈하였습니다. 또한 한국 덴마크 간의 경제 교류에 기여한 점을 인정받아, 2007년 10월 덴마크 왕실이 외국인에게 수여하는 최고 권위인 '헨릭경 훈장'을 수훈하기도 하였습니다.

또한, 적극적으로 외국인직접투자(Inward FDI)를 유치하여, 한국에 3개사 3개 공장을 운영하며 한국의 산업 발전을 위해서 국내에 선진펌프기술을 전수하고, 그린포스의 글로벌 네트워크를 이용하여 대한민국의 제품과 솔루션을 전세계에 수출하고 있습니다. 또한 한국 펌프 산업의 글로벌 스탠다드화를 위하여 연 인원 천명에 이르는 한국의 엔지니어들을 세계 1위 기업의 R&D센터, 생산 및 경영 현장을 견학시키고 있습니다.

특히 이강호 사장은 우수한 경영 능력 및 실적을 인정받아 23년간 한국 자사의 CEO직을 성공적으로 수행함과 동시에 일본, 대만(3년간 회장 역임) 이사직을 통해 그린포스그룹의 동북아 경영을 맡고 있습니다. 또한 글로벌 인재양성을 위해 연인원 1천명에서 2천명을 대상으로, 각 대학 및 최고경영자를 대상으로 강연을 꾸준히 진행하고 있습니다.

이에 (사)한국국제경영학회 글로벌 경영대상 공적심사위원회는 심사위원 만장일치로 한국 그린포스펌프(주) 이강호 사장을 2012년도 Global Management상 수상자로 결정하였습니다.

2012년 11월 24일

제10회 글로벌 경영대상 공적심사위원회 위원장 신만수

◆ 심포지엄 (I): The Future of Multinationals

심포지엄 (I): The Future of Multinationals (새천년관 1층 대회의실)

사회자: 이종우(인제대)

- 발표자: Jean-Francois Hennart(Tilburg University)
- 발표자: 정구현(KAIST)

패널리스트: 전용욱(우송대)/이철(서강대)

The Prospects of Advanced Country MNEs in Emerging Markets

Jean-François Hennart

Faculty of Economics, University of Pavia
Queen's University Management School
Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University
Center for Research in Economics and Business, Tilburg University
j.f.hennart@uvt.nl

Korean Academy of International Business Conference, Seoul,
November 2012

Dunning's OLI paradigm overestimates the prospects of advanced country MNEs in emerging markets and underestimates those of emerging multinationals from emerging markets (EMMs)

Dunning's OLI paradigm/Rugman and Verbeke model of why firms own value-adding operations abroad

Ownership advantages = Firm Specific Advantages (FSAs)
Based on firm proprietary intangibles (technology, brand names)

Location advantages = Country-Specific Advantages (CSAs)
cheap labor, natural resources, large market
“L advantages are specific to a particular country but available to all firms” (Dunning and Lundan, 2008, p. 6)
“CSAs are common to all firms located in a country” (Lessard and Lucea, 2009)

Internalization advantages

EMMs have weak technology and weak brands: weak O advantages (FSAs)

Their advantages are L advantages (CSAs) which are available to all firms based in their home country

so they cannot seriously compete with advanced country MNEs

Basic theory suggests that multinational enterprises succeed when they develop knowledge-based capabilities, often called firm-specific advantages (FSAs). In China's case its large MNEs have few such knowledge based FSAs. Instead, they are building scale economies based on China's country-specific advantages (CSAs) in relatively cheap labor and natural resources... However there need to be more than economies of scale in the case of China's MNEs, as such scale advantages reflect a country factor available to all firms, rather than being an FSA (Rugman and Li, 2007; 333).

When will China generate its own world class MNEs? The answer is—not for ten or twenty years (Rugman, 2009).

Contrary to the views of some IB scholars,
EMMs are not as 'resource-poor' as it appears

To see why, it is helpful to adopt a bundling
perspective (Hennart, JIBS 2009; GSJ 2012)

Production requires the bundling of
imported assets (technology, reputation,
management) and

local assets (land, natural resources, utilities,
permits, customers, etc.)

Optimal outcome is that which maximizes the rents
available from bundling both sets of assets on all
available markets:

-assets, services of assets, inputs necessary to
produce the assets, firms in which assets are
embedded

The bundling model

- Two inputs held by two owners
 - A. New product or process technology held by an MNE
underlying knowledge varies from explicit (patented
or widely known) to tacit and ambiguous (trade secret
that yield product or process hard to imitate)
 - B. Distribution held by an emerging market firm
varies from easy to access (lots of potential
distributors, no specific investments) to very difficult
to access (no independent distributors, high level of
specific investments, inefficient labor markets)
- Bundling can be effected through the market or
within a firm (through employment contracts)

What are the rules for optimum bundling?

Arrangement chosen should be the one that maximizes the gains from the bundling

The party contributing the input that is most difficult to measure (whose contribution is most difficult to monitor) should be given title to the profit = should hold the equity

Optimal bundling in an emerging market

		Knowledge held by the MNE	
		Easy to transfer	Difficult to transfer
Distribution held by local firm	Easy to transfer		3 MNE is sole residual claimant = wholly-owned affiliate of the MNE
	Difficult to transfer	2 Local firm steals, rents or buys knowledge from the MNE: Wholly-owned local firm	4 Joint venture between MNE and local firm

Source: Hennart 2009

All L advantages are not always freely available

The OLI model is a special case where

(a) O advantages are costly to transfer on markets but are safe from imitation and

(b) L advantages are freely available to the foreign entrant

In reality, O advantages are not always costly to transfer nor safe from imitation and

Not all L advantages are always freely available on competitive markets

Why are markets for L advantages imperfect?

- Structural market imperfections
 - Natural monopolies (economies of scale)
 - Artificial monopolies (government monopolization of supply and demand)
 - Imperfect input markets
 - Barriers to firm acquisitions
- Natural market imperfections
 - Human, physical and site specificity
 - Information asymmetry
 - Measurement and enforcement problems
 - Relation-based governance

Division of the Gains from the O advantages + L advantages bundle

		Intangibles held by the MNE	
		Low bargaining power (many alternatives)	High bargaining power (few alternatives)
Local assets held by local owner	Low bargaining power (many alternatives)	1. Consumers capture most of the value of the bundle	3 MNE captures most of the value of the bundle
	High bargaining power (few alternatives)	2 Local owner captures most of the value of the bundle	4 MNE and local owner share the value of the bundle

Owners of local assets have strong market power whenever...

- Their markets are characterized by structural monopolies
 - Natural resources
 - Governments as monopolistic purchasers and sellers (*trading access for technology*)
- ..by transaction-cost based monopolies
 - Local firms have first mover advantages
 - Preemption of scarce assets
 - Buyer switching costs
 - Relation-based governance
- It is difficult to acquire firms holding the local assets because of...
 - Restrictions
 - Digestibility problems

Market power of owners of O advantages declining relatively faster than that for L advantages

- Weaker intellectual property protection in emerging than in developed countries
- Catching up cheaper than innovating
 - no need for trial and error
 - no sunk costs
- Markets for technology are becoming more competitive
 - greater codification
 - more specialists
 - modularization
 - expatriates and returnees
- Easier for EMMS to acquire intangibles-holding firms than for MNEs to acquire local assets-holding firms
 - fewer restrictions
 - easier digestibility

Case study: world oil industry

- Governments and their national oil companies (NOCs) own 90% of world oil and gas reserves
- Technology available from independents (e.g. Schlumberger; Baker-Hughes)
- Oil majors-NOC production-sharing agreements leave 75% of the profits with NOCs
- Oil major share of world production in steep decline

◆ 심포지엄 (II): Global Strategy of Japanese Firms

심포지엄 (II): Global Strategy of Japanese Firms (새천년관 1층 대회의실)

사회자: 송재용(서울대)

■ Globalization of R&D by Japanese Multinationals:

The Case of South East Asian Countries

- 발표자: Chie Iguchi(Keio University)

■ Dynamic capabilities at foreign market entry and expansion stage:

The case of Shiseido and UNIQLO in China

- 발표자: Tetsuya Usui(Nihon University)

Globalization of R&D by Japanese Multinationals: The Case of South East Asian Countries

Chie Iguchi(Keio University)



Globalization of R&D by Japanese Multinationals: The case of South East Asian Countries

24th November 2012
Presentation at KAIB

Chie Iguchi, PhD
Keio University, Faculty of Policy Management
ciguchi@sfc.keio.ac.jp



Research Background

- Recent shifts toward liberalization
 - More globally oriented subsidiaries
 - Decentralization of TNC parents' activities to subsidiaries
- Integrated roles of TNC subsidiaries on host countries
 - Technological spillover to local suppliers
 - More integrated into National/Regional Innovation Systems
 - Suppliers roles as a part of TNC subsidiary's global production networking

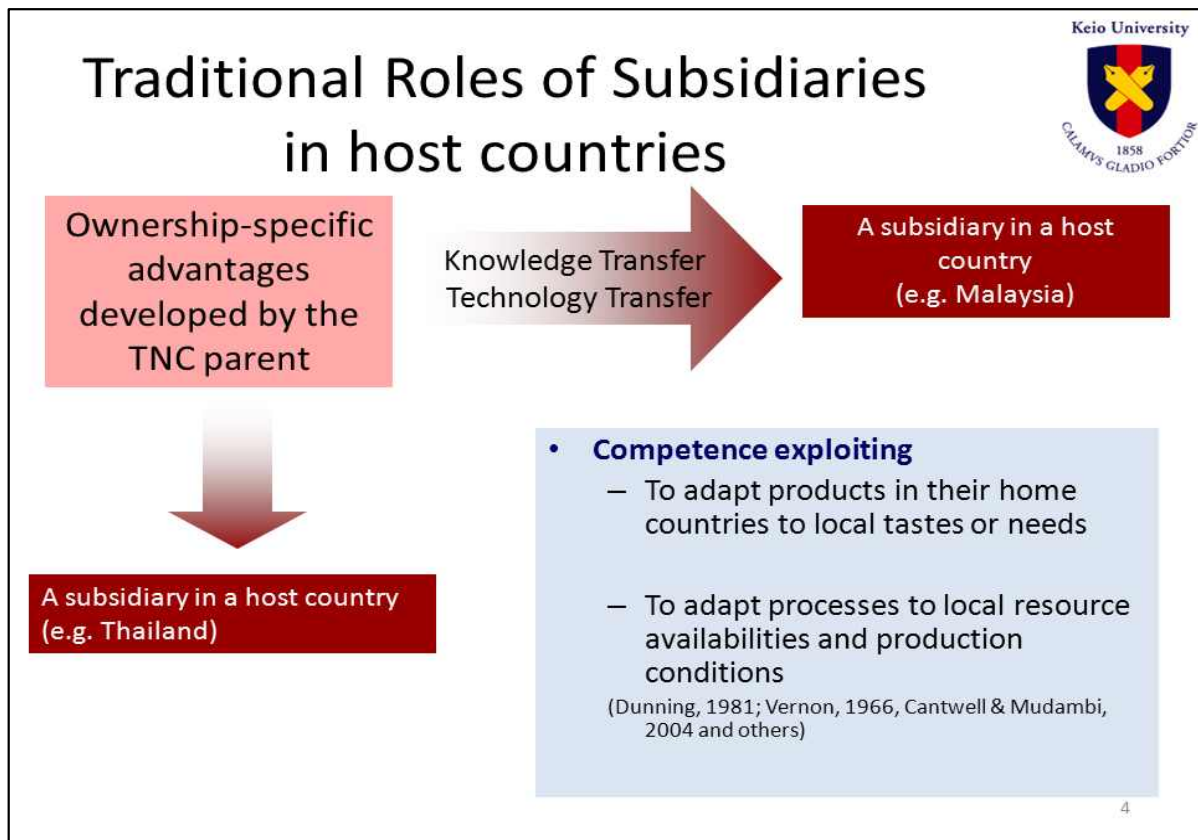
2



Research Questions

1. To what extent the evolution of R&D laboratory types has occurred over time
2. To what extent subsidiaries attain a degree of autonomy within the TNC group over time,
3. The evolving phenomena of R&D activities that are affected by host-country-specific factors, industry-specific factors, or TNC subsidiary-specific-factors.

3



Keio University
1858
CALAMVS GLADIO FORITUR

Competence Creating Subsidiaries

- **Competence Creating** subsidiaries
 - Subsidiaries with global integrated strategies in TNC group (Cantwell and Mudambi, 2005)
 - Charter enhancing (Birkinshaw and Hood 1998)
 - Subsidiary's autonomy
 - Subsidiary's responsibilities on activities in a host economy
 - **R&D activities in a host country**

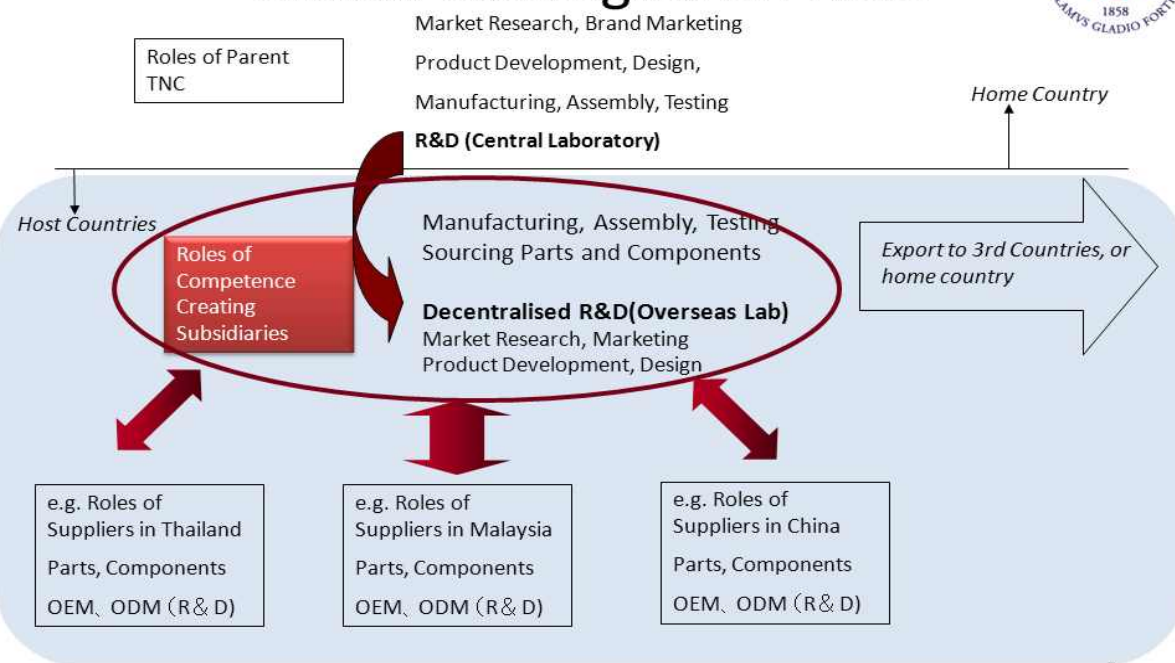
5

Dynamic capabilities Approach

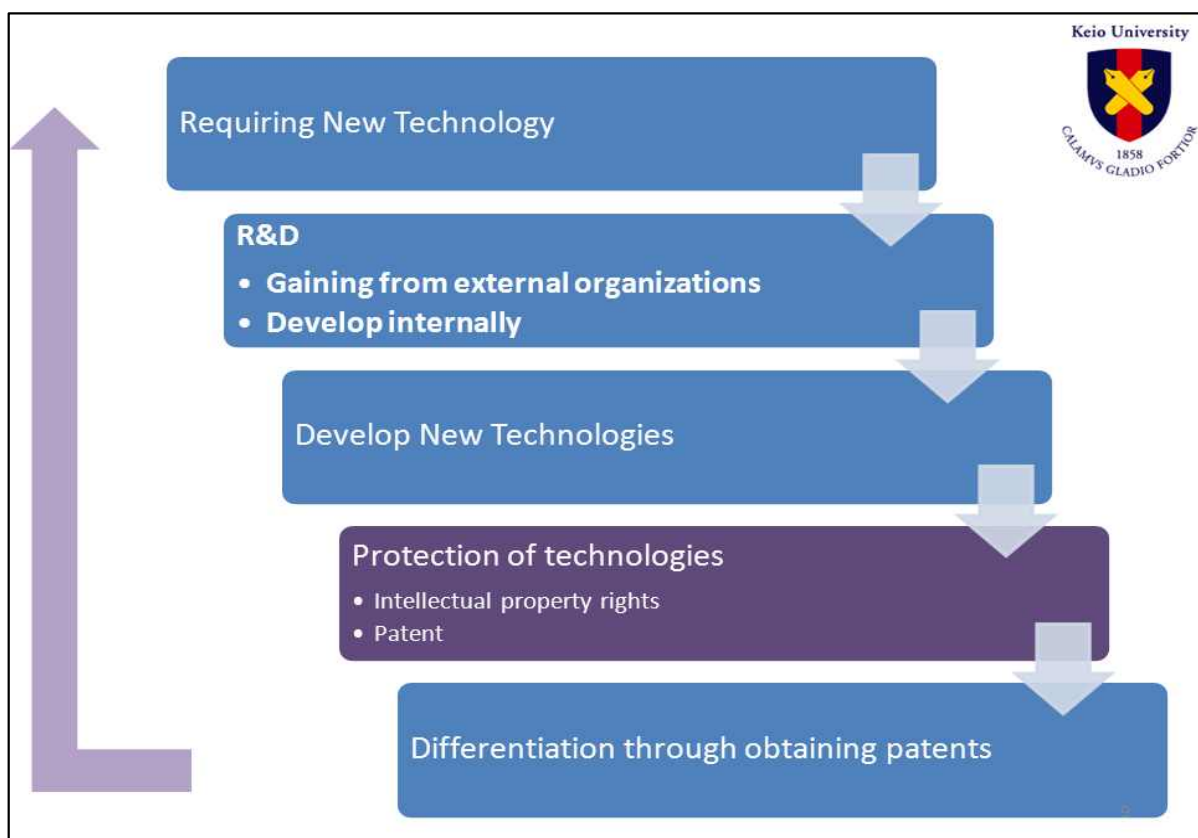
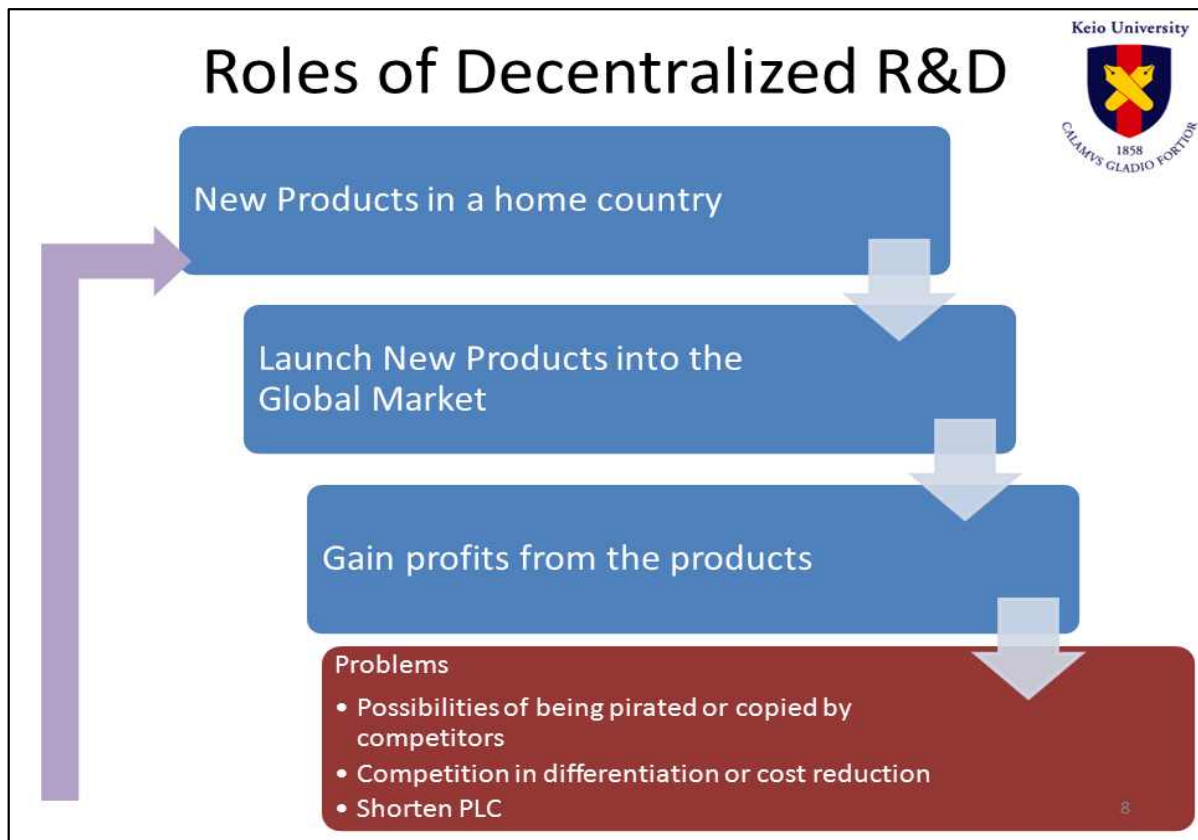
- Dynamic capabilities emphasizes
 - The shifting character of the environment
 - The key role of strategic management in appropriately adapting, integrating and re-configuring internal and external organizational skills, resources and functional competences towards a changing environment (Teece and Pisano; 1994)

6

Global Production Networking and Global Strategies on R&D



7



Traditional Roles of R&D by TNCs



- R&D is **the among the least internationalised functions** of TNCs (UNCTAD, 2005)
- Decentralization of R&D
 - From developed home country to developed host countries
 - In host developing countries, for adapting products and processes to local conditions
 - e.g. In 1970s and 1980s
 - Globalization of R&D were centered on MNEs from U.S.A and European countries.

10

Contemporary TNCs' Innovation



- However,
 - The production process is no longer driven only by the need for local adaptation
 - R&D by TNC is required to **response increased competition, access foreign pools of research talent, reduce R&D costs and speed up the process of technology development** (UNCTAD, 2005)
- Contemporary TNCs
 - the production of scientific technological knowledge has decentralized globally
 - the focus has shifted to centering on the principle of “metanational innovation” (Doz, Santos and Williamson: 2001, Doz: 2006, Asakawa: 2006).

11



Research Questions

1. To what extent the evolution of R&D laboratory types has occurred over time
2. To what extent subsidiaries attain a degree of autonomy within the TNC group over time
3. The evolving phenomena of R&D activities that are affected by host-country-specific factors, industry-specific factors, or TNC subsidiary-specific-factors

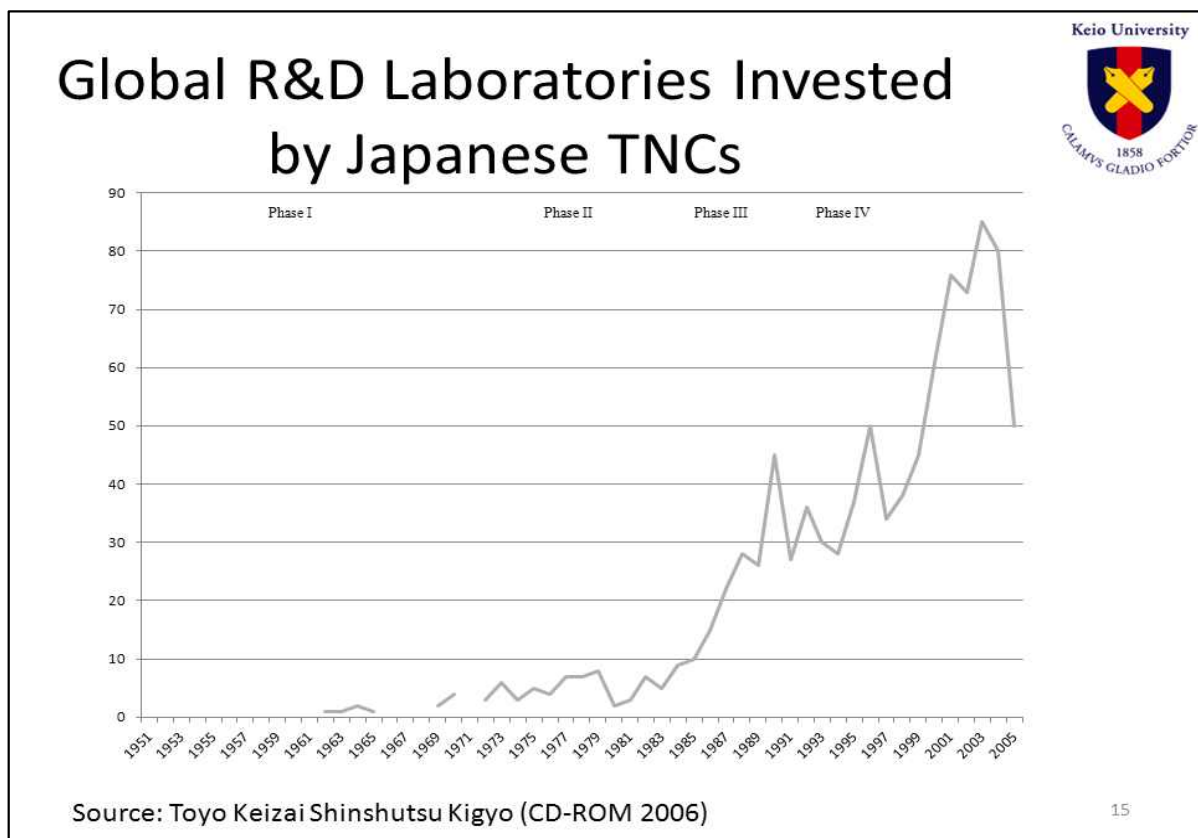
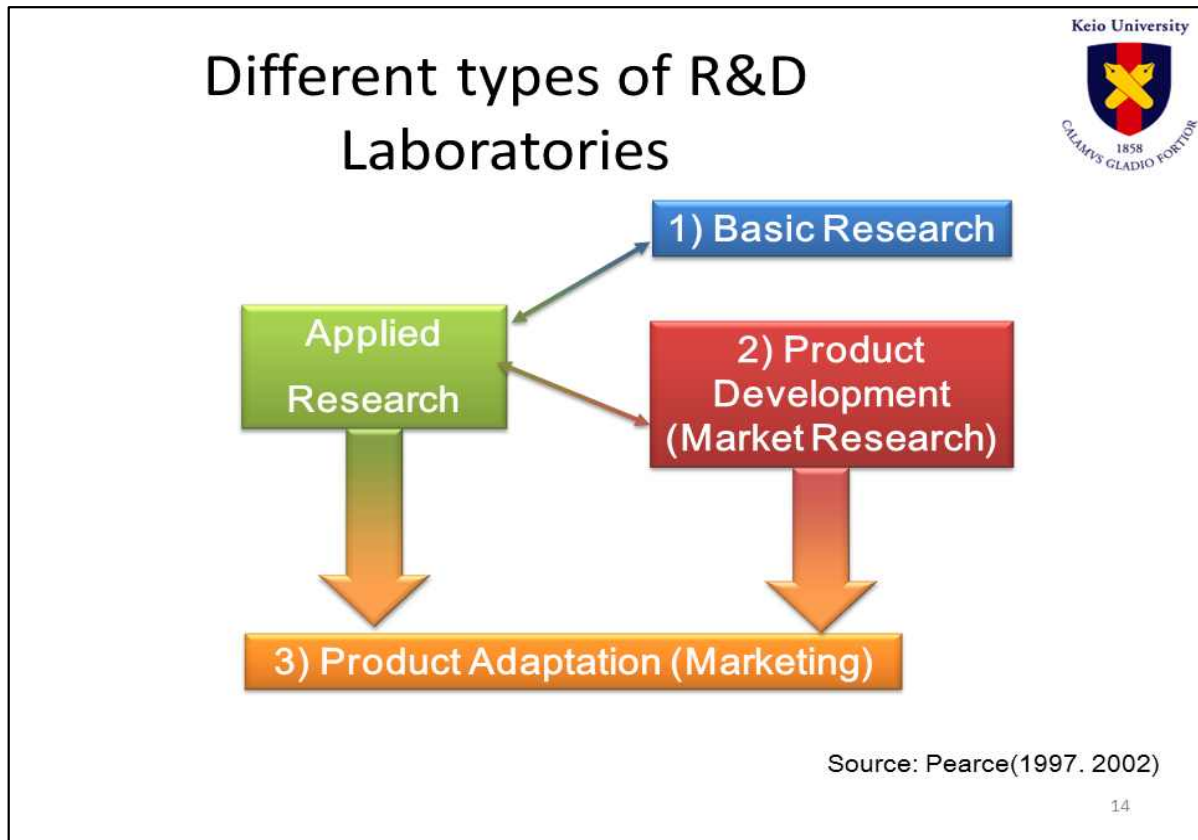
12



Types of R&D activities

- **Basic Research**
 - Fundamental investigation in the broad area of science
 - Advancing scientific knowledge without specific immediate commercial objectives.
- **Research on Product Development**
 - Forwarding to commercial possibility
 - Investigations in new scientific knowledge with specific commercial objectives with respect to products, processes, or services.
- **Research on Product Adaptation**
 - Refining into a commercially innovated product from the product concept derived from applied research (along with its associated production process)
 - The production of useful materials, devices, systems or methods, including the design and development of prototypes and processes.

13



Global R&D Laboratories Invested by Japanese TNCs



	Phase I 1947-74	Phase II 1975-1985	Phase III 1986-1990	Phase IV 1991-2005
Asia	30.8%	18.2%	30.6%	54.1%
Europe	15.4%	22.7%	23.9%	14.4%
North America	46.2%	43.9%	38.1%	25.9%
Latin America	-	4.9%	0.7%	2.7%
Total number of firms	26	66	134	749

Source: Toyo Keizai Shinshutsu Kigyo (CD-ROM 2006)

16

Decentralisation of Japanese R&D by Regions



Region	Basic Research	Applied research	Product Development	Observation
USA	16.7%	26.5%	56.9%	102
EU/EFTA	17.6%	28.4%	54.1%	74
China	19.8%	26.7%	53.5%	101
Korea	5%	35%	60%	20
ASEAN	11.1%	20.4%	68.5%	54
Other Regions	25%	25%	50%	12

Source: Ito et al (2007)

17

Decentralisation of Japanese R&D by Industries



Industry	Basic Research	Applied research	Product Development	Observation
Electrical machinery	18.2%	25.3%	56.6%	99
Chemical	13%	15.9%	71%	69
Transportation machinery	16.7%	31.7%	51.7%	60
General machinery	5.1%	25.6%	69.2%	39
Other manufacturing industries	21.9%	32.3%	45.8%	96

Source: Ito et al (2007)

18

Case of South East Asian Countries: Malaysia, Singapore, Thailand, Philippines

Thailand 2008, 2009, 2010, 2011

Philippines 2009, 2010, 2011

Malaysia 2008

Singapore 2007



19

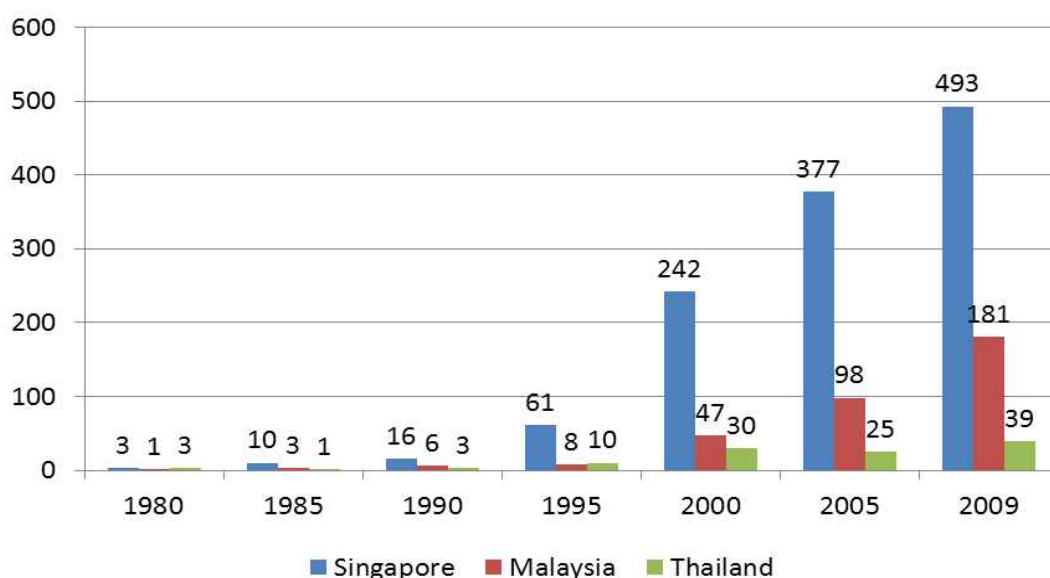
Case of South East Asian Countries: Malaysia, Singapore, Thailand, Philippines



- Thailand: 2008, 2009, 2010, 2011
- Philippines: 2009, 2010, 2011
- Malaysia: 2008
- Singapore: 2007
- 5 Subsidiaries
- 5 Subsidiaries
- 3 Subsidiaries
- 2 Subsidiaries
- 7 subsidiaries visited in Philippines did not have R&D
- Majority of Japanese TNC subsidiaries do not have R&D

20

Number of Patents registered in US patent office (1980 – 2006)



21

Results of Decentralisation of R&D: The case of the Electrical and Electronics (EE) Industry



	Year of Establishment	Products manufactured in EE industry	1) Basic Research	2) Applied Research	3) Product Development	Inter-organisational Research Collaboration	Number of Researchers
A (in Malaysia) Competence-Creating	1967	Air-con		✓ (2010)	✓		
		Other EE products		✓	✓		116 (5)
		LCD			✓		
		For some products	✓ (2005)			✓	
B (in Philippines)	1967			✓	✓		N/A
C (in Malaysia) Competence-Creating	1995	CRT		✓	✓		117 (15)
		LCD			✓		
D (in Malaysia) Competence-Creating	1988	AV		✓	✓		N/A

22

Source: Created by the author using interview data

Results of Decentralisation of R&D: The case of the Electrical and Electronics (EE) Industry



	Year of Establishment	Products manufactured in EE industry	1) Basic Research	2) Applied Research	3) Product Development	Inter-organisational Research Collaboration	Number of Researchers
E (in Singapore) Competence-Creating	1999	Regional Headquarters	✓	Shifted to neighbouring countries	Shifted to neighbouring countries	✓	14 (2)
F (in Thailand) Competence-Creating	1987	EE			✓		44 (9)
G (in Thailand) Competence-Creating	1989	CRT		✓	✓		N/A

23

Source: Created by the author using interview data

Results of Decentralisation of R&D: The case of Automobile Industry



	Year of Establishment	Industry	1) Basic Research	2) Applied Research	3) Product Development	Inter-organisational Research Collaboration	Number of Researchers
H (in Thailand) Competence-Creating	1964	Automobile		✓ (2007)	✓		N/A
	1996						
	2007						
I (in Philippines)	1990	Automobile					1
J (in Philippines)	1988	Automobile		✓	✓		250 (10)

24

Source: Created by the author using interview data

Results of Decentralisation of R&D: The case of Food and Beverages Industry



	Year of Establishment	Industry	1) Basic Research	2) Applied Research	3) Product Development	Inter-organisational Research Collaboration	Number of Researchers
K (in Thailand) Competence-Creating	1960	Food and beverages		✓	✓	✓	50 (5)
L (in Thailand) Competence-Creating (from 2010)	2005	Food and beverages			✓		N/A
M (in Singapore) Competence-Creating	1982	Food and beverages	✓ (2005)	✓		✓	2-5 (1)
N (in Philippines)	1958	Food and beverages		✓	✓	✓	20
O (in Philippines)	1978	Food and beverages				✓	N/A

25

Source: Created by the author using interview data

Findings from the results

- A grouping pattern of R&D by TNC group networking
- Driving forces and characteristics of their R&D functions have been **influenced by the parent TNC in the home country.**
 - Whether a TNC decentralises a higher competence level of R&D (basic research) to host countries (e.g. Malaysia, Thailand, Singapore) or not is **determined by the TNC parent.**
- Once subsidiaries become competence-creating, their R&D roles and production networking become further enhanced through their activities in host countries
 - e.g. from the product development laboratory to the applied research laboratory

26

Different Roles of R&D Laboratories in Asian Countries



27



Findings from the results

- A subsidiary with basic research laboratories
 - collaborative research
 - linking inter-organisationally with institutions such as a university or public research institute
 - Has been given charters from headquarter in Japan to conduct research activities leading to advanced scientific and technological knowledge
 - The possibilities of applying for patent registration increase
- Basic research contributes significantly to the innovation and knowledge-creation process in a subsidiary

28



Findings from the results

- Subsidiaries with basic research
 - 1) in Malaysia, long-established subsidiaries
 - 2) in Singapore, whose role is regional headquarters
 - 3) in Thailand, whose role is regional headquarters and product center for some products
- No significant host-country-specific factors

29



Findings from the results

- No industrial specific factors
- Food and Beverages
 - Culture-specific industry
 - Basic research for new technology
 - University – TNC linkages

30



Conclusion and Implications

- Not significant
 - Host country specific factors,
 - Industrial specific factors, or
- TNC subsidiaries specific factors
 - Grouping pattern of R&D by TNC group
 - Strategic roles of subsidiaries

31

Conclusion and Implications



- The emergence of competence-creating subsidiaries is a crucial manifestation of an increasingly decentralised approach to the generation and application of knowledge in contemporary TNCs.
- The potential contribution of basic research laboratories to
 - inter-organisational research collaboration in a host country
 - the host economies' future research capabilities
 - the innovation and knowledge-creation mechanism
 - higher likelihood of applying for patent registration.

32

Conclusion and Implications



- Recommendations for policy-makers
 - To encourage TNC subsidiaries to relocate their R&D laboratories to host countries
 - Even subsidiaries without basic research have *ad hoc* inter-organisational collaboration

33



THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

34



References

- Almeida, P. (1996) 'Knowledge-Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the US Semiconductor Industry', *Strategic Management Journal* 17:155-165.
- Asakawa, K. (2001a) 'Organisational tension in international R&D management: The case of Japanese firms', *Research Policy* 30(5):735-757.
- Asakawa, K. (2001b) 'Evolving headquarters-subsidiary dynamics in international R&D: The case of Japanese multinationals', *R&D Management* 31(1):1-14.
- Asakawa, K. (2004) 'Differentiation, Integration and Organisational tension: some evidence from R&D internationalisation by Japanese firms', in M. Serapio and T. Hayashi (eds) *Internationalisation of Research and Development, and the Emergence of R&D Networks*, London: Elsevier, pp.159-178.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1991) 'Global strategic management: Impact of the new frontiers of strategy research', *Strategic Management Journal* 12:5-16.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998) 'Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies', *Academy of Management Review* 23(4):773-95.
- Brouthers, K., Brouthers, L. and Werner, S. (2001) 'R&D mode choice in central and eastern Europe', *Journal of Business Research* 52:83-91.
- Buckley, P.J. and Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Basingstoke: Macmillan.
- Burgelman, R.A. (1983a) 'A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm', *Administrative Science Quarterly* 28:223-244.
- Burgelman, R.A. (1983b) 'A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy', *Academy of Management Review* 8:61-70.
- Cantwell, J.A. (1987) 'The Reorganisation of European industries After Integration: Selected Evidence on the Role of Transnational Enterprise Activities', *Journal of Common Market Studies* 26:127-151.
- Cantwell, J.A. (1989) *Technological Innovation and the Multinational Corporation*, Oxford: Basil Blackwell.
- Cantwell, J.A. (1991) 'The international agglomeration of R&D,' in M.C.Casson (ed.) *Global Research Strategy and International Competitiveness*, Oxford: Basil Blackwell, 104-132.
- Cantwell, J.A. (1994) *The theory of technological competence and its application to international production*, London: Routledge.
- Cantwell, J., A. and Iammarino, S. (1998) 'MNCs, technological innovation and regional systems in the EU: some evidence in the Italian case', *International Journal of the Economics of Business* 5(3):383-408.
- Cantwell, J.A. and Mudambi, R. (2005) 'TNC competence-creating subsidiary mandates', *Strategic Management Journal* 26(12):1109-1128.
- D'Cruz, J. (1986) *Strategic Management of Subsidiaries: Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm.
- Doz, Y.L. (1986) *Strategic Management in Multinational Companies*, Oxford: Pergamon.
- Doz, Y.L., Santos, J. and Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business.
- Dunning, J.H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham: Addison Wesley.
- Dunning, J.H. (1996) 'The Geographical Sources of the Competitiveness of Firms', *Transnational Corporations* 5:1-29.
- Florida, R. (1997) 'The globalisation of R&D: results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA', *Research Policy* 26:85-103.
- Galunic, D.C. and Eisenhardt, K.M. (1996) 'The evolution of intra-corporate domains: Divisional charter losses in high-technology multidivisional corporations', *Organisation Science* 7(3):255-282.

35

- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989) 'Internal differentiation within multinational corporations', *Strategic Management Journal* 10:323-337.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000) 'Knowledge flows within multinational corporations', *Strategic Management Journal* 21:473-496.
- Hedlund, G. (1986) 'The Hypermodern MNC: A Heterarchy', *Human Resource Management* 25:9-25.
- Hymer, S. (1960/1976) *The International Operations of National Firms: A Study Of Direct Foreign Investments*, Cambridge: MIT.
- Iguchi, C. (2006) 'Subsidiary Evolution and the Emergence of Competence-creating Subsidiaries in Host Developing Countries', *Ritsumeikan Business Review* 45(1):43-84.
- Iguchi, C. (2008) 'Determinants of Backward Linkages: the Case of TNC Subsidiaries in Malaysia', *Asian Business and Management* 7(1):53-73.
- Ito, B., Tomiura, E. and Wakasugi, R. (2007) 'Dissecting Offshore Outsourcing and R&D: A survey of Japanese Manufacturing Firms', RIETI Discussion Paper Series 07-E-060.
- Jaffe, A., Trajtenberg, M. and Henderson, R. (1993) 'Geographical Localisation of Knowledge Spillovers, as Evidenced by Patent Citations', *Quarterly Journal of Economics* 108:577-598.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993) 'Knowledge Of The Firm And The Evolutionary Theory Of The Multinational Corporation', *Journal of International Business Studies* 24(4):625-645.
- Kogut, B. and Zander, U. (1995) 'Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organisational Capabilities', *Organisation Science* 6(1):76-91.
- Kuemmerle, W. (1997) 'Building Effective R&D Capabilities Abroad', *Harvard Business Review* March-April:61-70.
- Narula, R. and Dunning, J.H. (2010) 'Multinational enterprises, development and globalisation: Some clarifications and a research agenda', *Oxford Development Studies* 38(3): 263-287.
- OECD (2002) 'Frascati manual: Proposed standard practice for surveys on research and experimental development', <http://oberon.sourceoecd.org/vl=1628868/cl=33/nw=1/rpsv/~6681/v2002n15/s1/p11> on 1 July 2009
- Pearce, R. (1992) *The Determinants of Foreign Direct Investment*, New York: United Nations.
- Pearce, R. (2001) 'Multinationals and Industrialisation: The bases of 'Inward Investment' Policy', *International Journal of the Economics of Business* 8(1):51-73.
- Pearce, R. and Papanastassiou, M. (1996) *The Technological Competitiveness of Japanese Multinationals: The European Dimension*, Michigan: University of Michigan Press.
- Penner-Hahn, J. (1998) 'Firm and Environmental Influences on Mode and Sequence of Foreign Research and Development Activities', *Strategic Management Journal* 19:149-168.
- Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School.
- Rosenzweig, P. and Singh, J. (1991) 'Organisational environments and the multinational enterprise', *Academy of Management Review* 16:340-361.
- Rugman, A. and Verbeke, A. (1992) 'A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management', *Journal of International Business Studies* 23:761-772.
- UNCTAD (2005) *World Investment Report: Transnational Corporations and the Internationalisation of R&D*, New York: United Nations.
- Vernon, R. (1966) 'International Investment and International Trade in the Product Life Cycle', *Quarterly Journal of Economics* 80(2):190-207.
- Westney, D.E. (1993) 'Institutionalisation theory and the multinational corporation', in S. Ghoshal and D.E. Westney (eds.) *Organisation Theory and the Multinational Corporation*, New York: St. Martin's Press, pp.53-76
- White, R.E. and Poynter, T.A. (1984) 'Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada', *Business Quarterly* 9:59-69.



**Dynamic capabilities at foreign market entry and
expansion stage:
The case of Shiseido and UNIQLO in China**

Tetsuya Usui(Nihon University)

**Dynamic capabilities at foreign market entry and expansion stage:
The case of Shiseido and UNIQLO in China**

Tetsuya Usui, Ph. D.
Nihon University
Nov. 24th, 2012
KAIB Annual Conference
Contact: usui.tetsuya@nihon-u.ac.jp

What's the main issue in MNEs' strategy?

1970s to 1980s
How firms are internationalized ?

1990s to Now
How MNEs can really **win** the local battles with their advantages (FSAs) ?

Are home-based FSAs really advantages over local competitors ?
The answer is 'Yes and No'.

Previous View vs. My Study

Previous View	My Study
NLB-FSAs	(NLB-)FSAs
↓	↓
existing	existing
↓	↓ ?
Advantage	Advantage
Value Creation	Value Creation

Process management

Dynamic Competitive Market Perspective

Process View

Identification of key success factors

Sources of Advantage
• superior skills
• superior resources

Positional Advantages
• superior customer value
• lower relative

Performance Outcomes
• satisfaction
• loyalty
• market share
• profitability

Organizational Learning

Adapted from Day and Wensley (1988)

Dynamic Capability as a Process?

Search & Selection

Reconfiguration

R1, R2, R3, R4, R5, R6

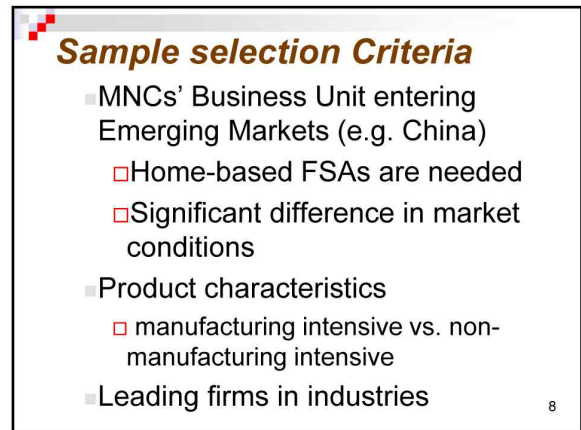
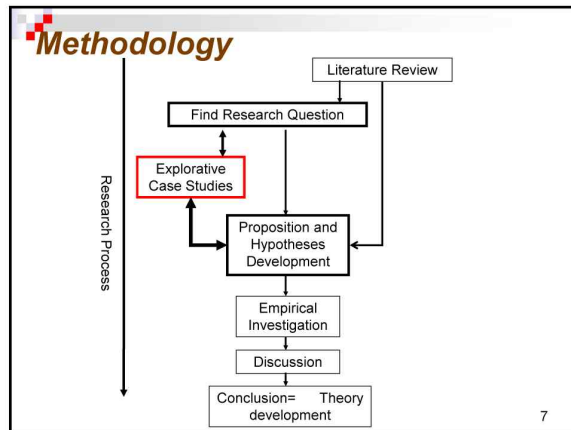
Recombination or Retrenchment, Retirement

Evolutionary Fitness

Adapted from Helfat (2007), Helfat and Peteraf (2003), Teece(2009)

Research Questions we may ask here is;

On what criteria do MNEs reconfigure their resource bundle at initial market entry and expansion stage in order to achieve competitive advantage?

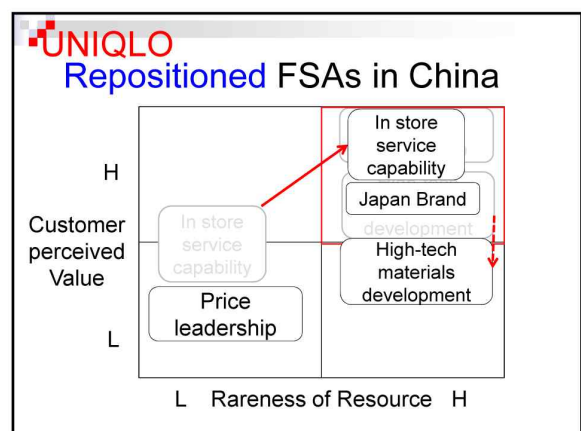
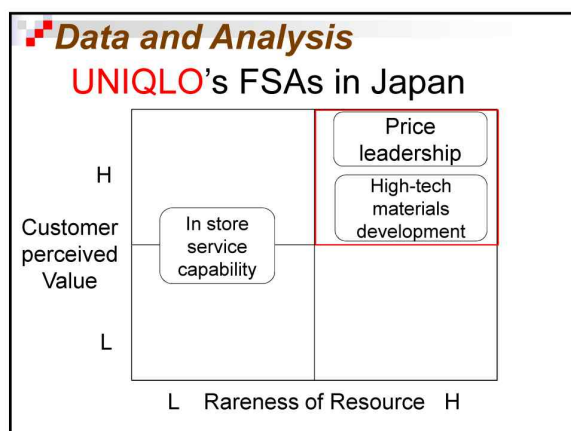
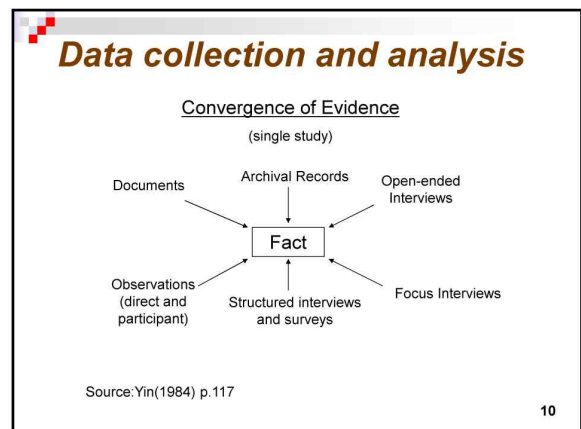


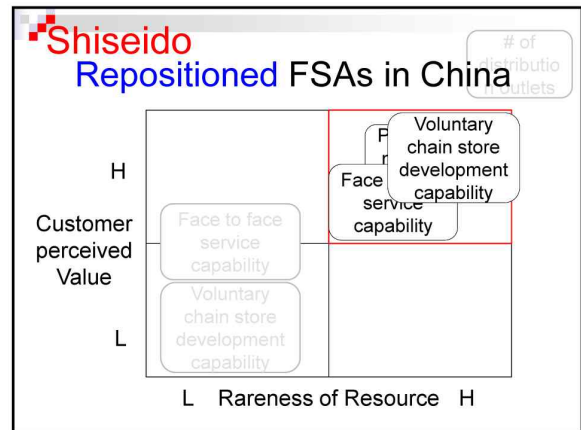
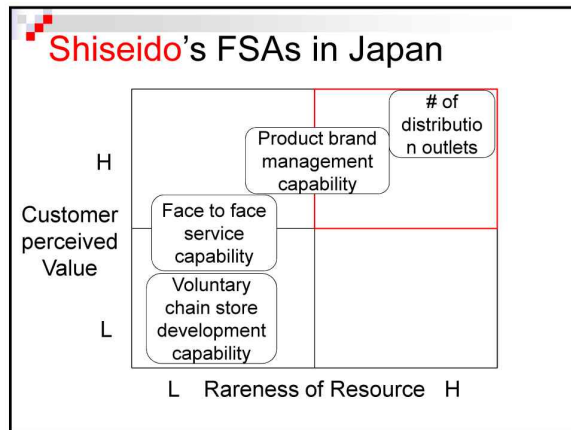
Sample Selection and Profiles

Business	Automotive supply business	Motorcycle	Apparel	Cosmetics
MNE name	3M	Honda	FastRetailing; UNIQLO	Shiseido
Type of Products	Manuf. intensive	Manuf. intensive	Moderate	Non-Manuf. intensive
Area of Business	China and India	ASEAN	China+ other Asian market	China.
Data source	Japan subs. (Business HQ)	HQ	HQ	HQ + Chinese subs.

CASE#1 CASE#2

9





Implications

- All NLB-FSAs will not automatically become the source of competitive advantage in host market
- Process view** of FSAs transfer management is critical
- FSAs and resources should be repositioned in host market to achieve local competitive advantages.

15

REFERENCE

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy, *British Journal of Management*, 11(1), 1-16.

Collis, D. J., (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, the McGraw-Hill Companies, Inc.

Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1512.

Dunning, J. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Journal*, 14(4), 532-550.

Heifetz, C. et al. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*.

16

Hunt, S.D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.

Hunt, S.D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, 61(4), 74-82.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.

Jonsson, A. & Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1079-1102.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York, NY.

Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-35.

Rugman, A. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. New York: Columbia University Press.

17

Rugman, A., & Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory on multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761-771.

Rugman, A., & Verbeke, A. (2003). Extending the theory if the multinational enterprise: internalization and strategic management perspective. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 125-137.

Rugman, A., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 3-18.

Rugman, A., & Verbeke, A. (2005). Toward a theory of regional multinationals: a transaction cost economics approach. *Management International Review*, 45(1), 5-17.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. London: Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Usui, T., Takimoto, M. and Takemura, M. (2011). Value Predicting, Value Creating, and Cost Minimizing behaviors in Transfer Management of Firm-specific Advantages: An Exploratory Study with Evidence from Japanese MNEs in Emerging Markets. 37th EIBA Annual Conference proceedings, European International Business Academy

Yin, R. K. (1984) *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd ed., Sage

18

KAIB Meeting
Globalization makes MNEs obsolete!

November 24, 2012

JUNG Ku-Hyun
KAIST Graduate School of Management

KAIB Meeting

Globalization makes MNEs obsolete!

November 24, 2012

JUNG Ku-Hyun
KAIST Graduate School of Management

MNE Theory

- FSAs needed to overcome the cost of foreignness(COF)
- FSAs are developed by MNEs internally, but in many cases based on home-country location advantages. (Porter's diamond model is based on this idea.)
- MNE theory is consistent with the resource-based view(RBV) as developed by corporate strategy scholars. According to Verbeke, FSAs can be stand-alone or higher-order. Higher-order FSAs include routines and recombination capability, which are again consistent with the dynamic capability idea of the RBV.
- MNE theory does not explicitly assume that much of the value chain is performed inside the company, but the internalization theory, or TCE, explains why an MNE chooses a hierarchy rather than a market.

What happens to MNE theory when

- The cost of foreignness is reduced to zero
- Home-country location advantages are not essential in developing FSAs, and
- Value chain is broken up and performed by many independent companies scattered around different countries

121124

KAIB

JUNG

3

Reasons for the Cost of Foreignness(COF)

- Nature of the Cost of Foreignness
 - Added costs of doing business, such as high costs of personnel and communication
 - Greater risk due to currency and unfamiliar business environment
 - Discrimination by the host government
- Size of COF = f (distances) (Ghemawat)
 - Physical
 - Cultural
 - Administrative
 - Economic
 - Psychological

121124

KAIB

JUNG

4

Factors that make the COF close to zero

- Zero cost of communication
- Social media
- People movement and nomads
- FTA and system convergence

Zero cost of communication

- How do companies operate with the zero cost of communication?
 - Conference calls involving people all over the world
 - People in a subsidiary do not have a hierarchy: each function has its own boss outside the subsidiary
 - No place for a country manager or a subsidiary head
- Distance is substantially reduced when the cost of communication is reduced to zero
 - Physical and psychological distances are reduced
 - Cultural and economic distances are reduced somewhat
 - Frequent communications and meetings reduce cultural distance
 - Use of internet and cell phones reduce economic distance
 - Administrative distance remains

When you can exchange large data across borders with zero cost

- Again the distance is substantially reduced
 - People in different locations have an equal access to the same body of large information or 'big data'
 - More information can be codified, making even tacit information transferable, because a large volume of information can be sent
 - As a result, such critical activities as R&D are scattered around the world, and FSA creation and augmentation are also decentralized
- COF is also substantially reduced
 - Number of expatriates can be reduced substantially, reducing the COF directly
 - Managing foreign operations becomes easier and less expensive
 - Familiarity with foreign environments is increased due to the local staff

121124

KAIB

JUNG

7

Social Media reduces the COF

- **Social media** employ web- and mobile-based technologies to support interactive dialogue and introduce substantial and pervasive changes to communication between organizations, communities, and individuals (Wikipedia)
- **Social media** includes content community (YouTube), social networking sites (Facebook), virtual game world (Warcraft), blogs (Twitter), collaborative projects (Wikipedia), and virtual social world (Second Life)
- The significance of social media is that it enables individuals and organizations to bypass traditional mass media (television and print media)
 - SMEs and individuals can create its own publicity space
 - They can create the market in foreign countries without the physical presence or relying on an intermediary

121124

KAIB

JUNG

8

Case: Psy and Gangnam Style

- Psy became an instantaneous global hit thru social media
 - Initially introduced thru Twitter
 - Spread around the world by Facebook and Youtube
 - Korean language song became a global hit without any foreign performance by Psy initially or the presence of the agent company
- Electronic commerce also make business possible without the foreign presence or advertising
 - E-bay or Amzon.com
 - On-line shopping eliminates shops or middlemen
 - Home Shopping: foreign customers are developed on its own without a firm's marketing efforts or advertising

121124

KAIB

JUNG

9

Nomads reduce the COF substantially

- Availability of foreign students and Diaspora communities have increased substantially in recent years
 - Professionals, esp. engineers, become entrepreneurs
 - A large number of students, especially East Asian students in the United States, and China and Korea have 65,000+ students in each other's country
 - KMNEs began to recruit foreign students to staff their subsidiaries
 - Because of the migration and large Diaspora community, there are now available a number of managers who can function in multiple cultures
- Case Study: Apple and other high-technology companies
 - Many of high-tech companies operate without expatriates – they recruit new staff regardless of their location or nationality
 - When MNEs can staff their foreign operations with local nationals who are bi-lingual and bi-cultural, they can reduce the COF
 - Taiwan may be an extreme example of this phenomenon

121124

KAIB

JUNG

10

FTA+ Agreement and Convergence of Economic Systems

- Spaghetti Bowls or Noodle Bowls of FTAs since the early last decade
 - FTAs cover not only tariffs and NTBs, but also investments, IPR, government procurement, competition policy and other economic policy and regulations
 - The convergence of government regulations will reduce the administrative distance
 - The EU and NAFTA make the home country much bigger and provide a multiple-country base for FSAs – so-called the double diamond or multiple diamond models possible
- In the Asia Pacific and East Asia, two new pan-regional FTA negotiations are under progress
 - TPP (Trans-Pacific Economic Partnership Agreement)
 - RCEP: ASEAN + 6

121124

KAIB

JUNG

11

Do you still need FSAs when the COF is zero?

- Zero COF reduces the cost of market entry
 - Small markets, or niche markets, will proliferate
 - A variety of products will increase substantially
 - SMEs will participate in international markets more actively
 - Concentration of markets by a small number of large MNEs is no longer the case (Winner-take-all phenomenon)
 - When you have a distinct product or content, you can create a market without a presence or foreign direct investment (FDI)
- Cases
 - Stokke strollers in Korea: How could a Norwegian company sell such an expensive product(over \$1,500) so well without any market presence?
 - Selling 9,000 units in the first two years
 - Now they are considering setting up a subsidiary in Korea
 - Rovio: a small Finland company selling Angry Bird games globally

121124

KAIB

JUNG

12

So you don't need FSAs to become an MNE?

- When the COF is reduced to zero, a firm can have substantial int'l biz without FSAs
 - FSA is not a necessary condition for an MNE
 - A large number of SMEs join the league of MNE now
- But FSAs, or competitive advantages, are still needed for a firm to have above-average returns
 - FSAs are needed for a firm to have high-performance in any market, either domestic or foreign

What happens to an MNE theory when there is no COF and an FSA is not a necessary condition for a firm to enter a foreign country.

121124

KAIB

JUNG

13

M&As make home country advantages less relevant

- Takeover of existing firms, rather than a green-field, become a more dominant form of FDI
 - M&A skills are different from traditional FSAs
 - After a firm has taken over a foreign firm, it can develop FSAs based on the subsidiary and host country location advantages
- A firm can build up a multi-country network of production and innovation without the initial home-base advantages
 - With the zero COF and setting up a multi-country network without FSAs will generate a new breed of international companies
- Cases
 - Cemex
 - Arcelor-Mittal
 - Doosan

121124

KAIB

JUNG

14

Home-country advantages and disadvantages

- What were MNEs home-country advantages?
 - Large and sophisticated consumer market
 - Strong science and research base
 - Presence of a large pool of skilled labor
 - Well-developed business infrastructure, including the protection of private property and rule of law
- What do you do when your home country has a lot of disadvantages instead of advantages?
 - A real entrepreneur can change his/her home country
 - A firm can switch to a new home country with many advantages

121124

KAIB

JUNG

15

Global Production Network weakens the case for MNEs

- Global Production Network(GPN) phenomenon
 - Value chain is broken up(fragmented) and is performed by many companies in different countries
 - Vertical disintegration and specialization become a new mode of production globally
 - A network can overcome transaction costs(TCs) by building up the trust among independent firms
- When a network replaces a hierarchy, a case for MNEs is weakened
 - A network without a lead firm is a slap on the face of MNEs
 - In the East Asian IT industry, the GPN becomes the norm of the industry
 - Traditional 'MNE model' emphasizing the case for internalization and the presence of TCs is too restrictive in the current GPN world

121124

KAIB

JUNG

16

In summary,

- Zero, or low, cost of foreignness reduces the importance of FSAs in MNE theory
 - FSA is a generic condition for a successful firm, domestic or foreign
 - When the entry cost is very low, we may not need a separate theory for an MNE
- Takeovers, now a dominant form of FDI, reduce the significance of home-country advantages
- GPN makes a strong case for network-type industry configuration, reducing the case for MNE-type integration and hierarchy

121124

KAIB

JUNG

17

After all,

- Globalization means 'borderless,' made possible by lowering of national borders, which was in turn made possible thanks to
 - Technology development, especially the ICT
 - Deregulation and freer trade and investment regime
- Underpinning the traditional MNE theory is the presence of strong nation-states
- Globalization makes nation-states less important in international business, and thus

Globalization makes MNEs obsolete, or perhaps it makes every company a potential global company!

121124

KAIB

JUNG

18