

## 유럽기업들의 아시아시장 초기진입 전략에 관한 연구 -독일기업을 중심으로-

김진숙<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>남서울대학교 국제통상학과

### The Study of success factors of Korean Market for entry strategies of foreign companies

Jin Suk Kim<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of International Business, Namseoul university

**요약** 본 연구의 목적은 유럽 기업들의 아시아시장 진출 및 확장단계에서의 기업전략을 유럽의 대표적인 수출국가인 독일 기업들의 아시아시장 초기진입전략을 통해 살펴보고 진출대상국가로서의 한국시장이 제공하는 장, 단점을 알아보도록 한다. 더 나아가서 타 외국기업들의 한국에 대한 투자를 증가시킬 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 제 2장에서는 독일기업들이 아시아시장 진입전략에 대한 이론적 배경을 살펴보고 제 3장에서는 연구방법 그리고 제 4장에서는 사례분석을 하였다. 제 5장에는 결론과 시사점으로 되어있다.

**Abstract** The aim of this paper is to analyze the success factors of European companies operating in Korea. Special attention is given to German companies seeking to enter the Asian market. The advantages and disadvantages of the Korean market as an gate to other Asian markets are discussed. Furthermore, it is introduced a measure by which other foreign companies could be induced to invest in the Korean market. Chapter two introduces a theoretical framework for market entry strategies of German companies in Asia. Chapter three and four analyses empirical cases. In chapter five a conclusion and implications is provided

**Key Words** : Entry Strategies, strategic location, EU market.

#### 1. 서론

유럽 국가들은 전 세계에 상당히 많은 직접투자를 하고 있다. 최근에 나온 통계자료를 살펴보면 유럽연합 15 개국이 전 세계에 직접 투자한 액수는 약 3200억 유로에 달한다[13]. 이 가운데 단일시장으로 투자규모가 큰 미국, 캐나다, 일본을 제외한 제3국으로의 투자가 전체의 약 61%(약 2020억 유로)을 차지하고 있다. 이 때 유럽 국가들에게 있어 아시아 시장은 매우 중요한 의미를 갖는다. 1960년대 세계전체의 4%밖에 안 되었던 아시아의 GNP가 현재 전 세계 총생산의 30%를 차지하며, 2020년에는 약 40%로 증가할 것으로 예측되고 있다[16].

유럽국가들 가운데 해외직접투자를 가장 많이 한 나라

는 독일(30%), 네덜란드(19%), 벨기에/룩셈부르크(17%), 프랑스(16%) 순서로 나타났다. 이렇게 해외직접투자현황이 높은 나라들 가운데 특히 독일의 아시아에 대한 투자 현황을 살펴보면 독일 기업들이 아시아에 직, 간접적으로 투자한 액수는 총 185억 4800만 유로이며 이것은 전년대비 약 29% 성장한 수치이다[14]. 이러한 증가율은 EU, 북미, 호주, 뉴질랜드와 같은 선진국으로의 투자 증가율 41%에 비하면 아직 낮은 수치지만, 아시아 국가 중에서도 특히 한국에 대한 투자는 전년대비 48%를 나타내고 있어 평균 투자증가율 대비는 물론이고 선진국에 대한 투자를 크게 상회하고 있다(참조 표 1).

상기 통계에 나타난 총액은 독일기업이 2008년 한 해 동안 합작투자, M&A 및 자회사설립 등을 통해 해외에

\*교신저자 : 김진숙

접수일 11년 08월 02일

수정일 (1차 11년 09월 14일, 2차 11년 09월 20일)

계재확정일 11년 10월 06일

직접 투자한 경우와 해외 금융상품의 매입 등을 통해 자본을 해외로 유출시킨 경우를 모두 포함한 것으로서 이를 모두 기업의 해외시장 진출에 사용한 것만으로 해석할 수는 없지만 독일 기업들의 아시아 시장에 대한 투자가 증가하고 있는 것만은 부인할 수 없는 사실이다[13].

한편, 현재 한국에 진출한 외국 기업들은 대체로 국내 사업여건에 대해 부정적인 견해를 보이면서도 2003년 한국에 대한 투자를 더욱 늘릴 계획이라고 밝히고 있다.

[표 1] 독일의 해외 직, 간접 투자 (2008년 기준, 백만 유로)  
[Table 1] Germany's foreign direct and indirect investment

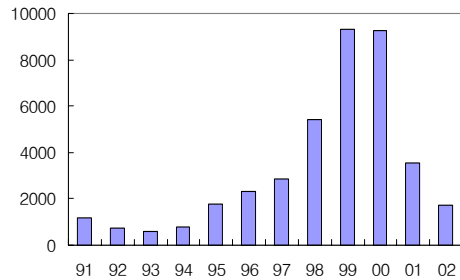
	2007년	2008년	증가율 (%)
총액	411,493	571,804	39
아시아, 태평양	14,392	18,548	29
홍콩	2,602	3,389	30
<b>한국</b>	<b>1,956</b>	<b>2,890</b>	<b>48</b>
말레이시아	1,536	1,632	6
<b>싱가포르</b>	<b>3,254</b>	<b>4,853</b>	<b>49</b>
일본	7,179	9,550	33
중국	4,333	5,270	21
EU/북미/호주 등	340,208	481,437	41

Source: Statistisches Bundesamt, 2009.

이는 한국정부가 추진하는 ‘아태지역본부’ 전략과 관련하여 한국에 진출한 외국기업 CEO를 대상으로 최근 매일경제신문이 실시한 ‘새 정부 정책’ 설문조사 결과로 알 수 있다. 한국정부에서 추진하고 있는 동북아 비즈니스 중심지로서의 ‘허브 코리아’ 내용을 보다 구체적으로 살펴보면 이미 동북아시아에 진출해 있는 외국 기업들의 지역본부를 한국에 설립하거나 한국으로 옮겨오도록 하는 것뿐만 아니라, 아시아 시장에 새로이 진출하려는 기업들이 한국을 통해 동북아 시장에 진입하도록 하려는 것으로 이해될 수 있다[13]. 2005년 들어서면서 급격히 감소하고 있는 추세이며 2007년에는 약 17억 달러(11월 기준)에 그치고 있다[12]. 따라서 경제의 안정적 성장 및 성장 잠재력을 보충하기 위하여 현재 외국인투자의 적극적인 유치가 필요한 시점이다.

이러한 현황을 배경으로 본 연구의 목적은 유럽 기업들의 아시아시장 진출 및 확장단계에서의 기업전략을 유럽의 대표적인 수출국가인 독일 기업들의 아시아시장 초기진입전략을 통해 살펴보고 진출대상국가로서의 한국시장이 제공하는 장, 단점을 알아보도록 한다. 더 나아가서 타 외국기업들의 한국에 대한 투자를 증가시킬 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 제 2장에서는 독일기

업들이 아시아시장 진입전략에 대한 이론적 배경을 살펴보고 제 3장에서는 연구방법 그리고 제 4장에서는 사례 분석을 하였다. 제 5장에는 본 연구의 요약 및 시사점으로 되어있다.



자료: 한국은행, 2011.

[그림 1] 외국인 직접투자 유입 추이  
(단위: 백만 달러)

[Fig. 1] Foreign direct investment

## 2. 이론적 배경

### 2.1 아시아 시장 진입을 위한 전략적 거점으로 서의 한국시장

독일 기업들이 아시아 시장에 성공적으로 진출하기는 쉽지 않은 것이 사실인데 그 원인을 아래와 같이 이 지역의 특성, 즉 진출지역의 외부환경 요인에서 찾아 볼 수 있다:

첫째, 아시아 국가들 간의 문화적, 사회적, 종교적 이질성이 높다. 즉, 중국문화권(중국, 홍콩, 싱가포르, 대만)을 제외한 나라들이 서로 다른 언어를 사용하고 있으며, 불교, 힌두교, 이슬람교, 천주교, 기독교 및 토속신앙과 같은 종교적 차이 때문에 서로 상이한 시장특성을 나타낸다.

둘째, 나라들 간의 경제수준 및 발전 속도의 차이가 매우 크다. 중국은 매년 7-8%의 경제성장률을 기록하며 빠르게 성장하고 있는 반면 일본은 마이너스 성장률을 보이고 말레이시아, 필리핀, 태국 등도 평균 2-2.5%로 둔화를 나타내고 있다[16].

셋째, 각 나라마다 소비성향이 다르며 새로운 상품에 대한 호기심 및 구매욕구의 차이가 크다.

위와 같이 아시아 시장은 지리적으로 인접하고 있으나 서로 상이한 특성을 나타내는 시장이므로 이러한 시장에 성공적으로 진입하려면 각 나라 시장특성에 적합한 전략 수립이 필수적이다. 그러나 각 나라마다 차별화 된 진입

전략을 수립, 이행하기 위해서는 한편으로는 기업내부의 충분한 자원(재무자원, 인적자원, 생산능력 등)과 필요성이 존재하여야 하며, 다른 한편으로는 높은 투자비용으로 인한 위험부담을 증가시킨다.

Zhou and Vertinsky(2001)는 정보, 기술, 자원의 한계 등으로 인해 많은 기업들이 해외에 동시다발적으로 진출하지 않는다고 지적한다[18]. 이와 마찬가지로 독일 기업들도 첫째, 제한된 자원과 둘째, 위험부담에 대해 소극적 자세(risk aversion)때문에 해외 자본투자에 대한 위험을 최소화하고자 한다. 따라서 동시다발적인 진입보다는 우선 한 나라에 전략적으로 진입거점을 마련하고 이를 기반으로 서서히 주변지역으로 확장해 나가는 순차적 방법을 선호 한다.

본 연구에서는 독일 기업들의 이러한 순차적인 해외시장 진출 전략을 ‘전략적 거점에 의한 진출’이라고 정의하고 아래에 보다 자세히 설명하고자 한다.

## 2.2 기존 문헌연구

기업의 글로벌화와 관련하여서는 표 2에서 볼 수 있는 것처럼 특히 초기진입단계에 대해 학계에서 이미 많은 연구가 이루어졌다. 예를 들면 해외직접투자와 관련하여 국내시장의 포화상태와 주요고객의 해외진출, 원료조달의 효율성 도모, 세계적인 경쟁사들의 현지진출 가속화, 저렴한 생산비를 통한 원가절감과 같이 해외시장진출의 동기에 관한 연구와 시장규모, 인건비, 무역장벽, 성장률, 환율, 현지국의 투자정책 등과 같은 진출국가 선정 시 고려해야 할 사항에 대한 연구들을 들 수 있다.

또한 여러 지역에 동시다발적으로 진입할 것인지(periphery location) 아니면 한 지역에 먼저 진출하여 경험을 쌓고 주변 지역으로 확대할 것인지(central location)를 결정하는 해외시장 진출시기와, 합작투자 또는 완전자회사 설립을 결정하는 진입방식에 대한 연구가 다양하게 진행되어 왔다

더 나아가 해외시장 진출시기와 관련한 많은 연구에서 기업들이 여러 지역에 동시에 진입거점을 선정한다고 전제하고 있는데 이는 해외거점은 적은 비용으로 언제든지 쉽게 철수, 이전 가능하며 그 시장의 요구는 항상 고정되어 있으므로 거점결정에 있어 전략적 관점은 무시될 수 있다고 설명하고 있다.

그러나 Zhou and Vertinsky(2001)는 성장하고 있는 해외시장으로 진출할 때는 역동적인 환경으로 인해 다른 진입장애요인이 추가되며 이 때 투자대상국 선정의 문제점, 유통비용, 고정비용구조, 그리고 환율, 시장성장률과 같은 여러 변수들간의 상관관계가 고려되어야 한다고 설명한다[18].

즉, 정보와 기술의 상이함, 자원의 한계 등의 이유로 같은 지역에 동시다발적으로 진입하는 기업이 많지 않으며, 해외시장 진입을 위한 거점 및 시기를 결정할 때 미래의 시장성장률, 그리고 그들이 정한 거점이 향후 경쟁사 진출에 미칠 영향 등도 함께 고려해야 한다는 것이다.

기존의 많은 연구 가운데 외국기업들의 중국시장 진출에 관한 연구 등 특정지역에 대한 연구가 다양하게 존재하기는 하지만 유럽 기업들의 아시아 시장 진출에 관한 체계적인 연구는 아직 전무한 상황이다[11]. 일반적으로 북미지역의 대기업들이 풍부한 자본력을 동원하여 도전적이고 적극적으로 해외시장에 진출하는 것과는 달리 유럽 기업들은 위험부담에 대해 매우 민감하며 보다 신중하게 해외투자를 결정한다고 여겨지는데 실제적인 연구를 통해 이를 확인해 보는 작업은 매우 의미 있는 일이 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 독일기업을 중심으로 해외투자전략의 한 방법인 전략적 거점에 대한 이론적인 배경을 알아보도록 한다.

[표 2] 기업의 해외시장 진출전략 문헌연구

[Table 2] Overseas expansion strategy in the literature

연구대상	상세 내용	저자
동기, 투자환경 및 고려사항	국내시장의 포화상태, 주요고객의 해외진출, 원료조달의 효율성 도모, 세계적인 경쟁사들의 현지진출 가속화, 저렴한 생산비를 통한 원가절감, 시장규모, 인건비, 무역장벽, 성장률, 환율, 현지국의 투자지원정책	Contractor 1990; Gomes-Casseres 1990; Rao and Rutenberg 1979; Brander and Eaton 2003; Zhou and Vertinsky 2001 외
진출 시기	동시다발적 진입 vs. 순차적인 진입	D'Aspremont et al. 1979; Economides 1986; Eaton and Lipsey 1975; De Palma et al 1987; Zhou and Vertinsky 2001
진입 방식	합작투자 vs. 완전 자회사 설립을 결정하는 요인들	Kogut and Singh 1988; Tse et al. 1997; Anand and Delios 1997; Buckley and Casson 1998; Hennart and Larimo 1998;

## 2.3 전략적 거점에 대한 이론적 배경

### 2.3.1 전략적 거점의 정의, 목적 및 수립전략 전략적 거점의 정의 및 목적

전략적 거점'이란 용어는 경영학계에서 아직 정확하게 정립되어 있지 않은 개념이다. 기존에는 Strategic Location 또는 Strategic Placement라는 용어로 정치, 군사 분야에서 주로 사용되었으며 경제학 측면에서는 Weber(1922)의 '산업거지에 관한 이론'에서 찾아볼 수 있다[17]. 최근 Zhou and Vertinsky(2001)가 '성장시장에서의 전략적 거점 결정요인에 관한 연구'에서 Strategic Location이란 단어를 사용하였으며, 이 때 지역경쟁과 관련하여 순차적 진입을 위해 선정된 특정국가를 지칭한 것으로 이해되고 있다[18].

본 연구에서는 '전략적 거점'을 '기업의 해외진출에 있어 지리적으로 특정지역(region)을 겨냥하여 장기적인 기업목표를 세우고 이를 달성하기에 가장 적합한 전진기지로 선정된 특정국가(country) 또는 특정도시(city)'로 이해하고자 한다. 다시 말하면 기업은 먼저 전략적 거점으로 선정된 특정국가나 도시에서 사업경험을 쌓은 후, 여가서의 학습효과를 이용하여 점진적으로 주변국가로 사업기회를 확장하는 것이다[15]. 이 때 기업은 해당지역의 사업수행을 가장 효율적으로 수행할 곳을 정해 집중 투자함으로써 비용 및 자원을 절약하고, 이에 따른 위험부담을 줄이는 것이 목적이다.

전략적 거점의 역할 및 장, 단점은 다음과 같이 정리될 수 있다:

- 첫째, 기업본부와의 협의를 통해 해당지역에 대한 장기적 사업정책 및 전략을 수립하고,
- 둘째, 이를 이행하기 위해 지역사업의 관리 및 운영을 총괄하며,
- 셋째, 지속적으로 주변국가들의 사업 환경 및 기회에 대한 정보를 수집하고,
- 넷째, 멀리 떨어진 기업본부와 긴밀한 의사소통을 하는 채널역할을 한다.

따라서 전략적 거점은 특정기업의 해외진출목적에 따라 그 지역의 생산, 판매, 유통, 연구개발, 자원 확보, 정보수집 또는 기업 간의 네트워크 구축의 중심지가 될 수 있다.

기존에 연구된 해외시장진입방법에서와 마찬가지로 전략적 거점을 이용한 진입전략 또한 기업에게 유리한 면만을 제공하지는 않는다. 즉, 앞서 제시한 것처럼 새로운 시장진입에 필요한 투자비용 및 자원절감과 이에 따른 위험부담 감소와 같은 긍정적인 면에 반해, 순차적인 진입으로 인해 해당지역에서의 빠른 시장 확대를 기대하기는 어렵다. 더 나아가 경쟁기업이 공격적인 시장진입을 단행할 경우 시장점유에 있어 선점기회를 빼앗길 가능성이 높다. 이에 대한 요약은 그림 2에서 볼 수 있다.

장점	단점
-.투자비용 및 자원 절감 -.충분한 지역정보 획득 기회 -.위험부담(재무, 브랜드이미지 등) 감소	-.해당지역에서의 빠른 시장 점유의 어려움 -.경쟁기업에게 시장선점기회 제공

[그림 2] 기업의 해외시장 진출 장·단점  
 [Fig. 2] Advantages and Disadvantages of companies entering foreign markets

#### 전략적 거점 선정단계

전략적 거점을 선정하기 위한 기업내부의 프로세스는 가장 먼저 기업내부에서 해외의 특정지역 진입에 대한 필요성을 인식하는 문제인식단계이다. 이 단계에서 기업은 해당지역에 진입하려는 목표를 정확히 설정하고 이것이 향후에 기업에 가져다 줄 이해관계를 기업내부요인, 즉 재무자원, 인적자원, 네트워크, 지식 및 정보, 해외시장경험 등을 고려하여 분석한다. 이 단계에서 충분한 사업기반이 갖추어져 있다는 판단이 내려지고 기업 의사결정권자가 이를 인정하면 다음 단계인 정보수집단계로 넘어간다.

정보수집단계에서는 해당지역의 전략적 거점으로 떠오르는 국가들의 잠재적 사업 환경요인에 대한 정보를 수집한다. 이 때 진출목적에 따라 투입요인(지대/토지, 공급업체, 도로/교통/통신시설, 노동시장, 원자재 확보 가능성, 정부지원 등), 산출요인(판매시장, 경쟁정도, 자본회수 가능성 등) 그리고 환경요인(기후조건, 사회/정치적 안정성, 지리적 조건)에 대한 정보 및 기업외부의 해당 전문가 그룹의 다양한 자문을 필요로 한다[9,5].

정보평가단계에서는 수집된 정보를 토대로 전략적 거점 후보국들의 조건이 본래의 시장진입목적에 부합되는지를 평가한다. 본 단계의 평가 산출물은 마지막 단계에서 최종적으로 기업내부의 의사결정권자들이 적절한 판단을 지원하는 기초자료로 제시된다. 즉, 이를 기초로 의사결정단계에서 전략적 거점국가가 선정됨으로서 모든 선정과정이 종결되는 것이다[2].

생산기지 구축, 판매시장 확보, 원자재확보, 유통채널 구축, 연구개발기지 건설 등 기업이 어떤 목적으로 해외에 진출하느냐에 따라 전략적 거점으로 선정될 국가나 도시가 근본적으로 달라지는 것은 사실이다. 그러나 많은 경우 본국과 멀리 떨어진 지역에 전략적 거점이라는 책임과 역할을 가지고 진입할 때 가능하면 기존에 쌓아 놓은 비즈니스 네트워크를 통해 보다 용이하게 접근하려는 것이 일반적이다[6].

해외 전략적 거점 선정 전략은 그림 3에서와 같이 해당기업의 해외사업경험 유무에 따라 크게 두 가지로 나

눌 수 있다. 첫째, 해외사업경험이 있는 경우 그 수준에 따라 단순 수출 또는 계약에 의한 수출을 통해 해당지역에 대해 이미 어느 정도의 지식이나 경험, 파트너를 갖고 있는 기업과 이보다 한 단계 더 나아가 직접투자를 통해 현지법인을 갖고 있는 기업으로 세분화시킬 수 있다. 전자의 경우, 기존의 파트너관계를 전략적 거점으로 활용하는 ‘전환 전략(transformation strategy)’이 가능하다. 이 전략은 정보수집단계에서 필요한 정보비용을 절감하고 위험부담을 줄일 수 있다. 후자의 경우, 현지시장에서 기존의 역할에 더해 해당지역사업을 전략적으로 총괄하도록 현지법인의 역할을 강화하는 ‘확장 전략(extension strategy)’을 적용할 수 있다. 그러나 만약 기존의 현지법인이 본래의 역할을 다하지 못하거나 주변국가로의 확대에 적절히 대응하지 못 할 경우 축소 또는 철수하여 해당지역사업의 중심부를 타 국가로 이전할 수도 있다[10,15]

둘째, 해외사업경험이 전무한 경우 해외의 특정지역에 진출하기 위해 적합한 나라에 전략적 거점을 구축하는 ‘신설 전략(build strategy)’이 필요하다. 이 경우 해외진출을 위한 전략적 전진기지를 마련한다는 점에 큰 의의가 있으나 정보수집비용이 많이 들고 수집된 정보평가가 쉽지 않으며, 따라서 위험부담 또한 크다[4].

**2.3.2 전략적 거점 선정요인**

기업이 해외특정지역에 장기적인 목적을 가지고 진입하기 위한 전초기지로서의 전략적 거점 선정과 관련하여 가장 중요한 요인은 진입목적이다[1,2].

[그림 3] 전략적 거점 선정/수립 전략  
[Fig. 3] Strategy for Location position

해외 사업 경험	수 준	전략	장, 단점
있음	단순 수출 계약 수출	전환	정보수집 비용 절감, 타 기업을 활용할 경우 보다 큰 거래비용 발생, 통제 및 활용이 어려움
	현지 법인	확대/축소/철수	정보수집 비용 절감, 주변국가로의 신속한 확장 가능
없음	-	신설	높은 정보수집비용 및 위험부담, 거점 선정(시기, 방법)의 높은 불확실성, 해외진출의 교두보 역할담당

본 연구에서는 독일 기업들이 아시아 시장에 진입하려는 다양한 목적 가운데 첫째, 생산기지를 확보하고 둘째, 판매시장을 확대하기 위한 경우가 많은 부분을 차지할

것이라는 전제하에 이를 위한 전략적 거점 선정에 있어 특히 아래 요인들에 주목하고자 한다[7,8].

**1) 제품 요인:**

- 생산기지로서 제품의 품질을 보장할 수 있는 기술력과 인적자원 확보 가능성
- 저렴한 인건비
- 충분한 협력업체들
- 신제품 개발을 위한 우수한 R&D인력

**2) 소비자 및 시장 요인:**

- 아시아의 다른 나라 소비자들과 유사한 소비성향
  - 소비자들의 신제품에 대한 신속한 반응
  - 신제품에 대한 높은 구매력
  - 일정 정도의 시장규모
- 즉, 전략적 거점으로 선정된 나라의 소비자와 시장을 통해 빠르게 경험한 시장반응을 아시아의 다른 나라 시장에 반영함으로써 학습효과를 가져올 수 것을 기대한다.

**3) 경쟁기업 요인:**

- 주요 경쟁기업들의 진출
- 이는 주요 경쟁기업들이 한 국가에 모여 있을 경우 경쟁사 동향을 쉽게 파악할 수 있고 즉, 정보비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 제한된 범위 내에서 협력 또한 가능하기 때문이다.

**4) 정부 요인:**

- 지역 내 타 국가에 미치는 영향력
  - 지역 내 타 국가와의 우호적 관계
- 즉, 정치적, 사회적으로 안정적이며 지역 내 타 국가에게 정치, 경제, 문화, 사회적인 면에서 강한 영향력을 발휘하고 서로 우호적인 관계를 맺고 있는 나라에 전략적 거점을 두면 주변지역으로 시장을 확장하기 용이할 것이다[3,4].

이외에 정부의 제한과 규제, 외자유치정책, 관세제도, 환율, 시장개방정도 등과 같이 중요한 요인들이 존재하지만 이에 대해서는 이미 많은 연구들이 이루어진 관계로 본 연구에서는 더 이상 다루지 않기로 한다.

다음 장에서는 아시아시장 진입을 위한 방법으로 전략적 거점 활용여부에 관해 독일기업을 대상으로 한 설문 결과와, 위에서 언급한 제품요인, 소비자 및 시장요인, 경쟁사요인, 정부요인과 관련 한국시장의 현황을 분석한다.

### 3. 연구방법

본 연구는 탐험적 연구(exploratory survey)로부터 시작하였다. 즉, 설문작업을 통해 독일 기업들이 아시아 시장에 진입하고자 할 때 어떤 진입방법을 택할 것인지에 관한 응답을 종합하고 공통점을 도출해 내는 방식이다. 또한 전략적 거점 선정요인과 관련해서는 예상되는 요인들에 대해 한국에 거주하고 있는 독일 기업인들에게 의견을 묻는 형식으로 진행되었다. 본 실증분석은 총 두 차례에 걸쳐 진행되었다.

1차 설문조사는 2009년 상반기에 독일기계공업협회 회원기업을 대상으로 독일에서 실시되었다. 본 조사는 일단 전화로 문의를 통해 협조를 요청하고 Fax로 설문지를 발송하여 즉시 회수하는 방법을 사용하였다. 총 100개의 설문지를 발송하여 47개의 유효한 응답을 얻었다. 2차 인터뷰는 2009년 1월 한국에 거주하는 독일기업 또는 독일기업이 투자한 기업의 경영진을 대상으로 이루어졌다. 보다 많은 사례를 모으기 위해 인터뷰를 계획하였으나 부적절한 시기선택(년 초, 구정연휴)으로 소수의 인터뷰만이 실시되었다.

1차 설문에서는 독일의 많은 기업들이 아시아 시장 진입을 위한 전략적 거점을 방법으로 생각한다는 것과 그 대상국가로 한국을 중국, 일본에 이어 중요한 나라로 여기고 있다는 응답을 얻었다. 또한 2차 인터뷰에서는 전략적 거점 선정요인과 관련하여 독일기업들의 한국시장에 대한 평가가 이루어졌다.

### 4. 실증분석

그림 4에서 알 수 있는 바와 같이 한국은 제품요인과 관련하여 높은 기술력, 우수한 생산인력은 장점으로 인정되고 있으며 풍부한 협력업체 및 우수한 R&D인력 또한 어느 정도는 갖추고 있는 것으로 평가된다. 다만 해외기업들에게 한국의 인건비는 계속 부담되는 요소로 나타났다. 소비자/시장요인에서는 타 아시아 국가의 소비성향과 유사한 모습과 신제품/기술에 대해 적극적이고 신속한 반응 및 높은 구매력이 장점으로 인정되었다. 정부요인에서는 한국이 타 아시아 국가와 호의적인 관계를 갖고 있는 점이 장점으로 지적되었으나 영향력행사에서는 아직 충분하지 않은 것으로 나타났다. 산업별로 차별성은 나타나겠지만 경쟁사 진출여부에 관해서는 한국이 아직 매우 미흡한 상태로 나타났다.

아래는 전략적 거점 대상국가로서의 한국 상황 대해 한국에 진출한 독일기업으로부터의 평가와 한국을 아시

아 시장 진출의 전진기지로 삼은 스웨덴 기업의 사례이다.

산업분야마다 다른 특성이 나타날 수 있다는 것을 전제로, 금융 산업의 경우 관련법규, 업무프로세스, 정부규제 등이 개선되어 글로벌 표준에 다가갈 때 국내시장의 역동성 및 우수한 노동력에 힘입어 유럽 기업들에게 아시아시장의 전진기지로 인식 될 수 있을 것이라는 평가이다.

[그림 4] 전략적 거점 선정요인과 한국 상황  
[Fig. 4] Strategic positions factors & Korea situation

선정요인		한국시장
제품 요인	- 높은 기술력	●
	- 우수한 인적자원	●
	- 저렴한 인건비	○
	- 협력업체	●
	- 우수한 R&D인력	●
소비자/ 시장 요인	- 타 아시아 국가와 유사한 소비성향	●
	- 신속한 반응	●
	- 높은 구매력	●
	- 일정한 시장규모	●
경쟁기 업요인	- 주요 경쟁업체들의 진출	○
정부 요인	- 타 국가에 미치는 영향	●
	- 타 국가와의 우호적 관계	●

Source: 주한 독일기업 CEO들의 인터뷰를 통한 평가, 2009.02.  
●: 충분함 ○: 보통 ○: 부족함

#### 4.1 사례 1: OO투자신탁운용(주)

2000년 독일에 본사가 있는 은행이 46%의 지분참여를 통해 한국에 진입하였다. (자료: 심충인터뷰). 2009년 1월 운용자산 총액 약 3조원의 한국의 대표적 투자신탁 운용 기업이 되었다. 이 기업은 한국 이외 아시아 국가 중 싱가포르, 대만, 일본, 중국에 진출해 있다. 한국에는 내수시장 확보를 위해 진입하였다. 싱가포르에 있는 지사가 동, 남아시아 지역의 기업 활동을 총괄하여 모니터링하는 역할을 하고 있다.

▷ 전략적 거점으로서 한국시장의 장점:

- 역동적 시장 움직임
- 우수한 노동인력
- 발달한 정보, 통신망

▷ 전략적 거점으로서 한국시장의 문제점:

- 업무처리와 관련하여 관료적인 문화
- 현실성을 반영하지 않은 정부규제
- 구체적이지 않은 관련법규: 해당사항마다 자의적인 해석이 가능함
- 업무처리 및 관련법규의 Global Standard 미흡

- 교육, 문화 환경의 열악함
- 업무 및 일상생활에서 영어사용이 어려움

#### 4.2 사례 2: Scania Korea (스웨덴)

2만 6천명의 종업원을 보유한 세계적 상용차전문회사 아시아 시장 개척을 위한 전진기지로 한국에 직접투자를 통한 Scania Korea 설립

2002년부터 4년간 총 5,600만 달러를 투자하여 한국시장에 생산기지 설립예정 (경상남도 사천 외국인기업전용단지)

- ▷ 전략적 거점으로서 한국시장의 장점:
  - 지방행정부의 해외기업 유치에 위한 노력(조세감면, 공장 부지조성 등)
  - 우수한 생산인력
  - 해당 산업과 관련하여 발달한 기술력
  - 동, 남아시아로 연결되는 지리적 위치
- ▷ 전략적 거점으로서 한국시장의 문제점:
  - 업무처리와 관련하여 관료적인 문화

#### 4.3 실증분석 결과

독일기업들은 아시아 시장공략에 있어 전략적 거점을 통한 순차적인 진입을 하며, 이를 통해 높은 투자비용을 절감하고 실패의 위험부담을 최소화하려는 것으로 나타났다. 또한 전략적 거점을 선정할 때 중요한 요인 가운데 하나로 소비자들과 시장을 들 수 있는데, 이는 선정된 시장에서 일차적으로 검증된 사업경험을 바탕으로 주변지역으로 진출을 용이하게 하며 위험부담을 감소하려고 한다.

유럽 기업들의 아시아 시장 진입전략에 관해 독일기업들을 중심으로 분석한 본 연구의 대표적인 연구결과를 요약하면 다음과 같다:

- 1) 아시아 시장은 지리적 인접함에도 불구하고 이질적인 시장특성을 나타낸다.
- 2) 유럽 기업들은 새로운 시장 진입을 위한 투자 및 위험부담에 매우 신중하다.
- 3) 유럽 기업들이 아시아 시장에 진입할 때는 한 나라에 '전략적 거점(Strategic Location)'을 정하고 이곳을 중심으로 이 지역에 대한 시장정보 수집 및 사업경험을 쌓은 후 순차적으로 주변 국가들로 확장하는 전략을 선호한다.
- 4) 이 때 전략적 거점은 기업이 해외에 진출할 때 지리적으로 특정지역(region)을 겨냥해 장기적인 목표를 세우고 이를 달성하기에 가장 적합한 전진기지로 특정국가(country) 또는 특정도시(city)를 말한다.
- 5) 전략적 거점은 기업내부에서 필요성 인식, 정보수

- 집, 정보평가, 의사결정단계를 거쳐 최종 선정된다.
- 6) 전략적 거점 선정 시 기업 활동의 효율성을 극대화하고 위험부담을 최소화하기 위해 해당 지역의 기존 네트워크를 우선적으로 활용하는 전략을 수립한다.
- 7) 아시아 시장진입을 위한 전략적 거점선정에 있어 제품, 시장/소비자, 경쟁사, 정부요인이 중요하다.
- 8) 전략적 거점으로서의 한국시장을 살펴보면 생산에 필요한 우수한 인적자원 및 높은 기술력, 빠른 시장 반응 및 높은 구매력과 관련해서 긍정적인 면과 경쟁사들의 밀집정도, 유연한 노동시장 및 저렴한 인건비 등과 관련해서는 부정적인 면을 나타낸다.

### 5. 결론 및 시사점

외국인 투자를 통한 해외기업의 한국유치는 고용창출, 선진기술 이전, 지역경제 활성화, 국가 이미지 개선과 국가 신뢰도 향상에 크게 기여하며, 국가경제 활성화에 일익을 담당할 수 있다(권순우 외 2003). 따라서 한국정부가 향후 '아태지역본부'전략을 통해 해외기업에 한국에 유치하겠다는 정책적 노력은 매우 시의적절하다. 다만 이러한 노력이 성과를 내기 위해서는 본 연구에서 나타난 것처럼

- 산업별 글로벌 표준에 맞는 법규제정 및 운용
- 업무처리에 있어 관료적 관행 개선
- 우수한 전문 인력(R&D) 양성
- 유연한 노동시장 형성

등을 통해 해외기업들이 한국에 쉽게 진입할 수 있게 해야 할 것이다. 예를 들어 현재 정보통신기술산업의 경우 아시아권에서는 한국이 다른 어느 나라보다 우수한 산업인프라와 시장을 형성하고 있으므로 이 분야의 세계적 기업들을 한국에 유치함으로써 경쟁업체가 모여 선의의 각축을 벌이는 장으로 만드는 것도 한 방안이 될 수 있을 것이다.

이러한 결론은 최근의 한 연구에서 외국인 투자유치를 위해 1) 관련제도 정비, 2) 정치/경제/사회의 안정 노력, 3) 각종 규제 완화 등을 통한 외국인투자 유치제도 개선 및 강화, 4) 내수산업개방, 외국기업의 차별 폐지, 주거환경/사회편의시설 확충을 위한 노력이 필요하다는 제안과 일맥상통한다.

본 논문은 유럽 기업들이 아시아시장에 진입할 때 나타내는 현상을 살펴보고, 이것을 '전략적 거점 전략'으로 규정하여 학문적으로 접근하고자 한 점에서 의의를 찾을 수 있다. 다만 충분하지 않은 인터뷰 수로 본 연구결과가

모집단을 대표할 수 없다는 취약점은 향후 개선, 보완되어야 할 것이다. 또한 전략적 거점을 통해 특정지역에 진입하는 유럽 기업들의 전략에 관해 보다 체계적인 이론적 접목이 요구된다.

## References

- [1] Anand, J. and A. Delios, "Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries", *Journal of International Business Studies*, 3rd, pp. 579-598. 1997.
- [2] Brander, H., Eaton, U., "Multinational Enterprises are Regional, Not Global. In: HBR, Vol. 2003.
- [3] Buckley, J. B., Casson, M.C., "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach", *Journal of International Business Studies*, 3rd, pp. 539-557. 1998.
- [4] Chakrabarti, Avik, "The Determinants of Foreign Direct Investment: Sensitivity Analyses of Cross-Country Regressions", *KYKLOS*, Vol. 54, pp. 89-113, 2001.
- [5] Contractor, P., "Cooperative Strategies in International Business, Joint Ventures and Technology Partnership between Firms", Lexington, MA-Toronto, 1990.
- [6] D'Aspremont et al. "A Critical View of Theories of the Multinational Enterprise", London-Basing-stoke, 1979.
- [7] De Palma et al, *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial, Enterprise*, Cambridge, MA-London, 1987.
- [8] Eaton, A, Lipsey, P., "Making Justice of Local-Expatriate Compensation Disparity", in *AMJ*, Vol 30, pp. 807-817. 1975.
- [9] Gomes-Casseres, B., "Firm Ownership preferences and host government restructructions: An integrated approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, pp. 1-21, 1990.
- [10] Hennart, J-F. and J. Larimo, "The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?", *Journal of International Business Studies*, 3rd Quarter, pp. 515-535. 1998.
- [11] Kogut, B. and Singh, H., "The Effect of National Culture on the Choice Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp. 411-432, 1988.
- [12] Korea Bank, "Statistics 2010", 2011.
- [13] Rao, A, Rutenberg P., "Transnational Management",

Columbus, OH, 1979.

- [14] Statistisches Bundesamt, "Stat .Jahrbuch 2002" pp. 665-667. 2009.
- [15] Tse, David K., Yignag Pan and Kevin Y. Au., "How MNCs Choose Entry Mode and Form Alliances: The China Experience", *Journal of International Business Studies*, 4, pp. 779-801, 1977.
- [16] VDMA, "ASEAN - Staaten, Märkte im Überblick", Frankfurt 1997.
- [17] Weber, Alfred, "Ueber den Standort der Industrie, 1 Teil: Reine Theorie des Standortes", 2 Aufl., Tuebingen, 1922.
- [18] Zhou, D., Vertinsky, T., "Strategic location decisions in a growing market" *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 31, pp. 523-533. 2001.

김진숙(Jin-Suk Kim)

[정회원]



- 1986년 2월 : 독일 Münster 대학교 경영학(Dipmom 석사)
- 1994년 9월 ~ 1997년 2월 : 독일 Trier 대학교 경영학 박사 (Dr. rer. pol.)
- 2000년 3월 ~ 현재 : 남서울대학교 국제통상학과, 교수

<관심분야>

국제기술협력, EU, 독일, 국제경영전략, 국제마케팅, R&D, 기술경영, 산업재마케팅 등