

기계공업분야 합작투자 동기 및 장애요인에 관한 연구 -한국과 독일기업을 중심으로-

김진숙^{1*}

¹남서울대학교 국제통상학과

Machinery Industry Study on Barriers to joint venture -Focusing on South Korea and Germany-

Jin Suk Kim^{1*}

¹Department of International Business, Namseoul University

요약 본고에서는 한국과 독일 기계공업분야 기업들 간의 합작투자 동기 및 장애요인에 대해서 살펴보았다. 합작투자에 대한 연구는 여러 학자들을 통해서 여러 관점에서 연구되었지만, 한국과 독일 그리고 기계공업분야에 대한 연구는 없다. 제 2장에서는 이론적 배경으로 여러 가지 합작투자에 대한 개념 및 동기 등을 살펴보았으며, 제 3장에서는 이론적 토대를 통해서 한·독 간의 합작투자 동기 및 장애요인에 대한 기본가정을 정립하였다. 제 4장에서는 이러한 요인들을 실증분석 하였다. 실증분석에 활용된 대상은 한국은 한국기계공업협회 회원, 독일에서는 독일기계공업협회 회원으로 이루어졌으며, 양국에서 동일한 설문지로 동시에 이루어졌다는 점을 특징으로 들 수 있다. 총 200개의 설문지가 발송되었으며 67%의 회답율을 나타냈다. 제 5장에서는 위의 연구결과를 설명하였으며 그리고 끝으로 우리나라 정부의 정책적 대안을 제시하였다.

Abstract This article analysis the obstacles and motivating factors of joint ventures between South Korean and German companies. As a theoretical frame is used the resource based view to explain motivating as well as hindering factors that influence joint ventures between Korean and German firms. The theoretical findings are tested with a sample of approximately 200companies that operate in the machinery industry. The data were provided by the German Machinery Industry Association and the Korean Association of Machinery Industry. The results of the findings are used to derive implications for governmental policy makers.

Key Words : German companies, Joint ventures, German firms, Machinery,

1. 서론

독일에서의 기계 산업은 가장 중요한 국가수출산업 중 하나이다. 독일 기계 산업의 특징은 거리가 중소기업으로 형성되어있다는 것과 기업집중도가 매우 낮은 편이다. 또한 30개 이상의 전문품종 (섬유, 공작기계, 건설기계, 인쇄기계, 펌프, 수송기계, 공작기계 등)을 가지고 있으므로 대단히 이질적인 다품종 시장이다. 독일 기계 산업은 미국, 일본과 함께 세계시장에서 선두자리를 차지하고 있다 [23].

2000년대 들어서면서 세계시장은 구동구권의 붕괴와

유럽시장에서의 전통적인 판매시장의 포화상태 그리고 아시아 기업들의 저렴한 가격정책 등을 통해서 역동적으로 변화하기 시작하였고, 이는 또한 독일기업들에게 새로운 도전을 요구하는 것이 되었으며, 이러한 요인들로 인해 지금까지 아시아 시장진입에 대한 소극적 전략을 가 지던 독일기업들이 보다 적극적인 방법으로 시장 진입 전략을 모색하고 있다. 이는 곧 많은 독일기업들이 합작투자를 통해서 현지주둔을 목적으로 기업 활동을 하게하는 동기를 가지게 되는 것이라고 할 수 있다[21,23].

이처럼 독일 기계공업분야 기업들이 합작투자를 통해서 세계적으로 시장을 확대코자 노력하고 있을 때에 우

*교신저자 : 김진숙(mktjskim@nsu.ac.kr)

접수일 10년 12월 24일

수정일 (1차 11년 02월 10일, 2차 11년 02월 24일)

게재확정일 11년 03월 10일

리나라도 이러한 독일기업을 유지하는 정책을 펴는 것은 중요하다고 할 수 있다. 이에 본 논문에서는 독일기계공업분야 기업들이 한국기업과의 합작투자를 단행할 경우, 구체적인 동기는 무엇이며 또한 장애요인은 무엇인가를 살펴보고 정책적 대안을 제시하는데 연구의 목적을 두도록 한다. 제 2장에서는 이론적 배경으로 여러 가지 합작투자에 대한 개념 및 동기 등을 살펴보았으며, 제 3장에서는 이론적 토대를 통해서 한·독 간의 합작투자 동기 및 장애요인에 대한 기본가정을 정립하였다. 제 4장에서는 이러한 요인들을 실증분석 하였다. 실증분석에 활용된 대상은 한국은 한국기계공업협회 회원, 독일에서는 독일기계공업협회 회원으로 이루어졌으며, 양국에서 동일한 설문지로 동시에 이루어졌다는 점을 본 논문의 특징이라고 할 수 있다. 총 200개의 설문지가 발송되었으며 67%의 회답율을 나타냈다. 제 5장에서는 위의 연구결과를 설명하였으며 그리고 끝으로 우리나라 정부의 정책적 대안을 제시하였다

2. 이론적 배경

2.1 합작투자 개념

합작투자(international Joint Venture)에 대한 일관된 정의는 없지만 본 연구에서는 “국적이 상이한 두 개 이상의 기업들이 기업 경영에 있어서 일정 지분의 자본 참여를 통하여 기업 활동을 공동으로 수행하는 것”이라고 정의한다. 이와 같은 정의는 다음과 같은 조건이 충족되는 경우로 국제합작투자를 제한하기 위함이다.

첫째, 합작에 참여하는 기업들 중에서 적어도 하나 이상의 기업이 합작기업을 설립하는 국가 이외에서 본격적인 영업 활동을 수행하고 있는 타국적의 기업이어야만 한다. 국적이 상이한 기업 간의 공동경영을 통하여 타 기업이 보유하고 있는 각종 지식이나 자원의 결합을 통한 시너지 효과를 창출할 수 있는 반면에 기업조직 간에 존재하는 조직 문화 및 국가 간 문화 차이로 인한 기업운영상의 갈등 요인이 존재하게 된다. 국적이 상이한 기업 간의 결합을 국제합작투자라 정의한 학자들로는 Geringer and Hebert와 Geringer and Frayne 그리고 Kolde 등에서 찾을 수 있다[13,15,21].

둘째, 파트너 기업들의 일정 지분 이상의 자본 참여 및 공동경영활동을 요구한다. 이러한 관점은 국적이 상이한 기업 간의 다양한 공동계약형태 중에서도 파트너들이 제반 자원의 공동 참여를 통하여 사업 활동에 같이 참여하는 경우만을 국제합작투자라 제한한다는 것이다. 기존 연

구자들 중에서 자본의 참여를 통한 공동경영과 지속적인 경영활동을 강조한 학자들로는 Hennart와 Kolde 등이 있다[20,21].

Hennart는 거래비용관점을 통한 국제합작투자를 설명하면서 합작 참여기업 들 간의 공동 자본의 출자와 공동 경영노력을 필요로 하는 자본 참여 합작만을 좁은 의미로 사용하였다. 이와는 달리 라이선싱이나 유통 그리고 공급계약 형태나 경영계약 형태 등의 계약 형태의 합작 즉, 비 자본참여 합작 투자는 국제합작투자에서 제외하였다. 그리고 Kolde는 국제합작투자를 특정 사업의 완료와 동시에 해체되어 버리는 컨소시엄과는 구분 지어야 된다고 하였다[21]. 본 연구에서는 합작투자는 한국에서 하나 아니면 여러 개의 현지의 파트너와 법적으로 독립적인 기업의 형태를 유지하면서, 상이한 아니면 동일한 자기자본소유로 설립하는 것을 대상으로 하도록 한다. 합작투자 형태는 기업가치사슬(생산, 판매(서비스), 기술, 연구/개발 등) 모든 기능들과 연관 지어서 생각할 수 있다.

2.2 자원기반이론과 합작투자

자원기반이론에 근거한 합작투자 개념은 기존의 합작투자의 개념과 다소 차이가 있다. 우선 합작투자 논리측면에서 본다면 기존의 합작투자에서는 국제화과정에서 부족한 자원을 파트너와의 합작투자를 통해서 획득하는 것으로 보는 것에 반해, 자원기반이론에 근거한 합작투자 개념은 합작투자를 통해서 파트너 자원을 “탈취”하는 것으로 본다[30]. 또한 기업경영의 성과에 대해서는 기존의 합작투자는 공동과업으로서 공동적으로 분배하는 것을 원칙으로 하는데 비해, 자원기반이론에 근거한 합작투자에서는 합작기업의 과업을 그들 자신의 과업의 성과로 본다.

성공적인 합작투자를 보는 견해에서도 또한 차이가 있다. 기존의 합작투자에서는 파트너가 서로 만족하고 따라서 합작투자가 장기적으로 지속될 때에 성공적인 합작투자를 평가하는 데에 반해, 자원기반이론에 근거한 합작투자개념은 어느 정도로 파트너가 서로 경쟁력을 가지고 있고 어느 정도로 어떤 파트너가 합작투자가 진행되는 과정에서 강한 협상력을 가지느냐가 성공적인 합작투자를 평가한다는 본다. 따라서 기존의 합작투자에서의 목적은 프로젝트의 계약완료와 동시에 결별되든가 아니면 모든 형태가 가능하다고 보는데 반해, 자원기반이론에 근거한 합작투자 프로젝트는 합작투자의 전반적인 프로세스를 거쳐서 계약완료가 되는 것과 동시에 다른 파트너기업을 흡수합병 하는 것을 원칙으로 한다는 차이점이 있다. 이러한 내용은 표 1과 같이 요약 할 수 있다.

자원기반이론에 근거한 합작투자개념은 기존의 합작

투자에 비해서 몇 가지 비판점을 내재하고 있다.

[표 1] 자원기반이론에 근거한 합작투자의 개념

	기존의 전형적인 합작투자에 대한 관점	“자원이론”에 근거한 합작투자 개념
합작투자논리	파트너자원을 국제화과정에서 얻는 정도	파트너자원을 기업을 위해서 착취
기업경영 결과에 대해서	공동 과업 결과	개인적인 결과
합작투자 이해하는 관점	공동자원을 획득	파트너자원을 획득
결과 한정 (규정)	합작투자의 유형 및 구조(거시적인 측면에서의 협상)	자원의 이전 (미시적인 차원에서의 협상)
기업 성과 측정	파트너만족과 합작투자의 장기적인 지속성	경쟁력과 협상력 강화
합작투자 계약종료연관 관점	결별 or 모든 가능한 형태	기업합병인수

만일 합작기업이 진행되는 동안 독일기업이 일방적으로 자원기초이론에 근거해서, 핵심기술을 한국인들에게 전수시켜주는 데는 소홀하면서 한국기업들로 부터 현지 A/S 또는 인간관계망활용 획득에만 관심을 가진다면 한국기업은 그들의 일방적인 태도에 불만을 느끼게 되고 그러한 불만은 합작기업의 조기결별을 초래하게 되고, 최종적으로 독일기업은 한국시장에서 나쁜 이미지를 가지게 된다. 따라서 자원이론에 기초한 합작투자는 단기적으로는 가능할 수 있겠지만, 장기적으로는 기존의 합작투자가 현실성이 있다고 할 수 있다. 따라서 독일기업은 기업이윤을 위해서 현지진출을 해야 하는 상황아래서, 목적달성을 위한 실행과정에서 발생하는 그들의 핵심 기술력을 한국기업에게 손실할 수 있는 위험성과의 의사결정 딜레마에 빠져 있다. 따라서 독일기업들이 어느 정도로 그들의 핵심자원을 잘 보호하면서 한국기업들에게 기업의 효율성을 위해서 필요한 만큼 이전할 수 있고 또한 한국기업입장에서는 어느 정도로 독일기업과의 합작투자 실행과정에서 전략적 핵심을 지켜주면서 학습할 수 있는가는 양국 파트너의 기업협력 잠재력 능력에 해당하는 중요한 요인이다.

합작투자는 기업 간의 특정한 협력관계를 나타내는 것이다. 가장 중요한 것은 둘 아니면 그 이상의 기업들이 하나의 조직적이고 법적으로는 독립된 단위를 설립하는 것이다. 그것을 통해서 공동소유와 재무의 위험도 공동으로 분산하면서 공동으로 새로운 기업의 경영관리를 담당하는 것이다. 따라서 파트너 각각은 경제적으로는 공동으

로 하지만 법적으로는 그들의 자립성을 유지하는 형태이다.

2.3 합작투자의 일반적인 장애요인

합작투자의 장애요인으로 많은 학자들은 여러 가지 요인들을 들고 있다 대표적인 요인으로는 기업크기, 인적자원, 재무자원, 제품생산가용도, 정보 등을 들 수 있다.

2.3.1 기업크기

기업의 크기는 어떤 기업이 인접할 수 있는 것과 인접할 수 없는 모든 것을 총괄적인 합계를 말한다. 어떤 특정 기업의 자원 장비에 대한 양적인 표시는 기업크기를 통해서 나타날 수 있고 따라서 직접투자에 대한 관찰가능성을 기업크기를 통해서 알아 볼 수 있다. 수출과 기업 크기는 이미 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 실증분석을 통해서 입증된 반면, 직접투자와 기업크기는 절대적인 상관관계라고는 나타나지 않았다. 비록 상관관계는 있지만 일반적인 것은 아니다[28].

Berger와 Uhlmann의 연구에서는 500명 이하의 종업원을 가진 기업은 500명 이상의 종업원을 가진 기업보다 대체적으로 합작투자를 소극적으로 추진하는 경향이 있으나 그럼에도 불구하고 기업크기는 국제화 활동의 직접적인 장애요인은 아닌 것으로 나타났다[5,29]. 또한 Fujita에 의하면 기업크기를 내적 자원으로만 측정한다면 그것은 완전하지 못하다고 판단 한다[13]. 왜냐하면 기업크기는 합작투자를 통해서도 기업의 부족한 내적 자원을 확장할 수도 있고, 따라서 기업크기는 ‘가시적으로’ 변형 가능하기 때문이다.

Agarwal과 Ramaswami는 실증분석을 통해서 기업크기와 자본집중적인 형태(직접투자)에 대한 해외시장은 긍정적인 상관관계를 나타낸다고 한다[1,25]. Fujita는 중소기업과 연관해서 기업크기가 만일 내적인 자원에만 측정된다면 중소기업이 국제화 활동을 이해하는데 부적당함을 강조했다. 따라서 기업의 크기는 글로벌압박에 살아남기 위한 국제적인 경쟁에서, 예를 들면 새로운 기술개발여건 등과 연관되어서 장애요인으로 나타날 수는 있지만, 직접적으로 합작투자와는 연관된 장애요인이라고는 할 수 없다. 즉 다른 여러 합작투자 형태를 통해서도 기업들이 부족한 자원을 확장할 수도 있고, 따라서 “가시적인” 기업의 크기는 변형될 수도 있기 때문이다.

2.3.2 인적자원

인적자원은 합작투자 실행에서 장애요인이 될 수 있다. 기업에서 가장 의미가 있는 국제화의 장애요인으로는

인적자원과 재무자원을 들 수 있다. 인적자원 문제는 다시 양적인 관점과 질적인 관점에서 논의되고 있다. 양적인 관점은 합작투자를 한 경우 독일 모국과 한국 사이에서 발생하는 문제점을 말하는 것이고, 질적인 관점은 합작투자를 통해서 한국에 이전해야하는 양질의 인적자원을 말한다. 양적인 관점은 직접투자를 하게 되는 독일기업들이 보는 한국기업의 권한과 연관되는 것으로서 독일기업들이 독일인을 한국 합작투자 설립 장소에 배정해야 하는 필요성을 어느 정도로 가지느냐에 달려있다.

2.3.3 재무자원

국제화외사결정에서 중요한 제약요인은 기업이 사용할 가능한 재무자원이다. 재무자원의 문제는 모든 경영활동과 함께 기회와 위험이 함께 한다. 실질적으로 한국에 직접투자를 함으로 해서 얻는 기회와 정확하게 필요한 자본수요에 따르는 위험을 조사한다는 것은 대단히 어려운 과업이다. 이것은 특히 한국에 대한 합작투자프로젝트를 짐작하기에 필요한 정보가 부족함과 연관되었다고 할 수 있다. 특히 재무문제는 중소기업들에게 더욱 큰 문제이다. 왜냐하면 중소기업들은 흔히 외부(증권시장)시장을 통해서 자기자본을 확장할 수 없기 때문이다.

2.3.4 제품생산가능도

한국과의 합작투자에서 독일기업들은 일반적으로 마케팅 및 유통분야를 원하는 것으로 나타났다. 따라서 독일 모국에서 요구되는 구매, 생산, 제조에 해당하는 생산가능도에는 크게 영향을 받지 않지만, 만일 한국에서의 합작투자설립이 생산 분야에서 합작투자가 성립되었다면, 독일기업들은 한국에서 판매될 모든 제품과 관련된, 구매, 생산, 제조 등의 모든 의사결정을 독일모국에서의 의사결정을 함께 해야 한다. 여기에는 높은 기회비용이 함께 한다. 왜냐하면 이러한 경우에는 한국으로부터 오는 추가적인 해외생산 가능한 원자재 및 구매비용은 독일에서 해결할 수 있어야 하기 때문이다. 국제화장애요인은 따라서 독일시장과 다른 유럽시장에서, 예를 들면 전체적으로 사용가능한 생산량을 요구하는 서유럽에서 발생할 수 있다. 하지만 1996년에는 독일 기계 산업 기업들은 한국과의 합작투자 없이도 그들의 생산 공정을 풀가동했을 때 84.4%수준에 머물러 있었다. 따라서 이러한 요인은 국제화 장애요인의 차선에 해당하는 장애요인이다.

만일 한국에서 생산합작투자를 위해서 계획되었다면, 현지시장의 요구를 위해서 제공될 생산은 모든 상황에 제한해야 한다. 이것과 연관시켜서 Duelfer는 적응해야하는 강요는 생산정책에서 그리고 제조과정에서 국제화장애로 기업에 영향을 줄 수 있다고 암시한다[11]. 또한 제

품정책의 전문성은 부정적으로 특정한 국제화형태에 영향을 입힐 수 있다. 특히 소기업은 자주 개별적인 국가시장에서 오로지 소량의 판매수량을 해야 할 경우가 있다. 이러한 배경 하에 너무 작은 소량의 판매량은 - 높은 제품의 전문화 결과로 생겨나는 - 다른 광범위한 외국에서 새로운 시장가동량을 위해서 투자하는 것이 오히려 정당하다고 할 수 없다.

2.3.5 정보

인사자원과 재무자원과 함께 기업의 정보 상황은 국제화 의사결정 안에서 하나의 중요한 역할을 한다. 사용가능한 정보의 질은 특히 국제화과정에서 중요한 요인이다. 또한 충분한 정보의 양도 중요하다. 하지만 정보를 활용할 수 있는 방법을 아는 것도 중요한 요인이다. 예를 들면 현재 독일에는 합작투자를 위한 양질의 정보가 대단히 많은 데에 비해 한국기업인들은 이러한 정보의 활용을 못하고 있다. 따라서 외국정보를 활용하는 방법을 습득하지 못하는 것도 국제화장애라고 할 수 있다. 실증분석의 연구에의 개관은 이러한 점에서 하지만 불충분한 표상을 나타낸다. 정보결핍은 특히 개발도상국의 전형적인 문제이고, 선진국의 경우에는 국화프로젝트에서 부족한 정보는 근본적인 장애요인으로 보지 않는다. 따라서 정보는 크게 국제화장애요인이 될 수 없다.

3. 기본가정

3.1 전략적 관점 합작투자 동기

독일 기계 산업 분야 합작투자에 관한 연구들은 크게 두 가지 이론에 중점을 두고 연구되었다. 그 하나는 거래비용관점과 조직학습 관점으로 구분할 수 있다. 거래비용 관점은 파트너간의 상호작용을 통하여 신뢰성을 전제로 하고 있다. 파트너간의 신뢰성의 존재는 합작에 내재될 수 있는 상대파트너의 기회주의행위의 억제가 가능하며 시장거래에서 발생하는 거래비용을 줄이는데 효율적인 수단이 될 수 있다는 것이다. 그리고 조직학습관점은 기업이 목표로 하는 것이 지식이나 기업체내에 체화되어 있는 무형의 자산들인 경우 가장 효율적인 수단이 상대파트너와의 상호작용과 공동경영활동을 할 수 있는 합작이라는 것이다.

그 밖에도 연구대상 국가를 보면 Hung, /Dhungra 는 캐나다 기업과 동남아시아 기업을 중심으로 연구가 이루어졌고, 합작투자를 위한 성공요인으로는 기업내부요인에 중점을 두고 분석하였다[19,20]. Hung은 동부아시아

기업과 캐나다기업을 중심으로 기업내부요인에 중점을 두고 성공요인을 분석하였으며 Sheehan은 태국기업과 미국 IT기업을 중심으로 기업내부요인에 중점을 두고 합작투자 성공요인을 분석하였다[28]. Kuma는 이와 달리 독일기업과 아시아기업의 성공적인 합작투자를 위해서 상호 시너지 창출을 할 수 있는 산업특성이 성공요인이라고 분석하였다[22]. Schulette/Lasserre는 독일기업과 동북아시아기업을 중심으로 국가 차원에서 잘 맞는 산업분야가 중요하다고 분석하였다[표 2].

이처럼 기존의 여러 학자들은 합작투자대상을 캐나다 및 아시아기업 또는 캐나다 및 미국기업들을 대상으로 연구되어왔지만, 한국과 독일 간의 합작투자에 관한 연구는 없으며, 또한 기계 산업 분야를 대상으로 동기 및 장애요인을 분석하는 연구는 지금까지 이루어지지 않았다

[표 2] 합작투자동기 문헌연구

저자	연구대상 국가	합작투자동기 및 성공요인
Hung, Dhungra(1992)	캐나다/동남아시아 기업	기업내부요인
Hung(1993)	동북아시아 캐나다 기업	기업내부요인
Dhingra(2003)	캐나다기업과 동북아 기업	기업내부 및 산업 분야 요인
Shehan(2004)	태국기업과 미국기업	기업내부요인
Kumar (2005)	독일기업과 아시아 기업	산업특성에 중점을 둠
Schulette/Lasserre (1998)	독일기업과 동북아시아기업	산업 특성에 중점을 둠

독일기업들을 직접투자를 통한 합작투자 보다는 일반적으로 수출을 선호한다.

그 이유로는 특히 제품품질 수준을 유지할 수 있다는 점을 든다. Dunning은 독일기업이 한국의 소유권 또는 이윤관점에서 본국보다 유리할 때, 또는 독일기업이 그들의 기술우위를 라이선싱계약으로 더 이상 사용할 수 없게 수용 국에서 규제를 할 경우 한국에 직접투자를 추천했다. Contractor/Lorange는 비용과 이윤을 비교해서 기업협동에서 오는 비용과 이윤을 감안해서 해외시장개척의 위험이 기업협동으로 상쇄될 수 있을 때 합작투자를 추천했다[12]. 또한 Contractor(1990)는 이윤, 비용, 행정비용 및 거래비용에 근거를 두고 기업협력 및 합작투자는 만일 기업환경조건이 국제적 기술과 경영노하우 이전과 연관시켜서 효과적으로 변한다면, 거래비용이 높지 않을 경우, 해외시장의 보호무역정책이 심한 경쟁상황일 경우

현지회사 보다는 합작투자를 추천한다고 한다[9]. 지금까지 독일기업들은 거의가 수출방식의 한국시장 진입을 선호하였다. 수출과 현지진출의 경우 각각 독일기업이 어떠한 장점을 가질 수 있는가를 살펴보도록 한다. 만일 독일기업이 기존의 수출방법을 탈피하여 한국에 직접투자를 한다면, 이는 비용, 시간, 서비스, 품질 등 네 가지 차원에서 비교분석해 볼 수 있다.

독일기업이 한국에서 직접생산을 했을 경우 독일보다는 낮은 인건비와 수송비용을 생각할 수 있다. 또한 시간적인 면에서 본다면 짧은 제품개발시간과 시제품 생산기간 그리고 신속하게 시장에 판매할 수 있는 가능성이다. 서비스 면에서도 현지진출이 수출보다 용이하다고 할 수 있다. 특히 현지의 제품적응, A/S제공, 문제해결능력 등이 향상될 수 있다. 이러한 시간, 비용, 서비스 차원에서는 현지진출이 장점을 나타내지만, 수출은 독일기업인들에게 그들이 원하는 수준의 제품품질을 가질 수 있다는 장점이 있다.

합작투자는 다시 독일기업인 단독투자와 한국기업과의 합작투자를 생각할 수 있다. 일반적으로 타국에 직접투자를 할 경우 많은 정치 행정적 요인, 산업마케팅 요인, 일반시장요인 관점에서 본국과는 달리 접근해야 한다. 특히 한국은 여러 가지가 많은 인간관계망(Relationship-Network)으로 엮여져 있다. 따라서 독일기업들은 한국시장에서의 성공적인 비즈니스를 위해서 유럽지역과는 다르게 생각해야 한다. 성공적인 인간관계망을 한국에 형성했을 때 독일기계공업분야 기업들은 우선 모든 비용을 절감시킬 수 있고 한국시장에서 일본기업 및 미국기업에 맞서 한국기업과 함께 경쟁력을 성공적이고 장기적으로 구축할 수 있는 것이다. 이것은 독일기업이 현지진출을 한다고 하더라도 단독투자일 경우 활용될 수 없고 오로지 한국기업과의 합작투자를 통해서 가능하다고 할 수 있다. 따라서 이러한 여러 요인들이 합작투자를 위한 전략적 특징 들이라고 할 수 있다. 또한 독일기업들은 한국기업과의 합작투자를 할 경우, 대체적으로 자회사를 설립하기 위한목적으로 파트너 기업을 정확하게 파악하기 위한 전 단계로 활용하는 경우가 많다.

한국과 아시안에서의 시장개척과 시장안정은 독일기업들에게 지리적인 거리감 때문에 그리고 필수적인 관계망의 새로운 창조해야하는 원인 때문에 유럽시장의 시장형성보다도 더 많은 재무자원을 투입해야 된다. 대부분의 중소기업으로 이루어진 전형적인 기계 산업분야의 기업들은 풍부한 자원을 가지고 있지 않다. 이러한 상황은 기업들을 다른 기업들과 기업협력을 통해서 그들의 전형적인 문제를 해결해야하는 ‘기업협력’이라는 테마와 부딪치게 된다.

일반적으로 합작투자의 동기는 우선 독일기업의 해외 시장진입을 위한 기업전체 차원에서 살펴볼 수 있다. 독일기업의 한국기업과의 합작투자를 하는 동기는 한국기업과의 합작투자를 통해서 독일기업 자신들의 부족한 자원을 각각 독자적으로 확보하기 보다는 상대 기업과의 합작투자를 통해서 확보하는 것이 효과적일 때 이루어진다. 한국과의 합작투자는 독일기업인들 입장에서 본다면, 한국시장은 유럽시장과 다른 이질적인 수요를 가지고 있는 아시아에서의 하나의 시장이다. 따라서 독일기업들이 아시아 시장을 위한 전략적 거점으로서의 합작투자 대상 국가로서 우선 정하려고 한다. 즉 한국시장을 아시아지역을 위한 전략적 거점으로 보는 것이 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다.

전략적 거점으로 중요한 요인들은 풍부한 인적자원 보유, 양질의 인프라스트럭처 보유, 풍부한 주변 기반산업의 발전 등을 들 수 있다. 물론 정치적인 안정성도 중요한 요인 중에 하나이다. 이러한 요건에 한국을 살펴본다면, 한국은 아시아의 타 국가에 비해서 양질의 인적자원, 발달된 자동차산업 및 주변 기반산업, 특히 조립산업과 부품산업을 보유하고 있다고 할 수 있다. 이 밖에도 통신 및 도로, 사회간접자본도 좋은 수준에 미친다. 따라서 한국은 아시아국가 중에서 비교적 전략적 거점으로 중요한 합작투자의 동기를 독일기업들에게 제공한다고 할 수 있다.

가정 : 독일기업의 한국과의 합작투자 동기는 아시아 국가에서의 전략적 거점으로 활용키 위함이다.

3.2 한국과의 합작투자 동기

합작투자 동기는 독일기업의 구체적인 전략의 내용관점에서 파악해볼 필요가 있다. 특히, 독일기계공업 기업들에게서 중요한 합작투자 동기는 신속하게 한국시장에 진입할 수 있고, 한국시장에서 판매할 수 있는 사업 단위를 확장할 수도 있을 뿐만 아니라 현지에서 고객들의 문제를 해결해주면서 고객관리는 물론 A/S까지도 쉽게 할 수 있다. 이렇게 고객 가까이에서 있으면서, 미국 및 일본기업에 비해 한국시장에서의 시장포지션을 정확하게 확립할 수 있다.

특히 한국현지에서의 유통구조를 효과적으로 활용할 수 있다. 따라서 합작투자 동기로서 아래와 같은 요인을 유출할 수 있다. [표 3]은 한국과 독일의 합작투자 동기를 나타내고 있다.

[표 3] 합작투자 동기요인

<ul style="list-style-type: none"> -우수한 기술력 확보 -시장포지션 확립 -신속한 시장진입가능과 새로운 사업단위 확장가능 -시장 확보 -노하우 획득현지에서의 고객 A/S 가능 -효율적인 해외시장 유통구조 확립가능
--

3.3 한국과의 합작투자 장애요인

한국기업들은 자원 및 능력 면에서 장애요인이 많다. 따라서 이것은 독일기업들은 한국기업들과 합작투자를 할 수 있는 여건이 되는데 에 반해 그들의 의지와 준비도가 부족하다는 결과를 유출 할 수 있다는 것이다. 또한 한국기업들은 합작투자의 근본적인 요인인 자원과 능력 면에서 아직 부족한 단계이다. 특히 자원 요인 중 한. 독일 두 국가는 인적자원측면에서는 거의 문제가 없고, 한국 측에서는 재무자원이 문제가 되는 것으로 나타났다.

독일기업인들이 보는 한국기업과의 합작투자의 장애요인으로는 표 4와 같다.

[표 4] 합작투자 장애요인

<ul style="list-style-type: none"> -독일 및 한국기업들의 부족한 노동력 -계약서상의 사항이 지켜지지 않을 위험성 -합작투자를 통한 전략적 핵심자원의 손실 가능성 -모기업으로 부터의 전반적인 기업 경영간섭

4. 연구방법

4.1 연구대상 선정

제시된 3가지 연구가설을 실증적으로 검증하기 위해 본 연구는 설문지를 이용한 설문조사를 실시하였다. 또한 기계공업분야 전문가들과 심층 인터뷰를 병행하였다. 설문조사 수집대상은 독일에서는 독일 기계 산업협회에 등록된 정회원기관을 대상으로 한국에서는 한국기계공업협회에 회원으로 등록된 기업들을 하였다.

4.2 자료의 수집

설문조사 기간은 2008년 2월 18일부터 3월 5일까지 약 1달 정도로 조사대상 기업에 일단 전화문의를 통해서 협조 여부를 알아본 다음 Fax로 설문지를 발송하고 즉시 회수하는 방법을 택했다. 전체 설문지는 한국과 독일 총

200권이 발송되었으며, 그중 한국은 87개가 회수되고 독일은 47개가 회수되었다. 즉 67%의 회답율을 나타내고 있는 것으로서 높은 회답율이라고 할 수 있다.

5. 연구결과

본 연구에서는 Windows SPSS/PC version 17.0의 통계 프로그램을 사용하여 사정통계분석과 기초통계분석을 위한 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석을 시행하였다.

합작투자 동기를 분석하기 위해서는 요인분석 기법을 활용하였다. 또한 장애요인 분석에는 평균값을 활용하였다.

5.1 신뢰도 타당도 분석

본 연구는 특히 한국 및 독일에서 동일한 설문지로 독일어 및 한국어로 번역되어서 실증분석이 이루어졌다는 점에서 연구의 신뢰성을 가지고 있다고 할 수 있다.

5.2 가설검증

본 연구 제 3장에서 정립된 가설들을 구체적으로 평균값 및 요인분석 기법을 통해서 검증하였다.

5.2.1 기업전체 전략적 동기

전략적 거점으로서의 합작투자 동기 설문조사에 의하면 아시아(한국 포함)국가들과 비즈니스를 하는 독일기업 중에서 가장 중요한 국가순서는 전체 설문자 중 50%가 중국이라고 하고, 33.3%가 일본 그리고 16.7%에 해당하는 기업들이 한국이라고 하였다. 그 외의 아시아 국가들에 대해서 독일기업들은 큰 관심을 나타내지 않고 있다.

설문조사에 의하면 독일기업들은 조사대상 기업의 58%가 현재 한국과 수출을 통한 비즈니스관계를, 한국기업의 경우에서 거의 70%가 수출을 통해서 유럽과 비즈니스관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이것은 아직도 양국이 모두 해외진출 전략의 제 1단계인 수출전략을 벗어나지 못하고 있음을 시사 하는 것이다.

합작투자방법 선택을 알기위해서 설문조사는 직접 질문방법을 택했다. 분석결과는 전체 43%가 합작투자를 원하는 것으로 나타났다. 따라서 독일기업들은 한국을 아시아의 전략적 거점으로 합작투자 동기를 가지고 있다는 가설이 입증되었다.

중국 : 50%

일본 : 33.3%

한국 : 16.7%

5.2.2 한국과의 합작투자 동기

합작투자자는 기업의 최고목적에 기여할 수 있어야 한다. 본 논문에서의 실증분석을 통한 결과를 보면 독일기업업 기업들에게서 가장 중요한 동기는 ‘신속한 시장진입 가능함과 새로운 사업단위 확장 가능’이다. 그 다음으로 중요한 것은 ‘현지에서의 고객 A/S가능’, ‘시장포지션 확립’, ‘효율적인 해외시장 유통구조 확립가능’이라고 나타났다. 또한 이러한 그들의 기업목적이 한국과의 합작투자를 통해서 가장 잘 이루어 질 수 있다는 결과를 나타낸다. 거기에 비해 한국기업들의 동기 중 가장 중요한 것은 우선 ‘우수한 기술력 확보’이다. 그 다음으로 중요한 동기는 ‘시장 확보 노하우 취득’과 ‘시장포지션 확립’이다. 따라서 실증분석을 통한 독일이 보는 한국과의 합작투자 강점은 한국기업들의 경쟁력이라고 할 수 있고, 독일기업이 보는 한국기업과의 합작투자 강점은 독일기업의 경쟁력이라고 할 수 있다. 한독 양국의 합작투자 동기는 표 5를 통해서 볼 수 있다.

[표 5] 합작투자의 동기

	독일이보는 한국과의 합작투자 강점	한국이보는 독일과의 합작투자 강점
1) 우수한 기술력 확보		x
2) 시장포지션 확립	x	x
3) 신속한시장진입가능 새로운사업단위 확장가능	x	x
4) 시장 확보 노하우 획득		x
5) 효율적인 인적네트워크	x	
6) 효율적인 해외시장 유통구조 확립가능	x	
7) 현지에서고객 A/S 가능	x	

5.2.3 합작투자 장애요인

독일기업들이 보는 문제는 한국 현지진출을 했을 경우 그들이 독일 모국에서 모든 경영활동을 통제 할 수 없다는 점, 한국 모기업들이 합작기업에 경영간섭을 할 수 있다는 위험성, 그리고 체결된 계약서 사항이 지켜지지 않을 위험성 그리고 그들이 가지고 있는 핵심자원을 한국 기업과의 합작투자를 통해서 잃어버릴 수 있다는 위험으로 나타났다.

한국기업들의 경우에는 가장 중요한 부분으로는 독일에 대한 미비한 경험, 독일에 대한 미비한 정보, 모기업으로부터의 기업 활동 통제 문제, 그리고 부족한 재무자원이다. 한국기업이 보는 독일기업들과의 합작투자문제는 따라서 자격요인에 해당하는 기업 활동 통제 문제를 제외하고 나면 모든 요인들은 기업협력 잠재력의 가장 기초가 되는 자원요인에 해당하는 부분이다.

한국기업들이 독일기업들에게 부족한 정보에 문제를 두고 있는 것에 반해 독일기업들은 한국기업들에게 정보면에서는 거의 문제가 없는 것으로 나타났다.

따라서 설문조사의 결과를 본다면 독일기업들은 현재 한국기업에 대해서 정보우위를 점유하고 있고 그 반대로 한국기업들은 정보열위에 놓여있다.

독일기업과의 합작투자 장애요인으로 가장 문제가 되는 것은 부족한 재무자원과 부족한 정보 그리고 독일에 대한 미비한 정보가 대단히 큰 문제로 나타났다. 또한 설문조사를 통해서 다시 한 번 확인할 수 있었던 것은 현재 까지도 한국의 기계공업분야 기업인들은 합작투자에 대한 지식이 부족한 것이다. 독일기업들의 경우 이와는 달리 한국기업과의 합작투자를 추진하는 데 있어서 정보의 문제 또는 부족한 지식의 문제는 장애요인으로 나타나지 않았다. 다시 말하면 한국이 독일에 대한 정보를 가지고 있는 것보다, 독일은 한국에 대한 보다 많은 정보와 지식을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 한국 및 독일의 합작투자 장애요인은 표 6과 같다.

[표 6] 합작투자 장애요인

독일기업들이 보는 한국과의 합작투자 장애요인	한국기업들이 보는 독일과의 합작투자 장애요인
-독일 및 한국기업들의 부족한 노동력 -계약서상의 사항이 지켜지지 않을 위험성 -제휴를 통한 전략적 핵심자원의 손실 가능성 -모기업으로부터의 전반적인 기업 경영간섭 -정치적 상황	-부족한 재무자원 -부족한 정보 -독일에 대한 미비한 정보 -전략적 제휴에 대한 부정적인 인식 -독일에서의 불충분한 기업 활동 통제 문제

6. 토의 및 시사점

본 연구에서는 독일기계공업분야 기업들이 한국기업들과 합작투자를 함에 있어서 그 동기 및 장애요인이 무엇인가를 살펴보았다. 독일기계공업분야 기업들은 거대한 아시아 시장 진입을 위해서 중국시장은 너무 크고, 일본시장은 경쟁국가 이라는 관점에서 한국을 기업전체 전

략적 거점으로 보고 투자를 단행하는 것을 여러 인터뷰 및 실증분석을 통해서 알 수 있었다.

합작투자 일반적 동기로는 시장포지션 확립, 신속한 시장진입가능 및 효율적인 인적 네트워크, 해외시장 유통구조 확립가능 그리고 현지에서의 고객 A/S가능 등을 제시하였다.

장애요인으로는 독일기업은 한국기업과의 합작투자를 했을 경우 계약서 사항이 잘 지켜지지 않을 위험성과, 핵심기술을 잃어버릴 위험 등을 제시하는 것에 비해, 한국기계공업분야 기업들은 독일에 대한 부족한 정보 그리고 합작투자에 대한 지식이 부족한 것으로 나타났다. 이러한 여러 분석결과에 비추어 보면 아래와 같은 정책적 대안점을 생각할 수 있다.

우리 정부는 한국 기계공업분야 기업들이 독일에 대한 보다 많은 정보를 습득할 수 있는 정책적 대안이 필요하다고 할 수 있다. 또한 한국기업들이 합작투자에 대한 여러 지식을 습득할 수 있는 교육의 장을 마련하는 것도 필요하다 할 수 있겠다. 본 연구의 한계점으로는 실증분석에서 보다 체계적인 입증자료를 제시하지 않았으며, 전문가들과의 인터뷰를 통한 요인들과 평균값으로 이루어졌다는 점을 들 수 있다.

후속연구로는 독일기업들의 전략적 거점에 대한 연구이다.

참고문헌

- [1] Agarwal, J., Organizing Successful Co-marketing Joint Venture, "Journal of Marketing, 57(2), pp.32-46
- [2] Andrews, K.R., The Concepts of Corporate Strategy, 2nd edition, Homewood, IL: Irwin.
- [3] Ansoff, H.I., Corporate strategy, New York: McGraw-Hill, 1980
- [4] Barneyh, J.B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, "Management Science, 32(10), pp. 1231-1241, 1986a
- [5] Berger, E. Joint Venturer in Europa, 2005.
- [6] Baumbusch, R., Verhandlungsstrategische Ambivalenz im Management, Frankfurt am Main 1987.
- [7] Bogaert, I., Martens, R. & Van Couwenbergh, A., "Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components, "in G. Hamel & A. Heene (eds), Competence, Based Competition, New York: Joh Wiley & Sons, pp. 57-74. 1994
- [8] Bronder, C./Prityl, R., Wegweiser fuer strategische Allianzen, Wiesbaden., 1992

- [9] Contractor.A/Lorange, O, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," Working Paper, University of California, Berkeley, CA.
- [10] Dhingra, H.L., Globalization of Canadian SMEs in the Asia-Pacific Countries, in: ASEAN Economic Bulletin, July, P. 47-65, 1991
- [11] Duelfer, F.(1977), The Alliance Revolution, Havard University Press.
- [12] Dunning, E., Learning through Joint Venturers: A Framewok of Knowledge Acquisition, *Journal of Management Studies*, 37(7). pp. 1019-1043.
- [13] Fujita, J, Corporate Strategy, New Yor: McGraw-Hill, 2002
- [14] Geringer. A/Hebert. E., Marketing Know-How Transfers by Multinationals: Case Study, *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 35-48
- [15] Geringer, A/Frayne. E., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91
- [16] Hall, R. H., Organizations: Structures, process, and outcomes (5th ed.), Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 2001.
- [17] Hamel, G., & Prahalad, C.K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May, pp. 63-76, 2004.
- [18] Hennart, A., How Much does Industry Matter," *Strategic, Management Journal*, 12, pp. 167-185
- [19] Hung, C.L., Strategic Business ALiances in Sourtheast Asia Motives, Problems, and Perfomance, in: *Journal of Sourtheast Asia Business* Vol. 7(2001), No. 3, P. 46-57, 2001.
- [20] Hung, C.L.(2005): Strategic Business ALiances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia, in: *Management International Review* Vol. 32, (2005), Nor. 4, P. 345-361.
- [21] Kolde, A., Japanese Managerial Practics in the Malaysian Electronics Industry: Two Case Studies, *Journal of Management Studies*, 32(6), pp. 747-766.
- [22] Kumar, B./Epple, P./Doles, H., Taetigkeit mittelstaendischer Unternehmen in Asien, in: Schachtchneider, K.A. (Hrsg.)(1995): *Wirtschaft, Gesellschaft und Staat im Umbruch*, Berlin, 1995, S. 112-140, 1995.
- [23] Lado, A.A. & Wilson, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competecne-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19, (4), pp. 699-727, 1994.
- [24] Mueller-Stewens, G./Lechner, C., Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einfluss- faktoren der Markteintritts form, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J.(Hrsg.) (1997): *Handbuch Internationales Management. Grundlagen/ Instrumente/Perspektiven*, Wiesbaden 1997, P. 231-252, 1997.
- [25] Porter, M.E., Competitive Advantage, Free Press, New York, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1985.
- [26] Ramaswami, L., Strategy as Stretch and Leverage," Harvard Business Review, March-April, pp. 75-84
- [27] Schuette, H./Lasserre, P., Managementstrategien fuer Asien-Pazifik. Stuttgart, 2006.
- [28] Sheehann, B., Entering into a Business Relationship or Joint Venture in Thailand. A Cultural Perspective, in: *Management research News* Vol, 19, (1996), No. 8, P. 49-60., 2006.
- [29] Uhlmann, A: Joint Venture, Berlin, 2004
- [30] VDMA ASEAN-Maerkte im Strukturwandel, Maschinenbau, Nachrichten, 1998.
- [31] Wernerfelt, B., The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: *Strategic Management Journal* Vol.,16.1995, p. 171-174

김진속(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