

# 국제합작투자의 파트너십과 사업성과

Partnership and Business Performance of International Joint Venture

여경철(Kyong-Chol Yo)

강남대학교 경제통상학부 겸임교수

## 목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 연구가설
- III. 연구방법
- IV. 실증분석결과

- V. 결론 및 시사점
- 참고문헌
- Abstract

## Abstract

This paper examined partnership and business performance of international joint venture. Based on the analysis of the sixty-three international joint venture cases, the following results were found. First, it was found that the partnership of commitment have a significant positive influences on the business performance of marketing and distribution sectors in international joint venture. Second, the partnership of complementarity have a significant positive influences on the business performance of marketing and distribution sectors in international joint venture. Third, the partnership of trust have a significant positive influences on the human resources efficiency of marketing sector in international joint venture.

Key Words : International Joint Venture, Partnership, Business Performance.

## I. 서 론

국제합작투자가 성공하기 위해서는 어떤 파트너를 선정할 것인가 하는 문제와 선정된 파트너와 함께 어떠한 파트너쉽을 지속적으로 유지해 나갈 것인가 하는 것이 학자들의 오랜 관심사였다. 국제합작투자와 관련된 학자들의 주된 관심은 국제합작투자의 필요충분조건, 국제합작투자의 파트너쉽과 사업성과에 관한 논의로 요약할 수 있다. 국제전략적 제휴는 그 속성상 기업간의 필요에 의해서 구축된 일시적인 협력관계의 특성을 보이고 있다. 이러한 관점에서 일련의 학자들은 기업간에 파트너쉽이 전략적 제휴가 되기 위한 필요충분조건으로 독립성유지, 통제권공유, 상호간 지속적 공헌 등을 강조하였다(Yoshino and Rangan, 1995). 또 다른 부류의 학자들은 국제합작투자의 사업성과를 올바르게 평가 하기 위해서는 국제합작투자의 체결, 유지, 관리, 해체에 이르는 동태적인 과정에서 국제합작투자의 파트너쉽과 사업성과를 평가해야 한다고 주장하였다(Wildeman, 1998). 일부 학자들은 오늘날 기업들이 직면한 환경 측면에서 자신들의 생존과 번영을 위하여 기업간 경쟁관계보다는 협력관계의 중요성이 어느 때 보다도 중요한 관심사가 되고 있다고 주장하였다(McPherson, 1983; Hannan and Freeman, 1989). 또한 전 세계적으로 글로벌화의 확대, 지역화의 심화, 정보기술의 급속한 확산으로 인하여 어느 때 보다도 기업들은 미래에 대한 불확실성이 높은 환경에서 국제협력활동을 수행하고 있다. 기업에게 있어서 이러한 협력의 문제가 어느 때보다 중요하게 된 것은 제한된 경영자원과 시장접근, 기술과 지식의 교환, 핵심역량의 확보, 불확실성의 위험에 대한 인식이 커졌으며 이러한 현실을 타개하고 상호보완적 협력을 통해 시너지 효과를 창출하고자 하는 것에 대한 관심들이 증폭되었기 때문이다.

한편, 최근에 연구들은 국제 전략적 제휴가 실패할 확률이 높다는 것과 조직간 협력관계의 양상이 과거와 상당히 다르게 진행되고 있다는 점을 제시하고 있다. 일련의 학자들은 국제 전략적 제휴와 기업인수합병의 60~70%는 실패하고 있다고 주장하고 있다(Murphy and Kok, 2000). 즉 국제 전략적 제휴에서 성공하는 확률은 30%정도에 불과하며 나머지 70%는 실패고 있다는 것이다. 이러한 국제협력활동의 실패한 협력관계 중에서 30%는 구조적인 문제에 기인하며 실패의 70%는 협력관계의 문제에 기인하고 있다. 구조적인 문제는 상호보완성, 규모, 지위 등이며 협력관계의 문제는 기업특성들의 조화, 신뢰성, 몰입도, 문화, 의사소통 등의 이슈들이 실패의 주된 요인이 되고 있다는 것이다. 또 다른 부류의 학자들의 연구에서는, 기업들간에 협력관계의 양상이 과거에는 2개 기업연합의 형태이었으나 현재는 수 많은 파트너기업들과 제휴를 체결함으로써 다양성의 위험이 높아지고 있다고 주장하고 있다(Duysters, Kok, and Vaandrager, 1998).

이러한 관점에서 본 연구의 주된 관심은 성공적인 국제합작투자가 되기 위해서 무엇보다 중요한 것은 국제합작투자의 파트너쉽 유지와 사업성과 측정에 초점을 맞추고 있다. 즉 성공적인 국제합작투자가 되기 위해서 국제합작투자 사업에 대한 파트너쉽을 어떻게 측정할 것인가 하는 점이다. 본 연구에서는 국제합작투자 사업의 파트너쉽으로 기업특성의 조화, 몰입도, 상호보완성, 문화적 차이, 신뢰성에

입각한 파트너십요인들을 심층적으로 논의하고자 한다. 또한 성공적인 국제합작투자가 되기 위해서 국제합작투자 사업에 대한 사업성과를 어떻게 측정할 것인가 하는 점이다. 본 연구에서는 국제합작투자 사업의 사업성과를 올바르게 측정하기 위해서 각 부문별 업무효율성에 입각한 사업성과를 심층적으로 논의하고자 한다. 따라서 본 연구의 주된 목적은 국제합작투자의 파트너십과 사업성과 간의 관계를 규명해 보고자 하는데 연구의 목적이 있다 하겠다.

## Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 기존문헌 검토

국제합작투자의 파트너십과 사업성과에 관한 기존의 연구들은 기업특성의 조화, 몰입도, 상호보완성, 문화적 차이, 신뢰성 등에 관한 연구들로 요약할 수 있다.

첫째, 국제합작투자 기업간에 기업특성들의 조화(chemistry)는 파트너십을 유지하는데 중요한 요인이 되며 성공적인 제휴목적을 달성할 수 있다(Wildeman, 1998; KPMG, 2000; De la Sierra, 1995; 권영철, 2001). 기업들은 국제합작투자를 통한 파트너기업과의 협력관계에서 기업특성들의 조화, 즉 관리시스템, 의사결정체계, 통제시스템 등이 상호간에 조화를 이루어 나갈 때 보다 지속적인 파트너십 구축에 도움이 되며 기업의 사업성과에 직접적인 영향을 미친다(Wildeman, 1998).

둘째, 국제합작투자 기업간에 합작투자사업에 임하는 몰입도(commitment)가 높을 때 국제합작투자 사업을 성공적으로 이끌 수 있다. 즉 파트너 기업간에 시간, 에너지, 경영자원을 투입하고자 하는 의지는 파트너십을 유지하는데 있어서 중요한 요인이 되고 있다는 것이다(De la Sierra, 1995; Bleeke and Ernst, 1991, 1993; Murphy and Kok, 2000; 김영근, 1992). 일련의 연구에서는 국제합작투자의 몰입도와 기업의 사업성과와 밀접한 관련이 있다고 주장하고 있다(De la Sierra, 1995; Bleeke and Ernst, 1991, 1993).

셋째, 국제합작투자 기업간에 상호보완성(complementarity)의 정도는 국제합작투자 사업의 파트너십을 유지하는데 중요한 요인이 되고 있다. 상호보완성의 정도란 파트너 기업이 보유하고 있는 경영자원과 핵심역량이 상호간에 보완적인 강점을 가지고 있는가 하는 것이다(Bleeke and Ernst, 1991, 1993; De la Sierra, 1995; 이성봉·왕중식, 1999). 일련의 연구에서 국제합작투자의 상호보완성과 기업의 사업성과와 밀접한 관련이 있다고 주장하고 있다(Bleeke and Ernst, 1991; Johnson, Cullen, Sakano, and Takenouchi, 1996).

넷째, 국제합작투자 기업간에 발생하는 문화적 차이(cultural distance)를 인식하고 관리하는 문제는 국제합작투자의 파트너십에 중요한 요인이된다(Wildeman, 1998; Murphy and Kok, 2000; KPMG, 2000; De

la Sierra, 1995; Johnson, Cullen, Sakano, and Takenouchi, 1996). 일련의 학자들은 전략적 제휴를 실패로 이끄는 한 요인으로서 문화적 다양성(Murphy and Kok, 2000; KPMG, 2000), 문화의 중요성(Wildeman, 1998), 기업문화의 양립성(De la Sierra, 1995) 등을 강조하기도 한다. 또한 Murphy 와 Kok (2000)의 연구에서는 파트너기업간의 문화적 차이가 기업의 생산성을 떨어 뜨리며, 결과적으로 국제합작투자를 실패로 이끄는 요인으로 작용하게 된다는 점을 강조하고 있다.

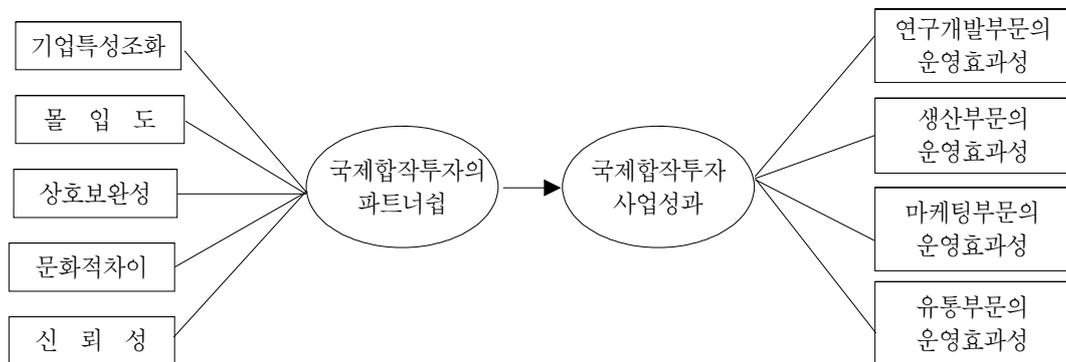
다섯째, 국제합작투자 기업간에 신뢰성(trust)은 국제합작투자 사업을 성공으로 이끄는 데 중요한 요인이 되고 있다(Wildeman, 1998; Yoshino and Rangan, 1995; KPMG, 2000; 권영철, 2001). 미국과 일본기업간의 국제합작투자 사업에 있어서도 파트너기업간의 신뢰성이 높을수록 합작투자사업의 효율성과 성장성이 증가한 것으로 나타났다(Inkpen and Currall, 1997). 최근의 연구에서 국제합작투자의 신뢰성이 증가할수록 제품의 질과 설계 측면에서 사업성파에 크게 기여한 것으로 나타났다.

## 2. 연구모형 및 가설

### 1) 연구모형

본 연구에서는 국제합작투자의 파트너쉽과 사업성파에 관한 이론적 연구 분석틀을 제시하는데 그 목적이 있다. 기존의 연구들을 토대로 국제합작투자의 파트너쉽과 생산성요인 으로 분류하였다. 국제합작투자의 파트너쉽은 기업특성의 조화, 몰입도, 상호보완성, 문화적 차이, 신뢰성 등으로 구분하였다. 또한 국제합작투자의 사업성파는 연구개발부문의 운영효과성, 생산부문의 운영효과성, 마케팅부문의 운영효과성, 유통부문의 운영효과성 등으로 구분하였다. 본 연구의 주된 관심은 국제합작투자의 파트너쉽이 각 부문별 사업성파에 미치는 효과를 규명해 보고자 하는데 있다.

[그림 1] 개념적 연구모형



## 2) 가설설정

기업들은 국제합작투자의 파트너십 요인으로 몰입도와 상호보완성 요인들을 중요하게 고려하고 있다(Murphy and Kok, 2000; De la Sierra, 1995). 국제합작투자의 몰입도와 관련하여, 일련의 학자들은 국제합작투자의 체결, 유지, 해체에 이르는 전 과정에서 파트너기업간 몰입도는 국제합작투자를 성공적으로 이끄는 데 중요한 요인이 되고 있다고 주장하고 있다(Wildeman, 1998; Bleeke and Ernst, 1991, 1993; Vasudevan and Duysters, 1998; 송우영, 1996). 또 다른 부류의 학자들은 국제합작투자 기업간에 시간, 에너지, 경영자원을 투입하고자 하는 몰입도가 없다면 결코 그 사업은 실패하게 된다는 점을 강조하고 있다(De la Sierra, 1995; Yoshino and Rangan, 1995). 국제합작투자의 경우에 파트너기업간의 몰입도는 제휴당사자간의 만족도와 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다(Cullen, Johnson, and Sakano, 1995; 유승훈·김석수, 2000).

국제합작투자 기업간의 몰입도가 높을 수록 마케팅부문의 운영효과성에 크게 기여하였다는 점을 강조하고 있다(Vasudevan and Duysters, 1998; 박중훈·김광수, 2002; 여경철, 2003). 특히 De la Sierra(1995)의 컴퓨터산업의 국제합작투자와 관련된 연구에서 파트너기업간의 시간, 에너지, 경영자원을 투입하고자 하는 의지가 높을 때 마케팅부문의 운영효과성에 크게 기여하였다고 한다. 또한 국제합작투자 기업간의 몰입도와 유통부문의 운영효과성과 밀접한 관련이 있다는 점을 강조하고 있다(Duyters, Kok, and Vaandrager, 1998). 특히 Bleeke과 Ernst(1991)의 자동차산업의 국제합작투자와 관련된 연구에서 양 파트너기업간의 몰입도가 높을수록 유통부문의 운영효과성에 크게 영향을 미쳤다고 한다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 국제합작투자의 파트너십과 사업성과와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설1** : 국제합작투자의 몰입도는 마케팅부문과 유통부문의 운영효과성에 정의 영향을 미칠 것이다.

국제합작투자의 상호보완성과 관련하여, 일련의 학자들은 국제합작투자 기업간의 상호보완성의 정도가 파트너기업과의 협력관계를 유지하고 관리하는데 있어서 중요한 요인이 되며, 또한 국제합작투자를 성공적으로 이끄는 데 중요한 요인이 되고 있다(Duysters, Kok, and Vaandrager, 1998; Wildeman, 1998; Murphy and Kok, 2000; 노형봉·서운주·정주훈, 2001). 또 다른 부류의 학자들은 국제합작투자 기업간에 상호 보완적 기술과 생산능력 확보 등의 측면에서 상호보완성을 강조하면서, 이러한 파트너기업간의 상호보완성이 국제합작투자의 주요한 성공요인이 되고 있다는 점을 강조하고 있다(Bleeke and Ernst, 1991; Yoshino and Rangan, 1995; 홍재범·장세진, 1999; 이장호, 1998).

국제합작투자 기업간의 상호보완성이 높을 수록 마케팅부문의 운영효과성에 크게 기여하였다는 점을 주장하고 있다(Johnson, Cullen, Sakano, and Takenouchi, 1996; 어운대·백낙기, 1999; 박영렬·김정훈, 1998). 특히 Lyles과 Salk(1996)의 국제합작투자와 관련된 연구에서 중소기업간 상호보완성과 마케팅부문의 운영효과성과 밀접한 관련이 있다는 점을 강조하고 있다. 또한 국제합작투자 기업간의 상호보완

성과 유통부문의 생산성과 밀접한 관련이 있다는 점을 강조하고 있다(Duyters, Kok, and Vaandrager, 1998; 여경철, 2003). 특히 Bleeke과 Ernst(1991)의 연구에서 반도체산업의 국제합작투자의 성공요인으로 파트너기업간의 상호보완적 기술, 생산능력 확보, 강력한 유통망의 효율성 측면을 강조하고 있다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 국제합작투자의 파트너쉽과 운영효과성과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설2** : 국제합작투자의 상호보완성은 마케팅부문과 유통부문의 운영효과성에 정의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본의 선정

본 연구에서는 국내기업이 외국기업과 체결한 국제합작투자를 대상으로 하였다. 설문대상기업의 업종은 기계조립금속, 자동차 및 부품, 화학 의약품, 전기전자, 정보통신, 컴퓨터, 반도체, 건설, 음식료 등의 업종이 포함되었다. 본 연구의 자료수집은 설문지를 통하여 수집하였으며, 전체 180부의 설문지를 발송하여 40%의 수집율에 해당하는 72부의 설문지를 입수하였다. 수집된 설문지 중에서 본 연구와 적합하지 않은 설문지를 제외하고 최종적으로 63부의 설문지를 본 연구에 활용하였다. 본 연구에서 활용된 합작투자는 연구개발 합작투자, 생산 합작투자, 판매 합작투자, 핵심사업 합작투자, 자본제휴 등이 국제합작투자의 형태에 포함되었다. 또한 기능별 제휴와 합작투자를 동시에 체결한 국제합작투자 형태도 본 연구에 포함되었다.

#### 2. 변수의 측정

##### 1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 기존연구를 바탕으로 국제합작투자 기업의 부문별 운영효과성을 사용하였다. 각 부문별 운영효과성이란 연구개발부문의 운영효과성, 생산부문의 운영효과성, 마케팅부문의 운영효과성, 유통부문의 운영효과성 등을 포함하고 있다(Vasudevan and Duysters, 1998; De la Sierra, 1995; Duyters, Kok, and Vaandrager, 1998; Bleeke and Ernst, 1991). 기업의 각 부문별 운영효과성은 물적자원의 운영효과성과 인적자원의 운영효과성 정도를 측정하여 사용하였다. 본 연구에서 활용된 국제합작투

자의 운영효과성은 연구개발부문의 물적자원 운영효과성, 연구개발부문의 인적자원 운영효과성, 생산부문의 물적자원 운영효과성, 생산부문의 인적자원 운영효과성, 마케팅부문의 물적자원 운영효과성, 마케팅부문의 인적자원 운영효과성, 유통부문의 물적자원 운영효과성, 유통부문의 인적자원 운영효과성 등 8개의 변수들이 포함되었다. 이 들 8개의 변수들은 5점 척도로 측정하여 사용하였다. 또한 연구개발부문의 물적·인적자원의 운영효과성, 생산부문의 물적·인적자원의 운영효과성, 마케팅부문의 물적·인적자원의 운영효과성, 유통부문의 물적·인적자원의 운영효과성 등 4개의 변수들은 위의 8개의 변수들을 기초로 측정하였다. 최종적으로 위의 12개의 변수들이 종속변수로 사용되었다.

## 2) 독립변수

본 연구의 독립변수는 기존연구를 바탕으로 국제합작투자 기업의 파트너십을 사용하였다. 즉 국제합작투자 기업의 파트너십은 기업특성의 조화, 몰입도, 상호보완성, 문화적 차이, 신뢰성 등을 포함하고 있다(Murphy and Kok, 2000; De la Sierra, 1995; Wildeman, 1998; Yoshino and Rangan, 1995; Bleeke and Ernst, 1991, 1995). 이 들 5개의 변수들은 5점 척도로 측정하여 독립변수로 사용되었다.

## 3) 자료분석방법

본 연구의 분석방법은 국제합작투자의 파트너십과 사업성과 간의 관련성을 검증하기 위하여 회귀분석을 시행하였다. 가설 검증을 구체적으로 수행하기 위하여 연구개발부문의 운영효과성, 생산부문의 운영효과성, 마케팅부문의 운영효과성, 유통부문의 운영효과성 등 네 개의 부문별로 구분하여 회귀분석을 시행하였다. 이는 본 연구에서 제시한 국제합작투자 기업의 파트너십 요인이 운영효과성에 미치는 효과를 분석하고자 하는 것이다. 이상의 통계분석은 SPSSWIN 11.0 통계패키지를 이용하여 수행하였다.

# IV. 실증분석 결과

본 연구에서는 국제합작투자의 파트너십과 사업성과에 관하여 검증하고자 한다. 본 연구의 주된 관심은 국제합작투자 기업의 파트너십이 사업성과에 미치는 효과를 규명해 보고자 하는데 있다. 본 연구와 관련하여 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 첫째, 국제합작투자 기업의 몰입도는 마케팅부문의 운영효과성과 유통부문의 운영효과성에 직접적인 영향을 미치는 운영효과성은 향상될 것이라는 가정 하에 가설1을 제시하였다. 이러한 연구결과는 파트너기업간의 시간, 에너지, 경영자원을 투입하는 의지와 마케팅부문의 운영효과성, 유통부문의 운영효과성과 밀접한 관련이 있다는 기존의 연구결과와 일치하는

것이다.<sup>102)</sup> 마케팅부문의 운영효과성 측면에서, 국제합작투자 기업의 몰입도는 물적자원의 운영효과성보다는 인적자원의 운영효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 유통부문의 운영효과성 측면에서, 국제합작투자 기업의 몰입도는 인적자원의 운영효과성보다는 물적자원의 운영효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 채택되었다.

〈표 1〉 마케팅부문의 운영효과성에 관한 회귀분석 결과

	마케팅부문의 운영효과성		
	물적자원의 운영효과성 (1)	인적자원의 운영효과성 (2)	물적·인적자원의 운영효과성 (3)={ (1)+(2) }/2
기업특성의조화	0.18 (1.02)	-0.05 (-0.32)	0.07 (0.44)
몰입도	0.23 (0.84)	0.65 (2.46)b	0.48 (1.74)b
상호보완성	0.21 (0.99)	0.42 (2.01)b	0.34 (1.60)
문화적차이	-0.03 (-0.23)	0.22 (1.38)	0.09 (0.55)
신뢰성	-0.07 (-0.30)	0.52 (2.24)b	-0.31 (-1.30)
R-Square	0.05	0.19	0.13
F통계량	0.60	2.80b	1.82b
사례수	63	63	63

a;p<0.01, b;<0.05, c;p<0.1

둘째, 국제합작투자 기업의 상호보완성은 마케팅부문의 운영효과성과 유통부문의 운영효과성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 국제합작투자자의 파트너십이 증가할수록 기업의 사업성과는 향상될 것이라는 가정 하에 가설2를 제시하였다. 이러한 연구결과는 파트너기업간의 상호보완성과 마케팅부문의 운영효과성, 유통부문의 운영효과성과 밀접한 관련이 있다는 기존의 연구결과와 일치하는 것이다.<sup>103)</sup> 마케팅부문의 운영효과성 측면에서, 국제합작투자 기업의 상호보완성은 물적자원의 운영효과성보다는 인적자원의 운영효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 유통부문의 운영효과성 측면에서, 국제합작투자 기업의 상호보완성은 물적자원의 운영효과성과 인적자원의

102) De la Sierra, 1995, op. cit.

Bleeke and Ernst, 1991, op. cit.

103) Lyles and Salk, 1996, op. cit.

Bleeke and Ernst, 1991, op. cit.

운영효과성 모두에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 인적자원의 운영효과성보다는 물적 자원의 운영효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설2는 채택되었다.

〈표 2〉 유통부문의 운영효과성에 관한 회귀분석 결과

	유통부문의 운영효과성		
	물적자원의 운영효과성 (1)	인적자원의 운영효과성 (2)	물적·인적자원의 운영효과성 (3)={ (1)+(2) }/2
기업특성의조화	0.03 (0.24)	0.04 (0.24)	0.05 (0.37)
몰입도	0.47 (1.95)b	0.47 (1.71)c	0.66 (2.75)a
상호보완성	0.48 (2.78)a	0.39 (1.93)b	0.62 (3.28)a
문화적차이	-0.26 (-1.84)c	0.08 (0.50)	-0.12 (-0.88)
신뢰성	-0.22 (-1.05)	-0.30 (-1.26)	-0.36 (-1.75)c
R-Square	0.29	0.07	0.30
F통계량	4.85a	0.98	4.92a
사례수	63	63	63

a;p<0.01, b;<0.05, c;p<0.1

셋째, 국제합작투자 기업의 몰입도는 연구개발부문의 운영효과성에 직접적인 영향을 미치고 있으나, 생산부문의 운영효과성과는 밀접한 관련이 없는 것으로 나타났다. 연구개발부문의 운영효과성 측면에서, 국제합작투자 기업의 몰입도는 인적자원의 운영효과성보다는 물적자원의 운영효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 국제합작투자기업의 연구개발분야에 운영효과성을 높이기 위해서 무엇보다 중요한 것은 파트너기업간의 시간, 에너지, 경영자원을 투입하고자하는 의지가 분명해야 한다는 것이다. 또한 연구개발분야의 특수성에 기인하여 인적자원의 운영효과성보다는 물적자원의 운영효과성이 사업성과에 중요한 요인으로 고려되어야 하겠다는 점이다.

마지막으로, 국제합작투자 기업의 기업특성조화와 문화적 차이 등은 각 부문별 운영효과성에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 국제합작투자 기업의 신뢰성은 다른 부문들의 운영효과성과 밀접한 관련이 없는 것으로 나타났으나, 마케팅부문의 운영효과성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 마케팅부문의 운영효과성 측면에서, 국제합작투자 기업의 신뢰성은 물적자원의 운영효과성에 부정적인 영향을 미치는 반면에 인적자원의 운영효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

로 나타났다. 이러한 연구결과는 국제합작투자 기업의 마케팅분야에 운영효과성을 높이기 위해서 무엇보다 중요한 것은 파트너기업간의 신뢰성이 뒷 받침되어야 한다는 것이다.

〈표 3〉 연구개발부문의 생산성에 관한 회귀분석 결과

	연구개발부문의 운영효과성		
	물적자원의 운영효과성 (1)	인적자원의 운영효과성 (2)	물적·인적자원의 운영효과성 (3)={ (1)+(2) }/2
기업특성의조화	0.12 (0.77)	0.12 (0.72)	0.13 (0.80)
몰입도	0.71 (2.83)a	0.29 (1.08)	0.55 (2.12)b
상호보완성	0.25 (1.26)	0.18 (0.85)	0.23 (1.14)
문화적차이	-0.25 (-1.70)	-0.26 (-1.60)	-0.27 (-1.78)c
신뢰성	-0.35 (-1.61)	-0.09 (-0.38)	-0.24 (-1.08)
R-Square	0.23	0.11	0.18
F통계량	3.33b	1.38	2.52b
사례수	63	63	63

a;p<0.01, b;<0.05, c;p<0.1

〈표 4〉 생산부문의 운영효과성에 관한 회귀분석 결과

	생산부문의 운영효과성		
	물적자원의 운영효과성 (1)	인적자원의 운영효과성 (2)	물적·인적자원의 운영효과성 (3)={ (1)+(2) }/2
기업특성의조화	-0.06 (-0.39)	0.11 (0.62)	0.02 (0.12)
몰입도	0.34 (1.28)	0.29 (1.04)	0.37 (1.39)
상호보완성	0.32 (1.53)	0.01 (0.05)	0.20 (0.96)
문화적차이	-0.18 (-1.16)	-0.15 (-1.95)	-0.20 (-1.25)

신뢰성	-0.04 (-1.19)	-0.32 (-0.31)	-0.21 (-0.89)
R-Square	0.13	0.06	0.11
F통계량	1.81	0.75	1.35
사례수	63	63	63

a;p<0.01, b;<0.05, c;p<0.1

## V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 국제합작투자 기업의 파트너십과 사업성과에 관하여 살펴보았다. 연구결과에 의하면, 국제합작투자 기업의 파트너십 측면에서 몰입도와 상호보완성 요인들을 중요하게 고려하여야 하며, 또한 각 부문별 운영효과성 측면에서 마케팅부문의 운영효과성과 유통부문의 운영효과성을 중요하게 고려하여야 하겠다. 본 연구의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 국제합작투자의 파트너십으로 몰입도와 상호보완성을 면밀히 검토해 보아야 한다. 무엇보다 중요한 것은 국제합작투자 사업에 임하는 제휴 당사자간에 시간, 에너지, 경영자원을 투입하고자 하는 의지가 분명해야 한다는 것이다. 또한 국제합작투자 사업에 임하는 제휴 당사자간에 상호보완적인 관계가 뚜렷해야 한다는 것이다. 따라서 이러한 국제합작투자 기업의 몰입도와 상호보완성은 기업의 사업성과를 높이는 데 중요한 요인이 되고 있다.

둘째, 국제합작투자의 파트너십은 마케팅부문의 운영효과성과 유통부문의 운영효과성과 밀접한 관련이 있다. 이러한 연구결과가 주는 시사점은 비지분 제휴는 전략적 제휴의 특성상 일시적인 경영자원의 상호 교환관계로 발생하는 경우가 많은 반면에, 지분제휴는 비지분 제휴보다 그 특성상 장기적인 상호 협력관계를 유지하는 것이 중요한 제휴 형태이다. 따라서 국제합작투자 기업의 성장성과 직결되는 마케팅부문의 운영효과성과 유통부문의 운영효과성을 기업들이 중요하게 고려하고 있는 것이다.

셋째, 국제합작투자의 파트너십 요인으로 기업특성조화와 문화적 차이는 기업들이 중요하게 고려하고 있지 않은 요인들이다. 이러한 요인들은 국제합작투자의 특성상 파트너기업간 몰입도와 상호보완성보다는 그 중요성이 낮은 파트너십 요인으로 볼 수 있다. 즉 기업특성의 조화와 문화적 차이는 지분제휴의 파트너십보다는 비지분제휴의 파트너십에 밀접한 관련이 있는 요인들이라 하겠다. 또한 국제합작투자의 신뢰성은 각 부문별 운영효과성 측면에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 마케팅부문의 운영효과성 측면에서, 인적자원의 운영효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 국제합작투자 사업에 있어서 마케팅부문의 운영효과성을 높이기 위해서 제휴 당사자간의 신뢰성이 무엇보다 중요하다는 점을 강조하고 있다.

## 참 고 문 헌

- 권영철, 2001, “국제합작투자제휴의 파트너쉽 결정요인과 성과에 관한 연구”, 『경영저널』, 한국경영학회, 제2권, 제1호, pp.1-24.
- 김영곤, (1992), “패러다임 전환기의 신조직기술: 전략적 제휴의 동기, 유형 및 경영의사결정”, 국제경영학회 제2차 학술논문대회 논문집.
- 김용식 · 이장로, (1998), “한국기업의 국제합작투자 성과결정에 관한 실증연구”, 『국제경영연구』, 제9권, 제1호, pp.23-54.
- 노형봉 · 서운주 · 정주훈, (2001), “국내기업간 전략적 제휴의 핵심성공요인에 관한 연구”, 『국제경영연구』, 제9권, 제1호, pp.23-54.
- 박영렬 · 김정훈, (1998), “한국 해외합작투자 소유지분 결정요인 분석: 거래비용 이론적 접근”, 『국제경영연구』, 제9권, 제4호, pp.55-70.
- 박중훈 · 김광수, (2002), “전략적 제휴와 기업 생산성간의 관계”, 『경영학연구』, 한국경영학회, 제31권, 제1호, pp.165-189.
- 송우영, (1996), “한국 제조기업의 국제 전략적 제휴 성공 결정요인”, 『무역학회지』, 제22권, 제4호, pp.137-160.
- 어윤대 · 백낙기, (1999), “한국 제조부문 해외투자기업의 국제소싱 행태 및 결정요인 분석”, 『국제경영연구』, 제10권, 제1호, pp.1-31.
- 여경철, (2003), “국제전략적제휴 참여기업들의 생산성 향상에 관한 연구”. 『생산성논집』, 한국생산성학회, 제17권, 제3호, pp.103-120.
- 유승훈 · 김석수, (2000), “한국기업의 해외자회사의 국제소싱전략 결정모형의 실증분석: 거래비용접근과 경영전략접근의 결합모형”, 『경영학연구』, 제29권, 제2호, pp.133-152.
- 이성봉 · 왕중식, (1999), “전략적 제휴의 국제적 추세와 한국기업의 현황 및 시사점”, 『KIEP세계경제』, 대외경제정책연구원, pp.36-45.
- 이장호, (1998), “합작투자의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 『국제경영연구』, 제9권, 제1호, pp.1-22.
- 홍재범 · 장세진, (1999), “수직적통합이 계열기업의 원가구조와 수익성에 미치는 영향”, 한국전략경영학회 춘계학술대회 및 특별세미나, pp.47-65.
- Bleeke, J. and D. Ernst, (1993), Collaborating to Compete, John Wiley & Sons.
- Bleeke, J. and D. Ernst, (1991), "The Way to Win in Cross Border Alliances", Harvard Business Review, Vol.69, No.6, pp.127-135.
- Cullen, J. B, J. L. Johnson, and T. Sakano, (1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs :

- Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship", *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.1, pp.91-116.
- De la Sierra, M. C., (1995), *Managing Global Alliances : Key Steps for Successful Collaboration*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Duysters, G., G. Kok, and M. Vaandrager, (1998), *Creating Win-Win Situations : Partner Selection in Strategic Technology Alliances*, MERIT Working Paper, pp.1-25.
- Hannan, K. and J. Freeman, (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano, and H. Takenouchi, (1996), *Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances*, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5, pp.981-1004.
- KPMG, (2000), *Overview of the Alliance Process and Developments in the Alliance Activity of Dutch Firms*.
- 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*, Vol.27, No.5, pp.877-903.
- McPherson, J. M., (1983), "An Ecology of Affiliation", *American Sociology*, Vol.48, pp.519-532.
- Murphy, A. and G. Kok, (2000), *Leap into the Future Managing Differences*, EFQM Conference 7th, KPMG Alliances, pp.1-11.
- Varadarajan, P. R. and V. Ramanujam, (1987), "Diversification and Performance : A Reexamination Using A New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms", *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.2, pp.380-393.
- Wildeman, L., (1998), "Alliance and Networks : The Next Generation", *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, pp.96-108.
- Yoshino, M. T. and U. S. Rangan, (1995), *Strategic Alliance : An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.