

세계 시장 동향과 아시아 위기 대처 방안에 관한 연구

조석환*

요 약

과거의 전통적인 기업들은 서로 독립적으로 자유 경쟁을 수행하면서 그들의 목적을 추구하였으며 이때의 전략은 경쟁전략이 우선이었다. 그러나 최근에 와서 세계 기업의 전략 동향을 분석하여 보면 경쟁전략 보다는 협력 전략이 기업의 목표를 달성하는데 있어서 더 효과적이고 효율적으로 생각되고 있다. 본 논문에서는 이를 검토하고 또한 아시아의 위기에 대한 바람직한 대처방안의 모형을 제시코자 한다.

1. 서론

최근 세계 경제의 동향을 살펴보면 국가간의 무역은 경제적 측면에서 상호 의존적으로 변하여 가고 있다. 이러한 의존 현상은 갈수록 깊어져 가고 있는 실정으로서 어제의 경쟁시장이 주로 서유럽 및 일본 그리고 미국을 중심으로 이루어 졌다고 하면 오늘의 경쟁 시장은 아시아와 동유럽 및 라틴 아메리카로 확대되어 마치 국제 시장이 하나로 합병되어지는 것처럼 확대되어 가고 있음을 느낄 수 있다. 세계 각국의 모든 국민은 세계 무역을 통하여 부를 추구하는 데에 집착하고 있으며 전 세계에 퍼져 있는 소비자들은 기업들과 컴퓨터 및 위성통신으로 상호 연결되어 다양한 상품을 요구하고 있다. 전 세계의 경제 성장과 더불어 세계 도처에서 그들의 요구 사항들이 증대되고 있으며 경쟁 시장에서 급속히 적용되고 있는 실정이다. 기업들은 이러한 경쟁 구조에서 생존하고 살아 남기 위해서 들 나름 데로의 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 새

로운 방법들을 추구하고 있다. 결과적으로 경쟁의 강도와 그 수준은 변화하고 있다.

“기업이 서로 독립적으로 경쟁을 수행하면서 자유 경쟁에 의하여서만이 효율이 성취된다”는 아담 스미스(Adam Smith)의 이론에 근거하여 기업과 기업간에는 분명한 경계와 사업의 자율성을 가짐에 따라서 효율이 이루어 질 수 있다는 것을 믿어왔다. 이러한 기업들은 그들의 자율성을 보호하고 또한 공식 적이고 합법적인 공정한 거래에 의하여 그들 상호간의 의무와 권리를 가지고 상호 거래하고 경쟁을 한다. 이러한 조건은 자유 시장 경제 체제에서 필수적 요건이다. 여기의 기업들은 그들 자신들의 각자 업무를 수행하는 독립적인 실체들이라고 말할 수 있다. 또한 전통적 기업들은 관리자들로 그들의 업무를 공정하게 수행하기 위해서 그들 각자가 맡은 사업단위별 손익에 대하여 개별적으로 책임을 지는 보다 세부적 사업부제 단위로 세분화되어졌다. 여기 사업부제에 속한 관리자는 기업과 기업간의 사업 단위별로 경쟁을 수행하는 것과 마찬가지로 같은 기업 내에서도 세분화된 동

* 평택대학교 경영학과 조교수

일한 사업단위별로 경쟁을 수행하였다¹⁾.

그러나 최근에 와서는 경쟁전략 보다는 협력 전략이 기업 목표를 효율적으로 달성하는데 있어서 보다 더 효과적이라고 생각되어지고 있다. 각 기업들은 경쟁 이익을 달성하기 위해서 경쟁 보다는 협력을 추구하는 쪽이 현저히 나타나고 있는 실정이다. 이러한 현상은 기업간의 경계가 모호해 지고 있다고 할 수 있다. 전문가들에 의하면 각 기업들이 새로운 개발 전략을 구사하는 기업들의 기본적인 유형이 닮은 현상을 나타내고 있어 그 실체를 구분하기가 어렵고, 또한 기업과 기업간의 환경은 여러 가지의 복잡한 관계가 존재하고 있다.

따라서 여기서의 복잡한 관계는 다른 기업과의 상호관계를 의미한다. 협력 전략은 상호 보완적이면서도 경쟁 이익을 달성하는데 있어서 보다 공통된 노력이 요구된다. 기업이 사업 분야에서 상호 협력 및 제휴하는 건수가 날로 증가하고 있으며 유럽에서는 상호 협력과 제휴 관계의 건수가 1980년~1985년 사이에 10배 정도로 증가하였다. 그리고 이러한 협력 및 제휴의 증가는 NAFTA, APEC 및 ASEAN과 같은 '1992유럽 회담'이 지역에 새로운 활동 목표로 무게가 실려서 더욱 가속화되고 있다. 산업에 따라서는 협력 및 제휴 관계가 세계 경제구조에서 생존하기 위한 필수적 수단이 되었다. 협력 전략을 산업별로 보면 은행, 항공, 자동차 산업 분야, 또한 전자 기기, 전자부품, 컴퓨터 및 주변기기, 정보통신 및 소프트웨어 분야, 그리고 대학 및 교육분야 등은 협력적 전략 차원에서 매우 활동적이다. 따라서 1980년~1990년대 사이에는 기업이 사업을 수행하는데 있어서 기존의 전통적인 경쟁체제 보다는 협력 차원에서 급속

한 성장을 나타내었다. 이러한 동향은 모든 산업에 걸쳐 있는 기업들간에 보다 뚜렷이 나타나고 있다. 협력 전략은 기업 상호 간에 서로의 자원과 능력을 교환하거나 나눔으로서 기업 상호간 협력 관련하여 협약범위를 정하고 있다. 경우에 따라서는 비공식적으로 상호 결합한 상태가 아주 밀접하여 상호 조직체가 실제로 분리되어 있다는 것을 분별 할 수 없을 정도이다. 극단적인 경우는 이러한 제휴가 합병의 형태일 수도 있고 제휴의 정도는 참여한 조직 상호간의 상호 독립성의 강도에 따라서 결정한다. 상대 기업이 업무를 단독으로 수행한다면 그 기업은 자신의 기업 활동의 소유권과 통제권을 공유하는데 동의하고 있다고 할 수 없다. 다른 말로 말해서 이러한 관계의 유형은 상호 각자의 이익을 추구하는 형태이다.

'전략적 제휴관 상호 협력관계를 기술하는데 있어서 공동의 이해를 확보하는 것이다. 사실상 1980년 중반까지 합작 회사라는 조항은 기업 상호간의 협력 관계의 모든 유형을 대표하였다. 그리고 상호 보완적으로 자원을 확보하기 위하여 합작회사를 만드는 것은 새로운 현상이 아니라고 할 수 있다. 예를 들어서 개발 도상국에서부터 다국적 기업에 이르기까지 합작 회사들은 불확실한 시장에서의 불확실성을 취급하고 있으며 보다 익숙한 지역 동반자와 위험을 공유하고 불확실성을 정복할 수 있다는 것은 매우 바람직한 생각이다. 이러한 것은 서유럽 기업과 아시아 및 동유럽 기업간의 합작회사의 수를 통하여 성공 실패를 분명히 확인 할 수 있다. 한편 합작회사의 실패율은 매우 높다²⁾. 그럼에도 불구하고 국가간의 사업 관계에서 합작하고 제

1) Badaracco Jr., J. L. 1991. The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances. Harvard Business School, Boston

2) Berg, S. V. and P. Friedman, 1980. "Corporate Courtship and Successful Joint Ventures." California Management Review, 22(2), pp.70 - 102.

휴하는 그 수는 증가하고 있으며 따라서 아시아 기업들도 서구의 기업들과 이러한 제휴가 특별히 요구된다. 서유럽과 동유럽 그리고 아시아 국가들 사이의 합작 기업들의 수는 기하급수적으로 증가하고 있는 실정이며 1994년 한 해에 30,187개의 합작 기업이 서유럽과 동유럽에 있는 기업 상호 간에 협정을 맺었다³⁾.

그러나 이러한 제휴에 참여하는 기업들은 조직 상호간의 의존성과 관계성을 처리하는데 있어서 상당한 문제점에 직면하고 있으며 최근 들어서 몇 기업들이 합작회사나 제휴가 실패하는 근거가 있다. 제휴관계는 상호 협력적이지만 한편 서로의 관심은 소홀해지고 갈등은 쉽게 발생할 수 있다. 이러한 논문은 다음과 같은 질문을 유도시킨다.

1. 상호 협력 및 제휴에 참여하는 기업들의 동기와 그 이유는 무엇인지?
2. 협력적 경쟁의 장점과 단점은 무엇인지?
3. 아시아의 경제동향은 어떠하며 최근의 아시아의 위기는 이러한 협력 전략에 어떠한 영향을 미치는지?
4. 이러한 상호 관계의 실패와 성공에 영향을 주는 요인은 무엇이지?

제휴, 합작 및 조직 상호 의존에 관련된 문헌 자료들은 대부분 협력 당사자들 간에 갈등을 피하거나 해결할 수 있는 분석적 설명을 하는 것이 아니라 발생하는 갈등에 대해서만 기술하고 있는 실정이다.

II. 협력 전략

협력전략을 추구하는 기업들은 몇 가지 이유가 있다. 몇몇 전문가에 의하면 정부의 압력, 지역 설비 및 위험을 분산시키기 위해서 국가적 제휴와 합작 회사를 만드는 주된 이유라고 하였다.

일부에서는 지역 기업들이 외국자본, 기술, 경영 및 시장 노-하우 등에 매력을 느껴서 제휴 및 합작 상대를 찾는다고 믿는다. 대부분 제휴나 합작회사를 구성하는 이유는 서로간의 상호 보완적으로 자원을 확보하고 자원 교환에 그 목표를 두는 것은 중요한 특징중의 하나이다. 국제적인 제휴에 관한 연구가 있음에도 불구하고 합작회사들은 이러한 제휴의 효과적인 관리를 위한 안내가 요구되며 또한 연구 자료를 통하여 새로운 시도를 추구하고 이와 관련된 이론적 배경이나 틀을 마련하는 것이 중요하다

첫째, 경쟁이 심화됨에 따라 국가와 국가간의 생존을 위한 상호 협력의 요구가 증대된다. 둘째, 기업이 국제화되면 될수록 문화적 차이와 지역 환경을 극복하는 상대를 수용하면서 모든 사업을 실현한다. 경쟁의 유형 변화와, 급속한 기술 개발, 그리고 세계를 통한 공통된 삶의 표준과 연구개발비의 증가는 기업으로 하여금 경쟁보다는 협력으로 유도하는 중요한 요인들이 된다. 넷째, 전통적 사업에 있어서 새로운 경쟁자들의 출현은 현존하는 기업이 강한 협력관계를 유지하면서 새로운 경쟁으로 진입하는 현상이 두드러지고 있다. 기업이 새로운 지식과 상호 보완적이고 새로운 경쟁체제로 진입하도록 환경의 압력을 받고 있다. 결과적으로 1970년~1980년 사이 우리 기업들은 생산과 기술이 상호 제휴한 것을 인식하고 있으며 1990년에는 보다 많은 지식과 경쟁을 확보키 위해 시장중심으

3) Blodgett, L. L. 1992, "Research Notes and Communication factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis." *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p.468-490.

로 제휴를 추진하고 있다.

오늘날 세계 전역을 걸친 대부분의 합병회사들은 유럽과 북 아메리카에 있는 기업들간에 많이 이루어지고 있다. 최근 “유니온 은행”과 “슈이세(Suisse)은행”, “시티코프(Citycorp)은행” 및 세계의 가장 큰 재정적 서비스를 제공하는 여행사 그룹과 보험 조직간 합병자들은 700억불의 부가 가치를 발생하고 있다. 세계 규모의 아시아 국가들은 그들 국가와 경쟁 및 숙련을 바탕으로 한 타국 경쟁자들과의 사이에 기본적인 틈을 제기 하지 않는다. 제휴나 합병에 관련되어서는 어떠한 의사결정을 내리기 전에 우선 해당 산업에서 세계 경쟁과 범 세계적 규모 산업에서 생존할 수 있는 경쟁적 위치에 있는가를 검토하여야 한다. 기업간 국가간의 산업 구조가 서로 다름에 따라 오로지 합병이나 제휴를 통하여 결정이 가능하다.

기업은 경쟁과 사업의 성격이 세계적인지, 지역적인지, 합병이 어떠한 영향을 미치는지를 우선 분석해야만 하며 세계적인 사업에 있어서는 다른 지역 시장의 상대자와의 제휴는 새로운 노하우 획득 및 시장참여, 규모 경제 및 효율성에 대한 이익을 얻는 데에 매우 유용하다. 지역적 사업에 있어서는 제휴 상대자는 다국적 지위를 가지는 것을 더 선호함에 따라 제휴자는 규모경제 및 보다 나은 숙련에 접근할 수 있다고 생각한다. 그러나 지역 경제사업 있어서는 기업이 제휴를 통하여 그들의 홈 시장을 점유하려고 노력하므로 이러한 경우 기업들은 외국 경쟁에 대한 경계를 위하여 강한 지위를 확보하려고 한다.

III. 협력 전략의 장·단점

협력 전략의 몇 가지 장단점이 있다. 경쟁이

사실 혁신과 효율을 추구하는 반면 아시아에 있는 대부분의 산업은 경쟁으로 인한 경제적 및 경영적 손실을 입어 혁신적 차원에서 소극적인 반응을 나타내고 있다. 규모 경제, 다른 자원의 효과적인 사용, 새로운 시장으로의 신속한 진입, 제품 수명 주기의 도약 등은 기업 이익의 설정 및 폭넓게 논의가 있어야 한다.

여기서 제휴의 몇 가지 다른 유형을 분석하고 제휴의 형태에 따른 장점을 결론적으로 도출하고자 한다. 자원의 기본 이윤에 따라서 경쟁 이익은 기업이 현존하는 자원과 핵심 경쟁, 잠재적 이익의 공동 분배 기회에 기반을 둔 전략의 선택을 통하여 실현되어질 수 있다. 이러한 이론은 “기업이 그들 자신의 핵심적 경쟁성에 관련되지 않는 것에는 투자하지 말아야 한다”고 제시하고 있다. 현존하는 핵심 경쟁성에 기초한 제휴와 전략은 지속적인 이익을 유지할 수 있다.

조직 생존의 핵심은 자원을 유지하고 확보할 수 있는 능력이다. 기업은 그 기업이 처해있는 환경과의 함수관계를 형성한다. 따라서 경쟁 이익을 얻을 수 있는 유일한 방법의 기업은 전략적 제휴를 통하여 그 기업이 처해있는 환경의 핵심 부분과 상호 협력함으로써 가능하다.

중요한 자원은 그들 기업에 상호 보완적으로 제공되어질 수 있는 환경의 주요한 부분이다. 제휴의 강도는 자원의 유형에 종속되며 이는 기업 상호간에 자원을 교환할 수 있으며, 이것은 기업간의 상호 의존성에 종속되어진다. 전략적 제휴는 구동된 경쟁과 자원이며 참여한 각 기업간의 경쟁적 장점을 향상시키는 것이다.

단점으로서 대부분의 치명적인 것은 자신의 전략 자원에 대하여 자율성을 포기하는 것이다. 협력 관계가 확장되면 될수록 자원에 대한 통제 및 자율성을 희생하여야만 하며 양 제휴 기업 당사자간에 중요한 자원을 상호 소유한다. 상대

의 동반자와 협력의 관계를 통하여 얻은 지식과 자원을 비 협력의 방법으로 몰래 사용해야 하는 위험도 있다. 또한 이러한 관계의 목적은 자원이 원래의 자신의 소유라 할 지라도 단독으로는 사용할 수 없고 상호 공동으로만이 사용한다는 불편함도 있으며 기업이 소유하고 있는 핵심적 기술 노-하우가 있을 경우 상당한 문제를 야기시킬 수도 있고 시장중심의 제휴에서 기업이 자신의 시장 분배의 범위를 점유해야 하는 위험도 따른다. 비록 제휴가 상호 기업간 의존성을 설정한다 할 지라도 단점이 관계의 중요성을 떨어뜨리는 조건 및 전략적 우위 차원에서 변화를 발생시킬 수도 있다⁴⁾. 따라서 당사자들은 서로 이익을 낼 수 있도록 자원을 상호 보완적으로 기여하여야 한다는 것이 강조되어야만 한다.

제휴의 목적은 다른 경쟁자들과 경쟁하기 위해서 제휴자 상호간의 경쟁적 이익을 창출하여야 하므로 외부적 경쟁에 초점을 맞추기에는 매우 어려움이 따른다. 이러한 것은 제휴자 상호 또는 각자 개별적 이익에 관련되어 내부적 문제를 야기할 수 있다. 제휴자 상호간에 누가 무엇을 책임지며 이익의 발생 유형에 따른 소유는 누구의 것이며 새로운 고객은 어느 당사자의 고객인지 등의 복잡한 문제가 있다. 또한 모든 에너지를 외부적 경쟁보다는 내부적인 과제에 초점을 맞출 가능성도 있다.

또 다른 단점은 양 제휴자가 협력을 통하여 서로 공동으로 또는 개별적으로 업무를 수행하여 여러 가지로 이익을 발생시킬 수 있기 때문에 너무 많은 것을 쉽게 기대할 수 있다. 여한 관리부서는 그들 자신들의 욕망과 기대지고 그들 자신들의 몫을 챙기며 시도할 수도 있고 제휴

를 통하여 기대와 공동 욕망을 차별적으로 소유할 수도 있다. 관리 행정부서는 때때로 갈등과 서로의 이익의 분배 문제로 찢어질 수도 있다. 그들이 경쟁이익을 달성하고 외부적 경쟁과 투쟁에서 소비하는 시간과 자원은 이러한 투쟁에서 거의 소비된다. 제휴 기업은 그들의 관리 행정 조직이 다른 기업에 의존될까하는 두려움도 항상 가지고 있다.

이러한 단점 외에 복잡성은 취약한 제휴관계를 유지할 수도 있다. 예를 들어서 과제의 복잡성과 제휴의 복잡성으로 구분하여 보면 과제의 복잡성은 즉, 제휴가 특별한 과제(예 마케팅, 연구 개발 등)에 적용되던가 또는 전 분야의 제휴이던가 하는 것이다. 그리고 제휴의 복잡성은 참여 제휴자의 수와 서로 다른 주요한 자원의 분배 및 의사결정 등이다. 마지막으로, 서구의 기업과 아시아 기업간의 참여한 조직의 문화적인 적합성 등, 제휴 기업 각자의 관리 기법, 위치 크기에 따라 기업은 서로 다른 문화를 가지고 있다. 서로의 문화를 이해하는데는 매우 어려움이 있으며 서로의 기업 문화에 압력이 가해지는 어려움이 있다는 것을 이해해야 한다.

IV. 아시아의 위기

1997년에 아시아에서 일어난 것을 이해하기 위해서는 위의 발생한 중요한 요인들을 알아야만 한다. 대부분 서구에서의 분석은 부적절한 은행 감독과 같은 지역 정부의 서투른 경영 방식에 의해서 발행했다고 하는 것과 아시아 기업들이 수행한 역할을 무시하지 않아야 한다는 것으로 믿고 있다. 최근에 아시아의 기업들은 충분한 경쟁력을 갖지 못하여 그 역할을 다 수행치 못하였다. 하나의 분석에 따르면 아시아 시

4) Bleeke, K. and D. Ernst 1993, Collaborating to Compete Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Market-place, John Wiley and Sons, New York.

장에서 서구의 다국적 기업들이 25%~35%를 점유하고 있으며 반면 지역 기업은 오로지 5%~8%만이 점유하였다. 자본의 자유스런 이동 시대에 자본이 이러한 기업들에 의하여 소진된다는 것을 이해 할 수 있으며 이러한 것은 자본의 영향을 받는 기업의 시장 효율이 자본의 영향을 받는다는 의미이다. 자유 자본의 이동은 자본의 회수나 세계적인 차원에서 경쟁을 이루는 것을 의미하는 것이며 국내 수준이나 지역별 수준이 아님을 의미한다.

개발을 위하여 아시아 경제를 돕는 투자 증가는 수출을 일으킨다는 가정 하에서 예측되었다. 이것은 일본, 한국 대만 과 같은 국가에 해당되는 것이며 그러나 대부분이 아시아 경제에 적용되는 것은 아니다. 예를 들어서 한국의 패션 상품 및 전자 상품과 같은 소비 제품의 수입을 늘리는 것은 수입과 수출의 갭을 넓히는 꼴이 된다. 한편 다른 아시아경제에서 수출의 증가는 1995초기에서 1996년 중반 사이에는 거의 30%에서 0%로 떨어졌다. 아시아 국가들이 수출을 늘리기 위한 노력으로 기업들로부터 그 물량을 늘리도록 한 나머지 기업들의 단기 은행 차입이 급격하게 증가하게 하였다. 현재 수출의 침체는 불가피하게 지속되고 있다. 각종 규제법 및 감독체계의 결여와 저축과 소비의 상태는 예측할 수 없는 불균형의 위기를 맞고 있다.

오로지 정부의 잘못만은 아니다. 이웃하는 태국 및 인도네시아국가들의 예를 들어보면 그들이 예산 부족을 가져 온 것은 아니며 그들 국가 모두 1996년에는 잉여 예산으로 기록되었지만 외국 차입은 매우 높았고 현재의 재무 구조는 결손 상태이다. 더욱이 이러한 차입의 높은 비율은 소비형태의 경제 구조와 자산의 공급 과잉 쪽으로 치닫고 있는 실정이다. 1997년의 총 외

국채무는 이웃 인도네시아에서 1000억불을 초과하였다.

인도네시아의 경우는 정치적인 예측이 좀 특이하다. 수하르트가 그 당시 대통령 수에르 카르노 와 투쟁하여 1965년에 인수한 정부이고 1968년 수하르트는 인도네시아 대통령으로서 7가지 항목을 제시하였다. 그의 정치적 통치영역과 부정 부패에 관한 책임과는 무관하게, 인도네시아의 생산성은 기적에 가까울 정도로 높았다. 경제 규모는 1970년이래 6%이상 매년 평균 증가를 보였으며 인당 GDP는 미화로 80불에서 1300불[1997년]로 증가하였고 7000만 이상의 인구가 자산 수준이 증가하였다⁵⁾. 그러나 이러한 업적에도 불구하고 현재의 경제적 위기와 많은 사업의 붕괴에 대한 수요가 정치적 불확실성 때문에 비난을 받고 있는 것으로 나타났다.

위기는 실제로 예측 불허는 아닌 것이다. 국민이 예상할 수 있는 것 이상으로 밀도 있게 검증할 수 있다. 1994년 초 멕시코 경제의 위기 기간 동안 많은 학자들이 아시아 경제의 동일한 징후가 나타나고 있음을 경고하였다. 1997년 초기 특별히 한국, 태국, 인도네시아, 말레이시아 등의 국가에 경고를 하게 되었다. 위기가 닥쳐 최악 상황이 경제를 강타 할 때 즉 한국 과 인도네시아는 한국은 570억불 인도네시아는 430억불의 구제금융에 의하여 구제되었다. 위기의 결과로서 아시아의 경제는 몰락되고 있다. 아시아 경제는 GDP 기준 하여 표 1과 같다.

<표 1>에서는 위기의 대부분의 아시아 국가들의 경제가 심각하게 평가 절하 되었음을 나타내고 있다. 보다 분명한 것은 약 1년 사이에 이러한 위기가 닥쳤다는 것이다. 서구의 경제는 위기를 느끼고 있으며 일본뿐만 아니라 유럽 및 미국의 은행들은 아시아의 불량 채무 구조로 인

5) 이코노미스트, 1997.

〈표 1〉

| 국 가 | 1996 | 1998 |
|-------|------|------|
| 중 국 | 839 | 1063 |
| 홍 콩 | 154 | 188 |
| 인도네시아 | 226 | 51 |
| 말레이시아 | 92 | 71 |
| 필 리 핀 | 84 | 68 |
| 한 국 | 485 | 272 |
| 싱가포르 | 94 | 92 |
| 태 만 | 272 | 269 |
| 태 국 | 186 | 97 |
| 계 | 2432 | 2172 |

자료처: 아코노미스트, 2월 7차, 1998, p.90.

한 손실에 대해 매우 무겁게 부담을 안고 있는 실정이며 다른 경제 기관도 큰 문제에 직면하고 있다. 예를 들어서, ABN-AMRO 은행은 7%을 가진 자산과, 약 130억불이 아시아 경제에 문제를 일으켰으며, 일본 독일 및 미국은행은 더욱이 부담을 가지고 참여하였다.

이러한 경제적 구조에 의하여 발생된 손실에 부가해서 각 영역별로 많은 수의 기관들이 나쁜 영향을 끼치게 되었다. 더욱이 아시아의 문제는 유럽과 미국간의 무역 그리고 일본과 미국간의 무역에 있어서 문제를 야기 시키고 있다. 이러한 3가지 힘이 마치 아시아의 상황을 개선하는 것이 그들의 이익인 것처럼 아시아 경제를 돕기 위해서 서로 격려하고 있다 지난 98년 2월 G7 회담, 그리고 4월 유로-아시아 정상 회담에서의 모임은 아시아를 구제하기 위한 서구의 노력의 한 예이다.

산업의 수준을 조사하여 보면 몇몇 산업은 이러한 위기에 공헌하고 있고 반면 다른 산업은 힘들게 대처하고 있다. 항공산업의 예를 들면이 분야의 산업은 공급 과잉 상태의 운영을 하고 있으며 구조 조정이 요구된다. 유럽 및 미국 항공사들을 예를 들면 그들이 서로 제휴나 합병에 들어가고 있으며 전문가들은 2000년대에는 유럽

항공사들의 50%는 사라질 것으로 예상하고 있다. 그리고 표 2를 참조하면 이 분야 산업에 최근의 몇 가지 제휴관계를 보여주고 있다.

〈표 2〉 제휴 항공사의 예

- 예1. 아메리칸항공/ 캐나다인 항공/일본항공 (JAL)/브리티쉬 에어웨이항공/퀀타스 항공
- 예2. 유니아티드 항공/루프트한사 항공/타이 항공/SAS항공/에어 캐나다 항공/베리크 항공 /SAA항공
- 예3. 델타항공/싱가포르 항공/스위자르 항공/사베나항공/ 에어 프랑스 항공/
- 예4. 노스웨스트 항공/KLM항공/UK항공

아시아 항공사들도 동일한 문제에 직면하고 있으며 이러한 한 문제들이 경제 위기에 의하여 더 확장되고 있는 실정이다. 1998년 2월 전형적인 캐더시 패시픽 비행기 CX 719가 홍콩과 자카르타 사이를 운항하면서 텅텅 빈 상태로 운항하였으며 마찬가지로 말레이시아 항공기도 역시 자카르타와 코알라 룸프 사이를 텅빈 상태로 운항되었고 대한항공인 경우도 비행기의 가치 하락으로 차입금이자 상환을 위해 5대 제트 비행기를 팔았다. 말레이시아 항공은 채무 구조가 2배로 증가하였으며 순이익이 83%가 떨어졌다. 타이 항공은 고객의 수가 지난 6개월 동안 40%가 감소되었다. 이러한 위기가 오기 전에는 아시아에 있는 항공산업은 그 시장 증가가 년 8%센트씩 급속도로 증가하였다. 산업 전문가에 의하면 아시아는 2010년에 항공 여행이 절반으로 줄어들것으로 예상하고 있다. 석유, 비행기, 정비 등과 같은비용의 50% 미 달러로 지불해야 함에 따라 위기 상황은 확대될 것으로 예상된다.

경제 위기는 아시아 항공사에만 오로지 영향

을 준 것만은 아니었다. 1997년 가을에 아시아를 덮은 스모그 현상은 관광산업의 영향을 주었다. 유럽과 미국 항공사는 아시아 및 전세계 교통량의 78% 정도로 영향을 미쳤으나 그 영향이 어느 정도 줄어들었다. 결과적으로 유럽 항공사는 몇몇 아시아 도시를 철수하였으며 반면 비행기의 다른 경로의 항로 증설은 허용하지 않았다. 대부분 아시아 항공사들의 심각한 문제가 투자적인 차원에서 표 3과 같이 검토되고 있다.

〈표 3〉 현금 가치하락에 따른 아시아 항공사들이 비행기 투자에 요구되는 잠정적 비용

| 항공사 | 투자 요구 비용 (단위 백만불) |
|--------------|----------------------|
| 타이 항공 | 900 |
| 대한 항공 | 900 |
| 아시아나 항공 | 800 |
| 가루다 인도네시아 항공 | 750 |
| 필리핀 항공 | 700 |
| 말레이시아 항공 | 600 |

자료원: 이코노미스트 17차 1998. p.60.

한국, 태국, 말레이시아와 같은 몇몇 국가들은 상태가 개선되고 있다. 태국은 아직 위기에 빠져 있는 첫 번째 국가로서 빠져 나오기 위해 노력하고 있다. 현재 한국의 원 화(₩)는 올라가고 있으며 주식은 회복되고 있으나 이자율은 회사를 절름발이 상태로 지속하고 있으며 외국 투자자들은 돌아 가버린 상태이다. 기업과 은행들은 서로 효율을 달성 하기 위해서 그리고 수용능력을 확보하기 위해서 서로 합병을 추진하고 있다. 한편 이웃 태국에서는 1997년 12월에 IMF협정에 협약하고 56개 금융 회사를 문을 닫게 하였으나 그들의 자산이 200억불 정도로 평가받은 자산은 불량 자산 과 우량자산을 분리하여 우량 자산은 가능한 보유하고 나머지는 1998년 말에 매각하였다.

한국에서 국회는 새로운 금융 감독원을 포함해서 18개 금융개선 방안을 통과 시켰다고 태국에서도 마찬가지로 상업은행 차입은 자산관리 기관에 의해 평가 절하하여 구입하였다. 그러한 개선은 외국 투자자들에게 신뢰를 회복하기 위한 것이다. 32개 국가로부터 134개 은행 그룹이 단기 차입 미화 220억불을 정부가 보증하는 신용대부로 한국 은행에 구제 금융을 제공하기로 동의하였다. 최근에 매일 매일의 국민의 생활에서 신뢰가 쌓이고 있다. 백화점은 점원이 'IMF 세일'이라는 표시를 제거함에 따라 고객들로 가득 채워지고 있으며. 외국 기업들은 김대중 대통령이 한국 경제를 재구성한다는 약속을 믿고 대부분의 투자자들은 한국 기업의 일부분을 매입하고 있다.

인도네시아에서는 싱가포르, 말레이시아, 브르네이, 태국, 독일, 일본 및 호주 지도자들과 그리고 클린턴 대통령과의 전화통화 에 의하여 상호 확인이 있는 후 수하르트 대통령은 IMF 치료 할 것을 동의하였다. 그러나 그는 IMF에 요구를 강화하면서 재협상 요구를 할 수 있었다. 430억불 긴급 구제를 제외하고 IMF는 인도네시아에 추가적으로 30억불을 더 보조하는 것으로 소개하였다.

기업의 수준에서는 경제가 대부분의 산업에서 실제적인 구조조정이 필요하다. 몇몇 독점 산업이 붕괴되어야 한다. 특별히 항공 산업 은행 및 금융산업, 몇몇 제조 산업 부분에 대해 구조 조정이 요구된다. 기업은 국내 뿐 아니라 해외 다른 아시아 기업들간에 제휴 및 합작과 같은 협력 관계를 찾거나 합병이 이루어지게 될 것이다. 공장이 문을 닫는 것은 경제 위기에 대처하는 해결이 아니다. 차라리 기업은 환경 변화에 따르는 그들의 용량의 이용도를 재검토하는 것이 바람직하다.

끝으로 정부는 제조 부분에서 상호 그들의 차입금과 이자 지불을 처리 할 수 있도록 특히 작고 소규모 크기의 기업으로 나누는데 협상을 할 필요가 있다. 이러한 조치는 공장에서 노동력을 고용하는데 있어서 매우 중요하다. 공장을 닫는 것과 고용자를 해고하는 것보다는 공장 소유주는 몇 달 동안 공장을 부분적으로 가동시키던가 또는 정시제의 운용과 같은 다른 선택을 고려하여야만 한다. 더욱이 문을 닫는 기업은 그들의 시장 위치와 네트워크 및 정상화된 상태를 상실할 가능성이 있으며 그들의 시장을 다시 점유하기란 매우 어려운 것이다.

구조 조정 과정에서 몇 개의 기업은 사라지거나 다른 기업과 합병 또는 새로운 사업에 참여하게 될 것이다. 생존하여 살아 남는 기업은 보다 더 강하고 더 많은 경쟁력이 발생하게 될 것이다.

V. 바람직한 전략

아시아에서 위기는 산업이 재구성되어야 한다는 의미이다. 이러한 몇몇 산업은 용량 때문에 더 결속 할 필요가 있으며 새로운 경쟁체제로 돌입할 필요가 있다. 세계 경쟁자로부터 나타나는 제조 산업 항공 및 은행 산업 과 같은 산업에서 새로운 경쟁이 새로운 극적인 조건을 창출하고 있다. 그러나 이것은 국내 중심의 회사에는 어려움이 따른다. 그러므로 기업은 그들의 산업을 우선 이해하여야 하며 새로운 경쟁의 위치를 잘 이해하여야 한다. 기업 전략의 선택은 이러한 분석의 결과에 의존하게 될 것이다.

질문은 경쟁적 장점을 달성하기 위해서는 전략적 제휴와 합작과 합병이다. 이러한 것을 고려하면 어디에서 어떻게 습득 할 수 있는 것인지?

전략적 제휴가 성공을 거두었는지? 이번에는 이러한 질문에 답할 수 있는 풍부한 사례가 있다. 대부분의 주요 합병회사는 전략적 제휴에 참여하였거나 참여하거나 한다. 지난 10년 동안 IBM은 400여개 이상의 회사들과 전략적 제휴를 하였다. 즉 끊임없이 경쟁 애플사, 컴퓨터 칩 제조업체, 새로운 시대의 DRAM을 개발하기 위해 도시바 및 지멘스와 공동으로 최근에는 제휴를 하였으며, ABB, 노벨 사, Saab, AT&T, PTT네델란드, GE, Merck, Time Warner, 마쓰시다, 후쯔스 보이자, 맥도널드 더글러스 사, 등의 회사들과 전략적 제휴를 하였다. 전략적 제휴의 51%는 제휴사 공동으로 성공을 거두었으며 33%는 제휴사 모두 실패한 결과이다. 분명한 것은 1985년이래 매년 27% 이상으로 미국회사와 국제 파트너와의 사이에 합작이 증가하고 있는 것이다⁶⁾.

성공적인 제휴를 수행하는 데는 몇 가지 요인이 있다, 하나의 의견에 따르면 비용절감이나 현금 저축한 것만으로는 제휴를 정당화하기에는 충분하지 않다. 제휴로 진입하는데 있어서 몇 가지 이유는 새로운 시장, 특수한 사업, 특별한 시장의 경쟁력을 얻는 것이다. 제휴하는 양자 모두는 서로가 무엇인가를 제공하여야만 한다.

합병, 합작, 제휴에 관련된 경영관리의 어려움이 보다 큰 회사를 경영하는 어렵기 때문에, 또는 다른 회사의 관리자들과 간의 인간적인 욕심 및 관계와 같은 모호한 부분이 많기 때문인 것만은 아니다. 많은 성공적인 합병회사와 제휴사가 많다는 것을 확인하였다. 예를 들면 Astra사와 Merck사의 관계는 단순하게 출발하였지만 후에 Merck사의 주식의 50%를 Astra에 매각하

6) Bleeke, J. and D. Ernst 1993. Collaborating to Compete - Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Market-place, John Wiley and Sons, New York.

고 대신에 연간 5억불의 사업으로 전향하는 새로운 합작 회사를 구성하기도 하였다. 물론 몇 가지 실패 사례로 검토 할 필요가 있다. 예를 들어서 Glaxo Wellcome사와 Smith Kline Beecham사 간에 상호 강력한 합병을 하였으나 불과 몇 주 후에 실패하였다.

성공의 요인인 양자가 지속적인 이익을 가지고 동일한 동반자로서의 관계를 유지하는 것이다. 동반자로서 동일하게 역할을 한다는 의미는 서로가 신뢰하지 않는 것에는 곤란하다는 의미이며 그리고 공유하는 데에 욕심이 작용하지 말아야 한다. 이보다는 서로가 서로를 존경하고 신뢰하는 구조여야 한다. 예를 들면 포드(Ford)사는 마쯔다(Mazda)사의 24%를 매입하였다 그리고 동일한 수의 합작을 구성하였다. 마쯔다는 포드 제품과 보다 적은 경차(예 Mercury Tracer)를 시장에 내어놓았으며 포드는 Ranger와 같은 마쯔다의 경 트럭을 시장에 내어놓았다. 다른 말로 말해서 효율적인 제휴 관계를 유지하였으며 기업 상호 간에 획득이나 통제권 욕심이 아니 협력 관계의 정신을 가져야만 한다는 의미이다.

경쟁자와의 경제 가치에 의한 제휴는 위험한 것이다. 마이크로 소프트사와 애플사간의 제휴가 그 한 예이다. 애플사가 비록 마이크로 소프트 윈도우가 지적인 자산 및 복사 권의 규정을 반칙하였다는 것을 법원에 재소한다 손치더라도 두 회사는 성공적인 제휴를 가졌다고 할 수 있다. 마이크로 소프트 사는 애플과의 제휴에서 강하게 되었으며 매킨토시 컴퓨터에 대한 그들의 응용 소프트웨어를 공급하고 사업 시장 진입의 도움을 받았다.

몇몇 전문가에 의하면 성공적인 관계 요인은 공통된 목표와 상호 개방적인 통신이다. 이들 전문가들은 관계는 서서히 출발하며 해가 가면

서서히 해결된다고 고백하기도 한다. 대부분 성공적인 제휴는 상호 보완적이다. 즉 한 동반자가 다른 동반자의 필요한 것을 제공 할 수 있고, 상대 동반자가 이를 이용 할 수 있다면 바람직한 제휴이다. 노스웨스트사와 KLM사의 제휴는 좋은 예이다. 노스웨스트사가 KLM사에서 미국의 루트를 참여하고 KLM사는 노스웨스트사에게 유럽과 아시아의 접속을 제공하였다. 이러한 연구에 따르면 제휴의 75%는 최소한 2개의 시장에 성공하였으며 제휴의 형태에서 43%는 단일 시장에 초점을 맞추었다. 중요한 논제는 서로 개방하고 나누어야 하며 자신의 문제뿐만 아니라 성공부분에 대해서도 서로 나누어야 한다.

VI. 결론

제휴, 합작, 합병 흡수 등은 관계의 특성이 같고 경쟁의 관심이 얽혀 있으므로 그렇게 해결하기 쉬운 일 이 아니다. 어떠한 구조로 준비하고 구성한다손 치더라도 몇 가지의 곤란한 문제로 둘러 쌓이게 되는 것이다. 이러한 문제는 보다 융통성을 발휘하고 상호 대화가 요구되는 것이다. 궁극적으로 연구의 결과는 이러한 모형의 주요 특징은 양 동반자가 성공하는 것을 검증하는 것에 초점을 두고 있다. 즉, 성공의 요인인 양자가 지속적인 이익을 가지고 동일한 동반자로서의 관계를 유지하는 것이다. 동반자로서 동일하게 역할을 한다는 의미는 서로가 신뢰하지 않는 것에는 곤란하다는 의미이며 그리고 서로의 자원과 전략을 공유하는 데에는 욕심이 작용하지 말아야 한다. 이보다는 서로가 서로를 존경하고 신뢰하는 구조여야 한다. 그리고 산업의 성격과 전략적 제휴, 합병 흡수가 필요하다는

것과 변화하는 환경에 따라 요구되어 진다고 할 수 있다.

참고 문헌

- Ahn, D. S. 1980, "Joint Ventures in the ASEAN Countries," *Enter Economics*, July-August, p. 180-203.
- Badaracco Jr., J. L. 1991, *The Knowledge Link: How Firms compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School, Boston.
- Beamish, P. W. 1985, "The Characteristics of Joint ventures in Developed and Developing Countries," *Columbia Journal of World Business*, 20, Fall, p.14 - 23.
- Berg. S. V. and P. Friedman 1980, "Corporate Courtship and Successful Joint Ventures," *California Management Review*, p. 70-102.
- Bivens, K.K. and Lovell, E. B. 1966, *Joint ventures with Foreign Partners*, National Industrial Conference Board, Inc., NY.
- Bleeke, J. and D. Ernst 1993, *Collaborating to compete - Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Market-place*, John Wiley and Sons, New York.
- Blodgett, L. L. 1992, "Research Notes and Communication factors in the Instability of International Joint Ventures: An event History Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p.468-490.
- Buckley, P. J. and P. N. Ghauri, editors 1993, *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London.
- Business Week 1998, "Korea is Cheering Far Too Soon," April 6, p.45.
- Cateora, P. and P. N. Ghauri 1998, *International Marketing: European Edition*, McGraw Hill(forthcoming), London.

How to Deal with the Asian Crisis and the World Market Trend

Sok-Hwan Cho*

Abstract

The traditional firms are independent entities each working for themselves. It was the competitive strategy that the efficiencies are best achieved by free competition with independent businesses competing head on with each other. However, by an analysis of world market trend and Asian crisis in recent years, this paper suggests that cooperative rather than competitive strategies are considered a more effective way of achieving efficiencies and how to deal its crisis..

* Dept. of Business Administration, Pyung-Tak University.