복식문화연구
제8권 제1호 77~86(2000)

거대 다국적기업에 맞선 신흥시장의 자국기업 생존에 관한 전략적 연구

金 文 淑 · 崔 恩 禎*
서울여자대학교 의류학과 교수, 서울여자대학원 의류학과*

A Study on Competing with Giant Multinational Company: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets

Moon-Sook Kim Eun-Jung Choi*
Professor, Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University
Graguate School, Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University*

Abstract

The purpose of this study is to identify the nature and trend of multinational corporations and to examine strategies for survival of local companies in newly-rising markets which stand against huge multinational corporations, through case study.

This research has been done by the literature review of the articles, books and the case study.

The results were as follow:

First, if the pressure for the globalization of a industry is low and the possibility of overseas transfer of the competitive property of corporations are bare, the intensive strategy for the protection of a national market can be used against the invasion of a multinational corporations.

Second, if the pressure for the globalization is still low and the retaining property can be transferred to abroad, a company can be expended to several foreign markets in the limited scope, using the success in a national market as a stepping-stone.

Third, In case the pressure for the globalization is high and the competitive property of corporations are effective only in a national market, corporations can survive individually and continuously through the reorganization of corporation's property, which is the survival strategy against multinational corporations.

Forth, if the pressure for the globalization is high and the property of corporations can be transferred to abroad, it is possible for corporations to compete with the multinational corporations confidently.

I. 서 론

오늘날 우리는 과학기술, 사회, 정치, 그리고 다른 환경적 요소의 이동 배열에 의해 끊임없이 형성되며 빠르게 진화하는 국제경제 속에서 살고 있다. 이러한 환경요인은 중요한 트렌드의 원인 또는 시장에서의 변화이기 때문에 산업 실제의 매개체이다.

국가경제중 상대적 이익이 있는 부분의 지속적

인 변화, 근대 교통 통신 수단의 발달, 호의적인 정부정책은 기업으로 하여금 그들의 이익이 최대로 되는 곳에 공장을 설치하는 것을 돕고 있다. 이를 통해 얻는 이익에는 값싸고 숙련된 노동력 이용, 시장에의 근접성, 세금 혜택등이 있다. 증가된 자본의 이동성과 상대적 이익의 독단적 성격의 증가는 투자에 대한 국제경쟁을 강렬하게 만들었다. 관세정책, 무역장벽 혹은 숙련된 노동력의 창조를 통해 정부는 해외투자를 유치하고 세계 경제활동에 영향을 주고자 한다.

세계를 단일 시장으로 바라보는 관점은 비즈니스를 하기 위해 각 나라와 유대관계를 맺는 다국적 시장에 관하여 생각하게 한다. 세계적으로 신흥시장에서의 보호장벽이 철폐됨에 따라 다국적 기업들이 새로운 성장기회를 찾기 위해 진출하고 있다.

다국적 기업의 신흥시장 진출은 소비자의 구매선택 범위를 넓혀 준다는 점에서 현지국의 소비자들에게는 고무적인 일이지만 현지국 기업에게는 기업생존에 절대적인 위협요소로 등장하고 있다. 그들은 정부의 보호 아래에 우위적 시장 지배력을 누리다가 경쟁기업들이 휘두르는 무기에 주눅이 들고 만다. 다국적 기업들은 자금, 기술, 제품, 브랜드, 마케팅, 경영관리 등에서 한층 우월한 입장에 있다. 그런 이유로 신흥시장의 현지국 기업들은 생존 자체에 크나큰 위협을 받게 된다.

다국적 기업의 전략담당자들은 신흥시장의 진입방법을 강구할 때 풍부한 도구를 활용할 수 있지만, 현지국의 기업의 경우는 그렇지 못하다. 그렇다면 선진국 경쟁기업들과의 이러한 차이를 현지국 기업들이 어떻게 극복하고 나아가 이익의 기회를 삼을 것인지가 당면한 문제이다.

이에 본 연구는 다국적기업의 본질과 동향을 살펴보고 거대 다국적기업에 맞선 신흥시장의 자국기업의 생존전략을 사례연구와 함께 살펴보고자 한다.

연구의 방법으로는 기존연구자료 및 외국저널을 본 연구의 참고 자료로 활용하고자 한다.

Ⅱ. 기업환경의 변화와 경영전략

1. 새로운 기업환경

세계의 경제적 구조를 바꾸는 요소에 대해서 Thurow(1996)는 5가지 경제적 요소가 내일의 세계 시장을 형성할 것이라고 제안하고 있다. 경제적 요소는 (a)공산주의의 종말 (b)인공 두뇌력 산업 시대로의 과학기술적 이동 (c) 유동적인 세계인구 (d)국제 경제 (e)지배력이 없는 다극(multipolar)세계이다.[1] 특히 Thurow는 1200억 중국인구의 생산력 때문은 물론, 가장 빠르게 성장한 시장 경제에서의 현저한 구매력 때문에 중국의 중요한 역할을 특히 강조하고 있다.[2]

과학 기술과 국제 경제는 같은 정보뿐만 아니라 같은 상품에 접근할 수 있도록 함으로써 점차적으로 국경이 없고 동질의 소비자를 산출하고 있다. 공산주의의 종말과 인구통계적 변화는 소비자에게 중요한 영향을 주고 있다. 이들 새로운 소비자는 인구의 증가와 나이가 들어감에 따라 새로운 인구통계적 프로파일을 나타낼 뿐만 아니라, 새로운 경제적 사회적 프로파일을 새로이 해방된 경제기구들에서 새로운 소비자주의(consumerism)의 출현과 함께 나타난다.[3]

소비자는 선택하고자 하는 상품의 다양한 배열뿐만 아니라 이들 상품에 접근하는 쇼핑 방법에 있어서도 다양함을 가지고 있다. 또한 소비자는 점차적으로 세련되고 박식하게 되어가며, 따라서 과거의 소비자보다 많은 것을 요구하고 있다.[4] 세계도처의 소비자는 코카콜라, 리바이스, 7-eleven, MTV같은 국제 소비자 아이콘에 점차적으로 유사해져가고 있으며, 이러한 소비자 가치의 혼합은 인간 문화에 관한 인류학적 측면에서는 바람직하지 않더라도 문화 사이에서 점차적으로

1) Thurow, L.C. "The future of capitalism: How today's economic forces shape tomorrow's world", New York: William Morrow. p.9, 1996.
2) Thurow, L.C. *Ibid.*, p.9, 1996.
3) Soyeon Shim, "The Changing Marketplace in the Global Economy: Implication for Future Research", *Family and Consumer Sciences Research Journal.*, 26(4), p.447, 1998.
4) Dunne, P., & Kahn, R. "Retailing in the USA: An interpretation of current trend.", *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 25(8), pp.275-281, 1997.

증가하는 이러한 동질화는 필연적인 것으로 보여진다.

중국의 경제는 Purchasing Power Parity (PPP)의 기본으로 세계에서 2번째로 크고, 달러환의 기본에서는 9번째로 큰 경제로 현재 나타나고 있다. 게다가, 과거 15년 이상 연간 9.5%의 성장률로, 세계적으로 평균 1.04%와 비교한다면, 중국의 경제는 세계에서 가장 빠르게 성장하고 있다. 중국의 소비자는 현재 결정하고 위험을 감수할 기회가 주어진 경제적 생활에서 새로운 변화를 경험하고 있다.

비록 미국 의복판매가 오랫동안 비교적 불경기였더라도 중국에서 의복의 소매판매량은 지난 몇년에 10% 이상의 비율로 증가하였다. 중국의 120억 소비자로 인하여 미국 패션 소매업자는 특히, 미국 시장의 성장률이 비교적 정지상태일 때에는 이러한 새로운 소비자 기반을 무시할 수 없다.

1980년대와 1990년대 동안에 수많은 새로운 합병과 통합의 결과로 미국의 소매산업은 오늘날 세계에서 가장 세련되고 복합 소매 시스템의 하나가 되었다. 이것은 시장력과 재정력에서의 실질적인 증가를 가져왔다. 동시에, 미국소매시장은 포화되었으며, 매우 낮은 성장률이 예상된다. 따라서 진보적인 미국 소매업자는 소매 시장이 비교적 미개발되어진 해외 어디에서든지 성장 기회를 찾고 있다.

진보적인 소매업자와 유통업자는 기회가 경쟁자를 포함한 모든 사람들을 위하여 있기 때문에 국제적으로 확장되어야 한다. Sternquist(1997)는[5] 미국 소매업자가 국제적으로 확장하기 위한 새로운 기회를 가지고 있다고 주장하였다. 예를 들면, Four Giants(일본, 한국, 중국, 인도)는 다음 세기로의 성장을 고려한 충분히 큰 도시와 인구를 가진 아시아 국가들이다. 그러나, 그들의 소매 부분은 매우 작은 독립적인 운영자와 소수의 큰 백화점으로 구성된다. 일본에서의 경우와 마찬가지로 한국과 다른 국가에서의 주요 소매형식은 편의점과 할인점이다. 세기 변환전, 우리는 21세기의 소매와 유통 산업의 본질, 구조, 그리고 경쟁을 변화시키는 국제적 시장의 새로운 시대를 예상할 수 있다.

2. 다국적기업의 본질과 국제화의 원인

다국적기업(multinational enterprise)이란 둘 이상의 국가에서 영업, 생산, 마아케팅 거점을 두고서 해외기업경영에 대한 범세계적인 의식하에 그 국가의 정치적 또는 국가적 제약 등 제반 해외경영의 환경에 구애받지 않고, 해외직접투자를 수행하여 국제지향적인 경영활동을 전개하는 기업이다. 그리고 이런 기업이 미치는 영역은 지금까지 존재했던 어떤 제국보다도 넓게 확산되고 있으며 국가 경제에도 지대한 영향을 미치고 있다.

따라서 다양한 이유로 국제적 확장에 관여하고 있는데 원인들중에는 다음과 같은 것들이 있다.[6]

첫째, 저성장을을 내재하고 있는 성숙된 국내 시장을 넘어서고 싶다는 욕구로 자국내에서 성숙기에 도달한 소매형태는 외국시장에서는 새롭고 흥미롭게 보일 수 있다는 것으로 실례로 1980년대 후반의 미국에서의 창고형 회원제 매장단체가 유행의 최고조에 달했었다. 그러나, 이 형태는 현재 아시아와 남아메리카에 소개되어 큰 활기를 일으키고 있다.

둘째, 투자력의 다양화 필요로 한 지역 또는 국가에서만 투자하는 것이 아니라 다른 곳에서도 사업을 투자하는 것을 의미한다.

셋째, 법률에 의해 확장이 제한되는 상황으로 많은 나라들은 소매업 규모의 확장을 제한하고 고용인의 수를 한정하는 소매업자를 금지하고, 거래 시간을 규제하는 엄격한 규정을 갖고 있다. 일본은 그 엄격한 법률의 예로 인용되고 있다. 그러나, 대부분의 유럽 국가들도 일본만큼 엄격한 법을 갖고 있다. 정부는 이러한 법률을 작은 사업과 고용인을 보호하기 위하여 시행하고 있다.

넷째, 새로운 소매 형태가 소개되면 경쟁자들이 모방하기 시작하는데 독자적인 소매형태를 지닌 소매업자가 이 형태로 이익을 얻기 위한 가장

5) Sternquist, B. "International expansion of U.S. retailers.", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(8), pp.262-268, 1997.
6) Sternquest, B, "*International Retailing*", Fairchild, pp.10-13, 1998.

좋은 방법 중의 하나는 외국시장으로 공격적인 확장을 하는 것이다. 만약, 그들 스스로 확장하지 않는다면 모방자들이 그들의 독자적인 형태를 본뜨고 혁신의 이익을 즐길 것이다.

다섯째, 국내에서의 심한 경쟁으로 잠재된 고성장율과 적은 경쟁자를 지니고 있는 다른 시장으로 진입하는 것을 결정하게 된다.

여섯째, 국내에서의 경기 침체는 소매업자에게 강하게 타격을 주므로 국내 시장이 낮은 경제성장률을 나타내는 시기동안 국제적인 확장을 하게 된다.

일곱째, 최초 진입자의 우위를 누리고 싶다면 좋은 위치는 소매상의 성공에 있어서 매우 중요하다.

다국적기업이 지속적인 성장을 추구한다면 그들은 중국, 인도, 인도네시아, 남미 등의 거대 신흥시장에서 경쟁할 수밖에 없을 것이다. 여기서 신흥시장이란 수억에 이르는 거대한 소비층이 빠른 속도로 형성되고 있는 새롭게 떠오르는 시장을 의미한다.[7] 서구의 다국적기업은 외부 세계에서 잘 알려지지 않은 시장에서 사업을 하는데 따른 불확실성과 어려움이 있음에도 불구하고 신흥시장으로 진출하지 않고는 다른 선택의 여지가 없어 보인다.

1980년대 처음 이들 다국적기업이 신흥시장에 진입하기 시작했을 때 그들은 거대 신흥시장을 자사의 구형 제품을 처리할 수 있는 새로운 시장쯤으로 여겼다. 또한 거대 신흥시장을 제품의 판매보고로나 여겼고 제품 및 공정혁신은 불가능하다고 여겼다. 이러한 사고방식의 결과로 다국적기업이 이러한 시장에서 거둔 성공은 매우 한정적이었다.

그러나 최근 들어 이러한 거대 신흥시장이 주는 기회가 그들에게 새로운 사고방식을 요구하게 될것이라는 점을 많은 기업들이 깨닫기 시작했다. 성공하기 위해서는 단순한 문화적 민감성을 개발하는 것 이상의 어떤 것이 요구된다. 다국적기업이 신흥시장의 이러한 본성을 보다 잘 이해하게 되면 될수록 자사의 사업모델의 모든 요소를 재고하고 시장의 규모를 재구성해야 할 필요성이 증대된다는 것을 확신하게 된다.

Ⅲ. 신흥시장의 자국기업 생존전략

1. 기업자산와 특성화

기업을 둘러싼 글로벌화의 열기가 고조되고 있지만 기업의 국제화 압력은 산업별로 천차만별이다. 항공엔진, 메모리칩, 통신스위치 산업 등에서는 제품개발, 자본, 장비, 마케팅, 유통에 엄청난 고정비가 들기 때문에 이를 커버하기 위해서는 복수시장에서의 판매가 불가피하다. 범세계적인 경쟁에서, 소비자는 대체로 표준화된 제품과 마케팅에 만족해 한다.

이와 대조적으로 맥주, 소매은행업 등의 경우에는 현지국 소비자들의 독특한 요구를 충족시켜야만 성공할 수 있다. 기호라든가 기술적 표준이 상이하기 때문에 소비자 선호의 차이가 크고 그로 인해 단순히 표준화된 제품을 저가에 판매하는 것만으로는 경쟁에서 이길 수 없다. 산업부문에 따라서는 높은 운송비용 때문에 글로벌한 시장지배가 어렵기도 하다. 이런 부문은 국내시장에 대한 판매만으로도 기업의 발전이 가능해질 수 있다.

물론 대부분의 산업은 중간적인 위치에 있어서 국제판매활동이 규모의 이익을 가져다 주지만 현지국의 선호에 맞게 적응시키는 것도 중요하다. 신흥시장의 기업경영자들은 자사가 속한 산업이 국제화의 스펙트럼 선상의 어디에 위치하는가를 고려함으로써 그들의 경쟁상대인 다국적기업의 강점과 약점을 파악할 수 있게 된다. 산업의 글로벌화 정도를 이해하고 나면 자사의 경쟁자산을 평가하여야 한다.

그러한 경쟁자산의 예로는 다국적기업이 모방하려면 수년의 시간이 걸리는 현지유통망이라든가, 외국기업으로는 원천적으로 활용 불가능한 정부관리들과의 장기적인 관계라든가, 현지국의 기호에 꼭 맞는 독특한 제품으로서 다국적 기업이 가격경쟁력을 갖추고 생산하기 힘든 경우 등을 들 수 있다. 이러한 경쟁자산은 국내시장을 성공적으로 방어할 수 있는 토대를 마련해 준다.

7) C. K. Prahalad, Kenneth Lieberthal, "The end of coporate imperialism", *Harvard Business Review* July-August, 1998.

어떤 경쟁자산은 해외시장으로 확장하는데 토대를 제공하기도 한다. 국내에서 저렴한 비용으로 원자재를 구입할 수 있다는 점이 해외판매용 제품의 가격을 저가로 매길 수 있게 해 주기도 한다. 또한 효율적인 공장건설의 전문성을 활용해 해외에 생산시설을 세울 수도 있다. 시장여건이 자국시장과 유사한 국가에 대해 세밀한 주의를 기울이면 경영자들은 해외이전이 가능한 자산을 생각보다 많이 보유하고 있음을 깨닫게 될 것이다. 그러한 보유자산이 많을수록 자국 이외의 시장에서 성공할 가능성이 높다.

만약 산업의 글로벌화 압력이 약하고 기업의 경쟁자산이 대한 해외이전 가능성이 낮다면 다국적 기업의 공략에 맞서 자국 시장을 방어하는데 집중하는 전략을 채택할 수 있다. 이러한 기업을 '방어자(defender)'라고 부르기도 한다.[8] 국제화 압력은 마찬가지로 낮지만 보유자산을 해외로 이전할 수 있다면, 기업은 국내에서의 성공을 발판으로 한정된 범위이나마 몇몇 외국시장으로 확대해 나갈 수 있는데 이런 기업을 '확장자(extender)'라고 한다.[9]

반면에 글로벌화의 압력은 강하지만 기업의 경쟁자산이 국내에서만 효과를 발휘하는 경우에는 기업의 자산을 재편함으로써 다국적 기업에 대해 살아 남을 수 있는 전략을 구사함으로써 지속적인 독자 생존이 가능하다. 그런 기업을 '날렵자(dodger)'라고 부른다.[10] 글로벌화의 압력이 강해지면서 아울러 기업자산을 해외에 이전할 수 있다면 글로벌 수준에서 다국적 기업과 정면 승부도 가능할 것이다. 그런 기업은 '대결자(contender)'가 된다.[11]

이와 같은 네가지 전략을 매트릭스로 표시하면 〈그림 1〉과 같다.

2. 국내 시장의 경쟁우위 방어전략

방어자(defender)가 다국적기업과의 경쟁에서 이길 수 있는 것은 국내시장에서의 경쟁우위에 집중하는 것이다. 풍부한 자원을 가지고 공격적인 전략을 구사하는 다국적 경쟁기업에 맞서 방어자 기업이 취할 수 있는 대응전략은 국내고객의 독특한 니즈에 자사의 제품과 서비스를 부합시키는 일이다. 모든 고객을 충족시키려고 욕

		국내전용	해외이전 가능
산업의 글로벌화 압력	고	**날렵자** 가치사슬의 국내 지향적 고리 부분에 초점을 두고, 다국적 기업과 합작투자를 하거나 매각하는 전략을 취한다	**대결자** 다국적 기업과 글로벌 수준의 경쟁을 벌이기 위해서 역량과 자원을 제고하며, 틈새시장을 고수하기도 한다
	저	**방어자** 다국적 기업이 취약한 시장부문에 보유자산을 투입, 활용하는데 초점을 둔다	**확장자** 국내에서 개발한 역량을 활용해 국내시장과 유사한 외국시장으로 확대하는데 전략의 초점을 둔다

<그림 1> 신흥시장 현지국 기업의 전략적 위치 설정

8) Niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giant: Survival Strategies for Local Company in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March-April, 1999.
9) Niraj Dawar, Tony Frost, *Ibid*, 1999.
10) Niraj Dawar, Tony Frost, *Ibid*, 1999.
11) Niraj Dawar, Tony Frost, *Ibid*, 1999.

심을 내서도 안되고 다국적 기업을 모방하려고 해서도 안된다. 글로벌 브랜드를 선호하는 고객은 제쳐두고 국산 브랜드를 즐기는 고객층에 초점을 맞추는 편이 낫다.

다국적기업들은 제품특성, 경영관행, 가격설정을 표준화함으로써 글로벌 수준에서 활동의 최적화를 꾀하고 있는데 이 점이 다국적기업의 유연성을 해칠 수 있는 요인으로 지적되고 있다. 선진국의 중산층을 대상으로 디자인한 제품은 신흥시장의 소비자들을 유인하기 위해 낮은 가격으로 판매해서는 수지를 맞추기 힘든 경우가 흔하다. 설령 수지가 맞는다고 하더라도 저가 판매는 다국적 기업이 갖는 글로벌 브랜드라는 이미지에 손상을 가할 수도 있다. 또한 다국적기업은 해외시장에 진출하기 훨씬 이전부터 제품의 공식, 브랜드의 자리 매김, 가격 설정 등에 관한 전략이 이미 드러나 있기 때문에 방어자는 다국적기업의 제품과 겨룰만한 새로운 브랜드를 선정할 수 있는 시간과 지식을 확보할 수 있게 된다.

따라서 방어자 기업은 다국적기업의 제약을 역으로 이용하여 값비싼 외국 브랜드를 맹목적으로 선호하는 자국의 소비자를 자사로 흡입할 수 있을 것이다.

3. 글로벌 수준의 대결전략

다국적기업들이 많은 경쟁우위를 확보하고 있기는 하지만, 신흥시장의 현지국 기업들도 글로벌 수준에서 판매수준을 완전히 배제할 필요는 없다. 보유자산의 해외이전이 가능하다면 번듯한 다국적기업으로 발전할 수도 있다. 대결자(contender)라고 하는 이런 현지국 기업들은 꾸준히 증가하고 있으며, 대만의 에이서(Acer)나 한국의 삼성(Samsung)과 같은 경우는 지명도가 높다. 이들 대결자 기업의 성공은 글로벌 산업의 경쟁에서 승승장구하는 여타 기업과 유사한 점도 있지만 기회와 제약에서 상이한 점을 보이고 있다.

대부분의 대결자 기업은 풍부한 천연자원이나 노동력을 이용해 저가의 경쟁우위를 누리는 산업에 속해 있다. 인도네시아의 인다흐키앗 제지회사(IndahKiat Pulp & Paper:IKPP)의 경우에는 통나무의 즉각 공급을 무기삼아 수출시장으로 뻗어나갔다. 이 회사는 통나무가 자라기 좋은 열대기후 조건, 저렴한 수확 비용, 정부 보증의 채벌권이라는 장점을 바탕으로 핵심 사업인 제지부문에서 북아메리카와 스웨덴의 경쟁사에 비해 절반밖에 안되는 생산비의 우위를 보임으로써 다른 다국적기업들과의 경쟁에서 유리한 위치를 확보하고 있다.[12] IKPP의 비용우위는 전적으로 지리적 조건에 기인하는 것은 아니다. 생산의 효율성을 높이기 위하여 최신 기계설비에도 대규모 투자를 했다는 점은, 다국적기업들이 개도국에 자체 생산공장을 짓는 추세에 비추어 볼 때 저렴한 자원, 노동비용에 의존하려는 현지국 기업들에게 시사하는 바가 크다.[13] 대결자 기업은 자원을 유일한 경쟁우위로 삼는데 안주할 것이 아니라 다국적기업과의 경쟁을 통해서 서비스, 배달, 포장 등에서의 낙후된 수준으로 인해서 비용우위의 성과가 떨어지기는 하겠지만 선진국 경쟁기업들의 생산성, 품질, 서비스 수준으로 끌어올림으로써 현지국의 대결자 기업은 장기적으로 경쟁에서 성공할 수 있는 지속적인 토대를 갖추게 될 것이다.

또한 대결자 기업의 가장 큰 시련은 기술과 자본의 약점을 극복하는 일이다. 특히 첨단기술산업은 제품수명 주기가 짧기 때문에 대결자 기업은 선도적인 공급자, 고객, 경쟁자들과 원거리에 떨어져 있다는 점에서 불리한 입장에 놓이게 된다. 또한 신흥시장이 갖는 높은 정치적·경제적 리스크로 인해 다국적기업보다 훨씬 높은 자본비용을 지불해야 한다. 가격에만 의존해서 경쟁하는 수준을 넘어서 성공을 거두었다고 하는 대결자 기업들은 선진국의 자원에 접근함으로써 이러한 불이익을 극복하는 방법을 터득하게 되었다.

그 좋은 예가 한국의 삼성인데, 삼성은 실리콘 밸리에 거대한 R&D센타를 설립하고 거기에서 획득한 노하우를 서울 본사에 이전함으로써 메모리칩 기술의 최고봉에 오를 수 있었다. 이러한 성공은 성숙단계의 산업에 있는 대결자 기업들도 해외에 눈을 돌림으로써 이룩할 수 있다.

12) Niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giant: Survival Strategies for Local Company in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March-April, 1999.
13) Niraj Dawar, Tony Frost, *Ibid*, 1999.

4. 전략적 이동의 관리

신흥시장의 경영자들은 새로운 경쟁자들과의 관계에서 다양한 방법으로 자사의 시장지위를 바꿈으로써 환경변화에 대응할 수 있다는 점을 깨달아야 한다. 아울러 신흥시장의 경영자들은 자사의 보유 자산과 산업의 고유 특성간의 관계를 제대로 이해함으로써 기업전략이 시간의 경과에 따라 어떤 식으로 변해갈지를 예상할 수 있다. 보다 많은 기업들이 글로벌 시장에서 경쟁하는 방법을 터득할수록 공격적인 대결자의 출현은 늘어갈 것이다. 그러나 이러한 전략이동을 당장에 보여줄 기업은 극히 드물 것이다. 그 이유에는 많은 산업의 경우 글로벌화의 압력이 여전히 약할 것이라는 점도 포함되어 있다. 가장 큰 성공을 거두었다고 하는 신흥시장에 집중하는 전략을 채택해 그들의 경쟁우위의 근간을 강화할 것이다. 다른 기업들도 국내시장을 성공적으로 방어한 뒤 해외진출의 기회를 엿보겠지만 글로벌 경쟁에 가담하는 최종 결정에까지 이르지는 않을 것이다. 그런 점에서 경영자들은 자사의 역량이 발전해감에 따라 그들이 갖고 있는 가정과 결론을 재음미해 볼 필요가 있다.

경영자들은 자사의 전략이 변화되어 가는 것은 물론이고 산업의 성격마저 바뀔 수 있다는 점에 주목하게 된다.

Ⅳ. 사례연구

1. 제일모직의 신소재 개발[14]

제일모직 Goldentex는 Wool, Cashmere, Silk, Mohair, Linen 등 현존하는 모든 천연 원료와 Suit, Jacket, Jumper, Shirt, Knit용 등 모든 섬유 소재를 취급하는 세계 정상의 종합 섬유 소재 Brand이다. 이것은 반세기에 걸쳐 축적된 세계 최고의 생산기술, 상품기획력, 넓고 다양한 Color /Design과 결합되어 다양한 종류의 제품을 제일모직만의 독특하고 차별화된 무결점의 최고 품질로 생산하고 있다.

소비자 Need의 기대수준 상승으로 인하여 이제 의류의 개념은 기존의 신체를 보호하고, 품위를 유지하는 수단만으론 생각치 않는다. 제일모직 직물사업 부문에서는 이러한 소비자의 욕구를 충족시켜 드리고자 기능성 제품들을 선보이고 있다.

1) BIO 건강복지 (Endor Fiber)

Endor fiber는 복지에서 방사되는 원적외선이 혈액순환을 촉진시켜 신체의 유연성이 좋아지고 활력과 힘을 증대시키는 건강 BIO소재이다. 원적외선이 혈액순환을 촉진시켜 스포츠나 업무로 긴장된 근육을 유연하게 풀어주고 피로 회복을 도와준다.

2) 초발수 오염방지 복지 (Hole in One-Ultra Proof)

Hole in One은 제일모직 섬유연구소에서 개발한 고기능 복지로서 물이 스며들지 않아 골프복지로서 가장 적합하며 습기나 공기는 통과시켜 착용감이 매우 산뜻한 실용복지이다. 물이나 오염물질을 흡수시키지 않아 돌발적인 사태로 인해 낭패를 당하는 일을 예방할 수 있으며 이슬이 많은 새벽 골프때 효과는 더욱 크다. 또한 깨끗하고 산뜻한 상태가 지속되므로 잦은 세탁이 필요없어 비용과 노력을 절감할 수 있다.

3) 물세탁 순모 복지 (Home Wash)

Home Wash는 제일모직 섬유연구소에서 세계적인 첨단기술로 개발한 제품으로 가정에서도 물세탁이 가능하여 주부, 골퍼들의 오랜 바램을 만족시켜 줄 순모복지이다. 가정에서 물빨래가 가능하다. 물세탁 20회 실험 후에도 옷이 줄지 않고 표면이 깨끗하다.

4) 자외선차단 첨단 복지 (Spectra)

Spectra는 제일모직 섬유연구소에서 개발한 건강 기능성 복지로 인체에 유해한 자외선을 90% 이상 차단하여 피부를 건강하게 유지시켜 주는 새로운 첨단제품이다. 자외선에 의한 피부의 그을음 및 노화를 방지한다. 더위의 원인인 가시광선을 반사하여 의복내 온도를 시원하게 유지시켜 주며 자외선 투과율 Test 결과 또한 통풍성

14) Http://www.cii.samsung.co.kr

과 쾌적성이 우수하여 무더운 날씨에 가장 적합한 성하복지이다.

5) 고신축성 복지 (Ultra Stretch - Wool Plus Lycra)

Ultra Stretch 는 제일모직 섬유연구소에서 개발한 제품으로서 탄력성이 아주 높은 새로운 탄성사를 사용하여 직물의 신축성을 일반 제품보다 2~3배 향상시킨 고기능성 제품이다. 신체의 움직임에 따라 복지가 늘어남으로 편안한 착용감을 느낄 수 있으며, 우수한 신축성으로 구김이 잘 가지 않으므로 항상 새옷을 입는 느낌이다. 세탁 및 장기간 착용시에도 변형되지 않는다.

6) 전자파 차단제품 (Ultra Shield)

Ultra Shield는 제일모직 섬유연구소의 최신 개발 제품으로 고순도 은도금사를 양모복지에 넣어주어 각종 전자제품에서 발생하는 유해 전자기파가 인체에 침투하는 것을 근본적으로 막아주는 고기능성 건강복지이다. 아울러 복지에 교직된 고순도 은도금사는 항균작용, 방취작용(유해 냄새성분 제거) 및 정전기 방지 작용 복합의 부수적인 효과도 주고 있다. 특히 장시간 Computer 작업시 가장 효과적인 복지로서, 신사정장용, 캐주얼용, Shirts지용 등이 있다.

2. 코오롱상사의 기능성 의복 개발(향기요법)[15]

코오롱상사에서 헬스 마케팅을 연이은 기획 상품으로 청량감 제공과 함께 스트레스 해소에도 효과가 큰 향기나는 제품을 개발, 선보인다. 이번 기획의 정확한 명칭은 아로마테라피로 향기 치료라는 의미를 가지고 있다. 조금 어렵게 느껴지는 단어이지만, 고대 이집트 문명의 향유 요법이 최근 들어 임상학적으로 검증됨으로써 아로마테라피는 이제 더 이상 낯선 단어는 아니다.

코오롱상사에서는 이를 의복에 적용한 최신 제품 개발에 성공하여 곧 출시를 앞두고 있다. 특히, 기존의 향기제품들이 화학조제향인데 반해 이번에 개발한 제품은 식물에서 추출한 천연오일향으로 향종류에 따라 치료효과도 독특하다. 이번에 사용할 향은 남성들의 스트레스 해소와 피로감 회복에 효과가 있는 페퍼민트향으로 IMF로 인해 더 큰 스트레스와 피로감에 젖어있을 남성들에게 초점을 맞춘 기능성 제품이라 할 수 있다. 제품의 원리는 천연오일을 미세한 캡슐(직경 : 1~10μm)안에 넣은 후 이 캡슐을 원단에 증착시키는 방법으로 마찰이나 충격에 의해 캡슐이 터지면서 향기가 나게 된다. 따라서 기존의 향수와는 달리 10회 이상의 세탁에도 향기가 유지되며 하루 종일 입고 있는 의복에서 향기가 나므로 지속적인 효과를 볼 수 있다는 이점도 있다.

현재 코오롱상사는 맨스타 신사복과 캐쥬얼 니트에 향기 가공을 할 예정이며 향후 지속적인 개발로 다양한 제품을 고객에게 제공할 계획을 가지고 있다. 소비자에게 주목받는 제품을 개발하기 위해 끊임없이 연구해온 코오롱상사는 이번에도 지속적인 헬스마케팅 (Health marketing)의 일환으로 제품개발에 성공한 것이며 '99 춘하부터 본격적인 제품 출하에 나선다. 이외에도 몇가지 기능성 제품을 준비하고 있으며 앞으로도 지속적인 연구개발을 통해 아이디어 기능성 제품 및 고품격의 제품을 출시하여 실질적인 매출신장과 최고급 브랜드로서 이미지 향상에 적극 나설 예정이다. 한편, [맨스타]가 탑브랜드로 성장하는 데에는 〈뛰어난 제품력〉외에 〈업계 최고의 패션인프라〉가 큰 몫을 하였다. 코오롱상사는 향후 패션산업이 〈제품 경쟁〉에서 〈시스템경쟁〉으로 옮겨 갈 것으로 확신하고 수년간 패션인프라 구축에 총력을 기울여왔다. 즉 [맨스타]는 「매장에서 수시로 주문하는 의류를 24시간내에 신속히 공급해줌으로써 매장 신선도를 지속시킬 수 있는」 신속한 업무프로세스를 내부적으로 완비하였다. 이를 위해 코오롱상사는 지난 6월부터 물류전담 부서를 신설하고, 수원 물류센터와 함께 서울 성수동에 전용창고를 세워 전국 24시간 일일배송체제에 들어갔다. 이 같이 효율적인 배송시스템 덕분에, [맨스타]는 매장내 빠른 〈제품회전률〉과 〈적정 재고관리〉가 가능해졌을 뿐만 아니라, 고객만족도를 한 단계 끌어올리는 성과를 얻고 있다. 또 하나, [맨스타]는 인프라 경쟁력 제고를 위해 올해 초 "스파이더 시스템"을 개

15) Http://www.kolonmode.co.kr

발해 운영하고 있다. 이 시스템은 전국의 판매현황을 매일 집산해, 다양한 분석결과를 경영자와 담당부서에 제시해준다. 그리고 경영자와 담당자는 이 분석 결과를 통해, 앞으로의 기획 방향과 생산물량, 유통망 정책 등을 신속하게 결정할 수 있다. 다시 말하면 이 "스파이더 시스템"의 적용으로 인해, [맨스타]는 이틀에 하던 분석작업을 불과 2시간만에 처리할 수 있게 되어 신속한 의사결정은 물론 일일배송체제의 틀을 갖출 수 있게 되었다. 결국 이를 통해 고객의 욕구를 빠르게 파악해 제품기획에 반영함으로써 한 단계 높은 고객 서비스를 제공할 수 있게 된 것이다.

[맨스타]는 '최고의 제품력'과 '첨단 패션시스템'을 바탕으로 해, 21세기 초일류 브랜드를 지향해 가고 있다. 또한 실용성과 기능성 부문에서 세계 최고의 노하우를 축적해 패션 美와 실용성이 어우러진 신사복 브랜드로 자리잡아 가고 있다.

V. 결 론

세계 각국은 전에없던 경제단위로 결합하고 있으며 이러한 협약은 21세기에도 계속해서 가속화될 것이다. 이러한 현상은 강하고 다양한 무역집단에 속하지 못하는 나라는 뒤쳐지는 양상을 띄게 될 것이다.

다국적 기업은 장차 여러 가지 다양한 힘에 의해 새로운 모습으로 바뀔 것이다. 그리고 그 영향으로 양쪽 모두에 거의 극적이라 할 만한 변화가 있을 것이다.

이러한 세계경제의 시대를 맞이하여 거대 다국적 기업에 맞선 신흥시장의 현지국 기업들이 생각할 수 있는 대응전략은 다음과 같다.

첫째는 기업의 자산을 특성화 하는 것으로 자사의 경쟁자산 가운데 가장 효과적인 분야가 어디인가를 평가함으로써 이익화 할 수 있는 사업기회의 폭을 감지하는 것이다.

둘째로는 선진국의 중산층을 대상으로 디자인한 다국적기업의 제품은 신흥시장의 소비자들을 유인하기 위해 낮은 가격으로 판매해서는 수지를 맞추기 힘든 경우가 흔하다. 설령 수지가 맞는다 하더라도 저가 판매는 다국적기업이 갖는 글로벌 브랜드라는 이미지에 손상을 가할 수도 있다. 따라서 이러한 점을 고려하여 신흥시장 경영자들은 국산 브랜드를 즐기는 고객층에 초점을 맞출 수 있다.

셋째로는 현지국 기업들은 기존 시장을 방어하는 것 이상의 전략을 전개할 수 있다. 해외이전이 가능할 정도의 자산을 보유하고 있다면 국내 시장에서의 성공을 발판삼아 해외로 확장할 수 있다. 소비자의 선호, 지리적 근접성, 유통채널, 정부규제 등의 측면에서 국내 시장과 유사한 성격의 해외 시장을 탐색하는 것이다. 예를 들면, 해외의 자국민 거주지역은 국내 개발 제품의 수용성이 높을 것이다.

전세계의 많은 신흥시장에서 근본적인 변화가 일어나고 있다. 다국적기업은 글로벌한 규모의 우위를 무기로 삼으려 하는 반면, 현지국 기업들은 시장을 세분화하여 특정 틈새시장의 니즈를 충족시키려 하고 있다. 다국적기업이 막강한 자원을 동원하여 자신에 찬 현지국 기업마저 위협하고 있지만, 다윗과 골리앗의 싸움처럼 현지국의 소규모 기업들이 도전에 용감하게 맞서 이길 수도 있다.

참고문헌

1. Thurow, L. C., *"The future of capitalism; How today's economic forces shape tomorrow's world."*, New York; William Morrow. p.9, 1996.
2. Soyeon Shim, "The Changing Marketplace in the Global Economy; Implication for Future Research.", *Family and Consumer Sciences Research Journal.*, 26(4), p. 447, 1998.
3. Dunne, P., & Kahn, R., "Retailing in the USA; An interpretation of current trends.", *International Journal of Retailing ε Distribution Management*, 25(8), pp.275-281, 1997.
4. Sternquist, B., "International expansion of U.S. retailers.", *International Journal of Retail ε Distribution Management*, 25(8), pp. 262-268, 1997.

5. Sternquist, B, "*International Retailing*", Fairchild , pp.10-13, 1998.
6. C.K. Prahalad, Kenneth Lieberthal, "The end of coporate imperialism.", *Harvard Business Review*, July-August, 1998.
7. Niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giant; Survival Strategies for Local Company in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March-April, 1999.
8. Http://www.cii.samsung.co.kr
9. Http://www.kolonmode.co.kr