

SKC의 미국시장 진출 사례[†]

채명수* · 정갑연**

SKC's Case : Expanding into the US Market

Abstract

The purpose of this study is to explore and analyze reasons behind SKC's decision to build a factory in the United States and actions it took to overcome the difficulties in early stage of FDI into the most developed country. This case covers the general environment of polyester film industry and analyzes the major competitors in the same industry. Also, it deals with SKC's intuitive marketing strategies along with other strategies in the various functional areas in detail.

I. 서론

1990년대 초반부터 시작된 SKC의 다국 생산체제 구축과 미국의 대형고객 관리 작업의 일환인 미국시장 진출은 1996년에 조지아주(Georgia state)의 커빙턴(Covington)시에 부지를 확정하여 해외 직접투자방식을 통해 공장을 짓기 시작한 것으로부터 출발되었다. 같은 해 6월 SKC Inc.라는 회사가 탄생되었고, 280명

의 종업원 채용작업이 시작되었다. 그러나 이 순간부터 예상하지 못한 여러 가지 문제점들에 봉착하여 우여곡절 끝에 1999년에야 공장을 완공하고 생산을 시작하였다. 또한 생산을 시작한지 7년 만에 첫 순이익을 기록할 수 있었다.

4억 달러나 되는 돈을 투자하여 2006년에 1,700만 달러의 영업이익과 약간의 순이익을 거둔 것은 금전적인 측면에서 볼 때는 그리 대단한 것이 아닐 수도 있다. 그러나 흑자 실현의 참된 의미는 돈에 있는 것이 아닌 SKC Inc.가 흑자 실현을 위해 걸어온 과정에서의 노력과 그에 따른 참된 국제화 경험의 축적에 있다. 또한 미국 공장의 성공을 통해 SKC

[†] 이 연구는 2009학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비의 지원에 의하여 이루어진 것임.

* 한국외국어대학교 글로벌경영대학 교수

** 한국외국어대학교 일반대학원 경영학과 박사과정

필름사업은 수원공장을 포함해서 Global Network를 형성하여 세계적인 주요 필름업체로서 한층 강화된 경쟁력을 보유하게 된 점 등을 들 수 있다. 이제 SKC 폴리에스터 필름 “Skyrol”은 세계적인 브랜드로 자리매김하게 되었고, 미국에서 뿐만이 아닌 유럽에서도 아시아의 영세한 기업 제품의 이미지가 아닌 세계적 브랜드 이미지로 자리 잡아가고 있다. 글로벌 경쟁이 치열해지는 폴리에스터 시장 환경하에서 특히 미국이라는 거대 시장에서 생산 기지를 구축하고, 안정적인 운영으로 글로벌 경쟁에 맞서 세계 일류기업으로서의 비전을 실행에 옮기고 있다.

이처럼 SKC가 세계 최대 폴리에스터 필름 시장인 미국에 직접 진출하여 DuPont, Mitsubishi, Toray 등 선발업체의 높은 벽을 극복하고, 15%의 시장 점유율을 확보함과 동시에 도저히 불가능하게만 여겼던 순이익을 달성했다는 것은 SKC의 글로벌 프로젝트의 성공을 의미함과 동시에 장기, 안정적 성장의 발판을 갖추었다는 것을 의미한다. 따라서 본 사례에서는 SKC가 미국 시장에 진출한 배경과 진출 과정에서 발생한 다양한 시련을 어떻게 극복하여 흑자를 낳았는지 살펴보고자 한다. 또한 미국 폴리에스터 시장의 주요 경쟁기업들의 경쟁력을 살펴보고, 향후 SKC가 나아가고자 하는 방향에 대해 알아보고자 한다.

II. SKC 기업 소개

1976년 설립된 SKC는 지난 30년 동안 필름 관련 핵심기술을 바탕으로 우수한 품질의 제품을 안정적으로 공급하며 국가경제와 고객경쟁력 향상에 기여해 온 첨단 소재기업이다. 끊임없는 변화와 혁신으로 새로운 가치를 창조해 온 SKC는 치열한 글로벌경쟁 속에서도 그 위상을 굳건히 하고 있으며 2006년에는 창립 30주년을 맞이하여 향후 30년을 지향하는 “New SKC 건설”을 선포하기도 하였다.

SKC는 국내 최초로 폴리에스터 필름을 개발하였고, 일반인에겐 비디오 테이프를 만드는 회사로 널리 알려져 있다. 실제로 비디오 테이프, 콤팩트 디스크(CD) 등을 생산하는 사업부분이 10여 년 전만 하더라도 회사 매출의 70% 가량을 차지하였다. 이러한 생산라인을 중국 공장으로 옮기고, 대신 그 자리에 휴대전화, 2차 전지, 초박막액정 표시장치(TFT_LCD)용 필름 등의 생산라인을 구축하였다. 이 천안공장은 2002년에 흑자로 돌아섰고, 2003년에 SKC 전체 매출액의 절반 이상을 차지하였다. SKC의 이러한 변신은 계속되어 2003년 CD 사업부를 매각한 대신 2004년에는 디스플레이 소재 사업에 진출하였다. 2005년에는 2차 전지 사업부분을 SK에너지(현 SKME)로 넘겼고, 자기테이프 사업부를 SK미디어로 옮겨 분사했다. 2006년 6월에는 SK텔레

택을 매각해 휴대전화 사업에서 완전히 철수했다.

SKC는 기존 사업을 정리하는 대신 태양광전지 등 잠재력이 높은 미래 사업에 진출하였다. 2007년 8월 일본의 다이오니폰산소(大陽日本酸素)와 합작해 SKC 에어가스를 설립하였고, 동년 12월에는 코스닥 업체인 솔믹스를 인수해 태양광전지 사업에 뛰어들었다. 2008년 4월에는 경쟁사인 코오롱과 50%씩 지분을 나눠 갖는 조건으로 SKC Kolon PI란 합작회사를 세웠는데, 이 회사는 두 회사의 폴리이미드(PI) 필름 사업부문이 합쳐져 설립된 것이었다. PI 필름은 휴대전화, 평판디스플레이 등을 만드는데 필요한 소재인데, 두 회사 모두 이 분야의 후발주자로 손을 잡고 덩치를 키우는 것이 절실했기 때문에 가능하였다.

이처럼 지난 10여 년 동안 숨가쁘게 구조조정이 진행되면서 SKC는 눈에 띄게 날씬해졌다. 한때 6개였던 사업부는 현재 화학사업부와 필름사업부 두 개로 정리되었다. 화학 사업은 2001년 SK에 버택을 합병해 회사의 안정성을 확보하고, 특히 프로필렌옥시드(PO), 폴리올(Polyol), 프로필렌글리콜(PG) 사업의 경쟁력 제고에 집중하고 있다. SKC의 핵심 사업인 필름 사업은 독자적인 기술 개발을 바탕으로 폴리에스터 필름 생산체제를 구축했으며, 세계 4위의 업체로서 전 세계 150여 개국에 제품을 수출하고 있

다. 첨단 디스플레이 광학용 필름을 공급해 핵심 소재의 국산화에 앞장서고 있으며 글로벌 필름 업체로서의 명성을 이어가고 있다. 2007년 매출은 8,440억원으로 2005년의 60% 수준으로 줄었지만, SKC하스, SKC Kolon PI 등 합작회사 매출을 합치면 1조원 이상으로 늘어난다. <표 1>은 SKC가 최근에 거둔 실적과 걸어온 발자취를 요약하여 보여주고 있다.

이러한 SKC의 꾸준한 성장의 원동력은 국내의 수원 및 천안 공장의 생산성 향상과 더불어 해외 시장 개척에 주력한 덕분이라 할 수 있다. 특히 SKC 필름사업부의 해외 진출은 미국 조지아주의 커빙턴시에 폴리에스터 생산공장을 세우면서 미국 내 시장점유율을 15%까지 올리는데 성공하였다. 그리고 Kodak과의 장기공급 계약을 체결하며 안정적인 흑자기반을 마련하였다. 또한 SKC는 한국 기업 최초로 1990년 중국 푸젠성 푸저우에 중국과 합작법인을 세웠으며, 중국의 IT 시장이 급성장하면서 2003년 장쑤성 쑤저우에 디스플레이용 광학필름 생산 공장을 세우고 2005년 후이저우에 공장을 세워 중국을 고부가 제품 중심의 생산거점으로 변신시켰다. 이러한 활동으로 SKC는 2004년 595억 원에 불과하던 영업이익이 2005년에는 962억 원으로 늘어나는 성과를 올렸다.

이 밖에도 SKC는 2006년 OPP(Oriented Polypropylene) 필름 1위 업체인 중

<표 1> SKC 주요 사업별 현황

(단위: 억 원)

연도	필름	화학	디스플레이	휴대전화	미디어	2차 전지	합계
2004	2,712	4,331	957	3,378	1,751	134	1조 3,263
2005	3,069	4,803	1,725	3,339	917	237	1조 4,090
2006	3,263	4,955	1,937	1,964	분사	이전	1조 2,119
2007	3,223	5,217	분사	매각			8,440

출처: SKC.

국의 동봉전자와 Joint Venture를 설립해 현지에 폴리에스터 필름공장인 동애전자를 세웠는데, 단지 기술을 전수해 주는 대가로 25%의 지분을 확보한 케이스였다. 또한 2007년에는 폴란드에 광학용 필름 공장 착공식을 갖고 유럽 시장에 진출하려는 교두보를 마련했다.

이러한 SKC의 지속적인 해외 시장 진출은 현재 전 세계 폴리에스터 필름시장 점유율 4위 기업이라는 위치에 SKC가 만족하지 않고, 그들의 시장 영역을 더욱 확장하고 그러한 시장에서 SKC의 위치를 더욱 굳건히 하고자 하는 노력의 일환이다.

Ⅲ. 글로벌 폴리에스터 필름 시장 현황

폴리에스터 필름은 산업재이자 중간재인 소재사업이다. 이 필름의 주요 용도는 식품 포장, 인쇄 사진 그래픽용 필름,

X-Ray 그래픽용 필름 등이 있으며, LCD TV와 컴퓨터, 콘텐서, Solar Control 필름 등에서부터 열 수축 필름, 디스플레이용, 의료용에 이르기까지 매우 다양하다.

이처럼 폴리에스터 필름은 수많은 용도에 사용되고 있으며 미국, 유럽, 일본 등의 기업체들이 주도하는 선진국형 산업용 제품이다. 이 시장은 지속적으로 성장하고 있지만, 미국과 서유럽 같은 특별한 지역은 성숙 단계에 접어들었다고 볼 수 있다. 일본과 한국 시장은 FPD (flat panel display) 필름의 발전으로 인해 지속적으로 성장하고 있고, 중국과 인도 같은 개발도상 국가들은 초기 성장 단계에 진입해 있어 향후 거대한 성장 기회를 가지고 있다.

폴리에스터 필름 시장은 안정 궤도에 올라가기는 어렵지만 한 번 올라가면 그 궤도를 이탈하지 않는 안정적인 시장이다. 시장의 전체규모는 2006년에는 \$50억 달러 규모였지만 2013년에는 대략 \$70억 달러의 시장을 형성할 것으로 관측되고

<표 2> 국가별 폴리에스터 필름 생산 능력

국가	생산능력(million lbs)	필름 공급량(million lbs)	생산 능력(%)
미국	753.0	342.5	14.1
서유럽	693.0	315.0	13.0
중국	1,100.0	500.0	20.7
일본	743.4	337.9	14.0
한국	638.0	290.0	12.0
인도	603.0	269.0	11.3
대만	138.6	63.0	2.6
인도네시아	171.6	78.0	3.2
태국	156.2	71.0	2.9
말레이시아	66.0	30.0	1.2
브라질	83.6	38.0	1.6
아랍에미리트	44.0	20.0	0.8
동유럽	83.6	38.0	1.6
터키	52.8	24.0	1.0
합계	5,316.1	2,416.4	100

출처: Frost and Sullivan, 2006.

있다. <표 2>는 국가별 폴리에스터 필름 생산능력과 세계시장에 실제로 공급하고 있는 공급량을 보여주고 있다.

이와 같은 글로벌 폴리에스터 시장에서 2006년 기준으로 65개의 제조 기업이 활동을 하고 있으며, 이들은 규모에 따라서 세 등급으로 나눌 수 있다(<표 3> 참조).

첫 번째 등급의 기업들로는 Dupont Teijin Films, Toray Plastics, Mitsubishi Polyester Film LLC, 그리고 SKC가 있으며, 이들 기업의 시장 점유율은 50% 정도를 차지하고 있다.

두 번째 등급의 기업들에는 Toyobo,

Kolon Industries, Eastman Kodak Company, Agfa Gevaert, 3M, Polplex Corporation Ltd, Jindal Poly Films Ltd 등이 있으며 전체 시장의 15% 정도를 차지하고 있다. 이들 기업들은 지속적인 해외 진출 및 혁신적인 기술개발로 인해 첫 번째 등급의 기업들을 위협하고 있다. 마지막 등급에 속하는 기업들은 전 세계 국가의 지역 기업들이 주로 포함되어 있다.

이러한 기업들에게 있어서 가격, 품질, 효율적인 공급체인, 기술적인 지원 및 혁신적인 기술수준 등은 글로벌 폴리에스터 시장에서의 주요 경쟁력이라 할

<표 3> 제조사별 폴리에스터 필름생산 능력

제조 업체	생산능력 (million lbs)	필름 공급량 (million lbs)	생산 능력(%)
Dupont Teijin Films	732.6	333.0	13.7
Toray Industries	687.2	312.0	12.9
Mitsubishi Polyester Film	451.0	205.0	8.5
SKC	362.6	164.0	6.8
Zhejiang Cifu Group	264.0	120.0	5.0
Kolon Industries	189.2	86.0	3.5
Jindal Poly Films Ltd	189.2	86.0	3.5
Polyplex Corporation Ltd	182.6	83.0	3.4
Cji China Film Limited Company	165.0	75.0	3.1
Flex Industries	162.8	74.0	3.1
Toyobo	154.0	70.0	2.9
Agfa Gevaert	143.0	65.0	2.7
Eastman Kodak Company	121.0	55.0	2.3
3M	112.2	51.0	2.1
Garware Polyester	99.0	45.0	1.9
Nan Ya Plastics	91.1	41.4	1.7
Terphane	90.2	41.0	1.7
Others	1,134.3	515.6	21.3
합계	5,316.1	2,416.4	100

출처: Frost and Sullivan, 2006.

수 있다. 특히 중국의 제조기업들은 막대한 양의 제품을 생산하고 있고, 그들의 생산능력은 글로벌 경쟁에서 큰 영향력을 행사하고 있다. 특히 포장재와 산업재 폴리에스터 필름 가격은 중국의 거대한 물량 공세로 인해 지속적으로 가격이 하락하고 있다. 게다가 폴리에스터 필름을 제조하는 기업들이 계속해서 시장에 출현하고 있으며, 시장에서의 지속

적인 연구와 개발에 대한 압력, 폴리에스터 필름 원료의 효율적인 이용과 급격한 원료 가격 변동, 전 세계적으로 확산되고 있는 환경 보호에 대한 경각심과 그에 따른 재활용 이슈의 확산 그리고 일부 국가들에서의 특정 기업에 대한 Anti-Dumping Duty의 적용 등은 글로벌 폴리에스터 시장에서의 기업들 간의 치열한 경쟁을 피할 수 없게 만들고 있다.

IV. SKC의 미국시장 진출 배경

SKC가 미국에 생산기지를 갖게 된 데에는 여러 가지의 이유가 있었다.

첫째, 대부분의 미국내 대형고객은 국내 생산기지가 없는 공급업체를 주요 공급처로 선택하지 않는 구매정책을 갖고 있기 때문에 폴리에스터 필름 사업은 현지 생산기지를 갖는 것이 절실하였다. 이러한 구매정책을 선호하는 이유는 해외로부터의 구매시 상대적으로 긴 납기, 물류상의 복잡성 등 현실적인 문제 외에도 자국산을 선호하는 구매자들의 성향 탓도 있기 때문이다.

둘째, SKC의 비전인 “세계 제일의 폴리에스터 필름업체”를 달성하기 위함이다. 소재 사업에서 가장 중요한 것은 일류고객의 확보이다. 확보된 일류고객의 요구는 곧 새로운 제품의 개발로 이어질 수 있기 때문이다. 물론 한국에서 생산한 제품은 우수한 품질과 가격경쟁력을 가지고 있지만, 일류고객을 만족시키기에는 부족했으며, 따라서 현지 생산기지가 절대적으로 필요했다. 이런 차원에서 SKC는 동남아와 중국 같은 기술후진국보다는 미국을 선택했고, 세계 폴리에스터 필름 수요의 1/3을 차지하는 큰 시장이며 세계 일류기업의 본거지인 미국은 SKC의 비전을 달성하기 위해서 반드시

진출해야 할 곳이었다.

셋째, 폴리에스터 필름 시장에서의 ‘글로벌 경쟁력’을 키우기 위해서이다. 주요한 경쟁사인 Dupont, Toray, Mitsubishi는 모두 세계 각지에 생산 및 판매기지를 보유하고 있는 글로벌업체들이다. Dupont은 7개국, Toray는 6개국, Mitsubishi는 4개국에 각각 생산 및 판매기지를 가지고 있어 미국, 유럽, 일본의 일류고객을 통한 지속적 제품 및 기술의 개발과 동남아, 중국의 원가 경쟁을 조화롭게 활용하여 세계 시장을 주도하고 있다. 이에 비해 SKC가 단지 한국의 생산기지만으로 이러한 기업들에 대응한다면 세계 일류기업으로의 도약 뿐만 아니라 기업의 지속적 발전 또한 확신할 수 없는 환경이었다. 실제 치열한 시장경쟁속에서 SKC의 지속적인 성장을 주시한 Dupont 등 미국 내 주요기업들은 SKC의 미국 내 판매를 방해하기 위해서 1990년대 초반에 SKC를 Dumping 업체로 고발함에 따라 SKC는 일반 수입관세 외에도 10%가 넘는 Anti-Dumping Duty를 지불해야 하는 이중고를 겪기도 하였다. 이러한 경쟁업체들의 진입 장벽을 극복하는 방법은 미국 내에 SKC의 생산기지를 갖는 것이 하나의 해결책이었다. 따라서 미국에 SKC Inc.라는 현지 공장을 세워 선진국에 새로운 설비의 양산체제를 갖추고, 신제품 개발과 테스트는 한국 수원 공장에서 함으로써 시너지 효과를 최대

화하고자 하였다.

V. SKC Inc.의 탄생과 시련 극복

1. SKC Inc. 탄생

SKC는 1990년대 초반부터 필름 사업에서 글로벌기업으로 성장한다는 야심찬 세계화 전략을 수립하고 본격적인 다국 생산체제 구축작업에 들어갔다. 이에 따라 미국, 동남아, 유럽 지역 등의 현지 생산체제 구축의 사업타당성을 검토하는 작업을 오랜 시간 지속하였다. 1995년 11월 7일 SKC는 필름 사업부문의 획기적인 전환을 위해 세계 최대의 시장인 미국의 적극적 공약을 통한 세계 제일의 폴리에스터 필름 업체가 되는 비전을 실현하고자 소위 “ABC 프로젝트”라 칭하는 연간 5만 톤을 생산할 수 있는 미국 현지공장 건설계획을 확정하였다.

우선적으로 고려한 사항은 진출지역의 선정이었다. 미국 내 진출지역의 선정은 1995년 2월부터 시작하여 미국 내 6개 주 50개의 공장 후보지를 1년여에 걸쳐 정밀 비교분석한 결과, 1996년 4월 8일 최종적으로 조지아주의 커빙턴시로 부지를 확정하였다. 조지아주 정부는 SKC에게 약 50만평의 부지를 거의 무상으로 지급하는것 이외에 재산세 면제, 우수한

교육 프로그램 지원 등 다양한 인센티브를 제공하였고, 반대로 SKC는 조지아주에서 사업을 지속적으로 수행할 것을 약속함으로써 투자 계약을 체결하였다. 조지아주는 미국 내에서 가장 빠르게 성장하는 지역으로써 인력확보가 용이하고, 인건비/동력비가 저렴하며, 교통의 중심지로 인해 물류비가 적게 들며, 법률 및 제도가 친기업적이고, 자연 재해가 가장 적은 미국내 지역이며, 또한 폴리에스터 필름의 대형고객들과 인접한 지역에 위치에 있는 등 많은 장점을 보유하고 있어 여러 후보지 중에서 선택되었다.

1996년 6월 SKC Inc.란 회사가 설립되었고, 280명의 종업원의 채용이 진행되었다. 같은 해 10월 23일에는 SK 그룹의 주요 임원들과 지역 인사들이 함께 착공식을 개최하고, 미국 본토에 대규모 현지공장 건설작업을 시작하게 되었다.

2. 첫 번째 시련의 극복(1997년~1999년)

조지아 주정부로 받은 475,000평의 공장 건설부지는 숲으로 우거진 미개척지으로써 이러한 부지를 개척하여 10만여평의 공장을 세우는 일은 해외건설 경험이 풍부한 SK건설이 담당하였다. 조지아주는 겨울에 비가 많은 우기였는데, 공사가 진행된 11월부터 내리기 시작한 폭우는 예상했던 것보다 많이 오기 시작

하였고 나무를 베어낸 땅은 물이 잘 빠지지 않은 진흙탕으로 변하였다. 이러한 자연의 시련으로 인해 거의 3개월을 낭비한 후에야 다시 공사를 재개 할 수 있었으나 막상 본격적인 공사에 들어가자 또 다른 어려움에 봉착하게 되었다.

SK건설에서 작성한 도면은 한국의 코드를 사용하여 만들어졌는데 이를 현지 코드로 전환하는 작업이 문제가 되었다. 또한 현지의 건설 규범에 익숙하지 못해 도면의 완성에 많은 시간이 허비되었다. 결국 진행 중에 설계와 건설의 총괄책임 및 관리 감독업체를 현지 건설업체인 Robert and Company, 그 감독업체로 Hanscomb이라는 프로젝트 관리회사로 변경하였다. 이러한 과정으로 인해 공사가 수개월간 지연되었고, 많은 설계 변경으로 인해 공사 지연과 비용 상승이라는 결과를 초래하였다. 라인 도면은 부분적 수정을 요하는 문제였지만, 건물 도면은 대대적 수정을 요하는 작업이어서 2억 5천만 달러 정도를 예상했던 공사비가 3억 5천만 달러로 엄청나게 늘어나게 되었다.

또한 1997년 12월 한국에서는 외환위기를 맞아 IMF 체제하에 돌입하였고, 이는 환율과 이자율을 치솟게 하여 비용을 제공하는 한국 본사로서는 한치 앞도 예측할 수 없는 상황에 직면하게 되었다. 더욱이 현지 건설을 맡은 Robert and Company는 당시만 해도 생소한 한국의 SKC

라는 기업의 결제 능력을 의심하여 모든 비용을 사전에 은행에 예치하지 않으면 건설을 지속할 수 없다고 통보하였다. 그 당시 외환위기를 맞은 나라의 생소한 회사에게 수천 만불이라는 거액을 빌려줄 대담한 은행은 어디에도 없었다.

이러한 SKC Inc.의 공장 공사 진행에 있어 자연, 경제 및 문화적 차이의 어려움은 물론 대외적인 경제 상황의 위기는 공사 지연과 그에 따른 비용 상승의 원인이 되었다. 그러나 SKC Inc.의 모든 임직원들은 뉴욕, 휴스턴, 시카고 등의 미국 대도시의 주요 은행들을 방문하여 SKC Inc.의 역량과 가능성을 설득하는데 모든 노력을 경주하였다. 그럼에도 불구하고 미국계 은행들은 한국이 외환위기 상황에 빠져있기 때문에 어떠한 도움도 줄 수 없다는 답변만을 반복하고 있었다. 그러던 중 미국에 진출해 있던 한국계 산업은행과 외환은행이 SK그룹의 신용을 믿고 돈을 빌려주었고, 이를 계기로 다른 미국계 은행들도 추가적인 자금을 빌려주어 이 엄청난 위기를 극복할 수 있었다.

3. 두 번째 시련의 극복(1999년~2002년)

어렵게 공장을 짓고 한숨을 돌리다가 보다 생각했지만 또 다른 시련이 SKC Inc.를 기다리고 있었다. 애초 SKC의 기

본 마케팅 전략은 3개의 공장 라인을 각각 비디오, 포장, 산업용으로 나누어 전문화하고 그에 따라 주 고객을 선정하여 집중 공략하는 것이었다. 그러나 비디오 시장은 CD, DVD 등 기록 매체의 디지털화가 시작되면서 시장 자체가 급작스럽게 무너지는 현상이 발생하였다. Fuji, JVC, Maxwell 등 미국에 진출한 일본의 비디오 업체들은 현지 생산을 포기하거나 물량을 대폭 감축하는 상황이었다. 또한 OHP와 microfilm 시장 또한 디지털화로 인해 시장이 심각하게 감소하고 있었다. 이러한 상황은 SKC의 생산 라인 1호기를 책임질 모든 고객들이 한꺼번에 무너지는 결과를 초래하였다.

또한 필름 사업에 대한 운영 경험이 부족한 현지인들을 교육하고 적응하게 하는 작업에 어려움을 겪고 있었다. 당시 SKC는 지명도가 떨어지는 외국계 기업이었기 때문에 20%가 넘는 이직률이 발생하였다. 또한 수원 기술이전팀과 현지인들 간의 커뮤니케이션이 원활하지 않았으며, 문화적 차이 등으로 인한 교육과 지시 체계 면에서의 비효율성 등이 품질과 생산성에 좋지 않은 영향을 미쳤다.

미국 현지작업자들의 교육 수준이나 작업 이해능력은 SKC가 생각했던 것보다 훨씬 뒤떨어져 있었다. 모든 작업의 매뉴얼화가 필수적인 요소임은 사업 초기에서부터 알고 있었으나, 그 매뉴얼을 현지인들에게 이해시키는 것이 어렵다는

것은 다행히 알게 되었다. 간결한 매뉴얼을 바탕으로 실습 위주의 훈련에 치중하는 새로운 교육 방식을 적용해 보았지만, SKC에 로열티가 떨어지는 현지인들의 잦은 이직과 원활하지 못한 의사소통의 문제는 교육의 진도를 나아갈 수 없게 만들었으며, 이는 생산성, 판매량, 판매 단가 등 모든 주요 지표들이 목표 수준에 미달되게 만드는 결과를 가져왔다.

한편 경쟁사들은 본국이 IMF 상황에 있는 SKC Inc.는 결국 파산하게 될 것이라는 루머를 퍼트리고 다녔다. 공사의 지연과 SKC Inc.의 투자를 지원하자는 본사의 어려운 상황 또한 이러한 루머를 가속화하여 SKC의 기존 고객들조차도 구매를 꺼리고 있었다. 이러한 상황과 더불어 공사의 지연과 판매 예측 실패, 기술 이전 지연 등의 책임을 물어 매년 현지 경영자들이 바뀌게 되는 등 SKC Inc.는 총체적인 어려움에 직면하게 되었다.

이런 험난한 상황 속에서 무엇보다 가장 시급한 과제는 생산과 판매를 안정화시키는 것이었다. 본사의 기술을 빠른 시간 내에 이전하여 현지에 정착하게 함으로써 안정적인 가동률과 수율을 확보하는 일은 물론, 시장 예측의 실패로 인해 발생한 비디오용 판매량의 손해를 만회하는 일에 SKC Inc.의 모든 역량이 집중되었다. 이에 SKC Inc.는 Can-Meeting, Turn Around 프로그램, VIP 프로그램을 통해 공장 정상화 및 우량 고객 확보

에 총력을 기울였다.

3.1 Can-Meeting

현지 공장에서는 지속적인 Can-Meeting(회사의 사안에 대해서 직책에 상관 없이 회사 밖 자유로운 분위기에서 아이디어를 공유하고 토론하는 모임)을 통해 한국 및 SKC의 문화를 미국 현지 문화와 융화시켜 “미국의 SKC 문화”를 만드는 작업을 진행해 나갔다. 이러한 노력을 기울인 까닭은 높은 이직률, 교육의 어려움 등 제반 문제를 해결할 수 있는 실마리가 필요했기 때문이었다. 작업 매뉴얼을 현장의 말단 작업자가 쉽게 이해할 수 있도록 한국인과 현지인이 함께 재구성해 나가는 것도 이러한 노력의 일환이었다.

3.2 Turn Around 프로그램

Turn Around 프로그램은 2000년 SKC 본사가 위기의 경영 상황을 타개하고자 최신원 회장의 직접적인 주도아래 맥킨지그룹과 함께 시행한 비상경영 프로그램으로써, 회사의 모든 부분을 냉정하고 철저히 분석하여, 대안을 마련함과 동시에 인원의 효율화를 통해 비용을 줄여나가는 경영프로그램이다. SKC Inc. 또한 본사에서 진행되고 있었던 Turn Around 프로그램을 2001년에 받아들여 실행했으며, 특히 인원의 효율화에 대한 문제가 심각함을 알게 되었다. SKC Inc.가

1999년 공장 가동 당시 53명의 주재원을 포함 280명이던 종업원 수는 2001년 말에는 324명으로 늘어나 있었고, Shadow Management 프로그램에 따른 2년간의 기술 이전 종료 후 본사로 복귀할 예정이었던 주재원들이 정상화의 기간이 연장됨에 따라 40명이나 근무를 하고 있었다. 이러한 상황을 철저한 분석을 통해 총 인원 250명으로 조정하고, 주재원의 숫자도 10명 이하로 줄여 현지화를 유도하는 작업을 시행하였다.

3.3 VIP 프로그램

형 고객을 확보하기 위한 VIP 프로그램을 도입하여 SKC Inc.의 모든 직원들이 영업사원이 되어 고객과의 접촉을 과감히 시도하였다. SKC Inc.의 경영자들은 고객과의 신뢰관계 구축이 전략적 제휴를 위한 최선의 방법임을 확신하여 고객의 엔지니어들을 적극 초청하여 SKC Inc.의 모든 공정을 보여 주며, 고객의 엔지니어들이 보고 느낀 개선안을 받아들이기로 결정하였다. 이런 결정은 당시 어떤 기업도 시행하지 않은 방법이었다. 왜냐하면 모든 공정을 공개하게 되면 회사의 기밀이 유출될 수 있기 때문이었는데, SKC Inc.는 오히려 적극적인 자세와 협력에 대한 의지가 남다름을 보여주기 위해 선택한 방법이었다. 초청된 기업들 중 Kodak과의 거래가 성사됨으로써 두 번째 시련을 극복할 수 있는 계기가 마

련되었다.

이상과 같이 SKC Inc.의 모든 임직원들은 다양한 방안을 통해 여러 번의 시련을 극복하고 기업 정상화를 위해 끊임 없이 노력하였다. 그럼에도 불구하고 4억 달러나 되는 막대한 금액을 투자한 SKC는 흑자 실현이라는 목표를 달성하는 것이 불가능해 보였다. 그러나 SKC Inc.의 모든 임직원과 고객들이 참여한 모든 노력의 결과가 나타나기 시작하였다. 2006년 SKC Inc.는 “Spectrum”과 같은 혁신적인 전략 수립과 실행을 발판으로 1996년 기공식 이후 10년, 1999년 공장 가동 이래 7년 만에 감격적인 첫 순이익을 기록하였다. 이는 SKC Inc. 임직원들의 끝없는 노력의 결과로 가능할 수 있었다.

VI. SKC Inc.의 주요 경영 전략

1. Spectrum 프로젝트

SKC Inc.는 “Spectrum(특수 제품, 대량 생산)”이란 제품전환 믹스 프로젝트를 시행하였다. 다른 경쟁업체들과 같은 방법으로는 성공할 수가 없다는 것을 인지한 SKC Inc.는 고가의 특수 제품을 대량으로 저렴하게 생산하여 시장에 공급해야만 흑자를 낼 수 있다고 보고, 이러한 제품 믹스의 혁신적인 전환을 시도하였다.

1.1 Kodak과의 관계 구축

제품전환 프로젝트 “Spectrum”의 첫 번째 과제는 특히 Kodak과의 전략적 제휴를 극대화하는 것이었다. Kodak은 1990년대 말 새로이 진출한 디지털 기술을 이용한 “Dry View X-Ray” 사업을 진행하였는데, 이 사업에 성공을 확신한 SKC Inc.는 1999년 9월에 그 같은 제품에 필요한 “Blue Super Clear” 필름을 공급하는 주요업체로 계약을 체결하였다.

Kodak 프로젝트에 조지아 공장의 상황을 곁었던 배경을 살펴보면 먼저, 후도 필름의 전 세계 수요의 급격한 감소들 수 있는데, 1997년부터 2000년까지 연 평균 30% 정도씩 수요가 줄어들고 있었다. 또한 다른 후도용 고객은 최대 판매량이 연 500톤 정도가 최고 수준이었는데, 사업화를 검토하는 시점에 이미 판매계획과 상당한 차질이 발생하여 3호기 가동율이 50% 수준에 그치고 있었으므로 연 12,000톤 정도의 추가 물량 확보가 무엇보다 절실했기 때문이었다.

이처럼 절실했던 Kodak과의 거래 성사는 쉽지 않았는데, 실제 Kodak이 요구하는 제품의 품질은 SKC가 이전에 경험하지 못한 높은 수준이었다. 그러나 SKC Inc.의 경영자들은 Kodak의 높은 기술을 받아들여 SKC Inc.의 것으로 만든다면 생산성의 혁신과 충분히 일반 제품을 능가하는 이익을 낼 수 있다는 확

신이 있었다.

SKC Inc.의 모든 역량이 Kodak과의 관계에 집중되었고, SKC보다 20년을 먼저 시작한 Kodak의 독특한 폴리에스터 생산기술을 SKC Inc.의 기술로 만들기 위해 임직원들이 생산라인 옆에서 밤을 지새우는 것이 일상이었다. 이러한 SKC Inc.의 노력에 감동한 Kodak은 최고기술자들을 SKC Inc.에 파견하여 주었고, 이는 SKC Inc.의 기술에 더해져 거대한 시너지 효과를 창출하였다.

Kodak과의 거래의 주 제품은 의료용 필름으로 세계적으로 소수 회사만 생산하고 있는 것이기 때문에 이러한 Kodak 제품의 생산은 금액으로 환산할 수 없는 생산 및 품질관리 기술을 SKC Inc.가 경험할 수 있었으며, 기타 관련 제품의 생산성 증대와 수출 향상에도 많은 기여를 하였다. SKC Inc.의 2007년 기준 전체 생산량의 35% 정도와 영업이익의 40% 정도가 Kodak과의 거래로 인해 발생되었다. 또한 생산 수율과 판매단가 면에서도 다른 기업에게 판매하는 경우보다 Kodak과의 거래가 훨씬 좋은 결과를 가져다주었다.

결국 SKC Inc.는 일류 고객을 통한 일류 제품을 생산하고, 그에 따른 기술을 보유할 수 있게 된 것뿐만이 아니라 영업성과면에서도 획기적인 개선을 할 수 있었다. 또한 Kodak에 년 10,000톤을 공급하고 있다면 다른 고객들은 SKC

Inc.의 생산기술, 품질관리 능력, 서비스 능력에 대해 의심하지 않았으며, 전 세계 고객에게 SKC의 브랜드 파워를 드높이는 좋은 계기가 되었다. 또한 Kodak과의 계약은 Evergreen Contract로써 양 회사가 특별한 사유가 없으면 3년마다 재계약을 하고 있는데, 이는 파트너십의 중요성을 서로 충분히 인식하고 있기 때문에 가능하였다.

1.2 후도 제품

또 하나의 과제는 초 투명, 열 수축 필름 등 Spectrum의 또 다른 제품들의 상업화 및 판매 확대를 통해 전반적인 생산과 판매의 제품 믹스를 전환하는 작업이었다. 이러한 제품을 후도 제품(초 투명 제품이나 열 수축 제품으로 가격이 비싸고, 두께가 50micron 이상인 제품)이라 하는데, 후도 제품을 많이 생산하여 시장에 공급 하는 것이 SKC Inc.가 성장할 수 있는 방법이었다. 2004년 이후 시작된 LCD, PDP 등 디스플레이 제품의 증가는 이러한 제품들에 사용되는 125micron 이상 두꺼운 필름의 폭발적인 수요 증가를 가져왔다. 아시아 시장의 디스플레이 제품의 수요 폭발로 인한 도미노 현상이 미국에서도 발생했으며, 후도 제품이 모자라는 상황이 발생하게 되었다.

미국의 DuPont, Mitsubishi, Toray 등 다국적 생산업체들이 후도 제품의 수요

증가에 따라서 일부 판매물량을 아시아 시장으로 돌렸고, 1년 이상 소요되는 신규설비 증설계획을 추진하였다. 후도 제품은 기술력이 있는 업체들만이 생산할 수 있고, 더욱이 기술 보유업체 또한 6개월 이상 걸리는 설비의 개조 없이는 후도 제품을 생산할 수 없다. 그러나 SKC Inc.는 포장용 제품 생산에 사용하던 라인을 후도 전용제품 생산라인으로 개조하여 시장에 먼저 대응하였고, 그 결과 DuPont, Mitsubishi, Toray 등의 물량이 미국 시장에 공급되기 전에 고객을 확보할 수 있었다.

1.3 범용 제품

범용 제품은 후도 제품에 비해 얇은 제품을 말하는데 SKC Inc.의 범용 제품과 미국 시장에 진입한 아시아의 다른 후발업체들이 생산한 범용 제품들을 품질 면에서 비교해보면 별 다른 차이가 없었다. 왜냐하면 범용 제품은 별다른 기술력을 요하지 않아 후발업체들이 쉽게 생산할 수 있는 제품이기 때문이다.

이에 SKC Inc.는 인도네시아와 중국 등에 위치해 있는 후발업체들과 OEM 공급계약을 체결하여 SKC Inc.의 브랜드로 미국시장을 공략하는 전략을 선택하였다. 경쟁사들도 SKC Inc.와 같이 아시아에 위치한 자신의 공장에서 생산된 물량을 미국에 들여와서 판매하는 전략을 사용하였다. SKC Inc.의 이러한 전략

은 거래선들이 여러 제품을 일괄 구매하기를 원하기 때문에 요구하는 제품 구성을 맞추기 위해 공급하였다. 또한 SKC Inc.의 브랜드를 붙여 판매함으로써 추가적인 수익을 창출하였다.

2. 잠재 거래선 발굴과 고객 관리

이미 수십년 간 고객과 호흡을 같이 해온 DuPont, Mitsubishi, Toray와 경쟁하여 일류의 고객을 SKC Inc.의 고객으로 만들기 위해서는 자신만의 차별화된 마케팅 전략이 필요했다. 마케팅 팀은 먼저 Frost Sullivan사로부터 구매한 마케팅조사 보고서를 철저히 이해한 후 전략 고객군을 파악하였다. 또한 전략고객군을 담당할 영업사원들을 고용했는데 채용된 사람들 가운데에는 미국 주요고객사의 직원들도 포함되어 있었다. 이들이 중심이 되어 고객사에 접근하였는데 이때 업계에서는 금기시되던 공장 내부공개를 약속하고 SKC Inc.에 직접 방문해 줄 것을 요청하였다.

이는 다른 경쟁사들은 폴리에스터 시장이 정체할 것으로 예상하고 투자하지 않은 분위기였는데 반해, SKC Inc.는 일단 잠재고객사들이 공장에 와보면 새로운 시설과 공장 및 본부 건물에 먼저 반하게 될 것이라고 믿고 있었다. 또한 공장을 보여주면서 SKC Inc.는 고객사와 협력할 충분한 준비가 되어 있으며

고객사에게 가치를 주는 기업이라는 이미지를 강하게 심어주고자 하였다. 즉, SKC Inc.만이 의지를 가지고 투자하는 유일한 기업이란 믿음을 고객사들에게 심어줌으로써 계약 체결만이 아니고 신제품 개발을 SKC Inc.와 하는 것이 현명한 결정이라는 믿음을 주고자 노력하였다.

또한 좋은 품질의 제품을 경쟁력있는 가격으로 제시하였으며, 특히 초점을 두었던 것은 서비스 차별화였다. 즉, SKC Inc.를 방문한 잠재고객회사의 요구사항에 대해 24시간 이내에 답해주는 것을 원칙으로 하였으며, 공급량 역시 24시간 이내에 결정하여 주겠다고 약속하였는데 이는 다른 경쟁사가 전혀 제공하지 못했던 특별한 고객 서비스였다.

SKC Inc.는 고객의 요구를 최대한 수용하는 수준을 뛰어 넘어 고객의 전략적 파트너가 되어 고객과 함께 성장하는 것을 목표로 삼았다. 20년 넘게 보수적인 문화 속에서 성장한 미국 폴리에스터 시장에선 전혀 다른 얘기였다. 앞에서 언급했던 바와 같이 폴리에스터 필름은 산업용 원재료이다. DuPont 등 폴리에스터 필름을 개발한 선발업체들은 생소한 폴리에스터 제품의 용도를 직접 개발하며 시장을 이끌어 나갔다. 즉 소재 지식이 부족한 고객은 공급자가 지정하는대로 제품을 쓸 수밖에 없었다. 후발 주자가 나타나고 폴리에스터가 일반 소재가 된 이후에도 그런 경향은 바뀌지 않았다. 여전

히 양질의 제품과 관련 지식은 제한된 공급자로부터가 아니면 얻을 수가 없었다. 공급자는 자신의 생산성을 최대화하기 위해 제품의 종류를 제한하고, 생산주기를 맘대로 조정하였다. 당연히 소형고객의 특수 제품, 납기, 기타 서비스 요구 등은 아예 무시당하기 일쑤였다.

이미 생산성에 관한 한 자신이 있던 SKC Inc.는 이러한 문제점을 간파하고 정 반대의 방향으로 고객에게 접근하였다. 아무리 소량 주문이라도 최선을 다해 고객의 요구 및 특성을 반영하고자 노력하였다. SKC Inc.의 이러한 적극적인 고객대응 소문은 서서히 시장내에 확산되었다. 현재 거래하고 있는 고객인 대형 전략 거래선들과의 시작은 모두 이런 대응이 밑바침이 되었던 것이다. 또한 거래하고 있는 거래선들의 공급사슬 (supply chain)의 전체를 이해하기 위해 거래선의 구매, 판매, 기술 부서 등 다양한 부서의 사람들과 같이 협동으로 회의를 진행하였다. 그렇게 함으로써 1차 거래선을 설득할 수 있는 논리를 개발할 수 있었다. 보통 신규 거래선인 경우 자신들에게 5~10% 정도의 원가 절감 효과를 주지 못하면 공급선을 바꾸지 않으려는 속성이 있기 때문에 원가 절감 효과분을 충분히 설명하고 SKC Inc.의 제품만이 주는 독특한 가치에 대한 믿음을 심어주기 위해 노력하였다.

한편, 주요고객사를 대상으로 직접 판

매하는 비중이 약 90% 정도를 차지하고 있으며, 나머지 10% 정도는 간접 유통 채널을 통해 판매하고 있다. 판매조직은 지역별 조직 구조를 가지고 있는데, 북동 지역에 2명, 중서부에 2명, 서부 1명, 남부 1명 정도의 영업사원들이 자신의 지역에서 고객사들과 상담활동만 하고 모든 주문은 중앙의 CSR(customer sales representative)에게 하도록 하였다.

이러한 노력과 더불어 세계적으로 유명한 패키지 엑스포인 Pack Expo에도 적극적으로 참여하고 있다. Pack Expo는 과거에는 2년 마다 Chicago에서만 개최되던 것이 최근에는 홀수 해에는 Las Vegas에서 열리고 짝수 해에는 Chicago에서 개최되고 있는데, Las Vegas에서 개최되는 엑스포의 규모는 Chicago에 비해 약 1/3정도 밖에 되지 않는다. 따라서 경쟁사뿐만 아니라 SKC Inc.도 Chicago에서 개최되는 Pack Expo에 주로 참가하고 있는데, 참여 태도에 있어서는 많은 차이가 나고 있다. 즉, 경쟁사들은 판매자 시장(seller's market) 환경에 오랫동안 익숙해 있었으므로 성의없이 형식적으로 참여했지만, SKC Inc.는 신제품 하나라도 더 진열하려고 노력하는 등 모든 노력을 아끼지 않고 있다.

3. 인력 관리와 기업문화 조성

우수한 제품과 마케팅에 더해진 진정

한 성공 요인은 바로 “사람”이었다. 회사설립 초기에 조지아 주정부가 제공하는 Quick Start라는 프로그램을 통해 현지인 채용에서부터 이문화 교육 등에 이르기까지 많은 지원을 받았다. 이 당시 SKC가 미국에 알려져 있는 회사가 아니었기 때문에 주정부 차원의 이러한 지원은 좋은 인재를 채용하고 교육시키는 데 있어 큰 도움이 되었다. 또한 신규 채용인력들을 SKC 수원공장에 보내 교육을 시키고, 다시 미국으로 돌아온 인력을 한국에서 파견된 주재원 50명 이상이 멘토맨으로 철저히 교육을 시켜나갔다. 또한 독일계 자동차회사가 시도한 방법을 벤치마킹하여 주재원 중 현지화를 시도하였다.

그러나 이러한 시도도 초기에는 신입 직원들이 전 직장에서 갖고 있던 고질적인 태도로 충돌이 심했고, 문화의 차를 극복하는 것이 말처럼 쉽지 않았다. 따라서 새로운 SKC Inc.만의 문화를 만들지 않으면 안되겠다는 판단하에 앞에서 언급하였듯이 한국에서 Can-Meeting 제도를 도입하여 서로간의 벽을 허물고, 자신의 과제가 아님에도 불구하고 타 생산라인의 성공을 위해 최선의 노력을 마다하지 않았다. 또한 한 명의 직원이 세 가지 역할을 수행하기 위해 임직원 모두 자신만의 영역을 고집하지 않고 조화를 이루고자 노력하였다. 바로 이 일사 분란한 조직 문화가 생산 라인에 조기에

개조하고 안정화 시켰으며, 고객을 감동 시키고, SKC Inc.의 존재를 미국 시장 내에 깊이 각인시키는 계기가 되었다. 창립기념일에는 회사 마당에서 전 직원과 함께 바베큐 파티를 하는 것도 서로의 벽을 허무는데 큰 기여를 했다.

한편, 본사의 최고 경영층과 SKC Inc.의 경영자들은 미국 공장의 어려운 안정화 과정에서 기업이 나아가야 할 방향을 명확히 제시하고 이끌었다. 조직 내에서는 한국인과 미국인, 본사/수원과 SKC Inc., 그리고 임원과 직원간의 조화를 이루며 같은 비전을 목표로 하기 위해 부단한 노력을 기울였다. 또한 SKC Inc.의 CEO인 김호진 사장은 한 달에 한 번 우수 직원을 추천받아 그 직원과 같이 점심식사를 하면서 애로사항이나 건의사항을 듣는 등 세심한 배려를 아끼지 않았다. 크리스마스 때는 사장이 직접 직원들에게 감사의 편지를 쓰고 \$100의 쿠폰을 동봉하는 등 많은 신경을 쓰고 있다.

또한 회사 차원에서는 조별 활동을 장려하기 위해 현장에서 피자파티를 자주 열었으며, 우수한 아이디어 제안을 권장하기 위해 매달 여섯 개의 우수 아이디어를 선정하여 제안한 직원들에게 상품을 부상으로 주었다. 또한 최우수 아이디어를 회사 뉴스레터에 공개하고 공장 입구 가장 좋은 자리의 주차공간에 그 직원의 이름을 적어 한달간 사용하도록 배려하였다.

한편 회사 PR 차원에서 다양한 커뮤니티 활동도 게을리 하지 않았다. 현지 공장 설립 첫 해부터 커빙턴 지역을 위해 음악회가 개최되도록 지원을 해오고 있으며, 현지 경찰 마라톤 대회도 지원해오고 있다. 또한 전미 봉사단체인 United Way에 임직원들이 월급의 일부를 기부하고 있으며, 최근에는 애틀랜타 한인사회를 위해서도 한인 체육대회와 한인 수학경시대회 등도 지원하고 있다.

한국 수원공장과는 달리 소수의 인력으로 운영되는 SKC Inc.는 슬림한 조직으로써 빠른 의사결정과 피드백이 가능하여 고객사의 요구에 빨리 대응할 수 있는 근간이 되지만, 한편으론 독자적인 R&D기능과 지원기능이 약한 것은 하나의 약점이라 할 수 있다.

Ⅶ. 미국 폴리에스터 필름 시장 현황 및 경쟁자 분석

1. 미국 폴리에스터 필름시장 현황

2006년 기준 미국 내 폴리에스터 필름 시장의 규모는 7억 파운드의 출하량과 함께 12억 달러 정도의 매출규모를 기록하였다. 이러한 출하량은 2013년에 8억 파운드에 이를 것으로 기대되는 반면, 매출 규모는 11억 달러 정도로 감소

<표 4> 폴리에스터 필름 용도별 미국 내 점유율

제품용도	퍼센트(%)
산업용	42.6
포장용	26.5
화상진찰용	20.6
전기용	6.6
자기테이프용	3.7
합계	100.0

출처: Frost and Sullivan, 2006.

될 것으로 예측된다. 한편, 2006년 기준 폴리에스터 필름의 평균 가격은 파운드당 \$1.64달러 정도이다.

미국의 폴리에스터 필름 시장은 제품 수명 주기로 볼 때 성숙기에 있다. 특히 폴리에스터 필름 제품들 중에서도 포장용은 안정적으로 성장하고 있는 반면에, 제품들의 소비가 현격히 줄어들고 있는 화상 진찰용과 자기테이프 필름은 쇠퇴

기로 접어들고 있다. 2006년 기준 폴리에스터 필름 용도별 미국 내 점유율은 다음의 <표 4>와 같다.

미국 내 폴리에스터 필름 시장에는 8개의 제조 기업들이 치열한 경쟁을 하고 있다. 즉, Dupont Teijin Films, Toray Plastics (America) Inc., Mitsubishi Polyester Films LLC, SKC Inc., 3M, Eastman Kodak Company, Bemis Specialty Films and Terephene 등이 주요 경쟁업체들이다(<표 5> 참조). 또한 Dupont, Toray, Mitsubishi, SKC Inc.와 Terephene 같은 제조 기업들은 글로벌 제조 기업으로써 타 국가에 자사의 생산 기지를 가지고 있어 그곳으로부터 필름을 수입하기도 한다. 이러한 기업들은 가공되지 않은 폴리에스터 필름을 한국, 인도네시아, 그리고 중국 등에서 수입하여 그것을 다시 전문화된 폴리에스터 제품으로 생산, 유럽, 중국, 한국 등

<표 5> 미국 내 폴리에스터 필름 제조사별 생산능력

제조 기업	생산 능력(million lbs)	필름 공급량(million lbs)
Dupont Teijin Films	210.0	96.0
Mitsubishi Polyester Films LLC	165.0	75.0
SKC Inc.	123.0	56.0
Eastman Kodak Company	100.0	45.0
3M	85.0	39.0
Toray Plastics(America) Inc.	53.0	24.0
Bemis Specialty Films	10.0	4.5
Terephene	7.0	3.0
합계	753.0	342.5

출처: Frost and Sullivan, 2006.

전 세계로 수출하고 있다.

게다가 이러한 미국 내 생산기지를 가지고 있는 제조기업들 외에도, 전 세계의 많은 폴리에스터 필름업체들이 미국 내 진출을 위해 미국 수입업체 및 유통업체, 그리고 판매업체들과의 제휴를 통해 자사 제품을 미국으로 수출하고 있다.

미국 내 폴리에스터 필름시장은 용도 별로 크게 산업용, 포장용, 화상 진찰용, 전기용, 그리고 자기테이프용 등 5개의 시장으로 나누어 살펴볼 수 있다.

열에 강하고 두꺼운 산업용 폴리에스터 필름은 ID 카드, 신용카드 등의 플라스틱 카드와 열에 민감한 필름, 그리고 태양광 차단 창문에 주로 사용된다. Dupont Teijin Films이 시장 점유율 40%로 부동의 1위를 차지하고 있으며, Mitsubishi, SKC Inc., 3M 등이 각각 15%의 시장점유율을 보유하고 있다. 반면에 Toray는 12%의 점유율로 5위를 차지하고 있다.

유연한 포장용 폴리에스터 필름은 음식 재료의 포장 및 가방, 핸드백, 그리고 작은 봉지를 만드는데 사용된다. 미국 내 음식 소비의 증가로 인해 지속적으로 성장해 온 포장용 필름 시장은 Mitsubishi Polyester Films LLC가 시장 점유율 50%로 1위를 차지하고 있으며, SKC Inc.가 20%, Dupont Teijin Films이 15%로 그 뒤를 잇고 있다. Toray는 5%의 시장 점유율을 보유하고 있으며, 이 외의 나머지 제조업체들이 미국 내 포장용 필

름 부분에서 활동하고 있다.

내구성이 강한 화상 진찰용 폴리에스터 필름은 X-Ray 검사용 필름, 즉석카메라 필름, 그래픽 예술 필름 및 칼라 프린터에 이용되는 필름을 제조하는데 사용되고 있다. 그러나 이 시장은 주요 제품인 X-Ray 검사용 필름이 디지털화되면서 하향세로 접어들고 있다. 이러한 화상 진찰용 필름 제품 시장에서는 Dupont Teijin Films이 53%의 시장을 점유하고 있고, 그 뒤로 Agfa Gevaert와 3M이 각각 25%와 18%의 시장을 차지하고 있다. 반면에 X-Ray 제품 부분에서는 Eastman Kodak이 65%의 시장 점유율로 부동의 1위를 차지하고 있으며, 3M과 Agfa Gevaert, Fuji Films 그리고 Konica Minolta가 그 뒤를 점유하고 있다.

전 세계적으로 전기전자 제품시장의 성장에 따라 케이블 덮개 및 절연체에 이용되는 전기용 폴리에스터 필름은 화학적 저항과 열에 강한데 이 시장은 지속적으로 성장하고 있다. 이러한 전기용 필름 시장에서는 Dupont Teijin Films이 또한 1위를 차지하고 있는데, Dupont의 시장 점유율은 53%이고 Toray가 30%의 시장을 점유하고 있다. 한편 Mitsubishi는 전기용 필름 시장의 10%를 점유하고 있다.

끝으로 오디오, 비디오테이프, 그리고 플로피 디스크 등의 제품에 사용되고 있는 자기테이프용 폴리에스터 필름의 시장은 데이터 저장 기술의 발달과 콤팩트

디스크 및 디지털화로 인해 급격하게 하락세로 접어들고 있다. 이러한 자기테이프용 필름 부분에서는 Toray Plastics(America) Inc.가 60%의 시장 점유율로 1위를 차지하고 있으며, 그 다음에는 SKC Inc.가 30%의 시장 점유율로 2위를 차지하고 있다. 이 두 회사는 한국의 공장에서 자석용 필름을 전량 수입하여 미국 내에서 시장을 점유하고 있다.

<표 6> 미국 내 주요 폴리에스터 필름 제조사들의 시장 점유율

제조기업	퍼센트 (%)
Dupont Teijin Films	29.0
Mitsubishi Polyester Films LLC	21.0
SKC Inc.	13.0
Toray Plastics(America) Inc.	11.0
Others	26.0
합계	100.0

출처: Frost and Sullivan, 2006.

2. SKC Inc.의 주요 경쟁자 분석

SKC Inc.의 주요 경쟁자들을 생산하는 필름의 종류에 따라 구분해보면, 폴리에스터 필름을 생산하는 기업들과 기능적 필름을 생산하는 기업들로 나눌 수 있다.

먼저 SKC Inc.와 같이 주요 생산제품이 폴리에스터 필름인 첫 번째 기업들에는 Teijin Dupont, Mitsubishi, Toray가

있다. 이러한 기업들은 폴리에스터 폴라이머의 생산능력과 폴리에스터 필름의 압축 성형 및 용해과정 기술을 핵심역량으로 발전시키고 있으며, 순수 폴리에스터 필름제품의 최종 이용시장을 주목표 시장으로 여기고 있다. 이러한 기업들은 대부분 비슷한 형태의 조직 구조 및 생산 구조를 보유하고 있고, 포장용, 광학용, 장식용 필름 같은 기능형 제품 제조 기업들에게 폴리에스터 필름을 공급하고 있다. 현재 대부분의 기업들이 그들의 제품믹스의 많은 부분을 기능형 필름제품으로 바꾸려는 시도를 하고 있지만 아직까지는 이들 기업들의 핵심 품목은 폴리에스터 필름이다. 이들은 폴리에스터 필름의 내구성과 안전성에 그들의 핵심역량을 집중하고 있다.

한편, SKC Inc.와는 다른 기능성 필름 시장을 주목표 시장으로 생각하고 있는 기업들로 3M과 Kodak이 있다. 이들 기업은 화상 진찰용, 디스플레이용 필름과 같은 기능성 필름을 생산하며, 직접적으로 완성된 필름 형태와 회로기판을 코팅한 기능성 필름의 생산을 핵심역량으로 발전시키고 있다. 이러한 기업들은 기능성 필름의 생산에 추가적 기능을 더하는 용도로써 폴리에스터 필름을 극소수 생산하기도 한다. 특히 이들은 화상진찰용 필름의 품질과 LCD 모니터의 화상도의 향상에 그들의 핵심역량을 집중하고 있다.

SKC Inc.와 경쟁하고 있는 폴리에스

터 필름 생산업체들은 최근에 더욱 가치가 있는 시장으로의 전환을 목표로 삼아, 폴리에스터 필름의 수축력, 접착력 및 내구성 향상을 위해 개발에 모든 역량을 집중하여 효율성 극대화를 위한 제품 믹스 전환전략을 추진하고 있다.

이들 경쟁 기업들을 개별적으로 살펴보면 다음과 같다.

2.1 Dupont Teijin Films

전체 미국 내 폴리에스터 필름시장에서 Dupont Teijin Films은 2억 파운드를 시장에 공급하고 있으며, Mylar라는 강력한 브랜드로 29.0%의 시장 점유율을 차지함으로써 리더의 위치를 확고히 하고 있다. 유통채널망이 강한 것이 장점인데 직접 판매 비중은 약 80%이고 간접 채널에서의 판매가 나머지 20% 정도를 차지하고 있다. 자산 규모는 3억 달러이며, 주요 생산 제품은 산업용, 전기용, 화상 진찰용 필름 부분에서 1위를 차지하고 있다. 그러나 대고객 서비스가 약한 것이 약점이라 할 수 있다.

Dupont Teijin Films은 미국내 세 곳에 생산 공장을 보유하고 있는데, 2005년에 Circleville에 있는 생산 공장은 압출성형 필름의 경쟁력 및 생산성 향상을 위해서 폴리에스터 필름 공정 과정을 전면 개조하였다. 또한 Florence에 있는 생산 공장의 한 개 라인을 중단하여 불필요한 비용을 축소하려는 노력을 감행하

였고, Hopewell에 있는 생산 공장을 Dupont Teijin Films의 가장 중요한 생산 거점으로 육성하고 있다. Dupont Teijin Films의 이러한 생산 기지의 전환은 더 높은 수준의 용도에 사용되는 특수한 제품의 개발을 위한 노력이라 볼 수 있다. 그러나 설비가 보편적으로 낙후되어 생산성이 떨어지고 있으며 미국내 영업이 익률도 낮아 미래가 반드시 밝다고 보기 어렵다.

2.2 Mitsubishi Polyester Films LLC

Mitsubishi Chemical Corporation의 회사인 Mitsubishi Polyester Films LLC는 2억 달러의 자산을 보유하고 있으며, 1억 5천만 파운드의 제품을 시장에 공급하고, 미국 시장 점유율 21.0%를 차지하고 있다. 이 회사 역시 직접 판매 비중이 약 80%를 차지하고 있고 나머지는 간접채널을 통해 판매하고 있다. 경쟁사들에 비해 약간의 기술력이 있는 편이며, 제품 구색과 서비스력은 중간 정도인 것으로 평가되고 있다.

Mitsubishi Polyester Films LLC는 미국 시장 점령을 위해 마케팅, 연구 개발, 생산 공장 및 행정 업무의 모든 사항을 본사의 수준과 동일한 조직 구조 및 운영을 실행하고 있다. 점차 줄어들고 있는 필름 생산력을 극복하기 위한 방안으로 2002년에 Geer에 있는 생산라인에 라인을 추가로 설치하였다. 또한 미국에서

급속히 성장하고 있는 LCD 모니터의 시장 확대에 의해, LCD 모니터의 화상도에 영향을 주는 실리콘 확장 기술에 그들의 역량을 집중하고 있다.

2.3 Toray Plastics(America) Inc.

자기테이프용, 산업용, 그리고 콘덴서용 필름의 글로벌 리더인 Toray Plastics(America) Inc.은 미국 폴리에스터 시장에서 7천 7백만 파운드를 제공하고 있으며, 자산 규모는 1억 1천만 달러로 평가되고 있다. 다른 회사와는 달리 직접 판매 비중이 95%로 상당히 높은 편이며, 나머지를 간접 채널을 통해 판매하고 있다. Toray Plastics(America) Inc.는 Kingston 공장에 한 개의 폴리에스터 필름 생산 라인을 추가로 설치하였다. 이

러한 생산기지 확장은 포장용 및 전기용 필름의 내구성 향상을 위한 개발에 그들의 역량을 투입하고자 노력하고 있다는 증거이다. 다른 경쟁사에 비해 별다른 특색이 없으며, 주요 시장의 수요가 감소하고 있으므로 미래 방향이 애매하다는 평가를 외부로부터 받고 있다.

2.4 Eastman Kodak

Kodak의 주요 사업그룹은 소비재, 필름, 그래픽 그리고 건강 사업의 4개의 포트폴리오 사업 부분으로 이루어져 있다. Eastman Kodak의 필름사업 부분의 자산 규모는 1억 4천만 달러로 미국 내에 두 개의 생산공장을 가지고 있었다. 그러나 Eastman Kodak의 주 제품인 사진용 필름 수요의 하락으로 인해 Windsor에 있는 공

<표 7> 미국 시장 주요 경쟁사들의 생산 능력 및 공장

기업	공장 지역	생산 라인 수	2003년 이전 생산능력 (million lbs)	2007년 생산능력 (million lbs)
Dupont/Teijin	Circleville	1~2	117	65
	Florence	4	104	68
	Hopewell	6	123	275
Mitsubishi	Greer	7	180	180
Toray	Kingston	3	53	53
Eastman Kodak	Rochester	5	75	53
	Windsor	3	24	10
3M	Decatur	7	45	57
	Greenville	3	28	40

출처: SKC Inc.

장을 다른 업체에 팔았으며, Rochester에 있는 공장의 폴리에스터 필름 생산라인 역시 축소하였다. Eastman Kodak은 디스플레이 이용 필름 사업으로 그들의 핵심 역량을 전환하고 있으며, 전통적으로 사진용 필름 시장에서의 리더의 노하우를 바탕으로 새로운 디스플레이용 사진영역으로의 도전을 시도하고 있다.

2.5 3M

3M은 특수 필름과 미디어 제품사업 두 부분으로 사업 포트폴리오를 구성하고 있다. 3M의 자산 규모는 8천만 달러 정도이며, 2007년에 미국 내 Decatur에 있는 공장의 생산라인을 확장하였다. 이러한 3M의 라인 확장은 광학용, 의료 포장용 필름제품과 같은 특별한 기능성 제품 개발에 그들의 역량을 집중하고 있으며, 특히 폴리에스터 필름은 이러한 특수 기능성 제품의 회로기판을 코팅하는 주요 원료로써 사용되고 있다.

VIII. SKC Inc.의 향후 전망

2007년 4월 12일 SKC Inc. 커빙턴 공장에서는 SK 그룹 최초로 해외에서 개최하는 이사회가 열렸다. 40여 명의 관계사 임원 및 지역 인사들이 참석하여 SKC Inc.의 창립 10주년과 첫 흑자 달성을 축하하는 기념식을 가졌는데, 그 자리에서

SKC Inc.의 김호진 사장은 “To Be Model”을 통해 향후 SKC Inc.의 비전과 과제를 명확히 제시하였다. 일류 수준의 경쟁력을 기반으로 SKC Inc. 자체적으로 모든 사항을 운영할 수 있게 만들고, 이러한 운영을 바탕으로 지속적인 성장을 통해 최고 수준의 글로벌 기업을 육성한다는 비전을 제시하였다. 또한 SKC Inc.의 공장 가동 6년 만에 첫 흑자 달성을 기반으로 해서 향후 6년이 되는 2012년에는 매출 \$3억 달러 달성 및 순이익 \$2천만 달러 달성과 부채 비율 100% 달성을 목표로 제시하였다. 이러한 비전 및 목표를 달성하기 위한 3대 과제를 발표하였는데, 이는 다음과 같다.

- 비전: 일류수준의 경쟁력을 기반으로 독자 생존과 지속적 성장이 가능한 글로벌 기업
- 기업 가치: 2012년 매출 \$3억, 순이익 \$2천만, 부채비율 100% 달성
- 3대 실행 과제:
 1. 생산성, 제품, 원가 등 3대 혁신 및 전략 거래선 확대를 통한 수익성 극대화 지속 추진
 2. 인력과 조직 강화, R&D 기능, 경영 시스템 확립 등을 통한 기업 R&C(Research and Customer: 고객관계 구축 및 개선과 그에 대한 연구 능력 확대
 3. 제 2의 성장 엔진 확보를 위한 신사업 추진

- 화합과 번영을 향한 10년의 혁신 여행
(Continuing the 10 year Journey with
Innovation towards Harmony and
Prosperity)

위의 말은 SKC Inc. 250명의 임직원이 10주년을 기념하며 선정한 SKC Inc.의 비전 및 목표를 향한 하나의 마음이자 다짐이다. 이처럼 야심찬 비전을 제시한 김호진 사장의 머리 속에는 구체적인 실천 전략과 방향에 대한 많은 생각들이 어지럽게 맴돌고 있다. SKC Inc.에게 대전환의 계기를 제공해준 Kodak과의 Dry View X-Ray 필름 시장이 2002년부터 2006년까지는 매년 성장하였으나 현재는 그 성장률이 정체되어 있으며 앞으로는 감소할 것이라는 어두운 전망이 지배적이다. 또한 환경친화적인 필름에 대한 인식이 고조되고 있으며, 기능성 필름에 대한 수요가 더욱 커질 것으로 예상되고 있다. 이와 같은 환경하에서 김호진 사장은 SKC Inc.의 미래 사업과 Kodak과의 새로운 관계 설정에 대해 어떤 길을 선택해야 할지 자신의 사무실에서 깊은 생각에 빠져들고 있다. “경쟁이 심한 포장용 필름 매출비중을 줄이고 경쟁이 덜하고 비싼 가격을 받을 수 있는 산업용 필름 시장의 매출 비중을 어떻게 높일

수 있을까? 경쟁사의 변화 중 예의주시 하여야 할 변화는 무엇이며 앞으로 누가 우리의 주 경쟁자가 될 것인가? Kodak과 어떤 아이템으로 신규 수요를 창출할 수 있을까? 아니면 점점 커지고 있는 중국과 같은 해외 시장으로 진출해야 할까? 중국에서 늘어나고 있는 생산량이 미국으로 역수입되어 오는 것들을 어떻게 막을 수 있을까?” 등의 끝없는 고민으로 김사장은 오늘도 바쁜 일과를 마무리하고 있다.

참고문헌

- [1] SKC Inc.의 사내자료와 미국 현지 방문 인터뷰 자료.
- [2] Forbes Korea, *On the Cover SKC*, Vol.64(2008), pp.58-60.
- [3] Frost and Sullivan, *World Polyester Film Markets*, 2006.
- [4] PCI Films Consulting Ltd., *A Statistical Review of the World Polyester Film Market*, 2007.
- [5] Principia Partners, *PET Film: Selected Competitor Analysis*, 2007.