

大洋物産의 海外市場 管理

林 鍾 沅
(서울大 經營大 副教授)

I. 大洋電子의 成長

새해를 맞아 반가운 消息이 날아왔다. 大洋電子의 製品을 美國市場에 무리하게 輸出을 추진한 결과로 크게 문책받았던 金哲洙理事에게 常務승진의 발령이 난 것이다. 그동안 그는 會社를 그만두고 싶을 만큼 좌절감에 쌓여 있었다.

그러나 金常務의 과오를 大洋物産 成長의 과정으로 인정하시고 다시는 그와 같은 잘못을 후배사원들이 저지르지 말기를 바라는 마음을 가지신 社長님의 배려가 있었던 것이다.

大洋物産에서는 엄청난 成功事例, 담홀리는 事例, 오직 大洋의 成長을 위해 헌신적으로 努力한 事例는 많았다. 그러나 失敗事例라고는 한 번도 없었다. 이러한 분위기 속에서 金常務는 自己의 잘못을 조금도 변명하려고 努力한 적이 없었다. 오히려 초창기의 해외市場을 개척하던 輸出戰士로서의 失敗와 후회 事例를 떠들며 다녔다.

이러한 失敗事例야말로 조직활성화에 큰 도움이 되겠다고 인식해 주신 분이 바로 李鍾哲社長이었다. 金常務가 회사를 지킬 수 있었던 것은 李社長님의 은혜라고 할 수 있다. 그러나 해외市場開拓에 많은 失敗를 해 온 임원에 대한 승진소식은 大洋物産에서는 최초의 사건이었다. 金哲洙常務는 한국銀行 조사부出身이었다. 엘리트라면 모두 한번씩은 거치는 화이트칼라의 상징이었다. 社會的으로도 인정받는 職場이었지만 自身의 정성과 努力이 조직에 미치는 영향은 지극히 적었다. 좀 더 도전해 보고 일을 만들고 싶은 金哲洙行員에게 한국은행 조사부의 生活은

취미에 맞지 않았다. 당시에는 大企業과 銀行에 취직한다는 것은 모든 사람에게 전망의 대상이었다.

그러나 金哲洙行員은 전기부품과 전자부품을 大企業과 實需要處에 納品하는 大洋電機에 入社願書를 내었다. 納品業者에게는 金哲洙의 이력이 그런대로 매력적이었다. 大企業이나 실수요처의 구매담당자와 商談을 진행할 수 있는 엘리트라고 생각되었기 때문이다.

大洋電機 영업부에서의 生活은 정말 多樣했다. 銀行의 代理가 것처럼 높은 職責인지도 韓銀出身의 金哲洙社員도 처음 알았다. 조그만 용자를 받으러 다니기도 하고, 大企業에 납품하기 전부터 납품代金を 받기까지의 업무는 영업이라기 보다는 접대에 가까웠다. 1년을 버티지 못하고 끝내 인천工場으로 전직되어 버렸다.

인천공장에서는 各種 輸入部品の 사후관리가 중요했다. 비슷비슷한 부품들의 성능과 이름을 구별하는 데도 6個月이나 걸렸다. 工場生活을 통하여 原材料의 재고관리, 生産工程에서 가장 취약한 문제, 工員들의 不滿과 生産性 저해요인, 製造原價의 構成要素 등 工場의 經營관리에 대한 문제점을 느낄 때마다 서점을 찾아 다니며 혹은 문제 해결의 실마리가 없을가를 추적했다.

60年代에는 外國차관, 對日請求權資金으로 外國의 機資材가 수입되고 있었다. 大洋電機로서도 스위치 판넬, 전선, 기타 전기부품만을 구매의연하게 생산할 수 없었기 때문에 日製를 비롯한 外國產 部品の 組立作業에도 착수했었다.

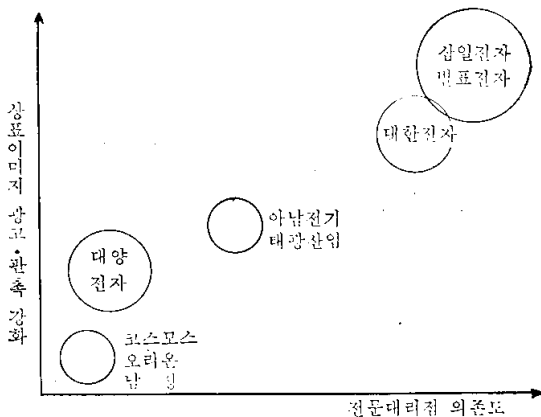
가정용, 산업용 전기부품의 生産分野에도 大企業이 차관자금으로 참여했다. 부득이 大洋電機는 점차 需要가 증가하는 전기를 이용하는 라

디오, TV 등 製品에 필요한 반도체나 부품과 같은 분야로 업종을 바꾸게 되었다.

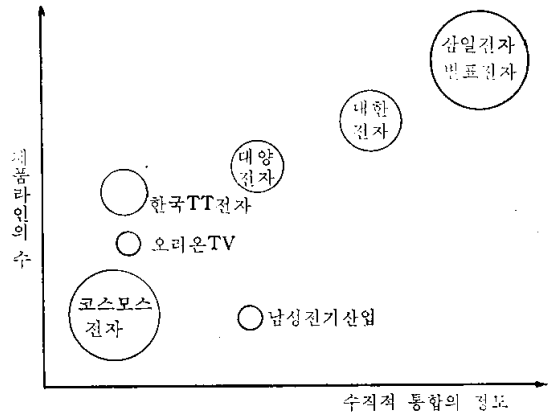
TV를 中心으로 家電製品의 業界가 경쟁을 계속할수록 콘덴서, IC회로 등 부품공급업체의 수도 늘어났다. 大洋電機는 大洋電子로 商號를 바꾸었다. 部品技術水準을 向上시키기 위해서는 外國의 기술도입이 시급했다. 金哲洙代理는 日語에 미숙했다. 마침 日本業體는 아주 까다로운 조건을 제시했기 때문에 英國業界에게 특별가격으로 製品을 供給하는 條件으로 우수한 技術을 공급받게 되었다. 輸出用 家電製品에는 다른 競爭企業보다 값이 20%나 비싼 大洋電子의 部品이 반드시 使用될 정도로 外國部品の 輸入代替效果를 기록하게 되었다. 大洋電子에게 技術提 供을 아주 까다롭게 굴던 日本業體의 對韓輸出이 봉쇄되기 始作했다. 이제 日本業體들도 앞다투며 大洋電子와 기술협조 및 部品輸入을 요청하게 되었다.

가전제품이나 산업용 전자제품의 부품업체가 증가함에 따라 國產 부품의 品質水準은 向上되더라도 價格은 계속 下落하고 있었다. 그러나 FBT, DY, UHF 및 VHF튜너 등 外國輸入部品の 價格은 上昇勢를 당분간 계속될 것으로 전망되었다. 그래서 大洋電子로서는 下落하는 部品の 제값받기 위한 組立業에의 진출과 輸入部品の 代替하기 위한 戰略을 추진하게 되었다.

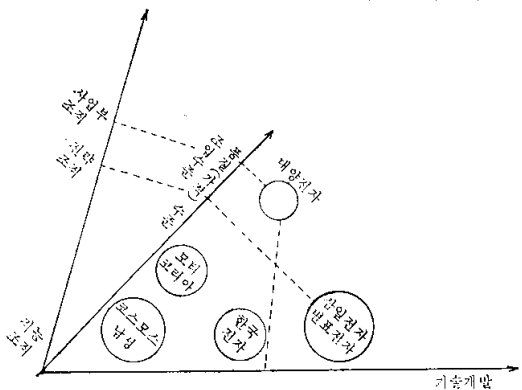
大洋電子는 부품종류에 따라 영국, 네덜란드, 日本으로부터 기술을 도입하는 계약을 체결하고 고급부품을 개발하기 위해 日本의 平野電機와



〈圖 1〉 전자메이커의 마케팅 좌표



〈圖 2〉 한국 가전業界에서의 大洋電子의 位置



〈圖 3〉 대양전자의 경영좌표

60:40의 合作會社로 變身했다. 이제 大洋의 主要品目은 컴퓨터 주변기기의 부품, 자기헤드, IC, 오디오, 카세트, C-TV 등으로 확대되기 시작했다.

한국 가전업체에서의 大洋電子의 마케팅 좌표, 位置, 그리고 經營좌표를 나타내면 다음과 같다.

II. 大洋物產의 成長

大洋電子는 合作會社로 變化함에 따라 生産과 販賣를 分離하였다. 大洋物產은 大洋電子 製品을 中心으로 취급하는 専門적인 販賣會社로서 設立되었다.

生産에서보다 販賣分野에서 더 많은 利益을 얻도록 大洋電子의 大洋物產에 대한 去來條件이 정책적으로 결정되었다. 販賣部分을 獨立시켜서 合作先의 利益參與機會를 制限함과 아울러 大洋

物産이 大洋電子의 제품을 수출·판매함으로써도 엄청난 利益을 확보할 수 있게 되었다. 이러한 利益을 바탕으로 綜合販賣會社로 變身하기 위한 戰略을 추진했다.

金哲洙課長은 大洋物産의 輸出業務를 담당하게 되었다. 미국이나 英國, 日本의 購買者(buyer)들이 한국에 와서 계약을 체결하였다. 그러므로 國內 業界에서는 이러한 구매자를 상대로 덤핑수출을 하는 종합상사까지 생기게 되었다. 그래서 美國만 하더라도 大型小賣店에서는 한국에 구매지점(buying office)을 開設하거나 한국인 구매대리인(buying agent)을 임명하는 경우가 증가하게 되었다.

大洋物産은 항상 긴급注文을 처리하는데 가장 신속하다는 명성을 누려 왔다. 한국에 와 있는 구매자들은 이곳 저곳 價格競爭으로 國內 供給業體끼리 서로 싸우도록 했다. 輸出價格은 國內 業體끼리 서로 내렸다. 그래서 구매대리인들도 선적기일의 여유가 없을 때까지 계약을 미루면서 가격을 인하시키기 위해 努力하고 있었다.

선적기일에 쫓기는 구매대리인들은 의뢰인 大洋物産을 찾아 왔다. 大洋電子의 공정관리과 과학적이며 설비의 자동화와 종업원들의 철약작업에 대한 관리시스템이 어느 業體보다도 강했기 때문이었다. 大洋物産의 貿易部에서도 원자재조건이 까다롭고 선적기일의 여유가 없더라도 무리하게 受注하기 때문에 不良率의 증가와 原價引上이란 문제를 항상 내포하고 있었다. 특히 하청업체나 外國으로 부터 原副資材가 適時에 도착하지 못하거나 不良品이 있을 경우에는 클레임을 받는 경우도 많았다. 이와 같이 선적기일의 시간에 쫓기는 狀況에서 수출검사제도 때문에 또 시간을 빼앗기는 경우도 많았다.

이러한 與件下에서 金課長은 라디오/오디오 제품을 小賣業者 商標(private brand)로 50만달러의 수출상당에 성공하였다. 金課長으로서의 가장 큰 수출계약이었다. 오디오의 부품조달을 위해서 15곳의 부품업체에게 하청생산을 의뢰하게 되었다. 때마침 政府는 수출금융 利子率을 4%나 引下하였기 때문에 최소한 15%의 利益을 얻을 수 있었다. 아침 일찍부터 밤 늦게까지 첫번째 계약이 성공적으로 선적되는 날을 기다리며

신바람난 사람처럼 일했다.

선적일을 20일 앞둔 어느날, 本社로 즉각 들어오라는 명령을 받았다. 캐나다 구입업자의 한국대리인인 李英雨氏가 앉아 있었다. 李英雨氏는 S工大를 나온 엘리트였다. 특정한 오디오 부품을 外製로 사용하지 않고 왜 國產으로 代替했느냐고 따지기 시작했다. 他會社에서도 이미 輸入代替한 國產部品으로서 성능이 인정된 부품이었다. 그는 國產部품을 使用하는 경우 캐나다에서 부품성능시험을 거쳐야 한다고 주장하고 나섰다. 계약에도 없는 내용이었다. 만약 국산 부품을 쓴다면 外製部品과의 價格差異와 캐나다에서의 製品不良에 따른 서비스費用으로 수출單價를 10%나 引下할 것을 강력히 요구하였다. 캐나다에서도 필렉스가 계속 도착했다. 李英雨氏의 品質檢査를 받지 않은 商品을 船積해서는 안된다는 내용이었다.

이미 조립된 部품을 外製로 바꾼다는 것은不可能했다. 國產部품의 性能을 나타내는 시험결과 表를 캐나다로 송부했으나 계속 품질不良을 이유로 가격인하를 要求하였다. L/C의 선적기일을 조금도 연장해 주려고 하지 않았다.

15個의 부품업체에 대한 代金は 支拂해야 했다. 이미 船便은 취소할 수 밖에 없었다. 부득이 李英雨氏의 要求에 굴복할 수 밖에 없었다. 50만달러에 상당하는 오디오제품을 항공우송한다는 것이 여간 값비싼 것이 아니었다. 일찍 일찍 李英雨氏의 要求에 굴복했다면 운송비라도 엄청나게 절약할 수 있었을 것이었다. 50만달러 輸出에 따른 15%의 마진은 바람과 함께 사라져 버렸다. 李英雨 代理人이 10%를 빼앗아 가버렸고 나머지 5%는 각종 費用의 증가로 빼앗겨 버렸다. 大洋電子에 있는 친구들은 次長으로 이미 승진하였다. 그러나 大洋物産에 온 후 저녁 늦게까지 구매자 접대, L/C, 선적서류 등을 만지면서 동분서주하였건만 人事考課의 結果는 날로 악화되고 있었다.

李英雨라는 한국인이 金哲洙課長에게서 승진의 기쁨마저 빼앗아 가버렸다고 생각되었다. 그러나 大洋物産의 직원들은 오히려 金課長을 위로해 주었다. 韓國人 會社들끼리 價格競爭이 격심하여 수출 계약 금액의 3%만 마진을 얻더라

도 成功이라는 이야기였다.

大洋電子의 部品을 수출해서는 어느정도 利益이 보장되었으나 組立品の 輸出에서 얻는 것은 오직 피곤과 손실뿐이었다. 종합상사들은 美國의 主要 都市에 Stock sale까지 추진하였으므로 輸出價格은 계속 하락하여 갔다. 大洋物產은 部品輸出의 好調로 價格보다 品質中心의 競爭을 추진하였다. 그러므로 日製와 비슷한 品質水準을 유지하기 위해 研究開發부분을 廣告보다 더 重要視하였다. 大洋電子의 製品品質은 日製와 비슷하나 價格水準은 香港제품보다 15% 정도 높은 편이었다.

싼 가격에 비해서 品質이 좋았으므로 美國, 캐나다의 輸入仲介商들에게 인기가 좋았다. 특히 小賣店 商標로 수입해 가는 경우가 많았다. 이러한 仲介商들은 단순히 注文書(order sheet)를 大洋物產에 전해 주고서 수출가격의 6%씩이나 수수료로 받고 있는 경우도 있었다.

大型店에서는 自己商標로 販賣하였으므로 소비자들의 不滿을 大型店에서 스스로 해소시키려는 努力을 해 주었다. 그러나 輸出價格에 비해서 소매점가격은 3.5배 이상이나 되었다. 뿐만 아니라 輸入仲介商이나 國內에 주문하는 구매지점을 통해 수출해서는 근본적으로 輸出量과 매출이익을 증대시킬 수가 없었다.

大洋物產으로서의 구매자를 가능한 많이 확보하는 것이 輸出増大의 核心戰略일 수 밖에 없었다. 大洋의 最大 輸入仲介商인 Scott의 輸入物量이 감소하기 시작했다. 한편 새로운 미국내 수입업자가 나타나서 Scott에 대한 거래관계를 끊어 준다면 몰락해가는 Scott보다 더 많은 注文을 할 수 있다고 했다. 사실 알고보니 Scott는 미국 전자제품 프랜차이즈 본부의 구매담당자와 짜고서 오랫동안 부당한 수수료를 취득한 것이 탄로난 것이었다. 그러므로 Sectt의 물량은 급격히 감소할 수 밖에 없었다.

金哲洙課長은 이러한 사실을 파악하자마자 전자제품 프랜차이즈로 유명한 Video-Auido Special Store(VASS)의 본부를 찾아 갔다. 이미 VASS에서는 大洋電子의 品質에 대해 어느정도 인식이 되어 있었다. 金課長은 VASS의 새로운 구매본부장에게 거래관계를 맺기 위해 궁리하던 중

VASS의 수많은 판촉물을 보고서 大洋電子의 제품이 소개되는 잡지광고와 판촉물에 대해서 30%의 판촉지원을 제의하였다. VASS와 大洋電子와의 거래가 증가하게 되자 金課長은 次長으로 특진되는 영광을 얻게 되었다.

大洋物產의 구매자들은 VASS에 대한 혜택과 비슷한 혜택을 가격할인 또는 커미션 형태로 요구하거나 판촉지원을 요구하였다. VASS와의 先例때문에 大洋物產의 利益이 크게 감소하였다는 不平이 많아졌다. 그래서 大洋物產에서는 가격할인, 커미션과 같이 비정규적인 혜택을 부여함으로써 거래관계를 개선하는 데 더욱 신경을 쓰게 되었다.

大洋物產의 C-TV 수출 실적은 한국 수출액의 10% 정도에 불과했다. 캐나다와 미국 시장에서의 수출액은 연간 2,000만달러로서 수출증가율은 연평균 3% 以內에 불과했다. 英國과 유럽市場에는 수출실적이 약 100만달러 정도에 불과했으나 수출증가율은 미국市場보다 4배 정도로 늘어나고 있었다.

이미 國內 家電메이커로서 美國市場에 組立生産工場까지 건설하기 시작했다. 大洋物產으로서도 成長을 위해서는 해외市場에 직접 뛰어들지 않을 수 없게 되었다.

III. 印度市場을 공격하라

大洋物產의 輸出을 담당하는 金哲洙次長에게 긴급한 명령이 떨어졌다. 82年 아시아 올림픽 준비에 必要한 C-TV를 비롯한 전자제품의 印度輸出을 어떤 일이 있더라도 成功하라는 社長님의 특별지시가 왜 하필이면 國內에서 外國人 購買代理店이나 購買者에 대한 수출을 전담하는 金次長에게 내려왔느냐고 不平하였다. 동남아 지역 담당부서는 한가롭게 섬유제품에만 매달리고 있는 모습이었다.

아시아 게임이 아직도 1년 정도 남아 있었다. 印度는 IBRD와 ADB(아시아 개발은행)의 차관 지원을 얻어서 올림픽 게임에 必要한 各種 機資材를 인도올림픽 위원회가 주관하여 구입하기로 되어 있음을 알았다. 現場의 사나이 金哲洙次長은 社長의 명령을 받자마자 벌써 뉴델리와

봄베이를 누비기 시작했다.

KOTRA를 통해서 알아 본 결과 美國, 英國, 西獨, 日本, 한국, 대만의 C-TV 製造業體들이 200만달러 상당의 C-TV납품을 위해 벌써 은밀한 作業이 始作된 지 3個月이나 되었다는 것이었다.

大洋物産의 系列會社인 大洋電子는 겨우 유럽 지역市場(EEC 포함)에 C-TV를 輸出하기 위한 品質檢査에 통과한 상태에 불과했다. 國內 三一電子는 이미 英國과 프랑스에 4,500만달러 이상이나 C-TV를 輸出하고 있었다. 國內에서 外國人 구매자를 대상으로 商談하던 金次長으로서는 國內 5位の 대양전자와 200만달러의 상품을 전액 수출한다는 것은 꿈에도 생각할 수 없었다.

ADB 차관자금에 의한 國際입찰에 필요한 사항을 財務部に 근무하는 李仁哲 사무관이 자세하게 알려 주었다. 대학 동창인 李사무관과 저녁을 함께 하면서 누구에게도 극비사항인 印度 출장 이야기를 한 것이 크게 후회스럽기는 하였다. 그러나 事務官이 인도에까지 속달로 보내준 국제입찰과정에 관한 서류가 印度에서의 정보수집에 결정적인 단서가 될 줄은 꿈에도 생각할 수가 없었다.

봄베이와 뉴델리의 가전제품 판매점을 돌아다니며 印度에서 가장 인기 있게 팔리는 C-TV의 모델을 大洋電子의 연구개발과장에게 분석하도록 의뢰하였다.

한편 大洋物産의 特殊事業本部에서는 印度로부터 곡물과 광물(석탄)의 수입을 위한 商談도 아울러 병행하고 있었다. 印度의 商工人들도 점차 大洋物産에 대해서 관심을 가지게 되었다.

業界에서는 이미 韓國의 三一電子와 日本의 히다치가 C-TV 200만달러 入札에 가장 유력한 경쟁자라고 지목하기 시작했다. 英國業界는 도저히 日本의 히다치나 三一電子와 가격경쟁을 벌일 수가 없었다.

金次長은 日本의 히다치보다는 性能이 우수한 製品을 히다치보다 5% 쯤 가격으로 入札해야만 승리할 수 있다고 믿었다. 이미 三一電子에서는 히다치 보다 9%나 낮은 價格을 提示할 것이라는 정보도 入手되었기 때문이다. 大洋電子의 能力으로는 히다치보다 더 좋은 製品을 더

값싸게 만든다는 것이 不可能하다고 研究開發課長은 主張하였다.

金次長은 인도에 주재하고 있는 英國商工會議所를 찾아 갔다. 印度의 商工人과 친분관계가 깊은 英國의 家電會社를 소개받기 위해서였다. 마침내 오랫동안 印度와 많은 商來關係가 있는 Glenwood Inc.의 인도지점장인 에드가 스콧트를 만나게 되었다. 大洋電子의 C-TV가 유럽으로 수출되기 위해서 英國의 技術과 部品을 大洋電子가 輸入하는 문제를 研究開發팀의 李仁鎬課長이 적극적으로 담당하여 주었다. 英國人 老技術者가 팀장이 되어 大洋電子의 品質改善에 앞장을 섰다. 英國의 TV 部品메이커로부터의 技術導入도 서둘러 진행되었다.

이제 히다치의 品質을 앞서가는 大洋電子의 印度 수출모형이 드디어 開發되었다. 그러나 히다치보다 5%의 낮은 가격으로 輸出한다는 것은 不可能한 일이었다.

金課長은 다시 國內 部品業界를 찾아다니며 納品原價 引下作戰에 돌입했다. 가격을 싸게 해주겠다는 하청업체일수록 工場의 品質管理가 엉망이었다. 中小企業진흥공단에도 연락하여 우수한 부품업체를 추천해 줄 것을 요청하기도 했다. 만약 당신들이 原價를 10% 引下하고 品質基準에 맞는 部品을 공급할 수 있다면 3個月後에 ××만달러 수출에 해당하는 수출금융지원을 해주겠다고 약속했다.

金次長의 이러한 努力에 감동되어 진흥공단의 경영지도를 담당하던 젊은 研究員인 張浩榮부장도 적극 지원해 주었다. 大洋電子의 디자인 의뢰를 받았던 英國의 디자인會社에서도 금형을 공급하는 工場까지 추천해 주었다.

英國의 Thorn-E.M.I. 계열로서 디자인 會社인 GlenWood Inc.의 스콧트, 大洋物産의 去來先인 印度의 타리마할 商工會議所 會長 등의 관계자들이 지원해 주는 과정에서 印度의 亞細亞 계임용 C-TV의 국제입찰이 진행되어 갔다.

한국내 第5位の 大洋電子가 드디어 가장 우수한 品質의 C-TV를 가장 싼 가격으로 200만달러 入札에 成功하였다. 아무도 大洋物産을 競爭者로 의식하지 않았다. 大洋物産의 金哲洙次長이 印度 진격 특공대를 지휘하리라고는 아무

도 몰랐다.

大洋物産의 홍보담당 金英哲常務는 中小企業 진흥에 관계되는 政府機關, 研究所, 진흥공단 등을 찾아다니며 大洋電子에 部品을 供給하는 業體가 더 많은 金融, 技術支援을 받도록 最善의 努力을 다했다. 영세한 중소기업일수록 고용 인원도 많았다. 그러나 근로기준법 등 노동청의 기준에 적합하지 않아 항상 관계기관의 규제를 받아 오는 과정에서 오히려 발전을 저해당하는 경우도 있었다. 규제가 아니라 먼저 支援을 통해서 규제原因을 해소하려는 金常務야말로 大洋電子의 납품업체에게 해결사와 같은 存在이었다.

印度에서의 승리는 大洋電子가 직접 해외 판매망을 개척할 수 있다는 자신감을 불러 일으켰다. 大洋物産과 같은 이름없는 部品納品業體가 인도시장에 등장할 줄은 아무도 몰랐다. 타리 마할 會長은 大洋電子製品의 애프터서비스와 함께 부품을 수입해 줄 會社도 소개해 주었다. Glenwood Inc.에서도 大洋物産에게 새로운 디자인을 계속 공급해 줄 수 있다고 전하기도 하였다.

國內에서 구매자에게 의존하며 納品輸出하는 것보다 더 활발하고 다양한 문제를 직접 부딪쳐서 해결해 본다는 점은 젊은 金次長에게 새로운 成就의 기쁨을 심어 주었다.

大洋物産의 營業活動은 大洋을 건너 새시장開拓으로 擴大되었다. 金哲洙次長은 다시 미국시장을 開拓하라는 使命과 함께 部長으로 승진되었다.

IV. 美國市場의 開拓

美國市場에 직접 수출경로를 개척함으로써 輸出仲介商에 대한 의존을 탈피하는 길밖에 없다고 판단되었다.

韓國人 교포가 많이 살고 있는 LA와 시카고, 뉴욕에 支店을 개설하고 支社에서 美國內 輸入商이나 都賣商, 大型 小賣店을 상대로 직접 판매하기로 하였다. LA와 시카고에는 한국인 교포로서 雜多한 商品을 수입하는 상인이 있다. 뉴욕의 輸入商인 Tom Brown社長은 뉴욕 주변의 약 40개 할인점(Discount House)에게 電子製

품을 공급하고 있었다.

LA, 시카고, 뉴욕의 유통업자에게 한국에 오는 Buyer의 커미션에 해당하는 부분만큼 값싸게 제품을 공급하였다. LA와 시카고의 한국인 유통업자도 大洋物産의 價格에 크게 만족하게 되자 열심히 注文을 해주었다. 특히 LA의 찰리 김社長의 注文증가율은 팔목할 만큼 증가했다. 선적기일이 촉박한 注文도 많았으나 大洋物産에서는 전폭적으로 지원해 주었다. 외환은행 LA지점에서도 교포사회의 사업가 찰리 김에 대한 신용대출도 증가시켜 주었다. 물론 D/A조건에 의한 찰리 김에 대한 지원은 찰리 김이 새로이 소매점을 6개나 더 증설하는데 큰 기여를 하게 되었다. 대한전자, 삼일전자, 별표전자 등 우리 나라 굴지의 가전제품會社에서도 對美輸出을 급격히 증가시켰다. 미국내 업자들도 外國產 C-TV를 비롯한 가전제품에 대해서 덤핑, 물량제한(쿼타배정) 등 수입규제에 대한 움직임을 시작하였다.

大洋物産이 미국지사를 개설한지 1년만에 大洋은 한국에 오는 수입중간상들에 대한 의존도를 줄이는 한편 미국 현지에서의 판매망을 구축하기 시작했다. 수출액도 50%나 증가하였다.

大洋電子의 部品性能은 널리 인정받고 있었다. 그러나 組立品은 韓國에 와 있는 구매자나 구매지점에서 要求하는 대로 納品하였기 때문에 低價의 標準品이었다. 새로운 모델을 外國市場의 與件에 맞도록 開發하려고 努力한 첫번째 사례가 바로 印度市場의 공격이 있을 때였다. 金部長은 研究開發部の 張浩榮部長과 함께 印度型 제품디자인 과정을 결근질해서 배우고 들은 바가 있었다. 그래서 美國市場에 온 이후 日製, 美製 등 유명메이커의 디자인들을 관심 있게 보았다. 이제는 디자인狂이라고 할 만큼 VTR, C-TV, 카세트, 오디오 등 제품에 대한 各種 팜플렛을 수집하는 수집가로 變身해 가고 있었다.

韓國에서 美國 구매자에게 納品輸出하던 製品은 모두 할인점用的 값싼 표준품에 불과한 것을 알았다. LA의 한국교회에 한 두번 나간 것이 인연이 되어 LA의 有名 百貨店에서 商業디자인으로 일하고 있는 교포를 만나게 되었다.

30대 초반의 자유분방한 사나이였다. “글쎄요, 요사이 가정에서는 C-TV를 2대 이상 갖고 있어요. 특히 제 친구들은 음악을 좋아하지만 父母님들은 시끄럽다고 야단들이예요. Music TV Channel에는 재미있는 Show들이 얼마든지 있어요. 소형 스테레오 C-TV를 개발해 보세요. 또 외국에서 이민오신 분들의 第1세대는 영어가 미숙해요. 그분들은 고향에서 수입해온 필름을 보기 좋아해요. VTR도 향수병을 달래는 데 큰 도움이 되지요.”

金部長은 TV에 스테레오 스피커를 부착시킬 수 있도록 디자인을 간단하게 바꾸었다. 그리고 大洋電子에서 生産하는 사전크기의 스피커를 C-TV를 판매할 때 끼워서 팔도록 했다.

이어폰은 귀가 따가운 단점이 있었다. 그러나 金部長의 신제품은 스피커線만 길게 연결하면 가정의 공해가 사라지고 個人의 만족감이 넘치는 히트작이 되었다.

大洋電子의 製品이 販賣되는 곳에서는 비데오가 金部長型 스테레오 TV의 장점을 보여 주게 하고 P.O.P.(Point of Purchase) 판촉물을 만들어 배송했다. 金部長의 신제품은 날개돋힌듯 판매되었다. 특히 특별판매품목으로 거래점포마다 적극적으로 판매하여 주었다. 金部長이 競争商品과 大洋電子製品에 대한 美國의 전문가 이야기를 들어 보니 아주 자존심이 상하게 되었다. 도대체 大洋電子에 技術을 제공하는 日本이나 他企業은 새로운 技術을 제공하는 것이 아니었다. 이미 널리 알려진 진부화되어 가는 技術이 값싼 部品·製品生産을 위해 韓國에 건너온 것이었다. 한편으로는 大洋이라는 企業을 日本企業이 下請企業으로 관리하는 것이나 다름 없었다. 革新的 新製品은 모두 自社 商標로 자기 나라의 자기 공장에서 직접 제조하여 비싸게 輸出하고 있음을 알게 되었다. TV도 마찬가지였다. 大洋電子의 TV는 高精細度의 TV가 아니었다. 多重 TV를 겨우 들여오는 단계였다. 라디오, 오디오, 비디오 등에도 마찬가지였다. 음악반주기능, 可變速再生기능, 디지털오디오기능 등을 도입한 신제품을 개발하도록 本社에게 강력히 要求했다. 값싼 標準品으로는 수출 못하겠으니 새로운 제품을 만들어 달라고 日本合作先

에게도 요청했다.

金部長의 이러한 要求는 研究開發部에게 새로운 活力素가 되었다. 그러나 合作先이나 技術 공급先에서는 무척 싫어하는 듯했다. 그러나 金部長이 現地에서 좀더 새로운 販賣企劃은 하지 않고 本社에게 엄청난 投資가 必要한 新製品을 만들어 달라는 철없는 要求를 한다는 비판도 증가하고 있었다. 大洋에게 새로운 비전을 제시한 것만은 사실이였다. 그래서 大洋은 미국支社를 LA, 시카고, 뉴욕의 세 곳으로 擴大하고 金哲洙部長은 理事로 승진하게 되었다. 시카고에 대양—아메리카라는 현지법인 형식의 社長이 된 셈이였다.

승진의 기쁨도 오래가지 못했다. 조직이 擴大될수록 말쑥거리도 증가해 가는 듯 했다. LA의 외환은행 지점장이 갑자기 경질되었다는 소식이 왔다. 뉴욕의 Tom Brown社長은 大洋電子 製品에 不良이 많아 애프터서비스지점으로부터 수선비 청구서를 잔뜩 모아서 金理事에게 보내왔다. LA의 찰리 김이 행방불명되었다는 전화가 왔다.

찰리 김의 지나친 점포망 증대와 더불어 商品 具色까지 소비자의 인기를 끌지 못해서 끝내 不渡를 내고 도망가 버렸던 것이다. 점포는 이미 賣却했거나 所有權을 자기 친척에게 이전해 버렸기 때문에 大洋物産으로서 150만달러의 外上賣出金을 回收할 수 없게 되었다. 그러나 外 환은행 LA지점장이 신속하게 채권을 回收했다는 소식이 서울 本社에게 연락되었다. 찰리 김 때문에 金理事가 고민하며 수습하기 위해 동분 서주하고 있을 때 새로운 사고가 또 발생했다. 뉴욕의 Tom Brown社長이 한국의 競争社인 三一物産 製品을 大洋製品보다 값싸게 納品받아 販賣하고 있다는 것이었다. 金理事가 모든 努力을 기울여 개척해 둔 판매루트는 한국의 競争社 製品의 판매라인으로 變化해 가고 있는 것이었다. Tom Brown社長은 大洋의 Exclusive Distributor가 아니었기 때문에 他社 商品을 취급할 수 있었다. 미국 市場에서도 한국기업들끼리 덩핑싸움을 계속하고 있었다.

金理事는 이제 마케팅기획은 커녕 소방수 처럼 이곳 저곳에서 터져 나오는 不平, 不滿을

수습하는 지극히 바쁜 사람으로 變化해 갔다. 시애틀에서 LA까지 1,300마일의 해변에는 각종 日本人 수출조합, 수입조합, 상공인 團體, 廣告會社, 市場調査機關이 있었다. 비록 日本內에서는 競爭을 하지만 美國市場에서는 철저히 相互利益을 극대화하기 위해서 뭉치고 있었다.

大洋物産의 經營管理담당 張順浩理事가 大洋一아메리카의 社長으로 임명되었다. 張理事는 모든 收益, 費用 計定에 대한 철저한 진단을 시작했다. 시카고, LA, 뉴욕에서 날아온 A/S청구서의 금액이 급증하고 있음을 파악했다. 즉각 뉴욕의 A/S상황을 정밀조사해 보았다. 철저한 After-Service를 강조해 왔으므로 소비자들의 不滿은 적었다. 그러나 사소한 수선에 대해서도 지나치게 많은 비용을 청구하고 있음이 발견되었다. 이러한 사실은 시카고, LA도 마찬가지였다.

D/A조건으로 수입한 유통업자들은 外上으로 小賣店에게 賣出하는 경우가 많았다. 그러므로 外上賣出金은 累積되고 貨損의 위험도 많았다. 심지어 大洋商品을 값싸게 다른 都賣商에게 現金으로 轉賣한 후 한국이나 홍콩으로부터 가방, 의류를 輸入하기 위한 L/C개설資金으로 活用하는 事例까지 나타났다.

Distributor가 去來하고 있는 小賣店들이 大都市(뉴욕, 디트로이트, 아틀란타, 시카고 등)보다 人口 60만 정도의 중소도시에 많이 立地하고 있었다. 大都市에는 世界各國의 製品들이 競爭을 하고 있으므로 價格이 낮아질 수 밖에 없는 것 같았다. 그러나 中小都市로 갈수록 全國的 廣告를 하는 美國과 日本의 有名의 高價格 商標들과 他商標들과의 價格差異가 증대하는 경향도 발견되었다. 大都市 所在의 유통업자들은 中小都市에 흩어진 小賣店들에 대한 운송비의 증가, 애프터서비스 청구비용의 증가 등에 대해서 비용관리가 원만하게 이루어지는 것 같지 않았다.

各 유통업자들에 대해 賣出額의 10%까지 廣告/販促 및 市場調査費로 使用할 수 있도록 金理事가 권장하였었다. 그러나 유통업자들이 매출액의 10%를 얼마나 效率的으로 使用하였는가에 대해서 조사해 본 결과 많은 문제점들이 지적되

었다. 販促의 가장 쉬운 方法으로서 바젠세일을 가장 많이 사용했다. 그 결과 大洋商品은 싸구려의 이미지를 갖고 있다고 어떤 小賣店의 매니저(manager)가 不平했다. 유통업자의 資金事情이 나쁜 경우에는 現金去來條件의 파격적인 가격으로 유통업자로 부터 구입할 수 있는 경우가 가끔 있다고 했다. 잘 사는 것이 잘 파는 것 보다 더 이익을 많이 얻을 수 있다는 것은 販賣의 常識이나 마찬가지였다. 그러므로 大洋제품의 판매를 위해 努力하지 않고 싸게 사려고 갖가지 흥정을 일삼는 소매점이 많았다.

매출액의 10%로 설정된 광고 판촉예산을 정직하게 廣告代行業를 선정해서 과학적으로 支出한 유통업자는 全體 10개 중에서 2곳에 불과했다. 그러나 여기에도 문제는 얼마든지 있었다. 媒體를 언제, 어떻게 사용하라는 지침이 없기 때문에 廣告代行業가 잘 판매되지 않는(인기 없는) 잡지나 현지 TV시간이나 프로그램을 이용하는 경우가 많았다. 廣告의 效果가 얼마나 되는가에 대해서 자료를 제시하는 유통업자는 없었다.

大洋一아메리카의 活動은 당일치기 경영이었다. 경영목표로는 수출실적의 前年度 對比 20% 증가, 운영경비의 前年度 對比 10% 감소 등 숫자 나열이 있었다. 그러나 支社의 社員들이 해야 할 課業이 요약되어 있는 마케팅 칼렌다조차 없었다.

소비자 잡지나 外部機關에서 資料 要請이 있으면 제공하는 일 등이었다. 各 유통업자의 注文처리와 配送계획 등 수출입업무를 신속히 처리한다고 하더라도 美國內에서 大洋製品의 마케팅을 위해서는 무엇을 해야 할 것이라는 점을 本社로부터 지시받은 바도 없다. 美國市場 責任者의 金哲洙理事가 알아서 처리한 셈이라고 할 수 있다.

張順浩理事는 大洋一아메리카의 체계부터 바로 잡아야겠다고 생각했다.

첫째, 유통업자의 수를 3배 이상 증가시켰다. 인구 30~40만의 도시에도 大洋아메리카의 Exclusive Distributor를 개설하도록 추진했다.

둘째, 大洋의 商標를 開發했다. 本社 社長께서도 固有商標의 開發에 적극 지원해 주셨다.

셋째, 大洋商標의 덤핑판매가 이루어지지 않도록 모든 유통업자에게 경고했다.

넷째, 광고, 판촉의 예산을 대폭 감소시켰다. 매출액의 10%씩이나 유통업자에게 허용하던 것을 3%로 축소 조정했다. 좋은 제품이 곧 선진이요, 선진비 없는 선진이 진정한 선진효과가 난다고 주장했다.

다섯째, 大洋—아메리카의 판매사원들에게 유통업자를 10명씩 배당하였다. 판매사원들이 유통업자를 직접 방문하여 유통업자의 販賣활동을 독촉하도록 하였다.

여섯째, 大洋物産의 廣告代行社인 한국광고기획에게 유통업자의 廣告活動지침서를 作成하도록 부탁하였다. 張理事의 改革의인 大洋—아메리카의 경영관리에 대해서 本社에서도 적극 채택하여 주었다. 張理事가 개혁을 추진할수록 大洋—아메리카의 賣出實績은 계속 下落하고 있었다.

主要都市의 大型 유통업자들은 大洋製品의 販賣에 관심이 적어지고 있었다. 中小都市의 유통업자들도 大洋製品을 Sale Item으로 추천하지도 못하고 販促豫算도 삭감되었기 때문에 다른 商品의 판매에 더 신경을 쓰고 있었다. 大都市거나 中小都市거나 Exclusive Distributor를 찾을 수도 없었다.

한국광고기획의 광고지침서는 있으나 없으나 마찬가지였다. 유통업자들이 읽으려고 努力하는 것 같지도 않았다.

三一電子는 大洋物産의 大洋—아메리카가 판매망의 뿌리를 내리지 못하고 있을 때 大型 割引店, 百貨店, 프렌차이즈 본부 등 실수요처에게 직접 수출촉진을 한 결과 輸出증가율은 大洋 보다 8배나 되었다.

販賣야말로 理論으로 이루어지는 것이 아니라는 평범한 진리를 大洋物産의 최고경영자들이 깨닫기 시작했다.

1983년부터 악화되어 가던 美國의 무역적자는 새로운 수입규제조치를 계속 유발시키고 있었다.

大洋電子의 生産性은 向上되었다. 새로운 비디오 헤드를 開發한 申在善理事는 대통령 표창도 받았다. 이와 같이 大洋電子는 항상 웃음이 피어나는 곳이라고 한다면 大洋物産은 항상 문제거리의 집단으로 소문났다. 특히 美國市場으

로 파견된 임원이나 직원들 가운데 정상적으로 승진한 사람은 한 명도 없을 정도로 인사고과의 성적이 나빴다. 이제 미국 支社로 파견되는 것을 좋아하는 직원은 없게 되었다.

누가 무엇이라 해도 金哲洙常務야말로 美國市場의 전문가로 다시 한 번 인정된 셈이었다.

討 議 課 題

1. 大洋電子의 海外市場 進出過程을 分析하라. 國內外에서 수출하려고 努力하는 수출요원에게 적절한 支援과 감독의 體制가 있었다고 생각하는가? 문제점이 있었다면 무엇이며 배워야 할 교훈은 무엇인가?
2. 大洋電子가 海外市場으로 진출해서 얻는 것이 무엇인가? 무엇을 얻으려고 努力해야 하는가?
3. 外國企業과 合作했을 때 成長의 限界는 없는가? 있다면 外國企業과의 기술도입, 合作에 있어서 韓國企業의 政策은 무엇이어야 하겠는가?
4. 우리나라의 수출경쟁질서를 어지럽히는 데 기여하는 機關이나 要素에는 어떤 것들이 있나? 수출조합은 과연 Orderly Marketing Arrangement의 과업을 수행하고 있나?
5. 大洋物産은 시행착오를 거쳐 가며 成長하고 있다. 大洋物産이 成長하고 있는 原動力은 무엇일까? 大洋物産이 새롭게 도약하기 위해 반드시 극복해야 할 成功要因(Key Factors for Success)은 무엇인가? 大洋電子 成長의 制約條件은 무엇인가? 제약조건이 있다면 극복할 방법은 없는가?
6. 金哲洙理事와 張順浩理事의 마케팅 정책을 比較하고 비판하라.
7. 大洋物産의 市場開拓 經路와 市場進入順序를 說明하라. 여러분이 大洋物産의 企調室長이라면 시장진입 순서와 전략을 어떻게 기획하겠는가?
8. 印度市場에서 成功한 原動力과 要因은 무엇인가?
9. 本社가 海外子會社에게 어떤 지원을 해야 할까? 여러분이 金常務라면 美國市場을 어떻게 관리할 것인가? 管理項目別 管理지침을 作成해 보자.