

## 맥슨전자 CASE

趙 東 成

(서울大 經營大 副教授)

1985년 2월 제11기 정기 주주총회를 마친 후 맥슨 전자의 윤두영 이사는 지난 1년간의 영업 성과를 돌이켜 보며 잠시 감회에 젖었다.

전년 대비 매출액 성장률 96%라는 83년의 놀라운 성장에 힘입어 84년 11월 13일 100% 할증된 가격으로 주식을 공모하였을 때 167대 1이라는 초유의 청약율을 기록하면서 증권가의 각광을 받았으나, 이듬해인 84년에는 오히려 32%의 마이너스 성장을 기록했다. 이는 83년도에 폭발적인 수요를 보였던 무선 전화기의 수출 부진에 큰 영향을 받은 것인데, 설립이후 업계의 평균 성장율을 크게 앞서는 맥슨 전자가 84년의 매출 목표인 500억원은 물론, 83년의 매출액 485억원에도 크게 못미치는 328억원의 매출액을 기록하자, 주위에서는 걱정어린 눈빛으로 맥슨 전자를 주시하게 되었다.

그러나 맥슨 전자 설립의 추억이었으며, 기술과 수출분야를 담당하고 있는 윤 두영이사는 이와 같은 영업성과에 대해 주주들에게 다음과 같이 해명했다.

“지금까지의 경영실적, 특히 83년의 성과에 비해 지난 1년간은 저조한 영업 실적을 보였습니지만, 이는 성장 위주의 무리한 전략을 탈피하여 원가절감및 무재구조의 진실화등 일련의 안정성장전략으로 전환한 경영 정책의 소산이었다고 말씀드릴 수 있습니다. 따라서 지난 기의 성과는 크게 우려할 만한 것이 아니라고 여겨집니다.”

주주 총회가 끝난후, 윤이사는 매출부진에 대해 걱정하는 주주들의 모습을 떠올리며, 민수용 무전기 제품판매시 흔히 발생하는 특정 품목의 갑작스런 붐이나 판매 경쟁 격화로 인한 매출의 불안정성, 그리고 미국을 비롯한 주요 수출대상

국의 보호 무역주의에 따른 규제 위협과 같은 외부환경의 변화에 대응하기 위해 기존의 정책에 대한 재검토의 필요성을 느꼈다. 이에 따라 이제 겨우 안정적인 기반을 확보한 무전기분야에서의 위치를 공고히 하는데 전력을 다할 것인가, 아니면 기존 분야를 그대로 유지하는 한편 위험을 무릅쓰고 새로운 분야로의 진출을 모색할 것인가의 선택과 아울러 기존의 OEM 상표를 통한 수출 방식과 최근에 시작한 맥슨 자체 상표를 통한 수출 방식의 비중을 어떻게 조정하여야 할 것인지를 결정해야 할 시점에 다다랐다고 생각했다.

그리하여 윤두영이사는 창립이후 지금까지의 歷程을 회고하면서 맥슨전자의 강·약점을 부문별로 평가하여, 이를 기초로 앞으로의 정책 방향을 구상하여 보았다.

### 통신기기 전문 업체로서의 성장

1974년 5월 윤 두영이사는 전문 전자 제품의 생산을 위해 500평 남짓한 공장을 짓고 자본금 5,000만원, 직원 200명으로 맥슨전자를 설립하였다. 순수 국내 자본과 기술진으로 구성된 맥슨 전자는 이듬해인 75년 자체 개발·생산한 앰프를 진랑 미국 스코트(scott)사에 수출하는 실적을 올렸다. 당초 윤 이사는 무전기 전문 생산 업체로 맥슨전자를 설립하였으나, 창립 초기에는 무전기의 수요나 맥슨전자의 기술이 부족하여 무전기 보다는 앰프가 생산의 주종을 이루었다.

그러나 1976년 2월 청주 공장을 준공하면서 본격적인 민수용 무전기의 생산·수출의 기틀을 마련하였고, 그해 12월에는 한국기업중 최초로 미국 연방 통신 위원회(F.C.C.)로 부터 민수용

무전기의 형식승인을 받아 미국 수출의 활로가 트였다.

이무렵 민수용 무전기에 대한 미국내의 수요가 증대되어, 75년 5억 6,900만원(120만\$)이었던 수출액은 76년 17억 6,900만원(350만\$), 77년 22억 2,400만원(465만\$), 78년 49억 6,900만원(1,023만\$), 79년 64억 5,200만원(1,300만\$)로 급격히 늘어남으로 5년만에 10배가 넘는 성장세를 보였다. 이후 80년도에는 민수용 무전기의 붐이 사라지면서 맥슨 전자의 수출액이 72억 1,900만원(1,162만\$)에 머물렀으나 윤두영 이사를 주축으로 한 기술진에서 이미 무선전화기, 산업용 무전기의 개발을 완료하여, 생산단계에 이르러 있었다. 특히 81년 8월에 생산을 시작한 무선전화기가 미국을 중심으로 한 세계 시장에서 큰 호응을 얻게되자 맥슨 전자의 수출액은 81년 189억 1,900만원(2,756만\$), 82년 246억 9,100만원(3,487만\$), 83년 485억 600만원(6,127만\$)으로 폭발적인 성장을 하여 수출 유공철탑산업훈장과 5,000만불 수출탑을 수상하게 되었다. 이와 때를 맞추어 맥슨전자에서는 지속적인 신제품 개발을 위해 83년에 국내 기술 연구소를 설립하였으며, 그해 10월에는 최신기체설비를 갖춘 청주 제2공장을 준공·가동함으로써 통신기기전문업체로서 성장하기 위한 발판을 다졌다.

### 매출액의 감소와 재도약의 모색

1983년 미국 연방통신 위원회(F.C.C.)에서는 미국내의 무선전화기 주파수 규격을 27~49MHz에서 46~49MHz로 변경한다고 발표하였다. 주파수 규격의 갑작스런 변경으로 말미암아 미국내의 수입·판매업자들은 중전의 규격으로 생산된 제품의 재고를 신속히 처분하기 위하여 84년의 신규수입오더를 급격히 줄여 버렸다. 그 여파로 인해 83년에 무선전화기를 주중상품으로 하였던 맥슨전자의 수출액은 84년 한해동안 322억 3,900만원(4,020만\$)에 머무르고 말았다. 이에 맥슨전자에서는 특정제품의 급격한 수요감퇴에 따른 매출감소에 대응하기 위하여 국내의 기술연구소를 확충하는 한편, 84년 Maxon Sys-

tems Inc.를 미국 현지 법인으로 설립하여 신기술과 제품의 개발 능력에 박차를 가하여 재도약을 위한 기회를 모색하고 있다.

### 최고 경영층의 역할분담

맥슨 전자는 일동제약 윤용구회장의 두 아들인 윤두영 이사와 윤원영 대표이사에 의해 창립되어 경영되어 왔으므로 일동제약이 맥슨전자의 모기업이라 할 수 있다. 맥슨전자 창립의 파산 역할을 한 장남 윤두영 이사는 경기중·고를 졸업하고 미국으로 유학하여 새크라멘토 대학과 캘리포니아 폴리테크닉 대학에서 전자공학을 전공한 후, 미국의 군사 로키트 관계 전자회사와 제록스 데이터 시스템사에서 근무하면서 엔지니어의 실무경력도 쌓은 바 있어, 이론과 실무를 겸비한 경영자이다.

민수용 전자제품 기술과 시장여건등을 공부하여 전자회사 설립을 구상했던 윤이사는 1970년에 귀국하여, 미국의 Electro Voice사와 합작으로 오디오 전문회사인 International Korea Electronics사를 설립했으나, 국내 실정에 어두워 매출 실적이 부진하자 회사를 매각하고 1974년 동생인 윤원영 대표이사와 함께 맥슨전자를 설립하였다. 맥슨전자의 창립에 관해 윤원영대표이사는 다음과 같이 회상하였다.

“형님(윤두영이사)께서는 International Korea Electronics사의 매각후에, 가전제품 생산이 중소기업으로서 경쟁력을 갖추기 힘들다고 생각하여 전문전자제품인 무전기 사업에 승부를 걸기로 작정하고 맥슨전자를 설립하게 되었습니다. 그런데, 국내에서는 무전기에 대한 수요가 적어, 설립 당시부터 수출에 주력하기로 했지요. 그래서 외국인을 상대로 장사를 하려면 상호부터 외국인 취향에 어필해야 한다는 생각에서, Maximum+On을 줄여 Maxon이라는 이름을 만들었습니다.”

맥슨전자의 창립시 부터 재직하여 왔던 모부장은 최고 경영층의 역할에 대하여 다음과 같이 이야기하였다.

“비록 미국국적을 갖고 있기 때문에 대표이사의 직위에는 오르실 수 없지만 회사내에서는 윤두영 이사

님을 사장으로 부르고 있습니다. 그분이 기술개발과 수출을 담당하여 일을 벌이고 추진하는 스타일이라면, 일동 제약의 부회장을 겸직하고 계시는 윤원영 대표이사님은 관리를 담당하여 뒤에서 챙겨주는 스타일이라 할 수 있지요. 그러니까 맥슨전자는 이와 같이 형제 경영인의 협력과 경영스타일의 조화가 어울어진 2인 경영체제를 창립 당시부터 유지하여 왔다고 볼 수 있습니다. 다시 말해서 맥슨전자가 급성장하게 된 것은 윤두영 사장님의 해박한 이론 및 실무 지식, 신제품·신기술 개발에 대한 집념이 윤원영 대표이사님의 관리 능력과 조화를 이루어 안정적이고도 강력한 경영체제를 구축한 데 힘입은 바 크다고 보아야지요. 특히 윤두영 사장님은 당신의 지식과 경험을 살려 직접 연구·개발을 주도하시면서 끊임 없이 신제품을 개발해내는 한편 성실성과 폭넓은 대인 관계를 바탕으로 수출시장 개척에 남다른 수완을 보여주었습니다. 더구나 현재 최대의 고객으로 정착된 다이내스칸사와의 계약을 체결하기 위해 3년간이나 끈질기게 그 회사의 경영진을 설득하였다는 일화에서 보여주듯이 집념 또한 대단 하신 분입니다. 반면에 윤원영 대표이사님은 일동제약을 훌륭하게 관리하여 온 경험을 살려 윤두영 사장님이 벌이고 추진하여 놓은 사업을 착실히 운영·관리 하셨습니다. 바로 이 두분의 역할 분담이 맥슨전자의 오늘을 이루었던 것입니다.”

한편 맥슨전자의 경영이념에 대하여 윤원영 대표이사는

“가족 모두가 기독교인이라 ‘칭지기 정신’으로 기업을 운영하고 있습니다. 기업 경영을 통해 국가발전에 기여한다는 신념하에 수출을 통한 외화획득에 최선을 다할 뿐입니다. 다만 종업원 각자가 기업에 대해 주인의식을 갖도록 분위기를 만들려고 노력하고 있습니다. 그러나 오히려 최고 경영자는 주인의식을 버려야지요. 기업에서 문제가 발생하는 원인중의 하나가 최고경영자의 기업에 대한 주인 의식, 즉 ‘내 기업이다’라는 생각에서 벗어나지 못하는데 있다고 생각합니다.”라고 언급하였다.

### 기술개발에의 노력

맥슨 전자의 경우, 첨단전자산업에 속하는 제품을 생산하고 있음에도 불구하고 우리나라 기업들의 보편적인 기술개발 방식인 선진국과의

기술제휴를 지양하고 윤두영이사가 주축이 된 자체연구개발 팀에 의한 제품개발에 노력하여 왔다.

이에 대해 윤원영 대표이사는 다음과 같은 이야기를 하고 있다.

“형님께서는 미국에서 익힌 기술과 지식을 토대로 하여, 제품및 기술개발에 몸소 참여하셨습니다, 형님의 기술개발에 대한 열정은 실로 대단하셔서 회사에서는 물론이고, 집에서도 설계도를 작성하고 검토하는 일로 시간을 보내실 정도였으니까요, 이처럼 신제품 개발에 사운을 걸고 연구개발투자를 꾸준히 해 온 노력이 결실을 맺어 무선전화기, 산업용 무전기 분야에서 저렴하고도 우수한 신제품을 계속 시장에 내어 놓을 수 있었습니다.”

이처럼 창립기 부터 신제품·신기술의 독자적인 개발에 사운을 걸고 연구개발 투자를 꾸준히 하여온 노력이 결실을 맺어, 맥슨전자는 민수용 무전기·무선전화기·산업용 무전기등의 분야에서 저렴한 가격과 우수한 품질을 겸비한 신제품을 지속적으로 시장에 소개할 수 있었다. 더구나 83년 1월에는 그동안 윤이사를 중심으로 이루어지던 연구개발 활동을 보다 체계적으로 진행하기 위해 국내에 기술연구소를 설립하였으며 84년에는 미국의 캔자스시티에 해외연구소의 기능을 담당할 현지법인을 설립하여 Maxon Systems Inc. (MSI)라고 명명하였다.

MSI에서는 은퇴한 현지의 고급기술자와 판매 전문가를 영입하여 맥슨전자의 주요 시장인 미국의 시장동향 및 신제품·신기술에 관한정보와 MSI자체 분석에 의한 중장기 유망품목 및 그 시장성, 개발가능성을 본사에 보고하는 한편, MSI 내에 연구개발을 담당하는 독자적인 기술연구소를 설치·운영함으로써 자체적으로 연구개발을 하기도 하고, 본사로부터의 기술적 문제에 관한 자문에 응하고 있어, 맥슨전자의 기술개발 능력과 그 유효성을 크게 향상시키고 있다.

통신기기 산업의 경우 신제품이 계속 시장에 소개되고 있기 때문에 이러한 경향에 대처하기 위해 맥슨의 연구진은 매년 10여건의 신제품을 개발하고 있으며 이를위해 84년의 경우 매출액의 약 2.5%를 연구개발비로 사용하였다.

## 무전기 분야에 치중한 제품상의 특성

맥슨전자는 산업분류상 무선통신장치에 해당하는<sup>1)</sup> 제품을 전문적으로 생산하고 있는데, 이러한 무선통신장치산업에서는 그 특성상 주파수의 영역에 따라 수요시장이 세분되고 제품의 유형이 구분된다.

특히 맥슨전자가 치중하고 있는 무전기 분야는 크게 민수용(consumer) 제품과 산업용(commercial) 제품으로 나누어지는데 맥슨전자가 84년에 생산한 제품들을 이에 따라 구분하여 보면, 민수용의 경우 무선전화기(cordless phone), Citizen Band Tranceiver, Easy Talk가 있고 산업용의 경우 L.M.R.이 있다.

무전기 제품 중에서도 특히 민수용 제품에 주

〈표 1〉 주요 제품별 판매 실적 (단위: 백만원)

주요제품	연 도		1981	1982	1983	1984
		수 내	출 수			
Cordless Phone (무선 전화기)			48	8,908	35,229	14,158
	계		48	8,908	35,229	14,674
C.B. Tranceiver (무 전 기)			16,751	12,661	8,560	9,679
	계		16,751	12,661	8,560	9,679
Easy Talk (무 전 기)				1,201	2,926	4,835
	계			1,201	2,926	4,835
L.M.R. (산업용 무전기)				3	731	3,096
	계			3	731	3,158
Car Stereo (카 스테레오)			666	131	43	1
	계		666	131	43	1
Power Booster (증 폭 기)			1,433	1,698	867	214
	계		1,433	1,698	867	214
기 타			22	90	148	253
	계		22	90	148	253
합 계			18,920	24,692	48,507	32,236
	계		18,920	24,692	48,507	32,814

1) 「韓國標準産業分類」(KSIC: Korea Standard Industrial Classification)에 따르면 맥슨전자의 생산품목은 383 전기기계기구제조업(3831 산업용기계 및 장치제조업, 3832 라디오·텔레비전 및 통신장비제조업, 3833 가정용 전기기구제조업, 3839 달리 분류되지 않은 전기기구제조업으로 구성됨) 중에서 3832 라디오·텔레비전 및 통신장비제조업에 속하며, 더 세분하면 38323 무선통신장치제조업에 포함되는 것이 거의 대부분이다.

력하고 있는 맥슨전자의 제품별 판매비율을 살펴 보면, 82년에 C.B. Tranceiver 51.3%, 무선전화기 36.1%, 증폭기 6.9%, Easy Talk 4.9% 이던 것이 84년 상반기에는 무선전화기 52.9%, C.B. Tranceiver 24.4%, Easy Talk 13.4%, L.M.R. 7.4%, 증폭기 1.2%로 크게 변화하였는데, 이는 각 제품별 매출액의 기록이 심하며 최근 몇년간 산업용 무전기 제품의 비중이 계속 높아가는 추세임을 보여 주고 있다(표 1 참조).

여기서 맥슨전자의 주요제품이 갖는 특성을 살펴보면 다음과 같다.

#### i) 무선전화기(Cordless phone)

81년 초 일본의 산요(Sanyo)사가 최초로 개발한 제품으로 전화줄이 없기 때문에 사무실이나 집안에서 가지고 다니며 통화할 수 있는 편리한 전화기로 46~49MHz의 주파수대를 이용하고 있다. 맥슨전자에서는 산요사보다 조금 늦은 81년 하반기에 무선전화기의 개발을 완료하여, 자체 기술로 제작한 제품을 가지고 미국시장에 본격적으로 진출하여 82년에 89억원 83년에 352억원의 수출액을 기록함으로써 1년사이에 400%에 가까운 매출신장을 가져오면서 큰 성공을 거두었다.

산요, 유니덴(Uniden)사를 비롯한 일본의 유수한 기업들과 대만 기업들이 주요 경쟁상대로 꼽히고 있으며, 제너럴 일렉트릭(General Electric)사 등 미국내 대기업이 이 시장에 뛰어들어 경쟁이 치열해지고 있다.

#### ii) C.B. Tranceiver

(Citizen Band Tranceiver)

27MHz의 주파수대를 이용하는 C.B. Tranceiver는 일반 자동차에 부착되어 집이나 사무실과 통화할 수 있는 민수용 무전기이다. 다이내스칸(Dynascan), 레이디오 Shack(Radio Shack), 제너럴 일렉트릭, 미드랜드(Midland) 등 4개의 기업이 미국내 C.B. Tranceiver 시장의 80%를 차지하고 있는데, 맥슨전자는 이들 4개사 제품의 70%정도를 OEM방식으로 공급하고 있다. 이는 주요 경쟁기업인 유니덴사와 7:3내지 6:4 정도의 비율로서 마켓셰어를 나누고 있다는 것이며, 세계 전체적으로 보면 맥슨 전자가 약 40%의 시장 점유율을 갖고 있다. 주요 기능에 따라 다

시 여러가지모델로 분류되는 C.B. Tranceiver는 78년 부터 81년까지 맥슨전자 매출액 신장을 주도한 이후, 새로운 모델 개발과 시장 여건의 호전으로 말미암아 85년, 86년에는 맥슨전자의 주력품목으로 재부상할 전망이다.

#### iii) L.M.R.(Land Mobil Radar)

일반 민수용 무전기와 여러 측면에서 구분되는 산업용 무전기 L.M.R.은, C.B. Tranceiver가 27MHz의 주파수에 40여개의 채널로 한정되어 있는데 비하여, 134MHz~512MHz의 넓은 주파수 대에 거의 무한정한 채널을 이용할 수 있어 그 사용범위가 매우 넓다. 그결과 산업용 무전기 분야는 300여 제품으로 세분되고 있으며, 기술집약도가 높고 성능 및 품질이 우수하여야 하므로 장기적인 연구 개발이 필요한 품목이다.

앞으로 L.M.R.에 대한 수요는 연 30%이상 증가하여 86년에는 약 10억\$ 수준에 이를 것으로 예상되는데, 미국의 모터롤러(Motorollar)사가 세계 시장의 70%정도를 점유하고 있는 실정이다. 이에 비해 국내에선 유일하게 F.C.C.의 승인을 받아 미국시장을 비롯한 세계시장에 L.M.R.을 수출하고 있는 맥슨 전자의 세계 시장 점유율은 1%에도 못미치고 있다.

모터롤러사의 경우 500\$ 이상의 고가품 시장에 치중하고 있는 반면, 맥슨 전자는 일본 기업의 동종 제품과 비슷한 가격수준인 350\$ 정도로 증가 및 저가 시장을 공략하고 있다.

이밖에도 84년 현재 개발중인 생산 예정품목으로는 Radar detecer, 무인 전화 응답기(Telephone answering machine), 전자교환기(Key phone), 산업용 Modem 등이 있다.

### OEM 상표를 통한 수출

맥슨전자는 회사 설립시부터 국내보다는 해외 시장으로의 진출에 주력하여 왔다. 그 결과 84년의 경우 전체 매출액의 99%를 수출을 통해 달성하였는데, 이중 90% 정도가 미국 시장으로의 수출액이었다. 이처럼 미국 시장에 대한 심한 편향을 보이는 것은 미국 시장의 규모가 워낙 방대하여 상대적으로 다른 나라의 시장규모가 협소할 뿐 아니라, 통신 기기의 특성상 각 나라마

다 정부가 정해 놓은 규격과 규제사항이 달라 시장진출이 곤란하기 때문이다.

그런데, 소규모 생산기업인 맥슨 전자가 미국 시장에 진출하기 위해서는 OEM (Original Equipment Manufacturer) 상표를 통한 수출이 가장 손쉬운 방법이었다. 이러한 OEM 방식에 의한 판매는 고객이 되는 외국의 제조업체의 요구조건에 의해 제조한 상품을 요망하는 가격에 의하여 납기를 지켜서 생산·납품하는 과정만을 거치게 됨으로써, 제조업체가 현지 시장의 마케팅 활동에 직접 참가하지 않고도 제품을 해외시장에 수출할 수 있는 특징을 지니고 있다. 그러므로 OEM 방식을 통한 수출 경로를 채택한 제조기업은 직접수출 방식을 채택하였을 경우보다 제품의 마케팅과정에서 발생하는 위험부담을 줄이면서 해외시장에 진출할 수 있게 된다. 다시 말해서 고객들이 시장조사 활동 등을 대신하여 줌으로써, 해외 소비자의 욕구에 대한 최신 정보를 손쉽게 입수하여, 이를 제품에 반영할 수 있는 한편, 제품의 판촉활동에 대한 부담을 덜 수 있다. 또한 OEM 방식은 일반적으로 대량구매를 원칙으로 하기 때문에 단기적으로는 매출의 안정성 확보가 가능해진다.

그러나 납품수량이 많고, 인도시기 품질 등의 거래조건을 엄격하게 지키지 않으면 주문을 취소 당하거나 손해 배상을 청구당하게 되어 큰 손실을 입을 위험이 있다. 물론 이러한 엄격성으로 인해 생산자의 입장에서는 고객인 제조업체로부터 간접적인 지도를 받아 생산관리능력, 품질관리능력을 향상시킴으로써 국제 경쟁력을 증대시키는 계기가 되기도 한다.

이러한 제반 특성을 고려하여 맥슨 전자는 OEM 상표전략을 주요 매출 전략으로 삼아 84년의 경우에도 다이내스칸(Dynascan), 에이앤드에이(A&A), 미드랜드(Midland), 제너럴 일렉트릭(General Electric)사등의 OEM 상표를 붙여 수출한 비중이 전체 수출액의 80%를 넘고 있으며, 자체 상표인 맥슨(Maxon) 상표를 통한 수출은 83년에 가서야 비로소 개시되었다.

이와 같은 상표전략에 대하여 한동건 영업 부장은,

“지금까지 우리는 생산업자로서 위험을 최대한 줄이기 위한 OEM 상표방식에 의존하여 왔습니다. OEM 방식을 통한 수출전략을 채택함으로써 외상매출이나 애프터 서비스에 대한 압박감 없이 대량의 안정적인 매출을 확보할 수 있었고, 경험이나 기술의 미비로 위험도가 특히 높은 제품의 상업광고와 같은 제반 마케팅 활동은 수입업자들에게 맡길 수 있었기 때문에 우리 나름대로의 강점인 생산 및 품질관리에 단전을 기할 수 있었습니다. 제조기업으로 출발한 우리들로서는 창립초기부터 마케팅관리를 위한 노우하우나 능력의 배양을 위한 시간적·인적·재정적 부담을 지는 것이 기업의 힘을 분산시켜 다른 기업에 대한 우위적인 요소를 갖추는데 장애가 된다고 여겼습니다.

그러나 OEM 상표 전략만을 고수하게 되면 10년이고 100년이고 기업 활동을 계속한다 할지라도 자신의 상표를 심지 못한다는 문제점에 봉착하게 됩니다. 더구나 OEM 방식의 경우 구매업자의 입김이 강하여 불리한 거래조건을 강요하거나 갑작스럽게 거래선을 변경하는 사례도 있어, 매출의 안정성을 해칠 우려가 있습니다. 이러한 점들을 고려하여 80년대에 들어와 어느정도 회사의 기반이 잡혀가고 국제적인 지명도와 신용이 높아진 것을 계기로 새로 개발한 일부 제품에 맥슨 상표를 붙여 수출하기 시작하였던 것입니다.”

라고 언급하였다.

이러한 OEM상표와 자체 상표를 혼용하여 사용하는 전략은 경쟁기업 특히 유니덴 사를 비롯한 일본의 기업들이 이미 사용해 온 전략이지만, 유니덴사가 동일한 제품에 OEM 상표와 자체 상표를 혼용하는 방식을 택한 반면, 맥슨전자에서는 OEM 상표를 붙이는 제품과 자체상표를 붙이는 제품을 엄격히 구분하고 있다. 이처럼 상표를 구분하여 사용하는 이유로 한부장은 다음과 같이 설명했다.

“그것은 맥슨 상표를 붙였든, OEM 상표를 붙였든, OEM 어떤 것이라도 결국은 우리 회사의 제품이기 때문입니다. 만약 같은 제품에 두가지 상표로 달고 시장에 진출하게 된다면 결국 우리 회사제품끼리 경쟁을 시키는 결과를 초래할 것이고, 이는 우리의 고객만 잃게할 뿐입니다. 이처럼 우리회사의 제품끼리 경쟁하는 것을 피하기 위해, OEM의 바이어를 선택할 때에도 무척 신중하게 이점을 고려하고

〈표 2〉 제품 판매 비율

區 分	1983年度	1984年度
DYNASCAN	59.6%	49 %
A&A	3.3"	10.7"
MIDLAND	14.9"	10.3"
G.E	2.2"	2.3"
맥스 販賣店	7 "	16.9"
其 他	13 "	10.8"
計	100%	100%

있습니다. 그러다 보니 결국엔 맥스 상표를 단 제품이라면 신제품이거나 미국이 아닌 다른 나라로 수출이 되는 경우로 국한이 되겠지요. 이러한 문제 때문에 맥스 자체의 상표를 단 제품을 미국시장에 판매하는 것도 보다 쉬운 방법인 국내의 무역상사를 통한 방식에 의하지 않고 1,000여명정도의 미국 현지 의 개인 판매원에게 의존하고 있는 것입니다.”

〈표 2〉는 OEM 상표 고객과 자체 판매망에 의한 제품 판매 비율을 나타내고 있다.

안정적인 재무상태

맥스 전자의 재무제표는 주력제품의 매출액 변동에 따라 급격한 변화를 보이고 있다. 81년부터 84년까지 매출은 31%, 96%, △32% 변동하고 있고 이에따라 자산액도 22%, 111%, △22%, 변동하고 있다. 이처럼 외형의 극심한 변동에도 불구하고 납입자본은 기업 공개후에 대폭 증가 하였고, 부채 비율은 최근까지 70% 정도를 유지 하다가 83년의 호황으로 인하여 43%로 격감하였다.

맥스전자의 전반적인 재무상태에 대하여 경리부의 최상용차장은 다음과 같이 설명하였다.

“우리회사에서는 무엇보다도 안전성을 우선으로 하는 재무정책을 채택하고 있습니다. 따라서 기체가 별로 없으며, 특히 연이율이 12% 이상짜리는 전혀 없다고 하겠습니다. 만약에 꼭 필요한 자금이 있다면 차라리 유상증자등을 통한 내부자금으로 조달하는 방안을 먼저 고려하지요. 그러니 영업의 비용이 다른 회사에 비해 상당히 적은 편입니다. 이렇게 부채의 비중을 낮추면서 내부에서 자금을 조달하는 것은 물론 경영진의 가치관 때문이기도 하지만 지속적으로 이익을 내고 있기 때문에 가능한 일이지요. 한

마디로 우리회사의 재무상태는 매우 안정적이라 할 수 있습니다.”

맥스 전자는 안정적인 재무상태와 지속적인 성장으로 말미암아 주가가 계속 상승 추세를 보였으며, 이를 유지하기 위해 매년 20% 이상의 고배당 정책을 채택하였다. 이처럼 안정성을 중시한 결과 수익성 비율 중 특히 자기자본 이익률이 다소 떨어져지고 있는 편이다. 〈표 3〉과 〈표 4〉는 맥스 전자의 비교 대차 대조표와 비교 손익계산서이며 부록에는 84년도 맥스 전자의 주요재무 비율이 나타나 있다.

〈표 3〉 맥스전자 비교 대차대조표 (단위 : 백만원)

	1981	1982	1983	1984
유동자산	6,018	8,613	17,294	12,083
(매출채권)	(199)	(64)	(259)	(378)
(채고자산)	(3,854)	(4,013)	(8,396)	(5,901)
투자 및 기타자산	1,514	593	610	956
고정자산	1,842	2,213	6,162	5,827
자산총계	9,374	11,420	24,066	18,844
유동부채	6,139	5,740	14,505	7,203
고정부채	1,110	2,309	4,045	964
납입자본	300	700	700	2,500
자본잉여금	33	33	33	503
이익잉여금	1,793	2,638	4,783	7,673
부채와 자본총계	9,344	11,420	24,066	18,844

〈표 4〉 맥스전자 비교 손익계산서 (단위 : 백만원)

	1981	1982	1983	1984
매 출	18,920	24,692	48,507	32,814
매출총이익	3,758	6,512	9,864	5,389
영업이익	2,470	4,809	6,339	2,183
경상이익	2,503	2,902	3,869	1,428
법인세 차감전순이익	2,517	2,903	3,859	1,035
당기순이익	1,529	1,425	2,245	967

인간에 대한 강조

맥스전자에서는 학력이나 경력, 혹은 성별에 관계 없이 공개채용시험을 통해 입사한 사원들을 엄격한 능력주의에 의하여 승진·이동시키는

〈표 5〉 임원 및 종업원 현황 ('84)

구분	성별	인원수
임원	남	7
	여	7
사무직사원	남	119
	여	142
	계	261
기술직사원	남	25
	여	25
기능공	남	189
	여	1,472
	계	1,661
합계	남	340
	여	1,614
	계	1,954

리자들까지도 상당한 자율권을 부여받음으로써, 보다 창의적이고 적극적인 자세로 업무처리에 임할 수 있는 사내 분위기를 조성할 수 있었다.

〈표 5〉는 맥스 전자의 임원 및 종업원의 현황을 나타낸 것으로 특히 생산직 여종업원들이 대다수를 차지하고 있는 점을 고려할 때, 자연 퇴직율에 가까운 1~2% 선에서 퇴직율이 유지되어 왔다.

〈표 6〉은 84년 6월 현재의 조직도표를 나타내고 있는데 〈표 5〉에 나타난 임원은 운용구회장을 비롯하여 윤두영 이사, 윤원영 부회장, 최규봉 상무이사, 이금기 이사, 정필근 이사와 정진용 감사를 포함한 7인이므로 맥스 전자 내에서도 겸직하고 있는 임원이 있을 뿐만 아니라 윤두영이사를 제외한 나머지 6인은 곧 일동제약의 임원진 이기도 하다.

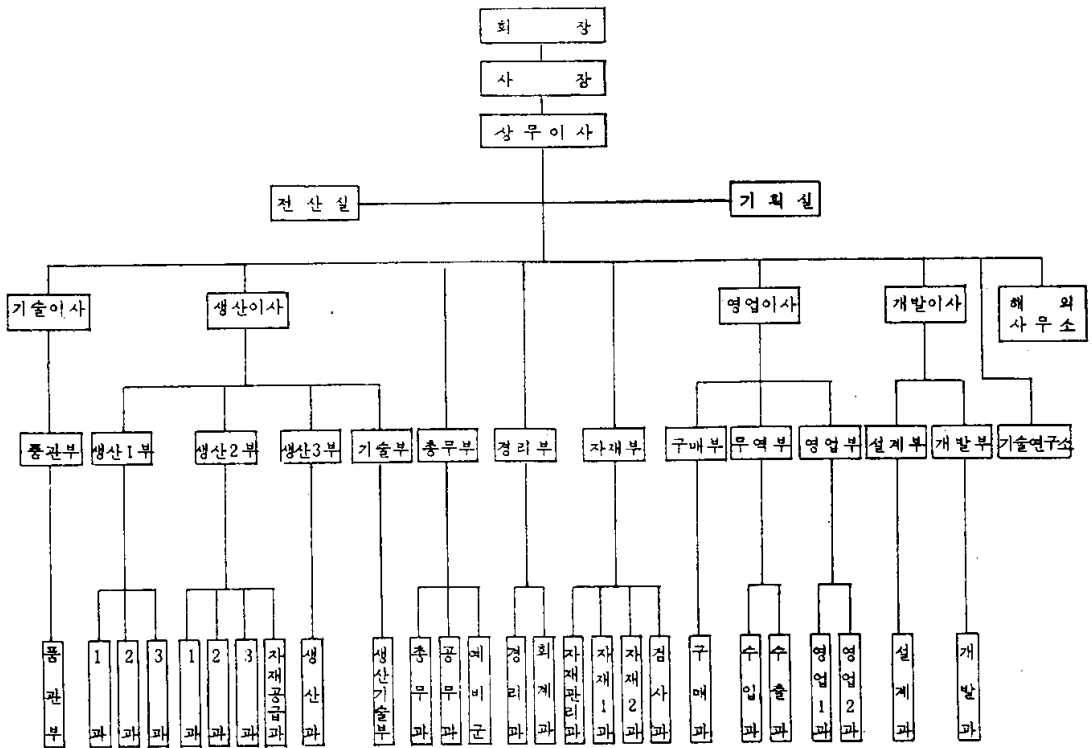
서구식 인사관리 체제를 유지하고 있다.

이처럼 개인적인 능력을 중요시한 결과, 경영진과 부서장은 물론이고 보다 하위직에 있는 관

### 조립 생산 방식의 채택

맥스 전자의 경우, 핵심적인 부품은 일본에서

〈표 6〉 맥스 전자 조직도표





수입하고 그밖의 부품은 국내 기업에 하청을 주어 이를 구입함으로써 부품을 모아 조립하여 완제품을 만드는 조립 생산 체제를 갖추고 있다. 이러한 조립생산 체제의 채택으로 말미암아 83년의 무선전화기 판매 호황때 400%에 가까운 증산이 가능했던 것처럼 완제품 생산량의 신속적인 조정이 가능하지만 부품의 구입과 재고처리 등 관리상의 어려움이 제기되고 있다.

83년 10월에는 최신 기계 설비를 갖춘 청주 제2공장을 준공·가동시킴으로써 생산능력을 대폭 확충한 바 있는데, 이와 관련하여 윤원영

대표이사는 효율적인 생산을 위한 방안에 대해 다음과 같이 이야기 하였다.

“민수용 무전기의 경우 재료비가 약 70% 인건비는 12%정도를 차지하고 있습니다. 그런데 산업용 무전기의 경우에는 재료비의 비중이 60% 이하로 떨어지고 인건비의 비중이 높아지게 됩니다. 그렇기 때문에 산업용 무전기 제품을 보다 많이 생산하기 위해서는 지금까지의 높은 하청율과 노동 집약적 생산활동 일변도에서 탈피하여 생산 설비의 자동화를 통한 원가 절감과 제품의 품질 수준 향상에도 노력을 병행할 생각입니다.”

〈부록〉 84년 맥스 전자의 주요 재무 비율

區 分	算 式	比 率	1983年 産業平均比率 (韓國銀行)	
安全性比率	(1) 流動比率	$\frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}} \times 100$	167.7%	114.4%
	(2) 當座比率	$\frac{\text{當座資產}}{\text{流動負債}} \times 100$	48.7%	66.1%
	(3) 負債比率	$\frac{\text{負債總計}}{\text{自己資本}} \times 100$	76.5%	328.1%
	(4) 固定長期適合率	$\frac{\text{固定資產} + \text{投資外其他資產}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} \times 100$	57.7%	83.2%
收益性比率	(1) 賣出額純利益率	$\frac{\text{當期純利益}}{\text{純賣出額}} \times 100$	2.9%	3.00%
	(2) 總資本經常利益率	$\frac{\text{經常利益}}{\text{總資本}} \times 100$	6.6%	6.54%
	(3) 自己資本純利益率	$\frac{\text{當期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100$	13.4%	18.69%
	(4) 自己資本經常利益率	$\frac{\text{經常利益}}{\text{自己資本}} \times 100$	19.7%	28.30%
活動性比率	(1) 總資本回轉率	$\frac{\text{純賣出額}}{\text{總資本}}$	1.53回	1.44回
	(2) 賣出債權回轉率	$\frac{\text{純賣出額}}{\text{받을어음} + \text{外上賣出金}}$	103.12回	6.27回
	(3) 在庫資產回轉率	$\frac{\text{純賣出額}}{\text{在庫資產}}$	4.59回	7.23回
	(4) 固定資產回轉率	$\frac{\text{純賣出額}}{\text{固定資產}}$	5.49回	3.45回

註: 1. 安全性比率計算: 算式에 사용된金額은 모두 當期末殘額임.

2. 收益性比率와 活動性比率計算: 總資本, 自己資本, 賣出債權, 在庫資產, 固定資產은 期初殘額과 期末殘額의 平均임.

3. 收益性比率計算: 自己資本은 當期純損益 包含하지 아니한 것임.