

# 모닝글로리의 세계를 향한 노력; 자기상표 개발 및 해외현지유통망 구축

이동기

(서울대학교 경영대학 교수)

요즘 문구점에 가보면 다양하고 깜찍하며 보기 좋은 물건들이 진열대를 즐비하게 채우고 있다. 필요한 물건만 사고 서둘러 나오던 예전의 모습과는 많이 달리 패션 의류점 못지 않게 눈요기 삼아 이것저것 고르는 사람들로 붐비고 있다. 이제 문구는 하나의 문화용품으로 자리잡아가고 있다.

이러한 흐름의 선두에 서서 문구에도 디자인 바람을 불려일으키며 문구업계의 기린아로 성장해 온 주역이 (주)모닝글로리이다. 그러나 이러한 성장이 쉽게 이루어 진 것은 아니었다.

한 사장은 90년 초 당시를 이렇게 회고하고 있다.

“본격적인 유통시장개방을 앞두고 문구업계의 매장 확대 및 현대화작업은 무엇보다도 시급한 과제였습니다. 특히 문구 주 수요층이 10대학생들이라는 사실을 감안해 볼 때 이들 10대층의 취향에 맞는 밝고, 깨끗하고, 친절한 매장을 가꾸어 나가는 작업은 이제 문구 도소매 업체는 물론 제조업체들에까지도 커다란 과제로 등장하고 있었습니다.

기존 어두컴컴하고 좁은 문방구에서 먼지 묻은 제품을 꺼내 팔았던 시대는 지나가고 소비자의 새로운 니즈(needs)를 충족시킬 수 있는 제품을 개발하고 수요패턴변화에 부합할 수 있는 현대적인 문구유통체제의 확립이 시급한 설정이었습니다.

세계적인 문구업체들이 잇따라 국내시장에 진출할 계획을 세우고 있었고 지금과 같은 무방비상태에서 이들 업체들이 진출할 경우 영세도소매업체는 물론 기존문구제조업체들까지도 심각한 타격을 받게될 상황이었습니다.”

유통시장 전면개방으로 문구업계가 잔뜩 움츠려들고 있는 가운데 소비자들의 다양한 제품에

대한 니즈를 충족시키고 개방이후 예상되는 외국 대형문구업체와의 경쟁을 위해 전근대적인 문구 유통의 개선 노력이 필요하다는 것을 일찍 인식한 것이다.

“상품을 믿고 선택할 수 있는 사회. 이것이 모닝글로리의 기본목표입니다. 모닝글로리는 아침의 영광이란 뜻이며 세계 속의 상표가 되자는 소망으로 만들어 진 이름입니다. 모닝글로리는 언제나 사랑 받는 좋은 품질로 고요한 아침의 나라인 한국의 이미지를 세계 속에 심어갈 것입니다.”

이는 모닝글로리 상품에서 흔히 볼 수 있는 광고 문구이다. 이러한 정신에 따라 해외주문자상표(OEM)수출을 마다한 채 모닝글로리라는 자기 상표로 수출을 시작한 이래 현재까지 문구류의 선진국인 일본, 미국, 독일을 비롯해 동남아, 중동 등 50여개국에 모닝글로리라는 이름을 전파하며 세계시장을 공략하고 있다.

94년 6월 미국 LA 한인타운에 ‘모닝글로리 LA 플라자’라는 첫 해외매장을 개설한 모닝글로리는 그후 1년 6개월만에 미국 5개 도시에 12개 매장을 비롯하여 캐나다, 뉴질랜드, 호주, 태국, 말레이시아, 인도네시아 등 7개국 26개 매장을 갖고 있다. 국내시장에서도 벌써 30여건의 대리점 계약신청이 쇄도하는 등 명실공히 업계의 선두주자로 나아가고 있다.

매출액은 95년 750억원으로 다른 4개 메이저 경쟁업체와 비슷한 규모지만 성장률로는 단연 압도적이다. 89년에는 전년보다 2배 가까운 99%의 획기적 매출성장을 기록했으며 93년 30%, 94년

50%에 이어 95년에도 64%를 기록했다. 그러나 한 사장은 새로운 문제에 직면하였다.

“국내문구시장의 규모가 협소하여 지금까지의 고도 성장이 한계에 달하게 되었고, 이러한 난관을 극복하고자 우리 회사가 수년 전부터 추구해 온 해외시장개척과정에서 현지시장구조의 급격한 변화와 치열한 경쟁으로 많은 어려움을 안고 있습니다.”

## 문구산업의 현실

현재 한국의 문구업체의 수는 한국 문구공업 협동조합에 가입된 300여개의 업체들과 그 외 군 소업체들을 포함한 대략 5백여 업체가 문구를 생산하고 있다. 몇 개의 업체를 제외한 대부분이 영세성을 벗어나지 못하고 있으며 브랜드 인지도와 디자인 등 모든 면에서 수입 브랜드에 뒤지고 있는 실정이다.

문구류의 시장구조를 보면 국내생산이 80%이고 수입품이 20%인데, 대형, 중형 문구점의 경우에는 국내 브랜드가 60%이고 수입브랜드가 40%나 차지하여 특히 고급시장에서의 외국 브랜드에 의한 시장잠식이 심하게 나타나고 있다.

문구류의 수입은 수입이 완전히 개방된 첫 해인 지난 1988년 15% 증가한데 이어 1989년 29.9%, 1990년 11.4%, 1991년 9.1%, 1992년 9%로 꾸준히 증가해 왔다. 특히 우수한 디자인과 고품질을 자랑하는 선진국의 문구가 감각 있는 소비자들에게 이미 보편적으로 사용되는 실정이어서 시장개방에 따른 국내 문구업체의 부담은 가중될 수밖에 없었다.

따라서 수입문구와 경쟁할 수 있는 하이터치 개념의 디자인, 실용성과 견고성을 강조한 고품질의 상품개발과 문구점의 대형화, 전문화, 직영화 등 유통체계 개선에 따른 영세성 탈피 등이 시급한 과제였다. 문구류의 수요동향이 저가격의 제품보다는 구매자들의 개성을 살릴 수 있는 다양한 패션 학용품을 선호하는 것으로 이동하고 있으며 이에 따라 구매장소도 동네 문방구보다는 팬시 전문점, 백화점 문구코너, 대형서점 문구코너로 바뀌고 있기 때문이었다.

문구에도 디자인이 접목되기 시작한 것은 1980년 중반 일본에서 유행하던 팬시 제품이 대거 등장하면서부터 이었으며 팬시란 개념은 문구에서부터 일반 잡화에까지 아기자기한 디자인을 접목시켜 ‘선물용품화’ 한다는 것으로부터 시작하여 탄생한 개념이다.

이러한 팬시제품은 청소년층에 대단한 인기를 불러모으면서 활성화되기 시작하였지만 정작 학습에 기본이 되어야 할 필수품인 노트, 연필, 펠통 등 학용품에는 ‘질보다는 양’이라는 개념이 팽배하여 품질, 가격, 디자인이 천편일률적이었다.

## 국내 경쟁사 현황

최근 우리나라의 문구업체들은 종합문구화를 지향함으로써 현재의 한계를 극복해 나가고 있다. 종합문구화 바람은 그 동안 문구, 학용품 위주에서 신세대풍에 맞는 새로운 디자인을 가미한 토탈패션의 팬시용품으로 나타나고 있다. 업체들의 이와 같은 움직임은 전통적인 문구 생산만으로는 성장성이 한계에 부딪치는데다가 외제문구에 대응하기 위해서 품목의 다양화가 필요하기 때문이다. 문구의 이용범위가 컴퓨터를 이용한 사무자동화가 급속하게 진전됨에 따라 컴퓨터 관련 용품에 본격 진출하는 기업이 늘고 있다. 종합문구화 추세는 모닝글로리뿐만 아니라 양지사, 종이와 연필, 경인상사, 아트박스, 바른손 등 종전 문구업체를 중심으로 활발히 진행되고 있다.

양지사는 기존 지제문구 제품 위주에서 필기구, 사무용품, 팬시용품 등으로 품목을 대폭 확대 할 방침을 세우고 있다.

바른손도 카드, 필기구 등 주력분야에서 탈피, 최근 바인더 등 사무용품분야로 본격 진출하고 있다. 바른손은 조만간 컴퓨터 디스크 케이스, 파일링 시스템 등 컴퓨터 주변제품도 생산한다는 전략을 추진중이다. 이와 함께 전자게임기, 교육용완구 등 다양한 아동용품 분야에도 신규 진출 할 계획을 세우고 있다.

연필깎이와 크레파스가 주종목인 경인상사는 불펜, 연필 등 필기구 등으로 품목을 확대하고 있

다. 경인상사는 앞으로 노트, 수첩 등 지제문구 제품분야로 범위를 확대, 명실상부한 종합문구업체로 발돋움한다는 계획을 세워놓고 있다. 종이와 연필은 노트, 다이어리 등 지제문구제품 위주로 생산, 판매하였으나 필기구, 지우개, 차, 풀은 물론 가방, 선물용품 심지어 지갑, 혼대 등 가죽제품까지 제품계열을 확장하려 하고 있다.

아트박스는 테이프, 풀, 차 등의 문구류뿐만 아니라 배지 등 패션소품분야의 진출을 모색하고 있다.

이러한 경쟁회사의 품목다양화 추세에 맞춰 모닝글로리도 지제품, 사무용품, 팬시용품 분야를 중심으로 해마다 품목을 늘리고 있다. 모닝글로리의 경쟁업체들이 추진하고 있는 제품다각화는 다음과 같다.

양지사 : 필기구, 사무용품, 화방용품 생산

바른손 : 전자게임기, 교육용 완구분야 진출

경인상사 : 필통, 노트, 수첩 등의 품목 추가

종이와 연필 : 가방, 선물용품, 팬시부문 참여

모닝글로리 : 디자인 강조하며 생활용품(팬시용품)

집중 육성

아트박스 : 키이프, 배지 등 편선 소품 공략

## 모닝글로리의 태동

모닝글로리는 1981년 6월 교보문고 내의 '문구센터'에서 출발하였다. (주)신한교역상사를 통해 외국의 유명 문구류를 수입해 이곳에서 판매하던 한중석 사장은 곧 '내 손으로 직접 외국 제품에 뒤지지 않는 문구를 만들겠다.'고 마음을 먹고 곧 바로 제조업에 뛰어들었다.

그러나 브랜드 인지도가 낮고 유통전문점이라는 느낌만 강하게 준다는 소비자 시장조사 결과를 통해 1985년 회사명 및 상표명을 바꾸기로 하고 정통문구를 근간으로 하는 기업으로서의 출발을 결정하게 되었다.

이러한 상황에서 한 사장은 유통에 대한 노하우와 문구 선진국에 결코 뒤지지 않는 제품을 만들 수 있다는 신념 하에 '한국적 이미지'를 강조하고 한국을 가장 잘 알릴 수 있는 명칭이어야 한

다는 것을 전제로 상표명의 사내현상공모를 실시하여 모집된 1백여 가지의 상표명 중에서 '아침이면 활짝 피는 나팔꽃', '아침의 영광'이라는 뜻을 가진 '모닝글로리'를 회사명과 상표명으로 선정하게 되었다.

모닝글로리는 좁은 의미로는 '아침의 영광과 성장', 넓은 의미로는 '동방의 영광' 즉 한국의 영광을 나타낸다. 또한 '한국의 이미지'를 세계 속에 심기 위해 세계인이 모두 느낄 수 있는 친근감과 부드러움을 강조하여 부르기 쉽도록 'Morning Glory'로 회사명과 상표명을 통일했다. 국문 역시 발음 나는 대로 '모닝글로리'라고 표기하여 '한국의 영광'을 고지시키고자 했으며 이런 뜻을 홍보 문안에 담았다. 제품마다 브랜드명과 홍보문을 필히 표기하여 '모닝글로리의 기업 이념'을 국내뿐만 아니라 세계인들의 가슴에 인지시키고자 노력하고 있다.

모닝글로리는 대내적으로는 '작은 일을 아름답게', 그리고 대외적으로는 '정직한 이름-모닝글로리'라는 기업이념을 바탕으로 한 기업문화가 사내의 역량을 결집하여 이를 사외로 표출시키는데 큰 역할을 하고 있다.

## 고객이 만족하는 디자인개발로 승부 한다

모닝글로리가 후발업체로 출발했음에도 국내 선두업체로 자리잡고 세계적인 상표로 인정받을 수 있었던 것은 무엇보다도 디자인이 가미된 정통 문구로 차별화 전략에 성공했기 때문이었다. 이러한 디자인 면에서의 성공은 '디자인으로 승부를 견다'는 디자인 제일주의의 경영방침과 풍부하고 우수한 디자인 인력 그리고 개인의 창의력을 살리기 위한 일인전담시스템과 전 임직원의 지혜와 노력을 모으기 위한 정례개발회의 등 조직 메커니즘이 잘 조화를 이루었기 때문이다.

모닝글로리는 제품을 개발하기에 앞서 항상 소비자의 선호도 및 해외 바이어의 의견조사를 거치고 있으며 6개의 직판 소매점을 Pilot Shop으로 운영하면서 상품에 대한 사후 시장조사도 소홀히 하지 않고 있다.

이와 같은 고객중심의 마케팅 컨셉에 충실히 으로써 모닝글로리는 팬시 범주에서 시행되어 오던 디자인 개념을 정통 문구에도 도입하였다. 즉, 국내에서 처음으로 노트에 디자인의 개념을 도입하여 청소년층에 어필할 수 있었으며 노트판매의 성공에 힘입어 현재 지제류, 사무용품, 공산학용품 등 1,500여종을 취급하는 종합문구업체로 성장할 수 있었으며 미국, 일본, 동남아, 중동 등 세계 50여개국에 100% 자기상표로 수출할 수 있었던 것이다. 모닝글로리의 제품 디자인은 세계 유명브랜드의 디자인과 비교해도 손색이 없을 정도로 우수하다는 평을 받았다. 이는 1993년에 열린 '93 일본 국제문구박람회'에서도 호평을 받았으며 1994년에는 상공부가 지원하고 한국 포장개발원이 주최한 '94 우수상품 선정 대회'에서 GD 마크를 획득함으로써 그 품질의 우수성을 널리 인정받았다.

모닝글로리는 전직원 300여명 중에서 80명이 디자이너로 일할 정도로 디자인 인력이 압도적이다. 이들 디자이너들은 팀별로 구분되어 작업하고 있다. 이를 통해 기획상품은 디자이너의 창조력에만 의존하지 않고 국내외 시장조사를 통해 고객이 원하는 사양을 제품에 접목시킴으로써 소비자 만족에 입각하여 개발하고 있다. 그래서 각 품목을 담당하고 있는 디자이너는 '1인전담시스템'에 의해 자신이 기획한 상품에 대해서는 시장조사로부터 완제품 출시에 이르는 모든 과정을 전담한다. 이 제도를 통해 디자이너의 기획의도가 생산과정에서 왜곡되는 일이 없도록 만전을 기하고 있다. 제품을 출시한 후에도 '사후시장조사'를 통하여 단점을 보완하는 등 디자인 수준 제고에도 노력을 아끼지 않고 있다.

모닝글로리는 매주 화요일 전임직원이 한자리에 모여 개발상품에 대한 의견을 수렴하는 시간을 가져왔다. 이러한 상품개발회의는 설립된 이래 한 주도 거르지 않고 진행되고 있다. 이 회의에서는 전직원이 참가하여 소비자가 무엇을 원하는지를 상품에 반영하고 그것이 과연 반영되었는지를 자체 평가하거나 개발에 앞서 어떠한 측면의 개발이 되어야 하는지를 발표하는 기간을 갖

고 있다. 개발회의는 전직원을 대상으로 직원의 이미지 메이킹 장소로 활용되어지고 있으며 이는 전직원의 능력배양을 위한 교육의 장으로 활용되고 있다. '1인전담시스템' 등 창의력을 살리기 위한 해체적인 조직 메카니즘을 통해 자칫 개체화되기 쉬운 조직분위기와 각자의 노력을 재 결집하는 중요한 메카니즘으로서 기능을 발휘하고 있다. 무결점을 추구하는 품질관리

1990년 모닝글로리 앨범의 경우 완제품을 전사원에게 선보이는 품평회에서 일반인들은 거의 찾아내기 어려운 작은 하자가 발견되었고 신제품은 곧바로 전량 폐기되었다.

"처음 제품을 대하는 소비자들 대부분은 품질보다는 디자인에 의해 구매 의사 결정을 합니다. 그러나 품질이 기대에 못 미치면 그 기업의 제품은 디자인이 아무리 우수하더라도 품질은 나쁘다라는 선입견을 갖게 됩니다. 한 번의 실수가 기업의 생존권과도 직결될 수 있는 문제인 만큼 디자인 뿐만 아니라 우수한 품질로써 소비자들로부터 신뢰감을 얻어야 한다고 생각합니다."

이러한 모닝글로리의 품질 이념이 문구에서의 고품질의 대명사로 자리잡게 한 것이다. 모닝글로리는 이에 머물지 않고 품질 수준제고를 위해 품질검사실 인원을 대폭 증원시킨 바 있으며 품질 검사도 최종 완성품이 아닌 공정별로 검사를 함으로써 '불량률 제로'를 목표로 하고 있다. 또한 1992년부터 200여개가 넘는 협력업체들이 자체적으로 품질관리에 만전을 기할 수 있도록 '협력업체 품질확인제도'를 실시하고 있다. 이러한 품질관리제도는 보다 경쟁력이 있는 우수제품을 생산함과 동시에 협력업체와 본사가 공존공영의 협력관계를 증대시켜 상호이익을 증진시키는데 그 목적을 두고 있다.

또한 고품질의 문구를 생산해내기 위해서는 생산설비의 자동화 시스템 구축도 필수적이라고 할 수 있는데 1991년 총 35억원을 들여 트윈스프링트 생산기계와 무선제본노트 자동생산설비를 갖추어 국내 문구업체로서는 최초로 자동생산라인을 구축하였다. 그리고 1993년 초에는 5색 인쇄기를 추가 설치함으로써 마침내 전 공정의 자동

화를 이룩하였다.

### 보다 나은 서비스를 위한 노력

모닝글로리는 매년 관할대리점 영업지원 및 소매점 서비스 강화를 목적으로 본사 주관하에 본사 전 직원이 직접 전국에 분포되어 있는 중·소매점 1000여개의 점포를 직접 방문하여 T-1000행사를 전개하는 등 유통협력업체와의 협조와 이익의 공유를 통한 관계관리를 강화하고 있다.

T-1000캠페인이란 1000여개의 소매점을 대상으로 제품에 대한 일반 소비자의 반응과 소매점의 애로사항, 대리점과의 갈등 등을 조사·해결하기 위한 운동으로 남녀직원이 2인 1조가 되어 소매점을 방문하는 방식으로 운영되고 있다.

또 모닝글로리는 대외신뢰도를 높이기 위해 '당일회신시스템(Daily Reply System)'을 구축하여 해외 바이어의 주문을 오전에 접수하면 당일 퇴근 전까지는 필히 회신톡 향과 동시에 그 결과를 억일 오전 부서장 또는 본부장에게 보고토록 함으로써 주문 회신이 24시간을 경과하지 않도록 조치하고 있다. 해외 바이어와의 상담 시에도 사전에 바이어의 취미나 관심분야, 소속국가의 역사, 문화적 배경 등을 충분히 숙지하여 상담효과를 극대화시킬 수 있도록 하고 이를 계약으로까지 연결시키고 있다. 'Export Data System'을 구축하여 수출관련 각종통계자료 및 제반서류일체를 전산으로 관리하여 그때그때 필요한 자료를 손쉽게 활용하고 있을 뿐 아니라 이 시스템을 KOTIS On-Line망에 연결시킴으로써 해외 바이어정보 등 각종 무역정보를 신속히 입수하여 유효 적절하게 활용하고 있다.

### 성공을 위한 튼튼한 마케팅 전략

모닝글로리의 제품전략은 고가고품질과 한국고유의 캐릭터 개발에 역점을 두는 것이었다. 우선 디자인에 대한 자신감을 바탕으로 한국 고유의 캐릭터를 개발한 것이 수출의 기폭제가 되고 외국 유명 브랜드에 위축되었던 국내 시장에서의

시장점유율을 높이는 계기가 되었다. 지금까지 러브리 보비, 킹키와 퐁키, 쓰리멘, 우리와 끼리, 타임머신, 요이 & 호이, 평키 & 팽코 등 동심을 심어줄 수 있는 캐릭터를 개발함으로써 문구류 특히 우리시장 지키기에 크게 한 몫을 하였다. '93년 일본 국제문구 박람회'에서도 한국적 소재와 동물을 의인화한 디자인으로 현지 바이어 및 소비자들로부터 품질이나 디자인에서 일본제품에 비해 전혀 손색이 없다는 평가를 받은 바 있다.

또한 저가 저품질의 제품정책을 단행하던 기존 문구업체와는 달리 고가 고품질의 제품정책을 택하였다. 100원 이상 가는 공책이 없던 시절에 200, 300원짜리 공책을 만들어 냄으로써 점차 개성화 하는 소비자의 욕구변화에 부응하는 한편 소비자들에게 고품질의 이미지를 심을 수 있었다. 노트의 재질에 있어서도 매끄럽고 눈이 부시지 않는 미색자를 최초로 사용한 이래 1992년부터 오랜 세월을 보전할 수 있는 중성지를 이용한 노트를 출하하고 있는데 이는 촉감이 부드러우며 색감이 좋고 눈의 피로도를 줄일 수 있는 미색을 사용하고 앞·뒤면의 차이가 없어 고급화 및 타 제품과의 차별화에 성공하였다. 즉 가격이 아닌 품질로서 승부 한다는 제품전략으로 고급품질을 선호하는 신세대 욕구를 만족시키는데 성공한 것이다.

모닝글로리는 통일된 이미지를 국내외 소비자들에게 선보이기 위해 각각의 제품에 별도의 상표를 부착하지 않고 제품에서부터 매장, 차량에 이르기까지 모닝글로리 상표를 공통적으로 부착하는 통일상표전략을 채택하고 있다. 제품에 대한 자신감을 바탕으로 한 통일상표전략으로 소비자들의 신뢰와 평판을 유지하고 있다.

포화상태에 이른 국내문구시장의 한계와 무분별한 외제선호현상을 극복하기 위해서는 영세성을 면치 못한 국내문구유통형태에 신 개념의 도입이 필수적이라고 인식하고 혁신적인 유통전략을 지속적으로 전개해 왔다. 이에 따라 1981년에 이미 제품을 쌓아놓고 보관하는데 치중하던 기존의 문구점들과는 달리 다양한 제품을 종합적으로 진열하여 판매하는 '문구센터'를 개설한 바 있는

데 ‘아직은 이르다’는 세간의 우려에도 불구하고 그 후 ‘문구센터’라는 상표로 일부 품목을 만들어 낼 정도로 개점은 성공적이었다.

모닝글로리는 문구업계에서는 국내 최초로 대리점 체제를 도입한 바 있으며 현재 당사의 유통시스템은 ‘대리점 체제’와 ‘루트 판매’를 기본 축으로 대리점, 문구프라자, MG유통의 3원적인 유통체제로 운영되고 있다. 이러한 대리점 체제의 도입은 재래시장으로의 텁평으로 제품이미지의 저하와 유통질서의 혼란을 초래하던 기존업체와는 달리 자사의 유통경로기관에 대한 지배력을 강화하는 동시에 유통경로기관과의 긴밀한 관계를 확보함으로써 유통 경쟁력의 향상을 가져올 수 있었다.

또한 신세대를 소비층으로하고 있는 만큼 그들의 소비욕구에 민감해야 하기에 직영매장을 주어 급변하는 소비자 선호도 파악에 주력하고 있다. 물류면에 있어서도 안산에 물류센터를 두고 전제 품을 집합한 후 대리점별로 또는 직매장으로 방출함으로써 재고 관리의 효율화와 함께 문구산업 유통의 일대혁신을 기한 바 있다.

### 이제는 세계로

OEM을 거부하고 ‘모닝글로리’라는 자기상표로 세계시장에 진출한다는 해외시장전략에 따라 1991년부터 수출을 시작한 후에 일본, 미국, 동남아 등 세계 약 50여개국에 수출하고 있다. 세계시장의 시험무대라고 할 수 있는 일본문구시장에서도 그 우수성을 인정받아 1992년에는 수출실적 200만 달러로 기록한 이후, 1993년에는 500만 달러의 수출 규모로 급성장하였다. “95도쿄 국제문구, 지제품, 사무기기전(ISOT)”에 참가하여 일본업체들로부터 120만 달러 상당의 주문을 받았다. 이러한 자기상표에 대한 애착이 해외시장에서도 고급 백화점루트를 통해 상품을 판매하고 까다롭게 바이어를 선택하는 위치로 만들었다. 해외 직매장 개설로 1995년에는 수출액이 1994년의 800만 달러보다 75% 정도 늘어난 1400만 달러를 무난히 넘겼다. 그리고 앞으로 바

이어를 통한 수출보다는 현지 직매장을 통한 수출에 더 비중을 둘 계획이라 한다. 모닝글로리가 진출할 세계시장 현황을 보면 다음과 같다.

### 미국시장 현황

미국시장에서 10대들의 상품구매에 대한 영향력이 크게 확대되고 있다. 한국무역협회 뉴욕지부에 따르면 미국 마케팅연구기관들의 조사결과 지난해 8~17세 사이의 청소년층이 직접 상품을 구매한 액수가 약 1,200억달러에 이른 것으로 나타났다. 지난해 미국의 10대인구는 2,500만명에 달했으며 앞으로 10년간 10대 인구의 증가율이 전체 인구증가율의 2배 이상에 이를 것으로 예상하고 있다.

또 10대들이 부모로부터 받는 용돈이 많아지는 추세여서 이들의 구매력은 과거보다 훨씬 빠른 속도로 늘어날 전망이다. 미국의 10대들은 최근 완구나 의류, 학용품 등 자신들이 직접 구매하는 제품은 물론 일반 전자제품과 식품류, 자동차 등 광범위한 품목에 걸쳐 부모들을 제치고 실질적인 구매결정권을 행사하고 있는 것으로 조사됐다. 이에 따라 미국시장 공략을 위해서는 10대들의 기호를 무시할 수 없는 것으로 보인다.

미국시장의 두드러진 특징은 문구유통채널의 변화라고 할 수 있다. 최근 미국에서는 비용절감에 부심하고 있는 영세 중소기업을 상대로 사무용품을 대폭 할인판매하고 있는 사무용품 할인점이 호황을 누리고 있다. Wal-Mart나 K-Mart와 같은 할인점에서 비롯된 가격할인추세가 사무용품에도 이르고 있는 추세이다. 또 하나 최근의 경향은 마이크로 마케팅(micro marketing)으로 같은 소매체인이라도 고객특성에 따라 각 매장의 판매제품을 차별화시키고 있다. 이러한 경향의 선두주자는 미 전역에 623개의 체인점을 가지고 있는 디스카운트 스토어 TARGET으로 Wal-Mart나 K-Mart보다 훨씬 빠른 속도로 성장하고 있다. 종이와 펜에서 컴퓨터, 팩시밀리 등에 이르기까지 약 7천여종을 취급하고 있는 이른바 카테고리킬러(Category Killer: 전문할인점)인

스테이플사도 창업초기부터 상시 저가로 사무용 품을 판매하는 전략(E.D.L.P: Every Day Low Price)을 통하여 적극적인 점포를 확대하고 있다. 이 회사는 현재 미국과 캐나다에 5백57개의 사무용품 할인점을 운영하고 있으며 영국과 독일에도 진출하고 있다.

### 유럽시장 현황

유럽은 과거 불경기로 인해 문구산업이 큰 변화를 겪고 있다. 우선 품목 다양화와 원가절감을 동시에 달성하려고 한다. 그리고 문구업체와 우편배달 서비스 업체의 결합도 시도하고 있다. 또한 대형문구유통업체를 통한 판매 확대를 위한 노력도 진행중이다.

유럽의 문구류 시장은 연간 약 350억달러 규모에 달하며 프랑스, 독일, 영국, 이탈리아, 러시아, 네덜란드, 폴란드 및 벨기에 9개국이 연간 총 매출액 중 약 310억달러를 차지해 주요시장을 형성하고 있다. 최근 10년간 유럽의 문구류 업계는 경기침체로 고전을 면치 못하고 있는데 대부분의 기존 대형업체들은 구조조정을 통한 생존의 몸부림을 치고 있으며 이를 견디지 못한 몇몇 업체들은 폐업이 불가피한 상황에 놓여있다.

유럽의 문구업체들은 품종 다양화 추세에 맞추어 필요 이상으로 많은 종류의 상품을 생산해야 되는 반면, 상품인도시간을 48시간 이내로 단축해야 되는 등 시장점유율을 확보하기 위해서 최상의 노력을 기울이고 있다. 이와 같은 품종 다양화는 문구류 카탈로그의 출현의 결과이기도 한데, 일반적으로 카탈로그에는 업체명, 주소, 팩스 번호만 기재되어 있고 가격이나 여타 매매상의 조건 등이 명시되지 않는다. 이는 주문이 결정될 경우에는 가격할인이 가능하다는 사실을 시사하는 것으로 해석되고 있다. 치열한 경쟁으로 과격적인 가격할인 요구가 성행되고 있으며, 판매업체는 재고 유지비용을 줄이기 위해서 공급업체에게 소량 주문을 강요하고 있는 실정이다.

한편 판매자 혹은 딜러의 브랜드 제품이 시장을 지배하고 있어 통상적으로 메이커는 도매업

체나 딜러의 요청에 따라 상품의 브랜드를 붙이고 있다. 원가 및 생산공정의 간편성 때문에 대부분의 대형 생산업체나 딜러들은 가능한 업체규모가 큰 소수의 고객을 선호하고 있다. 사무용 혹은 가정용 문구류 생산업체들은 우편주문 업체와 문구류 슈퍼마켓을 상대로 신규 시장을 개척하고 도급 계약을 체결하는 추세에 있다. 우편주문 업체나 문구류 슈퍼마켓은 박리다매를 위해 생산업체로부터 저렴한 가격으로 직접 구매하고 있는데, 충분한 판매 물량을 확보하지 못하면 손해를 보기 때문에 생산자로부터 상품을 구입할 때 가격에 상당히 민감한 반응을 보인다. 생산업체나 도매 업체로부터 상품을 구입하고 있는 소매업체와 딜러들은 최근 시장가격이 우편주문 업체와 문구류 슈퍼마켓 중심으로 형성되자 경쟁이 어려워지면서 과거에 누려온 마진을 확보하기 위해 공급업체에게 더욱 가격 인하를 강요하고 있다.

따라서 최근 관련업체들의 마케팅 전략은 마진을 줄여서라도 시장을 확보하는 것인데 미국의 대형 문구류 업체가 유럽 각 지역에 지사를 설치해 판매망을 구축했듯이 유럽의 대형 문구류 생산업체들은 서유럽은 물론 동구에까지 지사를 설치, 판매망 확장에 나서고 있다.

지역내 시장간의 장벽이 무너지고 단일 시장으로 나가고 있는 차제에 문구류 시장 역시 국제화 추세로 나가는 것은 자연스러운 현상이다. 대형 업체들은 특정 제품에 전문화하여 시장을 주도하는 한편, 수요가 제한된 문구류는 중소기업이 분야별로 전문화해서 개발해 나가는 추세에 있다.

### 해외 현지 직매장개설

해외시장에서 현지직매장정책을 강화하게 된 배경에는 국내외의 가격파괴, 감량경영 등의 추세가 날로 심화되어 기존의 수출형태로는 더 이상 설자리를 잃었고 문구, 학용품, 사무용품 등 대부분이 고도의 하이테크를 요하는 분야가 아니기 때문에 중국, 대만, 브라질, 멕시코, 인도네시아 등의 경쟁국과의 가격의 차이는 점점 더 줄어

드는 반면 품질의 차이는 오히려 줄어들고 있는 상황에 놓여있다. 고품질, 고가정책을 실현시키기 어려운 이유도 관련 제품이 미국 시장의 극심한 가격경쟁에 기인할 뿐만 아니라 근본적으로는 실용품위주의 제품이 대부분이기 때문이다. 또한 브랜드 파워가 아직 미약하다는 사실 또한 커다란 문제점이었다. 이에 대한 대응방안으로 시도된 것이 계속적인 자기 브랜드 수출, 품질 우선주의 및 현지 소매점 확대 등이다. 즉 브랜드 이미지 제고 및 고품질로 가격외적 경쟁력을 키우고 중간유통마진을 없애 가격 경쟁력을 갖추자는 것이다.

한편 미국시장에서 쇼핑몰(shopping mall)의 대형화 경향이 일어나고 있는데 이는 기존의 쇼핑몰에 복합화의 개념을 넣어 쇼핑은 물론 호텔, 놀이 동산, 극장 등의 편의 시설을 복합 구성하여 광역소비자 및 관광객을 흡수하고 있다. 물론 가격파괴현상은 더욱 두드러져 연중 할인을 주도하고 있다. 이와 관련하여 대형업체들의 경쟁력 있는 공급업체 확보전이 더욱 치열해져 중국, 동남아시아에 직접 주문하는 추세가 더욱 증가하고 있다.

모닝글로리의 미국시장에서의 직매장 확대정책은 밖으로는 최근 일고 있는 미국시장구조의 급격한 변화에 대처하고 치열한 경쟁을 극복하기 위한 선택이며 안으로는 세계적인 브랜드가 되고자 하는 전사적인 소망을 실현하기 위한 도전인 것이다.

“품질과 디자인은 물론, 매장 디스플레이와 서비스에서도 현지 제품에 뒤지지 않습니다. 현지에서 가장 영향력 있는 바이어를 선정해 매장을 맡기고, 현지신문에도 모집광고를 게재해 적임자를 뽑고 있습니다. 사무용과 학생용 문구, 팬시상품 등을 종합적으로 취급하는 매장이 없는 미국 시장에 종합매장형태로 진출한 것이 성공비결로 생각됩니다.”

모닝글로리의 해외 직매장은 크게 두 가지의 형태로 개설, 추진되고 있다. 첫 번째는 현지 신문 등에 모닝글로리 직매장 경영주 모집광고를 통해 지원자를 모집하여 경영자로서의 마인드, 인성, 경력, 자금력 등을 평가하여 적임자를 선정

하고 계약체결을 통해 소매위주의 영업을 하게 하는 형태이고, 두 번째는 기존 바이어 중에서 가장 유력한 바이어에게 해당지역내 매장을 설치하게 하여 독점 판매권을 부여하고 소매와 대리점을 경영하게 하는 형태이다. 주로 미주지역의 직매장이 전자에 해당되며 동남아 각국이나 중국 등의 지역에 개설되는 직매장이 후자에 해당된다. 한편, 직매장의 이미지를 통일시키고 당사의 브랜드 이미지 제고를 위해 국내 직영매장에서 얻은 경영노하우와 자사의 CI를 적용한 디스플레이 디자인으로 세계 어디서나 같은 분위기를 느낄 수 있도록 진행하였다.

1994년 6월 시험적으로 미국 LA에 1호점을 개점한 이래로 미국은 물론 사우디, 독일, 이집트, 호주, 유럽, 중남미 등에서도 상당요청이 있어 1996년 말 60여개의 해외매장개설이 무난할 것으로 예상되고 있다. 미국의 LA PLAZA 1호점의 경우, 개점 초기 일일 매출액이 350달리에 불과하였으나, 그 동안 꾸준한 판매신장을 이룩하여 1995년에는 800달리를 상회하고 있으며, 고객층은 지역 특성상 한인의 비율이 높아 한인 대 미국인의 비율이 50 : 50을 차지하고 있다. 당사 제품의 다양한 디자인과 좋은 품질로 소비자들에게 호평을 받고 있으며 소비자는 가격에 만족하고 판매점도 적정이윤을 확보할 수 있게 되었다. 또한 최근에는 미국인 학생들의 비율이 계속 커져 앞으로의 전망은 매우 밝은 것으로 평가된다. CHICAGO PLAZA의 경우 보다 반응은 좋은 것으로 파악되고 있으며 한인 학생의 비율이 10%선으로 미국인 소비자의 비율이 훨씬 높은 것으로 나타나고 있다.

그러나 특히 미국시장의 경우 현지직매장을 통한 수출의 경우 문제점이 없는 것은 아니었다.

첫째, 원거리 운송과 통관절차 같은 필연적으로 발생하는 문제를 들 수 있다. 미국에 현지법인이 진출한 일본의 SANRIO의 경우 주문 후 7일 이내에 배송이 이루어지나 당사는 선적 후 45일~50일의 배송기간으로 인해 제품수급과 신제품 교체에 타격을 받기 쉬웠다. 제품 특성

상 찾은 디자인 교체와 제품 개발로 중장기적인 안목의 계획 선적이 불가능하고 계획선적을 하더라도 물류비용이 과다하므로 실효성이 없었다.

둘째, 하나의 완전한 매장을 꾸미기 위한 당사의 제품구색이 아직 모자란 점이 있었다. 현재 약 70%가량 구색을 갖춘 것으로 판단되나 각 제품의 기능적인 면을 고려한다면 그에 훨씬 못 미친다고 할 수 있을 것이다. 예를 들어 앨범사진 크기의 경우 미국은 5×7인 반면 한국은 3×4가 주종을 이루고 파일의 경우 미국은 legal이고 한국은 A4가 주종을 이룬다.

셋째, 마케팅 측면에서 찾아오는 소비자를 기다리거나 지역광고정도의 홍보로서는 실패 가능성만 높일 뿐이다. 소비자 패턴을 분석하여 제품에 반영해야 하고 현지시즌에 발맞춘 제품기획과 매장 디스플레이의 차별화와 촉진정책으로 고정 고객과 원거리고객을 확보할 필요가 있다.

넷째, 현지유통마진축소로 인한 경쟁력회복은 실효를 거두고 있으나 시장진입초기인 시점에서 이윤확보보다는 매출확대 및 수요개척에 보다 많은 중점을 두어야 한다는 것이다. 한편 시장의 특성이 다르고 지리적 조건이 다른 점을 고려하여 적합한 가격구조의 정립도 요구되고 있다.

## 미래를 향하여

“팬시용품의 수익성이 높아 매출비중을 증대키로 했습니다. 올해 안에 국내외 매장이 크게 확대됨에 따라 목표달성을 자신 있습니다. 최근 수출확대전략을 수립하고 미주, 유럽 등 주요수출지역에 대한 시장조사 및 마케팅을 강화할 계획입니다. 국내시장이 생산 및 수입증가로 포화상태에 달해 기업의 세계화와 수출위주전략만이 성장의 길이라고 믿기 때문입니다.”

모닝글로리는 팬시용품과 생활용품의 수출비중을 높이는 등 문구류 사업을 크게 확대하고 있다. 지난해 말부터 시판한 에쏘쓰(Ethos) 브랜드의 생활용품과 팬시용품 개발에 박차를 가하고 수출비중도 30%이상 늘리기로 하였다. 이에 따라 에

쏘스브랜드로 올해 안에 400만 달러 상당의 수출이 이루어질 것으로 기대하고 있다. 또한 사업다각화 차원에서 지난해 10월부터 액자, 인형, 머그류 등의 팬시용품들을 에쏘쓰브랜드로 시판하고 있는데 올해는 품목을 더욱 다양화하여 가방, 방석, 코르크 안내판, 섬유제품 등도 취급키로 했다.

국내문구시장의 한계와 유통개방, 그리고 세계적인 추세인 가격파괴와 감량경영 등의 여파로 기존의 수출형태로는 한계가 있다고 판단하여 보다 적극적인 수출형태를 취하고 나아가서는 모닝글로리가 세계적인 브랜드로서의 성장을 가속화하기 위해 해외정책을 방향을 전환하고 해외각지에 모닝글로리 직매장 개설을 추진하였다. 그 후로 1995년에 7개국 25개의 매장을 확보하였으며 1996년 1월 현재 미국, 중국 등 약 30여개국에 60여개 이상의 해외매장이 개설되어있다. 그러나 이러한 적극적인 해외시장 개척에 따른 문제점도 적지 않아 보다 장기적인 안목에서 과감한 투자와 브랜드 인지도 제고를 위한 해외홍보 필요성 또한 요구되고 있다.

다음과 같은 한 사장의 이야기 속에 모닝글로리의 미래의 전략적 의지가 담겨 있다.

“모닝글로리는 아침의 영광이란 뜻이며 세계 속의 상표가 되자는 소망으로 만들어진 이름입니다. 모닝글로리는 언제나 사랑 받는 좋은 품질로 고요한 아침의 나라인 한국의 이미지를 세계 속에 심어가야 합니다. 단순한 문구가 아니라 꿈이 있는 문구를 만들어 갑시다. 그리고 국내시장에서 우위 다툼하는 ‘우물안개구리’의 사고를 벗어나 국제시장에서 당당히 승리 할 수 있도록 모닝글로리라는 브랜드를 세계 속에 심는데 최선의 노력을 기울여 나갑시다.”

## 토의 사항

(1) 모닝글로리의 국내·외 산업 환경을 분석하고 모닝글로리의 경쟁우위를 기술하시오?

(2) 모닝글로리가 품목다각화를 추진하게 된 원인과 이점은 무엇인가?

(3) 해외시장 진출방법으로 현지 직접판매(소매 유통망 구축)를 선호하는 모닝글로리의 국제화 전략을 평가하시오.

(4) 모닝글로리가 미국시장과 동남아시장에서 상이한 마케팅 전략을 쓰게된 배경은 무엇인가?

(5) 미국시장의 경우 현지직매점을 통한 수출에 몇 가지 문제점이 지적되었다. 이들 문제점을 극복할 수 있는 모닝글로리의 방안은 무엇인가?

## ■ 부 록 ■

### 1. 업체 현황

대표자명 : 한중석

설립년월일 : 1981. 6. 1

업종 : 종합문구제조

주취급품목 : 지제류, 사무용품, 공산학용품, 팬시용품 등 1500여종

종업원수 : 약 300명(95년 기준)

연간매출액 : 약 610억원(95년 기준)

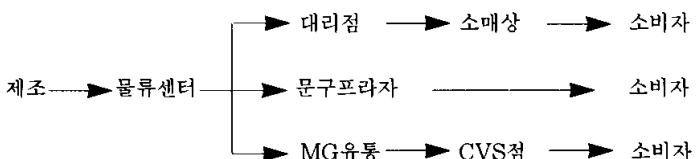
대리점수 : 국내에 51개점, 외국 7개국에 25개  
(95년 기준)

자본금 : 35억원(95년 8월 기준)

### 2. 주요 회사연혁

년 도	주 요 사 항
1981. 6. 1	(주)신한교역상사 교보문고내 [문구센타] 개설
1985. 1	모닝글로리 브랜드로 상표등록
1987. 11. 1	(주)모닝글로리로 상호변경
1989. 9. 30	(주)모닝글로리 인천공장 설립
1990. 10	(주)모닝글로리 인천공장내 생산자동화 시스템 설치
1991. 7	(주)모닝글로리 안산물류센터 설립
1991. 9	(주)모닝글로리 수출부 신설, 모닝글로리 자체브랜드로 수출업무 개시
1992. 8. 13	유망 수출기업 선정(대한무역진흥공사)
1992. 11. 4	환경마크인증업체 지정(사단법인 한국보전협회)
1993. 9. 1	모닝글로리 팬시산업 개시
1994. 4. 22	(주)모닝글로리 부천공장 설립
1994. 6. 17	모닝글로리 L.A. PLAZA OPEN
1994. 7	94 우수 디자인제품 선정(GD마크 선정/화이트보드, 파일박스) (산업디자인 포장개발원)

### 3. 모닝글로리의 유통구조



#### 4. 주요 문구업체들의 영업성과

(단위 : 백만원)

업체명/연도	매출			순이익			수출액	
	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992
마이크로 세라믹	20242	31390	37599	538	725	925		
바른손 팬시	21491	30319	37325	421	742	1398	1236	1326
마이크로 코리아	22942	32131	38067	573	588	981	8506	12399
아트박스	9736	12567	14737	327	400	630	371	536
양지사	10977	13341	13671	268	456	574	3454	4237
동아연필	7845	9354	9929	199	49	63	1289	2199
영문구	13083	13412	13114	-417	-723	182	4274	4276
신화사	22816	23016	21964	-177	-295	-89	3809	3694
문화연필	12927	11531	12336	-30	-708	-199	3936	3098
모나미	57349	51036	56529	290	-1996	571		7043
경인상사	16305	14358	13563	571	-848	163	11507	10980
청우양행	4739			41				2455

#### 5. 해외 개설 및 주요 해외 진출 일지

연도	주요 사항
91년 9월	모닝글로리 브랜드로 수출시작
92년 8월	유망 수출 기업 선정(대한무역투자진흥공사)
92년 9월	동경 국제 문구 사무용품(ISOT, 일본) 첫 참가
94년 4월	LA 1호점(미국) 오픈
95년 1월	프랑크프루트 메세(독일) 참가
95년 4월	시카고점(미국) 오픈
95년 6월	동경사무소(일본) 개설
95년 7월	LA 세리토점(미국) 오픈
95년 9월	한중 무역 상품 전시회 첫 참가 LA 가든그로브점(미국) 오픈
	마틴점, 라풀점, 오처드점(싱가포르) 동시 오픈
95년 10월	시애틀점, 타코마점, 페더럴웨이점, LA 로우랜드하이츠점(미국) 오픈 방콕 마汾크롱 센터, 방람푸, 랑캄행점(태국) 오픈
95년 11월	오클랜드점, 웨링턴점, (뉴질랜드) 오픈 워싱턴점, 뉴욕 엘머스트점, 뉴저지점, 하와이점(미국) 오픈 토론토점(캐나다) 오픈
	쿠알라룸푸르 젤란페타링점, 수방자야점, 젤란술탄점(말레이시아) 오픈 자카르타 젠드수디르만점, 파르만점, 메트로폰도인다점(인도네시아) 오픈

## 6. 현재 상담 진행 및 개설 추진 지역

미국	덴버, 오하이오, 시카고 2호점, 휴斯顿
캐나다	캘거리
중국	톈진(5개점), 베이징(5개점), 상하이
대만	타이베이 (2개점)
인도	마드拉斯(2개점)
스리랑카	콜롬보(2개점)
이집트	카이로(2개점)
독일	베를린
호주	시드니
뉴질랜드	크라이스트처치

## 7. 경영성과

구 분	10기 1990	11기 1991	12기 1992. 1-6	13기 92.7-93.6	14기 93.7-94.6	15기 94.7-95.6
매출액	154억	200억	105억	280억	360억	600억
당기순이익	4억5천	6억6천	3억	14억	16억	-
자본금	2억	6억	6억	10억	20억	35억

## 8. 대차 대조표

(1995. 6. 30 현재, 단위 : 원)

계 정	금 액
자산총액	40,919,755,133
유동자산	27,8852,818,841
당좌자산	15,146,267,053
재고자산	11,310,787,370
기타 유동자산	1,428,764,418
투자 및 기타 자산	4,7721,307,416
투자자산	2,536,091,419
기타자산	2,236,215,997
고정자산	8,250,893,103
유형고정자산	8,235,759,976
무형고정자산	16,133,127
이연자산	10,735,773
부채총액	33,670,707,811
유동부채	23,939,070,587
고정부채	9,731,637,224
자본총액	7,249,047,322
자본금	3,500,000,000
이익잉여금	3,749,047,322