

CAS로 세계를: 중소기업의 글로벌 전략*

김효일 · 한유진 · 조성희 · 박미리**
상명대학교 국제통상학과

Intro

2007년 중국 상해에 또 하나의 (주)카스(이하 ‘카스’라 한다.)양주 공장이 세워졌다. 하지만 이 공장은 5월 17일에 세워져 19일에 철거되었다. “3일 만에 건물을 지었다 없었다고?” 카스가 엄청난 일을 저지른 것일까?

최근 해마다 중국에서는 형기 전시회가 개최되고 있다. 이 전시회는 중국 계량기기협회가 주최하는 세계적으로 가장 큰 계량기기 행사로 계량계측 분야의 새로운 기술과 제품을 소개하는 교류의 장이다. 제품과 기술로는 수동계량기기, 자동계량기기, 로드셀, 인디케이터 등 계량분야에서 필요로 하는 제품들과 관련 부품 및 자재들이 소개되고 있다. 아시아, 미주, 유럽의 유명 업체들을 포함한 수많은 업체가 참가하여 계량 사업의 신기술을 선보이며 정보를 교류하거나, 상호 협력을 도모하고, 자사 제품을 홍보 하는 등 다양한 활동을 벌이고 있다.

올해 5월에는 ‘Interweighing 2007’이라는 이름으로 중국 상해지역에서 3일간 전시회가 개최되었다. 카스는 전 세계 메이저급 계량업체들이 참가한 이 전시회에서 국내 양주에 위치한 본사 공장 외관을 기초로 한 부스 디자인으로 방문객들을 감탄 시켰을 뿐만 아니라 타 업체와는 다르게 부스 안에 테마 하우스를 꾸며 제품전시에 색다른 재미를 더했다. 이는 세계 각국에서 찾아온 딜러들과 업체들을 겨냥한 카스만의 독특한 전략이었다.

또한 카스는 이번 전시회를 단순히 외부에 보여주기 위한 수단으로만 쓰지 않았다. 국내 50여 개

*제9회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 최우수상 수상작

**본 사례 작성을 위해 흔쾌히 인터뷰에 응해 주신 (주)카스의 안창균 마케팅 실장님과 관련 이론을 소개해 주신 상명대학교 권기환 교수님께 깊이 감사드립니다.

대리점 업체뿐만 아니라 해외 모든 딜러들과 법인장들에게 단순히 전시회에 참가하여 업무만 보는 것이 아닌 중국관광을 할 수 있는 기회를 함께 제공하는 'Business tour' 라는 새로운 프로그램을 소개하여 상해 국제 형기전시회에 참가를 유도하였다. 이는 곧 세계 각국에서 카스 딜러들과 법인장들이 몰려와 기업 규모가 커 보이는 효과를 주어 경쟁 업체들에게 위압감을 느끼게 하였다. 3일간 전시회장에서는 카스 로고가 박힌 파란색 가방이 물결을 이루었고, 카스 딜러들과 법인장들이 외치는 단합 구호는 전시회장 안에 널리 울려 퍼졌으며, 양주 공장을 본 탄 부스에는 연일 사람들의 발걸음이 끊이지 않아 기업 인지도 향상에 큰 몫을 하게 되었다.

카스는 중국 상해 국제 형기전시회를 성공리에 마치면서 글로벌 기업으로 한 걸음 더 나아가는 교두보를 마련했으며, 이번 전시회를 통해 기존에 관계를 유지해 오던 딜러들에게 자사에 대한 자부심과 믿음을 심어주었다. 뿐만 아니라 전시회장을 찾은 경쟁사 딜러들과 저울업체 관계자들에게는 카스라는 기업을 강하게 어필할 수 있는 계기가 되었다.

2007년 6월 경향교회 대강당에서 카스 월례회가 열렸다. 이번 월례회는 단순히 한 달 실적을 서로 발표하는 것뿐만 아니라 박람회의 성공적인 활동내용과 성과를 발표하는 시간도 함께 포함되어 있었다. 월례회 첫 순서로 카스 CEO인 김동진 사장이 단상위로 올라가서 '직원들에게 전하는 말'을 시작하였다.

"우리가 만약 과거에 겪었던 위기 상황을 극복하지 못하고 경쟁에서 도태되었다면 오늘에 이르지 못했을 것이며, 이렇게 중국 국제 형기전시회를 성공적으로 치루지 못했을 것입니다. 그 동안 함께해 준 여러분께 정말 깊은 감사를 드립니다."

1. "We weigh the world"

'카스' ... 전자저울생산 100만 대 돌파 ... 세계에서 세 번째!

- 2000년 3월 9일, 매일 경제 신문 -

'카스' ... 東유럽에 한국저울 알린 '대표선수'

- 2002년 3월 5일, 한국 경제 신문 -

21C인 지금 신문기사에서는 종종 '글로벌 카스', '세계를 이끄는 저울제조업체' 라는 수식어와 함께 카스를 소개하고 있다. 하지만 이런 수식어가 처음부터 카스를 표현 할 수 있었던 것은 아니었다. 6명에 불과했던 사업 초기 직원 수는 2002년에 400여(해외 포함) 명으로 증가했고, 자본금 또한 3,000만 원에서 38억 원으로 확대되었다. 이 같은 회사 규모 확대는 카스가 처음부터 명성 높은 기업이 아니었다는 것을 알게 해준다.

카스는 1983년 4월 김동진 사장에 의해 설립된 종합계측기기 전문기업이다. 주력사업인 상업용 전자저울부터 전자저울 핵심인 로드셀, 산업용 고 정밀 저울까지 수직적 계열화를 이루어 약 400여 종의 제품을 생산하고 있다. 제품의 핵심이 되는 대표적인 기술은 로드셀¹⁾인데 카스는 로드셀과 그 로드셀 핵심부품인 스트레인 게이지²⁾를 자체적으로 개발·생산 할 수 있는 기술력을 보유하

고 있다. 이런 기술우위를 통해 카스는 창업 5년 후부터 지속적으로 국내 저울시장에서 약 70% 점유율을 차지할 수 있었다.

1994년 R&D 센터를 설립한 이래 카스는 고 정밀 로드셀 기술과 전자저울 회로 설계 기술에 대한 역량과 해외시장에 맞는 다양한 제품 출시, 고 성능과 고 효율의 각종 신제품들을 개발할 수 있는 능력을 인정받아 세계 120여 개국에 5,000여 개 딜러 망을 확보하였으며, 세계시장 약 20%를 점유하면서 4위의 입지를 구축하고 있다.

이렇듯 카스는 “We weigh the world” 라는 슬로건에 맞게 국내뿐만 아니라 세계시장으로 더욱더 뻗어 나가 글로벌기업으로 도약하기 위하여 온 힘을 기울이고 있다.

2. 전자저울 산업의 특성

저울의 역사는 선사시대 메소포타미아지역에서부터 시작되었다. 최초로 만들어진 천칭저울은 지렛대에 구멍을 낸 후 끈과 연결하여 접시를 매달아 물체의 무게를 잴다. 이후 지렛대에 추를 달아 물체의 무게를 측정하는 추저울이 발명되어 사용되었으며, 좀 더 진보하여 분동이나 추로 균형을 맞추는 기계식저울을 사용하기도 하였다. 이러한 기계식저울을 거쳐 발전하게 된 전자저울 산업은 1939년 미국에서 전자식저울의 원동력이 되는 변형 측정 장치가 개발되면서 초석을 다지게 되었다. 이 장치는 1960년대 중반에 로드셀에 적용되어 산업용 로봇분야에 응용되었고, 1980년대 부터는 로드셀이 다시 전자저울에 응용되면서 지금의 전자저울 모습을 갖추게 되었다. 산업 혁명과 비슷한 시기에 개발된 전자저울은 산업이 고도화 되고 정밀저울에 대한 수요가 빠르게 증대되면서 대학교, 병원, 연구소 같은 영역을 시작으로 자연과학, 상공업에 걸쳐 전 산업으로 전자저울의 사용 범위가 확대 되었다.

이처럼 빠르게 전자저울이 산업 전반에 뿌리 내릴 수 있었던 이유는 종래 원시저울과 기계식저울에서 부족했던 정밀성을 갖추고 있었기 때문이었다. 이러한 정밀성은 전자저울에 핵심 부품인 로드셀 반응성에 따라 좌우되는 데, 여기서 로드셀이란 무게를 감지하여 수축 및 이완되는 변형이 발생하는 것을 변형 측정 장치가 전기 신호로 검출한 후 디지털 신호로 변화시켜 물체의 무게를 숫자로 나타내도록 하는 중간역할을 하는 것을 말한다. 또한 로드셀의 핵심이 되는 부품인 스트레인 게이지 역시 온도와 습도에 민감한 반응을 보이기 때문에 결국 스트레인 게이지 기술력 보유는 곧 로드셀 기술력을 말하며 이는 전자저울산업에서 경쟁우위와 직결된다고 볼 수 있을 것이다.

또한 전자저울 산업은 정밀성을 내포하는 기술력 이외에도 여러 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 전자저울 산업은 각 나라의 법, 언어, 문화에 직결되어 있다. 따라서 세계로 수출을 하기 위해서는 그 나라가 공시하고 있는 계량법을 수렴하여 인증을 획득해야 하며 그 나라 언어에 맞게 제품을 교정해야 한다. 뿐만 아니라 그 나라 문화 특징에 맞추어 가격만 표시할 것인지, 무게만 표시할 것인지, 모두 포함할 것인지 등을 고려해야 한다. 둘째, 전자저울을 수출하기 위해서는 각 나라에 맞는

1) 무게를 숫자로 표시하는 전자저울에 필수적인 무게측정 소자.

2) 구조체의 변형되는 상태와 그 양(量)을 측정하기 위하여 구조체 표면에 부착하는 게이지.

중력계수를 알아야 한다. 각 나라들은 지역에 따라 고유의 중력계수를 가지고 있다. 따라서 전자저울의 경우에는 정밀성을 확보하기 위해서 과거 기계식저울과 달리 국가마다 상이한 중력계수를 각각 적용시켜야 한다. 이를 간과하고 수출을 할 경우에는 전자저울 장점인 정밀성이 결여될 수도 있다. 마지막으로 전자저울은 여타 제품과 달리 제품 수명이 길다는 점이다. 전자저울은 소모성 부품만 교환하면 반영구적으로 쓸 수 있는 장점이 있다. 하지만 이는 제조업자들에게 단점으로 작용한다. 일정시점이 지나면, 시장이 빠르게 포화되어 전자저울을 판매할 시장이 줄어들게 된다. 따라서 전자저울업체들은 여러 가지를 연동하여 판매하는 Set Maker 전략을 펼치기도 하며, 주요 소모품을 지속적으로 판매하기도 한다. 하지만 가장 큰 비중을 차지하는 것은 바로 수출이다. 반영구적인 제품의 특성 때문에 주요 전자저울업체들은 공격적으로 세계로 진출하고자 한다.

현재 전자저울 산업의 주요 제조업체로는 METTLER TOLEDO, BIZERBA, ISHIDA, A&D 등이 있다. 이 중 METTLER TOLEDO가 세계시장 1위 기업이며, 국내기업으로는 카스가 세계시장 4위를 유지하고 있다. 이 기업들은 저울 산업의 폐쇄적인 환경과 다양한 장애요소를 극복하면서 세계무대에서 비중을 넓혀가고 있다. 많은 무역장벽이 존재하고 각 제품마다 취득해야 할 인증 절차는 점점 복잡해지고 있지만 아직 세계시장의 약 70%가 기계식저울을 사용하고 있다는 점을 고려해 볼 때 전자저울 산업의 성장잠재력은 매우 높다고 할 수 있다.

3. 김동진, 그는 누구인가?

“나는 크리스천이기 때문에 죽음에 대해 두렵지 않다. 나는 크리스천이기 때문에 세계인이다. 라고 말씀하신 사장님 말씀은 회사에 처음 들어왔던 저에게 정말 인상적이었습니다.”

- 2007년 9월 18일, 조상현 마케팅실 대리와의 인터뷰 중 -

1947년, 경남 하동의 기독교 집안에서 태어난 김동진은 어렸을 때부터 신앙에 대한 믿음이 강했다. 특히 “내 이웃을 내 몸같이 사랑하라.”라는 성경 구절에 깊은 감명을 받아 선교 활동에도 많은 관심을 갖게 되었다. 이러한 선교 활동에 대한 관심은 세계 곳곳에 어떠한 나라들이 있는지 그 나라들의 환경은 어떠한지에 대한 관심으로 이어지게 되었으며, 이는 세계를 폭 넓게 바라볼 수 있는 시각을 갖도록 도와주었다.

1965년, 인하대학교 기계공학과에 입학한 김동진은 대학 시절 노동력 착취를 일삼는 기업들을 보면서 이에 분개하여 학생운동을 시작했고 이로 인해 김동진은 기계공학에서 산업공학으로 전과를 하는 등 힘든 학창시절을 보내며 10년 만인 1975년에 인하대학교를 졸업하였다.

하지만 대학시절 학생운동을 했던 이유로 취업이 쉽지 않았다. 그렇게 1년여가 지난 1976년 선배의 도움으로 진주에 있는 대동중공업에 입사할 수 있었다. 그는 입사 하던 첫 날부터 매일같이 새벽에 출근해서 밤늦은 시간까지 남들보다 더 열심히 일했고, 스스로 회사 일에 부족한 부분을 채우기 위해 노력했다. 이 결과 1년 반 만에 계약직에서 과장으로 진급해 방위산업 개발부에서 추진했던 중장거리 미사일 개발 프로젝트를 맡게 되었으며, 관련 기술과 경험이 전무 한 상태였음에도 불구하고 ‘하면 된다’ 는 일념 하나로 노력한 끝에 미사일 개발 프로젝트를 성공시켰다. 이를 계기

로 김동진은 기술개발에 대한 포부를 갖고 회사를 그만둔 뒤 중소기업형 플랜트를 수출하는 '키 코리아'를 설립했다. 그러나 사업경험 부족과 자금난을 겪게 되면서 '키 코리아'는 1년 반 만에 문을 닫게 되었다.

김동진은 첫 사업 실패 후 다시 동명중공업에 입사하여 영업을 담당하게 되었다. 다른 영업소보다 높은 성과를 내며 회사 내에서 입지를 다지고 있던 그에게 대학을 함께 졸업한 친구들은 산업용 로봇 제작 사업을 해보자고 제안했고 오래 전부터 자신의 사업에 대한 포부를 가지고 있던 김동진은 친구들의 제안을 받아들여 다시 새로운 사업을 시작하기로 하고 '부국 정밀기계'라는 회사를 설립하였다. 그러나 벤처 비즈니스가 한국에서 막 태동하던 80년대 초, 벤처기업을 넘어서 세계적인 기업이 되겠다는 꿈을 가지고 있던 김동진 사장은 3개월 만에 'CAS' (Computer Aided System)로 상호를 변경하며, 세계적 벤처기업을 위한 첫 발을 내딛었다.

4. 대한민국을 CAS로

4.1. 카스 국내시장 출전기

카스는 회사 설립과 동시에 한국과학기술원과 함께 산업용 로봇을 제작하는 프로젝트 사업을 시작하였다. 그러나 이 프로젝트는 기술적인 면에서는 성공했지만 한 대의 로봇만으로도 국내 전체 철도레일 시장의 수요를 충족시킬 수 있었기 때문에 더 이상의 로봇 생산은 의미가 없었다. 카스는 잘못된 시장예측으로 좋은 기술력을 가지고 있음에도 불구하고 수익창출을 할 수 없어 사업에서 실패하고 말았다.

김동진 사장은 이대로 주저앉으면 다시는 그 어떤 사업도 시작할 수 없을 것이라고 생각했다. 그는 산업용 로봇 팔에 들어가는 핵심기술인 무게 감지 센서, 즉 로드셀 기술을 응용한 새로운 사업이 없는가에 대한 고민에 고민을 더하였다. 그러던 중 로드셀이 전자저울에 들어가는 핵심부품이라는 것을 알게 되었고, 국내에서 로드셀을 직접 생산하여 전자저울을 만드는 업체가 없음을 파악하게 되었다. 김동진 사장은 이 로드셀을 이용해 전자저울을 만든다면 타사에 비해 좀 더 저렴한 가격으로 전자저울을 생산할 수 있기 때문에 경쟁력 있는 사업이 될 수 있다고 생각하며 "전자저울을 한번 만들어 보자."라는 목표를 갖게 되었다.

김동진 사장이 진출하고자 했던 전자저울 산업은 1970년대 후반 국내의 시장가능성을 파악한 독일의 METTLER가 A&D, ISHIDA 등의 여타 해외업체들을 제치고 초기 선점전략을 취하여 국내로 진출한 것부터 시작되었다. 이렇게 소개된 실험용 전자저울은 METTLER의 예측대로 기계식 저울보다 월등히 뛰어난 정밀성을 가지고 있다는 평과 함께 분석적 활동과 높은 정밀성을 필요로 하는 연구소, 병원, 화학공업 분야 등에서 실험용 저울로 많이 사용되기 시작하였다. 그 후 METTLER의 독주를 시기하듯 여타 해외업체들이 국내의 전자저울 시장에 앞 다투어 뛰어들게 되면서 국내에도 전자저울 산업의 경쟁구도가 자리 잡기 시작하였으며, 실험용 전자저울과 함께 산업용, 상업용 전자저울도 소개 되었다. 한편 1984년, 국내 최초로 ALPHA가 실험용 전자저울을 생산하기 시작하면서 전자저울 산업 경쟁에 참여하였고, 이후 기계식저울업체였던 ACE, HANA

등도 전자저울 산업에 뛰어들게 되면서 전자저울 산업이 빠르게 발달함과 동시에 경쟁이 더욱더 치열하게 되었다.

다수의 경쟁자가 진입하여 있는 실험용 전자저울 산업으로 진출을 원치 않던 김동진 사장은 전자저울이 활용될 수 있는 곳들을 찾던 중 대부분의 상거래에서 기계식저울이 많이 사용된다는 것을 파악하였고, 이를 틈새시장으로 활용하고자 하였다. “정확한 무게를 잴 수 있는 저울이 있다면 소비자가 이를 매우 선호할 것이며 이는 시장 불확실성을 낮춰줄 것이다.”라는 확신과 함께 김동진 사장과 카스의 직원들은 1985년, 타사보다 저렴한 가격의 상업용 전자저울을 출시하였다. 또한 브랜드를 알리기 위해 재래시장에 지나다니는 사람들이 자유롭게 측정할 수 있도록 계량대를 설치하여 전자저울을 무료로 사용하게 해 놓았다. 하지만 카스의 생각과는 달리 실제로 전자저울은 한 대도 팔리지 않았다. 당시 대부분의 상인들은 물건을 사러온 손님들에게 실제보다 적은 양의 상품을 판매하고 인심 쓰듯이 물건을 더 없어주었다. 이런 상술로 손님들의 기분을 좋게 만드는 등 부정확한 기계식저울로 무게를 속이며 장사하는 관습이 있었다. 이러한 상인들은 정확하게 무게를 측정할 수 있는 전자저울을 사용한다면, 제품의 량을 속일 수 없게 되어 오히려 가게의 매출에 악영향을 줄 것이라고 생각했다. 이러한 시장 관습을 파악한 카스는 저울이 팔리지 않은 이유를 알게 되었다. 즉, 저울 생산자와 구매자들이 지닌 전자저울에 대한 생각이 서로 달랐던 것이었다. 이러한 문화적 요소를 극복하기 위하여 김동진 사장은 여러 지역 시장을 돌며 이렇게 말했다. “정확한 수치를 재서 판매를 한다면 소비자가 이를 신뢰할 것이고, 이는 판매자에게 높은 매출을 가져다 줄 것입니다.” 하지만 기존의 상거래 관습을 극복하지 못하고 6개월 동안 단 한 대의 저울도 판매 하지 못하였다.

결국 김동진 사장은 성북구청에 계량을 담당하는 담당자를 찾아가 저울을 팔 수 있도록 도움을 청했다. 그 당시 유통시장에서의 이런 문제점을 알고 있던 구청 담당자는 여러 번 단속에 걸린 정육점을 소개 시켜주었다. ‘울며 겨자 먹기’로 저울을 구입한 정육점 주인은 망했다며 신세 한탄을 했고, 이에 카스는 만약 물건이 잘 팔리지 않는다면 환불해 주기로 약속까지 하였다. 이 정육점에서 판매가 카스의 첫 매출이었다.

전자저울을 구입한 가게주위에 상인들은 이구동성으로 “너희 가게는 망했다!”라고 말했다. 하지만 이러한 다수 의견과는 달리, 이 정육점은 물건을 사러오는 소비자들이 ‘정확하게 물건을 살 수 있다’는 신뢰를 주었기 때문에 손님들이 몰려들어 과거보다 훨씬 장사가 잘 되었다. 이런 입소문을 시작으로 점점 카스 저울은 활발하게 판매되기 시작했고, <도표 1>에서 나타나는 것처럼 생산 또한 큰 폭으로 증가하였다.

4.2. 사는 사람 파는 사람 모두 좋아요

김동진 사장은 당시 국내 시장 상거래 환경과 거래 당사자들의 인식을 변화 시키고 전자저울 사용을 활성화시키기 위해 매일 아침 직원들과 함께 “사는 사람 파는 사람 서로 좋아요.”, “정확한 저울을 사용합시다.”라는 팻말을 들고 지하철과 시장을 돌며 캠페인을 벌였다. 이로 인해 점차 물건을 구매하는 소비자 인식은 달라지게 되었고 정확하고 믿을만한 가게를 찾게 되었다. 그 결과 물건을 파는 상인들도 소비자 변화를 반영하여 정확하게 물건을 측정하는 전자저울을 찾게 됐다.

이는 전자저울을 판매할 때 저울을 구매하는 상인들보다 물건을 정확하게 사고자하는 소비자가 전자저울을 더 요구할 것이라는 김동진 사장 생각이 적중한 결과였다. 또한 직원들이 가게를 돌며 직접 홍보하고, 전자저울을 사용한 소비자의 입소문으로 인해 홍보효과가 바람을 타면서 조금씩 전자저울에 대한 소비자 인식이 바뀌기 시작했다.

이런 소비자 인식을 변화시키기 위한 카스 캠페인 활동은 당시에 다른 기업들이 전혀 생각지도 못한 독특한 홍보 활동이었다. 결국 카스는 후발업체지만 틈새시장을 찾아 기계식저울에서 전자저울로 시장을 변화시키고 매출을 창출할 수 있게 되었다.

4.3. 발로 뛰어라!

그런데 전자저울을 판매한지 얼마 되지 않아 불량저울이 속출하기 시작했다.

“제품에 대해 문제가 생기는 것은 장사를 하는 상인들에게 큰 손실을 주는 것이기 때문에 제품에 결함이 있는 것은 죄를 짓는 것이라고 생각한다.”

- 2000년 9월 17일, MBC 다큐멘터리 성공시대 ‘카스 김동진’ 편 -

김동진 사장은 이런 죄책감에 불량저울에 대한 문제점을 해결하고자 전 직원들과 함께 3일 동안 밤샘작업을 한 결과 문제의 원인을 알아낼 수 있었다. 그 원인은 장마가 지속되면서 습기에 약한 로드셀이 손상되었기 때문이었다. 이로 인해 전국적으로 A/S³⁾ 요청이 쇄도했고 이 때 A/S 역량이 부족했던 카스는 판매했던 저울을 수리해 주기 위해 여러 직원들이 해당지역으로 찾아가 A/S를 해야 했다.

이 사건을 겪으면서 카스는 전자저울이 환경 변화에 영향을 받게 되면 정확성이 떨어지는 것을 알게 되었다. 특히 한국처럼 사계절이 뚜렷한 나라는 각 계절마다 전자저울은 지속적인 교정이 필요하다라는 것도 깨닫게 되었다. 이에 카스는 한 달에 한 번 지역별로 나누어 판매한 곳을 방문하여 저울을 점검하고 지속적으로 철저한 제품관리를 제공해주었다. 또한 A/S 센터에 중고 전자저울을 비치해 두어 수리가 끝나는 동안 대신 사용하게 함으로써 전자저울을 이용하는 상인들이 저울 고장으로 인해 영업에 손실이 발생하는 것을 막기 위해 배려했다.

이렇듯 카스는 제품에 결함이 발생할 경우 소비자뿐만 아니라 판매자에게도 손실이 크다는 것을 깨닫고, 경쟁업체들과는 달리 전국적으로 24시간 이내에 문제를 해결할 수 있는 확실한 A/S 체제와 B/S⁴⁾ 체제를 구축했다. 이처럼 작은 것 하나에서부터 최선을 다하는 철저한 서비스 정신으로 말미암아 카스는 더욱 소비자들이 신뢰할 수 있는 기업으로서 기반을 다지게 되었고 나아가 여러 경쟁업체들과 차별화 할 수 있게 되었다.

3) 상품을 판매한 후 제조업자가 그 상품의 수리, 점검을 책임지는 행위.

4) 상품을 판매한 후 제조업자가 그 상품의 결함이 발생하기 전에 미리 점검하는 행위.

4.4. 짧은 카스 유통망

작은 공장에서 시작한 카스는 많은 시행착오를 경험하며 점차 그 규모를 확장해 나갔고, 신제품이 개발되면서부터는 제품의 양이 확대되어 이를 알리기 위한 홍보와 영업활동의 중요성이 커지게 되었다. 그러나 카스는 유통망이 잘 갖추어져 있지 않았기 때문에 직원 몇 명에서 과중한 역할을 대신 할 수 밖에 없었다. 이 힘든 상황을 극복하기 위해서 김동진 사장은 계측기 대리점을 운영하는 사람들을 통해 전자저울을 확산시키고자 하였다. 하지만 기존의 대리점은 오랫동안 기계식저울을 판매해 왔기 때문에 전자저울 기술에 대한 지식이 부족한 상태였으며, 심지어 일부는 거부반응을 일으키기도 했다. 따라서 카스는 당시 전국에 200여 개 계측기 대리점이 있었음에도 불구하고, 기존 대리점들이 보유한 기계식저울 유통조직을 전혀 이용할 수 없었다.

김동진 사장은 기계식저울 대리점조직을 통한 전자저울 확산에 어려움이 많을 것이라 판단하고 젊은 직원들을 중심으로 새로이 영업팀을 구성하여, 신규 대리점을 통한 영업조직 재구도에도 착수하였다. 그리고 일가친척들은 물론 직원의 가족들까지 모두가 직접 가게, 시장 등을 방문하여 영업활동을 전개해 나가도록 독려했다. 카스 전 직원들은 직접 몸으로 뛰어나다며 카스 제품을 전국에 확산시켰고, 차츰 전자저울 판매가 늘어나면서 기계식저울을 판매하던 기존 대리점들도 전자저울을 판매하기 위하여 카스와 연락하게 되었으며, 카스 전자저울을 취급하겠다는 대리점들이 증가하면서 영업조직이 점점 확대되었다.

5. 수출에의 열망

국내 시장 확대 성과가 나타나기 시작하면서 카스는 해외시장으로도 눈을 돌리게 되었다. 당시 경제발전을 위해 정부가 중소기업 수출을 장려하던 사회적 풍토와 한번 구매를 하면 거의 반영구적으로 사용하게 되는 전자저울 특성 상 내수시장만으로는 성장에 한계가 있을 것이라고 생각하고 세계시장 진출에 대한 구체적인 방향 설정을 해 나가기 시작했다. 이 당시 카스는 세계적으로 잘 알려진 기업이 아니었기 때문에 브랜드를 알리기 위한 노력 일환으로 1987년, 제1회 COEX 전시회에 참가하여 해외시장에 대한 정보를 얻는 한편 첫 수출을 시도 할 수 있는 기회를 갖게 되었다.

5.1. 포르투갈로부터 온 리브콜

1987년 금전 등록기 장사를 하던 한 포르투갈 바이어는 아시아 지역에 출장을 왔다가 일본에 가기 위해 잠시 김포 공항에 머물렀다. 그는 우연히 카스 정보가 수록된 전시회 책자를 보고 카스의 전자저울 제품을 접하게 되었다. 그 당시 세계시장에서는 독일과 일본의 전자저울이 인정을 받았었는데, 이 포르투갈 바이어는 카스 제품이 이런 제품들과 비교하여 저렴한 가격에도 불구하고 품질이 뒤떨어지지 않는다고 판단하였다. 카스 전자저울이 마음에 든 그는 수입가능성을 타진하기 위해 먼저 카스에 연락을 해왔다. 하지만 당시 카스는 제대로 된 해외영업팀조차 갖추고 있지 않았

기 때문에 영어를 구사할 줄 아는 직원 한 명과 김동진 사장이 직접 나서서 수출계약을 성사시키기 위해 노력했고 결국, 카스는 국내에서 처음으로 포르투갈에 전자저울 수출을 성공시켰다.

이 같은 역사적인 날에 김동진 사장은 50여 명의 직원들과 기념행사를 가지며 다음과 같이 말했다.

“세계 문명은 중동에서부터 로마로, 로마에서 대서양을 건너 미국으로 왔습니다. 이때 콜럼버스가 포르투갈 리스본 항에서 문명의 이기(利器)를 싣고 대서양을 건너와 미국 문명의 꽃을 피우게 되었습니다. 그리고 미국의 문명은 다시 태평양을 건너 우리나라까지 왔습니다. 하지만 그렇게 우리에게 전해졌던 문명을 우리는 다시 포르투갈 리스본으로 보내게 되었습니다. 그 나라 산업의 기준이라고 할 수 있는 저울이 지구를 한 바퀴나 돌아 우리에게 문명을 알려줬던 바로 그곳으로 가게 된 것입니다. 이 얼마나 감격스러운 일입니까!”

- 김동진 사장 '나의 사업이야기' 책 내용 중 -

그런데 포르투갈에 첫 수출을 하고 얼마 지나지 않아 바이어에게서 한 통의 전화가 걸려왔다. 그는 “수입한 전자저울이 자국 계량법에 맞지 않아 정부로부터 수입허가가 나지 않는다. 그래서 전자저울을 판매 하지 못하고 창고에 쌓아 놓았다.”고 말했다. 김동진 사장은 급하게 포르투갈을 찾아가 포르투갈 바이어와 함께 이 문제를 해결하기 위해 동분서주하며 노력했고, 그 결과 포르투갈 계량법에 맞게 저울을 변형시킬 수 있었다. 이를 계기로 김동진 사장은 나라마다 중력계수가 달라 위도와 경도에 따라 저울을 미세하게 조정하여 그 나라 계량법에 맞게 전자저울을 변환시켜야 한다는 것을 깨닫게 되었다. 또한 저울은 상거래와 밀접한 관계를 맺고 있어 국가적 통제 대상으로써, 그만큼 정부 승인절차도 까다롭고 엄격하며, 하나의 제품을 인증 받는데 많은 비용이 든다는 사실⁵⁾도 알게 되었다. 이후 김동진 사장의 노력은 무려 1년 8개월여 동안이나 계속 되었으며 마침내 포르투갈 규격 인증을 취득해 첫 수출을 마무리 지을 수 있었다.

포르투갈 수출을 통해 미처 생각하지 못했던 해외수출 이슈에 대한 어려운 상황을 극복한 카스는 본격적으로 세계를 향해 나아가자는 의미에서 “We weigh the world”라는 슬로건을 모토로 내세웠다.

5.2. 세계의 법을 깨라!

포르투갈 수출 후 카스는 더 많은 국가로 진출하기 위해 각 국 바이어에게 샘플을 보내어 인증 획득에 힘썼다. 카스가 가장 먼저 인증 획득에 나선 곳은 미국이었다. 미국은 자국 내에서도 주마다 무게에 대한 계량 단위가 달라 수출하기 힘든 시장이었다. 그러나 미국시장은 대형 마트가 발달된 곳이기 때문에 내수시장만 보더라도 전자저울의 수요가 상당하고 시장성이 있을 것이라 생각했고, 또한 대부분 모든 산업의 글로벌 스탠더드인 미국에서 인증을 받으면 세계적 표준으로서 여러 국가에서 인정받을 수 있어 위력을 발휘할 수 있을 것이라 생각했다. 따라서 카스는 세계 어느 곳보다도 먼저 미국에서 인증을 받기 위해 계량 규격 획득에 노력했다. 인증 테스트 항목이 굉장히

5) 관계자 인터뷰에 따르면, 전자저울 한 제품을 인증 받는 데 약 1,000만 원 정도의 비용이 소요됨.

다양했음에도 불구하고 결국 1988년에 FCC 미국공인규격을 획득하는 데 성공하였으며, 1990년에는 NBS 미국 계량검정규격도 획득했다. 이를 발판으로 카스는 1990년 미국 지사를 설립하였다. 하지만 생각과는 달리, 미국은 계량적인 것에서만은 그다지 세계 산업의 중심이 아니었다. 대다수 국가들이 세계 표준이 된 kg을 사용하고 있지만 미국은 lbs를 쓰고 있었기 때문에 저울 버전을 다르게 해야만 했다. 따라서 미국을 기점으로 캐나다, 유럽 등 주변 다른 나라들까지 진출하려고 했던 처음 생각과는 달리 미국지사는 내수시장에만 전념할 수밖에 없었다.

카스는 미국 진출을 통해 시장 환경은 국가마다 다르기 때문에 해외진출 추진 시 시장 환경을 잘 파악해야 한다는 필요성을 느끼게 되었다. 이후 카스는 미국에서 계량 검정규격의 획득을 시초로 하여 호주의 NSC 계량 검정 규격도 획득하고 무게의 표준이라 불리어지던 유럽시장에서 국내 최초로 OIML 유럽 통합 규격을 획득하는 등 세계 여러 곳에서 인증을 획득함으로써 해외진출에 박차를 가할 수 있었다.

6. 카스의 성장 동력 확대

6.1. 첨단 센서 ‘스트레인 게이지’ 자체 개발

전자저울로 무게를 정밀하게 측정하기 위해서는 핵심부품인 스트레인 게이지를 로드셀에 부착해야 한다. 기계식저울이 만연하던 당시에는 전자저울이 국내에서 거의 생산되지 않아 스트레인 게이지를 미국으로부터 수입하여 전자저울을 만들었다. 이렇게 전자저울에 들어가는 핵심 부품을 수입하다보니 제품가격이 비싸지고, 측정할 수 있는 범위가 줄어들게 되었다. 이런 문제를 해결하기 위해 카스는 스트레인 게이지를 자체적으로 개발하고자 하였다. 하지만 스트레인 게이지를 개발하던 중 공정에 들어가야 하는 가장 중요한 화학 약품이 무엇인지를 알 수 없었다. 스트레인 게이지를 수출하는 업체에 도움을 청해보기도 했지만 그 회사에서도 가장 핵심이 되는 기술이었기 때문에 기술 공개를 꺼려했다. 한편 김동진 사장은 당시 일본 최고기술자인 노리쿠니 하야시를 수소문 끝에 찾아가 기술 이전을 요청하기도 했지만 여타 수출업체들과 마찬가지로 쉽게 알려주려 하지 않았다. 결국, 그는 하야시를 한국으로 초청하여 접대하기도 하고, 직접 일본에 찾아가는 등 열성을 보이며 기술을 배우고자하는 의지를 표출하였다.

“하야시의 등을 밀어주지 않았다면 오늘의 저는 없었을 겁니다.”

- 2003년 11월 4일, 김동진 사장 인터뷰 내용 조선일보 -

술을 전혀 입에 대지 못하는 김동진 사장은 하야시를 접대하기 위해 목욕탕을 찾았고 그의 등을 밀어주며 조금씩 환심을 얻기 시작했다. 이런 김동진 사장의 기술개발에 대한 끈질긴 노력과 인내, 독특한 발상은 결국 하야시를 감동시켰고 스트레인 게이지 비법을 전수받을 수 있게 되었다. 그는 이것을 ‘때를 밀어주며 알아낸 기술’이라고 말한다. 어려운 과정을 거쳐 자체적으로 개발한 스트레인 게이지를 통해 카스는 전자저울에 대한 수직적 통합을 달성하여 원가절감을 가능하게 하였

고, 계량 측정 범위를 넓힐 수 있는 기술을 확보하게 되었다. 또한 독자적 기술을 가진 몇 안 되는 기업으로 거듭나 세계의 우수 전자저울 업체들과 경쟁할 수 있게 되었다.

6.2. 신뢰를 바탕으로 성장하는 기업

카스는 처음 6명의 직원들과 10평이 채 되지 않는 장소에서 사업을 시작했다. 그러나 사업을 시작한지 얼마 지나지 않아 카스는 서울 뚝섬에 2층짜리 공장으로 옮겨 영업 조직을 만들고 연구개발 조직을 갖추는 등 기업으로써 면모를 갖추기 시작했다. 기술 개발을 활발하게 수행하고 점점 늘고 있는 전자저울 수요에 대응하기 위해서는 더 큰 공장으로 이전해야 할 필요성을 느껴 다시 경기도 양주로 옮겨 확장을 추진했다(〈붙임 6〉 참조).

회사규모가 커지면서 더불어 직원들 수도 늘어나게 되었다. 그런데 양주로 공장을 옮기고 나서 서울과 멀리 떨어지게 되고, 주변 지역 환경도 좋지 않다는 이유로 직원들의 상당수가 회사를 그만두었다. 이런 근무 환경 속에서 직원들은 일에 대한 의욕과 성과를 나타 낼 수 없었고 이는 제품 생산에 영향을 미치게 되었다. 김동진 사장은 “좋은 제품을 만들려면 좋은 환경이 조성되어야 한다.”라는 사실을 깨닫고 부지 곳곳에 꽃과 나무를 심어 가꾸는 등 환경조성에 심혈을 기울였다.

또한 양주 공장 설립과 함께 ‘월례회’라는 행사를 시작했다. 이 행사는 한 달에 한번 카스의 전 직원들이 모여 예배를 드리며 지난 달을 평가하고 다음 달의 새로운 계획을 세우는 장이었다. 그리고 각 부서별로 업무 성과를 공유하면서 부족한 부분에 대해 조언을 하며 잘된 부분에 대해서는 기쁨을 함께 나누고 직원들끼리의 친밀함을 높일 수 있는 행사였다. 카스의 전 직원들은 월례회를 통해 각자 목표를 확인하고 자사가 계속해서 성장할 수 있도록 진정어린 노력을 기울이게 되었다.

그러던 중 1987년 전국적으로 노동운동이 고조되면서 카스에서도 이런 사회적 영향을 받아 노동조합이 결성되었다. 이에 김동진 사장은 과거 자신이 노동운동을 했던 때를 회상하며 직원들에게 눈물로 호소했다. 직원들을 가족같이 생각하던 그는 “노동조합이 생김으로써 직원들과 회사 사이에서 신뢰가 무너지면 회사가 잘 운영되어지지 못하고 살아남을 수 없다. 또한 직원들이 서로 믿고 함께 더불어 사는 것이 보람된 일이다.”라고 직원들을 설득하며 조직의 결속력을 단단히 하기 위해 노력했다. 결국 노동조합은 결성된 지 한 달 만인 5월 17일에 해산했고, 김동진 사장은 서로 화합하는 날을 기념하기 위해 이 날을 ‘가족의 날’로 정하여 직원들과 함께 시간을 보내거나 직원들이 가족들과 시간을 보낼 수 있도록 배려하였다. 회사 내의 어려움이 해결되고 계속되는 월례회를 통해 김동진 사장과 직원들은 서로 신뢰를 쌓으며 열심히 노력한 결과, 카스는 지속적으로 성장하였으며 공장 규모도 확장해 나갔다.

카스 양주 공장은 언덕 아래에 위치해 있다. 김동진 사장과 전 직원들은 이 언덕을 ‘무게의 언덕(Weighing hill)’이라고 부른다. 이는 ‘세계의 모든 무게를 이 언덕에 올려놓는다.’는 의미로 카스가 내세운 “Total solution for weighing”이라는 모토와 부합하는 것이었다. 또한 무게 표준을 카스가 관리하겠다는 야심찬 비전을 담고 있기도 했다.

6.3. 카스 탐험대

“지금 우리를 둘러싸고 있는 기업환경은 뜨거운 사막이나 험준한 산맥보다 더 험난하다고 생각한다. 이런 치열한 경쟁 속에서 환경변화에 적응하지 못하는 기업은 무너질 수밖에 없을 것이다. 이때 가장 중요한 것이 직원들의 의식 변화이다.”

- CAS 기업 홈페이지 중 -

오래 전부터 김동진 사장은 ‘기업 하나를 세우려면 직원들과 함께 만들어야 한다.’고 생각해 왔다. 1993년, 창립 10주년을 맞은 카스는 직원들과 함께 지난 세월 동안 겪어 온 수많은 기술적 도전을 회상했다. 또 앞으로 카스가 나아갈 새로운 시장에 대한 어려움을 극복하고자 카스 탐험대를 조직했다. 카스 탐험대는 진취적이고 도전적인 개척정신을 기르기 위한 조직화 장이었다.

5명의 순수 아마추어인 직원들로 구성된 카스탐험대는 중국 백두산을 시작으로 아시아 대륙을 횡단하여 터키 이스탄불까지 가는 것을 목적으로 삼았다. 이를 처음 경험하는 카스 탐험대는 두 달여 동안 모진 역경 속에서 자신과의 싸움에서 이기고 새로운 상황에 대처 할 수 있는 자신감과 능력을 키울 수 있었다. 결국, 이들은 힘든 탐험 여정에도 불구하고 김동진 사장의 격려, 패기, 그리고 도전정신으로 아시아 대륙 횡단을 성공하게 되었다. 이러한 극기 체험은 ‘카스가 세계시장에 표준이 될 수 있다.’는 김동진 사장과 직원들의 마음이 하나로 일치되었기 때문에 가능 할 수 있었다. 해외 탐험의 성공은 새로운 시장 개척 위협에 대한 두려움을 떨쳐 내고 ‘하면 된다’는 도전 정신으로 직원들이 해외 진출에 적극적으로 나설 수 있는 발판을 마련해 주었다.

7. CAS를 세계로

“우리 사장님은 현재 대한항공 마일리지만 100만 마일이 넘습니다.”

- 2007년 9월 18일, 조상현 마케팅실 대리와의 인터뷰 중 -

카스가 해외시장 문을 두드릴 당시, 국제 박람회를 전담한 사람은 김동진 사장과 영어를 쓸 줄 아는 직원 단 두 명뿐이었다. 이들은 세계 계측기기 박람회에 직접 참여해 각국의 수많은 딜러들과 접촉하여 네트워크를 구축하면서 해외사업 기반을 다져나갔다. 지금은 글로벌 중소기업 박람회가 보편화됐지만, 1980년대 후반에는 드문 일이었다.

해외시장 진출 교두보를 마련하기 위해 유럽 각국의 계량계측 전시회에 참여하던 1988년, 김동진 사장은 폴란드 국영기업으로부터 외상으로 물건을 줄 수 있느냐는 제안을 받았다. 거래 경험이 전무한 동구권 국가와의 외상거래는 중소기업 입장에서 위험부담이 컸다. 하지만 김동진 사장은 외상거래로 발생하게 될 위험을 감수한 채 시장 확장을 할 수 있다는 계산으로 거래를 시작했다.

김동진 사장과 함께 해외 진출 선봉에 섰던 카스 마케팅 실장 안창균씨는 “우리 사장님은 전자 저울을 팔 수 있다고 생각하는 모든 나라로 출장을 다니셨습니다.” 라고 말했다. 이런 안창균 실장의 말 한마디 한마디에 카스가 처음 해외에 진출할 당시 김동진 사장이 지녔던 열망이 고스란히 담

겨져 있었다.

7.1. 동유럽에 깃발을 꽂아라!

1) 시장 환경

폴란드 국영업체로부터 상업용 저울 거래제의를 받았던 1980년 대 후반은 구소련 해체와 동구권 국가들의 자본주의화가 진행되면서 해당국가 내부 상거래는 이전과 비교할 수 없을 정도로 활발해졌다. 한편 사회주의 시절 관료들이 기계식저울의 눈금을 속여 배급했던 잘못된 관습 때문에 폴란드 국민들은 상거래 때 사용하는 저울에 대한 불신이 적지 않았다. 이러한 불신으로 인해 소비자들은 신뢰할 수 있는 정밀 계측기기를 찾게 되었고, 이러한 현상은 저울제조 업체들에게 전자저울의 수요가 폭증할 것이라고 기대하게 하였다. 하지만 1980년대 후반 동구권 국가경제가 피폐해지는데다 수입상의 자금력이 취약해 위험부담이 컸기 때문에 선진국 저울업체들은 이 지역 진출을 주저하고 있었다.

2) 카스 성공방정식

미국, 독일 등 선진국 저울업체가 폴란드 시장진출을 주저하고 있을 때, 카스는 국영기업의 제의를 승낙하고 인증기관에 샘플을 보낸 후 테스트를 거쳐 폴란드인증을 획득하였다. 그러자 딜러들로부터 거래제이가 많아지게 되면서 카스 전자저울이 폴란드시장에 빠르게 확산되었다. 하지만 자금력이 약한 폴란드 딜러들의 요청에 의해 외상거래가 잦아졌고 이들 중 수출대금을 갚지 않는 딜러들도 증가했다. 그러나 카스는 시장 성장가능성을 확신하고 다른 전자저울 업체보다 먼저 폴란드 수입상들과 상호신뢰를 구축하고자 거래관계를 지속적으로 유지했다. 이런 노력 덕분에 폴란드 수입상들이 카스 전자저울에 대해 신뢰를 하게 되었고, 카스는 여타 글로벌 저울제조 업체 보다 먼저 폴란드 전자저울 시장에서 공격적인 확장을 할 수 있는 밑바탕을 마련하게 되었다.

폴란드 경우 'Paboc' 이라는 자국 회사가 20세기 초부터 산업용 저울을 생산했지만 상업용 전자저울 시장에 진출을 주저하고 있었다. 그러나 당시 카스는 폴란드 상업용 전자저울 시장이 성장할 것이라고 예상하고, 폴란드 자국 저울업체 보다 먼저 상업용 전자저울 시장에 진출해 선점하는 전략을 취했다. 전자저울 회사로서 스페인 'MEDESA' 가 카스와 비슷한 시기에 폴란드에 진출해 라벨프린터 저울을 주로 공급하면서 전자저울 시장에서의 경쟁우위를 창출하려 노력했다. 반면 카스는 라벨프린트 기능은 없지만 액정을 판매자와 구매자가 동시에 볼 수 있도록 설계한 상업용 저울 '엔젤(AP-1)' 모델(〈붙임 7〉)을 출시하여 폴란드 구매자들이 액정을 직접 확인 할 수 있게 하는 전략을 펼쳐 나갔다. 그러자 소비자들은 정확한 액정을 직접 확인할 수 있다는 신뢰감에 '엔젤' 모델을 선호했다. 판매가 끝나면 고객과 관계가 끝나는 것이 아니라는 지론 하에 딜러들을 교육시켜 A/S를 겸하도록 하고 고객지향마케팅도 병행하는 등 폴란드인들이 원하는 부분을 정확하게 포착한 카스의 승리였다.

이런 노력을 바탕으로 카스는 다른 선진 저울업체가 들어오기 전 폴란드 시장을 우선적으로 차지할 수 있었다. 이 후 카스는 폴란드 전자저울 시장의 약 30% 이상을 점유하게 되었고, 특히 폴란드 동부의 대도시 루블린⁶⁾에서는 전체 전자저울 시장의 약 80% 이상을 점유하고 있으며 80여

개 점포를 갖춘 ‘스포웹’⁷⁾의 모든 체인점 또한 카스 전자저울만 사용하게 되었다.

3) 현지 마케터를 통한 터키진출

폴란드에서 선점효과를 경험한 카스는 인접국가인 헝가리까지 수출을 확대하였다. 카스가 이렇게 수출을 확대해 나가는 과정에서 카스는 중요한 사실을 알게 되었다. 국내 대기업의 경우는 직원이 직접 해외시장에 나가 시장조사와 함께 시장에 대한 시행착오로 발생하는 부수적 비용까지 모두 감내할 수 있는 자본력이 뒷받침되지만, 중소기업 입장에서는 비용부담이 만만치 않다는 것이었다.

이에 대해 카스 안창균 실장은 “시장상황을 잘 아는 현지인을 통해 해외시장에서 발생할 수 있는 위험을 줄이는 것이 당시 중소기업 입장에서는 최선의 선택이었다.”라고 말하며 처음 터키인을 한국 본사로 데려 왔던 때를 회상했다.

1990년 카스는 MBA 출신의 터키인 자페르를 영입했다. 자페르는 2년 6개월 동안 한국에서 기숙사 생활을 하며 본사 직원들과 함께 교육을 받았다. 언어, 한국정서, 카스 문화를 습득한 자페르는 2년 뒤 김동진 사장이 건네준 5천 불을 가지고 터키로 돌아가 현지에서 10~20대씩 소규모로 저울 판매를 시작했다. 이를 통해 현지마케터와 외국기업인 카스에 대한 이질감을 좁힐 수 있었고 차츰 판매량도 많아졌다. 이러한 터키시장의 잠재력을 확인한 김동진 사장은 1992년 터키에 국내 직원 파견과 함께 사업을 확장, 현지 법인 CAS S.A를 설립했다. CAS S.A의 현지마케터 활용 전략은 해당 국가 고객들과 자유로운 의사소통을 가능하게 했고, 본사에서 중요시 하는 서비스 개념을 해외 시장에도 잘 이전할 수 있었다. 이는 판매에 최대의 강점으로 작용해 매출 증가에 크게 기여하였다. CAS S.A는 최근에도 터키 전자저울시장에서 45%의 점유율을 기록하며 1위를 달리고 있다.

카스는 해외시장을 확보하기 위해 선점전략과 함께 <도표 2>와 같은 방법으로 현지인에 대한 인적투자를 병행하였다. 카스는 현지마케터를 한국에 데려와 짧게는 3개월, 길게는 2년 이상 상주시키며 언어에서부터 마케팅 전략, 기업 마인드까지 체계적인 교육을 실시했고, 이들을 다시 현지로 돌려보내 해당국 시장을 전담시키는 방식을 구사했다. 또 카스는 현지에 트레이닝 센터를 만들어 과거 사회주의 시절 저울회사에서 근무했던 인력과 젊은 비즈니스맨들을 대상으로 자본주의 경제와 카스 제품에 대한 교육을 실시하였다. 이후 카스 라이선스를 지급하고 동유럽 곳곳으로 파견해 현지 판매망을 구축케 했다. 이렇듯 카스는 동유럽 현지에서 250개 안팎의 영업소를 구축하고 판매는 물론 서비스, 교육, 시장조사 등 마케팅 전 과정을 현지에서 수행해오고 있다.

이와 같은 현지마케터 전략으로 정치적 위험이 높은 국가로 진출이 용이해졌으며, 카스 서비스 문화, A/S 중요성 등 기업이념을 완벽하게 이전할 수 있었다. 현지마케터와 거래해 본 루블린 지사장은 “카스는 물건을 팔고 난 후에도 소비자와 여러 경로로 접촉하면서 그들의 요구를 수용하려는 기업윤리를 갖고 있어 우리는 판매에만 신경 쓰면 된다.”⁸⁾라고 만족해했다. 이를 계기로 카스는 향

6) 수도 바르샤바에서 동남쪽으로 200km 떨어진 인구 40만의 루블린은 폴란드 동부지역의 중심도시. 폴란드-리투아니아 공국(公國) 시절 왕궁 소재지로 700년 역사의 고도(古都)이며, 2차 세계대전 후에는 잠깐 동안 폴란드의 수도였다.

7) 사회주의 시절의 식료품조합이 민영화된 슈퍼마켓 체인.

8) 폴란드 카스 주요수입사 ‘토렐(Torell)’의 안드레이 보르크비츠 루블린 지사장의 동아일보 매거진 2003년

후 파키스탄, 폴란드, 인도, 중국, 방글라데시까지 현지마케터를 채용해 시장을 확대해 나갔고, <도표 3>에서 확인할 수 있듯이 폴란드, 헝가리, 체코 등 중동부유럽에서 60%, 터키에서 약 45% 시장점유율을 기록하였다.

7.2. 경이적인 40개의 인증!!

“버버리라는 브랜드가 레인코트를 통칭하는 말이 된 것처럼 카스는 러시아에서 전자저울을 통칭하는 브랜드가 되고 있다.”

- 2006년 9월 26일, 2003년 모스크바 지사장 김명식씨와 인터뷰 내용 문화일보 -

1) 시장 환경

1993년 카스가 진출할 당시 러시아 상황은 1989년 자본주의체제로 전환되었던 동구권의 시장 환경과 유사했다. 1991년 소비에트연방공화국의 붕괴로 러시아가 개방경제체제로 전환됨에 따라 소비재 산업이 성장 징후를 보이고 있었다. 이런 상황에서 러시아인들은 구소련의 배급제도 때 사용하던 기계식저울에 대한 강한 불신을 지니고 있었는데, 구소련이 무너진 후 자본주의가 도입되고 13년 간 기계식저울을 생산한 200개 안팎의 러시아 국영 저울회사들이 무너지게 되었다.

자본주의체제로 전환한 러시아는 전자저울을 이용해 승부를 걸어볼 만큼 시장잠재력이 무한한 곳이었다. 따라서 카스는 향후 성장가능성이 큰 구소련 지역에 교두보를 확보하여 시장을 선점하고자 모스크바 지역에 대한 투자를 결정했다. 하지만 비관세 장벽인 러시아 강제인증 제도 때문에 러시아에 저울을 수출하기 위해서는 러시아 자체 인증을 획득해야했다. 비록 개선되고는 있었지만 과거 사회주의 시절 남아 있던 극심한 관료주의로 인해 모델별로 일일이 저울을 인증 받는데 많은 시간이 소요되어 원활한 업무진행에 차질을 빚는 경우가 많았다.

당시 전자저울 시장에서 1, 2위를 차지하는 독일과 일본 업체도 러시아의 복잡한 인증 과정 및 과제를 뚫지 못해 제때에 러시아에 진출하지 못하고 있었다. 하지만 카스는 이미 사회주의에서 자본주의 체제로 변화했던 동유럽 시장에서 경험을 축적한 바 있었기 때문에 러시아 시장진출에 자신감이 있었다.

2) 카스의 성공방정식

(1) 인증 획득과 Sales Network

러시아에 진출하기 위해서는 진출 이전에 모델 샘플을 러시아로 보내 인증기관 심사를 받아야 했다. 하지만 관료주의와 혼란스러운 러시아 정치제도 때문에 약 40개 인증을 모두 획득하려면 10년이 넘게 걸릴 상황이었다. 이런 상황에서 김동진 사장은 동유럽 진출 노하우와 추진력을 바탕으로 독특한 전략을 구상했다. 당시 카스 본사에는 전자저울을 테스트 할 수 있는 장비가 갖추어져 있었기 때문에 러시아 표준국 심사위원단 전원을 한국 본사로 초청한 다음, 공장 시설과 기술력을 확인시켰다. 그리고 본사에서 테스트 과정을 거쳐 1994년 40여 개에 이르는 모델 인증을 한꺼번에

(통권 523호) 인터뷰 내용 인용.

얻어냈다. 이후 카스는 5~6년 동안 러시아 전자저울시장을 거의 독점하는 선점효과를 보였다. 당시 외국 업체로서는 유일하게 인증을 취득하자, 관심 있는 딜러들이 먼저 접근해 판매망을 구축하였다. 120개 안팎의 영업소를 관리하는 메이저 딜러에서부터 유통점 설비판매업체 등 다양한 딜러들이 존재했는데 이 중 메이저 딜러나 일반 딜러들은 폴란드에서 인기가 있었던 엔젤(AP-1)모델을 판매하였다. 엔젤모델은 러시아 시장에서 50만 대 이상이나 팔리는 베스트셀러가 되었다.

한편 유통점에 설비를 납품하는 업체들은 가격경쟁력이 있고 A/S가 적게 발생해 마진을 극대화할 수 있는 카스의 상업용 저울을 선호했고, 각 매장 특성에 맞는 저울을 설치했다. 소형 매장에는 ECR(Electronic Cash Register)과 연결할 수 있는 카스 PD-1모델을 공급하였으며 대형매장에는 POS(Point of System)⁹⁾에 LP-1모델을 설치함으로써 러시아계 슈퍼마켓 체인점의 90% 안팎을 카스제품이 차지하게 되었다.

러시아 슈퍼마켓 설비 판매업체인 '러시안 프라이에트' 판매팀장 발리에리 수페스¹⁰⁾는 "카스저울은 러시아산과 가격대가 비슷하지만 성능이 더 뛰어나며 상품 스캐너나 현금등록기 기능도 갖추고 있고, 컴퓨터와 연결해 네트워크망으로 상품을 관리할 수도 있었다. 여하튼 러시아 저울은 질이 떨어지고, 일본산은 인지도가 낮고 가격도 비싼 반면, 카스는 품질 및 인지도가 모두 높다."라고 만족해했다.

반면 산업용 저울 부품인 로드셀, 인디케이터 등의 경우, 유통업체용 저울과는 별도로 러시아 내에 제조업체 D/B를 체계적으로 구축하고 제조업체 측과 직접 상담을 하는 방식을 통하여 납품을 확대했다. 이런 노력으로 구소련 서부부터 캅차브카 반도에 이르기까지 카스 유통망이 닿지 않는 곳이 없을 정도로 카스는 강력한 유통망을 확보해 나갔다.

(2) 홍보 & 서비스개념 확립

카스는 러시아 시장에서 판매를 확대하기 위해 산업체에 가까운 저울 특성에 맞게 일반 대중을 위한 매스미디어 광고보다는 상품별 전문잡지에 광고를 꾸준히 게재했다. 또한 광고뿐만 아니라 고객접촉도 중요하게 생각하여 매년 7~8회, 러시아 계측전시회에 참가하여 직접 고객에게 제품 정보를 제공하고 신제품을 홍보하였다.

해마다 다양한 수단 가운데 가장 좋은 홍보방법은 광고가 아니라 소비자로부터 얻은 높은 신뢰도와 브랜드 가치였다. 이렇기 때문에 카스는 A/S에 대한 투자 없이 판매투자만 할 경우, 일시적인 매출은 있어도 장기적인 성장가능성이 없다고 판단하였다.

카스는 진출 초기부터 오랜 공산주의 시절을 겪으면서 서비스 개념이 전혀 생성되지 않았던 나라에 서비스 개념을 도입했고 판매 못지않게 A/S에 정성을 쏟아 경쟁력을 높였다. 이를 위해 진출

9) 유통업체 매장에서 판매와 동시에 품목, 가격, 수량 등의 유통정보를 컴퓨터에 입력시켜 정보를 분석, 활용하는 관리시스템이다. 판매정보의 입력을 쉽게 하기 위해 상품포장지에 고유 마크나 바코드를 인쇄 또는 부착시켜 판독기(핸드 스캐너)를 통과할 때 해당 상품의 각종 정보가 자동으로 메인컴퓨터에 들어간다. 유통업체는 이 정보를 토대로 수시로 매출동향을 파악하며, 재고를 적정수준으로 유지하고, 잘 팔리는 상품의 진열을 확대하는 등 상품관리 및 업무자동화가 이 시스템을 통해서 이루어진다. 이 시스템의 발달은 판매시점에서부터 정보의 즉각적인 피드백(feedback)에 의한 상품관리를 가능하게 한다.

10) 2003년 9월 20일 주간조선일보 인용.

초기부터 모스크바에 저울학교를 세워 전자저울 사용법과 수리기술을 보급하는 동시에 판매망과 서비스 네트워크를 함께 강화시켜 나갔다. 당시 러시아로서는 매우 생소한 마케팅 방법이었고, 이는 고객 서비스를 처음 접해본 러시아 소비자 마음을 사로잡았다. 이러한 전략을 통하여 카스는 러시아에서 전자저울을 통칭하는 브랜드로 자리매김하였으며,¹¹⁾ 1997년에는 CIS¹²⁾ 지사 및 서비스 법인을 할 수 있을 정도로 규모가 확대 되었다.

(3) 위기 극복 및 제품 현지화

물론 러시아에서 성공이 쉽지만은 않았다. 1998년 8월 러시아가 모라토리움¹³⁾을 선언하면서 그동안 애써 구축해 놓았던 달러 망이 완전히 붕괴되기도 하였다. 그 결과 컨테이너를 하적하지 못하고 하릴없이 바다에서 기다리는 불상사를 겪기도 했다. 이러한 위기를 1년 동안 겪으면서 지사 철수를 고려하기도 했지만, 이를 극복하기 위한 새로운 대안을 모색하면서 지속적으로 러시아 시장에 남아 있기로 결정했다. 그 방안으로 CIS 지사에서는 현지화에 주력하기로 결정했고 CIS 지사 엔지니어들은 러시아 시장에 가장 적합한 제품을 생산하기 위해 연구개발에 전념했다. 그리고 이들이 연구한 자료들은 본사 R&D 센터로 보내져 현지에 알맞은 제품을 생산하는데 활용되었다. 그 중 페레스트로이카 이후 유통산업 분야가 점차 성장하면서 라벨프린트의 수요가 증가했고, 카스는 1992년 한국 최초 개발한 라벨프린트를 러시아에 적절히 공급함으로써 매출을 증대시킬 수 있었다. 이렇게 카스는 가장 잘 맞는 제품을 적기에 출시함으로써 러시아 전체 매출 중 40%의 비중을 차지하는 라벨프린터 공급에서 성과를 이뤄낼 수 있었다. 이런 실적을 바탕으로 러시아에서 약 50% 이상의 시장점유율¹⁴⁾을 유지하고 있다.

러시아 미래가 불안정하여 투자 리스크가 큰 시기였음에도 불구하고, 카스는 페레스트로이카 이후 유통산업 분야 성장을 긍정적으로 판단하고 향후 전자저울 산업 분야 성장을 예측하여 투자를 결정하였다. 그 결과 2000년 이후 유가상승으로 러시아 경제가 본격 성장궤도에 접어들 무렵 안정적인 영업 기반과 제품에 대한 인지도를 확보할 수 있게 되었고 적절히 선점효과를 발휘한 결과로써 <도표 4>처럼 매출 확대 또한 용이해졌다.

7.3. 인도로 인도로 ...

1) 시장상황

1980년대 후반을 기점으로 경제체제를 바꾼 동유럽과 러시아 유통산업 성장에 힘입어 선점효과를 누린 카스는 1991년대 대외개방정책으로 급격하게 성장하는 인도를 주목했다. 인도는 기존 폐쇄적인 정책을 버리고 개방정책을 선택한 이후 외국인 투자가 늘어났고, 그 결과 1990년대 이후 연

11) 2003년 모스크바 지사장 김명식씨의 2006. 9. 26 문화일보 인터뷰 내용 인용.

12) 1991년 12월 31일 소련(소비에트사회주의공화국연방: USSR)이 소멸되면서 구성공화국 중 11개국이 결성한 정치공동체.

13) 전쟁·천재(天災)·공황 등에 의해 경제계가 혼란하고 채무이행이 어려워지게 된 경우 국가의 공권력에 의해서 일정기간 채무의 이행을 연기 또는 유예하는 것을 의미.

14) 2003 카스 내부자료.

간 4~5%의 성장을 꾸준히 기록하고 있는 상태였다. 이러한 성장 추세와 관련하여 인도 경제가 2020년까지 이탈리아, 프랑스 등의 경제 규모를 초월하고 2030년 무렵에는 독일, 일본의 경제 규모도 추월하여 세계 5위의 경제대국이 될 것이라는 예측까지 제기되었다.¹⁵⁾ 이런 호재에도 불구하고 1990년 말에 인도 내 전자 저울시장은 전체 저울시장의 2%에 불과했다. 이는 전자저울의 낮은 인지도와, 높은 관세 장벽 때문이었다.

전술한 바와 같이 당시 인도시장의 투자환경은 양면적이었다. 이와 관련하여 선진국 저울업체들은 인도 내 전자저울 시장의 매력도를 낮게 인식했고, 전자저울 판매가 이루어지더라도 최소 30% 안팎의 관세율로 말미암아 이익이 감소하기 때문에 진출 자체를 망설이고 있었다.

2) 카스의 성공방정식

(1) 현지조사 & 직접투자

선진국 업체가 주저하고 있을 때, 그리고 경제체제가 크게 변화고 있을 때, 선점전략으로 효과를 봐왔던 김동진 사장은 인도의 시장가능성을 파악하기 위해 일찍부터 관심을 기울였다. 다시 말해서 카스는 인도 진출에 앞서 약 5년 전부터 연락사무소를 운영하며 인도시장 조사와 전자저울시장 잠재력 조사에 착수했다.

인도시장이 투자 리스크가 크기는 했지만 인도정부의 투자유치 노력에 따라 투자환경이 많이 개선되었고, 인도 경제의 고성장으로 사업 기회 역시 커지고 있었으며, 무엇보다도 인도 내 전자저울 시장 규모가 20% 이상 증가하고 있었다. 이를 주도하고 있는 업체는 기계식저울로 과거부터 유명했던 현지 업체인 ATCO였다. 그러나 ATCO는 전자저울 사업을 시작한지 얼마 되지 않았기 때문에 여전히 기계식저울의 판매 비중이 높았다. 인도시장 역시 전자저울이 뿌리내리기 시작한지 얼마 되지 않았고, 강력한 경쟁력을 가진 기업이 없다고 판단한 카스는 이러한 시장조사 결과를 바탕으로 1994년 CAS India를 설립하여 인도시장에 본격적으로 진출했다. 우선 예전부터 보유하고 있던 350여 개 국제적 품질인증을 바탕으로 CAS India 설립 후 4년 동안 약 30개의 모델 승인을 추가적으로 취득했다.

CAS India를 통해 인도 저울시장에 진출한 카스는 생산법인으로서 인도의 매력도를 크게 느꼈다. 저렴한 노동력을 바탕으로 인도에서 생산했을 경우에 원가절감을 통해 경쟁우위가 발생할 수 있으며, 외국인 투자 환경 개선으로 외국기업의 투자가 증가하고 있는 상황은 상당히 고무적이었다(〈붙임 8〉 참조). 결국 철저한 시장분석, 본사와 하나된 인도 현지인, 국내 직원 현지파견 등이 전략적으로 결합되면서 기존의 CAS India가 확대 개편되어 1999년 100% 외국인 직접투자자로 최대상권인 인도 수도 뉴델리 근교 고르간(Gurgaon)에 CAS India 생산 판매 법인이 설립되었다(〈붙임 9〉 참조).

(2) CAS India와 판매조직

CAS India는 부품 생산 이외 모든 실무를 책임지며 최근까지 현지화에 주력했다. 또한 가격에 민

15) 2006년 3월 8일, 한국수출입은행 인도의 외국인 투자환경과 한국기업의 진출사례전략 내용 중 미국투자자문 회사 골드만 삭스(Goldman Sachs)의 예측 인용.

감한 인도 고객에게 가격 측면에서 기계식저울만큼 저렴하면서도 기능 면에서는 우수한 전자저울을 제공한다면 성공은 시간문제일 것이라고 판단하여 원가절감을 통한 가격경쟁력 강화를 위해 판세와 물류비 등을 절감하고자 하였다. 예를 들어, 다양한 제휴를 통해 부품업체와 협력업체를 확보하여 현지부품을 사용하고 저렴한 인력을 이용해 단순 조립업무를 수행하면서 가격경쟁력 제고를 위해 노력하였다. 그러나 고품질 및 본사 영향력 유지를 위해 핵심부품인 스트레인 게이지는 본사 공장에서 조달한다는 기본 원칙은 반드시 지켰다.

CAS India는 현지에서 조립한 제품을 수출 초기에 구축한 딜러 망과 현지에서 선별 과정을 통해 모집한 지역별 직영 대리점을 통해 판매했다. 이런 과정을 통해 카스 직영 대리점과 직영 총판점, 비 직영 대리점 등 다양한 조직으로 구성된 카스 판매망을 구축하였다. 이로서 CAS India는 인도 전역에 영업 네트워크를 구축하게 되었다.

(3) 홍보활동과 서비스

진출 당시 인도엔 기계식저울이 만연했기 때문에 카스가 성공하기 위해서는 기계식저울을 전자식저울로 바꾸는 붐을 조성하는 것이 필요했다. 따라서 카스는 많은 비용을 감수하고 전시회 활동을 수행함으로써 고객에게 전자식 저울을 직접 체험해 볼 수 있게 하는 체험 중심의 차별적 마케팅 활동을 펼쳤다. 이를 통해 카스 전자저울을 사용하는 고객에게 브랜드 자부심을 심어 주었을 뿐만 아니라 외부 고객에게까지 카스를 알리도록 하는 역할을 담당하도록 하였다. 또 인도 진출 당시 전 세계 100여 개 국에 수출함으로써 구축한 카스 브랜드 경쟁력을 강조하였다. 이런 지속적인 홍보 활동으로 카스는 인도 내에서 친숙한 브랜드로 자리 잡아갔다.

한편, 홍보 활동뿐만 아니라 인도시장에서도 카스 A/S 사명은 변하지 않았다. CAS India는 인도 전역에 신속하고 전문적인 A/S를 제공하기 위해 교육 프로그램인 '여리고' 프로젝트를 실시하였고 인도 전역에 100명의 전문 트레이너를 양성했다. 전문 트레이너는 지역별로 1,000명의 영업 인력을 단위로 관리하였고, 또 이들 1,000명은 각자 전담 지역에 홍보물을 부착하고 정기적으로 직접 바이어를 방문하는 방식으로 전문적인 영업 활동을 수행하였다. 철저한 사전조사 후 과감한 투자와 공격적인 영업 전략 등을 바탕으로 <도표 3>에서 볼 수 있듯이 카스는 인도 내 시장점유율을 40%를 달성하여 꾸준히 유지하고 있다.

7.4. 중국도 한번 해보자!

1) 시장 환경

1990년대 중반부터 인도와 함께 중국은 BRICs로 주목받는 시장이었다. 중국은 경제 개혁을 통해 '중국식 사회주의 시장경제' 체제를 도입하여 혼합식 경제체제를 갖추던 상황이었다. 이런 체제 변화로 중국 경제는 1980~90년대 동안 연간 10% 가까운 고 성장을 지속했으며, 저임금 생산인력과 팽창하는 중국 내수시장을 겨냥한 외국인 투자 유입이 크게 늘어나고 있었다. 또한 중국 정부는 외국인 투자가 자국의 경제성장, 고용 확대, 수출 증가에 크게 기여 하고 있는 점을 긍정적으로 평가하고 적극적인 외자유치 노력을 꾸준히 전개했다. 더욱이 중국 산업구조가 3차 산업이 증가하는 양상을 보임에 따라 전자저울 수요가 증가할 것이라는 예측이 여기저기서 제기되었다. 이런 중국

변화는 세계 인구의 1/4 정도인 15억 거대 소비시장 개방을 의미했다. 이에 세계 여러 기업들은 중국을 매력적인 시장으로 여겼고 첨단 기술과 자본들이 중국으로 집중되었다. 이런 가운데 카스는 1992년 한국과 중국 간 수교가 이루어지면서 중국시장에 대해 많은 관심을 갖기 시작했다.

2) 카스의 성공방정식

(1) 현지조사와 투자

적극적으로 중국진출을 준비하고자 했던 카스는 카스탐험대를 다시 조직해 아시아 대륙을 횡단 하였다. 백두산을 시작으로 아시아대륙을 횡단한 카스탐험대는 중국경제성장을 직간접 체험 할 수 있었다. 이 경험을 바탕으로 중국투자에 대한 매력을 느낀 카스는 중국 시장에 대해 철저한 사전조사를 시작했다. 그 결과 세계 최대 전자저울 업체 METTLER TOLEDO가 중국시장에 빠르게 진입하여 선점전략을 펼치고 있는 것을 알게 되었다. 카스가 만약 중국에 공장을 설립하여 가격경쟁력을 확보하며, 자사의 역량인 A/S, B/S를 지속적으로 수행할 수 있다면 METTLER TOLEDO와의 경쟁에서 승산이 있다고 판단하였다. 시장가능성을 파악한 카스는 긴급회의를 거쳐, 즉시 중국에 공장을 세우기 시작하였다.

중국 진출 일환으로 카스는 유능한 현지인을 스카우트해 본사에서 교육시키면서 사전준비과정을 철저히 했다. 그리고 1996년 교육받은 현지마케터와 본사직원을 파견하여 CAS China 법인을 설립하고, 60여 개 전자저울 업체가 몰려있는 중국에 공격적으로 공장을 건설했다.

(2) 유통과 서비스

중국 공장 건설과 더불어 한국과 비슷한 유통조직을 중국 시장에 구축했다. CAS China는 직영으로 운영하는 광저우영업소와 광주영업소를 포함하여 27개 안팎의 대리점, 그리고 유통 사업부를 통해 제품을 판매했다. 또한 중국에서도 한번 판매한 제품에 대해 카스가 책임지는 A/S의 기본 이념을 그대로 적용시켰다. 구체적으로, 딜러와 대리점 직원들에게 A/S에 대한 개념과 기술을 교육 시켰고, 작은 결함이 생길 경우에는 대리점이나 유통 사업부를 통해 바로 서비스를 제공할 수 있도록 하였다. 그리고 전문적 기술을 요하는 제품인 경우에는 지점에서 처리함으로써 중국시장에서 A/S가 원활하게 수행될 수 있도록 조치했다.

(3) 중국 로컬업체와 경쟁, 고부가가치로 승부

그러나 중국에서 저울판매는 생각처럼 쉽지 않았다. 1996년 공장을 건설하며 본격적으로 진출했지만, 중국시장에 침투 할 수 없었다. 카스가 저렴한 제품을 내놓음에도 불구하고 중국 현지 경쟁업체들도 즉각적으로 가격을 낮추어 경쟁해왔다. 중국은 규격 인증조건이 까다롭지 않아 쉽게 인증을 취득할 수 있었고, 이로 인해 소규모 중국 현지 업체들이 낮은 품질의 매우 저렴한 제품을 출시했다. 가격에 민감한 중국 고객들은 저렴한 중국 현지 업체의 저울을 선호했기 때문에 카스는 계속되는 노력에도 불구하고 가격 면에서 중국 현지 업체들을 쉽사리 앞설 수 없었다.

중국시장을 차지하기 위해선 단순한 가격경쟁만으로는 승산이 없다는 것을 깨달았다. 김동진 사장은 “경쟁업체의 제조원가 잠재력을 무시한 게 원인이었다.”고 말했다.¹⁶⁾ 카스는 이후 카스는 중국 업체들이 쉽게 만들 수 없는 산업용 계량 장비인 고부가가치 제품으로 승부를 걸었다. 카스전자

이석재 총경리는 “경쟁업체의 실체를 제대로 파악하지 못한 채 시장 가격만 보고 가격인하 경쟁을 벌였다면 큰 낭패를 볼 뻔했다.”¹⁷⁾고 당시상황을 전했다.

시장경제로 이행이 급격하게 진전되자 중국 정부는 눈속임 상술을 막기 위해 재래식 시장을 철폐하고 새로운 상가를 준공한 후, 해당 상가에 전자저울을 설치해 상인들에게 임대해주는 표준화 시장을 마련하였다.

이 때 카스는 정밀한 계량 기술, 경쟁력 있는 가격, 그리고 전력이 부족한 중국 현지에 맞도록 개발한 배터리를 내장시킨 전자저울로 중국 현지 업체뿐만 아니라, 세계 1위 경쟁자인 METTLER TOLEDO를 누르고 중국 표준화시장 입찰에 성공하였다. 고부가가치 전략과 중국의 표준화시장 정책에 힘입어 <도표 4>에서 나타난 것처럼 2000년 이후 카스는 중국시장에서 꾸준한 성과를 올리고 있다.

7.5. 세계로 뻗어나가는 CAS

‘Global 카스’라는 명성답게 카스는 주요 시장 외에도 다양한 전략을 이용해 여러 국가에 진출했다. <도표 5>에서 볼 수 있듯이 실제로 시장잠재력이 높은 곳에는 유능한 인재를 뽑아 교육시키고, 해외시장개척 준비금을 확보하여 현지법인과 지사를 설립함으로써 증가하는 수요를 충족시켰을 뿐만 아니라 매출 극대화를 위해 다양한 전략을 구사한 바 있다. 예컨대 카스는 딜러들의 힘이 강한 그리스나 포르투갈 같은 국가에는 카스 기업 마인드를 바탕으로 기존 진출국가와는 다르게 거래하고 있다. 이와 같이 진출국 딜러가 강한 경우에는 기존 딜러들과 제휴 및 협력을 통해 현지시장에 진출하였다. 이러한 딜러 망을 사용함으로써 카스는 시장진출이 용의 하였으며, 리스크 또한 줄일 수 있었다. 따라서 딜러 망이 중요한 국가와의 거래에서 카스는 지속적인 커뮤니케이션과 관계 구축을 통해 해당 네트워크를 유지하는 데 힘쓰고 있다. 또한 카스는 이러한 메이저 딜러들도 현지마케터로 분류시켜 1997년에 설치한 인트라넷에 접속할 수 있게 함으로써, 그들이 카스 저울을 판매하는데 생기는 불편함이나 어려움 등을 게시판에 작성하게 하여 빠른 커뮤니케이션을 위해 노력하고 있다. 최근에는 유능한 딜러를 뽑아 카스 장학금을 지급해 MBA 취득을 지원할 뿐만 아니라, 매주 본사에 외국어 강사를 초빙해 영어 교육 등을 실시함으로써 시장성이 있는 곳이 보이면 바로 진출할 수 있도록 준비하고 있다.

한편 카스가 공격적으로 세계에 진출하기 위해서는 산업 특성상 세계 각국의 다양한 언어와 다양한 규정, 중력계수, 언어 등에 맞추어 제품을 만들어야 했다. 이에 카스는 1992년 양주공장에 유럽풍 양식의 R&D 센터를 설립 해 각 국가에 알맞은 전자저울을 개발하기 위해 힘썼고 이렇게 개발된 전자저울은 인증과정을 거쳐 합격 후 세계 각국으로 판매되었다. 뿐만 아니라 카스는 세계시장 전자저울 수요 변화를 예측하고 각 시장 요구와 추세가 적용된 기술을 개발하기 위해 매출액의 10%를 연구개발에 투자했다. 또한 R&D 센터를 설립한 이래로 카스는 기존에 개발했던 제품품질을 높이기 위해 심열을 기울였고 <도표 6>과 같은 팀으로 나누어져 핵심부품인 로드셀을 비롯한 다

16) 2005, 한국경제 신문 김동진 사장 인터뷰 인용.

17) 2005년 한국경제신문 당시 카스 이석재 총경리 인터뷰 인용.

양한 기술 및 저울에 들어가는 부품들을 <도표 7>에서 볼 수 있듯이 신기술 및 신제품을 개발하는데 더 박차를 가했다. 그 결과 수출되지 못하는 품목이라는 저울에 대한 통념을 깨고 카스는 2001년 무렵 113개 국가와의 거래를 성사시킨 바 있으며, <붙임 4>과 같이 34개국 총 350개의 인증모델을 보유할 수 있었다. 이런 연구개발성으로 인해 카스 매출액은 더욱 상승세를 보였고 이는 카스가 더 넓은 세계로 돌진할 수 있는 동력이 되고 있다.

8. 세상의 모든 것은 변한다.

“2001년을 시작으로 여러 가지 시장 환경의 변화를 감지하게 되었습니다. 또한 카스가 점유하고 있던 해외 여러 시장에서 메이저 업체들의 대량생산, Set Maker 전략, 제품 포화 등 주요한 환경변화가 있었습니다.”

- 2007년 9월 18일, 양창영 제품기획팀 팀장과의 인터뷰 중 -

카스가 당면했던 첫 번째 이슈는 <도표 8>에 나타난 세계 메이저 업체¹⁸⁾들 시장점유율을 높이기 위해 가격 경쟁력과 Set Maker를 바탕으로 카스의 아성을 무너뜨리려 한 것이었다. 세계 메이저 수출업체인 METTLER TOLEDO, A&D, BIZERBA 등은 90년대 중반에 저렴한 노동력을 확보할 수 있는 중국에 공장을 건설했고 이를 기반으로 저렴한 저울을 대량 생산하여 카스가 장악하고 있던 여러 나라들에 값싼 가격으로 수출하기 시작했다. 이는 1990년대, 메이저 업체들에 비해 저렴한 가격으로 제품을 공급하고 있던 카스에게 큰 부담으로 작용했다. 중국만이 아니었다. 매년 20%의 성장을 보이고 있는 인도 시장에서도 시장성을 파악한 메이저 업체들이 인도에 직접 생산 공장을 세워 값싼 노동력을 활용함으로써 원가우위를 높여나갔다.

또한 메이저 업체들은 Set Maker로서 전략을 사용하여 카스를 괴롭히기 시작했다. 저울만이 아니라 저울과 저울을 연결하는 네트워크 시스템, 저울과 금전등록기, 저울과 프린터를 연결시키는 라벨프린터 겸용, 저울과 오피스의 연동 등 저울과 다른 제품을 연결시킨 확장 제품을 선보이며 시장에서 입지를 강화시켜 나갔다. 하지만 주요 경쟁기업의 움직임과는 달리 카스는 사업 확장이 아니라 저울의 가장 근본이 되는 스트레인 게이지부터 로드셀, 디자인 등 저울에 관한 것을 수직계열화하여 제품을 만드는 데 주력해왔다. 또한 카스는 대규모 글로벌 업체들처럼 여러 가지로 확장 할 만큼 규모가 크지 않았기 때문에 Set Maker로서 역할을 수행하는데 상당한 한계를 느꼈다.

두 번째로는 대규모 유통업체와 저울회사 협력이 주요한 사안으로 제기되었다. 동유럽에 개방화가 진전됨에 따라 시장잠재성을 인식한 독일의 'METRO', 프랑스의 'CARREFOUR', 스웨덴의 'IKEA' 등 많은 서유럽 유통업체들이 동유럽으로 진출했다. 이러한 대형 유통업체들은 현지국 시장에 진입하기 전에 미리 자국 저울회사와 제휴를 맺고 현지 대형 마트나 하이퍼 마트 시장에 진입했다. 이 경우 카스 입장에서 즉각적인 대응책을 찾기란 쉽지 않았다.

세 번째 사안은 현지 업체의 기술진보로 기술격차가 좁혀진 것이었다. 1989년 폴란드를 시작으로

18) 이들 기업은 카스와 비교 했을 때 기업의 크기와 규모를 볼 수 있는 매출액 등이 비교할 수 없을 정도로 컸으며, 100년에서 200년 정도 된 기업의 연륜은 카스보다 기술과 노하우 면에서도 큰 차이가 있었다.

로 카스가 수출을 시작한지 약 10여 년이 지났다. 그동안 카스는 다양한 전략을 구사하며 여러 나라 시장을 선점했지만 시간이 지남에 따라 각국의 저울업체들이 기술을 학습하였고, 아웃소싱을 통하여 전자저울 품질을 높여왔다. 특히 현지 업체들은 주요 메이저 업체들로부터 기술을 보유한 인재들을 스카우트하여 기술을 많이 보완했다. 또한 저울의 핵심을 구성하는 스트레인 게이지와 로드셀 기술이 점차 보편화됨에 따라 기술격차가 거의 좁혀지게 되었다.

네 번째는 저울의 재구매율 시점이었다. 저울은 반영구적으로 사용하는 제품이기에 때문에 실제로 한번 판매를 한 후 다시 구매하게 되는 재구매시점이 길다. 따라서 한 시장에서 높은 점유율을 가지고 있고 판매량이 많다고 하더라도 시장이 포화되는 시점이 여타 어떠한 제품보다 빠르다. 저울을 주요 제품으로 판매했던 카스가 전자저울산업에 맞는 차별화된 A/S 및 B/S를 통하여 고객 충성도를 높였다 하더라도 전자저울에 대한 추가적인 수익을 창출하기가 여간 힘든 것이 아니었다.

마지막으로 소극적인 딜러들로 인하여 카스의 다양한 제품을 판매하지 못하게 되는 경우였다. 몇몇 딜러들은 안정적인 수익을 내는 모델들을 가지고 있었고, 이를 통해 지속적으로 수익을 창출하기를 원했다. 더욱이 이들은 미래성이 확실하지 않은 신제품에 비용을 들여 판촉하기를 꺼려했기 때문에 카스가 새로운 제품을 개발하여 샘플로 제공하여도 굳이 이를 판매하고자 하는 큰 의지를 보이지는 않았다.

9. Rapid & Flexible Response

산업 전반 위기 상황을 극복하고자 카스는 1994년 개발을 완료했던 라벨프린터의 제조량을 증가시켜, 라벨프린터를 겸한 상업용 전자저울이 각광 받고 있는 시장에 이를 공급하였다. 또한 대형유통업체와 함께 진출하는 저울업체들을 대응하기 위해 대도시 슈퍼마켓 체인을 표적으로 제휴를 맺어 판매를 확대해 나갔다. 물론 기존부터 심혈을 기울여 제공했던 차별화된 A/S와 B/S 활동도 지속했다.

“카스처럼 방대한 조직으로 왜 저울만 팔고 있다. 다른 장사거리를 달라.”

- 2007년 9월 18일, 안창균 마케팅실 실장과의 인터뷰 중 -

시장 환경이 변화하는 것을 감지하여 긴급하게 돌아가고 있는 카스 서울사무소에 한통의 전화가 왔다. 카스 전자저울을 판매하는 한 딜러였다. 그는 카스 제품을 취급하기 시작한 이래로 좋은 성과를 달성하였으며, 카스의 지속적인 A/S에 깊은 매력을 느끼고 있는 사람이었다. 하지만 전자저울만 판매하는데 있어서는 불만을 많이 가지고 있었다. 그 이유는 다음과 같았다. “전자저울 특성상 제품을 한번 팔면 그 고객은 장시간동안 제품을 살 일이 없었다. 따라서 전자저울 딜러들은 지속적으로 A/S와 B/S는 해야 하지만 정작 이들을 통해 추가적인 매출을 창출하기 어려웠다.”

듣기 싫지 않은 불평을 전해들은 카스는 어떻게 하면 충성도 고객을 지속적으로 창출하고 유지하며, 딜러들과의 관계도 더욱더 돈독하게 다질 수 있을지를 고민하기 시작했다. 카스는 며칠간 회의를 지속한 결과 충성도 고객에게 지속적으로 교체가 필요한 부품 및 액세서리들을 팔 수 있도록

갈릴레오 마케팅을 도입하기로 했다. 갈릴레오 마케팅이란 오랜 기간 지속적인 관계를 통해 형성된 높은 충성도 고객에게 추가적으로 저율이나 다른 소모품을 판매하는 것이다. 이러한 갈릴레오 마케팅은 카스에게 없어서는 안 될 중요한 유통경로인 딜러와 카스 전자저울을 선호했던 고객들 모두를 고려한 방안이었다. 카스는 갈릴레오 마케팅을 도입하여 전자저울을 판매하는 모든 딜러들이 볼 수 있도록 홍보하기 시작하였고, 갈릴레오 마케팅이 잘 실현되기 위해서 갖추어야 할 중요사항들을 이메일 및 인트라넷을 통하여 다음과 같이 공지했다.

“갈릴레오 마케팅이 잘 실현되기 위해서는 카스 전자저울을 한 번 구매한 고객들을 충성 고객으로 변화시켜야 합니다. 이를 위해 딜러나 대리점이 소비자들에게 신뢰할 수 있는 제품을 팔아야 하며 그 후 지속적으로 꾸준한 관계를 하면서 고객이 저울에 문제가 발생했을 시에는 언제든 찾아가서 A/S를 해야 합니다. 또한 수시로 소비자들을 방문하여 저울을 청소해주고 전자저울에 관련된 정보를 신속히 제공하며 제품 조작에 대한 도움을 주는 B/S도 소홀히 해서는 안 됩니다. 이러한 친절한 서비스는 고객들 마음에 카스라는 브랜드를 심을 수 있게 할 것입니다. 이렇게 구축된 충성도 높은 고객들은 전자저울을 사용하는데 필요한 주요 소모품들을 카스 딜러나 현지 대리점으로부터 지속적으로 구매할 것입니다. 또한 그들 주변에 있는 잠재 고객들에게 우리 카스 제품을 소개할 것입니다. 그리고 그들이 새로운 전자저울을 구매해야 할 시점이 올 때에도 역시 카스 제품을 선택할 것입니다. 갈릴레오 마케팅은 전자저울을 판매하는 모든 딜러들에게 지속적인 수익창출이 가능하게 해 줄 것입니다. 여러분의 모든 고객들이 충성도 고객이 될 수 있도록 더욱더 노력하여 지속적으로 수익을 창출할 수 있기를 바랍니다.”

카스는 이러한 갈릴레오 마케팅을 위해 해외 자체에서 조달하게끔 했던 액세서리들을 직접 카스의 이름으로 딜러들에게 수출을 하기로 했다. 스트레인 게이지와 이와 관련된 액세서리, 로드셀 액세서리뿐만 아니라 주기적으로 교체를 해야 하는 전자저울 각 파트, 라벨지 등이 이에 포함되었다. 사실 이러한 액세서리 수출은 카스에게 가시적인 성과를 가져다 줄 가능성이 적었다. 수익 대비 비용이 상당히 클 것이 예상되었기 때문이다. 하지만 카스는 갈릴레오 마케팅을 통해 딜러들과 지속적으로 긴밀한 관계를 유지하게 될 것이며, 딜러들 스스로도 추가적인 수익창출을 위해 카스 고객들에게 더 높고 세밀한 A/S, B/S를 제공할 것이라고 예측하였다. 이를 기반으로 카스는 궁극적으로 자사를 신뢰하는 충성도 고객이 증가할 것이라고 확신했다. 한편 이러한 소식을 전해들은 카스 딜러들은 전자저울 이외에 카스의 이름으로 판매할 수 있는 것들을 확보하여 추가적인 수익창출이 가능하게 된 것에 대해 매우 기뻐했다.

환경변화 및 당면한 문제점에 대해 빠른 반응과 전략적인 대응을 한 카스는 시장점유율을 잃지 않고 이를 유지할 수 있는 가능성을 높였다. 하지만 이러한 근시안적인 시장의 대응으로는 앞으로의 세계시장에서 카스가 구축했던 시장점유율을 제고시키기는 커녕 유지하는 것조차 점점 힘들어질 것이라는 부정적인 전망이 압도적이었다. 이와 더불어 매출과 이익 축소를 피할 수 없을 것이라는 예측이 여기저기서 제기되면서, 카스가 “We weigh the world”를 실현하기 위해서는 글로벌 경쟁력을 새롭게 정비할 다른 무엇인가가 필요한 상황이었다. 세계 4위 업체이지만 다른 여타 메이저 업체들과 달리 규모가 작은 중소기업이었던 카스는 그 ‘무엇’인가를 찾기 위하여 고심에 고심을 더하였다.

10. 갈렙홀에 핀 아이디어 꽃

김동진 사장은 임직원과 머리를 맞대어 위기를 극복하고자 하였다. 그는 이 문제에 대한 전략 구상을 위해 각 부서 팀장들과 연일 회의 시간을 가졌다. 하지만 환경변화에 대한 이슈와 구체적이지 못한 방향과 전략들만 거론 될 뿐, 카스가 직면하게 될 어려움에 대한 뚜렷한 돌파구는 찾을 수 없었다. 그는 각 부서에게 여러 날 걸친 회의 내용을 바탕으로 카스가 앞으로 취해야 할 대안을 마련하도록 준비시켰다. 일주일 후 그동안 각 부서가 준비한 전략대안을 브리핑하기 위해 또 한 번 팀장들은 갈렙홀 책상에 둘러앉았다.¹⁹⁾

일시: 2002년 3월 20일

장소: 카스 서울사무소 갈렙홀

김동진 사장: “앞으로 전자저울 글로벌 환경변화로 인해 다가올 위협을 여러분도 느꼈을 것입니다. 하지만 현재 우리 카스는 이에 대응할 전략적 방향을 마련하지 못하고 있습니다. 만약 우리가 이런 식으로 변하는 환경만 바라보고 방향을 잡지 못한다면 이는 우리에게 더 큰 위협으로 다가 올 것입니다. 자! 여러분, 여러분들은 위기를 기회로 바꾸는 재주꾼들이지 않습니까?”

잠시 회의실은 숙연해 졌다. 그리고 몇 초간 정적이 흐른 후 각 팀장은 그 동안 준비한 방안 보고서를 다시 한 번 살펴보았다. 그리고 먼저 생산관리 팀장이 앞으로 나아갈 방향에 대해 브리핑을 시작했다.

생산 관리팀 팀장: “우리는 수출 초기 경험을 통해 ‘한 나라에 저울을 수출하기 위해서는 그 국가의 법과 문화, 언어에 저울을 맞춰야 한다.’는 것을 배웠습니다. 이를 통해 우리는 더 많은 나라에 저울을 수출하기 위해서는 각 나라에 적합한 다양한 제품을 확보하는 것이 필수적이라는 결론을 내렸습니다. 이를 위해 생산관리 팀에서는 꾸준히 다품종 소량생산이 가능해지도록 노력을 기울이고 있습니다. 그 결과 우리는 각 나라에 맞는 수많은 제품이 생산되기 위해서는 생산설비가 유연해야 한다는 것을 깨닫고, 대량생산을 통한 원가절감 대신 제품생산라인에서 범위의 경계를 달성하여 더 많은 국가시장을 선점하고자 노력을 기울이고 있습니다. 하지만 지금 세계 전자저울 산업은 가격 경쟁 체제로 돌입하고 있는 추세이기 때문에 우리도 역시 이를 고려하지 않을 수 없습니다. 더욱이 우리가 높은 시장점유율을 확보하고 있는 해외시장이 선진국이 아닌 개도국이나 중진국이기 때문에 향후 가격경쟁은 더욱 치열하게 전개될 것이 자명합니다. 제 생각으로는 과거의 지속적인 고객과의 관계와, A/S, B/S 그리고 그 동안 ‘신뢰와 정밀’을 통해 구축된 브랜드 이미지만으로 대응하기에는 분명 한계가 있을 것이라고 판단됩니다. 이런 상황에서 환경변화에 적절히 대응하기 위해서는 현명한 선택이 필요한 상황입니다.”

19) 본 회의 내용은 (주)카스와의 인터뷰와 수집한 자료를 바탕으로 Rise up!에서 재구성 한 것임.

경영기획팀 팀장: “하지만 선불리 우리가 지금까지 해온 전략을 바꾸거나, 이윤이 확실치 않은 상황에서 경쟁 기업이 하고 있는 전략을 수반하기 위해 많은 비용을 투자한다는 것은 지금 우리 입장으로서 도박이 아닐까 생각합니다.”

저울기술팀 팀장: “동의합니다. 중소기업인 우리 입장에서 전략이 실패로 돌아간다면 이를 회복하기 위해서는 몇 배의 어려움이 뒤따를 것입니다. 따라서 쉽게 투자를 결정하는 것은 바람직하지 않다고 봅니다. 생산관리 팀장의 말은 좀 더 고려해 보아야 할 것 같습니다.”

글로벌 사업부 부장: “그렇습니다. 물론 가격경쟁력이 심화되고 있는 상황에서 이를 해결할 방향을 제시하는 것은 옳다고 생각합니다. 하지만 현재 큰 비용을 들이지 않고 해결할 수 있는 것에 우선순위를 두어야 합니다. 그래서 저는 현재 제품보다는 국내외 딜러와 마케터를 관리 하는 것이 더 시급하다고 생각합니다. 폴란드 경우를 보십시오. 지금까지 폴란드 딜러들은 ‘엔젤’ 모델과 ‘돌핀’ 모델로 약 10년간 지속적인 성장을 해왔습니다. 이렇기에 안정적인 수익이 보장되는 두 모델에 빠져있는 폴란드 딜러들은 굳이 새로운 모델을 판매해야 할 필요성을 느끼지 못하고 있습니다. 그 결과 우리 측에서 지속적으로 딜러들에게 새로운 제품의 샘플을 주고 판매를 추진하도록 요구했지만, 딜러들은 새로운 제품에 대한 인증과 판촉비용 때문에 이를 더욱 꺼려하고 있습니다. 그러면서 점점 이들에게 다양한 제품을 공급할 수 없게 되었죠. 더욱이 폴란드에서의 경쟁 업체들이 계속해서 신제품을 출시하고 있는 지금 상황에서, 딜러들의 보수적인 판매양상은 카스의 발전을 저해한다고 볼 수 있습니다. 즉, 우리는 하루 빨리 딜러들과 마케터들의 문제점을 파악하여 이를 관리 할 대책을 세워야 합니다.”

순간, 다소 회의장이 웅성거렸다. 이에 아랑곳 하지 않고 저울기획실 팀장은 준비한 안건에 대해 말을 이어나갔다.

저울기술팀 팀장: “저는 저번 회의 시간 때 말씀드렸던 것처럼 ‘우리가 기존에 보유하고 있는 전자저울 기술을 활용해 다른 무언가를 할 수 있을까?’ 라는 고민을 하였습니다. 이는 카스가 수출플랜트 사업과 상업용 전자저울 판매에 그치지 않고, 변화하는 환경 추세를 제품에 반영해보자는 취지입니다. 지금 한국뿐만 아니라 많은 국가들이 웰빙이다 뭐다 하면서 건강에 관심이 높습니다. 기업은 항상 내부적 환경 변화와 일반적인 외부 환경변화에도 초점을 둘 필요가 있음을 명심해야 합니다. 현재의 웰빙 트렌드에 맞춰서 전자저울을 개발한다면 상업용 전자저울회사라는 기업의 이미지를 변화시킬 뿐 아니라 신선함으로 소비자에게 더 다가갈 수 있다고 봅니다. 또한 지금까지 저울과 건강관리 사이의 연결고리를 부각한 제품이 존재하지 않았기 때문에 우리 카스에서 새로운 소비자 니즈를 발굴한 제품을 선보인다면 자사의 이미지는 한층 향상 될 것이라고 생각합니다.”

김동진 사장: “내 경우도 벌써 몇 년 전부터 하루에 한 번씩은 꼭 저울에 올라가 몸무게를 측정합니다. 하루하루 몸무게를 확인하면서 표준 체중을 유지하기 위해 노력하고 있지요. 이 점과 연결시켜 매일 매일 자신의 신체변화가 기록되고, 기록된 자료를 통해 건강을 관리할 수 있는 제품을 개발하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있을 것 같습니다. 건강에 관심이 높은 여러 소비자들에게 웰빙 관련 저울이 큰 소구력을 행사할 수 있겠네요.”

마케팅팀 팀장: “웰빙에 접목시킨 저울을 생산하여 건강을 관리한다 …. 취지는 좋을 수 있겠지

만 그 꿈이 너무 허황되지 않았나 하는 의구심이 생깁니다. 매일매일 신체 변화를 측정하고 있는 사람이 얼마나 될까요?” 그래서 저는 그보다 먼저 해외 조직과의 커뮤니케이션의 활성화를 위한 노력을 단행해야 한다고 생각합니다. 해당 조직에 맞는 커뮤니케이션은 카스의 매출과 해외시장 진출의 성과를 결정짓는 전략적인 요소입니다. 또한 현지 대다수 지역에 현지 마케터가 있고, 이들을 관리하는 것은 역시 우리에게 중요한 사안입니다. 올해 입사한 우리 부서의 신입 사원이 며칠 전 저에게 현지마케터들과 해외 메이저 딜러들을 한국으로 초청하여 국내 직원들과 함께 만남의 장을 마련해 보는 것은 어떨지 제안하더군요. 저도 우리 신입사원의 의견에 동의하는 바입니다.”

김동진 사장: “그렇습니다. 마케팅 실장님의 말처럼 새로운 제품 개발 추진에 있어서는 적지 않은 어려움이 있으리라고 예상됩니다. 비용대비 수익과 기술 등 다양한 부분을 분석하여 그것이 우리 카스에게 득이 되는지 실이 되는지 따져보아야 할 것입니다. 또 마케팅 실장님의 해외 여러 현지마케터와 딜러들과의 커뮤니케이션 활성화에 대한 말씀은 우리 모두 고려 해 볼 문제 인 것 같습니다. 다음으로 영업팀의 전략대안을 들어보도록 합시다.”

영업팀 팀장: “여러분, 저는 얼마 전에 ○○종합계측기기 대리점에 방문한 적이 있습니다. 그 곳 대리점 직원은 ‘카스만큼 믿을 만한 회사가 없다.’면서 그동안 소비자들의 불만 토로에 대한 한탄을 하였으며, 지속적으로 건설한 제품과 브랜드를 유지하고 있는 카스의 노고에 감사한다고 이야기했습니다. 이유인 즉슨, 현재 계량·계측기기를 판매하는 업체들은 대부분이 영세한 회사 규모를 가지고 있기 때문에 소비자들이 이들에게서 물건을 구입하고 2~3년이 지나 수리를 받고자 할 때에는 이미 회사 자체가 사라진 경우가 빈번했습니다. 이에 제품을 구매하고 차후에 제대로 된 서비스를 받지 못하는 소비자들은 제품을 판매한 대리점에게 그 책임을 물어와 ○○대리점 직원은 곤란한 적이 한두 번이 아니었다고 한탄했습니다. 이때 저는 ‘만약 이런 영세한 계측기기 업체로부터 물건을 납품받아 우리가 판매한다면 고객들이 믿고 살 수 있지 않을까’ 하는 생각이 스쳐 지나갔습니다. 지금까지 우리 카스는 정밀함과 신뢰를 기반으로 회사를 영위해왔고, 앞으로도 이런 카스의 이념은 변하지 않는 자명한 사실 아닙니까?”

김동진 사장: “저는 이와 같은 안전이 우리의 슬로건 Total Solution for Weighing의 실현에 가까이 다가갈 수 있다는 측면에서 매력적인 방향이라고 생각합니다.”

영업팀 팀장: “또한 우리는 이미 ‘갈릴레오 마케팅’ 전략 아래 스트레인 게이지의 액세서리와 로드셀 액세서리 수 십 여개를 판매해 오고 있지 않습니까? 따라서 우리 영업팀에서는 팔 수 있는 네트워크가 있다면 이들에게 무엇인가를 사와서 우리가 팔 수 있는 방법도 있다고 생각을 하였습니다. 이러한 방향으로 추진 해 나간다면 이것은 분명 사장님께서 말씀하신 Total Solution for Weighing의 실현과 더불어 카스의 브랜드 인지도까지 높일 수 있는 일석이조의 기회라고 생각합니다.”

김동진 사장: “검토해 볼 만한 좋은 아이디어 인 것 같습니다. 혹시 다른 의견들이 더 있습니까?”

임직원들: “.....”

김동진 사람: “그렇다면 오늘 회의는 이것으로 마치겠습니다.”

회의가 끝나고 사장실로 돌아 온 김동진 사장은 회의 도중에 있었던 일들을 되짚어 보았다. 회의

초점이 한 곳으로 모이지 않은 것에 대해 머릿속이 복잡하긴 했지만, 지난 번 회의와는 달리 만족할 만한 여러 가지 전략 방향이 제시되어 가슴이 설레었다. 김동진 사장은 회의를 들으며 정리했던 노트와 임직원들이 제출한 첨부자료를 토대로 카스가 앞으로 나아갈 방향에 대해 전략을 구상했다. 그 동안 카스의 나침반 역할을 했던 김동진 사장은 오랜 고민 끝에 기존 사업의 효율성을 제고하는 α -전략과 사업의 다각화를 위한 β -전략 그리고 마지막으로 신규 사업 추진을 위한 γ -전략을 제시했다. 과연 김동진 사장의 이러한 전략은 제2의 신화창조로 기록되어 카스를 한 단계 더 글로벌기업으로 성장하게 하는 밑바탕이 될 수 있을까?

11. What's the best choice

11.1. 기존사업의 효율성 제고를 위한 α -전략

기존사업의 효율성을 제고시키기 위한 방법으로 사업 확대 및 조직 내 커뮤니케이션을 제고시키는 의견이 제시되었으며 김동진 사장은 이를 α -전략이라고 명명하였다. α -전략의 전반적인 내용은 다음과 같다.

첫 번째로 주요 메이저 업체와 해외시장에서 경쟁하기 위해서 원가우위를 구축함으로써 판매단가를 낮추어 글로벌 경쟁력을 제고 시키는 방안이 필요하였다. 전 세계적으로 중국의 저렴한 생산비용이 부각되면서 주요 메이저 업체들은 원가경쟁력을 갖추기 위해 중국에 공장과 지사를 설립하여 대량생산을 시작한 상태였다. 이에 카스도 세계 추세에 맞추어 가격경쟁이 심화되고 있는 중저가 시장에 대처함과 더불어 글로벌경쟁력을 구축하기 위해서는 원가절감이 필요하다고 느꼈다. 따라서 카스도 주요 메이저 업체들처럼 중국으로 진출을 해야 할지, 아니면 여타 노동비가 저렴한 국가에 진출을 해야 할 지를 고민했다. 한편 기술력을 제고시켜 이를 기반으로 원가절감을 하는 방법도 모색하고 있었다. 두 번째로는 해외 달러와 현지마케터를 관리하는 것이었다. 이는 보수적인 판매양상을 보이고 있는 해외 달러들을 견제하고, 카스의 신제품 홍보 활동을 포함하여 카스문화를 보다 효율적으로 전달하는 것을 목표로 하고 있다. 또한 카스가 지속적으로 해외시장에 뺏어나갈 경우 해외 달러들과 관계를 유지하며, 이들을 카스에 맞게 조정과 통합하는 것이 더욱더 중요해질 것이기 때문에 이 대안 역시 카스입장에서는 매우 비중 있게 다뤄져야 할 전략이었다. 세 번째는 해외 달러들과의 커뮤니케이션 제고였다. 앞에서 언급한 것처럼 해외시장이 점차 확대되면 달러들이 늘어나기 때문에 카스의 입장에서는 이를 효율적으로 조정할 필요가 있었다. 또한 국내 직원과 해외 달러 사이의 만남을 지속적으로 연결한다면 카스는 카스기업문화를 더욱더 확장시킬 수 있으며, 이들 달러들도 소속감과 유대감이 증대되어 카스와 더욱더 긴밀한 관계로 발전될 가능성이 예상된다. 또 각 나라의 달러들이 보유하고 있는 아이디어나 성공적으로 수행되고 있는 판촉활동 등을 공유하여 시너지 효과를 창출할 수 있을 것이라는 기대감도 낳았다. 이러한 활발한 접촉을 통해 가족경영이 특징인 달러업체들에게 카스의 젊은 인력과 달러들의 2세 교류를 가능케 하여 향후에도 지속적으로 카스와 긴밀한 관계를 유지할 수 있는 계기를 마련할 수 있다는 의견도 제시된 상태였다. 나아가 소외되는 달러들을 최소화하고, 커뮤니케이션을 실행하면서 발생하는 비용과 성과

를 대비 시켜보는 등 체계적인 계획이 동반된다면 카스에게 큰 이점으로 작용할 것이라고 예측했다.

11.2. 사업 다각화를 위한 β -전략

전 세계적으로 웰빙에 대한 관심이 대두 되는 상황에서 전자저울과 웰빙을 접목시킨 새로운 제품개발을 통해 사업다각화를 추진하자는 의견을 수렴한 김동진 사장은 이를 β -전략이라 명명하였다. β -전략의 전반적인 내용을 살펴보면 전 세계적으로 이슈가 되고 있는 웰빙을 반영하여 소비자에게 기존에 존재하지 않던 제품을 공급함으로써 새로운 니즈를 발굴하고자 하는 것이다. 웰빙과 결합된 전자저울은 제품수요자가 효과적으로 건강관리를 할 수 있을 것으로 예상된다. 따라서 시장가능성이 있을 뿐만 아니라 세계적 트렌드를 반영한 획기적인 아이디어 상품이 될 것으로 판단된다. 또한 이러한 제품이 출시 될 경우에 상업용 전자저울회사라는 이미지를 탈피할 수 있는 기회가 되어 자사의 브랜드 인지도를 향상시킬 수 있는 계기가 될 것이다.

11.3. 신규 사업 추진을 위한 γ -전략

영업팀은 지난 10년간의 수출과 더불어 과거부터 수행해온 A/S, B/S를 통해 구축된 네트워크와 신뢰라는 이미지를 활용하여 유통 사업을 추진하자는 아이디어를 가지고 있었다. 오랜 회의를 통해 김동진 사장은 이러한 영업팀의 아이디어가 실행될 경우 과거부터 염원하던 “Total solution for weighing”이라는 기업 목표에 한 발 더 다가갈 수 있다고 생각했다. 이에 김동진 사장은 영업팀이 제안한 대안을 γ -전략이라 이름 지었다. γ -전략의 전반적인 내용은 다음과 같다. 이 전략을 뒷받침하기 위해 영업팀은 전혀 경험이 없는 새로운 사업으로 확장하는 것보다 같은 사업군인 계량 측정 기기와 관련된 범위에서 신규 사업을 추진하는 것이 위험요소가 적을 것이라고 주장했다. 이와 더불어 김동진 사장도 기존에 확보하고 있는 딜러 망과 해외법인 등의 유통망을 신규 사업에 활용한다면 γ -전략은 성공 가능성이 높을 것이라고 판단하고 이를 구체화하기 위한 대안을 수립하여 적용하기로 결정하였다.

다음날 아침 일찍 김동진 사장은 복잡한 마음을 달래고자 그가 가장 좋아하는 장소인 무계의 언덕에 올랐다. 어제 회의에서 제시된 여러 가지 대안을 수렴하여 전략을 세우자고는 했지만, 중소기업의 특성상 전략이 실패할 경우 적지 않은 부담으로 다가올 것이 자명하기 때문에 그는 떠오르는 해를 바라보며 생각에 잠겼다. “지금의 위기를 극복하고 글로벌 기업으로 도약하기 위해서는 무엇을 해야 할까? 아침을 밝히는 저 태양처럼 어떠한 선택이 우리에게 찾아올 밝은 내일을 안겨줄 것인가?”

그리고는 무릎을 꿇고 기도하기 시작했다.

“현명한 선택을 할 수 있도록 지혜를 주십시오. ...”

도표 자료

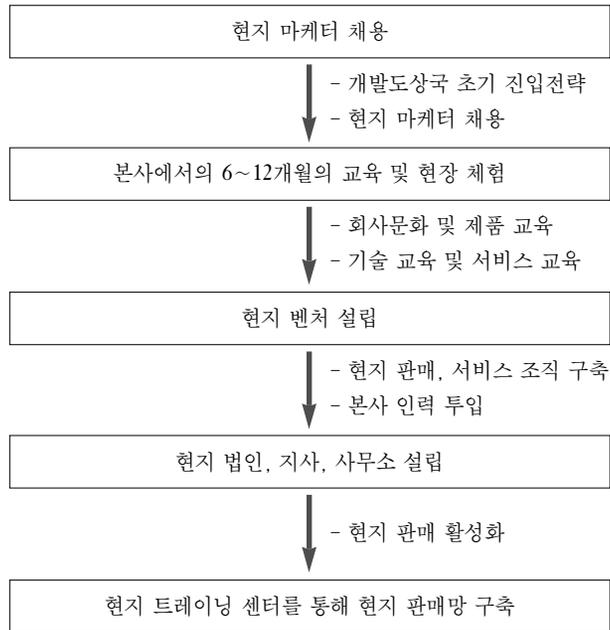
〈도표 1〉 (주)카스 시장진출 초기 국내 제조업체의 생산실적, 1984~1987년

(단위: 대)

연도	업체	용량		g		kg		합계
		Max.150	Max.600	Max.15	Max.100			
1984	Alpha	-	-	548	-	548		
	CAS	-	-	40	-	40		
	HANA	-	-	367	-	367		
	Others	-	-		16	16		
	Total	-	-	955	-	955		
1985	Alpha	93	395	1,700		2,188		
	CAS	-	-	2,686	123	2,809		
	HANA	-	-	2,924	-	2,924		
	Others	-	-	665	28	693		
	Total	93	395	7,975	151	8,614		
1986	Alpha	261	112	742	-	1,115		
	CAS	-	-	3,149	1,854	5,003		
	HANA	-	-	4,743	-	4,743		
	Others	-	-	618	112	730		
	Total	261	112	9,252	1,966	11,591		
1987	Alpha	755	502	639	-	1,896		
	CAS	-	-	6,004	2,797	8,801		
	HANA	-	-	7,286	-	7,286		
	Others	-	-	328	418	766		
	Total	755	502	14,257	3,215	18,749		

자료: 김진덕, '저울산업의 현황과 육성방안에 관한 연구', 1988년 12월.

〈도표 2〉 현지 마케터를 통한 해외진출 방법



CAS Local Marketer



자료: (주)카스 내부 보고서 재구성

〈도표 3〉 (주)카스의 2002년도 해외 시장점유율



자료: (주)카스 내부 보고서

〈도표 4〉 현재 (주)카스의 해외 수출추이, 1998~2002년

(단위: 백만 원)

법인-설립일/연도		1998	1999	2000	2002	2002
CAS S.A(터키법인)-1992년	매출액	3,709	2,670	2,670	2900(추정)	3,299
CAS-CHINA(중국)-1994년	매출액	1,934	1,462	1,654	2,300(추정)	3,489
CAS.W.INDIA(인도)-1999년	매출액			618	890(추정)	1,453
CAS CIS(러시아 법인)-1997년	매출액	7,790	3,040	4106	6,266	8,454

자료: 한국신용평가 및 금융공시시스템 공시자료 재구성

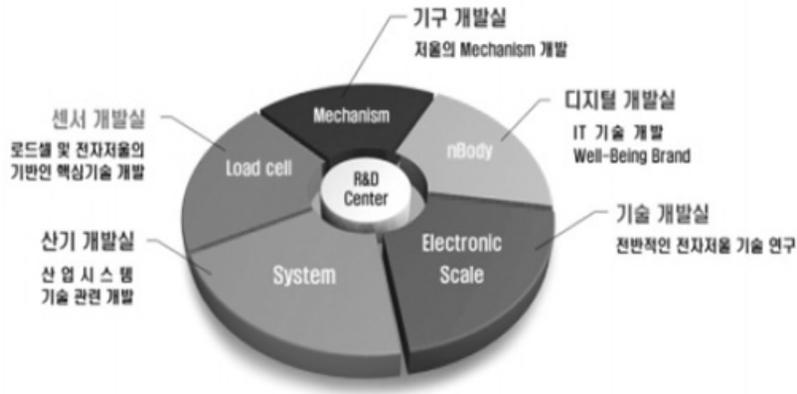
〈도표 5〉 (주)카스의 년별 해외시장준비금, 1991~2002년

(단위: 천원)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
기술개발적립금	250,000	350,000	300,000	600,000	-	-	65,000	35,000
해외시장개척준비금	60,000	70,000	105,000	90,000	-	-	45,000	20,000
수출손실준비금	60,000	70,000	75,000	60,000	-	-	300,000	300,000
	1999	2000	2001	2002				
기술개발적립금	140,000	310,000	310,000	170,000				
해외시장개척준비금	70,000	160,000	160,000	90,000				
수출손실준비금	300,000	200,000	700,000	300,000				

자료: 한국 신용평가기업공개 재구성

〈도표 6〉 R&D 센터의 조직 및 주요업무



자료: (주)카스 내부자료

〈도표 7〉 R&D 기술개발 현황, 1995~2002년

과 제	기 간	결 과	비 고
방수형 저울	1995. 12~1996. 6	개발 완료	
고정밀 미량 저울	1994. 10~1995. 12	개발 완료	
차량용 ABS 저울	1996. 2~1997. 1	개발 완료	
MARINE SCALE	1995. 1~1996. 1	개발 완료	
FLOOR SCALE	1996. 1~1996. 6	개발 완료	
CTS 로드셀(내환경성)	1996. 11~1997. 3	개발 완료	
SMN 로드셀(초박형하중센서)	1997. 1~1997. 4	개발 완료	
HCP 로드셀(고용량 고정밀)	1996. 10~1997. 7	개발 완료	
TP(최저염가형 고기능저울)	1997. 7~1998. 6	개발 완료	
LP-2	1997. 1~1998. 6	개발 완료	
SW SCALE(저가형단순중량저울)	1996. 12~1998. 6	개발 완료	
CFS(지게차저울)	1997. 1~1997. 12	개발 완료	
방폭형 인디케이트	1997. 5~1997. 11	개발 완료	
Tc-2(카운팅전자저울)	1999. 1~2003. 6	개발 완료	
금고시재관리시스템	2000. 1~2001. 12	개발 완료	
DB-II	2001. 2~2003. 6	개발 완료	
Magnetic Balance	2000. 1~2001. 12	개발 완료	
디지털 로드셀	2000. 1~2002. 12	개발 완료	

자료: (주)카스 2002년 연차 보고서

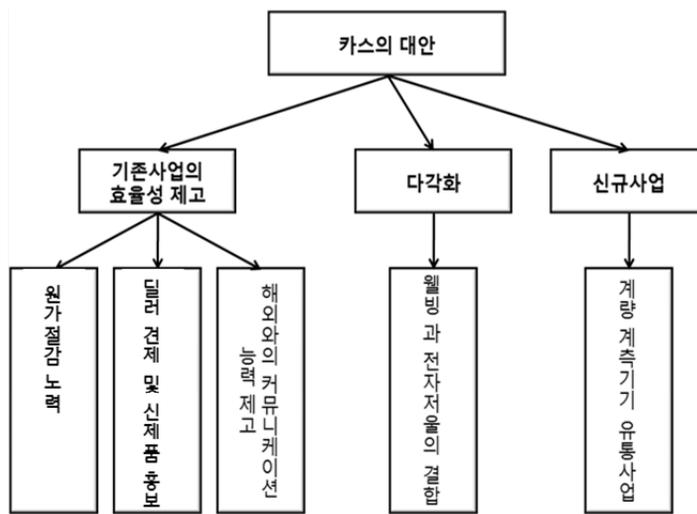
〈도표 8〉 세계 주요 저울 업체 매출액 추이, 1999~2002년

(단위: 각 나라별 화폐)

업체명/연도	1999	2000	2001	2002	중국공장(수출 위한)
Mettler Toledo(in million \$)	1,096	11,482	11,48.2	1,213.7	
A&D(in million ¥)	16,000(추정)	17,014	17,770	18,575	
BIZERBA(Milo. 유로)	166,9	184,1	206,9	179,9	
CAS(in million ₩)	58,045	65,286	69,028	72,031	2004년

자료: 각 사 Annual Report 재구성

〈도표 9〉 환경변화로 인해 제시된 (주)카스의 대안



첨부 자료

〈붙임 1〉 (주) 카스의 2002년, 2007년 조직도 비교

대표이사																					
경영지원본부																					
1) 인사팀 2) 재경팀 3) 기획팀 4) 경영정보실 5) ERP TF팀 6) 물류정보팀 7) 공무팀																					
영업본부						기술연구소		D 자 인 사 업 부	고객지원본부				생산본부								
글로벌사업부문				국내사업부문				계 속 기 기 사 업 부	연구기획실 R&D1실 R&D2실 R&D3실 기구개발팀 양산개발팀	품 질 관 리 팀	인 증 팀	교 정 사 업 팀	A / S 팀	생 산 관 리 팀		생 산 팀	저 울 기 술 팀	센 서 기 술 팀	구 매 팀	자 재 과 리 팀	
마 케 팅 팀	미 주 팀	구 주 팀	아 주 팀	해 외 지 사 및 해 외 법 인	국내영업 1)마케팅팀 2)서울영업팀 3)전략영업팀 4)딜러팀 5)유통영업팀	국내지점 1)서울 2)인천 3)대구 4)광주 5)부산 6)대전 7)전주 8)울산 9)마산															

자료: 2002 전자공시시스템

대표이사																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
경영지원본부																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
총무팀 / 인사팀 / 재무팀 / 회계팀 / 경영정보팀																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
사업부문												기술연구소						생산본부																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
글로벌 사업부문			한국사업부문									개발1실	개발2실	개발3실		개발4실		기 획 전 략 팀	생 산 관 리 팀	품 질 보 장 실	저 울 생 산 실	모 드 생 산 실	자 재 관 리 팀																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
미 주 팀	구 주 팀	아 주 팀	C I S 팀	한 국 지 사 관 리 팀	한 국 기 술 지 원 팀	한 국 레 오 카 데 미 팀	대 리 점 사 업 부 1	대 리 점 사 업 부 2	대 리 점 사 업 부 3	대 리 점 사 업 부 4	대 리 점 사 업 부 5	대 리 점 사 업 부 6	대 리 점 사 업 부 7	대 리 점 사 업 부 8	대 리 점 사 업 부 9	대 리 점 사 업 부 10	대 리 점 사 업 부 11	대 리 점 사 업 부 12	대 리 점 사 업 부 13	대 리 점 사 업 부 14	대 리 점 사 업 부 15	대 리 점 사 업 부 16	대 리 점 사 업 부 17	대 리 점 사 업 부 18	대 리 점 사 업 부 19	대 리 점 사 업 부 20	대 리 점 사 업 부 21	대 리 점 사 업 부 22	대 리 점 사 업 부 23	대 리 점 사 업 부 24	대 리 점 사 업 부 25	대 리 점 사 업 부 26	대 리 점 사 업 부 27	대 리 점 사 업 부 28	대 리 점 사 업 부 29	대 리 점 사 업 부 30	대 리 점 사 업 부 31	대 리 점 사 업 부 32	대 리 점 사 업 부 33	대 리 점 사 업 부 34	대 리 점 사 업 부 35	대 리 점 사 업 부 36	대 리 점 사 업 부 37	대 리 점 사 업 부 38	대 리 점 사 업 부 39	대 리 점 사 업 부 40	대 리 점 사 업 부 41	대 리 점 사 업 부 42	대 리 점 사 업 부 43	대 리 점 사 업 부 44	대 리 점 사 업 부 45	대 리 점 사 업 부 46	대 리 점 사 업 부 47	대 리 점 사 업 부 48	대 리 점 사 업 부 49	대 리 점 사 업 부 50	대 리 점 사 업 부 51	대 리 점 사 업 부 52	대 리 점 사 업 부 53	대 리 점 사 업 부 54	대 리 점 사 업 부 55	대 리 점 사 업 부 56	대 리 점 사 업 부 57	대 리 점 사 업 부 58	대 리 점 사 업 부 59	대 리 점 사 업 부 60	대 리 점 사 업 부 61	대 리 점 사 업 부 62	대 리 점 사 업 부 63	대 리 점 사 업 부 64	대 리 점 사 업 부 65	대 리 점 사 업 부 66	대 리 점 사 업 부 67	대 리 점 사 업 부 68	대 리 점 사 업 부 69	대 리 점 사 업 부 70	대 리 점 사 업 부 71	대 리 점 사 업 부 72	대 리 점 사 업 부 73	대 리 점 사 업 부 74	대 리 점 사 업 부 75	대 리 점 사 업 부 76	대 리 점 사 업 부 77	대 리 점 사 업 부 78	대 리 점 사 업 부 79	대 리 점 사 업 부 80	대 리 점 사 업 부 81	대 리 점 사 업 부 82	대 리 점 사 업 부 83	대 리 점 사 업 부 84	대 리 점 사 업 부 85	대 리 점 사 업 부 86	대 리 점 사 업 부 87	대 리 점 사 업 부 88	대 리 점 사 업 부 89	대 리 점 사 업 부 90	대 리 점 사 업 부 91	대 리 점 사 업 부 92	대 리 점 사 업 부 93	대 리 점 사 업 부 94	대 리 점 사 업 부 95	대 리 점 사 업 부 96	대 리 점 사 업 부 97	대 리 점 사 업 부 98	대 리 점 사 업 부 99	대 리 점 사 업 부 100	대 리 점 사 업 부 101	대 리 점 사 업 부 102	대 리 점 사 업 부 103	대 리 점 사 업 부 104	대 리 점 사 업 부 105	대 리 점 사 업 부 106	대 리 점 사 업 부 107	대 리 점 사 업 부 108	대 리 점 사 업 부 109	대 리 점 사 업 부 110	대 리 점 사 업 부 111	대 리 점 사 업 부 112	대 리 점 사 업 부 113	대 리 점 사 업 부 114	대 리 점 사 업 부 115	대 리 점 사 업 부 116	대 리 점 사 업 부 117	대 리 점 사 업 부 118	대 리 점 사 업 부 119	대 리 점 사 업 부 120	대 리 점 사 업 부 121	대 리 점 사 업 부 122	대 리 점 사 업 부 123	대 리 점 사 업 부 124	대 리 점 사 업 부 125	대 리 점 사 업 부 126	대 리 점 사 업 부 127	대 리 점 사 업 부 128	대 리 점 사 업 부 129	대 리 점 사 업 부 130	대 리 점 사 업 부 131	대 리 점 사 업 부 132	대 리 점 사 업 부 133	대 리 점 사 업 부 134	대 리 점 사 업 부 135	대 리 점 사 업 부 136	대 리 점 사 업 부 137	대 리 점 사 업 부 138	대 리 점 사 업 부 139	대 리 점 사 업 부 140	대 리 점 사 업 부 141	대 리 점 사 업 부 142	대 리 점 사 업 부 143	대 리 점 사 업 부 144	대 리 점 사 업 부 145	대 리 점 사 업 부 146	대 리 점 사 업 부 147	대 리 점 사 업 부 148	대 리 점 사 업 부 149	대 리 점 사 업 부 150	대 리 점 사 업 부 151	대 리 점 사 업 부 152	대 리 점 사 업 부 153	대 리 점 사 업 부 154	대 리 점 사 업 부 155	대 리 점 사 업 부 156	대 리 점 사 업 부 157	대 리 점 사 업 부 158	대 리 점 사 업 부 159	대 리 점 사 업 부 160	대 리 점 사 업 부 161	대 리 점 사 업 부 162	대 리 점 사 업 부 163	대 리 점 사 업 부 164	대 리 점 사 업 부 165	대 리 점 사 업 부 166	대 리 점 사 업 부 167	대 리 점 사 업 부 168	대 리 점 사 업 부 169	대 리 점 사 업 부 170	대 리 점 사 업 부 171	대 리 점 사 업 부 172	대 리 점 사 업 부 173	대 리 점 사 업 부 174	대 리 점 사 업 부 175	대 리 점 사 업 부 176	대 리 점 사 업 부 177	대 리 점 사 업 부 178	대 리 점 사 업 부 179	대 리 점 사 업 부 180	대 리 점 사 업 부 181	대 리 점 사 업 부 182	대 리 점 사 업 부 183	대 리 점 사 업 부 184	대 리 점 사 업 부 185	대 리 점 사 업 부 186	대 리 점 사 업 부 187	대 리 점 사 업 부 188	대 리 점 사 업 부 189	대 리 점 사 업 부 190	대 리 점 사 업 부 191	대 리 점 사 업 부 192	대 리 점 사 업 부 193	대 리 점 사 업 부 194	대 리 점 사 업 부 195	대 리 점 사 업 부 196	대 리 점 사 업 부 197	대 리 점 사 업 부 198	대 리 점 사 업 부 199	대 리 점 사 업 부 200	대 리 점 사 업 부 201	대 리 점 사 업 부 202	대 리 점 사 업 부 203	대 리 점 사 업 부 204	대 리 점 사 업 부 205	대 리 점 사 업 부 206	대 리 점 사 업 부 207	대 리 점 사 업 부 208	대 리 점 사 업 부 209	대 리 점 사 업 부 210	대 리 점 사 업 부 211	대 리 점 사 업 부 212	대 리 점 사 업 부 213	대 리 점 사 업 부 214	대 리 점 사 업 부 215	대 리 점 사 업 부 216	대 리 점 사 업 부 217	대 리 점 사 업 부 218	대 리 점 사 업 부 219	대 리 점 사 업 부 220	대 리 점 사 업 부 221	대 리 점 사 업 부 222	대 리 점 사 업 부 223	대 리 점 사 업 부 224	대 리 점 사 업 부 225	대 리 점 사 업 부 226	대 리 점 사 업 부 227	대 리 점 사 업 부 228	대 리 점 사 업 부 229	대 리 점 사 업 부 230	대 리 점 사 업 부 231	대 리 점 사 업 부 232	대 리 점 사 업 부 233	대 리 점 사 업 부 234	대 리 점 사 업 부 235	대 리 점 사 업 부 236	대 리 점 사 업 부 237	대 리 점 사 업 부 238	대 리 점 사 업 부 239	대 리 점 사 업 부 240	대 리 점 사 업 부 241	대 리 점 사 업 부 242	대 리 점 사 업 부 243	대 리 점 사 업 부 244	대 리 점 사 업 부 245	대 리 점 사 업 부 246	대 리 점 사 업 부 247	대 리 점 사 업 부 248	대 리 점 사 업 부 249	대 리 점 사 업 부 250	대 리 점 사 업 부 251	대 리 점 사 업 부 252	대 리 점 사 업 부 253	대 리 점 사 업 부 254	대 리 점 사 업 부 255	대 리 점 사 업 부 256	대 리 점 사 업 부 257	대 리 점 사 업 부 258	대 리 점 사 업 부 259	대 리 점 사 업 부 260	대 리 점 사 업 부 261	대 리 점 사 업 부 262	대 리 점 사 업 부 263	대 리 점 사 업 부 264	대 리 점 사 업 부 265	대 리 점 사 업 부 266	대 리 점 사 업 부 267	대 리 점 사 업 부 268	대 리 점 사 업 부 269	대 리 점 사 업 부 270	대 리 점 사 업 부 271	대 리 점 사 업 부 272	대 리 점 사 업 부 273	대 리 점 사 업 부 274	대 리 점 사 업 부 275	대 리 점 사 업 부 276	대 리 점 사 업 부 277	대 리 점 사 업 부 278	대 리 점 사 업 부 279	대 리 점 사 업 부 280	대 리 점 사 업 부 281	대 리 점 사 업 부 282	대 리 점 사 업 부 283	대 리 점 사 업 부 284	대 리 점 사 업 부 285	대 리 점 사 업 부 286	대 리 점 사 업 부 287	대 리 점 사 업 부 288	대 리 점 사 업 부 289	대 리 점 사 업 부 290	대 리 점 사 업 부 291	대 리 점 사 업 부 292	대 리 점 사 업 부 293	대 리 점 사 업 부 294	대 리 점 사 업 부 295	대 리 점 사 업 부 296	대 리 점 사 업 부 297	대 리 점 사 업 부 298	대 리 점 사 업 부 299	대 리 점 사 업 부 300	대 리 점 사 업 부 301	대 리 점 사 업 부 302	대 리 점 사 업 부 303	대 리 점 사 업 부 304	대 리 점 사 업 부 305	대 리 점 사 업 부 306	대 리 점 사 업 부 307	대 리 점 사 업 부 308	대 리 점 사 업 부 309	대 리 점 사 업 부 310	대 리 점 사 업 부 311	대 리 점 사 업 부 312	대 리 점 사 업 부 313	대 리 점 사 업 부 314	대 리 점 사 업 부 315	대 리 점 사 업 부 316	대 리 점 사 업 부 317	대 리 점 사 업 부 318	대 리 점 사 업 부 319	대 리 점 사 업 부 320	대 리 점 사 업 부 321	대 리 점 사 업 부 322	대 리 점 사 업 부 323	대 리 점 사 업 부 324

<붙임 2> (주)카스의 연혁

1983년	(주) 카스 설립
1984년	KTDC 유망 중소기업 선정
1985년	카스 양주 공장 착공식
1987년	카스전자저울 전경련 회관 전시 / 제1회 COEX 전시회 참가 / 국내 최초로 전자저울 수출(포르투갈)
1989년	국내 최초 스트레인 게이지 개발
1990년	미국 지사 설립
1991년	플라드 합작 투자 계약
1992년	센서 연구소 설립 인가 및 착공식 / 국내 최초 한국형 LABEL PRINTER 개발 터키 현지 법인 설립
1993년	러시아 기술 협력 계약 / 창립 10주년 기념 아시아 대륙 횡단 성공(백두산~이스탄불) 인도 지사 설립
1994년	러시아 지사 설립
1995년	중국 법인 설립
1996년	세계일류화 선도기업 지정(공진청) / 중국 상해 공장 준공
1997년	유망 선진 기술 기업 지정(중소기업진흥청) / 수출 누계 1억 불 달성 / 품질 선도 100대 기업 선정
1998년	러시아 서비스 센터 설립 / 남아프리카 공화국 카스 아프리카 설립 미국 대륙 CROSS COUNTRY 실시
1999년	영국 Langley사와의 합작법인 설립 / 인도 뉴델리 인도 생산 법인 설립 / 프랑스 상스 판매 법인 설립
2000년	프랑스 법인 설립 / 전자저울 누적 생산 100만 대 돌파

자료: <http://www.cas.co.kr>

<붙임 3> (주)카스의 수상경력

구 분	내 용
1985년	석탑 산업 훈장 수상
1986년	매일 경제 신문주최 중소기업 성공 사례 당선작 수상
1988년	한국 전자 전람회 신제품 경진대회 우수상 수상
1989년	무역의 날 100만 \$ 수출의 탑 수상
1991년	상공부 장관상 수상 무역의 날 500만 \$ 수출의 탑 수상 품질 관리 선도 기업 수상
1992년	벤처 기업가상 우수상 수상 무역의 날 1000만 \$ 수출의 탑 수상
1996년	제2회 세계화 우수사업 경진대회 대통령 상 수상
1997년	통상 산업부 장관상 수상
1998년	모범 중소기업 대통령 표창 수상
2001년	정밀 기술 대상 수상
2002년	한국 능률 협회 우수 인증 기업상 수상 러시아 Golden Balance 2002 수상

자료: <http://www.cas.co.kr>

<붙임 4> (주)카스의 취득인증

No.	Classification	Certificate	Model Name	Approval Number	No.	Classification	Certificate	Model Name	Approval Number
1	NAWI	OIML	AD-1	R76/1992-NL-94.11	104	Loadcell	NTEP	SS Series	96-090
2	NAWI	OIML	AP Series	R76/1992-NL-02.09	105	NAWI	NTEP	HFS-405	07-022
3	NAWI	OIML	BW	R76/1992-NL-98.09 rev1	106	NAWI	NTEP	CL5000 series	07-042
4	NAWI	OIML	BW-1	R76/1992-NL1-03.04	107	NAWI	CE	AC Series	N/A
5	NAWI	OIML	CL5000 Series	R76/1992-NL1-06.04	108	NAWI	CE	AP Series	N/A
6	NAWI	OIML	DB-1H	R76/1992-NL-98.24	109	NAWI	CE	BW-1 Series	N/A
7	NAWI	OIML	DB-II	R76/1992-NL1-04.20	110	NAWI	CE	DB-1H	N/A
8	NAWI	OIML	DB-IIIF	R76/1992-NL1-03.02	111	NAWI	CE	HS-1	N/A
9	NAWI	OIML	ER Series	R76/1992-NL1-04.16	112	NAWI	CE	HS-2	N/A
10	NAWI	OIML	HS Series	R76/1992-NL-98.15	113	NAWI	CE	LP-I	N/A
11	NAWI	OIML	HS-2	R76/1992-NL-00.04	114	NAWI	CE	LP-II	N/A
12	NAWI	OIML	LP, LP-1, LP-1.6, LP-T and XP	R76/1992-NL1-04.37	115	NAWI	CE	PW	N/A
13	NAWI	OIML	LP-II	R76/1992-NL-02.19	116	NAWI	CE	SC Series	N/A
14	NAWI	OIML	PD-II	R76/1992-NL1-04.22	117	NAWI	CE	TP-1	N/A
15	NAWI	OIML	POScale	R76/1992-NL1-04.15	118	NAWI	CE	SP-1	N/A
16	NAWI	OIML	SP-1	R76/1992-NL-02.42	119	NAWI	CE	SW-1	N/A
17	NAWI	OIML	SW-1	R76/1992-NL-99.17	120	NAWI	CE	SW-1S/1C Series	N/A
18	NAWI	OIML	SW-1S/1C/1W	R76/1992-NL1-06.31	121	NAWI	CE	SW-1W Series	N/A
19	NAWI	OIML	SW	R76/1992-CN-03.04	122	NAWI	CE	CPS	N/A
20	NAWI	OIML	TP-1	R76/1992-NL-99.13	123	NAWI	CE	XP-1	N/A
21	NAWI	OIML	TP-II	R76/1992-NL-02.35	124	NAWI	CE	AD-1	N/A
22	NAWI	OIML	EB	R76/1992-GB1-07.06 rev1	125	NAWI	CE	ME Series	N/A
23	NAWI	OIML	DB-II (1M)	R76/1992-GB1-07.06 rev1	126	NAWI	CE	RW-2601P	N/A
24	NAWI	OIML	DB-1H (1M)	R76/1992-GB1-07.06 rev1	127	NAWI	CE	MW-II Series	N/A
25	NAWI	OIML	SW-1S/1C/1W/1LR/1WR (1M)	R76/1992-GB1-07.09	128	NAWI	CE	RW Series	N/A
26	NAWI	OIML	ER PLUS (1M)	R76/1992-GB1-07.09	129	NAWI	CE	TP-2	N/A
27	NAWI	OIML	ER JR (1M)	R76/1992-GB1-07.09	130	NAWI	CE	TC Series (LVD/VFD)	N/A
28	NAWI	OIML	PW-II (1M)	R76/1992-GB1-07.09	131	NAWI	CE	DB-2F	N/A
29	NAWI	OIML	ED (1M)	R76/1992-GB1-07.09	132	NAWI	CE	CASTON I	N/A
30	Loadcell	OIML	BCA	R60/2000-NL-01.20	133	NAWI	CE	CASTON II	N/A
31	Loadcell	OIML	BCL	R60/1991-DE-99.08	134	NAWI	CE	CASTON III	N/A
32	Loadcell	OIML	BCN and BCM	R60/1991-NL-97.13	135	NAWI	CE	CASTON III (Battery Charger)	N/A
33	Loadcell	OIML	BCS	R60/2000-NL-01.10	136	NAWI	CE	CASTON III (F) & TW100 (F)	N/A
34	Loadcell	OIML	BSA	R60/1991-NL-98.09	137	NAWI	CE	DB-2	N/A
35	Loadcell	OIML	BSS	R60/1991-NL-99.07	138	NAWI	CE	PD-2	N/A
36	Loadcell	OIML	HBS	R60/2000-NL-01.21	139	NAWI	CE	POSCALE	N/A
37	Loadcell	OIML	SBA	R60/1991-NL-96.11	140	NAWI	CE	ER	N/A
38	Loadcell	OIML	WBK.. / WBS..	R60/1991-NL-99.16	141	NAWI	CE	CL5000 (Pole/Standard)	N/A
39	Loadcell	OIML	BCW	R60/2000-GB1-06.03	142	NAWI	CE	CL5000-H	N/A
40	Loadcell	OIML	BCO	R60/2000-GB1-06.04	143	NAWI	CE	MW-IIN	N/A
41	Loadcell	OIML	SS	R60/2000-GB1-07.06	144	NAWI	CE	NC-1N	N/A
42	NAWI	EC-TAC	AD-1	T2486 rev6	145	NAWI	CE	PW-II	N/A
43	NAWI	EC-TAC	AP Series	T6027 rev2	146	NAWI	CE	BW-1N	N/A
44	NAWI	EC-TAC	BW Series	T5275 rev2	147	NAWI	CE	EB	N/A
45	NAWI	EC-TAC	BW-1	T6190 rev0	148	NAWI	CE	CS	N/A
46	NAWI	EC-TAC	CL5000 Series	T6781 rev1	149	Indicator	CE	CI-5000 Series	N/A
47	NAWI	EC-TAC	DB-1H	T5349 rev1	150	Indicator	CE	CI-2000 Series	N/A
48	NAWI	EC-TAC	DB-II	T6590 rev1	151	Indicator	CE	CI-6000 Series	N/A
49	NAWI	EC-TAC	DB-IIIF	T6188 rev0	152	Indicator	CE	CI-8000 Series	N/A
50	NAWI	EC-TAC	ER Series	T6588 rev0	153	Indicator	CE	NT-570A	N/A
51	NAWI	EC-TAC	HS Series	T5299 rev2	154	Indicator	CE	NT-500A series (501,502,505)	N/A
52	NAWI	EC-TAC	HS-2	T5574 rev1	155	Indicator	CE	BI Series	N/A
53	NAWI	EC-TAC	LP, LP-1, LP-1.6, LP-T and XP	T2487 rev5	156	Indicator	CE	BI-II	N/A

〈붙임 4〉 (주)카스의 취득인증(계속)

No.	Classification	Certificate	Model Name	Approval Number	No.	Classification	Certificate	Model Name	Approval Number
54	NAWI	EC-TAC	LP-II	T6055 rev1	157	NAWI	UL	AP-1	TUTT.E226731
55	NAWI	EC-TAC	PD-II	T6616 rev1	158	NAWI	UL	PD-1	TUTT.E134396
56	NAWI	EC-TAC	POScale	T6587 rev0	159	NAWI	UL	LP-1000	TUTT.E134396
57	NAWI	EC-TAC	SP-1	T5350 rev3	160	NAWI	UL	TP-1	TUTT.E134396
58	NAWI	EC-TAC	SW-1	T5577 rev3	161	NAWI	UL	Space 2000 Series	TUTT.E134396
59	NAWI	EC-TAC	SW-1S/1C/1W	T6723 rev1	162	NAWI	cULus	LP-II	TUTT.E134396
60	NAWI	EC-TAC	TP-1	T5579 rev2	163	NAWI	cULus	DB-II	NWGQ.E226731
61	NAWI	EC-TAC	TP-II	T6119 rev0	164	NAWI	cULus	ER, S2000Jr	NWGQ.E226731
62	NAWI	EC-TAC	CAU	T7236 rev0	165	NAWI	cULus	PD-II	NWGQ.E226731
63	NAWI	EC-TAC	EB	UK2826 rev1	166	NAWI	cULus	CL5000	NWGQ.E226731
64	NAWI	EC-TAC	DB-II (1M)	UK2826 rev1	167	NAWI	cULus	LP1000(LP-1.6)	NWGQ.E226731
65	NAWI	EC-TAC	DB-IH (1M)	UK2826 rev1	168	NAWI	cULus	LP-IIF	NWGQ.E226731
66	NAWI	EC-TAC	SW-1S/1C/1W/1LR/1WR (1M)	UK2829	169	NAWI	cULus	ND-300	NWGQ.E226731
67	NAWI	EC-TAC	ER PLUS (1M)	UK2829	170	NAWI	NMI	AP	6/4D/260A
68	NAWI	EC-TAC	ERJR (1M)	UK2829	171	NAWI	NMI	PD-II	6/4C/237
69	NAWI	EC-TAC	PW-II (1M)	UK2829	172	NAWI	NMI	DB-II	6/9C/284
70	NAWI	EC-TAC	ED (1M)	UK2829	173	NAWI	NMI	DB-IIF	6/9C/285
71	Indicator	EC-TAC	BI Series	T5916 rev0	174	NAWI	NMI	LP-II	6/4D/317
72	Indicator	EC-TAC	CI-2000..	T5891 rev0	175	NAWI	NMI	SW-1C	6/4C/236
73	Indicator	EC-TAC	CI-6000A	T5830 rev0	176	NAWI	NMI	LP1.6	6/4D/326
74	Indicator	EC-TAC	NT-200 Series	T6780 rev0	177	NAWI	NMI	POSCALE	6/4D/327
75	Indicator	EC-TAC	NT-500 Series	T6750 rev0	178	NAWI	NMI	ER	6/4D/325
76	Indicator	EC-TAC	BI-II	T6972 rev0	179	NAWI	NMI	TP-II	6/4D/315
77	Indicator	EC-TAC	EBI (1M)	UK2826 rev1	180	NAWI	NMI	CL5000 Series	6/4D/333
78	Indicator	EC-TAC	DBI (1M)	UK2826 rev1	181	Indicator	NMI	NT-200 Series	S477
79	NAWI	NTEP	BW Series	98-085	182	Indicator	NMI	NT-500 Series	S489
80	NAWI	NTEP	CASTON-IV Series	97-160	183	Loadcell	NMI	BSA-1t	S444
81	NAWI	NTEP	DL-100	93-096A1	184	Loadcell	NMI	BSS-1t	S445
82	NAWI	NTEP	LP-II and LP-II (RP)	98-202A3	185	Loadcell	NMI	WBK-10t	S442
83	NAWI	NTEP	NC-1	96-164	186	NAWI	캐나다 계량	S2000	AM-4830 rev2
84	NAWI	NTEP	3D	90-125	187	NAWI	캐나다 계량	ND 300	AM-4863 rev1
85	NAWI	NTEP	Angel 15M	90-126A1	188	NAWI	캐나다 계량	PD-1	AM-4980 rev1
86	NAWI	NTEP	AP-1	95-007A1	189	NAWI	캐나다 계량	AD	AM-5147
87	NAWI	NTEP	EP-10	93-097	190	NAWI	캐나다 계량	BW	AM-5254
88	NAWI	NTEP	Hercules	98-193	191	NAWI	캐나다 계량	CI-2001	AM-5269
89	NAWI	NTEP	Hercules-XXXXX-YY Series	97-119	192	NAWI	캐나다 계량	SW-1	AM-5297 rev1
90	NAWI	NTEP	LP-1000	92-169	193	NAWI	캐나다 계량	LP-II	AM-5320
91	NAWI	NTEP	PD-1 and PD-II	92-174A1	194	NAWI	캐나다 계량	TP-1	AM-5546
92	NAWI	NTEP	PRW-10L/RW-05L/RW-10S/RW-05S03-047PA1		195	NAWI	캐나다 계량	AP-60	AM-5547
93	NAWI	NTEP	S-2000	91-141A2	196	NAWI	캐나다 계량	S2000-60	AM-5548
94	NAWI	NTEP	TP-1	99-136A1	197	NAWI	캐나다 계량	LP 1.6	AM-5590
95	NAWI	NTEPSW-5, SW-10, SW-20, and SW-50		99-002	198	Loadcell	방폭	CTS	2004-1072-Q1
96	NAWI	NTEP	S2000 Jr	06-013	199	Loadcell	방폭	HBS	98-1293-Q2
97	Indicator	NTEP	CI-2001A, CI-2001B, CI-2001AS, and CI-2001BS	98-103A	200	Loadcell	방폭	WBK	98-1294-Q2
98	Loadcell	NTEP	BCA-XL Series	96-131A1	201	Loadcell	방폭	BSS	2005-1088-Q1
99	Loadcell	NTEP	BCM Series	97-008	202	Loadcell	방폭	LSS	2007-1061-Q1
100	Loadcell	NTEP	BSA Series	96-072A1	203	Indicator	방폭	EXP 2000A	99-1001-Q2
101	Loadcell	NTEP	BSS Series	01-094A1	204	Indicator	방폭	EXP-8015	97-1252-Q2
102	Loadcell	NTEP	DSB1 Series	00-061	205	Indicator	방폭	EXP-5500	98-1165-Q2
103	Loadcell	NTEP	SBA Series	96-073A1	206	J.Box	방폭	EXJB	98-1121-Q2

자료: (주)카스 기업내부자료

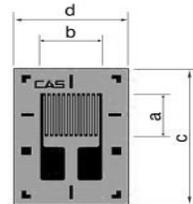
〈붙임 5〉 (주)카스의 제품군

상업용저울



LP-Ⅱ

스트레인 게이지



HE-103

산업용저울



SW-1W(방수형_IP66)

산업용 계량시스템



Flexible Container Bag scale

로드셀



BC(30kgf-150kgf)

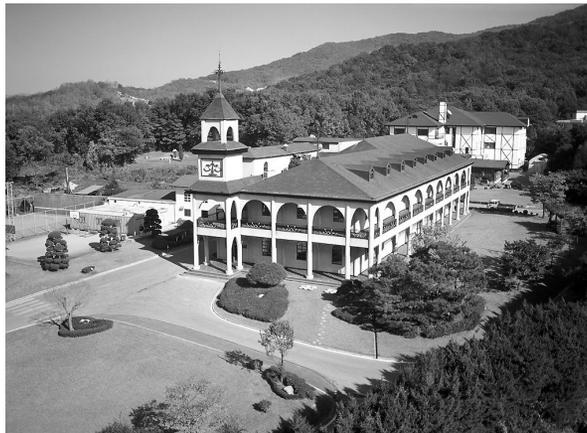
인디케이터



CI-1500 Series

자료: 2007 (주)카스 Catalog 재구성

〈붙임 6〉 (주)카스의 양주공장 전경



자료: <http://www.cas.co.kr>

〈붙임 7〉 폴란드에서의 (주)카스와 Medesa 간의 주력저울의 비교



(주)카스 엔젤 전자저울



Medesa 라벨프린터 전자저울

자료: (주)카스 2007 Catalog 및 관련자료 재구성

〈붙임 8〉 인도의 투자환경의 장단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> - 10억 인구와 광대한 국토, 풍부한 자원 등 보유 - 최근의 높은 경제성장 등 잠재력 큼 - 영어사용권으로 다른 언어권에 비해 상대적으로 의사소통 쉬움 - 우수한 저임 고급 인력도 풍부 - 부의 편재로 고소득층 인구도 두터움 	<ul style="list-style-type: none"> - 1인당 소득 600\$ 수준의 저개발국 - 열악한 인프라 사정(수송, 통신, 전력, 용수부족) - 외국인 투자에 대한 인센티브 결여 - 관료 부패 등 행정 비효율

자료: 인도의 외국인 투자환경과 한국기업 진출 투자사례 및 전략, 국별 조사실-조동주, 2006. 3. 8.

〈붙임 9〉 인도주요지역별 시장 특성

지역명	시장특성
New Delhi와 그 인근	<ul style="list-style-type: none"> - 수도 New Delhi를 중심으로 인근의 Haryana 주와 Uttar Pradesh 주 등이 일종의 수도권 형성 - Uttar Pradesh 주의 NOIDA 공단에 삼성전자, LG전자와 협력업체들 입주 - 내륙에 위치해 내수산업 위주로 발전 - 대부분 트럭운송에 의존
Mumbai - Maharashtra 지역	<ul style="list-style-type: none"> - 뭄바이는 인도 최대 항구도시 - 금융 산업과 상업 발달, 인도 각주 중 소득이 가장 높은 지역임
Calcuta - West Bengal 지역	<ul style="list-style-type: none"> - 낙후지역으로 사회주의 정당들의 세력 강함 - 자원개발 중심지이며, 남쪽 Orissa 주에 POSCO가 투자 예정
Chennai - Tamilnadu 지역	<ul style="list-style-type: none"> - 인도 주류 인종인 아리안 족과 다른 타밀(드라비다족) 거주 지역 - 첸나이는 항구 도시로 현대자동차와 다수의 한국 업체 입주

자료: 인도의 외국인 투자환경과 한국기업 진출 투자사례 및 전략, 국별 조사실-조동주, 2006. 3. 8.

〈붙임 10〉 인도 주별 주요 도시와 산업

주 명	주 요 도시	주 요 산 업
마하라슈트라	뭄 바 이	금융, 증권, 의약품, 자동차
타밀 나두	첸 나 이	자동차, ITES, 석유화학
카르나티카	방 갈 로 르	IT, 우주항공
안드라프라데쉬	하이더라바드	IT, BT, 보석가공
구 자 라 트	아마다바드	의약품, 석유화학, 각종제조업
서 벵 골	콜 카 타	IT, 피혁, 섬유, 전기전자
편 잡	루 디 아 나	섬유, ITES, 기계공구
하르 야 나	구 르 가 온	자동차, 오토바이, 전기전자, IT
우타르프라데쉬	노 이 다	전기전자, 자동차, IT
자르 칸 드	보 카 로	철강, 광산업
델 리	뉴 델 리	중소제조업, 도소매업
차티스가르	라 이 프 르	다이아몬드, 알미늄, 철강, 시멘트
아 썸	구 와 하 트	합판, 석유화학, 섬유, 비료, 시멘트
마 니 푸 르	임 팔	수직업, 수공예산업
미 조 람	아 이 자 울	수직업, 수공예산업

자료: 인도의 외국인 투자환경과 한국기업 진출 투자사례 및 전략, 국별 조사실-조동주, 2006. 3. 8.

〈붙임 11〉 (주)카스 그리스 딜러 빌딩 및 제품



자료: 카스 내부자료

인터뷰 자료

2007년 9월 18일 화요일 (주)카스 임직원과의 주요 인터뷰 내용

Q1. 포르투갈 수출 이후 그 다음 시장인 미국 시장으로 단순한 시장성이 있어 들어가게 되었는지, 아니면 글로벌 스탠다드의 중심인 미국 시장에서 브랜드를 인정받아 카스의 인지도를 세계적으로 높이기 위한 것인지 알고 싶습니다. 그리고 미국 시장에서의 얻은 성과가 무엇인지 알고 싶습니다.

A: 미국에 진출 할 당시 모든 산업과 경제의 중심은 미국이었습니다. 따라서 카스는 글로벌 스탠다드로 자리 잡기 위해 미국에 진출 했지만 '계량적'인 것만은 미국이 글로벌 스탠다드가 아니었습니다. 미국 (저울)버전은 따로 있었습니다. 답답한 상황이었죠. 전기적 규격과 계량적 규격이 다른 나라와 달랐기 때문에 이 규격에 맞추게 제품을 새로 만들어 인증을 받는데 많은 시간과 비용이 들었습니다. 이러한 이유로 미국시장의 진출이 어려웠습니다. 카스는 미국시장에 상업용 제품으로 들어가게 되었습니다. 현재 미국에서 카스의 전자저울이 2~3% 시장 점유율을 차지하고 있지만 가계 규모 인구로 비례하여 한국 시장에서 보다 많이 판매되고 있습니다.

Q2. 카스는 서비스 부분에서 굉장히 중요하게 생각하고 신경을 많이 쓰고 있다고 알고 있는데, 해외에 수출하고 있는 국가들에서 어떤 시스템의 A/S망을 가지고 A/S에서의 문제를 해결하고 있는지 자세히 알고 싶습니다. (단순히 딜러들에게 기술 교육을 시켜 판매와 A/S를 겸하게 하고 있습니까?)

A: 법인이 세워진 나라에서는 자체적으로 판매뿐만 아니라 A/S도 함께 겸하고 있고 있습니다. 그 외에 단순 수출을 하고 있는 많은 나라들에서는 카스의 딜러들이 A/S를 해주고 있습니다. 카스는 대부분 딜러들을 통하여 제품을 수출하기 때문에 딜러들을 국내로 데려와 기술교육을 시키거나 본사의 기술자가 각 나라에 나가 기술 교육을 시키고 있습니다.

Q3. 해외로 진출할 때에 당면했던 회사의 상황과 해외의 전자저울 산업의 상황, 실제로 진출 시의 과정에 대해 알고 싶습니다.

A: 중국을 중심으로 많은 기업들이 똑같은 조건으로 경쟁하고 있습니다. 중국 로컬업체들 때문에 중국 내에서는 생산기지의 역할만 하고 있습니다. 중국내 규정이 약합니다. 그렇기 때문에 대량생산으로 가격을 20만 원 정도까지 낮춰 중국 내수 시장에서 판매합니다. 일본 시장에서는 상업 문화가 달라서 상업용보다는 산업용이 많이 팔리고 있습니다. 시장 내 맞는 제품을 생산하면서 가능한 부분에서 더욱 비용을 줄이고 있습니다. 독일 시장에는 지사법인이 있지만 자국의 제품을 많이 소비하고 있기 때문에 가장 늦게 시장에 들어가게 되었습니다.

Q4. 기업의 사명과 비전, 기업의 조직 형태를 구체적으로 갖추게 되었던 시기가 언제부터 인지 알

고 싶습니다.

A: 권위적이지 않고 섬김의 리더십을 발휘하는 사장님의 마인드는 노측과 사측간의 대립이 아닌 조화와 상생하는 가족입니다. 대희 경영이란 사명 아래 2007년 새롭게 5대 경영 방침을 내놓았습니다. 오픈경영, 글로벌 가상조직, 채플, 영상을 통한 교육인 카스 웨어(인터넷), 로컬 마케터가 있습니다. 부서 내의 한 조직에 오래 있으면 안주하려는 성격이 생기기 때문에 15년 전부터 활발한 조직변화를 실행했습니다. 1년에 한번이나 많으면 두 번 정도 대기업의 조직을 따라해 보기도 하고, 규모에 비해서 마케팅 팀 12~14명으로 매년 지속적인 변화가 일어나며, 계속해서 조직이 변하고 만들어 지고 있습니다. 해외지사도 계속 새롭게 탄생하고 있습니다.

Q5. 러시아, 인도, 중국에서 각기 다른 법인을 설립하였는데, 이 나라들을 중심으로 해외의 다른 나라들을 관리하고 있는지 알고 싶습니다.

A: 중국, 인도, 러시아의 법인지사가 해외의 다른 나라들을 직접적으로 관리 하는 경우는 드물지만 영향을 줄 수 있습니다. 인도의 생산 법인은 단순조립, 제조공장 역학을 하고 있습니다. 신문기사에 나와 있는 인도의 IT 이야기는 기존 저울 산업과는 다른 IT 개념입니다. 러시아 법인만 CIS 지역 전체에 함께 판매와 서비스를 하고 있습니다. 현재 중국 상해의 공장에서 내수 시장을 위해 제품을 조금씩 생산해오고 있지만 다른 저울 업체들과의 가격 경쟁에서 살아남기 위해서 '상해 상륙작전'이라는 이름으로 한국 공장에서 생산되고 있는 제품들을 상해 공장으로 옮겨 많은 제품을 중국에서 생산하도록 하고 있습니다. 상해 공장으로서의 이전을 통해 제품의 성능은 더 높이고 가격을 낮추는 등 세계적으로 원가 경쟁력을 확보하기 위한 노력입니다.

Q6. 다품종 소량생산을 어떠한 시스템으로 가능하게 됐는지 궁금합니다.

A: 다품종 소량생산은 수출을 많이 하기하기 시작 할 때부터 시장이 원했기 때문에 하게 되었습니다. 이를 가능하게 하기 위해서는 생산라인을 유연한 시스템으로 만들었습니다. 대부분의 공장에서는 대량생산을 위해 컨베이어 벨트가 생산 공정의 처음부터 끝까지 다 연결되어 있습니다. 하지만 카스는 제품의 종류가 다양하기 때문에 모든 제품에 공통적으로 들어가는 부품은 컨베이어 벨트를 설치하였고 그 외는 인력으로 대체했습니다.

2007년 9월 29일 (주)카스 마케팅실 안창균 실장과의 1차 인터뷰 내용

Q1. 월례회가 양주공장이 설립되고 나서 시작 한 걸로 알고 있는데, 이때부터 지금까지 예배를 드리고, 부서 실적을 공개 했습니까?

A: 그렇습니다. 첫째 주 금요일은 월례회를 가지며 국내 영업소 사람들과 업무에 대한 대화를 나누고, 부서실적을 공개하고 있습니다. 또한 해외 법인도 매달실적을 본사로 보내고 있습니다.

Q2. 러시아와 같이 사회주의에서 자본주의체제로 변화한 국가에서 인증을 받는 것은 어려웠다는 신문기사를 많이 본 적이 있었습니다. 하지만, 폴란드의 경우 국영기업으로부터 먼저 거래제

의가 들어왔고, 이에 카스는 거래를 승낙하고 수출을 했다. 라는 내용으로 보아 폴란드에서는 인증획득과정에 어려움이 없었습니까? 그리고 폴란드에서의 인증과정은 어떠하였는지 알고 싶습니다.

A: 각 나라의 규격 인증을 취득하는데 많은 어려움이 있습니다. 특히 유럽인증 같은 선진국 인증이 가장 취득하기 어렵습니다. 러시아의 경우 100종류가 넘는 제품을 러시아로 보내서 테스트받기가 어려워 한국으로 직접 공무원들을 초청한 후 국내에서 제품 테스트를 받았습니다. 폴란드의 계량인증도 일반 국가들이랑 비슷하다고 볼 수 있는데 폴란드가 EU에 가입하면서 이제는 EU 계량인증을 취득하면 폴란드에도 바로 진입할 수 있습니다.

Q3. 신문기사를 통해서 터키가 현지 마케터를 처음 도입한 국가로 보이는데 정확하게 현지 마케터를 처음 도입한 국가가 어느 곳인지 알고 싶습니다.

A: 현지 마케터 도입은 90년대 터키를 시작으로 중국, 러시아, 인도, 폴란드, 파키스탄, 방글라데시 순서로 진행되고 있으며 이제는 동남아 쪽으로 집중하고 있습니다. 현재도 인도네시아와 필리핀의 현지인이 직원들과 함께 본사에서 교육을 받고 있습니다.

Q4. 러시아에서 POS로 고객들에게 만족감을 얻고 있다고 들었습니다. POS를 도입한 시기를 정확히 알고 싶습니다.

A: 우리 카스 전자저울이 POS를 직접 다루는 건 아닙니다. 러시아의 슈퍼마켓 주인들은 자신이 원하는 라벨프린트와 POS시스템을 함께 갖기를 원하는데 POS 회사에 한번 문의함에 따라 POS가 전자저울 업체와 함께 연결하여 제품을 제공해 줍니다. POS 업체는 전자저울업체의 A/S, 호환성, 가격 경쟁력 등 여러 조건을 따져가며 자사의 마진이 많이 나는 업체와 계약을 체결합니다. 카스는 전자저울과 포스업체와 이렇게 연결된 것입니다.

Q5. 인도에서의 유통은 딜러를 통한 것이 아니라, 대리점 유통 방법만 이용하는지 아니면 다른 유통방법을 이용하는 것인지 알고 싶습니다.

A: 인도뿐만 아니라 다른 나라에서도 마찬가지로 직접 판매는 현지에 대리점이 있을 경우, 굉장히 조심스러운 부분입니다. 입찰, 대량물건의 공급이 필요한 경우나 대리점이 먼저 제안한 경우 등을 제외 하고는 직접 판매를 잘 하지 않습니다.

Q6. 법인이면 카스의 소속이고 법인장 역시 한국의 (주)카스에서 셀러리를 받는지 궁금합니다.

A: 지사와 법인의 차이를 아시나요? 이들의 차이는 회계처리에 따라 달라집니다. 지사는 본사와 매출을 합쳐 회계처리를 하는 것이며 반면 법인은 독립적으로 회계처리를 합니다. 회계처리는 따로 하고 있지만 법인장은 카스 소속입니다. 예를 들어 폴란드, 인도 법인장들은 한국에서도 과장급의 직책을 가지고 있습니다. 즉, 본사소속이란 말입니다. 셀러리는 자체적으로 주지만 인센티브 같은 경우는 본사에서 주기도 합니다.

기타(추가로 들은 내용)

- 손익계산서에 포함되어 있는 교육비는 현지마케터 교육비와 직원 교육(매주 2번씩 영어 강의)도 포함한 비용입니다.
- 러시아 시장에 처음 진출 할 때 AP-1을 가지고 진출하였는데 이는 러시아 뿐 아니라 다른 나라 진출 할 때도 대부분 AP-1로 진출하였습니다. 러시아에서는 달러 망을 이용해오다가 99년에 처음 법인을 세웠습니다. 라벨프린트는 1993년에 만들어졌고 이때 라벨프린트도 같이 러시아로 진출 하였습니다.

2007년 11월 12일 (주)카스 마케팅실 안창균 실장과의 2차 인터뷰 내용

Q1. 투자가치가 있는 곳은 본사의 직원이 함께 해외에 진출한다고 들었는데 로컬 마케터가 혼자 진출하는 것과의 어떻게 다른지 알고 싶습니다.

A: 본사 직원과 함께 해외에서 사업을 시작하면 서로 상호 보완성과 안정성을 갖게 됩니다. 즉, 로컬 마케터와 본사의 직원이 서로 다른 시각으로 환경을 분석하기 때문에 현지 사람입장에서 정보를 분석하는 것보다 두 가지 입장에서 분석하여 시장 환경에 대한 정확한 이해를 할 수 있습니다. 하지만 로컬 마케터와 본사 직원을 함께 해외로 내보내면 그만큼 비용이 더 많이 들고, 특히 인건비가 저렴한 나라나 위험한 나라에 진출을 하게 되어도 한국 직원은 국내의 물가에 맞게 월급을 지급해야 하고 그들이 그곳에서 생활 할 수 있도록 생활비와 안전을 책임져야 하기 때문에 이에 따른 비용이 많이 들게 되는 단점이 있습니다.

Q2. 필리핀 & 인도네시아의 로컬마케터를 육성하고 있다고 지난 인터뷰 때 들었습니다. 이는 앞으로 동남아 지역에 주력을 하기 위한 계획인지 알고 싶습니다.

A: 초기의 해외 진출은 달러를 통하여 판매를 시작하였습니다. 하지만 지사나 법인이 생기면서 달러를 통한 간접 판매보다 직접 판매가 더 수익이 많이 난다는 것을 알게 되었습니다. 그것은 달러들은 잘 팔리는 몇 제품만을 통해 안정적으로 수익을 창출했고, 여러 회사의 제품을 판매하다보니 신제품의 홍보나 판매에 적극적이지 않았습니니다. 그 이유는 제품 판매나 관리를 위해 신제품이 나올 때 마다 그 기능과 기술에 대해 모두 알아야 했는데 많은 제품의 기능을 다 알기를 꺼려했던 것이죠. 그래서 저희는 로컬 마케터를 통하여 시장을 조사하고 안정적으로 신제품을 공급하기 위해 로컬 마케터 수를 늘리고 교육시키고 있습니다.

Q3. 폴란드에서는 'Paboc'이라는 자국 회사가 산업용저울을 만들고 스페인의 메데사가 카스와 비슷한 시기에 진출했던 것처럼, 인도, 러시아, 중국, 터키 등 해외진출을 하기 이전에 현지에 전자저울이나 기계식 저울을 생산 & 판매하던 기존의 어떠한 로컬 및 해외업체들이 있었는지 자세히 알고 싶습니다.

A: 세계의 여러 나라에 유명한 경쟁 업체들이 많이 있습니다. 먼저 카스가 진출한 나라의 경쟁자를 살펴보면 먼저 인도에는 약 2,000개가 넘는 저울 회사가 있으며 특히 ATCO라는 회사가 경쟁력을 가지고 있었습니다. 중국은 세계적인 기업인 METTLER TOLEDO가 있었고 러시아

아에서는 모라토리엄 선언 이후 경쟁자들이 모두 나갔기 때문에 카스가 현재 러시아에서 경쟁력을 가지고 있습니다. 그리고 이 외에 각 나라별로 유명한 기업이 많습니다. 먼저 일본은 A&D, Digi, 야마토, 이시다, 독일의 BIZERBA, 미국과 스위스의 합작회사인 METTLER TOLEDO, 미국의 OHAUS, 대만에서는 UWE, EXCEL 등 많은 경쟁 업체들이 있습니다. 이들은 거의 대부분 산업용 저울에 경쟁력이 강하고 세계적인 기업만큼 오랜 역사동안 그 명성을 유지하고 있습니다.

Q4. 예를 들어 삼성과 같은 경우는 가전제품의 재 구매율 기간이 길어져 이를 보완하기 위해 프린트 산업을 통해 지속적인 수익을 창출하고 있다고 들었습니다. (프린트 산업은 토너 등의 지속적인 교환이 필요하기 때문에 이를 함께 직접 판매함으로써 수익을 창출하고 있습니다.) 이와 같이 카스에서 저울의 재구매 기간이 길고, 라벨프린터의 경우에는 안에 들어가는 토너 및 용지 등은 지속적으로 교환이 되어야 하는데, 카스도 이런 소모품을 통하여 수익을 얻고 있는지 알고 싶습니다. (혹은 카스가 이를 서비스의 한 부분으로 해주고 있는지 아니면 하청을 주는지 ...)

A: 얼마 전에 카스의 전 직원들이 경동시장이나 노량진 시장에 나가 무료로 저울을 수리해 주는 캠페인을 가졌습니다. 시장에 나가보니 15~17년 정도 된 카스의 전자저울을 아직도 사용하고 있더군요. 그만큼 카스의 제품이 고장이 나지 않고 튼튼하다는 것에 자부심이 생겼습니다. 하지만 한편으로는 전자저울의 재구매율 기간이 길어져 부수적인 수입이 창출되어야 했다. 이에 카스 리테일 서비스라는 라벨지 회사를 만들어 라벨 프린트에 들어가는 용지를 직접 생산하고 이 뿐만 아니라 다른 상품에 부착되는 라벨이나 티켓등도 함께 생산하여 수익을 내고 있습니다. 또한 라벨 프린트와 같은 경우 라벨 용지뿐만 아니라 열감응 인쇄 헤드(Thermal Print Head)의 교체를 통하여 수익을 창출하고 있습니다.

Q5. 카스가 중국의 내수용 공장을 증축하고, 중저가 제품을 생산하고자 하였던 것으로 알고 있습니다. 중국으로 공장을 이전 하는 것에 있어서 부정적인 요인이 있었는지 궁금합니다.

A: 두 나라간의 시각적 차이로 인하여 의사소통의 어려움이 많았습니다. 예를 들어 제품의 생산에 있어 중국 사람들이 볼 때는 불량 제품이 아닌데 한국 사람들이 볼 때는 불량 제품으로 생각하여 생산과정에서 많은 마찰이 일어나고 있는 실정입니다. 또한 생산 인력의 숙련도가 떨어져 작업불량률이 증가하고 업무량의 차이가 생기게 됩니다. 그리고 한국공장은 중국으로 기술 이전을 하면서 생산량이 줄어들게 되면서 그동안 부품을 공급해오던 업체들이 줄어들고 망하고 있습니다. 더구나 남아 있는 업체들도 물량이 줄어들었기 때문에 교섭력이 약해지고 있습니다. 그리고 현재 한국공장에서 생기는 여유 공간을 어떻게 활용해야 하는지에 대해 고민하고 있습니다.

Q6. 유통 사업에 진출하는데 있어서 어떤 어려움이 존재했습니까?

A: 아무래도 기존 딜러들의 반발이 가장 심했습니다. 하지만 유통사업의 목적은 카스 딜러들의 판매망을 빼앗으려는 것이 아니라 경쟁자들이 들어가 있는 대형마트의 판매망을 가져오기 위

한 것이었습니다. 또한 기존에 다른 업체의 저울회사가 들어갔던 곳에 카스의 제품이 들어가
기 위해서는 각 업체별로 구축된 시스템체제가 다르기 때문에 호환의 어려움이 있습니다. 그
리고 현재 유통 사업의 법이 바뀌었음에도 불구하고 아직도 시스템을 도입이 확산되지 않아
문제가 되고 있습니다.

참고문헌

- 김세중 / 다국적 기업의 한국 내 마케팅 전략에 관한 연구 '중량측정기 산업 중심으로' / 고려대학교 경영대학원 / 1993. 12.
- 김진덕 / 저울 産業의 現況과 育成方案에 寬한 研究 / 숭실대학교 중소기업 대학원 정책학과 / 1988. 12.
- 서창수 / 정부의 벤처기업 창업 및 육성방안 / 세라미스트 제2권 제3호 / 1999. 6.
- 시강근 / 한국 중소기업의 중국 상해시장 진출 전략에 관한 연구 / 단국대 산업경영대학원 / 2005. 8.
- 윤동섭, 조대우 / 한국 벤처기업의 해외진출결정요인에 관한 연구 / 국제경영연구 Vol. 18, No. 1, Startpage 29, Endpage 58 / 2007.
- 현영석 / 기업이 정신과 창업 / 한남대학교/ 2007. 7. 7.
- (주)카스/ CAS Company Introduction / 카스 내부 자료 / 2003, 2006.
- (주) 카스 / 사업계획서 / 1999~2006.
- (주) 카스 / Culturzing Global CAS Interweighing 계획서 / 2007.
- 매일경제 / 기업연감 / 1986~2007.
- 매일경제신문사 / 나의사업이야기 / 2000. 5. 1.
- 한국수출입은행 / 인도의 외국인 투자현황과 한국기업 진출 사례 및 전략 / 2006. 3. 8.
- 한국수출입은행 해외경제 연구소 / (주)카스의 러시아 투자성공사례 / 2006. 6. 30.
- Benjamin M. Oviatt and Patricia P. McDougall (1995), Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9 (2), pp. 30-42.
- Benjamin M. Oviatt and Patricia P. McDougall (2005), Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, Baylor University.
- Tallman, S. and K. Fladmoe-Lindquist (2002), Internationalization, globalization, and capability-based strategy, *California Management Review*, 45(1), pp. 116-135.
- WPSME ACTIVITY: Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains, *OECD BACKGROUND REPORT*, 2007. 5. 31.
- (주)카스 <http://www.cas.co.kr>
- 카스 갈릴레오 <http://www.casgalileo.co.kr>
- 엔바디 <http://mynbody.co.kr>
- 금융감독원 전자공시시스템 <http://dart.fss.or.kr>
- 한국신용평가 <http://www.kisrating.com>
- 한국언론재단 <http://www.kinds.or.kr>
- 신문자료
- 한겨레 / 1992 / 세계로 뻗어가는 '젊은 기업', "품질이 곧 생명" 끝없는 모험정신 / 1992-06-03 / 차기태
- 한겨레 / 1994 / 시장경제 확산 동유럽 70% 점유정육점 판매로 기반 닦아 / 1994-05-02 / 이주명
- 경향신문 / 1994 / 세계제일 꿈꾸는 초인류 중기 「카스」(기업 탐험) / 1994-10-04 / 정선섭
- 매일경제 / 1995 / 계량계측기 육성대상업체 / 카스 등 23사 선정 / 1995-06-15/ 황봉현

한국경제 / 1995 / “진취적 기상을 가져라” 카스, 「사원 백두산탐험대」 파견 / 1995-08-02 / 최인환
매일경제 / 2000 / 카스, 전자저울 생산 100만대 돌파 ... 세계에서 3번째 / 2000년 5월 9일 / 이계진
매일경제 / 2002 / 카스, AS 요청 24시간내 해결 / 2002-01-02 / 백순기
동아일보 / 2003 / 전자저울 메이커 (주)카스의 해외시장 공략기 / 2003-04-01 / 이형삼
환경미디어 / 2004 / ‘전자저울은 양심의 저울 (주) 카스 김동진 사장 / 2004년 08월호 / 김동환
서울경제 / 2006 / 러시아 새 블루오션으로 뜬다 / 2006-7-20 / 정민정
한국일보 / 2007 / (세계가 무대다)〈21〉카스 / 2007-5-21 / 허재경

Teaching Note

1. 사례 개요

1.1. 사례요약

종합계측기기 전문기업인 (주)카스는 벤처 1세대의 간판 기업으로써 국내 시장점유율 1위뿐만 아니라 세계 4위 기업이다. (주)카스는 해외 직원을 포함하여 약 400여 명의 직원이 있으며, 2002년 약 575억의 매출을 달성하고 더불어 세계 120여 개국에 수출을 하고 있는 기업으로 성장 하였다.

1980년대 중반인 창업초기부터 세계로 확장하기 위해 노력한 (주)카스는 전자저울 산업으로 진출한지 약 3년 만인 1987년 포르투갈로 첫 수출을 한다. 이 후 “We weigh the world”라는 슬로건을 걸고 세계로 확장을 더욱 추진하기 시작한 (주)카스는 1989년 핵심부품인 스트레인 게이지의 주요 기술을 일본 전자저울 대부인 노리쿠니 하야시에게 이전 받게 됨으로써 수직적 통합을 달성하게 되고, 이를 바탕으로 전자저울 산업에서 원가절감 및 제품 경쟁력을 제고시킬 수 있었다.

한편, 해외진출을 위한 동력을 확보한 (주)카스는 김동진 사장의 기업가 정신을 바탕으로 해외 시장을 개척하기 위해 노력하였다. 발 빠른 인증 취득, 독특한 해외영업방식 및 차별화 된 서비스 등을 통해 국내 뿐 아니라 세계 여러 나라에서 높은 시장점유율 유지하게 되었다.

그러나 2000년대 초를 시작으로 주요 메이저 업체들의 원가절감전략 및 Set Maker 전략, 현지 업체들의 기술격차 감소 등 시장 환경 변화는 (주)카스에게 위협으로 다가왔다. (주)카스는 이에 대처하기 위하여 차별화된 사전관리와 사후관리를 지속함과 동시에, 적소에 필요한 저울을 배치하고, 갈릴레오 마케팅을 펴는 전략을 실행 하였다. 이와 같은 신속한 반응은 (주)카스가 보유하고 있던 기존 시장점유율을 유지하는데 큰 도움을 주었다. 하지만 일각에서는 이러한 단기적이고 근시안적인 전략만으로는 (주)카스의 비전인 “We weigh the world”를 실현할 수 없을 것이라고 주장 하였다. 따라서 (주)카스는 환경 변화를 극복하고 한보 더 전진하기 위해 세계 최고의 경쟁력을 갖추겠다는 목표를 설정하였고, 그에 대한 전략으로 기존 시장의 효율성 강화와 시장 다변화에 대한 여러 가지 의견을 내놓았다.

직면한 위기 상황을 기회의 발판으로 삼아 글로벌 기업으로 도약하기 위해서 (주)카스는 과연 어떠한 전략적 대안을 제시해야 할 것인가?

1.2. 학습 목표

“누가 지금까지 한국경제 성장을 견인해 오고 있는가?”라는 질문에 대다수의 사람들은 대기업이라고 쉽게 대답할 것이다. 하지만 최근 들어 한국 경제에도 벤처기업이나 중소기업이 차지하는 의미와 비중이 급격하게 증가하고 있고, 실제로 이러한 기업들은 국내에서의 성장을 넘어 해외시장에서 높은 시장점유율을 기록하고 수익을 달성하고 있다.

이러한 기업들 중 하나인 (주)카스 사례는 중소기업의 해외진출 과정에 관한 세 가지의 학습목표를 포함하고 있다. 첫 번째는 (주)카스가 보유한 공격적인 해외진출 동인이다. CEO의 해외사업 경험, 글로벌 비전, 조직관리 등은 해외시장에 진출하여 성공하기 위해 필요한 요소일 것이다. 두 번째는 (주)카스가 해외로 진출하면서 습득한 글로벌 학습 성과의 영향을 분석하는 것이다. 과거에 구사했던 초기 선점전략, 차별화된 서비스 등의 노하우뿐만 아니라 심지어 해외시장 진출 시 실패한 경험들조차도 여타 국가로 시장을 확대하기 위한 전략에 반영될 수 있으며, 경험을 바탕으로 제시된 전략은 해외시장에 안정적으로 안착하는 데 밑거름으로 작용할 것이다. 세 번째는 (주)카스가 경영 환경 변화에 직면하였을 때 어떻게 이를 극복하고 글로벌기업으로 도약할 수 있는가이다. 이를 위해 시장 환경을 철저하게 분석하여, 시장에 부합한 대안을 선택하고, 이에 대한 구체적인 전략을 구사함으로써 더욱더 세계로 뻗어나갈 수 있는 발판을 마련할 수 있을 것이다.

따라서 (주)카스 사례는 중소기업에 많은 관심을 가지고 있는 학생들, 해외시장을 개척하고 싶은 중소기업 경영자, 나아가서 글로벌 기업으로 도약하길 원하는 수많은 기업들에게 어떠한 방식으로 해외진출을 해야 하는가에 대한 가이드라인을 제시해 줄 것이다.

1.3. 학습 과제

(주)카스 사례와 티칭노트 뒷부분에 제시된 인터뷰 자료와 참고문헌은 학습 과제를 수행하는 데 많은 도움을 줄 것이다. 높은 학습 효과를 위하여 사례를 읽은 후, 분석하기 직전에 이를 참고하는 것이 타당할 것이다.

- 1) (주)카스가 공격적으로 해외시장에 진출할 수 있었던 까닭은 무엇인가? 국내시장에서의 성공과 해외진출간의 관련성을 중심으로 설명하라.
- 2) (주)카스가 해외시장에서 경쟁을 통해 학습한 내용은 무엇인가? 그리고 이러한 전략적 학습이 후속적인 글로벌화에 미친 영향은 무엇인가?
- 3) 2000년대 초반 (주)카스의 핵심 사업 분야에서 발생한 경영 환경 변화의 주요 내용은 무엇인가? 이러한 환경 변화를 극복하고 (주)카스가 글로벌기업으로 도약하기 위한 전략적 대안이 무엇인지 제시하라.

1.4. 관련 자료

학습 과제를 해결하기 전에 아래의 논문을 참고한다면 조금 더 체계적으로 문제해결에 접근할 수 있을 것이다.

- Oviatt, B. M. and P. P. McDougall (1995), Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9 (2), pp. 30-42.
- Tallman, S. and K. Fladmoe-Lindquist (2002), Internationalization, globalization, and capability-based strategy, *California Management Review*, 45 (1), pp. 116-135.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.

2. 사례분석

2.1. 공격적인 해외진출의 동인

국내 경쟁이 격화될수록 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 환경 변화에 지혜롭고 창의적으로 대응하지 않으면 안 된다. 이에 따라 다수의 대기업과 중소기업들은 자사의 역량과 전략을 기반으로 해외시장의 진출을 시도하고 있다.

하지만 현재 국내 중소기업이 차지하는 비중이 증가하고 있음에도 불구하고 지금까지 대부분 해외진출에 대한 분석은 대기업을 중심으로 논의되어 왔기 때문에 국내 중소기업의 해외진출에 대한 학술적 연구는 소홀한 편이다. 이러한 상황에서 (주)카스가 해외시장에 진출할 수 있었던 요인을 분석해 봄으로써 그 동안 연구가 부족했던 '중소기업의 해외시장 진출의 동인'을 살펴볼 수 있는 계기가 될 것이다. 또한 이 분석을 통해 실질적으로 중소기업들은 자사에 맞는 해외시장 진출 동인을 파악할 수 있게 될 것이며 이는 해외시장에 진출했을 때 성공의 가능성을 더욱 높일 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 본 문제를 연구하는 학생들은 이를 통해 중소기업이 해외로 진출할 수 있었던 동인을 전반적으로 이해하는데 도움이 될 것이다.

이를 위해 Oviatt & McDougall(1990)에서 강조하고 있는 중소기업의 성공적인 해외진출을 위한 7가지 요인을 정리한 후, (주)카스가 공격적으로 해외시장에 진출할 수 있었던 동인을 분석해 보고자한다. 이들이 주장하는 중소기업이 성공적인 해외진출을 하기 위해서는 태생적으로 보유할 수 있는 자원과 역량인 해외 사업 추진의지, 경영진의 해외 사업경험, 강한 네트워크가 필요하다. 이런 3가지 요소가 갖추어진 중소기업은 기술과 마케팅 우위, 무형자산, 제품의 확장, 조정과 통합 등의 요소를 조직특유의 자원과 역량을 구축함으로써 세계 시장에 더욱 성공적으로 나아갈 수 있다.

1) 태생적 자원과 역량

태생적 자원과 역량은 기업이 해외에 진출할 경우 튼튼한 디딤돌이 될 뿐만 아니라 해외시장을 확장하는데 강한 추진력을 제공한다. 이러한 요소들은 해외사업 추진의지, 해외 사업 경험, 기업의 제휴 및 네트워크로 구성되어 있다.

먼저 (주)카스의 해외 사업에 대한 추진의지를 살펴보고자 한다. (주)카스는 회사를 설립한지 3개월 만에 '부국정밀'에서 'CAS'로 회사명을 변경했다. 이는 국내의 벤처기업을 넘어 세계로 도약하겠다는 (주)카스의 열정을 담고 있었다. 또한 (주)카스는 정부의 수출 장려와 함께 해외시장의 성장 가능성을 높게 평가하고 전시회에 참가하는 등 지속적으로 해외시장의 문을 두드렸다. 당시에 해외 영업조직이 구축되어 있지 않았음에도 불구하고 김동진 사장은 영어를 구사할 수 있는 직원 한 명과 세계를 돌며 제품을 알리기 위해 힘썼다. 이런 적극적인 해외진출 의지는 (주)카스가 자부심을 갖고 더 많은 나라로 진출할 수 있게 하는 원동력이 되었다.

두 번째는 김동진 사장의 해외 사업경험을 들 수 있다. 해외 사업경험은 해외진출에 대한 경영진의 열정과 추진력으로 직결되는데 김동진 사장은 (주)카스 설립 이전에 중소기업 플랜트 수출 사

업인 '키 코리아'를 운영한 경험을 가지고 있었다. 이 사업은 사업경험과 자금부족을 이유로 설립 한지 1년여 만에 경제적 손실과 함께 시장에서 사라지게 되었지만 이를 계기로 (주)카스는 해외시장 진출 시 고려해야 할 사항을 습득하는 값진 경험을 축적할 수 있었다. 김동진 사장은 이러한 경험을 바탕으로 향후 (주)카스가 세계로 뻗어나가는데 큰 도움을 주었다.

세 번째는 인적 물리적 모두를 포함한 기업의 제휴 및 네트워크의 활용 여부이다. (주)카스는 사업초기에 해외 시장에 진출하기 위해 COEX 박람회를 시작으로 국내 및 국제 박람회에 꾸준히 참가했다. 이러한 중 김포공항에서 (주)카스 카탈로그를 본 포르투갈 현지 바이어가 수출을 문의하였고 이는 (주)카스의 첫 수출로 이어졌다. 또 (주)카스는 한번 거래를 맺은 해외 딜러들과 지속적으로 관계를 맺으며 친분을 쌓아갔다. 또한 김동진 사장은 영어를 구사할 수 있는 직원 한 명을 데리고 전자저울을 팔 수 있다고 생각되는 모든 나라에 방문을 하여 현지에 있는 딜러들과 교류를 시작하였으며, 이러한 노력으로 인하여 추후 (주)카스는 130여 개 국가에 수출을 할 수 있게 된다.

2) 조직 특유의 자원과 역량

태생적인 자원과 역량과 함께 해외진출을 하는데 더욱 시너지 효과를 낼 수 있도록 도와주는 조직 특유의 자원과 역량에는 기술 마케팅 요인, 무형자산, 점진적 제품 확장, 조정과 통합의 역량이 있다.

첫 번째는 (주)카스가 국내시장에서 경쟁하면서 구축한 기술, 마케팅 요인이다. (주)카스는 국내기업으로는 최초로 스트레인 게이지 및 로드셀을 자체 개발하면서 전자저울 생산에서 수직적 통합을 달성했다. 이러한 기술적 우위를 바탕으로 원가를 절감해 가격경쟁력을 구축했다. 또한 마케팅 우위 측면에서 (주)카스는 상거래에 기계식저울 대신 전자저울 사용을 권장하는 캠페인을 펼침으로써 소비자 및 상인들의 인식을 바꾸어놓았다. 이는 기계식저울에서 전자식저울로 시장을 변화시켰을 뿐만 아니라 A/S, B/S를 통해 차별화된 서비스를 제공함으로써 국내시장 및 세계시장에서 지속적으로 성장할 수 있는 경쟁우위를 창출하였다.

두 번째는 무형 자산의 확보 여부이다. 김동진 사장이 과거 사업을 통해 얻은 해외시장 진출을 언급할 수 있다. 이를 통해 (주)카스는 해외진출 시 고려해야 할 것들을 터득하게 되었으며 이 과정에서 구축된 인적 네트워크는 (주)카스에 무형자산이라 할 수 있을 것이다. 또한 조직을 관리하기 위해 만든 월례회는 각 부서별로 서로의 업무성과 및 정보를 공유하는 장으로 이용된다. 이 모임에서는 직원들 간의 신뢰를 구축하게 함은 물론 (주)카스가 계속 성장할 수 있는 목표를 제시하고 실현함으로써 이는 또 다른 (주)카스의 중요 무형자산 중에 하나라 할 수 있다.

세 번째 요인은 점진적, 순차적인 제품 확장이다. 1985년 김동진 사장은 과거 로봇사업을 통해 알게 된 부품인 로드셀을 이용하여 전자저울을 만들었다. 하지만 로드셀의 핵심이 되는 스트레인 게이지만은 자체적으로 생산할 수 없었다. 스트레인 게이지를 생산할 수 있는 기술을 확보하기 위해서 오랜 기간 동안 지속적으로 일본 전자저울의 대부인 노리쿠니 하야시를 찾아가 등을 밀어주는 등의 노력과 끈기를 보였다. 이에 감동한 하야시는 스트레인 게이지를 만들 수 있는 기술을 전수해 주었다. 이로 인해 (주)카스는 전자저울의 수직적 통합을 이룩하여 해외진출의 교두보를 마련하였을 뿐만 아니라 로드셀과 스트레인 게이지를 판매할 수 있는 기술력을 갖추는 등 공격적인 해외진출을 시작 할 수 있는 동력을 마련하였다. 해외시장 진출을 위한 일환으로 지속적인 연구개

〈표 1〉 (주)카스의 Success Characteristics

해외진출을 시작하는 기업과 본사의 위치	해외사업에 대한 추진 의지	해외사업 경험	강한 네트워크	보유하고 있는 기술과 마케팅 능력
(주)카스 in Korea	***	**	**	***
	특별한 무형자산	연결된 제품 확장	조정과 통합	
	**	**	*	

특징이 매우 강함: ***

특징이 존재: **

특징이 다소 존재: *

발을 통해 각 시장마다 다른 증력계수, 법, 언어에 맞춘 다양한 전자저울을 개발하였고, 이를 다양한 국가에서 인증 받음으로써 더 많은 국가에 진출 할 기회를 마련했다. 나아가 엔젤모델이나 돌핀모델을 시장 수요에 맞는 전자저울로 수정하여 생산할 수 있는 능력을 갖추므로서 다양한 해외 시장에 진출할 수 있는 발판을 마련하였다.

마지막은 조정과 통합의 역량이다. (주)카스가 국내에서 전자저울을 판매했을 당시만 해도 거의 대부분 사람이 기계식저울을 사용하였다. 따라서 국내에 있던 저울 대리점들은 저울을 수리하기 위해 기술을 새로 배워야 하며, 더욱이 시장성이 없다고 판단하여 (주)카스의 전자저울을 취급하기를 꺼려하였다. 결국 (주)카스는 국내에 저울 유통망이 존재했음에도 불구하고 이를 이용하지 못하게 되었다. 따라서 (주)카스는 젊은 인력을 채용하여 유통망을 형성하고자 함과 동시에 새로 생기는 대리점들을 집중 공략하여 전자저울을 팔고자 노력하였다. 이러한 노력으로 안정적인 유통망을 형성하게 된 (주)카스 매출은 성장하였고, 안정적인 궤도에 진입한 것으로 여겨졌다. 하지만 습도에 약한 스트레인 게이지가 오작동을 하게 되면서 전국적으로 판매되었던 전자저울의 A/S 요청이 쇄도하였다. 김동진 사장은 이에 당황하지 않고 전 직원을 국내 곳곳에 보내어 정성스럽게 수리하였고, 이를 보게 된 소비자들은 이러한 (주)카스 서비스에 깊은 감동을 받게 되었다. (주)카스가 국내시장에서 유통망을 형성한 것과 구축된 조직을 원활하게 관리했던 경험은 향후 (주)카스가 해외로 진출하여 네트워크를 형성하고 이를 조정 통합하는데 용의하게 해주었다.

이처럼 (주)카스 사례를 ‘중소기업이 해외진출에 성공하기 위한 7가지 요인’에 적용시켜 보았을 때 (주)카스는 〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 강한 해외 사업 추진의지를 가지고 있었으며 반면에 경영진의 해외 사업 경험 및 네트워크는 보통 수준이었다고 나타 낼 수 있다. 또한 이러한 필수적인 3가지 요소를 갖춘 (주)카스는 나머지 4가지 요인을 살펴보면 기술과 마케팅에서 우위를 가지고 있었으며 무형자산과 제품 확장 정도는 적절한 수준으로 비슷했다. 한편 조정과 통합의 역량은 점차 구축되고 있는 상황이었기 때문에 부족한 면이 있는 것으로 나타났다. 이처럼 (주)카스는 7가지 요인을 두루 갖추었기 때문에 공격적으로 해외시장에 진출 할 수 있었다.

2.2. 글로벌 학습의 성과와 영향

대다수의 기업들은 국내기업을 넘어 글로벌기업이 되기 위해 노력한다. 이러한 기업들 가운데

국내의 시장을 동시에 진출하는 기업도 있고, 국내에서의 성공을 바탕으로 해외에 진출하는 기업들도 존재한다. 또한 해외시장에 바로 진출하기도 한다. 겉으로 보기에는 이들 기업이 해외로 진출하는 전략이 다르게 보일 수 있다. 하지만 세 가지 중 어떠한 방식으로든지 해외진출에 성공한 기업들은 공통적인 특징을 하나 가지고 있다. 바로 이전 시장에서 경험한 노하우와 지식을 통하여 역량을 제고시키며 앞으로 진출할 시장에 전략적으로 활용한다는 것이다. 따라서 때로는 해외로 진출하여 실패를 한다 하더라도, 포기하지 않고 이를 겸허하게 받아들이며, 다시는 이런 실패를 반복하지 않기를 힘쓴다. 이러한 힘든 시간을 거치며 얻게 된 노하우는 그 기업이 추후에 다른 시장으로 진출하더라도 그 시장에서 성공할 수 있는 밑거름이 된다. 이 사례를 통해 살펴볼 (주)카스의 경우에도 위에서 말하고 있는 해외시장진출에 성공한 기업의 특징을 가지고 있다.

이를 위해 Tallman & Fladmore-Lindquist(2002)에서 강조하고 있는 국제적 확장, 글로벌 통합, 지렛대 효과, 그리고 새로 구축된 역량의 4가지 요인을 정리한 후, (주)카스가 해외시장진출에 성공할 수 있었던 요인을 분석해 보고자 한다. 이를 통해 기업이 해외시장을 확장해 나가며 학습한 경험과 진출한 나라들 간의 통합으로 인하여 생기는 경쟁력이 결합하여 새로운 역량을 발생시키고 나아가 어떠한 파급효과를 가져오는지에 대해서 알아볼 수 있다.

(주)카스는 국내 상거래에 대부분 기계식저울을 사용한다는 것을 알게 되었다. 김동진 사장은 이를 틈새시장으로 활용하기 위해 1985년, 자체 생산한 로드셀을 바탕으로 타사보다 저렴한 상업용 저울을 생산하며 원가우위를 확보해 나갔다. 이 후 수입되어 오던 스트레인 게이지 기술을 확보함으로써 국내시장에서 전자저울 산업의 수직계열화를 이룰 수 있게 되었다. 한편 대대적인 A/S 요청 사건을 경험한 (주)카스는 전자저울이 환경에 민감하여 지속적인 교정이 필요한 제품임을 알게 되었고, (주)카스는 철저한 A/S와 B/S를 통해 고객과의 신뢰를 기반으로 충성도고객을 유치하고자 하였다. 기술력과 더불어 경쟁 업체와의 차별화 된 서비스를 바탕으로 국내시장에서 경쟁력을 갖게 된 (주)카스는 좁은 내수시장을 넘어 더 넓은 시장으로 진출하고자 하는 마음을 재확인 하였다. 이에 김동진 사장은 전시회나 박람회에 참석하여 (주)카스를 세계에 알리기 위해 온 힘을 기울였다.

그러던 중 우연히 포르투갈의 딜러로부터 (주)카스 제품을 판매하고 싶다는 연락을 받았고, 첫 수출을 달성하게 되었다. 하지만 그 당시 (주)카스는 해외 수출 경험이 없었기 때문에 사전 준비가 미흡했고, 포르투갈로부터 인증을 받지 못한 제품을 판매할 수 없다는 연락을 받게 되었다. 이 후 많은 비용과 시간으로 투자한 결과 엄격했던 포르투갈 인증을 취득한 후 창고에 쌓여있던 제품을 판매할 수 있었으며 이로써 첫 수출을 마무리 지을 수 있었다. (주)카스는 포르투갈 수출을 통해 미처 알지 못했던 각 나라별 인증 획득에 중요성을 깨닫고, 많은 비용과 시간이 들에도 불구하고 더 많은 시장진출을 위해 사전에 인증을 획득하는데 주력했다. 이는 후에, 다른 나라로 진입 시 경쟁 기업들에 비해 한발 앞선 준비로 작용하여 선점 효과를 가질 수 있었다.

(주)카스는 포르투갈의 첫 수출을 통해 (주)카스도 세계 시장에 진출할 수 있다는 자신감을 갖고 세계적인 전자저울 회사가 되기를 희망하며 미국 시장 진출을 적극 추진했다. 미국은 모든 산업이 세계 표준이 되는 나라로써 이곳에서 카스 제품이 인정받으면 점차 세계적으로 확장할 수 있는 계기가 될 것으로 예상하였다. 미국으로 진출하는 것이 무리한 선택임을 알고 있었지만 산업 표준이 되고 싶은 열망 하나로 미국 시장에 진출했다. 하지만 미국은 세계의 여타 국가와는 다른 계량

단위를 사용하고 있었기 때문에 미국의 계량단위에만 맞는 제품을 다시 제조하여 수출해야 하는 번거로움을 경험하였다. 카스는 미국의 수출 경험을 통해 해외시장에 대한 철저한 사전조사의 필요성과 각 나라의 문화적, 법적, 언어적 특성에 맞게 제품을 만들어야 한다는 것을 깨달았다.

전자저울 산업에는 표준이 없음을 깨달은 김동진 사장은 영어를 할 줄 아는 직원 한 명과 함께 때로는 위험을 무릅쓰며, 전 세계를 돌아다니며 저울을 취급하는 딜러들과 접촉하였다. 이런 과정에서 폴란드 국영기업으로부터 외상 거래제의를 받게 되면서 폴란드 수출이 시작되었다. 이때 당시 동구권은 국가경제가 피폐해진데다 수입상의 자금력이 취약해 위험부담이 컸기 때문에 선진국 저울업체들은 이 지역 진출을 주저하고 있었다. 하지만 (주)카스는 폴란드의 시장상황이 (주)카스의 저울이 국내에서 처음 판매될 때와 비슷한 상황이라고 느꼈고, 국내에서 얻은 경험을 통해 상대적으로 불확실성이 큰 폴란드에서도 시장을 점유할 수 있을 것이라는 자신감을 갖게 되었다. 또한 (주)카스는 폴란드가 구소련의 해체 이후 자본주의 체제로 변경되면서 상거래가 활발하게 이루어질 것으로 생각하고 아무도 들어가지 않은 곳에 먼저 들어가는 선점전략을 취했다. 이러한 과정을 통해 (주)카스는 경쟁우위인 기술력과 철저한 서비스관리로 신뢰를 구축하는 성과를 이루어 냈다. (주)카스는 폴란드 시장진출을 통해 자본주의체제로 옮겨가는 국가에 ‘누가 먼저 시장에 진입하느냐?’에 따라 그 나라에서 성패가 갈리게 된다는 것을 알게 되었다.

또한 선점전략으로 폴란드 진출에 성공한 (주)카스는 상거래에 사용되는 전자저울의 경우 그 나라의 문화적 요소가 제품을 판매하는데 중요한 것임을 알게 되었다. 하지만 중소기업인 (주)카스의 입장에서는 각 나라에 직접 진출해 시장조사와 함께 시행착오로 발생하는 비용 손실까지 모두 감내하기에는 부담이 큰 상황이었다. 이를 극복하기 위한 방법으로 (주)카스는 터키 진출 시 터키인을 고용하여 본사로 데려와 현지마케터로 육성 시킨 후 다시 해당 지역으로 파견하는 현지마케터 전략을 고안해 냈다. 현지마케터는 누구보다도 자국의 시장 환경을 가장 잘 알고 있었기 때문에 시장진출 시 위험부담을 줄일 수 있었고 또한 본사에 소속된 사람으로서 책임감을 갖고 더 활발한 영업활동을 할 수 있었다. 하지만 영업활동을 잘 수행하며 꾸준히 많은 수익을 창출하는 딜러가 있는 곳에는 굳이 현지마케터를 고용할 필요가 없었다. 따라서 (주)카스는 현지마케터와 딜러를 통해 세계시장에 제품을 공급하는 수출방식을 취하게 되었다.

폴란드에서의 좋은 성과에 힘입어 선점전략으로 러시아에 진출한 (주)카스는 어수선한 나라 상황에서도 철저한 서비스 관리를 통하여 신뢰를 구축하고 판매망을 늘리면서 러시아 시장점유율을 올려나갔다. 하지만 모라토리움 선언으로 인하여 딜러 망이 무너지게 되었고 시장점유율이 줄어들게 되면서 위협을 느끼게 되었다. 이에 (주)카스는 안정적인 제품의 공급과 서비스를 위해 현지화를 해야 한다는 것을 깨닫고 러시아 시장에 맞는 저울을 공급하기 위해 러시아 지사에서 연구개발한 자료들을 본사 R&D 센터에 보내 현지에 맞는 저울을 적시적소에 공급할 수 있도록 노력했다.

이러한 (주)카스의 명성은 CIS와 가까운 인도에 알려지게 되었고, 이를 알게 된 (주)카스는 현지마케터 및 본사 직원을 파견하여 5년 동안의 시장조사를 통해 잠재적 시장가능성을 파악하고 인도에 지사를 설립했다. 또한 인도의 높은 관세로 인해 판매 이익이 감소하는 것을 파악한 (주)카스는 인도의 저렴한 노동력을 이용하여 생산원가를 절감하여 판매단가를 줄일 수 있도록 조립공장을 세웠다. 이처럼 (주)카스는 국내에서 인도로 수출한 전자저울의 부품을 조립공장에서 완제품으로 생산하여 판매함으로써 비용절감과 시장가격에 맞는 제품을 공급하여 많은 이익을 창출할 수 있

었다.

1990년 중반 인도와 함께 중국이 BRICs로 주목 받기 시작하였다. 중국은 사회주의에서 자본주의 체제로 변하면서 경제성장을 이루고 있었고 인구밀도가 높기 때문에 (주)카스는 중국 내수시장에 가능성이 있다고 판단하게 되었다. 이에 인도 진출 때와 마찬가지로 현지마케터와 본사직원의 철저한 시장조사를 통해 1996년, 중국에 진출했다. 그러나 아무리 경제가 성장하고 있다 하더라도 중국은 아직 개발도상국이었기 때문에 중국제품에 비해 품질이 좋아도 중국 사람들은 비싼 (주)카스의 제품을 꺼려했다. 이에 (주)카스는 중국의 저렴한 노동력을 이용하여 내수를 위한 생산 공장을 설립하여 제품을 판매하기 시작했다. 이처럼 (주)카스는 중국 진출을 통해 앞으로 (주)카스가 진출할 시장 중 하나인 개발도상국도 가격에 민감한 시장이라는 것을 깨닫게 되었다.

한편 세계로 확장을 거듭한 (주)카스는 본사와 각 국가 간의 딜러 및 현지마케터들 간에 커뮤니케이션의 어려움이 생기고 관리의 소홀함으로 (주)카스의 기업문화가 점차 퇴색 되어간다는 것을 느끼게 되었다. 이에 카스는 조직적 통합에 중요성을 깨달아 각국에 흩어진 딜러 및 현지마케터들과 원활하게 커뮤니케이션을 하기 위해서 1997년부터 국내외의 통합 온라인 인트라넷을 구축하였고, 이를 통해 서로의 상황과 정보를 공유할 수 있도록 하였다. 이런 시스템을 통해 (주)카스는 세계의 조직들 간의 튼튼한 유대감을 형성할 수 있었고 적극적인 기업 활동으로 고객들에게 신속한

〈표 2〉 (주)카스 해외역량구축과정

진출순서	진출국가	진출시기	글로벌 학습의 주요 내용
0	한국	1983년	원가 우위와 틈새시장 전략 사용, A/S와 B/S의 중요성 파악
1	포르투갈	1987년	나라별 인증의 중요성을 인식하고 향후 해외시장 진출 시 사전에 인증을 취득하고자 함
2	미국	1988년	세계의 표준이 되고자 진출하였지만, 전자저울의 문화적, 법적, 언어적 특징을 인식하고 시장진출 전에 실시하는 시장조사의 중요성을 깨달음
3	폴란드	1988년	국내시장에서 사용했던 선점 전략 사용, 문화적 차이를 체감하게 됨
4	터키	1992년	전자저울 특성들을 극복하기 위하여 현지마케터를 도입
5	러시아	1993년	초기선점전략을 사용했지만 후에 모라토리움이 발생하자 현지화의 일환으로 법인으로서의 전환시킴
6	인도	1994년	현지마케터를 파견하여 5년간 시장조사를 수행하였고 높은 관세를 극복하고자 조립공장을 설립함
7	중국	1995년	현지마케터와 본사직원이 함께 철저하게 시장조사를 하였고 이후 생산 공장을 설립하여 내수시장으로 진출을 꾀함
8	세계로		세계로 확장을 거듭한 (주)카스는 1997년 인트라넷을 설치하여 커뮤니케이션을 제고시킴
	종합		국내시장의 진출 후 약 5년 만에 해외로의 진출을 시작한 (주)카스는 국내시장을 시작으로 해외로 뻗어나가면서 갖게 된 노하우와 경험을 전략에 반영하여 그 후 여타 국가로 진출할 때 리스크와 비용을 줄이고자 노력함

서비스를 제공함으로써 더 신뢰 할 수 있는 기업이 되고자 노력했다.

(주)카스는 <표 2>에 보여 지는 것처럼 세계시장 진출과정에서 다양한 정보와 지식을 습득하여 새로운 역량을 구축하였으며 이는 (주)카스가 또 다른 해외시장에 진출 할 때 영향을 주었다. 따라서 기업은 해외시장 진출 시 얻은 경험과 노하우가 기존의 경쟁우위와 함께 다음 시장에 진출하는데 좋은 밑거름이 되고 이를 통하여 기업의 새로운 역량이 생겨나게 된다. 이렇듯 기업은 해외사업에서 축적한 경험과 노하우를 바탕으로 지속적인 시장 확대를 통해 글로벌기업으로 나갈 수 있는 발판을 마련할 것이다.

2.3. 경영환경 변화와 글로벌 기업으로의 도약

“세상에 변하지 않는 것은 없다.”

이는 비즈니스 세계에서든 적용된다. 경쟁자뿐만 아니라 협력의 대상인 공급자, 소비자 등 산업 구조와 이를 이어주는 시장은 항상 변해왔으며 앞으로도 계속 변해나갈 것이다. 산업 구조와 시장 환경의 변화는 기업에게 기회로 다가오기도 하고 때로는 위협으로 다가오기도 한다. 환경 변화에 따른 산업구조 변천에 적응하고 발전하지 못한다면 그 기업은 시장에서 도태될 것이며, 심지어는 도산하고 말 것이다. 중소기업의 경우에는 대기업과 비교하여 훨씬 적은 자본력과 인력으로 시장 환경에 반응하며 경쟁하고 있기 때문에 이러한 흥망성쇠가 눈에 띄게 드러나기 마련이다. 한 번의 실수로 인하여 그동안 잘 쌓아오던 기반이 흔들릴 수 있기 때문이다. 상대적으로 위협의 크기가 큰 벤처 및 중소기업은 때에 따라서는 해외진출을 망설이며, 진출을 한다하더라도 매우 소극적이다. 하지만 중소기업 특성상 빠른 의사결정과 유연성을 지니고 있다는 장점을 통해 시장 변화에 발 빠르게 대처하여 성공적으로 성장하는 기업들도 많이 있다. 사례 속에 나오는 (주)카스의 경우도 이와 같다. 시장 환경이 변화함에 따라 과거에 했던 지속적인 A/S, B/S를 유지하며 시장이 필요로 하는 제품생산을 늘려 빠르게 공급하였다. 또한 갈릴레오 마케팅이란 전략을 사용하여 소비자의 충성도를 높여서 고객이탈을 막고자하였다. 이러한 단기적인 전략을 실행하면서, 동시에 어떻게 하면 (주)카스가 직면한 시장 환경에 유연하게 대처하여 글로벌기업으로 도약을 할 수 있을까를 고민하며 여러 가지 전략을 내놓은 상태였다

대부분 중소기업 및 벤처기업들은 해외수출 경험이 적으며 기간 역시 짧을 것이다. 또한 환경 변화에 대하여 분석을 해보고, 이를 극복하기 위한 전략을 세워본 경험도 매우 적을 것이다. 이미 해외에 진출에 있거나, 향후 해외로 진출하여 활동영역을 넓히고자 하는 벤처 및 중소기업들과 이들의 해외진출에 관심을 갖고 있는 많은 학생들이 벤처 1세대인 (주)카스가 당면한 산업구조 변화와 시장 환경의 변화를 분석해 보고, 이에 맞는 전략을 평가, 선택해 봄으로서 미래에 다가올 수 있는 산업구조 및 시장 환경변화에 대비할 수 있는 능력을 키울 수 있을 것이다.

1) 2000년대 초반 경영환경의 변화

적절한 전략을 세우기 위해서는 목표가 되는 시장 환경을 정확하게 분석해야 한다. (주)카스는 2000년대 초 직면한 여러 가지 산업구조 변화로 인해 여러 가지 위협요소가 생기게 되었다. 이러한

산업구조의 변화에 대하여 분석하기 위해서 Porter, M.E.(1980)의 내용 중 5 forces를 (주)카스 사례에 도입해 보고자 한다. 이는 기존 시장간 경쟁, 잠재적 진입자의 위협, 대체품의 위협, 공급자 교섭력, 수요자 교섭력의 5가지 동인으로 이루어지며 이를 통해 전자저울산업의 산업구조매력도가 어떻게 변화하였는지를 살펴볼 수 있다.

첫 번째로 살펴볼 동인은 기존 시장간 경쟁이다. (주)카스는 과거에 폴란드를 비롯한 여러 나라에서 빠르게 시장에 진입함으로써 시장을 선점하였고 다른 기업들보다 저렴한 가격 및 차별화된 A/S, B/S로 경쟁력을 확보하는 등 시장지배력을 높여나갔다. 하지만 2000년대 초반에 세계 메이저 업체들이 과거 1990년대에 건설했던 중국공장을 활용하여 대량생산을 통한 원가우위로 (주)카스에게 도전해 왔다. (주)카스가 진입했던 대부분의 해외시장들은 후진국과 중진국이었던 때문에 선진국에 비하여 가격에 매우 민감하였다. 따라서 과거부터 차별적인 A/S, B/S를 하였던 (주)카스였지만, 경쟁사들이 저렴한 가격으로 제품을 출시하자 기존시장에서 지배력이 약해졌다. 한편 각 나라의 현지기업들은 해외 주요기업으로부터 우수한 인력을 스카우트하여 기술력을 높이면서 해외 시장 문을 두드렸고 이러한 현상들은 (주)카스가 진출한 나라들의 경쟁을 더욱 부추겼다. 따라서 과거에 비하여 기존 시장간 경쟁이 치열해 졌다고 볼 수 있다.

두 번째 동인은 잠재적 진입자의 위협이다. 전자저울을 만들 수 있는 기술을 가진 업종들은 모두 잠재적 진입자가 될 수 있다. 전자저울의 핵심부품인 로드셀은 전자저울을 제외한 다른 여러 산업에서도 많이 사용되는데, 그 중 로드셀을 가장 많이 사용하는 곳은 로봇산업이며, 최근 로봇산업에 진출하는 기업이 증가하고 있으며, 산업 또한 발달하고 있다. 따라서 로봇산업 및 여타 로드셀 기술을 확보하고 있는 모든 기업들이 잠재적 진입자가 될 수 있으며, 로봇산업에 진출하는 기업이 증가함으로 잠재적 진입자가 증가하였다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 기업들도 자국에서 저울 산업 진출은 상대적으로 쉬울 수 있으나 저울 산업 특징상 각 나라의 문화와 법, 인증, 중력계수 등 다른 요인이 존재하기 때문에 전자저울 산업에 진출하는 것은 쉽지 않다고 할 수 있다.

세 번째 동인은 대체품의 위협이다. 전자저울은 1980년대 초반부터 보급되기 시작하면서 약 20년간 지속적인 성장을 해왔다. 그러나 아직도 기계식저울이 세계의 70%를 차지하고 있는데 이러한 기계식저울은 전자저울에 비하여 가격이 약 1/10 정도밖에 되지 않아, 저가격을 추구하는 가격에 민감한 소비자에게 매력적인 상품으로 존재하고 있다. 그러나 기술 발전과 대량생산으로 인해 전자저울 가격이 하락하므로 대체품의 위협은 과거에 비하여 더 적어졌다고 판단된다.

네 번째 동인은 공급자의 교섭력이다. 전자저울을 구성하는 부품 중 자체 생산이 쉽지 않은 부품은 로드셀과 스트레인 게이지이다. 이러한 로드셀과 스트레인 게이지는 전자저울의 핵심부품으로서 이를 생산할 수 있는 기업은 전자저울 기업에 대해 높은 교섭력을 발휘 할 수 있다. 그러나 (주)카스는 전자저울 산업에서 이러한 부품들을 자체 생산하는 기술을 보유하고 수직적 통합을 이루었다. 따라서 (주)카스에 납품을 하는 부품업자들의 부품가격이 높아지면 (주)카스가 직접 생산을 할 수 있기 때문에 (주)카스에 대한 공급자의 교섭력은 낮다고 할 수 있다.

마지막 동인은 수요자의 교섭력이다. (주)카스는 메이저 딜러, 일반 딜러, 대리점 등을 통해 제품을 판매하였다. 시장 환경의 변화에 따른 가장 큰 부담은 딜러와의 관계이다. 현지마케터와 다르게 딜러들의 경우에는 언제든지 자기가 원하는 제품의 사양과 가격만 맞으면 다른 제품을 유통할 수 있다. 따라서 (주)카스와 주력으로 거래를 하더라도 언제든지 마음이 맞지 않으면 다른 업체의

〈표 3〉 (주)카스의 산업구조 매력도 분석

5 Forces 동인	기존시장 내 경쟁	잠재적 진입자의 위협	대체재의 위협	공급자의 교섭력	소비자의 교섭력
매력도의 변화	경쟁이 치열해짐	다소 높아짐	이전과 유사	이전과 유사	교섭력이 높아짐

저울을 주력으로 판매할 수 있었다. 따라서 2000년대 초에 경쟁 기업들이 출시한 저렴한 전자저울은 많은 딜러 망을 보유하고 있는 (주)카스에게 적지 않은 부담으로 다가왔다. 또한 딜러들은 높은 매출을 올릴 수 있는 제품에 주력을 하여 판매를 한다. (주)카스의 경우, 신제품을 출시한 후 딜러들에게 판매를 위해 샘플을 보냈었다. 하지만 다수의 딜러들은 기존의 제품이 아직 충분한 매출을 올릴 것으로 예상되고, 신제품을 홍보하기 위해서는 비용이 들기 때문에 신제품 판매를 매우 꺼렸다. 이러한 상황으로 볼 때 과거에 비하여 소비자의 교섭력이 매우 높아진 것을 볼 수 있다.

이러한 다섯 가지 요인을 종합해 보면 〈표 3〉에 나타난 것처럼 기존시장 간의 경쟁은 치열해졌으며, 잠재적 진입자의 위협과 대체재의 위협은 전과 비슷하며, 공급자 교섭력은 과거와 동일하게 낮으며, 소비자의 교섭력은 높아진 것을 볼 수 있다.

2) 환경변화를 고려한 (주)카스의 전략방향 제시

산업 구조 및 시장 환경의 변화에 따라 (주)카스는 기존 시장의 효율성 제고와 시장의 다변화에 대한 전략적 대안을 어떠한 방식으로 수행해야 할지 고민하고 있다. 카스는 다음과 같은 기존 사업의 효율성제고를 위한 α -전략과 사업다각화의 일환인 β -전략, 신규 사업진출인 γ -전략을 수행하기로 하였으나 아직 구체적인 대안을 마련하지 못하고 있다.

따라서 (주)카스가 전략적 대안을 수행하기 위해서 어떠한 세부 전략을 세워야 할지와 만약 그것을 수행하였을 시 갖게 되는 긍정적인 면과 부정적인 면을 살펴봄으로서 전략의 가능성을 살펴보고자 한다.

(1) 기존사업의 효율성 제고를 위한 α -전략

(주)카스는 기존사업의 효율성 제고를 위한 방향으로 원가 절감, 해외 딜러의 관리, 해외조직 간의 커뮤니케이션 제고를 주장하였다. 따라서 이에 부합하는 세부적인 전략을 세워보고자 한다.

① 중국공장 증축

원가절감을 위한 일환으로 과거 (주)카스가 중국의 내수시장을 위해 세웠던 중국 공장을 증축해야 한다. 이는 중국의 값싼 노동력을 바탕으로 저렴한 전자저울의 생산이 가능하게 하여, 이를 해외로의 수출을 위한 생산기지로 활용하고자 하는 목적을 가지고 있다. 중국에 공장을 증축하는 가장 큰 목적은 비용의 절감이다. 여타 국가에 생산공장을 짓거나, 기술을 통한 원가절감은 중국에 공장을 짓는 것에 비하여 비용이 많이 발생하여 현실성이 떨어진다. 또한 과거 중국에 공장을 지어 냈기 때문에 새로운 곳에 공장을 짓는 것보다 시간과 비용이 절감 될 것이라고 판단된다.

또한 중국에서 자체 조달이 가능한 부품은 한국에 비하여 가격이 매우 저렴하며, 중국의 값싼 노동력 역시 카스가 비용을 절감하는데 큰 도움을 줄 수 있다. 이러한 노력으로 생산비용을 줄여 값싼 제품을 생산하여 해외의 개도국과 중진국으로 수출한다면 카스의 글로벌 경쟁력이 제고되어, 전자저울 산업의 주요 메이저 업체들과 어깨를 나란히 할 수 있을 것으로 예상된다. 또한 해외진출

을 위하여 상해에 공장을 증축한다면 중국에서 제품을 생산하여 판매하고 있는 주요 메이저 업체들의 동향을 빠르게 파악하여 이를 전략적으로 이용할 수 있는 가능성이 높아질 것이다. 한편 전자저울제조업체가 밀집되어 있기 때문에 운송비용과 물류비용이 다른 곳보다 저렴할 것으로 여겨진다.

하지만 모든 것이 긍정적인 것만은 아니었다. 가장 먼저 중국에 공장을 증설하기 위해서는 중국 정부의 허가를 받아야 한다. 또한 중국의 법과 규제, 생산 환경이 국내와 많이 다르기 때문에 카스가 중국공장 증설을 하기 위해서는 많은 시간과 비용이 들 것으로 예상된다. 또한 중국공장을 증축하여 중국에서의 제품생산을 확대한다면, 과거 한국에서 만들던 제품에 비하여 기술적인 숙련도가 낮기 때문에 불량률이 증가 할 것으로 예상된다. 따라서 카스가 구축했던 정밀과 신뢰라는 이미지가 약해질 수 있다. 제품생산 시에 부착될 Made in China 역시 이에 해당될 것으로 보인다. 만약 중국에서의 생산을 늘리게 된다면 전자저울 기술이전이 필요한데, 기술이전을 하게 되면 국내에서보다 기술유출의 위험이 높아질 가능성이 있다. 이와 더불어 한국에서 생산되었던 제품이 중국으로 이전됨에 따라 양주 공장의 활용도가 낮아지며, 인력의 감축이 불가피할 뿐 아니라 과거 한국에서 부품을 납품하던 중소기업들의 도산이 우려되기도 하다. 카스는 이러한 단점을 극복하기 위하여 중국에 본사직원을 몇 명 더 파견해야 한다. 이는 카스의 조직문화와 기술이전유출을 막기 위하여 필수적이다. 또한 공장증설을 위한 비용과 시간은 여타 국가에 진출할 경우보다는 상대적으로 적을 것이라 판단된다. 한편 MADE IN CHINA의 불신을 잠재우기 위해서는 중국의 인력들을 교육시켜야 하며, 전자저울의 핵심 부품은 (주)카스 본사 공장의 제품을 사용하여, 정밀성을 높여야 할 것이다.

물론 중국공장을 확대하게 되면 국내의 생산관련 직원의 인원감축이 불가피하다. 더욱이 양주공장의 가동률이 낮아지게 되어 고정비용이 증가하게 될 것으로 보인다. 마지막으로 (주)카스와 함께했던 여러 기업들이 납품할 곳을 잃게 되어, 도산위험이 발생할 것이다. 과거부터 함께했던 (주)카스와 함께했던 직원들과 하청업자들의 경우는 정말 가슴 아픈 일이지만 이에 마음을 써 중국으로 진출하지 않는다면, 결국 카스도 글로벌 경쟁력을 잃게 되어 도산하는 사태가 발생할 수도 있다. 따라서 직원들에게는 그에 맞는 보상을 해주며, 하청업자들 중 자본이 뒷받침 되는 기업들은 함께 중국공장으로 이전하는 것도 한 방법이 될 수 있을 것이다.

이렇듯 장점을 극대화 하고 단점을 보완하여 중국공장의 증축을 통해 세계적인 경쟁력을 갖추게 된다면 앞으로 있을 글로벌 경쟁에 있어서도 승산이 있을 것이라 확신한다.

② 법인설립

보수적인 판매양상을 보이고 있는 해외 딜러들을 견제 하고, 카스의 신제품 홍보 활동을 포함하여 카스문화를 보다 효율적으로 전달하는 것을 목표로 카스는 법인을 설립해야 한다. 그 중 폴란드에서의 문제점이 가장 가시적이기 때문에 먼저 폴란드에 법인을 세워야 한다. 폴란드에 법인을 세울 경우에 가장 크게 효과를 볼 수 있는 것은 신제품의 홍보 및 판매이다. 또한 현실에 안주하고 있는 폴란드의 메이저 딜러들을 견제할 수 있는 가능성도 생기게 된다. 더욱이 카스가 폴란드에 법인을 세우고 기업 활동을 하기 시작하면, 본사의 시각에서 시장을 바라볼 수 있으며, 시장의 환경변화를 빠르게 감지하여, 카스가 폴란드 시장에 대한 전략을 변경하고 추가할 때에 이를 활용할 수 있다.

하지만 폴란드에 법인을 세우게 될 경우 가장 크게 고려해야 할 문제는 법인설립에 따른 비용 및 리스크의 증가다. 한 나라에 법인을 세우기 위해서는 큰 비용이 발생하기 마련이다. 중소기업인 카스의 경우 법인의 설립은 비용적인 측면에서 큰 부담이 아닐 수 없었다. 또한 법인을 세우고도 신속한 시장조사, 신제품의 판촉, 제품의 매출 등 기업 활동이 원활하게 이루어지지 않는다면 투자한 비용을 회수할 수 없어 기업 자체가 흔들릴 가능성이 생길 수도 있다. 카스의 경우는 대부분의 법인들이 현지마케터의 지위 아래 움직인다. 따라서 카스가 법인을 설립할 경우 발생하게 될 부정적인 요인을 극복하기 위해서 카스는 자사의 기업문화를 긍정적으로 받아들일 수 있는 현지마케터를 선택해야 한다. 이를 국내로 불러들여 체계적인 교육을 시켜 카스맨이 되도록 해야 한다. 마지막으로 현지마케터가 되어 폴란드로 돌아가게 된다면 모든 권한은 주되 지속적으로 커뮤니케이션을 할 수 있는 방안을 세워야 한다.

③ 연례회 개최

카스는 해외기업들과의 커뮤니케이션 제고를 위해서 메이저 딜러들과 현지마케터들을 국내로 불러들이는 연례회를 개최해야 한다. 이러한 연례회가 개최된다면 카스의 기업문화를 더욱더 확장시킬 수 있으며, 카스라는 이름으로 한 곳에 뭉치기 때문에 소속감과 유대감이 증대되는 효과를 가져 올 수 있다. 연례회를 통하여 각 나라의 딜러들이 가지고 있는 아이디어나 성공적으로 수행되고 있는 판촉활동 등을 공유하여 시너지 효과를 낼 수 있을 것이다. 딜러업체의 특성상 가족경영이 많이 되고 있는 점을 가만하여 연례회를 통해 카스의 젊은 인력과 딜러들의 2세의 교류가 가능하도록 하여 향후에 10년, 20년이 지나도 지속적으로 카스와 긴밀한 관계를 유지할 수 있는 자리를 마련해야 한다.

현재 카스가 보유하고 있는 딜러 망은 약 5,000여 개인데 비용 상의 문제로 인하여 모든 딜러들을 초청할 수 없다. 따라서 어떤 딜러까지 초청을 하느냐에 대한 범위의 문제가 발생한다. 따라서 컨퍼런스에서 소외된 딜러들의 불만도 고려하지 않을 수 없다. 더욱이 범위를 많이 줄여서 초청을 한다 하더라도 큰 비용이 발생할 것이 자명하다. 또한 연례회가 매년 개최된다면 주기적인 비용이 발생 할 것이다. 또한 따라서 컨퍼런스를 하기 위해서는 성과대비 비용의 세밀한 측정이 중요하다. 만약 연례회를 개최하게 된다면 어떠한 기준을 두어 한국으로 초청하는 딜러의 자격을 결정하는 것이 중요하다. 이러한 기준은 처음에는 불평으로 이어지겠지만, 딜러들의 경쟁을 부추겨 더욱더 카스의 제품을 판매하는데 매진할 수 있기 때문이다. 또한 주기적으로 비용이 든다 하더라도, 각국에서 가져오는 기발한 아이디어와 정보는 매년 한번 열리는 연례회의 비용보다 더 큰 수확을 가져다 줄 것으로 예상된다.

(2) 사업다각화를 위한 β -전략

사업다각화의 일환으로 카스는 전자저울과 웰빙을 접목시킨 새로운 제품을 생산하자는 방안을 제시하였다. 따라서 웰빙과 관련된 다이어트저울(일명 D저울)을 생산하는 것이 좋을 것으로 판단된다. 전자저울과 컴퓨터와 연결시켜 매일 측정된 신체 정보를 컴퓨터 모니터로 확인할 수 있으면 효과적일 것이다. 이러한 D저울은 자신의 신체 변화를 실질적인 데이터를 볼 수 있게 하여 이를 사용하는 고객에게 효과적으로 건강관리를 할 수 있도록 해주면 좋을 것이다. 더욱이 웰빙에 대한 관심이 대두 되면서 세계적으로 다이어트 등 건강관리에 관심을 갖고 있는 사람들이 지속적으로

증가할 것이 예상되는 상황에서 이러한 신제품 출시는 세계적 트렌드를 반영한 획기적인 아이디어 상품이 될 것으로 판단된다.

하지만 새로운 사업을 추진하기 위해서는 시스템의 개발과 제품 홍보로 인한 많은 투자비용이 소요될 것으로 예상된다. 또한 건강관리 시스템을 활용하기 위해서 매일 전자저울과 연동될 컴퓨터를 키고 무게를 재는 것이 바쁜 일상에 사는 사람들에게 번거로운 일로 생각될 것으로 우려되어 시장성이 불확실하다는 단점을 내포하고 있다. 따라서 카스는 컴퓨터와 연동시킬 소프트웨어를 저렴한 곳으로 하청을 주어 비용을 최소화 하며, 시장에 본격적으로 진출하기 전에 시장조사 통하여 마케팅을 수행함으로써 시장의 불확실성을 낮춰야 한다.

(3) 신규 사업 추진을 위한 V-전략

카스는 지난 10년간의 수출과 더불어 과거부터 수행해온 A/S, B/S를 통해 구축된 네트워크와 신뢰라는 이미지를 활용하여 유통 사업을 추진하자는 아이디어를 가지고 있다. 이는 김동진 사장이 과거부터 염원하던 "Total solution for weighing."이라는 기업 목표에 한 발 더 다가갈 수 있다고 생각한다. 또한 카스가 무리해서 과거에 수행했던 사업과 관련이 없는 새로운 사업으로 확장을 하는 것보다 같은 산업군인 계량 계측기와 관련된 범위에서 신규 사업을 추진할 경우 위험요소가 훨씬 더 적을 것으로 판단된다. 또한 기존에 확보하고 있는 딜러 망과 해외 법인 등의 유통망을 활용한 산업이라는 것이 신규 사업의 성공 가능성을 높여주고 있으며, 무엇보다도 국내외를 포함한 세계적인 전자저울 회사 및 에이전트 회사가 이러한 계량 계측기 유통 사업을 하지 않고 있는 것은, 카스에게 있어서 이러한 신규 사업을 추진하는데 매우 매력적인 상황으로 작용할 것이다. 나아가 세계 4위라는 기업의 이미지와 과거부터 구축된 신뢰라는 이미지를 바탕으로 유통산업을 런칭한다면 안정적으로 수익창출을 할 수 있을 것이 기대된다.

하지만 카스가 이러한 유통 사업을 런칭 하기 위해서는 다양한 제품의 확보가 시급하며 이를 위해서는 오랜 시간과 적지 않은 비용이 소요 될 것으로 판단된다. 카스는 국내외의 중소기업 중 계측기의 품질이 뛰어나고 신뢰할 만한 기업을 선정하여 계약을 맺어야할 뿐만 아니라 자국에서는 인지도가 있지만 수출을 하지 않고 있는 기업의 제품들도 확보하기 위하여 딜러들과 수시로 연락을 취해야 한다. 또한 카스가 유통 사업에 뛰어들면 여러 업체들의 제품들이 카스라는 브랜드로 판매될 것이기 때문에 제품결함의 위험과 관리비용의 책임이 뒤따르게 된다. 더불어 신규 사업의 홍보와 고객 확보를 위하여 시행될 판촉활동에 적지 않은 비용과 시간이 필요할 것으로 예상된다. 따라서 카스는 이 사업을 조금은 장기적으로 준비할 필요가 있다. 준비가 부족한 상태에서 무리하게 신규 사업을 추진했다가는 카스가 구축한 '정밀', '신뢰' 라는 이미지가 무너질 수 있기 때문이다. 따라서 장기적인 안목을 소비자가 가장 필요로 하고 원하는 제품이 무엇인지를 파악하고 이를 바탕으로 기존에 구축하고 있던 딜러 망을 총 동원하여 제품을 확보해야 한다. 또한 이렇게 확보된 제품을 홍보하기 위키 위하여 직판영업망을 이용하는 것이 좋을 것이다. 소비자들은 전자저울과 더불어 각종 계측기에 대한 자세한 사용법과 용도를 정확하게 알 수 없기 때문에 이를 전문적으로 숙지하고 있는 영업사원이 소비자를 방문하여 제품을 설명하고 홍보해야 할 것이다. 또한 인터넷을 통해서도 제품을 홍보해야 한다. 인터넷을 통해서 제품을 파악하고 바로 웹서핑을 통해서 자료를 찾아볼 수 있기 때문에 온라인을 통한 제품소개도 좋은 홍보수단이 될 것이다.

3) 글로벌 계측기기 전문기업으로의 성장을 위한 (주)카스의 전략 실행

2002년을 전후로 전자저울의 글로벌 환경이 변함에 따라 (주)카스는(이하 카스라 한다.) 여러 위협에 직면하게 되었다. 이를 해결하기 위해 김동진 사장과 임직원들은 함께 극복해 나갈 방안을 모색했고 오랜 대책회의를 통해 여러 안건이 제시 되었다. 하지만 중소기업인 카스의 입장에서 곧바로 새로운 대안을 실행하는 것은 위험한 상황이었다. 여러 날 고민한 결과 카스는 앞으로 다가올 어려움을 극복할 구체적인 해결방안을 수립하였다. 그 후 수립한 전략의 타당성을 검토한 카스는 환경 변화에 유연하게 대처함과 동시에 당시 어려움을 극복하고 글로벌기업으로 도약하고자 했다. 우리는 사례 Update를 통해 실제로 2002년 이후 카스가 수행한 전략과 시간이 흐름에 따라 그 전략이 어떻게 변화되었는지에 대하여 제시하였다. 본 사례를 연구하는 학생 및 중소기업 경영인은 실제로 본인이 선택한 전략과 2002년 직면한 위기를 극복한 카스의 전략 및 성과를 비교 해 봄으로써 본인이 선택했던 전략을 평가하는 기회가 될 것이다. 이는 중소기업이 향후 국내 시장을 넘어 세계로 진출을 하고자 할 경우나, 진출한 글로벌 산업 환경이 변화할 경우를 대비할 수 있는 능력을 길러줄 것이다.

(1) 저울산업에서 경쟁력을 다시 구축하라

① 다품종 소량생산 VS 표준화

카스는 수출 초기 경험을 통해 “한 나라에 저울을 수출하기 위해서는 그 국가의 법과 문화, 언어에 저울을 맞춰야 한다.”는 것을 배웠다. 이를 통해 카스는 더 많은 나라에 저울을 수출하기 위해 각 나라에 적합한 다양한 제품을 확보하는 것이 필수적이라는 결론을 내렸다. 각 나라에 맞는 수많은 제품이 한 공장에서 생산되기 위해서는 생산설비가 유연해야 했다. 이를 위해 카스는 다품종 소량생산이 가능해지도록 노력을 기울였다. 모든 저울에 공통으로 들어가는 부품을 생산하는 경우에만 컨베이어벨트를 설치하였고, 다른 여타부품의 경우에는 인력으로 대체하는 방안을 선택했다. 또한 운영의 효율성을 개선시키기 위하여 공장 내부의 프로세스를 한편으로는 제품 다양성 개선을 위해 노력하고 지속적으로 개선하였다. 대량생산을 통한 원가절감 대신 제품생산라인에서 범위의 경계를 달성하여 더 많은 국가시장을 선점하고자 노력을 기울였다.

그럼에도 불구하고 세계 전자저울 산업이 가격 경쟁 체제로 돌입하고 있는 추세였기 때문에 다른 한편으로는 카스 역시 대량생산을 고려하지 않을 수 없었다. 더욱이 카스가 높은 시장점유율을 확보하고 있는 해외시장이 선진국이 아닌 개도국이나 중진국이었기 때문에 향후 가격경쟁은 더욱 치열하게 전개될 것이 자명했다. 과거의 다양한 서비스, 그동안의 ‘신뢰와 정밀’을 통해 구축된 브랜드 이미지만으로 대응하기에는 분명 한계가 있을 것이라고 생각했다. 환경 변화에 적절히 대응하기 위해서는 분명 대량생산을 통한 원가절감이 절실히 필요하였고, 근원적인 경쟁력을 개선하기 위해서는 여러 가지 전략적 시도가 필요한 상황이었다.

결국, 카스는 상충되는 두 마리 토끼를 잡기 위해서 고심하였다. 저렴한 가격의 제품을 만들기 위해서는 대량생산이 필요했지만, 세계로 뻗어나가길 원하는 카스의 입장에서는 다양한 제품을 신속하게 생산하는 것 역시 중요했기 때문이다. 거듭 회의를 거치면서 카스는 새로운 대안을 탐색하였다. 중국 내수시장을 위해 설립하였던 중국공장에서 대량생산 시스템을 도입하여 가격경쟁력을 확보하고, 국내 공장에서 고가 및 다양한 제품을 제작할 수 있도록 유연한 생산시스템을 유지하자

는데 의견이 모아졌다.

2004년 곧바로 공장 증축이 이루어졌고, <도표 1>과 같이 한국으로부터 6개월에 한두 가지씩 제품과 기술이 이전되었다. 맨 먼저 이전된 것들은 기술전파가 쉽고 가격이 저렴하며 많이 팔리는 제품이었다. 이러한 제품들을 이전시킴으로써 저가시장에 적합한 제품들이 대량으로 생산되기 시작했다. 또한 중국에서 자체조달이 가능하다고 여겨지는 부품들의 경우, 상해에서 열리는 전시회나 현지회사의 부품공장 방문과 분석을 통해 아웃소싱계약을 체결함으로써 원가절감을 가속화시켰다. 하지만 저울에서 핵심이 되는 기술이자 가장 중요하다고 여겨지는 로드셀은 꼭 한국에서 가져와서 저울 생산에 투입하였다. 이는 카스가 구축한 '정밀', '신뢰'를 지속적으로 유지하기 위한 노력의 일환이었다.

무엇보다도 작은 규모이고 내수중심이지만 미리 공장을 건설해 놓은 것이 다른 주요 메이저 업체들과 중국시장에서 경쟁을 펼치는 데 효과적으로 활용되었다. 이와 같은 노력으로 카스는 어느 정도 원가절감을 달성할 수 있었고, 메이저 업체들과의 가격경쟁에서 조금씩 유리한 고지를 차지하기 시작하였다.

2005년 카스는 중대한 결심을 굳혔다. 생산량의 비중을 서울 중심에서 상해 중심으로 옮기기로 한 것이다. 카스는 "하루를 3일같이!"라는 슬로건을 내걸고 2005년을 시작으로 <도표 1>과 같이 6개월마다 5~6개의 제품을 중국으로 이전시키기 시작했다. 이를 '상해 상륙작전'이라 일컬었다. 이렇게 제품이 이전되면서 카스도 세계의 메이저 업체들과 마찬가지로 수출을 위한 생산공장을 중국에 보유한 기업이 되었다. 이러한 노력 결과, 중국에서 생산되었던 제품비중이 10%미만에서 70%이상으로 증가하게 되었다. 중저가 제품의 대다수가 중국에서 제작 되었다. 결국 중저가 제품은 중국에서 생산하고, 고가 제품은 한국에서 생산하는 구도가 분명하게 자리 잡았다.

② 해외조직과의 커뮤니케이션 제고

카스는 다양한 수단을 통해 1988년 폴란드 진출을 시작으로 터키, 중국, 인도 등 여러 국가에 진출한 바 있다. 다양한 성격과 문화를 지닌 해외조직과 원활하게 교류하기 위해 카스는 이들의 특성을 고려하여 적절히 대응해야 했다. 이렇듯 해당조직에 맞는 커뮤니케이션은 카스의 매출과 해외 시장 진출의 성패를 결정짓는 전략적 요소였다.

무엇보다도 메이저 딜러들과는 좋은 관계를 지속하기 위해 노력을 집중했다. 포르투갈과 그리스의 딜러들은 카스와 약 20년 전부터 관계를 맺고 지속적으로 교류하고 있으며, 이들을 통하여 카스는 다양한 제품을 해외에 판매할 수 있었다. 따라서 이들에게 독점권을 부여하는 등 배려를 아끼지 않았다. 또한 카스는 메이저 딜러들의 2세들과 카스의 2세 관리자들이 지속적으로 교류를 맺고 좋은 관계를 유지할 수 있도록 함으로써 미래 관계를 준비하는 데도 소홀하지 않았다.

하지만 모든 딜러들과 좋은 관계를 맺고 장기적으로 친분을 유지하진 못했다. 폴란드 딜러들의 경우, 엔젤과 돌핀이라는 모델로 약 10년 간 지속적인 성장을 해왔다. 하지만 카스의 입장에서는 딜러들이 이들 모델뿐만 아니라 다양한 모델을 판매해주길 원했다. 카스는 지속적으로 딜러들에게 새로운 제품의 샘플을 주고 판매를 추진하도록 요구하였다. 하지만 안정적인 수익이 보장되는 두 모델에 빠져있던 폴란드 딜러들은 굳이 새로운 모델을 판매해야할 필요성을 느끼지 못했다. 또한 딜러들은 새로운 제품에 대한 인증과 판촉비용 때문에 이를 더욱 꺼렸다. 결국 카스는 이들에게 다양한 제품들을 공급해 나갈 수 없었다.

“폴란드의 딜러들은 안정적인 수익만을 원했습니다. 하지만 카스는 이들의 생각과는 다르게 R&D 센터에서 지속적으로 개발되는 새로운 제품을 폴란드에 팔기 원했습니다. 새로운 제품을 팔기 위하여 샘플을 지속적으로 보냈지만 폴란드의 딜러들은 이러한 제품을 판매하는 것을 중요하게 생각하지 않았습니다.”

- 2007년 9월 29일 토요일 안창균 마케팅실장과의 인터뷰 중 -

카스는 고민에 빠졌다. 폴란드에서 경쟁하는 업체들이 계속해서 신제품을 출시하는데 반해 신제품을 만들고도 판매할 수 없는 상황이었기 때문이다. 여러 번 회의 끝에 카스는 결국 위험을 무릅쓰고 2005년 법인을 설립하기로 결정했다. 카스는 이를 위하여 폴란드인 가운데 한 명을 육성하여 현지마케터로 세웠고 이 후 그는 폴란드 법인장이 되었다. 폴란드 법인은 크게 두 가지 역할을 수행하였다. 첫 번째로는 신제품을 인증 받고 홍보하여 판매를 증가시키는 것이었고, 두 번째는 현지 딜러들에게 경쟁심을 불러일으키는 것이었다. 이러한 노력 결과 딜러만으로 제품을 판매했던 폴란드 시장에 제품을 판매하는 두 가지 방법이 확립되었다.

이렇게 구축된 폴란드 법인에서는 대리점을 모집하였고, 이들을 통해 기존제품을 판매하는 것은 물론 신제품을 홍보하며 제품 판매를 확대하기 시작했다. 법인을 세우긴 했지만 기존 폴란드 딜러들과 관계를 지속시킬 필요가 있었다. 과거부터 카스 저울을 판매해 준 사람들이고, 폴란드 지역의 모든 카스저울을 담당했던 사람들이기 때문이었다. 카스는 폴란드 법인을 통하기는 했지만 딜러들에게 여전히 물건을 공급하였다. 기존과 동일한 공급가격을 유지했으며, 이들과 동일한 가격으로 고객들에게 판매하였다.

법인을 설립하는 방안은 다양한 이유에서 추진되었다. 터키, 남아프리카공화국, 중국 등에도 법인이 세워졌다. 규모가 큰 시장, 시장성이 있는 곳, 지리적으로 여러 나라 가운데에 있는 곳, 생산을 위한 곳 등 다양한 전략적 목적을 달성하기 위해 현지에 법인이 설립되었다. 현지 대다수 지역에 현지마케터가 있었고, 이들을 관리하는 것 역시 카스에게 매우 중요한 사안이었다. 한국에 와서 카스의 문화를 배우고 한국의 문화를 배워서 간 현지마케터들이었지만 현지책임자를 맡기는 데는 분명 위험이 따랐다. 이 점을 고려하여 카스는 이들에게 본사 과장이상의 높은 인센티브를 제공하여 열심히 일할 수 있도록 동기를 자극했고, 이들과 지속적인 커뮤니케이션을 위하여 인트라넷을 통한 정보교류를 추진하였으며, 한 달에 한 번 월별매출과 영업상황 등을 보고하도록 했다. 또한 2004년부터 본사 비용으로 해외의 모든 현지마케터들과 메이저 딜러들을 한국으로 초청하여 CAS Global Business Conference(〈붙임 1〉 참조)를 개최하고 있다. 여기에서 각 나라 매출액을 공개하며 특정한 성공사례, 마케팅 및 판매 방식을 공유하고 여타국가에서도 적용할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 한국의 문화 뿐 아니라 카스의 문화를 매년 경험하도록 함으로써 모두가 한 조직 안에서 동일한 목표를 위해 기업 활동을 수행할 수 있도록 돕고 있다.

(2) “Total solution for weighing”

세계저울 산업을 이끄는 메이저 업체들은 최근 들어 Set Maker 전략을 펼치는데 주력하고 있다. 이러한 메이저 업체들의 최근 사업 확장전략을 보면서 카스 역시 자사의 슬로건을 달성하고, 글로벌 경쟁에서 뒤처지지 않기 위해서는 수직적계열화를 넘어 새로운 사업으로 확장을 추진해야 한다고 생각하게 되었다.

여러 가지 대안들을 모색하던 중 카스가 보유하고 있는 경쟁우위를 바탕으로 새로운 사업으로 진출하는 방안을 모색하였고, 이와 더불어 디지털과 시대적 트렌드인 웰빙을 반영하여 글로벌 기업으로 재도약하는 것을 구상하게 되었다. 카스가 추구하고자 하는 “We weigh the world”, “Total solution for weighing” 처럼 무게에 대한 모든 것을 해결해 보고자하는 이념과 위기에 대한 극복의지가 강하게 결합되어 만들어낸 산출물이었다.

① nBODY

카스는 2002년 중반 웰빙 트렌드에 맞춰 전자저울과 디지털을 결합시킨 nBODY를 개발했다. nBODY는 카스의 핵심 기술인 로드셀을 바탕으로 국내 최초로 50g 단위의 정밀도를 구현한 전자저울로 이를 통해 15가지 건강관련 지수를 산출해 내어 컴퓨터를 통해 개인의 실제 건강지수가 저장, 관리되는 새로운 개념의 다이어트 모니터이다.

카스는 제품을 판매하기 위하여 소비자 니즈를 지속적으로 파악하여 이를 제품에 반영하기 위해 노력하였고, 2003년 본격적으로 nBODY를 판매하기 시작했다. 카스는 “체중계를 통해 몸의 무게를 매일 재봄으로써 건강관리를 집에서 할 수 있다.”는 광고 문구를 내걸고 과거에 없던 소비자 니즈를 발굴하고자 하였다.

<도표 2>를 참고하여 살펴보면 nBODY 운영시스템은 첫 번째로 50g까지 잴 수 있는 nBODY 저울로 무게를 잰 후 이를 USB를 통하여 컴퓨터와 연결한다. 50g의 변화는 사소한 활동들 후, 몸무게 변화를 보여줌으로써 소비자가 한 사소한 행동이 몸에 어떠한 영향을 미치게 하는지 알려준다. 두 번째로 USB를 통하여 무게가 컴퓨터로 들어가며 이 데이터를 저장함과 동시에 그래프로 과거 자료와 함께 보여주며 체지방측정 등 약 15개의 건강관련 지수를 측정 및 분석해 준다. 마지막으로 소비자는 nBODY 사이트에서 커뮤니티와 공개 다이어트 등을 통하여 지속적으로 신체건강을 위한 노력을 할 수 있게 한다.

이러한 기능을 바탕으로 카스는 일반 소비자가 집에서 매일 체크하며 사용할 수 있도록 하는 가정용과 병의원, 피부, 미용, 뷰티 관련 업체의 비만클리닉 등에서 활용할 수 있는 전문가용으로 두 가지를 출시하였다. 전문가용은 일반 가정용의 기능뿐 아니라 건강지수 그래프를 프린트로 출력할 수 있었고, 건강관리 리스트 용량을 500명으로 하여 전문기관에서 nBODY를 사용할 때에 많은 사람의 데이터를 쉽게 보유할 수 있도록 하였다.

카스는 100명의 지원자에게 무료로 nBODY를 임대하여 홈페이지에 사용기를 올리게 함으로써 nBODY에 대한 사용자의견을 공개하였고, 무료 사용자 중 일부에게는 nBODY를 증정하기도 하였다. 또한 nBODY 홈페이지에 사용자가 실제로 매일 다이어트에 대한 일기를 쓸 수 있도록 하는 공개 일기장을 만들어서 소비자가 제품을 효과적으로 사용할 수 있도록 하였다.

한편 2002년 말, 카스는 사업 확장의 일환으로 비만한방치료 전문 기린한방병원과 제휴를 맺었다. 기린 한방병원은 ‘nBODY 비만 관리시스템’을 도입하였고, 이를 통해 정확하게 측정되는 데이터를 바탕으로 비만치료를 이용하였다. 기린 한방병원의 nBODY 비만 관리시스템은 인터넷을 통해서도 연동이 될 수 있었다. 만약 가정용 nBODY를 가진 환자가 있다면 직접 방문을 하지 않아도 하더라도 비만치료를 할 수 있었다.

nBODY 첫 출시 당시 폭발적인 관심이 집중되었지만 이러한 관심이 지속되진 못하였다. 카스가 생각했던 것과는 다르게 다이어트가 필요한 사람들은 장기적으로 무게를 재고 이를 컴퓨터로 확인

하는 것을 귀찮게 여겼기 때문이었다. nBODY는 실제로 잘 사용하면 좋은 결과를 가져올 수 있었음에도 불구하고 이를 장기적으로 사용하는 사람이 적었기 때문에 큰 효과를 보지 못했다. nBODY로 다이어트에 성공을 거두었다는 사용자가 지속적으로 나타나지 못함에 따라 카스는 새로운 수요자를 확보할 수 없었다. 카스는 nBODY 사업부까지 따로 만들어서 판매에 주력했었지만 소용이 없었다. 유일하게 남은 것이 nBODY가 '정밀한 체중계'라는 브랜드 이미지 정도였다. 결국 nBODY 사업부는 nBODY란 브랜드를 앞으로 어떻게 해야 할지에 대한 고민하기 시작했다. 카스는 고민 끝에 nBODY의 브랜드 이미지를 살려서 가정용체중계 전문 브랜드로 개발하기로 하였고, 다이어트저울 뿐만 아니라 일반 가정에서 사용하는 모든 저울들에 nBODY 로고가 붙여지기 시작하였다.

카스의 nBODY가 다이어트전문 저울에서 일반 가정용 저울을 모두 포함한 브랜드로 변화가 되기 시작할 즈음에 일본에서 연락이 한통 왔다. 카스의 nBODY를 자신이 이번에 하는 사업에 썼으면 좋겠다고, 원하는 수량은 100대라고 하였다. 이렇게 하여 카스는 첫 수출을 일본 Unisontrust에게 할 수 있었다. 일본에 팔려간 nBODY는 진동운동기(일명 덜덜이)와 같이 일본 지하철역 안에 자리 잡은 셀프 다이어트 방에 설치되었다. 셀프 다이어트 방의 고객들은 카스 nBODY를 통하여 진동 운동기를 하기 전과 후의 무게를 확인할 수 있으며, 자기가 지속적으로 그 곳에서 셀프 다이어트 방을 이용한다면 지속적인 체중변화를 알 수 있었다.

다이어트 전문저울과 일반체중계를 모두 포함한 브랜드가 된 nBODY는 국내시장에서 체중계를 디지털화 시키는데 큰 몫을 했지만, <도표 3>에서 볼 수 있듯이 이 후 점차 성장이 둔화되었다. 하지만 일본에 수출한 것에 힘을 얻어 다이어트 열풍이 지속되고 있는 해외 각 곳에 진출할 목표를 세워서 꾸준히 세계 계측기기 전시회에 참가하고 있다. 카스는 시대흐름을 반영한 nBODY가 비만과 웰빙이 이슈가 되고 있는 세계의 많은 나라에 보급될 가능성을 가지고 있다고 확신하고, 해외에 적극적으로 홍보를 하고 있다.

② CAS 갈릴레오

카스는 무게를 재는 것을 넘어 측정까지도 포함한 모든 계량, 계측기기를 다루기 원하는 기업 목표를 가지고 있었다. 카스는 과거에 해외로 진출할 때 구축된 네트워크망을 바탕으로 새로운 사업에 진출하였다. 이를 위하여 카스는 약 1년간의 시장조사를 실시하였고, 시장규모가 국내시장이 약 3조원 해외시장이 약 800억 불 정도가 되며 앞으로 지속적으로 성장가능성이 있는 시장임을 확인하였다. 더욱이 환경, 수질계측기기분야는 틈새시장으로서 성장가능성이 더욱 높다고 판단하여 이 분야의 매출가능성을 높게 평가하였다.

“당시에 계측기기를 유통하는 업체들은 모두 중소기업 업체들이었습니다. 이들에게서 물건을 산 후 2~3년이 지났을 때는 기업이 없어졌을 가능성이 많았죠. 이러한 계측기기 유통 사업을 카스가 한다면 믿고 살 수 있는 고객들도 좋고, 카스의 슬로건인 Total solution for weighing을 실현할 뿐만 아니라 카스의 이름을 더욱 알릴 수 있으니 카스에게도 좋았습니다.”

- 2007년 9월 29일, 안창균 마케팅실장과의 인터뷰 중 -

CAS 갈릴레오는 갈릴레오 마케팅에서 착안되었으며 <도표 4>에서 볼 수 있듯이 120여 개 국가 딜러들과 현지마케터들로 구성된 상품전문가(아이템전문가집단)와 전 세계 지역전문가(소싱 전문

가집단)가 온라인을 통하여 실시간으로 정보와 기술을 공유하여 오프라인과 온라인으로 신속하고 정확하게 소비자에게 제품을 판매하고 서비스를 제공하는 계량, 계측 유통 사업이다. 이를 위해 카스는 카스의 제품뿐만 아니라 무게와 측정과 관련된 제품들을 해외 딜러 망을 통해 아웃소싱하여 제품을 확보하였으며 그 중에는 해외진출에 여력이 없는 중소기업들의 제품도 다수 포함되어 있다. 다루는 제품 카테고리를 살펴보면 전자저울과 관련 용품은 물론 온도계, 압력계, 각종 시험장비 등이 있다.

카스는 CAS 갈릴레오의 활성화를 위해 계량, 계측에 대하여 잘 알지 못하는 소비자들에게 일반 소비재처럼 편리하고 정확한 기술정보를 제공하여 고객들이 쉽게 접근할 수 있게 하는 것을 목적을 두었다.

카스는 이를 실행하기 위하여 <도표 5>와 같은 차별화된 전략을 세웠다. 첫 번째는 의상 차별화였다. 과거 카스저울의 디자인에 익숙하여 많은 소비자들이 카스를 선택했던 것을 생각하여 실제로 CAS 갈릴레오를 통하여 소비자들이 제품에 관한 모든 것에 자문을 구할 때에는 모든 직원은 항상 갈색 바지와 노란색 넥타이, 녹색 마이를 입음으로써 고객이 제품을 구매할 때나, 제품을 수리하고 정보를 얻을 때에도 친숙한 이미지를 가질 수 있도록 한다. 두 번째는 직판영업이다. 카스 직원이 직접 국내 산업공단이나 연구시설 및 기관, 대학교 등에 직접 방문하여 고객에게 일대일로 접근하여 친절하고 성실하고 정직하게 판매를 해 나간다. 세 번째로 종합계측기기 카탈로그이다. 카스는 국내 6,000여 개 이상의 제품과 해외 20,000여 개 이상의 제품 등 총 30,000여 개 제품에 대한 카탈로그를 작성하여 계량, 계측기에 대한 바이블을 만들었다. 이를 활용하여 직판영업에서 윈스톱 서비스를 받을 수 있도록 하고 있다. 네 번째는 인터넷 서비스이다. 어디서나 빠르게 접속할 수 있는 인터넷에서 30,000여 개의 제품이 수록된 카스의 계량계측 카탈로그를 볼 수 있으며 편리한 제품 찾기 기능, 온라인 견적 등을 할 수 있다. 또한 인터넷을 통하여 실시간으로 전문가와 상담을 통하여 소비자가 원하는 정보와 서비스를 제공 받을 수 있다.

이러한 CAS 갈릴레오는 전문계측기기의 구입이 어려웠던 고객들에게 큰 호응을 얻었으며 <도표 6>에서 볼 수 있듯이 매출이 지속적으로 증가하였다. 국내에서의 서비스를 시작으로 하여 앞으로는 각국 해외 현지인에게 CAS 갈릴레오 전략과 기술을 교육시키는 한편 카탈로그와 웹사이트의 언어변환을 통하여 해외에서도 CAS 갈릴레오를 온라인과 오프라인으로 이용할 수 있도록 할 예정이다.

3. 결론

3.1. 분석 요약

(주)카스의 경우는 중소기업 입장에서 아주 적절한 방법으로 해외진출을 하였다고 판단할 수 있다. (주)카스는 중소기업의 약점을 현지마케터라는 창의적인 방법을 이용하여 극복함과 동시에 빠르고 유연하게 의사결정을 하여 다양한 전략을 구사하여 공격적으로 해외시장에 진출하였다. (주)카스의 유연하고 빠른 반응이 빛을 발하였던 것이다. (주)카스는 산업구조의 변화를 빠르게 파악

하여 즉각적인 대안을 제시함과 동시에 여러 가지 전략을 수립하여 위기를 극복하고자 하였다. 또한 근시안적인 대안을 넘어서 장기적인 전략을 위하여 심도 있는 회의를 거듭하였으며, 적극적인 (주)카스 직원들의 아이디어로 인하여 다양하고 참신한 아이디어를 확보할 수 있었다. 따라서 (주)카스는 직면한 위기를 극복하고 기존 사업의 효율성을 제고시키는 방안을 제시하는 한편 사업을 확장하는 기회로 삼기도 하였다. (주)카스가 수행했던 전략의 시기를 살펴보면 2002년도에 nBODY를 출시하였고, 2003년도에 CAS 갈릴레오를, 2004년도에 중국공장 증축과 CGC 개최, 폴란드 법인설립을 하였다. 결국 카스는 제시했던 전략을 모두 수행한 셈이다.

이렇듯 국내 기업을 넘어 글로벌 기업으로 도약하고 있는 (주)카스 사례는 중소기업의 글로벌화에 대한 다음과 같은 세 가지의 핵심 내용을 포함하고 있다.

- 기업이 해외시장에 공격적으로 진출하기 위해서는 태생초기부터 구축하고 있던 역량과, 시장에 진출하여 경험한 노하우를 바탕으로 한 조직특유의 역량을 보유하고 있어야 한다.
- 기업이 해외로의 확장을 지속하기 위해서는 기존에 겪었던 경험과 노하우를 추후 진출할 시장에 전략적으로 이용해야 한다.
- 기업이 해외시장에서 산업구조의 변화를 겪게 된다면 산업구조의 변화를 재빨리 파악하고, 분석하여 빠른 반응을 보여야 하며, 단기적인 전략을 넘어서 미래를 대비할 수 있는 체계적인 전략을 세워야 한다.

3.2. Case Update

카스는 “Total solution for weighing”을 슬로건으로 기존에 했던 상업·산업용 전자저울사업에 유통사업인 CAS 갈릴레오와 건강관리제품인 nBODY을 추가함으로써 사업의 영역을 넓혀 나갔다. 이는 카스가 2002년 전자저울사업의 글로벌 환경 변화로 다가온 위협을 <도표 7>에서 볼 수 있듯이 극복할 수 있었으며 뿐만 아니라 더 넓은 시장으로 전진 할 수 있는 원동력을 낳았다. 이 후 카스는 급변하는 글로벌시장에서 계속 발전해 나가기 위해 2006년 ‘전 세계 모든 고객을 성공으로 이끄는 종합계량 솔루션’이라는 뜻의 “Total weighing solution”으로 슬로건을 바꾸었다. 이와 더불어 가정용 체중계에서 네트워크 기술을 활용한 전문가용 체중관리기까지 사업을 확대했다. 이처럼 “Total Weighing Solution”은 고객의 비즈니스를 분석하고 최적의 제품을 제공하여 핵심가치를 구현하고자 하는 카스의 궁극적인 목표를 반영하고 있다.

사업 확장과 더불어 중국공장을 통한 가격경쟁력을 확보한 카스는 세계시장으로 공격적인 확장에서 나아가 시장성이 있는 나라를 선별하여 진출함으로써 수출의 효율성을 높이기 위해 노력하고 있다. 2006년 카스는 지난 해 까지 140여 국가에 수출하였다고는 하지만 주요 국가를 제외한 120여 국가와는 샘플을 주고받는 수준의 거래만 이루어졌을 뿐이다. 이에 카스는 노력이 분산되고 있는 해외거래를 절반수준인 70여 개 국가로 줄이고 이들 나라에 집중적으로 카스를 홍보하여 시장 점유율을 제고시키려는 전략을 펼칠 예정이다.

또한 가격경쟁이 더욱더 심화되고 있는 상황에서 (주)카스는 개인용 PC 사업이 부품수를 줄여서 가격을 낮출 수 있었던 것처럼 만여 개가 넘는 전자저울의 부품을 지속적으로 줄여 나가 여타

기업에 비해 더 높은 효율성을 제고하여 70여 개로 줄인 국가에 전략적이고 집중적으로 진출할 예정이다.

카스는 현재까지 걸어온 24년 동안 무에서 유를 창조하며 세계 4위 기업으로서 우뚝 서게 되었다. 앞으로 24년 후인 2030년, 이런 노력을 통해 성장한 카스가 세계 1위 전자저울 기업으로서 산업을 이끄는 모습을 상상해 본다.

“컴 투게더 카스! 카스! 함께하자 카스! 카스! 치신세리 카스! 카스!”

“We weigh the world”를 실현하기 위해서 오늘도 힘차게 구호를 외치고 있다.

참고 자료

〈도표 1〉 CAS의 對 중국 기술 이전 수 : 2004~2007년 1, 2분기

(단위: 개)

연 도	2004년	2005년	2006년	2007년 1,2분기
갯 수	4	5	15	7

자료: (주)카스 interview 자료

〈도표 2〉 nBODY Process



자료: (주)카스 내부 보고서

〈도표 3〉 nBODY의 매출액 변화추이: 2002~2006년

(단위: 천원)

연 도	2002	2003	2004	2005	2006
매출액	25,491	141,278	130,309	459,847	58,304

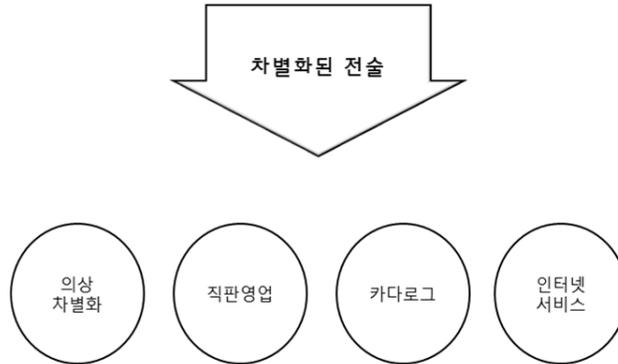
자료: (주)카스 내부자료

〈도표 4〉 CAS 갈릴레오 사업관계



자료: (주)카스 내부 보고서

〈도표 5〉 CAS 갈릴레오의 추진전략

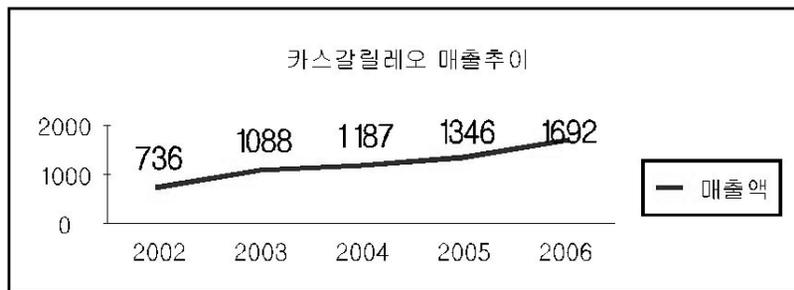


자료: (주)카스 내부 보고서

〈도표 6〉 카스 갈릴레오 매출액 변화 추이: 2002~2006년

(단위: 백만원)

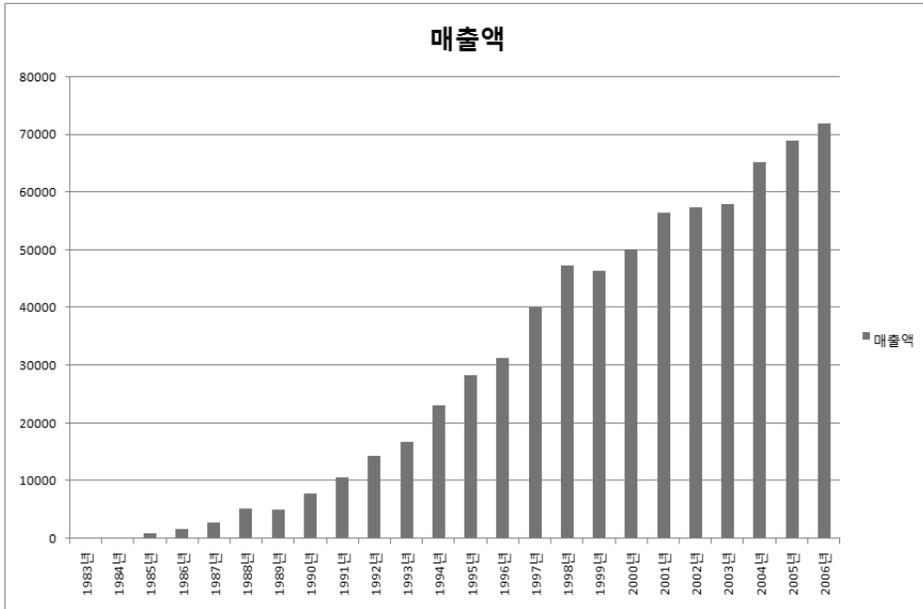
연 도	2002	2003	2004	2005	2006
매출액	736	1088	1187	1346	1692



자료: (주)카스 내부자료

〈도표 7〉 (주)카스의 매출액 추이: 1983~2006년

(단위: 백만원)



자료: 매일경제 기업연차보고서 재구성

〈붙임 1〉 (주)카스의 Global Business Conference



자료: CAS 내부자료

인터뷰 자료

2007년 9월 18일 화요일 (주)카스 임직원과의 인터뷰 내용

- Q1. 기업의 사명과 비전, 기업의 조직 형태를 구체적으로 갖추게 되었던 시기가 언제부터 인지 알고 싶습니다.
- A: 권위적이지 않고 섬김의 리더십을 발휘하는 사장의 마인드는 노측과 사측간의 대립이 아닌 조화와 상생하는 가족입니다. 대희 경영이란 사명 아래 2007년 새롭게 5대 경영 방침을 내놓았습니다. 오픈경영, 글로벌 가상조직, 채플, 영상을 통한 교육인 카스 웨어(인터넷), 로컬 마케터가 있습니다. 부서 내의 한 조직에 오래 있으면 안주하려는 성격이 생기기 때문에 15년 전부터 활발한 조직변화를 실행했습니다. 1년에 한번이나 많으면 두 번 정도 대기업의 조직을 따라해 보기도 하고, 규모에 비해서 마케팅 팀 12~14명으로 매년 지속적인 변화가 일어나며, 계속해서 조직이 변하고 만들어 지고 있습니다. 해외지사도 계속 새롭게 탄생하고 있습니다.
- Q2. 러시아, 인도, 중국에서 각기 다른 법인을 설립하였는데, 이 나라들을 중심으로 해외의 다른 나라들을 관리하고 있는지 알고 싶습니다.
- A: 중국, 인도, 러시아의 법인지사가 해외의 다른 나라들을 직접적으로 관리 하는 경우는 드물지만 영향을 줄 수 있습니다. 인도의 생산 법인은 단순조립, 제조공장 역학을 하고 있습니다. 신문기사에 나와 있는 인도의 IT 이야기는 기존 저울 산업과는 다른 IT 개념입니다. 러시아 법인만 CIS 지역 전체에 함께 판매와 서비스를 하고 있습니다. 현재 중국 상해의 공장에서 내수 시장을 위해 제품을 조금씩 생산해오고 있지만 다른 저울 업체들과의 가격 경쟁에서 살아남기 위해서 '상해 상륙작전'이라는 이름으로 한국 공장에서 생산되고 있는 제품들을 상해 공장으로 옮겨 많은 제품을 중국에서 생산하도록 하고 있습니다. 상해 공장으로서의 이전을 통해 제품의 성능은 더 높이고 가격을 낮추는 등 세계적으로 원가 경쟁력을 확보하기 위한 노력입니다.
- Q3. 카스 갈릴레오와 엔바디의 사업 현황에 대하여 궁금합니다. 저희가 자료를 찾아본 결과 제품에 대한 소개와 어떠한 방식으로 사업을 펼칠 것인지에 대한 것 이외의 것은 찾을 수가 없었습니다.
- A: 2002~2003년 사이에 nBODY라는 헬스 케어 사업으로 조금씩 헬스 케어 제품을 생산하였고 2004년에 구체적 사업으로 확장시켰습니다. nBODY는 하드웨어 업그레이드, PC 체중 관리로 이용되고, 의료서비스 품목으로 일본에 수출했습니다. 해외시장으로 진출 할 때는 고가 제품에 중점을 두었고, 각 국가에 시장성이 있는지 없는지 또한 살펴보았습니다. 카스 갈릴레오는 산, 상업용 대부분의 모든 산업을 포괄하고 있습니다. 또한 더 나아가 공구, 측 정기종의 계량, 계측기기를 타 회사와 제휴를 통하여 카스의 기존 유통망을 활용하여 판매하고 있습니다.

Q4. 다품종 소량생산을 어떠한 시스템으로 가능하게 됐는지 궁금합니다.

A: 다품종 소량생산은 수출을 많이 하기하기 시작 할 때부터 시장이 워낙기 때문에 하게 되었습니다. 이를 가능하게 하기 위해서는 생산라인을 유연한 시스템으로 만들었습니다. 대부분의 공장에서는 대량생산을 위해 컨베이어 벨트가 생산 공정의 처음부터 끝까지 다 연결되어 있습니다. 하지만 카스는 제품의 종류가 다양하기 때문에 모든 제품에 공통적으로 들어가는 부품은 컨베이어 벨트를 설치하였고 그 외는 인력으로 대체했습니다.

2007년 9월 29일 (주)카스 마케팅실 안창균 실장과의 1차 인터뷰 내용

Q1. Total weighing solution 슬로건을 언제부터 했는지 알고 싶습니다.

A: 작년부터 'Total weighing solution' 을 슬로건으로 내세웠고, 그전에는 'Weighing the world', 'Total solution for weighing' 이라고 부르기도 했습니다.

Q2. 중국에서도 로드셀은 표준화되어 있어 상해공장에서 직접 만든다고 보았는데, 러시아의 경우 핵심부품은 본사에서 조달한다고 기사를 보았습니다. 이때의 핵심부품이 어떤 것인지 알고 싶습니다.

A: 중국 현지 내수 판매는 쉽지 않습니다. 중국에서는 리모컨으로 저울을 조작하는 경우와, 조작 가능한 저울을 많이 사용하고 있어 사기가 빈번하게 일어나고 있습니다. 이를 방지하기 위해 중국 정부에서 표준화 시장을 전국적으로 만들었습니다. 한국의 밀리오레 같이 건물을 건축하고 한 평씩 상인들에게 분양을 했습니다. 이때 입찰제를 실시하여 튼튼한 업체로만 시장을 구성했으며 예로 독일, 일본, 한국 같은 나라의 저울을 들 수 있습니다. 품질이 낮은 제품은 시장으로 들어올 수 없기 때문에 표준화시장은 카스가 중국에 제품을 공급하는데 큰 역할을 합니다. 하지만 카스도 중국 현지에 맞게 제품을 개조 하지 않았더라면 기회를 활용하지 못했을 겁니다. 중국은 전기 공급이 불안하여 정전이 잘 되었는데 정전이 되면 전자저울을 쓸 수 없었기 때문에 카스는 배터리를 장착하는 제품을 새롭게 만들었습니다. 또 중국 업체가 할 수 없는 산업용 계량장비(산업용 제품)을 통해 돌파구를 찾기도 했습니다.

중국 상해 공장에서도 모든 핵심부품과 저울을 다 만들지는 않습니다. 가장 기본적인 것 들만 중국에서 생산하고 있어 핵심부품은 본사에서 직접 조달하고 있습니다. 이때의 핵심부품은 로드셀일 수도 있지만 제품의 종류마다 핵심 부품은 달라집니다. 틀(금형)을 중국으로 옮기고 제품에 맞는 수천가지 부품을 먼저 현지에서 구하려고 노력해보고 중국에서 구할 수 없는 것은 한국 본사에서 조달하고 있습니다. 점점 부품을 현지화시켜 나가고 있지만 스트레인 게이지는 아직까지 기술 경쟁력이 있기 때문에 한국 본사에서 조달해 주고 있습니다.

Q3. 일본으로 진출한 nBODY의 사업에 대하여 알고 싶습니다.

A: nBODY는 아이디어를 가지고 시작했지만 국내에서는 사용이 많지 않았습니다. 광고 같은 부분은 비용과 수익의 효과대비 때문에 할 수 없었습니다. 반면 전문가용은 일본으로 수출했는데 다이어트 하는 사람에게 그래프로 기록이 남는 nBODY 제품은 효과적이었습니다. 일본 업

체는 셀프 다이어트 방(일명: 덜덜이 방)에 카스의 nBODY를 들여 놓고 손님을 유치했습니다. 후에 미국에서도 제품 주문이 이어졌고, 터키 식 버전으로 새롭게 만들어 터키 대중탕에도 nBODY가 들어가게 됐습니다.

2007년 11월 12일 카스 마케팅실 안창균 실장과의 2차 인터뷰 내용

- Q1. 예를 들어 삼성과 같은 경우는 가전제품의 재 구매율 기간이 길어져 이를 보완하기 위해 프린트 산업을 통해 지속적인 수익을 창출하고 있다고 들었습니다. (프린트 산업은 토너 등의 지속적인 교환이 필요하기 때문에 이를 함께 직접 판매함으로써 수익을 창출하고 있습니다.) 이와 같이 카스에서도 저울의 재 구매 기간이 길고, 라벨프린터의 경우에는 안에 들어가는 토너 및 용지 등은 지속적으로 교환이 되어야 하는데, 카스도 이런 소모품을 통하여 수익을 얻고 있는지 알고 싶습니다. (혹은 카스가 이를 서비스의 한 부분으로 해주고 있는지 아니면 하청을 주는지.)
- A: 얼마 전에 카스의 전 직원들이 경동시장이나 노량진 시장에 나가 무료로 저울을 수리해 주는 캠페인을 가졌습니다. 시장에 나가보니 15~17년 정도 된 카스의 전자저울을 아직도 사용하고 있던군요. 그만큼 카스의 제품이 고장이 나지 않고 튼튼하다는 것에 자부심이 생겼습니다. 하지만 한편으로는 전자저울의 재구매율 기간이 길어져 부수적인 수입이 창출되어야 했다. 이에 카스 리테일 서비스라는 라벨지 회사를 만들어 라벨 프린트에 들어가는 용지를 직접 생산하고 이 뿐만 아니라 다른 상품에 부착되는 라벨이나 티켓등도 함께 생산하여 수익을 내고 있습니다. 또한 라벨 프린트와 같은 경우 라벨 용지 뿐 만 아니라 열감응 인쇄 헤드(Thermal Print Head)의 교체를 통하여 수익을 창출하고 있습니다.
- Q2. 카스가 중국의 내수용 공장을 증축하고, 중저가 제품을 생산하고자 하였던 것으로 알고 있습니다. 중국으로 공장을 이전 하는 것에 있어서 부정적인 요인이 있었는지 궁금합니다.
- A: 두 나라 간의 시각적 차이로 인하여 의사소통의 어려움이 많았습니다. 예를 들어 제품의 생산에 있어 중국 사람들이 볼 때는 불량 제품이 아닌데 한국 사람들이 볼 때는 불량 제품으로 생각하여 생산과정에서 많은 마찰이 일어나고 있는 실정입니다. 또한 생산 인력의 숙련도가 떨어져 작업불량률이 증가하고 업무량의 차이가 생기게 됩니다. 그리고 한국공장은 중국으로 기술 이전을 하면서 생산량이 줄어들게 되면서 그동안 부품을 공급해오던 업체들이 줄어들고 망하고 있습니다. 더구나 남아 있는 업체들도 물량이 줄어들었기 때문에 교섭력이 약해지고 있습니다. 그리고 현재 한국공장에서 생기는 여유 공간을 어떻게 활용해야 하는지에 대해 고민하고 있습니다.
- Q3. 유통 사업에 진출하는데 있어서 어떤 어려움이 존재했습니까?
- A: 아무래도 기존 딜러들의 반발이 가장 심했습니다. 하지만 유통사업의 목적은 카스 딜러들의 판매망을 빼앗으려는 것이 아니라 경쟁자들이 들어가 있는 대형마트의 판매망을 가져오기 위한 것이었습니다. 또한 기존에 다른 업체의 저울회사가 들어갔던 곳에 카스의 제품이 들어가

기 위해서는 각 업체별로 구축된 시스템체제가 다르기 때문에 호환의 어려움이 있습니다. 그리고 현재 유통 사업의 법이 바뀌었음에도 불구하고 아직도 시스템을 도입이 확산되지 않아 문제가 되고 있습니다.