

大洋物産의 마아케팅 戰略

—衣類事業本部를 중심으로—

林 鍾 沅

(서울大 經營大 副教授)

I. 業界의 競爭構造

1. 競爭狀況

大洋物産의 衣類事業本部는 本部長인 金英鎭 常務를 頂點으로 하여 五個의 사업부로 구성되어 있다. 4年前에는 五個사업부가 뭉쳐 있었으나 各事業部の 主要品目別 製品の 生命週기가 달라서 均衡있는 판매가 조정되지 못했었다. 잘 팔리는 品目を 中心으로 했기 때문에 會社에서 관심있는 品目이지만 마진이 적은 것은 販賣員 으로부터 외면당하기 마련이었다. 그래서 內衣 사업부, 스웨타—니트사업부 등 五個 사업부가 獨立的인 代理店 組織을 强行하게 되었다. 五個 事業部로 분리한 以後 代理店數는 3배나 증가되었으며 販賣員은 4배, 판촉차량도 3배나 증가하였다. 사업부담당자가 모든 생산과 판매를 직접 책임지기 때문에 모든 문제는 사업부에서 해결되는 體制를 갖추었다.

지난 1年間 각 사업부의 代理店中斷率은 平均 23%, 신규대리점 증가율은 平均 30%를 기록했다. 2年前에 設立된 니트사업부는 예외적으로 중단대리점이 거의 없이 매출액도 매년 일정한 비율로 증가하고 있었다.

大洋物産의 그룹계열회사로는 大型小賣店체인 會社, 합섬, 모직회사들이 있다. 이러한 계열회사도 外國商標를 도입하거나 獨立的인 商標를 開發하여 의류제조—판매를 추진해 왔다.

大洋物産의 의류사업본부는 비교적 후발업체였으나 지금은 市場占有率 第1位를 2년째 유지하고 있다. 그러나 賣出額純利益率은 1%정도이

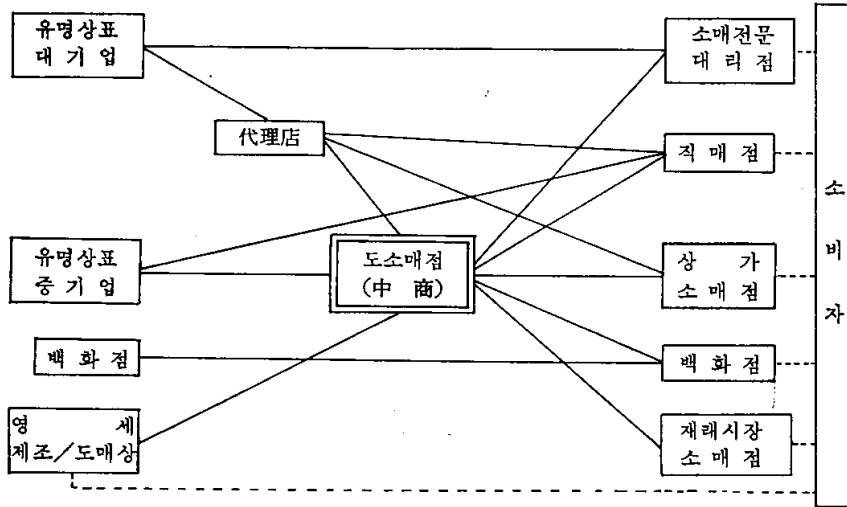
며 外上賣出金の 平均回轉日이 60日 乃至 90日 정도로서 業界平均보다 약 30日 정도 더 길다.

가장 歷史가 오랜 의류회사로서 옥스포드 商標로 널리 알려진 주식회사 국풍이 있다. 이 會社의 輸出依存度는 60%나 된다. 국풍은 총생산 품의 40%를 內需販賣를 한다. 지난 3년간 종합 의류메이커로 變身하면서 大洋物産과 비슷한 製 品라인수를 갖게 되었다.

국풍은 創業主인 李濟民社長이 직물도매업에서의 오랜 경험을 바탕으로 70年代에 의류수출에 介한 이후 業界에서는 가장 알찬 會社로 알려져 있다. 비록 국내 시장점유율은 15% 정도이지만 獨自的인 小賣店賣場을 직영 50個, 代理店 20個를 갖고 있다. 代理店은 반드시 小賣店만 할 수 있도록 제한되어 있다. 만약 都賣業을 하다가 발견되면 벌칙금 500만원을 납부해야 한다.

國內 大企業으로서 섬유업에 뿌리를 갖고 있는 會社의 대부분이 의류사업에 참여하고 있다. 유명 디자이너나 中企業에서 高品質—高價品目을 TV廣告를 통해 널리 廣告하며 의류업계로 뛰어들기도 했었다. 그러나 4년 이상 계속하고 있는 업체들은 거의 전문문제조업체로서 독자적인 소매점 조직을 갖고 있었다. 이러한 業體들의 賣出量은 大洋物産의 한 事業部보다 더 적었다.

大衆市場을 相對로 가장 많은 供給量을 생산하는 곳은 南大門과 東大門의 의류상가라고 할 수 있다. 이곳에는 織物都賣商을 통해서 各種衣類 製造에 必要한 部品까지 값싸게 供給되고 있다. 大洋物産은 系列會社의 납품을 받아 의류를 생산하게 된다. 그러나 東大門이나 南大門에는 이러한 納品價格보다 더 싼 덤핑가격으로



原副資材를 구입하는 경우도 많다. 약 300여개의 제조도매상은 생산—판매를 겸업하므로 多品種—小量生産體制를 거의 완벽하게 갖추고 있다. 生業이므로 人件費概念도 적다. 노동자의 임금도 大洋物産에 비하면 1/2 또는 2/3정도에 불과했다. 有名메이커의 디자인을 즉각 모방하여 出市하지만 신제품개발에 成功하는 확률이 적어 영세규모로 겨우 유지하고 있다. 低價格—低品質의 이러한 商品들이 의류시장에서 점차 인기를 잃어가고 있다. 소득수준이 향상되어 소비자들이 고급품을 선호하기 때문이다. 그리고 有名상표의 덤핑상품과 경쟁해야 하므로 영세의 류업계도 나날이 경영이 어려워지고 있는 실정이다.

2. 유통구조와 都賣市場의 경쟁상황

(1) 유통구조

의류의 경우 小賣店依存도가 높다. 그러므로 小賣商들에 대한 競爭이 심하기 때문에 거래조건이 생산업자에게 아주 불리한 경우가 많다. 가장 심각한 문제가 반송품의 허용과 외상기일의 연장이다. 南大門이나 東大門은 各種 반송품과 덤핑상품들이 한꺼번에 몰려서 집합되는 곳이므로 大型百貨店의 20만원짜리 商品도 2만원에 살 수도 있다는 것은 널리 알려진 비밀이다.

(2) 衣類都賣市場에서의 競爭狀況

南大門市場에는 全國의 都小賣商들이 새벽마다 모여서 都賣去來를 하고 있었다. 南大門市場에는 수많은 製造都賣商들이 全國에서 모여드는

小賣商들을 상대로 競爭을 하고 있었다. 이러한 영세업자들은 값싼 製品을 多量으로 생산하였으므로 비록 品質이 나쁘더라도 全國적으로 販賣할 수 있었다.

所得水準이 向上됨에 따라서 高級品質을 찾는 고객을 對象으로 大洋物産을 비롯한 大企業은 물론 有名디자이너들이 高價의 高級品을 生産하여 왔다. 大型百貨店에서는 거의 대부분 이러한 高價—高品質의 有名商標를 취급하고 있었다. 有名商標의 製造業者들이 新製品을 10種類開發하는 경우 2個정도는 成功하여 왔다고 한다. 그러나 日氣가 변하고 季節이 바뀌면 엄청난 在庫를 처리하지 않을 수 없었다.

브리크와 같은 店舖까지 代理店網으로 構築한 有名 메이커들은 在庫回轉率이 450일이나 되는 商品도 있을 정도였다. 新製品은 끊임없이 開發되고 그중 20%가 成功한다고 하더라도 80%의 신제품들은 開發費를 신속하게 회수하지도 못하고 계절을 넘기기 쉬웠다. 그러므로 有名메이커들은 엄청난 在庫를 어떻게 처리할 것인가를 항상 고민하고 있었다.

大洋物産의 系列會社들은 生産된 織物을 의류로 만들어 在庫로 남는 商品은 모두 바겐세일하거나 商標를 떼어 버리고 都賣市場으로서 가장 유명한 南大門·東大門 市場으로 덤핑하기 마련이었다.

大洋物産의 五個 事業部도 엄격한 目標관리제

도와 個人別 事業部制를 채택하고 있었다. 각 사업부마다 賣出額을 증가시키기 위해 販賣網을 계속 증가시키다 보니 利益構造는 악화되었다. 代理店의 獨自의 努力은 적어지고 本社의 廣告, 販促支援의 존이 날로 증가하고 있었다.

3. 原資材의 供給

大洋物產이 의류제품의 생산에 必要한 各種 원부자재를 생산하는 工場을 가장 많이 지배하고 있다. 고급품의 경우 외제부품을 사용하는 경우도 있다.

최근 日本이나 프랑스와 기술 제휴하여 의류가 공기술을 도입하여 高級品을 제조하는 競爭企業이 나타나기도 했다. 그러나 大洋物產의 집적나 계열기업의 원사가 供給不足현상을 일으키는 事例도 많았다.

4. 新製品 開發

의류업계에서 가장 중요시 하는 것이 新製品 開發이다. 소득수준이 높아지고 사람마다 個性을 강조하게 되므로 가전제품처럼 대량생산에서 표준제품을 만들 수는 없다.

계절변화, 유행변화에 맞추어 신제품개발에 成功만하면 엄청난 돈을 벌 수 있는 기회가 얼마든지 있었다. 현재 의류생산업체는 거의 대부분 이러한 成功의 경험을 갖고 있다.

大洋物產의 李浩哲課長은 아동복으로서 UFO 商標를 개발하여 競爭社 피노키오보다 3배 이상의 판매기록을 세운 바 있다. 어린이일수록 옷을 입는 것이 아니라 商標이미지를 입는다고 할 수도 있기 때문이었다.

大部分의 의류업계는 多品種—小量生産體制를 유지하고 있으나 在庫증가와 外上債權回收에 큰 고민을 겪고 있다.

5. 價格競爭

의류는 時間商品이다. 商機會를 놓치면 1년을 기다려야 한다. 그러므로 時間의 경과에 따라서 價格變化가 격심하게 일어난다.

주식회사 국풍은 70個의 小賣店網을 통해서 안정된 가격관리에 成功하고 있는 유일한 會社이다. 그의 대부분의 기업들은 과연 누가 먼저 投下資金을 回收하느냐의 측면에서 가격경쟁이 심하기 때문에 이익구조가 항상 불안하기 마련이다.

II. 大洋物產 衣類事業本부의 마케팅 활동

大洋物產은 40년 歷史를 자랑하는 大洋그룹의 母體이다. 原絲에서부터 각종 의류 부속품, 염색가공, 나아가서는 봉제공장에 이르기까지 수직적 계열화가 이상적으로 되어 있다.

國內의 衣類製造業體들이 製品競爭을 하더라도 原絲 및 部品은 大洋物產으로부터 供給받았다.

1. 各 事業部의 市場管理 現況

大洋物產의 5개 사업부마다 서울지역에 4~5명의 課長이 각각 17個정도의 代理店을 관리하고 있었다.

각 사업부는 서로 경쟁을 했다. 각 사업부의 代理店들은 비슷한 去來處를 서로 찾아 다니며 販賣하고 있다. 販賣의 三重努力이 投入되는 경우도 많았다.

엄격한 販賣地域의 區分이 없었다. 그래서 마치 사냥하듯 다른 대리점의 판매지역을 침범하는 것이 보통이었다. 다른 경쟁사도 마찬가지였다. 各事業部마다 서울지역의 경우 4~5名の 課長이 각각 17個 정도의 代理店을 관리하고 있었다.

各事業部는 서로 경쟁을 계속했다. Y셔츠 사업부와 신사복사업부, 스웨터—니트사업부 등은 항상 目標量을 超過達成하려고 努力했다.

李課長이 담당하는 지역인 南大門市場의 都賣商들에게 大洋物產의 各事業部의 代理店들이 계속 덤핑물건을 供給하고 있었다.

大洋物產의 江南 2課 地域의 경우를 예를 들면 有名商標들을 전문으로 취급하는 의류점포가 많았다. 有名메이커들마다, 또 有名商標마다 代理店網을 갖고 있었다. 이러한 代理店들은 의류店舖에 物量供給을 누구보다 먼저 해서 販賣空間을 점령하려는 努力을 強化하고 있었다. 그러므로 外上販賣의 代金回收期間은 길어질 수 밖에 없었다. 賣出債權의 回收가 더욱 어려워졌다. 月末이 되면 販賣社員들은 販賣活動을 포기하고 外上代金を 回收하기 위해서 대부분의 時間을 소비해야 했다. 月初에는 外上販賣를 늘리고 月

末에는 外上債權을 回收하는 과정에서 外上賣出處의 管理가 중요한 과제가 된다. 그러나 販賣員의 人力과 機動力이 不足하므로 去來處의 管理에 欠점이 있기 마련이었다. 不渡去來處가 發生하면 이러한 不良去來處의 債權確保를 위해서 동분서주해야 했었다. 去來處에서 不渡가 나면 그 去來處와 去來하는 代理店도 連鎖적으로 경영압박을 받을 수 밖에 없었다. 大洋物產의 江南2課長의 관리지역에도 17개의 代理店이 있었다. 지난 6個月동안 이미 4個의 代理店이 폐업을 하고 말았다. 新規代理店은 市場관리의 經驗이 없었기 때문에 6個月동안 계속 지원하더라도 좀처럼 손익분기점賣出額을 달성하는 경우가 드물었다.

계절이 變化하거나 競爭社가 新製品을 出市할 때마다, 그리고 大洋物產에서 新製品을 出市할 때마다 大洋物產의 代理店들은 허둥지둥 在庫品들을 南大門, 東大門市場으로 덤핑해 버렸다.

新製品들이 出市되면 그 新製品에 대해서 本社에서 廣告支援을 6個月동안 계속해 준다. 初期에 高價格을 받아 開發費를 回收하는데 成功하는 경우는 약 20%정도에 불과하다. 롯데나 新世界 등 都心의 大型百貨店에서는 高價의 新商品을 취급하여 賣場經營이 가능하다. 그러나 副心이나 地方都市로 가면 똑같은 新製品이어도 롯데나 新世界에서처럼 高價格으로 販賣되지는 않았다.

大洋物產의 의류사업본부의 收益性은 날로 惡化되어 가고 있었다. 작년에는 固定資產을 賣却하여 賣出額純利益率을 1.5%로 조절할 수 있었다. 支給利子의 부담은 賣出額의 8%나 될만큼 外上賣出金의 回轉日이 길었다. 스포츠의류의 경우에는 在庫回轉日이 180日이나 되는 경우도 있었다.

大洋物產의 各事業部는 물론 大洋物產의 系列企業들의 衣類事業本部들도 이러한 문제점들 때문에 營業담당 임직원들은 조용히 판매활동을 기획할 수 있는 여유조차 없었다. 競爭社에게 市場店有率을 조금이라도 빼앗기는 경우에는 문책인사를 당하기 마련이었다. 競爭社보다 더 많은 賣出額을 記錄하기 위해서는 利益을 포기할 수 밖에 없다고 主張하고 있는 임원들이 많았다.

그래서 大洋物產의 衣類事業本部에 속한 사업부에서는 비록 손익분기점 매출액이 달성될 수 없다 하더라도 代理店數를 증가시켜 나갔다. 不良代理店數가 늘어 날수록 衣類事業本部의 販賣支援차량과 운전販賣員의 수도 함께 증가하고 있었다. 어떤 代理店에서는 月3천만원의 賣出額에 대한 營業이익이 200만원 정도인데 비해서 그 代理店을 관리하는 운전판매원에 대한 本社의 支出經費는 月150만원이나 되었다. 販賣管理費가 증가하여도 不實代理店의 數는 늘어가고 있었다. 그래서 共存共營의 基本精神에 立脚하여 代理店의 損失을 3個月마다 보상해 줄 수 밖에 없었다. 代理店の 손실보상액은 賣出額의 3%乃至 13%까지 증가하고 있었다.

大洋物產의 利益源泉은 製品原價의 5%에 해당하는 外國產 原資材의 購買管理에 크게 의존하고 있다고 주장하기도 하였다. 大洋物產은 賣出第1主義였으므로 近代의 生産設備를 갖추고 大量의 原材料 長期購入이 可能하였다. 만약 販賣部門에서 이 物量을 소화해 주지 못했더라면 장기공급되는 外國產 原資材가 倉庫에 쌓이는 소동을 일으킬 수 있었을 것이며, 工場에서도 최저조업도를 유지할 수 없었을 것은 너무나 분명한 事實이었다. 그러나 生産 및 購買담당 임직원들은 항상 회사의 이익발생에 가장 큰 공헌을 하는 것으로 評價받는 반면에 販賣部門은 끝없이 높아만 가는 目標達成을 위해 도깨비 방망이까지 찾으러 다니며 동분서주하였지만 항상 고생에 대한 위로는 커녕 비난을 감수해야 하는 운명에 놓여 있게 되었던 것이다.

특히 아동복은 마진율이 45%나 되었을 뿐 아니라 하이-나인 상표가 등장한 이래 시장점유율을 계속 빼앗겨 왔다. 어떤 일이 있더라도 하이-나인 상표의 추격을 뿌리치라는 強力한 의지를 大洋物產의 社長은 추진할 수 밖에 없었다. 아동복 사업부는 신규대리점의 증설, 판촉차량의 증가 등을 실시하고 광고 판촉비를 매출액의 35%까지 支出하며 시장을 방어하였으나 하이-나인 상표의 거센 물결을 헤어날 수 없었다. 83년부터 적자가 나더라도 하이-나인을 몰락시켜달라는 계열회사의 要求가 증가하였다. 86年度 경영회의에서도 280억 매출에 25억원의



적자와 160억원의 광고판촉비를 책정할 정도로 판매비를 증가시켜왔다.

代理店은 全國적으로 440개나 되었다. 그중 아동복 사업부의 대리점은 140개나 되었다. 거의 95%에 해당하는 대리점은 경영악순환을 계속했다. 그러므로 廣告(TV, 메스컴)을 통해서 소비자의 구매의욕을 증동하며 끊임없이 신제품을 개발할 수 밖에 없었다. 신제품 한 품목에 대한 예상 매출액이 年間 6억원이라면 광고 촉진비가 25억이나 되었다. 大洋物産은 五個事業部の 매출액에 비해서 판매관리비와 외상매출액, 광고촉진비의 부담이 계속 증가하고 있었다. 특히 아동복 사업부는 會長님의 각별한 관심을 받고 있는데도 불구하고 하이-나인 商標에게 계속 밀리고 있었다. 그러나 닛트사업부는 계열사로부터 原絲를 공급받아 原絲販賣收入을 얻고 있을뿐 아니라 판매점관리가 양호하며 비교적 안정적인 成長을 하고 있었다.

最近 東洋物産(株)의 하이-나인 사업부가 새로운 돌풍을 일으키게 되자 大洋物産의 비서실에 大洋物産의 의류사업부에 대한 경영책신을 要求하게 되었다. 비서실의 金哲洙 部長은 아동복 사업부에 대해서 집중적인 연구를 통해서 경영 혁신 代案을 제출하라는 명령을 받게 되었다. 金 部長은 하이-나인 사업부의 販賣現況과 의류시장의 중요한 취약 지역을 담당하는 李浩哲 課長이 당면하는 문제점을 파악하게 되었다.

2. 李浩哲 課長の 市場環境

南大門市場에는 거의 모든 種類의 의류들이 모여 있다. UFO의 사나이 李浩哲 課長이 담당하는 지역에서는 南大門市場이 가장 重要했다. 南大門市場을 관리 할 수 있는 사람이 한국의 衣類業界를 支配/管理할 수 있다고 할 만큼 南大門市場은 商圈이 컸다. 또 南大門市場은 갖가지 복잡한 문제를 內包하고 있었다.

李浩哲 課長은 담당 代理店の 經營赤子を 없애기 위해서는 무엇보다도 가격질서를 잡아야 하겠다고 생각했다. 大洋物産의 UFO商標도 南大門市場에서는 工場出庫價格보다 10%정도 낮은 價格으로 去來되고 있었다. 인기있는 新製品의 價格도 이만큼 싸므로 舊型 스타일의 경우는 工場渡價格보다 50%까지 저렴한 가격으로도 일

마든지 살 수 있었다. 과연 누가 UFO의 신상품을 남대문지역에 덤핑하러 오는가를 조사하기 위해서 새벽 5시부터 마차 지방에서 上京한 小賣商인 것처럼 남대문시장의 각 都賣店舖를 방문했다. 정말 깜작 놀랄만한 일이 아닌가?

신촌의 제일상사, 서대문의 냉천상사, 강남(방배동)의 동양상사 등 三一物産의 A級 代理店에서 가장 먼저 남대문시장으로 신제품을 덤핑가격으로 처분하고 있었다. 大洋物産의 B級 代理店에서 南大門으로 덤핑出市하는 것은 A級 代理店보다 약 15일정도 늦었지만 價格은 더욱 싸구려로 변해 있었다. 이와같이 大洋物産의 他地域 代理店에서 덤핑물건을 南大門市場으로 계속 공급하므로 大洋物産의 아동복 가격체계는 지극히 문란하여가고 있었다. 國內 大企業의 有名商標도 마찬가지 상태에 있었다.

그러므로 새로이 開發된 新製品들 중 成功할 확률은 약 20%정도였으므로 成功할 신제품을 예측해서 초기에 高價로 팔고 가격이 내려가기 시작할 때 남보다 먼저 덤핑하는 이른바 Hit and Run 作戰이 유행되고 있었다.

李浩哲 課長の 담당 代理店の 매출구조가 惡化되는데에는 또다른 구조적인 문제가 있었다.

南大門이나 東大門의 약 350여개의 영세 제조도매상들과 약 20여개의 中小企業들이 大洋物産을 비롯한 有名商標의 디자인을 너무나도 신속하게 복사하여 싸가격으로 出市하는 것이었다.

약 200여개의 제조도매상들은 오랫동안의 全國小賣商들과의 去來關係를 통하여 有名商標의 복사품이나 덤핑물건은 물론 自體生産品을 低價格으로 30日乃至 60日間의 外上販賣를 하고 있었다. 더구나 모든 반송품은 무조건 허용하고 있었다.

大洋物産의 담당 課長으로서 全國의 小賣商들에게 競爭제조도매상과 같이 外上期間을 연장해 줄 수는 없었다. 價格條件이 나쁘기 때문에 팔아야 利益도 없는 狀況에서 貨損까지 發生한다면 地方까지 출장가서 貨損金을 回收한다는 것이 더욱 더 어려운 현실이었다. 南大門市場이 大洋物産의 在庫處理의 主要 經路의 역할을 담당해야만 하는 현실을 고려해 볼 때 大洋物産의 他地域 代理店에서 그 담당과장의 묵시적 허락

을 받고서 南大門市場으로 덤핑하는 것을 방지할 수도 없었다.

消費者들도 製品이나 商標, 價格에 대한 不信, 品質不信, 그리고 에누리 관습이 아직도 남아 있었다.

全國에서 오는 小賣商들은 외상거래를 하면서도 생산자들을 골라가며 지나친 반품과 지나친 할인을 要求하고 있었으나 小賣商에 대한 과열 경쟁을 막을 길이 없었다.

李課長역시 外上代金回收가 不可能해진 去來處를 찾아서 在庫도 회수 못하는 경우를 여러번 겪어야만 했다. 商人에게 도의심을 기대하는 것이 바보가 아닌가하는 생각도 여러번 하게 되었다.

도매상들은 소비자에게 有名상표인듯 오해시켜서 할인판매하면서도 많은 이익을 얻기도 했다. 영세업자들이 有名상표를 복사해서 찢 수도 不正確하고 不良部品에다 가격표시까지 없는 경우에는 복사당한 유명상표마저도 나쁜 이미지를 받는 위험도 많았다.

課稅資料의 정리도 아주 귀찮은 일거리였다. 적자가 누적되더라도 세무자료정리비를 여러가지 형태로 지출하지 않을 수 없었다.

UFO 商標의 開發로 大洋物產에서 쌓았던 명성이 南大門市場을 담당하면서부터 계속 악화되어만 갔다.

李課長의 인사고과 자료에는 자랑스러운 사항이 기록될 여유가 없었다.

① 담당 17개 代理店 중에서 심사부로부터 이미 3개 代理店이 폐쇄 조치를 받았다.

② 지난 6個月 동안 신규대리점을 모집하였으나 販賣成果는 손익분기점보다 月平均 1,000만원이나 적었다. 新規代理店을 찾아가기만 하면 갖가지 不平이 많았다. 예컨대 ① 왜 大洋物產의 新製品마저 工場渡價格보다 時價가 더 내려가고 있는나? ② 왜 손실보상을 해주지 않는나? ③ 기존 모델을 처리하기도 전에 신제품을 자꾸만 出市하니 기존제품을 어떻게 팔아야 하느냐? 특별할인조치를 해달라! ④ 大洋物產의 신촌담당과장은 진두지휘해 가며 南大門市場으로 계획적으로 덤핑판매를 하고 있으니 이를 막아 달라! ⑤ 販促支援金を 더 올려 달라고 아

우성이었다.

어느정도 賣出量이 많은 업체는 또 큰소리가 심했다. 李課長의 책임 판매량의 30%를 처분하는 南門商社의 傭포를 참아 주기가 어려울 때가 많았다. 南門商社에서는 10여년의 販賣經驗을 통해서 서울시內의 私的인 販賣組織이 있었다. 9대의 봉고 차량이 市內 소매점을 돌아다니며 各種 덤핑상품을 전문적으로 처리하는 商人이었다. 그러므로 비록 外上期間이 길고 담보가 부족하더라도 目標賣出額을 達成하려면 無資料조건이라도 구입해 주도록 사정하지 않을 수 없었다.

③ 目標賣出額의 달성과정에서 外上賣出과 貨損危險이 증가하였다. 도매상에게 특별할인가격으로 밀어 넣는다 하더라도 마진이 낮아지고 가격질서가 더욱 혼란하여 질 수 밖에 없었다.

④ 신제품이 出市될 때마다 會社全體의 매출액도 증가했다. UFO처럼 히트하는 경우에는 엄청난 이익을 기록했다. 의류업자들은 거의 이러한 신제품 성공의 경험을 갖고 있다. 마치 금광이나 원유를 찾으러 다니는 사람과 같이 신제품에 대한 집착과 미련이 많았다. 그러나 신제품은 기존제품에 대한 파괴적인 영향력도 많았다.

신제품이 出市될때 마다 반송품이 증가하고 가격조건이 악화되기 마련이었다.

⑤ 남대문시장으로 되돌아오는 반송품은 이미 商의 機會를 잃어 버리고 있거나 不良品이 많았다. 반송품에 대해서 미련을 갖는 사람은 거의 없었다. 옷 한벌에 350원까지 내려가는 경우도 많았다. 그러므로 반송품이 증가하면 外上賣出金이 대폭감소하고 반송품의 재고자산 가치 역시 격감하므로 이익구조에 결정적인 영향을 미치기 마련이었다.

⑥ 販賣課長이 販賣活動에 소비하는 시간에 못지않게 本社 마케팅부에 市況에 대한 자료 정리, 目標量 調整, 販賣支援費 로비 등에 社內的으로 소비해야 하는 시간도 많았다. 社外의 事項으로는 경쟁사의 去來處의 變則的 行動(不渡, 덤핑 등)에 대한 소방수 역할 때문에 실 틈이 없었다. 과거 4년간 李課長 담당지역에 대한 마케팅戰略을 조용히 기획해 볼 시간조차

없었다.

지난 4년동안 南大門에서 얻은 것은 수 많은 의상채권, 부도처리, 目標賣出額부진 그리고 신경과 건강의 쇠약이었다. 李 課長이 뿌린 이러한 씨앗을 수확해 줄 사람은 없었다. 李 課長의 이러한 어려움을 이해해 주는 張 德眞 理事가 없었다면 벌써 大洋物産을 떠났을 것이다.

張 理事는 20년동안의 販貸經驗을 통해서 現在의 販賣體制에 대한 根本的인 變身이 없다면 大洋物産은 계속 악화될 것이라고 주장하는 사람이었다. 그러나 가장 큰 문제는 5개의 사업부를 담당하는 영업이사들이 한결같이 새로운 組織變化를 反對한다는 것이었다.

張 理事의 주장은 다음과 같다.

① 5개 事業部중 서로 관계있는 사업부끼리 統合해야 한다.

② 販賣活動을 소매점 쪽으로 전환해야 한다.

③ 신제품개발에 신중을 기하여야 한다.

④ 각 사업부의 내부사정에 여러가지 어려움이 있어도 널리 알려지면 문책인사가 따르기 마련이다. 문제를 노출시켜서 개선하기 위한 努力이 앞장서는 인사정책이 아쉽다.

⑤ 市場占有率 1위가 무슨 의미가 있는가? 좀더 利益위주의 경영을 모색해야 한다.

⑥ 大洋物産의 代理店 중에서 3개사업부의 상품을 취급하는 복합代理店の 경영이 전문대리점보다 더 收益性이 높다. 그러므로 代理店の 판매지역, 취급품목 등을 조정해야 한다.

이러한 張理事의 제안은 적극적인 호응도 받지 못하는 형편이다. 어떻게 해서라도 금년을 넘기고 보자! 어떻게 해서라도 目標達成하고 보자! 이러한 短期業績主義 思考가 大洋物産을 지배하고 있다.

Ⅲ. 東洋物産의 하이-나인 사업부의 成長

80年代에 와서 有名商標와의 경쟁이 심각하게 전개 되었다. 60年代부터 국내섬유 봉제품을 수출하기 시작하여 종합상사로서 成長해 온 (株) 東洋物産이 국내시장에 뛰어 들었다. (株) 東洋物産은 하이-나인(High-Nine)이라는 상표로 30

代의 직장인의 세련된 멋을 생각하는 젊은 世代를 相對로 공격해 왔었다.

國內最大의 봉제工場을 釜山에 갖고 있을 뿐 아니라 지난 20년동안 의류수출로서 成長해 왔기 때문에 多様な 具色을 갖추고 있었다. 美國에도 의류디자인 會社를 設立하여 美國의 有名 디자이너가 새로운 스타일을 개발하면 國內에서 生産해서 輸出해 왔었다.

(株) 東洋物産은 한국 經濟의 새로운 기록을 계속 남기고 있었다. 어떠한 不實企業이라도 東洋物産이 引受를 하면 기적 같이 살아나서 業界의 有力한 競爭企業으로 등장해 왔었다.

東洋物産의 하이-나인 事業本部長은 미국의 現地法人인 디자인 회사에서 社長으로 근무하던 李英植 常務였다. 李 常務는 한국은행 조사부에서 근무하다가 (株) 東洋의 미국 LA支店長으로 스카웃되어 온 엘리트였다. 섬유에는 “섬”자도 모르던 사람이 部長으로 轉職해와서 항상 東洋物産의 신규사업부를 맡아서 成功시켜온 패기의 사나이로 알려져 있다. 東洋物産 會長 비서실에 소속되어 있으면서 現業에 파견되어 있었기 때문에 東洋物産그룹의 모든 계열회사의 協助를 신속하게 얻을 수 있었다는 점도 李常務가 成功한 要因이라고 평가하고 있다.

李常務는 東洋物産의 모든 의류수출부서에게 가장 좋은 品質, 가장 인기있는 品目を 하이-나인 사업부로 추천하도록 하였다. 하이-나인 사업부에서 賣出증가로 히트하면 그 品目を 추천한 당사자에게 매출액의 1%를 보너스로 지급한다는 파격적인 선언을 하였다. 東洋物産그룹의 社友가족 모두에게 東洋物産 그룹계열 會社의 職場, 工場에 있는 消費者組合의 賣場을 통해서 傭가공급을 하였다. 특히 輸出 在庫品은 生産原價보다도 훨씬 값싸게 오직 社友가족에게만 공급하였다. 全國의 10大 都市와 主要工場이 있는 곳에는 하이-나인 Show-Room이 常設되어 매월 한번씩 하이-나인 主婦社員들에게 의류와 관련된 문화강좌를 개설하였다. 여가 생활을 즐기고자 하는 주부, 자녀가 성장하여 이제 社會的 生活을 하고자 하는 주부, 남편의 직장 수입으로는 시부모, 가족들을 모시기에는 어려운 主婦들이 주부사원으로 모였다.

남편의 직장동료부인들이 조금이라도 벌려고 하는 노력을 도와주기 위해서 여유가 있는 주부, 任員들의 주부들로 使命感을 갖고서 참여했다.

마치 우리나라에는 市長, 구청장, 동장, 면장 등이 지역별로 있듯이 하이—나인 사업부의 주부 직원들에게도 Show-Room이 있는 지역을 中心으로 DSM(District Sales Manager)가 약 15개의 販賣地域을 관리하고 있었다. DSM이란 販賣課長으로서 하이—나인 사업부 소속일뿐 모두 主婦社員으로 구성되어 있는 것이 큰 특징이었다. 主婦社員으로서 月 200만원 이상의 매출실적이 있는 자에게는 하이—나인 사업부가 지정한 Module에 맞는 점포를 開設할 자격을 부여하였다. 하이—나인 사업부는 이런 주부사원이 신규점포를 개설할때 소비조합에서 용자해 주었고 開店後 6個月동안은 약 30명의 主婦社員들이 팔아주기 운동을 벌여 주었다. 주부사원으로서 하이—나인 점포를 개설한 사람들이 이제는 약 300명으로 늘어나고 있었다. 모든 하이—나인 점포에는 단골 고객 주부들을 중심으로 소비조합을 형성하고 있었다.

동양물산그룹에서 生産되는 모든 製品에 관한 정보는 하이—나인 점포에 매월 배달되고 있었다. 소비조합의 자격을 갖추고 있었으므로 市中價格보다 훨씬 값싸게 販賣할 수 있었다. 사랑과 이해로 연결된 販賣店網에 하이—나인 점포들은 모두 동양물산그룹의 PR센타요 文化센타로 産化하고 있었다. 동양물산그룹의 社員 증명서만 보이면 全國 어느 곳에 출장가더라도 따뜻한 안내를 하이—나인 점포로부터 받을 수 있었다.

하이—나인 사업부는 全國의 Show-Room에서 신제품 발표회를 매월 2번씩 운영하고 있었다. 섬유수출본부에서 국내 판매용으로 추천한 品目에 대해서 주부직원들과 토의를 거친 다음 가장 인기가 많은 상품을 선택하였다. 주부직원들은 모두 단골 고객들의 가족상황을 고려하여 각 주부사원들이 판매할 수 있는 예상 판매량을 제시하도록 하였다. 주부사원들은 예상 판매량의 注文과 판매성적을 비교평가하여 특별 보너스를 받게 되어 있었다. 이러한 보너스가 어떤 주부

사원의 경우 전체 수입의 50%나 될 만큼 Sales Forecasting-Performance Contest가 주부사원의 收入源泉이 되고 있었다.

하이—나인 店舖에 가면 항상 바자회가 열리고 있었다. 내버리기에는 아까우나 입지 않는 옷들을 기증 받으면 세탁과 약간의 손질을 해서 옷이 必要한 사람들이 와서 1,000원 내지 2,000원의 세탁비를 내고서 구입해 갈 수 있도록 했다. Show-Room에서도 헌옷 바자회를 갖기도 하고 누구나 부담없이 하이—나인 점포에 가서 옷을 골라 입도록 널리 광고 했다. 값비싼 TV광고를 하고 값비싸게 판매하는 하이—나인이 아니었다. 서로 돕고 서로 도움받는 하이—나인 가족, 근면하고 성실한 하이—나인 가족, 이와 같이 하이—나인의 이미지는 근면하고 스스로 생활을 개척하며 성실하게 살아가려는 가족의 동반자로서 사랑받게 되었다.

하이—나인의 商標는 市中덤핑市場에 나들지도 않았다. 輸出 디자인 중에서 엄격히 선택하여 물건이 不足할 만큼만 공급하였다. 全國 Show-Room을 거점으로 예측된 注文量만큼 供給하는 政策을 사용하였으므로 할인판매란 지난 3년동안 거의 없었다고 할 수 있다.

하이—나인의 商標는 너무나 조용히 시장에 침투하였다. 전국적인 TV, 신문, 광고를 요란하게 하여 경쟁자를 자극시키지도 않았다. 東洋그룹의 社內販賣網으로 大洋物産에서도 이해하여 왔다.

그러나 84년부터 시장점유율은 계속 증가하여 大洋物産을 바짝 따라오고 있었다. 全體的인 賣出은 大洋物産보다 적다고 하더라도 이익 규모는 大洋物産보다 8배나 많이 記錄해 오고 있었다. 하이—나인 사업부의 독특한 판매특성을 大洋物産과 比較해 볼때 다음과 같은 事例을 지적할 수 있다.

1. 판매원 인건비가 50%나 적으나 판매원 수는 2배나 많다.
2. TV등 매스컴 광고 예산이 20%정도 밖에 안된다.
3. 不良在庫가 거의 없다.
4. 신제품 出市の 失敗率이 30%정도 밖에 안된다.

5. 제품원가가 80%정도에 지나지 않는다.

하이-나인의 전국적인 점조직은 東洋物産그룹의 국내판매에 새로운 活氣를 불어 넣고 있었다. 국내 가전업체시장에서의 점유율이 15~20% 수준이었던 동양전자의 매출액이 증가하고 있었다. 동양전자의 代理店은 하이-나인의 주부사원을 통해서 매출액을 증가시키고 있었던 것이다. 동양자동차에서도 소형 승용차의 판매를 하이-나인의 주부사원 점조직을 이용하여 효율적인 광고 추진을 展開하게 되었다.

IV. 金哲洙 部長의 使命

尹部長에게는 大洋物産의 의류사업본부로부터 6명의 과장을 스카우트하여 東洋物産의 하이-나인 商標가 成長한 事例를 分析하여 새로운 사업부를 開發하라는 명령을 받게 되었다. 大洋物産에는 최고 경영자의 지시사항에 대해서 꼬리를 붙여서 反對하거나 시일을 끌면서 목살시켜 버리는 분위기가 만연되어 있었다.

五個事業部長은 社員 앞에서 “내 사업부는 내가 책임질 사항이오니 맡겨 주시오”라고 要求할 만큼 사업부장의 권력은 대단하였다. 尹部長의 사명은 바로 이와 같이 莫強한 起力을 가진 사업부의 利害關係를 조정해 가면서 새로운 사업본부를 만들어 보라는 명령이었다. 1個月동안 研究해서 會長님께 사업계획을 제시해야 한다. 만약 사업계획에 대한 회장님의 평가가 나쁘게 된다면 三一物産을 떠나야 한다. 그러나 좋은 평가를 받게 된다면 大洋物産에서 멋있게 사나이로서 所信을 다하여 신바람나는 경영을 추진할 수도 있다. 人生에 두번 다시 있을 수 없는 機會였다. 그러나 卞족한 代案이 없었다. 그러

나 적어도 100%正確한 事實은 한국의 경제계의 1人者인 會長님의 오랜 경험과 통찰력에 의해서 내려진 지시사항으로서 失敗한 事實이 없다는 점이였다. 金部長은 틀림없이 어떤 方法이 있지 않다면 會長님께서 왜 자기에게 그러한 특별지시를 하셨겠는가고 믿었다.

연구를 거듭할수록 代案이 없었다. 三一物産 판매의 조사로 알려진 李哲雨理事에게도 비서실에서 이런 지시사항을 맡겨 보았으나 한사코 거절하여 金部長에게 이런 起會가 주어졌던 것이다.

V. 討議 課題

1. 하이-나인과 大洋物産의 마아케팅 展開過程을 다음 측면에서 比較하라.

① 市場進入障壁管理

② 競争力의 源泉

③ 個別事業部와 全體事業部の 시너지效果實現檢討

④ 競争組織單位

⑤ 素材(원료)方向과 製品方向의 연결과정

⑥ 4P의 운영방법

2. 하이-나인의 強弱點과 大洋物産의 強弱點은 무엇인가?

3. 의류시장을 細分化하라.

4. 金部長으로서 事業單位를 開發하고 사업계획(marketing 측면)을 제시하라.

5. 李課長의 고민거리들에 대한 原因은 무엇인가? 原因들의 位階도표를 만들어라.

6. 장이사의 제안이 反映되지 않는 이유는 무엇인가?