

企業 經營事例 시리즈

조 동 성
(서울대 經營大 教授)

EAC(EAST ASIATIC COMPANY) 코리아 (주)*

—한국 시장에서의 마케팅 전략—

닐슨(B. Uhde Nielsen)의 회고

EAC를 아는 사람이라면, EAC 홍콩(EAC Hong Kong)의 지점장 직무실을 그야말로 “전망”이 좋은 곳으로 평가한다. 홍콩의 핵이라 할 수 있는 구룡반도에 '90년 2월 완공한 새로운 EAC 건물의 직무실에선 홍콩의 변화한 거리 모두를 내려다 볼 수 있고 밤에는 홍콩의 현대화된 건물들의 야경을 한눈에 볼 수 있는 전망, 뿐만 아니라 이곳 EAC 홍콩은 1990년대 말 홍콩이 중국으로 귀속되면서 80년 전통을 자랑하는 EAC 중국(EAC China)과 통합하여 동남아·동북아 EAC 전 지점망의 주축이 될 전망을 가졌기 때문이다. 따라서 EAC 홍콩의 지점장은 자연적으로 아시아 전체의 대표가 되는 것이다.

어느 대기업의 회장 직무실과 같은 지점장실에서 닐슨(B. Uhde Nielsen) 지점장은 '90년 10월 20일, 홍콩에서의 첫출근부에 사인을 하고, 미서 미세스 윌슨(Mrs. Wilson)의 커피 서비스를 받으면서 앞으로 EAC 홍콩의 모든 업무를 수행하기 위한 의사결정을 해야 할 육중한 책상을 앞에 두고 앉아 깊은 생각에 잠겼다.

그가 경영자로서의 능력을 인정받고 홍콩의 지점장으로 발령받기까지는 그의 노력과 성공에 따른 실적, 다른 분야에로의 진출을 위한 결단력과 원만한 대인관계가 큰 몫을 하였으나, 역시 이번 승진에 가장 큰 영향요인으로 작용한 것은 바로 EAC 코리아(EAC Korea) (주)가 위

치한 서울에서의 활약상이라는 생각을 할 수밖에 없었다.

닐슨 지점장은 1986년 당시 막 걸음마를 시작한 회사 EAC 코리아 (주)로 파견되어 1990년 후임자인 헨슨(Kenneth Hansen) 지점장에게 그의 업무를 넘기기 전까지 EAC Korea의 각 업무분야에 지대한 공헌으로 EAC Korea에 있어, 또한 자신에게 있어 큰 성과를 거두었다. 그러나 EAC Korea 역시 각 분야별 업무에 따르는 문제점들이 남아 있었고, 이러한 것들을 뒤로 하고 떠나온 지금 그는 헨슨지점장의 문제해결 능력에 큰 관심을 가지고 있었다.

EAC 코리아 (주)

설립당시의 상황

1984년, EAC 그룹의 회장 스파소(H.H. Sparsoe)는 한국에 EAC 지사를 설립할 것을 결심하였다. 이미 동남아시아에서 점증하는 사업규모에 맞추어 1990년 중국의 상해에 최초로 EAC 지사를 개설한 후 무역 및 해운의 활성화에 따라 중국의 하르빈, 다리엔, 텐진 등지에 각각 EAC지사를 개설하였다. 또한 회사 창업당시부터 무역 및 해운의 중심지로서 홍콩의 역할이 대단히 중요하였으므로 1984년 홍콩에도 지사를 개설하였다.

1980년대에 들어 한국의 사업규모 또한 급증하고 경제가 활성화됨에 따라 EAC는 한국에 EAC 지사 개설의 필요성을 인식하고 1년간에 걸친 서

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 박사과정의 신철호 석사가 성심여대 박인정양의 도움으로 작성하였다.

장조사를 통해 EAC한국지사를 개설기로 하였다.

EAC 한국지사는 1984년 7월 20일 한국은행의 설치허가를 받고, 동년 7월 27일 서울민사지방법원에 지적설립등기를 마침으로써 “EAC 마아케팅 서어비스 (주) 한국지점”이라는 이름으로 설립되었다.

연혁

EAC 코리아 (주)의 주요 연혁은 다음과 같았다.

1984. 7. 20	외국기업 국내지사 설치신고
1985. 11. 5	외국기업 국내지사 업무내용 변경허가
1986. 8. 15	대표자 변경허가
1987. 11.	EAC Korea (주)로 회사명칭 변경
1988. 1.	유통무역허가증 발급

EAC 코리아 (주)의 시작

EAC 코리아 (주)는 설립초기에는 마아케팅 서어비스업, 물품매도확약업 및 무역업을 영위하였으며 이러한 업무활동은 EAC 그룹이 영위하는 7개 분야의 업무 중 소비자상품부문(Consumer Product Division), 무역부문(Trading Division), 그래픽부문(Graphic Division) 등의 3개 분야로 이루어져 있었다.

당시 라스보우(Las Boe) 지점장이 상공회의소에 보고한 사업계획서는 특히 EAC 코리아(주)의 무역업무에 대해 다음과 같이 언급했다.

『EAC 코리아(주)는 한국산 제조 물품을 수출할 계획이며 특히 1900년에 설립되어 현재 중국내에서 최대규모의 외국회사 사무소인 EAC의 중국사무소를 통하여 중국에로의 수출에 주력할 것입니다.』

『EAC 코리아(주)에 의한 양질의 제품의 신속한 수입은 한국경제에 큰 도움이 될 것이고 중국에서 약 80년 이상의 무역경험을 가지고 있는 EAC 그룹을 통한 거래는 수입 수출 면에서 한국 산업 및 정치에 큰 기여를 할 것으로 기대됩니다.』

한편 그래픽 분야에서 취급하는 제품들은 계속해서 아프터서비스(A/S)를 필요로 하는 제품이 있으므로, 그래픽제품을 판매하는 판매대리점인 EAC 코리아(주)가 대행해야만 했기 때문에 1985년 11월 업무내용의 변경신청이 불가피하였다.

닐슨의 경영방침

1986년 8월, EAC 코리아(주)의 대표 라스보우(Las Boe) 지점장의 갑작스런 건강악화로 인해, EAC 코리아(주) 지점장의 뒤를 이은 사람은 닐슨이었다. 그의 등장으로 EAC 코리아(주)는 변화와 발전을 거듭하게 되었고, 5년여에 걸친 그의 활동은 EAC 덴마크 본사로부터 매우 훌륭한 평가를 받았다.

닐슨이 EAC와 함께 시작한 것은 1970년이였다. 닐슨씨는 19세의 나이에 코펜하겐 EAC에서 기본적 교육훈련과정을 마쳤다. 그후 EAC 독일(EAC Germany)에서 약 1년간 수업업무를 담당했고, 캐나다에서 3년간 근무했다.

1980년부터는 EAC 중국에서 6년간 그래픽부문 담당매니저로 일했다.

닐슨의 일에 대한 집착력과 적극성은 그가 중국에 있을때, 홍콩의 그래픽전문 잡지기자와의 인터뷰에 한마디로 잘 표현되어 있었다.

“이 사무실은 나의 분신입니다. (I have only one child — this office!)”

그는 이렇듯 여러나라의 EAC지점에서 근무하는 동안 EAC의 모든 업무활동을 점차 습득하기에 이르렀다. 특히 그는 EAC의 교육, 훈련제도에 대해 깊이 공감했고 1986년 EAC 코리아(주)에 지점장으로 왔을 때, 그는 그동안 습득했던 노하우를 실제 자신의 경영에 적용시키기 시작했다.

“저는 고용인과 고용주간의 관계를 가장 중요시 합니다. 이들은 파트너십으로서 특히 질적인 면에서 좋은 관계가 이루어져야만 합니다. 이러한 관계형성을 위해 가장 좋은 방법이 바로 맨투맨 식의 경영방침임을 저는 여러해에 걸쳐 습득했습니다. 맨투맨 식의 경영은 종업원들로 하여금 관심과 그들의 잠재력까지도 끌어낼 수 있는 힘이 됩니다. 저는 EAC 코리아의 전 직원들과 항상 대화를 통해 문제를 해결하려고 애썼습니다. 그들의 사소한 일에도 신경을 썼고 집안의 경사 등 개인적인 일에도 모든 EAC 인들이 함께 하는데 적극 관성했습니다. 전 한국식 경영을 나름대로 소화시켜 절충하여 적용시켰다고 생각합니다.”

초코릿 시장에서의 성공

—적자에서 최대성과상 수상으로—

1984년 8월, 회사설립 당시 라스보우 EAC 코리아(주) 지점장이 한국에서 주관해야 할 업무는 거의 소비자상품부문(Consumer Product division)에 관한 것뿐이었다. 이 분야에서, 처음으로 마케팅 서비스를 제공한 것은 미국 마즈사의 초코릿 제품이다.

라스보우가 지점장으로 있었던 때부터 EAC 코리아(주) 소비자 상품부의 매니저였던 이금자부장은 당시 상황을 이렇게 소개하였다.

“EAC 코리아(주)에서 마즈(Mars)사의 초코릿을 판매하기 이전에도 M&M's(엠앤드엠즈)라는 상표의 초코릿은 시중에서 버젓이 팔리고 있었습니다. 즉, 수입상품 판매절이라든가 노점등을 통해 M&M's 초코릿의 맛은 이미 극히 제한된 사람에게나마 알려져 있었던 터였죠. 하지만 제품이 한정되어 있었고 가격 또한 비싸서 일부 초코릿을 밝히는(?) 사람들이나 그것을 먹을 수 있는, 그러니까 일반소비자들에게 M&M's 초코릿은 그저 수입상품이라는 인식외에 구체적인 상품으로서의 가치는 없었습니다.”

초기의 고전

1984년 여름, 마즈사의 초코릿을 한국시장에 진출시키자 마자 이금자부장은 몇가지 문제점에 직면하였다.

첫째는 초코릿의 가격을 인하하여 팔면서, 단가가 낮아져 그에 따라 EAC 코리아(주)에서 취할 수 있는 수수료 또한 매우 낮게 책정되었으며, 둘째는 당시 EAC 코리아(주)가 체계화된 유통망을 가지고 판매활동을 하는 데는 판매원이 절대적으로 부족했었고, 세째는 초코릿을 좋아하는 미국인들의 시장에서 이미 충분히 다양하게 차별화 되어 있는 많은 제품들의 종류들 중 과연 어떤 제품이 한국인들에게 가장 어필할 수 있을 것인가를 알 수 있는 소비자 조사자료가 거의 없었다는 것이다.

때문에 시장에 처음으로 나오는 제품들은 거의 모두가 이금자부장이 “잘 팔릴 것이다” 내지는 “이 맛은 한국인의 입맛에 맞다”는 등의 판단을 내려 수입, 판매를 결정한 제품들이다.

이러한 주먹구구식의 결정은 의외로 ‘막 들어맞아서’ 총매출액에 기여를 하기도 했지만, 그렇지 못한 제품들도 종종 나오게 되었다. 따라서 이러한 상황에서 EAC 코리아(주)는 다른 분야에도 업무영역을 확대시키는 작업을 하고 있었으나, 이 소비자상품부는 적자와 고전을 면치 못하고 있었다.

본격적인 마케팅 전략의 수립

그럼에도 불구하고, EAC 코리아(주) 소비자 상품부는 한국 초코릿시장에 마케팅전략을 수립, 적용하려는 희망을 가지고 있었다.

“마즈사의 제품은 당시 한국초코릿시장에 내놓기에는 매우 유리했습니다. 당시 한국의 초코릿시장은 크게 보던 롯데제과, 동양제과 및 해태제과 등 3사가 진출해 있었는데 그 중 특히 롯데제과에서 독점적인 위치를 확보하고 있었죠. 하지만 한국의 초코릿 제품들은 굉장히 한정적이었습니다. 즉, 맛이 약간 다른 한 두가지 종류의 초코릿과 기타 빵, 과자형 초코릿 그리고 바(bar) 초코릿 등 몇가지에 불과했죠. 하지만 우리의 파트너인 마즈사의 초코릿은 연령별, 용도별 등의 세분시장에 적합하도록 제품이 차별화 되어 있었기 때문에(예를 들면 간식용, 심심풀이용 등 크기의 다양화) 그때까지 이렇게 차별화를 하고 있지 못했던 한국초코릿시장에 진출하기가 매우 유리했습니다. 뿐만 아니라 당시 한국의 초코릿들 중 많은 제품이 미국의 초코릿을 모방하고 있었기 때문에 마즈사의 초코릿은 이미 한국인들에게는 익숙해져 있었습니다.”

이러한 잇점 때문에 EAC 코리아(주)에서는 단지 판매활동에만 전념하여 매출액을 증진시키기만 하면 되는 일이었다. 하지만 단가가 워낙 낮아서 매출액증대가 EAC 코리아(주)를 흑자로 만들어 주는 직접적인 요인이 되지 못했다.

이러한 시점에서 총원계획은 불가피하였고, 제품의 판매촉진에도 열을 올리게 되었다. 먼저 판매원들을 대폭 고용하였다. 덴마크 본사에서는 마케팅 매니저로 크리스티슨(S. Kristensen)을 파견하였고, 한국인 감독원이야 판매원들을 각 지역별 상황에 맞는 인원으로 총원하였다. 판매원들은 지역별로 유통기관을 할당받았으며, 자기가 맡은 경로에 대하여 책임을 져야 했다. 가격은 기존의 가격보다 파격적인 가격이

제시되어, 한국기업의 초코렛시장에서도 그들의 가격우위에 의해 좌우되지 않았다.

가격이 낮아진 것 외에도 한국사람들의 외국 상품 선호행동은 M&M's 초코렛 판매에 큰 역할을 담당했다.

동사 소비자상품부에서 가장 주력했던 활동은 바로 촉진활동이었다.

“초코렛은 반 계절상품이기 때문에 계절에 따라 판매촉진의 비중을 달리 할 필요가 있었습니다. 초코렛은 겨울에 특히 잘 팔리며, 한국에서의 발렌타인테이는 다른나라에 비해 훨씬 더 절정을 이루었습니다. 또한 크리스마스 시즌도 이에 한몫하여 우리는 ‘행사기간’을 정해서 각 백화점 및 슈퍼마켓에 기존에 판매되고 있는 판매대를 확장시키거나 혹은 새로운 매장을 만들어서 집중적으로 판매활동을 벌였습니다.”

이러한 행사에는 또 다른 인력동원이 필요했으며, 이에 EAC 코리아(주)는 대학생 아르바이트생을 모집하여 성과급지급을 기본으로하여 판매교육후 현장에 파견하였다. 초코렛 이미지 때문에 여자대학생을 대상으로 하였으며, 철저한 교육을 실시하였다.

광고는 EAC 홍콩에서 제작한 필름에 약간의 손질을 통해 TV에 그대로 방영하였다. 이는 EAC 코리아(주)의 재정적 부담을 완화시키기도 하였을 뿐만 아니라 이국적인 초코렛의 분위기를 최대한 살릴 수 있는 계기가 되었다. EAC 코리아(주)는 주로 엠앤드엠즈 밀크초코렛과 팡콩 초코렛, 바초코렛인 투웬스, 스니커즈, 밀키웨이, 3머스케터어즈, 그리고 스키텔즈, 스타버스트같은 사탕류 제품들을 판매했는데, 차별화된 각각의 로고를 광고하였다.

“입에서는 녹고, 손에서는 녹지않아요”—엠앤드엠즈

“방승이 더 즐거워져요.”—스니커즈

“새콤달콤 과일캔디”—스키틀즈

EAC 코리아의 영예

이러한 꾸준한 노력이 빛을 보기 시작한 것은 1986년 이후부터였다. 1987년~1989년에 이르면서 마즈사의 초코렛은 한국에서 모르는 사람이 없어졌고, 일부 초코렛광이 아닌, 일반소비자들의 초코렛이 되었다.

1990년 2월에는 매년 전세계 EAC 지사가 참석하는 소비자상품부(Consumer Product Division) 매니저 회의에서 EAC 코리아(주)가 최고성과상의 대상으로 선정되어 이 분야의 최고 영예인 팔콘어워드(Falcon Award)를 수상하기에 이르렀다.

인쇄제판기기 시장에서의 성공 —선진제품과 첨단 마케팅 기술의 결합—

EAC Graphics의 시작

1986년 1월부터 EAC 코리아(주)가 그래픽부(division)의 업무를 시작한 배경에는 본사의 적극적인 노력이 있었다. 1984년 초 EAC 그룹의 회장 스파소는 당시 금진호 상공부장관과의 회담을 통해, EAC본사는 첨단 인쇄제판장비의 수입, 판매망을 전세계적으로 구축하고 있는바, 한국역시 유럽선진 인쇄기자재의 국내 도입이 절실히 요구되어짐에 따라 EAC 코리아(주) 인쇄제판장비의 보급활동을 위한 당시의 활동이 필요함을 명백히 하였다.

EAC 코리아(주)는 1986년 1월 부터 물품매도확약법에 따른 주업무로서 그래픽 업무를 취급하였다. 이후 1986년 8월에는 이러한 그래픽 업무에 따른 아파터서어비스 업무가 불가피하여 아파터서어비스업을 추가하였다.

당시 닐슨저점장은 이러한 물품매도확약법의 주업무 및 부수적 업무수행의 한국무연진흥회의 기여도에 대해 다음과 같이 설명했다.

“한국에서 대부분 외국산 인쇄기자재의 도입은 물품매도확약서 발행에 의하여 행해지고 있습니다. EAC도 역시 물품매도확약서 발행으로 그 업무를 행하고 있는 바, 아울러 때로는 대고객의 보다 신속한 아파터서어비스와 기술보급의 향상을 위하여 그 부품과 몇몇 장비들은 직수입이 불가피한 실정입니다. 그렇지 아니하고 수입대행업체를 통하게 될 경우에는 공급가격이 현저하게 올라가는 바, 우리 EAC는 물론 대고객에게도 막대한 경제적인 부담을 주게되는 결과를 초래할 것입니다. 따라서 하자보수에 따른 부품 및 몇몇 장비의 신속한 수입판매는 국내 인쇄업계에 큰 이익을 줄 것으로 생각됩니다. 또한 우리의 진지실을 통한 기계운영의 효율적인 관리와 교육은 고객에게 인쇄기술의 향상을 가져올 것이며,

이들의 수출 품목의 발전에 이바지 할 것입니다.”

한국의 인쇄제판업계의 현황

EAC 코리아(주)가 그래픽 업무를 시작하면서 가장 먼저 해야 할 일은 바로 한국의 인쇄제판업계를 분석하는 것이었다. EAC본사가 비록 첨단 인쇄제판장비의 수입 판매망을 전세계적으로 구축하고 있기는 했으나 한국 업계에 대한 자료는 거의 없었다.

닐슨 지점장은 당시 한국 인쇄제판업계를 이렇게 회고했다.

“한국의 인쇄업계의 실태는 거의 대부분의 설비가 외국의 전문기기 메이커에서 개발되고 제조, 판매되는 것을 도입해서 설치한 것이기 때문에 어느 특정업체가 개발한 오리지널한 기종은 전무한 형편이었습니다. 그래서 창업자 이윤의 획득이란 거의 불가능한 실정이며, 따라서 다른 동업자들과 거의 같은 수준의 설비를 가지고 보다 많은 이윤을 획득하기 위해서는 보다 빨리 기기정보를 파악하고 동종타사보다 먼저 신예기구나 자재를 도입한다면, 비록 창업자 이윤의 획득은 아니라 하더라도 타사보다 유리한 입장에서의 수주는 가능해 지는 것입니다.”

이러한 판단하에 EAC 코리아(주)는 최초로 영국의 크로스필드(Crosfield)사의 500시리즈 마그나스캐너를 국내업계에 판매하기 시작했다. 사실 크로스필드사는 1983년부터 한국의 인쇄제판업계에 진출해 있었는데, EAC 코리아(주)가 그래픽 분야를 시작하기 이전까지만해도 크로스필드사의 부적절한 마케팅 및 서어비스제공의 결과로 시장점유율을 잃고 있는 상황이었으며, 때문에 한국에서의 크로스필드의 미래는 매우 위협적인 상황이었다.

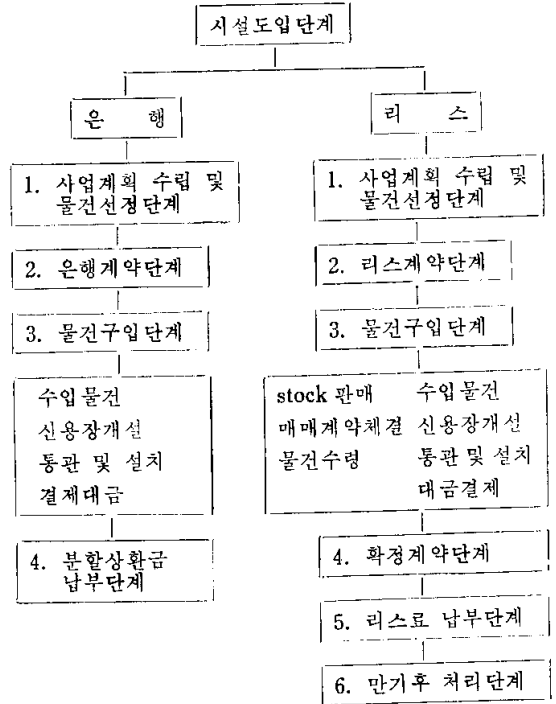
EAC와 고객과의 만남

이후 EAC Korea는 EAC 그룹이 구축해 놓은 수입망을 통해 크로스필드사 외 세계각국의 유명 인쇄제판기기 회사로부터 제품을 수입, 판매하게 되었다.

“인쇄제판기기의 소비자들에게 가장 문제가 되는 것은 대금지불입니다. 우리 EAC 코리아(주)는 이에 따라 고객들의 어려움을 해소하기 위해, 은행과 리스 계약을 통해 철저한 대금지불에의 편의를 제공하

고 있습니다.”

시설도입단계에서 EAC와 고객의 만남은 다음과 같이 두가지 방법으로 이루어졌다.



이러한 외국 인쇄제판장비들은 서울 및 한국의 몇몇 대도시에도 설치되었지만, 역시 인쇄업계의 가장 큰부분을 차지하고 있는 곳은 서울이며 장비 역시 서울에 집중되어 있었다.

마케팅의 최우선조건—아프터서비스

“인쇄제판업계에 있어 마케팅 전략은 가격의 인하 제품의 홍보등을 필두로 한 적극적인 방법으로 나타나고 있는데, 이중 애프터서비스에서의 효율적 관리만큼 잘 먹혀들어가는 포인트도 없습니다. 왜냐하면 인쇄제판장비란 소비성의 단순상품이 아니고 생산설비로서의 기능때문에 단 한순간이라도 인쇄가동에 「상황발생」이 생겨서는 안되기 때문입니다.”

EAC 코리아(주)가 86년 1월부터 본격적으로 수입판매를 시작하였을 때는 애프터서비스업무는 없이 단지 설치에서 일을 끝마쳤다. 그러나 마케팅업무를 담당하는 EAC에서 수요자의 절대적 필요조건을 충족시키기 위해서 애프터서비스 업무가 불가피하게 되었고 애프터서비스

업무 시작 후에는 전문적인 인력의 부족으로 인해 고전을 면치 못하고 있었다. 이를 계기로 닐슨지점장은 아프터서비스를 위한 “중업원 교육”에 심혈을 기울여야만 했다. 크로스펠드와의 계약초기에는 아예 처음부터 인쇄업계의 아프터서비스를 감당할 만큼의 실력을 지닌 사람을 채용했으나 이러한 채용으로는 부족한 인력을 보충할 수가 없었다. 따라서 아프터서비스를 위한 전문적 훈련을 실시하게 되었다.

“교육은 3가지의 코스로 이루어져 있는데 엔지니어들은 자신의 능력에 따라 훈련코스를 설정하고 현재의 제조회사에 직접 가서 훈련을 받게하는 것입니다. 우리 EAC는 매년 8회의 오퍼레이터 정규교육 프로그램을 마련 실시하고 있으며 현재 총기계가동 댓수에 비해 200%이상의 요원을 양성 했습니다.”

아프터서비스제공에 따른 영업수익 업무내용은 다음과 같았다.

- 인쇄제판기계 설치후 보증기간 1년 계상
- 보증기간내에 발생하는 경비는 자신의 하자보증 예치금으로 제공
- 보증기간이 끝난 후에는 유상으로 유지, 보수
- 세금계산서 발행
- 대금은 수리비 수익으로 계상

“불과 5,6년 전까지만 해도 우리업체는 고객으로부터 이러한 불평을 들었습니다.

- 기계가 고장이 나서 엔지니어를 부르면 너무 늦게 도착한다.
- 엔지니어의 자질이 부족하다.
- 꼭 필요한 부품을 신청해도 늦게 도착하거나 받을 수 없다.
- 마그나스캐너를 구입하려해도 오퍼레이터가 없다.

등의 불평이죠. 우리 EAC는 고객들의 이러한 요구사항을 정확히 파악하기 위해 2년여에 걸친 설문조사를 실시한 결과 92%의 만족도를 얻었습니다.”

꾸준한 아프터서비스에의 노력끝에 EAC 코리아(주)의 최근 1개월간 아프터서비스 활동을 평가해본 결과, 서비스의뢰 후 도착에 걸리는 시간 평균 2시간 33분, 기계고장 수리에 걸리는 시간 평균 2시간 23분, 기계의 수리후 정상가동율 평균 91.48%, 엔지니어 총작업 활용량 평균 70

%라는 성과를 보였다. EAC코리아(주)는 모두 30여 차례에 걸친 엔지니어 해외 연수를 통해 지속적인 기술발전을 이루었다. 부품관리에 있어서는 약 350만 덴마크 크로네에 상당하는 부품을 확보, 적시의 태세를 갖추었으며, 가까운 홍콩, 대만, 싱가포르 EAC와의 상호교환 시스템이 활발히 운영되고 있었다.

동반자관계 (Partnership)

닐슨 지점장은 대고객과의 관계에 있어서 파트너쉽을 가장 중요시 여겼으며, 또한 이러한 제품공급업체와의 협력관계를 “결혼”에 비유했다.

“우리 EAC가 고객과의 계약서에 서명을 하는순간 우리는 장기간의 사업관계를 유지하기 위하여 파트너쉽의 체제로 돌입합니다.”

“크로스펠드사의 첨단기술과 EAC의 능숙한 마케팅 기술의 결합은 완벽한 결혼을 이룬 것입니다. 신혼기(honeymoon period)에는 우수한 전문 아프터서비스 요원을 양성하기 위해 영국에 있는 크로스펠드의 교육센터에서 적절한 훈련을 시켰습니다. 한국에서의 크로스펠드사와 우리 EAC Korea와의 결혼 후 4년반만에 우리는 칼라스캐너 시장의 50%이상을 장악하게 되었습니다. 초기에 한국에는 이러한 기계를 운영할 수 있는 오퍼레이터가 절대 부족하였으나 우리는 교육과 훈련을 통해서 그들을 제품과 연결시켰습니다.”

헨슨(Kenneth Hansen)의 등장

1990년 9월, EAC 코리아(주)는 한국일보사에서 주최하는 「한국인쇄제판기기전시회(KIPES)」라는 행사에 참가하였다. 본행사는 격년으로 치루어지는 것으로서, 동사와 같은 외국업체 또는 한국의 외국물품수입업체를 통해 선진외국의 첨단제품을 선보이는 동시에, 발전을 거듭하고 있는 국내기기들까지 전시하여 소비자와 생산자의 욕구를 모두 충족시키며, 나아가 한국인쇄제판기기 업계의 발전을 도모코자 하는데 그 의의를 두고 있는 행사였다.

인쇄제판기기의 촉진활동은 인쇄관련 전문잡지나, 회사의 판촉물등 매개 전문적인 분야에서 이루어지는데, EAC 코리아(주)는 이 행사를 통해 유리한 홍보의 기회를 얻었다.

KIPES 행사가 끝난 후, EAC 코리아(주) 사무실에는 닐슨 씨의 승진 발령 소식이 알려졌다. 덴마크 본사에서는 그 동안의 경험과 한국에서 그의 업적을 인정하여 그를 홍콩의 지점장으로 발령한 것이었다.

닐슨 지점장의 후임으로는 헨슨 지점장이 신임으로 발령을 받았는데, 그는 여러가지 면에서 닐슨과는 다른 경영방침을 가지고 있었다.

닐슨 지점장이 사무실과 일 그리고 직원들을 자신의 연인이나 아이(baby or child)와 같이 여겼던 것과는 아주 판이하게도, 헨슨지점장의 직무실에는 온통 가족사진들로 싸여 있었다.

그는 철저히 개인주의를 추구했으며, 한마디로 「미국식 경영방침」을 내세우는 사람이었다. 닐슨 지점장이 있는 동안 닐슨의 경영방침에 익숙해 있던 EAC 코리아(주) 사무실과 직원들은 헨슨의 등장으로 진짜 「외국인회사」의 직원들이 되었다. 그는 부장급 이상의 직책을 가진 사람과 꼭 필요한 업무상의 이야기만을 하였고, 직원들에게는 최대한의 권한과 자율적 의사결정 그리고 그에 따른 책임을 매우 강조하였다.

이제, EAC 코리아(주)는 K.헨슨 지점장의 출현으로 새로운 변화기에 돌입했다.

EAC 코리아(주)의 당면과제

만 6년의 짧은 기간동안, EAC 코리아(주)는 외국기업의 지사로서 한국시장에서 성공하기 위해 많은 노력들을 해왔다. 그 결과 각 부문에서 한국시장에 침투하여 성공하기에 이르렀으나, 이러한 성공은 동시에 여러가지 문제점들을 야기시켰다.

한국 초코렛시장에서의 경쟁이 국내 기업들간에도 매우 치열해졌고, 특히 광고 측면에서는 외국인 모델을 기용하는 등 질적, 양적으로 큰 변화를 가져왔다.

이러한 경쟁은 국내 초코렛 제조기업들이 제품을 크게 차별화 시키고, 제품의 질이 우수해짐에 따라 굳이 외제 초코렛을 선호하던 소비자들의 수요를 잃는 결과를 가져왔다. 뿐만 아니라, 국내에서 성공한 마즈사의 초코렛의 명성을 등에 업고 국내의 많은 기업들이 외국초코렛을

수입, 판매하기 시작했다.

한편 그래픽 부문에서도 문제가 있었다. 그래픽 부문에서 담당하던 제품들은 대부분 상당한 고가품이어서, 대금결제에 매우 어려움을 겪었다.

초기에는 본사자금 수령의 한계에도 불구하고 닐슨 지점장의 뛰어난 수완으로, EAC 코리아(주)의 주거래은행인 도이치 뱅크(Deuch Bank)로부터 자금을 융통하여 처리가 원활했다. 그러나 이러한 문제는 계속해서 누적되는 것이었던 터라 뒤를 이은 신임 지점장 헨슨의 어깨가 무거울 수 밖에 없었다. 또한 국내인쇄제판업계 및 컴퓨터 업계의 급속한 성장, 발전으로 닫혀있던, 아프터서비스에 더욱 더 중점을 두어야 했으므로 이에 투자하는 자금도 무시할 수 없었다.

EAC 코리아(주) 신임지점장 헨슨은 EAC 코리아(주)의 또 다른 의사결정에 적면하게 되었다. 바로 무역부문에 관한 문제였다.

설립초기부터 EAC 코리아(주)의 무역부에서는 중공에서 즉시 공급가능한 광급속 물질을 국내로 수입할 수 있는 체제를 확립하여 중국 본토로부터 한국의 생산 산업에 필요한 광물질인 마그나사이트, 실리콘, 황산나트륨 등을 수입하였으며, 한국의 아토페이퍼, 디플렉스 보도 등 여러가지 합성섬유와 알루미늄шит 등을 중국으로 수출하기 시작하여, 이들에 대한 수출액은 1987년도에도 미화 7백만 달러에 이르렀다. 또한 EAC 본사에서 한국으로부터의 수입을 증가시켜 나갔다. 1986년과 87년에는 이를 위해 현대상선과 선박 4척을 장기 용선계약하였으며, 매년 미화 3천만 달러에 상당하는 선박용 콘테이너를 한국으로부터 구입, 금성사의 전자제품을 태국로 수출하기 시작하였다.

그러나 이러한 무역업무가 대중국 수출입 관계에 있어 한국경제에 도움이 되었을지라도 사실상 EAC 코리아(주)에는 크게 도움이 되진 못하였다.

설립초부터 이 무역 부문은 다분히 정책적인 면이 깔려 있었고, 따라서 지금 당장 고전을 하고 있다고 해서 철수를 시도할 수도 없는 상황이었다.

이러한 상황에서 헨슨 지점장은 부임 후 이에

대한 고민을 계속 하고 있었다.

EAC 코리아(주)의 미래

닐슨 지점장은 곧 홍콩에서 개최될 EAC 그래픽스(Graphics) 세미나에 대한 준비 현황을 살펴보기 위해 자리에서 일어섰다. 비정기 지점장 회의의 성격을 띠고 있는 이 회의에는 물론 EAC 코리아(주)의 신입 지점장인 헨슨도 참석할 것이었다.

닐슨 지점장은 지금껏 자신이 지켜왔던 EAC 코리아(주)가 안고 있는 문제들에 대해 매우 잘 알고 있었고 현재로서는 신입 지점장인 헨슨이 그것들에 대해 어떻게 대처할까를 생각하며,

EAC 코리아(주)의 앞으로의 전망은 급변하는 한국경제와 급격한 경제발전에도 불구하고 그는 몹시 낙관적이란 생각을 하였다.

서류를 정리하고 문을 열고 나가려는 순간 전화벨이 울렸다. 닐슨 지점장은 평소의 습관대로 비서보다 먼저 수화기를 들었다.

“This is EAC Korea!”

과거 자신의 비서였고 지금은 신입지점장의 비서로 있는 미세스 김(Mrs. Kim)의 목소리였다.

‘EAC 코리아(주)에, 아니면 헨슨지점장에게 무슨 문제가 생긴 것일까?’

부 록

1. EAC 그룹

■ EAC 그룹 프로필

EAC(East Asiatic Company)는 1897년 덴마크 크 코펜하겐에 본사를 두고 설립된 국제적 그룹으로서, 무역, 제조, 운송업을 다음과 같은 생산지향적인 7개의 부문에 걸쳐 영위하고 있다.

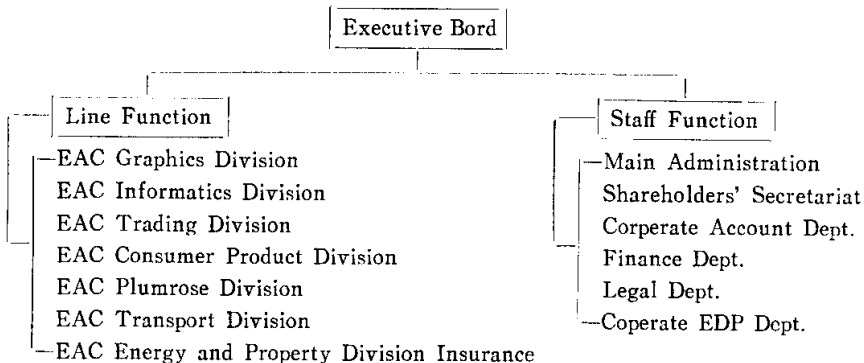
- 그래픽부문(Graphic Division)
- 정보과학부문(Informatics Division)
- 무역부문(Trading Division)
- 소비자상품부문(Consumer Product Division)
- 수송부문(Transport Division)
- 에너지부문(Energy & Property Division)
- 플럼로즈부문(Plumrose Division)

■ 경영철학

EAC 그룹을 이루고 있는 협으로서 가장 중요

■ 조직도

[그림 1] EAC 그룹의 조직도



시 되는 것은 “사람들(People)”과 이들의 다재 다능한 활동패턴이다.

특히 “고용주 대 고용인 간의 관계(employer-employee relationship)”에 있어서의 질(Quality)을 중시 한다.

EAC 는 다음과 같은 사항을 경영철학으로서 지향한다.

- 인력자원
- 제품 및 서비스
- 제품의 판매를 통해 최고의 부가가치를 창출하는 능력
- “서로의 관계” 속에서 이익을 성취하기 위한 기여

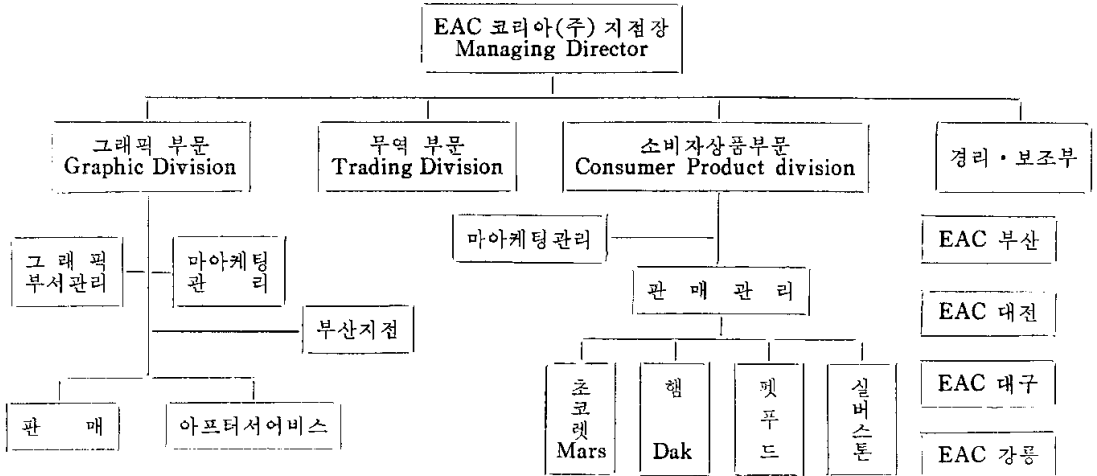
■ 주요연혁

- 1897 덴마크 코펜하겐에 EAC Ltd 설립.
설립자본금 2백만 덴마크크로네.
- 1889 극동아시아 진출.
- 1899 러시아 EAC 설립(최초의 연합회사).
EAC 자본금 150만 덴마크크로네.
- 1900 상하이에 해외지사 설립.
- 1902 싱가포르 지사 설립.
말레이반도 진출.
- 1906 유럽/극동 지역 선적 서어비스 확장.
- 1908 새로운 본사 건립(코펜하겐).
- 1909 EAC 파리 설립.
- 1910 Isac Glucastadt 회장 사망.
Holger Detensen 계승.
9월 자본금 2,500만 덴마크크로네로 증가.
- 1911 EAC 런던오피스 설립.
- 1913 일련의 모터선박 계약.
- 1914 EAC 미국 설립—샌프란시스코.
- 1915 East Asiatic Industry and Plantation 설립—말레이시아.
- 1916 EAC 뉴욕 오피스 설립
- 1917 Holger Detensen 사망.
Emil Gluckstadt 계승.
- 1919 영국과 United Baltic Corporation 설립.
2차대전중 EAC 관리에 매우 중요한 역할 담당.
- 1923 H.N. Andersen 선임.
- 1932 수송부문 서어비스 활동 시작(특히 미국, 캐나다와 중국 간).
- 1934 EAC 홍콩 설립.
- 1937 유럽, 인도 간 선적 서어비스 시작.
H.N. Andersen 사망.
- Hacon Cristaneen 계승.
- 1939 EAC 오스트레일리아 설립.
- 1942 캐나다의 팀버(Timber) 수출시작.
- 1944 나찌침공으로 코펜하겐의 본사파괴.
- 1945 전후 본사 재건립.
- 1950 서아프리카 진출.
- 1954 그래픽장비 사업시작.
- 1960 Hacon Cristaneen 사망.
Mogens Pagh 계승.
- 1965 플럼로즈 회사 설립.
- 1969 세계적으로 선적산업에 있어, 컨테이너시대 돌입.
- 1971 유럽과 서아프리카 간 선적 서어비스 개시.
- 1973 Kauri Timber Company Ltd. 설립.
- 1978 EAC 자본금 계속증가.
1978년 7억 6천 5백만 덴마크크로네.
- 1980 H.H. Sparso가 최고경영자로 지목.
- 1981 세계적인 경제위기의 부정적인 효과를 극소화하기 위하여, 이익을 가져오지 못하는 활동을 체계적으로 감축시키고, “전략적 계획”과정이 그룹전체에 소개됨.
- 1983 전환사채발행.
새로운 경영철학 제시.
- 1985 플럼로즈 파트너—두개의 덴마크 생산라인 형성.
에너지 부문 시작.
- 1986 EAC 자본금 15억 3천 7백만 덴마크크로네로 증가.
- 1987 미국에 Baumfolder Corporation 설립.
- 1988 EAC 캐나다 무역부문 50% 장악.

2. EAC 코리아(주)

1) 조직도

[그림 2-1] EAC 코리아(주) 조직도



2) EAC 코리아(주) 비교손익계산서, 비교대차대조표

EAC 코리아(주)

[그림 2-2] 비교손익계산서

(단위 : 백만원)

과 목 명	1986	1987	1988	1989
I. 매출액	240	416	1,702	2,619
III. 매출총이익	237	415	1,126	2,063
VI. 판매비일반관리비	319	617	896	1,296
V. 영업이익	-82	-202	92	92
VIII. 경상이익	-113	-84	223	824
X. 법인세차감전순이익	-115	-84	218	812
XI. 당기순이익	-115	-84	218	493

[그림 2-3] 비교대차대조표

EAC 코리아(주)

(단위 : 백만원)

과 목 명	1986	1987	1988	1989
I. 유동자산	468	544	1,565	1,570
II. 투자와 기타 자산비	34	25	26	136
III. 고정자산	68	69	67	125
자산총계	570	648	1,661	2,610
I. 유동부채	621	815	1,018	1,473
II. 고정부채	33	33	34	34
III. 자본	420	420	1,018	1,018
부채와 자본계	1,074	1,260	2,070	2,525

두 산 전 자*

1991년 4월 24일 박용곤 두산그룹 회장은 두 차례에 걸친 페놀유출사건의 책임을 지고 그룹의 회장직을 정수창 신임 회장에게 넘긴다고 발표했다. 소유경영자인 회장이 환경오염에 대한 책임을 지고 물러난 시점에서 전문경영자로 신임회장에 취임한 정회장으로서의 실추된 그룹의 이미지를 개선시켜야만 하는 절대적인 책임을 부여받은 것이었다. 신임회장이 그룹차원에서 두산전자를 어떻게 조정하고, 그룹전체를 어떤 방향으로 이끌어 나갈 것인가는 재계는 물론 일반 국민들에게조차 관심의 초점으로 부각되었다.

정회장은 두산전자의 잘잘못을 엄밀히 밝혀 내부관리적인 차원에서 조정하는 것이 가장 시급한 문제라고 생각했다. 그러나 과연 일반국민들이 두산전자의 과오를 얼마만큼 두산그룹의 책임으로 인식하고 있으며, 그룹차원에서 어떤 방식으로 대응하여 실추된 이미지를 회복하느냐는 문제가 여전히 남아 있었다.

<두산그룹>

두산은 1896년 창업주였던 고 박승직씨에 의해 설립되었다. 경기도 출신인 박승직씨가 서울에 올라와 종로 4가에 포목점을 개업한 것을 시초로 1946년에 두산상회, 1953년 두산산업으로 상호를 바꾸면서 발전해 왔다. 특히 1933년 박승직씨는 일본의 기린맥주가 우리 나라에 설립한 소화기린맥주의 주주로 참여하여 훗날 동양맥주를 탄생시키는 계기를 마련했다.

이렇듯 두산의 기원은 박승직씨에게서 비롯되었으나 이를 현대적인 기업으로 발전시킨 것은 그의 아들 박두병 전회장이었다. 1936년 26세로 기업을 물려받은 그는 해방 이후 본격적으로 경영에 참여했다. 부친이 주주였다는 연고권을 바탕으로 일본인들이 철수한 소화기린맥주의 관리

지배인으로 선임되었고, 52년 2월 정부로부터 32억원에 맥주공장을 불하받아 상표를 OB맥주로 바꾸면서 민간기업으로 정식 출범했다. 동양맥주가 정상패도에 올라서면서 이를 기반으로 관련사업을 계열화하는 한편 사업영역을 확대시켜나갔다. 이리하여 1960년에는 동산토건을 설립했고 합동통신사를 인수했으며, 66년에는 코카콜라 제조업체인 한양식품(現두산식품), 67년에는 운한공업사(現두산기계), 70년에는 한국병유리(現두산유리)를 설립하여 사세를 확장시켜나갔다.

1973년 박두병 전회장이 폐암으로 별세한 후 박용곤, 박용현, 박용성씨 등 3형제와 전문경영인인 정수창 회장에 의해 그룹이 운영되어졌다. 73년 이후에도 사세의 확장은 계속되어 74년 한국오크(現두산전자), 두산개발(現두산유업), 75년 동양농산(現두산농산), 76년 대한유리(現두산유리로 합병), 77년 동양전산, 79년 두산제관 및 오리곰을 설립했고, 80년에는 오비씨그랜을 설립했다.

한편 78년에는 그룹명을 '두산'으로 확정했다. '斗山'이란 말은 박두병 전회장의 가운데자인 '斗'자와 '山'자를 붙여 지은 것으로 쌀을 한말 한말씩 쌓아서 산을 이루듯이 차곡차곡 부를 축적해가라는 뜻이었다.

81년 경영권을 물려받은 박용곤회장은 82년 프로야구 OB베어즈를 창단했고, 85년에는 동아출판사 및 백화양조를 인수했으며, 87년 한국네슬레, 88년 동현건설을 설립하는 등 확장을 멈추지 않았다. 특히 80년대 들어서 수입을 과감히 시도하여 수입업체인 대한 인터네셔널을 통하여 캔트, 럭키스트라이크 등 4종의 양담배와 스웨덴자동차인 샤브를 수입해 왔다. 특히 88년부터 2년 동안은 위스키, 냉장고, 유리그릇 등의 소비재를 1,645만달러 수입해 수입업체중 5위를 차지하기도 했다.

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 박사과정의 이윤철 석사가 작성하였다.

〈두산전자와 페놀〉

두산전자는 페놀을 주원료로 TV, 냉장고 등 가전제품에 쓰이는 페놀라미네이트라는 인쇄회로기판(배선원판)을 전문제조하는 한국 최대업체였다. 연간 3,600톤 가량의 페놀을 사용하여 천만장 정도의 회로기판을 생산했고, 90년에는 825억원의 순이익을 달성하여 두산그룹 전체 23개 계열사 중에서는 매출액기준 14위였다. 인쇄회로기판 세계 최대 제조업체인 미로플렉스오크사와 합작(두산지분 60%) 했으며 종업원은 700명이었다.

구미와 충북 증평에 공장이 있었고, 문제가 되었던 구미 공장은 대지 13,700평으로 80년 설립되어 페놀라미네이트만 생산했다. 본사는 서울 운현동에 위치했고, 자본금 40억원의 미공개기업으로 생산량 중 85%는 내수, 15%는 수출했다.

두산전자에서 원료로 이용하는 페놀은 암태아 및 생식 이상을 일으킬 수 있는 유해물질로 법정부관리되고 있었으면서도 특정유해 폐기물 대상은 물론 상수원과 하천의 수질측정항목에는 빠져 있었다. 전자산업이 발달한 일본 등 선진국에서는 페놀로 인한 식수오염사건이 10년 전부터 보고되었다.

페놀의 음용수 수질기준은 0.005ppm으로 정해져 있으나 세계보건기구 보다 2.5배, 미국·프랑스 보다 5배, 유럽공동체 보다는 10배나 느슨한 편이었다. 국립환경연구원의 한 관계자는 “페놀은 선진국에서는 관리에 많은 신경을 쓰는 유해 화학물질로 우리 나라의 배출허용기준은 선진국에 비해 10~100배 정도 높다”고 말했다.

한편 대구시 다산 수원지가 페놀로 오염된 상수원수에 염소를 추가해 생긴 크로로 페놀은 페놀에 비해 독성이 200배 이상 강한 물질로 밝혀졌다.

〈페놀유출사건〉

1991년 3월 14일 밤 10시경 대구시에서 낙동강을 따라 50km가량 떨어진 경북 구미시 구포동

구미 제 2 공단의 두산전자 지하 원료공급라인에서 예기치 못한 돌발사태가 발생했다. 원료탱크에서 수직제조 공장으로 연결된 30여 m 길이의 파이프 가운데 이음새 한개가 파열되어 고압에 의해 공급되고 있던 페놀원액이 대량으로 쏟아져 나오기 시작했다. 두산전자의 직원들은 처음에는 이러한 돌발적인 유출사태를 알아차리지 못했으나, 시간이 지날수록 원료 탱크에서 보낸 페놀의 양과 믹싱룸에서 받는 양의 차이가 많아지자 비로소 생산라인에 이상이 걸리게 되었다. 이리하여 사고가 난지 8시간 반만인 15일 아침 6시경 유출지점을 확인한 직원들은 시급히 지하라인의 사용을 중지하고 원료공급통로를 지상에 설치된 파이프로 바꾸어 놓았다. 그러나 8시간 동안 쏟아져나온 페놀원액의 양은 이미 30여톤에 이르렀다.

“밤새 얼마나 많은 페놀이 흘러 나왔는지 하수구로 다 못나가고 공장 바깥 축대의 균열방지용 구멍으로도 새어나와 개울을 이룬 흔적이 22일 비가 내리기 전까지 남아 있었다.”고 91년 4월 4일자 시사저널은 밝혔다.

사고가 일어난 페놀공급라인은 94년 공장설립 당시 ‘미관상 좋지않다’는 설계자의 판단에 따라 지하에 설치된 이후 파이프의 이상유무를 파악하기 어려워 84년 이후의 증설분부터는 지상으로 올려 졌다. 그러나 지하의 공급라인을 철거하지 않고 필요할 때마다 사용하다가 사고가 발생한 것이었다. 사고 당일에도 지상라인을 이용하던 도중 파이프에서 원료가 한방울씩 떨어지는 누수현상이 발생하여 지하라인으로 교체했던 것으로 밝혀졌다.

방축의 파이프를 설치하기 위해 만든 콘크리트 통로는 빗물이나 공장의 오수를 흘려 보내는 배수구와 연결이 되어 있었다. 이로 인해 30여톤의 유출된 페놀원액은 배수구에서 하수구로, 하수도에서 다시 옥계천으로 흘러들게 되었다.

페놀이 유출된지 8시간 만인 3월 15일 아침 6시, 사고를 확인한 두산전자는 유출사고를 관계기관에 즉각적으로 보고하지 않았다. 수자원공사가 밝힌 자료에 의하면 낙동강의 유속이 시속 2km이므로 아침 6시까지 유출된 페놀이 왜관에도 미치지 못하였고, 대구 다사수원지 까지는

30km 이상 떨어져 있어 16시간 정도의 시간이 남아 있었다고 했다. 그러나 두산전자는 즉각적인 보고를 하지 않았고, 결국 유출된 폐놀은 15일 밤부터 16일 아침 무렵 대구근교 다산 수원지와 낙동강 수원지의 취수장으로 흘러들어갔다. 폐놀은 원수검사항목에 포함되어 있지 않았으므로 발견되지 않았고, 살균제인 염소와 화학반응을 일으켜 클로로페놀로 변하여 대구시내의 각가정으로 공급되었다.

16일 오후 2시 경부터 대구시 상수도 본부에 향의 전화가 걸려오기 시작했다.

“병원에서 나는 크레졸 냄새 같기도 하고 화장실 냄새 같기도 한 악취가 수도물에서 났다.”

“잠시만 말아도 머리가 아프고 복통에 설사까지 하는가 하면, 수도물로 분유를 타먹은 갓난아기가 온몸에서 열꽃이 피는 부작용이 나타났다.”

시민들의 항의를 받은 이후 대구시는 수질관계 전문가에게 자문을 구한 끝에 폐놀오염을 알아내고, 3시간 후인 16일 오후 5시 30분 부터는 염소 대신 이산화염소로 정수를 대체하고 상수관 밸브를 잠궈 단수를 단행했다. 그러나 이미 대구시에는 악취가 나는 수도물이 90% 이상 공급되고 난 후였다.

“악취가 난다는 제보에 무조건 염소부터 더 많이 넣어 사태를 악화시켰다.”고 17일 언론에서는 보도했고, “언론에서 보도한대로 무조건 염소부터 넣지는 않았다.”고 다산 수원지 관계자는 주장했다.

마산과 창원에서도 악취소동이 번져 두 도시의 취수원인 경남 함안군 맥서 정수장에서도 18일 하오 3시경 부터 19일 상오 3시 까지 원수에서 폐놀의 0.05ppm이나 검출되어 소독약용 염소로 대체했다. 그러나 관할지역이나 물탱크 등에 염소로 소독된 물이 저장되어 있다 가정에 공급되어 20일 하오에도 수도물에 악취가 난다는 항의 전화가 잇달았다.

부산시는 19일 폐놀폐수가 취수원인 물금취수장까지 육박해오자 비상근무에 돌입해 물금 취수장의 수질을 매시간 검사하는 소동을 벌였으나, 상류 안동댐 등의 방류량 확대 조치로 폐놀이 기준치 이하로 검출되었다.

폐놀을 소독하기 위해서는 이산화염소를 이용

했어야 했다. 그러나 이산화염소의 값은 1kg당 3,865원으로 염소보다 10배 정도 비싸기 때문에 수원지에서는 비상용으로만 미치고 있었다.

“고급 소독약을 사용하고 폐놀보다 더 유해한 물질도 상시 검출할 수 있는 정수처리시설과 장비를 갖춘 전문인력을 갖추려면 현재의 수도물 가격인 톤당 200원으로는 불가능하다. 따라서 폐놀검사는 취수장에서는 하지 않고 정수장에서만 매달 한번씩 하도록 되어 있다(허용치 0.005 ppm)”이라고 수도 관계자는 말했다.

한편 “두산전자가 폐놀을 유출하기 위하여 고의로 비밀배출구를 만들어 놓았다.”는 보도가 3월 17일자 일부 일간지에서 보도되면서 고의배출구의 존재여부가 부각되었다. 그러나 언론에서 보도한 고의 배출구는 사실이 아닌 것으로 판명났다. 일부 언론에서는 옥계천으로 흐르는 하수구나 인근 다른 공장들이 쓰는 둥근 하수관을 보여주면서 비밀배출구를 통해 고의로 폐놀을 방류한 것처럼 보도했다. 고의배출구 시비는 언론의 확인하지 않은 보도로 밝혀졌으나, 고의 방류에 대한 두산의 책임을 대구지점 백오현 검사는 다음과 같은 논거로 주장했다.

“두산전장에서 발생하는 ‘폐놀이 섞인 폐수’의 양은 하루평균 9.5톤이었다. 일반적으로 폐놀원액은 83%만 제분화되고 나머지 17%는 폐수로 되었다. 두산전자는 이 폐수를 그 동안 두대의 자체폐수 소각기에서 처리해왔다. 그러나 90년 10월 소각기 한대가 고장났으며 회사측은 이를 고치지 않고 나머지 한대만 가동해 왔다. 한대만 가동된 소각기의 처리 능력은 시간당 350톤 이었고, 따라서 24시간 계속 가동한다면 하루 8.4톤을 처리할 수 있었다. 이렇게 24시간 계속 가동한다 해도 하루 폐수발생량에 미치지 못하고 또한 소각기 작업일지에 나타난 일일 평균작업시간은 24시간이 되지 못했다. 결국 두산전자는 나머지 폐수를 고의 방류했다. 그러나 강물의 자연 정화력에 의해서 폐놀성분이 희석되어 91년 3월까지는 문제가 되지 않았던 것이다.”

폐놀유출 사건 직후인 3월 21일 환경처는 두산전자에 조업중단을 명령했다. 그러나 PCB원판을 생산하는 3개업체 중 85%를 공급하는 두산전자가 조업을 중단한데 이어 동종업체인 신성기업마저 생산을 중단하자 이 원판을 이용하는

대덕산업, 코리아씨키트, 금성전기 등 30여 PCB 주요메이커는 심각한 자재난을 겪게 되었다. 이에 따라 환경청은 산업에 미치는 영향을 고려하여 두산전자의 조업중단을 신속적으로 재고하여 4월 9일 조업정지를 해제했다.

그러나 두산전자는 18일부터 재가동을 시작하여 정상조업을 재개한지 5일만인 4월 22일 또다시 페놀원액 2톤 가량을 유출했다. 4월 18일 재가동에 들어가기 전에 1억 5천만원을 들여 70톤 규모의 페놀원액 공급파이프를 신제품으로 교체했는데 이때 석면으로 만들어진 이음새 부분의 누수방지용 개스킷이 잘못되어 페놀이 유출되었다. 두산전자는 즉시 회수에 나섰으나 1톤가량만 회수되었고 나머지 1톤은 옥계천을 통해 낙동강으로 또 다시 유입되었다.

환경청은 22일 또다시 페놀원액 유출사고를 일으킨 두산전자에 대해 비슷한 사고를 방지할 수 있는 응급시설 등 대책을 세울 때까지 조업을 중단시켰다.

〈페놀사건의 파장〉

페놀악취 사건으로 인해 대구지방의 일부 시민들은 수도물로 밥을 짓지도 못하는 불편을 겪었으며 다방, 식당 등 대중음식점 손님이 절반으로 줄어드는 등의 피해를 입었다. 오염된 수도물로 인해 배앓이 환자가 16일 이후 평소보다 3배가량 늘어났고, 임산부들이 부작용을 우려하여 병원을 찾은 소동이 벌어졌다.

페놀유출은 식품제조업체에도 심각한 영향을 미쳤다. 오염이 심했던 대구와 경남 창원 지구 공장들은 관계직원이 24시간 비상대기하고 30분에서 1시간마다 수질검사를 진행했다. 수도물 오염이 알려진 20일 저녁부터 창원공장 가동을 전면 중단한 동서식품은 30분단위로 수질검사를 하고, 직접 관련이 없는 분야에서는 지하수를 활용했다. 삼립식품의 경우 수도물 대신 지하수를 친곡에서부터 운반해서 사용하기도 했으나, 수도물을 사용해서 만든 빵에서 냄새가 나는 바람에 반쯤이 쏟아져 들어왔다. 이러한 와중에 조선맥주는 광고선전문구를 ‘깊고 부드러운 맛’에서 ‘맑은 물, 건강한 물로 빚은 술’로 바꾸는

순발력을 보였다.

각 시민단체 재야단체등이 정부의 종합적인 대책과 벌칙강화는 물론 기업총수와 관계장관의 문책을 내세우며 내대적인 시민운동을 벌였다. 시민단체에 의한 두산기업제품의 불매운동이 일어났고, OB베어즈 경기관전을 거부하는 움직임이 이는 등 사태가 악화되었다. 이에 더해 전국적인 조직망을 가지고 있는 한국 슈퍼마켓 상업협동조합이 무기한의 불매운동을 벌임으로써 두산계열사인 두산식품과 동양맥주가 타격을 입었다. 두산식품의 코카콜라, 킨사이다 등의 청량음료 판매량이 30%씩 감소했고, OB맥주의 경우 심야영업 단축과 과소비 억제로 판매가 위축된 상태에서 페놀사건으로 기업이미지가 실추하여 대구 경북지역의 판매량이 20%정도 떨어졌다.

페놀유출사건에 따른 민사상의 청구도 일어났다. 대구시 환경분쟁조정위원회에 따르면 유산, 사산 등의 임산부 및 기타 신체상의 손실로 844명이 조정신청을 내었고, 177건의 물질적 피해 조정신청이 이루어 졌다.

〈신임회장의 선택〉

1차 페놀사건 직후 두산은 박용곤 두산그룹회장이 대구시장을 방문하여 사과 하는 등 사태수습에 나섰다. 22일에는 두산전자 임직원 명의로 일간신문에 사과문을 게재하는 한편 23일에는 대구시에 200억을 기부했고, 25일에는 두산전자의 사장을 해임하고 신임사장에 배신한서를 내정했다.

그러나 4월 22일의 2차 유출사건 이후 이틀만에 두산은 그룹의 회장이 사임하는 사태를 맞게 되었다. 그룹차원에서 총체적인 책임을 지고 박용곤 회장이 사임하고 70년대 그룹을 이끌던 전문경영자인 정수창회장이 새로이 경영권을 물려 받았다. 신임 정회장은 대폭적인 인사이동과 함께 회장직속으로 ‘공해안전 전담반’을 구성하여 계열사의 공해방지대책에 들어갔다. 정회장이 당면해야 할 문제는 실추된 그룹의 이미지를 회복하기 위하여 어떤 방법을 쓸 것인가 하는 것이었다. 극도로 실망한 국민들에게 정공법으로

적극적인 홍보를 할 것인가 아니면 여론의 향배를 보아 소극적으로 대처할 것인가를 결정해야만 했다. 또한 이러한 사건을 계기로 장기적인 관점에서 그룹의 환경전략을 세워야 할 필요성도 고조되었다. 전문경영인의 위치에서 위기에 처한 그룹을 희생시킬 묘수를 찾는 정회장은 어깨가 무거워움을 실감할 뿐이었다.

페놀사건 일지

1991. 3.16 : 낙동강주변의 대구시민들이 수도물의 악취로 민원 발생.
 3.21 : 환경처 낙동강 수질검사착수. 두산전자 간부 6명 구속. 검찰조사결과 최고 환경기준치 37배 초과검출. 두산그룹 사고 대책위 구성. 대구시 두산전자 상대로 피해보상 청구. 박용곤 두산그룹회장 대구시장 사과방문. 두산전자 공장가동 중단. 수도세 납부거부움직임.

- 3.22 : 국무총리 주재 수질관계 장관 회의. 두산전자 임직원 명의로 일간신문에 사과문 게재.
 3.23 : 박희장 노재봉 국무총리 방문, 대구시에 200억 기부. 식품업계 비상. 반쯤소동. 공해추방연합회 두산본사 방문, 사과문에 대한 항의 농성.
 3.25 : 두산전자 사장 해임. 신임사장에 배신한씨 내정.
 3.27 : 30일간 조업중지처분. 관련전자업계 조업중단으로 선저호소.
 3.28 : 한국 슈퍼마켓 협동조합 두산제품의 납품거부. 하루 2억 7천만원의 피해.
 4.12 : 두산전자 조업재개.
 4.22 : 제 2 차 페놀유출.
 4.24 : 박용곤 회장 사퇴. 신임회장에 정수창 대한상의 회장 임명.

<1990년 그룹사 결산 현황>

(단위 : 억원)

회 사 명	순매출액	비 중	자 본 금	회 사 명	순매출액	비 중	자 본 금
두 산 산 업	3,540	16.7%	150	두 산 전 자	840	4.0%	40
동 산 토 건	2,580	12.2%	250		2,100	9.9%	120
동 현 건 설	1,010	4.8%	95	두 산 기 계	1,260	5.9%	80
	7,130	33.6%	495	두 산 제 관	660	3.1%	63
동 양 맥 주	3,320	15.7%	290		1,770	8.3%	205
두 산 식 품	1,460	6.9%	86	두 산 유 리	1,110	5.2%	142
두 산 곡 산	1,130	5.3%	66	오 리 콧	310	1.5%	13.5
백 화 양 주	450	2.1%	42	D Y R	20	0.1%	6.5
두 산 농 산	830	3.9%	52	동 아 출 판 사	1,020	4.8%	39
두 산 유 업	680	3.2%	70	두 산 기 업	7	0.03%	32
오 비 씨 그 램	300	1.4%	38	동 아 인 쇄	2	0.01%	2
베 리 나 인	230	1.1%	20		1,352	6.4%	61
네 슬 레	430	1.9%	300	OB 배 어 즈	77	0.4%	52
	8,810	41.5%	959	창 업 투 자	6	0.03%	52
				계	21,210		1,932

〈두산 그룹의 지분 소유 MATRIX〉

(단위 : %)

매출	매입											
	두산산업	두산기계	두산유업	두산식품	동산전	동양맥주	두산광산	두산유리	백화양조	오리콤	박용근	합계
두산산업	—	7.4	—	9.2	23.4	11.9	—	1.5	—	—	—	53.4
동아출판사	—	—	—	—	100.0	—	—	—	—	—	—	100.0
두산기계	—	—	—	13.8	0.6	44.4	—	—	—	—	—	58.8
두산유업	13.4	—	—	0.7	1.0	13.7	—	—	—	—	70.8	99.6
두산식품	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	30.5	30.5
두산전자	—	—	—	—	—	60.0	—	—	—	—	—	60.0
베어나인	—	—	—	—	—	—	—	—	100.0	—	—	100.0
오비씨그램	—	7.5	3.8	—	12.7	9.9	—	—	—	—	—	33.9
한국네슬레	—	—	—	3.3	20.0	3.3	6.7	16.7	—	—	—	50.0
두산기업	—	—	—	—	100.0	—	—	—	—	—	—	100.0
동원건설	—	—	—	—	100.0	—	—	—	—	—	—	100.0
동산토전	—	—	—	1.9	—	5.4	—	—	—	—	28.3	35.6
동양맥주	—	—	—	2.7	—	—	1.1	—	—	—	26.0	29.8
HDM KOREA	—	—	—	—	—	—	—	—	51.0	—	—	51.0
두산광산	3.5	—	8.3	—	15.2	—	—	—	2.7	—	21.3	51.0
두산유리	—	—	1.4	—	0.3	20.2	0.9	—	—	—	14.7	37.5
두산제관	—	—	—	37.6	13.4	—	—	—	—	—	—	51.0
백화양조	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5.0	5.0
오리콤	3.3	—	35.9	16.0	12.7	18.0	—	9.1	—	—	—	95.0
오비베어즈	—	1.0	—	2.0	10.0	83.0	2.0	—	—	—	—	98.0

〈'89 상호 매출 MATRIX〉

(단위 : 백만원)

매출	매입									
	동산전	두산제관	베리나인	OB씨그램	한국네슬레	두산기업	오리콤	백화양조	동원건설	
두산산업	1,265	463	—	96	99	—	288	557	6	
동산토전	1,712	1,117	—	—	6,994	12,170	148	5,250	—	
동아출판사	—	—	—	—	—	—	221	—	—	
동양맥주	7	6	—	—	—	—	—	—	—	
두산기계	1,609	80	—	—	—	—	—	82	—	
두산유업	—	—	—	—	—	—	168	1,102	—	
두산광산	—	—	—	—	363	—	—	99	—	
두산식품	—	10	—	—	—	—	2,554	—	—	
두산유리	—	—	1,606	1,853	886	—	3	1,806	—	
두산전자	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
두산제관	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
백화양조	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
오리콤	—	—	122	397	—	—	—	159	—	
동아인쇄	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
오비베어즈	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

〈'90 상호 매출 MATRIX〉

(단위 : 백만원)

매출 \ 매입	두산산업	동산토건	동아출판사	동양맥주	두산기계	두산산업	두산산	두산식품	두산리
두산산업	—	251	256	2,441	176	138	145	155	5,203
동산토건	—	—	785	13,674	1,660	—	548	2,784	888
동아출판사	3,358	—	—	—	—	—	—	—	—
동양맥주	1,344	27	—	—	879	2,457	474	—	18
두산기계	2,260	—	—	6,009	—	71	3,414	1,542	1,210
두산유업	492	—	—	20,445	383	—	3,221	1,178	4,082
두산곡산	18	—	—	10,011	—	1,483	—	6,598	—
두산식품	27	1,587	—	—	—	1,255	—	—	—
두산유리	5,599	20	—	15,609	—	228	—	9,731	—
두산전자	979	—	—	—	—	—	—	—	—
두산제관	3,802	—	—	16,374	—	—	—	9,275	—
백화양조	16	—	—	—	—	—	5	—	—
오리콤	475	176	216	8,341	—	81	184	646	138
동아인쇄	—	—	—	—	—	—	—	—	—
오비베어즈	—	—	183	322	—	—	—	—	—

〈'89 두산 전자 재무지표〉

(단위 : 백만원, %)

자산총계 : 555.08(10)	유동성
자본총계 : 195.08(09)	유동비율 : 133.40(06)
순매출액 : 733.76(09)	당좌비율 : 65.49(09)
경상이익 : 38.98(08)	부채상환계수 : 70.72(05)
당기순이익 : 28.98(06)	총 c/f 대부채비율 : 16.96(03)
총영업활동조달현금 : 61.06(08)	활동성
순영업활동조달현금 : 61.56(07)	총자본회전율 : 1.38(04)
총고정자산투자 : 74.48(09)	매출채권회전율 : 14.83(02)
수익성	재고자산회전율 : 9.84(06)
총자본순이익율 : 5.43(04)	매입채무회전율 : 38.46(03)
총자본경상이익율 : 7.36(05)	성장성
자기자본순이익율 : 15.87(06)	매출액증가율 : -8.67(16)
매출액순이익율 : 3.95(04)	총자산증가율 : 8.42(16)
매출액경상이익율 : 5.31(06)	자기자본증가율 : 14.67(13)
매출액영업이익율 : 10.07(08)	
매출액총이익율 : 15.70(11)	
이자보상배율 : 2.07(06)	
금융비용대매출액비 : 4.89(09)	
자본구성	
자기자본비율 : 35.14(04)	
부채비율 : 184.54(04)	
차입금의존도 : 54.62(14)	
유동부채비율 : 68.30(03)	
고정장기적합율 : 89.45(09)	
고정비율 : 193.43(10)	