

세계를 재는 코메론

(주) 코메론의 성장전략

오정석 · 김효정 · 송경석
 부산대학교 경영학과
 김진우 · 김해진
 부산대학교 무역학과

1. 작지만 강한 코메론

1997년 강사장은 코메론 USA 미국 현지 법인설립을 마무리하고 돌아오는 비행기 안에서 코메론을 세계 제일의 줄자 브랜드로 만들기 위한 지난날의 노력들을 생각하고 있었다. 미국 현지법인의 설립이 성공이 아니라 미국 시장은 물론 유럽시장과 아시아 시장진출을 위한 첫걸음을 감안하면 앞으로 작은 중소기업인 코메론이 굴지의 대기업 경쟁자와의 한판 승부는 그리 순탄하지 않을 것이라는 것을 다시 한번 되뇌이고 있었다.

1) 최악의 부산경제

‘대한민국을 대표하는 제1의 항만도시 부산’의 경제가 ‘97년 IMF이후 현재까지 사상 최악의 통계치를 기록하고있다. 사실 부산경제의 불황은 IMF이전부터 지속되어 왔다.

「버팀목 없는 부산경제 추락 가속... '전국 비중 최악」

침체가 계속될 경우 전국비중은 크게 낮아져 한때 전국비중 30%를 웃돌았던 부산경제가 사상 최악을 기록할 것으로 전망된다.

1997/06/09 - 부산일보

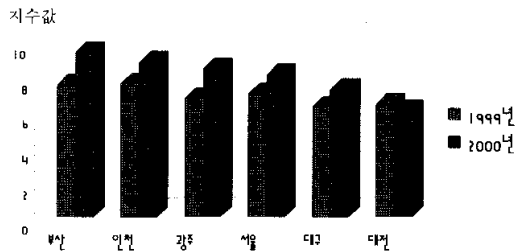


그림 1. 전국 지역별 경제 고동지수

「가장 살기 어려운 도시 부산」

부산이 전국 어느 도시보다 살기 힘든 도시로 지목됐다. 8일 LG경제연구원은 “경제 고동지수로 본 지역경제” 보고서를 통해 이같이 밝혔다.

1998/05/09 - 부산일보

「경제 고동지수 부산이 최고」

현대경제연구원 (<http://www.hri.co.kr>)은 ‘지역별 경제고동지수 현황과 정책 과제’라는 보고서에서 16개 지역별로 경제 고동의 정도를 나타내는 경제고동 지수를 측정된 결과 1분기 중 부산과 인천이 각각 9.43, 8.68을 기록, 1위와 2위를 차지했다고 밝혔다.

2001/05/06 - 중앙일보

부산경제발전 연구소의 조사 결과에 따르면 『부

*제3회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발경진대회 우수상 수상작.

산경제 침체 원인』은 크게 3가지로 볼 수 있다.

- 첫째, 마스터플랜 및 부문계획의 일관성 결여와 구체적인 실천방안 부재
- 둘째, 지역산업정책 미비와 산업구조조정 실패
- 셋째, 지역 내 기업, 자금, 인재의 역외 유출

2001년 현재 부산경제는 약간의 회복세를 보이고는 있지만, 여전히 그 전망은 불투명한 실정이다.

그렇다면, 이런 사상 최악의 경제여건 속에 부산 경제는 모든 희망을 잃은 것인가?

그리고 과연 부산에서는 기업이 성공할 수가 없단 말인가?

이 질문에 대한 해답을 우리는 부산의 작은 중소기업에서 찾을 수 있을 것이다. 부산에도 당당히 세계 3위의 점유율을 가진 기업이 있다. 부산 장림공단의 작은 중소기업이면서, 생산품이라고는 줄자 단 하나뿐인데도 말이다.

2) 남다른 중소기업

‘뿌리깊은 남근 바람에 아니 뭘쎄..’

부산의 많은 중소기업들이 IMF이후의 계속되는 경기 침체, 지역 산업 정책 미비 등 거센 외풍 속에서 무더기로 쓰러지는 가운데 곳곳이 자리를 지키며 흔들림 없이 제 갈 길을 가는 기업이 있었으니, 그 기업이 바로 코메론(Komelon)이다. 부산 장림에 위치한 코메론은 정도경영(正道經營)이라는 깊고 튼튼한 뿌리를 바탕으로 38년 동안 줄자 생산 하나만을 고집하는 깨끗한 장인정신으로, 현재 줄자 부문 점유율이 세계 3위에 랭크되어 있는 작지만 강한 기업이다.

보통 줄자라고 하면 단순히 길이만 재는 기구라

고 생각하기 쉽지만, 사실 줄자산업은 정밀 측정 기기 분야의 한 영역으로서 고도의 정밀성과 내구성을 필요로 하는 전형적인 기술집약형 노하우 산업이다. 우리나라에서는 산업계에 가깝지만, D.I.Y.¹⁾가 발달한 선진국에서는 소모성이 강한 소비재의 성격을 띤다. 그러므로 경제가 발전해 경제구조가 선진국형으로 변화할수록 국민의 여가 시간이 확대되고, D.I.Y. 문화가 발달해 줄자에 대한 수요가 늘어나게 된다. 게다가 소비자의 기호도 기능성이나 디자인, 인체공학적 설계 등을 선호하는 방식으로 다양해진다.

코메론은 사업 초기부터 중소기업이 살 수 있는 길은 원칙을 지키는 정도경영(正道經營) 밖에 없다는 판단 하에 세계 시장에서 인정받을 수 있는 최고 품질의 줄자를 만들기 위해 부단히 노력했다. 그리고 현재는 세계의 줄자 회사들 중 유일하게 원자재 생산에서부터 제품 개발 및 생산, 게다가 마케팅과 유통까지 전후방 통합 시스템을 스스로 구축해 보유하고 있으며, 브랜드가 가장 큰 부가가치의 원천이 될 거라는 신념 하에, 사업 초기부터 주문자 생산방식(OEM)보다는 ‘Komelon’이라는 자체 브랜드로 수출하기 위해 노력해왔다. 그리하여 현재 코메론은 해외 시장에서 80개국 이상에 수출하고 있으며, 국내 시장에서 보다 해외에서 더 높은 인지도를 가지고 있을 정도로 세계 시장에서 확고한 브랜드 인지도를 확립했다. 이런 브랜드 인지도를 바탕으로 공격적인 현지화 전략을 펼쳐 현재는 세계적인 다국적 기업들을 제치고 명실공히 세계 줄자 시장에서 점유율 3위인 기업이 되었다.

1) D.I.Y.란, Do It Yourself의 약자로서 1945년 제2차 세계대전 이후 영국에서 공중폭격으로 파괴된 런던 거리를 재건하려는 운동에서 기원되었다. 이것은 유럽 전역으로 퍼졌고, 주택을 둘러싼 환경보전 의식의 중심으로 자리잡아 사회운동으로 발전되었다.

1960년대 후반 미국에서는 스스로 생활환경을 활발하게 변혁하려는 홈 임프로브먼트(home improvement 주거 개선) 비즈니스로서 홈 센터가 탄생해 거대 시장으로 성장했지만, 우리나라는 이러한 세계적인 추세에 비추어 볼 때 아직 시작 단계라 할 수 있다. 그러나 IMF 이후, 합리적인 소비 생활과 근검 절약하는 생활 패턴이 자리잡으면서 D.I.Y. 용품에 대한 수요가 급증하고 있다.

2. 코메론의 시작과 성장

1) 탄생과 기반 구축 (1963~1990)

코메론은 1963년 現 강동헌 사장의 부친이신 강 의조 前 사장이 설립한 절연테이프 생산업체 '한국엠포이어 공업사'를 모체로, 1974년 줄자 제조 업체인 '한국도량기공업사'로 그 역사적인 첫걸음을 내딛었다.

최초의 코메론이라 할 수 있는 '한국엠포이어 공업사'는 '63년 설립된 후 절연테이프 생산업체로서 순탄한 길을 가고 있었다. 하지만 1974년 돌연 주력품목을 줄자로 바꾸게 된다.

"선진국의 경우 비싼 인건비 때문에 타일부착, 도배 등을 가정에서 직접 하는 D.I.Y. (Do It Yourself) 건축 문화가 자리 잡아 줄자에 대한 수요가 많을 것으로 생각했습니다."라고 회고하는 강동헌 사장의 말처럼, 그 당시 세계적으로 D.I.Y. 시장의 확대 등에 힘입어 D.I.Y.의 필수품인 줄자에 대한 수요가 증가한 상태였다. 그래서 줄자 수출에 초점을 맞춘다면 절연테이프를 생산하는 것 보다 훨씬 많은 이윤을 낼 수 있다고 판단했다. 그리하여 과감히 주력품목을 줄자로 전환했고 회사명 또한 줄자 제조업체답게 '한국도량기공업사'로 바꾸었다.

'한국도량기공업사'는 처음부터 줄자의 주요 판매처를 세계로 잡은 만큼 본격적으로 세계시장에 진출하기 위해서는 자체브랜드가 중요하다고 인식했다. 사실 '70년대 당시만 해도 우리 나라 대부분의 중소기업들에게 있어 자기 브랜드를 만들고 관리한다는 브랜드화 개념은 전무한 상태였다. 대부분 자기 브랜드보다는 OEM을 채택하는 것이 수출하기도 편하고 단기적으로 이익도 생기기 때문에

자사의 브랜드화에는 관심조차 두지 않았다. 하지만 코메론은 달랐다. 그들은 해외 시장 개척을 위해서는 OEM보다 자기 브랜드를 가지고 나가는 것이 초기 비용은 들더라도 판매촉진, 고유시장의 개척, 수출가격의 상승 등 장기적으로 더 큰 이익을 가져다 줄 수 있다는 선견지명을 가지고 1978년 '한국에서 만든 대표적인 줄자'라는 의미로 'KO(rea)+ME(asure)+LON(섬유제품 접미사)'이라는 상표의 줄자를 탄생시켰다.

1978년 줄자 상표로 등록된 코메론이란 이름은 해를 거듭할수록 외국 바이어들에게 인지도가 높아져가고 있었다. 거기에 발맞춰 강 사장은 1990년 회사명도 '(주)한국도량'에서 상표명과 동일한 '(주)KOMELON'으로 변경하였다. 이것은 영어 표기로 된 철저한 브랜드화를 통해 해외에서의 인지도를 상승시키고, 외국 바이어들이 쉽게 기억하고 부를 수 있도록 상호 명을 만든다는 통일된 브랜드 전략이었다.

2) 독자적 브랜드 구축 (1990~)

'85년 코메론은 세계 최초로 유리·섬유²⁾를 압출·성형³⁾해 최고의 인장 강도⁴⁾를 지닌 유리섬유제 줄자를 개발해냈다. 섬유제 줄자의 수준을 한 단계 올려놓은 그들은 세계 시장에서 인정받을 수 있는 제품을 만들기 위해 국내외적으로 꾸준히 노력했다. 그리고 작은 중소기업이 세계 시장에서 자타가 공인할 정도로 좋은 제품을 만들었다는 것을 입증하기 위해 각종 규격을 획득하는 데에 힘썼다. 선두 기업들보다 뛰어난 제품을 가지고 있다는 것을 소비자와 바이어에게 설득시킬 가장 강력한 무기는 바로 세계에서 인정하는 규격을 획득하는 것이라고 생각했기 때문이었다. 그리하여 '90년대 초 본격적인 해외 품질 인증 규격 획득을 위한 노력을

2) 보강재로 쓰이는 유리섬유를 보통 *fiber glass*라고 부르며, 일반 석면과 달리 유리알을 제작한 뒤 가느다란 실을 뽑아 내어 직물처럼 짠 것이다. 유연하고, 잘 찢어지지 않으며, 형틀 제작에 단단한 인성을 준다.

3) 나일론을 녹는점에 가까운 온도(녹는점 이하)에서 압축하여 성형하는 방법으로, 원료를 압출기에 공급하고 금형(金型)에서 밀어내어 일정한 모양의 단면을 가진 연속체로 변환하는 성형법의 한 종류이다.

4) 인장하중에 의해서 생기는 응력(변형력이라고도 함)과 신장(伸長)의 관계를 나타내는 응력-변형도의 선도에서 최대점의 응력을 인장강도라고 한다.

경주하게 된다. 90년 강제출자 부분에서 외국업체로는 유일하게 일본산업표준 1급으로 지정 받고 일본공업규격인 JIS를 획득하는 것을 필두로, '92년에는 강제출자, 섬유제 출자에서 유럽통합규격 EC형식인증(EC Pattern Approval)획득을 이루었다.

하지만 이런 해외 규격 인증 획득은 결코 쉬운 일이 아니었다. 국내에서는 최초로 출자 부문에서 KS마크를 획득한 코메론이었지만, 일본 JIS를 획득하는 데는 무려 1년 6개월 간의 긴 시간이 걸렸다. 어렵기는 EC통합규격도 마찬가지로여서 관련 정보를 입수하기도 어려웠을 뿐 아니라, 외국 기업에게는 더욱 까다로운 검사기준을 적용하는가 하면 EC(현재는 EU) 역내 국가 간의 상이한 규격적용으로 말 그대로 가시 밭 길을 걸을 수밖에 없었다.

“수개월에 걸쳐 정성껏 만든 샘플과 신청서를 가지고 독일 기술연구단지에 있는 해당 기관에 제출하였습니다. 그런데 신청서를 제출할 때 문제가 생겼어요. 샘플과 신청서의 내용이 다소 상이하여 접수할 수 없다는 거예요. 하는 수 없이 그 쪽에서 요구하는 데로 신청서를 보완하기 위해 며칠을 현지에서 머물러 있어야 했습니다. 약 6개월 뒤 어렵게 승인서를 받을 땐 뿔 듯이 기뻐지만 그 기쁨도 잠깐이었어요. 승인서 내용대로라면 생산이 거의 불가능 한 거예요. 하지만 이의 신청과 설득과정을 거친 끝에 마침내 시청한지 1년 6개월 만에야 원하

는 승인서를 손에 들 수 있었어요.”

그 당시 안병호 이사의 말에서도 알 수 있듯이 해외 규격 인증 획득은 결코 쉬운 일이 아니었다. 하지만 코메론은 그 이후로도 'ISO 9000' 규격, 프랑스DA 규격 등 어려운 규격획득에 계속 도전했고, 그로 인해 전 세계 시장에서 코메론의 출자 기술력에 대한 신뢰도는 점점 더 높아져 갔다.

'92년 유럽 통합 규격을 획득한 것을 계기로 '94년 4월 코메론은 '우수중소기업'으로 선정돼 대통령 초청으로 청와대를 방문했다. 그리고 그 다음해인 '95년 그들은 인천 남동공단에 소재 공장으로서는 압연 공장을 설립하였다. 최고 품질의 출자를 생산하기 위한 목적으로 설립된 인천 공장은 냉간압연⁵⁾이라는 출자의 소재를 자체적으로 공급할 수 있게 해주어 원자재를 안정적으로 확보할 수 있게 하는 계기를 마련해 주었다.

1997년, 국내에는 그 동안의 허술했던 외환 관리와 '70~80년대의 급속한 경제성장으로 인한 부작용의 결과 IMF관리 체제라는 극한 상황을 맞이했다. 그로 인해 그 동안의 거품경제는 한 순간 무너지게 되었고 그 한파는 힘없는 중소기업에게 가장 크게 불었다. 하지만 지방의 작은 중소기업이면서, 생산품이라곤 출자 하나밖에 없던 코메론은 세상에서 부는 엄청난 태풍에는 아랑곳하지 않고 일대 큰 전환기를 맞이했다. 미국 현지 판매 법인인 '코

표 1. (주)코메론의 영업이익과 당기순이익

(단위: 천원)

	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년
영업이익	2,049,077	4,026,353	3,011,423	6,305,128	5,908,098
당기 순이익	956,795	2,772,731	2,114,298	5,029,338	4,214,652

- 2001년 수치는 주간사(동양증권)의 추정에 의한 것임
자료출처: 사업설명서

5) 냉간압연강재 冷間壓延鋼材(cold rolled steel materials):

열간압연강재를 상온(常溫) 또는 상온에 가까운 온도에서 압연한 것이다.

가열하지 않기 때문에 표면에 스케일(철의 산화물)이 발생하지 않고, 표면이 아름답고 광택이 있다. 또 가열이나 냉각에 의해서 일어나는 팽창이나 수축이 적으므로, 정확한 치수, 정확한 형태의 강재를 얻을 수 있다. 인성(靱性)은 줄지만 경도(硬度)나 인장강도가 커진다.

메론 USA'와 기업부설 연구소의 설립이 바로 그것이었다.

시기적으로 볼 때 코메론USA와 기업 부설 연구소는 '97년과 맞물려 IMF에 대처한 공격적인 전략으로 볼 수 있으나, 철저하게 준비된 코메론에게 IMF는 오히려 기회가 되었다.

“코메론 USA와 기업 부설 연구소 설립은 몇 년간 계획해왔던 일이었습니다. 시기적으로 묘하게 IMF와 겹치게 되었지만 큰 연관성이 있다고는 할 수 없지요. 매출의 대부분을 수출로 올리고 원재료까지 자체 조달이 가능한 코메론에게 IMF는 사실상 지나가는 바람에 불쾌한 것이었습니다. 오히려 IMF로 인한 환율 상승으로 영업의 수익이 늘어났으니 기뻐했다고 하는 게 옳은 말이겠지요.”

-백승운 기획과장과의 인터뷰 中

'97년에 설립된 코메론 USA의 성공과 안정적인 재무구조에 힘입어 코메론은 2001년 1월 드디어 코스닥에 상장되었다. 코스닥 등록은 그 동안 쌓아온 브랜드 인지도를 더욱 높여주고 대외적인 신뢰를 더욱 굳건히 하는 계기가 되었다. 그들은 근면하고 정직한 경영으로 코스닥 등록 전에도 이미 충분한 이익잉여금을 유지하고 있었던 터라, 코스닥 등록 업체 중에서도, 부채비율이 아주 낮고 수익성이 높은 전실한 중소기업으로 인정받아 코스닥 등록에 큰 어려움이 없었다.

코메론은 현금 흐름 및 재무 안정성이 매우 우수

한 기업이라는 (주)한국신용평가정보의 평가는, 코메론이 그 동안 계속적으로 노력했던 투명경영을 대변해 주는 것이라 할 수 있었다.

코메론이 코스닥 등록에 큰 어려움이 없었던 이유 중 하나인 고수익구조는 높은 현금 흐름성과 낮은 금융비용에 기인했다. 즉, 인천공장과의 통합시스템에서 비롯되는 수직적 제조 시스템은 원가 절감 효과를 가져와 높은 영업 수익성을 보장했고, 뛰어난 현금 창출력과 증자로 인한 자금 유입 등으로 금융기관 차입금을 대폭 상환한 것이 금융비용의 부담을 현저히 감소시켜 주기 때문이었다.

“저희는 자산자체가 견실하고 철저한 관리기술로 2000년 3월 기준으로 제품과 원부 자재재고가 한 달 매출 정도의 금액도 안 되는 관리를 하고 있으며 외상매출채권 역시 15억 원으로 한 달 매출 규모도 되지 않는 철저한 관리를 하고 있습니다. 코스닥에 등록을 하면 그 만큼 회사 규모가 커지는 만큼 공기업으로서의 면모를 갖추어야 하고 이에 따른 책임감이 더 커지겠죠.”

강사장의 이 모든 말에서 느껴지듯 코메론의 코스닥 등록은 결코 우연히 이루어진 것이 아니었다. 정도경영을 바탕으로 한 38년 간의 철저한 기업 관리가 내실 있고 탄탄한 코메론을 만들어 낸 것이었다.

표 2. 코스닥 등록업체 평균과의 비교

구분	1999년		2000년 상반기	
	코스닥 평균		코스닥 평균	
매출액영업이익률	10.81%		10.40%	
매출액경상이익률	11.71%		12.91%	
차입금 의존도	27.85%		24.49%	
부채비율	416.97%		485.37%	

주 1) 수익성 비율 계산시 적자기업은 제외

주 2) 안정성 비율 계산시 자본잠식기업은 제외

주 3) 금융업, 유추업펀드는 제외

자료출처: 자사 IR 자료

3) 세계 3위의 중소기업

현재 코메론은 주요 타깃인 해외 시장에서 80개국 이상으로 수출하고 있고, 미국의 Stanley사, Lufkin사에 이어 세계 3위의 점유율과 인지도를 확보하면서 브랜드 파워를 떨치고 있다. 공구산업의 일부분인 출자산업은 사실 산업재라는 업종의 특성상 시장점유율 및 통계자료가 명확하게 발표되고 있지 않은 상태다. 하지만 코메론의 자체조사에 의한 자료와 한국 공구 협동조합의 조사자료를 종합해 볼 때, 전 세계 공구 시장은 300억 달러 정도이고 출자시장은 10억 달러 정도 수준이다.

(1) 국내 시장

현재 국내 출자 시장의 규모는 외국 시장에 비해 상당히 협소한 100억 원 정도로 추정되고 있다. 국내 시장에서 출자는 소비재라기보다 산업재의 성격이 강한데, 이는 외국과 달리 국내에서는 D.I.Y.가 전혀 활성화되지 않고 있고, 가정에서 한 번 산 출자는 거의 반영구적으로 사용하고 있는데서 기인한다. 결국 이러한 국내 시장 환경은 코메론이 처음부터 내수 시장보다는 수출 지향의 전략을 세우는데 결정적인 원인이 되었다. 코메론은 국내 시장의 Market Leader로서 50%이상의 점유율을 차지하고 있으며, 나머지는 일본의 Tajima사와 여러 외국업체 그리고 국내의 군소 업체들이 생산하고 있다. 특히 출자 수입량 중 80%가 일본산 출자인데, 대부분이 『Tajima Tool Corporation』사의 제품이다. 『Tajima Tool Corporation』사는 출자전문회사로 출발해 현재 일본을 대표하는 굴지의 종합공구 메이커로 성장한 기업이며, 1998년 미국 Los Angeles에 현지 법인을 설립해 미국 시장으로의 진출을 시작하였다. 현재는 일본 제품을 선호하는 국내 시장에서 코메론의 가장 큰 경쟁사라고 할 수 있다.

(2) 해외 시장

해외 시장은 총 10억 달러 규모로서 북미시장 3억 달러, 유럽 시장 3억 달러 그리고 나머지가 4억 달러 규모를 가지고 있다.

북미 지역은 가장 큰 단일 시장으로서 D.I.Y.의

활성화와 건축, 측량 등의 연관 사업 호황으로 향후 출자 시장이 계속 성장할 것으로 보이고, 출자 판매는 주로 대형 유통업체들을 통해 이루어지고 있는 상황이다. 코메론은 북미시장 진출 초기에는 주로 OEM으로 수출했으나 제품 내부의 출자 테이프에 자가 상표를 부착하는 방법으로 높은 인지도를 형성해왔고, 현재는 대형 유통업체에 『Komelon』 자체 브랜드로 공급하는 양이 급증하는 추세이다. 주요 Market Leader로서 Stanley, Lufkin, Komelon, US tape 등이 시장을 구성하고 있다.

『Stanley』사는 미국에 본사를 둔 다국적 기업으로서, 세계 1위의 공구전문기업이며, 2000년 상반기 매출액이 약 14억 달러, 즉 코메론의 140배에 달하는 거대 기업이다. 현재는 시장 점유율과 브랜드 인지도에서 1위를 차지하고 있지만, 섬유계 출자 부문에 경쟁력이 열악한데다 규모와 조직이 지나치게 비대해져 점점 더 고객의 요구를 충족시키지 못하고 있다. 1998년 코메론의 제품 기술력을 확보하기 위해 전 세계 유통망을 대상으로 한 공급물량을 주문하겠다는 조건으로 OEM 공급을 제의해온 바 있으나, 코메론이 거절하여 무산된 사례가 있었다.

그리고 『Lufkin』사는 미국에 본사를 둔 다국적 기업 『Cooper Tools』사의 계열로서 Stanley사에 이어 세계 2번째의 출자 시장 점유율을 확보하고 있으며, 섬유계 출자를 포함한 출자의 전 제품군을 판매하고 있다. Stanley사와는 달리 OEM 브랜드 정책을 사용하고 있고, 코메론사(社)와 미국의 US TAPE 사에 의해 점유 시장을 잠식당하고 있는 추세이다. 그 외에도 미국에 본사를 둔 종합공구 메이커 『The L. S. Starrett Company』는 1980년대 중반 미국의 출자 전문회사인 Evance Rule을 인수하여 Starrett 이라는 브랜드로 시장에 진입했다. 미국 Sears 백화점을 최대 고객으로 삼아 거의 독점 공급하고 있으며, 유럽 등지에 현지 생산 공장 및 법인을 설립해 다국적 화하고 있다. 하지만 제품군이 다양하지 못하고, 가격이 비싸 순이익은 낮은 편이다.

유럽시장은 북미 시장 못지 않은 큰 시장 규모를 가지고 있지만, 다양한 나라와 문화 그리고 규격으로 인하여 시장 진출이 쉽지 않다. 하지만 고가 제

품의 수요가 많기 때문에 고부가가치의 제품을 생산한다면 많은 이익을 올릴 수 있는 시장이다. 현재는 Stanley France, Fisco, Dela(Facom), Medid사가 이 시장을 구성하고 있다.

중남미 시장은 대부분 자국에서 출자 생산이 되지 않아 전량을 수입에 의존하고 있다. 하지만 자국에 생산 기업이 있는 멕시코는 강력한 수입규제(수입 전 사전검사)를 마련하여 외국제품이 들어오는 것을 강력히 견제하고 있는 상황이다.

일본 및 아시아 시장은 한국, 일본, 대만, 중국, 태국 등이 주요 출자 생산국이며, 제품의 가격에 민감한 시장이나 일본산 등의 고가 제품 선호도가 높아 잠재력이 높은 지역이다. 대체로 자국산 제품들이 자국 시장을 거의 독점하다시피 한 상태이며, 일본시장의 경우 Tajima, KDS, Hara, Komelon 등이 주요 Market Leader 들이다.

마지막으로 중동 시장은 현지 생산업체는 거의 없으며 대부분 수입에 의존하고 있다. 품질보다는 가격 우선의 저가품들이 시장의 대부분을 차지하고 있으며, 건설경기 에 따라 출자 수요의 등락 폭이 심하게 나타나고 있다.

이상과 같은 여러 경쟁자들 중 코메론에게 있어 가장 큰 경쟁사는 미국의 Stanley사와 Lufkin사이다. Stanley사와 Lufkin사는 현재 세계 점유율 1, 2위이며 규모가 큰 종합 공구 회사로서 코메론에게 있어서는 아직 너무도 큰 적이다. 하지만

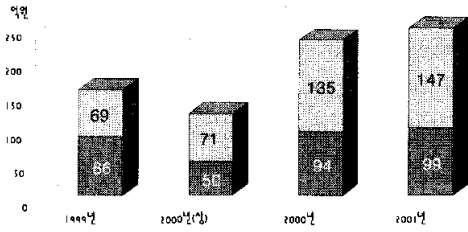


그림 2. 매출액 구성

"Stanley나 Lufkin은 규모 면에서 코메론과는 비교가 안될 만큼 큰 종합 공구 회사입니다. 하지만 코메론은 오로지 출자 하나만을 생산하고 있기 때문에 오히려 소비자의 요구에 빨리 대응할 수 있습니다."

라는 백승운 기획과장의 말처럼 코메론은 중소기업의 장점을 유감없이 발휘해 소비자들의 요구에 민첩하게 대처하여 시장을 선도한다는 전략으로 그들의 시장을 조금씩 잠식하며 세계 시장으로의 수출을 지속적으로 증가시키고 있다.

3. 세계를 재기 위한 노력

코메론은 '正道經營'이라는 이념을 근간으로 초창기부터 축적된 세계 최고의 기술력을 바탕으로 수직적 결합 구조와 디자인 연구소에서 최고의 품

표 3. 세계 출자 시장 특징

시장	특징	현재매출비율	시장규모
북미시장	· 최대수요처 · 인종, 국적, 신체적 조건에 따라 소비 성향이 다양	58%	3억 달러
유럽시장	· 국가, 문화, 규격이 다양 · 고부가가치 제품 생산 가능	22%	3억 달러
중남미시장	· 전량 수입에 의존 · 브랜드 보수성 높음	11%	
일본 및 아시아시장	· 가격에 민감 · 자국산 제품이 자국 시장 독점	5%	4억 달러
중동시장	· 전량 수입에 의존 · 건설경기 영향력 큼		

질과 디자인을 가진 줄자의 생산으로 코메론이라는 브랜드화를 이루어 이를 현지 법인을 통한 마케팅으로 전 세계에 수출한다는 통일된 국제화 경영 전략을 실현하고 있다.

강동헌 사장은 "세계 최고 품질의 줄자를 개발해 규모가 작더라도 주문자 상표부착 생산(OEM) 방식이 아닌 철저하게 자신의 상표로 시장에 나서야 하며 알지 못하는 분야에는 절대로 나서지 않는다."는 정도경영(正道經營)의 철학을 가지고 있다. 강 사장이 이런 정도경영(正道經營)의 철학을 가지게 된 데에는 사실 코메론의 창립자이자 강사장의 부친이신 강외조 前 사장의 영향이 컸다. 어렸을 때부터 선비 같은 부친의 엄격한 가정교육 속에 자라온 강 사장은 고등학교 졸업 후 곧바로 줄자제조 현장에 투입됐다. 대학에서의 이론보다는 줄자제조 현장에서 밑바닥부터 차근차근 경험하는 것이 더 옳은 경영자 수업이라는 부친의 신념 때문이었다. 그런 덕분에 아직도 코메론 내에서는 줄자에 관한 한 강 사장을 따라올 사람이 없다고 한다. 이런 현장의 실무 경험을 바탕으로 몇 년 뒤 대학에 입학했고, 대학에서의 경영 이론은 강 사장이 진정한 경영자로 거듭날 수 있는 계기를 마련해주었다.

"나는 아직도 골프고 뛰시고 간에, 운동장에서 축구하는게 제일 자신 있다 아이가.."

라고 말하는 강 사장의 투박한 경상도 사투리 속에서 어떻게 보면 고집스럽지만, 강직한 모습을 엿볼 수 있었다.

1) 작은 거인이 되기 위한 초석 — 정도경영(正道經營)

강사장의 정도경영의 첫 걸음은 당연히 좋은 품질의 줄자를 만드는 것에서부터 시작된다. 아무리 마케팅기술이 발달해 줄자를 많이 판매할 수 있다고 해도 줄자의 기본인 품질이 갖추어지지 않는다면 사상누각(沙上樓閣)일 뿐이라는 강사장의 신념은 초창기부터 계속 되어온 기술개발과 제품 개발

에서 확연히 나타난다. 하지만 초창기 기술 개발은 생각만큼 쉬운 일이 아니었다.

당시 작은 중소기업으로서 R & D 비용을 마련하기도 힘들었고, 줄자는 길이를 재는 계측기기로서 정밀성, 정확성, 내구성 그리고 복원력을 가져야 한다는 기본적 지식 없이 단지 테이프에 눈금만 표시하면 줄자가 만들어 질 것이라는 안이한 생각으로 줄자 사업에 뛰어들었기에, 코메론은 많은 난관을 극복해야만 했다. 이에 코메론은 OEM 방식을 도입하여 줄자에 대한 기본적 지식을 습득하고, 여기서 나오는 수익과 당시 정부의 수출 장려 정책 덕으로 구할 수 있었던 낮은 이자의 은행 대출을 받아 기술 개발에 아낌없이 투자를 했다.

그들은 밑바닥 수준의 기술부터 익혀나갔다. 철강 재료로 줄자 테이프를 가공하는 기술부터 시작해서 끊임없는 연구를 거듭하던 결과, 1년이 채 못된 1974년, 드디어 순수 자체 기술만으로 유리섬유제 줄자를 만들어 냈다. 그리고 이 제품으로 코메론의 역사에 길이 남을 첫 수출을 이루었는데 바로 호주에 5천 달러 어치를 수출하게 된 것이었다. 하지만 이 제품이 그들에게 있어서는 자체 기술력으로 빚어낸 눈물나는 노력의 결과물이었지만, 그것은 이미 Stanley나 Lufkin과 같은 선두 기업들이 이미 개발에 성공하여 시장에서 판매하고 있던 제품이었다. 당시 줄자 사업에 뛰어들지 얼마 안된 코메론은 이미 높은 상표 인지도와 시장 점유율을 가지고 있는 경쟁사들과 똑같은 기술의 제품으로는 경쟁이 안 된다는 것을 뼈저리게 느끼게 되었다. 타 기업과 경쟁에서 이기기 위해서는 그들보다 뛰어난 기술력과 자기만의 브랜드가 커다란 무기가 된다는 것을 그들은 알게 된 것이었다.

(1) 코메론의 이름으로 — 브랜드화

자기 상표의 필요성을 느끼게 된 코메론은 1978년 『Komelon』이라는 상표를 등록하고 수출 시 브랜드 전략을 일관되게 추진하기 시작했다. 초창기의 『Komelon』이라는 이름의 줄자를 외국 바이어나 유통업체에 알리기 위한 그들의 노력은 눈물겨웠다. 제품과 건강한 신체 하나만 믿고 전 세계 바이어들에게 직접 발로 뛰며 홍보했고, 자금이 부족한

작은 중소기업의 특성상 비교적 비용이 적게 드는 각종 박람회 에 일일이 참가했던 것이었다. 독일의 쾰른 하드웨어쇼, 미국 시카고 하드웨어쇼, 프랑스 하드웨어 박람회, 일본 D.I.Y. 박람회 등 중요한 전시회는 물론, 줄자가 출품될 수 있는 전시회란 전시회는 거의 모두 빠지지 않고 참석했다. 덕분에 강 사장은 일년 중 2~3개월을 비행기 안에서 보내야 했다. 박람회 참가로 코메론은 브랜드 알리기 이외의 성과를 거두기도 했다. '93년 대전 엑스포 기간 중에는 국내 36개 중소기업과 함께 KOTRA 주관의 변영관에 참가하여 순수 자체기술로 개발한 최고급 줄자를 대·내외에 홍보했는데, 이를 통해 신규바이어 발굴, 신제품 개발에 관한 정보 수집, 해외시장의 동향 파악 등 기대 이상의 큰 성과를 거두었다.

이와 같은 전시회 참가와 병행하여 해외 전문지에 광고도 지속적으로 게재했다. 그리고 『Komelon』을 알리기 위해 영어권, 비 영어권을 가리지 않고 바이어들에게 영어, 독일어, 불어, 스페인어, 이태리어, 네덜란드어판 등 총 6개 외국어로 카탈로그를 제작하여 배포하였다.

『Komelon』이라는 상표를 세계에 널리 알리고자 하는 코메론의 브랜드에 대한 강한 애착은 자기 상표 수출을 고집하는 끊임없는 노력으로 이어져 왔다. 제품 수출 시 그들은 만약 바이어가 OEM을 요구할 경우 『Komelon』상표를 단 제품의 가격보다 높게 요구함으로써 자기 상표 수출을 유도했고, 기어코 OEM을 요구할 경우 걸 부분에는 주문자 상표를 부착했지만 내부 줄자부분에는 『Komelon』 상

표도 함께 부착토록 하는 방식을 취했다. 뿐만 아니라, 바이어들에게 『Komelon』이라는 브랜드의 좋은 이미지를 가지게 하기 위해 외국에서 20~30개 소량의 주문이 들어와도 마다하지 않고 제품을 보내주었다. 15년 전 카리브해의 조그마한 섬나라 '아이티'의 한 바이어로부터 4백70달러 어치의 소량주문이 접수되었다. 현지 시장이 작아서 소량주문을 할 수밖에 없는 사정을 이해하고 물건을 보내기로 했는데 항공운임만 무려 7백달러가 들었던 것이다. 하지만 코메론은 소량이라고 보내주지 않는다면 바이어에게 좋지 못한 인상을 준다고 생각하여 기꺼이 손해를 감수하며 제품을 보내주었다. 코메론은 불량품 처리에 관해서도 철저했다. 단 1cm의 불량품이 생기면 100m 줄자일지라도 100m 전체를 폐기하였다.

브랜드의 신뢰성을 유지하기 위해서는 좋은 제품과 서비스를 제공하는 것도 중요하지만, 그에 못지 않게 직원들이 자기 브랜드에 대한 자긍심을 가지고, 브랜드 신뢰성 유지를 위해 자발적으로 노력하는 것 또한 중요하다.

코메론의 안병호 이사에 의하면 "삼성의 경우 브랜드 인지도는 높지만 뚜렷한 브랜드의 상품이 없는 반면, 코메론 하면 줄자를 떠올릴 수 있다."고 말할 정도로 코메론 직원들은 자신들이 만드는 줄자가 세계 최고의 제품이라는 그들 나름의 자부심이 대단했다. 이러한 직원들의 자부심은 세계가 인정하는 『Komelon』 브랜드를 만드는 데에 대들보 역할을 했다. 그들의 내·외부적인 노력은 결국 결실을 맺어, 전 세계 소비자들이 코메론 줄자에 대한 신뢰성을 갖도록 해주었고, 그와 더불어 브랜드 인지도 상승의 효과도 볼 수 있었다. 이는 수출에 기업의 사활을 건 코메론에게 더 할 수 없이 큰 재

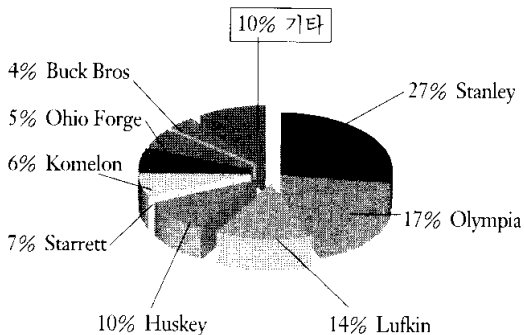


그림 3. 브랜드 선호도



그림 4. 나일론 코팅 테이프

산이 되었다.

(2) 전 세계를 뺄 수 있는 줄자 — 기술력

1975년 유리 섬유제 줄자로 시장 진입에 실패한 이후 자사 브랜드화와 더불어 다른 기업보다 뛰어난 기술개발의 필요성을 느낀 코메론은 제품개발에 더욱 박차를 가하기 시작했다.

'기본적으로 줄자 산업은 기술집약형 산업이다, 그러므로 코메론의 줄자는 제품 차별화를 통해 다른 기업들보다 앞서나가는 차세대 기술로 경쟁 우위를 확보해야 한다'는 강사장의 생각처럼, 코메론은 '오직 기술개발만이 살 길'이라는 일념과 모든 기술 개발은 자체적으로 해결해야 한다는 어려운 여건 하에서 무려 10년 동안 줄자의 인장강도를 높이기 위한 연구·개발에 심혈을 기울였다. 그 결과, 1984년 세계 4번째로 나일론코팅⁶⁾ 테이프를 개발해낼 수 있었고, 그 다음 해인 1985년도에는 드디어 세계 최초로 유리 섬유를 압출·성형하는 기술을 개발하는데 성공했다. 유리섬유 압출·성형 기술을 통해 그들은 마침내 세계 최고 수준의 인장강도를 가진 줄자를 생산할 수 있게 되었고, 이 기술의 개발은 코메론이 다국적 공구 회사인 Stanley나 Lufkin, 일본의 Tajima등과 어깨를 나란히 할 수 있는 기반을 마련해 주었다.

또한 코메론은 나일론코팅 테이프 기술로 1990년에 국내 최초로 일본공업규격 JIS를 획득을 시작으로 1992년에는 유럽통합규격 EC형식 인증을 획득하여, 세계 줄자 시장의 선두 기업으로서 세계 무대에서 기술력으로 인정받는 기업 이미지를 굳혀나갔다.

이런 해외 규격 인증 확보는 코메론에 대한 품질력과 기술력을 인정받는 동시에 해외 바이어들과의 가격협상에서도 그들이 유리한 입장을 취할 수 있는 계기를 마련해 주었다. 그 예로 일본 JIS를 획득한 후, 코메론은 일본 바이어들과의 가격 협상 시 40%이상 인상된 가격으로 협상을 할 수 있었다.

또한, 대외적으로 인증을 받기 전에, 자체적으로 자신들이 만든 줄자의 정밀성을 검증하고, 제품에

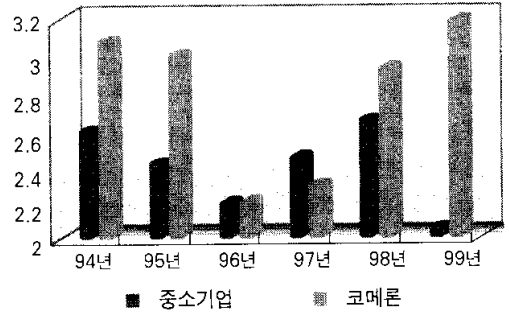


그림 5. 총매출액 대비 R&D 투자 비율

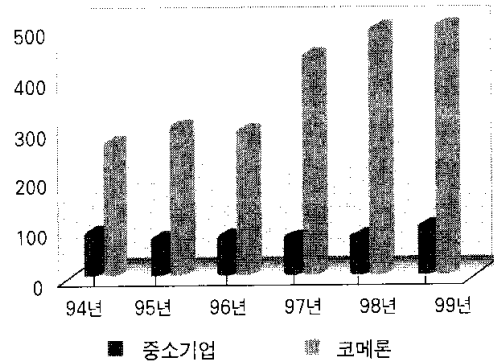


그림 6. R&D 투자 비율

대한 신뢰도를 높이기 위해 1988년 KAIST와 산학협동하여 눈금 정밀도검사장치 개발해내기도 했다.

코메론은 유리섬유 압출·성형 기술을 성공시킨 이후에도, 매년 3~5억 원, 즉 매출액의 2~3%를 R&D에 투자할 정도로 기술 개발에 대한 집념이 강하다. 그리고 그렇게 강한 집념으로 개발된 신기술들은 반드시 제품화시키려 노력했다. 근래 1998년에는 선박에서도 녹슬지 않고 오래 쓸 수 있는 스테인레스 테이프 제조 기술, 즉 '스테인레스형상화(Forming) 연속열처리 기술'을 개발해내, 현재 '다이버(DAVER)란' 이름으로 판매하고 있다. 이 스테인레스 줄자는 코메론이 세계 최초로 개발해낸 제품들 중 하나로서, 세계 시장에서 크게 인기를 끌고 있다.

6) 나일론은 합성섬유로서도 뛰어난 성질을 가지고 있으나, 플라스틱으로서도 내마모성이 좋고 강인하다. 또한 가볍고(비중 1.1) 내한성(耐寒性)과 성형성(成型性)도 우수하며, 재질(材質) 자체가 윤활성을 가지며, 무독성(無毒性) 등의 뛰어난 성질을 지닌다. 줄자에 나일론을 코팅하게 되면 다른 어떤 코팅들 보다 내마모성이 10배 더 강화된다.

혁신적인 신제품으로 세계 시장을 잠식하고 있는 코메론은 이러한 신기술 개발 성과에 만족하지 않고, 지금 이 순간에도 계속해서 신기술 개발에 혼신을 다하고 있다.

이렇게 제품 연구·개발이 활발히 진행되는 가운데, 코메론은 또 한 번 더 세계를 놀라게 할 제품을 개발했다. 그것은 바로 센서로 길이를 잴 수 있는 디지털 줄자이었다. 디지털 줄자는 아직 판매되고 있지 않지만, 1990년에 이미 특허 제31285호로 등록을 해둔 상태이다. 그리고 줄자 하나로 여러 가지 측정 단위를 잴 수 있는 '줄자 양면 4도 정밀인쇄장치'도 개발이 완성되어 가고 있고, 빛을 이용해 길이 뿐 만 아니라 면적과 체적까지 측정할 수 있는 광선 줄자도 개발하고 있는 중이다.

코메론은 각종 규격 획득뿐만 아니라 특허 및 실용신안권을 획득함으로써 한층 더 그들의 기술력을 세계에서 인정받을 수 있게 되었다. 국내 특허권은 물론이고 가장 큰 줄자 소비시장 미국, 캐나다로 유명한 일본, 최근에는 유럽에서까지 특허권 및 인증을 확보해, 세계 시장에서의 높은 기술력을 인정받았고, 지난 1989년 제 26회 무역의 날에 "특허 및 신제품 개발에 관한 대통령표창"까지 받기도 했다. 그 당시 이 상은 R&D부문이 취약한 중소기업이 받기 힘든 상이었는데, 코메론이 이 상을 받음으로써 기술 경쟁력으로 승부하여 성공한 국제화 기업으로서의 위상을 드높였다.

2) 살아남기 위한 혁신(Innovation)

코메론은 지속적인 기술 및 제품 개발과 꾸준한 브랜드 전략으로 이제는 세계 시장에서 충분한 경쟁력을 갖추게 되었다. 하지만 하루가 다르게 변해

가고 있는 치열한 경쟁 상황에서 그들은 이런 기본만으로 성장해 나가기 힘들었다. 그리하여 강사장은 통합시스템이라는 혁신적인 대안을 마련하게 된다.

(1) 원자재에서 생산까지

설립 초기부터 오로지 기술개발과 브랜드화에 전력을 다해 정도경영(正道經營)을 실현해온 코메론은 95년 이후 변화하는 시대흐름에 발맞추기 위해 중소기업으로서는 하기 힘든 과감한 혁신들을 단행했다. 그 첫 번째가 바로 그동안 쌓아온 뛰어난 기술력을 바탕으로 고품질·저가격의 제품을 생산하기 위한 수직적 결합 구조를 갖추는 것이었다. 이것은 원자재에서 완제품의 생산까지 자사 내에서 관리 할 수 있는 것으로서 줄자생산업체로는 세계 최초인 혁신적인 시스템이었다.

코메론은 수직적 결합 구조의 시작으로서 1995년 인천 남동공단에 소재 공장으로서 압연 공장을 설립했다.

'95년 당시 강제줄자의 박판 규격 공급에 있어서 공급처인 대한전선 등에서 대량 주문이 불가능했고 공급이 불안정할 뿐만 아니라 규격과 품질 면에서 그 질이 떨어져 최고 품질의 줄자를 생산하기 위해서는 규격에 맞고 고품질의 원 소재를 자체 생산할 필요가 있었습니다. 그리고 향후 냉간 압연과 관련된 시장으로의 진입도 가능하다는 판단 하에 여러 여건과 요구가 맞아 떨어져 인천공장의 설립을 추진하게 되었습니다."

라고 말하는 안병호 이사의 말처럼 인천공장의 설립은 최고의 품질을 목표로 하는 코메론에게 당연한 선택이었다고 할 수 있을 것이다.

이 공장의 설립으로 안정적으로 소재를 확보할 수 있게 되었을 뿐 아니라, 인천공장에서는 원재료의 생산, 부산 장림공단에서는 완제품 생산이라는 이분화를 통해 원재료 생산에서 완제품 생산에 이르기까지 수직적인 '통합 생산 시스템'을 갖추음으로서 경쟁력 있는 세계적인 줄자업체가 될 수 있는 계기를 마련하게 되었다. 이 '수직적 결합 구조'는

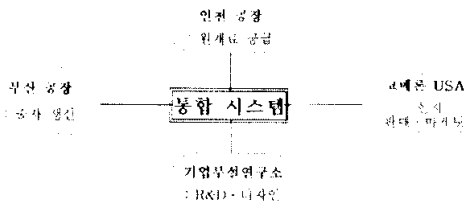


그림 7. 통합 시스템

'97년 설립되는 코메론 USA, 미국에서의 판매전문 현지법인의 설립을 계기로 코메론의 생산에서 마케팅까지 모든 업무를 자사 내에서 해결할 수 있는 진정한 의미의 '전후방 통합 시스템'을 마련할 수 있는 밑거름이 되었다.

코메론은 최고의 품질을 가진 줄자를 생산하기 위해서 수직적 결합 구조 뿐 아니라 공장 자동화도 중요하다고 여겼다. 그래서 줄자 생산을 위한 설비 자동화 부문에도 투자를 아끼지 않았다. 그 결과 줄자 제조기기의 제작에도 손을 댔다. 국내 자동화 기기를 그대로 도입하는 것만으로는 줄자 생산 공정의 자동화가 불가능하다는 판단 하에 회사 내에 'FA추진 팀'을 구성하고 실제 업무를 맡은 엔지니어들이 장기간에 걸쳐 밤을 지새우면서 자체적으로 자동화 기기를 제작하기 시작했다. 줄자 제조기기의 자동화는 고도의 기술이 필요한 공정이었기 때문에 생산기술연구원이나 전문기술인력의 지원을 받는 등 갖은 노력 끝에 드디어 줄자 자동화설비를 구축했다. 어느 곳에서도 볼 수 없는 코메론만이 보유한 자동화 기기였다. 그 후 '자동화 시범 공장'으로 선정될 정도로 코메론의 자동화는 완벽했다.

공장자동화까지 갖추게된 수직적 결합구조는 줄자업체로서는 코메론이 세계에서 유일하게 보유하고 있는 것으로 코메론이라는 중소기업에 있어서는 아주 큰 장점이라 할 수 있다. 인천 공장에서 원재료인 냉간 압연을 자체 생산함으로써, 원자재 비용을 50%까지 낮출 수 있게 되어 해외 시장에서 타 경쟁사들에 비해 높은 가격경쟁력을 가지게 되었고, 순이익도 30%나 증가하였다. 부산 본사에서 자체 연구소를 중심으로 최고의 품질을 자랑하는 제품을 생산하고, 그 제품을 미국 현지 법인인 코메론USA가 현지화 마케팅을 통해 판매하는 이 수직적 생산·판매 시스템은 코메론이 비록 중소기업이지만 다른 외부 환경에 영향을 받지 않는 중요한 계기가 되었다.

(2) 수요가 있는 곳이라면

통합시스템의 마지막 단계라 할 수 있는 공격적 경영전략은 인천공장에서 부산본사로 이어지는 수

직적 생산 시스템에서 나온 최고 품질의 줄자를 현지에서 직접 마케팅하여 판매한다는 전략이다. 이것은 시장관리 뿐 아니라 세계경제의 불복화를 대비하기 위한 것으로 코메론은 '94년부터 프랑스, 미국 등 주요 선진국에 현지 생산체제를 구축한다는 계획을 수립하고 준비하고 있었다. 이런 공격적 현지화 전략을 위한 노력 결과 '97년 마침내 세계 단일 시장으로는 최대 규모인 미국에 코메론 KOREA가 100% 자본은 출자한 코메론 USA라는 현지판매법인을 세우게 된다.

"줄자의 시장규모에 대해서는 통계자료가 미비한 상황이나, 단일 최대의 시장인 미국시장을 중심으로 살펴본다면 300억달러로 추정되는 전체 공구 시장 중에서 3억 달러 정도의 줄자 시장이 형성되어 있는 것으로 추정되고 있다.

또한 활황을 보이고 있는 미국경기에 힘입어 건설업, 제조업 및 각종 사회 간접 자본에 대한 투자가 늘어나고 일반 소비자들의 소득이 증가하고 있어, 고급 공구에 대한 수요 증대와 함께 매년 5~10%의 성장성을 보일 것으로 전망되고 있다."

— 한국공구공업협동조합: 미국 수공구 시장동향 중 발췌

캐나다를 포함한 미국 시장은 세계 최대 줄자 단일 시장으로 이 시장의 성공적인 진입은 곧 전 세계로 나아가려는 코메론의 글로벌 경영의 시발점이자 그 가능성을 타진해 볼 수 있는 중요한 계기로 볼 수 있는 것이다.

"벤처의 성공비결은 자기브랜드에 의한 철저한 수출현지화 전략이라고 강조하고 싶습니다." 라는 강사장의 말처럼 미국의 현지법인은 코메론이 오랜 세월 준비한 결과이자 그들의 핵심 전략인 것이다. 이렇게 세워진 코메론 USA의 공격적 마케팅은 '97년부터 본격적인 영업을 시작한 이후 '98년 대미 매출액이 300만 달러 수준에 이르던 것이 '99년 말부터 매출이 급속도로 증가해 그 해 320만 달러의 실적을 올리게 된다. 그리고 이에 맞춰 주문자 상표부착방식(OEM)을 벗어나 『Komelon』이라는 자사상표만으로 미국시장에 수출을 시작하게 된

표 4. 코메론 USA의 연도별 적자

1997년	1998년	1999년
-114천 달러	-262천 달러	-280천 달러

다. 그리고 현지 법인을 세운지 2년만인 2000년 상반기에 마침내 코메론은 매출액 360만 달러에 당기순이익 10만 달러를 기록하며 첫 흑자를 본다.

하지만 코메론 USA는 설립초기부터 순탄한 길을 걸은 것은 아니었다. 그 '99년 320만 달러의 실적을 올리기까지 '99년 말 까지 누적 적자가 총 65만 달러나 되었으며 뿐만 아니라 '99년 말 재고 자산 53만 달러(약 610백 만원, 적용환율: 1145.40 원)를 기록하는 등 그 초기에는 흑독한 초기 설립 대가를 치뤄야 했다.

그러나 코메론은 초창기 어려움을 미국 내 바이어들에 대한 직접적 마케팅과 영업을 통해 미국 최대의 소매 유통 회사인 WAL-MART 및 CANADIAN TIRE를 2000년 신규거래선으로 확보하고, '98년부터 공급하던 기존 거래처인 LOWE'S의 PROMOTION 물량 등을 확보함으로써 2000년 상반기 비로소 '99년 연간 매출액 320만 달러를 이

머 초과한 매출액 360만 달러를 달성할 수 있게 된다.

이렇듯 코메론 USA가 설립 2년 만에 흑자를 내는 성과를 이룰 수 있었던 이유는 미국인 경영진으로 한 철저한 현지화를 바탕으로 한 80여 군데의 고정선 확보를 통한 다양한 유통망 확보가 가장 큰 이유였다. 게다가 24시간 내 배송 체제를 갖추으로써 현지 판매처의 주문에 신속히 대응할 수 있었던 것도 중요한 요인이 되었다.

미국 내의 줄자 판매처를 대략 살펴보면 산업용 시장, 건축·측량 시장, 공구시장, 문구시장, 스포츠용품시장, 일반소비자시장 등 그 사용 범위에 따라 다양하게 구분 할 수 있다. 대형 할인 매장으로서는 Wal-Mart는 전세계에 3,000여 개의 매장(미국 2,300개 매장)을 가지고 있으며 코메론은 2000년 기준 5개의 제품군을 공급하고 있었으며 연간 500~700만 달러의 매출액을 올리고 있다. 대형할인매장 뿐 아니라 Lowe's, Canadian Tire, Home Depot 등도 코메론의 대표적인 거래처로서 이 곳들은 홈 센터에 속한다.

'98년부터 시작 된 코메론의 유통시장에서의 성과는 2001년 미국최대백화점인 Sears사와의 공급

표 5. 코메론의 주요 공급처

Wal-Mart	<ul style="list-style-type: none"> · 세계 최대 체인 소매점 · 미국 내 3천여 개, 해외 천 개 매장 · 2~3년 전부터 개척, 99. 4월 거래 개시 · 2000년 250만 달러 판매 · 2001년 400만 달러 판매 예정
The Home Depot	<ul style="list-style-type: none"> · 세계 1위 홈 센터 (줄자 판매액 5천만 불) · 미국 내 900여 개 매장 · '98. 9월 거래 개시하여 화이버 글라스 제품만 납품 중, 거래 조건이 까다롭고 불안정하여 그 외 제품은 현재 접근하지 못하고 있음.
Lowe's	<ul style="list-style-type: none"> · 미국2위의 홈 센터, 미국 내 650여 개 매장 · 현재 코메론의 가장 큰 공급업체로서 2000년 350만 달러 판매 · '98. 10월 거래 개시
SEARS	2001년 하반기 공급 예정 (미국최대백화점, 600여 매장)
Canadian Tire	<ul style="list-style-type: none"> · 캐나다 1위, 세계 10위 홈 센터 · 캐나다 내 600여 개 매장 · 2000. 9월 거래 개시

계약 상담으로 이어진다. 2001년 2월 독일 쾰른에서 열렸던 세계최대 규모의 하드웨어 박람회에서 협상된 Sears백화점과의 공급 계약에 관한 합의는

“Sears 백화점은 줄자제품만 연 3000만 달러 이상이 판매되는 곳으로 외국브랜드로서는 드물게 한국 코메론 줄자 판매를 검토하고 있다. 제품군을 확대하기 위해 일부는 코메론 브랜드로, 일부는 Sears의 브랜드로 판매하기로 잠정 합의를 봤다. 이로서 지난 해 월마트에 이어 Sears백화점과 공급 계약을 맺으면 매출 증가는 물론 기업 이미지 역시 높아질 것입니다.”

- 강동헌 사장 인터뷰 中

연간 250~300만 달러의 매출액이 예상되는 코메론으로서는 미국에서의 안정적 기반을 쌓는 중요한 계기가 될 것이다.

(3) 디자인 경영

코메론이 이룬 또 하나의 혁신은 줄자라는 작은 소모품에 디자인이라는 개념을 도입한 것이었다.

'97년 강동헌 사장은

“보수성이 강한 하드웨어 시장에서도 소비자의 요구가 다양해지고 있다”며 “특히 제품수명이 짧아짐에 따라 사용자의 편의를 극대화한 고품질 다기능의 제품을 선택하는 경향이 강해졌다”

고 분석하였다. 이 말은 길이를 측정하는 줄자의 본래 기능도 중요하지만, 소비자들의 눈길을 끌 수 있는 디자인이 강조되고 있다는 말이었다. 이에 코메론은 '97년 코메론 USA를 설립하면서, 동시에 국내에서는 전문가 13명으로 구성된 기업 부설 연구소를 인가 받아 디자인팀을 운영하기 시작했다.

사실 조그만 줄자가 품질만 좋으면 되지 무슨 디자인에까지 신경 쓰냐는 주위의 비난도 있었지만 강동헌 사장은 최고의 줄자를 만들겠다는 일념 하에 과감히 디자인연구소를 설립한 것이었다.

디자인 연구소 설립 이후 코메론은 '줄자도 패션'이라는 개념으로 제품설계, 제품디자인, 시각디

자인 팀이 매년 4~5개의 신제품을 선보였고, 현재는 무려 200여 가지가 넘는 제품을 생산하고 있다. 사실 디자인 연구소는 뛰어난 품질의 줄자를 생산할 수 있게 하기 위한 일차적 목적 이외에도 또 다른 강사장의 경영철학이 숨어 있었다.

“기존 제품의 디자인과 색상 등을 변경해 새로운 수요를 창출하는 게 곧 디자인 경영입니다. 줄자도 디자인과 패션으로 승부하는 시대인 만큼 기술 개발과 품질향상을 위해 최선을 다하겠습니다.”

라는 말처럼 기존 줄자에 디자인만 변경해서 더욱 많은 수요를 창출하겠다는 생각이었다. 그 예로 포켓용인 3m짜리 줄자의 케이스를 불투명한 플라스틱에서 반투명한 재질로 바꾸었고, 그 앞면에는 가족이나 연인 사진을 넣을 수 있는 공간을 마련하였다. 뒷면에는 자석을 부착, 캐비닛이나 냉장고에 붙일 수 있게 간단히 디자인을 고침으로서, 이 제품의 매출액은 '99년 1억 4천만 원에서 2000년 4억 5천만 원으로 급성장했다.

또한, 세계 최초로 줄자 끝에 자석을 부착시켜 철 구조물에서 보다 편리하게 작업할 수 있도록 '자석 후크 자켓 줄자'를 고안해냈다. 게다가 이 제품에는 줄자의 내구성을 높이고 잡아도 미끄러지지 않도록 줄자에 고무 재킷을 입히는 디자인 경영을 실현하여 외관부터 단단하고 야무지다는 느낌을 받을 수 있도록 디자인하였다. 실제로 이 자석 후크

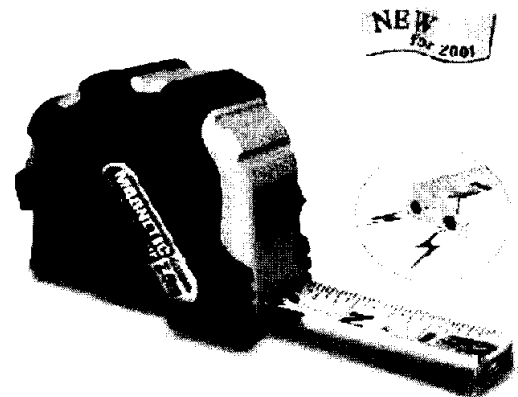


그림 8. 자석 후크 자켓줄자

자켓 줄자는 물량뿐 아니라, 가격 면에서도 기존 제품보다 20% 비싼 가격으로 판매되기 때문에, 매출액 신장에 크게 기여하였다.

이것을 디자인할 1998년 당시, 디자인팀은 '이 줄자만의 기능성과 안전성을 부각시킬 기막힌 아이디어가 없을까?' 고민하고 있었다. 그러던 중 연구원 박성훈씨가 미국 현지 모니터링을 위해 미국행 비행기를 탔다. 일주일간의 현지에 머무르며 모니터링은 마쳤지만, 여전히 그는 마땅한 디자인을 찾아내지 못해 전전긍긍하고 있었다. 그 때 마침, 같이 미식축구를 보러 가자는 미국인 친구를 따라 그는 미식축구장에 가게 되었고, 편치 않은 맘으로 경기를 관람하던 중, 갑자기 그의 뇌리에 '앗! 바로 이거야!' 하는 생각이 스쳤다. 그것은 바로 미식축구 선수의 헬멧을 줄자에 씌우는 것이었다. "미국에서의 미식축구 인기는 그야 말로 대단하다. 헬멧 모양의 줄자를 만든다면 일단은 미국인들로부터 흥미를 끌 수 있을 것이고, 헬멧의 안정성이 줄자의 안정성으로 연결 될 수 있을 거야!"

그는 즉시 헬멧 모양의 줄자를 디자인했다. 이 '자석 폭 자켓 줄자'는 2001년 7월 18일 '우수산업 디자인 상품' 과 '한국 밀레니엄 상품'으로 선정되어 그 기능성과 심미성을 인정받기도 했는데, 2000년에 새로운 디자인으로 재 탄생하자마자 미국 대형 홈 센터의 바이어들로부터 뜨거운 호응을 얻었다. 이는 곧 매출과 직결되어 2000년도에는 36억 원의 매출을 올렸고, 올해에도 이미 Lowe's에 총 15억 원 규모의 자석 폭 줄자세트를 공급하기로 계약한 상태이다. 이와 관련해 강사장은 이렇게 말했다.

"2001년 3월 미국특허출원을 완료하고 5월경에 특허권을 취득하게 될 자석 폭의 사용권에 대해 독점 라이선스 계약을 맺고 있습니다. 자석 폭 부착 줄자의 판매 목표는 예상 1차 년도에 25만개, 2차 년도에 50만개로 예상하고 있으며, 매출이 급격히 증가될 것으로 보입니다"

위에서 보듯, 코메론이라는 중소기업이 해외 시장에서 성공할 수 있었던 데에는 여러 가지 요인이

있지만 철저한 사전 시장조사를 통해 현지인들의 기호에 맞는 줄자를 디자인한 것이 한 몫 했다는 점은 부인할 수 없는 사실이었다.

세계는 인종, 국적, 신체적 조건 등에 따라 다양한 수요자들이 존재하므로, 줄자 디자인 역시 그 다양한 사람들의 다양한 수요를 반영해야만 그 성공을 장담할 수 있다. 이런 상황 속에 코메론은 정기적이고 체계적인 현지 모니터링 시스템을 바탕으로, 기업 부설 연구소 디자인팀에서 현지 국민들에게 맞는 제품을 기획, 디자인하는 등 현지인들의 마음에 딱 맞는 디자인 개발을 위해 지속적인 노력을 경주하고 있다.

결국 지방의 작은 중소기업인 코메론은 꾸준한 R&D투자 와 해외 현지 법인 설립, 전후방 통합시스템의 완성을 통해서 이제는 세계에서 브랜드 인지도, 점유율 3위라는 쾌거를 이룩하게 되었다.

4. 세계 제일의 코메론을 향하여...

올해 246억 원의 매출액과 42억 원의 순이익을 목표로 잡은 코메론은 이제 세계 속의 줄자 회사에서 세계 제일의 줄자 회사를 향한 힘찬 발걸음을 내딛고 있다.

"현재 세계 줄자 시장의 규모는 10억 달러입니다. 이중 코메론이 3위의 점유율을 차지하고 있습니다. 앞으로, 시장다각화를 통해 지속적으로 점유율 증대를 꾀할 계획입니다. 기업의 규모가 커지면 종합정밀 측정공구 업체로 사업을 다각화해야하지 않느냐는 의견도 있지만, 아직은 세계 시장에 줄자 하나만으로도 충분히 해 볼만합니다. 만약 기업 매출액 1억 달러 정도 달성될 만큼의 규모가 되면 사업다각화는 그 때가서 생각해볼 문제입니다."

라는 안이사의 말처럼 코메론은 앞으로도 한 눈팔지 않고 줄자하나만을 생산해 세계 제일의 줄자회사로 거듭날 계획이다.

하지만 이들이 세계제일의 줄자 회사로 자리매김 하기 위해서는 아직 많은 걸림돌을 해결해 나가야 한다.

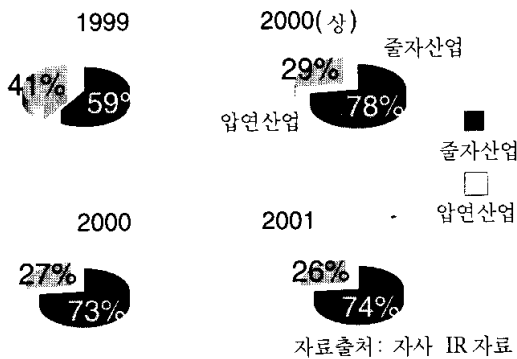


그림 9. 사업부별 매출비율

매출에서 출자의 비중이 점점 커지고 수출의 대부분이 북미 시장에 집중되고 있다. 이는 코메론 USA의 경영실적이 악화된다면, 곧 북미 시장에서의 매출액 감소로 이어지고 코메론 USA에 많은 부분을 의지하고 있는 코메론에게는 치명타가 된다는 것을 의미한다.

또한 코메론 USA의 재고비용의 증가 ('99년 6억 → 00년 18억)도 코메론에게 적잖은 부담이 되고 있다. 북미 시장 유통업체인 Wal-Mart, Canadian Tire, Lowe's의 특징상 각 지점별로 소규모의 양을 수시로 배달한다. 이를 위해서 코메론 USA에 항상 2~3개월 간의 재고량을 두고 있는데, 수요 예측이 잘못되거나 북미 시장에서 매출이 급격히 감소한다면 재고 비용의 증가로 인해 수익성이 악화 될 것이다.

이런 여러 가지 위협 요소 속에 코메론은 올해 후반기에 또 다른 현지화를 추진 중이다.

“1997년에 설립된 미국 현지판매법인이 출범 4년만인 지난해 정상궤도에 올랐다. 이런 노하우와 자신감으로 내년에 유럽에 현지 판매법인을 설립할 계획이다. 또 중저가 제품시장에 대응하기 위해 올 하반기에는 중국에 부분적으로 생산설비를 투자할 예정이다. 이에 따라 한국은 고가제품, 중국은 중저가제품을 생산하는 생산기지화 미국과 유럽은 안정적인 매출과 고수익을 창출하는 판매기지화 할 방침이다.”

이는 코메론 USA에 이은 또 하나의 코메론의 수출 지향 현지화 전략을 반영하는 것이다.

이를 달성하기 위해서는 해외 시장 개척 시 기존의 시장을 점유하고 있는 기업들과 품질 및 가격 면에서 많은 경쟁해서 이겨야 함은 물론이고, 해외 거래선의 다양화로 인한 수출 국가의 관련 규정, 관행 및 제반 사항에 대한 철저한 사전 조사가 있어야 할 것이다. 하지만 그 동안 코메론이 겪어 왔던 많은 어려움에 비하면, 아무 것도 아니라는 강사장의 자신감처럼 그 전망은 밝은 상태라 한다.

코메론은 지금까지 해왔던 것과 같이 해외시장에 대한 개척을 계속 추진할 계획이다. 뿐만 아니라 아직은 협소한 국내시장에 대한 전략도 조심스레 수립하고 있다.

“국내도 주 5일 근무제가 도입됨에 따라 D.I.Y.가 활성화 되고 꾸준한 경기 성장으로 출자 수요가 늘어나게 될 것이라 봅니다. 하지만 아직은 그 규모가 너무 작기 때문에 장기적인 전략은 세울 수 없는 상태입니다. 따라서 앞으로 있을 국내에서의 D.I.Y. 확대에 대비해 장기전략을 세우기보다는 현재 market share를 늘리기 위한 노력만을 하고 있는 중이다.”

라는 백승운 과장의 말처럼 아직은 국내 시장 규모가 협소하기 때문에 코메론으로서는 장기적인 내수 시장 전략을 세울 수 없는 상태라 한다. 단지 현재 40%인 점유율을 높이기 위해 국내 영업부를 새로 신설한 정도다. 하지만 내수 시장에 대한 전략 역시 코메론이 지금 처한 많은 어려움 중에 해결해야 할 또 하나의 과제일 것이다.

디지털 시대의 도래에 따라 세계는 하루가 멀다 하고 바뀌고 있는 실정이다. 이에 발맞추어 많은 기업들이 디지털 경쟁시대에서 살아남기 위해서 새로운 경영기법 도입과 수많은 전략들을 세우고 있다. 하지만 가장 중요한 것은 기본이 바탕이 된 후에 다른 것을 해야 한다는 것이다. 아무리 강조해도 지나치지 않는 기본 이것이 바로 코메론의 正道經營의 핵심인 것이다. 코메론은 이 기본을 바탕으로 성장해 왔다. 하지만 급변하는 경쟁세계에서

살아 남기 위해서는 다른 무엇인가가 필요했고 그들은 통합 시스템이라는 것을 선택하게 되었다. 이런 기본을 바탕으로 한 통합 시스템 덕에 그들은 지금 세계 점유율과 브랜드인지도 3위의 기업이 되었다. 향후 지방의 작은 중소기업인 코메론이 세계 제일의 출자회사에서 세계 제일의 공구 회사로 성장해 가는 모습을 기대해 본다.

Epilogue

회사 내에 정원이 있는 중소기업

경영사례개발을 목적으로 코메론이라는 기업을 방문하기 위해 부산 장림 공단에 도착한 순간, 역시나 시끄러운 소음과 페인트칠이 벗겨진 고정판 념 속의 공장들이 즐비해 있었다.

“이런 공장들 속에 세계 3위의 출자 제조 회사가 있단 말인가……”

우리는 약간의 실망을 가지게 되었지만 이런 실망은 곧 놀라움으로 바뀌었다. 허름한 공장들 사이로 보이는 검정색 바탕에 노란색 영어표기. 바로 “KOMELON”이라고 적힌 커다란 간판이 확실히 눈에 띄었던 것이었다. 군계일학(群鷄一鶴)이라는 말은 이럴 때 쓰는 게 아닌가 하는 생각이 들 정도였다.

그 간판을 따라 얼마가지 않아 우리는 최신식 자동 개폐식으로 된 코메론의 정문에 도착하게 되었다.

철탑 산업 훈장 수상, 코스닥 등록업체, 일본 JIS규격 획득 등 그들의 업적을 새긴 6~7개 정도의 동판이 붙어 있었고 ‘正道經營’이라고 새겨진 돌탑 뒤로 한 눈에 들어온 건물들은 하늘 색 톤으로 깨끗하게 페인트 칠 되어 있었다. 경비실의 허락을 받고 관계자와 만나러 가는 중 우리는 또 한번 놀라지 않을 수 없었다.

“회사 내에 잘 가꾸어진 정원이 있다니……”

주변의 삭막한 공장들과 비교해 단연 눈에 띄는 광경이었다. 경비원의 안내로 들어간 내부는 실내화를 신어야 했고 내부구조는 대기업에서나 볼 수 있는 최신식 구조로 상당히 깔끔했다. 우리가 만난 관계자는 코메론이라는 글자가 새겨진 흰색 반소매 티셔츠를 입고 있었고 몇 가지 간단한 인터뷰를 하는 동안 우리는 그가 가지고 있는 코메론이라는 기업에 대한 상당한 자부심을 엿볼 수 있었다.

“지방 중소기업으로서 한 분야에서 세계3위를 기록한 기업은 없습니다… IMF도 우리와는 상관 없는 일이었습니다……”

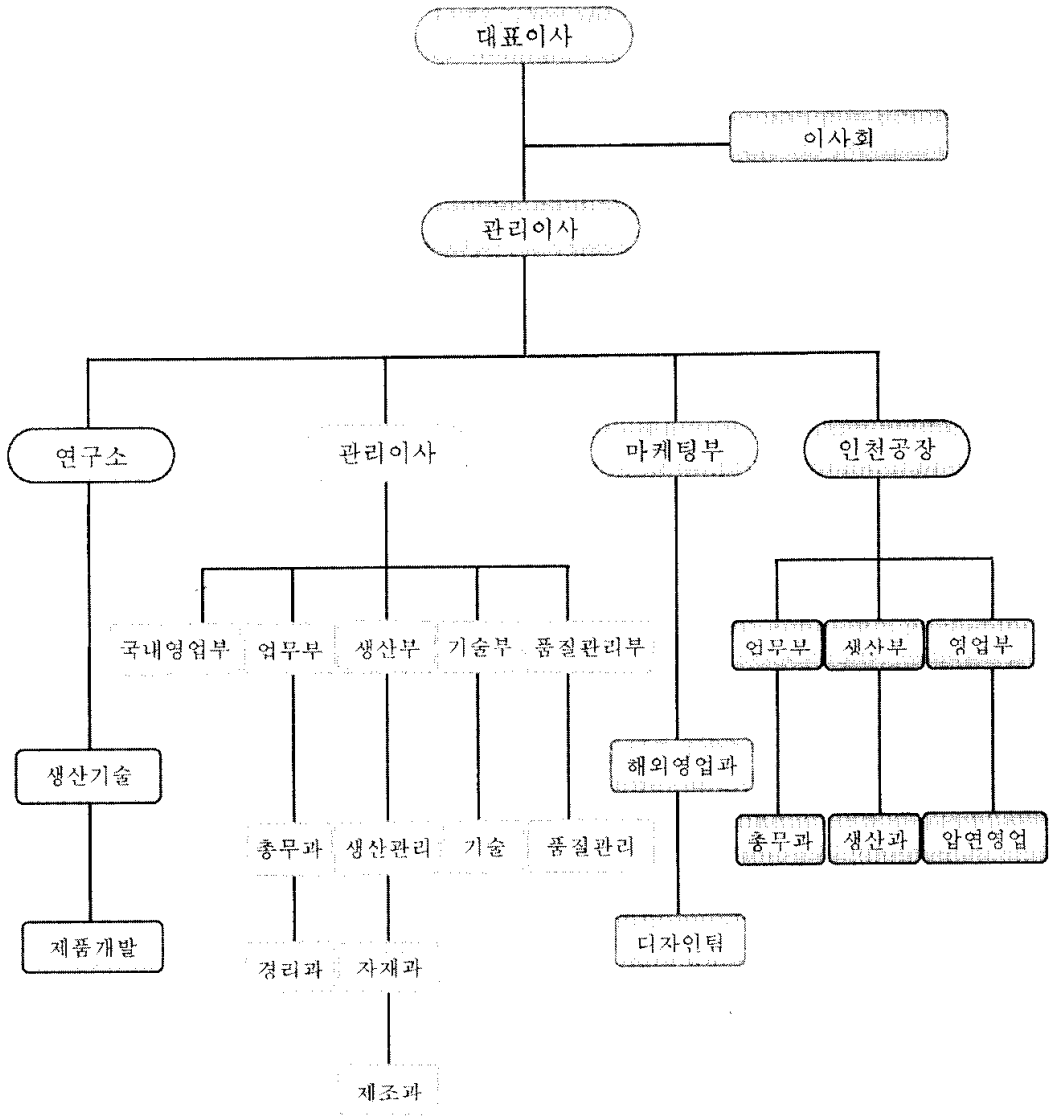
코메론을 다녀온 후 우리는 회사 내 분위기만으로도 분명 현재 많은 어려움을 겪고 있는 중소기업들과 코메론은 확연히 다르다는 사실을 알 수 있었다. 그리고 정도경영을 지키며 빠른 시대 흐름에 민첩하게 대응하는 코메론의 국제화 전략이 현재 어려움을 겪고 있는 부산경제와 많은 중소기업들에게 좋은 귀감이 될 수 있을 거라는 확신을 가지게 되었다……

Special Thanks to..

무더운 방학 내내 개인 생활을 포기하고 하나의 목표를 향해 같이 달려온, 우리의 대장 정석이형, 매일 서로 놀리며 정이든 효정이, 아픈 몸으로 최선을 다해준 경석이 그리고 귀여운 다크호스 해진에게 고맙다는 말을 전하고 싶습니다. 그리고 자기일 마냥 정성껏 도와주신 카플러스 선배님들과 물신양면으로 도와주신 우리의 든든한 후원자 서용한 교수님과 따가운 질책 아끼지 않으셨던 정동섭 교수님께도 감사하다는 말 전하고 싶습니다.

- 여러분들과 같이한 여름이 너무도 즐거웠던 진우가.

[부록 1] 조직 구성도



[부록 2] (주)코메론의 연혁 및 수상·지정 내역

《연도》	《연혁》	《수상 및 지정》
1963	한국엠피아이어 공업사 설립	
1978	KOMELON 상표등록 (제56621호)	
1982		철담 산업 훈장 수상(제 465호)
1983	법인전환: 한국도량기공업사 →(주)한국도량 K.S.표 시허가취득(특수출자, 제3750호 K.S.표시허 가취득(강제출자)	중견수출지정기업 (중소기업은행) 유망중소기업 표창(상공부)
1985		500만달러 수출의탑 수상
1987		
1988	K.S.표시허가취득(섬유제출자, 제5815호) 유럽통합규격 EC형식인증 획득 (강제출자, 섬유제출자)	무역의날 대통령 표창
1989		
1990	상호변경 (주) 코메론 디지털자 특허등록(제31285호) 일본공업규격 JIS 획득(강제출자)	기술선진화 중소기업지정 (상공부)
1991	일본공업규격 JIS 획득(섬유제출자)	
1992	유럽통합규격 EC형식인증 획득 (강제출자, 섬유제출자)	우수중소기업 선정 → 청와대 방문 중소 기업 세계일류화 업체 지정
1994		우수중소기업수출부문수상(중소기업청)
1995		VISION21 선도기업지정 (중소기업청)
1996		벤처기업지정 (기술개발기업)
1997	KOMELON USA 현지법인 설립	벤처기업육성 국무총리 표창
1998		중소기업 기술 경쟁력 우수기업 (중소기업청, 제기술 00-52호)
1999		출육성대상 중소기업 선정 (한국수출보험공사, 제2000-35호)
2000	미국시장 성공적 진입	벤처기업지정 (기술평가 기업, 제202000122271-602호)
		월드컵 및 아시안게임 관련 상품 생산 유망기업 (중소기업청)
2001	코스닥 등록	

[부록 3] 요약 대차 대조표

(단위: 천원)

구분	1999	2000(상)	2000(E)	2001(E)
유동자산	8,155,949	(주1)9,125,641	17,177,409	15,100,276
고정자산	10,375,290	(주2)8,970,557	10,500,753	14,651,437
자산 총계	18,531,238	18,096,197	27,678,162	29,751,713
유동부채	4,211,933	2,943,085	2,743,085	2,093,085
고정부채	2,101,137	1,598,511	1,464,453	843,351
부채 총계	6,313,070	4,541,596	4,207,538	2,936,436
자본금	324,295	324,295	2,900,000	2,900,000
자본잉여금	1,376,040	1,376,040	8,251,745	8,251,745
이익잉여금	7,623,646	10,626,930	11,091,543	14,436,196
자본조정	2,894,187	1,227,336	1,227,336	1,227,336
자본 총계	12,218,168	13,554,601	23,470,624	26,815,277
부채·자본 총계	18,531,238	18,096,197	27,678,162	29,751,713

(주 1) 유동자산의 구성

과목	금액	총자산 대비	비고
외상 매출금	15억	8%	평균 1개월 매출액 20억보다 적다
받을 어음	23억	13%	총매수 318매, 1매당 평균 7.2백만원
예, 적금	29억	16%	제1금융권
채고 자산	21억	12%	평균 1개월 매출액 20억규모

(주 2) 고정자산의 구성

과목	금액	총자산 대비	비고
기계 장치	12억	7%	자체 설계, 제작
건물	15억	8%	자산 재평가 사실 없음
토지	17억	9%	자산 재평가 사실 없음
투자 자산	35억	19%	한통 M.COM주식 16억, K-USA 11억, 예적금 8억

(주 3) 주주 현황 (2000.12.31 기준)

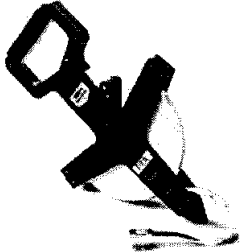
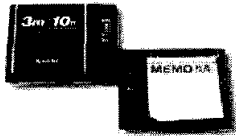

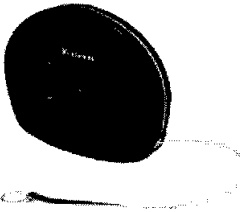
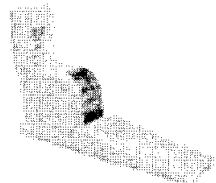




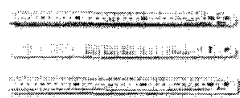

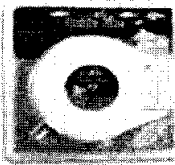

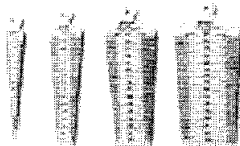



주주명	소유주식수	지분율
강동현	1,233,535주	42.54%
강동민	758,600주	26.16%
안병호	7,856주	0.27%
소액주주	900,000주	31.03%
계	2,900,000주	100%

(액면가 1,000원)

[부록 4] 제품군 (1)

스틸 포켓 줄자		스틸 롱 줄자	
	<p>▶ 고무자켓 스텔레스 줄자 고무 자켓 — 미끄러짐 방지 충격 흡수</p>		<p>▶ 팬텀 줄자 나일론 코팅, 13mm (1") 폭 충격에 강한 ABS 프레임 사용 단단한 구조</p>
	<p>▶ 스텔레스 줄자 나일론 코팅 — 녹슴 방지 충격흡수장치, 소형 케이스</p>		<p>▶ 퍼펙트 줄자 특수 나일론 코팅 — 눈금 내마모성 10배 강화 편리한 나무재의 핸들 튼튼한 크로스바</p>
	<p>▶ 자석속자켓 줄자 속부분의 자석 — 철 구조물에 강력하게 부착, 혼자서 수평, 수직의 측정이 가능 자석속 줄자 세계 특허 출원</p>		<p>▶ 그립퍼 줄자 나일론 코팅 — 마모 방지와 보호에 효과적 고무자켓 — 인체공학적인 디자인으로 편리</p>
	<p>▶ 프로라인 줄자 듀라 나일론 코팅 — 내마모성 10배 강화 충격에 강한 케이스 구조 인체 공학적인 디자인</p>		<p>▶ 스윙 줄자 반투명의 소형 케이스 — 휴대의 간편성, 사용의 편리성 4가지 색상</p>
	<p>▶ 컬러스 줄자 반투명의 소형 케이스 — 휴대의 간편성, 사용의 편리성 4가지 색상 (노랑, 초록, 파랑 검정)</p>		<p>▶ 탱크 줄자 350g 황동추 부착</p>

[부록 4] 제품군 (2)

화이버 글래스 줄자		다기능 줄자	
	<p>▶팬텀 줄자 충격에 강한 ABS 프레임 고무 손잡이 그림 -편리 200kgs의 인장 강도 - 세계 제일의 화이버 글래스 절연 소재</p>		
		<p>〈메모테이프〉 메모, 수평기, 컴퍼스, 줄자</p>	<p>〈계산기 줄자〉 계산기, 줄자</p>
	<p>▶네오 줄자 내구성이 강한 ABS 소 재 편리한 형태의 케이스 화이버 글래스 - 부패, 부식, 비틀림 방지</p>		
		<p>〈키재기 줄자〉 신장계</p>	<p>〈키체인 줄자〉 키체인, 드라이버, 줄자</p>
	<p>▶간승 줄자 농지, 입야, 토목 등 측량 작업의 필수품 방수 처리 - 사용과 취급이 용이</p>		
		<p>〈원목지름 측정줄자〉 원목의 둘레 측정시 지름 산출</p>	<p>〈가축몸무게 측정줄자〉 가축의 몸통 둘레 측정시 몸무게 산출</p>
Quality Tools			
			
<p>유광직자 (Stainless Steel Rule)</p>	<p>분도기 (Protractor)</p>	<p>〈빨래 줄자〉 줄자의 작동원리를 이용한 빨래줄자</p>	<p>〈메저 스트링〉 창틀과 같은 내측 측정용 스틱자</p>
			
<p>테파게이지 (Taper Gauge)</p>	<p>휠메저 (Measuring Wheel)</p>	<p>〈빨래 줄자〉 줄자의 작동원리를 이용한 빨래줄자</p>	

참고 문헌

해외 세일즈 넘버원 기업들. 한충민(1998)

보이지 않는 뿌리. 홍성태(1999)

잘나가는 브랜드에는 국경이 없다. 대한 무역 진흥
공사(1994)

경쟁에서 이기는 길. 조동성(1993)

코메론 기업 설명회(IR) 자료(2000)

중소기업의 성공 조건. 삼일 회계 법인(1993)

디자인 경영. 정경원(1999)