

삼보컴퓨터의 해외시장 진출 성공요인에 관한 연구

최재영*, 남상규, 신순식, 김병초

한국외국어대학교 대학원 경영정보학과, 서울시 동대문구 이문동 270번지

Abstract

1997년 12월 IMF 체제로 돌입하면서 국내 소비시장의 급속한 위축으로 기업들은 큰 어려움을 겪게 되었다. 삼보컴퓨터도 내수시장의 침체와 환율급등으로 위기를 맞았다. 이와 같은 위기를 극복하기 위해 삼보컴퓨터는 해외시장 개척에 주력하였고 가장 먼저 미국 시장을 주목하게 되었다. 삼보는 이러한 위기를 미국에 컴퓨터 판매사인 eMachines사를 설립한 이후 출시한 저가 PC의 성공으로 위기의 극복은 물론 세계적으로 주목 받는 기업이 되었다.

본 연구에서는 삼보컴퓨터가 미국 시장 진출을 추진한 배경, 추진전략, 추진과정에 대해 고찰한 다음 해외시장 진출의 성공요인이 무엇인지를 조명하고자 한다.

1. 서론

삼보컴퓨터는 컴퓨터 전문기업으로 국내 PC시장의 선도적인 기술력과 브랜드 이미지를 가지고 93년 까지 시장점유율 1위의 자리를 유지 하였으나 94년 적극적인 판매전략을 구사한 삼성전자의 그린컴퓨터에 1위 자리를 내준 후 멀티미디어 PC 매출의 본격화에도 불구하고 94년 말 기준 17.5%의 시장점유율로 국내시장 2위 자리를 벗어나지 못하고 있었다. 그리고 98년 상반기 PC 시장은 전년도에 비해 규모가 현저히 축소되었다[삼성증권 리서치 센터, 1999]. 98년 국내 PC 판매는 123만 7천대로 97년의 190만대에 비해 35% 감소하였다. 이는 IMF 한파 이후 소비자들의 구매심리가 급격하게 위축된데다 기업연쇄부도, 고환율, 고금리로 이어지는 PC 시장 환경 악재가 이어진데 따른 것으로 해석된다. 또한 외환위기로 환율이 급상승하면서 455억원의 순외환손실이 발생하여 97년 당기순손실이 754억원으로 확대되었고 1년만에 부채비율이 465% 상승하는 등 재무구조가 급격히 악화되었다. 이러한 위기를 극복하기 위해서 삼보컴퓨터는 해외시장 개척에 주력하게 되었고 그 중에서도 가장 시장 규모가 큰 미국시장을 목표시장으로 하였다. 또한 철저한 시장 조사를 통하여 저소득층과 재구매층을 유인할 수 있는 저가의 잠재시장을 규명하였다. 이 시장을 공략하기 위한 핵심성공요인을 '품질은 우수하면서 가격이 저렴한 제품'으로 인식하였다. 이를 달성하기 위하여 여러 부품업체들과의 산업협력을 구축하였으며, KDS와의 전략적 제휴를 통하여 미국 판매법인인 eMachines를 설립하였다. 그 결과 시장점유율을 확대할 수 있었으며 99상반기에만 98년에 비해 4배 가까운 당기순이익을 달성할 수 있었다. 따라서 이 논문에서는 eMachines의 성공요인을 규명하여 해외시장에 진출하기를 원하는 기업들에게 도움을 주고자 한다.

2. 연구의 배경

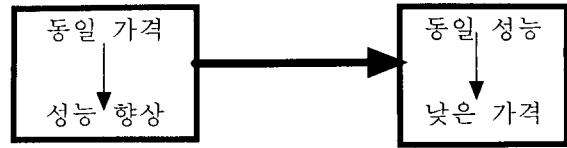
2.1 삼보컴퓨터 개요

삼보컴퓨터는 1980년 7월 자본금 1천만원으로 시작한 국내 최초의 벤처기업으로서 우리 나라에 PC를 최초로 선보인 기업이다. 1981년 국내 최초의 퍼스널 컴퓨터인 'SE-8001'을 개발하였으며, 국내 업계 최초로 해외(캐나다)에 PC를 수출하였다. 그리고, 1984년 3월에는 국내 최초로 컴퓨터 전문 기업 부설 연구소를 설립하였으며, 1990년에는 국내 최초로 PC생산 100만대를 돌파하는 등 PC 불모지였던 80년대에 우리나라 PC 시장을 이끌어 온 업체이다. 80년대 중반 이후 고가 고급 브랜드라는 이미지를 확고히 하여 타 업체와의 차별화를 꾀하였다. 또한 1990년 세계 최초로 Battery 내장형 Lap-top Workstation을 개발하였다. 이 Workstation은 미 국방성으로 수출되어 Gulf전 당시 다국적군의 Patriot Missile을 제어하는 역할을 수행하여 삼보컴퓨터의 기술력을 전세계에 과시하였다. 이어 국내 최초의 영상통신 Multimedia PC 등을 개발하며 우리 나라 컴퓨터 및 정보산업을 주도해 오고 있다. 1990년대 들어서는 ISO 9002, ISO 14001, ISO 9001 인증을 연이어 획득하였다. 삼보컴퓨터는 1995년 당시 전국에 300여개의 대리점에 달하는 최대의 유통망을 확보하고 우수한 기술력과 브랜드 인지도, A/S, Software면에서 타 업체 보다 지명도가 높았다. 그리고 1998년 말에는 X프로젝트를 추진하여 초 저가 Multimedia PC인 'eTower'와 마이크로 PC 스테이션을 개발함으로써 미국과 일본시장에서 저가 PC돌풍을 일으켰으며 현재도 세계 PC시장의 이목을 집중시키고 있다. 미국과 일본 PC시장의 돌풍을 기반으로 하여 삼보컴퓨터는 중국시장과 유럽시장에 진출하여 2000년에는 세계 5대 PC업체로 진입할 야심찬 계획을 추진 중에 있다. 지금까지 PC제조 전문기업으로 성장하여 온

삼보컴퓨터는 다가오는 21세기에는 나래이동통신, 두루넷 등 15개의 회원사와 더불어 통합 멀티미디어 솔루션 공급자를 추구하고 있다[(주)삼보컴퓨터, 1999.7].

2.2 위기극복을 위한 전략(X-Project)의 수립배경

삼보컴퓨터는 IMF 구제금융에 따른 내수시장의 침체로 인한 매출액의 감소와 환율 급등으로 500여 억원의 환차손이 발생하여 97년 말에는 대규모의 당기순손실이 발생하게 되었다. 이와 같은 내수시장의 위기를 극복하기 위해서 삼보컴퓨터는 해외시장의 개척에 주력하게 되었으며 가장 먼저 세계에서 가장 큰 PC시장인 미국을 주목하게 되었다. 97년 말 아시아 지역의 외환위기에 따른 파급효과로 세계 경제의 불확실성이 증가되었고, 그에 따라 미국 내 소비자들의 소비심리 또한 위축되게 되었다. 이러한 상황에서 PC는 가격이 고가인데다 제품의 수명이 6개월 정도로 짧은 특징이 있으며 제조업체들은 신기술을 이용한 신제품을 높은 가격에 판매하였기 때문에 소비자들의 경제적 부담이 가중되고 있는 실정이었으며 따라서 소비자들의 저가제품에 대한 선호 경향을 인식할 수 있었다. 그리고 미국가정에서 PC는 이제 더 이상 사무실에서만 사용되는 사무용기기가 아닌 VCR이나 칼라 TV와 같은 가전제품으로 인식되고 있는 것을 고려해 볼 때, 당시 미국가정의 VCR이나 칼라 TV의 보급율은 90%를 상회하고 있으나 미국가정의 PC 보급율은 43%에 머무르고 있다는 사실에 주목하게 되었다. 당시 미국시장에서 VCR의 가격이 500달러 미만으로 하락했을 때 가정보급률이 급속하게 증가세를 나타내었다. 또한 추가구매 역시 460~470달러의 가격대에서 급속히 증가세를 보였다. 칼라 TV 역시 VCR과 유사한 경향을 보였다. 결론적으로 VCR과 칼라 TV가 저가 제품이 출시된 이후 보급율이 급속히 증가된 이유는 아직 까지 VCR과 칼라 TV를 보유하고 있지 못한 저소득층의 초도 구매 욕구를 자극할 수 있었기 때문이며 기존에 VCR과 칼라 TV를 보유하고 있던 중산층과 고소득층의 재구매 욕구를 자극할 수 있었기 때문으로 이해 할 수 있었다. 이러한 관점에서 볼 때, PC도 역시 VCR이나 칼라 TV의 경우와 마찬가지로 새로운 신규시장을 개척하기 위한 가장 중요한 핵심요인은 “가격”임을 인식할 수 있었다. 그리고 급속히 활성화되기 시작하고 있는 전자상거래의 확대는 미국 내 일반가정의 생활 패턴을 변모 시켰고 소비자들의 인터넷 사용은 가히 폭발적으로 증가하게 되었다. 결과적으로 이러한 변화는 PC의 새로운 시장(New Paradigm)을 열수 있는 하나의 계기를 이룩하였으며 소비자들의 추가구매 욕구를 증대 시키게 되었다. 그리고 학생을 자녀로 둔 가정 내에서는 자녀들의 숙제 등을 해결하고, 게임을 하기 위해 별도의 PC 구매 필요성을 느끼게 되었다. 이와 같이 PC시장의 수용도가 인터넷과 게임으로 변화하는 새로운 PC시장의 동향에 따라 PC시장은 두 개로 분할되었다. 기존 PC시장에서는 동일 가격의 PC에 성능이 우월한 PC를 선호하였지만 신규 PC시장에서는 동일한 성능을 보유한 PC중에서 가격이 낮은 PC를 선호하게 되었다. 즉 다음과 같은 PC시장의 새로운 Paradigm이 탄생한 것이다.



[그림1] 새로운 시장동향

이와 같은 미국 저가 PC시장에 성공적으로 진입하기 위해서는 비용우위확보에 따른 최적의 가격경쟁력을 확보하는 것이 핵심성공요인이라고 인식한 삼보컴퓨터는 기존의 개념을 뛰어넘은 새로운 전략(가격, 제품, 마케팅, 물류 등)이 필요하게 되었다.

2.3 추진전략

2.3.1 전략적 제휴

①부품공급업체들과의 산업협력 : 미국 저가 PC시장에의 성공적 진입을 위한 핵심성공요인을 비용우위에 기반한 최적의 가격경쟁력 확보에 두었으나 이것은 달성하기 가장 어려운 요소이기도 하였다. 이러한 최적의 가격경쟁력을 확보하기 위해 삼보컴퓨터가 가장 심혈을 기울여 추진했던 부분이 바로 주요 부품공급 업체들과의 산업협력이었다. 주요 부품 공급업체들과의 산업협력을 통하여 삼보컴퓨터는 대량의 부품 조달을 통한 원가절감, 재료비, 물류비 절감 등을 추진하였다. PC 부품의 가격동향은 시간이 경과함에 따라 가격이 급격히 하락하다가 시장상황에 따라 일정 시점에서 가격은 안정되고 서서히 단종시점에 진입하게 된다는 것이다. 이런 부품 가격 동향을 이용하여 삼보컴퓨터의 e.Machines 제품 기획은 현재 시점에서는 시장에서 주로 사용되는 제품 사양이지만 향후 3~6개월 이내에 시장에서 수요가 감소될 제품으로 기획되어 사전에 주요 부품 공급업체와의 전략적 산업협력하에 경쟁사보다 먼저 소비자들이 원하는 제품을 출시하여 시장에서의 경쟁우위를 확보한다는 측면에서 수행되었다. 수 많은 업체 중에 전략적인 산업협력 관계를 유지할 수 있는 업체를 선정하기 위한 기준으로 삼보컴퓨터는 현재 동일 업종에서 업계 순위가 아닌 2위나 3위 업체를 집중적으로 설득시켰다. 특히 3위 정도의 업체는 당시의 치열한 시장 경쟁과 어려운 경제상황에서 물량을 증대 시키고 시장 내 인지도를 높이기 위해서는 어느 정도 모험도 감내할 수 있는 상황이었기 때문에 쉽게 삼보컴퓨터의 전략에 동참하여 경쟁사에 대비하여 좋은 가격 조건을 제시 받을 수 있었다. 또한 삼보컴퓨터가 협력 업체에게 제공할 수 있는 것은 미국 소매 PC 시장을 일정 부분 점유함으로써 부품업체가 대규모의 공급물량을 안정적으로 확보할 수 있게하고 안정적인 제품 생산을 이루어 낼 수 있게 하여 생산성 향상을 통한 부품업체의 이익구조 개선을 보장해 주는 것이었다.

②KDS(Korea Data Systems)와의 전략적 제휴 : 최적의 가격경쟁력 확보를 위하여 부품 공급업체들과의 산업협력을 추진함과 동시에, 국내의 모니터 수출 전문업체인 KDS와 전략적 제휴를 추진하여 삼보컴퓨터와 KDS와의 미국 내 합작 판

매 법인인 eMachines를 51:49의 지분으로 설립하기로 하였다. 이러한 전략적 제휴를 통하여 삼보컴퓨터는 PC 완제품을, KDS는 \$100이하의 가격으로 모니터를 eMachines에 제공하기로 하였다. 장기적으로는 미국의 저가 PC시장을 목표시장으로 하여, 중저가 PC시장에 침투하기 위한 지속적인 신제품 개발 및 마케팅 정책을 공동으로 추진하기로 하였다.

2.3.2 제품전략

미국 PC시장의 1700만 잠재 수요 대기층과 현 시장 내에서의 추가 구매자들의 구매 욕구를 자극하기 위해서는 위에서 살펴본 바와 같은 초 저가형 제품이어야 하며, 동시에 소비자들이 원하는 일정 수준의 기능을 갖추고 있어야만 했다. 1998년 하반기에 소비자가 PC를 신규 구매 할 때 가장 일반적으로 고려했던 제품의 사양은 다음과 같다.

[표1] 98년 PC 제품사양

부품명	부품사양
Processor	266~300 MHz
Memory	32MB
Modem	56Kbps
CD-ROM	24X or 32X
HDD	3.2GB
Graphic Card	3D
Monitor	14 or 15 Inch

1998년 초 Compaq은 업계 최초로 1000달러 이하의 Basic PC를 시장에 출시하게 되었고 PC의 가격 경쟁에 불을 붙이기 시작 하였다. 곧 이어 대부분의 업체가 새로운 신규시장을 창출할 수 있다는 확신을 가지고 Compaq의 가격을 모델로 799달러 까지 가격을 인하하였지만 이전의 1299달러의 PC시장만 잠식하고 실제로는 저가의 신규 시장을 열지 못하였다.이처럼 과거에 저가 PC업체임을 자칭하는 업체가 많았지만, 그들이 저가 PC업체의 명맥을 장기간 유지하지 못한 이유는 가격에 치중한 나머지, 시장에서 요구하는 기본적인 기능을 수용치 못하여 소비자로부터 외면당했기 때문이었다. 따라서 삼보컴퓨터가 추진한 'X프로젝트'에서는 이점을 충분히 고려하여 현재시장의 제품사양에서 3-6개월의 후에 시장 진입 시 요구될 제품 사양을 설정하였다.

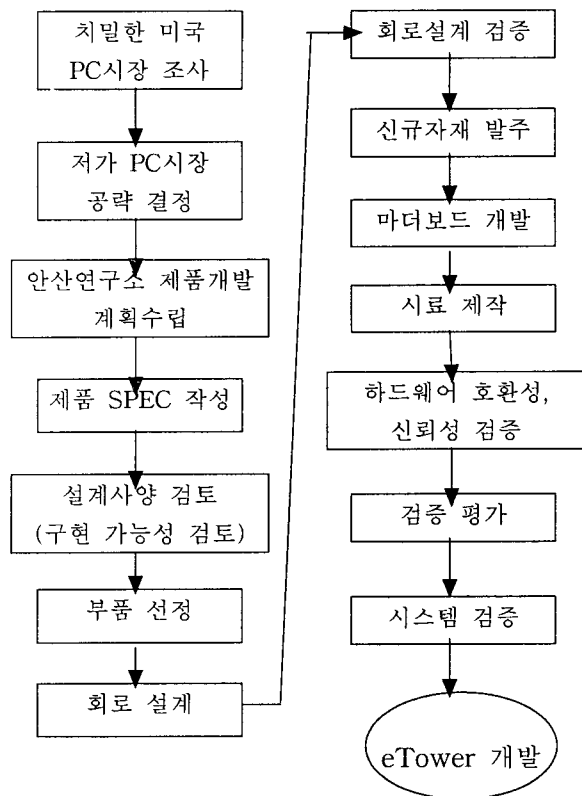
2.3.3 홍보전략

기본적인 제품 홍보전략은 삼보컴퓨터와 KDS의 합작 판매 법인인 eMachines의 Brand 인지도를 높이는 것에 중점을 두었다. 그러나 미국의 IT업계에서는 이미 eMachines가 제품을 출시하기 이전부터 큰 관심을 보이기 시작하였다. 이와 같이 큰 관심을 보이면서 미국의 각 언론들은 앞 다투어 지난 98년 9월부터 잡지와 일간지를 통해 \$399 PC의 관련 기사를 게재하기 시작하였다. TV에서는 ABC 방송의 " Good Morning America" 라는 방송에서, Compaq, IBM, HP, Apple등과 함께 eMachines을 소개함에 따라 소비자들에게 eMachines라는 Brand를 심어줄 수 있는 결정적 계기를 마련하였다. 이렇듯 eMachines의 Brand name은 전혀 비용

을 들이지 않고, 적절한 언론 보도 기사와 전문 중사자를 통한 구전효과(34%)에 의하여 극대화 될 수 있었다.

2.4.4 물류전략

기존의 세계5대 주요 PC업체의 \$1000 - \$1200대 PC제품군의 전형적인 물류 체제는 아시아에 생산거점을 두고 가격 변동폭이 크지 않은 Enclosure, Keyboard, Mouse, FDD 그리고 Power Supply를 함께 묶은 소위 Bare-bone system을 배로 선적하며, 가격 변동폭이 큰 주요 부품인 CPU, HDD, Memory, CD-ROM 그리고 Mother Board등은 항공으로 운송하여 미국 현지의 공장에서 조립되어 해당 소비자들에게 배송 되는 체제였다. 그러나 주요 PC업체들은 시장으로부터의 거센 가격 인하 압력과 특히 제품 전략을 결정하는 CPU 업체인 Intel의 새로운 가격 정책하에서 새로운 물류 시스템이 필요하게 되었다. 즉 가능한 한 재고분에 대한 부담은 해당 부품업체가 지면서 자신들의 생산 공장 옆에 해당 부품업체의 창고를 두어 필요 시마다 제품을 공급 받을 수 있는 시스템으로 변환되고 있는 것이다. 삼보컴퓨터의 경우도 주요 부품 공급업체들과의 전략적 제휴를 통하여 생산공장 옆에 별도의 창고를 세워 부품을 쌓아둔 후 필요 시마다 바로 사용할 수 있는 시스템을 적용하고자 하였다.



[그림2] eTower의 개발과정
 [(주)삼보컴퓨터, 1999.7]

3. eTower 제품 출시

KDS와의 전략적 제휴의 결과 탄생한 미국 합작 판매 법인인 eMachines의 설립에 이어 주요 부품 공급업체들과의 산업협력을 성공적으로 체결한 후, 삼보컴퓨터는 마더보드 설계, 제조기술을 포함해, 18년 동안 축적해온 PC관련 기술 노하우를 바탕으로 최단 기간 내에 미국 저가 PC시장을 공략할 제품 eTower를 개발하였다. 미국의 일반 가정에서 크리스마스 시즌에 지출되는 선물비용이 평균 700달러에서 1200달러 정도 임을 감안하면 가족들에게 기존의 799달러 이상의 PC를 선물하기에는 부담이 가지만 삼보컴퓨터의 eTower는 399달러, 499달러로 저렴한 가격 때문에 소비자들에게 크리스마스 선물용으로 큰 부담이 되지 않을 것이라는 판단에 따라 이 제품을 미국 시장에서 1년 중 최대의 수요가 집중되는 크리스마스 시즌에 맞추어 출시하는 전략을 수립하였다.

4. 성공요인

- 1) 철저한 미국시장조사 : 미국 PC시장의 당시 상황, 미국인들의 소비심리, PC에 대한 미국 소비자들의 욕구 등에 대한 조사 결과 소비자들이 원하는 제품을 정확하게 파악하여 제품기획을 수행하였다.
- 2) 부품업체들과의 전략적 협력
- 3) 제품 출시시기의 Timing : 미국시장에서 1년 중 최대의 수요가 집중되는 크리스마스 시즌에 맞춰 출시하는 전략을 수립하였다. 미국의 일반 가정에서 크리스마스 시즌에 지출되는 선물비용이 \$700~\$1,200 선임을 감안할 때, 'eTower'는 \$399, \$499의 저렴한 가격으로 소비자들에게 큰 부담이 되지 않아 출시 초기부터 시장의 반응이 좋았다 [Katrina Dahlquist and Schelley Olhave, 1999].
- 4) Stephen Dukker의 영입 : PC소매시장에서 16년의 경험을 지닌 Stephen Dukker를 eMachines의 CEO로 영입하였다. 현재 Stephen Dukker는 eMachines의 3대 주주이다[Katrina Dahlquist and Schelley Olhave, 1999], [포브스, 1999.10.4].
- 5) 판매 경로 문제의 해결 : ComputerUSA사에 'Orchestra' 라는 브랜드의 모니터를 공급해 온 KDS와 강력한 유대관계를 맺고 있었던 Stephen Dukker는 eMachines사의 CEO로 영입된 후 3개월 이내에 Best Buy사, Office Depot사 Circuit City사를 끌어들이어서 eMachines의 판매경로 문제를 해결하였다. 현재 eMachines사의 PC는 eTower라는 브랜드하에 Staples사를 비롯한 Fry's, Costco, MicroCenter사 및 Sears사 등의 15~20개 소매업체에서 판매되고 있다.
- 6) 소매업체의 빠른 재고자산 회전율 : 일반적으로 다른 브랜드의 재고자산 회전율은 통상 4주인 것에 비해 eMachines의 재고자산 회전율은 보통 3~4일로 길어야 7일이다. 특히 Best Buy사에서의 eMachines 재고 회전율이 가장 빠르다. 이러한 빠른 재고자산 회전율은 삼보컴퓨터 모델의 성공에 크게 기여하였다.
- 7) 효율적인 물류관리 : 삼보컴퓨터는 모든 제품을 공장에서 출하할 때 소비자에게 전달되는 마지막 형태의 제품으로 포장되어 출하시켰으며, 미국

내 물류에서도 미국내 항구에 도착함과 동시에 각 소매상의 창고로 직접 연결될 수 있도록 사전에 모든 제반 물류계획을 수립하여 배송하도록 하였다. 따라서 미국내 도착 후 발생할 수 있는 추가 Overhead비용 역시 제거하였다.

5. 결론

미국시장에 제품을 출시하자마자 eTower는 삼보컴퓨터와 모든 협력업체들이 놀랄 만큼의 엄청난 열풍을 일으키게 되었다. 제품 출시 후 두 달도 채 되지 않은 98년 12월에 eMachines는 미국 소매 PC 시장에서 5.9%의 시장점유율로 Compaq, Packard Bell, HP, IBM, Apple 에 이어 6위를 기록하였고, 99년 6월에는 3위 였던 IBM을 제치고 Compaq, HP에 이어 3위를 차지하였다. 매출액도 97년 하반기 대비 98년 하반기 매출액이 급증하였으며, 1년 만에 흑자전환을 실현하였고, 99년 상반기에는 계속되는 수출성장으로 말미암아 98년의 전체 매출액을 초과하는 큰 성과를 달성하였다.

이 사례는 이미 정착단계에 있는 산업에서도 전략적 접근이 이루어 진다면 새로운 기회를 찾을 수 있다는 것을 보여 주었다. 그러나 경쟁사의 모방 가능성이 아직 존재하며, 저가 브랜드라는 이미지가 고착 가능성이 남아 있다. 또한 D램과 같은 부품가격이 공급부족으로 상승할 경우 마진이 감소함으로써 수익구조에 타격을 가할 수 있다는 위험이 존재한다. 따라서 이 기회를 활용하여 새로운 전략적 발판으로 도약하는 것이 필요하다.

[참고문헌]

- 1.(주)삼보컴퓨터, "국내 기업간 전략적 제휴를 통한 해외시장 개척", 1999.7
- 2.삼성증권 리서치 센터, "삼보컴퓨터", 삼성증권, 1999.7
- 3.장세진, "글로벌 경쟁시대의 경영전략", 박영사, 1996
- 4.전자신문, "전략적 제휴가 시너지 효과를 발휘한다.", 1999.12.9
- 6.포브스, "eMachines의 성공 비결", 1999.10.4
- 7.Katrina Dahlquist and Schelley Olhave, "eMachines : Here Today, Here Tomorrow?", Information Data Corporation, 1999