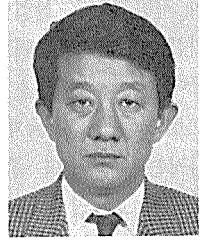


## 컴퓨터 업계의 해외전략

— 미국 시장 진출을 중심으로 —



박종일 이사  
삼보컴퓨터 수출전략팀

### I. 서론

현재 우리는 질적으로 변화된 세계 경제 환경 속에서 살고 있다. 정보 통신 발달의 가속화는 세계 경제를 통합하고 상호의존을 심화시켰다. 또한 WTO 체제의 등장은 모든 기업을 무한 경쟁의 장으로, OECD의 가입은 선진 제국과의 수평적 경쟁을 하도록 이끌고 있다. 즉 이제는 세계경제의 구조를 벗어난 기업 활동은 생각할 수 없는 변화가 이루어진 것이다.

국가의 의미가 퇴색된 지금, 일본 SONY사의 모리타 아키오 회장이 설파한 “사고와 전략은 Global하게 행동과 운영은 Local하게”라는 모토는 모든 기업 활동의 운영 지침이 되고 있다.

현재 모든 기업의 세계화(Globalization)의 가치 아래, 해외 지사/법인 및 현지 공장 등을 전진 기지로 하여 미국, 유럽, 일본, 아시아 등의 주요 해외 시장

에로의 진출이 러시를 이루고 있으며 R&D, 생산, 판매에 이르는 전 사업 기능을 현지에서 실질적으로 주도하는 전략을 진행하고 있다.

대기업에 의해 시장 분할이 성립 되어 있는 국내 컴퓨터 시장은 서비스 경쟁과 가격경쟁이라는 점입가경 속을 헤매고 있으며, 향후 몇 년간 20% 이하의 저 성장이 예견되고 있다. 이런 어려운 국내 시장에 직면한 컴퓨터 업계는 해외 시장의 발 빠른 진출이 당면 과제가 되었으며, 변화된 세계경제 상황에 적절한 세계화 전략이 필요하게 되었다.

이러한 환경 변화에 신속히 적응 못했던 AST나 PACKARD BELL사는 추락의 고배를 맛 보아야만 했으며, 컴퓨터 업계의 공룡인 IBM조차도 1990년대 초 극도의 경영 위기에 처한 적이 있었다.

그러나 IBM은 거스트너 회장 체제의 등장과 함께 세계화 전략

의 대대적인 수정을 단행하여 환경 변화에 적응하는 성공을 거둔 바 있다.

즉 운영 능력 위주로 전개 될 수 밖에 없는 국가 단위의 판매 및 MKT의 현지화 전략은 각 국가의 IBM지사에 자율권에 지나치게 주어져 전사적, 전세계적 차원에서 비효율이 생겼으며, 각국 IBM간의 이기적 경쟁만을 심화시키는 결과가 되었다고 진단하고 해외 사업 부문을 산업별 중심으로 조직을 개편하여 제품의 개발과 서비스를 글로벌한 차원에서 관리하는 체제로 변경하여 위기 극복을 한 것이다.

본 글은 TRIGEM의 미국 시장에의 진출 경험과 방향을 기술하고 21세기를 대비한 세계화 전략을 소개함으로써, 국내 컴퓨터 업계의 해외 시장의 진출 전략(세계화)에 기여함을 목적으로 하고 있다. 미국 시장은 세계 컴퓨터 시장의 37%를 점유하고 실제적인 구매력을 기반으로 지속적인 성장

이 예상되는 컴퓨터 시장의 메카이다. 단일 시장이면서도 복잡한 문화가 공존하고 신기술, 신제품의 전시장으로서 완전 경쟁의 면모를 갖춘 시장이기에 미국 시장의 성공적 진출은 세계로의 진출이라는 의미에서 미국 시장에서의 성공 전략을 세계화의 한 방편으로 제시한다.

1) 미국 시장을 중심으로 한 해외 개척 내역

1981년 국내 최초로 캐나다에 PC수출을 시작한 TRIGEM의 초기 해외 시장 진출은 정교한 해외 전략의 부재와 내수 시장 후광의 막연한 기대감의 이입으로 특징지을 수 있다. 충분한 준비도 없었던 기업과 제품의 포지셔닝은 독일에서의 실패를 가져왔다.

1986년 세이코 엡슨사와 미국

시장에 OEM MODEL의 대량 공급 계약 체결은 1989년 2억 달러에 달하는 수출 신장의 기록과 해외 사업의 관리 능력의 배양을 가져오기도 했지만 OEM 비중의 과도한 심화는 엡슨의 물량이 갑자기 축소된 1990년 초반에는 해외 사업의 안정성에 있어 어려움을 초래했다.

TRIGEM의 해외 전략은 90년대 초반부터 우선 대형 OEM 발굴에 심혈을 기울이는 데 중점을 두었다. 이는 전사적으로 'QCD' 완성, 즉 최고의 품질(QUALITY), 최적의 가격(PRICE) 그리고 신속한 공급(DELIVERY)의 조속한 완성과 병행하여 진행되었다.

이런 신 전략은 적중하여 95년 IBM과 OLIVETTI와의 대형 OEM Business 성사를 시켜 해외 사업의 안정성 확보 및 제품 및 시

장 경쟁력 제고의 계기가 되었다.

대형 OEM을 통한 경쟁력의 제고로 96년 미국내 현지법인인 TGA를 발판으로 2월부터 미국 최대의 유통업체중 하나인 'SEARS DEPARTMENT'와, 10월부터 1100여개의 달하는 거대한 유통망을 지닌 미국 최대의 사무용품 유통업체인 'STAPLES & OFFICE DEPOT'에 TRIGEM 브랜드의 MPC(Multimedia Personal Computer)를 대량 공급하고 있다.

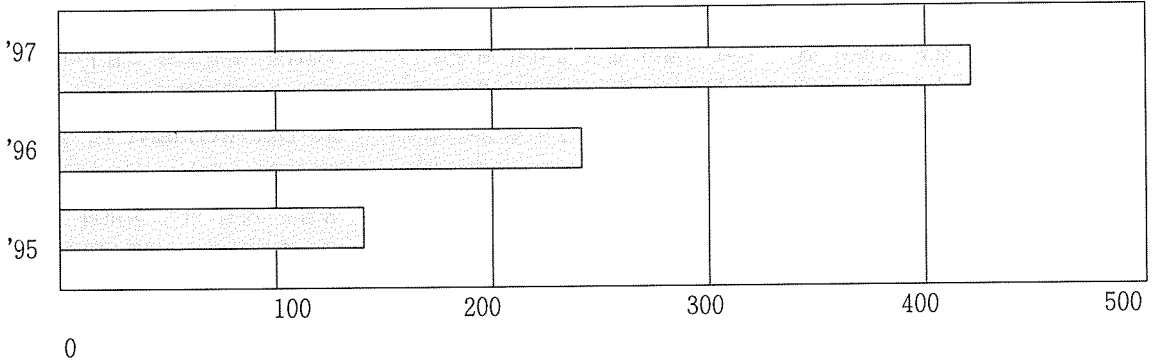
이런 TRIGEM OEM과 BRAND수출(참조 도표 1)의 일 단계적 성공은 해외 사업이 국내 사업과 대등한 양 축으로 성장해 갈 수 있는 토대를 마련했으며, 이것은 나아가 무한 경쟁의 21세기를 대비하는 TRIGEM의 세계화 전략을 가능케 했다.

(표 1) (주) TRIGEM COMPUTER 연혁

년. 월	연혁
1980. 7	자본금 1,000만원으로 회사설립
81. 9	국내 최초로 PERSONAL COMPUTER 개발
81.11	국내 최초로 캐나다에 PERSONAL COMPUTER 수출
85. 1	미국 CALIFORNIA에 현지 지사 설립
86. 6	세계 최대 컴퓨터 판매회사인 미국의 COMPUTER LAND사와 PERSONAL COMPUTER 독점 공급 계약 체결
86.12	일본 SEIKO EPSON사의 미국 지역 OEM MODEL 대량 수출 계약 수출
88. 7	미국 실리콘 벨리에 R&D 전문 회사인 TETI사 설립
88.11	제25회 무역의 날 5,000만불 탑 수상(\$7,322만)
89. 3	미국에 판매 및 R&D 현지법인 설립(T.G.C)
89.11	제26회 무역의 날 1억불 탑 수상(\$1 억 6,379만)
1990.10	미국의 CMS사와 합작으로 TG BRAND 제품 판매회사 설립
90.10	국내최초 PC 생산 100만대 돌파
91. 1	미국 내 TRIGEM R&D GEMTER설립
91. 5	미국 TRIGEM사의 UNIX MINI COMPUTER 국내공급계약 체결
1992. 7	미국 SUN-MICROSYSTEM사와 WOKSTATION 상호 유통망 지원 사업 제휴
95. 1	이탈리아, 올리베티사와 PC 수출 계약 체결
95. 5	미국 IBM사와 PC 주기판 수출 계약 체결
95. 11	회상 컴퓨터 "드림시스" 출시
1996. 2	미국 최대 유통망 "Sears"사에 MPC 수출
96.10	미국 최대 사무 용품 유통점 "Staples & Office Depot"사에 MPC 수출

도표 1. TRIGEM 매출 현황

(단위 : 백만불)



2) 21세기 대비 해외 전략

이제 21세기의 무한 경쟁 시대에서 승리가 될 수 있기 위해 TRIGEM은 2단계의 해외 진출 전략으로 나아가려 한다.

20세기 말까지의 제1단계에서는 기존 법인 중심 오퍼레이션의 강화에 기반을 두고 권역별 시장 확대를 하는 데 중점을 두려고 한다. 미국의 현지 법인은 TGA를 중심으로 한 미주 지역, 영국의 TGU를 중심으로 한 구주 지역, 본사를 중심으로 한 북경, 서울, 동경을 잇는 아시아 지역으로 시장의 권역을 구분하고 각 지역 본부의 기능을 강화하여 수출 영업, 제품기획, 엔지니어링, 판매, A/S 등의 기능을 각 지역의 현장 중심으로 기능을 통합하는 단계이다. 이는 TRIGEM 특유의 스피드 경쟁력을 최대화하여 주요 시장에서의 확대를 이룩하려는 데 그 주안점이 있는 것이다.

21세기 이후의 제2단계에서는 PC 핵심 기술의 산실인 미국에

해외 사업의 총괄 본부를 두고, 연구, 개발, MKT과 판매를 총괄하여 전세계를 대상으로 확대해 나가는 전략이다. 이 시기는 개발 국가로의 직접 진출과 TRIGEM화된 Technology가 구현된 제품을 가지고 세계 유수의 업체와 글로벌 경쟁력을 발휘하는 단계인 것이다.

이런 전략은 TRIGEM 제품이 필요로 하는 CUSTOMER가 어느 곳에 있던 TRIGEM이 있다는 궁극적인 목표 달성에 기여하리라 믿는다.

3) 결론

현재 PC의 핵심 기술은 미국에서 나오고 있는 System Solution의 70%가 대만에서 공급되고 있다. TRIGEM은 이러한 대만과 경쟁을 해야 하는 데 IBM 등의 대형 OEM 거래선을 확보하고 있는 상태이고 TRIGEM브랜드 판매는 이러한 대량 생산을 토대로 발전해 가고 있는 중이다. 이미

PC 주기판의 경쟁력은 대만과 동등한 차원의 경쟁을 하고 있으며, 제품의 질과 서비스에서는 그 우수성을 인정 받고 있는 바, 미국의 TGA, 영국의 TGU 일본의 TGJ를 중심으로 활발한 약진을 보이고 있다.

이러한 TRIGEM 해외 사업 발전은 후발 업체들에게 해외 시장 진입에 있어 새로운 시장 환경을 제공 할 것이며, TRIGEM은 전략적 제휴를 통한 사업 확장 및 다각화의 가능성이 증가 될 것이다.

각 지역 본부의 기능을 강화하여 현장 중심으로 기능을 통합하고 권역별 시장 확대를 하는 1단계와 미국에 총괄 본부를 위치 시켜 글로벌 경쟁력을 강화하고 개별 국가로의 직접 진출하는 2단계로 구분되는 TRIGEM의 해외 전략이 해외 시장진출을 모색하는 국내 컴퓨터 업계에 적으나마 도움이 되기를 바라며 본 글을 맺고자 한다.