

사회주의국가에서의 한국가전기업의 현지화

김 용 규 *

본 연구는 새롭게 떠오르는 유망 시장국 중에 사회주의국가에 진출한 삼성전자의 헝가리와 베트남 시장 진출 사례를 통해 다음과 같은 주요 토론 이슈를 제시하고 이를 토의하고자 한다.

첫째, 삼성전자의 베트남과 헝가리 시장에서의 진입 시기가 각각 차이를 보여주고 있다. 즉, 시장 진입 시기에 있어서 양시장은 각각 선점전략과 후발전략을 사용하였다. 이러한 전략들이 현지 시장에 어떠한 장점과 단점을 가지고 있는가? 또한 현지 시장 환경에 따라 이들 전략의 사용이 어떻게 달라지는가? 둘째, 각 시장에서의 진출방식 즉, 현지 파트너와의 소유 지분 문제로 다수지분과 동등지분이 현지 경영에 어떤 영향을 미치는가? 셋째, 현지 시장진출시 진출 규모 문제로 대규모와 소규모 진출을 결정하는 요인이 무엇이며 각각의 장단점은 무엇인가? 넷째, 파트너 선택에 있어 어떤 유형의 파트너를 선정하는 것이 바람직한가? 다섯째, 현지마케팅 믹스 전략으로 목표 시장 선택과 4P 선택시 고려해야 할 문제는 무엇인가? 여섯째, 현지 경영의 문제점을 든다면 통상 어떤 것이 있는가? 등에 대한 교육용 학습사례로 개발되었다.

1. 머리말

한국기업들의 성장사를 크게 두 기간으로 분류하여 살펴보면 1960~70년대는 저임금 우위를 이용한 국내 생산으로 해외시장에서의 저 가격 전략 즉, 가격 경쟁 우위를 이용한 적극적인 수출 전략 시대였고, 1980년대 접어들면서 부터는 각국의 다양한 보호무

역 정책과 지역간 이기주의로 인한 각종 무역 규제로 수출이 어려워지게 됨에 따라 기업들이 해외로 진출하게 되는 현지 진출 전략 시기로 대별할 수 있다. 이러한 해외시장 진출 과정에서 한국기업의 중요한 시장은 관세 및 비관세 장벽 등에 의한 무역 규제를 회피하고 기존 시장을 보호하기 위한 북미 시장이었다. 그 뒤를 이어 한국기업들은 EC 국가들의 유럽통합(European Union)을 목표로 하는 서구 유럽 지역의 경제블럭화 조치에 따른 역외국에 대한 차별 대우를 피하기 위하여 적극적으로 서구 유럽 시장에 진출하

* 안양대학교 경영학부 조교수

게 되었다. 그 이후 1988년 한국에서의 올림픽 개최 후 민주화 과정에서 한국기업은 인건비의 대폭 상승과 차입 경영에 의한 과중한 금리 부담과 유가 인상 등에 의한 소위 “고비용 저효율” 경영 구조에 의해 국제 시장에서 종래의 저임금 위주의 가격경쟁 우위가 더 이상 적용되지 않게 되었다.

따라서 기업의 생존 차원에서 노동집약적인 산업인 신발, 가발, 단순 조립품, 경공업 제품 생산 기지를 개발도상국 또는 후진국에 이전함으로써 현지국의 저임금 생산에 의한 생산 효율성 증대와 원료 확보를 용이하게 하고 더 나아가 신규 시장국을 개척하려고 노력해 왔다. 이러한 추세에 따라 최근에 와서 한국 기업들은 미국과 서구 유럽 시장에 이어 신규 유망 시장으로 급부상하고 있는 중남미, 동남아, 서남아, CIS, 동구 유럽 시장 등에 대한 해외 진출 시장의 다변화가 절실히 요구되고 있다.

위의 시장들을 떠오르는 시장(Emerging Market), 또는 제3시장이라고 칭하는데 이러한 제3시장 중에서 가장 큰 관심을 끄는 시장은 동남아 지역 중 베트남 시장과 동구 유럽 지역 중 헝가리 시장을 들 수 있겠다. 베트남 시장은 1986년 도이모이(쇄신) 정책에 의한 대규모 시장경제 도입 계획과 함께 투자 유치 정책을 써 왔고 1994년에는 미국의 경제 봉쇄 정책인 엠바고(Embargo) 해제와 베트남이 ASEAN의 정식 회원국으로 가입함으로써 경제 개방에 의한 경제 개발을 적극적으로 추진하여 왔다.

베트남 시장과 아울러 대표적인 신규 유망 시장으로 떠오르는 지역은 동구 유럽의 헝가리 시장이다. 헝가리는 1989년 동베를린

장벽이 무너지고 고르바초프의 페레스트리카 정책이 심판대에 올라 있는 상황에서 한국과 국교 수립도 되지 않은 상태에서 삼성전자가 외국 기업으로는 현지 시장에 최초로 진출한 경우이다.

본 연구의 사례 기업으로 삼성전자를 택하게 된 이유로는 위에서 언급한 대표적인 신규 유망 시장국인 베트남과 헝가리 시장에 진출하여 현재 경영 활동을 하고 있는 대표적인 기업으로 이들 시장에 대한 비교연구는 최근 관심을 끄는 제3시장에서의 한국 기업의 해외 진출 사례 연구에 시사하는 바가 크다고 생각되기 때문이다. 따라서 본 사례 연구의 의의는 다음과 같다.

한국의 대표 기업인 삼성전자가 베트남과 헝가리 현지 시장에서 실행하고 있는 생생한 현지시장확대를 위한 현지화 전략의 성공과 실패 요인을 구체적으로 살펴봄으로써 현지 시장에 진출해 있는 기존기업들에게는 현재의 전략을 되돌아 볼 수 있는 기회를 제공하고 더 나아가 보다 나은 장기 전략을 추진하려 하고 있는 기업들에게는 새로운 방향점을 제시할 수 있을 것이다. 아울러, 향후 이들 시장에 진출하려는 한국의 잠재 기업들에게는 삼성전자의 현지화 사례가 타산지석이 되어 성공적인 투자 전략 수립에 도움이 될 수 있을 것이다.

여기서 현지화 전략의 의미는 현지 시장 소비자의 선호와 기호에 맞게끔 본국의 제품 등을 현지에 적응화시키는 것을 의미한다. 즉 기업이 변화하는 대내외 투자 환경에 적응하고 현지 근로자 및 현지 정부와의 우호적인 협력 관계를 개발하는 전략을 뜻한다.

본 연구의 연구 방법은 2차 자료수집 방

법을 사용하여 삼성전자에 관한 대외 공표 자료를 수집하고, 부족한 부분은 직접 연구자가 기업을 방문하여 인터뷰방식을 사용하였다.

2. 문제제기

이러한 새롭게 떠오르는 유망 시장국에 진출한 삼성전자의 사례 연구의 필요성을 통해서 본 사례의 문제 제기 즉, 주요 토론 이슈의 내용은 다음과 같다.

첫째, 삼성전자의 베트남과 헝가리 시장에서의 진입 시기가 각각 차이를 보여주고 있다. 즉, 시장 진입 시기에 있어서 양시장은 각각 선점전략과 후발전략을 사용하였다. 이러한 전략들이 현지 시장에 어떠한 장점과 단점을 가지고 있는가? 또한 현지 시장 환경에 따라 이들 전략의 사용이 어떻게 달라지는가?

둘째, 각 시장에서의 진출방식 즉, 현지 파트너와의 소유 지분 문제로 다수지분과 동등지분이 현지 경영에 어떤 영향을 미치는가?

셋째, 현지 시장진출시 진출 규모 문제로 대규모와 소규모 진출을 결정하는 요인이 무엇이며 각각의 장단점은 무엇인가?

넷째, 파트너 선택에 있어 어떤 유형의 파트너를 선정하는 것이 바람직한가?

다섯째, 현지마케팅 믹스 전략으로 목표 시장 선택과 4P 선택시 고려해야 할 문제는 무엇인가?

여섯째, 현지 경영의 문제점을 든다면 통상 어떤 것이 있는가?

3. 삼성전자 소개

삼성전자의 발전 과정을 보면 1969년 설립되어 1972년에 흑백 TV를 생산하기 시작하였다. 1974년에는 카세트, 냉장고, 에어컨, 세탁기를 생산하게 되었고 동시에 기업공개를 단행하였으며 1976년에는 컬러TV를 자체 개발하여 시판하였다. 아울러 흑백 TV 생산량이 100만대를 돌파하게 되었다. 1977년에는 컬러 TV를 파나마에 처녀 수출하게 되었고 1978년에는 미국에 현지 판매 법인을 설립하고 수출 1억 달러를 달성하게 되었다. 1984년에는 미국에 현지 생산 법인을 1988년에는 멕시코에 현지 공장을 설립하였다. 1993년에는 64메가디램의 반도체를 세계 최초로 개발하였으며 1995년에는 미국 컴퓨터 업체인 AST사를 인수하게 되었다.

현재 삼성전자의 현황은 사업 부문을 4개로 나누어 가전, 정보통신, 반도체, 정보미디어 부문으로 운영하고 있다. 규모면에 있어서는 사무직 14,000명, 기술직 19,000명, 생산직 25,000명으로 함께 58,000명이 된다. 자본금 규모는 5천 7백억 원이며, 96년 매출액은 내수 6조 1천억, 수출 9조 8천억으로 합하여 15조 9천억이 된다.

삼성전자의 국제화 단계는 국내시장에서의 판매기반 구축 과정을 거쳐 북미지역 → 서유럽지역 → 개도국 생산의 순서로 해외시장을 확대해 왔으며, 수출 → 현지판매 → 선진국 생산 → 개도국 생산의 순서로 진입 방법을 고도화해 왔다. 이를 바탕으로 삼성전자가 어떠한 국제화 단계를 거쳐 오늘날

범세계적인 기업으로 성장하여 왔는지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 외국기업과의 국내합작을 통해 기술을 축적하고 내수시장에서 기반을 확립하는 국내생산 및 수입대체화 단계이다. 1969년에 설립된 삼성전자는 합작법인인 삼성산요전기와 삼성NEC를 설립하여 기술과 수출경험을 축적하면서 1972년까지는 위탁가공판매로 내수시장 개척 경험을 쌓았다. 1974년 이후 흑백 TV, 냉장고 등의 내수판매가 급증하면서 국내 판매 조직을 확대개편한 결과 1976년 TV와 냉장고의 독과점업체로 지정될 정도로 내수기반을 확립하였다.

둘째, 수출을 통한 선진국지역 진출 단계이다. 설립 초창기부터 수출산업화를 도모하였던 삼성전자는 국제적인 양산 체제를 갖추고 계속해서 생산 능력을 확장하면서 시장 규모가 큰 북미지역을 위주로 수출을 증대시켰다. 그러나 미국의 수입규제강화, PAL특허 해제, 1985년 엔고 등으로 인해 북미지역 다음으로 서유럽지역으로 수출시장을 확대하였다. 이처럼 선진국 위주로 수출을 증대시킨 결과 삼성전자의 대선진국 수출비중은 1981년 약 70%를 제외하고는 1987년까지

80% 이상을 유지하여 왔다. 포르투갈과 미국의 컬러 텔레비전 생산을 제외하고 해외회사와 현지판매법인을 통해 선진국지역을 진출하였으며 주로 주문자상표에 의한 수출방식을 이용하였다.

셋째, 무역규제를 회피하기 위해 선진국에서 조립생산하는 단계이다. 수출의 80% 정도를 미국과 EU지역에 의존하고 있던 삼성전자는 동 국가들로부터 반덤핑 제소와 최저수출가격제에 의한 수입규제를 당하자 기존의 수출시장과 생산능력을 보호유지하고자 선진국에서 단순조립에 의한 현지생산을 도모하였다. 이에 따라 삼성전자의 국제화는 한층 고도화되었다.

넷째, 국내 생산입지조건의 악화로 개도국에서 조립생산하는 단계이다. 국내 임금상승과 원화 평가절상으로 수출가격 경쟁력이 악화되는 한편 선진국의 시장침체와 판매가격 하락으로 수출채산성이 악화되고 있어서 삼성전자는 개도국으로의 진출을 확대하였다. 해외지사와 현지판매법인을 세우는 한편 현지의 저임을 활용하기 위해 동 지역에 현지 내수 또는 우회수출용의 생산법인을 설립하였다. 즉, 1988년 이후 삼성전자는 개

〈표 1〉 삼성전자의 국제화 단계

	수입대체화	선진국 수출	선진국 생산	개도국 생산
시기	창립부터 70년대 중반	70년대 후반부터 80년대 중반	80년대 전반부터 80년대 중반	88년 이후
수출비율	30% 내외	50-60%	60-70%	50% 내외
지역별 수출비중	내수 위주	선진국 비중이 80% 내외	선진국 비중이 80% 내외	개도국 비중이 30-40%
해외영업 조직	수출과	미국/구주 위주의 수출조직	左同	미주/구주/ 개도국으로 확대
진입방법	국내판매	지사/판매법인을 통한 시장개척	선진국 생산 개시	88년 이후 개도국 투자 활발

도국 지역에 14개의 해외지사, 2개의 현지판매법인, 5개의 현지생산법인을 설립하고 대개도국 진출을 본격화하였다. 그 결과 총수출액에서 개도국 지역이 차지하는 비중은 1987년 약 17.9%에서 1990년 32.2%로 제고되었으며 동 지역에서 현지생산이 활발하게 추진되고 있다.

〈표 1〉에서 요약한 바와 같이 삼성전자는 국내생산 및 수입대체화 단계 → 선진국 수출 단계 → 선진국 현지생산 단계 → 개도국 현지생산 단계를 거쳐 국제화되어 왔으며 오늘날 범세계적인 생산 및 판매체제를 구축하기 시작했다.

4. 삼성전자의 헝가리 진출 사례

1) 진출과정

삼성전자가 헝가리에 진출할 때는 한국과 국교 수립도 되지 않은 상태이었다. 그 당시 헝가리의 정치환경은 베를린 장벽이 1989년 무너지면서 고르바초프가 주도하는 페레스트로이카 개혁 정책의 성패 여부에 따라서 삼성전자의 헝가리 진출 사업의 성공 여부도 달려 있었다. 그러나 삼성은 동구권 시장에 과감한 시장 선점 전략을 시도하여 88서울 올림픽이 시작되기도 전에 대규모 투자 유치단을 파견하여 시장 타당성 검토하게 되고 1989년 2월 한국 정부와 헝가리간에 국교가 수립되면서 한국 정부로서도 동구권과의 교역 확대라는 국가적 사명을 띠고 여러 가지 어려움을 무릅쓰고 삼성의 헝가리 진출

을 적극 지원하게 되었다. 즉, 한국과 외교관계도 없었고 동구권 및 소련의 정치 및 경제 개혁의 전망도 매우 불분명하며 또한 합작투자를 고려하기에는 한국 기업들이 헝가리에 대해 잘 모르고 있었지만 다음과 같은 세 가지 이유로 인하여 해외직접투자의 필요성이 부각되었다. 첫째, 동구권의 핵심 상권이 될 수 있는 헝가리에 처음으로 투자함으로써 동구권 시장에 대한 경험을 쌓아 헝가리 시장을 동구권 진출의 생산 전진 기지로 확보하고자 하였다. 둘째, 헝가리 내수 시장에서 이익 실현이 가능하다고 판단되었다. 헝가리의 컬러 TV 시장 규모는 1년에 30만대 정도로서 20인치 이상의 대형 제품이 주요 품목이었다. 현지의 주요 생산 업자는 오리온社라는 국영 회사로서 21인치 규모 이상의 제품을 15만대 정도 생산하고 있었으며, 나머지는 프랑스 회사의 기술로 제품을 생산하는 현지 민영 회사가 1개 있었고, 이러한 현지 생산 이외의 국내 초과 수요는 유럽에서 수입하여 충족하고 있었다. 오리온사는 자사의 TV 제조 기술의 향상으로 증가하는 국내 수요를 충족시키기 위해서 삼성에 합작을 제의하게 되었고 결국 삼성도 급격히 증가하는 현지 시장의 TV수요에 따른 내수 판매를 통해 이익을 얻고자 하여 진출하게 되었다. 셋째, 한국과 헝가리 정부 차원의 정치, 경제 협력 체제를 가속화시키기 위한 일환으로 투자 환경의 개선에 힘입어 해외직접투자 요건이 조성되기 시작하였기 때문이다. 이러한 투자 환경 개선은 1988년 한국 정부가 헝가리에 US\$ 125백만의 상업 차관을 제공하겠다는 계약이 체결되고 연이어 1989년에는 양국간의 상주 대표부 설치 및 대사급의 외교 관

계가 수립되고, 상호 투자 보호 협정 체결과 이중과세 방지 협정 등의 급속한 관계 개선에 의하여 이루어졌다.

이러한 해외직접투자의 필요성과 함께 진출 동기를 볼 때 헝가리는 한국 최초의 동구권 진출이라는 점에서 시사하는 바가 크다. 헝가리 진출에 대하여 일본 기업들조차도 꺼렸던 국가였으나 삼성의 진출로 지금까지는 방어형 진출에만 집중되어 있던 한국 기업들의 해외 진출 목적에 일대 변환을 가져왔으며 아울러 구라파 및 동구권의 무한한 시장진출을 위한 교두보 역할을 기대하고 매우 공격적인 형태로 진출한 대표적인 성공 사례라 할 수 있다.

아울러 진출 시기는 앞에서 언급한 것과 같이 헝가리는 1987년부터 검토하여 1989년 2월 의향서를 교환하고 12월에 법인을 설립하고 1990년 4월에 공장을 가동하게 되었다.

2) 현지 컬러 TV시장과 경쟁 환경

현지 컬러 TV시장 특성 및 성장성을 보면 헝가리는 년 30만대 규모의 시장을 가지고 있었고 20인치 이상이 주종을 이루었으며 헝가리 국영회사인 오리온사가 50%에 달하는 물량을 공급하고 있었다. 그 외 헝가리내 전자회사가 일부를 생산하고 기타는 유럽시장의 수입에 의존해 왔다. 현지시장은 그리 크지 않으나 서구 스타일 즉, 유럽의 영향을 많이 받아 헝가리인 들의 구매력이 상대적으로 높고 빠른 성장 가능성을 짐칠 수 있다. 그리고 주로 흑백 TV에 익숙해져 있던 헝가리인 들이기 때문에 컬러 TV 보급은 이들에게 큰 구매 가치가 있는 상품이었다. 하

지만 제품의 품질은 낮은 생산성과 조악한 부품 수준으로 아직 단순 조립 기능 수준에 머물고 있었다.

삼성을 둘러싼 경쟁사들의 현황을 보면 헝가리의 경우 해외 진출의 역사가 길고 뛰어난 자금력을 바탕으로 해외에서 종횡 무진하게 뛰고 있는 일본조차도 당시 직접투자가 안된 상태에서 한국의 대우가 1988년 부다페스트 지점을 개설하고, LG(그 당시 금성)의 경우 현지 대리점 망을 통한 약간의 교역이 있었다. 이러한 국내 경쟁사 들의 교역이 현지 시장에서 소규모로 시작되고 있는 상태에서 삼성이 시장 선점 전략을 구사하여 이 지역에 직접 투자하게 되었다. 그 후 최근에 와서는 대우가 동구 유럽에 대한 지대한 관심에 힘입어 전자, 무역금융, 호텔업 등의 다양한 부문에서 교역 및 투자를 확대할 계획으로 있어 향후 두 회사간의 경쟁이 치열해 질 것으로 예상된다.

삼성의 현지에서의 위상을 비교해 보면 헝가리 정부에서 현지 주재원에게 훈장을 수여할 정도로 비중있는 위치에서 정부의 많은 도움을 받고 있는 상태이다. 이러한 기업의 위치를 구체적으로 살펴보면 초기에는 삼성 제품이 값싼 제품으로 헝가리인 들에게 이미 지 메이킹 되어, 점차 저 가격 브랜드로 자리잡았다가 최근에는 강력한 홍보 전략으로 현지에서의 위상이 크게 개선된 상태이다. 초기의 제품 이미지는 "짜 좋지는 않지만 일본이나 유럽 제품에 비해 가격이 싼 제품"이란 이미지였다. 즉, 현지에서의 홍보 전략이 주효하여 헝가리인 들이 좋아하는 호랑이를 내세워 "주의하십시오. 매우 좋습니다." 라는 표어가 헝가리인들 사이에서 유행할 정도였

다고 한다. 그리고 공장은 현지 VIP들이 방문 코스가 될 정도로 크게 호평을 받고있다.

3) 현지법인 개요

삼성전자가 헝가리의 오리온社(Orion Co.)와 50:50으로 세운 헝가리 합작법인명은 Samsung Electronics Magyar Rt.:(SEM)으로 컬러 TV 조립 라인을 가지고 90여명의 종업원과 함께 1990년 4월 6일에 공장 가동을 시작하여 한국 기업으로서는 최초로 동구권에 진출하게 되었다. 소유권 지분 비율과 투자 및 생산규모를 보게 되면 현지 합작 투자자와의 투자 지분은 양사가 50%씩 출자하였으며, 총납입 자본금은 333만 불이며 생산 규모는 년 10만대로 계획하였다. 아울러 공장 입지와 시설 투자 내역을 보게 되면 공장 부지는 오리온의 기존 TV공장을 그대로 활용하여 부다페스트에서 동쪽으로 약 70km 떨어져 있는 야스페니스사루 지역으로 정하였다. 공장 부지의 규모는 대지가 1,422평이고 건물은 연면적이 1,259평으로 토지, 건물의 투자액이 145만불 이고 기계설비가 165만 7천불 기타 부대 시설이 40만 불로서 총시설 투자액이 350만 7천불에 달한다.

4) 현지 경영의 문제점 제기

이러한 헝가리 현지법인의 개요와 함께 현지경영 문제점은 다음과 같다.

첫째, 야스페니스사루 공장의 종업원이다. 야스페니스사루 공장은 부다페스트에서 70Km나 떨어져 있고, 작업자들은 주로 부근 농촌에서 농업을 하는 사람들로 구성되어 있다. 평균적으로 헝가리의 농번기 결근율은 20%

나 된다고 한다.

둘째, 야스페니스사루 공장 사용시 개, 보수 비용 문제이다. 오리온의 야스페니스사루 공장은 기존 흑백 TV 공장으로 칼라 TV 생산이 가능토록 하기 위하여 새로운 시설투자를 전면적인 개, 보수가 필요한 상태였다.

셋째, 현지에 먼저 직접 투자할 경우 현지 시장에서의 시장 선점의 우위를 확보하기 위한 진입 장벽으로 현지에서 수입되는 가전제품의 관세를 부과 문제이다. 헝가리에서는 1988년 1월부터 가전제품의 완제품 및 부품의 수입자유화를 시행했으나 완제품 수입관세가 15%에 불과하여 수입품에 의한 가격경쟁에 의해 현지 판매가의 급격한 하락 예상으로 현지 직접 생산의 장점이 감소하였다.

넷째, 자금 조달에 문제가 있었다. 현지에서의 운전 자금 조달시 삼성 본사에 100% 지분 보증을 요구하였으나, 삼성은 이러한 문제점을 해결하기 위해 합작투자 계약서상 오리온에서 100%의 지분 보증을 명시토록 하였다.

마지막 문제로는 낙후된 야스페니스사루 공장 건물을 들 수 있다. 야스페니스사루 소재 오리온 공장의 일부를 칼라 TV공장으로 융합에 따라 비좁고 환경이 좋지 않았다. 부다페스트 부근에서 공장 후보지를 모색하였으나 이용 가능한 공장이 없었고 신규 건물은 오리온사 측에서 매입 능력이 없어 불가하다는 의사를 표시하였다. 또한 신축의 경우 1-2년 건축 기간이 소요된다고 하여 이 경우 공장 가동 시기를 놓칠 우려도 있었다.

5) 현지 자회사 경영 실적

현지 자회사의 영업실적인 손익을 보게 되면 다음과 같다. 1차년 96만불 흑자 실현, 2차년 16만불 (설비 투자 영향으로 감소), 3차년의 경우 40만불의 이익을 달성하였다고 하며, 로얄티 수입도 5년간 200만 불에 달한다고 하니, 가히 헝가리 진출 사례는 성공작이라고 평가할 수 있다. 그리고 향후 지속적인 성공을 보장할 수 있다고 보여지는 부분은 "삼성을 배우자"라는 현지의 반응을 볼 때 당분간 성공의 가도는 계속되리라 본다. 하지만 최근 헝가리 내에서도 세계 각국의 경쟁사들이 공격적인 마케팅 활동을 강화하려고 하기 때문에 경쟁이 치열해 질 것으로 예상되어 장기적인 대책이 요구된다고 담당자는 밝힌다. 그리고 향후의 과제는 낮은 생산성 및 부품 품질의 향상과, 유럽 지향형의 수출 모델 개발 등 과제는 산재해 있다고 한다. 이와 같은 요소들이 성공하면 기존의 헝가리 시장의 성공을 발판 삼아 주위 동구권 및 서구 유럽으로의 수출도 유망하다는 것이다.

6) 현지 마케팅 믹스 전략

현지 마케팅 4P 관점에서의 헝가리 시장에 대한 현지화 전략은 다음과 같다.

우선 제품전략을 보게 되면 14인치, 20인치, 22인치를 초기 모델로 도입하여 생산하고 있다. 그러나 낮은 생산성 및 현지 부품의 조약성과 한국에서 조달되는 핵심 부품의 물류과정에서 발생하는 불량률 등으로 품질 수준이 낮아 유럽 등으로 수출할 수 있는 형

편이 못되어 현지국의 내수용으로 생산되었다.

가격전략에서는 저가 정책에서 최근에 고가 정책으로 전환한 사례이다. 예를 들어 14인치는 약 500불, 20인치는 약 520불, 22인치는 600불 정도로 최근 고가격으로 형성이 되고 있다.

다음은 유통전략을 보게 되면 다음과 같다. 칼라 TV의 유통경로가 생산업자→도매상→소매상→소비자의 순으로 형성되어 있고, 기존 오리온사가 확보하고 있는 7개의 현지 도매상인 RAVIL, KERAVILL, TITAN 등을 통해 제품이 유통되고 있어 큰 비용 투자 없이 효과적인 진입 장벽을 구축하면서 영업을 할 수 있었다.

촉진전략의 경우 "브랜드 이미지 향상 없이 성공 없다"라는 목표 하에 종합적인 홍보 전략을 추진한 것이 성공의 열쇠였다. 즉, 사운을 걸고 종업원과 정부, 은행, 회사 등의 외부인사와 그리고 신문, 라디오, TV 등의 매스컴 회사를 상대로 입체적이고 끈질긴 홍보 전략 추진이 바로 그것이다. 우선 TV 광고를 보면 저렴한 비용으로 현지에서 CF 촬영을 하여 효과적으로 활용하였는데 1990-91년에 걸쳐 지속적인 광고를 통하여 현지인 들에게 "주의하십시오, 매우 좋습니다"라는 슬로건을 그들의 생활 속에 깊숙이 침투시켰다는 점이다. 이러한 성공을 발판 삼아 1992년에는 현지 주식 시장에 상장하게 되었고 현지의 굴지의 방송사인 SAATCHI & SAATCHI 사와 손을 잡고 1992년 바르셀로나 올림픽 기념 캠페이너 촉진 활동을 대대적으로 전개하여 현재 시장 점유율 3위를 이루게 한 계기가 되기도 하였다.

1994년에는 SHOWROOM을 화려하게 개장하여 CF 촬영과 함께 현지인의 사랑을 받는 명소로 탈바꿈 시켰다. 이곳에는 대형 수족관 및 멀티비전, 인공 연못 및 폭포수 등 공산권에서는 접할 수 없는 고급 이미지로 꾸며 정부의 고위 공직자들도 수시로 방문하는 장소가 되었고 쇼룸에 비치된 칼라 TV중 29인치 고급 TV가 가장 많이 팔려 매출액의 20%를 점할 정도의 효과를 보였다.

신문 잡지 광고의 경우 TV 광고와 연계하여 입체적인 홍보 효과를 노리고자 하여 리더스다이제스트를 활용하였고 유명한 케이블 TV 광고사가 오히려 삼성의 지명도를 활용키 위해 촬영을 부탁하는 경지에까지 이르게 되었다고 한다. 아울러 전시회를 동시에 개최하여 유럽 지역의 소비자들이 50여만 명이 방문하고 1500 여개 회사가 참여하는 그야말로 국제적인 행사를 개최하였는데 삼성의 자동차 CD PLAYER를 장착한 고급차를 전시하여 고급 승용차에 쉽게 매료되는 헝가리인들에게 삼성의 CD PLAYER를 돋보이게 하는 전략을 실행하여 호응을 받았고 현지 프로 축구팀을 삼성의 후원 팀으로 선정하고 기타 초청 행사 및 사인회, 노래자랑 대회, 전동 타자기 전시 판매 등의 홍보 효과로 행사장이 마치 삼성의 행사장인 것처럼 인지될 정도로 히트를 쳤다. 딜러들을 위한 딜러쇼는 헝가리 인기 연예인을 초청하여 게임과 선물 등을 제공하는 등 딜러들의 관리에도 혼신을 쏟은 흔적이 엿보였다.

그리고 옥외 광고로는 1989년 공항 및 공항 주변에 대형 입간판을 추진하였고 전차, 버스 등에 스티커 광고를 하는 등 그야말로 헝가리 지역 구석구석에 삼성을 종합적

으로 홍보하는 전략을 수년간 실시하였다. 특히 성공 사례로 전해지는 것은 부다페스트 실내 체육관 돔에 대형 입간판을 설치하는데 성공하였다는 것인데 이는 세계 굴지의 회사들이 탐을 내던 곳으로 특히 코카콜라가 수차례 제의하였으나 헝가리 측은 오랫동안 좋은 관계를 맺어 온 삼성에게 설치를 협조하였다는 사례는 진정한 현지화의 정수를 보는 듯 하였다.

5. 삼성전자의 베트남 진출 사례

1) 진출과정

베트남은 1986년 도이모이(쇄신) 정책에 입각한 대규모 시장경제 도입 계획과 함께 투자 유치 정책을 내놓으면서 이미 많은 국가들이 진출한 상태에서 여러 나라에서 조기 진출을 검토하는 분위기였고 1994년 2월 미국에 의한 베트남 시장의 경제 봉쇄 정책인 엠타고 해제와 함께 베트남이 ASEAN에 정식 회원국으로 가입함으로써 시장 개방 및 경제 개발의 봄이 한창 조성되던 시기였다. 즉, 공산권의 붕괴와 함께 자본주의 경제의 도입을 막 준비하고 있었던 정치적, 경제적 환경이 일치하는 시점에 삼성이 진출하게 되었다. 삼성전자의 베트남 시장 진출은 1994년 이전만 하더라도 한국의 1960년대 GNP 수준에 불과한 베트남의 낮은 경제 수준과 베트남 정부의 정치적 관습 등으로 인하여 수출 활동에 만 주력하게 하는 결과를 가져왔다. 가전제품의 베트남 시장 점유율은 쉘

러 TV가 23%이며 VCR이 20% 그리고 냉장고가 10% 정도를 점하는 것으로 조사되었다. 그러나 베트남 경제의 발전에 가장 큰 걸림돌이었던 미국의 경제 제재 조치가 1994년 2월에 해제됨으로써 가전제품의 수요량이 연간 100만대를 넘는 등 수요의 급증은 베트남 시장에 대한 진입을 촉진하게 하는 계기가 되었다.

베트남에 대한 사례 조사 과정에서 처음으로 봉착한 문제는 자료의 부족이었다. 즉, "베트남은 자료가 거의 없는 나라다"라고 할 정도로 신뢰성 있는 정보가 없거나 불확실한 나라라는 것이다. 이에 대한 대응으로 삼성전자는 1994년 6월 2주간 투자 유치 조사단을 조직하여 투자청, 업체, 한국투자업체 등을 방문, 면담하여 투자 관련 기초 정보를 직접 조사함으로써 정보의 제약 사항을 해결하였다. 1994년 8월에는 10일간 3명의 사업기획단을 파견하여 기초 사업 계획을 검증하고 재검토 차원에서 다시 방문하여 직접 조사하였다. 이후 1994년 9월에 사업 기획을 완료하고 SCCI(지금은 MPI로 통일)로 부터 허가를 신청한 후 1995년 1월 투자 허가를 획득하였다.

결론적으로 베트남은 삼성의 지나친 경제심과 까다로운 심의 절차도 한몫을 한 때문인지 1994년 6월 대규모 조사단 파견과 함께 동남아 시장에서의 종합가전 메이커 설립이라는 당초 계획을 추진하였으나, 다소 축소된 개념의 합작회사가 1995년 1월 투자 허가를 받아 1995년 7월에 공장건설이 시작되고 1996년 2월에 가동되기 시작하였다. 시기적으로 두 사례는 공장을 가동하기까지 약 6년 간의 공백을 보이고 있으며 이는 동구권 형

가리 사례에 대한 확신이 아직 형성되지 않은 상태에서 베트남 조기 진출이 이루어지지 않았던 것으로 분석되어 진다.

베트남 시장의 진출동기는 무역 장벽을 피하려는 방어적 자세와 함께 떠오르는 시장으로 간주되어 온 동남아 시장에서의 전진기지를 구축하려는 일부 공격적인 형태의 진출이라 할 수 있다. 즉, 방어와 공격이 혼합된 목적으로 진출되었다고 할 수 있다.

2) 베트남의 컬러TV 시장과 경쟁 환경

베트남의 컬러TV의 시장 규모는 연간 약 85-100만대 정도로 상당히 큰 볼륨을 가지고 있었고 (94년 60만대, 95년 75만대, 96년 90만대) 년 20% 이상의 빠른 성장을 하고 있으며 흑백 TV, 라디오 카세트 등을 합쳐 년 3억불에 달하는 시장으로 흑백 TV를 제외하고는 가전제품의 보급율이 10% 미만에 불과한 시장인 점을 감안하면 잠재력이 큰 시장이라 할 수 있다. 특히 베트남 시장은 브랜드 집착도가 매우 강한 시장으로 브랜드가 그룹별로 그룹핑이 되어 있을 정도여서 신규 수요 창출이 어려운 시장이라 할 수 있었다. 예를 들어 제1그룹 군은 소니, 내쇼널(파나소닉), 제2그룹 군은 도시바, JVC, 제3그룹 군은 삼성, 금성, 대우, 제4그룹 군은 에트론 등 회사로써 이미 일본이 시장의 약 70%를 과점하고 있는 상태라 할 수 있었다.

베트남인들의 구매 패턴을 보면 맨 먼저 오토바이를 사고 그리고 TV, 냉장고, 비디오 순으로 구입한다고 할 정도로 TV의 인기 순위는 높은 편이다. 여러 경쟁 회사들이 많이

참여하고 있는 시장이니 만큼 마케팅 인프라 투자가 상당히 중요한 사업 성공 변수로 작용하고 있는 시장이다. 칼라 TV의 성장 가능성은 기존 흑백 TV의 대체 전환 수요가 14인치→16인치→20인치 순으로 이동되고 있어 유망하다 할 수 있고 그 중에 14 인치가 시장의 65%를 점하고 있다. 하지만 베트남의 경우 이미 공급이 수요를 초과하는 현상이 벌어지고 있어 현지 마케팅력의 성공 여부에 따라 경쟁력이 결정되는 시장이라 할 수 있다. 1995년 통계에 의하면 1995년 75만 대 수요에 120만대가 공급되는 과열 시장으로 전환되고 있고 일부 덤핑 판매 등 가격 인하가 불붙기 시작하여 불리한 여건을 보이고 있다. 베트남 시장은 여러 가지 장점도 있지만 불리한 여건을 가진 시장이라 할 수 있고 막연하게 장기적인 미래만 바라보고 현재에 투자하는 우를 범하고 있는 것이 아닌가 생각되기도 하였다. 베트남은 한마디로 춘추전국시대를 방불케 하는 시장 상황이라 할 수 있는데 가장 먼저 일본이 진출하여 현재 칼라 TV 시장의 70% 정도를 점하고 있고 미국은 IBM, 휴렛팩커드, GE 등과 같이 일본과 아시아 국가들이 취약한 정보 통신 부문의 다국적 기업이 강점을 가지고 진출하였다. 유럽도 이미 아카텔, 에릭 등의 간판

회사가 진출해 있었다. 한국도 대우가 1993년 가장 처음 대정부 로비 등을 통한 소위 메가 마케팅 전략을 이용하여 진출하여 1995년 현재 총 6억불 규모의 12개 프로젝트를 운영하고 있고 단일 기업으로는 베트남내 최대 투자 기업으로 현지에서 'DAEWOOING'이라는 신조어까지 유행할 정도라 한다. 따라서 베트남 시장 환경은 장래가 역시 불투명하고 치열한 경쟁 시장이 될 것으로 예상되어 향후의 마케팅 투자 비용이 막대하게 지출될 것으로 보인다.

3) 현지법인 개요

먼저 현지 생산자 회사의 공장 입지 및 인허가 절차를 보면 다음과 같다. 첫째, 공장 입지는 가전제품에 대한 수요근접성을 최우선으로 부품 단지의 조성 가능성과 단지 조성 정도 등을 고려하여 호치민시로 결정하였다. 베트남 투자 환경 중 가장 열악한 것이 사회 간접 자본 분야이며 이 부분에서의 정체와 미발달이 베트남 경제의 가장 큰 성장 장애 요인으로 작용하고 있는 것은 이미 잘 알려져 있었다. 하노이를 중심으로 한 북부 지역은 도로 사정이 훨씬 나쁜데 하이퐁-하노이 간의 경우 도로와 교량 등이 낡고 좁아 대형 구조물은 운송이 불가능한 경우도 있었

〈표 2〉 베트남 현지법인 개요

- | |
|--|
| * 현지법인명: SAMSUNG VINA ELECTRONICS CO., LTD |
| * 업 종: 전자 제품/부품 생산/판매 |
| * 주 요 업 종: 컬러TV, 냉장고 |
| * 투 자 비 율: 삼성전자가 70% |
| * 총 사 업 비: 4,300만 달러 |
| * 공 장 제 원: 위치: 베트남 호치민시 대지: 6HA, 건평: 2HA |
| * 주 요 생 산 설 비: CTV, AUTO INSERTION FACILITY 등 주요 설비 모두 |

으며 베트남 정부가 도로 운송에 대한 중량 제한 조치를 발표함에 따라 도로 운송에 상당한 애로점이 가중되고 있는 실정이었다. 이와는 달리 호치민시는 무역 규모가 증대함에 따라 화물 운송이 급격히 늘어나 도로가 복잡하고 불량한 편이지만 타 지역에 비하여 도로 사정은 양호한 편이라는 장점이 있었다. 그리고 원활한 원. 부자재의 공급이 가능하며 물류비용을 절감할 수 있다는 것과 베트남의 경제 중심지라는 판단 때문이었다.

둘째, 인허가 취득 절차는 투자 허가서 제출, 베트남 정부의 검증, 투자 허가서 발급 등의 절차를 거치는데 최소한 3개월이 소요되었다. 삼성전자의 경우 인. 허가 취득 과정은 구청 허가- 호치민시 허가- 지역 유지의 허가- 성장(province)의 허가- 그 외 중공업성 등의 허가- 최종적으로 SCCI를 통해 수상의 허가(2,000만 달러 이상 허가서)까지의 과정을 거쳤다. 그러나 당초 예상과는 달리 예측이 많이 빔나갔다. 보통 인. 허가 취득 과정이 3개월이라고 하지만 6개월 정도가 소요되었다. 투자 법령도 실제와 차이가 많이 있었다. 정부 협상에 있어서도 투자와 관련이 있는 모든 사람에게 설명하여야 통과가 가능했던 것도 큰 애로 사항 중 하나였다.

셋째, 생산 공장은 기본적으로 컬러 TV와 냉장고 생산을 위한 2개 공장을 설립하고 설비 및 기계는 한국 및 일본으로부터 신규 설비를 조달하여 투자하였다. 공장 설비와 기계 조달은 한국에서 새것을 도입하여 설치하였으며 TV 생산 설비만도 총 650만 달러 정도를 투입하였다. 그 외 운영 자금이 많이 들고 자재를 설비로 보지 않기 때문에 현지 경영 활동의 걸림돌이 되고 있다. TV관련

원자재중 튜너, FBT, DY 등은 현지 대우에서 구매하여 사용하고 있으며 나머지는 본사에서 수입해 쓰고 있다.

파트너 선정에 있어서는 현지를 잘 아는 사람의 소개로 품성이 착하고 믿음과 신용을 겸비하고 있는 사람으로 선정하였다. 상대 파트너는 젊다는 점에서 삼성전자의 공격적 이미지와 일치하며, 전쟁 후 개방 세대로 개방의 물결을 순조롭게 수용하고 있는 사람이었다. 또한 이 파트너는 정부 서기장의 사위로서 정부와의 긴밀한 관계 유지가 베트남에서의 성공적인 기업 운영에 많은 도움이 된다는 것을 고려할 때 상당히 성공적으로 평가되었다. 그러나 오랜 시간 공산주의 사상에 젖어 있어서 사적 이윤의 추구하고 자본주의의 사업 개념이 없다는 것이 단점으로 지적되었다.

그러면 현지법인의 개괄적인 현황은 <표 2>와 같다. 베트남 수출입 공사와 합작으로 총 4천3백만 달러를 투자한 이 공장은 1995년 7월에 착공하여 1996년 2월에 가동되었다. 1단계로 연간 컬러 TV 10만-20만대, 냉장고 30만대의 생산 규모를 갖추었으며 2단계로는 생산 규모의 확대와 함께 VCR, 에어컨, 세탁기 등으로 생산 품목을 확대하고 있는 실정이다. 투자 자본은 수출입 은행 자금을 LIBOR+1% (6-7%)로 장기 용자를 받았으며 단기 운전자금은 베트남 현지에 진출해 있는 제일은행이나 신한은행을 통하여 조달하였다. 자기자본과 차입의 비율은 25%:75%이며, 3,650만 달러를 20년으로 계약하고 현재 2,200만 달러는 이미 집행한 상태였다.

4) 현지 경영의 문제점 제기

베트남 시장의 현지 경영의 문제는 다음과 같다. 베트남인들은 문맹율이 12%정도이지만 교육받은 젊은 사람들은 높은 지식과 두뇌를 가지고 있고, 새로운 것에 대한 수용 능력이 뛰어나며 생산성이 높다. 그러나 평균 신장이 155-156센치이고 체중이 48킬로그램으로 체력이 약하고 경험이 부족하며 자존심이 유달리 강하고 지나치게 자유를 표현하고자 하는 욕구가 강한 편이다. 즉, 인간관계를 중시하면서도 심한 대우에는 쉽게 반발하는 성향을 띠고 있어 서구형의 헝가리인들과는 근본적인 차이를 보이고 있다. 특히 1994년에 베트남 신 노동법이 제정되면서 노사문제가 첨예한 이슈로 등장하여 현지 외국인 업체에서 다루어지고 있고, 실제로 노사 파업의 45%가 한국 업체에서 발생되고 있어 삼성의 앞날은 결코 밝지만은 않은 것이 사실이다. 임금은 한국의 1/20 수준으로 약 5-6만원 선이며 생산비 절감의 요인이기도 하다. 결국 사업의 생산성을 가름한다고 할 수 있는 인적 자원의 질 면에서, 현지인을 어떻게 기술적으로 다룰 수 있느냐의 능력이 성패를 좌우한다고 할 수 있는 점에서 이 문제는 현지의 문제가 아니고 진출한 한국 기업의 문제라고 생각되었다.

다음의 문제로 들 수 있는 것은 현지 직접투자의 주요 이점으로 해외 순수 수출 경쟁 기업에 대해 상대적으로 진입 장벽을 형성할 수 있는 수단이 되는 현지국에서 수입하는 완제품 관세율 부과 문제이다. 삼성전자의 베트남 진출은 현지 칼라 TV의 높은

관세 장벽을 극복하기 위한 목적으로 진출한 만큼 관세율이 주요 관심사가 될 수 있는데, 각 수입 제품 형태별 관세율을 보게 되면 완제품 60%, 반제품(SKD:Semi Knock Down) 40%, 부분품(CKD: Complete Knock Down) 15%, 요소 부품(IKD:Incompleted Knock Down) 5%이다. 결국 현지의 자국 산업 보호와 국산화 비율의 증가를 목적으로 현지 기업들 대부분이 요소 부품 방식의 현지 조달을 하도록 현지국으로 부터 유도 받고 있는 형편이다. 삼성의 경우도 향후 요소 부품 조달이 주요과제가 되고 있다. 따라서 요소 부품 조기추진을 위하여 중고 및 신형 금형을 현지에 제공함으로써 또 다른 측면에서의 현지화의 중요성을 느끼게 한다.

현지 기업이 당하는 문제점 중 또 하나 중요한 것은 현지 조달 자재(local content) 문제로 베트남의 경우는 요소 부품 방식의 조달을 채용했다. 즉 이러한 현지 조달 자재의 조달방식은 현지 산업 전반의 향상과 국산화를 제고를 위해 요소부품을 요구한 것을 볼 때, 현지 시장의 특성을 감안한 현지 정부의 지침을 사전에 읽고 대응하는 것이 중요하다. 마지막 문제점으로는 베트남의 경우는 공장을 신축하였던 케이스로 약 2년여의 공사 및 준비 기간의 소요되었음을 볼 때, 공사 기간이 시장 진출의 선점에 미치는 영향이 의외로 컸음을 알 수 있었다.

5) 현지 지회사 경영 실적

베트남의 현지 지회사 실적자료는 입수치 못하였으나 불행히도 1995년 5만불 적자, 1996년 219만불 적자, 1997년 175만불 적자

계획 자료를 확인하였고 1998년부터는 341만 불 흑자 전환이라는 길고 긴 이익과의 싸움을 앞두고 있다고 담당자는 얘기하고 있고 실적지도 추정치와 별 다를 것이 없다는 이야기도 잊지 않았다. 이러한 주요 적자 요인은 역시 약 1000만 불이나 소요되었던 마케팅 투자 비용과 현지 공장의 첨단화를 위해 공장 자동화 설비를 도입하는 등 막대한 투자 비용 때문인 것으로 보여진다. 아직 베트남 진출 사례의 성공은 점치기 어렵고 역시 미지수다. 하지만 삼성은 2000년까지 본사 이익과 연계하여 이익을 확보할 계획이라 하였고 손해를 잠시 보더라도 동남아 전진 기지로서의 투자 기반 구축에 주력하겠다고 한다.

즉, 자체 유통망을 정비하고 칼라 TV 이외의 다른 완제품인 에어컨, 세탁기, VCR, 통신제품등의 수요 창출을 계획하고 있었고 공장 자동화 설비 도입을 통한 21세기 초우량 기업의 발판을 마련하여 경영 실적 향상에 주력하겠다고 한다.

6) 현지마케팅 믹스 전략

현지마케팅 4P 관점에서의 베트남 시장에 대한 현지화 전략은 다음과 같다.

우선 제품전략을 보게 되면 베트남은 생산성이 높아 수출용으로도 손색이 없다는 평이다. 이는 현지의 생산성과 부품 품질이 진출 기업의 수익성을 좌우할 수 있다는 것을 시사한다. 가격전략에서는 현지에서의 낮은 브랜드 이미지 및 일본의 고급품에 밀려 저가정책으로 나갈 수밖에 없는 형편이다. 예를 들어 14인치는 약 200불, 20인치 250불 등

으로 일본 기업에 대비하여 30%정도싼 가격에 거래되었다. 경쟁사인 LG는 이러한 약세를 만회하기 위해 모델 라인업 강화를 통한 모델 수를 증가시켜 매출을 증대하고자 하였다. 대우의 경우도 1994년 경우 최대의 물량 판매를 기록하였다. 다음은 유통전략으로 베트남 시장은 막대한 마케팅 인프라 비용을 쏟아 붓고 있는 형편으로 유통망 형태는 수업업자(제조업자)→딜러→소비자로 구성되어 있는데 수입업자 보다는 딜러가 브랜드 결정 및 재고 판매 기능을 갖추고 있어 딜러의 능력이 판매를 좌우한다. 즉, 삼성의 경우는 베트남 현지 시장에 전국적인 딜러망을 균형 있게 형성시켜 딜러간 분쟁을 방지하는 것과 품질, 가격, A/S 망의 정비, 판매 전산화 등이 과제가 되고 있다. 베트남 내 삼성의 유통망은 구체적으로 삼성 제품을 30%이상 취급하고 있는 소위 PRO-SAMSUNG SHOP 점포의 경우 1994년 약 100개, 1995년 약 200개, 1996년 약 300개를 설치할 목표를 가지고 추진한바 있고 직영샵은 1996년 10개를 오픈 하였으며, 물류센터는 하노이, 호치민, 다낭지역 등에 구축하여 브랜드와 가격의 열세를 만회코자 하였다. 즉, 가격 향상을 위해서는 브랜드 이미지를 올려야 하는데 결국 그것은 철저한 유통망 개선과 A/S 등의 향상을 통하여 점진적으로 개선된다는 점에 착안하여 투자한 경우이다. 그래서 A/S 센터도 1996년 9개, 1997년 16개 등을 확보하여 추진 중에 있다고 한다. 촉진 전략을 보면 베트남 시장은 브랜드 이미지 향상이라는 과제를 가지고 추진한 사례가 많은데 옥외광고로는 공항 및 공항 주변, 사이공 주변 등에 대형 입간판 7개소를 설치하

였고, 버스광고 20 대, 4 대의 매체 광고와 6 시-10시 사이에 TV 광고를 실시하고 신문광고는 5대 일간지와 7개 주간신문 및 9개 잡지 등에 광고를 실시하였다. 판매촉진 활동으로는 텀핑세일, 사은행사, 할부판매, 딜러 컨벤션 등 나름대로의 광고 및 홍보활동을 펼쳐 왔으나, 헝가리의 효과와 달리 기존 일본업체의 막강한 브랜드 파워와 창의적인 광고 활동에 밀리는 추세에 있음을 파악하였다. 한 예로 일본의 경우 일본의 유명한 드라마인 "오싱"이라는 드라마를 월, 화 저녁 시간대에 방영하여 일본에 대한 호감을 유도하였고 자연스럽게 도시바 회사 광고를 삽입하여 뛰어난 인지 효과를 얻었다. 삼성도 태권도 대회 후원 등 활동을 하였으나 미흡하게 작용하였다고 현지에서 평가하여 아직 베트남에서의 광고 홍보 전략의 성공은 갈 길이 멀게 느껴졌다. 향후 삼성은 베트남의 맞벌이 부부가 많고 그들의 애로 사항인 자녀 양육을 해결시켜 주기 위해 "삼성 탁아소"를 신설하는 것을 검토 중인 것으로 전해지고 있다.

6. 에필로그

최근에 와서 한국 기업들은 미국과 서구 유럽 시장에 이어 신규 유망 시장으로 급부상하고 있는 중남미, 동남아, 서남아, CIS, 동구 유럽 시장 등에 대한 해외 진출 시장의 다변화가 절실히 요구되고 있다. 위의 시장들을 떠오르는 시장(Emerging Market), 또는 제3시장이라고 칭하는데 이러한 제3시장 중에서 가장 큰 관심을 끄는 시장은 동남아

지역 중 베트남 시장과 동구 유럽 지역 중 헝가리 시장을 들 수 있겠다. 본 사례연구를 통하여 한국 기업들도 이러한 새로운 유망시장국들에 대한 지속적인 관심과 조사로 해외 시장 진출에서의 경쟁 우위를 향유하도록 매진하여야 하겠다.

참고 문헌

- 김용식·이장로, "한국 기업의 국제합작투자 성과결정 요인에 관한 실증연구", 『국제경영연구』, 제 9권 제 1호, 1998, 4.
- 대한무역진흥공사, 『동남아 투자기업의 노동분쟁 실태조사』, 1997, 1.
- 삼성경제연구소, 『해외인적자원관리 핸드북(베트남편)』, 1996, 1.
- 삼성인력개발원 해외지역연구소 지역전문가 보고서 428호, 『일본기업들의 베트남진출 현황』, 1996, 2.
- 삼성인력개발원, "해외지역연구소 전문분야 보고서 243호", 『베트남 CTV 시장 연구』, 1995, 2.
- 아시아개발연구원, 『베트남의 신 노동법과 노무관리 기법』, 베트남 외국인 투자관련 법령 시리즈 96 - 2, 1996, 3.
- 윤동진, "한국가전기업의 국제화 과정과 경쟁우위", 박사학위논문, 고려대학교, 1993.
- 이장로·김용식, "한국기업의 베트남투자 사례 연구", 『무역학회지』, 제22권 3호, 1997, 11.
- 한국노동교육원, 『동남아 진출기업 노무관리 교육 교재』, 1996, 11.
- 삼성인력개발원, 해외지역연구소 테마연구, 『브랜드 이미지 제고를 위한 법인의 홍보활동』, 제 254호, 1995, 4.