

라오스와 공존공영하는 KOLAO그룹*

김 종 배**
한 인 구***

해외시장 개척은 지리적, 경제적, 문화적 한계를 벗어나 보다 큰 성장을 할 수 있는 하나의 대안이다. 그렇지만 이를 실천에 옮기기란 결코 쉽지 않다. 익숙한 국내시장과 다르게 해외시장에서는 불리한 여건, 그리고 여러 낯선 환경과 당면하게 된다. 따라서 국내에서 기업을 창업하고 이를 성장시키는 것보다 몇 곱절 더 어려움을 겪게 된다. 코라오그룹은 오세영 회장이 해외시장에서, 그리고 그것도 우리에게 생소한 라오스에서 창업하고 이를 지난 20년 동안 꾸준히 성장시켜왔다. 많은 자본을 가지고 시작한 것도 아니고, 특별한 기술력이 기반이 된 것도 아니다. 그렇기에 코라오그룹의 사례는 오늘날 미지의 땅에서 새로운 도전을 꿈꾸는 평범한 사람들에게 더욱 많은 시사점을 제공한다. 여기서는 우선 코라오홀딩스를 중심으로 한 기업 재무분석을 하겠다(양적 분석). 그런 다음 코라오그룹이 현재의 성장에 이르기까지 어떠한 요인들이 중요한 작용을 하였는지에 대해 살펴보겠다(질적 분석). 마지막으로 코라오그룹의 향후 목표와 그에 따른 과제에 대해서도 살펴보겠다. 사례 분석을 위한 이론적 틀은 Rosabeth Moss Kanter의 3Cs(Concepts, Competence and Connections)에 근거하고 있다. 코라오그룹이 해외에서 경험하여 취득한 소중한 정보와 경험은 훗날 이와 유사한 궤적을 도모하려는 수많은 도전자들의 시행착오를 줄여주고 보다 나은 의사결정을 내리는데 도움이 될 것이다.

주제어: 코라오 그룹, 라오스, 3Cs(Concepts, Competence and Connections), 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)

라오스의 한상(韓商)기업인 코라오그룹의 본사 방문을 위해 라오스에 첫발을 디딘 때는 7월 중순이었다. 숨이 턱 막힐 것 같이 습하고 뜨거운 공기, 태울 듯 내리쬐는 태양은 그동안 필자들이 살던 세상과는 달랐다. 장티푸스, 말라리아와 같은 질병, 어두운 시내 거리, 낮고 초라한 건물들은 도시의 환한 불빛, 잘 정비된 교통망, 그리고 각종 편의 및 문화시설에 익숙한 필자들에게 불편하고 낯설게 다가왔다. 이렇게 일상생활도 쉽지 않은 곳에서 사업을 일구고 20여년간 이를 성장시킨다는 것이 얼마나 힘들었을까 하는 생각이 문득 들었다.

어렵다. 책을 통해 배우기도 쉽지 않고 한 두번의 짧은 현지 여행을 통해 이해하기도 어렵다. 직접 현장에서 일정 시간 이상 몸으로 부딪히면서 배워야 하는 부분이 많다. 따라서 기업이 현지에서 오랜 시간 축적한 경험은 그만큼 소중한하다. 만약 이러한 지식과 정보가 제대로 정리되지 않고 그냥 버려진다면, 훗날 예비 창업가, 후발 기업들은 동일한 시행착오를 반복하게 될 것이다. 따라서 학계, 기업 실무자, 관계기관 등은 이에 관한 자료들을 수집, 정리하고 전파시킬 필요가 있다. 본 사례는 우리에게 생소한 라오스에서 기업을 창업하고 성공적으로 운영하고 있는 코라오그룹의 사례를 정리하고자 한다. 우선

해외에서의 기업 창업 및 경영은 각 나라마다 사회적, 자연적 여건이 판이하기에 이를 일반화하기

논문접수일: 2017. 11. 03. 1차 수정본 접수일: 2017. 12. 22. 게재확정일: 2017. 12. 27.

* 본 사례의 완성에 많은 도움을 주신 코라오 그룹의 오세영 회장, 이창엽 상무, 김연형 과장께 깊은 감사를 드립니다.

** 성신여자대학교 경영학과(jbkim@sungshin.ac.kr), 교신저자

*** KAIST 경영대학(ighan@business.kaist.ac.kr)

코라오그룹의 개관에 대해 살펴보겠다.

1. 코라오 그룹에 대한 개관

여기서는 코라오그룹의 개요에 대해 소개하겠다. 우선 기업의 주요 연혁을 살펴보고, 그런 다음 그룹의 태동 및 성장에서 핵심역할을 하고 있는 오세영 회장, 그리고 라오스란 나라에 대해 차례대로 살펴 보겠다.

1.1 코라오 그룹(KOLAO GROUP)의 연혁

코라오그룹은 오세영 회장(55세)이 1997년 라오스에 설립한 회사로 KOREA와 LAOS를 합성한 이름이다. 라오스의 수도인 비엔티안(Vientiane)에서 자동차 조립 및 판매 사업을 필두로 하여 현재는 KOLAO Developing(자동차/오토바이/트럭의 제조 및 유통), Indochina Bank(은행 및 금융)을 주력 사업으로 하고, 여기에 KOLAO Farm & Energy(바이오에너지), K-Plaza(전자유통), i-furniture(가구판매), Glovia(물류), i-tech(건설), Lao C.C.(레저), Lanxang Media(언론) 등의 다양한 사업을 운영하고 있다(계열회사 12개, 해외사무소 5군

데). 그룹의 주요 연혁은 다음과 같다(참조: 코라오 그룹 홈페이지, <http://www.kolao.net>).

- ◆ 1997년 창업(General Motors 설립)
- ◆ 1999년 라오스 공업도시 사바나켓에서 공장을 인수하여 자동차 조립라인 갖춤
- ◆ 2002년 라오스 최초의 애프터 서비스 센터(자동차)를 열어 고객만족 경영을 실천
- ◆ 2003년 독자 브랜드('KOLAO')로 오토바이 사업을 개시(현재 전국 310여개의 딜러망, 프랜차이즈 갖춤)
- ◆ 2008년 '인도차이나 뱅크'를 오픈하면서 금융 산업 시작(윈스톱 서비스, 자동차 할부금융의 도입)
- ◆ 2010년 한국거래소 KOSPI 상장('코라오홀딩스': 한상 기업 최초의 KOSPI 상장)
- ◆ 2013년 자체 개발한 자동차('DAEHAN')의 시장 도입
- ◆ 2014년 한국의 오토바이 제조회사 'S&T모터스' 인수('KR모터스'로 사명 변경)

규모면에서 라오스 민간 기업 중 1위를 차지하고 있으며(2016년 매출액 10억7000만달러 - 한화로 약 1조 1900억원), 라오스 구직자들이 가장 취업하고 싶어하는 기업 1위로 자리매김하고 있다. 현재



〈사진〉 코라오그룹의 본사(라오스의 수도 비엔티안), 창립 20주년을 기념하는 현판

코라오그룹은 라오스에서의 성공을 기반으로 인근 동남아시아 국가(예: 미얀마, 캄보디아, 태국 등)로 점차 시장을 확대해 나가고 있다. 이상의 설명을 좀 더 극적으로 표현하면 다음과 같다: 1997년 초기 자본금은 3000달러(약 330만원)였지만, 2016년 총 자산은 571(백만USD)이 되었고, 회사 인원은 1명으로 시작하였지만, 지금은 4,000명 이상으로 늘어났다.

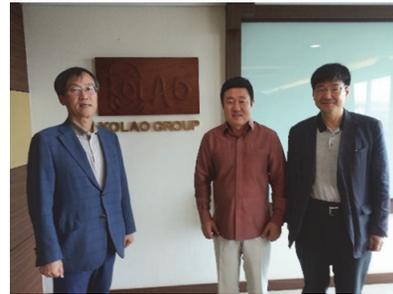
1.2 코라오 그룹의 창업자와 경영이념

코라오그룹을 좀 더 이해하려면 창업자에 대한 소개가 필요하다. 창업자는 어떤 사람이고, 어떤 경영철학을 가지고 기업을 운영하는지에 대해 살펴보겠다.

1.2.1 오세영 회장

창업자인 오 회장은 성균관대학교 섬유공학과를 졸업하고 1988년 코오롱 상사에 입사해 약 3년간 해외 무역을 '상사맨'으로서 경험하였다. 1990년말 퇴사하고, 베트남에서 현지 임가공업체와 함께 봉제수출업을 시작으로 중고차 수입판매, 건설 플랜트 장비 수입 등의 사업들을 성공적으로 이끌었지만, 1996년 갑작스런 실패를 겪었다. 그 이유는 베트남과 미국간의 수교로 인해 시장이 개방되면서 베트남 정부가 돌연 중고품 수입금지 조치를 내렸고, 이로 인해 중고품 수입을 중심으로 하던 사업이 도산하게 된 것이다. 사업실패 후 인도차이나반도를 배낭여행 하면서 라오스의 수도 비엔티안에 한국산 중고차는 2대뿐이고, 운전석 교체를 한 일본차의 수입이 주로 된다는 사실을 발견하고 이를 재기의 발판으로 삼았다. 1997년 단돈 3000달러(약 330만원)를 들고 라오스로 건너가 한국의 중고자동차를 수입하고 이를 저가에 판매해 성공을 거뒀다. 이러한 초기 성공이 기반이 되어 1999년 공업도시인 사바나켓의 공장

을 인수해 자동차 조립라인을 갖추게 되었는데, 결국 이것이 모태가 되어 현재의 코라오그룹이 본격 태동되었다.



〈사진〉 코라오 본사에서 오세영 회장과 그의 면담 (좌로부터 한인구, 오세영, 김종배, 2017년 7월 21일)

1.2.2 코라오 그룹의 기업정신

오세영 회장은 '상사맨'으로 시작하여 지금에 이르기까지 숱한 해외 사업의 경험을 쌓았는데, 이러한 과정에서 터득한 교훈을 열 가지(라오스 비즈니스 10계명, 일명 '코라오 WAY')로 정리하였다(표 1). 여기에는 그동안의 뼈저린 깨달음(예: 베트남에서의 사업 실패, 라오스에서의 난관 극복 등)이 녹아 들어가고, 오늘날 코라오그룹에 경영적 언명(managerial dicta)으로서 많은 영향을 미치고 있다. '코라오 WAY'가 만들어진지도 이미 오랜 세월이 지났고 또한 그동안 시대 상황도 바뀌었지만, 이에 대한 그의 생각은 여전한다는 것을 면담을 통해 확인하였다.

- [질문] “창업 이후 지금까지 기업의 핵심정신으로 자리잡고 있는 이러한 10가지 중에 수정해야겠다고 생각한 부분은 없는지, 또는 추가적으로 새롭게 집어넣고 싶은 내용은 없는지?” [오 회장의 답변] “그것의 수정을 생각한 적은 여러 번 있었지만, 예나 지금이나 그러한 법칙이 여전히 타당하기에 ‘원래 그대로’ 앞으로도 이를 지키려고 생각하고 있다.”

〈표 1〉 회장의 경영철학이 함축적으로 담긴 ‘코라오 WAY’

01. 다른 모든 사람이 하고 있는 것을 찾아내어 그것과 다르게 하라.
02. 시대흐름을 읽고 국가발전과 함께하라.
03. 준법 경영을 반드시 실천하고, 고위층과의 관계과시에 주의하라(정부관련 이권사업에 개입하지 말라).
04. 장기적 관점에서 사업을 영위하고 브랜드 관리로 기업가치를 높여라.
05. 고객만족에 저해되는 일과는 절대 타협하지 말라.
06. 자신 없으면 하지 말고 시작하면 일등 하라.
07. 현지 중소기업에게 피해를 주는 사업을 삼가라.
08. 미래를 공유함으로써 평범한 사람들이 비범한 일을 하게 하라.
09. 이익의 사회환원을 무조건 실천하라.
10. 경쟁력과 영속성은 현지화에 달려있다.

Lencioni(2012)는 리더의 가장 중요한 책무는 명료하게 기업 목적을 설정하는 것이라고 했다. 조직원 모두가 공감하는 명료한 목적을 창출하려면 다음 여섯 질문에 대해 정의해야 한다고 하였다: ① 우리는 왜 존재하는가(조직의 핵심목적). ② 우리는 어떻게 행동해야 하는가(조직의 핵심가치). ③ 우리는 무엇을 하는가(사업의 정의). ④ 우리는 어떻게 성공할 것인가(핵심 전략). ⑤ 현재 가장 중요한 것은 무엇인가(최상위 목표). ⑥ 누가 무엇을 해야 하는가(구체적인 실행방안). ‘코라오 WAY’는 학술적 이론에 근거하여 작성된 것도 아니고 또한 대외 과시용으로 만든 것도 아니다. 경험을 통해 얻은 내용을 솔직하고 담백하게 표현하고 있지만, Lencioni(2012)가 언급한 기업이 나아가 할 방향, 지켜야 할 행동지침 및 규범 등이 명료하게 담겨 있다.

1.3 라오스(Laos)에 대한 개관

동남아시아에 위치한 라오스(공식 명칭 Lao People’s Democratic Republic)는 베트남, 캄보디아, 태국, 미얀마, 중국 등에 둘러싸여 있다. 국토의 80%는 산악, 구릉, 고원이고 대부분 열대성 수림으로 덮여 있기에 농경지는 10.26%에 불과하다(참조: 2014년 World Bank 발표 자료). 1954년 제네바 협정

으로 프랑스로부터 독립한 라오스의 정치체제는 사회주의이고, 1975년 만들어진 ‘라오 인민혁명당’의 일당 체제로 운영되고 있다.

1990년 소련이 해체되면서 라오스의 시장경제 역시 개방되었다. 개방되면서 1997년 동남아시아 국가연합(ASEAN)에 가입하였고, 2013년 WTO에도 가입하면서 세계 무역시장에서 성장을 거듭하고 있다. 그렇지만 GDP 138억\$(세계119위, 2016년), 1인당 국내총생산(GDP) 1,921달러로 경제적으로는 여전히 세계 최빈국에 속한다. 그렇지만 여러 기관이 실시하는 행복지수 조사에서는 항상 방글라데시와 수위를 다툰다. 가난해도 남의 것을 넘보지 않고, 욕심과 시기가 적기에 사람들간의 다툼도 적다. 우울증 때문에 자살하는 사람, 굶어 죽는 사람도 보기 어렵다고 한다.

라오스에 대한 통계자료를 좀 더 제시하면 다음과 같다: 기후는 열대몬순의 영향을 받아 고온다습하며, 남서풍이 부는 5~10월의 우계, 북동풍이 부는 11~4월의 건계로 나뉜다. 국토 면적 236,800km²(한반도의 약 1.1배, 세계84위), 인구 약 7백만명(세계 104위, 참고: 경상도 인구 약 600만명), 언어는 공용어인 라오어를 사용하고, 종교는 국민의 67% 가량이 신봉하는 상좌불교이다. 그렇지만 이상의 여러 데이터만으로는 라오스를 이해하기 어려울 것이다.

라오스를 표현하는 작가들의 문장 몇가지를 열거해 보겠다.

- “라오스(같은 곳)에 대체 뭐가 있는데요?”라는 베트남 사람의 질문에 나는 아직 명확한 대답을 찾지 못했다. 내가 라오스에서 가져온 것이라고는, 소소한 기념품 말고는 몇몇 풍경에 대한 기억뿐이다. 그러나 그 풍경에는 냄새가 있고, 소리가 있고, 감촉이 있다. 그 곳에는 특별한 빛이 있고, 특별한 바람이 분다. 그때의 떨리는 마음이 기억난다. 그곳에만 존재했던 그 풍경은 지금도 내 안에 입체적으로 남아 있고, 앞으로도 꽤 선명하게 남아 있을 것이다.

- 무라카미 하루키(村上春樹, 2015)

- 라오스는 살고 있는 그들에게나 여행하는 우리에게나 욕망할 것이 그리 많지 않은 사회다. 그저 누런 황톳빛 메콩 강이 흐르고, 그 강에 기대어 함께 살아가는 사람들이 있고, 평생이 하루 같은 자연 그대로의 단순한 삶이 있을 뿐이다. 아마 그래서일 것이다. 나와 같은 듯 여행자들이 라오스에 끌렸던 것은 그곳에 특별한 무엇이 있어서가 아니라 오히려 아무것도 없기 때문이다. - 김향미, 양학용(2016).

아이슬란드란 나라에 대해 김동영 작가(2016)는 이렇게 말했다. “모든 곳이 그러하겠지만 여행자들이 몰려오면 그곳은 여행자들의 색으로 물들기 마련이다. 하지만 아이슬란드는 그러지 않을 곳이다. 오히려 반대로 여행자들을 아이슬란드 특유의 고독한 분위기로 물들일 것이다. 그것이 어찌면 아이슬란드의 특별한 점인지도 모르겠다. 내가 그동안 다닌 수많은 곳 중에서도 여태까지 아이슬란드 같은 곳은 없었다.” 라오스 역시 아이슬란드와 비슷한 곳이다. 여행자들에 의해 라오스가 물들기 보다는, 라오스 특유의 분위기로 여행자들을 물들이는 곳이다. 소설가 정이현은 “인생에 남아 있는 모든 휴가들을 라오스에서 보내도 좋겠다”고도 표현할 정도로 라오스는 다른 데엔 없는 그 무언가가 있다.

다음 장에서는 코라오홀딩스를 중심으로 기업분석

을 하겠다(양적 분석). 그런 다음 이러한 양적 성장의 배경에 어떠한 요인들이 중요한 작용을 하였는지에 대해 살펴보겠다(질적 분석).

II. 코라오 그룹에 대한 양적 분석: 코라오홀딩스를 중심으로

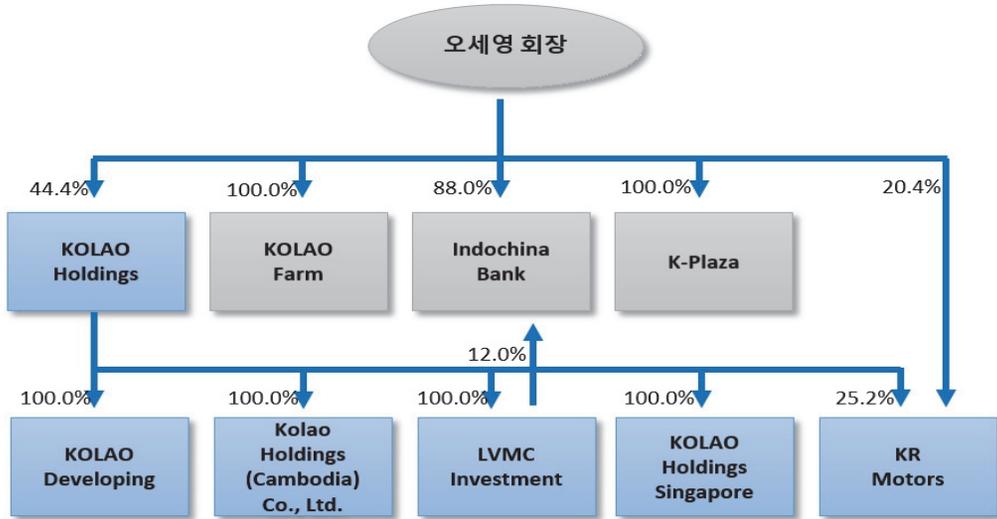
2.1 지배구조

코라오홀딩스는 한국 상장을 위해 설립한 지주회사로서 자회사로 코라오Developing, 코라오홀딩스 싱가포르, LVMC Investment 등을 두고 있다. 2016년 12월말 코라오그룹의 지배구조는 <그림 1>과 같다.

오세영 회장은 코라오그룹의 지배주주로서 한국에 상장된 코라오홀딩스의 지분의 44.4%를 가지고 있다. 또한 라오스에 소재한 비상장법인인 코라오Farm, K-Plaza의 100% 지분을 가지고 있고, Indochina Bank의 88% 지분을 소유하고 있다. 한편 코라오홀딩스는 주요 사업인 코라오 Developing의 지분 100%를 포함해서 코라오홀딩스-싱가포르와 코라오홀딩스-캄보디아, 라오스의 LVMC의 지분 100%를 가지고 있고, 한국에 소재한 KR Motors의 지분 25.2%를 가지고 있다. 그 결과 창업자인 오세영 회장은 안정적인 지분의 확보를 통해 코라오홀딩스 및 코라오그룹을 지배하고 있다.

2.2 코라오홀딩스의 매출, 영업이익 및 순이익의 추세

코라오홀딩스의 2007년도 매출은 470억원이었는데 이후 높은 성장을 하면서 2015년도에 4천4백억원을 넘었으나, 2016년에는 3천9백억원으로 다소 감소하였다. 영업이익은 2007년도 53억원에서 2016



주1) 상기에 기재된 회사들 이외에 지분관계는 없으나 실질적인 관계회사인 I-tech, Glovia Lao, Glovia Thai, KOLAO Im-Ex, Lanexang Media, Kolao Resort 등이 있다.

주2) 케이디씨코리아(주)는 자회사 재구조화를 통한 경영효율성 제고를 위하여 2016년 5월 12일 이사회 결의로 해산하였으며, 2016년 10월 7일자로 청산종결하였다.

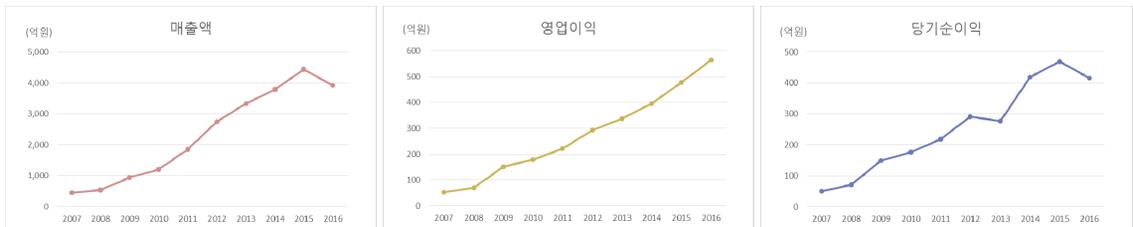
〈그림 1〉 코라오그룹의 지배구조

년에 564억원으로 성장추세를 보이고 있다. 당기순이익은 2007년도 52억원에서 2015년 469억원으로 두 배 이상 증가하였으나, 2016년에는 416억원으로 감소하였다. 매출액, 영업이익, 순이익의 2007~2016년 추세는 〈그림 2〉와 같다. 매출은 2015년까지 급성장하였으나 2016년에는 매출 및 이익수준이 감소세를 보이고 있다. 2017년 상반기 매출도 아직 회복되지 못하고 있기에 성장동력을 살리기 위

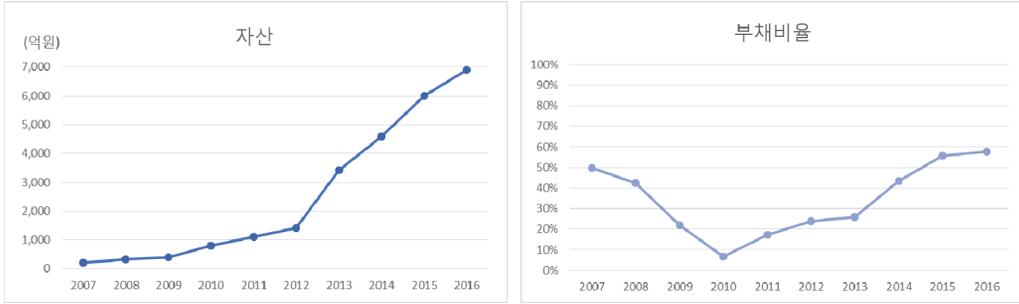
한 전략이 필요하다고 판단된다.

2.3 코라오홀딩스의 자산 및 재무구조의 추세

〈그림 3〉에서 볼 수 있듯이 2007년말 총자산은 200억원으로 중소기업 수준이었지만, 이후 급성장하면서 2016년말에는 6512억원의 중견기업 규모를 달성하였다. 한편 부채비율은 2007년도 17% 수



〈그림 2〉 매출액, 영업이익, 당기순이익 등의 추세



〈그림 3〉 자산, 부채비율 추세

준으로 매우 낮았다. 그 후 점진적으로 증가하여 2016년에는 58% 수준으로 늘어났지만 여전히 낮은 편으로 부채비율 안정성은 높은 편이다. 이렇게 부채비율을 낮게 유지하는 것은 차입을 통한 성장에 위험이 많기에 가능한 차입을 억제하고 자체자금으로 성장하겠다는 창업자의 경영철학이 반영된 것이다. 참고로 오세영 회장은 베트남에서 초기 사업할 때 차입을 통해 고성장을 하였지만 불경기가 오면서 사업 실패의 경험이 있다.

2.4 코라오홀딩스의 유동성

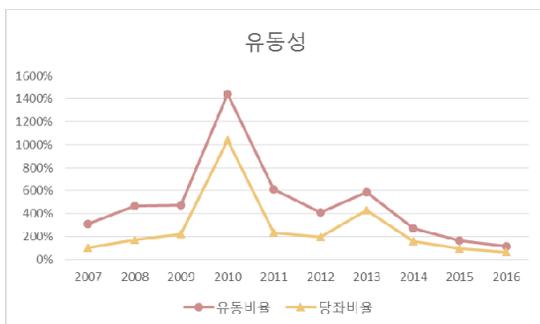
2007년 유동비율은 309%로서 높은 편이었는데, 2010년 1400%까지 매우 높은 수준으로 치솟았다. 그렇지만 그 후 점차적으로 감소하면서 2016년에는 112%가 되었다. 당좌비율도 유사한 패턴을 보이고

있는데, 2016년 65% 수준이다. 유동비율 및 당좌비율로 보면 우리나라 기업의 평균과 비교해 유동성에 어려움이 있다고 할 수는 없으며, 과거에 비해서도 유동성이 많이 낮아졌다고 할 수 있다.

2.5 코라오홀딩스의 수익성 분석

2.5.1 매출액영업이익률 및 매출액이익률 추세

매출액영업이익률 〈그림 5〉는 2007년 11.3%에서 2009년 15.8%로 상승했다가 점차 하락해서 2015년에는 10.7%로 낮아졌다가 2016년에 14.4%로 회복세를 보이고 있다. 매출액이익률은 2007년 11.0%에서 2009년에 15.7%로 상승했다가 하락세를 보이면서 2016년에는 10.6%를 보이고 있다.



〈그림 4〉 유동성 추세

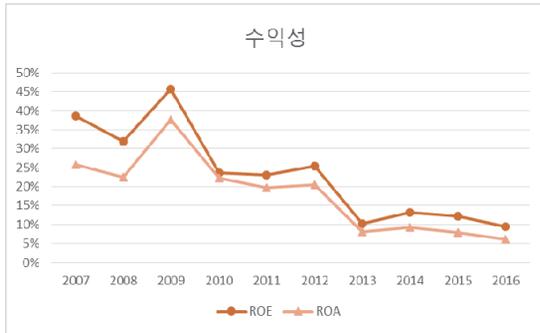


〈그림 5〉 매출액 영업이익률 추세

일반적으로 금융비용 등으로 영업이익율보다 순이익율이 낮은 것이 보통이다. 코라오의 경우 영업이익율과 순이익율이 비슷한 수준을 유지했던 것은 차입금의존도가 낮아서 금융비용이 매우 적고 법인세비용이 낮은 것이 원인으로 보인다. 2016년 영업이익율보다 순이익율이 의미 있게 낮게 나온 것은 금융수익의 감소 및 차입금 증가에 따른 금융비용의 상승 때문인 것으로 보인다.

2.5.2 자기자본이익율 및 총자산이익율 추세

자기자본이익율 <그림 6>은 2007년도 38.6%로 매우 높은 수준이었지만 이후 점차 하락해서 2016년에는 9.5%로서 낮아졌지만 여전히 우리나라 평균보다는 높은 수준이다. 총자산이익율도 2007년 25.8%로 매우 높은 수준이었지만 그 후 하락세를 보여 2016년에는 6.0%로서 낮아졌지만 우리나라 평균을 상회하고 있다.

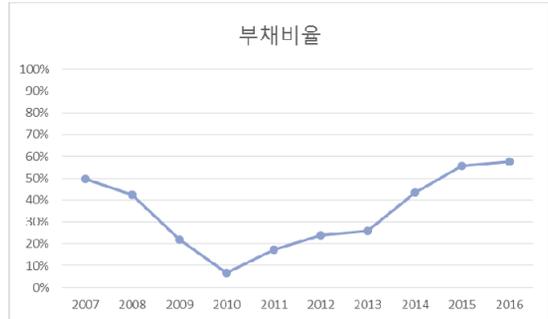


<그림 6> 자기자본 이익율 추세

2.6 코라오홀딩스의 레버리지

코라오의 부채비율 <그림 7>은 매우 낮은 편이다. 2010년 6.5%수준으로 최저를 기록하였고 이후 점차 증가해서 2016년에는 57.5%로 되었지만, 우리나라 상장기업 평균 부채비율의 절반수준으로 낮다.

코라오의 부채비율이 현저하게 낮은 것은 전술한 바와 같이 차입경영의 위험을 경험한 오세영 회장이 차입의존도를 낮추고 자기자본위주의 성장전략을 추구하는 경영철학이 반영된 것이다.

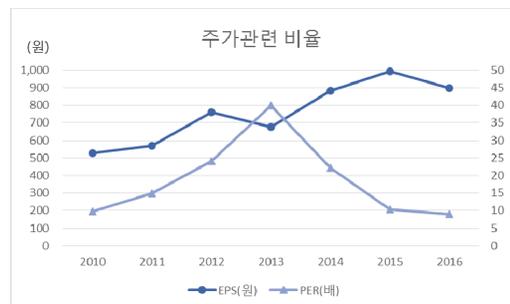


<그림 7> 부채비율 추세

2.7 주가관련 비율

2.7.1 EPS 및 PER 추세

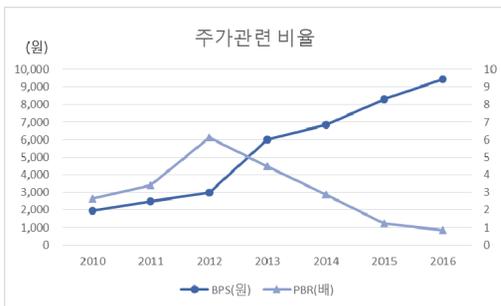
EPS는 2010년 528원에서 상승세를 보여 2015년 994원까지 증가했다가 2016년은 다소 하락해서 898원으로 나타났다. PER는 2013년 40으로 피크를 기록한 이후 하락하여 2015년에 10.4, 2016년에 8.9로 상장기업 평균을 약간 하회하는 수준으로 나타나고 있다<그림 8>.



<그림 8> EPS 및 PER 추세

2.7.2 BPS 및 PBR 추세

BPS는 2010년 1,957원에서 코라오의 성장에 따라 지속적으로 증가해서 2016년에 9,433원을 기록했다. PBR은 2010년 2.6에서 증가하면서 2012년에 6.1을 기록한 이후 하락세를 보여서 2016년에는 0.9로 나타나서 코라오의 수익성 및 성장성의 둔화를 반영하고 있다(그림 9).



〈그림 9〉 BPS 및 PBR 추세

2.8 기업분석의 종합 요약

오세영 회장이 20년전 약300만원의 자금으로 중고차 판매사업을 시작한 이후 코라오는 비약적으로 발전해서 라오스의 최대기업으로 성장하였다. 코라오의 매출, 이익 등 수익지표는 상장 이후 높은 성장세를 보였으나 2015년도를 피크로 하락세를 보이고 있다. 매출액영업이익율 및 매출액순이익율 등 수익성지표는 2010년 13%까지 상승한 이후에는 하락세를 보이고 있지만 아직도 우리나라 상장기업 평균보다는 약간 높은 수준을 유지하고 있다. 자기자본이익율 및 총자산이익율도 상장초기에는 매우 높은 수준에서 하락세를 보이고 있지만 여전히 우리나라 상장기업 평균을 상회하고 있다.

오세영 회장은 베트남에서 차입금을 활용해서 높은 성장을 달성했으나 경기가 하락하면서 높은 레버

리지로 인한 위험을 경험한 바 있어서 라오스 사업에서는 차입의존도를 최소화하면서 자기자본에 의한 성장을 추진해 왔다. 이러한 경영방침으로 인해 코라오의 부채비율은 상장초기보다는 다소 높아지기는 하였지만 아직도 우리나라 상장기업 평균의 절반수준으로 낮아서 안정성이 높은 편이다.

2010년도 한상기업 최초로 한국증시에 상장을 하였고 시장에서 라오스에서의 높은 성장성을 인정받아 2014년까지 주가는 상승세를 보였다. 하지만 그 이후 성장세가 둔화되면서 주가는 하락세를 보이고 있다. 라오스에서의 성장이 둔화되면서 코라오는 신성장동력의 마련을 위해 현재 캄보디아, 미얀마 등에서 새로운 성장기회를 추구하고 있다.

III. 코라오 그룹의 성공 요인에 대한 분석

여기서는 코라오그룹이 현재와 같은 성장을 이룩한 원동력에 대해 살펴 보겠다. 분석을 위한 이론적 틀로는 하버드 경영대학원 교수 Rosabeth Moss Kanter의 '3Cs'(Concepts, Competence and Connections)를 사용하겠다(Kanter, 1995, 1996, 1999). Kanter 교수는 글로벌 경제에서 지역 사회의 발전에 대해 관심을 가졌고, 어떠한 요소들이 중요한지에 대해 연구하였다. 본 사례는 라오스란 '지역'과 코라오그룹이란 '글로벌 경제주체'간의 관계를 중심으로 하기에 Kanter 교수의 분석 틀이 적절하다고 판단된다.

Kanter(1995)에 따르면, 기업의 파워와 경쟁력은 3Cs란 무형 자산(intangible assets)의 활용 능력에 좌우된다. 첫째, 창의적 발상(Concepts, 또는 knowledge, ideas)은 시장 및 고객에게 가치를 창출하는 제품, 서비스에 대한 참신한 아이디어, 디자인, 방식 등을 '생각해내는 능력'이다. 둘째, 역량

(Competence, 또는 excellence, the ability to operate at the highest standards)은 이러한 발상을 고객을 위해 실용화하는 전환 능력, 또는 이를 최고 수준으로 '구현하는 능력'이다. 셋째, 연결망(Connections, 또는 the best relationships, vital for access to global resources)은 '다른 기업 또는 조직과의 제휴 능력'을 의미하는데, 이러한 관계형성을 통해 단일 기업의 기본역량은 더욱 크게 발휘되고, 보다 높은 가치를 창출하며, 또한 다른 기업의 사업영역을 합친 만큼 더 확장된다. 이러한 세가지 자산, 즉 '창의적 발상, 역량, 연결망'이 코라오그룹에서는 어떠한지에 대해 살펴보겠다.

일반적으로 분석의 틀(또는 모델)은 복잡한 현상을 간결하면서도 체계적으로 이해하는데 유용하다. 물론 현실은 복잡하고 미묘하기에 한두 가지 요소에 의해서만 기업의 운명이 결정되는 것은 아니다. 비록 기업의 실제 내용을 지나치게 단순화시킨다는 문제점이 없는 것은 아니지만, 연구모델(또는 분석의 틀)은 체계적이면서도 포괄적으로 사회 현상을 이해하는데 도움이 되기에 여기서는 3Cs의 분석틀을 사용하겠다. 한편 흥미롭게도 이러한 '3Cs'와 전항에서 언급한 '코라오 WAY'는 여러 면에서 공통되는 부분도 발견되는데 이에 대해서도 추후 언급하겠다.

3.1 창의적 발상(Concepts)

무언가를 새롭게 행동하거나 실천하려면, 이에 앞서 그에 대한 생각 또는 아이디어가 있어야 한다. 기업의 경우에도 시장에 새롭게 등장하거나 또는 여기서 존속 발전하기 위해선, 시장의 채워지지 않은 빈 공간(예: 고객의 미충족 욕구)을 발견하고, 시장 및 고객에게 더 나은 가치를 제공하는 차별적 아이디어가 있어야 한다.

- '샘 솟는 돈주머니를 찬 재능 없는 거울'보다, '끓이지

샘솟는 상상력의 창조적인 개인'이 더 좋은 영화를 만든다. - Robert Rodriguez(영화감독)

코라오그룹의 태동과 성장에는 라오스 시장에 대한 창의적 발상이 중요한 역할을 하였다. 참고적으로 '코라오 WAY'에는 "다른 모든 사람이 하고 있는 것을 찾아내어 그것과 다르게 하라," "시대흐름을 읽고 국가발전과 함께하라," "경쟁력과 영속성은 현지화에 달려있다" 등의 내용이 있는데 이는 창의적 발상과 연관된다.

3.1.1 남들이 간과하고 있던 시장기회의 발견

1990년대말 라오스의 경제 상황은 보잘것없었다. 도로에 차도 드물었고, 건물도 별로 없었으며, 사람들의 소득수준도 보잘것없었다. 대부분 기업들은 이러한 열악한 시장보다는 좀 더 인프라가 구축되어 있고, 국민소득이 높으며, 성장 가능성이 높은 나라로 눈을 돌릴 것이다. 그렇지만 이러한 열악한 라오스에서 시장기회를 생각해낸 것이 바로 오늘날 코라오그룹을 만든 단초가 되었다.

- "1997년의 라오스의 1인당 GDP는 300달러 수준이었다. 그만큼 라오스는 대기업들이 눈여겨보지 않는 나라였다. 시장은 비록 작지만 만약 라오스 시장에서 1등을 한다면 상당한 이익을 낼 수 있다고 생각했다."
- 오세영 회장

현재 상태의 시장만 바라보지 않고, 멀리 그리고 길게 봄으로써 어떠한 가능성을 상상(market visioning) 하였다는 점은 의미 있는 발상이었다고 판단된다 (Crawford and Benedetto, 2014).

- "라오스의 1인당 GDP(국내총생산) 성장에 맞춰 그 소득수준에 필요한 제품, 여기에 해당하는 서비스 시스템을 한국에서 가져와 차별화된 브랜드, 서비스로 재탄생시킨 'GDP 경영'이 성공 비결이었다. 향후 라

오스 1인당 국민소득이 2,500~3,000불이 되면 자동차 구매가 늘기에 이와 연관된 산업은 더욱 활성화될 것이다. 이러한 시점이 머지 않아 올 것이기에 이에 대해 준비하고 있다.” - 오세영 회장

인프라가 갖춰져 있고 소득수준이 높은 시장은 이미 치열한 경쟁시장(red ocean)인 경우가 많다. 남들이 눈 여겨 보지 않는 시장(blue ocean)을 발견하는 안목이 중요하다(Kim and Renée, 2005). 물론 이를 위해서는 발상의 전환이 필요하고 미래에 대한 상상력이 필요하다. 이와 같이 기업의 상상력이 자본력, 기술력보다 더 큰 무기가 되는 경우는 종종 있다. 현재 코라오그룹은 미얀마, 캄보디아 등으로 그 사업영역을 확장하고 있는데, 이것 역시 예전에 라오스에서 시장 기회를 발견하였던 안목과 무관하지는 않다.

3.1.2 시장상황에 적합한 경영방식의 접목

마케팅(marketing)을 잘하려면 시장(market)을 잘 알고 있어야 한다. ‘시장 그 자체’를 잘 알고 있어야 미묘한 변화 흐름으로부터 나오는 미세한 기회를 포착할 수 있다. 오세영 회장은 라오스에서 오랜 기간 거주하였다는 점, 그리고 라오스에 대해 누구보다도 잘 알고 있다는 점을 누누이 강조하고 있다.

- “20년이상 라오스에 계속 살고 있는 것이 매우 중요한 성공요인인 것 같다. 실제로 살면서 날마다 라오스 사람들이 변해 가는 것을 느끼니까 그 틈새에서 보이는 많은 기회들을 사업으로 활용하고 있다”. - 오세영 회장(KBS글로벌 성공시대, 2012년 4월 21일)

사업기회란 현장(現場)에서 나오는 것이기에 계속 기업으로 존속하려면 시장과의 거리가 충분히 가까워야 한다. 여기서의 거리는 지리적 거리뿐 아니라, 심리적 거리도 포함된다.

- “오세영 회장은 라오스 인의 친구가 아니다. 그는 진정한 라오스 사람이다. 그의 사업은 라오스 경제 성장과 함께 발전하고 있다. 투자는 라오스 시장의 필요와 항상 잘 맞아떨어졌다.” - 남 비아켄(라오스 상공부장관), KBS글로벌 성공시대, 2012년 4월 21일

코라오그룹은 시장 기회를 발견하고, 여기에 누구나 생각할 수 있는 상식적 수준의 대응에만 그치지 않았다. 코라오그룹의 강점은 이러한 시장기회를 자신만의 차별적 사업 아이디어로 해석하여 실현시켰다는 점이다. 이러한 차별적 사업 아이디어로는 후술하는 ‘시장지향성에 기반한 신제품 개발,’ ‘가치사슬망을 종합적으로 고려한 사업의 단계적 추진,’ ‘라오스 소비자의 특성을 고려한 고객만족 경영’ 등을 들 수 있다.

- “오세영 회장은 사업을 스스로의 힘으로 일구어냈고, 아이디어와 생각이 일반인들과 다르다.” - 빌라봉 부다람(라오스 청년연맹 총재), KBS글로벌 성공시대, 2012년 4월 21일

3.1.3 시장지향성에 기반한 신제품 개발

시장지향성은 신제품 개발의 신속성을 높이고 또한 시장에서의 성공 가능성을 높이는데 중요한 역할을 한다(Kim and Wilemon, 2002). 이는 고객 욕구에 좀 더 맞춤형된 제품이 고객 만족을 높이고, 상표충성도를 높여주기 때문이다. 코라오그룹의 자동차, 오토바이, 트럭 등은 대기업의 일반 제품에 비해 현지인들의 욕구에 좀 더 맞춤형된 제품이다. 예를 들어, 2003년 라오스인들의 체형에 맞도록 자체연구 및 개발하여 탄생한 KOLAO 오토바이는 합리적 가격과 검증된 품질로 인해 일본 브랜드가 주를 이루던 라오스 오토바이 시장에서 약 40%에 이르는 시장 점유율을 달성했다. 이에 비해 대기업 제품은 품질과 성능은 우수하지만 현지 소비자들이 원하는

사양에서 조금씩 비껴가고 있다.

- “1t 트럭의 승차감을 소나타처럼 높이면, 가격은 훌쩍 뛰게 된다. 그런데 이것은 라오스 소비자들이 원하는 것이 아니다. 오히려 승차감은 떨어지더라도 가격이 낮은 것을 선호한다. --- 라오스, 미얀마, 캄보디아 등의 지역에서는 1t 트럭에 3t 이상을 보통 적재하기에 이러한 사용현황을 감안하여 화물적재량의 강판을 좀 더 튼튼하게 보강하고 있다. --- 트럭의 구매성향과 이용행동은 나라마다 다르다. 미얀마 소비자는 화물을 더 많이 싣는 것을 선호한다. 이에 비해 라오스는 사람도 많이 타고, 화물도 많이 싣는 트럭을 선호한다. 이러한 점을 고려하여 ‘DAEHAN’ 트럭을 나라별로 다르게 설계하고 있다.” - 김연형 과장

3.2 역량(Competence)

역량(Competence, 또는 excellence, the ability to operate at the highest standards)은 창의적 발상을 현실화시키는 전환 능력, 또는 이를 최고 수준으로 구현하는 능력을 의미한다. 아무리 기회를 포착하는 안목 또는 제품에 대한 창의적 아이디어가 있더라도 이의 실천능력이 부족하다면 소기의 성과를 거두기 어렵다. 코라오그룹은 실천 역량이 갖춰기에 실질적인 성과를 거둔 것으로 평가된다. 코라오그룹의 역량을 기술, 공급망 확보, 인적자원, 고객

만족, 브랜드 자산 등으로 나누어 살펴보겠다. 참고적으로 ‘코라오 WAY’에는 “자신 없으면 하지 말고 시작하면 일등 하라,” “고객만족에 저해되는 일과는 절대 타협하지 말라,” “미래를 공유함으로써 평범한 사람들이 비범한 일을 하게 하라,” “장기적 관점에서 사업을 영위하고 브랜드 관리로 기업가치를 높여라” 등의 내용이 있는데 이는 역량과 연관된다.

3.2.1 기술력의 확보(품질 및 성능의 경쟁력)

초기의 코라오는 제품을 그대로 수입하여 판매하던 기업이였다. 그러다 사바나켓에서 제조공장을 확보하고부터는 자동차를 부품 상태로 수입하여 이를 조립 가공하는 수준으로 발전하였다. 이러한 제조 및 생산경험은 훗날 KOLAO 오토바이, ‘DAEHAN’ 상용 트럭 및 픽업트럭의 개발 및 생산으로 이어졌다.

제품 개발 및 생산을 하는 경우에는 이와 관련된 핵심기술의 확보가 중요하다. 오토바이의 기술력 확보는 다음과 같다. 코라오그룹은 한국에서 1위, 2위 오토바이 회사를 모두 인수하였다. 2014년 먼저 인수한 S&T모터스(KR모터스로 사명변경)는 125cc 이상 고배기량 제품이 강하다. 이에 비해 최근 인수한 대림은 50~125cc 제품에 경쟁력이 있다. 제품 기술력이 확보되어야 일본 기업과의 경쟁이 가능하



〈사진〉 코라오그룹의 자체 브랜드인 ‘DAEHAN’ 트럭, 그리고 ‘KOLAO’ 브랜드의 오토바이 (제품에 Korean Technology의 문구가 새겨져 있음)

기에 코라오그룹은 이와 같이 오토바이에 대한 전방위적 기술력 확보에 많은 정성을 기울였다.

3.2.2 우수한 공급상의 확보(Value Chain)

공급상(suppliers)은 제조에 필요한 원자재, 부품, 보조용품 등을 공급하는 판매업체들(vendors)이다. 자동차 제조를 위해서는 엔진, 타이어, 유리, 페인트, 철판, 좌석 등과 같은 부품 및 소재의 공급업체와 긴밀한 협조가 필요하다. 우수한 공급상의 확보와 이들과의 협력은 경쟁력 있는 제품 생산과 직결되기에 고객을 사이에 두고 경쟁사와 경쟁하듯이 기업은 우수한 공급상을 확보하기 위해 경쟁사와 경쟁한다(김종배, 2016).

코라오그룹의 주력사업인 자동차, 오토바이의 제품경쟁력은 우수한 공급망 체계로부터 비롯된다. 예를 들어, 중국 충칭에서 확보된 공급상들은 초기의 오토바이 생산에 있어서 결정적 역할을 하였다. 현재도 기술력, 제조 안전성, 가격경쟁력 등에서 뛰어난 공급업자의 확보를 위해, 그리고 빠르게 변화하는 기술변화 추세의 반영을 위해 여러 나라를 발로 뛰면서 탐색하고 있다. 또한 정실에 좌우되지 않는 공정한 공급상 선출 방식도 우수한 공급상의 확보에서 중요한 역할을 하였다.

3.2.3 인적자원 관리

뛰어난 기술력, 현대식 제조설비 등이 있더라도 이를 직접 다루는 사람들의 능력이 부족하거나 또는 마음자세가 부족하다면 그것은 아무 쓸모가 없다. 실천은 결국 사람이 하는 것이다. 따라서 일을 직접 담당하는 사람에 대한 관리가 무엇보다도 중요하다. 마치 축구에서 그라운드에서 직접 뛰는 선수들의 체력, 정신력, 작전 이해력 등이 따라주지 못한다면, 최고의 전략/감독/장비 등은 무용지물인 것과 마찬가지로

가지이다.

코라오그룹이 오늘날 성과를 거둔 것도 인적자원 관리에 적지 않은 신경을 썼기 때문으로 평가된다. 여기에는 라오스 사람들과 함께 일하며 라오스의 종교와 문화를 존중해주는 배려도 포함된다. 다음은 코라오그룹 직원들과의 현장 인터뷰 내용이다.

- “코라오는 나를 가족처럼 챙겨준다. 또한 내 안의 가치와 능력을 발견하고 이를 발휘하는데 도움을 준다. 나 또한 코라오를 위해 공헌하고 싶다.”

- Ms. Phouvieng Lengsavath

- “코라오그룹의 일원으로 있는 것이 자랑스럽다. 능력 있는 사람들과 일하는 것도 즐겁고 업계 1위 기업에서 일하는 것도 보람차다. 또한 코라오그룹은 교육에 투자하고, 일자리를 적극적으로 창출하는 등의 사회적 책임도 다하는 좋은 기업이다.” - Mr. Sucksavath

현재 코라오 그룹의 임직원 4000여명 중 한국인은 100명도 채 되지 않는다. 한국 주재원 중심으로는 현지에서 제대로 운영할 수 없다는 장기적 생각에서 이러한 구성비율이 되었다.

3.2.4 고객만족 경영(애프터서비스 체계의 구비)

소비자가 자동차를 구매하는 데는 여러 요소들이 영향을 미친다. 그 중 하나가 자동차 성능의 유지 및 수리와 연관된 애프터서비스이다. 코라오그룹은 애프터 서비스의 차별화 및 현지화에 심혈을 기울였고, 이에 대한 고객 신뢰를 획득하였다.

- “라오스 소비자가 '왜 한국차를 타야 하나'라고 물을 때 어떻게 설득할지 고민했다. 도요타는 서비스센터에 차를 맡기면 수리하는 데 3일이 걸린다. 코라오는 무조건 하루 내에 고친다고 못 박았다. 앞으로 4시간 이내로 서비스 시간을 단축시키려고 한다. 부품이 없다고 고객을 기다리게 해선 안 된다. 급할 때는 다른 차에 있는 부품이라도 뜯어서 고쳐준다는 생각으로 서



〈사진〉 비엔티안에 위치한 코라오 A/S센터와 각종 편의시설

비스에 임해야 한다. 한국차에 대한 인식이 바뀌었고 시장 판도에 변화가 생겼다. 낯선 제품을 마케팅하는데 중요한 건 제품 자체를 알리는 것보다 두려움을 상쇄시키는 것이다.” - 오세영 회장(참조: 설성인, 2017)

자동차 서비스센터에서 수리를 받는 고객행동은 나라마다 다르다. 한국에서는 보통 차를 맡기고 회사로 출근하거나 또는 볼일을 보러 주변으로 나간다. 그렇지만 라오스에서는 정비나 수선을 맡긴 고객은 차의 수리가 끝날 때까지 몇시간이고 서비스센터에서 머무른다. 이러한 라오스 국민의 성향을 반영하여 자동차 서비스센터의 대기실은 쾌적하게 설계되었고, 부대시설(예: 식당, 카페, 마사지샬 등)도 비교적 잘 갖춰져 있다.

3.2.5 브랜드 에쿼티의 구축

브랜드 에쿼티(brand equity)는 1980년대부터 마케팅 개념으로 등장하여 오늘날까지 브랜드 관리의 중요 개념으로 다뤄지고 있다. 브랜드 에쿼티는 “브랜드가 없을 때보다 그 브랜드가 있음으로 인해, 매출 및 이익의 증대를 가져오고, 경쟁자보다 강력/지속/차별화된 우위를 부여해주는 브랜드 힘의 원천”을 의미한다(Keller, 2012).

- “결국 사업을 계속하기 위해선 브랜드가 있어야 한다는 판단이 들었다. 제품만 파는 것이 아니라 라오스 국민이 인정하는 브랜드를 키워보고 싶었다. 절박한 위기에서 브랜드 경영으로 전환한 것이 회사가 한 단계 성장한 계기가 됐다.”

- 오세영 회장(참조: 설성인, 2017)

지난 20년간의 정도경영, 품질경영, 고객만족 경영을 통하여 ‘KOLAO’란 브랜드 에쿼티를 라오스 국민들의 마음 속에 구축하였다. 이러한 브랜드 에쿼티가 구축되었기에 라오스 사람들은 코라오의 다양한 제품 및 서비스를 자신 생활의 일부로 받아들이고 있다.

3.2.6 사업 추진의 전략적 체계성

코라오그룹의 사업 추진 방식은 어떤 일정한 체계와 순서를 가지고 있다. 즉 한번에 모든 것을 동시에 수행하지 않고 단계적으로 진행한다. 흥미롭게도 이러한 진행 순서는 연결고리가 강하기에 실천 역량은 더욱 배가되며 성공가능성도 높다고 평가된다. 아래에 몇가지 예시를 들겠다.

- 자동차, 오토바이의 구매 및 유지에 대한 고객 접근성을 높이기 위해 매장을 늘리다 보니 건설

업(2002년)에 뛰어들게 되었고, 차량을 운반하는 물류 사업(2007년)도 시작하였다. 그리고 자동차, 오토바이의 할부 금융을 위해 금융업(2008년)에도 진출했다.

- 라오스에 증권거래소는 없었다. 그런데 라오스 정부는 경제발전을 위해 증권거래소 설치가 필요하다는 것을 절감하였다. 코라오는 이런 라오스 정부를 위해 한국증권선물거래소와 함께 라오스 증권거래소 설치를 추진하였다. 동시에 증권거래소를 열려면 은행 거래가 활성화돼야 하는데 라오스는 아직도 현금거래에 많은 것을 의존하고 있었다. 이에 '인도차이나 뱅크'를 설립(2008년)하였다.
- 라오스에 증권거래소가 개설되고 은행 거래가 활발해지면 자연 외국인들의 발길이 잦아진다. 그러나 비엔티안에는 외국인들이 묵을 만한 숙소가 마땅치 않다. 이를 위해 코라오는 비즈니스맨을 위한 레지던스 시설과 이들이 여가를 즐길 수 있는 리조트 시설 건설에 착수했다. 가구회사(i-furniture), 건설(i-tech), 라오 컨트리 클럽 등 역시 이와 연관된다.

라오스 이외의 다른 시장(예: 미얀마, 캄보디아 등)에 진입하는 경우에도 어떤 일련의 사업 진행 순서를 따른다. 코라오그룹은 이를 통해 최대 시너지 효과를 거두고 있다.

- “신시장 개척의 첨병은 언제나 자동차 사업으로 하고 있다. 이를 통해 우선 시장에서 브랜드에 대한 인지도와 신뢰감을 확보한다. 그런 다음 자동차 사업을 중심으로 이와 연관된 사업들(오토바이, 은행, 에너지, 유통, 건설 등)을 하나씩 단계적으로 확장해 나간다.”

- 오세영 회장

3.3 연결망(Connections)

기업의 가치 창조 능력은 다른 기업 또는 조직의 힘을 합하면 더 크게 발휘된다. 기업들은 이를 인식하고 있기에 전략적 제휴 및 협력에 많은 관심을 가지고 있다. Kanter 교수는 연결망을 주로 기업들간의 제휴(alliances among businesses)와 연관하여 언급하였지만, 코라오그룹의 경우에는 라오스 시장의 특수성을 고려한 연결망에 대해 살펴보겠다.

우선 외국인으로 라오스에서 경영활동을 하기에 코라오그룹은 다양한 이해관계자(stakeholders)에 대해 좀 더 많은 신경을 써야 한다. 이해관계자는 기업 활동으로부터 직간접적으로 영향을 받는 개인이나 집단들을 의미하는데, 기업의 행동에 의해서 이익(또는 손해)을 보거나 또는 권리를 침해 당한다(예: 종업원, 주주, 공급업자, 유통업자, 채권자, 고객, 지역사회, 정부, 사회운동단체, 언론매체, 일반 공중 등). 코라오그룹은 태생적으로 외국인이 설립한 기업이기에 자국에 조금이라도 해가 된다면 언제라도 기업에 대한 애정은 차갑게 식어버릴 수 있다. 따라서 코라오그룹은 기업활동과 연관되는 여러 이해관계자 집단들을 이해하려 하였고, 이들과의 호혜적 관계 유지에 많은 노력을 기울여왔다. 이러한 점은 '코라오 WAY'에도 쉽게 찾아볼 수 있다: “현지 중소상인에게 피해를 주는 사업을 삼가라,” “이익의 사회환원을 무조건 실천하라,” “준법 경영을 반드시 실천하고, 정부관련 이권사업에 개입하지 말라.” 여기서는 코라오그룹과 이들 이해집단과의 관계를 중심으로 살펴보겠다.

3.3.1 정부와의 관계

라오스의 경제 발전은 민간 기업에 의해 주도되는 선진국 모형이 아니다. 많은 부분이 정부 주도하에 이뤄지고 있다. 따라서 정부와의 관계는 새로운 시

장기회를 포착하는데 있어서 절대적으로 중요하다. 라오스 정부와의 관계가 물론 처음부터 호의적이지는 않았다(예: 사업 초기에 세금조사로 어려움을 겪었음). 여러 난관을 뚫고 지금과 같이 상호호혜적 관계가 구축되기까지는 적지 않은 노력이 들어갔다. 현재 라오스 정부가 코라오그룹을 보는 시선은 매우 긍정적이다.

- “라오스 정부는 오세영 회장을 신뢰하고 있다. 라오스의 경제개발을 도와준 오 회장을 믿었기에 은행과 경제신문 사업의 허가를 내주었다.” - 시아우사왓 사뵁속사(라오스 상공부 차관), KBS글로벌 성공시대, 2012년 4월 21일

3.3.2 일반 대중 및 사회에 대한 공헌 (기업의 사회적 책임)

코라오그룹은 사업으로 인해 이익만 얻어서는 안 되고 이를 통해 국가가 발전하고 국민이 행복해야 한다는 것을 중요한 경영방침으로 삼고 있다. 이는 기존 사업에 있어서뿐 아니라 새로운 사업의 추진 여부를 판단하는데도 중요한 기준으로 작용한다. ‘라오스와 함께 성장’하는 원칙에 따라 코라오는 기업의 이익 환원을 항상 우선적으로 생각하여 왔고 지속적으로 라오스 사회 복지 향상을 위해 아낌없는 지원을 하고 있다. 이에 관한 몇가지 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 2007년 Bio-Diesel 원료인 자트로파(Jatropha)를 라오스 국민들과 함께 경작함으로써 국민소득 증대에 기여하고 있다.
- 2006년부터 지역별로 2500명을 수용하는 학교 7곳을 설립하고 수도시설이 미흡한 실정에 따라 라오스 전국에 정화시설을 설치하고 있다. 또한 라오스 최대 사회 조직인 청년 연맹을 후원하고

있으며 뒤떨어진 라오스의 교육 인프라를 새로 구축하는데 아낌없는 지원을 계속하고 있다. 또한 장학금, 동화책, 국민건강 가이드북을 발간하고 있다.

- 캄보디아에서는 SEZ 인근에 위치한 Svay Rieng 대학과 MOU를 체결하여 자동차 공장내에 자체적인 연수/교육시설을 갖추고 캄보디아 젊은이들에게 새로운 기술을 전수하고 취업기회를 제공함과 동시에 창업을 지원하는 프로그램을 운영함으로써 캄보디아 지역 경제발전에 기여하고 있다.

이상 코라오그룹의 핵심능력을 Concepts, Competence and Connections를 중심으로 각각 살펴보았다. 여기서 유념할 점은 이들 요소들은 상호간 긴밀한 연관관계를 맺는다는 점이다. 예를 들어, Connections이 확고하게 구축되었기에 이를 기반으로 하여 Concepts를 생각할 수 있었고, Competence가 구현되기도 한다. 또한 Concepts, Competence가 양호하였기에 Connections을 지속적으로 유지시킬 수도 있다.

IV. 코라오 그룹의 향후 목표와 과제

여기서는 코라오그룹이 향후 지향하는 목표와 이와 연관된 주요 이슈들에 대해 정리하겠다.

4.1 목표와 주요 경영방침

코라오그룹은 미래에 대한 비전을 가지고 있다. 이는 ‘2020 비전’으로 표현되는데, 여기에는 “2020년 인도차이나에서 탑10기업에 진입”하는 것 등과 같은 목표가 담겨 있다. 미래를 위해 코라오그룹이 중점을 두고 추진하는 내용은 다음과 같다.

4.1.1 ‘Co-Sign 제도’

코라오그룹의 의사결정은 반드시 한국인 경영자와 라오스인 경영자간의 공동 결재(決裁)를 받게끔 제도화하였다. 물론 의견이 갈리는 경우도 있고, 또한 공동결재를 연기까지 시간이 지연된다는 단점도 있지만, 이러한 점은 라오스 친화적 기업으로 코라오그룹을 자리매김하는데 중요한 역할을 하고 있다. 동시에 라오스 사람들의 민족 정신인 ‘함께’(together)에 매우 적합한 방식이다.

4.1.2 ‘5-5-5’

이 수치는 “5년내에 5:5(타사브랜드 vs 자사브랜드 매출의 비중), 5:5(라오스 시장 vs 라오스 이외의 시장에서 매출 비중)를 달성”하겠다는 의미이다. 현재는 타사 브랜드의 매출, 라오스 시장에서의 매출에 많이 의존하고 있는데, 향후 이러한 균형을 가짐으로써 기업의 장기발전을 도모하고자 하는 것이다. 이를 위한 구체적 노력은 다음과 같다.

- 자사브랜드의 매출 증대를 위해 2013년 자체 브랜드인 ‘DAEHAN’(트럭, 픽업 등)을 개발하였고 이에 대한 매출증대 노력을 기울이고 있다.
- 해외시장에서의 매출 증대를 위해 라오스 이외의 지역, 즉 미얀마, 캄보디아, 베트남, 파키스탄 등으로 사업을 확장하고 있다.

현재의 주력 제품(타사 브랜드의 제품: 현대 기아 자동차, 미쓰비시 자동차, 쌍용자동차 등), 주력 시장(라오스 시장)은 Cash Cow 및 베이스 캠프의 역할을 하고 있다. 따라서 이러한 주력 제품과 시장은 앞으로도 여전히 중요시 된다. 그렇지만 새로운 성장 동력의 마련과 기업의 안정적이고 장기적 발전을

위해 이렇게 신시장 및 신제품을 강조하는 ‘5:5의 균형’을 추구하고 있다(Ansoff, 1957).

4.1.3 ‘Life Share’

코라오 제품의 시장점유율(market share)을 늘리는데 치중하지 않고, 라오스 사람들의 삶에서 차지하는 점유율(life share)을 높이기 위해 노력하고 있다. 운송기구 사업에서는 승용차에서 오토바이, 그리고 트럭 및 픽업으로 넓혀 왔다(KOLAO Developing). 그리고 Indochina Bank(은행 및 금융), KOLAO Farm & Energy(바이오에너지), K-Plaza(전자유통), i-furniture(가구판매), Glovia(물류), i-tech(건설), Lao C.C.(레저), Lanxang Media(언론) 등으로 사업을 확장하면서 라오스 사람들의 일상생활 속으로 파고들어 왔다. 이제 라오스 사람들은 일상에서 친숙하게 코라오그룹의 제품과 서비스를 접하게 되었다.

- 가상적인 삶의 모습: 라오스 사람들은 아침에 일어나 i-furniture에서 구입한 식탁에 앉아 Lanxang Media에서 발간한 신문을 본다. KOLAO Developing에서 구입한 자동차를 타고 출근하여, i-tech에서 건설한 직장 건물에서 업무를 본다. 집에 오는 도중 Indochina Bank에 들러 은행업무를 보고, 귀가해서는 K-Plaza에서 구입한 TV를 본다. 주말에는 Lao C.C.에서 골프를 즐긴다.

코라오그룹의 제품, 서비스가 라오스 국민의 삶에 폭넓게 자리잡고 이를 지속적으로 유지하려면 무엇보다도 ‘KOLAO’ 브랜드가 소비자 마음 속에 깊게 자리잡고 있어야 한다. 코라오그룹은 브랜드의 중요성을 인식하고 있기에 ‘KOLAO’ 브랜드가 신뢰받고(trust), 사랑받고(love), 그리고 존경받을 수(respect) 있도록 많은 노력을 기울이고 있다(Park et al., 2016).

4.2 향후의 주요 과제

코라오그룹이 향후 염두에 두고 준비해야 할 주요 과제들을 정리하면 다음과 같다.

4.2.1 빠른 경제성장으로 인한 시장환경의 변화

동남아시아의 성장 속도는 빠르고, 향후의 발전가능성 또한 높은 편이다. ASEAN(동남아시아 국가연합, 10개국)은 약 6억2천5백만명(세계 인구의 8.8%)의 시장 규모를 가지고 있다. 특히 라오스는 매년 6~8%를 성장하고 있고, 지리적-전략적 요충지의 성격이 있기에 미국, 중국이 관심을 많이 가지고 있다. 또한 GMS(Greater Mekong Subregion, 확대 메콩강 유역 경제협력)는 차세대 브릭스로 주목 받고 있다. 중국과 인도를 연결하는 GMS 지역의 총인구는 3억 3천만명 정도 된다. 메콩강 4200km 중 1900km가 흐르는 라오스는 GMS 물류벨트의 중심 국가로서의 역할이 기대되고 있다. 이러한 성장세로 인해 전에 없던 새로운 환경변수들이 등장할 것이다. 코라오그룹에게는 이것이 하나의 기회이자 또는 위기로 작용할 것이기에, 어떠한 변화가 언제, 어느 정도의 중요성으로 다가올 지에 대해 지속적으로 모니터링하여야 한다.

4.2.2 강력한 경쟁기업의 대두

라오스 시장이 그리 매력적이지 않았다는 점이 그동안 코라오그룹의 지속적이고 안정적 성장을 이루는데 도움이 되었다. 또한 현재의 라오스 경제상황, 소득상황을 고려해볼 때, 그리 높은 기술력, 품질 수준은 요구되지 않고 있다. 이러한 현재의 시장 상황에 코라오그룹의 제품, 서비스는 최적으로 맞춰져 있다. 그렇지만 향후 라오스 경제규모가 확대되고 국민소득이 증가한다면, 좀 더 강력한 기술력, 자본

력을 가진 세계적 기업들이 라오스 시장에 관심을 가지게 될 것이다. 따라서 코라오그룹은 향후 어떠한 유형의 기업이 들어올지, 이들은 어떠한 제품, 서비스 영역을 공략할지, 그리고 어떠한 경쟁적 우위를 취할지 등에 대해 예측하고 이에 대비하여야 한다.

4.2.3 현재의 기업 체질에 대한 냉철한 분석

과거의 성공요인 또는 전략이 미래의 제약조건이 되는 경우는 종종 있다. 또한 지금의 안정적인 사업 구조 및 사업포트폴리오가 향후에는 취약점으로 작용되기도 한다.

- 무차입 경영: 이는 오세영 회장이 베트남에서의 쓰라린 경험으로 인해 수립된 경영방침이다. Financial leverage risk를 줄일 수 있다는 점에서는 장점으로 작용하여 왔지만, 향후에도 이를 유지할 것인지에 대해서는 생각해볼 여지가 있다.
- 공동의사결정: 이것은 라오스 문화를 고려해볼 때, 비록 시간은 좀 더 걸리지만 바람직한 의사결정 방식이다. 그렇지만 때로는 타이밍을 놓쳐 중요한 기회를 놓치게도 할 수 있다.

- 라오스 문화에 대한 존중: 이것은 라오스에서 기업을 운영하는 한 가장 중요시 여겨야 하는 덕목이다. 가장 좋은 방식은 한국의 좋은 점과 라오스의 좋은 점만이 발휘되는 것인데, 이를 잘못하면 한국과 라오스의 단점만 발휘될 수도 있다.

4.2.4 지배구조 및 리더십

사업의 영속성을 위해서 지배구조의 건설화, 유능한 관리자의 선발 등은 매우 중요하다. 특히 코라오

그룹은 대다수가 라오스 사람들로 구성되고 있지만, 한국사람에 의해 창업된 기업이고, 소수의 한국사람들이 중요한 의사결정을 하고 있다. 지속적 성장을 피하기 위해서는 이러한 경영방식은 점진적인 변화가 필요할 것이다. 그렇지만 언제, 어떻게, 누가 할 것인가 등에 대해서는 많은 고민이 요구된다.

톨스토이는 '안나 카레니나'(Anna Karenina, 1876년작)의 서두에서 "행복한 가정의 모습들은 대개 서로 비슷하다. 그러나 불행한 가정의 경우는 그 양태가 각양각색이다"라고 했다. 행복한 가정에는 대개 정형화된 공통점들이 있는데, 거기에는 사랑, 경제력, 희망 등이 골고루 있다(윤석철, 1991, 11쪽). 그동안 코라오그룹은 여러 어려움을 겪기는 하였지만, '행복한 가정'의 모습처럼 필요한 요소들을 고루 갖추어 왔다. 그렇지만 기업을 둘러싼 외부 시장의 환경은 계속적으로 변화한다. 그리고 기업내적 여건도 고정된 것은 아니다. 따라서 지금의 안정적 균형은 언제라도 내부 또는 외부요인으로 인해 깨질 수 있다. 또한 과거의 성공적 대처방식이 미래에도 성공적으로 작용한다고 단언하게 생각해서는 안된다.

코라오그룹이 성장하고 발전한 배경을 본 연구에서는 3Cs를 중심으로 파악하였다. 그런데 실물자산과 달리 이러한 무형 자산들은 유동적이기에 부단히 변화하는 시대와 보조를 맞추지 않는다면 그 능력이 급속하게 떨어지기도 한다. 세계 수준의 기업들(world-class companies)이 지속적으로 성장 발전하는 이유는 결국 3Cs를 상황에 적합하게 선제적으로 변화 발전시켰기 때문이다. Kanter(1995, p.152)은 이에 대해 다음과 같이 언급하고 있다: "그들은 끊임없이 더 나은 창의적 발상을 추구하면서 기술혁신을 위해 투자한다. 그들은 아이디어, 경험 등을 모색하면서 사원들의 지식과 기량을 키워나간다. 그리고 그들의 능력을 확대시켜 나가면서 공동 목표를 성취하기 위해 남들과의 제휴를 모색한다."

코라오그룹의 사례는 오늘날 취업, 결혼, 경제적

문제로 고민하고 있는 우리나라 젊은이들에게 새로운 돌파구를 제시해준다. 또한 해외시장으로 사업영역을 넓히려는 기업들에게도 의미 있는 내용을 시사한다. 물론 코라오그룹의 성장 방식이 누구에게나 가능한 것은 아니고, 코라오그룹의 과거의 성공방식이 현재에도 통하는 것은 아니다. 해외시장은 환상과 낙관, 그리고 열정만 가지고 도전해서는 안된다. 오히려 있는 그대로를 냉철하게 판단하는 안목, 어떠한 문제라도 극복하려는 끈기와 열정, 그리고 어떻게 해야 성공할 것인지에 대한 풍부한 지식과 경험이 필요하다. 이런 점에서 코라오그룹의 사례는 소중한 자료로 활용될 여지가 크다.

라오스를 흐르는 메콩강은 수천년동안 자리를 지키고 있지만 거기에 흐르는 물은 어제의 물이 아니다. 세상은 항상 변한다. 개혁, 개방을 하였던 중국, 베트남이 그랬듯이, 라오스에도 조만간 민족기업이 성장하는 날이 올 것이다. 민족기업의 경쟁력이 생기면 라오스는 정책적으로 자국 기업을 우선적으로 지원하게 될지도 모른다. 이러한 상황뿐 아니라 다른 변화들도 앞으로 코라오그룹에게 영향을 미칠 것이다. 지금보다 더 라오스 친화적 기업(국가경제의 발전에 기여, 국민 소득수준의 향상, 사회적 책임 활동 등)이 되고 라오스 사람처럼 되려는 노력도 중요하다. 또한 라오스를 벗어나 다른 나라로 사업확장을 하는 것도 중요하다. 어떤 길이 미래의 성공으로 들어갈 수 있는 키(key)가 될지는 알 수 없다. 그렇지만 어떤 길을 택하더라도 변함 없이 중요한 것은 이제껏 해왔듯이 순수한 마음, 뜨거운 열정을 가지고 정도경영, 품질경영, 고객만족경영, 사회적 책임 등에 최선을 다하는 것이다.

REFERENCES

- Ansoff, I.(1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
 Choi, S. and J. Kang(2017), "CJ CGV's Entry into Vietnam Through a Cross-Border Acquisition."

Korea Business Review, 21(3), 113-145 [printed in Korean]

Crawford, M. and C. A. Benedetto(2014), *New Products Management*(11th ed.), New York: McGraw Hill.

Han, S. and J. Kim(2017), "CSV in Yuhan Kimberly, Ltd. Based upon Creating a Senior Business," *Korea Business Review*, 21(2), 123-143 [printed in Korean]

Haruki, M.(2016), *What is There in Laos?* Munhakdongne Publishing Corp. [printed in Korean]

Kanter, R. M.(1995), "Thriving Locally in the Global Economy." *Harvard Business Review*, 73(5), 151-160.

Kanter, R. M.(1996), *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. M.(1999), "Change Is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World," *Organizational Dynamics*, 28(1), 7-23.

Keller, K. L.(2012), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th ed., Pearson Education, Inc.

Kim, H. and H. Yang(2016), *I Love Laos*, Byeol-Geul Publishing Corp. [printed in Korean]

Kim, J.(2016), *Marketing*, Bobmunsa. [printed in Korean]

Kim, J. and D. Wilemon(2002), "Focusing the Fuzzy Front-End in New Product Development," *R&D Management*, 32(4), 1-11.

Kim, W. C. and Renée Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.

Kim, Y.(2000), "The Internationalization Case of the POSCO toward the Asian Emerging Market," *Korea Business Review*, 4(1), 187-

204. [printed in Korean]

Lee, J.(2008), "Oh Sei-Young, the Chung Ju-yung in Laos," *Shindonga*, Vol.12.

Lencioni, P.(2012), *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business*, John Wiley & Sons, Inc.

Park, C. W., D. J. MacInnis and A. B. Eisingerich (2016), *Brand Admiration*, John Wiley & Sons.

Yoo, C. and H. Lee(2016), "CSV Management of CJ Group: Current Status and Future Mission," *Korea Business Review*, 20(4), 155-181. [printed in Korean]

Yoon, S.(1991), *Principia Managementa*, Kyungmoonsa. [printed in Korean]

국내참고문헌

김용규(2000), "아시아 신흥시장에 대한 POSCO의 국제화 사례," *Korea Business Review*, 4(1), 187-204.

김종배(2016), 마케팅, 서울: 법문사.

김향미, 양학용(2016), 라오스가 좋아, 서울: 별글.

무라카미 하루키(村上春樹, 2015), 라오스에 대체 뭐가 있는데요? (이영미 옮김) 파주: 문학동네.

유창조, 이형일(2016), "CJ그룹의 CSV 경영-현황과 미래 과제," *Korea Business Review*, 20(4), 155-181.

윤석철(1991), 프린시피아 매네지멘타, 경문사.

이정훈(2008), "인물연구: '라오스의 정주영' 오세영," *신동아*, 2008년 12월호.

최순규, 강지훈(2017), "CJ CGV의 인수합병을 통한 베트남 극장 시장 선점 전략," *Korea Business Review*, 21(3), 113-145.

한상만, 김종배(2017), "유한킴벌리의 경영혁신-시니어 비즈니스 CSV," *Korea Business Review*, 21(2), 123-143.

영상자료

EBS 다큐, 세계테마기행: 초록과 순수의 땅 라오스(5부작), 2010년 12월 27일~31일.

KBS 신화창조, 2006년 9월 10일.

KBS 글로벌 성공시대, 2012년 4월 21일.

코라오 그룹의 홍보동영상: https://www.youtube.com/watch?v=z_QAANGqr9c

KOLAO GROUP: Coexistence and Co-prosperity in Laos*

Jongbae Kim** · Ingoo Han***

Abstract

Considering such circumstances as geography, population, economy, politics, etc., the chance of growth in Korean market is somewhat limited. Therefore, it is important to pull oneself out from Korea and find opportunities in larger markets. Especially considering the situation of economic stagnation and insufficient employment, these attempts are meaningful to young generation. Of course it is challenging to move to actual practice since lots of unfavorable and uncomfortable condition is likely to be encountered in foreign markets. KOLAO Group built up by Chairman Sei-Young Oh has continuously grown in Laos. It did not begin with lots of capital and was not based on technological superiority. For this reason, KOLAO Group is a meaningful example for people equipped with insufficient fund and meager knowledge.

In this paper, we begin with financial analysis focusing on KOLAO Holdings (namely, Quantitative Analysis). We then investigate what factors have been important in the growth (namely, Qualitative Analysis). Finally, we examine the future directions of KOLAO Group. Theoretical framework is based upon Rosabeth Moss Kanter's 3Cs(Concepts, Competence, and Connections). The valuable information and experiences which KOLAO Group has acquired in overseas markets is very helpful for challengers dreaming and targeting similar objectives to minimize errors and as well as to make better decisions.

Key Words: KOLAO GROUP, Laos(Lao People's Democratic Republic), 3Cs(Concepts, Competence and Connections), Creating Shared Value (CSV), Corporate Social Responsibility (CSR)

* We would like to express our sincere gratitude to Sei-Young Oh(CEO), Chang-Youb Yi(Managing Director) and Yeon-Hyung Kim(Manager) for their support throughout the completion of this case.

** Sungshin University, Corresponding Author

*** KAIST Business School

〈Teaching Note〉

라오스와 공존공영하는 KOLAO그룹

Synopsis

본 사례는 경제발전이 낙후한 라오스에서 사업을 일구고, 이를 성공적으로 발전시킨 코라오그룹을 대상으로 하고 있다. 코라오그룹이 현재의 성공을 거두기까지 작동한 핵심 요소는 무엇인지에 대해 살펴보고, 이와 더불어 향후 기업의 목표와 과제에 대해 살펴보았다. 이러한 내용은 해외시장에서 새롭게 사업을 시작하려는 사람들, 또는 해외시장으로 활동영역을 넓히려는 기업들에게 많은 시사점을 제공할 것이다.

Teaching Point

첫째, 코라오그룹의 성공 배경에 대해 살펴본다. 구체적으로 코라오그룹의 어떠한 역량이 중요하게 작동하였는지에 대해 살펴본다.

둘째, 코라오그룹이 앞으로 추구하는 바는 무엇이고, 동시에 이의 달성을 위한 경영지침은 무엇인지에 대해 살펴본다. 아울러 앞으로 당면하게 될 과제와 이를 극복할 방안에 대해서도 고민해본다.

셋째, 코라오그룹이 라오스에서 성공한 경영방식이 다른 나라에서도 적용될 것인지에 대해서 생각해

본다. 다른 나라에도 적용가능한 영역은 무엇이고 그 이유는 무엇인지에 대해 생각해본다(경영전략의 보편성과 특이성).

Assignment Question

코라오그룹의 사례는 학생들에게 여러 생각할 거리를 제공한다. 다음의 질문들은 코라오그룹을 좀더 다각적이면서도 입체적으로 생각하게 한다.

1. 코라오그룹은 라오스의 정치, 사회, 문화, 종교 등을 충실히 이해하였기에 그 성과를 거두었다. 라오스 국가의 특이성 또는 고유성으로는 어떠한 것들이 있고, 이를 반영하여 경영하고 있는 내용들로는 어떠한 것들이 있는가? 해외 시장의 특성을 토론 주제로 삼는 것은 중요하다. 이와 연관된 내용이 본문에는 제한적으로 소개되고 있지만, 학생들에게 이의 중요성을 강조하고 이와 연관된 토론을 유도하는 것이 바람직하다. 특히 학생들 중에는 라오스, 또는 동남아시아에 대해 잘 알고 있는 학생들도 있을 것이기에 그들의 경험과 지식을 이끌어내는 것도 중요하다.
2. 코라오그룹의 성장은 라오스 정권(라오 인민혁명당의 일당 체제)과의 우호적 관계에 힘 입은

바가 적지 않다. 이를 위해 코라오그룹은 그동안 어떠한 노력을 기울였을 것인가? 그리고 이러한 공고한 관계가 앞으로도 지속될 것인가? 이를 변화시키는 요인들로는 어떤 것들이 예상되는가?

3. 코라오그룹의 현재 사업 포트폴리오는 어떠한가? 좀 더 건실한 포트폴리오 구성을 위해 보완될 부분은 어디인가?
4. 지속적 성장을 위한 성장동력으로 역점을 두어야 하는 사업영역(또는 시장)은 무엇인지? 사업간의 우선순위는 어떻게 두는 것이 바람직한지? 현재는 자동차와 오토바이를 중심으로 하고 있고, 이러한 전략은 성공적으로 판단된다. 다만 이로 인한 향후의 문제점은 무엇이 있는지에 대해 좀 더 생각해볼 필요가 있다.
5. 라오스의 이해관계자 집단들로는 어떤 것들이 있고, 이들과의 현재 관계는 어떠한가, 향후 이들 집단으로부터 발생 가능한 문제는 무엇이 있는가?
6. 코라오그룹은 KOREA와 LAOS를 합성한 이름이다. 또한 'DAEHAN'은 대한민국으로부터 이름을 지어졌다. 이러한 브랜드 명은 라오스 또는 동남아시아의 여러 나라에서 사업을 하는데 있어서 어떠한 긍정적 또는 부정적 작용을 할 것인가? 대한민국에 대한 호감을 가지는 나라들이 많기에 아직까지는 동남아시아에서 이러한 브랜드 전략은 유효한 것으로 평가된다. 앞으로도 이러한 브랜드 전략을 가져가려면 어떠한 전제조건이 필요할 지에 대해 토론하는 것도 유용하다.

Analysis

코라오 그룹에 대한 토의는 다음과 같은 세 파트로 나누어 진행하기를 권한다.

Part I : 해외시장에서의 기업경영에 대한 개괄적 토론

본 사례와 같이 해외시장에서의 기업경영을 다루는 경우에는 그 첫번째 질문으로 해외시장의 기업경영에서는 (국내시장에서의 경영과 비교하여) 어떠한 어려움을 겪게 될 것인지에 대해 토론하는 것으로부터 시작하기를 권한다. 처음에는 해외시장 전반(예: 미국, 유럽, 중국 등)에 대해 자유롭게 얘기를 이끈 다음, 라오스 시장으로 초점을 좁혀나가는 것이 좋다. 이를 통해 학생들은 자연스럽게 해외시장에서의 창업 및 운영과정에서 겪게 될 다양한 어려움에 대해 생각하게 될 것이다.

[토론의 활성화에 도움이 되는 질문들]

- 해외시장 중 특히 어떤 특성을 가진 나라가 우리나라 사람들이 기업 경영하기가 어려울 것으로 생각되는가? 그 이유는 무엇인가? 이에 비해 우리나라 사람이 쉽게 접근하기 좋은 해외시장으로는 어떠한 곳이 있는가?
- 라오스에 우리나라의 대기업은 왜 진출하지 않고 있는가? 어떠한 조건이 형성되면 보통 대기업은 진출하는 것으로 생각되는가?
- 동남아시아의 특성, 특히 라오스의 고유 특성으로는 무엇이 있는가?

Part II : 코라오그룹의 성공 요소에 대한 집중 토론

코라오그룹은 라오스에서 이제 건실한 기반을 잡

고 있다. 코라오그룹의 성공요소에 대한 다음의 질문들은 사례를 심도 있게 이해하는데 도움이 된다.

[1] 3Cs에 대한 심화 토론

코라오그룹이 라오스에서 성공적으로 자리잡는데 작용한 성공 요인을 본 연구에서는 3Cs를 중심으로 설명하고 있다. 우선 이러한 3Cs를 중심으로 토론을 해보길 권한다.

1. 창의적 발상(Concepts)

창의적 발상(Concepts, 또는 knowledge, ideas)은 시장 및 고객에게 가치를 창출하는 제품, 서비스에 대한 참신한 아이디어, 디자인, 방식 등을 생각해 내는 능력이다. 창의적 생각, 혁신적 발상 등의 중요성은 본 사례에만 해당하는 것은 아니다. 그렇지만 더 많은 문제에 봉착하게 되는 해외시장이기에 이러한 발상 능력은 더욱 더 중요시된다.

[창의적 발상과 연관된 질문들]

- 라오스의 시장 기회는 보통 어디서부터 비롯되는가? 그리고 이를 알아차리게 할 수 있는 정보의 원천은 어디가 가능한가?
- 지속적으로 성장하는 기업이 되려면 한번의 창의적 발상만으로는 부족하다. 지난 20년간 성장을 이끈 창의적 발상들로는 어떤 것들이 있었고, 이러한 것이 가능한 이유는 무엇이라고 생각하는가?
- 기업의 새로운 성장동력은 신제품 개발, 신시장 개척으로부터 비롯된다(Ansoff, 1957). 이러한 도전을 활성화하기 위해서는 조직내에서 어떠한 노력이 필요하다고 생각되는가?

2. 역량(Competence)

역량(Competence, 또는 excellence, the ability to operate at the highest standards)은 창의적 발상을 고객에게 실용화하는 전환 능력, 또는 이를 최고 수준으로 구현하는 능력을 의미한다. 만약 이러한 실천 능력이 부족하다면 아무리 좋은 생각도 소기의 성과를 거두기는 어렵다. 본 사례에서는 코라오그룹의 역량을 기술, 공급망 확보, 인적자원, 고객만족, 브랜드 자산 등으로 나누어 살펴보고 있다.

[역량과 연관된 질문들]

- 코라오그룹이 보유한 역량 중에서 가장 대표적인 것은 무엇인가? 이에 비해 향후 좀 더 보강이 필요한 요소들은 무엇이라고 생각하는가? 그리고 그 이유는?
- 인적자원 관리를 잘 하기 위해서는 라오스의 민족성, 문화 등을 잘 이해하여야 한다. 그 한가지 예로 라오스 사람들은 욕심이 크지 않기에 다른 나라에서 흔히 인센티브로 사용되는 금전적 보상, 승진 등이 별로 효과적이지 못한다고 한다. 이러한 성향의 사람들을 좀 더 열심히 일하게 할 수 있는 방안으로는 어떤 것들이 가능한가?

3. 연결망(Connections)

이해관계자는 기업 활동으로부터 직간접적으로 영향을 받는 사람들로서, 기업의 행동에 의해 이익(또는 손해)을 보거나 또는 권리를 침해 당하는 개인이나 집단을 의미한다. 경영환경의 분류체계(일반환경과 과업환경)에 따라 1차적 이해관계자(직접 이해)와 2차적 이해관계자(간접 이해)로 보통 나뉜다. 1차적 이해관계자(primary stakeholders)는 기업이 사회에 제품이나 서비스를 공급하기 위한 목적을 수행하는 과정에서 직접적으로 영향을 미치는 상호

작용 집단이며, 여기에는 종업원, 주주, 공급업자, 유통업자, 채권자, 고객 등이 포함된다. 이에 비해 2차적 이해관계자(secondary stakeholders)는 기업의 기본적 활동이나 의사결정에 직간접적으로 영향을 미치고, 기업의 활동이나 의사결정에 의해 영향을 받는 개인 및 집단으로서 지역사회, 정부, 사회운동단체, 언론매체, 기업지원집단(협회, 연구소 등), 일반공중 등이 포함된다. 본문에 언급된 이해관계자 집단과의 관계에 대해 좀 더 심화토론을 해보고, 아울러 본문에 언급되지 않은 이해관계자 집단과의 관계에 대해서도 토론해보길 권한다.

[연결망과 연관된 질문들]

- 자동차의 주요 매출은 현대기아차를 통해 실현되고 있다. 코라오그룹의 입장에서 볼 때, 향후 현대기아차와의 관계는 어떻게 가져가는 것이 바람직할 것인가?
- 라오스의 정부 및 일반 국민과의 호의적 관계를 맺는데 가장 효과적인 방법은 무엇인가? 단기적 효과를 보는 방법과 장기적 효과를 보는 방법간에는 어떠한 차이가 있는가? 그리고 어떠한 방법이 더 바람직한가?

(2) 3Cs 이외의 요소에 대한 자유 토론

코라오그룹의 성장과 발전에 영향을 미친 요소는 3CS 이외에도 여러 가지가 가능하다. 여기서는 이러한 요소들에 대해 학생들간의 자유 토론을 해보길 권한다. 예를 들어, 혁신체계(개방형 혁신, 또는 폐쇄형 혁신), 정보시스템, 조직구조 및 리더십, 재무상태, 사회적 책임 등의 다양한 주제를 중심으로 코라오그룹을 바라볼 필요가 있다. 코라오그룹을 다각적인 관점에서 바라본다면, 좀 더 입체적으로 생각의 폭을 넓힐 수 있을 것으로 기대된다. 다음의 질문들은 이에 대한 예가 된다.

1. 창업자의 경영이념(코라오 WAY)이 코라오그룹의 경영성과에 어떠한 영향을 미쳤다고 생각하는가? 특히 10계명중 어떠한 항목이 가장 중요하다고 판단되는가? 코라오 WAY들간에는 서로 상충되는 성격은 없는가? 기업의 발전을 위해 내용 수정 또는 제거가 요구되는 항목은 없는가?
2. 해외시장에서 성공하려면 최고경영층의 리더십이 절대적으로 요구된다. 특히 어떠한 리더십이 중요하다고 생각되는가? 초기 태동기를 벗어나 안정된 기업이 되면, 리더십은 어떻게 변형되는 것이 좋은가? 최고경영층의 리더십이 결정적으로 작용한 여타 기업의 사례로는 어떤 것들이 있는가?
3. 해외시장에서 성공한 우리나라 기업의 사례는 적지 않다. 다른 나라의 성공사례와 비교해볼 때 코라오그룹의 사례는 어떠한 차이점을 가지는가? (예: 선진국에서의 성공모델 vs 후진국에서의 성공모델)
4. 코라오그룹이 중요시하고 있는 CSR(기업의 사회적 책임), CSV(공유가치창출)는 라오스에서의 지속적 성장을 위해 어느 정도로 중요하다고 생각되는가? 라오스가 가지고 있는 국가적 문제의 해결에 코라오그룹은 어느 정도 공헌해야 하는가?
5. 하나의 사례를 분석하는 이론적 접근법은 여러 가지가 가능하다. 본 사례에서는 3Cs를 중심으로 살펴보았지만, 그밖에 코라오그룹의 사례를 분석하기에 적합한 다른 접근법으로는 무엇이 있는가?

Part III: 코라오그룹의 미래에 대한 토론

세 번째 파트에서는 코라오그룹의 향후 모습에 대해 토론하는 것이다. 시장상황은 계속 변화한다. 앞으로의 라오스는 과거의 라오스가 아니다. 국민 소득은 향상되고, 사회기반 시설도 확충되고, 정부관료도 지금과는 다르게 변한다. 또한 라오스를 둘러싼 국제정세도 지금과는 다르게 전개될 것이다. 아래에 코라오그룹의 미래와 관련하여 고려할만한 몇 가지 주제를 제시하고, 이를 설명하는 내용을 참고적으로 부기하겠다. 이들 소주제를 중심으로 토론을 진행한다면 다양한 의견이 나올 것으로 기대된다.

1. 토론주제: 인적자원의 관리

옛말에 '시무(時務)'란 말이 있다. 그 뜻은 '그 시대에 힘쓸 일' 또는 '시대적 과제'란 뜻이다. 따라서 시무는 시대와 환경의 변화에 따라 달라져야 한다. 기업의 경우에는 창업기, 성장기, 그리고 수성의 시기 등으로 구분할 수 있고, 각 시기별로 시무가 달라진다. 대부분의 경우에는 각 상황 또는 시기에 적합한 역량이 다르고 이를 가진 사람이 다른 경우가 많다. 예를 들어, 창업기에는 과감한 모험과 개척정신이 중요하지만 수성기의 인재는 균형감각과 보수적 성향이 더 나은 성과를 거두기도 한다. 이렇게 시대별로 적합한 인재를 선발하여 그들이 중요한 역할을 하도록 해야 하지만, 그렇지 못한 경우도 적지 않다. 즉 초기의 초석 역할을 성공적으로 수행했던 사람이 나중에도 자리를 지키는 바람에 걸림돌이 되는 경우도 있다. 시대와 상황에 적합한 인재를 쓰려면 인사시스템이 자리를 잡아야 하고, 유능한 인재들이 지속적으로 몰려들어야 한다. 이를 위한 방법으로는 어떠한 것들이 있는가?

2. 토론주제: 브랜드 관리

코라오그룹은 단순히 제품의 시장점유율(market share)을 늘리는데 치중하지 않고, 라오스 사람들의 삶에서 차지하는 점유율(life share)을 높이기 위해 노력하고 있다. 이렇게 되기 위해서는 브랜드가 중요하다. 따라서 코라오그룹은 그동안 브랜드 자산의 구축에 적지 않은 노력을 기울여 왔다. 브랜드 자산의 강화를 위한 실행계획(action plan)으로 는 구체적으로 어떠한 것들이 있는가? 이를 위해서는 어떠한 조직과 역량이 필요하고 어떠한 단계로 해나가야 할 것인가?

3. 토론주제: 기존에 거래하던 대기업과의 관계

코라오그룹의 초기 성장은 라오스의 1인당 GDP (국내총생산) 성장에 발맞춰 그 소득수준에서 필요 시 되는 제품과 서비스 시스템을 한국으로부터 가져와서 라오스 시장에 맞게끔 전환시킨 제품, 서비스의 노력에 힘입은 바가 크다. 물론 아직까지도 코라오그룹의 제품 경쟁력은 라오스에서 우월한 것으로 평가된다. 그런데 이러한 제품 및 브랜드 경쟁력은 결국 거래하고 있는 한국기업(예: 현대기아자동차)의 경쟁력이 근간이 된다. 만약 이들 제품 자체의 경쟁력이 떨어진다면, 향후 이를 어떻게 극복할 것인가?

4. 토론주제: 핵심 역량 요소들의 부침

지난 세월 코라오그룹이 성장할 수 있었던 것은 기업이 여러 면에서 우월한 경쟁요소를 가졌기 때문이다. 몇가지를 예시하면 다음과 같다.

- 최고경영층의 리더십
- 시장기회를 포착하는 안목
- 투명하고 깨끗한 경영

- 라오스 정부, 국민과의 호혜적 관계
- 라오스 경제, 소득 수준에 적합한 제품 제조 능력, 가격경쟁력
- 빠른 성장기업에서 흔히 나타나는 구성원들의 강력한 도전 정신
- 건실한 재무상태
- 기업의 사회적 책임 활동

물론 이러한 요소들만 있는 것은 아니다. 어쨌거나 다양한 기업의 강점요소들이 상호간에 선순환관계를 맺으며 현재의 코라오그룹의 성장에 많은 기여를 하였다. 앞으로도 지속적으로 성장 발전하려면 이러한 요소들 모두를 향후에도 높은 수준으로 유지하는 것이다. 이를 위해 어떠한 노력이 요구되는지, 그리고 향후 대두되는 미래의 환경은 이러한 요소들에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대해서도 토론하기를 권한다.