

LG전자의 독일 냉장고시장 진출 성공 사례*

Successful Case Study of LG Electronics in German Refrigerator Markets

이장로(고려대학교 경영대학 교수)

jrlee@kuba.korea.ac.kr

김용규(University of Michigan 방문교수)

ygkim@aycc.anyang.ac.kr

본 사례는 LG 전자가 독일시장에 진출하여 냉장고 사업 부문에서 성공적인 마케팅 활동을 소개하고 있다. 사례연구의 주요 내용은 LG 전자가 1970년대 독일시장에 OEM(주문자 상표 부착방식)으로 유럽에 진출하여 1980년에 유럽최초의 판매법인을 설립하여 경영활동을 하던 중 1990년대 경영위기를 맞이하여 이를 극복하기 위한 구조조정 과정과 독일 가전 시장에서 성공적인 마케팅 활동의 전략적 실행의 과정을 다루고 있다. 특히 독일 가전시장에서 기존의 우수한 현지기업과의 치열한 경쟁에도 불구하고 냉장고 사업 부문에서 우수한 사업 성과를 기록하는 마케팅 전략을 3 C 와 4P 관점에서 연구하였다. 사례연구의 시사점은 다음과 같다.

LG는 독일의 선진 시장에 진출한 EU에 포함되지 않는 역외업체로서 독일현지시장에서 기존의 강력한 현지업체들과 경쟁하기 위하여 선택과 집중 및 차별화 전략을 실행하였다. 이러한 전략은 기업의 틈새(niche)시장 전략으로 불리어질 수 있다. 즉, 틈새 시장 전략은 후발 진출기업이 경쟁이 치열한 시장에서 주요 경쟁 기업들이 참여하지 않는 세분시장을 발굴하여 이 세분시장에 모든 가용 자원을 투입하는 전략이다. LG는 이러한 현지 시장환경에서 한국 내수모델 중 LG특유의 경쟁력이 있는 품목을 현지시장에 맞게 개발하고 이에 대한 효율적인 마케팅 전략과제의 실행으로 현지시장에서 성공적으로 진출할 수 있었다.

* 논문접수: 00.11 게재확정: 01.05

본 사례 연구를 위해 협조해주신 LG 전자 독일 현지법인 임원과 직원들에게 감사드립니다.

1. LG 전자 독일법인의 개요

1.1. 유럽내 최초 판매법인

1970년대 LG전자 (당시 Goldstar)의 사업은 전적으로 남의 손에 의존하는 구조였다. 자사의 상표에 의한 브랜드 사업은 각국별 대리점들에게 일임한 상태였으며 구매물량이 큰 OEM(주문자 상표부착 방식)에 주로 치중하고 있었다. 그러나 해외사업 경험 축적을 통해 LG전자는 값진 교훈을 얻게 되었다. 독일 가전 시장에서 지속적이고 안정적인 성장을 이루기 위해서는 자사 상표를 이용한 강력한 브랜드 사업 기반이 반드시 필요하며 이를 위해서는 자체 브랜드를 사용한 해외 자회사 설립이 필요하다는 인식을 가지게 되었고 이는 곧 조직내 합의를 얻게 되었다. 1년 반 동안의 설립을 검토한 끝에 유럽 내 최대 전력시장 인 독일에 생산자회사 1호인 GSDG (현 LGEDG)가 1980년 설립되었다.

1.2. LGEDG 주요연혁

LG전자는 1976년 독일 Liaison에 현지사무소를 설립하였다. 그 후 1980년 자본금이 18만 마르크인 GSDG 판매법인을 독일에 유럽법인으로 최초 설립하였다. 1988년 자본금이 200만 마르크로 증가하였으며 1989년 Willich로 이전하여 현재의 사무실과 창고(대지 60,000평)를 신축하였으며 1년 후 전자/전기 사업을 시작하였다. 그러나 1992년 유럽경제의 침체로 LG전자는 커다란 위기에 봉착하게 되었고 대규모의 구조 조정 작업을 하게 되었다. 구조조정 이후 1993년과 1994년에는 각각 자본금이 17,450,000 마르크, 34,450,000 마르크로 증가하였다.

1995년에는 한국 본사의 상호가 변경됨에 따라 GSDG 법인을 LGEDG로 교체하였고 1997년 자본금을 54,450,000 마르크로 증자하였다. 아울러 브랜드를 Goldstar가 아닌 LG로 사용하기 시작하였다. 1999년에는 베네룩스에 판매지점을 설립하여 이 지역 시장의 수요를 충족하기 위해 운영 중에 있다. LGEDG 주요연혁을 요약하면 다음과 같다.

- 1980.11.26 : GSDG 설립 (자본금 180,000 마르크)
- 1989 : 현 Willich 사무실/창고 신축 입주 (대지 60,000 평방미터)
- 1991 : LGEFS(프랑스) 현지법인 설립 (자본금 5,972,000 마르크)
- 1993 : 증자 (->자본금 17,450,000 마르크)
- 1994 : 증자 (->자본금 34,450,000 마르크)
- 1995 : 상호 변경 (GSDG -> LGEDG)
- 1997 : 증자 (->자본금 54,450,000 마르크):LGEFS 증자 (자본금 10,972,000 마르크)
- 1997.09 : 상호 교체 (Goldstar -> LG)
- 1999 : 벨기에, 네덜란드 판매지점 설립

1.3. 위기..도전.. 작은 성공

1990년대 초반은 유럽 변혁의 시기였다. 1989년 동. 서독 장벽의 붕괴를 시발로 전체

동구 국가들은 개방, 개혁의 물결에 휩싸였고 이 과정에서 탄생한 신생정부 들은 분출하는 국민들의 억제되었던 욕구를 충족시키고 새 정권의 정치력을 과시하기 위해 대규모 소비재와 내구재를 수입하기 시작하였다. 그리고 개방된 동구국가 들의 정치, 경제적 안정을 돕기 위한 서방의 대규모 경제원조나 경험 자금 지원으로 폭발적인 개방 초기수요를 창출하였다.

1990-1992 년의 3년간은 그야말로 유럽 전자/전기제품 산업의 일대 호황기였다. 장기 호황을 예측한 서유럽 제조업체들은 생산능력을 급속히 확대하였고 현지 수입업자들은 현지수요에 대응하기 위해 자금력을 총동원하여 가전제품의 수입에 덤벼들었다.

그러나 장밋빛 시장 환경은 급변했다. 모든 것을 빨아들이는 거대한 블랙홀 같던 개방 초기수요는 급속히 식어 버렸다. 정부의 재원은 고갈되었고 동구 내 수입업자의 수입경화(달러) 확보가 어렵게(당시 동구화폐는 태환이 되지 않음)되자 제품 수요는 곧 줄어들었다. 동구 시장거품의 붕괴는 서유럽 산업과 서유럽 수입업자들에게 치명적인 타격을 주었다. 재고는 산더미처럼 쌓이기 시작했고 시장가격은 폭락했다. 확장된 생산공장 들은 가동을 축소, 중단해야 했고 동구시장 재고는 서구시장 내에서 혈값에 팔려졌다. 이러한 여파로 서유럽 경기 또한 싸늘히 식어 버렸다. 독일 가전 시장은 1993-1996년까지 4년간 매년 10% 이상의 수요가 축소되었고 현지내 일본 중형 가전업체와 유럽 가전 업체들은 심각한 누적적자로 시장에서 꼬리를 물고 퇴출하는 산업의 암흑기였다.

LGEDG도 그 거대한 변화의 한가운데에 서 있었다. 매출은 축소되고 시장가격이 폭락하는 상황에서 과잉재고 처분에 따른 막대한 적자를 시현하여 법인의 존폐까지 고려해야 하는 심각한 상황에 다다랐다. LGEDG는 이러한 위기를 극복하고 살아 남기 위해 뼈를 깎는 구조조정에 돌입하였다. 그야말로 살아 남기 위한 처절한 혁신을 시도하였다.

1.4. 구조조정내용 (1993-1996)

GSDG의 구조조정은 제품구조, 유통구조, 판매관리비와 금융비용 축소, 조직구조의 조정으로 크게 4부분으로 나누어 진행되었다.

제품부문의 구조조정은 현지시장의 여건과 자사의 역량을 감안하여 제품의 포트폴리오를 재구축하여 기존의 전자제품을 최소한도로 유지하고 주로 전기제품과 정보 기기 제품을 육성하기로 하였다. 그리고 제품의 구색을 정비하되 수익성을 기준으로 하여 적자가 나는 모델은 생산을 중단하고 흑자가 나는 품목은 생산을 확대하였다.

유통구조의 구조조정은 소량의 물량을 취급하는 구매처와 적자를 시현하는 대리점은 거래를 단절하여 유통관리 비용의 부담을 경감하고 성장, 잠재력이 있는 유통업체를 신규 확보하고 그들을 집중 육성하였다.

그리고 관리비용을 줄이기 위하여 관리간접비 비율을 12%에서 8%이하 (업계평균 12-15%)로 대폭 줄이기 위하여 인원을 감축하고 재고 및 금융비용을 절감하였으며 통제가능 경비를 50%로 감축하였다.

조직구조를 개편하여 기능 중심적 수직적 구조에서 수평적 매트릭스 조직으로 재편하였다. 이러한 조직구조 재편의 예로는 고객서비스 팀을 신설하여 대고객 서비스 창구를 일원화하고 빠른 의사결정이 가능한 조직으로 개편하였다. 또한 고객들과의 항시 접촉을 강화하기 위하여 핫라인을 대폭강화하고 근무시간을 조정하여 고객의 요구와 불편사항을

항시 체크하는 시스템을 만들었다.

그리고 LG 전자 차원의 동기간 중 유럽지역 사업부문의 구조조정을 단행하여 PC 사업은 철수하고 동시에 독일 내 생산법인 LGEWG (VCR, TV 생산)도 철수하였다. TV 사업은 영국공장(LGENE)으로 이전하고 VCR제품은 한국과 인도네시아, 중국으로 생산공장을 이전하였다. 그리고 영국에서는 전자레인지 생산하기 시작하였다. LG 전자의 독일 현지법인의 구조조정 내용을 요약하여 정리하면 (표 1)과 같다.

<표 1> LG 전자의 독일 현지법인의 구조조정 내용

부문별	구조조정 내용
제품구조	1) 제품 포트폴리오 재구축 (시장, 자사역량기준) - 전자제품 : 최소 유지, 전기제품, 정보기기제품 : 육성. 2) 제품구색 정비 (수익성기준) - 경상적자모델 : 단종, 경상흑자 모델 : 확대생산
유통구조	1) 기존 유통구조 재편 - 적자유통 : 거래단절, 흑자유통 : 육성 - 소몰량 구매거래선 : 거래단절 - 비용, 관리부담 경감 - 성장/잠재력 있는 전략유통 신규확보, 중점육성 2) 전략유통 중점공략에 적합한 판매조직화
판관비/영업 외비용 대폭 감축	감축목표 = 간접비용 12% ->8% 이하로 (업계평균 12 - 15%) 1) 인원 감축 2) 재고, 금융비용 절감 3) 통제가능경비 50% 감축
조직 개편	1) 기능중심의 수직적 내부조직을 수평적 매트릭스 조직으로 재편 예) 소비자 서비스팀 신설 - 대고객 서비스 창구를 일원화하고, 빠른 의사결정이 가능한 조직으로 개편 2) 고객접점 기능의 대폭 강화 예) 핫라인 대폭강화, 근무시간 조정 항시 A/S 실시

(참고) *동 기간중 병행된 LG전자 차원의 구주내 구조조정 내용

- 1) 구주내 PC 사업 철수
- 2) 독일내 생산법인(LGEWG :VCR, TV 생산) 철수
: TV - 영국공장(LGENE)으로 이전
: VCR - 구주내 생산 철수 (한국, 인도네시아, 중국으로 생산이전)
- 3) 전자레인지 영국에서 생산 개시

1.5. 위기극복 후 경영현황 (LGEDG)

이와 같은 위기극복 노력은 1996년부터 결실을 맺기 시작하여 안정적인 제품사업구조와 시장유통구조에 맞는 법인유통구조를 구축함과 동시에 관리 간접비 비율 8%을 달성함에

따라 LGEDG는 LG전자 해외판매법인 중 가장 경쟁력 있는 저 비용 고 효율 구조 법인으로 다시 태어나게 되었다. 또한 구조조정 결실기인 1997-1999년 동안의 3년간 매출은 연평균 24% 성장하여 경상이익은 3년 연속 흑자를 실현하였고, 또한 급성장하고 있는 정보 기기의 매출확대로 지속적 성장이 가능한 사업구조로 전환되었다 (표 2 참조).

그리고 1999년부터 본격적으로 조직과 사업범위가 확장되고 있는 것은 과거 3년간의 흑자경영성과를 바탕으로 한 단계 더 큰 21세기 도약을 위한 재투자의 결과이었다.

1999년 경영성과 기준으로 평가시 LGEDG는 LG전자 해외 법인 중 모니터 사업의 최우수 성공법인(고부가 제품 판매비중이 90% 이상, 판매신장률 1위)이 되었으며 또한 독일 가전사업의 경우 전자레인지 시장점유율이 2위(35만대 판매)이고 냉장고 시장점유율 5위(9만대 판매)의 위상을 확보하였고 청소기의 경우 유럽 법인 중 가장 많은 물량(16만대)을 판매하였다.

특히 냉장고 사업은 강력한 유럽연합(EU, European Union)의 역내 생산업체의 보수적인 유통과 소비자의 구매행태에 따른 진입장벽으로 일본업체 조차 제대로 발을 들여놓지 못하는 여건 하에서도 사업 개시 4-5년 만에 시장점유율 5위 업체로 부상함에 따라 현지업체의 관심과 경계의 표적이 되고 있으며 나아가 LG의 성공에 자극 받은 한국가전업체 들의 독일시장 진출을 촉진하는 계기가 되었다.

<표 2> LGEDG 경영현황

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000(예)
매출(백만마르크)	149	136	151	216	264	312	400	500
손익(천마르크)	-4700	-4500	-2950	-1389	982	486	884	1000
간접비용(%)	12.3%	12.8%	13.0%	8.4%	6.8%	8.0%	7.8%	7.8%
제품구조(%)								
전자	68%	68%	46%	30%	28%	24%	25%	25%
전기	13%	13%	10%	16%	20%	24%	25%	25%
정보기기	19%	19%	44%	54%	52%	52%	50%	50%
재고회전(일)								
재고회전(일)	125	110	98	85	75	68	64	64
채권회수(일)								
채권회수(일)	82	84	82	65	55	55	54	54
인원(명)								
인원(명)	105	94	82	74	80	86	101	115

2. LGEDG의 독일내 냉장고 시장환경 분석

다음 장부터는 사업환경의 어려움을 극복하고 단기간 내 독일에 굳게 뿌리를 내린 LGEDG의 독일 냉장고사업 성공에 대해 중점 고찰하고자 한다. 먼저 LG의 현지시장 성공의 과정을 일목요연하게 설명하기 위해 독일 냉장고 시장 환경분석을 통하여

독일냉장고 시장의 산업과 경쟁자를 포함한 시장 분석과 LG 냉장고 사업의 기업현황을 살펴보고자 한다.

2.1. 독일 냉장고 산업분석

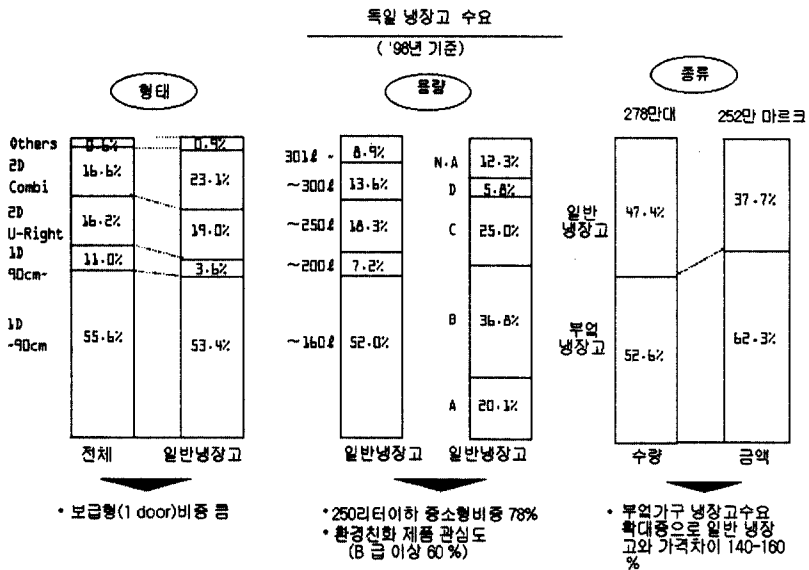
독일의 냉장고의 연간 시장(수요)규모는 약 278만대로 추산된다 (그림1 참조). 이를 좀더 세분해 보면 부엌 부착 냉장고가 146만대(52.6%), 일반 냉장고가 132만대 (47.4%) 정도로 한국이나 여타 유럽국가와는 달리 시스템키친의 수요가 큰 시장으로 계속 수요가 확대 중에 있다. 그리고 독일의 냉장고 수요는 중, 소형 중심 시장이다. 250 리터 이하의 중소형 비중이 전체의 78%를 차지하고 있다. 아울러 형태면에서 보급형(1 door) 제품이 66.6%로 나머지 2 door 제품보다 상대적으로 비중이 높다.

독일 냉장고시장의 또 다른 특성은 환경 친화적인 품질 즉, 저 소비전력 사용 과 신 냉매 사용으로 이러한 환경 친화적 품질의 등급을 A, B, C, D로 구분하여 B이상의 등급으로 분류되는 제품의 수요가 56.9% 이상을 보여주고 있어 오존층 보호 및 온실 효과 방지가 세계에서 가장 먼저 요구되는 시장 특성을 보여주고 있다.

이러한 제품에 대한 환경규제는 유럽시장에 진출하는 EU에 가입되지 않은 역외업체의 시장진입에 기술적 장벽으로의 역할을 하고 있다. 그리고 오래 전부터 전통적인 독일, 유럽업체의 제품들로 점령당해 버린 현지 시장 특성과 보수적인 독일 소비자의 구매행태로 신규기업의 진입이 힘든 시장이었다.

(그림1) 독일냉장고 제품시장 현황

278만 대의 안정된 시장규모로 부엌부착냉장고의 수요가 매우크며 형태로는 보급형(1 door)의 250리터급 이하의 중 소형 냉장고로 환경친화 제품에의 관심이 높은 편임



자료: LG 전자 내부자료

2.2. 시장분석

독일시장은 독일과 유럽업체 들간의 경쟁무대로, 4대 주요 경쟁 업체인 Bosch 와 Siemens (독일), Electrolux (스웨덴), Liebherr (독일), Whirlpool (미국)이 현지 시장의 65%를 차지하고 있으며 그 뒤를 Miele(독일), Merloni(이태리), Candy(이태리)가 뒤따르고 있다 (표 3 참조). 세부적으로 보면 부엌 부착 냉장고 제품 경우 1999년 수량 기준으로 Siemens가 11.7%, Liebherr가 10%, Bosch가 8.6%로 주로 독일 업체가 현지시장을 석권하고 있다. 그리고 일반 냉장고 경우도 거의 비슷하게 Liebherr가 12.7%, Bosch가 11.8%, Siemens가 9.8%로 현지업체 들이 시장을 주도하고 있다. 따라서 일본, 한국을 포함한 EU 역외업체는 시장 진입 차체를 포기하거나 전자레인지, 소형가전제품 중심으로 입지를 구축하고 있으나 신규 진입기업은 대형, 소형가전제품 구색을 완비한 현지의 종합 가전 업체와 경쟁 자체가 어려운 상태이었다.

2.3. 기업의 현황소개

LG는 이러한 독일, 미국, 이태리 제품이 시장을 주도하는 시장에서 부엌부착 냉장고 제품의 경우에는 1997년 0.5% 1999년 2% 의 시장점유율로 거의 영향력을 미치지 못하고 있으나 일반 냉장고 경우는 1997년 0.9%에서 1999년 4%로 시장점유율이 크게 성장하고 있어 현지의 우수한 업체와 함께 5위의 시장점유율을 기록하고 있다.

시장환경이 특수하고 기술적으로 앞선 독일시장에서 한국 내수 시장 모델 중심의 구색을 갖춘 LG는 타 역외업체와 동일하게 정상적인 마케팅이 어려운 위치에 있었다. 구체적으로 설명하면 LG는 현지시장에서 상대적으로 수요가 많은 부엌 부착 냉장고 모델 구색이 없어 절반의 시장을 포기해야 하였다. 그러나 LG는 일반 냉장고 중 중대형 간냉식 모델에 경쟁력을 가진 업체이나 1997년의 경우 동제품의 시장 점유율은 0.9%로 극히 적어 강점의 발휘가 불가능한 상황이었다.

이러한 저조한 시장점유는 LG 제품의 경우 성애가 없는 간냉식 제품으로서 강점을 가지고 있으나 전력이 많이 소모되며 LG의 개발여력과 투자순위를 고려할 때 독일현지만을 위한 신 냉매제품의 적기 개발이 현실적으로 불가능한 실정으로 제품력, 유통 장악력, 브랜드 선호도 등 거의 모든 측면에서 열세에 있었다.

결과적으로 위와 같은 사업환경을 종합적으로 평가할 때 LG에 유리한 환경은 전무한 상황이었다. 경쟁 우위가 없는 상태에서 강한 상대와 전면전을 전개하는 것은 자살 행위이므로 LG만의 강점을 발굴하여 모든 가용 자원을 모으는 선택과 집중 전략이 필요하였다.

즉, 독일 냉장고 시장의 사업환경 분석을 통하여 LG가 현지에서 상대적으로 경쟁우위가 있는 중대형의 간냉식(서리가 없음) 일반냉장고에 가격 경쟁력이 있어 이러한 시장요구 제품에 부응한 최적의 제품 구색을 선정하고 이에 마케팅 투자 자원을 집중하여 마케팅의 차별화를 기하는 전략을 실행하였다.

3. LG전자의 독일시장에서의 마케팅 전략적 과제의 실행

3.1. 전략과제의 실행 배경

위와 같은 독일시장의 사업환경 분석을 통한 전략적 과제의 실행배경은 다음과 같다.

독일 냉장고의 연간 시장규모 약 278만대로 부엌 부착 냉장고가 52.6%, 일반 냉장고가 47.4%로 추산되는데 한국이나 여타 유럽국가와는 달리 부엌냉장고 수요가 큰 시장으로 계속 수요가 확대 중에 있다.

그러나 LG는 1997년 상대적으로 수요가 많은 부엌 부착 냉장고 모델 구색이 없고 일반 냉장고에 경쟁력을 가지고 있었다. 그 이유는 한국 내수시장에서는 부엌 부착 냉장고가 거의 사용되고 있지 않고 주로 일반냉장고가 사용되고 있기 때문에 상대적으로 일반냉장고에 대한 경쟁력을 가지고 있었기 때문이다. 독일현지 업체의 제품이 전력소모량이 적고 신냉매를 사용하는 환경 친화적인 제품과 소형위주의 냉장고 제품에 경쟁력을 가지고 있었지만 LG의 일반냉장고 제품은 중대형과 성애가 없는 간냉식 모델에 경쟁력을 가진 업체로서 현지시장에서 이러한 일반냉장고 중심의 시장공략 전략을 전개하기로 하였다.

이러한 전략적 과제의 실행 배경 분석을 통하여 LG전자의 현지시장의 범위를 확대하기 위한 마케팅 믹스 전략과제를 다음과 같이 도출하였다.

먼저 제품은 현지시장의 소비자들에게 적합한 제품 포트폴리오 전략 하에 최적의 제품 구색을 선정하도록 하였다. 가격은 중상위 가격을 유지하되 경쟁사 대비 고 마진을 유통업체 들에게 제공하여 거래 유통업체 들의 판매 증진을 기하였다. 그리고 유통전략은 기존의 거래 업체 중 판매실적이 높고 성장잠재력과 경쟁력이 있는 유통업체를 신규 발굴하여 이들을 집중 지원하고 관리하는 판매조직을 구축코자 하였다. 광고와 판촉의 차별화를 위하여 소규모 자원을 투자하여 효과를 극대화 할 수 있는 판촉수단을 개발하고자 하였다. 그리고 지속적이고 일관된 A/S 시스템을 가동하고자 하였다.

(표 3) 독일냉장고 시장 경쟁현황

독일산 브랜드가 냉장고 시장을 주도중이며 LG는 일반냉장고에서 시장점유율이 급격히 신장중임

독일냉장고 경쟁현황
('97~'99, 수탈기준, %)

부일부축냉장고					일반냉장고				
No	Brand	'97	'98	'99	No	Brand	'97	'98	'99
1	Siemens	12.0	12.9	11.7	1	Liebherr	12.5	12.1	12.7
2	Liebherr	10.1	9.9	10.0	2	Bosch	13.1	13.0	11.8
3	Bosch	9.3	9.2	8.6	3	Siemens	10.1	11.4	9.8
4	AEG	7.8	7.5	7.8	4	AEG	7.2	6.6	5.7
5	Bauknecht	4.1	4.1	3.4	5	LG	0.9	1.8	4.0
6	Constructa	3.2	3.5	3.6	6	Bauknecht	4.4	4.8	3.8
7	Electrolux	3.4	3.3	3.5	7	Whirlpool	2.0	3.0	2.3
8	Neff	3.3	3.4	3.1	8	Forn	1.8	1.6	1.7
9	Whirlpool	2.9	3.6	2.9	9	Constructa	0.5	1.0	1.6
10	Zanussi	3.2	3.3	2.8	10	Electrolux	1.9	2.0	1.4
	LG	0.5	0.8	2.0					

- 독일산 브랜드가 주도
- LG: 일반냉장고 중대에 의한 시장점유율상승

- 독일산 시장주도
- LG: 유통확대, 소비자 인지도 증대

자료: LG 내부자료

3.2. 전략과제의 실행 내용

LGEDG는 철저한 사업환경 분석을 토대로 전략과제를 수립하고 1997년부터 전략의 실행에 돌입하였다. 각 전략 과제별 실행계획을 구체화하고 실행계획별 책임자의 지정과 일정 수립과 아울러 자원투입계획을 수립함과 동시에 전략과제의 실행을 체계적으로 지원하고 결과를 즉시 확인할 수 있는 전산시스템을 개발하였다. 각 과제별 구체적 실행 내용은 다음과 같으며 전략실행의 핵심단어는 '선택 과 집중', '차별화' 전략의 실행이었다.

첫째는 제품포트폴리오 전략에 있어 최적의 제품 구색을 선정하는 일이었다. 이를 위해 시장매력도와 자사의 핵심역량을 축으로 한 제품포트폴리오 분석을 통해 최적 제품구색을 선정하고 중점 육성제품을 선정하였다. 이러한 분석에 있어 중점육성제품은 시장매력도와 자사역량이 높은 제품(매출, 수익 확보)과 시장매력도는 낮으나 자사역량이 높은 제품(수익, 이미지 확보)으로 분류하고 선택적 육성제품은 시장매력도는 높으나 자사역량이 낮은 제품(매출 확보)으로 분류하였으며 마지막으로 사업철수제품은 시장매력도와 자사역량이 낮은 제품으로 구분하였다. LG는 시장매력도가 높고 자사의

경쟁력이 높은 제품의 생산에 주력하였다.

둘째는 가격운영에 있어 소비자가격은 중-상 수준을 유지하되 경쟁사 대비 고 마진을 유통업체에 제공함으로써 현지 시장내 브랜드 위상확보와 시장진입을 도모하였다.

구체적으로 소비자가격은 4대 주요 경쟁업체 소비자가격의 80-85% 수준으로 책정하였으며 타 브랜드 대비 다소 높은 소비자가격을 책정하였다.

셋째는 유통전략의 실행에 있어 유통시장의 현황을 보면 금액기준으로 종합가구 및 부엌가구 전문상이 50.6%, 조합대리점이 15.6%, 전기전자 전문매장이 10%, 일반대리점이 8.9% 기타 유통업체가 14.9% (그림 2 참조) 로 종합가구 및 부엌가구 전문상이 가장 높은 유통부문을 차지하고 있다.

따라서 LG는 가구 및 전문가구 전문상을 중심으로 성장성과 잠재력이 있는 시장내 유력유통업체를 선정하여 유통마진도 경쟁업체 평균 대비 5% 정도 추가 마진을 제공하였으며 목표거래선별 공략 전담자를 지정하여 매출목표, 자원투입 계획을 포함한 개발계획서를 작성토록 하였다. 그리고 목표거래선의 개발 진척도를 관리하는 별도 전산 프로그램을 운영하고 분기별로 목표 거래선을 개발하고 매출 진척도를 평가하여 공략전략을 피드백 하였다. 이와 함께 단기적으로 다량의 물량 소화가 가능한 대형유통을 집중공략 확보하고, 이를 기반으로 중형유통으로 확대하는 단계별 전략을 추구하며 중장기적으로 시장내 유통별 점유율과 법인의 유통별 매출비중을 수렴시킴으로써 안정된 유통구조 확보를 목표로 실행하였다.

넷째는 촉진 전략의 실행에 있어 광고, 판촉의 차별화를 꾀하였다. 구체적으로 소규모 자원을 동원하여 효과를 극대화할 수 있는 광고 판촉수단의 개발전략으로 소비자를 대상으로 한 Pull 광고전략 보다는 유통업체를 대상으로 한 Push광고 전략을 실행하였다.

그리고 판촉 전략으로 목표거래선과 연계하여 실 판매와 직결된 판촉을 시행하였으며 유명 브랜드와 공동 마케팅 시행을 통한 시너지를 극대화하고 경쟁사를 제압할 수 있는 공격적 판촉 전략을 시행하였다.

이러한 LG 냉장고의 독일시장 진입에 큰 역할을 한 판촉활동 중 그 효과가 컸던 사례를 소개하면 "LG 냉장고와 맥주의 만남"을 주제로 한 LG와 Krombacher 맥주회사와의 공동 마케팅사례로서 세부 내용은 다음과 같다.

독일은 유럽 내에서도 TV, 라디오 등 일반 대중매체를 이용한 광고비가 가장 비싼 국가이다. TV 상업광고 경우 30초 광고당 1회 방영비용이 약 70,000 마르크 (3,500만원)이며 주요 일간지나 잡지의 경우 4가지색으로 된 A4 크기의 1회 광고료도 70,000 마르크가 소요된다. 일반 대중매체가 효과가 큰 줄 알면서도 제한된 예산으로는 엄두를 낼 수 없는 수준이다. 또한 독일인들은 이성적인 구매행태를 보이기 때문에 자사의 제품이 무조건 우수하다는 식의 일반매체 광고가 잘 먹혀 들지 않는다. 적은 비용으로 소비자에 이성적으로 어필이 가능하고 실제 판매도 확대하는 방법이 무엇일까 고민하던 중 LG 냉장고와 현지 유명업체와의 공동 마케팅을 추진기로 결정했다.

현지 유명업체를 발굴하는 것도 어렵지만 발굴한 현지업체가 LG 냉장고와의 공동 마케팅을 수용할 것인 가도 미지수이었으나 일단 성공하면 LG에 대한 현지소비자의 신뢰를 높일 수 있는 후광효과와 마케팅 투자 비용분담으로 소비자나 현지 대리상에 이익을 줄 수 있고 판매 증대도 가능하기 때문에 일석삼조의 방법이라고 생각되었다. 약 3개월간의 노력 끝에 법인의 광고 대행사를 통해 독일 최대 맥주 업체인 Krombacher 회사와 공동 마케팅에 합의하게 되었다.

그러나 공동 마케팅의 구체적인 아이디어 기획단계에서 부딪친 문제는 어떤 제품을 가지고 어떻게 마케팅 컨셉을 잡을 것이냐 이었다. 법인 마케팅 팀은 시장분석 결과 미국산 초대형 냉장고 이외에는 400 리터 이상의 대형냉장고의 출시가 거의 없다는 것을 발견하고 1997년 초 Koeln 에서 개최된 전기제품 국제전시회에서 주목을 받은 530 리터 냉장고를 판촉 대상으로 결정했다.

이 냉장고는 디자인과 성능에 대한 실험판매를 통해 예상외로 좋은 결과를 얻었다. 광고와 연계된 컨셉은 마케팅 미팅에서 자연스럽게 나왔다. 독일이 맥주와 축구로 유명한 것은 주지의 사실로 1998년 프랑스 월드컵 공식 후원 제품인 LG 냉장고와 맥주를 연계한 스포츠 마케팅을 주 컨셉으로 잡고 판촉 슬로건을 결정하게 되었다. 광고의 문안은 다음과 같다.

"맥주의 나라 독일에서 가장 많은 맥주를 저장하는 냉장고가 출시되었습니다. LG 냉장고는 몇 병의 맥주를 저장할 수 있을까요? 시원한 맥주를 드시면서, LG와 Krombacher가 마련한 경품행사에 참여하세요. 가장 근접한 답을 쓰신 분들께 1998년 프랑스 월드컵 입장권과 LG의 대형냉장고와 Krombacher가 제공하는 푸짐한 상품을 드립니다".

1998년 5월부터 8월까지 4개월간 위의 캠페인에 동참을 원하는 전국 150개의 중요 거래선 상점 입구에 LG 냉장고와 Krombacher에서 제공한 무료맥주, 파라솔, 의자, 가방 등을 배열하고 상점을 찾은 소비자가 LG 냉장고에서 갖겨낸 시원한 맥주를 마시면서 LG 냉장고를 직접 보고 문제의 답을 기입하게 하여 누구나 자유롭게 경품행사에 참여토록 했다.

동기간을 통해 판매된 냉장고는 약 6천대로 답지한 경품 응모카드는 약 120,000장이고 투입한 총 비용은 LG와 Krombacher회사 각각 동일하게 약 400,000 마르크가 지출되었다. 이러한 공동마케팅의 판촉효과는 단기간 내 소비자에게 LG와 LG냉장고에 대한 인지도를 상승시킴은 물론 거래선들과 신뢰를 구축하는 계기가 됨으로써 행사 후에도 지속적으로 LG 냉장고를 구매하는 고정거래선을 확보하게 되었고 법인 세일즈 조직들이 LG 냉장고 판매에 더욱 자신감을 갖게 되었다는 것이었다.

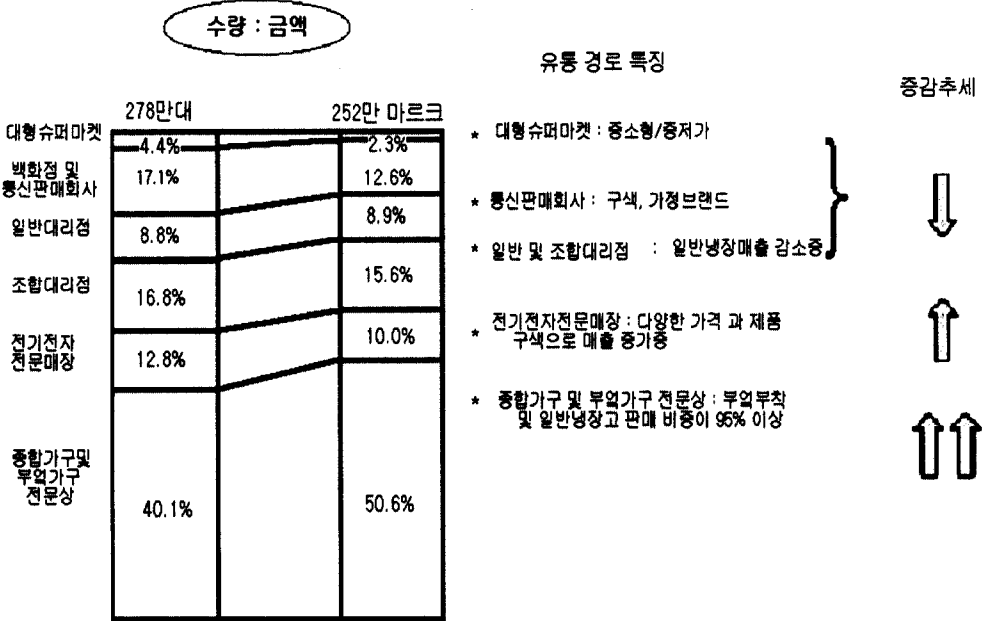
독일의 이러한 독일 시장 내에서의 성공체험은 유럽 내 타 법인에 전파되어 대형냉장고의 유럽판매를 촉진하는 계기가 되었다.

다섯째는 판매조직을 재편하고 보강하였다. 밀착관리가 가능하도록 판매조직을 재편하고 필요인력을 보강하여 전담 판매조직을 운영하였다. 그리고 강력한 판매 인센티브 제도를 도입하여 지명도 높은 판매원을 스카우트하고 실적이 부진한 판매원을 즉시 퇴출 및 교체를 통해 조직 내 긴장을 조성하여 매출액의 신장에 노력하였다.

여섯째는 A/S를 마케팅 홍보 도구로 활용하였다. 구체적으로 품질에 대한 신뢰를 높이기 위해 무상서비스 보증기간을 연장하여 고급제품의 경우 1년에서 2년으로 연장하고 아울러 더 나은 방문서비스 제공하기 위해 독일 내 최고의 방문수리시스템을 운영하여 관리하였다.

(그림 2) 독일냉장고 시장 유통현황

부엌부착냉장고 제품을 중심으로하는 가구 및 전문가구 전문상의 유통비중이 매우 높으며 일반냉장고 시장은 체인점이 시장을 확대중이고 타 유통은 감소중임



자료 : LG 전자 내부자료

<표 4> 공동 마케팅의 성과

	실시전 월판매(대)	전년동기 월판매(대)	실시기간중 월판매(대)	실시기간중 증가율(%)	비 고
대형냉장고	100	-	350	-	400L 이상 냉장고M/S 1위
전체냉장고	3000	2000	6000	300%	대형, 전체냉장고 공히 매출 급증

자료: LG 내부자료

3.3. LGEDG의 마케팅 전략 계획 실행 후 냉장고 사업 실적

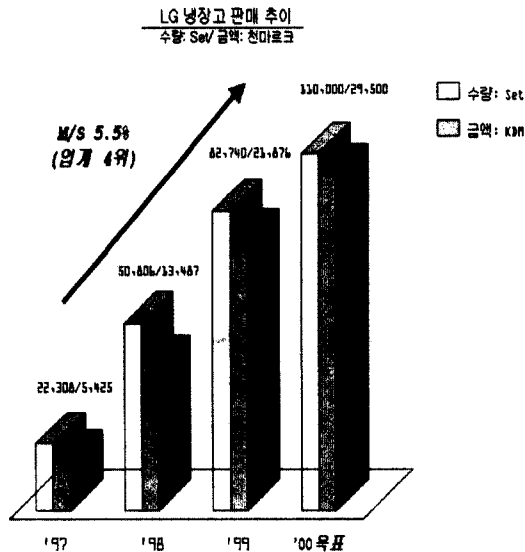
전술한 전략을 실행함에 있어 조직외부는 물론 내부로부터도 많은 어려움 들이 있었다. 현지 유통업체 들에게 법인의 전략을 신뢰하도록 설득하여 기존 경쟁사를 몰아내고 LG를 진입시키는데 어려움이 컸다. 두드러도 열리지 않는 현지 신규 유통업체와의 거래가 어려워 단기 매출에만 급급하는 법인 판매원들 때론 설득하고 때론 강압적으로 밀어 부쳐 목표를 향해 매진토록 독려하는 일도 보통 어렵지 않았다.

또한 LG의 현지유통 업체의 판매가 증대되자 이를 탈취코자 하는 경쟁사의 역 공격도 커져 어려움을 증대 시켰다. 그러나 계속되는 공격 앞에 현지 유통업체와의 거래가 하나 둘 열리고 매출이 확대되는 성공체험이 늘어감에 따라 판매조직은 힘을 얻어 갔고 경영성과는 획기적으로 개선되어 갔다.

이러한 각고의 노력으로 1999년 독일 시장에서의 일반냉장고의 LG 시장점유율은 4.1%로 현지기업인 Liebherr, Bosch, Siemens, AEG에 이어 5위를 차지함으로써 업계의 벤치마킹 대상으로 주목을 받게 되었다. 이러한 노력으로 1997년 매출액은 5,425천 마르크, 1998년 13,467천 마르크, 1999년 21,676천 마르크, 2000년 29,500천 마르크로 급격한 매출증가를 보여주고 있다(표 5 와 그림 3 참조).

(그림 3) 독일 냉장고 시장 LG 판매 실적 및 계획

'98-'99년의 성공체험을 바탕으로, 2000년은 판매극대화(M/S 4위)를 목표로 함.



자료: LG 내부자료

<표 5> 냉장고 사업 실적 및 계획

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (계획)
매출(백만 마르크)	3.5	5.4	7.6	13.6	22.0	31.0
매출성장율(%)		54	41	79	62	41
경상이익율(%)	-5.0	-2.3	1.8	2.5	1.8	1.5

자료: LG 내부자료

<표 6> 마케팅 전략적 선택 배경 및 내용과 사업성과 요약

구 분	내 용
전략과제 선택배경	<ul style="list-style-type: none"> * 독일 냉장고의 연간 시장규모 약 278만대 (부엌 부착 냉장고 52.6%, 일반 냉장고가 47.4%) * 250 리터 이하 중소형 비중 78% * 환경친화적 품질(저 소비전력, 신 냉매 사용제품) * 독일, 유럽 전통업체에 점령당한 유통 * 보수적 구매형태 * 독일, 유럽의 주요 4대 경쟁업체가 전체 시장의 65%을 장악 * 현지업체는 시장요구에 부응한 다양한 구색의 모델 완비 * 일본업체 독일 시장 미진출 * 한국은 LG 선 진출, 삼성 및 대우 후 진출 * 일본과 한국업체 독일 냉장고 시장에 강점 * LG는 중대형 간냉식(서리가 없음) 일반냉장고에 가격경쟁우위
전략적 실행내용	<ul style="list-style-type: none"> * 제품포트폴리오 전략에 있어 최적의 제품 구색을 선정 * 가격운영에 있어 소비자가격은 중-상 수준을 유지하되 경쟁사 대비 고마진을 유통업체에 제공 * 유통전략은 가구 및 전문가구 전문상을 중심으로 성장성과 잠재력이 있는 시장내 유통업체를 선정 * 촉진 전략은 광고, 판촉의 차별화로 Pull 광고전략 보다는 유통업체를 대상으로 한 Push광고 전략을 실행 * 판매조직을 재편하고 보강하여 전담 판매조직을 운영하고 강력한 판매 인센티브 제도를 도입 * A/S를 마케팅 홍보 도구로 활용하여 무상서비스 보증기간 연장하고 독일내 최고의 방문수리시스템을 운영하여 관리
전략적과제의 성과	<ul style="list-style-type: none"> * 매출은 1997년 이전에는 전년대비 41% 성장, 전략 과제 실행 이후에는 79%, 62% 로 성장 * 순이익도 적자이였으나 흑자로 전환 * 시장점유율도 0.9%에서 4%로 신장(시장점유율 5위)

자료: LG 내부자료를 참고로 저자가 정리 요약함

4. 본 사례연구의 시사점

LG는 독일의 선진 시장에 진출한 EU에 포함되지 않는 역외업체로서 독일 현지시장에서 기존의 강력한 현지업체들과 경쟁하기 위하여 선택과 집중 및 차별화 전략을 실행하였다.

이러한 전략은 기업의 틈새(niche)시장 전략으로 불리어질 수 있다. 즉, 틈새전략은 후발 진출기업이 경쟁이 치열한 시장에서 주요경쟁기업 들이 참여하지 않는 세분시장을 발굴하여 이 세분시장에 모든 가용 자원을 투입하는 전략이다. LG는 이러한 현지 시장환경에서 한국 내수모델 중 LG특유의 경쟁력이 있는 품목을 현지시장에 맞게 개발하고 이에 대한 효율적인 전략과제의 실행으로 현지시장에서 성공적으로 진출할 수 있었다.