

한국그린포스펌프(주): 마케팅활동의 현지화 및 차별화*

Grundfos Pumps Korea Inc.: Localization and Differentiation

박 성 연(Park, Seong-Yeon)**

이 홍 재(Rhee, Hong Jai)***

주 영 혁(Joo, Young-Hyuck)****

본 사례는 덴마크에 본부를 두고 있는 다국적 기업인 그린포스 그룹이 산업계 펌프시장의 후발업체로 한국시장에 진출하여 현지화 및 차별화 마케팅 활동을 통해 한국 펌프 시장에서 선도적 지위를 획득하기까지의 성공적인 전략에 대해 분석하고 있다. 그린포스 그룹은 국제적인 제품 표준화와 더불어 자회사가 설립된 지역시장의 다양성을 인정하고 각 자회사에 충분한 재량권을 부여함으로써 현지 시장에 적합한 차별화된 판매 전략을 수립할 수 있도록 하였으며, 특히 본 사례가 다루고 있는 한국 그린포스펌프(주)는 그린포스 그룹의 현지법인 중 가장 짧은 시간에 성공적 현지화를 이루어낸 모범 사례로 주목받고 있다.

한국그린포스펌프(주)는 첫째, 고 품질과 일관성 있는 가격 정책으로 제품에 대한 신뢰를 획득하여 후발주자의 한계를 극복하고, 지속적인 신제품 아이디어로 시장 확대를 이루어 왔으며 둘째, 제품 차별화 뿐 아니라 브랜드 차별화를 통해 산업계 시장에서 이례적이라고 할 수 있는 높은 브랜드 인지도를 구축하였고, 이를 위하여 다양한 유형의 고객집단을 대상으로 창의적인 마케팅 활동을 실시하였다. 본 사례는 특히 한국그린포스펌프(주)의 브랜드 자산 구축 및 고객관계 관리를 위한 차별적 마케팅 활동에 초점을 맞추고 있다.

핵심개념: 현지화, 차별화, 가격전략, 고객관계관리, 브랜드전략

I. 서론

얼마 전 세계적 유통기업인 월마트의 한국시

장 철수를 전후로 “한국은 글로벌 브랜드의 무덤(dead zone)”이라는 언론보도가 있었다 (International Herald Tribune 2006. 5. 22). 구글, 페덱스, 노키아, 맥도날드 등 유수의 글로벌

* 자료제공에 적극적으로 협조해주신 한국그린포스펌프(주) 담당자님께 감사드립니다.

** 이화여자대학교 경영학과 교수(sypark@ewha.ac.kr)

*** 아주대학교 경영학부 조교수(hrhee@ajou.ac.kr)

**** 한성대학교 경영학부 조교수(mrjoo@hansung.ac.kr)

브랜드가 한국시장에서 현지 선발 브랜드에 밀려 국제시장에서의 위상을 차지하고 있지 못한 현실에 비추어 이는 매우 높은 시사성을 갖는다고 볼 수 있다. 그러나 본 사례에서 다루는 한국그린포스펌프(Grundfos Pumps Korea)¹⁾와 같이 후발 기업의 불리한 여건에서도 빠른 시간에 국내시장 진입에 성공한 사례도 없지 않다는 점에서 학술적인 연구문제는 글로벌 기업의 성공적인 국제시장 진출을 위한 핵심성공요인(key success factor)이 무엇이나 하는 것으로 규정되는 것이 바람직할 것으로 생각된다. 본 사례는 핵심성공요인 중의 하나로서 현지시장 특성에 맞는 마케팅전략의 수립과 실행의 중요성을 다루고 있다.

최근 다국적기업의 핵심적인 이슈는 특정 국가시장에 진출할 것인가 말 것인가의 문제보다는 각 국가시장에 진출할 경우 국제마케팅 개념들을 어떻게 조정할 것인가의 문제라고 할 수 있다(Quelch and Hoff 1986). 이러한 관점에서 볼 때 다국적기업의 글로벌 네트워크 속에서 특정 자회사의 마케팅 활동에 대한 논의에서 등장하는 핵심적인 사항은 표준화(standardization)와 현지화(localization)의 조정 문제라고 할 수 있는데, 대부분의 연구 및 사례에서는 본사 차원의 의사결정 문제로 접근하고 있다. 예를 들어, Prahard and Doz(1987)와 Ghoshal and Nohria(1993)는 다국적기업의 유형을 크게 글로벌 통합(global integration)과 지역반응성(local responsiveness)이라는 두 가지 차원을 바탕으로 4가지 유형으로 구분하였다. 이를 바탕으로 관련 연구에서는 실증 분

석을 통하여 이러한 구분의 타당성을 입증하고, 산업과 제품의 기술경제적 특성 및 제품의 수명주기 등에 따라 다국적 기업의 최적화된 유형이 결정된다고 하였다(Johnson 1995; Murtha, Lenway and Bagozzi 1998; Roth and Morrison 1990).

그러나 네트워크 조직으로서 다국적기업을 이해하게 됨으로써 자회사에 대한 관점은 변하고 있으며, 최근에 등장하는 연구에서는 다국적 기업의 글로벌 네트워크에서 자회사의 역할과 능동적 의사결정에 대한 강조가 이루어지고 있다(Anderson and Forsgren 1996; Jarillo and Martinez 1990). 즉, 현대 다국적 기업의 성장을 위해서는 유무형 기업자산의 효과적 이용 뿐 아니라 시장 확대를 위한 끊임없는 외부적 탐색이 중요해지고 있으며, 이러한 환경에서 자회사의 역할은 본사의 의사결정을 따르는 단순한 수행자(implementer)의 역할과는 상당히 다른 역할이 부여되고 있고, 자회사의 관점에서 본사에 대한 영향력을 제고하고 다국적 기업 네트워크에서 보다 향상된 지위를 획득하기 위해서는 현지시장 환경에 대한 지식을 기반으로 하는 핵심자산을 창출하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 이러한 핵심자산에는 신제품 개발과 같은 유형자산 뿐 아니라 특히 고객과의 관계구축 등 무형자산의 비중도 매우 높다고 할 수 있다.

한국그린포스펌프는 덴마크 그린포스 그룹의 한국 현지법인이다. 1989년 설립된 한국그린포스펌프는 단순히 지역반응성 또는 현지화 마케팅을 수행한 것이 아니라 지역고객 지향성

1) 본 연구에서는 본사를 그린포스 그룹으로, 한국시장 자회사를 한국그린포스펌프로 표기하고자 한다.

(local customer orientation)을 강조하고, 이를 자회사 경영에 적극적으로 반영함으로써 그린포스 그룹의 국제적 네트워크에서 그 지위를 지속적으로 향상시키는 전략을 펼쳐 왔다. 이에 따라 한국 자회사의 그린포스 그룹 내 지위는 점차로 증대되어왔고, 본사 및 다른 자회사와의 관계에 있어 영향력이 증가되어 최근에는 생산 및 연구개발 시설의 도입과 아시아/태평양 지역본부(regional headquarter) 유치를 위한 노력을 지속적으로 수행하고 있다.

본 사례에는 한국그린포스펌프가 국내 펌프시장에서 선도적 지위를 획득하기 위해 수행해온 다양하고 창의적인 마케팅 활동들을 제시하고 있는데, 그 구성을 소개하면 다음과 같다. II장에서는 본사와의 관계 속에서 한국그린포스펌프를 소개하고 국내 펌프시장의 현황과 특징을 간략히 소개한다. III장에서는 한국그린포스펌프가 후발주자의 핸디캡을 극복하기 위하여 수행한 마케팅 전략 및 활동의 내용을 현지화와 차별화를 중심으로 기술하고 있다. IV장은 결론으로서 사례의 요약과 함께 최근의 펌프시장 환경변화에 대한 한국그린포스펌프의 향후 과제에 대하여 기술하고 있다.

II. 기업개요 및 시장현황

2.1 그린포스 그룹

덴마크에 본부를 두고 있는 그린포스 그룹은 1945년 덴마크인 폴 듀엔슨(Poul Due Jensen)에 의하여 창립되었다. 이 회사는 무진동, 무소

음, 공간효율적 펌프개발을 위한 벤처기업으로 출발하였으며 오직 펌프만을 연구, 개발, 제조하는 전문화 전략을 지속적으로 수행하고 있다. 현재 전 세계적으로 12개국에 20개의 생산시설을 보유하고 있으며, 총 54개국 72개의 자회사에 13,500명의 직원이 근무하는 다국적기업으로 성장하였다. 덴마크의 대표 기업 중 하나로 성장한 그린포스 그룹은 단단/다단식 원심펌프, 수중펌프, 순환펌프와 오·배수펌프 및 가압펌프, 태양열을 이용한 펌프시스템 등 폭 넓은 제품라인을 보유하고 있으며 모두 400여 가지가 넘는 다양한 제품을 급수 및 냉·난방에서 첨단 산업분야까지 광범위하게 공급하고 있다. 그린포스 그룹은 세계에서 가장 다양하고 가장 많은 펌프를 생산하는 세계 최대의 펌프 회사로서 연간 매출액은 약 25억 달러에 이르고 있다.

그린포스 그룹의 경영이념은 "고품질의 펌프 및 펌프 시스템을 연구, 개발, 생산 및 판매함으로써 인류를 위하여 삶의 질을 향상시키고 건강한 환경보전에 기여한다"는 것으로, 단지 펌프를 판매하는 회사가 아니라 생명의 근원인 물의 이용에 대해 고품질 고효율의 솔루션을 제공하여 환경보전과 인류를 위한 삶의 질 향상에 기여하는 것을 특징적으로 부각하고 있다. 고품질 제품으로 인하여 세계최초로 펌프업계에서 ISO 9001 품질인증을 획득하였으며, 덴마크 품질대상과 유럽 품질대상을 수상하였다. 이러한 품질관리 및 새로운 펌프개발을 위하여 연 매출액의 5%를 연구개발에 투자하는 세계 펌프업계의 선도자이다.

<표 1>에서 그린포스 그룹의 경영이념과 비전 및 가치를 제시하고 있는데, 특히 기업의 사회적 책임(social responsibility)을 강조하고 있다.

<표 1> 그린포스 그룹의 경영이념(mission), 비전(vision) 및 가치(value)

<p>1. 경영이념</p> <p>“고품질의 펌프 및 펌프 시스템을 연구 개발, 생산 및 판매함으로써 인류를 위하여 삶의 질을 향상시키고 나아가 건강한 환경 보전에 이바지한다.”</p> <p>2. 비전</p> <ol style="list-style-type: none">1) 고객으로부터 최고의 기술력을 가진 가장 환경친화적인 펌프 제조업체로 인정받는 것2) 모든 임직원에게 업무상의 능력뿐 아니라 개인적으로도 성장할 수 있는 많은 기회를 제공함으로써, 임직원의 발전과 만족을 높이는 것3) 사회적, 환경적으로 책임 있는 기업 활동을 영위함으로써 지역사회에서 존경받는 기업이 되는 것 <p>3. 가치</p> <ol style="list-style-type: none">1) 인간중심2) 범세계적 사고방식3) 독립성4) 리더쉽5) 개방적이고 신뢰할 수 있는 행동6) 동반자 관계7) 책임감8) 지속적인 개발
--

그린포스 그룹이 기업의 사회적 책임을 수행하기 위해서 채택한 방법의 하나로 사회에서 소외된 계층을 고용하는 노력을 들 수 있다. 예를 들면 Bjerringbro 본사공장의 “protected workshop”에서 근무하는 직원들 중 상당수는 장애인들로서 재활용될 펌프들의 분해 작업을 수작업으로 진행하고 있고, 정신신체 장애우들도 고용하려는 노력을 하고 있으며, 이민자에 대하여 파트타임 일자리를 제공하고 근무 외의 시간에는 언어교육을 받을 수 있도록 배려하고 있다. 이와 더불어 환경에 대한 책임감으로 100% 재활용이 가능한 제품만을 만드는 것으로 유명하다.

다국적기업으로 성장한 그린포스 그룹은 본사의 경영이념과 품질에 대한 국제적 표준화를 기본으로 하면서도 현지시장의 다양성을 인정

하여 자회사에 높은 수준의 전략적 유연성을 부여하는 정책을 취하고 있는데, 자회사를 단순한 영업망이 아니라 새로운 제품 및 마케팅 아이디어를 교환하는 양방향 커뮤니케이션 채널로 운용하고 있다. 즉, 자본과 기술은 본사가 적극 지원하되 경영은 현지인에게 위임하는 전략을 채택하고 있다. 일례로 52개국 72개의 자회사 사장을 모두 현지인으로 임명하고 있으며, 매년 두 차례씩 72개의 자회사 대표들이 참석하는 사장단 회의를 덴마크 본사와 54개국 자회사에서 번갈아 개최하고, 주요 고객과 함께 하는 국제회의 자리에는 참석자 모두 각국의 전통의상을 입고 참석하는 행사를 하고 있다. 그린포스 그룹은 자회사의 ‘독립성(independence)’과 ‘자율성(autonomy)’을 핵심 방침으로 운영하기 때문에 자회사 종업원은 현

지법인에 대해 강한 애사심을 갖고 있는 것이 특징적이다.

2.2 한국그린포스펌프

한국그린포스펌프의 역사는 그린포스 그룹이 약 4백만 달러를 투자하여 한국에 자회사를 설립한 1990년 2월 1일에 시작되었으며, 그 이전에는 오퍼상이나 무역상을 통해 국내에 그린포스 제품이 간헐적으로 소개되었을 뿐이었다. 한국그린포스펌프는 UP-OEM 사업이라고 부르는 산업재 시장, 즉 가스보일러에 내장되는 소형순환펌프(small circulator pump)로 사업을 시작하였다. 소형순환펌프는 1980년대 후반부터 우리나라에 도입된 제품으로 가스보일러 내에서 보일러가 물을 데워주면 그 물을 순환시켜 난방을 가능하게 하는 주요 부품이다. 이 제품은 특성상 크기도 작고, 대형 OEM 고객이 있어 한 고객에 십만 대 이상 판매하는 것이 가능하였다.

그린포스가 한국시장에 진출하던 당시에는 국산 소형순환펌프가 없었고, 다만 독일기업 A사가 그린포스보다 2년 먼저 한국시장에 들어와 시장을 선점하고 있었다. 그러나 그린포스는 한국시장에 A사보다 2년 늦게 들어왔음에도 불구하고 소형순환펌프를 경동보일러, 롯데기공, 대우보일러, 대성셀틱 등 국내 주요 보일러업체에 납품하였으며 시장진출 2년 만에 소형순환펌프시장에서 시장점유율 65%를 기록하였다. 한국그린포스펌프는 고품질을 바탕으로 고가격 정책을 구사하였는데 시장침투전략으로서 고가격 정책을 구사하였다는 것은 무엇보다 제품의 품질에 대한 자신감의 결과였지만 고객입장에

서는 브랜드인지도가 높은 기존 제품보다 높은 가격을 지불하고 품질우위가 불확실한 제품을 구입하여야 하는 것이기 때문에 여간 어려운 일이 아니었다. 그러나 그린포스의 품질에 대한 적극적인 설득 노력으로 한국그린포스펌프는 소형순환펌프시장에서 1997년 IMF 경제위기가 오기 직전까지 고속성장을 거듭하였다.

1997년 외환위기는 국내 펌프시장을 축소하고 고객의 가격민감도를 높였다. 특히 본사의 제품을 수입하여 판매하는 한국그린포스펌프는 환율 상승으로 인한 가격경쟁력 상실로 위기를 맞고 있었고, 국내 제조업체들은 이 시기에 국산 소형순환펌프를 독자적으로 개발하기 시작하였다. 그 결과 새로운 경쟁자의 진입으로 한국그린포스펌프는 더욱 어려운 상황에 직면하였다. 그 당시 한국그린포스펌프는 경동보일러에 소형순환펌프를 거의 100% 납품하고 있었으나 환율상승으로 제품의 가격이 거의 두 배가 되었기 때문에 그린포스 제품은 가격경쟁력을 크게 상실하였다. 그린포스 제품을 계속 납품받기를 원했던 고객사에서는 50%의 손실을 감수해달라는 요청을 하였고, 한국그린포스펌프는 본사에 손실 허용을 강력히 요청했지만 본사는 이러한 요청을 거부하는 결정을 하였으며 오히려 원화결제를 달러결제로 바꾸게 하였다. 그에 따라 한국그린포스펌프는 매출액 100억 원에 이르는 소형순환펌프 시장을 대부분 잃어버리게 되었다.

그러나 뜻밖에도 소형순환펌프 시장 회복의 돌파구는 소형순환펌프 매출액의 절반을 빼앗아간 국내 기업 청석펌프가 제공하게 된다. 청석펌프는 1988년 설립 이후 보일러용 소형순환펌프 분야의 특허를 취득하는 등 끊임없이 연

구개발에 힘쓰는 우수한 중소기업이었다. 한국 그린포스펌프는 시장방어와 수입대체효과 뿐만 아니라 수출을 통한 국가경제 기여라는 사명을 표방하고 2002년 2월 청석펌프 인수를 최종 확정하였다. 그러나 청석이라는 브랜드를 그대로 사용하였으며 2년 동안 기존 경영진이 청석펌프를 경영하도록 하였다. 청석펌프 인수를 통해 한국그린포스펌프는 국내 영업망과 생산기반을 확보하고 소형순환펌프 시장을 되찾았으며, 청석펌프는 선진 펌프기술을 습득하여 그린포스 그룹의 국제 네트워크를 통해 제품을 해외로 수출할 수 있는 길을 열게 되었다. 현재 한국그린포스펌프는 대형펌프(Non-UP) 시장을, 청석펌프는 소형순환펌프(UP) 시장을 표적시장으로 선정하여 역할분담을 수행하고 있다.

대형펌프 시장은 건설 분야, 각종 건물의 냉난방시스템, 산업시설 및 산업제품 분야에 이용되는 펌프시장으로 OEM 고객이 있는 보일러 내장형 소형순환펌프 시장과는 달리 판매원이 현장 및 건설회사 등을 직접 방문해서 판매가 이루어지는 시장이다. 그러므로 조직이 작았던 시장 진입 초기에는 건설 및 산업용 대형펌프 판매에 큰 어려움이 있었다. 그 후 한국그린포

스펌프는 약 2년여 기간동안 전국에 걸쳐 50여 개의 대리점망을 구축하였으며, 대형펌프 특히 입형다단 원심펌프(CR)와 부스터 펌프(Booster)의 건설현장과 산업현장에서의 판매가 증가하기 시작하였다. 그 결과 외환위기 이후 건설 및 산업용 대형펌프는 1999년부터 시작하여 매년 20% 이상씩 성장하고 있다. 2006년 현재 전국에 약 70개 대리점이 구축되었으며, 한국그린포스펌프와 대리점 간의 유기적 연결을 도모하고 있다. 이에 따라 한국그린포스펌프는 최근 10년 간 국내의 30층 이상 고층건물의 약 90% 이상에 자사 제품을 설치하였으며, 2005년 약 530억의 매출을 달성하였고, 2006년에는 약 650억 매출(청석 펌프 포함)을 예상하고 있다 (<표 2> 참조).

한국그린포스펌프는 그린포스 그룹 국제 네트워크에서 아직까지는 생산회사(production company)가 아니라 판매회사(sales company)로서의 성격을 가지고 있다. 대만에 아시아지역 생산 공장이 설립되고 판매 기능만을 수행하던 한국그린포스펌프는 로지스틱스 문제와 AS 문제를 극복하기 위해 조립공장(assembly factory)을 건설하였다. 1992년 설립된 음성공장은 제품

<표 2> 최근 5년 간 매출 및 이익(단위: 백만원, %)

	매출	성장률	이익	성장률
2001	18,694	-	1,300	-
2002	35,101	188	3,029	233
2003	38,956	111	2,463	81
2004	45,317	116	2,669	108
2005	53,514	118	4,900	184

주) 2002년 이후 매출과 이익은 청석펌프를 포함한 결과임
자료: 한국그린포스펌프 내부자료

전량 조립생산을 위한 1차 단계로서 산업, 공업용 기계설비, 건설용 급수 및 가압시설에 사용되는 입형다단 원심펌프 조립생산과 시운전, 수중펌프, 순환펌프, 오/폐수펌프, 부스터 펌프를 위한 시운전 및 A/S 시설을 갖추고 최고의 품질과 서비스 제공을 위해 가동되고 있다.

2.3 국내 펌프시장 개요

“펌프는 생명의 근원인 물을 움직이는 대단히 중요한 제품입니다. 쌀 1톤을 생산하는데 물 500톤이 필요하고, 철강이나 제지를 1톤 생산하는데 약 200톤의 물이 필요합니다. 현대 산업의 쌀이라고 하는 반도체를 생산하기 위해서도 이온이나 불순물을 제거한 초순수의 공급이 필수적입니다. 이처럼 물은 인류의 생존과 번영을 위한 필수자원이며, 이 물을 인간이 원하는 대로 움직이기 위해 반드시 필요한 장치가 바로 펌프입니다. 가뭄이나 홍수가 났을 때 급수나 배수를 해주고 추운 겨울의 난방이나 더운 여름의 냉방을 위해서도 펌프가 반드시 필요합니다. 펌프는 보이지 않는 곳에서 인류를 위하여 쉬지 않고 가동되고 있습니다.”

이는 2005년 2월 1일 한국그린포스펌프 창립 15주년 기념행사에서 이강호 대표이사가 펌프의 중요성과 매력도를 강조하기 위하여 언급한 내용이다. 펌프는 산업재로서 다양한 유형의 조직이 구매자 인데 그 동안 산업의 성장과 더불어 펌프산업의 매력성은 지속적으로 증가하여 왔다. 이러한 펌프시장은 크게 3가지 세분시장으로 구성된다.

첫째, 건설시장(building service market)이다. 이는 신규 건설분야 및 각종 건물의 급수, 냉난

방 시스템에 사용되는 펌프와 관련된 시장이라고 할 수 있다. 구체적으로는 아파트, 오피스 빌딩, 상업건물로서 호텔, 백화점, 병원을 비롯하여 학교 등 모든 크고 작은 건물들의 급수시설, 냉난방 순환용 시설, 지역난방 시설 등이 이에 해당된다. 이러한 시장의 경우 핵심성공요인으로는 고효율, 고품질 펌프를 공급하여 획기적인 에너지 절감은 물론 쾌적한 사용환경을 조성하는 것이다. 한국그린포스펌프는 최첨단 디지털 부스터 시스템, 인버터 내장형 펌프, 각종 순환펌프, 오배수용 펌프, 소화펌프 등을 통하여 이 시장을 공략하고 있으며, 대표적인 제품모델로는 Hydro MPC Booster, TP series, SP pump 등이 있다.

둘째, 산업시장(industry market)이다. 이는 산업시설 및 제품에 사용되는 펌프와 관련된 시장으로서 물의 사용량이 많은 식/음료 관련 생산시설, 정수시설, 담수시설, 반도체 산업, 공작기계분야, 산업용보일러, 제지, 철강, 자동차 등의 각종 산업현장의 프로세스 및 유틸리티 라인 등 용도는 무한하다고 할 수 있다. 최근 전자기업의 공장에 공급확대가 이루어지고 있으며, 국내 산업 전반에 걸쳐 시장규모가 점차로 확대되는 특성을 보이고 있다. 한국그린포스펌프는 순환펌프, 원심펌프, 냉각수용펌프, Dosing Pump(정량주입펌프, 수처리시스템, 냉각탑, 보일러, 세차라인, 급수시스템, 수영장 등에서 사용) 등을 통하여 이 시장을 공략하고 있으며, 구체적인 모델로는 CR, NB, HS, MTR, BM(EX), TP 등이 있다.

셋째, 용수공급오폐수처리(Water Service and Waste Water, 3W) 시장이다. 이는 상수도 급수, 가정용 급/배수, 그리고 대형 오폐수

<그림 1> 대표적 제품 소개

	
<p style="text-align: center;">입형다단 원심펌프(CR, CRI, CRN)</p> <p>소형에서 대형에 이르기까지 각종 산업 및 건물의 급수, 가압, 난방 등에 광범위하게 적용되며, 산업설비, 주택 및 상용건물, 농경, 원예 등 다양한 용도로 사용. 주요 부품으로 스테인레스 스틸을 사용함으로써 신뢰성 및 내구성을 높여주며, 높은 효율과 지속적으로 낮은 소비 전력을 보장하는 것이 장점.</p>	<p style="text-align: center;">부스터 펌프(Hydro MPC)</p> <p>건설, 상수도, 산업 및 초고층 빌딩 관련 각종 급수, 수 처리, 소방, 관개용 등 다양한 용도에 적합하도록 개발. 한글, 영어, 중국어 등 15개 국어를 지원하고, 이더넷을 통한 인터넷 통신을 지원. 펌프의 원격 제어를 자유롭게 하며, 예비 토출 압력 센서 부착, 고효율 모터 기본 장착, 업계 최대 고효율 펌프 인증 등 편리함과 효율성 제공.</p>
	
<p style="text-align: center;">인라인 펌프(TP400)</p> <p>고효율 모터를 장착하여 에너지 소비를 최소화하고 냉각장치 크기를 줄임으로써 소음과 유지비도 대폭 축소시킨 제품. 고객이 원하는 곳에 편리하게 설치 가능하며 그라운드 컨트롤 시스템과 소프트웨어를 사용하여 최적화된 펌프운전으로 고객에게 높은 신뢰성과 효율성을 제공.</p>	<p style="text-align: center;">심정용 수중펌프(SP, SQ)</p> <p>소형화되어 설치가 간편하고, 스테인레스 스틸을 사용하여 높은 품질을 유지하고 내식성이 뛰어나며, 최대 양정 810m, 시간당 최대 유량 335톤까지의 다양한 모델을 보유.</p>

부문 등으로 이루어진 시장이다. 상수도 급수는 상수도 취수원, 상수도 가압, 간이상수도, 분수용, 공업용수, 온천용수, 골프장 용수 급수 등이 포함되며, 대표적인 제품으로는 심정용 수증펌프(SP)이다. 핵심경쟁우위는 품질로서 SP는 스테인레스 스틸 재질로 제작되어 지하수 오염을 원천적으로 방지하며, 최대양정 810m, 최대유량 335m³/hr 까지 공급이 가능하다. 가정용 급/배수는 일반 가정이나 빌라, 전원주택 등에서 사용되는 소형 급수 및 오배수 등이 포함되며, 핵심 경쟁우위는 콤팩트한 디자인, 간편한 제품 설치 및 운전방법, 저소음 운전 등이다. 한국그린포스펌프는 제품경쟁우위를 바탕으로 고급 가정용펌프 시장을 개척하고 있다. 대형 오페수는 공공 하수처리장의 집수정과 오페수 처리 공정과 관련되며, 대표적인 제품으로는 오페수용 대형 수증펌프, 교반기, 믹서 등의 제품이 있다. 핵심경쟁우위는 기술력을 바탕으로 하는 신뢰성 있는 제품인데, 구체적인 모델로는 SP, SQ, MQ, CH, AP/KP, SA, SV, NB/NK, TP가 있다.

각 세분시장별로 경쟁자와 경쟁강도가 조금씩은 다르지만 4개 핵심기업(그린포스, 한일, 효성에바라, 월로)의 시장점유율이 모든 세분시장에서 70-80% 이상을 차지하고 있는 과점형태로 볼 수 있다. 각 기업은 표적시장과 제품에 있어 차이를 보이고 있다. 건설 및 산업시장에서는 효성에바라가 선두 주자였지만, 한국그린포스펌프가 최근의 괄목할만한 성장으로 시장 선도자 위치를 차지하고 있으며, 월로는 인수합병 전 국내기업이 일구어 놓은 생활용 펌프시장에서 우위를 보이고 있다. <그림 1>은 한국그린포스펌프의 주요 제품을 소개하고 있다.

III. 마케팅 전략과 성과

3.1 마케팅 전략

앞서 요약한 대로 한국그린포스펌프(주)가 단 시간 내에 국내 펌프시장의 리더로 도약하기까지는 차별화된 마케팅 전략과 제품특성을 극대화하는 적절한 커뮤니케이션이 있었다. 다양한 마케팅 전략의 내용 중에서 핵심적인 사항을 몇 가지로 정리하면 아래와 같다.

3.1.1 시장 성장전략

펌프의 경우 대부분 조직구매(organizational buy)가 이루어지기 때문에 다양한 유형의 이해관계자가 존재하게 되며, 이에 따라 구매의사결정과정별로 의사결정의 내용 및 역할에 대한 올바른 이해가 중요하다. 특히 신규고객에 의하여 이루어지는 구매와 기존고객에 의한 구매에는 의사결정의 내용과 방법에 많은 차이를 보이게 된다. 이에 따라 한국그린포스펌프는 펌프 소비자의 유형별 구매 의사결정과정에 대한 체계적 이해와 분석을 바탕으로 영업 및 마케팅 전략을 수행하고 있다. 이러한 사항을 아래의 <표 3>에서 제시하는 시장성장 매트릭스의 개념을 바탕으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 기존시장 침투전략이다. 한국그린포스펌프는 건설시장 또는 산업시장의 경우 기존 고객을 만족시켜서 기존 고객의 새로운 건축물 또는 공장 등에 기존제품을 구매하도록 하는 전략을 수행하고 있다. 이와 더불어 다른 펌프 제품을 구매하고 있는 고객의 경우 적극적으로

<표 3> 기업 성장전략 매트릭스

	기존 제품	신 제품
기존 시장	기존시장 침투전략	제품 개발전략 (새로운 제품의 개발)
신 시장	시장 개발전략 (새로운 용도의 개발)	다각화 전략

대체구매를 촉진하기 위한 노력을 수행하고 있다. 이를 위해 대형펌프 기존구매고객의 경우 각 제품의 일련번호, 설치위치, 구매자 특성 등에 대한 다양한 자료를 DB화하여 서비스 차별화(사전점검 및 사후서비스)를 통해 고객만족에 많은 노력을 기울이고 있다. 건설시장 신규 구매 고객의 경우에는 엔지니어 뿐 아니라 시행사와 관련을 맺고 있는 건축설계회사의 담당자 같은 영향력 행사자(influencer)와 더불어 다양한 유형의 의사결정자(decision maker)들을 대상으로 마케팅 노력을 하고 있으며, 기존고객의 재구매를 위해서는 건축물의 기계 및 설비 엔지니어와 같은 사용자(user)들을 대상으로 마케팅 노력을 하고 있다.

둘째, 제품 개발전략이다. 이는 기존시장의 기존고객을 대상으로 새로운 제품을 개발하여 공급하는 전략이다. 한국그린포스펌프는 조립공장을 4차례 걸쳐 증축해 가면서 한국시장의 특성에 맞는 제품을 그린포스 그룹 본부에 제안하여 신제품 개발을 적극적으로 지원하고 있다. 예를 들어 디지털 부스터 펌프의 경우 기존의 물탱크 방식과는 달리 옥상에 물탱크를 설치하지 않고 지하에 설치하는 방식으로서 상층부의 수압문제와 관리비용의 절감을 가져온 제품이다. 이와 더불어 입식펌프의 경우 기존의 펌프 방식과 달리 수평배열이 아닌 입식배열 방식을

도입함으로써 한국시장에 적합한 공간활용을 극대화한 제품이다.

셋째, 시장 개발전략이다. 이는 기존 제품을 대상으로 새로운 시장 또는 용도를 개발하는 전략적 특성을 가진다. 펌프의 경우 기존 시장의 확대가능성이 무한하다고 할 수 있다. 신제품을 통한 확장과 더불어 새로운 시장과 새로운 용도의 개발은 시장 확대의 두 가지 축의 하나라고 할 수 있다. 한국그린포스펌프는 임직원과 대리점의 담당자들을 대상으로 펌프관련 지식 및 경험 축적을 위한 교육훈련과 동기부여를 적극적으로 지원함으로써 직원들을 고객의 산업(예를 들면, 백화점, 반도체, 모니터 산업 등)에 대한 전문가로 만들기 위한 노력을 지속적으로 수행하고 있으며, 이를 통하여 제품의 새로운 용도와 시장 개발을 적극 모색하고 있다.

3.1.2 가격 전략

일반적으로 후발기업의 초기 가격전략은 기업의 목표와 제품차별화, 고객가치, 브랜드 파워, 가격민감도와 경쟁의 강도 등의 요인에 의존하며, 한번 수행된 가격전략은 변경하기 어려우므로 세심한 주의를 기울여야 한다. 1990년 시장 진입 시점에서 제반 환경은 본사의 고가격 전

락수행에 호의적이지 않았다. 물론 한국그런포스펌프가 설립되기 전부터 공간절약적 펌프를 필요로 하는 일부 고객들이 유럽의 펌프회사를 방문함으로써 그런포스 펌프가 국내에 알려지게 되었지만, 대부분의 잠재고객에게 그런포스 펌프제품의 고품질에 대한 이미지가 형성되지 못하였다. 이와 더불어 펌프시장은 산업재 시장으로서 경기변동에 민감하며 특히 한국시장은 가격민감도가 매우 높은 시장 특성을 보이고 있었다.

하지만 한국그런포스펌프는 이러한 불리한 여건 속에서 과감하게 고가격 전략을 추구하기로 하였다. 기업의 목표 측면에서 기존 선발 기업들이 정해놓은 가격경쟁의 틀 속에서 경쟁하는 것은 영원히 후발기업으로서의 상태를 벗어날 수 없을 것으로 판단하였고, 이는 경쟁사 대비 품질의 우위에 대한 자신감을 바탕으로 하는 것이다. 하지만 브랜드이미지가 형성되지 않은 지역시장의 후발기업으로서 고가격정책을 추진하는 것은 많은 위험을 가지고 있었다. 한국그런포스펌프는 우선 펌프시장의 가격민감도를 완화시키고 고가격-고품질 연상을 강화하기 위해 다음과 같은 설득메시지를 개발하였다.

첫째, 가격개념을 확장한 제품수명주기비용(life cycle cost) 개념을 강조하였다. 생애원가는 구매자가 단순히 펌프구매비용 만을 원가로 파악하는 것이 아니라 펌프의 생애기간 동안 비용이 얼마나 발생하는가를 고려한 총괄적인 비용개념이라고 할 수 있다. 실제로 펌프를 사용하는 데 있어서 가장 많은 비용을 차지하는 것은 초기 구매가격이 아니라 펌프의 사용기간 동안 발생하는 전력 에너지 비용이라고 할 수 있다. 예를 들어 10년 간 펌프를 사용하는 경우

펌프 전체 사용 비용의 85%는 전기사용료가 차지하는데 그런포스 펌프를 사용할 경우 타제품 대비 약 50% 이상의 전기사용료 절감이 가능하다는 것을 고가격전략을 지원하는 핵심적 메시지로 전달하였다.

둘째, 제품개념의 확장을 내포한 소유비용(cost of ownership) 개념을 강조하였다. 이는 생애비용 개념을 포괄하는 개념으로서 고객의 장기적인 안목과 당장 눈에 보이는 초기의 제품구입 비용이 아닌 유지·보수비용, 운전에너지 비용, 그리고 한국그런포스펌프와의 사업관계를 지속함으로써 얻을 수 있는 각종 편익(예를 들어, 다양한 제품군과 고객의 욕구에 특화된 솔루션의 제공, 펌프시스템의 최적화를 위한 R&D 및 기술지원 등)을 강조하는 개념으로, 주로 의사결정자에 대한 설득메시지로 이용되었다. 소유비용의 개념은 생애비용, 유지·관리비용과 운전안정성 측면에서 설명될 수 있다. 생애비용은 내구성으로 인하여 수명기간의 증가를 포함하여 펌프 효율을 향상시킴으로써 에너지 비용의 절감효과를 기대할 수 있다는 것을 의미한다. 유지·관리비용은 수명주기 각 단계별로 판매 전 서비스 및 판매 후 서비스를 효과적으로 제공함으로써 비용을 절감시키는 것을 의미하며 운전안정성은 어떠한 운전조건 하에서도 운전 안정성을 제공하도록 설계되어 있음을 강조하는 것이다.

이와 더불어 한국그런포스펌프는 고가격 정책을 유지하기 위하여 대리점들과의 밀접한 관계를 통해 정책에 대한 통제와 협조를 유지하고 있으며, 다양한 고객들을 대상으로 커뮤니케이션 활동을 실시하고, 펌프시장에 종사하는 사람들에 대한 인식변화를 통해 가격 중심의 시장

을 품질 중심의 시장으로 변화시키기 위한 적극적인 노력을 실시함으로써 국내 펌프시장의 구조변화를 시도하고 있다.

한편, 일반적인 고가격전략을 성공적으로 유지하면서도 한국그린포스펌프는 다양한 유형의 세분시장 고객을 대상으로 선별적인 가격차별화 정책을 수행하고 특수한 프로젝트 시장에서는 가격을 과감하게 할인하는 정책을 취하기도 하였는데, 예를 들어, 부산 센텀시티(Centum City) 펌프공급의 경우 거의 이익이 나지 않는 것을 감수하면서 부산에서의 교두보 확보를 위해 과격적인 가격할인을 하였다. 이러한 전략적 유연성은 앞서 언급한 바와 같이 그린포스 본사가 특수 고객이나 프로젝트의 가격 책정과 한국시장의 영업방식에 대해 가이드라인만 제공할 뿐 구체적인 내용은 자회사 사장에게 권한을 위임하는 정책에서 결과한 것으로 볼 수 있다.

3.1.3 제품 차별화 전략

한국그린포스펌프는 고가격 정책을 효과적으로 지원하기 위한 다양한 유형의 제품차별화 전략을 지속적으로 수행하고 있다. 첫째, 물리적 제품 차별화를 수행하고 있다. 디지털 부스터 펌프 방식 등과 같은 새로운 고품질의 제품을 공급함으로써 차별화를 수행하고 있다. 무소음, 무진동, 뛰어난 디자인의 공간효율적 제품을 비롯하여 압력(양정)과 유량을 기준으로 다양한 제품구색을 갖추고 있다. 이를 통해 과거 건물 관리실의 비좁고 지저분한 상태를 넓고 깨끗한 공간으로 변화시키는데 많은 기여를 하였으며, 기존 아파트의 물탱크는 비위생적이고 맨 위의

2-3개 층은 수압도 낮으나 그린포스의 부스터 펌프는 이러한 문제점을 해결하고 있음을 적극적으로 설득하였다. 물탱크를 설치하지 않게 되면 아파트를 지을 때 철근사용을 줄일 수 있어 건설비가 절감되며, 옥상에 설치되어 있어 도시의 스카이라인을 흉하게 만드는 요소를 없앨 수 있음을 강조하면서 전력비용 절감과 환경보호라는 이미지를 적극적으로 소구하고 있다.

둘째, 제품개념의 확장을 통한 차별화를 수행하고 있다. 한국그린포스펌프는 단순히 고객에게 펌프를 판매하는 것이 아니라 종합적인 문제해결(total solution)을 판매하는 전략을 수행하고 있다. 즉, 펌프와 관련된 고객의 모든 문제해결을 위한 노력으로서 고객중심의 다양한 서비스 제공을 통해 이를 실현하고 있다. 고객의 문제는 나의 문제라는 고객입장의 사고를 협력업체를 포함한 전 직원이 공유하고 있으며, 구체적으로는 고객의 제품구매 단계로서 상담, 구매, 운영, 서비스 및 교체 단계별로 경쟁사와 차별화된 서비스를 제공하고 있다. 이러한 노력을 통해 단순히 제품판매를 통한 이익을 창출하는 것이 아니라 고객과의 상호신뢰를 바탕으로 지속적으로 호의적인 고객관계를 유지하고 있다.

셋째, 광고를 통한 브랜드 차별화를 적극적으로 수행하고 있다. 펌프는 다양한 고객이 구매 의사결정에 참여하는 특성을 가진 산업재로서 구매자와 사용자가 다르며, 다양한 영향력 행사자가 존재하는 복잡한 구매의사결정과정을 가지고 있다. 예를 들어 국내 고층아파트 건설시장, 특히 아파트 재건축 시 펌프시스템 선정에서 주민대표의 영향력이 점차로 증대되고 있으며, 특히 브랜드 인지도가 낮은 제품에 대하여

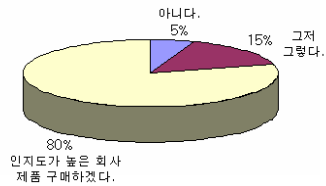
거부감과 두려움이 존재하는 특성을 보이고 있다. 이러한 의사결정에서 사용자로서 주부의 영향력은 매우 높다. 이와 더불어 기계, 설비, 엔지니어와 같은 실무자들은 펌프 제품 및 공급업체에 대한 다양한 정보를 가지고 있지만 건설 및 제조업체의 구매결정권자들의 경우 각종 브랜드에 대한 구체적인 정보가 없는 실정이다. 특히 국내소비자들은 많이 들어보고 추천받는 제품을 선택하려는 소비경향이 높은 특성을 보이고 있으므로, 브랜드 자산의 구축이 매우 중요하다고 할 수 있다. 실제로, 한국그린포스펌프가 자체적으로 실시한 조사(<그림 2> 참조)에서, 응답자의 약 80%가 인지도가 높은 회사의 제품을, 67%는 광고를 경험해본 회사의 제품을 구매하겠다고 나타나고 있다. 이러한 배경에서 한국그린포스펌프는 산업재 시장에서는 매우 높은 수준의 광고비 지출을 하고 있으며 (<그림 3> 참조), 그 효과를 측정하기 위해 주기적인 브랜드 인지도 조사(brand awareness research)를 수행하고 있는데, 동 조사에 따르면 2005년 기준 그린포스 제품에 대한 일반고객의 브랜드 인지도는 42%까지 증대된 것으로 나타나고 있다.

이와 더불어 한국그린포스펌프는 사회적 책임감을 가지고 안전하며 환경 친화적인 고품질 제품으로 브랜드 아이덴티티를 설정하고 적극적인 브랜드 포지셔닝 활동을 수행하고 있는데 이는 국내 산업재 시장, 특히 펌프업계에서 전례가 거의 없는 창의적인 시도라고 할 수 있다. 이러한 활동은 경쟁기업의 마케팅 활동에도 많은 영향을 미치고 있으며 그린포스 제품이 단순히 고급펌프, 비싼 펌프가 아닌 믿을 수 있는 펌프, 품질을 추구하는 펌프 이미지를 형성하고

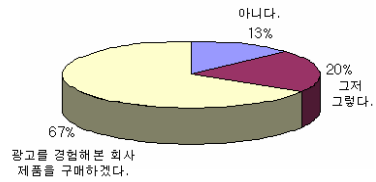
있다. 이와 더불어 높은 수준의 고객서비스를 제공하는 신뢰성 높은 회사, 깨끗하고 아름답고 정직하고 신뢰할 수 있는 국가이미지가 강한 덴마크의 국가이미지 활용, 국내 굴지의 다국적 기업으로서 국익창출에 기여하는 회사라는 점을 브랜드 차별화를 위한 보조 설득 메시지로 활용하고 있다.

<그림 2> 브랜드 자산 구축의 중요성

< 브랜드 인지도와 구매의도의 관계 >



< 광고경험과 구매의도의 관계 >



자료: 한국그린포스펌프 내부자료.

<그림 3> 한국그린포스펌프 신문잡지광고



3.2 마케팅 활동

한국그린포스펌프는 산업재 시장의 고객개념을 확장하고 다양한 유형의 고객별로 차별화된 마케팅 활동을 수행함으로써 그린포스 제품의 지각된 가치를 증가시켜 가격중심의 펌프시장을 혜택중심의 시장으로 변화시키는 선도적인 노력을 수행하고 있는데, 특히 다음에 설명하는 다양한 유형의 고객에 대한 고객관리 노력은 매우 창의적이고 차별화된 것으로 볼 수 있다.

3.2.1 기존고객을 위한 펌프진단(pump audit)

한국그린포스펌프는 건설 및 산업용 시장의 대형펌프 구매자에 대하여 소유비용 개념의 적극적인 실천을 위하여 고객DB를 구축하였으며, 이를 바탕으로 정기적으로 고객을 방문하여 펌프감사를 수행하고 있다. 이러한 펌프감사는 고객의 영업을 방해하지 않기 위하여 공장이 문을 닫는 시간에 한국그린포스펌프의 엔지니어가 방문하여 이루어지고 있다. 사전 서비스(before service)로서의 성격을 가진 펌프감사는 고객의 펌프시스템을 면밀히 파악하여 에너지 사용상황에 대한 진단 및 평가를 수행하고 이에 맞는 솔루션을 제공하는 활동이다. 다양한 유형의 사용상황 및 고객특성을 고려하여 고객 맞춤형 시스템을 제공하고 있다.

3.2.2 잠재고객을 위한 교육프로그램으로서 GPAK

그린포스 그룹에서는 자사 국제 네트워크의 내부직원을 대상으로 PDJA(Poul Due Jensen

Academy)를 통해 주로 직원의 생산성 확대 및 자기 계발을 위한 교육을 수행하고 있는데, 한국그린포스펌프는 이러한 교육프로그램을 외부고객으로 확장한 프로그램으로서 GPAK(Grundfos Pump Academy Korea)을 운영하고 있다. 이는 잠재고객 및 펌프 엔지니어를 위한 교육을 실시함으로써 펌프시장 문화를 선도적으로 이끌려는 목적을 가지고 체계적인 펌프교육을 받은 임직원들이 잠재고객들에게 관련 시장 및 제품(펌프시스템)에 대한 교육을 실시하는 것으로 구성되어 있다. 2003년 업계 최초로 도입되어 현재까지 약 363회가 실시되어 8천여명 이상의 잠재고객 교육이 이루어졌다. 교육프로그램의 경우 잠재고객의 유형별로 구성된 프로그램으로 진행되고 있으며, 일방적인 교육보다는 고객체험과 쌍방향 커뮤니케이션으로 진행된다.

3.2.3 내부고객을 위한 고객만족프로그램

외부고객 만족을 위해서는 내부고객 만족이 필수불가결한 사항임을 인식한 한국그린포스펌프는 종업원을 고객으로 인식하는 다양한 유형의 내부마케팅 프로그램을 진행하고 있으며, 임직원만이 아니라 전국 대리점 및 협력업체 종사자로 내부고객의 범위를 확대하였다. 이러한 프로그램에는 연간 2회의 직원연수(team spirit training), 수요마당, 사내 동호회 등이 대표적이다. 1989년 창립부터 현재까지 스키장에서 가진 직원연수는 서로 간의 벽을 없애는데 많은 도움이 되고 있다. 수요마당의 경우는 매주 수요일 오전 CEO가 내부고객의 소리를 듣는 시간으로서 시행이후 그 범위와 깊이는 점차로

확대되고 있다. 사내 동호회의 경우 내부직원 중심으로 이루어지기 보다는 직원들의 가족으로 범위를 확대하여 직원들의 복지증진에 많은 도움을 제공하고 있다. 이러한 프로그램은 단순히 인사조직 관점에서 접근하기 보다는 내부고객 만족이라는 마케팅 관점에서 접근하고 있는데, 구체적으로 ESS(employee satisfaction survey)를 통해 설계되고 실행됨으로써 직원의 창의력 및 화합을 증대시키고 있다.

3.2.4 핵심고객을 위한 고객관계 제고 프로그램

한국그린포스펌프에서는 다양한 세분시장의 핵심고객을 대상으로 고객관계 제고를 위한 노력을 진행하고 있다. 이는 기업 내부적으로 Key Account Management(KAM)로 일컬어지며 설계회사, 건설회사 및 제조회사의 의사결정자나 핵심 엔지니어를 그 대상으로 하고 있다. 고객과의 직접적인 만남을 통해 신뢰를 제고하는 것을 주요 목적으로 하고 있으며, 이러한 목적을 달성하기 위하여 '하이테크'와 '하이터치'의 조화를 접근방법으로 설정하고 있다. 하이테크의 경우에는 회사와 제품에 대한 직접적인 설명을 중심으로 이루어지는데 반하여, 하이터치의 경우에는 문화를 핵심 주제로 설정하고 있다. 2004년에는 고객 300여명에게 재즈공연을 선보였으며, 2005년에는 국립중앙박물관 극장을 모두 빌려 고객 600여명을 초대하여 연극을 관람하는 행사를 마련하였다. 2006년에는 핵심고객들과 함께 유럽을 방문하여 그린포스 본사 방문과 더불어 다양한 유럽문화를 체험하는 기회를 마련하였다. 이러한 고객관계프로그램은

핵심 고객에게 깊은 인상을 남김으로써 고객관계 제고 및 고객 추천에 많은 기여를 하고 있다.

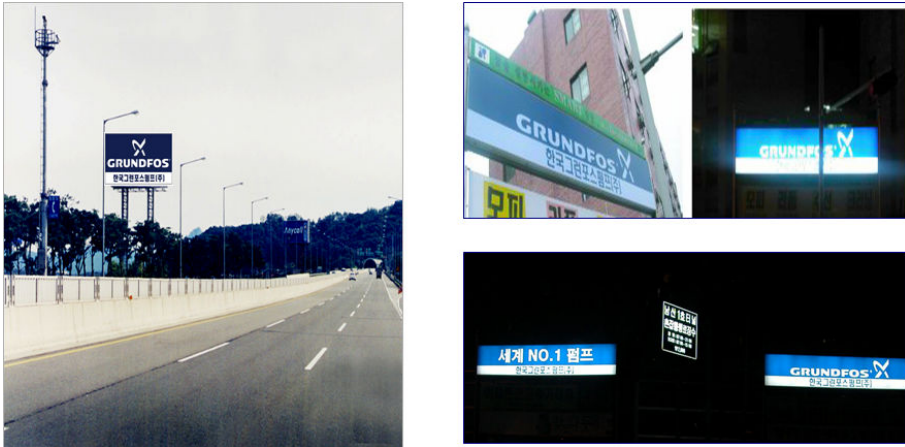
3.2.5 가망고객을 위한 솔루션 영업

한국그린포스펌프는 자체 영업사원 및 대리점 직원들을 대상으로 솔루션 영업을 지원하고 이를 적극적으로 실행하고 있다. “고객은 단지 펌프를 구매하는 것이 아니라 펌프시스템과 관련된 종합적인 문제해결을 구매하고자 한다”는 것을 인식하고 이를 효과적으로 수행하기 위하여 영업기획, 영업사원 교육, 인센티브 설계, 영업 지원 및 대리점 관리 등의 활동을 설계하였다. 영업사원의 경우 단순히 펌프전문가가 아닌 고객의 산업을 올바르게 이해함으로써 제안 영업을 할 수 있도록 영업 지원 및 교육을 수행하고 있다. 즉, 고객의 문제를 총체적으로 이해하기 위하여 고객의 고객, 고객의 경쟁자 및 고객의 산업 환경 변화를 이해할 수 있는 능력을 강조하고 있는데 이러한 사항은 자사 영업사원 뿐 아니라 대리점 직원에게까지 확대 실시하고 있다. 이러한 한국그린포스펌프의 활동은 제안 영업으로 이어져 펌프 수주율 제고를 통한 매출극대화 뿐만 아니라 영업비용 절감에도 많은 도움을 제공하고 있다. 또한 펌프판매로 이어지지 않는 고객의 경우에도 이러한 영업은 고객관계 제고에 많은 기여를 하고 있는 것으로 판단된다.

3.2.6 일반고객을 위한 다양한 촉진활동

“영국 버킹검 궁, 중국 인민 대회장. 세계의 물을 책임집니다. 세계가 인정한 펌프, 그린포

<그림 4> 한국그린포스펌프 옥외 광고



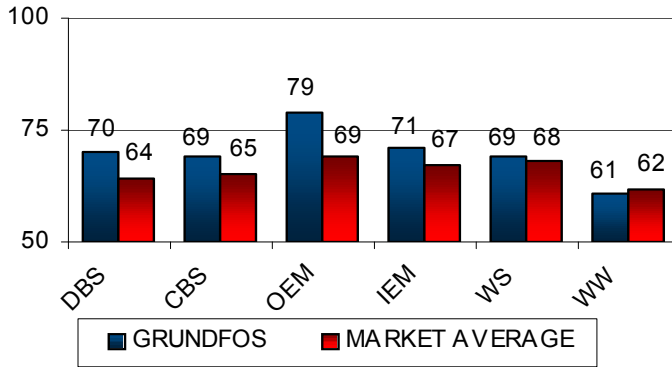
스 펌프를 아십니까? 그린포스 펌프를 설치하는 순간 귀하의 빌딩도 세계적인 건물이 됩니다. 세계가 인정한 펌프. 그린포스 펌프!”

이는 한국그린포스펌프가 실시한 라디오 광고의 카피내용이다. 한국그린포스펌프는 라디오뿐만 아니라 신문, 잡지, 옥외 광고판(<그림 4> 참조) 등 다양한 매체를 이용한 적극적인 광고를 하고 있다. 또한 광고와 더불어 적극적인 PR을 실시하고 있는데, 대학 및 각종 모임에서의 최고경영자 강연을 통하여 기업 브랜드를 적극적으로 알리고 있다. 또한 언론 홍보활동을 적극적으로 수행하여 한국그린포스의 전략경영, 환경경영 및 윤리경영과 관련된 사항을 강조하고 있으며, 각종 전시회 및 세미나를 정기적으로 개최하고 있다. 이러한 촉진활동은 브랜드 인지도와 이미지 제고에 도움을 제공함으로써 후발주자로서의 약점을 효과적으로 극복하는 수단이 되고 있다.

3.3 성과

현재 우리나라 전체 전력소비의 약 20%를 펌프 관련 제품이 차지하는 것으로 파악되는데 (한국그린포스펌프 내부자료), 한국그린포스펌프는 고효율의 제품을 통해 에너지 절약에 기여한 공로로 2003년 에너지 절약 유공 ‘대통령 표창’을 수여받았다. 특히, 한국그린포스펌프가 2000년대 초반부터 실시한 브랜드 자산 구축 노력에 대한 성과는 매우 고무적인 것으로 나타나고 있다. 브랜드 인지도의 경우 후발주자로서의 약점을 점차로 극복해가는 과정에 있는 반면, 브랜드 이미지의 경우에는 선발주자에 비해 경쟁우위를 달성한 것으로 파악되고 있다. 한국그린포스펌프는 최근 펌프시장의 경쟁자에 대한 다양한 차원의 브랜드 평가를 연말에 수행하고 있는데, <그림 5>에서는 2005년 펌프시장의 세분시장별 브랜드 이미지 평가(100점 만점) 결과를 경쟁사와 비교하여 제시하고 있다.

<그림 5> 세분시장 별 브랜드 가치 평가 결과(n=706)



주) DBS: 생활용 펌프분야, CBS: 건물 및 건설용 펌프, OEM: 주문자상표부착방식 구매자, IEM: 산업 및 공장분야, WS: 상하수도 및 관개시설 분야, WW: 대규모 오·배수처리 설비 분야
 자료: 한국그린포스펌프 내부자료

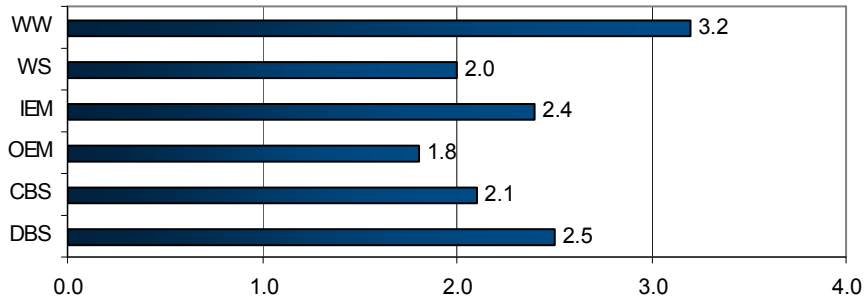
한국그린포스펌프는 3W 시장을 제외하고 모든 세분시장에서 높은 가치를 가진 브랜드로 인식되는 것으로 나타났으며, 특히 산업시장 중 OEM 세분시장에서 경쟁사에 비하여 높은 차별적 우위를 가지는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 그린포스 제품의 고품질 고가격 정책의 타당성을 입증하는 결과일 뿐만 아니라 그 동안의 다양한 유형의 고객을 대상으로 수행되어온 마케팅 활동이 성공적이었음을 나타내는 것이라고 할 수 있다. 브랜드 관련 활동의 경우 풀(pull) 전략의 특성을 가지고 있는데, 이러한 활동을 통해 영업사원 및 대리점 직원의 푸쉬(push) 전략을 효과적으로 지원하고 있는 것으로 파악되고 있다.

이와 더불어 한국그린포스펌프의 마케팅 활동은 고객의 로열티를 제고하는데 효과적인 것으로 나타나고 있다. <그림 6>과 <그림 7>에서는 2005년 말 현재 한국그린포스펌프 고객에 대해 세분시장별로 고객의 로열티가 제시되어 있다. 구체적으로 <그림 6>에서는 한국그린포스펌프

고객의 경우 평균적으로 자사를 포함하여 약 2개의 공급업체를 이용하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 기존고객의 경우 대부분의 펌프 공급을 한국그린포스펌프에 의존하는 것을 의미한다고 할 수 있다. 이러한 결과는 세분시장별로 차이가 나타나고 있는데, OEM과 WS, CBS의 순서로 로열티가 높은 것으로 나타나고 있다. <그림 7>은 기존고객을 대상으로 한국그린포스펌프의 공급업자로서의 지위를 나타내고 있는데, OEM, WS와 DBS 세분시장에서 단독 공급업자(sole supplier)와 1차적 공급업자(primary supplier)로서의 지위가 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

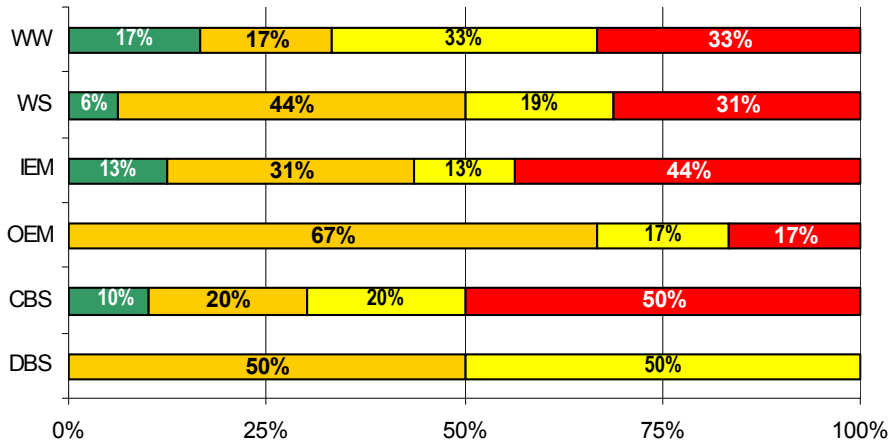
이러한 브랜드자산 구축활동과 고객관계 관리의 성공적인 수행 결과 한국그린포스펌프의 성과는 매우 고무적으로 나타나고 있다. 정량적으로는 최근 10년 간 국내의 30층 이상 고층건물의 90% 이상에 자사 제품을 설치하는 성장을 달성하였으며, 정성적으로는 70년대 콘크리트 구조로 건물 옥상에 설치되었던 비위생적인 물

<그림 6> 한국그린포스펌프 기존고객 세분시장별 펌프공급업체 수(n=81)



자료: 한국그린포스펌프 내부자료

<그림 7> 한국그린포스펌프 세분시장별 공급업자로서의 지위(n=78)



■ Sole supplier ■ Primary supplier ■ At level with others ■ Secondary supplier

자료: 한국그린포스펌프 내부자료

탱크를 모두 없애버리고 신선하고 깨끗한 물을 공급하는 데 선두주자 역할을 하며 삶의 질의 향상에 크게 이바지한 것으로 평가되고 있다. 타워팰리스, 스타타워, I-Park, 수원 월드컵 경기장, 애버랜드 캐러비안베이, 삼성전자의 반도체 및 LCD 공장 등 국내 유수의 프로젝트에

참여하여 최근 5년간 평균 20% 이상 성장하였다. 이와 더불어 고가격 정책과 이를 지원하기 위한 다양한 마케팅 활동은 한국그린포스펌프의 수익성을 업계 평균보다 훨씬 상회하는 결과를 발생시키고 있다.

IV. 결 론

본 사례에서는 다국적 기업인 그린포스 그룹의 성공적 한국시장 진출을 한국그린포스펌프의 사례를 통하여 살펴보았다. 그린포스 그룹과 한국그린포스펌프는 표준화와 현지화, 자율성과 통제성의 적절한 조화를 이루었고, 자회사의 독립성과 자율성을 인정하되 본사-자회사 간의 밀접한 관계를 구축하고 있다. 한국시장 진출 후 지난 15년 동안 그린포스 경영전략의 기저는 이른바 글로벌라이제이션(globalization)과 로컬라이제이션(localization)을 통합한 ‘글로벌라이제이션(glocalization)’으로 대표할 수 있다. 즉, 세계화와 현지화를 적절히 조화시켜 다국적기업이지만 한국기업보다 더 한국적인 기업을 만들자는 것이며, 한국그린포스펌프 사례는 다국적 기업의 성공을 결정짓는 가장 중요한 요소가 얼마만큼 해당 시장에 몰두하고 현지화하였는가라는 것을 보여주었다고 할 수 있다. 한국그린포스펌프는 지난 15년 간 다국적기업으로서 그린포스 그룹이 갖고 있는 ‘국제적 효율성(global efficiency)’과 ‘다국적 유연성(multinational flexibility)’을 적극 활용함과 동시에 한국시장에 대한 정확한 조사와 이해를 바탕으로 그에 맞는 전략의 수립과 실행을 통해 연평균 20%가 넘는 성장을 이루어 왔다. 그 결과 그린포스 그룹의 아시아 태평양 지역 자회사들 중 가장 뛰어난 사업실적을 이루어 내는 회사로서 성장을 측면에서 아시아 태평양 지역의 3대 자회사 중의 하나가 되었으며, 그린포스의 글로벌 네트워크를 통하여 청석의 세계 시장 진출을 도모하고 있다. 성공적인 현지화와

차별화 마케팅 전략으로 한국그린포스펌프는 펌프 시장에 후발업체로 진입하였음에도 불구하고 단기간 내에 수익성 높은 고효율 펌프시장의 리더로 부상할 수 있었다.

그러나 최근 한국 펌프시장은 경쟁사간 가격경쟁이 심화되고 있으며, 3-4개의 회사가 70-80%의 시장을 점유하며 각축전을 벌이고 있다. 국내 펌프업체를 인수하고 전국적 판매 및 서비스망을 획득한 강력한 경쟁업체 출현 및 그린포스 제품을 복제한 중국산 저품질 복제품의 등장과 같은 위험요소들이 등장하고 있다. 따라서 한국그린포스펌프가 시장 선도 기업으로서의 위치를 유지하고 지속적으로 성장하기 위해서는 더욱 심화된 마케팅 전략 수립이 요구되며, 특히 그동안 한국그린포스펌프의 마케팅활동이 현지시장에 비교적 생소한 고품질 브랜드를 고객에게 홍보하고 구매를 설득하는 ‘제품 → 고객’ 방향으로 이루어져 왔다면, 앞으로의 전략은 현지시장의 환경변화와 잠재고객의 욕구를 미리 파악하여 신제품아이디어로 연결시키는 ‘고객 → 제품’ 방향의 실질적인 현지화 전략이 더욱 요구되는 시점이라 하겠다.

<논문 접수일: 2006. 09. 30>

<게재 확정일: 2006. 09. 30>

참고문헌

- 한국그린포스펌프 내부자료(2001-2006)
Anderson, U. and M. Forsgren (1996), “Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation,” *International*

- Business Review*, 5(5), 487–508.
- Ghoshal, S. and N. Norhia (1993), "Horses for Courses: Organizational Forms for Multi-national Corporations," *Sloan Management Review*, 34(2), 23–35.
- International Herald Tribune (2006, 5. 22)
- Jarillo, J. C. and J. I. Martinez (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 11(7), 501–512.
- Johnson, J. H. Jr. (1995), "An Empirical Analysis of the Integration–Responsiveness Framework: U.S. Construction Equipment Industry Firms in Global Competition," *Journal of International Business Studies*, 26(3), 621–635.
- Prahard, C.K. and Y. Doz (1987), *The Multi-national Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York: Free Press.
- Quelch, John A. and Edward J. Hoff (1986), "Customizing Global Marketing," *Harvard Business Review*, 64(3), 59–68.
- Roth, K. and A. J. Morrison (1990), "An Empirical Analysis of the Integration–Responsiveness Framework in Global Industries," *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541–564.
- Murtha, T. P., A. Lenway, and R. P. Bagozzi (1998), "Global Mind–sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 19(2), 97–114.

Grundfos Pumps Korea Inc.: Localization and Differentiation

Seong-Yeon Park*
Hong Jai Rhee**
Young-Hyuck Joo***

Abstract

This case study explores various marketing strategies of Grundfos Pumps Korea Inc. that has become a front-runner in the industrial pump market of Korea as the enterprise that got into the business later. Grundfos Group, a multinational company with its head office in Denmark, has acknowledged diversity of each country and has granted its subsidiary companies with discretionary power so that they can establish marketing strategies suitable for the market they were competing in.

Grundfos Pumps Korea has been very successful in its localization and differentiation of marketing strategies. First, Grundfos Pumps Korea achieved the trust of their customers by its high quality and consistent pricing strategies and has expanded its market very successfully with continuous product innovation and new product ideas. Second, it increased its brand awareness and recognition by brand differentiation along with the product differentiation strategy, which is exceptional in industrial market. It has conducted creative marketing activities and strategies to build brand equity and successful customer relationship management.

Key words: localization, differentiation, pricing strategy, CRM, branding strategy

* College of Business Administration, Ewha Womans University

** School of Business Administration, Ajou University

*** Assistant Professor of Marketing, School of Business Administration, Hansung University