

LG전자의 글로벌 소싱 전략 : 인도네시아 진출 사례를 중심으로

정태영 *
이철 **
최순규 ***

LGEDI는 인도네시아 자카르타 근교의 베카시 공단에 위치한 LG전자의 해외생산법인이다. 이 법인의 주요 생산품목은 전자관(브라운관)과 모니터로 인도네시아 진출 당시 전자관 제조업은 국내에서 3D업종으로 취급되어 숙련 노동자를 구하기 어려웠을 뿐 아니라 임금이 너무 높아 원가경쟁력을 잃어가고 있었다.

이에, LG전자는 임금이 낮은 지역으로 공장을 이전하고자 투자지역을 물색한 끝에 인도네시아를 택하게 되었다. 당시 LG전자는 인도네시아에서 TV를 생산하고 있었기 때문에 역내에서 수직적 계열화를 통해 시너지 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대하였기 때문이다. 이밖에, 인도네시아가 GSP 관세 혜택을 누리고 있었고, 인접한 말레이시아에 비해 경쟁강도가 약한 지역이라는 점도 중요한 진출 동기로 작용하였다.

그러나, 인도네시아는 일인당 GDP가 1,000달러 미만으로 사회 전반적으로 인프라가 취약하였기 때문에 인도네시아에서 공장을 설립·운영해 나가는 데에는 상당한 어려움이 있었다. 하지만, 본사의 적극적인 지원과 현지법인의 꾸준한 현지화 노력 등을 통해 LGEDI는 비교적 단기간에 품질과 생산성을 본사와 비슷한 수준으로 높이는데 성공하였으며, 그 결과 2000년 6월 현재 고품질, 저가격의 전자관을 생산, 공급하는 글로벌 생산기지로서의 역할을 효과적으로 수행하고 있다.

이와 같이, 본 사례는 국내 입지조건 악화로 원가경쟁력을 상실한 대기업이 해외에 현지생산법인 설립, 운영함으로써 성공적으로 글로벌 소싱 전략을 구사하고 있는 것을 보여주는 좋은 사례이다.

1. 해외투자의 동기와 과정

1980년대 후반 이후 LG전자는 국내 입지조건 악화로 전자관과 모니터의 가격경쟁력이 약화되

- 본 사례는 1999년도 경영학회 New Paradigm Project의 연구비 지원으로 수행되었음. 본 사례에 대해 유익한 논평을 해 주신 익명의 두 심사자에게 깊은 감사를 드립니다.

* 홍익대학교 경영대학 부교수

** 서강대학교 경영대학 교수

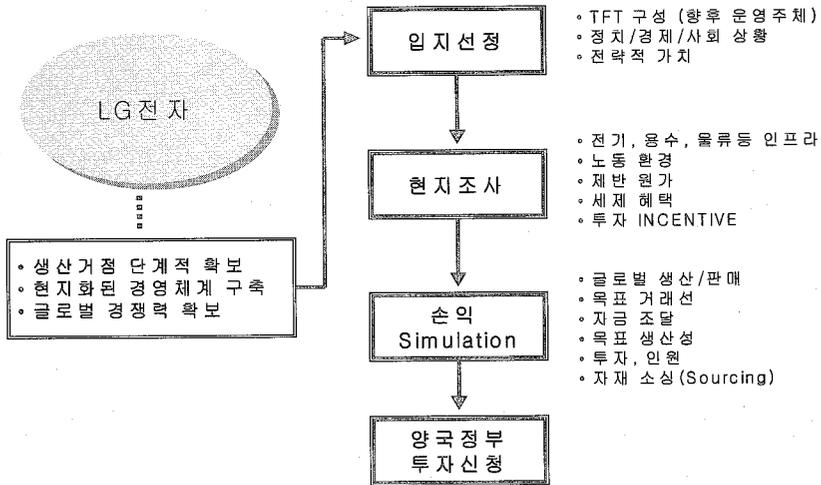
*** 국민대학교 경영대학 조교수

자 생산시설을 해외로 이전하기 위해 꾸준히 노력해 왔다. 이러한 가운데 중국 장사에 설립한 전자관 공장(LGESG)이 기대이상의 성과를 보이자 동남아시아 지역에도 전자관 생산기지를 구축하자는 의견이 대두되었다. 동남아시아는 임금이 상대적으로 저렴하였기 때문에 현지에서 전자관을 생산할 경우 가격경쟁력을 확보할 수 있을 뿐 아니라, Sharp, Sony, Toshiba를 비롯한 현지 TV생산업체들에게 적기에 전자관을 공급함으로써 고객 밀착경영을 할 수 있을 것으로 기대하였기 때문이다.

이에 LG전자는 TFT(task force team)를 구성하여 전사적인 글로벌 사업 전략에 따라 투자의 타당성을 분석하였다([그림 1] 참조). 그 결과 일차적으로 동남아시아의 여러 국가들 가운데 말레이시아와 인도네시아가 투자 후보지역으로 선정되었다.

말레이시아는 일인당 국민소득, 물가, 금리 등 거시경제적인 측면에서 인도네시아보다 입지조건이 우수하였지만 임금이 높다는 것이 흠이었다([표 1] 참조). 더욱이, 경쟁업체인 삼성SDI가 이미 1990년 10월 말레이시아에 전자관 공장을 설립하였고, 1995년 3월에는 삼성전자도 모니터 공장을 설립하기로 계획되어 있었기 때문에 말레이시아로 진출할 경우 현지 내수시장에서 삼성과 치열한 경쟁을 피할 수 없을 것이라는 점도 커다란 흠이었다.

반면 인도네시아는 인구가 1억 9천만으로 양질의 저렴한 노동력이 풍부하였고 개도국으로서 GSP 관세 혜택을 누릴 수 있다는 이점이 있었다. 아울러, 인도네시아에서는 이미 LG전자가 현지에서 TV를 생산, 판매하고 있었기 때문에([표 2] 참조) 수직적 계열화를 통해 원가경쟁력을 강화시킬 수 있을 것으로 기대하였다. 물론 Sharp, Sony, Toshiba, Sanyo 등과 같은 외국업체들도 현지에서 TV를 생산하고 있었기 때문에([표 7] 참조) 이들에게 전자관을 적기에 공급함으로써 효과적으로 전자관 내수시장을 공략할 수 있을 것이라는 점도 큰 장점이었다. 현지 정부의 적극적인 투자유치 노력도 LGEDI가 인도네시아로 진출한 중요한 동기로 작용하였다. 인도네시아 정부는 LGEDI가 투자를 결정하기 직전에 외국인투자에 관한 법령을 개정하여 외국인의 100% 단독투자가 가능하도록 배려해 주었을 뿐 아니라, 세금감면 혜택도 제공해 주었다. 이러한 장단점을 면밀하게 비교·분석한 결과 경제, 사회 전반적으로 인프라가 취약하여 투자위험이 다소 높기는 하지만, LG전자 TV공장이 이미 진출해 있었고, 경쟁강도가 상대적으로 약할 것으로 예상되었을 뿐 아니라, 현지정부가 투자유치에 매우 적극적이었던 인도네시아에 공장을 설립하기로 결정하였다.



[그림 1] LGEDI 투자의 타당성 분석 절차

[표 1] 인도네시아와 말레이시아의 경제 지표 비교 (1994-1996)

구분	인도네시아			말레이시아		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
인구(백만명)	190.68	194.75	196.81	20.11	20.67	21.17
GDP(10억 달러)	176.89	202.73	227.40	74.48	88.83	100.85
일인당 GDP(달러)	927.7	1037.9	1155.4	3703.6	4297.5	4763.8
환율(연평균)	2160.8	2248.6	2342.3	2.6243	2.5044	2.5159
상품수지(10억 달러)	8.06	4.79	6.88	-0.84	-3.74	-0.10
수출	40.06	45.42	49.81	58.65	73.86	78.31
수입	32.00	40.63	42.93	59.41	77.60	78.41
대외부채(10억 달러)(주)	63.7	64.4	59.0	n.a.	n.a.	38.7
외환보유고(10억 달러)	12.1	13.7	18.3	25.4	23.8	27.0
단기금리(%)	9.74	13.64	13.96	4.65	5.78	6.98
소비자물가상승률(%)	8.6	9.4	8.0	n.a.	5.3	3.5
실업률(%)	4.7	n.a.	4.2	2.9	2.8	2.5

(주) 인도네시아는 정부외채, 말레이시아는 총외채임

(자료) IMF (2000.10), International Financial Statistics, 414-417.

김완중 (1998), 외환위기 이후 한국해외현지법인의 구조조정실태와 애로사항: 인도네시아, 대외경제정책연구원, 13-19.

삼성경제연구소 (2000), 한국경제의 회고와 과제, 242-248.

[표 2] LG, 삼성의 인도네시아/말레이시아 진출 현황

기업	진출업체 및 진출연도	주요 생산품
LG (인도네시아)	- LGEIN (LG전자 인도네시아): 1991. 11	- TV, 에어컨, 냉장고, 세탁기
	- LGEDI(LG전자 인도네시아): 1995. 3	- 전자관, 모니터
삼성 (말레이시아)	- SEMA (삼성전자 말레이시아): 1989. 9	- 전자레인지
	- SDI(M (삼성SDI 말레이시아): 1990. 10	- 전자관
	- SCM (삼성코닝 말레이시아): 1992. 7	- 전자관 및 모니터용 유리
	- SDMA(삼성전자 말레이시아): 1995. 3	- 모니터

(자료) LG전자 및 삼성전자 내부자료

이와 같은 투자의 타당성 분석 과정을 거쳐 최종적으로 1995년 3월 인도네시아 자카르타 근교의 베카시 공단에 100% 단독법인으로 LGEDI를 설립하였다. 베카시 공단은 공항, 항구 및 자카르타 시내 중심부에서 1시간 거리에 위치하고 있고, 주요 원료 공급자가 인근에 위치하고 있으며, 인구가 4백만으로 양질의 저렴한 노동력이 풍부하여 생산활동에 매우 적절한 지역이었다. 그리고 LG전자의 관례에 따라 TFT의 팀장은 현지법인의 초대 법인장으로 임명되었으며 팀 구성원들은 주재원으로 파견되었다. 이에 따라, 투자의 타당성 분석과정에서 축적된 지식과 경험을 그대로 현지법인에 이전시킬 수 있었다.

2. 현지법인의 인사관리

LGEDI의 총 인원은 2000년 6월말 현재 주재원과 현체인(현지채용인)을 합하여 3,631명이며, 이중 주재원은 법인장 이하 관리직이 20명, 기술자가 26명으로 총 46명이다. 현체인은 남자가 2,064명, 여자가 1,567명이며, 대졸이 212명, 전문대졸이 99명, 고졸이 3,315명이다.

주재원들은 본사에서 8-10년 이상 근무한 경력사원들로 자재 및 생산관리를 담당하는 엔지니어들은 본국의 구미공장 출신이 많으며, 일부 주재원들은 평택공장에서 파견되었다. 주재원들은 5년을 주기로 근무하고 있으며, 현재 본사는 인도네시아 공장에 대한 지속적인 기술이전 때문에 주재원 수를 감축할 계획을 갖고 있지 않다.

LGEDI는 현체인들의 급여/보상 체계를 인도네시아 문화(회교 문화)에 맞추어 현지화 하였다. 인도네시아인들은 개인주의 경향이 강하고 연공서열에 대한 개념이 희박하기 때문에, 기본적으로 개인별 성과에 따라 연봉을 결정하였으며 연봉결정시 장기근속 여부는 거의 고려하지 않았다.

구체적으로 현지법인은 작업자와 합의하여 개인별로 달성해야 할 생산성 목표를 결정하고, 작업자의 생산성과 불량률 등을 매일, 그리고 매월 단위로 수집·집계한 후, 이러한 생산성 목표와

실적 자료를 토대로 매년 해당 작업자와 협의하여 연봉을 재결정하였다. 이러한 관리기법은 공장 에서 작업자들의 생산성을 향상시키는 데에 기여를 하였다.

한편, 우수한 인력을 확보하고 이직률을 줄이기 위해 대졸자에게는 다른 기업보다 10-20%, 일 반 공원에게는 3-4% 정도 높은 수준의 임금을 지급하고 있다. 그리고 단순 조립공의 경우 인력관 리에 대한 탄력성을 높이고 나태해지는 것을 방지하기 위해 계약직 직원들을 적극 활용하였다. 현 체인들은 부장까지 승진할 수 있는데, 이는 인도네시아에 진출해 있는 다른 외국업체들에 비해 매 우 높은 수준이다.

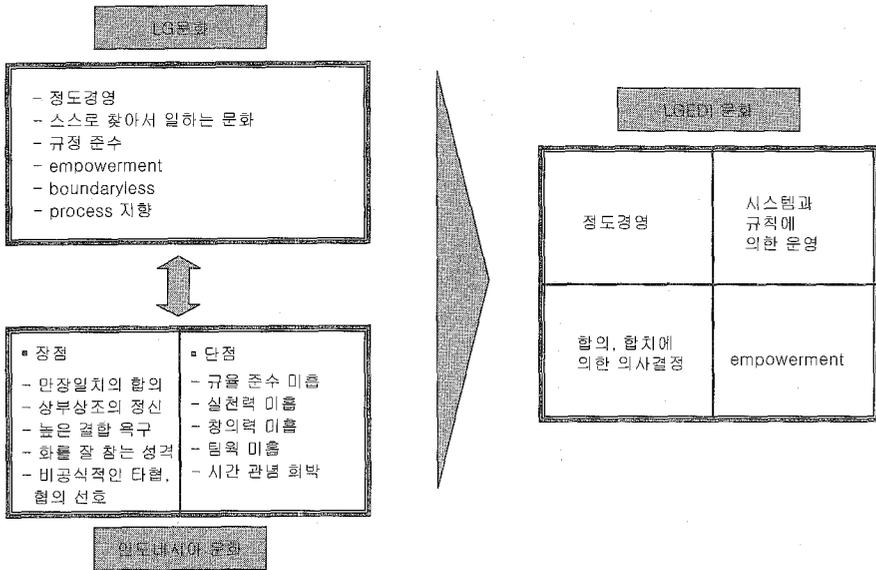
LGEDI는 현체인들을 본사 공장에 파견하여 기능 훈련과 기초 소양교육을 실시하였다. 현체 인이 중간관리층이 되면 본사에 파견하여 특정 교육과정을 마치고 복귀하도록 하는데, 현체인들은 이러한 교육 기회를 가지는 것에 대해 큰 자부심을 느끼고 있었다. LGEDI는 인재 양성을 중시하 여 초기에는 우수 인력을 선발하여 본사에서 별도의 위탁교육을 실시하였으나 교육 성과가 그리 높지 않아 지금은 신입사원교육, 관리자교육 등 여러 가지 교육과정을 현지의 외부기관에 위탁하 는 방법을 많이 활용하고 있다.

인력관리에 있어서 LGEDI는 LG문화와 인도네시아 문화를 바람직한 방향으로 접목시키려고 많은 노력을 하였다([그림 2] 참조). 예를 들어, 관리의 현지화를 촉진시키기 위해 인도네시아를 공식어로 채택하여 현지어로 문서를 작성하고 회의를 하였다. 또한 인도네시아 문화가 만장일치, 상부상조를 중요시한다는 점을 고려하여, 현체인들로 구성된 여러 운영위원회를 편성하여 식당 운 영, 통근차량 운영 등에 대한 관리를 맡기고, 이들이 제시하는 고충 사항들은 즉시 처리해 주었다.

인도네시아인들은 일반적으로 규칙을 잘 준수하지 않고, 실천력과 창의력이 약하며, 팀웍이 부족하다. 이와 같은 단점을 개선하기 위하여, LGEDI는 정도경영, 스스로 찾아서 일하는 문화, boundaryless, 프로세스 지향 등과 같은 LG정신을 직원들에게 고취시키는데 많은 노력을 기울였 다. 이를 위하여 여러 가지 혁신운동을 통해 정신교육을 실시하는 한편, 작업 팀, 그룹 단위로 토론/협력의 기회를 가급적 많이 부여하여 LG정신을 스스로 배우도록 하고 있다.

인도네시아인들은 또한 개인주의적인 성향이 강하여 다른 직원에게 자신의 기술이나 노하우 를 잘 가르쳐주지 않은 경향이 있다. LGEDI는 이러한 문제를 해결하기 위하여 최근에 독특한 보 상제도를 개발하였다. 즉, 신입직원이 입사하면 기존의 직원을 한 명 선정하여 그 신입사원에게 기술을 전수해 주도록 하고, 신입사원이 주어진 기간 내에 기술을 익혀 부여된 생산성 목표를 달 성하면 그 기존 직원에게도 보상을 해주었다.

요약하면, LGEDI는 '직원들의 자발적인 노력을 강조하는 문화'와 같은 본사의 기업문화를 현 지경영에 성공적으로 이전시키는 것이 성과 향상에 기여를 할 것이라는 확신을 가지고 있었다. 하 지만, 본사의 문화를 무조건적으로 이전하는 것이 아니라 이를 기반으로 피투자국의 문화적 특성 들을 최대한 수용하려고 노력하였다. 따라서, LGEDI는 한국적 경영의 국제화를 보여주는 매우 중요한 사례라고 할 수 있다.



[그림 2] LGEDI 문화(LG문화와 인도네시아 문화의 접목)

3. 본사의 적극적인 지원과 현지법인의 공정개선 노력

LGEDI는 생산 개시 이듬해인 1996년 3월에 대량 생산체제를 갖추었으며, 3년째인 1997년에는 흑자를 기록하였고, 1999년 11월에는 누적 수출액이 10억 달러를 돌파하였다([표 3] 참조). 이처럼 짧은 기간에 뛰어난 성과를 거둘 수 있었던 것은 본사가 초기부터 적극적으로 지원을 해 주었고, 내부적으로도 그에 부응하는 많은 공정개선 노력이 이루어졌기 때문이었다.

중국 장사에 설립한 LGESG가 중국 내수시장을 겨냥한 생산기지였다면, LGEDI는 본사를 위하여 고품질, 저가격의 제품을 생산·공급해 주는 글로벌 생산기지로써 설립되었다. 이와 같은 목적을 효과적으로 달성하기 위해 본사는 투자 초기부터 공장자동화에 많은 투자를 하였다. 그 결과 인도네시아 공장은 포장과 같이 일부 노동집약적인 부분을 제외하고는 품질에 직접 관련된 생산 과정들은 구미공장과 같은 수준으로 자동화되었다. 한편, LGEDI는 VCR도 생산하기 때문에 VCR을 생산하는 평택공장에서도 기술지원을 해 주었다.

[표 3] LGEDI의 경영성과(주)

	1996	1997	1998	1999	2000 (예상치)
매출액 (백만 달러)	168	360	313	426	519
내수	16	42	16	43	44
수출	152	318	297	383	475
누적 수출액	152	470	767	1,150	1,625
내부거래비중 (%)	9	17	16	22	21
매출총이익률 (%)	-7.3	3.4	3.6	11.5	16.3

(주) 내부보고용 수치로 [표 8]의 외부보고용 감사보고서 수치와는 다소 차이가 있음.
(자료) LGEDI 내부자료

이러한 공정자동화에도 불구하고 공장가동 후 초기 몇 개월 동안은 품질과 생산성이 본사 제품에 비하여 상당히 저조한 것으로 나타났다. 이에, 본사에서 기술자들을 파견하여 그 이유를 분석한 결과, 고정장치가 많이 투입되는 제품 생산라인에서 현체인 기술자들의 설비관리 능력이 부족하였기 때문인 것으로 나타났다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 본사에서는 현체인 기술자들을 본국으로 불러들여 기술교육을 강화하고 품질관리 체계를 정립하는 한편, 1998년부터 'Super A', '6 sigma', 'Yes, Q.P. 100 Do!' 등과 같은 대대적인 전사적 조직혁신 및 품질향상 운동을 꾸준히 전개하였다([표 4] 참조).

아울러, 현지법인의 제반 업무를 정보기술을 통하여 하나로 통합시키는 systemization을 꾸준히 추진하였다. 하위 공장별로 독립채산제를 시행하였으며, 회계를 축으로 하는 생산/자재/인사/판매 등의 통합관리 시스템 및 자재/부품의 일일관리 시스템을 개발하였을 뿐 아니라, 일일 생산/품질 목표관리 및 개인별 실적관리 시스템도 도입하였다. 이러한 시스템들은 1997년을 기점으로 안정화단계에 들어가게 되어, LGEDI는 경영관리에 필요한 정보의 수집 및 처리를 대부분 자동화하게 되었다.

이러한 인프라에 대한 투자 및 경영혁신 노력 결과, LGEDI에서 생산하는 제품의 품질은 비교적 단기간에 본사 공장 제품과 비슷한 수준에 도달하였으며, 수작업에 많이 의존하는 VCR, 전자총 등과 같은 제품은 본사보다 품질이 오히려 더 우수하였다. 아울러 생산성은 물량기준으로 본사 공장의 85-90% 수준을 달성하였으며, 그 결과 LGEDI는 본사에 비해 생산원가에서 4-5% 정도 우위를 점하게 되었다.

[표 4] LGEDI에서 실시한 경영혁신운동

경영혁신운동	내 용
Super A	<ul style="list-style-type: none"> - 1991년부터 실시한 LG전자의 전사적 경영혁신 프로그램 (현재도 계속 진행 중임) - 각 부문에서 super excellent가 되기 위한 테마를 정하고 그 테마에 의거 task force team을 구축 - 반기별 또는 년간별로 task force team의 진행 성과를 측정, 성과우수팀에 대해 포상 (승진, 금전, 명예)
6σ (6 sigma)	<ul style="list-style-type: none"> - GE사가 개발한 경영혁신 프로그램으로 모든 경영활동에서 완벽, 무결점주의를 지향 - 제품과 서비스 및 경영활동의 불량률을 6σ수준 (100만개 중 3-4개 이하으로 줄이고자 노력) - LG 그룹에서는 그룹산하 모든 회사에서 실시 중임
Yes, Q.P. 100 Do!	<ul style="list-style-type: none"> - 1996년부터 인도네시아 현지법인에서 실시한 현지지향적 경영혁신운동(현지에 맞도록 적절하게 설계) - 3년내에 제품의 품질 및 생산성을 100% 향상시켜 절대 우위의 가격경쟁력을 확보하기 위한 경영혁신운동

(자료) LG전자 및 LGEDI 내부자료

생산관리 측면에서의 LGEDI의 이러한 성공에는 협력업체들과의 동반 진출도 큰 기여를 하였다. 인도네시아에서는 인프라가 열악하기 때문에 현지업체로부터 부품을 조달해서는 단기간에 만족할만한 수준의 품질을 기대하기가 매우 어려울 것으로 판단되었다. 이에, 본사는 국내에서 오랫동안 협력관계를 유지해 온 업체들에게 동반 진출을 권유하였으며 그 결과 [표 5]에서 볼 수 있는 바와 같이 VGI 등 8개 업체가 동반으로 진출하였다. 이들 협력업체들은 모두 LGEDI에서 20분내 거리에 위치하여 필요한 부품을 즉시 공급할 수 있는 네트워크를 형성하였다.

LGEDI는 이들 기업들의 인도네시아 투자를 유도하기 위해 초기에 생산 부품의 구매를 보장해주는 한편 투자자금도 일부 지원해 주었다. 그리고 경우에 따라서는 필요한 기계장비를 임대해 주거나 분할상환 조건으로 양도해 주었다. 또한 협력업체 직원들에 대한 기술교육을 실시하였으며, 최근에는 일반 경영관리의 개선을 위한 경영혁신운동까지 지도해 주고 있다.

그 결과, LGEDI는 이들 협력업체들의 우수한 부품을 사용함으로써 최종 제품의 품질수준을 단기간에 크게 향상시킬 수 있었을 뿐 아니라(LOT 합격률 95%), 부품의 재고 수준을 최소화 할 수 있었다(1일 재고 운영). 포장비, 운송비, 인건비 등의 물류비용도 10-30% 정도 절감되었으며, 협력업체 또한 해외공장 운영 노하우를 체득하여 국제경영능력이 크게 향상되는 효과를 거두었다.

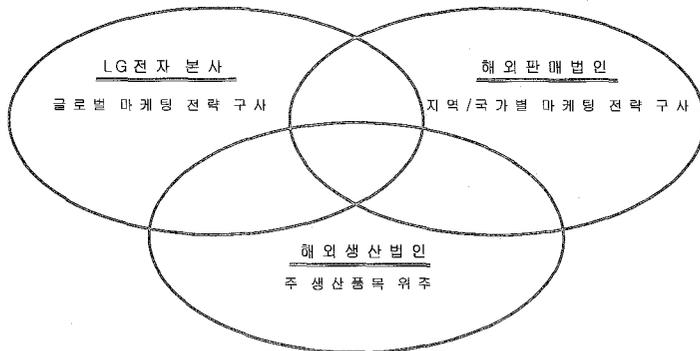
[표 5] 협력업체 동반진출 현황

업체	제품	투자 (백만달러)	자본 (백만달러)	위치
VG	Glass (Asai Glass와 LGEDI간의 합작회사)	1420	40.0 (LGEDI 36%)	Cikarang
영신사	Press	9.5	2.5	LGEDI
동양전자	자살, PWB	5.4	0.75	Cibitung
오성전자	Press	3.4	0.85	Cibitung
우인	Deck Press 및 조립	4.7	1.2	Hyundai 공단
광성	포커스 팩, 디가우싱 코일	2.5	0.76	Hyundai 공단
대양전자	포장재, 스티로폼	2.5	0.62	Cibitung
한성전자	P/C plastic mold, remocoon	2.2	0.6	Karawang

(자료) LGEDI 내부자료

4. 마케팅 전략

LG전자의 글로벌 마케팅은 크게 세 주체, 즉 본사, 해외생산법인, 그리고 해외판매법인에 의해서 이루어지고 있다. 본사는 본사와 전 세계 현지법인의 글로벌 마케팅 전략을 수립하고 있으며, 해외생산법인은 주 생산품목(LG전자내에서 해당 현지법인만이 생산하거나, 현지법인의 생산 비중이 특히 높은 품목) 위주로 현지시장에서 독자적으로 마케팅활동을 수행하고 있다. 그리고 해외판매법인은 해외 지역별/국가별 마케팅전략을 수립, 구사하고 있다([그림 3] 참조).



[그림 3] LG전자의 글로벌 마케팅 전략

이와 같은 글로벌 마케팅 전략에 따라 LGEDI는 글로벌 생산기지로서의 역할을 수행하였다. 즉, 본사는 글로벌한 차원에서 LGEDI의 수출시장을 결정하고 수출 마케팅 활동을 담당하였으며, LGEDI는 주 생산품목인 전자관(전자총, 편향코일, 증폭기 포함)에 대해서만 현지시장에서 현지 마케팅 활동을 수행하였다. 다시 말해, VCR과 모니터 등의 세트(최종 생산품)에 대해서는 본사에서 글로벌 차원의 마케팅 활동을 수행하였으며([표 6] 참조), 부품인 전자관에 대해서는 LGEDI가 독자적으로 현지에서 마케팅 활동을 전개하였다([표 7] 참조). 그러나 LGEDI가 생산하는 부품의 경우에도 수출시장의 경우에는 본사에서 글로벌 마케팅 차원에서 통합적으로 운영하였다.

[표 6] 글로벌 모니터 생산량 예측치 (단위: 만대, 2001년 기준)

업체	삼성	AOC (대만)	Philips	LG	Lite-on (대만)	Acer (대만)	기타	합계
생산량	1,950	930	920	890	450	395	3,815	9,350
시장점유율(%)	20.9	10.0	9.8	9.5	4.8	4.2	40.8	100.0

(자료) LG전자 내부자료

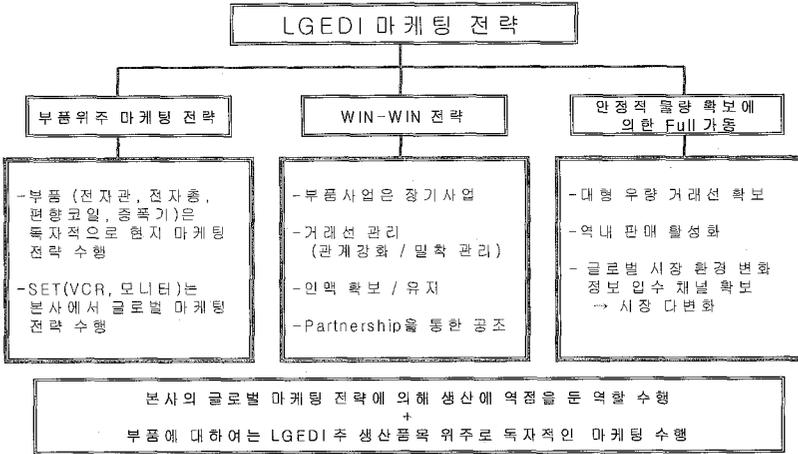
[표 7] 인도네시아 현지 TV시장 점유율 (2000년 기준)

회사	LGEIN	Sharp	Toshiba	Sony	Samsung	기타
시장점유율(%)	23.0	18.0	12.5	6.5	3.5	36.5

(자료) LGEIN내부자료

LGEDI의 현지 주요 고객(LGEIN 제외)은 일본계 TV 생산업체인 Sharp, Sony, Toshiba, Hitachi, Sanyo 등으로 이들이 현지 부품 매출의 40%를 차지하고 있으며 유럽의 Thompson도 중요한 고객이다. 이들 고객에 대한 마케팅 전략의 핵심은 win-win 전략이다. 즉, 장기적인 비즈니스 관계 구축을 통해 거래선과의 관계를 강화하고 고객 기업을 밀착 관리함으로써 인맥 확보/유지에 노력하였다. LGEDI는 이와 같은 고객 관계 마케팅을 통해 대형 우량 거래선을 확보하고, 역내 판매를 활성화할 수 있었다.

현지 마케팅의 목표는 일차적으로 LG전자의 현지 TV생산법인인 LGEIN에게 안정적으로 전자관을 공급해 주는 것이며, 장기적으로는 시장다변화를 위해 글로벌 시장으로 진출하는 것이었다([그림 4] 참조). 그리고 이러한 장기적인 목표를 달성하기 위해 현지법인에서는 계속적으로 글로벌 시장의 환경변화에 대한 정보를 입수하였다. 그러나 기본적으로 LGEDI는 해외생산법인이기 때문에 국제마케팅 활동을 활발하게 전개하고 있지는 않다.



[그림 4] LGEDI의 마케팅 전략

5. 재무전략

LGEDI는 공장 설립 초기부터 유동성 위주로 자금을 관리하였으며 은행과 신용한도를 설정하여 수출채권을 할인하는 방식으로 운전자금을 조달해 왔다. 그 결과 외환위기 때에도 자금사정이 양호하였으며, 외환위기 이후에는 환율상승으로 인한 수출증가로 자금사정이 더 좋아져 상당액의 외화표시 부채를 상환하였다.

더욱이, 미국 달러로 현지법인의 재무제표를 작성하였기 때문에 외환위기 때에도 환손실이 거의 발생하지 않았다. LG전자는 처음부터 LGEDI를 글로벌 생산기지로 운영하고자 계획하였기 때문에 LGEDI에서는 대부분의 거래(수출입)가 달러로 이루어지고, 현지통화인 루피아(rupiah) 거래는 10% 미만일 것으로 예상하였다. 이에, LGEDI는 달러로 재무제표를 기장하기 원하였고, 현지정부에 달러화 사용허가를 신청하여 결국 인도네시아 정부로부터 달러화로 재무제표를 작성해도 좋다는 허가를 얻어내었던 것이다.

이에 따라, LGEDI는 외환위기 때에도 환손실로 어려움을 겪지 않았다. 전자관 사업은 장치 산업이기 때문에 LGEDI의 경우 총자산 대비 고정자산 비율이 매우 높아서(1998년: 60.2%, 1999: 49.1%) 현지통화인 루피아로 재무제표를 작성했다라면 루피아화의 가치 폭락(환율의 급등)으로 거래의 환손실이 발생했을 것이다. 그러나, LGEDI는 고정자산을 포함한 모든 자산을 달러로 표시(기장)하였기 때문에 외환위기로 인한 환율상승에도 불구하고 환손실이 발생하지 않았다. 오히려, 매출의 대부분이 달러표시 수출이었기 때문에 환율상승으로 매출이 증가하여 순이익과 현금흐름이 크게 증가하였다. 이에 따라, 증가한 현금흐름으로 거래의 달러 부채를 상환하였는데, 1998년 한해동안

40백만 달러를 상환하였고, 1999년에는 약43백만 달러의 달러화 부채를 상환하였다([표 8] 참조).

현금흐름 측면에서도 달러표시 현금유입(cash inflow)과 현금유출(cash outflow)이 자연스럽게 매칭(matching)되어 별도의 환위험관리 전략을 수립할 필요가 없었다. 다만, 달러 현금유입이 달러 현금유출보다 많을 것으로 예상될 경우 달러 외상매출금을 양도(매각)하거나 선물환으로 달러를 매도(sell dollar forward)함으로써 환위험을 관리해 왔다.

[표 8] LGEDI 재무제표 분석 (단위: \$, %)

구 분	1998	1999
대차대조표		
유동자산	99,352,044	146,642,563
유기증권 투자	7,746,481	7,064,536
고정자산	164,392,558	149,613,605
기타자산	1,485,446	1,286,713
총자산	272,976,529	304,606,417
유동부채	108,371,548	159,936,757
고정부채	70,000,000	42,857,143
총부채	178,371,548	202,793,900
총자본	94,604,981	101,813,517
손익계산서		
순매출액	316,934,150	416,904,386
매출원가	291,035,914	384,499,957
매출총이익	25,898,236	41,404,429
판매비와 일반관리비	9,335,723	20,415,912
영업이익	16,562,513	20,988,517
영업외비용	16,589,084	10,317,969
경상이익	(86,571)	10,670,548
법인세	448,105	3,462,012
당기순이익(순손실)	(534,676)	7,208,536
재무비율		
유동비율(유동자산/유동부채)	91.68%	91.69%
D/E ratio(총부채/총자산)	188.54%	199.19%
매출총이익률(매출총이익/매출액)	8.15%	9.93%
영업이익률(영업이익/매출액)	5.21%	5.03%
당기순이익/매출액	(0.16%)	1.73%
총자산이익률(당기순이익/총자산)	(0.19%)	2.37%
현금흐름표		
영업활동으로 인한 현금흐름	37,072,592	46,318,909
투자활동으로 인한 현금흐름	(24,871,060)	5,343,454
외상매출금 회수/외상매입금 상환	(20,000,000)	8,000,000
재무활동으로 인한 현금흐름(bank loan)	(20,000,000)	(42,971,429)
현금 순증(감)	(7,798,468)	8,690,934
기초 현금흐름	21,564,586	13,766,119
기말 현금흐름	13,766,119	22,457,053
부채 상환		
1998: 외상매입금 상환 \$20,000,000, bank loan 상환 \$20,000,000		
1999: bank loan 상환 \$42,971,429		

(자료) Salaki & Salaki (2000.2), PT. LG Electronics Display Devices Indonesia: Financial Statements for the Years Ended Dec. 31, 1999 and 1998 and Independent Auditors' Report.

6. LGEDI의 성공요인과 앞으로의 과제

1) 성공요인

LGEDI의 성공에 있어서 가장 중요한 요인 중의 하나는 LGEDI가 글로벌 생산기지로 출발하였다는 점이다. 처음부터 글로벌 생산기지로서의 역할을 수행했기 때문에 인도네시아 내수시장에 대한 의존도가 매우 낮았고 그 결과 IMF사태로 인한 급격한 환율 상승과 내수시장 위축에도 불구하고 수출이 꾸준히 늘어나고 현금흐름이 좋아져서 외화부채를 상환할 수 있었다(반면 인도네시아 현지 내수시장을 공략하고자 진출한 LGEIN은 IMF 외환위기로 인한 환율상승 및 국내경기 하락으로 큰 어려움을 겪었음).

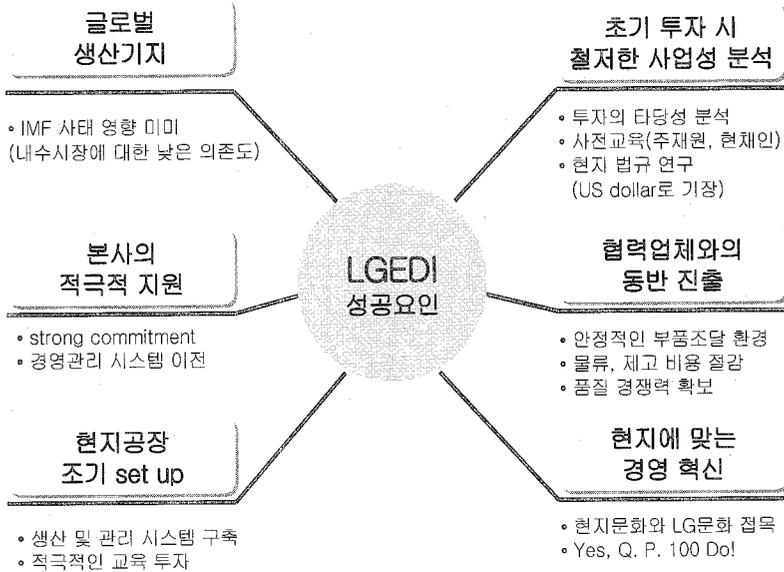
본사의 지원 또한 LGEDI의 성공에 결정적인 기여를 하였다. 본사는 투자초기부터 적극적으로 본사의 경영시스템을 현지법인으로 이전해 주었으며 그 결과 LGEDI는 비교적 짧은 기간에 고품질, 저가격의 제품을 생산할 수 있게 되었다.

다음으로, 현지법인은 초기부터 가시적인 성과보다 인프라 구축에 중점을 두고 경영활동을 수행한 결과 단기간에 생산 및 관리 시스템을 효과적으로 구축하였다. 동반 진출업체를 포함한 아웃소싱 프로그램을 개발하고, 원가절감운동을 전개하였으며, 교육에 많은 투자를 하였다. 현지법인은 이러한 기초가 다져진 후 최근부터 성과 향상에 주력하여 매출액 및 순이익이 크게 증가하고 있다. 이로부터, 해외투자가 성공하기 위해서는 본사의 적극적인 지원이 매우 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

투자에 앞선 철저한 사전 준비도 중요한 성공요인의 하나이다. 사전에 철저하게 투자의 타당성을 분석하였으며, 사업개시 이전에 주채원과 현채인에 대해 철저한 교육을 실시하였고, 현지 법규를 면밀하게 연구하였다. 특히, 현지 회계기준을 면밀히 분석한 결과 재무제표를 달리로 작성할 수 있게 되었으며 그 결과 외환위기 때에도 환손실이 거의 발생하지 않았다.

협력업체와의 동반 진출 또한 LGEDI 성공에 있어서 가장 중요한 요인의 하나이다. 오랫동안 우호적인 관계를 유지해 온 국내 협력업체들과 동반으로 진출함으로써 열악한 부품조달 환경을 극복할 수 있었고, 그 결과 짧은 기간에 품질·가격 경쟁력을 확보하고, 물류 및 재고비용을 줄이는 동시에 협력업체의 국제경영능력을 제고시켜주는 효과를 거두었다.

현지에 맞는 경영혁신 활동을 전개한 것도 성과 향상에 큰 도움이 되었다. 현지의 문화를 이해하고 모든 규정을 현지화 하였으며 주채원의 사고까지도 현지화 하였다. 이러한 현지화 추구 전략에 따라 개인의 일일 업무를 업적평가에 연계함으로써 생산성을 크게 향상시킬 수 있었다. 본사의 경영혁신기법인 'Super A', '6 sigma' 이외에 'YES, Q.P. 100 Do!' 등 현지에 맞는 경영혁신운동을 전개하여 큰 성과를 거두었다.



[그림 5] LGEDI의 성공요인

2) 애로요인과 앞으로의 과제

일대 전환점에 있는 인도네시아의 정치, 경제 환경이 가장 큰 애로요인이다. 이는 투자 초기에는 전혀 예상하지 못했던 것으로 LGEDI의 미래에 매우 어두운 그림자를 드리우고 있다. 특히 최근에는 불안정한 정치 환경 때문에 buyer와 supplier들도 매우 불안해하고 있으며 주재원 및 가족의 신변 안전에 대한 위협도 무시할 수 없는 수준이다. 물론 LGEDI가 공단에 위치해 있기 때문에 당장 폭동과 같은 사태가 발생할 가능성은 그리 높지 않지만, 최근 국가 전반적으로 집단욕구가 폭발하고 있고 특정 단체의 압력이 증대하고 있어, 현체인들도 이에 편승하는 분위기가 확산되고 있는 추세이므로 이에 대한 대책이 시급하다.

불투명한 정부정책도 경영활동에 대한 커다란 장애요인이었다. 정부정책 방향이 불투명하기 때문에 정해진 규정과 절차에 의한 업무수행이 곤란하였으며, 상당수의 관료들이 말로는 좋다고 해놓고서 실제 집행을 계속 미루어 경영상 어려움이 많았다. 뇌물도 일상화되어 있다. 아직까지 뇌물 때문에 큰 불편을 겪은 적은 없으나 급행료와 같은 사소한 뇌물은 일상적이다.

중간관리자 계층이 절대적으로 부족한 것도 경영상의 큰 애로요인이었다. 현체인들에게 LG문화를 주입하는 데에 상당한 기간이 소요되었을 뿐 아니라, 오랜 기간 힘들여 중간관리자들을 육성

해도 이들의 역량 발휘가 저조하여 큰 어려움을 겪었다. 이에, 장기적인 관점에서 중간관리자 양성 및 재교육 프로그램을 다시 구축해야 할 것이다.

앞서 지적한 바와 같이 열악한 인프라도 커다란 장애요인이었다. 외국업체들의 기술이전 기피로 소재산업이 발달되어 있지 않아 부품조달에 어려움이 있었으며 유통구조가 취약하여 판매에서도 어려움을 겪었다. 기술인력도 절대적으로 부족하였다. 기계/설비를 조작하는 인력은 충분하였지만 유지·보수 인력은 절대적으로 부족하였으며 설계인력은 거의 전무하여 경영활동에서 큰 어려움을 겪었다. 부품 제조업체에 대한 기술 지원, 유통업체에 대한 자금 지원, 본사파견 연수 확대를 통한 기계/설비 보수·유지 인력 양성 또한 LGEDI가 향후 해결해야 할 중요한 과제들이다.

Global Sourcing Strategy of LG Electronics : LG Electronics Display Device Indonesia(LGEDI) Case

Taeyoung Chung (Hongik Univ.),
Chol Lee (Sogang Univ.),
Soonkyoo Choe (Kookmin Univ.)

<Abstract>

LGEDI(LG Electronics Display Device Indonesia) is a subsidiary of LG Electronics(LGE) set up in the Bekasi industrial complex near Jakarta. Major products of this subsidiary are color picture tube(CPT) and monitor.

At the time when LGE decided to set up a production facility in Indonesia, LGE and other Korean CPT manufacturers were losing price competitiveness in the world market, mainly due to higher labor costs. Thus, LGE decided to move some of its production facilities to Indonesia. LGE expected a positive synergy from vertical integration since it already had been operating a TV assembling plant in Indonesia. GSP customs duty benefits and relatively less competition in the local market also strongly encouraged LGE to choose Indonesia among several Southeast Asian countries such as Malaysia, Thailand, and Philippines.

Despite these benefits, it was not easy for LGEDI to set up and operate a manufacturing plant in Indonesia due to lack of social and economic infrastructure. With LGE headquarter's strong support and its own localization efforts, however, LGEDI successfully upgraded product quality and productivity in a short period of time. Consequently, it is considered now as one of the best global sourcing bases that produce high quality, low cost CPTs for LGE headquarter.

LGEDI is a good example that shows how Korean firms that lost cost competitiveness due to higher labor costs could survive. In a word, LGEDI is a good case of successful global sourcing strategy.