

한국 가전 기업의 현지 마케팅 사례

-인도네시아 시장을 중심으로-*

이 장 로 **

김 용 규 ***

.....

본 연구 사례는 해외시장에 진출한 한국의 가전기업인 LG전자와 삼성전자의 해외시장 진출국 중 성공 사례로 평가받고 있는 인도네시아 시장에서의 현지화 성공 사례이다. 국제경영 분야중 주로 생산 및 노무관리와 마케팅 부문에 관한 사례 연구로 대학에서 학부생을 대상으로 한 교육용 사례로 개발되어 진 것이다.

본 사례는 한국 기업의 해외시장 다변화 추세와 함께 최근 제 3시장 즉, 신규유망시장국으로 부각되는 아시아 시장에서의 어떠한 현지화 전략이 국제경영의 성공을 가져올 수 있는지에 대한 전략적 시사점이 될 수 있을 것이다. 특히 국제마케팅의 전략 중 종전 외형 위주의 경영에서 가치(value) 중심의 경영 전환의 선택의 조건과 개발도상국에서의 제품 부문에 있어 표준화와 적응화 전략의 선택에 따른 성과의 차이가 어떻게 다르게 나타나는지와 촉진 전략 중 Pull과 Push 전략의 장단점을 살펴볼 수 있다.

.....

1. 머리말

본 연구는 인도네시아에 진출해 있는 한국가전기업의 대표 기업인 LG전자와 삼성전자의 가전사업중 칼라 TV 사업 부문의 국제 경영 사례 중 현지공장과 판매법인의 생산 및 노무관리와 마케팅 부문의 사례 연구이다.

이러한 사례 연구의 목적은 해외시장에서의 현지 자회사의 경영자가 현지 시장에서 현실적으로 직면한 문제가 무엇이며 이러한 문제를 해결하기 위한 과정을 구체적으로 연구함으로써 해외시장에서의 복잡한 기업 환경을 이해하고 기업의 경영 자료 분석 및 문제 해결 능

* 본 논문은 1997년도 한국학술진흥재단의 자유공모과제 연구비에 의하여 연구되었음

** 고려대학교 경영대학 교수

*** 안양대학교 경영학부 조교수

력을 배양할 수 있는 이점이 있기 때문이다. 본 사례는 주로 대학에서 학부생을 위주로 한 사례 연구 과목에서 사용할 교육용 사례로 개발된 것이다.

연구 방법은 저자들이 직접 인도네시아에 진출한 LG전자와 삼성전자 현지 기업의 공장 과 판매 법인을 1997년 8월 7일부터 8월 13일 까지 1주 동안 직접 방문하여 해당 기업의 현지 법인장, 공장장, 해당 부문 관리자와의 직접 인터뷰를 통하여 작성된 것이다.

본 연구 사례의 작성 기준일은 현지 인터뷰가 이루어지고 추가적인 자료수집이 완료된 1997년 8월 31일 현재로 작성되었다.

2. 인도네시아 국가 소개

인도네시아는 인구가 2억으로 세계에서 인구 순위가 4위인 국가로 최근 1인당 GNP는 1200\$정도이다. 동남아시아 국가들의 소득 분포의 성격이 거의 비슷하지만 특히 인도네시아는 빈부의 격차가 심한 국가이다. 240여 종족의 다민족 다문화국가로서 화교(중국)계 인도네시아인이 전체 인구에서 차지하는 비중이 5%미만이지만 전체 국가 부의 70%이상을 점하고 있어 증산층이 없는 특이한 소득 구조를 가지고 있다. 1990년에서 1996년동안 GDP성장율은 년7.8%에 이르고 있으며 이에 상응하여 인플레이션 증가율도 년 8.4%를 기록하고 있다. GDP기준으로 경제 구조를 보게 되면 제조업 25%, 농업 14%, 광업 9%, 서비스업 9%, 기타 43%를 차지하고 있다. 종교 현황을 보게 되면 회교도가 89%, 기독교 6%, 카톨릭 3%, 불교 3%를 점하고 있다.

지리적으로 볼 경우 적도에 인접한 국가로 섬이 17,508개로 그 중 유인도가 6,000개에 이르고 있다. 지역은 5개의 대규모 섬으로 나누어 자바, 수마트라, 칼리만탄, 슬리웨시, 이리안 자야로 구성되어 있고 이 지역 중 자바 지역이 전체 인구의 60%를 차지하고 있다. 또한 지역적인 주요 특징으로는 인도네시아 국토의 동서간의 거리가 5,120km로 이러한 거리는 서울에서 자카르타까지의 거리(비행기로 7시간 거리)와 동일하며 남북은 1,900km로서 아시아와 오세아니아 주와의 거리와 비슷하다. 동서로 2시간의 시차를 보여주며 영토 면적이 200만km²으로 한반도의 9배 규모가 된다. 기후 특성으로는 우기와 건기로 나누어 우기는 12월~3월로 비가 많이 오는 편으로 기후가 시원한 편이나 건기는 6월~9월로 날씨가 덥고 비가 적게 오는 날씨이다. 국민성은 자원이 풍부하고 식량을 자연에서 쉽게 조달할 수 있어 낙천적인 성격을 가지고 있다.

정치적으로는 360년 동안 네덜란드의 식민 통치를 받았다. 그후 제2차 세계대전 때에는 일본의 통치를 2년동안 받다가 1945년에 독립하였다. 1945년에 독립된 후 1966년까지 독립운동을 주도한 수카르노 대통령이 통치하였고 그후 1967년부터 1997년까지는 수하르트가 5년 임기의 6차 연임으로 30년동안 장기 집권을 하고 있다.

3. LG ASTRA 전자 회사 사례

1) LG 인도네시아 공장 (LGEAE) 의 생산 및 노무관리 사례

(1) 생산 공장 개요

LG 인도네시아 공장 (LGEAE)은 자카르타 시내로부터 자동차로 1시간 정도(44km)떨어진 탈그랑 지역에 위치하고 있다. 이 지역은 원래 인도네시아 공단 지역이 아니어서 여러 가지 생산을 위한 하부구조 시설(infrastructure) 즉 전력, 용수, 도로 시설이 미비한 지역으로 전력 이용시 잦은 정전으로 자체 발전기를 사용할 정도로 생산 입지 상의 여건이 열악한 상태이다. 인도네시아 정부는 외국 투자 기업의 진출 러시와 해외 투자의 유인책으로 1991년부터 백카시 지역에 공단을 조성하여 해외 기업들을 적극적으로 유치해 오고 있다.

LG의 경우는 백카시 공단조성전에 자체 입주한 경우였다. 공장의 설립 과정은 <표 1>과 같이 1990년 5월에 합작계약을 체결하고 그해 법인을 설립하였다. 1991년 5월에 공장 건설을 시작하여 그해 12월에 공장을 완공하여 칼라 TV를 생산하기 시작하였다. 공장을 짓기 전 1991년 7월에는 한국 본사에서 생산한 완제품을 수입하여 인도네시아 현지 시장에 시판하기 시작하였다. 그러나 현지 생산 규모가 증대됨에 따라 1995년 11월에 제2공장을 증설하였다.

이와 함께 LG전자의 한국 본사에서는 기업의 로고를 1993년에 Gold Star에서 LG로 변경하였으나 현지에서는 기존의 기업 로고가 널리 알려져 있어 바로 변경하기보다는 3년이 지난 1996년 2월에 변경하였다.

1996년 9월에는 법인 설립 후 칼라 TV의 누적 생산량이 100만대를 초과하였다. 1997년 칼라 TV의 생산은 70만대를 목표로 하고 있다. 법인과 공장의 실태는 <표 2>와 같이 자본금은 920만 달러로 현지 합작법인인 ASTRA 그룹이 50%, LG가 50%를 투자하고 있다. 공장 신설 및 증설을 위한 시설 투자 금액은 1,500만 달러로 토지 매입에 160만 달러, 공장 건물에 440만 달러, 기계설비에 730만 달러, 집기비품의 기타 투자에 170만 달러를 사용하였다. 종업원 현황을 보면 판매법인과 공장 인원을 합하여 전체 인원이 1,150명으로 판매법인에 84명이 근무하고 있는데 한국인은 4명(법인장 1명, 관리 1명, 기획& Display 1명, 냉장고 사업 1명)이다. 공장 인원은 670명으로 한국인은 공장장을 포함하여 3명이다. 지점에는 396명으로 주로 현지 판매를 주관하고 있는데 11개 지점과 24개의 A/S 센터로 구성되어 있다. 공장의 규모는 공장 대지가 42,000평이고 건물 연면적은 7,200평이다. 공장의 생산 능력은 칼라TV가 년 60만 대, 냉장고 15만 대, 오디오 10만 대, 세탁기등 5만 대 수준이다.

현재 이 공장을 총괄 관리하고 있는 공장장은 송동호 부장이다. 1978년 LG에 입사하여 국내에서 근무하다가 1988년 태국 공장 설립에 주도적으로 참가하여 태국에서 1992년 까지 근무하였다. 그후 1992년 ~ 1995년에는 LG 본사에서 생산 기술 부장으로 근무하였다. 이곳 인도네시아 공장은 1996년에 부임하였다. 송동호 공장장은 LG전자 칼라 TV 해외 현지 공장 건설 및 근무 경력이 사내에서 3위 정도가 될 정도로 현지 근무 경험이 풍부한 현지 관리자 라고 한다.

(2) 문제제기

다음 내용은 LG 인도네시아 공장 (LGAE)의 생산 및 노무관리 현황의 문제점을 송부 장과의 인터뷰 및 자체 사내 자료를 참고로 하여 작성된 내용이다.

인도네시아 칼라 TV시장의 시장 현황을 먼저 추산해 보게 되면 다음과 같다. 칼라 TV의 시장 규모는 전체 인구 2억을 4인 가족으로 할 경우 총 5,000만 가구 즉 5,000만대의 TV 시장 규모가 계산되고 여기에 통상 사무실 및 호텔등 비가구용으로 20%에 상당하는 1,000만대를 추가하여 총 6,000만대의 총시장 규모를 추산하고 있다. '97년까지 TV 보급율은 약25%에 상당하는 1,500만대로 추산되고 있어 아직까지 비보급율은 75%로 시장 잠재력은 아주 높다고 보고 있다. 최근까지의 전체 시장 판매 수량을 보게 되면 1995년도에 220만대, 1996년에 290만대에 달하고 있으며 연간 20%이상의 고도 성장으로 1999년에는 연간 1,000만대를 예상하고 있다. 참고로 인도네시아 소비자들을 대상으로 1인당 국민소득이 1,000불을 초과한 현지 점에서 가장 사고 싶은 제품은 1위가 칼라TV이고 그 다음이 오토바이로 조사되었다.

1997년 현재 인도네시아 현지에서 칼라 TV를 생산하는 업체의 수는 25개로 1996년 경우 LG가 53만대 생산하여 전체 시장 점유율이 <표 5>와 같이 18.5%로 전체 1위를 기록하였다.

LG 인도네시아 공장의 주력 생산 품목은 칼라 TV로써 1997년 현재의 생산 능력은 년 60만 대이다. 1996년 총 판매량은 54만대로 1997년 이후에는 시장 총수요 성장율과 시장 점유율 증대로 판매량이 현재의 생산 능력을 초과할 것으로 예상되고 있다.

따라서 송동호 공장장은 이러한 문제점을 해소하기 위한 여러 가지 방안을 고려하고 있다. 현재 생산 라인은 2개로 1개 정도의 추가 생산 라인을 설치할 여유 공간이 있다.

LG 인도네시아 공장의 노무관리는 공정 관리, 원자재 구매 및 조달 등의 생산 관리 중에서 가장 중요한 부분이다. 현지 공장 인원이 670명으로 한국인 3명이 전체 현지 인원을 관리함에 있어 노무관리의 효율성 제고가 가장 큰 숙제가 되고 있다. 즉 어떻게 현지 인도네시아 근로자들로 하여금 공장에 대한 주인 의식을 가지게 하여 현지 공장을 완전 현지화(localization)하는 문제이다. 구체적인 조직 현황은 한국인 공장장 1명과 현장 부문별 중간 관리자로서 과장급으로 한국인 2명 (품질관리 1명, 제조관리 1명)과 재무, 구매, 검사, 개발업무 등시에 관장하는 현지인 1명으로 구성되어 있고 그 밑에 조장과 반장은 현지인으로 구성되어 있다. 송동호 부장은 현지 근로자에게 "이 회사의 공장장인 본인은 단순히 이 공장의

주인이 아니고 단순히 본국의 관리자에 불과하고 너희 현지 조장, 반장 등의 일선 관리자가 결국에는 주인 의식을 가지고 열심히 기술을 전수 받아 일정 기간이 지나고 나면 현지인이 독립적으로 제품을 생산하는 현지 공장장이 와야 되지 않느냐"고 현지 생산 직원에 종종 이야기하고 있다. 그러나 기대한 만큼의 성과를 보여주지 못하고 있다.

생산성 향상을 위한 동기부여 방법으로 분기별로 분임조 활동을 통하여 생산성 향상에 직간접으로 기여한 모범 사원을 3-5명 선발하여 1인당 50,000원 정도의 금전 혜택을 부여하고 있다. 모범 사원 선발의 구체적인 예를 들면 각 분임조 별로 모범 사원을 한국인 과장과 현지인 조장과 반장이 추천 선발하여 공장 계시판에 개인별 사진을 부착하여 각개인 별로 우수 부문을 best quality, best speed, best skill등의 명칭으로 포상 및 표창을 하고 있다.

현장에서 일하는 현지인의 월급료는 月120불 정도 되며 대졸 초임은 月400불 정도 된다. 현지 공장에서의 주요 해결 과제는 현지인의 자체 관리능력과 기술능력이 부족하고, 적극적으로 기술이전을 받으려는 욕구가 약하다는 것이다. 한국인 근로자 경우 상급자의 업무 지시에 즉각 반응을 보이고 그대로 실행에 옮기는 반면에 현지인은 업무 지시를 받되 실행치 않는다는 것이다. 따라서 처음에는 현지인에 기대감을 가지고 열심히 그들을 교육시키기 위하여 여러 가지 노력을 경주하나 기대만큼 성과를 보지 못하고 곧 실망하게 된다는 것이다. 결과적으로 10%지시에 90%확인 과정이 절대적으로 필요하다고 한다.

LG 인도네시아 현지 공장의 생산 관리에서 또한 간과할 수 없는 일은 현지국의 종교행위를 깊이 연구할 필요가 있다. 앞에서 인도네시아 국가의 개괄적인 소개에서 언급되었듯이 이 나라의 89% 이상은 회교도 신자로 구성되어 있다. 따라서 회교 경전에 의하면 하루에 5 번씩 잠깐 몇분동안 기도소에 가서 기도를 해야 하고, 금요일 낮 1시간 동안 회교 예배당에 모두 가서 예배를 드리는 종교 행사가 있다. 이러한 특수한 종교적인 상황하에서 LG는 이것을 이해하지 못하여 현지 생산자와 많은 갈등을 겪게 되었다.

아울러 LG 인도네시아 공장에는 현지인인 勞와 한국인 공장관리자인 經간에 勞經 代表者 會議을 수시로 개최하고 있다. 현지인과의 勞經 화합을 추진하기 위하여는 무엇보다도 현지인의 근무만족이 중요하게 고려되어야 한다. 예를 들면 현지 공장에서는 매년 체육대회 행사를 시행하고 있다고 한다. 이때 체육대회 지출 예산 범위를 미리 정하여 주고 나머지 경기 종목, 팀구성, 장소, 일시 등을 결정하는 문제라든지, 금요일 낮시간동안 회교 예배당에 가는 일로 잔업 시간을 추가로 독려한다든지, 연간 판매 물량 생산 계획에 적합한 휴가 기간을 조정하는 문제 등에 있어 노경 합의가 필요하다고 한다.

(3) 대안 제시 및 토론 문제

앞의 개괄적인 공장의 생산 및 노무관리 현황과 현지 공장장이 당면하고 있는 문제점 제시를 통하여 이를 해결하기 위한 대안을 제시하면 다음과 같다. 이러한 대안 제시 내용은 현지 공장장이 공장관리 문제에 당면하였을 때 그 당시 생각하였던 여러 선택 대안이었다.

만약 여러분이 현지의 공장장이었다면 어떠한 대안을 선택하는 것이 합당한지 그 이유를 설명하고 아울러 본 사례에 제시되지 않은 다른 좋은 대안도 제시하면 훌륭한 사례 연구가 될 것이다.

① 칼라 TV부문의 판매 증대에 의한 생산 능력 초과 문제를 해결할 수 있는 여러 방안으로 어떠한 종류의 방안을 제시할 수 있으며 해당 방안의 장·단점과 또한 계속적인 판매 물량의 증가가 예상될 경우 이에 따른 순차적인 대안이 무엇인지 제시해 보자.

② 현지인 관리의 애로점을 해소하고 생산성 향상을 위해 여러 가지 교육 프로그램을 계획하고 있다. 현지인의 재교육 투자를 위한 구체적인 방안으로 송부장은 세 가지 방법을 강구하고 있다. 첫째는 LG 맨(man)을 만들기 위하여 조장과 반장 등의 주요 현장 관리 요원(key action member)을 한국 본사에 일정 기간 파견하여 본사 투자국의 기술과 기업문화 등을 익히는 방법과 둘째는 한국 본사에서 기존에 개발된 교재와 교범을 현지에 맞도록 개발하여 이를 사용하는 방법과 셋째는 LG전자의 현지 투자 기업인 ASTRA 회사의 ASTRA 맨(man)으로서 현지 ASTRA식 노무관리 기법을 사용할지를 고민하고 있다. 여러분의 경우 현지 노무관리의 효율성을 제고하기 위하여는 위의 세 가지 대안의 장·단점을 들고 LG의 최적의 대안은 무엇이라고 생각합니까.

③ 공장의 생산성 향상을 위하여 근무시간의 손실을 줄이고 또한 현지인의 종교 행위를 수용하는 여러 가지 방안을 제시해 보자.

④ 현지 공장에서 체육대회 행사를 시행할 때의 의사 결정 방법으로 첫째는 공장의 최고 관리자인 공장장이 이러한 일을 먼저 결정하고 결정된 내용은 현지 생산 직원에게 지시하는 방법과 둘째는 현지인으로 구성된 조장과 반장이 자체 팀원들과 함께 토론을 통하여 결정된 내용을 가능한 수용하는 방법과 셋째는 전체의 의사 결정권은 공장장이 가지되 자연스럽게 상황 설명을 통해 조장과 반장에게는 일정한 의사 결정 방향을 제시해 주고 이들이 현지 작업자들을 직접적으로 설득함으로써 현지인들이 자체 의사 결정하는 것으로 인식하게끔 유도하는 방법이 있다. 이들 의사 결정 방법의 장·단점과 이들 중 가장 최적의 방법은 무엇인가?

2) LG ASTRA 판매 법인의 마케팅 사례

(1) 현지법인의 마케팅 개요

1997년 현재 인도네시아 현지에서 칼라 TV를 생산하는 업체의 수는 25개로 1996년 경우 LG가 53만대 생산하여 전체 시장 점유율이 <표 5>와 같이 18.5%로 전체 1위를 기록하였다. 실제 인도네시아 현지 시장에서 한국 전자 기업이 시장 점유율 1위를 기록한다는 것이 아주 어려운 일로써 해외 현지 투자 사례로는 드물게 크게 성공한 경우이다. LG전자의 여러 해외 현지 판매 자회사중 LG전자 인도네시아 법인은 일본 전자 기업이 주류를 이루는 동남아 시

장에서 가장 성공한 사례로 꼽히고 있다. 1991년에 현지에 진출하여 짧은 기간동안 여러 가지 열악한 여건과 치열한 경쟁 상황에서 인도네시아 칼라 TV시장에서 시장 점유율에서 수위를 기록했다는 것은 경이로운 일이고 한국인의 승리라고 평할 수 있다.

이러한 성공에는 무엇보다도 현지 시장에서 밤낮을 가리지 않고 열심히 일하는 한국에서 파견된 현지 주재원들의 공로가 지대함을 알 수 있다. 특히 이러한 본사 파견 직원 중 현지 마케팅의 책임자인 법인장의 역할이 중요하다. LG전자 인도네시아도 이러한 놀라운 성과를 가져오는데 핵심적인 역할을 담당한 사람을 든다면 현충남 이사를 들 수 있다. 그는 1978년 금성사 자금부에 입사하여 그후 회장실에서 금융, 기획 업무를 보았다. 국제금융 업무를 뒤 이어 맡았고 1985년에는 해외 기획 과장으로 2년 동안은 회전기 수출 부장으로 근무하다가 1991년에 지금의 인도네시아 현지 법인에 파견하여 지금까지 7년동안 근무하고 있다.

현이사의 성공요인을 단적으로 표현한다면 뚜렷한 계획 및 목표의식을 가지고 끈기와 인내로 이를 철저하게 행동에 옮기는 실천력에 있다고 할 수 있다. 아울러 상대 거래처와의 철저한 약속 이행으로 신용과 신뢰를 쌓는 일이었다.

(2) 문제제기

현이사는 지금까지 7년동안 현지 판매 법인에 근무하면서 현지 시장에서 계속적으로 수위를 유지해 나아가기 위하여 현재 현지 판매 법인이 가지고 있는 문제점으로 이를 해결할 미래의 과제를 3가지 제시하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째는 현지 유통 경로 장악을 보다 더 확실하게 하는 문제, 둘째는 어떻게 하면 제품 이미지 면에서 일본 제품에 비해 열세인 LG제품의 이미지를 제고 시키는 문제와 아울러 기업 CI가 Gold Star에서 LG로 변경함에 따른 LG이미지 브랜드를 현지인에 심어 주는 방법과 셋째는 시장 점유율 1위를 계속유지하기위한 고객의 장기적인 A/S 구축 문제로 요약할 수 있다.

위의 첫번째 해결 과제인 유통 경로 구축을 확실하게 하는 문제를 먼저 언급해 보자.

LG가 현지 유통 시장에 진출한 과정을 살펴보면 1991년 처음에는 LG전자의 현지 합작법인인 ASTRA(합작비율 50:50)그룹에 유통 경로를 일임하여 ASTRA 그룹이 기존에 사용하던 Honda 모터 사이클의 딜러(dealer)를 그대로 사용하게 되었다. 즉, Honda의 오토바이 제품을 판매할 때 칼라 TV제품을 끼워팔기식으로 매장에 비치하였다. 그러나 이러한 유통 방식은 Honda 딜러들이 주로 주력 제품인 오토바이 판매에 주력하고 TV제품에는 별로 관심을 보이지 않음에 따라 초기 시장 진입에 실패하였다. 따라서 1992년 5월에는 가전 전문 유통상과의 거래로 전환하여 현지법인장이 대규모 딜러(big dealer)들과 직접 접촉하는 전략을 시행하였다. 현지 TV 유통시장은 유통업자가 현지의 전체 제품을 함께 취급하는 소위 복수상품취급딜러 (multi brand dealer)로서 역할을 담당하고 있었다. 따라서 이러한 대규모의 복수상품취급딜러 (multi brand dealer)에게 접근하여 그 당시 Gold Star제품을 유통시키기

위하여 여러 가지 방안을 사용하게 되었다.

구체적으로 현지 시장의 유통망에 접근하기 위한 방법으로 첫째는 기존의 유통 경로를 뚫기 위하여는 기존의 유통 경로 구조를 파악할 필요가 있어 현지 TV시장의 딜러(dealer), 도매상, 소매상의 유통 업무 영역과 특성을 파악하였다. 둘째는 그들이 어떠한 현지 제조업체와 도소매상과 거래하고 있는지와 판매 거래 물량이 어느 정도인지를, 또한 거래 조건이 어떠한지 등을 파악하였다. 셋째는 무엇보다도 현지 유통 딜러(dealer)들이 중국계 인도네시아인이 대부분으로써 그들이 주로 현지의 일본 기업의 가전제품을 주로 취급하고 있었는데 여기에 처음 Gold Star 제품을 진입시키는 일은 아주 어려운 일이었다. 그러나 이러한 진입 장벽을 깨기 위하여 현지 대규모 딜러(dealer)들의 마음이 움직이게끔 끈기와 인내를 가지고 각 유통상을 여러 수십번 방문하여 그들로 하여금 심지어는 현이사가 약간 미친 사람이 아닌가라는 조소를 들을 정도로 열과 성을 다하여 그들에게 비집고 들어갔다. 한번 거래하면 영원한 딜러가 될 수 있도록 계약 거래 조건을 철저히 이행하여 현지 딜러에게 신망을 얻도록 노력하였다. 넷째는 현지의 브랜드(local brand)인 Polyton 딜러들과 손을 잡으면서 현지 유통의 장점을 이용하는 전략을 사용하였다.

다음에는 앞에서 언급한 LG의 시장 점유율 1위를 계속 유지하기 위한 향후 과제의 두 번째와 세 번째 내용으로 LG 이미지 구축과 A/S차별화를 위한 미래 계획을 살펴보자.

1993년 한국 본사에서 기업 상호를 종전의 Gold Star에서 LG로 변경함에 따라 현지 인도네시아 시장에서도 1996년부터 기존의 Gold Star 상호에 친숙해 있는 현지 소비자들에게 새로운 LG 브랜드를 부각시키기 위해 노력하고 있었다. 1997년 8월에는 3개월 동안 현지의 상업 방송인 SC TV에 5초짜리 TV광고를 하였다. 광고 문안은 “지금까지의 Gold Star가 미래의 LG이다”라는 문안을 현지 광고 에이전트(agent)를 통해 작성하여 광고 중에 있었다.

뒤에서 언급하겠지만 1994년에 LG는 soundmax라는 히트 상품을 개발하여 1995년에 soundmax II의 성격인 coolmax라는 시리즈 제품을 출시하고 2년간의 공백을 가지다가 1997년에 soundmax plus와 golden eye 제품을 8월에 출시할 계획에 있었다. 이러한 출시 제품과 함께 동시에 브랜드를 변경함에 있어 “새술은 새부대에 담아야”한다는 기본 방향을 제시하고 향후 LG 이미지를 어떻게 현지 소비자에게 각인 시켜야 할지 고민하고 있었다.

LG는 처음 1991~1993년까지는 현지 시장에서의 칼라TV 제품을 판매할 때 한국 본사에서 개발된 제품을 그대로 수입하여 현지에 판매하였다. 그러나 현지 판매 실적은 아주 미미하였다. 따라서 현지인에 맞는 제품 특성 개념으로 어렵고(difficult) 특별(special)하며 중요한(important) 제품을 만들어야 한다는 제품 개발 개념(concept)하에 1994년에 soundmax라는 제품을 개발하였다. 여기서 soundmax라는 브랜드 이름의 의미는 칼라 TV의 특정부분의 기능적인 속성을 강조한 것으로 음량이 풍부하여 귀에 잘 들린다는 의미를 상징하고 있다. 이러한 상표명을 짓게 된 동기는 현지소비자들의 문화적 특성이 음량이 풍부한 가수를 선호하고 선천적으로 낙천적이며 그들의 생활속에서 음악과 노래를 사랑하는 기질을 제품속성에

적용시키고자하여 고안된 제품이다.

이 제품이 출시되자 판매액은 급증하게 되었고 이 칼라 TV제품이 LG의 히트 상품이 되어 시장 점유율을 1위에 올려놓는 효자 제품이 되었다. 이어 1995년에는 제품을 다양화 시키는 의미에서 soundmax 시리즈 제품으로 coolmax을 출시하였다. 그러나 coolmax는 한국 본사에서 저비용, 고효율의 제품 개념으로 개발하였으나 현지 시장에는 부적합한 제품이었다.

즉, coolmax제품이 실패한 주요 이유는 현지소비자의 태도와 속성을 간과하고 본사중심의 제품 개발 전략이 현지시장에 주효하지 못하였기 때문이다.

아울러 1996년 6월에는 칼라 TV 외부에 스피커(speaker) 기능만을 강화한 별도의 액티브 스피커(active speaker)를 시판하여 스피커(speaker) 대당 10불의 순이익을 시현하고 있었다. 이러한 coolmax의 실패와 함께 1996년 7월에서 1997년 7월까지는 신제품이 계속 개발되지 못하여 판매에 어려움이 있었으나 계속 시장 점유율을 1위로 유지한 것은 신제품 출시의 부재에도 불구하고 그 나름대로의 마케팅력으로 이를 잘 커버해 주었기 때문이었다.

본사에서 개발한 coolmax제품의 실패를 만회하기 위하여 결국 현지에서 자체 개발에 착수하여 현지에 디자인 공모를 내어 현지 반동공과대 재학 중인 디자인 전문 학생을 선정하여 한국 본사 디자인 연구소(design center)에 보내어 일정 기간동안 교육을 받게하여 현재 soundmax plus라는 브랜드로 8월에 출시할 예정이다. 이 제품의 TV 광고 모델로 현지 유명 가수를 사용하고 있으며 기존 제품보다 5% 순이익이 개선될 것으로 예상하고 있다. 1997년 7월 현재 55,000대의 제품이 팔리고 있는데 14인치 33,000대 16인치 5,500대 20인치 16,500대 팔리고 있는데 14인치와 16인치는 수익성이 적으나 20인치는 상대적으로 수익성이 좋은 편이다. 현재 LG는 수익성이 가장 좋은 대형 TV 즉, 20인치를 초과하는 21인치 ~ 29인치 대형 TV를 판매하지 못하고 있는 실정이다.

(3) 대안 제시 및 토론 문제

이와 같이 LG의 현지 시장에서 시장 점유율을 수위로 계속 유지하기 위한 문제점 제시에 대한 해결 대안으로 현충남 법인장은 다음의 방안들을 제시하였다.

① 위와 같은 현지 유통시장 상황에서 기존 유통 경로 시장에 접근하여 성공하는 방법에는 여러 가지 대안을 생각해 볼 수 있다. 앞에서 언급한 바와 같이 인도네시아 인구는 주로 자바섬 지역에 60% 거주하고 있다. 이때 자바섬의 핵심 상권인 중부 자바 지역이 가장 경쟁이 치열한 지역이다. 이때 LG가 이러한 경쟁 시장에 초기 진입하는 방법에는 2가지 방법을 생각할 수 있는데 첫째는 경쟁이 치열하고 시장 규모가 큰 중부 자바 지역 도시 중심 지역에서 주변 농촌 지역으로 시장을 확장하는 방법과 둘째는 경쟁이 약하고 시장 규모가 적은 농촌 지역에서 점차적으로 경쟁이 치열하며 시장 규모가 큰 도시 중심 지역으로 진입하는 방법이 있다. 만약 여러분이 현이사라면 위의 두 가지 방법중 어떠한 방법이 유효한 전략이

라고 생각하는가? 그리고 그러한 결정을 하게 되는 주요 이유는 무엇인가?

② LG는 처음 신제품을 현지 시장에 출시할 때에 이들 제품을 현지 소비자에게 접근시키는 방법으로 두 가지 대안을 생각하고 있었다. 하나는 처음 시장에 진입할 때 제품의 광고보다는 기존의 유통 경로를 공략하는 전략을 구사하는 방법이다. 다른 하나는 처음 신제품을 시장에 진입시킬 때 광고를 이용한 혁신 소비자들에게 소구하여 그들이 TV, 신문 등을 보고 도소매상에게 제품 구매를 요구함으로써 시장을 확대하는 방법이다.

위에서 설명한 첫번째 방법은 초기 시장확대시 중간상을 이용한 유통시장에 집중하는 방법으로 push전략이라고 하고, 두 번째 방법은 광고를 통한 신제품 확산 전략으로 pull전략이라고 한다. 이러한 두 가지 대안의 장·단점과 LG가 현지 시장에 최초 시장 진입시 가장 최적의 전략은 무엇이라고 생각하는가?

③ 향후 LG 이미지를 어떻게 현지 소비자에게 각인 시켜야 할지 고민하고 있다. 구체적으로 일본의 Sony제품과 같이 최고가의 일류 제품이며 제품의 권위(prestige)가 보장되는 제품으로 나가야 할지 아니면 대중적이고 인기 있는 중저가 제품으로 제품 포지셔닝(positioning)을 해야 할지를 결정해야 한다. 참고로 첨부되어 있는 <표 4>와 <표 5>의 인도네시아 시장의 칼라TV의 규격별 수요 및 판매 현황과 시장 점유율 현황을 참조하기 바란다.

④ LG가 현지에서 우수한 일본 전자 기업을 짓히고 소형 TV로 시장 점유율 1위를 기록한 제품 전략의 주요 핵심은 무엇이라고 생각되는가? 참고로 인도네시아 소비자의 특성을 잘 파악하고 있는 TV광고의 기본적인 컨셉(concept)을 나타내는 첨부자료 <표 6>를 참조하기 바란다.

4. 삼성 METRO DATA 전자 판매법인 마케팅 사례

1) 현지 판매법인의 마케팅 개요

삼성전자의 인도네시아 현지 자회사는 현지에 공장(SME)과 판매법인(SMD)으로 구성되어 있다. 설립 형태와 사업 형태, 자본금, 인원, 조직, 법인 연혁은 <표 7>과 같다. 삼성전자 현지 법인은 자체 수출입은 금지되어 있고 현지 공장인 SME에서 생산된 제품은 인도네시아 현지 내수 시장용으로 판매하도록 되어 있다. 그리고 외국 투자 법인은 자체 유통 법인을 설립치 못하도록 규정되어 있다. 그러나 지점(branch)설치는 가능하여 7개 지방에 지점을 두고 있다. 판매법인인 SMD 인원은 한국과견 직원 3명과 현지인 121명으로 구성되어 있다. 1995년 3월 현지 합작사인 METRODATA와 계약을 체결하고 1995년 6월부터 칼라TV 판매를 시작하여 1996년 2만대의 칼라 TV를 판매하여 첨부된 <표 5>와 같이 전체시장의 점유율은 7.3%이다. 비록 4년 늦게 출발하였지만 국내 경쟁사인 LG가 동기간에 18.5%의 시장 점유

율을 기록한 점에 비하면 상대적으로 낮은 실적을 기록하였다.

이러한 초기의 실패 원인은 무엇보다도 처음 현지 시장에서의 제품 개발의 실패가 주요 원인으로 지적되고 있다. 1995년 처음 현지 시장에 출시한 제품은 ultra vision과 ultra bio vision TV였다. 삼성의 TV 판매 규격은 주로 <표 4>와 같이 14인치, 16인치, 20인치가 96%를 차지하고 있었다. 1997년도에는 이러한 소형 TV를 90%로 줄여 판매하고 점차적으로 21인치, 25인치, 29인치 이상의 대형 TV판매를 늘려 나갈 계획이다.

초기에는 ultra vision TV를 출시하여 저가의 가격 경쟁 우위로 시장에 침투하려고 하였다. 이후 제품의 브랜드 차별화 전략으로 bio 신제품 개념을 도입하여 전 인체에 bio 브랜드를 사용하여 bio와 non bio 제품간의 실제 원가는 5~6불 정도의 추가 부담이 있었으나 판매가격은 대당 20불로 추가 인상하였다.

여기서 bio와 non bio제품간의 기능상의 차이점은 TV뒷면 CRT에 bio ceramic이 부착되어 있는지 유무에 따라 결정되어진다. 이러한 부품이 부착되어 있는 경우 인체에 유해한 전자파를 차단할 수 있다는 이점이 있다는 것을 현지 소비자에게 소구하였으나, 이러한 요인보다 오히려 상대적으로 저가인 non bio model이 상대적으로 선호도가 있어 이러한 소구점이 실패하게 되었다. 이러한 ultra bio vision TV의 실패로 인한 매출 및 손익 부진을 만회하기 위해 1997년 3월에 새로운 신제품 개념인 "zoom vision" 제품 개념을 도입하게 되었다. 이 제품은 현재 TV 광고를 월 40~50회 실시하고 있는데 매월 배이상의 획기적인 판매 신장을 기록하고 있는 히트 상품이 되고 있다.

2) 문제제기

그러면 bio 제품개념은 실패하고 zoom vision개념의 제품 개발이 성공한 요인은 무엇인가? 이러한 실패와 성공 요인을 예측하기 위하여는 다음과 같은 현지 인도네시아의 소비자 특성과 사회 하부 구조를 이해할 필요가 있다. 다음의 내용은 위에서 제기한 현지 소비자 특성 등을 단적으로 나타내 주는 내용이다. 이 내용은 삼성이 현지 시장에서의 초기 실패를 만회하기 위한 일환으로 현지인 마케팅 이사를 고용하게 되었는데 그는 현지의 중국계 인도네시아인으로서 현지의 일본 전자 회사인 샤프(Sharpe)에 26년간 근무하다가 삼성에 스카우트되어 온 사람으로 연봉이 무려 200,000불로써 삼성전자 본사의 사장보다 월급이 많다고 한다. 인도네시아에 진출한 우리 나라의 다른 투자 기업과 비교해 보아도 현지인이 이사(director)까지 승진한 경우는 아주 드문 경우이다. 중국적으로 한국 투자 기업이 현지 시장에 성공하기 위하여는 완전 현지화(localization)가 이루어져야 하는데 이의 첫째 필수 조건은 현지 대표이사(사장)를 등용하는 일이다. 삼성전자에 1997년 2월 입사한 마케팅 이사(Sales & Marketing Director)인 Nugroho Sugiarto의 표현을 빌리면 현지 인도네시아인의 소비자 특성은 다음과 같다.

첫째 인도네시아인은 거실에 모여서 대화하기를 즐기는데 이때 자기 집에 가전제품을 가

지고 있다는 것을 과시하기를 좋아한다는 것이다. 이때 현지소비자가 좋아하는 TV 제품의 속성은 캐비닛이 크고 음질보다 소리를 중시하며 신 모델인 제품을 선호한다는 것이다. 아울러 그들의 성격과 기질이 논리적이고 추상적인 것을 싫어하고 단순하며 유머스러운 면이 있다고 한다.

둘째, TV 제품 가격의 원가 하락(cost down)으로 인한 가격 인하도 중요한 경쟁 우위 요인이 된다. 이를 위하여는 현지의 낮은 가격의 부품 현지화가 필요하다. 일본의 경우에는 매년 5~6% 정도의 원가 인하를 실행하고 있다고 한다.

셋째, 인도네시아 시장에는 유통에 비하여 상대적으로 제품이 중요하다 본다. 제품이 좋으면 자연히 유통 업자가 찾아오게 된다는 것이다. 이러한 기본적인 현지 소비자의 특성을 파악하고 여기에 알맞은 제품을 개발하는 것 즉, 제품의 현지화가 잘 이루어질 때 성공한다는 것이다.

칼라TV 시장에서 zoom vision TV가 히트상품이 된 것은 현지소비자의 욕구에 맞게 종전의 TV 기능에 주요 기능을 추가하였다. 구체적으로 먼저는 확대(zoom)기능으로 필요시 확대해서 화면을 볼 수 있다는 이점과 현지의 낮은 전압으로 인한 초기 인입 전류 문제를 해결하여 낮은 전압 지역에도 쉽게 TV 을 시청할 수 있도록 한 soft star 기능과 외부 스피커와 연결하여 소리를 강화한 소위 sub woofer jack 기능을 보완하였다. 이러한 원가 부담이 없는 몇 가지 기능만 추가하여 판매 가격을 3% 인상하는 효과를 가져오게 되었고 1997년 3월 출시 이후 매월 배상이 판매 신장을 하고 있어 이러한 zoom 제품 개발로 일본과의 가격 갭이 현재 15~20% 수준에서 8% 수준으로 감소될 전망이다. 따라서 향후 장기적으로는 일본 제품 가격보다 더 높은 고급의 고가 제품을 현지 소비자에게 소구할 계획으로 있다. 이러한 계획의 근거는 삼성 제품은 기술력은 뛰어나나 별로 소비자에게 알려지지 않았다는 것이다. 따라서 대형 TV에도 zoom 기능을 추가하면 고가 정책 사용도 가능하다고 낙관하고 있다. 이러한 삼성전자의 최근 히트 상품인 zoom vision TV의 신제품 개발과 함께 이 제품이 현지 시장에서 성공하는데 견인차 역할을 한 것은 무엇보다 TV 광고에서의 성공이다. TV 광고 비디오를 보면 TV의 광고문안과 내용이 앞에서 언급한 인도네시아 소비자의 특성을 그대로 반영한 광고라는 것이다. 이러한 성공적인 광고를 계획하기 까지는 여러 가지 광고 과정의 제작 주체를 어떻게 배합할 것인가가 큰 숙제였다고 한다.

3) 대안 제시 및 토론 문제

① 제품 전략에 있어 초기의 bio TV가 실패하고 새로운 zoom TV가 성공한 주요 요인은 무엇이라고 생각하는가?

② 신제품 출시 성공에 기여한 zoom TV 광고 주체를 어떻게 배합하는가의 문제는 중요한 마케팅 전략으로 구체적으로 몇 가지 대안을 생각할 수 있었는데 첫째는 한국 본사에

서 광고의 개념(concept)과 카피(copy)와 그림, 광고 모델과 광고처 선정 등의 모든 광고 업무를 총괄하는 방법과 둘째는 기획은 한국 본사에서 하고 제작은 현지 광고 에이전트(agent)를 사용하는 방법과 셋째는 기획과 제작을 모두 현지 광고 에이전트에 위탁하는 방법을 놓고 고민하게 되었다. 여러분의 경우에는 이러한 상황에서 어떠한 선택이 가장 최적의 방법이라고 생각하는가?

③ 유통 경로 선정에 있어서 초기의 어려웠던 문제로 현지 생산 공장에서 제품은 이미 생산되어 재고가 쌓이고 있는데 이들 제품을 어떻게 판매해야 할지 어려움에 봉착하게 되었다. 그래서 두 가지 대안을 제시하여 첫째는 현지 도매상에게 비중을 두고 그들에게 침투해 들어가는 전략이다. 앞의 LG의 경우에서도 언급하였듯이 현지 시장의 유통상들은 주로 복수 브랜드(multi brand)를 취급하는 중국계 인도네시아 인으로써 초기에 신규 업체의 제품의 진입에는 여러 가지 진입 장벽이 있었다. 그러나 그들은 일단 진입에 성공하면 대량의 물량을 소화해 줄 수 있는 이점이 있었다. 또 다른 하나의 대안은 현지 소매상에게 바로 침투하는 방법이 있다. 이것은 무엇보다 침투가 용이하고 그들은 소규모이고 다수이기 때문에 서로 담합하지 않은 장점이 있다. 반면에 대규모 물량의 소화에는 한계가 있다. 이러한 상황에서 여러분의 경우에는 2가지 대안중 최적 안이 무엇이라고 생각하는가?

부 록

〈표 1〉 LGEAE 설립 과정 (작성기준일 : 1997.8.31)

90. 5	합작투자 협정 체결
90.11	공장 설립
91. 7	한국 완제품 수입 판매
91.12	C-TV 생산 시작
92. 5	SKD/CKD 생산 개시
95.11	제2공장 설립
96. 2	LG로 로고 변경
96. 9	에어콘, 세탁기 생산 시작
97.	C-TV 70만대 생산 시작 냉장고 20만대 생산 시작 오디오/스피커 10만대 생산 시작 에어콘, 세탁기 5만대 생산 시작

〈표 2〉 LGEAE 기업현황 (작성기준일 : 1997.8.31)

자 본 금:	US \$9,200,000(LG 50% , AG 50%)
투 자 액:	토 지: US \$1,600,000
	건 물: \$4,400,000
	기계설비: \$7,300,000
	기 타: \$1,700,000
	합 계: US \$15,000,000
면 적:	토지: 142,365 m ²
	건물: 23,554 m ²
종 업 원:	본사 82 명 (한국인 4 명)
	공장 623 명 (한국인 3 명)
	지점 350 명 (11개 지점, 24개 A/S 센터)
	합계 1,055 명
년 간:	C-TV 60만대
생 산	냉장고 15만대
능 력	오디오 10만대
	에어콘, 세탁기 5만대

자료 : LG전자 사내자료

〈표 3〉 LGEAE 경영 실적 (작성기준일 : 1997.8.31)

	매 출	손 익	C-TV 시장점유율
92년	10 백만불	- 23백만불	3.5%
93	25	0.5	8.0
94	53	18	13.7
95	96	25	18.5
96	120	2	18.5
합계	304	22.5	

자료 : LG전자 사내자료

〈표 4〉 인도네시아 CTV 시장 SIZE별 수요 및 판매 현황 (작성기준일 : 1997.8.31)

SIZE	업계 TOTAL	SEC	SONY	PANASONIC	TOSHIBA	SHARP	LG
14 인치	54 %	47 %	35 %	50 %	30 %	58 %	65 %
16 인치	6 %	11 %	0 %	13 %	0 %	12 %	9 %
20 인치	22 %	38 %	0 %	25 %	27 %	26 %	25 %
21 인치	11.5 %	0 %	41 %	2 %	13 %	3 %	0 %
25 인치	1.5 %	0 %	8 %	2 %	10 %	0.5 %	0 %
29인치이상	5 %	4 %	16 %	8 %	20 %	0.5 %	1 %
합계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

자료 : 「Asia Data Research, Inc.」 (Tokyo, Japan), 1996

〈표 5〉 인도네시아 CTV 시장의 시장점유율 현황 (작성기준일 : 1997.8.31)

	Unit Share	Value Share	Num. Dist.	Wght. Dist.	In-Store Share	Ave.Model Unit/Shop	Per model I/S Share
SONY	9.3%	16.3%	84.8%	97.7%	16.7%	7.5	2.2%
TOSHIBA	9.4	15.6	83.6	96.3	16.2	8.7	1.9
GOLD STAR	18.5	12.5	76.0	83.7	14.9	9.5	1.6
POLYTRON	7.8	7.6	72.5	85.7	8.9	7.7	1.2
DIGITIC	10.9	7.6	76.0	90.4	8.4	8.5	1.0
SHARP	7.5	6.5	59.1	76.3	8.5	8.6	1.0
SAMSUNG	7.3	5.8	69.0	78.7	7.4	7.0	1.1
PANASONIC	5.2	5.5	66.7	85.3	6.5	4.7	1.4
PHILIPS	2.8	3.4	39.8	73.9	4.6	4.3	1.1
FUJI	3.0	2.7	48.0	57.2	4.6	4.8	1.0
JVC	1.9	2.0	23.4	39.5	5.2	3.6	1.4
INTEL	2.5	1.5	43.9	47.3	3.2	3.0	1.1
SANYO	1.6	1.0	31.0	46.7	2.2	2.7	0.8
기타	12.2	12.0					
합 계	100%	100%	97.7%	100%	100%	59.4	1.7%

자료 : 「Asia Data Research, Inc.」 (Tokyo, Japan), 1996

〈표 6〉 Creative Trend of Indonesian Electronics TV Advertising

1. Big star
2. Song
3. Easy & simple product selling message
(Sound / picture)
4. Humor
5. Japan / international Assimilation
6. Informative
7. Emphasize High(Latest) Technology
8. No storyline

자료: 삼성전자 사내자료

〈표 7〉 삼성전자 현지 법인 SMD 법인개요 (작성기준일:1997.8.31)

구 분	내 용	비 고
법인명	SMD	자체 수출입 금지
설립형태	외국계법인의 인니내 국내판매를 위한 특수 형태(PMDN)로 인니 투자청에서 인가	
사업형태	모회사인 SME의 생산제품만 인니내 판매 Retail 금지	
자본금	Rp 50억 (USD 2.1백만)	
인 원	주재원 3명 현지인 121명	
조 직	자카르타 HQ, 7개 지방 Branch	
법인연혁	'95. 3월 합작사(Metrodata)와 계약체결 '95년 6월 CTV 판매 시작 '95년 8월 투자청 승인 취득 '95년 55천대 CTV 판매 '96년 200천대 CTV 판매	

자료: 삼성전자 사내자료

참고문헌

- 대한무역진흥공사, 『동남아 투자기업의 노동분쟁 실태조사』, 1997.1.
삼성경제연구소, 『해외인적자원관리 핸드북』, 1996.1.
삼성인력개발원 해외지역연구소 테마연구, 『브랜드 이미지 제고를 위한 법인의 홍보활동』
제254호, 1995. 4.
삼성전자 사내자료
LG전자 사내자료
이장로, 『국제마케팅』, 개정판, 무역경영사, 1997.
한국 노동교육원, 『동남아 진출기업 노무관리 교육 교재』, 1996.11.
Asia Data Research, Tokyo Japan, 1996.