# 신시장 창출을 위한 혁신제품개발과 마케팅전략: 삼성전자의 'Slim CRT' TV 사례*

이 지 은**

2005년 브라운관시장은 성숙기에 도달하여 업체 간의 치열한 경쟁 및 제조업체들의 손익률 악화를 가져오고 있었다. 삼성전자 CRT TV는 전 세계 시장점유율 1위를 차지하고 있었으나 LCD 등의 평판 디스플레이와 같은 신기술에 비해 저가제품으로 인식되어 부가가치창출이 어려운 상황이었다. 본 사례는 CRT TV 시장에서 브랜드 위상과 손익에 어려움을 겪고 있던 삼성전자가 삼성 SDI와 함께 소비자의 니즈에 기반을 둔 Slim CRT TV라는 혁신적인 제품을 개발 및 출시함으로써 새로운 시장을 창출하는 과정의 밑바탕이 된 마케팅 전략 및 마케팅 활동을 소개하고 그 성과에 대해 논의하고 있다. 또한 초기 론칭 후 선진시장에서의 성공을 바탕으로 한 성장시장으로의 타겟 시장 이동 전략을 알아보고 가격 경쟁력 있는 새로운 프리미엄 TV 출시로 경쟁력이 점차 약화되어 가고 있는 CRT TV 시장에서의 향후 과제를 살펴보고 있다.

주제어: 삼성전자, CRT TV 시장, 시장 환경 분석, STP 및 4P 전략, 시장진입 전략

## Ⅰ. 서 론

2005년 당시 전통적으로 디스플레이 업계의 성장을 견인했던 기존 브라운관(이하 CRT) 시장은 성숙기에 도달하여 업체 간의 치열한 경쟁 및 제조업체들의 손익률 악화를 가져오고 있었다. 이에 디스플레이 업체들은 신기술을 개발하며 새로운 시장을 개척하고자 노력 중이었으며 2005년 당시 디스플레이업계의 화두는 평판 디스플레이(Flat Panel Display, PDP, LCD 등)로의 수요 이동이었다. 이에 디스플레이 업체들은 신기술을 개발하며 새로운 시장을 개척해 가고 있었다. 2005년 당시 디스플레이업계의 화두는 평판 디스플레이(Flat Panel Display, PDP, LCD 등)로의 수요 이동이었다. 이미 모니터 시장은 LCD 모니터가 CDT 모니터의 수요를 앞질렀고, LCD 제조 차세대 라인의 가동과 함께 LCD 패널 가격 하락은 급격히 진전되어 수요의 이동을 촉진시키고 있었다. TV 시장의 경우에도 공간을 절약하고 실감영상을 구현할 수 있는 평판 디스플레이에 대한 소비자 선호가 급격히 높아졌으며, TV 가전업체들은 TV 화질과 디자인 경쟁의 한계에 직면함에 따라 새로운 프리미엄급 시장 창출의 필요성을 인식하기 시작했다. 2009년에는 제임스 카메론 감독의 영화 '아바타'가 성공을 거두며 3D(Three Dimensions)에 대한 국내외 소비자들의 관심과 수요가 폭발적으로 증가하기 시작했다. 이에 국내외 TV업체들은 LCD와 PDP를 기반으로 한 3D TV를 본격적으로 개발·출시하기 시작했다. 2011년 1월 미국 라스베이거스에서 개최된 국제전자제품 박람회(CES)에서 국내외 가전업체들은 3D TV를 경쟁적으로 내놓아 3D TV에

* 「제1회 KBR 우수 사례 시상」 선정 사례

** 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수(jlee114@cau.ac.kr)

대한 수요이동을 보여주기도 했다. 더군다나 전 세계적인 디지털 방송의 확산으로 TV 시장은 더욱 빠르게 변화하고 있는 상황이다(표 1 참조).

전 세계 TV 수요는 2005년 기준 1억 8,700만대 정도였다. 전체 TV 시장의 규모는 일정하나, 기술의 발달에 따라 시장의 구조는 빠르게 변화하여, 2004년에는 전체 TV 시장의 90%를 CRT가 차지하였으나, 시간이 지남에 따라 그 규모가 현저히 줄어들어 2005년에는 84%, 2006년에는 79%, 2007년에는 72%를 차지할 것으로 예상되었다(그림 1 참조). 반면에 평판 디스플레이 시장은 급속한 성장을 이루어 평판 디스플레이의 비율은 2004년 7%에서 2005년 12%, 2006년 18%로 증가할 것으로 예측되었으며, 실제 2008년에는 평판 디스플레이 TV 비율이 CRT TV 비율을 앞서기 시작했다.

국가별 세계TV 시장 점유율의 경우 2009년 일본은 37%, 한국은 35%로 나타나고 있으며, 기업별 세계TV 시장 점유율을 살펴보면, 삼성전자가 1위(23%)를 기록하고 있으며, LG전자는 일본의 소니를 제치고 2위(14%)를 기록하고 있다. 특히 국내 가전업체들은 TV산업이 평판 디스플레이로 전환됨에 따라 2008년 이후 눈에 띄는 성장세를 기록하고 있다.

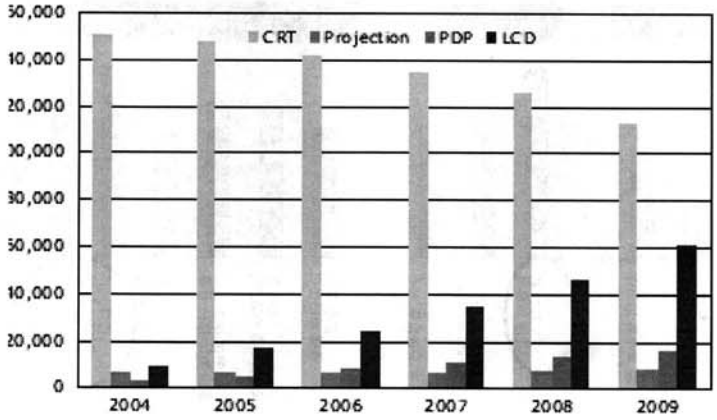
본 사례의 시작 시점인 2005년 당시 삼성전자 CRT TV는 전 세계 M/S 1위를 차지하고 있었으며, 파나소닉, 산요, 필립스, 소니 등 수많은 업체들이 뒤를 잇고 있었다(표 2 참조). CRT TV 시장은 절대 시장의 규모는 크지만, 업체 간 가격 경쟁이 치열하고, 평판 디스플레이와 같은 신기술에 비해 소비자들에게 저가 제품으로 인식되어 부가가치 창출이 매우 어려워지고 있는 형편이었다.

삼성전자는 CRT TV의 원가 절감을 통한 손익 창출을 위해 수년간 노력해 왔지만, 원가 절감을 통한 손익 창출에는 한계가 있었다. 또한 CRT TV 중 소비자들에게 프리미엄 제품으로 인식되고 있는 소니의 'Super Fine Pitch'처럼 소비자들에게 소구할 수 있는 차별점이 부족하였다. 이러한 이유로 인해 삼성전자의 CRT TV는 시장 점유율 1위에도 불구하고 소비자들 사이에 경쟁사 제품 대비 '프리미엄 제품'이라는 이미지를 주지는 못하고 있는 상황이었다.

한편 평판 디스플레이 TV 시장의 급격한 성장과 디지털 방송의 보편화에 따른 TV 교체수요의 증가는 CRT TV 시장에 있어 위기이자 기회였다. 평판 디스플레이 TV에 대한 소비자들의 선호가 높은 반면 고가격으로 인해 구매를 주저하고 있는 소비

〈표 1〉 Display 기술방식에 따른 TV의 종류

| 기술방식 | 원리 |
|---|---|
| CRT(Cathode Ray Tube) | 브라운관, 직시형 TV 라고도 함. 전자총에서 발생한 음극전자가 편향회로에 의해 굴절되어 스크린에 있는 RGB 형광체를 발광시켜 만든 영상을 화면 상에 표현함 |
| Projection | 일반 텔레비전 화면을 거울과 광학(光學) 렌즈를 이용하여 스크린에 투사시키는 방법을 응용하여 대형 화면을 실현시킨 TV임. 크게 CRT Type과 MD Type으로 분류 |
| PDP (Plasma Display Panel) | 원리는 두 장의 유리를 포갠 틈새에 작은 셀을 다수 배치하고 그 상하에 장착된 전극 사이에서 가스 방전을 일으켜 컬러화상을 재현함 |
| LCD(Liquid Crystal Display) | 두 개의 유리기판 사이에 액정물질이 주입되고, 외부에서 전압이 인가되어 액정의 전기광학적인 특성을 사용한 디스플레이임 |
| 3D (Three Dimensions) | 좌우 영상 정보가 들어있는 콘텐츠로부터 좌측 영상은 좌측 눈으로, 우측 영상은 우측 눈으로 분리 전달되도록 함으로써 양안시차를 통해 입체감을 구현함 |




〈그림 1〉 TV 타입별 수요 예측, 2005년 3Q, iSuppli report

〈표 2〉 CRT TV 시장 점유율 (판매대수 기준), 2005년 3Q, iSuppli report

| 순위 | 회사명 | 시장 점유율 (M/S) |
|---|---|---|
| 1 | 삼성 | 8.33% |
| 2 | 파나소닉 | 7.09% |
| 3 | 산요 | 6.50% |
| 4 | 필립스 | 5.84% |
| 5 | 소니 | 5.55% |

자들도 많았기 때문이다. 단순한 성능 대비 가격 경쟁력이 아닌, 혁신적인 차별화 포인트가 필요했다. 즉, CRT TV에서 LCD TV로 수요가 옮겨가는 중소형 TV 시장의 과도기에서 틈새를 공략할 수 있는 제품 개발이 절대적 과제였다.

본 사례는 삼성전자가 CRT TV의 브랜드 위상을 높이면서, 부가가치를 낼 수 있는 혁신적인 제품을 개발하는 과정에서의 환경분석, STP 및 4P 등의 마케팅 전략을 분석하고 있다.

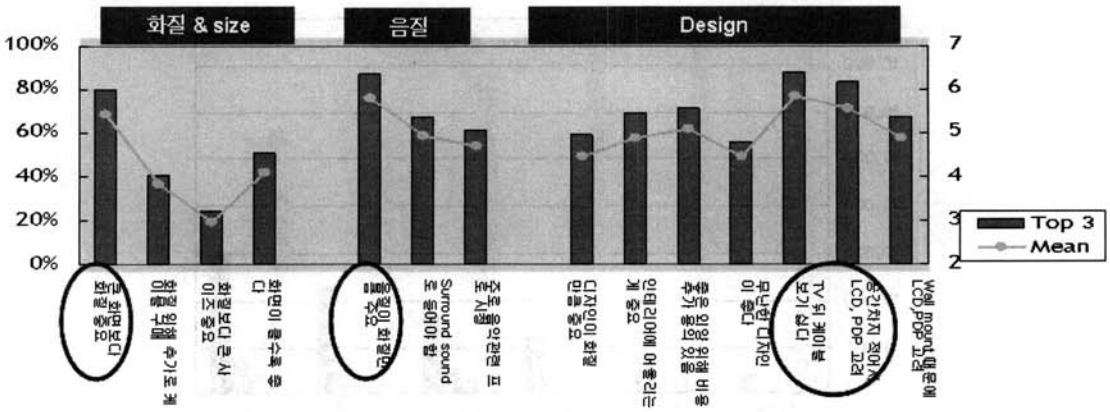
또한 초기 론칭 후 선진시장에서의 성공을 바탕으로 한 성장시장으로의 타겟 시장 이동 전략을 알아보고 가격 경쟁력 있는 새로운 프리미엄 TV 출시로 경쟁력이 점차 약화되어 가고 있는 CRT TV 시장에서의 향후 과제를 살펴보고자 한다.

## II. TV 시장 환경 분석

### 2.1 시장 환경 분석

성공적인 제품개발을 위한 첫 단계로 시장, 경쟁상황 및 고객에 대한 환경 분석을 실시하였다. 먼저 시장 트렌드 분석 결과 DTV 활성화에 따라 북미와 한국시장에서의 32인치 DTV 시장 수요가 급증하고 구주에서도 32인치 DTV에 대한 수요가 지속적으로 성장하고 있다는 것이 파악되었다.

둘째, 경쟁사 32인치 Wide Flat TV의 경우, 소니는 'Super Fine Pitch', 필립스는 'Pixel Plus' 등 TV의 기본 성능인 화질 중심의 차별화




〈그림 2〉 제품 Spec에 대한 소비자 니즈 조사 결과, 2004

소구를 하고 있었다. 하지만 여전히 두께가 두껍고 부피가 커 평판 디스플레이 TV 대비 디자인 측면에서는 많은 한계를 가지고 있었다.

셋째, 고객 분석 결과 평판 디스플레이 TV의 성장 가속화에 따른 TV 구매 환경의 변화로 인해 공간을 절약할 수 있는 Slim Design TV에 대한 소비자 니즈가 증가하고 있다는 것을 알 수 있었다. 영국과 독일 소비자를 대상으로 한 제품 스펙에 대한 니즈 조사 결과에 의하면, 고화질, 깨끗한 음질은 전 소비자들의 구매 시 기본 고려 사항이며 이와 함께 슬림한 디자인에 대한 니즈도 높은 것으로 나타났다(그림 2 참조). 평판 디스플레이 TV의 주요 구매 고려 이유는 설치 공간 제약이 적다는 디자인 측면 요소라는 것을 조사 결과를 통해 파악할 수 있었다. 즉, 일반 CRT TV의 투박하고 거대한 디자인이 아닌 주거 공간 및 인테리어에 부합한 TV 디자인에 대한 니즈가 높다는 것을 발견할 수 있었고, 디자인 및 기능상의 장점을 추가하여 Flat TV의 제품 차별화 포인트를 발굴할 필요가 있다는 결론을 내리게 되었다.

## 2.2 새로운 시장창출을 위한 첫 걸음

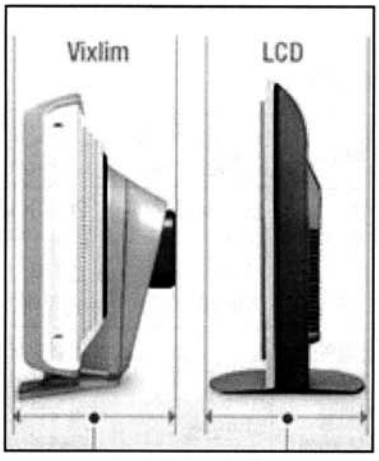
삼성 SDI는 2003년 겨울에 자체적으로 실시한 유럽 시장 조사에서 소비자들의 슬림 디자인에 대한 니즈가 높다는 것을 발견했다. 이러한 조사결과를 바탕으로 2004년 초부터 Slim CRT를 구현할 수 있는 기술을 본격적으로 개발하기 시작하였으며, 2004년 2월에는 삼성전자에 공동 협력을 통한 제품화를 제안하였다. Slim CRT는 10여 년 전 파나소닉과 삼성전자 등 몇몇 CRT 제조업체에 의해 시도되었으나 모두 실패했으며, CRT 제조업체 사이에서는 '꿈의 기술'이라고 여겨질 만큼 구현이 어려운 것으로 알려져 있었다.

삼성전자는 Slim CRT를 적용한 신제품을 2005년 신규라인업 계획에 포함시켜 제품 개발 계획을 수립하였고, 삼성 SDI, 삼성코닝, 삼성전기 및 삼성전자의 공동개발 대형 프로젝트가 시작되었다.

## 2.3 경쟁사와의 치열한 선도 업체 경쟁 시작

삼성 SDI는 2004년 7월 기자 간담회를 열어, 32인치 기준 49.5cm에서 36.5cm로 두께를 줄인 Slim CRT의 부품 브랜드명인 '빅슬림(Vixlim)'의 세계 최초 개발을 발표하였다. '빅슬림'은 승리(Victory)와 슬림(Slim)을 의미하는 것으로, Slim CRT TV가 비록 LCD나 PDP TV에 비해서는 두꺼운

것이 사실이지만, 공간 활용도라는 차원에서는 LCD와 큰 차이가 나지 않는다는 점을 강조하였다(그림 3 참조). 또한 Slim CRT TV가 약 36.5cm정도의 두께를 가졌지만 이것은 가장 두꺼운 곳의 두께일 뿐 좌우측면으로 갈수록 얇아지기 때문에 코너부에 놓고 사용하기가 좋다는 홍보를 하였다. 한 달 뒤인 8월, LG Philips Display(이하 LPD)도 '슈퍼슬림(SuperSlim)'이란 이름으로 Slim CRT TV를 개발한다는 발표를 하였다. 이를 시작으로 시장에 더 우수한 제품을 먼저 출시하기 위한 두 업체의 선도 경쟁이 시작되었다.




〈그림 3〉 Vixlim vs. LCD: 스탠드 설치 시 비슷한 공간이 사용됨을 설명

## III. STP 전략 수립

### 3.1 소비자 트렌드 및 시장 세분화 - 한국

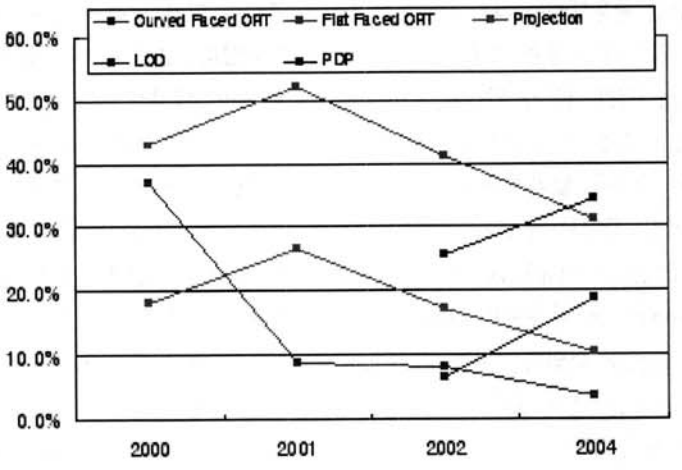
국내 TV 시장 수요 예측 및 전략 수립을 위해 실시된 시장 조사 프로젝트에 따르면, 2004년 국내 시장의 TV 대기 수요는 날로 증가하고 있는 상황이었다. 이는 오랜 경기 침체와 디지털 TV의 대중화에 따른 가격 하락에 대한 기대 심리에 기인한 것이었다. 또한 소비자들의 평판 디스플레이에 대한 구매 의향은 높은 반면, CRT TV에 대한 구매 의향은 매년 급격히 낮아지고 있었다(그림 4 참조).

또한 2004년의 한국 TV 시장 세분화 조사에 의하면, 응답자 중 가정 내에 TV를 2대 이상 보유한 비율이 58%였으며, 주요 구매 동기는 '기존 TV 업그레이드'(37%)이었다. 향후 구입하고자 하는 사이즈는 주로 30~40인치였으며 희망 가격은 100만원 이상 200만원 이하가 대부분이었다. TV 구매 시 중요하게 생각하는 요인은 '가격', '디스플레이 타입', '화면 크기' 및 '브랜드'였다. 소비자들은 CRT TV에 대해서 튼튼하고 저렴하다는 인식을 강하게 가지고 있었고, PDP와 LCD TV는 첨단의 고급스러운 TV라는 이미지를 가지고 있었다.

조사 결과를 바탕으로 6개의 집단으로 소비자를 세분화하였고 Slim TV의 타겟으로 적합한 집단을 선정하였다(표 3 참조). 제품에 대한 정보가 많고 다양한 요인을 고려하나 구매력이 약하여 가격 대비 성능의 우수함을 추구하는 'Value Seekers'그룹과 혼수로 TV를 처음 구매하면서 디자인을 중시하여 슬림한 디자인의 TV를 원하지만, 구매력이 낮은 'Economic Fashionist' 그룹이 타겟으로 선정되었다.

### 3.2 소비자 트렌드 및 시장 세분화 - 유럽

한국 시장뿐만 아니라 주요 해외 시장의 소비자 니즈를 파악하고 시장 세분화 및 효율적인 마케팅 전략 수립을 위해 2004년에 유럽과 중국 소비자를 대상으로 세분화 조사를 실시하였다. 유럽에서는 영국과 독일을 주요 대표 국가로 선정하여 조사를 하였다. 조사 결과, 유럽소비자들은 주로 소니와 파나소닉에 대해 높은 브랜드 위상을 가지고 있었고, CRT TV를 내구성이 우수하다고 평가했으며




〈그림 4〉 국내 시장 TV 타입별 소비자 구매 의향 조사, 2004, 서울대 경영연구소

〈표 3〉 국내 세분화 집단별 특성, 2004, 한국리서치

| 집단 | Laggard | Value Seekers | Big Screener | Premium | Economic Fashionist | High-tech Entertainer |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 인구 통계학적 특성 | 40대 이상<br>중/고등자녀<br>저소득<br>20평대↓거주 | 20~30대 신혼 유아<br>중간소득<br>20평대↓거주 | 30~40대<br>초등학교 자녀<br>중간소득<br>30평대 거주 | 40대 이상<br>중고등이상 자녀<br>고소득<br>40평대↑ 거주 | 20~30대 신혼 유아<br>저소득<br>20평대 거주 | 20~30대 신혼 유아<br>고소득<br>40평대↑거주 |
| TV 관련 특징 | TV에 큰 관심 없음<br>저가 브랜드 선호. 복잡한 제품보다 내구성 및 사용편리성 중시. 현재 CRT TV에 만족 | 제품 정보 풍부 다양한 요인 고려하나 구매력이 약하여 가격대비 성능이 좋은 제품 추구. 현재 완전평면 TV 보유 | TV기술에 대한 지식이 많지는 않으나 주위에서 알아주는 브랜드의 대형 TV 선호 CRT 프로젝션 TV 보유 | 제품 전문지식은 없으나. TV가 사회적 지위를 반영한다고 여겨 유명브랜드의 하이테크 제품 선호. DLP/LCD 프로젝션 TV 혹은 대형 PDP 보유 | 혼수로 처음 TV 구매. 디자인을 중시하여 슬림한 TV 구매 원함 구매력이 낮아 고화질의 완전평면 TV 구매 | 인터넷과 다양한 엔터테인먼트에 익숙하고 구매력과 TV에 대한 다양한 지식을 갖춤. 첨단기술의 제품 선호 현재 MD PJ, PDP, LCD보유 |

가격을 고려할 경우 가장 구입할 가능성이 높은 제품으로 꼽았다. 반면 평판 디스플레이 TV를 현대적이며, 디자인이 뛰어난 가장 사고 싶은 첨단 제품으로 평가하였다. CRT TV의 선호 핵심 요인은 '가격'이었으며, 평판디스플레이의 핵심 선호 요인은 '벽걸이 가능'과 '공간절약'이었다. 향후 TV 구매 시 30인치이상 40인치이하의 와이드 포맷을 원하며, 구매 시 가장 중요한 고려 요인은 '화질'로 조사되었다.

조사 결과에 근거하여 유럽 시장에서의 Slim CRT TV의 타겟 집단으로 가격 대비 성능을 중시하는 'Value Seekers' 그룹과 20~30대 젊은 연령층으로 첨단제품을 좋아하는 'PC Centrists', 'Digital Multimedia' 그룹이 선정되었다.

### 3.3 목표고객 선정 및 포지셔닝 전략

유럽, 미국 및 국내 시장 조사 결과에 근거하여 목표 고객을 크게 이원화하였다(표 4 참조). 첫 번째 타겟은 평판 디스플레이 TV를 구매하고자 하는 욕구는 있으나 가격 면에서 부담을 느껴 구매를 미루고 있는 디자인에 민감한 소비자로 선정되었다. 또한, 신기술의 성능과 가격을 합리적으로 검토하고 구매하는 성향을 가진 집단을 또 다른 타겟으로 선정하였다. 이들은 중간 소득이상의 소득수준을 가지고 Main TV는 이미 평판 디스플레이 TV로 교체하였으나 침실이나 자녀 방 등에 놓는 Second TV로 Slim CRT TV를 구매할 가능성이 있는 소비자였다. 이처럼 전 세계 시장에 출시하되 유럽과 같이 가옥 구조가 협소한 지역은 집안의 메인 TV로, 미주처럼 가옥 구조가 넓고, 대형 TV를 선호하는 지역에는 거실이 아닌 침실이나 다른 방에 두는 Second TV로서 포지셔닝하는 전략을 수립하였다.

객관적인 데이터를 얻기 위한 여러 소비자 조사 결과에서 Slim CRT TV의 장점을 부각시킬 수 있는 방안에 대한 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다. 평판 디스플레이 TV를 선호하는 소비자들이 가장 중요하게 생각하는 혜택은 '화질', '디자인', '공간절약'임이 밝혀졌다. 화질 측면에서 CRT TV는 LCD와 PDP 대비 우수하였으므로 디자인과 공간절약 측면에 집중하였다(표 5참조). 전면에서 평판 디스플레이의 느낌을 가질 수 있도록 디자인과 재질이 선택되었으며, LCD와 PDP TV를 벽걸이가 아닌 스탠드 형태로 설치할 경우에 Slim CRT TV의 공간과 거의 동등한 수준으로 되어 공간이 절약된다는 것을 강조하기로 하였다. 한편 Slim CRT TV의 저렴한 가격은 확실한 경쟁력이었다.

최종적으로 결정된 Slim CRT TV의 세 가지 가치 제안(Value proposition)은 평판디스플레이 느낌의 디자인, 디지털 방송 수신 기능, 공간 절약성이었다. 가격 대비 우수한 화질은 기본이었다.

〈표 4〉 SlimFit TV 타겟 소비자, 2004

| 구분 | 타겟 1 | 타겟 2 |
|---|---|---|
| 연령 | 40~50대 | 20~30대 |
| 소득 | High/Middle Income | Middle Income |
| 특성 | - 10대 후반 혹은 성인 자녀 가구<br>- 소득 안정화된 계층으로 Main TV는 FPD/DLP<br>- 기존 TV 교체 및 업그레이드 완료<br>- 인테리어 효과 중요 | - 온라인 중심의 라이프 스타일<br>- 디지털 신제품 수용층<br>- 디자인과 인테리어에 민감<br>- FPTV 관심 많으나 구매력이 약해 CTV 구매 가능성이 높음 |
| 목적 | - 침실용<br>- Second TV로 사용 | - Main TV |

〈표 5〉 CRT vs. LCD 비교, 2005년 1월, Displaybank

| | 색 표현력 | 응답속도 | 시야각 | 소비전력 | 공간차지 | 무게 | 가격 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Slim CRT | 탁월 | 탁월 | 탁월 | 우수 | 우수 | 보통 | 탁월 |
| LCD | 우수 | 우수 | 보통 | 탁월 | 탁월 | 탁월 | 보통 |

## Ⅳ. 4P 전략 수립

### 4.1 네이밍

Slim CRT TV는 기존의 일반 CRT TV 대비 프리미엄이라는 이미지를 주기 위해 혁신적인 카테고리 형성이 필요했다. 특히 국내에서는 평면브라운관을 대체할 차세대 브라운관으로 슬림 브라운관 TV가 대중에 폭넓게 알려져 있으나, 해외에선 더 강한 느낌을 주는 브랜드가 필요하였다. 또한 새롭게 개척하는 영역이라는 점에서도 네이밍은 매우 중요했다. 이를 위해서 제품의 특장점을 최대한 부각시키면서 한 번에 기억될 만한 강한 느낌의 네이밍 전략을 펴기로 하였다. 세계 각국의 현지 마케팅 담당자들의 아이디어를 모은 결과, 얇다는 핵심 속성을 효과적으로 표현하는 SlimFit TV가 최종 네이밍으로 결정되었다.

전 세계의 현지 마케팅 담당자들과 SlimFit TV라는 이름으로 커뮤니케이션을 하기 위한 준비에 착수했다. 특히, 이미 삼성 SDI의 보도 자료를 통해 '빅슬림'이란 이름으로 새로운 디스플레이의 이름을 인지한 사람들에게 SlimFit TV로 다시 알리는 것은 무척 어려운 일이었다. 하지만 '빅슬림'은 핵심 부품인 브라운관의 네이밍이었으므로, 삼성전자 TV세트의 네이밍과 혼동되는 것을 피해야 했다.

### 4.2 가격 전략

SlimFit TV의 미국 시장 내 가격 전략 수립을 위해, CRT TV 및 동등 사이즈의 LCD TV 가격 및 향후 예상 가격에 대한 분석을 실시하였다. 미국의 가격대별 판매량 분포 분석을 통해, 보급형과 고급형 CRT TV의 2005년 예상 가격을 추론할 수 있었다. Slim 디자인의 프리미엄을 적용하여 Normal 32″ Flat TV 대비 120% 및 경쟁사 32″ Flat TV 대비 동등 혹은 110% 가격 전략을 수립하였다. 이에 근거하여 2005년 상반기 미국에서 출시될 32인치 SlimFit TV는 고급형 제품의 가격에 맞춘 1,099달러라는 Magic Price로 결정되었다. 2005년 하반기에 Slim CRT의 현지생산이 안정화되었을 때 SlimFit TV 시장의 양적인 성장을 위한 가격 전략을 재수립하기로 하였다.

이와 함께 가장 먼저 출시될 국내 시장의 가격을 정하기 위해 역시 동일 크기의 LCD TV 및 경쟁사의 Flat TV와 가격 비교 분석을 실시하였다. 2005년 상반기에 LCD TV 가격이 290만원이 예상되어 LCD TV 대비 2분의 1정도의 가격 포지셔닝이 적정할 것으로 결정하였다. 이는 시장조사 결과에 근거한 것으로 LCD TV와 CRT TV의 가격 차이가 2배 이하로 좁혀질 경우에는 LCD TV로의 급속한 수요 전환이 예상되기 때문이었다. LCD 모니터의 경우, CDT 모니터 대비 가격이 250% 이하로 인하되었을 때 수요 전환이 가속화되었지만, LCD TV는 고가이고 IT 제품이 아닌 소비자 가전제품임을 감안할 경우, LCD TV 가격이 CRT TV 대비 200% 이하로 가격이 인하되면 수요 전환이 가속화될 것으로 예상되었다.

이러한 결과를 바탕으로 직시형의 고급 제품의 가격 추이와 LCD TV 가격 추이를 분석하여 틈새시장을 공략할 수 있는 SlimFit TV의 적정 가격을 149만원으로 결정하였다. LCD TV 대비 1/2, 그리고 일반 고급형 CRT TV 대비 10%의 프리미엄을 유지한다는 전략이었다.

### 4.3 론칭 전략

시장에 반향을 일으킬 수 있는 통합적인 마케팅 전략을 수립하기 위해, 2004년 하반기 SlimFit

TV의 론칭 전략 수립을 위한 T/F팀이 구성되었다.

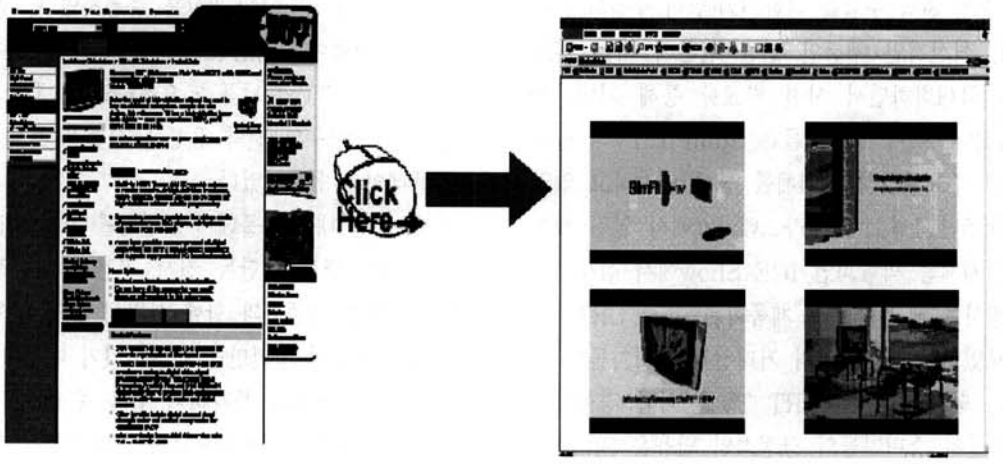
첫째, 혁신적인 제품인 만큼 언론에 의한 홍보 효과를 극대화하면서 사전 발표를 통해 기대감을 증폭시켰다. 이미 소비자들은 SlimFit TV의 출시에 대해 주요일간지와 매체를 통해 인지하고 있었다. 2005년 1월, 미국 라스베가스에서 열린 세계 최대 전자제품 박람회인 ICE Show에서 삼성전자와 경쟁사는 세계 최초로 제품화된 Slim CRT TV를 선보였다. 세계 각국의 거래선과 소비자들이 참석하여, 당사의 Slim CRT TV를 직접 경험하였다.거래선과 소비자들의 긍정적인 반응은 SlimFit TV가 시장에서 성공할 수 있다는 확신을 강하게 심어 주었다.

둘째, 소비자 가전 제품 시장에서의 성공을 위해서는 대형 유통점에 납품이 되느냐가 무엇보다 중요하기 때문에 유통채널상을 대상으로 한 사전 마케팅(pre-marketing) 전략을 수립하였다. 2004년 9월 SlimFit TV의 대형 거래선 납품을 위하여 제품 개발 완료 전에 Mock-up 형태로 미국, 유럽의 주요 법인 및 대형 거래선에 송부하여 납품 상담 및 피드백을 받았고, 미국 Best Buy 및 Circuit City로부터 수주를 획득하였다. 또한 전시 및 광고 효과를 목적으로 2005년 1월 라스베가스 ICES에 SlimFit TV를 출품하였다. 참석한 많은 거래선들이 SlimFit TV에 대한 찬사를 하였고, SlimFit TV의 납품을 요청하였다. 뿐만 아니라, 미주와 구주의 전략 유통에 샘플을 보내 매장 디스플레이를 유도하였다.

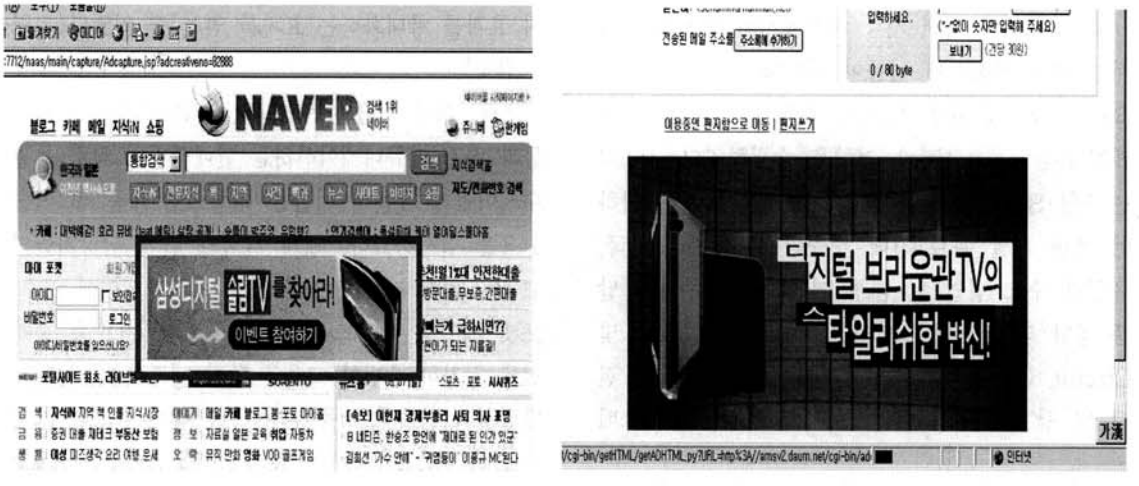
셋째, 유통 내 디스플레이 차별화를 위해 SlimFit TV를 위한 별도의 단독 전시 공간을 제공하기로 하였다. 다른 제품들과 함께 선반에 놓일 경우, 소비자들은 제품의 정면만을 볼 수 있기 때문에 슬림한 두께라는 장점을 부각하기 힘들 수 있다. 이처럼 별도의 공간에 전시함으로써 소비자들이 측면을 관찰하고 비교할 수 있게 되어, SlimFit TV의 장점을 쉽게 인지할 수 있으므로 유통점 내에서의 전시 효과를 극대화하는 효과를 얻을 수 있었다(그림 5 참조).

넷째, 혁신 기술인 SlimFit 관련 기술을 소비자들과 직접 커뮤니케이션하는 판매사원의 역량이 필수적이었기 때문에 이들을 대상으로 제품 및 기술 교육을 실시하였다. 세계 각국의 판매 담당자들의 교육을 위해 제품에 대한 상세 프리젠테이션 자료, 포켓 세일즈 가이드북, 동영상 설명 CD 등 출시 전에 철저히 준비한 교육용 종합 세트를 현지 영업 담당자와 판매원 교육 담당자에게 제공하였다.

〈그림 5〉 End-Cap Display in Sears(左) & Circuit City (右)




〈그림 6〉 미국 Best Buy Web Site에 소개된 SlimFit Clip과 Link




〈그림 7〉 Naver, Daum, Yahoo, Auction 등 배너광고 → Event 로 연결

〈그림 8〉 돌출광고

다섯째, 혁신적인 SlimFit TV를 적극적으로 소비자들에게 알려, 인지도를 높이고 제품의 개념 및 특성을 감각적으로 소비자에게 교육하기 위한 광고 및 이벤트를 고안하였다. 주요 일간지와 잡지에 광고를 실었고, 온라인 광고와 이벤트를 실시하였다. 온라인 매체와의 Co-op을 통한 홍보 활동도 실행하였다(그림 6, 7 참조). 이외에도 Off-line PR, 옥외광고/ Event, 업체, 미디어 Co-op을 통한 홍보 활동을 실시하였다(그림 8 참조).

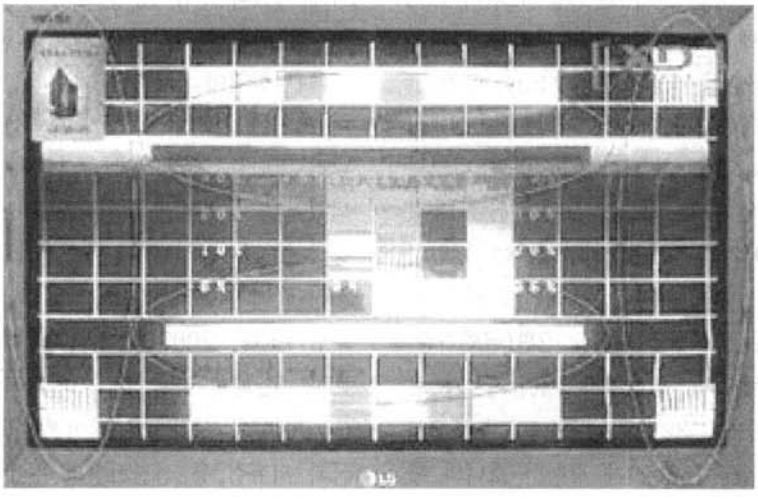
## V. 출시 후 소비자 반응

### 5.1 2005년 2월 세계 최초 SlimFit TV 출시

2005년 2월 1일에 32인치 SlimFit TV가 국내 시장에 최초로 출시되었다. LG의 출시 보도가 인터넷을 통해 먼저 이루어졌고 삼성전자는 LG 대비 30분 늦게 인터넷을 통해 출시 발표를 하였다. 삼성전자와 LG의 동시 제품 출시로 시장의 이목이 집중되었다. 2월은 구정 명절이라는 성수기가 포함되어 있고, 3월부터 시작되는 혼수시즌은 국내 최대의 TV 시장 성수기였다. 제품이 양산되기 전이라 대리점을 통해 선주문을 접수받은 후, 향후에 배송하는 형태를 취했다.

### 5.2 위기의 해결과 더 큰 성장

판매가 한창 진행되던 2005년 5월, Slim CRT의 화질에 대한 소비자의 불만 사항이 들리기 시작했다. Slim CRT TV의 화질이 기존 CRT TV에 못 미친다는 소비자의 불만이 계속되었는데, 화면상에서 직선이 휘어져 보이는 현상이 심하며 모서리 쪽으로 갈수록 화면이 흐려지는 문제가 발생한다는 불만이었다(그림 9 참조). 5월 16일 인터넷 가격 비교 및 제품비교 사이트인 '다나와'와 모니터 전문제품 비교 및 커뮤니티 사이트인 '모니터포유', 오디오, 비디오 전문 인터넷 포털 사이트인 'AV 코리아'에서 화질 평가 리포트를 발표하였다(표 6 참조). 이러한 고객들의 평가결과에 근거하여 삼성전자는 2005년 6월에 화면 왜곡 현상을 개선한



〈그림 9〉 슬림 CRT의 화면 왜곡 문제

〈표 6〉 슬림 CRT TV 화질 평가 결론부분, 2005년 5월, http://www.monitor4u.com

| |
|---|
| 1. 가격대비 우수한 화질을 원한다면 CRT-TV를 선택하라. |
| 2. CRT로 FPD의 느낌을 받고 싶다면 Slim CRT-TV를 선택하라. |
| 3. 공간에 여유가 있다면 기존의 CRT-TV를 선택해도 무방하다. |
| 4. 삼성과 OO의 Slim CRT-TV 중에서는 삼성 Z30을 선택하라. |
| 5. CRT의 기하학적 왜곡현상에 민감하다면 평판디스플레이를 선택하라. |

새로운 디자인의 SlimFit TV를 출시하면서 판매에 박차를 가하고 세계 시장으로의 진출을 지속 추진했다.

### 5.3 단기 성과 (2005)

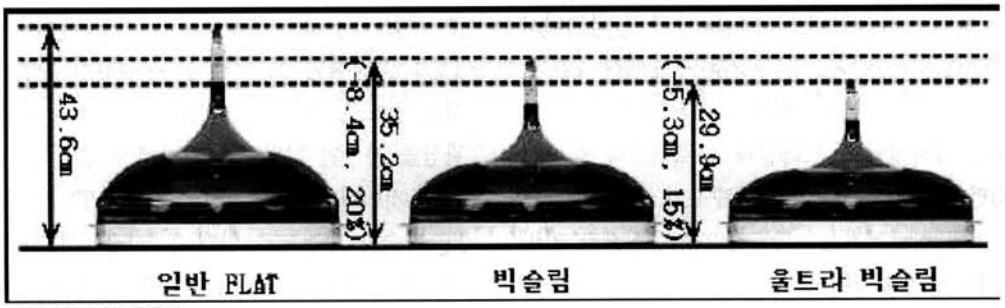
2005년 전 세계 TV 시장에서 SlimFit TV가 돌풍을 일으켰다고 해도 과언이 아니다. 32인치 Z30 모델을 2005년 2월 국내 시장에 출시한 이후, 4월 미주, 유럽 동시 출시를 이루어 냈고, 디자인이 다른 32인치 Z31, Z32 모델을 연이어 출시하였으며, 2005년 7월에는 세계 최초의 29인치 SlimFit TV를 출시하였다.

가장 먼저 SlimFit TV를 선보인 한국시장에서는 단일 모델로서는 최고의 판매 기록을 달성하였다. 혼수 시즌이 한창인 2005년 3월 32인치 Z30 모델은 1개월 만에 1만 3천 대가 팔리는 인기를 누렸다. 미국 시장에서는 4월에 Best Buy, Circuit City 등의 대형 유통에서 판매를 시작한 지 2개월 만에 당사의 미국 진출 최초로 완전 평면 디지털 TV 부분 2개월 연속 베스트셀러모델 1위에 올랐다(6~7월, NPD 기준). 유럽 시장에서는 32인치 CRT TV 부문에서 독일, 영국, 스페인 그리고 포르투갈 M/S 1위, 프랑스 M/S 2위(금액기준, GfK 기준)에 올랐으며, 삼성전자 CRT TV가 유럽 진출한 이후 최초로 32인치 CRT TV 부분에서 API(Average Price Index)가 경쟁사 소니와 필립스를 추월하였다(삼성 116, 필립스 92, 소니 111, 독일 GfK 기준). 러시아 시장에서도 SlimFit TV 출시 전 32″ 월평균 판매량이 180대에 불과했으나, SlimFit TV 출시 후, 월평균 판매량이 7천대까지 41배 폭발적 증가를 하며 32인치 CRT TV 부문에서 러시아 시장 진출 이래 최초로 필립스와 소니를 제치고 단숨에 시장점유율 1위에 등극하였다(금액기준, 8월~9월 GfK 기준).

### 5.4 장기 성과 (2006~현재)

디자인 트렌드 및 소비자 요구에 맞는 감성 디자인 전개를 위해 디자인 다변화 및 인치 다변화가 필수적임을 인식하고 삼성 SDI는 빅슬림에 이어 2006년 6월에 세계 최초 30cm이하 29.9cm두께의 21인치 '울트라 빅슬림(Ultra Vixlim)'을 개발하게 되었다(그림 10 참조). 이어 2007년에는 28, 29, 31인치의 다양한 모델로 제품을 출시하였다.

이에 힘입어 삼성전자는 한국, 미국, 유럽과 같이 초기에 SlimFit TV가 성공한 선진시장뿐만 아니라 2005년 하반기에 출시되어 초기 도입이 지연되었거나 상대적인 고가격으로 판매가 부진하였던 중국, 동남아, 서남아, 아프리카 지역과 같은 성장시장에 대한 효과적인 마케팅 및 판매 강화 전략을 수립하였다. 2007년 이후 전 세계적으로 LCD와 PDP 등 대형 평판 TV의 압도적인 성장세로 인해 CRT TV의 성장세가 많이 줄어들었으며 특히 미국과 서유럽 등 선진시장의 수요가 축소되고 있었기 때문에 잠재력 수요가 무궁무진한 신흥 경제국




[사진=삼성SDI]

〈그림 10〉 일반 CRT와 Vixlim, Ultra Vixlim 비교

중심의 이머징 마켓을 대상으로 한 마케팅 강화가 필수적이었다. 선진시장의 경우 자녀 방 등에 놓을 별도의 TV인 '세컨드 TV'로서의 수요가 한몫을 차지하고 있으나 성장시장의 경우 메인 TV로서의 수요가 여전히 높은 상황이었다. 중국, 인도와 같은 성장시장의 인구는 약 52억 명으로 세계 인구의 80%를 차지하고 있으나 1인당 TV보급률은 북미 84%, 유럽 66%인 것에 비해 중국은 34%, 기타 동남아는 19%로 상대적으로 매우 낮은 수치를 기록하고 있다. 또한 북미와 유럽의 경우 향후 2012년까지 GDP는 연평균 0.3~1.7%의 저성장이 예측되고 있지만 아시아를 비롯한 성장시장의 경우 3.3~5.6%의 고성장이 예측되고 있었다. 따라서 성장시장의 경우 브라운관 TV 중에서도 슬림 브라운관 시장이 향후 몇 년 간 성장할 것으로 기대되었다. 일반 CRT TV 시장은 2008년 1억대 미만에서 2010년 8,000만대 수준으로 줄지만, 슬림 CRT TV 시장은 2008년 3,400만대에서 2010년 4,000만대로 늘어날 것으로 예측되었다. 특히 성장시장 중에서 인도와 동남아시아, 그리고 남미시장은 매우 주목할 만한 시장이라 할 수 있었다.

인도 시장의 경우 TV 보급률은 2008년 기준으로 30%대에 불과하지만 성장 잠재력이 무궁무진한 시장이었다. 소득 증대와 함께 인도 전자 시장의 규모도 매년 20% 이상 성장하는 등 급격히 커지는 추세를 보이고 있었다. 2007년 기준으로 TV 시장은 총 1,200만대 규모로 세계 시장의 6~7%를 차지하였으며 이는 세계 구매력 4위에 해당되는 것이었다. 또한 전체 TV 시장 중 CRT TV가 차지하는 비중은 97%나 되었다. 이와 함께 이미 한 나라 인구와 맞먹는 중산층 인구를 보유하고 있는 인도는 매년 급격한 경제성장과 함께 중산층도 점차 두터워지고 있는 상황이었다. 이에 삼성전자는 CRT TV 중 프리미엄 제품인 SlimFit TV의 매장 전시 비중을 크게 늘리는 등 매장 고급화 전략을 지속적으로 추진하였으며, SlimFit TV 라인업을 대거 늘이고 밀착형 제품 마케팅으로 현지화를 강화하였다. 생활소음이 높은 지역 특성을 감안해 TV 스피커 출력을 높이고, TV 시청 시 소비자가 자주 사용하는 프로그램을 리모컨 단축키에 채용한 이지뷰(Easy View) 기능을 추가 하는 등 현지 밀착형 제품 개발에 초점을 두었다. 또한 인도의 경우 2007년부터 3년간 정부가 남부지역 빈곤층에게 750만대의 브라운관 TV를 공급하는 일명 '엘코트(ELCOT)'프로젝트를 추진하고 있어, 높은 수요가 보장되고 있었다. 이처럼 삼성전자는 인도 중산층의 증가 및 젊은 층의 소비패턴에 맞춘 프리미엄 제품인 SlimFit TV의 판매를 통해 인도 시장에서의 입지를 확고히 할 수 있었다.

동남아 시장의 경우 2008년 인도네시아가 360

만대 수준에서 380만대 수준으로 수요가 확대되고 있으며, 베트남 지역도 170만대 수준에서 210만대 수준으로 CRT TV수요가 확대되고 있었다. 그 외 남미 지역에서도 브라질과 아르헨티나 등에서 1,000만대 이상의 CRT TV 수요가 유지되고 있었다. 이에 삼성전자는 이들 지역을 중심으로 일반 CRT TV 수요를 SlimFit TV에 대한 수요로 전환시키기 위한 마케팅 활동에 주력하였다.

삼성전자의 경우 이들 성장 시장의 잠재수요 자체도 중요하지만 해당 시장에서 CRT TV를 구매한 소비자들을 만족시켜서 자사 제품에 대한 충성도가 구축되면, 향후 이들 소비자의 소득수준이 높아져 평판 디스플레이 TV를 선택하게 될 경우 삼성TV를 선택할 가능성도 함께 높아질 것이라는 점에 주목하였다.

## Ⅵ. 시사점 및 결언

### 6.1 시사점

삼성전자 Slim CRT 사례를 연구하면서 아래와 같은 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 실감영상을 구현할 수 있는 평판 디스플레이(Flat Panel) TV로 소비자들의 선호가 급격히 옮겨가고 있는 상황에서 기존 CRT TV의 한계를 극복하기 위해 변화하고 있는 시장 및 고객의 니즈를 발상의 전환과 체계적인 시장 조사를 통해 밝혀냈다. 또한 이러한 시장조사의 결과에 근거하여 성공적인 STP 전략 및 4P 전략을 수립하였다.

둘째, 글로벌 시장에서의 Slim CRT 수요에 대한 정확한 예측과 얇은 브라운관이라는 발상의 전환을 통해 사양 산업으로 여겨지던 CRT TV 사업을 제 2의 전성기로 만들었다. 이는 선진시장의 경우 세컨드 TV로, 성장시장의 경우 프리미엄 메인 TV로 성공적인 포지셔닝을 구축했기 때문에 가능했던 것으로 해석할 수 있다. 즉, 기존 경쟁사들이 관심을 가지지 않았던 니치마켓을 성공적으로 공략했던 것이다. 궁극적으로는 CRT TV는 급변하는 IT 기술의 발전으로 인해 TV시장에서 사라지겠지만 삼성전자는 SlimFit TV라는 새로운 제품개발로 제품수명주기상 성장기에서 쇠퇴기로 넘어가고 있던 사양산업의 제품을 성숙기로 전환시킬 수 있었다. 또한 SlimFit TV 를 선택한 고객들의 만족도와 충성도를 확보하여 향후 평판 디스플레이 TV로 업그레이드시 삼성 제품을 선택할 가능성을 높였다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 적극적인 마케팅 활동을 통해 기존의 무겁고 두꺼운 브라운관의 이미지를 슬림한 디지털 TV 이미지로 바꿔 시장을 개척해 나갔다. 특히 론칭시점에 구축한 마케팅 전략은 시사하는 바가 크다. 가령, 북미와 구주 등 대형 유통채널을 대상으로 제품교육, 수주 상담, 로드쇼 개최와 같은 사전 마케팅 활동을 수행하였고 론칭을 위한 획기적인 마케팅 커뮤니케이션 패키지를 개발하여 활용하였다. 또한 현지 밀착형 제품개발에 초점을 두어 새로운 니치 시장을 창출할 수 있었다.

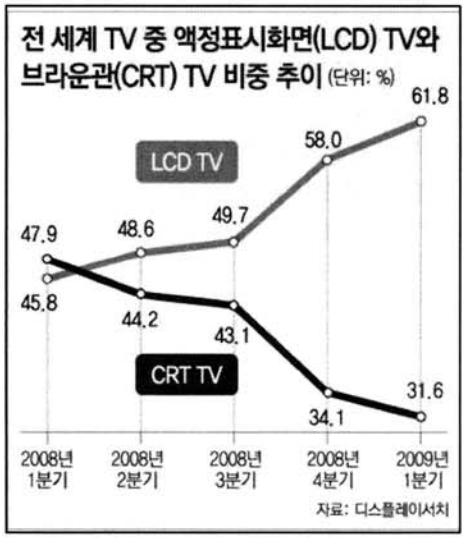
넷째, 관계사간 시너지창출이다. 삼성 SDI가 신개념 Slim CRT를 개발하였으나, 브라운관의 두께를 줄일 경우 짧은 거리에서 화면 전체에 빛을 골고루 확산시키기 어려웠기에, 삼성코닝과 삼성 전기의 신기술인 슬림 아트글래스, 전자렌즈, 편향 시스템 등의 핵심 부품을 통해 삼성전자의 신개념 Slim TV가 개발될 수 있었다.

### 6.2 결언

LCD TV의 선전으로 CRT TV의 판매가 급격하게 하락할 것으로 예측했으나 실제 2009년 8월

시장조사전문기관 디스플레이서치에 따르면 2009년 세계 TV 시장에서 CRT TV의 점유율은 31.6%로 여전히 높은 수치를 기록하고 있다(그림 11 참조). 따라서 CRT TV에 대한 수요가 높은 일부 시장의 경우 Slim CRT TV에 대한 높은 잠재 수요를 기대할 수 있는 상황이라 할 수 있다.

전 세계적으로 CRT TV 수요가 줄어드는 것은 사실이지만 디스플레이서치에 따르면 2010년만 해도 아프리카와 동남아시가 일부 국가 등 저개발 국가를 중심으로 3,830만대, 그리고 오는 2014년에도 약 400만대 수요가 예상되고 있다. 이는 해당 시장에 CRT TV를 지속적으로 공급해 삼성전자의 초기 인지도를 구축할 수 있는 기반이 될 수 있을 뿐만 아니라 향후 삼성전자의 주력 TV인 평판 디스플레이 TV에 대한 잠재수요를 기대할 수 있는 시장으로 활용될 수 있음을 시사하고 있다.




〈그림 11〉 전 세계 TV 중 LCD TV와 CRT TV 비중 추이

하지만 궁극적으로 SlimFit TV는 시장에서 사라질 수밖에 없다 전 세계 CRT TV 시장의 최후 보루이자 신흥 브릭스 국가의 상징인 인도 시장에서도 수년 내 CRT TV는 급속히 퇴조해갈 것으로 예상된다. 시장조사업체인 아이서플라이에 따르면 최근 인도 시장에서 LCD TV 판매량이 크게 늘어나면서 2011년이면 매출액 기준으로 CRT TV를 제치고 LCD TV가 TV시장에서 안정적으로 자리잡을 것으로 예상된다. 인도는 지금까지 세계 최대 CRT TV 시장의 하나였으나 최근 LCD TV가 가격이 급격히 하락하고 소비자 인지도를 높이면서 폭발적으로 확산되었으며 LCD TV 가격이 최근 2년 동안 절반으로 떨어진 데다 얇고 큰 화면에 대한 선호도가 높아지면서 세계 LCD TV 판매 비중이 지난해 2분기를 기점으로 브라운관 TV 판매 비중을 추월하였다. 중국에서도 2009년 전체 TV 판매량 가운데 72%를 차지했던 평판 디스플레이 TV 점유율이 2014년이면 100%에 육박할 것으로 예측된다. 즉 2014년경에는 중국내에서도 CRT TV가 사라지게 되는 것이다. 특히 중국의 경우 2015년 디지털 방송 전환으로 LCD TV 수요가 확대될 것으로 전망되고 있기 때문에 브라운관 TV를 활용한 수익 증대는 기대하기 힘든 상황이라 할 수 있다. 또한 중국은 정책적으로 중국 가전업체와 대만 부품기업을 결합함으로서 저가의 평판 디스플레이 TV 자체생산이 현실화되고 있기 때문에 브라운관 TV의 수요는 예상보다 빠른 시일에 시장에서 사라질 것으로 예측되고 있다.

삼성전자의 경우 2010년 현재 대부분의 선진시장에서 제품을 단종하였으며 중국, 인도, 브라질, 동남아 등 이머징 시장 위주로 운영하면서 전체 CRT 라인을 축소하고 있는 상황이다. 삼성전자의 CRT TV부분의 손익개선 및 브랜드 위상 제고에 SlimFit TV가 크게 공헌하였으나 이제는 CRT TV의 단종전략과 함께 이머징 시장의 CRT TV 수요를 자사의 고급 TV 수요로 어떻게 전환해 나갈 것인가가 더욱 중요한 과제가 되고 있다. TV 제조업체들은 급격한 기술의 발전과 고객의 니즈에

맞추어 끊임없이 새로운 TV를 개발하여 출시하고 있다. TV기술 발전 이외에 기업들의 마케팅 경쟁도 소비자들의 대체수요를 발생시키고 있다. 특히 최근에 들어 TV는 인터넷, 3D 등 첨단 IT 및 영상기술과 결합하면서 그 가치를 재조명받고 있는데, 특히 제임스 카메론 감독의 아바타로 불기 시작한 3D혁명은 2010 남아공 월드컵을 거쳐, 3D TV의 대중화로 이어지고 있다.

삼성전자는 CRT TV에 이어 LCD, PDP 나아가 LED TV, 3D TV, Smart TV 등 TV의 지속적인 기술개발을 통해 TV 시장 자체의 파이를 키워왔을 뿐만 아니라 시장 1위의 자리를 굳건히 하고 있다. 삼성전자는 '세계 최초', '고객의 니즈에 근간한 신시장 개척', '동종업계 최다 라인업' 등의 일류화 전략 등을 바탕으로 2006년부터 4년 연속 TV시장 1위를 기록하였다. 특히 경쟁사 대비 2배 가량 다양한 라인업을 바탕으로 가격정책을 탄력적으로 운영하면서 2위권 기업들의 도전을 물리치면서 시장에서 1위를 확고히 하고 있다. 기존 TV 시장과는 완전히 다른 새로운 게임의 법칙이 요구되는 3D TV와 스마트 TV시장에서도 삼성전자가 세계 1위의 위상을 확고히 할 수 있을지 기대되어진다.

## 참고문헌


뉴스핌, "삼성전자, 인도프리미엄 TV 시장 3관왕," 2008. 10.6

디지털타임스, "슈퍼슬림 브라운관 TV," 2005.2.1

디지털타임스, "삼성전자 슬림 브라운관 해외브랜드명 슬림피트," 2005.3.2

디지털타임스, "브라운관 TV 죽지 않았다," 2008.5.2

머니투데이, "삼성-LG "슬림형TV 선점 놓고 경쟁 가열," 2005.1.31

박팔현, "한국 디스플레이 세계 1등 차질 없나?" LG 주간경제, 2005.1.26

삼성경제연구소, "한국 TV산업의 새로운 도전," 2009.7.1

서울대 경영연구소, "국내 TV 수요 예측 조사," 2004

아시아 경제, "브라운관 TV, 브릭스를 뚫어라," 2008.5.2

연합뉴스, "삼성전자, 세계 첫 초슬림 32인치TV 판매 돌입," 2005.1.31

연합뉴스, "삼성-LG 슬림형 브라운관 TV 출시," 2005.2.1

연합뉴스, "세계 TV시장, LCD · CRT 점유율," 2009.7.28

이유재, 박찬수(2004), "신상품 마케팅," 시그마프레스

전자뉴스, "CRT TV 시장 최후 보루 인도도 LCD로 급속 대체," 2010.7.21

정보통신산업진흥원, "3D TV시장 선점을 위한 韓-日 경쟁 점화," 2010.4.9

장이화, "슬림형 브라운관 TV," LG 주간 경제, 2005. 3.30

파이낸셜뉴스, "빅슬림 TV 1000만대 팔자, 삼성전자-SDI 결의대회," 2007.2.15

파이낸셜뉴스, "삼성전자, 이란 TV 시장 석권," 2009.9.22

한국경제, "신기술 베스트 10: 삼성SDI, 32인치 빅슬림 브라운관," 2005.2.10

한국리서치, "국내 TV 소비자 세분화 조사," 2004

한국리서치, "영국, 독일 TV 세분화 조사," 2004

모니터포유 홈페이지: www.monitor4U.com

삼성전자 홈페이지: www.sec.co.kr

# Innovative New Product Development and Marketing Strategies for New Market Creation: Samsung Electronics' 'Slim CRT' TV

Jieun Lee*

Abstract

The TV market is rapidly changing with the spread of flat panel displays and digital broadcasting. This case study covers how Samsung Electronics, which experienced difficulties in earning profits and establishing a premium brand status in CRT TV market, was able to create a new market with the launch of an innovative product called SlimFit TV, carrying out systematic market-sensing research based on consumers' needs and subsequent effective STP and 4P strategy. This case also explores shifting in target market from developed countries to emerging markets based on early success and future tasks to sustain slim CRT TV needs in the rapid adoption of LCD TV.

Key Words: Samsung Electronics, CRT TV Market, Market Sensing, STP & 4P Strategy, Market Entry Strategy

* Associate Professor, College of Business Administration & Economics, Chung-Ang University

〈Teaching Note〉

# 신시장 창출을 위한 혁신제품개발과 마케팅전략: 삼성전자의 'Slim CRT' TV 사례

## 1. 사례 목적과 구성

본 사례는 급변하는 환경변화 속에서 소비자의 니즈에 기반한 Slim CRT TV라는 혁신적인 신제품을 출시함으로써 새로운 시장을 창출하는 과정의 밑바탕이 된 마켓센싱 활동, STP와 4P 등의 마케팅 전략 및 마케팅 활동을 소개하고 그 효과 및 성과에 대한 토론을 유도하기 위해 작성되었다. 초기 론칭 후 선진시장에서의 성공을 바탕으로 성장시장으로의 타겟 시장 이동 전략을 알아보고 새로운 프리미엄 제품의 급속한 개발과 가격하락으로 점차 쇠퇴하고 있는 CRT TV 시장에서의 향후 과제를 살펴보는 데 목적이 있다. 본 사례의 강의 시 다음과 같이 진행하는 것이 하나의 대안이 될 수 있다.

첫째, 사례의 Key Success Factor가 무엇인지 토론한다. Key Success Factor 중 시장에 대한 정확한 마켓센싱 및 STP, 4P 전략 수립의 중요성을 끌어내도록 유도한다.

둘째, STP 전략을 성공적으로 수립하기 위한 상황분석에 대해 토의한다. 학습자들에게 시장, 소비자, 경쟁사와 자사의 측면에서의 환경 분석의 중요성 및 분석결과와 STP 전략과의 연계에 대해 이해시킨다.

셋째, Market Intelligence의 방법론 소개 및 마케팅 조사 계획의 수립과정을 실습한다. 이를 위해 먼저 보충강의를 통해 현재 이용되는 마케팅 조사기법들의 장/단점을 논의하고, 새로운 대안들을 소개한다.

넷째, Laggard, Value Seekers, Big Screeners, Premium, Economic Fashionist, High-tech Entertainer 등 6개 세분시장에 있어서의 적절한 마케팅 전략에 대해 토의함으로써 STP 전략에 대한 이해도를 높인다.

다섯째, 프리미엄 브랜드 관리 전략에 대한 토론 및 강의를 통해 이머징 마켓의 소비자들을 대상으로 한 저가 제품 출시와 기업의 프리미엄 브랜드 정책과의 관계에 대해 고민해 보게 한다.

여섯째, 신제품을 개발했을 경우의 다양한 가격전략 수립 방법에 대한 이해를 높인다.

일곱째, 삼성전자가 SlimFit TV를 개발하기 이전의 CRT TV의 제품수명주기상(Product Life Cycle: PLC)의 위치를 알아보고 SlimFit TV의 개발을 통해 CRT TV의 PLC상의 위치에 어떠한 변화가 있었는지에 대해 알아본다.

여덟째, 제품군 및 경쟁사간 경쟁이 치열해지는 시장 환경에서 살아남기 위해 요구되는 것이 무엇인지에 대해 자유롭게 토론하도록 한다. 중요한 것은 변하는 시장 환경 및 소비자들의 미충족 니즈에 대한 정확한 파악 및 주요 가치의 차별화임을 이해시킨다.

## 2. 토론 주제

1) 사례의 Key Success Factor와 현재 당면한 과제는 무엇이라고 생각하는가?

학습자에게 사례를 읽고 난 후의 느낌에 대해 질문한다. 또한 학습자들이 Case의 주요 성공 요인과 당면한 과제에 대해 생각해 보게 한다.

2) 성공적인 신제품 개발을 위해서 어떤 요소들이 분석이 중요한가?

시장, 소비자, 경쟁사와 자사의 관점에서의 상황분석에 대한 질문을 한다.

(1) TV 시장에서는 어떤 트렌드의 변화가 있었는가? 유럽시장과 한국시장에 있어서 트렌드에 차이가 있는가? 있다면 어떤 차이가 있는가?

(2) Slim CRT TV는 기존 TV 대비 소비자의 어떤 니즈를 충족시켰는가?

(3) Slim CRT TV의 경쟁자는 누구인가? 경쟁사의 강점 및 약점은 무엇인가?

세 가지 관점에서의 환경분석이 성공적인 마켓센싱을 통해 이 후의 STP 및 4P 전략으로 이어졌는지를 도출해 내는 것이 이슈의 주된 목표이다.

첫 번째 질문에서는 트렌드의 변화 및 지역별 시장에서의 차이가 마켓센싱 활동 및 STP 전략에 어떻게 차별화되어 반영될 수 있는지를 생각하게 한다. 두 번째 질문에서는 소비자 니즈에 대한 토의를 하면서 소비자들이 중요하게 여기는 니즈와 충족되지 못한 니즈가 무엇인지 그리고 이러한 니즈들을 파악하는 것이 왜 중요한지를 고민하게 한다. 마지막으로 경쟁자에 대한 토의를 하면서 어떤 경쟁사가 주 경쟁사이며, 주 경쟁사들의 강점과 약점은 무엇인지에 대해 토의하도록 한다.

3) 좀 더 완벽한 신제품 개발을 위해 어떠한 자료가 필요했으며 어떠한 조사가 수행될 수 있었는가?

질문에 대해 학습자들에게 토의를 하도록 한 후, 신제품개발을 위해 수행되는 마케팅 조사의 종류와 각 조사 기법에 대한 장/단점을 설명하고, 마케팅 조사 방법론의 트렌드에 대한 설명을 한다.

(1) 마케팅조사기법의 소개

신제품 개발 및 기존제품 개선을 위한 조사기법 / 탐색적 및 계량적 접근법을 다음과 같이 구분하고, 각 방법의 특성에 대해 설명한다.

| | 신제품개발 | 기존제품 개선 |
|---|---|---|
| 탐색적 (정성적) | 2차 자료조사<br>면접형 조사<br>관찰형 조사 | |
| 계량적 (정량적) | CLT<br>HUT<br>Test Market | Survey<br>패널조사 |

(2) 최근에 부각되고 있는 조사방법론 및 최근 이슈가 되고 있는 정성적 조사의 중요성과 활용 사례에 대해 소개한다.

① 2차 자료 조사

② 면접형 조사

③ 관찰형 조사: Ethnographic observation

4) 6개의 세분시장(Laggard, Value Seekers, Big Screeners, Premium, Economic Fashionist, High-tech Entertainer)의 특성은 어떠하며, 각각의 세분시장에 적절한 마케팅 전략은 어떻게 수립되어야 하는가?

〈표 1〉 The Typology of Customer Value, Adapted from Holbrook (1999)

| | *Extrinsic* | *Intrinsic* | |
|---|---|---|---|
| Self oriented | Utilitarian<br>Efficiency (e.g. Convenience) | Emotional<br>Play (e.g. Fun) | Active |
| | Excellence (e.g. Quality) | Aesthetics (e.g. Beauty) | Reactive |
| Other oriented | Social<br>Status (e.g. Impression Management) | Altruistic<br>Ethics (e.g. Justice) | Active |
| | Esteem (e.g. Possession) | Spirituality (e.g. Sacredness) | Reactive |

아래의 실습을 진행할 수 있게 하기 위해 Holbrook (1999)의 Customer Vale Type에 대한 강의를 한다. Customer Value Type은 사용자(고객)의 입장에서 제품이나 서비스에서 추구하는 Value이다. 3 가지 기준인 수단과 목적(Extrinsic vs. Intrinsic), 자신과 공동체(Self-oriented vs. Other-oriented), 적극적과 반응적(Active vs. Reactive)으로 분류되는 Customer Value의 기준을 설명하고, 3 가지 기준에 근거하여 나타난 8가지의 Customer Value 차원이 어떻게 다른지를 설명한다(표 1 참조). 실습 조를 나누어 실습할 각 세분시장을 선정한다. 실습 문제는 아래와 같다.

(1) 각 세분시장에서는 어떠한 Customer Value 들이 중심이 되는가?
(2) 각 세분시장이 추구하는 Customer Value 를 만족시키기 위해 어떠한 제품/서비스들이 충족되어야 하는가?
(3) 타겟 세분시장에 대해 소구해야 될 핵심적인 이미지(혹은 포지셔닝)는 무엇인가?
(4) 각 세분시장에 적합한 마케팅 전략은 무엇인가?

5) SlimFit TV의 타겟은 가격 대비 기능을 추구하는 집단으로 선정되어 있는데, 매출을 늘리면서 프리미엄 정책을 유지하는 방법에는 어떤 것이 있을까?

팀별로 토론을 하게 한 후 프리미엄 브랜드 관리 전략에 대해 설명한다. 매출을 늘리고 프리미엄 이미지를 유지하기 위해서 가장 좋은 방법은 철저한 시장 세분화이며, 대상 고객층을 확실히 구분하여 그 구분된 고객층에 맞는 브랜드를 도입하고 차별화된 커뮤니케이션 전략을 활용하여 고객층별로 각 브랜드간 이미지 전이를 방지한다면 매출과 이미지의 동시 Level up이 가능할 것이나, 한 지역 내에서 프리미엄 이미지 희석없이 고가 및 중저가 브랜드에서의 성공을 모두 이루는 것은 매우 힘든 일임을 이해시킨다. 이것을 가능케 하는 좋은 대안은 글로벌 차원에서 브랜드의 포트폴리오를 구성하는 것이나 각 전략의 효과 및 위험 요인을 철저하게 검토한 후에 전략을 수립하고 실행해야 함을 강조한다.

SlimFit TV는 LCD나 PDP TV대비 저가 제품이긴 하나 저가 제품 시장 안에서도 경쟁사 대비 소비자에게 혜택을 주는 가치의 제공을 통해 가격 프리미엄을 구사할 수 있다면 큰 의미에서 보았을 때 삼성전자의 프리미엄 정책과 적절한 연관성을 가질 수 있음을 설명한다.

6) SlimFit TV와 같은 신제품에 대한 가격전략은 어떤 근거에 의해 수립할 수 있겠는가?

〈표 2〉 도입기에서의 가격전략

| | Penetration Pricing | Skimming Pricing |
|---|---|---|
| 정의 | 처음에는 고가격을 책정하였다가 시간이 지남에 따라 가격을 내리는 전략 | 신상품의 가격을 낮게 책정하여 신속히 시장에 침투하고자 하는 전략 |
| 조건 | - 고가격임에도 많은 소비자가 그 제품을 구매하고자 할 때, 즉 소비자들이 열망하는 명백한 특성을 갖추고 있을 때<br>- 제품가격이 비싸면 제품 품질도 높을 것으로 생각될 때, 즉 고가격이 고품질을 암시할 때<br>- 고가격이 소량생산으로 인한 단위당 높은 생산비용을 상쇄할 수 있을 때<br>- 진입장벽에 의해 경쟁으로부터 보호받고 있어 당분간 경쟁사의 시장진입이 어려울 때 | - 소비자들이 가격에 아주 민감하고 낮은 가격으로 상품을 공급하면 빠른 시장성장을 촉진할 수 있을 때<br>- 생산량이 축적될수록 제조원가와 생산원가가 빨리 떨어질 때(즉 경험곡선 효과가 클 때)<br>- 저가격전략이 경쟁사의 시장진입을 방지하거나 늦출 수 있을 때 |

먼저 학습자들에게 개별적으로 질문을 한다. 질문 후에 기업이 신제품을 론칭 할 경우 제품의 경쟁력 못지않게 중요한 것이 가격전략의 경쟁력이며, 특히 신제품의 경우 경쟁 브랜드를 고려한 가격전략이 이루어져야 하는데, 최고의 이익률을 얻기 위해 어떻게 경쟁 브랜드에 대응할 수 있을지 검토해야 함을 설명한다. 신제품의 가격대 결정을 위한 대안으로 고려될 수 있는 두 가지 전략에 대해 설명한다.

7) Slim CRT TV 개발 전 CRT TV의 제품 수명주기(Product Life Cycle: PLC)상의 위치를 설명하고 삼성전자가 CRT TV 제품의 급속한 쇠퇴를 막기 위해 취한 전략에 대해 설명하시오. 또한 향후 이머징 마켓을 대상으로 취할 수 있는 전략 방안에 대해서 논하시오.

질문에 대해 학습자들에게 토의를 하게 한 후, PLC의 단계별 특징과 성숙기 제품에 대한 판매를 확대하기 위한 시장수정전략에 대해 설명한다. 이 때 지역별로 PLC 상의 위치가 다를 수 있음과 시장수정전략이 달라질 수 있음을 주지시킨다. 이 후 팀별로 삼성전자가 실제 실행한 시장수정전략에 대해 토의하게 한다.

(1) 성숙기의 세부 단계 및 특징

① 성장 성숙기: 판매성장률이 하락하기 시작하며 새로운 경쟁세력이 나타남.

② 안정 성숙기: 시장 포화로 인해 향후 소비자의 구매는 인구성장과 대체수요에 의해 결정됨.

③ 쇠퇴 성숙기: 판매의 절대수준이 하락하기 시작하며 고객들도 다른 제품과 대체품으로 전향하기 시작함. 판매성장률 둔화로 인한 기업의 잉여생산능력이 생기고 이로 인해 경쟁사간에 틈새시장에 진입하기 위한 경쟁이 시작됨.

(2) 시장수정전략

① 제품수정전략: 품질 개선, 특성 개선이나 스타일 개선 등을 통해 제품의 특징을 수정함으로써 판매를 늘리려고 시도함. 품질 개선 전략은 제품의 기능적인 성능을 개선하는 것이며, 특성 개선 전략은 제품의 성

능, 다용도성, 안정성, 편의성 등을 확대시키는 새로운 특성을 추가하는 것이며, 스타일 개선 전략은 제품의 심미적 소구력을 높이는 것임.

② 마케팅 프로그램 수정 전략: 가격, 유통경로, 광고, 판매촉진, 인적판매, 서비스 등의 마케팅 프로그램 요소를 수정함으로써 판매를 확대하려고 노력할 수 있음.

**8) Slim CRT TV는 CRT TV에서 LCD TV로의 수요 전환 시기에 일시적으로 틈새시장을 공략한 제품으로 선 보인 후 궁극적으로는 시장에서 사라지게 될 것이다. 하지만 Slim CRT TV가 TV 시장에서 좀 더 오랫동안 존재하면서 타 제품과 차별화 될 수 있는 전략에는 어떤 것이 있을 수 있을까?**

자유로운 토의가 가능한 문제이다. 토론 후에 슬림 CRT TV가 틈새시장 상품으로 등장한 후 언젠가는 시장에서 사라질 것이나, 저가 merit을 감안할 경우 시장 지배력이 예상보다 오래 갈수 있음을 설명한다. 2006년 말 현재 전 세계 TV 시장에서 CRT 비중은 71%이며, 기술혁신을 통해 초슬림화 되면 최소 10년간은 수요가 존재할 수 있다. 삼성전자의 경우 2005년 SlimFit TV의 판매 비율이 8%에서 2006년 6월에 12%로 증가하였고, 삼성 SDI의 경우 2005년 2월 첫 양산을 시작한 빅슬림은 1년 만인 2006년 2월 100만대를 돌파하고, 6월 200만개, 8월 300만대, 9월 400만대에 이어 11월 500만대를 돌파하며 가파른 성장을 보였으며 빅슬림 출시 2년 6개월만인 2007년 8월 1,000만대 판매를 돌파하는 성과를 거두었다. 삼성 SDI의 경우 2008년 판매량이 1,800만대로 전체 TV 중 판매 비중이 55%가 넘어설 전망이며 2010년에는 전체 브라운관 TV 판매량의 83%인 2,500만대가 빅슬림으로 대체될 것으로 예측되고 있다.

Slim CRT TV가 시장에서 지속적으로 성장하기 위해서는 디자인, 기술 혁신 및 원가 절감을 통해 LCD 및 PDP TV 대비 경쟁력이 있는 모델을 개발하는 것이 필요하며, B2B 마켓에 대한 적극 공략 및 가정의 경우 Second TV 용으로 적극 공략하는 것이 중요함을 유도한다.

또한 이미 쇠퇴기에 진입해 있는 선진 시장이 아닌 이머징 시장 중심으로 효과적인 마케팅 및 판매 강화 전략 수립이 필요함을 설명한다. 2007년 이후 전 세계적으로 LCD와 PDP 등 대형 평판 TV의 압도적인 성장세로 인해 CRT TV의 성장세가 많이 줄어들었으며 특히 미국과 서유럽 등 선진시장의 수요가 축소되고 있었기 때문에 잠재력 수요가 무궁무진한 신흥 경제국을 중심의 이머징 마켓에 초점을 둔 현지밀착형 마케팅 강화가 필요하다. 이 시장의 고객들이 삼성 SlimFit TV에 대해 만족하게 되면 삼성전자는 이들 고객들의 만족도와 충성도를 확보하게 되고 향후 평판 디스플레이 TV로 업그레이드시 삼성 제품에 대한 잠재수요를 기대할 수 있게 된다는 차원에서 의미가 있다. 마지막으로 성장시장을 대상으로 현지밀착형 마케팅을 통해 성공한 제품들에 어떤 것들이 있었는지 생각해 보게 하고 이들 제품들의 마케팅활동에 어떤 성공요인이 있었는지를 논의하게 한다.