

## 성장전략에 기반한 혁신

김 현 정\*  
최 지 은\*\*

중소기업인 락앤락(LOCK&LOCK)은 글로벌 기업이 선두를 달리고 있던 국내 밀폐용기 시장에서 약 60%의 시장점유율을 달성하였다. 이러한 락앤락의 성공 비결은 성장전략에 기반한 혁신으로 볼 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 첫째, 락앤락은 완전한 밀폐가 가능하지 않은 기존의 글로벌 제품과 경쟁하기 위하여 완전한 밀폐를 가능하게 하는 혁신 기술인 4면 결착 방식을 제품에 적용하였다. 둘째, 락앤락은 국내시장보다 해외시장을 먼저 공략하였으며, 해외시장에서의 성공을 발판으로 국내시장에 진출하였다. 셋째, 락앤락은 4면 결착 방식이라는 새로운 밀폐용기의 장점을 소비자에게 알리기 위해 당시에는 보편적으로 활용되지 않았던 홈쇼핑(Home Shopping)과 인포머셜(Infomercial)을 적극적으로 활용하였다. 또한 락앤락의 우수한 밀폐력에 관해서 소비자에게 알린 후에는 글로벌 TV 광고를 통해 글로벌 이미지를 강화하였다. 마지막으로 락앤락 서포터즈(LOCK&LOCK Supporters)라는 온라인 브랜드 커뮤니티(Online Brand Community)를 통해 소비자들의 브랜드 충성도를 높이고 긍정적인 기업 이미지를 형성하였다. 본 연구를 통해 중소기업들의 경영자들은 마케팅 전략의 수립과 실행에 관한 실질적 지침을 배울 수 있을 것이다.

주제어: 혁신, 성장전략, 홈쇼핑, 인포머셜, 글로벌 TV 광고, 온라인 브랜드 커뮤니티

### 1. 서론

락앤락(LOCK&LOCK)은 국내와 해외에서 지난 몇 년간 급격한 성장을 이룩한 회사이다. 소비자들은 접착용 메모지를 사러 갈 때 '포스트잇(Post-it) 사러 간다'고 표현하는 것을 당연하게 여기듯이, 밀폐용 반찬용기를 사러 갈 때 '락앤락(LOCK&LOCK) 사러 간다'는 표현을 관용어처럼 사용한다. 즉, 락앤락은 포스트잇(Post-it), 타이레놀(Tylenol), 크리넥스(Kleenex)처럼 특정한 제품군을 대표하는 대명사로 활용하게 되었을 정도로 막강한 브랜드 파워를 가지게 되었다.

그렇다면, 중소기업인 락앤락이 기존에 국내시장

을 점유하고 있던 글로벌 기업들을 물리치고 한국시장 1위, 세계시장 3위라는 성과를 달성한 비결은 무엇일까? 좀 더 구체적으로 락앤락은 어떠한 경쟁 전략을 통해 지금의 성과를 이루어 왔을까? 우리는 '혁신'이라는 키워드를 가지고 락앤락이 시도한 새로운 전략에 관해 기술하고자 한다. 어떤 학자들은 락앤락의 성공이 혁신 전략에 있기보다는 락앤락이라는 기업이 글로벌 기업으로 성장하기 위한 전략적 선택에 있다고 지적한다. 즉, 락앤락이 의도적으로 혁신 전략을 수립했다기보다는 락앤락이 성장하는 과정에서 여러 환경적 제약 하에 현실적으로 선택 가능한 전략을 실행했을 수 있고, 결과적으로 현 시점에서 이러한 전략들이 혁신적이라고 평가되는 것은 아닌 가라는 의문일 것이다. 그러나 혁신 전략이란 기존

논문접수일: 2014. 06. 10. 1차 수정본 접수일: 2014. 08. 13. 2차 수정본 접수일: 2015. 04. 05. 게재확정일: 2015. 05. 15.

\* 상지영서대학교 경영과 조교수(hjkim@sy.ac.kr), 제1저자

\*\* 강원대학교 경영대학 경영학전공 조교수(jieun@kangwon.ac.kr), 교신저자

에 없던 새로운 사고를 전략에 접목한 것을 의미한다(Cotte & Wood, 2004). 따라서 결과론적인 시각이라고 하더라도 새로움이라는 관점에서 보았을 때 락엔락의 전략은 대부분의 중소기업이 도입하기 어려운 새로운 형태의 전략이라는 것은 이견의 여지가 없을 것이다.

따라서 본 사례에서는 락엔락의 전략에 반영된 새로움, 즉, 혁신에 주목하여 사례를 기술하고자 하였다. 구체적으로 본 사례에서는 4P에 근거하여 락엔락의 제품, 유통, 촉진 전략을 통해 락엔락의 성공 비결을 유추해보고자 하였다. 4P 중 제품, 유통, 촉진 전략을 중점적으로 소개하는 이유는 락엔락이 이 세 가지 부문에서 경쟁 우위를 보였으며, 2013년 1월에 실시한 락엔락 담당자와의 인터뷰를 바탕으로 락엔락의 가격 전략은 다른 경쟁업체 대비 우위에 있지 않다고 판단하였기 때문이다. 이에 본 사례에서는 락엔락의 역사와 현재 시장 지위, 주요 제품, 밀폐용기 시장의 해외 및 국내 환경을 분석한 후 락엔락이 이러한 환경에 어떻게 대처하였는지 제품, 유통, 촉진 전략 위주로 살펴보고자 한다.

## II. 기업 및 제품 소개

### 2.1 기업의 역사

락엔락은 1978년 설립된 국진유통이라는 회사에서 출발하였다. 국진유통은 수입유통업을 하는 회사였으며, 대기업이 수입한 제품들을 도매시장에 판매하는 중간상인의 역할을 했다. 창업자인 김준일 회장은 7년간 약 200개 회사에서 물건을 수입해서 판매하다가 자신만의 브랜드를 생산하여 판매하고자 수입유통업을 접고 1985년부터 제조업에 뛰어들었다(매일경제, 2010년 7월 21일). 1994년 하나코

비 주식회사로 상호를 변경하였으며 2005년부터 지주회사인 하나코비, 생산법인 ㈜비엔비, 판매법인 락엔락(주)을 분리해서 운영하였다. 그 후 신속한 의사결정과 빠른 실행을 강조하는 기업의 핵심 가치를 실현하기 위하여 2006년과 2007년에 세 개의 법인을 ㈜락엔락으로 흡수 합병하였다. 그리고 그동안 생산해왔던 600여 가지의 생활용품 중 경쟁력이 없는 제품들을 과감하게 정리하고 락엔락이라는 단일 제품을 기업의 주력 상품으로 삼았다. 김회장은 연구개발, 마케팅, 홍보, 영업 등의 모든 활동과 기업 역량을 락엔락이라는 단일제품에 투자하였으며, ㈜락엔락은 이러한 '선택과 집중' 전략을 통해 매우 빠르게 성장하였다(김주일, 이철기, 조세형, 2007). 락엔락은 1978년 창립 이래 단 한 번도 마이너스 성장이나 적자를 기록한 적 없이 큰 폭으로 성장해왔으며, 2020년 1조 원 매출 달성을 통해 해외 시장점유율 1위를 차지하는 것을 목표로 삼고 있다.

### 2.2 락엔락의 현재 시장 지위

현재 락엔락은 약 3,480억 원의 규모인 한국 밀폐용기 시장(부록 1 참조)에서 독보적인 시장점유율로 1위를 차지하고 있다. 한국 밀폐용기 시장에서 ㈜삼광유리의 글라스락(Glasslock)과 ㈜코맥스산업의 바이오킵스(BIOKIPS)가 각각 2위와 3위를 차지하고 있지만, 높은 시장점유율과 강력한 브랜드 파워를 지닌 락엔락에 비한다면(삼성경제연구소, 2009), 아직 경쟁기업들은 갈 길이 멀다고 할 수 있다.

락엔락은 비단 한국에서만 사랑을 받는 브랜드는 아니다. 락엔락은 전세계 110여개 국가에 수출되고 있으며, 4조 2,740억 원 규모로 추산되는 해외 밀폐용기 시장(부록 2 참조)에서 약 18% 내외의 시장을 점유하고 있다(한국경제, 2013년 1월 23일). 특히 중국, 인도, 베트남과 같은 신흥 시장에서 프리미엄 브랜드로서의 입지를 구축하고 있으며, 중국에서는

타파웨어(Tupperware), 러버메이드(Rubbermaid)와 같은 글로벌 기업을 제치고 밀폐용기 부문에서 중국 소비자들이 뽑은 최고 브랜드로 선정되기도 했다(매일경제, 2012년 2월 21일).

### 2.3 주요 제품

락앤락의 제품군은 크게 저장용품, 아웃도어 용품, 생활용품, 기타 용품으로 구분된다. 이와 같은 제품군의 매출 비중을 살펴보면, 저장용품 42%, 아웃도어 용품 31%, 생활용품 11%, 기타 용품 16%로 구성되어 있다(락앤락, 2013). 각 제품군별로 주요 제품을 살펴보면, 첫째, 저장용품에는 락앤락 클래식/스페셜(LOCK&LOCK Classic/Special) 211개, 락앤락 글라스(LOCK&LOCK Glass) 81개, 실비(Silby) 131개, 락앤락 비스프리(LOCK&LOCK Bisfree) 69개 품목이 있다. 락앤락 클래식/스페셜은 락앤락의 대표적인 브랜드이며, 락앤락 클래식으로는 락앤락 원형 밀폐찬통, 락앤락 정사각 밀폐찬통 등, 락앤락 스페셜로는 락앤락 잠곡통, 락앤락 셀러드볼 등이 있다. 락앤락 글라스는 열에 강한 유리로 구성되어 있어 400°C까지 가열될 수 있으며, 락앤락 오븐글라스 유로 내열밀폐 원형, 락앤락 글라스 클리어 내열유리밀폐 직사각 등이 있다. 실비는 음식을 신선하게 유지할 수 있도록 고품질의 자기로 만든 밀폐용기이며, 실비 본차이나 대접, 실비 도자기 정사각 접시 등이 있다. 마지막으로 락앤락 비스프리는 내구성이 있고 투명한 식기류로서 친환경 제품이며, 락앤락 비스프리 테이블탑, 락앤락 비스프리 손잡이물병 등이 있다.

둘째, 아웃도어 용품에는 락앤락 아쿠아(LOCK&LOCK AQUA) 118개, 락앤락 런치 박스(LOCK&LOCK Lunch Box) 58개, 마운틴(Mountain) 68개 품목이 있다. 락앤락 아쿠아는 물병 제품으로 락앤락 펠트 물통, 슬림물병 원형 등이 있다. 락앤락

런치 박스는 피크닉용으로 음식을 보관할 수 있는 밀폐용기이며, 런치 박스 원형 도시락, 락앤락 가방 도시락 세트 등이 있다. 마운틴은 아웃도어 중에서도 등산에 초점을 맞춘 제품이며, 마운틴 컵, 마운틴 수통케이스 등이 있다.

셋째, 생활용품에는 인플러스(Inplus) 45개, 빈(Bynn) 37개, 리빙 박스(Living Box) 165개가 있다. 인플러스는 다양한 수납 용도로 사용할 수 있는 제품으로 인플러스 다용도 바스켓, 인플러스 원목서랍장 등이 있다. 빈은 트렌디한 디자인과 편리한 기능성을 갖춘 제품으로 락 앤 터치 밀폐식 휴지통, 락앤락 빈 비비드 휴지통 등 청소용품 위주로 구성되어 있다. 리빙 박스는 심플한 디자인을 갖춘 수납함이며, 리빙 박스 멀티박스 3칸 미니서랍장, 리빙 박스 와이어즈 수납함 등이 있다.

넷째, 기타 용품에는 쿡플러스(COOKPLUS) 80개, 에툼(Ettom) 48개가 있다. 쿡플러스는 음식 재료 본연의 맛을 살릴 수 있도록 첨단 기술이 적용된 바닥을 지닌 제품이며, 쿡플러스 스톤 후라이팬, 쿡플러스 스톤 편수냄비 등이 있다. 에툼은 실용적이고 컬러풀한 청소 및 욕실용품으로 합성섬유로 만들어진 제품이며, 에툼 메모리폼 매트 베이직, 에툼 키친브러쉬 다용도 등이 있다.

## III. 환경 분석

### 3.1 해외시장

밀폐용기 산업은 전세계적으로 1인 가구의 증가, 사용 용이성 및 다양성으로 인해 꾸준히 성장하였다. 또한 밀폐용기는 문화적 차이를 반영할 필요가 없으며, 전세계 주부들이 생활필수품이라고 인식하는 경향이 점점 강해지고 있다. 따라서 락앤락은 전

세계적으로 밀폐용기에 관한 수요가 꾸준히 발생하리라고 판단하였다.

이에 따라 락앤락은 대표적인 해외시장인 북아메리카로 진출하였다. 북아메리카에서는 음식을 보관할 때 일회용 플라스틱 가방과 알루미늄 호일을 가장 많이 사용한다. 락앤락이 북아메리카 시장에 진출한 시기인 2003년 기준으로 음식보관제품 시장에서 일회용 플라스틱 가방은 전체 시장의 48.5%, 알루미늄 호일이 24.9%였으며, 밀폐용기 시장은 이중 12.7%(약 1억 3천만 달러 규모)를 차지하였다(Mintel International Group, 2007). 그러나 당시 밀폐용기 시장 규모는 지속적으로 빠르게 성장하고 있는 추세에 있었다. 북아메리카의 가정 주부들은 음식 보관을 위해 일회용 플라스틱 가방과 알루미늄 호일을 보편적으로 사용하여 왔지만, 이러한 제품 카테고리들은 물기 있는 음식물의 보관이 가능하지 않았으며, 냉장고를 효과적으로 정리하기에도 적합하지 않았다. 따라서 냉장고를 일목요연하게 정리하기를 원하는 가정주부들의 수요가 증가하면서 밀폐용기의 수요가 급증하기 시작하였다.

이 중에서 대부분의 소비자들은 러버메이드에서 생산한 일회용 제품을 주로 사용하였기 때문에, 락앤락이 북아메리카 시장에 제품을 출시하던 당시에 주요 경쟁 상대는 러버메이드였다. 러버메이드는 고무 및 플라스틱 소재의 폭넓은 제품군을 보유하고 있었으며, 가격이 저렴하고 디자인이 단순한 밀폐용기를 제조 및 판매하여 북아메리카 시장의 약 72%를 점유하고 있었다. 그러나 러버메이드의 제품들은 씰(Seal) 방식을 사용하여 밀폐력이 약했기 때문에 완전한 밀폐용기라고 부르는 것이 어려웠다.

따라서 락앤락은 전세계적으로 증가하고 있는 밀폐용기 수요가 시장의 기회일 수 있다고 판단하였으며, 완전한 밀폐가 가능한 제품 개발을 통해 밀폐력이 완전하지 못한 러버메이드와 경쟁해볼 수 있겠다고 판단하였다.

### 3.2 국내시장

한국인들은 발효 식품을 많이 섭취하기 때문에 국내시장에서 밀폐용기에 대한 수요는 큰 편이었다. 김준일 회장은 국내시장 진출 당시의 시장 규모를 연간 8,000억 원 정도로 추산하였다. 당시 국내에 보급된 200 리터 냉장고가 2,000만 대이니 이 규모는 40억 리터에 달한다. 이 공간의 20%만 락앤락이 차지할 수 있다면 8억 리터의 시장을 얻는 셈인데, 1리터짜리 밀폐용기의 출고가가 평균 1,000 원이니 시장 규모는 8,000억 원 가량 된다는 논리인 것이다(국민일보, 2006년 5월 18일). 김준일 회장은 가구당 50여 개의 밀폐용기가 사용되고 있을 뿐만 아니라 밀폐용기가 소모품으로 인식되어 구매주기가 매우 짧은 것을 감안할 때 밀폐용기 시장이 매우 매력적인 시장이라고 평가하였다.

그런데 한국의 대기업은 밀폐용기 시장의 작은 규모로 인해 시장에 진출하기를 꺼려 했고, 많은 중소기업들은 마케팅뿐만 아니라 제품 기술력 측면에서 글로벌 브랜드와 경쟁하기에는 역부족이었다. 이에 따라 밀폐용기 시장은 외국 기업들의 제품 일색이었으며, 부유층 소비자는 비싼 외국 제품을 선호하는 반면에, 서민들은 품질이 낮은데도 불구하고 가격이 저렴하다는 이유로 국내의 중소기업들이 제조한 제품을 사용하였다. 이러한 상황에서 락앤락은 저렴한 가격만으로 소비자들을 유인하려는 중소기업을 경쟁 상대로 삼기보다는 좋은 품질과 브랜드 인지도로 소비자의 사랑을 받고 있는 글로벌 브랜드를 주요 경쟁 상대로 삼았다.

그런데 락앤락이 국내시장에 진출하던 시기의 국내 밀폐용기 시장점유율 1위는 타파웨어(40%)가 차지하고 있었다. 즉, 락앤락이 한국시장에 제품을 출시하던 당시에 락앤락이 넘어서야 할 주요한 경쟁 상대는 글로벌 브랜드인 타파웨어였다. 해외시장에서는 러버메이드가 독보적인 1위를 점유하고 있었지

만, 사실상 국내시장에서는 러버메이드의 인지도는 미미한 수준이었으며 타파웨어가 독보적으로 시장을 장악하고 있는 실정이었다.

타파웨어는 미국에 본사를 두고 있으며, 사업 영역은 크게 주방/생활용품 사업(밀폐용기, 조리용기 등)과 뷰티 사업(화장품, 세면도구 등)으로 구분된다. 주방/생활용품 사업군에서 1946년 쉘(Seal) 방식의 밀폐용기를 개발한 이후 한국시장뿐만 아니라 해외시장에서 글로벌 브랜드로 성장하였다. 100개 이상의 국가에 진출했으며, 파스텔 등 차별화된 디자인과 혁신적인 기술력으로 전세계인들의 사랑을 받아왔다.

타파웨어는 글로벌 브랜드의 명성에 걸맞게 인체에 해가 없는 순수 원료를 사용하였으며, 엄격한 품질 관리를 통해 제품 불량률을 0%에 가깝게 구현하는 등 소비자에게 안정적인 품질의 제품을 제공하였다. 또한 타파웨어는 막대한 자본을 가지고 있었기 때문에 광고와 홍보에 많은 자원을 투입하고, 다양한 할인 및 경품 행사를 실시하여 한국의 소비자들을 유인하였다. 특히, 타파웨어는 하우스 파티 세일즈(House Party Sales)라는 독특한 마케팅 기법을 실시하였는데, 방문판매원이 파티를 주최한 주부들의 집을 방문하여 요리 방법을 시연하고 제품과 관련된 라이프 스타일을 컨설팅 해줌으로써 방문판매의 효과를 극대화하고자 하였다.

그러나 타파웨어 제품들의 경우, 고무 뚜껑에 '쉘(Seal) 방식'을 적용했기 때문에 시간이 지날수록 서서히 밀폐 능력이 감소되는 단점을 지녔다(중앙일보, 2011년 4월 23일). 따라서 락앤락은 타파웨어의 이러한 결점을 시장의 기회로 판단하고 강력한 밀폐력을 갖춘 제품을 개발하는데 심혈을 기울였다. 본 사례에서는 락앤락이 세계적인 기업으로 성장하는데 밑거름이 된 주력 제품인 플라스틱 밀폐용기를 중심으로 락앤락의 전략을 살펴보고자 한다.

#### IV. 혁신적 제품의 탄생



출처: 락앤락 홈페이지(<http://www.locknlock.com>)

〈그림 1〉 락앤락의 플라스틱 밀폐용기

한국인들은 김치와 같이 국물이 많고 냄새가 강렬한 발효 식품을 많이 먹기 때문에 음식보관용기의 밀폐력이 우수하지 않으면 냉장고에 각종 음식 잔여물과 냄새가 뒤섞이게 된다. 따라서 음식의 국물과 냄새를 완벽하게 밀폐할 수 있는 음식보관용기에 대한 주부들의 잠재적 니즈(Needs)가 존재하는 것은 분명하였다. 그리고 락앤락이 시장에 출시된 시점인 1998년 이전에는 완전한 밀폐가 가능한 음식보관용기가 존재하지 않았다.

김준일 회장은 이러한 관찰을 바탕으로 완벽한 밀폐력을 갖춘 음식보관용기가 시장 잠재력을 지닌다고 확신하고, 해외시장에서 팔리고 있는 밀폐용기들의 장점과 단점을 분석하였다. 지난 수십 년 동안 세계 밀폐용기 시장을 석권해온 밀폐용기들은 제품 뚜껑으로 용기를 덮는 '쉘(Seal) 방식'을 채택하여 왔다. 하지만 소비자들이 뚜껑을 여닫기 쉽게 하면 밀폐력이 약해지고, 반대로 밀폐력을 향상시키면 뚜껑을 여닫기가 불편하였다. 즉, 밀폐력과 뚜껑을 쉽게 여닫는 것 사이에 상충관계(Trade-off)가 존재하였다. 밀폐력이 약한 '쉘(Seal) 방식'의 단점을 보완하기 위한 시도가 국내에서 전혀 없었던 것은 아니었다. 국내의 중소기업들은 '2면 결합 방식'(사각형 제



[Seal Type]

[Lock Type]

(그림 2) 씌 방식(Seal Type)과 락 방식(Lock Type)의 비교

품의 2개 면에 날개형의 뚜껑을 다는 방식)을 사용하여 제품의 밀폐력을 향상시키려고 하였다. 그러나 뚜껑과 날개를 조립하는 방식으로 이루어진 기존의 제품들은 날개형 뚜껑이 반찬용기와 완전하게 밀착되지 않아 밀폐력이 우수하지 않았다.

따라서 락앤락은 완벽한 밀폐력을 가지고 있으면서도 여닫기가 쉬운 제품을 개발하였다. 락앤락의 상품개발팀은 수많은 시행착오와 노력 끝에 ‘4면 걸착 방식’(사각형 제품의 4개 면을 4개의 덮개가 걸착하여 제품의 밀폐력을 향상시키는 방법)의 밀폐용기를 개발하게 되었다. 락앤락의 제품이 기존의 2면 걸착 방식 제품과 다른 점은 뚜껑과 걸착식 날개가 일체형으로 이루어져 있다는 점이다. 또한 락앤락은 잠금 날개가 접혀지는 부분인 경첩을 0.4mm 정도로 매우 얇게 만들어 부드러우면서도 내구성이 뛰어난다는 장점을 지니고, 속이 비어 있는 중공형 실리콘을 날개형 뚜껑 부분에 삽입함으로써 밀폐력을 향상시켰다. 신축성과 복원력이 높은 실리콘을 날개형 뚜껑에 부착함으로써 완전한 밀폐를 가능하게 하는 기술은 기존에는 사용되지 않았던 매우 혁신적인 기술이다. 실제로 락앤락의 밀폐 기술은 세계 20여 개국에서 특허를 받았다.

신제품 개발 당시부터 수출을 염두에 둔 락앤락은 신제품 개발이 완료되자마자 미국 공인기관인 ASTM (American Society for Testing and Materials)에서 검사를 받아 국내외 밀폐용기들과 품질을 비교

하였다. 그 결과, 수증기의 투습도 측면에서 기존 제품들보다 100~200배 높은 결과를 얻음으로써, 신축성과 복원력 등에서 우수한 밀폐용기임을 입증 받았다.



출처: 락앤락 홈페이지(www.locknlock.com)

(그림 3) 락앤락 로고(LOCK&LOCK Logo)

또한 락앤락은 제품의 핵심 가치를 소비자들에게 보다 쉽게 전달하기 위하여 락앤락의 가치를 가장 잘 표현할 수 있는 브랜드인 ‘LOCK&LOCK’이라는 브랜드 로고(Brand Logo)를 고안하였다. 이 브랜드 로고는 영문 단어와 두 개의 자물쇠 이미지로 구성되어 있는데, 자물쇠 이미지는 밀폐용기의 핵심 가치와 안전하고 믿을만한 제품을 만들겠다는 기업의 정신을 포괄적으로 상징한다. 브랜딩(Branding)은 효과적인 마케팅 전략의 수단이 될 수 있으며, 제품의 성공과 실패 여부에 막대한 영향을 미친다(Rooney, 1995). 많은 마케팅 전문가들은 락앤락이라는 창의적인 브랜드가 ‘락앤락=밀폐용기’라는 소비자 인식

을 만드는데 매우 중요한 역할을 했다는데 의견을 같이 한다(서용구, 2010).

이렇게 락앤락은 기존에 없었던 혁신 기술이 반영된 제품을 개발하였고, 창의적인 브랜드와 로고를 개발함으로써 제품의 혁신 기술을 소비자들에게 효과적으로 전달하는데 성공하였다.

## V. 새로운 유통경로 개척

락앤락은 기업이 경쟁력을 갖추기 위해서 혁신적 제품의 개발 외에도 새로운 시각으로 유통경로를 개척하는 것이 중요하다고 판단하였다. 즉, 기존에 존재하지 않았던 새로운 형태의 제품을 판매하기 위해서는 좀 더 혁신적인 관점으로 유통경로를 개척해야 한다는 것이다. 이렇게 혁신을 중시하는 김준일 회장의 인터뷰 내용을 인용하면 다음과 같다.

*“마케팅의 4P, 즉 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion) 중 제품과 유통이 핵심이에요. 새로운 제품이 제때 나올 수 있는가, 그걸 팔 수 있는 새로운 유통경로는 어디인가, 이 두 가지만 있으면 해는 기울지 않습니다. 새로운 제품은 아이디어에서 나오고, 새로운 유통경로는 용기에서 나옵니다. 아이디어와 용기가 있으면 남이 가지 않은 곳에 먼저 갈 수 있습니다.”*

*출처: 중앙일보, 2011년 4월 23일 김준일 회장 인터뷰 기사 중 인용*

사실상 락앤락은 창업 이래로 지속적인 흑자 매출을 달성하였다. 그러나 대부분의 다른 기업들과 마찬가지로, 락앤락도 성공하기까지 다양한 도전들을 극복해야 했다. 비록 락앤락이 혁신적 제품을 개발했지만, 제품의 시장성과 품질의 우수성에도 불구하고 락앤락을 대형유통업체에 납품하는 것은 쉬운 일이 아니었다. 김준일 회장은 3년 간의 노력을 들여

개발한 락앤락을 대형유통업체에 납품하고자 노력하였으나, 대형유통업체들은 중소기업 제품이라는 것만으로 락앤락을 진열대에 올리는 것을 꺼려하였다. 대형유통업체 담당자들은 진열대를 선점하고 있는 타파웨어와 러버메이드 제품들 사이에 락앤락이 자리할 곳은 없다고 차갑게 거절하였다. 김준일 회장은 기존의 밀폐용기와 락앤락의 밀폐력을 직접 시연하면서 끈질기게 대형유통업체 담당자를 설득하였으며, 많은 어려움 끝에 김스클럽(KIM's CLUB) 본점에 락앤락을 납품하게 되었다. 그러나 락앤락에 대한 소비자들의 반응은 예상과는 달리 매우 차가웠다. 소비자들은 4번의 잠금이 필요한 '4면 걸착 방식'이 매우 번거롭다고 생각해서 락앤락을 철저하게 외면하였다(차태훈, 김창수, 정용재, 2006). 이에 따라 김준일 회장은 소비자들의 냉대가 어디에서 기인하는 것인가에 관해 고민하기 시작하였다.

반찬용기는 가격대가 그리 높지 않은 저관여 제품군에 해당한다. 따라서 소비자들은 반찬용기를 구매할 때 밀폐력이 얼마나 향상되었는가를 치밀하게 고려하지 않는다. 이에 따라 글로벌 기업 브랜드를 선호하는 주부들은 타파웨어나 러버메이드 제품을 구매하고, 가격에 민감한 소비자들은 저렴한 제품 중에서 아무 것이나 구매하였다. 락앤락은 소비자들 앞에서 락앤락의 밀폐력을 시연하기 위하여 물이나 음료수를 넣고 흔들어도 물이나 음료수가 새어나오지 않는 것을 직접 시연해 보였지만, 소비자들은 그저 신기하게만 바라볼 뿐 구매하지는 않았다. 이 경험으로 락앤락은 좋은 품질만으로는 시장에서 성공할 수 없다는 중요한 교훈을 얻었다. 생산 공장의 라인에서는 제품이 계속해서 생산되고 있는데, 팔리는 제품은 거의 없으니 공장의 창고에는 재고만 쌓여가고 있는 상황이었다. 락앤락이 이런 상황을 벗어나기 위해서는 혁신적인 마케팅 전략이 필요하였다.

락앤락은 다음과 같이 몇 가지 대안을 고려했다. 우선 락앤락의 브랜드 인지도를 확보하고 제품

의 장점을 알리기 위하여 대규모 TV 광고의 실행을 검토하였다. 당시 소비자들이 락앤락보다 밀폐력이 좋지 않은 타파웨어를 구매한 이유는 타파웨어의 브랜드 인지도가 락앤락보다 높았기 때문이었다. 그러므로 락앤락은 브랜드 인지도를 향상시키기 위한 가장 손쉬운 방법인 TV 광고 시행을 검토하였다. 기존의 제품들도 어느 정도 밀폐가 되는데 왜 굳이 불편한 4면 결착 방식의 제품을 써야 되는 것인지에 관해 의문을 가진 소비자들을 설득하기 위해서는 락앤락의 장점을 적극적으로 어필해야 했다. 이에 따라 락앤락의 밀폐력을 소구하는 광고를 집행하는 것도 좋은 전략이 될 수 있을 것이라고 판단하였다. 그러나 락앤락은 중소기업이기 때문에 대대적인 광고 캠페인을 할만한 자금을 가지고 있지도 않았고, TV 광고는 락앤락의 장점을 소비자들에게 어필하기에 저비용 고효율의 매체는 아니라고 판단하였다. 즉, TV 광고 집행을 부수적인 마케팅 전략으로 활용할 수는 있었지만, TV 광고에만 집중적으로 자원을 투입하기에는 무리가 따랐다.

락앤락이 생각할 수 있는 또 다른 대안은 가격할인이나 주문자 상표 부착 방식(OEM: Original Equipment Manufacturing)을 활용하는 것이었다. 락앤락은 일단 소비자들이 락앤락에 대해 냉담한 반응을 보이기 때문에 OEM 방식으로 글로벌 기업에 납품하는 방법을 검토하였다. 글로벌 기업은 많은 유통경로를 확보하고 있을 테니 락앤락을 쉽게 판매할 수 있으리라고 판단하였다. 그러나 김준일 회장은 락앤락이라는 브랜드를 버리고 OEM으로 글로벌 기업에 납품하는 것보다는 락앤락이라는 브랜드 자산을 구축하는 것이 장기적으로 기업이 성장하는 동력이 될 것이라고 판단하였다. 혁신적 아이디어와 도전 정신을 중시하는 그는 국내시장에 먼저 신제품을 출시해야 한다는 생각이 일반적 기업들이 가지고 있는 고정관념에 불과하다는 것을 깨달았다. 그리고 그는 해외시장을 먼저 개척해서 기업 경쟁력

을 확보하고 그러한 경쟁력을 바탕으로 국내시장에 돌아오는 것이 효과적인 기업 전략일 수 있겠다고 생각하였다. 결국 락앤락은 냉담한 국내시장은 일단 뒤로 하고 해외시장을 먼저 공략한 뒤, 해외시장에서 얻은 명성을 바탕으로 국내시장에 진입하는 우회적인 전략을 선택하였다.

## VI. 혁신적 촉진 전략

락앤락의 촉진 전략은 전략 목표에 따라 세 가지로 구분된다. 락앤락은 제품 출시 당시 브랜드 인지도 향상을 위하여 홈쇼핑(Home Shopping)과 인포머셜(Infomercial)을 활용하였으며, 그 이후 글로벌 이미지를 형성하기 위하여 글로벌 TV 광고를 실시하였다. 또한 브랜드 인지도나 글로벌 이미지 형성에서 더 나아가 고객 충성도를 확고하게 구축하기 위하여 온라인 브랜드 커뮤니티를 적극 활용하였다. 이러한 락앤락의 촉진 전략을 도식화하면 <그림 4>와 같다.

### 6.1 홈쇼핑과 인포머셜

락앤락이 홈쇼핑을 해외 진출의 발판으로 삼은 것은 기존의 기업들이 생각하지 못한 매우 혁신적 전략이었다. 사실상 많은 기업들은 신제품을 소비자들에게 알리고자 할 때 TV 광고와 같은 매스 미디어(Mass Media)를 활용한다. 그러나 TV 광고는 브랜드 인지도를 구축하는데 효과적인 매체이기는 하지만, 15초 정도 되는 짧은 시간 동안 제품의 장점을 소비자에게 상세하게 전달하는 것은 불가능하다. 또한 소비자가 신제품의 효용에 대해 반신반의하면서 기존의 습관적 구매를 고수하려고 할 때, 15초 광고를 통해 소비자에게 신제품의 가치를 설득시키는 것

	홈쇼핑, 인포머셜	글로벌 TV 광고	온라인 브랜드 커뮤니티
목표	브랜드 인지도 향상	글로벌 이미지 형성	고객 충성도 구축
내용	QVC에서 락앤락의 밀폐력 강조	해외시장별 동일한 광고 실시	'락앤락 서포터즈' 통한 락앤락 마니아 양성

〈그림 4〉 락앤락 프로모션의 목표 및 내용

은 매우 어려운 일이다. 반면에 홈쇼핑에서는 신제품의 효용과 사용방법을 소비자에게 상세하게 전달하는 것이 가능하며 소비자의 즉각적 구매를 유발한다는 장점이 있다(Stephens, Hill, & Bergman, 1996). 또한 홈쇼핑은 광고, 홍보, 유통매체의 기능을 복합적으로 수행한다는 특징이 있으며 많은 자원의 투입을 필요로 하지 않는다. 따라서 락앤락은 많은 자금을 필요로 하는 TV 광고를 활용하는 대신 홈쇼핑을 우선적으로 공략하기로 결정하였다.

특히, 락앤락은 홈쇼핑의 효과를 극대화하기 위하여 인포머셜 광고를 제작하였다. 정보(Information)와 광고(Commercial)의 합성어인 인포머셜(Infomercial) 광고는 정보 전달을 통해 판매촉진을 하는 정보형 광고를 의미한다(이시훈, 2007). 대부분의 지상파 TV 광고가 15초로 구성되어 있는 반면에, 인포머셜 광고는 짧게는 몇 분에서 길게는 30분까지 상대적으로 긴 시간으로 구성되어 있기 때문에 제품의 장점과 사용방법을 매우 세세하게 소비자에게 전달할 수 있다는 이점이 있다. 락앤락은 제품의 사용 상황과 밀폐력을 검증하는 내용을 담은 인포머셜 광고를 제작하였다. 락앤락은 밀폐력을 강조하기 위하여 인포머셜 광고에서 제품을 물에 넣었을 때 물이 제품 안으로 스며들지 않는 장면이나, 색상이 있는 연기

가 제품 내부에서 외부로 새어 나오지 않는 장면들을 보여 주었다. 그리고 홈쇼핑에서는 락앤락 제품 속에 지폐를 넣은 후 물에 넣었다가 뺐을 때 지폐가 전혀 젖지 않는다는 사실을 반복해서 보여 주었다(매일경제, 2010년 8월 11일).

이와 같이 해외의 홈쇼핑에서 인포머셜을 하기 위해서는 락앤락과 해외 홈쇼핑 업체를 중개해 줄만한 해외 바이어가 필요한데, 당시 락앤락은 해외 바이어와의 인적 네트워크가 전무했다. 따라서 'Hong Kong Houseware Fair', 'Chicago International Houseware Show', 'Tendence Fair in Frankfurt' 등 해외에서 열리는 유명한 주방용품 전시회에 참가하여 바이어와의 인적 네트워크를 구축하고자 노력하였다.

락앤락이 처음 참가한 해외전시회는 2000년 4월에 열린 'Hong Kong Houseware Fair'이었다. 락앤락은 제품이 아무리 혁신적이어도 제품의 가치를 소비자에게 알릴 수 없다면 아무런 의미가 없다고 생각하고, 해외전시회 준비에 많은 노력을 기울였다. 그러나 락앤락의 부스를 방문하는 바이어는 단 한 명도 없었다. 이에 락앤락의 해외영업팀장은 절박한 심정으로 락앤락의 최대 장점인 밀폐력을 강조하기 위해 제품 안에 주스를 넣고 제품을 힘껏 흔들

었다. 그것이 'Hong Kong Houseware Fair'에 참가했던 캐나다 바이어인 Gatien의 관심을 끌었다. Gatien은 공기나 물이 새지 않는 락앤락의 밀폐력이면 최고의 음식 보관용기가 될 수 있다고 확신했다. 그는 2개월 뒤 한국으로 와서 락앤락의 캐나다 수출을 독점 계약했으며, 본인 부담으로 해외 방송용 인포머셜을 제작하겠다는 파격적인 제안을 하였다.

그런데 2001년에 열린 'Tendence Fair in Frankfurt'에서 Gatien은 락앤락의 외형과 매우 비슷하면서 가격은 절반밖에 안되는 중국산 모방 제품을 발견하게 되었고, 이에 락앤락에게 중국산 모방 제품을 보여주면서 인포머셜의 제작을 철회하겠다고 하였다. 그는 락앤락의 시장성이 없으며, 자신에게 이익이 되지 않는 의사결정을 할 수는 없다고 설명하였다. 이에 락앤락의 해외영업팀장은 락앤락과 중국산 모방 제품의 차이점에 관해 조목조목 설명했지만 Gatien을 설득할 수 없었다. 자칫하면 락앤락의 첫 해외 진출이 무산될 위기였다. 이에 긴 고민 끝에 김준일 회장은 TV 방송용 홍보비디오 제작비 30만 달러를 락앤락에서 부담하기로 결정하였다. 당시 락앤락에게 이러한 제작비는 매우 부담스러운 금액이었다.

아이러니하게도 락앤락이 제작비를 전액 부담하겠다는 결정은 오히려 전화위복이 되었다. 락앤락에서 제작비를 모두 부담했기 때문에 락앤락은 세계 최대의 홍보비디오 제작 회사와 세계적인 쇼핑 호스트(Shopping Host)를 출연시키는 등 인포머셜의 질적인 부분에 많은 투자를 할 수 있었다. 또한 락앤락이 광고의 저작권을 보유하여 각종 홈쇼핑 채널에서 별도의 추가 비용 없이 인포머셜을 집행할 수 있었다. 캐나다 바이어인 Gatien은 락앤락의 이러한 투자와 노력에 많은 감동을 받고 락앤락이 단순한 제조업체를 넘어서 신뢰할만한 회사라고 판단하여 QVC(Quality, Value, Convenience)의 캐나다 채널

에 소개하여 해외진출의 발판을 만들어 주었다.

QVC는 매출액 48억 달러, 가입자 수 8천만 명을 가진 세계 제 1의 홈쇼핑 채널이었다. QVC는 소비자들이 일반적인 할인매장이나 백화점 등에서 쉽게 구할 수 없으면서 소비자 일상생활 상의 불편함을 해소해주는 혁신적 제품을 선호하기 때문에 QVC에서는 락앤락의 제품에 매우 호의적이었다. 2001년 6월 캐나다 QVC에서의 첫 번째 홈쇼핑에서 단 7분 만에 5,000개의 락앤락 제품이 매진되었다. QVC에서의 성공으로 인해 락앤락의 매출은 53억 원(1999년)에서 99억 원(2000년), 176억 원(2001년) 등으로 증가하다가 1,100억 원(2003년)으로 급신장하였다. 이와 같은 캐나다에서의 성공으로 인해 락앤락은 2003년 3월에 미국 QVC로부터 하루 종일 특정 회사의 제품만 방송하면서 판매하는 TSV(Today's Special Value)를 해보겠다는 제안을 받았다. QVC는 매우 한정된 회사에게만 TSV에 제품을 소개할 기회를 제공하는데, 락앤락이 미국 QVC에서 TSV에 대한 제안을 받을 수 있었던 것은 캐나다 QVC 채널에서의 이례적인 성공이 QVC의 본사인 미국에까지 입소문이 났기 때문이었다. 락앤락은 미국 QVC의 제안을 받아들이고, 하루 종일 락앤락의 제품만 홈쇼핑 방송을 하여 6만 세트를 판매하는 조건으로 계약을 맺었다.

이후로 락앤락은 한국 충남 아산 지역에 있는 공장 인력을 풀가동하여 납기 2개월 안에 6만 세트를 생산하는데 총력을 기울였다. 그런데 2만 세트를 부산항에 보낸 상황에서 QVC의 QA(Quality Assurance) 기준이 변경되면서 재작업 해야 되는 상황이 발생하였다. QA 기준에 맞추기 위해서는 부산항에 보낸 2만 세트를 회수하고 6만 세트를 다시 생산해야 했다. 그리고 이를 위해서는 철야작업을 해도 꼬박 30일이 필요했고 부산항에서 선적해서 태평양을 건너 QVC 본사가 있는 미국 북동부의 펜실베이니아(Pennsylvania)주의 필라델피아(Philadelphia)까

지 가는데 약 30일이 소요되었다. 즉, 락앤락이 납기일을 지키는 것은 거의 불가능에 가까웠다. 이에 락앤락의 해외영업 담당자는 미국 QVC에 이러한 사정을 설명하고 납기를 연장해 달라고 요청하였지만, 미국 QVC는 납기 연장이 불가능하다는 의사를 표명하였다. 따라서 락앤락 해외영업본부장은 운송기간을 단축시키기 위한 모든 방법들을 살펴보았다. 그 결과, 락앤락은 한국의 부산에서 로스앤젤레스(Los Angeles)까지 배로 제품을 운송한 후, 다시 필라델피아까지 트럭으로 제품을 운송하기로 결정하였다. 미국 내에서는 트럭 운송의 요금이 비싸기 때문에 철도 운송이 보편적으로 이용된다. 그러나 락앤락은 납기일을 맞추기 위해 대륙횡단 트럭 운송 방법을 선택하였고, 그 결과 기한보다 3일을 앞당겨 납품하게 되었다. 이러한 노력 덕분에 락앤락은 미국 QVC로 진출할 수 있는 기회를 얻게 되었으며, 미국의 홈쇼핑 방송도 캐나다 방송에서와 마찬가지로 소비자의 폭발적인 반응을 받아 성공적으로 끝마치게 되었다(부록 3 참조).

이와 같이 캐나다와 미국의 QVC 홈쇼핑 방송을 통해 락앤락이 성공적으로 해외에 진출하기 시작하자, 이러한 성공 스토리를 들은 한국의 홈쇼핑 업체들이 락앤락에게 먼저 연락을 하기 시작하였다. 과거에 한국 유통업체의 냉대를 받던 락앤락은 한국 홈쇼핑 업체인 LG홈쇼핑(현 GS홈쇼핑)에서 방송을 할 기회를 얻게 되었으며, 9회 연속 매진이라는 기록을 달성하기도 하였다(매일경제, 2010년 2월 13일). 락앤락은 한국에 진출할 당시 한 달에 30회 가량 홈쇼핑 방송을 할 만큼 홈쇼핑이라는 새로운 유통채널을 적극 활용하였다. 그 결과, 락앤락은 한국시장에 본격적으로 진출한지 1년 만에 글로벌 기업인 타파웨어와 러버메이드를 꺾고 국내 시장점유율 1위로 올라섰다. 그리고 매년 20%씩 매출이 성장하여(삼성증권, 2010), 출시 4년 후인 2003년에 락앤락의 시장점유율은 63%로 부동의 1위가 되었다.

대부분의 기업들은 국내시장에 신제품을 출시하여 마케팅 노하우와 자금을 축적한 후, 이러한 자산을 발판으로 해외시장을 공략한다. 그러나 락앤락은 해외시장을 먼저 공략한 후 해외시장에서 축적한 노하우와 자금을 역으로 국내시장 공략에 활용할 수 있으리라고 판단하였다. 저비용 고효율의 매체인 인포머셜 광고를 활용하여 홈쇼핑 효과를 극대화하고자 한 것도 효과적인 마케팅 전략이었다. 하지만 국내시장에서 홈쇼핑만으로 락앤락에 대한 전국민적인 열풍을 만들어내기는 어려웠다. 왜냐하면 케이블 TV를 중심으로 방송되는 홈쇼핑 방송의 경우 1시간 당 평균 시청률이 0.2%를 넘기기도 힘들기 때문이다(해럴드경제, 2010년 3월 29일). 지상파의 인기 있는 드라마나 오락 프로그램이 20%를 넘기고 있는 상황에서 케이블 TV 중심의 홈쇼핑이나 인포머셜 광고는 한계가 있을 수밖에 없었다.

따라서 국내시장에서 타파웨어나 러버메이드 같은 글로벌 기업과 경쟁하기 위해서는 락앤락이라는 브랜드가 글로벌 이미지를 지닐 필요가 있었다. 이미 해외와 국내의 홈쇼핑 방송을 통해 매출이 상승세를 타기 시작했고, 주부들 사이에서도 입소문이 나기 시작했으니 락앤락은 브랜드 이미지 형성을 위한 본격적인 노력이 필요하였고, 이를 위해 대대적인 TV 광고를 집행하기 시작하였다.

## 6.2 글로벌 TV 광고

락앤락은 어떤 스타일의 TV 광고를 만들 것인가에 관해 상당히 고심하였다. 단기적으로는 타파웨어나 러버메이드와 경쟁하여 국내시장에서의 시장점유율을 높여야 했지만, 락앤락의 궁극적인 목표는 국내시장에서의 1위가 아니라 세계시장에서의 1위였다. 당시 락앤락은 전세계 시장에 진출할 계획을 가지고 있었고, 해외와 국내 소비자들 사이에서 어느 정도의 입소문이 나기 시작한 상태였다. 이러한 입

소문을 극대화하기 위해서는 락앤락의 글로벌 이미지 형성을 위한 TV 광고의 집행이 필요하였다. 그러나 진출한 해외 국가마다 각기 다른 스타일의 광고를 만드는 것은 많은 비용을 필요로 했고, 현지화된 광고가 과연 소비자에게 효과적으로 어필할 것인가에 대한 확신도 없었다. 반면에 글로벌 광고는 동일한 광고를 전세계에서 집행하기 때문에 광고 제작비를 절감할 수 있으며, 한국시장에서는 글로벌 브랜드로서의 이미지를 구축할 수 있다는 추가적인 장점이 있었다. 락앤락은 이러한 상황들을 고려하여 국내시장뿐만 아니라 세계시장을 공략할 수 있는 글로벌 광고를 제작하였다. 광고 모델들은 모두 외국인을 활용하였으며, 광고의 배경 또한 이국적인 분위기로 설정하여 락앤락의 글로벌 이미지를 강조하고자 하였다(차태훈, 김창수, 정용재, 2006).

2003년 락앤락에서는 제품의 밀폐력을 강조하는 2개의 광고를 제작하여 국내과 해외 진출 국가를 중심으로 광고를 집행하였다. 2개의 광고는 락앤락의 밀폐력을 각기 다른 관점에서 제시하였다. 일명 '세탁기편'에서는 제품을 세탁기에 돌려도 물이 새지 않을 만큼 락앤락의 밀폐력이 우수하다는 것을 강조하였으며, 일명 '항해편'에서는 락앤락에 음식을 보관하면 장기간의 항해 중에도 음식의 신선도가 유지된다는 것을 강조하였다. '세탁기편'은 2003년에서 2005년까지 한국, 일본, 대만, 홍콩, 캐나다, 싱가포르, 영국, 스위스, 필리핀, 말레이시아에서 집행되었으며, '항해편'은 2003년에서 2004년까지 한국과 일본에서 집중적으로 집행되었다(부록 4 참조).

해외 홈쇼핑 방송과 글로벌 TV 광고를 활용한 마케팅 전략으로 인해 락앤락은 글로벌 이미지를 가질 수 있었다. 국내 많은 소비자들은 아직까지도 락앤락이 해외 브랜드라고 오인하고 있다. 이와 같이 해외에서 성공한 제품이라는 글로벌 이미지는 국내시장에서 유통채널을 확보하는데 많은 도움이 되었다. 대형할인마트뿐만 아니라 예전에는 꿈도 꿀 수 없었

던 백화점에 입점할 수 있게 되었다. 국내 홈쇼핑 방송사들이 락앤락을 방송하겠다고 먼저 연락을 해온 이유도 해외 홈쇼핑 방송에서 성공하였다는 사실을 알고 있었기 때문이다. 국내시장에 진입할 때에도 해외에서와 마찬가지로 홈쇼핑 방송과 인포머셜 광고를 가장 중요한 매체로 활용하였고, 이러한 마케팅 전략은 락앤락의 가치를 국내의 소비자에게 알리는데 매우 효과적이었다. 사실상 홈쇼핑과 인포머셜 광고의 시너지 효과를 활용하는 마케팅 기법은 지금은 많이 활용되고 있는 추세이지만, 당시에는 매우 선구적인 마케팅 전략이었다. 그러나 혁신적이고 선구적인 마케팅 기법만으로는 부족하다. 락앤락이 국내시장에서 1위가 되는데 많은 기여를 한 것은 바로 락앤락이라는 브랜드와 제품을 사랑한 소비자들이라고 할 수 있다.

### 6.3 온라인 브랜드 커뮤니티

'락앤락 서포터즈(LOCK&LOCK Supporters)'는 2002년에 설립된 락앤락의 공식 온라인 브랜드 커뮤니티이다(부록 5 참조). 사실상 요즘에는 많은 기업들이 적은 비용으로 최대의 효과를 창출하기 위한 마케팅 수단으로 온라인 브랜드 커뮤니티를 활용하고 있지만, 당시만 해도 온라인 브랜드 커뮤니티를 활용하는 것은 새로운 마케팅 기법 중의 하나로 여겨졌다. 온라인 브랜드 커뮤니티를 성공적으로 활용하는 기업들이 많지 않았던 시절, 락앤락은 30대에서 50대의 주부를 타겟(Target)으로 하는 온라인 브랜드 커뮤니티를 구축하였고, 커뮤니티 내에서 제품을 직접적으로 홍보하는 것을 지양하고 커뮤니티가 회원들 간에 친목을 도모할 수 있는 공간이 될 수 있도록 하였다. 특히, 락앤락은 회원들의 소속감과 유대감을 높이기 위해 회원들이 공감하고 참여할 수 있는 다양한 콘텐츠들을 마련하였다. 회원들은 커뮤니티 게시판에서 시시콜콜한 수다를 떨 수 있

며, 중고물품들을 회원들끼리 판매하거나 구매할 수도 있다. 또한 커뮤니티 내부에 아이디어 게시판을 마련하여 회원들이 신제품 개발 아이디어나 락앤락을 사용하는 새로운 방법 등을 자유롭게 올릴 수 있도록 하였다. 이러한 게시판에 올려진 아이디어를 바탕으로 개발한 신제품을 시장에 출시하기도 하였다. 예를 들면, 2006년 6월에 출시된 한 줄 김밥용기는 커뮤니티 회원의 아이디어를 제품 개발에 반영한 사례이다(이승현, 신형원, 정태수, 2009).

이 커뮤니티의 가장 큰 특징은 회원들의 오프라인 참여를 유도하기 위해 다양한 활동들을 지원하고 있다는 것이다. 회원들은 자신들의 관심사에 따라 아카데미, 봉사활동, 환경 캠페인 등에 참여할 수 있다. 아카데미는 간단한 가구 만들기, 인형 만들기, 선물 포장하기 등 주부들이 관심을 가질 만한 수업들로 구성되어 있으며, 새해에는 달력을 함께 만드는 수업을 열기도 한다. 봉사활동이나 환경 캠페인의 주제는 락앤락의 운영진이 결정하기도 하지만, 회원이 하고 싶은 봉사활동을 구상하여 락앤락의 운영진에게 활동 비용을 요청하기도 한다.

이와 같이 '락앤락 서포터즈'에서는 락앤락의 판매와는 직접적인 관련이 없어 보이는 활동들이 활발하게 이루어지고 있다. 락앤락은 회원들의 활발한 참여와 콘텐츠의 자발적 생성을 촉진하기 위하여 커뮤니티 운영 경험이 있는 회원들을 운영위원으로 선발하고 있으며, 이들이 커뮤니티를 원활하게 운영할 수 있도록 소정의 지원금을 제공하고 있다. 락앤락의 오프라인 프로그램은 연간 150개 이상이며, 연평균 2,500여명 이상의 회원이 참여하고 있다(이승현, 신형원, 정태수, 2009).

'락앤락 서포터즈'가 락앤락에게 결정적으로 도움을 준 것은 환경호르몬이 사회적으로 큰 논란이 되었던 2006년경이다. 2006년 9월 TV에서 환경호르몬의 위험성을 경고하는 다큐멘터리 프로그램이 방송되었다. 그리고 이 다큐멘터리 프로그램의 방송

이후 일명 '플라스틱 파동'이 시작되었으며, 많은 소비자들이 플라스틱 소재의 음식 보관용기를 불신하기 시작하였다. 많은 주부들이 집에 수십 개씩 가지고 있던 플라스틱 밀폐용기를 가져다 버리기 시작하면서 플라스틱 소재의 밀폐용기를 주로 생산하던 락앤락의 매출이 급감하여 존폐의 위기에 놓였다. 락앤락은 "우리 제품은 환경호르몬과 무관하다"는 메시지를 지속적으로 소비자들에게 전달했지만, 플라스틱과 환경호르몬을 연관지어 생각하는 소비자들을 설득하기에는 역부족이었다. 이 때 '락앤락 서포터즈'의 열혈 회원들이 자발적으로 락앤락의 제품은 환경호르몬이 검출되지 않는 플라스틱 소재로 만들어졌다는 점을 주변에 알리기 시작하였다. 그리고 한 열혈 회원은 소비자의 잘못된 인식으로 기업이 피해를 볼 수도 있다는 것을 알리기 위해 1인 시위를 실시하였다(김영한, 2010). 이러한 회원들의 자발적인 행동은 락앤락에 관한 소비자들의 불신을 잠재우는데 영향을 미쳤다.

'락앤락 서포터즈'가 락앤락 마니아를 양성할 수 있었던 결정적 성공 비결은 회원들의 자발적 참여를 가장 중요한 운영 원칙으로 삼았다는데 있다(이승현, 신형원, 정태수, 2009). 주부들의 관심사를 반영한 다양한 프로그램들은 주부와 아내의 역할로만 살아온 회원들에게 자신들의 정체성을 찾을 수 있는 기회를 제공하였고, 회원들은 점점 더 커뮤니티 활동에 몰입하기 시작하였다(파이낸셜뉴스, 2012년 5월 16일). 회원들은 서로 간에 소통하고 참여하는 과정에서 락앤락을 대변하고 옹호하는 충성고객으로 거듭나게 되었다. 현재 '락앤락 서포터즈'의 회원은 약 25만 명이며, 미국 시리얼 제조업체인 '켈로그(Kellogg)'를 비롯하여 여러 해외 기업들의 벤치마킹 의뢰를 받을 정도로 성공적인 브랜드 커뮤니티로 성장하고 있다.

## Ⅶ. 결론

혁신은 변화하거나 새로운 것을 추구하는 경향을 의미한다(Cotte & Wood, 2004). 김준일 회장은 락앤락의 성공을 위하여 지속적으로 혁신 전략을 추구하여 왔으며, 제품, 유통, 촉진 측면에서 기존에 없었던 새로운 방식을 적용하였다. 그는 완전한 밀폐가 가능하지 않은 기존의 글로벌 제품과 경쟁하기 위하여 완전한 밀폐를 가능하게 하는 혁신 기술인 '4면 결착 방식'을 제품에 적용하였다. 또한 대부분의 중소기업들은 국내시장에 제품을 출시하여 경쟁력을 확보하고, 이를 통해 축적된 자원을 바탕으로 해외에 진출하는 방식의 유통 전략을 실시하였다. 그러나 락앤락은 국내시장에 먼저 진출하는 대신 해외시장을 먼저 공략하였으며, 해외시장에서의 성공을 발판으로 한국시장에 진출하였다. 또한 김준일 회장은 혁신적 제품의 가치를 소비자에게 알리기 위해 독특한 촉진 전략을 활용하였다. 구체적으로, 락앤락은 4면 결착 방식이라는 새로운 밀폐용기의 장점을 소비자에게 알리기 위해 당시에는 보편적으로 활용되지 않았던 흡소핑과 인포머셜 광고를 적극적으로 활용하였다. 또한 락앤락의 우수한 밀폐력에 관해 소비자에게 알린 후에는 글로벌 TV 광고를 통해 글로벌 이미지를 강화하였다. 마지막으로 '락앤락 서포터즈'라는 온라인 브랜드 커뮤니티를 통해 소비자들의 브랜드 충성도를 높이고 긍정적인 기업 이미지를 형성하였다.

따라서 락앤락의 성공 비결은 '혁신'이라는 단어로 결론지을 수 있을 것이다. 기존에 없던 개념의 밀폐용기를 개발하거나, 해외시장을 먼저 공략한 후에 국내시장에 진출하는 유통 경로, 인포머셜 광고 등의 새로운 마케팅 기법을 활용하는 것은 혁신적 사고 없이는 불가능하다. 즉, 락앤락이 한국시장에서 독보적인 1위를 차지하게 된 비결은 제품의 우수성과

새로운 방식의 유통 및 촉진이라고 요약할 수 있다.

그러나 최근 락앤락은 밀폐용기 시장에서의 1위 자리를 위협받고 있다. 락앤락의 2014년도 매출은 전년 대비 15.6% 감소한 4,216억 원이었고 영업이익은 273억 원으로 약 61.5% 감소하였다. 국내시장에서의 매출은 1,742억 원으로 4.9%, 중국시장에서의 매출은 1,905억 원으로 30% 급감하였다(뉴데일리, 2015년 3월 10일). 이와 같이 락앤락의 실적이 악화된 대표적인 이유를 제품, 유통, 촉진 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 제품 측면에서의 첫 번째 문제는 모조품의 등장이다. 플라스틱 밀폐용기를 주로 생산하는 락앤락은 유사한 제품이 생길 가능성이 높다. 금형 등 공정 과정에서 투자 비용이 많이 필요한 유리에 비해 플라스틱 밀폐용기는 만들기 쉽기 때문이다. 이로 인해 락앤락의 브랜드 네임과 비슷한 브랜드를 사용하고 밀폐용기의 모양도 비슷한 모조품이 쏟아지면서 소비자들 사이에서 락앤락과 유사업체를 혼동하고, 유사업체의 제품을 구매하는 경우가 많이 발생하였다(한국경제, 2015년 2월 5일). 두 번째 문제는 무분별한 제품 다각화이다. 그동안 락앤락은 단일 제품에 기업의 자원을 집중적으로 투자하는 전략을 통해 고속 성장하였다. 이러한 '선택과 집중' 전략 덕분에 밀폐용기의 대명사로 소비자들에게 인식될 수 있었다. 그러나 최근 락앤락은 밀폐용기 시장의 성장에 한계가 있다고 판단하고, 밀폐용기뿐만 아니라 조리용품, 수납용품, 여행용품, 청소용품 등 다양한 제품들을 생산하면서 종합 주방 생활용품 기업으로 거듭나고자 제품의 다각화를 실시하였다.

유통 측면에서의 문제는 해외법인의 낮은 효율성이다. 락앤락은 그동안 국내 매출의 한계를 해외시장에서 극복해왔고, 기업공개(IPO: Initial Public Offering)를 앞둔 2008년 말부터 2009년까지 일본, 인도, 미국, 인도네시아, 캄보디아 등 7개의 해외법인을 설립하였다. 그러나 이 중에서 일본, 인도,

미국 법인은 2년 전부터 휴면 상태로 정리되었고 작년에는 영업 효율성이 가장 낮은 태국 법인의 영업망을 대폭 축소하였다. 기존에는 락앤락 태국 법인이 현지 모든 유통을 담당했지만 영업망 축소로 B2B 영업인 특판과 홈쇼핑만 담당하게 되었다. 이는 브랜드샵, 도매, 할인점 영업 등을 현지 유통업자에게 넘겨 관리가 어려운 유통망의 불필요한 비용을 줄이기 위한 것으로, 락앤락이 2010년 기업공개를 한 전후로 무리하게 해외사업을 확장해왔다는 유통업계와 증권업계의 비판을 반영한 처사이다.

촉진 측면에서의 문제는 경쟁사 제품을 비방한 광고로 인한 이미지 하락이다. 락앤락은 2013년 9월부터 11월까지의 광고를 통해 자사 제품을 부각시키고 경쟁사인 삼광글라스의 글라스락(Glasslock)을 비방하여 공정거래위원회의 시정명령을 받았다. 해당 광고는 락앤락의 원재료인 내열유리와 경쟁사인 삼광글라스의 원재료인 강화유리를 비교하는 내용이다. 공정거래위원회에 따르면, 단순히 경쟁사 제품과의 비교만 보여준 것이 아니라 강화유리 제품 가운데 피해 사례를 앞세워 락앤락 제품의 안전성을 강조했다는 것이 시정명령의 주된 이유다. 구체적으로 락앤락의 광고 내용을 살펴보면, 경쟁사인 삼광글라스의 글라스락을 섭씨 204도에서 18분간 가열한 뒤 뜨거워진 유리용기를 찬물에 담갔더니 절반으로 깨지는 장면이 등장한다. 그러나 실제로는 232도에서 80분간 가열한 것으로 알려졌다. 또한 해마다 강화유리가 깨지는 사고가 급증하고 있는 것처럼 미국 소비자안전위원회 조사 결과를 인용했으나, 이 통계는 강화유리만이 아니라 모든 유리에 적용된 것이었다(매경이코노미, 2015년 3월 2일).

제품, 유통, 촉진 측면에서 혁신 전략을 실시하여 성공한 락앤락이 최근에는 모조품의 등장, 무분별한 제품 다각화, 해외법인의 낮은 효율성, 경쟁사 제품을 비방한 광고로 인한 이미지 하락 등으로 인해 실적이 악화되고 있다. 향후 이러한 문제점들을 해결

하면 락앤락은 더 큰 결실을 맺을 수 있는 기반을 마련할 수 있을 것이다. 또한 현재까지 기업이 성공하기 위해서는 혁신이 필요하다고 강조하였지만(Collins & Lazier, 1995; 김화영, 2015), 국내 중소기업 을 대상으로 구체적인 사례를 분석한 연구는 거의 전무하다. 그러므로 제품, 유통, 촉진 측면에서의 혁신을 통해 성공한 락앤락 사례를 분석한 본 연구는 향후 중소기업 경영자에게 전략적 방향을 제시할 수 있으리라 기대된다.

## 참고문헌

### 문헌자료

- 김영한(2010), **넛지 마케팅(Nudge Marketing)**, 서울, 한국경제신문사.
- 김주일, 이철기, 조세형(2007), **뉴패러다임 경영혁신: ㈜ 락앤락**, 서울, 한국노동연구원.
- 김화영(2015), "위대한 기업의 탄생과 성장: 현대중공업의 성공사례," **Korea Business Review**, 19(1), 1-32.
- 삼성경제연구소(2009), **SERI보고서로 읽는 불황기 경영 전략**, 서울, 삼성경제연구소.
- 삼성증권(2010), **락앤락 투자설명서**, 서울, 삼성증권.
- 서용구(2010), **I.D.E.A.: 브랜드 스타를 만드는 상상엔진**, 서울, 명진출판사.
- 이승현, 신형원, 정태수(2009), 기업의 온라인 브랜드 커뮤니티 활용 전략, **Issue Paper**, 삼성경제연구소.
- 이시훈(2007), "케이블 TV 인포머셜 현황에 관한 연구," **사회과학논총**, 26(1), 241-256.
- 차태훈, 김창수, 정용재(2006), "락앤락: 밀폐용기 시장의 작은 거인," **경영교육연구(현 Korea Business Review)**, 9(2), 131-147.
- Collins, J. C. and W. C. Lazier(1995), *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business*

into an Enduring Great Company, New Jersey: Prentice Hall Press.

Cotte, J. and S. L. Wood(2004), "Families and Innovative Consumer Behavior: A Triadic Analysis of Sibling and Parental Influence," *Journal of Consumer Research*, 31(1), 78-86.

Mintel International Group(2007), *Airtight Container Market*, London: Mintel Group Ltd.

Rooney, J. A.(1995), "Branding: A Trend for Today and Tomorrow," *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48-55.

Stephens, D. L., R. P. Hill, and K. Bergman (1996), "Enhancing the Consumer-Product Relationship: Lessons from the QVC Home Shopping Channel," *Journal of Business Research*, 37(3), 193-200.

언론자료

국민일보(2006), "락앤락... 물 쉼 틈 없는 '잠금혁명'," 5월 18일자.

뉴데일리(2015), "락앤락, 날개없는 추락... 김준일 회장 경영능력 도마에," 3월 10일자.

락앤락(2013), 2012년도 투자설명 제안서(Investor Relations), 5월 31일자.

락앤락(2014), 2013년도 연차 보고서(Annual Report), 5월 30일자.

매경이코노미(2015), "[맞수열전] 중국에서 2차대전 락앤락 vs 삼광글라스," 3월 2일자.

매일경제(2010), "[경영이야기] 김준일 락앤락 회장," 7월 21일자.

매일경제(2010), "[경영이야기] 김준일 락앤락 회장," 8월 11일자.

매일경제(2010), "7000억원대 주식 '거부(巨富)'된 김준일 락앤락 회장," 2월 13일자.

매일경제(2012), "삼성·오리온·락앤락, 중국 최고 브랜드 선정," 2월 21일자.

중앙일보(2011), "[j Insight] 창조적 '반찬통'으로 세계시

장 석권, '락앤락' 회장," 4월 23일자.

파이낸셜뉴스(2012), "락앤락 성장 비결은 '주부 써포터즈'," 5월 16일자.

한국경제(2013), "락앤락 vs. 삼광유리... 세계무대서 양보 없는 '그릇싸움'," 1월 23일자.

한국경제(2015), "고전하는 락앤락... 떠오르는 삼광글라스," 2월 5일자.

헤럴드경제(2010), "홈쇼핑, 꿈의 시청률 '1%'를 잡아라," 3월 29일자.

웹사이트

금융감독원 전자공시시스템 <http://dart.fss.or.kr>

락앤락 홈페이지 <http://www.locknlock.com>

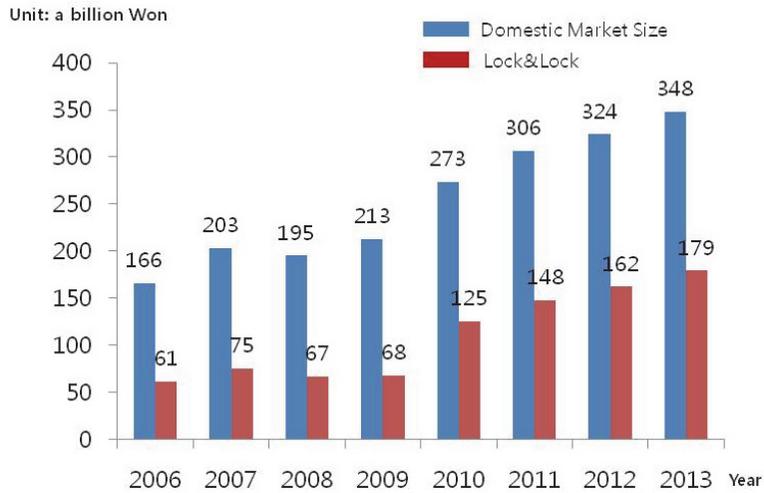
락앤락 써포터즈 <http://www.bethe1.co.kr>

인터뷰

락앤락 홍보본부의 실무자 인터뷰. 2013. 01. 24.

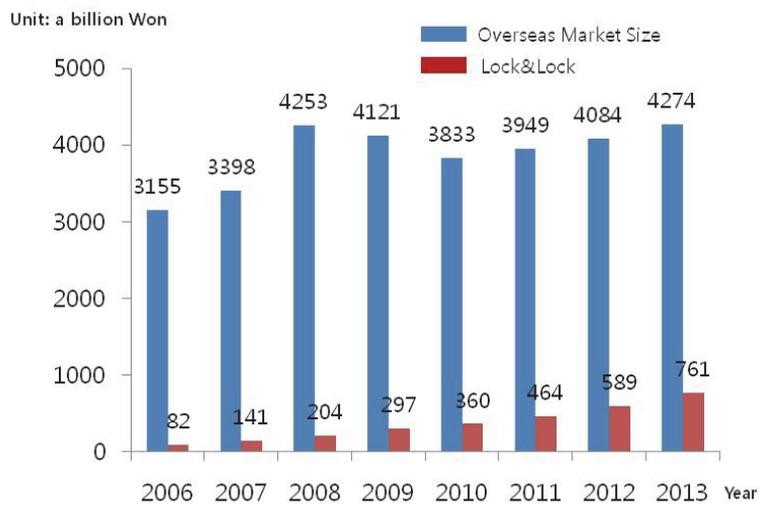
〈부록〉

부록 1. 국내 밀폐용기 시장 규모



출처: <http://dart.fss.or.kr>

부록 2. 해외 밀폐용기 시장 규모



출처: <http://dart.fss.or.kr>

부록 3. 락앤락의 QVC 홈쇼핑 활용

**U.S.A.**  
 QVC-Chosen as TSV (Today's Special Value).  
 - Lock&Lock Classic / Salad to GO / Silby

출처: 락앤락의 2013년도 연차 보고서(Annual Report)

부록 4. 락앤락의 글로벌 TV 광고

소구 포인트	내용
<p>1차 광고 '세탁기편'</p> 	<p>한 여성이 음식을 넣은 락앤락을 어디에 두었는지 기억하지 못하고 서랍과 냉장고를 열어보는 모습을 보여줌</p> <p>세탁기 속에 락앤락을 넣었다는 사실을 발견하게 됨</p> <p>4면 결착 방식의 제품 클로즈업</p> <p>락앤락 안의 음식물이 물에 젖지 않은 상태임을 강조</p>
<p>2차 광고 '항해편'</p> 	<p>럭셔리 크루즈호의 수석 조리장 소개</p> <p>크루즈호의 고급스러운 분위기와 신선한 음식들을 먹는 고객들의 모습을 보여줌</p> <p>신선한 음식의 비결은 락앤락에 재료를 보관하는 것이라는 점을 강조</p> <p>“ Save it alive”를 외치는 수석 조리장과 광고 카피를 보여줌</p>

부록 5. '락앤락 서포터즈'(LOCK&LOCK Supporters) 홈페이지



출처: '락앤락 서포터즈' 홈페이지(<http://www.bethel.co.kr>)

## Innovation Based Growth Strategy

Hyun Jung Kim\* · Ji-Eun Choi\*\*

### Abstract

LOCK&LOCK, a mid-sized Korean company, entered the storage containers market and had about 60% of the market share in storage containers. LOCK&LOCK's success can be summed up in one word, *innovation*. Without innovative thinking, it would have been impossible to develop groundbreaking airtight containers or adopt new marketing techniques. LOCK&LOCK became the exclusive leader in the Korean market because of product excellence, new marketing techniques derived from innovative thinking, and consumers who created positive word-of-mouth reputation for LOCK&LOCK.

First, the 4-sided locking method using innovative technology helped the company to design airtight seal-proof containers, giving them a competitive advantage over existing products. Second, instead of first targeting the domestic market, however, LOCK&LOCK entered the international market, and used its international success to return to Korea. Third, specifically, LOCK&LOCK used home shopping channels and infomercials to inform consumers about the 4-sided locking products and their advantages. Upon disseminating its seal-proof product value, LOCK&LOCK launched global TV advertising campaigns to solidify its global image. Lastly, the company created a group of highly loyal consumers and established a positive corporate image through 'LOCK&LOCK supporters' online brand community. Managers of small and medium sized enterprises will gain practical knowledge about planning and executing marketing strategies.

Key Words: Innovation, Growth Strategy, Home Shopping, Infomercial, Global TV Advertising, Online Brand Community

---

\* Assistant Professor, Sangji Youngseo College, First Author

\*\* Assistant Professor, Kangwon National University, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# 성장전략에 기반한 혁신

## I. 사례의 목적

본 사례에서는 밀폐용기 시장의 후발 주자인 락앤락(LOCK&LOCK)이 혁신적 제품 개발과 차별화된 마케팅 기법의 활용을 통해 한국시장을 석권한 내용을 담고 있다. 본 사례에서는 락앤락의 혁신적인 제품, 유통, 촉진 전략을 살펴보았으며, 혁신이 락앤락의 성공 비결임을 제시하였다. 본 사례를 이용해서 강의를 할 경우 다음과 같은 토론 주제들을 이끌어낼 수 있다. 학생들은 아래에 제시된 토론을 통해 마케팅 전략의 수립과 실행에 관한 실질적 지침을 배우게 될 것이다.

## II. 질문 내용

질문 1~4번은 학생들이 락앤락의 사례 내용을 근거로 대답할 수 있는 질문으로 구성되어 있으므로, 해답을 찾는 과정에서 학생들은 락앤락 사례 내용의 핵심을 머릿속에 손쉽게 정리할 수 있을 것으로 기대된다. 질문 5번은 자유로운 토론을 활성화하기에 적합한 형태의 질문으로, 학생들은 사례의 내용 뿐만 아니라 자신들이 가진 경영학적 지식을 바탕으로 다양한 형태의 답변을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## III. 토론 질문과 예상 답변

1. 밀폐용기 시장의 후발 주자인 락앤락(LOCK & LOCK)이 한국시장의 독보적인 1위가 될 수 있었던 비결은 무엇인지 제품, 유통, 촉진 측면에서 기술하라.

락앤락이 제품 출시 이후 단기간 내에 성공할 수 있었던 비결은 혁신적인 제품, 유통, 촉진 전략에서 기인한다. 이에 관한 내용을 간략하게 정리하면 다음과 같다.

### 1) 혁신적인 제품 전략

밀폐용기 시장을 선도하던 기존의 제품들은 안정적인 품질을 구현하고 있었으며 높은 브랜드 명성을 가지고 있었으나, 제품의 완전한 밀폐가 가능하지 않다는 단점이 있었다. 따라서 락앤락은 완전한 밀폐가 가능한 제품을 개발함으로써 기존의 제품과 차별화하고자 하였다.

### 2) 혁신적인 유통 전략

락앤락은 혁신적인 제품을 판매하기 위해서 기존의 고정 관념을 깨고 새로운 형태의 유통 전략을 수립하였다. 일반적으로 기업들은 국내시장에 제품을 출시한 후 이러한 성공을 바탕으로 해외시장에 진출

하는 경우가 많다. 그러나 락앤락은 해외시장에 먼저 진출하여 글로벌 이미지를 구축하고 해외에서 축적한 기업의 명성 및 노하우를 바탕으로 국내시장에 진출하였으며, 이러한 역발상의 유통 전략이 락앤락의 성공에 많은 기여를 하였다.

### 3) 혁신적인 촉진 전략

많은 기업들은 신제품을 출시하면, 소비자들에게 신제품 출시를 알리기 위하여 대규모 TV 광고를 실시한다. 그러나 락앤락은 기존의 기업들과는 달리 홈쇼핑(Home Shopping)과 인포머셜(Infomercial)을 활용하여 락앤락의 출시뿐만 아니라 락앤락의 특장점을 소비자들에게 상세하게 알리고자 하였다. 락앤락은 소비자의 제품 사용 방식의 변화를 요구하는 혁신적인 제품이기 때문에 짧은 시간에 방영되는 TV 광고보다는 제품의 장점을 오랜 시간 동안 설명할 수 있는 홈쇼핑과 인포머셜이 더욱 효과적인 매체라고 할 수 있다. 따라서 락앤락은 홈쇼핑과 인포머셜을 통해 락앤락에 관한 브랜드 인지도를 형성한 후, 글로벌 TV 광고를 통해 제품의 글로벌 이미지(Global Image)를 구축하고, '락앤락 서포터즈(LOCK&LOCK Supporters)'라는 온라인 브랜드 커뮤니티(Online Brand Community)를 통해 충성 고객을 양성하였다.

2. (제품 측면) 락앤락의 제품이 기존의 제품과 차별화된 점은 무엇인지, 그리고 그러한 제품을 개발하게 된 배경은 무엇인지 소비자 수요 측면에서 기술하라.

한국에서는 냄새가 강하고 국물이 많은 발효 음식을 즐겨 먹기 때문에 반찬보관용기의 밀폐력이 높지 않을 경우 냉장고는 악취로 가득 차게 된다. 그러나 기존의 글로벌 브랜드인 타파웨어(Tupperware)의

제품은 안정적인 품질을 구현하기는 하지만 '씰(Seal 방식)'을 채택하였기 때문에 시간이 지나면 밀폐력이 떨어진다는 단점이 있었다. 따라서 락앤락은 완전 밀폐가 가능한 제품에 대한 소비자의 수요가 존재할 것이라고 생각하고 기존에는 없었던 '4면 결착 방식'을 사용하여 완전한 밀폐력을 갖춘 용기를 개발하게 된다.

3. (유통 측면) 일반적으로 많은 기업들이 국내시장에서의 성공을 발판으로 해외시장에 진출한다. 그러나 락앤락은 해외시장에서의 성공을 발판으로 국내시장에 진출하여 독보적인 1위 기업이 되었다. 락앤락이 왜 이러한 선택을 하였는지 기술하라.

국내시장의 소비자들은 가격이 고가인 글로벌 브랜드를 선호하거나 품질은 조악하지만 가격이 저렴한 저가제품을 선호하였다. 락앤락은 당시 한국시장에서 선풍적인 인기를 끌고 있는 타파웨어를 주요 경쟁자로 설정하고 소비자들에게 락앤락의 차별화된 장점을 알리고자 하였다. 그러나 글로벌 브랜드를 맹목적으로 선호하는 기존의 소비자들은 락앤락의 혁신적 제품 특성에도 불구하고 락앤락을 외면하였다. 이에 락앤락은 국내시장에만 집착하기 보다는 새로운 판로를 개척하는 것이 더욱 효과적인 전략일 수 있겠다고 판단하고 해외시장 진출에 총력을 기울였다. 락앤락의 해외에서의 성공은 한국에게도 알려져 결국 락앤락은 한국시장에 성공적으로 진출하게 된다. 결국 해외시장에서의 성공은 락앤락이 글로벌 브랜드라는 소비자 인식을 만들어내게 되고, 결국 이러한 글로벌 이미지와 제품의 혁신성은 한국의 소비자들을 사로잡게 된다.

4. (촉진 측면) 락앤락은 왜 홈쇼핑과 인포머셜 광고를 선택하였는가?

많은 기업들이 신제품을 출시하면, 신제품 출시를

소비자에게 알리기 위하여 대대적인 광고 캠페인을 집행한다. 이러한 경향은 마케팅 운영 예산을 충분히 확보하고 있는 대기업에서 많이 나타난다. 그러나 락앤락은 중소기업이기 때문에 신제품 출시 당시 대대적인 광고 캠페인을 운영할 만큼의 충분한 자원을 가지고 있지 않았다. 또한 락앤락은 '씰(Seal) 방식'을 사용하는 기존 밀폐용기들과는 달리 '4면 결착 방식'을 채택하였는데, 이러한 밀폐용기는 기존에는 존재하지 않던 혁신적 제품이었다. 소비자들은 '4면 결착 방식'의 밀폐용기가 소비자에게 제공하는 가치가 무엇인가를 잘 이해하지 못했으며, 제품 사용이 불편해 보인다는 이유로 제품의 구매를 거부하는 상황이었다. 즉, 소비자들은 기존의 음식 보관 용기들도 음식의 밀폐가 가능한데, 왜 밀폐력이 더 향상된 제품을 구매해야 하는가에 대한 타당한 이유를 찾지 못하고 있었다. 이런 상황에서 락앤락은 제품의 가치와 제품의 사용 상황에 대한 정보를 보다 구체적으로 소비자에게 전달할 필요가 있었다. 홈쇼핑(Home Shopping)과 인포머셜(Infomercial) 광고에서는 제품의 사용 상황을 매우 상세하게 전달할 수 있다. 예를 들면, 제품의 밀폐력을 직접 시연하거나, 냉장고에 락앤락을 수납하는 것이 용이하다는 점을 강조하는 것이 가능하다. 따라서 락앤락은 제품의 가치와 사용 상황을 소비자에게 상세하게 전달하기 위하여 초기 시장 진입 당시 홈쇼핑과 인포머셜 광고를 가장 중요한 마케팅 수단으로 활용하였다.

#### 5. 락앤락의 최근 상황을 고려하여 지속적으로 경쟁우위를 확보하기 위한 향후 전략적 방향을 제시하라.

그동안 락앤락은 밀폐용기 시장에서 부동의 1위였으나 최근 들어 실적이 악화되고 있다. 락앤락 전체 매출의 절반을 차지할 정도로 비중이 높은 중국시장에서의 매출이 30% 급감하고 국내시장에서의 매출도 4.9% 감소하였다. 실적이 악화된 대표적인 이유

를 제품, 유통, 촉진 측면에서 살펴보면, 제품 측면에서의 문제는 모조품의 등장, 무분별한 제품 다각화, 유통 측면에서의 문제는 해외법인의 낮은 효율성, 촉진 측면에서의 문제는 경쟁사 제품을 비방한 광고로 인한 이미지 하락이다.

제품, 유통, 촉진 측면에서 락앤락이 경쟁우위를 확보하기 위한 향후 전략적 방향을 제시하면 다음과 같다.

#### 1) 제품 전략

##### (1) 브랜드 자산 구축

락앤락은 최근 브랜드 네임 및 밀폐용기 모양이 비슷한 모조품으로 인해 곤혹을 치르고 있다. 중국에서 각종 모조품이 생산 및 판매되고 있으며 많은 소비자들이 락앤락과 유사업체를 혼동하고, 유사업체의 제품을 구매하는 경우가 많이 발생하고 있다. 이러한 모조품의 등장에 대응하기 위해서는 락앤락만의 강력한 브랜드 자산을 구축하여야 한다. 그동안 락앤락은 국내시장에서 독보적인 시장점유율을 확보하였으며, 한국에서 밀폐용기의 대명사로 활용될 만큼 높은 브랜드 인지도를 확보하였다. 그러나 세계시장에서는 아직까지 한국만큼 높은 브랜드 인지도를 확보하였다고 보기 어렵다. 중국이나 베트남 등의 아시아 국가에서는 락앤락이 프리미엄 브랜드로 인지되고 있으나, 이러한 지역에서도 아직까지 '락앤락'과 유사업체인 삼광유리의 '글라스락(Glasslock)'과 혼동하거나(한국경제, 2013년 1월 23일), 락앤락의 모조품인 저가 제품들을 구매하는 소비자들이 상당수 존재한다. 따라서 락앤락만의 브랜드 자산을 확실하게 구축함으로써 유사업체에 대처하고 동시에 시장의 규모를 확대할 수 있을 것이다. 구체적으로는 아직까지 브랜드 인지도가 높지 않은 미국과 유럽 지역의 경우에는 브랜드 인지도를 높이기 위한 마케팅에 초점을 맞추고, 브랜드 인지도가 높은 아시아 국가의 경우에는 브랜드 충성도를 높이기 위한

마케팅에 주력함으로써 락앤락이라는 브랜드를 소비자들의 머릿속에 강하게 각인시켜야 할 것이다.

## (2) 관련 다각화 실시

락앤락은 1996년 당시 생산하던 600여 가지의 제품 중 599가지의 제품을 창고에 밀어 넣고 밀폐용기 하나에만 집중하기로 결단을 내렸다. 그리고 이러한 '선택과 집중' 전략 덕분에 락앤락은 밀폐용기의 대명사로 소비자들에게 각인되었다. 그런데 밀폐용기 시장을 석권한 락앤락은 밀폐용기 시장의 성장에는 한계가 있다고 판단하고 제품의 다각화를 실시하였다. 즉, 락앤락은 밀폐용기뿐만 아니라 조리용품, 수납용품, 여행용품, 청소용품 등 다양한 제품들을 생산하면서 종합 주방 생활용품 기업으로 거듭나고자 하였다. 그러나 이러한 무분별한 제품 다각화로 인해 락앤락의 매출이 감소하게 되었고, 최근에는 4,000개 제품군의 경쟁력을 원점에서 재검토하고 매출 하위 20%에 해당되는 제품 약 1,000개를 정리하기로 결정하고, 3년 전에 출시한 생활용품인 P&Q(Price&Quality) 브랜드 등을 없앴다(한국경제, 2015년 1월 14일). 이에 따라 텀블러와 유아용품을 새로운 주력제품으로 선정하고(매경이코노미, 2015년 3월 2일), 텀블러의 경우에는 한류스타를 모델로 기용하여 대대적인 광고를 하고 있으며, 유아용품의 경우에는 헬로베베(Hello Bebe) 브랜드를 2013년에 출시한 이후로 작년에 79% 급성장했다.

이와 같이 '선택과 집중'을 통해 성장한 락앤락이 다시 제품군을 확장하는 사업 전략을 선택한다면 득과 실의 가능성이 모두 존재한다. 밀폐용기의 소비자 집단은 한정적이기 때문에 제품 다각화를 할 경우 시장 규모를 확대할 수 있고, 락앤락은 현재보다 더 빠른 속도로 성장할 가능성이 높다. 그러나 락앤락의 무분별한 제품 다각화는 락앤락의 브랜드 정체성을 희석시키는 결과를 초래할 수도 있다. 즉, '락

앤락=밀폐용기'라고 인식하고 있는 소비자들에게 락앤락이 판매하는 슬리퍼, 쿠션 등은 다소 생소하게 느껴질 수 있다. 그러므로 락앤락이 브랜드 정체성을 희석시키지 않으면서 시장을 확대하기 위해서는 소비자의 인식 상에서 밀폐용기와 관련성이 높은 제품군으로 관련 다각화를 시도하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

## 2) 유통 전략

락앤락이 해외 법인의 낮은 효율성 문제를 해결하기 위해서는 간접영업을 실시해야 한다. 락앤락은 직접 관리했던 할인점 영업을 도매상을 통한 간접영업으로 전환하여 유통망을 정비함으로써 수익성을 개선시킬 수 있을 것이다. 이에 따라 락앤락은 2013년에 57개였던 중국 직영점을 2014년에는 40개로 줄이고 할인점 영업을 대폭 축소하고 있다(한국경제, 2014년 9월 4일). 영업 효율성이 가장 낮은 태국 법인의 경우, 기존에는 락앤락 태국 법인이 현지 모든 유통을 담당했지만 영업망 축소로 B2B 영업인 특판과 홈쇼핑만 담당하게 되었다. 이는 브랜드샵, 도매, 할인점 영업 등을 현지 유통업자에게 넘겨 관리가 어려운 유통망의 불필요한 비용을 줄이기 위한 처사이다. 또한 전체 매출의 절반 이상을 차지하는 중국시장에서는 2013년에 시진핑 정부가 부패 척결 및 뇌물단속 정책을 펴면서 기업들의 대량 구입이 줄어들자 중국 특판 시장에 치중해왔던 락앤락은 도매 및 소매 시장으로 유통 채널을 확대하였다. 그리고 직접 관리했던 중국 할인점 영업도 도매상을 통한 간접영업으로 전환하기로 했다. 할인점 사업을 도매상을 통한 간접영업으로 변경할 경우, 할인점 매출이 일부 줄 수 있지만 비용을 절감할 수 있어 수익성이 더욱 향상될 수 있기 때문이다. 대표적인 예로 락앤락은 헬로베베 브랜드를 특판이 아닌 100% 도매 및 소매 중심으로 유통하기로 결정했으며, 33

개 영·유아용품 도매상을 통해 현재 1,842개 유아용품 전문점에 입점하였다(아시아경제, 2013년 11월 15일).

### 3) 촉진 전략

락앤락은 2013년 9월부터 11월까지의 비교 광고를 통해 자사 제품을 부각시키고 경쟁사인 삼광글라스의 제품을 비방하였다고 공정거래위원회의 시정명령을 받았다. 비교 광고는 일반적으로 광고주 상품의 특징을 다른 경쟁 상품들과 비교해서 제시하는 광고를 의미한다(Wilkie & Farris, 1975). 비교 광고는 구체적인 수준에서 정보를 전달하므로 경쟁사 브랜드와 비교하여 소비자들에게 자사 브랜드를 각인시키기 위한 유용한 방법이지만, 사실에 근거하는 기준의 모호함과 경쟁사를 비방하는 기준으로 인해 논란의 여지가 많은 광고 방식이다(Pechmann & Stewart, 1990). 따라서 이러한 광고 유형은 신생업체가 자사의 브랜드에 관한 인지도를 높이고자 할 때 위험을 감수하고 사용할 때 유용하며, 업계 1위인 락앤락이 업계 2위인 삼광글라스와 직접적인 비교 광고를 실시하는 것은 적절하지 않다고 볼 수 있다.

이러한 비교 광고 보다는 플래그십 스토어(Flagship Store)를 통해 소비자들에게 락앤락 제품의 우수성을 직접 체험할 수 있는 기회를 제공하고 기업 이미지를 향상시키는 전략이 바람직하다. 플래그십 스토어의 간판 자체가 브랜드를 광고하는 역할을 하고 다양한 제품 라인들이 구비되어 있기 때문에 소비자 들이 락앤락이라는 브랜드를 총체적으로 경험할 수 있기 때문이다. 현재 락앤락은 전세계 주요 거점 지역을 중심으로 플래그십 스토어를 개설하였으며 향후에도 지속적으로 개설할 계획이다. 이러한 플래그십 스토어에서 소비자들은 락앤락의 다양한 제품들을 사용해보고 구매할 수 있으며, 락앤락은 이미지를 향상시킬 수 있을 것이다.

## 참고자료

### 문헌자료

Pechmann, C. and D. W. Stewart(1990), "The Effects of Comparative Advertising on Attention, Memory, and Purchase Intentions," *Journal of Consumer Research*, 17(2), 180-191.

Wilkie, W. L. and P. Farris(1975), "Comparison Advertising: Problems and Potential," *Journal of Marketing*, 39(4), 7-15.

### 언론자료

매경이코노미(2015), "중국에서 2차대전 락앤락 vs 삼광글라스," 3월 2일자.

아시아경제(2013), "락앤락, 中 도·소매 채널 강화... 마케팅 전략 수정," 11월 15일자.

한국경제(2013), "락앤락 VS 삼광유리... 세계무대서 양보 없는 '그릇 싸움,'" 1월 23일자.

한국경제(2014), "'각자 대표' 카드 꺼낸 락앤락, 추락하는 주가 잡을까," 9월 4일자.

한국경제(2015), "'안팔리는건 다 버려'... 락앤락, 고강도 구조조정," 1월 14일자.