

# 부자가 망해도 삼년은 간다

LG전자 휴대폰사업

건축학부 200522089 권오주  
건축학부 200522146 이형구



## Step 01 LG Electronics

- LG전자 문제점 Overview
- Focus + Introduction

## Step 02 환경분석 및 전략적용

- Five Force Model 적용
- 산업경쟁판도 (환경분석)
- Value Chain (강&약점)
- SWOT 분석 → 방향제시

## Step 03 방안제시 및 비교

- 사업부 문제 개선방안 전략제시
- LG전자와 우리의 전략 비교

## 기업의 문제점 Overview

ISSUE?

LG전자, 스마트폰 사업 '밑빠진 독 물붓기'

휴대폰, 삼성엔 '효자' LG엔 '골칫덩어리'

LG 휴대폰, 회복 언제?...적자폭 다시 확대

감소세 보이더니 3분기 -5%로 큰폭 늘어

스마트폰에 발목 잡힌 LG전자, 3Q 영업손실

휴대폰 판매량 감소 등 MC 부문 실적 악화가 주 원인

피쳐 폰(feature phone) 시장에서 강세를 보였던  
LG전자의 스마트폰 시장산업 대비 실패로 인한 문제.

LG 기업의 CASHCOW → LG전자  
그 중 신 성장동력으로 자리매김하던  
휴대폰산업의 침체로 인한 전체기업의 문제로 확산

# Focus + Introduction



구분

기업

사업종류

이동전화기 제조업

취급 품목

이동통신단말기, 에어컨, 냉장고, 세탁기, 전자레인지, 청소기, 모터, 마그네트론, TV, 모니터, PDP, 비디오테이프, 오디오VCR, DVD, PC

소재지별 기업 종류

한국기업

본사 소재지

서울 영등포구 여의도동 20 LG트윈타워 서관 14층

우리가 만난 선배

아주대학교 경영학부 04학번 손태국 [ taeguk.son@lge.com ]

KEY FOCUS

스튜디오셀러, 백색가전, 가족경영, LTE, LG 휴대폰의 재도약

# Project 진행 과정

## Contact

- 조사 기업 자료 수집
- Overview 계획
- 역할 분담

## 분석 및 자료수집

- 각 경영전략 적용
- 답사 전  
기업문제 정보 수집

## 인터뷰 및 자료정리

- LG전자 선배와의 인터뷰
- 인터뷰 후 정리 내용 비교

## 최종점검 및 종료

1단계

~ 11월 15일

1단계

2단계

11월 16일 ~ 11월 30일

2단계

3단계

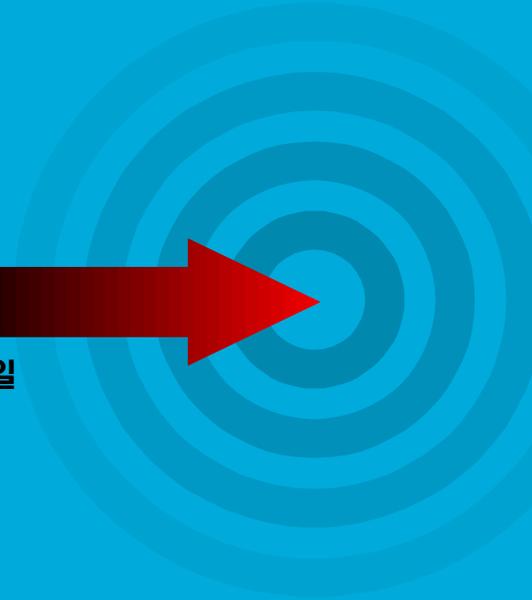
12월 1일 ~ 12월 18일

3단계

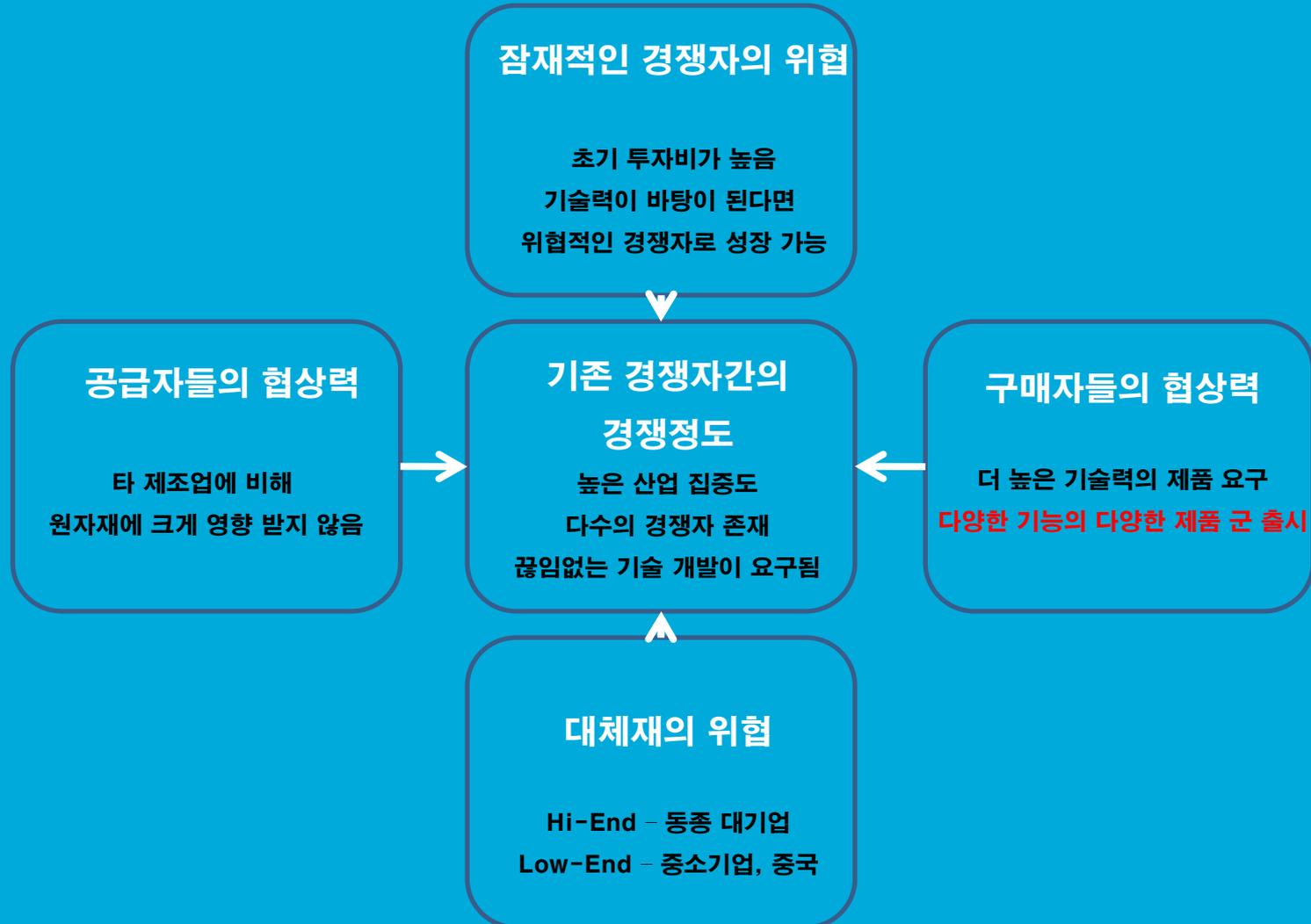
4단계

12월 19일 ~ 12월 20일

4단계



# Five Force Model 적용



## Five Force Model 적용

### 구매자들의 협상력

더 높은 기술력의 제품 요구  
다양한 기능의 다양한 제품 군 출시

#### • 다양한 기능의 다양한 제품 군 출시

Five Force Model 중 구매자들의 협상력 카테고리에 포함된 다양한 기능의 다양한 제품 군 출시는 구매자에게는 넓은 선택의 폭을 제공한다는 이점이 있기도 하지만, 공급자의 입장에서 생각해보면 꾸준히 잘 팔리는 스테디셀러[Steady Seller : ex) 삼성의 갤럭시, 애플의 i-phone)] 부재로 인한 무분별한 신제품개발이라는 결과이기도 하다.

이로 인한 제품의 사후처리( A/S 및 업그레이드 )의 대처에서 경쟁기업에 밀리는 결과를 가져왔다.

※ 신제품 개발비용 = 기존제품 업그레이드 비용 (너무 많은 제품으로 인한 업그레이드 비용의 확대 → 사후처리 대응이 늦어짐 → 구매자 불만)

## 산업경쟁판도 (환경분석)

### • Mobile 기술 보급

Data를 통해 확인할 수 있듯이 젊은 층에게 휴대폰은 단순히 음성통화를 하는 기기가 아니고, 다양한 서비스를 통해 Internet과 Connection 되는 기기가 되고 있다.

지구상에 있는 각종 정보를 물리적인 거리와 무관하게 실시간으로 어느 장소에서든 접하고 있는 것이다.

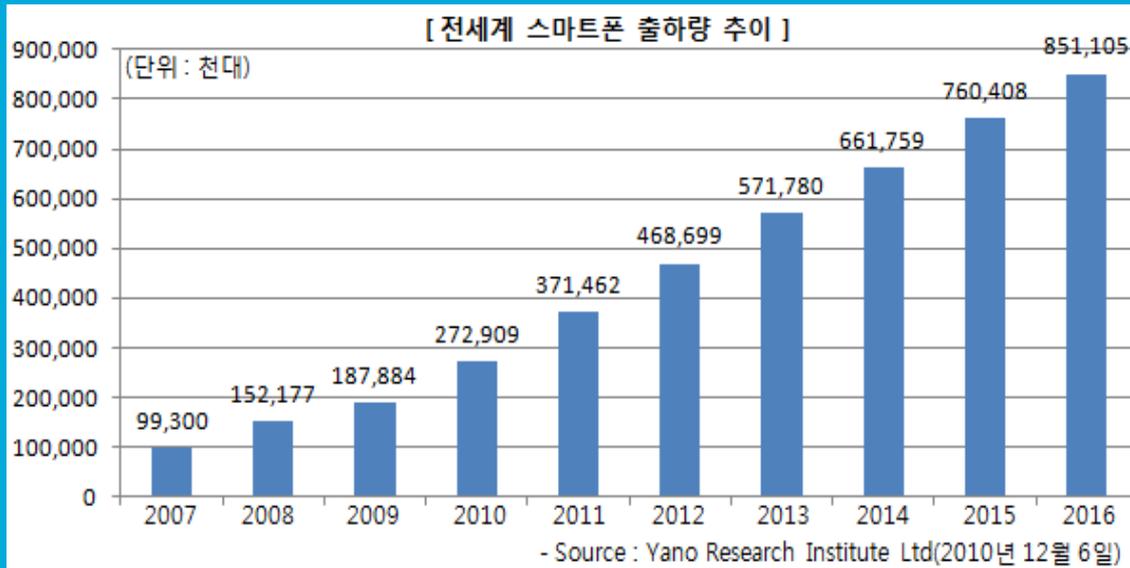
[ 연령대별 휴대폰 사용 기능 비교 ]

	18~29	30~49	50~64	65+
폰소유 여부	90%	88%	82%	57%
SMS	95%	82%	57%	19%
무선 인터넷 사용	65%	43%	18%	10%
음악 듣기	64%	36%	13%	6%
게임	60%	37%	17%	9%
동영상 저장	60%	39%	14%	5%
이메일	52%	37%	22%	11%
SNS 이용	48%	23%	8%	3%
IM 이용	46%	25%	17%	10%
동영상 보기	40%	20%	6%	4%
사진과 동영상 포스팅	33%	15%	5%	2%
상태 업데이트	21%	9%	3%	2%
물품 구매	20%	11%	4%	5%
전체 활동 지수	6.9	4.7	2.5	1.2

- Source : Pew Research Center

## 산업경쟁판도 (환경분석)

### • Smart Phone의 등장



이제는 스마트폰이 대중화 되었다는 것은 식상한 이야기가 될 정도 시장에서 좋은 반응을 얻고 있다.

2010년 스마트폰 출하량은 2.7억대에 이르렀으며, 2016년에는 8.5억대 정도로 예상된다. Android를 기반으로 한 저가 스마트폰이 등장으로 인해 스마트폰 보급율은 더욱 높아지며, Feature Phone과의 시장 구분이 점차 모호해 질 것이다.

## 산업경쟁판도 (환경분석)

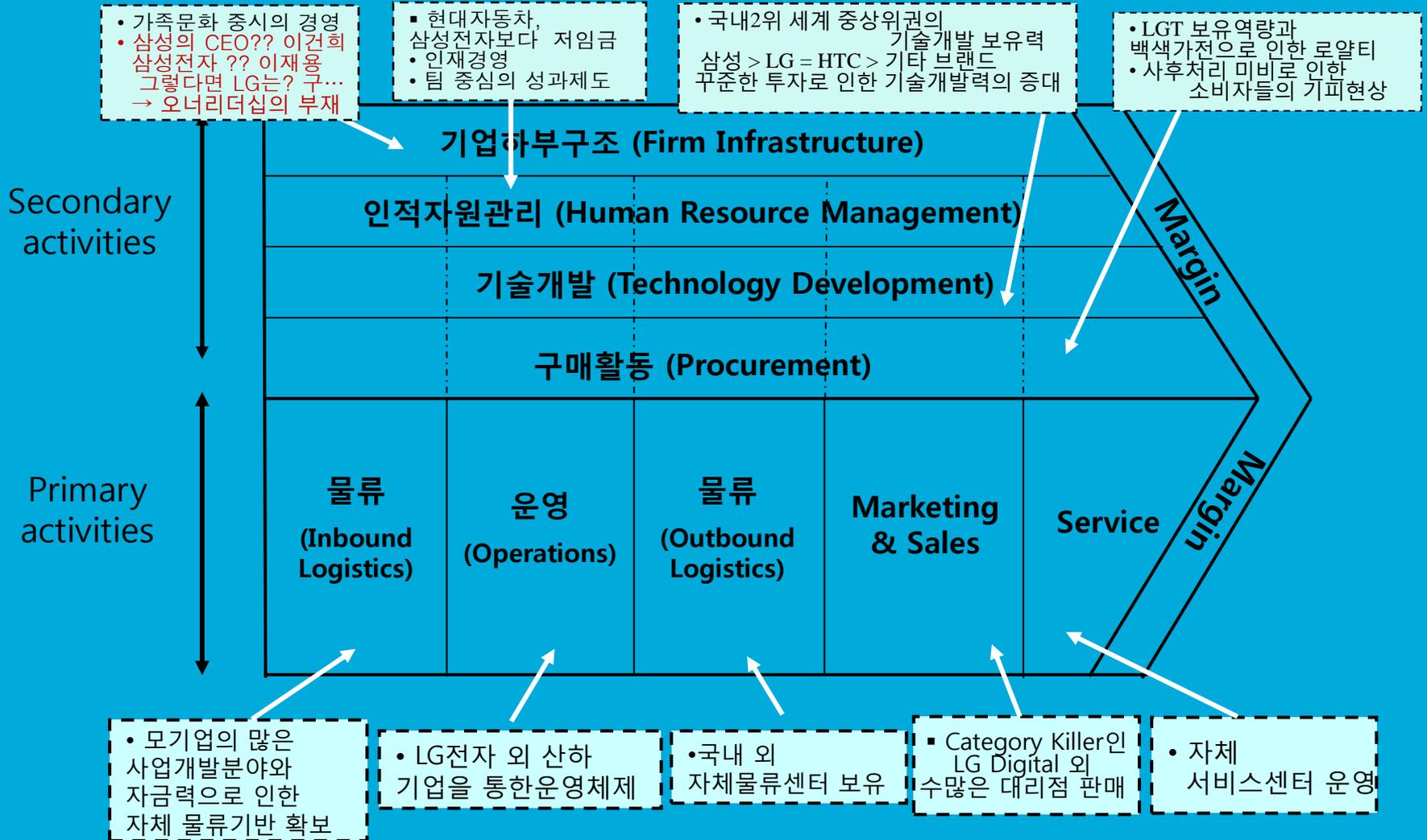
- **Market Space의 확장**

모바일 기술의 발달은 소비자가 언제, 어디서든, 어떠한 상품에도 접근할 수 있는 시대를 불러왔다.

이것은 곧 Market Space가 확대되었다는 것을 의미한다.

기존의 집에서 혹은 무선 랜 환경이 구축된 곳에서만 접근 할 수 있었던 Market Space에, 이제는 장소에 구애 받지 않고, 어디에서 언제든지 접속하여 구매활동이 이루어질 수 있게 되었다.

# Value Chain (강&약점)



삼성그룹의 CEO?? 이건희!! 삼성전자는??  
그렇다면..... LG그룹의 CEO는? LG전자는??

**최고경영자의 확립체제 미비와 권위의 미약.**

**→ 스마트폰 시장에 늦게 참여하게 된 결정적인 이유!!**



## Value Chain (강&약점)

### • 스마트폰 시장 대응 미비

LG전자의 한 사원은 "스마트폰이 초기 등장했을 시기에, 우리는 Hi-End 피쳐폰에 대한 자부심이 여전히 있었다. 당시, 피쳐폰은 충분히 자사에게 Cash cow의 역할을 해준 것에서 비롯된 생각이었던 것 같다. 스마트폰에 대한 의구심이 있었기 때문이지요."라며 당시 LG전자의 생각을 말한다.

이에 더해, 스마트폰 개발 시기가 늦어지게 된 이유와 관련된 질문에 "한 가지 이유가 있다기보다는, 경영진이 스마트폰 개발에 대해 지나치게 높은 완성도를 추구한 것, MS에 대한 가능성을 의심치 않은 것, 그리고 R&D 대신에 마케팅에 많은 비중을 둔 전략, 이 세 가지가 모두 스마트폰을 개발/발매하는 것이 늦어지게 한 복합적인 원인인 것 같다"

# SWOT 분석 → 방향제시

## 강점 (Strength)

- 우수한 글로벌 판매 네트워크 보유
- 글로벌 네트워크를 통한 우수한 품질관리 및 마케팅능력
- 국내외에 체계적으로 구축된 R&D 능력
- 특화된 신기술 확보 통한 독창적 신상품 개발 능력 보유
- 해외시장에서 높은 브랜드 인지도 (백색가전 제품의 강세)
- 국내 통신사 중 LG Telecom 보유

## 약점(Weakness)

- 분기별 이익의 변동성 높음
- 마케팅 비용의 증가
- 스마트폰 시장에서 적절한 대응을 하지 못해

Mobile Communications 부분 시장 점유율이 극히 낮은 상황

# SWOT 분석 → 방향제시

## 기회(Opportunity)

- 제품의 복합화 및 융합화에 대한 고객의 요구가 높아지고 있으며  
이에 대한 수요가 확대되고 있음
- 해외시장 판로개척이 보다 용이해짐
- 전체적인 전자 산업의 전망이 밝음
- 한미 FTA의 전자제품 협약
- 6대 가전제품(냉장고, 냉동고, 세탁기, 건조기, 오븐, 식기세척기) 판매량 상승
- LTE 시장의 등장과 이에 대한 LG전자의 신속한 개발로 인한 재도약 기회

## 위협(Threat)

- 업체 간의 제품 개발 및 양산 기술 경쟁 치열
- LOW-END마켓에서의 중국 기업의 추격이 거세지고 있음

# SWOT 분석 → 방향제시

		외부 환경	
		기회 (Opportunity)	위협(Threat)
내부 환경	강점 (Strength)	<b>Focus ( i )</b>  <b>LTE 산업에 집중화</b>	<b>Globalization ( ii )</b>  <b>꾸준한 제품개발과 글로벌 전략</b>
	중립 (Neutral)	<b>Alliance ( iii )</b>  <b>백색가전의 해외진출을 교두보로 한 모바일 시장 전략 재 구축</b>	<b>Restructuring ( iv )</b>  <b>중국기업에 대한 신속한 대비 비 경쟁력 사업 포기 경쟁력 사업 몰두</b>
	약점 (Weakness)		

## 사업부 문제 개선방안 전략제시

### 스마트폰

- LG의 백색가전은 이미 세계최고의 수준 하지만 수익성이 떨어짐
- 하나를 팔아도 더 많이 남는 스마트폰에 집중 (IT기업의 이미지)
- 하지만 적자를 벗어나지 못하고 있음

### 디자인과 디스플레이

- LG는 스마트폰에 기존에 강점을 가지고 있던 디자인과 질높은 디스플레이 강조
- 하지만 기능적인 면에서 완성도가 떨어지다 보니 소비자들에게 외면 받음

## 사업부 문제 개선방안 전략제시

### 스태디셀러의 부재

- 시장점유율 확보를 위해 무리하게 스마트폰 출시 (제품 출시 주기 짧아짐)
- 판매실적 위주
- 스마트폰은 지속적인 업그레이드가 필수인데 너무 많은 제품들로 인해 업데이트 비용이 커짐
- 삼성의 경우 스태디셀러인 갤럭시 시리즈로 제품의 사후관리가 용이함
- 결국 LG는 스태디셀러가 없다 보니 스마트폰 사후관리가 어려워지고 소비자들에게 외면 받음

### LTE 서비스

- 4G 서비스에 대한 과감한 투자로 경쟁사에 비해 유리한 통신 인프라 구축

# 사업부 문제 개선방안 전략제시

계속되는 적자

사업부문별 연결 실적  
(단위 : 억원)

		1Q'11	QoQ	2Q'11	YoY	2Q'10
Home Entertainment	매출액	52,796	↑ 2.7%	54,199	↓ 5.4%	57,272
	영업이익	821		903		-258
Mobile Communications	매출액	29,091	↑ 11.6%	32,459	↓ 4.6%	34,033
	영업이익	-1,005		-539		-1,192
Handset	매출액	28,517	↑ 12.2%	32,001	↓ 5.1%	33,727
	영업이익	-1,011		-547		-1,196
Home Appliance	매출액	26,988	↑ 6.9%	28,846	↑ 6.0%	27,222
	영업이익	1,027		507		1,851
Air Conditioning & Energy Solution	매출액	14,519	↑ 29.2%	18,764	↑ 15.3%	16,278
	영업이익	391		437		594

\*주) 각 부문 매출액은 부문간 내부거래를 포함한 금액임

-옵티머스 원, 옵티머스 2x 등 흑자모델이 늘어났지만 여전히 적자는 계속 되고 있다

## 사업부 문제 개선방안 전략제시

- 지속적인 업데이트로 고객관계 강화

단순히 판매실적에만 치중하다 보니 판매량 몇 만대 달성이란 결과만 중요할 뿐 그 후의 사후관리에 대해서는 거의 이루어 지지 않고 있다고 봐도 무방하다. 따라서 소비자들은 LG의 휴대폰을 구입하더라도 금방 경쟁사의 휴대폰으로 바꾸거나 바꾼후에도 다시 LG휴대폰을 구입하려 하지 않는다.

그러므로 지금까지 나온 모델들에 대한 꾸준한 업데이트로 고객과의 관계를 강화하여 충성도(Brand Loyalty)를 높여야 한다.

## 사업부 문제 개선방안 전략제시

### • 스마트폰 완성도

스테디셀러가 없다 보니 시장에서 점유율을 잃지 않기 위해 새로운 제품을 급하게 출시하고, 급하게 출시한 휴대폰은 완성도가 떨어지다 보니 소비자에게 외면 받고, 다시 새로운 제품을 출시하는 이런 악순환이 계속되고 있다. 이렇게 무리한 제품출시로 인해 앞에서 말한 사후관리가 힘들어져 고객과의 관계는 더욱 악화되고 제품이미지는 엘레기(LG휴대폰은 쓰레기)라는 별명 까지 얻게 되었다. 단순히 눈앞의 성과(판매량)에만 집착하는 것이 아니라 콘텐츠를 통해 더 많은 수익을 창출 할 수 있는 스마트폰의 특성상 완성도 있는 스마트폰을 내놓아야 한다. 현재 LG는 디스플레이와 디자인만을 강조하고 있는데 기능자체가 떨어지는 스마트폰은 빛 좋은 개살구일 뿐이다.

## 결론

LG전자는 스마트폰 시장 진입이 늦었고, 너무 산발적이다. 경쟁사인 삼성에 비해 개발여력이 절반밖에 되지 않는다. LG Telecom 이라는 유통망이 있어서 경쟁사보다 유리한 입장이지만 기기의 완성도와 사후관리의 문제 때문에 소비자들에게 외면 받고 있는 실정이며, 적자를 벗어나지 못하고 있다. 그럼에도 불구하고 스마트폰은 백색가전에 비해 수익성이 좋기에 포기 할 수 없는 실정이다 (또한 부가적으로 최첨단 기술 혁신의 IT기업이라는 이미지도 가져올 수 있다).

LG의 스마트폰이 살아남기 위해서는 무리한 제품 출시 보다는 프리미엄 제품의 출시를 해야만 한다. 이미 기술력은 좋은 LG이기에 프리미엄폰으로 스테디셀러를 만들어야 한다. 이것은 규모의 경제를 가능하게 하며 제품력에 중점을 둘 수 있게 해 주기 때문이다.



권오주

nowonboy@ajou



## CONCLUSION

작년 학교 복학을 하며 복수전공으로 경영학을 선택하였습니다. 이 후 회계, 생산, 재무, 마케팅 파트 등의 많은 경영학 수업을 들으며 이 전에 배우던 공학과는 다른 학문에 재미를 붙이게 되었습니다.

이번 학기 전략경영 강의를 통해서 그 동안 배웠던 많은 강의들의 내용이 모두 통합되어 실제로 적용이 되고, 이에 따른 결과가 어떻게 나왔는지를 자세히 알 수 있는 시간 이였습니다. 이번 프로젝트를 통해서 현재 위기를 맞고 있는 대기업의 상황과 원인 그리고 해결방법에 대해서 심층적으로 생각해 볼 수 있었습니다. 또한 우리끼리만 생각하고 끝내는 것이 아닌 직접 실무를 담당하는 선배님과의 답사를 통해 더 자세한 이야기를 듣고 견문을 넓힐 수 있었던 좋은 기회였던 것 같아서 이런 기회를 주신 교수님께 감사 드립니다.



이형구

lhguyo@nate

:)

## CONCLUSION

이번 프로젝트를 진행하면서 기업에서 마케팅이란 무엇인지 전략이란 무엇인지에 대해 정리 할 수 있었습니다. 좋은 상품이 소비자에게 어필하는 것이 아니라 좋은 전략이 소비자에게 어필 할 수 있다는 것을 많이 느꼈습니다. 물론 전략경영은 지금까지 들었던 경영수업들을 통합시켜주는 과목 이였습니다. 즉 경영이라는 학문이 어떤 것이며 어떻게 산업에서 이용 될 수 있는지에 대해 배울 수 있는 과목이였습니다.

## 참 고 문 헌

[www.lge.co.kr](http://www.lge.co.kr)

[www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)

[www.seri.org](http://www.seri.org)

[www.electronista.com](http://www.electronista.com)

[www.kotra.or.kr](http://www.kotra.or.kr)

[www.koreaexim.go.kr](http://www.koreaexim.go.kr)

[www.mic.go.kr](http://www.mic.go.kr)

[www.korcham.net](http://www.korcham.net)

[www.fnnews.com](http://www.fnnews.com)