

## Chapter 12. 진출기업의 성공 · 실패 사례와 시사점

### o 현지화의 중요성

- 표준화 전략: 시장통합에 따른 표준화된 전략추구로 경쟁우위 달성, 통합적인 전략수립과 가치 창출, 글로벌 전략
- **현지화 전략** : 개별국가의 상황에 맞춤화, 다양성 만족

=> 표준화 전략과 현지화 전략의 중간위치에서 해결점 모색  
(국제경영에서 동시만족)

### o 신흥시장에서의 현지화

- 선진경제권(북미, EU, 일본)과는 달리 신흥시장에서 동질성이 떨어짐
- 제도적 환경의 차이를 적응해야 신흥시장 공략 가능
- 서구시장에서 보편적으로 소비되는 제품들은 신흥시장에 공급되는 경우 소수의 상류 층만이 소비가 가능, 신흥경제의 대중시장을 공략하기 위해서는 이 지역의 다수 중간 계층을 목표로 하는 새로운 제품과 비즈니스 모델이 개발되어야 함
- 신흥시장에서도 도심지역보다 rural area에서 현지화전략이 더 많이 필요한 것으로 연구

## 1. 우리 기업의 해외시장 개척 성공 사례

### (1) 대우일렉의 현지화 전략

#### o 사례

- 2011.10 페루에서 출시된 대우일렉트로닉스의 나스카 문양 세탁기는 출시 한달만에 대우일렉을 페루 시장 세탁기 부문 톱3 업체로 올려놓았음(대우 일렉은 국내에서 삼성전자와 LG전자가 각각 2010년 154조, 55조원 매출을 올릴 때 단지 1조 2천억 매출에 불과했는데 이는 12년째 '위크아웃/기업개선작업'을 지속에 기인)

- 멕시코에선 탈수기능을 뺀 제품을 출시(멕시코 중저가 세탁기 시장의 65% 차지)한 바 이는 햇볕이 강한 멕시코에선 탈수하지 않아도 빨래가 잘 마르는 것을 감안하여 탈수기능을 빼고 가격을 낮춘데 기인

\* 송희태 멕시코 판매법인장은 멕시코에선 중산층도 가사도우미를 쓰기 때문에 굳이 프리미엄 제품을 사지않아 그래서 중저가 시장에 주력하고 있다고 언급(2011.12)

- 쥐가 많은 베트남에선 드럼세탁기 하단부에 쥐 침입방지용 패널을 달았고
- 북미지역에선 전자레인지에 피자를 구울 수 있는 오븐을 얹은 '피자전자레인지'를 판매
- 중동엔 자물쇠를 단 냉장고를 수출하는데 물이 비싸 가사도우미들이 훔쳐가는 일이 빈번히 발생하기 때문

o 대우일렉이 해외시장에 공을 들이는 것은 전체매출의 90% 가량을 해외에서 올리기 때문

## ## 시사점

- 각국 환경에 맞는 현지화 전략 채택
- 삼성과 LG라는 거대기업과 맞대결을 피하기 위해 틈새시장인 소형가전을 출시

## (2) 검색과 게임 전문업체 NHN, 일본 · 중국 진출

\* 국내 최대검색포털인 네이버와 게임포털인 한게임을 운영하는 코스닥 등록기업

o 일본 : 온라인게임의 불모지인 일본의 민족적 특성을 활용

- 공동체 의식 강조

- . 2000년 진출당시 일본은 온라인게임이라는 개념조차 생소한 상황으로 아직 비디오게임이 주를 이루는데다 혼자서 즐기는 게임문화가 선호된 탓에 온라인 게임에 대한 관심저조

- . 이에 따라 단순히 우리나라에서 인기를 끈 서비스를 일본어 버전으로 바꾸기 보다는 일본인들의 성향을 분석하여 그들의 입맛에 맞는 서비스 개발

- . 강한 커뮤니티 지향성에 착안, 커뮤니티와 게임을 융합한 서비스 제공

- . 의사소통이 활발한 일본 젊은층을 직접 공략하기 위해 10대 청소년들에 대해 기본게임 서비스를 무료 제공

- 게임유료화 및 아이템 구매 촉진

- . 일본인들의 경우 유료서비스에 대한 거부감이 미미함에 착안, 다양한 사용료 부과 방식 개발 · 도입을 통한 수익성 제고

- . 지속적으로 아바타 아이템을 출시해 아바타 부문에서 올리는 수익이 전체매출의 70%

- . 아기자기한 캐릭터를 좋아하는 특성에 맞춰 독특한 아바타 개발을 위해 R&D 투자 확대 (개발인력이 전체인력의 32%인 100여명 차지)

- . 게임 접속초기에는 무료로 서비스를 이용할 수 있게 하고 이후 단계적인 유료화 유도

o 중국 : 정책당국의 규제가 많은 중국에 사업 다각화로 돌파

- 게임종류 다변화 및 현지기업 인수

- . 중국의 경우 온라인게임 시장이 급성장함에 따라 과거 우리나라와 일본의 게임을 단순히 받아들이던 차원에서 벗어나 중국 고유의 게임문화를 향유하고 있어 초기 진출시 애로

- . 중국정부는 자국의 게임산업 발전을 위해 자국업체들의 표절 및 불법행위에 대해서는 단속을 소홀히 하는 반면 외국업체들에 대해서는 사이버 머니의 현금구매 금지 등 규제를 엄격히 적용함으로써 진출 초기 적자 기록 등 수익성 악화

- . 이후 수익제고를 위해 사업영역 확대를 추진하여 게임의 종류를 다양화하는 한편 현지 게임 개발사를 인수하여 2006년 부터 흑자 시현

- 각양각색인 지역적 차별성 반영

- . 북경 등 대도시 거주자의 경우 게임에 빠른 속도로 적응하나 쉽게 실증내는 반면 각성 소재지 거주자의 경우 새로운 게임을 접할 기회가 적어 동일한 게임에 대한 사용빈도가 높은 점을 적극 활용

- . 안정적인 시장기반 확보를 위해 각성 소재지 거주자들을 우선 공략하고 이를 토대로 대도시 거주자에 대한 시장 점유율 확대

- . 또한 중국인들이 온라인상에서 언론에 대한 반감이나 자신들의 의견을 표출하길 좋아하는 점에 착안, 게임과 동시에 채팅을 즐길 수 있도록 설계

## ## 시사점

- 진출국 특성에 따른 영업전략 다변화 : 동일한 지역권이라 할지라도 각 국가별 지정학적 특성 및 민족성에 따라 사업여건이 크게 다름을 감안, 철저한 시장조사 및 소비자 특성 파악 필요
- 선진국의 틈새시장 공략 : 비디오게임 등 오락용 게임의 강국인 일본 역시 온라인 게임 분야에서는 열세를 기록하는 등 특정분야의 강국이라 할지라도 틈새시장은 언제나 존재

### (3) Y&Kei, '패션의 메이저리그' 뉴욕 입성 및 성공

#### o 세계시장에 도전

- 매니아층 공략으로 차별화
  - . 디자이너 강진영·윤한희 부부는 93년 신사동에서 '오브제'라는 15평짜리 가게로 시작
  - . 당시에 볼수 없었던 화려하고 과감한 스타일로 공주옷 신드롬을 일으키며 패션계에 등장하면서 국내 톱 브랜드로 자리매김
- 패션의 본무대 뉴욕에 도전
  - . 국내시장에 안주는 퇴출이라는 인식하에 2001.10 오브제 브랜드를 내걸고 해외 시장 공략에 박차
  - . 디자이너의 진검승부 무대인 패션쇼를 뉴욕에서 개최해 2003.1 동양적 무드를 가장 미국적으로 표현한다는 명성을 얻어 세계패션그룹이 수여하는 Rising Star Award 수상
  - \* 할리우드 스타들이 찾는 세계적인 톱 브랜드로 성장

#### o 창조성과 자기만의 색깔로 승부

- 시장진출 컨셉을 분명하게
  - . 뉴욕이 파리, 밀라노에 비해 후발시장이지만 젊은 디자이너의 생명력인 창조성과 자기색깔을 펼치기에 최적의 환경이라고 판단
  - . 자신만의 감각을 중요시하는 10만 달러 이상의 고소득 도시 전문직 여성(여피족 등)을 공략목표로 설정
  - . 先중저가 後고가 진출전략은 싸구려 브랜드로 인상만 굳어진다는 인식아래 처음부터 명품(high-end) 시장을 겨냥
- 자신만의 색깔(디자인)로 승부
  - . Y&Kei 수요층이 트렌드를 쫓기보다 남이 입지 않는 별난 것을 찾는다는 것에 유념
  - . 새로운(new), 독특한(unique), 더 나은(better) 이라는 3대 특징을 시장에 지속 강조
- 철저한 현지 마케팅 전략
  - . 현지사정이 어두운 점을 감안, 뉴욕 에이전시에 인력채용, 광고, 패션쇼기획 등을 일임
  - . 또한 유명패션 홍보업체를 적극 활용해 브리트니 스피어스 등 할리우드 패션스타를 통한 스타 마케팅 전략으로 브랜드 이미지를 업그레이드시키는데 성공

## ## 시사점

- 국내 성공을 기반으로 세계시장 개척에 끊임없이 도전하여 마침내 톱브랜드로 자리매김
- 패션변방의 무명디자이너라는 평판에 굴하지 않고 창조성과 자기만의 색깔을 추구
- 고소득 도시 전문직 여성으로 마켓 세그먼테이션(market segmentation, 시장세분화)하고 현지 에이전시를 활용한 스타 마케팅 등 현지화 전략으로 입지를 구축

**(4) 다다실업, 스포츠 모자의 글로벌 거인 : 연간 5천만개 생산하여 미국 등 해외수출**

○ 고정관념 타파 : 섬유산업은 사양산업이 아님

- 창업자는 80년대 중반 미국을 방문했을 때 피부색은 물론 남녀노소를 가리지않고 모자를 쓰고 있는 미국인들을 보고 새로운 사업 아이템으로 모자를 설정

\* 미국인의 라이프스타일에서 모자는 생활필수품으로 보통 한사람이 20개 이상씩 갖고 있으며 스포츠 모자의 경우 각별한 애정을 갖고 기념품으로 소장하는 사람도 다수

○ 발상의 대전환으로 글로벌 생산체제 구축

- 박부일 회장은 1980년대 중·후반부터 쿼터제한 등 각국의 규제가 강화되고 있던 수출시장에서 가격, 납기 경쟁력의 우위를 차지하기 위해 생산거점의 해외이전 등 글로벌화 착수

○ 시장, 고객 수요의 선제적 포착, 트렌드 선도

- 기존 모자의 디자인을 답습하기 보다는 미국 각 프로스포츠와 리그별 모자의 디자인을 연구하고 미국인들의 생활습성 등을 분석해 새로운 디자인 개발에 주력, 독창적이며 기능적인 디자인 창출

- 기존의 주문자상표부착(OEM) 방식에서 탈피, 직접 새로운 제품을 개발·생산하여 바이어에게 제시하는 제조업자 직접생산(ODM) 방식으로 전환, 대외인지도 제고 및 부가가치 증대에 크게 기여

○ 원칙, 신뢰경영으로 차별적 경쟁력 확보

- 모든 상거래에서 현금결제를 고수함으로써 업계내 높은 신뢰성을 확보

- 또한 최상의 품질관리와 최단 납기의 실현, 고품질 실현을 위한 고가장비의 도입, 고객의 모든 필요를 파악하고 대응하는 마케팅, 직원복지 확대 등을 통해 최고의 고객만족 실현

**## 시사점**

- 타겟 시장을 정확히 설정 : 모자의 최대수요처인 미국시장 공략에 주력, 생산물량 전량을 미국 수출

- 시장의 니즈를 충족 : 다품종 소량생산이라는 시장의 트렌드를 미리 파악, 디자인 역량강화를 통해 독창적 제품 생산

- 효율적 생산 시스템 구축 : 서울본사는 디자인과 연구개발, 4개국 13개 현지공장은 생산거점으로 특화, 원가절감 달성

- 신뢰경영 실천과 원칙 고수 : 사양산업일수록 원칙경영을 통해 고객, 관계사, 직원의 신뢰를 확보, 지속 성장의 동력으로 활용

**(5) 더페이스숍, 중저가 화장품으로 일본열도를 사로잡다 : 중저가 화장품시장의 선두주자**

○ 도심 지하철역에 직영매장 개설 -> 유통망·고객 접근성 확보

- 2005.11 지바현 가시와市에 1호점을 설립한 후 저렴한 그랜드숍으로 일본언론의 호평을 받으면서 오사카, 삿포로 등 주요도시에 본격진출(독자브랜드로 중·저가 화장품시장 선두)

- 여러회사 제품을 취급하는 편집매장 판매를 자제하여 저가 이미지를 탈피하고 도심 변화가 지하철역사에 10-20평형 규모의 독자매장을 개설

\* 시세이도 등 현지 브랜드의 기초화장품 단가가 평균 5천~7천엔 인데 반해 1천엔대 이하의 저렴한

한 가격으로 학생, 직장인들에게 폭발적 반응

o 식물성 화장품으로 경쟁업체와 제품차별화

- 웰빙 트렌드로 채식에 관심이 높은 현지풍토를 감안하여 영양가득계란팩, 축축우유로션 등 쉽고 구체적인 제품명으로 소비자들에게 천연 컨셉을 각인

- 스킨 -> 로션 -> 색조로 이어지는 제품구성에 맞춰 로즈, 알로에 등 식물별 전용라인을 출시, 중성·지성·건성의 피부타입별로 단순화된 기존구성을 탈피하여 섬세하고 까다로운 20-30대 직장여성에게 어필

- 온천문화가 발달한 데 착안하여 당귀, 감초, 구기자, 오미자 등 한약재로 제조한 마시지 크림, 팩 등 SPA(목욕용) 전용제품을 선보이면서 바디숍 등 우수업체를 제치고 2006.9 SPA 분야 온라인 판매 1위 달성

o 한류 스타를 활용한 고객감성 마케팅

- 권상우를 전속모델로 발탁, 한국드라마에 호감을 가진 여성층은 물론 외모관리에 관심이 커지는 남성층의 구매 유도

o 포인트제, 제품주기 단축으로 중국산 짝퉁에 대응

## ## 시사점

- 지하철 직영매장을 신유통 채널로 확보하여 가격을 낮추고 식물성 한약재 사용으로 소비자 니즈에 적극 부응하는 한편 모방제품 유통에 대한 적절한 대응조치 주효

- 중·저가 시장 선점경쟁이 치열한 상황에서 고객 눈높이에 부응하는 고품질 제품개발과 함께 상표권 확보 등을 통한 브랜드 가치 육성에 집중하는 것이 필요

(6) 도시락라면, 시베리아를 넘다:러시아시장의 80% 점유, 구소련지역 라면업계일인자 등극

- 한국 야쿠르트는 러시아 극동지역에 도시락라면을 출시해 1일 100만개, 연간 3억6천만개의 도시락라면을 팔아 1천800억원의 매출을 올리는 것으로 조사(주 소비층은 월소득 350달러 이하의 저소득층임, 2010.12.23 연합뉴스)

o 블루오션 시장을 찾아라

- 신시장을 찾던중 1990년 러시아 보따리상들이 도시락을 지속 구입한다는 것을 득문, 부산에 마케팅 팀을 급파해 실태조사에 착수

- 조사결과 러시아인들이 장기 기차여행 등으로 휴대가 편리한 따뜻한 수프 수요가 많아 발빠른 보따리상들이 도시락라면을 구입해간다는 것을 파악, 시장진출을 결정

o 욕심은 금물, 돌다리도 두들겨라

- 당시 러시아 식품산업의 경우 국영기업 중심의 경제구조에서 시장시스템으로 전환중에 있어 당장 뛰어들기에는 위험이 크다고 보고 보따리상, 현지달러를 통한 우회수출부터 시작

- 98년 금융위기 극복과 석유 등 자원수출 호조로 러시아 실질국민소득이 증가하는등 소비자 구매력 확대에 발맞춰 2004.12 현지 생산공장 설립 등 공격적으로 시장 공략

○ 현지인 기호에 맞춰 발상 전환

- 러시아 소비자 입맛을 고려해 우리의 매운 소고기 국물 라면과 달리 닭, 돼지, 버섯 등 다양한 라면을 출시
- 라면양, 용기규격 등도 시베리아 기차(9,700킬로미터, 6박7일) 등 장기여행용 수요에 맞춰 국내 둥근형 용기면보다 사각형을 채택

○ 전문인, 유력인사 활용과 성과주의 도입

- 불투명한 법, 세무업무를 러시아인 전문가에 일임하고 대외기관과의 모든 업무는 문서화해 관료적 행정시스템에 적응
- 위생검사, 세무조사 등 예기치 못한 행정문제에 대비해 유력인사들과 인맥을 구축하는 데도 주력
- 승진과 인센티브를 활용, 평등주의에 익숙한 종업원 마인드를 바꾸고 생산공정의 50%를 자동화해 노무관리 효율성 제고

## 시사점

- 레드오션에 매몰되지 않고 미개척 시장에 눈을 돌려 기업의 신성장 동력을 창출
- 라면 맛에 대한 고정관념에서 벗어나 발상의 전환으로 소비자의 요구(needs)에 부응하는 신제품을 지속 출시해 시장을 장악
- 성급한 시장 선점노력 보다는 현지 딜러, 전문가, 유력인사 등을 심분활용해 리스크를 최소화하면서 탄탄한 영업기반을 구축

(7) 한미약품, 取捨選擇으로 복경 진출

- 소아용 영양제 메디락비타로 승부, 2002년 복경진출 및 2005년 930억원 매출
- 현지업체와 합작(70% 지분 보유)으로 복경시 공단내 복경 한미약품 유한공사를 설립

○ 取 : 인재육성 및 확보에 총력

- 직장내 교육(OJT: on the job training) 강화, 전문인력 및 경력직 스카우트 확대

○ 捨 : 부실감축을 위해 과감한 구조조정 단행

- 부정 영업사원 교체 및 대리점 감축

○ 選擇 : 소황제를 겨냥한 틈새시장 개척

- 중국의 한 자녀갓기 정책시행 이후 소득수준이 높은 핵가족 계층이 주요 소비계층으로 부각되기 시작했으며 이들이 과거부유층들에 비해 자녀에대한 관심이 매우 각별한것에 착안
- 대부분의 제약사들이 성인용 의약품에 초점을 맞춘 것과 달리 유·소아용 의약시장을 타겟으로 선택, 소위 소황제로 불리우는 신진 부유층 자녀들을 집중 공략
- 우리나라에서도 이미 검증받은 소아용 영양제인 메디락비타를 적극활용, 2003년 한해만 1백억원 상당을 판매하는 등 틈새시장 개척에 성공

## ## 시사점

- 당근과 채찍 양면책 구사 : 적극적 인재의 양성과 영입 및 부정 영업사원의 대거 교체로 조직내 생동감과 긴장감을 동시에 고취시켜 현지진출의 초기위기 극복
- 경쟁력 확보상품을 특정 소비층에 매치시켜 위험부담 최소화 : 국내에서 검증받은 상품을 판매하는 전략을 채택, 신제품 개발비용을 최소화하고 마케팅에 집중

### (8) 영원무역, 방글라데시 대표기업으로 자리매김 (스포츠의류, 신발 등 제품생산 가공업체)

#### o 선진국 쿼터규제로 해외진출

- 80년대 들어 선진국의 쿼터규제로 국내의류 제품 수출이 어려워지자 저개발국에 생산기지를 건설, 우회 수출기로 경영전략을 수립
- 87.9 방글라데시 치타공 수출가공지역에 단독투자회사 설립
- 이후 사업이 나날이 번창, 나이키를 비롯한 해외유명 50여개 바이어들에게 납품하는 다국적 OEM (주문자상표부착) 업체로 부상

#### o 철저한 현지화 전략 추진

- 초기부터 현지인을 중간관리자로 채용, 양성하고 공장운영 과정에서 현지문화를 배려하는 등 현지완결형 생산기지 건설을 추구
- 직원 대다수가 이슬람교도임을 고려, 기도실을 별도로 마련해주고 출퇴근 버스를 운행하는 등 근로자 복지 향상에 역점
- 여타 외국기업과 달리 자발적으로 공장 폐수처리장치를 완비하는 등 함께 나아가는 기업이라는 인식을 심어줌으로써 현지정부의 신뢰획득

#### o 지속적인 사회공헌활동 전개

- 주재국 수상실의 구호기금 조성에 적극 동참, 정기적으로 의류 등 구호품 제공

## ## 시사점

- 철저한 현지화 전략과 현지 근로자 우대정책을 실시, 노사분규 등 경영불안 요인을 최소화, 안정적인 성장기반을 마련
- 다양한 사회공헌활동과 모범적인 기업운영을 통해 함께 나아가는 기업이라는 인식을 심어줌으로써 현지인과 주재국 정부의 신뢰 획득

### (9) SR개발, 한국형 아파트로 증원을 사로잡다 (SUN RISE Development Group)

- 1999.5 창조적 건축문화 실현을 모토로 설립, 2004.7 강남·도봉구에 빌라 시공기법을 적용한 ESA 아파트로 브랜드 붐을 선도 및 2002년 중국 선양 진출이후 2006.5 북경올림픽 선수촌 아파트 시행사로 선정되는 등 건설 한류 주역으로 활동

#### o 지역환경과 한국형 주거문화를 조화

- 국내 주택시장 위축 : 수주경쟁 심화 및 2004년부터 부동산 관련 규제 강화
- 중국의 부동산 개발붐에 주목 : 2002-2006년간 선양 훈난 신도시 등에 분양 진출

- 신도시 택지지구 등 틈새시장 공략 : 택지지구 개발사업에 적극 참여
- 한국형 주거문화 보급 : 선양지역이 먼지가 많고 일교차가 큰데 착안하여 유해물질을 차단하는 3중광을 설치하고 온돌난방을 적용하는 한편 자투리 공간을 세탁실, 다용도실로 개조함으로써 지역사회에서 호평

○ 대형 · 첨단설비로 고급아파트 이미지 구축

- 브랜드 아파트로 고급 이미지 구축 : 1960년대 일괄배급된 20평 미만의 현시아파트와 달리 20-40평 형으로 다양화하고 단지별 외장을 차별화하여 2005.9 중국 수퍼아파트 10선 선정
- 북경올림픽(2008년) 선수촌 아파트 건설로 위상 제고 : 2004.2 착공에 들어간 심양소재 3차 단지는 내진 설계에 자체 공기정화, 방범시스템으로 우수성을 인정받은 결과

## 시사점

- 소비자 취향을 간파, 위기를 기회로 전환 : 경쟁업체 난립, 주택시장 침체 등 악재 속에서도 고급주거 시설에 대한 소비자 욕구를 포착, 틈새시장 확보에 성공
- 주거문화, 실용성 겸비: 온돌마루 등 한국특유의 편의시설을 현지 아파트에 도입하여 브랜드를 차별화

(10) 대우텍스타일, 우즈벡 진출 성공

- 대우인터내셔널이 1996년 설립한 면방 법인으로 100% 우즈벡 목화로 면직물을 생산, 전량을 유럽과 아시아시장에 수출(연 매출 3,400만불) 및 우즈벡내 외국투자기업의 성공사례로 부각

○ 사전에 철저한 현지 진출여건 조사

- 우즈벡이 세계4위의 목화 생산국으로 섬유산업의 기초가 튼튼한 점 등 진출전 원·부자재 조달조건과 제품 수출선 점검 등 철저한 시장여건 조사
- 모든 토지가 국가소유임을 감안, 현지 외국투자기업에게 지원되는 각종 인센티브 제도를 사전에 파악, 세금감면 및 부가세 환급 등 특혜권 확보

○ 가부장제도를 바탕으로 한 직원 가족주의 경영

- 중식 무료제공 및 경쟁업체보다 5%이상 높은 월급수준을 유지하는 등 회사가 생계를 책임진다는 인식을 각인
- 현지인 중간관리자들이 직원들을 돌보도록 강조하고 이를 실천, 공동체 의식 고양

○ 구매대금의 현금결제 등 현지여건 적극 수용

## 시사점

- 현지진출에 앞서 시장성 및 사업여건 등에 대한 철저한 사전조사를 실시, 현지정부로부터 각종 인센티브 확보
- 현지문화 및 정서 등 특수성에 맞게 차별화된 직원관리와 직원 가족주의 경영으로 토착기업화에 성공

(11) 자동차전문업체 코라오(KOLAO), 라오스 국민기업으로 성장

○ 절망의 나락 탈출구로 라오스 시장 노크

- 베트남에서 중고차, 오토바이 판매업에 뛰어들었으나 1996년 베트남이 아세안에 가입하면서 5년 이상된 중고품의 판매를 금지하자 사회주의 국가로 국민소득이 낮고 뚜렷한 현지기업이 없던 라오스 시장에 진출

○ 위기 극복 및 성장과정

- 방치된 시장속에서 성장 아이템 발굴

. 유명 자동차들이 라오스의 국민소득이 낮아 수요가 별무해 투자가치가 없다는 판단하에 진출을 기피, 일제중고차가 현지시장을 장악했으나 일제 중고차는 운전석이 오른쪽에 있어 개조를 거쳐야하는 상황

. 코라오는 운전석의 위치가 동일하고 가격대비 성능이 우수한 국내 중고차의 경쟁력이 충분하다는 판단하에 한국산 중고차 수입판매업을 실시하는 틈새시장 공략

- 자체 브랜드 보유로 도약발판 마련

. 단순 중고차 판매업만으로는 미래 성장을 담보할 수 없다고 판단, 1998년 매물로 나온 공장을 전격 인수하여 수입 중고차의 부품을 새롭게 교환, 수리한후 자체 브랜드 코라오를 부착해 판매, 단순중개업에 머물러 있던 현지업체와의 차별화에 성공

. 자체 애프터 서비스를 구축해 판매한 차량에 대해 완벽한 서비스를 실시, 현지 소비자들로부터 코라오라는 브랜드에 대한 신뢰도 획득

. 공장, A/S 센터 등을 운영하면서 갖게된 기술노하우와 브랜드 이미지를 활용, 현지 맞춤형 오토바이 제조업까지 사업영역을 확대

- 투명경영으로 경영위기 정면돌파

. 경쟁업체인 현지업자들의 로비로 연간 30회 이상의 세무조사 등 압력에 대해 000도 라오스경제에 보탬이 되는 현지기업이라는 점을 부각하면서 불합리한 세무조사가 지속될 경우 사업장을 철수하겠다고 정면대응, 라오스정부로부터 양보를 얻어내는데 성공

. 오랜 조사에도 불구하고 위법사항이 적발되지 않자 라오스 정부가 코라오사의 경영투명성을 인정하고 오히려 신뢰도를 갖게 되는 전화위복의 계기로 작용

- 사회공헌 역량집중으로 함께 나아가는 기업 이미지 획득 : 야학운영, 장학재단 지원 등으로 현지인들의 신뢰 확보

- 사업다각화를 통해 경영 안정성 제고 : 축적된 자금과 현지 경영 노하우 등을 바탕으로 건설, 시멘트 등 기간산업 분야로 사업영역을 확보

## 시사점

- 틈새시장 확보 : '낮은소득 = 수요미미' 라는 고정관념을 타파하여 기존업체들이 포기한 시장에서도 존재하는 틈새시장(중고차) 확보

- 자체 브랜드 개발과 고객의 기대치를 뛰어넘는 서비스로 성공 및 투명경영으로 현지기업들의 음해와 견제를 극복

(12) KT, 러시아 연해주에 IT 코리아 위상을 높인다

○ 1998.1 연해주지역 이동통신, 초고속인터넷시장 공략을 위해 만성적자에 허덕이던 현지 이동통신 업체를 인수

- 차별화된 서비스 제공으로 고객확보 성공
  - 기존 러시아업체와 달리 블라디보스톡 시내를 중심으로 기지국을 집중설치, 가입자확대보다는 통화품질 제고 전략을 추진
  - 모바일 인터넷을 통해 실생활 정보 및 각종 엔터테인먼트 콘텐츠를 수시로 제공하는 한편 신규 부가서비스 개발, 공급을 통해 기존 러시아 업체들과 차별화된 이미지를 부각
  - 20-30대 젊은층을 겨냥해 기본요금없이 사용회수 만큼 요금을 지불하는 상품을 개발하고 연해주지역 최초로 컬러링 서비스를 제공, 경쟁업체를 압도
  - 연해주 진출 성공에 힘입어 여타 주 진출추진 등 사업확장에 주력
- 사회공헌사업 확대 등 현지화에 주력 : 현지 스포츠 팀 스폰서역할 및 유명 발레단 공연 등 문화행사의 수시 실시, 주민들에 친근한 이미지로 접근
- 고객의 목소리를 경영전략에 반영, 만족도 제고
- 가족분위기 업무환경 조성, 업무 효율성 극대화 : 현지 최고직장으로 호평

## ## 시사점

- 장기적 관점의 사업전략 추진 : 가입자 확대 등 단기적 관점보다는 이동통신 사업의 핵심인 통화품질 개선, 다양한 서비스 개발 등 미래를 내다보는 전략을 통해 경쟁업체를 압도
- 고객은 왕이라는 기본에 충실 : 요금체계, 부가서비스 등 고객들이 민감하게 느끼는 부분에 대해 불만과 요구사항을 영업전략에 적극 반영하는 등 고객만족을 최우선 과제로 이행
- 감동경영으로 토착 기업화 : 문화행사, 공공시설 개선지원 등 현지 지역주민, 지방정부에 마음으로 다가가는 접근전략 구사

## (13) LG전자, 카레이스키(고려인)와 함께 러시아 동토를 녹인다

- 1990.10 현지법인 설립, 1995년부터 모스크바 등지에 R&D 센터를 개소, 운영중이며 2005.1 청소기로 수입가전중 최단기간 100만대 판매기록 달성 - 이외 TV, 세탁기, 냉장고 등 가전제품 8개 분야에서 1위 업체 도약
- 카레이스키 우대 : 한인 2~3세(순수 러시아출신은 1인 다역 등 한국기업문화에 부적응)
- 신흥부유층의 지갑을 열다
  - 노브이 루스키 출현 : 개혁개방에 따른 경제성장으로 90년대 후반부터 월수입 4천루블 이상의 신흥부유층 노브이 루스키가 전체인구의 35% 차지, 고급 소비재 수요 급증
  - 필립스 등 경쟁업체가 중저가 제품으로 서민층으로 공략하는데 주력한 반면 oooo는 중산층 노브이 루스키를 대상으로 평면tv 등 고급브랜드 판매 주력
- 다양한 행사로 지역사회 밀착

- 어린이 사생대회, 미션발대회, 가라오케 경연대회 등 각종 페스티벌을 개최함으로써 친근한 이미지 구축

## ## 시사점

- 정서가 통하는 인재육성 : 현지 사정에 해박하면서 한국문화와 정서적으로 통하는 한인 2-3세를 선발, 실무교육을 통해 핵심인력으로 양성함으로써 조직력 보완
- 대중지향적 명품 보급 : 합리적 가격에 품질이 우수한 제품을 원하는 소비자 욕구를 감안, 기본에 충실한 프리미엄 가전제품 유통에 주력함으로써 경쟁업체와 차별화
- 문화마케팅으로 브랜드 이미지 제고 : 단순히 제품을 판매하는데 그치지 않고 고객감동과 가치를 추구하는 문화마케팅을 전개하여 생활속에 스며드는 브랜드 위상 구축

### (14) 친근한 인상으로 성공한 오리온 초코파이 (감성적으로 다가간 '좋은 친구' 파이)

- o 중국에서 '호려우'(好麗友:하오리여우, 좋은 친구)로 알려진 오리온 초코파이가 북경, 상해, 광주 등 중국 3대 도시 소비자들을 대상으로 실시한 브랜드 인지도조사에서 55%가 오리온 초코파이를 알고있다고 응답
  - 또한 인민일보와 CCTV가 주관한 전국소비자 조사결과 과자류 분야에서 시장 점유율, 브랜드 인지도, 구매율 등 전부문에서 3년 연속 1위를 차지
  - 그러나 호려우가 한국제품이라는걸 아는 사람은 거의 없으며 중국인들은 호려우를 고급과자, 인정이 많은 과자, 맛있는 과자, 아이들이 가장 좋아하는 과자라는 정도로 인식

## ## 시사점 : 오리온의 철저한 현지화 전략의 성공

- 오리온 초코파이를 중국시장에서 중국스러운 과자라는 이미지를 붙여넣어 성공
- 중국 소비자들은 오리온하면 초코파이, 초코파이 하면 정감을 자연스레 떠올리며, 한국 전통적 정서에도 잘 들어맞음

\* 오리온은 정감으로 중국 소비자들의 마음을 사로잡았는데 호려우 식품유한회사는 한국동양제과그룹이 1995년에 중국에 진출한 한국기업으로 생산을 시작한지 2년도 채 안되어 13억 중국인의 입맛을 사로잡고 마치 날개 돋친 듯이 팔려 2004년 6,600만 달러에 그쳤던 중국시장 매출액이 2007년 1억 달러를 넘어서서 50% 이상의 고성장을 보였으며 호려우는 좋은 친구라는 뜻으로 원래 취지와 잘 맞을 뿐만 아니라 한국 명칭인 오리온과도 발음이 유사한 바 이는 중국에 진출하는 기업들이 상품명에 신경써야 하는 이유를 여실히 보여주는 대목임

### (15) 더 베이직 하우스

- o 캐주얼 패션 브랜드인 베이직 하우스가 중국에서 맹위를 떨쳐 설립 10년, 중국진출 7년만에 2010년 매장수 600개 이상, 매출액 1,000억원 돌파
- o 2005년 45개에 불과하던 중국 베이직 하우스의 매장수는 2009년말 기준 472개로 급증했고 2010년 6월말 600개를 돌파했으며 매출도 2005년 2900만 위안에서 2009년 6억 4,800만 위안으로 급성장한 가운데 2010년 약 10억 위안(약 1,700억원) 달성

## ## 시사점

- 매장 및 디자인의 철저한 현지화 전략 : 중국시장 진입 초창기 2004년의 초기실패경험을 통해 중국 법인 직원들은 중국인들과 한국인들이 선호하는 제품 뿐만 아니라 문화적, 감성적 차이가 있다는 것을 알게 되었고 유통형태도 중국에서는 한국과 달리 오로지 백화점에서 유통할 때만 옷이 잘 팔린다는 것을 알게 되었으며 이를 감안하여 백화점 유통망 확보에 영업력을 집중하고 또한 철저하게 중국인들이 좋아하는 스타일의 제품들로 매장을 꾸몄으며 현지문화의 감성을 살린 차별화된 이미지를 구축

- 고가의 프리미엄 전략이 먹혀 : 베이직 하우스는 중국시장 공략을 위해 가격면에서는 오히려 역발상에 나섰는데 고소득층을 겨냥한 저가시장 공략에서 고가 프리미엄 시장공략으로 방향을 선회하였고 가격대를 한국판매가의 거의 2배 정도 비싸게 책정, 초기 저가시장을 공략하면서 겪은 뼈아픈 실패가 교훈이 되었으며 이러한 프리미엄 전략은 주효하여 백화점들은 더 많은 매장들을 열어주었고 2년만에 200개 이상의 매장을 오픈, 이러한 판매호조에 힘입어 2009년 280여개의 매장을 새로 오픈하기에 이르렀음

- 적절한 한류 마케팅 전략 : 드라마 커피프린스 등을 통해 중국에서 인기몰이한 윤은혜를 비롯해 김현중, 김희선 등을 브랜드모델로 내세워 브랜드 인지도는 높아갔고 베이직 하우스가 한국의 명품 브랜드라는 인식을 하게 되어 고가에도 불구하고 매출이 급증하였으며 그 외에도 중국 현지에서 생산해 바로 공급하기 때문에 물류비용면에서도 훨씬 저렴하다는 점도 성공요인으로 꼽힘

- 인센티브 제공 : 3천여명에 달하는 판매사원들에게 실적에 따른 인센티브를 제공하면서 판매동기를 강화시킨 것도 주효

## 2. 우리기업의 실패 사례

(1) 전자주민증 입찰 성공후 실패 (2000-2001년)

(2) 자동차 판매법인 철수 (2003-2004년)

## ## 시사점

- 개도국에 대한 무시 및 무지로 인해 실패
- 지역전문가 필요
- 지역환경에 따라 현지기업과 컨소시엄 구성 등 협력 필요

## 3. 외국기업의 글로벌화 및 타국진출 성공사례

### (1) 대만 Acer, 싸구려 pc에서 메이저 브랜드로

- 1976년 스탠쉬(Stan Shih)가 대만에서 설립, 사업초기 히타치·텍사스인스트루먼트 등 대형 pc 업체의 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 기반 구축

- 87년 사명을 Acer로 바꾸고 자체브랜드로 글로벌 전략을 구사, 현재 100개국에 2천개 이상의 유통망을 보유한 메이저 브랜드로 자리매김

o OEM 및 컴퓨터잡지 무료발간으로 초기시장에 정착

o 독자브랜드 및 고가전략으로 환골탈태

- 1987년 자체 생산 및 유통망 개척능력을 갖추게 되자 하청 및 OEM업체의 위치 탈피

- 사명을 Acer로 변경, 이후 모든 자회사 및 신제품의 이름에 Acer를 사용해 독자적 브랜드 체제로 전환

- 자사 제품을 하이테크 상품보다는 가전제품이란 편안한 인식을 갖도록 하는 마케팅 전략을 구사함과 동시에 해외시장 진출시 가격을 경쟁제품과 비슷한 수준에서 결정, 싸구려 이미지를 불식

#### o 세계화와 지역화 동시추진

- 35개국에 39개의 조립공장을 설립함과 동시에 마케팅, 광고, 디자인 등 제반분야에 대한 표준을 제정  
- 21세기가 도달하기전 전세계에 21개 파트너를 확보한다는 '21 in 21' 비전하에 자사 주식의 과반수를 21개국 지역 파트너들에 배분, 하나의 운명체로 흡수

o 패스트 푸드 비즈니스 시스템 : 제품생산 주기 최대 단축(pc 완성품, 배달시간이 평균 80에서 45일로 단축되고 재고수준이 45%까지 줄어드는 성과를 거양, Acer 제품은 항상 경쟁사보다 최소 2개월 앞서 간다는 목표치를 달성

### ## 시사점

- 원천기술이나 기술경쟁력이 부족한 기업이라도 관련산업의 특성 및 변화를 제대로 인지하고 경영·조직 형태를 제산업에 일치, 시장수요에 신속반응하면 사업영속성 유지 가능

- 사업초기 시장에 정착했다면 무분별한 문어발식 사업확장보다는 전·후방 산업 수직계열화로 경쟁력을 높여나갈 필요

### (2) Morton Salt, 미국 스테디셀러 소금 브랜드

- 1848년 설립되어 사양산업인 소금생산업체임에도 불구하고, 9억 2,500만불(05년 기준)의 매출액(세계시장 점유율 13%)을 올리고 있는 미국 최대의 소금기업

#### o 최종용도에 맞춘 다양한 제품개발

- 단순용도의 소금제품을 소비자의 기호와 사용목적에 맞춰 약 2천여종의 다양한 제품으로 개발·생산  
. 식용 : 고기절임용, 마늘첨가소금 등 다양한 제품 개발, 특히 요오드가 첨가된 소금을 최초로 개발하여 갑상선종 등 요오드 결핍증 해소에 기여

. 산업용 : 도로제설, 화학제품 가공 등 다양한 용도의 제품을 생산하고 특히 제설작업때 쓰이는 염화칼슘보다 부식성이 덜한 도로제설용 소금을 환경보전 차원에서 개발

#### o 차별화하기 어려운 상품을 차별화

- 창조적 역발상: 조금만 습기가 있어도 눅눅해지는 소금의 속성을 역이용, 빗속에서 소금을 뿌리는 모습을 연출함으로써 방습기능이 첨가된 자사제품의 우수성을 나타내는 전략구사

- 슬로건 커뮤니케이션: "When it rains, it pours" 이미지를 상징화하고 시각적·언어적 특징까지 브랜드 아이덴티티를 강화

### ## 시사점

- 사양산업도 살길이 있다 : 개도국 소금업체의 저가공세에 저가로 맞대응하기 보다 기능성 상품개발에

주력

- 필수 소비제품도 남과 달라야 팔린다 : 소비자의 통념을 뒤집는 제품개발로 브랜드를 소비자 너리에 각인시켜 한번잡은 고객을 영원한 수요층으로 고착화

### (3) 인도 Wipro, 식용유 회사에서 세계적 IT기업으로

- 인도 남부 IT 도시인 방갈로르에서 매출 150만불의 작은 식용유 회사로 출발  
- 현재 매출 20억불 규모로 5만여명의 직원과 490개의 고객사를 보유하고, 연평균 35%의 고성장을 보이는 인도 S/W업계 대표주자

o IT인력 우위 활용위해 신속히 사업전환

- 식용유 회사에서 70년대 비누, 휴지 등으로 사업영역을 넓히면서 80년대초 정보통신 제조업에 진출  
- 선진외국기업과 경쟁하면서 제조업의 한계를 느끼고 자국의 값싸고 우수한 인력을 활용할 수 있는 소프트웨어사업으로 전환

o 품질경영·고객관리 최우선·성실경영으로 경쟁력 확보 및 사회적 책임강조

- 사회적 책임강조 : 기업이익의 사회환원과 인력양성을 중요하게 여기고 매년 500만불을 기부, 어린이 교육에 투자하는 한편 인도기업들의 관행이던 뇌물·정치자금 제공은 거부

### ## 시사점

- 인프라 적극활용 : 경제적으로 낙후되고 인적자원의 아무것도 없는 여건에서 값싸고 우수한 인력을 활용하여 선진국들이 아웃소싱하는 틈새시장을 과감하고 신속하게 공략  
- 품질경영 우선 : 비용은 저렴하면서도 우수한 품질과 서비스로 기업들의 요구에 적극부응하여 기업의 성장발판을 마련하고 지속적으로 품질개선에 주력

### (4) 베트남 'PHO 24', 길거리 음식을 사업아이템으로 포착

- 2003.6 베트남 남안그룹 리끼쥬 회장이 설립한 베트남 최초의 쌀국수 체인  
- 설립 3년만에 국내(37) 및 해외체인점(3)을 보유한 업체로 발돋움

o 쌀국수(pho)는 길거리 음식 이라는 고정관념 타파

- 통상 길거리에서 쪼그려 앉아먹는 음식이라는 고정관념을 과감히 깨고 저렴한 가격을 유지하면서도 깨끗하고 쾌적한 식당에서 쌀국수를 즐길 수 있도록 하고 해외진출을 통해 국제적 음식브랜드로 키운다는 사업목표를 설정

- 그결과 베트남 최초의 음식프랜차이즈 비즈니스 모델의 개척자이자 가장 빨리 성장하고 있는 기업중 하나로 각광

o 프랜차이즈 개념에 충실한 사업전략 구사

- 브랜드화 전략 : 프랜차이즈 개념을 도입하여 모든 체인점에 같은 인테리어를 갖추고 표준적 재료, 조리법을 적용, 같은 맛과 분위기를 즐길수 있게 하여 소비자 요구에 부합(위생개념이 부족한 베트남에서 주방장의 일거수 일투족을 지켜볼수 있는 open kitchen 도입 성공)

- 공략목표의 적절한 선정 : 구매력있는 중상류층을 목표로 설정, 영업점을 대도시 중심가에 집중개설 함으로써 외국인 소비자를 유인하는데 성공
- 저가격 정책 유지

## ## 시사점

- 선진경영기업 도입 : 음식점체인이라는 생소한 개념을 경쟁자들보다 먼저 도입함으로써 구매력이 큰 중상류 계층의 호기심을 사로잡는 등 시장을 선점
- 표준화 정책 : 모든 공정을 표준화함으로써 매장유지 등에 필요한 고정비를 최소화하여 저렴한 가격이 특징인 쌀국수 고유의 이미지 훼손방지
- 전통문화 수출로 자긍심 배양 : 음식 프랜차이즈 사업을 통해 종업원들이 자국문화를 외국에 소개한다는 자부심을 가지고 일할 수 있게 함으로써 업무효율 증진

## (5) 美 크리스피크림(krispy kreme) 도넛, 맛의 성공

- 1937년 노스캐롤라이나주 윈스턴살렘에 설립되어 미국내 도너츠업계 최고 매출(연간 2억 3천만불) 기록

### o 기본에 충실한 마케팅으로 시장안착

- 맛과 안전성으로 소비자 신뢰 획득 : 경쟁사인 던킨 도넛이 커피, 베이글 등 부가상품에 포커스를 맞춰나갈 때에도 주력상품인 도넛 자체의 맛을 향상시키는데 주력
- 유명인사(홈런왕 행크 아론 등)를 통한 기업인지도 제고
- 시각적 홍보, 공짜마케팅으로 고객 유도 : 줄을 서서 대기하고 있는 고객들에게 따뜻한 무료도넛을 제공함으로써 한번 구매한 고객들이 다시 찾도록 유인

### o 현장 밀착경영으로 사업위기 극복 : 현지특성을 고려하여 차별적으로 진출 및 찾아가는 서비스, 지역사회 공헌

- 도너츠 공급루트를 자체 점포에 의존하지 않고 지역수퍼 등에 공급하거나 야구장 배달판매, 이동식 차량판매 등으로 확대, 고객 접근성을 높이는 다채널 판매전략 구사

## ## 시사점

- 오리지널 제품군을 중심으로 일관된 맛을 개발함으로써 업종대표 기업 이미지 고수
- 고객의 편의도모를 위해 매장중심 운영에서 탈피, 다양한 수요처를 발굴하여 직접공략

## (6) 대만 제과점 '元朝實業股份(원조실업고빈)의 중국시장 개척기

\* '원조실업고·유한공사'는 1979년 대만에 설립된 제과점으로 화교대상으로 월병과 설병 등을 판매(1993년 중국기업 好運到와 합작회사를 설립하여 300여개의 직영·가맹점을 운영하고 있으며 2004년 4억위안의 매출기록 / 중국측은 공장제공, 대만측은 기술전수 및 투자 전담)

### o 새로운 시장에 과감한 도전으로 활로 모색

- 중국시장의 성장잠재력, 조기진출시 시장 선점효과 및 문화적 동질성을 가진 자사 제품의 강점 등을

감안하여 오랜 현지조사끝에 소비수준이 높은 상하이시에 우선 진출기로 결정

○ 철저한 현지화로 시장 안착

- 1993년 국영기업과 합작회사를 설립, 중국측은 공장을 제공하고 대만측은 기술전수와 투자를 전담키로 하여 경영 리스크를 분산
- 소비자 취향 분석결과 대만인은 흰색 또는 노란색 나무상자 포장을 선호한 반면 중국인들은 전통문양이 그려진 양철상자를 선호한다는 것을 파악

○ 치밀한 입지분석으로 주요상권 선점

- 입소문을 빨리 탈수 있도록 상하이시의 내외순환로를 따라 사람들이 많이 모이는 곳에 고리형태로 30여개의 직영점을 집중 개설
- 상하이시에서의 성공을 발판으로 항저우, 베이징, 칭다우에 지사를 설립하여 직영점을 늘렸으며 직영점만으로 수요를 감당하지 못하자 2001년부터 가맹점을 모집

○ 고급화, 맞춤형 제품 출시로 소비욕구 자극

- 중국산보다 2배나 비싼 가격열세를 극복하기 위해 각종 기념일, 친척과 친구방문시 선물하는 고급품이라는 이미지를 집중부각하여 틈새시장을 개척

○ 투명한 회사운영('관시/關係'에 의해 직원을 선발하려는 중국측과 의견충돌)으로 위기 극복

## 시사점

- 내수시장에 안주하지 않고 과감히 해외시장을 개척함으로써 지속적인 성장동력을 마련
- 인맥구축을 위해 현지 인재를 적절히 활용하되 선진화된 회사운영으로 개도국 시장진출시 흔히 겪는 정경유착의 유혹을 뿌리치고 경영위기를 극복

(7) '유니레버'의 인도시장 진출기

\* 유럽의 유니레버社は 1991년 현지에 힌두스탄 유니레버(HUL)를 설립한 이래 생활용품 분야에서 시장 점유율 선두를 유지하고 저소득층을 겨냥한 상품개발과 현지화된 유통망 구축에 힘입어 유니레버 아시아 지역 판매의 27%와 이윤의 40%이상을 차지하는 경영성과 달성

○ 인도 저소득층 구매 잠재력에 주목 : 1인당 소득 1,500달러 이하 빈곤층이 7억명이 넘는 상황에 맞추어 박리다매 전략을 수립한 후 저가 상품시장에 적극 진출

○ 값싸면서도 계층별 맞춤형 상품개발 : 4센트 짜리 1회용 샴푸 비누 세트, 70센트 짜리 바디로션 등 크기가 작고 값싼 제품 생산에 주력

○ 지역주민 중심의 판매조직을 구축 : 열악한 물류운송 인프라를 감안, 기존 철도망을 중심으로 지역별로 주요거점을 정하고 각 지역거점에서 마을 구석구석까지 제품홍보와 판매를 전담하는 조직망으로 여성들로만 구성된 'Shakti'(영어 strength 의미) 활동

\* 코카콜라와 필립스 또한 HUL의 '초소형 초저가' 전략을 벤치마킹하여 코카콜라는 6루피(150원)짜리 저용량 콜라를, 필립스는 10달러짜리 소형 라디오를 내놓음으로써 농촌과 중소도시에서 매출이 급신장

## ## 시사점

- 인도시장이 계층·소득수준에 따라 구매력이 확연히 구분되는 점을 고려, 저소득층이 선호하는 제품을 집중 공략한 것이 주요
- 현지 여성들로 구성된 판매망을 조직하여 단순 제품판매만이 아니라 위생관리 등 계몽활동을 통해 소비자의 신뢰를 획득한 것이 성공의 요인

## (8) 아동용품 카테고리 킬러 TOYS "R" US의 일본 진출 성공기

\* 1948년 초대회장인 찰스 라자루스가 워싱턴 D.C내 아동용 가구, 장난감을 판매하는 CHILDREN'S SUPERMARKET을 설립하였고 약10년후 대형 할인점 형식을 도입한 TOYS "R" US를 탄생시킴

### o 기업현황

- 아동용 장난감, 의류, 가구 등 총 4천여종의 아동용품을 취급하고 있으며 미국을 제외한 세계 32개국에 640여개 상점을 운영, 연 110억달러의 매출 성과를 달성
- 미 뉴저지주에 본사를 두고 유럽, 호주, 일본 등 18개국에 자회사를 거느린 대형 아동용품 소매업체로 성장

### o 현지시장 진출과정

- 1991.12 첫 번째 일본상점을 이바라키에 설립하고 1억 달러를 투자, 8,600개의 물류창고를 구축
- 일본의 경제침체 상황에서도 매일 낮은가격 이라는 슬로건을 내걸고 포장 등 부대서비스를 최소화, '최소서비스·고수준상품'을 제공함으로써 현지 소비자들을 공략
- 맥도날드와 전략적으로 제휴, 어린아이가 있는 가정에 대한 정보 등 시장조사자료를 공유하고 toys 매장옆에 레스토랑을 세울 수 있도록 합의

o 과감한 카테고리 킬러 전략 성공 : 대형 할인매장 형식을 도입, 아동용품에 관한 모든 제품을 최저가격·고품질에 제공하기 시작하면서 경제불황을 겪고 있던 일본 소비자들에게 긍정적인 이미지로 각인

o 현지 문화 트렌드의 적극적인 흡수 : 일본에서는 애니메이션 산업이 붐을 이루고 있기 때문에 인형, 장난감 등도 캐릭터 접목 판매율이 높다는 점을 파악하고, 현지 인기 애니메이션, 게임캐릭터 등을 장난감 제작에 적극 반영하여 일본 판매용 제품을 별도 생산, 구매율 제고

o 현지진출 업체와의 제휴를 통한 윈-윈 전략구사

## ## 시사점

- 자사만의 독특한 판매전략과 당시 일본의 경기상황을 적절히 접목시킴으로써 유통구조 혁명 및 긍정적 이미지 각인에 성공
- 현지 문화 트렌드를 철저분석, 국민정서에 맞는 제품을 별도 생산함으로써 자사제품에 대한 만족도를

제고

- 유사상황을 극복한 현지 유력선발기업과 전략적으로 제휴함으로써 시장침투력을 극대화

#### (9) KFC 중국 진출 성공

- o 2012년 분기당 12억 달러 매출(본고장인 미국에서는 분기당 10억달러 매출)
- o 2012.9 중국에 4,000호점 오픈(1987년 베이징에 1호점)

#### ## 시사점

- 피나는 현지화 노력(현지인 입맛 연구로 중국식 메뉴 개발)
- 토마토 계란탕, 죽요리, 춘권, 생선과 쌀죽 및 '요우티아오'가 대표적으로 이는 가루에 튀긴 가느다란 빵으로 쌀죽과 함께 중국인들이 좋아하는 대표적인 아침식사
- 어린이 놀이시설 설치로 아동 전략 마케팅 주효, 영어 무료 강습, 장학사업 및 NGO와 협력사업 전개

### 4. 외국기업의 경영실패 사례

#### (1) 미 타이어 강자 FIRESTONE 몰락의 교훈

\* 1900년 마차바퀴를 만들던 하비 사무엘 파이어스톤이 미 오하이오주에 파이어스톤사를 창립하고 1904년 자동차용타이어 생산을 시작, 1938년 당시 미 타이어시장 25%를 차지하는 등 성장세를 지속했으나 1960년대 값싸고 튼튼한 래디얼 타이어의 등장 이후 시장흐름을 따라가지 못하여 사세가 급격히 기울면서 88년 브리지스톤(Bridgestone)사에 합병

o 1960년대까지 미 타이어시장 맹주로 군림

o 그러나 시장변화 경시로 쇠락의 길에 진입

- 프랑스 미쉐린(MICHELIN)사가 1960년대 들어 훨씬 안전하고 경제적인 래디얼 타이어를 가지고 미 시장에 진출하면서 어려움에 봉착
- 특히 1972년 파이어스톤의 가장 확실한 주고객인 포드사가 모든 신차종에 래디얼 타이어를 장착하겠다고 전격 선언함으로써 미시장에서도 래디얼 타이어 전성시대 도래
- 빠른 시일내에 래디얼 타이어로 완전 교체될 것이라는 시장변화 흐름을 도외시한 채 기존 타이어 병행생산을 고집하는 등 전략적 마인드가 결여
- 결국 팔리지 않는 기존 바이어스 타이어를 계속 생산하여 재고처리 비용이 눈덩이처럼 불어나 경영 어려움이 가중

o 낙후된 생산공정 · 품질저하로 시장에서 퇴출

#### ## 시사점

- 당시 초우량 기업으로 호평받던 파이어스톤의 몰락은 70여년의 비약적인 성장도 단 한번의 실수로 시장에서 도태된다는 냉철한 시장법칙을 상기시키는 사례

- 특히 빠른 기술변화 속도에 맞추어 기업이 신속적으로 조직변화와 기술혁신을 선도하지 못하면 기업 구성원은 물론 국가발전에도 해를 끼친다는 점을 명심

- 기업 최고경영진은 항상 시장흐름과 기술혁신 흐름을 경쟁사보다 한발 빠르게 정확하게 읽어 경영전략과 새로운 비전 제시를 통해 경쟁에서 살아남고 성공을 보장

## (2) AGFA 필름 파산의 교훈 : 한 우물 파기의 함정

\* 1867년 독일에서 아날린 섬유생산업체로 설립후 세계최초로 흑백필름(1889), 엑스레이 필름(1898), 컬러필름(1936)을 개발, 세계 카메라 산업을 선도했으나 2005.5 경영악화로 쾰른지방법원에 파산 신청

o 현재에 안주, 미래시장의 변화를 외면

- 2001년 세계 필름 판매량이 역대최대치를 기록하는 가운데 AGFA는 세계시장 점유율 23%를 차지하는 등 괄목할 만한 실적 기록

- 당시 디지털카메라가 양산되기 시작하고 일본의 캐논, 니콘, 올림푸스 등 카메라 업체들은 필름카메라 신제품 개발을 중단하고 디지털카메라 신제품 개발에 주력

- 그러나 AGFA는 필름판매 증가세에 안주, 관련기업의 업무 중심이동을 평가절하 및 디지털 카메라분야 투자와 제품 개발을 등한시

- 2004년 독일내 판매 카메라 840만대중 필름카메라는 140만대(16.7%)로 떨어지는 등 세계시장이 급격히 디지털로 이동하자 AGFA는 2004년 7,500만 유로의 적자를 기록하며 경영난에 봉착

o 경영진의 안이한 인식 및 도덕적 해이

- 2004년 엄청난 적자에도 불구하고 경영진은 향후 3년간 총4억 5천만 유로의 흑자가 발생할 것이라는 장밋빛 청사진을 제시하며 경영개선 노력은 등한시한 채 기업매각을 시도

- 2004년말 드레스덴 은행이 5천만 유로의 자금지원을 약속했으나 경영진이 수익창출에 대한 비전을 제시하지 못하자 약속을 철회했으며 결국 2005.5 자금부족으로 파산 신청

## ## 시사점

- 와해성 기술혁신의 파괴력을 간과 : 첨단기술의 시장재편 잠재력에 대한 모니터링 및 경고 필요

- 시장의 냉정함에 대한 인식 부족 : 140년 전통의 향토기업일지라도 수익창출에 대한 희망이 없을 때는 우군(고객, 금융권)조차 가차없이 외면

\* 논의점 : 진출기업 성공요인의 토론(우선순위)

## \*\* 복습

o 다음중 가장 틀린 항은? 1) 선진경제권(북미, EU, 일본)과는 달리 신흥시장에서 동질성이 떨어짐 2) 제도적 환경의 차이를 적응해야 신흥시장 공략 가능 3) 신흥시장에서도 도심지역보다 rural area에서 현지화전략이 더 많이 필요한 것으로 연구 4) 표준화 전략은 개별국가의 상황에 맞추어, 다양성 만족에 초점을 둔다

o 진출기업의 성공요인이 아닌 것은? 1) 각국 환경에 맞는 현지화 전략 채택 2) 틈새시장 공략 3) 시장의 니즈를 충족 4) 다양한 사회공헌활동 5) 한 우물파기의 함정