

신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안

- CIS편(러시아) -



CONTENTS

목 차

요약 및 프랜차이즈 시장 개관 / 1

I. 프랜차이즈 시장 현황 / 2

II. 산업육성정책 및 규제동향 / 13

III. 우리기업의 진출방안 / 16

요 약

「신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(CIS편(러시아)」에서는 러시아 프랜차이즈 시장현황, 향후 전망, 업종별 프랜차이즈 동향, 산업육성 정책 및 규제동향, 우리기업의 진출현황 및 진출방안 등을 조사하였음.

1993년 배스킨라빈스가 러시아에 진출한 이래 러시아 프랜차이즈 시장은 지속적으로 확대되었으며 러시아 경제가 본격적으로 성장계도에 오른 2000년대 중반부터 팽창하기 시작하여 2012년 관련 시장규모는 40~50억 달러로 추산되고 있음.

러시아인의 분야별 지출금액 중 외식분야는 20%이상을 차지할 정도로 외식 분야 프랜차이즈는 진출 유망분야로 평가되며 대부분의 프랜차이즈 업체들이 모스크바와 상트페테르부르크에 집중되어 있어 경쟁이 덜한 시베리아 등 극동지역으로의 진출을 검토할 만함.

현지 진출시 러시아의 프랜차이즈 법이 제정되어 있지 않아 자국기업에 비해 외국 프랜차이즈 기업에 특별히 부과되는 의무는 없으나 분쟁이 발생하면 해결이 어려울 수도 있으므로 관련 법규를 면밀히 검토하고 신뢰성이 있는 유통업자를 찾아야 한다는 점에 유의해야 함.

프랜차이즈 시장 개관

- (시장규모) 40~50억 달러('12년)
- (주요업종별 브랜드) 외식 McDonald's, Subway, Burger King, Kroshka-Kartoshka / 소매유통 Zara, Ecoo, Escada
- (정책 및 규제동향) 연방법상 지적재산권, 상호권, 세법, 독점 및 불공정 거래법, 상법 등 적용
- (우리기업 진출사례) Missha
- (유망분야) 외식업
- (진출방안) 경쟁이 덜하며 창업비용이 낮은 시베리아나 러시아 극동지역으로의 진출을 적극 고려, 열악한 물류환경을 감안하여 신뢰 가능한 유통업자 확보 필요

I

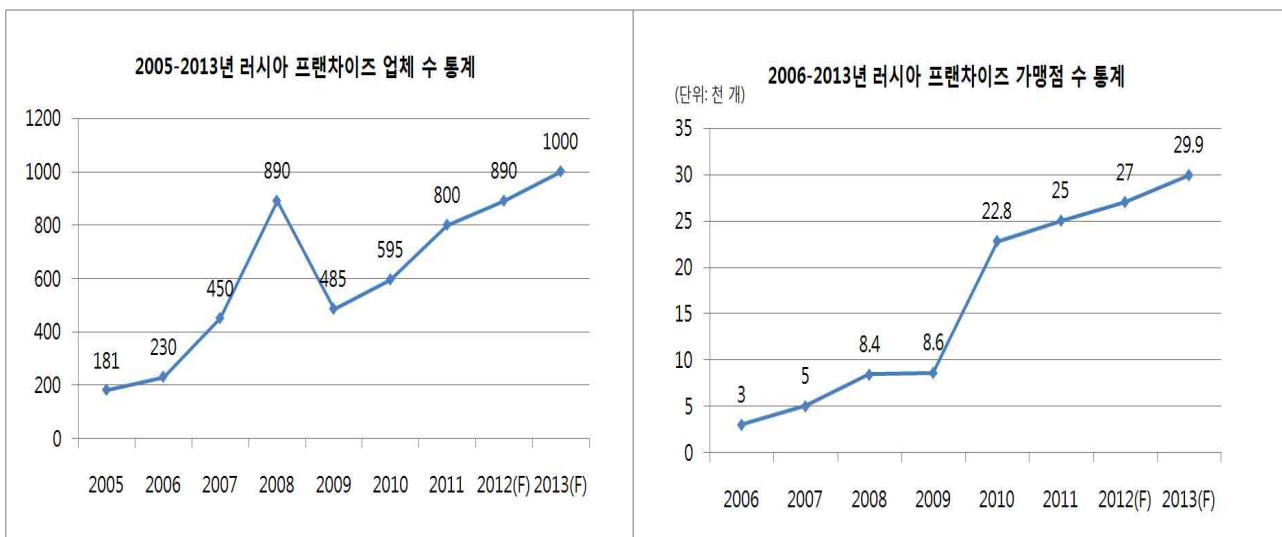
프랜차이즈 시장 현황

1. 프랜차이즈 시장 개관

□ 프랜차이즈 시장 규모

- 현지 조사기관 NeoAnalytics사에 따르면, 러시아 프랜차이즈 시장 규모는 40~50억 달러 규모로 추산
 - 약 50십 만 명이 프랜차이즈업체 종사하고 있는 것으로 파악
 - 2012년 기준, 약 890개의 프랜차이즈 업체와 27,000여개의 가맹점(프랜차이지)이 있으며 이는 전년 대비 약 10% 증가
 - 프랜차이즈 업체 수는 2010년 595개사, 2011년 800개사, 2013년에는 1,000개사로 확대될 것으로 전망
 - 가맹점 수는 2009년 8,600개사에서 2010년 22,800개로 대거 증가 이후 2011년 25,000개, 2012년 27,000개사로 계속 늘어나고 있으며 2013년에는 약 29,900개사로 증가 전망

<2005~2013년 프랜차이즈 및 가맹점 증가 추이>



자료원 : NeoAnalytics

- 베스킨라빈스(Baskin Robbins)가 1993년에 최초로 프랜차이즈 사업을 시작하였으나, 프랜차이즈 시장 규모는 러시아 경제 활황기인 2000년대 중반부터 팽창
 - 비교적 안정적인 시장 접근 및 높은 사업 성공률
 - * 러시아 프랜차이즈 협회(RFA)에 따르면, 25만 달러 이하 소자본 운영을 시도한 프랜차이즈 업체가 80%에 달하며 이중 85%의 기업이 2년 내에 투자 자본을 회수
 - 대기업 역시, 시장 점유율 확대, 브랜드 이미지 제고, 프랜차이즈 수수료 소득 등을 위해 프랜차이즈 사업을 주요 마케팅 수단으로 활용
 - 한편, 2008년 경제위기 때 프랜차이즈 가입업체 중 6%만 도산하여 프랜차이즈의 강점이 부각됨. 이는 대기업 및 중소기업의 사업 참여를 활성화
 - * 비교해보면, 러시아 경제위기 때 비(非) 프랜차이즈 업체 30% 파산
- 경제중심지 모스크바 및 상트페테르부르크에 주로 포진
 - Rosinter사에 따르면 2010년 기준 프랜차이즈 기업의 72%가 모스크바에 소재하고 있으며, 13%는 상트페테르부르크에 소재
 - 가맹점(프랜차이즈)의 43%가 모스크바를 포함한 중앙관구, 15%가 상트페테르부르크가 소재한 북서 관구에 위치
- NeoAnalytics사에 따르면, 러시아 프랜차이즈 업체의 78%는 영업 기간이 5년 미만의 신생기업
 - 기업규모로는 대기업 15%, 중견기업 25%, 소기업 60%가 차지

<업체 영업 연도별 러시아 프랜차이즈업체 분류>

사업 활동기간	2년 미만	2-5년	5년 이상
비중(%)	29%	49%	22%

자료원 : NeoAnalytics

<기업규모별 러시아 프랜차이즈 업체 분류>

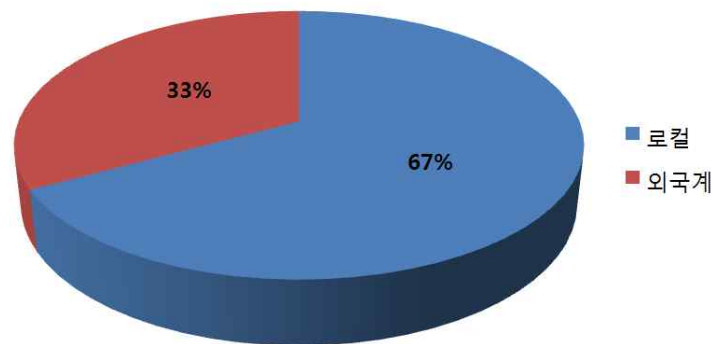
사업 활동기간	대기업	중견기업	중소기업
비중(%)	15%	25%	60%

자료원: NeoAnalytics

주 : 대기업 종업원수 250명 이상, 중견기업 101-250명, 중소기업 100명이하

- 러시아 프랜차이즈 업체 중 국내(로컬)업체의 비중은 67~70%를 차지하며 약 30%가 해외 업체
 - NeoAnalytics사는 국내업체의 비중을 67%로, 러시아 프랜차이즈학교의 Ms. Panyukova 교수는 70%로 집계
 - Ms. Panyukova에 따르면, 프랜차이즈 산업의 발전으로 로컬업체 비중이 증가할 것으로 예상

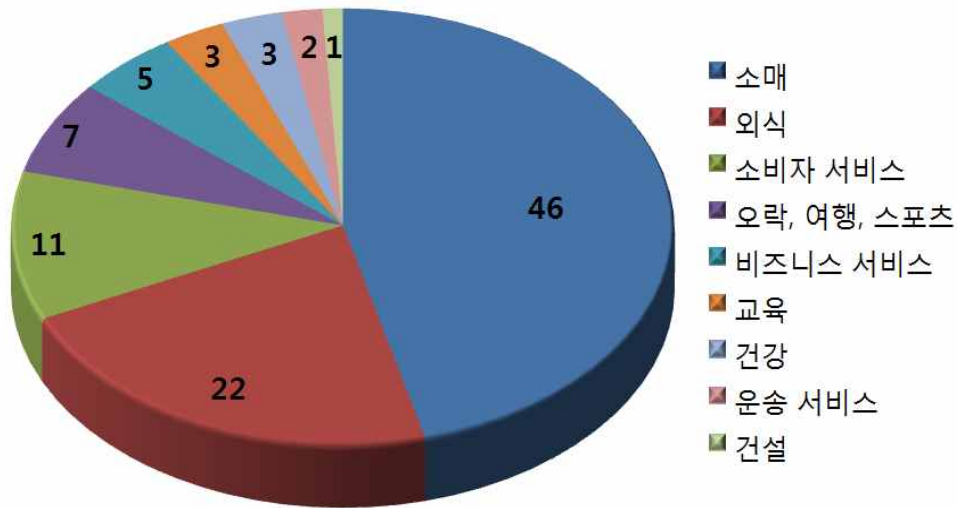
<프랜차이즈업체 국적별 구분 (%)>



자료원 : NeoAnalytics

- 기업 수 기준, 소매업과 외식업이 프랜차이즈 산업의 68%를 차지
 - 러시아 프랜차이즈 산업을 구성하는 업종으로는 소매업이 46%, 외식업이 22%를 차지
 - 그 외, 소비자 서비스(예: 세탁업) 11%, 오락·스포츠·여행업 7%, 비즈니스 서비스 5%, 교육 3%, 건강 3%, 운송서비스 2%, 건설 1% 순임.

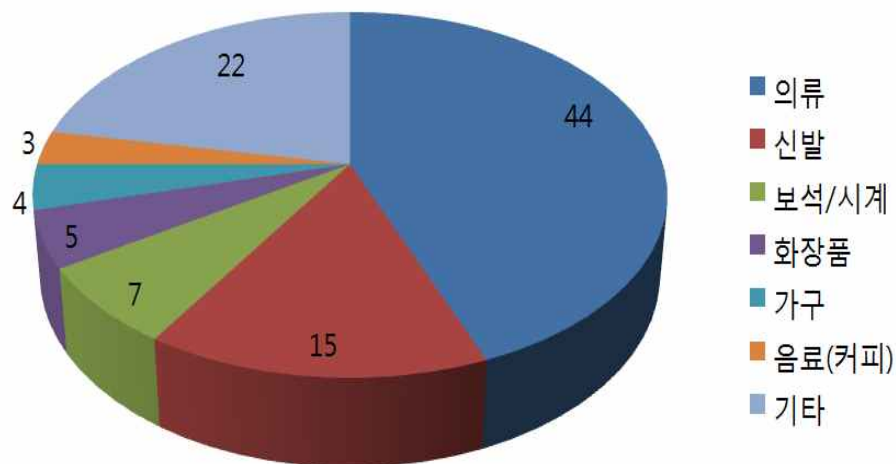
<러시아 프랜차이즈 업종별 분류 (%)>



자료원 : NeoAnalytics

- 다시 소매업(전체 프랜차이즈 기업수의 46%를 차지)은 품목별로의
류분야가 44%를 차지해 가장 비중이 높음.
- 그 뒤를 신발(15%), 보석·시계(7%), 화장품(5%), 가구(4%), 음료(3%) 순

<소매유통 프랜차이즈업체 품목별 구분 (%)>

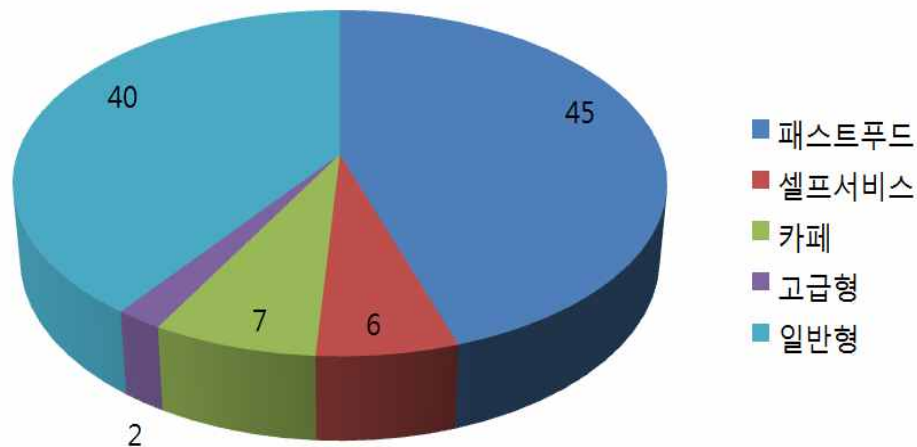


자료원 : NeoAnalytics

주 : 프랜차이즈 유통업 중 소매유통업체는 비 포함

- 한편, 레스토랑 프랜차이즈 사업은 러시아인의 높은 외식선호 현상에 근거해 고성장을 기록
 - 2010년 기준 러시아인은 주당 평균 1회, 87달러(4인 가족기준)를 외식에 투자
 - 러시아 외식업체 Rosinter 등에 따르면, 2002-2010 년 레스토랑 프랜차이즈 사업은 연 평균 72% 성장
 - 러시아 전체 레스토랑에서 프랜차이즈 레스토랑의 비중은 약 38% 이상을 차지하는 것으로 나타남.
- 한편, 레스토랑 프랜차이즈 시장에서 패스트푸드업이 45%를 차지
 - 2009년 러시아 경제위기 때 일반소비자의 구매력 감소는 상대적으로 가격이 저렴한 패스트푸드 업체의 매출 급증으로 이어짐.

<러시아 레스토랑 프랜차이즈 분야별 비중 (%)>



자료원 : Ria Novosti

- 한편, 2010년 카페 가맹점이 82% 증가한 것과 같이 20~30대 여성을 중심으로 문화공간으로서의 카페(Cafe)가 증가
 - 스타벅스(Starbucks)는 2007년 러시아 시장 진출 이후 급속 성장 중이며 카페 문화 전파에 크게 기여
 - 맥도날드(Macdonald's)는 2009년부터 카페 메뉴를 도입하였으며 매장에서 맥카페(Mac Cafe)를 별도 운영하는 매장을 최근 급속도로 확대 중

□ 향후 전망

- ▶ (시장확대) 러시아 내수시장 성장, WTO 및 양호한 진출·경영여건 등으로 시장 규모 확대 기대
- ▶ (진출유망) 프랜차이즈 업체의 지방 및 서비스분야로의 진출이 확대될 것으로 전망

- 거대 내수시장 및 국민소득 증가로 시장 확대 전망
 - 러시아는 1억 4천인 인구에 달하는 거대 소비시장 보유
 - 지속적인 경제성장으로 2017년 1인당 GDP 2만 달러 돌파 예상

〈러시아 국민소득(GDP) 전망〉

연도	2012	2017(전망)	2022(전망)
인구 수(백만)	142.70	141.83	140.32
1인당 GDP(US\$달러)	12,701.36	21,314.23	35,885.34
GDP (US\$ 십억 달러)	1,812.52	3,022.98	5,035.48
GDP 증가율(%)	3.42	4.01	4.07

자료원 : Busniess Monitoring International

- WTO 가입이 프랜차이즈 시장 확대에 기여
 - 수입관세 인하로 물품의 수입 비용을 낮춰 대대적인 비용절감이 가능
 - 외국계 은행의 증가로 프랜차이즈에 대한 대출지원이 활발해짐.
- 양호한 프랜차이즈 창업 여건으로 신규업체 증가 기대
 - 러 정부, 중소·중견 기업 확산에 프랜차이즈 산업 기여
 - * 러시아내 프랜차이즈 관련 법이 미제정, 외국 프랜차이즈 기업이 진출 시 부담해야 할 법적 의무사항 없음.
 - * 지방정부를 중심으로 프랜차이즈 창업비용 지원 등
- 대형유통업체의 소매시장 비중 확대로 높은 수익성 기대
 - * Ernest&Young은 러시아 전체 소매시장 매출액에서 전통 재래시장과 상업 법인이 차지하는 비중을 각각 11.5%와 88.5%로 분석

〈재래시장과 상업 법인¹⁾의 소매시장 비중〉

연도	2006	2007	2008	2009	2010	2011(1-9)
재래시장	19.6%	15.2%	13.1%	13.3%	12.5%	11.5%
상업 법인	80.4%	84.8%	86.9%	86.7%	87.5%	88.5%

자료원 : Ernest&Young

- 지방으로의 프랜차이즈업체의 진출 예상
 - 기존 모스크바, 상트페테르부르크 위주 활동에서 지방으로의 진출이 가속화 될 것으로 예상
 - * 맥도날드 2015년까지 시베리아 지역 등에 150개 점포 확장 계획

2. 업종별 시장동향

1) 외식 프랜차이즈

□ 외국계 프랜차이즈 진출 현황

- McDonald's, Subway 이외에 미국계 외식 프랜차이즈 기업의 공격적인 시장 진출이 최근 크게 증가

<미국 외식업체의 시장 확대 계획>

- ▶ Krispy Kreme(도넛)
 - * 러시아 요식업체인 Arkady Novikov와 프랜차이즈 계약을 체결해 40개 대형 쇼핑몰에 매장 입점 예고(2012.4월)
- ▶ Schlotzsky's(햄버거)
 - * 러시아 Pegas Touristik사와 CIS 국가에 50개의 점포 개점 계획
- ▶ Burger King(햄버거)
 - * 대대적인 매장 확장 계획 발표('13.6월 모스크바 47개 매장운영)

자료원 : 현지 언론 자료종합

1)상업법인은 다시 ① 기업형 소매체인(대형유통업체) ② 기타 소매법인(단일 점포 보유 유통업체와 개인운영 슈퍼)로 분류되며, 기업형 소매체인의 비중은 전체 소매시장의 50% 이상을 차지하는 것으로 파악

<Subway(대표적 외국계 외식 프랜차이즈)>

- ▶ 2004년 러시아 프랜차이즈 시장진출
- ▶ Subway Russia Franchising Company 설립(러 업체와 제휴)
- ▶ 2013년 현재 530개 가맹점 보유 / 2015년까지 1,300개로 확대 목표
- ▶ 극동지역을 제외한 전 러시아에 매장 보유
- ▶ 스베르뱅크(SberBank)의 Business Start 프로그램을 통한 가맹점 모집 확대
- ▶ 대형유통업체 Metro와 계약을 체결해 Metro매장내 Subway 점포 운영
- ▶ 홈페이지: www.subway.ru

자료원 : Subway홈페이지, 현지언론 보도자료 종합

- 현지 외식업체는 공고한 시장 지위를 확보 중
 - 러시아 전통음식(감자, 블린(러시아식 팬케이크) 및 커피 등을 중심으로 다수의 로컬 외식 프랜차이즈 업체가 영업 중
 - * Kroshka-Kartoshka, Mister Kartoshka (감자음식), Teremok, Yolki-Palki, Russian Bistro, Stardogs, Grably(러시아전통음식), Coffee House(커피), New York Pizza 등

<러시아 로컬 외식 프랜차이즈 업체>

Kroshka-Kartoshka (감자음식)



Coffee House(커피)



자료원 : 안덱스(Yandex)

<Yolki-Palki(대표적 로컬 외식 프랜차이즈 업체)>

- ▶ 1996년 창업
- ▶ 2007년 러시아 대기업 Alfa Group 인수(7,000만 달러)
- ▶ 현재 모스크바에 35개의 매장 운영
(대형 유통매장 등에 주로 입점)
- ▶ 상트페테르부르크, 우파 등 러시아 지방도시에 20개의 프랜차이즈 업체 보유
- ▶ 홈페이지 : www.elki-palki.ru

자료원 : www.elki-palki.ru (Elki-Palki사 홈페이지)

나) 소매유통 프랜차이즈

- 의류, 신발, 화장품 분야에 외국 소매 프랜차이즈 업체 집중
- 소매유통 분야에 Auchan(프랑스), Metro, Villa(독일) 등 글로벌 유통 업체가 2000년대 초부터 진입, 그러나 직영점 형태의 영업이 대부분
- 반면, Zara, Ecoo, Escada 등 의류, 신발, 화장품 분야에 외국 프랜차이즈 업체의 진출이 두드러짐.

* 러시아 진출 외국계 의류, 신발, 화장품 프랜차이즈 업체 :

Benetton, Zara, Mango, Mexx, French Connection, D&G, JLo, Gucci, Hugo Boss, Fendi, Sisley, s.Oliver, Tommy Hilfiger, Naf Naf, Jennieffer, Escada, Carlo Pazolini, Ecco, Fabi, Camelot, Sergio Rossi, Antonio Biaggi 등

<Zara(대표적 외국계 의류 프랜차이즈) >

- ▶ 2002년 핀란드 Stockmann-Krasnoselskay사는 Zara 프랜차이즈권을 매입해 러시아 시장 최초 진출
- ▶ 2006년 스페인 Zara 그룹 프랜차이즈권 회수
- ▶ 2012.9월 기준, 274개의 매장 보유(Zara 의류매장 58개, 홈데코 매장 12개 Bershka outlet 50개, Pull & Bear 47개 등)
- ▶ 홈페이지: www.zara.com/ru/

자료원 : www.zara.com/ru/, 모스크바 무역관

- 현지 업체는 소매유통업 및 통신, 의류, 신발, 장난감 소매업 분야에 프랜차이즈 사업 활발
 - 러시아 최대 소매유통업체 X-5 Retail Group은 총 운영매장 3,000여 개 중 약 450개 매장을 프랜차이즈 형태로 운영
 - 그 외 통신, 의류, 신발, 장난감 등에서 러시아 현지 업체의 프랜차이즈 형태로 상당한 수의 매장 운영 중
 - * 통신 소매 : MTS(1,680개 가맹점/프랜차이즈), Megafon(2,300개) 등
 - * 의류 소매 : Sela (450개 가맹점) 등
 - * 신발 소매 : CentrObuv (49개 가맹점)
 - * 장난감 소매 : Begemotik (200개 가맹점)

<Sela(대표적 러시아 로컬 의류 프랜차이즈)>

- ▶ 1991년 창립
- ▶ 1997년 상트페테르부르크에 1호점을 개점.
- ▶ 프랜차이즈방식으로 러시아 및 CIS국 300개 도시에 500개 매장 운영
- ▶ 남성, 여성, 아동복 판매에서 최근 악세서리, 화장품으로 품목 다변화
- ▶ 홈페이지: www.sela.ru

자료원 : www.sela.ru, 모스크바 무역관

다) 기타 프랜차이즈

□ 사진, 소프트웨어 등 등 기타 프랜차이즈 현황

- 서비스 분야에서 외국계 업체의 공격적 진출 확대 지속
 - Kodak Express는 1990년대부터 사진인화 사업에 진출해 2000년대 중반 무렵 1,300개의 가맹점을 보유
 - * 현재는 720개의 가맹점을 보유하고 있으나 이는 디지털카메라 보급에 따른 사진인화 사업에 위축에 기인
 - 영국계 여행서비스 업체 TUI는 러시아업체(C-Group Capital)와 2009년 합작회사 설립을 통해 시장 진출 후, 러시아 프랜차이즈 상위 100위에 랭크

- 현지 업체인 1C사(社)는 소프트웨어 분야에서 최대 프랜차이즈 기업으로 부상
- 1C사(社)는 기업용 솔루션 소프트웨어 제작사로 1991년 창업이후 프랜차이즈 방식으로 사업을 확장해 6,500개의 가맹점을 보유

II. 산업육성정책 및 규제동향

1. 산업육성정책

□ 러시아 도로 주변 제반 인프라 개발 정책

- 러시아 정부는 프랜차이즈 산업을 중소기업의 발전에 유용한 산업으로 인식
 - 현재까지 중앙 정부 차원의 특별한 프랜차이즈 육성 정책은 없음.
- 그러나, 최근 러시아 경제개발부가 준비 중인 ‘러시아 도로 주변 제반 인프라 개발’ 정책에 프랜차이즈 산업 발전에 기여할 수 있는 내용이 포함되어 있어 관련 업계의 주목을 받고 있음.
 - 2013.6월 현지언론 보도에 따르면, 러시아 경제개발부의 ‘러시아 도로 주변 제반 인프라 개발’ 정책에 커피, 식료품점, 기념품, 세탁업 및 숙박업에 종사하는 개인 및 중소기업을 지원할 수 있는 내용을 포함하고 있는 것으로 알려짐.
 - 이와 관련, 러시아 프랜차이즈협회는 프랜차이즈 계약, 등록의 간소화 및 육성 기금의 확보 등의 지원책을 정부에 건의 중

□ 지방정부, 금융권 프랜차이즈 지원

- 많은 지방정부가 중소기업 장려 정책으로 프랜차이즈 창업을 지원하고 있으며, 특히 상트페테르부르크시는, 100,000루블(약 350만원)범위 내에서 프랜차이즈 창업비용의 50%를 지원
- 그 외, 러시아 국영은행 스베르뱅크(Sberbank) 등 일부 금융권에서 프랜차이즈 산업 대출을 실시 중
 - 스베르뱅크 : Business Start 프로그램을 통해 재정적 지원
 - 라이프(Life) 금융그룹 : Life Franchising을 통한 금융 대출 등

2. 규제동향

□ 인증 및 규제현황

- 러시아에는 아직 프랜차이즈 법령이 없으며 1994년 러시아 민법상에 프랜차이즈를 상업적 양해(Commercial Concession)으로 정의되었으나 세부적인 내용 적음.
- 이로 인해 외국기업에 프랜차이즈 사업 관련한 특별 의무 조항 등의 규제 사항은 없음.
- 그러나, 러시아내에서 상업 활동에 보편적으로 적용되는 지적재산권, 상법이 적용되며 위생, 환경, 안전 등의 의무 준수가 요구

<프랜차이즈 관련 법규>

- ▶ 프랜차이즈에 적용할 수 있는 러시아 법령
 - 지적재산권 (연방법 #14-7; 1996.1.26)
 - 상호권 (연방법 #195-FZ; 2001.10.30)
 - 세법 (연방법 # 117-FZ; 2000.8.5)
 - 독점 및 불공정 거래법 (연방법 #135-FZ; 2006.7.26)
 - 상법 (연방법 #98-FZ; 2004.7.24) 등
- ▶ 위생, 환경, 안전 관련
 - 러시아 위생법 (연방법 #52-FZ; 1999.3.30) 등

자료원 : Consultant Plus사(러시아 법령조회사이트)

□ 애로사항

- 프랜차이즈 관련 법 및 개념 부재
 - 러시아내 프랜차이즈 관련 법이 부재하여 외국기업의 진출에 제약이 없어 손쉬운 시장 진출을 가능케 함.
 - 그러나, 이로 인해 프랜차이즈 업체와 가맹점간 계약 체결 또는 체결 이후 발생할 수 있는 이견을 조정하지 못하는 악영향 발생 가능

- 은행 대출상의 어려움과 데이터베이스의 부재
 - 러시아 전문가들에 따르면, 프랜차이즈 창업 시 은행 대출이 어렵다고 지적
 - 러시아내 프랜차이즈 협회 등 관련 기관이 존재하나 프랜차이즈업 등록에 대한 관심 부재로 업체명단 등 정확한 관련 자료가 부족하며, 표준화된 프랜차이즈업 창업 및 운영에 대한 매뉴얼 역시 부재

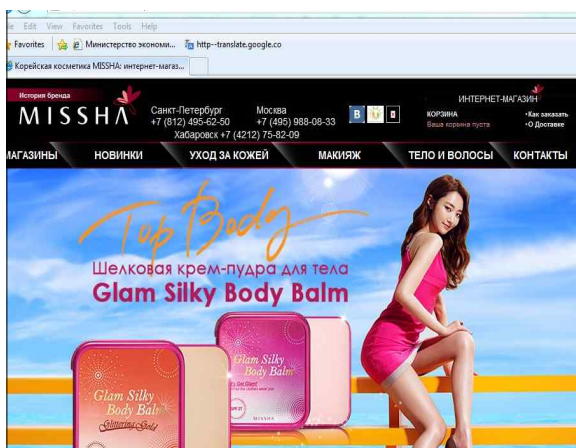
III 우리기업의 진출방안

1. 우리기업 진출 현황 및 유망분야

□ 진출현황

- 에이블 씨앤씨의 화장품 브랜드 샵 미샤(Missha) 매장이 러시아 시장에 진출함.
- 러시아 업체가 매장을 운영하고 있는 것으로 파악되어 프랜차이즈 형태로 운영되고 있음.
- e-bay 등 온라인 쇼핑몰을 통한 BB크림 제품의 인기에 힘 입어, 자체 인터넷 사이트(www.missha-shop.ru) 구축과 함께 모스크바 등 주요 상권 도시와 시베리아지역 지방 도시에 매장을 개점해 현재 12개 매장을 보유함.
- '13.7월 모스크바 3개, 상트페테르부르크 4개, 야쿠츠크 2개, 로스토프나돈누 1개, 울란우데 1개, 하바롭스크에 1개의 매장 보유
- 중저가 가격대로 기초 화장품부터 목욕용품까지 다양한 제품판매

<미샤 인터넷 쇼핑몰>



<미샤 매장 전경>



자료원 : www.missha-shop.ru

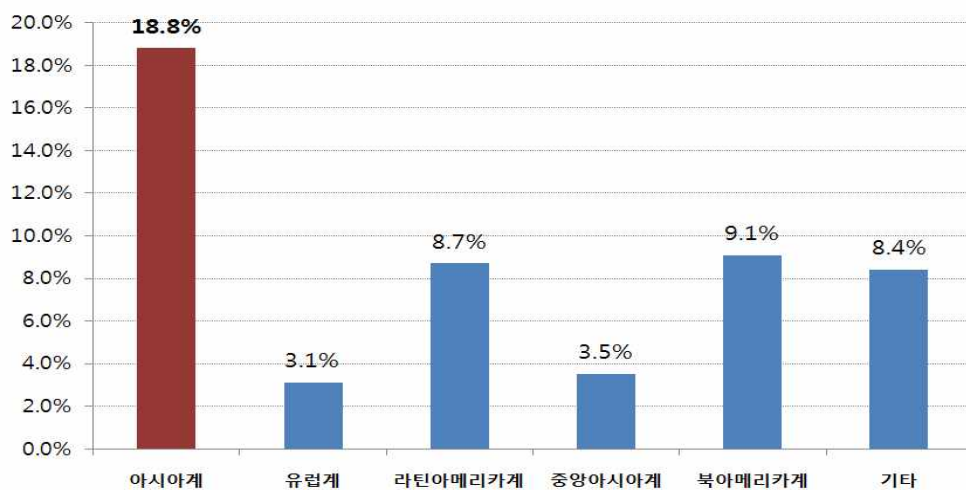
- 한편, 에이블 씨앤씨를 제외한 우리기업들의 러시아 프랜차이즈 시장으로의 진출은 없는 것으로 파악됨.
- 이는 모스크바 등 주요 대도시 상권으로 진출하기 위해 소요되는 높은 비용과 원활한 사업 협력이 가능한 현지 파트너 수배의 어려움 등에서 기인함.
- 2010-2011년경부터 일부 의류업체가 모스크바 롯데쇼핑 등에 입점한 상태로 매장확대를 검토 중에 있으나 높은 상가 임차료 및 관리비 등으로 매장 확대에 어려움을 겪고 있음.
- * 러시아 로컬 외식 프랜차이즈 업체 Ginza에 따르면, 모스크바에서 1개의 레스토랑 개점에 약 80만 달러 소요
- 우리기업 A사는 모스크바에서 도너츠 사업을 시도하였으나 2012년에 철수

□ 유망분야

- 극동 및 시베리아 지역 내 지방도시 공략
- 러시아 및 글로벌 프랜차이즈 업체들의 대부분이 모스크바와 상트페테르부르크에 집중되어 있으며 해당 도시의 높은 물가로 인해 신규업체의 시장 진입이 어려움.
- * 머서 휴먼리소스 컨설팅(MHRC)의 고물가도시 조사에 따르면 모스크바는 세계 4위, 상트페테르부르크는 28위 차지 / 도쿄(1위), 런던(25위)
- 반면, 시베리아, 극동 지역의 경우 모스크바에 비해 소득수준이 낮은 것은 사실이나, 경쟁 프랜차이즈 기업의 진출이 적고 낮은 창업비용 및 주요 도시인 경우 시장성도 높아 진출을 검토할 만함.
- * 시베리아 지역 : 크라스나야르스크(Krasnoyarsk), 노보시비르스크(Novosibirsk), 톰스크(Tomsk) 등 인구 100만 도시소재
- * 극동 지역 : 한국과의 지리적 인접성으로 한국 식문화에 친숙하고 한국에서의 원자재, 장비 수입이 용이한 장점이 있음.
- 러시아 최대 도시인 모스크바, 상트페테르부르크로 진출을 희망할 경우, 골목 상권을 노리는 전략도 가능할 것으로 보임.
- 러시아 도시에는 각 주거지역마다 상점 또는 현대식 마트가 있으나 우리나라와 비교 시 아직 편의시설이 부족함. 현대식 매장 형태로 소비자의 수요를 창출할 수 있는 아이템을 가지고 대도시의 골목 상권 공략도 가능할 것으로 예상

- 높은 외식분야 지출 비중 감안시 외식분야는 여전히 시장성이 있음.
- 러시아인의 총 지출에서 외식분야는 22.7%를 차지
 - * Numbeo.com에 따르면 러시아인의 분야별 지출비중은 외식 22.73%, 주택 임차 19.2%, 식품·소비재 구입 15.7%, 교통비 11.57% 순임.
- 한편, 외국 식생활에 대한 관심이 증가하고 일식 등 동양음식에 대한 높은 호감도는 시장성을 밝게 하는 근거가 되며, 2011년 러시아 신규 외식점포 중 아시아계의 증가율은 18.8%로 가장 높았음.

〈세계 음식별 러시아 신규 외식점포 증가율〉



자료원 : Vedomosti / 2011년 기준

<(참고) 모스크바 내 한국음식 진출 현황>

- ▶ 모스크바에 한국식당은 약 10개, 슈퍼마켓은 3-4개가 있음.
- ▶ 한국식당 및 슈퍼마켓의 운영자는 대부분은 한국인이나 일부 식당은 고려인이 운영
- ▶ 주 고객층은 한국 지상사 주재원이나 일부 식당의 경우 현지인도 많이 이용(식당에 따라 다르나 평균 30%의 고객은 현지인으로 추정)
- ▶ 한편 J 한국슈퍼의 경우 매장 내 한국 제빵도 판매 중으로 현지인들이 많이 구매
- ▶ 한국식당 운영의 어려움은 높은 임차료 외에 고춧가루 등 한국조미료 반입이 어렵다는 것

자료원 : 모스크바 무역관

2. 마케팅 방안 및 유의사항

□ 프랜차이즈 진출 절차

- (1단계) 현지진출 사업 운영 결정
 - 러시아에 현지 프랜차이즈업 진출을 추진 시 단독 운영, 현지 업체와의 파트너십 형태 운영 여부에 대한 결정 필요
 - 최근까지 패스트푸드 및 소매유통 기업을 중심으로 외국 프랜차이즈 기업들은 단독으로 사업에 착수
 - 그러나, 현지기업과의 파트너십(합작회사) 설립을 통한 진출은 비용과 법적 애로사항을 해결할 수 있는 장점이 있어 검토할 필요가 있음.
 - * 현지 업체와의 합작 성공사례 : 영국계 여행서비스 업체 TUI는 러시아 업체(C-Group Capital)와 2009년 합작회사 설립을 통해 진출(현재 러시아 프랜차이즈 상위 100위내에 랭크)
- (2단계) 법적 지위 획득
 - 러시아내 회사는 주식회사 형태의 공개형 주식회사(OAO), 폐쇄형 주식회사(ZAO)와 비주식회사인 유한회사(OOO)로 나뉘짐.
 - 공개형 주식회사(OAO), 폐쇄형 주식회사(ZAO)은 주식의 소유이전에 대한 제한에 따른 구분이지 회사 규모를 구분하는 기준은 아니며, 두 형태 모두 모두 외국기업의 지분 제한이 없음.
 - 유한회사(OOO)는 주식을 발행하지 않고 기업활동에 제한이 덜한 단점이 있으나 지분소유자가 50인 이상을 초과시 1년 이내에 주식회사로 전환해야 함.
 - 외국기업의 경우, 폐쇄형 주식회사(ZAO)와 유한회사(OOO)로 진출하는 경우가 대부분

<공개형 주식회사와 폐쇄형 주식회사의 차이점>

항목	공개형 주식회사(OAO)	폐쇄형 주식회사(ZAO)
주주의 수	제한 없음	50인 이하 (50인 이상시 공개형 주식회사로 변경해야 함)
주식양도	타 주주의 동의 없이 양도 가능	동의 필요
주식공개	일반인에게 주식 공개	설립자와 설립자에 의해 지정된 이들에게만 공개
자본금 등록시점	회사 설립 후 3개월 이내 50% 이사 자본금 납입 잔액은 정관에 명기하지 않는 한 1년 이내에 불입	
자본금	루블, 외화, 현물 모두 가능하나 정관에는 루블화로 표기	
장점	다수 설립자의 참여 가능성, 주식 상장을 통한 자본유치 가능성, 회계상의 투명성 등	재무제표 및 기업활동 외부 공개 불요, 현주주에게 우선 매입권 있음.

자료원 : KOTRA 러시아 국가정보

<유한회사 설립시 유의사항>

- ▶ 유한회사 설립은 주식회사보다 간단
- ▶ 설립은 1인으로도 가능하며 최대 50인 초과 불가
- ▶ 유한책임회사 지분 소유자가 50인 이상 초과시 1년 이내에 주식회사로 전환 의무
- ▶ 최소 법정 자본금은 10,000루블(약 \$370달러)로 회사등록 시 자본금의 50% 이상 지불되어야 함.

자료원 : ABC OF Russian Business La

○ (3단계) 현지 거점 확보

- 구체적인 사업 시작 전, 러시아 현지 사무실 개소는 필수적
- 현지 파트너와 합작회사로 사업 추진을 하는 경우에도, 정확한 의사소통을 위해서는 현지 거점 필요

- (4단계) 프랜차이즈 영업 방식 선택
 - 가맹점과 직접 계약을 체결하는 직접 프랜차이즈(Direct Franchising)와 브랜드 사용 권리를 주는 마스터 프랜차이즈(Master Franchising)로 나눌 수 있음.

<프랜차이즈 영업 방식>

구분	내용	대표기업
직접 프랜차이즈	· 업체가 직접 가맹점과 계약 체결 · 가맹점과 긴밀한 관계형성 가능 · 높은 비용 부담 · 글로벌 프랜차이즈 기업에게 적합	Subway
마스터 프랜차이즈	· 업체는 가맹점 또는 개인에게 브랜드 사용 권리를 판매 · 사업과정에서 프랜차이즈 통제권 상실 가능성 · 러시아에서 대체로 사용되는 방식	Grillmaster, Sbarro, Kodak, Crestcom 등

자료원 : 모스크바무역관

- (5단계) 가맹점 모집 및 운영
 - 가맹점과의 계약 체결 이전, 현지 변호사가 검토하게 하여 추후 분쟁을 막아야 함.
 - 러시아 프랜차이즈 협회 등 관련 기관을 통한 가맹점 모집도 가능

□ 유의사항

- 법적으로 완벽한 서류계약을 통한 가맹점과의 계약 체결이 필요
 - 러시아에 프랜차이즈 법이 제정되지 않아 분쟁이 발생하면 해결이 어려울 수도 있으므로, 계약 체결 시 변호사 자문은 필수적
- 신뢰 가능한 유통업자를 찾을 것
 - 러시아는 물류 환경이 열악하고 물품(재료) 조달도 타 시장에 비해 어려운 바, 사업 개시 전에 명확한 물품 조달 루트 확보 및 신뢰 가능한 유통자를 찾는 것이 주요 포인트임.

[부록]**□ 정부 및 협회 등 주요 유관기관**

기관명	러시아 연방 경제개발부		
설립년도	2008년		
주소	Russia, 125993, GSP-3, Moscow, A-47, 1st Tverskaya-Yamskayastr.,1/3		
전화	(+7) 495-694-0353	팩스	(+7) 499-251-6965
웹사이트	www.economy.gov.ru		
주요업무	연방 행정기관으로 중소기업, 대외경제활동(해외무역제외), 재산관계, 파산, 재정회복, 평가활동, 토지거래(농경지제외), 국가부동산등록, 국가통계활동 등을 포함한 전반적인 국가 경제 분석 및 예측을 통한 정부정책 개발		

기관명	Russian Franchising Association (러시아 프랜차이즈 협회)		
설립년도	1997		
주소	Russia, Moscow, Volgogradsky Prospect ave., 47, Office #236		
전화	(+7) 499-258-0208	팩스	(+7) 925-771-2419
웹사이트	www.rusfranch.ru		
주요업무	· 비영리 법인으로 회원사들의 법률 및 경영활동상의 지원 · 프랜차이즈 창업을 희망하는 업체에게 정보 등의 지원 · 세계 프랜차이즈 협회 회원사로 국제 교류 등		

기관명	Franchising Universe		
설립년도	2005		
주소	N/A		
전화	(+7) 925-780-5382	팩스	N/A
웹사이트	www.franchuniverse.ru		
주요업무	· 프랜차이즈 사업 판매(가맹점 모집) · 프랜차이즈 홍보(카탈로그에 기재/유료) · 프랜차이즈 관련 뉴스 및 법률 정보 제공 · 전문가 상담 서비스		

□ 주요기업

업체명	Megafon		
설립년도	1993년		
주소	Russia, 115 035, Moscow, Kadashevskaya Embankment, 30		
매출규모	72억 달러 (2010)	종업원수	25,000 명 (2012)
웹사이트	www.megafon.ru		
담당자	(사장) Mr. Tavrín Ivan		
전화	(+7) 495-507-7777	팩스	(+7) 495-504-5021
이메일	msk-public@megafon.ru		
주요 비즈니스	러시아 3대 통신사업자 중 하나		

업체명	Lukoil		
설립년도	1993년		
주소	Russia, 101000, Moscow, Sretensky blvd., 11		
매출규모	1,336억 달러	종업원수	120,300 명 (2011)
웹사이트	www.lukoil.ru		
담당자	(부사장, 판매담당자) Mr. Vorobyov Vadim Nicholaevich		
전화	(+7) 495-627-4444	팩스	(+7) 495-625-7016
이메일	N/A		
주요 비즈니스	석유 및 가스 추출, 석유 정제, 석유관련 상품 총판 및 소매, 주유소 사업		

□ 주요 유통업체

업체명	X5 Retail Group		
설립년도	1999년		
주소	Russia, 109029, Moscow, Srednyaya Kalitnikovskaya str., 28, Building 4		
매출규모	158억 달러 (2012)	종업원수	109,000 명
웹사이트	www.x5.ru		
담당자	(구매담당자) Mr. Vasilyev Denis Vyacheslavovich		
전화	(+7) 495-789-9595	팩스	(+7) 495-662-88-88
이메일	Denis.Vasiliev@x5.ru		
납품 유통점	Perekryostok(슈퍼마켓), Green Perekryostok(슈퍼마켓), Pyaterochka(할인매장), Karusel(하이퍼마켓), 편의점 등 총 4,224개의 판매점 보유		
주요 취급분야	일용소비생활용품(FMCG: Fast Moving Consumer Goods)		

□ 주요 전시회

전시회명	BUYBRAND Expo		
개최시기	매년 4분기 (2013.10.2-10.4)		
장소	Expocenter		
주최기관	Exhibition Management Technology Group(EMTG)		
규모	2013년: 10,000 sm / 2012년 8,800		
전시업체/ 참가업체 수	2012년: 23개국 217개사(참관객 7,000명)		
전시분야/품목	프랜차이즈		
담당자	Ms. Dyomina Yekaterina (Project Manager)		
전화	(+7) 495-662-6424	팩스	(+7) 495-662-6424
이메일	sales@buybrand.ru		
특이사항	러시아, CIS지역내 프랜차이즈 관련 최대 박람회		

2013년 KOTRA 발간자료 목록

□ GMR (Global Market Report)

번 호	제 목	발간일자
13-001	오바마 재선에 따른 경제.통상정책 방향 전망과 시사점	2013.1
13-002	2013년 1분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.1
13-003	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 공작기계 (머시닝센터) -	2013.1
13-004	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타골프용품 -	2013.1
13-005	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 안경테 -	2013.1
13-006	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리에스터 단섬유 -	2013.1
13-007	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리프로필렌 테이프 -	2013.1
13-008	선진국의 미래산업 육성정책	2013.2
13-009	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 광케이블 -	2013.2
13-010	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타전동공구 -	2013.2
13-011	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타컴퓨터주변기기 -	2013.2
13-012	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 펌프 -	2013.2
13-013	미국 제조업 경쟁력 강화 정책 및 시사점	2013.2
13-014	한-콜롬비아 FTA 효과 및 활용방안	2013.2
13-015	떠오르는 이라크 재건시장을 선점하라	2013.2
13-016	주요국 환율변동에 따른 해외시장 동향과 진출여건	2013.2
13-017	엔저하의 수출 경쟁력 현황 및 전망	2013.2
13-018	한미 FTA 발효 1주년, 대미 수출 성과 분석	2013.3
13-019	일본의 대인도 진출전략 및 대응방안	2013.3
13-020	독일 직업교육 훈련제도 현황 및 시사점	2013.3
13-021	중소기업 신규 수출확대 유망품목 주요 시장 동향 <기타 무선통신기기>	2013.3
13-022	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 플라스틱 가공제품 -	2013.3
13-023	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 편직물 (인조섬유제) -	2013.3
13-024	세계의 공장으로서 부상하는 멕시코	2013.3
13-025	인도의 CSR 정책과 시사점	2013.3
13-026	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 유리 저장 용기 -	2013.3
13-027	미국-EU FTA 추진현황과 향후 시사점	2013.3
13-028	日 제조업 경쟁력 강화 정책 현황 및 시사점	2013.3
13-029	2013년 2분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.4

13-030	중소기업 신규 수출확대 유망품목 < X선 및 방사선기기부품 >	2013.4
13-031	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기초화장품 -	2013.4
13-032	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 합성수지·합성고무 -	2013.4
13-033	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 밸브·기타기계류 -	2013.4
13-034	중소기업 신규 수출확대 유망품목 시장동향 및 진출방안 <스키 헬멧>	2013.4
13-035	Post Chavez, 변화와 전망	2013.4
13-036	2013년 美 USTR 무역장벽보고서 평가 및 시사점	2013.4
13-037	한·터키 FTA 10대 수출 유망품목 및 진출방안	2013.4
13-038	최근 대한 수입규제 동향과 향후 전망	2013.4
13-039	Putin 취임 1주년 경제 진단 및 전망	2013.5
13-040	유럽 온라인 유통시장 현황 및 진출방안 - 서유럽편 -	2013.5
13-041	유럽 온라인 유통시장 현황 및 진출방안 - 동유럽·북유럽편 -	2013.5
13-042	미얀마 경제제재 완화 1년과 향후 전망	2013.5
13-043	핀란드 창업·재취업 프로그램 현황 및 시사점	2013.5
13-044	日 엔고극복 사례가 주는 엔저원고시대의 시사점	2013.5
13-045	CIS 대형 유통망 현황 및 진출 방안	2013.6
13-046	기업에 공유가치를 입혀라~창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례~	2013.6
13-047	방글라데시 의류산업 사업환경 변화와 시사점	2013.6
13-048	호주 자원개발 현황과 진출전략	2013.6
13-049	2013년 3분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.6
13-050	한-EU FTA 2주년 성공사례 및 주요 바이어 반응조사	2013.6
13-051	2013년 하반기 지역별 수출입 전망과 시장여건	2013.7
13-052	북미세일가스 개발 동향 및 한국기업 진출전략	2013.7
13-053	'Rich Africa, Blue Africa' - 경제통상 협력을 통한 아프리카 진출 확대 방안	2013.8
13-054	북미 온라인 유통시장 진출방안 - 미국편 -	2013.9
13-055	북미 온라인 유통시장 진출방안 - 캐나다편 -	2013.9
13-056	독일 메르켈 총리 재집권에 따른 정책 방향 및 시사점	2013.9
13-057	태평양동맹 현황 및 활용전략	2013.9
13-058	2013년 4분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.10
13-059	유럽 M&A 시장 동향 및 진출방안	2013.10
13-060	일본경제 및 한일협력 확대 방안	2013.10
13-061	日 아베노믹스 실시성과 중간점검 및 시사점	2013.10
13-062	세계 경영환경을 바꾸는 혁신 : Reverse Innovation	2013.10

13-063	신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(아세안편)	2013.11
13-064	신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(중남미편)	2013.11
13-065	신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(중동편)	2013.11
13-066	신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(CIS편)	2013.11

□ KOCHI자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	대만시장에서 한류 활용하기	2013.1
13-002	[중국 석학에게 듣는다] 2013 중국 경제 전망	2013.2
13-004	中國寶庫-양회시리즈	2013.5
13-005	중국을 움직이는 파워엘리트 400인 (Who's who in China's Leadership)	2013.6
13-006	중국 온라인쇼핑 시장현황과 히트상품 분석	2013.8
13-007	중국 중서부 투자 우대산업 목록	2013.9

□ KOTRA자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	해외 주요국 투자인센티브 현황 및 사례조사	2013.1
13-002	외국인을 위한 법인설립 안내	2013.1
13-003	Guide to Business Establishment in Korea	2013.1
13-004	2012년도 북한의 대외교류동향	2013.2
13-005	GCF시대에 대비한 세계그린프로젝트 수주방안	2013.3
13-006	국가IR 개선 방안 연구	2013.3
13-007	2009~2012 KOTRA 수출인큐베이터 운영 성공사례집	2013.3
13-008	2013 외국인투자 가이드	2013.4
13-009	2013 서울국제식품산업대전 참가업체 디렉토리	2013.5
13-010	국별 해외전시회 가이드	2013.5
13-011	2013 이라크-요르단 경제통상사절단 종합 결과 보고서	2013.5
13-012	2012 외국인투자옴부즈만 연차보고서	2013.5
13-013	Foreign Investment Ombudsman 2012	2013.5
13-014	엔저가 일본의 對한 투자에 미치는 영향	2013.5
13-015	세계 주요국 전력시장 현황	2013.5
13-016	미얀마 투자실무가이드	2013.5
13-017	2013 외국인투자상담 Q&A	2013.5

13-018	2012년도 북한의 대외무역동향	2013.5
13-019	Global Green Hub Korea 2013 결과보고서	2013.5
13-020	2013 글로벌취업창업대전 결과보고서	2013.6
13-021	중소기업을 위한 온라인 수출 마케팅 가이드	2013.6
13-022	이것이 글로벌 명품전시회다	2013.6
13-023	2013 Doing Business in Korea	2013.6
13-024	러시아 프로젝트 진출 가이드	2013.6
13-025	유럽 비즈니스 워크 개막 세미나 (공공조달 진출 전략)	2013.6
13-026	브라질 태양광 프로젝트 예비조사 보고서	2013.6
13-028	UNCTAD World Investment Report 2013 요약 번역본 (국제가치사슬: 성장을 위한 투자와 무역)	2013.7
13-029	2013 전략적제휴 안내서	2013.8
13-031	글로벌 중소기업, DNA부터 다르다	2013.8
13-032	사하라이남 아프리카 전력인프라 현황 및 진출방안	2013.8
13-033	2013 서울국제식품산업대전 결과보고서	2013.8
13-034	멕시코 투자실무가이드	2013.8
13-035	투자실무가이드 - 네덜란드 -	2013.8
13-036	2012년 글로벌 FDI 동향	2013.8
13-037	2013 U턴기업 지원 종합가이드	2013.9
13-038	신홍국 제조업 지도 : 어디서? 무엇을?	2013.9
13-039	신홍국 온라인 유통시장 동향과 진출방안	2013.9
13-040	글로벌 창업 종합가이드	2013.3
13-041	신홍국 진출의 패러다임을 바꾸다: Volume Zone & Reverse Innovation	2013.9
13-042	2012년도 Invest KOREA 연차보고서	2013.10
13-043	러 물류-운송 서비스 시장동향 및 전망	2013.9
13-044	2013년 주요 투자유망국(중국, 베트남, 인도네시아, 브라질, 미얀마) 투자환경 비교	2013.10
13-045	신홍국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안	2013.10
13-046	터키 투자실무가이드	2013.10
13-047	UN근무 30년 경력자가 들려주는 UN조달 쉽게하기	2013.10
13-048	제 10회 대전 국제 농기자재 및 우수종자 전시회(TAMAS 2013) 디렉토리	2013.10
13-049	2013 Labor Law Guide for Foreign Investors	2013.10
13-050	2014년 해외시장 진출 호부진 품목	2013.10
13-051	국제 CSR 동향분석 및 시사점	2013.10
13-052	2014년 해외 수출유망 품목 및 국가 현황	2013.11
13-053	러시아 바이오매스 프로젝트 예비조사 보고서	2013.11

13-054	2013 외국인투자기업경영환경애로조사	2013.11
13-055	2013 외국인투자기업생활환경애로조사	2013.11
13-056	2013 외국인투자기업 투자환경조사 ~15개사 외투기업 심층인터뷰 결과	2013.11
13-057	Invest KOREA Annual Report 2012	2013.11

□ 설명회자료

번 호	제 목	발간일자
13-001	2013 세계시장 진출전략 설명회	2013.1
13-002	2013 중국3대 유망시장 설명회	2013.1
13-003	2013년 전략시장 협력 파트너쉽 포럼	2013.1
13-004	Iraq-Korea Business Forum	2013.3
13-005	Reshoring to KOREA - 국내 U턴기업 지원제도 및 투자환경 설명회 -	2013.4
13-006	2013년 제1회 차이나 커뮤니티 세미나	2013.3
13-007	Global Project Plaza 2013	2013.5
13-008	2013 철도 기자재 조달 플라자 Railway Procurement Plaza 2013	2013.5
13-010	2013년 유럽 주요국 대형유통망 현황 조사	2013.6
13-011	선진 ESCO시장 진출전략 설명회	2013.6
13-012	Europe Business Week 2013 - 유럽 유통망 진출전략 설명회 -	2013.6
13-013	Europe Business Week 2013 - 유럽 공공조달 진출전략 설명회 -	2013.6
13-014	한-미얀마 비즈니스 포럼	2013.6
13-015	2013 국제금융기구(MDB) 조달 설명회	2013.6
13-016	베트남연안국 비즈니스포럼	2013.7
13-017	이란 대체시장 설명회	2013.7
13-018	'중국新도시화 정책과 활용전략' 설명회 Korea-China Biz Plaza 2013	2013.9
13-019	신흥시장 주요 트렌드 및 진출방안	2013.9
13-020	자동차, 프로젝트 분야 진출전략 세미나	2013.9
13-021	ICT, 유통업, 의료서비스업 분야 진출전략 세미나	2013.9
13-022	중남미 새로운 기회: Post Chavez, 그리고 태평양 동맹	2013.9
13-023	CIS 대형 유통망 진출전략 세미나	2013.9
13-024	아프리카 진출 파이낸싱 전략 세미나	2013.9
13-025	아시아 온라인 유통망 진출전략 세미나	2013.9
13-026	신흥시장 투자진출 리스크와 기회 포럼	2013.10
13-027	Korea-Iraq Rebuilding Project Plaza	2013.10

13-028	2013 UN 조달 설명회	2013.10
13-029	Chemical Innovation with Korea 포럼	2013.10
13-030	중국 특화 지역개발 설명회	2013.10
13-031	2016 리우 올림픽 조달 설명회	2013.11
13-032	해외 CSR 사업화 포럼	2013.10
13-033	한국-폴란드 경제협력포럼	2013.10
13-034	Asia Water Development Project Plaza	2013.11



작성자

◆ 모스크바 무역관	오명훈
◆ 신흥시장팀	박정현



Global Market Report 13-066

신흥국 프랜차이즈 시장동향과 진출방안(CIS편)

발행인 | 오영호
편집인 | 김성수
발행처 | KOTRA
발행일 | 2013년 11월
주 소 | 서울시 서초구 현릉로 13
(우 137-749)
전화 | 02) 1600-7119(대표)
홈페이지 | www.globalwindow.org

Copyright © 2013 by KOTRA. All rights reserved.
이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이
므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.