

# 사례로 보는 신흥시장 선점의 교훈

**kotra**  
Korea Trade-Investment  
Promotion Agency



# CONTENTS

## 목 차

요 약 / 1

---

### I. 수출호조의 신흥시장 효과 / 3

---

- 3 | 1. 원화 강세 속의 수출호조
- 4 | 2. 신흥시장이 수출확대 주도
- 5 | 3. 신흥시장 수출확대 요인

### II. 주요 시장에서의 시장선점 사례 / 7

---

- 7 | 1. SK 케미컬 : 폴란드 PET 수지 시장
- 9 | 2. LG전자 : 브라질 가전 시장
- 12 | 3. 애니데이터 : 러시아 CDMA 모뎀 시장
- 14 | 4. 오뚜기 : 멕시코 라면 시장
- 16 | 5. LG전자 : 요르단 LCD TV 시장
- 18 | 6. 현대·기아 자동차 : 남아공 1톤 트럭 시장
- 21 | 7. 세라젬 : 헝가리 온열 마사지기 시장

### III. 시장선점 성공의 교훈 / 23

---

### IV. 시사점 / 30

---

## 요 약

고유가와 원화강세 등 대외여건이 불리함에도 불구하고 우리나라 수출은 최근 몇 년간 매년 10% 이상 성장하여 2006년에는 세계 11번째로 수출 3,000억 달러 고지를 달성하였다. 이러한 우리나라의 수출호조는 주력산업의 수출경쟁력 제고와 생산성향상, 수출구조 고도화 및 내수 침체에 따른 수출 노력 등 다각적 요인의 결과이나 신흥시장으로의 수출시장 다변화도 중요한 요인의 하나로 제기되고 있다. 2003년 56.5%였던 대개도국 수출비중은 2006년 62.6%를 기록했고 이러한 추세는 2007년에도 지속되고 있다.

신흥시장에서의 수출호조는 유가를 비롯한 원자재 가격의 급등으로 천연자원이 풍부한 개도국의 소비수요 증가, 산업화에 따른 수입수요 증가, 그리고 선진국시장 포화에 따른 우리기업의 적극적인 신흥시장 진출노력에 기인한 것이나 장기적 관점에서 시장선점 노력을 기울인 것도 중요 요인으로 평가되고 있다.

시장 잠재력에 주목한 우리 기업들이 시장 선점을 위하여 리스크를 관리하면서 오랜 기간 투자한 결과, 러시아·인도·중남미 등 신흥시장에서 경쟁국들에 비해 상대적으로 우위를 점하고 있는 것이다.

우리기업들의 시장 선점 사례에서 얻을 수 있는 교훈은

1. 격변하는 신흥시장의 소비패턴 변화는 생각보다 빠르다.
2. 신흥시장의 산업구조 변화에 선제 대응이 중요하다.
3. 현지기업과의 합작투자를 두려워 말라.
4. 거점시장 진출 후 주변국을 겨냥하라.
5. 지역특성에 맞는 홍보 전략을 구사하라.
6. 품질경영이 브랜드를 키운다.
7. 외환리스크 관리는 기본이다.
8. 인프라 부재에 철저히 대비하라.
9. 조직 및 인력은 현지화가 중요하다.
10. 예상치 못한 위기에도 대응 능력을 키워라.

로 요약될 수 있다.

원화 강세를 비롯하여 제반 수출 여건이 악화되고 기존 수출 시장에서는 경쟁이 날로 치열해 지는 상황에서 수출성장을 지속시키기 위해서는 수출시장의 다변화는 필수불가결한 선택이다.

신흥시장은 진출정보의 부족, 사회와 문화의 이질성 등 리스크가 필연적으로 존재하나 리스크는 진출의 제한요소가 아니라 관리의 대상으로 생각하고 장기적 안목으로 시장이 갖는 잠재력과 역동성에 주목하고 시장선점 효과를 겨냥하여 진출을 준비하는 노력이 필요하다.

## I. 수출호조의 신흥시장 효과

### 1. 원화강세 속의 수출호조

- 우리나라는 최근 몇 년간 원화 강세와 고유가에도 불구하고 지속적인 수출 성장세를 유지함.

<한국 수출실적 및 환율>

	2003	2004	2005	2006	2007.6
수출 (천억, %)	193,817 (19.3)	253,845 (31.0)	284,419 (12.0)	325,465 (14.4)	178,148 (14.7)
환율 (원/달러, %)	1,197.80 (-0.2)	1,043.80 (-12.9)	1,013.00 (-3.0)	929.60 (-8.2)	926.80 (-0.3)

주 : 환율은 기준 환율. '07년도 6월말 증감률은 '06년말 대비.

- 최근 환율은 지속적으로 하락, 원/달러 환율은 2003년 말 1,197.8에서 2007년 6월말 926.8로 약 22.6% 하락함.
- 이에 반해, 수출은 지속적으로 확대되어 2003년 1,938억 달러에서 2006년 3,255억 달러로 67.9%가 증가함.
- 주력산업의 수출경쟁력 제고와 생산성 향상, 수출구조 고도화, 내수 침체에 따른 수출 노력 등 다각적 요인들이 수출호조에 긍정적으로 작용함.
  - 한국의 수출 생산성 증대 : 18위(1994) → 14위(2003)<sup>1)</sup>
  - 자동차, 통신기기, 기계류 등 경쟁력 향상품목의 시장점유율 확대<sup>2)</sup>
    - \* 자동차 세계시장 점유율 : 3.6%(2000) → 4.8%(2004)
    - \* 통신기기 세계시장 점유율 : 5.0%(2000) → 12.8%(2004)
- 브릭스 등 신흥시장으로의 수출시장 다변화 성공도 주요 수출호조 요인

1) 산업연구원 (2006) 우리나라 수출고도화 수준의 평가

2) 산업연구원 (2006) 수출호조 지속의 원인과 시사점

## 2. 신흥시장이 수출확대 주도

- 우리나라 대선진국 수출비중은 2003년 43.5%에서 2006년 37.4%로 계속 감소하고 있으며, 이 현상은 2007년도에도 지속되고 있음.
- 브릭스 지역 수출비중은 최근 둔화하는 추세이나 2000년대 중반까지는 계속 확대되면서 수출시장 다변화를 주도함.

### <우리나라의 수출시장별 비중 변화>

(단위 : %)

연도	선진국	중국	인도	브라질	러시아	기타개도국
2004	42.1	19.6	1.4	0.7	0.9	35.3
2005	40.0	21.8	1.6	0.8	1.4	34.4
2006	37.4	21.3	1.7	0.9	1.6	37.1
2007.5	35.1	21.5	1.7	0.8	2.2	38.7

자료 : World Trade Atlas

주 : 선진국 - IMF 정의의 Industrialized Countries

- 브릭스 지역에 이어 아세안, 중남미, 중·동부유럽 등으로의 수출비중이 지속적으로 확대되고 있는 추세임.
- 수출비중은 물론 수출 증가율도 선진국으로는 계속 둔화되고 있으나 개도국으로는 확대 추세가 지속되고 있음.

### <우리나라의 개도국 수출비중 변화>

(단위 : %)

연도	GCC6	아세안10	중동구유럽	NIS	중남미
2004	2.0	9.5	1.3	1.4	4.6
2005	2.2	9.6	1.5	1.9	5.3
2006	2.4	9.9	2.1	2.2	6.3
2007.5	2.9	10.5	2.8	3.0	6.9

자료 : World Trade Atlas

주 : GCC6 - 걸프지역 6개국 : 바레인, 쿠웨이트, 오만, 카타르, 사우디, UAE

### 3. 신흥시장 수출확대 요인

#### □ 신흥시장의 수입수요 증가

- 최근 원자재 가격 급등으로 원유·천연가스 등 천연자원이 풍부한 개도국의 수입수요가 급증함.
  - 2000년대 들어 에너지, 비에너지 원자재 가격이 급격히 상승
    - \* IMF 비에너지 상품가격지수(1995=100, 미달러기준) : 81.9(2000) → 217.1(2006)
    - \* IMF 에너지 상품가격지수(1995=100, 미달러기준) : 156.3(2000) → 348.5(2006)
- 이들 신흥시장은 유가 및 원자재 가격의 상승에 따른 구매력을 바탕으로 소비수요가 늘어나고, 산업화가 급속도로 진전되면서 자본재 수입수요도 급격히 증가함.

#### □ 선진국 시장 포화에 따른 대체시장 발굴 노력

- 최근 몇 년간 개도국들의 유가 및 원자재가격의 상승으로 인한 수입수요 증대는 우리나라의 대개도국 수출증가에 긍정적으로 작용을 했음.
  - 그러나 개도국의 전체 수입증가율에 비해 상대적으로 빠른 우리나라의 대개도국 수출 상승세는 선진국시장 포화에 따른 우리기업의 적극적 신흥시장 진출 노력의 결실임.

<전체 수입증가율 vs. 한국상품 수입증가율>

구 분		2004	2005	2006	2007.1~5
선진국	전체 수입증가율	9.4	6.2	7.8	4.9
	한국상품 수입증가율	26.8	6.3	7.0	3.2
개도국	전체 수입증가율	17.6	12.4	13.3	13.5
	한국상품 수입증가율	34.2	16.2	19.3	21.4

자료 : World Trade Atlas, IMF Economic Outlook Database

주 : 2007 전체 수입증가율은 연간 추정치, 한국상품 수입증가율은 5월까지 실적치

□ 리스크 관리를 통한 시장선점 노력의 결실

- 우리 기업들이 러시아·인도·중남미 시장 등에서 경쟁국들보다 상대적인 우위를 점하는 것은 시장 잠재력에 주목한 우리 기업들이 시장 선점을 위해 리스크를 관리하면서 오랜 기간 투자한 결과인 것으로 평가
- 러시아에서는 1998년 8월 일부 국채에 대한 90일간 지불유예조치(모라토리엄)사태 이후 일본의 파나소닉, 독일의 지멘스 등이 철수한 것과는 달리 LG, 삼성 등은 잔류해 시장선점 발판을 마련함.
  - 삼성은 2004년 러시아 진출 7년 만에 휴대전화시장에서 시장점유율 1위를 차지하는 등 우리기업은 신흥시장에서 수출과 매출 확대의 시장선점 효과를 누림.
- 1998년 브라질의 외환위기 시에도 타 기업이 시장에서 철수할 때 LG전자는 브라질 시장에 남아 리스크 관리와 구조조정 등을 통해 브라질 시장의 점유율을 확대해 나감.
  - 1995년 브라질에 진출한 LG전자는 법인 운영 12년째인 현재 플라즈마 디스플레이 분야 시장 1위, 휴대폰, 에어컨, 모니터 분야에서 시장 상위를 차지하며 브라질 가전시장을 석권함.

※ 우리기업의 시장선점 성공사례를 분석하고 시사점을 도출해 지속적인 시장 다변화를 위해 효과적인 신흥시장 진출 방향을 정립하는 노력이 필요

## II. 주요 시장에서의 시장선점 사례

### 1. SK 케미컬 : 폴란드 PET 수지 시장

#### 가. 개요

- ※ 업체명 : SK 유로켄(SK Eurochem Sp.zo.o)
- ※ 관련제품 : PET 수지(PET병 제조 원료)
- ※ 진출지역 : 폴란드
- ※ 시장선점 효과
  - 2005년 5월 생산 개시 이후 2005년 9만 톤, 2006년 12만5,000 톤, 2007년 1~4월 4만3,000 톤 판매
  - Coca Cola, Pepsi, Danone 등 일류 브랜드 업체 공급으로 브랜드 이미 지 제고와 폴란드 및 인근국에서 선도업체로서 위상 확립
- ※ 시장선점 성공 포인트
  - 수요확대 사전 파악으로 로컬생산업체가 성장하기 이전 현장에 진출 로컬업체로서 자리매김
  - 시장 주도 고객 우선 공략

#### 나. 시장선점 과정

##### □ 기존 수출시장의 경쟁 심화

- PET 수지(PET병 제조원료) 사업의 국내 공급 초과로 국내 생산량의 90% 이상이 수출되는 상황에서 기존 수출시장인 중국, 서유럽, 중남미 등에서는 대만, 인도네시아 등 개도국제품과 과당경쟁으로 수익성 악화가 시작됨.
- 주요 수출시장에서는 자국시장 보호정책(반덤핑관세 등)에 따라 수출 물량 이 축소되는 등 신규시장의 개발 필요성 대두.

□ 신 수요가 있는 곳으로 선제 진출

- 2000년대 폴란드의 PET 수지 내수는 연간 약 15만 톤으로 동유럽 최대의 시장이고, 동유럽 전체로도 수요는 풍부했음.
- 당시 폴란드에 PET 수지를 공급하는 업체가 대부분 서유럽에 있고 폴란드 내에는 생산업체가 없었으나, 아시아 국가의 공급확대 및 동유럽 로컬 제조 업체 출현으로 어려움이 전망됐음.
- 이에 대응해 SK 케미컬은 수출경쟁 격화에 대처하고 동유럽 시장 확보를 위해서 수출시장별 차별화된 전략을 적용함.
  - 한국 내 생산 공장에서는 특수제품을 생산해 차별화 대상인 일본, 호주 등의 시장 확대에 주력함.
  - 기존 범용제품의 최대 수출지역인 유럽시장 공략을 위해 신규 생산거점 확보를 동시에 추진함.

□ 생산기지 가동 전 사전 판매활동

- 본격적으로 공장 가동 이전에 한국산 제품을 소량 수입해 사전 마케팅을 시행, 시장조사와 제품 소개, 판매망 확충을 동시에 진행함.

□ 시장주도 고객(Market Leading Customer) 우선 공략

- 코카콜라와 같이 기존에 거래관계가 있었던 대형 거래선들과의 신규 거래를 위해 타 지역 코카콜라 지역본부의 협조를 얻어 동유럽지역 코카콜라의 승인을 공장 가동 직후 획득함.
- 또한, 동유럽 지역의 ALPLA, Brandenburger 등과 같은 시장주도고객을 우선 공략해 SK 케미컬 제품인 SKYPET 브랜드 알리기에 주력함.

□ 역할 분담과 철저한 사전 마케팅

- 합작법인 지분 참여자인 SK케미칼(제조/운영/마케팅), LG상사(판매), Anwil (토지·유틸리티 제공, 운영지원)이 각각의 전문 역할을 수행하여 시너지 효과 창출함.

## 다. 시장 선점 효과

- 로컬생산업체 등장 이전 거래처 선점으로 시장 선도업체 유지
  - SK 케미컬의 공장 설립이후 공장을 건설한 리투아니아 업체보다 거래처 선점효과를 누릴 수 있었고, 신 공법을 적용해 투자비와 생산비용을 절감해 꾸준히 시장 선도업체 위치를 유지함.
  - Coca Cola, Pepsi, Danone 등 일류 브랜드 업체 공급으로 브랜드 이미지 제고와 폴란드 및 인근국에서 선도업체로서 위상 확립
- 2005년 5월 생산 개시 이후 2005년 9만 톤, 2006년 12만5,000 톤, 2007년 1~4월 4만3,000 톤 판매함.

## 2. LG전자 : 브라질 가전시장

### 가. 개요

- ※ 업체명 : LG 전자 브라질 법인
- ※ 관련제품 : TV, 모니터, 휴대폰 등 전기·전자·통신제품
- ※ 진출지역 : 브라질
- ※ 시장선점 효과
  - PDP TV 분야 시장 1위(점유율 50%) 등 가전제품시장 상위유지
  - 2005년 대비 휴대폰 100% 판매신장 등 최근 3년 동안 전체 매출 325% 성장
- ※ 시장선점 성공 포인트
  - 위기 시에도 리스크 대비를 통해 시장에 잔류, 향후 시장선점

## 나. 시장선점 과정

### □ 브라질의 위기를 기회로

- 브라질은 남미시장의 교두보로 전자시장의 각축장이라 불리며 필립스가 8년이 넘는 진출 역사를 이어오는 등 일본과 유럽의 기업들이 이미 시장을 점유한 상태에서 후발주자로 뛰어 드는 상황이었음.
- 진입 초기에는 소비자의 브랜드 인지도가 낮고, 제품 포지셔닝에 문제가 있었으며 소비자들의 긍정적 평가를 받지 못하는 등 제품 품질만으로 승부를 걸기에는 한계가 있었음.
- 1997~98년 당시 경기 불황으로 전자제품의 시장가격이 30% 이상 하락하고 시장점유율은 1.2%에 그쳤음.
- 이후 2002년 7월 환율 폭등, 외환위기, 달러 가치 상승으로 부품 값 상승이라는 어려움도 있었음.
- 노동자 대표 출신 대통령 후보의 당선설 등 경기가 급속도로 악화되기 시작했고 이를 견디지 못한 외국기업들이 손을 들고 시장에서 철수하기 시작함.
- 이러한 상황에서, LG전자는 브라질 시장이 가진 무한한 성장 가능성을 내다보고 브라질 시장을 포기하지 않았으며 오히려 유동성, 재무구조 개선, 사업구조조정 등 조정기를 거쳐 현재까지 급속한 성장을 이어오고 있음.

### □ 품질관리와 브랜드 홍보를 통한 제품 이미지 개선에 중점

- 진입 초기 브랜드 인지도가 낮아 이런 상황을 타개하기 위해 브랜드를 알리고, 단시간에 유통시스템과의 긴밀한 관계 구축을 통해 제품 판매를 증대해야 하는 두 가지의 과제를 해결해야 했음.
- 브랜드 인지도와 제품품질의 상호 연관성에 바탕을 두고 차별화된 애프터서비스(After Service) 전략을 중심으로 품질에 대한 확신을 심어주기 시작함.

- 초기 자원의 한계를 감안, '선택과 집중(Choice & Focus)'의 일환으로 구매 잠재력이 큰 주요 거점 도시들에서 집중적으로 브랜드와 제품을 알리는 활동을 전개함.
  - 뽀르뚜 알레그리, 상파울루, 리우데자네이루, 살바도르 집중마케팅
- 유통업자들과의 협력을 강화해 판매점 내에 LG 디지털 공간(LG Digital Space)을 확보해 첨단 제품을 지속적으로 전시하거나, 유통이벤트, LG 투어(Tour) 대회와 같은 다양한 프로그램을 기획 운영함.
- 브라질 최대의 축제인 카니발 기간에 행사를 후원하고, 브라질의 인기 축구 클럽을 후원하는 등 문화·스포츠 마케팅으로 소비자에게 친근하게 다가가는 노력을 기울여 LG를 브라질 기업으로 생각하는 사람도 많이 있을 정도임.

#### 다. 시장 선점 효과

- LG전자 브라질 법인은 현재 플라즈마 디스플레이 분야 시장 1위, 휴대폰, 에어컨, 모니터 분야에서 시장점유율 상위를 차지하며 브라질 가전분야를 석권하고 있고 브라질 100대 외국기업 중 두각을 나타내고 있음.
  - LCD 및 플라즈마 TV 부문은 시장점유율 30%이며 플라즈마 디스플레이의 경우 점유율 50%로 1위를 유지하고 있고 LCD 모니터는 38%, 에어컨은 28%의 시장을 점유
- 2006년 매출은 당초 예상했던 15억 달러를 뛰어 넘는 전년 대비 38.4% 증가한 18억 달러를 기록했으며 2007년 매출은 25억 달러를 목표로 하고 있음.
- 또한, LG전자 브라질 법인은 브라질 내수시장뿐만 아니라 중남미 수출 거점으로서도 활동 중인데 생산의 20%는 아르헨티나, 칠레 등의 인근국으로 수출을 확대하고 있음.

### 3. 애니데이터 : 러시아 CDMA 모뎀 시장

#### 가. 개요

- ※ 업체명 : 애니데이터
- ※ 관련제품 : CDMA 무선 데이터모뎀기기, CDMA 스마트폰
- ※ 진출지역 : 러시아
- ※ 시장선점 효과
  - 2006년 말 중소기업의 IT 분야 단일 아이템으로 대러 최대 수출실적인 420만 달러 수출, 2007년도 1,000만 달러 수출 달성 전망
- ※ 시장 선점 성공 포인트
  - 높은 리스크 틈새품목 도전
  - 적시 딜리버리 및 불량률 0.5% 품질우선 마케팅

#### 나. 시장선점 과정

##### □ 새롭게 성장하는 러시아의 CDMA방식 데이터 무선모뎀 시장을 공략

- 러시아 이동통신 분야 무선모뎀시장에서 GSM방식이 99%로 지배적인 시장 우위를 점하고 있던 2004년, 1% 이하 점유율의 CDMA 시장에 뛰어들어 현지 CDMA 사업자와 윈-윈 전략을 구사함.
- 당시 GSM방식이 중심이던 러시아의 이동통신 분야에서 운용비가 더 적게 들어가는 통신시설의 필요성이 대두되고, 이에 따라 저주파수 대역인 CDMA 450MHz를 선택, 서비스가 시작됨.
- 그러나 막대한 투자비를 들여 새로운 방식인 CDMA 450Mhz 단말기를 생산하려하는 업체가 없어 러시아 CDMA 사업자는 전용단말기 구입에 많은 애로를 겪고 있었음.

□ 현지 파트너인 네트워크 사업자와 협력

- 애니데이터는 러시아의 인터넷 및 이동통신 시장 성장가능성에 주목해 타깃 시장으로 선정한 후 현지 네트워크 사업자가 요구하는 CDMA 전용 단말기 개발에 착수 CDMA 450 최초로 내부안테나 형식의 휴대폰을 출시함.
- 2006년 1월 말 네트워크 사업자의 3세대형 이동통신 CDMA 1X EVDO망 신설로 초고속 인터넷 및 무선데이터 서비스 실시가 가능하게 됐고 EVDO 모뎀, 스마트폰, CDMA 모듈 등 본격적인 마케팅을 실시함.

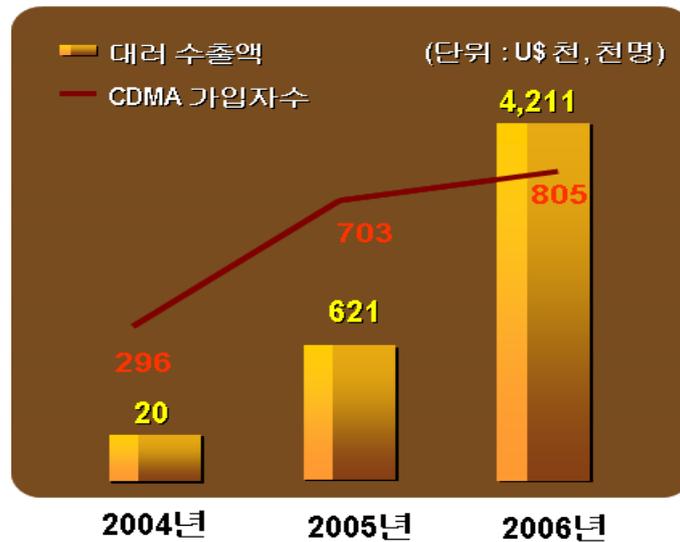
□ 적시 딜리버리 및 품질 차별화로 시장 확대

- 네트워크 사업자와의 연대 강화를 통해 현지시장에 맞는 현지화 제품 개발 및 디자인 차별화를 시도하고, 불량률 0.5% 미만의 품질 우선 경영, 주문이후 3주내 선적요구의 긴급오더 수용 등을 통해 시장을 확대함.

다. 시장선점 효과

- 2006년 말 IT분야 단일 아이템으로 대러 최대 수출실적인 420만 달러 수출을 기록했으며, 금년에는 1,000만 달러가량의 수출을 기록할 것으로 전망

<연도별 대러 시장 수출액 추이>



자료 : 애니데이터 자체 집계

## 4. 오뚜기 : 멕시코 라면시장

### 가. 개요

- ※ 업체명 : 오뚜기
- ※ 관련제품 : 라면 (컵라면 및 봉투라면)
- ※ 진출시장 : 멕시코
- ※ 시장선점 효과
  - 봉투라면 시장에서 점유율 1위 유지
  - 같은 시기에 시장에 진출한 캠벨 등 유명 다국적 기업은 시장진입 실패
- ※ 시장선점 성공 포인트
  - 동일 제품에 새로운 가치 및 개념을 도입한 상품 출시
  - 현지 생산업체와의 제휴를 통한 생산비 절감

### 나. 시장선점 과정

- 미국시장의 성공을 바탕으로 멕시코로 진출 준비
  - 오뚜기는 미국시장이 5억 달러 규모로 확대되고 주요 소비계층인 히스패닉의 한국 라면 구매가 늘어나고 있음에 주목하여 1988년 멕시코 시장 공략 결정
  - 멕시코는 전체 인구 1억의 대규모 시장으로 전체인구 50%가 저소득층이어서 절대인구수 측면에서는 시장개척 잠재력이 있다고 파악
- 한국적인 맛의 봉투라면 도입의 특화전략 선택
  - 진출 당시에는 멕시코의 라면시장은 용기면(컵라면)이 주류였으며 오랜 전통을 이어가고 있는 일본국적의 마루찬이 용기면 시장을 독식하고 있는 상황이었음.

- 소비자들에게 '라면'이 아닌 '마루찬'으로 인식되고 있는 등 멕시코 소비자들에게 마루찬 컵라면의 브랜드 파워는 막강했음.
- 한편 끓여먹는 라면의 개념이 없어 봉투면의 수요가 전무한 시장에서 적극적으로 소비자에게 한국라면과 유사한 맛의 봉투면을 새롭게 시장에 소개함.

<분식점 전경>



<식당 내부>



주 : 소나로사 지역 오투기 직영 분식점 모습

- 멕시코시티 중심지인 소나로사에 라면 전문식당을 개업, 직영해 끓여 먹는 라면문화를 전파함.
  - 봉투면의 맛은 멕시코인들이 선호하는 맛을 첨가했으나 한국라면과 유사한 매운 맛을 고수하면서 기존 경쟁업체의 라면과 차별성에 중점을 둬.
- 경쟁품목 현지화 및 현지 업체와 제휴를 통한 생산비 절감
- 경쟁이 치열하고 마루찬이 90% 이상 시장을 선점하고 있던 용기면에서는 이미 식습관이 굳어진 멕시코 소비자들의 눈높이와 입맛에 맞춰 경쟁사 용기면과 똑같은 맛과 용량으로 제품을 출시함.
  - '03년 파스타 라 모데르나(Pasta La Moderna)사와 전략적으로 용기면 생산 설비를 공유해 용기면의 특성상 발생하는 과다 물류비용과 수입통관 시간을 감축할 수 있게 됨.

#### 다. 시장선점 효과

- 현재 멕시코의 대형 슈퍼에서 봉투면은 오투기가 압도적인 우위를 점하고 있고, 이를 통해 용기라면에서도 우수 다국적기업이 시장에서 철수한 것과는 달리 오투기가 성장할 수 있는 발판을 제공함.

### 5. LG전자 : 요르단 LCD TV 시장

#### 가. 개요

- ※ 업체명 : LG전자
- ※ 관련제품 : LCD TV
- ※ 진출지역 : 요르단
- ※ 시장선점 효과
  - 2007년 2만대 규모의 LCD 시장에서 40% 시장점유율로 1위에 올라섬
- ※ 시장선점 성공 포인트
  - 시장 확대에 대한 정확한 분석
  - 진출 초기부터 현지 생산 및 과감한 현지화 전략 추구
  - 소비주체별 차별화된 마케팅

#### 나. 시장선점 과정

##### □ 앞서가는 전략으로 수요창출

- LG전자 암만지사가 LCD TV 시장 참여를 시작할 2005년, 요르단 TV 시장은, 브라운관 TV가 주종을 이루면서 평면 TV 수요가 점진적으로 확대되고 있던 시기였음.

- 당시 LCD TV는 대형 공공장소 등에서만 일부 안내용으로 사용되고 있었으며, 연 1,000대 규모의 소규모 시장을 일본의 Sharp가 독점하고 있었음.
- LG전자는 요르단의 TV시장이 LCD·PDP 등 고급형으로 전환할 것이라는 전망분석을 통해 다소 이르다는 우려에도 진출을 결정함으로써 시장을 선점하는 계기를 만들었음.

□ 현지 조립생산 및 판매대상 별로 차별화된 마케팅

- LCD TV 도입초기 기존의 높은 LG전자 브랜드 인지도를 활용 개인소비자들에게 쉽게 다가갈 수 있었으나 가격경쟁력이 문제였음.
- 시장에서 경쟁이 치열해 지면서 LCD TV 가격은 2005년 32인치대 1,700~1,800 달러 수준에서 2007년 1,200 달러 수준으로 하락하는 등 한국 수입에만 의존하는 유통구조로는 경쟁이 어려워짐.
- 사업 진출 초기부터 시장 확대와 가격인하 가능성을 미리 예측, 단가 가격 경쟁력 확보(15% 관세 절감) 및 적기 생산·공급을 위해 준비해왔던 현지 조립생산 체제를 2007년 3월 본격 가동 현지 조립 생산을 시작함.

□ 소비주체별 차별화된 마케팅

- LG전자는 높은 브랜드 인지도에 의존해 왔던 수동적인 마케팅 전략에서 탈피, 요르단 시장을 Consumer Market과 Commercial Market으로 이원화해, 적극적이고도 차별화된 마케팅을 본격적으로 실시함.
  - Consumer Market에서는 LG전자의 LCD TV 중 가장 경쟁력 있는 모델을 선정해 주요 LG전자 Show Room 및 고급 유통채널에 집중적으로 배치함.
  - Commercial Market 공략을 위해서는 요르단 내 주요 5성급 호텔과 주요 대형 수요처를 주기적으로 접촉해 상시로 LCD TV 수요를 파악하고 주요 수요처와의 관계를 강화해 나감.

#### 다. 시장선점 효과

- 진출 이후 3년간 폭발적인 성장('07년 2만대 판매 전망)을 견인했으며, 40%의 시장점유율로('07년 예상) 요르단 LCD TV 시장 1위 달성이 전망되며, 이집트·시리아·이라크 등 인근시장 진출의 초석을 마련함.

### 6. 현대·기아 자동차 : 남아공 1톤 트럭 시장

#### 가. 개요

- ※ 업체명 : 현대·기아 자동차
- ※ 관련제품 : 1톤 화물 트럭
- ※ 진출지역 : 남아프리카 공화국
- ※ 시장선점 효과
  - 2006년 1만2,578대로 전년 대비 28% 증가
  - 2007년 20% 증가한 1만5,000대 판매전망
- ※ 시장선점 성공 포인트
  - 소형화물 운송용 차량 시장에 최초로 1톤 화물자동차 출시
  - 기존 경쟁사 픽업 트럭보다 1.5배 큰 적재용량, 10% 낮은 가격

#### 나. 시장선점 과정

##### □ 남아공 내 소형화물 자동차 잠재수요 포착

- 1994년 흑인정권 수립 이후 남아공 건설경기 호조세 지속, 흑인계층 소득수준 향상에 따라 민간소비가 확대되면서 소형 화물운송 수요가 증가함.
  - 당시 남아공 내 소형 화물운송은 대부분 Toyota, Ford 등의 픽업 승용차에 의존하고 있었음.

- 이에 대응해 현대·기아자동차는 잠재수요가 높은 남아공 소형 화물차 시장에 1톤 트럭을 출시해 소형화물 수송부분 픽업 승용차 수요를 1톤 트럭으로 흡수시키는 틈새시장 진출 전략을 수립함.
- 건설기자재와 건설인력 수송, 자영업자들의 소규모제품 운송분야를 주 진출 분야로 결정하고 틈새마케팅 계획을 수립 현대는 1996년도에, 기아는 1998년도에 한국에서 생산되던 1톤 트럭을 남아공에 출시함.
- 경쟁제품인 픽업 승용차보다 약 10% 낮은 가격으로 판매하여 가격 경쟁력을 확보했으며, 픽업 차량에 비해 1.5배 이상의 적재용량을 제공해 소비자의 요구를 충족시킴.

<현대-기아자동차 1톤 화물차 이미지>



□ 매년 새로운 모델 출시 : 소비자 만족도 및 제품 이미지 제고

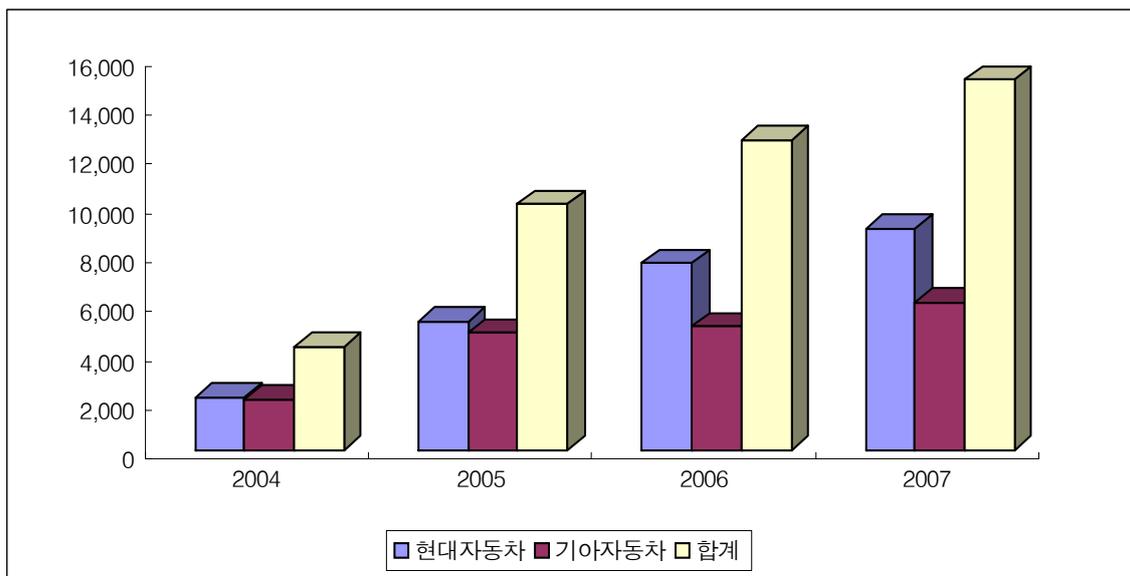
- 1톤 트럭 출시 이후 매년 성능과 사양이 조금씩 향상된 모델을 출시함으로써 소비자 만족도와 제품 이미지를 제고함.
- 특히, 포장도로와 비포장도로가 혼재해 있는 남아공 도로 사정을 감안, 도로사정에 맞게 뒷바퀴 수를 조정(뒷바퀴 싱글 또는 리어더블)함으로써 소비자의 다양한 욕구를 충족시킴.

### 다. 시장선점 효과

- 시장선점 효과 및 가격경쟁력 확보로 경쟁제품에 대한 진입장벽 형성
  - 남아공 소비자들의 니즈에 부합하는 차종을 최초로 출시해 발생한 시장선점 효과와 경쟁제품 대비 가격경쟁력 확보로 진입장벽을 형성하면서 판매대수 꾸준히 증가
- 2006년 기준 현대·기아 자동차의 1톤 화물자동차 판매대수는 총 1만2,578대로 전년 대비 28.8% 증가함.

<현대-기아자동차 1톤 화물자동차 판매실적>

(단위 : 판매대수)



주 : 2007년은 판매목표

자료 : 현대·기아자동차

- 현재 남아공 내에서 1톤 화물자동차에 대한 수요가 급증하고 있고 현대·기아자동차가 유일한 공급업체임을 감안할 때 2007년 판매대수는 전년 대비 약 20% 증가한 1만5,000대에 이를 전망

## 7. 세라젼 : 헝가리 온열 마사지기 시장

### 가. 개요

- ※ 업체명 : 세라젼
- ※ 관련제품 : 온열 마사지기
- ※ 진출지역 : 헝가리
- ※ 시장선점 효과
  - 진출 3년 만에 40여 곳의 홍보센터 개설 및 2006년 매출 300만 달러 달성
  - 체코 등 인근 시장 진출 추진
- ※ 시장선점 성공 포인트
  - 무료체험센터 운영 등 구전 마케팅의 적절한 사용
  - 현지 인증제도 취득을 통한 소비자 신뢰도 제고 병행
  - 향후 인근시장 확대를 위한 교두보로 활용

### 나. 시장 선점 과정

#### 중·동부유럽 거점 시장 발굴

- 2002년 독일에 유럽판매 총판 설립으로 유럽시장을 관리해 오던 중 2004년 헝가리의 EU 가입을 기점으로 중·동부유럽의 거점화 모색

#### 구전 마케팅의 적절한 사용

- 2005년 진출 시 헝가리 시장은 독일 및 중국의 유사 마사지(치료기) 업체가 있었으나 시장 형성이 되지 못한 상태로 일부 고소득층만이 구입
- 기존 진출 업체의 경우 단순 도소매 형태로 특별한 마케팅 없이 주문·판매 형태의 패턴 유지

- 세라젼은 2005년 10월 주요 거점도시 1곳을 확정 홍보센터를 개점
  - 홍보센터는 고객이 이 제품을 구입하기 전 무료체험 공간으로 사용, 개점 후 3개월 간 100여명 고객이 센터 무료 체험 프로그램 이용
  - 고객이 직접 체험 후에만 제품을 판매하여 고객 불만 최소화 및 고가 제품 (대당 2,500 달러)의 가격한계 극복
- 무료체험센터의 구전마케팅을 통한 점진적 제품 홍보로 지방 주요 도시로 급속히 시장이 확산되어 2006년 16곳으로 홍보센터 추가개설
  - 체험 고객의 구전마케팅을 통해 TV 광고보다 높은 효과 창출

□ 현지 인증제도 취득을 통한 소비자 신뢰도 제고 병행

- 동 제품은 독일 총괄본부에서 EU 역내의 CE 마크, 의료기 인증을 받았으나 헝가리 소비자의 신뢰도를 높이기 위해 헝가리 의료기 검사 및 허가 기관으로부터 재인증 획득
  - 2006년 마사지기에서 의료기기로 인증 획득 후 병원까지 시장을 확대함

다. 시장 선점 효과

- 세라젼 헝가리는 2005년 현지 시장에 생소한 “온열 치료기(마사지 기계)”를 도입, 새로운 시장 창출 후 진출 3년 만에 40여 곳의 홍보센터 개설 등 시장 확대 지속 중
- 2006년 매출 300만 달러를 실현하고, 헝가리 성공을 바탕으로 생산 공장 설립 추진 및 인근국가로 진출 추진
- 헝가리는 중·동부유럽 국가 7개국과 국경을 접하는 요충지역이면서 인근 국가에 분포된 헝가리 교민(약 200만)의 국경을 초월한 구전효과를 통해 인근 국가 진출 발판 마련

### III. 시장 선점의 교훈

#### 1. 신흥시장의 소비패턴 변화는 생각보다 빠르다

- 신흥시장은 소비자 소득수준이 급상승하고 선진국에서 유통되는 상품들이 짧은 시차를 두고 소개가 되는 등 소비패턴이 급변하고 있음.
- 이러한 변화들을 조기에 발견하고 적절히 대응해 시장경계를 허무는 새로운 상품들을 소개, 시장을 창출 선점할 수 있음.
- 산업발전수준에서 한국보다 뒤져 있는 시장들을 점검해 시장의 성장가능성을 분석, 시장에 먼저 진출함으로써 시장을 선점하고 주축브랜드로 자리매김하는 노력이 필요함.

#### 2. 신흥시장의 산업구조 변화에 선제 대응이 중요하다

- 세계화의 진전으로 시장정보가 국제적으로 공유되면서 신흥시장 개척이 점점 더 어려워지고 있음.<sup>3)</sup>
  - 신흥시장은 이미 서구 다국적기업이 시장에 선 진출을 한 경우가 많으며 최근 신흥시장에 대한 관심 고조로 신흥시장에서 시장확보를 위한 경쟁이 치열해지고 있음.
- 향후 시장선점 활동은 전통적 의미인 선 진출의 의미에 더해 새로운 고객층의 발굴과 신개념 상품의 시장소개 등이 시장선점 활동의 중심이 될 것으로 전망됨.
- 최근 우리나라 기업도 시장선점 시 신흥시장의 산업화와 소비수준 증대에 따라 빠르게 진행되는 시장변화를 사전에 파악, 시장의 수요와 요구조건을 적절히 만족하게 하는 제품을 도입하는 사례가 늘고 있음.

3) LG경제연구원 (2007) 초라한 한국기업의 중앙아시아 성적표.

- 예1) 남아공의 현대·기아 자동차의 1톤 트럭 : 건설자재 및 소규모 화물 수송 수요 증가요인에 중점
- 예2) 베트남의 북부시장 공략한 미원 베트남 : 경쟁 조미료 생산업체가 시장을 선점한 남부지역을 피하여 경쟁이 상대적으로 적은 북부공략에 중점
- 이러한 시장선점 성공을 위해 유념해야 하는 것은 신흥시장 산업구조 변화와 소비자 기호의 변화를 조기에 발견, 이를 반영하는 제품을 적기에 시장에 소개할 수 있는 역량 제고가 필요함.

### 3. 현지기업과의 합작투자를 두려워 말라

- 터키에 진출한 현대자동차의 경우 지리적으로 인접한 유럽브랜드 자동차가 시장을 선점하고 있어 상대적으로 현대차 브랜드의 인지도가 높지 않았음.
  - 낮은 인지도를 현대자동차는 현지 유력기업과의 합작투자를 통해 합작 파트너의 유통망 등을 이용 터키 소비자에게 더 빠르게 다가설 수 있었음.
- 삼성전자는 알제리시장에 본격적으로 진출하기 위해 2006년 알제리 최대민영 기업인 세비탈그룹과 생산설비 및 기술수출 계약을 맺고 연산 TV 20만대 등 가전제품 위탁생산 체제를 구축함.
  - 삼성은 세비탈그룹과의 협력으로 인지도 및 물류 측면에서 유리한 위치를 차지하고 있는 인근 서유럽 가전제품 대비 경쟁력 제고를 이룰 수 있었음.

### 4. 거점시장 진출 후 주변국을 겨냥하라

- 터키에 진출한 현대·기아 자동차, 브라질의 LG, 헝가리의 온열 마사지기를 도입한 세라젬 등은 진출 시장에서의 성공을 발판 삼아 소비자 기호가 유사한 인근 시장으로의 시장 확대에 성공함.
- 따라서 신흥시장 개척을 위한 진출시장을 선정 시 향후 시장 확대를 위한 검토도 병행돼야 함.

## 5. 지역특성에 맞는 홍보 전략을 구사하라

- 1997년 인도에 진출한 LG전자의 경우는 당시만 해도 인도에서 한국과 한국 브랜드에 대한 인지도가 전혀 없는 상황이었음.
  - TV나 신문광고 등 기존의 홍보방식으로는 Sony 등 기 진출 경쟁기업들과의 차별성을 확보할 수 없었음.
- LG전자는 지역을 돌면서 제품로드쇼를 시행하는 등 소비자의 눈에 보이는 마케팅을 시행하는 한편, 인도인에게 가장 인기 있는 스포츠인 크리켓을 이용한 마케팅도 활발히 진행했음.
  - 크리켓 이벤트인 크리켓월드컵을 공식 후원하고, 제품개발에도 연계해 크리켓 TV, 크리켓 PC 등을 출시함.

<2007 크리켓월드컵 공식 웹사이트>



자료 : <http://cricketworldcup.indya.com/>

- LG는 인도뿐만 아니라 브라질, 중동지역 등 진출지역에서 유사한 홍보전략을 추진 LG 브랜드 제고에 실질적인 효과를 거둠.

※ 참고 : LG전자 요르단 지사의 주요 마케팅 추진 사례

- ① Social Marketing : 국민과 함께하고 사회에 기여하는 마케팅 활동
  - 축구경기 (Peace Cup), 마라톤 (사해 마라톤) 행사 → 병원에 수익 기증
  - 의료 봉사 활동 (언청이 수술) → 가난한 자와 나누는 활동
  - SOS, 고아원 정기적 방문 활동
- ② 장학 마케팅 : 요르단 국립 대학과 산학 협동
  - 연간 4인의 학생에 장학금(Marketing/Engineering), 요르단 메디컬센터와 학술 교류, 한국 연수기회 부여 (Round ticket), 요르단 국립대학과 인재 Pool 운영
- ③ Media Club 운영
  - 요르단 Press/기자들에 LG Media Club을 운영해 제품 구입의 혜택을 주고 이들을 Pro-LG化
- ④ 요르단 경제발전 및 고용창출: 현지 생산 및 수출기지 확보
  - 1992년 생산 조립 공장 (거래선 투자)을 설립해 생산 및 최초 수출 개시 (현재 시리아, 레바논, 이집트 등지로 수출)

## 6. 품질경영이 브랜드를 키운다

- 해외시장 선점에 성공한 기업들은 초기 브랜드 이미지 제고를 위해 다방면의 홍보활동을 전개함.
  - 상대적으로 앞선 기술력과 비즈니스 경험을 바탕으로 신흥시장에서는 선진국 시장에 비해 브랜드 이미지 확대가 용이함.
  - 그러나 시장선점에 성공한 기업들의 경우 인지도 제고의 공고화는 철저한 품질관리와 애프터서비스가 뒷받침됐음.
- 베트남 조미료 시장에 확고한 시장점유율(북부 40%, 남부 20%)을 확보한 미원 베트남은 가격 경쟁이 치열한 조미료시장의 특성에도 불구하고, 품질관리에 주력함.

- 일부 업체는 품질보다 가격 인하에 집중하는 경향이 있어서 가격 때문에 일시 높은 시장점유율을 경험하나 품질의 문제로 퇴출하는 경우 발생함.
- 최근 베트남에서 발생한 발암물질 검출사건으로 타 조미료 회사들이 시련을 겪을 때 미원 베트남은 자사 제품의 높은 품질을 알리는 좋은 계기가 됨.
- 방글라데시에 산업용 보일러 시장에 진출한 대림 로얄보일러의 경우 진출 당시 가격 경쟁력을 가지고 있었으나 품질에 대한 신뢰를 구매자들에게 심어주지는 못한 상태였음.
- KOTRA 무역관의 협조 아래 A/S 담당 현지 직원을 채용 한국에서 교육을 거친 후 현지에 배치, 고장 시 A/S를 적기에 제공하고, A/S 부품공급을 원활하게 유지 제품품질 신뢰 제고를 이룸.

## 7. 외환리스크 관리는 기본이다

- 신흥시장은 경제기반이 취약하거나 상대적으로 높은 투기성 외환거래가 많고, 이자율이 높아 기본적으로 거시적인 경제 문제가 산적해 있음.
- 브라질에 진출한 LG전자도 브라질의 과도한 외환부채, 경제기반 취약성, 상대적으로 높은 투기성 외환 거래, 높은 이자율 등으로 외환위기에 노출되는 늘 취약한 상태였음.
- LG전자는 현지 금융 의존을 최소화할 수 있을 만큼의 운전자본(Working Capital)을 확보하고, 부품조달 시 환율영향을 최소화하기 위해 현지부품 산업을 육성 현지부품조달을 확대해 외환리스크를 관리함.
- 터키에 진출한 현대자동차의 경우도 1994년과 2001년 터키 외환위기로 환관리에 어려움을 겪기도 했음.
- 초기 투자이후 계속 환 리스크 관리에 많은 노력을 기울여온 현대자동차는 최근 수출대금을 유로로 전환하여 헤지를 시도

## 8. 인프라 부재에 철저히 대비하라

- 신흥시장 초기진출 시 현대화된 유통망 부재로 판로를 찾기 어렵고 물류환경도 부적절한 상태가 많음.
  - 신흥시장은 시스템이 많은 부분 인맥에 의해 움직이고 있는데 정부의 방침 까지도 변경을 할 수 있을 정도의 강력한 영향력을 행사하기도 함.
- 중동, 인도, 브라질 시장 등에 진출한 LG전자는 유통과 A/S 망으로 현지 채널들을 적극 활용해 지방이나 농촌을 포함한 전역에 제품 공급 및 서비스가 적기에 가능하게 됨.
  - LG 전자는 이들 현지 딜러들의 충성도를 높은 수준으로 관리하기 위해 다양한 인센티브를 제공함.

## 9. 조직 및 인력은 현지화가 중요하다

- 신흥시장은 인건비가 저렴한 것에 비해 A/S, 생산, 판매 등에 필요한 적절한 수준을 지닌 숙련노동력 확보가 쉽지 않은 경우가 많음.
  - 2001년 방글라데시에 산업용 보일러를 수출하기 시작한 대림로얄보일러는 A/S를 담당할 현지직원을 4개월에 걸쳐 신중하게 선발, 한국에서의 교육 지원 등을 통해 현지직원의 역량개발에 투자, 만족할 만한 수준의 A/S 제공이 가능해짐.
- 인도 진출 LG전자는 현지인 위주의 조직운동을 강화해 실권과 책임을 부여, 사업을 추진했음.
  - 영업, 마케팅, 제품개발은 물론 인사, 총무, 구매담당 등 모든 직군에서 현지인 위주로 운영하고 있으며, 이를 통해 현지인들의 능동성과 적극성을 이끌어 냄.
- 터키 진출 현대자동차는 터키인 근로자들의 처우 개선을 통해 애사심을 고취, 이를 통한 생산능력 극대화를 꾀하고 있음.

- 이러한 정책에 따라 현재 현대자동차의 터키인 근로자들은 현대 자동차에 근무한다는 사실에 대해 큰 자부심을 느끼고 있음.
- 이러한 회사 측의 노력으로 실제 1999년 주재국 내 대지진 발생 당시에도 막대한 공장·인명 피해에도 불구하고, 전 직원이 합심해 2개월 반 만에 복구할 수 있었음.

## 10. 예상치 못한 위기에도 대응 능력을 키워라.

- 사회시스템이 정비된 선진국에 비해 신흥시장은 갑자기 예기치 못한 사태 발생으로 문제가 발생할 수 있으므로 여러 상황에 맞는 위기지침 관리를 사전에 마련해야 함.
- 인도 진출 LG전자는 예상치 못한 IMF사태로 인해 1997년 공장설립이 중단됐을 때 현지 금융기관을 설득해 공사대금을 대출받는 데 성공
- 신흥시장은 미얀마·이란과 같이 서방 세계로부터 경제제재, 군사정부 집권, 정부의 투자에 관한 규제 급변 등 다양한 변수가 많으므로 철저한 현지 시장조사에 의한 진출이 요구됨.
- 진출 이후에도 지속적인 지역시장 변화와 정부정책 변화에 대한 연구 필요

## IV. 시사점

### □ 수출시장 다변화는 필수불가결

- 원화 강세를 비롯 제반 수출여건이 악화되고, 기존 수출시장에서는 경쟁이 날로 치열해지는 상황에서 수출성장을 지속시키기 위해서는 수출시장의 다변화는 필수불가결한 선택

### □ 빠른 성장과 변화의 신흥시장 신 수요를 사전에 파악

- 개도국의 수입수요 증가율은 최근 선진국 수입수요보다 2배가량 빠른 증가세를 보이며 급속하게 확대 중
- 신흥시장은 유가 및 원자재 가격의 상승에 따른 구매력 확대와 산업화의 급격한 진전이 소비수요 확대를 선도함.
- 급격히 변화하는 신흥시장은 기존수요의 확대뿐 아니라 기존의 제품과 서비스로 만족시킬 수 없는 새로운 수요가 창출되며 이러한 수요를 사전에 파악하여 이에 대한 대비 필요

### □ 신흥시장의 리스크는 제한요소가 아니라 관리대상

- 신흥시장은 진출정보의 부족, 사회와 문화의 이질성 등 리스크가 필연적으로 존재하고 기존시장에 비해 리스크가 상대적으로 커서 진출결정의 제한요소로 작용하는 경우가 많음.
- 이러한 리스크는 진출의 제한요소가 아니라 관리의 대상으로 생각하고 장기적 안목으로 시장인 갖는 잠재력과 역동성에 주목하고 시장선점 효과를 겨냥하여 진출을 준비하는 노력 필요함.

### □ 신흥시장의 다양한 여건에 따른 진출전략 수립 필요

- 신흥시장은 산업발전수준, 주 성장엔진, 지정학적 여건 등 다방면에서 다양한 모습으로 존재하고 신흥시장에 진출하려는 기업들의 여건에 따라 유망한 시장, 가능성이 큰 시장이 달라질 수밖에 없음.

- 신흥시장의 성공적인 진출을 위해서는 기 진출기업들의 시장선점 교훈을 바탕으로 진출지역과 기업의 여건에 맞는 특화된 진출전략을 수립해야 함.

※ 신흥시장선점 10계명

1. 격변하는 신흥시장의 소비패턴 변화는 생각보다 빠르다.
2. 신흥시장의 산업구조 변화에 선제 대응이 중요하다.
3. 현지기업과의 합작투자를 두려워 말라.
4. 거점시장 진출 후 주변국을 겨냥하라.
5. 지역특성에 맞는 홍보 전략을 구사하라.
6. 품질경영이 브랜드를 키운다.
7. 외환리스크 관리는 기본이다.
8. 인프라 부재에 철저히 대비하라.
9. 조직 및 인력은 현지화가 중요하다.
10. 예상치 못한 위기에도 대응 능력을 키워라.

<부록> 신흥시장 선점사례 요약표

	업체명	관련제품	진출지역	시장 선점 성공 포인트
1	SK 유로켄	PET Resin (PET병 제조원료)	폴란드	- 로컬생산업체가 성장하기 이전 현지에 진출 로컬업체로 자리매김 - 시장주도 고객 우선 공략
2	LG전자 브라질법인	가전·통신 제품	브라질	- 위기 시에도 리스크 대비를 통해 시장에 잔류하여 향후 시장 선점 - 스포츠 및 문화 마케팅을 통한 인지도 제고 - 외환관리 등 리스크 관리능력의 제고
3	애니데이터	CDMA 무선모뎀 CDMA 스마트폰	러시아	- 높은 리스크 틈새품목 도전 - 적시 딜리버리 및 불량률 0.5% 품질우선 마케팅
4	오뚜기	라면 (컵/봉투면)	멕시코	- 컵라면이 주도하던 시장에 한국적인 맛을 담은 봉투면 출시 - 현지 생산업체와의 제휴를 통한 생산비 절감
5	LG전자 요르단법인	LCD TV	요르단	- 시장 확대에 대한 정확한 분석 - 진출 초기부터 현지 생산 및 과감한 현지화 전략 추구 - 소비자체별 차별화된 마케팅
6	현대·기아 자동차	1톤 화물 트럭	남아공	- 소형화물 운송용 차량 시장에 최초로 1톤 화물자동차 출시 - 기존 경쟁사 픽업트럭보다 1.5배 큰 적재용량, 10% 낮은 가격 - 소비자 만족도와 제품 이미지 향상을 위한 모델 업그레이드

업체명	관련제품	진출지역	시장 선점 성공 포인트
7	세라젠크 온열 마사지기	헝가리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 무료체험센터 운영 등 구전 마케팅의 적절한 사용</li> <li>- 현지 인증제도 취득을 통한 소비자 신뢰도 제고 병행</li> <li>- 향후 인근시장 확대를 위한 교두보로 활용</li> </ul>
8	LG전자 인도범인 가전·통신제품	인도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인도인의 기호 및 인도지역 기후 등 현지에 적합한 제품 개발</li> <li>- 제품로드쇼 등 현지인에 다가서는 홍보</li> <li>- 조직, 인력운영, 부품구입 등 전 분야에서 현지화 노력</li> </ul>
9	대림로얄 보일러 산업용 보일러	방글라데시	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신용부재에 의한 수출계약 시 과다한 서류요구 등에 대한 유연한 대응</li> <li>- 신속한 A/S를 위한 적임의 현지 기술인력 채용</li> </ul>
10	현대·기아 자동차 승용차 및 승합차	터키	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진출 시장 내 유력기업과의 합작으로 브랜드 이미지 제고</li> <li>- 2002 월드컵 홍보, 우수 딜러망 확보 등 적극적 마케팅</li> </ul>
11	미원 베트남 조미료	베트남	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역별 시장조사와 경쟁이 적은 북부지역 진출 집중 마케팅</li> <li>- 한류의 적절한 이용</li> <li>- 제품 품질 유지 중점</li> </ul>
12	삼성전자 가전	알제리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선 진출 경쟁기업과 대비 낮은 인지도를 현지 유력기업과 생산·판매·유통·홍보 분야 등에서 협력으로 극복</li> </ul>

주 : 7번까지 사례만 전체 내용이 본문에 게재됨.

## 2007년 KOTRA 발간자료목록

### ● Global Business Report

번호	제 목	발간일자
07-001	세계 바이오에너지 개발동향	2007.2
07-002	일본 히트 상품 속에 숨은 키워드	2007.2
07-003	2010, 중국 비즈니스 이정표 : 3가지 의문과 제안	2007.2
07-004	2007년 중국의 외자기업 관련 주요 신규법규와 시사점	2007.2
07-005	대미수출 부진원인과 한미FTA 활용 방안	2007.3
07-006	중남미 신정부 출범과 시장 진출 방안	2007.3
07-007	북핵 사태 해결 이후 북-EU 경제 관계의 향방	2007.3
07-008	일본의 지적재산 강화전략 및 시사점	2007.3
07-009	엔화 동향 및 우리 기업의 대응전략	2007.3
07-010	한미 FTA체결에 따른 대미수출 유망품목 및 진출전략	2007.4
07-011	러시아의 WTO 가입에 따른 시장환경 변화	2007.4
07-012	2007년 美무역장벽보고서를 통해 본 한미 FTA 협상 평가와 시사점	2007.4
07-113	멕시코 수출. 산업 진흥제도(IMMEX/PROSEC)의 이해	2007.4
07-014	EU 가입 3주년, 신규 회원국들의 경제변화 추이	2007.4
07-015	중국기업의 한중 FTA 인식과 전망	2007.5
07-016	발칸국의 투자진출 여건 분석	2007.5
07-017	러시아 오일머니, 어디로 가고 있나	2007.5
07-018	WTO 가입 후 베트남 섬유산업 환경변화 및 우리기업의 대응전략	2007.6
07-019	대중수출 품목구조 변화와 주요 요인	2007.6
07-020	해외무역관에서 바라본 2007년 하반기 수출전망	2007.6
07-021	인도 소매유통시장 현황과 전망	2007.6
07-022	북중변경무역현황과 전망	2007.6
07-023	M&A를 통한 중국 진출 전략	2007.6
07-024	미래를 위한 준비, 중동의 탈석유화 정책	2007.6
07-025	중국 증치세 환급률 인하의 영향과 전망	2007.7
07-026	숫자로 보는 미국경제 현주소	2007.7
07-027	아세안을 잡아라1-아세안 주요시장 수출유망 품목	2007.7
07-028	중국투자기업 경영성과 평가와 전망, 그리고 한중 FTA - Grand Survey 2007	2007.7

● 무공자료

번호	제 목	발간일자
07-001	2007년 지역별 진출확대 전략	2007.1
07-002	2007 미리보기	2007.1
07-003	2006년 중국 지재권 백서	2007.2
07-004	2006 외국인 투자주간 행사 결과보고서	2007.6
07-005	2006년도 북한의 대외무역동향	2007.6
07-006	유럽 완성차 기업의 미래형 자동차 개발현황 및 Tier1.2 동향 조사	2007.6
07-007	브라질 비즈니스 가이드	2007.6
07-008	중국투자실무가이드/증보판	2007.7
07-009	2007 외국인 투자기업 경영환경 애로조사 보고서	2007.7
07-010	2007 외국인 투자기업 생활환경 애로조사 보고서	2007.7
07-011	일본의 국가 브랜드 육성전략	2007.7
07-012	중국 투자핵심가이드	2007.7
07-013	대만 투자핵심가이드	2007.7
07-014	일본 투자핵심가이드	2007.7
07-015	베트남 투자핵심가이드	2007.7
07-016	인도네시아 투자핵심가이드	2007.7
07-017	캄보디아 투자핵심가이드	2007.7
07-018	인도 투자핵심가이드	2007.7
07-019	태국 투자핵심가이드	2007.7
07-020	필리핀 투자핵심가이드	2007.7
07-021	방글라데시 투자핵심가이드	2007.7
07-022	말레이시아 투자핵심가이드	2007.7
07-023	미얀마 투자핵심가이드	2007.7
07-024	아랍에미리트 투자핵심가이드	2007.7
07-025	이집트 투자핵심가이드	2007.7
07-026	나이지리아 투자핵심가이드	2007.7
07-027	알제리 투자핵심가이드	2007.7
07-028	미국 투자핵심가이드	2007.7
07-029	캐나다 투자핵심가이드	2007.7

07-030	브라질 투자핵심가이드	2007.7
07-031	멕시코 투자핵심가이드	2007.7
07-032	독일 투자핵심가이드	2007.7
07-033	폴란드 투자핵심가이드	2007.7
07-034	체코 투자핵심가이드	2007.7
07-035	슬로바키아 투자핵심가이드	2007.7
07-036	헝가리 투자핵심가이드	2007.7
07-037	루마니아 투자핵심가이드	2007.7
07-038	터키 투자핵심가이드	2007.7
07-039	러시아 투자핵심가이드	2007.7
07-040	카자흐스탄 투자핵심가이드	2007.7
07-041	우즈베키스탄 투자핵심가이드	2007.7
07-042	2007 서울국제식품전, 2007 서울국제식품기술전 종합결과보고서	2007.7

● 설명회자료

번호	제 목	발간일자
07-001	2007년 세계시장 진출전략설명회	2007.1
07-002	Post-China 투자진출 전략 설명회	2007.3
07-003	한미 FTA를 활용한 미국시장 진출전략 설명회	2007.4
07-004	발칸국 투자유망 프로젝트 설명회	2007.5
07-005	중국 투자환경 이렇게 바뀐다!!!	2007.5
07-006	한미 FTA 활용, 산업별 대미진출전략 설명회	2007.6

### 작성자

◆ 통상전략팀	김성재 과장
◆ 뉴델리무역관	박민준 과장
◆ 다카무역관	권경무 차장
◆ 멕시코시티무역관	김민아 과장
◆ 모스크바무역관	김성수 과장
◆ 바르샤바무역관	김삼식 차장
◆ 부다페스트무역관	김용성 과장
◆ 상파울루무역관	지윤정 과장
◆ 알제무역관	박범준 과장
◆ 암만무역관	권중현 관장
◆ 요하네스버그무역관	고일훈 과장
◆ 이스탄불무역관	김찬열 과장
◆ 하노이무역관	박근형 과장

### Global Business Report 07-029

## 사례로 보는 신흥시장 선점의 교훈

발행인 | 흥기화  
발행처 | KOTRA  
발행일 | 2007년 7월  
주소 | 서울시 서초구 염곡동 300-9  
(우 137-749)  
전화 | 02) 3460-7114(대표)  
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2007 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로  
무단전재와 무단복제를 금합니다.