

투자진출 기업의 현지화 전략 : 성공 노하우

kotra
Korea Trade-Investment
Promotion Agency



CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 글로벌 경영시대의 현지화 중요성 / 3

- 3 | 1. 해외투자진출 개요
- 4 | 2. 해외투자진출 현지화의 필요성

II. 현지화 사례 / 7

- 7 | 1. 제품개발 현지화
- 9 | 2. 제품생산 현지화
- 12 | 3. 경영전략 현지화
- 16 | 4. 광고 및 마케팅 전략 현지화
- 18 | 5. 유통채널 현지화

III. 시사점 / 20

- 20 | 1. 현지화는 투자진출 성공의 열쇠
- 21 | 2. 현지화의 차별화 필요 : “프리미엄 현지화”
- 23 | 3. “프리미엄 현지화”의 성공 포인트

요 약

1990년대 중반부터 본격화 된 우리 기업들의 해외투자진출이 연간 규모가 100억 불을 넘어서고 단순한 저가 생산요소 활용과 시장추구에서 나아가 글로벌 경영전략의 실현으로 투자진출 목적도 고도화 되고 있다.

우리 해외투자기업은 제품개발, 생산, 인사·경영, 유통·판매 분야에서 효과적인 현지화 전략을 구사하여 많은 성공 사례를 일구어 내고 있다. 환율과 고유가, 원자재 가격의 급등 등 어려운 여건 하에서도 지속적인 수출증가를 기록하고 있는 것도 해외 진출기업들의 성공적인 현지 경영을 통한 시장선점이 자연스럽 게 수출과 연결된 것이 그 중요한 요인의 하나인 것으로 분석되고 있다.

그러나 우리 기업들의 현지화 노력이 다양한 도전에 직면하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그 동안 신흥시장 진출에 소극적이었던 일본 등 경쟁국의 다국 적기업도 신흥시장 진출 노력과 함께 현지화 노력을 가속화하기 시작하였으며, 진출국 내의 현지 기업들도 외국 기업들과의 합작이나 기술도입을 통해 경쟁력 제고 노력을 기울이면서 우리 기업들이 단순한 현지화 노력만으로는 더 이상 성공적인 투자진출 성과 창출을 기대할 수 없게 되었다.

이제는 차별화된 현지화가 요구된다. 본사의 경쟁력과 현지법인의 강점을 효과적으로 연결시킨 현지화의 프리미엄화가 필요한 것이다. 차별화된 현지화를 성공시키기 위해서는 투자기업 본사의 기획력과 조정 능력이 중요하다. 또한 현지화에 가장 핵심적인 요인인 우수 현지 인력의 발굴과 유지는 성공적인 현지화 정착을 위해 필수적이다. 현지 사정에 능통하고 우수한 자질을 보유한 현지 인력의 장점을 극대화할 수 있도록 효과적인 교육이 필요하다. 우수 현지직원의 유지를 위해서 직원, 가족 및 사회구성원을 포괄하는 동반성장 노력도 기울여야 한다. 마지막으로, 외국계 기업으로 현지 진출 시 노출될 수밖에 없는 불리한 여건을 최소화하고 성공의 길로 가기 위해서는 무엇보다도 현지사정 및 현지 업계 현황에 정통한 파트너와의 제휴가 중요하다. 현지파트너를 선택할 때 규모보다는 해당분야에서 영향력 있는 파트너를 선택하여 역량제고를 위한 지원을 통해 신뢰관계를 구축하는 것이 무엇보다도 중요하다.

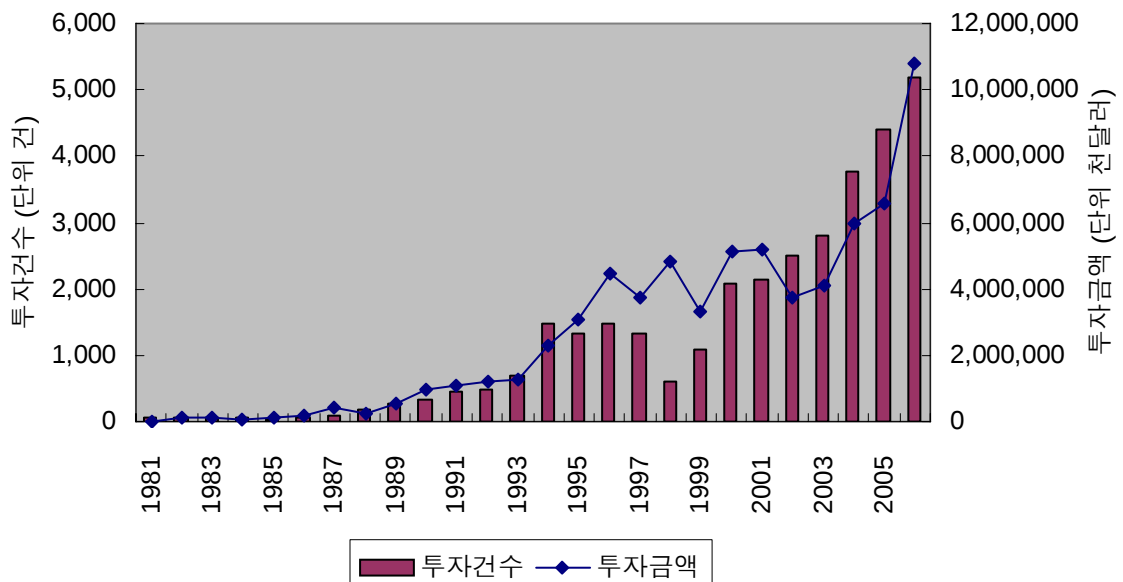
해외투자진출에 성공한 우리기업들은 본사의 높은 경쟁력분야에 투자진출지역의 현지인력과 파트너의 강점을 개발하고, 본사와 현지법인 간의 의사소통을 효율적으로 이루어 현지여건을 효과적으로 반영한 프리미엄 현지화를 실현하고 있다.

I. 글로벌 경영시대의 현지화 중요성

1. 해외투자진출 개요

- 한국의 본격적인 해외투자는 해외투자규제가 완화되기 시작한 1990년 중반부터 시작¹⁾
- 세계경제의 호황, 국내 기업의 글로벌 경영 전략, 고유가에 따른 해외 자원 개발 활성화, 정부의 해외투자 활성화 정책과 맞물려 우리나라의 해외투자는 꾸준히 상승

〈연도별 해외투자현황(1981~2006)〉



자료 : 한국수출입은행 해외투자통계

- 1990년대 후반까지 대기업이 우리나라 해외투자 금액의 약 80%를 차지하며 해외직접투자를 주도해 왔으나 2000년대에 들어 중소기업의 해외직접투자가 활성화하기 시작²⁾
- 우리나라 기업의 해외투자진출 저변이 넓어지고 투자규모가 확대되면서 투자진출 기업들의 성공과 실패 요인에 대한 관심이 증가하고 최근에는 성공적인 투자진출을 위한 전략 중 현지화에 대한 관심이 고조 되고 있음.

1) 국민경제자문회의 (2007) 글로벌 경쟁력 강화를 위한 국제직접투자 활성화 방안
2) KOTRA (2006) 2006 해외투자백서

- 최근, 저렴한 인건비 때문에 중국에 진출했던 우리나라의 단순임가공 업체들이 중국의 인건비 상승 및 중국 정부의 저가 가공무역 제한 등의 규제조치로 인해 사업을 포기하는 경우가 늘고 있음.
- 이 보고서는 해외투자기업들의 현지화 필요성을 논의하고, 우리나라 해외투자진출기업의 성공적인 현지화 전략 사례를 분석하여, 투자진출을 준비하거나 시작하는 기업에 현지화 전략 대응방안을 제시함.

2. 해외투자진출 현지화의 필요성³⁾

□ 경영환경 변화에 대한 적응필요

월마트 vs. 테스코

- 98년 한국시장에 진출한 미국 1위 유통업체 월마트는 미국에서 성공을 이룬 공식인 도시 외곽 입점, 창고형 매장, 최소 인원 배치 등의 저가 전략을 그대로 한국에 적용해 고급스런 분위기의 쇼핑문화, 높은 수준의 고객 서비스를 원하는 한국고객의 마음을 사지 못하고 2006년 한국에서 철수
- 한편, 99년 삼성과 제휴하여 기존 삼성의 소매유통업체 홈플러스를 확대한 영국계 다국적 기업인 테스코는 한국의 소비문화를 적절히 적용하여 세련된 매장과 문화센터 운영 등 백화점 스타일의 쇼핑환경을 제공하는 한편 테스코의 선진 구매 및 물류시스템을 도입하여 시장진입 3년 만에 업계 2위로 부상하였으며 홈플러스 시스템이 영국 본사로 재수입되기도 함.

자료 : 유호현 (2006) 한국 진출 다국적 기업의 양극화에서 배운다. LG주간경제
“홈플러스” 통제로 역수입...한국 매장 보듯, 조선일보 2007.10.17

- 기업들이 해외시장에 생산 및 판매법인을 설립할 때 낮은 기후, 문화, 정부 규제 등에 놓이게 되어 본국에서 적용하던 생산, 판매, 홍보 등의 전략의 변화가 불가피하게 됨.

3) 현지화는 투자진출의 성공적인 정착을 위한 경영, 생산, 판매, 홍보 등의 다양한 기업 활동에 현지의 현황을 반영하는 활동을 말한다.

- 글로벌 기업의 경우 해외시장 진출 후 바뀐 환경에 빠르게 적응하지 못한 기업들은 진출한 시장에서 시장 확대가 쉽게 이루어지지 않는 어려움을 겪고 있음.

□ 생산기지에서 내수시장 진출 확대로 현지화 필요성 대두⁴⁾

- 제조업의 경우 비용절감을 위한 생산기지 확보차원에서 중국 등으로 해외진출을 한 우리기업들의 투자진출 목적이 내수시장 진출 목적으로 전환되고 있음.
 - 1990년대 초·중반 중국에 투자한 한국기업의 과반수가 저임금 등 생산효율성 추구를 위해 중국에 진출했으나 2000년대 들어 대기업을 중심으로 내수시장 진출이 중국투자 진출의 주 목적으로 전환
- 진출지역에서 내수시장 진입의 성공적인 확대를 위해서 우리 투자진출기업들의 효율적인 경영이 요구되고, 안정적인 현지경영의 정착을 위해서 현지화가 요구되고 있음.

□ 세계시장 통합화 진행으로 기업간 경쟁 심화

- 또한, 각 국의 시장개방이 진행되면서 글로벌기업·토착기업들이 하나의 시장에서 경쟁을 하게 되는 상황이 증가하고 있으며,
 - 글로벌 기업들은 높은 품질과 브랜드 인지도를 무기로, 토착기업들은 유통채널 진입 장벽을 쌓아 시장 확보 전쟁을 하고 있음.
- 이에, 글로벌기업들은 진출시장에서 성공적인 사업정착을 위해 R&D, 판매, 광고 등에서 현지 기업과의 협력을 중시하게 되고 지역 네트워크 강화 등 끊임없는 파트너 발굴을 통해 생산과 교역비용을 줄여 자신의 경쟁력을 키워감.⁵⁾
- 한국 투자진출기업에도 세계시장에서 경쟁이 치열해짐에 따라 현지 부품조달 등 보다 효율적인 R&D, 생산체제, 유통체제 수립이 요청됨.⁶⁾

4) KIEP (2004) 중국진출 한국기업의 경영실태와 시사점

5) 박한진 (2006) 세계화 속의 현지화, 트렌드와 이슈(1), China Observer Weekly 제 80호

6) 김덕식 (2005) R&D의 글로벌화 필요하다. LG주간경제

중국시장의 현대자동차

- 현대 자동차는 중국에서 도요타, GM 등 세계 굴지 자동차 회사의 중국법인과 체리 등 중국 토종 자동차 회사와 치열한 시장점유율 경쟁을 벌이고 있는 가운데 2005년 판매순위 4위에서 2007년 4월과 6월에 11위로 하락하는 등 경영여건이 악화됨.
- 이는 높은 기술력과 함께 가격인하를 추진하는 GM 등의 글로벌 기업과 해외기업의 인수 및 합작으로 기술력을 향상시킨 중국 토종기업이 중국정부 지원으로 가격인하를 감행하는 등 경쟁사의 마케팅 전략에 적절히 대처하지 못한 것에 기인하기도 함.
- 이에 현대자동차는 중국사업 강화를 위해 중국사업본부 신설과 중국 현지에 맞는 저가자동차 개발 등 현지화를 강화해 나갈 계획임.

자료 : 한국경제, 서울신문, 중앙일보, 국민일보 등 신문기사 종합

□ 진출지역에서의 요구

- 투자진출 기업의 현지화는 투자지역의 정부, 소비자, 현지직원들에 의해 제기되기도 함.
- 아시아 지역의 경우 진출지역 정부가 투자기업들의 현지인 인력 채용 증가를 목적으로 한국인 직원의 비자 연장을 지연하는 등 암묵적인 요구가 발생하기도 함.

II. 현지화 사례

1. 제품개발 현지화

□ 일본 진출 NHN : 커뮤니티 지향성 온라인 서비스의 제공

- 2000년 한게임 재팬 주식회사로 시작한 NHN Japan은 2006년 올해의 웹사이트 엔터테인먼트부문 3연속 1위를 차지하고 2007년에는 한게임 회원가입자수가 2,000만 명을 돌파함.



<NHN JAPAN의 아이템샵>

- NHN Japan은 일본인들의 강한 커뮤니티 지향성에 착안, 온라인 게임과 커뮤니티 서비스를 융합하고, 한국에서보다 더 높은 커뮤니티 서비스를 제공하면서 아바타 아이템 판매라는 수익성을 끼어 넣어 성공한 대표적인 예임.

“현지화는 기업생존의 필수요건”

NHN Japan 홍보실장 나가지마 히카루, “전 세계적으로 히트한 상품이라도 그 나라의 국민성과 문화를 이해하고 이에 걸맞은 서비스를 제공하지 못하면 현지에 정착할 수 없음. 특히 엔터테인먼트 서비스는 사람의 마음을 움켜잡아야 하는 분야인 만큼 제품·마인드의 현지화는 기업생존의 절대절명”

□ 미국 진출 오로라월드 : 현지 인력 활용 봉제인형 디자인 차별화

- 1992년 미국에 판매법인을 설립하고 ‘Aurora & America Plus’ 라는 자체 브랜드로 제품을 출시하여 미국시장을 공략 소비자 인지도 4위를 기록하였으며 주요 백화점에 자체 브랜드로 입점

- 오로라월드는 초기 미국법인 설립 후 제품 개발과정에서 가장 중요하게 생각한 미국인 정서에 맞으면서 새로운 개념의 제품을 개발하고자 노력하여 플립시 인형을 개발 높은 인기를 얻음.

- 플립시 인형은 한국 전통의 오자미 장난감에서 아이디어를 얻어 인형에 솜뭉치를 사용하는 대신 쿡을 사용하여 인형 제작



- 9.11 테러 직후에는 당시 사태 복구에 참여한 군인, 경찰, 소방관, 간호원 등의 복장을 한 “아메리칸 히어로즈(American Heroes) 인형을 개발하여 미국 시장에서 선풍적인 인기를 얻음.
- 오로라월드는 미국을 포함한 해외 9개 국가에 리서치 센터 및 디자인 센터를 운영을 하며 현지 사람의 감성과 트렌드가 반영될 수 있도록 현지 디자이너 인력 고용
- 그 결과 현지 소비자의 특성과 취향에 맞는 디자인, 색상, 표정 등 고유의 특성을 제품 개발과정에 반영함으로써 현지 시장에서 경쟁력을 확보

□ 인도 진출 LG전자 : 현지 R&D 강화로 인도소비자에 맞는 제품 출시

- 1997년 단독투자로 인도에 진출한 LG전자는 지속적인 판매성장으로 컬러 TV, 냉장고, 세탁기, 에어컨 등 많은 품목에서 시장점유율 1위를 차지하고 있음.
- 인도에 진출한 LG전자는 표준화된 제품을 생산했던 기존의 글로벌기업(소니, 파나소닉 등)과는 달리 인도인의 생활과 문화를 최대한 반영한 인도 소비자에 알맞은 제품을 진출 초기에서부터 출시
- 음악을 좋아하는 인도인들을 위해 우퍼를 기본사양으로 장착한 TV를 선보이고, TV에 인도인들이 가장 좋아하는 스포츠인 크리켓을 컴퓨터게임으로 즐길 수 있도록 내장기능 탑재

〈인도 출시 LG전자 우퍼 기본사양의 TV〉



- 엉키기 쉬운 옷들을 많이 입는 인도인을 위한 중앙 회전날개가 없는 제품, 전기공급이 원활하지 않은 인도사정을 감안 세탁 중 정전 시에도 전기공급 이후 남은 세탁시간만큼만 세탁하는 제품 등 생산
- 공용어만 18개에 이르는 등 여러 언어를 사용하는 인도인들을 위해 다언어 사용이 가능한 핸드폰을 출시하는 등 제품의 현지화에 앞섬.
- LG전자 제품의 현지화 역량은 인도법인의 R&D 강화가 중요 요인으로 작용함.
- LG전자 인도 법인의 경우는 제품개발 후 현지화에 필요한 후속 R&D는 약 90%가 인도에서 수행됨.⁷⁾

2. 제품생산 현지화

□ 중국 진출 은성전기 : 현지 협력업체와의 연계 강화 및 품질관리

- 공업용 전기다리미를 제조·판매하는 은성전기는 2000년 단독투자로 중국에 진출 2007년 현재 70여 개의 중국 내 대리점 확보로 사업 안정화 진행



7) 김덕식 (2005) R&D의 글로벌화 필요하다. LG주간경제

- 은성전기의 경우 다수 부품업체로부터 부품의 공급을 받기 때문에 부품공급 협력업체 확보에 노력을 기울여 3년에 걸친 기간동안 50~60개의 협력업체를 발굴함으로써 성공적인 현지화를 이룸.
- 중국 내 협력업체는 중소기업 규모로 한국의 협력업체보다 더 영세해 생산 제품의 품질이 기대 이하인 경우가 많아 철저한 협력업체의 제품품질 관리에 중점을 둠.

□ 베트남 진출 방림 : 한국 원부자재 납품업체 유치 및 현지화 노력

〈베트남 푸토성 벳찌 지역의 방림네오텍스 전경〉



- 원사 및 직물을 생산하는 (주)방림은 1993년 베트남 북부 푸토성 벳찌지역에 방직 및 제직 공장 설립을 시작으로 베트남 투자진출 본격화
 - 2002년부터 흑자로 돌아섰으며 2003년에는 5대 외국계 수출기업에 주는 GOLDEN DRAGON을, 2006년에는 우수 섬유업체로 선정돼 공업부 장관상을 수상
- 양질의 직물을 생산하기 위해서는 “방직, 제직, 염색가공” 전 과정에 동일수준의 품질 관리가 필요하다는 신념 하에 초기투자비용의 부담에도 불구하고 일련생산(Vertical Mill) 방식 공장을 설립

- 관련기업들이 섬유산업 클러스터를 이루어 시너지 효과를 내기 위하여 초기 투자 당시 아무런 한국기업이 없던 벳찌지역에 푸토성 지방정부의 도움을 받아 공단지역을 조성
- 한국 섬유관련 중소기업에 꾸준히 투자를 권유함으로써 지금은 40여 개의 한국섬유업체가 입주한 섬유산업단지가 형성되는 성과를 이뤄 현지화를 심화함.
- 투자 초기에는 초기투자자금의 부담, 품질향상의 한계, 현지영업의 부진 등으로 어려움을 겪었으나,
- 일련생산 공장을 갖추으로써 의류시장에서 점점 더 중요도가 높아가는 신제품 개발 및 단기납기의 요구에 유연하게 대처할 수 있는 바탕이 됨.

□ 멕시코 진출 오투기라면 : 현지 업체와의 제휴를 통한 생산비 절감

- 2001년 멕시코에 현지 판매법인을 설립으로 멕시코 라면시장에 진출한 오투기는 멕시코 월마트 30개 점포에 사발면 및 봉지라면 5종을 납품하면서 멕시코에서 성공적인 판매신장을 이루고 있음.
- 2001년 판매법인으로 시작한 오투기는 라면 수입물량이 확대됨에 따라 한국에서 직수입되던 즉석라면의 운송비가 부담으로 작용하기 시작함.



- 물류비 절약을 위해 멕시코 컵라면 생산업체인 파스타 라 모데르나(Pasta La Moderna)와 전략적인 계약을 맺어 컵라면을 멕시코 현지에서 생산하기 시작
- 용기라면은 멕시코에서 생산하고 스프만 한국에서 수입하는 시스템으로 맛은 기존 그대로 유지하면서 물류비 절약, 납기 단축, 복잡한 수입절차로 인한 비용 절감 등 생산비 절감으로 적정제품가격을 유지시켜 제품의 가격경쟁력 확보가 가능하게 됨.

3. 경영전략 현지화

가. 인력운영의 현지화

□ 중국 진출 시몬느 : 근무조건 개선으로 현지직원의 만족도 극대화

- DKNY, GIVENCHY 등 명품 브랜드 핸드백을 OEM 방식으로 생산하는 (주) 시몬느는 1992년 중국 광저우에 생산공장을 설립해 2006년 기준 1억 2,000만 달러를 달성, 성공적인 중국진출을 이룸.
- 고급 핸드백의 경우 노동집약적인 특성으로 인해 수작업을 담당하는 직원들이 제품의 품질에 크게 영향을 미치기 때문에 인적자원 관리에 노력과 정성을 기울여야 함.
- 광저우 공장의 경우 생산직 평균 임금은 월 1,500 위안으로 인근지역 한국 반도체 현지투자기업의 생산직 평균 임금 월 1,300 위안보다 높음.
- 시몬느의 근무환경은 저부가가치에 열악한 작업환경일 것이라는 봉제공장의 고정관념과 상반됨.
 - 한국에서 2005년 대한민국 건축대상을 수여받은 본사 사옥과 통일된 테마로 지어진 이 공장에는 잔디구장을 포함한 넓은 녹지, 의무실, 도서관, 기숙사 등의 편의시설이 완비돼 있음.
- 직원들에게는 적정 근무시간을 실현시켜주기 위한 연구에 투자하며 신입직원들에 대해서는 인성 교육부터 시작하여 약 3~6개월간 교육을 시행함.
- 고위 관리직에도 현지 직원의 비중을 늘리고 있고, 한국인 본사직원 역시 외국인 관리자로서 상하관계를 강조하기보다는 가급적 자연스러운 분위기를 도모
- 이와 같은 노력의 결과로 동종업계 경쟁자들이 겪고 있는 이직과 인력난을 포함한 문제들을 비교적 적게 겪고 있음. 회사 전체의 이직률이 2%에 불과한 것으로 알려짐.

□ 중국 진출 (주)보끄레 : 교육·보상을 통한 직원의 소속감 제고



- 2000년 중국에 on&on 브랜드로 진출한 (주) 보끄레머천다이징은 “W.” 브랜드를 중심으로 중국에 40개 매장을 개설하여 중국 여성 영캐주얼의 선두 브랜드로 상해, 심천, 항주, 성도, 광주 등의 유명백화점내 매출·서비스 등 분야에서 최고 브랜드로 평가
- 현지직원들을 위한 교육을 통해 직원 역량 발전과 함께 직원의 사기진작 도모
- ‘판매자 중심에서 소비자 중심으로 시선을 돌리는 것’을 교육 목표로 하고, 직원 각자의 상품에 대한 이해를 높이기 위해 상품의 코디 및 VMD⁸⁾ 교육을 강화함으로써 고객의 만족도를 높임.
- 이러한 효과는 매장의 매출과 직접 연결되었으며, 매장 직원의 근무성적평가를 통해 연 1~2회 ‘한국 서비스 체험 방문단’을 선발하여 한국에 파견하고 있음.
- 한국 서비스 방문은 중국 직원들이 보다 적극적으로 판매할 수 있는 분위기를 고취하는 긍정적인 효과로 작용했으며, 노사가 가족 구성원과 같은 관계로 발전되는 계기가 됨.

8) VMD (시각적 상품기획, Visual Merchandising) - 백화점의 매장 등에 제품의 디스플레이를 기획하는 것

*** (주) 보끄레머천다이징 중국 서비스 체험 방문단 (교육프로그램) ***

1. 기간 : 5박 6일 [연 1~2회]
2. 참여인원 : 회당 15명 내외
3. 선발기준 : 1) 근무성실도, 2) 매출기여도, 3) 사무실 추천
4. 방문목적 :
 - 1) 본사와의 일체감 형성
 - '홈스테이' 프로그램과 본사 임직원과의 만남을 통해 국적과 개인을 초월하여 회사라는 큰 가정 안의 중요 구성원이라는 인식을 심어줌으로써 애사심 고취
 - 2) 매장방문
 - 한국 매장을 방문해 coordi/VMD 및 한국 매장직원의 고객 응대/근무태도에 대한 실무적인 체험교육
 - 3) Trend 및 Marketing 교육
 - 최근 글로벌 트렌트 교육으로 상품에 대한 이해를 높이는 교육
 - 고객 응대함에 있어서 응대방법 및 판매기법에 대한 교육
 - 4) Coordi / VMD 교육
 - 고객 특성에 따라 상품을 제안할 수 있는 여러 방법에 대한 교육
 - 5) 서비스 체험
 - 고급 호텔 등에서 최상의 서비스를 경험함으로 최상의 고객 서비스에 대한 인식 교육
 - 6) 한국 문화 체험
 - 최근 한국의 새로운 모습을 알릴 수 있는 난타, 비보이 등 공연관람
 - 한국인의 쇼핑 패턴을 알릴 수 있는 명동, 청담동, 동대문 방문
5. 기대효과
 - 1) 본사와의 유대감 형성으로 인한 사명감 부여
 - 2) 다른 직원들에게 동기부여
 - 3) 한국문화를 중국에 알릴 수 있는 작은 계기
 - 4) 매장에서의 고객응대, 판매기법, 코디, VMD를 통한 매출증대

나. 경영의 현지화

□ 베트남 진출 대한전선 : 신뢰를 바탕으로 현지파트너와 공동 경영

- 2005년 베트남의 최대 국영케이블 회사인 SACOM사와 합작법인을 설립한 대한전선 베트남 합작법인 TSC(Taihan Sacom Cable Company Ltd.)는 2006년 판매시작 첫해부터 순이익을 내기 시작
- TSC는 적극 합작파트너를 발굴하여 현지 파트너는 토지만 제공하고 경영에 관여하지 않던 기존의 투자사례와는 달리 현지 파트너 기업과의 적절한 권한 공유로 성공적인 투자진출을 이룸.
- 명확한 업무분장을 통한 협력 구조를 구축하고 합작계약서에 근거한 경영을 실천함으로써 두터운 신뢰를 쌓고 있음.
- 사장은 대한전선, 부사장은 SACOM, 회계책임자는 SACOM, 부회계책임자는 대한전선이 맡음.

〈TSC 베트남 사옥 전경〉



- 베트남 투자법에 따르면 65% 이상의 지분을 가진 대주주가 최종 의사결정을 할 권한을 가지나, 대한전선은 TSC의 대주주임에도 현지 파트너와 합의되지 않는 사항은 단독 진행을 지양함.

- 또한, TSC에는 총 3명의 한국인만이 근무하며, 통역을 쓰면 오히려 의사소통이 왜곡될 수있는 소지가 있기 때문에 업무관련 공용어는 통역 없이 영어를 쓰고 있음.

4. 광고 및 마케팅 전략 현지화

가. 현지화된 브랜드 개발

□ 중국 진출 누가의료기기 : ‘리커(麗可, like)’ 브랜드 개발

- 2002년도에 중국에 단독투자로 진출하여 자동온열치료기 등을 생산하는 누가의료기기는 2007년 현재 중국 각지에 1,000여 개의 대리점이 개설되고 2007년에는 “중국 온열의료치료기업계 제일 브랜드”로 선정되는 등 성공적인 사업을 전개하고 있음.
- 이러한 성공에는 한국에서 사용한 “누가”라는 브랜드가 중국에서 이미 상표등록이 되어있어서 대신 “화려하고 좋다”는 뜻의 리커(麗可, like)라는 이름으로 상표등록을 한 것이 한 요인으로 작용
- 리커(麗可)는 영어로 ‘like’라는 뜻으로도 변화되어 제품 이미지를 높임.

〈누가의료기의 온열마사지기〉



□ 중국 진출 우성사료 : 하오푸(好福) 브랜드 개발

- 2005년 중국에 단독투자로 진출하여 가축사료를 생산하는 우성사료는 현지화된 제품 브랜드를 앞세워 진출 3년째인 2007년 손익분기점을 돌파, 이익을 창출하고 있음.
- 우성사료가 현지화된 제품의 브랜드로 '좋고, 복되다'라는 뜻인 '하오푸(好福)'를 쓰고 있는데, 영어로는 'hope'로 표기돼 기억하기에 좋고 의미도 좋아 소비층에 호소력을 갖게 됨.
- 품질이 받쳐주는 좋은 브랜드명이 소비자에 대한 호소력을 높여준 경우임.

나. 기업 윤리 경영 및 문화 · 스포츠 마케팅

□ 중국 진출 락앤락 : 사회적 책임경영 현지 소비자 마음 사로잡아

- 밀폐용기 생산업체인 락앤락을 생산하는 하나코비는 중국에 단독투자로 상해지사를 설립해 2004년 90만 달러, 2005년 400만 달러 달성 등 비약적인 성장을 거듭하며 2006년 중국소비자 만족도 1위 브랜드 업체로 선정
- 하나코비는 우수한 품질과 효과적인 광고이외에도 '희망공장', '환경운동' 등 공익사업에 적극 참여 소비자들의 마음을 사로잡는 마케팅을 펼침.



<락앤락 제품>

- 2005년부터 매년 중국의 아동절인 6월 1일을 맞아 락앤락 직영점의 당일 판매 금액 전액을 '희망공장'에 기부, 서부지역의 빈곤아동의 취학 및 생활에 도움을 주는 등 다양한 이웃사랑운동 실천
- 환경운동에도 적극 동참하여 2005년에는 상하이시, 2006년에는 베이징시 환경보호국과 함께 그린레스토랑 행사를 주최하여 남은 음식을 자사 제품인 락앤락 용기에 담아주는 '환경보호 음식물 절약'을 위한 환경보호 활동을 실시함.

5. 유통채널 현지화

□ 중국진출 (주)한국야쿠르트 : 새로운 판매방식 도입과 현지화

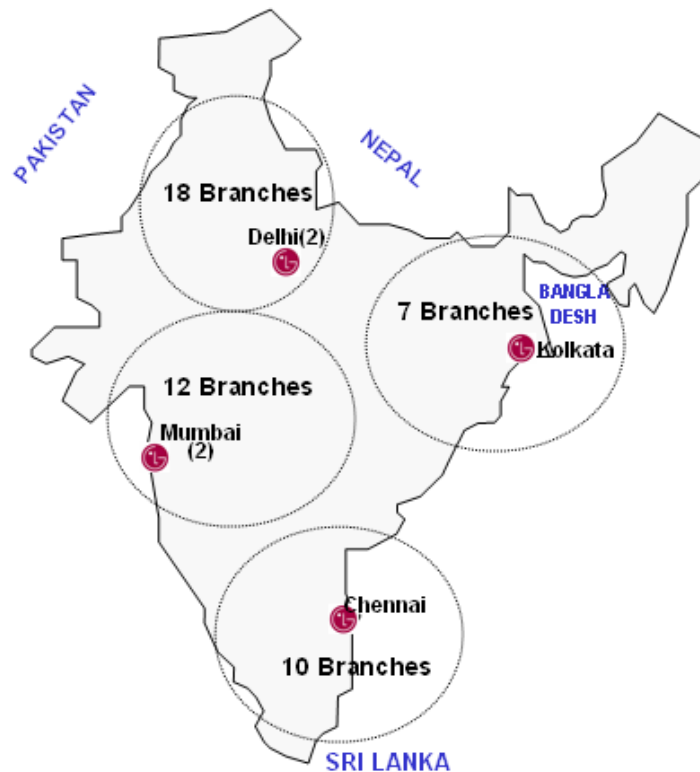
- 1999년 중국 청도에 합작투자자로 진출한 (주)한국야쿠르트는 2007년 현재 중국동부 연안 전 지역에서 사업을 진행 중에 있으며, 매년 100%에 육박하는 성장률을 기록하고 있음.
- (주)한국야쿠르트는 중국기업들이 이용하지 않는 고객을 직접 찾아가는 방문판매 방식을 도입해 시장을 빠르게 확대해 나감.
- 초기 판매 시 맛별이 가정이 많고, 외부인에 대해 비교적 경계적인 중국인들의 특성상 외부인의 방문을 꺼려 야쿠르트 판매에 어려움이 클 거라 예상했으나,
 - 실제로는 외국 선진문화나 제품의 흡수성이 강했고, 더욱이 시간이 지나면서 브랜드 신뢰도가 형성된 후에는 유통이 빠르게 진행돼 새로운 방식의 유통채널을 확립하게 됨.
- 한국 야쿠르트는 중국시장 초기 진출 시 배달원의 유니폼 색상을 한국과 동일한 노란색으로 하였으나 유니폼 색상이 베이징의 환경미화원 작업복과 동일하고 중국인들의 노란색 선호도가 저조
 - 보다 현대적이고 세련된 이미지의 색상을 설문조사를 통해 연두색으로 변경하고 배달원에게 캉스(康使, 건강대사)라는 칭호를 붙여 '건강을 전달해 주는 사람'이라는 뜻으로 통용



□ 인도 진출 LG전자 : 현지 유통채널의 적극적 이용

- 1997년 단독투자자로 인도에 진출한 LG 전자는 2007년 현재 주요 가전제품에서 시장점유율 1위를 차지하고 있어 전 세계의 인도 투자 사례 중 가장 성공적인 사례로 꼽힘.

- LG전자는 현대화된 유통망의 부재와 열악한 물류환경으로 판로 개척이 힘든 인도시장의 리스크를 현지유통망의 효율적인 사용으로 극복함.
- 인도에서 다른 경쟁사들이 유통망과 AS서비스망을 직접 구축해 운영하는 데 비해 LG전자는 인도현지 채널들을 적극 활용하여 지방이나 농촌을 포함한 인도 전역에 제품 공급 및 서비스가 가능하게 함.



<자료 : LG전자>

- 2007년 현재 LG전자의 지역거점은 46개소, 지역사무실은 124개소에 달하며 딜러는 3,200개, 간접딜러(Sub Dealer)는 8,700개에 달함. 또한 서비스 거점은 전국 2,700개소에 달해서 다른 경쟁기업들을 압도하는 수준임.
- 딜러들에게 여러 가지 인센티브를 제공함으로써 딜러들의 로열티를 높은 수준으로 관리함.

III. 시사점

1. 현지화는 투자진출 성공의 열쇠

□ 현지의 경제·문화 여건 고려한 제품·서비스·판매방법 개발

- 미국에 진출하여 봉제인형 분야에서 소비자 만족도 4위에 오른 오로라월드와 같은 해외투자진출에 성공한 기업들은 한국에서 개발한 제품 및 서비스에 현지의 생활여건을 고려한 제품개발 현지화를 이룸.
- 현지화된 제품을 개발하기 위하여 디자인 개발, R&D 등 제품개발 핵심분야에서 본사직원에게 비해 상대적으로 유리한 위치에 있는 현지 인력을 적극적으로 활용, 현지 여건을 효과적으로 반영함.
- 투자진출지역이 신흥시장일 경우 유통·판매 인프라가 열악한 경우가 많아 이를 해결하기 위해 현지 소비자에게 접근이 쉬운 현지 유통업자들을 발굴·지원해 지방의 소규모 지역까지 진출

□ 제조업의 경우 생산과정에서 현지에 관련 산업 클러스터 구축

- 중국 등에 진출한 기업의 경우 장기간에 걸쳐 부품공급 협력업체들을 발굴하여 품질관리를 통해 현지에서 적정품질 부품을 적기에 제공받아 원활한 신제품 개발과 적기 납품 요구에 적절히 대처
- 해외투자의 효과를 극대화하기 위해 관련 산업 업체들의 동반진출을 유도 산업클러스터를 구축하여 시너지 효과를 극대화

□ 인사·경영 현지화를 통한 현지직원 및 현지파트너와의 동반성장 추구

- 현지화 실현의 핵심자원인 현지 인력을 근무조건 개선, 체계적인 교육과 적절한 보상으로 근무만족도를 높여 이직률 감소 유도로 안정적인 경영활동 강화
- 우수한 현지직원을 결정권한이 강화된 위치에 배치, 현지직원과의 관계를 상하관계가 아닌 수평적인 관계로 유지, 주요 결정에서의 현지파트너를 의사결정과정에 참여시켜 신뢰도 강화로 동반 성장

□ 친근한 브랜드와 스포츠·문화 마케팅으로 낮은 인지도 극복

- 중국 진출 누가의료기기의 “리커(麗可, 화려하고 좋다)” 브랜드와 같이 브랜드 개발 시 현지 소비자가 쉽게 이해할 수 있는 현지화된 브랜드 개발
- 사회책임경영 스포츠·문화마케팅으로 현지기업으로 거듭나기 위한 노력으로 브라질에서는 LG가 현지기업으로 인식될 정도로 현지 소비자의 마음을 사로잡음.

2. 현지화의 차별화 필요 : “프리미엄 현지화”

□ 단순한 현지화를 통한 제품·서비스 차별화는 더 이상 힘들 전망

- 일본기업들은 한국기업이 현지화를 무기로 인도·브라질 등 신흥시장을 선점한 것에 자극을 받아 현지화노력을 강화함.
- 선진국 시장에서의 경쟁격화는 물론이고 중국 등 신흥시장에서 현지사정에 더 밝은 자국기업들의 기술력 제고로 우리기업의 현지화 효과는 상쇄하고 있음.
 - 예로서, 중국은 3세대 이동통신에서 아직 한국에서 상용화되지 않은 기술을 탑재한 제품을 선보이기 시작함.⁹⁾

□ 현지화의 차별화가 필요 : 한국의 높은 경쟁력 부분의 현지화

- 한국시장에서 치열한 경쟁을 통해 제품의 품질과 선진 서비스 기술을 개발시킨 한국제품·서비스들을 해외시장에 출시하여 성공적인 시장 확대를 이루는 사례들이 생김.
- 한국식 기업문화, 마케팅, 경영 방식 등이 세계시장에서 성공하는 사례들이 늘어남.

9) 한국경제, “中 3세대 이동기술 한국 턱밑 추격”, 2007.10.24

코벌라이제이션(Kobalization)의 확대*

- 세계 최대 곡물회사인 미국 카길(Cargill)은 한국의 사료업체 퓨리나(Purina)를 인수한 후 한국직원을 카길의 해외 계열사로 차출하여 한국의 열정적인 기업문화를 전파
- 스페인에 진출한 한국 제너시스의 치킨 체인 BBQ 바구아다(Vaguada)는 스페인에 없던 서비스인 배달제도 도입과 현지 업체와는 달리 야간 및 주말에도 개장을 하면서 스페인 프랜차이즈 식당의 문화를 선도하고 있음.

* 코벌라이제이션 : 한국 시장에서 우수성을 인정받은 경영방식이 글로벌 시장에서도 성공을 거두면서 점차 글로벌 표준으로 확산되어 가는 현상

자료 : 조선일보, “Kobalization! 한국식 경영이 세계표준으로”, 2007.10.15

“총알 배달+매콤 양념...‘한국식’이 세계인 입맛 바뀌”, 2007.10.15

□ 한국 본사의 경쟁력과 현지법인의 경쟁력 조합 : 양방향 현지화

- 한국식 제품, 서비스, 경영 방식의 글로벌 표준화 확대는 우리나라 기업의 해외시장 지배력을 강화하는 측면이 있음.
- 그러나, 일방적인 우리방식의 전파가 아니라 세계선진 수준의 우리나라 제품·서비스·경영방식에 현지인력 및 파트너의 강점을 이용 현지여건을 적절히 반영한 현지화를 접목시키는 것이 중요
- 경쟁력이 높은 제품·서비스에 현지 여건을 이해하는데 상대적으로 경쟁력이 있는 현지인력과 현지 파트너를 적절히 운영하여 최고 경쟁력의 “현지 맞춤형 한국식 제품·서비스”를 개발
- 예로서, 미국에서 소비자 인지도 4위를 기록하며 주요 백화점에 자체 브랜드로 입정한 봉제인형 제조업체 오로라월드는 한국의 뛰어난 봉제기술을 바탕으로 미국시장에 진출
- 미국시장 타깃제품 개발 시 미국인의 감성과 미국 현지 트렌드를 읽을 수 있는 현지 디자이너 고용해 한국 전통의 쿵을 짜서 만든 오자미를 발전시켜 미국 시장에 경쟁력 있는 상품을 출시

3. “프리미엄 현지화”의 성공 포인트

□ 본사의 기획·조정 능력 강화

- 진출지역 현지의 종교·문화 등 현지의 특성을 고려한 제품을 개발하는 것은 현지화 요건 중의 중요한 부분이나 진출 국가별로 지나친 현지화는 생산비용의 상승 등 반작용도 야기할 우려
- 복수 국가에 진출해 시장 확대를 노리는 기업의 경우 제품개발·생산·유통 판매에 적용되는 글로벌 스탠더드와 현지여건을 반영하는 현지화의 균형을 이루어야 함.
- 한국 본사와 해외현지법인의 강점을 조합한 최상의 경쟁력 제고 노력 필요¹⁰⁾

□ 현지법인의 내부인력 육성시스템 구축이 중요

- 우수한 현지직원 발굴과 유지는 성공적 현지화 정착을 위해 필수적 요소
- 다양한 직무능력개발교육 및 인센티브제도 등을 통한 내부 직원 만족도 극대화하는 성공적인 현지화 전략의 중요한 포인트
- 사회공헌 프로그램 등으로 직원 당사자는 물론이고 가족 및 사회구성원과 호혜적인 관계를 유지 현지에서 인정받는 기업으로 성장하는 것이 우수인재 확보에 유리

□ 현지파트너와의 제휴 강화

- 외국기업이 현지 진출 시 노출될 수밖에 없는 불리한 여건을 최소화하고 성공의 길로 가기 위해서는 무엇보다도 현지사정 및 현지 업계 현황에 정통한 파트너와의 제휴가 우선

10) Harvard Business School의 Pankaj Ghemawat는 글로벌 전략의 주요 성공 포인트로 본사와 현지 투자법인간의 원활한 지식교환을 강조

- 현지파트너를 선정 시, 무조건 회사 규모나 브랜드만 염두에 두고 대기업을 고집하는 것은 금물
 - 현재 일본에서 성공을 거두고 있는 IT 기업들은 대부분 작지만 해당분야에서 영향력 있는 파트너를 택해 신뢰관계를 구축하면서 상호 윈-윈관계를 구축한 기업들임.
- 규모 있는 민간기업이 발달되어 있지 않은 신흥시장에서 소비재 생산·판매 기업의 경우는 유통파트너 선택 시 지역 소규모 상인 및 지역리더 등 비공식적인 조직을 지원해 파트너로서 육성 필요
 - 지역 소규모 상인 및 지역리더들이 소비자들의 필요와 접근방법을 가장 잘 파악¹¹⁾

11) Beshouri (2006) "A grassroots approach to emerging-market consumers". The McKinsey Quarterly

〈부록〉 한국기업들의 해외시장 현지화 성공사례 요약표

현지화 유형	업체명	관련품목	진출지역	현지화 성공 포인트
제품개발	NHN	온라인 커뮤니티 서비스	일본	- 일본인들의 강한 커뮤니티 지향성에 착안 - 온라인 게임과 커뮤니티 서비스 융합으로 높은 커뮤니티 서비스 제공
	오로라 월드	봉제인형	미국	- 9.11 테러 직후 아메리칸 히어로즈 인형을 개발 - 현지 사람의 감성과 트렌드를 반영토록 현지 디자이너 인력 고용
	LG전자	전자제품	인도	- 인도 현지 생활습관 및 현지어건을 반영한 제품 개발 - 현지화에 필요한 후속 R&D의 90%를 인도현지에서 수행
제품생산	삼성전기	공업용 전기다리미	중국	- 3년간에 걸친 협력업체 발굴로 원부자재 현지 공급 확대
	방림	원사 및 직물	베트남	- 초기투자 당시 한국의 섬유관련 기업들과 함께 진출 섬유산업단지를 조성
	오뚜기	라면	멕시코	- 전량 수입하던 컴라면을 핵심부분인 스프를 제외하고 현지 생산업체에 아웃소싱을 해 물류비용 및 통관비용 절감
경영/인력관리	시몬느	핸드백	중국	- 상대적으로 높은 임금, 우수한 편의시설 완비로 직원의 근무만족도 개선 - 3~6개월간 신입직원 교육 실시
	보끄레 머천다이징	이류유통서비스	중국	- 상품에 대한 이해도를 높이기 위한 매장운영교육 - 우수 직원 한국본사교육파견으로 선진 고객서비스 현장체득기회 제공
	대한전선	케이블	베트남	- 파트너를 의사결정과정에 전략적으로 참여시킴 - 명확한 업무분장을 통한 협력 구축과 협약계약서에 근거한 경영 실시

현지화 유형	업체명	관련품목	진출지역	현지화 성공 포인트
마케팅	누가의료기	의료기기	중국	- 중국소비자들이 이해하기 쉽고 소비자에게 친근감을 주는 브랜드 개발 - 화려하고 좋다는 중국식 브랜드 “리커(麗可)” 개발
	우성사료	사료	중국	- 좋고 복되다는 뜻인 “하오프(好福)” 현지 브랜드 개발 - 영어로는 “hope”로 표기 기억하기 좋고 의미도 좋아 소비자관심 유도
	하나코비 -락앤락-	밀폐용기	중국	- “희망공정”, “환경운동” 등 공익사업 참여로 사회책임경영 실시
유통	한국 아쿠르트	유지방음료	중국	- 중국기업들이 사용하지 않던 방문판매 도입 - 방문판매원들의 유니폼을 중국소비자가 선호하는 색으로 변경 - 건강을 전달해주는 사람이라는 의미인 “캉스(康使)”를 판매원 칭호로 사용
	LG전자	가전	인도	- 근대적 유통망 및 열악한 물류환경 극복을 위해 인도 현지 유통채널 이용 - 현지딜러들에게 여러 가지 인센티브 제공하여 LG에 대한 로열티를 높임.

2007년 KOTRA 발간자료목록

● Global Business Report

번 호	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
07-029	사례로 보는 신흥시장선점 효과	2007.7
07-030	일본 통신판매 시장현황 및 한국기업 진출방안	2007.7
07-031	EU 화학물질등록승인제도(REACH)에 대한 현지 대응사례 및 시사점	2007.7
07-032	북미시장 핵심 소비계층, 어떻게 공략할 것인가	2007.7
07-033	한중수교 15주년, 중국이 평가한 한국과 한국기업 경쟁력 현황	2007.8

07-034	뉴질랜드를 통해 살펴본, 국가브랜드 전략 성공 키워드	2007.8
07-035	한-EU FTA에 대한 유럽 진출 한국기업의 반응조사	2007.9
07-036	선진국-중국 무역마찰, 그 영향과 대응	2007.9
07-037	아세안 주요국 투자여건 비교	2007.9
07-038	EU-멕시코, EU-칠레 FTA 체결 전후의 양측간 무역, 투자흐름	2007.10
07-039	블루오션전략도 안통하는 중국시장	2007.10
07-040	미지의 아프리카, 기회의 대륙으로 - 중국의 대 아프리카 진출현황과 시사점 -	2007.10

● 무공자료

번 호	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 국가브랜드 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
07-043	주요국의 자원개발 규제현황	2007.7
07-044	중국 新노동계약법과 우리기업의 대응방안	2007.7
07-045	한눈에 보는 중국 주요도시 투자환경	2007.8
07-046	중남미 IT시장 현황 및 진출방안	2007.8
07-047	설명회 CRM 무작정 따라하기	2007.8
07-048	주요 7개국 FTA 추진전략 비교	2007.9
07-049	유럽 주요국 자동차부품 After-saler Market 진출 가이드	2007.9
07-050	사모펀드 이야기	2007.9
07-051	FTA 원산지규정 활용가이드	2007.9
07-052	2007 세계 주요도시 투자여건	2007.9
07-053	2006년도 Invest KOREA 연차보고서	2007.9
07-054	미주지역 항공산업 진출전략	2007.10
07-055	중동아프리카 플랜트기자재 시장 이렇게 공략하라	2007.10
07-056	인도 투자실무가이드	2007.10
07-057	일본 온라인 게임 시장 동향	2007.10
07-058	중동 유럽 건설 프로젝트 진출 환경	2007.10
07-059	인도네시아 투자실무 가이드	2007.10

● 설명회자료

번 호	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
07-007	이란 투자환경 세미나 참고자료	2007.8
07-008	UAE 투자환경 세미나 참고자료	2007.9
07-009	New China New Business 설명회	2007.9
07-010	벨라루스 투자환경설명회	2007.10
07-011	아프리카 진출전략 및 주요국 투자환경 세미나	2007.10
07-012	2008 중국 경제정책 대응전략 설명회	2007.10

작성자

◆ 통상전략팀	김성재 과장
◆ 해외투자진출팀	오영주 대리
◆ 광저우 무역관	김정태 과장
◆ 뉴델리 무역관	박민준 과장
◆ 도쿄 무역관	홍상영 차장
◆ 상하이 무역관	고상영 차장
◆ 샌프란시스코 무역관	구본경 과장
◆ 멕시코 무역관	유성준 과장
◆ 칭다오 무역관	고봉숙 과장
◆ 하노이 무역관	박근형 차장
◆ 호치민 무역관	안유석 과장

Global Business Report 07-041

투자진출 기업의 현지화 전략 : 성공 노하우

발행인 | 흥기화
발행처 | KOTRA
발행일 | 2007년 11월
주소 | 서울시 서초구 엽곡동 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.