Global Market Report 13-062
2013.10.25

# 세계 경영환경을 바꾸는 혁신 : Reverse Innovation

kotra
Korea Trade-Investment Promotion Agency

CONTENTS

# 목 차


요 약 / 1

Ⅰ. 리버스 이노베이션 등장 배경 / 2

1. 혁신이란
2. 글로컬라이제이션의 등장
3. 신흥경제권의 부상과 글로컬라이제이션의 한계

Ⅱ. 리버스 이노베이션의 정의 / 6

1. 기본 개념
2. 리버스 이노베이션의 특징

Ⅲ. 리버스 이노베이션의 필요성 / 9

1. 신흥시장의 중요성 부각
2. 새로운 시장접근 방식 필요

Ⅳ. 리버스 이노베이션 성공사례 / 13

1. Made in China가 아닌 Made for China (Levi Strauss & Co.)
2. '획기적 아이디어' 보다 '고객 통찰력' (Logitech)
3. 친서민형 아프리카 모바일 금융을 선도하다 (Safaricom)
4. 인도베이션(Indovation)의 선두주자가 되다 (Tata Motors)
5. 뛰는 '정수기'에서 나는 '정수기'로 (Tata Chemicals)
6. 손만 뻗으면 갈 수 있는 가게 (Mexico Walmart)
7. 진흙 묻은 고구마를 세탁기에 넣다 (Haier)

Ⅴ. 시사점 / 37

# 요 약

□ 리버스 이노베이션 등장 배경

○ 기존 선진시장에서 성공한 제품을 신흥국 소비자층이 구매할 수 있도록 다운 그레이드(Down-Grade)하여 공급하는 전략으로는 신흥시장 공략에 한계

○ '선진국과 신흥국 경제는 완전히 다르다' 라는 인식의 전환을 통해 신흥국 맞춤형 제품과 서비스를 개발할 필요가 있음

□ 리버스 이노베이션의 정의

○ 신흥국에 맞는 혁신적 제품(서비스)을 개발하여 선진국으로 역공급한다는 전략

○ 리버스 이노베이션은 비즈니스 프로세스 전반에 걸친 단순화(Simplification), 완벽한 현지화, 혁신의 역행이라는 3가지 특징을 지님

□ 리버스 이노베이션의 필요성과 사례

○ 신흥국이 세계경제의 중심세력으로 성장함과 동시에 우리의 주력 수출 시장이자 주요 투자시장으로 부상

○ 신흥 대기업들의 급성장으로 향후 우리 기업들의 신흥국 진출 시 이들 기업과의 경쟁 불가피

○ 리버스 이노베이션으로 성공한 대표적인 기업들로는 Levi Strauss, Logitech, Safaricom, Tata, Walmart, Haier 등이 있음

□ 시사점

○ 철저한 현지 시장조사를 통해 시장의 특수성 및 소비자의 니즈 파악 필요

○ 현지 지사 운영 및 현지에 정통한 전문 인력 채용을 통해 소비자와의 눈높이를 맞추기 위한 노력 필요

# Ⅰ 리버스 이노베이션 등장 배경

## 1. 혁신(Innovation)이란

○ J.A. 슘페터는 그의 경제발전론에서 '혁신'이란 생산을 확대하기 위하여 노동·토지 등의 생산요소 편성을 변화시키거나 새로운 생산요소를 도입하는 기업가의 행위라고 정의

- 신 생산 공정개발, 조직 체계의 변화 등을 아우르는 폭넓은 개념이나 주로 새로운 제품을 개발하는 '기술혁신'이란 의미로 사용됨

○ 혁신(Innovation)은 신흥국이 아닌 선진국을 중심으로 전개

- 인재와 조직, 지원 인프라가 선진국에 더 잘 갖춰져 있었기 때문

* 선진국에서는 19세기부터 국가 차원의 집약적 혁신 시스템 정립

* 1870년 독일은 최초의 혁신 연구소를 설립하였으며, 2차 대전 이후 선진 기업들이 조직적으로 R&D를 관리하기 시작하였음

○ 오늘날 혁신은 대규모 자금력을 바탕으로 국가, 기업 등이 보유하고 있는 R&D센터나 연구소 등에서 조직적으로 이루어지고 있음

- 미국과 유럽을 합치면 전 세계 R&D 지출의 절반 이상을 차지

【주요 국가별 전 세계 R&D 지출 비중】

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|
| 아메리카 | 37.8% | 36.9% | 36.0% |
| **미국** | **32.8%** | **32.0%** | **31.1%** |
| 아시아 | 34.3% | 35.5% | 36.7% |
| 일본 | 11.8% | 11.4% | 11.2% |
| 중국 | 12.0% | 13.1% | 14.2% |
| 인도 | 2.6% | 2.8% | 2.9% |
| **유럽** | **24.8%** | **24.5%** | **24.1%** |
| 기타 | 3.0% | 3.1% | 3.2% |

* 출처 : Battelle, R&D Magazine

## 2. 글로컬라이제이션의 등장

○ 글로컬라이제이션은 글로벌 기업들이 R&D를 통해 생산한 제품과 서비스를 신흥국 및 기타 국가에 효율적으로 판매하기 위해 내세운 전략

- 글로컬라이제이션은 세계화(Globalization)와 지역화(Localization)의 합성어로 20세기 중반 무렵 다국적 기업들의 활동이 활발해지면서, 시장 경쟁에서 유리한 고지를 점하기 위해 등장한 기업 경영 방침

  * 세계가 하나의 시장이 되고 있는 글로벌 환경 하에서 사고와 전략은 글로벌하게, 행동과 운영은 로컬하게 해야 한다는 의미로 모리타 아키오 Sony 회장이 처음 사용

○ 글로컬라이제이션 전략은 기업의 운영 방향이나 기본 가치관은 동일하게 하되, 제품의 성능, 마케팅 방식, 조직 운영 등은 현지 실정에 맞게 수정함으로서 경쟁력을 강화하는 전략

- 글로벌 기업들은 자사의 제품을 다운 그레이드(Down-Grade)하여 신흥국에 판매하는 전략을 주로 활용하였음

○ 글로컬라이제이션의 대표적인 사례로는 맥도날드가 있음

- 인도 : 소고기나 돼지고기를 뺀 햄버거 출시
- 사우디아라비아 : 남녀 좌석을 구분한 마케팅 전략 구사
- 한국 : 한국인이 선호하는 맛인 불고기를 활용한 불고기 버거 출시

* 출처 : McDonald's India

○ 글로벌 기업들의 혁신(Innovation)을 통해 생산된 제품들은 글로컬라이제이션 전략에 힘입어 전 세계로 퍼져나갈 수 있었음

3. 신흥경제권의 부상과 글로컬라이제이션의 한계

○ (시장 환경의 변화) 글로컬라이제이션이란 용어가 등장한 1980년대와 현재 기업들이 부딪히는 기업 경영환경이 매우 달라짐
- 신흥국의 빠른 경제성장과 함께 2008년 금융위기 이후 신흥국이 세계 경제의 중심축으로 급부상

○ (신흥국의 성장) 글로벌 경제위기 직후인 '09년 선진국의 GDP 성장률은 마이너스 3.43%를 기록한 반면, 신흥국은 3.09%로 세계경제를 지탱
- GDP 성장률 측면에서 신흥국인 선진국을 크게 앞지르고 있음
- 전 세계 GDP 차지 비중 또한 2000년대 37.2%에서 2012년 49.9%로 급성장하였으며, 2013년도에는 50%를 넘어설 것으로 전망됨

【선진경제권 및 신흥경제권의 GDP 성장률】

| 구분 | 2009년 | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 |
|---|---|---|---|---|---|
| 선진경제권 | -3.43% | 3.04% | 1.68% | 1.46% | 1.16% |
| 신흥경제권 | 3.09% | 7.53% | 6.23% | 4.91% | 4.54% |

* 출처 : IMF World Economic Outlook Database (2013.04)

○ (신흥 소비계층의 부상) 신흥국의 산업화가 진행됨에 따라 중산층이 빠르게 성장하고 있으며, '12년 13.3억명에서 '30년 54.9억명으로 급증할 전망
- 신흥국 중산층의 성장에 따라 신흥국의 내수시장 확대가 기대되며 미용, 웰빙, 고가 전자제품 등에 대한 수요가 급증하고 있음

- 노무라 종합연구소 추산 신흥국 중산층 : 13.5억명('12년) → 15억명('13년) → 54.9억명('30년)

○ (선진국과 다른 시장성) 신흥국 소비자는 연간 소득이 3천~2만 달러 사이의 중산층과 3천 달러 이하의 저소득층이 대부분을 차지하고 있음

- 선진 글로벌 기업의 글로컬라이제이션 전략은 제품의 다운그레이드를 통한 신흥국 진출이 대부분을 이루고 있으나, 신흥국 입장에서는 여전히 고기능, 고가격으로 목표시장이 신흥국 고소득층에 국한됨

# Ⅱ 리버스 이노베이션의 정의

## 1. 기본 개념

○ 특정 신흥국에 특수성을 고려하여 개발된 혁신적인 제품과 서비스를 신흥국에서 선진국으로 역 공급한다는 전략

- 혁신에 따른 글로컬라이제이션 전략은 선진국에서 개발된 제품과 서비스를 신흥국으로 공급하지만, 리버스 이노베이션은 그 반대로 신흥국에서 선진국으로 공급

【리버스 이노베이션과 글로컬라이제이션 개념 정리표】

| 용 어 | Reverse Innovation<br>(리버스 이노베이션) | Glocalization<br>(글로컬라이제이션) |
|---|---|---|
| 개 념 | 신흥국에서 촉발된<br>혁신(제품·서비스)이<br>선진국으로 전파 | 선진국에서 촉발된<br>혁신(제품·서비스)이<br>신흥국으로 전파 |
| 방향성 | 신흥국 ⇒ 기타 신흥국 ⇒<br>선진국 | 선진국 ⇒ 기타 선진국 ⇒<br>신흥국 |
| 특 징 | · 신흥국 소비자를 위한 제품 개발<br>· 간소하고 실용적인 저가 제품<br>· 신흥국 제품 및 서비스가 선진국으로 전파 | · 선진국 소비자를 위한 제품 개발<br>· 성능이 뛰어난 고가 제품<br>· 신흥시장 상황에 따라 일부 수정 및 변형 |
| 예 시 | GE Healthcare MAC400,<br>Tata Nano 등 | 삼성전자 갤럭시S,<br>Apple 아이폰 등 |

## 2. 리버스 이노베이션 특징

○ (단순화 전략) 단순히 저가·단순기능 제품을 만드는 것이 아니라, 불필요한 비요한 비용을 절감하기 위해 제품 프로세스와 비즈니스 모델의 혁신을 꾀하는 것

- 비즈니스 프로세스 전반에 걸쳐 단순화(Simplification) 작업 실행

| 관련 사례 | GE Healthcare의 MAC400 |
|---|---|

· GE Healthcare는 GE그룹의 자회사로 최첨단 의료진단 영상기기 및 건강정보기술 분야를 선도하는 기업

· GE Healthcare는 인도의 초음파 심전도기기 시장에 진출하면서 자사의 프리미엄 제품을 앞세운 300만원~1000만원 대의 고급제품을 출시

* 오히려 현지 경쟁사였던 BPL헬스케어와 경쟁에서 밀려버림

· GE헬스케어는 현지 전담팀을 구성, 인도 시장에 대한 철저한 조사 진행

* 소득수준이 낮은 대부분의 인도인들이 병원에 갈 만한 돈이 없어 검사비용이 낮고 현지 병원에서 저렴하게 구입할 수 있는 제품 생산 필요
* 인도인들은 유전적으로 25명 중 1명이 심장질환을 겪고 있어 심전도 측정검사는 인도인들에게 꼭 필요한 검사
* 인도는 사회 인프라 시설이 매우 열악, 인도 인구의 대부분이 시골에 거주
* 전문 의료인력이 부족하여 심전도 기기의 유지보수가 간편해야 함

· 오랜 연구 끝에 인도 시장에 특화된 휴대용 초음파 진단기기인 「MAC400」 출시

* 제품의 사양을 최소화하여 가격을 낮춤. 무게를 1.3kg 정도로 경량화하여 어깨끈을 매달아 쉽게 휴대할 수 있도록 설계, 붉은색과 녹색 2개 버튼만으로 작동 가능하도록 설계, 심전도 진단비용이 기존 20달러에서 1달러로 낮아짐

○ (완벽한 현지화) 리버스 이노베이션은 현지시장의 특수성을 고려하여 비즈니스 프로세스 전반에 걸쳐 혁신을 꾀하는 것을 의미

- 단순히 현지화 된 제품 및 서비스를 개발하는 것에 그치지 않고 현지에 맞는 기업의 새로운 비즈니스 모델을 정립하는 것도 해당

| 관련 사례 | Bharti Airtel의 통신 사업 |
|---|---|

· 바티 에어텔은 인도에서 통신, 금융, 소비재, 철도, 보험 등 다수의 사업을 전개하는 바티 엔터프라이스(Bharti Enterprises)의 자회사

· 본래 통신 사업을 모태로 하지 않았기 때문에 바티 에어텔에는 통신 관련 원천기술이 없었음

· 바티 에어텔은 자사의 통신 사업 영역 중 일부를 타 회사에게 위탁하는 아웃소싱 방식을 택함

【바티 에어텔의 5대 아웃소싱 분야】

| 분 야 | 제휴 업체 | 특징 및 장점 |
|---|---|---|
| 네트워크 | · Ericsson<br>· Nokia Siemens Network<br>· Alcatel-Lucent 등 | · 사용 대역폭만큼만 지불해 지출 최소화<br>· 네트워크 확장 및 계획의 용이성 |
| 인프라 | · Indus Towers<br>· Bharti Infratel 등 | · 인프라의 공유, 자본적 지출 감소 |
| IT | · IBM 등 | · 비용지출을 매출과 연동해 부담 최소화 |
| 고객 서비스 | · IBM 등 | · 고객 경험 극대화, 업무확대 유연성 |
| 유통망 | · 백만 개 이상의 리테일 | · 광범위한 지역 커버 |

＊출처 : KT경제경영연구소

· 바티 에어텔의 비즈니스 모델은 보다폰, 텔레포니카 등이 벤치마킹하여 유럽 국가에서 네트워크 인프라를 공유하는 모델을 도입하게 만들어 주었음

○ (혁신의 역행) 리버스 이노베이션을 주창한 비제이 고빈다라잔 석좌교수는 리버스 이노베이션이 크게 3가지 단계를 거친다고 밝힘

- 신흥국에서 혁신 → 신흥국의 혁신이 다른 신흥국으로 이동 → 신흥국에서 선진국으로 이동

# Ⅲ 리버스 이노베이션의 필요성

## 1. 신흥시장의 중요성 부각

○ (세계경제의 성장엔진) 신흥경제권은 세계 경제를 이끌어 나갈 새로운 중심축으로 급부상하고 있으며, 중산층 성장으로 소비주체 시장으로 급성장

- 신흥국의 전 세계 GDP 비중 : 37.2%('00년) → 49.9%('12년) → 51%('13년 예상)

○ (주력 수출시장으로 부상) 우리나라 수출의 경우 선진경제권보다 신흥경제권에 대한 의존도가 점차 증가하고 있으며, '02년 전체 수출의 53.2%를 차지했던 것이 '12년에는 72.8%로 증가

- 신흥국 수출 : 865억 달러('02년) → 3,864억 달러('12년)

○ (신흥국 진출 활발) '13년 누적 기준 우리나라의 주요 20대 투자국 중 신흥국은 9개국으로, 신고 건수 기준 전체의 56.4%를 차지

- 주요 투자 신흥국 : 중국(2위), 베트남(5위), 인니(8위), 브라질(10위), 싱가포르(11위), 말레이시아(13위), 필리핀(16위), 인도(17위), 카자흐스탄(19위), 러시아(20위)
- KOTRA에서 발간한 '2011-2012 해외진출한국기업디렉토리'에 따르면 신흥국 진출 우리기업 수는 전체의 84.8% 차지

【2013년 누적 우리나라 주요 20대 투자국별 현황】

(단위 : 건, 개, 천불)

| 순위 | 국가 | 신고건수 | 신규법인수 | 신고금액 | 송금횟수 | 투자금액 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - | 전체 | 123,671 | 55,327 | 343,760,202 | 207,230 | 226,334,738 |
| 1 | 미국 | 22,233 | 11,308 | 66,373,662 | 31,166 | 44,518,221 |
| 2 | 중국 | 47,486 | 22,941 | 58,578,042 | 86,709 | 42,098,450 |
| 3 | 홍콩 | 4,353 | 1,600 | 17,926,037 | 5,245 | 14,512,449 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 영국 | 753 | 294 | 10,852,864 | 929 | 9,307,553 |
| 5 | 베트남 | 7,239 | 2,605 | 15,868,985 | 17,845 | 8,814,725 |
| 6 | 네덜란드 | 488 | 164 | 12,400,291 | 1,107 | 8,608,467 |
| 7 | 캐나다 | 1,188 | 566 | 11,367,137 | 1,938 | 7,233,549 |
| 8 | 인도네시아 | 4,532 | 1,634 | 11,179,355 | 7,868 | 6,901,240 |
| 9 | 오스트레일리아 | 1,404 | 593 | 14,973,621 | 3,039 | 6,770,786 |
| 10 | 브라질 | 639 | 223 | 6,185,638 | 952 | 5,136,006 |
| 11 | 싱가포르 | 1,640 | 549 | 6,045,306 | 1,938 | 4,920,180 |
| 12 | 일본 | 4,497 | 2,176 | 5,508,805 | 4,806 | 4,370,741 |
| 13 | 말레이시아 | 1,543 | 638 | 10,483,219 | 2,503 | 4,092,027 |
| 14 | 케이만군도 | 488 | 142 | 9,026,628 | 446 | 3,790,813 |
| 15 | 독일 | 912 | 395 | 4,166,874 | 998 | 3,766,649 |
| 16 | 필리핀 | 3,362 | 1,387 | 4,189,022 | 5,098 | 3,033,786 |
| 17 | 인도 | 1,681 | 623 | 3,916,815 | 2,487 | 2,839,720 |
| 18 | 버뮤다 | 56 | 23 | 2,916,747 | 104 | 2,631,634 |
| 19 | 카자흐스탄 | 544 | 213 | 3,097,662 | 984 | 2,135,246 |
| 20 | 러시아 | 1,097 | 392 | 2,982,284 | 1,601 | 1,986,353 |

* 주 : 2013년 10월 누적 기준

* 출처 : 한국수출입은행

## 2. 새로운 시장접근 방식 필요

○ 과거, 선진국을 중심으로 한 경제권이 형성되어 있었을 때에는 신흥국 중산층을 타깃으로 하는 시장 분류가 존재하지 않았음

- 최근 신흥국의 경제 성장으로 소비 여력이 커지면서 신흥국 소비자들의 소비 기호가 점차 다양해지기 시작

○ ‘선진국과 신흥국 경제는 완전히 다르다’ 라는 인식의 전환 필요

- IMF에 따르면 2013년도 중국 및 인도의 1인당 구매력 기준 평가치는 각각 10,011달러, 4,060달러로 미국, 독일, 일본 등과 비교했을 때 적게는 4배에서 많게는 10배 가까이 차이
- 글로벌 기업들이 자사 제품을 다운 그레이드하여 신흥국에 공급하는 전략은 신흥국 입장에서 볼 때 여전히 고기능, 고가격으로 목표시장이 고소득층에 국한

【주요 국가별 GDP 대비 1인당 구매력 기준 평가치】

(단위 : USD)

| | 2010년 | 2011년 | 2012년 | 2013년 |
|---|---|---|---|---|
| 미국 | 46,811 | 48,328* | 49,922* | 51,248* |
| EU | 32,733 | 33,812 | 34,116 | 34,510 |
| 일본 | 34,280 | 34,853 | 32,265* | 37,525* |
| 중국 | 7,553 | 8,391 | 9,161* | 10,011* |
| 인도 | 3,387* | 3,666* | 3,829* | 4,060* |
| 브라질 | 11,216 | 11,666 | 11,875 | 12,340 |
| 러시아 | 15,687 | 16,767 | 17,708* | 18,670* |
| 남아공 | 10,562 | 11,028* | 11,375* | 11,750* |

* 주 : * IMF 예상치, 소수점 이하 절사

* 출처 : IMF World Economic Outlook Database (2013.04)

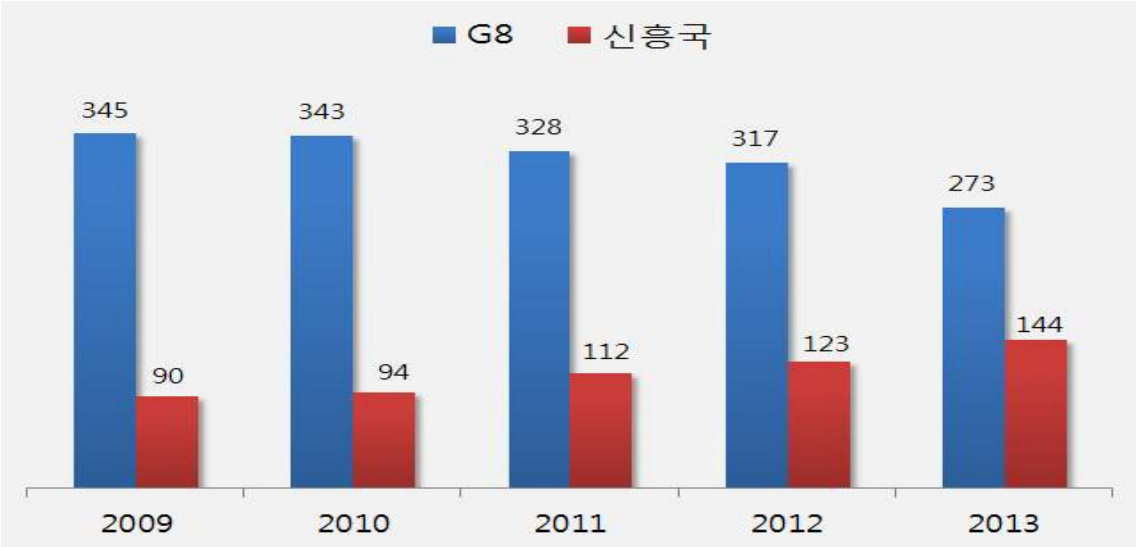
○ 최근 신흥국 기업들이 글로벌 플레이어로 빠르게 성장 중

- 신흥대기업들은 자국의 거대 내수시장 덕분에 글로벌 금융위기의 피해를 상대적으로 덜 입을 수 있었으며, 불황에 강한 중·저가 상품 위주의 매출 구조로 빠르게 성장할 수 있었음
- 기업의 신흥국 진출 시 홈그라운드의 이점을 안고 있는 현지 로컬 기업과의 시장 경쟁이 불가피할 전망
- 제프리 이멜트 GE회장은 Harvard Business Review(2009.9)에 기고한 글에서 "GE의 전통적 라이벌인 Siemens, Philips, Rolls-Royce가 아닌 신흥시장에서 새롭게 부상하고 있는 신흥대기업들이 GE를 무너뜨릴 수도 있다"는 우려 표명

○ 2013년 미국「Fortune」에서 선정한 'Global 500대 기업' 중 신흥국 기업이 144개 포함되었는데, 이는 지난 5년간 60% 이상 증가

- 중국(89개), 한국(14개), 인도(8개), 브라질(8개), 러시아(7개), 대만(6개), 멕시코(3개), 싱가포르(2개), 기타(7개)

【Fortune Global 500선정 G8 및 신흥국 기업수】

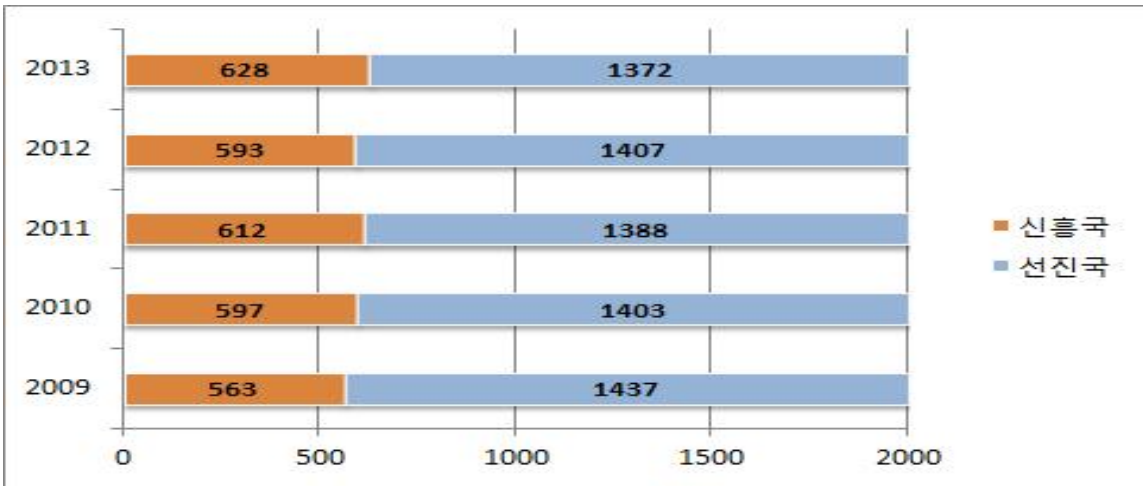



* 주 : 개도국(한국, 대만 등) 포함
* 자료원 : Fortune

○ 2013년 미국「Forbes」에서 선정한 'Forbes Global 2000' 기업 중 신흥국 기업은 628개사로 지난 5년간 11.5% 증가

- 중국(136개), 한국(64개), 인도(56개), 대만(41개), 브라질(31개), 러시아(30개), 말레이시아(20개), 싱가포르(20개), 멕시코(19개), 남아공(19개), 사우디(17개), 태국(16개), 터키(14개), UAE(14개) 등

<Forbes Global 2000 선정 신흥국 및 선진국 기업수>



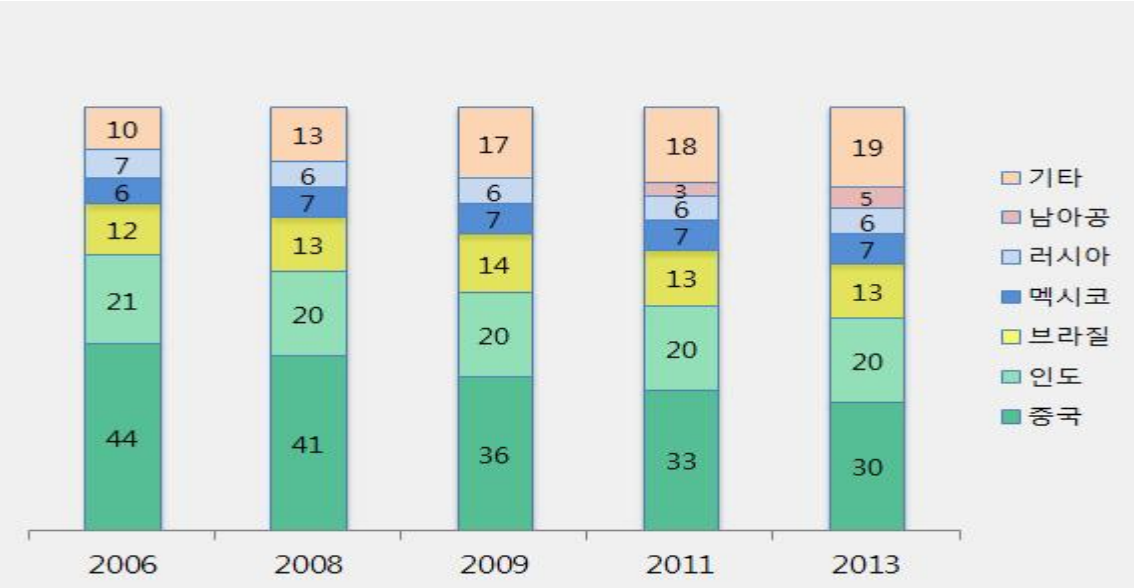

* 자료원 : Forbes

○ 보스턴컨설팅그룹(BCG)이 조사한 신흥국 고속성장기업 「100 Global Challenger」에 따르면 브릭스 외 기타 신흥국 기업의 성장세가 점차 확대

- 브릭스 제외 기타 신흥국 기업 : 10개('06) → 19개('12)
- '00년~'12년 연평균 주주 수익률(Average Annual TSR) : 17.3%

* S&P 500기업의 평균 주주수익률이 △0.2%에 비한 것에 비해 매우 높은 수준임

【BCG 100 Global Challengers】




* 출처 : The Boston Consulting Group(2013.01)

# Ⅳ 리버스 이노베이션 성공사례

## 1 Made in China가 아닌 Made for China (Levi Strauss & Co.)

□ 업체 기본정보

| | |
|---|---|
| 업체명 | Levi Strauss & CO. |
| 설립년도 | 1853년 |
| 매출규모 | U$4,610백만 (2012 회계연도) |
| 고용인원 | 17,000명 |
| 홈페이지 | www.levistrauss.com |
| 주력 상품 | 의류(Jean) |
| 역혁신 제품 | 청바지 |
| 담당자명/직위 | Laurie goldman/Government Affairs & Public Policy 담당 |
| 전화번호/팩스 | 415-501-6189 / 415-501-7650 |
| 이메일 | LGoldman@levi.com |
| 주소 | 1155 Battery Street, LS/7 San Francisco, CA 94111 USA |

○ 1953년 미국 샌프란시스코에서 창립된 글로벌 의류업체로서 주로 Jean 제품을 생산·판매하고 있음

○ 2012년 기준 전 세계 50,000여개의 매장에서 주력 브랜드인 Levi's를 포함 Docker, Denizen, Signature 등 4개 브랜드 제품을 판매하고 있음

- 50,000여개의 판매 매장 중 Levi Strauss 직영점 및 프랜차이즈 매장은 2,300여개

□ ‘Made in China가 아닌 Made for China’

○ 글로벌 금융위기 이후 선진시장의 경기부진 속에 중국, 인도 등 아시아 시장이 새로운 성장엔진으로 부상함에 따라 아시아 시장 진출 필요성 확대

○ 초기 중국 시장 진출 당시, 로컬 업체들과의 가격 경쟁에서 밀림
- 중국 로컬 기업들은 중국인들의 체형에 맞춘 제품들을 개발·판매하고 있었으나, Levis Strauss는 서구인의 체형에 맞는 고가 제품을 판매

○ Levi Strauss는 중국인을 비롯한 아시아인의 체형 연구를 통해 아시아인이 상대적으로 엉덩이가 작고 다리 길이도 짧다는 것을 확인

○ Levi Strauss는 중국 소비자만을 겨냥한 ‘Made for China’ 제품을 출시하기로 결정
- 중국인에게 친숙한 이미지를 주기 위해 청바지 원단인 ‘데님’과 한자어 ‘젠(禪)’을 결합한 ‘데니즌(Denizen)’ 이라는 신규 브랜드 런칭
  * 미국이 아닌 타국에서 브랜드를 런칭하는 것은 창립 137년만에 처음

□ 신규 브랜드에 대한 마케팅 결정권을 아시아로 집중

○ Levi Strauss는 중국을 중심으로 한 아시아 시장으로의 진출을

확대하기 위해 데지즌 브랜드의 본사를 홍콩에 설립

- 12년 간 Walt Disney사의 아시아태평양 지역 부사장을 역임하였던 Lance Diaresco를 마케팅 책임자로 영입하여 아시아 시장 맞춤형 마케팅 강화

○ 타깃 고객이 젊은 계층인 점을 감안, 중국에서 'Denizen' 브랜드 출시 이전에 10명의 파워 블로거들을 대상으로 제품을 소개하고 이들이 다시 블로그를 통해 제품을 홍보하는 소위 '구전효과'를 노린 소셜마케팅 추진

□ 아시아 시장에서의 성공을 토대로 전 세계에 Denizen 출시

○ 글로벌 금융위기 이후 미국의 경기부진이 장기화되면서 미국 소비자들의 소비패턴도 가격을 중시하는 '가치 지향적 소비'로 변화

○ Levi Strauss는 이러한 소비시장의 변화를 활용하여 품질 대비 가격이 저렴한 중저가 브랜드인 Denizen을 2011년 7월 미국에서 출시

- 데니즌은 미국 내 대표적인 중저가 할인 매장인 타깃(Target)에서 독점 판매되고 있으며, US$19.99~US$29.99의 가격대를 형성하고 있음

○ 청바지 한 벌 가격을 40~60달러로 저렴하게 유지하면서 로고에 "From LEVI'S" 라는 문구를 달아 리바이스 계열 제품이라는 고급 이미지를 가미

○ 한국을 비롯한 인도, 싱가포르, 파키스탄 등으로 매장 확대

- Levi Strauss사는 2011년 회계연도 기준 연차 보고서를 통해 아

시아·태평양 지역 매출액이 87.2억 달러로 전년 대비15.2% 증가하였다고 밝히면서, 매출 호조의 원인을 주력 브랜드인 Levi's의 매출액 증가와 Denizen 브랜드 출시에 따른 효과라고 분석

| 2 | '획기적 제품' 보다 '고객 통찰력' (Logitech) |
|---|---|

□ 업체 기본정보

| 업체명 | Logitech Inc. |
|---|---|
| 설립년도 | 1982년 |
| 매출규모 | U$2,099백만(2013 회계연도) |
| 고용인원 | 5,000여명 |
| 홈페이지 | www.logitech.com |
| 주력 상품 | 컴퓨터 주변기기 |
| 역혁신 제품 | 마우스 |
| 담당자명/직위 | Nancy Morrison / V.P. Corporate Communications |
| 전화번호/팩스 | 510-713-4948 / 510-759-8500 |
| 이메일 | nmorrison@logitech.com |
| 주소 | 7600 Gateway Blvd. Newark, CA 94560 USA |

○ 1982년 컴퓨터 마우스 생산기업으로 창립된 Logitech社는 혁신과 품질을 중요시하는 경영전략을 바탕으로 마우스, 웹카메라, 게임 컨트롤러 등 컴퓨터 주변기기 분야의 선두업체로 성장

○ 동사의 제품은 현재 전 세계 100여 개국의 소매유통 채널 및 컴퓨터 생산기업과의 전략적 제휴를 통해 유통되고 있으며, 1993년 상하이에서 제조 합작투자로 중국에서 사업을 시작

□ 경쟁업체의 초저가 제품에 의한 시장 잠식

○ 로지텍의 주력 제품은 마우스와 키보드로 특히 50달러 이상의 고급형 마우스를 전문적으로 생산

○ 50달러 이상에 판매되는 고급 마우스로 중국 시장 진출을 시도하였으나 중국 토종 브랜드 Rapoo사의 초저가 마우스(약 15달러)에 밀려 고전

□ 현지 소비자들의 수요에 기반한 제품 출시

○ 중국 소비자들 대상 설문조사 결과, 케이블 TV망이 발달하지 않은 중국에서는 주로 컴퓨터를 TV에 연결해 인터넷을 통해 TV 시청이 많은 것으로 나타남

○ 또한 인구 밀도가 높은 중국은 마우스의 주파수 방대역이 낮을 시 전파 방해로 인한 마우스 성능 저하 현상이 자주 나타남

○ Rapoo사는 중국의 상황을 감안, 마우스 조작범위가 넓은 2.4GHz 무선 기술을 활용하는 대신 기타 편이사항을 배제하여 가격을 낮춤

【무선 기술에 따른 마우스 조작범위】

| 무선칩 주파수 | 27MHz | 2.4GHz | 블루투스칩 |
|---|---|---|---|
| 조작범위 | 보통 | 넓음 | 매우 넓음 |

○ 미국의 경우 인구 밀도가 높지 않아 높은 주파수 대역의 무선칩을 활용할 필요가 없음

- 로지텍이 초기 중국 시장에 출시한 제품은 주파수 대역이 높지 않은 무선칩을 사용하였기 때문에 방해 전파로 인한 마우스 오작동이 자주 발생
- 또한 중국 소비자들의 1인당 국민소득은 약 6,000달러 정도로 선진국에 비해 소득수준이 낮아 고가 마우스보다는 저가 마우스에 대한 수요가 높았음

○ 2009년 3월, 로지텍 긴급대응반은 마우스의 조작범위가 넓고 판매가가 낮은 2.4GHz 무선 기술을 도입하여 기존 제품의 40% 수준인 19.99달러에 M185 마우스를 출시

- M185마우스는 2.4Ghz의 무선 기술 외 'Plug and Forget' 방식[1]의 나노 수신기를 갖춰 고가의 마우스와 비교해 성능에도 큰 차이가 없도록 설계
- 고가 제품과 성능 면에서 큰 차이가 없음에도 불구 가격이 낮은 이유는 불필요한 불가기능을 없앴기 때문
- 낮은 가격대와 높은 성능으로 출시 1년만에 중국에서 1,000만 달러가 넘는 매출액 기록

□ 미국의 경기부진의 장기화로 인한 소비자 패턴 변화에 주목, 동 제품을 미국에서도 판매 시작

○ M185 마우스는 기존 제품에 비해 가격 대비 성능이 좋아 미국 소비자들로부터 좋은 반응을 얻음

1) Plug and Forget Nano Receiver : Logitech에서 개발한 2.4GHz 마우스용 초소형 무선 수신기를 말하며, 수신기를 USB 포트에 연결해 사용

| 3 | 친서민형 아프리카 모바일 금융을 선도하다(Safaricom) |
|---|---|

□ 업체 기본정보

| 업체명 | SAFARICOM LTD |
|---|---|
| 설립년도 | 1977년 |
| 매출규모 | 11억 8,000달러 |
| 고용인원 | 3,000명 (정규 직원) |
| 홈페이지 | www.safaricom.co.ke |
| 주력 상품 | Mobile telephony; Internet; M-PESA |
| 역혁신 제품 | M-PESA[2] (모바일 머니) |
| 담당자명/직위 | Nic Wassunna / M-PESA기술개발담당관 |
| 전화번호/팩스 | +254-722-003272 |
| 이메일 | Nojil1@safaricom.co.ke |
| 주소 | P.O BOX 66827-00800 Nairobi |

○ 휴대폰, VoIP 등 종합통신 서비스를 제공하는 케냐 최대 이동통신 업체로 현재 1,980만 명의 사용자를 보유하고 있음

○ 영국 보다폰(Vodafone) 40%, 케냐정부 35%, 일반 투자자 25%의 지분을 소유한 민간통신업체

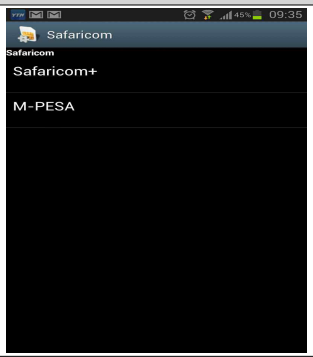
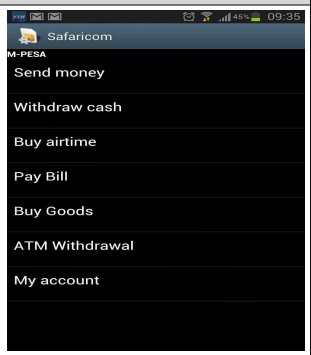
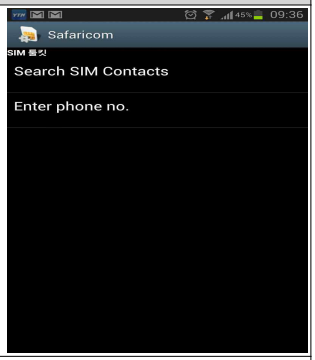
□ 케냐의 열악한 금융 인프라가 최고의 모바일 금융 서비스를 탄생

○ 사파리콤 서비스 이용자 중 75%가 이동통신 서비스 이용, 통신 중개탑이 전국의 85%를 커버하고 있다는 점에 착안하여 모바일 금융 서비스 도입

2) M-PESA는 Mobile과 Pesa(스와힐리어로 money)를 의미함.

○ 2007년 SMS 메시지 기반의 개인간(P2P) 모바일 화폐 시스템인 'M-PESA' 모바일 뱅킹 서비스 상용화

【M-PESA를 통한 송금절차 예시】

| M-PESA 아이콘 | M-PESA 메인메뉴 | M-PESA 서비스 메뉴 | Send Money 메뉴선택 |
|---|---|---|---|
| |  |  |  |



<예시> 송금(Send Money)서비스 이용절차

1. 수신자 전화번호를 입력 -> 송금액 입력 -> 송금자의 PIN번호 입력
2. 잠시 후 문자메시지로 송금자, 수신자 모두에게 송금이 완료되었음을 통보해 줌
3. 수신자는 본인 주거지에서 가장 가까운 M-PESA 에이전트를 방문하여 현금을 인출함

* 화면 캡처가 가능한 이유로 스마트폰 예시를 들었으나, 2G폰에서도 텍스트로 동 서비스 이용 가능

○ 모바일 뱅킹은 쉽고(Simplicity), 안전하며(Safety) 어디서든 이용(Accessibility)할 수 있어야 한다는 SSA법칙을 중시

- 출시 2년 만에 700만 명의 가입자를 확보, 현재는 약 1,700만 명이 사용하고 있음(수익률 : 연간 25% 이상의 성장세 지속)

* 주 : 회계연도 기준, 단위 : US$백만

* 출처 : 2013 사파리콤 보고서

* 주 : 회계연도 기준, 단위 : 백만 명
* 출처 : 2013 사파리콤 보고서

○ 현금을 'e-Float'이라는 전자 화폐로 바꿔 개인 SIM 카드에 암호로 저장한 후 SMS를 통해 누구에게나 전송 가능
- 수신자는 본인 주거지에서 가장 가까운 M-PESA 에이전트를 방문하여 현금을 인출
- 케냐의 통신 인프라 상황에 맞춰 2G부터 3G스마트폰까지 모든 플랫폼에 사용 가능

○ 입금된 전자 화폐를 활용해 휴대전화 요금 충전은 물론 쇼핑, 각종 월세 및 세금 납부까지도 가능
- 현재 65,547개의 M-PESA 에이전트가 운영되고 있으며, 올해 26,000개의 신규 에이전트가 추가 개설될 예정

(시골지역 M-ESA 에이전트)

(에이전트에서 현금을 충전하는 장면)

□ 케냐형 모바일 뱅킹 서비스에 대한 벤치마킹 사례 증가

○ 케냐 기타 이동 통신사인 Airtel과 Orange는 각각 Airtel-Money와 Orange-Money 모바일 뱅킹 서비스를 경쟁적으로 도입

○ 아프리카의 해외 송금 및 해외 체류자의 국내 송금 수요가 증가하면서 탄자니아, 남아공, 우간다 등에도 유사 서비스를 제공
- 영국에 거주하는 케냐인의 모국 송금증가로 영국 내 서비스를 확대
- 2012년 M-PESA 국내외 사용자간 송금 금액은 총 62억 달러로 추산

○ SMS기반 P2P 모바일 뱅킹 서비스로 성공을 거둔 M-PESA의 비즈니스 모델은 국내 뿐 아니라 미국 등 선진국 주요 기업들의 벤치마킹 대상으로 주목받고 있음

□ M-PESA, 케냐 내 일자리 창출 및 새로운 저축문화를 가져옴

○ 현금 관련 범죄의 감소와 기존에 없던 새로운 저축문화를 가져옴

○ M-PESA 에이전트 가입 유도를 통해 50만 명 이상의 신규 일자리 창출
- M-PESA의 에이전트 가입비는 1,500달러로 소자본 창업이 가능하다는 장점이 있음

| 4 | 인도베이션(Indovation)의 선두주자가 되다 (Tata Motors) |
|---|---|

□ 업체 기본정보

| 업체명 | 타타 모터스 |
|---|---|
| 설립년도 | 1945년 |
| 매출규모 | 32억 달러 |
| 고용인원 | 59,759명 |
| 홈페이지 | www.tatamotors.com |
| 주력 상품 | 소형차, 중형차, 상용차 |
| 역혁신 제품 | 타타 나노 |
| 담당자명/직위 | N/A |
| 전화번호/팩스 | 080-6637-3530 |
| 이메일 | inv_rel@tatamotors.com |
| 주소 | Bombay House, 24, Homi Mody Street, Fort, Mumbai 400001 |

○ 타타그룹의 계열사로 1945년 설립, 인도 내 국민기업으로 자리매김

○ 1954년부터 독일의 다임러벤츠사와 협력을 통해 상용차 생산을 시작, 이후 자력으로 소형 상용차, SUV, 승용차 등을 개발

○ 2008년 3월, 영국의 명차 재규어-랜드로버(Jaguar-Land Rover) 인수
- 2012년 기준 매출 32억 달러, 순익 2억 3천만 달러 기록

□ 세계 초저가 미니 자동차 개발, 나노베이션(Nanovation)

○ 인도는 세계 2위의 오토바이 시장으로 대중교통 인프라가 열악

하여 오토바이가 서민 교통수단으로 자리 잡고 있으며, 이에 따른 오토바이 사고율도 높음

- 중국에 이어 세계 2위 이륜차 시장으로 부상한 인도는 2011-12년 13%에 달하는 성장률을 달성하였으며, 1,340만 대의 판매량을 기록한 바 있음

○ Tata의 라틴 타타 회장은 안정성이 떨어지는 오토바이 대신 초저가 자동차 개발을 통해 인도인들의 생활여건 향상하기로 결정하고 2004년 250만원 수준의 초저가 자동차를 개발하겠다고 공표

○ 초저가 자동차 개발을 위해 총 부품 수는 줄이면서 각 부품이 두 가지 기능을 동시에 수행할 수 있도록 설계

- 부품업체들과 장기 물량 계약을 함으로써 추가적 비용절감 유도, 대부분의 부품을 자국 내에서 조달하여 단가를 낮출 수 있도록 생산 공정 간소화[3)]

○ 기본적인 안전 기준은 준수하되 나머지 편의 기능인 라디오, 파워스티어링, 파워윈도우, 에어컨 등의 옵션은 생략하고 내부 인테리어 패널도 대부분 플라스틱으로 대체하여 중량을 줄이고 생산 공정을 단순화

- 차체의 중량이 600kg 정도로 가벼워짐에 따라 연비 효율이 리터당 20km까지 증가

○ 앉은키가 큰 인도인을 위해 천장을 높이고, 인도 주요 도로가 2차선이라는 점을 고려하여 사이드 미러를 하나만 장착

3) 문단 내용출처 : "SupplierBusiness.com newsletter : Tata Nano - OEM, Supplier Relationship" (2008.1)

○ 2009년 초저가 자동차 '나노(Nano)' 출시
- 출시 당시 사전예약 판매대수가 100만대를 기록
- 전 세계 소형 자동차 시장의 패러다임을 바꾼 제품으로 평가

【타타 나노의 외부(좌)와 내부(우)】

＊출처 : 타타나노 웹사이트

□ 타타 나노의 유럽 진출

○ 2011년 4월 500대 수출을 시작으로 브라질, 인도네시아, 동유럽 국가로 총 3,500대가 수출하였으며, 올해에는 베트남으로 수출 예정

○ 유럽 경기 불황의 장기화로 소비자의 가격 민감도 상승하면서 나노의 유럽 수출 결정
- 2011년 유럽 안전기준에 맞춘 업그레이드 모델인 '타타 나노 유로파(Tata Nano Europa)' 출시

＊타타 나노 유로파(Tata Nano Europa)

| 6 | 뛰는 '정수기'에서 '나는 정수기'로 (Tata Chemicals) |
|---|---|

□ 업체 기본정보

| 업체명 | 타타 화학 |
|---|---|
| 설립년도 | 1939년 |
| 매출규모 | 26억 달러 |
| 고용인원 | 3,200여 명 |
| 홈페이지 | www.tatachemicals.com |
| 주력 상품 | 정수필터, 특수 화학제품, 비료 |
| 역혁신 제품 | 스와치 정수기 |
| 담당자명/직위 | N/A |
| 전화번호/팩스 | 022-6643-7400 / 022-6643-7598~9 |
| 이메일 | inv_rel@tatamotors.com |
| 주소 | Leela Business Park Andheri-Kurla Road, Andheri(E) Mumbai 400 059 |

○ 타타 그룹 계열사인 타타 화학은 소다회[4] 제조 세계 2위, 중탄산염 제조 세계 3위의 기업으로 정수필터, 특수 화학제품, 비료 부문에 주력하고 있음

○ 2012년 매출액 26억 달러, 순이익 1억 5천만 달러 기록

□ 인도의 열악한 상하수도 인프라 시설과 정수기 시장 높은 성장세

○ 인도 내 도심 외곽지역에는 상하수도의 인프라 부족으로 안전한 식수를 공급받지 못하고 있음

4) 소다회 : 탄산나트륨 무수물의 공업명으로 수산화나트륨(가성소다)과 함께 소다공업의 2대 제품 중 하나임. 판유리·유리제품의 제조, 나트륨염 제조, 탄산염 제조, 글루탐산나트륨 등의 조미료 제조 등 용도가 광범위함

- 인도 서민 가구 중 약 2억 5,000만 가구가 깨끗한 식수를 공급받지 못해 수인성 질병(집단 설사, 콜레라 등)으로 연간 수백명의 사망자 발생

○ 인도 정수기 시장은 매년 15~20%의 높은 성장률 기록
- 연간 3억 달러 규모로 미국, 중국과 나란히 세계 3대 정수기 시장으로 급성장하면서 글로벌 기업들의 시장진출이 활발
- 타타 화학은 기존 인도 정수기 시장이 중산층을 타깃으로 한 제품의 유통이 많음을 확인하고 인도의 저소득층을 위한 초저가 정수기 개발을 목표로 정수기 시장 진입

□ 인도 저소득층을 위한 인도형 초저가 정수기 개발

○ 2002년 12월 타타 R&D기관인 Tata Research Development and Design Centre와 타타 화학이 공동으로 저가형 정수기 '수잘(Sujal)'을 출시하였으나, 대형 정수 장치 설치 문제로 런칭에 실패
- 정수기의 단가를 낮추기 위해 쌀겨 재(Rice husk ash)[5]를 사용한 정수기 필터를 개발하였으나 물속에 함유되어 있는 박테리아 성분과, 암모니아 등의 불순물을 제거하는 정수능력이 탁월하지 못하였음

○ 이후 타타 화학과 타타 컨설팅서비스(TCS)가 4년간의 연구 끝에 쌀겨 재 필터에 은나노 입자를 결합한 '벌브(bulb)' 라는 정수 필터 개발
- 필터 교체 필요시 퓨즈가 이를 알릴 수 있도록 설계되어 벌프(bulb) 라는 명칭이 붙음
- 수잘에 사용됐던 필터보다 부피를 줄이고, 정수 장치 용량을 9.5리터로 늘려 5인 가족이 200일 이상 3,000리터를 정수할 수 있도록 설계

5) 쌀을 씻을 때 나오는 부산물인 쌀 껍질을 태운 재

○ 2009년 벌브 필터기를 사용한 1,000루피(약 2만원)대의 '타타 스와치(Tata Swach)' 정수기 출시

＊명칭 : Tata Swach Bulb
＊출처 : Tata Swach

＊명칭 : Tata Swach 정수기
＊출처 : Tata Swach

□ 그룹 계열사를 활용한 효율적 마케팅 전략 전개

○ 타타 그룹 자회사인 '타타 키산 산사르'가 보유하고 있는 인도 내 30,000개의 유통망을 통해 주요 대형마트에 공급

○ 제품 홍보는 타타 그룹의 사회공헌활동(CSR)과 연계, 인도 저소득층에 정수기를 무상으로 제공함으로써 제품과 기업에 대한 이미지 제고

○ 포스터, 배너, 신문광고 등을 활용, 인도 전역에서 볼 수 있도록 제품 홍보에 주력
- 2012년 3월까지 60만대를 판매, 2013년까지 누적 판매 대수가 백만 대가 넘을 것으로 예상

○ 수질오염이 심각하여 식수난을 겪고 있는 인접국 스리랑카에도 인도-스리랑카 자유무역협정을 활용해 타타 스와치를 수출 중

○ 아프리카 지역을 포함한 25개국에 현재 500개의 유통망을 운영 중이며, 앞으로 선진국 시장에도 진출할 계획임

| 6 | 손만 뻗으면 갈 수 있는 가게 (Mexico Walmart) |
|---|---|

□ 업체 기본정보

| | |
|---|---|
| 업체명 | Wal-Mart México y Centroamérica S.A.B. de C.V. |
| 설립년도 | 1958년(CIFRA 그룹)<br>1991년(CIFRA-월마트 JV 설립)<br>2000년(월마트의 CIFRA 지분 완전인수) |
| 매출규모 | 317억 달러 |
| 고용인원 | 248,246명 |
| 홈페이지 | www.walmartmexico.com.mx |
| 주력 상품 | 리테일 유통망 |
| 역혁신 제품 | Bodega Aurrerá Express(멕시코, 중남미)<br>Walmart Express(미국) |
| 담당자명/직위 | Scot Rank / General Director |
| 전화번호/팩스 | +52-55-5283-0100 |
| 이메일 | N/A |
| 주소 | Calle Boulevard Manuel Ávila Camacho No. 647, Colonia EI Periodista, CP 11220, México, Distrito Federal, México |

○ 멕시코 월마트의 모태는 1958년 창립된 CIFRA사로 1991년 월마트가 CIFRA사를 인수하면서 본격적인 멕시코 유통시장 진출

- 2012년 기준 멕시코 민간 기업 중 238,246명이라는 가장 많은 직원을 채용한 기업으로, 멕시코 전역에 2천개 이상의 매장을 운영

○ 멕시코 월마트는 다양한 리테일 매장을 운영하고 있으며, 주력 브랜드로는 수페라마(Superama), 수부르비아(Suburbia), 샘스클럽(Sam's Club), 보데가 아우레라(Bodega Aurrera) 등이 있음

□ 익스프레스 매장 개념 도입을 통한 소비자 접점 확대

○ 중남미 지역의 대표적 음료 회사인 FEMSA사가 멕시코 내 소규모 편의점 브랜드인 Oxxo[6] 매장을 급격히 확대해 나가기 시작

○ Oxxo 매장이 급격히 늘어나면서 위협을 느낀 월마트는 기존의 창고형 마트 대신 소규모 익스프레스(Express[7])매장 운영을 검토
- 멕시코인들은 선진국 사람들과 달리 물건을 대량으로 구입할 만한 현금을 보유하고 있지 않음
- 또한 쇼핑 시 자전가나 도보 또는 버스를 이용하는 멕시코인의 특성상 창고형 마트를 활용해 대량구매를 하는 경우는 많지 않음

○ 2008년 멕시코 월마트는 익스프레스 개념의 매장을 도입하여 'Bodega Aurrera Express' 라는 명칭의 소규모 매장 구축
- 월마트 익스프레스는 첫 해 63개 지점을 구축

【멕시코 Bodega Aurrera Express 매장】

6) Oxxo : 멕시코 전역에 9천여 개 지점을 운영 중이며, 전체 소매시장 점유율 12%로 멕시코 내 가장 높은 수익성을 보이는 기업 중 하나임
7) Express Store : 500평방미터 이내의 공간에서 변질성 제품(육류, 과일, 채소, 생선), 청소용품, 의약품 등 판매

□ 멕시코에 먼저 도입된 익스프레스 매장 개념이 미국으로 역수출

○ 월마트 익스프레스는 창고형 마트와 동일하게 다양한 상품을 할인된 가격에 제공하되, 소규모 매장이라는 컨셉으로 소비자들의 접근성을 높임

○ 덕분에 기존의 창고형 대형마트가 진출하지 못했던 골목 상권에 대한 진출을 확대함으로써 수익성을 끌어올림

○ 이미 많은 대형마트가 입점해 있는 미국에서 도심의 높은 임대료를 지불하며 대형마트를 운영하는 것보다 다수의 소규모 매장을 운영하는 편이 더 이익이라고 판단

○ 2011년, 멕시코 시장에서 도입된 익스프레스 매장 개념이 미국시장에서도 도입되기 시작

- 2011년 상반기에 미국 알칸사(Arkansas)주, 북부 및 남부 캐롤라이나(North and South Carolina)주, 시카고(Chicago)를 중심으로 개장된 첫 10개의 매장은 수익률이 점점 높아지면서 현재 23개로 증가
- 향후 익스프레스 매장을 200개 이상으로 확대할 계획

| 7 | 진흙 묻은 고구마를 세탁기에 넣다 (Haier) |
|---|---|

□ 업체 기본정보

| 업체명 | 하이얼(海爾) |
|---|---|
| 설립년도 | 1984년 |
| 매출규모 | 1631억 위안 (2012년) |
| 고용인원 | 8만명 |
| 홈페이지 | http://www.haier.com/cn/ |
| 주력 상품 | 냉장고, 세탁기, 에어컨 등 가전 제품 |
| 역혁신 제품 | 세탁기, “고구마세탁기”, “작은 신동” |
| 담당자명/직위 | CEO 장루이민 張瑞敏 |
| 전화번호/팩스 | 406-999-999 |
| 이메일 | 9999@haier.com |
| 주소 | 칭다오 하이얼루 1호 하이얼공업원<br>中國青島海爾路1号海爾工業園內, 266101 |

○ 중국 최대 가전업체로 전 세계 백색가전 시장에서 2012년까지 4년 연속 1위

○ 중국 칭다오에 본사를 두고 있으며, 중국 개혁개방 초기인 1984년 창립 이래 중국의 경제성장과 궤를 같이해온 대표 민영기업
- 전 세계 21개 지역에서 24개의 공장 운영 중인 글로벌 기업

□ 고객의 소리를 반영한 ‘고구마 세탁기’ 개발

○ 중국 쓰촨(四川)의 한 농촌 마을에서 세탁기의 배수관이 막히는 고장 신고 사례가 수차례 발생

○ 조사 결과, 농민들이 세탁기를 이용해 고구마를 세척하면서 불순물이 세탁기 배수관을 막아 고장이 발생

○ 1997년, 하이얼 CEO 장루이민은 특별개발팀을 구성, 고구마 세척 기능이 추가된 세탁기 개발을 지시
- 개발 초기 하이얼의 개발진들은 고구마 세탁기를 필요로 하는 소비자층이 많지 않을 것으로 보고, 개발에 회의적 반응
- 장루이민은 고객의 요구에 부합하는 제품을 개발해야 새로운 시장을 창출할 수 있다고 판단, 고구마 세탁기 개발을 지시

○ 고구마에 묻은 진흙이 세탁기 내부로 스며들지 않고 배수구를 통해 잘 빠져나갈 수 있도록 설계
- 고구마뿐만 아니라 다른 과일과 조개까지도 씻을 수 있도록 기능을 확장
- 세제망과 거름망을 넓히고 배수가 원활히 될 수 있도록 듀얼호스 장착

○ 1998년, 주 수요자가 저소득층 농민인 점을 감안하여 848위안이라는 저렴한 가격에 제품 출시
- 판매 하루 만에 준비된 재고 1만대 모두 소진

□ 시장 상황 분석을 통한 고객맞춤형 초소형 세탁기 개발

○ 여름철에 세탁물이 늘어 세탁기에 대한 수요가 늘어날 것으로 보이나, 중국에서 매년 6월~8월까지는 세탁기 판매 비수기로 여겨짐

○ 하이얼은 세탁기 시장에 비수기가 발생하는 원인에 대한 조사 실시
- 일반 가정용 세탁기의 용량은 5kg으로 대량 세탁에는 효과적이나, 전력소비가 크고 물 사용량이 많아 여름철에는 세탁기보다 물빨래를 하는 경우가 더 많은 것으로 확인

○ 여름철 소비자 생활 패턴에 맞는 1.5kg 초소형 세탁기 출시
- 미니세탁기에 걸맞게 제품 명칭을 '샤오샤오션통(小小神童:작은 신동)'이라고 명명
- 1980년대 이후 중국의 가족구성이 대가족에서 소가족 중심으로 재편되면서 3인 가족과 싱글 족을 타깃으로 시장 공략
  * 가격은 고구마세탁기와 비슷한 수준인 899위안으로 매우 저렴한 수준에 판매

○ 본격적인 제품 출시 전 베이징, 상하이, 광저우를 '테스트 베드'로 선정, 소비자의 반응 확인
- 제품의 진입장벽이 높은 베이징, 소비자의 요구수준이 까다로운 상하이, 밀수품이 많은 광저우를 중심으로 '샤오샤오션통' 판매 테스트 실시
  * 일반적으로 중국 기업들은 2선, 3선 도시에서 먼저 실험적으로 판매한 후, 큰 도시로 시장을 넓혀가는 전략을 택해 시장위협 요소를 줄임
- 베이징, 상하이, 광저우에서 제품을 판매하면서 나타난 문제점을 통해 제품 개선책을 마련하고 시제품에 반영
  * 영업 직원의 서비스 태도를 개선, 제품 결함유무 재확인 등

○ 타 경쟁사들의 소형 세탁기 출시에도 신기능 추가, 고객밀착형 A/S지원으로 경쟁력 유지
- 출시 1년 8개월 만에 전국적으로 100만대 이상을 판매하는 매출과 동시에 EU, 북미, 일본 등 100개국 이상으로 수출. 끝.

# V 시사점

□ 본격적인 신흥시장 진출에 앞서 철저한 현지 시장조사 필요

○ 일반적으로 기업들이 신흥국에 진출할 때 신흥국이 경제적·기술적으로 느리기는 하지만 선진국과 비슷한 양상으로 발전할 것이라고 가정
- 선진국에서 팔리고 있는 물건들을 살 수 있는 여유가 되면 자연스레 물건을 구입할 것이라고 인식[8)]

○ 선진국과 신흥국은 경제적 수준만이 아니라 종교, 정치, 언어, 자연환경 등 모든 조건이 다르며 발전 양상 또한 다름을 인정해야 함
- 기업 입장에서 신흥국에 진출할 때 선진국과는 전혀 다른 전략을 구사해야 한다는 것을 의미
- 신흥국 소비자들의 니즈와 특수성을 파악하는 작업이 최우선시 되어야 함

○ 리버스 이노베이션에 성공한 기업 사례에서도 확인할 수 있듯이 소비자가 원하는 제품과 서비스를 만들기 위해서는 우선 현지 시장상황에 대한 이해가 필수적임

○ (KOTRA 지원사항) 기업의 해외진출을 돕기 위해 맞춤형 해외시장 조사를 비롯해 해외시장 설명회, 무역사절단, 해외 전시회 참가 지원 등을 추진하고 있으며, Global Windwo, OIS 등의 무역투자정보 포털사이트를 통해 시장 정보를 제공하고 있음
- (무역투자정보포털) www.globalwindow.org
- (해외투자진출정보포털) www.ois.go.kr

8) 문단출처 : 「Reverse Innovation」 (비제이 고빈다라잔, 크리스 트림블 지음) P. 31~32

□ 현지 사무소나 지사 설립을 통한 체계적인 신흥국 진출 관리

○ 기업의 제품과 서비스에 대한 현지 적용 효과를 높이기 위해서는 현지 소비자의 반응을 분석한 후 이를 피드백 할 수 있는 체계적인 관리가 필요

○ 리버스 이노베이션에 성공한 대부분의 기업들은 명칭과 조직구성은 다르지만, 대부분 현지 지사를 운영하고 있음
- 나아가 현지형 제품과 서비스 개발을 위해 전담팀을 구성

○ (KOTRA 지원사항) 현지 지사 설립을 위해서는 기업의 자본력이 뒷받침되어야 하기 때문에 우리 중소기업들의 경우 해외 사무소 설립에 부담을 갖고 있음
- KOTRA에서는 중소기업들의 이러한 애로를 해결하고자 지사화 사업을 비롯하여 공동물류센터를 운영하고 있으며, 현지 무역관이 기업의 지사 역할을 할 수 있도록 돕고 있음
- 지사화사업, 공동물류센터 담당 : KOTRA수출유망기업팀(02-3460-7454)

□ 현지 전문인력 유치

○ 현지 시장에 대한 높은 이해도를 바탕으로 현장에서 발생할 수 있는 여러 변수에 빠르게 대처할 수 있는 능력을 가진 전문가 채용은 필수

○ 리바이스나 GE의 성공 배경에는 각 시장에 정통한 현지 전문가 채용이 있었기에 가능했음
- 리바이스는 중국 사람들의 소비 성향과 현지 트렌드에 밝은 Lance Diaresco를 마케팅 책임자로 영입, 소셜 마케팅 전개로 중국 소비자들의 관심을 사로잡음

- GE Healthcare의 경우 GE 초음파 기기 사업부문에서 다년간 근무한 아시아 지역 전문가인 Dian Tang을 발탁, 인도 현지 전담팀을 이끌 리더로 선정

○ (KOTRA 지원사항) 해외무역관을 활용하여 국내기업 및 기관에서 필요로 하는 글로벌 고급인재 발굴 및 인재양성사업을 추진 중
- (글로벌인재발굴) KOTRA취업창업팀, K-Move지원팀(02-3460-7317)
- (인재 양성 및 연수) KOTRA글로벌연수원(02-3497-1199)

# 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 다른 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 공장으로 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 | 2013.4 |

| | | |
|---|---|---|
| | 방사선기기부품 > | |
| 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 | 북미셰일가스 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 |

## □ 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 위크 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 | 신흥국 제조업 지도 : 어디서? 무엇을? | 2013.9 |
| 13-039 | 신흥국 온라인 유통시장 동향과 진출방안 | 2013.9 |
| 13-040 | 글로벌 창업 종합가이드 | 2013.3 |
| 13-041 | 신흥국 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 | 신흥국 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 |

## □ 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 | 벵골만연안국 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 |

작성자

◈ 멕시코시티무역관 김형일 차장
◈ 뉴욕무역관 고일훈 과장
◈ 베이징무역관 정진우 과장
◈ 나이로비무역관 윤 구 과장
◈ 첸나이무역관 이종헌 대리
◈ 신흥시장팀 박대희 대리



Global Market Report 13-062

세계 경영환경을 바꾸는 혁신 : Reverse Innovation

발 행 인 ▌ 오 영 호
발 행 처 ▌ KOTRA
발 행 일 ▌ 2013년 10월
주 소 ▌ 서울시 서초구 헌릉로 13 (우 137-749)
전 화 ▌ 02) 1600-7119(대표)
홈페이지 ▌ www.kotra.or.kr



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