

# 해외 진출 단계별 전략과 성공 요인

REDDAL

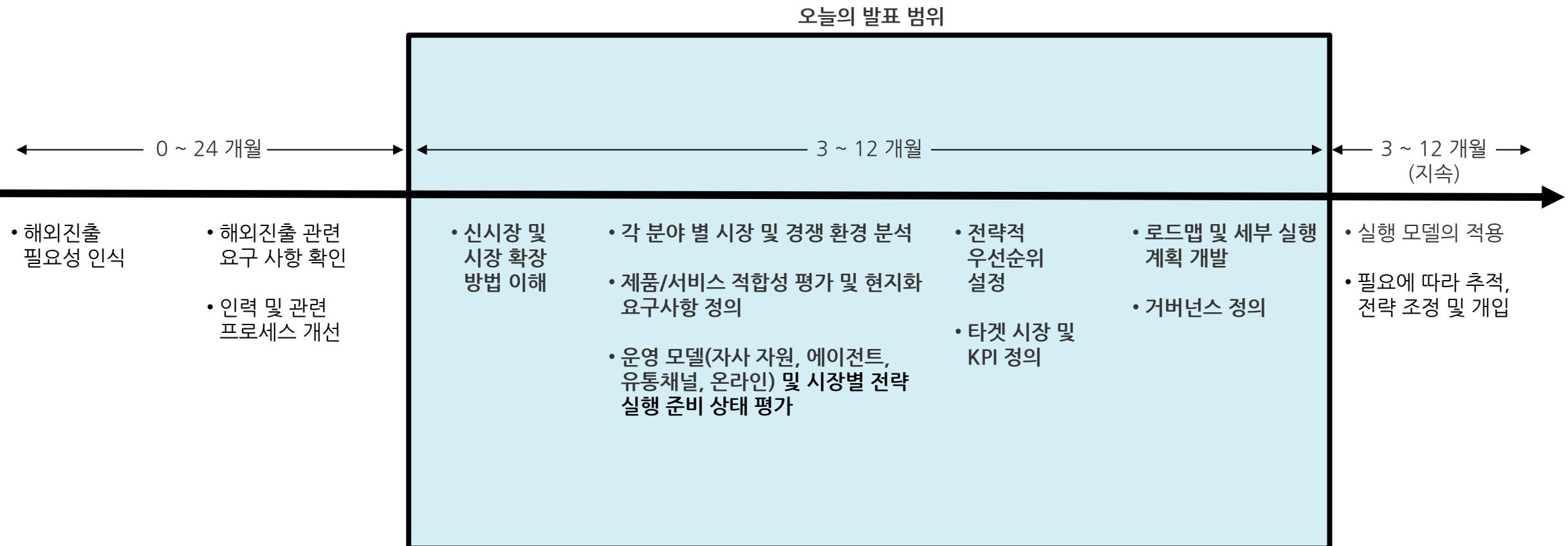
REDDAL ACADEMY

Reddal Micro-MBA Seminar

서울, 2024년 11월 21일

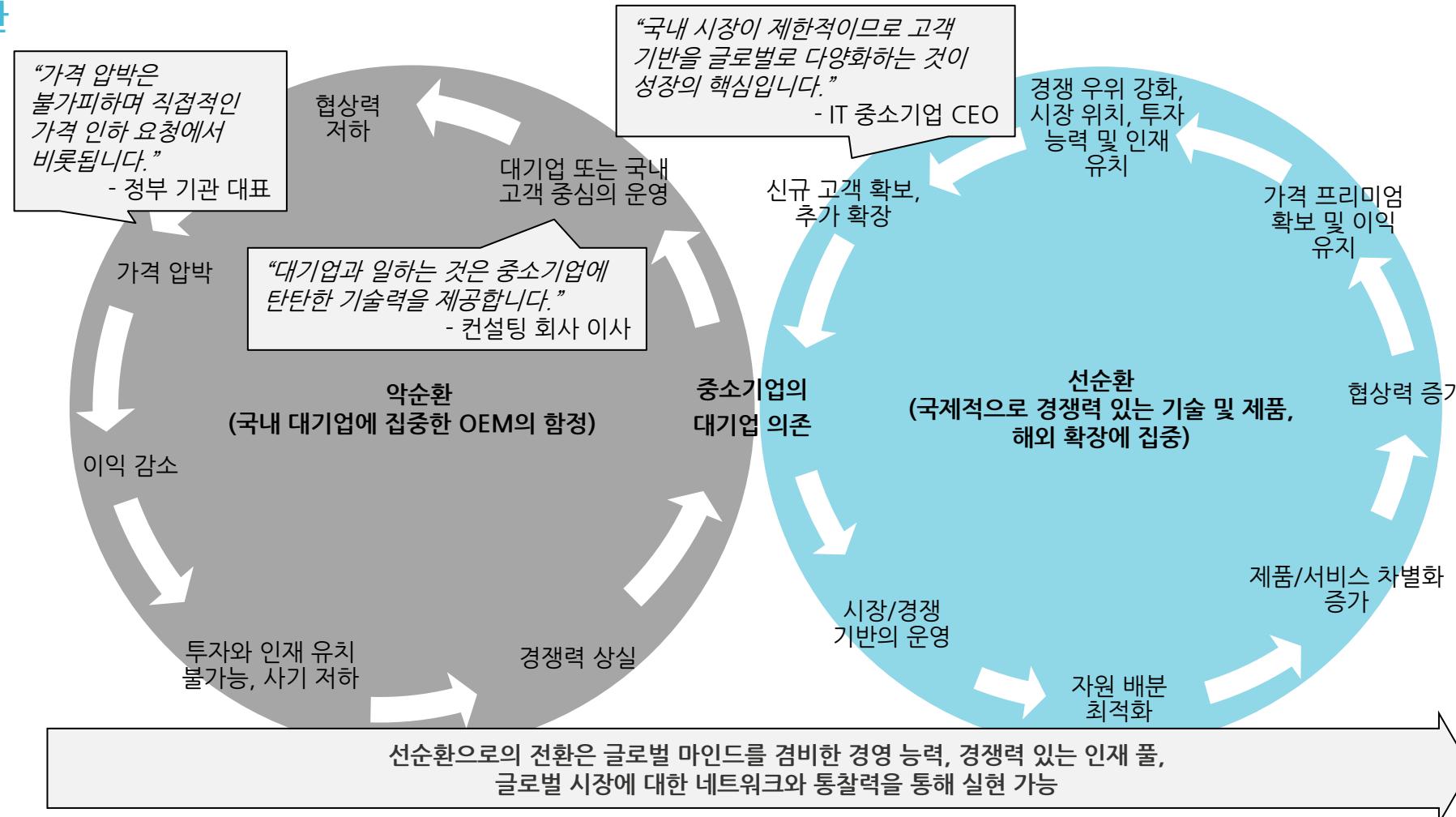
# 시스템화된 신시장 진출 전략은 성공 확률을 높일 수 있는 핵심 요소임 - 이를 위한 단계별 준비가 필요함

## 시장 확장 및 신시장 진출 전략 수립을 위한 주요 단계



# 많은 한국 기업들은 국내 고객의 공급업체 역할에 안주하며 악순환에 갇혀 있음 - 선순환으로 전환하기 위해서는 국제화가 필요함

## 악순환 대 선순환



# 체계적인 전략 및 시장 이해에 기반한 신시장 진출이 성공할 수 있음

## 요약 - 전략의 성공 요소

### 주요 성공 요소

#### 설명

- 매출 성장과 신규 고객 확보 등 명확한 해외 진출 목적이 설정되었을 때, 다음 전략 방향을 구체화할 수 있음

- 현재 진행 중인 다른 전략과 전사적 방향의 일치를 통해 시너지를 극대화할 수 있음

- 다양한 시장의 최신 정보를 습득하고, 주요 고객을 타겟팅할 수 있는 지역 및 포지셔닝을 파악하는 것이 중요함

- 지역 및 고객/소비자 세그먼트 우선순위를 통해 리소스를 최적화하고, 제한된 시간과 비용 내에서 수익성을 달성하는 것이 중요함

- 새로운 니즈(예, 지속가능성 및 ESG)에 대한 대응 및 관련 가치 창출 파악이 필요함

- 진출 초기 데이터에 기반하여 전략적 가설을 정교화하고 유연하게 실행 전략을 개선함으로써, 시장에 최적화된 운영을 도모할 필요가 있음

- 시장 변화에 따라 지속적으로 관찰하고, 전략적 요소의 업데이트가 필요한지 검토해야 함



새로운 결과에 기반한 전략의  
유연한 실행 및 전략 개선

# Agenda

## 제 1장. 해외진출 필요성 확인

제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해

제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선

클로징 및 주요 시사점

질의응답 (Q&A)

추가 정보 및 방법론

# 해외 시장 진출은 매출 증가와 이익 증대를 비롯한 여러 이점을 제공하지만, 먼저 기업의 구체적인 목표가 설정되어야 함

## 해외 시장 진출의 이점



### 매출 증대

- 해외 시장 진출로 고객 기반을 확대하고 전 세계의 수요를 활용할 수 있음



### 수익성 개선

- 판매 규모를 늘리며 간접비를 낮추고 수익을 높일 수 있음
- 시장에 따라 제품 포지셔닝 및 마진을 최적화 할 수 있음



### 규모의 경제

- 더 큰 시장 기반이 있으면 자원을 최대한 활용할 수 있는 규모로 생산할 수 있음



### 국내 시장에 대한 의존도 감소

- 시장 다각화로 기업은 단일 시장에 의존함으로 인한 리스크를 낮출 수 있음 (예, 한 시장에 제한된 경기 침체)
- 이는 계절적인 제품 사용 및 시장 변동성을 완화하여 보다 안정적인 생산 일정과 판매 성과를 달성할 수 있게 함



### 새로운 지식과 경험

- 해외 시장은 국내에서도 성공할 수 있는 새로운 아이디어, 접근 방식 및 마케팅 기법을 제공함



### 글로벌 경쟁력 확보

- 기업이 해외 시장에서 축적한 경험 및 고객 사례들은 글로벌 시장에서 회사의 경쟁력을 유지하는데 도움이 될 수 있음



### 국내 경쟁력 확보

- 기업이 글로벌 시장에서 성공하면, 국내 시장에서 발생할 수 있는 해외 경쟁자에 대비한 강점을 확보할 수 있다

해외 시장 진출에 있어 단순 세일즈 접근 방식이 비교적 쉬워 보일 수 있으나, 이를 장기적으로 고수하는 것은 현실적으로 어려우며, 진출 전략을 새롭게 개발해야 함

### 단순 “세일즈” 접근 방식과 체계적인 진입 전략의 차이

“세일즈” 접근 방식		체계적인 진입 전략
타임라인	단기 실행	장기(예: 3년에서 5년)
타겟 시장	체계적인 선택 없음	시장/판매 잠재력 분석을 기반으로 한 선택
주요 목표	즉각적 판매	지속적인 시장 지위 구축
투입 자원	즉각적인 판매를 얻을 수 있을 만큼만 투입	장기적으로 시장 지위를 확보하기 위해 필요한 만큼 투입
진입 모드	선택 불가	가장 적합한 모드 선택
신제품 개발	국내 시장에 기반함	국내 및 해외 시장 모두에 적합
제품 조정	국내 제품의 의무적 개조(법적/기술적 요구 사항을 충족하기 위해)	국내 제품을 외국 바이어의 선호도, 수입 및 사용 조건에 맞게 조정
채널	통제하려는 노력 없음	시장 목표/목표를 지원하기 위한 통제 노력
가격	특정 판매 상황에 대한 일부 임시 조정과 함께 국내 전체 비용에 따라 결정	수요, 경쟁, 목표 및 기타 마케팅 정책과 비용에 따라 결정
프로모션	주로 개인 판매에 국한되거나 중개인에게 맡겨짐	광고, 세일즈 프로모션, 개인 판매의 조합을 통해 시장 목표를 달성

제품이나 목표 시장에 대한 진입 전략이 포함된 시장 공략 시스템이 없는 경우, 회사는 단지 “세일즈” 방식만을 갖추고 있음.

Source: Franklin R. Root, *Entry strategies for international markets* (2008).

# Agenda

제 1장. 해외진출 필요성 확인

**제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해**

제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선

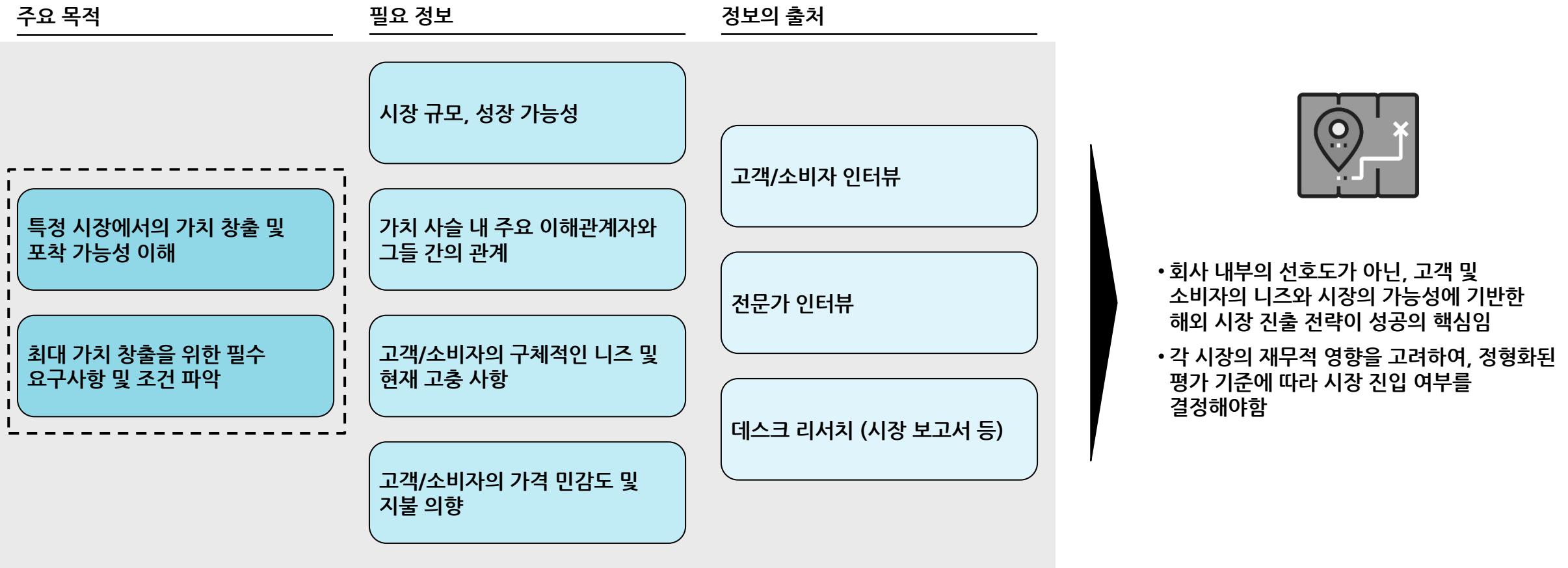
클로징 및 주요 시사점

질의응답 (Q&A)

추가 정보 및 방법론

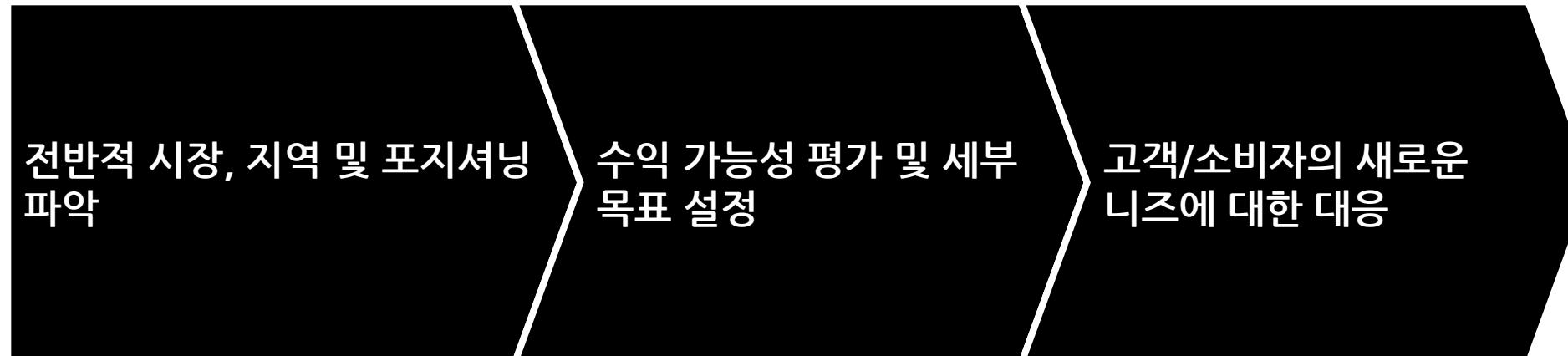
# 각 시장 진출의 재무적 및 전략적 영향은 현지 고객/소비자 포착 가능성에 따라 결정되며, 시장 진출 여부를 판단하는 핵심 요소임

## 현지 시장 기회 파악 및 고객 프로파일링



해외 시장에서의 성공을 위해서는 현재 시장 분석 뿐 아니라 고객/소비자의 변하는 니즈에 대응할 수 있는 능력까지 고려해야 함

해외시장 가치창출 - 단계별 접근법



# 매출 가능성은 제품뿐만 아니라 시장의 현재 규모, 경쟁 구도, 성숙도 등 외부 요소에 크게 영향을 받으므로, 구체적인 시장 확보 역량에 대한 평가가 필요함

## Step 1. 전반적 시장, 지역 및 포지셔닝 파악 (1/2)



### 전반적 시장 평가 영역

- 산업 세그먼트, 유통 채널 등의 전반적인 시장 분석을 위한 기본 평가영역 선택
- 케이스 및 데이터 사용여부에 따라 다수의 평가영역을 선택할 수 있음

#### 예시

- 산업군
- 채널
- 제품 (카테고리)
- 고객 세그먼트/그룹

### 시장 매력도 평가 영역

- 시장 매력도 평가영역 수립
- 일반적으로 3~5개의 영역을 사용하는 것이 가장 바람직함

#### 예시

- 자사 잠재 시장 점유율
- 시장 규모
- 성장률
- 경쟁 구도에서의 이점
- 수익성

### 시장 확보 역량 평가 영역

- 시장별 자사 기대 역량 평가영역 수립

#### 예시

- 노하우
- 제품 적합성
- 시장 수용도
- 판매 범위
- 서비스 역량

# 이 중 시장 매력도와 확보 역량 분석은 정량화하여 여러 지역 간 비교가 가능함

## Step 1. 전반적 시장, 지역 및 포지셔닝 파악 (2/2)



### 시장 매력도 분석 영역

- 시장별 매력도 영역은 동일한 척도 (0-3)와 평가 기준을 사용함
- 어떤 세그먼트, 유통 채널 또는 상품이 시장에서 가장 매력적인지 보기 위해, 평가 척도를 총 시장 성장치에 연동하는 것은 좋은 방법임
- 전체 시장 매력도 계산 시, 각 영역별 다른 가중치를 사용할 수 있음

### 시장 확보 역량 분석 영역

- 시장 확보 역량에 관련한 각 영역을 동일한 수치 척도(0-3)로 측정 및 평가 수준에 대한 명확한 설명을 제공함
- 이와 같은 방법으로 진행 시 각 지역의 담당 관리자가 동일한 분석 방법으로 진출 가능 역량을 이해 할수 있음
- 전체 진출 가능 역량 분석 시 각 영역에 다른 가중치를 사용할 수 있음

#### 카테고리 평가 예시

- |            |  |
|------------|--|
| 잠재적 시장 점유율 | <ul style="list-style-type: none"><li>대체적으로, 시장 점유율이 낮을수록 잠재적 성장률이 높음</li><li>시장 점유율 &gt;20% → 잠재적 성장 가능성 낮음</li><li>시장 점유율 0-5% → 잠재적 성장 가능성 높음</li></ul> |
|------------|--|

- |    |  |
|----|--|
| 규모 | <ul style="list-style-type: none"><li>산업 분야별 시장 점유율</li><li>0-5% → 틈새 시장</li><li>&gt;15% → 대형 시장</li></ul> |
|----|--|

- |    |  |
|----|--|
| 성장 | <ul style="list-style-type: none"><li>총 시장 성장률과 비교</li><li>연평균 성장률이 시장보다 낮은경우 → 낮은 성장 가능성</li><li>연평균 성장률이 시장 성장의 2-3배인 경우 → 높은 성장 가능성</li></ul> |
|----|--|

- |        |  |
|--------|--|
| 경쟁 우호도 | <ul style="list-style-type: none"><li>경쟁 업체 역량과 진출 가능성 평가 - 자사 역량 평가와 동일한 평가 척도를 활용하여 경쟁 업체의 성과를 분석함</li></ul> |
|--------|--|

- |     |  |
|-----|--|
| 수익성 | <ul style="list-style-type: none"><li>양적 데이터가 없을 경우, 낮음, 중간, 만족함, 높음과 같은 질적 평가 지표를 사용함</li></ul> |
|-----|--|

#### 카테고리 평가 예시

- |     |  |
|-----|--|
| 노하우 | <ul style="list-style-type: none"><li>산업 분야 또는 채널 요구사항 및 비즈니스 방식의 대한 이해도</li><li>식별된 고객 수 (소수, 다수, 대다수) 및 현재 비즈니스 상황</li></ul> |
|-----|--|

- |         |  |
|---------|--|
| 상품의 적합성 | <ul style="list-style-type: none"><li>제품의 기술 및 상업적 적합성</li></ul> |
|---------|--|

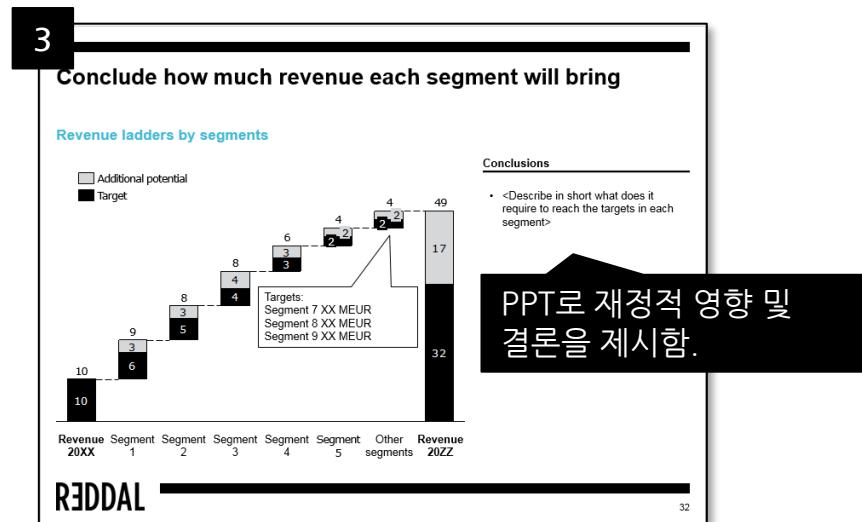
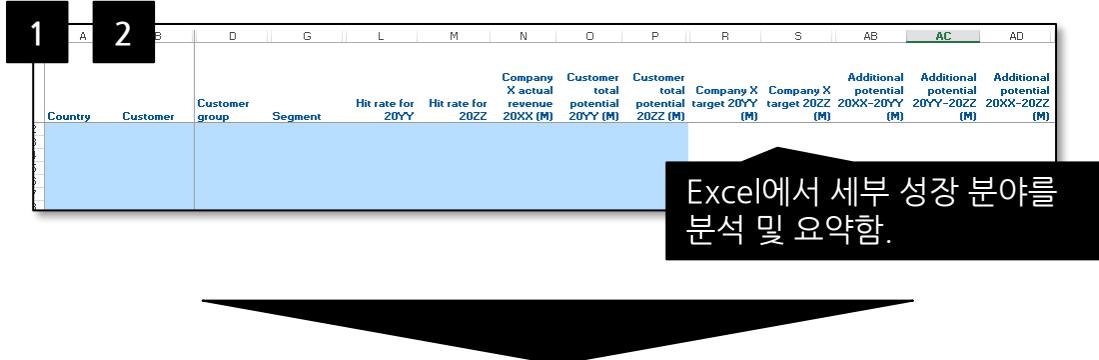
- |        |   |
|--------|---|
| 시장 수용도 | <ul style="list-style-type: none"><li>브랜드 인지도</li><li>전반적 평판 및 신뢰도</li><li>레퍼런스</li></ul> |
|--------|---|

- |       |  |
|-------|--|
| 판매 범위 | <ul style="list-style-type: none"><li>현재 영업 자원으로 고객 접근과 고객 요구사항 충족 역량 (기존 고객 및 신규 고객 고려)</li></ul> |
|-------|--|

- |        |   |
|--------|---|
| 서비스 역량 | <ul style="list-style-type: none"><li>현재 서비스 자원과 역량으로 고객 서비스 요구사항을 충족할수 있는 능력</li></ul> |
|--------|---|

# 가치 창출 규모를 파악한 후, 제한된 시간과 비용 내에서 달성 가능한 재무 목표를 수립하고, 성장 모니터링을 위한 KPI를 설정함

## Step 2. 수익 가능성 평가 및 세부 목표 설정



### 1 목표에 대한 세부 분석 수준 정의

- 분석은 고객 수준에서 수행할 수 있으나, 이 경우 고객을 서로 다른 차원(세그먼트, 채널 및 제품 범주 등)으로 분류해야 합계치를 정확하게 파악할 수 있음
- 고객 수준에서 분석을 수행하는 것은 다소 부담이 되는 작업이지만, 반면에 성장이 실제로 어디에서 오는지 보여줄 수 있는 유일한 방법임

### 2 세부 수준을 위한 목표 설정

- 좋은 접근법은 총 잠재력 수치와 적중률을 먼저 명확히 밝히는 것. 적중률은 실제 얼마나 높은 비율로 잠재력 수치를 달성할 수 있을지를 예상하는 수치임
- 이후, 실제 목표치는 잠재 \* 적중률로 정의함
- 기준 높은 수준 목표와 실제 목표치를 비교하고 필요한 경우 조정

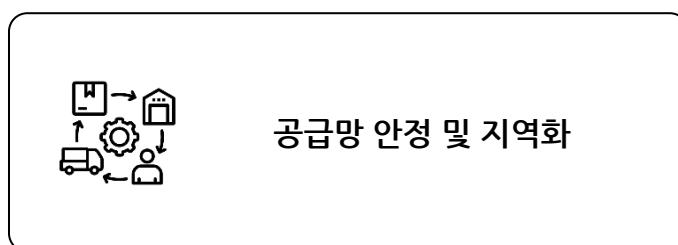
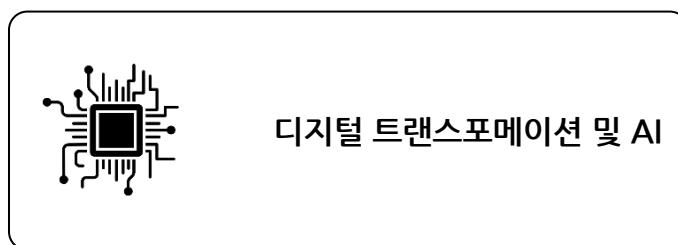
### 3 차원에 따른 기업 성장 분석 완료

- 선택된 차원(세그먼트, 채널, 제품 범주)에 따라 최종 목표를 성장 사다리 형태로 표시

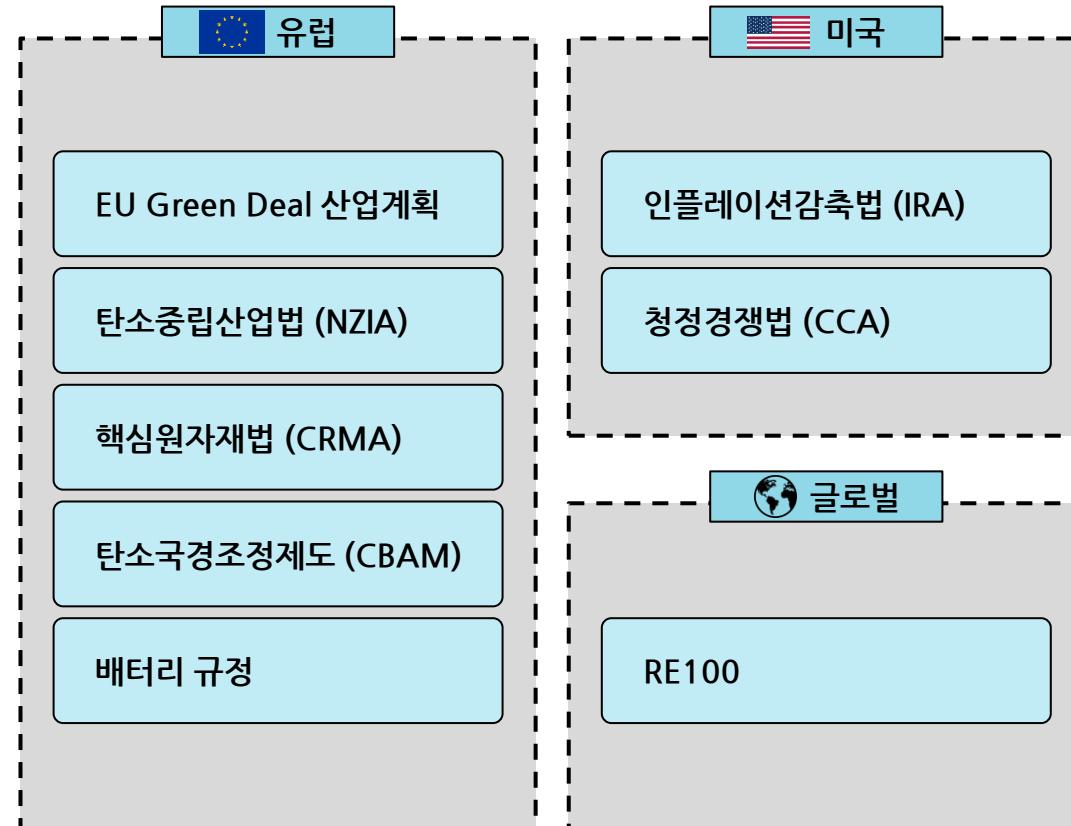
고객과 소비자의 니즈는 일반적으로 고정적이지 않으므로, 지속적으로 변화하는 요구사항을 검토하고 대응할 수 있어야 시장 점유율을 유지하고 성장할 수 있음

### Step 3. 새로운 니즈에 대한 대응 - 예) 지속가능성

주요 글로벌 니즈 예시

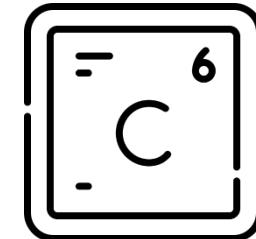


지역별 정책 및 규제에 관련된 니즈



대응책

제품의 탄소 감축 및 고객의 탄소 감축 프로세스 지원



- 기존 제품의 매력 요소인 품질과 가격뿐만 아니라 탄소 감축 요소의 중요성도 증가하고 있음
- 지역과 산업별로 차별화된 지속 가능 솔루션을 제공하는 것이 고객의 니즈를 충족시키는 효과적인 방법이 될 수 있음

Source: [European Commission](#), [RE100](#), LG Chem, Reddal analysis.

잠재고객 연락처를 찾고 논의로 이어가는 것은 확률 게임과 같으며, 많은 양의 cold-calling 이 종종 필요함

예시 1 (B2B) - 인공위성 업체 잠재고객 cold-calling

	전체 연락처	인터뷰 진행	거절
농업 - A 타입	1395	1 (0.07%)	10
농업 - B 타입	3176	19 (0.60%)	23
F&B	1327	1 (0.08%)	8
수산업	1992	6 (0.30%)	4
정부단체	308	6 (1.95%)	9
보험	83	9 (10.8%)	-

잠재고객 식별 및 이메일과 링크드인을 이용한 cold-calling



- 대량 이메일은 응답률이 매우 낮을 수 있지만, Apollo같은 서비스를 사용해 메시지를 자동화할 수 있음
- 링크드인은 신뢰할 수 있는 프로필이 있다면 보통 더 좋은 결과를 얻을 수 있지만, 메시지를 보내는 작업이 번거로울 수 있음

# 고객의 주요 요구사항을 파악하고 상업적 논의로 이어질 수 있도록 하는 표준 설문지를 활용한 고객 인터뷰는 프로세스 확장을 위해 필수적임

## 예시 1 (B2B) - 표준화된 가이드/설문지를 사용하여 수행된 고객 인터뷰

**Customer insights interview: Understanding key customer needs in the [REDACTED] market**

**Interview guide**

Purpose and structure of the interview:

- The interview aims to identify key customer pain points and understand new solutions would be considered valuable in resolving these pain points as well as potential user volume of the interviewee company and their willingness to pay
- The interview is expected to take approximately 1 hour, and it is structured in three sections as follows:
  - First section aims for understanding background information, such as the organization's current demand in data sources and insights
  - Second section focuses on identification of the key pain points via multiple choice questions
  - Third section aims for discussion on potential value-add of next-generation data solutions and services in resolving the identified pain points
  - Fourth section identifies commercial implications of the account and delving into price sensitivity

Interviewee: [insert name and role]

Interviewers: [insert names]

Date and time: [insert date and time]

**Section 1: Background information**

- Could you briefly describe your organization and its operations?
- What is your title / role in your organization?
- What are the key responsibilities of your role?
- How would you assess your organization's current need for new data sources to expand the business?
- How would you evaluate the existing demand for additional data sources?
- What is your perspective on the anticipated evolution of the industry in the next few years?

**Section 2: Identification of key pain points and needs**

- What are the key pain points that you are facing in your current role? Some potential pain points can be found below. Are some of the pain points less significant than others?
  - [REDACTED] monitoring
  - [REDACTED] monitoring
  - Sustainability
  - Cost of data acquisition
  - Availability of advanced insights
  - Overall reliability and accuracy of data
  - Complexity of integrating large datasets
  - Compliance with data-related regulations and security issues
  - Others (please describe)
- Why do you consider them as key pain points? Please describe.
- Are there other pain points outside of your role that you are aware of? If so, please describe them.

**Section 3: Identification of value-adding new solutions**

- What existing solutions in the market are you currently exploring to meet your needs? How well do they address your key requirements, and what limitations have you identified in those solutions?
- If you could develop your ideal solution, what features or capabilities would be included in your dream solution?
- (If applicable) What data formats do you find most convenient or preferable for your operations?

**Section 4: Account needs and support areas – next steps for engagement**

- How many people in your organization are likely to utilize software like [REDACTED]?
- What is the purchasing process and its limits in your organization?
  - Are there budget limitations in choosing a tool and/or data provider?
  - Are there limitations to integrating commercial data versus publicly available data in your processes? If so, what are the blockers of using commercial data?
- Do you prefer the standard features and offerings of our platform, or would you require customized software solutions?
- When it comes to contract preferences, do you lean towards fixed-term subscriptions, pay-per-use billing, or service contracts? What factors influence your preference?
- Would you consider participating in a pilot program to test [REDACTED] upcoming solution? What specific aspects or features would you be interested in evaluating during the pilot phase?

**Closing**

- Is there anything we did not cover, and that you think should be mentioned?
- Is there any material you think would be helpful for understanding these issues further?
- Are there other people you think we should talk to about this?
- Can we contact you again in case we have further questions?

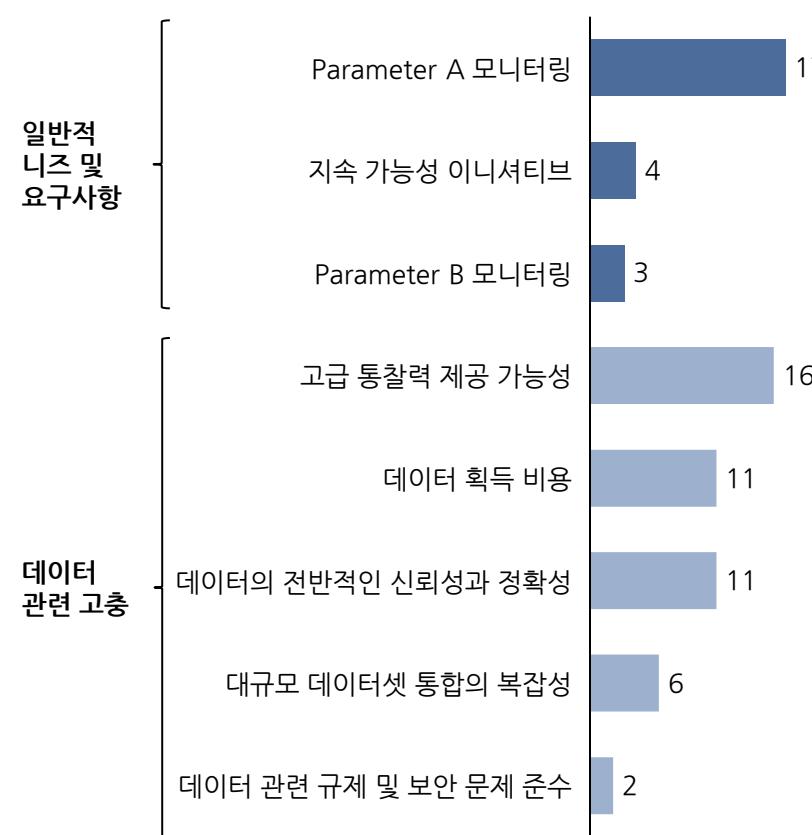
Thank you!

여러 직원들이 따를 수 있는 구체적이고 포괄적인 인터뷰 가이드를 개발하는 것이 중요하며, 이 구조를 사용하여 잠재고객과의 논의를 이끌고 답변을 기록해야 함. 이를 통해 현재 고객 요구에 대한 가설을 검증하고, 판매의 다음 단계로 부드럽게 논의를 유도할 수 있음.

# 마지막 단계는 인터뷰 결과를 통해 가설을 검증하고 전략적 시사점을 도출하는 것임; 이에 따라 명확하게 잠재고객을 타겟팅할 수 있어야 함

## 예시 1 (B2B) - 잠재고객 인터뷰 결과 및 전략적 시사점

식별된 고객 니즈 및 고충사항(N = 19)



예시 인용문

Parameter A 모니터링	“인도와 같은 원격 지역에서는 현장 데이터를 쉽게 구할 수 없음. [...] 우리 조직에서 글로벌로 약 30-40명이 X사 데이터를 사용 중이며, 높은 정확도의 데이터가 필요하지만, 이전의 데이터 파트너들이 이를 완전히 제공하지 못해 내부적으로 자체 분석 파이프라인을 개발 중임.”
지속 가능성 이니셔티브	A사 데이터 분석가
Parameter B 모니터링	“우리는 막대한 현장 데이터가 필요없이 신뢰할 수 있는 검증된 데이터가 필요함. [...] 제품 1, 2, 3은 항상 모니터링이 필요며, 현재의 현장 툴, 팀, 데이터 분석 프로세스 등과의 통합을 통해 최대한 빨리 최적화되기를 원함.”
고급 통찰력 제공 가능성	B사 공급망 관리자
데이터 획득 비용	“이 제품은 특히 배출량 모니터링에서 우리회사 ESG 전략의 미래일 수 있음. 하지만 데이터 획득과 파트너사들의 프라이버시 침해 문제 때문에 이사회에서 저항이 있음.”
데이터의 전반적인 신뢰성과 정확성	C사 CSR 및 지속 가능성 책임자
대규모 데이터셋 통합의 복잡성	“우리는 다양한 데이터 운영자와 파일럿 프로젝트를 수행했으며, 일부는 잘 수행됨. 협력에는 개방적이지만, 데이터 소유와 보안 문제를 우리가 관리하기 원함.”
데이터 관련 규제 및 보안 문제 준수	D사 스카우팅 및 라이센스 관리자  “우리의 최우선 과제는 고객에게 데이터를 전달하는 것임. 파트너십을 통해 우리는 좋은 기술적 기능(예: API)뿐만 아니라 우수한 고객 서비스를 개발하는 것도 중요시함.”

시사점

## 종합적 결과

- 많은 고객이 실시간 데이터를 요구함에 따라 시간 해상도를 해결해야 할 필요가 있으며, 외부 공급자의 데이터를 내부 SW/통찰력 생성과 결합하는 방안을 고려해야 함

## 농업 상품

- 자금 삭감이 보편화되었으며, 이전 협업에서 얻은 이점이 불분명하므로 가격에 민감함
- 현재 우리의 SW 정확도는 많은 고객에게 충분하지 않으며, 이를 개선할 수 있는지 여부를 묻는 경우가 많음

## F&amp;B

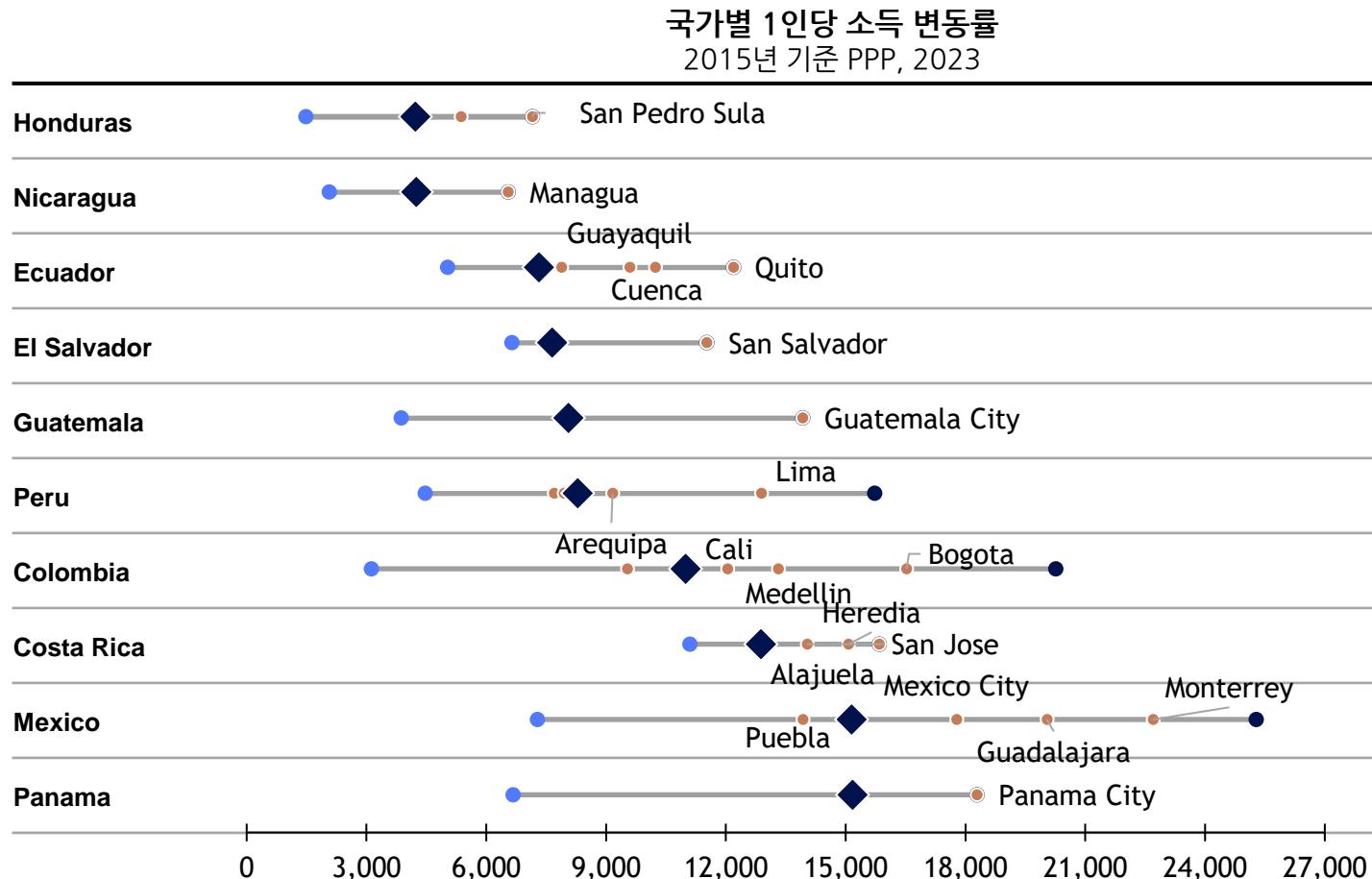
- 대규모 글로벌 기업을 포함한 F&B 업체는 대규모로 접근 가능한 현장 데이터가 없으며, 파일럿 프로젝트에서 충분한 현장 데이터를 수집하는 것은 기능 개발에 주요 과제가 될 수 있음

## 종자

- 종자 회사 운영과 농민 참여 모두에서 다양한 기능이 필요하며, 특히 Parameter A 모니터링과 지속 가능성 관련 측정이 중요함
- 높은 정확도와 데이터 통합이 해결해야 할 주요 과제임

B2C 제품 진출의 경우, 국가 뿐 아니라 도시별 소비자 구매행동 검토도 중요할 수 있음; 특히, 개도국 도시 중산층의 구매력이 선진국과 유사한 경우가 발견됨

예시 2 (B2C) - F&B 업체 중남미 지역 성장성 검토

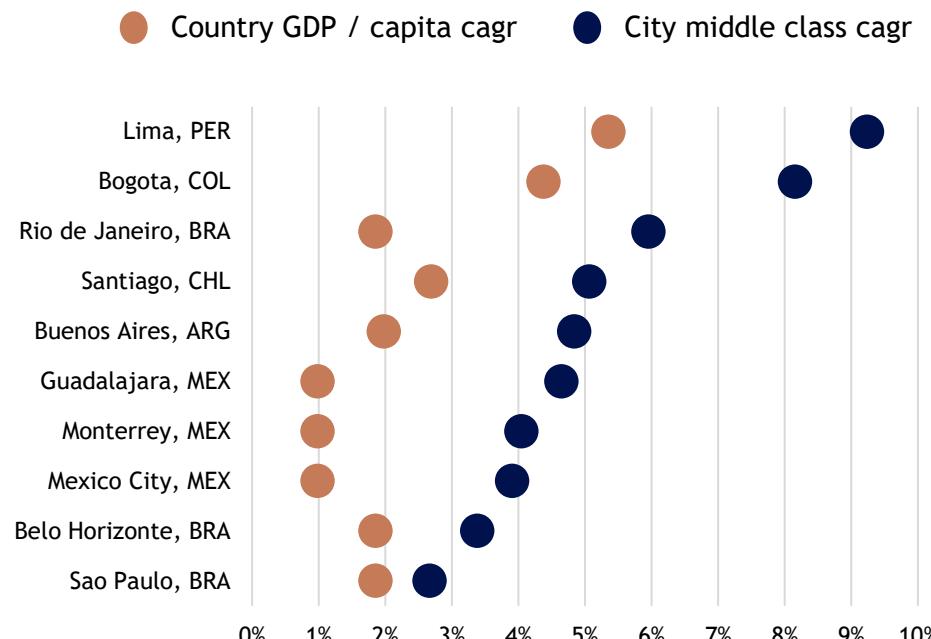


Source: Tellusant.

REDDAL

TELLUSANT

중산층 성장률 2003 - 2023  
라틴 아메리카 10대 도시



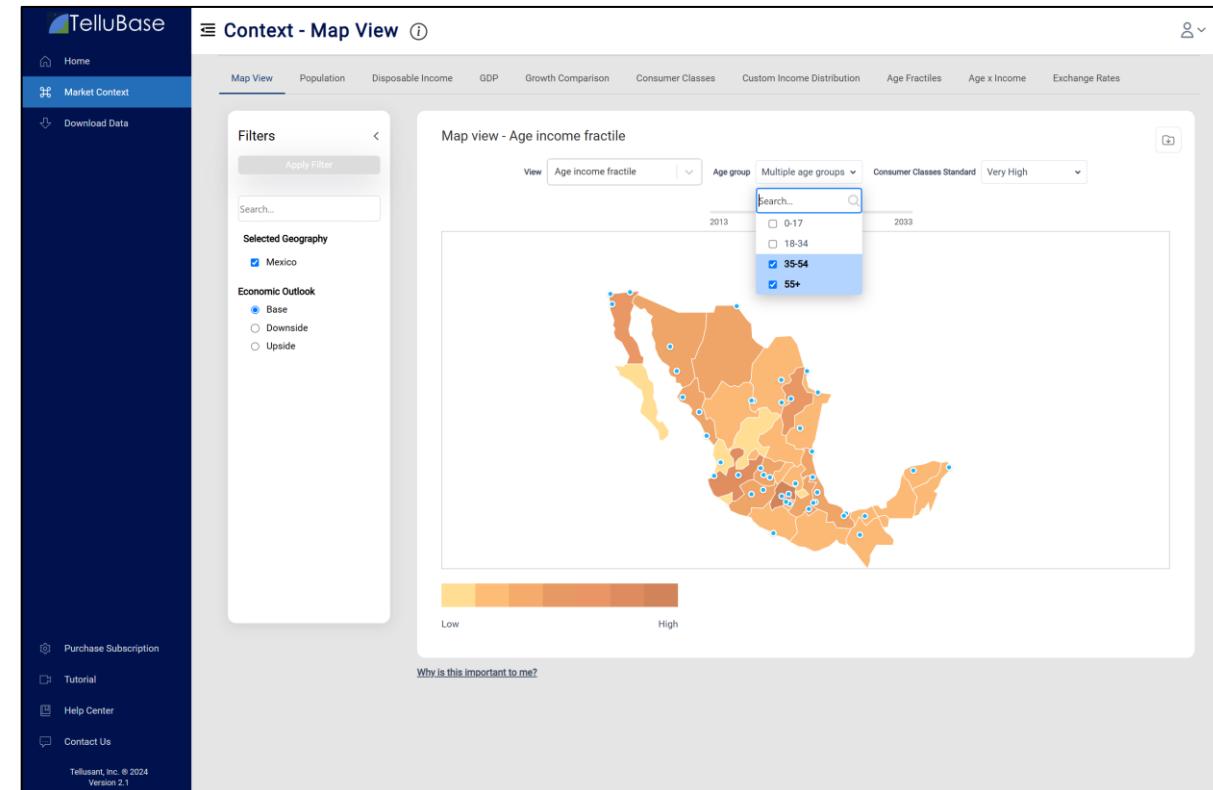
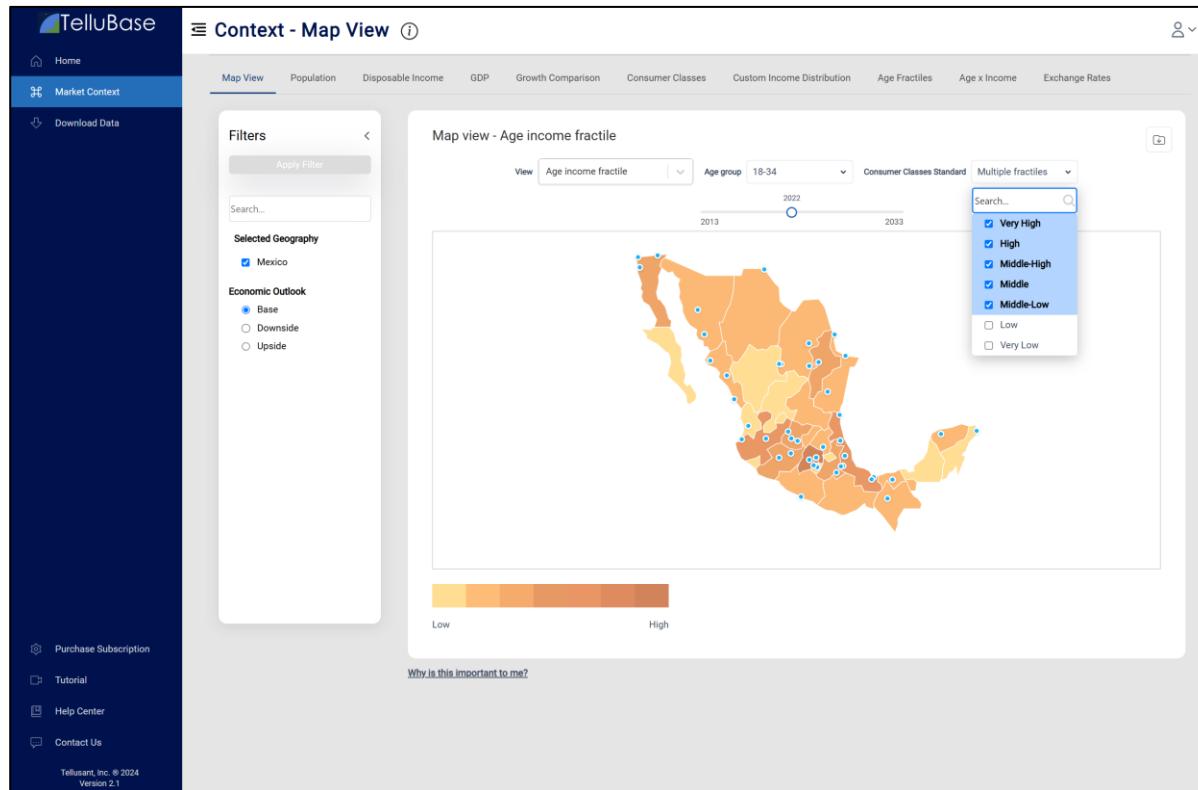
# 타겟 소비자 분포는 국가 내 지역별로 차이가 있을 수 있으므로, 이를 파악하고 이에 맞는 전략을 수립하는 것이 중요함

## 예시 3 (B2C) - 주요 소비자 분포 지역 파악시 사용 데이터



예를 들어, 주류 소비재를 구매할 여력이 있고 관심이 있을 수 있는 18-34세 연령층은…

…고급 제품에 관심이 있는 고소득층의 고연령 소비자들과는 지역적으로 차이가 있음.

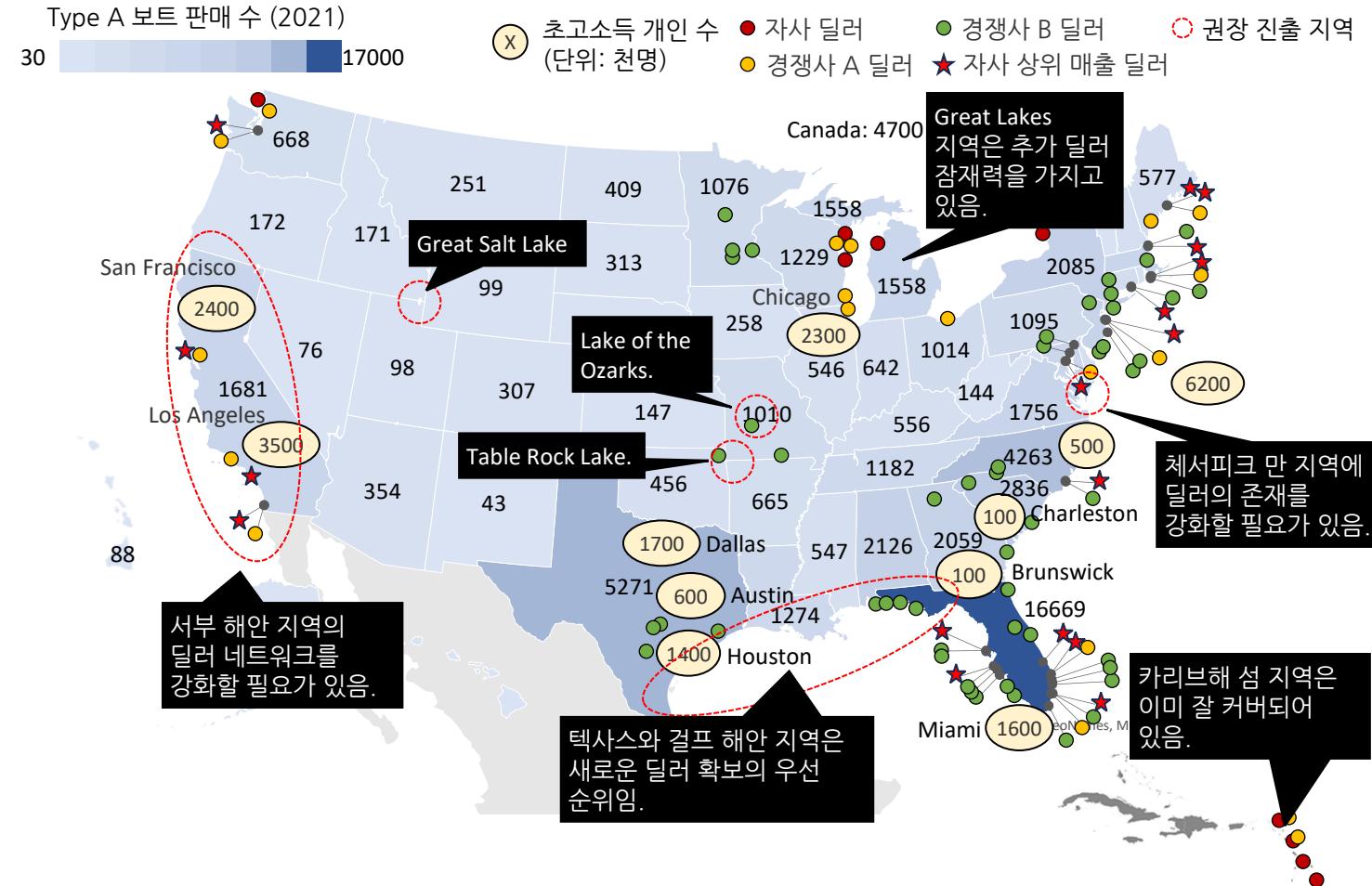


Source: Tellusant.

REDDAL

# 지리적 조건과 경쟁사의 존재 여부도 주요 고려 사항이 될 수 있음

## 예시 4 (B2B/B2C) - 주요 소비자 분포 지역 파악시 사용 데이터



Source: Tellusant, Reddal analysis.

REDDAL

# Agenda

제 1장. 해외진출 필요성 확인

제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해

**제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선**

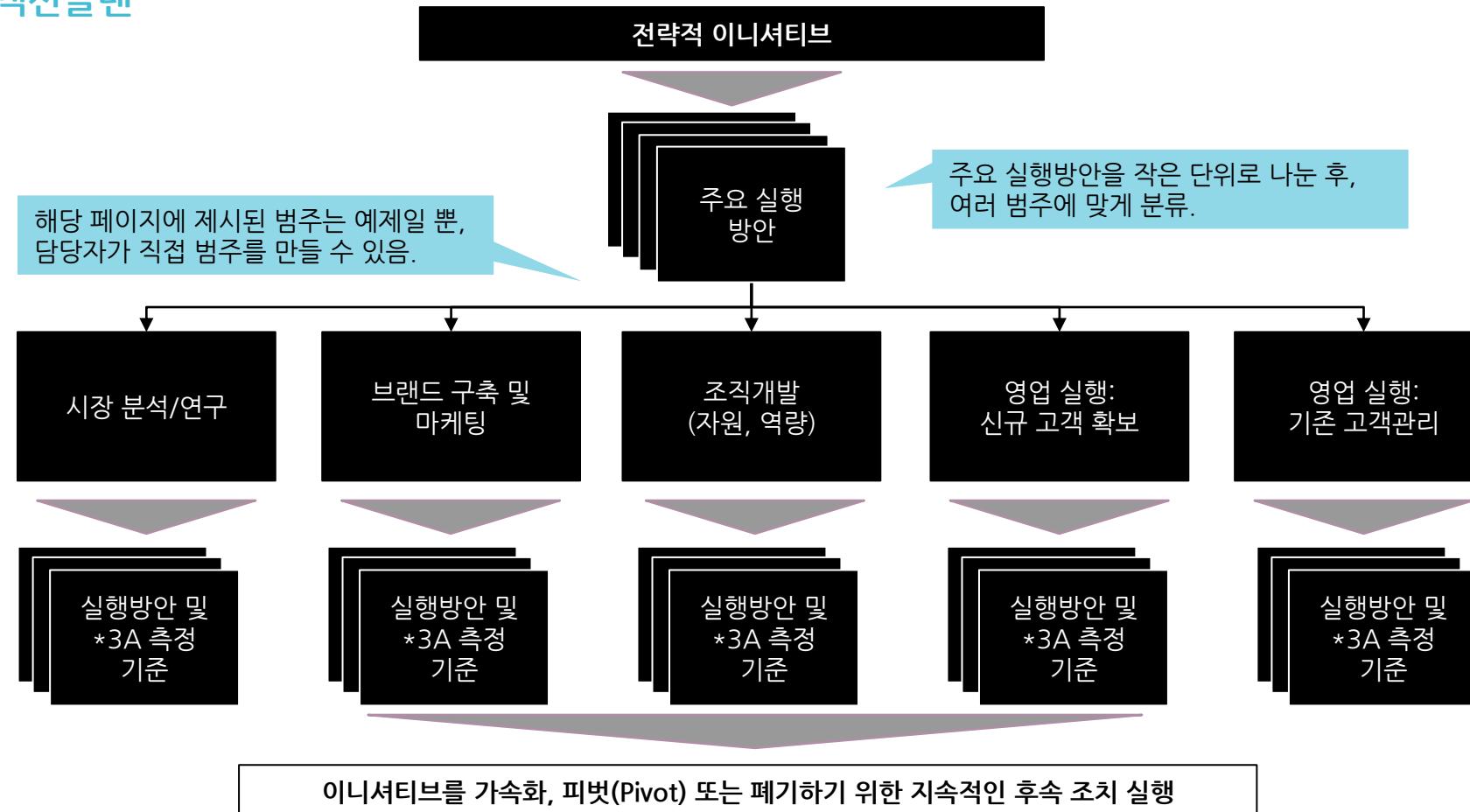
클로징 및 주요 시사점

질의응답 (Q&A)

추가 정보 및 방법론

# 전략 실행 방안은 구체적인 행동 요소로 나누고 특성에 따라 분류하여 수행함

## 목표에 도달하기 위한 액션플랜



\*3A: Auditable (측정 및 교정 가능한), Accessible (접근 가능한), Actionable (실행 가능한)

# 재무 계획은 연간 예산 책정 프로세스 이전 또는 동시에 수행되어야 함

## 재무 계획 프로세스

### 인력계획 수립

Show how much new resources the growth requires

Headcount development 20XX-20YY-20ZZ

Function	20XX	20YY	20ZZ	Considerations
Sales, marketing and service	...	...	...	Text
Management (country GM)	...	...	...	<small>Break headcount to categories suitable for your case but make sure that same categories are used across different countries/sales</small>
Frontline sales	...	...	...	
Marketing				
Service				
Admin				
Finance				
HR				
IT				
R&D				
Sourcing and logistics				
Manufacturing				
Total				

성장에 필요한 새로운 자원의 양을 정의하고, 단기 및 장기 인원 확충 계획을 수립함.

Define how your organization will develop

Company X organization 20XX-20YY-20ZZ

20XX 20YY 20ZZ

REDDAL

REDDAL

인력 계획을 수립한 후, 조직이 장단기적으로 어떻게 발전할 것인지를 밝혀 줘야 함.

### 손익계산서(P&L) 작성

Conclude your business plan in P&L

Company X P&L 20XX-20YY-20ZZ

	20XX	20YY	20ZZ	Considerations
Order Intake				<small>Just like with headcount plan break P&amp;L items that are suitable for your case but make sure that same breakdown is used across different countries/sales units and that they understand the categories the same way. Otherwise it is impossible to compare countries or sales units</small>
Revenues				
Gross Margin				
GM%				
Fixed costs				
Depreciations				
EBIT				
EBIT%				
Number of employees				
Revenue per employee				
<Other key figures>				<small>Other key figures might be such as Revenue per sales headcount</small>

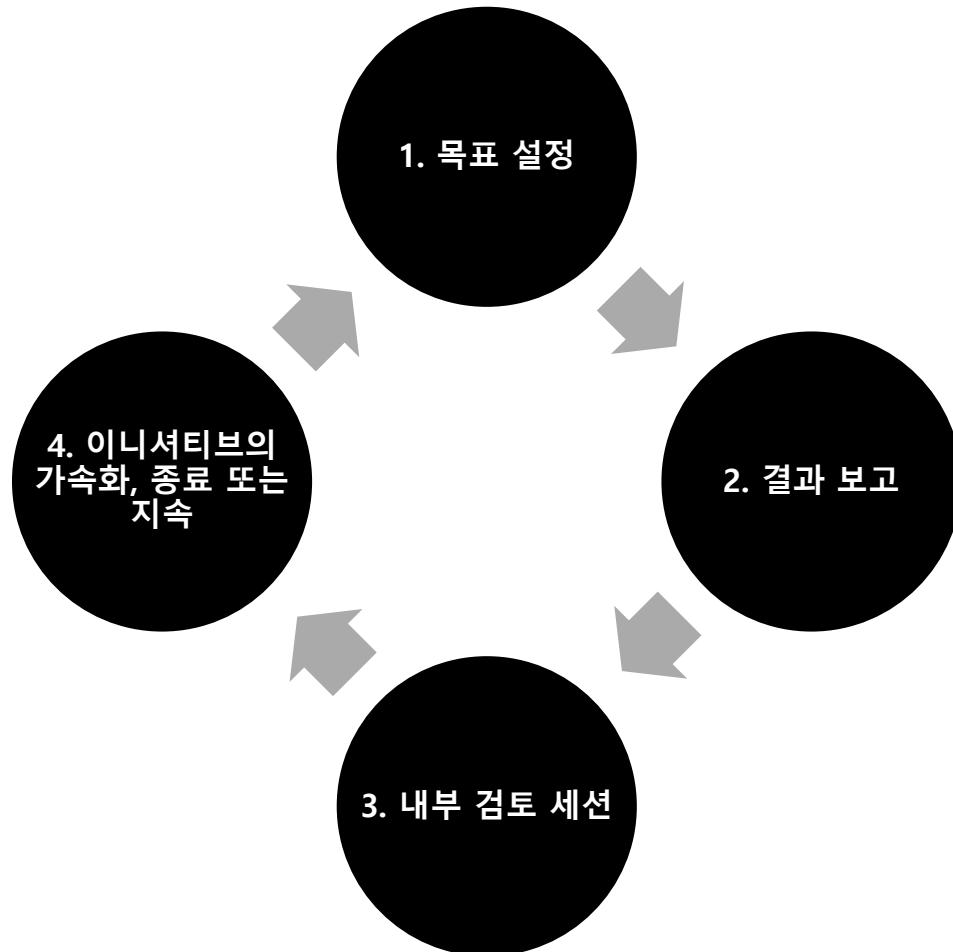
REDDAL

REDDAL

계획 기간 동안 손익계산서를 작성하고, 시장진출 전략이 실현될 수 있도록 공식 예산에 맞춰 계산서를 조정해야 함. 따라서 연간 예산 책정 프로세스 이전에 또는 동시에 시장진출 재무 계획을 수립하는 것이 좋음.

# 시장진출전략 후속 조치는 반복적인 프로세스가 요구됨

## 후속 조치 및 시정 조치 실행



### 1. 목표 설정

- 전략적 과제를 위한 정량적 KPI를 설정함 예를 들어 연간 KPI와 같은 장기 목표를 설정한 다음 이를 보고 주기에 따라 업데이트되는 단기 목표로 세분화할 수 있음
- 다양한 작업에 대한 일정과 담당자를 검토하고 그들에 대한 목표를 설정함

### 2. 결과 보고

- 각 주기마다 정량적 및 정성적 성과를 보고함: 정량적 성과는 실제 정량적 KPI이고 정성적 성과는 작업 진행 상황임
- 작업은 간단한 traffic-light 차트로 추적할 수 있음

### 3. 내부 검토 세션

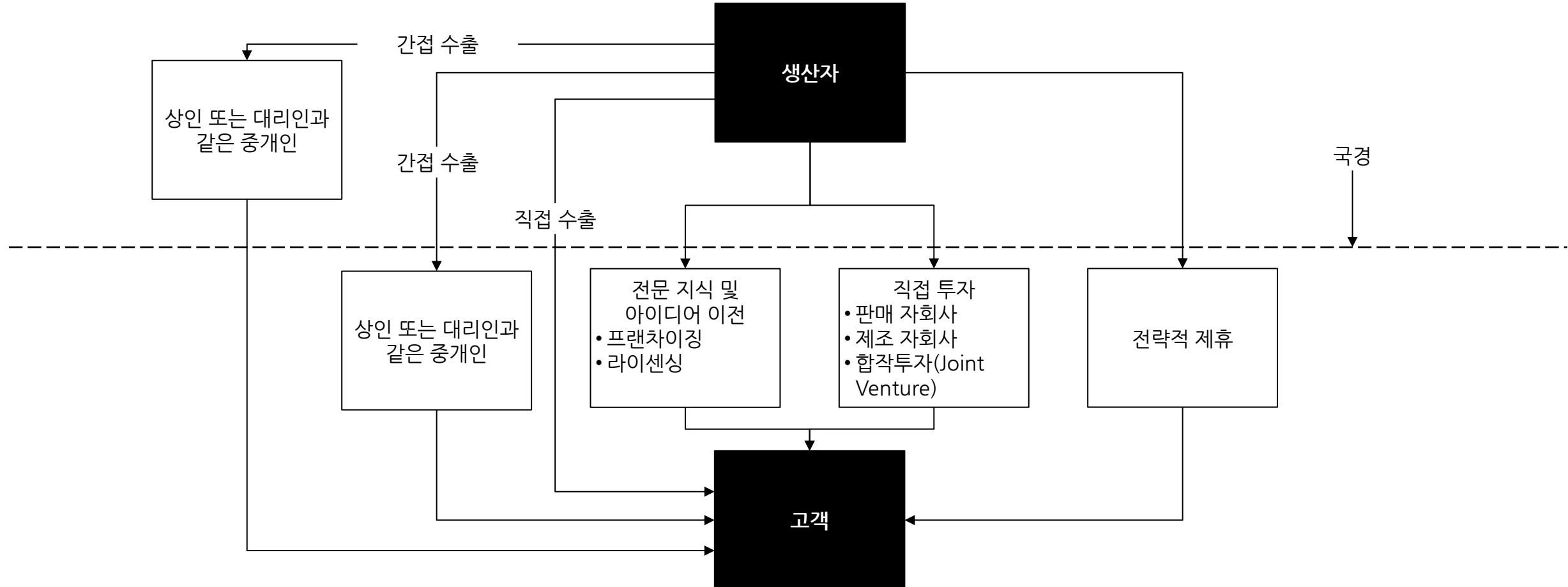
- 기업 경영진뿐만 아니라 국가/세일즈 조직 내의 인원들과도 함께 검토 세션을 준비함

### 4. 이니셔티브의 가속화, 종료 또는 지속

- 검토 회의의 논의를 바탕으로 과제와 행동을 가속화할지 종료할지 지속할지 결정하고 필요 시 새로운 과제를 시작함

해외 시장 진입 방법을 단순 분류하면 직간접 수출, 전문 지식과 아이디어의 이전, 직접 투자 및 전략적 제휴 방식으로 나눌 수 있음

## 해외 시장 진입 방식에 대한 구조도



출처: Brassington and Pettit, *Principle of marketing* (2000).

# 수익, 리스크 및 생산원 간의 최적의 균형을 찾는 것은 올바른 진입 모드를 선택하는 데 매우 중요함

## 진입 방식 정의 및 장단점(1/2)

진입방식	정의	장점	단점
직접 수출	<ul style="list-style-type: none"><li>타겟 시장의 고객에게 직접 판매</li><li>고객은 수입업체, 도매업체, 유통업체 및 개인 소비자</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>가격 및 브랜드 관리</li><li>모든 고객 관계에 대한 소유권의 직접적인 피드백</li><li>내부적으로 현지 시장 지식 축적</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>자원 투자, 시장 조사, 브랜드 개발 등에서 초기 비용이 높음(간접 수출 대비)</li><li>현지 니즈를 수용하기 위해 필요한 맞춤형 전략 필요</li><li>쿼터 및 관세와 같은 무역 장벽으로 인한 수익성 감소</li></ul>
간접 수출	<ul style="list-style-type: none"><li>중개업자를 통해 대상 시장의 고객에게 간접적으로 판매</li><li>중개업자의 대표적인 예: 무역 회사, 수출 상인, 구매 사무소</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>위험 및 비용을 최소화하는 안전한 시장 진입</li><li>현지 중개인의 시장 진출로 인한 판매 기회 증가</li><li>필요한 경우 최소화된 비용으로 쉽게 시장 철수</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>중개업자에 대한 높은 의존도로 인해 가격 및 브랜드 통제력이 부족함</li><li>장기적인 시장 점유율을 높이기에 적합하지 않음</li><li>중개인에 대한 수수료 지급으로 인한 마진 감소</li></ul>
직접 투자	<ul style="list-style-type: none"><li>타겟 시장에 생산 설비 구축</li><li>직접 투자의 대표적인 예: 새로운 공장을 건설, 합작 기업 설립, 기존 생산 시설 인수</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>본국에 비해 저렴한 노동력으로 인한 생산 비용 절감 가능</li><li>현지 니즈를 충족하기 위한 생산 유연성 및 맞춤화 기능 향상</li><li>기술 발전을 위한 새로운 R&amp;D 기회</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>생산을 위한 신뢰할 수 있는 현지 공급업체 파악</li><li>생산 관리를 위한 현지 규정 준수</li><li>생산 중단에 따른 높은 비용으로 인한 어려운 출구 전략</li></ul>

출처: [www.tradeready.ca](http://www.tradeready.ca), Reddal analysis.

**REDDAL**

# 라이센스, 프랜차이즈 및 전략적 제휴는 점점 일반화되고 있는 시장 진입의 대체 방법을 제공함

## 진입 방식 정의 및 장단점(1/2)

진입방식	정의	장점	단점
라이센싱	<ul style="list-style-type: none"><li>국내기업(라이센서)이 기술용역을 동반하여 무형자산을 외국기업(허가자)에게 공유하는 계약상의 약정</li><li>무형자산의 예는 특히, 영업 비밀, 노하우, 상표 등이 있음.</li><li>라이센싱의 주요요인은 토지권, 성능 요구사항, 분쟁의 해결이 있음.</li><li>라이센싱의 대안은 수출, 주식 투자 또는 이 둘의 혼합방식이 있음.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>수입 장벽 회피(관세 또는 쿼터)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>라이센서의 마케팅 계획 및 프로그램에 대한 통제력 부족</li><li>라이센스 계약 이전, 도중 및 이후에 라이센스 계약자가 영업 비밀을 공개하거나 부당하게 사용하는 행위</li><li>산업 재산법, 독점 금지법, 기술 통제 시스템</li></ul>
프랜차이징	<ul style="list-style-type: none"><li>회사(프랜차이즈)가 독립적인 회사 또는 개인(프랜차이즈)에 대한 재산권뿐만 아니라 비즈니스 시스템에 대한 라이센스를 부여하는 라이센스 형태</li><li>프랜차이징의 예는 패스트푸드 레스토랑, 렌터카, 건설, 청량음료, 호텔 및 모텔, 부동산 등이 있음.</li><li>프랜차이징의 주요 요인은 프랜차이즈 가맹점의 규정된 정책 및 절차 준수 여부를 들 수 있음.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>로열티 및 기타 보상과 같은 다양한 수수료 지불</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>미국 기업들의 시장 지배로 인해 일부 산업에서의 치열한 경쟁</li></ul>
전략적 제휴	<ul style="list-style-type: none"><li>두 개 이상의 주체가 전략적 목표를 달성하기 위해 협력하는 경우</li><li>목표에 따라 기업과 공급업체, 고객 또는 경쟁업체 간에 단기, 중기, 장기적 제휴관계를 맺을 수 있음.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>현지 파트너가 제공하는 시장에 대한 지식 및 경험 사용</li><li>파트너 간 리스크를 공유하고 각 회사의 잠재적 손실에 대한 노출을 줄임</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>협력업체 간 충돌 위험</li><li>미래의 현지 또는 국제 시장 경쟁자 생성</li></ul>

출처: [www.tradeready.ca](http://www.tradeready.ca), [www.global.vic.gov.au](http://www.global.vic.gov.au), Reddal analysis.

단순 가중치 매트릭스을 사용하여 각 진입 방법의 다양한 측면을 비교 및 시장 진입 전략에 대한 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있음

### 진입 방법 비교표

투자	세일즈	비용	이익 공헌도	시장 점유율	가역성	통제 가능성	리스크	기타 요소
가중치								
간접 수출								
직접 수출								
라이센싱								
프랜차이징								
전략적 제휴								
기타 계약 협정								
신설								
인수								
합작 투자								
Mixed								

출처: Franklin R. Root, *Entry strategies for international markets* (2008).

# Agenda

제 1장. 해외진출 필요성 확인

제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해

제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선

클로징 및 주요 시사점

질의응답 (Q&A)

추가 정보 및 방법론

# 해외 시장 진출은 직감에 의존하지 않고 데이터와 구조화된 프로세스를 활용한 접근이 필요하며, 내부 인력뿐만 아니라 역량 있는 외부 전문가의 확보도 중요함

## 경험에 기반한 해외시장 진입 팁

해야 할 것 (What to do)	피해야 할 것 (What to avoid)
Cross-functional 팀 구성  가치 사슬의 모든 부분(특히 세일즈 및 전략 전문가)의 지식 및 자문이 필요함. 지역 세일즈 조직에만 의존하지 말 것.	마케팅에만 의존  마케팅 담당자는 소비자만을 중점적으로 보는 경향이 있으며, 시장 규모 분석에 어려움을 가질 수 있음. 소비자에 국한되지 않은 전체적인 시장 관점을 유지하는 것이 중요함.
외부 전문가를 초기에 참여시킬 것  오늘날 회사는 내부 자원만으로 충분하지 않으며, 외부 컨설턴트, 은행가, 변호사 등 지원인력의 퀄리티가 성공을 좌우함.	잘못된 분석 지표 사용  GDP는 기회에 대해 거의 말하지 않음. 가구 소득이나 소비 지출이 더 나은 지표일 수 있음. 평균값만을 분석하지 않고, 실제 고객 및 소비자 규모를 파악해야 함(예, 구매 능력이 있는 소비자 및 고객 수).
구조화된 프로세스를 사용하여 국가 내 시장 방문 수행  최소 일주일간 현지 방문이 필요함; 도시, 소도시, 농촌 지역을 포함해 소비자 및 고객(도매상, 디스트리뷰터, 소매상)을 대상으로 인터뷰가 요구됨.	다국적 기업 경쟁자만 검토  대개 강력한 지역 경쟁자가 글로벌 기업보다 현지 기회를 더 잘 이해함.
사실에 기반한 방식으로 작업  가장 데이터 수집이 어려운 지역도 찾아보면 활용할 수 있는 데이터가 있음. 시장 조사, 거시경제 데이터, 소비자 데이터 등을 구매, 분석한 후 시장 방문을 진행해야 함.	너무 빠르게 진입  시장 진입 계획은 현실적으로 순차화되어야 함. 좋은 아이디어라도 기초가 부족하면 실패가 가능함.
최고 경영진의 지원 확보  경영진의 지원 없이 아무 일도 일어날 수 없음. 프로젝트 시작 전에 예산 확보가 중요함.	직감에 의존  기회가 아직 포착되지 않았다면, 어려운 과제이기 때문임. 기존의 경험은 노력을 이끄는 데 유용하지 않을 수 있으며, 오직 사실에 기반한 의사결정만이 의미를 가짐.

출처: Staffan Canback (Tellusant) thought.

# Agenda

제 1장. 해외진출 필요성 확인

제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해

제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선

클로징 및 주요 시사점

질의응답 (Q&A)

추가 정보 및 방법론



Working together for successful  
growth!

# Agenda

제 1장. 해외진출 필요성 확인  
제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해  
제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선  
클로징 및 주요 시사점  
질의응답 (Q&A)

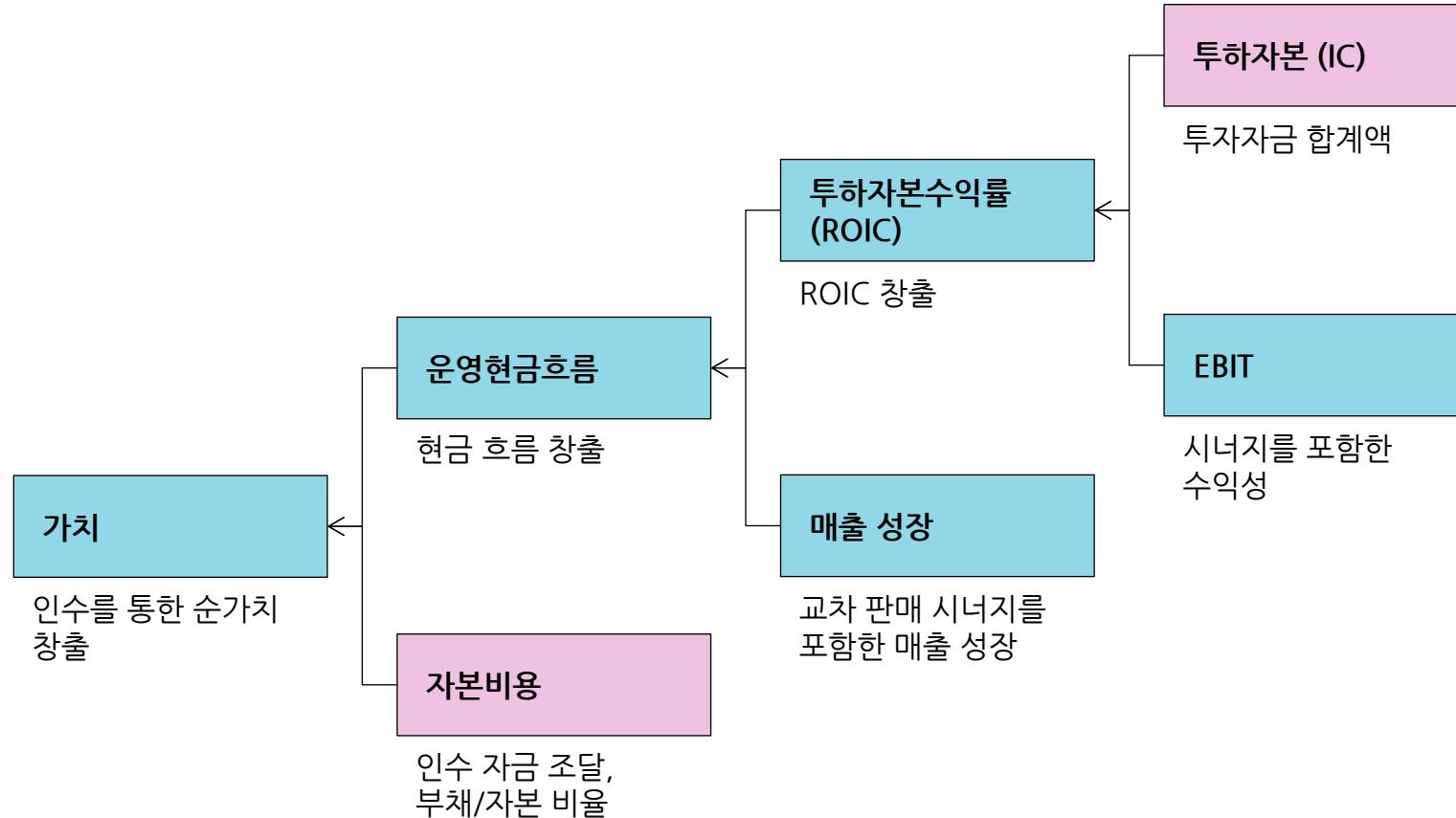
추가 정보 및 방법론

부록 1. M&A를 통한 시장 진출

부록 2. 유용한 전략 수립 및 실행 툴

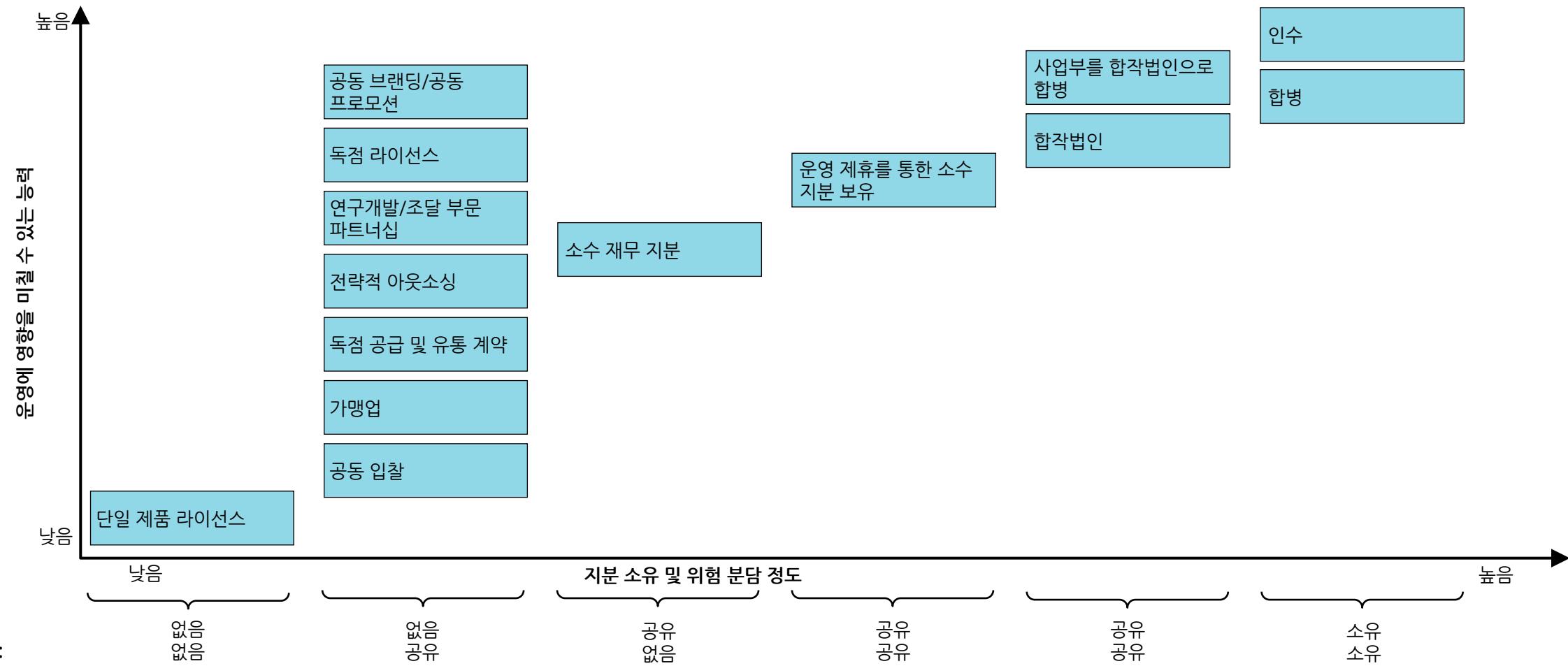
# 성장을 위해서는 기존 사업과 M&A를 통해 투하자본수익률(ROIC)과 자본비용의 캡을 확장시켜야 함

## 인수 합병에서 가치 창출에 대한 고려 사항



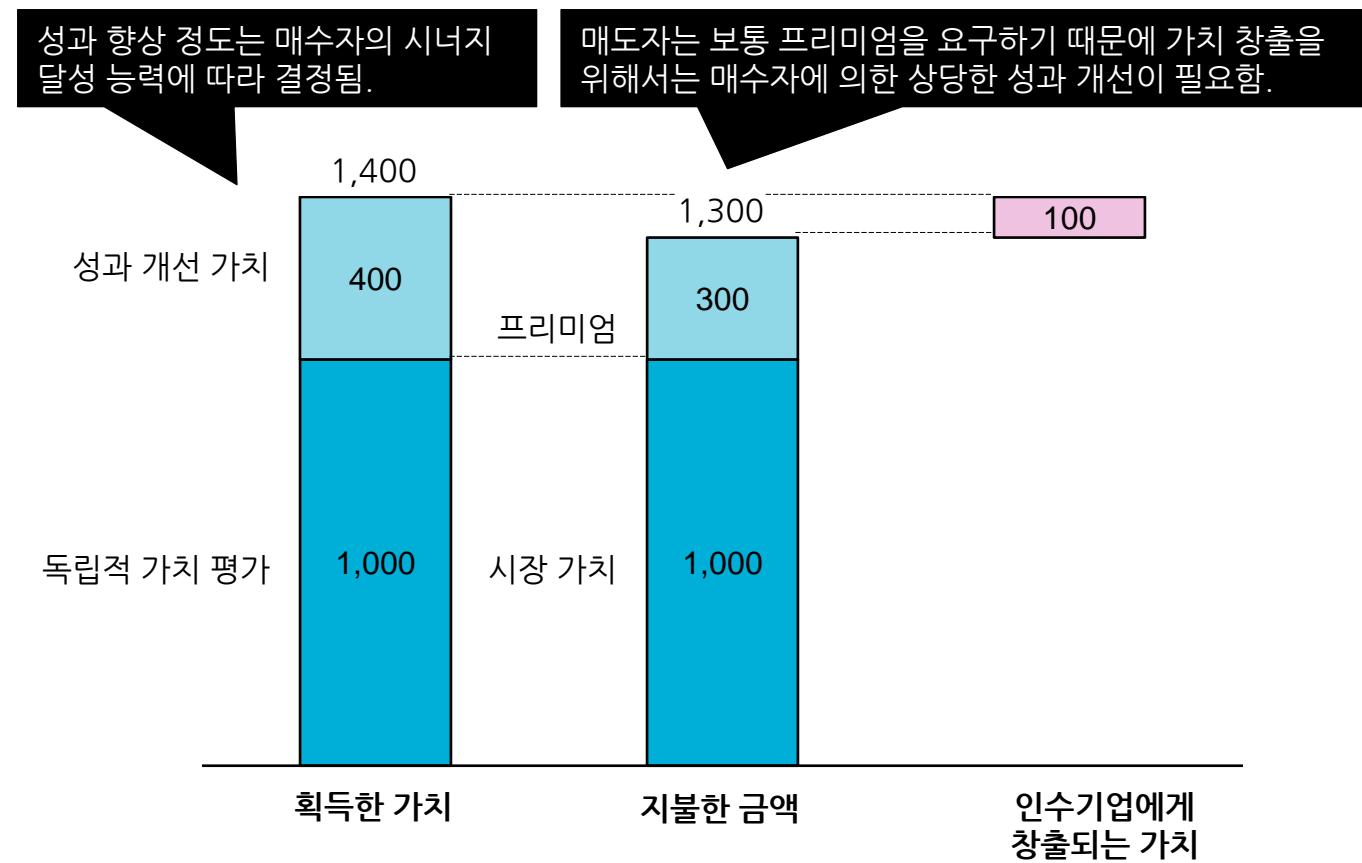
# M&A 및 기타 구조 조정을 통해 유기적 성장 이상의 가치 창출 방법을 제공함

## 소유권 및 영향 능력에 따른 협업 구조



# 인수기업의 가치를 높이기 위해서는 성과 향상 및 시너지가 지불한 프리미엄을 초과해야 함

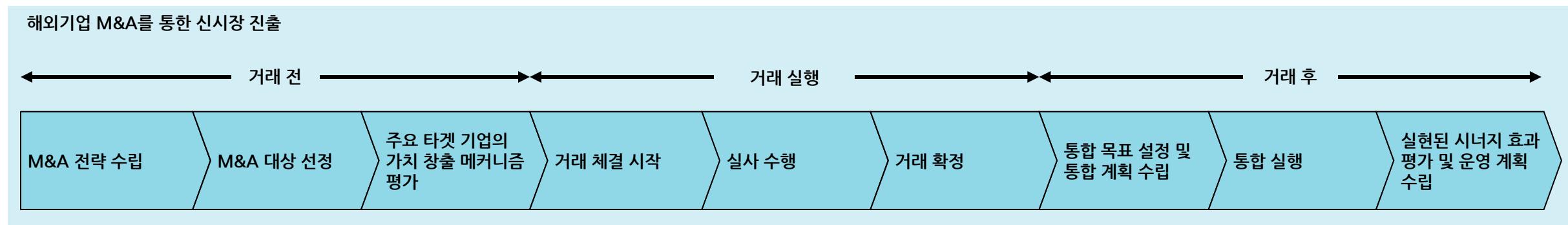
## 인수 평가 원칙



인용: Koller, *Value: the four cornerstones of corporate finance*.

해외기업 인수합병을 추진할 경우 법률, 문화, 비즈니스 방식에 차이가 있음을 인지해야 함

## Cross-border M&A 프로세스



- M&A 프로세스를 시작하기 전 법률, 회계 기준, 문화, 사업 방식, 정치적 안정성 등에서 발생할 수 있는 차이점을 파악해야 함
  - 기존 경영진의 역할을 초기 단계에서 이해하고 신규 경영진이 어떤 가치를 창출할 수 있는지 파악하는 것이 중요함
  - 일부 국가에서는 기존 고객 네트워크가 중요하거나, 경영진이 정부 기관과 중요한 관계를 가지고 있는 경우도 있기 때문에 경영진 교체에 신중을 기해야 함
  - 인수합병 후 통합 프로세스는 문화적 차이의 영향을 많이 받을 수 있음
  - 계획 실행에 장시간이 소요되는 국가에서 지나치게 빠른 통합을 진행할 경우 비즈니스에 부정적인 영향을 미칠 수 있음
  - 정치적 위험, 시장 안정성, 환율 위험 및 국가 전체에 영향을 미치는 기타 위험을 포함한 국가의 거시적 상황도 고려해야 함

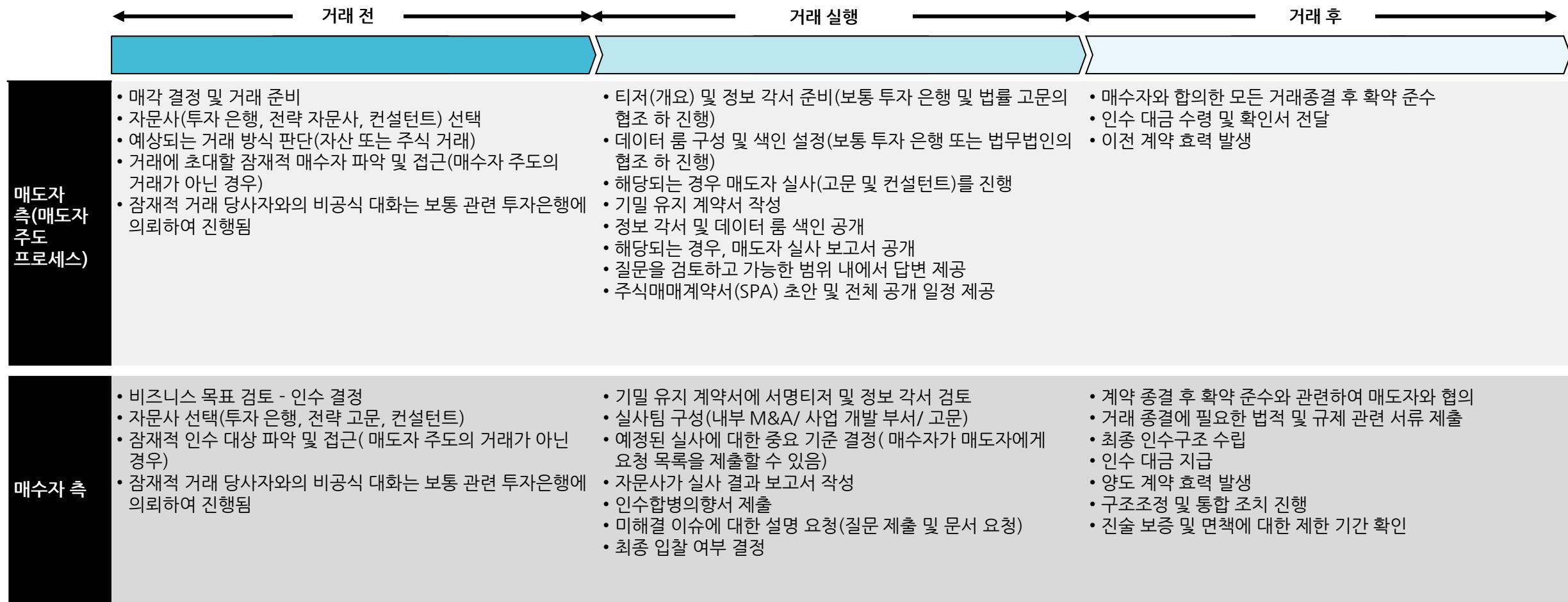
# 인수합병은 거래 전 (pre-deal), 거래 실행, 인수합병 후 통합(PMI) 활동의 절차를 따름

## 인수합병 과정의 주요 업무 및 결과물

인수합병 과정의 주요 업무 및 결과물								
인수합병 과정의 주요 업무 및 결과물								
인수합병 과정의 주요 업무 및 결과물								
인수합병 과정의 주요 업무 및 결과물								
	거래 전 (Pre-deal)	거래 체결 시작	거래 실행	거래 확정	통합 목표 설정 및 통합 계획 수립	통합 실행	시너지 효과 평가 및 운영 계획 수립	
	M&A 전략 수립	M&A 대상 선정	주요 타겟의 가치 창출 메커니즘 평가	거래 체결 시작	실사 수행	거래 확정	통합 목표 설정 및 통합 계획 수립	통합 실행
목표	비유기적 확장을 통한 전략 설정	가장 매력적인 인수 대상 회사 식별	주요 인수 대상의 총 가치 창출 잠재력 이해	인수 대상의 인수 가능 여부 확인	이전 단계에서 설정한 가정 검증	거래 실행	시너지를 달성하기 위한 통합 계획 수립	통합 계획 구현
업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>•현재 비즈니스 대비 전략적 요구 사항 및 미비점 평가</li> <li>•인수를 통해 해당 미비점을 어디서 어떻게 보완할 수 있는지 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•시너지의 잠재적 원천 파악</li> <li>•비슷한 사례 조사</li> <li>•특정 후보 평가 및 우선순위 지정</li> <li>•벤치마크 거래의 EBITDA 배수를 사용하여 예비 가치평가 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•시너지 효과 평가 및 상세한 DCF 가치 평가 수행</li> <li>•현재 현금 흐름, 시너지 효과 및 통합 비용 정량화</li> <li>•합병 후 예상 재무 지표 수립</li> <li>•"Outside-in" 방식으로 예비 가치 평가 수행</li> <li>•기타 가치평가 수행</li> <li>•주요 인수 대상의 총 가치 창출 잠재력 이해 분석</li> <li>•통합 구조가 가치에 미치는 영향 파악</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•매도자의 가치를 평가하고 매도자의 상황 이해</li> <li>•사회적/통제적 이슈를 파악하고 시나리오별 리스크 분석</li> <li>•다른 이해관계자 파악 및 입찰 전략 평가</li> <li>•적절한 가격 범위 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•핵심 가치 동인 및 위험 식별</li> <li>•실사 요청 목록을 결정하고 절차 및 팀 구성에 합의</li> <li>•현장 방문 실시</li> <li>•답변 검토 및 정리</li> <li>•가치 및 거래 구조에 미치는 시사점 평가</li> <li>•잠재적인 통합 문제 파악</li> <li>•입찰서 수정</li> <li>•자금 조달/확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•협상 진행</li> <li>•이사회 승인 및 공정성 의견 청취</li> <li>•경영권 변경(법적 종결)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•통합 팀 헌장, 팀 킥오프</li> <li>•고객 및 공급업체 관리</li> <li>•인사 및 문화적 적응 관리</li> <li>•조직 및 지휘 체계 명확화</li> <li>•통합 계획 확정/승인</li> <li>•재무 후속 조치 및 위험 완화 절차 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•통합 팀 계획의 실행 및 후속 조치</li> <li>•재무 및 운영 목표에 대한 후속 조치</li> <li>•필요에 따른 시정 조치</li> <li>•프로세스 및 시스템 테스트</li> <li>•일상적 비즈니스로 전환</li> </ul>
결과물	다양한 사업 분야, 지역 및 가치 사슬 단계에서의 M&A 목표	가장 매력적인 인수 대상 식별 결과, 사례 연구, 결론	시너지 가치 창출 잠재력이 포함된 상세한 DCF 평가서	의향서	실사 보고서 및 정교한 DCF 가치 평가서	주식매매계약 (SPA)	통합 계획(내용) 및 단계별 타임라인	합병 후 통합 감사
팀 구조	경영진	경영진, 애널리스트	재무 애널리스트, 경영진	경영진	전담팀: 재무 애널리스트, 분야 전문가	경영진	통합 프로그램 매니저, 경영진, 주요 업무 담당자	통합 프로그램 매니저, 전담팀, 재무 경영진, 주요 업무 담당자, 그 외 서포트 스태프
기간	반복적, 지속적	1-2개월	1-2 개월	경우에 따라 다름	1-4주	경우에 따라 다름	1개월	경우에 따라 다름

# 인수 합병 과정의 세부 절차와 다양한 고문(법률, 재무, 전략 등)의 참여는 경우에 따라 다를 수 있음

## 인수합병 과정에서 매도자 및 매수자 측 활동 및 자문 사항



# 인수합병 측면에서, 서유럽 기업은 중동, 북아프리카 지역과 러시아/CIS 지역에 비해 위험 요소가 적은 편임



## 위험 요소 요약 - 유럽 중동 아프리카

국가	거래 전 고려 사항	기준 및 신규 경영진	인수 후 통합	기타
독일	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업 회계 시스템의 차이점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술 기업의 경우 핵심 직원을 유지하는 것이 매우 중요함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>구조조정에서 노동조합과 근로자 위원회의 강력한 역할</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경제 발전은 수출 역량에 달려 있음</li> </ul>
이탈리아	<ul style="list-style-type: none"> <li>연금 구조는 기업 가치에 큰 영향을 미칠 수 있음</li> <li>중소기업 회계 시스템의 차이점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현지 리더십 및 언어 능력이 중요함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>구조조정에서 노동조합과 근로자 위원회의 강력한 역할</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>북부와 남부 지역 간 문화적으로 큰 차이를 보임</li> </ul>
중동 및 북아프리카	<ul style="list-style-type: none"> <li>정치 및 경제적 안정성 확인</li> <li>국가 관계 고려</li> <li>무역 장벽 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계층적, 관계 지향적 비즈니스</li> <li>이슬람 은행 규정 준수 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 관계 유지</li> <li>문화적 측면에 신중하게 접근해야 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화적 차이에 대한 대응이 필요</li> <li>외화 사용 가능 여부와 외환 리스크를 고려해야 함</li> </ul>
러시아 및 독립국가연합(CIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>실사 시 데이터 접근성 및 활용수준 고려</li> <li>열악한 지적재산권 보호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다른 서방 국가들에 비해 개인적 친분관계가 중요시 됨</li> <li>현지 중간 관리인과의 신뢰 구축 및 커뮤니케이션에서의 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>당국의 불리한 규제 시행으로 인한 리스크 존재</li> <li>업무 프로세스 최적화에 대한 의지가 상대적으로 부족함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>낙후된 자본 시장</li> <li>인프라 부족 문제가 미래 성장을 제한 할 수 있음</li> </ul>

# 통상적으로 아시아 국가에서의 인수 후 통합과정(PMI)은 약 1~3년간 장시간 진행됨



## 위험 요소 요약 - 아시아

국가	거래 전 고려 사항	기준 및 신규 경영진	인수 후 통합	기타
중국	<ul style="list-style-type: none"> <li>현지 배경 조사</li> <li>실사 시 부패, 세금 및 노동 문제 파악 필수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영진의 능력은 전적으로 '관시'문화(중국의 개인 인맥 문화)에 달려 있음</li> <li>1~2명으로 집중된 권한 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>목표는 반드시 야심적이어야 하지만 변화는 인내심을 갖고 추진해야 함</li> <li>현지인이 서양 정책에 대한 이해가 매우 제한적임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>거래 성사에서 정부와의 '관시'가 매우 중요</li> <li>최고 경영진은 보통 모든 '관시'에 속해 있으므로, 이들을 회사에 계속해서 유지하기 위한 노력이 필요함</li> <li>예상치 못한 변화(정부 정책 또는 기타 공식적으로 알려지지 않은 문제)에 항상 대비해야 함</li> </ul>
베트남	<ul style="list-style-type: none"> <li>실사 절차에 각별한 주의를 요함</li> <li>부채 상환 일정 확인</li> <li>과거 법적 기록 및 환경 규정 준수 확인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>가부장적 경영, 불확실성 회피는 베트남 기업의 전형적인 특성이므로 1~2년 이내에 기업 문화를 바꾸려는 시도는 피해야 함</li> <li>인재 손실 가능성이 높음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인내심은 필수 덕목</li> <li>정부와의 관계 유지의 중요성</li> <li>규제 변화에 대비해야 함</li> <li>일반적으로 인재 유지(retention)가 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>훈란스러운 규제 시스템(법률 기관마다 인수합병 활동에 대해 서로 다른 해석과 기준을 적용함)</li> <li>부동산 및 건설 분야에서 부패 및 관료주의가 발견됨</li> <li>인수 합병 거래 전 공개되는 데이터가 매우 제한적임</li> </ul>
말레이시아	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무 정보 검토</li> <li>인수대상 기업에 대한 적절한 평가</li> <li>세금 구조 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일반적으로 이사들은 고객과 좋은 관계를 가지고 있음</li> <li>이사진이 '기밀' 정보를 가지고 있는 경우가 종종 있음</li> <li>부미푸트라(Bumiputra) 기업들과의 제휴를 통해 얻을 수 있는 잠재적 이점들이 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>근로자를 보호하는 강력한 노동법</li> <li>중국계 민족의 노동 생산성 높음</li> <li>전반적으로 낮은 급여</li> <li>변화에 적응하기를 꺼리는 경영진</li> <li>비협조적인 직원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>원주민 소유 부미푸트라(Bumiputera) 기업을 위한 특별 혜택 존재</li> <li>특정 산업을 제외하고 외국 투자자의 인수에 대한 제한이 적은 편</li> <li>1,000만 링깃 이상 인수 시 사전 승인 필요</li> </ul>

# Agenda

제 1장. 해외진출 필요성 확인  
제 2장. 가치창출 기회 파악 및 현지 고객/소비자 이해  
제 3장. 전략의 유연한 실행 및 개선  
클로징 및 주요 시사점  
질의응답 (Q&A)

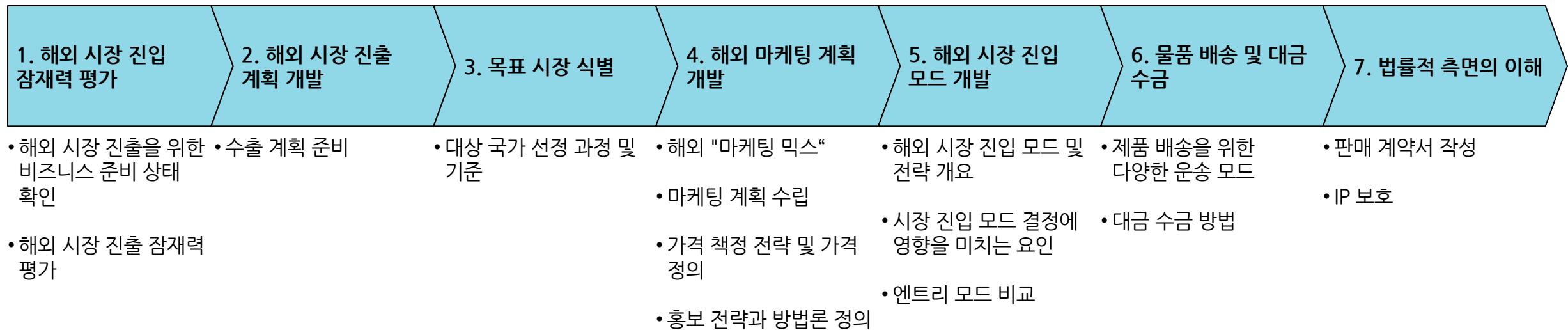
## 추가 정보 및 방법론

부록 1. M&A를 통한 시장 진출

부록 2. 유용한 전략 수립 및 실행 툴

# 성공적인 해외 시장 진입을 위해 조직은 자체 역량과 목표 시장 상황에 대한 평가를 수행하고 그에 따라 계획을 세워야 함

## 해외 시장 진입 평가 및 계획의 핵심 요소



# 관련 영역별 자사의 시장 확보 능력을 분석해야 함

## X 회사의 다양한 세그먼트에서의 시장 확보 능력

숫자 대신 Harvey Ball을 사용하여 시장 확보 능력을 평가할 수도 있으나, 많은 영역과 세그먼트를 다룰 때는 숫자가 더 편리함. 전체 분석을 마친 후 중점을 둘 세그먼트에는 다른 색상으로 표시할 수 있음.

3 자사 최강점  
0 자사 최약점

### 핵심 세그먼트

지속적인 성장  
초기 성장 기회

명료한 결론 도출을 하기 위해서는 불필요하게 많은 영역을 추가하지 않도록 주의해야 함.

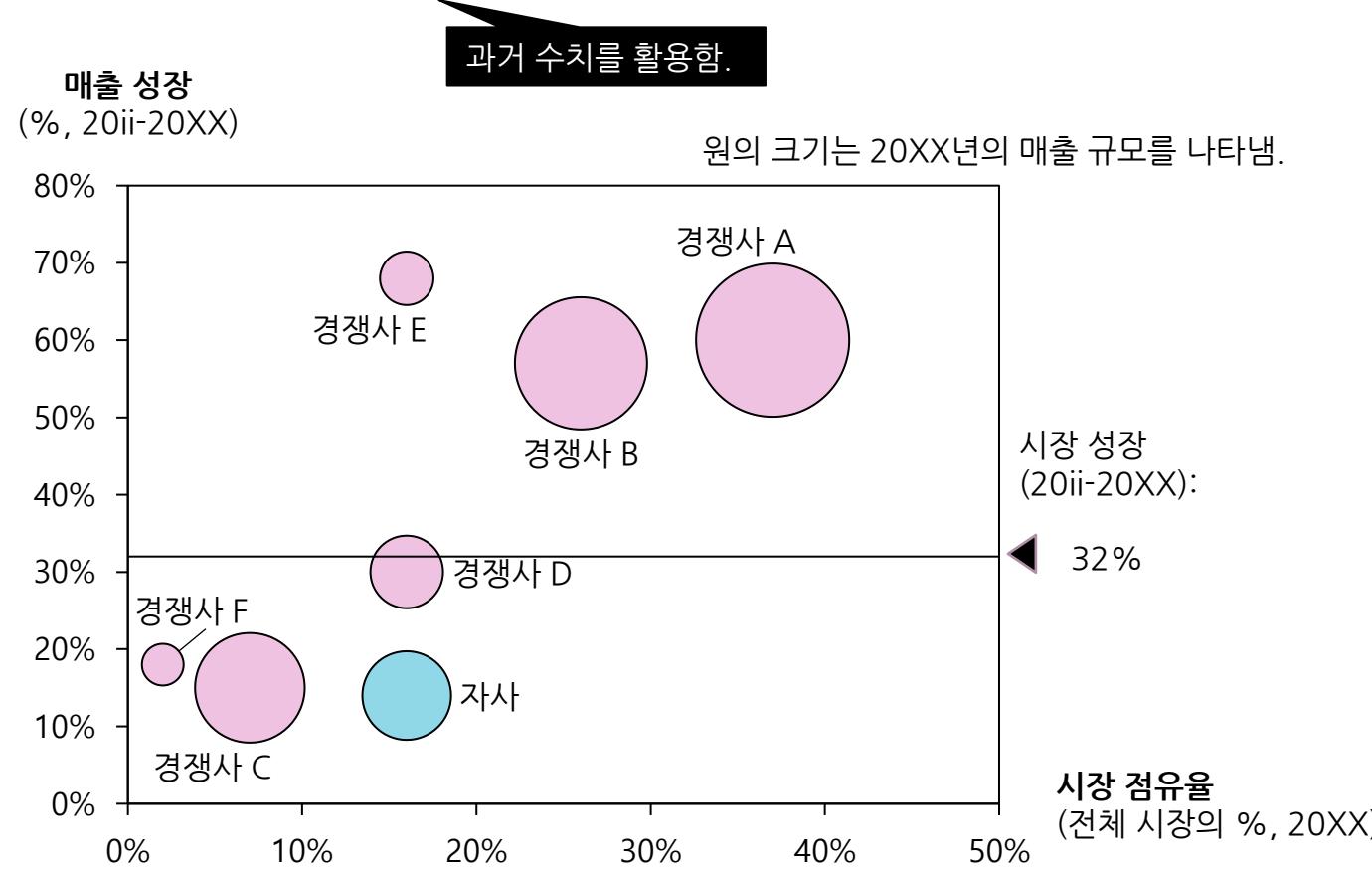
	노하우	제품 적합성	시장 수용성	판매 범위	서비스 역량	
	20%	20%	20%	20%	20%	100%
세그먼트 1	1	3	3	3	2	2,4
세그먼트 2	1	2	3	1	2	1,8
세그먼트 3	1	1	3	3	1	1,8
세그먼트 4	2	0	0	2	2	1,2
세그먼트 5	0	0	0	2	1	0,6

영역별 각기 다른  
가중치(weight)를 부여할 수  
있음.

주요 경쟁사나 조직 내 다른  
국가/영업 부서와 비교하여  
자사의 시장 확보 능력 및  
평가 기준을 명확히 정의하는  
것이 중요함.

# 경쟁 환경에 대한 전체 현황을 제공함

## 경쟁사 실적 개요(20ii-20XX)



## 결론

- <일부 경쟁사가 시장보다 빠르게 성장할 수 있었던 이유는?>
- <우리에게 시사하는 바는?>

참고: 그래프는 가상의 수치를 기반으로 작성됨.

## 경쟁업체와 벨류체인 파트너사의 의도를 파악하기 위해 벨류체인 구조를 도식화함

## 중국의 전기차 충전 인프라 벤류체인에서 다양한 시장 참여자의 역할과 이해관계



Source: [KSTAR](#) (2021), [IPE](#) (2021), [Sina](#) (2021), [Reuters](#) (2022), [Shell](#) (2022), [CNSTOCK](#) (2022), [China Daily](#) (2022), [BP](#) (2021), [GLP](#) (2021), [MotorGraph](#) (2019), company websites, Reddal analysis.

# 경쟁사의 시장 점유 능력을 기반으로 경쟁 강도를 분석함

## 경쟁에서 유리한 정도

3 경쟁사 약점

0 경쟁사 강점

### 핵심 세그먼트

지속적인 성장

성장 기회 활용 가능

여기서는 자사 시장 확보 능력에 대한 분석과 반대로, 척도가 반대로 설정됨.

따라서 경쟁자가 약할수록 자사에는 더 유리한 경쟁 환경을 뜻함.

자사의 시장 확보 능력 분석 평가 기준을 주요 경쟁사와 비교를 통해 정의한 경우, 경쟁 유리성이 분석은 따로 필요하지 않음.

시장 확보 능력 분석에서 사용한 것과 동일한 가중치를 적용함.

주요 경쟁사	아시아	유럽	북미	아프리카	남아시아	전세계
경쟁사 A, 경쟁사 B	20%	20%	20%	20%	20%	100%
경쟁사 A, 경쟁사 C	1	3	3	1	2	2
경쟁사 A, 경쟁사 E, 경쟁사 B	2	2	3	1	2	2
경쟁사 D, 경쟁사 F	2	1	1	1	0	1
경쟁사 A, 경쟁사 G	3	3	3	3	3	3
	0	0	0	0	0	0

# 시장 상황에 따라 시장 매력도를 분석함

## 세그먼트별 시장 매력도

3 높음/강함/적합

0 낮음/약함/적합하지 않음

### 핵심 세그먼트

성장경로의 지속가능성

성장기회의 활용가능성

다른 가중치  
적용 가능함.

경쟁업체에 대한 별도의 보다 상세한 분석(이전 슬라이드 참조) 내용과 결과를 여기에 입력하거나, 단순히 경쟁업체를 분석할 수 있음.

가중치	잠재 시장 점유율*	세그먼트 시장 크기	세그먼트 시장 성장률	경쟁에서 유리한 정도**	세그먼트 이익	총합
세그먼트 1	3	2	3	2	3	2,6
세그먼트 2	3	3	3	2	2	2,6
세그먼트 3	1	2	3	1	0	1,4
세그먼트 4	2	2	2	3	3	2,4
세그먼트 5	2	1	2	0	2	1,4

\*현재 시장 점유율이 낮을수록 잠재 시장 점유율은 높아짐.

\*\*경쟁업체의 역량이 낮을 수록, 자사가 경쟁 환경에서 더 유리.

### 범위 정의

- 잠재 시장 점유율 (현재 시장 점유율이 0-5%일 때 높은 잠재 시장 점유율)
- 세그먼트 시장 크기 매력도(현재 크기가 시장의 20% 이상일 때 높음)
- 세그먼트 성장률 매력도(CAGR > 2 \* 시장 성장 시 높음)

# 시장의 매력도와 시장 달성을 능력을 바탕으로 포커스 세그먼트들을 선택함

## 세그먼트별 매력도 요약

