

## Deloitte Newsletter



2013년 6월

### 딜로이트 글로벌 리포트

**BRICs**를 발판으로 삼다  
기회와 경쟁의 글로벌 맵 다시그리기

**Original Title : Building on the BRICs – Redraw the global map of opportunity and competition**

**Author : Kishore Rao, Ira Kalish, and Simon McLain**

This publication contains general information only and is based on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this publication, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

BRICs 국가들은 다국적 기업들에게 해외 진출을 위한 효과적인 디딤돌로서의 역할을 해 왔다. 그러나 이들 국가들의 성장세가 주춤해짐에 따라, 다국적 기업들은 새로운 기회를 찾고 있다. 대안으로 부상한 새로운 7개 신흥 국가들이 신선한 기회와, 그리고 경쟁의 장이 될 수 있을 것으로 기대된다.

### 개요

브라질, 러시아, 인디아, 중국 (BRICs) 국가들이 신흥시장을 넘어 글로벌 시장으로 도약하고 있는 상황에서 이들 국가의 성장세가 크게 둔화되는 모습을 보이고 있다. 이에 따라 새로운 신흥 시장으로 관심의 초점이 이동하고 있는데, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 남아프리카공화국, 태국, 터키, 그리고 베트남이 관심의 주역이다. 새로운 신흥 국가들의 GDP(국내총생산) 성장률은 일부 BRIC 국가를 따라잡거나 능가하고 있으며, 이로 인해 대규모의 중산층 소비자들과 경쟁력 있는 자국 기업들이 생겨나고 있다.

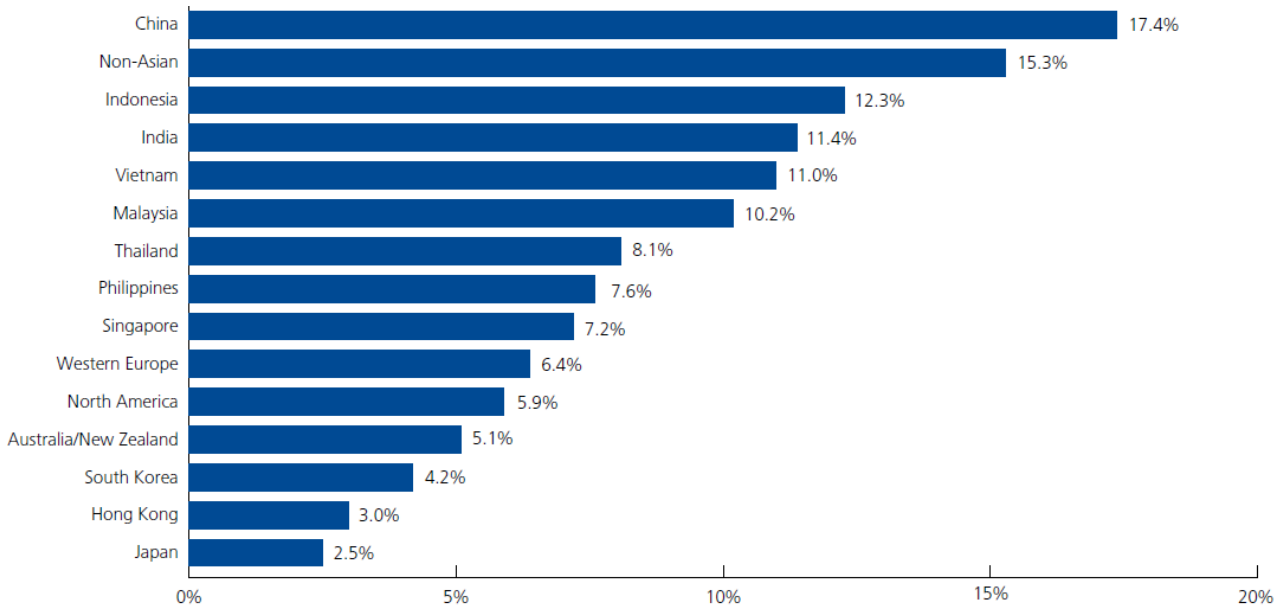
이러한 신흥 시장은 선진국의 다국적 기업들에게 상당한 규모의 B2B와 B2C 사업의 성장기회가 될 수 있으나, 또한 국내/국외 시장 모두에서 경쟁해야 하는 새로운 경쟁자들의 원천이 되고 있다.

## 신흥 시장의 자국 도전 기업들의 특징

신흥 시장에서 출현한 새로운 도전 기업들은 5 가지의 공통된 특징을 지니고 있는데, 이는 다음과 같다:

1. 세계 시장으로의 급격한 진출: 신흥 시장에 기반을 둔 새로운 도전 기업들은 효과적으로 내수 시장에 파고들 뿐만 아니라 공격적으로 다른 신흥 시장과 글로벌 시장에 발판을 마련하고 있다. 신흥 시장에서 다른 국가로 직접 투자된 금액은 2012년에 390억 달러로 증가하였다. 2011년 이래 BRICs 대표단과 매년 정기적으로 정상회담을 가지고 있는 남아프리카 공화국은 중국과 인도에 이어 저개발국 투자규모 세계 3위를 기록하고 있다. 그리고 동남아시아 시장 기반의 기업의 36%가 신규 시장 진출을 최우선 순위 계획으로 꼽고 있다. 따라서 신흥시장에 진출하는 다국적 기업들은 국내기업뿐만 아니라, 다른 신흥시장 기반의 신흥 기업들, 그리고 서구의 다국적 기업들과의 치열한 경쟁에 직면할 가능성이 크다.
2. 하이브리드 사업 모델: 신흥시장의 기업들은 자국시장에 최적화된 혁신적인 상품과 사업 모델을 지렛대로 활용하여 다른 신흥시장으로의 확장을 추구하고 있다. 특히 이것은 아시아뿐만 아니라 비아시아권 신흥시장으로의 확장을 최우선으로 계획하고 있는 동남아시아 기반 기업들에게 중요한 목표다. 이러한 경향은 다른 신흥 시장의 기업들에게서도 나타나고 있다. 자국 시장에서의 우위와 신흥시장들의 문화적, 사회경제적 유사성으로 인해 이들 기업은 지역 내 강력한 경쟁자가 될 가능성이 크다.
3. 공격적인 확장 전략: 많은 신흥 시장의 신규 기업들이 내부적(Organic), 외부적(Inorganic) 성장의 강력한 조합 전략을 취하고 있다. 일반적으로 내부적 성장을 선호하지만, 외부적 성장 또한 성장 계획의 주요 요소로 작용하고 있다. 예를 들어 남아공의 기업들은 다음 3년간의 신흥 시장에서의 매출 증가를 위해 내부적 성장에 집중하고 있지만, 필요할 경우 조인트 벤처를 통한 사업 확장도 활용하고 있다.
4. 자국 시장과 근접한 시장으로의 진출: 신흥 신규 기업의 확장 계획에서 자국 시장과의 근접도는 중요한 요인이다. 이로 인해 해외 다국적기업들이 신흥시장에서 더욱 치열한 경쟁에 처할 가능성이 커지고 있다.
5. 혁신에의 초점 집중: 저비용이 아닌 시장에 초점을 둔 혁신과 R&D가 신흥 시장의 신규 기업들의 경쟁력 기반이 되고 있다. 이들 기업들은 단순히 싼 가격에 “적당히 충분한” 수준의 상품을 제공하는 것이 아니라 효과적인 경쟁을 위한 상품과 사업 모델 혁신에 노력을 경주하고 있다. 이는 실리콘밸리 스타일의 혁신은 아니지만, 충족되지 못한 소비자 니즈의 해소, 브랜드 역량의 축적, 고객 서비스의 개선을 위한 지속적인 개선 활동을 의미한다. 예를 들어 터키의 한 주류 제조기업은 맥아 생산에 있어 혁신을 도입하였고 경쟁 우위 확보를 위해 지속가능 경영을 시작하였다. 필리핀의 한 기업은 식품 신제품 개발에 대규모로 투자하고 있으며 특정 신규 시장 진출을 위해 시장에 맞게 홍보 프로그램을 맞춤화하였다. 다국적 경쟁 기업들이 이러한 접근 방식에 대응하기 위해서는 진출 전략을 조정할 필요가 있다.

<그림 1> 글로벌 사업 확장은 신흥 시장의 신규 기업들의 주요 우선 순위로 나타나고 있다. 설문결과 신흥 시장으로의 사업 확장이 주요 의제로 나타나고 있다. (Deloitte-EIU survey)



### 신흥 기업의 성장 촉진 요인

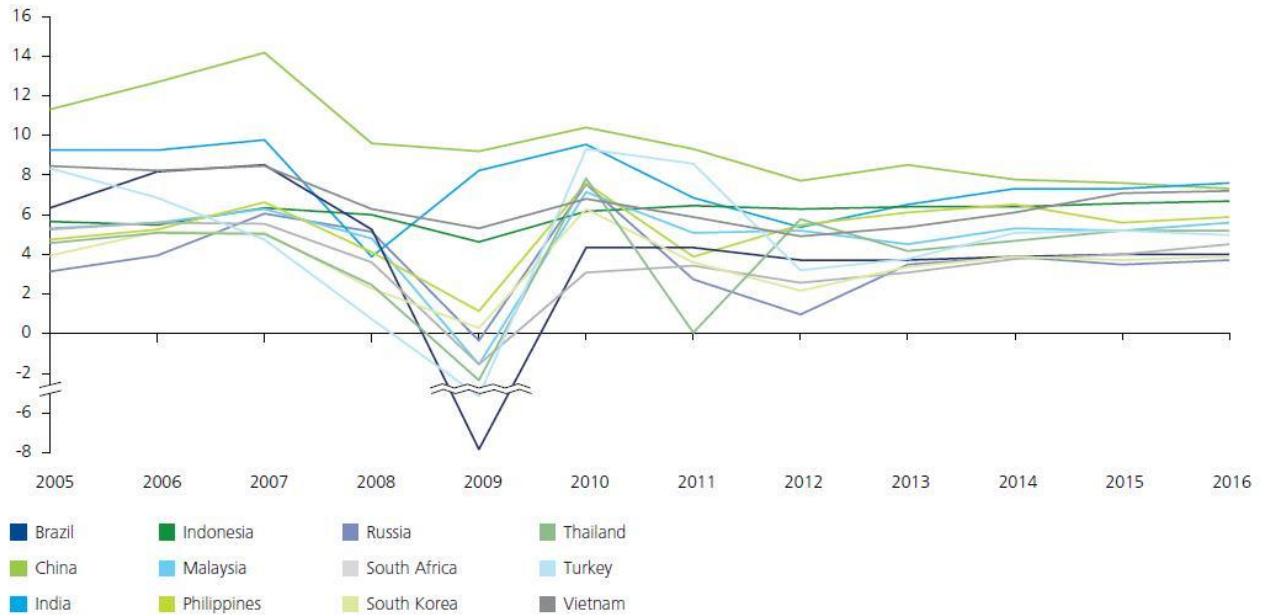
신흥시장의 급격한 성장과 더불어 신규 기업들을 흥하게 도와준 3 가지 주요 요인이 있다. 첫째로 동남아시아, 동유럽, 그리고 아프리카 지역의 높은 경제 성장률과 당분간 성장세가 계속될 것으로 예상되는 점이다. 이러한 높은 성장률은 BRICs 국가와 동일하거나 더 높은 수준을 보이고 있다. 이들 지역의 성장률은 2016 년쯤에는 브라질과 러시아를 능가할 것으로 보인다. 이러한 인상적인 GDP 성장은 사회기반시설의 개선과 중산층의 확대가 결합한 결과다. 해당 국가의 기업들은 자국과 그리고 유사한 환경의 주변 국가들의 높은 성장세로 혜택을 얻고 있다. 물론 각 국가들의 성장세에 차이가 있기 때문에 기회 수준도 다르지만, 해당 지역 전반적으로 강세를 보이고 있다.

둘째로 많은 신흥시장의 기업들은 내수 상품과 사업 모델의 혁신을 통해 이익을 거두고 있다. 예를 들어, 많은 기업들이 신규 시장 진출 시 소수의 특별 상품에 집중해 재고 부담과 필요 시설, 인력 등의 부담을 줄이는 전략을 취하고 있다. 이러한 구조적 선택을 통해 지속 가능한 경쟁 우위를 창출할 수 있다. 종종 신흥 시장 기반의 자국 기업들은 시장 점유율을 높이기 위해 개별 상품의 수익 마진을 기꺼이 감수하려 하지만, 선진국에서 진출한 경쟁 기업들은 그렇지 않은 경우가 많다.

마지막으로 다국적 기업들이 신흥 시장에 진출 시 해당 국가의 특성을 파악하고 교훈을 얻는데 있어 선진국 시장에서 보다 많은 시간과 노력을 필요로 하는 경우가 많다. 이러한 차이의 정도는 국가마다 다르고, 특정 국가에 있어서는 더욱 어렵기도 하다. 반면에 신흥 국가의 기업은 한 신흥 시장에서 얻은 교훈을 보다 효율적으로 다른 시장에 적용하는 경우가 많다. 여기에 민첩한 기업 관리구조, 신흥시장과의 지리적 근접성, 문화적/인종적 유사성, 그리고 장기적인 성장에의 목표 설정 등이 신흥 기업들이 보다 용이하고 효과적으로 자산과 역량을 활용하는 비결이다.

이 3 가지 요인들은 자기 강화적이고 상호 강화적인 속성이 있다. 예를 들어, 높은 성장률은 혁신에 대한 많은 투자를 일으키고, 그 결과 적시에 자산의 투입을 가능하게 하여 이러한 선순환을 강화시키고 다시 시작할 수 있게 만든다.

<그림 2> 신흥 시장의 경제 성장이 새로운 추진동력이 되고 있다. (과거 GDP 성장률 및 예상치)  
BRICs 국가들만이 놀라운 성장세를 보여주고 있는 것은 아니다.



### 앞으로의 전망

앞에서 살펴본 신흥 시장의 경향은 이 지역 진출을 노리는 기업들에게 4 가지 시사점을 제시하고 있다. 기존의 사업 방식은 성공하지 못할 가능성이 크다. 신흥시장으로 진출하는 외국 기업들은 지역적 인맥관계의 중요성을 이해하고 저비용 운영모형을 사용해야 한다. 또한 하이브리드 사업 모델을 이해하여야 하는데 여기에는 다음과 같은 사항이 포함된다:

- 특정 시장에 맞는 상품군의 개발
- 필요할 경우 보다 수익성 높은 목적에 사용할 있도록 자산을 재배치할 목적을 가지고 투자수익률(ROI) 지표를 빈번하게 검토할 것
- 보다 많은 활동을 회사 자체적으로 처리하여 제한된 통신 설비 인프라, 느리거나 불규칙적인 공급망 파트너들, 신뢰할 수 없는 전력 공급 등과 같은 구조적인 장애물들을 극복할 것
- 천연자원, 노동력, 신속하게 신기술을 받아들여려는 자발성 등의 지역적 장점을 최대한 활용할 것
- 신규시장에의 신속한 진출, 시장 특화된 혁신적인 제품과 서비스의 개발, 장기성장예의 초점 등 신흥 경쟁자들이 사용하는 전술을 받아들일 것

신흥 시장의 도전기업들과의 경쟁이 격화될 가능성이 크다. 신흥 시장의 자국 기업들은 자국 시장에서의 경쟁에서 승리하고 있고 서유럽, 북미, 일본과 같은 선진국 시장으로의 진출 또한 노리고 있다. 예를 들어, **BEKO** - 터키의 가전제품 제조업체 - 와 같은 기업은 자국뿐만 아니라 선진국

시장에서도 상당 수준의 인지도와 지분을 확보하고 있다. 이러한 경향이 가속될 가능성은 매우 크다.

경쟁기업들은 구조적인 우위를 최대한 활용할 것이다. 신흥 경쟁기업들은 다수의 구조적 우위를 가지고 있는데, 여기에는 능률적인 운영체제와 대규모의 저임금 노동력 등이 포함된다. 또한 그들은 상품의 질적 향상을 위해 R&D 투자를 늘리고 있다. 이들 기업들은 파괴적인 혁신 전략을 통해 선진국 시장에서도 다국적 기업들에게 도전을 시작할 것으로 보인다.

전통적인 사업 모델은 진부해질 것이다. 신흥 시장의 기업들은 자신들이 즉흥적으로 창안하고 신흥 시장에서 검증한 비전통적인 사업 모델을 선진국 시장에서도 제약 조건을 극복하기 위해 전개할 것이다. 새로운 추진력을 얻기 원하는 선진국, 외국기업들에게 신흥 시장은 새로운 주요 신개척지가 될 수 있을 것이나 쉽지만은 않을 것이다. 신흥 시장의 자국 리더 기업들은 신흥 시장뿐만 아니라 선진국 시장에서도 선진국 기업들에게 도전할 것이다.

### 신흥 시장의 대표적인 도전 기업들

신흥 시장 기반의 도전 기업들은 앞에서 언급한 주요 특징들을 보여주고 있다. 대표적인 세 기업의 활동, 전략, 성과 예시는 다음과 같다.

#### Anadolu Efes

터키의 대형 음료제조 기업으로 전세계 Top 12 맥주회사 중 하나다. 이 회사는 앞에서 언급한 신흥 시장의 자국 도전 기업의 5 가지 특성을 모두 보여주고 있다.

세계 시장으로의 급격한 진출: 6 개국에서 16 개의 양조장을 운영 중이며, 10 개국에서 소프트 드링크 사업을 영위하고 74 개국에 Efes 브랜드로 수출 하고 있다.

하이브리드 사업 모델: Anadolu Efes 는 터키 시장에서의 상품과 사업모델을 지렛대로 활용하여 신규 시장 진출에서의 리스크를 회피하고 있다. 양조장과 공장의 지분을 인수하여 지주사 모델로 투자하고 있으며, 국제적 맥주 사업의 운영과 판매를 관리하는 자회사를 설립하여 활용하고 신규 시장에서의 브랜드 충성도를 높이기 위해 지역에 맞는 상품 포트폴리오를 개발하고 있다.

공격적인 확장 전략: 지역 시장에서의 높은 성장세 달성을 위해, Anadolu Efes 는 조인트 벤처와 기업인수를 활용하는데, 목표 시장에서의 매출 선도기업을 주요 대상으로 선정하고 있다. 브랜드 포트폴리오, 물류, 영업인력 등을 보완할 수 있는 파트너들을 물색하고 있는데, SABMiller, Heineken, ABInBev 등의 기업과 협력하여 인근 시장에 침투하고 다양한 맥주 변형 제품과 칵테일 음료 등으로 제품 포트폴리오를 확대하고 있다.

자국 시장과의 근접한 시장으로의 진출: 빠른 성장에도 불구하고, Anadolu Efes 는 동유럽, 근중동, 북아프리카와 같은 터키에 가까운 지역 시장으로의 진출을 우선시 하고 있다. 이에 따라 특히 주변국의 양조장들을 인수하고 있으며 터키와 주변지역으로의 진출을 원하는 다국적 기업과의 조인트벤처 설립을 선호한다.

혁신에의 초점 집중: Anadolu Efes 는 보리 경작에 있어서 종자 개량과 수확량 개선을 위해 지속적인 투자를 하고 있다. 또한 연료, 물, 전기 소비 절감 등을 목적으로 하는 사회적 책임 프로그램과 지속가능경영 신계획을 출범시켰다.

## Shoprite

Shoprite는 아프리카의 선도적인 식료품 판매 업체다. 이 회사는 5가지의 특징 중 4가지 특성을 보여주고 있다.

세계 시장으로의 급격한 진출: 1979년 남아프리카 공화국에서 창업한 Shoprite는 중앙 아프리카와 남부 아프리카에 걸친 17개국의 1,300개 직영 소매점과 400개의 아웃렛을 보유하고 있으며 약 100,000명을 고용하고 있다.

하이브리드 사업 모델: Shoprite의 사업 모델의 중요 특징 중 하나는 일반적으로 인프라 기반이 나쁘고 공급망이 빈약한 신흥시장으로 진출 시 남아공에서의 경험을 지렛대로 활용하는 점이다. 이는 해당 시장에서 다국적 기업들과 경쟁 시 강점으로 작용하고 있다. Shoprite가 직면한 가장 큰 도전과제 중 하나는 적절한 수준의 인프라 스트럭처를 갖춘 쇼핑몰 개점 지역을 선정하는 것으로, 때문에 이 기업은 빈번하게 정전이 발생하는 국가들에서 안정적인 운영이 가능한 적절한 부동산의 파악을 담당하는 부서를 설립, 운영하고 있다.

공격적인 확장 전략: Shoprite의 주요 성장 방식은 내적 성장이지만, 또한 적극적으로 기존 상품 포트폴리오를 보완해 주는 상품을 생산하는 남아공 주변 국가의 기업들을 인수하고 있다. 최근에는 가구, 철물, 기타 비식료품 브랜드를 인수하였다.

자국 시장과의 근접한 시장으로의 진출: 남아공 외에, Shoprite의 가장 큰 운영 지역은 나미비아와 잠비아이고 기타 중앙 아프리카, 남부 아프리카 국가에서 기반을 다져가고 있다. 앞으로 수년 내에 서부 아프리카 지역으로의 진출 계획 또한 가지고 있다.

## Jolibee Food Corporation

Jolibee Food Corporation(JFC)는 필리핀에 본사를 둔 레스토랑 체인업체다. 이 회사는 신흥 시장 도전 기업의 5가지 특성을 모두 보여주고 있다.

세계 시장으로의 급격한 진출: Jolibee 자체 브랜드의 패스트 푸드 레스토랑 외에, JFC는 Red Ribbon 피자 체인, Chowking 중국 요리 체인, 그리고 다수의 레스토랑 브랜드를 보유하고 있다. JFC는 전세계적으로 약 2,500개의 점포를 소유, 운영하고 있으며, 동남아시아, 중국, 중동으로 진출 지역을 확대하고 있다.

하이브리드 사업 모델: JFC 브랜드는 질적 우위에 대한 초점과 가격 경쟁 보다는 물량 확대에 주력하는 전략을 통해 차별화를 이루었고 필리핀에서 성공한 이 전략을 다른 시장에도 적용하고 있다. 이 기업은 또한 지역의 입맛에 맞게 식단을 조정하였고 핵심시장에서 개발한 광고와 판촉 방안을 효과적으로 이용하고 있다.

공격적인 확장 전략: JFC의 공격적인 국제적 확장은 내부 성장, 인수 합병, 조인트 벤처의 강력한 조합을 통해 이루어 졌다. 이 기업은 대규모의 필리핀 인구가 거주하고 있는 미국의 특정 지역에 약 25개의 매장을 개점하였고; 필리핀에서 Burger King 프랜차이즈를 인수하였으며, 다수의 중국요리 브랜드를 또한 인수하였다; 그리고 베트남으로의 진출을 위해 베트남 레스토랑 체인인 SuperFoods와 조인트 벤처를 설립하였다.

자국 시장과의 근접한 시장으로의 진출: 미국 시장으로 진출하기 이전까지, JFC의 해외 진출은 주로 동남아시아, 동아시아, 중동 지역에 초점이 맞춰져 있었다.

혁신에의 초점 집중: JFC는 R&D와 상품 혁신에 상당한 자본을 투입하여, 사우디 아라비아와 같은 특정 시장에 특화된 새로운 상품을 선보이고 있다. 이 회사의 Greenwich Pizza 브랜드는 매우 인기 있는 새로운 피자 크러스트 제품을 개발하기 위해 연구 개발에 상당한 투자를 집행했었다. JFC의 Hong Zhuang Yuan

브랜드는 새로운 유형의 레스토랑, 신상품, 서비스 모델의 개선을 활용하여 2011년 12%의 매출 성장을 이루었다. 이 기업의 Mang Inasal 브랜드는 신상품, 마케팅, 판촉 혁신 활동을 통해 2011년 거의 40%의 매출 성장을 기록하였다.

## 시사점

미래의 성장을 달성하기 위해서는 넓은 범위의 새로운 시장에의 접근이 필요하다. BRICs 국가들 만으로는 충분하지 않다. 새로운 시장에 진출할 때 많은 산업에서 자국 기업과 지역 경쟁 기업들과의 경쟁에 직면할 가능성이 크다. 성공을 위해서는 고객과 시장에 대한 통찰을 적절한 제품과 사업 모델에 적용할 필요가 있지만, 외국 기업이 신흥 시장의 고객에 대한 통찰을 얻는 것은 말처럼 쉽지 않다. 다른 하나의 도전과제는 이러한 시장에 대한 접근 통로를 확보하는 것이다, 어떠한 채널이 가장 적시성이 있고, 효율적이며, 수익성이 높은가?

한편 신흥 시장-특히 태국과 인도네시아가 좋은 사례다-에 있는 지역 기업들 사이에서는 지금이 골드 러시의 기회라는 확신이 퍼져나가고 있다. 많은 이들이 선도적 투자를 행하는 자가 성장 기반을 잡고 높은 이득을 얻을 수 있을 것이라 믿고 있다. 또한 민족주의가 영향을 미치고 있는데, 많은 기업 경영자들이 그들 국가를 위한 사명감을 느끼고 있고, 국가의 성공을 위한 이해관계자로서 사회에서의 역할에 크게 신경을 쓰고 있다.

이러한 상황을 더욱 강화하는 요인은 신흥 시장에서의 무역과 경제개발 정책이다. 자유 무역으로의 변화는 경쟁 환경의 지형을 변화시키고 신흥 시장에 근거지를 둔 기업들에게 유리하게 작용하고 있다. 중국과 인도 시장에 대항하기 위한 ASEAN의 2015년 단일 생산 시장으로의 통합 목표와 같은 정책의 변화는 지역 내 기업들에게 상당한 경제 활동의 자유를 제공하게 될 것이고, 외국 기업들이 효과적으로 경쟁하기 위해서는 이러한 정책과 그 영향을 명확하게 이해해야 할 것이다.

따라서 외국 기업들은 다음의 질문에 대답할 수 있어야 한다: 어떤 시장이 가장 유망한가? 아직 어리고 성숙하지 못했지만, 구조적 비용 우위 또는 지역 시장에 대한 이해도가 높은 잠재력 있는 기업들과 어떻게 경쟁하고 승리할 수 있는가? 이에 대한 대답이 미래 대결의 승패를 가를 것이다.

---

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층  
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

[www.deloitte.com/kr](http://www.deloitte.com/kr)    [www.facebook.com/DeloitteKorea](https://www.facebook.com/DeloitteKorea)