



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

가구제조 중소기업의 진입방식에
따른 해외진출 전략 연구



한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 전 공

김 태 윤

석사학위논문
지도교수 이정훈

가구제조 중소기업의 진입방식에
따른 해외진출 전략 연구

A Study on Overseas Expansion Strategies
According to the Entry Mode of Furniture
Manufacturing SMEs



한성대학교대학원

무역학과

국제경영전공

김태윤

석사학위 논문
지도교수 이정훈

가구제조 중소기업의 진입방식에
따른 해외진출 전략 연구

A Study on Overseas Expansion Strategies
According to the Entry Mode of Furniture
Manufacturing SMEs

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 전 공

김 태 윤

김태윤의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일

심사위원장 김 기현 (인)

심사위원 김 도완 (인)

심사위원 이 정훈 (인)

국 문 초 록

가구제조 중소기업의 진입방식에 따른 해외진출 전략 연구

한 성 대 학 교 대 학 원
무 역 학 과
국 제 경 영 전 공
김 태 윤

본 연구는 제조업을 운영 중인 중소기업 중 가구를 만드는 회사의 진입 방식에 따른 해외 진출 전략을 통한 수익구조 창출을 위해 제안되었다. 현재 가구제조업은 다양화된 문화산업을 기반으로 다양한 경제를 창출할 수 있는 투자여건을 갖추고 있는데, 이는 포화상태인 내수시장에만 의존하는 국내 가구제조업의 한계를 극복할 수 있는 환경이다. 현재 가구제조업은 다양화된 문화산업을 기반으로 범위의 경제를 만들어낼 수 있는 투자여건을 갖추고 있는데, 이는 포화 된 내수시장에만 의존하고 있는 국내 가구제조업의 한계를 극복할 수 있는 환경이다.

본 연구에서는 가구제조 산업의 이해를 바탕으로 선행연구 분석을 통해 국내외 가구제조업의 현황과 발전방안에 관해 연구하였다. 또한, 문화를 수출하는 다른 업계의 전략과 발전과정을 연구함으로써 가구제조업에 접목할 수 있는 부분을 조사하였다. 그리고 해외 성공 사례연구를 하여 네

트워크 이론과 전략적 제휴 유형으로 나눠 분석해보았다. 마지막으로 관련 종사자와의 인터뷰를 통해 해당 기업이 어떤 유형을 통해 해외 진출 성공 가능성을 높일 수 있는지 연구해보았다.

가구제조업은 고부가가치 산업이나 제조업 특성상 초기비용이 많이 들고 진입장벽이 높은 편이다. 하지만 무형자산을 판매하는 다른 문화산업과 달리 시장점유 시 지속적인 Cash Flow 모델을 구성할 수 있는 장점이 있다. 옵살라 모형에 따른 기업의 국제화 단계를 평가한다면, 이케아 (IKEA)를 제외한 해외 유수의 완제품 가구 제조업체 국제화 단계는 아직 판매대리상을 통한 수출에 머무르고 있어 낮은 수준이라 볼 수 있다. 본 연구를 통해 국내 가구제조업의 사업 다각화와 시장 확대 전략 마련에 이론적 기틀을 제공하기를 희망한다.

【주요어】 전략적제휴, 네트워크, 해외진출전략, 가구제조업, 진입방식

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법	3
제 3 절 연구의 구성 체계	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 시장환경 분석	5
1) 가구의 정의와 분류	5
2) 글로벌 가구산업 현황 분석	7
3) 글로벌 가구산업 국가별 분석	9
가) 독일의 가구산업	9
나) 이탈리아의 가구산업	9
다) 중국의 가구산업	10
제 2 절 진입방식	10
1) 전략적 제휴	10
2) 전략적 제휴 성공결정 요인	13
3) 네트워크 해외직접투자이론	16
4) 네트워크 결정요인	17
제 3 장 해외 박람회 참여를 통한 해외진출	20
제 1 절 해외 주요 박람회 분석	20
1) 밀라노 가구 박람회	22
2) 상해-광저우 가구 박람회	27
3) 켈른 가구 박람회	29
제 2 절 전략적 제휴를 통한 해외진출 사례분석	31
1) 마티아치(Mattiazzi)	31
2) 마루니(Maruni)	33

제 3 절 네트워크를 통한 해외진출 사례분석	35
1) 기후 시각(Gifu Perspective)	37
제 4 절 인터뷰 및 해외진출 전략	39
제 4 장 결 론 및 시 사 점	42
참 고 문 헌	44
부 록	48
ABSTRACT	50



표 목 차

[표 1-1] 연구 분석의 종류와 수집방법	3
[표 2-1] 가구의 종류별 분류	6
[표 2-2] 의자류(9401)의 국가별 수출·수입 현황	8
[표 2-3] 기타 가구(9403)의 국가별 수출·수입 현황	8
[표 2-4] 전략적 제휴의 개념	11
[표 2-5] 전략적 제휴의 목적	13
[표 2-6] 네트워크 결정요인 비교	18
[표 3-1] 2021년 상해 가구박람회 주요 참여 업체 리스트	28
[표 3-2] 캘른 가구 박람회 공간별 전시 계획	30



그 림 목 차

[그림 1-1] 국내 홈페니싱 시장 규모	1
[그림 2-1] 글로벌 가구시장 매출 규모 전망	7
[그림 3-1] 밀라노 가구박람회 로고	24
[그림 3-2] 밀라노 가구박람회 테마	24
[그림 3-3] 상해 가구박람회 전시장 지도	28
[그림 3-4] 켈른 가구 박람회 전시장 지도	30
[그림 3-5] 마티아치(Mattiazzi) 로고	32
[그림 3-6] 마티아치(Mattiazzi) 가구 사진	33
[그림 3-7] 마루니(Maruni) 가구 사진	35
[그림 3-8] 기후 시각(Gifu Perspective) 로고	37
[그림 3-9] 기후 시각 전시 모습	38
[그림 4-1] 중소기업의 해외진출전략	40

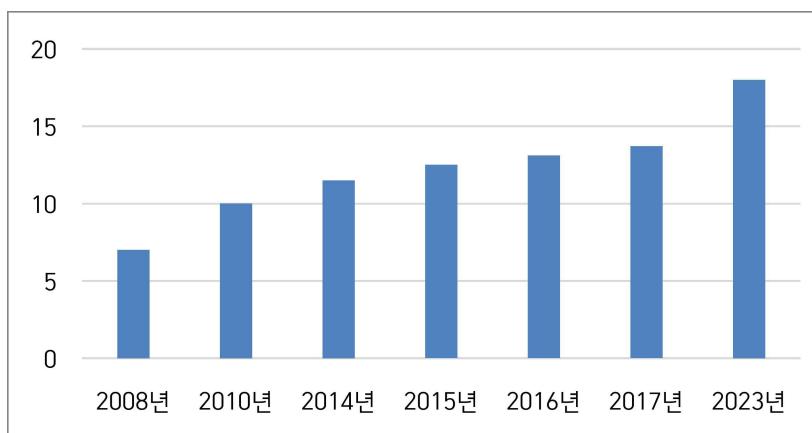
제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

한국의 문화사업은 현재 콘텐츠 시장을 중심으로 빛을 보는 중이다. 순간의 반짝임일 줄 알았던 K-pop은 엔터테인먼트 社의 꾸준한 연구와 투자로 세계에서 가장 영향력 있는 음악으로 발전시켰고, 일부 아시아 국가에서만 인기 있던 영화&드라마 사업은 글로벌 OTT 시장을 통해 꾸준히 발전한 결과, ‘오징어 게임’이란 넷플릭스 역사상 최다 시청 시간 드라마를 제작하는 위치에 올라갔다. 이에 반해 한국의 주거문화 사업 중 가구제조업의 글로벌화는 아직 걸음마 단계이다. 내수시장은 꾸준히 성장 중이다. 통계청에 의하면 2008년 7조였던 국내 홈퍼니싱 시장 규모는 2023년엔 18조까지 증가할 것으로 예상한다. 글로벌 가구시장 또한 꾸준히 증가하는 중이지만 현재 국내 가구제조업체의 수출액은 미비하다.

[그림 1-1] 국내 홈퍼니싱 시장 규모 (2020, 통계청)

(단위:조원)



(출처 : 통계청)

코로나 특수효과로 인해 집에서 보내는 시간이 40% 늘어남에 따라 인테리어 시장이 커지며 가구제조업의 매출 증가율이 가속화되었다. 또한, 2020년 기준 한국의 1인당 국내총생산(GDP)은 10위로 올라서며 경제 대국으로 성장했다. 무역장벽의 완화와 국내 시장이 커짐에 따라 경쟁도 치열해졌다. 유럽의 고가 가구부터 중국과 동남아의 중저가 가구까지 한국 유통업체를 통해 앞다퉈 들어오고 있으며, 이러한 다양한 가구를 통해 소비자들의 인지도도 크게 높아졌다. 가구 시장도 세계화가 활발해 국내 가구 제조업도 더 이상 국내 시장에만 안주할 수 없게 되었다.

글로벌 기업들이 이런 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위해 해외 진출전략으로 전략적 제휴와 네트워크 이론을 활용하고 있다. 기업 간 전략적 제휴는 기업의 단기 수익은 물론 글로벌 환경에서 살아남고 번영하기 위한 필수 수단이 됐다(Kenichi, 1989). 국해외활동 부족으로 인해 국내 중소기업은 대기업보다 더 많은 위험에 노출될 수 있다. 그만큼 중소기업이 겪는 가장 큰 어려움은 지역시장에 대한 지식과 경험 부족이다(Hessels, 2008). 따라서 중소기업이 성공적으로 해외시장에 진출하기 위해서는 외부에서 현지시장에 대한 지식과 경험을 보완할 필요가 있다(Coviello & McAuley, 1999; Yli-Renko et al., 2001; Presutti et al., 2007). 이것은 경험이 풍부한 외국 기업, 정부, 또는 지자체와의 네트워크 구축을 의미한다.

기존의 연구는 국내외 대기업의 해외 진출전략이나 가구단지 활성화 방안에 대한 논문이 주를 이뤄 가구제조업의 99%를 차지하는 중소기업의 해외 진출을 통한 사업영역 확장에는 한계점이 있다. 해외 가구의 끊임없는 국내 진출로 인해 포화한 내수시장에서 자원이 매우 한정적인 중소기업이 적은 비용으로 효과적인 해외 진출을 통한 새로운 사업영역 확장과 밸류체인 개발과 확산이 향후 글로벌 주거문화를 선도할 국내 가구제조업의 필수 조건임을 자진하며, 본 논문을 전개하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법

본 논문은 가구산업의 이해와 core value가 형성되는 과정을 알아보기 위해 기존 문헌을 검토하였다. 이를 바탕으로 국내 중소기업의 지속 가능한 수익을 제공하기에 적합한 해외사례들을 분석해 유형별로 나눠보았다. 사업 다각화 관련 자료를 위해 다양한 문헌과 자료를 수집하였다.

[표 1-1] 연구 분석 종류와 수집 방법

종류	수집 방법	비고
연구보고서	학술연구정보서비스	관련 키워드 검색
사례분석	해당 사업체 연구보고서	
인터뷰	구두 및 서면	

제 3 절 연구의 구성체계

본 연구는 네부분으로 구성되어 있다.

제1장인 서론은 본 논문의 연구배경과 연구목적, 연구방법을 제시하였다.

제2장은 이론적 배경으로 가구제조 산업의 이해와 현황 및 해외 진출 전략에 필요한 선행연구 문헌 조사를 수행하였다. 또한, 전략적 제휴와 네트워크 이론을 다음 장에 나오는 사례연구의 유형을 특정하기 위해 연구했다.

제3장은 제2장의 이론적 배경을 중심으로 본 연구에서 제공될 가구제조업의 해외진출 전략제안을 사례를 중심으로 구성하였다. 해외 박람회에 다수 참여해본 경험과 직접 수입을 통해 보고 들은 사업체의 발전과정을 토대로 내수시장의 한계에서 벗어나 국제화 단계를 높일 방법을 모색해보고자 한다.

제4장은 본 논문의 결론 및 시사점을 정리하였다. 기존 논문들은 늘어나는 해외업체의 국내 진출에 맞서 내수시장을 강화할 수 있는 아이디어를

제공하는 연구였다면 본 연구는 새로운 시장 개척을 위한 구상을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 시장환경 분석

1) 가구의 정의와 분류

가구란 삶을 영위하는 데 필요한 생활 도구를 지칭한다(한국민족문화대백과). 즉 앓고, 먹고, 자는 것과 같은 다양한 인간의 활동을 지원하기 위해 움직이는 물체를 말한다. 또한, 가구는 일할 때 편리한 높이로 물건을 고정하거나 보관하는 데 사용된다. 가구는 디자인의 산물이 될 수 있고 장식예술의 한 형태로 여겨지기도 한다. 가구의 기능적 역할 뿐만 아니라 상징적 또는 종교적 목적에도 기여할 수 있다. 금속, 플라스틱, 목재 등 다양한 재료로 만들 어지며, 지역 문화를 반영한 디자인을 사용하여 만드는 경우가 많다.

고고학 연구에 따르면, 가구는 약 30,000년 전의 나무, 돌, 그리고 동물의 뼈를 사용하여 만들어지고 조각되었다. 고대에는 가구가 실용에 그치지 않고 사회적, 경제적 지위와 권위를 상징하는 도구로 발전하였다. 그러나 오늘날 가구는 인간의 신체적 편안함과 실용설뿐만 아니라 기능과 미적 요소가 결합된 생활 도구로서의 가치로 더 많이 논의되고 있다. 따라서 가구는 아름다움과 목적성을 겸비한 조형물로서의 가치를 높이고 있다.

가구의 분류는 크게 기능, 용도, 구조, 형태, 생산에 따라 아래 표와 같이 분류할 수 있다.

[표 2-1] 가구의 종류별 분류

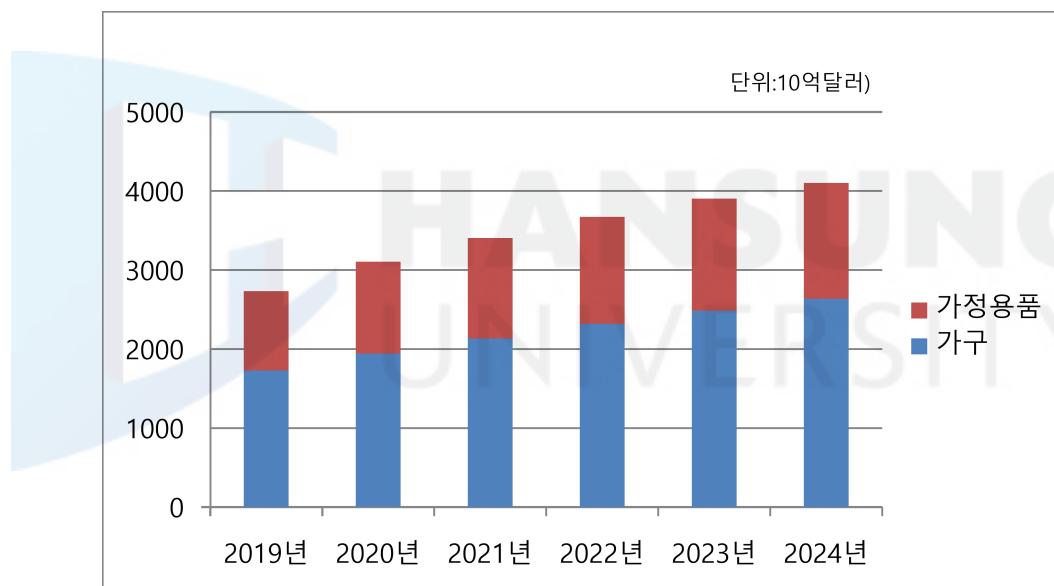
종류	세분화	상세
기능	휴식용 가구	인체와 밀접하게 관계하는 것으로 직접 인체를 지원하는 가구
	작업계 가구	간접적으로 인체와 관계하고 인간 동작에 보조가 되며 일의 목적에 따라 작업의 능률을 높이기 위해 만들어진 가구
	수납용 가구	수납의 크기, 수량, 중량 등과 관계함
용도	주거용(가정용) 가구	일상 가정 생활에 필요한 가구(안방가구, 거실가구, 주방가구, 자녀방가구, 서재가구 등)
	사무용 가구	사무활동을 하는 데 필요한 가구
	공공용 가구	여러 사람이 공동으로 사용하는 가구
	상업용 가구	영업을 목적으로 하는 가구
구조	이동식 가구	이동성이 있는 가구
	붙박이식 가구	건축물에 고정시켜지는 붙박이 가구
	조립식 가구	크기의 증감을 자유로이 할 수 있고 부품교환이 용이한 가구
재료	목재 가구	목재로 제작한 가구
	철재 가구	금속을 주재로 제작한 가구
	기타 가구	합성수지 가구, 석재 가구, 기타 복합 재질 가구
형태	다리류 가구	의자, 소파, 침대 등으로 인체지지 가구와 책상, 식탁 등의 작업대 가구
	상자류 가구	의류, 식기류 서적, 소모품 등을 수납 정리하는 장롱류와 선반류 등의 가구
	소품류 가구	다양한 생활용구를 정리, 보관하기 위한 가구
생산량	산업체 가구	다수의 소비자를 대상으로 대량으로 생산
	공방 가구	소수의 소비자를 대상으로 주문 생산하는 가구
	일품 가구	작품 가구로써 특정인 또는 자기 만족을 위한 가구

(출처 : 임광순, 윤병득 (2012). 경기 북부지역의 가구산업 현황 및 과제, 한국은행 경기본부 p. 7.)

2) 글로벌 가구산업 현황 분석

세계 가구산업은 꾸준한 성장이 예상된다. Statista에 따르면 글로벌 가구와 생활용품 산업은 작년 2732억 달러(가구 1729억 달러, 가정용품 1003억 달러)에서 2020년에는 3104억 달러(가구 1945억 달러, 가정용품 1159억 달러)로 372억 달러 정도 증가했으며, 2024년에는 4103억 달러(가구 2638억 달러, 가정용품 1459억 달러)를 넘어설 것으로 예측됐다.

[그림 2-1] 글로벌 가구시장 매출 규모 전망



(출처 : Statista 2020년 산업별 전망 보고서, 2019–2023, 2020)

경기연구원(2015)에 의하면 아시아 태평양 지역의 가구 생산은 글로벌시장에서 압도적으로 높은 수준이며, 한국의 가구 소비시장도 국제무역의존도가 높아지고 있다.

세계 가구무역은 미국과 중국이 주도하고 있으며, 중국, 독일, 멕시코, 이탈리아 등 주요 수출국과 미국, 독일, 영국, 프랑스 등 주요 수입국이 있다. 세계 가구무역에서 한국 가구산업이 차지하는 비중은 미미하다. 의자류는 수

출 비중 1.2%로 15위를 차지했고, 기타 가구 및 부품은 수출 비중이 0.2%로 42위를 차지했다.

[표 2-2] 의자류(9401)의 국가별 수출·수입 현황(2017년 기준)

(단위: 10억 달리)

순위	수출			수입		
	국가	금액	비율	국가	금액	비율
1	중국	23.5	30.6%	미국	24.8	31.3%
2	멕시코	6.6	8.6%	독일	8.2	10.3%
3	폴란드	5.9	7.7%	캐나다	3.7	4.6%
4	미국	4.4	5.7%	프랑스	3.7	4.6%
5	독일	4.3	5.6%	영국	3.6	4.6%
6	이탈리아	3.6	4.6%	일본	2.8	3.5%
7	체코	3.4	4.5%	체코	2.3	2.9%
8	베트남	2.7	3.5%	네덜란드	2.1	2.6%
9	영국	1.9	2.5%	멕시코	2.1	2.6%
10	캐나다	1.7	2.2%	스페인	1.8	2.3%
	기타	18.83	24.5%	기타	24.3	30.7%
	한국(15)	0.9	1.2%	한국(16)	1.2	1.5%

(출처 : CSIL(2018). World Furniture Outlook 2018/2019))

[표 2-3] 기타 가구(9403)의 국가별 수출·수입 현황(2017년 기준)

(단위: 10억 달리)

순위	수출			수입		
	국가	금액	비율	국가	금액	비율
1	중국	26.7	31.6%	미국	25.4	31.3%
2	독일	7.5	8.8%	독일	5.7	7.1%
3	이탈리아	7.2	8.6%	영국	4.8	6.0%
4	베트남	5.9	6.9%	프랑스	4.2	5.2%
5	폴란드	4.3	5.1%	캐나다	2.9	3.6%
6	미국	2.9	3.5%	일본	2.6	3.2%
7	캐나다	2.8	3.3%	네덜란드	2.5	3.1%
8	말레이시아	2.7	3.5%	스위스	2.1	2.5%
9	스페인	1.5	1.8%	호주	1.6	2.0%
10	캐나다	1.7	2.2%	스페인	1.8	2.3%
	기타	22.3	26.4%	기타	27.7	34.3%
	한국(42)	0.2	0.2%	한국(20)	0.9	1.1%

(출처 : CSIL(2019). World Furniture Outlook 2018/2019)

3) 글로벌 가구산업 국가별 현황 분석

(가) 독일의 가구산업

지난 10년간 독일과 이탈리아는 유럽 최대 가구시장을 형성했고, 세계 가구시장에서도 최대 수출국이었다. 두 나라는 꾸준히 수출 증가율을 보이고 있지만, 생산과 유통에 있어 독일의 가구는 이탈리아보다 더 집중적이고 체계적인 것으로 분석된다.

독일은 전통적인 가구 생산에서 기술집약도가 높은 첨단산업으로의 전환에 성공해 첨단 기술과 기능의 혁신, 인체공학적 디자인을 바탕으로 주방과 사무용 가구를 주로 생산하고 있다. 특히 독일은 'Made in Germany'라는 브랜드파워를 앞세워 주방가구를 생산하고 있다.

독일의 가구산업이 독일의 대외무역에 큰 도움을 주고 있다. 다만 독일 가구업계를 높은 인건비로 한때 침체 위기를 맞기도 했다. 첨단 기술 개발과 기능혁신을 통해 이를 극복했고, 독일 브랜드 파워로 첨단 주방가구 생산이 가능하도록 했다. 따라서 독일의 경우처럼 국내 중소기업의 기술개발과 기능혁신 과정이 필요할 것으로 분석됐다.

(나) 이탈리아 가구산업

최근 이탈리아 가구산업이 중국 등 신흥시장에 밀려나고 있지만 전 세계 가구산업은 아직 이탈리아를 비롯한 유럽의 기술력과 디자인을 넘어서지 못하고 있다. 특히 이탈리아 가구업계가 글로벌 가구 트렌드를 주도하면서 전 세계 가구업체들이 이탈리아 가구디자인을 따르고 있다. 첨단 주방가구 생산에 주력하는 독일과 달리 이탈리아 가구업계는 침실과 거실 등 주거용 가구에 더 집중하는 중이다.

이탈리아 가구는 1979년부터 세계 가구시장을 주도해왔으나 2005년부터는 중국에 추월당했다. 하지만 이탈리아는 더 이상 세계에서 수출역량이 가장 높은

국가가 아님에도 불구하고 여전히 우수한 디자인과 세계적인 브랜드 회사들이 있다. 이밖에도 이탈리아 밀라노에서 매년 ‘국제가구 박람회’가 (Salone Internazionale del Mobile)을 열리고 있으며, 가구업계의 최신 트렌드를 소개하며 글로벌 가구업계를 선도하고 있다.

이탈리아 가구산업은 기계산업과 긴밀한 협력을 유지하고 있다. 이탈리아 가구 제조업체는 직원 수 등 규모는 작지만 첨단 기술을 활용해 생산한다. 또한, 대부분의 가구업체는 가구부품을 외주로 생산해 반제품을 생산한다. 가구부품 아웃소싱은 캐비넷 도어, 서랍장 등이 있고 이는 이탈리아 가구제조업의 4분의 1을 차지하는 것으로 추정된다.

이탈리아 가구산업도 원료 부족, 높은 인건비 등 가구산업에 위험요소가 있지만 이웃한 폴란드에서 아웃소싱을 통한 생산으로 이를 극복하고 있다. 따라서 생산은 폴란드가 담당하고, 디자인과 기획은 이탈리아가 맡고 있다. 이탈리아도 가구산업 협력체계인 폴란드 가구산업에 집중 투자해 폴란드 경제 성장에 도움을 주고 있다.

(다) 중국의 가구산업

중국은 세계 최대의 가구 생산국임과 동시에 수출국이기도 하다. 2005년부터 2014년까지 중국의 가구 생산은 거의 400% 증가했다. 중국 가구 수출의 80% 이상이 OEM 방식으로 생산되고 있지만, 베트남의 부상 이후 가격경쟁보다는 부가가치를 높인 가구 생산에 집중하는 등 큰 변화를 보이고 있으며 디자인과 브랜딩에 많은 투자를 하고 있다. 이는 수출 시장뿐만 아니라 지난 30년간 급속한 경제 성장으로 생활력과 구매력이 높은 중국 시장을 겨냥하고 있음을 보여준다. 가구 재료는 또한 나무, 플라스틱, 금속을 사용하여 더 다양한 제품을 생산한다.

제 2 절 해외진출 진입방식

1) 전략적 제휴

글로벌 경쟁환경에서 기업이 부가가치 활동 모든 부문에 투자할 수 있는 자원을 보유하는 것은 극히 드물다(이장로, 신만수, 2003). 전략적 제휴는 이러한 글로벌 시장에서 기업이 성장하기 위해 시장에 효율적으로 진출하고 경쟁우위를 차지하기 위한 글로벌 전략수단으로 활용되고 있다.

전략적 제휴는 특정 비즈니스 및 비즈니스 여역에 걸쳐 제품과 기술 또는 서비스를 교환, 공유 및 공동개발하려는 기업 간의 자발적인 파트너십으로 정의할 수 있다(Gulati, 1998). 두 개 이상의 조직들이 전략적 일관성을 유지하면서 주요 목표와 이를 달성할 수 있도록 협력 사업 방식으로 전략적 자원 역량을 확충하는 효과적인 방법이며, 경쟁을 줄이는 수단으로 일정 기간의 협력을 통해 전략적 목표를 달성할 수 있는 수단이다(Kogut, 1998; Howarth, 1994). 그런 의미에서 환경의 변수가 늘어나고 변화가 가속화되고 있는 상황에서 기업의 역량을 극대화하고 경쟁력 있는 기업으로 선두를 유지함으로써 전략적 제휴는 합당한 수단이 될 수 있다. 둘 이상의 기업이 가진 경쟁우위 요소로부터 서로 부족한 부분을 보충하며 꾸준한 협력관계를 형성해 타 기업과의 경쟁우위 확보를 위해 자원공유를 원하는 모든 관계를 포함한다.

전략적 제휴는 둘 이상의 독립기업이 특정 비즈니스 부문 내에서 필요한 기술과 자원을 공유해 프로젝트나 특정 활동을 수행하는 계약이다. 독립적인 파트너십 공동연구뿐 아니라 정식 합작법인과 소수 주주 참여에 이르기까지 다양한 기업 간 협력관계를 포괄함으로써 광범위한 정의를 내릴 수 있다(Gulati, 1998; Koza & Lewin, 1998).

전략적 제휴는 표준화되어 있지 않다. 같은 업종 내에서도 회사에 따라 협력 내용과 강도가 크게 다를 수 있는데, 아래 표와 같이 나눌 수 있다.

[표 2-4] 전략적 제휴의 개념

국제경영활동		정의	
전략적	업무제휴	기술제휴	기업 간 기술의 공동개발과 상호교환
		조달 제휴	기업 간 범세계적으로 원자재 및 생산부품을 공동조달하여 비용 절감
		생산 제휴	생산비 절감을 위해 공동부품생산이나

제 휴	지분제휴	생산품목 상호 조정 및 교환	
		마케팅 제휴	유통망 공유, 제품 공동기획, 공동브랜드 사용 등 수익증대를 위한 제반 공동노력
		프로젝트 합작 투자	둘 이상의 국제기업들이 특정 프로젝트를 위해 제휴 계약 후 프로젝트사업을 끝날 때까지 별도 법인을 한시적으로 설립/운영하는 것
		합작 투자	둘 이상의 국제기업들이 별도 법인을 설립 지속해서 운영하는 것으로 해외 진출 시 100% 해외직접투자와 같이 가장 빈번히 일어나는 협력의 형태
		지분참여	통상 상대방의 20% 미만의 소수지분을 서로 교환함으로써 기존 여러 제휴사업이나 관계가 원활히 되도록 함
		M&A(지분 일부)	국제기업이 다른 기업의 주식을 취득하여 자회사로 두는 것

(출처 : 이장로, 신만수 (2003). 국제경영 제7판. pp.160)

기술제휴는 다른 기업과의 협력을 통한 기술보완성이 필요한데, 이러한 기술보완을 통해 신기술을 활용하기 위한 제휴 형태라고 할 수 있다. 협력사의 기술, 특히, 노하우 등을 도입해 상호보완적 관계를 만들고 협력사 간 기술격차를 해소하며 기술개발에 따른 리스크를 줄이는 협력관계가 공동기술개발, R&D 강화, 새로운 기술개발 기간 등의 형태를 띤다.

생산 제휴는 생산원가 절감, 자사 브랜드 시장지배력 강화, 설비 시장 상호 이용, 리스크 분산 등을 목적으로 경영자원을 공유하고 공동으로 생산하는 제휴이다. 이 같은 제휴는 첨단산업보다 더 안정적인 기술 분야에서 이뤄지는 경우가 대부분이고 주로 공동생산과 외주화 형태이다.

구매 제휴는 안정적인 공급원 확보와 원활한 물량 공급의 일환으로 맺어진 제휴이다. 이는 부품이나 제품의 상호보완적 공급 또는 동일한 제품의 상호공급의 형태로 나타난다.

판매 및 마케팅 제휴는 협력사의 판매역량이나 마케팅 역량을 활용해 시장접

근성과 제품 판매역량을 강화하고 판매망 공동이용을 통한 효율성 확보와 시장 내 지배력 확대를 위한 제휴이다. 이는 공동브랜드 사업, 위탁판매, 공동표준설정 등 파트너십 협력활동으로 이어진다. 신제품 개발 및 신규 유통망 개척은 물론 유통망 확보에 필요한 투자재원을 다른 분야로 전용하고 유통 및 보관 비용을 절감하며 고객 서비스를 개선하는데 파트너간의 제휴는 기존 영업역량을 활용할 수 있다.

[표 2-5] 전략적 제휴의 목적

분류 기준	상세 목적
리스크 감소	제품 포트폴리오 다각화를 통한 이익의 안정
	고정 비용의 분산, 경감
	자본 투자 비용 절감
	신속한 시장 진출, 투자자금 회수
규모의	대량 생산에 따른 평균비용 절감
경제와 경영 합리화	파트너 기업의 비용 우위 능력 활용에 따른 비용 절감
보완적	
특허와 지역 확보	특허 교환, 관할 시장 지역 공유
경쟁력 강화	제휴를 통한 경쟁 감소, 시장 점유율 확대
파트너 기업의 우위 활용	파트너 기업 R&D 능력 통한 기술 확보
	기술 시너지 효과 증대
	원자재, 노동력에 대한 접근
	투자자본 확득
	제조방법, 기술 접근
	유통 경로 접근
	파트너의 A/S 능력 활용
	정부 규제 회피

(출처 : 오경희, 김정포(1998), “전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구; 한국의 국제전략적 제휴기업을 중심으로”, 외대논단, 19, pp.249-280)

2) 전략적 제휴 성공 결정요인

전략적 제휴의 성공 결정요인으로 제시되는 이론적 배경을 살펴본다. 첫째, 자원의존이론에 따르면 조직은 생존과 필요한 자원을 제공하는 대상에 의존하고, 자원을 공급하는 조직도 의지할 수 있는 자원을 가지고 있으며, 상대방에게 자원을 공급하면서 상호의존이 성립된다. 결국 조직들은 다른 조직들과의 상호의존성에 의해서 제약을 받기 때문에 다른 조직들의 행동이 불확실한 경우, 상호의존적 조직들의 지속적인 성공은 불확실해진다. 따라서 조직은 외부 상호의존성을 관리하기 위해 일하고 이러한 활동을 통해 환경에 적응한다. 이와같이 전략적 제휴는 조직 간 외부 상호의존성 변화에 적응하는 수단으로 형성될 것이며 시간이 지남에 따라 자원에 대한 상호의존도가 감소함에 따라 해체될 것이다. 자원의존이론은 전략적 제휴의 형성과 해체에 대한 설명력이 뛰어나고 파트너 간 관계 특성에 대한 설명력이 부분적으로 강하다는 평가를 받는다(한혜미, 2003). 이 이론은 경쟁 우위의 원천과 기업의 내부 특성 및 실적과의 관계, 시장의 자원획득 방법과 내부 개발방법에 초점을 맞추고 있다. 또한, 기업의 성장과 동력의 원천으로서 경영자의 전략적 의도를 강조한다. 이런 관점에서 기업은 전략 실행의 필수 자원을 얻기 위해 다른 기업과 역동적인 파트너십을 맺는다. 즉 조직이 자원을 이미 확보한 다른 조직에 의존해 필요한 자원을 확보하고, 이에 대한 대안으로 전략적 제휴를 선택하게된다.

둘째, 거래비용이론에 의하면 기업은 시장거래에서 발생하는 거래비용과 생산비용을 줄이기 위하여 전략적 제휴를 선택한다고 말한다. 이 이론은 거래를 경제분석의 기본단위로 설정하고 시장을 통한 거래는 거래비용을 발생시키기 때문에 기업은 정상적인 외부시장거래가 아닌 내부시장거래를 선택하게 되어 기업 간 협력이 이뤄진다. 따라서 거래비용론이 시장과 위계질서를 선택할 수 있는 근거를 제공한다 본다(Coase, 1937; Williamson, 1975). 네트워크나 사회적 관계 이론과 달리, 거래비용이론은 모든 거래 관계에서 거래비용을 최소화하는데 초점을 맞춘다. 이 이론은 시장거래와 계층 구조 사이의 중간 기업 간 협력뿐만 아니라 다양한 제휴의 생성과 성과에 필요한 비용을 설명할 수 있다.

셋째, 경쟁우위론에 따르면 글로벌 경쟁에 참여하는 기업의 전반적인 국제경영전략 안에서 전략적 제휴를 확인할 수 있다. 경쟁전략 중심의 국제경영활동이 글로벌 정치, 경제 환경에 따라 협력을 통한 경쟁으로의 전환이 불가피해졌다.

따라서 국제경영전략도 경쟁우위를 확보하기 위해 필요한 동일선상의 전략으로서 경쟁전략과 협력전략을 파악해야 한다(Porter, 1980).

Porter(1980)는 기업경쟁에 영향을 미치는 5대 요인은 잠재적 산업경쟁자의 위협, 바이어의 협상력, 공급자의 협상력, 대체나 서비스에 대한 위협이 있다고 설명한다. 이들 요인의 성격이 파악되면 기업들은 업계 평균 대비 강점과 약점을 발굴하고 이에 대응하기 위한 경쟁전략을 수립하게 된다. 전략적 제휴는 경쟁우위를 마련해 주는데 규모에서 나오는 가격의 우위, 첨단 기술에 의해 차별화된 상품, 시장분할 소수의 제한된 소비자 또는 구매자에게 어필하는 것과 같은 경쟁적 이점을 제공한다. 즉 투자수익률을 높이는 한편 업계 내 입지를 유지하고 장기적으로 경쟁사를 따돌리기 위한 효과적인 전략으로 차별화 전략, 비용 우위 전략, 집중화 전략을 세울 것을 제의했다.

넷째, 산업조직이론은 전략적 제휴가 기업환경변화에 대응하기 위해 취할 수 있는 다른 전략적 대안과 비교하여 기업의 경쟁력을 높이는 효과적인 대안이 될 수 있는지에 초점을 맞추고 있다. 그러므로 해당 이론은 전략적 제휴가 세계경제 환경의 변화에 대처하는 효과적인 전략이 될 수 있다고 강조한다(Porter, 1980; Hakansson & Johanson, 1992; Gomes-Casseres, 1996). 산업조직이론은 외부 조건으로 산업과 경쟁사를 강조한다는 점에서 어떤 산업이 자주 제휴하는지, 산업 간 특별한 차이점을 무엇인지 설명하는 데 폭넓게 적용된다.

다섯째, 자원준거이론은 기업 경쟁력의 밑바탕은 기업이 보유한 내부 자원에 있다는 점을 감안해 요소시장의 자원을 어떻게 확보할 것인지, 기업 내 자원을 어떻게 개발할 것인지에 초점을 맞춘다. 게다가, 이 이론은 경영자들의 전략적 의도를 기업의 발전과 활력의 필수적 요소로 본다. 그러므로, 이 이론은 전략적 제휴를 기업들이 전략을 실행하는 데 필요한 자원을 획득하기 위해 다른 회사들과 동적인 파트너십을 구축하는 것으로 본다(Paulson, 1976). 자원준거이론은 전략적 제휴는 자원과 흐름, 관리자의 적극적인 전략적 의도가 구체적으로 반영되는 하나의 자원을 획득하는 대안으로 설명된다(Ring, 1996).

민경문(2012)은 전략적 제휴나 표준화를 통해 어떻게 글로벌 전략을 수립해야 하는지를 연구했다. 세계 경제가 다변화되고 상호의존도가 높아지며 기술 혁신이 가속화되면서 새로운 질서를 모색할 필요가 있다. 동남아국가들은

선진국의 최신 기술을 도입하고, 그 기술에 발맞춰 인력과 품질이 우수한 가구를 양산할 수 있는 여건을 갖췄다. 이들 국가는 한국보다 가격이 저렴하기 때문에 한국의 가구 제조업체들은 다음과 같은 전략을 세울 수 있다. 첫째, 국내 산업구조가 급변함에 따라 인건비 비중이 상대적으로 높은 가구 제품을 이들과 전략적 제휴로 생산하는 것도 해외진출 전략의 대안이 될 수 있다. 둘째, 국내 가구제조사는 표준화된 제품 개발을 통해 비용을 절감하고 표준화된 제품과 브랜드의 일貫된 이미지를 통해 매출을 높일 수 있어 EU, 미국 등 선진시장에서 표준화된 전략을 펼쳐야 한다. 셋째, 국내 기업이 전문화된 생산 시스템과 광범위하고 정확한 지식과 파트너십을 통해 원가절감을 할 수 있고 높은 경쟁력을 가질 수 있는 시장에 진출해야 한다. 따라서 저가 제품에 대응해 선진화를 통한 틈새시장 공략, 글로벌 전략으로 생산라인을 다양화하는 등 타깃 계층 확대 전략이 추진돼야 한다는 의견이 제시되었다.

이형오(2006)는 한한국 문화 콘텐츠 기업의 해외 진출 전략과 해외 글로벌 문화 콘텐츠 기업들의 해외 진출 전략을 비교하는 관점에서 분석되었다. 작성자가 연구한 2006년 당시 한국의 문화콘텐츠 기업은 수출 위주의 마케팅 전략의 초입 단계에 있거나, 수출 위주의 마케팅전략에서 단순한 글로벌전략 단계로 옮겨가는 과정에 있다고 한다. 이러한 상황에서 국내 기업들도 앞으로는 고도의 글로벌전략 단계로 나아가는 것이 매우 중요하다는 것을 언급하였다. 단순한 수출이나 라이센싱이 아닌 공동생산과 직접투자를 통해 기업활동을 전 세계에 분산시키고 이를 본사로 조율하는 형태의 전략을 추진할 필요가 있다. 아울러 기업의 공동생산이나 외국인 직접투자를 지원하는 쪽으로 수출지원 정책을 바꿀 필요가 있다고 지적했다.

3) 네트워크 해외직접투자이론

네트워크 해외직접투자이론은 사회교환이론을 바탕으로 조직 간, 개인 간 관계 형성에 따른 기업의 외국인 직접투자가 네트워크로 이뤄지는 현상을 설명한다. 해당 이론에 의하면 기업의 국제화는 기업 고유의 장점보다는 네트워크 관계에 의존한다. 따라서 전통적인 해외직접투자 이론은 해외 직접투자를 기업의 특

점적 우위를 바탕으로 수익을 극대화하기 위한 합리적이고 독립적인 의사결정 과정으로 이해했지만, 네트워크 관점에서 해외직접투자는 다양한 기업의 외부네트워크 구성원에 의해 영향을 받는다고 인식했다(이장로, 신만수, 2003). 해외투자를 위한 국제화 전략은 회사가 속한 네트워크의 역동적인 관계와 구조에 의해 수행될 수 있다. 해외 고객사와 긴밀한 업무 네트워크가 구축되면 독점적 우위가 다소 약하더라도 해외 파트너사의 장점을 바탕으로 현지 시장에 과감히 투자할 수 있게 된다. 따라서 외부네트워크 기업과의 관계가 우호적이고 안정적일 때 중소기업은 투자위험을 줄이기 위해 수출이나 라이센싱 방식보다는 내부화 방식인 단독투자나 파트너기업과 함께 합작 형태를 선호할 수도 있을 것이다. 네트워크 이론은 각 거래 관계에서 효율성을 극대화하기 보다는 장기적으로 포괄적인 교환 관계에서 효율성이 극대화될 수 있다. 네트워크는 장기간 파트너십을 맺고 있는 두 개 이상의 조직이 상호 신뢰를 바탕으로 전략적 의도로 장기적인 연대를 구축, 유지하면서 서로 독립성을 유지하는 과정을 말한다(Jarillo, 1998; Powell, 1990; Hakansson & Johanson, 1994). 네트워크는 네트워크에 참여하는 기업들의 거래 비용을 줄이는 한편, 시장 거래에서 발생하는 거래 비용을 줄여주고 내부 조직에서 발생하는 관리 비용을 줄이는 대안이다. 이 이론은 기업의 사회적 관계와 전략적 제휴 구축 과정의 관계를 밝혀 특정 기업과의 오랜 시간 반복된 전략적 제휴를 설명하는데 높은 설명력을 지닌다. 또한 최근 다양한 산업에서 광범위하게 구현되고 있는 회사 간 네트워크에 대한 유용한 이론적 근거는 다음과 같다.

4) 네트워크 결정요인

이장로 등(2003)에 의하면 네트워크 결정요인을 네 가지로 분류했다. 첫째, 기업의 최고경영자의 개인적인 능력에서 나올 수 있다. 뛰어난 개인 역량으로 다양한 개인 및 조직과의 인적네트워크 형성이 가능하다. 특히 신흥시장이나 사회주의 국가, 중동 국가에 진출할 때 현지 정치인이나 기업가와 인적 네트워크를 형성하면 큰 힘을 발휘할 수 있다. 여기에다 이처럼 효과적인 인적 네트워크를 구축하는 것도 초기 국제화 과정에서 중소기업의 성패를 좌우하는 중요한 요소다. 둘째, 고객사 또는 공급업체와 긴밀한 업무 네트워크가 형성되어 있고, 이에

대한 의존도가 높다. 다국적광고회사, 로펌, 회계법인, 컨설팅회사 등이 전 세계적으로 고객사인 다국적기업과 긴밀한 사업망을 유지하고 있다. 이 경우 이들 서비스 기업의 해외직접투자 전략은 다국적 기업의 국제화 전략에 좌우된다. 셋째, 기업집단 내 네트워크를 형성할 때, 관계기업의 해외직접투자는 기업집단망 내 주요 기업의 국제화 전략에 따라 달라진다. 마지막으로 문화와 민족적 배경에서 형성된다. 문화적 배경과 민족적 배경 때문에 네트워크로 쉽게 설명할 수 있는 사례가 화교 기업의 해외진출이다.

[표 2-6] 네트워크 결정요인 비교

네트워크 종류	해외투자 시사점	사례
최고경영자의 개인적 역량	인적 네트워크의 성격, 강도에 따라 투자지역, 방식, 속도가 결정된다.	개인소유 기업
	특히 해외투자 초기 단계에서 큰 역할	중소기업의 해외투자전략
고객기업, 하청업체와의 밀접한 사업 관계	밀접한 사업 네트워크의 존재로 고객회사나 하청회사의 해외투자전략에 따라 투자지역, 방식 등 결정된다.	다국적광고회사, 컨설팅 회사의 해외투자
대기업, 중소기업 간 기업집단구조	소유구조, 지배구조 등에 의해 모기업집단의 국제화 전략에 의해 해외직접투자지역, 방식 등이 좌우된다..	한국 기업그룹, 일본 계열회사집단 내 소속기업의 해외투자
문화, 인종적, 언어적 배경	문화와 인종적 관련성이 해외투자지역, 방식에 영향을 끼침	화교 기업의 중국 내 투자

(출처 : 이장로, 신만수(2003), 국제경영, pp143)

네트워크는 단일 기업이 획득할 수 없는 새로운 경험, 자원 및 지식과 같은 실질적인 이점을 제공할 수 있는 잠재력을 가지고 있어서(Stret & Cameron, 2007), 설립 후 빠르게 글로벌화되는 중소기업이 성공적인 해외진출과 더 나아가 성장을 촉진하기 위해서는 적극적인 해외네트워크 활동을 구축해야 한다. 해외 활동을 위한 외부네트워크는 기업의 해외시장 진출에 지렛대 효과를 가져올 수 있다(Welch et al., 1998). 설립 직후 글로벌화를 촉진하기 위해서는 대상 해외시장에 대한 지식과 정보를 습득하고, 해외시장 소비자에 맞는 상품개발과 채널공급이 필요하다. 다만 상대적으로 규모가 작은데다 신생기업으로서의 한계, 이에 따른 자원 제약 등으로 인해 자체적으로 이러한 활동을 진행하는 것은 거의 불가능하다고 볼 수 있다. 하지만 외부네트워크는 해당 약점을 극복할 기회를 제공한다. 글로벌 기업의 해외 활동 네트워크는 기업가나 최고 경영진의 인적 네트워크와 밀접한 관련이 있다(Reuber & Fischer, 1997). 예를 들어 창업 전 해외 조직의 기술 분야 관련 부서에서 근무한 경험이 있다면 기술, 제품 개발관련 해외 인적 네트워크를 형성하고 있을 가능성이 높아 기업 네트워크로 이전할 수 있다. 이러한 애외 활동을 위한 네트워크가 다양하고 접촉 빈도가 높으면 뻣쁜 학습 특성을 가진 글로벌 기업들이 비교적 짧은 시간 내에 더 많은 해외 시장 진출을 시도할 수 있을 것이다(Zahra et al., 2000).

국내 연구에서도 김정포 등(2005)은 상대적으로 네트워크 활용도가 높은 벤처기업이 상대적으로 이른 시간 내에 해외진출을 시도한다는 주장을 하였다. 또한, 한상설 등(2013)의 연구에서도 외부 네트워크의 범위와 강도를 분류함으로써 글로벌 기업에 미치는 영향 관계가 입증되었다.

제 3 장 해외박람회 참여를 통한 해외진출

제 1 절 해외박람회 주요 박람회 분석

박람회는 상품 전시, 판매, 홍보, 개선, 개발 산업진흥 등을 목적으로 개최되는 행사는 말하며, 일반적으로 일정한 장소에서 (연간 또는 2년마다) 정기적으로 개최된다. 박람회마다 차이가 있지만 일반인의 관람은 일반적으로 마지막 날에만 허용된다. 박람회는 분류기준의 차이에 따라 지역, 역, 수출, 수입, 소비재, 일반 박람회 등으로 나뉜다(Selinski & Sperling, 1995, p.23).

현대적 의미의 박람회가 구체화된 것은 산업혁명 이후였고, 1761년 런던 왕립미술산업진흥회가 열려 공산품을 전시했다. 그 후 1851년의 만국 박람회(Crystal Palace Exposition)를 포함한 박람회가 각 도시에서 열렸다. 1851년 영국에서 첫 국제박람회가 열린 이후, 뉴욕 파리 등 세계 주요 도시에서 박람회가 개최됐었는데 파리의 에펠탑은 1900년 파리박람회를 기념해 세워진 것으로 유명하다. 1928년 파리에서 국제 박람회에 관한 조약이 체결되었고, 세계 박람회가 인기를 끌게 되었다.

국내 가구제조업체가 기업의 글로벌화를 위해 해외박람회에 전시자로 참여하는 것은 꼭 필요하다. 수천 또는 수만 명의 잠재고객과 한 곳에서 연결할 가능성을 높이고 네트워크를 늘릴 수 있는 기회다. 전시기간 중 발굴된 잠재 고객 수는 영업사원이 영업활동을 통해 발굴한 잠재고객 수보다 많을 수 있다. 아울러 전시회에서는 주기적인 미팅이 필요했던 기존 고객들뿐만 아니라 접점이 없었던 글로벌 잠재고객들도 만날 수 있는 기회를 제공한다. 즉 전시회를 통해 선정된 참가기업은 잠재고객을 직접 만나 정보를 교환하고 상담을 통해 실질적인 거래로 연결할 수 있는 기회가 마련된다(송연, 2016).

전시회에서는 세계적인 기업들 사이에서도 주목받는 중소기업들을 그 만큼 많이 볼 수 있다. 적극적인 사전현장 홍보, 사전 구매자 초청 및 관리, 현장 부스 관리자 양성 등을 바탕으로 한다면 중소기업도 대기업과의

경쟁에서 우위를 점할 수 있다. 전시회를 찾은 바이어들이 여러 업체의 제품 가격과 품질, 서비스 등을 한 곳에서 비교하며 구매를 결정하기 때문에 사전에 철저히 준비하면 제품 경쟁력을 과시하고 고객을 유치할 수 있을 것으로 보인다.

전시 기간 동안 만나는 관람객 중 상당수가 새로운 고객이다. 미국 전시 산업 전문조사기관(Exhibition Surveys Inc.)의 조사에 따르면, 참가기업 부스 방문자 중 12%만이 참여기업의 기존 고객이고 88%가 신규 잠재고객이다. 박람회는 양질의 신규 바이어를 만날 수 있는 기회도 제공한다. 방문 바이어의 약 82%가 전시회에서 얻은 정보를 활용해 향후 구매를 결정하고, 약 49%가 전시장에서 구매를 결정한다. 비즈니스 이미지를 높이고 미디어와 소셜 미디어에 대한 노출을 높이면 전반적으로 해외 바이어의 비즈니스 관심을 끌 수 있다. 통상 가구박람회는 기존 업체가 지속적으로 등장하는 경우가 많다. 이를 통해 산업에 대한 보다 다양한 지식을 얻을 수 있다. 다른 업체가 무엇을 하고 있고 어떤 트렌드가 성장할 수 있는지 확인할 수 있다. 또한, 효과가 있는 것과 그렇지 않은 것을 배울 수 있다. 업계가 어떤 방향으로 나아가고 있는지 볼 수 있어서 그들의 판매 전략을 알 수 있다. 이는 마케팅뿐만 아니라 비즈니스 전략을 간소화하고 기업의 자원개발관점에서 성장할 기회이기도 하다.

박람회 참여로 인한 성공사례는 가구제조업뿐만 아니라 다른 업종에서도 쉽게 찾아볼 수 있다. 첫 번째 사례로 냉동공조용 컨트롤러 및 온습도 전문제조업체인 (주)두텍은 독일 뉴렌버그에서 열린 에어컨 및 냉동기기 박람회(Chikkventa Buremberg)에 참여해 제품 홍보에 뚜렷한 성과를 보였다. 전시 참가 전 100건 이상의 바이어 상담을 통해 90만 달러의 상담 실적 달성을 목표로 하였으나 이 목표치를 1.5배 초과 달성을 실적을 기록했다. (주)두텍은 격년으로 개최되는 이 전시회를 2008년 처음으로 참가해 제품 홍보는 물론, 신규 거래처를 발굴하고 관련 아이템 정보를 수집하는 효과를 얻었다.

두 번째로 한양로보틱스 사례가 있다. 한양로보틱스는 서브 모터 타입 취출로봇을 개발하며 플라스틱 성형 공장자동화를 주 업무로 하는 곳이

다. 자동화 로봇 기술을 향상하며 발전의 토대를 닦은 후 2008년 인도네시아 자카르타에 지사를 설립했다. 현재 해외 시장에서 기업 매출의 40%를 올리고 있는 한양로보틱스가 주목하고 있는 시장은 인도였다. 기회를 잡기 위해 2017년 인도 뮤바이 플라스틱 산업 전시회에 참여를 희망했고 KOTRA 뮤바이 무역관을 통해 출품할 수 있었다. 박람회 내 로봇시연을 통해 다른 전 시장에 비해 현장 상담과 관람객 수가 2배 이상 늘었고, 현지 인도 대리점을 통해 판매량이 매년 10% 증가했다.

세 번째로 아로마 제조 및 유통업체인 허브페밀리가 있다. 1986년에 설립했고, 2017년 KOTRA 해외전시 지원사업을 통해 미국 시카고 가정용품 전시회에 출품했다. 이 전시회를 통해 미국 시장의 흐름과 유통구조를 알 수 있었고, 세계 각국의 바이어들과의 만남과 연구개발의 기회를 얻었다. 전시회의 성과로는 미국 대형 유통업체와 300만 달러 1차 계약 체결을 하기도 했다.

위 사례를 종합해보면 해외 진출 계획 시 박람회를 통해 시장 유통을 분석할 기회를 얻게 되고, 직접 시연을 통해 바이어에게 체험할 기회를 만들며 구매로 이어지는 효과를 얻게 된다는 걸 알 수 있다.

(1) 밀라노 가구 박람회(Salone del Mobile Milano)

정은미(2007)는 이탈리아 가구업계의 전망이 밝은 이유에 대해 네 가지 요인으로 분석했다. 첫째 세계 가구 수출 점유가 가장 높은 국가는 중국으로 2004년 기준 20.5%를 기록했다. 그러나 이탈리아는 14.1%로 여전히 유럽 연합의 15개국 중 1위 공급국이다. 둘째, 이탈리아 가구산업은 국제 시장에 대한 접근성이 향상되었기 때문에 다른 국가의 기술력과 디자인으로는 이탈리아의 고부가 제품과는 경쟁이 되지 않는다. 셋째, 이탈리아인들이 만든 가구산업은 단기적인 성과가 아니라 그들의 역사, 문화, 라이프스타일의 산물이기 때문에 다른 민족이 단기적인 교육과 동기를 따라가지 못해 문화적인 측면에서 라이프스타일 트렌드를 주도하고 있다. 넷째, EU 표준위원회는 가구 부문과 관련 부문 전반의 생산을 규제하기 위해 춤질 표

준 제정을 위한 소위원회를 구성 중이며 이탈리아 제품은 품질 측면에서 EU 표준을 보장할 수 있다. 이탈리아 가구산업의 성공은 단순히 민족적, 지정학적 요인이나 산업적 기술적 요인이 아니라 이탈리아인들이 역사를 통해 형성해 온 사람들의 행동과 취향 그리고 이것들을 지속적으로 재해석한 산물로 인식되어야 한다. ‘메이드 인 코리아’가구가 브랜드 가치를 가지기 위해서는 이탈리아가 다른 문화와 산업을 그들의 고급문화와 결합시켜 자신만의 독특한 디자인 영역을 구축했는지 연구하고 오랜 해외시장 개척 경험을 분석해 우리 민족과 문화를 재해석할 필요가 있다.

밀라노는 디자인 메카로 널리 알려져 있으며 전 세계의 건축가와 디자이너들이 끊임없이 혁신을 추구하는 곳이다. 이 도시는 레오나르도 다빈치 (Leonardo Da Vinci)에서 오프 꾸뛰르(Haute Couture)와 이탈리아 풍경을 재건한 건축가의 상징적 작품에 이르기까지 위대한 거장들이 거쳐 간 중심지이다. 밀라노의 산업은 디자이너와 함께 재료, 프로세스, 제품, 서비스 및 도시 자체의 도시 경관 측면에서 발전하기 위해 협력해왔다. 매년 도시는 디자인과 관련된 모든 행사가 연례로 이뤄지는데 이 중 가장 유명한 행사는 밀라노 가구 박람회(Salone del Mobile Milano)가 있다. 2018년 기준 밀라노 가구박람회에는 약 434,509명으로 관람객을 모았다.

1961년을 시작으로 밀라노 가구 박람회는 약 50년 동안의 역사와 전통을 자랑하며 현재까지 가장 큰 글로벌 박람회로 더욱 성장하고 있다. 이 박람회는 글로벌 디자인 트렌드와 가구 트렌드를 한눈에 볼 수 있는 자리로 매년 가구, 패션 등을 비롯한 디자인 관련 분야 2,000여개 브랜드가 참여하는 글로벌 디자인 박람회라는 평가를 받고 있다. 휴대폰과 TV는 물론 자동차와 패션에도 적용되는 등 가구박람회 성격을 넘어 다양한 디자인 아이디어와 트렌드를 만나볼 수 있는 글로벌 행사다(홍윤주. 2017).

[그림 3-1] 밀라노 가구박람회 로고

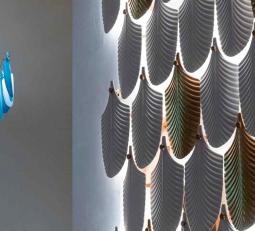


(출처:BLASTATION,

https://www.blastation.com/newsandpress/news_archive/salone_milano, 2019)

밀라노 가구박람회(Salone del Mobile Milano)는 9개의 주제로 구획되어 있는데 이는 아래 그림과 같다.

[그림 3-2] 밀라노 가구박람회 테마

			
Salone Internazionale del Mobile	International Furnishing Accessories Exhibition		



Workplace3.0



S.Project



Euroluce



EuroCucina



International Bathroom Exhibition



Salone Satellite



Super Salone

(출처:Salone del Mobile. Milano, <https://www.salonemilano.it/en/exhibitions. 2021>)

비즈니스와 문화가 혼합된 박람회는 디자인과 가구의 어제와 오늘 그리고 미래를 형성한다. 주 전시장인 Salone Internazionale del Mobile에 참여하는 업체는 세 가지를 중점적으로 다룬다. 첫째, 클래식 스타일의 가구와 물건을 만드는 기술의 전통, 장인 정신 및 기술의 가치를 활용한다. 둘째, 기능성과 혁신을 이야기하며 디자인적으로 뛰어나야 한다. 시대를 초월한 럭셔리에 대해 현대적인 시각으로 재탄생한다.

1989년도를 시작으로 장식제품에 대한 수요 증가에 부응하기 위해 국제액세서리 전시(International Furnishing Accessories Exhibition) 부문이 만들어졌다. 매년 가구 액세서리 및 가정용 직물을 포함해 장식제품에 이르기까지 다양하고 포괄적인 전시를 진행한다. 독립형 액세서리이지만 결합하면 공간을 새롭게 디자인하는 데 도움이 돼야 한다.

Workplace3.0은 작업공간에 필요한 가구를 위주로 전시하는 곳이다. 2015년부터 작업공간 전용공간은 미래의 작업공간에 대한 새로운 접근 방식, 형태 및 솔루션의 탐구를 한다. 일이란 실제 개념이 빠르게 변화하고 있다. 새로운 방법들은 서로 다른 작업공간은 요구하고 이러한 변화와 시장의 수요에 대응하기 위한 전시공간이다.

S.Project는 디자인 제품과 장식 및 인테리어 기술 솔루션을 전문으로 하는 공간이다. 이곳의 특징은 인테리어부터 아웃도어 가구, 웰니스 제품, 조명, 음향 솔루션, 커버, 마감에 이르는 제품군을 형성하고 있다.

Euroluce는 1976년부터 2년마다 열리고 있으며 조명 분야의 전시를 위한 곳이다. 이곳의 우수 전시업체 중 절반인 420여 곳이 해외업체이고 기술혁신과 디자인 문화가 중심이 되는 조명전시회로 인정받고 있다. 실내, 야외, 산업용 조명, 행사조명, 병원 조명, 특수조명 등 모든 조명기구의 형태를 아우른다.

EuroCucina는 1974년부터 시작돼 2년마다 열리는 국제 주방가구 전시회와 고급 주방을 위한 쇼케이스이다. 새로운 형태, 색상, 재료들은 부엌이 쾌적함과 외부 공간과의 상호작용을 위한 장소라는 것을 나타내는데 중점을 둔다.

국제욕실전(International Bathroom Exhibition)은 2006년부터 시작되

었다. 이전에는 엄격하게 기능적이었던 욕실이 휴식과 웰빙을 위한 전용 안식처로 진화하는 과정을 반영하였다. 243개의 업체가 참석하며 휴식에 적합한 고성능 제품에 대한 수요 증가에 부응하는 최고급 제품군을 선보인다.

Salone Satellite는 35세 이하만 전시할 수 있는 어린 디자이너를 위한 공간이다. 이곳의 임무는 연구, 디자인, 산업 사이의 관계를 강화하는 것이다. 직업과 시장 진출을 준비하는 젊은 디자이너와 기업 간의 관계를 촉진하는 것을 목표로 한다. 이곳은 또한 디자인 전문 대학과 학교들의 작품을 선보인다. 디자인을 중심으로 교육 시스템이 변화하고 있는 방식, 학생과 연구 과정에 어떤 우선순위가 나타나고 있다.

(2) 상해-광저우 가구 박람회(China International Furniture Fair)

상해-광저우 가구박람회(China International Furniture Fair)는 1998년에 시작되었고, 꾸준한 발전을 거듭해 현재 규모뿐 아니라 아시아에서 전 세계적으로 높은 인지도를 구축했다. 현재 중국은 세계 최대의 가구생산자임과 동시에 소비자이다. 따라서 상해 가구박람회는 중국 시장을 파악하고, 산업 동향 분석, 트렌드 분석, 새로운 바이어 개척, 고부가가치 산업을 만들 기회를 제공하는 역할을 하고 있다. 아시아의 가구 소싱 센터로 알려진 이곳은 가정용 가구, 장식, 섬유, 사무용, 상업용, 호텔 가구와 가구 기계를 포함한 전체 산업 분야를 다룬다. 2021년 상해 가구박람회는 2019년에 비해 20.17% 많은 방문자 수를 기록하며 코로나를 극복한 상황이다.

중국 가구 협회 회장의 말에 의하면 가구산업은 사람들의 안녕과 사회 경제적 안정과 밀접한 관련이 있다. 2018년 중국 내 가구 규모 업체 수는 6,300개에 달해 총 사업 매출액은 7011억 위안, 총이익은 4.33% 증가한 425억 위안으로 증가했다. 2018년 광동성에서만 총가구 판매량은 4,000억 위안 이상이었다. 중국에서 가장 발달한 가구 제조산업과 촉망받는 브랜드 그룹이 있는 광동성은 산업 품질 발전을 촉진하는 데 중요한 역할을

한다. 광동성은 광동, 홍콩, 마카오만 지역의 새로운 기회를 포착하고 산업 혁신을 가속화하고, 제품과 서비스의 품질을 향상하게 시키는 중이다. 중국 시장은 계속 발전하는 중이며 한국 중소기업도 기회를 포착하여 상해-광저우 가구박람회를 통해 해외 진출을 모색해야 한다.

[그림 3-3] 상해 가구박람회 전시장 지도



(출처:tanndy.

tanndy.com/the-40th-china-international-furniture-fair-shanghai.html. 2017)

상해 가구박람회는 가정용 가구, 상업용 가구, 홈데코, 아웃도어 가구, 기계 및 원자재관으로 나뉘어 있다. 중국에서는 물론 미국과 호주, 독일 등 28 개국에서 참가했고 대규모 국제 전시회로서의 면모를 보여주었다.

[표 3-1] 2021년 상해 가구박람회 주요 참여 업체 리스트

2021 CIFF 주요 참가 업체	
디자인	Arredo, Camerich, Chic Casa, DAaz, Demora, HC28,

	Hething, Icool, La Creation, Milom, Moloney, Mzen, Treasure, Wogao, Xiarui, Zaozuo
라이프스타일 디자인	Castilian, Global Views, Herculues Beetle, Kafftec, Resong
소파	Aris, A.R.T., BMS, Cheers, Cooc, Fuli Farrell, Furton, Halo, HTL, M&D, Miland, Morri Sofa, Noaher, Viteliv, W.Schillig
침대	Airland, CBD, Dunlopillo, Long Life, Meiya, Mlily, Sealy, Serta, Simmons
Tea Culture	Auratic, Chahui, Dongjia, Gumushenghua, Hemu, Landwood, Loushi, Zizai
아웃도어	Jojoy, Nengfu, Varmax, Dongrong, Yuanshan

(출처: CIFF <https://ciff.furniture/next/top-brands/>. 2021)

(3) 쾰른 가구 박람회(IMM Cologne)

쾰른 가구 박람회는 1년에 한 번 열리는 국제가구 박람회로 밀라노 가구 박람회와 함께 유럽에서 가장 큰 규모의 박람회 중 하나이다. 독일 최초의 총리가 된 아데나워는 1919년 쾰른에서 박람회를 개최하기 위해 큰 노력을 기울였다. 제1차 세계대전 이후 독일의 경제적 어려움에도 불구하고, 의회는 1922년에 이 프로젝트를 시행하기로 결정하고 1924년 봄에 첫 번째 박람회를 열었다(유연숙. 2007).

현재 쾰른 박람회장의 전시장 면적은 286,000m²에 달한다. 쾰른 박람회장은 입지 면에서도 뚜렷한 장점이 있다. 쾰른은 쾰른 주변 600km 지역에 1억 5000만 명의 소비자가 거주하고 있으며, 유럽연합 GDP의 50%가 이곳에서 달성되는 등 구매력이 높은 유럽 시장의 중심에 위치하고 있다(유연숙, 2007). 다가오는 시즌을 위한 최신 글로벌 가구 및 인테리어 디자인 트렌드를 제시하고 매년 큰 시장성 있는 혁신으로 영감을 준다. 2019년 기준 약 1158개의 전시업체와 149,500명의 관람객이 출입했다. 전시는 Pure, Home, Connect라는 세 가지 테마로 구성되어 있고 총 11개의 관으로 구성되어 있다.

[그림 3-4] 쾰른 가구 박람회 전시장 지도



(출처: IMM Cologne, <https://imm-cologne.com>. 2021)

[표 3-2] 쾰른 가구 박람회 공간별 전시 계획

Pure		
11관	Pure Atmospheres	대형 브랜드를 모은 관으로 주거공간의 철학과 시공의 완성도가 높은 곳
4관	Pure architects	욕실, 건축공간 및 조명을 주제로 한 디자인 지향적인 주제
2관, 3관	Pure Editions	혁신적인 인테리어와 조명 디자인, 스페셜 에디션 캐릭터를 사용한 제품 컨셉
Home		
10관	Home Scenes	소파, 라운지의자, 침실 등 높은 생활 편의를 위한 현대적인 가구
5관, 6관, 7관	Home Setting	젊은 라이프스타일을 위한 가구

9관	Home Sleep	매트리스와 수면시스템으로 혁신적인 수면의 편안함을 제공하는 공간
Connect		
4관	Connect	네트워크로 연결된 생활과 생활을 위한 새로운 플랫폼. IOT를 사용한 부엌과 집의 네트워킹을 위한 공간. 에너지 관리, 이동성, 물류, 통신, 의료 기술 및 문화
4관	Smart Village	건축 및 가구용 스마트 홈 기술의 현실적인 구현

(출처: IMM Cologne, <https://www.imm-cologne.com/>. 2021)

제 2 절 전략적 제휴를 통한 해외진출 사례분석

(1)마티아치(Mattiazzi)

중소기업의 해외 진출 성공사례를 분석하며 크게 전략적 제휴형과 네트워크형으로 나눠볼 수 있었고 이 두 가지를 동시에 활용하여 사업확장에 성공한 사례를 찾을 수 있었다. 첫 번째 성공사례로는 이탈리아 북동부의 우디네시에 위치한 마티아치(Mattiazzi)이다. 이곳은 1979년 두 형제(Nevio & Fabio Mattiazzi)에 의해 설립된 작은 목공소였다. 마티아치 활동의 초석은 공예와 산업 방식의 결합한다. 모든 가구를 지속할 수 있게 공급되고 FSC 인증된 목재로 만들어지며 더 효율적이고 환경친화적인 생산 공정이 지속해서 개발되도록 노력하는 중이다. 최종 조립을 수작업으로 하기 전 정교한 CNC 기계를 사용하여 모든 목제 제품을 디지털 방식으로 깎아낸다. 그래서 생산설비를 단순화시켜 이를 통해 조립 시 별도 하드웨어 필요 없이 공장에서 전체 조립이 가능하게 만들었다.

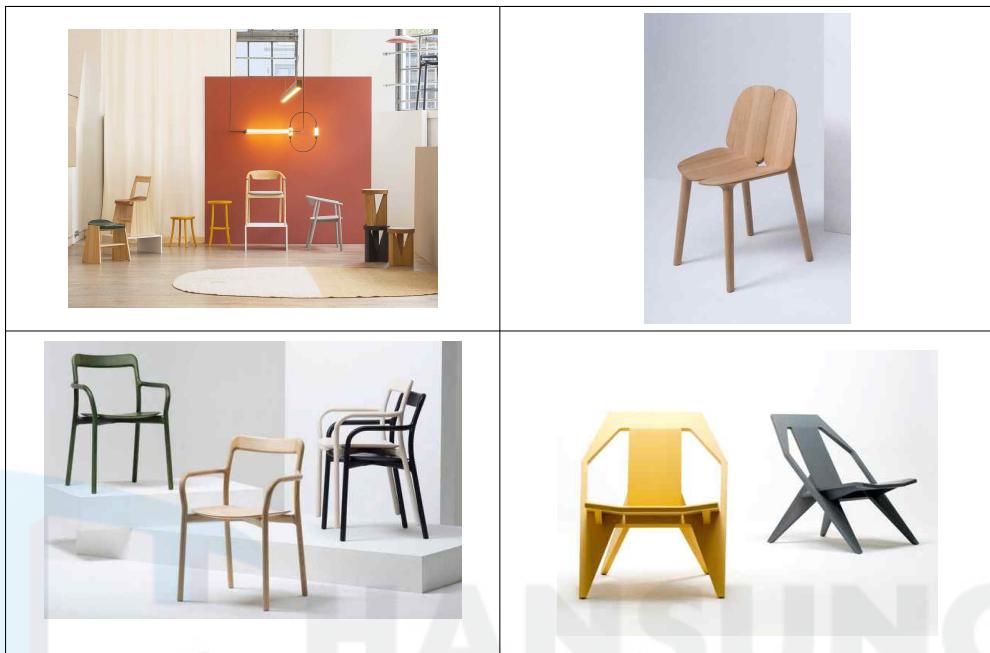
[그림 3-5] 마티아치 로고



(출처:Mattiazzi 홈페이지, <https://www.mattiazzi.eu/about/mattiazzi/> 2021)

마티아치가 처음부터 가구시장에 혜성처럼 등장해 지금의 브랜드가 완성된 건 아니다. 마티아치는 원래 가구 완제품을 만들지 않고 다른 기업의 하청을 받아 가구 제품의 다리나 손잡이 등 부분 파트만을 제작하는 곳이었다. 마티아치의 가장 큰 고객은 미국의 허먼밀러社였다. 2014년 마티아치가 처음으로 가구 완제품을 선보이며 이태리 가구박람회(Salone del Mobile Milano)에 출품하게 되었는데, 이들의 기술력과 완성도를 높게 평가한 허먼밀러(Herman Miller)는 마티아치와 마케팅 제휴를 맺게 된다. 미국 내 허먼밀러가 보유하고 있던 유통채널을 통해 마티아치의 제품을 판매하게 되었고 마티아치는 리브랜딩 후 완제품 시장에 출품한 지 일 년 만에 세계에서 가장 큰 시장인 미국에 진출할 수 있게 되었다.

[그림 3-6] 마티아치 가구 사진



(출처: IMM Cologne, <https://www.imm-cologne.com/>. 2021)

(2) 마루니(Maruni)

마루니는 야마나카 다케오에 의해 1928년 히로시마현 미야지마에 설립된 가구회사이다. 제2차 세계대전 종전 후 마루니는 새로운 목재 건조공법과 관련된 연구개발 과정에서 습득한 신기술 도입에 착수했다. 이러한 연구와 유럽에서 발전된 합리적인 생산 방법의 습득을 통해 재료의 보유에서 최종 완성 단계에 이르기까지 생산 과정의 모든 단계에서 다양한 혁신이 도입되었다. 1968년에 회사에서 개발한 클래식 가구는 오늘날까지 일본에서 생산된 가구 중 가장 성공적인 사례라는 평가를 받고 있다. 하지만 1990년대부터 일본의 버블경제 붕괴, 디플레이션의 증가, 다른 아시아 국가의 값싼 제품의 일본 유입, 라이프 스타일의 다양화와 시장에 영향을

미치는 기타 변화로 인해 마루니에 위기가 왔다. 그래서 원래의 출발점으로 돌아가도록 동기를 부여했다.

2004년에 시작된 넥스트마루니(Next Maruni) 프로젝트는 마루니의 경영전략을 바꾸게 해준 시작이었다. 이때까지 마루니는 기획부터 설계, 제작에 이르기까지 모든 생산 과정에 참여해 왔다. 하지만 Massayuki Kurokawa라는 건축가이자 제품 디자이너와의 기술적 제휴로 마루니가 후원하는 대회에 참가한 몇몇 디자이너를 포함하여 전 세계 12명의 디자이너에게 마루니가 완성할 수 있도록 자신만의 디자인을 제안하는 완전히 새로운 방식을 채택했다. 마루니는 이후 본인들이 가장 잘할 수 있는 제조 공정에만 집중할 수 있었다. 이탈리아의 Alberto Meda, 영국의 Jasper Morrison, 일본의 Naoto Fukusawa 등 디자이너들이 일본 미학에 내재한 가능성을 탐구한 형태와 사상과 연관된 소재를 내놓았고, 이를 디자이너가 제안한 아이디어를 충실하고 복잡하게 재현할 수 있는 능력을 갖춘 마루니의 협업은 전 세계의 주목을 받게 되었다.

넥스트마루니 프로젝트를 시작으로 마루니는 자원기반관점 경쟁우위를 위해 일본 제품 디자이너 나오토 후쿠사와와 파트너십을 맺었다. 2009년 밀라노 가구박람회에 선보인 마루니는 큰 주목을 받아 현재 영국, 독일, 프랑스, 캐나다, 미국 등 전 세계 20개국에 공급되고 있다. 가구에 적용된 일본 고유의 미학과 정교한 제조 기술에 국제적 디자인 감각을 융합시킨 제품으로 공예기술에서 탄생한 아름다움을 나타낸다.

[그림 3-7] 마루니 가구 사진



(출처: IMM Cologne, <https://www.imm-cologne.com/>. 2021)

제 3 절 네트워크를 통한 해외진출 사례분석

김종광(2012)은 제품 및 마케팅 활동 개선을 통해 소비자 니즈를 충족시키는 것이 요구된다고 설명한다. 국내 가구산업 경쟁력이 점차 약해지는 원인을 정부지원 부족, 가구산업 자체의 문제, 산학협력 부족 등으로 설정하고 국내 가구산업의 문제점과 방향성을 제시했다. 정부는 중소기업 금융 지원 신청 절차를 간소화해 중소기업이 지금보다 금융지원을 쉽게 받을 수 있도록 하고, 수출발전을 강화하기 위해 전문인력을 지자체에 배치해야 한다고 밝혔다. 이밖에도 국내 가구업계가 저가 판매 경쟁이 아닌 고부가가치를 창출할 수 있는 자원기반 관점을 강화해야 한다고 주장한다. 마지막으로 기업

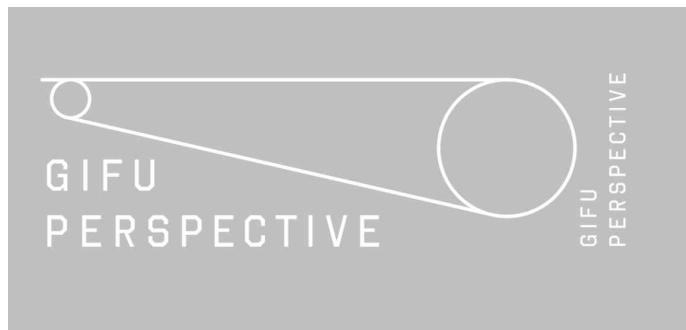
과 지자체의 협력을 통해 장기적 관점에서 전문인력 양성을 해야 하고 국내 가구산업의 전문인력 부족을 극복하는 전략이 제시됐다. 현재 국내 가구산업 관련 학과가 턱없이 부족하며, 동시에 가구산업에 필요한 디자인학과와 고부 가가치산업, 직업학교 또는 대학이 협력해 가구산업을 선도할 전문인력을 양성해야 한다.

이영훈 등(2019)은 자원기반 이론을 바탕으로 정부지원금을 받은 경험이 성장단계에 따라 벤처기업의 내부역량과 경영성과에 어떤 영향을 미치는지 분석했다. 정부지원금을 받은 경험이 비재무적 성과에 상당한 영향을 미친 것으로 분석됐다. 그리고 비재무적 성과는 또 한 번 기업의 재무 성과에 영향을 미쳤다. 정부가 지원하는 펀드는 상품이나 마케팅에 투자하고 그 효과가 시장점유율에 나타나 고객만족도나 인지도를 높인 뒤 간접적으로 재무성과가 이뤄졌다. 따라서 단기적인 시각보다는 장기적인 계획을 세우고 정부 지원자금은 효율적으로 활용할 필요가 있다.

자원이 극히 한정적인 중소기업에서 해외 진출을 위해 모든 분야에 투자하기엔 한계가 있다. 이 경우 네트워크 해외직접투자이론이 적용되어 사업을 성공적으로 이끌기도 한다. 가구제조업에서 성공적이었던 상자는 최고 경영자의 개인적 역량으로 인적네트워크를 형성하여 해외투자 초기 단계에서 큰 역할을 하거나 고객 기업, 하청업체와의 밀접한 사업 관계로 성공적인 투자지역이나 방식을 결정한다. 내수시장에만 집중 중인 비교적 영세한 가구제조업을 운영하는 업체에서는 창업가가 다양한 해외 인적 네트워크를 형성하고 있을 가능성은 낮다. 이 경우 정부나 지자체의 도움을 받아 여러 업체가 하나의 공동의 목적을 위해 조직된 하나의 컨소시엄 형태로 해외 진출에 성공하기도 한다. 지역별, 제품별 등에 따라 하나의 주제를 형성하여 협업할 수 있는 조건을 만들어주고 정부나 지자체의 풍부한 경험과 다양한 인적네트워크는 홍보를 통해 많은 사람을 끌어모을 수 있다. 또한, 문화와 언어의 장벽을 느끼는 중소기업을 대신해 마케팅해줌으로써 해외 바이어나 소비자가 기업 상품을 잘 이해할 수 있도록 도와준다.

(1) 기후 시각(Gifu Perspective)

[그림 3-8] 기후 시각 로고

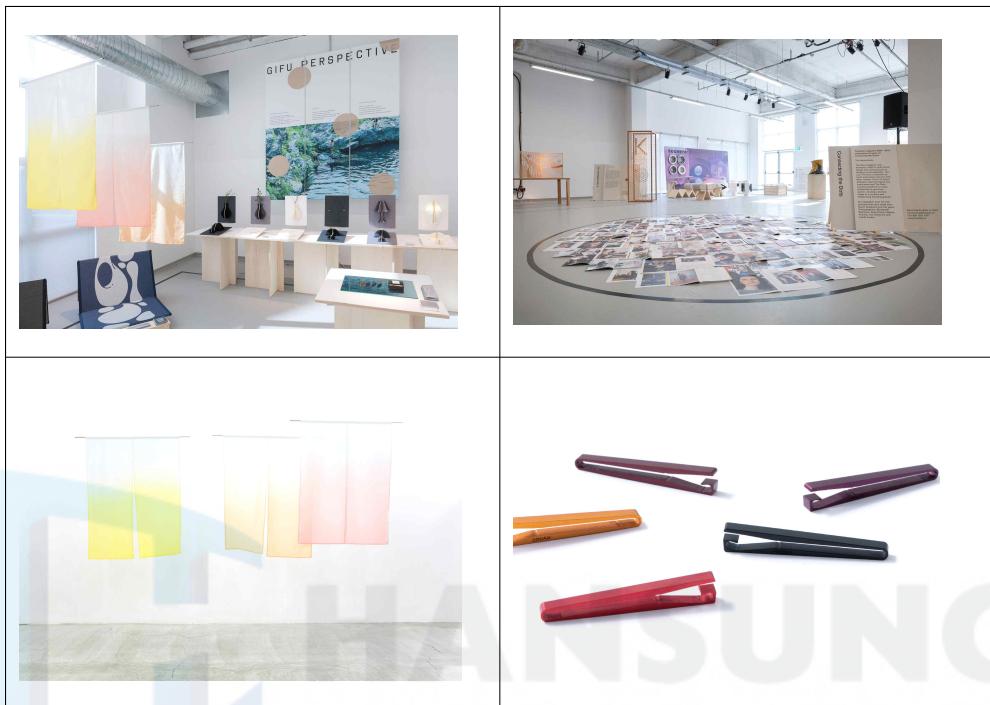


(출처: IMM Cologne, <https://www.imm-cologne.com/>. 2021)

일본은 산업의 고부가가치화를 통한 경쟁력 강화를 위해 기업, 정부, 지자체가 공동협력 체제를 이루어 대처해 나가고 있다. 그리고 지역을 중심으로 하는 일본 가구단지의 특성을 최대한 활용하여 일본적 생활양식으로 일본만이 생산 가능한 기술적 특성을 살렸고 ‘메이드 인 제펜’을 부각하며 서구시장 개척에 노력하고 있다.

일본 중부에 있는 기후현은 나고야에서 한 시간 정도 떨어진 곳에 있다. 자연이 아름답기로 유명한 이곳은 예로부터 공예로 유명한 도시였다. 종이, 칼, 염색, 도자기 등 지역을 대표하는 소재를 이용해 문화와 전통이 장인들로 인해 이어 내려오는 곳이다. 일본 지자체는 이들을 위해 기후현 내 우수업체 선발하여 제품군을 다양하게 했으며 ‘기후 시각(Gifu Perspective)’이라는 주제로 해외전시 대관료와 운영비용을 지원했다. 지자체의 경험을 활용하여 지역 상인의 역할을 보조해준 결과, 현재 기후현엔 더 많은 업체가 들어와 단지화돼 도시를 더욱 활성화해주었으며 해외에서의 지속적인 노출로 인해 기후현 자체를 브랜드화할 수 있게 되었다.

[그림 3-9] 기후 시각 전시 모습

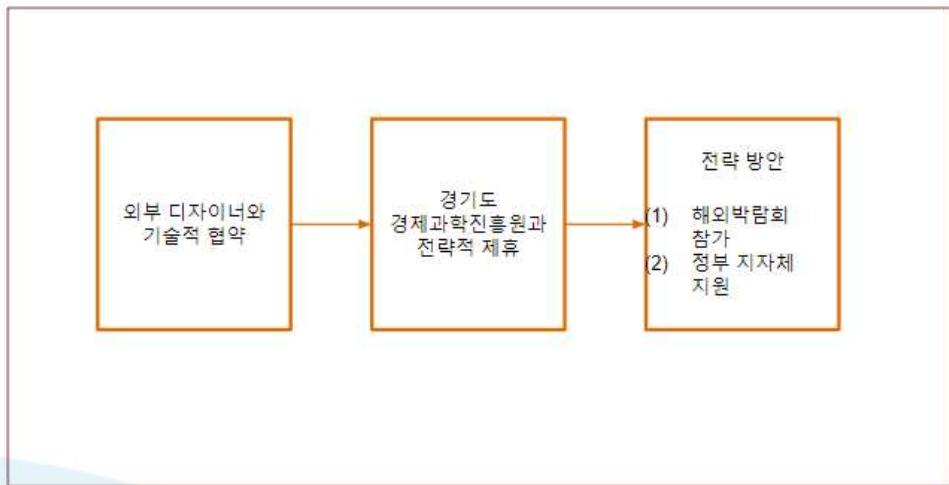


(출처: IMM Cologne, <https://www.imm-cologne.com/>. 2021)

제 4 절 인터뷰 및 해외진출 전략

인터뷰를 통해 해외 성공사례를 한국의 중소기업에도 적용해 어떤 과정을 통해 한국의 중소기업이 해외 진출에 성공할 수 있을 것인지 알아보았다. 인터뷰는 남양주에서 15년째 가구제조업은 운영하는 ‘더스트메이커’의 이원균 대표와 같은 가구단지 내에서 일하고 있는 나무n공방의 오민환 대표, 그리고 하드웨어 및 피팅 시스템과 공방 창업을 지원하는 독일의 한국지사인 헤펠레코리아의 김유학 부장과 진행했다. 세 업체와의 인터뷰를 통해 한국 가구업체가 해외 진출을 원하지만, 선뜻 실행에 옮길 수 없는 공통된 이유를 발견할 수 있었다. 첫째, 패션과 달리 가구 제품의 수명은 길다. 시즌별 새로운 가구를 선보이지 않아도 되므로 대부분 중소기업에서는 전문 디자이너를 고용하지 않는다. 이러한 현상은 제작을 전문으로 하는 기업의 자원기반관점의 경쟁우위를 가지기 힘들게 하고, 소위 현재 잘 팔리는 디자인을 조금 각색하여 제작하는 과정이 이어져 모든 브랜드의 디자인이 비슷해져 버리는 악순환이 반복된다고 한다. 인건비 상승으로 인해 생산과 관련 없는 부서의 인원보충이 힘들다. 해외 진출을 위해선 수출에 대한 행정 업무와 각종 프로세스가 동시에 진행돼야 하는데, 중소기업의 입장에서 제품 제작에 자신이 있어도 언어와 문화 차이에서 오는 벽이 크게 느껴진다고 한다. 인터뷰 내용을 표본화해 해외 진출전략을 다음과 같이 구성해 보았다.

[그림 4-1] 중소기업의 해외진출전략



(출처 : 해외진출모델 제안을 위해 저자가 구성함)

해외 진출 성공사례의 마루니(Maruni)와 같이 더스트메이커도 제품 제작에만 전념할 수 있는 환경을 줘야 한다. 그러기 위해선 외부 디자이너를 활용해 기술적 제휴가 필요하다. 내부 디자이너 고용으로 인해 고정비 상승이 부담스러운 상황에서 국내외 디자이너들과 러닝 개런티로 지급하는 방식도 존재한다. 러닝 개런티(running guarantee)란 판매 매출에 따라 일정 금액을 지급하는 방식인데, 제품 개발에 따른 초기비용을 획기적으로 줄일 수 있다. 디자이너와 기술적 협약을 통해 자원기반관점의 경쟁우위를 가진 후 지역의 특성을 활용해 전략적 제휴를 맺어야 한다. 경기도는 현재 대한 가구산업협동조합연합회와 경기도경제과학진흥원이 손을 잡고 도내 가구 기업의 국내외 판로개척 등 가구산업 활성화를 위해 노력하는 중이며, 기관들이 각자 보유하고 있는 인적과 물적에 대한 인프라의 공동으로 활용한다. 세부적으로 각 기관은 가구 기업 국내외 판로개척을 위한 가구 전시회 경기도 관을 운영 중이며 수출 초기기업 해외 진출을 위한 컨소시엄 사업 운영과 4차 산업혁명 시대에 발맞춘 신규 사업 공동 발굴 등에 상호 협력하는 중이다(경기도 특화 산업과 섬유기반팀, 2019). 이들의 인적네트워크를 기반으로 박람회를 통한

컨소시엄 형태의 해외 진출을 한다면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대해본다.



제 4 장 결 론 및 시 사 점

본 연구는 꾸준한 시장확장에도 불구하고 아직 내수시장에만 머무르고 있는 국내 중소기업 중 가구제조업의 해외 진출 방안을 위해 제안되었다. 산업의 이해를 바탕으로 글로벌 시장 분석과 국내 시장의 현주소를 알아보았고 전략적 제휴와 네트워크 이론을 통해 국내 가구제조업이 해외 진출에 적은 자원으로 즉시 활용할 수 있는 방안에 대해 연구방법을 구성하였다. 또한, 선행연구 분석을 통해 해외 가구산업이 중국, 베트남 등 저가 제품의 대량공급에 대응하기 위해 부가가치 상승을 위해 어떤 과정과 노력이 있었는지 살펴볼 수 있었다. 현재 음악산업과 영화 드라마 등 영상을 만드는 국내 문화콘텐츠 사업은 국내 시장을 뛰어넘어 세계에서 가장 주목받는 콘텐츠 시장으로 자리 잡게 되었다. 하지만 문화콘텐츠 업계 역시 2000년대 가구제조업과 공통으로 가졌던 해외 진출 문제에 관한 학술연구가 많이 있었다. 이를 통해 문화콘텐츠 업계가 해외 진출에 성공할 수 있었던 전략을 분석해 볼 수 있었으며 가구제조업에 적용 가능 여부를 판단해 볼 수 있었다.

인터뷰를 통해 국내 가구제조업이 해외 진출에 성공할 수 있는 전략은 기술적 제휴와 네트워크 이론이 결합하여야만 한다. 제작의 기술적 우위를 가지고 있는 기업도 내부에 뛰어난 디자이너까지 고용할 수 있는 업체는 많지 않다. 이는 기업이 고정지출비 상승이 제품 가격 경쟁력을 약화할 수 있어 생산을 전문으로 하는 인력이 제품 디자인까지 책임지게 되는 사례가 많다. 자원기반관점에서 우위를 차지하지 않는다면 해외 진출 시 상품경쟁력이 떨어지게 되는 건 당연한 순서다. 앞서 연구한 선행연구에서 본 이탈리아의 가구제조업 발전을 분석하며 국내 가구제조업의 부가가치 상승을 위한 노력을 해야 한다. 국내외 외부 디자이너와 기술적 협약을 맺어 업체만의 지식재산권 확보를 한 후, 박람회를 통해 소비자 혹은 바이어를 대상으로 지속적인 제품의 노출이 필요한데, 자원이 한정적인 중소기업에서 비용이 큰 전시 부스 대여비와 운영비용을 매년 단독으로 지출하기는 힘든 실정이다. 이에 대비해

현재 가장 큰 가구산업단지를 보유한 경기도를 비롯해 많은 지자체가 산업혁신생태계 구축 등 정부 지원정책을 운용 중이다. 일본의 기후현에서 실행하는 공예산업 해외 진출 육성정책을 길잡이 삼아 정부와 지자체의 인적네트워크를 활용한 가구제조업 성공적인 해외 진출전략을 만들 수 있을 것이다.

본 논문은 전략적 제휴와 네트워크 이론을 활용해 지금까지 연구하지 않았던 가구제조업 중 중소기업과 영세기업을 대상으로 적용해 보았다. 이 연구를 통해 중소기업의 국제화나 해외 진출에 관한 연구 방향 발전 가능성을 제시했다. 마지막으로 본 논문의 한계로서 다음과 같은 점을 제시하고자 한다. 데이터 확보의 어려움이 있어 해외사례 중심으로 이뤄져서 국내에서 적용 시 변동성 영향을 분석하고 있지는 못하고 있다. 앞으로 이것을 실증분석하기 위해 설문이나 정부가 가지고 있는 데이터를 활용해 상세한 실증연구를 하고자 한다. 그리고 이러한 연구한계에 대한 보완 및 연구는 향후 과제로 남기고자 한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 경기도 특화산업과 섬유기반팀 보도자료. (2019). 『가구산업 활성화 위해 손 잡았다』 대한가구연합회, 경과원, 경기도.
- 경기연구원. (2015). 『경기도 가구산업 구조변화와 정책방안』.
- 김종광. (2012). “한국가구산업의 경쟁력 강화 전략에 관한 연구”. 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 문미성, 김은경, 박소영, 김지혜. (2018). 경기도 가구산업 경쟁력 강화방안. 『정책연구』, 1-122.
- 민경문. (2012). “우리나라 가구제조 기업의 글로벌전략에 관한 연구”. 한남대학교 대학원 석사학위논문
- 송연. (2016). 『해외전시회 참가 매뉴얼』, 한국전시사업진흥회.
- 유연숙. (2007). 콜른 국제가구 박람회를 통해서 본 가구디자인의 경향에 대한 연구, 『한국실내디자인학회 논문집』, 16(2), 287-294.
- 이영훈, 송유진. (2019). 정부지원자금이 벤처기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『벤처창업연구』, 14(2), 31-46.
- 이장로, 신만수. (2003). 『국제경영』. 제7판, 서울: 무역경영사
- 이형오. (2006). 문화콘텐츠기업의 해외진출 전략. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 87-106.
- 정은미. (2007). 이탈리아 가구산업의 성공요인. 『Archives of Design Research』, 20(5), 313-328.
- 천혜선. (2015). 상해 국제 가구 박람회를 통해 본 국내가구산업의 방향성 고찰. 『한국가구학회지』, 26(4), 45-455.
- 한국민족문화대백과. URL:encykorea.aks.ac.kr
- 한혜미. (2003). “벤처기업의 해외 진출시 전략적 제휴에 관한 연구”.

홍익대학교 국제경영대학원 석사학위논문

홍윤주. (2017). 밀라노 가구박람회를 통해서 본 그린공간디자인 경향에 관한
연구 – 2015–2017년 밀라노 가구박람회를 중심으로,
『한국공간디자인학회 논문집』, 12(6), 229–241.

2. 국외문헌

- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm," *Economica*, reprinted in G.J.Stigler and K.E.Bouldings(eds)(1952), *Reading in Price Theory*, Homewood IL, Irwin Inc.
- Coviello, N. E. & A. McAuley. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39(3), 223–256.
- Gulati, R. (1998). Alliance and Networks, *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hakansson, H. & J. Johanson. (1994). *The Network as a Governance Structure:interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies*, in G.Grabher(ed.), *The Embedded Firm*, Routledge, 35–51.
- Hessels, J. (2008). Overcoming resource-constraints through internationalization? An empirical analysis of European SMEs, Working Paper.
- Howarth, C. S. (1994). The role of strategic alliances in the development of technology, *Technovation*, 14(4), 243–257.
- Kenichi Ohmae. (1989). The Global Logic of Strategic Alliance, *Harvard Business Review*, March–April, 143–154.
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks, *Strategic Management*

- Journal*, 21(3), 31–41.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Koza, M. P. & Lewin, A. Y. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliance, *Organization Science*, 9(3), 255–264.
- Paulson, S. K. (1976). A Theory and Comparative Analysis of Interorganizational Dyads, *Rural Sociology*, 41(3), 311–329.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The free Press
- Powell W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization, In L.L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, 12. 295–336. Greenwich, CT: JAI Press
- Presutti, M., C. Boari. & L. Fratocchi. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A Social Capital Approach, *International Business Review*, 16(1), 23–46.
- Reuber. A. R. & E. Fischer. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–824.
- Ring, P. S. (1996). *Networked Organization: A Resource-Based Perspective*, Uppsala:Uppsala University Press.
- Street, C. T. & A. Cameron. (2007). “External Relationship and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research,” *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239–266.
- Welch, D., L. Welch, & I. Wilknonson. (1998). The Importance of

- Networks in Export Promotion: Policy Issues, *Journal of International Marketing*, 6(4), 66–82.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Yli-Renko, H., E. Autio, & H. J. Sapienza. (2001). Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms, *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 687–613.
- Zahra, S. A. & Gravis, D. M. (2000). Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 469–492.

부록 1: 인터뷰 텍스트의 해외진출전략 필요요소 적용목록

관련 종사자와의 인터뷰를 통해 해당 기업이 어떤 유형을 통해 해외 진출 성공 가능성을 높일 수 있는지 연구해보았고 분석 자료인 인터뷰 내용을 아래 부록에 표기했다.

현재 국내가구제조업이 해외진출을 활발히 하지 못하는 이유와 해결방안에 대해 유선으로 인터뷰가 진행되었고, 인터뷰와 당시 작성해놓은 메모를 활용했다.

아래 자료는 인터뷰 대상자의 이름순으로 배열했다.

1. 김유학 헤펠레코리아 부장

-문제점(1) = “코로나 이후 가구제조업이 호황기를 누리고 있다고 언론보도가 되었지만 원자재 가격 폭등으로 인해 실제 많은 거래처들이 문을 닫았다. 가구제조업의 양극화가 예전보다 심화되었다. 현재 국내 가구제조업의 가격 포지셔닝은 중국과 베트남의 저가제품과 유럽의 고가제품 사이에 위치하는데 한샘과 리바트 같은 국내 대기업의 제품과도 같다.

-문제점(2) = ”애매한 포지셔닝으로 인해 내수시장에서 국내대기업과의 경쟁을 피할 수 없게 되었다. 자체디자인 개발로 제품의 차별화를 두지 못한다면 도태될 수 밖에 없는 상황이다.“

-제안(1) = ”가구단지를 보유한 지방자치단체를 중심으로 가구제조업을 활성화하기 위한 노력이 많이 보인다. 이들을 적극 활용 한다면 중소기업이 현재 시점에서 돌파구를 찾지 않을까 싶다.“

2. 오민환 나무n공방 대표

-문제점(1) = ”전문인력이 턱없이 부족하다. 이 분야도 본인의 능력에 따라 높은 임금을 받을 수 있지만, 산업 자체를 짊은 사람들이 기피하게 되었다.“

-문제점(2) = ”해외업무를 담당하기에 언어의 장벽 등 넘어야할 것들이 너무 많다. 아직 해외판매가 성사되기도 전에 해외업무 담당 직원을 고용하는 것도 영세업체에겐 무리한 수준이다. 생산업무에 도움줄 수 있는 사람을 더 뽑아 내수시장에 일단 집중하는 것이 우선순위이다.“

-제안(1) = ”공방에서 할 수 있는 생산업에만 집중하고 마케팅과 홍보를 대신 담당해줄 무언가가 있으면 좋겠다. 내부인력을 늘려 고정비 지출이 늘어나는 것보단 판매수익의 일부를 떼어줄 수 있는 방안이 있다면 초창기엔 그렇게 발전하는게 좀 더 안정적인 수익구조를 만들 수 있을 것 같다.“

3. 이원균 더스트메이커 대표

-문제점(1) = ”소규모 공방이 적은 인원으로 국내 온라인 쇼핑몰의 소비자를 상대하기도 벅차다. 해외 수출 업무 프로세스에는 대부분 경험해보지 못해 무지한 상황이다. 제품에 자신이 있어도 언어와 문화차이에 대한 벽이 느껴져 도전하지 못하고 있다.“

-문제점(2) = ”대기업을 제외하면 전문디자인을 전공한 사람들을 사내 영입하기는 힘든 상황이다. 그래서 최근 트렌트만 쫓다보니 소위 잘나가는 브랜드의 카피제품을 많이 만들게 된다. 자본과 신념이 바탕이 되야 베릴 힘이 있는데 그렇지 않다면 당장 돈이 되는걸 만들어 파는게 일반적인 현실 아닐까?“

-제안(1) = ”나라장터같은 플랫폼을 국가에서 운영하면 좋을 것 같다.“

ABSTRACT

A Study on Overseas Expansion Strategies According to the Entry Mode of Furniture Manufacturing SMEs

Kim, Tae Yoon

Major in International Business

Dept. of International Trade

The Graduate School

Hansung University

This study was proposed to create a profit structure through the overseas expansion method of furniture maker among SMEs operating the manufacturing industry. Currently, the furniture manufacturing industry has investment conditions that can create a range of economies based on a diversified cultural industry, which is an environment that can overcome the limitations of the domestic furniture manufacturing industry, which relies only on the saturated domestic market.

In this study, based on the understanding of the furniture manufacturing industry, the current status and development plan of the domestic and foreign furniture manufacturing industry were studied through analysis of previous studies. In addition, by studying the strategies and development processes of other industries that export culture, the parts that can be incorporated into the furniture manufacturing industry were investigated. In addition, overseas success case studies were conducted and analyzed by dividing it into network theory and strategic alliance types. Finally, through interviews

with related furniture manufacturing industry, the study identifies what types of entry mode should the company to use to increase the possibility of successful overseas expansion.

The furniture manufacturing industry is a high value-added industry, but due to the nature of the manufacturing industry, the initial cost is comparatively high and the entry barrier is high as well. However, unlike other cultural industries that sell intangible assets, it has the advantage of being able to construct a continuous cash flow model when occupying the market. When evaluating the internationalization stage of companies according to the Upsala model, the internationalization stage of leading foreign finished furniture manufacturers except IKEA is still at a low level as they are still exporting through sales agents. Through this study, it is hoped to provide a theoretical foundation for diversifying the business of the domestic furniture manufacturing industry and preparing strategies for market expansion.

【Keyword】 Strategic Alliance, Network, Overseas Expansion Strategy,
Furniture Manufacture, Entry Mode