

## 자사브랜드 부착 소비재 수출 중소기업의 해외진출에 대한 탐색적 사례분석\*

원종현(성균관대학교 소비자가족학과)\*\*

정재은(성균관대학교 소비자가족학과)\*\*\*

양희순(성균관대학교 소비자가족학과 생활과학연구소)\*\*\*\*

### 국 문 요 약

본 연구에서는 자사브랜드 소비재 수출 중소기업의 해외진출방식, 자사브랜드 수출 결정요인, 기술역량 및 마케팅 역량, 수출 장벽 및 지원정책 등의 성공적인 해외진출요인을 분석하고자 하였다. 이를 위해 자사브랜드로 제품을 수출하고 있는 국내 15개 소비재 중소기업들의 CEO 및 마케팅 담당 임직원을 대상으로 심층면접을 실시하였다. 분석결과 이들 기업은 틈새시장을 겨냥하여 지속적인 R&D 투자를 통해 품질과 디자인에서 경쟁력을 확보하고 있다. 또한 바이어를 발굴하고 해외 유통망을 구축하기 위해 해외법인 설립, 해외전시회 참가, 국내 홈쇼룸업체나 백화점과의 해외 동반진출과 같은 다양한 방법을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이들 기업 중 상당수가 해외시장에서의 낮은 브랜드 인지도로 인해 OEM/ODM 수출을 병행하고 있어 브랜드 인지도 제고를 위한 노력이 필요하며, 중소기업들을 대상으로 정부기관들이 시행하고 있는 지원프로그램의 전문성과 신뢰성 또한 개선되어야 한다. 본 연구는 산업계 중소기업들의 해외진출에 편중된 기존 연구들과 달리 자사브랜드를 지닌 소비재 중소기업들의 해외진출에 대한 이해의 초석을 제공하고 이에 대한 정부 지원정책의 방향을 제시하였다는데 의의가 있으며, 자사브랜드 소비재 수출 중소기업들의 해외 진출전략 수립에 도움이 될 것으로 생각된다.

핵심주제어: 중소기업, 자사브랜드, 소비재, 해외진출

## 1. 서론

국내 중소기업은 국내 사업체 수의 99.9%를 차지하며 국내 전체 고용인구의 86.8%를 고용하고 있다(The Korea Chamber of Commerce and Industry, 2013). 일본의 중소기업이 전체 고용의 76%, 미국의 중소기업이 전체 고용의 49%만을 차지하고 있음을 고려할 때, 국내 중소기업은 다른 나라에 비해 한국 경제와 산업, 일자리 창출에 중추적 역할을 함을 알 수 있다(Korea Federation of SMEs, 2012).

한편 협소한 국내 시장규모, 날로 심화되는 기업 간 경쟁 및 경기침체로 인한 성장세 둔화 등 중소기업은 그 어느 때보다도 성장하기에 어려운 여건에 놓여있다. 따라서 중소기업의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 이들의 해외 시장 진출이 불가피하다(Yoon, Kwak & Seo, 2012). 그러나 한국기업의 국제화는 주로 대기업에 의해 이루어졌다. 대기업의 수출 비중은 70%에 육박하는 반면 중소기업은 30% 대에 머물고 있어 대기업과 중소기업 간의 수출 역량의 차이는 두 배에 이르고 있다(Seo & Choi, 2010). 따라서 보다 많은 중소기업들이 성

공적인 해외진출을 통해 지속적 성장과 발전을 이루며, 이를 통하여 궁극적으로는 소수의 수출 대기업에 크게 의존하는 현재의 경제구조를 탈피하는 노력을 해야 할 때라고 하겠다.

정부의 정책은 지난 수십년간 대기업 위주로 편중되어 중소기업은 국내 경제에서 큰 주목을 받지 못하였으나(Lee, Park & Choe, 2013) 정부는 최근 이러한 편중된 정책방향에서 벗어나 중소기업을 창조경제의 주역으로 집중 육성하여 무역 2조 달러 달성의 핵심주역으로 이끌 계획을 발표하였다. 중소기업청이 발표한 보도 자료에 의하면, 전통적인 B2B에서 벗어나 중소기업의 수출역량별, 시장별, 제품별 맞춤형 지원체계 구축 및 해외진출 경로 다양화를 통해 글로벌 강소기업을 발굴 육성하겠다는 것이다(Small and Medium Business Administration, 2013). 특히 중소기업청은 FTA 확대 및 한류 열풍으로 해외 조달시장 참여기회가 확대되었고 해외 시장에서 국산 소비재에 대한 제품의 수요가 증가하였음에 주목하여, 소비재를 수출하는 기업들에 대한 적극적인 지원계획을 수립하였다.

정부가 세운 이러한 지원정책이 실질적인 효과를 거두려면 실증적 연구가 뒷받침이 되어야 하는데, 기존의 중소기업 해

\*이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단 한국사회과학연구사업의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013-S1A3A2043346).

\*\*제 1저자, 성균관대학교 소비자가족학과 석사

\*\*\*교신저자, 성균관대학교 소비자가족학과 부교수

\*\*\*\*공동저자, 성균관대학교 소비자가족학과 생활과학연구소 연구원

투고일: 2015-01-06 · 수정일: 2015-02-17 · 게재확정일: 2015-02-23

외진출에 관한 연구가 국내 소비재 수출 중소기업 글로벌화에 학문적 기반으로 사용되기에는 한계가 있다. 이는 기존의 학술 연구가 산업재 제조기업, 벤처기업에 관한 연구들로 주를 이루기 때문이다(Jung, Yang & Chung, 2014). 이제까지 물적 인적 자원이 현저히 부족한 국내 중소기업은 성공적인 해외진출을 위해 낮은 생산원가를 경쟁력으로 하는 OEM/ODM 방식에 주력하는 한편 첨단기술 개발을 중심으로 한 벤처산업 등 산업재 시장에 강세를 보여 왔다(Kim, 2000). 따라서 기존의 한국 중소기업 국제화 요인에 관련된 학술 연구 또한 산업재 제조기업(Park & Yoon, 1998; Park & Kwon, 2013), 벤처기업에 관한 연구(Bae & Bae, 2003; Cho, Song & Na, 2003; Choi & Kim, 2005; Kim & Song, 2009; Park, 2005)가 주를 이루게 된 것이다. 또한 Jung, Yang and Chung(2014)에 따르면 해외시장 수출 중소기업의 해외진출 전략이나 국제화 요인을 분석한 연구 178개 가운데 소비재만을 다룬 연구는 1개였으며, 소비재와 산업재를 같이 다룬 연구는 43개로 나타나 소비재 산업을 구분해서 다룬 연구가 부족한 것을 알 수 있다. 게다가 소비재 산업에 대한 연구도 식품산업이나 섬유제품 등 특정 산업군에 대해서만 제한적으로 이루어져 소비재를 전반적으로 다룬 연구는 부족한 실정이다(Jung & Park, 2012).

한편 주 소비층이 일반 소비자인 식료품, 의류, 가구, 등의 소비재는 전문성이 강조되는 산업재와는 특성이 다르다. 즉, 산업재를 수출하는 중소기업의 경우 제품이 대부분 원자재, 부품, 설비, 기구 등 이므로 바이어를 성공적으로 유치하는데 있어서 브랜드 인지도 보다는 기술력과 가격경쟁력이 우선한다. 반면 소비재를 수출하는 중소기업이 해외 시장에서 경쟁력을 갖기 위해서는 OEM/ODM 방식을 탈피하고 자사브랜드에 대한 해외 일반 소비자들의 인지도를 높이는 것이 매우 중요하다(Kumar & Steenkamp, 2013). 따라서 자사브랜드 소비재를 수출하는 중소기업들에게는 마케팅과 유통이 산업재 수출 중소기업에 비해 훨씬 중요하다고 하겠다. 그러나 자사브랜드 소비재를 수출하는 중소기업들에 대한 연구는 매우 제한적이어서(Kim, 2005; Kim & Bae, 2007) 이들의 해외 판로 개척단계 혹은 과정과 성공적인 해외진출을 결정하는 요인이 무엇인가 하는 질문에는 명확한 답을 제시하기 위해 보다 많은 연구가 요구되고 있다. 따라서 본 연구는 국내외 문헌조사를 통해 자사브랜드 소비재를 수출하는 중소기업 사례를 발굴하고 이들 소비재 수출 중소기업을 대상으로 심층 면접을 실시하여 자사브랜드 수출 결정요인, 해외진출방식, 기술역량 및 마케팅 역량, 수출 장벽, 수출 지원정책들을 분석하여 자사브랜드 소비재 수출 중소기업의 해외 진출전략 수립에 도움을 주려고 한다.

## II. 문헌고찰

문헌고찰에서는 우리나라의 주도적인 수출형태인 주문자상표부착생산(Original Equipment Manufacturing: OEM)과 제조업자설계생산(Original Design Manufacturing: ODM)에 대해 알아

보고 이 방식들의 문제점을 살펴보고자 한다. 또한 한국 중소기업의 자사브랜드 수출 추이에 대해 살펴보고 자사브랜드 수출이 OEM/ODM 방식과 비교하여 어떠한 이점과 애로점이 있는지 살펴보고자 한다. 마지막으로 중소기업의 자사브랜드 수출 전략에 대한 국내·외 문헌을 살펴보고자 한다.

### 2.1 주문자상표부착생산(OEM)/제조업자설계생산(ODM)

OEM은 선진국 기업들이 생산단가를 낮추려는 시도로 아웃소싱(outsourcing)을 본격화하면서 생겨난 생산방식으로 해외 구매자가 제공한 설계에 따라 단순히 생산 공정을 전담하고 완성된 제품에 구매자의 상표를 부착하여 판매하는 방식이다. 즉 기술력과 브랜드파워가 부족한 개발도상국의 제조기업들이 선진국 기업의 하청을 받아 저가품을 생산, 수출하는 방식이다(Kim & Bae, 2007). 이러한 OEM 방식 하에서는 주문하는 구매자가 주도권을 가지고 있어 수출업체는 구매자의 횡포에 마땅한 대응책이 없으며, 항상 구매자로부터 낮은 단가압력을 받게 된다(Kim, 2005). 따라서 OEM은 저부가가치의 생산방식으로 1960년대 이후 기술력이 부족한 우리나라에서는 많은 중소기업들이 저렴한 노동력을 바탕으로 생산단가를 낮추어 OEM 방식의 수출을 해왔다. 하지만 이러한 한국의 중소기업들은 1990년대 초반부터 임금상승 및 더 저렴한 노동력을 제공하는 중국 및 신흥 개발도상국의 부상으로 가격경쟁력을 잃어가고 있는 실정이다(Kim, 2005; Kim & Bae, 2007). Kim and Bae(2007)는 산업자원부의 연구(Ministry of Trade, Industry and Energy, 2003)를 바탕으로 한국 OEM 수출의 감소원인으로 “가격경쟁력 악화, 거래국의 수입수요 감소, 바이어의 단가인하요구, 수출채산성 악화, 기술전수의 한계성, 제품경쟁력 열위(Kim and Bae, 2007, p.319)”를 제시하였다.

한편, 제조업자설계생산(ODM)은 독자적 제품 개발력을 갖춘 제조업체가 기술력을 바탕으로 제품을 개발, 생산해 판매망을 갖춘 유통업체에 상품을 판매하는 수출방식이다. Kim and Bae(2007, pp.322-323)는 OEM 수출 대비 ODM 수출의 장점을 다음과 같이 제시했다; 첫째, ODM 기업은 제품을 독자적으로 개발, 설계, 생산하므로 해외구매자와의 관계에 있어서 단순 하청 방식의 OEM 기업보다 대등한 관계를 구축할 수 있다; 둘째, ODM 수출은 독자적 기술 개발력을 갖고 있으므로 부가가치가 높으며 개발된 기술에 대한 로열티를 받을 수 있고, 결과적으로 수출경쟁력 확보가 용이하다; 셋째, 원자재나 부품 구매 시 거래선 선택과 설계 사양에 대한 제약이 적어 원가 절감을 통한 이익 극대화가 가능하다; 넷째, ODM 수출은 어느 하나의 해외구매자에게 종속되지 않고 다수의 해외구매자를 확보할 수 있으므로 안정적인 국제거래가 가능하다. 따라서 1990년대 이후 독자적인 제품 개발력을 갖추게 된 한국의 OEM 기업들은 이러한 여러 가지 이점을 제공하는 ODM으로 생산방식을 전환하게 되었다. Kim and Bae(2007)은 ODM 수출방식이 제품 개발에 집중적으로 기업자원을 투입함으로써

세계 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 제품개발 가능성이 높으며 자사브랜드 부착 수출방식에 비해 재원확보와 리스크 측면에서 부담이 상대적으로 낮다고 판단하여, OEM 수출 중소기업은 ODM 수출방식을 통하여 자사브랜드 부착 수출방식으로 전환하는 것이 바람직하다고 제안하였다.

### 2.2 자사브랜드 부착 수출

기업의 자사브랜드 개발은 먼저 소비자로서 하여금 경쟁사 제품과 구별하게 하여 제품에 대한 인지도를 높이고 그 제품과 제품에 대한 마케팅 활동에 대해 소비자들의 긍정적 평가와 연상(associations)을 유발하여 제품에 대한 소비자의 충성도를 높이며 이를 통하여 궁극적으로 그 기업으로 하여금 경쟁적 우위를 선점할 수 있도록 돕는다(Hoeffler & Keller, 2003; Keller, 2001). 따라서 자사브랜드 부착 수출기업은 OEM/ODM 수출기업에 비해 훨씬 높은 부가가치를 갖게 되며 유통업체들과의 관계에 있어서도 보다 우위관계를 선점할 수 있다. 하지만 이러한 자사브랜드 제품 수출 기업들은 자사브랜드 제품을 개발하고 해외시장에서 자사브랜드의 인지도를 높이고 유통망 구축 및 판매촉진 등 해외마케팅 활동을 수행하여야 하므로 막대한 재원과 인적자원이 소요될 수 있으며 또한 실패할 가능성도 높기 때문에 상당한 리스크를 부담해야한다(Kim & Bae, 2007). 특히 OEM 수출 기업이 자사브랜드 수출을 추진할 때 기존 구매자들의 반발로 수출물량이 단절되고 수익성이 악화되는 등 경영의 어려움을 겪을 수도 있다(Kim, 2005). 따라서 인적·물적 자원의 부족으로 어려움을 겪는 대부분의 중소기업으로서 자사브랜드 부착 수출이 어려울 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 다음의 <Table 1>에서 보는 바와 같이 자기상표 부착 수출이 2000년대 들어서면서 2008, 2009년을 제외하고 지금까지 꾸준히 증가하고 있다. 이는 중소기업들이 수출기업으로서 경쟁우위를 획득하여 지속적으로 높은 수익성과 성장성을 갖기 위해 자사브랜드 부착 수출의 중요성을 인식하고 있다는 표징이라고 하겠다.

### 2.3 중소기업의 자사브랜드 수출 전략

중소기업의 자사브랜드 수출에 관한 해외 연구는 유럽국가들(예, 영국, 핀란드, 모나코)과 호주 등 주로 선진국 소재 소비재 수출 기업에 중점을 둔 연구들로서 이러한 중소기업이 자사브랜드 수출을 결정하는데 있어 어떤 중요한 요인이 있는지, 어떻게 해외시장에서 브랜드를 개발하는지, 그리고 어떻게 유통망을 구축하는지에 대한 이슈들에 초점을 두고 있다(Gabrielsson, 2005; Huck & Rennhak, 2013; Krake, 2005; Luostarinen & Gabrielsson, 2006; Merrilees, 2007; Spence & Essoussi, 2010). 먼저, 기존 연구들은 중소기업이 자사브랜드 수출을 결정하는 요인으로 경영자 및 주요 경영 책임자들의 자사브랜드 수출에 대한 의지가 중요하다고 밝혔으며(Gabrielsson, 2005; Krake 2005), 자사브랜드 수출 중소기업들은 해외 시장에서 브랜드의

핵심적인 정체성을 개발하기 위해 요구되는 해외 소비자들의 연상 형성을 위해 경영자가 기업 운영을 통해 추구하는 가치들을 주로 이용하고 있다고 밝혔다(Spence & Essoussi, 2010).

기존의 해외연구들은 자사브랜드를 수출하는 중소기업 제품들이 주로 틈새시장(niche market)을 겨냥한 제품들로(Luostarinen & Gabrielsson, 2006), 브랜드 자산(brand equity)을 키우는데 있어서 제품의 점진적인 혁신이 중요하다고 제안하였다(Spence & Essoussi, 2010). 또한 이러한 중소기업 제품은 국가이미지를 사용하여 브랜드 정체성을 개발하려고 하였으며 (Spence & Essoussi, 2010), 해외 소비자들의 브랜드 인지도 제고를 위해 검색엔진, 소셜미디어, 웹사이트 등의 인터넷, 구전, 신문광고, 홍보업무 등 저비용 마케팅 방법을 사용하고 있다고 밝혔다(Huck & Rennhak, 2013; Krake 2005). Krake(2005)는 이러한 저비용 마케팅 방법들이 자금과 인력 부족이라는 어려움을 겪고 있는 중소기업들이 브랜드 인지도 제고를 위해 선택할 수 있는 가장 효과적인 방법이라고 제안하고 있다.

<Table 1> 연도별 자기상표 수출비중 (단위: 백만원, %)

연도	총 판매액	수출	수출 100% 기준		국내 판매
			자기상표 부착수출	OEM, ODM 및 부품수출	
1997	156,709,372	16.6	6.4	93.6	83.4
1998	151,170,683	21.3	6.3	93.7	78.7
1999	178,423,776	19.1	6.4	93.6	80.9
2000	220,055,326	21.6	8.3	91.7	78.4
2001	225,583,888	18.0	-	-	82.0
2002	247,235,375	18.1	9.3	90.7	81.9
2003	268,568,639	18.2	9.4	90.6	81.8
2004	292,238,611	16.8	11.1	88.9	83.2
2005	312,212,154	16.4	13.0	87.0	83.6
2006	341,619,705	16.3	13.1	86.9	83.7
2007	372,392,123	16.2	13.1	86.9	83.8
2008	457,262,867	12.3	9.1	90.9	87.7
2009	479,135,771	10.5	7.3	92.7	89.5
2010	513,275,115	14.7	10.7	89.3	85.3
2011	562,572,575	13.2	13.5	86.5	86.8
2012	579,907,926	14.0	15.9	84.1	86.0

출처 : 연구자가 Small and Medium Business Administration(2003-2013)의 Survey on Actual State of SMEs를 취합하여 정리

자사브랜드 수출 중소기업의 유통망 구축에 있어서 Luostarinen and Gabrielsson(2006)는 단일 판매채널(single sales channel)보다 다중 판매채널(multiple sales channels) 구축을 제안하고 있다. 이는 중소기업이 해외에서 유통망을 구축하는데 있어 자본의 부족으로 스스로 직접 판매망을 구축하기 어렵고, 중간상들(middlemen)을 통해 간접적인 판매망을 구축한다고 해도 해외 소비자들의 중소기업 브랜드에 대한 인지도가 낮아 중간상들이 이러한 중소기업 브랜드에 대해 충분한 마케팅

투자를 하지 않기 때문이다. Huck and Rennha(2013) 또한 이러한 다중 판매채널 구축이 어느 한 중간상에게 지나치게 의존하는 것을 방지하며 중소기업이 빠르게 성장할 수 있는 방법이라고 밝히고 있다.

중소기업의 자사브랜드 수출에 관한 국내 연구로는 사례분석을 통해 OEM수출에서 자사브랜드 수출로 성공적으로 전환한 국내 중소기업들의 브랜드 전략을 분석한 연구(Kim, 2005; Lee, 2014; Oh, 2004; Park, 2006)와 제품에 적용할 수 있는 현지브랜드 개발에 대해 방법론적인 측면에서 살펴본 연구(Kim, 2010; Kim, 2013), 그리고 마지막으로 수출 중소기업들의 글로벌 브랜드 전략에 영향을 미치는 요인 또는 글로벌 브랜드 전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 연구(Jeong & Kim, 2011; Lee et al., 2013)으로 나누어 볼 수 있다.

결론적으로, 위에서 살펴보았듯이, 자사브랜드 부착 수출 중소기업이 증가하는 추세에 있으나 이들 기업에 대한 국내 선행 연구는 한 두 개의 기업만을 대상으로 진행된 사례연구에 제한되어 있어 전반적인 이해를 높이기 위해서는 보다 많은 기업을 대상으로 사례연구를 진행할 필요가 있다. 연구 주제 또한 대체적으로 브랜드 전략에 집중되어 있어 자사 브랜드 제품의 해외수출 동기나 과정, 어려움 등을 다루는 총체적인 연구는 부족하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 자사브랜드 부착 소비재 수출 중소기업들의 성공적인 해외진출 전략을 수립할 수 있도록 보다 많은 중소기업 사례들에 대한 자사브랜드의 해외 진출동기, 해외진출방식, 유통채널 구축, 마케팅 전략, 제품혁신, 수출 장벽, 수출 지원제도의 인식 및 효과성 등 성공적인 해외진출요인을 분석하고자 한다.

### III. 연구방법

자사브랜드 소비재를 수출하는 중소기업의 해외 진출에 대한 기존 연구가 매우 제한적이므로 본 연구는 사례 연구방법을 채택하였다. 사례연구는 현상에 대한 동태적인 과정을 깊이 있게 이해할 수 있도록 하며, 획득한 자료를 이용하여 새로운 이론을 정립하고자 할 때 적절한 분석방법이다(Eisenhardt, 1989; Park & Jun, 2011; Yin 2003). 따라서 자사브랜드 수출 중소기업에 대한 기존연구가 전무한 상황에서 이들의 해외진출 동기, 과정 및 상황에 대한 깊은 이해를 얻고 더 나아가 이들 기업의 해외진출에 대한 이론을 정립하는데 있어서 사례연구가 최적의 연구방법이라고 하겠다.

본 연구는 먼저 자사브랜드 소비재를 수출하는 중소기업의 사례를 발굴하기 위해 중소기업진흥공단, 코트라 등 수출지원 정부기관에서 발행하는 중소기업 성공사례집 및 미디어 자료 등을 조사하여 소비재를 수출하는 중소기업들의 이름을 확보한 후 다음의 조건을 만족하는 기업을 중심으로 총 83개 기업에 대한 컨택 리스트를 작성하였다. 즉, 1)중소기업법에 따라 기업규모는 종업원 수 300명 이하, 3년 평균 연 매출액 1500억 미만의 중소기업, 2)소비재를 수출하는 기업, 3)연구시점을 기

준으로 자사브랜드로 해외에 수출하는 기업 등이다. 그러나 2차 자료들을 통해서는 이들 기업이 자사브랜드로 수출하는지에 대한 여부를 확인하기가 어려운 경우들이 대부분이므로 홈페이지 및 직접 회사에 문의하여 자사브랜드 수출 여부를 확인하였다. 마지막으로 자사브랜드 수출 여부가 확인된 총 83기업의 기업 대표 및 해외실무 담당자에게 인터뷰 요청 이메일과 서신을 보낸 뒤에 총 15개 기업으로부터 인터뷰를 하겠다는 응답을 받았다.

인터뷰를 실시하기 위해 질적 연구 경험이 풍부한 2명 이상의 연구자가 인터뷰 기업을 직접 방문하였으며, 기업별로 기업 대표와 해외실무 담당자 각각 두 번의 심층면접을 실시하였다. 인터뷰는 1시간 반에서 2시간에 걸쳐 2013년 12월 중순에서 2014년 2월 말에 걸쳐 이루어 졌다. 인터뷰 질문은 미리 준비된 질문을 중심으로 반구조화된 면접법을 실시하였는데 국제화 동인 및 절차, 브랜드 개발, 유통업체 선정, 브랜딩 및 마케팅 전략, 해외경험과 같은 CEO들의 개인배경, 회사 설립시기, 해외시장 진입 시기, 수출장벽, 정부지원제도 등 중소기업의 국제화에 대한 다양한 주제를 포함하여 자유롭게 이야기하도록 하였다. 인터뷰 이후에는 기업에 관련된 자료를 요청하여 수집하였다. 심층 면접은 인터뷰 응답자의 동의하에 녹취되었으며 모두 전사 정리작업을 거친 뒤 인터뷰 당사자에게 보내어 내용을 확인하는 절차를 거쳐 피드백을 반영하였으며, 추가적으로 필요한 내용에 대해서는 이메일 및 전화를 통해 내용을 보완하였다. 인터뷰 내용을 바탕으로 2명 이상의 연구자가 검토한 후에 일치되는 내용을 중심으로 결과를 서술하였다. 또한 인터뷰 기업들의 해외진출 동기, 과정 및 현황 등에 대한 자료를 다각적으로 분석하기 위해 삼각측량(triangulation) 기법을 활용하였다. 즉, 이들 인터뷰 기업들에 대해 수집된 사업보고서, 발간자료, 신문기사 등의 2차 자료를 면접내용과 대조하여 정보의 일관성을 확인하는 절차를 통해 면접 자료에 대한 신뢰도를 높이고자 했다(Yin, 2003).

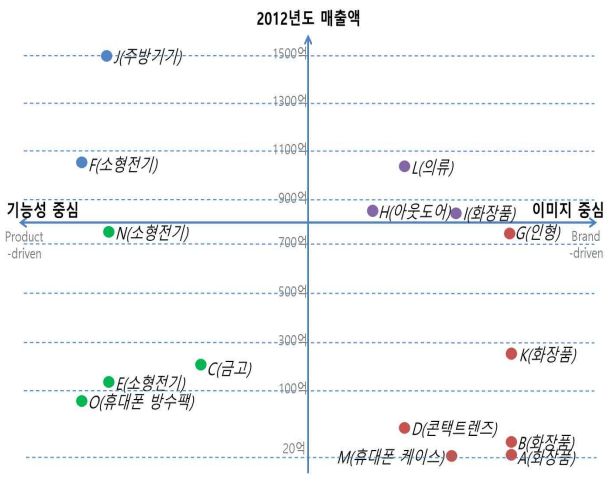
### IV. 연구결과

#### 4.1 분석방법

#### 4.1 대상 기업의 기업 개요

인터뷰를 실시한 자사브랜드 수출 중소기업 15개 가운데 화장품 기업이 4개, 소형전기 기업이 3개, 의류잡화 기업이 2개, 전자제품 약세서리 기업이 2개, 주방기기 1개, 콘택트렌즈 1개, 금고 1개, 인형산업이 1개로 구성되어 있다. 매출액은 최소 20억에서 최대 1500억에 이르기까지 다양하며, 해외 수출 비중도 5%에서 95%에 이르기까지 다양한 특징을 보여주고 있다. 모든 기업이 자사브랜드를 수출하고 있지만 100% 자사브랜드 수출 기업은 4개, OEM/ODM 비중의 차이를 보이기는 하나 11개 기업은 자사브랜드와 OEM/ODM 수출을 함께 진행하고 있다. 설립에서

해외진출까지 걸린 시간이 3년 이내인 기업이 8개 기업이며, 6년 이내 기업이 3개, 4개 기업이 그 이상의 시간이 걸린 것으로 나타났다. Kumar and Steenkamp(2013)에 따르면 상품 카테고리를 상품 품질 중심의 카테고리에서 브랜드 중심의 카테고리까지 연속선상에 표현할 수 있다. 상품 품질 중심의 기업은 상품 품질을 브랜드 인지의 주요 목적으로 여기며, 브랜드 중심의 카테고리는 이미지를 상품 품질의 주요 동인으로 간주한다. Kumar and Steenkamp(2013)가 제안한 상품-브랜드 스펙트럼과 매출액을 기준으로 조사대상 기업을 2차원 상으로 나타냈으며, 이는 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> 상품 조사 대상 기업의 상품 카테고리 및 매출액 규모

### 4.2 자사브랜드로 진출하게 된 동기

<Table 2> 조사 대상 기업들 글로벌 진출 동기

	진출 동기	해당 기업
국내 환경요인	협소한 국내시장	B, C, E, F, G, L
	해당 산업의 제조 인건비 상승과 부정적 인식	G, L
	국내 판매시 외면으로 해외진출	B, F, I, O
	대기업 중심의 불합리한 유통구조	D, E
해외 환경요인	동남아시아 한류시장 확산	A, B, C, D, E, I, J
	중국시장의 거대화	A, B, C, F, H, I, L, N
경영자 요인	해외 경험	B, C, I, M, N
	미국시장을 해외시장 개척의 판로로 인식	A, B, E, F, G, H, I, K, L, N
	자사브랜드를 갖고자 하는 의지	C, D, F, G, H, N

조사 대상 기업들의 글로벌 진출 동기 분석 결과는 <Table 2>와 같다. 국내시장에서 성장의 한계를 느끼게 되면 기업들은 해외시장을 탐색하게 된다. 즉 국내시장에서 경쟁이 심할수록 중소기업은 국내시장의 규모를 작게 인식하게 되며, 특히 기업의 규모가 작을수록 국내 환경에 민감하게 반응하는 모습을 보여준다(Yoon & Kim, 2009). 조사 대상 기업들의 가장 큰 해외진출 동기는 협소한 국내시장을 인식하고 치열한 경

쟁을 피하기 위한 것이라 할 수 있다. 국내에서 대기업을 중심으로 형성된 불합리한 유통구조로 인해 해외진출을 결정하거나, 기술과 특허로 제품을 생산했지만 기업 및 브랜드에 대한 인지도 부족으로 인해 국내 유통망 개척이 어려워 먼저 해외진출에 성공한 뒤에 국내 시장으로 들어오기도 하는 양상을 보이기도 하였다. 또한 중국 및 동남아시아 시장에서 한류에 대한 인식이 확산되면서 중국 및 동남아시아 시장의 성장가능성을 높게 보고 진출하기도 하였다. 특히 중국 시장은 중국 경제발전과 함께 한국 중소기업들에게 있어서 최대의 소비시장으로 부각되고 있으며, 지리적 근접의 이점으로 매력적인 해외 진출 시장이 된다. 이러한 결과는 중소기업이 국내시장에서의 경쟁을 피하기 위해 해외진출을 모색하게 되며, 해외진출을 시도할 경우 해외 시장규모와 성장 가능성은 기본적으로 파악해야 할 부분이기 때문에 국내시장이 경쟁이 치열하고 해외시장이 매력적이라면 신속한 국제화를 이끄는 동인이 된다는 연구와 일치함을 알 수 있다(Douglas & Craig, 1995).

Park(1999)는 중소기업의 해외지향적인 경영자의 역량이 기업이 보유한 가장 핵심적인 자원이며, 해외 진출의 중요한 동인을 밝히고 있다. 즉, 경영자의 해외경험은 해외시장에서 기업의 자원을 활용할 수 있게 하며, 새로운 사업기회를 발견할 가능성을 높여준다(McDougall, Shane & Oviatt, 1994). 조사 대상 기업가운데 미국 유학 경험이 있는 경영자는 미국 시장에 대한 이해도가 높았으며, 미국 시장을 적극적으로 개척하였다. 그렇지만 대부분의 조사 대상 기업들의 경영자들은 해외 유학 경험이 없었음에도 불구하고 해외 시장에 진출하려는 강력한 의지를 보여 주었다. 사업초기부터 해외진출이 목적이며, 국내시장은 이를 위한 발판으로 여기는 글로벌 지향적 마인드가 해외진출 동기로 작용하였다. 특히 자사브랜드로 진출하려는 강력한 의지를 보여주었는데 자사브랜드 수출의 경우 수익이 OEM 수출의 4배이기 때문에 장기적인 관점에서 자사브랜드로 수출하고자 했다. 또한 OEM의 경우에는 자생능력이 떨어진다는 점을 인식하고 자사브랜드 진출을 추진하였다. 자사브랜드를 가지지 못하면 더 저렴한 중국제품과의 경쟁이 불가피하다는 위험을 인지하고 자사브랜드 진출을 추진하였다. 또한 Lee and Lee(2002)은 국내 중소기업은 주로 노동집약적인 산업의 특성을 보여주기 때문에 현지의 저렴한 노동력이 해외진출의 유인으로 작용한다는 결과를 제시하였다.

### 4.3 해외 진출방식 및 유통채널 구축

기업이 OEM/ODM을 통한 수출과 자사브랜드 수출을 병행하여 진출하였고, 오직 5개의 기업만이 100% 자사브랜드를 이용하여 최초로 수출을 시작하였다. 조사 대상 기업들의 해외진출 방식 및 유통채널 구축 방법은 최초 진출 방식, 유통채널 구축방법, 이용 유통채널로 분류하여 분석하였으며, 결과는 <Table 3>과 같다.

<Table 3> 조사 대상 기업들의 최초 진출 방식, 유통채널 구축 방법 및 이용 유통채널

	유형	해당 기업
최초 진출방식	OEM/ODM 수출	A, B, C, D, E, F, G, H, I, N
	자사브랜드 수출(합작투자 포함)	J, K, L, M, O
유통채널 구축방법	국내외 전시회 참여	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
	해외 세일즈 랩(Sales rep) 및 수입 에이전트	C, E, K
	중소기업청의 시장 개척단사업 참여	I, B, O
	해외법인 설립	G, H, I, J, K, L, N, O
이용 유통채널	해외 vendor, distributor, retailer	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
	국내대형 수출 도매상	B
	국내 홈쇼핑/백화점과 함께 진출 및 현지 홈쇼핑을 통한 진출	E, I, J, N
	국내 유명 브랜드의 OEM 납품을 통해 해외(중동)진출	E, N

조사 대상 기업 가운데 최초 진출 방식으로 10개의 조사 대상 기업 가운데 금고 기업은 선진국에는 OEM/ODM을 통한 진출을 하며, 중동이나 아프리카, 아시아 지역은 자사브랜드를 수출하였다. 소형전기업체도 중동, 미국, 러시아는 OEM/ODM으로 공급, 동남아시아는 OEM/ODM과 자사브랜드 수출 병행 형태를 보이기도 한다. 이 기업은 오프라인 매장에 공급하는 중간 벤더를 통해서도 수출한다. 이렇듯 OEM/ODM과 자사브랜드 부착방식을 통해 중간상을 이용하여 해외 진출이 활발하게 이루어지고 있다. 조사 기업 중 의류기업이 진출 초기 합작회사를 통해 해외에 진출하기도 했으나 오래가지는 못했다. 그리고 8개의 기업이 해외에 생산 및 마케팅을 위해 법인을 설립했다.

중소기업은 자본의 부족으로 직접 판매망을 구축하는 것은 어려울 수밖에 없다. 조사 대상기업들의 해외 진출에 있어 전시회 참가는 해외 판로를 개척하는데 중요한 역할을 한다. 조사 대상 기업 모두 국내의 전시회에 열심히 참여한다고 응답하였다. 지속적으로 해외 전시회에 참여를 하여 제품에 대해 홍보하고 해외 전시회에서 거래한 바이어를 통해 해외 백화점 진출에 성공하였으며, 국내 전시회에 참여한 해외 바이어에게 판매할 수 있는 기회를 잡기도 했다. 해외진출을 용이하게 돕도록 세일즈 랩(Sales rep)이나 에이전트를 이용하기도 한다. 수출 기업이 자본 및 인력이 부족한 중소기업이기 때문에 수출 시장의 현지 사정에 대한 정보 부족으로 해외진출을 도와줄 수 있는 세일즈 랩이나 에이전트를 이용하여 유통망을 개척하는 양상을 보이고 있다. 또한 중소기업청에서 실시한 시장 개척단 사업을 통해 해외 진출에 성공하기도 하였다. 해외 진출 후 판매망을 구축하기 위한 방법으로 현지 법인을 설립하는 경우 가장 적극적인 방법이라 할 수 있다. 8개의 기업이 수출 시장 유통망 개척으로 위해 해외법인을 설립하였으며, 대부분 매출액 규모가 큰 기업이 이에 속한다. 해외법인은 생산법인과 판매 법인으로 구분될 수 있는데 생산법인은 제품생산을 담당하고, 판매법인은 유통망 개척 및 시장조사를 포함한 마케팅

활동을 담당하고 있다. 해외법인 담당직원은 주로 현지인을 고용하고 있으며, 해외법인의 역할은 현지 유통 입점 외에 입점 후에도 지속적인 영업 관리, 유통처를 대상으로 브랜드 교육 외 각종 교육, 마케팅활동 등을 실시하고 있다. 이러한 해외 판매법인은 주로 미국, 영국, 중국과 같이 소비시장의 규모가 큰 지역에 설립되어 있다.

해외 진출 시 이용하는 유통채널을 살펴보면 해외법인을 통한 진출 이외에 조사 대상 기업들의 유통망은 주로 중간상을 통한 해외진출이 다수를 차지하고 있다. 이는 자본의 부족으로 중소기업이 해외에서 유통망을 구축하는 것이 어렵기 때문이다. 판매되는 제품의 종류에 따라 다른 양상을 보이기는 하지만 벤더(vendor)나 해외 유통업자(distributor), 리테일러(retailer)를 통한 진출이 주를 이루고 있다. 수출 중소기업의 해외 유통망 형성에 있어 중간상을 이용한다 하더라도 단일 판매채널 보다는 멀티채널을 이용하는 양상을 보이고 있다. 수출시장의 비교적 규모가 작은 유통업자나 리테일러의 경우 수출기업의 제품만을 판매하는 독점 계약을 하는 경우도 있고, 수출제품 카테고리를 판매하는 전문 소매점을 통해 판매하는 경우도 있다. Huck and Rennha(2013)는 이러한 멀티 판매채널을 이용한 유통망 개척이 어느 한 중간상에게 지나치게 의존하는 것을 방지하며 중소기업이 빠르게 성장할 수 있는 방법이라고 밝히고 있다. 조사 대상 기업들은 진출 국가 마다 다른 판매방식을 채택하기도 하며, 한 국가 내에서도 여러 다른 유통망을 이용하는 멀티채널 판매 전략을 보여주고 있다. 수출규모가 작은 화장품 및 미용제품을 취급하는 기업의 경우 화장품 및 미용제품을 취급하는 국내의 대형 도매상(미용 재료상)을 통해 제품이 해외에 판매되기도 했는데, 화장품의 경우 동남아시아에서 불고 있는 한류가 해외진출에 지대한 영향을 미치기도 하였다. 국내 홈쇼핑이나 백화점의 해외진출 시 함께 진출하는 양상을 보이기도 한다. 예를 들어, 의류기업은 롯데백화점과 함께 러시아에 진출했으며, 소형전기제품 기업은 한국의 홈쇼핑 기업인 GS홈쇼핑과 CJ홈쇼핑의 동남아 진출이 활발해지면서 홈쇼핑과 동반 진출하였다. 이들은 어느 정도의 홈쇼핑 관리 능력을 체득하였기 때문에 한국 홈쇼핑에서의 성공을 발판으로 이들과 동반 진출을 꾀하는 것이다. 게다가 국내 홈쇼핑의 동반 진출이 아닌 직접 해외 홈쇼핑과의 계약을 통해 해외에 진출하기도 했다. 브랜드 인지도가 거의 없는 국가에서 중소기업의 홈쇼핑을 통한 해외 진출은 TV노출을 통해 광고 및 홍보의 혜택을 얻을 수 있기 때문에 자본이 부족한 중소기업에게 적합한 방식이라 할 수 있다. 국내 홈쇼핑에서 성공한 기업의 경우에는 미국 홈쇼핑을 통해 미국 시장에 진출하였는데 제품의 특성 상 시연이 중요한 요소이며, 해외에서 직접적인 마케팅을 실시하는 것이 어려운 경우 홈쇼핑을 통한 제품 판매가 제품의 광고 및 홍보의 역할을 하여 제품의 인지도를 높이기도 했다. 직접적인 시연을 통해 소비자들이 자사의 제품을 쉽게 이용할 수 있게 하여, 제품에 대한 호의적 태도가 형성될 수 있다. 마지막으로 국내 유명 가전 브랜드가 중동에 진출할 때 OEM형식으로 함께 해외 진출에 성공하기도 하였다.

### 4.4 마케팅 전략

조사 대상 기업들의 마케팅 전략을 분석하기 위해 유통업체 및 리테일러를 대상으로 하는 마케팅과 소비자를 대상으로 실시하는 마케팅으로 구분하였으며, 결과는 다음의 <Table 4>와 같다. 산업재와는 달리 소비재는 브랜드가 중요시된다. 소비자들의 브랜드의 인지도 및 선호도 형성은 소비자 구매 결정에 중대한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 조사 대상 기업들은 자사브랜드의 소비재를 수출하는 중소기업이므로 해외에서 브랜드 인지도를 높이기 위해서는 마케팅 전략이 필요하다. 그렇지만 중소기업이 소비자에게 직접 마케팅을 실시하는 경우에 막대한 비용이 투자되어야하므로 중소기업에서 실시하기에는 한계가 따른다. 그렇기 때문에 소비재 수출 중소기업은 최소한의 비용으로 최대의 효과를 얻기 위해 노력하고 있다.

<Table 4> 조사 대상 기업들의 마케팅 대상에 따른 마케팅 전략

	마케팅 전략	해당 기업
유통업체 및 리테일러 대상	품질문제 즉각 처리, 신속한 AS, 품질 보증제	B, E, O
	마케팅 비용 지원	F, H, K
	꾸준한 전시회 참가(신뢰) 및 효과적인 부스 선정	A, C, D, E, G, H, I, N, O
	일시적인 가격할인, 일부제품 무상 제공	E
	자료 제공(비디오, 사진, 제품정보 및 광고자료 제공)	H, K, N, O
	온라인 키워드 검색	I
소비자 대상	바이어 대상 잡지 광고 및 카탈로그 배포	E, N
	세일즈 램 마케팅 에이전시	G, K, N
	마케팅 담당 글로벌 팀	G, H, I, J, K, N, O
	특정지역(중국)에서 브랜드 홍보위해 단기간으로 비용 투자	C
	지역신문에 광고라디오, TV광고/잡지광고	D, F
	온라인 키워드 검색(검색엔진 활용)	N
	홈쇼핑	E, I, J, N
	SNS 마케팅, 유튜브 마케팅	K, M
	패션위크 후원	K
	제품협찬, VIP마케팅	L, O
이메일	N	

특히 중소기업의 해외 진출 시 중간상을 통한 해외 진출이 활발하기 때문에 이들을 대상으로 한 마케팅 전략, 소비자를 대상으로 한 마케팅 전략이 모두 필요하다.

유통업체나 리테일러를 대상으로 한 마케팅 전략에서는 꾸준한 전시회 참여를 통한 신뢰 획득 및 제품홍보가 큰 역할을 한다. 특히 전시회 참여 시 효과적인 부스 선정을 통해 바이어들에게 제품을 알리고자 한다. 이는 불특정 다수의 바이어에게 행하는 방식으로 효과성을 판단하기 어려운 부분이다. 이에 반해 유통업체나 리테일러에게 마케팅 비용을 직접 지원하거나 일시적인 가격할인, 일부제품을 무상으로 제공하기도 하며, 바이어 대상의 카탈로그나 잡지 광고를 통해 제품을 알리기도 한다. 이들에게 수출제품에 대한 자료를 제공하기도

하며 한국에서 진행하고 있는 마케팅 활동의 사례를 알려주는 정보제공 활동을 통한 마케팅 전략을 실시하기도 한다. 이와 더불어 품질 문제가 발생하면 즉각적인 처리를 통해 신뢰를 확보하기도 한다. 이는 해외진출의 판로를 개척하기 위한 노력이라 할 수 있다.

이에 반해 소비자 대상의 마케팅을 통해서 자사 제품의 브랜드 인지도를 높이고자 한다. 세일즈 램이나 마케팅 에이전시를 통한 소비자 마케팅 활동이 이루어지기도 하며, 마케팅을 담당하는 글로벌 팀이 직접 마케팅을 실시하기도 한다. 브랜드 홍보를 위해 단기적으로 비용을 투자하기도 하며, 매체광고를 실시하기도 한다. 소비자와 직접 소통하기 위해 SNS 마케팅, 유튜브 마케팅, 이메일 마케팅과 같은 다이렉트 마케팅을 실시하기도 하며, 검색엔진을 활용하여 키워드 마케팅을 실시한다. 해외시장 소비자들의 브랜드 인지도 제고를 위해 검색엔진, 소셜미디어, 웹사이트 등의 인터넷, 구전, 신문광고, 홍보업무 등은 저비용 마케팅 방법이며, 이러한 저비용 마케팅 방법들이 자금과 인력 부족이라는 어려움을 겪고 있는 중소기업들이 브랜드 인지도 제고를 위해 선택할 수 있는 가장 효과적인 방법이라고 할 수 있다(Krake, 2005).

한편, 패션위크를 후원하거나 방송에 제품협찬을 통한 적극적인 방법으로 브랜드 인지도를 높이기도 한다. 이는 주로 브랜드 인지도와 이미지가 중요한 의류나 화장품 기업에서 행하는 마케팅 활동이라 할 수 있다. 유통경로를 통한 마케팅 활동도 이루어지고 있는데 홈쇼핑을 통한 시연 판매 자체가 브랜드를 홍보하는 수단이 될 수 있다. 이는 중소기업의 브랜드를 소비자에게 직접 알릴 수 있는 방법이라 할 수 있다.

### 4.5 제품혁신(기술역량, 인증, 특허)

자사브랜드 수출 소비재 중소기업들은 혁신적인 제품 공급을 통해 시장을 선도해 나가려고 한다. 중소기업은 대기업과의 경쟁이 어렵기 때문에 주로 틈새시장을 목표로 한다(Luostarinen & Gabriellsson, 2006). 틈새시장 속에서 브랜드 인지도 및 충성도를 높이기 위해서는 혁신적인 제품, 품질이 우수한 제품을 제공하는 것이 무엇보다 중요하다(Spence & Essoussi, 2010). 조사 대상 기업들의 제품혁신 활동 유형은 <Table 5>에 제시되어 있다.

<Table 5> 조사대상 기업들의 제품혁신 활동 유형

유형	해당기업
연구소 설립 및 R&D 투자	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
기술의 혁신성 및 생산라인의 유연성 확보	A, B, E, F, G, H, I, N, O
품질관리 인증 획득	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, M, N, O
기술보호를 위한 특허 획득	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, M, N, O
산학협력	C, E, H, L



조사 대상 기업들 모두 품질과 디자인이 우수한 제품을 만들기 위해 연구소를 설립하고 R&D 비용을 투자하고 있다. 화장품과 같은 이미지 중심의 제품을 다루는 기업에서도 품질혁신을 위해 노력하고 있다. 수출 중소기업의 가장 큰 장점은 기술개발투자를 통해 우수한 제품을 생산하고 해외시장에 맞는 제품을 고객화(customization)할 수 있는 유연성을 보유하고 있다는 점이다. 화장품 기업의 경우 해외 시장 고객에게 맞추어 향과 컬러를 제공할 수 있으며, 소형 전기 제품의 경우 바이어가 원하는 대로 다품종 소량생산 할 수 있는 능력을 갖추고 있다.

브랜드 인지도가 부족한 중소기업의 경우 우수한 제품품질은 해외 진출에 있어 중요한 부분이다. 해외 수출 시 수출국은 국제 품질관리 인증을 요구하기 때문에 이러한 인증을 획득하기 위해 기술개발 및 품질혁신을 위해 노력해야 한다. 또한 세계 여러 나라의 엄격한 품질 인증을 통과하면서 우수한 제품을 생산할 수 있게 되는 시너지 효과를 나타낸다. 조사 대상 기업들은 대부분 품질 인증을 가지고 있고, 기술 보호를 위해 특허 획득에 적극적인 모습을 나타냈다. 중국과 같은 후발 주자의 모방 제품 출시, 저가 제품 출시, 경쟁사 소송 때문에 특허를 통해 이를 보호하려고 노력한다. 화장품의 경우 해외 진출을 위해 품질 인증 및 위생인증이 가장 중요한 요소이며, 이러한 인증을 받기 위해 비용을 투자하고 있다.

조사 대상 기업 가운데 일부는 산학 연계를 통해 제품을 개발하기 위해 노력하기도 한다. 금공업체는 대학교와 산학협력을 통해 가구형 금고를 출시하였으며, 소형전기 업체는 대학교와 디자인 산학협력을 진행하고 있다. 의류 업체와 아웃도어 제품 업체도 학교 및 연구소들과 연계하여 기술개발을 하고 있다. 이러한 사례들은 산학 연계 연구가 기술이나 디자인 개발 인력이 대기업보다 상대적으로 부족한 중소기업이 이를 보완할 수 있는 좋은 방법임을 제시한다.

#### 4.6 수출 장벽

대기업이든 중소기업이든 해외 수출 시 어려움이 발생한다. 조사대상 기업들의 수출장벽은 아래의 <Table 6>에 언급되어 있다. 자사브랜드 소비재 수출 중소기업들의 가장 큰 해외 수출장벽은 첫째, 인증획득의 어려움이라 할 수 있다. 해외 진출의 경우 각 국가별로 위생허가 및 인증을 받아야 하는데 국가마다 요구하는 인증이 다르고, 비용도 많이 들기 때문에 상당한 어려움을 겪고 있다. 인증을 받기 위해서는 장비구입, 인력교육, 공장부지 설립 등의 투자부담이 있기 때문이다. 중국은 거대한 소비시장이고 인접국이기 때문에 중국시장을 공략하려는 다수의 기업들이 존재한다. 그러나 중국의 경우 화장품 수출 시에 위생허가가 까다롭고 많은 비용과 인력이 필요하기 때문에 벌크 수출, 혹은 반제품 수출을 선호한다. 또한 유럽에서도 화장품을 수출을 위해서는 인증을 받아야 수출이 가능한데 인증 취득이 어렵고 시간이 오래 걸려 중소기업에게는 수출 장애요인으로 작용할 수밖에 없다.

둘째, 신제품의 마케팅 컨셉이 모방되기도 하며, 모방품, 모조

품의 출시, 비슷한 브랜드 네임의 사용 등으로 어려움을 겪고 있다. 전시회에 참가하는 것이 오히려 모조품만 양산되게 하는 결과를 초래하기도 한다. 해외시장에서 저가의 모조품이 대량생산되어 판매되는 경우 자본력이 부족한 중소기업은 이를 방지하기 위한 법적 분쟁이 힘들기 때문에 수출 장벽으로 작용한다.

셋째, 브랜드 인지도의 부족과 국가 이미지의 낮은 인식 등으로 인한 수출의 어려움이다. 동남아를 포함한 비선진국 진출의 경우 한류의 영향으로 한국에 대한 이미지가 좋아졌기 때문에 비교적 수출의 어려움이 덜할 수 있으나 유럽이나 미국과 같은 선진국으로의 진출은 보수적인 성향으로 인해 한국 브랜드에 대한 인식이 좋지 않아 진출에 어려움을 겪기도 한다. 선진국 시장에서 고급제품으로 인식시키려 해도 한국의 제조국 이미지에 대한 부정적 견해 때문에 인정받기 어렵다. 이와 더불어 소비자에게 브랜드를 알리기 위해 광고 및 행사 등으로 브랜드를 자주 노출시켜야 하나 비용문제로 어려움을 겪고 있다. 브랜드 인지도 부족은 오프라인 매장으로 진출하는 데 상당한 시간이 걸리게 한다. 또한 낮은 브랜드 인지도로 인해 자체브랜드 진출보다는 인지도가 높은 현지 업체의 OEM을 통한 진출을 하게 된다.

넷째, 해외 시장의 경제문화 상황에 대한 이해부족으로 인한 어려움이다. 국가마다 문화와 관습이 다르기 때문에 현지 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 해외 소비자들에 대한 시장조사가 필요하나 자원의 부족으로 실행이 어려우므로 제품 개발에 상당한 어려움이 따른다. 마지막으로 신뢰할 수 있는 해외 유통업체 선정의 어려움이다. 해외 진출 시 상당수의 중소기업은 중간 유통업체를 이용하는 경우가 많은데 중간 유통업체에 대한 정보 부족으로 인해 역량 있는 에이전트를 선정하기 어렵다.

<Table 6> 조사대상 기업들의 수출장벽

유형	해당기업
수출 국가별 위생허가 및 인증획득의 어려움	A, B, C, D, F, I, K, M, N
마케팅 컨셉 모방 및 모조품 양산	A, B, D, M, O
브랜드 인지도 부족 및 수출대상 국가에서의 낮은 국가 이미지(유럽, 미국)	C, E, F, H, J, K, N
해외 시장의 경제 및 문화에 대한 이해부족	D, H, I, J, L, N

#### 4.7 수출지원 제도의 인식 및 효과성

중소기업 수출지원 제도는 중앙정부와 지방자치단체에서 중소기업의 해외시장 개척활동에 필요한 시장정보, 자금과 인력, 각종 인프라를 지원하여 중소기업의 수출 경쟁력을 높여 수출을 촉진시키는 제도이다(Lee, 2007). 조사 대상 기업 모두 수출 중소기업을 대상으로 실시하는 정부지원 정책을 인지하고 있으며, 지원을 받은 경험이 있다. 정부의 수출지원 제도 가운데 해외 전시회 참가비용 지원 받은 경우가 가장 많았다. 지원 받는 비율은 일부인 경우도 있었으나 50~90%의 지원을 가장 많이 받았다. 또한 마케팅 활동과 관련하여 지원



을 받기도 하였다. 마케팅 컨설팅의 지원을 받고, 브랜드 리뉴얼 시 60% 비용의 지원을 받았으며, 백화점 행사 시, 제품 영상 촬영 시 지원을 받기도 했다.

이러한 중소기업에 대한 정부의 여러 지원에 대해 인지하고 이를 이용하고자 하는 기업들은 많았지만 효과성에 대해서는 아쉬움을 보여주었다. 전시회 참가비용을 일부 보조받기는 하나 크게 도움이 되지 않는다고 인식하고 있으며, 기업의 규모가 커지면서 지원에서 제외되는 경우가 많았다. 특히 국가 지원을 받기 위한 서류 준비와 심사가 매우 까다로우며, 이를 위한 자사의 전담인력도 부족하여 지원받기가 매우 어려웠다. 게다가 해외전시회 지원의 경우 기업의 브랜드를 살릴 수 있는 부스 디자인에 대한 요구가 있었다.

현재 정부의 기술개발지원이 IT쪽으로 편중되어 있어서 자사브랜드로 해외에 진출하려는 low-tech 소비재 중소기업들은 이러한 기술개발 지원에서 제외되고 있는 어려움을 토로하고 있으며, 마케팅 지원 시 신뢰할 수 있고 능력 있는 업체를 연결해주고 자금을 지원해주길 희망하였다. 게다가 중소기업이 컨설팅을 받거나 해외지사를 설립하기 어려운 상태에서 시장정보를 코트라에 의존해야 하는데 코트라에서 제공되는 서비스를 전문화되어 있지 않는 것으로 인식하였다. 또한 수출 바이어 상담회 등의 지원을 받고 있으나 참여 해외 바이어들에 대한 자세한 정보가 없으며, 해외 바이어 초청 시 자격이 되지 않는 바이어들이 초청되는 등의 문제점들을 지적하며 적절한 바이어 선택이 이루어져야 함을 강조하였다. 마지막으로 도로명 주소로 주소표기 방법이 바뀌면서 인증을 다시 받아야 하는 상황이 되어 국내의 행정 절차 변경 시 해외 수출 기업의 인증과 관련하여 대책을 마련해 주는 지원이 필요함을 제안하였다.

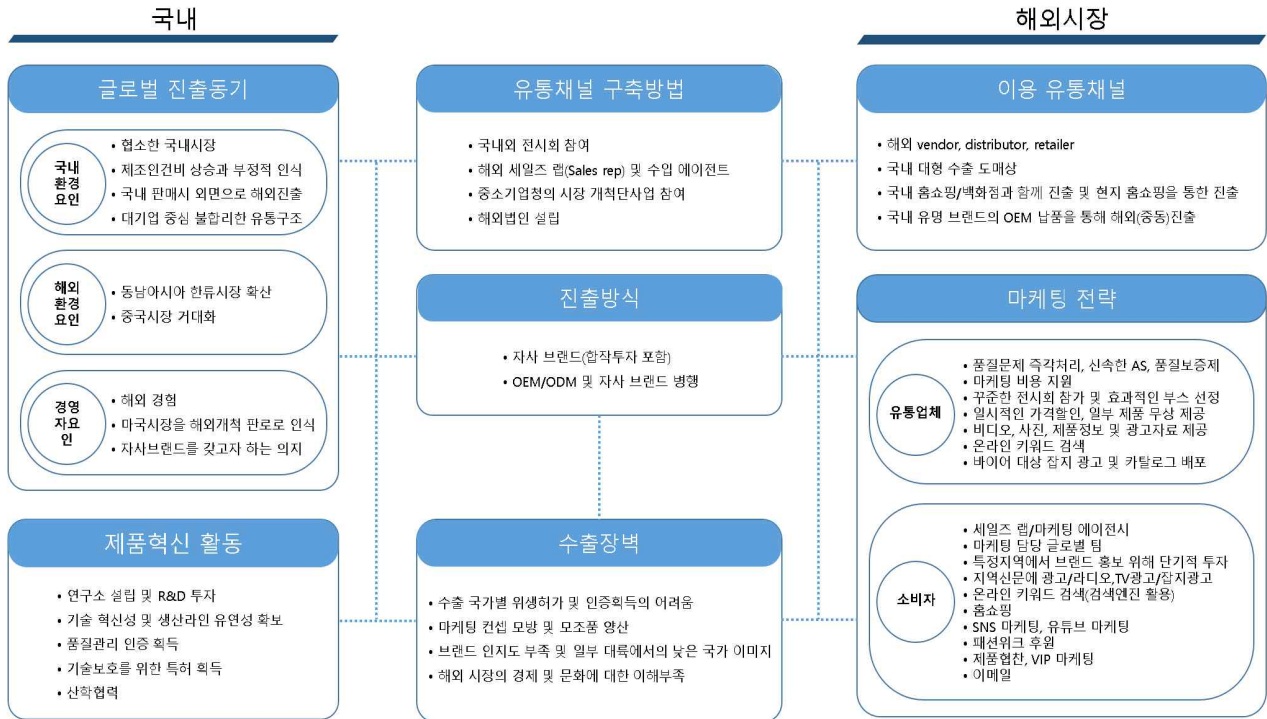
## V. 결론 및 제언

본 연구는 자사브랜드 소비재를 수출하는 15개의 중소기업을 대상으로 심층면접을 실시하여 이들 기업의 자사브랜드로 진출하게 된 동기, 해외 진출방식 및 유통채널 구축, 마케팅 전략, 제품혁신, 수출장벽, 수출지원제도의 인식 및 효과성을 살펴보았으며 그 결과는 도식화하여 다음의 <Figure 2>에 정리하였다. 결론적으로 이들 기업의 경쟁력은 틈새시장을 겨냥하고 지속적인 R&D 비용 투자를 통해 우수한 품질과 디자인의 제품을 생산하는데 있었다. 그러나 자사브랜드를 수출하기는 하나 해외에서 브랜드 인지도가 낮아 OEM/ODM 수출방식과 병행하는 형태가 지배적이므로 브랜드 인지도 제고를 위한 노력이 절실하다고 하겠다. 한편 이들 기업은 유통망 구축을 위해 해외법인 설립, 해외 전시회와 중소기업청의 시장 개척단 사업에 적극 참여하고 있으며, 인터넷의 검색엔진 이용 등 다양한 방법을 통하여 해외 유통업체의 바이어를 발굴하고 있다는 점이 고무적이다. 또한 국내 홈쇼핑이나 백화점 등 국내 대형 유통업체와 동반 해외진출을 시도한 기업들이 있어 대기업과 중소기업

의 동반성장을 위한 노력도 엿볼 수 있었다. 그러나 대다수의 기업은 해외 유통업체들을 대상으로 마케팅 활동을 벌이고 있으며, 일부 기업만이 직접 소비자를 대상으로 마케팅활동을 벌이고 있어, 해외 소비자들을 대상으로 한 브랜드 인지도 제고에 문제가 있음을 보여준다. 또한 이들 기업은 인증획득의 어려움, 국내 중소기업 제품에 대한 개발도상국의 모조품 제조, 제한된 인력과 재원으로 인한 해외 소비자 시장조사 및 마케팅활동의 어려움, 해외 소비자들의 낮은 브랜드 인지도 및 신뢰할 수 있는 중간 유통업체 발굴의 어려움 등을 애로사항으로 지적하고 있다. 정부의 중소기업 수출 지원 프로그램에 있어서도 이들 기업은 지원프로그램이 IT 개발 사업에 치중해 있으며 마케팅 컨설팅, 해외시장 조사 및 해외 바이어 연계 등의 프로그램에 있어서 전문성 및 신뢰성이 떨어지고, 지원 절차와 심사가 까다로운 점 등의 문제점을 언급하고 있다.

따라서 소비재 중소기업의 성공적인 자사브랜드 수출을 위해서 정부는 소비재 수출 중소기업의 기술개발을 위한 투자를 보다 적극적으로 해야 하며 이들의 인증획득에 필요한 전문가 양성 및 교육 프로그램을 제공하여 보다 용이하게 제품의 우수성을 인정받도록 도와야 할 것이다. 또한 기존의 제공하는 지원프로그램의 전문성과 신뢰성을 개선해야 할 필요도 있다. 정부의 보다 효과적인 수출 지원은 중소기업으로 하여금 보다 많은 재원과 인력을 마케팅 활동에 투자할 수 있도록 도와 궁극적으로는 이들의 해외 브랜드 인지도 제고를 실현하는데 이바지 할 것이라고 본다. 본 연구는 국내 연구로는 처음으로 15개 소비재수출 중소기업의 자사브랜드로 진출하게 된 동기, 해외 진출방식 및 유통채널 구축, 마케팅 전략, 제품혁신, 수출장벽, 수출지원제도의 인식 및 효과성에 대해 사례분석을 통해 심도 있게 고찰하였다. 따라서 본 연구는 자사브랜드를 수출하는 소비재 중소기업의 수출에 대한 전반적인 양상을 이해하는데 초석을 제공하였으며, 이를 바탕으로 자사브랜드 수출 소비재 중소기업에 대한 정부 지원정책의 방향을 제시했다는 데 의의가 있다. 그러나 본 연구는 15개 기업에 대한 질적인 분석으로 외적 타당성(external validity) 확보에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구는 양적연구 방법을 사용하여 보다 많은 자사브랜드 부착 소비재 수출 중소기업에 대해 조사함으로써 본 연구의 결과를 검증할 필요가 있으며, 소비재 제품의 특성(예, 이미지 vs. 기능성 제품) 또는 진출국가의 특수성(예, 선진국 vs. 개발도상국, 또는 신흥국)에 따라 진출 양상이 달라지는 지 살펴볼 필요가 있다.

또한 수출 성과에 대한 양적인연구를 통해 자사브랜드 부착 소비재 중소기업의 수출 성공요인을 밝히는 연구가 필요하다. 마지막으로, 자사브랜드 부착 소비재 중소기업과 자사브랜드 부착 산업재 중소기업간의 비교연구를 통해 보다 거시적인 관점에서 제품 특성에 따른 수출 성공요인 비교에 대한 연구도 필요하다.



<Figure 2> 자사브랜드 부착 소비자재 중소기업의 해외진출에 대한 연구결과

## REFERENCES

Bae, J. W. & Bae, Z. T.(2003). The Case of Korean Venture Firms in the IT Industry = Internationalization Processes and Strategies of High-Tech Venture Firms, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 6(1), 41-74.

Cho, D. W., Song, W. Y. & Na, D. M.(2003). Internationalization Characteristics of Venture Firms in Daedeok Valley, *International Business Review*, 7(2), 57-81.

Choi, S. G. & Kim, J. P.(2005). A Study of Internationalization Phenomena of Korean New Venture Firm Based on International New Venture Theory: By the Comparison with Uppsala Internationalization Process Theory, *Korea Journal of Business Administration*, 18(6), 2729-2751.

Douglas, S. P. & Craig, C. S.(1995). Global marketing strategy, New York, NY: McGraw-Hill.

Eisenhardt, K. M.(1989). Building theories from case study research, *Academy of Management review*, 14(4), 532-550.

Gabrielsson, M.(2005). Branding strategies of born globals, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 199-222.

Hoeffler, S. & Keller, K. L.(2003). The marketing advantages of strong brands, *The Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.

Huck, J. & Rennhak, C.(2013). Branding strategies of early-stage born globals: A theoretical framework, *Journal of Business and Management*, 2(6), 1-15.

Jeong, I. S. & Kim, E. M.(2011). An Empirical Study of Branding Strategy in International Markets, *International Business Review*, 15(1), 99-123.

Jung, D. Y. & Park, J. U.(2012). A Study on the Main Features and Growth Factors in the Korean and Chinese Consumers Goods Manufacturing Sectors, *Journal of*

*Northeast Asian Economic Studies*, 24(2), 73-102.

Jung, M. J., Yang, H. S. & Chung, J. E.(2014). Analysis of Research Streams on Korean SMEs' Internationalization: Based on the Review of KCI Listed Journals from, *Korea Trade Review*, 39(3), 145-183.

Lee, J. E., Park, J. M. & Choe, S. K.(2013). The Globalization of Korean Economy, and Its Impact on Small and Medium-Sized Entrepreneurial Firms from 1998 to 2007, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(3), 17-26.

Keller, K. L.(2001). *Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands* (pp. 68-72), Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Kim, K. S.(2000). Marketing Strategy Characteristics and Performances of Korean Companies in Overseas, *International Business Review*, 4(1), 95-115.

Kim, G. O. & Bae, J. H.(2007). A Study on the Development Strategy for ODM Exporting Company of OEM Exporting Company Based on the Case Studies, *The International Commerce and Law Review*, 33, 311-343.

Kim, G. G.(2010). Local brands development and brand consulting framework for SMEs: Governmental supporting programs, *Journal of academia-industrial technology*, 11(5), 1845-1855.

Kim, M. S.(2005). The Shortcoming of Korean OEM Firms and New Strategy of Independent Brand: the Case of the Toy Industry, *East and West Studies*, 17(1), 103-122.

Kim, S. J. & Song, J. Y.(2009). Factors Influencing "The Early Internationalization" of New Ventures: A Capability-Based View, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 12(1), 107-131.

Kim, H. S.(2013). Thesis on Brand Identity Development for China

- Localization of Korean Products - Suggest the Brand Development Process through the Case-study of Jusin Haircare Brand, *Journal of Korea Design Forum*, 41, 29-42.
- Korea Federation of SMEs(2012). 2012 SMEs Status Indicators, Retrieved September 15, 2014 from <http://www.kbiz.or.kr/user/nd18095.do?View&boardNo=00004833>.
- Krake, F. B.(2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints, *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Kumar, N. & Steenkamp, J. E. M.(2013). *Brand breakout: How emerging market brands will go global*, New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Lee, K. G. & Lee, D. C.(2002). A Study on the Foreign Investments Strategies of the Medium-and- Small Businesses-Focused on the Busan Area, *Korean Journal of Business Administration*, 34, 399-425.
- Lee, S. B.(2007). The Korean Government Export Promotion for Manufacturing SMEs: A Gap Analysis, *Journal of Korean Economy Studies*, 18(3), 1-26.
- Lee, J. W.(2014). *A Study on the Development of SCM and Global Brand Strategy in order to Improve the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises*, Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Lee, J. W., Moon, J. B., Oh, I. H. & Kim, I. S.(2013). A Study on the Global Brand Strategy of Small and Medium Manufacturing Firm, *Journal of the Korea Management Engineers Society*, 18(3), 159-176.
- Luostarinen, R. & Gabrielsson, M.(2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs, *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B.(1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1),45-64.
- Merrilees, B.(2007). A theory of brand-led SME new venture development, Qualitative Market Research, *An International Journal*, 10(4), 403-415.
- Ministry of Trade, Industry and Energy(2003). *Research on model development of own brand, export trends and brand competitiveness*, Sejong: Ministry of Trade, Industry and Energy
- Oh, S. J.(2004). A Study on the Private Brand Strategy: Romanson Case, *A Treatise on The Plastic Media*, 14, 56-63.
- Park, K. S. & Yoon, D. J.(1998). A Study on the Internationalization Process of Local Small-sized Firms, *International Business Journal*, 9(1), 233-259.
- Park, C. E.(1999). A Study on the Perception and Attitude to the Internationalization of the Top Managers of the Korean, Japanese and German Small and Medium - sized Enterprises, *The Korean Small Business Review*, 21(1), 57-79.
- Park, S. M.(2005). Effects of the characteristics of Founding Team and the age at foreign market entry on the Internationalization of New Ventures, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 8(2), 3-26.
- Park, C.(2006). A Case of Brand Management for Small Company: Komelon Corporation, *Journal of Marketing Management Research*, 11(1), 137-157.
- Park, T. K. & Jun, In.(2011). Internationalization of Born Globals and its determinants: a case study, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(2). 71-89.
- Park, U. D. & Kwon, Y. C.(2013). A Study on the Determinants of Small and Medium-Sized Born-Global Firms: The Case Study of Three Ventures in KyoungBuk Province, *International Business Review*, 17(1), 135-153.
- Seo, M. S. & Choi, B. H.(2010). The Using of Export Marketing for Acquiring the Global Competitiveness of SMEs, *Korea Trade Exhibition Review*, 5(2), 93-116.
- Small & Medium Business Administration(2013). *The Improvement Plans of SMEs' Capabilities for Overseas Expansion*, Daejeon: Small and Medium Business Administration. (2003-2013).
- Survey on Actual State of SMEs*, Daejeon: Small and Medium Business Administration.
- Spence, M. & Essoussi, L. H.(2010). SME brand building and management: an exploratory study, *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- The Korea Chamber of Commerce and Industry(2013). *Research report on policy issues to promote the growth of SMEs*, Retrieved September 1, 2014 from [http://www.korcham.net/EconNews/KcciReport/CRE01102R.asp?m\\_menu=&m\\_DataID=20120925827&m\\_chamcd=B001&m\\_query=&m\\_queryText=&m\\_page=1](http://www.korcham.net/EconNews/KcciReport/CRE01102R.asp?m_menu=&m_DataID=20120925827&m_chamcd=B001&m_query=&m_queryText=&m_page=1).
- Yin, R. K.(2003). *Case Study Research* (3rd eds.), London, England: Sage Publications.
- Yoon, H. D., Kwak, K. Y. & Seo, R. B.(2012). The Effects of Global Entrepreneurship and Social Capital Within Supply Chain on the Export Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(3), 17-26.
- Yoon, K. C. & Kim, Y. R.(2009). A Study on the Business Performance and Degree of Globalization of Korean Venture Enterprises, *International Business Journal*, 20(2), 29-63.

## An Exploratory Case Study on Consumer-Goods SMEs' Overseas Expansion of Their Own Brands\*

Won, Jong-Hyeon\*\*

Chung, Jae-Eun\*\*\*

Yang, Hee-Soon\*\*\*\*

### Abstract

This study analyzes various aspects of the successful overseas expansion of SMEs that export consumer goods with their own brands. Through in-depth interviews with CEOs and marketing practitioners of fifteen SMEs that export consumer goods of their own brands, researchers examined the determinants of the decisions to export own-brand products, forms of expansion into foreign markets, firms' distribution networks, firms' technological and marketing capabilities, export barriers, and export support services offered by the government. The results indicate that these companies obtained competitiveness in the design and quality of their products through steady R&D investment, with a focus on niche markets. This study also shows that they established foreign branches, participated in overseas trade fairs, and tapped into foreign markets with Korean home shopping channels and department stores to build distribution channels and to find new buyers. However, the findings of this study reveal that many of those companies export both OEM/OEM products as well as their own-brand products due to the low level of brand awareness in foreign markets. Thus, efforts to improve their brand awareness in the global market are much needed. In addition, this paper demonstrates that the programs and services provided by state-run organizations need improvement in credibility and expertise. This research suggests recommendations for successful export programs, and provides meaningful insights for consumer-goods SMEs establishing foreign market entry strategies with their own brands.

*Keywords: SME, Own Brand, Consumer Goods, Overseas Expansion*

---

\*This work was supported by the Social Science Korea Program of the National Research Foundation (NRF) funded by the Ministry of Education (NRF-2013-S1A3A2043346).

\*\*First Author, Master, Department of Consumer and Family Sciences, Sungkyunkwan University

\*\*\*Corresponding Author, Associate Professor, Department of Consumer and Family Sciences, Sungkyunkwan University

\*\*\*\*Co-author, Researcher, Research Institute of Human Life Sciences, Department of Consumer and Family Sciences, Sungkyunkwan University