

## 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업의 해외 동반진출에 관한 사례연구\*

양희순 (성균관대학교 생활과학연구소)\*\*

정소원 (상명대학교 의류학과)\*\*\*

정재은 (성균관대학교 소비자가족학과)\*\*\*\*

### 국 문 요 약

우리나라의 지속적인 경제발전과 경쟁력을 확보하기 위해서는 대기업과 중소기업의 간의 균형 잡힌 발전이 필요하다. 이에 대·중소기업 간 상생 및 해외 동반진출에 대한 관심이 높으며, 정부에서도 여러 가지 지원정책을 늘리고 있다. 이에 본 연구는 네트워크 이론의 관점에서 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업의 협력관계를 바탕으로 한 해외 동반진출 사례를 고찰하고, 유통대기업-소비재 중소기업의 동반진출을 설명하는 모델을 구축하고자 한다. 이를 위해 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업의 해외 동반진출과 관련한 인터뷰를 통해, 유통구조의 특수성을 고려한 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업의 효율적인 해외 동반진출 확대 방안을 모색하고자 한다. 이에 해외 동반진출을 하고 있는 3개의 홈쇼핑 기업과 3개의 소비재 중소기업을 대상으로 인터뷰를 실시하였으며, 결과는 다음과 같다.

홈쇼핑 기업은 소비재 중소기업의 해외 판로 개척에 도움이 되며, 자원과 역량이 부족한 중소기업에게 경영 및 마케팅 역량을 활용할 수 있는 기회를 제공한다. 홈쇼핑 기업이 소비재 중소기업을 지원하기 위해 인서트 영상을 제작하거나 관련 언어를 번역해주기도 하며, 무역통관과 관련된 서류 작성을 도와주기도 한다. 또한 해외 시장개척단을 구성하여 해외시장 정보 제공 등의 지원을 한다. 이러한 홈쇼핑 기업의 지원을 이용하여 소비재 중소기업은 해외 시장을 개척하고 있다. 그렇지만 아직까지는 홈쇼핑 기업에게 해외 동반진출이 주는 실질적인 혜택이 미미하기 때문에 장기적으로 서로 win-win할 수 있는 전략이 필요하다. 이를 위해 해외 동반진출을 독려할 수 있도록 실질적인 혜택을 제공해야 하며, 궁극적으로 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업 간의 균형적 발전을 도모해야 한다.

핵심주제어: 홈쇼핑 기업, 소비재 중소기업, 해외 동반진출, 네트워크 이론

## I. 서론

국내 시장은 날로 협소해지고 경쟁이 더욱 치열해지면서 한국 기업의 해외 진출은 불가피한 실정이다. 즉 기업들이 국내 시장규모의 한계를 극복하기 위해 해외 시장으로 진출하는 것이 핵심전략으로 간주된다(김중운, 2017). 한국 기업의 해외 진출은 주로 대기업에 의해 주도되어 왔는데 국내 대기업의 수출 비중은 70%를 차지하는 반면 중소기업의 수출 비중은 30% 정도이기 때문에 대기업과 중소기업 간의 수출 역량의 차이가 크다고 할 수 있다. 그렇지만 국가산업 경쟁력 확보와 일자리 창출을 위해서는 중소기업의 성장이 무엇보다 중요하다(김정대, 2017). 이에 우리나라의 지속적인 경제발전과 성장동력 및 경쟁력을 확보하기 위해서는 대기업과 중소기업 간의 균형 잡힌 발전이 필요한데, 대기업과 중소기업 간의 양극화 현상이 심해지면서 정치사회적으로 대중소기업간 상생 및 동반성장에 대한 관심이 고조되고 있다(박병진·김도희, 2013).

중소기업의 경우 대기업과 달리 자본과 인력의 부족으로 시장의 변화에 따라 탄력적 대응이 쉽지 않으며(김병진·정진영, 2017), 이로 인해 해외 진출이 상당히 어렵다. 즉 중소기업의 해외 진출을 위해서는 상당한 비용과 노력이 필요하며, 해외 정보, 마케팅 등의 자원과 역량을 제대로 갖추고 있어야 한다. 특히 소비재 중소기업의 경우는 해외 진출에 있어 더 큰 어려움을 겪고 있다(양희순·정민지, 2015). 식료품, 의류, 화장품 등과 같은 소비재의 경우 주 소비계층이 일반 소비자이므로 전문성이 강조되는 산업제와는 그 특성이 다르다. 즉 산업재는 기술력과 가격 경쟁력이 브랜드 인지도보다 중요한 반면 소비재는 브랜드 인지도가 우선하기 때문에 브랜드력이 약한 중소기업이 해외에 진출하는데 상당한 어려움이 존재한다(원종현 외, 2015).

이에 한국은 세계에서 무역 순위가 8위임에도 불구하고, 총수출에서 소비재가 차지하는 비중은 15% 정도 밖에 되지 않고 주로 자동차 및 전자제품에 수출이 편중되어 있다(한국무역협회, 2014). 따라서 균형적이면서 지속가능한 한국경제의

\* 이 논문은 한국연구재단의 한국사회과학연구사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A3A2046811)

\*\* 제1저자, 성균관대학교 생활과학연구소 선임연구원, skullyang@hanmail.net

\*\*\* 교신저자, 상명대학교 의류학과 조교수, swjeong@smu.ac.kr

\*\*\*\* 공동저자, 성균관대학교 소비자가족학과 부교수, jchung@skku.edu

· 투고일: 2018-03-12 · 수정일: 2018-04-20 · 게재확정일: 2018-06-28

성장을 위해서는 소비재를 수출하는 중소기업의 성장이 필수적인 요소라 할 수 있다.

이러한 소비재 수출 중소기업의 활발한 해외진출을 위해서는 국내 유통기업과의 해외 동반진출이 도움이 될 수 있다. 국내 유통기업의 경우 홈쇼핑, 백화점, 마트, 전자상거래 등 다양한 형태로 해외에 진출하고 있다. 이에 경험과 자원이 부족한 중소기업은 유통기업과의 해외 동반진출을 통해 유통기업의 기본 인프라와 경영 및 마케팅 능력을 활용함으로써 해외시장에 진입할 수 있는 발판을 마련할 수 있다(박정은·지세윤, 2016). 따라서 유통기업과의 해외 동반진출은 판로개척에 어려움을 겪는 소비재 중소기업들에게 해외진출의 기회를 확대시킬 수 있는 좋은 방안이 된다.

해외에 진출한 여러 유통업체 가운데 홈쇼핑 기업은 소비재 중소기업의 해외 판로개척을 위해 중요한 역할을 할 수 있다. 홈쇼핑을 통한 해외 진출은 홍보와 판매가 동시에 가능하고, 단기간 안에 매출을 높일 수 있기 때문에 브랜드 인지도가 낮은 국내 소비재 중소기업들이 오프라인을 통하지 않고 해외 시장에 용이하게 진출할 수 있는 판로가 될 수 있다(김현지, 2015). 이러한 홈쇼핑과 소비재 중소기업의 해외 동반진출은 중소기업의 성장을 통한 균형적인 국가경제 건설에 이바지할 수 있는 중요한 동반성장의 모델로 인식되고 있다(김현지, 2015). 그렇지만 홈쇼핑-소비재 중소기업간 성공적인 해외 동반진출 모델에 대한 연구는 부족하다. 이는 과거 산업재 중심의 수출이 주를 이루어 대부분의 해외 동반진출은 제조대기업과 산업재 중소기업 간에 이루어졌기 때문이다. 그러나 이러한 기존 제조업 중심의 대중소기업간 해외 동반진출은 유통기업과 중소기업의 해외 동반진출과 차별화되어야 한다.

일반 제조업의 경우에는 제조대기업이 중소기업과 함께 공동으로 기술 관련한 연구개발을 하거나 R&D 투자를 통해 신기술을 개발하기도 한다. 반면, 유통기업-소비재 중소기업의 해외 동반진출의 경우, 중소기업에서 제조한 제품을 유통기업이 해외에 구축한 유통망을 통해 해외 시장에 유통하는 형태이다. 즉 제조기업과 완제품 생산을 위해 부품을 공급하는 산업재 중소기업의 협력은 기술 공유, 혁신 등의 가치가 공유되는 반면 유통기업과 소비재 중소기업의 경우 이러한 관계가 미약하다고 할 수 있다. 따라서 해외 동반성장이나 동반진출과 관련하여 제조대기업-중소협력업체와는 차별화된 동반진출 모델이 필요하다(전상길 외, 2014). 더 나아가 유통기업은 업체에 따라 판매 상품, 판매 전략과 타겟 소비자 층이 다르므로 소비재 중소기업과의 성공적인 해외 동반진출을 위해서는 유통 업체별로 연구할 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 국내 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업의 해외 동반진출과 관련하여 해외 동반진출의 현황, 동기 및 목적, 진출과정, 어려움 등을 심층적으로 분석하여 홈쇼핑 기업의 업체별 특수성을 고려한 효율적인 유통기업-소비재 중소기업의 해외 동반진출 비즈니스 모델을 제안하고자 한다.

이를 통해 향후 유통대기업, 중소기업, 정부 등 각 주체의 역할을 논의해보고 한국 경제의 지속가능한 성장 동력과 경

쟁력을 확보하는데 도움이 되고자 한다. 이와 더불어 기업의 특성과 역량을 고려한 대·중소기업 해외진출 관련 지원사업의 효율적인 지원방향의 제시에 도움이 되고자 한다.

## II. 해외 동반진출에 관한 이론적 배경 및 현황

### 2.1 네트워크 이론

국제화 연구에서 네트워크 이론 (Network Theory)은 해외 진출 및 국제화 과정을 설명하는 주요 이론 중 하나이다. 네트워크 이론은 이해관계를 맺고 있는 둘 또는 그 이상의 조직체가 상호 이익을 추구하기 위해 결속관계 혹은 네트워크를 구성하고 유지하는 과정으로 설명 된다(Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2009). 여러 기업들은 기업의 내부와 외부의 네트워크를 활용하여 보유자원 이외의 자원을 확보하려고 노력한다(이새롬·장정주, 2016). Johanson & Vahlne, (2009)이 제안한 국제화 과정을 설명하는 비즈니스-네트워크 모델에 따르면, 네트워크 형성과 구축을 통한 지식 및 정보 습득, 신뢰와 관계 몰입을 통한 네트워크 관계 육성 및 유지하는 기업의 성공적인 국제화를 위해 중요하다. 선행 연구에 따르면, 국제화 과정에서 이러한 결속관계 혹은 네트워크를 통해 기업은 새로운 시장 기회 및 지식 획득, 추가적인 네트워크 형성, 거래비용 감소 등을 통해 기업의 역량과 효율성 증대시킬 수 있으며 성과를 제고할 수 있다(강태구·백형업, 2003; Evers & Knight, 2008; Kotinen & Ojala, 2011; Musteen et al., 2014). 특히, 불확실성이 높은 해외 시장에서 자금 및 자원이 부족한 중소기업의 경우 고객, 공급자, 경쟁자, 정부 등 다양한 네트워크의 구축과 활용을 통해 해외 시장에 관한 고유 지식과 정보를 획득하고, 보완적 자원과 역량을 취득하여 경쟁력을 확보할 수 있다(Lee et al., 2010; Zain & Ng, 2006; Zhou et al., 2007). 즉 네트워크를 통해 정보, 기술, 경영지원 등의 자원을 확보할 수 있다(이새롬·장정주, 2016).

### 2.2 해외 동반진출과 네트워크

국제화 연구에서 대기업과 중소기업의 동반진출은 네트워크 관점으로 이해될 수 있다(Etemad et al., 2001). 국제 경제는 전통적으로 규모가 큰 다국적 기업에 의해 주도되어 왔다.

해외 시장의 극심한 경쟁으로 인해 전문화에 대한 시장의 요구가 증가함에 따라 다국적 기업 또한 전문화된 제품에 집중하는 중소기업을 통한 소싱이 증가하게 되었다(Dana et al., 2001). 즉, 자금이 풍부한 대기업은 중소기업과의 제휴를 통해 각 분야에 전문화된 부품 및 제품을 조달받고, 중소기업은 대기업의 협력업체로 국제화 기회를 획득하는 형태의 공생 네트워크 (Symbiotic Network) 구축을 통해 경쟁우위를 획득할

수 있게 되었다(Dana et al., 2001). 이러한 기업 간 공생협력(Symbiotic Collaboration)은 공급 사슬 상의 다양한 기업이 다양한 형태로 참여하는 것을 말하며, 원가 절감과 상호보완적 자원의 활용을 통해 상대방 기업 모두에 이익을 줄 수 있으므로, 다양한 기업들이 효율적인 네트워크 구축을 통해 해외 시장에서의 경쟁우위를 확보하려는 노력을 하고 있다(Etemad et al., 2001). 한국 기업 및 경제의 경우 균형 있는 발전과 지속가능한 성장을 위해 대·중소기업 협력 구축을 위한 노력이 있어 왔으며, 정부 또한 다양한 지원 프로그램을 통해 동반성장을 위한 노력을 하고 있다. 중장기적 관점에서 기업생태계 보존과 진화를 위한 상호협력을 지향하는 대·중소기업 동반성장 및 동반진출(윤정근 외, 2013)에 대한 높은 관심에도 불구하고, 동반성장 및 동반진출에 관한 연구는 제한적으로 이루어져왔다. 특히 대기업의 주도 하에 OEM (Original Equipment Manufacturing) 혹은 ODM (Original Development Manufacturing) 형태의 상호의존을 바탕으로 한 중소 제조협력업체와의 공생 네트워크, 공생 협력에 대한 연구가 활발히 이루어져온 것에 반해, 유통기업-중소기업의 협력을 통한 해외 진출에 대한 연구는 몇몇 연구를 제외하고는 미미한 실정이다(전상길 외, 2014).

유통기업과 중소기업의 해외 동반진출 관련 연구를 살펴보면 박정은·지세운(2016)은 국내 대·중소기업의 해외 동반진출 현황과 실태를 분석하고, 해외 동반진출을 저해하는 요인을 제안하였다. 전상길 외(2014)는 롯데마트의 중국 진출과 관련한 해외 동반진출 사례를 분석하였다. 이상의 연구들은 기업 자료와 인터뷰 자료를 이용하였지만 인터뷰 내용에 대한 구체적인 분석이 부족하며, 유통기업과 중소기업의 균형적인 관점에서 해외 동반진출을 분석하는데 한계를 보여주고 있다.

### 2.3 해외 동반진출 정책 및 현황

대기업과 중소기업의 균형 성장은 한국의 산업구조 및 경제 구조를 개선하는데 필수적이다. 이에 2008년 경제위기 이후 고착화된 사회적 양극화 문제 해소와 기업 간 동반성장 추구를 통한 경제 활성화를 목표로 2010년 말 동반성장위원회가 출범하였다. 동반성장위원회는 주요 대기업의 동반성장 활동을 평가하여 동반성장지수를 발표하고 있으며, 2012년에 평가 대상 기업을 확대하기로 하였다(박병진·김도희, 2013). 또한

동반성장위원회의 대중소기업협력재단과 코트라 등을 중심으로 대기업과 중소기업이 함께 성장할 수 있도록 중소기업에게 도움을 줄 수 있는 정책과 제도가 다양하게 실시되고 있으며, 대·중소기업 간 동반성장 문화 확산을 위해 지속적인 노력을 하고 있다(박정은·지세운, 2016). 정부의 정책지원이 많아지면서 대기업과 중소기업의 동반성장에 관한 관심이 고조되고, 이에 대한 효과성검증 및 성과 제고를 위한 연구가 지속적으로 수행되고 있다(박병진·김도희, 2013; 박정은·지세운, 2016; 전상길 외, 2014).

2010년부터 대·중소기업협력재단은 “대·중소기업 해외동반진출 지원사업”을 통해 기술력을 갖춘 부품제조 중소기업과 완제품 생산 대기업의 해외 수주활동 등을 지원하고, 소비재 중소기업이 대기업의 해외 유통망을 활용하여 해외 진출 및 제품을 판매할 수 있도록 지원하고 있다(동반성장위원회, 2015). 대기업-중소기업 컨소시엄을 대상으로 한 해외 판로 개척을 위해 “한류연계 동반진출”, “해외 홈쇼핑을 통한 중소제품 판촉지원”, “대·중소기업 공동 시장개척 (전시회, 수출상담회)”, “대기업 해외 인프라를 활용한 지원” 등을 진행하고 있다. 대기업과 중소기업의 협력관계를 통한 상호이익의 증가로 해외 동반진출 분야 확대와 수출 실적도 증가하고 있으며, 매년 지원 과제건수 및 지원 대상을 확대해 나가고 있어, 이에 따른 수출 계약액도 증가 추세에 있다. 이에 2014년에는 전년 대비 10건의 과제 증가와 7.5배의 수출계약액 증가, 그리고 지원을 받는 중소기업이 412개사에 이르는 성과를 달성하였다.

<표 1>과 같이 다양한 지원 사업 중 홈쇼핑 기업의 해외 채널을 활용하여 중소기업의 해외진출을 돕는 해외 홈쇼핑 방송 지원 사업을 살펴보면 2013년 32개사 제품 방송을 통한 약 30억 원의 수출실적 달성, 2014년 61개사, 약 132억 원의 실적을 달성하였으며, 다양한 프로그램을 통해 지속적으로 정부의 핵심 수출 지원 사업으로 발전시킬 계획에 있다. 이러한 정부의 관심과 대·중소기업 협력을 통한 상호이익의 증대를 고려할 때, 유통대기업을 통한 소비재 중소기업의 해외 동반진출에 관한 심도 깊은 논의가 필요하며, 이를 통한 정책적 제언의 의의가 클 것으로 사료된다. 이에 본 연구는 네트워크 이론의 관점에서 소비재 중소기업과 홈쇼핑 기업의 협력관계를 바탕으로 한 동반진출 사례를 고찰하고, 유통 대기업-중소기업의 동반진출을 설명하는 모델을 구축하고자 한다.

<표 1> 대중소기업 해외동반진출 지원 사업

구분	2010		2011		2012		2013		2014		2015.11	
	과제	기업	과제	기업	과제	기업	과제	기업	과제	기업	과제	기업
한류연계	-	-	-	-	-	-	-	-	2	91	3	128
전시회	1	3	2	15	7	92	6	61	8	91	11	78
수출상담회	4	68	4	70	7	93	6	63	6	80	8	65
홈쇼핑지원	-	-	-	-	-	-	1	32	3	200	7	506
해외거점	-	-	-	-	-	-	2	43	6	149	15	166
계	5	71	6	85	14	185	15	199	25	611	44	943
수출계약액	48		12		21		24		181		14(집계중)	

### III. 연구 방법

본 연구는 소비재 중소기업과 해외 동반진출을 하고 있는 홈쇼핑 기업의 해외 진출에 관한 기존 연구가 미흡하므로 사례 연구방법을 이용하였다. 사례연구는 과거부터 현재까지 발생한 현상에 대한 동태적인 과정을 효과적으로 이해할 수 있는 방법이며(서중석 외, 2015; 원종현 외, 2015), 사례연구를 통해 얻어진 자료를 이용하여 현상을 분석하고, 새로운 이론을 도입하고자 할 때 합당한 분석방법이라 할 수 있다(Eisenhardt, 1989; Park & Jun, 2011; Yin, 2003). 사례연구를 위해 사용되는 심층 인터뷰는 응답자의 생각이나 견해를 자유롭게 드러내도록 유도할 수 있는 방법이기 때문에(서중석 외, 2015), 이러한 사례연구는 해외 동반진출을 하고 있는 홈쇼핑 기업의 해외 진출과 관련하여 기존연구가 부족한 상황에서 이들의 해외 동반진출의 동기 및 목적, 과정 및 역할, 해외 동반진출의 혜택과 성과에 대해 깊은 이해를 도출하고, 더 나아가 유통대기업과 소비재 중소기업의 해외 동반진출에 관한 이론을 정립하고 모델을 구축하는 데 있어 사례연구가 적절한 방법이라 할 수 있다.

또한, 기존 네트워크 관점은 기업 간 네트워크 구축을 통한 해외진출에 그 초점이 있으며, 사례 및 실증연구 등 다양한 접근법을 활용하여 연구되어 왔다(강태구·백형업, 2003; Evers & Knight, 2008; Kotinen & Ojala, 2011; Johanson & Vahlne, 2009). 그렇지만 이러한 관점에서 유통대기업과 중소기업의 동반진출을 설명하고자 한 연구는 기업자료 혹은 대기업 위주의 인터뷰를 바탕으로 한 사례연구로 제한적으로 이루어져 왔다(박정은·지세운, 2016; 전상길 외, 2014). 이에 본 연구는 홈쇼핑 대기업과 해당 기업 중소기업체 인터뷰를 통해 보다 균형 있고 심도 깊은 사례분석을 실시 하고자 하였다.

본 연구는 소비재 중소기업과 함께 해외 동반진출을 활발하게 진행하고 있는 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업을 연구 대상으로 선정하였다. 소비재 중소기업과 함께 해외 동반진출을 하고 있는 홈쇼핑 기업의 해외 동반진출과 관련하여 실무 담당자에게 인터뷰 요청 이메일을 보낸 후 3개의 홈쇼핑 기업으로부터 인터뷰를 하겠다는 응답을 받았다. 또한 인터뷰 이후에 이들 홈쇼핑 기업과 활발하게 해외 동반진출을 하고 있는 소비재 중소기업을 소개 받아 동의를 구한 후 인터뷰를 실시하였다.

홈쇼핑 기업의 경우 해외 동반진출 관련 실무 담당자 (A와 B홈쇼핑 각 2명, C홈쇼핑 3명)와 인터뷰를 실시하였으며, 소비재 중소기업의 경우 2명의 대표와 해외 동반진출 관련 업무를 담당하는 이사를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 홈쇼핑 기업의 인터뷰 대상자의 경우 CSV 경영팀, 홍보CSR, 동반성장팀, 경영지원본부의 팀장, 대리, 책임, 선임의 직책이었다. 성별 및 연령과 같은 인구통계학적 사항은 신원노출 등의 문제로 제외하였다.

심층 인터뷰를 실시하기 위해 인터뷰 경험이 풍부한 2명 이

상의 연구자가 인터뷰 대상 기업을 직접 방문하여 기업 회의실에서 인터뷰가 진행되었다. 인터뷰는 2017년 2월부터 8월까지 6번에 걸쳐 실시되었다. 각각의 인터뷰는 1시간 반에서 2시간에 걸쳐 진행되었다. 인터뷰는 반구조화된 면접법으로 실시되었는데 연구자들은 인터뷰 전에 해외 동반진출의 동기과 목적, 해외 동반진출의 과정, 해외 동반진출의 혜택 및 성과 등 해외 동반진출과 관련한 큰 주제를 바탕으로 하는 질문 몇 가지를 준비하였다. 준비된 질문을 바탕으로 질문하되 응답 내용에 비추어 추가적인 질문을 하면서 해외 동반진출과 관련한 다양한 주제를 풍부하고 자유롭게 이야기하도록 유도하였다.

심층 인터뷰를 실시할 때 인터뷰 응답자의 동의하에 인터뷰 내용이 녹취되었으며 모두 전사·정리 작업을 거친 뒤 인터뷰 당사자에게 보내어 내용을 확인하는 절차를 거쳐 피드백을 반영하였다. 추가적으로 보완이 필요한 내용에 대해서는 이메일 및 전화를 이용하여 내용을 보완하였다. 이렇게 완성된 인터뷰 결과 내용을 바탕으로 2명 이상의 연구자가 검토한 후에 일치되는 내용을 중심으로 결과물을 서술하였으며, 이를 다각적으로 분석하기 위해 삼각측량 (Triangulation) 기법을 활용하였다.

## IV. 분석 결과

### 4.1 연구대상 기업의 해외 동반진출 개요

인터뷰 대상 기업의 해외 동반진출에 대한 기본적인 개요를 살펴보면 A홈쇼핑 기업은 해외 진출을 2004년부터 시작하여 해외 진출의 역사가 가장 길다. 이에 반해 B홈쇼핑은 2016년에 시작, C홈쇼핑은 2012년도 해외 동반진출을 시작하게 되었다. 홈쇼핑 기업의 진출 국가를 살펴보면 A 홈쇼핑은 태국, 멕시코를 비롯하여 8개국에 진출해 있으며, B홈쇼핑은 태국과 베트남, C홈쇼핑은 베트남, 대만에 진출해 있다. C홈쇼핑의 경우 중국에도 진출했으나 현재 상황이 어려우며, 한국 중소기업의 제품은 판매하고 있지 않다. 이들의 해외 진출 국가는 주로 아시아에 집중되어 있지만, A홈쇼핑의 경우 적극적으로 남미 시장을 개척하고 있다.

인터뷰 대상 기업의 해외 진출의 형태를 살펴보면 홈쇼핑 기업 모두 공통적으로 현지 홈쇼핑 플랫폼과 조인트 벤처 (Joint Venture)를 설립하여 진출하였다. 그렇지만 A홈쇼핑의 경우 두바이와 인도네시아에서는 자회사 무역상사를 이용하여 제품판매만 하고 있다. C홈쇼핑의 경우 대만진출은 지분 참여를 통해 진행하고 있다(<표 2>).

유통 기업인 홈쇼핑 기업과 해외 동반진출을 하고 있는 심층 인터뷰에 참여한 3개의 중소기업체를 살펴보면 D 중소기업체와 E 중소기업체는 홈쇼핑 벤더로 제조를 하고 있지 않고 다른 중소기업의 제품을 홈쇼핑 기업에 제공하는 에이전시 역할을 하고 있다. 반면에 F 중소기업체는 제조

를 하고 있는 중소기업이다. D와 E의 중소기업 협력업체는 근로자 수가 각각 7명, 5명으로 매우 규모가 작은 기업인 반면 F 중소기업 협력업체는 38명의 근로자가 근무하고 있다. 이들의 해외 동반진출 년도를 살펴보면 D는 2010년, E는 2017년, F는 2012년으로 E 같은 경우는 해외 동반진출을 시작한 지 얼마 되지 않은 협력업체이다. 진출 국가를 살펴보면 D는 중국 및 인도 등을 포함하여 7개국에 진출하고 있으며, E는 대만과 베트남에, F는 태국과 베트남 2개 국가에 진출해 있다. 이들의 진출 국가 역시 흡소핑 기업이 진출하고 있는 아시아에 집중되어 있다(<표 3>).

<표 2> 연구대상 흡소핑 기업의 해외 동반진출 개요

흡소핑	A흡소핑	B흡소핑	C흡소핑
해외 동반진출 시작연도	2004년	2016년	2012년
진출국가	태국, 멕시코, 중국, 베트남, 인도, 말레이시아, 두바이, 인도네시아 등	태국, 베트남	중국(현재 어렵고, 중소기업 진출하지 못함), 베트남, 대만
진출형태	태국, 멕시코, 중국, 베트남, 인도, 말레이시아: Joint Venture 두바이, 인도네시아: 흡소핑 JV는 없고 자회사 무역상사를 통해 제품 판매만 하고 있음	Joint Venture	중국(Joint Venture) 베트남(Joint Venture) 대만(지분참여)

<표 3> 연구대상 중소기업 협력업체의 해외 동반진출 개요

중소협력업체	D중소협력업체 (흡소핑 에이전사-전문무역상사)	E중소협력업체 (흡소핑 에이전사)	F중소협력업체 (제조기업)
설립연도	2004	2012	1999
근로자수	7명	5명	38 (협력사 포함 70-80)
동반진출 흡소핑	CJ, GS	롯데흡소핑	현대흡소핑
해외 동반진출 시작연도	2010	2017	2012
진출국가	7개국(CJ: 중국, 인도, 베트남, 태국, 필리핀, 멕시코, GS: 말레이시아)	2개국(대만, 베트남); 인도네시아는 해당국가 바이어와 롯데가 협의중	2개국 (태국, 베트남)
진출상품	염색제	친환경 주방용 세정제	주방용품 (후라이팬, 냄비 등)

## 4.2 해외 동반진출

### 4.2.1 해외 동반진출의 동기 및 목적

흡소핑 기업이 해외 시장에 진출하기 위해서는 해외 소비자에게 어필할 수 있는 다양한 소비재 제품이 필요하기 때문에 국내 중소기업 협력업체와 함께 해외 진출을 할 수 밖에 없는 구조로 자연스럽게 해외 동반진출 모델이 구축된다. 사업 모델 자체가 흡소핑 기업과 소비재 중소기업 모두 협력을 하지 않고서는 사업이 이루어지지 않는 필연적 구조라 할 수 있다. 이것이 일반 제조업의 해외 동반진출과 차별화되는 부

분이라 할 수 있다. 이러한 유통업계의 독특한 경영환경으로 만들어진 해외 동반진출 모델을 구축하고 있는 인터뷰 대상 흡소핑 기업이 소비재 중소기업과 해외 동반진출을 하는 공통된 동기와 목적은 다음과 같다. 첫 번째로는 이윤 창출보다는 수출액 증가에 목적을 두고 있다는 것이다. 아직까지 흡소핑 기업의 해외 진출의 역사가 오래되지 않았기 때문에 지금까지는 해외 시장 개척에 목적을 두고 시장의 규모를 키워 수출액을 증가시키는 데 집중하고 있다. 두 번째는 동반성장 지수 관리이다. 되도록 많은 소비재 중소기업 협력업체 제품의 해외 판로개척을 위해 노력하고자 하며, 대기업의 경우 동반성장 지수 평가를 받기 때문에 이를 관리하기 위해 소비재 중소기업 협력업체와 해외 동반진출을 추진하게 된다. 게다가 국가에서 여러 가지 사업을 통해 해외 동반진출을 권장하며, 이에 따른 보상 (Incentive)도 있기 때문에 해외 동반진출을 추진하게 되는 것이다. 이와 더불어 A흡소핑은 해외 동반진출의 목적을 중소기업 보호에 두기도 한다. 동반성장이라는 단어의 취지에 맞도록 A흡소핑이 플랫폼이 되고 이러한 플랫폼을 통해 해외 지역에 진출한 소비재 중소기업 협력업체는 컨텐츠로서의 역할을 하게 된다. 흡소핑이라는 플랫폼의 성장과 함께 소비재 중소기업 협력업체도 함께 성장하고자 하는 목적을 통해 국내 중소기업 보호하고자 한다. 또한 소비재 중소기업 협력업체에게 해외 판로를 개척해 준다는 목적도 가지고 있다.

특히 B 흡소핑 기업의 해외사업부 실무담당자는 개인적으로 대기업의 사회적 책임과 기여에 관심이 많아 본인의 업무에 큰 사명감을 갖고 보람을 느끼고 있었다. 본인의 이러한 의식은 동반진출 할 중소기업 협력업체를 선정할 때 영향을 주었는데 국내시장에서 성공적이었던 제품을 선정하는 틀에서 벗어나 아직은 브랜드 인지도가 낮은 영세한 기업이지만 제품 품질의 우수성으로 성공 가능성을 판단하여 협력업체를 선정하도록 이끌었다. 이에 이 실무담당자는 제품의 품질은 우수하나 브랜드 인지도가 낮아 판로를 찾기 어려웠던 기업들을 발굴하여 해외 판로의 길을 열어 줌으로써 성장과 성공의 기회를 제공하는데 기여했다.

다음으로 중소기업 협력업체의 해외 진출 동기와 목적을 살펴보면 다음과 같다. D중소 협력업체의 경우는 국내 흡소핑에서 성공한 뒤에 A흡소핑 기업의 해외 진출 권유로 해외 동반 진출을 하게 되었다. D는 국내에서 실적을 보유한 기업으로 국내에서의 성공이 해외 동반진출에 도움이 되었다. 그에 반해 E중소 협력업체는 국내에서 판로를 개척하는데 어려움을 겪고 있었다. 제품력은 있지만 브랜드 인지도가 없어 여러 흡소핑 기업에서 거절을 당했다. 그러던 중 B흡소핑 해외사업팀에서 해외 동반진출을 함께할 수출상품을 찾던 중에 E의 클린 세정제를 알게 되어 E에게 먼저 연락을 주었고, 이후 본격적인 동반진출 제의를 하게 되면서 해외 동반진출을 하게 되었다. 이는 흡소핑 기업의 적극적인 권유로 판로 개척에 어려움을 겪고 있는 신생기업에게 해외 판로를 개척하는 데 도움을 준 것이라 할 수 있다. F중소 협력업체의 경우도 D기업과 유사하게 국내 C흡소핑에서 F의 제품이 주방분야에서 매출 1

위를 달성하였고, C홈쇼핑 기업과 원래부터 교류가 많았다.

F중소 협력업체는 2012년도에 C홈쇼핑 기업의 상생협력업체로 선정되었으며, C홈쇼핑과 동반진출을 통한 수출액은 총 수출액의 10% 정도를 차지하고 있다. 중소기업 업체는 주로 홈쇼핑 기업의 권유로 해외 동반진출을 시작하였기 때문에 홈쇼핑 기업의 적극적인 해외 동반진출의 판로 제공이 중요하다고 할 수 있다. 특히 E중소 협력업체의 경우처럼 국내에서의 기반이 부족하다라도 B홈쇼핑 기업의 적극적인 권유로 인해 해외 판로 개척을 한 사례를 통해 홈쇼핑 기업이 신생 기업들을 발굴하려는 노력이 무엇보다 중요하다.

#### 4.2.2 해외 동반진출 관리 조직

인터뷰 대상 홈쇼핑 기업의 동반진출 관리 조직을 살펴보면 A홈쇼핑 기업과 C홈쇼핑 기업의 경우에는 해외 동반진출을 전담하는 부서가 따로 존재하지 않는다. A홈쇼핑 기업의 경우에는 글로벌 상품 소싱 자회사가 소비재 중소기업체를 선정한다. 그리고 CSV (Creating Shared Value) 경영팀이 소비재 중소기업체의 해외 진출을 지원하고 있다. C홈쇼핑 기업의 경우에도 동반진출을 전담하는 부서가 없고 대외협력팀 안에 있는 협력사 지원 파트에서 해외 동반진출을 관리한다.

이 부서에서는 협력사를 모집하고, 상품 리스트를 작성하며, 해외 동반진출 영상 지원 사업을 추진한다. B홈쇼핑의 경우에는 대외협력팀 안에 동반성장팀이 존재하며, 이 팀이 해외 동반진출을 관리한다. 즉 협력사를 모집하고 상품 리스트를 작성하며 중소기업체의 해외진출 지원한다.

#### 4.2.3 해외 동반진출 방식

인터뷰 대상 홈쇼핑 기업의 해외 동반진출 방식을 살펴보면 직매입이나 위탁판매를 통해 해외 진출을 추진하고 있다. A홈쇼핑의 경우 해외 판매 제품의 전량을 직매입하고 있으며, 완사입의 형태이다. 일부는 장기계약을 통해 총판계약을 맺기도 한다. 이 때 홈쇼핑 기업은 마케팅 노력을 하며, 소비재 중소기업체는 제품기획 및 생산에 노력을 기울인다. 계약은 건바이건으로 이루어지고 있어 일회성 계약이지만 매출이 계속 발생하면 지속적으로 계약을 하게 된다. 그렇지만 합의한 매출액을 달성하지 못할 경우에는 계약을 자동과기하게 된다. B홈쇼핑의 경우도 소비재 중소기업체의 제품을 전량 완사입을 하고 있고 C홈쇼핑의 경우 위탁판매도 하고 있으나 완사입의 경우가 훨씬 많다. 따라서 해외 동반진출 시 홈쇼핑 기업은 주로 완사입의 형태로 직매입을 하므로 소비재 중소기업체는 재고 부담을 갖지 않게 된다. 그렇지만 매출이 목표에 도달하지 못할 경우 재계약이 어렵기 때문에 지속적 매출이 일어날 수 있는 제품을 공급하기 위해 노력해야 한다. 중소기업체의 응답에서도 홈쇼핑 기업에서 직매입을 통한 완사입을 하고 있으며 계약은 케이스 바이 케이스의 형태로 이루어진다고 응답하였다. D중소 협력업체의 경우 판매량이 많았던 기간에는 품질 방지를 위해 8만개 정도의 재고가

남아있을 시 무조건 발주가 나가도록 홈쇼핑 기업을 설득하기도 한다고 응답하였다. 이러한 완사입 방식은 중소기업체에게 재고부담을 주지 않지만 단발성 계약이 주를 이루기 때문에 지속적인 해외 진출 보장이 어렵다는 단점을 가지고 있다.

#### 4.2.4 해외 동반진출 소비재 중소기업체 선정 방법

인터뷰 대상 홈쇼핑 기업은 국내 소비재 중소기업체를 선정하기 위해 공통적으로 다음과 같은 방법을 사용하고 있다. 먼저 국내에서 모집하고 본사 내부에서 해외 동반진출 할 상품리스트를 작성한다. 현지 MD들이 선호하는 제품이어야 하므로 현지 MD들에게 상품 리스트를 보내주고 점수를 매기는 과정들도 거친다. 이렇게 선정된 상품 리스트를 살펴보고 진출 국가 현지 MD가 최종 선정 결정을 하게 된다. 또 다른 방법은 현지 MD가 한국 홈쇼핑 방송을 모니터링하여 상품을 추천하기도 한다. 현지 시장에 적합한 제품을 그때그때 골라서 구매해가는 형태이므로 국가마다 제품 선정 기준이 다르다.

#### 4.2.5 해외 동반진출 시 소비재 중소기업체 지원 내용

인터뷰 대상 홈쇼핑 기업의 중소기업체 지원 내용을 살펴보면 인서트 영상을 제작을 지원하거나 언어를 번역해주기도 하며, 무역 통관과 관련된 서류 작성을 도와주기도 한다. 또한 다양한 대중소기업협력재단 프로그램에 중소기업체를 참여시키고 있는데 예를 들면 해외시장 개척단을 구성하여 해외시장을 함께 탐방하면서 해외시장에 대한 정보 제공, 판로 개척을 도와주고, B홈쇼핑 기업의 경우 해외에서의 체제비 지급과 같은 자금도 지원한다. 또는 홈쇼핑 기업이 독자적으로 해외 시장개척단을 구성하여 이들에게 시장개척을 위한 자금을 지원하기도 한다. B홈쇼핑 기업은 생산성 혁신 파트너십을 통해 중소기업체의 인증 비용을 지원하거나 마케팅 비용을 지원하기도 한다. 생산성 혁신 파트너십은 대기업이 핵심 파트너로 육성할 중소기업체에게 제조·경영혁신, 생산기술, 디자인 지원 등을 맞춤형으로 지원하는 사업이다. B홈쇼핑 기업은 최근에 온라인 수출 상담 사이트를 개설해서 중소기업체들이 가입을 한 뒤에 상품을 업로드 시켜 놓으면 해외 바이어들이 그 사이트에 가입을 해서 상품을 볼 수 있게 하는 수출 상담 사이트를 구축했다.

해외 바이어가 원하면 중소기업체와 상담을 연결 시켜주고 수출 진행을 돕는 즉, B2B만을 목적으로 하는 일종의 E-카탈로그 사이트이다. 이를 통해 중소기업체의 상품 수출을 돕고 있다. 플랫폼은 B홈쇼핑 기업에서 제공하는 구조이며, 해외 바이어가 원하는 상품이 있으면 홈쇼핑 사이트 직원이 실시간으로 상담을 해주고 중소기업체와 연결을 시켜준 후 계약진행 협의를 하고 통관서류를 지원해주는 활동을

통해 수출을 돕고 있다.

중소 협력업체 입장에서의 응답 내용을 살펴보면 D중소 협력업체의 경우 A홈쇼핑 기업이 시장정보를 제공해 주고, 번역 서비스를 제공해 준다고 응답하였다. 또한 A홈쇼핑 기업이 전액 부담하여 시장개척단 명목으로 1년에 한번 씩 현지 시장을 탐방하고 정보를 수집하는 기회를 제공한다고 응답했다. E중소 협력업체의 경우 B홈쇼핑 기업에서 번역서비스를 제공해 주고, B홈쇼핑 기업이 비용을 부담하여 대만의 홈쇼핑 플랫폼을 방문하고 시장조사의 기회를 제공 받았다고 밝혔다. 마지막으로 F중소 협력업체의 경우 인서트 영상을 제작하는 비용을 지원 받았는데 C홈쇼핑 기업을 통해 동반성장위원회로부터 받았다고 응답하였다.

또한 F중소 협력업체가 PB상품을 개발할 당시 C홈쇼핑 기업이 자금의 절반 정도를 투입하였다고 응답하였다. 이처럼 홈쇼핑 기업은 중소기업의 비용부담을 줄여주는 인서트 영상을 제작하는 데 도움을 주고 있으며, 해외 바이어와 의사소통을 원활하게 할 수 있도록 번역과 무역관련 문서 작성 서비스를 제공해 주고 있다. 중소기업과 함께 현지 시장을 방문하여 현지 정보를 제공해 주는 중요한 역할도 하고 있다. 또한 홈쇼핑 기업은 중소기업에게 관련 정부지원(대중소기업협력재단) 정보를 알려주어 지원에 참여시키는 등 중소기업의 수출활동 활성화를 위해 폭넓은 지원을 하고 있다.

### 4.2.6 해외 동반진출 현지 운영 방식

해외 동반진출의 현지판매 과정을 살펴보면 홈쇼핑 기업이 직접 운영을 하거나 현지 파트너사에게 전적으로 위탁하기도 한다. A홈쇼핑의 경우 해외 진출 지역의 자회사인 무역상사가 현지 홈쇼핑 플랫폼에 상품을 공급하고, 방송을 기획하고, 프로모션 전략을 수립하고, 실행 상품의 흐름을 파악한다. B홈쇼핑과 C홈쇼핑의 경우 현지 법인에 주재원을 파견하여 직접 운영하는데 B홈쇼핑의 경우 각국에 주재원 3명이 상주하며, C홈쇼핑의 경우 베트남에 주재원 5명이 상주하고 있다.

또한 C홈쇼핑의 경우 현지 파트너사에게 전적으로 위탁하기도 하는데 대만에서는 지분참여를 통해 제품을 판매하고 있다. 해외에서 홈쇼핑 기업이 판매하는 한국 소비재 중소기업 제품의 매출비중을 살펴보면 전 판매량의 1-20%정도를 차지하고 있다.

## 4.3 해외 동반진출의 혜택

### 4.3.1 해외 동반진출 시 홈쇼핑 기업의 혜택

해외 동반진출 시 홈쇼핑 기업은 매출 실적은 증가하나, 순이익 측면에서는 실질적인 혜택을 보지는 못하고 있다고 응답하였다. 그보다는 해외 동반진출은 장기적인 투자 관점에서 핵심역량을 키울 수 있는 발판이 될 수 있으며, 대내외적인 기업의 이미지를 제고할 수 있다는 장점이 있다고 생각한다.

또한 장기적으로 해외 사업은 지속될 것이기 때문에 홈쇼핑 기업 입장에서 중소기업 협력업체의 제품을 육성하면서 머천다이

징과 소싱 역량을 키울 수 있다는 장점이 있다고 보고 있다. 궁극적으로 해외 시장에 한국 상품을 판매할 수 있는 제품의 풀을 늘리고자 하며, 해외 동반진출이 이러한 풀을 늘리는 데 도움이 된다고 생각한다. 아직은 해외 동반진출의 역사가 그리 길지 않기 때문에 향후 장기적인 관점에서 홈쇼핑 기업의 혜택을 고려하고 있다(<표 4>).

### 4.3.2 해외 동반진출 시 소비재 중소기업 협력업체의 혜택

홈쇼핑 기업과 함께 해외 동반진출을 하고 있는 중소기업은 독자적으로 실행하기 힘든 일을 홈쇼핑 기업의 인프라와 자원을 활용하여 해외 판로를 개척하고 해외 진출을 위한 경쟁력을 갖추는 데 도움이 된다고 하였다. 특히 E 중소기업 협력업체의 경우 친환경 주방세제는 개발했으나 브랜드 인지도가 낮다는 이유로 국내 홈쇼핑 판로를 개척하는 데 어려움을 겪고 있었다. 그러던 중 B 홈쇼핑 기업의 해외 사업부(동반진출) MD와 연결되어 수출을 위한 제반 지원을 받으며 대만과 베트남 시장에 진출하였다. E 중소기업은 ‘한국 제품’이라는 원산지 효과와 함께 ‘친환경 제품’이라는 제품 특성이 현지 소비자들에게 큰 호응을 일으켜 성공적으로 해외 시장에 진출할 수 있었다. 이에 홈쇼핑 기업과의 해외 동반진출은 중소기업 협력업체의 매출증대와 해외 판로 개척에 도움을 주고 있으며, 이것은 궁극적으로 중소기업 협력업체의 성장에 도움이 되고 있다(<표 4>).

<표 4> 해외 동반진출의 혜택

홈쇼핑 기업	중소협력업체
핵심역량 키움 대내외적인 이미지 제고 머천다이징과 소싱 역량 키움	해외 판로 개척 해외 진출의 경쟁력 갖춤 매출 증대

## 4.4 해외 동반진출의 어려움

### 4.4.1 홈쇼핑 기업의 어려움

해외 동반진출을 하고 있는 홈쇼핑 기업의 경우 실질적인 이익이 없기 때문에 장기적인 투자 동인이 부족하다. 제조대기업의 경우 동반성장을 위한 투자 시 기술 공동 개발이나 특허 등의 혜택을 얻을 수 있는 구조인 반면 유통기업의 경우에는 해외 동반진출 시 실질적인 혜택이 부족하다고 할 수 있다. 또한 유통기업의 경우 중소기업과 현지법인 사이의 중개인 역할을 하지만 이익 창출이 어려운 구조이다. 이는 주로 낮은 수수료 때문인데 B홈쇼핑의 경우 수수료가 5%이며, 한번 나갈 때 수출액 규모는 오백만원에서 천만 원 사이이므로 수수료를 통한 이익은 20-50만원에 불과하다. 이러한 이익 창출의 어려움은 홈쇼핑 기업이 지속적으로 해외 동반진출을 실행하는 데 어려움이 될 수 있다.

두 번째 어려움은 정부 지원사업의 수혜 기업 선정을 위한 평가 시 산업군 분류 제도의 문제점이라 할 수 있다. 홈쇼핑

기업의 수출 제품이 단순한 소비재 제품인데 정부 지원사업의 수혜 기업을 평가하는 기관이 중소기업 기술정보 진흥원이다. 따라서 수혜 기업 평가 시 기술측면 위주로 평가받기 때문에 소비재 제품 특성에 대한 이해 부족으로 수혜 기업 선정에서 배제된다는 문제점을 제기하고 있다. 예를 들면 냄비가 화학으로 분류되어 평가받기도 한다.

세 번째로 현재 동반성장평가에서 유통기업은 우수한 점수를 받기 어려운 구조이다. 제조업과는 다른 유통업의 구조를 반영하지 않은 지표 적용으로 인해 홈쇼핑 기업의 경우, 하위권에 랭킹 된다. 예를 들어 평가 지표의 하나인 이익 공유(Profit Sharing)는 홈쇼핑 기업이 중소 협력업체로부터 수수료를 받고 직매입하는 상황에서 적용하기 어려운 개념이다. 또한 중소 협력업체 대상으로 하는 체감도 설문조사에 대한 문제점을 제기하였으며, 상대평가의 문제점을 지적하여 절대평가로 전환되어야 한다고 제안한다.

네 번째로 한국의 중소기업이 주로 국내 생산을 기반으로 하여 제품을 생산하기 때문에 해외 진출 제품의 현지 단가를 맞추기가 어렵다. 즉 가격 책정의 어려움이 발생하기도 한다. 현재 국내 홈쇼핑 기업이 진출하고 있는 주요 지역이 경제개발 수준이 낮은 지역이기 때문에 현지 시장에 맞는 가격을 책정해야 하는 어려움이 존재한다. 다섯 번째로 해외 진출을 원하는 소비재 중소 협력업체를 찾기 어렵다는 점이다. 소비재 중소 협력업체의 수출의지가 없다면 홈쇼핑 기업의 노력에도 불구하고 해외 동반진출 자체를 어렵게 한다. 홈쇼핑 기업이 생산 이외의 모든 업무를 맡아서 해주겠다고 생산만 해달라고 설득하는 경우도 있다. 그럼에도 불구하고 중소 협력업체는 해외 진출의 어려움 때문에 혹은 수출의지 부족 때문에 수출을 포기하기도 한다.

**4.4.2 소비재 중소 협력업체의 어려움**

해외 동반 진출 시 중소 협력업체에서 겪게 되는 어려움은 다음과 같다. 첫째, 비용 문제이다. 제품 인증을 위한 비용이 많이 들어가며 이것은 중소 협력업체에게 상당한 부담이 된다. D 중소 협력업체에 따르면 제품 인증의 경우 권리문제와 비용문제가 발생하는데 홈쇼핑 기업에서는 가이드 정도만 제공하기 때문에 비용의 문제가 상당한 어려움으로 존재한다. 특히 E 중소 협력업체의 경우 ODM (Original Development Manufacturing) 방식으로 수출하는 경우 제품 인증은 제조사에서 받아야 하는데 그 비용이 크기 때문에 제조사에게 제품 인증 요청을 제안하기 어렵다. 또한 인서트 영상을 제작하는 비용이 크기 때문에 중소 협력업체 입장에서는 부담이 된다.

진출 국가마다 상품 구색이 달라 인서트 영상을 다르게 제작해야 하는데, 그 비용이 매우 크기 때문에 부담이 될 수밖에 없다. 게다가 규모가 작은 회사의 경우 실적이 없다 보니 대출 받기 힘들고 신용보증기금에서 혜택을 받기 어렵다.

E 중소 협력업체의 경우에도 경영인 개인 신용으로 대출을 받아 영상을 제작하기도 했다. 두 번째는 홈쇼핑 기업에서도

언급한 제품가격의 문제이다. 일반적으로 한국보다 경제수준이 낮은 나라로 수출하기 때문에 현지에서 판매가격을 인하해야 하는 문제가 발생한다. 세 번째는 번역 및 커뮤니케이션의 어려움이다. 업무 관련 메일이 모두 중문이나 영문으로 오는데 이를 번역할 수 있는 인력이 부족하기 때문에 해외 업체와의 커뮤니케이션 자체가 아직은 힘들다고 응답하였다.

네 번째는 중국 진출의 어려움이 있는데 화장품은 사치품목으로 분류되어 관세가 매우 높다는 점이다. 특히 사드로 인해 위생허가가 강화되어 이미 허가 받은 제품에 대해 재허가를 요구하면서 수출이 위축되기도 하였다. 다섯 번째는 국내 홈쇼핑 측과의 문제점을 들 수 있는데 해외 동반진출 이후 대기업, 공무원 등 협력기관 및 업체의 직원들이 자주 교체되어 업무의 연속성 결여된다고 응답하였다. 여섯 번째는 해외 홈쇼핑 측과의 갈등인데 중국 홈쇼핑 측의 무리한 사은품 제공 요구를 언급하였다. 실제로 D 중소 협력업체가 제안한 사은품 제공 횟수를 중국 홈쇼핑 업체 측에서 어기고 더 많은 횟수를 방송에서 제공한 후 그 비용을 반씩 부담하자고 제안하였다. 이러한 갈등 때문에 그 이후에는 사은품 개수를 미리 정하게 되었다. 마지막으로 지원기업 선정 문제이다. 홈쇼핑 벤더는 정부에서 지원을 받을 때도 제조업체가 아니기 때문에 평가에서 제외되어 지원을 받지 못한다는 어려움이 있다 (<표 5>).

이러한 어려움 때문에 중소 협력업체들이 동반성장위원회의 지원제도에 참여하려 하며, 참여 이유 중 가장 큰 이유는 인서트 영상 비용을 지원받을 수 있기 때문이다. 또한 홈쇼핑 기업들이 국내외 홈쇼핑 기업과 연결해주는 전시회에 참여할 수 있기 때문이다. 마지막으로 알리바바와 같은 해외 온라인 플랫폼을 한국으로 초청하여 상담하게 해 주기 때문에 동반성장위원회 제도에 참여하고 있다.

<표 5> 해외 동반진출의 어려움

홈쇼핑 기업	중소협력업체
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 낮은 수수료로 인한 낮은 이익</li> <li>- 지원 대상 선정의 어려움</li> <li>- 동반성장지수 평가 제도의 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비용문제(인증과 인서트 영상 제작)</li> <li>- 제품가격의 문제</li> <li>- 번역 및 커뮤니케이션의 어려움</li> <li>- 중국진출의 어려움</li> <li>- 업무의 연속성 결여</li> <li>- 지원기업 선정의 문제</li> </ul>

**4.5 해외 동반진출을 위한 소비재 중소 협력업체의 협력관계 구축을 위한 노력**

중소 협력업체가 홈쇼핑 기업과의 협력관계 구축을 위해 다음과 같은 노력을 하고 있다. 첫째, 매출을 극대화하기 위해 노력한다. 즉 실적관리가 협력관계 구축을 위해 가장 중요하다는 것이다. 판매되는 제품이 서로 자기 상품이라는 간절함을 보여주고 판매량을 극대화 해주는 것이 협력관계 구축을 위해 중요하다고 생각한다. 이를 위해 각 나라의 방송 상황에 대해 지속적인 모니터링을 하고 매출 저조 시 대응책 마련을



강구한다. 두 번째는 지속적인 상품 개발이다.

홈쇼핑을 통해 판매되는 제품이 다양하고 경쟁이 치열하기 때문에 경쟁사가 들어오지 못하도록 상품을 지속적으로 개발하는 것이 홈쇼핑 기업과의 협력관계 구축을 위해 중요하다. 따라서 제품의 품질 향상, 소비자 입장의 상품 구성, 합리적인 가격 등 장기적으로 서로 윈-윈 할 수 있는 부분에 중점을 둔다. F 중소기업의 경우도 매년 히트 제품을 출시하고 가격을 맞추기 위해 노력한다. 마지막으로 무엇보다 중요한 것은 신뢰관계의 형성이다.

신뢰관계 형성을 위해서는 홈쇼핑 기업에서 경쟁상품을 들여오거나 독자적으로 PB상품을 만들지 말아야 한다. 또한 경쟁상품 출현 시 대응방안 협의 등 적극적인 협조가 필요하다. 이러한 신뢰 관계 형성을 위해서는 홈쇼핑 기업과 중소기업 양측 간의 정보 공개가 필요하다. 재고가 부족한 상황에서 서로 기회손실이 발생하지 않도록 재고에 관해서는 정보를 공개하도록 요구하고 있다.

또한 중소기업의 제품이 판매가 좋아서 경쟁사(다른 홈쇼핑)에서 거대요청 시 상도 차원에서 거절한다. 이러한 일련의 노력들은 신뢰 구축을 위해 필요하고 이러한 신뢰는 협력관계 구축을 위해 필수적인 요소라 할 수 있다. 이러한 신뢰 구축을 통한 협력관계 강화로 홈쇼핑 대기업-중소기업 네트워크를 공고히 하는 것은 일회성의 동반진출이 아닌 장기적인 관점에서 해외시장에서 각 기업의 동반성장에 기여할 수 있다.

#### 4.6 소비재 중소기업이 바라는 점

먼저 소비재 중소기업이 홈쇼핑 기업에게 바라는 점을 살펴보면 E 중소기업의 경우는 B홈쇼핑 기업의 적극적인 권유로 해외 동반진출 시작하여 국내에서의 판로 개척의 어려움을 극복하고 해외 판로를 개척할 수 있게 되었다. 이에 앞으로는 B 홈쇼핑 기업과 해외 판로를 더욱 열심히 개척하기를 바라고 있다. D 중소기업과 F 중소기업은 국내에서의 기반을 바탕으로 해외 동반진출이 가능하게 되었다. 따라서 이들은 좀 더 실질적인 도움을 받기를 원한다. 해외 진출 시 브랜드명을 결정하는 것과 같이 매우 디테일한 부분까지 도움을 받기를 바라며, 미국이나 유럽 등 선진국에 진출할 수 있는 기회가 많아지기를 바라고 있다.

중소기업이 정부에 바라는 점을 살펴보면 정부지원 제도의 평가 방식이 개선되기를 바란다. 예를 들면, 동반 성장 위원회의 영상지원 신청 시 제조업체가 아닐 경우 선정되지 못한다는 점인데 홈쇼핑 기업에 납품하는 1차 협력업체의 경우 홈쇼핑 에이전시인 경우가 많으므로 산업 특성을 고려한 지원 대상 기업의 확대가 현실에 맞게 개선되기를 바란다.

두 번째는 인서트 영상제작 지원의 개선이다. 중소기업의 영상물 지원의 경우, 중기청 소속 프로덕션을 통해 제작하는데 소속 업체의 경우 홈쇼핑 자료화면 제작의 전문성이 떨어지며 전문 업체의 경우 가격이 상당히 비싸기 때문에 이러한

점이 고려되어야 한다고 언급하였다. 특히 해외 진출 시 상품별로 나라별로 영상을 여러 번 찍어야 하는데 1년에 한번만 지원을 받기 때문에 실질적인 혜택이 부족하다. 따라서 인서트 영상물의 전문성을 높이고, 필요에 맞게 영상을 제작할 수 있도록 실질적인 도움이 필요하다.

세 번째는 기업 홈페이지 제작 지원의 개선이다. 국가보조를 받는 중소기업의 홈페이지 제작의 경우 제작 업체가 기업의 특성이 반영되도록 홈페이지를 작성하지 못하고 모두 일괄적인 포맷으로 제작해 퀄리티가 낮고 중소기업 간 차별성이 떨어진다. 따라서 기업의 특성을 반영할 수 있는 전문적인 홈페이지를 제작할 수 있는 업체를 선정하여 지원을 해서 실질적인 도움이 되어야 한다. 마지막으로 수출 프로세스에 대한 전문 자문위원이 필요함을 강조하고 있다. 전문 자문위원의 수출 프로세스에 관련한 상세한 가이드 및 멘토링이 필요함을 제시하고 있다.

#### 4.7 해외 동반진출 모델

홈쇼핑 기업과 중소기업의 인터뷰 결과를 바탕으로 도출된 해외 동반진출 모델은 <그림 1>과 같다. 홈쇼핑 기업과 중소기업의 해외 동반진출, 관리조직, 중소기업체 모집 및 선정 과정, 진출방식, 지원 내용, 현지 운영 등의 과정을 포함한 모델이다. 홈쇼핑 기업과 중소기업 협력 네트워크 구축을 통한 해외 동반진출 시 협력관계를 통해 홈쇼핑 기업은 중소기업의 해외 판로개척을 돕고, 중소기업체는 해외 시장을 개척하고, 해외 진출을 위한 경쟁력을 갖추게 된다.

해외 동반진출 과정 동안 홈쇼핑 기업은 중소기업체에게 다양한 지원을 통해 돕고 있으며, 협력관계 유지를 위해 신뢰를 구축하는 등 지속적으로 노력한다.

### V. 결론 및 정책적 제언

대기업과 중소기업의 균형적 발전이 강조되면서 이들의 동반성장은 사회경제적으로 강조되고 있으며, 필요성이 증가되었다. 이에 정부에서는 대기업과 중소기업의 동반성장을 지원하는 다양한 사업을 진행하고 있다. 그러나 대기업과 중소기업 간의 동반성장이나 해외 동반진출과 관련된 연구가 활발히 진행되어 왔지만 유통구조의 특성을 반영하여 진행된 연구는 부족한 실정이다. 주로 제조대기업과 협력업체의 동반진출에 관한 연구는 지속적으로 진행되어 왔지만 유통기업과 중소기업의 해외 동반진출에 관련된 연구는 미미한 실정이다. 해외 동반진출을 위한 비즈니스 모델 구축과 관련하여 산업마다 특수성이 있으므로 이에 대한 고찰이 필요하다.

이에 본 연구에서는 네트워크 관점을 바탕으로 소비재 중소기업과 함께 해외 동반진출을 하고 있는 홈쇼핑 기업과 중소기업의 해외 동반진출 관련 실무 담당자 및 CEO를 대상으로 심층 인터뷰를 통해 사례연구를 진행하였다.

인터뷰 결과는 다음과 같다. 홈쇼핑 기업의 해외 동반진출의 역사는 10년 남짓으로 동반진출 국가는 태국, 베트남을 비롯하여 아시아 시장에 집중되어 있다. 해외 동반진출의 형태는 주로 현지법인인 조인트 벤처나 자회사 무역상사를 이용한다. 홈쇼핑 기업의 해외 동반진출은 유통업의 구조 상 완성된 소비재 중소기업 제품과 함께 진출할 수밖에 없는 구조이며, 이윤의 증가보다는 시장을 넓혀 매출액을 높이고자 하는 목적을 가지고 있다. 이와 더불어 동반진출 평가를 관리하려는 목적도 가지고 있다. 홈쇼핑 기업의 해외 동반진출을 관리하는 전담 부서는 따로 존재하지 않지만 B 홈쇼핑의 경우는 동반성장팀 부서에서 동반진출을 관리한다. 해외 동반진출의 방식을 보면 직매입을 이용한 완사입의 방식이다. 홈쇼핑 기업의 국내 소비재 중소기업 협력업체 선정방법은 국내에서 모집하고 본사 내부에서 상품리스트를 작성한 뒤에 현지 MD가 최종 결정하게 된다. 해외 동반진출 시 홈쇼핑 기업은 인서트 영상을 제작하거나 언어를 번역해주기도 하며, 무역 통관과 관련된 서류 작성을 지원해주기도 한다. 또한 시장개척단을 구성하여 해외시장 정보 제공, 체제비 지급 등의 지원을 한다. 해외 동반진출의 혜택을 살펴보면 홈쇼핑 기업 입장에서는 머천다이징이나 소싱 역량을 키울 수 있는 발판이 되며, 중소기업 입장에서는 무엇보다 해외 시장 판로개척이 가장 큰 혜택이라 할 수 있다. 하지만 아직까지는 해외 동반진출의 어려움이 존재하기도 하는데, 지원 대상 평가 시 산업분류 제도 때문에 평가가 불리하게 작용하기도 한다. 또한 동반성장지수 평가 시 유통구조의 특성을 고려할 필요가 있다. 게다가 진출하는 소비재 제품의 생산이 주로 국내 생산이기 때문에 진출 국가의 현지 단가를 맞추기 힘들어 가격 협상의 어려움이 있다. 마지막으로 소비재 중소기업의 수출의지 부족으로 인한 수출 제품 소싱의 어려움이 존재하기도 한다.

이러한 홈쇼핑 기업의 해외 동반 진출은 중소기업과의 해외 시장 판로 개척에 중요한 역할을 하고 있다. 또한 홈쇼핑 기업은 시장개척단의 참여, 인서트 영상 제작비 지원 등 중소기업이 정부 지원을 받도록 안내하고 있다.

이러한 결과를 통해 다음과 같은 내용을 제언할 수 있다. 첫째, 정부 주관 해외 시장개척단에 홈쇼핑 기업을 비롯하여 유통 대기업의 적극적인 참여 독려가 필요하다. 홈쇼핑 기업 같은 유통 대기업 참여 시 현지에 맞는 상품화 정보 제공(예, 디자인, 적정 가격, 패키징 구성 등) 및 체제비 지원 등 중소기업에 좀 더 실질적인 도움을 줄 수 있기 때문에 유통 대기업의 적극적인 참여를 독려해야 한다.

둘째, 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업이 협력관계 형성을 통한 무역 관련한 교육, 정부사업 및 해외시장에 대한 정보제공 등의 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다. 셋째, 정부의 중소기업 협력업체 지원 확대 및 지원의 효율성 제고가 필요하다. 즉 소규모 유통업체(홈쇼핑 벤더 등)에 대한 지원 확대가 필요하다. 소규모 제조업체의 경우 마케팅 역량이나 상품기획 역량이 부족하여 홈쇼핑 진입이 어렵다. 그렇지만 능력이 있는 홈쇼핑 벤더가 소규모 제조업체를 도와 홈쇼핑을 통한 해

외 진출의 기회를 열어주기 때문에 홈쇼핑 벤더에 대한 지원이 필요하다. 또한 인서트 영상 제작비 지원 확대 및 홈쇼핑 전문 영상을 제작하는 프로덕션 업체 선정이 필요하다.

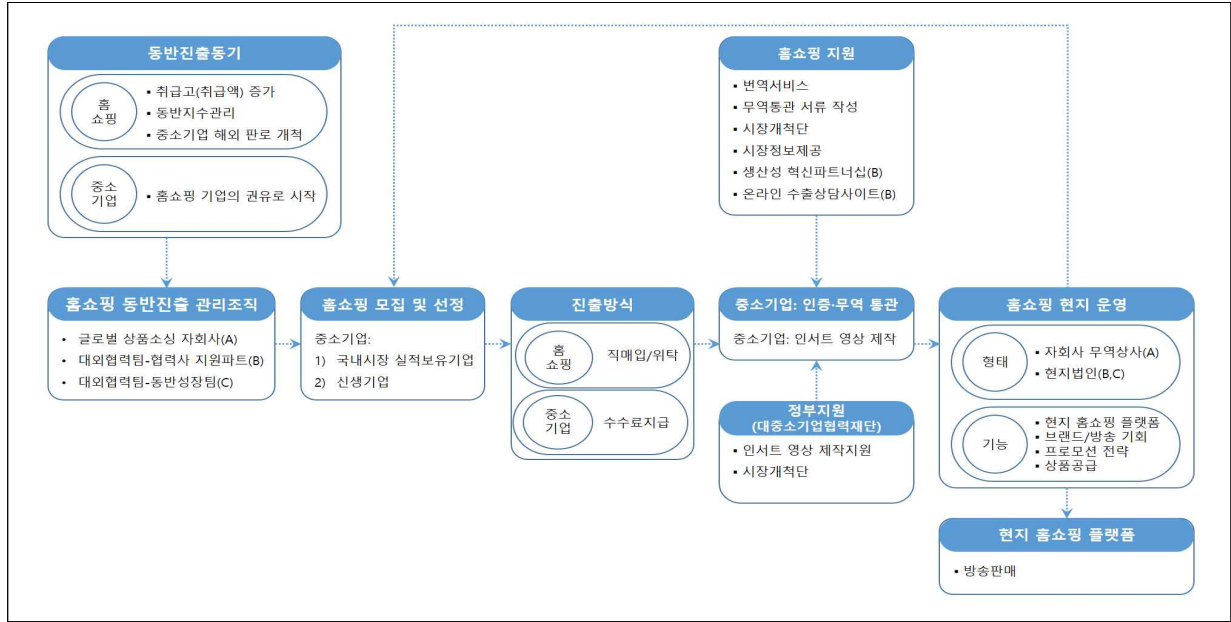
넷째, 홈쇼핑 기업과 해외 동반진출을 위한 국내 트레이드쇼(Trade Show)의 활성화가 필요하다. 국내 홈쇼핑 기업의 해외 동반진출에 대한 관심도는 높으나 해외 동반진출을 할 수 있는 중소기업 협력업체를 발굴하는데 어려움이 있다. 또한 국내 시장에서 브랜드 인지도가 낮은 신생 중소기업이 홈쇼핑 기업에게 납품할 기회를 얻기가 매우 힘들다. 따라서 신생 중소기업이 홈쇼핑 기업과 해외 동반진출의 기회를 제고하기 위해 트레이드 쇼와 같은 장을 활성화할 필요가 있다. 이와 더불어 B 홈쇼핑 기업이 운영하는 온라인 사이트처럼 해외 바이어와 국내 중소기업의 제품을 연결시켜

줄 수 있는 수출 상담 사이트를 활성화할 필요가 있다.

궁극적으로 해외 동반진출로 인한 홈쇼핑 기업의 혜택을 높여 지속가능한 네트워크를 형성하고 장기적으로 win-win 할 수 있는 방안이 필요하다. 이를 통해 궁극적으로 CVS 개념을 실천할 수 있도록 해야 한다. 물론 무엇보다 홈쇼핑 기업과 소비재 중소기업 협력업체에게 가장 중요한 것은 '신뢰 관계'이다. 신뢰관계가 깨지는 것이 해외 동반진출의 가장 큰 저해요인이므로 서로 믿을 수 있는 파트너가 될 수 있게 관계 몰입과 신뢰 구축을 통해 네트워크를 형성하도록 노력해야 한다. 특히 홈쇼핑 기업과 중소기업은 해외 진출 시 독점계약을 맺지 않기 때문에 이러한 신뢰관계가 무엇보다 중요하며, 서로 동반 성장할 수 있는 발판이 된다.

본 연구는 유통기업과 중소기업과의 해외 동반진출을 위한 비즈니스 모델을 제안하기 위해 네트워크 이론을 활용하였다. 일반 제조업과는 달리 완성된 제품을 유통하는 독특한 경영환경 때문에 타 업종과는 다른 구조이며, 유통기업-중소기업 협력업체의 해외 동반진출 모델을 찾아보기 어려웠다(전상길 외, 2014). 이에 본 연구는 네트워크 관점에서 유통기업과 소비재 중소기업의 협력 관계를 바탕으로 한 해외 동반진출의 모델을 제안했다는 점에서 학문적 의의가 있다고 하겠다. 또한, 기존 동반진출 연구의 경우, 기업자료 위주 혹은 대기업 위주의 인터뷰 자료를 기반으로 대기업-중소기업 동반진출에 관해 제한적으로 고찰하였다.

이에 본 연구는 홈쇼핑 기업 협력업체인 중소기업 인터뷰를 별도로 진행하여 중소기업의 입장을 살펴보고, 보다 균형 있고 종합적인 동반진출 모델을 제안함으로써 기존 동반진출 연구의 관점을 확장하였다. 비록 홈쇼핑 기업과 중소기업의 사례를 바탕으로 한 모델이지만 홈쇼핑 이외의 다른 유통업태의 해외 동반진출을 제안하는 데 도움이 될 것으로 보인다. 이와 더불어 향후 연구에서는 유통대기업-소비재 중소기업의 동반진출에 대해 연구함에 있어서 Johanson & Vahlne (2009)이 제안한 국제화 과정을 설명하는 비즈니스-네트워크 모델을 활용하여 몰입 및 학습을 통한 네트워크 구축과 지식 획득 기회에 관한 연구가 이뤄진다면 유통대기업-소비재 중소기업의 해외 동반진출 모델이 더욱 견고해질 것으로 보인다.



<그림 1> 홈쇼핑-소비재 중소기업의 해외 동반진출 모델

REFERENCE

강태구·백형업(2003). 국제전략제휴의 성과 결정요인. *경영학연구*, 32(3), 751-773.

김병진·정진영(2017). 중소기업의 M&A 가 합병 공시효과와 장기 영업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(6), 49-63.

김정대(2017). 중소기업 공급업체의 SCM 역량요인이 운영성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(5), 117-126.

김중운(2016). 한국의 벤처기업은 태생적 글로벌기업인가: 벤처기업의 국제화에 미치는 영향 요인 분석. *벤처창업연구*, 11(3), 37-48.

김현지(2015). 소비재 수출채널로서 한국 TV 홈쇼핑 산업의 해외 진출에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구. *관세학회지*, 16(1), 209-230.

동반성장위원회(2015). *2015 동반성장백서*. [http://www.winwingrowth.or.kr/board\\_view.do?BCode=8&Page=1&SeqNo=3529&SearchType=title&SearchText=](http://www.winwingrowth.or.kr/board_view.do?BCode=8&Page=1&SeqNo=3529&SearchType=title&SearchText=)

박병진·김도희(2013). 공유가치창출 (CSV) 관점에서 본 CJ 제일제당의 동반성장 추진 사례. *Korea Business Review*, 17(2), 73-99.

박정은·지세윤(2016). 국내 유통업계의 해외동반진출 현황 및 대·중소기업 해외동반진출 확대 방안 모색. *유통연구*, 21(2), 153-176.

서종석·고득영·이근춘·옥영석(2015). 코워킹 및 코워킹스페이스 수용에 대한 탐색적 연구. *벤처창업연구*, 10(5), 83-92.

양희순·정민지(2015). 중소기업의 국제기업가 성향이 기업역량 및 수출성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 10(2), 121-134.

원종현·정재은·양희순(2015). 자사브랜드 부착 소비재 수출 중소기업의 해외진출에 대한 탐색적 사례분석. *벤처창업연구*, 10(1), 199-210.

윤정근·이희제·류미진·임정민·서원영(2013). 한국형 동반성장 모델 구축에 관한 실증 연구: 포스코와 투자관련 중소기업과의 구축 사례를 중심으로. *유통과학연구*, 11(12), 13-23.

이새롬·장정주(2016). 모바일 서비스 산업에서의 네트워크 형성을

통한 성장 전략. *벤처창업연구*, 11(1), 109-119.

전상길·노진수·양진영(2014). 롯데마트와 중소기업의 중국시장 동반진출 사례연구. 단계별 저해요인과 지원방안. *중소기업연구*, 36(1), 23-44.

한국무역협회(2014). 국가이미지의 시각화를 통한 소비재 수출확대 전략:K+ 인증. *Trade Brief*, 71, 1-6

Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W.(2001). The global reach of symbiotic networks. *Journal of Euromarketing*, 9(2), 1-16.

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

Etemad, H., Wright, R. W., & Dana, L. P.(2001). Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.

Evers, N., & Knight, J.(2008). Role of international trade shows in small-firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544-562.

Jeon, S. G., Roh, J. S., & Yang, J. Y.(2014). A case study on the cooperation strategy of Lotte Mart with SMEs in entering China market: Special emphasis on the impediments and support policies in the phases of entry. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 36(1), 23-44.

Johanson, J., & Mattsson, L. G.(1988). *Internationalisation in industrial systems-a network approach*. In *Strategies in global competition*, ed. N. Hood, and J.-E. Vahlne. 287-314. New York: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.(2009). The Uppsala internationalisation process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9),

- 1411-1431.
- Kang, T. K., & Baek, H. Y.(2003). The determinants of performance in international strategic alliances: Process approach. *Korean Management Review*, 32(3), 751-773.
- Kim, B. J., & Jung, J. Y.(2017). The impact of M&A of small and medium-sized companies on merger disclosure effect and long-term operating performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(6), 49-63.
- Kim, H. J.(2015). An empirical study on the determinants of overseas Expansion of Korea TV shopping industry as consumption goods export channel. *The Journal of Korea Research Society for Customs*, 16(1), 209-230.
- Kim, J. D.(2017). Effect SCM capacity factor of small and medium-sized supplier on operational performance: Focused on moderating effect of demand uncertainty. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(5), 117-126.
- Kim, J. W.(2016). An analysis on the factors affecting the level of globalization of Korean venture business. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 37-48.
- KITA.(2014). The export expansion strategy for consumer goods through visualization of national image: K + certification. *Trade Brief*, 71, 1-6.
- Kontinen, T., & Ojala, A.(2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.
- Korea Commission for Corporate partnership.(2015). *2015 Win-Win Growth white paper*.  
[http://www.winwingrowth.or.kr/board\\_view.do?BCode=8&Page=1&SeqNo=3529&SearchType=title&SearchText=](http://www.winwingrowth.or.kr/board_view.do?BCode=8&Page=1&SeqNo=3529&SearchType=title&SearchText=)
- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M.(2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 749-774.
- Park, B. J., & Kim, D. H.(2013). CJ Cheil Jedang's co-prosperity programs based on creating shared value (CSV) perspective. *Korea Business Review*, 17(2), 73-99.
- Park, J. E., & Ji, S. Y.(2016). A study on the strategy of win-win growth between large and small enterprises for a global Expansion in the retail industry. *Journal of Channel and Retailing*, 21(2), 153-176.
- Park, T. K., & Jun, I.(2011). Internationalization of Born Globals and its determinants: a case study. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(2). 71-89.
- Seo, J. S., Ko, D. Y., Lee, G. C., & Ock, Y. S.(2015). An exploratory study on adoption of co-working and co-working space: Focusing on in-depth interviews with managers of one-person creative company business center. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 83-92.
- Yin, R. K.(2003). *Case Study Research* (3rd eds.). London, England: Sage Publications.
- Lee, S. R., & Jahng, J. J.(2016). Strategy for sustainable growth through forming network in mobile service industry: Focusing on stock-swapping M&A strategy of YelloMobile. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(1), 109-119.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J.(2010). Open innovation in SMEs-An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
- Won, J. H., Chung, J. E., & Yang, H. S.(2015). An exploratory case study on consumer-goods SMEs' overseas expansion of their own brands. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 199-210.
- Yang, H. S., & Jung, M. J.(2015). The effects of international entrepreneurial proclivity of SME's on corporate capability and export performance: Focused on consumer goods and industrial goods. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(2), 121-134.
- Yun, J. K., Lee, H. J., Ryu, M. J., Lim, J. M., & Seo, W. Y.(2013). An empirical study on the establishment of a Korean co-prosperity model. *Journal of Distribution Science*, 11(12), 13-23.
- Zain, M., & Ng, S. I.(2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X.(2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

## A Case Study on Joint Overseas Expansion of Home Shopping Firm and Consumer Goods SMEs\*

Yang, Heesoon\*\*  
Jeong, So Won\*\*\*  
Chung, Jae-Eun\*\*\*\*

### Abstract

There must be a balanced development of both conglomerates and small and mid-sized companies in order to secure constant economic growth and competitive edge of South Korea. Accordingly, high expectations are being placed on win-win growth and joint overseas expansion of conglomerates and small and mid-sized companies. This study seeks efficient ways to promote joint overseas expansion of major retailers and small and mid-sized companies considering the distinctiveness of home shopping by conducting interviews about joint overseas expansion of home shopping companies and small and mid-sized consumer goods companies in South Korea. To do this, interviews were conducted with three home shopping companies and three consumer goods SMEs operating in overseas markets. The results are as follows.

Home shopping companies contribute to opening up overseas markets for small and mid-sized consumer goods companies, and allows them to make use of business and marketing competencies that they lack. Home shopping companies also produce visual materials or provide language translations, and help draw up documents for customs clearance in trading. They also form market development teams and provide information about the overseas markets. However, since the actual benefits from joint overseas expansion are minor for home shopping companies, there is a need for a strategy for win-win growth of both parties in the long run. To this end, it is necessary to provide substantial benefits to encourage joint overseas expansion. Ultimately, balanced development between home shopping companies and small- and medium-sized consumer goods companies should be promoted.

*Key words: Home shopping firm, consumer goods SME, Joint overseas expansion, Network theory*

\* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea [NRF-2015S1A3A2046811]

\*\* First Author, Senior Researcher, The Research Institute for Human Life Sciences, Sungkyunkwan University, skullyang@hanmail.net

\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Clothing and Textiles, Sangmyung University, swjeong@smu.ac.kr

\*\*\*\* Co-Author, Professor, Associate Professor, Consumer and Family Sciences, Sungkyunkwan University, jchung@skku.edu