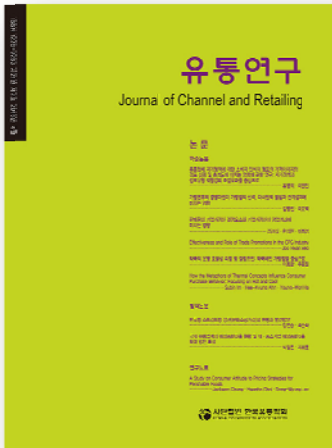


On: 30 April 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors  
and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “A Study on the Strategy of Win-Win Growth between Large and Small Enterprises for a Global Expansion in the Retail Industry” \_정책논문

Jeong Eun Park<sup>a\*</sup>, Se Yun Ji<sup>b\*\*</sup>

a. Associate Professor of Marketing, Ewha School of Business, Ewha Womans University

b. MA in Marketing, Ewha School of Business, Ewha Womans University

Online publication date: 30 April 2016

To cite this Article: Jeong Eun Park and Se Yun Ji (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.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.04.30.8

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

## 국내 유통업계의 해외동반진출 현황 및 대·중소기업 해외동반진출 확대 방안 모색\*

박정은\*\*, 지세윤\*\*\*

최근 세계 경기의 장기침체를 맞아 국내 기업들의 성장성 둔화와 수익성 악화가 지속되고 있는 가운데, 우리나라 경제의 지속가능한 성장 동력과 경쟁력을 확보하기 위한 대·중소기업 동반성장 추진대책에 대한 필요성이 대두되었다. 국내 시장의 성장 한계성을 고려해서 우리나라 대·중소기업들의 해외시장 진출은 필연적인 것이라 할 수 있다. 하지만 국내 내수 시장이 우선적으로 작용하는 현지의 유통산업에서, 해외에 진출한 국내 기업들은 많은 어려움을 겪고 있으며 특히 중소기업은 정보와 마케팅역량 부족으로 현지화 된 제품개발에 어려움이 있으며 해외진출에 한계가 있다. 이에 따라 해외 시장에 이미 진출하여 있는 유통 대기업의 기본 인프라와 경영 및 마케팅 능력을 활용하여 상대적으로 경험과 경영자원이 미약한 중소기업들을 지원하여 동반성장할 수 있는 여건을 마련하여야 하는 필요성이 증대되었다.

이러한 필요성을 토대로 본 연구는 최근 사회경제적 이슈가 되고 있는 동반성장의 맥락에서 국내 유통 대기업과 중소기업의 동반해외진출을 확대 방안을 모색하고자 한다. 동반성장은 산업경쟁력 측면에서도 매우 중요한 사안이며, 정부에서도 이러한 중요성과 필요성을 바탕으로 대·중소기업 동반성장과 관련한 각종 지원책을 추진 중이다.

따라서 본 연구에서는 국내 대·중소기업의 해외동반진출 현황과 실태를 살펴보고, 국내 기업들의 해외동반진출을 저해하는 요인을 분석하고자 한다. 또한 유통분야 동반성장 추진정책 현황을 통해 이해를 돕고, 대·중소기업 해외진출 관련 지원 사업을 평가하여 앞으로의 정책 개선 방향을 논의하고자 한다. 마지막으로 대기업, 중소기업, 정부 등 각 주체의 역할과 향후 과제를 논의하고자 한다.

주제어: 동반성장, 해외동반진출, 정부정책, 대·중소기업, 유통 기업

### I. 서론

최근 경제상황이 어려워지고, 저성장 시대에서 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 중소-대기업 간 동반성장 이슈는 지난 2~3년간 언론보도에서 빠지는 날이 없을 만큼 우리 경제계 최대 화두중 하나가 되고 있다. 19대 국회 개원과 동시에 경제민주화라는 주제로 수많은 법안이 발의되는 등 정치권의 관심도 매우 커지고 있고, 재계에서도 중소기업과의 협

력이 매우 중요해지고 있다. 또한 동반성장은 사회경제적으로 매우 중요한 사안이며, 여러 측면에서 그 필요성이 대두되고 있다.

많은 학자들과 전문가들이 2008년에 본격화된 경제위기를 극복하는 과정에서 대기업과 중소기업 사이의 격차가 심화되고 있다는 우려와 함께 대·중소기업간 양극화를 해소해야하는 필요성에 대해서 강조하고 있다. 일반적으로 대기업과 중소기업 사이의 양극화는 수익성이나 생산성 등으로 측정되는

\* 본 연구는 대·중소기업협력재단으로부터 용역을 받아 진행된 것임.

\*\* 이화여자대학교 경영학과 교수(jepark@ewha.ac.kr), 제1저자, 교신저자

\*\*\* 이화여자대학교 대학원 경영학 석사(seyu32@gmail.com)

경영성과의 상대적 격차가 양자 사이에 확대되는 경향을 의미하며, 글로벌 경제위기 이후 대기업들은 최대실적을 기록하는 반면, 중소기업은 과도한 대출에 시달리며 영업이익으로 이자비용도 감당하지 못하며 양극화가 고착화 되고 있다. 따라서 우리나라 국회와 정부는 대기업과 중소기업 사이의 격차를 해소하기 위해 다양한 정책을 수립·추진하고 있다. 구체적으로 동반성장위원회의 대·중소기업협력재단과 코트라 등을 중심으로 중소기업에 실질적 도움을 줄 수 있는 여러 가지 정책과 제도가 시행 중에 있지만, 이들 정책이 부처별로 중복되어 있는 경우도 많고 자원이 분산되어 실질적인 효과를 나타내기에는 투자 대비 효과가 미흡한 경우가 많다. 따라서 중소기업에 대한 해외시장에서의 지원을 일원화하고 제도적인 보완을 통해 선택과 집중을 해야 할 필요가 있다.

동반성장은 산업경쟁력 측면에서도 매우 중요한 사안이며, 우리나라 경제의 지속가능한 성장 동력과 경쟁력을 확보하기 위해서 그 필요성이 대두되고 있다. 국내시장의 성장 한계성을 고려해서 우리나라 대·중소기업들의 해외시장 진출은 필연적인 것이라고 할 수 있으며, 특히 해외 시장에 이미 진출하여 있는 유통 대기업의 기본 인프라와 경영 및 마케팅 능력을 활용하여 상대적으로 경험과 경영자원이 미약한 중소기업들을 지원하여 동반성장할 수 있는 여건을 마련하여야 하는 필요성이 증대되었다. 이에 정부는 애로사항을 충분히 이해하고 중소기업들의 해외 진출에 실질적인 도움을 줄 수 있는 정책을 고려해야 한다.

또한 국내 유통업체의 업태 별 해외진출 현황 및 성과를 꾸준히 모니터링 하여 향후 유통업체 대·중소기업간 동반진출 방안을 마련할 필요가 있다. 유통업체는 홈쇼핑, 백화점, 마트, 전자상거래 등으로 구분되어 동반진출하고 있으며, 운영형태도 각 분야별로 다양하기에 업태에 대한 이해를 바탕으로

정책에 반영하여야 할 것이다. 본 연구에서는 국내 대·중소기업의 해외동반진출 실태를 살펴보고, 국내 기업들의 해외동반진출 저해 요인을 살펴보고자 한다. 또한 유통분야 동반성장 추진정책 현황을 살펴보고, 대·중소기업 해외진출 관련 지원 사업을 평가하여 앞으로의 정책 개선 방향을 논의하고자 한다. 마지막으로 대기업, 중소기업, 정부 등 각 주체의 역할과 향후 과제를 논의하고자 한다.

## II. 이론적 고찰: 해외동반진출 현황 및 추진정책 경과

### 1. 유통업계 대·중소기업 해외동반진출 현황

#### 1.1 유통업계 대·중소기업 해외동반진출 실태

2010년 9월 29일 청와대에서 열린 “대·중소기업 동반성장전략회의”에서는 정부의 대·중소기업 동반성장 추진대책이 발표되는 것과 동시에 대기업은 동반성장관련 현황을 보고하였다. 그 이후 대기업은 보다 구체적으로 ‘동반성장’의 틀을 재정립하여, 중소기업과의 상생협력을 모색하였다. (한국 주요 유통 대기업의 동반성장 추진현황은 「붙임」 참조). 하지만 업계 전반의 관심과 협력모델이 부족하다는 2011년 설문조사 결과 이후, 정부 산하 부처와 유통업체 모두 보다 실질적인 비즈니스 모델을 도출할 필요성을 절감하였다. 이러한 업계의 필요성 하에, 몇몇 기업에서는 동반성장을 위한 각종 지원 사업을 진행하고 있다. 예를 들어, 해외진출에 있어 성공적이라고 평가 받는 CJ오쇼핑의 경우, 자회사인 CJ IMC(International Merchandising Company)를 통해, 국내 중소기업 해외 동반진출을 위한 지원 사업을 적극적으로 전개하고 있으며, 전자상거래 업체인 11번가(SK플래닛)의 경우도 자사의 온라인

해외유통망(11번가 전세계 배송관 등)을 활용해 국내 중소기업의 해외진출을 적극적으로 지원하고 있다(<표 1>참고). 하지만 전반적으로 이러한 몇몇 대기업의 해외동반진출 사례에도 불구하고 아직 일부 기업들만 적극적인 모습을 보이며, 해외진출에 고

전하고 있는 유통대기업들도 동반성장지수 등의 정부정책들로 인해 상생협력사업에 참여하고 있는 실정이다. 이에 정부는 우수사례 발굴을 지원하고 이들 기업 및 참여 임직원들의 실질적인 인센티브를 제공할 필요가 있다.

<표 1> 국내 대기업의 동반성장 추진사업(CJ오쇼핑 및 SK플래닛)

구분	CJ오쇼핑	SK플래닛 11번가
주요 사업	협력업체 판로지원 및 공동 마케팅 확대	온라인 플랫폼 활용 중소기업 해외진출 지원
추진 사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외플랫폼 활용한 중소기업 제품 판로지원</li> <li>*'13년 국내 중소기업제품 해외판매 실적, 약 1,500억원</li> <li>-자회사인 CJ IMC를 통해, 국내 중소기업 해외 동반진출 지원 추진</li> <li>·수출 초보 단계의 중소기업제품 직매입 및 수출대행</li> <li>·해외 진출 지역 무역 실무(수출, 통관, 인허가 등) 컨설팅</li> <li>·'원산지인증수출자인증' 통해 FTA협정국가 수출 중소기업 관세 감면 및 서류 간소화 지원</li> <li>·중소기업제품 해외 온·오프라인 매장 입점 및 판로다변화 지원</li> <li>·해외 샘플 발송비용 지원('13년 435건/ 54백만원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자사 온라인 해외유통망(11번가 전세계 배송관 등)을 활용해 국내 중소기업의 해외진출을 지원</li> <li>· 11번가 전세계배송관 내에 「한국 중소기업 기획관」 구축 및 인니 오픈마켓* 내 한국관을 통해 판매</li> <li>· 11번가 입점 판매자를 위하여 번역, 상품등록 및 판매, 주문관리, 해외배송, 고객대응 등 판매대응 지원</li> <li>· 온라인 판촉행사 및 글로벌 SNS(페이스북, 웨이보) 등을 통한 해외마케팅 지원</li> <li>* 우수제품은 MAMA2014('12년 3월, 홍콩)에 11번가 한국관을 구축하여 판촉활동지원 예정</li> <li>· 해외 샘플 발송비용 지원('13년 435건/ 54백만원)</li> </ul>

## 2. 유통분야 대·중소기업 동반성장 추진정책 경과

### 2.1 추진 정책 경과

1997년 외환위기 이후 대기업과 중소기업은 수익성, 임금, 미래혁신역량 등의 측면에서 격차가 더욱 확대되었으며, 이에 대·중소기업의 양극화 문제를 해결하기 위하여 2000년대 초반부터 상생협력 및 동반성장에 대한 논의를 시작하였다. 구체적으로는, 2004년 7월 「중소기업 경쟁력강화 종합대책」을 강구하고, 2006년 3월에 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」을 법률 제7864호로 신규 제정하여 대·중소기업 협력을 위한 근간을 마련하게 된다. 이

후 2006년 8월에 참여정부의 ‘대·중소기업 상생협력위원회’가 출범하여 1차, 2차 추진 기본계획을 수립하였고, 2010년 12월에 MB 정부의 ‘동반성장 위원회’가 출범하여 3차 추진 기본계획을 수립하게 되었다. 대·중소기업 동반성장 정책의 일환인 해외시장 동반진출 정책은 사실상 2006년 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」이 제정되면서부터 논의되었다.

그러나 2009년 중소기업연구원의 상생협력 실태 조사에서 대기업이 중소기업과 함께 공동마케팅, 판로지원, 해외동반 진출을 전혀 추진하지 않은 경우가 70.8%에 달한다는 분석결과(이성우, 김찬호, 송주미, 오연선, 2011)에 따라 3차 추진 기본계획(2011년~2013년)에서는 보다 실질적인 정책마련을 위해 2011년 7월 26일에 대·중소기업 동반진출 포럼

을 개최하게 된다. 포럼을 통해 정부는 동반진출에 대한 업계 전반의 관심과 협력모델이 부족하고 동

반진출에 대한 지원 및 추진체계도 미비하다는 점을 깨닫고 <표 2>과 같은 추진전략을 수립하였다.

<표 2> 「대·중소기업 동반진출 포럼」에서 발표한 추진전략

추진전략	추진과제	상세내용
동반진출 우수모델 발굴·확산	대중소기업 공동 해외 마케팅 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외진출 유통대기업·중소기업 공동 해외마케팅 지원</li> <li>대기업 무역회사·중소기업 협력사업 활성화</li> <li>『동반무역촉진단』 사업추진</li> <li>『대기업의 중기제품 위탁판매』 지원</li> <li>대기업의 중소기업 제품 품질인증 사업 추진</li> <li>코디네이터를 활용한 중기 수출컨소시엄 활성화</li> </ul>
	대중소기업 협력을 통한 수입 원부자재 구매지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>대·중소기업 원부자재 공동구매 사업추진</li> <li>대기업의 기타 원부자재 구매대행</li> <li>대·중소기업 공동구매사절단 파견</li> </ul>
	공기업을 동반진출 선도	<ul style="list-style-type: none"> <li>한전 등 우수사례 확산</li> <li>공공기관별 동반진출 사업 개발</li> </ul>
동반진출 애로해소 및 지원	동반진출 사업기회 발굴지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>동반진출 유망프로젝트 발굴 지원</li> <li>민관합동 프로젝트 추진시 대·중소기업 동반진출 유도</li> <li>외투기업을 활용한 동반진출 사업기회 발굴</li> </ul>
	동반진출기업 현지정착지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외불공정 거래관행 개선</li> <li>현지애로해소 지원체계 구축</li> <li>동반진출 표준모델개발 및 보급</li> </ul>
	동반진출 중소기업 금융지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>동반진출 중소기업 금융지원 확대</li> <li>동반진출에 민간재원 활용</li> </ul>
정책간 연계를 통한 동반진출 활성화	중소기업 육성정책과 연계강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외마케팅지원에 대기업과 협력(사절단파견, 상담회, 전시회참가, 지사화, 수출인큐베이터, 공동물류센터)</li> <li>중기육성 프로그램에 해외마케팅 지원시 동반진출지원 연계</li> </ul>
	주요산업 지원정책과 연계강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랜트산업 동반진출 강화</li> <li>SW산업 대중소기업 컨소시엄 통한 동반진출 활성화</li> </ul>
자발적·지속적 동반진출 추진체계 구축	동반진출포럼 구성·운영	
	동반진출 우수기업 지정	

자료: 지식경제부(2011), “대중소기업 해외 동반진출 전략”

대·중소기업 동반진출 포럼을 통해 분류된 대·중소기업 해외 동반진출 유형은 공동 마케팅, 프로젝트 공동 수주·수행, 공동 투자진출이며(지식경제부, 2011), 이중 정부에서 가장 중점적으로 지원하는 부분은 바로 해외 공동마케팅이다.<sup>1)</sup> 정부의 대·중소기업 해외시장 동반진출 관련 사업에서 가장 크게 지원하는 것은 ‘시장개척단 지원사업’과 ‘전시회 참가 지원사업’으로 구분되며, ‘시장개척단 지원사업’은 해외 바이어와의 수출, IR, 구매상담, 해외로드쇼 등을 지원하는 사업이며, ‘전시회 참가 지원사업’은 중소기업 해외전시 포탈을 통해 접수된 해외 전시회의 공동관 운영 및 수출 상담을 지원하는 사업이다(전상길, 노진수, 양진영 2014).

대·중소기업 해외시장 동반 진출 지원사업의 사업 총괄은 중소기업청(이하 중기청)에서, 운영 및 관리는 대·중소기업협력재단에서 수행하고 있다. 대·중소기업 해외진출(해외시장개척)과 관련된 사업은 크게 산업통상자원부(이하 산업부) 산하기관과 중기청 산하기관에서 나누어 지원하고 있으며, 각 유관기관 별 지원내용은 조금씩 상이하다. 또한 기관끼리 공동으로 진행하는 경우도 있고, 기관별 중복되는 지원사업도 있다. 따라서 본 연구에서는 유관기관 별 지원사업 현황 및 문제점을 살펴보고 정책의 개선방향을 도출하였다.

## 2.2 유관기관별 대·중소기업 해외진출 관련 지원사업 현황

대·중소기업 해외시장 동반진출 관련 사업은 주로 수출지원사업에 포함되어 있으며, 크게 산업부 산

하기관과 중기청 산하기관에서 나누어 지원하고 있다. 수출 주무부처인 산업부는 직접 범용적 해외시장진출 지원사업을 수행하지 않으며 산하기관인 KOTRA(대한무역진흥투자공사, 코트라)라는 전문 지원기관에서 해외시장진출 지원사업을 맡아 수행한다. 중기청은 중소기업 주관부처로서 정부부처 중 가장 광범위한 중소기업 해외진출 지원사업을 수행하고 있으며, 산하기관인 중소기업진흥공단(이하 중진공), 대·중소기업협력재단 등은 중기청으로부터 위탁받아 지원사업을 수행한다.

중기청에서는 전반적으로 중소기업의 역량강화를 지원하기 위한 사업을 하고 있으며, 대·중소기업 해외시장 동반진출과 관련해서는 판로개척지원 사업을 하고 있다. 대표적인 지원사업으로는 중소기업수출역량 강화사업, 무역촉진단 파견 지원사업을 들 수 있으며, 이 중 대기업과 중소기업간 협력을 통한 동반진출 관련사업은 4~5개에 불과하다. 집행체계는 범용적 지원은 중소기업중앙회, 중진공, 대·중소협력재단 등 산하 및 유관기관을 주축으로 하며, 특성 있는 지원은 해당 분야 전문기관을 활용한다.

중진공은 중기청에서 위탁받아 해외진출과 관련한 각종 지원사업을 하고 있으며, 주로 해외마케팅 분야를 지원하고 있다. 일부 지원사업에서는 중진공 및 KOTRA가 협력하여 사업을 수행한다(주로 국내에서 이루어지는 지원업무는 중진공에서, 해외에서 이루어지는 지원업무는 KOTRA에서 수행함). 중진공의 해외마케팅 분야 지원사업 중 대·중소기업간 협력을 통한 해외시장 동반진출과 관련한 사업은 해외전시회, 무역사절단 지원 정도가 있다.

1) 해외 공동마케팅이란 대기업 또는 대기업 유통기업의 유통망, 브랜드를 활용하여 중소기업 제품의 해외판로 개척 등을 돕는 것으로(KOTRA, 2011), 대기업 네트워크를 활용한 협력업체 판로개척 지원, 글로벌 유통대기업이 해외 자사매장에 중기제품 납품지원, 협력업체 브랜드 마케팅 지원, 협력사와 공동전시관 운영 및 전시회 공동참가, 외투기업의 모기업을 활용한 협력업체 납품기회 지원, 해외진출 중견기업의 영업망을 통한 중기제품 위탁 판매 등의 활동을 말한다.

<표 3> 국내 유통대기업의 해외 플랫폼을 활용한 중소기업 해외판로개척 지원

(홈쇼핑)	중기제품 해외홈쇼핑 방송지원 : 32개방송(2013) → 44개사 방송완료(2014) * CJO, GS, 롯데, 현대홈쇼핑 진출현황: 12개국 23개 방송플랫폼 보유
(백화점)	국내백화점 既 진출 해외매장 활용 판촉전 추진확대 * 롯데백화점 「대한민국물산전」: 중국(웨이하이점, 2014년 8월~9월, 19개사 참여) → 중국(선양점, 2014년 12월 ~ 2015년 1월, 34개사) 추진
(온라인)	대기업이 진출한 온라인 물과 시스템을 활용 판촉지원 * SK플래닛 온라인 유통망(11번가 전세계배송관)을 활용 중기제품 판매지원 → 인도네시아(일레브니아), 등에 물인물(쇼핑몰 내 한국관 추가) 추진(2015)
(상담회)	유통대기업 진출지역에 중소기업 파견 1:1 품평진행 * CJ오쇼핑 시장개척단 파견(2011년. 중국), GS홈쇼핑 시장개척단 파견(12월 중, 태국)

<표 4> 주요 지원기관의 사업 현황

지원내용	중진공	KOTRA	대·중소기업협력재단
정보	해외시장조사(K) 해외조달시장정보시스템 운영 중국법령정보시스템 구축 중소기업수출지원센터사이트운영	해외시장조사 해외시장설명회	수출상담회
컨설팅	수출인큐베이터 수출상담회(K) FTA/수출컨설팅	수출인큐베이터 수출상담회 글로벌역량진단사업 월드챔프사업	
바이어발굴/ 판로	무역사절단(K) 글로벌바이어구매알선 해외지사화(K)	무역사절단 지사화사업	
전시회참가	해외전시회(K)	해외전시회 국내전시회	단체전시회
현지거점/ 글로벌네트워크	해외민간네트워크활용사업		대기업 해외거점 활용 사업
대형 유통망 활용	해외 대형유통망 진출사업	중기제품 해외홈쇼핑 방송 소싱페어 개최(대·중소기업협력재단과 협력)	국내유통대기업의 온·오프라인 플랫폼 활용 중기제품 해외판로개척지원 중기제품해외홈쇼핑방송지원 사업
물류		해외물류네트워크사업	
온라인수출지원	온라인수출지원사업	온라인수출마케팅지원사업	
기타	차이나하이웨이프로그램	KOTRA글로벌브랜드 열린무역관사업 KOTRA해외IT지원센터	한류행사 연계 중소기업 제품 전시·판촉지원 (KCON, MAMA 등)

\*(K): 일부 지원사업은 중진공과 유관기관인 KOTRA가 협력하여 수행. 주로 국내에서 이루어지는 지원업무는 중진공에서, 해외에서 이루어지는 지원업무는 KOTRA에서 수행함

\*자료원: 각 사 홈페이지

대·중소기업협력재단은 중기청에서 위탁받아 중소기업 지원과 대기업과의 협력사업을 수행하고 있으며, 주로 대기업 네트워크 및 인프라 등을 활용하여 중소기업 판로개척을 지원하는 사업을 하고 있다. 2010년부터 해외진출 역량이 부족한 중소기업을 지원하기 위해 대기업과 협력하여 대·중소기업 해외동반진출 지원사업 추진하고 있으며, 현재 대기업 해외유통망 및 거점 등을 활용하여 중기제품 판매 및 해외전진기지 구축하는 사업을 활발히 지원중이다(<표 3> 참고).

주요 유관기관의 지원사업 사업 현황을 정리하여 보면 <표 4>과 같다. 유관 기관의 대표적인 지원사업으로는 해외시장조사, 전시회, 무역촉진단 파견 지원사업을 들 수 있으며, 국내유통대기업의 해외 플랫폼을 활용한 중기제품 판로개척 지원 및 온라인수출지원 사업은 최근 필요성이 대두됨에 따라 활발히 추진 중이다.

### 2.3 대·중소기업 해외진출 관련 지원사업 평가

정부는 2000년대 초반 상생협력 및 동반성장에 대한 논의를 시작으로, 그간 대·중소기업 협력을 위한 노력을 계속해왔다. 정부의 지원정책에 힘입어 수혜 기업들이 늘어나고 있으며 각 사업에 대한 크고 작은 성과가 나타나고 있지만, 아직 미흡한 점이 많다. 앞서 언급한 대·중소기업 해외진출과 관련한 지원사업 현황을 살펴보면 다음과 같은 몇몇 문제점을 가진다. 본 연구진은 이를 6가지로 정리하였으며, 이는 대·중소 동반진출 관련 사업 지원 미흡, 지원사업의 편중성, 지원사업 간 유사중복성, 성과평가 및 사후관리 미흡, 진출 기업의 실질적 경쟁력 강화를 위한 지원 미흡, 유통 유형별 맞춤형 지원 미흡

등이다.

우선 첫번째로는 대·중소기업 동반 성장 관점에서 지원이 현저히 부족하다는 점이다. 대·중소기업 동반해외진출 지원사업의 궁극적 목표는 해외시장에 이미 진출하여 있는 대기업의 인프라와 경영 및 마케팅 능력을 활용하여 상대적으로 경험과 경영자원이 미약한 중소기업 경쟁력을 길러주는 것에 있다. 하지만 현재 시행되고 있는 많은 지원사업들은 이러한 대기업의 인프라를 활용하여 중소기업의 경쟁력을 강화한다기보다는 중소기업의 해외진출을 촉진시키는 수출 관점의 지원 사업에 치중하는 것으로 보인다. 현재 대·중소기업협력재단은 중기청에서 위탁받아 대기업 네트워크 및 인프라 등을 활용하여 중소기업 판로개척을 지원하는 사업을 하고 있으나, 향후 이러한 동반성장 관점의 지원사업이 더 확대되어야 할 것으로 보인다.

두 번째로는 지원내용의 포괄성 및 편중성의 문제가 있다. 해외시장 진출 관련사업의 지원내용별 사업구조는 개별 사업 내에 복수의 다양한 지원내용을 포함하는 경향이 많은 것으로 나타난다. 예를 들어 수출상담회나 무역사절단 파견과 같은 지원사업의 경우, 중진공, KOTRA, 대·중소기업협력재단 등 유관기관에서 공통적으로 사업을 추진 중에 있다. 이처럼 국내 기업의 해외진출과 관련한 지원사업은 다수의 정부부처에 걸쳐 많이 있으며, 지원내용이 중복되어 이로 인해 예산 혹은 인력이 더 많이 소요되는 한계점을 가지고 있다. 따라서 향후 지원사업 운용을 보다 정교하게 다듬어 가기 위해서는 각 유관기관의 장점<sup>2)</sup>을 활용하여 지원사업 분담을 체계적으로 조정하는 작업이 필요할 것이다. 또한 이와 더불어 지원기관 간 효과적인 협력 프로세스 체계를 갖추도록 해야 한다. 유관 기관 중 대·중소기업협

2) 각 유관기관의 장점

1. 중진공: 중소기업진흥공단은 중소기업유통센터를 자회사를 보유하고 있어 정책자금 대출, 제품 소싱 업무 등에 강점이 있음.  
2. KOTRA: KOTRA는 84개국에 122개 해외무역관을 운영하면서 336명의 직원을 파견하고 있어(2014.9) 유통대기업에도 현지정



력재단은 그동안 동반 해외진출사업등을 운영하면서 실질적인 어려움과 지원내용에 관한 노하우가 축적되어 있기 때문에 중진공과 KOTRA가 보유한 전문적인 분야와의 협업을 통해 중소기업의 해외동반진출 사업에 있어서는 컨트롤 타워 역할을 수행할 수 있을 것으로 판단된다.

또한 지원내용별 사업 현황에서 정보제공과 컨설팅의 비중이 세부사업수와 예산에서 상대적으로 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 현지거점 지원, 글로벌네트워크 등 보다 적극적인 해외진출 지원사업 비중은 상대적으로 낮게 나타났다. 최근 수출중소기업들의 지원수요 조사에서 크게 부각되고 있는 수요 항목이 바이어 알선·중개, 현지유통망 연결 등 수출 마케팅에 대한 실질적인 도움이 라는 점을 감안할 때, 지원내용의 비중 조정이 필요한 것으로 평가된다.

세 번째로는 기업의 해외시장진출단계별(사전, 진출, 사후), 글로벌화 단계별에 따른 맞춤형 지원이 미흡하다는 점이다. 각 유관기관에서 지원하는 사업은 해외시장진출단계별로 지원내용이 차별화되어 있지 않아 해당 기업에 적합한 사업지원이 이루어지지 않고 있다. 따라서 해외진출 각 단계에 해당하는 기업들의 애로사항을 반영하지 못하며, 지원사업에 대한 효과성이 떨어지며 하는 결과를 가져오게 된다.

네 번째로는 추진하는 사업에 대한 성과평가 및 사후관리가 미흡하다는 점이다. 우선 현재의 사업의 성과평가 방식별로는 자체 평가가 가장 많으며, 다음으로 기타 평가(구체적인 내용과 방법을 확인할 수 없으나 추진현황 점검 수준으로 추정), 외부용역 평가 등으로 평가가 이루어지고 있다. 여기에서

유의할 부분은 사업 성과평가체제가 객관성을 담보하기 어려운 자체 평가 수준에 그치고 있는 사업 비중이 매우 많아 개선해야 할 점이 많다는 것이다. 또한 전반적으로 사후관리가 이루어지고는 있으나 단순 DB 관리나 비정기적 모니터링이 주된 사후관리 방식으로, 향후 보다 체계적인 방식이 요구된다고 할 수 있겠다. 지원 이후의 경과나 실적을 점검하고 이를 통해 사업의 전략적 중점과 개선요인을 찾아내는 과정은 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 지원사업에 대해서는 구체적인 성과 평가에 대한 계획을 수립하고 시행 방안을 논의하는 것이 필요하다. 예를 들어 계량적 성과지표로는 지원사업 수혜 기업들의 만족도 설문조사 결과와 사업시행기관들이 설정한 자율성과지표를 병행하고, 비계량적 성과지표로는 성과와 사업목적의 부합성, 사업추진체계의 효율성, 지원사업개선을 위한 시행기관의 노력 정도 등 다양한 요소들을 평가요소로 설정할 수 있다. 이와 더불어 구체적인 평가주기를 설정하는 것이 필요한데, 가령 기본적으로 시행하는 사업에 대해 1년 주기의 정기적인 성과평가를 실행하되, 장기적인 관점에서 성과를 기대하는 경우에는 이러한 중장기적인 성과의 특성을 반영한 지표를 활용하거나 평가주기를 1년 이상으로 하는 등의 조정이 필요할 것으로 판단된다.

다섯 번째로는, 진출 기업의 실질적 경쟁력 강화를 위한 지원이 미흡하다는 점이다. 예를 들어 해외시장조사 지원사업의 경우, 현재는 KOTRA에서 해외시장조사 서비스를 진행하고 있으며 주로 바이어, 거래선, 현지시장 등에 대한 정보를 제공하고 있으나<sup>3)</sup> 진출기업에 필요한 양질의 정보가 미흡한 실정이며 또한 필요한 시기에 필요한 맞춤 정보를 얻

보를 제공하고, 진출한 중소기업에 대해 사후관리도 지원할 수 있는 강점이 있음.

3. 대중소기업협력재단: 동반성장지수 평가 대기업 및 관련 임직원들과의 유대관계를 통해 기업의 특성에 대한 이해도가 상대적으로 높으며, 관련 실질적인 정보력도 상대적으로 높다고 판단됨.
- 3) KOTRA 시장조사: 수요동향, 수입동향/수입관세율, 경쟁동향, 수출동향, 소매가격동향, 품질인증제도 관련 정보 등에 대해 건당/항목당 시장조사를 유료로 진행

기는 힘들다는 한계점을 가지고 있다. 또한 현행은 유통 각 분야에 따른 지원 내용이 차별화 되지 않는 점도 큰 문제점 중 하나이다. 가령 중소기업이 진출하고자 하는 분야가 홈쇼핑이라고 할 때, 진출하고자 하는 해외시장의 홈쇼핑 시장에 대한 정보가 필요할 것이며, 컨설팅, 바이어 발굴, 전시회 등과 같은 지원사업 또한 마찬가지로 유통 각 분야에 맞는 사업이 지원되어야 할 것이다.

위와 같은 한계점에도 불구하고, 정부가 추진한 사업을 통해 수혜 기업들이 늘어나고 있으며 크고 작은 성과가 있다는 점을 고려할 때 정책의 방향은 타당한 것으로 판단된다. 하지만 앞서 말했듯이 실행에 관한 후속 정책 개발의 구체화가 필요하고, 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 실질적인 장치 및 시스템 구축을 위한 지원 정책 등이 필요하다. 이를 위해 주무 부처의 일원화를 통한 재원 및 자원의 확충을 통해 실질적인 운영이 활성화되도록 해야 한다. 아직은 대·중소기업의 해외 동반 진출을 위한 재원 확보와 정부의 역할에 있어서 초기단계로 미흡한 부분이 많다. 하지만 그동안의 시행착오와 노하우를 바탕으로 보다 근본적인 사업(예: 중소기업 교육 사업, 역량강화자문단사업 등)에 많은 투자가 필요하다고 할 수 있겠다.

### Ⅲ. 문제점: 대중소기업 해외동반진출 저해요인

본 연구에서는 기존 문헌 검토와 각 기업 실무자를 대상의 심층인터뷰 내용을 바탕으로 해외동반진출 저해요인을 도출하였다. 해외동반진출 각 단계(사전단계, 진출단계, 사후단계)에 따른 대·중소기업 해외동반진출 저해요인을 살펴보면 다음과 같다.

#### 1. 사전단계

우선 사전단계에서는 중소기업의 해외시장 진출 관련 정보 부족, 업태에 대한 이해 부족, 해외 시장에 대한 이해 부족, 해외진출에 필요한 전문 인력 부족, 중소기업 제품과 기업에 대한 DB부족이 주요 저해요인으로 나타났다.

##### 1.1 중소기업의 해외시장 진출 관련 정보 부족 및 업태에 대한 이해 부족

중소협력사는 유통 대기업과 해외시장 동반진출을 하는데 있어서 해외시장 진출 방법 및 프로세스에 대한 이해 부족, 업태에 대한 이해 부족 등의 애로사항을 가지고 있으며, 이에 따라 해외시장진출에 필요한 사전 준비가 매우 부족한 상태이다. 대기업 홈쇼핑 업체 관계자에 따르면 해외에 진출하기 위해 중소기업들이 준비를 해야 될 부분들이 갖춰지지 않는 실정이며, 중소기업들이 준비가 되어 있지 않은 상황에서 현지 루트를 찾아주는 것에는 인력 측면이나 시간 측면에서 한계가 있다고 말했다.

##### 1.2 해외 시장에 대한 이해 부족, 해외진출에 필요한 전문 인력 부족

대부분의 중소기업들은 진출하고자 하는 해외시장의 성격, 소비자의 행동, 경쟁상황, 현지 유통, 현지법규에 관한 정보 등에 접근 할 수 있는 기회가 적다. 롯데마트 관계자에 따르면 “지원업체 중 중국시장 관련 지식과 정보를 가지고 있는 업체는 10%도 안 된다”고 말할 정도이다. 하지만 정부관련 부처는 이 문제에 대하여 특별한 지원을 해주지 못하고 있는 실정이다. 중소기업은 해외시장관련 정보가 부족하며, 자신들의 상품을 현지화하려는 노력이 부족하다. 반면 해외시장에 관한 정보의 접근성이 높

은 업체라도 현지 언어 관련 전문 인력이 부족하여 어려움을 겪고 있는 경우도 많다. 중소기업의 입장에서 특정해외시장을 전담할 인력을 배치한다는 것은 큰 부담이 되며, 해외진출에 필요한 전문 인력을 채용할 경우 정부가 이런 중소기업에 대하여 인건비지원 또는 세제혜택을 지원할 필요가 있다. 대부분의 한국의 중소기업들의 경우 현지 언어로 기업소개 및 제품소개를 제대로 할 수 있는 업체가 거의 전무하고, 서류작성 시 어려움을 겪고 있다. 따라서 중기청 내에 유통업 주요 진출국의 언어로 기업소개 및 제품소개를 능숙하게 할 수 있는 전담조직이 필요하다.

### 1.3 중소기업 제품과 기업에 대한 DB부족

유통대기업 입장에서는 중소기업 제품과 기업에 대한 상세한 DB가 부족하고, 따라서 유통대기업이 소싱을 하는데 어려움이 있다. 중소기업은 유통채널에 대한 접근성이 취약하고 제품이나 기업을 홍보할 자원도 부족하기에 우수한 제품이라도 잘 알려지지 못하는 경우가 많다. 따라서 대기업과 각 업체별 맞는 중소기업 제품의 매칭이 우선되어야 할 것이다.

## 2. 진출단계

진출단계에서의 저해요인으로는 현지 시장에서의 인허가 및 규제에 따른 문제, 미판매 상품에 대한 부담 등을 들 수 있다.

### 2.1 현지 시장에서의 인허가 및 규제에 따른 문제

상품별로 다양한 안전성 인증조건 및 기준에서 기인한 애로사항으로, 중소기업이 현지 시장의 까다

로운 인허가 사항을 체크하고 정확성을 기하는 데는 인력 및 전문성 면에서 한계를 가지고 있다. 대부분의 중소기업들은 각 상품별로 현지시장에서 요구하는 인증의 내용과 기준 그리고 인증절차에 대하여 무지한 상황이다. 또한 중소기업 뿐 아니라, 대기업 또한 인허가 및 규제관련 문제 때문에 어려움을 겪고 있다. 특히, 중국에서는 화장품, 가전, 건강식품 등에 대한 인증 기준이 까다로운데, 가전의 경우 중국의 안전성 검사인 CCC(China Compulsory Certification; 중국강제인증제도)는 현재까지 중요한 수입인증기준으로 삼고 있다. 식품과 의류제품의 경우 돈을 지급하면 바로 인증을 받을 수 있지만 가전은 평균 6개월 화장품 및 건강식품은 1년 정도 인증기간이 소요된다. 인증을 반드시 획득해야 하고 상품의 특성에 따라서 인증획득에 소요되는 기간이 다르기 때문에 이에 대한 정보부재로 많은 중소기업들의 중국시장 진출이 지연되거나 좌절되고 있는 실정이다.

### 2.2 미판매 상품에 대한 부담

중소기업의 경우 미판매 상품 및 반품상품이 발생할 경우 투자에 대한 수익을 실현할 수 없게 하는 요인이 된다. 자금 및 자원이 부족한 중소기업의 입장에서는 이러한 불확실성이 기업자체의 존립에 큰 영향을 주게 된다. 현재 롯데마트는 중소기업의 미판매 상품 및 하자에 대한 반품상품에 대해서 중소기업에 부담을 전가하지 않고 전량 매입을 해주는 ‘무반품 매입’ 제도를 실시하고 있는데 이것이 장기적으로 롯데마트에게 큰 부담을 제공하고 있고 상호간 타협점을 찾는데 애로사항이 있다. 따라서 정부 차원에서의 세제 혜택 등의 지원이 필요한 실정이다.

### 3. 사후단계(안정적 판로 확보단계)

사후단계에서는 중소기업의 낮은 인지도에서 기인한 벤더유치 및 추가거래처 확보의 어려움 등이 있다.

#### 3.1 벤더유치 및 추가거래처 확보의 어려움

중소기업은 인지도가 낮기 때문에 현지벤더를 유치하고 거래처를 확보하는데 어려움을 겪는다. 중소기업이 해외에서 성공하기 위해서는 우선 국내에서의 성공을 바탕으로 해야 할 것이다. 그 다음 현지 벤더의 기능을 강화하고 현지 시장에서 안정적 판로를 확보하는 것이 차후 문제라고 할 수 있다. 한국 제품은 현지시장에서 전 세계 무수한 상품들 가운데 하나에 불과하며, 정부는 관련 유관기관의 보다 적극적인 후원 하에 각종 공연, 판촉행사, 대대적 홍보 등을 통하여 ‘한국상품 알리기’에 주력할 필요가 있다. 예를 들어, 대중소기업협력재단에서는 문화·미디어 전문 대기업인 CJ E&M과의 협력을 통해 2014 KCON(2014년 8월, 미국), 2014 MAMA(2014년 12월, 홍콩)와 같은 행사를 통해 한류와 연계한 국내중소기업 제품을 홍보하고 체험할 수 있게 한 사례가 있으며, 한류문화와 결합하여 해외 시장에 진출하는 방안을 향후 강화하여야 할 것이다. 더불어 한국 중소기업의 상품이 한국계의 마트 및 백화점에 입점 후 까르푸나 월마트와 같은 글로벌 대형 유통업체에도 입점이 가능해야 안정적인 해외시장 진출을 기대할 수 있으나, 현재는 거의 전무한 상태에서 판로확대에 제약이 있는 상황이라고 할 수 있다.

## IV. 결과: 대·중소기업 해외동반진출 방안 모색

본 연구진이 정리한 대중소기업 해외동반진출 정책경과, 실태분석, 저해요인을 바탕으로 정부/대기업/중소기업 각 주체별로 나누어 대중소기업 해외동반진출 방안을 정리하였다.

### 1. 정부차원에서의 지원방안 모색

#### 1.1 중소기업 교육 지원

상대적으로 정보가 부족한 중소기업을 대상으로 해외시장 진출 방법(인허가, 법, 수출 프로세스 등)에 대해 교육을 지원하는 것이 필요하다. 또한 이때 업태(홈쇼핑, 마트, 백화점 등)에 맞는 교육을 지원하는 것이 바람직하다. 필요한 전문 인력확보 및 전문분야별 전문가 DB(데이터베이스)를 구축하여 단기적인 교육이 아닌 장기적이고 체계적인 교육이 이루어질 수 있도록 해야 하겠다.

#### 1.2 체계적인 시장조사 지원

현재는 현지시장 조사 시 유통 분야 별로 조사가 따로 이루어지지 않고 있으며, 앞으로는 각 업태에 맞는 전문화된 시장조사가 필요하다. 현재 KOTRA가 해외시장조사 서비스를 진행하고 있으며, 주로 바이어, 거래선, 현지시장 등에 대한 정보를 제공하지만, 유료로 제공되며 기업이 원하는 시기와 정보에 대해 정확한 파악에는 한계가 있다. 중소기업 입장에서 해당 산업별/업태별 현지 정보를 조사하는데는 많은 어려움이 있으며 이에 정부차원에서 양질의 해외시장정보를 조사하여 중소기업에 제공하는 방안을 모색해야 한다. 그러기 위하여 산재된 기

관들이 가진 자원 및 시장 정보 등을 통합해서 관리할 수 있는 기관이 지정되어야 하고, 이 기관에서 체계적으로 제품 및 시장 정보에 대한 정보를 수집 및 분석하고 이를 중소기업과 공유할 수 있는 시스템을 구축 및 운영해야 하겠다.

### 1.3 System사업 추진(중소기업 제품 및 기업 정보에 대한 DB구축)

앞서 말했듯이 중소기업 제품과 기업에 대한 상세한 DB가 부족하여 유통대기업이 소싱을 하는데 어려움이 있다고 하였으며, 무엇보다도 국내 유통대기업, 해외 MD 및 벤더에 안내할 중기제품 B2B 온라인 몰(DB)을 구축하는 것이 시급하다고 할 수 있다. 현재 국내 주요 B2B 사이트로는 EC21(55만 개사 등록)과 EC Plaza(52만 개사 등록)가 있으며, 정부는 국내 B2B사이트를 온라인 수출 지원업체로 선정하여 활성화시키려는 노력을 하고 있으나, 홍보 및 인지도가 부족, 사이트 내 유용한 정보부족 등의 이유로 해외 바이어를 끌어들이지 못하고 있는 실정이다. 일단 시스템이 구축된 후에는 B2B 온라인 몰을 통해 해외바이어 확충, 사이트 인지도 확산, 해외업체 등록, 국내바이어 활용을 확대하고 사이트의 활용성을 강화해야 한다.

### 1.4 온라인 '역(逆)직구' 활성화를 위한 구체적인 지원정책 강구

지난해 온라인 쇼핑몰의 수출(역직구) 실적은 약 3700억원 수준으로 집계되었으며, 산업부 관계자는 올해(2015년)는 해외 역직구 규모가 5000억원 가량으로 늘어날 것이라고 예상했다. 더욱이 우리나라는 한중 FTA 체결로 역(逆)직구 시장의 수혜가 예상되며, 이에 따라 역(逆)직구 시장 성장 기회가 있을 것으로 판단된다. 따라서 온라인 역직구 활성화

를 위한 구체적인 지원 정책을 강구해야 한다. 알리바바와 같은 글로벌 전자상거래 전문업체에 한국제품전용관을 추가해 온라인 수출규모를 획기적으로 키우기 위한 정책을 지원하여, 역직구를 활성화시키는 방안을 생각해 볼 수 있다. 또한 이 때, 해외 소비자들이 피해를 입지 않도록 보호할 필요가 있으며, 반품과 환불요구는 물론 보증 서비스까지 수용하는 정책적 마련을 고려해야 한다.

### 1.5 중소기업 제품의 판로 및 홍보의 통로가 될 수 있는 다양한 장소 고려

특히 면세점은 중소기업 제품을 알리는 데 중요한 기지 역할을 할 수 있다. 우리나라 면세점 시장은 지난한해에만 6조 3천억 원대의 매출을 기록했으며, 이 같은 매출실적은 해마다 1조원대의 가파른 신장세를 기록하고 있다. 국내경기침체에도 불구하고 면세점 시장은 때 아닌 호황을 누리고 있으며, 면세점은 성장이 단순히 면세점으로 그치지 않고 해외 지역에서의 추가적인 성장으로 이어질 수 있다는 점에서 긍정적이라고 할 수 있다. 이와 같은 면세점 시장을 통해 우수 중소기업도 함께 성장할 수 있는 활로를 모색할 수 있도록 해야 할 것이다. 공항 및 기내 면세점에서 우리나라 우수한 중기제품을 판매하는 것은 외래 관광객들에게 다양한 국산품을 선택할 기회를 제공함은 물론, 중소기업 제품의 해외 진출 시험장이 되어 그 수준을 평가 받고 제품을 지속적으로 개선하는 등 향후 글로벌 경쟁력을 갖춘 국산품을 다수 탄생시킬 수 있는 기회가 될 것으로 예상된다.

### 1.6 국가 對 국가, 정부 차원에서의 현지 규제(인허가) 완화 노력

현지시장의 다양한 법적 규제와 복잡한 인증과정

은, 개별 기업이 해결할 수 있는 부분이 아니므로 정부 차원에서 해당국의 규제를 완화시키기 위한 노력이 필요하다고 할 수 있다. 예컨대 중국과의 FTA 체결 후 수출입이 확대가 되었다고는 하지만 여전히 제약/식품/화장품 등의 제품들은 인허가 과정이 6개월에서 1년 정도 걸리고 있으며, 이로 인해 제품의 출시 시기 및 트렌드 등을 따라 잡을 수가 없게 되는 경우가 많다. 이들 품목에 대해 우리나라의 인허가 시스템 및 과정의 엄격함과 우수성을 인식시켜 국내에서 인증 받은 제품의 경우 중국에서는 인허가를 간소화 할 수 있게 협상을 통해 해결할 수 있도록 해야겠다.

## 2. 대기업 측면에서의 지원방안 모색

### 2.1 각 유통분야에 맞는 해외시장조사 시행

각 유통 분야의 이해도가 높은 대기업들은 KOTRA 및 정부 유관기관과 협력해 시장조사를 진행함으로써 유통기업과 중소기업 모두에 실질적인 도움을 줄 수 있는 양질의 정보를 얻을 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 통해 전반적인 산업 경쟁력을 강화할 수 있도록 해야 하겠다.

### 2.2 중소기업에게 교육 및 컨설팅 제공

중소기업을 대상으로 업체에 대한 이해를 돕기 위한 교육을 실시하며, 대기업 전문가와 학계 전문가들로 구성된 교육 및 자문위원회를 구성하여 일원화된 관리와 통합서비스를 구축하여야 한다. 또한 대기업은 상대적으로 마케팅력이 취약한 중소기업에게 마케팅 관련 컨설팅을 지원하고, 구매고객의 취향과 및 소비성향 등에 대한 정보를 제공함으로써

마케팅 전략수립을 지원하는 노력이 필요하다.

### 2.3 유통채널별 해외수요기반의 중기제품 현지화 지원

바이어 수요에 기반한 제품현지화 및 경쟁사와 차별화 코칭을 지원할 수 있도록 한다. 예를 들어 대형마트의 경우 현지진출 원가절감 및 경쟁사와의 제품차별화 컨설팅을 제공하고, 홈쇼핑의 경우 생활용품, 이·미용 품목위주의 현지문화와 생활습관 등을 반영한 제품개선을 지원할 수 있다. 또한 많은 대기업들은 해외 자사 진출매장 내, 「팝업스토어」 등을 통해 중기제품 현지시장 테스트 장(場)을 마련할 수 있도록 해야겠다.

### 2.4 한류활용 - 현지판촉전 및 벤더 등을 연계 판로다변화 지원

CJ E&M의 경우 글로벌 한류 행사<sup>4)</sup>를 통한 해외 동반진출 지원사업을 추진 중이며, 이를 통해 한류 문화와 중소기업 제품을 연계한 새로운 판로지원 모델을 제시하였다. 이처럼 향후 한류 문화를 활용하여 새로운 판로를 개척한다면 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 예상된다.

### 2.5 신유통 채널에 대한 투자

현재 일본 기업들은 편의점 중심으로 해외 시장에 대한 투자를 확대해가고 있으며, 타 유통산업에 비해 괄목할만한 성장률을 보이고 있다. 우리나라 유통기업들도 대형 유통형태(백화점 혹은 마트)에 대한 투자보다는 우리나라가 강점을 가지는 온라인과 홈쇼핑 등의 인터넷 기반 유통에 투자를 확대하고, 오프라인에서는 전문점(street store) 형태의 유통에

4) KCON 2014 (KCON 2014 동반성장 Festival' CJmall 온라인 기획전 운영)

투자를 하는 것이 바람직하다고 볼 수 있겠다. 특히 역지구 시장을 우리 기업의 수출통로로 이용하기 위해 온라인 유통에 투자해야하며, 역지구의 활성화를 위해서는 보다 편리한 시스템과 신속한 물류 시스템을 갖춰야 할 것이다. 특히 물류의 경우 단순 배송의 개념을 넘어 창고보관, 신속배송, 재고관리까지 포함하고 반품과 환불요구는 물론 보증 서비스까지 수용하는 광의의 물류가 뒷받침돼야 할 것이다.

### 3. 중소기업 측면에서의 지원방안 모색

#### 3.1 국내에서의 경험과 학습을 바탕으로 경쟁력 강화

중소기업은 국내에서 성공하지 못한 제품은 해외에서도 성공할 가능성이 낮다는 것을 인지하고, 우선 국내에서의 경험과 학습을 바탕으로 경쟁력을 키우는 것이 중요하다고 할 수 있다. 우선 제품의 현지화와 차별점을 강화하여 제품 및 브랜드의 자체 경쟁력을 확보하는 것이 중요하다. 따라서 해외진출에 있어서는 무엇보다 벤더와의 관계가 중요하다는 인식을 가지고, 현지 벤더를 발굴하고 현지파트너와의 관계에 힘써야 한다.

#### 3.2 해외 진출과 관련한 정보 획득 노력 필요

현지시장에 대한 이해와 함께, 먼저 해외에서 팔릴 만한 물건을 만드는 것이 선행되어야 한다. 이에 따라 해외시장별 제품 니즈에 대한 선제적인 파악이 우선되어야 하고, 대기업과의 제품 개발 및 생산에 관한 협력이 필요하다. 또한 해외 진출 프로세스 및 업태별 특성 및 프로세스에 대해 이해하려는 노력이 필요하다.

#### 3.3 해외 시장 진출을 위한 제품 구성 및 가격 결정상의 유연성 확보

제품을 현지화하기 위해서는 유통 업태별로 제품 구성이나 가격을 달리해야하기 때문에 중소기업체들은 생산 및 가격 결정상의 유연성이 확보되어야 한다. 또한 소비자의 취향이나 인증조건에 맞게 제품의 성분 및 패키지를 바꿔야 하는 경우가 있으므로 제품 포트폴리오 측면에서도 유연성을 확보하는 것이 중요하다.

#### 3.4 중소기업 브랜드 육성을 통한 프리미엄 가격 정책

장기적으로는 앞서 언급하였듯이 우리제품이 가격 우위를 가지기는 어렵기 때문에 고품질 고가격 제품으로 집중 육성하는 것이 필요하다. 결국 이를 위해서는 중소기업제품들도 브랜드경쟁력을 높이고 고급이미지로 끌어 올릴 수 있는 투자와 전략이 필요하다. 브랜드육성을 위한 네이밍, 디자인, 로고, 등에 대한 지도와 광고 및 홍보를 체계적으로 할 수 있는 IMC 기능에 대한 정부의 지원이 필요하다. 또한 공항 등의 면세점 주변에 중소기업 브랜드 홍보관을 운영하거나 온라인상의 중소기업 브랜드에 관한 홍보 활동을 확대 하여야 할 것이다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약 및 실무적 시사점

현재 정부 산하 대·중소기업의 해외동반진출에 관한 지원 정책 방향은 타당하다고 보인다. 다만 실행에 관한 후속 정책 개발의 구체화가 필요하고, 기본 인프라 구축 및 경쟁력 강화 등을 위한 정책은 미

흡하다. 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 실질적인 장치 및 시스템 구축을 위한 지원 정책 등이 필요하다. 이를 위해 주무 부처의 일원화가 필요하고, 보다 더 많은 전문 인력(학계 및 실무 전문가)의 네트워크를 구성하고, 재원 및 자원의 확충을 통해 실질적인 운영이 활성화되도록 해야 한다.

또한 현재 사전단계 및 사후단계의 지원사업이 예산 및 지원 사업 수에 있어서 진출단계에 비해 상대적으로 부족하며 앞으로 이를 보완하는 정책이 필요하다. 주요 유관기관들의 지원사업은 지원기관 간 사업 세부 내용별 중복성, 포괄성 등 미흡한 부분을 확인할 수 있었으며, 앞으로 지원사업 운용을 보다 정교하게 형태로 다듬어가는 형태로 대처해나가야 할 것이다. 특히 각 유관기관의 장점을 활용하여 지원사업 분담을 조정하여야 하며, 지원기관 간 효과적인 협력 프로세스 체계를 갖추도록 해야 한다.

사전단계에서는 해외진출 프로세스에 관한 교육과 각 단계별 유통업 및 제조업 별 지원내용이 구체적이고 현실적이어야 한다. 유통업태별 특성을 고려하여 각 업태별로 어떤 제품과 구성이 되어야 하는지를 실질적인 실무 차원에서 접근할 수 있는 프로그램의 개발이 필요하다. 예를 들어, 홈쇼핑과 마트에서 잘 팔릴 수 있는 제품의 특성과 구성은 다르다는 것을 인지하여야 한다. 또한 전문적인 중소 유통의 진출을 중점적으로 개발 하여야 하는데 우리나라 유통 및 제조업에서 강점을 가지고 있는 전문 분야를 확보하여 이를 중심으로 정책적 지원과 육성 이 필요하다. 예컨대 우리나라의 장점인 한류 콘텐츠를 중심으로 하는 문화가 접목된 유통과 한류와 연계된 화장품 및 패션 품목, 그리고, 의약품 및 건강 보조 식품 등을 중심으로 하는 전문점의 진출 이 가능할 것으로 보인다.

가장 시급한 것은 제품을 어떻게 잘 팔 것인가에 대한 것으로, 따라서 팔릴 수 있는 제품을 기획하고, 이들 제품이 각 시장별로 잘 접근될 수 있는 유통업

체를 연결시켜 줄 수 있는 실질적인 매칭 서비스(matching service)가 필요하다고 할 수 있겠다. 또한 유통 대기업들이 가진 POS data와 같은 빅데이터(Big Data)를 활용하여 각 국가별 유통형태별로 성공가능한 제품군 등을 매칭하는 MAP 등을 개발하여야 할 것이다.

중소 제조기업에서 가장 시급한 것은 제품 기획력이라고 할 수 있으며, 이에 대한 대기업의 실무진으로 구성된 자문 기구를 상설하여 중소기업이 부족한 역량에 대해 컨설팅하고, 실제 시장에 출시되기까지의 프로세스상의 단계별 지원이 필요하다.

해외 동반진출을 활성화시키기 위해서는, 해외진출 기업을 위한 기본적인 인프라 구축이 우선되어야 한다. 중소기업에서 가장 취약한 마케팅/유통/판촉 등에 대한 구체적인 실무적 이슈를 교육하는 상설화된 교육 프로그램이 개발되어야 하고, 이를 위해 학계 및 실무 전문가로 구성된 강사진의 운영을 통해 중소기업에서 시급하게 향상시켜야 할 역량을 강화하는 것이 시급하다. 이를 위해 한국마케팅학회 및 한국 유통학회를 통한 전문 분야별 교수들을 섭외하고, 각 대기업에서도 실무전문가들을 분야별로 초청하여 강사진을 우선적으로 구축하여, 교육 프로그램 및 커리큘럼을 개발해야 할 필요가 있다.

해외 시장에 관한 조사를 통한 시장 지식기반을 구축하는 것이 중요하다. 현재 정부 부처별로 산재해 있는 각종 시장 조사를 한 곳에서 집중 관할하여, 실질적으로 기업이 활용 가능한 전문적인 시장 조사 정보를 수집하고, 분석하여 이를 분석능력과 시장조사 능력이 부족한 중소기업 업체들이 활용할 수 있는 시스템 구축이 필요하다.

본 연구진이 국내 유통기업 실무자 인터뷰를 진행한 결과, 여러 업체에서 겪는 공통적인 애로사항은 중소기업 제품과 기업에 대한 상세한 DB가 부족하여 유통대기업이 소싱을 하는데 어려움이 있다는 점이었다. 따라서 무엇보다도 국내 유통대기업, 해



외 MD 및 벤더에 안내할 중기제품 B2B 데이터베이스를 구축하여 수요자가 필요시에 쉽게 접근 하여 정보를 찾을 수 있는 시스템의 마련이 무엇보다도 시급하다. 이를 위해 정부기관 중 한 기관이 관장을 하여 수요조사 및 제조업 기반 지식 DB구축 사업을 통해 정확한 기업의 정보 (제품정보, 재무정보, 기업 현황 등)를 수집하여 시스템을 구축하고 이를 국내외 유통기업이나 전문 벤더들이 쉽게 접근하여 필요한 정보를 파악할 수 있도록 해야 할 것이다.

진출단계에서는 각 유관기관의 역할을 명확히 하는 등의 재정비를 통해 창구의 통일화가 필요하다. 대기업 협력유통망을 통해 진출을 희망하는 중소기업 지원은 대중소기업재단으로 일원화하고, 현지 유통망은 중진공이나 KOTRA의 지원으로 역할정립을 명확하게 하여 부서간의 업무 중복이 없어야 하며, 업무의 전문화를 통해 효과성을 높일 수 있는 창구의 통일이 필요하다. 해외진출 성공사례 창출을 위해서는 지원주체간의 협업을 확대할 필요가 있다고 할 수 있겠다. 또한 이때 맞춤형 지원을 위하여 대·중소기업 동반진출 지원기관과 대기업간의 사전적인 긴밀한 협조가 요구된다. 사업을 시행하여 공고하고 참여하라는 식의 push 형 보다는 현장에서 수요를 조사하여 이를 충족 할 수 있는 대형 유통기업의 전문가들로 구성된 자문기구를 통해 실질적인 협업을 할 수 있는 프로세스가 구축되어야 하겠다.

사후 마케팅 단계에서는 해외진출한 대기업 유통망을 통해 현지 소비자 반응조사 결과와 판매 현황 등의 결과를 피드백해주어서, 중소 제조업체들이 제품을 개선하고 수정 할 수 있도록 하는 프로세스가 필요하다. 진출국가에서 시장 가능성이 확인된 제품들을 현지 유통망 등의 타 유통망으로 확대 진출 할 수 있도록 지원이 필요하고, 타 국가로 진출을 확대할 수 있는 후속지원 및 확대 지원 시스템의 구축이 필요하다. 또한 해외 시장에서의 성공 및 실패

사례 들을 보다 체계적으로 수집하여 이를 준비단계에 있는 중소기업들을 위한 홍보 및 교육 자료로 활용 하여야 한다.

## 2. 향후 연구 방향

대중소기업 동반진출과 관련한 향후 과제로는 대기업 및 중소기업이 참여하고 노력해야하는 과제와 정부 및 기관차원에서 지원해야하는 사업 및 정책 과제 등으로 제안할 수가 있다. 과제의 방향으로는 선진 기업 벤치마킹을 통한 대형 유통기업의 경쟁력 강화, 대·중소기업 협력/동반 성장 방안 구체화, 현실에 맞는 대·중소기업 동반성장 정책 강구, 유통기업 및 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 구체적 방안 필요 등을 생각해볼 수 있다. 또한 해당분야의 전문가가 모이는 학회에서 상생세션을 만들어 지속적인 연구를 추진하는 방안과, 전문가 집단을 구성하여 현지시장정보, 진출전략, 1:1 컨설팅 지원 등을 제공하는 방안에 대해 검토가 필요하다. 이에 따른 본 연구에서 제안 하는 향후 과제는 아래와 같이 크게 4가지 주제와 각 주제별로 구체적인 소 과제가 진행되어야 할 것이다.

첫 번째 주제는 선진 유통 기업 벤치마킹을 통한 대형 유통기업의 경쟁력 강화에 관한 과제이다. 이에 는 다음과 같은 소 과제들이 있다. 우선 첫 번째 소 과제는 우리나라의 IT기술력을 바탕으로, 신성장 유통업에 해당하는 온라인 및 홈쇼핑 유통 강화 노력에 관한 연구가 있어야 할 것이다. 그리고 두 번째 소과제는 일본 기업의 해외 유통사례에서 볼 때, 대규모 보다는 편의점, 하이퍼 마켓, 전문점 등의 소규모 유통점 중심의 진출을 위한 주제를 고려해야 한다.

두 번째 과제는 대·중소기업 협력/동반성장 방안을 구체화하는 주제들이다. 첫 번째 소과제는 중소기업 역량강화를 위한 교육프로그램의 내용(contents) 및 전문가 집단 확보를 연구하는 것이다. 다음으로 현

재 분산되어 있는 전산시스템을 통합하고, 보다 체계적이고 전문적인 시장조사 시스템 구축을 통해 다양한 시장 정보를 쉽고 정확하게 제공하는 연구 과제가 있어야 한다. 그리고 대기업 및 해외 유통기업에서 우리나라 중소기업들에 대한 정보를 활용할 수 있도록 중소기업 DB구축을 통한 정보상세화에 관한 연구과제가 필요하다.

세 번째 과제 분야는 현실에 맞는 대·중소기업 동반성장 정책에 관한 것이다. 이를 위해서는 동반성장을 지속화하고 효과적으로 운영하기 위해 유통대기업 및 참여 임직원들의 실질적인 인센티브에 관한 연구 과제가 필요하다.

마지막으로 유통 기업 및 중소기업의 경쟁력 강화

를 위한 구체적 방안을 연구하는 과제가 필요하다. 우선 글로벌 시장 진출에 있어서 우선적으로 표준화를 할 부분과 지역화 할 수 있는 부분을 나누어서 과제를 추진할 필요가 있다. 또한 세분화 및 차별화 관점에서 각 국가별로 우리 유통기업이 잘할 수 있는 유통 형태를 찾아야 하며, 중소기업도 현지화 이슈를 극복할 수 있는 제품의 유연성 확보와 브랜드화 이슈를 중점적 해결 과제로 연구가 되어야 한다. 그리고 우리나라 제조 중소기업 뿐만 아니라 제조대기업의 경우에도 해외동반진출형 성과공유 모형을 개발하고 이를 중소기업으로 확산시키기 위한 연구가 필요하다.

■붙임

대기업별 동반성장 추진 현황

그룹	관련기업	동반진출 추진 현황	지원 내용
CJ	CJ오쇼핑	협력업체 판로지원 공동 마케팅 확대	- 해외플랫폼 활용한 중소기업 제품 판로지원 *‘13년 국내 중소기업제품 해외판매 실적, 약1,500억원 -자회사인 CJ IMC (International Merchandising Company) 를 통해, 국내 중소기업 해외 동반진출 지원 추진 수출초보단계의 중소기업제품 직매입 및 수출대행 해외 진출 지역 무역 실무(수출, 통관, 인허가 등) 컨설팅 ‘원산지인증수출자인증’통해 FTA협정국가 수출 중소기업 관세 감면 및 서류 간소화 지원 중소기업제품 해외 온·오프라인 매장 입점 및 판로다변화 지원 해외 샘플 발송비용 지원(*13년 435건/54백만원)
GS	GS홈쇼핑	협력업체 판로지원 자금지원 컨설팅 지원	중기 제품 무료 판매 방송 지원 중소기업을 위한 자금지원 2013년에는, 직접지원을 포함해 상생펀드와 네트워크론 등 연간 600억원 규모의 자금을 중소협력사에 지원 중소기업을 대상으로 수수료 인하 2012년부터는 중소기업(67개사)을 대상으로 수수료 인하 형태로 협력 이익 배분 실행 ‘14년 동반성장위원회 생산성 혁신 파트너십에 참여, 중소협력사 대상으로 컨설팅 지원 영농조합법인 송원APC와 ㈜일월, 베네트 홀딩스, ㈜베디앙, 오토리 푸드 빌리지 등 5개 협력사의 제조현장·경영·디자인 혁신 컨설팅을 지원
	GS Shop	온라인 플랫폼 활용 중소기업 해외진출 지원	GS샵 인터넷 쇼핑물 내에 중소기업 전문관 ‘I LOVE 중소기업’을 기획, 우수한 상품을 소개, 한국산업기술시험원 등을 통해 중소기업들의 위생, 안전검사와 연계 컨설팅을 지원

그룹	관련기업	동반진출 추진 현황	지원 내용
롯데	롯데쇼핑	(롯데마트) 협력업체 판로지원 공동상품 개발	- 중소기업과 공동 상품 개발 롯데마트의 MPB(중소기업 브랜드 공동 명기 상품)상품을 통해 중소기업 홍보(*해당상품 매출규모: '11 620개 품목, 620억원) - 중소기업브랜드 자립지원 상품기획, 디자인, 기술개발지원, 품질보증시스템 지원 - 협력업체 해외시장 진출 지원(중국, 베트남, 인도네시아 등)
		(롯데백화점) 중소업체 판로지원 상담회 마련	중국점포(웨이하이점) 내, 중기제품 테스트마케팅 '롯데백화점 대한민국물산전' 개최('14.8.22~'14.9.21) - (우수상품전) 특별전시/행사장을 운영하여 현지인 대상 국내 우수중 소기업 상품전시 판매 → 한달간 총 1억5000만원의 매출을 기록 - (수출상담) 별도 상담부스를 마련하여 현지바이어와 수출상담지원
신 세 계	이마트	중소협력회사 중국시장진출 지원지속 공동상품 개발	- 중국에 유통망이 없는 우수중소기업 대상: 중국 이마트 납품 및 중국 판로개척을 위한 제반 수출 대행 업무 지원 * '10 상반기 성과: 7개 품목 1만여개 상품 중국판로개척, 31개 중소기 업 수출 상담 지원 - 2008년부터 협력회사와 함께 '상생 비즈니스 모델(JBP)'을 개발하여 상품개발, 원가절감 노하우 공유, 마케팅 활동 등 진행 - 이마트 온라인몰 내 '우수 중소기업 상품 홍보관'을 구축해 중소기업 상품 판매 활성화 - 중소기업 동반성장 상품박람회를 통해 국내 우수 중소기업의 경쟁력 있는 상품 발굴
SK	SK플래닛 (11번가)	온라인 플랫폼 활용 중소기업 해외진출 지원	- 대기업 온라인 해외유통망(11번가 전세계 배송관 등)을 활용 국내 중 소기업의 해외진출을 지원 11번가 전세계배송관 내에 「한국 중소기업 기획관」 구축 및 인니 오픈 마켓(www.elevnia.co.id*) 내 한국관을 통해 판매 11번가 입점 판매자를 위하여 번역, 상품등록 및 판매, 주문관리, 해외 배송, 고객대응 등 판매대응 지원 온라인 판촉행사 및 글로벌 SNS(페이스북, 웨이보(중국)) 등을 통한 해외마케팅 지원 * 우수제품은 MAMA2014 ('12.3, 홍콩)에 11번가 한국관을 구축하 여 판촉활동지원 예정

논문접수일: 2015년 1월 23일

1차 수정본 접수일: 2016년 1월 25일

게재확정일: 2016년 3월 23일

## 참고문헌

- AT Kerney (2013), "Global Retail Development Index 2013," AT Kerney. Inc Research Report.
- Deloitte (2014), "Global Powers of Retailing - Retail Beyond begins," from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>.
- GS shop (2014), 2014 Investor presentation, GSHS IR Center, from <http://company.gssshop.com/>
- Hyo-sup Lim (2009), "A Case Study on Global expansion of Lotte Mart," Samsung Economic Research Institute, Research paper.
- Hyundai Home Shopping Coporation (2014), 2014 IR Material, from [http://www.hyundaihmall.com/html/company/eng/cp\\_gr2\\_6.html](http://www.hyundaihmall.com/html/company/eng/cp_gr2_6.html)
- IBK Economic Research Institute (2010), "Mutual Growth between Large and SMEs for a Country with a Future," from <http://research.ibk.co.kr/research/>
- Institute for International Trade (2011 December). The Korea International Trade Association (KITA). *Trade Focus*, 10(56).
- \_\_\_\_\_ (2014 November). The Korea International Trade Association (KITA). *Trade Focus*, 13(53).
- Jeon, Sang-gil, Jin-soo Roh, Jin-young Yang (2014), "A Case Study on Mutual Growth between LOTTE Mart and SMEs for China Market Entry." *Asia Pacific Journal of Small Business*, 36(1), 23-44.
- Kim, Joo-young (2013), "Global Strategies for Korean Enterprises," The 6th Retail Advancement Forum (2013.10).
- Kim, Sook-kyoung (2010), "Strategies for Promoting Shared Growth Cooperation Between Large Enterprises and SMEs in Retail Industry," KIET Industry Economics.
- Kim, Young, Yoshimoto Koji, Janghyun Kim, Sungyong Ryu (2010), "Global Market Entry Strategies of Korea-Japan Discount Stores," *Journal of Channel and Retailing*, 15(5): 195-215.
- Korea Chainstores Association (2009 December). *Retail Magazine*, December 49.
- KOTRA China Window, China News, from <http://todaychina.blog.me/>
- KOTRA Global Window, Global News, from <http://www.globalwindow.org>
- KOTRA (2010), "Study on the strategy of mutual growth between Large and SMEs for a global expansion," Korea Trade-Investment Promotion Agency.
- Lee, Sung Woo, Chan Ho Kim, Joo Mi Song, Yeon Sun Oh (2011), "Measures to Boost Joint Overseas Market Entry with Logistics Companies," Korea Maritime Institute, research paper.
- LOTTE Home Shopping (2014), from <http://www.lottehomeshopping.com/>

- Lotte Strategy and Insight Center (2013), “The Global Strategy of LOTTE retail,” Corporation report.
- Seven and i Holdings Co (2014), 2014 Annual Reports. from <http://www.7andi.com/en/ir/library/ar/2015.html>
- Shen, Jia, Ji-Yeon Kim (2013), “Global strategy of social commerce firm Groupon: focusing on the case of Korea, China and France,” *Journal of the Korea Service Management Society*, 14(4), 53-75.
- Small and Medium Business Administration (2014), Major SME Policies, from <http://www.smba.go.kr/kr/policy>
- The Korea Chamber of Commerce and Industry (2014), “Global Powers of Retailing,” Retail CEO Report, 16(3).
- \_\_\_\_\_ (2013), “2013 Retail data and Statistics,” from <http://www.korcham.net>
- Yeu, Minsun, Doo-hee Lee, Jun-Sang Yeo, Hyun-joung Lee (2012), “A Case Study on Global Marketing of CJ O Shopping,” *Asia Marketing Journal*, 13(4), 253-264.
- CJ O Shopping (2014), 2014 IR Material, from <http://www.cjoshopping.com>

## A Study on the Strategy of Win-Win Growth between Large and Small Enterprises for a Global Expansion in the Retail Industry

Se Yun, Ji\*, Jeong Eun, Park\*\*

### ABSTRACT

While the need for “mutual growth” between large businesses and small and medium-size firms has been steadily pointed out ever since 1997 Asian financial crisis, this discussion has never taken as emphatic a tone as today. Talked about often as a “win-win strategy” or means toward “mutual growth and survival,” cooperation between large and small enterprises is assigned a level of urgency previously unheard of. Win-Win growth is a very important issue in terms of industrial competitiveness and the need has emerged to ensure sustainable growth and competitiveness of our economy. Few countries around the world have in place as many or as well-developed support programs toward small and medium-size businesses as Korea. The Korean government's policy, however, has thus far been somewhat overly focused on the protection or incubation of small and medium-size businesses and less concerned about how to increase their “Shared benefit” and improve their competitiveness.

There are some cases of large companies conducting benefit sharing systems or entering overseas markets with subcontractors. Though some large companies are vibrantly providing smaller companies with assistance in finding new markets, SMEs are not feeling such “shared growth” benefits. It is widely acknowledged that mutual growth is necessary for the sustainable development of national economy. However, SMEs pointed out that far more practical measures are necessary because the shared growth policies of large firms cannot satisfy the pivotal requirements of SMEs.

There are certainly limits to SMEs’ global expansion because SMEs have low marketing capabilities and have trouble in making localized product, caused by insufficient information. The most important thing is that large and small businesses have to cooperate in order to strengthen their fundamental competitiveness.

The study conducted the interviews for practitioners of a national retail company, and found that it was common difficulties experienced in many companies is that they have difficulty in sourcing because of deficiency of detailed DB for SME products and companies. Therefore, above all, we need to prepare the system so that retailers can find the information easily accessible when they need databases of SMEs. Demand research by the

---

\* Ewha Womans University

\*\* Ewha Womans University

curator is an agency of the Government for this purpose and manufacturing knowledge base DB Construction accurate corporate information through a project (product information, financial information, corporate status, etc.) gathered to build a system and it domestic and international distribution company and professional. It will have to allow vendors to identify the required information easily accessible.

In advanced stages requires harmonization of redevelopment over the counter, such as clarifying the role of each relevant authority. Also we need to support SMEs wishing to enter through the large cooperative distribution networks are unified in for SME Foundation and a local distribution network is Medium vacuum or assistance to clarify the roles established in the KOTRA by and work duplication between departments is free, its effectiveness through specialization of business The unification of the hatch to boost it needs. For overseas success stories can create itgetda that there is a need to expand collaboration between supporting actors. In addition to the case tailored support for SMEs, accompanied by pre-expansion of close cooperation between support agencies and large corporations it is required. Business will be a process that can be a real collaboration with the advisory bodies consisting of large retailers conducted by experts rather than push type of announcement, and asked to participate by examining the way in the field to meet the demand.

In the post-marketing phase by giving feedback to local consumers, including the results of the survey responses and sale entered into by the foreign distribution enterprises, small and medium manufacturers need a process that allows you to improve and modify the product. Enter the country in order for the market potential of these products can be identified inroads into other distribution channels, such as expanding local distribution networks need support and follow-up support and build a support system that can expand to expand to other advanced countries it is necessary. Also to be utilized more systematically to collect the successes and failures in the overseas market as a promotional and educational materials for SMEs in this preparatory phase.

This study aims to explore ways to expand mutual growth between large and small enterprises for a global expansion in the retail industry. We examined the status of mutual growth between large and small enterprises in retail sector, especially in terms of co-entering abroad market. Then we analyze the factors that hinder global expansion of domestic businesses. We also investigated the Korean shared growth policies in retail sector and discuss the direction of future policy improvements (see the below the table).

For SME Challenges in relation to accompany entry will strengthen the competitiveness of large retail companies with advanced corporate benchmarking, large and small cooperative / mutual growth plans materialize, for match reality, SMEs accompanied by growth policies seek, distribution companies and the competitiveness of SMEs specific plans may consider necessary for such a. In addition, local market information to configure the way, and experts to promote the ongoing research to create a win-win session from experts gather Institute in the field, advanced strategies, 1:1 consultancy support is required.

Future Study Areas	Detailed Study Topic
Competitive advantage development of the large retail company through benchmarking for global retail companies.	① Based on Korea's IT technology, online and home shopping distribution needs reinforced efforts ② Focus on examples of Japanese companies in overseas distributor, rather than a large-scale hypermarkets, considering the expansion of small-scale retailers such as shops center
Large and small cooperative / mutual growth plans materialize	③ the content of educational programs (contents) and experts secured ④ establish a more systematic and professional market research system ⑤ need detailed information through the building the DB of SMEs
Fit for SMEs in reality, seek mutual growth policy	⑥ Large retailers' needs of the enterprise and participating employees substantial incentive (accompanied by exponential growth and enhanced tax benefits, exemption antitrust investigation times, reflect management evaluation for consideration by the employees))
Specific plans need to strengthen the competitiveness of distribution companies and SMEs	⑦ find a distribution form which we can do better distribution of enterprises in each country, SMEs should focus on resolving the issues, ensuring the flexibility of product and brand to overcome the localization issues.

By highlighting the shared growth policy as the most important economic task and putting it at the top of the national agenda, the government has established a solid foundation through the revision of relevant laws, such as the Mutual Growth Act. In addition, the government has prepared a policy to promote SMEs at the same time. The government needs to consistently establish legal and institutional infrastructures and to monitor the market as a coordinator in the mutual growth environment. Businesses should not forget that companies themselves are leading the shared growth movement and have to strengthen their competitiveness. SMEs have to strengthen their independence through consistent research and development activities, rather than being complacent with the status quo.

Research projects for the future studies in relation to corporation between large and small businesses are joint efforts projects accompanied by large and small businesses and supporting and policy projects with government and institutional level. Specific research issues include competitiveness enhancement of large distribution companies through advanced countries' enterprise benchmarking issue, cooperation and mutual growth plans for large and small companies, more real programs for those cooperative plan and policy issue and research issue of new competitive advantage development of small companies. Also in academic conference, scholars and experts need to develop discussion session for win-win strategy for cooperation of both small and large companies, and figure out specific solutions



like local information providing and consulting services for small companies which have less competitive advantages and experiences in foreign countries.

Keyword: Win-Win Growth, Shared Growth, Ecosystemic Development, Government Policy, Sustainable Development, Social Responsibility