

우리나라 중소 OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전전략에 관한 연구 - 사례분석을 중심으로 -

김 귀 옥* · 배 정 한**

-
- I. 서론
 - II. 우리나라 OEM 수출의 한계와 ODM 수출의 등장 배경
 - III. ODM 수출성공기업의 사례분석
 - IV. ODM 수출기업으로의 발전전략
 - V. 결론.
-

I. 서론

1960년대부터 시작된 우리나라의 해외시장 지향적 경제발전에서 수출은 주요한 원동력이 되었고, 현재에도 그러한 수출의 역할은 계속되고 있다. 1990년까지 우리나라의 수출형태 중에서 주문자상표부착생산방식(Original Equipment Manufacturing : OEM)에 의한 수출은 중요한 역할을 했다. 그런데 우리나라의 OEM 수출액은 80년대 후반까지는 증가세를 보이다가 1990년을 정점으로 현재까지 계속 감소하고 있는 추세이다. 특히 OEM 수출 비중이 높았던 섬유·가죽·신발·완구 등의 산업에서 그 감소세가 뚜렷이 나타나고 있다.¹⁾

* 주저자, 영남대학교 무역학과 대학원 박사과정

** 교신저자, 영남대학교 국제통상학부 교수

1) 한국무역협회 무역통계 중 품목별 수출액을 HS코드 2자리를 기준으로 직접 작성

예를 들어, 섬유산업에서 의류와 그 부속품의 수출액은 1989년 68억 9,200만 달러를 정점으로 평균 연4%이상 꾸준히 감소하여, 2005년에는 23억 4,000만 달러가 되었다. 신발산업의 경우에도 1990년의 수출액이 43억 700만 달러였으나, 2005년에는 4억 8,200만 달러로 감소하였다

상기와 같은 OEM 수출의 감소는 근본적으로 세계시장환경의 변화 속에서 우리나라 OEM 수출의 한계를 나타내는 것이라고 할 수 있다. OEM 수출은 해외의 주문자가 건네준 설계도 또는 디자인에 따라 단순히 생산하여 수출하는 방식이다. 이러한 OEM 수출은 수출품 생산기업이 제품 디자인 또는 개발 능력, 해외마케팅능력이 없을 때 낮은 생산비용을 경쟁력으로 하여 해외시장에 진입하는 방식이다. 따라서 OEM 수출은 부가가치가 매우 낮을 뿐만 아니라 주문자에게 종속되어 있는 수출방식이기 때문에 생산원가가 높아지거나 또는 주문자의 요구를 충족시킬 수 없는 경우에는 언제든지 수출이 중단될 수 있는 수출방식이라고 할 수 있다. 우리나라의 경우 1990년대 들어 그동안의 경제발전의 결과로 생산원가가 높아지고, 또한 중국을 비롯한 후발개도국들의 산업화의 가속으로 이들 국가들의 생산품이 우리나라 OEM 수출품의 경쟁대상으로 등장하였고, 따라서 우리나라 중소기업들의 OEM 수출은 세계 시장에서 점점 경쟁력을 상실해가고 있다.

따라서 우리나라의 OEM 수출 중소기업들은 생산 공정을 해외로 이전시키거나, 자기상표부착 수출로 세계시장에 진출하거나 또는 '제조업자 개발/설계 생산'(Original Development/Design Manufacturing ODM)에 의한 수출이라는 새로운 형태의 수출로 전환하고 있다. ODM 수출방식은 '자기상표부착 수출전략'과 함께 OEM 수출방식의 한계를 극복하기 위한 대안적 발전전략의 하나라고 할 수 있다. 중소 OEM 수출기업의 자기상표부착 수출전략은 ODM 수출전략에 비해 자기상표의 개발과 해외마케팅을 위한 막대한 재원과 인적자원이 소요되고 또한 그 성공가능성도 매우 낮기 때문에 상당한 리스크를 부담하여야 한다. 따라서 OEM 수출을 하던 우리나라의 대기업이나 중소기업들은 ODM 수출 전략으로 전환하였거나 전환을 도모하고 있는 실정이다.

우리나라에서 ODM 수출방식의 도입은 1990년대 들어 주로 대기업들에 의하여 이루어졌고, 1995년부터 소수의 중소기업들에 의하여 도입되기 시작하여

한 본문의 '〈표 4〉 섬유·완구·신발·가족제품의 연도별 수출현황'의 일부분을 요약함.

2001년도부터 확산되고 있는 추세이다.²⁾

따라서 우리나라 OEM 수출이 한계에 직면한 상황에서 ODM 수출방식에 대한 이론 정립, 기존의 OEM 수출기업들이 ODM 수출기업으로의 전환이유 · 성공요인 · 장애요인 등에 대한 학술적 연구를 통하여 우리나라의 ODM 수출의 발전을 도모할 필요가 있다고 판단된다.

EM 수출기업들의 ODM 수출기업으로의 발전전략과 관련된 기존 국내연구 중에서 직접적으로 ODM 수출기업으로의 발전전략에 대한 연구는 없는 것으로 조사되며, 이와 관련된 연구, 즉 OEM 수출 탈피전략에 관한 논문으로 김민수의 “한국 OEM 수출기업의 한계와 새로운 출로”³⁾, 장재도의 “우리나라 OEM 수출기업들의 자체브랜드 수출로의 이행에 관한 탐색적 연구”⁴⁾, 지정근 · 공중화의 “우리나라 OEM 수출실태에 관한 연구”⁵⁾가 있다. 이들 기존 연구에서는 OEM 수출실태 및 OEM 탈피전략으로 자기상표부착 수출전략에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 그리고 해외 연구논문으로 Trevor Lui의 “Knowledge for Profit”⁶⁾이 있다. 이 논문에서는 홍콩의 전자산업에 있어서 OEM에서 ODM 또는 자기상표부착 수출전략을 성공적으로 수행한 기업들을 벤치마킹하는 방법과 ODM 전략의 성공을 위한 연구개발(R&D)과정에 있어서 지식경영(knowledge management)의 개념(concept)과 도구(tools)를 적용하는 방법에 대한 연구가 이루어졌다.

따라서 본 논문은 상기의 연구결과들을 바탕으로 우리나라 중소기업 수출기업들의 발전전략의 하나로 부상하고 있는 ODM 수출전략에 대한 연구로 ODM 수출전략으로 이미 전환했거나 전환을 추진하고 있는 중소기업들을 대상으로 인터뷰조사, 문헌연구 등을 통하여 ODM 수출기업으로의 전환 이유, 성공요인과 장애요인 등을 연구하여 제시하고자 한다.

본 논문의 연구방법은 문헌연구와 인터뷰조사를 통한 사례연구를 병행했다. 인터뷰조사는 우리나라에서 ODM 수출을 선도하고 있는 화장품산업, 의류산업

2) i) 중소기업진흥공단, “ODM은 무엇이며, OEM과는 어떻게 다른가”, 「기업나라」, 2005년 7월호를 참고하여 정리함.

ii) www.naver.com 백과사전에서 ODM으로 검색하여 참고 및 정리함.

3) 김민수, 「동서연구」, 제17권 제1호, 2005.

4) 장재도, 한국과학기술원 석사학위논문, 1992.

5) 지정근 · 공중화, 경북외국어테크노대학 논문집 제6집, 2000.

6) Trevor Lui, CACCI Journal, Vol.1, 2005.

및 잡화부문의 기업을 대상으로 기업의 일반적 개요, ODM 수출로의 전환이유, 성공요인 및 장애요인에 대하여 정형화된 질문들을 제시하여 조사했다. 그리고 조사결과를 바탕으로 그 요인들을 일반화하여 제시하고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 우리나라 수출전략으로서 한계를 보여주고 있는 OEM 수출기업들의 ODM 수출기업으로의 전환에 있어서 전환이유, 성공요인과 장애요인을 도출함으로써 기존 OEM 수출기업들의 OEM 수출 탈피전략의 하나로서 ODM 수출전략의 수행에 기여하고자 함이다.

II. 우리나라 OEM수출의 한계와 ODM 수출의 등장배경

1. ODM 수출의 개념

DM 수출이란 ODM 생산방식에 의해 생산된 제품을 수출하는 것을 말한다. ODM(Original Development/Design Manufacturing)이란 제품 개발력을 갖춘 제조업체가 판매망을 갖춘 유통업체에 상품 또는 재화를 제공하는 생산방식으로 '제조업자 개발생산' 또는 '제조업자 디자인생산'이라고 한다. 제조 기업이 보유하고 있는 기술력을 바탕으로 제품을 개발해 유통업체에 공급하고, 유통업체는 자사에 맞는 제품을 선택함으로써 유통에 핵심역량을 집중할 수 있다는 점에서 기존의 '주문자상표부착생산' 즉 OEM(Original Equipment Manufacturing) 수출과 구별된다.⁷⁾ 따라서 ODM 수출은 해외의 구매자가 제공한 설계도에 따라 단순히 생산만 하여 수출하는 OEM 수출과 달리 자체적 연구개발을 통하여 해외의 구매자가 요구하는 제품을 개발 및 디자인 한 후 생산하여 수출하는 것을 말한다.

7) i) 중소기업진흥공단, "ODM은 무엇이며, OEM과는 어떻게 다른가", 「기업나라」, 2005년 7월호를 참고하여 정리함.

ii) www.naver.com 백과사전에서 ODM으로 검색하여 참고 및 정리함.

2. 우리나라 OEM 수출의 한계

1) 연도별 OEM 수출 현황

중소기업청이 주관하고 중소기업중앙회가 매년 조사하는 중소기업실태조사에 따르면, <표 1>와 같이 우리나라 중소기업들의 OEM 수출비중은 2002년도에 90.7%에서 2005년도에는 87.0%로 감소하였다. 그리고 자기상표부착 수출비중은 2002년도에 9.3%에서 2005년도에 13.0%로 증가하였다. 이는 우리나라 중소기업수출제조업체들의 OEM 수출비중은 점점 감소하고 있지만 여전히 높다고 할 수 있으며, 현재 우리나라 중소기업들이 국제경쟁력을 점점 상실해가고 있는데, 그 원인의 하나가 대부분의 수출방식이 OEM으로 이루어지고 있기 때문이다.

<표 1> 연도별 OEM 수출현황

년도	총 수출액 (백만원)	자기상표부착 수출(%)	OEM수출/ 부품공급(%)	기타
1997	26,013,755	38.6	61.4	
1998	32,199,355	29.6	70.4	
1999	34,078,941	33.5	66.5	
2000	47,531,950	38.4	61.6	
2001	40,605,099	-	-	
2002	37,579,777	9.3	90.7	
2003	41,896,707	9.4	90.6	
2004	41,497,882	11.1	88.9	
2005	43,709,701	13.0	87.0	

주 1) 중소기업청 · 중소기업중앙회, “중소기업실태조사”를 근거로 직접 작성함

2) 2001년은 자기상표부착 수출과 OEM 수출을 구분조사하지 않았으며, 2002년부터 구두조사 후 실제 재무제표를 제출받아 상표권 등록 여부 확인 후 자기상표부착 수출로 인정하였기 때문에 2000년 이전의 통계 수치와 상당한 차이가 있음

2) 산업별 OEM 수출 현황

우리나라 산업별 중소기업들의 OEM 수출현황은 <표 2>과 같다. 섬유제품, 의복 및 모피제품, 가죽·가방 및 신발제품은 OEM 수출비중이 높으며, 자동차 및 트레일러, 제1차 금속제품, 기타운송장비의 수출은 부품수출 비중이 90% 이상으로 파악된다.⁸⁾

<표 2> 2005년 산업별 OEM 수출현황

단위: 백만원, %

산업분류	총 판매액	수출	수출 100% 기준		국내 판매
			자기상표 부착수출	OEM 및 부품수출	
제조업전체	313,212,154	16.4	13.0	87.0	83.6
기타 기계 및 장비	44,625,985	17.5	16.9	83.1	82.5
조립금속제품	33,183,714	10.7	11.5	88.5	89.3
고무 및 플라스틱제품	24,330,703	12.9	19.8	80.2	87.1
전자부품, 영상, 통신장비	21,559,150	32.3	18.8	81.2	67.7
음식료품	21,069,689	6.6	10.4	89.6	93.4
전기기계 및 전기 변환장치	20,999,093	16.6	12.7	87.3	84.0
섬유제품	20,016,000	30.0	6.2	93.8	70.0
자동차 및 트레일러	19,812,287	16.2	4.6	95.4	83.8
제1차 금속산업	17,632,950	12.3	9.8	90.2	87.7
화합물 및 화학제품	16,032,390	19.8	19.3	80.7	80.2
의복 및 모피제품	11,104,247	16.9	6.6	93.4	83.1
비금속광물제품	11,061,879	4.2	20.3	79.7	95.8
가구 및 기타	10,379,806	16.2	9.7	90.3	83.8
출판, 인쇄, 기록매체 복제업	8,384,484	2.9	7.8	92.2	97.1
펄프, 종이 및 종이제품	7,855,406	6.1	4.4	95.6	93.9
기타운송장비	6,075,535	15.7	2.5	97.5	84.3
의료정밀광학기기 및 시계	5,767,845	19.6	24.8	75.2	80.4
가죽, 가방 및 신발	5,350,979	42.8	6.3	93.7	57.2
목재 및 나무제품	3,881,360	2.2	0.4	99.6	97.8
컴퓨터 및 사무용기기	3,088,651	34.8	20.6	77.4	65.2

8) 중소기업청의 중소기업실태조사 1997년~2001년에는 OEM 수출과 부품수출을 구분하여 통계를 작성했으나, 그 이후부터 OEM 수출과 부품수출을 합하여 통계를 작성함 따라서 이전통계와 비교하여 유추한 결과임.

- 주) 1)중소기업중앙회가 매년 조사하는 중소기업실태조사에 근거하여 직접 작성함
- 2)산업분류는 2000.1.7 개정고시 된 통계청의 한국표준산업분류에 따른 것임.
- 3)상기 표의 자기상표부착 수출과 OEM 및 부품수출의 비중은 수출을 100으로 하여 비중을 계산함

특히 OEM 수출비중이 매우 높은 섬유·완구·신발·가죽·가방제품의 연도별 수출현황을 살펴보면 <표 3>와 같다. 이들 제품의 OEM 수출비중은 1980년대 말까지 꾸준한 증가세를 보이다가 1990년을 정점으로 계속 감소하고 있다. 따라서 이들 제품에 있어서 OEM 수출방식을 통한 해외시장에서의 경쟁력 확보는 점점 어려워진다는 것을 의미한다.

<표 3> 섬유·완구·신발·가죽제품의 연도별 수출현황
(단위: 천불, %)

연도	섬유제품 I*		섬유제품 II*		완구제품		신발제품		가죽제품	
	금액	증가율	금액	증가율	금액	증가율	금액	증가율	금액	증가율
1978	1,330,819	25.9	804,127	19.3	256,650	23.1	727,064	44.6	638,877	39.7
1979	1,607,602	20.8	758,046	-5.7	295,592	15.2	766,664	5.4	649,683	1.7
1980	1,660,076	3.3	806,789	6.4	326,872	10.6	908,029	18.4	622,261	-4.2
1981	2,146,060	29.3	1,096,273	35.9	358,684	9.7	1,052,506	15.9	779,830	25.3
1982	2,061,069	-4.0	1,065,063	-2.8	404,342	12.7	1,185,310	12.6	815,525	4.6
1983	1,910,710	-7.3	1,082,962	1.7	407,928	0.9	1,272,386	7.3	926,844	13.7
1984	2,275,638	19.1	1,379,688	27.4	661,039	62.0	1,399,459	10.0	1,080,758	16.6
1985	2,285,163	0.4	1,407,460	2.0	652,132	-1.3	1,572,645	12.4	1,018,038	-5.8
1986	2,584,049	13.1	1,912,009	35.8	974,517	49.4	2,110,726	34.2	1,372,706	34.8
1987	3,340,858	29.3	2,593,143	35.6	1,441,201	47.9	2,824,201	33.8	2,201,858	60.4
1988	3,891,084	16.5	2,970,451	14.6	1,450,327	0.6	3,800,659	34.6	2,725,865	23.8
1989	3,910,570	0.5	2,981,778	0.4	1,302,248	-10.2	3,587,462	-5.6	3,155,067	15.7
1990	3,305,010	-15.5	2,498,448	-16.2	1,135,933	-12.8	4,307,057	20.1	3,016,694	-4.4
1991	3,092,248	-6.4	2,486,565	-0.5	1,082,143	-4.7	3,835,944	-10.9	2,713,166	-10.1
1992	2,845,567	-8.0	2,334,763	-6.1	916,658	-15.3	3,183,829	-17.0	2,337,944	-13.8
1993	2,665,106	-6.3	2,332,142	-0.1	697,196	-23.9	2,309,139	-27.5	1,809,530	-22.6
1994	2,491,539	-6.5	2,396,826	2.8	645,882	-7.4	1,780,226	-22.9	1,321,005	-27.0
1995	2,139,798	-14.1	2,313,050	-3.5	768,682	19.0	1,505,889	-15.4	1,025,614	-22.4
1996	1,818,567	-15.0	2,024,256	-12.5	839,439	9.2	1,235,473	-18.0	770,042	-24.9
1997	1,921,945	5.7	1,950,693	-3.6	677,302	-19.3	981,656	-20.5	585,648	-23.9
1998	2,139,285	11.3	2,190,687	12.3	596,383	-11.9	810,435	-17.4	513,355	-12.3
1999	2,096,310	-2.0	2,392,484	9.2	587,819	-1.4	798,941	-1.4	572,463	11.5
2000	2,149,856	2.6	2,402,050	0.4	608,648	3.5	798,545	-	543,218	-5.1
2001	1,744,719	-18.8	2,165,078	-9.9	537,517	-11.7	701,812	-12.1	375,560	-30.9
2002	1,627,489	-6.7	2,021,332	-6.6	454,611	-15.4	577,111	-17.8	218,351	-41.9
2003	1,482,329	-8.9	1,886,805	-6.7	439,518	-3.3	509,172	-11.8	162,649	-25.5
2004	1,389,235	-6.3	1,722,982	-8.7	452,461	2.9	499,648	-1.9	161,825	-0.5
2005	973,522	-29.9	1,366,504	-20.7	421,622	-6.8	482,114	-3.5	138,054	-14.7
2006 1-10	675,429	-17.7	959,669	-16.3	327,484	-7.1	383,734	-2.8	97,073	-17.6

- 주) 1) 한국무역협회 무역통계 중 품목별 수출액을 HS코드 2자리를 기준으로 상기 제품을 발체하여 직접 작성
 2) 섬유제품 I 은 의류 및 그 부속품(메리야스 제외)이며, 섬유제품 II 는 메리야스 종류의 의류 및 그 부속품이다.

3) 우리나라 OEM 수출의 한계

<표 4>와 같이 우리나라 OEM 수출의 주요한 감소원인은 가격경쟁력 약화, 거래국의 수입수요 감소, 바이어의 단가인하요구, 수출채산성 악화, 기술전수의 한계성, 제품경쟁력 열위 등으로 조사되고 있다.⁹⁾ 이러한 요인들은 우리나라에서 OEM 수출방식을 계속 유지하는 한 개선의 여지가 없는 것으로 판단된다. 따라서 우리나라에서 OEM 수출은 더 이상 국제시장에서 경쟁력을 가질 수 없다는 점을 그대로 보여준다고 할 수 있다.

<표 4> 노브랜드수출기업 수출 감소요인
(응답율: %)

수출 감소원인	북미	일본	중국	동/서남 아시아	유럽	중동/ 아프리카	중남미	오세 아니아	전체
가격경쟁력 약화	22.0	18.3	11.4	16.7	16.5	6.6	5.8	2.6	100.0 (2,090)
기술전수의 한계성	21.5	16.1	7.5	19.4	22.6	5.4	3.2	4.3	100.0 (310)
바이어의 단가인하요구	23.1	20.8	10.4	15.5	16.8	5.5	5.3	2.5	100.0 (843)
거래국의 수입수요 감소	22.7	25.3	10.1	16.7	14.1	4.5	4.5	2.3	100.0 (1,549)
한국산의 부정적 이미지	13.0	15.2	10.9	23.9	15.2	6.5	10.9	4.3	100.0 (46)
수출채산성 악화	20.0	18.3	11.4	15.9	17.6	6.5	7.4	2.9	100.0 (596)
제품경쟁력 열위	21.2	16.2	8.8	21.5	17.2	5.7	6.7	2.7	100.0 (297)
기타	24.6	22.6	9.6	15.7	15.1	5.4	5.4	1.6	100.0 (643)

자료 : 산업자원부, “고유브랜드 및 해외수출동향과 브랜드경쟁력
모델개발연구”, 2003.

9) 산업자원부, “고유브랜드 및 해외수출동향과 브랜드경쟁력 모델개발연구”, 2003.

3. ODM 수출방식의 등장배경

1) 글로벌 아웃소싱 트렌드의 변화

기업들은 오래 전부터 비용절감을 위해 생산 및 단순 업무의 아웃소싱을 했으나, 90년대 이후에는 다양한 분야에서 아웃소싱을 빠르게 확산시켰다. 즉 1950년대 이후부터는 생산부문에서는 비용절감을 위한 하청, 외주, OEM 방식이 주를 이루었으나, 1990년대 이후에는 생산부문의 전통제조업은 OEM에서 ODM으로 진화하고 있다.¹⁰⁾

60~70년대 기술력 및 브랜드력이 부족한 개발도상국의 제조 기업들은 선진국 기업의 하청을 받아 저가품을 생산·수출하면서 OEM 위주로 성장하여왔다. 그런데 OEM 기업들이 독자설계 또는 독자개발 능력을 갖추게 되면 OEM에서 탈피하여 ODM으로 전환하게 된다. 제조 및 수출업체 입장에서 보면 ODM은 OEM 보다 거래선 선택과 설계 사양에서 제약이 적어 원가절감을 통한 이익극대화가 가능하다. 이와 같이 글로벌 대기업들의 세계적인 아웃소싱 트렌드의 변화에 의해 ODM이 등장하게 되었다.

<표 5> 글로벌 아웃소싱 트렌드의 변화

		1950년대 이후	1990년대 이후
부문별	생산	하청, 외주, OEM	ODM, EMS
	R&D	단순기술, 일부작업	첨단기술, 디자인부문
	IT	유지보수, 개발위탁	정보처리부문 위탁
	비즈니스 서비스	단순업무, 단위업무	포괄적 프로세스(BPO)
내용별	목적	인건비 등 비용절감	핵심역량에 집중
	범위	전체 프로세스의 일부	해당 프로세스 전체
	관계	단기적, 거래적	장기적, 동반자적
	지역	국내	해외

자료: 삼성경제연구소, “아웃소싱 확산과 전략적 대응”, CEO Information 제448호, 2004. 4
 주) EMS(Electronics Manufacturing Services): 전자제품 위탁생산서비스
 BPO(Business Process Outsourcing): 사업프로세스 아웃소싱

10) 전자·통신분야 OEM기업들은 전자 제품의 생산 및 관련 서비스를 외부에 수탁해 처리하는 EMS(Electronics Manufacturing Service)방식으로 진화하고 있다.

2) 세계적 생산구조상 생산주도국의 변화

OEM 수출방식이 주를 이루고 있는 섬유 · 가죽 · 신발 · 완구제품 등의 세계적 생산구조에서 생산의 주도국들이 꾸준히 변화하고 있다. 그 중 섬유생산의 생산주도국 변화를 살펴보면, 1960년대에는 영국, 프랑스, 독일 등 유럽 국가들이 주도하고 있는 가운데, 일본과 미국이 화학섬유를 중심으로 기술개발을 통한 생산설비 확대로 높은 성장을 이룩하였다.

1970년~1980년대에는 선진국들이 차별화 및 고부가가치 제품을 중심으로 세계시장을 선점한 가운데 홍콩, 대만, 한국 등 선발개도국들이 저임금의 풍부한 노동력을 바탕으로 중 · 저가품 생산체제를 구축하면서 신흥강국으로 부상하였다.¹¹⁾

1990년대에는 최적의 생산여건을 갖춘 신흥 개도국들의 세계시장 진입이 두드러졌다. 아시아지역에서는 한국을 포함한 선발개도국들이 임금상승 등으로 가격경쟁력이 악화되면서 섬유제품의 OEM 수출은 선발개도국에서 저임의 풍부한 노동력을 보유한 중국, 인도네시아, 태국 등 신흥개도국으로 이전되었다.

위와 같은 세계적 생산구조상 1970~1980년대 섬유제품 OEM 생산 및 수출의 주도국이던 홍콩, 대만, 한국 등의 선발개도국 기업들은 1990년대 중국, 인도네시아, 태국 등 신흥개도국 기업들에게 OEM 생산 및 수출의 주도권을 이전하고 이 보다 한 층 더 부가가치가 높은 ODM 수출방식을 선택하면서 ODM이 등장하게 되었다.

3) 우리나라 산업구조의 변화

글로벌 아웃소싱 트렌드 및 세계적 생산구조의 변화에 따라 우리나라는 90년대 이후부터 산업구조의 변환기를 맞이하여, 노동집약적 경공업제품의 수출 비중은 점차 줄어들고 기술 · 자본집약적 중화학공업 제품의 수출 비중이 점차 증가하고 있다. 한국무역협회의 산업별 수출통계에 의하면 자본집약형 제품인 중화학제품의 수출비중은 1988년에는 58.6%, 1997년에는 78.1%, 2005년에

11) 산업연구원, “섬유산업의 기초분석”, 2003. 12.

는 91.0%로 증가하였으며, 섬유, 신발, 잡화 등과 같은 경공업제품의 수출비중은 1988년에는 41.1%, 1997년에는 21.9%, 2005년에는 9%로 감소하였다.¹²⁾

상기의 통계는 우리나라 제조업의 산업구조가 고도화되어 노동집약형 경영으로부터 기술·자본집약형 경영으로 바뀌어가고 있음을 보여주고 있다. 신기술, 자본집약적인 산업은 위험성이 높고, 제품의 라이프사이클도 매우 짧으며, 연구개발과 제품디자인의 혁신을 지속적으로 실시할 필요성이 있다. 우리나라의 기업들도 이와 같은 세계적인 새로운 조류에 적응하지 않으면 안 되는 상황에 직면하게 되었다.

따라서 우리나라 중소 OEM 수출기업들도 연구개발과 디자인 그리고 자기 상표의 중요성을 깨닫게 되었고, 그것은 곧 국제 경쟁력 확보와 OEM 수출의 대안으로 떠오르게 되었다. 그러나 OEM 수출에 치중하던 중소기업들이 제품개발과 디자인을 위한 R&D 투자, 해외시장 트렌드분석, 마케팅 및 판매촉진 활동을 한다는 것은 상당히 어려운 점이 아닐 수 없다. 따라서 먼저 디자인이나 제품개발을 위한 R&D 투자를 행하여 제품개발능력을 갖춘 후 국제시장에서의 마케팅을 통하여 유통채널을 갖춘 글로벌 판매기업과 제휴하는 ODM으로의 전환이 시작되었다고 할 수 있다.

4. ODM 수출의 장단점

1) OEM 수출과 비교한 장단점

ODM 수출의 장점을 OEM 수출과 비교하면 다음과 같다. 첫째, ODM 수출기업은 OEM 수출기업에 비해 글로벌구매자나 유통업자와의 종속관계에서 벗어날 수 있다. ODM 기업은 해외구매자와의 관계에서 단순하청이 아닌 제품을 직접 개발하거나 설계하여 판매하기 때문에 대등한 관계를 구축할 수 있다. 둘째, ODM 수출은 OEM 수출에 비해 자체적으로 개발된 기술이나 디자인을 적용하여 제품을 생산하여 수출하기 때문에 부가가치가 높으며, 또한 자체 개발된 기술에 대한 로열티를 받을 수 있으며 또한 수출경쟁력 확보도 용이하다고

12) 한국무역협회, 산업별 수출통계를 각 연도별 자료를 발췌하여 정리함.

할 수 있다. 셋째, 제품제조에 필요한 원자재나 부품을 구매할 때 구매처의 선정 및 구매단가의 결정을 스스로 할 수 있기 때문에 생산원가를 절감할 수 있다. 넷째, ODM 수출 기업은 거래선의 다변화를 추구할 수 있다. 즉 ODM 수출은 어느 하나의 해외구매자에게 종속되지 않으므로 자체 개발된 제품을 다른 해외 구매자들에게도 판매활동을 할 수 있다. 따라서 다수의 해외구매자를 확보할 수 있으므로 안정적인 국제거래를 추구할 수 있게 된다.¹³⁾

그리고 OEM 수출과 비교한 ODM 수출의 단점은 첫째, 기업이 연구개발능력을 가지고 있어야 한다. 둘째, 세계 시장에서의 제품 니즈를 파악하여 제품의 개발에 반영하여야 한다. 셋째, 이러한 연구개발 및 해외시장동향파악 등에 일정한 기업자원의 투입이 요구된다.

2) 자기상표부착 수출방식과 비교한 장단점

OEM 수출기업이 자체적으로 개발한 자기상표 제품에 대한 인지도를 넓혀서 해외시장에 수출하는 발전전략은 궁극적인 목표로서 바람직할 수 있다. 그러나 OEM 수출 경험밖에 없는 중소기업이 자기상표 제품을 개발하고, 해외시장에서 자기상표의 인지도를 넓히고, 경우에 따라서 유통망을 구축, 판매촉진 등의 해외마케팅활동을 수행하여야 하는 자기상표부착 수출발전전략을 채택하려면, 막대한 자원과 인적자원이 소요될 수 있으며, 또한 실패할 가능성도 높기 때문에 상당한 리스크를 부담하여야 한다. 따라서 OEM 수출기업의 OEM 수출탈피 전략으로 자기상표부착 수출방식과 비교한 ODM 수출방식의 장점 및 성공가능성은 다음과 같다.

첫째, 수출방식의 전환기에 ODM 수출방식은 제품이나 디자인개발에 집중적으로 기업 자원을 투입할 수 있으므로 세계 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 제품 개발의 가능성이 높다고 할 수 있다. 둘째, 일반적으로 ODM 수출방식은 자기상표부착 수출방식에 비해 소유자원과 리스크 측면에서 부담이 상대적으로 낮다고 할 수 있다. 따라서 중소기업의 입장에서 먼저 ODM 수출방

13) 중소기업진흥공단의 기업나라(2005. 7)에서는 ODM의 장점으로 ▲판매업자가 요구하는 기술을 제조업체가 개발·납품 하는 방식이기 때문에 부가가치가 높은 점, ▲기술력이 있기 때문에 거래처를 다양 하게 할 수 있는 점, ▲유통·영업·홍보 없이 연구개발과 생산에만 집중해 경쟁력 이 강하고 순이익률이 높은 점 등을 꼽았다.

식을 통하여 국제경쟁력을 어느 정도 확보한 상태에서 다시 자기상표부착 수출방식으로 전환하는 것이 바람직할 수 있다.

그리고 자기상표부착 수출방식과 비교한 ODM 수출방식의 단점으로 첫째, 자기상표부착 수출보다 부가가치가 낮을 수 있으며 둘째, ODM 수출방식은 중간적 발전단계 전략이 될 가능성이 있고, 따라서 장기적인 관점에서 자기상표부착 수출 전략이 보다 바람직한 전략이라고 할 수도 있다.

Ⅲ. ODM 수출성공기업의 사례연구

1. 인터뷰조사내용

본 논문에서는 화장품부문 2개 기업, 여성의류부문 2개 기업, 그리고 잡화부문 2개 기업을 선정하여, <표 6>과 같이 정형화된 질문을 제시하고 자유롭게 답변을 요구하는 심층인터뷰 조사를 실시하였다.

<표 6> 인터뷰조사 질문내용

1) 귀사의 생산 및 수출형태와 그 비중은?
2) ODM 수출시 부가가치 증가율은?
3) 연구개발 인력 비중은?
4) 매년 연구개발 투자비율은?
5) ODM 수출을 시작한 이유는?
6) OEM에서 ODM으로 발전시키기 위해 요구되는 주요 성공요인은?
7) ODM으로 발전시키는데 있어서 애로사항은?
8) 신제품 개발의 범위를 정하는 방법은?
9) ODM 성공을 위한 마케팅방법은?

자료: Trevor Lui, "Knowledge for Profit", CACCI Journal, vol. 1, 2005의
질문내용을 참조하여 직접 작성함

2. 화장품기업

1) (주)한국콜마

(1) 기업개요 및 인터뷰조사내용

① 기업개요

(주)한국콜마는 1990년 일본콜마와 합작으로 설립되어 현재 300여명의 종업원이 근무하고 있으며, 주로 화장품, 기능성화장품, 의약품, 의약외품 등을 개발 및 생산하여 국내외에 판매하고 있다. 그리고 이 기업의 매출액 추이는 <표 7>과 같다.

<표 7 > (주)한국콜마의 매출액추이

단위: 백만원

	2001	2002	2003	2004	2005
매출액	46,835	54,885	57,248	60,046	70,067
증가율	-	17.2%	4.3%	4.9%	16.7%

자료: 한국콜마 홈페이지

② 인터뷰 조사내용¹⁴⁾

1) ODM과 OEM을 병행하여 생산 및 수출
2) 정확히는 알 수 없지만 30%정도
3) 전체 종업원의 23%정도 (70여명)
4) 연매출액의 6% 정도
5) ① 부가가치가 높고 지속적인 성장이 가능 ② 기술개발을 리드할 수 있고, 고정수입 확보 가능
6) ① 연구개발에 의한 기술력 ② 품질관리 능력 ③ 마케팅 및 판매촉진 능력 ④ ODM 수출에 관한 로드맵과 기획 ⑤ 제조와 생산
7) ① 연구개발 비용 ② 제품개발능력 부족 ③ 시장위협
8) 시장조사
9) 기존시장에 대한 프리젠테이션 투어

(2) 성공요인 분석

(주)한국콜마의 성공요인을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 연구개발에 대한 꾸준한 투자를 통한 우수한 제품기술력의 확보이다. 이 기업은 총 종업원의 23%가 연구개발 인력이고, 연 매출액의 6% 이상을 연구개발비로 투자하고 있다. 현재 이 기업은 화장품 생산과 관련된 10개의 특허제조기술을 보유하고 있다. 둘째, 완벽한 설비 및 엄격한 품질관리이다. 이 기업은 2002년에 KGMP¹⁵⁾ (우수의약품 제조 및 품질 관리기준 적합업체) 인증을 받았다. KGMP 인증업체가 되려면, 하드웨어 부문과 소프트웨어 부문(품질관리기준, 제조관리기준, 제조위생관리기준, 제품표준 등)의 요건을 모두 충족하여야 한다. 셋째, 마케팅과 판매촉진능력이다. (주)한국콜마는 신제품의 판촉하기 위하여 시제품을 만들어 연 2~4회의 국내외 프리젠테이션 투어(Presentation Tour)를 실시하여

14) ① 한국콜마 홍보팀 신홍성 차장과 전화인터뷰
② 질문번호에 맞게 답변만 표로 정리함. 후속되는 인터뷰기업도 동일하게 적용함.

15) 세계보건기구(WHO)에서는 1963년 GMP(Good Manufacturing Practice)제도를 실시할 것을 결의했고, 미국에서는 GMP에 따르지 않는 의약품은 미국 내에 수입, 판매할 수 없게 규제하고 있다. 한국에서는 1977년 KGMP가 제정되었고, 1995년부터는 모든 제약회사가 의무적으로 GMP를 실시해야 한다고 법으로 규정하고 있다.

90% 이상의 제품을 판매하고 있다. 넷째, ODM 수출에 관한 로드맵과 기획이다. 브랜드 이미지가 강한 화장품업계에서 100년 이상 된 외국 유명브랜드를 따라잡기는 힘들다고 판단하여 연구개발에 의한 ODM 로드맵과, ODM 수출을 일관되게 추진하였다. 다섯째, 개발된 제품에 대한 제조 및 생산능력이다. (주)한국콜마는 글로벌네트워크와 5개의 생산 공장을 가지고 있다.

2) 코스맥스(주)

(1) 기업개요 및 인터뷰조사내용

① 기업개요

코스맥스(주)는 1992년에 설립되어 현재 종업원 250여명이 근무하고 있으며, 주로 화장품(스킨케어, 메이크업, 헤어케어, 기능성화장품)을 연구·개발하여 국내외에 판매하고 있다. 그리고 이 기업의 매출액 추이는 <표 8>과 같다.

<표 8> 코스맥스(주) 매출액추이

단위: 백만원

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
매출액	17,389	24,852	23,544	28,009	25,987	38,518	51,525
매출액 증가율	-	42.9%	-5.3%	19.0%	-7.2%	48.2%	33.8%
순이익	1,147	2,304	1,536	1,301	-824	1,261	4,877

자료: 코스맥스 홈페이지

② 인터뷰 조사내용¹⁶⁾

1) OEM-10%, ODM-90% 정도
2) 대략 25~35% 정도
3) 전체 종업원의 약 25%정도인 60여명
4) 연 매출액의 약 3% (해마다 조금씩 다름)
5) ① 보다 적극적으로 판매활동을 하기 위하여 ② 장기적 성장을 위해
6) ① 연구개발에 의한 제품력 ② 제품 포지션 전략 ③ 품질관리능력 ④ 출시시기와 사후관리 ⑤ 비용과 가격
7) ① 연구개발에 대한 투자비용 ② 시장니즈를 파악하기 힘들 ③ 신제품 판촉방법을 모름
8) 시장조사
9) 우선 마케팅보다는 연구개발에 전념하고 있음

(2) 성공요인 분석

코스맥스(주)의 성공요인을 분석하면 다음과 같다. 첫째, (주)한국콜마와 같이 첫 번째 성공요인으로 연구개발을 통한 우수한 제품의 개발이다. 이 기업은 종업원의 25%가 연구개발 인력이고, 연 매출액의 3%를 연구개발비로 투자하고 있다. 현재 이 기업은 20여 건의 특허 출원과 등록을 했다. 둘째, 제품 포지션 전략이다. 이 기업은 '한국적인 것이 가장 세계적으로 성공할 수 있다'며, 제주지역 명물을 '명품 화장품'화 하였다. 제주의 화산암반수와 유채꽃, 감귤, 모자반 등의 자생 자원을 활용하여 페이스 미스트 및 핸드크림을 개발하여 상품화하였다. 셋째, 철저한 품질관리에 의한 우수한 제품품질의 유지이다. 넷째, 출시시기 및 철저한 사후관리이다. 화장품은 그 특성상 음식물만큼이나 생산공정과 사후관리에 세심한 노력이 요구되는 품목이다. 다섯째, 이 기업의 제품이 국제시장에서 뛰어난 가격경쟁력을 확보하고 있다는 점이다.

16) 코스맥스 마케팅본부 임대규 파트장과 전화인터뷰

2. 여성의류기업

1) (주)노브랜드

(1) 기업개요 및 인터뷰조사내용

① 기업개요

(주)노브랜드는 1994년에 설립되어 현재 종업원 200여명이 근무하고 있으며, 주로 Knit & Woven 의류의 소재와 디자인을 연구·개발하여 국내외에 판매하고 있다. 그리고 이 기업의 매출액 추이는 <표 9>와 같다.

<표 9> (주)노브랜드의 매출액추이

단위: 만달러, %

	1997	1998	1999	2002	2004	2005	2006
매출액	500	1,500	4,000	8,300	13,000	19,000	25,000
증가율	-	200%	166%	107%	57%	46%	32%

주) 1) 자료는 노브랜드 홈페이지와 인터뷰를 토대로 직접 작성

2) 2006년 매출액 및 증가율은 예상수치임

② 인터뷰 조사내용¹⁷⁾

1) 소재는 ODM비중이 높고, 디자인은 OEM비중이 높음 소재의 약90%정도가 ODM이고 디자인은 약20%정도가 ODM이다.
2) 약30%
3) 전체직원의 약 10%인 20여명
4) 매년 정해진 비율은 없지만 꾸준한 투자
5) ① 이익증가를 위해 ② 보다 많은 잠재고객을 확보하기 위해
6) ① 제품디자인 능력 ② 시장분석능력 ③ 마케팅능력 ④ 품질관리 능력 ⑤ ODM 로드맵과 기획
7) ① 초기 및 추가투자비용 ② 역량 있는 인적자원의 부족 ③ 불확실한 투자수익률
8) ① 세계 패션시장 트렌드 리서치 ② 뉴욕에 디자인 하우스를 설치
9) 신규시장 개척을 위해 디자인개발에 집중하고 있음

(2) 성공요인 분석

(주)노브랜드의 성공요인은 다음과 같다. 첫째, 자체 기획력과 제품 디자인 능력이다. 전체직원의 10%인 20여명이 디자인개발에 전념하고 있으며, 소재 개발에도 많은 비용과 시간을 투자해 시즌마다 새로운 느낌의 원단으로 바이어들에게 큰 호평을 얻고 있다. 둘째, 시장분석능력이다. 이 기업은 미국 제1의 패션 도시인 뉴욕에 디자인 하우스를 설치해 새로운 유행을 발 빠르게 분석하고 있다. 셋째, 마케팅능력이다. 노브랜드는 해외의 전문 의류 브랜드 외에 메이저 할인점 스토어와 백화점 스토어를 공략하고 있다. 넷째, 품질관리 능력이다. 국내 100여 개 협력사를 통해 소재 및 원단을 신속하게 공급받고 바이어들과 약속한 품질을 완벽하게 지킴으로써 바이어들에게 확실한 믿음을 심어주고 있다. 다섯째는 ODM 로드맵과 기획능력이다.

17) 노브랜드 관리부 고진국부장과 전화인터뷰

2) (주)엘림뉴스타

(1) 기업개요 및 인터뷰조사내용

① 기업개요

(주)엘림뉴스타는 1991년에 설립되어 현재 종업원 30여명이 근무하고 있으며, 여성의류의 소재와 디자인을 연구·개발하여 국내외에 판매하고 있다. (주)엘림뉴스타의 매출액자료는 구하지 못하였으며, 인터뷰에 의해 매출액에 대한 증가율만 알 수 있었다. 90년대 후반부터 대략 연 5%정도 성장하여 2004년 매출액이 백억 여원에 달하였으며, 2005년과 2006년에는 증가 없이 주춤한 상태라고 하였다. (주)엘림뉴스타의 주요고객은 엔테일러, 엘르, 닥스, 앤클라인 뉴욕 등 50개 정도의 세계 유명 브랜드들이다.

② 인터뷰 조사내용¹⁸⁾

1) 전체적으로 ODM비중이 높으나 여전히 OEM도 많은 부분을 차지하고 있음
2) 20~30% 정도
3) 전체 직원의 약 20%인 6명 정도
4) 대략 매출의 10% 정도
5) ① OEM의 한계를 느끼며 지속적인 성장을 위해 ② 보다 적극적인 판매활동을 통한 매출액 증대를 위해
6) ① 제품 포지션 전략 ② 제품디자인 ③ 시장조사 및 트렌드 분석능력 ④ 계획관리 및 기획능력 ⑤ 비용과 가격
7) ① 신소재개발 능력의 부족 ② 판매촉진의 어려움 ③ 소재 및 디자인개발에 따른 연구개발비용
8) 전시회 또는 패션쇼참가
9) 신규시장개척(소재와 디자인패턴을 가지고 브랜드를 찾아다니다.)

(2) 성공요인 분석

(주)엘림뉴스타의 성공요인은 다음과 같다. 첫째, 제품포지션 전략이다. 이 기업은 소량주문에 의한 틈새시장공략으로 주문량의 최소단위를 고집하지 않

18) (주)엘림뉴스타 총무부 최중운 전무와 전화인터뷰

고 20~30장의 소량주문도 처리하고 있다. 둘째, 제품디자인 능력이다. 이 기업은 난해하고 어려운 디자인을 취급하는 업체로 유명하다. 셋째, 시장조사 및 트렌드분석능력이다. 시즌별로 디자이너들은 6번 정도, 최소 4번 정도는 해외 출장을 나가고 있다. 이들이 파리와 이태리 등 해외에서 보고 느낀 것들은 유명브랜드 바이어를 유혹하는 경쟁력 있는 디자인으로 표출된다. 넷째, 계획관리 및 기획능력이다. 자기상표부착 수출에 대한 욕심을 포기한 엘림의 NO브랜드 전략은 세계시장에서도 먹혀들고 있다. 다섯째, 비용면에서의 가격경쟁력이다.

3. 잡화부문

1) (주)다다실업

(1) 기업개요 및 인터뷰조사내용

① 기업개요

(주)다다실업은 1974년에 설립되어 현재 종업원 240여명이 근무하고 있으며, 주로 스포츠 모자를 개발 및 생산 하여 국내외에 판매하고 있다. 그리고 이 기업의 매출액 추이는 <표 10>과 같다.

<표 10> (주)다다실업의 매출액추이

단위: 백만원, %

	15기	16기	17기	18기	19기	20기	21기
매출액	144,057	153,256	135,578	109,621	90,559	88,084	78,341
증가율	-	6.4%	-11.5%	-19.1%	-17.4%	-2.7%	-11.0%

자료: 금융감독원 전자공시시스템 기타법인(<http://dart.fss.or.kr/>)

주) 21기: 2005년7월1일~2006년6월30일까지

② 인터뷰 조사내용¹⁹⁾

1) 각 부문별 OEM과 ODM 비중이 다름 평균 OEM 60% ODM 40% 정도임
2) 30~40%
3) 전체종업원의 25%정도인 60명
4) 매출액의 약 10%정도
5) ① 보다 적극적인 판매활동을 하기 위하여 ② 신규시장진입을 통한 이익증대를 위해
6) ① 연구개발에 의한 독창적인 제품 ② 마케팅경로의 정확한 설정 ③ 제조 및 생산 능력 ④ 제품기술능력 ⑤ ODM 로드맵과 기획
7) ① 투자비용 조달의 어려움 ② 소재개발력의 부족 ③ 불확실한 투자수익률
8) 소비자분석 및 세계유명컬렉션에 자주 나감
9) 신규 시장개척(여러 전시회에 자주 참석)

(2) 성공요인 분석

(주)다다실업 성공요인은 다음과 같다. 첫째, 연구개발에 의한 독창적인 제품이다. 본사직원의 25%인 60명이 소재 및 디자인 관련 연구 인력이다. 모자 하나를 만드는데도 색상에서부터 자수, 소재, 패턴 등 고려해야 할 변수가 50여 가지가 넘으며, 디자이너에 따라 다르지만 한 달에 20개 이상 새로운 디자인의 모자를 선보이며, 만들어지는 샘플 수만 해도 한 달에 1만여 개에 달한다고 한다. 둘째, 마케팅능력 즉 타깃시장의 정확한 설정이다. 국내 모자 시장은 한 개(Piece)단위로 판매된다. 하지만 미국은 한 타(12개)단위로 판매된다. 수출할 경우 한 번에 적게는 5천 타에서 많게는 1만 타, 국내 판매 수량으로 하면 6만 개에서 10만 개씩 판매되니 시장 규모 자체가 비교가 안 되며, 만약 미국시장을 공략하지 못했다면 성공이 힘들었을 것이다. 셋째, 제조 및 생산 능력이다. 이 기업은 인도네시아, 방글라데시, 베트남, 중국 등 5개 나라 13군데 공장에서 1만여 명의 생산직원들이 하루 20만 개, 연6천만 개, 금액으로는 1천억 원어치가 넘는 모자를 생산하고 있다. 넷째, 제품기술능력이다. 이 기업은 미국 특허를 비롯해 300여 건에 달하는 지적재산권을 획득했거나 출원하고 있

19) (주)다다실업 IT기획팀 선은수 과장과 전화인터뷰

으며, 별도의 조절장치 없이 사용자의 머리 크기에 따라 사이즈가 조절되는 모자, 모자의 챙을 원단소재가 아니라 몰드로 제작해 머리를 편하게 해주는 모자, 챙과 머리 부분을 이음새 없이 한 번에 연결한 독특한 형태의 모자 등이 모두 이 기업이 개발한 특허 제품이다. 다섯째, ODM에 대한 체계적인 로드맵과 전체제품의 기획능력이다.

2) (주)시몬느

(1) 기업개요 및 인터뷰조사내용

① 기업개요

(주)시몬느는 1987년에 설립되어 현재 종업원 200여명이 근무하고 있으며, 주로 핸드백을 개발 및 생산 하여 국내외에 판매하고 있다. 그리고 이 기업의 매출액 추이는 <표 11>과 같다.

<표 11> (주)시몬느의 매출액추이

단위: 만달러, %

연도	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1995
매출액	400	800	1,800	2,300	3,100	3,200	3,500	6,000
증가율	-	100%	125%	28%	35%	3%	9%	71%
연도	1996	1997	1999	2000	2001	2003	2004	2005
매출액	8,000	12,000	13,800	15,000	17,000	18,500	20,000	21,500
증가율	33%	50%	15%	9%	13%	9%	8%	8%

자료: 시몬느 홈페이지 (www.simone.co.kr)

주) 1994년, 1998년, 2002년의 매출액은 조사하지 못하였으며, 1995년, 1999년, 2003년의 증가율은 2년 전과 비교하여 계산한 값임

② 인터뷰 조사내용²⁰⁾

1) 부품소재별 OEM과 ODM비중이 다르고, 소재가 다양하여 구분하기 어려움 디자인에 비해 소재의 ODM비중이 높다.
2) 약40%정도
3) 전체 종업원의 25%정도인 50여명
4) 개발부 지원 외에 해외연수, 교육, 전시회출장 등 여러 항목에 녹아있다.
5) ① 바이어에게 중속되지 않고 대등한 관계 유지하기 위해 ② 경쟁력을 키우고 지속적 성장을 위해
6) ① 소재개발에 의한 제품개발력 ② 제품 디자인능력 ③ 품질관리능력 ④ 판매촉진과 마케팅능력 ⑤ 기획능력과 기술 로드맵
7) ① 신규 디자인 개발의 어려움 ② 동일품질유지에 대한 기술능력의 부족 ③ 시장니즈를 모름
8) 제품품평회 및 프레젠테이션
9) 신규시장개척(관련 전시회참가)

(2) 성공요인 분석

(주)시몬느의 성공요인을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 소재개발에 의한 제품개발력이다. 이 기업은 소재 관련협력업체와 연6회의 품평회를 개최하여 매 품평회시 마다 새로운 소재 개발 및 프레젠테이션을 하고 있다. 둘째, 제품 디자인능력이다. 품평회를 통해 발굴된 소재로 디자이너들은 새로운 아이디어를 얻고 컨셉을 잡고 핸드백 디자인을 하고 있으며, 디자인 패턴 수만 해도 11만 개에 달하고, 소재개발, 생산기술개발, 디자인 및 패턴개발 등 연구개발 인력이 본사 인력의 25%인 50여명이다. 셋째, 품질관리능력이다. (주)시몬느는 'QA(Quality Assurance)'개념을 도입해 실행하고 있다. 'QA'란 주문의 시작부터 끝까지 1백% 생산라인에서 책임지는 시스템으로 소재부터 컬러 디자인에서 품질확인까지 세세한 공정이 있을 때마다 바로 바이어가 확인할 수 있기 때문에 품질관리에 대한 위험부담을 덜 수 있다. 넷째, 판매촉진과 마케팅능력이다. (주)시몬느는 1990년 미국 뉴욕에 지사를 설립하고, 1993년에는 홍콩지사

20) (주)시몬느 기획실 이민수 차장과 전화인터뷰

를 설립하여 해외 시장분석 및 마케팅과 판매촉진활동의 기지로 활용하고 있다. 다섯째, 기획능력과 ODM 로드맵이다. 이 기업은 ‘잘 만들고(well-made), 디자인 좋고(well-design), 가격이 좋은(well-price) 핸드백’이라는 슬로건과 “외국 바이어가 오전에 와서 기본 컨셉만 제시하면 샘플을 만들어 오후에 견네줄 수 있도록 기획 및 생산능력”으로 성공을 도모하였다.

IV. ODM 수출기업으로의 발전전략

1) 사례연구 시사점

상기의 사례연구에서 나타난 OEM 수출기업들의 ODM 수출기업으로의 전환전략의 성공요인과 장애요인을 종합하면 <표 12>와 같다. 이들 조사대상 기업들은 ODM 수출기업으로 전환전략이 성공하기 위해서는 업종을 불문하고 연구개발과 디자인개발 등을 통한 우수한 신제품의 개발능력을 제일 중요한 요인으로 간주하고 있다. 그 외 화장품업종에서는 품질관리, 마케팅능력, 제조 및 생산능력, 여성의류부문에서는 디자인능력, 시장조사와 글로벌 트렌드분석능력, 제품포지션과 관리 및 기획능력, 잡화부문에서는 소재개발능력, 디자인능력, ODM 로드맵과 기획능력 등을 성공요인으로 들고 있었다. 그리고 장애요인으로는 투자비용 조달문제, 세계시장에서의 니즈와 트렌드 파악, 마케팅과 판매촉진방법, 연구인력 및 기술력부족 등이 지적되고 있다.

<표 12> 인터뷰조사 기업들의 ODM 성공요인과 장애요인

업종	회사명	설립	성공 요인	장애 요인
화장품 부문	한국 콜마	1990	①연구개발에 의한 기술력 ②품질관리 능력 ③마케팅 및 판매촉진 능력 ④ODM 로드맵과 기획 ⑤제조와 생산	①연구개발 비용 ②제품개발능력 부족 ③시장위험
	코스 맥스	1992	①연구개발에 의한 제품력 ②제품 포지션 전략 ③품질관리능력 ④출시시기와 사후관리 ⑤비용과 가격	①연구개발에의 투자비용 ②시장니즈를 파악하기 힘듦 ③신제품 판촉방법을 모름
여성의 류 부문	노브 랜드	1994	①제품디자인 ②시장분석능력 ③마케팅능력 ④품질관리 능력 ⑤ODM 로드맵과 기획	①초기 및 추가투자비용 ②역량 있는 인적자원의 부족 ③불확실한 투자수익율
	K엘림	1991	①제품 포지션 전략 ②제품디자인 ③시장조사와 트렌드분석 능력 ④계획관리 및 기획능력 ⑤비용과 가격	①신소재개발 능력의 부족 ②판매촉진의 어려움 ③소재 및 디자인개발에 따른 연구개발비용
잡화 부문	모자 다다 실업	1974	①디자인개발에 의한 독창적 인 제품 ②마케팅경로의 정확한 설정 ③제조 및 생산 능력 ④제품기술능력 ⑤ODM 로드맵과 기획	①초기투자비용 조달의 어려움 ②소재개발력의 부족 ③불확실한 투자수익율
	핸드 백 시몬느	1987	①소재개발 능력 ②제품 디자인 개발능력 ③품질관리능력 ④판매촉진과 마케팅능력 ⑤기술 로드맵과 기획	①신규디자인개발의 어려움 ②동일품질유지에 대한 기술능력의 부족 ③시장니즈를 모름

2) ODM 수출기업으로의 발전전략

상기 사례연구의 시사점을 중심으로 OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전을 위한 기본 전략으로 주요한 몇 가지를 일반화하면 다음과 같다. 그리고 조사된 장애요인은 대부분 성공요인과 같은 내용으로 ODM 수출기업이 확보하고 있으면 성공요인이 되고, 확보하지 못하면 장애요인이 되는 것으로 파악되고 있다. 따라서 본 논문의 연구결과로서 성공요인에 대하여만 다음과 같이 일반화하여 제시하고자 한다.²¹⁾

① ODM 수출에 관한 로드맵의 설정

기존 OEM 수출기업이 ODM 수출기업으로 발전하기 위하여 먼저 하여야 할 것은 전체 전략의 로드맵을 설정하여 필요성, 목적(장·단기), 성공요인, 장애요인, 기업의 자금조달과 인력확보 계획, 타깃시장, 마케팅방법 등에 대하여 명백하고도 구체적인 계획과 전망을 가지고 추진하여야 한다. 그 이유는 이러한 로드맵을 통하여 최고경영자로부터 실무자까지 ODM 추진의 목표와 그 과정을 공유하여 기업의 전체 자원을 집중화할 수 있기 때문이다. 그리고 이러한 로드맵은 전략의 추진과정에서 상황의 전개나 추가적 정보의 습득에 따라서 적절히 수정 · 보완되어 추진되어야 한다.

② 글로벌시장 트렌드 분석

ODM 수출은 OEM 수출과 비교하여 자체적 제품개발과 생산 및 글로벌 마케팅을 통한 시장개척이 필요하기 때문에 기술개발이나 생산에 앞서 해당산업의 글로벌 트렌드를 분석(시장동향, 유통구조, 소비자니즈, 기술동향, 경쟁상황 등)하여 성공 가능한 소재개발, 기술이나 디자인개발, 제품생산 및 마케팅전략을 수립하여 시행하여야 한다. 특히 ODM 수출은 브랜드를 가진 유통업자나

21) 중진공의 기업나라(2005.7)에서는 ODM 수출방식을 채택한 중소기업이 모두 성공하는 것은 아니라며 'ODM 10계명'을 소개했다. 10계명은 ▲연구개발에만 집중할 것 ▲신중하게 공급 계약을 맺을 것 ▲자신만의 마케팅 방법을 만들 것 ▲기업이 미지를 관리할 것 ▲제투자 비용을 남길 것 ▲세계 시장을 개척할 것 ▲고객사의 소비자를 생각할 것 ▲정보 네트워크를 구축할 것 ▲믿을 수 있는 기업이 될 것 등을 지키면 성공하는 기업이 될 수 있다고 설명함

대기업에게 제품을 판매하는 것이기 때문에 최종소비자와의 대면거래가 없을 가능성이 많아 사전적 시장조사가 중요하다고 할 수 있다.

③ ODM 수출로의 단계적 발전

OEM 수출기업의 ODM 수출기업으로의 발전전략에서 가장 첫 번째 성공요인은 연구개발을 통한 우수한 제품기술력의 확보이다. 그러나 기업내부의 재원이나 자원이 부족한 중소기업이 전체 제조 공정 또는 전체 제품을 대상으로 기술을 개발하여 신제품을 생산한다는 것은 리스크가 크다고 할 수 있다. 따라서 기업의 가용자원과 시장상황 등을 고려하여 성공가능성이 높은 부문 또는 경험과 노하우가 많이 축적된 부문의 기술 및 제품개발 그리고 마케팅(ODM 수출)에 집중적으로 투자하여 ODM 수출을 실행하고, 나머지는 상황에 따라서 단계별로 추진하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 상기의 성공사례 대상기업 대부분은 우선적으로 기술력을 확보한 일부 제품 또는 동일한 제품이라도 일부의 구매자들에게만 ODM 수출을 행하고 나머지는 여전히 OEM 수출을 병행하는 전략을 구사함으로써 전환에 따른 리스크를 분산시키고 있다.

그리고 제품의 생산에 있어서 국내에서의 생산원가가 높기 때문에 해외로 제조 공정을 이전시키거나 또는 경우에 따라서 제조 공정의 일부를 국내 또는 해외 발주를 통하여 생산원가의 절감을 도모할 필요도 있다.

④ 제품 포지션 전략수립

주문자의 설계와 디자인 등에 따라 단순 생산하여 수출하던 OEM 수출기업이 ODM 수출로 발전하기 위하여 자체적 기술개발과 제품의 생산이 필요하다. 그런데 이러한 기술개발을 통한 신제품을 생산할 때 먼저 타깃시장니즈에 적절하며, 자사가 경쟁력을 가질 수 있는 분야의 제품이나 생산단계에 포지션을 행한 후, 기술개발 또는 제품개발에 들어가야 한다. 즉 ODM 수출기업은 해외 유통업자나 판매업자에게 수출한 후 최종소비자에게 판매되는 업무를 직접 관리할 수 없기 때문에 자사가 관리할 수 있는 기술개발과 생산단계에서 시장동향을 파악하여 제품의 포지션을 행하여야 한다.

⑤ 적합한 해외마케팅 전략 개발

OEM 수출기업이 ODM 수출기업으로 전환하기 위하여 직접적 해외마케팅

을 통한 다수의 해외구매자를 확보하여야 한다. 따라서 우선적으로 기술개발을 통하여 생산된 제품을 위한 정확한 목적시장(신규시장, 틈새시장, 기존고객에 대한 물량확보 등)을 선정하여야 하고, 또한 해외구매자를 확보하기 위하여 제품의 성격과 시장상황에 적합한 마케팅전략을 개발하여 실행하여야 한다. 예를 들어, 개발된 제품의 시제품을 생산하여 프레젠테이션 투어를 실시한다든지 해외무역전시회에 참가를 한다든지 또는 적합한 프로모션전략을 구사하여 제품의 인지도를 넓히는 방법 등이 실행될 수 있을 것이다.

⑥ 철저한 품질관리전략

위에서 살펴본 바와 같이, ODM 수출기업은 오직 연구개발을 통하여 생산된 제품을 해외 유통업자나 판매업자에게 판매만을 행하고 직접적으로 최종소비자와 대면할 수 없고 또한 관리도 할 수 없기 때문에 오직 생산된 제품만을 가지고 최종소비자의 구매를 유도해야 하는 상황이다. 즉 제조업체가 최종소비자에 대한 판매과정을 통제할 수 있다면, 마케팅과정에서 제품의 판매와 관련하여 발생할 수 있는 여러 가지 문제점을 파악하고 시정할 수 있는 기회를 얻을 수 있으나, ODM 수출은 그렇지 못한 것이 일반적이다. 따라서 ODM 수출기업은 해외구매자가 판매하는 과정에서 발생할 수 있는 품질문제와 같은 리스크를 제조과정에서 줄일 수 있기 때문에 통합된 품질관리시스템을 구축하여 그러한 리스크를 줄여야 한다. 상기의 사례 연구 대상기업들 중 4개 기업(한국콜마, 노브랜드, 다다실업, 시몬느)은 해외생산시설을 가지고 있다. 이들 기업들은 해외에서의 제조 공정에 대하여 국내 제조 공정과 동일한 품질관리시스템을 구축하여 동일한 품질을 유지하려고 노력하고 있다.

V. 결 론

우리나라 중소기업들의 수출 가운데 80% 이상이 아직까지 OEM으로 이루어지고 있다. 그러나 우리나라에서 생산된 제품의 OEM 수출은 이제 한계에 다다르고 있는 실정이다. 따라서 OEM 수출을 행하던 중소기업들 중 리더기업들은 이미 자기상표부착 수출전략이나 ODM 수출전략으로 전환하여 성공을 하고 있다. 그러나 여전히 대부분의 중소기업들은 그러한 전환을 모색하고 있는 실정이다.

따라서 본 논문에서는 지금까지 OEM 수출을 하던 일부 리더 기업들이 ODM 수출전략을 채택하여 성공함으로써 OEM 수출탈피를 위한 새로운 전략으로 부상하고 있는 ODM 수출전략에 대하여 문헌연구와 인터뷰조사를 통하여 그 성공요인, 장애요인 및 발전전략에 대한 연구를 수행했다.

결론적으로 OEM 수출의 탈피전략으로서 ODM 수출전략은 OEM을 통하여 어느 정도 기술과 경험을 축적한 기업이나 연구개발에 집중적 투자를 행하는 기업만이 수출전략 전환을 위한 사전적 로드맵을 수립하여 진행할 때만 성공할 수 있다고 판단된다. 그리고 이러한 전략 수립과 실행에 있어서 중소기업의 현실적 문제로 투자재원의 확보, 기술력 부족, 해외마케팅능력 부족 등이 가장 어려운 장애요인이 되고 있다. 따라서 국가경제 전체의 차원에서도 그 한계를 드러내고 있는 OEM 수출의 탈피를 위한 정부차원의 정책개발이 필요하다고 하겠다. 현재에도 중소기업의 기술개발이나 해외마케팅 등을 위한 정부지원정책이 많이 수립되어 시행되고 있으나, ODM 수출전략으로의 전환에 초점이 맞추어진 맞춤형 지원전략도 요구된다.

본 논문의 연구가 지금까지 ODM 수출전략에 대한 직접적 학술연구가 없는 상태에서 ODM 수출전략으로 전환에 성공한 몇 개의 기업들에 대한 인터뷰조사를 중심으로 행해져 보다 일반화되고 체계적인 발전전략의 제시에는 한계가 있었다고 판단된다. 따라서 본 연구는 우리나라의 ODM 수출전략에 대한 기초연구가 되며, 앞으로 조사대상기업을 보다 많이 확대하여 설문조사를 하거나 혹은 심층면접 인터뷰조사 등을 통한 연구가 더 필요할 것으로 판단되며, 이를 앞으로의 연구과제로 남긴다.

參 考 文 獻

- 김민수, “한국 OEM 수출기업의 한계와 새로운 출로”, 동서연구 제17권 제1호, 2005.
- 산업연구원, “섬유산업의 기초분석”, 2003. 12.
- 산업자원부, “고유브랜드 및 해외수출동향과 브랜드경쟁력 모델개발연구”, 2003.
- 삼성경제연구소, “아웃소싱 확산과 전략적 대응”, CEO Information 제 448호, 2004. 4.
- 이남훈·송현호·김효정, “기술개발 신 경쟁력”, 「테크타임즈」, 중소기업진흥공단, 2002. 12. P.9
- 장재도, “우리나라 OEM 수출기업들의 자체브랜드 수출로의 이행에 관한 탐색적 연구”, 한국과학기술원 석사학위논문, 1992
- 중소기업청·중소기업중앙회, “중소기업실태조사”, 각 년도 자료 정리
- 기업나라, “OEM은 무엇이며, ODM과 어떻게 다른가”, 중소기업진흥공단, 2005년 7월호
- 지정근·공종화, “우리나라 OEM 수출실태에 관한 연구”, 경북외국어테크노 대학 논문집 제6집, 2000
- 한국무역협회, 「월간무역」, 2006년 12월호
- 한국산업은행, “재무 분석”, 2005
- SBS TV, “코리아의 힘 NO브랜드로 승부한다.”, 2005. 11. 7
- Trevor Lui, “Knowledge for Profit”, CACCI Journal, vol. 1, 2005

<사이트>

- 한국콜마 홈페이지 (www.kolmar.co.kr)
- 코스맥스 홈페이지 (www.cosmax.com)
- 노브랜드 홈페이지 (www.nobrand.com)
- 다다실업 홈페이지 (www.e-dada.com)
- 시몬느 홈페이지 (www.simone.co.kr)
- 금융감독원 전자공시시스템 (<http://dart.fss.or.kr/>)

ABSTRACT

A Study on the Development Strategy for ODM Exporting Company of OEM Exporting Company - Based on the Case Studies -

Kim, Gwi Ok · Bae ,Jung Han

At present, more than 80% export made by Korean small-medium sized companies is OEM (Original Equipment Manufacturing). But OEM export of made-in korea products has been facing limitations from 1990s. Some leading companies among those small-medium sized companies which have been fulfilling OEM export are transferring their exporting strategies to Own Brand or ODM (Original Development/Design Manufacturing) and some of their strategies successful. However, most of small-medium sized OEM exporting companies are still groping for some ways to upgrading to Own Brand or ODM exporting strategies.

Therefore, this article deals with how the leading ODM exporting companies have been transferred from OEM to ODM exporting strategies. It also discusses the primary factors of success and barrier and how to develop the ODM exporting strategies based on investigating literature and interviews with the leading ODM exporting companies.

Key words : ODM, OEM, ODM exporting