

친환경 고부가가치 합성피혁 개발을 통한 해외진출: (주)디케이앤디의 역설적 미션 - “ser-M” 모형을 활용한 메커니즘기반관점으로 분석 -

김 형 욱*
정 승 언**

본 사례연구 대상기업으로 합성피혁 소재를 한국에서 생산하여 수출하고 있으며, 저임금 노동력 활용, 현지시장 판매 등을 목적으로 베트남에 진출하여 신발용 부직포를 생산하여 현지 진출기업에 공급하거나 인근 국가에 수출하고 있는 중소기업인 “(주)디케이앤디”를 선정하였다. 동사는 우리나라에서 전통적인 사양산업인 의류 및 신발 소재에서 더 나아가 자동차, 가구, 항공기 시트, IT소재, 헤드셋, 가방 및 골프클럽 생산 부분에서 친환경, 기능성 고부가가치 합성피혁 소재를 개발, 차별화함으로써 세계적인 기술경쟁우위를 확보하고 있다. 또한 글로벌 가치사슬(global value chain)을 활용하여 글로벌 기업을 대상으로 스포츠 신발용 부직포와 합성피혁 및 관련 소재를 개발, 생산, 공급하고 있다는 점에서 연구의 가치가 크다. 동사의 합성피혁 소재는 PU수지를 원단에 코팅한 제품으로 천연피혁 대비 경량성, 통기성, 방수성, 난연성, 방오성 등 우수한 기능을 보유하고 있다. 아울러 동사는 기존의 용제형PU, 용제용 접착제에서 수성PU, 무용제 접착제, 실리콘 수지를 활용한다는 점에서 천연가죽에서 벗어나 합성피혁으로 전환했으나 합성피혁이 천연가죽과 같이 친환경이면서 고부가가치를 추구해야 하는 역설적인 미션을 추구한다.

본 사례연구는 (주)디케이앤디의 해외진출 성공요인을 ser-M 프레임워크를 활용해 분석함으로써 우리 중소기업의 해외진출에 대한 시사점을 얻는 데 목적을 둔다. 본 사례연구결과 (주)디케이앤디의 경영 주체(S)는 환경(E)의 변화에 적극적으로 대응하기 위해 자원(R)을 효과적으로 활용한 결과로 해외진출사업에서 탁월한 경영성적을 창출하였다고 분석된다. 기업가정신과 경영이념을 갖춘 경영 주체(S)가 환경파괴의 위험을 감소하기 위해 윤리적 소비트렌드에서 천연피혁을 대체하는 친환경 합성피혁의 수요 시장환경(E)에서 지속적인 연구개발과 자체 브랜드 자원(R)을 통합 활용하여 해외진출 지속경영 메커니즘(M)을 구축하였다. 메커니즘(M)의 구성요소별로 살펴보면 글로벌화 및 현지화, 제품 차별화 등 선택메커니즘(selecting), 글로벌 네트워크 구축·관리와 인간존중 조직통합의 조정메커니즘(coordinating), 그리고 시장지식습득과 기술학습내재화의 학습메커니즘(learning)을 통해 주체(S)가 자원(R), 환경(E)을 통합함(integrate)으로써 친환경 고부가가치 합성피혁 소재의 기술개발, 생산과 해외마케팅에서 글로벌 리더로서의 경쟁우위를 확보하고 경영성적을 창출함으로써 지속가능한 해외진출 경영을 하고 있다.

주제어: 친환경, 고부가가치, 합성피혁, 해외진출, ser-M, (주)디케이앤디

1. 서론

자원과 국내 시장이 협소한 우리나라는 국가경제

발전을 위해 대외지향적인 해외진출에 집중할 수밖에 없다. 기업의 해외진출이란 “기업이 적은 규모로 해외에서 경영의 확장과 새로운 먹거리를 찾기 위해 전략과 자원을 동원하여 외국시장으로 진출하는 기

논문접수일: 2020. 11. 19.

1차 수정본 접수일: 2021. 01. 17.

게재확정일: 2021. 01. 18.

* 청주대학교 비즈니스대학 무역학과, 조교수, 경영학박사, 전(前) KOTRA 연구위원(cjuhkwim@gmail.com), 제1저자

** 가천대학교 경영대학 경영학과, 교수(jeong@gachon.ac.kr), 교신저자

업 활동"이다(Jones & Hill, 1988). 기업의 해외 진출 방식은 해외사업에 대한 통제의 필요성, 투입 자원의 비중, 위험의 정도에 따라 수출, 계약, 투자로 구분된다(Root, 1987). 해외진출은 수출에서 시작하여 해외직접투자까지 단계가 높아질수록 자원투입과 위험의 크기가 증가하고 통제 필요성이 높아지는 특징이 있다. 이러한 해외진출 현상을 설명하기 위해 여러 가지 이론 모형이 제시되었다. 이들 모형으로는 독점적 우위론(Hymer, 1976), 내부화 이론(Buckley & Casson, 1976), 절충 이론(Dunning, 1979), 제품수명주기이론(Vernon, 1966), Uppsala 이론(Johanson & Vahlne, 1977) 등이 있다. 이 중 Uppsala 이론에 의하면, 기업은 해외진출 활동이 축적됨에 따라 해외투자를 확대하는데, 처음에는 심리적 거리가 가까운 곳부터 진출하다가 나중에는 시장조건이 어려워도 과감히 진출하게 된다. 한편 절충이론(Eclectic Theory)에 의하면 독점적 우위론과 내부화 이론 및 생산입지 이론을 절충하여 해외진출을 내부화하는 장점과 특정 입지가 다른 입지에 비해 갖는 장점 등을 함께 고려하여 라이선싱, 수출, 해외투자 방법을 선택한다고 본다. 제품수명주기이론(Product life cycle theory)에서는 제품개발 초기를 지나 제품이 표준화됨에 따라 선진국에서 개발도상국으로 생산기지를 옮겨 해외직접투자가 발생한다고 본다.

이러한 해외진출의 연구는 주로 다국적 대기업의 해외직접투자(foreign direct investment)를 중심으로 이루어졌다. 그러나 다국적 대기업에 비해 규모가 작고, 자원과 역량이 상대적으로 열위에 있는 중소기업들은 자체적인 경쟁우위를 확보하고 있는 경우가 드물어(한정화, 2003) 기존의 해외진출이론으로는 설명에 한계가 있다. 특히 세계화에 따른 글로벌 가치사슬(global value chain)을 통해 무역 대상이 제품보다 생산과정에서의 역할이 더 중요해지는 무역패턴 환경의 진화에 따라 대규모 생산 네

트워크를 보유한 대기업뿐만 아니라 가치사슬에 특화된 중소·중견 기업들로 새로운 수출 및 해외진출 기회를 가질 수 있게 되었다(김정곤 외, 2014). 특히 2018년 기준 우리나라의 중소기업은 전체 사업체 수의 99.9%, 고용의 83.1%, 수출의 17.4%를 차지하고 있다는 막대한 영향력을 고려할 때 중소기업에 대한 해외진출 연구가 필요하다.

신흥국의 안정적인 성장세, 글로벌 가치사슬의 심화 등 대외환경의 변화로 인해 중소기업은 새로운 기회와 도전에 직면하고 있다. 우리나라의 총수출과 해외직접투자액에서 중소기업이 차지하는 비중은 줄어드는 추세이다. 그간 선진국을 모델로 하는 해외투자자에 대한 대부분의 연구에서는 해외투자자 모국의 수출 간의 대체관계(Bergsten, Horst and Moran, 1978; Svensson, 1996) 보다 보완관계(Lipsey and Weiss, 1984; Grossman and Helpman, 1989; Brainard, 1993)를 주장해 왔다. 국내 생산기지의 해외 이전으로 국내 제조산업 공동화, 국내투자자와 수출의 감소를 단기적으로 야기할 가능성이 있다는 해외투자자에 대한 부정적 견해 보다 반대의 긍정적인 시각이 많았다. 한국 기업의 해외투자자에 대한 여러 실증연구 결과에서도 국내 생산을 위축시키지 않고 생산성, 고용, 수출을 장기적으로 증가시키고 있는 것으로(김미아, 1997; 김종섭·김별화, 2005; 홍장표, 2008, 2009; 대외경제정책연구원, 2010) 나타나 우리나라 중소기업의 해외투자는 중요한 의미를 지닌다. 하지만 4차 산업혁명 시대 진입, 자유무역협정 확대, 중국의 기술 강국 등극, 그리고 미·중 무역 분쟁과 일본의 대한민국 수출규제와 같은 보호무역주의 심화 등의 글로벌 통상환경의 변화는 자본과 역량, 네트워크가 약한 해외진출 중소기업들에게 위협인 동시에 기회로 작용하고 있어, 수출국 다변화, 수입선 다변화, 전략적 제휴, 글로벌 공급망(global supply chain) 참여범위·방법 등 기존 해외진출 방식의 수정이 필요하다.

중소기업은 해외진출 과정에서 진출 대상 국가, 산업, 제품 선정, 진출 방법, 커뮤니케이션 및 통제 방법 등 전략 수립과 시행을 통해 기업의 글로벌 경영 성과를 창출한다. 특히 해외진출 전략 수립의 선행 요인으로 경영자의 의지, 진출 대상 국가 환경에 대한 인식, 그리고 기업이 보유하고 활용할 수 있는 내·외부 자원 등이 해외진출 성과 창출에 큰 영향을 미친다. 기업의 해외진출과정을 독점적 우위론(Hymer, 1976), 내부화 이론(Buckley & Casson, 1976), 절충 이론(Dunning, 1979), Uppsala 이론(Johanson & Vahlne, 1977) 등 여러 이론으로 분석할 수 있겠으나, 기업의 해외진출 과정에서 경영 주체(S), 환경(E), 자원(R) 등 3대 경영전략 요소들이 상호작용하면서 메커니즘(Mechanism)을 통하여 경영성과를 통합적(integrated)으로 창출하는 원리는 메커니즘기반관점(mechanism based view)인 "ser-M"모형으로도 설명할 수 있겠다.

본 사례연구 대상기업은 합성피혁 소재를 한국에서 생산하여 수출하고 있으며, 저임금 노동력, 현지 시장 판매 등을 목적으로 중국에 이어 우리의 투자 유망 대상국인 베트남에 진출하여 신발용 부직포를 생산하여 현지 진출기업에 공급하거나 인근 국가에 수출하고 있으며, 중국에서는 합성피혁 뿐 아니라 관련 소재를 유통하는 중소기업인 "쥘디케이앤디"를 선정하였다. 안산에 본사를 두고 있는 동사는 우리나라에서 전통적인 사양산업인 의류 및 신발 소재 생산 부분에서 친환경, 기능성 고부가가치 제품을 생산하는 첨단기술을 개발, 차별화함으로써 세계적인 경쟁우위를 지속적으로 확보하고 있을뿐만 아니라 글로벌 가치사슬을 활용하여 글로벌 기업을 대상으로 스포츠 신발용 부직포와 합성피혁 및 관련 소재를 공급하고 있다는 점에 연구의 가치가 있다. 특히 최근 우리나라 중소기업의 해외진출은 수출 중심에서 탈피하여 해외투자도 점차 활발해지고 있으며, 글로벌 가치사슬의 심화와 더불어 해외진출의 형태

도 다양화되고 있기도 하다. 본 연구는 쥘디케이앤디의 해외진출 성공요인을 ser-M 프레임워크를 활용해 분석함으로써 중소기업의 해외진출에 대한 시사점을 얻는 데 목적을 둔다.

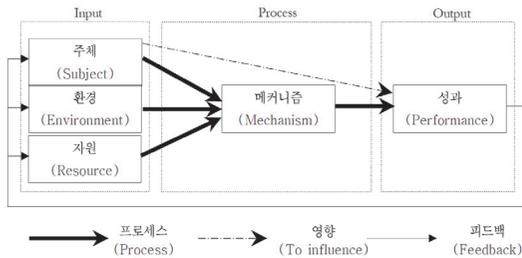
본 사례연구에는 IPO(initial public offering) 및 IR(investor relations) 자료와 사업계획서 등 기업 내부 자료, 홈페이지, 기업 관계자 인터뷰, 그리고 기업 관련 언론 보도 자료 등을 종합 활용하였다. 본 연구는 서론, ser-M 모형을 활용한 경영사례 분석, 결론으로 구성되며, 결론에서는 쥘디케이앤디의 해외진출 경쟁 우위 요인을 종합 정리하고 향후 지속 가능 경영 전략을 제시한다.

II. ser-M 모형을 활용한 (쥘디케이앤디) 해외진출 경영사례 분석

"합성피혁이라고 하면 보통 비닐, 혹은 싸구려 제품으로 인식하는데 우리 제품은 기능과 디자인을 갖춘 신소재입니다. (쥘디케이앤디는 레드오션 안에서 또 다른 블루오션을 만들어가고 있습니다(뉴스핌, 2018.11.30)."

기업의 전략 변화와 전략경영시대에 기업의 성공 요인에 대해 세 가지, 즉 주체(subject: S), 환경(environment: E), 자원(resource: R) 관점에서 연구가 진행되어 왔다. 그러나 기업의 지속적인 성공을 설명하기 위해서는 주체, 환경, 자원이라는 각각의 요인들을 상호 독립적인 별개의 요소로 고려하지 않고 하나로 통합하는 것이 필요하다. 메커니즘기반관점(mechanism based view)인 ser-M 모형은 주체, 환경, 자원의 동태적 결합인 메커니즘(mechanism: M)에 연구의 초점을 두고 사물의 인과성을 파악하는 통합적 이론으로, 이전의 관점을 대체하여 설득력 있는 원인을 제시하는 제4의 경영패러다임이다. 메커니즘기반관점의 ser-M 프레임워크

를 도식화하면 <그림 1>과 같다. 메커니즘기반관점 연구에서는 기업의 경영성과를 주체, 환경, 자원과 메커니즘 요인인 선택(selecting), 학습(learning), 조정(coordinating)을 통해 설명한다(Cho & Lee, 1998; 박재찬·조동성·이윤철, 2001; 구자원·이윤철, 2008, 2009; 구자원·신철호·이동환, 2012; 조동성, 2014).



<그림 1> ser-M 프레임워크

2.1 주체(subject: S): 창립자의 기업가 정신과 경영 이념

기업 전략을 수립하고 실행하는 주체의 사고방식과 행동은 기업 성공을 결정짓는 중요한 요인이다(조동성, 2014). 기업의 경영 성과에 가장 중요한 요인이 전략을 수립하고 실행하는 주체에 있기 때문(Hambrick & Maison, 1984; Westley & Mintzberg, 1989)이라는 주장이다(조동성·이윤철·박재찬, 2001). 특히 최고경영자는 기업의 전략 수립이나 의사소통 그리고 조직 구조 결정 등을 통해 조직의 미래 비전을 제공하고 조직의 목표 달성을 위해 주어진 자원을 최대한 활용할 수 있도록 한다는 의미에서 기업의 성공에 직접 영향을 미친다. CEO의 기업가 정신(Entrepreneurship)은 기업이 시장기회를 발견하고 지속 성장시키는데 필요하다(구혜영·박철순·김성훈, 2017; 김영찬·이한근, 2018; 김화영·안연식, 2017).

㈜디케이앤디의 창립자인 최민석은 1988년 2월

(주)두림테크에 입사하여 연구소장으로 재직했으며, 1995년 합성피혁(合成皮革) 관련 원부자재를 유통하는 소규모 무역회사인 동광무역을 설립하였다. 합성피혁 분야의 전문 엔지니어인 최민석 대표는 2000년 5월 (주)동광화성으로 법인으로 전환하고, 합성피혁 관련 기술 지원을 통해 합성피혁 원단 제조 분야의 세계1위 업체인 대만의 삼방화학(三芳化學)을 주요 거래처로 확보하였다. 2013년에는 베트남에 부직포 공장을 설립했으며, 2014년 의류 및 헤드셋, 모바일 기기, 가구, 골프장갑, 자동차 등에 사용되는 합성피혁 제조사인 (주)두림테크를 인수·합병함으로써 무역업체에서 명실상부한 합성피혁 및 관련 부자재 제조업체로 거듭나게 된다. 디케이앤디의 회사개요와 조직도는 <표 1>, <그림 2>와 같다.

<표 1> (주)디케이앤디 회사개요

구분	내용
일반사항	- 대표이사 : 최민석 - 설립 일 : 2000.5.20. - 임직원수 : 92명 - 베트남 법인 : 주재원 4명, 현지인 96명, 중국 법인 : 주재원 1명, 현지인 10명 - 자본금 : 38.8억원(2019 연결기준) - 주요사업 : 합성피혁, 부직포 등의 제조 및 판매 - 본 사 : 경기도 안산 - 매출액 : 598억원(2019년)
조직기반	- 분사 : 합성피혁 제품 생산, 합성피혁 및 원부자재 유통 - 경영관리본부(8명), 생산본부(59명), 영업본부(14명), R&D센터(11명) - 해외 : 베트남 호치민 법인(DK VINA) : 합성피혁 니들링 및 부직포 생산 중국 상해 법인(Shanghai DK&D) : 합성피혁 관련 제품 및 원부자재 유통

(주)디케이앤디가 합성피혁 및 원부자재의 세계적인 종합 공급사가 된 데에는 최민석 대표의 기업가 정신과 경영 철학이 큰 영향을 미쳤다. 경남 고성의 한적한 어촌마을에서 태어난 최민석 대표의 어린 시절 꿈은 선생님이었다. 그는 자신이 배운 학문과 능력을 고향의 후배들에게 전함으로써 인생과 세계에 대해 눈을 뜨고 꿈을 갖도록 해주고 싶었다. 하지만 고등학교 2학년 때 아버지가 암 진단을 받았고, 그는 미련 없이 학교를 휴학하고 아버지의 간병에 매달린다. 임종 전의 아버지와 함께 보낸 1년이라는 기간에 고향의 산과 들, 하늘, 바다, 그리고 건강한 환경의 소중함을 다시 깨달은 최민석은 화학과에 진학한

다. 화학물질이 없는 생활은 상상할 수 없을 정도로 화학물질은 현대의 경제활동에 없어서는 안 될 매우 중요한 요소인 반면에 환경오염의 원인이 되는 물질이기도 하다. 따라서 잘못 관리되면 제조, 운반, 사용, 폐기 등 전 과정에서 사람의 건강과 환경에 위협요인이 될 수 있다. 지피지기 백전불태(知彼知己百戰不殆). 화학물질을 안전하게 사용하기 위해서 화학을 알아야 한다는, 환경을 지키기 위한 최민석의 노력은 이렇게 시작된다.



〈그림 2〉 쥘디케이앤디의 조직표

최민석은 대학 졸업 후 (주)두림테크에 입사하여 합성피혁 개발 업무를 담당하게 된다. 합성피혁은 가죽(천연피혁)을 대체하기 위해 고안된 제품이다. 가죽은 다양한 동물로부터 얻을 수 있는데 부패를 막기 위해서 방부제를 섞고, 지방이나 살점, 털 등을 제거하기 위해 화학적 처리를 한다. 처리 과정에서의 위험 뿐 아니라 폐수 방류로 인한 토양 및 수질 오염 문제, 폐수 처리 과정에서 소비되는 전력과 슬러지 소각 및 매립으로 인한 이산화탄소 배출, 그리고 폐수를 처리하는 미생물이 생성하는 이산화질소와 메탄 배출 등 다양한 환경 문제가 일어난다.¹⁾

합성피혁은 생명의 희생이 전제되지 않으며 습기에

강하고 다양한 디자인이 가능하다는 장점이 있으나 화학물질이 갖는 한계점 역시 명확하다. 특히 고부가가치 제품의 경우 고도의 화학적 처리가 수반되어야 하므로 일반적으로 환경오염의 정도가 심할 수밖에 없다. 환경을 지키기 위한 최민석의 목표는 에코디자인(eco-design), 즉 환경 친화적(eco-friendly)²⁾ 이면서 부가가치가 높은 합성피혁 개발로 구체화된다.

화학제품을 생산하면서 환경을 지키겠다는 역설적인 도전을 위해 최민석은 회사를 창립, 친환경적이고 고부가가치의 합성피혁 원단의 제조기술 개발에 매진한다. 최대표의 경영비전은 “A Global Leader of Synthetic Leather Materials”로서 끊임없는 기술개발을 통하여 합성피혁 분야를 선도하는 글로벌 기업으로 친환경적이고 고부가가치 제품의 연구개발, 고객이 원하는 차별화된 제품을 생산, 공급하고자 노력하고 있다. 합성피혁 분야에서 오랜 경력과 기술을 보유하고 있는 전문 엔지니어 출신인 그는 “중소기업이 생존하기 위해서는 탁월한 기술력을 확보해야 한다.”면서 기술 개발의 필요성을 강조하였다. “도전과 변화(Challenge & Change)”, 불가능해 보이는 목표에 도전하고 이루어내는 것. 최민석 대표의 경영철학이다. 또한 그는 “변화를 멈추는 순간 기업은 망한다.”면서 기업은 항상 변화해야 한다고 역설한다.

이를 위해 최민석 대표는 신뢰(trustworthy), 열정(passionate), 그리고 창의(creative)라는 세 가지 핵심가치를 강조한다. 첫째, 고객에게 최고의 가치를 주는 고품질의 제품을 통해 고객의 신뢰를 얻어야 한다. 여기서 고객에는 내부의 구성원과 협력기업 등 관련된 사람과 기관이 모두 포함된다. 고객 만족을 통한 신뢰 구축, 이것이 회사와 고객이 함께 성장하고 인류의 행복과 풍요로운 삶을 실현하는 길

1) 예를 들어 소가죽을 생산할 때 원피 무게의 30%에 달하는 폐기물이 발생된다.

2) 에코 디자인은 전체 사용시간 동안 미치게 되는 환경적 오염 감소 및 친환경적으로 고려하여 만들어진 제품의 디자인이다(위키백과, 2020.7.23). 에코 디자인은 재활용 가능성의 향상, 유해물질 감소, 그리고 에너지 절감을 목표로 한다.

이다. 둘째, 기술의 한계를 극복한다는 도전적인 목표를 설정하고 성공을 확신하는 진취적이고 열정적인 자세를 가져야 한다. 셋째, 다양성을 존중하고 포용하며, 유연하고 탄력적인 사고와 비판적 문제의식을 통해 창의적인 환경 대처 능력을 키워야 한다.

최민석 대표는 혁신중소기업의 경영에 필요한 위험 감수성, 적극성, 혁신성 등의 기업가 정신을 갖추고 안정적인 성장을 구현해 왔다.

2.2 환경(environment: E)

기업의 생존과 성장을 결정하는 요소로 기업이 속한 환경을 강조하는 이론에는 산업조직론(Industrial organization theory), 조직생태론(Population ecology theory) 그리고 제도주의론(Institutionalism)이 있다. 이들 환경기반관점에 의하면 기업의 전략 및 행위는 기업이 속한 산업구조에 의해 영향을 받고 정해지며(Porter, 1980, 1990), 조직이 환경에 적응하는 것이 아니라 주어진 환경에 의해 선택된 조직만이 살아 나며(Hannan & Freeman, 1977), 기업의 전략, 행위 또는 조직구조 등은 주변 환경에서 불확실성을 최소화하고 정당성을 확보하기 위해 선택한 의사결정으로 본다(Scott, 2001). 즉, 기업이 속해 있는 산업구조의 특성, 국가의 경영 환경, 정부의 산업 정책 등 기업의 외부적 환경이 기업의 성공을 결정한다. 환경에 잘 적응한 기업은 생존 혹은 성장할 수 있으나, 환경에 적응하지 못한 기업은 실패 혹은 쇠퇴하게 된다(Porter, 1980; Hannan & Freeman, 1977; Scott, 2001; 이장우·김동재·김현정, 2005).

2.2.1 윤리적 소비(ethical consumption)

최근 소비자의 성향은 개인의 욕구 충족에서 지속 가능한 발전, 환경 보호와 생명 존중, 그리고 기업의

사회적 책임과 관련된 가치를 존중하는 ‘윤리적 소비’로 전환되고 있다. 경영 컨설팅 회사 McKinsey & Company(2007)는 ‘경쟁의 새 규칙 형성(Shaping the New Rules of Competition)’이라는 보고서에서 ‘윤리적 소비자(ethical consumer)’를 기업의 사회적 평판을 몇 번 이상 따져보고 구매를 결정하는 소비자로 정의했다.

소비자들이 경제적이고 합리적인 소비가 지구의 환경과 생태계에 피해를 줄 수 있음을 인식한 것이다. 윤리적 소비자는 동물 복지의 향상, 환경 보호, 인간 착취와 빈곤의 근절, 공정 무역 등에 대한 신념을 바탕으로 구매를 하는 행동 지침을 가지고 있다(Szmigin & Carrigan, 2006).

2013년 방글라데시 의류공장 붕괴 사건 이후 기업의 생산 과정이 얼마나 윤리적이었는지, 지속가능한 방식을 취했는지가 중요해지기 시작했다. 동물 모피 없이도 멋진 옷을 만들 수 있다는 것을 입증한 Stella McCartney부터 2019년 가을부터 가죽까지 사용하지 않는다고 선언한 Victoria Beckham(매일경제, 2019.4.19), 그리고 가죽 제품 생산 중단을 발표한 Michael Kors(HMG 저널, 2020.3.9) 등 지금 패션계는 윤리적 소비에 집중하고 있다. 생산 공정에서 환경오염을 줄인 제품들도 등장했다. PRADA는 바다에서 수거한 플라스틱 폐기물, 어망 등을 재활용한 재생 나일론으로 만든 제품을 출시했고, North Face는 재활용 제품으로 만든 재킷과 가방을 출시했다(HMG 저널, 2020.3.9).

친환경 제품이란 개발, 제조, 사용 및 폐기 단계에서 환경에 미치는 영향을 줄이고 최소화한 제품(Albino et al., 2009; Berchicci & Bodewes, 2005)을 말한다. 과거에는 친환경 제품이 주로 개인의 건강을 위한 친환경 식자재를 의미했으나 소비자들이 기업의 사회적 책임을 중요시함에 따라 그 개념이 환경과 생태계 보호를 위해 수질이나 토양을 오염시키지 않는 소재와 동물 보호를 위해 천연피혁

을 대체할 수 있는 제품으로 확대되었다(정혜정 · 오경화, 2013).

환경오염을 줄일 수 있는 친환경 제품의 구매가 증가하면서 친환경 및 대체 소재의 시장이 성장하고 있다. 천연피혁은 의류와 신발 등에 다양하게 사용되어 왔다. 우수한 내구성, 화려한 외관, 부드러운 촉감, 그리고 뛰어난 보온성 등의 장점 때문이다. 하지만 공급량이 한정되고 물세탁의 어려움, 통기성, 방부성 등의 단점이 있으며(안영무, 2003) 제조 과정에서 발생하는 공기와 수질오염, 가죽을 얻기 위해 동물을 학대하는 문제 등으로 수요가 점차 감소하고 있다. 이러한 문제점을 보완하기 위해 개발된 합성피혁은 의류 뿐 아니라 모바일 기기의 케이스, 자동차 내장재 등으로 시장을 확대하고 있는 중이다. 하지만 합성피혁 역시 환경오염을 유발하는 점에서 자유로울 수 없기 때문에 친환경 합성피혁의 개발 및 사용이 중요한 이슈로 대두되었다.

2.2.2 합성피혁(synthetic leather)과 부직포(non-woven fabric)의 수요 다양화

합성피혁 시장은 산업 내 다양한 수요 등을 바탕으로 지속적인 성장을 하고 있다. 트렌디하며 다양한 디자인이 적용될 수 있고 관리가 용이하다는 특성이 수요자에게 합리적인 제품이라고 인식되었기 때문이다. 다양한 수요에 부응하고 경제적인 차세대 제품 개발을 위해 각 회사별로 극세화, 고밀화, 다기능 복합화, 친환경화 등 차별화된 응용 연구가 활발하게 진행되고 있다. 합성피혁은 폴리우레탄(polyurethane, PU), 폴리염화비닐(poly vinyl chloride, PVC), 기타 바이오 기반 제품으로 구분되는데, PU기반 합성피혁이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 가격이 저렴하고 가공성이 용이하여 수요가 많았던 PVC기반 합성피혁은 제작에 사용되는 프탈레이트(phthalate)가 발암가능 물질로 알려지고 내

구성이 떨어짐에 따라 선호되지는 않는다.

합성피혁 산업은 노동집약적 산업으로 임금 상승으로 인해 국내 경쟁력이 약화되고 있으며, 중국의 과감한 투자와 저렴한 임금에 의한 저가 공세가 지속되고 있다. 경쟁 강도 증가에 대응하여 국내의 합성피혁 산업은 대기업의 소품종 대량생산 체제에서 벗어나 중소기업 위주의 고가, 고기능성, 고부가가치의 다품종 소량 생산 체제로 전환하였고, 생산 기술의 발전과 방수, 투습, 경량 등 기능성 제품의 장점이 부각되면서 시장의 인식도 고부가가치 소재로 변화되었다. 특히 PU기반 합성피혁은 천연피혁 대비 방염, 방수, 경량, 촉감 등에서 비교우위가 있으며, PVC기반 합성피혁 대비 부드러움과 내구성을 지니고 있다.

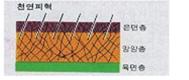
국내 합성피혁 제조업체 중 상장기업은 ㈜백산, 대원화성(주), 덕성(주) 등이 있는데, 이 회사들은 오랜 업력을 기반으로 대규모의 생산 설비를 투자하여 스포츠 신발에 적용되는 합성피혁을 생산하고 있다.

한편 부직포는 1900년대 전후 개발되어 직물류를 비롯하여 다양한 산업에서 원재료를 대체하는 등 사용이 빠르게 증가하고 있다. 원료 선택에 제한이 없고 생산 방식이 다양하며 원사 간에 혼합이 가능한 제조 특성으로 원가를 절감할 수 있을 뿐 아니라 부가가치가 높은 섬유 제품으로의 용도 확대와 다변화가 용이하다. 이와 같은 특성을 바탕으로 부직포는 의류, 건축·토목, 자동차, 위생용품 등 다양한 용도에 적용되고 있으며 후가공을 통해 부가가치가 높은 제품이 지속적으로 출시되고 있다. 이에 원재료, 생산 공정, 요구 제품 및 시장 변화의 각 부문에 따라 기술 개발이 꾸준히 이루어지고 있으며, 최근에는 고기능성 원재료를 바탕으로 플라스틱 및 금속 제품을 대체하는 등 산업 전반으로 빠르게 확대되고 있다. 이상 설명한 내용의 합성피혁 및 부직포 시장특성과 천연피혁과 합성피혁을 비교하면 <표 3>, <표 4>와 같이 요약할 수 있다.

〈표 3〉 합성피혁과 부직포 시장특성

품목	시장특성
합성피혁	- 천연가죽은 동물보호운동 등으로 사용 반발 직면, 합성피혁이 천연가죽 단점 보완 - 천연가죽 대비 기능 다양화 : 극세화, 고밀화, 다기능 복합화, 친환경화 - 폴리우레탄(PU), 폴리염화비닐(PVC)로 구분, PU가만 제품으로 수요 이동 - 중소기업 중심 고가, 다기능(방열, 방수, 경량, 촉감) 소량다용종 생산으로 전환 - 국내 중견기업인 ㈜대원화학, 넥산(주), 덕성(주) 등은 스포츠 신발을 합성피혁 생산
부직포	- 원료선택 제한 없고 생산방식이 다양하여 생산원가 절감, 용도확대, 제품다변화 용이 - 의류, 건축·토목, 자동차, 위생용품, 신발 등 다양한 용도에 적용

〈표 4〉 천연피혁과 합성피혁 비교

구분	천연피혁	합성피혁
제품		
구조	 천연피혁 표면층 중간층 직단층	 폴리우레탄계 합성피혁 표면층 중간층 직단층 폴리우레탄·심부 천
장점	- 인장, 인열강도가 우수 - 통풍성, 차단성, 열차폐, 보온성 - 표면이 이물잡고 염색가공이 용이	- 기계물성 조절 및 다양한 외형구현 가능 - 통기, 투습방수 등의 기능성부여 가능 - 낮은 생산량 및 가격우위
단점	- 면적, 표면의 균일성이 없음 - 내수성이 약하고, 건조한 공기제 수축 - 공황이 발생 및 알카리성에 약함	- 장점이 떨어질 - 인위적 질감이 강함 - 공해물질 발생

2.3 자원(resource: R): 핵심기술, 브랜드

기업의 성공은 외부적 환경 요인이 아니라 기업이 보유하고 있는 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다 (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984; 조동성·이윤철·박재찬, 2001). 동일한 산업의 기업이라도 보유한 자원의 차이로 기업마다 환경 변화에 대응하는 방식이 다르게 된다. 자원 기반 관점에서는 기업은 환경 변화에 따른 신속한 전략 수립 보다 수립된 전략을 실행할 수 있는 기업 내부 자원을 보유하거나 창출해야 한다.

2.3.1 지속적인 기술개발(research & development)

㈜디케이앤디는 지속적인 기술 개발을 통해 친환경적이고 고부가가치의 합성피혁 원단을 개발해 왔

다. 연구인력 비중을 20% 이상으로 충원하였고, 글로벌 기업인 DUPONT과 TORAY, 그리고 국내 최대 섬유기업인 휴비스 등과의 협업을 통해 친환경, 신소재, 신공법을 활용한 지속적인 연구 개발에 힘써 왔다. 2017년 3월에는 중소기업청으로부터 이노비즈 A등급을 획득하였으며, 산업통상자원부로부터 청정생산 기반 기술 개발 과제를 완료하는 한편, 중소기업부의 글로벌 경쟁 과제, 수출 유망 과제를 수행 중이다.

연구 개발을 통해 ㈜디케이앤디가 보유한 주요 기술은 습식 박막 코팅기술, 통기성 부여기술, 수성/무용제 PU 가공 기술, 실리콘 방오 기술 등이 있으며 경쟁국 대비 기술경쟁력 평가는 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 ㈜디케이앤디 보유 기술의 경쟁력 평가

보유기술	경쟁사 대비	비교내용
습식 박막 코팅 기술	우수	- 국내에는 소프트한 슬-전식 제품이 없음 - 중국 제품보다 탄성 복원력과 소프트타치가 우수하고 내기수분해성이 4배 우수 - 일본 제품과 유사한 품질이며 상대적으로 단가는 저렴하여 가성비 우수
통기성 부여 기술	중등	- 일본 제일화섬 제품(카프리카스) 외에는 ㈜디케이앤디만이 보유한 기술 - 일본 제품에 비해 통기성은 부족하나 신장 회복력은 우수
수성/무용제 PU 가공 기술	우수 또는 중등	- 중국의 수성PU 제품은 내기수분해성 부족 - 중국이 ANRI 등에서 기구용으로 무용제 제품 출시(㈜디케이앤디와 동등 수준) - 차량용 제품은 성능 면에서 ㈜디케이앤디 제품이 우수
실리콘 방오 기술	중등	- PU 합성피혁 제품에 적용하는 실리콘 표면 처리 기술 - 100% 실리콘 코팅 제품에 비해 방오성은 90% 수준이나 가격 경쟁력 우수

지속적인 연구 개발을 통해 ㈜디케이앤디는 고객이 원하는 기능을 가진 제품을 공급할 수 있는 능력을 갖추게 되었고, SONY, Delta항공, 현대자동차 그룹 등을 고객사로 두고 있다. 또한 오랜 업력과 노하우를 바탕으로 균일한 품질과 생산성 향상을 위해 전사적인 노력을 기울이고 있으며, 지속적인 품질 향상을 통해 2011년에는 합성피혁의 설계 및 개발, 제조와 관련하여 ISO 9001과 ISO 14001 인증을 획득하여 품질은 물론 환경까지도 관리하는 시스템을 구축하였다.

㈜디케이앤디가 보유한 지적 재산권(특허권)은 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 쥘디케이앤디 특허권 현황

내용	출원일	등록일	적용제품
연마용 폴리레드 및 그 제조 방법	06.12.05	09.02.29	연마용레드
통기성을 갖는 유연형 인조피혁 및 그의 제조 방법	14.09.02	15.03.17	의류용 (Ramskin)
친환경 매트용 합성피혁 및 그의 제조 방법	15.01.14	16.05.13	유인용레드
2면열 무용제 폴리우레탄 접착제를 이용한 인조피혁의 제조방법	15.11.17	17.10.20	가방/사양용
자동차 내장재용 친환경 폴리우레탄 인조피혁의 제조 방법	16.04.18	17.11.28	차량내장재용
범용 알막 커튼지 및 그의 제조 방법	17.09.11	-	커튼지
통기성과 신장회복률이 우수한 유연형 인조피혁의 제조방법	19.04.01	-	의류용
자성 안료를 적용한 폴리우레탄 인조피혁의 제조방법	20.03.11	-	의류용, 가방용

2.3.2 자체 브랜드

동사가 자체 개발, 보유 중인 의류용 인조피혁 브랜드인 램스킨(Ramskin)은 주로 자켓, 코트, 레깅스 등에 적용되고 있으며, 건식 및 습건식 제조기술을 이용하여 의류용의 제품을 제작하는 회사에서 유일하다. 헤드셋용 브랜드로는 램키드(Ramkid)로 습건식으로 제작되고 있으며, 현재 소니, 파나소닉, 보쉬 등의 하이엔드(high-end) 가격대의 헤드셋 제품에 적용되고 있다. 특히, 해당 제품은 기존 일본과 동사의 제품이 적용되고 있으며, 동사의 우수한 제품 품질 및 가격의 강점을 바탕으로 해외 바이어인 명가(중국업체)라는 업체에서 동사 제품을 독점적으로 구입하여 글로벌 헤드셋 제조업체에 공급하고 있다. 특히, 헤드셋 제품은 인체에 민감한 귀에 닿는 촉감과 형태에 맞은 변형, 흡방수성 등의 기능성 등 다양한 요구조건을 만족해야 하는 제품으로서 디케이앤디의 제품의 우수한 기능은 해외 시장에서 널리 인정받고 있다. 디케이앤디가 개발한 자체 브랜드 제품은 〈표 7〉과 같다.

2.4 메커니즘(mechanism: M)

기업의 지속적인 성공을 설명하기 위해서는 주체, 환경, 자원이라는 각각의 요인들을 상호 독립적인

〈표 7〉 쥘디케이앤디의 합성피혁 제품 현황

구분	제품 상세
의류용	 <p>특징: 유연성유 제품 인종 획득, 높은 부드러운 촉감, 글로벌 브랜드 의류 제조사 벤더 등록 및 매출증 제조방식: 건식 및 습건식 용도: 자켓, 코트, 매달, 바지, 레깅스 등</p>
IT제어스용	 <p>특징: HF 테플론 키보드 케이스 제품으로 각종 중 제조방식: 건식 및 습건식 용도: 헤드폰/노트북/키보드 커버, 카메라 케이스 등</p>
헤드셋용	 <p>특징: 소니, 파나소닉, 보쉬 등의 글로벌 제조사의 하이엔드 가격 제품 적용 제조방식: 습건식 용도: 헤드셋 커버</p>
가구용 (인테리어)	 <p>특징: 각종 가구 및 인테리어 제품에 적용되고 있으며, 자체 범용 기술 적용 제조방식: 건식 및 습건식 용도: 소파, 의자, 의탁기, 침대 헤드, 인테리어 자재 등</p>
차량용	 <p>특징: 차량용 시트에 적용되고 있으며, 방열기능 적용, 기아차 중국형 매출 발생 중, 기타 내장재 분야 확대 예정 제조방식: 건식 및 습건식 용도: 자동차 시트, 내장재(도어 트림 등) 등</p>
항공기용	 <p>특징: 최초로 항공기용 시트 FTL용 제품이며, 방열과 발수의 기능 적용 제품, 미국 유수의 항공사 교착시트를 적용 중 제조방식: 건식 용도: 항공기 시트 및 내장재 등</p>
기타	 <p>가방, 보석함, 클라브 등</p>

주: 생산하는 습건형 방식 제품은 대부분이 습식 공정 이후 건식 공정이 추가된 습건식 방식임

별개의 요소로 고려하지 않고 하나로 통합하는 것이 필요하다(조동성, 2014). ser-M 모형에서 메커니즘(M)은 주체(S), 환경(E), 자원(R)이 통합되어진 형태로 설명된다(Cho & Lee, 1998).

조직은 조정기능을 통해 주체, 환경, 자원 간에 최적의 관계를 설정하고, 그 과정을 학습해서 얻어진 지식을 내부화하며, 여러 대안 중 최적의 관계를 선택하여 메커니즘을 구축하고 발전시킨다(조동성, 2014). 또한 주체는 기업이 처한 환경과 환경 불확실성에 대응하기 위해 기업이 보유한 자원을 선택하고, 기업은 내부 및 외부 조정을 통해 경쟁우위를 확보하며, 이러한 메커니즘은 학습을 통해 유지되고 강화되는 속성을 갖는다(구자원·이윤철, 2008; 박재찬·조동성·이윤철, 2007; 구자원·신호철·이동환, 2012; 정진섭·조동성, 2006; 김용언·신철호, 2006).

선행연구에 따른 메커니즘(M)의 주요 구성 요인을 보면, 선택(Selection) 메커니즘 요인으로는 사업영

역, 진출분야, 협력기업, 신사업, 진출대상 국가 선택, 제품차별화 등이 있고, 학습(Learning) 메커니즘 요인으로는 시장지식획득, 기술학습, 지식결합, 지식흡수 등이 있으며, 조정(Coordination) 메커니즘 요인으로는 조직통합, 네트워크 구축·관리, 리스크 관리 등이 있다(구자원·신호철·이동환, 2012).

이에 본 논문에서는 선택(Selecting) 메커니즘으로 글로벌화와 현지화, 제품차별화, 조정(Coordinating) 메커니즘으로 글로벌 네트워크 구축 그리고 학습(Learning) 메커니즘으로 글로벌 지식습득, 기술학습 등의 요인을 중심으로 분석한다.

2.4.1 선택(selecting) 메커니즘: 글로벌화 및 현지화, 제품차별화

1) 글로벌화 및 현지화(globalization & localization)

(주)디케이앤디는 2000년 초부터 해외에 현지법인 및 자회사를 설립하면서 해외 진출을 위해 노력해 왔다. 해외 진출은 생산기지 확보를 통해 고객사의 수요에 효율적으로 대응하고 매출처를 확대하기 위해서였다. 진출방식으로 베트남에는 인수합병, 중국에는 법인 설립을 선택하였다.

2002년 중국 시장 진출을 위해 합성피혁 제품 판매와 관련 원·부자재 무역을 전문으로 하는 Shanghai DK&D를 설립, 중국의 우수 로컬 업체를 고객으로 확보하여 안정적으로 사업을 진행하고 있다.

2013년에는 오랜 관계를 맺어오고 있는 베트남 호치민 소재 대만의 삼방화학에 신발생산용 부직포의 생산 및 공급을 목적으로 베트남 법인인 (주)DK VINA를 설립하였다. 베트남 법인은 관계회사였던 카이로스 아이앤씨와의 합병을 통해 중속회사로 편입하였다.

베트남은 삼방화학 뿐 아니라 한국 기업의 현지 공장이 위치함으로써 합성피혁 소재 제품의 수요처가 밀집해 있는 최대 수요처이다. 현지 인프라를 활용

한 입지경쟁력 확보가 가능하고, 고객사와 인접한 지리적 이점으로 빠른 납기 및 개발 대응이 가능할 뿐 아니라 물류비와 인건비를 절감함으로써 높은 이익률을 확보할 수 있다는 장점이 있다. (주)디케이앤디는 베트남 진출로 고객사를 다변화할 수 있게 되었다.

현재 (주)DK VINA에는 주재원 6명, 현지인 96명이 근무하고 있으며, 합성피혁용 니들편칭 부직포 생산, 유통을 전문으로 하고 있다. 일반/고밀도/스크림/친환경 부직포 생산 라인을 증설하여 총 4라인을 운영함으로써 합성피혁용 니들편칭 부직포 생산 능력에서 세계 1위로 부상했다. 그리고 친환경 제품 생산과 관련 GRS(친환경인증)를 획득함으로써 친환경 트렌드에 따른 매출 증가 뿐 아니라 매출처를 Nike, Adidas 등 글로벌 탑티어 스포츠 브랜드 업체로 확대하였다.

2) 제품 차별화(product differentiation)

2000년에 설립된 (주)디케이앤디는 2002년 중국 상해 법인 설립을 통해 합성피혁 관련 소재 수출에서 유통으로 사업 범위를 확대하였고 2013년 베트남 부직포 공장 인수와 설비 확장, 그리고 2014년 합성피혁 전문 생산 기업인 (주)두림테크를 인수·합병함으로써 합성피혁 소재 생산으로 사업 범위를 다각화하였다.

(주)디케이앤디는 핵심기술을 적용하여 다양한 품목의 기능성 합성피혁 제품을 생산한다. 지속적인 제품 개발을 통해 의류 분야에서 가구, 자동차, 항공기, 가구 및 인테리어, 골프장갑, 모바일 기기의 케이스, 헤드셋용으로 제품을 다양화하여 신규 시장 진입과 매출 신장을 달성하고 있다.

(주)디케이앤디는 고객사들이 요구하는 물성 및 특성, 용도에 부합하는 다양한 품목의 제품을 주문제작 형태로 맞춤 생산하며, 건식, 습식, 습건식의 방식을 모두 사용하여 합성피혁 제품을 생산한다. 제품의 외형적 측면 뿐 아니라 부드러운 촉감, 자체

발한 방염 기능, 방염과 발수의 상반된 기능 구현과 같은 기능적 측면까지 충족하는 고부가가치 제품을 공급할 수 있는 역량은 오랜 기간 원재료의 배합 및 조합 비율의 연구를 통해 축적된 노하우를 기반으로 한다.

㈜디케이앤디는 수성 PU, 무용제 접착제 실리콘수지 등 친환경 제품 개발 노력을 멈추지 않고 있다. 2017년 국내 최초로 무용제 PU를 적용한 가구용 제품을 사업화하였으며 수성 PU, 무용제 PU 적용한 카시트용 합성피혁 특허를 취득하고, 방염성 제품에 대한 한국 소방 기술원(KFI)의 인증을 국내 최초로 획득하는 등 친환경 트렌드에 선도적으로 대응하고 있다. 하지만 이러한 과정은 결코 순탄하게 진행되지 않는다. 예를 들어 재활용 소재로 만든 재생 폴리에스테르의 함량을 50%까지 높이기 위한 연구에서는 각 거래처 제품 특성에 맞게 소재를 만들기 위해 샘플 작업이 수없이 반복되고 있다. 원사를 바꾸면서 품질은 유지해야 하기 때문이다. 현재 신발용 소재는 개발이 완료되었으며, 차량용은 5종의 제품 중 3종이 완성 단계에 있다. 중·장기적으로 의류, 모바일 기기의 케이스 등 모든 품목의 친환경 소재 개발을 목표로 하고 있다.

부직포는 다양한 산업에서 사용이 증가하고 있는 선진국 시장에서의 안정적인 수요와 중국, 동남아 등 신흥 시장의 소득 수준 향상과 웰빙 트렌드 확산으로 성장이 지속될 것으로 전망된다. 베트남 법인인 ㈜DK VINA에서 생산되는 부직포의 최종 수요처는 운동화 시장이다. 최근 웰빙 및 건강에 대한 관심 확대와 스포츠 브랜드 업체의 빠른 제품 회전을로 납기일이 45일 정도로 줄어들었고, 제품 경쟁력을 유지하며 납기에 대응하는 것이 가치 사슬(value chain)에서 중요한 요소가 되었다. ㈜DK VINA는 신발용 부직포를 니들펀칭 방식으로 생산하는 유일한 업체로 제품 경쟁력과 함께 빠른 납기 대응이 가능하다.

한편 코로나19의 영향으로 위생용품 수요가 증가

함에 따라 마스크, 위생복 등과 관련된 제품의 생산과 유통으로 사업 부문을 확대할 예정이다. ㈜디케이앤디는 중국 법인을 통해 마스크 등 위생용품을 공급해왔는데, ㈜DK VINA에 위생소재 생산설비를 증설해 상품 라인업을 다양화하고 있다.

2.4.2 조정(coordinating) 메커니즘: 글로벌 네트워크 구축, 인간존중 조직통합 시스템 운영

1) 글로벌 네트워크 구축(global networking)

㈜디케이앤디는 2000년 초부터 글로벌 네트워크 구축을 통해 현지 인프라를 활용한 입지 경쟁력, 고객사와 지리적 이점에 따른 납기 단축과 신속한 개발 대응력, 그리고 물류·인건비 절감을 통한 이익률을 확보할 수 있었다. 한국 본사는 합성피혁의 기술 개발과 디자인, 생산, 영업을 담당하고, 베트남 법인은 합성피혁 및 신발용 부직포의 생산을, 그리고 중국 법인은 인조피혁 소재 유통을 전문화함으로써 성과를 최적화할 수 있는 글로벌 생산 시스템을 구축하였다.

본사의 영업본부는 ㈜DK VINA에서 생산하는 부직포에 대한 영업 관리를 맡고 있으며, 부직포 관련 임직원 6명이 ㈜DK VINA에 파견되어 신발용 부직포의 생산관리 업무와 본사에서 위임한 제한된 영업 관련 업무를 수행하고 있다. 이러한 노력의 결과로 2019년 Shanghai DK&D는 219억원 이상의 매출액을 달성했으며, ㈜DK VINA는 매출 167억원, 순이익률의 4%의 우량한 기업으로 성장했다.

한편 본사에서는 연구개발-생산-마케팅 기능의 통합 운영과 인력의 순환 배치를 통해 최신 제품 트렌드와 고객의 수요를 신속하게 파악하여 새로운 디자인과 기능의 제품을 개발하고 있으며, 미국, 유럽 등 유수의 글로벌 고객사로 판매 네트워크를 확대하고 있다. 이 회사의 합성피혁 제품은 글로벌 스포츠 브랜드 외에 Supreme, Valentino Fashion Group,

Callaway Golf Company, TaylorMade 등 다양한 업체에 납품된다. 헤드셋용 합성피혁의 경우 일본 SONY가 오래된 고객이다. 합성피혁은 매년 수출액이 증가하여 2017년 2,000만 달러, 2019년 4,600만 달러를 달성했으며, 수출국도 중국, 대만, 베트남, 홍콩, 인도네시아에서 일본, 미국을 비롯하여 영국, 터키, 독일 등 유럽 국가로 다변화되고 있다. 물론 국내 자동차 기업에도 제품을 공급하고 있다.

2) 인간존중 조직통합 시스템 운영

(주)디케이앤디는 조직 내부의 통합운영을 위한 자체 시스템을 다각도로 구축, 운영하고 있다. 첫째, 본사 내 의사결정 통합을 위해 대표이사를 포함하여 사내이사 1인, 사외이사 1인 그리고 기타 비상무이사 2인으로 구성된 이사회를 중심으로 중요한 의사결정이 이루어지고 있다. 또한 이사회 운영규정, 사내 규정 등 상장법인에 맞는 수준의 내부통제 시스템을 갖추고 있다. 이러한 이사회, 감사 등의 지배구조와 내부 통제 시스템을 통한 경영 투명성으로 조직을 통합하고 있다. 아울러 2018년 기업공개를 통해 국제회계기준(IFRS) 도입과 공시대상 내부경영정보의 외부공시 체계를 구축, 운영하고 있다. 둘째, “사람을 우선하는 경영”, “종업원을 우대하는 경영”의 일환으로 직원복지, 생활안정 최우선을 통해 동기부여를 최적화하고 있다. 합성피혁 사업은 자동화를 할 수 없기 때문에 사람이 중요하다. 숙련된 기술자들이 제품을 직접 만져보고 품질을 확인해야 하기 때문이다. (주)디케이앤디의 본사 인력 92명(해외 법인 현지인 별도 : 베트남 96명, 중국 10명)의 근로자가 모두 정규직이며 장기근속자인 이유이다. 직원 기숙사와 체력단련실을 운영하고, 직원 본인 뿐 아니라 가족의 진료비와 자녀 학자금을 지원하고 있으며, 직무 능력 향상을 위해 교육비를 지원하고 있다. 국내외 제조업의 어려운 고용환경에도 불구하고 인력감축 대신 부단한 내부 효율화를 바탕으로 지속적인

고용 창출을 진행해 왔다. 2018년에는 종업원의 생활 안정을 위해 임직원들의 자발적인 급여 삭감으로 마련한 재원을 종업원의 급여 인상에 사용함으로써 주주와 임원, 그리고 종업원이 상생하는 구조를 만들기 위해 노력한 공로로 안산시로부터 우수고용기업 포상을 수상하였다. 셋째, 연구개발-생산-마케팅 기능을 통합 운영하기 위해 인력 순환배치와 근무하게 함으로써 최신 제품 트렌드와 고객의 수요를 신속하게 파악하게 함으로써 신기능, 신디자인의 제품을 연구개발, 설계, 생산하여 수출하거나 중국, 베트남 등 30개국 해외시장에서 유통하고 있다. 넷째, 본사와 해외법인 간 소통활성화를 위해 한국 본사에서 연구개발, 디자인, 주문 수주, 수출 등 관련 영업 계획 의사결정을 하고, 베트남 현지법인에서는 생산만 담당하게 함으로써 본사-해외법인 간 경영활동 분업을 통한 사업성과를 최적화하고 있다.

이 외에도 종업원이 자기 회사의 주식을 보유하여 기업의 경영과 이익분배에 참여하게 함으로써 종업원의 근로의욕을 고취하고 재산 형성을 촉진하기 위해 최대주주 등이 지분을 무상으로 출연하여 사내 우량주 조합을 결성하였다. 한편 베트남의 (주)DK VINA는 회사병원 운영, 현지 교육 지원, 통근버스 운행 등 맞춤형 복지제도를 운영하고 있다.

2.4.3 학습(learning) 메커니즘: 글로벌 시장지식 습득과 기술학습 내재화

(주)디케이앤디는 국내외 영업조직을 갖추고 있는데, 합성피혁 및 부직포에 대한 수요가 해외에 집중되어 있기 때문에 해외 거래처 확보에 중점을 두고 영업을 진행하고 있다. 영업조직은 담당 품목에 따라 SL (synthetic leather, 합성피혁)사업본부와 NF (non-woven fabric, 부직포)사업본부로 구성된다.

SL사업본부는 아시아팀, 미주/유럽팀으로 나누어져 각각 주요 거래처에 대한 지속적인 제품 공급과

신규 고객 발굴을 추진한다. 영업조직에서는 매년 ITALY UNICA, PV in Paris, PV in New York, Sanghai TEXVISION 등의 해외 전시회에 참가하여 제품 및 회사 홍보, 대형 의류업체의 직접 영업, 그리고 우수 거래처 확보를 위해 노력하고 있으며, 이를 통해 고객의 다양한 수요를 파악하여 선제적으로 대응하고 있다. 이는 제품의 특성상 고객별 주문에 대한 적합한 제품 개발과 다품종 소량의 맞춤 생산이 요구되기 때문이다.

합성피혁은 1950년대 개발된 제조방식으로서 오래된 기술이지만, 통기성, 발수성, 방염 등의 기능성을 부여하고 내구성을 충족시킬 수 있는 지속적인 기술 개발을 통해 제품의 기능이 진일보하였다. 고객의 다양한 요구를 충족하는 제품을 빠른 기간 내에 개발하여 공급하고 품질을 높이기 위해 쥐디케이앤디는 R&D센터를 운영하고 있다. 제품에 따라 연구분야는 2개로 구분되는데, 첫째 분야는 의류용, 헤드셋용, 가구용 합성피혁 개발, Color B/T, 품질 개선, 고객사에 대한 기술 지원을 담당하며, 둘째 분야는 친환경 소재(수성/무용제 PU) 개발, 차량용 및 골프장갑용 합성피혁 개발, 물성 평가, 품질 개선, 고객사에 대한 기술 지원을 담당한다. 개발된 합성피혁에 대해 내연성, 신축성, 복원성 등 다양한 방식의 한계검사를 시행하여 제품의 불량률을 낮추고 품질을 높여 글로벌 톱티어 합성피혁 소재 기업으로 도약하겠다는 목표이다.

부직포는 제품별로 기본적인 구조는 동일하지만, 합성피혁 제조업체에서 후가공을 진행할 때 부직포의 물리적 성질에 따라 제품의 질, 특징이 다르게 나타나고 수율에 직접적인 영향을 미치기 때문에 고객의 요구에 맞는 물리적 성질을 일정하게 유지하며

생산하는 것이 중요하다. ㈜DK VINA는 다년간 제품을 생산하면서 제품의 특성에 따른 원사의 종류와 혼용 비율, 니들펀칭 조절 기술, 압착 및 평탄화 기술 등 각 공정별 핵심 기술 및 설비 기계값에 대한 데이터를 보유하고 있으며, 새로운 신발 트렌드에 맞는 부직포의 개발을 통해 고객사의 요구보다 높은 수준의 경쟁력을 지닌 제품을 생산하고 있다.

2.5 성과(performance: P): 합성피혁 소재의 글로벌 리더(Global Leader of Synthetic Leather Materials)

친환경 제품의 제조를 위해서는 재활용된 자재를 사용하고 제조 단계에서의 에너지 효율성을 높이며 환경에 영향을 미치는 독성물질 사용과 오염물질 배출을 줄여야 한다. 그 뿐 아니라 제조 공정을 합리화하고 제품의 내구성을 높이며 제품 개발단계에서부터 재활용 가능성을 높이는 노력이 부가되어야 한다 (Berchicci & Bodewes, 2005).

쥐디케이앤디는 고정관념을 탈피한 자체적인 기술 노하우와 각 기관과의 기술 혁신 개발 사업 등을 토대로 기존의 천연피혁을 대체할 수 있는 합성피혁을 개발했다. 쥐디케이앤디의 합성피혁은 천에 폴리아미드(polyamide)나 PU를 코팅하는 방식으로 만들어진다. 접착제를 쓰지 않고 고유기술³⁾로 압착해 제조하기 때문에 PVC와 다르다. 가격대가 높은 대신, 가벼우며 통기성과 방수 기능이 좋고 내구성이 높을 뿐 아니라 환경이나 건강에 대한 위험이 낮아 친환경 트렌드를 고수하는 각종 글로벌 브랜드로부터 지속적으로 수요가 발생하고 있다.

이와 같이 쥐디케이앤디는 끊임없는 도전 정신과

3) 쥐디케이앤디는 합성피혁 부분의 친환경 제품 제조 핵심기술도 보유하고 있다. 기존 용제형 PU, 용제용 접착제를 벗어나 수성PU, 무용제 접착제, 실리콘 수지 등을 이용해 친환경 제품을 생산하고 있다. 2014년 통기성 합성피혁 제조에 관한 특허를, 2015년 친환경 합성피혁 제조 방법과 무용제 PU 접착제를 적용한 합성피혁 제조 방법에 관한 특허를, 그리고 2016년 자동차 내장재용 친환경 합성피혁 제조 방법에 관한 특허를 취득하였다.

기술 개발로 친환경 PU 합성피혁 개발을 위해 노력하고 있다. 이는 2020년부터 합성피혁 생산에 유기용제인 디메틸포름아마이드(dimethylformamide, DMF)⁴⁾ 사용을 규제하는 Nike, Adidas 등 세계적인 스포츠 용품 업체의 요구에 부응하는 한편 무용제 친환경 PU 합성피혁 시장 선점을 위한 포석이기도 하다.

그 뿐 아니라 국내 최초로 무용제PU를 적용한 가구용 제품 사업화에 성공했고 방염성 가구용 제품에 대해 한국소방기술원(KFI)의 인증도 획득했다. 그리고 ㈜DK VINA에서는 부직포 생산수율 제고를 위한 재활용(recycling) 시스템을 도입하여 불용 원료를 최소화하는 한편 불량률 제고를 위해 설비 공학을 적용하고 있다. 이에 따라 88%에 머물러 있던 생산수율을 93%까지 끌어올림으로써 환경 친화적 제품 생산을 위해 노력하고 있다.

㈜디케이앤디는 고부가가치 합성피혁 분야에서 선도적인 역할을 하고 있다. 2003년 의류용 습식막지 인조피혁인 Ramkid를 개발하였다. Ramkid는 주로 자켓, 코트, 레깅스 등에 적용되고 있으며, 건식 및 습건식 제조기술을 이용하여 의류용의 제품을 제작하는 회사는 국내에서 ㈜디케이앤디가 유일하다. 또 2007년에는 세계 최초로 헤드셋용 고감성 습식 인조피혁 Ramkid-SF를 개발하였다. 헤드셋 제품은 인체에 민감한 귀에 닿는 촉감과 형태에 맞는 변형, 흡방수성 등의 기능성 등 다양한 요구조건을 만족해야 하는 제품으로 품질과 기능의 우수성을 인정받아 Sony, Panasonic, BOSCH 등의 하이엔드(high-end) 가격대의 헤드셋 제품에 적용된다.

㈜디케이앤디가 국내 최초로 발수성, 방염성, 방

오성 특성을 동시에 적용해 개발한 친환경 합성피혁은 Delta항공을 비롯한 미국 항공사에도 공급하고 있으며 CGV 등 각종 다중 이용 시설에 공급되고 있다. 또 현재 현대기아차 1차 벤더인 코오롱글로벌에 자동차용 합성피혁을 공급 중이고, 르노삼성, 쌍용차 등에도 장차될 예정이다.

이 회사의 제품은 고객의 요청에 의한 주문생산방식으로 별도의 수주잔량은 존재하지 않는다. 다만 자동차 및 헤드셋 등과 같이 일부 품목은 고객사의 연간 수급 예상 계획에 맞추어 계획 생산하고 있다. 특히 ㈜디케이앤디는 임직원이 주로 엔지니어 출신으로 구성되어 있기 때문에 제품을 판매할 때 기술 엔지니어링 관련 컨설팅을 함께 함으로써 에이전트 거래가 아닌 직거래 방식으로 고객사와 공동개발을 할 수 있는 강점을 보유하고 있다.

㈜디케이앤디의 글로벌사업 경영성과(표 3)는 2000년도 창립 이후 매출액은 2012년 272억원에 불과했으나, 2019년에는 598억원으로 2배 급증하였을 뿐만 아니라 수출액 535억원, 영업이익 29억원, 영업이익율 4.93%의 강소기업으로 성장하였다. 특히 전체매출 대비 수출의 비중이 90%에 달하고 있어 기술력과 마케팅역량을 기반으로 글로벌 강소수출기업으로 자리잡고 있다. 디케이앤디의 2012~2019년 간 경영실적을 요약하면 <표 8>과 같다.

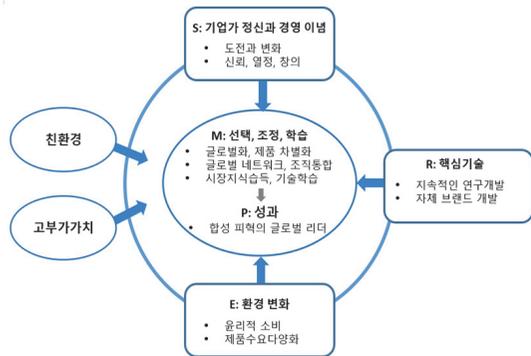
<표 8> ㈜디케이앤디 경영실적

연도	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
매출액(억원)	272	333	431	518	482	521	548	598
수출액(억원)						463	461	535
수출비율			1			89%	84%	90%
영업이익(억원)	12	18	15	20	26	38	37	29
영업이익율	4.4%	5.4%	3.5%	3.9%	5.4%	7.3%	6.8%	4.8%

* 주 : 연결재무제표 기준

4) DMF는 물에 대한 용해성을 갖는 양쪽성 물질로써 인공피혁 제조공정에서 톨루엔 및 메틸에틸케톤(MEK)과 다양한 비율로 혼합되어 원료 표면에 다공성을 부여하는 목적으로 사용된다. 일반적으로 유기용제는 휘발 특성 때문에 공정 중에서 작업자에게 노출될 가능성이 높는데, 특히 DMF는 체내에 흡입되거나 흡수될 경우에 간독성을 유발하는 것으로 알려져 있으며, 건강상의 위협성 때문에 관리 대상 유해물질로 지정되어 법적으로 관리하고 있다. 노출에 의한 중독과 같은 산업보건상의 문제 이외에도 환기가 충분하지 않은 공간에서 누출되는 경우에 화재 및 폭발로 이환될 위험성이 있으며, 현장에서 빈번하게 조성을 변화시켜서 제조한 혼합물은 위험성이 제대로 평가되지 않은 상태에서 사용될 우려가 있다(이정석·한우섭·이근원, 2019).

이상 논의하여 온 ser-M 프레임워크를 활용한 (주)디케이앤디의 해외진출 경영성과 창출 과정을 <그림 3>으로 요약할 수 있다.



<그림 3> (주)디케이앤디의 ser-M 프레임워크

III. 결론

(주)디케이앤디는 인조피혁 유통업체로 안산에서 2000년 설립된 이후 국내외에서 사업범위와 제품, 그리고 진출지역을 다각화하여 왔다. 사업범위는 유통업에서 직접 제조업으로, 제품은 인조피혁에서 부직포로, 그리고 활동지역은 국내에서 중국과 베트남으로 확장했다. 글로벌 사업 확장의 경영성과는 2000년도 창립 이후 매출액은 2012년 272억원에 불과했으나, 2019년에는 598억원으로 2배 급증하였을뿐만 아니라 수출액 535억원, 영업이익 29억원, 영업이익률 4.93%의 강소기업으로 성장하였다. 특히 전체매출 대비 수출의 비중이 90%에 달하고 있어 기술력과 마케팅역량을 기반으로 글로벌 강소수출기업으로 자리잡고 있다.

(주)디케이앤디의 경영 성과를 ser-M 모형에 따라 분석하면 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 주체 관점에서, 창업자이자 최고경영자인 최민석 대표이사

는 천연가죽이 환경을 파괴하고 생명을 빼앗는다는 문제점을 보완하기 위해 혁신성, 적극성, 위험 감수성 등 기업이 정신을 발휘하여 친환경적이면서 고부가가치를 창출하는 합성피혁 제품을 지속적으로 개발하여 왔다. 둘째, 환경 관점에서 (주)디케이앤디는 2000년 창업 이래 지속 가능한 발전, 환경 보호와 생명 존중, 그리고 기업의 사회적 책임과 관련된 가치를 존중하는 윤리적 소비의 트렌드에 적극 대응하였다. 셋째, 자원 관점에서 (주)디케이앤디는 지속적인 기술 개발을 통해 친환경적이고 고부가가치의 합성피혁 원단을 개발했다. 자체 개발한 주요 기술로는 습식 박막 코팅, 통기성 부여, 수성/무용제 PU 가공, 실리콘 방오 기술이 있으며, 자체 보유 특허로는 연마용 흡착 패드 및 그 제조 방법, 통기성을 갖는 은면형 인공피혁 및 그의 제조 방법, 친환경 메트용 합성피혁 및 그의 제조 방법, 2액형 무용제 폴리우레탄 접착제를 적용한 인공피혁의 제조 방법, 자동차 내장재용 친환경 폴리우레탄 인공피혁의 제조 방법, 방염 암막 커튼지 및 그의 제조 방법 등이 있다.

한편 메커니즘 관점에서 (주)디케이앤디의 경영 성과의 요인을 3개 하부 요소인 선택, 조정, 학습 메커니즘으로 구분하여 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 기업의 지속적인 성공을 위해서는 주체, 환경, 자원이라는 각각의 요인들을 상호 독립적인 별개의 요소로 고려하지 않고 하나로 통합해야 한다. 주체는 기업이 처한 환경과 환경 불확실성에 대응하기 위해 기업이 보유한 자원을 선택하고 기업은 내부 및 외부 조정을 통해 경쟁우위를 확보하며, 이러한 메커니즘은 학습을 통해 유지되고 강화된다.

첫째, 선택 메커니즘에서 (주)디케이앤디는 2000년 설립 이후 2002년 중국 상해 법인 설립을 통해 합성피혁 관련 소재 수출에서 유통으로 사업을 확대했고 2013년에는 베트남 부직포 공장 인수와 설비 확장, 그리고 2014년 합성피혁 전문 생산기업인 (주)두림테크를 인수 합병함으로써 합성피혁 소재 생산으

로까지 사업 범위를 다각화하고 글로벌화하였다. 또한 ㈜디케이앤디는 자체 핵심기술을 적용하여 기능성 합성피혁 제품을 다변화하고, 제품의 적용 분야를 기존의 의류 분야에서 가구, 자동차, 항공기, 실내 인테리어, 골프 장갑, 모바일 기기 케이스, 헤드셋용 합성피혁으로 다양화하였다. 합성피혁 제품의 적용 분야 뿐 아니라 부드러운 촉감, 방염 기능, 방염과 발수의 상반된 기능이 추가된 고부가가치 제품을 생산하는 역량을 확보하고 있다. 특히 수성 PU, 무용제 접착제 실리콘 수지 등 친환경 기술을 활용하여 2017년 국내 최초로 가구용 제품을 사업화하였다. 한편 ㈜DK VINA는 베트남 현지 스포츠화 생산 글로벌 업체에 부직포를 공급하기 위해 공장을 운영하며, 니들핀칭 방식으로 생산하는 유일한 업체로 제품 경쟁력과 함께 납기 단축이 가능하다는 강점이 있다. 금년에는 COVID-19로 위생용품 수요 증가에 맞추어 기존의 신발용 부직포에서 추가로 마스크, 위생복 등의 제품을 ㈜DK VINA에서 생산하는 사업을 확대 중에 있다.

둘째, 조정 메커니즘에서 ㈜디케이앤디는 2000년 설립 이후부터 해외 현지 입지 경쟁력을 높이고 지리적 이점을 활용해 제품 납기 단축과 신속한 대응력을 높이기 위해 글로벌 생산 및 유통 조직 인프라를 구축했다. 글로벌 경영에서 본사는 합성피혁과 부직포의 기술개발과 디자인, 생산, 영업을 담당하고, 베트남 법인은 신발용 부직포 생산을, 그리고 중국 법인은 인조피혁 소재 유통을 전문화함으로써 성과를 최적화할 수 있는 글로벌 분업 및 조정 체제를 운영하고 있다. 본사에서 연구개발-생산-마케팅 기능의 통합 운영과 인력의 순환배치와 미국, 유럽 등 유수의 글로벌 고객사로 판매 네트워크 확대를 통해 최신 글로벌 트렌드와 고객 수요를 신속하게 파악하여 새로운 디자인과 기능을 지속 개발하여 오고 있다.

셋째, 학습 메커니즘에서 ㈜디케이앤디는 제품,

기능과 역할에 따라 본사 및 해외 조직을 통해 합성피혁 및 부직포의 해외시장 지식·정보 축적과 기술 학습을 내재화하고 있다. 해외시장 지식 획득 및 학습 측면에서, ㈜디케이앤디는 합성피혁 사업본부와 부직포 사업본부로 구성되며, 합성피혁 사업본부는 마케팅 대상지역에 따라 아시아팀, 미주/유럽팀으로 운영된다. 사업본부 내 영업 조직에서는 매년 ITALY UNICA 등 다수의 유명 해외전시회 참가를 통해 다양한 해외 수요와 트렌드를 파악하여, 이에 선제적으로 대응하고 있다. 특히 ㈜디케이앤디는 회사 임직원이 주로 엔지니어 출신으로 구성되어 있어 제품을 판매할 때 기술엔지니어링 컨설팅을 함께 해 이진트 직거래 방식으로 바이어와 공동개발 할 수 있는 자체 역량을 구축했다. 기술학습 측면에서 ㈜디케이앤디는 가구용 최고 무용제 폴리우레탄(PU), 수성무용제 PU 등과 방수성, 방염성, 방오성 등을 동시 적용하는 친환경 합성피혁 제품을 자체적으로 개발하는 R&D센터를 운영하고 있다. 전체 직원 중 연구개발 인력을 20% 이상 투입할뿐만 아니라 매출액 대비 연구개발 비용 비율을 크게 높이고 있다 (2017년 : 409백만원, 1.21%, 2019년 : 682백만원, 1.96%). 바이어가 요구하는 합성피혁 제품 외적인 부분 뿐 아니라 기능적인 면까지 만족하는 제품을 공급할 수 있는 ㈜디케이앤디의 기술과 노하우는 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 수준이다.

이상 ser-M 프레임워크의 메커니즘기반관점에서 ㈜디케이앤디의 경영 주체(S)는 환경(E)의 변화에 적절하게 대응하기 위해 자원(R)을 효과적으로 활용한 결과로 해외진출사업에서 탁월한 경영성과를 창출하였다고 분석된다. 도전과 변화(Challenge & Change)를 추구하며 신뢰(trustworthy), 열정(passionate), 창의(creative)의 경영철학으로 기업가 정신과 경영 이념을 갖춘 경영 주체가 환경과 피의 위험을 감소하기 위해 윤리적 소비 트렌드에서 천연피혁을 대체하는 친환경 합성피혁의 수요 시장

환경에서 지속적인 연구개발과 자체 브랜드 자원을 통합 활용하여 해외진출 지속경영 메커니즘을 구축하였다. 동 메커니즘의 구성요소별로 살펴보면 제품 차별화, 시장 다변화, 해외 직접 진출 등 선택 메커니즘, 글로벌 네트워크 구축·관리의 조정 메커니즘, 그리고 시장 선도와 고객만족의 학습 메커니즘을 통해 주체가 자원, 환경을 통합함으로써 친환경 고부가가치 합성피혁 소재의 기술개발, 생산과 해외 마케팅에서 글로벌 리더로서의 경쟁우위를 확보하고 경영성과를 창출함으로써 지속가능한 해외진출 경영을 하고 있다.

지금까지 ser-M 프레임워크를 통해 쥘디케이앤디의 해외진출 지속 경영 성공 사례를 살펴보았다. 쥘디케이앤디는 업력이 20년이 되는 성장 단계에 있는 기술 중심 친환경 고부가가치 합성피혁 소재 강소기업으로 현재까지 경영성과 측면에서는 양호한 수준으로 평가된다. 그러나 본 연구 결과 쥘디케이앤디가 앞으로도 글로벌 강소기업으로 지속성장 가능하고 경쟁우위를 확보하기 위해서는 현재의 기술 중심 경영에서 더 나아가 기업비전 수립을 제안한다. 기업비전(vision)은 기업이 추구하는 장기적인 목표와 바람직한 미래상으로 경영전략의 핵심과제의 성공적 추진에 중요하게 작용한다. 핵심이념, 목표, 핵심가치, 미래상으로 구성되는 비전이 명확한 기업은 조직 구성원들의 확고한 목표 의식과 공유가치에 입각하여 일사분란하게 행동하게 함으로써 조직의 역량이 집결되고 조직 성과가 높아진다. 아울러 비전은 비전을 바탕으로 한 기업의 목표를 설정하게 함으로써 이에 상응하는 전략을 실시할 수 있도록 할 뿐 아니라 기업의 이해당사자들에게 대한 자사의 목표 제시와 책임에 대한 인식을 밝히기도 한다.

끝으로 본 연구의 한계점을 살펴보면, 본 연구에서 사용한 ser-M 프레임워크에 따라 주체(S), 환경(E), 자원(R)이 메커니즘(M)을 통해 매개(mediate)하여 기업의 경영성과를 창출한다고 보았다. 그러나 메커

니즘(M)의 기능적 측면의 요인인 선택(Learning), 학습(Learning), 조정(Coordinating) 메커니즘의 각각의 세부 구성요인은 주관적 해석으로 인해 실제 연구에서는 상이할 수 있다는 한계를 지니고 있다. 이에 메커니즘(M)의 기능적 측면(선택, 학습, 조정)의 세부 구성요인에 대한 추가 연구가 필요하다.

REFERENCES

- Albino, V., Balice, A., & Dangelico, R.M.(2009), "Environmental Strategies and Green Product Development: an Overview on Sustainability-Driven Companies," *Business Strategy and the Environment*, 18, 83-96.
- Barney, Jay B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berchicci L. & Bodewes W.(2005), "Bridging Environmental Issues with New Product Development," *Business Strategy and the Environment*, 14, 272-285
- Bergsten, Horst and Moran(1978), *American Multinationals and American Interests*, Washington D.C., *The Brookings Institution*.
- Brainard, S. L.(1993), "A Simple Theory of Multinational Corporation and Trade with a Trade-off between Proximity and Concentration," *BNER Working Paper*, No. 4269
- Buckley, P.J. and Casson M.(1976), *The Future of Multinational Enterprise*, New York, The McMilan Company
- Cho, D. D. & Lee, D. H.(1998), "A New Paradigm on Strategy Theory: ser-M," *Monash Mount Eliza Business Review*, 1(2), 82-97.
- Dunning, J. H.(1979), "Explaining changing patterns of international production: In defense of

- eclectic theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Grossman, G. M. and Helpman, E.(1989), "Product Development and International Trade," *Journal of Political Economy*, 97(6), 1261-1283
- Hambrick, D. C. & Maison, P. A.(1984), "Upper Echelons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J.(1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 82(5), 292-964
- Hymer, S. H.(1976), *International operations of national firms*, Cambridge, MA., MIT Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development & Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Jones, Careth & Hill, Charles(1988), "Transaction cost analysis of strategy structure choice," *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.
- Lipsey, Robert E and Weiss, Merle Y., "Foreign Production and Export of Individual Firms," *Review of Economics and Statistics*, 66(2), 304-308
- McKinsey & Company(2007), "Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror," URL: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F8.1%2FMckinsey.pdf
- Peteraf, Margaret A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Prahalad, C. K. & Hamel Gary(1990), "The core competence of corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 79-83.
- Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets*, Massachusetts, Lexington Books
- Scott, W. R.(2001), *Institutions and Organizations (2nd ed.)*, Sage: Thousand Oaks, CA.
- Svensson, R.(1996), "Effect of Overseas Production on Home Country Exports: Evidence Based on Swedish Multinationals," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 132(2), 304-329..
- Szmigin, I., & Carrigan, M.(2006), "Exploring the Dimensions of Ethical Consumption," *European Advances in Consumer Research*, 7, 608-613.
- Vernon R.(1976), "The Production Cycle Hypothesis in a New International Environment," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov. 1976, 256-267.
- Wernerfelt, Birger(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westley, F. & Mintzberg H.(1989), "Visionary Leadership and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.

국내참고문헌

- 구자원, 이윤철(2008), "성장단계별 선택, 학습, 조정메커니즘 요인도출에 관한 연구 - 기술집약적 벤처기업의 사례연구를 중심으로," **대한경영학회지**, 21(6), 2189-2856.
- 구자원, 이윤철(2009), "주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인이 경영성파에 미치는 영향," **중소기업연구**, 31(4), 95-119.
- 구자원, 신철호, 이동환(2012), "메커니즘요인 매개효과 검증을 위한 탐색적 연구," **산업교육연구**, 26(4), 355-375.
- 구혜영, 박철순, 김성훈(2017), "동성그룹 : 성장을 향한 끊임없는 도전," **Korea Business Review**, 21(2),

- 59-95.
- 김미아(1998), "우리나라의 해외직접투자의 국내경제에 미치는 효과," **금융학회지**, 3(1), 125-143
- 김영찬, 이한근(2018), "도전, 혁신, 열정, 끈기 그리고 플렉스피트: 벤처기업 성장과 기업이 정신," **Korea Business Review**, 22(1), 223-243.
- 김정곤 외(2014), **주요국의 중소기업 해외진출 지원전략과 시사점**, 대외경제정책연구원
- 김종섭 · 김별화(2005), "우리나라의 제조업부문 해외직접투자가 수출에 미치는 영향 분석," **수은해외경제**, 7월호, 4-18.
- 김화영, 안연식(2017), "Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰-현대중공업의 창업가 정주영을 중심으로," **Korea Business Review**, 21(3), 1-45.
- 박기찬 · 조동성 · 이윤철(2007), "한국 인터넷 기업의 해외 확장 메커니즘에 관한 연구," **국제지역연구**, 11(2), 182-208
- 안영무(2003), "인테리어용 인조가죽을 위한 용출형 극세사와 저온 용착사의 제조," **한국생활과학회지**, 12(4), 529-537.
- 에코 디자인(2020), 위키백과[웹사이트] 2020년 7월 23일, URL: https://ko.wikipedia.org/wiki/에코_디자인
- 이노션월드와이드(2020), "패션에도 '비건(vegan)'이 있다," HMG 저널 2020년 3월 9일, URL: <https://news.hmgjournal.com/TALK/패션에도-비건-vegan-이-있다>.
- 이장우, 김동재, 김현정(2005), "전략변화에 관한 중단적 연구: 한국벤처기업을 중심으로," **전략경영연구**, 8(2), 27-53.
- 이정석, 한우섭, 이근원(2019), "DMF함유 혼합 유기용제에 대한 인화점의 측정과 평가," **한국화재소방학회 논문지**, 33(4), 9-15.
- 정혜정, 오경화(2013), "윤리소비신념이 친환경 인조피혁 의류제품 태도에 미치는 영향과 지각된 소비자 효율 및 의류환경지식의 매개효과," **한국의류학회지**, 37(2), 125-137.
- 조동성(2014), **메커니즘기반관점: 통합적경영을 위한 새로운 전략 패러다임**, 서울경제경영.
- 조동성, 이윤철, 박재찬(2001), "인터넷 기업의 e-Mechanism에 관한 연구," **전략경영연구**, 4(2), 1-21.
- 최상수(2018), "[인터뷰] '30년 외길', 합성피혁 넘버원 '디케이앤디'," 뉴스핌 2018년 11월 30일, URL: <https://www.newspim.com/news/view/20181029000867>
- 한정화(2003), **벤처기업과 경영전략**, 홍문사
- 한혜정 외(2010), **주한국 해외투자의 경제적 효과분석: 생산성, 무역, 고용을 중심으로**, 연구보고서 10-02, 대외경제정책연구원
- 한희(2019), "비건 패션-채식주의로 돌아선 패션 디자인," 매일경제 2019년 4월 10일, URL: <https://www.mk.co.kr/news/culture/view/2019/04/219673/>
- 홍장표(2008), "해외직접투자의 경제적 효과 분석," **경제발전연구**, 14(1), 1-25.
- 홍장표(2009), "해외직접투자가 무역수지와 제조업체 미치는 영향: 전자산업과 자동차산업 기업패널자료 분석," **한국경제연구**, 27, 69-95.

Global Expansion Strategy of DK&D: Paradoxical Mission of the Eco-friendly and the High Value-added Synthetic Leather Development - An Analysis Through Mechanism Based View Using “ser-M” Model -

Hyung-Wook Kim* · Seung-Eon Jeong**

Abstract

This case study selects DK&D Co., Ltd., a small and medium-sized Korean company that entered the Vietnam market. DK&D has secured a global technological competitive advantage by developing and differentiating eco-friendly, functional, high value-added synthetic leather materials in the production of automobiles, furniture, aircraft seats, IT materials, headsets, bags and golf gloves. The company's synthetic leather material is a product coated with PU (polyurethane) resin in the fabric, and has excellent functions such as lightness, ventilation, waterproof, flame resistant, and anti-staining compared to natural leather. The new synthetic material utilizes water-based PU(polyurethane), non-solvent PU adhesives, and silicon resin instead of existing solvent-type PU, solvent-use glue, but the company also completes the paradoxical mission of successfully substituting natural leather by retaining high value quality and eco-friendly characteristics.

This case study aims to obtain implications for the overseas expansion of our SMEs by analyzing the success factors of DK&D's overseas expansion using the ser-M framework. The subject(S) utilizes the demand environment(E) of eco-friendly synthetic leather that replaces natural leather in ethical consumption trends to reduce the risk of environmental destruction, continued research and development and integration of its own brand resource(R). The 3 components of the mechanism(M) are 1. the selecting mechanism, such as globalization &

* Assistant Professor of Int'l Trade, College of Business, Cheongju University(cjuhwkim@gmail.com), First Author

** Professor, College of Business Administration, Gachon University(jeong@gachon.ac.kr), Corresponding Author

localization and product differentiation, 2. the coordinating mechanism of global network establishment and organization integration, and 3. the learning mechanism of market knowledge acquisition and technology learning internalization are integrated through utilizing management subject(S), resource(R) and the environment(E).

Key Words: eco-friendly, high value-added, synthetic leather, global expansion, ser-M, DK&D