



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2016년 8월
박사학위논문

가구산업의 시장창출(Driving-Markets)을 위한 디자인경영전략 연구

조선대학교 대학원

디자인경영학과

김 양 경

가구산업의 시장창출(Driving-Markets)을 위한 디자인경영전략 연구

A Study on Design Management Strategy for
Driving-Markets in Furniture Industry

2016년 8월 25일

조선대학교 대학원

디자인경영학과

김 양 경

가구산업의 시장창출(Driving-Markets)을 위한 디자인경영전략 연구

지도교수 김 명 주

이 논문을 디자인학 박사학위신청 논문으로 제출함

2016년 4월

조선대학교 대학원

디자인경영학과

김 양 경

김양경의 박사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 이진렬



위원 한국과학기술원 교수 정경원



위원 조선대학교 교수 조규춘



위원 조선대학교 교수 윤갑근



위원 조선대학교 교수 김명주



2016년 6월

조선대학교대학원

목차

ABSTRACT

제1장 서론	2
제1절 연구의 배경	2
제2절 연구의 목적	4
제3절 연구의 구성	6
제2장 가구산업에 관한 이론적 고찰	9
제1절 가구의 개념 및 가구산업의 변천	9
1. 가구의 개념	10
2. 국내 가구산업의 변천	11
제2절 가구의 분류	15
제3절 국내 가구산업의 특징	18
제4절 국내 가구산업의 현황	21
1. 가구산업에 대한 투자	21
2. 홈퍼니싱 시장 확장	22
3. 중소가구기업의 대응	24
제5절 가구산업의 경쟁력에 대한 선행연구 고찰	26
1. 가구산업의 디자인 발전에 관한 선행연구	26
2. 가구산업의 경쟁력 강화 관련 선행연구	28
제3장 시장창출(Driving Market)전략에 관한 이론적 고찰	35
제1절 시장	35
1. 시장의 개념	35
2. 시장의 진화	25
제2절 시장 지향성의 개념	37
제3절 시장 지향적 기업의 특성	39
제4절 시장 지향성의 형태	40
1. 시장주도(Market Driven)전략	41
2. 시장창출(Driving Market)전략	42
3. 시장창출전략으로의 전환	45
제5절 시장창출전략 분석을 위한 산업구조분석모형	46
1. 산업구조분석모형(Five Forces Model)	47

- 2. 산업구조분석모형에서 이해관계자에 따른 경쟁강도 및 수익률 ... 49
- 3. 산업구조분석모형에 따른 시장창출전략 방향 도출 51

제4장 시장창출전략을 위한 가구산업 디자인경영 사례분석 53

- 제1절 가구산업의 디자인경영 사례분석 53
 - 1. 스웨덴 IKEA의 경영전략 54
 - 2. 한샘의 경영전략 63
 - 3. 퍼시스의 경영전략 72
 - 4. 일룸의 경영전략 79
 - 5. 현대리바트의 경영전략 85
- 제2절 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합 94
 - 1. 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 분석 94
 - 2. 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합 101

제5장 결론 116

- 제1절 연구의 주요 발견점 116
- 제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향 118

참고문헌

국문초록

표목차

[표 2 - 1] 시대적 배경에 따른 한국 가구의 변천	12
[표 2 - 2] 가구의 분류	17
[표 3 - 1] 시장 지향적 기업과 자기중심적 기업 비교	39
[표 3 - 2] 시장주도형 전략의 구성요소	41
[표 3 - 3] 산업구조분석모형에서 이해관계자에 따른 경쟁강도 및 수익률	50
[표 3 - 4] 산업구조분석모형에서 따른 시장창출전략 방향 도출	51
[표 4 - 1] IKEA의 디자인경영전략	62
[표 4 - 2] 한샘 사업부문별 매출액	69
[표 4 - 3] 한샘의 디자인경영전략	71
[표 4 - 4] 퍼시스의 디자인경영전략	78
[표 4 - 5] 일룸의 디자인경영전략	84
[표 4 - 6] 현대리바트 사업부문별 매출액	89
[표 4 - 7] 현대리바트 디자인경영전략	92
[표 4 - 8] 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 분석	99
[표 4 - 9] 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합	101
[표 4-10] IKEA의 시장창출전략 및 활용사례	104
[표 4-11] 한샘의 시장창출전략 및 활용사례	106
[표 4-12] 퍼시스의 시장창출전략 및 활용사례	108
[표 4-13] 일룸의 시장창출전략 및 활용사례	110
[표 4-14] 현대리바트의 시장창출전략 및 활용사례	112

그림목차

[그림 1-1] 본 연구의 구성 및 연구방법	6
[그림 2-1] 가구의 분류	10
[그림 3-1] 시장 지향성의 두 가지 형태	40
[그림 3-2] 시장 지향성의 구성요소	44
[그림 3-3] 시장주도전략으로의 전환	45
[그림 3-4] 산업구조분석모형	46
[그림 4-1] IKEA 매장동선 맵	58
[그림 4-2] 현대리바트 매출액 추이	89
[그림 4-3] IKEA 사무용 의자 'FINGAL'	103
[그림 4-4] 한샘 스마트 퍼니처 '매직 미러'	105
[그림 4-5] 퍼시스의 퍼즐 플러스 시리즈	107
[그림 4-6] 일룸이 외부디자이너 멘디니와 협업한 '리가(Riga)'	109
[그림 4-7] 현대리바트가 개발한 스마트 퍼니처(주방용)	111
[그림 4-8] 현대리바트가 개발한 스마트 퍼니처(화장대)	112
[그림 4-9] 시장창출전략의 10가지 요소	114

ABSTRACT

A Study on Design Management Strategy of Driving-Markets in Furniture Industry

Kim, Yang-Kyung

Advisor : Prof. Kim, Myong-Joo

Department of Design management,

Graduate School of Chosun University

Companies' interest in design management grows as design affects industrial competitiveness. As the perspective of corporations' business strategies evolve from products differentiation strategies into management innovation, an active design management is necessary to compete and expand. Securing market competitiveness and deriving strategies are required in the domestic furniture industry due to the advancements of IKEA -one of the leading furniture corporations in the world-in Korean markets and the polarization of furniture industry.

Enterprises can gain a competitive advantage over rival companies by understanding customers and creating value with a market-oriented mindset by reacting effectively in the competition and rapidly changing circumstances. The enterprises need to focus on the market-oriented design management strategy above marketing-oriented differentiation strategies to be distinguished among their competitors.

This study gives attention to 'Market Orientation' to create new business value of the furniture industry. Switching from 'Market-Driven Strategy' to 'Driving-Market Strategy' changes the structure and role of stakeholders in a company' s management for new market extension.

Elements of Five Forces-Model-Rivalry among existing competitors, Bargaining power of suppliers, Bargaining power of customers, Threat of substitute products or services, and Threat of new entrants-are set as a criterion of analyzing the 'Driving-Markets Strategy.' The potential profit level of the furniture industry would be decided by comprehensive and competitive strength among stakeholders.

At this study, we try to set the direction of the 'Driving-Markets Strategy' based on the Five Forces Model. Business strategies of the leading domestic and foreign furniture corporations, such as IKEA, Hanssem, Fursys, iloom, and Hyndai Livart, were compared. The management strategies of each corporation were analyzed by five elements: design management, service, sales and distribution strategy, market expansion, and social responsibility. The strategy was proposed in ten types. The existence and possibility of core competency of the leading companies and elements of the design management strategy for market creation was confirmed.

We hope the findings of this study can guide future researches on market-oriented design management strategies and that the strategies can give positive effects on domestic furniture industry as a solution of strong market competitiveness in the industry.

Keywords: Design Management, Market-orientation, Driving-markets strategy, Five forces model

제1장

서론

제1절 연구의 배경

제2절 연구의 목적

제3절 연구의 구성 및 방법

제1장 서론

제1절 연구의 배경

우리나라는 정부수립 이후 압축적인 산업화와 민주화를 통해 세계적 모범국가로 성장해 왔다. 그러나 우리경제는 정확한 미래예측과 경제 구조의 새로운 틀을 준비하지 못하면 낙오할 수밖에 없는 위기에 처해 있다. 정보통신기술의 융합으로 인류는 4차 산업혁명의 시대로 진입하며 인공지능과 로봇기술, 생명과학이 주도하며 접목되는 새로운 산업의 출현이 시작되었고 우리에게 위기와 기회가 교차하는 중요한 시점에 놓여있기도 하다.

가구산업이 국가경제를 좌우할 만큼 비중이 높은 산업은 아니지만 우리 생활에 필수불가결한 생활필수품을 생산하는 산업으로 사용자 공간, 사용자 행태의 생활양식이나 건축양식 등 문화적 배경에 영향을 받으며 함께 발전해 왔다. 우리나라는 역사적으로 뿌리 깊은 공예학적 전통과 근대화와 함께 진행된 초기 산업화과정에서 부터 가공제조분야 중 고부가가치를 창출하는 산업으로 내수확대와 수출증대로 국가경제발전에도 크게 기여해 왔다. IMF를 맞아 한때는 성장이 후퇴되는 어려움도 겪었다. 가구의 소재부터 생산, 기술개발, 마케팅, 유통구조 등이 불완전한 상태에서 금융문제까지 겹쳤고 인도네시아, 베트남 미얀마, 중국 등 저임금의 자원 선점국가들에게 가격경쟁력에서 밀릴 수밖에 없는 극한 상황에서 비롯되었지만 우리에게는 산업·경제적 교훈과 경험의 기회이기도 했다.

이러한 한국가구산업은 최근에 디자인경쟁력, 소재기술, 생산력, 마케팅 등의 고도화에 따라 꾸준한 성장세를 유지하였고 선도 기업들은 디자인경영체계를 구축하여 글로벌 시장에 진출하며 국제경쟁력도 확보해 가고 있다. 이는 디자인이 산업경쟁력에 미치는 영향이 커짐에 따라 많은 기업의 CEO나 CDO들이 디자인경영을 강화해 왔음을 보여주고 있다. 이는 디자인을 통한 제품의 차별화전략에서 기업의 총체적 경영혁신 차원으로 진화했기 때문이라 할 수 있고, 전략적 실현방안들은 기업의 성패를 좌우하는 핵심가치창출의 수단으로 인식되고 있기 때문일 것이다.

2014년 12월 광명시에 첫 매장을 오픈한 IKEA는 한국가구산업에 위협적 존재로 등장했다. 그의 명성과 더불어 한국시장 진출을 오랫동안 검토해

온 결과이기 때문에 국내가구시장을 어느 정도까지 분할하게 될 것인지, 한국가구산업에는 어떠한 파장을 불러일으킬 것인지에 대한 추측과 관심이 집중되었다. 국내 진출 1년을 맞은 지난해 말 IKEA는 2020년까지 1조 2000억원을 투자해 국내 매장 수를 총 6개로 늘리겠다는 계획을 내놓으며 성공적으로 평가하였다. 한편 매출 하락을 우려했던 국내 주요가구업체들도 큰 폭의 매출 상승으로 이어져 IKEA와의 시장경쟁에서 결코 밀리지 않았고 국내가구시장의 규모를 크게 확장시키는 효과가 있었음을 보여줬다. 이는 국내가구업체들의 적극적 디자인경영을 통해 제품 및 시장경쟁력을 강화해온 결과로서 국제수준의 경쟁력을 갖추고 있었음의 반증이기도 하다. IKEA가 전국적 유통거점화가 완료된 이후에도 이러한 현상이 지속될 것인지에 대한 예측보다는 지금부터 중·장기적 대응전략의 마련과 적극적 해외 시장 진출이 검토되어야 할 것이다.

한국디자인진흥원에서 시행한 2015년 제17회 대한민국디자인대상의 디자인경영부분 대상(대통령상)은 한샘이, 최우수상(국무총리상)은 일룸이 수상했다. 디자인경영부분에서 가구업체가 수상을 석권한 경우는 지금까지 볼 수 없던 사례로 IKEA의 한국시장 진출에 따른 국내가구업체의 전략적 대응과 무관하지 않은 것으로 본다. 이러한 국내가구기업들의 디자인경영을 통한 경쟁력강화 노력이 지속되면서 기업 내부에서만 아니라 외부 이해관계자들의 영향으로 인한 시장 창출전략을 위한 디자인경영시스템이 도출되었고 더 나아가 글로벌 시장으로의 진출을 가능케 하는 디자인경영시스템의 도입이 요구된다.

세계적 가구기업인 IKEA와의 국내시장경쟁에서 보여주었듯이 제품경쟁력을 포함한 시장경쟁력도 크게 향상되었음을 보여주고 있다. 그러나 글로벌 시장으로 진출을 통한 고부가 수출산업으로서의 정착을 상정한다면 현재수준의 시장주도력으로는 어렵다고 판단된다. 따라서 시장중심적 관점에서 지금까지 기업의 시장확장 전략으로 주로 사용해왔던 시장세분화전략 등 시장주도 활동의 축을 시장창출 활동의 축으로 전환을 통해 광활한 글로벌 시장에서 시장확장 전략창출 도구로서 활용되어 한국가구산업이 시장창출형 디자인경영시스템을 도입하여 글로벌 시장에서 성공할 수 있는 기초를 마련하고자 한다.

제2절 연구의 목적

한국의 가구산업은 짧은 기간에 빠르고 크게 성장해 왔다. 가구 공예적 전통, 근대화와 함께 가구의 산업화 초기과정에서부터 디자인교육을 받은 전문 CEO들이 기업을 이끌며 디자인경영체계를 도입하였고 역동적 생활환경의 변화와 사회적 요구의 증대는 한국가구산업을 안정적으로 조기에 성장이 가능케 하였다. 또한 업체별로도 품목의 차별화와 집중화, 특화에 따른 시장의 분할 등 기업별 아이덴티티도 원만하게 형성하며 균형적으로 발전해 왔다. 최근 IKEA의 국내시장 진입은 새로운 경쟁자의 출현으로 시장 분할에 대한 새로운 이슈로 등장하며 기업들 스스로 글로벌 기업경영을 돌이켜 보는 계기가 되었다. 본 연구에서는 디자인경영의 전략적 강화를 위해 디자인경영의 전반적인 문제보다는 「시장」과 관련한 이슈에 초점을 두어 다루고자 한다. 가구기업들이 시장 확장 노력으로 주로 사용해왔던 시장세분화전략 등 시장주도 활동들과 시장창출 활동들에서 핵심 축을 시장창출로 전환하여 광활한 글로벌 시장에서 시장 확장의 전략창출 도구로서 활용코자 한다.

이를 위해 첫째, 가구산업 및 시장상황 전반의 근간이 되는 이론적·실무적 연구에 대한 선행연구들을 분석한다. 기존의 선행연구들이 가구산업의 디자인, 마케팅, 내부 인프라 능력 강화, 정부의 지원정책 등에 대해서 많은 연구들이 추진되어왔다. 이러한 선행연구를 통해 기업 내부적인 경쟁력 강화 측면이 아닌 외부 이해관계자의 구조와 역할의 변화에 대한 노력에 의해 시장창출전략의 실현 가능성을 알아보하고자 한다.

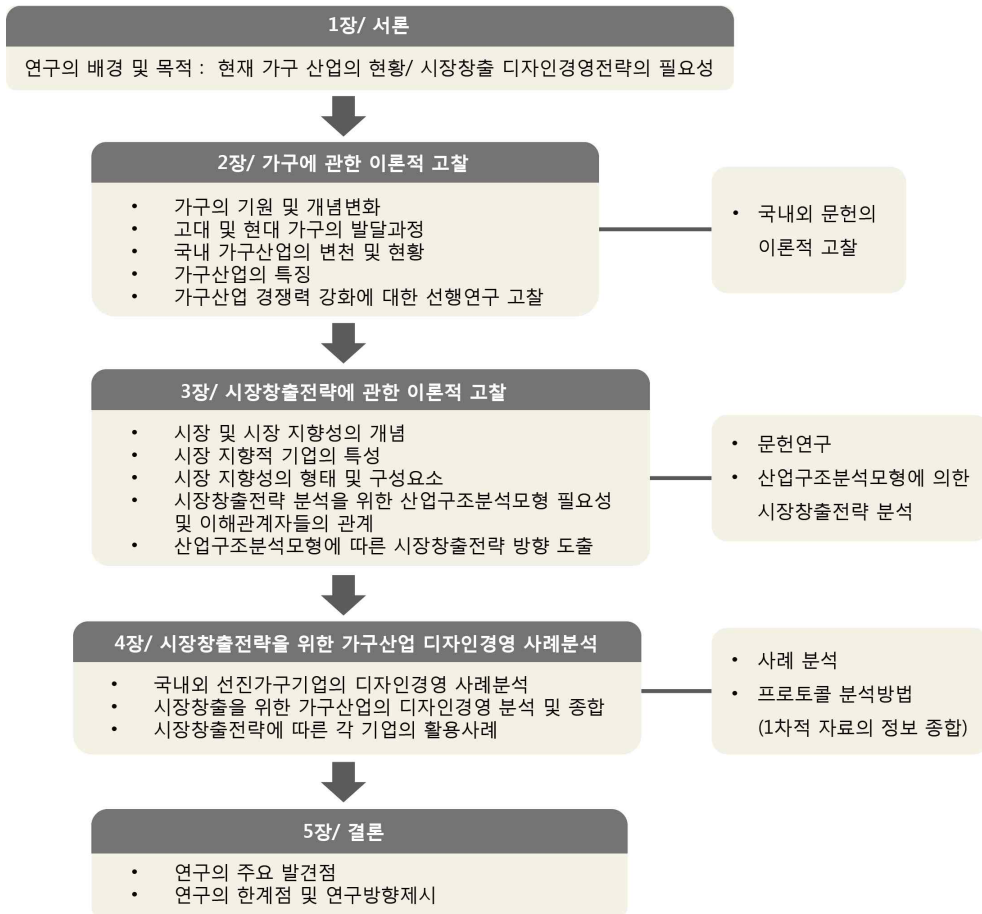
둘째, 가구시장 확장과 시장중심적인 가구산업의 발전방향을 위해 시장창출전략의 필요성과 내부경쟁력 강화로 인한 시장주도(Market-Driven)전략에서 외부 이해관계자들의 구조 및 행동의 변화에 따른 경쟁력 강화로 인한 시장창출(Driving-Markets)전략으로의 전환 가능성을 알아본다.

셋째, 시장창출전략 제시를 위해 산업구조모형이 접목되는 이유와 모형을 어떻게 활용하는지에 대한 방향제시를 하고자 한다. 각자의 기업이 상황에

맞는 시장창출 디자인경영 가이드라인으로 전략적 선택이 가능할 수 있도록 하며 아울러 글로벌 시장 진입을 위한 전략적 제휴나 표준화·현지화 등과 함께 정보 및 협력 네트워크 형성의 토대를 이루고자 한다.

넷째, 한국가구산업의 발전 및 디자인경영 현황, 그리고 글로벌 시장 진입 가능성을 살펴보기 위해 국내외 선진 가구기업의 경쟁력과 경영전략 및 운영현황 등을 분석한다. 시장중심적인 디자인경영전략을 수립하고 효과적으로 실천하고 있는 국외 가구기업으로 세계적 가구기업 IKEA를 선정하였고, 국내의 가구산업을 이끌어가고 있는 대표적인 가구기업으로서 한샘, 퍼시스, 일룸, 현대리바트를 선정하였다. 각 기업의 경영전략분석의 방법론으로 프로토콜 분석방법(Protocol analysis method)을 선택하였고, 각 기업의 대표적인 디자인경영 사례를 선정하고 분석하여 시장창출전략 실현방법을 비교·분석하고자 한다.

제3절 연구의 구성 및 방법



[그림 1-1] 본 연구의 구성 및 방법

각 장에서의 연구의 구성을 살펴보면 다음과 같다.

1장에서는 연구의 배경 및 목적으로 현재 국내가구산업의 현황과 시장 창출을 위한 디자인경영전략의 필요성에 대해 기술하였다.

2장에서는 가구의 기원과 개념의 변화를 알아보고, 시대적 흐름에 따른 가구의 발달과정, 국내 가구산업의 변천 및 현황, 가구산업의 특징, 그리고 가구산업의 경쟁력 강화에 대한 선행연구의 이론적 고찰을 통해 국내 가구 산업에 대한 이해를 돕기 위한 배경 및 특성을 정리하였다.

3장에서는 시장창출(Driving Market)전략에 관한 이해를 돕고자 선행연구를 통해 시장 및 시장 지향성의 개념, 시장 지향성 기업의 특성, 시장 지향성의 형태 및 구성요소에 대해 알아보았고, 시장창출전략 분석을 위한 산업구조분석모형의 필요성과 각각의 요소들의 관계를 살펴보았다. 산업구조분석모형의 5가지 요인은 기존 경쟁자 간의 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 대체재의 위협, 잠재적 경쟁자로 산업의 경쟁을 결정하는 요인과 경쟁의 강도 및 경쟁 요인을 파악하며, 사업의 매력도 파악과 미래 산업 환경을 예측할 수 있는 산업구조분석모형에 따른 시장창출전략 방향을 도출하였다.

4장에서는 본 연구를 위해 선정한 국내외 대표적인 대형 가구기업을 소개하고 그들의 경영전략을 프로토콜 분석방법(Protocol analysis method)을 통해 비교·분석하였다. 프로토콜 분석방법은 글을 읽으면서 머릿속에 이루어지는 모든 사고를 언어로 표현하거나 어떤 사건, 경험 등이 발생하는 중 혹은 그 직후에 얻은 정보를 다듬지 않고 그대로 기록하는 방식으로, 2차적 자료를 수집하고 분석할 때 쓰이는 방법론이다.¹⁾ 본 연구에서는 각 기업에서 제공한 1차적 자료와 인터뷰 등을 수집하여 정리하기 위해 프로토콜 분석방법을 사용하여 각 기업에 적용된 시장 지향적 디자인경영전략의 주요 요소들을 추출함으로써 시장창출(Driving Market)전략을 위한 가

1) 김평원(2011), "프로토콜 분석을 활용한 쓰기 과정 지도 및 평가 : 논술 텍스트 생산 과정 모형을 중심으로", 한국국어교육학회, Vol. 87, pp.5-35

구산업 디자인경영전략을 분석하고 종합하였다. 또한 시장창출전략에 따른 각 기업의 대표적인 디자인 사례를 분석하였다.

마지막으로 5장에서는 본 연구의 결과로 산업구조분석모형을 기반으로 가구산업의 미래 디자인경영전략으로서 시장창출전략 기반 디자인경영전략을 제시하고, 본 연구의 시사점 및 한계점, 그리고 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

제2장

가구에 관한 이론적 고찰

제1절 가구의 개념 및 가구산업의 변천

제2절 가구의 분류

제3절 가구산업의 특징

제4절 국내 가구산업의 현황

제5절 가구산업의 경쟁력에 대한 선행연구 고찰

제2장 가구에 관한 이론적 고찰

제1절 가구의 개념 및 가구산업의 변천

1. 가구의 개념

가구란 실내에 배치하여 생활에서 사용되는 도구의 총칭을 말하며 일반적으로 의자나 책상과 같이 이동할 수 있는 것을 가리키지만, 넓은 의미로는 불방이장이나 벽난로 등 건물에 붙어 있는 것도 포함한다. 영어의 퍼니처(furniture)는 “설비된 용구”라는 의미를 가지고 있어 한층 더 넓은 범위로 쓰이고 있다.²⁾

가구의 근본적 기능은 ‘인간 활동을 보조하는 것’으로 인간과 건축물 혹은 활동 공간 사이에서 가구가 매개체가 되어 활동 공간을 보다 편리하고 쾌적하게 사용할 수 있게 한다.

인간의 삶을 영위하기 위해서 의식주 생활을 보다 편리하게 하는 여러 가지 생활도구가 필요하다. 특히 가구는 인간의 생활에 필수 불가결한 생활용구 중 하나라고 할 수 있다. 가구의 사전적 정의는 ‘실내에 배치하여 의식주에 유용하게 쓰이는 도구’를 말하지만, 오늘날에는 반드시 실내뿐만 아니라 거리나 정원, 혹은 공원 등 실외에서 이용하는 것도 가구의 범위에 포함하고 있다.

가구의 개념은 다양하지만 전통적인 생활양식에 따라 두 가지로 나눌 수 있다. 정착 생활을 하는 농경민 사고에서의 ‘픽스처(fixture)’와 유동 생활을 하는 유목민 사고에서의 ‘무버블(movable)’이다. 농경민들에게는 농사에 필요한 도구, 유목민에게는 이동과 사냥에 필요한 도구가 그들의 생활 속에서 중요한 가구였을 것이다.³⁾

또한 가구를 어원상으로 살펴보면, 영어의 ‘퍼니처(furniture)’는 ‘실내에 구비되어 있는 것’이라는 의미를 가지고 있고, 독일어의 ‘모벨(mobel)’이나 이탈리아어의 모빌리아(mobililia), 프랑스어의 ‘뮌블(meuble)’ 등은 ‘이동할 수 있는 도구’라는 의미를 내포하고 있다. 한국의 가구 개념은 실내에 배치하는 가구와

2) 한국생활환경시험연구원(2004), “가구 산업경쟁력 조사”, 무역위원회, p.11

3) 박정태(2007), 『가구@디자인』, 광문각, p.8

이동 가능한 가구로 두 가지 개념을 포함하여 사용되고 있다.⁴⁾

인간은 원시시대부터 각각의 목적에 따라 생활에 필요한 여러 가지 도구를 고안하고 직접 만들어 사용하여왔다. 인간이 발명한 도구는 여러 종류가 있지만, 특히 일상생활에 직접 사용되고 인체에 밀접하게 영향을 주는 도구류인 가구를 생활가구라고 한다. 이러한 가구를 이용함으로써 인간의 생활이 보다 능률적이고 쾌적하게 할 수 있고 인간 생활의 질을 향상시키는 중요한 생활도구의 하나라고 할 수 있다.

가구의 의미에는 일반적으로 기능과 관련하여 지각적 의미(Perceptual meaning)와 연상적 의미(Associational meaning)로 구분할 수 있다. 1차적으로 지각적 의미, 2차적으로는 가구가 함축하는 사용자 혹은 소유자의 사회적·경제적 지위를 반영하는 것이다. 이처럼 가구는 인간과의 사이에서 무언의 의미전달을 하고 있다고 볼 수 있다.⁵⁾

가구의 발생 배경으로 첫째, 인간의 직립보행으로 인한 신체적 피로로부터 오는 휴식에 대한 욕망이다. 둘째, 정착생활에 따른 의식주에 필요한 도구나 기구의 필요이다. 셋째, 종교나 제사용으로 사용되는 상징적 혹은 의식적인 용도로 쓰이는 것이다. 넷째, 가구를 소유하고 사용하는 사용자의 사회적·경제적 지위를 나타내는 척도를 들 수 있다.

2. 국내 가구산업의 변천

1) 시대적 배경에 따른 한국 가구의 변천

동·서양에서 가구의 발생은 각기 다른 특징을 보인다. 서양의 가구는 고대 이집트에서 현대에 이르기까지 시대별로 문화, 정치, 종교 등의 변천과정에 따라 각기 다르게 형성하고 발달하였다. 한편 동양의 가구는 중국문화권을 중심으로 발달하였으며 전통 양식을 중심으로 대체로 고정된 문화·지리적 장소에서 발달하였다. 따라서 중국문화권에 해당되었던 우리나라는 대부분 중국가구 양식에 영향을 받았고 좌식생활에 적합한 가구로 형성되었으며 일본의 가구형태에 많은 영향을 미치게 되었다.

시대적 배경에 따른 가구의 개념 변화는 다음과 같다.⁶⁾

4) 민경문(2012), "우리나라 가구제조 기업의 글로벌전략에 관한 연구", 한남대학교 석사학위 논문, p.5

5) 이승민(1997), "우리나라 가구산업의 현황과 마케팅 전략에 관한 연구", 숙명여자대학교 석사학위 논문, p.14

[표 2-1] 시대적 배경에 따른 한국 가구의 변천

시 대	내 용
신석기 (원시시대)	<ul style="list-style-type: none"> • 씨족공동체 생활, 원시적 미술(동굴벽화, 다산 염원 조각상 등) • 의자와 침대가 통합된 가구 등
고구려 백제	<ul style="list-style-type: none"> • 고구려 고분벽화에 우리나라 최초 가구관련 문헌/벽화 발견, • 목조건물/ 목탑 건립 성행으로 가구 발달에 영향 • 신분제에 따른 가구 등장
신라시대	<ul style="list-style-type: none"> • 귀족층에서 목칠공예 발달
고려시대	<ul style="list-style-type: none"> • 불교 번영 • 왕실/지배자 계층/사원의 승려 중심으로 고급 공예품 향유, 불기나 사원의 건축이 융성하였으나 가구 및 목기류의 특성상 현존하지 않음 • 일상생활용 가구보다는 특수한 용도로 쓰이는 가구 사용 추정
삼국시대 후반 조선전기	<ul style="list-style-type: none"> • 재료의 발달로 금속활자나 석탑 또는 불상이 건조되었고, 목재를 사용한 목기나 가구 등은 서민들이 주로 사용 • 귀족들을 대상으로 한 고급가구 발달 • 사치풍조로 인한 사회가 어려워지면서 검소한 가구 등장 • 나전칠기
조선시대	<ul style="list-style-type: none"> • 유교사상, 중용사상, 금욕주의가 사회 철학으로 자리 잡고 절제의 미가 생활전반에 걸쳐 나타남 • 신분 차등- 가옥의 크기, 가구의 크기의 변화(가사규제법) • 남녀 구분이 엄격- 성별에 따라 생활공간 분리(안방/사랑방/부엌가구 등의 발달) • 선비 및 사대부는 화려한 것이 속된 것으로 여겨 우아하고 청아한 멋 추구
조선후기	<ul style="list-style-type: none"> • 가구의 대중화 • 점차 상인이나 장인들에 의해 유통되는 구조 형성 • 서양의 새로운 기술 및 재료 등장-수공예 생산체제 고수하는 수공과 새로운 방식 추구하는 개화의 이원적 공예구조 형성
일제강점기	<ul style="list-style-type: none"> • 무분별한 일제가구의 표방 • 나전칠기의 비중 높아짐

2) 한국 현대가구산업의 발달과정

(1) 1950년대

이 시기의 가구는 조선의 목가구 형식과 일본식 가구가 주를 이뤘고, 한국전쟁 이후 서구 문물의 유입되고 주택문화와 생활패턴이 좌식문화에서 입식문화로 변화하고 정착하면서 가구의 종류와 형태에 큰 변화를 가져왔다. 또한 의복의 변화와 관련하여 옷장의 디자인과 형태가 바뀌었다. 50년대 말에 들어서 이 불과 침구를 수납하는 동시에 의복을 걸 수 있는 형식의 서랍장과 옷장이 등장

6) 한국생활환경시험연구원(2004), "가구 산업경쟁력 조사", 무역위원회, pp.27-29

하기 시작했다. 자개상감법과 같은 전통적인 방식의 장롱에서 벗어났고 옷장의 문짝에 거울을 댄 디자인 등이 유행하였다.

(2) 1960년대

남양재의 수입원목이 가구의 주재료로 사용되었고 가구수요가 증가하고 인테리어와 관련된 가구디자인에 대한 관심과 종류가 다양해졌다.

실용성을 고려한 책상과 의자, 침대, 식탁 등이 제품화 되었고, 의자의 경우는 실용위주의 형태에서 기능과 디자인이 가미된 목제 및 철제가 유행하였다. 뿐만 아니라 기능주의에 멈추지 않고 장식적인 개념의 가구가 등장하여 디자인에 대한 관심이 생기기 시작하였다.

또한 합판공업의 발전으로 가구산업의 소폭적인 성장세를 보였다.

(3) 1970년대

장식적인 개념이 강조된 가구가 가구시장에 등장하고 티크, 오크, 라왕 등의 원목과 무늬목을 주로 사용하게 되었다. 특히 로즈목, 티크, 월넛과 같은 고급 원목을 사용한 가구에 대한 관심이 높아진 반면 파티클보드와 같은 저렴한 재료를 사용한 가구의 대량생산이 발달하였다.

경제발전에 의한 국민소득의 향상으로 맞춤가구가 유행하였으며, 서구의 가구디자인 및 인테리어 방식의 도입으로 대량생산된 가구의 경우에도 디자인과 품질 면에서 더욱 발전되었다.

또한 아파트 건설 붐으로 거실가구, 주방가구, 안방가구 등 다양한 형태의 아파트형 가구가 발달하기 시작하였고, 아파트 스타일에 따른 가구의 수요가 급증하였으며, 서구의 건축 및 인테리어 개념의 맞춤가구가 등장하였다.

이 시기의 가구시장구조는 대기업이 대거 참여하면서 다수의 영세기업과 소수의 대기업으로 형성되었다.

(4) 1980년대

아파트 문화가 정착되면서 다양하고 우수한 디자인의 생활가구가 개발되었고, 기술적 발전으로 인해 합리적인 가격의 가구가 대량으로 생산되었다.

유럽의 선진 가구기업과의 기술제휴가 시작되어 이태리 풍 디자인에서 영감을 받은 한국적인 이태리가구가 등장하였다.

가구의 재료로 MDF와 PB 등과 같은 저렴하면서도 견고한 목질 재료의 사용

이 보편화되어 가구의 양산성, 수율성, 작업성이 향상되면서 가구산업의 발전에 도움을 주었으며, 원자재 및 부자재의 개발이 활발하였다.⁷⁾

80년대 초반에는 가구기업들의 과열경쟁에 의해 경영환경이 악화되었지만 80년대 중반부터 새로운 전환기를 맞게 되었고, 정부의 수출특화산업 지정 등의 정책적 지원으로 인해 일본을 중심으로 한 수출시장이 활발해졌다.

(5) 1990년대

이 시기는 선진기술의 도입 및 개발로 가구의 디자인 수준이 향상되었지만 기업체의 특성이 사라지고 산업사회에 일어난 노사 충돌로 인하여 가구의 질은 떨어지는 반면 가격은 상승하는 현상이 일어나 가구제조업의 경영악화를 초래하게 되었다. 97년의 IMF한파로 인한 국내 전반적인 경기 침체로 가구생산, 유통 등의 모든 부분에서 큰 타격을 입고 변화가 있었다.

또한, 목재자원의 고갈로 원목 가격 상승함에 따라 점차 인공소재가 개발되고 사용되었다. 기술의 발달과 가구의 패션화에 의해 고광택 재료 및 인공소재의 사용이 보편화되고 첨단 소재를 활용한 현대디자인의 가구디자인이 등장하였다.

(6) 2000년대

국내 경기의 회복으로 가구산업 또한 지속적인 성장을 이루었지만 여전히 생산 및 디자인, 유통부문에서 개선이 필요했다. 노동력 확보의 어려움과 목재의 수입의존에 대한 원자재 수급이 불안정하다는 점도 성장을 더디게 하는 원인으로 작용했다.

80년대의 소품종 대량생산체제에서 소비자의 취향을 존중하는 디자인과 다품종 소량생산체제로의 변화가 이루어졌다.

또한, 리모델링 및 재건축의 증가로 빌트인(Built-in)가구의 소비가 증가되고 가구뿐만 아니라 주거 생활 전반에 필요한 토털 인테리어 제품 시장 확장을 시도하였다.⁸⁾

7) *Ibid.*, p.31

8) 박정자, "국내 가구산업의 경쟁력 강화 방안에 관한 연구", 인천대학교 경영대학원 석사학위논문, 2004, pp.24-25

제2절 가구의 분류

가구의 분류는 가구시장세분화의 방향을 설정하고 시장의 규모를 측정하며 시대 변천에 따른 트렌드 변화와 시장의 흐름을 파악하는데 필요하다. 기존 가구의 종류와 용도 등을 살펴보고 분석함으로써 기업이 새롭게 창출하고자 하는 시장에 경쟁자와는 차별화된 제품군을 선택하고 공략하며 그 시장의 가능성을 예측해볼 수 있다.

1. 목적별 가구 분류

가구가 공간 내에서 사용되는 목적에 따라 휴식용 가구, 수납용 가구, 작업용 가구 등으로 분류할 수 있는데 사용자의 몸을 편안하게 지탱해주고 안정감을 제공하는 휴식용 가구, 물건을 정리하고 보존할 수 있는 기능의 수납용 가구, 그리고 인체공학적 설계를 통해 에너지 소모를 최소화하여 사용자의 작업 능률을 높이는 목적의 가구를 작업용 가구라고 할 수 있다.

2. 용도(공간)별 가구 분류

인간이 생활하는 공간 및 가구의 용도에 따라 주거용 가구, 사무용 가구, 공공용 가구, 상업용 가구 등으로 분류할 수 있다. 주거용 가구는 주거 공간에서 일상적으로 사용되는 침대, 소파, 화장대, 장식장, 싱크대 등을 일컫는다. 사무용 가구는 사무공간에서 사용되는 책상, 의자, 테이블, 책장 등으로 사무활동에 필요한 가구이다. 상업용 가구는 영업을 목적으로 하는 가구로 카운터, 진열을 위한 가구, 테이블, 장식장 등을 들 수 있고, 공용 공간에서 사용하는 공용 가구는 스트리트 퍼니처(Street furniture), 벤치, 공용 스툴, 소화전 등이 이에 해당된다.

3. 구조별 가구 분류

구조별 가구의 분류에서 이동식 가구는 현대 가구의 일반적인 품목을 포함하는데 가구를 사용할 때 이동시켜 공간을 구성할 수 있다. 붙박이식 가구는 인테리어 시공 시 계획 하에 구성되고 고정되어있는 가구를 의미한다.

조립식 혹은 모듈 가구는 이동이 가능한 일정한 모양의 유닛(Unit)을 시스템화하여 배치하는 가구로 가변성, 가동성이 있다.

4. 사용 방식별 가구 분류

가구의 사용 방식에 따라 인체계 가구, 준인체계 가구, 건축계 가구 등으로 분류할 수 있다. 인체와 직접적으로 밀접한 관계를 갖고 인체를 지지하는 의자, 침대, 쇼파 등을 인체계 가구, 사용자의 인체에 간접적인 관계를 갖고 인간 동작에 보조가 되는 가구로 작업대, 책상, 테이블 등이 이에 해당된다. 건축계 가구는 다른 영역에 위치하여 사용되는 방식의 가구로 정리 수납, 진열 등을 목적으로 하고 수납의 크기, 중량, 수량 등과 관계한다.

5. 유형별 가구 분류

가구는 유형에 따라 의자류, 침상류, 탁자류, 장류, 소품류 등으로 분류할 수 있다. 유형별 분류는 일반적으로 가구를 제작·기획할 때 다루어진다. 인체공학적인 고려가 필요한 의자류, 신체의 휴식과 관련된 침상류, 사물의 정리 및 수납의 기능의 장류, 장식적 기능의 소품류 등이 포함된다.

6. 재료별 가구 분류

재료별 가구의 분류는 역사상 현재까지 일반적으로 가구에 사용되어온 목재를 주로 사용한 가구이다. 금속 재료를 사용한 철제 가구와 합성수지, 석재, 플라스틱, 지속가능성을 고려한 재료 등을 사용한 가구 등으로 분류할 수 있다.

7. 생산방식별 가구 분류

생산방식별로 가구를 분류하면 다수의 소비자를 대상으로 표준화된 제품을 제공하는 대량생산 가구, 소수의 소비자를 대상으로 하여 맞춤형 맞춤(공방) 가구, 그리고 작품의 개념으로 제작한 일품 가구 등이 있다.

[표 2-2] 가구의 분류

분류 기준	가구의 분류	내 용
목적	휴식용 가구	사용자의 몸을 편안하게 지탱해주고 안정감 제공
	수납용 가구	물건을 정리하고 보존할 수 있는 기능
	작업용 가구	인체공학적 설계를 통해 에너지 소모를 최소화하여 사용자의 작업 능률을 높이는 목적
용도	주거용(가정용) 가구	주거 공간에서 일상적으로 사용되는 가구
	사무용 가구	사무공간에서 사용하고 사무활동에 필요한 가구
	상업용 가구	영업을 목적으로 하는 가구
	공용 가구	공용 공간에서 사용하는 가구
구조	이동식(이동 가능형) 가구	현대 가구의 일반적인 품목을 포함하는데 가구를 사용할 때 이동시켜 공간을 구성
	붙박이식(고정) 가구	인테리어 시공 시 계획 하에 구성되고 고정되어있는 가구
	조립식(모듈형) 가구/시스템 가구	이동이 가능한 일정한 모양의 유닛(Unit)을 시스템화하여 배치하는 가구
사용방식	직접적 사용방식(인체계)의 가구	인체와 직접적으로 밀접한 관계를 갖고 인체를 지지하는 가구
	반직접적 사용방식(준인체계)의 가구	인체에 간접적인 관계를 갖고 인간 동작에 보조가 되는 가구
	다른 영역에 위치하여 사용되는 방식(건축계)의 가구	정리 수납, 진열 등을 목적으로 하고 수납의 크기, 중량, 수량 등과 관계
유형	의자류 가구	인체공학적인 고려가 필요한 의자의 모든 품목
	침상류 가구	신체의 휴식과 관련된 침대, 데이베드 등
	탁자류 가구	콘솔, 식탁, 테이블, 데스크 등
	장류 가구	사물의 정리 및 수납의 기능
	소품류 가구	장식적 기증
재료	목재 가구	목재를 주로 사용한 가구
	철재 가구	금속 재료를 사용한 가구
	기타 가구	합성수지, 석재, 플라스틱, 지속가능성을 고려한 재료 등을 사용한 가구
생산방식	대량생산 가구	다수의 소비자를 대상으로 표준화된 제품을 제공
	맞춤(공방) 가구	소수의 소비자를 대상으로 하여 맞춤화
	일품 가구	작품의 개념으로 제작

제3절 가구산업의 특징

1. 노동집약적 산업

가구산업은 전통적으로 노동집약적 산업으로 생산과정에서 자동화할 수 없는 부분이 많고, 특히 주문자 생산방식일 경우 더욱 많은 노동력이 요구된다. 고용효과 측면에서 볼 때 1억 원 제품 생산 시 평균 3.5명으로 제조업 평균 1.7명에 비해 높은 노동의존 구조를 가지고 있는 전형적인 노동집약적 산업이다. 중소기업형, 도시형 산업업종으로 제조공정의 목적상 협력업체가 필요하며 소재, 공급원 확보, 부품, 조립, 사출, 용접, 도장 등의 편의성을 위해 제조업체들이 특정지역에 편중되어 있다.⁹⁾ 생산 과정에 있어 상당수준의 수공 기술과 감각이 필요한 분야이므로 전통적으로 섬세한 수공예기술이 발달한 우리나라 사람에게 적합한 산업 업종이라 볼 수 있다. 생산과정 이후에도 전시장 관리나 현장방문, 시공설치 등 노동력이 많이 소요되고 인력과 장비가 필요한 산업이다.

2. 중소기업형 산업

가구산업은 소비자의 기호와 취향에 따라 다양한 형태와 디자인에 요구되는 산업으로 다품종 소량생산방식이 적합하기 때문에 중소기업형 산업으로 분류된다. 트렌드의 변화 시기가 짧아지고 소비자의 요구를 충족시키기 위해서는 일괄생산 시스템이 어렵고, 집안의 구조와 분위기에 따라 설계 및 디자인이 달라지므로 소비자 만족도를 높이기 위해 중소기업형 산업에 속한다.

3. 고부가가치 산업

가구는 소재와 디자인, 성능 등이 다르고 소량으로 생산되기 때문에 기술의 수준에 따라 부가가치가 올라가고 단순한 목재의 사용이 아니라 다양한 공정을 거쳐 완성되므로 많은 시간과 인력이 필요한 산업으로 목재산업 중에서 가장 높은 부가가치를 올릴 수 있다.

9) 한국생활환경시험연구원(2004), "가구 산업경쟁력 조사", 무역위원회, p.39

또한 소비자의 취향에 따라 커스터마이징된 가구와 같이 일반적인 공산품과는 차별화되고 소비자의 개성을 표출할 수 있는 도구로서 부가가치가 높은 생활형 가구가 되어가고 있다.

4. 수출산업화 가능 산업

가구산업은 원료나 제조기술 보다는 디자인과 실용성, 기능성을 추가함으로써 가격이 결정되는데 큰 영향을 미치기 때문에 부가가치가 높아지는 상품으로서 수출이 가능하다. 노동집약적이고 3D업종으로 여겨지는 점에서 선진국에서는 사양산업화가 되고 있는 추세이다. 중국, 동남아와 같은 저임금과 저가 가구의 수입으로 한국의 가구산업은 우수한 기술력과 디자인으로 해외시장을 공략할 수 있다.

5. 생활밀접형 산업

가구는 우리가 생활하는데 보조적인 역할을 해왔고 인간의 생활에 필수적인 존재이다. 특히 현대사회의 소비자들은 편리한 생활에 대한 욕구를 충족시키고 일의 능률을 높여주는 역할을 할뿐만 아니라 더 나아가 디자인의 차별화로 생활공간을 구성하는 요소로서 장식적인 부분도 충족시키고 있다. 홈인테리어에 대한 관심이 증가하면서 가구의 디자인과 배치로 생활공간을 자신만의 스타일로 꾸미는 소비자가 늘어나면서 생활밀접형 산업으로서의 역할이 커지고 있다.

가구산업은 일반적으로 다음과 같은 특징으로 요약 할 수 있다.

- 가구는 생활밀착형 제품으로서 가구가 사용되는 공간과 사용자의 행태와 깊은 연관성을 갖고 있다. 따라서 생활양식 및 건축양식에 영향을 받고 문화에 따라 변화한다.
- 주거 생활에 필수적인 물품으로 수요층이 다양하고, 소비자의 연령, 소득 등에 따라 수요에 차이가 있다.
- 가구산업은 고도의 신기술의 필요도가 낮아 일정수준 이상의 설비를 갖출다면 시장 진입이 어렵지 않아 시장장벽이 낮은 수준이라고 할 수 있다.
- 주택건설 경기에 민감한 편이다. 건설 및 부동산 시장에 영향을 받으며, 경기 순환에 따라 전체 시장의 규모가 결정되는 경향이 있다.
- 가정용 가구산업은 목재산업 중 부가가치가 가장 높은 산업이다. 가구는 내구 소비재로서 제품의 수명주기가 긴 편이고 비교적 고가제품에 해당하기 때문에 경기침체 시에는 교체주기가 길어지는 경향이 있고 결혼시점이나 이사철에 수요가 집중되는 특징을 나타낸다. 최근 IKEA와 같은 홈퍼니싱 기업의 등장과 홈인테리어에 대한 관심, 그리고 개인소유주택 장만에 대한 부담감 등에 의해 ‘집꾸미기’에 대한 관심이 증가하면서 가구의 교체주기가 점점 짧아지는 추세이다.
- 가구전문업체, 종합가구업체, 인테리어업체 등 많은 업체들이 가구시장에 참여하고 있어 비교적 경쟁이 높고, 다품종소량생산체제의 성격을 띤다.
- 원목 등의 수입제품에 대한 의존도가 높기 때문에 주요 목재 수출국의 생산량 및 가격, 환율변화 등의 외부 요인에 민감한 편이다.
- 토털 인테리어에 대한 관심이 높아지면서 디자인의 중요성이 더욱 부각되고 있다.

제4절 국내 가구산업 현황

1. 가구산업에 대한 투자

경기도는 2016년 가구업계의 경쟁력 강화를 위해 13개의 사업에 총 66 억원을 투자하면서 가구업체들의 집중화, 차별화, 동반성장에 중점을 두고 있다. 최근 글로벌 가구기업 IKEA의 국내 진출에 따라 국내 가구대기업의 홈퍼니싱 시장으로의 확장과 직영판매점 확대 등으로 가구기업의 영세화, 가구기업 간의 양극화, 대기업의 OEM 가구생산체제 편입 등에 의해 중소 가구유통업체들이 어려움을 겪고 있다. 이에 경기도는 가구시장의 양극화를 해소하고 가구산업 경쟁력을 강화하기 위해 체계적인 시스템을 구축하도록 지원하는데 노력하고 있다.

가구산업의 집중화된 육성을 위해 포천, 고양 등 4개 권역별 가구공동전시판매장 및 물류센터 건립을 위해 지원하고, 가구디자인 창작 공간 조성 및 가구전문 인력확보, 친환경 가구제품 제조를 위한 가구인증센터 운영 등을 실천하고자 한다.

가구업계의 경쟁력 차별화를 위해 마케팅 집중 지원, 이업종 간 융·복합 기술개발 및 디자인지원, 전통과 현대의 융합을 통한 글로벌 제품개발, 중소기업의 성장을 위한 마케팅 및 업무 숙련도 교육, 도내 가구유통업체 밀집지역 상권 활성화, 국내·외 유명 가구전시회 참가 지원 등을 위한 지원을 위한 투자를 계획하고 있다.

가구대기업뿐만 아니라 중소기업이 함께 성장하기 위해 가구 대-중소기업간 상생 협약을 맺어 양극화 현상을 최소화하고 가구 시장을 확장하고 활성화시켜 중소기업의 경쟁력을 강화하고 발전하도록 협력하고 있다. 또한 가구디자인 공모전 및 가구기업 간 공급자 박람회 등을 개최할 계획이다.

오병권 경기도 경제실장은 가구산업 체질 개선을 위해 도내 가구업계의 경쟁력 강화를 위한 디자인 및 기술개발, 마케팅 등에 대해 지속적으로 지원할 계획이며 국비 확보 등을 통해 점차 지원금을 늘려나갈 것이라고 밝혔다.¹⁰⁾

10) 고상철, "경기도, 올해 가구산업에 66억 원 투입", 『브레이크뉴스』, 2016.03.13

2. 홈퍼니싱 시장 확장

1) 국내 가구기업의 홈퍼니싱 시장 진출

최근 야외 활동을 최소화하고 집에서 여가활동을 즐기며 소비활동 또한 집 안에서 해결하는 것을 즐겨하는 일컫는 ‘집안여가족’과 ‘홈스케이프’와 같은 신조어까지 등장하면서 ‘집’의 의미가 재조명되고 있다. 현대인들이 지친 일상과 막연한 불안감 속에서 ‘휴식의 공간’으로서의 집의 의미와 가치는 점점 커지고 있다. 마이크로밀엠브레인 트렌드모니터가 집에 대한 전반적인 인식을 전국의 만 19~59세 성인남녀 2,000명을 대상으로 조사한 결과 91.4%가 ‘휴식의 공간’으로 인식했고, ‘작년에 비해 집에 머무는 시간이 늘었다’가 23.8%, ‘줄었다’는 19.4%로 나타났다.¹¹⁾

또한 불황이 장기화되면서 재테크 수단이었던 집의 ‘교환가치’보다 ‘사용가치’에 더 주목하게 되면서 집을 꾸미기 위한 수요가 증가하게 되었다. 경기침체로 인한 불황 속에서 내 집 마련이 점점 더욱 어려워지면서 자신이 사용하고 있는 집을 꾸미고 변화를 주는 것에 집중하는 모습을 보인다.

집에서의 여가를 즐기고 집에서 위안을 찾는 시간이 늘어나면서 ‘집’이라는 공간을 안정감을 느낄 수 있고 자신의 취향에 맞게 꾸미는 것에 대한 관심 또한 증가하였다. 이에 따른 소비 트렌드도 변화하였고 홈 인테리어에 대한 관심과 이를 충족하는 홈퍼니싱 시장의 확장이 이루어졌다. 홈퍼니싱이란 집(Home)과 꾸미다(Furnishing)의 합성어로 가구에서부터 조명, 화분 등 인테리어 소품을 이용하여 집안을 꾸미는 것을 의미한다. 최근에는 소비자 스스로 집안을 꾸민다는 의미로도 사용된다. 셀프인테리어를 집에서 할 수 있는 여가 활동의 하나로 여기면서 집안 분위기를 전환하기 위해 작은 소품부터 가구까지 변화를 주고 있다. 통계청에 따르면 홈퍼니싱 관련 시장이 2008년 7조원에서 2014년 12조원으로 규모가 크게 성장했다.¹²⁾

11) 최경재, “집에서 여가활동과 휴식을 즐기는 ‘집안여가족’ 늘어”, 『G벨리』, 2016.04.11

12) 통계청: www.kostat.go.kr(2016.01.24)

2) 비가구업체의 홈퍼니싱 시장 진출

최근 홈퍼니싱 시장에 대한 관심이 높아지고 활성화됨에 따라 기존의 가구 기업뿐만 아니라 생활용품 브랜드나 패션, 유통 등의 비가구업계에서도 관심을 갖고 사업을 확대해나가고 있다.

이랜드는 생활용품 브랜드 ‘모던하우스’를 1996년에 론칭하여 국내업체 중 가장 먼저 홈퍼니싱 사업에 진출하였다. 다른 생활용품 브랜드와 비교했을 때 가구의 비중이 높다는 것이 특징이며 시즌별 트렌드에 맞춰 다양한 상품을 출시하여 2014년에는 2,300억 원의 매출을 기록하였고, 10~20대를 타겟으로 한 하위 브랜드인 ‘버터’를 론칭하여 시장을 확장하고 있다.

국내 대표 대형유통업체인 이마트는 글로벌 홈퍼니싱 기업 IKEA와의 전 면승부를 벌이고자 2015년 생활용품 전문매장 ‘더라이프’를 론칭했다. 일산 이마트 킨텍스점의 2층에 1천평(3천300㎡) 규모의 매장을 거실, 부엌, 아이방, 침실 등 6가지 컨셉트룸인 ‘룸셋(Romm Set)’으로 구성하고 있다. 기존의 유통·배송의 노하우를 통해 무료배송과 조립서비스를 제공하고 초저가 품목과 고가 프리미엄 제품을 각각 10%, 중저가 제품을 80% 비중으로 나누어 소비자의 선택의 폭을 넓혔다.

국내 1세대 라이프스타일샵으로 1999년에 시작한 코즈니는 KIG그룹의 투자를 받아 코즈니앳홈이라는 브랜드로 새롭게 탄생하였다. 서로 다른 장르의 스타일의 인테리어 소품에서 가구 제품까지 갖추면서 소비자가 여러 스타일을 믹스 매치하여 자신만의 개성을 표출할 수 있고 새로운 스타일을 구현할 수 있는 차별화된 홈인테리어 제품을 제공한다. 지역별 매장뿐만 아니라 온라인 판매에 집중하는 전략으로 유통망을 넓혀가고 있다.

2003년 국내에 진출한 일본 생활용품 브랜드 ‘무인양품’은 로고가 없는 심플하고 모던한 디자인으로 유행에 영향을 받지 않는다는 점을 전략으로 하여 전 세계 300여개의 매장을 운영하고 있다. 국내에는 14개의 매장과 온라인 스토어를 통해 유통하고 있고, 의류에서 화장품, 생활 소품, 가구 등 다양한 품목을 판매하여 홈퍼니싱 기업으로서 국내의 인지도를 높이고 있다.

대표적인 글로벌 SPA브랜드로 국내에서도 잘 알려진 H&M과 자라 또한 홈퍼니싱 시장에 진출하였다. H&M은 ‘집을 위한 패션’이라는 컨셉의 ‘H&M

HOME'을 론칭하여 서울 시내 주요 쇼핑몰을 중심으로 매장을 늘리고 있다. 세계 1위 SPA업체인 자라 또한 'ZARA HOME'을 론칭해 '자라홈 키즈'를 포함한 홈퍼니싱 제품을 판매하고 있다. 1년에 두 차례씩 유행에 맞춘 컬렉션을 선보이고 신제품 또한 빠른 순환으로 출시한다. 글로벌 SPA브랜드들이 패션을 넘어 소비자에게 라이프 스타일을 제안하면서 패션시장에서 쌓은 인지도와 저렴하고 트렌디한 상품으로 빠르게 성장하고 있다.

3) 중소기업의 대응

국내 홈퍼니싱 시장이 성장하는 가운데 IKEA, 한샘 등 대형 가구기업뿐만 아니라 유통 및 패션업계, 해외 가구업체들까지 국내 시장에 진출하면서 중소기업체들의 경쟁력 강화를 위한 방침을 세우고 있다.

경기도 광명시에 위치하고 있는 IKEA와 경기도가구단지의 존재로 경기도에서의 가구산업에 대한 적극적인 대응체제 마련이 이루어지고 있다.

경기도는 2007년 도내 산업 경쟁력을 강화하기 위해 산업혁신클러스터정책(IICP: Industry Innovation Cluster Policy)을 추진하면서 가구산업 클러스터 구축을 계획했다. 그 일환으로 2015년 7월 경기도지사, 한국가구산업협회, 국내 10대 가구기업의 대표 및 임원이 참석한 「가구 대·중소기업 간 상생협약식」을 통해 상생협력을 위한 업무 협약을 체결하였다. 이로 인해 디자인개발, 공동구매, 공동브랜드, 공동물류, 제품홍보, 마케팅 등 대기업의 노하우를 전수하여 중소기업의 부족한 부분을 채워나가고 더욱 발전하는 방향을 모색하고자 했다. 또한 박람회 참여와 공모전 등을 통해 우수 중소기업을 선발하고 지원하고자 노력하고 있다.

또한 2015년 9월에는 경기가구인증센터를 설립하여 경기도내 가구기업 가구인증시험 지원을 통한 친환경 가구제품 개발 및 생산을 활성화시키고 가구기업의 경쟁력을 확보하고자 했다. 가구산업 육성 인프라 구축 및 운영, 전문 인력양성, 가구인증 업무 컨설팅 등을 통해 경기도 가구산업의 발전을 도모하고 있다.

2015년 11월 대한가구산업협동조합연합회에서 개최한 간담회에서 정부의 가구 관련 부서 및 기관 부재, 가구 전문 인력 및 교육기관 부족, 가구용 원부자재 관세문제 등에 대한 해결방안 및 발전방향을 논의하면서 생활 산

업 육성을 위한 법제화 추진을 목표로 진행되었다.

이 외에도 IT·가구·섬유 융복합 기술개발 및 디자인 지원, 사물인터넷을 적용한 스마트가구 제품화 및 사업화 지원 등 다양한 지원 계획을 추진하고 있다.¹³⁾

가구는 우리 생활에 필수불가결한 생활밀착형 필수품으로 사용자 공간, 사용자 행태, 생활양식, 건축양식 등 시대적·문화적 배경에 영향을 받으면서 가구의 용도, 형태, 재료, 제조방식, 등에 변화를 가져왔다. 이에 따라 가구 산업은 시대 변천에 따른 트렌드 변화와 시장의 흐름을 파악하고 소비자의 니즈에 맞게 가구를 분류하면서 가구시장을 세분화하고 시장의 규모를 측정할 수 있게 하며, 기업이 가구의 분류에 따른 제품차별화전략을 통해 새로운 시장을 주도하거나 확장할 수 있는 가능성을 예측할 수 있게 한다. 기술의 발달, 디지털 미디어 기술의 발전으로 글로벌 미디어 시대의 도래, 소비자 소득수준 향상 등으로 가구산업의 발달 또한 이루어졌고, 단지 인간의 생활에 필수적인 도구로서 보조적인 역할을 할뿐만 아니라 고부가가치 산업으로 인식되며 수출산업화가 가능한 산업으로 우리나라의 우수한 기술력과 디자인 경쟁력으로 해외 시장 진출에 알맞은 특성을 지닌다.

최근 글로벌 가구기업 IKEA의 한국 진출로 이에 대응하는 국내 가구대기업들의 홈퍼니싱 시장 확장과 직영매장 확대, 가구대기업과 중소기업 간의 양극화, 가구산업의 영세화 등에 대한 우려가 고조되었다. 이를 해소하기 위해 경기도는 가구산업의 경쟁력 강화를 위해 체계적인 시스템을 구축하는데 투자를 늘리고 있다. 또한 홈인테리어에 대한 관심이 높아지면서 국내 가구기업들과 비 가구업체들의 홈퍼니싱 시장 진출은 국내 가구시장 확장의 다양한 기회 제공과 새로운 트렌드로 자리매김했다. 이러한 가구산업의 변화에 중소가구기업의 경쟁력 강화를 위한 대응은 정부차원의 지원과 가구산업 클러스터 구축의 일환으로 가구대기업과의 상생협약을 통해 추진되고 있다.

가구산업의 경쟁력 강화와 시장 확장을 위해 가구기업들과 정부가 다각적인 전략을 강구하고, 많은 선행연구가 진행되어오면서 이에 대한 방안을 구축해나가고 있다.

13) 문미성 외(2015), "경기도 가구산업 구조변화와 정책방안", 경기연구원, p.42

제5절 가구산업의 경쟁력에 대한 선행연구 고찰

1. 가구산업의 디자인 발전에 관한 선행연구

가구산업의 경쟁력 강화를 위한 연구 방안제시로 디자인에 관련된 연구가 상당수를 차지했다. 가구산업의 디자인 발전에 관한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다.

김경숙(2004)¹⁴⁾은 20세기 후반의 디지털 기술의 발달로 변화한 디자인 경향과 현대인의 라이프 스타일에 적용하기 위한 새로운 개념의 가구가 출현했고, 이에 따른 신개념가구의 보편적인 디자인 특성에 대해 연구하였다. 조사대상으로 2000년 이후 출시된 신개념가구 중 국제적 공인 수상기관에서 수상된 가구를 기능별로 인체계 가구, 준인체계 가구, 건축계 가구로 분류하여 조사하였다. 신개념가구의 디자인 특성을 종류 및 기능, 형태, 사용장소, 구조, 재료, 색채 등으로 분석하였다. 신개념가구는 디지털기술과 가구의 결합으로 새로운 라이프 스타일을 제안하고, 기능, 형태, 재료 등에서 발전된 진화형 가구로 사용자를 고려하고 더 편한 생활을 제공한다. 또한 현대인의 감성욕구를 위해 유기체와 같은 형태로 가구와 사용자의 상호작용을 일으키고 감성을 표현하는 가구 등의 혁신형 가구가 이에 해당한다.

이화진 외 1인(2010)¹⁵⁾은 디자인이 경영자원으로서 활용된다는 측면에서 경영전략, 마케팅 전략방안, 창조적 기업 활동의 활성화 활용된다고 했다. 특히 디자인은 경영 전략적 수단으로서 사용자의 수요를 계속해서 자극하면서 기업과 제품의 질적 가치를 높여주는 핵심요소라고 했다. 또한 디자인경영에서 디자인을 기업의 핵심 역량으로 하여 혁신적인 방법으로 사회의 전문 분야를 통합함으로써 새로운 시장을 만든다. 기업의 디자인경영활동을 소비자들이 어떻게 인지하는지, 소비자들의 행동에 미치는 영향 등을 알아보았다. 디자인으로 하여금 소비자들에게 디자이너의 사상이나 기업의 정서를 느낄 수 있게 하고, 소비자의 구매 행동에 긍정적인 영향을 미치면서 기업의 이미지 상승과 제품의 경쟁력을 높일 수 있게 한다. 기업은 시

14) 김경숙(2004), "신개념가구의 디자인 특성에 관한 연구: 2000년 이후 출시된 가구를 중심으로", 연세대학교 생활환경 대학원 석사학위논문

15) 이화진, 홍성수(2010), "시장지향적인 디자인경영활동이 소비자의 구매행동에 미치는 영향", 한국디자인문화학회, Vol. 16(2), pp.398-409

장의 이해를 통해 시장요구 변화를 예측하는데 시장지향적인 디자인경영활동의 필요성이 부각된다. 또한 소비자들에게 제공하는 제품을 실용적 제품과 쾌락적 제품으로 구분하였다. 디자인을 강조한 제품은 일반적으로 실용적 가치를 강조한 제품보다 소비자의 구매 욕구를 자극하고 소비자 니즈에 맞는 맞춤형 제품을 개발한다면 소비자 구매촉진과 매출 신장에 도움이 될 것이라고 예측하고 있다.

백은(2011)¹⁶⁾은 오피스 가구의 배색 계획을 업무유형에 따라 제안하고자 오피스 근무자들을 대상으로 업무 유형별 이미지 선호도 조사를 실시하였다. 배색 계획이 업무효율에 영향을 주는 오피스 가구를 대상으로 배색 방법을 제안하였다. 오피스 가구의 색채계획 현황 파악 및 배색 실험을 통해 얻은 결과를 바탕으로 업무 유형에 따른 감성언어에 의한 배색안 도출, 오피스 공간에 적용할 수 있는 배색 계획 방법 및 과정을 제안하였다. 오피스 환경 개선과 업무효율을 높이는 방법으로 오피스 가구 배색에 관하여 근무자의 쾌적성과 안정성에 대한 심리학적 이해와 디자이너나 발주자에게 업무능력 향상에 대한 객관적인 자료를 제공하고자 했다.

이은영(2011)¹⁷⁾은 경쟁 시장에서 차별성을 확보하기 위해 서비스 디자인 관점에서의 디자인경영 전략 모델을 수립이 필요하다고 했다. 디자인에 대한 기업의 인식 변화와 디자인 영역 확장으로 디자인 경영에 대한 관심과 창의적인 디자인적 사고에 대해 주목하고 있다. 주거 산업의 미래 경쟁력은 현재의 제조 산업 기업구조를 전략적인 서비스 산업구조로 전환이 필요하다. 또한 디자인 경영 요소의 전략적, 기술적, 실행적 차원의 핵심 포인트와 접목하여 수준별 요소를 도출했다.

송윤섭(2011)¹⁸⁾은 한국가구디자인의 정체성을 확립하기 위해 전통과 현대 공예양식의 융합적 특성을 적용한 가구디자인을 연구하였다. 현대 가구의 실용성뿐만 아니라 주거공간 속에서 예술적 가치를 부여한 예술작품으로서 공간연출 및 한국의 정서를 담은 디자인을 개발함으로써 부가가치 창출과 국가 경쟁력의 강화 및 한국 가구디자인의 정체성 확보로 세계시장에

16) 백은(2011), "업무유형에 따른 오피스 가구의 배색연구", 국민대학교 테크노디자인전문대학원 박사학위논문
 17) 이은영(2011), "서비스디자인 관점에서의 주거 브랜드 디자인 경영 모델 연구: 'S'사의 DMC 강화 전략을 중심으로", 이화여자대학교 석사학위논문
 18) 송윤섭(2011), "전통과 현대공예양식의 병치 혼합적 특성을 적용한 가구디자인 연구", 중앙대학교 대학원 박사학위논문

서의 경쟁력을 가질 수 있다고 설명하였다. 전통과 현대, 공예와 디자인, 동양과 서양을 조화 및 결합시킴으로써 가치와 정신, 기법, 형태, 쓰임새, 재료, 문양 등을 통해 새로운 디자인 창출이 요구된다고 했다.

박보연(2013)¹⁹⁾은 에너지 효율 향상, 재활용 가능성 향상, 유해물질 저감, 환경 배출물 저감, 물질 사용량 저감, 사용수명 최적화, 그리고 포장 최적화 등의 전략으로 제품의 원료에서 제조, 사용 및 폐기에 걸친 전 과정에서 환경오염을 최소화하도록 노력해야한다고 제안했다. 또한 환경경영 시스템(ISO 14001), 산림인증시스템(FSC), 환경 파트너십(Environment Partnership) 등의 친환경 정책 실행하여 환경에 부정적인 영향을 최소화하는 친환경 가구디자인을 개발함으로써 기업이 '환경적 우수성'을 경쟁우위의 요소로 활용하여 효익을 창출 할뿐만 아니라 장기적으로 환경 문제를 최소화할 수 있다.

2. 가구산업의 경쟁력 강화 관련 선행연구

다음은 가구산업의 경쟁력에 대한 선행연구를 살펴보고 가구산업 발전을 위해 지금까지 연구되어온 방안을 알아본다.

이승민(1997)²⁰⁾은 가구산업의 마케팅 활동의 중요성을 착안하고 시장세분화의 측면을 고찰하였다. 소비자 연구를 통해 소비자들의 가구제품에 대한 만족도, 구매형태, 선호, 추구이점 등을 파악하고 적절한 척도를 개발하기 위한 사전 단계로서 가구소비자 집단을 일정한 기준에 의해 분류하고 집단별 특성화시키는 세분화 방안을 강구하는 것을 목표로 하였다. 가구산업의 현황 및 마케팅 활동의 실태, 그리고 시장세분화에 관한 고찰을 통해 가구제조업계가 직면한 문제점을 해결하고 세분화된 소비자집단의 욕구를 충족시키는 방법으로 기술개발 능력제고 및 생산 전문화, 업계 간 협력 및 분업화, 전문 인력 양성과 연구개발을 위한 업계 및 정부의 지원, 변화하는 소비자들의 만족도, 구매형태, 선호, 추구이점 등을 파악하여 마케팅 활동에 반영, 가구시장을 세분화하여 소비특성 및 시장성을 파악하고 그에 알

19) 박보연(2013), "친환경 가구 디자인을 위한 기업 전략에 관한 연구", 성균관대학교 석사학위논문

20) 이승민(1997), "우리나라 가구산업의 현황과 마케팅 전략에 관한 연구", 숙명여자대학교 경영대학원 석사학위논문

맞은 마케팅 전략을 모색하는 등의 방법을 제시하였다.

이운성(2001)²¹⁾은 가구산업의 e-비즈니스 적용모델에 대한 연구에서 e-비즈니스를 통해 기업의 경쟁력을 확보하고 필수적인 인프라로 인식하여 추진하고 주장하고 내실을 강화하기 위한 방안을 모색하였다. 개별 기업이 처한 환경 및 특성, 그리고 경쟁력 등을 고려한 e-비즈니스 모델에 따라 다양한 형태를 취할 수 있다고 보고 가구산업의 e-비즈니스 모델을 'BUY SIDE', 'SELL SIDE', 그리고 'IN SIDE'로 구분하여 연구하였다.

주로 원자재 및 기타 자원 구매를 다루는 'BUY SIDE' 측면과, 고객에게 제품 판매를 다루는 'SELL SIDE' 측면, 그리고 이 두 SIDE를 통합한 'IN SIDE'는 내부 체계를 인터넷 상에서 이행하도록 한다.

가구산업의 환경과 개별 기업의 특성에 따른 올바른 정보시스템 지원이 필요하고, 시스템 도입에 따른 여러 변화에 대한 저항을 최소화하고 변화 관리 프로그램을 준비하여 내부 체계를 효과적으로 정비하여야 한다. 또한 제품 및 서비스의 우위를 확보하여 양질의 정보 서비스를 통한 기반을 구축하고 우수한 e-비즈니스 모델을 구축하는 것이 필요하다.

이 연구는 가구 산업의 일반적인 특성에 의해 보다 상위 수준의 e-비즈니스 모델을 제시한다. 따라서 실제 적용을 위해서는 현재보다 세분화된 단위에 이르는 비즈니스 모델의 정의가 필요하게 될 것이다.

정기한 외 1인(2002)²²⁾은 내부마케팅과 시장지향성간의 관계를 연구하였다. 기업이 최상의 성과를 달성하고자 할 때 차별화된 핵심역량을 가질 수 있어야 하고 이를 위해 과거에는 시장지배력, 시장점유율, 성장성, 규모경제 등에 초점을 맞췄다면, 고객에게 최상의 가치를 줄 수 있는 기업문화를 지속적으로 창출하는 것이 필요하다고 주장했다. 기업이 외부고객과의 관계인 외부마케팅뿐만 아니라 기업과 기업의 내부고객인 서비스 기업의 현장 종업원들 및 조직 내 구성원들을 대상으로 하는 내부 마케팅 활동이 중요하다는 인식인 확대되었다.(Varey, 1995; Varey & Lewis, 1999) 고객지향적 사고를 조직 전체에 확산하며 최고 경영층에서 종업원까지 고객만족을

21) 이운성(2001), "가구산업의 e-비즈니스 적용모델에 관한 연구", 연세대학교 산업대학원 석사학위논문

22) 정기한, 김대업(2002), "내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구", Journal of Global Academy of Marketing Science, Vol.9, pp.19-46

목표로 하여 내부마케팅 실행에 대한 의욕을 심어주고 적극적인 지원을 해야 한다.

내부마케팅의 필수적인 구성요인으로 종업원들에 가능한 많은 의사결정권을 부여하는 ‘권한위임’, 조직 내의 효과적인 소통인 ‘내부커뮤니케이션’, 종업원들의 동기유발을 위한 ‘보상시스템’, 최고경영자들이 종업원들의 시장 지향성 행동을 격려하고 고무하는 ‘경영총지원’, 그리고 종업원들이 조직의 전략을 이해하고 마케팅에 대한 긍정적인 태도를 가질 수 있게 도와주는 ‘교육훈련’이 있다.

박정자(2004)²³⁾는 국내 가구산업의 수출경쟁력강화와 기술향상, 생산성 향상, 신제품 개발 등의 노력에도 불구하고 가구산업의 전체시스템에서 시장경험 부족, 업체 간 폐쇄적 경쟁, 정보 부족 등의 문제로 효율적인 마케팅 활동과 경쟁력 확보에 어려움을 겪고 있다고 보고 내부 및 외부 경쟁력 강화방안을 제시하였다. 가구산업시스템의 내부 경쟁력 강화를 위한 방안으로 가구산업에 종사하는 생산자, 판매자, 연구기관, 정부 등을 중심으로 그들의 상호작용과 내부역량 강화를 위한 방안을 제시하였고, 외부 경쟁력 강화를 위해 소비자와의 접촉을 중심으로 한 마케팅에 대해 연구하였다.

김명주 외 2인(2005)²⁴⁾은 과거 산업체의 요구에 따라 디자인 개발업무를 담당하였던 디자이너의 수동적인 역할에서 벗어나 능동적이고 주도적인 디자인개발과 더 나아가 디자인개발 이외의 수익을 창출하는 다양한 방법과 디자인비즈니스의 실현방안을 제안하였다.

디자이너측면에서는 수동적인 디자인개발관점에서 디자인비즈니스관점으로 패러다임을 전환해야하고, 산업체측면에서는 대부분의 자금을 기술개발, 생산설비 능력구축, 소재개발 등에 투자하는 과거의 제조기반 산업패러다임에서 시장의 판매성공은 소비자의 구매 욕구를 파악하고 디자인을 통해 상품화하는 디자인 주도적 산업시스템을 추구하는 ‘풀디자인패러다임(Pull Design Paradigm)’의 실현방안을 제시한다. 디자인비즈니스의 실현방안으로 디자이너와 산업체가 주도적으로 수익창출행위를 수행하는 DI(Designer-Industry)형 디자인비즈니스, 디자

23) 박정자(2004), “국내 가구산업의 경쟁력 강화 방안에 관한 연구”, 인천대학교 경영대학원 석사학위논문

24) 김명주 외 2인(2005), “디자인비즈니스패러다임 인식전환을 위한 디자인비즈니스의 개념과 실현방안”, 디자인학연구, Vol.18(2), pp.59-68

이러, 산업체 및 유통업체가 활동주체가 되는 DID(Designer-Industry-Distributor)형 디디자인비즈니스, 활동주체가 행정기관 혹은 해당지역의 지방자치단체인 PGC(Provincial Government-Centered)형 디자인비즈니스, 산업체 대신 국내 혹은 해외의 생산업체에 아웃소싱하는 PO(Production Outsourcing)형 디자인비즈니스, 그리고 디자이너가 디자인에 대한 소유권을 행사하고 유통업무 또한 담당하여 생산을 제외한 산업전반에 주도적으로 관여하는 DDC(Designer-Distribution-Centered)형 디자인비즈니스를 제시하였다.

이낙현(2007)²⁵⁾은 우리나라 보다 먼저 가구산업 경쟁력 하락을 경험한 일본의 경쟁력 강화를 위한 특화전략을 분석하고 국내 가구산업의 가구산업 특화전략을 구축하였다. 국내의 가구산업은 낙후산업으로 인식되어 정부의 지원이나 업계의 발전 계획이 수립되지 않고 있는 실정이고, 수입의 증가로 국내 가구산업의 경쟁력이 약화되는 것을 개선하는 특화전략이 필요하다. 우리나라만의 독창적인 생활양식, 문화, 공간, 친환경 소재 활용, 그리고 세계적인 IT 강국으로서 갖추고 있는 기술력으로 고부가가치의 가구 개발 가능성을 높이고, 수도권을 중심으로 발달된 가구산업의 인프라와 잠재력을 적극적으로 활용하여 종합적 가구-인테리어 산업으로 발전할 수 있는 특화전략 방안 마련이 필요하다고 했다.

김종광(2012)²⁶⁾은 우리나라 가구산업의 경쟁력을 강화하기 위해 품질관리능력 및 인프라 구축에 필요한 우수 인력을 적극 활용, 세계최고수준인 우리나라 첨단 IT구축능력을 최대한 이용, 업체에 가장 적합한 B2B를 추진, 고가품에 부과되는 특별소비세를 폐지하고 중·저가 제품 생산체제에서 고가 및 기능성 제품으로 생산을 전환하여 상대적인 가격경쟁력 유지, 민족문화 계승으로 인한 전통예술의 장점을 활용하여 섬세한 수공기술 접목, 국내 내수시장의 안정적인 수요기반과 내수 및 수출 경험에 의한 우수한 제품생산 기술과 품질관리로 선진가구제품과의 대등경쟁 및 가구 수출 강국으로의 도약 등의 전략에 주목했다. 또한 국내 가구산업의 약점을 보완하기 위해 시장을 세분화하고 수출관련 지원기관의 적극적 지원과 활용을 통해 신속한 세계시장정보 입수 및 활용하는 체제 구축, 가구디자이너 인

25) 이낙현(2007), "가구산업 특화전략에 관한 사례 연구: 일본 가구산업의 특화전략 사례를 중심으로", 기초조형학연구, Vol.8(4), pp.463-474

26) 김종광(2012), "한국가구산업의 경쟁력 강화 전략에 관한 연구", 한양대학교 산업경영디자인대학원 석사학위논문

력 양상을 위한 가구 디자인 관련 대학의 실무교육과정과 산업체 종사자를 위한 재교육 과정 개발로 산·학간 협력체제 구축이 필요하다.

정부 및 기업 차원의 대응방안으로 디자인·연구개발 인력 확충, 가구 소재 및 기능성 제품 개발, 노후시설 교체 및 자동화 설비, 지역별 균형 발전을 위한 자금 지원, 가구산업 마케팅 강화 등 가구 디자인·연구개발 확대를 제안하였다. 또한 정부의 가구산업 경쟁력강화 방안으로 원부자재 공동구매 지원, 외국인 산업연수생 지원, 세제지원, 금융지원, 수출개척에 대한 지원 등을 강화할 것을 강조했다.

산학협력의 강화를 통해 가구업계와 교육기관의 협력으로 가구 관련 학과를 전문화하고 선진국의 가구산업 동향, 소비자 동향, 신소재 개발 등을 통해 모범적 사례를 제시한다.

조영환(2013)²⁷⁾은 주방가구산업의 경쟁력 강화를 위해 외부적 지원방안, 기업 내부적 경쟁력 확보 방안, 맞춤형 현장학습 강화, 기업 간 정보공유 및 업무재교육 실시, 생산효율화에 따른 기대효과 등을 고려해야한다고 주장했다.

외부적 지원으로 산학연 협력 강화로 기업 지원책을 확대하고, 수출 경쟁력 확보를 위한 수출지원 사업 확대, 외국인 근로자 채용 완화, 중소기업업종으로의 관리감독 강화하는 방안을 제안했다.

기업 내부적 경쟁력을 확보하기 위해서 친환경 신소재 개발, 우수 디자인 인력 확보, 수요변화에 맞는 틈새시장 개척, 유통구조 다변화, 중소기업간 협력관계 구축 등의 방안이 있다.

전문적인 가구산업 디자이너 육성과 기업 맞춤형 인재파견, 현장 학습의 정례화가 필요하고, 디자인공유, 정기 학술세미나, 가구전시회 개최, 공동기획 및 광고전략 등의 기업 간 정보공유 및 업무재교육을 실시한다. 또한 조립라인의 일체화, 품질관리의 효율화, 그리고 신제품 개발 및 마케팅 촉진에 따른 생산효율화가 기대된다고 하였다.

가구산업의 경쟁력에 관한 선행연구를 통해 대부분 국내 가구산업의 경

27) 조영환(2013), "한국 가구산업의 경쟁력강화 방안연구: 주방가구산업을 중심으로", 한양대학교 기업경영대학원 석사학위논문

쟁력 강화를 위한 디자인, 마케팅, 내부 인프라 능력 강화, 정부의 정책에 대해 연구하였음을 알 수 있었다. 기업의 내부적인 경쟁력 강화의 방법으로 디자인 경쟁력과 마케팅 중심의 차별화 전략 등을 다루고 있었고, 가구시장의 경쟁 심화에 대한 대비와 시장 지향적 디자인경영전략을 위해 외부 이해관계자들의 구조와 역할의 변화에 의한 경쟁력 강화를 위해 시장 창출전략 실현 가능성에 대해 모색할 필요성을 시사하고 있다.

제3장

시장창출(Driving-Markets)전략에 관한 이론적 고찰

제1절 시장

제2절 시장 지향성의 개념

제3절 시장 지향적 기업의 특성

제4절 시장 지향성의 형태

제5절 시장창출전략 분석을 위한 산업구조분석모형

제3장 시장창출(Driving-Markets)전략에 관한 이론적 고찰

제1절 시장

1. 시장의 개념

시장(Market)이란 용어는 다양한 의미로 사용된다. 수요와 공급이 만나 어떤 교환행위나 거래가 발생하는 장소 또는 메커니즘을 일컫는 말이기도 하며, 일정한 제품군이나 고객군을 지칭할 때 쓰인다. 어떤 제품에 대한 실제적 또는 잠재적 구매자의 집합을 말하기도 한다. 다시 말해 시장은 기존 고객과 잠재고객의 욕구, 이러한 고객들의 욕구를 충족시키고 이윤을 창출하기 위한 공급자의 노력, 그리고 여러 환경적인 요소들의 상호작용이 이루어져 판매자와 구매자 사이의 교환이 발생하는 곳을 의미한다. 기존의 마케팅문헌에서는 대체로 시장을 ‘특정욕구를 지니고 있고, 그 욕구를 만족시키기 위해 적극적으로 교환에 관여하려는 현재의 고객과 잠재적 고객의 집합’이라고 정의한다.²⁸⁾

새로운 시장은 환경의 변화에 따라 끊임없이 그 형태가 바뀌고 새롭게 발생되었다가 축소되기도 하고 심지어 사라지기도 한다. 이러한 시장의 급속한 변화에 적응하기 위해서 기업은 고객의 니즈를 파악하고 빠르게 대처해야 한다. 고객의 욕구는 모호하거나 추상적일 수 있고, 제품이나 서비스의 구체적인 형태를 요구할 수도 있다. 시장을 형성하는데 있어서 잠재적 수요와 현시적 수요를 이해하는 것이 중요하다.

2. 시장의 진화

어떤 기업이 고객의 잠재적인 욕구나 수요에 대응하여 새로운 제품이나 서비스를 도입할 때 형성되는 시장을 1차적 시장(Primary market)이라고 한다. 이 경우, 고객들이 가지고 있는 잠재적인 욕구를 어떤 특정한 형태의 제품으로 전환하여 제공하는 것에 대한 역할이 기업에 있다고 할 수 있다. 1차적 시장 수준에서는 고객의 일반적이고 잠재적인 욕구를 충족시키는 것

28) 박충환 외 2인(2002), 『시장지향적 마케팅관리』, 박영사, p.166

을 의미하고 기업이 이를 판단하고 분석한 결과를 적용한 것을 제공할 수 있게 한다.

2차적 시장(Secondary market)은 고객의 욕구나 선호가 구체적으로 발달될 때 형성된다. 기업은 제품이나 서비스의 기획이나 설계에 있어서 고객 아이디어에 보다 의존하게 된다. 구체적인 제품사용상황에서의 고객의 경험과 그들 상황에서 생기는 문제점들에 대한 지식은 제품의 수정이나 변경에 대해 유익한 정보를 제공한다. 고객은 그들이 바라는 제품이나 서비스의 종류에 있어서 서로 차이를 나타내기 시작할 수 있다. 따라서 기업들도 그들이 만들어 내는 제품이나 서비스를 변화시켜 서로 차이를 나타낼 수 있다. 더 나아가 한 기업은 상이한 고객욕구에 대응하여 하나 이상의 상품을 개발할 수도 있다. 이는 시장세분화로 연결된다.

기업은 새로운 사업기회를 얻고 새로운 시장을 창출하기 위해 1차적·2차적 수준에서 고객욕구를 충족하고 시장을 넓혀가며 발전할 수 있는 것이다.²⁹⁾

29) *Ibid.*, p.170

제2절 시장 지향성의 개념

소비자들의 욕구가 점점 복잡해지고 다양해지면서 기업 간의 경쟁이 심해지고, 변화하는 환경에 효과적으로 대응하기 위해 전략적 유연성과 극대화시킬 수 있는 조직을 갖고 있는 시장 지향적인 기업이 필요하다.

대부분 기업들이 시장 지향을 원하지만 잘 정착하지 못하는 가장 큰 이유는 지금까지 시장 지향성 수행이 없이도 기업을 이끌어갈 수 있었기 때문이다. 어느 정도 성공한 기업들 중 설립 초반에는 고객가치를 창출하기 위한 명확한 의식을 갖고 있었지만, 안정적인 정착으로 인해 점점 시장지위에 익숙해지고 시장 관리가 용이해지면서 고객욕구와 시장 변화를 따라가지 못하게 되는 실수를 범하기도 한다. 또한 변화에 대한 두려움을 갖거나 시장 지향에 대한 진정한 의미나 실행 방법을 알지 못한 경우 시장 지향성은 방향성을 잃거나 실천하기 어려워진다. 이렇듯 기업이 시장 지향적 마인드를 갖는 것은 간단하고 빠르게 이루어지는 것이 아니고 꾸준한 노력과 시간이 필요하다.

시장의 의미인 Market과 마케팅(Marketing)이 표기가 흡사하여 마케팅 지향성(Marketing-Orientation)과 시장 지향성(Market-Orientation)이 혼동될 수 있으나 전혀 다른 개념이기 때문에 반드시 구분하여 정의하는 것이 필요하다. 마케팅 개념은 점점 다양해지고 복잡해지는 소비자들의 욕구와 빠르게 변화하는 시장을 파악하고, 고객을 이해하며, 경쟁사 보다 더 나은 고객가치를 창출함으로써 기업이 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있는 것이다. 마케팅 개념의 출현 이후 Olsen(1990)과 Deshpande & Webster(1993) 등이 마케팅 개념을 토대로 한 마케팅 전략에 관심을 가져 왔지만 구체적인 실천 대안은 제시하지 않았다고 한다.³⁰⁾

1980년대 이래로 Jaworski & Kohli(1990), Narver & Slater(1990), 그리고 Day(1994) 등 많은 학자들을 시작으로 시장 지향성에 대한 많은 관심에 따른 다양한 연구가 이루어지고 있다.

Jaworski and Kohli(1993)에 따르면 시장의 정보를 조직 차원에서 창출하고, 모든 부서에 전사적으로 이를 전파하며, 정보에 대해 조직적으로 반

30) 김현기, “패밀리레스토랑의 시장지향성의 차별화전략과 그 성과에 관한 연구”, 대구한의대학교 석사학위논문, pp.7-8

응하는 것을 시장 지향성이라고 한다. 고객과 관련된 정보를 마케팅 부서 뿐만 아니라 다른 부서에서 효과적으로 이용하고, 부서 간의 충분한 교류를 통한 의사결정이 필요하다.³¹⁾

Narver & Slater(1990)는 실제 사업성과에 미치는 영향에 대해 실증연구를 함으로써 구체적으로 시장 지향성을 정의하였다. 또한 1994년에는 시장 지향성과 그 성과와의 관계에 있어 경쟁 환경이 조절 변수로서 미치는 영향에 대해 연구하였다. 이 연구에서 시장 지향성의 구성 요인으로 고객 지향, 경쟁자 지향, 부서 간의 조정이라 정의하고 고객과 경쟁자에 대한 정보획득 및 기업 내 정보 전파, 그리고 이들 정보를 기초로 한 부서 간의 조정을 통한 고객 가치 창출의 중요성을 강조하였다.³²⁾

Day(1994)는 시장 지향성이 고객을 이해하고 그들의 욕구를 만족시킬 수 있는 우수한 기술이나 능력, 고객과 경쟁자에 대한 가치 있는 정보창출, 고객의 이익을 최우선으로 하는 신념, 정보 전파, 그리고 기업의 정보 활용 능력 등과 같은 특징을 가지고 있다고 주장하였다.

지금까지의 많은 선행연구에서 마케팅 개념과 시장 지향성의 개념을 정확한 정립과 구분 없이 사용되어 왔고, 마케팅 지향성(Marketing-Orientation)과 시장 지향성(Market-Orientation)의 개념 정립에 있어서도 견해의 차이가 있다.

31) Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and consequences, " *Journal of Marketing*, 57, pp.53-70

32) op.cit., pp.7-8

제3절 시장 지향적 기업의 특성

Day(1999)는 시장 지향적 기업과 자기중심적 기업을 비교하였다.

시장 지향적 기업은 시장에 대한 충분한 이해와 고객 유인 및 유지에 탁월한 능력을 가진 기업만이 가치를 더 향상시키고, 그 가치를 시장과 고객에게 전달하는 전략을 개발하며, 이 전략은 끊임없이 변화하는 시장의 요구에 지속적으로 대응할 수 있다. 모든 결정은 고객과 이익추구의 기회로부터 시작되고, 고객에 대한 정보는 중요한 자산이 되며, 경쟁사의 행동을 예측하고 더 많은 정보를 입수해야 한다.

반면 자기중심적 기업은 고객이 원하는 것을 고려하기보다는 기업의 내부 기준에 맞는 제품 개발을 하고 시장에 대한 이해나 조사를 간과하며, 고객에 대한 정보는 고객가치를 높이기 위한 것으로 활용되기보다 고객을 통제하기 위해 사용되고, 경쟁사와 차별화하기보다 공동 생존할 수 있다고 믿는다.

[표 3-1] 시장 지향적 기업과 자기중심적 기업 비교³³⁾

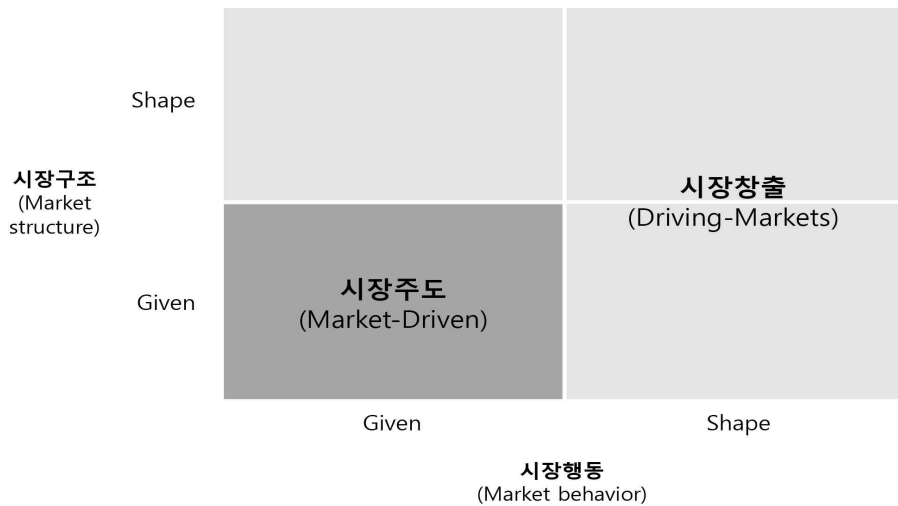
시장 지향적 기업	자기중심적 기업
모든 결정은 고객과 이익추구의 기회로부터 시작된다.	구매하겠다는 사람이라면 누구에게든 판매한다.
품질은 고객에 의해 결정된다.	품질은 내부 기준에 맞아야 한다.
최고의 아이디어는 고객과 함께 만들어진다.	고객은 자신들이 원하는 바를 알지 못한다.
직원은 고객의 대변자가 되어야 한다.	마케팅 부서에서는 고객과의 만남은 골칫거리이다.
고객 정보는 유용한 자산이며 유통채널은 가치를 창출시키는 동반자다.	고객의 자료는 고객을 통제하기 위해 사용되며, 유통채널은 단지 채널일 뿐이다.
고객의 충성도는 이익창출의 관건이다.	회사에 있어서는 신규 가입이 중요하다.
자신을 환경에 맞추어 재구성하라.	기존의 매출 경향을 고수하라.
실수로부터 배워라.	실수를 피해라.
시장 조사는 의사결정 보험과도 같다.	시장 조사는 정당화 도구이다.
경쟁사에 대한 편집증은 건강한 증상이다.	우리는 경쟁사와 공동 생존할 수 있다.
경쟁사의 행동은 예측되고, 그에 따른 영향을 받을 수 있다.	경쟁사는 예측 불가능하다.
경쟁사에 대해 보다 많은 것을 알고 있다.	경쟁사가 하는 것이라면 뭐가 좋은 것이다.

자료출처 : 시장 지향적 기업만이 살아남는다, 위즈덤하우스, 2000, p.74

33) 조지 데이(2000), 『시장 지향적 기업만이 살아남는다』, 삼성전자 글로벌 마케팅연구소, 위즈덤하우스, p.74

제4절 시장 지향성의 형태

시장 지향성은 마케팅의 개념보다 더 넓은 의미로 쓰이며, 마케팅 개념을 실행하는 역할을 한다.³⁴⁾ 마케팅 개념은 목표고객의 욕구를 파악하고 충족시키기 위해 올바른 상품과 서비스를 제공하는 것이다. 경쟁사 대비 고객 가치를 더욱 증대시키는 기업은 고객의 선택을 받게 될 것이고 시장에서 우위를 차지할 수 있다. 기업이 고객가치를 증대시킬 수 있는 두 가지 방법은 현재 고객이 인지하고 있고 그래서 표현할 수 있는 욕구에 대응하는 것과 고객이 현재 모르고 있는 미래의 잠재적인 욕구에 대응하는 것이다. Jaworski & Kohli(2000)는 시장 지향성의 개념을 보완적인 접근방법인 시장주도(Market-Driven)와 시장창출(Driving-Markets) 두 가지 형태로 설명했다. 기업의 관점에서 시장주도와 시장창출은 함께 추진해야한다.³⁵⁾



[그림 3-1] 시장 지향성의 두 가지 형태

34) 양영익(2006), 『시장지향 혁신』, 동현출판사, pp.33-34

35) Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli, and Arvind Sahay(2000), "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), pp.45-54

1. 시장주도(Market-Driven)전략

시장주도전략은 주어진(given) 시장구조 안에서 이해관계자들의 인지와 행동을 알아가고, 이해하며, 반응하는 것이다. 시장주도전략을 위해 다섯 가지 A의 구성요소가 있다.(Day 1990)³⁶⁾

[표 3-2] 시장주도형 전략의 구성요소

5A	내용
무대(Arena)	거래가 이루어지는 시장과 고객 세분시장
우위(Advantage)	경쟁사 대비 차별화되는 포지셔닝
접근방법(Access)	시장 접근을 위한 유통 및 커뮤니케이션
활동(Activities)	마케팅활동의 규모와 범위
적응(Adaptation)	잠재적 위협과 기회에 대한 전략에 적응하는 과정

기업은 그들의 활동무대를 결정하고 경영하면서 시장을 형성한다. 기존의 시장은 시대의 변화에 따라 유연성 있는 대응이 필요하고 발전해나가야 한다. 이미 많은 투자를 한 기존의 성공한 시장에 정착하고 변화를 무시한다면 경쟁사의 공격에 위협을 받을 수 있다.

경쟁기업에 비해 지속적인 우위를 추구하는 것은 시장주도형 전략에 반드시 필요하다. 고객에게 보다 더 나은 가치를 제공하기 위해 독보적이고 차별화된 역량을 키워야하고 확고한 포지션을 차지해야한다.

최종 고객에게 접근하기 위한 유통 및 커뮤니케이션은 판매자와 구매자 사이의 교환을 이루는데 중요한 역할을 한다. 유통과 매체환경의 혁신적인 발전으로 시장의 형태와 구조 또한 변화했다. 특히 인터넷의 발달로 더욱 활발한 활동이 이루어졌다. 통계청에 의하면 2016년 1월 기준 온라인쇼핑 거래액이 5조 2, 100억원으로 전년동월대비 21.0% 증가, 온라인쇼핑 거래액 중 모바일쇼핑 거래액이 2조 6,657억원으로 51.1% 증가했다. 스마트폰 사용의 활성화로 모바일쇼핑 또한 중요한 접근방법 중 하나로 여겨진다.³⁷⁾

지금까지의 요소들이 실현되게 하려면 여러 활동이 구성되어야한다. 시장

36) Day, George S.(1990), 『Market Driven Strategy: Processes for Creating Value』, FreePress

37) 통계청, "2016년 1월 온라인쇼핑 동향", 2016, p. 2

주도형 전략은 타 기업이 모방할 수 없는 독창적이고 독특한 마케팅과 활동이 구성되어야 한다. 활동의 적당한 규모와 범위를 정하는 것이 중요하고 변화가 심한 시장에서는 유연성이 필요하다.

기업이 기존의 경쟁우위를 유지하기 위해서 핵심역량을 유지하면서도 향후 변화가 가능한 사항을 대비할 장치가 있어야 한다. 여러 전략을 통해 다양한 대안을 세워 변화하는 시장에 대응해야 한다.

이 다섯 가지 구성요소들을 고려하여 시장주도형 전략을 세워야 한다.

2. 시장창출(Driving-Markets)전략

시장창출전략은 시장에서 고객뿐만 아니라 경쟁자, 공급업체, 그리고 유통업자 등과 같은 관계자들의 구조와 역할 혹은 그들의 행동을 바꾸는 것이다. 기존의 사업 시스템과는 다른 독창적인 시스템을 통해 혜택, 가격, 노력/비용 등의 차원에서 새로운 가치를 창출하는 것이다. 기업은 경쟁사보다 먼저 고객욕구를 차별화된 전략으로 충족시키고 새로운 고객시장을 창출하는 것이다.

시장창출전략은 다음의 세 가지 유형으로 나눌 수 있다.

첫째, 시장해체전략(Deconstruction approach)은 기존에 존재하는 가치 사슬상의 플레이어를 제거하는 전략이다. 여기에서 플레이어는 도매업자, 소매업자, 영향력 행사자, 혹은 협력파트너를 들 수 있다. 예를 들어, 최근 도매상과 소매상과 같은 중간 플레이어를 거치지 않고 인터넷 구매를 통해 소비자가 직접 구매하고 유통의 경로를 단축하는 개념과 일맥상통한다. 또한 흡수합병으로 경쟁사를 제거하여 시장을 해체하는 방법이 있다. 현대자동차의 기아자동차 인수 혹은 하나은행의 외환은행 인수 등과 같이 시장에서의 하나의 경쟁자를 제거시킴으로써 시장구조를 변화시킨 사례라 할 수 있다.

둘째, 시장구축전략(Construction approach)이다. 소비자에게 더 향상된 가치를 전달하기 위해 새로운 플레이어를 시장구조에 추가하거나 변경시키는 전략이다. 시장해체전략에서 인터넷이라는 새로운 유통 경로의 등장

으로 전통적인 중간상의 기능이 사라지기도 하지만 새로운 중간상이 창출되기도 한다. 또한 기존 산업 구조와는 전혀 다른 형태의 산업구조를 필요로 하기도 한다. 예를 들어, 과거에 CD나 음반을 사서 음악을 들었다면, 현재는 CD 판매 중간상의 기능이 사라지고 온라인 사이트에서 듣고 싶은 음악 파일을 구입하여 듣는 것처럼 계속해서 변화해 가는 시장 상황에 맞는 플레이어가 새롭게 탄생하는 것이다.

또한 전혀 새로운 플레이어들을 구축하는 대신 협력파트너를 늘리는 전략도 있다. 이는 선택된 기업들이 가치망에 추가된 협력 플레이어들과 경쟁하는 것이 가능하게 된다. 새로운 협력사들이 가치망에 합류하면서 전체적인 고객가치가 향상된다.³⁸⁾

셋째, 기능적 수정전략(Functional modification approach)은 가치사슬상의 플레이어가 수행하는 기능들을 변화시키는 전략이다. 예를 들어 하나의 기업이나 경쟁관계에 있는 기업들이 전방 또는 후방 통합하거나 비용 절감을 위해 기존의 사업부 중에서 특화된 분야에 집중하면서 기존에 회사가 수행해오던 기능을 수정하는 전략이다.

시장의 행동을 바꾸는 전략의 유형을 직접적 방법과 간접적 방법으로 나누어 설명할 수 있다.

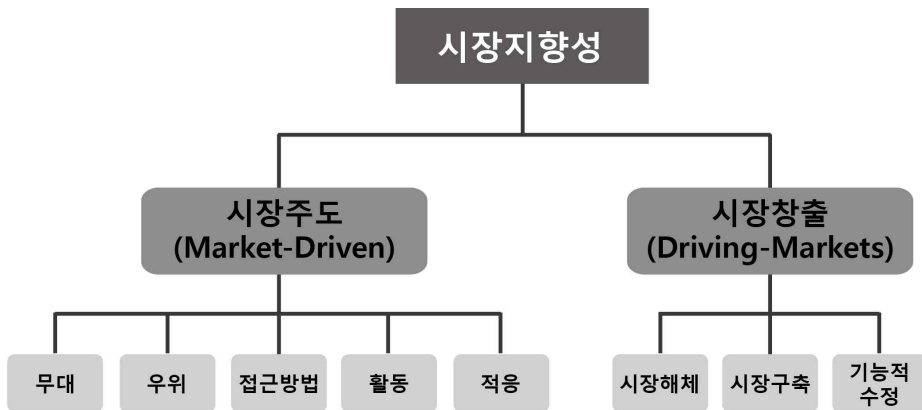
첫째, 직접적인 방법으로 고객이나 경쟁자를 압박하거나 압박을 제거하는 방법이다. 압박하는 방법은 소비자의 구매행동에 직접적인 영향을 미치는 것이다. 예를 들어, IKEA의 “긴 자연의 길(long natural way)”의 경우 원하는 가구를 카트에 담기 위해 매장에서 판매하는 다양한 소품이 진열된 쇼룸을 지나가야하는 단선형 코스를 통과해야한다. 이러한 방식으로 소비자가 매장에 들어가서 상품을 고르고 계산하는 곳까지 이동하면서 딱히 필요하지 않거나 계획하지 않았던 소비를 발생하게 하면서 구매행동에 직접적인 영향을 끼친다.

반면, 간접적인 방법은 고객 또는 경쟁자의 선호를 새롭게 형성하는 방법과 선호를 변화시키는 방법이다. 이 방법은 소비단계 이전의 인지 혹은 선호 단계에서 소비자의 행동에 영향을 미치는 것이다. 과거에 없던 완전한 새로운 상품이나 서비스를 제공하거나, 기존의 상품에 새로운 혜택을 추가하면서 소비자의 행동에 변화를 줄 수 있다. 예를 들어, 과거에 길을 찾을

38) op. cit., pp.45-54

때 지도를 보고 운전을 했다면, 네비게이션이라는 새로운 형식의 기기가 등장하면서 소비자들이 이를 구매하고 사용하는 행동의 변화가 나타난다. 더 나아가 스마트폰이 네비게이션 기능을 추가하면서 네비게이션 시장이 도태되고 소비자들은 네비게이션뿐만 아니고 다른 편리한 기능을 활용할 수 있는 스마트폰으로 전환하게 한다.

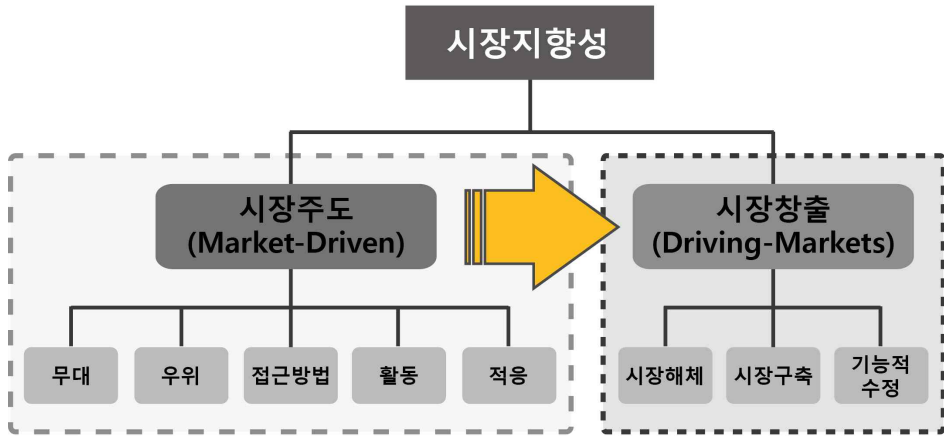
이처럼 기업은 시장 지향성의 두 가지 형태를 동시에 추진함으로써 기존의 시장에서 우위를 차지하고 이끌어가며, 새로운 시장을 개척하기도 하면서 가치를 창출하게 된다.



[그림 3-2] 시장 지향성의 구성요소

3. 시장창출전략으로의 전환

시장 지향성의 두 가지 형태 중, 시장주도전략은 지금까지 대부분의 기업들이 추진해 온 것으로 디자인 마케팅이 이에 해당된다. 시장 중심적 기업이 되기 위해서는 시장창출전략을 적극적으로 모색해야한다. 이는 마케팅 분야뿐만 아니라 전체 경영에 해당하는 요소들을 강화하여 시장주도전략에 국한되지 않고 더 넓은 범위의 시장창출전략으로의 전환을 시도하는 것이 필요하다.

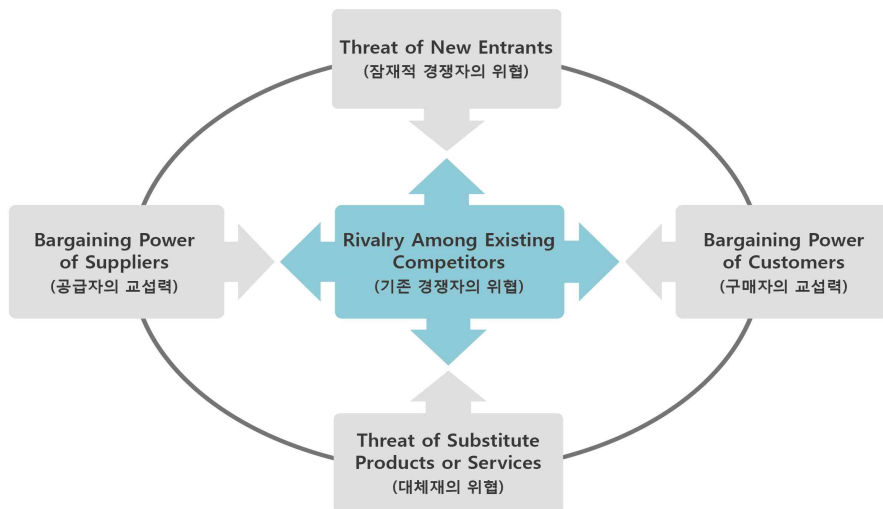


[그림 3-3] 시장주도전략으로의 전환

제5절 시장창출전략 분석을 위한 산업구조분석모형

시장창출전략은 시장에서 고객뿐만 아니라 경쟁자, 공급업체, 그리고 유통업자 등과 같은 관계자들의 구조와 역할 혹은 그들의 행동을 바꾸는 것이다. 즉 제품과 서비스 자체에 대한 디자인, 품질의 문제가 아닌, 기업의 비즈니스활동과 연계된 이해관계자(stakeholders) 등과 같은 관계자들의 구조와 역할 혹은 그들의 행위 등을 변화시키는 전략으로 새로운 비즈니스 가치를 창출하는 전략을 말한다. 이와 같이 기업들이 직면한 경쟁요인분석을 위한 방법론으로 마이클 포터(Michael E. Porter, 1979)가 제시한 산업구조분석모형(Five forces model)³⁹⁾이 있다.

산업구조분석모형은 가구산업을 미시적인 관점에서 벗어나 거시적인 관점에서 분석할 수 있는 기준을 제공한다. 시장주도전략에서 시장창출전략으로의 전환을 위해 기업 내부에서 추진하는 R&D, 마케팅 등의 경쟁력 강화 전략을 고려하는 것뿐만 아니라 거시적인 관점인 기업 외부의 이해관계자들과의 관계와 그들의 구조와 역할을 이해하고 관리하는 것이 중요하다.



[그림 3-4] 산업구조분석모형

39) Porter, Michael E.(1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57(2), pp.137-145

1. 산업구조분석모형(Five Forces Model)

산업구조분석모형의 5가지 요인은 기존 경쟁자 간의 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 대체재의 위협, 잠재적 경쟁자로 이러한 이해관계자들의 종합적 강약에 의하여 산업 내 잠재적인 이윤 수준을 결정할 수 있다. 이는 산업의 경쟁을 결정하는 요인과 경쟁의 강도 및 경쟁 요인을 파악하며, 사업의 매력도 파악과 미래 산업 환경을 예측하기 위함이다.

1-1. 기존 경쟁자 간의 경쟁(Rivalry Among Existing Competitors)

동일한 산업 안에서 기존 기업들과의 경쟁이 얼마나 치열한가를 나타내는가를 파악하는 요소이다. 경쟁업체의 수가 적을수록, 경쟁기업과 이질적일수록, 제품차별화가 클수록, 철수장벽의 전환이 자유로울수록, 그리고 고정비용과 가변비용의 비중에서 고정비가 적을수록 경쟁 강도가 약하고 수익이 높다고 할 수 있다.

1-2. 공급자의 교섭력(Bargaining Power of Suppliers)

공급자는 기업에 여러 원료와 부품을 납품하는 업체를 의미한다. 공급자와의 경쟁은 직접적인 경쟁보다는 수익성에 대한 상호간의 교섭력이다. 공급자의 교섭력은 공급량의 비중이 크고, 같은 제품을 취급하는 경쟁사가 적을수록, 교체비용이 높고 전환비용(switching costs)이 높을수록, 제품에 차별화가 있을수록 수익이 높다고 할 수 있다.

1-3. 구매자의 교섭력(Bargaining Power of Buyers)

이 요인에서 구매자의 개념은 마케팅 분야에서 일반적으로 의미하는 소비자뿐만 아니라 유통업자, 대형기업 고객까지 포괄한다. 구매자와 판매자의 경쟁은 수익성에 대한 상호간의 힘겨루기를 뜻한다. 구매자는 구매량이 많고, 구매하는 제품이 차별화되어있지 않고, 구매 비중이 크며, 구매자가 공급업체에 대한 정보가 많을수록, 가격에 민감할수록, 교체비용이 낮고 후방통합능력이 클수록 구매자의 교섭력을 가질 수 있다.

1-4. 대체재의 위협(Threat of Substitute Products or Services)

대체재의 위협은 경쟁사가 자사를 대신하는 상품이나 서비스를 제공함으로써 경쟁하는 것으로 대체재가 많을수록 매력도가 떨어지게 된다. 대체재의 가격과 효능이 좋고, 대체재를 구매자가 선호할수록, 대체재로 교체할 경우 발생하는 비용이 적을수록 대체재의 위협이 크다.

1-5. 잠재적 경쟁자의 위협(Threat of New Entrants)

잠재적 경쟁자는 누구나 쉽게 자사와 같은 시장에 진입할 수 있어 ‘진입장벽’이 낮은 경우 경쟁이 치열해지고 매력이 낮아진다. 투자자본이 크고, 생산코스트를 낮게 유지하며, 브랜드의 인지도가 높고, 제품의 차별화, 유통채널의 확보, 정부규제와 제도가 마련되었을 때 진입장벽이 높다.

위에서 살펴 본 산업구조분석모형은 시장창출전략을 수립하기 위한 실행요소를 탐색하는데 있어서 매우 유용한 준거적 틀을 제시해 준다. 전술한 바와 같이 시장창출전략은 시장에서 고객뿐만 아니라 경쟁자, 공급업체, 그리고 유통업자 등과 같은 관계자들의 구조와 역할 혹은 그들의 행동을 바꾸는 것이라고 정의한다면, 산업구조모형에 따라 산업에 참여한 구성요소가 공급자, 경쟁자, 구매자, 대체재, 잠재적 경쟁자의 다섯 가지 영역이라는 점을 제시해 주기 때문이다. 다음 절에서는 산업구조모형에서 구성요소(이해관계자)에 따른 구체적인 경쟁강도와 수익률을 살펴보기로 한다.

2. 산업구조분석모형에서 이해관계자에 따른 경쟁강도 및 수익률

산업구조모형은 기본적으로 모형 상에 존재하는 이해관계자의 경쟁강도에 따른 수익률에 중점을 두고 있다.⁴⁰⁾

기존 경쟁자의 경우 경쟁업체가 적을수록, 이질적일수록, 제품차별화가 클수록 경쟁강도는 약하며, 비용과 기술의 수준에 따른 진입장벽, 퇴출장벽에 따라 경쟁의 강도는 다르게 나타난다.

공급자의 경우 공급자가 주도권을 행사할수록 교섭력이 높고, 같은 제품을 취급하는 경쟁사의 수가 적을수록 수입이 높아지는 경향이 있다.

구매자는 제품 및 서비스의 차별화가 크고, 구매량이 많을수록, 전환비용이 높을수록 그리고 수직적 통합이 가능할수록 진입장벽이 높다.

대체재의 경우 대체재의 위협에 대해 고려해야 하는데 대체재가 많을수록 시장의 진입장벽이 높다.

잠재적 경쟁자의 경우 투자자본이 크고, 규모의 경제이며, 원재료를 저렴하게 구입하여 생산 코스트를 낮게 유지할수록 진입장벽을 높일 수 있다. 또한 브랜드 인지도가 높고, 기존 브랜드에 대한 높은 선호도를 가질수록 높은 진입장벽을 가진다. 국가적 수준에서 제도를 마련하고 부응일수록, 그리고 가격인하와 신규 진입자에 대한 법적 제도, 광고 및 마케팅활동의 증대 등이 많을수록 잠재적 진입자와의 경쟁에서 우위를 차지할 수 있다.

40) *Ibid.*, pp.138-143

[표 3-3] 산업구조분석모형에서 이해관계자에 따른 경쟁강도 및 수익률

이해관계자	내용	세부내용	설명
기존 경쟁자	기존 기업과의 경쟁	산업집중도	경쟁업체가 적을수록 경쟁 약하고 수입 높음
		경쟁기업의 동질성과 이질성	경쟁기업과 이질적일수록 경쟁강도 약하고 수익 높음
		제품차별화	제품차별화가 클수록 경쟁강도 약하고 수익 높음
		초과설비	철수장벽, 자유로이 전환가능 할수록 수익 높음
		비용구조	고정비용과 가변비용의 비중에서 고정비가 적을수록 수익 높음
공급자	공급자의 교섭력	수입성에 대한 상호간 협상력	공급자가 주도권을 행사할수록 교섭력이 높음 같은 제품을 취급하는 경쟁사가 적을수록 수입 높음
구매자	구매자의 교섭력	차별화 전용비용이 들 때 수직적 통합이 가능한 경우	제품/서비스 차별화가 클수록, 구매량이 많을수록, 전환비용이 높을수록, 수직적 통합 가능할수록 진입장벽
대체재	대체재의 위협	대체품	대체재가 많을수록 진입장벽
잠재적 경쟁자	잠재적진입자와의 경쟁	자본 소요량	투자자본이 클수록 진입장벽
		규모의 경제	규모의 경제일수록 진입장벽
		절대적 비용우위	원재료 저렴하게 구입, 생산코스트 낮게 유지할수록 진입장벽
		제품차별화	브랜드 인지도 높을수록 진입장벽, 기존 브랜드에 대한 높은 선호도
		유통채널	유통채널 확보수준이 클수록 진입장벽
		정부규제와 제도적 진입장벽	제도 마련, 부응일수록 진입장벽
		기존 사업자의 보복	가격인하, 광고, 신규 진입자에 대한 법적 제도, 마케팅활동의 증대 등 많을수록 진입장벽

위에서 살펴 본 산업구조분석모형의 구체적인 내용은 시장창출전략을 계획하고 시행하는데 있어서 근본적으로 접근해야 할 근거점을 제시해 준다. 산업구조분석모형에서 이해관계자에 따른 경쟁강도 및 수익률을 파악할 수 있고, 시장창출전략을 위한 방향을 설정할 수 있다. 이에 대한 구체적인 방안을 다음 절에서 살펴보기로 한다.

3. 산업구조분석모형에 따른 시장창출전략 방향 도출

[표 3-4] 산업구조분석모형에 따른 시장창출전략 방향 도출

이해관계자	내용	세부내용	설명	시장창출전략을 위한 방향
기존 경쟁자	기존 기업과의 경쟁	산업집중도	경쟁업체가 적을수록 경쟁 약하고 수입 높음	—
		경쟁 기업의 동질성과 이질성	경쟁기업과 이질적일수록 경쟁강도 약하고 수익 높음	제품차별화
		제품차별화	제품차별화가 클수록 경쟁강도 약하고 수익 높음	
		초과설비	철수장벽, 자유로이 전환가능 할수록 수익 높음	설비활용의 유연화, 낮은 고정비의 유지
		비용구조	고정비용과 가변비용의 비중에서 고정비가 적을수록 수익 높음	
공급자	공급자의 교섭력	수입성에 대한 상호간 협상력	공급자가 주도권을 행사할수록 교섭력이 높음 같은 제품을 취급하는 경쟁사가 적을수록 수입 높음	공급자의 교섭력 약화
구매자	구매자의 교섭력	차별화 전용비용이 들 때 수직적 통합이 가능한 경우	제품/서비스 차별화가 클수록, 구매량이 많을수록 전환비용이 높을수록, 수직적 통합 가능할수록 진입장벽	구매자의 교섭력 약화
대체재	대체재의 위협	대체재	대체재가 많을수록 진입장벽	대체재 축소
잠재적 경쟁자	잠재적 진입자와의 경쟁	자본 소요량	투자자본이 클수록 진입장벽	규모의 경제 실현
		규모의 경제	규모의 경제일수록 진입장벽	
		절대적 비용 우위	원재료 저렴하게 구입, 생산코스트 낮게 유지 등일수록 진입장벽	비용 우위 유지
		제품차별화	브랜드 인지도 높을수록 진입장벽, 기존 브랜드에 대한 높은 선호도	브랜드 이미지 차별화
		유통채널	유통채널 확보수준이 클수록 진입장벽	유통채널 차별화
		정부 규제와 제도적 진입장벽	제도 마련, 부응일수록 진입장벽	—
		기존 사업자의 보복	가격인하, 광고, 마케팅 활동의 증대, 신규 진입자에 대한 법적 제소 등 많을수록 진입장벽	이미지강화를 위한 PR

제4장

시장창출(Driving-Markets)전략을 위한 가구산업 디자인경영 사례분석

제1절 가구산업의 디자인경영 사례분석

제2절 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합

제4장 시장창출(Driving-Markets)전략을 위한 가구산업 디자인경영 사례

제1절 가구산업의 디자인경영 사례분석

본 연구는 디자인경영을 적극적으로 계획 및 실행하고 있는 국내의 대표적인 가구기업 5곳을 선정하여 경영전략을 비교·분석하고, 각 기업의 시장창출전략과 수행방법을 알아본다.

IKEA는 세계적 가구전문유통업체로 가구산업에 홈퍼니싱 시장을 활성화 시킨 장본인이라고 볼 수 있다. 북유럽스타일의 디자인과 기업의 전체적인 경영과 전략에 디자인 마인드가 녹아있는 대표적인 기업이라고 볼 수 있다. IKEA의 경영전략과 디자인은 전 세계적으로 많은 가구업체들이 벤치마킹(Benchmarking)하고 홈퍼니싱 시장으로의 진출로 사업 확장의 기회를 얻고 있다. 또한 ‘가구 공룡’이라는 별명을 가지고 있을 정도로 국내의 가구산업에 위협적인 존재이고 경쟁하는 동시에 디자인경영을 실천해온 오랜 경영전략을 참고할 수 있는 사례가 될 수 있다.

한샘은 IKEA와 같이 한국의 대표적인 가구전문유통업체로 부엌가구기업에서 시작하여 토털인테리어 업체로 사업을 확장하였다. 한샘의 최고경영자와 최고디자인경영자의 기업경영에 대한 디자인 마인드와 국내 최초 사설 디자인 연구소를 세우고 CI를 확립하면서 디자인경영에 대한 꾸준한 관심과 실행으로 국내의 대표 가구기업으로 성장하였다. 또한 2014년 디자인기업 도약 발판 마련을 위해 권영걸 서울대 디자인학부 교수를 사장 겸 최고디자인경영자로 영입하면서 독자적인 정체성 확립과 글로벌 디자인 기업으로의 성장을 가속화시키고자 했다.

퍼시스는 국내 최초로 가구 연구소를 운영하는 디자인 전문회사로서 디자인경영을 통해 사무환경을 개선하고 차별성을 확보하여 인간공학적, 의미론적, 환경친화적, 그리고 미래지향적인 오피스 문화를 선도하는 기업으로 성장하고 있다. 퍼시스는 사무용 가구에 시장을 집중하여 차별화를 주었고, 이를 통한 전문화된 기술과 디자인을 바탕으로 사업을 다각화하여 사무용 의자 전문브랜드인 「시디즈」, 어린이 가구를 시작으로 홈인테리어 가구 브랜드로 성장한 「일룸」이 있다.

현대리바트는 건설 및 조선업과 관련하여 전문화된 가구를 제공하면서 독보적인 시장을 확보하였다. 이로 인해 해외시장 진출 또한 가능하게 하였고, 사업의 다각화로 시장 확장에 다양한 노력을 보였다. 4차 산업혁명 시대로의 진입에 따라 스마트 퍼니처(Smart Furniture) 개발을 통한 시장 확장을 시도한 기업이다.

IKEA와 한샘의 경우 국내외 대표 토털인테리어 기업으로서 비교할 수 있고, 퍼시스, 일룸, 그리고 현대리바트는 국내의 선진 가구제조기업으로 시장세분화로 인한 특화된 시장을 점유하고 있어 각 기업마다 특성을 파악하고 비교·분석할 수 있다. 각 기업의 경영전략분석의 방법론으로 프로토콜 분석방법(Protocol Analysis)을 선택하고 기업이 제공한 자료를 분석하여 정보를 수집하고 정리하였다.

1. 스웨덴 IKEA(IKEA)의 경영전략

지난 2014년 12월에 국내에 첫 매장을 오픈한 스웨덴의 글로벌 가구기업 IKEA는 1943년 창업자 잉바르 캄프라드에 의해 설립되었다. 캄프라드가 태어나고 처음 통신판매 회사를 설립한 스웨덴의 스몰란드는 소박하고 검소한 농업지역으로 IKEA의 기본적인 이념에 영향을 주었다. 대량구매에 의한 저가격 판매 전략이 큰 이익을 준다는 사실을 알게 된 캄프라드는 1952년에 가구회사로서 스톡홀름에 저가격의 가구를 출품하면서 가구 품목을 집중적으로 판매하기 시작했다. 1953년에 스웨덴에 최초 전시장을 개점하였고, 1958년에 최초의 대규모 매장을 개점하였다. IKEA의 비전인 ‘많은 사람들을 위한 더 좋은 생활을 만든다.’를 바탕으로 ‘보다 많은 사람들을 위해 멋진 디자인과 기능의 다양한 홈퍼니싱 제품을 합리적인 가격에 제공한다.’를 기본 경영철학으로 삼고 ‘데모크라틱 디자인(Democratic Design)’을 통해 실천하고 있다.

1) IKEA의 디자인 경영

IKEA가 생각하는 좋은 디자인은 모양과 기능, 합리적이고 낮은 가격, 품질, 지속가능성 등 5가지의 요소가 조화를 이루는 것이다. 고객들에게 새로

운 라이프스타일을 제안하는 전략을 내세워 사람들의 ‘집에서의 생활’을 이해하는 것을 출발점으로 보다 나은 가치를 위해 새로운 솔루션을 제공한다. 단순하고 쉽게 사용 가능하고, 어느 집이든 잘 어울리며, 고객의 삶의 질을 향상하기 위해 다양한 컨셉의 가구배치와 홈퍼니싱 제품의 활용을 보여준다. ‘좋은 디자인을 즐기고 누릴 수 있는 권리를 소수가 아닌 다수에게 주어야 한다.’는 뜻의 데모크래틱 디자인(Democratic Design)은 IKEA의 모든 디자이너가 제품 디자인을 시작 때 실용성과 가격을 먼저 고려하는 이유다. 이를 가능하게하기 위해 창의력과 기술을 발휘하고, 비용을 절감한 원재료와 효율적인 제조공정을 통해 실용적인 제품을 만들어내기 위해 노력한다.

IKEA 제품의 대표적인 특성은 분해 조립형 시스템인 플랫 패키지(Flat Packaging)로 운송되어 집에서 고객이 직접 조립할 수 있도록 디자인되었다는 것이다. 이는 포장비용과 운송, 보관비용을 최소화해 가격을 더 낮추기 위한 아이디어에 바탕을 둔 디자인으로 더 많은 사람들이 IKEA 제품을 구입하고 즐길 수 있게 하려는 노력에서 나왔다. 이 아이디어는 셀프서비스를 가능하게 하여 소비자 스스로 자가용을 이용해 운반하는데 용이하도록 했고, 노동비용과 수송비용을 줄이는데 핵심적 역할을 했다. 또한 간단한 조립 방식을 사용하여 DIY(Do-It-Yourself)로 직접 쉽게 조립할 수 있고, 가구 제작의 일부분에 참여한다는 즐거움을 제공한다.

IKEA가 강조하는 지속가능성은 소재 선택에서 특히 찾아볼 수 있다. IKEA는 2015년 말까지 IKEA의 모든 홈퍼니싱 제품을 재생 혹은 재활용이 가능하거나 재활용된 소재를 이용해 만드는 것을 목표로 했다. 사회적 책임감에 대한 문제일 수 있지만, 이는 자원을 효율적으로 활용함으로써 가격을 낮추고 품질 또한 높일 수 있다는 생각에서부터 시작한다. 가구의 주된 재료인 나무는 산림관리협의회(FSC™) 인증을 획득한 목재이거나 재활용된 재료로 대체하는 노력을 하고 보존가치가 높은 산림의 벌목을 금하여 피해를 줄인다. 또한 나무에 비해 성장 속도가 빠르고 내구성이 강한 대나무나 물옥잠을 사용하여 가구나 바구니 같은 수공예품을 만든다. 재활용된 PET 플라스틱을 녹여 이불이나 베개 충전재 등의 소재로 쓰고 오래된 페트병을 작은 알갱이로 가공하여 텍스타일로 재활용한다. IKEA는 BCI(Better cotton initiative) 및 세계야생동물기금협회(WWF)와 함께 인

도와 파키스탄에서 화학약품과 물을 덜 사용하여 목화를 재배할 수 있도록 10여 만 곳의 이상의 목화 재배 농가를 돕고 있다. 2015년까지 IKEA에서 판매하는 모든 면 제품을 위해 지속가능성을 고려한 방법으로 재배된 목화로 대체할 계획을 세우고 실천하고 있다.

단지 친환경적인 재료를 사용하는 것이 아니라 고객의 생활 속에서 IKEA의 제품을 사용함으로써 에너지 절약과 재활용을 일상화 할 수 있도록 디자인 한다. 예를 들어, IKEA의 모든 조명 제품을 에너지 소모가 적은 LED로 바꿨다. 또한 음식물 쓰레기를 줄이기 위해 남은 음식을 저장하고 쉽게 보관할 수 있는 컨테이너를 제공하고, 주방용, 욕실용 수도꼭지에 압력보상 폭기장치를 사용하여 물 사용을 50%까지 줄일 수 있게 하는 등 환경보호를 일상생활에서 실천할 수 있게 유도한다.

2) IKEA의 서비스

국내 IKEA 광명점의 면적인 약 13만 1550m²에서 알 수 있듯이 전 세계적으로 대규모 창고형 매장을 갖고 있다. 이러한 대규모 매장은 IKEA가 소비자들에게 쇼핑의 개념을 바꿀 수 있게 했다. 스웨덴의 전통음식과 음료 등 이색적인 음식을 즐기면서 쇼핑 중간에 휴식을 취할 수 있는 레스토랑을 두었고, 어린이들의 상상력과 창의력을 계발할 수 있는 놀이공간과 학습공간을 제안하고 매장에 머무는 시간을 즐길 수 있도록 하여 아이들에게 하나의 ‘체험장’ 혹은 ‘테마파크’와 같은 곳이 된다. 단순한 매장이 아닌, 가족이 함께 시간을 보내고 쇼핑을 하며 휴식을 취할 수 있고 소통할 수 있는 장소를 제공한다.

IKEA의 대규모 매장은 경기도 광명시와 같이 보통 도심 외곽에 위치하고 있고, 소비자가 직접 운반하는 특성상 대부분 자가용을 이용해 방문한다. 광명 IKEA의 경우 하루 평균 약 220만 명이 매장을 찾고, 매장에 머무르는 시간이 길어지면서 850대를 수용할 수 있는 대형 주차장을 두어 편의를 돕는다.

IKEA에서 제공되는 식품은 전 세계 환경 전문가와 함께 책임감 있는 공급처에서 생산된다. 지속가능하고 친환경적인 방법으로 얻은 엄선한 재료를 사용하여 소비자들이 신뢰할 수 있는 다양한 식품을 구비하고 판매한다.

궁극적으로 제품의 비용을 낮추는데 중요한 역할을 하는 DIY 방법은 IKEA의 획기적이고 핵심적인 판매 전략이지만, 나라마다 다른 문화와 생활 방식을 받아들여 유료이지만 시공과 배달 서비스를 제공하고 있다. 또한 홈퍼니싱 플래닝 서비스는 고객의 상황에 맞는 상담과 제품을 추천해준다. 온라인 플래닝은 소비자가 3D 시뮬레이션 프로그램을 통해 측정된 공간에 직접 가구를 배치해보고 구매 계획을 세울 수 있게 도와준다.

IKEA의 카탈로그는 ‘인테리어 바이블’이라는 별명을 가지고 있을 정도로 고객들에게 제공되는 효과적인 마케팅 전략이다. 1951년부터 현재까지 매년 2억 1300만부가 48개국에서 32개 언어로 발행되고, 약 9, 500종의 홈퍼니싱 제품을 소개하고 있다. 온라인 카탈로그와 모바일 애플리케이션으로도 확인할 수 있어 온·오프라인을 넘나들면서 소비자들에게 다양한 라이프스타일을 제안하고 있다.

3) IKEA의 판매 및 유통 전략

IKEA는 전 세계적으로 대부분의 매장을 도심에 가까운 외곽지역에 둔다. IKEA는 13만 1550㎡ 이상의 정형화된 대형 매장의 부지를 마련하려면 도심에서는 찾기 어려울 뿐만 아니라 결국 제품의 가격 상승에 영향을 미칠 수밖에 없다. 특히 운송비와 서비스비를 절약하여 궁극적으로 제품의 가격을 낮추기 위해 구입한 제품을 스스로 운반하는 것을 권장하는 IKEA의 전략을 뒷받침하고, 많은 수의 제품을 저장하고 전시하는 창고형 매장과 수많은 방문객이 타고 온 자가용을 수용할 수 있는 주차장 등을 위한 넓은 부지를 확보하는 것이 중요하다. 그렇기 때문에 땅값이 비싼 도심보다 비교적 낮은 도심 외곽에 위치하여 다소 접근성의 제약이 있을 수 있으나 여러 장점을 가지고 있다. IKEA 광명점의 경우 서울에서 지하철이나 버스와 같은 대중교통을 이용할 수 있고 KTX 역세권에 자리하여 타 지방에서도 방문할 수 있는 위치에 있다.

광명점의 경우 대형 매장을 각각 25㎡(7.5평), 35㎡(10.5평), 55㎡(16.6평) 등의 사이즈를 꾸민 약 65개의 쇼룸을 두고 다양한 컨셉으로 전시하여 각각 다른 라이프스타일을 제안하며, 8600여개의 제품을 판매하고 있다. 대규모 물류창고를 연상케 하는 이러한 매장의 대형화를 통해 풍부한 상품

구객과 고객의 셀프서비스를 가능하게 했고, 고객이 쇼룸에서 제품을 둘러 본 후, 자신이 구입할 제품의 고유번호를 적은 리스트를 가지고 선반에서 직접 픽업하고 운반할 수 있는 동선을 가능하게 했다. 또한 이 대규모 매장에서 쇼핑을 시작하여 계산을 할 때까지의 경로는 IKEA가 '긴 자연의 길'(long natural way)라고 이름 지은 단선형 코스로 되어있다. 곳곳에 지름길이 있지만 한번 들어가면 쉽게 빠져나올 수 없을 정도로 미로처럼 되어 있어 정해진 길을 따라가면서 쇼룸을 통과하며 쇼핑하는 것이 또 하나의 즐거움이라고 할 수 있다. 이렇게 복잡하고 단선형인 동선은 방문객들의 체류시간을 늘릴뿐만 아니라, 지나치면 다시 같은 물건을 찾기 힘들 것이라는 심리를 이용하여 계획에 없었던 물건들을 구매하게 만들기도 한다.



[그림 4-1] IKEA 매장동선 맵

자료출처 : IKEA 웹사이트(www.ikea.com)

IKEA의 디자이너들과 제품개발자들은 제조업체, 각 분야의 전문가, 그리고 기술자로 구성된 다양한 팀과 함께 일하며, IKEA 공장이 위치한 베트남 등의 현장에서 함께 일하고 연구한다. 또한, IKEA 그룹 산하 기업으로 IKEA 인더스트리에서 생산능력 향상과 관리를 맡아 11개 국가의 36개 도

시에서 2만여 명의 직원들이 목재 가구와 보드를 생산한다.

비용이 낮고 효율적인 IKEA의 물류는 1940년대에 동네 우유트럭으로 제품을 픽업하던 때부터 시작되어 현재 IKEA 제품의 50% 이상을 공급업체가 매장으로 직접 배달하면서 저비용의 유통비를 유지하고 있다. 또한, 포장 크기를 줄여 운송 시 차지하는 부피를 줄이는 것을 고려해 제품을 디자인함으로써 고객들이 더 낮은 가격에 제품을 구매할 수 있고 스스로 운반할 수 있으며 조립이 간편하여 DIY가 가능하게 하였다. 이러한 노력은 탄소배출량의 감소로 환경에도 좋은 영향을 주어 지속가능성을 강조하는 IKEA의 신념과도 연결된다.

4) IKEA의 시장 확장

(1) 시장 확장

IKEA는 전 세계적으로 대표적인 홈퍼니싱 유통기업이다. IKEA의 한국 진출이 국내의 홈퍼니싱 시장을 활성화 시켰다고 해도 과언이 아닐 정도로 IKEA의 홈퍼니싱 사업은 영향력이 있다. 가구와 더불어 생활공간을 꾸밀 수 있는 각종 인테리어 소품을 판매하고 쇼룸을 통해 스타일을 제안하는 컨셉으로 시장을 넓혀갔다.

대체로 저렴한 가격대의 제품을 제공하면서 가구 구매의 부담을 줄였고, 가구 교체주기를 줄이면서 가구시장의 활성화에 영향을 주고 있다. 가구는 한번 구입할 때 견고함과 장기간 사용을 고려하는 것이 일반적이었던 한국 정서로는 생소할 수 있지만, 셀프 홈인테리어에 관심을 갖는 트렌드와 저렴한 다양한 디자인을 제공함으로써 가구 구매율을 높였다.

(2) 해외시장 확장

IKEA는 초기에 스웨덴에서 가족기업으로 가구를 통신판매부터 시작하여 1952년에 가구기업으로써 본격적인 사업을 시작한 후 유럽을 넘어 해외시장에 진출하면서 세계적인 글로벌 기업으로 자리매김하였다. 이러한 IKEA의 해외시장 확장의 진출 전략을 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 판매지역의 글로벌화이다. 1973년 스위스를 시작으로 유럽 최대의 가구시장인 독일어권 국가들을 중심으로 확장해나갔다. 현재까지도 독일이 국

가별 판매율 중 14%를 차지하면서 가장 높은 것으로 알려졌다. 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아 등 전체 매출의 60% 이상을 유럽시장이 차지할 정도로 안정적인 시장을 가지고 있다. 유럽시장의 성장에 힘입어 1976년 캐나다 벤쿠버 매장을 시작으로 1985년에 미국의 필라델피아에 첫 매장을 열어 미국시장을 점점 확대해나갔다. 그 후로 아시아 태평양 시장인 중국, 일본, 한국, 호주, 러시아 등의 국가에서 각 시장의 특성에 맞는 전략으로 글로벌 기업으로서의 입지를 다지고 있다. 2015년 회계연도 총매출은 327억 유로를 기록하였고, 2015년 8월 기준 47개국에 375개의 매장을 운영하고 있고 2015년 한 해만 해도 9개국에서 13개의 매장을 새로 오픈하면서 지속적인 해외시장 확장에 힘쓰고 있다.⁴¹⁾

둘째, 제품 생산의 글로벌화이다. IKEA의 가구는 기획과 디자인 및 설계 단계까지만 IKEA에서 담당하고 제조는 외부 제조회사에 위탁하는 방식을 취하고 있다. IKEA는 소비자에게 저렴한 제품을 제공하기 위해 세계 각국에 있는 협력업체들에게 제조를 위탁하여 대량으로 가구를 제조한다. 엘름홀트의 제품개발 센터에서만 아니라 인도나 동남아의 현지 장인들을 포함한 전 세계의 협력업체들이 함께 데모크라틱 디자인을 현실화하기 위해 함께 노력하고 있다. IKEA 인더스트리에서는 11개 국가의 36개 도시에서 2만여 명의 직원들이 목재 가구와 보드를 생산하면서 생산의 글로벌화를 실현하고 있다.

이와 같이 IKEA는 간결함과 실용성을 앞세운 북유럽의 스칸디나비아 스타일의 디자인을 통해 오래 봐도 질리지 않고 편안하며 과장되지 않은 디자인으로 누구나 부담 없이 구매할 수 있는 제품을 제공하고자 하고 각 국가의 문화를 이해하고 적응하여 글로벌한 시장 확장에 힘을 더하고 있다.

5) IKEA의 사회적 책임

(1) 지속가능한 미래

IKEA는 사람과 지구에 긍정적인 영향을 주기위하여 노력한다. 지속가능한 미래를 위하여 자원 절약과 환경보호에 힘을 기울이고 있다.

2015년 9월부터 IKEA의 소파, 쿠션, 침대 시트, 매트리스 등 모든 면제품을 지속가능한 방법으로 생산된 목화만을 사용한다. 물과 화학비료, 농약의

41) IKEA: [www. IKEA.com](http://www.IKEA.com)(2016.4.7)

사용을 줄이고, 목화를 재배하는 농부들의 수익도 올려줄 수 있어 그들의 생활을 개선하는데 노력하고 있다. 2005년부터 WWF와 손잡고 가장 먼저 파키스탄의 농부 500명을 대상으로 프로젝트를 시작하여 지금까지 110, 000여 명의 농부들을 교육하고 지속가능한 농법을 활용하여 환경보호와 재배 비용을 줄이는 등 꾸준한 시도를 하고 있다.

또한 IKEA는 물의 중요성을 강조하면서 2020년 8월까지 가치사슬 전반에 걸쳐 물 보호에 대한 의식을 고취함으로써 수자원에 긍정적인 영향을 주는 기업이 되는 것이 목표이다. 인도에 위치한 공장의 제조과정에서 드는 에너지 효율성을 높이기 위해 인쇄에 사용된 물을 재활용하고, 물을 가능한 적게 사용하는 염색공정을 도입하는 등 물 절약에 힘쓰고 있다.

IKEA는 자원 사용은 줄이면서 제품 생산량은 늘리기 위해 오랫동안 노력해 왔다. 제품생산 및 기업에서 사용하는 에너지를 신재생에너지로 대체하면서 에너지 자립형 기업으로의 성장을 목표로 하고 있으며, 특히 2009년부터 15억 유로를 투자하면서 세계 각지의 IKEA 건물 옥상에 70만 개가 넘는 태양 전지판(Solar Cells Panel)이 설치되어 있고, 314개의 풍력발전 터빈을 보유하고 운영하면서 자원 절약과 친환경적 기업이라는 이미지 또한 구축하고 있다.

(2) 인권 보장

IKEA의 비전인 “많은 사람들을 위한 더 좋은 생활을 만들자”에는 IKEA 고객, 직원, 공급업체 직원, 그리고 그들이 살고 있는 지역에 대한 배려를 포함한다. UN 기업과 인권 이행 법칙(UN Guiding Principles on Business and Human Rights)에 기반을 둔 IKEA의 인권 보장은 제품 생산과 관련된 모든 부분에서 이를 기본 원칙으로 삼고 있으며, ‘IWAY 원칙(The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products Standard)’이라는 IKEA 공급업체의 노동문제 관리 행동 강령에도 포함되어 있다. 모든 직원의 인종, 성별, 종교, 나이, 신체적 능력 등에 관계없이 평등한 기회를 제공한다.

또한 IKEA는 아동을 위한 제품디자인부터 아동노동착취를 근절시키는 노력에 이르기까지 어린이들에게 도움이 되고 아동의 권리 보호를 위해 노력하고 있다.

[표 4-1] IKEA의 디자인경영전략

구분	내용
디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 라이프스타일 제안: 다양한 컨셉의 가구배치, 홈퍼니싱 제품의 활용 • 5가지 주요 요소의 조화: 모양, 기능, 품질, 낮은 가격, 지속가능성 등 • 데모크래틱 디자인: • 플랫폼 패키징: 노동·보관·운송비용 절감 • DIY(Do it yourself): 직접 조립, 가구제작 참여의 즐거움 제공 • 지속가능성을 고려한 디자인 <ul style="list-style-type: none"> ①소재: 재활용 가능, 재활용된 소재 사용 ②산림관리협의회(FSCTM) 인증 획득 ③성장속도 빠른 대나무/ 물옥잠 등을 소품제작에 사용 ④BCI(Better Cotton Initiative) 및 세계 야생동물기금회(WWF)와 협약하여 친환경 목화 재배 ⑤모든 조명제품에 LED 사용
서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 창고형 매장 • 레스토랑: 스웨덴 전통음식과 음료 판매 • 어린이를 위한 놀이공간: 쇼핑이 아닌 '체험장' 혹은 '테마파크'와 같은 장소 • 대형 주차장 • 지속가능하고 친환경적인 방법으로 얻은 식품 제공 • DIY뿐만 아니라 유료로 시공 및 배달 서비스 제공 • 홈퍼니싱 플래닝 서비스 • 온라인 플래닝: 3D 시뮬레이션 프로그램 • 카탈로그: '인테리어 바이블'
판매 및 유통	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 매장을 위해 도심 외곽지역에 위치 • 다양한 컨셉의 쇼룸 • "긴 자연의 길(long natural way)": 단선형 코스-스파르타식 이동 동선 • 데모크래틱 디자인 정신을 바탕으로 한 저비용 유통시스템
시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 가구뿐만 아니라 인테리어 소품 판매하는 홈퍼니싱 사업 확장 • 저렴하고 트렌디한 디자인 제품- 가구 구매율 높임
해외시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 판매지역의 글로벌화 <ul style="list-style-type: none"> ①1952년 가구기업으로서 본격적인 사업 시작 ②유럽을 넘어 캐나다, 미국, 아시아 태평양의 국가들에서 각 시장에 맞는 전략으로 글로벌 기업으로서의 입지를 다지고 있음 • 제품생산의 글로벌화 <ul style="list-style-type: none"> ①기획, 디자인 및 설계 단계 이외의 제조는 위탁 ②각국 협력업체를 통한 제조 ③ IKEA 인더스트리-목재 가구와 보드 생산 ④북유럽 스칸디나비아 스타일
사회적 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능한 미래 <ul style="list-style-type: none"> ①자원절약과 환경보호 노력 ②모든 면제품에 지속가능한 방법으로 재배된 목화 사용 ③지속가능한 농법 교육 ④물절약, 물 재사용 등을 실천하는 염색공정도입 ⑤에너지 자립형 기업-70만개 이상의 태양전지판 설치 및 314개 풍력발전 터빈 보유 • 인권보장 <ul style="list-style-type: none"> ①"많은 사람들을 위한 더 좋은 생활을 만들자" ②UN 기업과 인권 이행법칙 기반으로 인권 보장 ③IWAY 규범 ④아동권리보호

2. 한샘의 경영전략

글로벌 가구기업 IKEA의 한국 시장 진출로 큰 타격을 받을 것이라고 예상했던 것과 달리 국내 가구기업에 긍정적인 자극을 주어 함께 성장해나가고 있다. 통계청 자료에 따르면 지난 2014년 국내 인테리어 시장은 2008년 대비 78% 성장하여 12.5조원으로 추정하였으며, 2023년에는 20조원이 넘을 것으로 예상된다.⁴²⁾ 국내 인테리어 가구시장에서 선두를 달리고 있는 한샘은 IKEA 국내 진출 이후 매출 1조를 돌파하면서 한국 가구기업의 위기에 대한 우려를 잠식시켰다. 한샘은 국내 최대 홈인테리어 유통 전문회사로 기업의 사명인 ‘주거 환경 개선을 통해 인류 발전에 공헌한다.’를 실천하는 한샘의 경쟁력 확보를 위한 경영전략은 다음과 같다.

1) 한샘의 디자인 경영

한샘은 1970년도부터 우리나라의 주거 환경과 라이프 스타일의 변화에 따라 거실, 부엌, 침실, 욕실 등과 같은 주택의 각 공간을 위한 가구와 함께 소품, 기기, 패브릭 등을 제공하는 토털 홈 인테리어 기업으로 성장하였다. 창립 초기에는 부엌가구 전문 회사로 비효율적인 부엌을 편리하고 아름다운 공간으로 만들고 주부뿐만 아니라 가족 모두를 위한 공간을 만들고자 했다. 이후 주방 가구 분야에서 집은 현대인에게 휴식과 재충전의 공간이라는 생각을 갖고 사업을 확장하여 침실, 거실, 자녀방, 욕실 등 생활공간의 환경 개선을 위한 차별화된 비즈니스 모델을 선보였다.

부엌가구 전문회사로 출발한 한샘의 현대식 부엌 도입은 입식 부엌의 개념조차 익숙하지 않았던 우리 가정에 새로운 개념과 양식의 부엌을 소개했고, 국내 부엌가구 시장을 이끄는 선두 기업으로 자리 잡게 되었다. 싱크대라 통칭되던 부엌가구를 ‘시스템 키친’ 혹은 ‘인텔리전트 키친’이라는 용어를 처음 도입하여 사용자의 효율적인 공간 활용과 생활의 질을 높이면서 새로운 부엌 문화를 열었다.

한샘은 산업화, 도시화, 정보화가 진행되면서 가족의 기능과 역할이 달라지고 시간과 공간의 제약에서 자유로워진 현대인의 활동 영역은 점차 확대되면서 디지털 환경에 최적화된 디자인을 선보임으로써 현대인이 보다 편

42) 통계청: <http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>

리하고 행복한 삶을 누리도록 돕고자 했다.

또한 앞으로 세계 경제는 한중일 동북아 지역을 중심으로 전개될 것이라고 예상하고 동북아 지역의 공통적인 역사적, 문화적 연관성을 연구하여 새로운 비전으로 시대를 선도할 디자인을 창조하고자 노력하고 있다.

이 같은 노력은 한샘이 국내 최초 사설 디자인 진흥 기관인 DBEW(Design Beyond East and West) 디자인센터를 설립하고 디자인 개발 및 디자인경영과 인재 육성에 힘쓰면서 더 발전하고 있다. DBEW 디자인 센터는 국내외의 권위 있는 디자이너들과 협업하여 다양한 프로젝트를 진행하고 혁신적인 디자인을 위한 연구를 한다. 또한 자원 낭비를 줄이고 자원 고갈과 환경파괴를 최소화하고자 환경친화적 디자인을 추구하면서 최근에는 친환경 신소재 개발하고 있다.

한샘의 디자인 개발은 미래사회에 대한 연구, 공간 니즈 파악, 그리고 제품 개발에 적용하는 과정으로 진행한다. 미래사회에 대한 연구는 계층·공간별 디자인 니즈를 조사, 맞벌이 부부사회로 전환에 따른 사회적 니즈, 동서 문명의 융합, 지속불가능성의 극복, 디지털 생활문화 혁명, 한중일 16억 인구를 위한 동양성 기반의 디자인 등을 고려하여 연구한다. 공간 니즈 파악 단계에서는 사용자 생활실태 조사, 소비자 주거환경에 대한 연구, 주거환경 공간별 문제점 도출, 니즈에 바탕으로 한 대안을 제시, 가구·인테리어·패키지 제품을 개발한다.

이러한 조사와 연구 결과를 바탕으로 가구디자인 개발에 적용하고, 알렉산드로 맨디니(Alessandro Mendini), 스테파노 지오반노니(Stefano Giovannoni), 돈 채드윅(Don Chadwick), 베니 레옹(Benny Leon) 등과 같은 글로벌 디자이너와 협업, 디자이너 육성을 위한 신문명디자인대학 개설, 디자인포털 <창신>을 통한 동북아 중심 미래 사회를 이끌어갈 디자인 교육 제공, 그리고 공모전을 통한 상품 개발을 추진하여 디자인에 투자하고 있다. 특히 공모전을 통한 상품개발은 '신문명디자인 공모전'과 같이 세계 최고 수준의 공모전을 통해 수상작 선정 후 종료하는 타 공모전과 달리 수상작가 및 우수작가와 함께 상품을 개발한다. 상품 프로토타입을 개발한 후 한샘 매장에서 전시 및 판매를 한다. 또한 DBEW 국제디자인 공모전을 통해 건축·가구·인테리어 분야의 발전에 노력하고 있다.⁴³⁾

43) 한샘(2015), "한샘의 디자인경영과 비전", 2015대한민국디자인대상

2) 한샘의 서비스

한샘이 IKEA의 진출에도 크게 타격 없이 성장할 수 있었던 배경은 IKEA와 다른 타겟층을 공략한 점이다. IKEA가 1~2인 가구나 이동이 잦은 소비자, 어린 자녀가 있는 가정을 대상으로 한다면, 한샘은 신혼부부나 DIY의 개념이 생소한 중년층을 타겟으로 한 전략을 내세운다. 무료배송과 조립 및 시공 서비스를 강화하여 중고가의 상품이지만 견고하고 더 오래 사용할 수 있는 가구를 제공함으로써 소비자들의 신뢰를 얻고 있다.

한샘은 IKEA와 마찬가지로 대형 매장을 갖추고 있다. 한샘 플래그십은 국내 최대 규모의 토털 홈인테리어 전문매장으로 생활가구 및 부엌가구, 그리고 생활용품을 전시, 판매한다. 대구 범어점의 경우 13가지 라이프 스타일 패키지와 73개의 콘셉트로 나누어 전시하고 고객들이 직접 체험할 수 있게 하였고 6개의 세미 모델하우스를 두어 실제 소비자들이 거주하고 있는 대표적인 아파트 방의 면적을 그대로 옮겨놓은 듯한 느낌을 주고 실제로 적용하는데 아이디어를 제공한다. 또한 100여개의 다양한 공간을 연출하여 인테리어 아이디어를 얻을 수 있게 했다. 전문적인 교육을 받은 공간 설계 전문코디네이터가 고객의 눈높이에 맞게 전문적인 상담을 해주고, 전문 시공기사가 직접 책임 시공을 해주고 있다. 모든 시공은 전문 시공사원들이 하루 만에 완벽하게 해결해주어 바쁜 일상에서 부담 없이 인테리어를 바꿀 수 있게 했다.

수원 광고점은 매장에 디지털스마트 기술을 더하여 쇼핑에 도움을 주도록 한 한샘의 첫 '프리미엄 스마트 홈인테리어' 매장이다. 이 매장은 패키지 전시공간인 컨셉트룸에 디지털스마트 기술을 접목시킨 첨단 멀티기기를 활용하여 사용자들에게 신속하게 효율적인 정보를 제공하는 무인 종합정보 안내시스템인 디지털 키오스크(Digital KIOSK)와 모바일 상담 프로그램 등을 운영하는 한샘 최초의 플래그십이다. 고객들은 현재 전시되고 있는 상품들의 특징, 사이즈, 소재 등에 관한 상세정보와 최신 인테리어 팁을 디지털 키오스크를 통해 얻을 수 있고, 모바일 상담 프로그램 '한샘 홈플래너(Home Planner)'를 통해 쉽고 빠르게 상담을 받을 수 있도록 하였다. 한샘 홈 플래너는 공간전문가인 SC(Space Coordinator)들이 모바일 탭(Mobile Tab)을 사용하여 고객을 상담하는 스마트 상담 프로그램이다. 고

객은 자신이 원하는 라이프 스타일을 선택하고, 본인이 실제 거주하고 있는 공간의 사이즈를 입력한 후, 그 공간에 맞는 스타일과 상품을 선택하여 가상으로 배치해볼 수 있어 쉽고 빠르게 상담이 진행된다는 장점을 가지고 있다.

또한 통합한샘몰(mall.hanssem.com)의 프리미엄가구 탭에서 스토어 뷰를 통해 고객이 매장을 직접 방문하지 않고도 전시공간을 간접적으로 체험할 수 있는 서비스를 제공한다. 또한 한샘의 3D 시뮬레이션 프로그램 'CUBE'를 이용하여 실제 방 사이즈를 입력하고 그대로 구현하여 고객이 직접 고른 가구를 배치해보면서 상담 받을 수 있다.

한샘은 시즌에 따라 해외 유명 생활용품들을 대량구매 하여 직구보다 더싼 가격의 제품을 제공하고, 제품의 경쟁력 확보를 위해 노력하고 있다.

한샘 플래그십에서는 기성 제품 외에도 커튼, 쿠션, 러그, 블라인드 등의 패브릭을 고객이 원하는 소재와 스타일로 맞춤 제작할 수 있도록 '맞춤 패브릭관'의 전문 디자이너와의 상담을 통해 가능하게 했다.

수원 광고점의 경우 매장 내에는 가구와 생활용품 전시뿐만 아니라 간단한 식사가 가능한 '샘카페(SSEM Cafe)', 수유실, 키즈룸, 100여대 동시주차 공간 등 다양한 편의시설을 완비하여 고객의 쇼핑에 편의를 도모하기 위해 노력하고 있다.

3) 한샘의 판매 및 유통 전략

한샘은 국내 최대 홈인테리어 유통 전문회사로 대형 플래그십, 키친&바스 전시장, 인테리어/부엌 전문 대리점, 인테리어 전문 버티컬포털 한샘몰 등을 운영하고 있다. 한샘 제품만을 독점적으로 공급하는 'Exclusive Dealer 체제'를 통해 전국적으로 부엌 전문 대리점, 인테리어 전문 대리점을 운영하고 있다. 또한 전국의 우수 인테리어 제휴점을 통해 한샘의 상품과 서비스를 제공하고 있다. 전국에 7개의 한샘 플래그십과 48개의 대형 대리점, 22개의 대리점, 그리고 2개의 한샘홈을 운영하고 있다. 생활용품을 유통하고 제품의 경쟁력을 확보하기 위해 고품질의 제품을 타사에 비해 합리적인 가격에 판매하고 있으며, 한국인의 라이프 스타일에 맞는 홈퍼니싱 제품을 판매하고 있다. 한샘의 유통경쟁력이라고 할 수 있는 인테리어 제

휴점이 현재 전국에 2,000개를 보유하고 있고 향후 인테리어 제휴점을 3,000개로 늘릴 계획을 세우고 있다.

주거공간과 관련된 홈퍼니싱 아이템을 대형직매장, 부엌과 인테리어 전문매장, 건설사 특판 뿐만 아니라 전국의 인테리어 제휴점, 온라인 쇼핑몰 등의 유통망을 통해 공급하고 있다.

IKEA의 중저가 상품보다는 중고가 상품에서 한샘이 더 많은 시장을 차지하고 있다. 가구가 일회용이나 소모품으로 생각하는 외국과는 달리, 우리나라 같은 경우 가구는 견고함이 중요하고 오래 쓴다는 개념이 있어 한샘이 더 성장하게 된 이유이다. 한샘은 원가경쟁력확보를 통해 소비자에게 합리적인 가격의 제품을 제공하게 되었다.

또한 한샘은 유통경쟁력 확보를 위해 도심내부에서 대형 홈인테리어 매장인 한샘 플래그십 및 대형 대리점과 같은 유통매장을 운영하고 있다.

한샘 플래그십은 대도시인 서울, 대구, 부산, 경기 지역에 위치하여 생활가구 및 부엌가구 그리고 생활용품을 전시, 판매하는 대규모 홈퍼니싱 매장이다. 도시에 위치하여 접근성을 높였고 홈인테리어에 관한 여러 종류의 제품을 견비해 라이프스타일을 제안하고 있다. 대구 범어점의 경우 한국 신혼부부들이 가장 많이 거주한다는 24평 아파트를 그대로 옮겨냈고, 6개의 세미모델하우스가 추가로 마련되어있다.

대형대리점은 침실, 자녀방, 거실 등에 필요한 가구 및 생활용품을 판매하며 지역밀착형 홈인테리어 매장이다. 플래그십에 비해 규모가 작고 더 많은 수를 운영하여 고객들이 더 쉽게 접근할 수 있게 하였다.

전국 각지에 있는 가구전문 대리점은 지역밀착형으로 한샘의 베스트 가구 제품을 전시하고 판매하고 있다.

한샘홈은 수납용품, 키친웨어, 소가구, 침구, 데코용품 등 다양한 생활용품을 갖춘 프리미엄 생활용품 전문점으로 가구보다는 생활용품에 집중하여 좋은 품질의 제품을 합리적인 가격에 판매하고 있다.

온라인 전문몰인 한샘몰은 거실, 침실, 부엌, 서재, 자녀방, 생활소품 등 용도별 맞춤 정보를 제공하는 사이트이다.

한샘은 안산공장 등 자체 제조 공장에서 제품뿐만 아니라, 주문자 상표부착(OEM), 제조업자설계생산(ODM) 등 외부 생산제품의 품질 관리에 힘쓰고 있다. 또한 한샘의 생산제품 70% 이상이 글로벌 외부 업체에서 제조됨으로

써 일관된 품질관리시스템을 구축해 관리하고 있다.

또한 대규모 전시장인 한샘키친바흐 전시장은 고객에게 다양한 제품을 선보이고, 쿠킹 클래스, 제테크 강좌 등의 행사를 기획하여 부엌가구 전시장으로서의 기능뿐만 아니라 지역 주민들의 문화 공간의 역할을 하고 있다.

4) 한샘의 시장 확장

(1) 시장 확장

한샘은 창업 초기 부엌가구 사업으로 시작하여 점점 새로운 시장을 넓혀나갔다. 한샘은 부엌가구, 인테리어 가구뿐만 아니라 욕실, 마루, 창호 등 주택 내 여러 인테리어 아이템과 더불어 공간으로 사업영역을 확장하면서 토털인테리어 패키지를 제공하는 기업으로 거듭나고자 하였다. 특히 노후 시설물 및 아파트의 증가로 인한 리모델링 시장이 확대될 것으로 전망되면서 기업들의 시장 확장에 대한 노력은 계속될 것이다. 또한 최근 소비 트렌드인 작은 소비를 추구하는 경향을 반영하여 생활용품 시장에 관심을 갖고 있다. 비용이 많이 드는 인테리어 시공보다 저렴하게 생활환경을 개선할 수 있는 소품 소비가 증가하면서 홈퍼니싱 시장으로의 확대가 계속될 전망이다.

또한 한샘은 사업다각화를 통하여 경쟁력을 강화해나갈 계획이다. 한샘의 계열사로는 세계 최고급 브랜드 기기 갖춘 프리미엄 부엌가구 브랜드 「키친바흐」와 한국인의 키친 라이프에 맞춘 「한샘유로」, 그리고 프리미엄 욕실을 포함한 「한샘 키친 & 바스」, 인테리어 리모델링 브랜드인 「한샘ik」가 있다. 한샘은 가구뿐만 아니라 건자재 시장에 진출하여 마루, 창호, 도어, 조명 브랜드인 「한샘 플로링」, 「한샘윈도우」, 「한샘도어」, 「한샘라이팅」을 추가했다. 이렇듯 주거환경을 개선할 수 있는 토털 홈 인테리어를 위한 한샘의 시장 확장의 노력을 보여준다.

한샘의 2014년 사업부문 매출 현황을 살펴보면 인테리어가구가 약 35%, 부엌가구가 약 39%로 특히 부엌가구부문에서 강세를 보인다. 특히 부엌가구 부문의 프리미엄화를 추진함으로써 매출의 가장 많은 비중을 차지해왔으며 2015년 반기보고서에 따르면 부엌가구시장에서 브랜드업체가 차지하는 비율은 30%이고 그중 한샘의 시장점유율은 약 80%인 것으로 나타났다.

[표 4-2] 한샘 사업부문별 매출액⁴⁴⁾

(단위: 백만 원, %)

사업부문	2014년		2015년 상반기	
	매출액	비율	매출액	비율
인테리어가구	461,164	34.8	263,752	32.8
부엌가구	512,184	38.7	340,897	42.4
ELEMENT	334,490	25.2	193,985	24.1
기타	17,205	1.3	5,693	0.7
합계	1,325,043	100	804,327	100

세계 유명 가전브랜드를 포함한 고가의 키친브랜드인 키친바흐와 중가 브랜드인 한샘유로와 같이 고객에게 맞는 다양한 가격대의 제품을 제공하고, 합리적인 가격의 소파에서부터 해외 유명 브랜드의 소파까지 유통하여 가격과 퀄리티 면에서 고객의 선택의 폭을 넓혔다.

한샘은 정보화 시대에 발맞춰 스마트 퍼니처 개발에 힘쓰고 있다. LG 유플러스와 협업하여 특수 카메라가 사용자의 피부 상태를 파악하고 개선점을 추천해주는 스마트 화장대 ‘매직 미러’를 개발 중이며 출시 일정을 잡는 중이다. 시대의 변화와 생활방식의 변화에 따라 다양한 방식으로 새로운 시장을 탐색하고 확장해 나가고 있다.

최근에는 친환경 신소재 개발, 전자재 사업 확장, 맞벌이 가정을 위한 자녀방 개발 등 가족 공동체에게 21세기 정보화 사회에 적합한 새로운 개념의 주거환경을 제공하는 것을 목표로 자원을 투입하고 있다.

(2) 해외시장 확장

한샘은 1977년 7월 국내 최초 부엌가구를 수출하기 시작하였다. 이는 국내 건설사의 중동 진출 붐에 힘입어 한샘의 부엌가구는 중동시장에서 큰 인기 얻었다. 일본과 미국으로 수출을 시작하면서 1979년 12월 1백만 달러 돌파하였고, 1996년 3월 중국현지법인을 설립하였다. 2004년 1월에는 베이징에 공장을 완공하여 B2B 사업을 시작하였다.

중국 B2C 시장에 진출하기 위해 중국 사업팀을 구성하고 해외 시장을

44) 금융감독원(각년도), “전자공시시스템”

확대하기 위해 노력하고 있다. 지금까지 한샘이 국내에서 이뤄온 성공 노하우를 바탕으로 중국, 일본, 미국에 현지 법인을 두고 본격적으로 진출함으로써 해외 시장을 확대해나가고자 준비하고 있다. 한샘은 국내에서 한중일 시장, 더 나아가 세계 시장으로 시장을 확대하기 위해 노력하고 있다.

(5) 한샘의 사회적 책임

한샘은 매월 지역아동센터 및 시·군·구청 등과 연계해 소외된 가정과 단체의 어린이 주거환경을 개선하고 있습니다. 그룹홈(Group Home)에서는 ‘성심 효주의 집’ 후원하고 있다. 일회성, 전시성 후원이 아니라 어린이들과 지속적으로 관계를 유지함으로써 어려운 환경의 어린이들이 건강한 사회인으로 성장할 수 있도록 돕고 있다.

또한 난치병 어린이 소원 성취 사업을 통해 난치병 어린이들의 소원을 들어주는 메이크 위시(Make a wish) 재단 과 연계해 소원을 이루는데 도움을 주고, 희망을 주고자 한다.

한샘은 2014년 독립기념관의 공식 후원기업이 되었다. 대한민국의 독립을 위해 희생하셨던 독립유공자와 그 가족 중 어려운 환경에 있는 분들을 추천받아 도와드리므로써 큰 희생에 조금이나마 보답하고자 한다.

한샘 ‘한울타리’는 2001년 결성한 한샘의 봉사동아리로서 임직원의 자발적인 참여활동을 기본으로 하고 있다. 매년 가을, 서울 사무소에서 지역주민과 함께하는 다양한 공연과 바자회를 진행하여 회사와 지역주민간 소통의 자리를 마련하고 있다. 매년 말에는 ‘사랑의 연탄배달’을 진행하여 소외된 이웃에 따뜻한 온정을 전하고, 보다 많은 임직원이 나눔의 기쁨을 느낄 수 있도록 돕는다. 수시로 각종 기부행사와 사내행사를 진행하여 ‘난치병어린이 돕기’에 지속적으로 자금을 후원하고 있다. 이외에도 한샘에서 주최하는 모든 봉사활동에 적극 참여하며 ‘주거환경 개선을 통한 인류공헌’이라는 사명을 직접 실천하고 있다. 한샘은 앞으로 CSR의 영역을 확장해 물 부족 국가의 ‘해외 우물파기’사업 등 해외의 소외된 이웃에게도 기업의 책임을 다할 예정이다.

[표 4-3] 한샘의 디자인경영전략

구분	내용
디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 토털인테리어 기업으로 성장 • 부엌가구 전문회사로 현대식 부엌 소개 • '시스템 키친', '인텔리전트 키친' 용어 도입하여 새로운 부엌 문화 이끔 • 산업화, 도시화, 정보화에 따른 현대인의 활동 영역의 확대에 맞춰 디지털 환경에 최적화된 디자인 개발 • 동북아 지역의 공통적인 역사적, 문화적 연관성을 연구 • 국내 최초 사설 디자인 진흥기관인 DBEW 디자인센터 설립 <ul style="list-style-type: none"> ①국내외의 권위 있는 디자이너들과의 협업 ②환경친화적 디자인 추구 및 친환경 신소재 개발 • 미래사회에 대한 연구 → 공간 니즈 파악 → 제품개발에 적용 • 건축·가구·인테리어 분야의 발전을 위해 공모전을 통한 상품 개발
서비스	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA와 다른 타겟층 공략: 신혼부부, DIY에 익숙하지 않은 중년층 • 대형 매장(토털홈인테리어 전문매장) • 실제 주거공간과 비슷한 면적의 컨셉트룸에 다양한 라이프스타일과 콘셉트로 전시 • 공간설계 전문코디네이터의 상담 • 전문 시공사원들의 빠른 시공 • 모바일 상담프로그램 '홈플래너(Home Planner)' • 통합한샘몰의 스토어뷰- 방문없이 전시공간 체험 서비스 • 무인 종합정보안내시스템 디지털 키오스크 • 'CUBE'-3D 시뮬레이션 프로그램 • 맞춤 패브릭관 • 다양한 편의시설- 키즈룸, 수유실, 100여대 동시 주차 공간 등 • 수원 광교점의 샘카페(SSEM Cafe)- 음료와 간단한 식사 가능 • 한샘키친바흐 전시장- 쿠킹 클래스, 제테크 강좌 등 행사 기획
판매 및 유통	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 최대 홈인테리어 유통 전문회사 • 대형 플래그십, 인테리어/부엌 전문 대리점, 키친&바스 전시장, 버티컬포털 한샘몰 등 운영 • 전국의 우수 인테리어 제휴점을 통한 한샘 상품과 서비스 제공 • 원가경쟁력 확보를 통해 고품질의 제품을 합리적인 가격에 판매 • 한국인의 라이프스타일에 맞는 생활용품 판매 • 한샘플래그십: 대도시에 위치한 대규모 홈퍼니싱 매장- 실제 아파트 평수를 그대로 옮긴 세미모델하우스 등을 마련 • 대형대리점: 전국 각지에 위치한 지역밀착형 홈인테리어 매장, 플래그십에 비해 규모가 작고 매장 수가 많으며 고객들이 더 쉽게 접근 가능 • 한샘홈: 수납용품, 키친웨어, 소가구, 침구, 데코용품 등 다양한 생활용품을 갖춘 프리미엄 생활용품 전문점 • 한샘몰: 온라인 전문몰 • 안산공장 등 자체 제조공장: 제품뿐만 아니라, 주문자 상표부착(OEM), 제조업자설계생산(ODM) 등 외부 생산 제품 품질 관리 • 생산제품 70% 이상이 글로벌 외부 업체에서 제조- 일관된 품질관리시스템 구축하여 관리 • 한샘키친바흐 전시장: 부엌가구 전시장 및 지역 주민들의 문화 공간
시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 창업 초기 부엌가구 사업으로 시작하여 부엌, 인테리어 가구뿐만 아니라 욕실, 마루, 창호 등 주택 내 여러 인테리어 아이템과 더불어 공간으로 사업영역을 확장하면서 토털인테리어 패키지를 제공 • 노후 시설 및 아파트의 증가로 리모델링 시장 확대 전망 • 인테리어 시공보다 저렴하게 생활환경을 개선할 수 있는 생활용품 증가와 함께 홈퍼니

	<ul style="list-style-type: none"> • 상 시장으로의 확대 • 사업다각화를 통한 경쟁력 강화- 가구뿐만 아니라 마루, 창호, 도어, 조명 등 건자재 시장에 진출 • 다양한 가격대의 제품 제공 • 스마트 퍼니처 개발 • 21세기 정보화 사회에서 가족 공동체를 위한 새로운 개념의 주거환경 제공 노력- 친환경 신소재 개발, 건자재 사업 확장, 맞춤형 가정을 위한 자녀방 개발 등
해외시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 1977년 국내 최초 부엌가구 수출- 국내 건설사의 중동 진출 붐과 함께 부엌가구의 관심 증가 • 일본과 미국 수출 • 1996년 중국현지법인 설립/ 2004년 베이징 공장 완공- B2B사업 시작 • 중국 B2C 시장 진출을 위해 중국 사업팀 구성
사회적 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 어린이 주거환경 개선- '성심효주의 집' • Make a wish 재단과 연계하여 난치병 어린이 소원 성취 사업 • 독립기념관의 공식 후원기업 • 한샘 '한올타리': 임직원의 자발적 참여 봉사동아리 • '주거환경 개선을 통한 인류공헌'이라는 사명 아래 다양한 봉사활동 진행 • '해외 우물파기' 사업 등 해외의 소외된 이웃을 위한 봉사 예정

3. 퍼시스의 경영전략

퍼시스는 국내 최대 사무가구 전문기업으로 사무환경을 개선하여 직원들의 일의 효율성을 높이고, 회사에 대한 만족감과 충성도를 높이면서 기업 혁신의 원동력이 될 수 있도록 연구하고 개발하고 있다. 사무용 가구에서 의료가구인 헬스케어, 그리고 연구실 가구인 랩 분야까지 전문성을 가지고 기업을 키워가고 있다. 퍼시스 그룹에는 사무용 가구 퍼시스, 생활가구 일룸(iloom), 의자 전문 시디즈(SIDIZ), 그리고 물류 및 시공의 바로스(BAROS), 그리고 비영리 단체인 목훈재단이 포함되어 있다.

1) 퍼시스의 디자인 경영

80년대 초반 까지만 해도 우리나라 모든 사무용 가구는 철재 위주로 제작되어 철재책상, 철재서랍, 철재의자 등이 일반적이었다. 그 당시에 동양강철이 사무가구 시장의 강자였지만 1983년 퍼시스 창립이후 사무 가구는 목재 중심으로 이동하게 되었다. 퍼시스는 현재까지 국내 사무가구 브랜드

시장에서 50% 이상의 시장점유율을 유지하며 부동의 1위를 차지하고 있다. 퍼시스는 일반적인 제조업체와 달리 디자인 전문가들에 의해 설립된 회사로, 최고경영자를 포함한 경영진들의 확고한 디자인마인드 및 디자인경영 의지를 바탕으로 성장·발전해가고 있다.⁴⁵⁾

1989년 인간을 위한 사무환경 창출이라는 비전 아래 퍼시스 R&D 센터(가구연구소)를 설립하였으며, 전문 인원으로 구성된 사무환경연구부, 연구지원부, 디자인부, 엔지니어링부 등으로 나뉘어져 사무환경에 대한 연구, 설계, 설계통합 및 관리, 교육 훈련 등을 연구하고 있다. 최신 트렌드와 기술을 지속적으로 연구하면서 최고의 제품을 생산할 수 있는 경쟁력을 확보하기 위해 노력하고 있다.

퍼시스는 인체공학적, 환경친화적, 미래지향적, 그리고 의미론적인 디자인을 바탕으로 차별성 있는 오피스 문화를 추구한다. 사무공간을 일하는 공간이 아닌 집과 마찬가지로 사람이 생활하는 공간으로 이해하고 편안하고 창의력을 자극하며 일의 효율성을 최대한으로 끌어올릴 수 있는 환경을 만들기 위한 디자인을 한다. 또한 변화하는 사무환경이나 새로운 근무방식에 유연하게 대처하여 지속가능한 공간을 만들어준다.

선진화된 제품디자인과 품질 향상이라는 목표를 설정하고 나아가 독창적인 디자인의 고품질 사무가구를 퍼시스라는 독자적인 브랜드로 판매한다는 원칙 아래 제품 전략을 추진한다. 1997년 ‘퍼즐’로 출시되어 2003년 ‘퍼즐 플러스’로 바뀐 퍼시스의 스테디셀러 ‘퍼즐 시리즈’는 사무용 시스템가구로 모듈형 가구의 조합으로 사무공간의 효율적인 구성을 위해 디자인되었다. 사무실의 개인 PC 사용으로 인하여 일자형 책상의 업무 공간이 부족하다는 점을 개선하기 위해 최초로 L자형 책상을 개발하였고 사무공간의 새로운 트렌드를 이끌었다.

퍼시스는 디자인의 효율성을 극대화시키기 위해 제품기획부터 최종 상품화 단계까지 모든 과정에서 디자인 관련 정보를 반영하고 합리적인 디자인 개발 프로세스를 운영한다.

45) 이수봉(2005), “중소기업의 디자인경영 성공요인에 관한 실증적 연구”, 홍익대학교 박사학위논문, p.194

2) 퍼시스의 서비스

퍼시스는 전문적 사무환경을 컨설팅하기 위해 조직과 업무, 업무 공간, 인간공학 측면에서 개인 업무환경을 평가 하는 오피스 컨설턴트 육성에 힘쓰고 있다. SE아카데미(육성형 창업지원 프로그램)를 통해 오피스 컨설턴트가 체계적으로 자신의 사업을 준비할 수 있도록 지원하고 있다. 사무환경이 기업 혁신의 원동력이라고 믿고 사무환경 개선을 연구하며, 회사에 대한 자부심과 충성도 향상, 그리고 업무 생산성 향상을 위해 여러 가지 분석 방법을 통한 개선요소들을 파악한다.

퍼시스의 사무환경 컨설팅 프로세스는 네 단계로 사무환경을 다각적인 분석을 통해 문제를 파악하고 개선하기 위해 사용자의 요구사항을 적극 반영하고 최적의 대안을 제시하고자 노력한다. 1단계와 2단계에서는 사용자에게 대한 조사와 물리적 환경 조사를, 3단계에서는 통계적 분석을 통해 데이터 분석을 하며, 4단계에서는 분석 결과를 통해 최종적인 사무환경을 제안한다.

사무환경 컨설팅에는 크게 3가지 항목을 중점적으로 분석한다.

첫째, 조직과 업무에 대한 평가이다. 진단내역으로는 조직간에 지식과 정보의 교류가 원활한 구조인지와 창의성을 자극하기에 적합한 환경인가를 평가한다. 분석 방법으로는 Fursys e-Survey, 그룹인터뷰, SNA(Social Network) 분석, 그리고 통계적 유사성 검증이 있다.

둘째, 업무공간에 대한 평가이다. 가구가 공간과 업무 특성에 적합하게 배치되어 있는지 혹은 사용빈도와 사용자 편의성에 맞도록 설계된 동선인지를 파악한다. 분석 방법으로는 서울대 건축학과 최재필 교수 연구실과 공동으로 개발한 공간분석프로그램 공간분석(OPERA)과 업무 공간 실측조사가 있다.

셋째, 개인 업무환경에 대한 평가이다. 사용자에게 맞는 워크스테이션으로 이루어졌는지, 그리고 장시간 반복적인 컴퓨터 업무에 맞는 환경인지를 알아본다. 이는 인간공학 평가를 통해 분석할 수 있다.

물류시스템에 있어서 본사가 대리점의 주문을 받은 이후의 시공, 납품, 운송, A/S 서비스를 총괄하는 시스템이 구성되어 모든 고객에게 동일한 수준의 고급 서비스를 제공하고 있다. 지방의 경우, 부산, 대구, 광주 등에

대규모 물류기지를 두어 영업이 효율성을 높이고 있으며 가구 전용전시장으로 활용되고 있다.

퍼시스의 자기업 바로스는 모기업과 함께 공동 개발한 U-WMS 프로그램에 의해 효율적인 재고관리를 진행하고 있다. 그렇기 때문에 고객이 요청한 제품을 주문일로부터 3일 이내에 납품시키고 소비자가 원하는 시간과 장소에 배송해주는 서비스를 가능하게 한다.

바로스의 시공 팀은 퍼시스, 팀스, 시디즈의 전제품을 신속하고 정확하게 시공하며 전국 340여명의 전문 시공인원을 통한 숙달된 시공기술과 지역별 전문 시공 팀 운영으로 맞춤 서비스와 시공 후 전체적인 유지 관리를 해주는 BS(Before service)를 제공하고 있다.

3) 퍼시스의 판매 및 유통 전략

퍼시스는 충주1공장, 충주2공장, 안성공장, 평택공장과 같은 자체 제조공장(국내 자체 생산시스템)을 갖추고 있어 OEM 생산납품을 하지 않는다.

IMF 외환위기 당시, 국내 많은 제조공장과 설비가 중국 등 해외로 이전하게 되었는데, 퍼시스는 국내에 남기로 결정하였고 자동화 설비로 구축된 생산 공정을 통해 고품질의 제품을 생산하면서 사무가구의 리더로서의 입지를 더욱 확고히 하는 계기가 되었다. 가구 품질에 있어서는 원부자재, 생산시설의 고급화, 생산전문인력 등이 조화를 이뤄야 하는데, 퍼시스는 좋은 품질의 제품을 생산하기 위해 제품 및 부품의 자체 생산 비율을 높였다.

바로스(BAROS)는 물류, 시공, A/S, 그리고 파レット 풀(Pallet Pool System)을 담당한다. 퍼시스의 제품은 바로스의 최적화된 시스템으로 국내는 물론이고 중동, 중남미, 아프리카 및 아시아 등 전세계 50여개국에 수출되고 있다.

파렛트 풀(Pallet Pool System)은 바로스에서 가구물류의 효율화를 위해 관계사 및 협력사를 대상으로 운영하는 시스템이다. 파렛트의 규격, 치수 등을 표준화 하여 상호 교환이 되도록 함으로써 파렛트를 공동으로 이용물류비를 절감하는데 기여하는 제도이다. 바로스는 가구에 적합한 파렛트를 제작하여 이를 퍼시스, 일룸, 시디즈, 팀스 등 관계사 및 협력사에 공급해 효율적 물류 운영에 기여하고 있다. 포장의 간소화로 포장비를 절감하고

물류의 효율화와 원활화를 이루고, 다른 시스템과 유기적인 시스템을 형성할 수 있게 한다.

퍼시스는 혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조를 개선하기 위해 노력했다. 퍼시스의 모든 제품은 대리점을 통해 판매된다. 이전의 유통구조는 같은 고객을 대상으로 본사와 대리점이 경쟁하거나 무원칙한 가격체계에 대한 불만을 해결하기 위해 모든 판매를 대리점에 전담시키고 본사는 대리점 관리에 집중하도록 했다.

퍼시스의 본사는 대도시 지역별로 약 6백~1천1백 평 규모의 대형쇼룸을 운영하여 대리점이 대규모 매장을 열고 전시하는 부담을 줄이고자 했고 대리점이 판매중심의 기능을 강화시켰다.

4) 퍼시스의 시장 확장

(1) 시장 확장

퍼시스는 다른 가구전문기업들이 홈퍼니싱 사업에 뛰어들어 생활용품과 함께 토털 홈인테리어 시장으로 확장하는 것과 다르게 오직 가구만 집중하고 있다. 퍼시스의 핵심역량은 조직의 분사화와 전문화를 들 수 있다.

각 전문분야의 조직을 분사화하고 연구 조직과의 긴밀한 협업체제를 유지하면서 디자인의 효율성을 고려한 조직운동을 하고 있다. 의자를 전문적으로 취급하는 시디즈, 디자인 활동의 자율화를 보장하는 디자인 법인인 크레아 디자인, 교육용가구 전문기업인 팀스, 물류 및 유통기업인 바로스 등 전문화된 분야들의 상호관계가 퍼시스의 강점이라고 할 수 있다.

퍼시스는 사무 전문 가구기업에서 점차 시장을 넓혀 의료 관련 가구로 구성된 '헬스케어'와 실험실 관련 가구를 다루는 '랩'을 추가하여 타 가구기업과 차별화되는 분야에 전문성을 살려 시장을 확장하였다.

퍼시스의 의료산업 분야인 '헬스케어'의 경쟁력 향상을 위해 2015년 12월에 독일 메디컬케어 1위 업체인 「블랑코 프로페셔널」과 전략적 제휴를 맺고 양해각서(MOU)를 체결했다. 블랑코 프로페셔널은 산업용 스테인리스, 전문 상업용 주방 등 4개의 사업을 운영하고 있는 업체로 의료카트, 간호카트 및 기능성 캐비닛 시스템이 주요 제품이다. 메디컬케어 분야에서 우수한 기술 및 품질, 디자인을 보유하고 있는 업체와 MOU를 체결함으로써

기술과 노하우를 공유하면서 전문성을 갖춘 브랜드로 발전시킬 수 있었다.

(2) 해외시장 확장

퍼시스의 설립 초기에는 일반 사무가구의 기능 및 품질은 낮은 수준이었다. 또한 물류비가 많이 들어가는 가구류를 수출한다는 것은 당시에는 어려움이 많았다. 이러한 상황에서 1986년 퍼시스는 사무용 가구분야에서 국내 최초로 해외시장을 개척했다. 해외시장 공략의 첫 출발은 일본의 연구소와 병원에 소량의 사무용 가구를 수출하면서 시작되었고, 이어 홍콩의 대리점을 통해 26만 달러어치가 수출된 것이 획기적인 수출신장의 시발점이 되었다. 1992년에는 수출실적이 500만 달러 1994년에는 1, 000만 달러의 수출탑을 수상하였다.

현재는 30년 가까운 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적인 디자인, 고급 재료로 세계적으로 명성을 얻어 약 62개국에 수출하고 있다. 수출물류 또한 바로스가 담당하여 글로벌 가구기업으로서의 해외시장 확장을 돕고 있다.

5) 퍼시스의 사회적 책임

퍼시스는 디자인 경영, 품질 경영, 환경 경영과 더불어 윤리 경영을 강조한다. 고객, 협력사 및 임직원 존중, 주주 중시, 그리고 국가와 사회에 봉사하고자 하며, 투명경영을 실천하고 있다.

환경 경영은 친환경 디자인 프로세스를 통해 실현하고자 하는데 친환경 소재를 사용하고 에너지 소비를 절감하며 오염물질 배출을 최소화하는 청정생산단계, 제품의 내구성, 다목적성, 확장성 등의 품질 강화를 통한 환경 자원 소비 감소와 체계적인 A/S를 통한 경제 및 환경 자원 소비를 감소시킬 수 있는 청정 공급단계, 그리고 부품 소재별 분리배출 및 재활용이 가능하게 하고 재활용 가능한 포장재를 우선 사용하는 안전 폐기단계를 거쳐 이루고자 한다.

퍼시스는 또한 국내 사무가구 업계 중 가장 많은 친환경제품 인증서를 보유하고 있으며, 포름알데히드 방출량이 가장 적은 E0 등급 목재를 전 제품에 사용하고 있다. E1등급 목재 역시 포름알데히드 방출량이 적은 양질의 목재이며, 병원급 가구재료로 사용되는 등급이지만 이보다 한 단계 더

높은 E0 등급 목재를 사용함으로써 소비자의 쾌적한 업무를 돕기 위해 노력하고 있다.

또한 퍼시스는 비영리 단체인 ‘목훈재단’을 운영하면서 장학 사업, 학술 지원, 문화예술활동 지원, 사회봉사활동 지원 등 다양한 분야에서 사회공헌 활동을 실천하고 있다.

[표 4-4] 퍼시스의 디자인경영전략

구분	내용
디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 최대 사무가구 전문기업 • 디자인 전문가들이 설립한 기업- 최고경영자를 포함한 경영진들의 디자인마인드 및 디자인 경영 의지를 바탕으로 성장·발전 • 1989년 인간을 위한 사무환경 창출이라는 비전 아래 퍼시스 R&D 센터(가구연구소)를 설립 • 사무환경연구부문, 엔지니어링부문, 디자인부문, 연구지원부문으로 나누어 사무환경에 대한 연구, 설계, 설계통합 및 관리, 교육 훈련 등을 연구 • 인체공학적, 환경친화적, 미래지향적, 그리고 의미론적인 디자인을 바탕으로 차별성 있는 오피스 문화를 추구 • 디자인 관련 정보를 총체적으로 반영- 디자인의 효율성을 극대화시키기 위해 제품기획부터 최종 상품화 단계까지 모든 과정에서 디자인 관련 정보를 반영하고 합리적인 디자인 개발 프로세스를 운영
서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 오피스 컨설턴트 육성- 전문적 사무환경 컨설팅 • SE아카데미(육성형 창업지원 프로그램): 오피스 컨설턴트의 체계적인 사업 준비 지원 • 4 단계 사무환경 컨설팅 프로세스 <ul style="list-style-type: none"> -1,2단계: 사용자에 대한 조사 및 물리적 환경 조사 -3단계: 통계적 분석을 통해 데이터 분석 -4단계: 분석 결과를 통해 최종적인 사무환경 제안 • 사무환경 컨설팅 3가지 항목 <ul style="list-style-type: none"> ① 조직과 업무에 대한 평가- Fursys e-Survey, 그룹인터뷰, SNA(Social Network) 분석, 통계적 유사성 검증 ② 업무공간에 대한 평가- 공간분석프로그램 공간분석(OPERA), 업무 공간 실측조사 ③ 개인 업무환경에 대한 평가- 인간공학 평가 • 본사가 대리점의 주문을 받은 이후의 시공, 납품, 운송, A/S 서비스를 총괄하는 시스템 • 지방의 경우, 부산, 대구, 광주 등에 대규모 물류기지를 두어 영입이 효율성을 높이고 있으며 가구 전용전시장으로 활용 • 자기업 바로스 U-WMS 프로그램에 의해 효율적인 재고관리 진행- 빠른 배송과 서비스 • 바로스의 시공 팀은 퍼시스, 팀스, 시디즈의 전제품을 신속하고 정확하게 시공, 전국 340여명의 전문 시공인원, 지역별 전문 시공 팀 운영, BS(Before service) 제공
판매 및 유통	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 자체 생산시스템 구축: 충주1공장, 충주2공장, 안성공장, 평택공장 • 좋은 품질의 제품을 생산하기 위해 제품 및 부품의 자체 생산 비율 높임 • 바로스(BAROS): 물류, 시공, A/S, 그리고 파렛트 풀(Pallet Pool System)을 담당 <ul style="list-style-type: none"> ※ 파렛트 풀(Pallet Pool System): 바로스에서 가구물류의 효율화를 위해 관계사 및 협력사를 대상으로 운영하는 시스템 • 혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조를 개선하기 위해 노력 • 같은 고객을 대상으로 본사와 대리점이 경쟁하거나 무원칙한 가격체계에 대한 불만을 해결하기 위해 모든 제품은 대리점을 통해 판매

	<ul style="list-style-type: none"> • 본사에서 대도시에 대형쇼룸을 운영하여 대리점이 대규모 매장을 열고 전시하는 부담을 줄이고 대리점 판매중심의 기능 강화
시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 가구전문기업들이 토털 홈인테리어 시장으로 확장할 때, 퍼시스는 오직 가구에만 집중 • 핵심역량: 조직의 분사화와 전문화- 디자인의 효율성을 고려한 조직운영 • 시디즈, 크레아 디자인, 팀스, 바로스 등 전문화된 분야들의 상호관계 • '헬스케어': 의료 관련 가구/ '랩': 실험실 관련 가구 추가하여 차별화 • 의료산업 분야인 '헬스케어'의 경쟁력 향상을 위해 2015년 독일 메디컬케어 1위업체인 '볼랑코 프로페셔널'과 전략적 제휴를 맺고 양해각서(MOU) 체결
해외시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 1986년 사무용 가구분야에서 국내 최초 해외시장 개척 • 일본 연구소와 병원- 소량의 사무용가구 수출을 시작으로 홍콩의 대리점을 통해 획기적인 수출 신장의 시발점이 됨 • 현재는 30년 가까운 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적인 디자인, 고급 재료로 세계적으로 명성을 얻어 약 62개국에 수출 • 바로스의 수출물류 담당으로 해외시장 확장
사회적 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 윤리경영 강조: 고객, 협력사 및 임직원 존중, 주주 중시, 그리고 국가와 사회에 봉사하고자 하며, 투명경영을 실천 • 환경 경영 <ol style="list-style-type: none"> ① 친환경 디자인 프로세스 ② 친환경 소재를 사용, 에너지 소비를 절감 ③ 오염물질 배출을 최소화하는 청정생산단계 ④ 제품의 내구성, 다목적성, 확장성 등의 품질 강화를 통한 환경자원 소비 감소 ⑤ 체계적인 A/S를 통한 경제 및 환경 자원 소비를 감소시킬 수 있는 청정 공급단계 ⑥ 부품 소재별 분리배출 및 재활용이 가능하게 하고 재활용 가능한 포장재를 우선 사용하는 안전 폐기단계 • 국내 사무가구 업계 중 가장 많은 친환경제품 인증서를 보유 • E0 등급 목재를 전 제품에 사용 • 비영리 단체인 '목훈재단'을 운영- 장학 사업, 학술 지원, 문화예술활동 지원, 사회봉사 활동 지원 등

4. 일룸의 경영전략

일룸은 퍼시스 그룹의 멤버로 1998년 론칭한 생활가구 전문 브랜드이다. 단순히 가구를 만드는 회사가 아닌 사람이 생활하는 공간에 새로운 가치를 창출하고자 하는 비전을 가지고 있다. 이러한 열정을 바탕으로 일룸은 사용자의 라이프스타일에 대한 이해와 공간 활용 솔루션에 대한 제안이 담겨 있는 제품을 디자인하여 주거문화를 선도하는 세계 일룸의 디자인 기업이 되고자 노력하고 있다.

1) 일룸의 디자인 경영

일룸은 퍼시스와 마찬가지로 설립 당시부터 디자인 전문가 출신들로 구성된 경영진을 통해 디자인에 대한 깊은 이해와 전문성을 바탕으로 디자인 중심의 경영 전략을 내세웠다. 생활공간의 가치를 높이기 위해 사용자 인체의 건강과 편안함을 고려하는 인간공학적인 디자인, 사용자의 편의를 생각하는 실용적인 디자인, 그리고 환경보호를 위한 지속가능한 디자인의 세 가지 원칙을 세워 실천하고자 한다. 고객의 관점에서 생각하고 전문성과 창의성을 추구하며 제품 기획 단계부터 판매할 때까지 이 원칙을 적용한다.

일룸의 디자인 경영에 대한 투자는 여러 방면에서 나타난다.

첫째, 일룸의 디자인 조직은 제품디자인 조직과 공간디자인 조직으로 나누어 제품개발을 한다. 디자이너가 전체 인원의 1/3이 넘는 비율을 차지하고 있어 디자인 인력에 많은 투자를 하고 있다. 제품디자이너는 단순히 디자인을 선택하는 것이 아니라 리서치부터 제품개발까지 모든 단계에서 디자인적 관점으로 총체적인 관리를 한다. 공간에 대한 트렌드를 연구하고 라이프스타일을 제안하는 공간디자인 조직은 주거 공간의 변화와 공간 활용에 대해 연구하며 그 자료를 바탕으로 공간과 제품이 보다 효과적으로 이어질 수 있도록 솔루션을 제시한다. 제품디자인을 공간 개념으로 재해석하여 공간을 전문적으로 디자인하는 Space Design 구축하고, 소비자의 주거 공간과 다양한 사용패턴 및 트렌드를 연구하여 사용자의 라이프스타일을 개선해주는 고객 맞춤형 공간 디자인을 제안하고 있다.

제품디자인 조직이 “Designengineering”이라는 컨셉을 가지고 구성되어 있는데 이는 디자이너와 엔지니어의 역할이 뚜렷하게 구분되어 있는 것이 아니라 통합된 조직에서 한 명의 연구원이 디자인과 기술적 설계를 모두 담당하는 시스템이다. 이를 통해 컨셉 또는 스케치로 끝나는 디자인이 아니라 기술에 대한 지식을 바탕으로 처음부터 현실 구현이 가능한 디자인을 할 수 있고, 디자인 컨셉을 실현시키기 위한 기술적 탐구가 수반된다. 이와 같은 구조는 가구를 사용하는 고객의 편의성과 인체공학적인 디자인을 만족시킬 수 있는 제품을 제공할 수 있게 한다.

둘째, 동시공학 프로세스를 통해 Planning, R&D, Marketing과 같이

제품 출시와 관련된 부서 간의 통합적인 참여로 다각도로 논의가 가능하고 제품 완성도를 높이기 위해 TF팀을 운영하고 있다.

셋째, 일룸은 360°마케팅리서치 시스템을 운영하면서 트렌드 세미나와 디자인 세션을 주최하고 최신 트렌드와 소비자 라이프스타일에 대한 조사와 연구 결과를 공유한다. 디자이너 그룹 외에도 사내/외의 각계 전문가들로 구성된 3대 전문가 그룹을 통해 제품에 대한 실사용자의 니즈와 사용성에 대해 객관적인 의견을 듣는다. 3대 전문가 그룹은 일룸 제품의 현황과 개선점에 대해 전문적이고 현실적인 의견을 제시하는 ‘가구 전문가’, 대리점 세일즈 인력으로 구성되어 고객을 가장 가까이에서 접하고 고객의 니즈를 정확하게 캐치하고 제안하는 ‘판매전문가’, 그리고 리서치를 통해 다수의 의견을 모은 자료를 바탕으로 제 3자 시각의 객관적인 자료를 제공하는 ‘컨설팅 전문가’로 구성되어있다. 이 3대 전문가 그룹은 각자의 영역에서 서로의 장점을 극대화하여 수집한 자료를 통해 제품에 대해 최선의 아이디어를 얻고 제품에 적용될 수 있도록 노력하고 있다.

넷째, 일룸의 Specialization 제품디자인 조직은 Living 제품군과 Study & Work 제품으로 나뉘어 구성되어 있다. 사용자에게 최적화된 디자인을 제공하기 위해 공간별/아이템별 사용 패턴을 심도 있게 연구·분석하여 개발하고 있다. 소파, 의자 등 보다 기술적인 개발이 필요한 아이템들은 별도의 전문 조직이 구성되어 있어 착좌감 향상 및 각종 조절 기능 등 전문적인 지식과 경험을 통한 차별화된 제품을 개발하고 있다.

다섯째, 일룸은 자체 디자인뿐만 아니라 외부 디자이너와의 협업을 통한 디자인 경쟁력 강화에 힘쓰고 있다. 2015년 11월 세계적 디자이너 알레산드로 멘디니(Alessandro Mendini)와 협업한 ‘리가(Riga)’시리즈 등과 같이 제품 디자인에 더욱 다양하고 글로벌한 감성을 반영하여 고객의 폭넓은 니즈를 충족시키고, 국내외 모든 고객의 만족도를 향상시킬 수 있는 디자인을 제공하기 위해 국내외 우수 디자이너와의 협업에 적극적으로 투자하고 있다.

또한 일룸은 시스템가구나 ‘세트 가구’에 집중하기보다 필요에 의해 옵션을 붙여나가는 ‘모듈형’가구를 선보여 단기간 사용보다 장기간 사용할 수 있는 고품격 가구를 제공하고자 했다. 또한 색상과 소재의 선택의 폭을 넓혀 고객의 취향에 따라 다양한 분위기를 연출할 수 있도록 했다.

2) 일룸의 서비스

일룸은 고객이 원하는 제품을 보다 쉽고 편하게 찾고 선택할 수 있도록 디지털 서비스인 iDS(iloom Digital Showroom)과 iOS(iloom Ordering System)를 개발하고 전체 93개 매장에 적용하였다.

iDS는 디지털 키오스크로 제품이 매장에 전시되어있지 않더라도 실제로 보는 듯한 느낌을 주는 서비스이다. 제품정보와 연출 스타일, 사용 후기까지 살펴볼 수 있는 일룸의 디지털 쇼룸 역할을 한다.

iOS는 3D 시뮬레이션 프로그램으로 제품을 가상으로 배치해보고 견적까지 산출해볼 수 있는 주문 시스템이다. 실제 아파트 평면도를 입체적인 공간으로 만들어 다양한 시도를 통해 고객이 원하는 최상의 공간 활용을 제안할 수 있게 한다.

일룸은 어린이들이 디자인에 대한 관심을 갖고 실생활에서 디자인과 친숙해질 수 있도록 어린이 디자인 교육 활동을 실시하고 있다. 또한 ‘키자니아’라는 어린이 직업체험 테마파크에 가구디자이너 체험관을 개설하였다. 어린이들이 자연스럽게 가구디자이너라는 직업을 체험하면서 가구디자이너의 개념을 소개하고 흥미를 유도하여 미래의 가구디자이너 양성에 기여하고자 했다.

3) 일룸의 판매 및 유통 전략

일룸은 퍼시스 그룹의 멤버로 제조설비 및 연구기술에 대해 그룹 내 다른 계열사와 공유 플랫폼을 구축하여 운영하고 있다. 안성, 평택, 충주 등 국내 6곳에 전문화된 자체 제조 공장과 물류센터를 보유하고 있어, 본사의 자체 디자인의 제품 생산이 가능하다. 또한, 그룹사의 제조 인프라 공유로 효율적인 운영이 가능하고 오랜 경험에 의한 탄탄한 기술력과 품질관리를 유지할 수 있는 선순환 구조를 갖춰 이를 바탕으로 시장을 선도하는 제품을 생산하고 유통하고 있다.

일룸은 퍼시스와 마찬가지로 대리점 중심의 유통체제를 구축하여 모든 판매를 대리점에 전담시키고 본사는 제품개발과 대리점 관리에 집중하도록 하였다. 일룸의 물류, 시공, A/S, 그리고 파렛트 풀 역시 퍼시스 그룹 계열사의 물류 및 유통을 책임지고 있는 바로스에서 담당하고 있어 체계적인

시스템으로 효율적인 유통에 힘을 실어주고 있다.

매장 전시환경을 최적화하기 위해 최신 트렌드에 맞춰 대형 매장에 컨셉룸과 기획 전시존을 두고 고객 맞춤 콘텐츠를 더 효율적으로 제공할 수 있도록 했다. 컨셉룸은 실제 주거공간의 크기로 구성하여 새로운 라이프스타일을 제안하고 가구 배치 및 공간 활용에 대한 아이디어를 준다. 기획 전시존은 특정 카테고리의 제품에 대한 정보를 한 눈에 볼 수 있도록 구성한 공간이다.

4) 일룸의 시장 확장

(1) 시장 확장

일룸은 론칭 당시 학생방과 서재를 중심으로 하여 시스템 가구 개념을 가정에 도입함으로써 시장에 큰 반향을 일으켰다. 일룸은 퍼시스의 사무용 가구 사업으로 쌓아 온 노하우와 경험을 토대로 학생방 사업에 진출하였다. 단순히 가구가 학생 방에 위치하는 것이 아닌 학생 방만을 위한 가구를 통해 실용적이고 신선한 개념을 도입하였다. 주거 공간 속에서 학습이라는 주제를 가지고 고객을 관찰·분석하여 새로운 공간 활용을 제안함으로써 새로운 시장을 열었다. 학생가구시장에서 그치지 않고 2010년 리빙 시장에 본격 진출하여, 학생방과 서재를 통해 얻은 기능적 차원의 디자인 노하우를 주거환경 전체로 확대하여 새로운 가치를 창출하고 있다.

(2) 해외시장 확장

퍼시스 그룹은 약 62개국에 수출하고 있는 글로벌 가구기업으로 특히 퍼시스와 의자전문 브랜드인 시디즈가 해외시장 개척의 일등공신 역할을 하고 있다. 퍼시스 그룹의 계열사인 일룸도 이러한 퍼시스의 해외 수출 경험과 노하우로 해외시장 확장 가능성의 조건을 충분히 갖추고 있다.

5) 일룸의 사회적 책임

일룸의 가구제품은 국내 가구업계 최초로 최고 권위의 미국 친환경제품 인증인 그린가드를 취득하여 친환경 경영을 실천하고 있다. 그린가드는 미

국 GEI에서 운영하는 인증 프로그램으로 마감재, 재료 등 제품 전반에 대해 화학물질, 소립자 배출량이 실내 환경 및 공기 질 표준에 부합하는지에 대한 검사를 실시한다. 또한 포름알데히드 방출량이 0.5mg/ℓ 이하인 E0등급의 자재만을 사용하여 친환경 가구로써의 기준을 준수하고 있다.

[표 4-5] 일룸의 디자인경영전략

구분	내용
디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 라이프스타일에 대한 이해와 공간 활용 솔루션에 대한 제안이 담겨 있는 제품 디자인 • 설립 당시부터 디자인 전문가 출신들로 구성된 경영진을 통해 디자인에 대한 깊은 이해와 전문성을 바탕으로 디자인 중심의 경영 전략 • 일룸의 3가지 디자인 원칙 <ol style="list-style-type: none"> ① 생활공간의 가치를 높이기 위해 사용자 인체의 건강과 편안함을 고려하는 인간공학적 디자인 ② 사용자의 편의를 생각하는 실용적인 디자인 ③ 환경보호를 위한 지속가능한 디자인 • 일룸의 디자인 경영에 대한 투자 <ol style="list-style-type: none"> ① 디자인 조직 <ul style="list-style-type: none"> - 제품디자인 조직과 공간디자인 조직으로 나누어 제품개발 - 디자이너가 전체 인원의 1/3이 넘는 비율 차지 - 제품디자인 조직의 "Designering": 통합된 조직에서 한 명의 연구원이 디자인과 기술적 설계를 모두 담당하는 시스템 ② TF팀을 운영: 동시공학 프로세스를 통해 Planning, R&D, Marketing과 같이 제품 출시와 관련된 부서 간의 통합적인 참여 ③ 360°마케팅시스템을 운영: 트렌드 세미나와 디자인 세션을 주최하고 최신 트렌드와 소비자 라이프스타일에 대한 조사와 연구 결과를 공유 <ul style="list-style-type: none"> - 3대 전문가 그룹: 가구 전문가/ 판매전문가/ 컨설팅 전문가 ④ Specialization 제품디자인 조직: Living 제품군/ Study & Work 제품 ⑤ 자체 디자인뿐만 아니라 외부 디자이너와의 협업을 통한 디자인 경쟁력 강화 ⑥ '모듈형'가구 <ul style="list-style-type: none"> - 단기간 사용보다 장기간 사용할 수 있는 고품격 가구를 제공 - 색상과 소재의 선택의 폭을 넓혀 고객의 취향에 따른 다양한 분위기 연출
서비스	<ul style="list-style-type: none"> • iDS(iloom Digital Showroom): 디지털 키오스크, 제품정보와 연출 스타일, 사용 후기까지 살펴볼 수 있는 일룸의 디지털 쇼룸 역할 • iOS(iloom Ordering System): 3D 시뮬레이션 프로그램, 제품을 가상으로 배치해보고 견적까지 산출해볼 수 있는 주문 시스템 • 어린이 디자인 교육 활동 • '키자니아'라는 어린이 직업체험 테마파크에 가구디자이너 체험관을 개설
판매 및 유통	<ul style="list-style-type: none"> • 퍼시스 그룹의 멤버로 제조설비 및 연구기술에 대해 그룹 내 다른 계열사와 공유 플랫폼을 구축하여 운영 • 안성, 평택, 충주 등 국내 6곳에 전문화된 자체 제조 공장과 물류센터를 보유 • 그룹사의 제조 인프라 공유로 효율적인 운영이 가능 • 대리점 중심의 유통체제를 구축하여 모든 판매를 대리점에 전담, 본사는 제품개발과 대리점 관리에 집중 • 바로스(BAROS): 물류, 시공, A/S, 그리고 팔렛 풀(Pallet Pool System)을 담당

	<ul style="list-style-type: none"> ※ 파렛트 풀(Pallet Pool System): 바로스에서 가구물류의 효율화를 위해 관계사 및 협력사를 대상으로 운영하는 시스템 • 매장 전시환경을 최적화-대형 매장의 컨셉룸과 기획 전시존
시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 론칭 당시 학생방과 서재를 중심으로 하여 시스템 가구 개념을 가정에 도입 • 퍼시스의 사무용 가구 사업으로 쌓아 온 노하우와 경험을 토대로 학생방 사업에 진출 • 주거 공간 속에서 학습이라는 주제를 가지고 고객을 관찰·분석하여 새로운 공간 활용을 제안함으로써 새로운 시장 개척 • 2010년 리빙 시장에 본격 진출-학생방과 서재를 통해 얻은 기능적 차원의 디자인 노하우를 주거환경 전체로 확대
해외시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 퍼시스 그룹은 약 62개국에 수출하고 있는 글로벌 가구기업으로 특히 퍼시스와 의자전문 브랜드인 시디즈가 해외시장 개척의 일등공신 역할 • 퍼시스 그룹의 계열사인 일룸도 이러한 퍼시스의 해외 수출 경험과 노하우로 해외시장 확장 가능성의 조건을 충분히 갖추
사회적 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 가구업계 최초로 최고 권위의 미국 친환경제품 인증인 그린가드를 취득 • E0등급의 자재만을 사용하여 친환경 가구로써의 기준을 준수

5. 현대리바트의 경영전략

현대리바트는 1977년 회사를 설립하고 1979년 「리바트」라는 이름의 브랜드를 론칭한 가구전문기업이다. 2012년 현대백화점 그룹 계열사로 편입되어 2014년 3월에 「현대리바트」로 상호를 변경하여 현재까지 ‘고객에게 가장 신뢰받는 기업’이 되는 것을 비전으로 실천해나가고 있다. ‘Living’과 ‘Art’의 합성어인 LIVART는 생활 예술을 표방한다는 의미를 가지고 국민의 삶의 질과 거주문화를 향상시켜 품격 있는 생활공간을 만들기 위해 노력하고 있다. 현대리바트의 세 가지 중요 포인트는 친환경, 품질, 그리고 디자인이다.

현재 리바트의 브랜드로는 토털리빙스타일브랜드 「리바트」, 온라인 전용 종합 인테리어 브랜드인 「리바트 이즈마인」, 생활용품 및 소품브랜드 「리바트 홈」, 어린이 가구브랜드 「리바트 키즈」, 유럽스타일 프리미엄 가구브랜드 「H.MONDO」, 고급형 주방가구 「리첸」, 중저가 보급형 주방가구 「리바트키친」, 컨설팅에서 시공까지 담당하는 「리바트 하우스」, 고급 및 대량 사무가구 브랜드 「리바트 네오스」, 중저가 및 소량 사무가구브랜드 「리바트 하움」, 선박 가구 「리바트 마린」, 그리고 아파트 빌트인 가구브랜드 「리

바트 빌트인」 등 다양한 시장을 겨냥한 브랜드들을 포함하고 있다.

1) 현대리바트의 디자인 경영

현대리바트의 디자인연구소에는 통합디자인팀, 전략디자인팀, 그리고 기술견적팀으로 구성되어있다. 매년 디자인연구소에서 가구 디자인 트렌드를 분석해 발표하고, 차별적인 디자인으로 트렌드를 선도하면서 삶의 공간을 예술로 디자인하고자 한다.

현대리바트의 디자인 경영 철학은 생활공간과 함께 예술이 되는 디자인, 사람이 중심이 되는 친환경 디자인, 그리고 라이프스타일을 창조하여 고객의 삶의 가치를 높여주는 디자인을 제공하는 것이다.

이러한 디자인 철학을 가진 현대리바트는 시스템 가구나 모듈형 가구 등의 차별화 된 디자인으로 핀업 디자인 어워드와 굿 디자인 어워드 등에서 수상하면서 디자인의 우수성을 인정받았다.

도어 개폐 5만 회, 염분에 의한 부식, 색상 변화 유무 측정 등 품질실험실을 운영하면서 엄격한 테스트를 통해 품질향상에 힘쓰고 있으며, 수많은 품질 인증과 기술 보유로 일반 소비자는 물론 관공서 및 해외 선박 등 다양한 분야에서 두각을 나타내고 있다.

2) 현대리바트의 서비스

현대리바트는 동종업계 최초로 인터넷 기반의 고객센터 시스템을 구축하여 운영하고 있다. 기존에 분산되어있던 제품이나 고객 정보를 모아서 물류, 택배, A/S 등 종합정보를 실시간으로 제공하고 통화 자동연결을 통해 실시간 고객상담이 이뤄지도록 하는 시스템이다.

또한 리바트는 소비자중심의 경영체계를 구축하고 운영하면서 소비자 지향적 경영문화를 확산하고 소비자 후생 증대에 기여하여 공정거래위원회에서 2014년에 소비자중심경영 우수기업으로 인증하였다.

‘컬처클럽(Culture Club)’에서는 이벤트를 열어 고객과 소통하는 자리를 마련한다. 예를 들어 스타 셰프와 콜라보 이벤트를 진행하여 소비자들에게 전문 셰프에게 요리 클래스를 들을 수 있는 기회를 제공할 뿐만 아니라 리바트의 부엌가구와 생활용품을 사용하면서 해당 제품에 대한 소비자의 흥

미를 유발하여 매출과 연결시킬 수 있다.

리바트는 또한 브랜드 이벤트, 매장 이벤트, 그리고 리바트몰 이벤트 등 시즌별 혹은 기간별 세일이나 행사, 매장마다 신제품 출시 기념 사은 이벤트를 등을 진행하면서 소비자들에게 혜택을 주고 합리적인 소비를 위한 기회를 준다. 상품평 이벤트나 신제품 체험단 모집 등 소비자의 참여를 유도하고 소비자가 브랜드와의 유대감을 형성한다. 매달 스타일샵에서 열리는 문화 강좌에서 ‘천연비누 만들기’나 ‘코튼 돌(Cotton doll) 만들기’ 등의 수업을 열어 고객들이 참여할 수 있게 하였다.

논현 매장의 경우 쇼핑을 온 고객들이 좀 더 편안하고 여유로운 쇼핑 경험을 제공하기 위해 카페와 꽃집을 운영하고 있다.

3) 현대리바트의 판매 및 유통 전략

현대리바트는 도심내부에 직매장인 ‘리바트 스타일샵(Style shop)’이라는 대형매장 10개와 대리점 80개점을 운영하고 있다. 리바트 스타일샵에서는 리빙, 패브릭, 홈데코, 테이블웨어 등의 소품부터 조명, 가구까지 원스톱 쇼핑을 가능하게 한다. 이 스타일샵 오픈으로 인해 리바트는 세련되고 트렌디한 브랜드 이미지로 바꾸는데 성공을 거두었다. 도시에 위치하여 접근성을 높였고 홈인테리어에 관한 다양한 종류의 제품을 겸비하고 있으며 라이프스타일을 제안하고 있다.

주거공간과 관련된 생활아이템을 대형직매장과 대리점뿐만 아니라 온라인 전용 종합 소품 쇼핑몰인 ‘리바트이즈마인’이나 리바트몰에서 주문할 수 있어 온·오프라인 유통망을 통해 공급하고 있다.

리바트는 IKEA의 중저가 전략보다는 다양한 가격대의 브랜드를 운영하면서 대체로 중고가의 상품을 제공한다. 우리나라의 경우, 가구는 오래 쓰다는 개념이 있기 때문에 가격도 중요하게 고려할 점이지만 품질과 견고함도 중요하다. 리바트는 이러한 면에서 경쟁력을 가지고 있다.

리바트는 용인에 본사를 두고, 가구 공장, 주방 공장, 시제품 라인, 서랍 라인, 도어 라인, 도장 라인 등 전문화 된 자체 제조 공장을 안성, 경주, 목포에 보유하고 있으며, 베트남에 해외 제조 공장을 두고 있다.

4) 현대리바트의 시장 확장

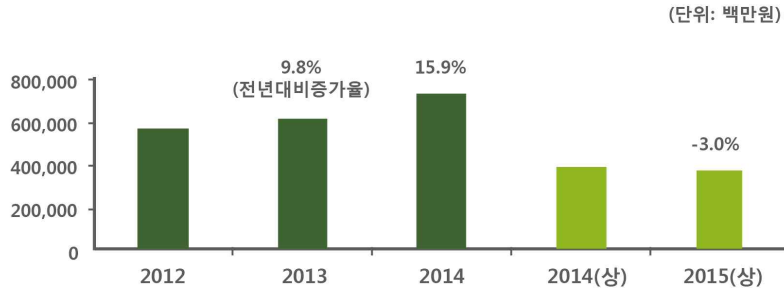
(1) 시장 확장

현대리바트는 본 연구의 분석 사례 중에서 가장 많은 브랜드를 보유하고 있다. 현재 리바트의 브랜드로는 「리바트」, 「리바트 홈」, 「리바트 이즈마인」, 「H.MONDO」, 「리첸」, 「리바트 키즈」, 「리바트키친」, 「리바트 하우스」, 「리바트 네오스」, 「리바트 하움」, 「리바트 빌트인」, 「리바트 마린」등 사업다각화로 다양한 가격대와 영역에서 폭넓은 시장을 형성하여 활동하고 있다.

현대리바트는 합리적인 가격의 중저가 보급형 가구에서부터 고가의 프리미엄 가구까지 시장을 확대하였다. 특히 중저가 주방가구 브랜드 「리바트키친」을 론칭해 중저가 주방가구 시장을 강화하고 공략하고 있다. 리바트가 주방가구 분야에서 고전했던 이유 중 하나는 프리미엄 주방가구 브랜드인 「리첸」으로 고가 시장을 겨냥하면서 한정적인 타겟 소비층을 가지고 있다는 점이었다. 이에 리바트는 보급형 주방가구 브랜드인 「리바트키친」은 합리적인 가격과 함께 디자인의 차별화를 강조하고 공간 활용성 및 기능성을 높이면서 중저가 가구 시장에서 소비층을 늘려가고 있다. 한샘이 시장 확장을 위해 「한샘ik」와 같이 지역 인테리어점을 모집하였던 것과 마찬가지로 리바트는 「리바트키친」의 제휴점을 늘려가면서 공략하고 있다.

국내 업계 2위 업체인 현대리바트는 2015년 상반기 실적에서 부진한 성적을 기록한 것으로 나타났다.⁴⁶⁾ 2012~2014년까지 전년대비증가율이 9.8%와 15.9%를 기록하면서 상승세를 보였으나 2015년 상반기 매출액은 전년동기대비 약 3% 감소했다. B2B 중심의 사업구조가 이러한 성적 부진의 주요 원인으로 분석된다. B2C부문 매출 비중이 약 30%를 차지하고 타 업체들에 비해 가구의 비중이 높고 생활 소품의 비중이 낮아 소비자들의 니즈를 충족시키기 다소 부족한 면이 있었다. 따라서 현대리바트는 백화점, 대형직영점, 대리점, 온라인 등의 종합 유통망을 구축하여 지속적으로 B2C 시장의 비중을 높이기 위해 노력하고 있다.

46) 문미성 외(2015), 『경기도 가구산업 구조변화와 정책방안』, 경기연구원, p.36



[그림 4-2] 현대리바트 매출액 추이

이에 리바트는 보급형 사무가구 브랜드 「리바트 하움」을 론칭하여 B2C 사무가구 시장을 공략하고 있다. 중소기업청에 따르면 2014년 기준 신설 법인 수는 8만 5000여 개이고, 2015년에 9만개를 돌파할 것으로 전망하여 보급형 사무가구의 수요가 높아질 것으로 예상하였다. 이에 따라 한샘, 에넥스 등 주요 가구 업체들은 보급형 사무가구 시장을 새로운 블루오션으로 생각하고 이 시장을 강화하기 위한 투자를 했다. 「리바트 하움」은 보다 규모가 작은 중소기업이나 스타트업 기업을 위한 브랜드로, 기업이 가구를 대량 발주할 필요 없이 소규모로 구매할 수 있다는 장점이 있다. 리바트는 기존의 B2B 사무가구 브랜드인 「리바트 네오스」의 생산 프로세스 및 운영 시스템을 활용하여 원자재 구매를 통합하여 생산원가를 절감하면서 「리바트 네오스」 상품 대비 50~70% 수준의 중저가 B2C 사무가구 시장 확대가 가능하도록 했다.

[표 4-6] 현대리바트 사업부문별 매출액⁴⁷⁾

(단위: 백만 원, %)

사업부문	2014년		2015년 상반기	
	매출액	비율	매출액	비율
가정용가구	184,780	29.2	105,522	31.6
사무용가구	93,200	14.8	39,539	11.8
빌트인가구	230,880	36.6	130,239	39.0
자재유통	122,293	19.4	58,645	17.6
합계	631,153	100	333,995	100

47) 금융감독원(각년도), "전자공시시스템"

‘사물인터넷’이라는 뜻의 IoT(Internet of Things)는 생활 속의 다양한 사물에 IT기술을 적용하여 네트워크로 연동해 상호 소통하는 기술을 사물에 접목하는 것이다. IoT 시대가 열리면서 자동차, 냉장고, 시계 등 네트워크로 연동이 가능해지면서 ‘스마트’한 사물들이 등장하고 있다. 이에 맞춰 가구기업들도 ‘스마트 가구’개발에 힘쓰면서 다양한 시도를 하고 있다.

현대리바트는 SK텔레콤과 함께 신개념 정보통신기술(ICT) 기반의 융합형 가구를 공동 개발하여 2014년 국내 최초로 상용화하였다. 스마트 퍼니처는 주방가구 및 화장대의 거울 등에 터치스크린과 유무선 인터넷 기능을 탑재하여 다양한 정보를 제공하며, 멀티미디어 콘텐츠를 감상할 수 있다. 또한 스마트폰 미러링 서비스 등과 같은 특화된 서비스를 이용할 수 있는 신개념 가구이다. 미러링이란 스마트폰, 태블릿PC 등과 같은 스마트 기기의 화면을 그대로 TV 등의 대형화면에서 보여주는 장치를 말한다. 라디오 청취, 날씨 정보, 뉴스 검색 등의 미디어 서비스와 쿡 타이머, 요리 레시피 정보, 농수산물 가격 정보 등 생활문화 서비스, 그리고 패밀리 보드, 포토 앨범 등과 같은 패밀리 전용 서비스를 제공한다. 또한 건설사의 홈 네트워크 시스템과 통합하여 보안 시스템 운영, 에너지 사용량 점검, 냉난방 제어 등을 스마트 홈서비스로 활용한다. 현대리바트는 터치스크린과 유무선 통신의 구현을 위한 새로운 디자인 및 내구성 실험 등을 진행했고, SK텔레콤은 국내 최초로 스마트 퍼니처를 위한 ‘소프트웨어 플랫폼’ 개발에 성공했다. 이러한 스마트 퍼니처 상용화로 새로운 가구시장을 창출하고 고객의 편의를 돕고, ICT 기술을 통한 스마트 홈 서비스의 발달 등을 실현 할 것을 기대하고 있다.

현대리바트는 현대건설, 현대중공업, 그리고 현대미포조선 등과 같이 현대계열사들의 영향으로 가구산업 시장을 넓혀갔다.

「리바트 빌트인」은 현대건설과 삼성물산 등 대규모 건설을 통해 아파트 가구를 공급해왔다. 프리미엄 주문 가구는 고급아파트, 주상복합 등 대형 주거 시설에 주거용 가구나 주방가구 등을 공급해오면서 건설 회사들과 협력 네트워크를 구성하고 있다.

「리바트 마린」은 현대중공업, 현대미포조선, 삼성중공업, 대우조선해양 등 국내외 조선사 및 선주사로부터 우수성을 인정받고 선박규정에 부합되는 선박가구를 제작하고 있다. 바다의 급변하는 기후변화 및 날씨에도 안전하게 사용될 수 있는 내구성과 안정성을 고려한 선박가구를 30여 년간의 경험과

기술로 제작하고 공급하고 있다. 선박가구 생산은 리바트의 독보적인 역량으로 생활가구에 제한되어있는 경쟁 가구기업들과 차별화된 시장을 확보하고 있다고 할 수 있다.

이외에도 완구류와 정보통신기기 제조 및 판매 등도 계획하고 있다.

(2) 해외시장 확장

현대리바트는 대규모 건설을 통해 아파트가구를 공급하면서 국내뿐만 아니라 베트남 및 카자흐스탄에 대규모 아파트 가구를 공급하면서 해외 시장을 개척하고 있다.

베트남 제조공장 및 현지법인, 중국지사, 캐나다 현지법인, 카타르 지사, 카자흐스탄 지점 등 해외지사를 설립하고, 중동, 아시아, 남미, 북미, 아프리카의 23개국에 해외 판매망을 구축하여 글로벌 가구기업으로써의 입지를 다지고 있다.

5) 현대리바트의 사회적 책임

현대리바트는 환경보호 캠페인, 사회문화 캠페인, 에코스쿨 & 티처 등의 활동으로 기부와 교육을 실행하고 있다. 또한 지속적으로 3대 사회공헌 캠페인인 ‘탄소중립의 숲’, ‘사랑나누기 캠페인’, ‘지역사회공헌’을 진행하고 있다.

2014년 5월 7일부터 시행된 건강친화형주택 기준 친환경 생활제품의 불박이가구 요구사항을 만족하는 가구개발을 위해 신소재 및 친환경 기술개발을 통해 대형챔버법에 적합한 가구(V1.0)를 개발했고, 친환경 가구를 위한 지속적인 개발활동을 하고 있다.

현대리바트는 동종업계 최초로 친환경 전시장 운영 및 친환경 가구 전문가를 육성하고 있다. 2007년부터 해외 선진국에서 생산된 친환경 소재의 유해물질 방출량과 동등 이상의 성능을 보유한 친환경 소재 및 관련 기술에 대한 현황을 한자리에서 확인할 수 있는 친환경 전시장을 운영하면서 기술 전파에 노력하고 있다. 또한 외부 전문 기관과의 기술협력 MOU체결 및 해외학회 참여를 통해 친환경 가구분야에 대한 최고 전문가를 육성함으로써 동종업계의 친환경에 대한 문화의식을 선도할 수 있도록 추진하고 있다.

[표 4-7] 현대리바트의 디자인경영전략

구분	내용
디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인연구소: 통합디자인팀/ 전략디자인팀/ 기술견적팀 • 디자인연구소에서 매년 가구 디자인 트렌드를 분석해 발표하고, 차별적인 디자인으로 트렌드를 선도하면서 삶의 공간을 예술로 디자인하고자 • 디자인 경영 철학: 생활공간과 함께 예술이 되는 디자인, 사람이 중심이 되는 친환경 디자인, 그리고 라이프스타일을 창조하여 고객의 삶의 가치를 높여주는 디자인을 제공하는 것 • 시스템 가구나 모듈형 가구 등의 차별화 된 디자인 • 엄격한 테스트를 통한 품질향상 노력 • 수많은 품질 인증과 기술 보유로 일반 소비자는 물론 관공서 및 해외 선박 등 다양한 분야에서 두각을 나타냄
서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 동종업계 최초로 인터넷 기반의 고객센터 시스템을 구축 • 소비자중심의 경영체계를 구축-소비자 지향적 경영문화를 확산하고 소비자 후생 증대에 기여하여 공정거래위원회에서 2014년에 소비자중심경영 우수기업으로 인증 • '컬처클럽': 이벤트를 열어 고객과 소통하는 자리, 제품에 대한 소비자의 흥미를 유발 • 시즌별 혹은 기간별 세일이나 행사, 매장마다 신제품 출시 기념 사은 이벤트 등 진행 • 상품평 이벤트나 신제품 체험단 모집 등 소비자의 참여를 유도하고 소비자가 브랜드와의 유대감을 형성 • 매달 스타일샵에서 열리는 문화 강좌-고객들의 참여 • 자기 논현 매장- 고객들이 좀 더 편안하고 여유로운 쇼핑 경험을 제공하기 위해 카페 및 꽃집 운영
판매 및 유통	<ul style="list-style-type: none"> • '리바트 스타일샵(Style shop)': 도심내부에 직매장인 대형매장 10개와 대리점 80개점을 운영 • 리바트 스타일샵에서는 리빙, 패브릭, 홈데코, 테이블웨어 등의 소품부터 조명, 가구까지 원스톱 쇼핑을 가능하게 함 • 스타일샵으로 인해 세련되고 트렌디한 브랜드 이미지로 바꾸는데 성공 • 온라인 전용 종합 소품 쇼핑몰인 '리바트이즈마인'이나 리바트몰에서 주문 가능 • 다양한 가격대의 브랜드를 운영하면서 대체로 중고가의 상품을 제공 • 본사: 용인 • 자체 제조 공장(안성, 경주, 목포): 가구 공장, 주방 공장, 시제품 라인, 서랍 라인, 도어 라인, 도장 라인 등 전문화된 자체 제조 공장 보유 • 해외 제조 공장: 베트남
시장 확장	<ul style="list-style-type: none"> • 사업다각화로 다양한 가격대와 영역에서 폭넓은 시장을 형성 「리바트」, 「리바트 홈」, 「리바트 이즈마인」, 「H.MONDO」, 「리첸」, 「리바트 키즈」, 「리바트키친」, 「리바트 하우스」, 「리바트 네오스」, 「리바트 하움」, 「리바트 빌트인」, 「리바트 마린」등 • 합리적인 가격의 중저가 보급형 가구에서부터 고가의 프리미엄 가구까지 시장을 확대 ex) 프리미엄 주방가구 브랜드인 「리첸」의 한정적인 타겟 소비층으로 고전하던 중 중저가 보급형 주방가구 브랜드 「리바트키친」을 론칭해 중저가 주방가구 시장을 강화하고 공략함 • 「리바트키친」의 제휴점을 늘려가면서 공략 • 지속적으로 B2C 시장의 비중 확대: <ol style="list-style-type: none"> ① 백화점, 대형직영점, 대리점, 온라인 등의 종합 유통망을 구축 ② B2C 보급형 사무가구 브랜드 「리바트 하움」을 론칭 ③ B2B 사무가구 브랜드인 「리바트 네오스」의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 생산원가를 절감 • 스마트 퍼니처: SK텔레콤과 함께 신개념 정보통신기술(ICT) 기반의 융합형 가구를 공동

	<p>개발하여 2014년 국내 최초로 상용화</p> <ul style="list-style-type: none"> • 현대건설, 현대중공업, 그리고 현대미포조선 등과 같이 현대 계열사들의 영향으로 가구 산업 시장 확대 <ol style="list-style-type: none"> ① 「리바트 빌트인」: 현대건설과 삼성물산 등과 같은 건설사와 함께 대규모 건설을 통한 아파트 가구를 공급, 고급아파트, 주상복합 등 대형 주거 시설에 주거용 가구나 주방가구 등을 공급해오면서 건설회사들과 협력 네트워크를 구성 ② 「리바트 마린」: 현대중공업, 현대미포조선, 삼성중공업, 대우조선해양 등 국내외 조선사 및 선주사로부터 우수성을 인정받고 선박규정에 부합되는 선박가구를 제작 • 완구류와 정보통신기기 제조 및 판매 등도 계획
<p>해외시장 확장</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 아파트 가구를 공급: 카자흐스탄 및 베트남에서 대규모 건설을 통해 아파트가구를 공급하여 해외 시장을 개척 • 베트남 제조공장 및 현지법인, 중국지사, 캐나다 현지법인, 카타르 지사, 카자흐스탄 지점 등 해외지사를 설립 • 중동, 아시아, 남미, 북미, 아프리카의 23개국에 해외 판매망을 구축
<p>사회적 책임</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 환경보호 캠페인, 사회문화 캠페인, 에코스쿨 & 티처 등의 활동으로 기부와 교육을 실행 • 3대 사회공헌 캠페인: '탄소중립의 숲' / '사랑나누기 캠페인' / '지역사회공헌' • 대형채버법에 적합한 가구(V1.0)를 개발: 건강친화형주택 기준 친환경 생활제품의 불박 이가구 요구사항을 만족하는 가구개발을 위해 신소재 및 친환경 기술개발 • 동종업계 최초 친환경 전시장 운영 및 친환경 가구 전문가를 육성 • 친환경 전시장을 운영: 2007년부터 해외 선진국에서 생산된 친환경 소재의 유해물질 방출량과 동등 이상의 성능을 보유한 친환경 소재 및 관련 기술에 대한 현황을 한자리에서 확인 가능 • 친환경 가구 개발을 위해 해외학회 참여 및 외부 전문 기관과 기술협력 MOU체결

제2절 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합

본 연구는 산업구조분석모형을 기반으로 시장창출전략 방향을 설정하고, 국외 가구기업 IKEA와 더불어 한샘, 퍼시스, 일룸, 그리고 현대리바트를 포함한 4개의 국내 가구브랜드의 경영전략을 비교·분석하였다. 각사의 디자인경영, 서비스, 판매 및 유통, 시장 확장, 그리고 사회적 책임에 대해 알아봄으로써 가구기업들이 가지고 있는 핵심역량과 시장창출을 위한 디자인경영전략 요소들의 존재여부 및 가능성을 확인할 수 있었다.

1. 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 분석

IKEA, 한샘, 퍼시스, 일룸, 그리고 현대리바트를 포함한 국내외 선진 가구기업의 경영전략을 비교·분석하고, 각 기업의 경영전략과 핵심역량을 10가지 유형의 시장창출전략을 위한 방향에 따라 분류하였다. 이로 인해 선진 가구기업들이 가지고 있는 핵심역량과 시장창출을 위한 디자인경영전략의 요소들의 존재여부 및 가능성을 확인하고자 한다.

시장창출전략을 위한 방향에서 기존 경쟁기업과의 경쟁을 위해 제품차별화와 설비활용의 유연화 및 낮은 고정비의 유지, 공급자는 공급자의 교섭력 약화, 구매자는 구매자의 교섭력 약화, 대체재는 대체재의 축소로 나누어 분석하였다. 잠재적 진입자는 규모의 경제 실현, 비용 우위유지, 브랜드 이미지 차별화, 유통채널 차별화, 그리고 이미지 강화를 위한 PR로 나누어 분석하였다.

1) 기존 경쟁자 간의 경쟁

(1) 제품차별화

기존 경쟁자 간의 경쟁에서 제품차별화 요소를 통해 시장창출을 위한 경쟁력 여부를 확인할 수 있다. IKEA는 차별화 된 소재의 사용으로 지속가능성을 강조하였고, 좋은 품질과 합리적인 가격의 데모크래틱 디자인, 플랫폼 키징, 그리고 DIY 전략으로 제품차별화를 주었다. 한샘은 시스템 키친, 신혼부부나 DIY에 익숙하지 않은 중년 소비자를 타겟으로 하였고 스마트 퍼니처를 개발함으로써 차별화시켰다. 퍼시스는 자체 공장 및 자체 생산시스

템을 보유하면서 균일품질을 유지하였다. 일룸은 외부 디자이너와의 협업, 인체공학적, 환경친화적, 미래지향적, 그리고 의미론적 디자인을 내세웠다. 현대리바트는 IOT를 접목한 새로운 기술을 활용하여 스마트가구를 개발함으로써 제품차별화를 위한 노력을 하고 있다.

(2) 설비활용의 유연화 및 낮은 고정비의 유지

기업은 설비활용의 유연화와 낮은 고정비 유지로 기존 기업과의 경쟁에서 우위를 차지할 수 있다. IKEA는 본사에서 기획, 디자인, 설계를 담당하고 외부 아웃소싱을 통한 생산한다. 한샘은 생산제품의 70% 이상이 글로벌 외부 업체에서 제조하고 있다. 퍼시스의 경우 디자인 중심의 R&D센터를 보유하고 있어 다양한 트렌드를 분석하고 인간공학적 기술 개발 등 제품개발에 힘쓰고 있다.

2) 공급자의 교섭력 약화

공급자의 교섭력을 약화시키는 전략으로 IKEA는 산림관리협의회(FSC) 인증을 획득하고 재활용 재료를 공급하며 BCI(Better cotton initiative) 및 세계야생동물기금협회(WWF)와 협약하여 친환경 목화를 재배한다. 또한 MSC(Marine stewardship council) 표준에 인증된 해산물을 공급하는 등의 전략을 세워 실천하고 있다. 한샘은 친환경 신소재 및 전자재 개발 등 후방통합을 통해 공급자의 교섭력을 약화시키고 있다.

3) 구매자의 교섭력 약화

구매자의 교섭력 약화를 위해 IKEA는 카탈로그를 통한 라이프 스타일 제안으로 전환비용을 유지하고 플랫폼키징으로 유통경로를 단축하였으며, 새로운 중간상을 두고, one-to-one 홈퍼니싱 시뮬레이션을 활용하고 있다. 한샘은 공간설계전문코디네이터의 상담과 전문시공사원들의 빠른 시공, 모바일 상담프로그램 ‘홈플래너(Home Planner)’, 통합한샘몰의 스토어 뷰, 무인 종합정보안내시스템 디지털 키오스크, 3D 시뮬레이션 프로그램인 ‘CUBE’, 그리고 맞춤 패브릭관을 통해 전환비용을 유지하고 있다. 퍼시스는 조직 간 정보교류 원활, 업무 공간평가, 개인 업무환경 평가를 위한 사

무환경컨설팅으로 전환비용을 유지하고, 오피스 컨설턴트 육성 및 교육(SE 아카데미)을 실천하고 있다. 일룸은 iDS(iloom Digital Showroom) 디지털 키오스크와 3D 시뮬레이션 프로그램인 iOS(iloom Ordering System)을 활용한다. 현대리바트는 동종업계 최초로 인터넷 기반의 고객센터시스템을 구축하였고, 소비자중심의 경영체계를 구축하였으며 B2B 시장뿐만 아니라 B2C 시장까지 지속적으로 확대하였다. 대규모 건설을 통해 아파트 가구를 공급하였고, 우수성을 인정받아 선박규정에 부합되는 선박가구를 제작하면서 구매자의 교섭력을 약화시켰다.

4) 대체재의 축소

IKEA는 저렴한 가격과 북유럽스타일의 디자인을 통한 데모크래틱 디자인과 다양한 홈퍼니싱 제품, 매장 안의 스웨덴 전통음식 레스토랑, 그리고 각종 편의시설로 대체재를 축소하였다. 한샘은 토털 인테리어 패키지와 한샘키친바흐전시장서 진행되는 쿠킹클래스, 제테크 강좌 등 행사를 기획한다. 퍼시스는 국내 최대 사무가구 전문기업으로 경쟁사들이 홈퍼니싱 시장에 관심을 두는 반면 오로지 가구시장에만 집중하면서 이를 핵심역량으로 내세우면서 대체재의 위협을 피하고 있다. 일룸의 경우 퍼시스의 사무용 가구 사업으로 쏠아 온 노하우와 경험을 토대로 학생방 사업에 진출했다. 현대리바트는 대규모 건설을 통한 대형 주거시설 가구를 제공하고, 선박규정에 부합하는 선박가구를 제공하여 전문적인 기술과 경험을 활용해 경쟁우위를 차지하고 있다.

5) 잠재적 진입자와의 경쟁

(1) 규모의 경제 실현

각 기업마다 규모의 경제를 실현하고 있다. IKEA의 경우 다양하고 실용적인 상품을 대규모 매장에 갖추고 있고, 글로벌 브랜치를 전 세계적으로 구축하고 점점 시장을 넓혀하고 있다. 한샘은 사업다각화전략을 통해 다양한 브랜드 출시로 시장을 확장해나가고 있다. 퍼시스는 헬스케어 사업과 같은 동종업계와의 전략적 제휴, 조직의 분사화와 전문화로 규모를 넓혀가고, 62개국 수출로 글로벌 기업으로서의 해외시장확장의 가능성을 가지고

있다. 일룸 역시 퍼시스의 해외수출 경험과 노하우로 해외시장 확장 가능성을 가지고 있다. 현대리바트는 다양한 브랜드로 브랜드를 다각화시켰고, 건설업 및 조선업과 네트워크를 형성하여 시장을 확장하고, 대규모 아파트 가구 공급을 통한 해외시장 개척 및 판매망을 구축하고 있다.

(2) 비용 우위유지

IKEA는 플랫폼 패키징을 통해 노동비용, 보관비용, 운송비용 등을 절감하고, 후방통합으로 원료 자체생산, 각국 협력업체를 통한 제조, 그리고 에너지 자립형으로 비용 우위를 유지하고 있다. 퍼시스는 그룹 내 다른 계열사와의 공유 플랫폼을 구축하고, 바로스에서 가구물류의 효율화를 위해 관계사 및 협력사를 대상으로 운영하는 ‘파렛트 풀(Pallet pool system)’ 시스템, 그리고 재고관리 시스템을 통해 비용 우위 유지를 실천하고 있다. 일룸은 그룹사의 제조인프라 공유로 효율적인 운영을 하고 있고, 퍼시스 그룹의 멤버로 제조설비 및 연구기술에 대해 그룹 내 다른 계열사와 공유 플랫폼을 구축하여 운영하고 있다. 현대리바트는 전문화된 자체 제조 공장 보유, B2B 사무가구 브랜드인 「리바트 네오스」의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 B2C 사무가구 브랜드 「리바트 하움」의 생산원가를 절감하고 있다.

(3) 브랜드이미지 차별화

브랜드이미지의 차별화전략을 위해 IKEA는 DIY를 주된 마케팅 전략으로 내세웠고, 에너지 자립과 미래지향적 가치를 추구하는 친환경 기업이미지를 구축하기 위해 노력하고 있다. 한샘은 국내 최초의 사설 디자인 진흥기관인 DBEW 디자인센터 설립으로 디자인경영을 적극 실천하고 있고, 부엌가구 사업으로 시작하여 인테리어 아이템과 더불어 공간으로 사업영역을 확장하면서 토털인테리어 기업으로 성장했다. 또한 디자인교육과 디자이너육성을 위해 ‘신문명디자인대학’을 개설하고 퍼시스는 30년 가까운 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적인 디자인, 고급 재료로 세계적으로 명성을 얻었고, 윤리경영을 강조하며, 자기업의 전문화된 분야들의 상호관계로 차별화를 주고 있다. 일룸 역시 퍼시스의 30년 가까운 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적인 디자인에 영향을 받아 학생방과 서재를 중심으로 시스템가구를 도입하였고, 퍼시스의 해외 수출 경험과 노하우로 해외시장 확장 가능성을 가지고 있다.

현대리바트는 수많은 품질 인증과 기술 보유로 일반 소비자는 물론 관공서 및 해외 선박 등 다양한 분야에서 두각을 나타내고 있다.

(4) 유통채널 차별화

IKEA는 직영매장으로 후방통합 하였고, 한샘은 라이프 스타일 패키지로 공간을 구성하고 대형 플래그십 및 인테리어/부엌 전문 대리점, 인테리어 제휴점, 버티컬포털 한샘몰 등을 운영하면서 유통채널의 다양화를 보여주고 있다. 퍼시스는 대리점 판매중심의 기능 강화를 통해 혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조를 개선 노력하였고, 본사는 대도시에 대형 쇼룸을 운영하여 대리점의 대규모매장에 대한 부담을 줄였다. 또한 해외시장의 다각화로 유통채널에 차별화를 주었다. 일룸은 퍼시스와 마찬가지로 대리점 중심의 유통체제를 구축하면서 본사는 제품개발과 대리점 관리에 집중하였다. 또한 디지털 키오스크로 유통단계를 단축하였다. 본사는 디자인을 대리점은 이원화체제를 유지하였다. 현대리바트는 백화점, 대형직영점, 대리점, 온라인 등의 종합 유통망을 구축하고, 건설사 및 조선사와의 전략적 제휴로 전방통합 하였으며, 해외시장을 다각화하였다.

(5) 이미지강화를 위한 PR

각 기업마다 이미지 강화를 위한 PR을 시장창출전략을 위한 방향으로 설정하였다. IKEA의 경우 친환경적 제품 생산, 에너지 자립노력 등을 통해 친환경 기업이라는 이미지를 구축하였다. 한샘은 사회적 책임으로 이미지를 강화하였고 건축가구 및 인테리어 분야의 발전을 위해 공모전을 통한 상품 개발을 시도했다. 퍼시스는 윤리경영 및 환경경영을 강조하고, 비영리단체인 '목훈재단'을 운영하고 있다. 일룸은 외부 교육시스템을 진행하여 가구디자인에 대한 관심을 유도하고, 사회적 책임에도 힘쓰고 있다. 현대리바트는 컬처클럽 이벤트나 스타일샵에서 열리는 문화강좌로 고객이 참여할 수 있는 프로그램을 운영하고, 3대 사회공헌 캠페인에 참여하며, 친환경 전시장을 운영하고 있다. 또한 해외 학외 및 외부 전문기관과 기술 협력(MOU)을 체결하면서 친환경 기업으로서의 이미지를 강화하고 있다.

[표 4-8] 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 분석

이해관계자	내용	시장창출전략을 위한 방향	가구기업				
			IKEA	한샘	퍼시스	일룸	현대리바트
기존 경쟁자	기존 기업과의 경쟁	제품차별화	차별화 된 소재 (지속가능성) 데모크래틱 디자인 플랫폼패키징, DIY	시스템 키친, 타겟마케팅(신혼 부부, 중년), 스마트 퍼니처 개발	균일품질유지 (자체 공장 및 자체 생산시스템 보유)	외부 디자이너와의 협업, 인체공학적/환경 친화적/미래지향적/의미론적 디자인	새로운 기술 (IoT 접목), 스마트가구 개발
		설비활용의 유연화, 낮은 고정비의 유지	본사 : 기획/디자인/설계 생산 : 외부 아웃소싱	생산제품 70% 이상이 글로벌 외부 업체에서 제조	디자인 중심의 R&D센터	—	—
공급자	공급자의 교섭력	공급자의 교섭력 약화	산림관리협의회 (FSC) 인증 획득, 재활용 재료 공급, BCI (Better cotton initiative) 및 세계야생동물기금협회 (WWF)와 함께 친환경 목화 재배, MSC (Marine Stewardship Council) 표준에 대해 인증한 해산물 공급 등	후방통합 (친환경 신소재 및 전자재 개발)	—	—	—
구매자	구매자의 교섭력	구매자의 교섭력 약화	전환비용 유지-카탈로그(라이프 스타일 제안) 플랫폼패키징으로 유통경로 단축, 새로운 중간상(Delivery 업체) 전환비용(one-to-one. 홈퍼니싱 플래닝 시뮬레이션)	Switching cost유지-공간설계 전문코디네이터의 상담, 전문 시공사원들의 빠른 시공, 모바일 상담프로그램 '홈플래너(Home Planner)', 통합한샘몰의 스토어뷰, 무인 종합정보안내시스템 디지털 키오스크 'CUBE'-3D 시뮬레이션 맞춤형 패브릭관	사무환경 컨설팅으로 전환비용 유지(조직원 정보교류 원활, 업무 공간 평가, 개인 업무환경 평가), 오피스 컨설턴트 육성 및 교육(SE 아카데미)	iDS(iloom Digital Showroom): 디지털 키오스크, iOS(iloom Ordering System): 3D 시뮬레이션 프로그램	동종업계 최초로 인터넷 기반의 고객센터 시스템을 구축, 소비자중심의 경영체계를 구축, B2B시장뿐만 아니라 B2C 시장 지속적으로 확대, 대규모 건설을 통하여 아파트 가구를 공급, 우수성을 인정받고 선박규정에 부합되는 선박가구를 제작
대체재	대체재의 위협	대체재의 축소	데모크래틱 디자인(저렴한 가격과 북유럽 스타일의 디자인), 홈퍼니싱, 매장 안스웨덴 전통음식 레스토랑, 각종 편의시설	토탈 인테리어 패키지, 한샘키친바흐 전시장(쿠칭클래스, 제테크 강좌 등 행사 기획),	국내 최대 사무가구 전문기업(가구 시장에만 집중), 최고경영자 및 경영진의 디자인마인드	퍼시스의 사무용 가구 사업으로 쌓아 온 노하우와 경험을 토대로 학생방 사업에 진출,	대규모 건설을 통한 대형 주거시설 가구 제공, 선박규정에 부합하는 선박가구 제작

제4장 시장창출(Driving-Market)전략을 위한 가구산업 디자인경영 사례분석

잠재적 진입자	잠재적 진입자와 의 경쟁	규모의 경제 실현	다양한 상품구색, 글로벌 브랜드 운영	사업다각화 전략(다양한 브랜드 출시로 시장 확장)	동종업계 (헬스케어 사업)와 전략적 제휴, 조직의 분사화와 전문화, 글로벌 기업으로서의 시장확장 가능성 (62개국수출)	퍼시스의 해외 수출 경험과 노하우로 해외시장 확장 가능성	다양한 브랜드로 브랜드 다각화, 건설업 및 조선업과 네트워크 형성, 대규모 아파트 가구 공급을 통한 해외 시장 개척 및 판매망 구축
		비용 우위 유지	플랫 패키징을 통한 노동-보관-운송비 용 절감, 후방통합 원료 자체생산, 각국 협력업체를 통한 제조 에너지 자립형 기업	—	그룹 내 다른 계열사와의 공유 플랫폼 구축, 팔렛 풀(Pallet Pool System), 재고관리 시스템	그룹사의 제조인프라 공유로 효율적인 운영, 퍼시스 그룹의 멤버로 제조설비 및 연구기술에 대해 그룹 내 다른 계열사와 공유 플랫폼을 구축하여 운영	전문화된 자체 제조 공장 보유, B2B 사무가구 브랜드인 「리바트 네오스」의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 B2C 사무가구 브랜드 「리바트 하움」의 생산원가 절감
		브랜드이미지 차별화	DIY, 친환경 기업 이미지 구축(에너지 자립형 기업, 미래지향적 가치 추구)	토털인테리어 기업, 국내 최초 사설 디자인 진흥기관인 DBEW 디자인센터 설립으로 디자인경영 실천, 디자인 교육 및 디자인 인력 육성	30년 가까운 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적인 디자인, 고급 재료로 세계적으로 명성을 얻음, 윤리경영 강조, 자기기업의 전문화 된 분야들의 상호관계	퍼시스의 30년 가까운 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적인 디자인 영향, 학생방과 서재를 중심의 시스템 가구 도입, 퍼시스의 해외 수출 경험과 노하우로 해외시장 확장 가능성	수많은 품질 인증과 기술 보유로 일반 소비자는 물론 관공서 및 해외 선박 등 다양한 분야에서 두각을 나타냄
		유통채널 차별화	후방통합 (직영)	라이프 스타일 패키지 (공간구성), 유통채널 다양화(대형 플래그십, 인테리어/ 부역 전문 대리점, 인테리어 제휴점, 버티컬포털 한샘물 등)	혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조를 개선 노력 (대리점 판매중심의 기능 강화) 본사-대도시 대형쇼룸, 해외시장 다각화	대리점 중심의 유통체제를 구축, 본사-제품개발과 대리점 관리에 집중, 디지털 키오스크 (iDS)로 유통단계 단축 본사-디자인 대리점-이원화체 제 유지	백화점, 대형직영점, 대리점, 온라인 등의 종합 유통망을 구축, 전방통합 (건설사 및 조선사와 전략적 제휴), 해외시장 다각화
이미지강화를 위한 PR	친환경 기업 이미지 구축	사회적 책임(이미지 강화), 건축·가구·인테리어 분야의 발전을 위해 공모전을 통한 상품 개발	윤리경영, 환경경영, 비영리 단체 '목혼재단' 운영	외부 교육시스템 (키자니아 등), 사회적 책임	컬처클럽 이벤트, 스타일샷에서 열리는 문화강좌, 고객참여 프로그램 등, 3대 사회공헌 캠페인, 친환경 전시장 운영 해외 학회 및 외부 전문 기관과 기술 협력 MOU체결		

2. 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합

다음 표는 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략의 목적 및 수행 방법, 그리고 그에 해당되는 사례 기업을 보여준다.

[표 4-9] 시장창출을 위한 가구산업의 디자인경영전략 종합

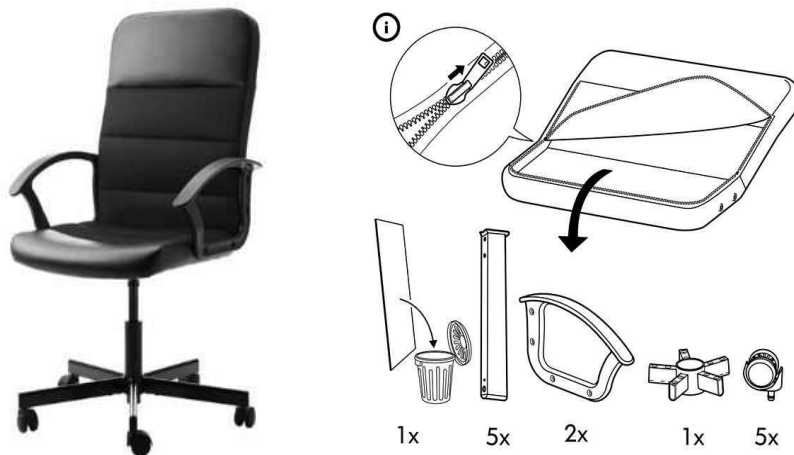
시장창출전략	목적	수행방법	사례 기업
제품차별화	경쟁자의 경쟁력 약화	차별화된 재료의 사용	IKEA
		표적시장전략/ 새로운 기술 접목(스마트 퍼니처 개발)	한샘
		균일품질유지	퍼시스, 일룸
		외부디자이너와의 협업	일룸
		새로운 기술 접목(IOT 등)	현대리바트
설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지	경기변동에 따른 유휴설비가동을 증대 및 낮은 고정비 유지로 낮은 퇴출장벽 유지	본사-기획 및 디자인 생산-아웃소싱의 이원화 전략	IKEA
		글로벌 외부 업체에서 제조	한샘
		디자인 중심의 제품개발을 위한 R&D센터 중심 운영	퍼시스
공급자의 교섭력 약화	안정적인 원료공급체제구축을 통한 낮은 원료비용유지와 안정적인 생산시스템 가동	후방통합(원산지 확보, 자체 소재개발 등)	IKEA, 한샘
구매자의 교섭력 약화	구매자의 전환비용 발생으로 타 브랜드로의 이탈방지	라이프스타일 제공서비스(카탈로그 등)	IKEA
		홈퍼니싱 플래닝 서비스 제공(3D 시뮬레이션 등)	IKEA, 한샘, 일룸
		전문 시공사원들의 빠른 시공 서비스	한샘
		맞춤 패브릭관 등 개인 서비스 제공	한샘
		전문 코디네이터 상담서비스 제공	퍼시스
		컨설팅 서비스 제공(공간, 사무환경 등)	퍼시스
		실시간 고객상담 서비스	현대리바트
대체재 축소	대체재의 축소를 통한 경쟁력 강화	데모크래틱 디자인(저렴한 가격과 북유럽스타일 디자인)	IKEA
		각종 편의시설	IKEA, 한샘
		토탈 인테리어 패키지	한샘
		각종 행사기획(쿠킹 클래스, 제테크 강좌 등)	한샘

제4장 시장창출(Driving-Market)전략을 위한 가구산업 디자인경영 사례분석

		경영진의 디자인마인드	퍼시스
		특정 분야의 전문화	퍼시스, 현대리바트
규모의 경제 실현	잠재적 진입자 진입방지를 위한 높은 진입장벽 유지	다양한 상품구색	IKEA
		사업다각화 전략(다양한 브랜드 출시)	한샘, 현대리바트
		동종업계와 전략적 제휴	퍼시스, 현대리바트
		조직의 분사화와 전문화	퍼시스
		글로벌 현지법인의 운영	IKEA, 퍼시스, 현대리바트
비용우위 유지	낮은 원료 구입비, 낮은 생산코스트 유지로 가격 경쟁력 유지	자체 원료공급을 위해 원료공급지를 소유하는 후방통합	IKEA
		그룹 내 다른 계열사와의 공유 플랫폼 구축	퍼시스, 일룸
		재고관리 시스템	퍼시스
		B2B 브랜드의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 B2C 브랜드의 생산원가 절감	현대리바트
브랜드이미지 차별화	차별화된 브랜드 이미지 구축	비즈니스 방식 차별화(DIY 등)	IKEA
		호텔인테리어 기업	한샘
		친환경기업 이미지 구축	IKEA
		디자인 교육 및 디자인 인력 육성	한샘
		오랜 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적 디자인	퍼시스, 일룸
		윤리경영	퍼시스
		자기기업의 전문화 된 분야들의 상호관계	퍼시스, 일룸
수많은 품질 인증과 기술 보유로 건축업 및 조선업 등 다양한 분야에서 활동	현대리바트		
유통채널 차별화	차별화된 유통채널 확보로 경쟁력 확보	유통채널을 직접 보유하는 후방통합	IKEA
		라이프스타일 패키지	한샘
		유통채널 다양화	한샘
		혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조 개선 노력	퍼시스, 일룸
		유통단계축소(디지털 키오스크, 온라인 유통 등)	일룸
		종합 유통망을 구축	현대리바트
		전방통합	현대리바트
적극적인 공중관계(PR)	공중관계 커뮤니케이션을 통한 이미지 구축	친환경기업 이미지 구축	IKEA, 퍼시스
		사회적 책임(비영리 단체 등)	IKEA, 한샘, 퍼시스, 일룸, 현대리바트
		윤리경영	퍼시스
		외부 교육시스템, 문화강좌	일룸, 현대리바트
		컬처클럽 이벤트, 고객참여	현대리바트

1) IKEA의 시장창출전략 및 활용사례

IKEA는 시장창출전략 10가지 유형 중 10가지 모두 포함하고 있다. 지속가능한 방식으로 재배한 목화를 사용한 면제품, 실용성과 저렴한 가격을 먼저 고려하는 데모크래틱 디자인(Democratic Design), 플랫패키징(Flat Packaging), DIY 등으로 제품차별화를 수행했다. 특히 IKEA의 데모크래틱 디자인을 실천하는데 중요한 역할을 하는 DIY 조립방식과 플랫패키징은 IKEA의 거의 모든 제품에 적용되고, 운송비와 보관비용, 포장비용 등을 최소화하여 가격을 낮출 수 있게 하였다. IKEA의 사무용 의자인 '핑알(FINGAL)'은 등판 뒤쪽의 지퍼를 열면 작은 부품과 해체된 파트들이 담겨있어 플랫패키징이 가능하고 조립 방법의 간소화와 그림을 포함한 조립설명으로 소비자가 직접 조립할 수 있게 하였다. 특히 팔걸이가 의자의 좌판과 등판을 연결하는 디자인으로 부품의 수와 조립의 복잡함을 최소화하였다.



[그림 4-3] IKEA 사무용 의자 'FINGAL'

출처: IKEA 웹사이트

[표 4-10] IKEA의 시장창출전략 및 활용사례

기업	시장창출전략	수행방법	사례
IKEA	제품차별화	차별화된 재료의 사용	지속가능한 방식으로 재배한 목화 사용, 데모크래틱 디자인, 플랫폼키징, DIY 등
	설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지	본사-기획 및 디자인, 생산-아웃소싱의 이원화 전략	모든 상품
	공급자의 교섭력 약화	후방통합(원산지 확보, 자체 소재개발 등)	IKEA 인더스트리-목재 가구와 보드 생산 지속가능한 방법으로 재배한 목화 사용 등
	구매자의 교섭력 약화	라이프스타일 제공서비스	카탈로그 등
		홈퍼니싱 플래닝 서비스 제공	온라인 플래닝(3D 시뮬레이션) 등
	대체재 축소	데모크래틱 디자인 (저렴한 가격과 북유럽스타일 디자인)	모든 상품
		각종 편의시설	레스토랑, 놀이공간 등
	규모의 경제 실현	다양한 상품구색	다양한 홈퍼니싱 제품 전시 및 판매
		글로벌 현지법인의 운영	2015년 8월 기준 47개국 375개 매장 운영
	비용우위 유지	자체 원료공급을 위해 원료공급지를 소유하는 후방통합	IKEA 인더스트리
	브랜드이미지 차별화	비즈니스 방식 차별화	DIY 조립 방식 등
		친환경기업 이미지 구축	지속가능한 방식으로 재배한 목화 사용, 에너지 자립 등
유통채널 차별화	유통채널을 직접 보유하는 후방통합	데모크래틱 디자인 정신을 바탕으로 한 저비용 유통시스템	
적극적인 공중관계(PR)	친환경기업 이미지 구축	지속가능한 방식으로 재배한 목화 사용, 에너지 자립 등	
	사회적 책임	아동권리보호 등 인권보장	

2) 한샘의 시장창출전략 및 활용사례

한샘은 시장창출전략 중 비용우위 유지를 제외한 9가지 전략을 실현하고 있다. 부엌가구뿐만 아니라 인테리어 소품부터 전자재 시장까지 진출하면서 토털 홈인테리어 시장으로의 확장에 대한 노력을 계속해왔다. 특히 최근 LG 유플러스와 협업하여 스마트 퍼니처인 ‘매직 미러(Magic Mirror)’등을 개발하면서 4차 산업혁명시대에 차별화된 제품 개발과 새로운 시장 창출에 노력을 기울이고 있다. ‘매직 미러(Magic Mirror)’는 시간과 온도 확인을 기본으로 사용자의 피부상태를 측정할 수 있다. 거울 중앙에 위치한 특수 카메라가 주름, 모공, 잡티, 종합적 분석, 전문가의 의견 등의 정보를 제공하고 소비자 개개인에 피부 타입에 맞는 다양한 팁을 영상 및 매거진 형태로 제공한다.

또한 디자인 교육과 디자이너 육성을 위해 ‘신문명디자인 대학’을 개설하고, 디자인 포털 <창신>을 통한 동북아 중심 미래 사회를 이끌어갈 디자인 교육을 제공하고, ‘신문명디자인공모전’ 등으로 우수작품을 선정하고 상품개발을 진행함으로써 브랜드이미지의 차별화를 실행하고 있다.



[그림 4-4] 한샘 스마트 퍼니처 ‘매직미러’

출처: 한샘 웹사이트

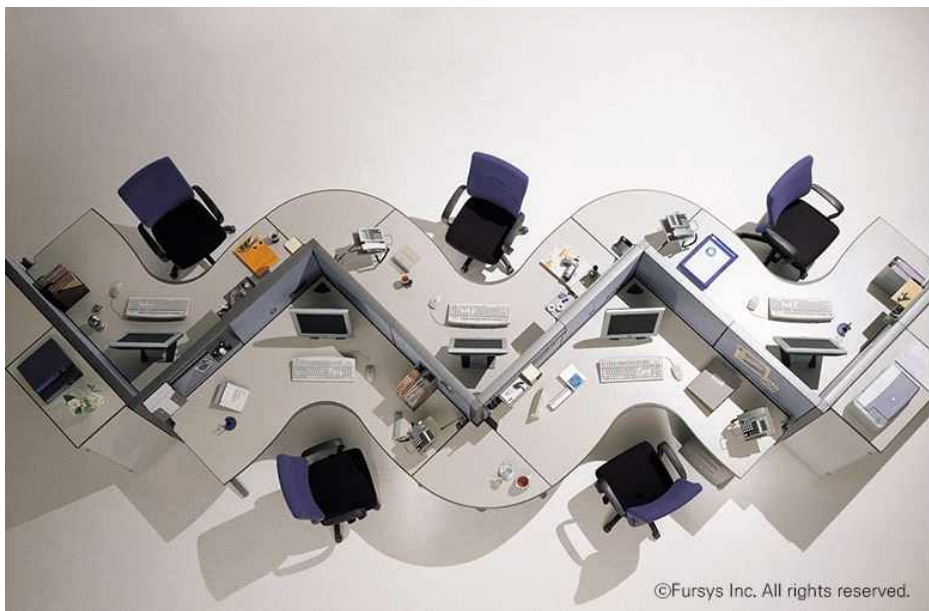
[표 4-11] 한샘의 시장창출전략 및 활용사례

기업	시장창출전략	수행방법	사례
한샘	제품차별화	표적시장전략/ 새로운 기술 접목	스마트 퍼니처 '매직 미러' 개발 등
		글로벌 디자이너와 협업	알렉산드로 맨디니(Alessandro Mendini), 스테파노 지오반노니(Stefano Giovannoni), 돈 채드윅(Don Chadwick), 베니 레옹(Benny Leon) 등
	설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지	글로벌 외부 업체에서 제조	생산제품 70% 이상-일괄된 품질관리시스템 구축하여 관리
	공급자의 교섭력 약화	후방통합(원산지 확보, 자체 소재개발 등)	DBEW 디자인센터에서 친환경 신소재 개발 등
		구매자의 교섭력 약화	홈퍼니싱 플래닝 서비스 제공
	전문 시공사원들의 빠른 시공 서비스		모든 시공은 전문 시공사원들이 하루 만에 완벽하게 해결
	맞춤 패브릭관 등 개인 서비스 제공		'맞춤 패브릭관'의 전문 디자이너와의 상담
	대체재 축소	각종 편의시설	수원 광고점의 '샘카페(SSEM Cafe)', 수유실, 키즈룸 등
		토털 인테리어 패키지	가구, 소품, 기기, 패브릭 등
		각종 행사기획	쿠킹 클래스, 제테크 강좌 등
	규모의 경제 실현	사업다각화 전략(다양한 브랜드 출시)	「키친바흐」, 「한샘유로」, 「한샘 키친 & 바스」, 「한샘ik」, 「한샘 플로링」, 「한샘윈도우」, 「한샘도어」, 「한샘라이팅」 등
	브랜드이미지 차별화	토털인테리어 기업	홈퍼니싱 시장뿐만 아니라 건자재 시장 진출로 토털 홈인테리어를 위한 시장확장 노력
		디자인 교육 및 디자인 인력 육성	'신문명디자인 대학' 개설, 디자인포털 <창신>, '신문명디자인공모전' 등
유통채널 차별화	라이프스타일 패키지	한샘 플래그십의 다양한 콘셉트 전시장	
	유통채널 다양화	대형 플래그십, 키친&바스 전시장, 인테리어/부엌 전문 대리점, 인테리어 전문 버티컬포털 한샘몰 등 운영	
적극적인 공중관계(PR)	사회적 책임(비영리 단체 등)	그룹홈(Group Home), 한올타리 등	

3) 퍼시스의 시장창출전략 및 활용사례

퍼시스는 공급자의 교섭력 약화를 제외한 9가지 유형의 시장창출전략을 실천하고 있다. 국내 사무가구 시장에서 높은 점유율을 유지하고 있는 퍼시스는 사무가구라는 특화된 시장에 집중하고 디자인과 엔지니어링부문의 지속적인 개발로 전문성을 인정받는 독자적인 가구브랜드로 성장했다. 디자인 전문가들에 의해 설립된 회사로 설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지하기 위해 디자인 중심의 제품개발을 위한 R&D센터 ‘가구연구소’를 운영하면서 사무환경개선을 위해 연구하고 있다. 오랜 경험과 탄탄한 기술력 및 디자인 중심의 제품개발로 차별화된 브랜드이미지를 강화하고 있다.

사무용 가구에 새로운 트렌드를 이끌었던 퍼시스의 L자형 책상과 사무용 시스템가구 ‘퍼즐 플러스’ 시리즈는 사무공간의 효율적인 활용과 인체공학적 디자인으로 새로운 사무실 문화를 제시하였다. 모듈형 유닛으로 이루어져있어 사무공간의 상황에 따라 배치하고 다른 유닛과 연결이 용이하며, 가구의 구조와 디자인에 의한 수납공간의 확보, 사무기기 연결 배선 시스템 등으로 복잡한 사무공간을 간소화할 수 있는 디자인을 제공한다.



[그림 4-5] 퍼시스의 퍼즐 플러스시리즈

자료출처 : 퍼시스 블로그(<http://blog.fursys.com>)

[표 4-12] 퍼시스의 시장창출전략 및 활용사례

기업	시장창출전략	수행방법	사례
퍼시스	제품차별화	균일품질유지	국내 자체 생산시스템 구축, 제품 및 부품 자체생산으로 좋은 품질의 제품 제공
	설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지	디자인 중심의 제품개발을 위한 R&D센터 중심 운영	'가구연구소' 운영
	구매자의 교섭력 약화	전문 코디네이터 상담서비스 제공	전문 오피스 컨설턴트의 상담서비스
		컨설팅 서비스 제공	공간, 사무환경 등에 대한 평가 및 상담 서비스
	대체재 축소	경영진의 디자인마인드	디자인 전문가들이 설립한 기업
		특정 분야의 전문화	사무용 가구 특성화
	규모의 경제 실현	동종업계와 전략적 제휴	'헬스케어' 경쟁력 강화를 위해독일 메디컬케어 1위업체인 '블랑코 프로페셔널'과 전략적 제휴
		조직의 분사화와 전문화	시디즈, 크레아 디자인, 팀스, 바로스 등 전문화된 분야들의 상호관계
		글로벌 현지법인의 운영	약 62개국 수출
	비용우위 유지	그룹 내 다른 계열사와의 공유 플랫폼 구축	파렛트 풀 시스템(Pallet Pool System)
		재고관리 시스템	자기업 바로스 U-WMS 프로그램에 의해 효율적인 재고관리 진행
	브랜드이미지 차별화	오랜 경험과 탄탄한 기술력 및 디자인	사무환경연구부문, 엔지니어링부문, 디자인부문, 연구지원부문으로 나누어 사무환경에 대한 연구, 설계, 설계통합 및 관리, 교육 훈련 등을 연구, '가구연구소' 운영 등 사무용 시스템가구 '퍼즐 시리즈'
윤리경영		고객, 협력사 및 임직원 존중, 주주 중시, 그리고 국가와 사회에 봉사하고자 하며, 투명경영을 실천	
자기업의 전문화 된 분야들의 상호관계		시디즈, 크레아 디자인, 팀스, 바로스 등	
유통채널 차별화	혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조 개선 노력	본사- 도심에 대형쇼룸 운영 대리점- 판매 중심	

	적극적인 공중관계(PR)	친환경기업 이미지 구축	환경경영 실천
		사회적 책임(비영리 단체 등)	비영리 단체인 '목훈재단'을 운영
		윤리경영	고객, 협력사 및 임직원 존중, 주주 중시, 그리고 국가와 사회에 봉사하고자 하며, 투명경영을 실천

4) 일룸의 시장창출전략 및 활용사례

일룸은 시장창출전략 중 6가지 유형인 제품차별화, 구매자의 교섭력 약화, 비용우위 유지, 브랜드이미지 차별화, 유통채널 차별화, 적극적인 공중관계(PR)를 실행하고 있다. 일룸은 알레산드로 멘디니(Alessandro Mendini)와 협업한 '리가(Riga)'시리즈 등을 개발하면서 외부디자이너와의 협업에 의한 제품차별화 전략을 세우고 소비자들에게 프리미엄 가구라인을 선보였다.

퍼시스의 경험과 기술력, 디자인에 대한 투자에 영향을 받아 일룸 또한 전체 인원의 1/3 이상이 디자이너로 구성되어 있고, 'Designering'조직과 360°마켓리서치 시스템 운영 등을 통해 디자인경영에 대한 투자로 인한 브랜드이미지 차별화를 위해 노력하고 있다.



[그림 4-6] 일룸이 세계적 디자이너 멘디니와 협업한 '리가(Riga)'

출처: 일룸 웹사이트

[표 4-13] 일룸의 시장창출전략 및 활용사례

기업	시장창출전략	수행방법	사례
일룸	제품차별화	균일품질유지	국내 자체 생산시스템 구축, 제품 및 부품 자체생산으로 좋은 품질의 제품 제공
		외부디자이너와의 협업	외부디자이너 알레산드로 멘디니 (Alessandro Mendini)와 협업한 '리가(Riga)' 시리즈 등
	구매자의 교섭력 약화	홈퍼니싱 플래닝 서비스 제공	iOS(iloom Ordering System): 3D 시뮬레이션 프로그램
	비용우위 유지	그룹 내 다른 계열사와의 공유 플랫폼 구축	파렛트 풀 시스템(Pallet Pool System)
	브랜드이미지 차별화	오랜 경험과 탄탄한 기술력 및 혁신적 디자인	퍼시스의 경험과 기술력, 그리고 디자인에 대한 투자에 영향 받음
		자기기업의 전문화 된 분야들의 상호관계	시디즈, 크레아 디자인, 팀스, 바로스 등
		디자인경영에 대한 투자	디자이너 전체 인원의 1/3 이상, 'Designering' 조직, 360°마케팅서치 시스템 운영 등
	유통채널 차별화	혁신적인 대리점 판매유통 정책으로 불합리한 유통구조 개선 노력	본사- 도심에 대형쇼룸 운영 대리점- 판매 중심
		유통단계축소	iDS(iloom Digital Showroom): 디지털 키오스크, 온라인 유통 등
	적극적인 공중관계(PR)	사회적 책임	국내 가구업계 최초로 최고 권위의 미국 친환경제품 인증인 그린가드를 취득 등
외부 교육시스템, 문화강좌		어린이 디자인 교육활동, 어린이 직업체험 테마파크 '키자니아'에서 가구디자이너 체험관 개설 등	

4) 현대리바트의 시장창출전략 및 활용사례

현대리바트는 시장창출전략 10가지 유형 중 공급자의 교섭력 약화와 설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지 전략을 제외한 8가지 전략을 실행하고 있다. 한샘과 마찬가지로 현대리바트는 SK텔레콤과 함께 스마트 퍼니

처 개발을 시도하였다. 스마트폰 미러링 서비스 등과 같은 특화된 서비스를 접목시켜 가구와 스마트기기와 연결하여 다양한 콘텐츠를 즐길 수 있다. 한샘의 ‘매직 미러(Magic Mirror)’는 화장대를 대상으로 스마트 퍼니처를 개발했다면, 현대리바트는 주방 싱크대나 화장대의 거울에 터치스크린과 유무선 인터넷 기능을 넣어 다양한 서비스를 제공한다. 주방에서 음악을 듣거나 음식의 레시피를 찾아보고 동영상도 찾아볼 수 있다. 스마트폰과의 미러링 기능으로 전화나 메신저도 가구의 터치스크린에서 확인할 수 있다.

또한 현대리바트는 비용우위를 유지하면서 B2B 사무가구 브랜드인 「리바트 네오스」의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 B2C 사무가구 브랜드 「리바트 하움」의 생산원가 절감하였다. 퍼시스와 리바트 네오스는 B2B 방식으로 대량으로 주문하였다면 시장 확장을 위해 보급형 사무가구 브랜드를 공급한다는 점에서 차별화를 두고 있다.



[그림 4-7] 현대리바트가 개발한 스마트 퍼니처(주방용)



[그림 4-8] 현대리바트가 개발한 스마트 퍼니처(화장대)

출처: 현대리바트 웹사이트

[표 4-14] 현대리바트의 시장창출전략 및 활용사례

기업	시장창출전략	수행방법	사례	
현대리바트	제품차별화	새로운 기술 접목(IoT 등)	스마트 퍼니처 개발 등	
	구매자의 교섭력 약화	실시간 고객상담 서비스	동종업계 최초로 인터넷 기반의 고객센터 시스템을 구축	
	대체재 축소	특정 분야의 전문화	대규모 건설을 통한 대형 주거시설 가구 제공, 선박규정에 부합하는 선박가구 제작	
	규모의 경제 실현	사업다각화 전략(다양한 브랜드 출시)		「리바트」, 「리바트 홈」, 「리바트 이즈마인」, 「H.MONDO」, 「리첸」, 「리바트 키즈」, 「리바트키친」, 「리바트 하우스」, 「리바트 네오스」, 「리바트 하움」, 「리바트 빌트인」, 「리바트 마린」 등
			동종업계와 전략적 제휴	건설사 및 조선사와 전략적 제휴
글로벌 현지법인의 운영			건설업 및 조선업과 네트워크 형성, 대규모 아파트 가구 공급을 통한 해외 시장 개척 및 판매망	

		구축
비용우위 유지	B2B 브랜드의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 B2C 브랜드의 생산 원가 절감	전문화된 자체 제조 공장 보유, B2B 사무가구 브랜드인 「리바트 네오스」의 생산 프로세스 및 운영 역량을 활용하여 B2C 사무가구 브랜드 「리바트 하움」의 생산원가 절감
브랜드이미지 차별화	수많은 품질 인증과 기술 보유로 건축업 및 조선업 등 다양한 분야에서 활동	「리바트 빌트인」, 「리바트 마린」
유통채널 차별화	종합 유통망을 구축	백화점, 대형직영점, 대리점, 온라인 등
	전방통합	건설사 및 조선사와 전략적 제휴
적극적인 공중관계(PR)	사회적 책임(비영리 단체 등)	3대 사회공헌 캠페인 참여, 친환경 전시장 운영 등
	문화강좌	스타일샵에서 열리는 문화강좌 등
	이벤트, 고객참여	‘컬처클럽’, 각종 이벤트 등

국내외 대표적인 가구기업 5곳의 시장창출전략의 10가지 유형의 활용 사례를 분석한 결과 IKEA는 시장창출전략 10가지 유형 중 제품차별화, 설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지, 공급자의 교섭력 약화, 구매자의 교섭력 약화, 대체재 축소, 규모의 경제 실현, 비용우위 유지, 브랜드이미지 차별화, 유통채널 차별화, 적극적인 공중관계(PR)에 모두 해당되는 전략을 실행하고 있는 것으로 분석되었다. 특히 IKEA 기업의 대표적인 경영철학인 ‘데모크래틱 디자인’의 실천으로 플랫폼 패키징, DIY 등을 실천 방안으로 제품의 차별화와 브랜드차별화를 보여준다.

한샘은 시장창출전략 10가지 유형 중 비용우위 유지를 제외한 9가지 전략을 실현하고 있다. 특히 한샘은 4차 산업혁명시대에 차별화된 시장 접근을 시도하면서 스마트 퍼니처(Smart Furniture) 시장으로의 진출을 위해 LG 유플러스와 협업하여 개발한 ‘매직미러(Magic Mirror)’를 선보임으로써 경쟁력을 강화시켰다.

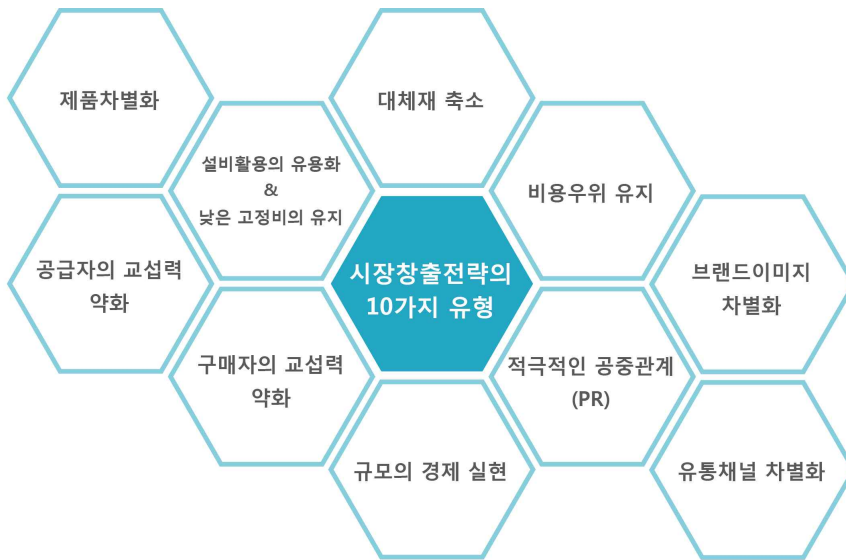
퍼시스는 시장창출전략의 10가지 유형 중 공급자의 교섭력 약화를 제외한 9가지 전략을 실천하고 있고, 디자인 중심의 제품개발과 기술력으로 사무가구 시장의 독보적인 위치를 차지하고 있다. 특히 ‘퍼즐 플러스’ 시리즈개발로

사무용 시스템가구라는 개념을 도입하여 사무 공간 활용의 효율성을 높였다.

일룸은 시장창출전략 중 6가지 유형인 제품차별화, 구매자의 교섭력 약화, 비용우위 유지, 브랜드이미지 차별화, 유통채널 차별화, 적극적인 공중관계 (PR)를 실행하고 있다. 제품의 차별화를 위해 알레산드로 멘디니 (Alessandro Mendini)와 협업한 ‘리가(Riga)’시리즈와 같이 외부 디자이너와의 협업으로 프리미엄 가구라인을 개발하여 차별화를 주고 있다.

현대리바트는 공급자의 교섭력 약화와 설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지 전략을 제외한 8가지 시장창출전략을 실행하고 있다. 현대리바트는 한샘의 ‘매직미러(Magic Mirror)’와 마찬가지로 SK텔레콤과 협업하여 부엌가구와 화장대 등에 미러링(Mirroring) 서비스를 접목시켜 신개념 정보통신기술(ICT) 기반의 융합형 가구 개발과 더불어 시장 확장에 시도하였다.

본 연구에서 분석한 5개의 가구기업의 시장창출전략 활용사례를 통해 각 기업의 시장창출을 위한 디자인경영전략의 요소들의 존재여부와 경쟁사와의 차별화된 전략으로 새로운 시장 확장 가능성을 확인할 수 있었다.



디자인경영전략 요소들의 존재여부 및 가능성 확인

[그림 4-9] 시장창출전략의 10가지 유형

제5장 결론

제1절 연구의 주요 발견점
제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

제5장 결론

제1절 연구의 주요 발견점

IKEA의 한국시장 진출에 따라 국내시장 분할이란 우려와는 다르게 국내 가구업체의 매출이 크게 상승되었음은 전년대비 가구시장규모가 확장되었음을 의미한다. 이는 기업별, 분야별 핵심역량을 상당 수준 보유하고 있음으로써 경쟁력도 갖게 되었음을 의미하기도 한다. 디자인경영을 실천해온 선도 기업들은 시장 활성화를 위한 마케팅 중심의 전략을 넘어 기업경영 전반에 걸친 전사적 시장 지향적 디자인경영체제로 전환하여 글로벌 시장경쟁력 확보를 위한 노력이 필요하고, 가구기업들이 시장 확장의 노력의 방법으로 시장창출전략을 실현함으로써 경쟁력을 확보하고 경쟁사와 차별화된 경영전략을 내세울 수 있다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 가구산업에 대한 이론적 고찰을 통해 가구의 개념 및 분류, 국내 가구산업의 시대적 흐름에 따른 변천과 현황, 가구 산업의 특징, 그리고 가구산업의 경쟁력에 대한 선행연구를 살펴보았다. 가구의 개념 변화와 시대별 특성에서 환경 변화에 따른 가구의 형태, 재료, 디자인 등의 변화를 볼 수 있었고, 가구의 분류에 따라 시장세분화의 방향을 설정하고 시장규모를 측정하는 등 시장의 흐름을 읽어 시장 창출에 필요한 영역을 설정하고 차별화된 제품군을 선택하는데 지표가 될 수 있다. 또한, 가구산업의 경쟁력에 대한 선행연구를 통해 가구산업의 시장 경쟁력을 강화하기 위한 노력으로 디자인, 마케팅, 내부 인프라 능력 강화와 같은 기업 내부적인 경쟁력, 그리고 정부의 지원 등에 대한 고찰뿐만 아니라 거시적인 관점에서 가구산업을 바라보고 기업 외부의 이해관계자들의 구조와 역할에 따른 시장창출전략의 필요성과 실현 가능성에 대해 알아보았다.

둘째, 가구시장의 새로운 시장으로의 확장과 발전방향을 위한 시장창출전략을 도출하기 위해 시장에 대한 이해와 시장지향성의 두 가지 형태인 시장주도(Market-Driven)전략과 시장창출(Driving-Markets)전략에 대해 알아보았다.

기존에 대부분의 기업이 추진해오던 디자인 마케팅과 같은 미시적 관점

인 시장주도전략에서 기업 전체 경영을 고려하고 외부의 이해관계자들의 관계와 역할의 강화로 인한 거시적인 관점의 시장창출전략으로의 전환이 필요함을 알 수 있었다. 시장에서 고객뿐만 아니라 경쟁자, 공급업체, 그리고 유통업자 등과 같은 관계자들의 구조와 역할 혹은 그들의 행동을 바꿈으로써 새로운 비즈니스가치를 창출하기 위해 산업구조분석모형을 경쟁요인분석을 위한 방법론으로 채택하였다.

셋째, 산업구조분석모형을 기반으로 가구산업의 미래 디자인경영전략으로서 시장창출 기반 가구산업의 디자인경영전략을 국내외 5개 기업의 사례분석을 통해, 10가지 유형으로 분류하여 제시하였다. 10가지 유형의 전략이란 제품차별화, 설비활용의 유연화와 낮은 고정비의 유지, 공급자의 교섭력 약화, 구매자의 교섭력 약화, 대체재 축소, 규모의 경제 실현, 비용우위 유지, 브랜드이미지 차별화, 유통채널 차별화, 적극적인 공중관계(PR)로 요약 된다.

이러한 시장창출 기반 디자인경영전략의 10가지 유형을 통해 기업 스스로 각자 기업의 특정상황을 분석하고 각각 요소들의 조건을 충족시키며, 부족한 부분을 파악하여 강화하고, 우위를 선점하고 있다면 그러한 부분을 그 기업의 핵심역량으로 내세워 경쟁우위를 확보할 수 있을 것이다. 디자인경영시스템을 운영치 못하는 기업들도 시장창출을 목표로 이를 디자인경영 가이드라인으로서 각자의 상황에 맞는 전략적 선택을 할 수 있도록 제시하였다. 또한 각 기업의 대표적인 디자인경영 사례를 선정하고 분석하여 시장창출 기반 디자인경영전략 10가지 유형을 실현한 방법을 비교·분석하였다.

한국의 가구기업이 내수시장 확장 노력을 통해 시장 점유율을 높이는 것도 중요하지만 시장 규모의 한계로 광활한 해외시장창출이 적극적으로 요구되는 시기이다. 세계 각국의 문화적 특성, 라이프 스타일의 접목 등의 국제적 제휴, 한국 가구산업이 쌓아온 기술과 디자인, 경영전략 수립과 구현 등의 경험적 토대들을 글로벌 디자인경영체계로 구현해내면 한국경제를 지탱하는 수출산업으로서 새로운 가능성이 열릴 수 있을 것으로 기대되며 본 연구를 통해 얻은 시장창출 기반 가구산업의 디자인 경영전략 분석이 도움이 될 수 있기를 바란다.

제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 제반 이론적 고찰과 국내외 선진 가구기업의 경영전략을 분석하고, 시장창출을 위해 산업구조분석모형을 기반으로 한 미래 디자인경영전략의 도출과 수립을 위한 도구로 제시하고자 하였다. 이를 통해 시장창출을 목표로 하는 기업들이 학문적, 실무적으로 유용한 가치를 발휘하여 각자의 상황에 맞는 전략적 선택을 할 수 있는 디자인경영 가이드라인으로서 활용되기를 기대한다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 아래와 같은 한계점과 더욱 고려되어야 할 사항들이 있기에 제시하고자 한다.

첫째, 디자인경영 가이드라인으로 활용되기 위해서는 10개 유형의 전략적 요소에 따르는 세부항목의 도출이 요구된다고 판단하였으나 매우 광범위하게 전개되어야 하는 한계로 본 연구에서는 자세히 다루지 못하였고 추후 항목별 연구가 지속되어야 한다고 판단된다.

둘째, 충분한 사례분석을 위한 샘플로서 국외가구기업을 대표하는 사례의 수가 다소 부족했다는 점이다. 본 연구에서는 세계 최대 글로벌 산업 가구기업인 IKEA의 디자인경영전략을 대상으로 삼았지만 이외에도 본격적이고 체계적으로 디자인경영전략을 실행하고 있는 외국의 산업 가구기업을 찾기 어려웠음을 지적할 수 있다.

셋째, 사례분석의 방법론으로 프로토콜 분석방법(Protocol analysis method)을 사용하여 자료를 수집·분석하였다는 점이다. 인터뷰나 설문조사와 같은 방법보다 기업에서 제공하는 자료 분석과 매장을 직접 방문하여 수집한 결과를 분석함으로써 연구자의 주관적인 판단이 포함되어있을 가능성이 있고, 이로 인해 자료의 내용이 신뢰할 만한 객관성을 확보하였는지에 대한 확인과 간과할 수 있는 부분들을 검토할 것이 요구된다. 일부 국내가구기업의 CEO 및 CDO와의 신뢰할 만한 인터뷰 결과를 반영하긴 하였지만 디자인경영체계가 확립되지 못한 업체들의 경우 자료의 신뢰성에 다소 의문이 있을 수 있다.

또한 시장창출기반의 디자인경영과 더불어 4차 산업혁명의 시대를 맞이하면서 가구산업과 정보통신기술(ICT)의 융합으로 인한 새로운 시장 확장, 우리나라의 복잡한 도시를 재정비하고 지역을 특성화하면서 발달한 스트리트퍼니처(Street Furniture) 개발, 자동차 인테리어 가구, 4계절이 있는 우리나라의 기

후적 특성으로 가구 소재와 형태에 미친 영향으로 발달한 가구산업의 글로벌화, 군용 가구 등 시장창출을 위한 더욱 세분화된 시장으로의 가능성에 대한 연구가 계속되기를 기대해본다.

위에서 제시한 몇 가지 한계점에도 불구하고 거시적인 관점에서 본 가구기업의 경쟁력 강화를 위한 시장창출기반의 디자인경영전략은 가구기업의 혁신적인 시장을 형성하고 확장을 통해 시장 영역을 넓히는 방안으로서 역할을 하고, 본 연구를 바탕으로 가구기업의 경쟁력 강화를 위한 디자인경영전략에 관한 후속 연구가 지속적으로 진행되어 국내 가구산업 발전에 긍정적인 영향을 줄 수 있기를 기대해 본다.

참고문헌

국내외 단행본

- 김세환, 김성환(2005), 『시장 지향적 마케팅』, 한울출판사
- 박정태(2007), 『가구@디자인』, 광문각
- 박주영, 김원겸, 황윤용, 라광진(2012), 『마케팅의 이해와 활용』, 인플로우
- 박충환, 오세조, 김동훈(2002), 『시장지향적 마케팅관리』, 박영사
- 양영익(2006), 『시장지향 혁신』, 통현출판사
- 정경원(1999), 『디자인 경영』, 안그라픽스
- 정명렬(2014), 『IKEA, 새빨간 거짓말』, 시대에듀
- 정복상, 김상권(1996), 『가구디자인』, 미진사
- 한상만, 하영원, 장대련(2011), 『경쟁우위 마케팅전략』, 박영사
- 한영호(2009), 『가구디자인』, 기문당
- Aaker, David A., Kumar, V., Day, George S.(2001), 『Marketing Research』, Wiley
- Dahlvig, Anders(2013), 김은화 역, 『IKEA, 북유럽 스타일 경영을 말하다』, 한빛비즈
- Day, George S.(1990), 『Market Driven Strategy: Processes for Creating Value』, FreePress
- Day, George S.(2000), 삼성전자 글로벌 마케팅연구소 역, 『시장 지향적 기업만이 살아남는다』, 위스덤하우스
- Kotler, Philip(1999), 김정구 역, 『미래형 마케팅』, 세종연구원
- Kotler, Philip(2004), 윤훈현 역, 『마케팅 관리론』, 석정
- Lucie-Smith, Edward(1992), 조정숙, 조정민 [공]번역, 『가구의 역사』, 기문당
- Ruediger, Jungbluth(2013), 배인섭 역, 『IKEA 불편을 팔다』, 미래의창

학위논문

- 강철호(2004), “시장지향 기업의 구성 요소에 대한 연구: 첨단기술 기업 중심”, 경북대학교 석사학위논문
- 김경숙(2004), “신개념가구의 디자인 특성에 관한 연구: 2000년 이후 출시된 가구를 중심으로”, 연세대학교 생활환경 대학원 석사학위논문
- 김은영(2008), “브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한연구”, 조선대학교 디자인경영학과 박사학위논문
- 김종광(2012), “한국가구산업의 경쟁력 강화 전략에 관한 연구”, 한양대학교 산업경영디자인대학원 석사학위논문
- 김현기(2010), “패밀리레스토랑의 시장지향성의 차별화전략과 그 성과에 관한 연구”, 대구한의대학교 석사학위논문
- 민경문(2005), “우리나라 가구제조 기업의 글로벌전략에 관한 연구”, 한성대학교 미디어디자인학과 석사학위논문
- 박보연(2013), “친환경 가구 디자인을 위한 기업 전략에 관한 연구”, 성균관대학교 석사학위논문
- 박정자(2004), “국내 가구산업의 경쟁력 강화 방안에 관한 연구”, 인천대학교 경영대학원 석사학위논문
- 백은(2011), “업무유형에 따른 오피스 가구의 배색연구”, 국민대학교 테크노디자인 전문대학원 박사학위논문
- 송운섭(2011), “전통과 현대공예양식의 병치 혼합적 특성을 적용한 가구디자인 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 유봉호(2008), “시장지향성과 경영성과 간에 기업가지향성의 매개효과에 관한 연구: 시장지향성의 선행변수인 정보를 중심으로”, 송실대학교 박사학위논문
- 이수봉(2005), “중소기업의 디자인경영 성공요인에 관한 실증적 연구”, 홍익대학교 박사학위논문
- 이승민(1997), “우리나라 가구산업의 현황과 마케팅 전략에 관한 연구”, 숙명여자대학교 석사학위 논문

- 이운성(2001), “가구산업의 e-비즈니스 적용모델에 관한 연구”, 연세대학교 산업대학원 석사학위논문
- 이은영(2011), “서비스디자인 관점에서의 주거 브랜드 디자인 경영 모델 연구: ‘S’사의 DMC 강화 전략을 중심으로”, 이화여자대학교 석사학위논문
- 조영황(2013), “한국 가구산업의 경쟁력강화 방안연구: 주방가구산업을 중심으로”, 한양대학교 기업경영대학원 석사학위논문
- 조재룡(2011), “중소기업 경영컨설팅을 위한 전사적 프로세스 평가모델 개발”, 대구대학교 박사학위논문

정책자료 / 보고서

- 김동한(2014), “국내 가구산업 전망과 영업기회 발굴”, 하나금융경영연구소
- 문미성 외(2015), “경기도 가구산업 구조변화와 정책방안”, 경기연구원
- 정재영(2007), “글로벌 트렌드와 디자인 경영의 미래”, LG경제연구소
- 최순화 외(2002), “시장에서 무슨 일이 일어나고 있나- 5대 소비트렌드와 기업의 대응”, 삼성경제연구소
- 최정덕(2009), “시장지향적 R&D의 피해야 할 함정”, LG경제연구소
- 통계청(2016), “2016년 1월 온라인쇼핑 동향”
- 한국디자인진흥원(2015), “제17회 대한민국디자인대상”, 산업통상자원부
- 한국생활환경시험연구원(2004), “가구 산업경쟁력 조사”, 무역위원회
- 한샘(2015), “한샘의 디자인경영과 비전”

정기간행물

- 김명주, 김정필, 이진렬(2004), “디자인비즈니스패러다임 인식전환을 위한 디자인 비즈니스의 개념과 실현방안”, 디자인학연구, Vol. 18(2), pp.59-68

- 김종애(2009), “학술정보이용자의 서지데이터베이스 검색과정의 사고발화(think aloud) 프로토콜 분석”, *한구비블리아학회*, Vol. 21, pp.173-185
- 김평원(2011), “프로토콜 분석을 활용한 쓰기 과정 지도 및 평가 : 논술 텍스트 생산 과정 모형을 중심으로”, *한국국어교육학회*, Vol. 87, pp.5-35
- 양영익(2007), “시장대응, 시장창출의 시장지향성과 기술지향성이 제품창조성과 성과에 미치는 영향”, *마케팅연구*, Vol. 22(4), pp.41-63
- 오성자(1995), “가구의 역사와 가구의 종류에 대한 연구”, *경상대학교 최고관리자 과정 논문집*, Vol.7, pp.431-438
- 이옥분(2013), “근대 가구 디자인의 유형 분류와 양식적 특징”, *한국디자인포럼*, Vol. 40, pp. 241-250
- 이화진, 홍성수(2010), “시장지향적인 디자인경영활동이 소비자의 구매행동에 미치는 영향”, *한국디자인문화학회*, Vol. 16(2), pp.398-409
- 정기한, 김대업(2002), “내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구”, *Journal of Global Academy of Marketing Science*, Vol.9, pp.19-46
- Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli(1993), “Market Orientation: Antecedents and consequences”, *Journal of Marketing*, Vol. 57(July), pp.53-70
- Jaworski, Bernard and Kohli, Ajay K., Sahay, Arvind(2000), “Market-Driven Versus Driving Markets”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28(1), pp.45-54
- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J.(1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54(April), pp.1-18
- Porter, Michael E.(1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 57(2), pp.137-145
- Slater, Stanley F., Narver, John C.(1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), pp.46-55

- Smith, Wendell R.(1956),“Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”, *Journal of Marketing*, Vol. 21(1), pp.3-8

웹사이트/ 온라인 기사

- 고상철, “경기도, 올해 가구산업에 66억 원 투입”, 『브레이크뉴스』, 2016/03/13
- 최경재, “집에서 여가활동과 휴식을 즐기는 ‘집안여가족’ 늘어”, 『G밸리』, 2016.04.11.
- 일룸: www.iloom.com
- 통계청: www.kostat.go.kr
- 퍼시스: www.fursys.com
- 한국디자인진흥원, <http://www.kidp.or.kr/subweb/design119/>
- 한샘: company.hanssem.com
- 현대리바트: www.hyundailivart.co.kr
- IEKA: [www. IKEA.com](http://www.IKEA.com)

- 국문초록 -

가구산업의 시장창출(Driving-Markets)을 위한 디자인경영 전략 연구

A Study on Design Management Strategy for Achieving Driving-Markets
in Furniture Industry

디자인이 산업경쟁력에 미치는 영향이 커지면서 많은 기업의 디자인경영에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업이 시장 경쟁력을 강화하기 위해 디자인을 통한 제품의 차별화전략 차원에서 기업의 경영혁신 차원까지 진화하면서, 시장경쟁력 강화와 시장 확장을 위한 적극적인 디자인경영이 필요하게 되었다. 특히 대표적 글로벌 가구기업 IKEA의 국내 진출과 국내 가구시장의 양극화로 국내 가구산업의 시장경쟁력 확보와 그를 위한 전략 도출이 시급한 상황이다.

기업 간의 경쟁이 심해지고 변화하는 환경에서 효과적인 대응을 위해 기업이 시장 지향적 마인드를 가지면서 고객을 이해하고, 고객가치를 창출함으로써 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있을 것이다. 경쟁사와 차별화하기 위해 시장 활동을 촉진하는 마케팅중심의 차별화전략을 넘어 시장 지향적 디자인경영전략에 집중할 필요가 있다.

본 연구에서는 가구산업의 새로운 비즈니스가치 창출을 위해 시장 지향적성(Market Orientation)에 주목하였다. 시장 지향성의 두 가지 형태인 시장주도전략(Market-Driven Strategy)과 시장창출전략(Driving-Market Strategy) 중 고객에 대한 이해뿐만 아니라 기업 경영에 연계된 이해관계자들의 구조와 역할의 변화를 주어 새로운 시장을 확장하는 시장창출전략으로의 전환을 방안으로 제시하였다.

시장창출전략을 분석하기 위해 산업구조분석모형의 5가지 요소(기존 경쟁

자 간의 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 대체재의 위협, 잠재적 경쟁자)를 분석 기준으로 설정하였다. 이해관계자에 따른 종합적인 경쟁강도에 의해 산업 내 잠재적인 이윤 수준이 결정된다.

이에 본 연구는 산업구조분석모형을 기반으로 시장창출전략 방향을 설정하고, 이를 적용하여 국외 가구기업 IKEA과 더불어 한샘, 퍼시스, 일룸, 그리고 현대리바트를 포함한 국내외 선진 가구브랜드의 경영전략을 비교·분석하였다. 각 기업의 경영전략을 디자인 경영, 서비스, 판매 및 유통전략, 시장 확장, 그리고 사회적 책임으로 나누어 분석하고, 시장창출전략을 10가지 유형으로 분류하여 제시하였다. 이로 인해 선진 가구기업들이 가지고 있는 핵심역량과 시장창출을 위한 디자인경영전략의 요소들의 존재여부 및 가능성을 확인할 수 있었다.

본 연구를 바탕으로 시장 지향적인 디자인경영전략에 관한 다양한 후속 연구가 지속적으로 이루어지고, 시장창출을 위한 디자인경영전략이 가구산업의 경쟁력 강화를 위한 방안으로 국내 가구산업에 긍정적인 영향을 줄 수 있기를 기대한다.

Keywords : 디자인경영, 시장지향성, 시장창출전략, 한국가구산업, 산업구조분석모형