

XOR

Case Study

Hard-earned Lessons from the Hard Realities

현장의 인사이트

"타인의 경험을 내 것으로"

By XOR

2026. 03

타인의 경험을 내 것으로

가장 사실적인 통찰은 현장에 있습니다.

XOR는 다양한 현장 속 수많은 실패와 성공 사례들 속에서 해답을 도출합니다.

타사의 성공과 실패 경험을 나의 도약의 발판으로 삼으세요.

이 사례집(Case Study)은 불특정 다수의 잠재 고객을 대상으로 작성되었습니다.

분야와 업계와 따라서 용어와 해석, 적용이 다를 수 있습니다. 특정 사례나 궁금하신 주제를 정해서 요청하시면 사례의 실제 세부 정보를 제공합니다.

목차

BEST PRACTICE

DM, Cold call 만으로 역대 총판 계약 체결에서 대형 프로젝트 수주까지.....	2
양산 전 시제품으로 6 개월 만에 100 억원대 공급 계약 체결.....	2
CES 혁신상을 3 개 동시 수상하고 대통령실에 연속 초청된 극한의 실행력	2
저비용 행사- 무료 상담회로 \$1.2M 계약 체결, 50 만원 웰 부스로 총판 발굴 등	2
복합 구조 시장에 여러 바이어와 유리한 판세를 설계하며 이상적 판로 구축	3
숨겨진 독소 조항까지 한 번에 무장 해제하는 계약서 설계	3
성벽을 지키는 문지기를 찾으라 - Sales Rep 을 통해서 거대 기업의 문을 연다.....	3

COMMON MISTAKES

한 건의 큰 기회에 All-In 하지 말라 헌신적 공급자가 되지 말라	4
정직과 단순을 동일시하지 말라. Single Price (단일 가격)으로 견적한다면 틀렸다.....	4
앉아서 기다리지 말라. 맹탕인 전시회, 기회는 길 모퉁이에 있다.	4
관심만큼이나 욕심도 큰 상대의 (독점) 요구. 완전히 거절하지도, 수락하지도 하지 말라. 4	
(초기에) 프로세스에 의존하지 말라. 합리와 타당성이 오히려 함정이 될 수 있다.....	5
자칫하면 치명적인 계약. 법리의 빈 틈, 실질적 책임의 범위 · 경계를 주시하라.....	5
(품질) 문제를 회피하지 말라. 예방만큼 사후 대응이 중요. 문제 보다 ‘기대’를 관리하라. 5	

기성 기업 특수 사례

성과 없는 총판 계약, 관계는 유지하면서 독점권만 해제한다. (미국, 중국).....	6
세계 1 위 기업과 불가능한 사업 기회를 살려낸 전시회 연출과 피칭.....	6
보이지 않는 문화적 차이를 간과하지 말라. 사업을 통째로 흔드는 균열이 될 수 있다. ...	6
법무팀이 법리로 해결 못하는 계약 문제. 비즈니스 논리로 푼다.....	7
10 년 간 왕성하게 거래하며 성장한 최대 고객사와 10 억원대 악성 재고 청산.....	7
Deal or No deal. 거대 기업의 무리한 요구, 어떻게 응할 것인가?.....	7

BEST PRACTICE



01

DM, COLD CALL 만으로 총판 계약 체결에서 대형 프로젝트
수주까지

Activity	Email, DM, Cold Call
Input	◎ 2 인 ◎ 기간 3 개월 (결과까지) ◎ 비용: 0 원
Result	U\$300,000 규모 공급 계약 2 건 체결, 전인도 대형 프로젝트 선정

02

양산 전 시제품으로 6 개월만에 100 억원대 공급 계약 체결

Activity	KOTRA 지사화 사업 등 (병행)
Input	◎ 1 인 ◎ 기간 6 개월 (계약까지) ◎ 비용 실비 (출장 3 회)
Result	생산 전 Pre-Order U\$94,500 수주, U\$7,800,000.-/3yr 공급 계약 체결

03

CES 혁신상을 3 개 동시 수상하고 대통령실에 연속 초청된
극한의 실행력

Activity	CES 및 중동 정부 사절단 참가
Input	◎ 1 인 (+2 내부 코웍) ◎기간 3 개월 ◎ 비용: < 400 만원 + 출장 실비 (미국, UAE 각 1 회)
Result	정부 전폭 지원 하에 신규 바이어 발굴

04

저비용 행사 활용- 50 만원 웰 부스로 총판 발굴, 무료 상담회로
U\$1.2M 계약 체결 등

Activity	서울 국제 전시회, KOTRA 연말 초청 상담회
----------	----------------------------



Input	◎ 1 인 ◎ 기간 3 일 ◎ 비용 50 만원 미만
Result	신규 총판사 발굴 및 \$1,200,000 공급 계약 체결

05

복합 구조 시장 속 여러 바이어와 유리한 판세를 설계하며 이상적 판로 구축

Customer	태국 건설사, 인테리어 제조사, 유통사, 글로벌 OEM
Problem	서로 다른 니즈를 가진 복수의 업계 선두 기업들 간 이해 조정
Solution	업체간 대립 없이 다자간 이해 관계를 동시 조율한 정책 수립
Result	분야별 선두 기업과 파트너십 동시 체결

06

숨겨진 독소 조항까지 한 번에 무장 해제하는 계약서 설계

Customer	북유럽 글로벌 통신 그룹사
Problem	SL Agreement, Licensing Agreement, Partnership Agreement 포함한 방대한 범위, 분량의 제휴 계약 협상
Solution	3 종 계약서 사이에 결합 파생되는 치명적인 독소 조항 방어
Result	포괄적 별치 방어 조항을 자체 설계해서 성공적 계약 체결

07

성벽을 지키는 문지기를 찾으라 - SALES REP 을 통해서 거대 기업의 문을 연다.

Customer	미국 2 대 통신사업자
Problem	인지도 없는 중소기업이 미국 주류 시장 진입 한계. 경쟁사의 특허 장벽
Solution	긴급 프로젝트 성공하며 현지 조력자를 Sales Rep 으로 확보 후 핵심 의사 결정권자와 관계 구축
Result	업계 최초 대형 직접 공급 계약 체결



COMMON MISTAKES

“ Don'ts ”

01 한 건의 큰 기회에 ALL-IN 하지 말라. 헌신적 공급자가 되지 말라

Problem	제품이 참신할수록 큰 기업과 회사의 비전과 투자자의 기대를 한 번에 해결하는 절호의 기회를 생각보다 일찍 만날 수 있다. 그러나 교섭력 비대칭
Answer	대부분의 초기 성공은 좋은 기회를 아주 잘 성취하는 데 있지 않다. 대안과 복안을 마련해 교섭력을 유지하지 못하면 오히려 Single Point of Failure 로

02 정직과 단순을 동일시하지 말라. SINGLE PRICE (단일 가격)으로 견적한다면 틀렸다.

Problem	단선적인 시장 정책으로는 지속 우상향 성장하는 구조를 형성할 수 없다. 일단 시장에 구도가 형성되면 이를 노력으로 극복할 수도, 바꿀 수도 없다.
Answer	율이 복수의 갑을 상대로 원하는 것을 얻고 명분을 지키고, 시장 국면 변화에 맞춰 자기 주도적 선택과 태세 전환 가능한 열린 구조를 만드는 정책을 설계

03 앉아서 기다리지 말라. 맹탕인 전시회, 기회는 코너에 있다.

Problem	투자 여력이 제한된 중소 기업들은 해외 진출 시 각종 지원 사업을 적극 활용한다. 이 경우 허수를 배제할 수 없으며 일반화할 수 없고 예측 가능성도
Answer	낮은 비용으로도 중첩과 반복을 통한 집약 효과를 연출하면 여건과 환경에 관계없이 무조건 성과를 낼 수 있다. 행사 사전, 현장, 사후 활동을 설계한다.

04 관심만큼이나 욕심도 큰 상대의 (독점) 요구. 완전히 거절하지도, 수락하지도 하지 말라.



Problem	시장에 진입 단계에 공급자(을)는 교섭력이 낮다. 반면, 구매력이 큰 유력한 구매자 또는 의욕적인 바이어일수록 을에게 강력한 Commitment 를 요구한다.
Answer	빠른 시장 진입이 급선무인 만큼 상대를 고르며 시간을 끌 수 없지만, 너무 많은 것을 성급히 내어 주며 미래의 자기 선택을 제약하면 안된다. 태세 전환

05 (초기에) 프로세스에 의존하지 말라. 합리와 타당성이 오히려 함정이 될 수 있다.

Problem	시장 진출 초기 단계의 기업이 궤도에 안착한 기업의 프로세스를 자기 환경에 대한 해석과 응용 없이 그대로 따르면 실패한다.
Answer	내부 여건과 시장 환경에 맞춰 발 빠르게 시도하고 개선하면서 실전 현장 중심의 전략과 기준을 정립한다. 단기 실행 체계와 장기 성장 구조를 동시에

06 자칫하면 치명적인 계약. 법리의 빈 틈, 실제적 책임의 범위 · 경계를 주시하라.

Problem	Use Case 가 복합적인 제품은 법무 검토만으로는 특정 상황 변수와 간접 손해, 결과적 손실을 결합하면 무한 책임을 지는 계약에 날인하는 위험성을 회피할
Answer	법무 검토에 전적으로 의존하면 안 된다. 법리만로는 감지할 수 없는 맹점을 사업 논리와 추론적 해석으로 병행 및 교차 검토해서 잠재적 손실 위험을

07 (품질) 문제를 회피하지 말라. 예방만큼 사후 대응이 중요. 문제 보다 '기대'를 관리하라.

Problem	완전히 배제할 수 없는 품질 문제 발생, 해결 과정을 어떻게 관리하는 가에 따라 불신이 커지거나 반대로 신뢰 자산을 쌓을 수도 있다.
Answer	품질의 기준은 무결점이 아니다. 양자 간 합의 사항이다. 사전에 합의된 이슈 대응 절차를 따라 예측 가능한 진행 경과를 가시화한다. 신뢰감이 생산성을

기성 기업 특수 사례

01

성과 없는 총판 계약, 관계는 유지하면서 독점권만 해제한다. (미국, 중국)

Customer	한국 가정 생활 용품 제조 선두 기업
Problem	큰 기대와 함께 브랜드 구축 초기에 맺은 독점 총판 계약. 그러나 부진한 매출
Solution	미국, 중국 시장에 판권 구조 재설계. Territory, 가격, 인센티브, 제품까지 전면 개편
Result	비활성화 시장 영역에 신규 바이어 추가, 매출원 확대

02

세계 1 위 기업과 불가능해진 사업 기회를 살려 낸 전시회 연출과 피칭

Customer	생활용품 카테고리의 세계 1 위 지주사 (글로벌 브랜드 10 개+ 보유)
Problem	본사 Product Manager 와 1 차 미팅 후, 제안 제출했으나 불발
Solution	USP 재정의, 제안서 수정
Result	미국 지사 통해서 프랑스 본사와 논의 재가동. 미국 및 프랑스 ODM, OEM 프로젝트 수탁

03

보이지 않는 문화적 차이를 간과하지 말라. 사업을 통째로 허무는 균열이 될 수 있다.

Customer	미국 광통신 솔루션 선두 기업
Problem	신기술을 최초 상용화하는 시범 사업에서 많은 기술 문제 발생. 한국 통신 사업자와 갈등, 대립 악화. 한 - 미 (중간) 벤더들 간 문화적 오해
Solution	기술 이슈 저변에 근본 원인 진단 - 한국, 미국 간 비즈니스 문화, 관행, 절차적 차이로 인한 이질감, 불신- 및 해소. 국제 표준 절차 도입
Result	파행 직전 상태에서 기술 이슈 종결. 본사업 진입.



04 법무팀이 법리로 해결 못하는 계약 문제. 비즈니스 논리로 푼다.

Customer	미국 광통신 솔루션 선두 기업
Problem	신기술을 세계 최초 상용화하는 시범 사업에서 본사업 단계에 계약 협상 대치
Solution	법리상 다소 불리하지만, 실질적 리스크가 미미함을 비즈니스 논리로 간파
Result	법무팀 설득 끝에 계약 날인 승인을 받고 본사업 진입 성공

05 10 년 간 왕성하게 성장한 최대 고객사와 쌓인 10 억원대 악성 재고 청산

Customer	남미 초대형 기업
Problem	ODM 제품 양산 간 제품 사양 변경 빈발, 만성적 이월 재고, 장기 악성 재고 상황 심각
Solution	사양 변경 범위 관리 기준, 당월 출하 이행을 기준 단계적 도입
Result	사양 변경 통제로 손실 비용 축소. 악성 재고 청산

06 DEAL OR NO DEAL. 거대 기업의 무리한 요구, 어떻게 응할 것인가?

Customer	미국의 글로벌 그룹사
Problem	개발팀과 오랜 제품 검증을 마치고 구매 협상에 진입. 구매 책임자가 무리한 가격 협상 요구
Solution	가격 비교를 우회하는 협상 Reframing (차별화) 전략 수립
Result	경쟁사의 강력한 가격 경쟁을 방어하고 최종 성약, 수주

현장의 원리를 전장의 승리로

XOR's Way

우리는 실질과 실재를 추구합니다.

XOR의 접근은 이론과 견해가 아닌 실제 사례에 근거합니다.

틀린 말은 없지만 별 쓸모도 없는 흔한 전형적 이론과 조언 대신에, 수많은 시장 개척 현장 속 실제 (성공과 실패) 사례와 사실 데이터를 근거로 "결과로부터" 해외 시장 진출 성공 루트와 실패 없는 실행 체계를 "역설계"합니다.

About XOR

엑소는 해외로 도약하는 한국 기업을 위한

해외 시장 개척 전문 / 전략 컨설팅 • 실무 아웃소싱 파트너입니다.

XOR는 역발상, 평균에 반하는 역행을 의미합니다.

다른 게 맞다

Be the Contrarian

www.xorexe.com

XOR@xorexe.com