Entrepreneurship Hall of Famer's

2007 Success Story

CEO's Message

2007 Success Story

중소기업은 국가경제의 성장동력으로서 혁신을 주도하고 일자리를 창출하며 경쟁을 촉진합니다. 중소기업이 다양한 산업분야에서 특유의 도전정신과 유연성을 발휘하면서 활발하게 성장해 나갈 때 국민경제의 활력 유지와 지속적인 발전이 가능합니다.

우리 주위에는 세계적인 기술력과 탁월한 경영능력을 바탕으로 성공신화를 창조한 자랑스러운 중소기업들이 많이 있습니다. 규모는 작지만 대기업을 능가하는 경쟁력을 갖추고 세계 일류기업으로 성장해 나가는 혁신형 기업들도 다수 출현하고 있습니다. 이러한 배경에는 해당사업 분야에서 최고의 품질 및 서비스로 승부를 걸겠다는 장인정신과 실패를 두려워하지 않는 도전정신, 그리고 변화의 흐름 가운데서 새로운 사업기회를 창출해 나가는 불굴의 기업가정신이 자리하고 있음을 우리는 잘 알고 있습니다.

지난 반세기 동안 우리나라 중소기업의 든든한 동반자이자 진정한 벗으로서의 역할을 수행해 온 IBK 기업은행은 일류기업으로 도약을 꿈꾸는 중소기업 CEO들의 도전의식을 고취시키고 중소기업인의 사회적 위상을 드높이는데 많은 관심을 기울이고 있습니다. 이러한 사업의 일환으로 2004년 「중소기업인 명예의 전당」을 설치한 이래 매년 우수 중소기업인들을 헌정해 오고 있습니다.

2007년에도 불굴의 개척정신으로 기업을 일으키고 기업의 사회적 책임에 최선을 다한 성공한 중소기업 CEO 세 분을 명예의 전당에 헌정하는 한편, 이들 기업이 초우량기업으로 성장하기까지의 여정과 우수경영 사례를 정리한 「2007 Success Story」를 발간하게 되었습니다. 중소기업 육성을 통한 선진국가 건설이 화두로 등장한 이 시점에서, 온갖 어려움을 극복하고 세계수준의 일류기업으로 성장한 중소기업의 성공사례집을 발간하게 된 것은 매우 뜻깊은 일이라고 생각합니다.

아무쪼록 본 사례집이 '작지만 강한 세계적인 기업'을 꿈꾸고 있는 중소기업인들에게 도움과 희망을 주고, 자라나는 젊은 세대들에게 기업가정신을 북돋아주는데 널리 활용되기를 바랍니다. 바쁘신 가운데에도 열정을 가지고 우수경영실천사례를 연구해 주신 숭실대학교의 윤현덕 · 김문겸 · 박주영 교수님과 기은경제연구소 연구진의 노고에 감사를 드립니다.

2008년 3월

은행장 윤용로

2007 Success Story

중소기업이 세계적인 일류기업으로 성장하는 배경에는 투철한 기업가정신으로 무장한 CEO의 끊임없는 도전과 열정, 그리고 기업의 비전을 공유하고 이의 달성을 위해 흘린 근로자의 땀이 있습니다.

Contents

007 제1부 • 서론

013 제2부 • 사례연구 방법

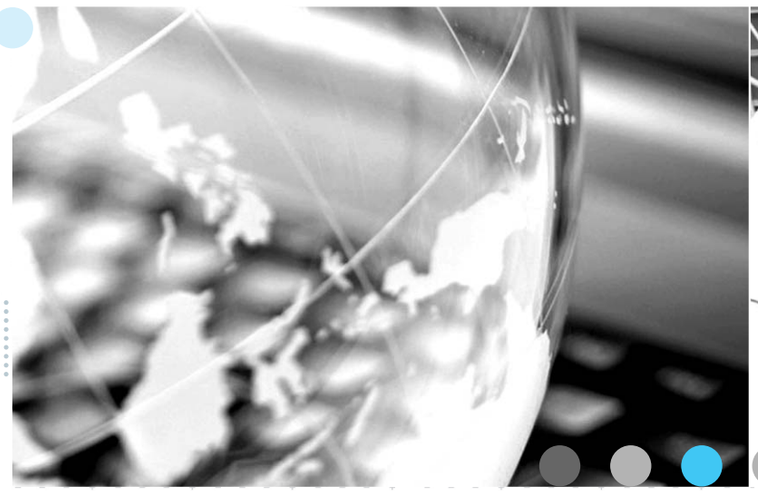
035 제3부 • 중소기업 우수경영 사례

037 • 한미반도체(주)

077 • (주)지엔텍홀딩스

103 • (주)일 삼

133 제4부 • 결론 및 시사점



서 론

Part 1

서 론

1. 중소기업 우수경영 실천사례 연구

우리나라 경제를 끌고 나가는 것은 대기업처럼 보일지 모르나, 사실 국가 경제적으로 볼 때 국민경제와 사회의 안정을 동시에 추구하기 위해서는 중소기업만큼 큰 역할을 하는 산업 주체는 없다고 할 수 있다. 기업체수로도 2005년 기준으로 99.9%인 300만개의 중소기업이 활동하고 있어, 4천개에 불과한 대기업과 대비된다. 중소기업 종사자도 2005년 기준으로 88.1%인 1,000만명 이상으로, 150만명이 채 되지 않는 대기업 종사자에 비해, 고용면에서 있어서도 중소기업이 차지하는 비중은 단연 압도적이다. OECD국가들에서 중소기업이 평균 60~70%의 고용만을 책임지고 있는 것과 비교할 때, 우리나라에서 중소기업이 담당하는 역할이 얼마나 중요한지는 아무리 강조하여도 지나치지 않다. 특히, 외환위기 이후 약 10여년 사이 대기업에서는 100만 가까운 인력이 줄어든 반면, 중소기업은 정반대로 고용이 팽창되어 왔다는 점에서도 서민들의 안정된 생활을 위해서 중소기업이 얼마나 중요한 역할을 하는지를 알 수 있다.

이처럼 한국의 중소기업은 대기업에서 방출되는 고용을 흡수하면서도 여전히 활로가 없는 자금조달 구조나 하도급 구조 아래에 놓여 있다 보니 필연적으로 다수의 중소기업은 수익성이 지속적으로 하락할 수 밖에 없었다. 더군다나, 2007년에 접어들면서 대기업의 수익성은 회복되고 있는 반면, 중소기업은 여전히 하락 추세가 이어지고 있다. 이렇게 점점 중소기업에게 어려워지는 상황을 극복하기 위한 하나의 방편으로 중소기업에서 초우량 기업으로 성장하여 국가 경제발전에 기여한 중소기업을 조감해 보고 이를 통해 우리 중소기업이 성공하기 위한 방향성을 검토해 볼 필요성이 대두된다.

'중소기업 우수경영 실천사례' 는 중소기업인 명예의 전당에 헌정된 우수 중소기업의 성공요인과 경영실천 사례(Best Practice)를 체계적으로 발굴 · 개발하여 이를 학습과 전파가 가능한 사례로 정립하는데 그 일차적 목적이 있다. 또한 '중소기업 우수경영 실천사례' 를 통해 얻고자 하는 실질적 목적은 첫째, 국내외에서 선전하고 있는 우수 중소기업들이 경쟁우위 확보를 위해 활용한 핵심역량과 경영전략을 살펴봄으로써 경영난을 겪고 있는 국내 중소기업들 역시, "할 수 있다"는 자신감을 얻어 사기를 높이고 도전의식을 고취시킬 수 있도록 하는 것이며, 둘째, 연구보고서를 통해 개발된 사례를 기업체 연수원, 기업 내부, 대학 강의 등에서 교재로 채택하도록 하여 헌정된 중소기업의 우수한 경영사례가 현장에 적용되도록 하고 기업 경영 관련 실천 사례교육의 질적인 단계를 제고하도록 하는데 그 목적이 있다.

2. 사례연구 대상

우수경영 실천사례 연구 대상은 어려운 경영환경 속에서도 묵묵히 한 길을 걸어와 초우량기업으로 성장하고 국가 경제발전에 기여한 중소기업 CEO 가운데 사회적 신망이 높은 CEO를 헌정하여 이들의 업적을 기리고자 2007년 8월 중소기업인 명예의 전당에 헌정된 3개 업체를 대상으로 하였다. 헌정대상 기업의 선정사유와 업체 현황은 다음과 같다.

한미반도체(주) 대표이사 곽노권

업체 개요

○ 일반사항

업종(주요생산품) • 반도체 제조용기계 제조업 (반도체후공정장비, 금형장비)

본사 소재지 • 인천 서구 가좌3동 532-2

상시종업원수 • 344명

○ 주요 재무현황 (2006년말 기준)

총 자 산 • 125,864백만원

매 출 액 • 92,844백만원

당기순이익 • 19,388백만원

자기자본 (자본금) • 97,815백만원 (12,000백만원)

선정사유

○ 시장점유비 : 국내 1위 (세계일류상품 인증기업)

○ 신용등급 : A+ (82점)

○ 업력 : 27년 (최초설립일 : 1980. 12)

○ 주요 업적

- 다양한 반도체 제조 장비를 국내외 유수의 반도체 제조업체에 공급하여 국내 반도체 산업의 경쟁력 확보와 반도체 장비산업의 국제 신인도 제고에 기여
- 전 세계 메이저 반도체 제조사 140여 업체를 주요 고객으로 확보하고, 매년 판매액의 60% 이상을 전세계 18개국으로 수출

(주)지엔텍홀딩스 대표이사 정봉규

업체 개요

○ 일반사항

업종(주요생산품) • 기체여과기 제조업 (공해방지기기, 집진기 제조)

본사 소재지 • 경북 포항시 남구 대송면 대각리

상시종업원수 • 452명

○ 주요 재무현황 (2006년말 기준)

총 자 산 • 107,709백만원

매 출 액 • 67,888백만원

당기순이익 • 1,343백만원

자기자본 (자본금) • 88,248백만원 (7,600백만원)

선정사유

○ 시장점유비 : 국내 1위

○ 신용등급 : A+ (82점)

○ 업력 : 29년 (최초설립일 : 1978. 08)

○ 주요 업적

- 국내 최초로 '마이크로 펄스 에어백 필터'의 국산화와 'VIP 집진기'를 개발하는 등 업계 최고의 기술로서 집진기 업계의 선두주자로 자리 매김
- '노사 영구평화와 임금 무교섭'을 선언한 바람직한 노사문화 정착의 모범 기업

(주)일삼 대표이사 정우철

업체 개요

○ 일반사항

업종(주요생산품) • 인쇄잉크 제조업 (산업용 특수잉크 제조)

본사 소재지 • 서울 중구 서소문동 135

상시종업원수 • 131명

○ 주요 재무현황 (2006년말 기준)

총 자 산 • 39,997백만원

매 출 액 • 42,412백만원

당기순이익 • 1,339백만원

자기자본 (자본금) • 34,329백만원 (3,000백만원)

선정사유

○ 시장점유비 : 국내 1위

○ 신용등급 : A- (76점)

○ 업력 : 29년 (최초설립일 : 1978. 01)

○ 주요 업적

- 산업전반에 광범위하게 사용되는 착색제, 첨가제, 표면 처리제를 비롯해 특수 잉크분야에서 최고의 품질을 인정받으며 국내 시장점유율 1위
- 품질경영과 고객에 대한 서비스를 최고로 유지하여 연 평균 30% 이상의 성장률을 보임

2 사례연구 방법

Part 2

사례연구 방법

경쟁적 우위 확보를 위한 단계별 전략 모델(Hill & Jones 모델)

1. 경쟁적 우위와 본원적 경영전략

1) 경쟁적 우위와 가치창출의 중요성

기업의 흥망성쇠는 기본적으로 그 기업의 경쟁적 우위에 달려 있다. 경쟁 환경이 급속 다양하게 변화하고 있는 오늘의 경영여건에서 기업의 생존과 번영의 열쇠는 그 기업의 경쟁적 우위 확보 여부에서 찾을 수 있다. 경쟁적 우위는 고객이 희구(希求)하는 가치를 기업이 창출 제공할 수 있을 때에 발생한다. 고객이 희구하는 가치를 지속적으로 제공할 수 있는 기업만이 고객과 지속적인 관계를 유지하며 생존 번영할 수 있다. 따라서 기업의 경쟁적 우위는 그 기업의 가치창출에 직접적으로 기여하여야 한다.

2) 본원적 경영전략 : 차별화와 저원가

궁극적으로 경쟁적 우위의 근간을 이루는 것은 차별화(Differentiation)와 저원가(Low cost)이다. 고객이 상품이나 서비스의 구매단계에서 기준으로 삼는 가치는 차별화와 저원가로 압축되기 때문이다. 세계 제일의 PC 제조업체인 Dell 컴퓨터사나 창고형 할인점의 선두주자인 Wal-Mart 등은 철저하게 저원가의 달성을 통하여 경쟁적 우위를 확보하고 고객에게 새로운 가치를 제공하는데 성공하고 있는 대표적인 사례이다.

이와는 달리 고객의 개별적인 수요특성을 감안하여 제품과 서비스를 제공하는 SI(System Integration)업체[1]들이나 고급전문점, 백화점 등은 차별화를 통하여 경쟁적 우위를 달성하고 있는 기업들이다. 때로는 차별화와 저원가전략을 동시에 추구함으로써 차별화된 상품을 낮은 가격으로 제공함으로써 시장을 장악하고자 하는 기업들도 가끔 주변에서 볼 수 있으나 장기간 성공하는 경우는 보기 어렵다.

3) 경쟁적 우위 확보의 순환과정

경쟁적 우위를 이루는 차별화와 저원가는 어떻게 달성할 수 있을까? 차별화와 저원가를 달성하는 방법은 네 가지로 요약된다. 즉, 차별화 또는 저원가는 탁월한 효율성, 우수한 품질, 특출한 혁신 및 뛰어난 고객대응을 통해서 실현될 수 있는 것이다.(이들 네 가지 경쟁전략에 관해서는 별도로 자세히 설명하기로 한다)

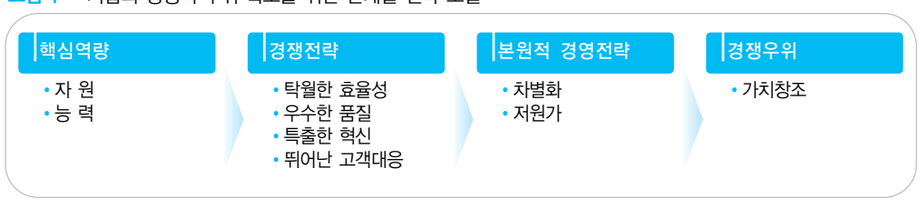
경영전략의 추진은 기업자원과 능력의 뒷받침을 필요로 한다. 필요한 만큼

1) 과거에는 정보시스템을 구축할 때 사용자는 자체적으로 시스템 구축을 기획하여 설계하고, 개별적으로 하드웨어를 조달하고 소프트웨어를 발주하는 것이 일반적인 방법이었다. 그러나 최근에는 정보기기가 다양해지고, 더욱이 필요로 하는 정보시스템이 거대하고 복잡해지고 있어 사용자는 어떤 기기를 선택해야 하고, 어떤 소프트웨어를 어떤 방법으로 만들어야 할 것인지를 알 수 없는 경우가 많다. 시스템통합 즉, SI는 바로 그와 같은 필요성에서 생겨난 서비스로, 그 서비스에는 시스템의 설계, 최적의 하드웨어 선정에서 발주 및 조달, 사용자의 필요에 맞춘 응용소프트웨어의 개발, 시스템의 유지 · 보수 등을 포함한다. 이와 같은 서비스를 제공하는 사업자를 시스템통합 사업자(System Integrator)라고 한다.

의 기술적, 물적, 재무적 자원의 확보 없이, 또한 이들 자원을 적재적소에, 적절한 방식으로 투입 운용할 수 있는 능력의 확보 없이는 효과적으로 경영전략을 추진할 수 없다. 효과적인 전략수행을 위해서는 그 전략수행을 가능케 해주는 핵심역량이 필요하다. 핵심역량을 구성하는 요소는 유형적 형태의 기술적, 물적, 재무적 자원(Resources)과 이들 자원을 결합하고 운용케하는 무형적 형태의 능력(Capabilities)이 있다.

Hill & Jones가 제시한 핵심역량, 기능별 전략, 본원적 경영전략(차별화와 저원가) 및 경쟁적 우위 간의 관계를 그림으로 표시하면 다음과 같이 정리된다.

그림 1• 기업의 경쟁적 우위 확보를 위한 단계별 전략 모델



2. 경쟁전략의 개발

1) 탁월한 효율성

기업은 노동, 토지, 자본, 경영, 기술 등의 요소를 투입하여 상품과 서비스 등의 산출물로 변화시킨다. 따라서 기업의 효율성이 높으면 높을수록 적은 요소를 투입하여 최대의 산출물을 생산하게 된다. 즉, 효율성이 높은 기업은 경쟁기업들에 비해 생산성은 높고 원가는 낮게 유지할 수 있다. 기업들이 효율성을 제고하고, 원가를 낮추기 위하여 수행하는 전략들은 다음과 같다.

(1) 생산성 향상

기업의 생산성을 향상시키고 원가를 낮게 유지시키는 방안으로 가장 기본적인 것은 규모의 경제, 학습효과, 유연한 생산시스템 구축 등이다.

① 규모의 경제

규모의 경제(Economies of scale)란 제품의 대량생산에 의하여 1단위당 비용이 줄어들어 이익이 증대되는 것을 의미한다. 만약 현재 생산하고 있는 제품의 생산량이 비약적으로 증대되어 제품 단위당 비용이 감소한다면 기업은 동일한 이익 수준을 유지하면서 제품 가격을 인하할 수 있게 되어 제품의 판매량은 더욱 증대될 수 있다. 제품의 생산량이 증가하게 되면 생산시설 투자비, 광고비, 연구개발비 등과 같은 고정비용에 대한 제품 단위당 고정비의 비율이 낮아지게 되는 반면에 제품을 생산하는 생산인력들이 전문화되어 제품 생산시간 등이 감소하게 되어 생산 효율성이 증대된다.

② 학습효과

학습효과(Learning effect)는 특정 업무에 대하여 반복적으로 수행함으로써, 가장 우수하게 수행할 수 있는 방법을 학습하게 되어 생산비용이 절감되는 현상이다. 생산인력이 특정업무를 반복적으로 수행하는 경우 해당 업무를 가장 효율적으로 수행할 수 있는 방법을 학습하게 되고, 따라서 시간이 지날수록 생산성이 향상되게 된다. 또한 새로운 생산시설을 도입하게 되는 경우 처음에는 생산시설의 운영 및 관리에 많은 시간을 투입하게 되나 시간이 경과하면서 새로운 시설에 적응하게 되고, 효율적으로 운영하는 방법을 학습하게 됨으로써, 생산시간은 감소하게 되고 생산성은 향상되게 된다.

학습효과는 단순한 업무보다는 업무가 복잡하게 구성되어 있거나 기술적인 난이도가 높은 경우에 그 효과가 더 크게 나타난다. 즉, 제품을 생산하기 위해 100가지의 조립공정을 거치는 경우보다 1,000가지의 조립공정을 거쳐 제품을 생산하는 경우가 경험에 의한 생산성 향상 효과가 더 크게 나타난다.

③ 유연생산 및 대량맞춤 생산

표준화된 제품을 대량으로 생산하여 제품의 생산비용을 절감하는 규모의 경제는 제품 생산비용을 절감할 수는 있으나 표준화된 제품을 생산해야 되기 때문에 다양한 제품을 생산할 수 없다는 한계성을 갖는다. 반면에 다양한 제품을 생산하는 시설을 구축하는 경우 대량생산에 따른 규모의 효과를 얻을 수 없으며 생산비용이 높다는 한계성이 있다. 따라서 다양한 종류의 제품이 요구되는 시장에 속한 기업의 경우 표준화된 제품을 생산하는 규모의 경제를 추구할 수 없기 때문에 생산비용을 절감하기 위해서는 다양한 제품을 효율적으로 생산하는 공정이 필요하게 된다.

유연생산기술(Flexible manufacturing technology) 또는 린생산방식(Lean production)은 복잡한 장비의 설치 시간을 줄이거나, 생산 공정에 대한 시간관리의 효율성을 높여 개별 생산기계의 활용도를 높이거나, 생산공정 전체에 걸쳐 단계별 관리를 통해 품질을 향상하는 제품생산기술을 의미한다. 유연생산기술의 경우 규모의 경제를 추구하는 생산시설처럼 단위 제품의 생산 효율성을 높여 생산비용을 절감할 수 있으면서 다양한 종류의 제품을 생산할 수 있는 특징을 갖는다. 또한 대량맞춤(Mass customization)은 제품의 맞춤생산을 통하여 거의 불가능할 것으로 여겨지는 정반대의 두 가지 목표 즉, 낮은 생산비용으로 다양한 제품을 생산할 수 있게 하는 것이다. 유연생산 또는 린생산방식의 대표적인 사례는 도요타 자동차 공장의 생산시스템이다. 도요타의 생산시스템의 특징은 조직의 모든 레벨을 다능공의 팀으로 편성하고 고도로 유연하고(Flexible) 자동화된 기계를 사용하여 다양한 종류의 상품을 생산하고 있다.

(2) 마케팅 강화

기업이 수립하고 시행하는 마케팅 전략은 해당 기업의 효율성 및 비용구조에 영향을 주는 중요 요인 중의 한가지이다. 마케팅 전략은 기업의 포지셔닝(Positioning) 구축을 위해 수행하는 가격 책정, 판매촉진, 광고, 제품 설계, 유통 등과 관련된 활동들이다. 이러한 마케팅 전략은 직접 또는 간접적으로 기업의 효율성에 영향을 미치고 있다. 특히 기업이 고객과 형성하고 있는 관계의 정도에 따라 기업의 효율성 및 비용구조는 많은 영향을 받는다.

기업의 고객 중에서 경쟁사로 이탈하는 고객을 이탈고객이라고 하며, 전체 고객 중에서 이탈고객의 비율을 평가한 수치가 고객 이탈율이다. 고객의 이탈은 고객의 로열티와 관련된 것으로 회사에 대하여 고객의 로열티가 높은 경우 고객은 더 오랜 기간 동안 기업과 관계를 유지하게 된다. 반면에, 로열티가 낮은 고객의 경우 쉽게 경쟁기업으로 이동하게 된다. 고객이 기업과 최초 거래를 하는 시점부터 거래를 끝내는 시점까지의 전체 기간인 고객수명주기(Customer life cycle) 중에서 가장 많은 비용이 투입되는 시기가 잠재 고객을 발굴하여 최초 구매를 유도하는 기간이다. 기업이 잠재고객을 발굴하여 최초 구매를 유도하기까지에는 광고비용과 판촉비용 등의 대규모 마케팅 비용이 발생된다. 이런 고정비용 성격의 마케팅 비용을 상쇄하기 위해서는 고객이 자사로부터 장기간 구매를 하여야 한다. 또한 자사와 장기간 거래한 고객의 경우 자사 상품의 우수성이나 기업의 브랜드를 잘 알고 있기 때문에 구매를 유도하기 위한 특별한 마케팅 프로그램이 필요하지 않기 때문에 잠재고객 또는 신규고객 보다는 상대적으로 반복구매 유도를 위한 마케팅 비용이 적게 든다. 고객이 최초 구매 후 경쟁사로 옮겨가거나 단기간 내에 경쟁사로 옮겨가는 경우 고객이 기업에게 기여한 매출을 아주 작기 때문에 기업이 고객에게 지출한 마케팅 비용은 모두 손실로 남게 된다. 따라서 기업이 고객의 로열티 제고와 관계 유지를 위해 마케팅 전략을 어떻게 기획하고 시행하느냐에 따라 기업의 효율성 및 비용구조는 중요한 영향을 받는다.

(3) 적시조달

Materials management는 원재료의 구매에서부터 생산과정을 거친 후 유통시스템을 통하여 최종 소비자까지 전달되는 모든 활동을 포괄한다. 이러한 과정은 비용이 발생되는 다양한 활동들을 포함하고 있다. 이러한 이유로 효율적인 Materials management는 비용을 절감할 수 있는 많은 기회를 포착할 수 있다. 예를 들어 일반 제조업체의 경우 원재료비와 유통비용이 전체 매출의 50~70% 정도를 차지하고 있기 때문에 이러한 비용을 약간만 절감하여도 순이익에는 많은 영향을 미칠 수 있다.

Materials management를 보다 효율적으로 하기 위해 도입된 것이 Just-In-Time (JIT)으로 불리는 재고관리 시스템이다. JIT는 제품생산에 필요한 원자재가 생산공장에 도착하자마자 바로 생산공정에 투입되게 하거나 제품이 팔린 매장으로 제품이 배달되게 하는 것과 같이 원자재 조달부터 판매시점까지의 전체 과정 중에서 재고유지 비용을 최소화하게 하는 시스템이다. 예를 들어 Wal-Mart의 경우 경쟁사가 평균 2주에 한번 정도 재고를 보충하는 것과는 달리, JIT 시스템을 이용하여 일주일에 최소한 2번, 또는 필요한 경우 1일 단위로 매장의 재고를 보충하고 있다. 경쟁기업의 경우 2주에 한번 재고를 보충하기 때문에 한꺼번에 많은 상품을 구매하여 이를 보관하여야 하기 때문에 Wal-Mart와 비교하여 많은 비용이 발생하게 된다. 결국 Wal-Mart는 이러한 시스템을 활용하여 상품의 회전율을 높이고 재고 비용을 감소시켜 유통산업 내에서 효율성 중심의 경쟁 우위를 구축한 것이다.

최근에는 Materials management와 JIT 시스템이 더욱 발전하여 기업의 최초 원자재 구매시점부터 고객에게 상품을 전달하는 시점까지의 전체기간 동안 재고 유지비용을 최소화시키고 상품의 회전율을 최대화시키는 공급사슬관리 (supply chain management) 시스템으로 발전하였다.

(4) 연구개발 강화

연구개발(Research and Development)이 기업의 효율성 증대와 비용절감에 영향을 미치는 것은 크게 두 가지 형태로 구분할 수 있다. 첫째, 제품생산을 보다 쉽게 할 수 있도록 제품 설계의 효율성을 증대하는 것이다. 즉, 제품의 설계를 변경하여 제품 생산에 사용되는 부품들의 수를 감소시키거나 제품생산 시간을 감소시켜 비용을 절감하고 이익을 증대시킬 수 있다. 두 번째 방법은 제품생산 프로세스(Process)를 혁신하는 것이다. R&D를 통해 제품의 생산 효율성을 최대로 할 수 있도록 생산 프로세스를 혁신하는 경우 기업의 생산비용은 크게 감소할 수 있다. 유연한 생산시설을 통하여 경쟁 우위를 달성한 도요타의 경우 생산 프로세스를 혁신하여 효율성을 증대한 대표적인 기업이다.

(5) 인적자원관리 효율화

종업원들의 생산성은 기업의 효율성, 비용구조, 수익성을 결정하는 중요 요소 중의 하나이다. 생산을 담당하는 직원들의 생산성이 높은 경우 제품의 원가를 낮추어 이익을 높일 수 있으며, 영업사원들의 생산성이 높은 경우 동일한 판매비용 수준에서 매출액을 극대화 할 수 있으며, 연구개발 사원들의 생산성이 높은 경우에는 주어진 연구개발 예산 하에서 신상품 개발을 통한 새로운 수익 창출이 가능하다. 따라서 종업원의 생산성은 기업의 효율성에 중요한 영향을 미치며 기업의 인적자원관리는 다음과 같은 4가지 영역에서 효율성을 제고할 수 있다.

① 고용정책

많은 기업들은 직원들의 생산성을 높이기 위해 최초 직원을 고용하는 시점부터 생산성이 높은 직원을 고용하기 위해 노력하고 있다. Wal-Mart의 경우 근검절약, 우수한 고객 서비스 제공, 감사하는 마음 등과 같은 월마트의 기업문화를 공유할 수 있는 직원을 고용한다. Southwest 항공사는 장시간 고객과 여행하는 항공사의 특수성 때문에 고객에게 우수한 서비스를 제공할 수 있는 긍정적인 자세와 팀 협동 정신 등을 중요한 채용 기준으로 사용하고 있다. 결국 기업은 내부 직원들의 생산성을 지속적으로 유지하기 위해 기존의 내부조직구조와 기업문화를 공유할 수 있는 인력을 채용하기 위해 노력한다.

② 직원 교육

종업원의 경우 기업의 생산과정을 구성하는 중요 요소 중의 하나이다. 기술력이 높은 종업원은 초보자와 비교하여 작업 속도가 빠르며 정확성도 높고 보다 복잡한 새로운 생산기술을 습득하는 시간도 더 짧다. 따라서 기업의 생산성과 직접적인 연관관계를 갖는 종업원들의 생산성을 향상시키기 위해 기존 종업원들의 기술수준 및 작업 능력을 증대시키는 교육 프로그램을 다양하게 시행하고 있다.

③ 자율관리팀

자율관리팀(Self-managing teams)은 팀을 구성하고 있는 구성원 전체가 신규 인력의 채용, 교육, 작업, 보상 결정 등과 같은 기본적인 업무를 공동으로 협의하여 수행하는 것이다. 전통적인 팀 운영 방식은 5명부터 15명 정도의 인원이 하나의 팀으로 구성되어 제품을 완성할 때까지 공동으로 작업하는 것인데, 이러한 형태의 팀 운영은 팀을 구성하고 있는 구성원들 상호간의 신뢰성을 높이고 많은 권한위임으로 인한 동기부여 등으로 인해 높은 성과를 발생한다. 특히, 제조업체의 생산 효율성을 극대화하는 방법은 이러한 자율관리 팀을 유연생산시스템과 함께 운영하는 것이다. 실제로 North Carolina에 있는 General Electric의 생산공장은 자율관리팀과 유연생산시스템을 함께 운영하여 생산성을 250% 향상시킨 것으로 나타났다.

④ 성과 보상

종업원들의 생산성을 향상시키기 위한 방법 중의 한 가지는 종업원들이 수행한 성과에 따라 보상을 하는 것이다. 이때 중요한 것은 어떤 성과가 보상대상이 되는지를 선정하는 것과 어느 정도 규모로 보상을 할 것인가를 결정하는 것이다. 또한 일반적으로 종업원 개인을 대상으로 포상하는 것보다는 팀 단위로 성과를 평가하고 포상하는 것이 기업 전체의 생산성을 더 향상시키는 것으로 나타난다.

(6) 정보시스템 및 인터넷 활용

컴퓨터와 인터넷, 인트라넷의 보급 속도가 빨라지고 광통신망이 광범위하게 제공되면서 정보시스템은 기업의 효율성과 비용구조에 점점 더 많은 영향을 미치고 있다. 정보시스템은 기업의 생산 프로세스에 광범위하게 영향을 미치고 있으며 다른 활동들에도 간접적인 영향을 미치고 있다. Cisco Systems의 경우 고객의 주문처리와 고객 서비스를 정보시스템을 이용하여 온라인상에서 처리함으로써 연간 2천만 달러의 비용을 절감하는 것으로 나타났다.

최근의 기업들은 Web 기반의 정보시스템을 구축한 후 Web을 통하여 고객 서비스를 제공하거나 공급업체를 관리함으로써 과거보다 업무 처리가 더 빠르고 정확하게 수행되어 많은 비용을 절감하고 있다. 또한 은행, 카드사, 증권회사 등과 같은 금융업체들은 인터넷을 통한 금융거래 서비스를 제공함으로써 많은 비용을 절감하고 있다.

(7) 기업하부구조 조성

기업의 구조, 문화, 리더십 유형, 통제시스템 등과 같은 기업 하부구조는 기업의 모든 가치창출 활동에 광범위한 영향을 미친다. 기업의 하부구조를 개선시키는 경우 기업의 효율성은 증가하며 비용구조 역시 크게 개선된다. 기업의 하부구조 중에서 리더십 유형은 기업의 Vision을 결정하기 때문에 다른 하부구조 요인들에 중요한 영향을 미친다. 특히 리더십은 생산, 마케팅, R&D 등의 독립된 하나의 영역에서 효율성을 제고시키기 보다는 최대의 효율성 창출을 위해 여러 영역에 속한 활동들을 종합적으로 연계하여 통제하는 기능을 한다. 예를 들어 효율적인 제품생산을 위하여 제품 설계 인력과 생산 인력 그리고 R&D 인력이 공동회의를 진행하거나 JIT 시스템과 자율관리팀의 병합운영 등은 리더십을 통해서 계획되고 관리되는 것이다.

2) 우수한 품질

품질은 두 개의 범위로 나누어 생각할 수 있다. 그 하나는 제품의 신뢰성이며, 다른 하나는 제품의 속성이다. 품질이 우수한 제품일수록 이 두 가지의 범위를 다 갖춰 만들어지며, 우수한 속성을 가진 제품은 소비자들에 의해서 지각되어 진다. 제품품질의 우수성은 기업에게 두 가지의 장점을 가져다 준다. 첫째, 제품품질의 우수성은 고객들에게 가치를 제공해 줌으로써 경쟁사와의 차별화를 가져다 줄 뿐만 아니라 이로 인해 그 제품에 대한 가격경쟁력을 부여하는 이점을 가져다 준다. 둘째, 제품품질의 우수성은 제품생산과정의 낭비를 줄여 주며, 효율성을 증대시켜 주며, 저원가 구조를 통해 수익성을 극대화시켜 주며, 또한 제품의 불량률을 줄여 준다.

(1) 제품품질의 신뢰성의 획득

경영자들은 제품의 신뢰성을 증대시키는 방법으로 TQM(Total Quality Management : "종합적 품질경영" 또는 "전사적 품질경영"), 또는 GE에서 실행해 유명해진 식스 시그마 품질개선법(Six Sigma Quality Improvement Methodology)과 같은 몇 가지의 종합적 품질경영법이 있다. TQM은 기업의 제품이 제공하는 품질의 신뢰성 개선에 초점을 맞춰 기업의 경쟁우위를 확보하기 위하여, 최고경영자를 중심으로 전사적 의식개혁을 통하여 품질중심의 기업문화를 창출하고 고객만족을 지향하는 시스템으로 변화하기 위한 경영활동이다. 이 TQM의 개념은 W. Edwards Deming, Joseph Juran, 그리고 A. V. Feigenbaum 등에 의해서 발전되었으며, 이러한 TQM원리는 Deming에 의해서 명료화되었다. 이는 아래와 같은 다섯 가지의 연쇄 작용에 기초한다.

1. 품질을 향상시킨다는 의미는 재가공, 불량률, 연착 등에 의한 재료와 시간의 사용을 줄임으로써 비용을 감소시키는 것을 의미한다.
2. 그 결과로 생산성은 향상된다.
3. 그리고 품질의 향상은 높은 시장점유율과 제품의 가격경쟁력을 이끈다.
4. 이로 인해 수익성이 증가하고, 또한 그 사업을 지속적으로 영위하게 만든다.
5. 그러므로 그 기업은 보다 많은 제품을 생산하게 된다.

또한, Deming은 다음의 몇 가지의 단계들로 TQM 프로그램을 정의하였다.

1. 기업의 비즈니스 모델은 명확해야 한다. 이는 그 비즈니스 모델에 대한 프로세서가 어떻게 진행되는지 명확해야 하기 때문이다.
2. 품질감독자는 실수, 불량률 그리고 형편없는 품질의 재료들을 공급받지 않거나 제거할 수 있는 원리를 포착해야 한다.
3. 품질감독자는 구성원들에게 작업에 대한 기술을 향상시킴으로써 보다 더 많은 작업을 할 수 있도록 만들어야 한다.
4. 품질감독자는 구성원들에게 개선점이나 문제점이 나타나지 않는 환경을 만들어 주어야 한다.
5. 표준 작업들은 결함이 없는 결과물을 배출시킴으로써 품질을 계량적인 수치로 표시해야 할 뿐만 아니라 그에 대한 개념도 정의되어져야 한다.
6. 품질감독자는 작업장에 변화를 가져다주어 새로운 기술로 구성원들을 훈련시킬 책임이 있다.
7. 결과적으로 이로 인해서 그 기업을 보다 나은 품질을 획득하게 된다.

1980년대에 이러한 TQM 프로그램의 실행으로 인해서 일본은 경제적 성장을 이루었으며, TQM 개념의 중요성은 서양 비즈니스에 경계심을 불러일으켰다. 그로부터 미국을 비롯한 유럽지역을 중심으로, 기업의 경쟁우위 확보를 위한 TQM이 실행, 발전하게 되었다. TQM은 기업의 서로 다른 기능들인 조직의 하부구조, 리더십, 생산, 마케팅, 원재료 관리, R&D, 정보시스템, 인적 자원들에 대한 가치를 창조한다. TQM도입을 추진하기 위해서는 고객에게 초점을 맞춰야 하며, 프로세스의 지속적인 개선이 필요하며, 구성원 전원의 참여를 통해 품질문화를 창출해야 한다. 이러한 TQM의 목적을 달성하기 위해서는 최고경영자의 강력하고 지속적인 리더십, 전사적 차원의 조직구성원에 대한 교육 및 훈련, 조직원 전원의 참여, 조직구성원간의 의사소통, 품질향상에 기여한 구성원에 대한 포상이 필수적이다.

(2) 제품품질의 우수한 속성 개발

품질에도 형식, 특징, 성능, 내구성, 신뢰성, 스타일과 같이 제각기 다른 속성들을 가지고 있다. 게다가 기업은 제품과 관련된 서비스의 제각기 다른 속성들을 강조할 수 있다. 예를 들면, 주문의 편리함, 빠른 배달, 설치의 편리함, 고객 훈련과 고객 상담의 가능성, 제품 유지 및 수선 서비스 등을 들 수 있다. 또한, 이러한 속성 외에도 직원들과 관련된 속성으로는 직원의 능력, 친절, 신용, 신뢰도, 책임감, 의사소통 등을 들 수 있다. 또한 제품은 경쟁자 대비 품질의 우수성을 지녀야 한다. 이러한 속성들로부터 품질의 우수성에 대한 인식을 얻기 위해서는 경영자들의 노력이 요구되어지는데 이에는 첫째, 경영자들은 고객이 중요하게 생각하는 속성들에 대한 마케팅 지식을 수집할 수 있어야 하며, 둘째, 이러한 속성이 고객들에게 중요하다는 것을 설명할 수 있어야 하며,

이러한 속성들을 강조할 수 있도록 직원들을 훈련시켜야 한다. 이러한 사항들은 마케팅과 제품의 개발을 동등하게 함으로써 가능하며, 인적자원관리와 관련된 기능은 구성원들의 훈련을 통해 가능하게 된다. 셋째, 기업은 이러한 속성들 중에서 고객들에게 확실히 인지시켜 줄 수 있는 중요한 속성을 결정해야 한다. 앞서 언급한 기본적인 여섯 개의 제품 속성인 형식, 특징, 성능, 내구성, 신뢰성, 스타일은 다르게 인식되어져야 하며, 이는 기업이 전달하고자 하는 메시지가 그 속성들에 전달되어져야 한다.

마케팅 전문가들의 연구에 따르면 일반적으로 기업들은 고객들에게 핵심적인 한개 또는 두개의 속성을 강조하는 것으로 알려져 있다. Volvo와 같은 경우 자사 자동차의 마케팅을 안전함과 내구성만으로 강조함으로써 소비자들의 인지도를 높였으나, 신뢰성이라든지 뛰어난 성능과 같은 속성들은 마케팅에 강조하지 않았다. 대조적으로 Porsche 자동차는 마케팅에 있어서 실행성과 스타일을 강조함으로써, 고객들에게 Volvo 자동차와는 다른 포지셔닝으로 그들의 속성을 강조했다. 두 기업의 제품 모두 품질이 높음을 강조하기 위해서 우수한 속성을 가지고 있으나 서로 다른 속성들을 선택해 이를 강조한 것이다. 마지막으로 새로운 제품의 속성개발과 개선에 대한 지속적인 노력과 관심을 가져야 할 것이다. 많이 경쟁자들 역시 품질향상을 위해 지속적으로 노력하고 있다는 점을 항상 인지하여야 한다.

3) 특출한 혁신

기업의 경쟁전략 중 혁신은 경쟁우위의 원천으로 가장 중요한 의미를 가진다. 혁신은 현재 존재하는 제품의 품질(속성들)을 개선시키거나 고객이 원하는 제품을 제조해 비용을 감소시킴으로써 결과적으로 고객의 Needs를 더 만족시키는 결과를 불러오게 한다. 또한 제품이나 공정상의 혁신은 보다 높은 가격으로 제품을 팔 수 있도록 도와주거나 원가를 감소시켜 경쟁자와 차별화할 수 있도록 도와주기도 한다.

(1) 혁신의 높은 실패 가능성

혁신은 경쟁 우위를 달성하는 좋은 원동력이 되지만 한편 제품개발을 통한 혁신은 높은 실패율을 내포하고 있다. 화학, 약품, 석유, 전자산업에 대한 한 연구에 따르면 20%의 R&D 프로젝트가 상업적으로 제품, 공정상의 성공을 거둔다고 한다. 즉 대다수의 R&D 프로젝트가 시장에서 수익을 창출해 내는데 실패한다는 것을 의미한다. 그렇다면 왜 이와 같이 많은 제품들이 연구개발의 결과물을 수익으로 연결시키지 못하고 실패를 하게 되는 것인가. 그 이유를 살펴보면 다음과 같다.

① 불확실성

그 첫 번째 이유는 불확실성 때문이다. 우선 실패율은 혁신을 급진적으로 시도할 때 높아진다. 즉, 급진적 혁신이란 현존하는 기술에 비추어 볼 때 근본적인 변화를 의미한다. 가장 대표적인 예는 콘텍트 렌즈를 처음 내 놓은 Bausch and Lomb, AMPEX의 비디오, 카세트, 레코더 등이 이러한 급진적 혁신의 사례라고 할 수 있다. 이에 비해 점진적 혁신이란 이미 존재하던 기술의 확장을 의미한다. 예를 들어 Intel의 Premium Pro Microprocessor의 경우 Intel X86 모델의 기술을 바탕으로 만들어졌던 것이다. 신제품이 과연 시장의 요구에 들어맞을 것인가 하는 미래에 대한 불확실성은 이미 기존에 형성되어 있던 제품에 대한 점진적 변형에서 보다는 세상에 처음 소개되는 새로운 개념의 제품에서 더욱 높아진다. 점진적 혁신에 의해 개발된 제품은 이미 제품에 대한 시장의 수요 예측이 용이하지만 새로운 개념의 제품의 경우 경험적으로 수익을 예측해 볼 수 있는 기준이 없기 때문이다. 따라서 혁신의 실패율도 급진적 혁신에서 더 높다고 할 수 있다.

② 적절치 않은 상품화

신제품이 실패할 확률이 높은 다른 이유는 적절치 않은 상품화에 있다. 즉 고객의 필요에 들어맞는 제품을 만들어 내는 것이 아니라 조잡한 디자인과 품질 등의 문제를 안고 있는 제품을 생산해 내는 경우를 말한다. 초기 개인용 컴퓨터가 많은 실패를 경험한 것도 이와 같은 이유였다. 고객이 좀 더 사용하기

쉽고 이해하기 쉬운 컴퓨터를 원했으나 제품이 그 욕구에 부합되지 못했던 것이다.

③ 부적절한 집중화 전략

실패의 주요 이유중 하나로 부적절한 집중화 전략을 들 수 있다. 집중화 전략은 가격, 유통, 촉진, 광고 등의 마케팅 요소를 어떻게 설정하는가에 따른 것이다. 개발한 제품에 맞는 적절한 시장과 고객을 발굴하여 적정한 마케팅 요소들을 설정하지 않으면 개발 혹은 혁신은 실패할 수 밖에 없는 것이다.

④ 기술적 근시안

기술적 근시안도 주요 실패사유로 꼽을 수 있다. 이는 기업이 고객의 필요와 욕구에 맞는 제품인지 아닌지 여부는 생각하지 않고 기술의 혁신성에만 빠져 있을 때 일어난다. 즉 현실적으로 시장에서 요구가 생겨나고 있는 제품인가 아닌가 하는 데 대해 파악하는 것이 중요하다.

⑤ 늦은 시장 진입

마지막 실패의 이유는 시장에 너무 늦게 진입했을 경우이다. 제품의 개발 시작에서부터 마지막 판매를 위한 마케팅까지의 Cycle Time이 너무 길어서 그 사이 누군가 시장에 진입하여 초기 진입자로서 누릴 수 있는 advantage를 이미 가져가 버린 것이다. 즉 Cycle Time이 너무 길어지면 이미 혁신은 시장에서 새로운 것이 아닌 것이 되어 버리기 때문에 실패하는 것이다.

(2) 다섯 가지 혁신의 중요 단계

그렇다면 어떻게 위에서 나열한 혁신의 실패 원인들을 극복하고, 경쟁력 확보의 기회로 탈바꿈 시킬 수 있을 것인가? 이는 바로 다섯 가지의 중요한 단계를 거침으로써 확보할 수 있게 된다.

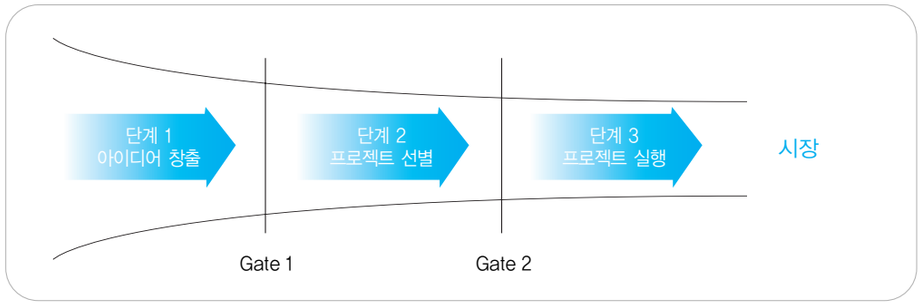
① 연구시스템의 구축

연구시스템 구축은 창의성을 촉진시켜 주는 작업환경을 만들어 주는 요소이다. 대개의 시장에서 선두를 지키고 있는 기업들은 이러한 시스템을 운용하여 조직원 개개인의 프로젝트를 운영하면서 이것이 조직 전체의 프로젝트에 연결될 수 있도록 하는 체제를 운영하고 있다. 이러한 체제를 운영해 성공한 가장 잘 알려진 예로는 3M의 사례를 들 수 있다. 3M의 Post-it은 한 연구 담당 직원이 그의 찬송가에 사용하기 위해 고안한 책갈피가 그 시작이었으며 현재 3M에 매년 300만 달러의 수입을 가져다주는 대표적 제품이 되었다.

② 프로젝트의 선정 및 관리

프로젝트의 선정 및 관리는 혁신 과정에 대한 총체적 관리를 의미하며 이는 다음과 같은 세 가지 중요한 능력을 필요로 한다. ⓘ 가능한 좋은 아이디어를 많이 발굴해 낼 수 있는 능력 ⓘⓘ 많은 프로젝트들 중에서 투자를 많이 유치할 수 있고, 잠재적으로 원가를 절감할 수 있으며, 실패의 위험성을 없애면서도 발전단계에 있어 초기 단계에 속해 있는 프로젝트를 선별할 수 있는 능력 ⓘⓘⓘ 최대한 적절한 시기에 시장에 진입할 수 있도록 출시준비를 하는데 걸리는 시간을 줄일 수 있는 능력 등이 그것이다. 이를 프로젝트 진행의 각 단계로 표현해 보면 다음과 같다.

그림 2 • 개발흐름도



그림의 Gate 1 단계는 다음 단계로 갈 것인가 말 것인가를 결정하는 시점이 아닌 다기능팀(CFT, Cross-functional team)을 통해 단계2에 진입하기 이전에 재정비되는 시점으로, 아이디어가 개선된 형태로 만들어져 프로젝트 선별 단계에서의 평가를 준비하게 되는 단계이다.

Gate 2 단계에서는 아이디어를 평가의 틀에 적용하여 다른 프로젝트들과 비교, 평가하게 되는 단계이다. Gate 2는 프로젝트를 채택할 것인가 말 것인가를 결정짓는 중요한 단계로써 프로젝트 결정권자는 기업의 장기적 목표에 부합하는 프로젝트를 선정하기 위해 노력하게 되는 단계이다. 그리고 마지막 단계에서 프로젝트 개발 제안을 하게 되는데 이는 제품개발 다기능팀에 의해 진행되게 된다.

③ 다기능(Cross-functional) 통합

기업이 R&D, 생산, 마케팅 등과 같은 다양한 기능을 통합하는 목적은 다음과 같다. ⓘ 고객 니즈를 중심으로 하는 제품개발 프로젝트 수립 ⓘⓘ 제품의 생산을 쉽게 할 수 있게 신제품 설계 ⓘⓘⓘ 개발 비용의 최소화 ⓘⓥ 시장 출시 기간의 최소화 ⓥ 고객 니즈를 중심으로 하는 제품개발 프로젝트가 수립될 수 있도록 R&D 기능과 마케팅 기능을 통합하는 것이 목적이다. 즉, 중요한 것은 고객이 신제품 아이디어의 기본적인 원천이 될 수 있다는 것이다. 이렇게 R&D, 생산, 마케팅 기능을 연계하여 통합하게 되면 낮은 원가, 높은 품질, 낮은 불량률 등의 결과를 얻어낼 수 있다.

④ 제품개발팀

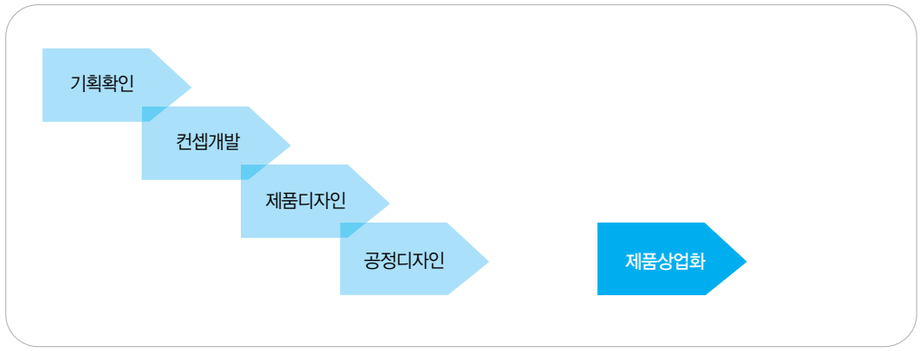
위에서 언급한 다기능(Cross-functional) 통합을 만들어 내는 가장 적절한 방법은 다기능팀(CFT, Cross-functional team)을 구축하는 것이다. 우선 이러한 팀에는 비중있는 위치에 있는 관리자가 중심에 위치해야 하며, 팀원은 각 생산에 있어 주요 기능을 수행할 수 있는 담당자들이 한 명씩 포함되어 있어야 한다. 또한 이들은 명확한 목표를 공유하며 서로 간에 자유로운 의견을 교환할 수 있도록 연계되어야 한다.

⑤ 부분적 병행 개발 프로세스

기존의 개발 프로세스는 그림과 같이 연속적으로 일어나는 경우가 대부분이었다. 하지만 초기의 단계에서는 드러나지 않는 문제점들이 있기 때문에 순차적으로 구성된 개발 프로세스에서는 이미 제품이 디자인되어 버린 상태에서 이러한 문제점들이 발생할 경우 신속히 대응하기 어렵다는 한계점이 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위하여 부분적으로 프로세스가 병행, 교차되는 형태를 구성하기도 한다. 이러한 프로세스를 구축하는 경우 재디자인에 소요되는 시간이 줄어들고 또한 시장에 진입하는데 걸리는 시간도 줄일 수 있는 장점이 있다.

그림 3 • 기존의 연속적 프로세스

그림 4 • 부분적 병행 프로세스



원점으로 돌아가 우수한 혁신을 수행하기 위한 기본적 원칙을 정리해 보면 조직을 관리하는 최고 경영자가 전체적인 개발 프로세스에 대한 총체적 책임을 지고 R&D와 마케팅, 개발을 통합적인 관점에서 보면서 행해야 한다.

4) 뛰어난 고객대응

고객으로부터 기업에 대해 혹은 제품에 대해 우호적인 반응을 이끌어 내기 위

해서는 고객이 원하는 것을, 원하는 때에, 기꺼이 지불하고자 하는 수준의 가격에 공급하는 것이 중요하다. 이를 통해 기업은 고객에게 차별적 우위를 제공함으로써 보다 높은 가격으로 판매할 수 있는 브랜드 로열티를 만들어 내는 것이다. 이러한 고객의 우호적인 반응을 이끌어 내기 위해서는 기업의 고객 중심적 사고가 중요하며 이는 필히 조직의 상부에서부터 일어나야 하는데 이는 고객의 변화를 이끌어 내기 위해서는 강력한 리더십이 필요하기 때문이다. 리더는 고객에게 좀 더 가까이 다가가서 그들의 반응을 직접 관찰할 수 있도록 해야 한다.

다음으로 중요한 것은 조직원들의 태도이다. 고객 중심적 사고란 리더 혼자만의 몫이 아니며 리더만 이를 인지해서는 부족하다. 모든 임직원들이 고객의 반응과 행동을 살피고 이를 중심으로 R&D, 마케팅, 생산에 이르는 모든 과정에 접목해야 한다. 이러한 조직원들의 자발적인 고객 중심 사고를 이끌어 내기 위해서는 성공적으로 고객의 마음을 읽어 내는 직원에 대한 보상체계도 충분히 갖추어 져야 한다. 덧붙여 고객의 마음을 읽고 그들의 필요를 충족시켜 주는 것도 중요하지만 가장 바람직한 형태는 고객을 기업의 일부로 끌어 들이는데 있다. 고객을 조직의 일부로 받아들인다는 것은 고객과의 원활한 의사소통을 의미한다. 즉 기업의 구성원이 자사의 제품에 대해 스스로 평가하고 수정 보완하듯이 고객이 제품에 대한 피드백을 제공하게 하는 것이다. 이러한 모든 과정은 고객의 필요와 욕구를 보다 잘 충족시키기 위한 노력의 일환이다. 또한 고객의 욕구를 보다 잘 충족시키기 위해서는 고객에 대한 맞춤화, 고객에 대한 빠른 응대가 필수적이다. 맞춤화는 Web을 기반으로 한 유동적 공정 프로세스를 통해 이루어 질 수 있으며 대표적으로 www.amazon.com의 경우 Web을 기반으로 고객 개개인에 맞춤 서비스를 제공하는 홈페이지를 구축하고 있다.

다음으로 고객의 욕구를 보다 잘 만족시키기 위해서는 고객에 대해 빠른 응대 시간을 제공하는 것도 중요하다. 빠른 응대 시간을 제공함으로써 기업은 고객으로부터 서비스에 대한 보다 높은 비용을 지불받을 수도 있을 것이다. 종합해 보면 기업이 보다 우월한 효율성, 품질, 혁신을 달성하기 위해서는 리더를 중심으로 하여 고객중심 사고가 기업 내에 충분히 활성화 될 수 있도록 해야 한다.

우리는 이와 같이 위의 모델을 가지고 '중소기업인 명예의 전당' 에 헌정된 한미반도체(주), (주)지엔텍홀딩스, (주)일삼의 중소기업으로서의 성공요인과 경영실천사례(Best Practice)를 각각의 사례별로 접근해 보도록 하겠다.

중소기업 우수경영 사례

037 한미반도체(주)
077 (주)지엔텍홀딩스
103 (주)일삼

2007 Success Story

한미반도체(주)

Part 3

한미반도체(주)

1. 한미반도체(주)의 개요

1) 한미반도체(주)의 현주소

인천 서구 가좌동에 위치한 한미반도체(주)는 반도체 후공정 제조용 장비를 개발 · 생산하는 전문기업으로 1980년 12월 24일 (주)한미금형으로 창업하여 설립된 이래 1996년 (주)한미로 상호를 바꾸었다가 2002년 현재의 상호를 갖게 되었다.

1980년 창립 이래 다양한 반도체 제조 장비를 국내외 유수의 반도체 제조업체에 공급하여 국내 반도체 산업의 경쟁력 확보와 반도체 장비산업의 국제 신인도 제고에 기여하여 왔으며, 국내 최초로 반도체 금형을 국산화하는 등 다양한 반도체 제조장비를 국내외 유수업체에 공급하고 국내 반도체산업의 경쟁력 향상에 큰 몫을 담당하고 있다.

2005년에 증권거래소에 상장하였으며 주요 사업인 반도체 장비를 비롯하여 핵심부품인 비전시스템, 오토넷 등의 연구개발에서 탁월한 성과를 보이고 있다. 자본금은 120억원이며, 2006년도 매출액이 928억원에 이른다. 고도의 설계기술과 초정밀 가공기술을 기반으로 다양한 반도체 조립장비 분야의 원천기술 및 응용분야의 기술을 보유하고 있을 뿐만 아니라 기술개발에 적극적으로 혼신의 힘을 기울이는 혁신경영의 대표주자이다. 전체 임직원의 약 30%에 달하는 연구개발 인력을 유지하며 신기술 개발에 적극적인 투자를 지속해 온 결과 국내외에서 기술의 독창성과 높은 시장 지배력을 인정받고 있다. 전 세계 메이저 반도체 제조사 약 140여 업체를 주요 고객으로 확보하고 매년 판매액의 60% 이상을 전 세계 18개국으로 수출하고 있을 정도로 해외에서 더 잘 알려진 글로벌 반도체 장비기업이다.

2) 한미반도체(주)의 사업영역 및 주요제품

(1) 산업특성

우리나라처럼 부존자원이 없는 나라에 적합하다고 할 수 있는 산업이 반도체 산업이다. 우리나라 반도체산업과 이와 관련된 장비산업의 연혁을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 1960년대에 들어와 시작한 반도체 집적공정의 개발과 더불어 본격적으로 시작된 반도체 산업은 지난 40여년 동안 놀라운 발전을 이룩하여 왔다.

이러한 발전은 특히 단순한 선형적인 발달 단계가 아니라 시간에 따라 기하급수적으로 성장하는 양상을 보이기 때문에 그 발전 속도는 여타의 산업발달 과정에서는 볼 수 없었던 엄청난 것이었다. 우리나라에서는 1967년 모토롤라가 지사를 설립한 이후 지난 40여년간의 반도체 산업의 성장은 보다 대형의 생산설비설치, 보다 큰 크기의 웨이퍼(wafer)이용 등을 통한 원가하락 등에 의하여 그 생산성을 향상시키는 데 초점이 맞추어져 왔다. 제품 또한 다변화보다는 주력상품의 대량생산이 그 기조였다. 투자설비에 엄청난 규모가 필요한 반도체 산업의 미래방향은 고도의 기술을 갖추는 한편 다품종, 소량의 제품을

신속하게 생산할 수 있으면서도 설비규모는 국소화하여 고부가가치의 상품을 창출해 내는 쪽으로 움직여 가는 경향을 보여 왔다.

반도체 산업의 변혁은 점차로 성숙해지는 산업의 사이클 속에서 공정기술의 개발보다는 설계기술과 다양한 제품의 개발 및 판매기술이 점차로 중요하게 되면서 나타날 수 있는 필수불가결한 경향이다. 공정기술이 복잡성에 비해 그 중요도를 잃어가게 될 때 각각의 IC회사가 공정을 개발하는 현재와는 달리 장비회사가 FAB와 그에 따른 장비를 일괄적으로 설치하여 주는 것이다. 이 경우 장비회사는 고객의 요구에 따라 확립된 공정기술을 제공하며 IC회사는 자신의 설계에 의해 IC Chip을 만들게 된다. 이러한 움직임은 기존의 큰 장비 회사를 중심으로 이미 시작되었다. 기존의 몇몇 장비회사는 지금 단계적으로 클러스터화 된 장비를 이용하여 단계별로 집적 공정을 할 수 있는 시스템을 IC 회사에 제공하고 있다. 이러한 경향의 발달은 차세대에 있어 공정기술개발에 대한 투자를 각 회사에서 할 필요가 없이 주어진 공정기술과 역량을 사용하여 Chip설계와 시스템설계에 주력할 수 있게 될 것이다. 결과적으로 공정기술은 장비회사를 중심으로, 설계기술과 상품 생산, 판매는 IC회사를 중심으로 이분화 될 가능성을 보이고 있다.

현재 우리나라의 반도체산업은 메모리분야에서 세계에서 1등을 달리고 있다. 하지만 여기에 만족해서는 안되며, 다양한 반도체 종류 중에서도 부가가치가 높은 비메모리분야에 계속 투자하고 발전시켜 나가야 한다.

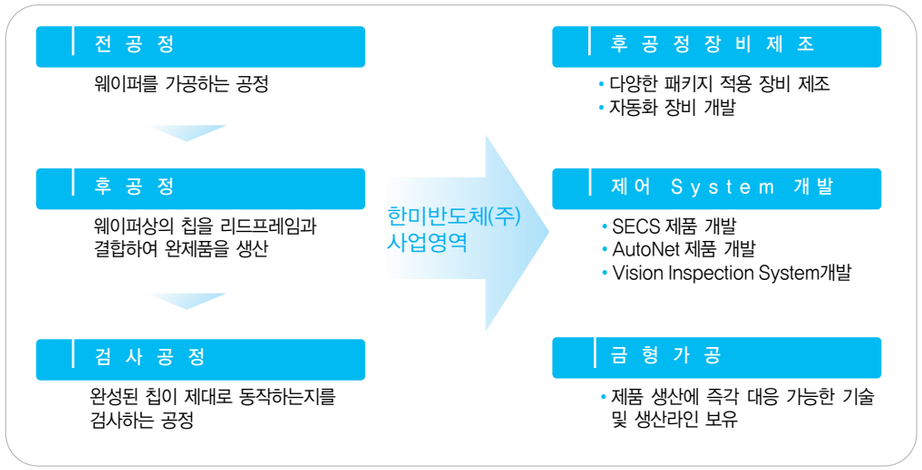
(2) 한미반도체(주)의 사업영역

한미반도체(주)는 세계 5대 반도체 회사를 비롯 전 세계 140여개사에 반도체 후공정 장비를 납품하고 있으며, 반도체 후공정 분야의 세계 5대 장비 메이커 가운데 하나로 꼽힌다. 한 해 전세계에서 생산되는 반도체의 70%가 한미반도체(주)의 장비를 거쳐 출시되고 있다.

반도체 제조공정은 〈그림 1〉과 같이 크게 3단계로 분류된다. 웨이퍼를 가공하는 전공정, 웨이퍼상의 칩을 리드프레임과 결합하여 완제품을 생산하는 후공정, 그리고 완성된 칩이 제대로 동작하는지를 검사하는 검사공정을 말한다.

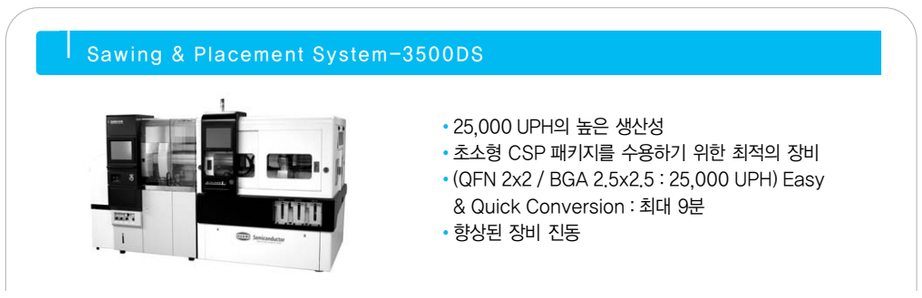
동사는 '반도체 후공정 장비 제조 전문 기업' 으로서 후공정장비제조와 제어시스템 개발 및 금형가공에 뛰어난 능력을 지니고 있다. 후공정장비제조에 필요한 다양한 패키지 적용 장비 개발과 자동화 장비를 개발하였으며 SECS제품, AutoNet제품, Vision Inspection System, Laser Cutting System 및 Laser Marking System의 개발 및 제품생산에 즉각 대응 가능한 기술 및 생산라인을 보유하고 있는 한미반도체(주)는 87건의 국내 특허와 12건의 해외특허가 등록되어 있으며 그동안 누적되어 온 특허만 300여건에 달하며 현재 100여건이 출원 중이다.

그림 1 • 한미반도체(주)의 제조 공정



한미반도체(주)의 주요 제품군에 대한 설명 및 특성은 〈그림 2〉와 같다.

그림 2 • 한미반도체(주)의 주요제품 정보



Sawing & Placement System-3500F

- 대형 PCB Cutting을 위한 최적의 장비 (300mm (12") PCB sawing engine, EAD-6361 model)
- 최상의 장비 생산성 : 5,000 UPH
- 최상의 Cutting Quality : 5.0 CPK
- 최상의 Cleaning & Drying 기능
- 안정적인 자재 Handling 및 안착 정밀도
- 사용자를 위한 Easy-to-Use 그래픽 유저 인터페이스

Sawing & Placement System-3800L

- 향상된 생산성 : UPH 17,000 이상
- Quick Conversion : Max. 9 minutes (No conversion at loader)
- 자동 3-point 및 위치보정 기능
- Quick tray change : Max. 1 sec
- 편리한 슬라이딩 타입의 모니터 구조
- Off-lading Tray를 위한 초정밀 제어기능 (X/Y/θ축 위치보정 기능)
- 초소형 패키지 수용을 위한 최적의 장비구조
- 4 메가 픽셀 카메라를 장착한 비전검사

CSP Punch Singulation System

- Punching type singulation
- 42,000 UPH의 높은 생산성 (4×4 high density lead frame 기준)
- Tray/tube로의 언로딩
- 향상된 유저 인터페이스
- Reject 및 Rework 유닛 sorting 기능
- 쉽고 빠른 컨버젼

PBGA Singulation System

- 65 SPM 이상의 높은 생산성
- Super Ionizer: 잔류 정전기 최소화
- 모듈 타입의 툴: Slide-in/out 툴 디자인으로 쉽고 빠른 컨버전이 가능
- Reject 패키지의 자동 분류 기능
- 3개의 카메라를 장착한 보다 진보적인 비전 검사 시스템

3D VISION INSPECTION SYSTEM

- 모든 반도체 Package Type에 적용되는 True 3D Inspection
  - BGA Package를 위한 가장 앞선 Vision 검사
  - QFN Package를 위한 고정밀 Vision 검사
  - 다양한 Leaded Package 품질을 위한 고정밀 Vision 검사
- 다양한 Offloading을 수용할 수 있는 UNIVERSAL Handler 설계
- 26년의 반도체 장비 제조 기술로 인정된 Package 핸들링 노하우 보유
- 손쉽고 빠른 Conversion / Change-over
- 향상된 Vision Hardware를 통한 Package 정밀검사

3) 한미반도체(주)의 창업과 성장과정

한미반도체(주)가 창립된 1980년에는 대부분의 사람들이 반도체가 무엇인지도 모르던 시절이다. 어떻게 이렇게 일찍부터 반도체라는 첨단산업에 발을 내딛게 되었는지 창업동기와 성공적 성장에 대하여 질문하면 곽노권 회장은 서슴없이 다음과 같이 답한다. "운도 있었고 해서 순탄하게 오늘에 이르렀고, 제가 일찍이 반도체 산업의 가능성을 감지하고 인생을 걸고 과감히 뛰어든 면도

있습니다....” 이러한 겸허한 답변과는 달리 한미반도체(주)의 기업연혁을 살펴보면 오늘에 이르기까지의 그 화려한 성장의 일면 뒤에 엄청난 유비무환의 노력이 깃들어 있음을 알 수 있다.

창업 이래 기업의 연혁을 간단히 살펴보면 1985년 수출유공으로 대한민국 산업포장 대통령상을 받았고 1990년 병역특례업체로 지정되었다. 1991년 과학의 날 석탑산업훈장, 1997년 동탑산업훈장 등을 받았고 1998년 ISO 9001을 받았으며 2000년 3천만불 수출탑 대통령상을 받았다. 2005년 신기술으뜸상에서 최우수상, IR52 장영실상 등을 받았고 특히, 쏘잉 앤 플레이스먼트 시스템(Sawing and Placement System)은 산업자원부로부터 세계 일류상품으로 선정되었다. 2006년 대한민국기술대상에서 대통령상을 받았고 9년 연속 ‘품질경쟁력우수기업’으로 선정되었으며 현재 국내뿐만 아니라 미국, 중국, 일본, 러시아, 영국, 독일, 싱가포르, 말레이시아, 타이완, 필리핀, 타이, 인도 등에 글로벌 판매망을 가지고 있다.

부침이 많은 첨단기계 산업 부문에서 회사를 설립하여 30년 가까이 운영하고 또 현재의 위치까지 올려놓는 것이 쉬운 과정은 아니었을 것이다. 곽노권 회장이 한국 반도체 산업의 맏형으로 불리는 것도 이 때문이다. 이러한 노력의 공로를 인정받아 곽노권 회장은 정부로부터 ‘은탑산업훈장’을 수훈하였다.

한미반도체(주)의 창업 이래 성장과 발전단계는 아래의 〈그림 3〉과 같이 크게 4단계로 나누어 볼 수 있다.

그림 3 • 한미반도체(주)의 성장과 발전단계

제 1 기	제 2 기	제 3 기	제 4 기
설립기	확장기	성장기	도약기
반도체 장비 핵심기술 확보	기술자립도 실현	장비신뢰성 극대화	세계최고 기술장비 개발
1980~1989	1990~1998	1999~2003	2004~
• 반도체 금형 최초 국산화 • 핵심원천 기술확보 • 우수연구 인력확보 • 국내시장선점 • 해외시장개척	• 자동화 장비 양산 • 제품포트폴리오 확대 • 수출주도형 매출구조 • 핵심부분품 자체개발 • 고객 마케팅 본격화	• 첨단 반도체 장비개발 • 품질 안정규격 확보 • 해외시장 지배력 확대 • 우량재무구조 확보 • 고객만족 경영	• 월드베스트 제품개발 • 고부가가치 사업구조화 • 차세대 반도체 디바이스 관련 장비개발 선점 • 해외시장주도 • 고객 및 주주가치의 극대화

(1) 제1기 : 설립기(1980~1989)

‘반도체 장비 국산화의 초석을 위한 주요 핵심 기술 확보’

“한국에서도 막 반도체 시장이 형성되던 시기였어요. 과감히 용기를 냈죠. ... 반도체가 강한 나라가 강국입니다.” 곽노권 회장이 반도체 분야와 인연을 맺은 것은 1967년도부터다. 물론 당시는 반도체가 무엇인지 일반인들은 인식하지도 못하던 때였는데 모토롤라가 한국에 지사를 열기위하기 미국에 파견할 엔지니어를 뽑는다고 해서 사번 7번으로 지원하게 되었고 그로부터 13년간을 일하며 마지막엔 반도체 장비 제조책임자로 일하게 되었다. 곽노권 회장은 당대 최고의 반도체 장비 제조기술을 보유하고 있던 모토롤라에서 기술을 마스터하면서 앞으로 모든 산업의 발전에는 반드시 반도체가 필요해질 것이라고 확신했다. 점차 노하우가 생기며 독립사업체를 창업하라는 주변의 권유를 많이 받았다. 모토롤라코리아 장비제조 최고책임자로서 기술에 대한 자부심도 그의 창업을 부추겼다.

1980년경에 곽노권 회장은 한국에서도 반도체 시장이 막 형성되던 시기라 자연스레 반도체장비 분야가 앞으로 유망할 것이라는 강한 판단이 들었다고 한다. 결국 퇴직금과 가족유산을 자본금으로 하여 뜻이 맞는 소수의 지인과 함께 때마침 돛을 펴기 시작한 대한민국 반도체 산업의 범선에 합류하게 되었다. 13년간의 모토롤라에서의 관리자로서의 교육과 경험은 창업초기의 곽노권 회장이 반도체 장비회사로서의 초석을 다지는데 매우 큰 도움이 되었다고 한다.

처음엔 국내 시장만으로도 영업이 괜찮았다. 그러나 점차 회사가 커나가면서 한계를 느끼기 시작했다. 한미반도체(주)가 해외시장 개척에 나서게 된 계기를 보면 곽노권 회장은 국내에 불황이 오면 회사가 힘들어진다는 것을 깊이 느끼고 있었는데 실제로 반도체 사이클상 불황곡선으로 가는 시점에서 어려움을 경험하게 된 이후 세계 시장으로 눈을 돌리게 되었다. 하지만 당시의 사정으로는 마케팅에 막대한 자금을 투자할 처지가 아니었고 궁리 끝에 세계 반도체 전시회를 돌아다니며 출품을 하게 되었다. 홍콩에서 열린 전시회에 출품한 것을 출발점으로 하여 싱가포르, 일본, 미국 등 전 세계 전시회란 전시회는 모두 돌아다니게 되었는데 3톤 가량이나 되는 장비를 비행기에 싣고 전 세계로 다니면서 전시를 하곤 하였다.

말레이시아 전시회에선 당시 마하티르 수상이 직접 와서 격려를 해주기도 했다. 모든 전시회에선 출품 회사가 속한 나라의 국기를 내걸었는데, 이 때 곽노권 회장은 휘날리는 태극기를 바라보며 엄청난 감회에 젖었다고 한다. 기업발전에 앞서 '국가발전에 공헌한다' 라는 곽노권 회장의 사명은 이러한 창업초기의 세계적 품질기업을 일구어내려는 어려움 속에서 탄생한 불굴의 의지의 반영이기도 하다. 그렇게 전시회를 돌아다니며 하나 둘 계약을 따내기 시작했는데 처음엔 내수위주로 트랜지스터 만드는 장비부터 시작, 50mm 웨이퍼용 장비에서 최근에는 300mm 웨이퍼용 후공정 장비까지 정말 숨가쁘게 시장을 따라가며 성장을 거듭하였다. 이러한 성장에 힘입어 이 기간 동안에 한미반도체(주)는 우수한 반도체 장비국산화를 위한 초석을 다지게 되었다. 반도체 금형 국산화, 핵심원천 기술 확보, 우수연구 인력 확보라는 목표 하에 국내시장 선점에 주력하는 한편 본격적으로 해외시장 개척에도 본격적으로 나서기 시작하였다. 1987년 말레이시아에 첫 현지사무소를 세운 뒤 꾸준히 시장을 개척하고 확대해서 오늘날에는 18개국에 140여개 거래처에 공급하게 되었다.

(2) 제2기 : 확장기(1990~1998)

'장비국산화 및 기술자립도 실현'

이 시기에 한미반도체(주)는 자동화 장비를 양산하고 제품 포트폴리오를 확대해 나가는 한편으로 수출주도형 매출구조를 이룩해 내었다. 반도체산업과 마찬가지로 장비산업도 초기에는 주요 기술을 가진 외부로부터의 부품 구매가 매우 중요하였다. 한미반도체(주)는 초기에는 일본산을 주로 구매하였는데 구매시 공급자의 강한 파워로 인해 우수품질의 장비생산에 어려움을 많이 겪었다고 한다. 가격에 있어서 선택권이 없는 것은 물론 결과적으로 시장의 새로운 제품이나 필요한 적기에 시점을 맞추는데 지장을 많이 받았다.

그리하여 핵심 부분품의 자체개발을 진행하는 한편 세계 상위그룹에 속하는 고객기업에게 집중하는 전략을 통해서 고객의 최대만족을 위한 마케팅활동을 강화해 나갔다. 그 결과 고객기업들로부터 기술력과 확실한 품질을 인정받았을 뿐만 아니라 고객기업들이 자사의 시장 트렌드에 필요한 제품장비에 대한 협력적 관계를 요청하게 되어 한미반도체(주)의 연구진과 고객기업이 함께 참여하는 맞춤제품의 연구개발을 통하여 더욱 고객에게 가까이 다가가게 되었다. 이러한 노력 덕에 우수한 품질과 신뢰를 세계시장의 고객으로부터 확인받기 시작하였다.

곽노권 회장은 창업시부터 단순한 기업창업이 아니라 산업발전 속에서 국가발전에 공헌하는 기업을 이룩하겠다는 의지가 강하였다. 결국 이러한 부품공급 문제의 해결안으로 곽노권 회장은 '장비국산화' 와 이에 필요한 모든 인프라의 구축이라는 목표를 공고히 다지게 되었고 1998년에는 Vision과 전용컨트롤러의 개발을 통해 불량장비를 자체적으로 컨트롤할 수 있게 되어 고객만족의 극대화에 성큼 다가서게 되었다.

(3) 제3기 : 성장기(1999~2003)

'장비신뢰성 극대화를 달성하기 위한 혁신문화 구축'

이 시기에 한미반도체(주)는 첨단 반도체 장비개발, 품질 안전규격 확보, 해외시장 지배력 확대, 우량재무구조 확보, 고객만족경영의 목표에 주력하였다. "우리 장비를 구매하는 고객사는 경쟁사 제품을 쓰는 회사보다 반드시 더 많은 이익이 나야 합니다." 이것은 곽노권 회장이 일을 하는 데 있어서 가장 중요시하는 신념이다. 반도체장비 사업은 고객의 요구에 따라 제품을 만드는 주문형 생산방식으로 견적단계부터 설계, 생산, 그리고 납품 후 사후관리 단계까지 끊임없이 고객과 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. 물론 회사의 이익도 중요하고 장비를 많이 파는 것도 중요하지만 한미반도체(주)에게 있어서 가장 중요한 것은 구매하는 고객들이 반드시 타사보다 많은 이익을 볼 수 있도록 장비개발 초기부터 최선을 다하는 것이다.

이러한 곽 회장의 신념은 전 임직원에게 심어진 고객중심의 마인드로 자리잡았고 또한 한미반도체(주)의 엄격한 품질관리와 고객중심의 문화토양에 깊게 뿌리를 두고 있다. 이를 기초로 조직 전체에 R&D를 중심으로 하는 혁신문화가 활성화되었고 R&D 연구 인력의 적극적 활동과 공세가 이어져 본격적으로 한미반도체(주)의 자부심인 '90%이상 국산장비 제조' 라는 쾌거를 달성하게 되었다. 또한 고객과의 협력적 관계가 강화되어 나가면서 돈독한 신뢰를 형성하고 최고의 품질을 확인받은 글로벌기업으로 굳건하게 자리잡게 되었다.

이 시기의 주력제품으로 산업자원부로부터 세계일류상품으로 지정받은 '소잉앤플레이스먼트 시스템' 장비는 최첨단 반도체 유형인 CSP의 생산공정에 적용되는 제조용 장비로 2004년 기준으로 관련 장비시장에서 세계시장 점유율 1위를 기록했고 이후 시장 점유율을 40%대까지 끌어올렸다.

(4) 제4기 : 도약기(2004 ~)

'세계 최고 기술 장비 개발'

미래를 위한 도약의 단계로 한미반도체(주)의 전 직원은 월드베스트제품의 개발과 고부가가치 사업구조화를 통해, 차세대 반도체 디바이스관련 장비개발을 선점하여 해외시장을 주도하고 고객 및 주주가치의 극대화를 이룩하려는 목표를 향하여 전력 질주하고 있다.

2000년부터 TQM(전사적 품질보전활동), TPM(전사적 생산보전활동), PL(제조물책임) 대응, 품질혁신 분과위원회 및 직무발명 · 사내제안제도 등의 활동을 전개하였고, 'ISO 9001 품질경영시스템' 인증을 기반으로 유럽안전규격(CE)과 반도체장비안전규격(SEMI)을 획득하였다. 이 같은 품질경영은 고객만족도 제고로 이어져 미국 VLSI리서치가 실시한 '2006년 고객만족도' 평가에서 전 부문 종합평가 세계 2위, 조립장비부문 세계 2위에 선정되었다.

또한 국내는 물론 해외의 반도체 주요 생산거점 및 판매망을 확보하여 현지 상황에 맞는 특화된 영업 및 서비스 활동을 전개하는 글로벌 네트워크를 구축하게 되었다. 이러한 체계화된 글로벌 판매망을 바탕으로 전세계 주요 반도체 제조업체를 주고객으로 확보하고 매년 꾸준한 매출 증가와 더불어 매출액의 60% 이상을 전세계로 수출하여 해외에서 더 잘 알려진 글로벌 반도체장비 제조기업으로서의 위용을 자랑하게 되었다. 현재 삼성전자, 하이닉스를 비롯해 인피니언, 마이크론 등 세계 10위권 반도체를 포함해 140여개 반도체 업체가 한미반도체(주)로부터 장비를 납품받고 있다. 마이크론, 인피니온, 파나소닉 등의 기업들이 대거 진출해 있는 싱가포르에서는 후공정장비 시장의 100%를 장악하고 있다.

2. 한미반도체(주) 성공요인의 전략적 분석

한미반도체(주)의 성공적 성장은 국가적 산업으로 성장하여 온 반도체 및 관련 장비산업의 발전 흐름에 순탄하게 병행할 수 있었던 호재와 더불어 변덕스럽고 급속한 기술적 변혁과 변화의 주기라는 특성과 이로 인한 불확실성의 상황 속에서 신속하게 대응할 수 있는 경쟁우위를 확보하였기 때문에 가능했던 것이다.

오늘날 한미반도체(주)를 세계 상위의 '반도체 후공정 제조장비업체' 의 위치에 오를 수 있게 한 그 원인과 결과를 체계적으로 분석하기 위해 본서의 서두에서 제시된 '경쟁우위확보모델' 을 적용하여 본원적 경영전략, 세부적 경쟁전략, 핵심역량의 세 부분으로 나누어 분석하기로 한다.

1) 한미반도체(주)의 본원적 경쟁전략

한미반도체(주)는 1980년 창업 이래 시종일관 최고의 품질로 시장을 선도해 나간다는 방침을 고수하고 있다. 국가발전과 함께하는 기업발전이라는 웅지는 시장에서 선도적 위치를 확보하려는 노력으로 이어진다. 반도체장비와 같은 기술을 기반으로 하는 R&D 중심의 혁신관리를 요하는 경우 전략적으로 시장에서 다음과 같이 '혁신적 리더' 와 '혁신적 추종자' 라는 두 가지 포지션을 선택할 수 있다.

(1) 혁신적 리더 (Innovation Leadership)

시장에서 기술적 리더십을 기초로 하여 첫 번째가 되기 위하여 개척되지 않은 새로운 분야를 목표로 삼는다. 이러한 전략은 전사적인 조직차원에서 기업이 적절한 새로운 지식의 주요 원천을 확립하고 고객이 필요로 하는 것이 무엇인지를 정확하게 파악하여 대응할 수 있도록 긴밀한 관계를 지니면서 강한 독창성과 모험심을 발휘할 것을 요구한다.

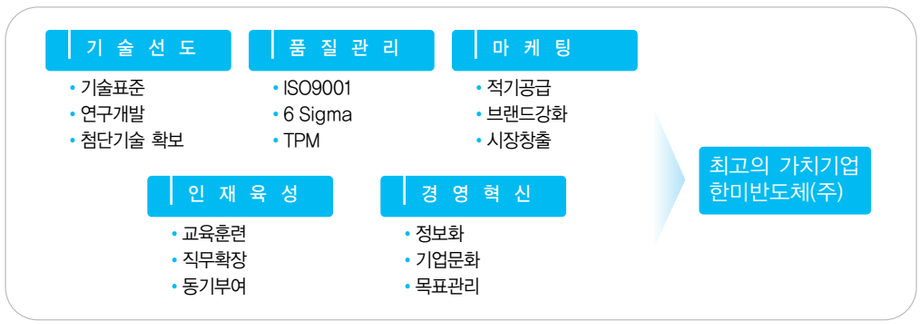
(2) 혁신적 추종자 (Innovation Followership)

기업이 시장에서 기술적으로 앞서 있는 회사를 모방하는 것을 목표로 하여 시장에 늦게 뛰어든다. 경쟁자분석과 정보획득, 역엔지니어링과 제조에 있어서의 원가절감과 학습을 위한 강력한 자원의 배치를 요구한다.

실제로 혁신적 리더(Innovation leader)와 혁신적 추종자(Innovation followership)의 구분이 아주 명확한 것은 아니다. 제품전략에 대한 연구에 따르면 시장선도자는 지속적으로 R&D에 높은 비용을 투입하지만 이러한 지속적인 일련의 R&D는 경미하게 보일 수도 있는 점진적인 혁신(incremental innovation: doing things better)을 목표로 한다. 파이오니어적인 사례에서 알 수 있듯이 선도자들의 혁신리더십은 획기적인 전략을 유지하기 위한 것이 아니라 능력이 미미하더라도 점진적인 혁신을 통한 레버리지효과를 가져오는데 집중하는 것이다.

금형산업은 오랜 기술축적과 노력이 있어야 하고 또한 한 나라의 기술수준을 가늠하는 제조업의 기초분야이다. 반도체 장비산업에서는 시장에 존재하는 가능한 기회들 중에서 1등이 아니면 아무 기회를 얻지 못하는 경우가 많기 때문에 남을 바라보고 쫓아가는 것 보다는 선도적 위치를 확보하는 것이 필요하다고 한다. 따라서 곽노권 회장과 한미반도체(주)의 전략적 입장은 매우 확고하다. 한미반도체(주)는 〈그림 4〉와 같이 최고의 가치기업이 되기 위한 비전하에 시장과 고객의 트렌드에 모든 안테나를 집중하여 철저하게 고객에게 초점을 맞추어 차별화하는 집중적 차별화 전략을 채택한 혁신적인 리더로서 고객기업들에게 최고의 가치를 제공하고 있다.

그림 4 • 한미반도체(주)의 비전

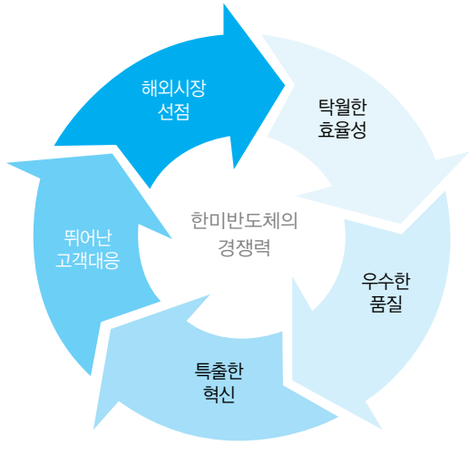


2) 한미반도체(주)의 세부적 경쟁전략

한미반도체(주)의 기업슬로건은 "직원의 프로화", "계획과 전략을 통한 기업가치 창출"이다. "우리나라 금형산업이 세계시장에서 경쟁력을 갖추고 발전하기 위하여 국내의 금형산업도 세계를 상대로 나아가야 한다. 이렇게 글로벌 무한경쟁에서 발전하기 위해서는 모든 임직원이 최고의 지식과 열정, 책임의식을 가진 프로가 되어야 한다고 믿으며 또한 미래를 창조하기 위한 계획과 전략을 수립하고 실행하여야 한다." 곽노권 회장의 '프로페셔널 신념'이다.

"기술표준을 선도하는 가치기업"이라는 기업의 비전에서도 알 수 있듯이 급속한 기술의 변화에서도 바탕이 되는 기술의 표준은 존재하기 마련이므로 한미반도체(주)는 미래를 이끄는 근본기술을 개발하기 위하여 부단히 노력하고 있으며 기업차원의 아낌없는 지원이 이루어지고 있다. 한미반도체(주)의 세부 경쟁전략을 요약하면 〈그림 5〉와 같이 탁월한 효율성, 우수한 품질, 특출한 혁신, 우수한 정보력과 인프라를 바탕으로 뛰어난 고객대응, 그리고 국내는 물론 특히 해외시장 선점이라는 다섯 가지 경쟁력을 강화하려는 전략으로 축약된다.

그림 5 • 한미반도체(주)의 세부경쟁전략



(1) 탁월한 효율성

① 연구개발 강화

반도체 산업의 특성상 1위가 아니면 안 되는 치열한 경쟁에서 한미반도체(주)는 '우리는 프로다' 라는 첫 번째 이념답게 지속적인 품질을 위한 혁신의 문화적 기틀을 지니고 있다. 전체 직원의 30%를 넘게 차지하는 R&D 인력은 기계, 전자, 전기를 핵심으로 다양하게 포진되어 있으며 한미반도체(주)의 근간으로 반도체산업의 주기적 사이클에 영향받지 않도록 항상 혼신의 힘을 기울이는 부문이다. R&D 부문은 장비의 디자인과 설계 및 장비생산프로세스를 혁신하여 효율성을 높이고 있다.

② 유연생산

우수한 품질유지 및 생산관리 효율성을 높이기 위하여 고객에게 일대일로 맞춤전문적인 유연한 생산체제를 구축하여 세계 상위 등급의 고객들로부터 인정받고 있다. 부품조달에 있어서도 소수의 비핵심적 부품을 제외하고는 외주를 주지 않고 90% 이상 직접 제조한다. 불량제품을 양산하는 것처럼 무의미한 일이 없다는 곽 회장의 신념 때문이다.

③ 적시조달

고객에게 일대일 맞춤의 전문적인 유연한 생산체제를 구축하는 것은 또한 적시조달에 매우 효과적이다. 완벽한 적시조달을 위하여 한미반도체(주)는 거의 외주를 주지 않는다. 외주로 공급되는 부품의 품질관리 뿐만 아니라 외주공급처가 영세한 업체인 경우에 이해를 잘 못하는 경우도 있고 적시에 필요한 상태로 공급하는데 어려움을 겪기 때문에 한미반도체(주)의 유연한 생산흐름에 문제가 될 수도 있었다. 일례로 대만의 한 고객기업에게 제공되었던 장비가 생산과정 중에 망가져서 고객기업에게 엄청난 피해를 입히게 된 사건이 발생하였다. 바로 원인분석에 들어가게 되었고, 문제를 일으켰던 부품하나가 외주를 통해 공급된 유압실린더였는데 이게 잘못되면서 작업장을 온통 기름투성이로 만들어 놓았던 것이다. 신속한 사후처리를 하면서도 고객의 피해와 괴로움을 절감하였기 때문에 그 만큼 더 품질관리에 대한 고민을 심각하게 하게 되었고 이러한 사건은 곽노권 회장이 생산을 위한 모든 공정에 필요한 부품을 가능하면 관리가 가능한 자체 생산을 하고 외주의 경우 완벽하고 철저하게 우수 품질관리가 가능한 부품만으로 축소하여 공급체인체계를 구축하게 된 배경이 되었다.

④ 마케팅 강화

"좋은 제품에는 고객들이 자연히 모여들게 마련이다." 곽노권 회장의 평소 소신이다. 그래서 곽노권 회장은 자신의 경영원칙 제 1조에 대해 다음과 같이 말한다. "저희 회사 제품을 쓰는 고객사는 경쟁사 제품을 쓰는 회사보다 반드시 이익이 많이 나야 합니다. 저희가 만드는 장비를 쓰면 반드시 돈을 번다는 믿음을 고객에게 주고 싶습니다."

동사의 고객리스트를 보면 세계적으로 Top Ranking에 있는 반도체 기업들이며 이들로부터 신뢰성 있는 우수한 품질을 보장하는 기업으로 인정받고 있다. 우수한 세계 상위등급의 기업들을 고객으로 하는 만큼 한미반도체(주)는 마케팅 측면에서 비용효율의 혜택을 톡톡히 보고 있는 편이다. 왜냐하면 반도체 산업에서는 그 흐름의 추세가 매우 중요한데 이들 고객들과 맞춤전문식으로 개발부터 서로 상호커뮤니케이션이 원활하게 이루어지기 때문에 세계시장의 트렌드를 예측하기가 상대적으로 수월하였다. 고객이 원하는 추세대로 적극적으로 연구개발하며 대응하는 동사에 대한 신뢰가 쌓이고, 또 고객의 높은 로열티 덕분에 한번 고객이 되면 여간해서 이탈하지 않게 된다. R&D와 정보인프라가 자연스럽게 활용되는 관계마케팅이 매우 돋보인다.

⑤ 인적자원관리의 효율화

기술과 품질이 세계 속에서 인정받도록 하기 위하여 가장 중요한 것은 인적자원의 배양이다. 따라서 한미반도체(주)는 기술혁신을 이룰 수 있는 인재를 지속적으로 양성하고, 이를 통한 품질향상으로 세계로부터 인정받고 있다. 이를 위하여 동사는 고용정책, 직원교육, 자율관리팀, 그리고 성과보상에 있어 〈그림 6〉의 한미반도체(주)의 인재상을 기본으로 하여 관리하고 있다. 한미반

도체(주)는 특히 실적급여(Profit Sharing) 등 성과에 대한 충분한 보상을 통해 직원들의 사기를 높이고 있는데 〈그림 7〉의 풍성한 복리후생제도는 물론 당기순이익의 10%선을 무조건 종업원의 몫으로 지정하고 있다.

그림 6 • 한미반도체(주)의 인재상

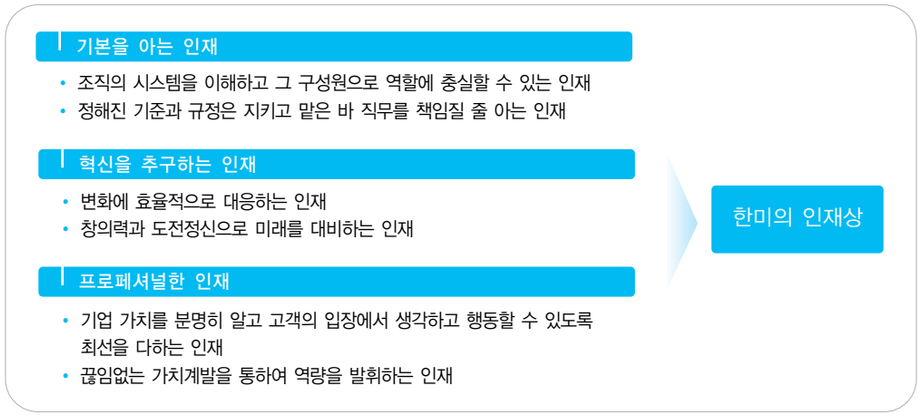


그림 7 • 한미반도체(주)의 복리후생 제도

- 사원아파트 및 기숙사
- 자녀 학자금 지원
- 전국 유명관광지 콘도사용 지원
- 중견사원에 대한 승용차 유류비 지원
- 장기근속자 해외여행경비 전액지원
- 우수사원 표창 및 포상
- 금연 장려금 지급
- 청원휴가 부여
- 경조휴가 부여, 경조금 지급
- 생일자 전원 축하품 지급
- 사원대상 수면실 제공
- 무료급식 (풀무원 ECMD)

⑥ 우수품질관리를 위한 혁신적 학습과 문화

우수한 품질의 제품은 우수한 인재로부터 창출되어 나온다고 확신하는 한미반도체(주)는 혁신적 학습과 문화를 토착시키려는 노력에 전력투구하고 있다. 한미반도체(주)의 신사옥에 위치하고 있는 본부와 바로 곁에 있는 생산공장을 살펴보면 곽노권 회장의 세계 1등이 아니면 안된다는 신념을 토대로 전직원들에게 문화적으로 우수품질을 위한 혁신적 사기를 북돋아 주는 분위기를 알 수 있다. 회장실 바로 건너편에 위치하고 있는 연구개발동은 물론 철저한 테스트관리에 주력하고 있는 테스트실, 조립실 등 모든 건물 곳곳에서 'We are professionals' 의 슬로건과 1970년대 우리나라 경제드라이브의 근간이었던 '자조정신, 개척과 전진' 이라는 박정희 대통령의 휘호가 눈에 띈다. 또한 아이디어를 상호 논의할 수 있도록 업무공간을 깔끔하게 꾸며 놓았으며 직원들이 작성해 놓은 '2년 후의 미래를 생각하자' 라는 슬로건과 같이 시장과 고객과 기업을 위해 보다 나은 아이디어와 계획을 시도하려는 문구들이 여기저기서 눈에 띈다. 이러한 자발적 분위기를 지원할 뿐만 아니라 〈그림 8〉에서 볼 수 있는 바와 같이 체계적 교육에도 신경을 많이 쓰고 있다.

그림 8 • 교육과정 세부 교육 부문

(2) 우수한 품질

① 제품품질의 신뢰성의 획득

반도체 공정과 그에 따른 장비는 크게 두 가지로 나뉜다. 웨이퍼를 가공해 회로를 만드는 전공정과 만들어진 회로를 실제 전자제품에 쓰일 수 있도록 자르고 조립하는 후공정을 말한다. 사실 일반인들은 대개 후공정장비가 전공정장비에 비해 기술장벽이 상대적으로 낮은 분야라고 알고 있는 경우가 많다. 이에 대하여 곽노권 회장은 다음과 같이 말한다. "물론 반도체에선 웨이퍼 가공기술이 어렵고 중요하지요. 하지만 그것만으로는 반도체가 완성되지 않습니

다. 잘 조립하고 가공하는 기술이 없다면 대량생산이 불가능하지요. 그런 면에서 볼 때 저희가 만드는 장비는 아무나 따라올 수 있는 그런 것들이 결코 아닙니다. 회사 설립 초창기의 고객들이 지금까지 이어져 오는 경우가 대부분입니다. 잘 아시다시피 반도체는 제품 싸이클이 매우 복잡하고 짧습니다. 그 싸이클에 맞춰 고객들이 원활하게 생산할 수 있도록 늘 기술개발에 신경을 쓰지 않았다면 결코 살아남지 못했을 겁니다."

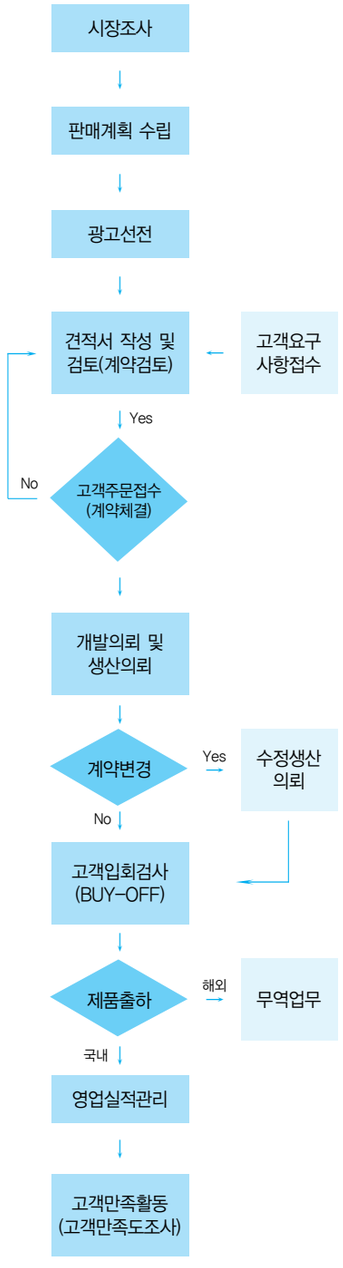
이렇게 높은 고객만족을 달성할 수 있었던 원동력은 역시 한미반도체(주)가 자랑하는 신뢰성 높은 품질경쟁력이다. 동사는 '품질경영을 통한 고객만족'이라는 슬로건을 내걸고 품질혁신 분과위원회, 사내제안제도, 직무발명제도 등 다양한 품질혁신활동을 전개해 오고 있다. 이러한 노력으로 1997년부터 올해까지 9년 연속으로 '품질경쟁력 우수기업'으로 선정됐으며, 원가절감 및 생산성 향상을 통해 업계 최고의 수익을 올리고 있다.

한미반도체(주)가 생산하는 후공정장비는 모두 50여종에 달하며 이 중 7~8개 품목이 세계 1위를 차지하고 있다. 이렇게 신뢰받는 제품의 품질은 〈그림 9〉와 같은 고객과의 관계 프로세스를 기본으로 하는 엄격한 우수품질 개발관리를 통하여 탄생한다.

② 제품품질의 우수한 속성개발

끊임없는 지속적인 혁신과 연구개발을 위한 모든 조직적 인프라를 갖추어 놓은 한편 강력한 R&D를 통한 대한민국의 두뇌인프라를 구축해 놓고, 기술을 주도하는 고객 기업들과 함께 연구개발에 솔선하여 앞장서서 동참하고 있다. 제품 속성 중 장비의 외관디자인은 오랫동안 세계장비박람회의 경험을 통해서 한미반도체(주)가 터득한 중시되는 부문이다. 장비자체를 내용적으로 완벽하게 이해하지 못하면 결코 좋은 디자인이 나오지 않기 때문에 R&D 인력이 고객에 발맞추어 혼신의 힘을 기울이는 부문이다. 한미반도체(주)에는 4개의 R&D 연구소가 있는데 전기/전자, 기계, 소프트웨어, 그리고 Vision/검사 분야의 연구소이다. 반도체 산업은 세계에서 일등 아니면 시장에서 팔 수가 없는 시장이기 때문에 일등을 하기 위해서 R&D 투자에 최선의 노력을 다하고 있다. 현재 R&D에 투자하는 비율은 매출액의 약 6.5%, 금액으로만 약 50억~60억원 정도에 이른다.

그림 9 • 우수품질개발 관리프로세스 맵



시장조사	정기적으로 실시하며 판매계획에 반영한다
판매계획수립	장단기 판매계획을 수립하여 연초에 대표이사 승인을 득한 후 목표 달성 실행한다
광고 선전	판매촉진, 시장개발을 위해 필요할 때 대표이사의 승인을 받아 홍보물 등을 제작하여 실시한다
견적서 작성 및 검토 (계약검토)	고객의 요구 사항에 대해 관련부서의 사양검토를 실시하여 작성된 견적서는 대표이사의 승인을 득한 후 고객에게 제출하고 구매 발주서를 접수하여 최종계약 검토회의를 실시한다
고객주문접수 (계약체결)	계약내용에 대해 고객과 사전협의를 통해 검토한 후 영업부서장 승인을 받아 계약체결을 관리한다
개발의뢰 및 생산의뢰	신제품 수주시 개발의뢰서를 작성하여 대표이사 승인을 득한 후 기술개발부서에 의뢰하며 신제품, 개선제품, 기존제품, 유사제품으로 분류하여 개발 의뢰한다. 또한 계약승인에 의거 생산의뢰서를 작성하고 설계입력자료를 첨부하여 대표이사 승인을 득한 후 관련부서에 배포하여 생산 의뢰한다
계약변경	서면, 팩스로 요청하며 SPEC, 기능이 변경될 경우 수정생산의뢰서를 배포한다
고객입회검사 (BUY-OFF)	고객이 요구할 경우 BUY-OFF를 실시하고 그 결과를 회의록에 기록한다
제품출하	영업담당자는 Packing Check List를 작성하여 관련부서에 배포하고 생산담당자는 제품 포장 후 수출품은 업무부, 국내납품은 영업부로 인계하여 출하한다
영업실적관리	연도별, 월별 판매실적을 집계하여 대표이사의 승인을 받아 보관 관리한다
고객만족활동 (고객만족도 조사)	품질경영시스템의 성과측정을 위해 고객요구사항 충족여부에 대해 고객인식과 관련정보를 모니터링하며 이를 제품 및 프로세스 개선에 반영한다

"대한민국 국민은 우수한 국민입니다. 우리는 못 만들 것이 없습니다." 곽노권 회장의 우수한 제품 개발을 향한 강한 자신감이 배어나오는 말이다. 한미반도체(주)는 기술 업그레이드의 노력을 거래처 파트너들과의 긴밀한 관계유지를 통해서 체계화하고 조직화하고 있다. 특히 기계설계에 중요한 외관 디자인, 고객이 제조할 때 코스트를 절감할 수 있고 또 편리하도록 하며, 가공이 용이하고 내구성이 강한 우수한 속성을 개발하여 경쟁업체보다 앞서는 기계, 수익을 더 많이 내주는 기계를 개발하는데 전력을 기울이고 있다. 이렇게 개발된 우수한 제품에 대해 특허등록을 획득해 놓는다. 특허등록이 양면성은 있지만 중소기업체에게 있어서는 최소한의 보호 장치로서 특허등록이 절대적으로 필요하기 때문이다.

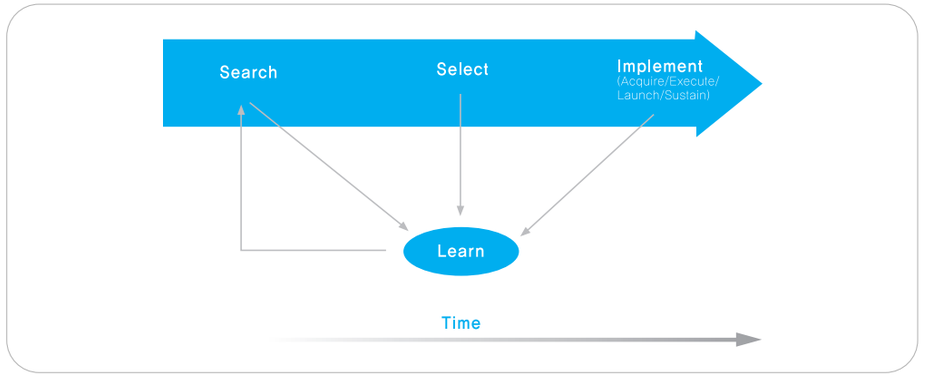
(3) 특출한 혁신

한미반도체(주)처럼 고객의 니즈와 변화하는 환경에 신속하게 대응하기 위해서는 우수한 품질을 지속적으로 유지하기 위한 R&D 등 지속적인 혁신경영 관리가 매우 중요하다.

① 혁신프로세스모델(Innovation Process Model)

단지 아이디어로 출발하여 제품화/서비스화, 또는 프로세스로 변환하는 혁신을 성공적으로 가능하게 하는 과업은 기본적으로 탐색 또는 스캐닝을 통해 정보들을 선별하여 올바른 선택을 하고 실제로 실행하는 세 단계의 과정으로 구성된다. 이러한 과정을 통하여 시장과 기술을 하나의 흐름과 연결하며 일련의 문제해결과정을 통하여 불확실성을 점진적으로 줄여나가게 된다. 일반적으로 혁신경영관리프로세스는 〈그림 10〉과 같다.

그림 10 • 혁신 프로세스 모델



A. 탐색 (Search Phase)

새로운 기술로 인해 시장에서 요구되는 변화와 기회는 다양하고 폭넓은 시각에서 관찰되는 신호들의 포착이 중요하다. 이를 위해서는 끊임없이 변화하는 환경 속에서 변화를 정의하고 프로세스를 거쳐서 정확한 정보를 선택할 수 있도록 잘 정비된 메카니즘이 필요하다. 즉, 새로운 기술에 의해 시장화되는 경계선을 분명하게 정의할 수 있어야 하며 시장의 역동성을 이해하고 '트렌드의 감지' (Trend Spoting) 즉, 아직 시장화되거나 가시화되지 않은 시장의 방향에 대한 감이 있어야 한다. 따라서 기술적 추세의 모니터링이 중요하며 이를 통한 시장과 기술에 대한 예측을 할 수 있도록 집중한다. 이러한 모든 노력을 모아 미래의 가능성 있는 기회를 검색해 나갈 수 있어야 한다. 한미반도체(주)는 급변하는 반도체 시장 환경에서 변화를 정의하고 시장에서의 신호를 포착할 수 있도록 고객과 함께 하는 체계적 메커니즘을 구축하여 놓고 있다. 따라서 탐색 단계부터 트렌드의 감지에 있어 어떤 회사보다 앞서 있다고 할 수 있다.

B. 선택 (Selection Phase)

혁신은 어느 정도의 위험을 근본적으로 내포하고 있다. 따라서 다양한 시장과 기술적 기회로부터의 선택은 본질적 중요성을 갖고 있기 때문에 기업의 전반적인 사업전략과 관련하여 가장 적합한 선택을 하여야 하고 이미 기존의 확립된 영역과도 잘 융화되어 기술적 경쟁력과 마케팅 경쟁력을 가져올 수 있는

올바른 선택이어야 한다. 이러한 선택은 혁신을 성공적으로 관리함에 있어 매우 중요하다.

C. 실행 (Implementation)

실행은 필요한 기술을 기업의 내부 또는 외부로부터 습득하고 수행하여 실제 혁신 프로젝트를 수행관리하고 프로젝트 전체를 사후에 검토하고 학습하여 조직에 내화하는 4가지 프로세스로 구성된다.

a. 실행 프로세스 1 : 필요기술 또는 지식의 습득(Acquire)

급속하게 변하는 속도와 이에 따른 불확실성의 위험이라는 두 가지 반도체장비산업의 특성상 특히 중소기업의 입장에 있어서 효과적인 지식의 습득과 관리는 기업 존속 및 성패의 주역이다. 급속한 기술변화는 기업이 이러한 기술적 변화를 기업 내에서 창출하거나 외부에서 획득하는 두 가지 방법의 조합에 관심을 기울이게 만든다. 한미반도체(주)는 혁신적 연구개발을 위한 조직적 인프라를 갖추어 놓음으로써 기업 내부에서 지식을 습득할 수 있는 체계를 확립해 놓았을 뿐만 아니라 기술을 주도하는 고객기업들과 함께 연구개발을 하고, 세계장비박람회에 적극적으로 참가하여 기업 외부에서 지식을 습득하려는 노력도 꾸준히 해왔다.

b. 실행 프로세스 2 : 기술 및 지식의 수행(Execute)

새로운 지식을 기업 안으로부터 또는 외부로부터 획득할 수 있는 기존의 지식과 결합하기 위해서는 기술과 시장에 대한 지식뿐만 아니라 성공적인 기술이전을 필요로 한다. 이것은 단순히 자원을 하나의 시스템에 적용함을 말하는 것이 아니다. 주요 역할을 하는 R&D의 효과적인 관리는 조직의 자원들이 수행에 필요한 곳에 제대로 사용되어 지는가에 초점을 맞추어야 한다. 따라서 명확한 전략적 방향, 효과적 의사소통체계, 여러 그룹 간에 걸친 종합적 노력을 포함하는 조직차원의 정례적인 프로세스가 필요하다. 모든 기업들이 R&D 투자를 모두 감당할 수 있는 것은 아니기 때문이다. 한미반도체(주)는 전체 직원 중 R&D인력이 30%가 넘으며, 장비의 설계와 생산 프로세스에 기계, 전자, 전기 등의 분야의 연구진이 효과적으로 혁신 프로세스를 수행하고 있다.

c. 실행 프로세스 3 : 출시(Launch)

혁신 프로젝트를 관리함은 시간과 예산이라는 두 가지 제한 속에서 단순히 자원을 스케쥴링하는 것이 아니다. 특히 예상하지 못한 일들과 대항하면서 프로젝트를 정확한 위치에 있게 만들려면 조직적, 기능적, 원칙적인 범위 전체에 걸친 통합된 지식의 집합을 포함하여 높은 수준의 유연성(flexibility)과 창조성(creativity)을 요구한다. 공유된 문제해결 접근방법(problem-solving approach)을 통해 요구되는 형태로 자원을 집중하여 적시에 시장과 고객에 대응할 수 있는 조직의 능력을 필요로 한다. 다기능팀(cross-boundary teams), 다양한 형태의 병행개발 작업(parallel or concurrent working), 시뮬레이션(simulation)의 사용과 다양한 방법의 탐색 기술들의 사용은 시간과 자원비용을 감소시키면서 혁신의 성과를 높여준다. 한미반도체(주)는 높은 수준의 유연성과 창조성으로 자원을 집중하여 적시에 혁신 제품을 출시(Launch)함으로써 시간과 자원비용을 감소시키면서 혁신의 성과를 높여왔다.

d. 실행 프로세스 4 : 학습을 통한 유지(Sustain)

혁신프로세스의 마지막 단계는 완결된 프로젝트의 검토와 경험을 통한 학습(learning and re-innovation)의 축적과 지속적으로 혁신성을 유지하는 것(sustain)이다. 기술지식 및 혁신프로세스 관리에 대한 방법 등의 학습능력을 위해서는 개방적이고 정보가 공유되는 문화 속에서 프로젝트의 철저한 검토가 필요하다. 이러한 학습능력을 개발하는 것은 전략적 혁신관리의 주요한 역할이다. 많은 기업들이 이 학습단계를 선택사항으로 받아들이거나 무시하고 다음 프로젝트로 넘어가 버리는 경우가 있는데 이는 반복되는 실수의 위험을 범하게 된다. 그러나 한미반도체(주)는 곽노권 회장의 전적인 지원 아래 학습의 축적을 통하여 지속적으로 가능한 혁신성을 유지하는 노력을 하고 있다.

혁신을 통한 기회의 신호를 포착하기 위해서는 지속적으로 경쟁자와 시장에 대해 배워나가야 하는데 종종 조직내부의 아이디어를 무시하기 쉽다. 외부로부터 배우는 것도 중요하지만 실질적으로 기업이 적극적으로 참여하여 창

출되어지는 혁신의 잠재력이 매우 중요하다. 따라서 실패나 실수에 대한 관리와 효과적인 의사소통관리도 학습효과로 작용한다.

② 혁신의 실행을 현실적으로 가능하게 하는 요소

한미반도체(주)가 혁신 프로세스 모델을 충실히 실행할 수 있는 데는 다음과 같은 요소들이 뒷받쳐 주기 때문이다. 혁신 프로세스의 실행을 가능하게 하는 초기 참여, 병행 개발작업, 그리고 비전공유와 같은 요소들에 대하여 다음에 자세히 살펴보기로 한다.

A. 초기참여 (Early involvement of all relevant functions)

제품 비용의 70% 이상이 디자인단계에 결정된다. 따라서 제조초기에 문제의 소지가 있는 점들에 관심을 집중하는 것은 매우 중요하다. 또한 일을 수행하기에 앞서 먼저 배우는 자세(learning before doing)는 혁신의 강력한 원천이다.

많은 연구들이 보여주었듯이 초기단계의 제조의 디자인과 제품단순화에 대한 관심은 본질적으로 비용절감을 가능하게 한다. 디자이너와 제조자, 판매자와 사용자간의 상호역할에 대한 아이디어는 새로운 것은 아니다. 일례로 마케팅단계에서 최종사용자(end-users)에게 제품개선을 위한 디자인 기능정보를 제안하는 것은 제품개선 프로세스의 초석이 된다. 한미반도체(주)의 경우 고객과 최소 1주일에서 6개월 이상 함께 노력하여 맞춤 디자인을 하여 고객과 초기부터 함께 새로운 장비를 개발하고 있다.

B. 병행개발작업 (Concurrent Working)

이것은 동시공학(Simultaneous Engineering or Concurrent Engineering)으로도 불리는데 제품과 서비스개발의 시장화에 필요한 시간이 급박할수록 확실성을 높일 수 있으며, 신속하게 시장에 진입하거나 문제에 대응하는 것을 가능하게 해준다. 연구에 따르면 시장에 처음으로 진입에 성공하는 경우 적어도 50% 또는 그 이상의 시장점유를 확보하게 된다고 한다. 또한 고객관계의 향상과 비용의 절감과 같은 혜택을 보게 된다. 중요한 관리기술은 바로 적절한 시점과 이러한 상황이 벌어지는 공간이 어디인지를 정확히 예측해 낼 수 있느냐 하는 것이다.

C. 비전의 공유 (Shared Project Vision)

기업 내의 모든 팀이 분명한 하나의 목표를 향해 가고 있다는 공유된 분위기가 중요하다. 이를 위해 기업은 명확한 정책을 추진하고 동시 다발적으로 수행되는 많은 점진적인 혁신 활동들에 하나의 초점을 마련하여 기업이 집중할 수 있도록 해준다. 또한 공유된 전략적 방향과 전반적인 목표 수용에 대한 원활한 의사소통체계가 필요하다.

이외에도 지원할 수 있는 효과적인 첨단 도구들의 활용, 적합한 프로젝트 관리구조를 유지하고 신속한 개발을 가능하게 해 주는 주요 요소인 크로스 기능팀의 활용을 통해 혁신의 실용적 성과를 높일 수 있다.

(4) 우수한 정보력과 인프라를 바탕으로 뛰어난 고객대응

고객으로부터 기업에 대해 혹은 제품에 대해 우호적인 반응을 이끌어 내기 위해서는 고객이 원하는 것을 필요시기에 기꺼이 지불하고자 하는 수준의 가격으로 공급하도록 하는 것이 중요하다. 이를 통해 기업은 고객에게 차별적 우위를 제공함으로써 보다 높은 가격으로 판매할 수 있는 브랜드 로열티를 만들어 내는 것이다. 이러한 고객의 우호적인 반응을 이끌어 내기 위해서는 기업의 고객 중심적 사고가 중요하며 이는 필히 조직의 상부에서부터 일어나야 하는데 고객의 변화를 이끌어 내기 위해서는 강력한 리더십이 필요하기 때문이다. 리더는 고객에게 좀 더 가까이 다가가서 그들의 반응을 직접 관찰할 수 있도록 해야 한다.

또한 마케팅에 있어서 뛰어난 고객대응으로 차별화시켜 고객의 만족을 최대화시켜 그 우수함을 인정받고 있다. 제조장비의 마케팅력은 한마디로 시작부터 끝까지 고객의 필요와 욕구에 딱 들어 맞는 고객만족을 기반으로 하고 있다. 시장기회의 확인부터 컨셉개발, 제품 및 공정 디자인, 생산, 고객에게 적합하게 세팅하기까지 고객과 함께하여 철저하게 고객의 의견을 반영하여 원하는 제품을 제공하는 것이다.

한미반도체(주)는 창업시의 고객기업은 물론 이후 관계를 맺은 모든 고객기업들과 굳은 신뢰로 이어진 고객관계를 형성하고 있다. 창업 이후 이탈고객이 없을 정도로 고객의 로열티가 매우 높아 오랜 기간을 함께 발전하는 관계를

이루고 있다. 고객이 제품의 우수성이나 브랜드의 가치를 잘 알고 있는 상황이므로 한미반도체(주)의 마케팅노력은 고객기업이 원하는 트렌드에 신속하게 대응하며 그들이 필요로 하는 제품을 제공하는데 총력을 기울이고 있다. 곽노권 회장의 R&D 사랑이 유난스러운 이유이다.

동사는 주로 대기업에 납품을 많이 하고 있으며 대기업과의 협력 관계를 공생으로 여기고 있다. 왜냐하면 좋은 장비를 만들기 위해서는 대기업에서 최대한 지원을 해야 하고 정보를 줘야 가능하기 때문이다. 하나의 장비가 생산되어 고객에게 일등 상품이 되도록 사용되어지고 나면 이러한 장비는 탄탄한 신뢰성을 평가받게 되고 고객이 이 장비에서 제조하여 고객의 경쟁사에 비하여 보다 저렴한 원가경쟁력을 얻도록 해야 되기 때문에 서로 상생하고 협조하지 않으면 안된다. 따라서 한미반도체(주)는 납품하는 대기업과 상당히 돈독한 거래관계를 유지하고 있다.

(5) 해외시장 선점

한미반도체(주)의 기술력은 세계시장에서 큰 인정을 받고 있으며 생산 제품의 과반수를 해외 유수의 반도체 제조업체에 수출하고 있는 명실상부한 글로벌 기업이다. 외국계 기업에서 다년간 근무한 경험에서 곽노권 회장은 반도체산업에 있어서 생존의 장은 한국이 아닌 세계라는 것을 일찍부터 체감하고 있었다. 설립 초기부터 해외시장에 집중하여 각종 전시회 및 프로모션 등에 적극적으로 참가하는 등 해외 마케팅에 주력하였으며, 국내 거점만으로 장비를 파는 것은 한계가 있다고 판단하여 그동안 전 세계 곳곳에 14개 해외 판매 및 서비스망을 구축하였다. 이는 까다로운 반도체 생산업체들, 즉 고객들에게 보다 밀착된 판매 및 서비스를 제공하여 고객 확보와 해외시장 확대에 큰 도움을 주고 있다고 한다.

"최고의 제조기술을 개발해서 최고의 장비를 만들었다고 해도 그 제품을 팔지 못하면 아무 소용이 없겠죠. 우리 제품이 좋다는 것을 무조건 알려야 했습니다. 갈 수 있는 곳에는 최대한 다 찾아가서 적극적으로 홍보하고 마케팅 활동을 펼쳤습니다." 이 같은 적극적인 마케팅 노력의 결과 2007년말 현재 삼성전자, 하이닉스, 인피니언, 필립스, TI, ASE 등 전 세계 18개국의 메이저 반도체 제조사 140여개 업체를 주요 고객으로 확보하고 있다. 또 2004년 매출의 약 70%가 해외 수출이었으며 2005년에도 약 50%가 해외시장으로 팔려나가 국내 장비업체로는 드물게 수출이 전체 매출의 과반수를 차지하는 기업이기도 하다. 한미반도체(주)는 국내에서보다 해외시장에서 인지도가 더 높으며 꾸준한 기술개발로 일본이나 네덜란드 등의 반도체장비 선진국들과 어깨를 나란히 하며 세계 5대 반도체 조립장비업체로 발돋움하여 왔다.

3) 한미반도체(주)의 핵심역량

한미반도체(주)의 핵심역량은 우수한 연구개발 능력, 토착된 혁신경영문화, 그리고 탁월한 리더십의 발휘로 요약된다.

(1) 연구개발 능력

'대한민국에서 못 만들 것이 없다.' 곽노권 회장의 직원들에 대한 자랑이 담긴 호쾌한 표현이다. 한미반도체(주)는 전기, 전자, 기계의 세 가지 주요 영역의 핵심적 브레인들이 불철주야 고객에게 최상의 만족을 가져올 수 있도록 연구개발에 노력하고 있다. 인재중시 경영을 기반으로 R&D가 중요한 만큼 인재의 선발과 커리어 관리 및 양성에 총력을 기울여 언제나 우수 브레인 파워를 유지하고 있다. '준비하는 자만이 기회가 있다' 라는 말이 있는데 반도체 산업은 특성상 지속적으로 발전하고 또 바뀌고 있다. 따라서 현재에 안주하고 있으면 안되기 때문에 계속 R&D에 투자하고 새로운 반도체에 대응할 수 있도록 준비하고 있다. 앞으로 어떠한 반도체가 나오든지 또 어떠한 상황이 와도 한미반도체(주)는 최선을 다해서 좋은 장비를 출하하고 고객기업에게 최대의 만족을 주기 위한 준비를 하고 있다.

(2) 혁신경영문화의 토착화

한미반도체(주)는 대한민국 반도체 장비산업의 지평을 열었던 개척자 정신으로 기술표준을 선도하는 조립장비 분야 세계 최고의 기업이 되기 위하여 불철

주야 노력하고 있으며 지속적인 연구개발과 품질혁신을 통하여 고객에게는 최고의 제품으로 보답하고 있다. 특히 한미반도체(주)의 고객들의 특성이 트렌드에 매우 민감하게 대응하는 상위랭크 기업들이므로 이를 만족시킬 수 있도록 저렴하게 월등한 제조장비를 제공하기 위하여 새로운 아이디어를 창조하고자 노력하는 혁신문화가 자연스럽게 조직에 체화되어 있다. 또한 직원들이 자율적으로 새로운 아이디어로 고객에게 높은 품질과 불량률 제로의 만족을 가져다 주는 제품을 만들기 위한 노력에 앞장서고 있다.

이러한 문화를 토착화시키는 것은 기업들에게 있어 결코 쉽지 않은 도전적 전략의 수행과 이를 지원하는 최고경영자의 결단력 있는 리더십이 아니면 이루어 질 수 없다. 앞장의 한미반도체(주)의 세부 경쟁전략에서 언급되었던 혁신경영의 성공적 실행을 위한 요소들의 성공적 관리는 오늘날 한미반도체(주) 성공의 핵심이라 할 수 있다.

(3) 탁월한 리더십

불확실과 신속성의 속도에 둘러 쌓여 있는 장비산업에 있어서 기업이 보다 우월한 효율성, 품질 및 혁신을 달성하기 위해서는 리더를 중심으로 고객중심 사고가 기업 내에 충분히 활성화 될 수 있도록 해야 한다. 따라서 한미반도체(주)의 고객중심적 마케팅과 혁신경영의 핵심에는 곽노권 회장의 탁월한 리더십이 존재하고 있다. 과업 성취에 집중하면서도 추진 과정에서는 섬세함을 발휘하는 곽노권 회장은 주변에서 치밀함이 돋보이는 파워 리더로서 알려져 있다. 전형적인 한국형 리더로서 목표한 바를 소신있게 추진하는 스타일이다. 균형잡힌 행동력에 높은 우선순위를 두는 신중한 경영자이며 세부적으로는 성실, 지속적 개선, 그리고 치밀함 등에 있어서 높은 평가를 받고 있다. 인내하며 기다리는 것을 중요한 덕목으로 삼기 때문에 장기적 관점에서 인내력이 높다. 일례로 2000년경 불황주기를 맞이하여 바짝 움츠리게 되었던 그 시점에서 곽노권 회장은 결단력을 발휘하여 전격적인 투자를 R&D에 쏟아 넣으며 직원들의 사기를 고조시켰다. 어려움으로 어두운 때에 두려워하는 조직과 직원들을 미래를 준비하는 마음으로 연구에 전력하도록 동기부여하고 격려하였다. 그 후 한미반도체(주)는 2년이 채 안되어 밝은 햇살을 맞이하는 것은 물론 탄탄대로를 지속하게 되었다고 한다. 경쟁사들에게 이때는 기회가 없었다. 이미 시기를 놓친 것이다.

곽노권 회장은 조직의 요구에 적극적으로 대응하려는 마인드의 소유자로 모두가 한마음이 되는 조직문화 구현에 의미를 부여하는 경영자이다. 스스로에게 맡겨진 일들을 빈틈없이 처리하는 스타일이며 업무실행에 대한 안목이 탁월하다. 이러한 유형의 리더십은 결코 헛된 일을 요구하지 않으며 직원들의 눈높이를 높이고 주인정신으로 무장시켜 더욱 도전의지를 불태우는 긍정요인으로 작용한다.

곽노권 회장은 어렸을 적 힘든 환경 속에서 자랐다고 한다. 이를 극복하며 오늘의 한미반도체(주)라는 거성을 쌓기까지 모든 역경을 딛고 일어선 기업인으로 모교와 후배사랑에도 앞장서서 어려움이 있더라도 가리지 않고 지속적으로 지원해 온 따뜻한 마음의 리더이기도 하다. 보안과 초정밀도 제품을 관리하는 산업특성상 차가운 기운과 경직됨으로 느껴지는 선입관과는 달리 한미반도체(주)의 본사 사무실과 연구개발 및 테스트로 구성된 사옥과 공장 전체에는 자유로우면서도 절도있는 혁신의 기류가 흐르며, 이 가운데 점퍼차림으로 여느 평범한 아버지처럼 직원들과 함께하며, 현장을 다독이고 또 세세한 이야기를 들어주며 바쁘게 움직이는 곽 회장의 모습에는 기업과 직원들에 대한 자부심에서부터 나오는 훈훈함이 함께 배어 나온다.

3. 한미반도체(주) 성공요인의 종합적 분석

"별 건 없구요, 한마디로 '유비무환' 이라고 말씀드릴 수 있을 겁니다. 전 지난 27년간 사업해 오면서 늘 최악의 상황을 생각하고, 그런 상황에서도 생존할 수 있는 방법이 무엇일까를 고민했습니다. 그러느라 늙을 새도 없었지요." 곽노권 회장이 말하는 성공비결이다.

하지만 이러한 겸손한 답변과는 달리 한미반도체(주)에 배어있는 성공요인들을 살펴보면 우선 우수한 인력과 기술력을 바탕으로 창출되는 우수품질 그

리고 이러한 품질을 기본으로 하여 제품과 관련된 철저한 서비스를 제공하여 세계적으로 우수한 고객기업들로부터 두터운 신뢰감의 형성이라는 기업의 역량이 크게 돋보인다.

이러한 역량을 갖추어 나가려면 탁월한 리더십의 발휘하에 전사적 차원의 노력이 필요하다. 기술을 기반으로 하는 산업에서는 본질적으로 요구되는 혁신경영을 기업 내에 토착시켜야 하며 그 문화 안에서 경쟁우위를 갖출 수 있도록 해주는 경쟁전략을 성공적으로 실행시켜야 한다. 이러한 과정은 어려울 뿐만 아니라 실행과정에 기업이 동요없이 목표를 향해 가게 하는 탁월한 리더십의 발휘가 무엇보다 우선적이다. 따라서 한미반도체(주)의 혁신 전략의 수행에는 곽노권 회장의 리더십을 언급하지 않을 수가 없다.

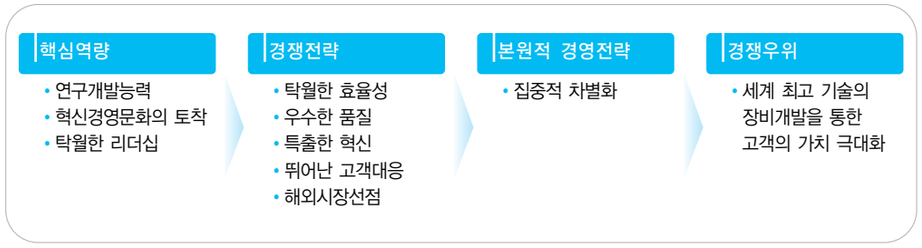
곽노권 회장의 사무실은 본사옥 3층에 위치하고 있는데 3층 전체는 바로 연구개발실로 이어져 있으며 곳곳에서 "We are professionals"의 슬로건과 1970년대 우리나라 경제드라이브의 근간이었던 '자조정신, 개척과 전진'이라는 박정희 대통령의 휘호가 한눈에 들어오며 어디서든 연구개발을 상호 논의할 수 있도록 하는 깔끔하고 연구적인 인테리어공간으로 이루어져 있다. 곽 회장의 세계 1등이 아니면 안된다는 신념과 연구개발에 대한 커다란 애착은 이러한 연구실 공간배치에서도 알 수 있다.

〈그림 11〉은 한미반도체(주)가 어떠한 과정으로 경쟁적 우위를 확보하게 되어 오늘의 탄탄한 성공대로를 달려가고 있는가를 종합적으로 간략하게 보여주고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이 한미반도체(주)는 기업과 고객에게 최대의 가치를 창출해 낼 수 있는 글로벌시장에서의 경쟁우위를 갖추고 있다. 이러한 경쟁우위를 기업에 내재시키기 까지는 기업의 자원과 능력인 핵심역량과 이를 시장에서 전략적으로 구사할 수 있어야 한다. 한미반도체(주)는 지식을 기반으로 하는 반도체장비 산업에서 경쟁할 수 있는 핵심역량의 확보에 집중하여 훌륭한 연구개발능력을 갖추어 놓았고 기존의 Know-how와 새로운 지식이 조직 내부에서 무리없이 잘 적응하며 성공적으로 시장화되기까지의 프로세스로 전환하는 체계를 구축하고 있다. 이러한 체계는 어떠한 새로운 도전에도 불굴의 의지를 불태우며 더 나아가 창조할 수 있는 혁신문화의 토착을 의미하는데 기업가정신(Entrepreneurship)에서 표출되어 나오는 탁월한 리더십에 의한 지원이 아니고서는 성취하기 어려운 역량이다. 한미반도체(주)는 이러한 세 가지 역량을 중심으로 기업과 고객의 가치를 극대화하려는 비전에 성큼 다가갈 수 있는 경쟁전략을 글로벌시장에서 펼치고 있다.

한미반도체(주)의 전략을 심층적으로 분석하면 우선 돋보이는 것이 고객으로부터 우수한 품질력을 인정받고 있다는 것이다. 이러한 우수성은 고객의 필요와 욕구에 딱 들어맞는 고객만족 추구의 뛰어난 고객대응을 통해 시장에서 고객에 집중하는 차별화전략으로 이는 고객의 만족을 극대화시킬 수 있는 능력에서 나옴을 알 수 있다. 이를 위하여 특히 혁신프로세스 관리를 효과적으로 토착화시켜 시장기회의 확인부터 컨셉개발, 제품 및 공정 디자인, 생산 및 세팅까지 고객과 함께 할 수 있도록 기업이 전사적 노력을 통하여 생산의 유연성 등 탁월한 효율성을 확보하고 있다. 이를 통하여 고객으로부터 우수한 품질력에 의한 굳건한 신뢰와 높은 로열티를 얻을 수 있으며 그 결과 국내는 물론 해외시장을 선점할 수 있는 것이다.

한미반도체(주)의 뛰어난 경쟁력은 다양한 수상 실적을 통해서 잘 증명된다. 특히 회사의 주력제품인 '쏘잉 앤 플레이스먼트 시스템(Sawing & Placement System)'은 세계 최고 수준의 경쟁력으로 이미 기술력 면에서 여러 차례 최고의 평가를 받아왔다

그림 11 • 한미반도체(주) 경쟁적우위 확보 과정



전 세계 고객들의 평가도 고무적이다. 반도체산업 전문시장조사기관인 미국 VLSI 리서치가 실시한 2006년 전세계 반도체장비 고객만족도 평가에서 조립장비 부문과 전 부문 종합평가에서 각각 세계 2위로 선정됐다. 그동안 미국, 일본 등 반도체장비 선진국 업체들의 전유물로만 여겨지던 이 고객만족도 평

가순위에서 국내기업으로는 최초이자 유일하게 한미반도체(주)가 선정된 것이다. 이 평가는 전 세계 반도체 장비 수요기업을 대상으로 장비수행능력과 고객서비스에 대한 만족도를 조사해 평가한 결과라는 데 큰 의미가 있다.

4. 맺는말

'잘하는 경영, 잘되는 기업' 에는 필승의 성공조건이 있다. 반도체시장 불황 속에서도 한미반도체(주)는 명실상부한 대한민국 최고의 반도체 조립장비 생산업체로서 전 세계 18개국 140여개 업체와의 폭넓은 거래로 안정된 고객기반을 구축, 불황의 폭풍을 피해갈 수 있었다. 특히 반도체 장비산업은 향후 성장가능성이 무궁무진하므로 한미반도체(주)의 미래는 더욱 밝다고 할 수 있다. 삼성전자 · 하이닉스반도체 등의 국내 반도체 업체가 세계 반도체시장에서 최고로 성장한 바탕에는 뛰어난 장비기술이 필요하였으며 국내에서는 한미반도체(주)가 일익을 담당해 왔다고 평가된다.

앞에서 제시된 한미반도체(주)의 성공요인의 종합적인 분석을 통해서 알 수 있듯이 한미반도체(주)가 '월드베스트' 의 입지를 견고히 하고 있는 것은 결코 우연한 성공은 아니다. 일반인들에게는 아직 생소했던 1980년대에 반도체 산업기반의 국산화를 목표로 설립된 한미반도체(주)가 오늘날 명실공히 세계최고의 반도체 조립장비를 생산하는 반도체장비 선두 기업으로 성장하는 것을 보면서 한 마디로 표현할 수 있는 것은 바로 기업가정신(Entrepreneurship)이다.

곽노권 회장은 기업이 빠른 변화와 위험 그리고 불확실성속에서 주기적 불황 사이클을 이겨낼 수 있도록 지속적인 혁신경영의 문화로 항상 준비된 조직이 될 수 있도록 촉구하고 있다. 이러한 밑바탕에는 곽노권 회장의 앞을 내다보는 통찰력과 과감한 투자 결단력 그리고 조직의 현장의견을 수렴하여 조직이 모험에 도전하며 변화에 기민하게 대응하도록 분명한 목표를 향하여 집중하고 결집시켜 움직이게 하는 탁월한 리더십이 자리잡고 있다.

기술을 기반으로 하는 산업에서는 전사적 차원에서 지원되는 혁신경영의 문화적 토착이 필연적이며 이러한 문화적 토양에서만 기업이 경쟁우위를 갖출 수 있도록 해주는 경쟁전략을 성공적으로 실행시킬 수 있다. 조직이 실행과정에서 시행착오나 위험성으로 인해 벌어질 수도 있는 동요와 혼란을 극복하고 목표를 향해 일사불란하게 움직이게 만드는 데 절대적으로 요구되는 것은 바로 탁월한 리더십인데 이러한 리더십이야말로 기업가정신에서 나오는 것이다.

곽노권 회장의 기업가정신은 성공적인 혁신경영을 통해서도 발현되고 있다. 피터 드럭커에 따르면 '혁신' 이란 "시장과 고객에게 가치를 가져다 줄 수 있도록 실행이 가능한 새로운 아이디어의 창조를 위한 일련의 경영과정" 이다. 반도체장비와 같은 산업은 새로운 기술로 인하여 시장에서 엄청난 변화와 기회가 벌어지게 마련이므로 이에 대비하고 또 대응하기 위해서 혁신경영은 필연적이라 할 수 있다. 하지만 혁신은 혁신경영의 문화적 토착이 성공적일 때 그 성과를 보게 된다.

한미반도체(주)의 체계적 혁신 프로세스를 보면 끊임없이 변화하는 환경 속에서 변화를 정의하고 시장에서의 신호를 포착하도록 고객과 함께하는 체계적 메커니즘을 구축하고 있다. R&D 중심의 다양하고 폭넓은 시각에서 관찰되는 신호들의 포착을 위한 끊임없는 탐색노력과 이를 위해 새로운 기술에 의해 시장화되는 경계선을 분명히 파악하여 미래의 가능성 있는 기회를 찾아내고 선별해낸다. 혁신경영의 과정 중에서 다양한 시장과 기술적 기회로부터의 선택은 본질적으로 위험을 내포하고 있으며 이러한 위험을 감수할 수 있는 예리한 의사결단력과 도전력이 필요한데 이것이야말로 기업가정신의 대표적 속성이다. 곽노권 회장의 결단력있는 의사결정들을 살펴보면 이러한 기업가정신에서 나오는 리더십이 단연 돋보인다. 혁신 프로젝트를 관리함에 있어서 시간과 예산이라는 두 가지 제한 속에서 예상하지 못한 일들과 대항하면서 기업이 경쟁력을 갖출 수 있게 하려면 조직적, 기능적, 원칙적인 범위 전체에 걸친 통합된 지식의 집합을 포함하여 높은 수준의 유연성과 창조성이 필요하다. 복잡하고 어려운 상황 속에서도 초연하고 단호한 선택이지만 후에 뒤돌아보면 전반적인 사업전략과 관련하여 가장 적합한 경쟁력을 가져올 수 있는 실행력있는 올바른 선택으로 평가된다. 마지막으로 한미반도체(주)의 혁신프로세스에서 빠질 수 없는 것이 바로 학습의 축적을 통하여 지속적으로 가능한 혁신성을 유지하는 노력이다. 물론 곽노권 회장의 전적인 지원이 이루어지고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 한미반도체(주)의 성공사례는 세계적으로 경제 성장의 원동력으로 칭송되는 기업가정신과 혁신경영의 발현이라고 할 수 있다. 성공하는 기업의 이면에는 예상치 못한 많은 환경변화들이 때로는 위기로 때로는 행운으로 작용한다. 항상 준비하고 노력하는 기업에게는 새로운 지평이 열리기 마련이다.

이외에 한미반도체(주)의 성공법칙에 있어서 또 하나의 특색은 곽노권 회장의 애국적 자부심이다. 한미반도체(주)는 기업의 자부심을 'Patriotism'으로 표현한다. 즉, 단순히 제품을 파는 것이 아니라 대한민국의 '자부심'을 팔고 있다고 생각한다.

"두고 보십시오. 반도체 장비 분야에서 기대에 어긋나지 않도록 하겠습니다. 지금도 제겐 펼쳐볼 사업 아이디어가 너무나 많습니다." 이젠 조금 쉴 생각을 해도 될 만한 연배임에도 불구하고 여전히 곽 회장의 열정은 식을 줄을 모른다. 〈그림12〉의 한미반도체(주)의 2012 미래비전에서 알 수 있듯이 세계 제일의 반도체장비 기업을 향해 부단한 연구개발과 품질혁신에 더욱 더 박차를 가하고 지속적인 성장을 이뤄낸다는 야심찬 계획으로 오늘도 한미반도체(주)는 더욱 분주하게 달려가고 있다.

그림 12 • 한미반도체(주)의 미래비전

부록 1 • 회사연혁

1980.12.24	(주)한미금형 법인설립
1982.08.05	국제금형기기전 반도체금형 우수상 수상, 상공부장관
1984.04.11	정밀도 경진대회 1위 입상, 국무총리
1984.04.11	정밀가공공장 1급 지정, 상공부장관
1985.11.30	수출 유공 대한민국 산업포장 수상, 대통령
1986.11.28	수출실적 1백만불탑 수상, 대통령
1986.12.31	부설 기술연구소 인가, 과학기술처장관
1988.02.02	자율교정 검사기관 지정, 공업진흥청
1988.04.25	금형가공 품질관리 1등급 획득, 공업진흥청
1988.11.14	병역특례연구소 지정, 병무청
1989.11.01	정밀도 경진대회 은상 수상, 상공부장관
1990.03.12	우량 중소기업 선정, 중소기업은행
1990.09.17	우수 국산기계 개발탑 수상, 한국기계공업진흥회
1990.09.28	품질관리 분임조 경진대회 은상 수상, 중소기업진흥공단
1990.11.10	병역특례업체 지정, 병무청
1990.11.30	5백만불 수출의 탑 수상, 대통령
1990.12.29	기술선진화 중소기업 선정, 상공부장관
1991.04.21	제24회 과학의 날 석탑산업훈장 수상, 대통령
1992.03.01	사업내 직업훈련 승인 시행, 노동부장관
1993.10.19	기능장려 우수사업체 지정, 노동부
1994.05.13	납세유공자 표창, 경인지방국세청
1994.11.30	1천만불 수출의 탑 수상, 대통령
1994.12.09	정밀기계 산업발전 유공 표창, 상공부장관
1996.03.02	모범 납세업체 표창, 부총리(재정경제원장)
1996.11.22	'(주)한미'로 상호변경
1997.09.26	1997 품질경쟁력 우수 100대 기업 선정, 산업자원부
1997.11.02	동탑산업훈장 수상(우수자본재 개발 유공), 대통령
1998.07.21	1998 품질경쟁력 우수 50대 기업 선정, 국립기술품질원
1998.09.22	ISO9001 획득, (재)한국품질인증센타
2000.02.03	기술경쟁력 우수기업 지정, 중소기업청
2000.03.03	성실납세업체 선정, 국세청
2000.05.31	WORLD BEST AWARDS 수상, 한국능률협회
2000.07.12	2000 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부
2000.11.30	3천만불 수출의 탑 수상, 대통령
2001.07.12	2001 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부

2002.06.20	벤처기업 지정, 인천지방중소기업청
2002.08.16	2002 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부
2002.10.01	'한미반도체 주식회사'로 상호변경
2003.10.02	2003 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부
2004.07.14	2004 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부
2004.12.03	기술혁신형 중소기업(INNO-BIZ) 지정, 중소기업청
2005.04.21	'2005 신기술으뜸상' 최우수상 수상, 한국표준협회
2005.07.22	유가증권시장 상장(종목코드 042700), 한국증권선물거래소
2005.09.01	IR52 장영실상 수상, 한국산업기술진흥협회
2005.11.16	2005년 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부
2005.12.12	2005 FIVE STAR RATING Award 수상, VLSI 리서치
2005.12.30	2005 세계일류상품 선정(Sawing & Placement System), 산업자원부
2006.05.19	부품소재 전문기업 확인, 산업자원부
2006.06.20	2006 VLSI 10 BEST Awards 수상(조립장비 부문 2위), VLSI 리서치
2006.06.27	2006 VLSI 10 BEST Awards 수상(전 부문 종합 평가 2위), VLSI 리서치
2006.06.30	2006 차세대 세계일류상품 선정(Cam Press System), 산업자원부
2006.09.07	우수자본재 개발유공 은탑산업훈장 수상 – 대통령
2006.10.25	'2006 대한민국기술대상' 대통령상 수상, 대통령
2006.11.29	'2006년 품질경쟁력 우수기업 선정, 산업자원부
2006.12.01	'2006 FIVE STAR RATING Award 수상, VLSI 리서치
2007.06.11	2007 VLSI 10 BEST Awards 수상(조립장비 부문 4위), VLSI 리서치
2007.06.15	한미반도체(주) 'KOSPI 200'에 편입
2007.06.25	2007 VLSI 10 BEST Awards 수상(전부문 종합 평가 8위), VLSI 리서치

부록 2 • 품질관리를 위한 자율적 운동 사례

괜찮아 병 의식구조

- 나 하나쯤은 괜찮아
- 오늘 안해도 괜찮아
- 남들도 안하는데 괜찮아
- 아무도 안보는데 괜찮아
- 내 책임이 아니니까 괜찮아
- 내 것이 아니니까 괜찮아
- 이번 한번쯤은 괜찮아
- 월급은 나오니까 괜찮아
- 앞으로 나아질 거야 괜찮아
- 우리 회사는 아직까지는 괜찮아

대충주의를 타파하자

- 이 정도 낭비쯤은 괜찮아
- 5분 정도 늦는 것 정도야 괜찮아
- 사소한 문제니까 괜찮아
- 퇴근시간인데 대충해도 괜찮아
- 이 정도야 괜찮아
- 방침하나 어기는 것 정도야 괜찮아
- 1% 미달 정도야 괜찮아
- 우리는 사람이 부족하니까 괜찮아
- 1건 개선했으니까 괜찮아
- 이 정도 얘기했으니까 알거야 괜찮아

참고문헌

1. 한미반도체(주)보고서(2007)
2. Joe Tidd(2005), Managing Innovation, 3rd edition, Wiley
3. SERI 경제포커스, '반도체, LCD 산업의 경쟁 현황과 시사점'(2007), 삼성경제연구소.
4. '반도체장비산업의 동향과 과제'(1997). LG 경제연구원
5. Entrepreneurship Hall of Famer's Success Story(2004). 기업은행

곽노권 회장과의 인터뷰

신문 및 잡지의 뉴스 기사들
(매일경제/한국경제/월간무역/월간현대경영/이데일리 등의 기사)

웹사이트

한미반도체(주) 홈페이지 www.hanmisemi.com

2007 Success Story

(주)지엔텍홀딩스

Part 3

(주)지엔텍홀딩스

1. (주)지엔텍홀딩스 개요

1) (주)지엔텍홀딩스의 현주소

정봉규 회장은 1977년 공영엔지니어링을 설립한 후 사업 초기 어려웠던 시절의 숱한 좌절과 역경에도 불구하고 무수한 재도전으로 (주)지엔텍홀딩스로 거듭나기까지 창업 30년을 일구어냈다. 환경기업이 성장할 풍토가 조성되어 있지 않은 국내 여건 속에서 탄탄한 기술력과 신용이 있었기에 가능했다.

특히 그를 믿고 한없는 사랑으로 격려하고 배려한 사람들이 있었다. 빚더미에 앉은 자신을 학대하며 자살을 모의하자 "죽을 용기로 살 생각을 하라" 며 채찍질을 가해 오기와 투지가 살아나게 했던 아내가 있었다. 또 회사가 극심한 자금사정 악화로 위태로울 때 묵묵히 밀어주던 후원자도 있었다. 그리고 학연이나 지연이 중시되던 사회 풍조 속에서 현재 가장 큰 거래선인 포스코와 인연을 맺고자 했을 때 눈 씻고 찾아봐도 아는 사람이 없던 상황에서 기꺼이 다리가 되어 주던 사람들이 있었다.

여러 사람의 보이지 않는 도움으로 마침내 건실한 기업으로 성장한 (주)지엔텍홀딩스는 중소기업체로서 면모를 갖추게 되었고, 환경문제에 많은 관심과 활동을 펼쳐 사회적 모범이 되어 왔다.

신의와 약속의 이행을 경영철학으로 하는 정봉규 회장의 리더십 하에 오늘날 (주)지엔텍홀딩스는 경북 포항시 남구 대송면에 자리 잡은 본사, 포스코 내의 포항사무소, 제천사무소, 광양사무소, 그리고 서울사무소에 450명의 임직원이 하나가 되어 '맑게 푸르게 그리고 아름답게' 라는 기치 아래 자연과 인간의 화합을 위한 초자연적 환경 분야를 이룩하려는 목표로 앞으로 나아가고 있다.

2) (주)지엔텍홀딩스의 주요 제품

(주)지엔텍홀딩스의 사업 분야는 크게 환경 분야와 자원개발 분야로 나누어진다. 본 사례에는 동사의 오늘이 있게 한 환경사업 분야에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다. (주)지엔텍홀딩스의 근간이 되어 온 환경 분야 사업에는 집진기 및 공해방지 설비 제작을 중심으로 철 구조물 및 제관물 제작설치, 산업기계 제작, 기계가공 그리고 정비협력 작업 등이 있으나, 본 사례에서는 집진기에 초점을 맞추기로 하였기에 다음 〈그림 1〉에는 집진기 및 공해방지 설비를 중심으로 설명하기로 한다.

3) (주)지엔텍홀딩스의 성장과 발전단계

(1) 1단계 : 창업기 (1977~1983년)

젊어서부터 샐러리맨이 되기를 싫어했던 정봉규 회장은 어느 날 집안 어른으로부터 환경산업이 미래산업으로 부각될 것이라는 이야기를 듣고 1976년 12월 서울 청계천 4가에 사무실을 얻어 〈공영정화주식회사〉라는 사명으로 집진

그림 1• (주)지엔텍홀딩스의 주요집진기 및 공해방지 시설

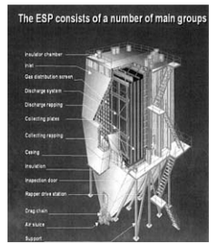
V.I.P.(Vertical Integral Purse) Dust Collector

(주)지엔텍홀딩스에서 개발한 역순리 구조를 보완한 혁신적인 집진기로 현재 사용하고 있는 집진방식의 단점인 공기흐름의 역순리 구조를 보완한 순기능 공기흐름 시스템이며, 국내외적으로 새로운 개념의 순리기능인 일체 여과식 고효율 집진 시스템

Micro Pulse Air Bag Filter

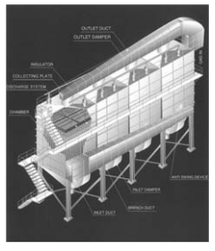
필터를 사용하여 펄스 젯트방식의 탈진구조를 갖춘 하이 에너지 타입의 여과식 집진기. 처리 풍량이 크며 높은 집진효율과 안정된 연속 운전 등 많은 장점을 가지고 있어 모든 대기 오염방지는 물론 각종 제조업 등의 분진포집 및 환경보전에 이용되어 현재까지 국내외에서 많이 사용하고 있는 집진 시스템

Electrostatic Precipitator (평판형 전기집진기)



(주)지엔텍홀딩스와 덴마크 FLS Smith Airtech A/S사의 첨단기술이 함께 한 제품으로 저농도 실현, 전력비 절감 및 전압회복을 신속히 하는 특징을 가짐.

Electrostatic Precipitator (원통형 전기집진기)



(주)지엔텍홀딩스의 기술력으로 종래에 소형 전기 집진기로만 사용되던 집진효율이 탁월한 원통형 전기 집진기를, 배기가스 처리방법을 획기적으로 개선하여 대용량의 배기가스를 처리할 수 있도록 설계한 제품

기 생산 사업을 시작했다. 그러나 자본과 기술, 영업망 중 어느 것 하나 제대로 갖추지 못한 상태에서 누구도 관심을 가져주지 않는 환경사업을 시작했으니 다가올 시련이 가혹할 것은 불 보듯 뻔했다. 첫해 1억원 정도의 적자가 발생한 후 부모님이 사주신 아파트를 처분하고 사글세방으로 옮기면서 마련한 돈을 사업자금으로 재투자 했다.

1978년 8월부터는 공영정화주식회사를 (주)공영엔지니어링으로 사명을 변경한 후 기술개발에 더욱 힘썼다. 특히, 일본 호소카와 분체공학 연구소에서 3년간 연구하였고, 귀국 후 마이크로 에어백 필터의 첨단비법을 집중 연구하고 있었던 정동백 기술고문을 영입하면서 공영엔지니어링의 집진기술을 단숨에 국내 정상으로 끌어올리는 전환점이 되었다. 그리하여 1980년 5월에는 국내 최초로 집진효율이 99.99% 이상인 마이크로 펄스 에어백 필터를 제품으로 개발하는데 성공하여 대성목재에 납품하게 되었다.

(2) 2단계 : 도약기 (1984~1990년)

(주)공영엔지니어링은 1984년 1월 9일자 매일경제신문에 '성장기업' 이라는 타이틀로 보도된 국산화에 성공한 집진기 개발기사가 나온 것을 계기로 그 해 포스코와 용역계약을 체결하게 되었다. 이것을 시작으로 포스코에서 발주하는 석회소성공장, 코크스 공장, 전기강판 설비집진기 공사를 연속적으로 따냈다. 포스코와의 협력관계는 (주)공영엔지니어링의 성장기반을 구축하게 하였으며, 나아가 도약하는 계기가 되었다. 포스코의 협력업체로 지정된 (주)공영엔지니어링은 1990년 4월1일 포항에 집진설비 협력작업회사인 (주)공영을 출범시켰다.

(3) 3단계 : 성장기 (1991~2006년)

1991년 (주)공영엔지니어링은 포스코 2제강공장 내에 계약금 50억 6천만원 규모의 국내에서는 최대 규모인 대형집진기 백필터 프로젝트를 수주하여 이를 완벽하게 해 냄으로써 안정성장의 시동을 걸 수 있었으며, 이와 동시에 중견 환경기업으로 자리매김을 하였다.

(주)공영엔지니어링은 포스코와의 거래비중을 감안해 본사를 포항으로

옮기고, 2001년 11월 상호도 (주)지엔텍으로 변경하였다.

이후 (주)지엔텍은 2003년에는 '전기집진기' 의 국내 특허등록, 2005년에는 탈질용 촉매 '백 하우스(Bag House)' 의 개발 등 지속적인 기술개발로 대기환경 시장에서 입지를 굳혔다.

(4) 4단계 : 사업다각화기 (2007년~)

2007년 6월 창사 30주년을 맞은 (주)지엔텍홀딩스 그룹은 사업의 다각화를 통한 제2의 도약을 선언하고, (주)지엔텍을 환경사업과 자원개발로 분할하여 신설법인들로 각각 전환하고 명칭도 (주)지엔텍홀딩스로 바꾸었다. 이에 따라 (주)지엔텍홀딩스는 용접, 에너지 등 신규 사업의 추진을 주력으로 하는 사업지주회사로 출발하게 되고, (주)지엔텍은 환경사업을 전담하는 집진전문업체로, (주)지엔텍리소스는 국내외 자원개발을 전담하는 자회사 체제로 운영을 시작했다. (주)지엔텍리소스는 현재 카자흐스탄 36광구의 유전탐사 사업을 진행중에 있다.

그동안 환경사업에만 매진하여 온 (주)지엔텍은 (주)지엔텍홀딩스 그룹으로 확장하고 자원개발에도 눈을 돌려 환경과 에너지를 양대 축으로 하여 기업의 성장 동력으로 이끌어 나가려고 한다.

2. (주)지엔텍홀딩스 성공요인의 전략적 분석

(주)지엔텍홀딩스의 성공요인을 체계적으로 분석하기 위하여 동사의 성공사례를 '경쟁적 우위 확보 모델' 에 따라 본원적 경영전략, 세부적 경쟁전략, 핵심역량의 세 부분으로 나누어 체계적으로 분석하고자 한다.

1) (주)지엔텍홀딩스의 본원적 경쟁전략

집진설비시설 분야에서 국내 최고의 기업이 된 (주)지엔텍홀딩스의 주요 성공요인은 차별화에 기반을 두고 있다. 사업이 어려운 가운데에서도 끊임없이 기술개발에 아낌없이 투자를 하였고, 최고의 기술을 가진 전문가를 확보하는데 삼고초려의 정성을 보인 정 회장이 20년이 지난 후에 환경 분야에서 유수의 기업으로 성장할 수 있었는지를 '경쟁적 우위확보' 모델을 적용하여 분석하기로 한다.

모든 경쟁전략은 기본적으로 저원가 전략과 차별화 전략으로 귀착된다. 세계적인 경쟁력을 갖추고 있는 기업들은 저원가를 가능하게 하는 시스템을 갖추거나, 고객의 개별적인 수요특성을 감안하여 제품과 서비스를 제공하는 차별화 전략을 추구하고 있다. 때로는 차별화와 저원가 전략을 동시에 추구함으로써 차별화된 상품을 낮은 가격으로 제공하여 시장을 장악하고자 하는 기업들도 가끔 주변에서 볼 수 있으나 장기간 성공하는 경우는 보기 어렵다.

(주)지엔텍홀딩스가 이처럼 급성장과 함께 안정궤도로 들어설 수 있었던 것은 신뢰성에 바탕을 둔 기술개발 때문이었던 점에서 (주)지엔텍홀딩스의 본원적 경쟁력은 차별화에 있다고 할 수 있다. 첫 수주의 기쁨을 안겨 주었던 대성목재와 한일시멘트의 납품을 시작하게 된 것도 기술력을 인정받아서 였다. 포스코를 찾아갔다가 문전박대를 당하는 상황 속에서도 이들을 설득해 대형공사를 수주하며 협력업체로 지정받을 수 있었던 것도 신기술이 뒷받침된 덕분이었다.

(주)지엔텍홀딩스는 포스코 납품을 계기로 사업이 안정궤도에 올랐지만 이에 만족하지 않고 시화공장에 집진기술 연구실의 설치하고, 또 포항공장에 폐기물 처리 연구실을 설치 운영하는 등 기술개발에 끊임없이 노력을 기울인 결과 환경사업 분야의 정상에 올라설 수 있었다.

이러한 본원적 경쟁력인 차별화를 달성하기 위해 (주)지엔텍홀딩스가 실행하고 있는 세부적 경쟁전략을 다음에 자세히 살펴보고자 한다.

2) (주)지엔텍홀딩스의 세부적 경쟁전략 : 가치 포지셔닝의 관점

초창기만 해도 기술이 없어서 고전을 면치 못하던 회사가 오늘에 이르러 품질과 기술에 있어 국내는 물론 세계적으로도 어깨를 나란히 겨눌 수 있기까지 (주)지엔텍홀딩스는 제품차별화 전략에 주력하여 다양한 전략들을 구사하여 왔다. 본 사례연구에서는 이들 전략을 뒷받침하는 세부전략들을 가치 포지셔닝의 관점에서 종합적으로 보고자 한다.

가치 포지셔닝 프레임웍에 따르면 시장에서 성공하려면 세 가지 가치 포지셔닝 중 하나에서 최고가 되어야 한다고 한다. 첫 번째는 제품 리더로서의 포지셔닝이고, 두 번째는 우수한 운영자로서의 포지셔닝이며, 세 번째는 고객에게 친숙한 기업으로서의 포지셔닝이다.

제품 리더로서의 기업은 기술적 우위를 선호하는 고객에게 어필하며, 우수한 운영자로서의 기업은 안정된 품질 또는 성능에 높은 가치를 부여하는 고객에게 어필하며, 친숙한 기업은 고객의 욕구를 잘 반영하는 것을 원하는 고객에게 어필한다.

기업은 보통 이 세 분야 모두에서 최고가 될 수는 없다. 각각의 가치는 관리면이나 투자 면에 있어서 서로 상충하는 요소가 많기 때문이다. 따라서 운영측면에서의 우수성을 강조하는 기업은 최신 기술을 동시에 추구할 수는 없는 노릇이다.

가치 포지셔닝 프레임웍을 창시한 Treacy and Wiersema(1994)는 기업이 성공하기 위해서는 다음의 네 가지를 법칙을 따라야 한다고 한다.

1. 세 가지 가치 포지셔닝 중 하나에서 최고가 되어야 한다.
2. 다른 두 개의 가치 포지셔닝에서도 적절한 수준의 성과를 달성해야 한다.
3. 선택한 가치 포지셔닝에서 우세한 위치를 계속 유지하고 경쟁자에게 자리를 내주지 않도록 부단히 개선 노력해야 한다.
4. 경쟁자는 지속해서 고객의 기대 수준을 높일 것이기 때문에 다른 부수적인 가치 포지셔닝에서도 적절한 수준을 유지하기 위해 부단히 노력해야 한다.

(주)지엔텍홀딩스는 집진기 시장에서 제품 리더라는 명확한 가치 포지셔닝을 해 옴으로써 기술적 우위를 선호하는 고객들 마음속에 확실히 자리잡게 되었다. 즉, 최신 기술을 적용한 집진시설을 선호하는 고객들을 마케팅 표적으로 정하고, 경쟁업체들과는 달리 최상의 품질을 유지하기 위해서는 어떤 양보도 하지 않으며, 이를 지키기 위해 가격은 다른 업체들보다 높은 프리미엄 가격 정책을 펼쳤다. 세계적으로 성공한 기업들을 보면 명확한 가치 포지셔닝 전략을 가지고 있음을 알 수 있는데, 〈표 1〉에 볼보 자동차와 도미노 피자, 그리고 (주)지엔텍홀딩스의 가치 포지셔닝 전략이 항목별로 비교되어 있다.

제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 확립한 후에도 (주)지엔텍홀딩스는 안정된 품질을 고객에게 제공하기 위해 제품 개선에 지속적인 노력을 해 왔다. 여기에다가 고객의 욕구를 즉각 반영하기 위하여 주요 고객 현장에는 사무소를 설치하였다. 그리고 까다로운 고객은 한 번이라도 더 방문을 해서 그들의 욕구를 맞추려고 노력을 했다.

이러한 점을 비추어 볼 때 (주)지엔텍홀딩스는 Treacy and Wiersema의 네 가지 법칙을 제대로 수행한 기업이라고 할 수 있으며, 오늘날 (주)지엔텍홀딩스의 성공이 당연한 귀결임을 깨닫게 한다. 다음에 (주)지엔텍홀딩스가 수행한 전략을 가치 포지셔닝의 프레임웍에 맞추어 살펴보고자 한다.

표 1 • 가치 포지셔닝

구 분	표적고객	혜택	가격정책	가치제안
㈜지엔텍홀딩스	품질을 중시하는 기업고객	안전하고 완벽한 품질의 설비	프리미엄 가격	99.99%의 청정기능
볼보자동차	안전을 중시하는 중상층 고객	내구성과 안전성	프리미엄 가격	가장 안전하고, 내구성이 강한 가족용 자동차
도미노피자	편리를 중시하는 피자를 좋아하는 사람	배달속도와 좋은 품질	프리미엄 가격	30분내 뜨거운 상태로 배달되는 좋은 피자

(1) 기술적 우위

초창기 (주)지엔텍홀딩스의 생산품은 집진기(dust collector)가 주력제품이었

다. 집진기란 생산현장에서 작업공정 중에 발생하는 먼지를 모아 필터에 고압의 바람을 순간적으로 불어넣어 제거하는 집진설비를 말한다.

정 회장은 환경사업은 독자적 기술력에서 우위에 있는 기업이 시장을 독점할 수 밖에 없다고 판단해 어려운 시절임에도 불구하고 기술개발비로 5~6% 가량을 투자하는 등 제품개발을 게을리 하지 않았다. 창업 이후 기업들이 값싼 설비시설을 선호할 때에도 덤핑을 하지 않고 기술개발로 승부를 걸고자 하였다.

(주)지엔텍홀딩스가 오늘날처럼 성장할 수 있었던 배경은 1만분의 1단위 이하의 먼지까지도 잡아내는 세계 최첨단의 신기술을 확보할 수 있었기 때문이었다. 로열티를 지불해 가면서 외국기술을 수입해서는 환경사업의 미래가 없다고 판단한 (주)지엔텍홀딩스는 정동백 박사를 기술고문으로 영입해 밤낮없는 실험을 거듭한 결과 1985년에 국내 최초로 마이크로 펄스 에어백 필터의 개발에 성공했다. 이어 1998년에 개발한 VIP(Vertical Integral Purse)집진기는 역순환 방식의 집진방식을 순환방식으로 전환시킨 것으로 국내는 물론 미국, 독일, 일본, 중국 등 5개국에서 국제특허를 획득해 세계로부터 품질과 기술력을 인정받는 결정적 계기가 되었다. 2003년에는 전기집진기의 국내특허 등록과 2005년 한국전력 연구과제로 국내 특허등록 및 시험가동을 하고 있는 탈질용 촉매 백 하우스(bag house) 등 지속적인 고부가가치의 차세대 제품을 개발해 대기환경 시장에서 확고한 입지를 다져나가고 있다.

가치 포지셔닝의 프레임웍의 관점에서 보면 정봉규 회장은 제품 리더, 우수한 운영자, 고객에게 친숙한 기업으로서의 포지셔닝 중 기술적으로 선도하는 제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 선택하였다. 그리고 제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 명확하게 하기 위해 집진기 분야의 최고 전문가를 영입하여 신기술을 사용한 최고 품질의 제품을 생산함으로써 가치 프레임웍의 네 가지 법칙 중 첫 번째 법칙인 한 가지 가치 포지셔닝에서 업계 최고가 되어야 한다는 원칙을 따를 수가 있었다.

이러한 기술 우위에 가치를 둔 포지셔닝은 기술에 관심이 많은 신규고객의 개척에 큰 효과를 거두었는데 포스코와 거래를 처음 틀 때의 다음 사건이 이를 반증한다.

포스코를 처음 방문하였을 때 정봉규 회장은 입구에서 문전박대를 당해 내부에 들어가지 못하고 쫓겨날 뻔 했다. 정문 수위실에서 경비를 통해 설비부장에게 연락하자 "이미 외국 기업에 발주키로 결정했습니다"는 냉랭한 답변이 돌아왔다. 실제로 당시 포스코는 국내 집진기 설비업체 기술로는 포항 하늘의 분진을 제거할 수 없다는 판단을 내리고 외국 기업에게 맡기기 위한 절차를 진행 중이었다.

기업의 구매의사결정에 참여하는 사람들로 구성된 구매조직을 구매센터(buying center)라고 부르는데, 이러한 구매센터에는 다음의 다섯 가지 역할 중 하나 이상을 수행하는 사람들로 구성되어 있다. 첫째, 사용자(user)는 제품이나 서비스를 사용하는 기업의 구성원으로서 구매제안과 제품명세서 작성과정에 개입한다. 둘째, 구매자(buyer)는 공급업자 선택과 구매조건에 관한 공식적인 권한을 가지고 있는 사람으로서 공급업자를 선택하고 협상하는 역할을 한다. 셋째, 의사결정자(decider)는 최종적으로 공급업자를 선택하고 승인하는 공식 또는 비공식의 권한을 가진 사람으로 일반적인 경우에는 구매자가 의사결정자인 경우가 많다. 넷째, 문지기(gatekeeper)는 정보의 흐름을 통제하는 사람으로 사용자나 의사결정자와의 접촉을 통제하는 사람이다. 그리고 구매센터의 다섯번째 구성요원인 영향력 행사자(influencer)는 구매의사결정에 영향력을 미치는 사람으로 제품품목의 결정과 대안들을 평가하는데 필요한 정보를 제공하게 되는데 기술직 요원이 주로 그 역할을 수행한다. 고도의 기술이 요구될수록 기술요원의 영향이 커지는 데 특히 제품을 처음 구매할 때 그 영향력이 최대화된다.

수위실에서 면담을 거절당한 정 회장 일행은 포항까지 기술고문을 모시고 왔는데 문전박대하는 경우가 도리가 맞느냐며 물러서지 않고 버틴 결과 일단 포스코 사내로 들어 갈 수 있었다. 구매센터에서 문지기의 문턱을 넘은 것이다. 포스코 내부로 들어간 정 회장은 설득대상으로 영향력 행사자를 표적으로 하였다. 정 회장에 따르면 기술자들끼리 만나면 자연스럽게 대화가 통하는 법이라고 믿었기 때문이었다. 함께 내려 간 정동백 기술고문이 집진기에 관련한 기술 내용을 차근하게 브리핑하자 추진반 요원들이 정말로 하나 둘 모여서 듣기 시작했다. 나중에는 설비관리부장도 관심을 갖더니 저녁을 대접하면서 (주)지엔텍홀딩스가 개발한 집진기에 한층 진지한 관심을

보였다. 그리고 얼마 후 포스코의 집진 효율화 추진반 관계자들이 당시의 (주)공영엔지니어링의 작업장을 둘러보기 위해 방문했다. 이후 포스코 관계자들은 (주)공영엔지니어링을 여러 차례 방문하여 수용태세를 점검하더니 환경기술 용역보고서를 발주하였다. 이것을 계기로 몇 번의 경쟁 입찰에서 수주에 성공하였고, 드디어 포스코의 협력업체로 지정되어 회사가 안정기로 진입하게 되었다.

신규 고객의 개발에 있어 정봉규 회장은 구매센터의 구성원 중에서도 영향자(influencers)를 표적으로 하였는데, 기술 요원인 이들 영향자야말로 기술적 우위 가치를 높이 평가하는 사람들이라는 점에서 (주)지엔텍홀딩스의 가치 포지셔닝 전략과도 맞아 떨어지며, 이는 정봉규 회장의 직관적 판단력이 매우 뛰어남을 보여 주는 대목이 아닐 수 없다.

(2) 우수한 운영자

가치 포지셔닝 프레임웍에 따르면 기업이 시장에서 성공하기 위해서는 기업이 주력으로 삼지 않은 다른 두 개의 가치 포지셔닝에서도 적절한 수준의 성과를 달성해야 한다고 한다. (주)지엔텍홀딩스는 기업의 최우선 가치를 우수한 기술력에 두었다.

그러나 시장에서 성공하기 위해서는 제품 리더로서 최고의 가치를 제공하는 것만으로는 부족하다는 것을 알고 있기에 (주)지엔텍홀딩스는 우수한 운영자로서의 가치도 고객이 기대하는 적절한 수준을 제공하기 위해 부단히 노력했다.

(주)지엔텍홀딩스와 처음 거래를 시작할 때 많은 기업고객들은 기술적 우수성은 인정하겠지만 가격이 높다는 반응이 많았다. 가격을 낮추기 위해서는 제품의 안정적인 운영이 불확실해질 수 있는 설계변경을 해야 하는데, (주)지엔텍홀딩스는 설계변경을 거부하고 낙찰포기를 선택했다. 그러나 결국 낙찰된 경쟁회사의 제품이 제대로 성능을 발휘하지 못하자 계약은 다시 (주)지엔텍홀딩스에게로 되돌아왔다. 이러한 일화에서 볼 수 있듯이 안정된 성능을 제공하기 위해서는 매출도 포기하는 모습을 보여주었으며, 사필귀정으로 시장에서 우수한 운영자로서 자리매김을 할 수 있었다.

그러나 이렇게 우수한 운영자로서 고객들에게 인정을 받기까지는 많은 어려움이 있었다. 대성목재와 처음 거래를 틀 때의 일화이다. 대성목재측은 (주)지엔텍홀딩스가 제시하는 제품의 기술 우수성은 인정하겠지만 제품이 안정적으로 성능을 발휘할 지에 대해서는 회의적인 반응을 보였다. 이에 정봉규 회장은 샘플 집진기(파일럿 플랜트)를 만들어 대성목재 현장에 설치하고 99.9%의 집진효율을 보이는 마이크로 펄스 에어백 필터 집진기의 뛰어난 성능을 대성목재 공업 측에서 직접 확인토록 하였다. 정 회장은 대성목재 앞마당에 보름만에 파일럿 플랜트를 설치하고는 2주일간 사용해 보고 제품에 하자가 있다면 돈을 받지 않겠다는 제안을 했다. 2주간의 테스트 결과, 제품 성능이 안정적임을 확인한 대성목재는 (주)지엔텍홀딩스의 제품을 채택하기로 결정했다. 정 회장의 과감하고 적극적인 시도는 대성목재로부터 첫 수주를 따내는데 결정적인 역할을 하였다.

(주)지엔텍홀딩스는 이렇게 시작한 거래를 유지하기 위해 지속적인 품질개선을 해 왔고, 이러한 품질개선의 노력은 각종 실용신안 등록으로 입증되고 있다. 이렇듯이 동사는 가치 포지셔닝 프레임웍의 두 번째 및 네 번째 법칙을 충실히 수행했다고 할 수 있다.

(3) 고객에게 친숙한 기업

가치 포지셔닝 프레임웍의 기술적 우위에 주요 가치를 둔 (주)지엔텍홀딩스는 안정된 성능의 제품을 제공한다는 가치를 고객에게 보여주기 위하여 파일럿 플랜트까지 설치하는 적극적이고 과감한 모습을 보였고 또 성공을 거두었다. 뿐만 아니라 고객과 친숙한 관계를 유지하기 위하여 많은 노력을 기울여 왔다. 특히 기업고객의 구매상황별로 고객이 친숙하게 여길 수 있도록 적절한 영업전략을 구사해 왔다.

기업의 구매의사결정의 유형은 상황에 따라 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 먼저, 신규구매(new task buying)는 기업이 어떤 제품이나 서비스를 최초로 구매할 때 직면하는 상황으로 기업은 구매하려는 제품이나 서비스에 대한 지식이 없거나 부족하기 때문에 정보 수집을 많이 하게 된다. 신규구매의 비용이나 의사결정에 대한 위험부담이 크면 클수록 의사결정 참여자가 많아지게

되고 보다 광범위한 정보수집이 행해지게 된다. (주)지엔텍홀딩스는 언론 등의 매체를 통하여 새로 개발한 신기술이 널리 알려지도록 홍보에 관심을 기울였다. 그 결과 매일경제에서 1984년 1월 9일자 신문에 '성장기업' 이라는 타이틀로 국산화에 성공한 공영엔지니어링의 집진기에 관한 기사가 나갔다. 그 때 마침 그 기사를 읽은 포스코의 설비부장이 환경보존협회를 통하여 포스코에 지연이나 학연 등 전혀 연고가 없었던 (주)지엔텍홀딩스에게 연락을 함으로써 포스코와의 오랜 인연이 시작될 수 있었다.

두 번째 기업 구매의사결정 유형에는 수정 재구매(modified rebuy)가 있는데 이는 기업이 재구매시 제품의 명세를 수정하거나 가격, 구매조건, 공급업자를 변경하고자 하는 상황을 포함한다. 수정 재구매 상황은 과거의 구매경험에 의하여 어느 정도 제품이나 서비스에 대한 지식이 갖추어졌기 때문에 신규구매보다는 탐색할 정보의 양이 많지는 않지만 반복 재구매 상황보다는 많은 사람들이 의사결정에 참여하게 된다. 이 상황에서 기존의 공급업자는 거래선을 유지하기 위해서 각별한 노력을 해야 하며, 잠재 공급업자들은 좋은 기회로 생각하고 마케팅 노력을 집중하여야 한다. (주)지엔텍홀딩스는 포스코와 신규 거래를 시작한 이후에도 포스코의 요구사항을 전적으로 수용하고, 그들이 필요로 할 때 즉각적으로 대응을 하여 포스코측의 신뢰를 깊이 얻을 수 있었고, 드디어 협력회사로 지정되어 반복 재구매 상황에 들어가게 되었다.

세 번째 기업 구매의사결정 유형인 반복 재구매(straight rebuy)는 아무런 변경없이 습관적으로 같은 제품을 계속 구매하는 경우에 해당된다. 이 경우 기존의 공급업자들이 유리한 입장에 서게 되는데, (주)지엔텍홀딩스는 반복 재구매 관계로 들어 간 고객에 대해서도 방심하지 않고 좋은 관계를 유지하기 위해 부단히 노력해 왔다. 한 번 설치한 제품에 대해서는 신의를 가지고 제품에 대한 철저한 사후 보장을 하며, 지속적으로 품질 개선을 추진하여 고객을 더욱 만족시키기 위한 노력을 게을리 하지 않았다. 특히 기존 고객에 대한 서비스를 강화하기 위하여 주요 거래처에는 현장 사무소를 설치하고 신속히 고객의 요구에 대응하고 있다. 이러한 노력 덕분에 대성목재, 한일시멘트, 포스코 등 한 번 거래를 튼 기업들은 수십년간 주요 고객으로 남아 있을 수 있었다.

이렇듯 (주)지엔텍홀딩스는 고객의 욕구를 즉각적으로 반영하고, 고객과 친숙한 관계를 유지해 왔기에 가치 포지셔닝의 두 번째와 네 번째 법칙을 충실히 따르고 있다고 할 수 있다. 즉, 부가가치분야에 해당되는 '고객에게 친숙한 기업' 이라는 가치 기준에도 적절한 수준의 고객만족을 유지하기 위해 초심을 잃지 않고 꾸준히 노력해 왔다.

(4) 지속적인 제품 개선

가치 포지셔닝 프레임웍의 세 번째 법칙에 의하면 기업이 시장에서 성공하기 위해서는 선택한 가치 포지셔닝에서 우세한 위치를 계속 유지하고 경쟁자에게 자리를 내주지 않도록 부단히 개선, 노력해야 한다고 한다.

제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 확립한 후에도 (주)지엔텍홀딩스는 제품 리더로서의 가치 포지셔닝에서 우세한 위치를 계속 유지하고 경쟁자에게 자리를 내주지 않기 위해 집진 연구실을 설립하고, 해외 선진기업과 기술제휴를 하는 등 부단한 노력을 해 왔다.

마이크로 펄스에어 백필터의 국산화에 성공한 이래 정봉규 회장을 비롯한 경영진과 기술진은 이에 만족하지 않고 제품개선에 몰두하였다. 이리하여 1993년 9월에는 집진기의 분진여과포 고정장치를 개발하여 성능을 보완했으며, 1994년에는 기존의 습식집진기를 대폭 개량하여 세계최초로 '고열 전용 윤전식 습식집진기' 를 탄생시켰다. 이어 1995년 3월에는 기존의 백 필터를 개량한 획기적인 고성능의 'VIP 집진기' 를 개발하여 고객들에게 각광을 받았다. 이밖에도 일본 미야모토 기술사무소와 기술지도 협력계약을 체결하여 전기집진기에 관한 기술을 전수받고, 덴마크의 FLS Miljo사와 기술협력 계약을 체결함으로써 전기집진 기계장치에 관한 기술을 더욱 축적하는 등 기술 우위의 포지셔닝을 유지하기 위해 부단히 노력해 왔다.

3) (주)지엔텍홀딩스의 핵심역량

경영전략의 추진은 기업자원과 능력의 뒷받침을 필요로 한다. 필요한 만큼의 기술적, 물적, 재무적 자원의 확보 없이, 또한 이들 자원을 적재적소에, 적

절한 방식으로 투입 운용할 수 있는 능력의 확보 없이는 효과적인 경영전략으로 추진될 수 없다. 다시 말해 아무리 뛰어난 전략이라 할지라도 능력에 맞지 않아 실행할 수 없다면 전략의 가치가 없다. (주)지엔텍홀딩스의 세부 전략들도 몇 가지 중요한 핵심역량들이 뒷받침되었을 때에만 실현가능하며, 이때 핵심역량으로는 '신의중시 · 노사화합 경영', '자체 기술력 확보', '지속적인 생산 및 경영혁신', '사원종합교육', '종합전산망의 구축' 등을 들 수 있다. 이들 핵심역량들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 신의중시 · 노사화합 경영

정봉규 회장의 경영철학 중심에는 '신의와 약속의 이행'이라는 원칙이 굳게 자리 잡고 있다. 오늘날 (주)지엔텍홀딩스가 이만큼 성장할 수 있었던 가장 큰 원동력은 상호신뢰라는 명분을 철저히 지켰기 때문이라고 정 회장은 믿고 있다. 이러한 신의중시 원칙은 고객 뿐만 아니라 직원들에게도 지켜졌기에 2007년 4월 1일 동사 노동조합은 '평생노사영구 평화 및 임금 무교섭' 선포식을 가지게 되었다.

그동안 회사는 7년간 무교섭을 해왔고, 정 회장은 회사입장에서 해 줄 수 있는 것을 단 한 번도 미룬 적이 없었다. 보통 회사들은 대개 노사관계에 있어서 줄 것이 있는데도 찔끔찔끔 주고 투쟁을 해서 싸워야 보따리를 풀고 하지만 정 회장은 이는 나쁜 전례라고 생각하였다. 불가능한 것은 왜 안 되는지를 직원들에게 이해시키고 또 직원들이 공감을 할 때 서로간의 신뢰도 쌓이게 되는 것이다. 정 회장은 창업 이후 제 아무리 자금 사정이 어려워도 직원의 봉급은 절대 제 날짜에 지불되어야 한다는 신념을 끝까지 지켰다. 또한 회사 형편이 나아짐에 따라 중 · 고등학생 및 대학생을 자녀로 둔 임직원에게 지급하는 학자금 지원정책을 확장함으로써 임직원의 자부심 제고와 애사심 고취에 큰 역할을 해 오고 있다. 정 회장은 직원들이 요구하기 전에 먼저 회사에서 방침을 정해서 처리를 했기에 평생노사영구 평화 및 임금 무교섭 선포식이 가능했다고 생각한다.

(2) 자체 기술력 확보

정봉규 회장은 평소 환경산업은 기술을 가진 쪽이 시장을 완전히 독점하는 분야라며 기술의지를 다져왔고, 제품 개발을 위한 투자를 아끼지 않았으며, 매출의 5~6% 가량을 기술투자비로 사용하였다. 창업 이래 환경오염방지 기술개발이라는 외길을 걸으며 기업들이 값싼 오염방지 시설만을 선호하는 풍토 속에서도 덤핑을 하지 않고 기술개발에 승부를 걸었다.

회사는 국내 최고의 권위자들로 구성된 집진기술 연구실을 시화공장에 설치하고 폐기물 처리 연구실을 포항공장에 설치 운영하면서 첨단제품을 개발, 한 차원 더 높은 환경오염 방지에 심혈을 기울였다.

1979년 중반 무렵 당시 국내 최고의 대기오염 방지 기술 전문가인 정동백 고문의 영입으로 동사의 집진 기술은 단숨에 국내 정상으로 올라갔다. 정봉규 회장은 경영자가 할 일은 엔지니어들의 기술개발 의지를 북돋아 주는 것이라고 말하며 환경사업의 성패는 기술력에 달려 있다고 강조해 왔다.

1980년 5월 마이크로 펄스 에어백 필터를 국내 최초로 국산화하는데 성공한 (주)지엔텍홀딩스는 그후 계속적인 연구개발과 집중적인 투자로 세계적인 선진 환경업체의 수준으로 발돋움하였다. 또한 지속적으로 국내 특허 및 실용신안 등록을 해 옴으로써 그 기술력을 인정받고 있다. 다음 〈표 2〉와 〈표 3〉에는 (주)지엔텍홀딩스의 국내특허 및 실용신안 등록내용과 해외특허 출원내용이 요약되어 있다.

또한 동사는 환경 선진국인 미국, 독일, 일본 뿐만 아니라 새로운 경제강국으로 부상하고 있는 중국에서까지 특허출원을 통하여 그 기술력과 성능을 인정받고 있다.

이러한 기술개발의 축적에 대한 노력의 결과로 1995년에 VIP 집진기를 자체 기술로 개발하는 데 성공했다. 이 집진기는 백필터를 대폭 개량한 초고성능으로서 종전 원통여과포를 평면여과포로 바꾸고 집진기 내부 유체입구와 여과공기 배출방식을 변경해 먼지가 중력에 따라 내려오면서 포집될 수 있도록 고안된 것이었다.

한국을 비롯한 미국, 일본, 독일, 중국 등에 특허 출원한 이 집진기는 지표면적이 크게 절감되어 좁은 장소에도 설치가 용이하고 내부압력 손실을 줄여 고

표 2 • 국내 특허 및 실용시안 등록

1997. 01. 29	집진기용 분진 여과포의 고정장치 (실용신안등록 제0103257호)
1997. 12. 02	세정집진기 분사변 장착용 물통 결합장치 (실용신안등록 제0114580호)
1998. 05. 08	주머니형 여과포를 이용한 집진기 (특허등록 제0146215호)
1998. 05. 08	수평식 여과장치 (실용신안 등록 제0122276호)
2003. 03. 26	원통형의 여과포와 사각통형 여과포를 일체로 갖는 집진기 (특허등록 제0379215호)
2003. 07. 21	전기집진기의 집진장치 (특허출원 10-2003-0049858)
2003. 10. 16	전기집진기의 집진장치 (실용신안 등록 제0331300호)
2003. 12. 30	전기집진기 (특허등록 제0414976호)
2004. 08. 30	매연처리 필터백, 매연처리장치, 매연처리 시스템 및 그 방법 (특허등록 제0414976호)

표 3 • 해외 특허(출원)

명칭	국가	특허(출원)	일자
주머니형 여과포를 이용한 집진기	미국 일본 중국 독일	5,683,477 제3121538호 제63624호 Nr.19547735	1997. 01. 04 2000. 10. 20 2000. 11. 18 2004. 02. 19
원통형 여과포와 사각통형 여과포를 일체로 갖는 집진기	미국 중국	10/302,435 2153890.5	2002. 11. 21 2002. 12. 04
전기집진기	중국	PCT/KR2004/000126	2004. 01. 26

농도 먼지를 기존 제품보다 3배 이상 처리할 수 있는 능력을 갖추고 있으며 동력비 및 정비비 절감효과가 큰 것이 특징이다. 즉, VIP 집진기는 지난 1953년 미국이 개발해 40여년이 넘게 전세계가 사용하고 있는 역순환방식의 집진방식을 순환식으로 전환했다는 점에서 가장 큰 의의를 들 수 있다. 따라서 일시에 소화할 수 있는 먼지양이 종전에 비해 20배가량 늘어나 고농도의 먼지를 처리할 수 있게 됐고 집진효율은 99.99%에 이르게 되었다.

또한 선진 외국기업과의 기술제휴를 통해 선진기술을 도입하여 기술 축적에 대한 노력을 기울여 왔다. 1989년 일본 미야모토 기술사무소와 기술지도 협력계약을 체결하여 전기집진기에 관한 기술을 전수받았으며, 1993년에는 덴마크의 FLS Miljo사와 기술협력 계약을 체결함으로써 전기집진 기계장치에 관한 기술을 더욱 축적할 수 있었다.

이렇게 축적된 기술은 (주)지엔텍홀딩스의 자체 기술 개발 역량의 근저가 되어 신제품의 개발 뿐만 아니라 지속적인 제품 개선을 이끌어 낼 수 있었다.

(3) 지속적인 생산 및 경영혁신

(주)지엔텍홀딩스는 기업내 체질개선을 통하여 안정된 품질의 제품을 효율적으로 고객에게 제공하고자 여러 가지 경영혁신 활동을 전개하였다. 5BS운동의 전개로 시작된 경영혁신 운동은 제안제도의 활성화로 이어졌다.

5BS는 기업내 체질개선을 위한 경영혁신운동으로 모든 일에 사원 개개인이 솔선수범하고 스스로 동참하도록 유도하고자 추진된 일종의 공장합리화운동이다. 즉, 5BS의 기본 요소인 정리, 정돈, 청소, 청결, 마음가짐(습관) 등을 생활화하자는 것이다. 일반적으로 의식 및 기술수준이 높은 공장일수록 정리, 정돈, 청소가 잘 되어있고 또한 질서가 잘 유지되어 있는데 이는 경영합리화 차원의 가장 기초적인 생산혁신 운동이다.

5BS운동의 일환으로 직원들은 점심 식사 후 현장 내 담배꽁초 줍기 등을 실시하였다. 또 정리단계로 사물중심과 일중심의 붉은 표찰작전을 진행하였는데, 이 작전은 곳곳에 사용하지 않고 적치된 불용품, 현재는 필요치 않으나 사후에 사용할 수 있는 불요품 처리를 요하는 물건이나 장소에 로스(loss)표를 부착하고 유효기간 내에 처리하는 제도로서 일명 '군살빼기 작전' 으로 불리기도 하였다.

5BS운동을 어느 정도 진행시킨 후에 회사는 제안제도의 활성화를 본격적으로 추진하기 시작했다. 그동안 유명무실 했던 제안제도를 활성화하기 위하여 과장 이상은 월 3건 이상, 계장 및 대리는 월 2건 이상, 사원은 월 1건 이상의 제안을 의무적으로 제출하도록 하였다. 회사에서는 5BS운동을 기초로 한 자주관리활동의 효율적 추진을 위하여 자주관리 활동추진기구의 구성 및 운영에 관한 사항을 규정한 5BS 자주관리활동 운영규정을 제정하였다.

자주관리활동이란 회사의 전 분야 업무에 대하여 계획적인 개선목표를 수립

하여 개인 또는 소집단의 협동적 노력 하에 자주적으로 달성함으로써 자기실현을 도모하는 것을 말한다. 이 활동은 5BS운동에 입각한 전사적인 개선활동으로 설비보전, 원가절감, 품질향상, 안전위생 등을 통한 기업체질 강화라는 목표를 달성하고자 분임조 활동 및 제안활동 등의 형태로 전개됐다. 이러한 5BS 운동의 정착과 제안제도의 활성화는 (주)지엔텍홀딩스가 지속적으로 생산성을 향상시키고, 안정적인 품질의 제품을 고객에게 제공하는데 밑받침이 되었다.

(4) 사원종합교육

1992년부터 매년 전사원에 대한 종합교육이 시작되었는데 진취적이고 긍정적인 사고의 인재 양성과 효율적 관리를 위한 전문관리자 양성을 교육목표로 하여 전문 · 기초 · 정신교양 · 수시교육을 실시해 오고 있다. 사원 종합교육과 연계하여 급변하는 경영환경과 국제화 시대에 맞추어 사원의 어학능력 향상과 세계관 확대를 위해 어학교육도 실시해 오고 있다. 효율적인 관리능력 배양과 사원 개인의 자기계발을 위한 동기부여로 근무의욕을 제고하기 위하여 출발한 종합교육 훈련은 조직 활성화를 위한 인재개발, 창의력 중점 개발, 분야별 전문인력 양성 등과 같이 해마다 경영환경에 맞는 인재를 육성하기 위하여 중점 교육 사항을 달리하면서 지속되어 오고 있다.

종합교육 외에도 (주)지엔텍홀딩스는 신기술이 개발될 때마다 전국의 환경관리인은 물론 각 기업체 및 관련기관의 담당자들을 대상으로 교육과 세미나를 수시로 개최하여 환경인들의 기술력 향상과 함께 후진 양성에 적극 노력하였다. 또한 독일 뒤셀도르프에서 3년 마다 열리는 세계환경 박람회에 해외연수단을 파견하여 환경문제에 대한 선진 공업국의 대책과 환경산업에 속해 있는 기업들의 기업전략 및 기술개발 현황 등을 직접 경험하는 기회를 가지도록 하고 있다.

(5) 종합전산망의 구축

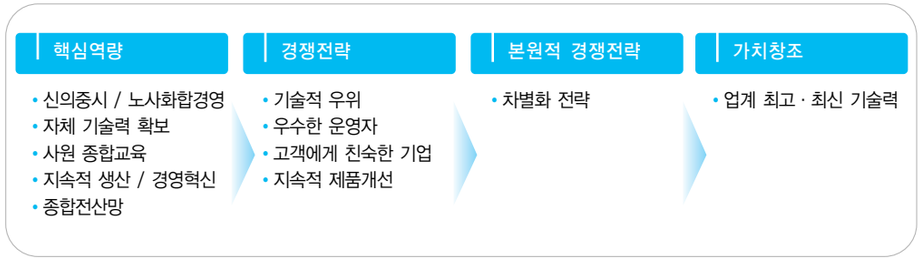
기업이 전산화를 추진하는 이유는 크게 급변하는 경영환경에 대한 적응력 강화와 조직 및 업무의 시대적 변화에 대응하자는데 있다. (주)지엔텍홀딩스는 1993년에 인사 · 급여 관리에 대한 프로그램의 개발에 착수한 이래 종합 전산망을 구축했다. 전산망의 구축은 각 사별 단순반복적인 작업을 자동화함으로써 사무관리 비용을 절감하였으며, 다양한 정보를 계층별로 신속히 제공함으로써 합리적인 의사결정을 지원할 수 있어 기업의 경쟁력 강화에 도움을 주고 있다.

전산망이 구축되고 사업장간에 신속한 정보교류가 원활지면서 사무생산성의 효율을 높일 수 있었다. 특히 영업관리 시스템을 개발하여 영업관리 전반에 관한 정보 처리는 물론 설계부문 관리, 고객관리에 이르기까지 포괄적으로 수용하였다.

3. (주)지엔텍홀딩스 성공요인의 종합적 분석

이상에서 살펴본 (주)지엔텍홀딩스의 성공요인들을 '경쟁적 우위 확보 모델'에 적용하면 〈그림 2〉와 같이 정리된다. 동사가 고객에게 제공하는 기본적 가치는 "업계 최고 · 최신의 기술력"을 통한 집진기 제품의 고품질 가치를 창조하는 것으로 집약된다. 이러한 고객가치를 창조하기 위하여 (주)지엔텍홀딩스가 선택해 온 본원적 경영전략은 '차별화 전략' 이다.

그림 2 • (주)지엔텍홀딩스의 경쟁적 우위 확보과정



또 이를 뒷받침하기 위한 세부적 경쟁전략으로써 (주)지엔텍홀딩스는 '기술적 우위', '우수한 운영자', '고객에게 친숙한 기업', '지속적인 제품 개선' 등 가치 포지셔닝 프레임웍에 입각한 원칙을 충실히 수행하여 왔으며, 이러한 노력은 다른 기업과는 차별화된 (주)지엔텍홀딩스만의 핵심역량이 확보되었기

에 가능하였다.

동사가 확보한 핵심역량으로서는 '신의중시 · 노사화합 경영', '자체 기술력 확보', '사원 종합교육', '지속적 생산 및 경영혁신' 그리고 '종합전산망의 구축' 등을 들 수 있다. 결국 지속성 있는 경쟁적 우위는 각각의 중요한 경영요소들을 효과적으로 개발 관리함과 더불어 이들 각각의 요소들 간의 상호작용 관계도 원활하게 관리되는 것이 필요하다는 것을 제시하고 있다.

4. 맺는말

세상에서 무엇보다도 소중한 것은 만남의 인연이며, 그 중에서도 가장 중요한 것은 신의와 약속의 이행이라는 원칙을 고수해 온 기업인 정봉규 회장은 (주)지엔텍홀딩스를 창업 30년만에 연 매출 679억원에 종업원 수 450여명의 우수 중소기업으로 성장시켰다.

창업 초창기에 원활하지 못한 자금사정으로 심하게 압박받던 시절에도 기술개발에 대한 투자를 아끼지 않고 지속적으로 해 오며, 또 덤핑의 유혹을 과감히 뿌리치고 우수한 품질의 최고의 제품만을 만들겠다는 정 회장의 집념은 국내 최초로 '마이크로 펄스 에어백 필터' 의 국산화와 'VIP집진기' 를 개발하는 등 기술로서 업계의 선두 주자로 자리매김을 하였다. 그는 기술만이 어려운 경영환경의 돌파구라고 생각하고, 오로지 기술개발에 모든 것을 걸었다. 그리고 '마이크로 펄스 에어백 필터' 를 개발한 후에는 이의 납품을 위해 온갖 역경을 이겨냈다. 정 회장은 회고하기를 "자체 기술력이 없었으면 포항제철에 납품하는 기적이 오지 않았을 것입니다. 비행기 노선도 없던 그 때 계약을 따내려고 서울과 포항을 승용차로 백번도 넘게 오갔어요. 결국 기술 경쟁력을 높이 평가 받아 계약이 성사됐죠".

회사를 경영하면서 수차례 고비가 있었지만 그는 강한 리더십으로 이를 슬기롭게 극복해 왔다. 노동조합이 '노사 영구평화 및 임금 무교섭'을 선언한 것은 그의 신뢰를 바탕으로 둔 리더십이 낳은 결과라 할 수 있다.

정봉규 회장은 사회적 책임을 다하는 기업인으로도 널리 알려져 있다. 2006년 9월에 모교인 청주대성고에 장학금 30억원을 기증함으로써 충청북도 내에서 가장 큰 장학금 기부자가 된 정 회장은 고향의 발전과 인재 양성을 가장 의미있고 보람있는 일로 생각하고 있다.

정 회장의 인간적인 자질을 나타내는 면모는 이 밖에도 많은 일화가 있지만, 정봉규 회장을 중소기업인 명예의 전당에 헌정되게 한 공신은 무엇보다도 그 산업에서 고객이 진정으로 원하는 가치를 파악하고, 갖은 난관과 역경에도 불구하고 포기하지 않고 모든 노력을 다해 처음 목표로 삼은 고객가치를 충족시키는데 성공했기 때문이다.

2007년 6월 창사 30주년을 맞은 (주)지엔텍홀딩스 그룹은 사업의 다각화를 통해 제2의 도약을 선언했다. 기존의 (주)지엔텍을 환경사업과 자원개발로 분할하여 신설법인들로 각각 전환하고 명칭도 (주)지엔텍홀딩스로 바꾸었다. 이에 따라 (주)지엔텍홀딩스는 용접, 에너지 등의 신규 사업의 추진에 주력하는 사업지주회사로서, (주)지엔텍은 환경사업을 전담하는 집진전문업체로서, (주)지엔텍리소스는 국내외 자원개발을 전담하는 자회사 체제로 운영을 시작했다.

환경사업에만 매진해 온 (주)지엔텍홀딩스는 2007년을 기점으로 크게 변신하는 중이다. 현재 (주)지엔텍홀딩스의 초미의 관심사는 카자흐스탄 36광구의 유전탐사 사업이다. 미국의 유전 컨설팅회사인 스코시아 그룹이 밝힌 지층구조 분석 보고서에 따르면 매장 가능성이 상당히 높지만, 계속적인 탐사를 해서 유전을 찾아내야 한다. 그래서 자원이 부족한 국가 산업에 기여하는 글로벌 환경 에너지 기업으로 성장하는 것이 바로 (주)지엔텍홀딩스 그룹의 목표이다. (주)지엔텍홀딩스는 그동안 환경사업만 매진해 왔지만 새롭게 제2의 도약을 선언한 (주)지엔텍홀딩스 그룹은 환경과 에너지를 양대 축으로 하여 기업의 성장 동력으로 삼으려고 한다. 창립 30주년을 계기로 (주)지엔텍홀딩스 그룹은 모두에게 신뢰를 받는 환경 · 에너지 전문그룹이 될 수 있도록 맡은 바 사회적 · 도덕적 책임을 다해 나가려고 한다.

부록 • (주)지엔텍홀딩스 연혁

1976.12	공영정화 주식회사 설립
1978.08	(주)공영엔지니어링으로 상호변경
1988.05	(주)공영플랜트 설립
1990.03	(주)공영 설립
1990.04	(주)포항종합제철 사업시설관리 서비스개시
1993.05	한일시멘트공업(주) 집진설비 전문정비 협력작업 계약
1993.09	DENMARK FLS. Miljo와 집진기 정비기술 제휴
1994.03	대기오염방지 시설업 등록 (대구지방환경청 제69호)
1995.02	V.I.P. 집진기 개발
1995.04	DEMNMARK FLS. Miljo와 전기 집진기 기술협약서 체결
1995.06	자가측정 대행업 등록 (대구지방환경청 경북 제11호)
1995.07	본사 사옥 및 공장 준공
1995.12	광양공장 준공
1996.01	(주)공영엔지니어링에서 (주)공영플랜트를 흡수합병
2000.10	ISO 9002 획득
2001.07	전기공사업 면허취득 (경북-00912호)
2001.11	(주)공영을 (주)지엔텍으로 상호 변경
2002.08	KOSDAQ 등록
2004.03	(주)지엔텍에서 (주)공영엔지니어링 흡수합병
2004.12	중국 장가항 ZPSS 제강공장 집진설비 기술허가 계약
2005.04	중국 장가항시 사강철강과 공기오염 PROJECT에 대한 위탁전담관리 MOU체결
2005.09	중국 현지법인 설립 (장가항시 보세구 코웰무역유한공사)
2006.02	인터코웰 자회사 편입
2006.10	카자흐스탄 자원개발 사업 개시
2007.01	미리넷솔라(주) 투자 (총40억원, 투자지분 14.7%)
2007.03	카자흐스탄 쥬살리유전 인수계약 체결
2007.04	카자흐스탄 쥬살리 개발사업 산업자원부 신고수리
2007.06	회사분할 및 지주회사 체제 전환 (주)지엔텍홀딩스-존속법인 (주)지엔텍, (주)지엔텍리소스-신설법인

참고문헌

1. 박주영(2007), "정봉규 회장과의 인터뷰"
2. (주)공영엔지니어링(1997), "환경기술개발 20년"
3. (주)지엔텍홀딩스(2007), IR자료
4. 정문섭(2007), 우연한 성공은 없다 3
5. Treacy, Michael and Fred Wiersema(1999), *The Disciplines of Leaders*, Reading, MA: Addison-Wesley.

신문기사

1. 주간한국, 2007. 11. 6
2. 중앙일보, 2007. 9. 9

웹사이트

(주)지엔텍홀딩스 홈페이지 www.gentechholdings.com

2007 Success Story

(주)일★삼

Part 3

(주)일★삼

1. (주)일삼의 개요

1) (주)일삼의 현주소

대부분의 기업가는 성장을 꿈꾸고 그 성장으로 인하여 자신의 기업이 점점 커져 대기업이 되는 것을 바라기도 한다. 중소기업이 생존하여 시간이 오래 지나면 대기업이 되는 것인가? 그 답은 그럴 수도 있지만 대부분의 경우 "아니다" 이다. 우리보다 산업화의 역사가 훨씬 더 오래된 일본을 보면 알 수 있다. 일본 제조업의 경쟁력을 유지시키는 것은 강소기업이다. 개성과 최고의 품질과 '모노쓰쿠리(좋은 물건 만들기)' 와 '히토쓰쿠리(인재 만들기)' 로 대표되는 장인 정신으로 무장한 명품을 만드는 강소기업이 일본에는 수두룩하다. 한편, 한국에서 강소기업을 찾아보기가 쉽지 않은 것이 현실이다. 더욱이 21세기 한국에서 제조업을 하는 강소기업을 찾아보는 것은 사실 쉬운 일이 아니다.

35년 동안 한 우물을 파온 한국형 강소기업이 있다. 1972년 9월 1일 창업 이후, 특수잉크라는 한 분야를 개척해 온 (주)일삼이다. (주)일삼은 산업전반에 광범위하게 사용되는 폴리염화비닐(PVC)용 착색제, 첨가제, 표면 처리제를 비롯해 폴리프로필렌(PP), 폴리에틸렌(PE), 폴리스티렌(PS) 등 합성수지 제조용 가공안료, 합성피혁의 가공에 사용되는 폴리우레탄(PU) 합성수지와 수용성합성수지를 생산 판매하는 이 분야의 한국 최고의 기업이다. 이 한국형 강소기업은 파주, 시화, 언양, 음성의 국내 사업장과 계열사인 (주)대촌을 비롯, 글로벌 시장의 개척에도 앞장서서 미국, 중국, 인도네시아, 베트남에 현지 법인을 설립하여 세계의 다양한 고객들에게 제품을 생산, 공급하고 있다. 기업명인 일삼의 삼(三)은 품질, 서비스, 신뢰의 세 가지를 의미하며 일(一)은 이 세 가지 분야에서 최고가 되고자 하는 의지를 담고 있다.

(주)일삼은 일반 소비자에게 직접 판매하는 상품을 생산하는 기업이 아니므로 대중에게 인지도가 높은 회사는 아니지만 산업용 안료 및 착색제 분야에서는 한국 최고의 기업이다. 2006년 기준으로 자산은 약 400억원의 규모이고, 매출은 424억원으로 전형적인 건실한 중소기업이다. 동종업계에서 50% 이상의 시장점유율을 차지하고 있으며 업계의 많은 기업들이 (주)일삼을 거친 인재들에 의하여 설립되어 (주)일삼은 이 업계의 사관학교 역할도 겸하고 있다고 해도 과언이 아니다. 일삼의 첫 번째가 품질을 의미하듯이 이 기업은 품질 제일주의 기업이다. 별도의 홍보나 영업을 하기 보다는 제품의 품질과 서비스 향상에 최우선의 가치를 (주)일삼은 두고 있다. 처음에 수입 제품을 판매하는 영세소매상에서 출발한 (주)일삼은 자체의 노력으로 개발한 기술로 기존에 수입하던 제품을 하나씩 자체 생산, 판매함으로써 전량 수입에만 의존하던 산업용 특수잉크, 착색제 분야에서 수입대체의 쾌거를 이룩하였다. 이 수입대체효과는 수출 이상의 효과를 산업계에 가져온 것이라 하겠는데 특히, 1997년에는 부설연구소를 설립하고 폴리우레탄 수지 및 합성피혁용 착색제를 독자 개발하여 합성피혁을 국내의 기술만으로 생산하도록 함으로써 괄목할 만한 수입대체효과를 거두었다. 그리하여 (주)일삼은 2003년 중소기업청의 우수중소기업으로 선정되어 대통령 표창을 받았고 2007년에는 IBK 기업은행의 제4회 중소기업 명예의 전당 헌정기업으로 선정되었다. (주)일삼은 해외 시장에도 일

찍이 눈을 돌려 해외에 적극적으로 진출하였다. ISC AMERICA, INC.는 1994년 5월에 (주)일삼이 미국 CHICAGO에 설립한 현지법인으로 Commercial Inks, Specialty Inks, Folding Carton Inks, Metallic Inks & Overprint Varnish, Special Formulating Ink for Synthetic Substrates를 생산하고 있다. (주)일삼은 1999년 수출유망중소기업에 선정되었고, 같은 해 인도네시아에 현지법인인 PT. ILSAM Global Indonesia를 설립하였다. 이 회사는 PU · PVC용 착색제, 촉진제, 가교제를 현지에서 생산하고 있다. 중국의 산업화가 본격화되면서 중국의 시장이 커지기 시작하자 2003년에는 중국 광동성에 현지법인인 남해일삼화학유한공사(南海一三化學有限公司)를 세워 대륙 진출의 교두보를 마련하고 PU · PVC용 착색제, 촉진제, 가교제를 생산하고 있다. 또한, 중국 시장이 새로운 규제의 강화와 자국 기업을 보호하는 방향으로 나아가자 2006년 새로운 대안으로 떠오른 베트남 시장에 현지법인인 ILSAM Vietnam Co. Ltd.를 설립하여 진출하였다. 중소기업이면서도 국내 시장에만 머무는 것이 아니라 세계 시장의 변화에 맞추어 발빠르게 움직이는 (주)일삼은 명실 공히 선도적인 중소기업이라 할 수 있다.

계열사인 (주)대촌은 1988년 7월에 설립한 Plastic용 착색제와 PVC 바닥 장식재, 인조 대리석용 Chip을 제조하는 회사로서 주요 제품으로는 PVC 바닥장식재(상재)용 Chip, 인조 대리석용 Chip, PVC 창틀용 착색제, Engineering Plastic용 가공안료(Chip, Pellet), 각종 사출, 압출 및 중공성형용 Master Batch가 있다. 현재 (주)대촌은 바닥장식재 등에 색깔과 무늬를 연출하기 위해 사용되는 Color Chip과 강화수지 분야에서 최고의 위치에 있다.

(주)일삼의 경쟁력은 품질과 기술력이다. 그런데 (주)일삼의 업종은 일반 제조업과는 다르게 색상(色相)을 만드는 제조업이다. 같은 안료와 원료를 쓴다고 해서 기계 조립하듯 같은 색이 만들어 지지 않는다. 옷에서 보이듯이 국내의 섬유 업체가 만드는 빨간 셔츠와 유명 명품 브랜드의 빨간 셔츠는 분명히 색감이나 명도, 채도가 다르다. 국산차의 붉은 도장과 벤츠나 아우디 차량의 붉은 도장도 분명히 다르다. 색상(色相)을 다루는 산업에서 이 차이를 내는 것이 품질이고 기술이다. 그리고 이 차이는 원료나 설비에서 오는 것이 아니고 종사자들의 고유한 노하우에서 비롯된다. 직원들의 숙련도와 기술이 차이를 만들어 낸다. 지식에는 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(tacit knowledge)가 있다. 형식지는 언어나 문자 등으로 명확하게 설명되어 있거나 표현되어 있는 공정설명서, 매뉴얼 등에 나타나 있는 기업이 공식적으로 제공하는 지식이다. 암묵지란 언어로 명확하게 전달하기 어려운 지식을 말한다. 공동체 안에서 비공식적으로 주고받는 지식의 습득과 훈련의 과정을 통하여 축적된 실용적 지식이다. 형식지는 일반적으로 공식적이고 혁신을 이끌어 내는 지식이다. 반면에 암묵지는 비공식적이고 집합적인 아이디어의 상호작용을 통하여 점진적인 기술의 발전을 이끌어 내는 지식이다. 기술의 발전을 혁신에 의존하는 기업의 경우에는 전체 구성원과의 협력보다는 혁신을 이끄는 개인이 보다 중요하게 여겨진다. 반면, 기술의 발전이 암묵지에 의존하는 경우에는 최고경영자와 직원 사이의 협력적인 리더십과 노사관계가 기업문화를 형성하는데 매우 중요한 역할을 하게 된다. (주)일삼이 종사하는 분야는 그 본질상 암묵지가 보다 중요하다. (주)일삼의 경쟁력인 품질과 기술력은 공식적으로 서술되고 설명되어지는 분야가 아니다. (주)일삼의 기업문화는 바로 암묵지를 통하여 기술을 개발하고 지식을 축적해 가는 전형적인 기업이다. (주)일삼의 정우철 대표는 "똑같은 쌀과 물로 밥을 지어도 맛이 다 다르듯이 품질은 만드는 이의 마음자세에 달려있다." 그리고 그 본질은 '정성'이라고 언급하고 있다. 정성이란 개인에게 체화된 내재적 지식 곧 암묵지이다. 바로 정우철 대표의 리더십이 (주)일삼을 색을 다루는 이 업계 최고의 품질과 기술력을 확보한 기업으로 성장시켜 왔음이 간단한 그의 말을 통하여 증명되고 있는 것이다. 외형적인 R&D 투자의 수치가 아닌 정우철 방식의 인간경영이 암묵적인 지식을 축적하고 이를 통하여 최고의 품질과 실용적인 기술로 무장한 업계 최고의 (주)일삼을 만들었다고 하겠다.

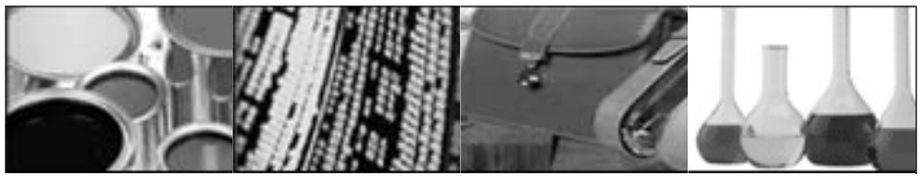
2) 주요 제품

(주)일삼의 주요 사업분야인 착색제와 PU수지는 가전제품 외장재, 전자부품 등의 모든 플라스틱 용품, 전자부품, 자동차 내장재 등의 생활용품 분야와 욕

조, 수조, 방수판, 내외장재, 창틀, 바닥재, 벽지 등의 건축분야, 그리고 의류, 신발, 가방 등의 피혁분야 등 다양한 분야에 첨가되어 색을 내는 제품이다. 계열사인 (주)대촌은 바닥장식재, 인조대리석, 장판 등에 첨가되어 색과 무늬를 내는 강화수지, PVC CHIP 등을 생산하고 있다.

(1) 착색제 (COLORANTS)

착색제는 색상을 필요로 하는 소비자가 직접 안료를 사용하지 않고 요구하는 색상을 생산할 수 있도록 안료+수지+용제로 구성되어 있으며 이것을 분산기에서 곱게 분산시켜 마치 잉크나 페인트처럼 제조한 것을 말한다.



가. PU 건식 · 습식 합성피혁용 : SU, SF, SW, SA

- SU Series는 건식 합성피혁 및 Direct Coating 가공 등에 사용하는 Polyurethane계 착색제로 의류, 신발, 가방, 가구 등에 사용됨
- SF Series는 건식 합성피혁 가공에 사용하는 Vinyl Copolymer계 착색제로 의류, 신발, 가방, 가구, 잡화 등에 사용됨
- SW Series는 습식 합성피혁 가공에 사용하는 Polyurethane계 착색제로 의류, 신발, 가방, 가구에 사용됨
- SA Series는 섬유 Direct Coating 가공에 사용하는 Acrylic계 착색제로 의류에 사용됨

나. PVC Casting 및 Calender용 : SV

- SV Series는 PVC Casting 및 Calendering용으로 벽지, Tarpaulin, Sheet, 신발, 가방, 의류, 가구에 사용됨

다. 합성피혁, 벽지 Printing용 : SP, SPS, SG, SVT

- SP : PU 합성피혁용 Ink를 사용하는 Vinyl Copolymer계 착색제로 의류, 신발, 가방에 사용됨
- SPS : PVC 벽지용 Ink에 사용되는 Vinyl Copolymer, Acrylic계 착색제로 벽지에 사용됨
- SG : PVC용 Ink에 사용되는 Vinyl Copolymer, Acrylic계 착색제로 의류, 신발, 가방, 벽지, 바닥장식재에 사용됨
- SVT : PU 및 PVC 합성피혁 표면처리용으로 사용되는 Vinyl Copolymer계 착색제로 의류, 신발, 가방, 가구에 사용됨

라. 천연 및 합성피혁, 기타의 표면처리용 : SWP

- SWP : 천연 및 합성피혁 가공용으로 사용되는 수용성 Polyurethane계 착색제로 수용성 Emulsion Binder에 사용됨

마. 열경화성수지 가공용 : SUT

- SUT : 수조, 욕조, 방수판 등의 건축자재에 사용하는 열경화성수지용 착색제로 구매자의 요구에 의해 주문 생산함

바. 합성피혁, PVC Ink 가공용 : SCM

- SCM : 의류, 신발, 가방 용도의 합성피혁, PVC Ink 가공에 사용하는 Vinyl Copolymer계 고농축 Chip 착색제

사. PVC Calender용 : SVM

- SVM : PVC Calendering용으로 사용하는 Poly Vinyl Chloride계 판상 Master Batch 착색제로 의류, 신발, 가방, Tarpaulin, 가구에 사용됨

아. Plastic 사출, 압출 및 중공성형 : SPM

- SPM : PVC Calendering 및 Plastic 사출, 압출, 중공성형가공에 사용하는 Poly Vinyl Chloride계 착색제로 구매자의 요구에 의해 주문 생산함

(2) PU 합성수지 (POLYURETHANE RESIN)

Polyurethane 수지는 우수한 발색도와 뛰어난 접착력, UV, NOx의 안정성, 내가수분해성 등의 기능을 갖춘 제품으로 합성피혁의 건식, 습식 가공에 사용되며 각 공정의 특성에 맞게 다양하고 적합하게 사용된다.

가. PU 건식합피, 표피 가공용(1액형)

- ISU 100 Series : 1액형 건식수지(Skin Layer)로 합성피혁 표피용으로 의류, 신발, 가방, 가구에 사용됨

나. PU 건식합피가공 및 접착용(2액형)

- ISA 200 Series : 2액형 건식접착수지로 의류, 신발, 가방, 가구 등의 합성피혁가공시 접착용으로 사용됨

다. PU 습식합피 가공용(일반형)

- ISW 300 Series : 습식 일반형수지로 의류, 신발의 습식합성피혁가공용으로 사용됨

라. PU 습식합피 가공용(내가수분해형)

- ISW 500 Series : 습식 내가수분해형 수지로 의류, 신발, 가방, 가구의 습식합성피혁가공용으로 사용

(3) 수용성 합성수지

수용성 합성수지는 Acryl, Polyurethane Emulsion으로 종이, 섬유, 부직포, 목재, 철재류 등 다양한 재료의 표면에 적용되는 제품으로 침투충진성, 내한성, 접착력, 광택조절 등 각 재료의 물성에 적합한 특성을 높여준다.

가. Polyurethane Emulsion

- SUB Series : 피혁, 목재, 섬유 등의 충진 및 Coating용, 수성 Ink Binder용으로 사용하는 Polyurethane Emulsion

나. Acryl Emulsion

- SAB Series : 피혁, 목재, 섬유 등의 충진 및 Coating용, 수성Ink Binder용으로 사용하는 Acryl Emulsion

(4) 표면처리제

Acryl, Polyurethane계의 PU, PVC 합성피혁 표면처리제로 다양한 감촉과 기능을 부여한다.

가. Polyurethane계 표면처리제

- SUS Series는 Polyurethane계 PU 합성피혁의 표면처리제로서 의류, 신발, 가구에 사용됨

(5) 첨가제

첨가제는 PU, PVC 합성피혁 가공시 사용되는 보조제이다.

가. 촉진제(Accelerator) : SC

- SC Series는 합성피혁의 접착시 경화를 촉진시키는 제품

나. 가교제(Cross Linking Agent) : CLA

- CLA Series는 합성피혁의 접착제 경화를 위하여 사용하는 제품

다. 습식수지용 첨가제 : SS

- SS Series는 PU 합성피혁 가공시의 가공성을 높이기 위하여 사용하는 가공 보조제품

2. (주)일삼의 성장과 발전단계

(주)일삼은 초기 창업기를 지난 이후에는 1980년대를 지나 1990년대 중반까지 연평균 30% 이상의 고성장을 해 왔으며 이후 현재까지 10% 내외의 꾸준한 성장을 지속하고 있다. 기업의 성장은 그냥 주어지지 않는다. 단편적으로 보면 드라마 같은 이야기 한 두개 없는 기업은 없을 것이다. 그러나 기업의 성장은 극적인 드라마 같은 소재로만 이루어지지 않는다. 최고경영자의 흔들리지 않는 리더십과 남들이 넘볼 수 없는 기술력을 가지지 못하고는 불가능하다. (주)일삼의 성장과 발전 단계를 경쟁역량의 축적을 중심으로 살펴보면 다음과 같이 3단계로 구분 지을 수 있다.

1) 제1단계 : 사업의 시작

1947년 서울에서 출생한 정우철 대표는 한국전쟁을 계기로 충북 음성으로 삶의 터전을 옮긴 후 그 곳에서 유년기와 청소년기를 보냈다. 중학교를 마친 후 가산이 넉넉하였음에도 불구하고 조모의 뜻을 좇아 진학을 하지 않고 농사일을 하게 된다. 그는 농사일을 통하여 "사람은 심은 대로 거둔다"는 교훈을 얻게 되며 사람의 삶 또한 이 "인과응보"의 이치에서 벗어날 수 없다는 신념을 갖게 된다. 학업을 계속하였더라면 대학에 진학할 시기인 만 18세가 되던 해인 1965년에 서울로 올라와 안료생산업체인 덕영색소공업 서울사무소에 사환으로 입사하여 사회생활을 시작하였다.

보잘 것 없는 사환직에 불과하였지만 타고난 성실과 근면함으로 회사의 신임을 얻은 그는 군 입대를 앞두고 퇴사하게 되었을 때 사장은 제대를 하게 되면 다시 돌아와 일을 해달라고 부탁을 하였다. 제대 후에 다시 전 직장에 재입사하여 근무를 계속하던 정우철 대표는 자신이 직접 창업을 하겠다는 꿈을 1972년 실현시킨다. 1972년 9월 1일 상점도 없이 직접 수입상에게 안료를 받아서 실수요자에게 파는 영세 도매업을 시작했다. 어느 신문의 인터뷰에서 당시를 이렇게 회상하였다. "당시 저는 직장에서 17,000원의 봉급을 받았습니다. 결혼을 하고 사업을 시작하면서 저는 앞날이 걱정되었습니다. 생활도 어려웠을 뿐더러 사업이 잘 될지 알 수가 없었기 때문이었습니다. 그러나 하루하루를 열심히 산다는 신념으로 일을 하다 보니 사업은 하루가 다르게 발전하였습니다. 첫 달에 40,000원의 수입을 올리고, 다음달에 70,000원 이렇게 하여 수입은 점점 많아졌지요. 저는 사환생활을 할 때 제 평생 꿈이 개인점포를 갖는 것이었습니다. 그 꿈이 1974년 1월 19일에 실현되었습니다. 장사를 시작한 지 1년 4개월 만에 실현된 것이지요. 제 평생 꿈이 이렇게 빨리 실현될 줄은 몰랐습니다. 그저 앞도 내다보지 않고 하루하루를 열심히 살았을 뿐인데... 정말 내일은 알 수가 없는 것인가 봅니다." 정우철 대표의 이 회고에서 그의 평생을 유지해 온 경영철학이 형성된 단면이 엿보인다. (주)일삼에는 일반적인 회사가 당연히 만드는 사업계획이 없다. 왜냐하면 위의 회고대로 "내일은 알 수가 없기 때문이다." 내일을 굳이 설계하고 예단하기보다는 언제, 어떤 상태가 되어도 이길 수 있는 힘을 기르는 것이 중요하다고 그는 생각한다. 그의 말을 빌면 계획을 세우지 않는다고 해서 미래를 생각하지 않는 것이 아니라는 것이다. 오늘을 무의미하게, 좋지 않게 보낸다면 과거도 미래도 좋을 수가 없다는 것이다. 오늘이 좋으면 영원히 좋은 것이고 오늘에는 과거와 미래가 다 포함되어 있기에 오늘이 좋기 위해서는 오늘 하는 일을 10년, 20년 앞을 내다보고 해야 한다는 것이다. 모든 사물에 대하여 항상 주의를 게을리하지 않고 살아가면 자연히 미래에 대한 대비가 된다는 것이 그의 경영철학의 요지인 것이다.

이렇게 창업한 지 2년도 못 되어 설립한 개인 점포가 삼성안료상사이고 이듬해인 1975년에 수입된 제품을 판매하기 보다는 직접 제조를 하기 위하여 설립한 회사가 삼성안료공업사이다. 당시에는 국내에서 소비되는 안료의 100%가 수입에 의존하고 있었던 상황이었으므로 안료의 생산은 곧바로 수입대체를 의미하는 것이었다. 당시 정우철 대표의 생산 원칙은 수입품보다 가격은 적어도 5-10% 저렴하고 품질은 수입품과 같거나 더 우수하여야 한다는 것이었다. 정우철 대표는 1978년 1월 25일, 오늘 날의 명칭인 주식회사 일삼을 설립하고 기존의 삼성안료공업사를 합병시켜 (주)일삼으로 회사를 일원화하였다. 그리고 같은 해 12월에 파주에 공장을 세우고 본사도 파주로 이전하여 비로소 성장의 발판을 마련하게 된다.

2) 제2단계 : 성장의 단계

1980년대는 (주)일삼에게 있어 중흥기라 할 수 있다. 1970년대 말 10억원을 넘기 시작한 (주)일삼의 매출액은 1980년대 들어서서 연평균 30% 이상의 고성장을 지속하였다. 1981년 13억원 정도이던 매출이 10년 후인 1990년에는 140억원이 되었다. 1987년에는 파주에 제2공장을 설립하여 제품과 서비스를 본격적으로 확장하였다. 기업이 성장을 계속함에 따라 1989년에는 중소기업은행으로부터 우량업체로 선정되었고 이듬해인 1990년에는 유망중소기업으로 선정되었다. 같은 해인 1990년, (주)일삼은 제3공장을 경남 언양에 설립하였다. 1995년에는 내수 용량을 확충하기 위하여 제4공장인 시화공장을 경기도 시흥의 시화공단에 설립하였다. 1997년에는 연구개발(R&D) 역량을 강화하고자 시화공장에 부설기술연구소를 설치함으로써 파주의 제2공장의 실험실과 더불어 품질향상과 R&D의 동력을 갖추게 되었다. 전량 일본이나 유럽에서 수입하던 폴리우레탄 수지 및 합성피혁용 착색제를 1997년 독자적으로 개발함으로써 높은 수입대체 효과를 거두었을 뿐만 아니라 (주)일삼을 명실 공히 선도 기업으로 국내외에 각인시키는 계기가 되었다.

1988년 7월 7일, (주)일삼은 정우철 대표의 고향인 충북 음성에 계열사인 (주)대촌을 세웠다. 바닥장식재, 인조대리석, 장판 등에 첨가되어 색과 무늬를 내는 강화수지, PVC CHIP 등을 생산하는 (주)대촌은 Color Chip과 강화수지 분야에서 역시 우리나라에서 최고의 위치를 차지하고 있다.

정우철 대표는 우리나라 중소기업이 기술 개발이나 경쟁력 향상에 있어 지나치게 정부의 지원과 육성시책에 의존적이며 오히려 정부의 지원시책과 과보호로 인하여 중소기업의 경쟁력이 훼손되어 왔다고 생각한다. (주)일삼은 정부의 지원에 의존하기 보다는 독자적으로 해외에는 존재하나 국내에는 아직까지 없는 제품의 개발과 품질 향상에 승부를 걸어온 기업이다. (주)일삼의 고속성장 배경에는 사업의 다각화나 신수종 사업의 진출같은 개념은 존재하지 않는다. 특수잉크와 안료라는 한 분야에서 끊임없이 추구해 온 남보다 앞선 신제품 개발과 고집스런 고품질주의가 자리잡고 있을 뿐이다.

(주)일삼은 1994년에 선진 시장인 미국에 중소기업으로는 드물게 생산기지를 설립하였다. 현지법인인 ISC AMERICA, INC.를 미국 CHICAGO에 설립하고 Commercial Inks, Specialty Inks, Folding Carton Inks, Metallic Inks & Overprint Varnish, Special Formulating Ink for Synthetic Substrates를 현지 생산하여 판매하기 시작하였다. 보통의 중소기업이 선진 시장에 판매 법인이 아닌 생산 설비를 갖추는 일은 흔한 일이 아니다. (주)일삼의 오늘의 일에 최선을 다하자는 경영방침은 공식적인 사업계획 없이도 누구보다도 일찍이 선진국에 생산 기지 건설을 가능하게 한 것이다. (주)일삼은 미국 시장에 진출한 것을 시작으로 해외로 뻗어 나가는 글로벌화의 첫 발을 내딛은 것이다.

3) 제3단계 : 글로벌 기업으로의 성장

IMF라는 어려운 경제적 고비도 (주)일삼은 별 탈 없이 무사히 넘어 갈 수 있었다. 투자를 위한 부동산과 실질적인 차입금이 없었던 (주)일삼은 자산의 가격이 급락하고 이자가 천정부지로 치솟던 IMF에도 별 문제가 없었던 것이다. 오히려 IMF 경제난 직후인 1999년에는 수출유망중소기업에 선정되어 이 분야 선도기업으로서 수출을 늘려야 한다는 경영진의 사명감이 빛을 발하게 되었다.

선진 시장인 미국에 글로벌화의 거점을 마련한 이후 (주)일삼은 해외시장의 공략에 매진하여 1999년에 인도네시아에 현지법인인 PT. ILSAM Global Indonesia를 설립하게 된다. 이 회사는 현지에서 폴리우레탄 수지, PVC용 착색제, 촉진제, 가교제를 생산하고 판매하고 있다. 중국의 산업화가 본격화되면서 중국의 시장이 커지기 시작하자 2003년에는 중국 광동성에 남해일삼화학유한공사(南海一三化學有限公司)를 세워 대륙 진출의 교두보를 마련하고 PU · PVC용 착색제, 촉진제, 가교제를 현지에서 생산 판매하고 있다. 또한, 중국 시장이 새로운 규제의 강화와 자국 기업을 보호하는 방향으로 나아가자 2006년에는 발 빠르게 새로운 대안으로 떠오른 베트남에 현지법인인 ILSAM Vietnam Co. Ltd.를 설립하였다.

국내에서 1인자의 자리에 머무르지 않고 세계 시장을 바라보고 품질과 기술

개발에 진력한 (주)일삼은 2001년 ISO 9001, ISO 14001 인증을 획득하였다. 이러한 (주)일삼의 품질향상과 세계 시장을 개척하려는 끊임없는 노력의 결과 2003년 대통령으로부터 우수중소기업 표창을 받았으며, 2007년에는 IBK 기업은행의 중소기업 명예의 전당에 헌정되는 영광을 얻게 된다. (주)일삼은 안료라는 한 우물만 파온 기업이다. 부동산이나 다른 사업 분야에 조금도 한 눈을 판 적이 없는 기업이다. 사업의 다각화도 색상과 연관성이 있는 분야로만 한정하였다. 정우철 대표가 35년 전, 점포도 없이 시작한 (주)일삼은 특수안료 한 우물만으로 자산 400억원, 매출 424억원, 4개의 국내 사업장, 1개의 자회사, 4개의 해외 현지법인을 거느린 명실 공히 한국이 자랑하는 강소 기업으로 자라났다.

3. (주)일삼의 성공요인 분석

발전과정을 통해서 살펴본 바와 같이 (주)일삼은 수입 안료를 되파는 영세 도매상에서 출발하여 수입 안료를 대체하는 이 분야 최고의 제조기업이 되었다. 오늘날 (주)일삼을 최고의 자리에 있게 한 경쟁력은 어디에서 기인한 것이며 그것을 가능하게 한 원동력은 무엇인가?

일반적인 기업의 경쟁력은 기본적으로 저원가를 기본으로 하는 가격경쟁력과 소비자에게 경쟁제품과 다른 가치를 부여하는 차별화(제품, 서비스, 디자인)로 나누어진다. 그리고 차별화는 소비자에게 특정한 이미지를 제공하는 브랜드를 통한 차별화와 기술력을 바탕으로 하는 제품 차별화로 이루어진다. 기술력은 품질 관리능력, 신제품 개발의 속도, 디자인 능력 등으로 구성된다. 그런데 (주)일삼의 업종은 일반 제조업과는 다르게 색상(色相)을 다루는 제조업이다. 같은 안료와 원료를 쓴다고 해서 기계에서 찍어내듯이 같은 색이 만들어 지지 않는다. 또, 빨리 새로운 색상을 만든다고 해서 경쟁력이 되지 않는다. 색상을 다루는 산업에서의 경쟁력이란 소비자가 원하는 색상을 만들어 내는 것이고 세계적인 명품 제품들과 차이 없는 색상을 만드는 능력이다. 그리고 이 능력은 원료나 설비 자체에서 나오는 것이 아니고 직원들의 체화된 노하우에서 나오는 것이다. 한 마디로 직원들의 숙련도와 정성이 기술이고 경쟁력이다. 그래서 (주)일삼의 경쟁력을 일반적인 전략 구성의 관점에서 접근하기 보다는 제조 현장에서 직원의 태도와 자세에 초점을 맞춘 혁신기법인 5S의 관점에서 (주)일삼을 분석하고자 한다.

1) 경영혁신의 도구 : 5S

(주)일삼은 새로운 브랜드를 개발한다거나 이제까지 우리 생활에 없었던 휴대폰이 갑자기 우리 생활에 필수품으로 자리 잡듯 이제껏 전혀 없었던 신제품을 만드는 회사가 아니다. 운동화, 가구, 플라스틱, 장식재 등 최종 소비재를 만드는 기업의 필요에 따라 꾸준히 개선된 제품을 만들어 가고 선진국에는 있으나 우리에게 없는 제품은 개발하여 나가고 하는 방식이다. 앞서서 언급하였듯이 갑작스러운 혁신이 아니라 암묵적 지식에 바탕을 두고 꾸준한 개선을 위주로 혁신을 행하여 온 것이 (주)일삼이다. 그래서 사람의 사고와 그 자세에 대한 관심이 많은 기업이 (주)일삼이다.

생산현장에서 비효율과 낭비를 없애고 안전하고 능률적인 업무수행과 생산성을 제고하려는 운동으로 5S가 있다. 5S 운동이란 일본어 어휘로 정리(整理:せいり: Seiri), 정돈(整頓:せいとん: Seiton), 청소(清掃:せいそう: Seisoh), 청결(清潔:せいけつ: Seiketsu), 습관화(身美:しつけ: Shitsuke)의 일본어 발음이 S로 시작한다고 하여 붙여진 이름이다. 즉 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화의 5가지 활동을 가리켜 5S라고 부르고 있으며 꾸준한 경영혁신 활동의 기초가 된다.

- 정리(整理:せいり: Seiri) : 필요한 것과 불필요한 것을 구분하고 작업현장에는 필요한 것 이외는 일체 두지 않는 것
- 정돈(整頓:せいとん: Seiton) : 언제든지 바로 사용할 수 있는 상태를 유지시켜 필요한 것을 누구나가 손쉽게 금방 꺼내 쓸 수 있도록 정리하는 것
- 청소(清掃:せいそう: Seisoh) : 먼지 등 오염물질이 없도록 작업현장을 먼지 하나 없을 정도로 말끔한 상태가 되게 가꾸는 것

- 청결(清潔:せいけつ: Seiketsu) : 정리, 정돈, 청소를 철저히 하여 누가 사용해도 불쾌감을 주지 않도록 깨끗이 해두는 것
- 습관화(身美:しつけ: Shitsuke) : 직장의 규정이나 규율을 정해진 대로 올바르게 실행할 수 있도록 습관화하는 것

5S는 모든 혁신 활동의 근간이 되는 기본활동으로서, 직장 내의 각 부문에 있어 모든 낭비 요소를 배제하여 최대의 효율을 높이는 데 있다. 정리, 정돈, 청소, 청결의 4S는 마지막 다섯 번째 S인 습관화에 집결되어 효율 높은 직장, 깨끗한 직장, 보람있는 직장을 만드는 데 그 목적이 있다. 즉, 5S 활동의 기반 위에 사람의 기본적인 자세인 기본 규율의 준수와 설비의 효과적인 이용, 그리고 자재관리의 바람직한 모습이 어우러져 경쟁력 강화로 이어지게 된다. 5S는 유행처럼 왔다가는 수많은 경영혁신 기법들의 홍수 속에서 가장 기본이 되는 것으로서 회사를 지탱하고 있는 직원들의 마인드 변화를 통하여 변화하고자 하는 의욕을 고양하는 데 효과적이다.

2) (주)일삼의 정리 · 정돈 · 청소 · 청결의 4S를 통한 현장 혁신

(주)일삼의 분위기는 밝고 시원하고 깨끗하다. 이러한 느낌은 서울 서소문동의 서울사무소를 방문했을 때나 시화공단의 생산현장을 방문했을 때에도 한결 같았다. 서울사무소의 사무실은 천정이 높고 별다른 멋을 내지 않았지만 밝고 시원하며 모든 것이 반듯하게 자리잡고 있다는 느낌을 주고 있다. 이러한 느낌은 생산현장을 둘러보면 더욱 뚜렷하여 진다.

복도를 걷는 직원은 모두 카펫 위를 걷게 되어 있다. 카펫이 장식이나 시각적인 효과를 위하여 사용되고 있는 것이 아니다. 이유는 간단하다. 복도가 더러워지는 것을 막고 쾌적한 분위기를 만들기 위해서다. 또한 공장에서 직원들은 옷을 작업복으로 갈아입을 때 내부의 탈의실에서 갈아입는 것이 아니라 외부에 따로 마련된 공간을 사용한다. 이는 내부와 외부를 나누어서 외부의 먼지나 이물질이 내부로 들어오는 것을 방지하기 위해서이다. (주)일삼의 자재창고를 보면 얼마나 이 기업이 정리와 정돈이 생활화되어 있는지 알 수 있다. 밖에서 보면 샌드위치 판넬로 만들어진 일반창고와 다름없다. 그러나 안으로 들어가 보면 창고가 아니라 대형마트의 물품 판매대 앞에 서 있는 것이 아닌가 하는 착각이 든다. 자재가 놓여있는 것이 영락없이 요즘 대형마트의 선반형으로 높게 만들어진 상품 판매대이다. 모든 자재와 물품이 일목요연(一目瞭然)하게 판매를 기다리는 상품처럼 정리, 정돈되어 한 눈에 어떤 물품이 있는지 알 수 있도록 되어 있다.

공장내부

(주)일삼은 정리 · 정돈 · 청소 · 청결의 4S를 넘어 작업자가 안전한 환경에서 작업을 할 수 있도록 하기 위하여 최대한의 노력을 경주하고 있다. (주)일삼은 쾌적하고 안전한 작업장을 만드는데 대표적인 모범사례로 손꼽히는 회사이다. 2007년 11월 12일자의 서울신문은 (주)일삼이 소음, 유독성가스, 근골격계질환 등 3대 유해요소를 제거하는데 어떻게 노력하고 있는가를 다음과 같이 소개하고 있다. '중소업체지만 작업장 환경은 여느 대기업 못지않게 쾌적하고 안전하다. 회사가 작업환경 개선에 관심을 쏟고 있기 때문이다. 이를 위해 회사는 2004년부터 연차적으로 중요 시설들을 보완해 왔다. 올 들어서는 3단계 목표인 작업장 소음퇴치에 나섰다. 회사는 우선 1억여원을 들여 작업공정 가운데 소음이 가장 심한 안료 분쇄기의 소음방지 시설을 완공했다. 가로 · 세로 5m 가량의 분쇄기 시설을 완전 방음 처리한 것이다... (중략) 김종수 부공장장은 "소음방지시설로 작업장 소음이 종전 110㏈에서 84㏈로 크게 줄

어들었다"고 설명했다. 이로 인해 안료생산량이 1시간 300kg으로 종전보다 무려 3배 가까이 증가했다. 정승헌 공장장은 "모든 근로자가 안전한 작업으로 행복한 가정을 건설토록 하는 게 회사의 경영철학이다"라고 자랑했다. 이 기사에서도 보듯이 5S를 실천하여 정리 · 정돈 · 청소 · 청결이 일정한 수준에 이르게 되면 그것이 혁신이 되고 결과는 생산성 향상으로 나타나는 것임을 알 수 있다.

(주)일삼의 공장 내에 쾌적한 작업장을 넘어서는 어리둥절한 시설이 있다. 바로 체력단련장이다. 일반적으로 구내에 설치되어 있는 직원복지 차원의 시설을 훨씬 상회한다. 서울에 있는 호텔 신라의 시설을 참고로 하여 만들었다는 시설이다. 이 시설은 단순히 직원 복지를 위하여 만들어진 시설이 아니다. 작업장과 작업환경을 개선하려는 현장 혁신의 일환으로 만들어진 것이다. (주)일삼은 2004년부터는 근골격계질환 예방에 심혈을 기울여 왔다. 직원들이 안료 등 무거운 제품을 취급하는 만큼 허리나 팔 등의 근육통증을 호소하는 경우가 많았다. 이를 위하여 회사는 직원복지 수준이 아닌 전문클럽 수준의 헬스장과 탁구장 등 휴식과 체력증진을 위한 시설과 프로그램들을 운영하고 있다. 일과 시작 전에 맨손체조와 스트레칭은 전 근로자가 반드시 하도록 규정되어 있다. 회사는 또 모든 근로자들이 연간 1회 이상의 특수건강검진(규정은 2년 1회)을 실시하고 방진마스크, 귀마개 등 보호장구 착용을 철저히 감시하고 있다. 아울러 작업장 내 안전을 위해 모든 근로자들에게 금연을 권장, 참여근로자에게는 월 3만원의 격려금을 지급하고 있다. 물론 가장 중요한 요소인 유해화학물질에 의한 중독사고 방지를 위해서는 철저한 안전 설비로 대응하고 있다. 오염원을 감싸는 장치인 닥터시설 140곳을 비롯해 공장 내 주요시설 19곳에 집진 및 배기장치를 설치, 가동하고 있다.

4S인 정리 · 정돈 · 청소 · 청결을 통하여 "모든 근로자가 안전한 작업으로 행복한 가정을 만들어 가야 한다"는 경영철학의 근원은 어디일까? 이 철학의 근원은 바로 창업자이자 현재 이 기업의 CEO인 정우철 대표이다. 정우철 대표가 가장 관심을 가지고 수시로 점검하는 곳이 바로 생산현장인 공장이다. 주위 환경이 어지럽고 정리가 잘 되어있지 않으면 이는 바로 제품의 품질과 연결이 된다고 생각을 하기 때문이다. 그리고 이것을 달성하는데 필수조건이 사람의 태도와 정신이라는 것이 정우철 대표의 신념이다. 이 신념이 만드는 리더십과 기업문화가 다섯 번째의 S인 습관화(身美:しつけ: Shitsuke)의 토대를 구성하고 있다.

3) 핵심역량 : 창업자의 기업가정신과 5번째 S – Shitsuke

직원들이 직장의 규정이나 규율을 정해진 대로 올바르게 실행할 수 있도록 습관화하지 못하면 5S를 통한 혁신이 가능하지 못하다. (주)일삼에서는 4S와 5번째 S가 창업자의 기업가정신과 어떻게 연결되어 5S가 완성되었는지를 알아보자.

공장내 휴게실

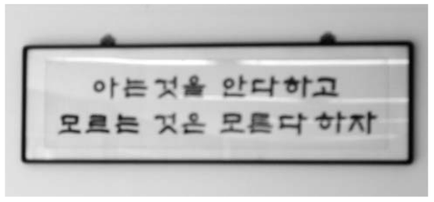
공장내 구내식당

공장내 체력단련장

연구개발실

(주)일삼의 사훈은 건강(健康), 신의(信義), 정의(正義), 도의(道義)이다. 이중에서 건강이 제일 앞서는 가치이다. 정우철 대표는 "건강한 몸이어야 열심히 일할 수 있다"라고 강조하고 있다. 그는 이렇게 말한다. "저는 직원들한테, 몸이 아파 부모 앞에 누워있는 것보다 더한 불효는 없다. 자기 몸이라 하여 자기 마음대로 소홀히 관리하여서는 안된다. 부모, 처자식, 형제 그리고 친구를 생각하여 죽을 때까지 일할 수 있도록 건강관리를 잘하는 것이 중요하다"고 말한다. 건강하지 못하면 정신적 가치인 신의, 정의, 도의 또한 구현할 수 없다.

정우철 대표는 기업을 이끄는 리더이면서 아버지이자 선생님 같은 존재이다. 그는 수시로 직원들에게 사훈을 강조하고 일과 시작 전에 예의범절이나 인성에 대해서 이야기한다. 그는 특히 예의, 규칙에 대해서 엄격하다. 그리고 관대하기도 하다. 출근이 늦은 직원을 바로 집으로 돌려보내 '반성' 의



표어

시간을 갖게 한 일화도 있고, 일손이 달리더라도 무단이탈한 직원을 엄격하게 해고로 다스리기도 하는가 하면 반성하는 사람에게는 관용을 베푸는데 주저함이 없다. "공장에서 무단 근무 이탈자가 4명 있었는데 그때 저는 그들을 해고시켰습니다. 간부직원들이 일도 많고 바쁘고 하니 시말서만 받고 경고처분하자고 했습니다만 문을 닫는 한이 있어도 해고해야 겠다고 말했습니다. 그 뒤에 해고시킨 4명중에 1명이 다시 와서 이 회사는 학벌 따지지 않고 열심히 일하면 되니까 믿음이 가고 희망이 있어 다시 일하고 싶다고 해서 계열회사인 대촌에 보냈습니다. 직원이 잘못을 저질렀을 때 뉘우치고 깨닫는 사람은 용서합니다. 그렇지 않은 경우는 교육을 시킵니다."

이 회사의 작업장 어디를 보아도 '불량률 0%' 나 '원가 절감 5%' 등 목표치를 규정한 표어를 찾을 수가 없다. "목표가 필요한 것이 아니라 방향을 설정해서 최선을 다해서 계속 개선하는 것이 중요하다"는 것이다. "목표는 없고 혁신이 있을 뿐이다"는 것이 정우철 대표의 생각이다. 대신 '아는 것을 안다 하고 모르는 것은 모른다 하자' 는 교훈같은 표어가 눈에 띈다. 성실과 근면, 예절 등 인성과 의식수준을 높이는 것이 직원교육의 '8할' 을 차지한다. 그는 직원 교육에 대한 남다른 신념이 있다. "우리에게 지금 필요한 것은 의식개조 교육입니다. 교육과 홍보로 안되면 제도적으로 엄하게 다스립니다." "저는 회사에 무슨 일이 잘못되었다 하면 남을 탓하지 않습니다. 모두 제 잘못이라고 생각합니다. 내가 직원교육을 잘못시켰구나 생각하지 남을 원망하거나 책임추궁을 하지 않습니다. 저는 일이 잘못되지 않도록 미연에 대비하는 것이 중요하다고 생각합니다. ...(중략)... 결국 직원들이 어떻게 행동할 것인가 하는 것은 직원들을 좋은 사람으로 만드는 교육에 달려 있다고 생각합니다. 기업경영자는 그래서 교육자라고도 말할 수 있습니다. 교육자가 되기 위해선 철학이 있어야 합니다. 직원 교육에는 아무것도 안 배운 사람보다 똑바로 배우지 못한 사람 가르치기가 더 힘듭니다. 다른데서 10~20년 근무하다 온 사람은 교육이 잘 안됩니다."

정우철 대표의 경영철학의 독특한 면은 개인의 절대적 가치를 인정한다는 것이다. 성별, 능력, 학력 등이 기준이 아니라는 것이다. "저는 자기 일에 최선을 다하는 것이 가장 중요하다고 생각합니다. 자기 위치에서 자기의 임무를 다하는 사람이 훌륭한 사람입니다. 그래서 저는 직원들에게 남과 비교하지 말라고 하고 있습니다. 사람들은 다 다른 것인데 남과 비교하여 자신의 가치를 손상시킬 필요가 없는 것입니다." "저는 대졸자들이 반드시 고졸자보다 대우를 잘 받아야 한다고 생각하지 않습니다. 오히려 저는 대학교육을 받은 사람은 배운 것으로 얻은 것이 있다고 생각합니다. 지식도 얻고 돈도 더 많이 받으려고 하는 것은 옳지 않다고 생각합니다. 저희 회사에서는 남녀 뿐만 아니라 학력에 관계없이 직원의 노력과 기여에 따라 대우해 줍니다. 이렇게 하는데 대졸자들도 불만이 없습니다." 그래서 (주)일삼의 직원 급여체제에는 성과급제도가 없다. 목표달성의 정도를 기초로 지급하는 성과급은 인간이 인간에게 요구할 수 있는 제도가 아니라는 인식을 정우철 대표는 가지고 있다. 노동의 대가를 정확하게 돈으로 계산할 수 없기 때문에 공장직원들에게도 월급제를 적용한다. 공장에서도 일을 더 많이 했다고 잔업수당은 없다. 사람이 모두 최선을 다하는 것이 중요하지 성과가 높고 낮은 것이 중요한 것이 아니라는 것이다. 사람은 신체조건이 다 다르기 때문에 약하게 태어난 사람은 성과가 좋지 않을 수 있는데 그것에 대하여 차별할 수 없다는 것이다. 정당한 사유가 있으면 일을 안 해도 월급을 준다고 한다. 사람은 누구나 양심이 있고 이성이 있어 좋게 대해주면 좋아진다는 것이다. 누가 봐도 인정할 수 있을 만큼 잘한 사람을 성과급보다는 월급으로 보상한다. 직원이 업무개선안을 내거나 새로운 수주를 받는 것과 같이 새로운 아이디어를 낸 경우에도 특별하게 월급을 올려줌으로써 인정하고 있다. 이러한 시스템을 통하여 직원들은 일이 있으면 더 하고 없으면 일찍 끝을 내서 각자 최대 효율을 통해 높은 생산성을 만들어 내고 있다.

(주)일삼의 홈페이지에 들어가면 다른 회사와 다른 내용이 있다. '사장님 말씀' 이라는 목록이다. 20장 이상의 내용을 담은 이 목록은 정우철 대표의 사람에 대한 생각, 직원으로서 사람으로서 갖추어야 할 가치에 대한 철학이 녹아 있다. 그 중 일부분을 살펴보자.

가) 직장생활의 예절

- 인사를 할 때에는 상대방을 쳐다보면서 하는 것이 아니고, 고개를 숙이며 허리를 45도 정도 굽혀 정중히 하는 것이다.
- 복도, Elevator 내에서는 떠들거나, 태도불량 등으로 (주)일삼 직원으로서의 품위를 잃지 않도록 하라.
- 점심시간이라고 해서 해이한 상태로 말이나 몸가짐이 흐트러지지 않도록 하고 사무실 내에서 신문을 본다거나 잡지책 등 잡다한 것을 꺼내놓고 보지 마라.

나) 대화의 책임성

- 말을 정확히 하려면 상대가 무엇을 이야기하는가를 끝까지 듣고, 자기 의사를 표현하라.
- 묻는 말에만 대답하라. 쓸데없는 살을 붙여 이야기 하지마라.
- 많은 말은 칼보다 사람을 더 해친다.
- 글은 다시 고칠 수가 있지만, 말은 한번 나가면 고칠 수 없다.
- 잘못된 것을 보고도 말하지 않으면 그 사람도 똑같은 사람이며, 용기가 없는 사람이다.
- 남의 이야기를 들을 때는 들어서 이해를 하여야 한다. 소리를 듣는 것이 아니다.
- 아는 것을 안다하고 모르는 것은 모른다고 하라.
- 잘 모르는 것을 아는 척 하지마라. 대강 아는 것은 아주 모르는 것 보다 못하다.

다) 업무

- 모든 일을 공적인 것과 사적인 것을 구분하라.
- 늘 웃으며 생각하고 개선하자.
- 잘 보고 이해한 후 판단하여 행동하자.
- 언제나 착한 마음으로 웃으며 즐기자.
- 보고할 때에는 결과를 먼저 보고한 후, 묻는 말에 답하라.
- 자기 몫을 하고 있는가? 어디까지가 내 몫인가를 생각하고 행동하라.
- 업무에 관련된 교육의 기회는 남녀 구별이 없다.
- 시작이 틀리면 끝까지 틀린다. 그러므로 시작을 잘 하여야 한다.
- 말 한마디 글자 한자라도 바르게 써라. 이것을 하지 못하면 다른 일도 정확히 하지 못한다.
- 알지 못하면 보지도 듣지도 못한다.
- 문제점만 제기하는 것은 옳지 못하다. 문제의 제기는 누구든지 할수 있다. 문제점을 알면 해결책도 알아야 한다.
- 어떤 일을 어렵게 생각하는 것은 스스로 어렵게 하기 때문이다. 안된다, 불가능하다고 말하지 마라.
- 실수에는 크고 작은 것이 없다. 일에 대하여 꾸짖는 것은 일을 잘했고 못했고가 아니다. 일을 힘껏 했느냐 안했느냐를 꾸짖는 것이다.
- 모든 일은 그때 그때 마무리 하라. 1초 후에 어떻게 될지 모르기 때문이다.

라) 삶의 자세

- 사람은 누구나 얼굴이 다르듯이 사람 됨됨이도 다르다. 나 자신은 하나의 독보적인 존재이다. 나 자신은 나 스스로 간직하여야 한다. 나를 다른 사람과 비교하여 나 자신의 독보적인 존재 가치를 손상시키지 말자.
- 나 자신을 낮추면 낮출수록 상대는 나를 높이 본다.
- 누구나 자신을 아끼는 만큼 상대를 아껴라.
- 나로 인하여 남에게 피해가 되지 않게 하라.
- 나 개인의 것보다 전체의 것을 중요시하라.
- 부모님께 효도하고, 형제간에 우애있게 지내고, 이웃에 친절히 하라.

정우철 대표가 직원들에게 강조한 말들을 보면 그 내용은 다른 책이나 경구에 이미 나왔던 것들을 인용하였을 지라도 자신의 경험과 삶 속에서 체득하고 깨달은 것임을 알 수 있다. 스스로의 삶 속에서 깨닫지 못하였으면 35년간의 경영을 통하여 일관되게 이런 자세와 철학을 유지할 수가 없다. 정우철 대표는 독특하다. 경영자로서 기업가로서 효율과 수익을 강조하고 전략적 사고를 강조하기 보다는 삶에 대하여 자신에게 엄격하고 남에 대한 배려를 강조하고 있다. 바로 이것이 그의 기업가 정신의 본질이다. 이러한 사실을 이해하면 이 기업은 왜 경영계획이 없는지, 다른 회사같이 '생산성 향상 10%', '불량률 0%', '원가 절감 5%' 같은 표어가 왜 없는지, 이해가 간다. 그리고 품질과 기술력은 R&D에서 나오는 것이 아니라 "정성"에서 나온다고 한 이유를 알 수 있다.

5S가 효과적인 기업혁신이기 위해서는 다섯 번째 S인 습관화(Shitsuke)가 이루어져야 한다. 정우철 대표의 기업가정신과 그것에 바탕을 둔 끊임없는 교육, 그것을 마음가짐으로 바꾸려는 노력 등이 어우러져 (주)일삼의 품질과 경쟁력을 그리고 이 회사만의 기업문화를 만든다. 직원들이 7시 50분에 체조를 하기 전에 외치는 "나의 다짐"이라는 문구를 보면 전사적으로 이 회사의 경쟁력이 어디에서 비롯되는지 알 수 있다. 사람이 바르고 좋은 마음 좋은 자세를 가지면 생산성도 품질도 경쟁력도 모두 증진된다는 믿음이다.

나의 다짐

1. 나는 부모님께 효도한다.
2. 나는 형제와 우애좋게 지낸다.
3. 나는 이웃을 사랑한다.
4. 나는 진실만을 말한다.
5. 나는 나의 것만 갖는다. (시간을 쓸데없이 소비하는 것도 도둑질이다)
6. 정리정돈을 철저히 한다.

(주)일삼이 많은 신경을 쓰는 부분이 직원들의 복리후생 분야이다. 복리후생에 있어서도 정우철 대표의 독특한 관점이 있다. 보통의 기업에서 직원과 경영자를 아우르는 관계를 표현할 때 "우리는 한 가족", "내 가족 같은 사원"이라는 표현을 즐겨 쓴다. 그러나 정우철 대표는 이 표현이 적당하지 않다고 여긴다. 아니 이 표현을 해서는 안 된다고 여긴다. 왜냐하면 경영자가 사원을 자기 가족같이 생각한다면 함부로 대하기가 쉽고 회사가 어려울 때 봉급을 안 주는 것을 예사로 할 수가 있다는 생각에서다. 그래서 (주)일삼은 직원들의 복리후생에 철저하다. 일반적인 후생시설은 물론 교육면에서도 필요할 때마다 컴퓨터, 어학 등 자기개발에 필요한 교육비를 100% 회사가 부담하고, 개인적인 발전을 위해서 해외연수도 실시하고 있다. 정우철 대표는 직원들의 복리후생의 기본은 생활안정에 초점을 맞추는 것이라고 생각한다. 급여수준도 대기업에 못지않은 수준으로 유지하려고 항상 힘쓰고 있으며 경우에 따라 직원의 집안 어려움을 직접 자신이 나서서 해결해 주는 경우도 많다. 돈에 구애받지 않고 가정생활이 원만하여야 회사일도 잘 할 수 있다고 생각하기 때문이다. 자신을 대하듯 직원을 대하고 모든 일을 직원의 입장에서 생각하고 결정을 내리는 것이 옳다고 정우철 대표는 믿는다.

(주)일삼은 노사분규가 창사 이래 전무한 회사이다. 회사는 힘닿는 대로 직원들의 건강 등 개인생활에도 관심을 기울인다. 일례로 매주 월요일을 가정방문의 날로 정하고 공장직원들을 차례로 방문하여 저녁식사를 같이 하는 프로그램을 운영하기도 하였다. 정우철 대표는 노사문제의 원인제공은 주로 경영자 측에 있다고 생각한다. "이 세상엔 좋은 사람도 드물지만 나쁜 사람은 더 드뭅니다. 좋게 대해주면 좋게 행동하는 것이 사람입니다. 중요한 것은 직원들이 경영자를 믿고 따를 수 있게 하는 것입니다"라고 말한다. 직원들이 자신의 생각을 믿어 주고 본인들도 직장은 단지 돈을 버는 곳이 아니라 자신들의 삶의 터전으로 여겼으면 하고 그는 바란다. 그래서 정우철 대표는 직원들과 가까운 생활 방식을 유지하려고 스스로 노력을 경주해 온 보기 드문 경영자이다.

정우철 대표는 "마음자세는 그냥 돈을 더 준다고 해서 해결되는 것이 아니며, 제대로 된 사람은 제대로 된 제품을 생산하고, 제대로 된 경영은 제대로 된 사람을 만들고, 제대로 된 경영에는 제대로 된 관리자가 필요하다"라고 한다. (주)일삼은 정우철 대표의 인간 자체의 가치를 중시하는 기업가정신과 그에 따른 5S 방식의 경영혁신으로 고객이 원하는 품질을 빠른 시간 내에 최고로 제공하는 경쟁력을 확보하고 있는 것이다.

4. (주)일삼의 성공요인 종합 분석

위에서 살펴본 바와 같이 (주)일삼의 성공요인들을 '5S 모델'에 적용하면 아래의 〈그림 1〉과 같이 정리된다. (주)일삼은 고객에게 가치를 제공할 뿐만 아니라 독특하게도 직원들에게도 가치를 제공한다. 고객에게 제공하는 가치는 안료와 수지 분야에서 최고의 품질과 서비스를 신속하게 제공하는 것이다. 그리고 다른 경쟁국 못지않은 새로운 제품을 저렴한 가격으로 신속하게 제공하는 것이다. 한편, 기업은 직원에게도 가치를 제공한다. 일자리를 제공하고 직원에게 역량이나 기술의 증진을 통한 자기발전의 기회와 자아실현의 계기를 제공한다. 그러나 (주)일삼이 직원에게 제공하는 가치는 직원의 역량이나 기술의 증진이 아니고 직원 자체의 마음가짐과 태도의 변화를 통한 행복이다. 그리고 이러한 개개인의 변화는 각자가 책임진 가정의 행복으로 연결된다. 그런데 주목할 것은 이러한 가치 창출의 근원이 기업이 추구하는 효율성이나 생산성이 아니고 경영자의 인간에 대한 철학, 바로 경영자의 인간 본성에 대한 믿음인 것이다.

그림 1• (주)일삼의 경쟁력 확보과정

이러한 고객가치와 직원에 대한 가치를 창조하기 위한 구체적인 (주)일삼의 노력은 5S로 요약되는 경영혁신 활동이다. 5S는 혁신의 기본활동으로서, 직장 내의 각 부문에 있어 모든 낭비 요소를 배제하여 최대의 효율을 높이는데 있다. (주)일삼은 끊임없는 교육과 훈련으로 정리, 정돈, 청소, 청결의 4S를 마지막 다섯 번째 S인 습관화(Shitsuke)에 집결시켜 효율 높은 직장, 깨끗한 직장, 진취적인 직장을 만들 수 있었다. 즉, 5S 활동의 기반위에 기본 규율의 준수와 설비의 효과적인 이용, 그리고 자재관리의 바람직한 모습이 어우러져 경쟁력 강화를 이루어 나간 것이다. 유행처럼 왔다가는 수많은 경영혁신 기법들의 홍수 속에서 (주)일삼은 가장 기본이 되는 5S를 통하여 직원들의 마인드를 끊임없이 변화시키고 기업 내부에 혁신 역량을 계속 유지시킨 것이다. "목표가 필요한 것이 아니라 방향을 설정해서 최선을 다해 계속 개선하는 것이 중요하다." "목표는 없고 혁신이 있을 뿐이다"는 정우철 대표의 말을 상기할 때 시그마 6 같은 목표지향적인 경영혁신과 (주)일삼의 혁신은 그 본질 자체가 사뭇 다른 것임을 알 수 있다.

본 사례의 분석을 위하여 5S의 틀을 사용하였지만 사실 (주)일삼의 사례에서 5S 자체가 성공요인은 아니다. 5S로 나타나는 (주)일삼의 경영혁신은 혁신의 수단이 아니고 오히려 결과물이다. 이러한 (주)일삼의 경영혁신을 가능하게 한 요인이자 핵심역량은 이 기업의 최고 경영자이자 창업자인 정우철 대표의 뚜렷하고 신념에 찬 인간에 대한 철학, 삶의 철학에 맞추어진 기업가 정신이다. 그래서 그는 기업의 최고 경영자이면서도 아버지이자 선생님 같은 역할을 담당하여 왔다. 품질의 본질을 사람의 정성으로 보고, 교육의 초점이 새로운 기술이나 지식의 습득에 있기 보다는 인성 교육에 있는 기업, 오늘 최선을 다함으로써 사업계획을 필요로 하지 않는 기업, 사업계획 없이도 누구보다도 일찍이 선진국에 생산기지 건설을 한 기업으로 만든 것이 정우철 대표의 기업가 정신의 핵심이다. 또한 정우철 대표는 경영자의 리더십은 생산현장에 가장 가까이 있을 때 발휘되는 것이라고 생각하였다. 직접 원료의 구매, 영업 등을 관할하고 가장 빨리 시장의 정보를 입수하고 이에 신속하게 대응하는 전 과정에 직접 개입하고자 하였다. 그렇게 함으로써 다른 회사와 남다르게 고객의 요구를 신속하게 결정하고 처리할 수 있는 것이 (주)일삼이다.

5. 맺음말

(주)일삼은 지금 글로벌 시장을 향하여 나아가고 있다. 물론 지금처럼 정성을 다하여 최고의 품질을 갖춘 제품을 생산하고 끊임없는 혁신으로 (주)일삼은 글로벌 시장에서도 경쟁력을 유지해 갈 것이다. 그러나 해외에 생산시설과 현지법인을 두었다고 글로벌 기업이 되는 것은 아니다. 글로벌 시장에 맞는 기업문화, 글로벌 시장에도 적용 가능한 인간 경영, 그리고 이를 실현시킬 수 있는 역량이 있어야 한다. 그래서 (주)일삼의 다음 과제는 창업자 개인의 철학과 부단한 노력으로 이룩해온 기업문화와 경영방식을 글로벌 시장에 적용 가능하도록 시스템화하는 것일 것이다. 구체적인 목표의 설정 없이도 혁신을 이룩해온 (주)일삼은 최고 경영자 개인에 상당 부분 의존하여 왔다고 해도 과언이 아니다. 그러나 기업이 성장하고 글로벌화 되면 개인의 역량을 넘어서 다양한 경영환경에도 적용할 수 있는 시스템을 통한 역량의 구축이 필요하다. 많은 혁신적인 기업이 그랬듯이 이러한 도전에 성공적으로 응전할 때 (주)일삼은 글로벌 시장에서도 여전히 강소기업으로 빛날 것이다.

마지막으로 경영이념을 보자. 경영이념은 최고 경영자가 경영에 임하는 자세를 나타내 보이는 것이고 그의 정신을 집약한 것이다. (주)일삼의 경영이념은 일반적으로 많은 기업에서 보여 지는 인화(人和)나 사회에 대한 공헌(貢獻) 등을 표현하고 있지 않다. (주)일삼의 경영이념은 "신이 보시기에 흡족하

고, 고객이 사용하여 완벽한 제품을 만들어, 행복한 가정 건설에 기여하는 것입니다" 이다. 놀랍게도 인간의 범주를 넘어 절대적 존재 앞에서도 당당하고자 하는 최고 경영자의 이상을 담아내고 있다. 신이 보시기에 흡족한 제품은 신이 보시기에 흡족한 사람이 만들어야 하지 않을까? 생각하면 참으로 겁나는 경영이념이다.

경영이념

신이 보시기에 흡족하고,
고객이 사용하여 완벽한 제품을 만들어,
행복한 가정 건설에 기여하는 것입니다.

부록 • (주)일삼 연혁

1972	안료 및 화공약품 판매
1974	삼성안료상사 설립
1975	삼성안료공업사 설립
1978	삼성안료공업사 흡수합병 파주 제1공장 준공
1981	수출입업 허가 취득 (No.952794)
1982	서울사무소 이전 (서울 중구 태평로 2가 70-5)
1986	부산사무소 설치 (부산시 동래구 연산 4동 586-7) 서울사무소 이전 (서울 중구 남대문로 4가 45번지 K.C.C.I. B/D)
1987	파주 제2공장 준공 (경기도 파주시 조리읍 장곡리 598-28)
1988	상표등록 출원 (제 163430호, 제 163431호. 특허청)
1989	우량업체 선정 (중소기업은행)
1990	유망중소기업 선정 (중소기업은행 No.90095) 제3(언양)공장 준공 (울산광역시 울주군 삼남면 가천리 130번지)
1991	언양지점 설치 병역특례업체 선정 (병무청)
1994	외국인 산업기술 연수업체 선정 (중소기업중앙회) 미국현지법인 ISC AMERICA, INC. 설립 (ILLINOIS, U.S.A)
1995	제4(시화)공장 준공 (경기도 시흥시 정왕동)
1997	성실납세표창 수상 (부총리겸 경제기획원 장관상) 부설기술연구소 설립 (산업기술진흥협회 : No.971510) PU수지 생산시설 가동
1999	수출유망중소기업 선정 (중소기업진흥공단 제1999-0541호) INDONESIA 현지법인 PT. ILSAM GLOBAL INDONESIA 설립
2000	회사 HOMEPAGE 개설 (www.ilsam.com) KS A / ISO 14001:1996 인증 획득 KS A 9001:2001 / ISO 9001:2000 인증 획득
2002	서울사무소 이전 (서울 중구 서소문동 135번지 명지B/D)
2006	실용신안등록 (제20-0419492 : 용해성 가공분산안료 제조시스템 스크류형 분산기) 실용신안등록 (제20-0420131 : 용해성 가공분산안료 제조시스템의 미세 분쇄기) 실용신안등록 (제20-0421062 : 용해성 가공분산안료 제조시스템의 정량 공급기) VIETNAM 현지법인 ILSAM VIETNAM CO., LTD. 설립 (Long Thanh Industrial Zone, Long Thanh, Dong Nai, Viet Nam)
2007	기업은행 명예의 전당 헌정

참고문헌

1. (주)일삼 보고서
2. 반공신문, '화제의 기업인', 1994.1.20
3. 강한 중소기업 DNA가 다르다, 매일경제신문사, 2006
4. 신문 및 뉴스 자료

웹사이트

1. (주)일삼 홈페이지 www.ilsam.com
2. 중소기업 웹진, nara.sbc.or.kr
3. 대한상공회의소 홈페이지, www.korcham.net

Part 4

결론 및 시사점

본 사례연구는 우수 중소기업의 성공 요인의 전략적 분석을 Hill & Jones모델을 사용하여 거시적 성공요소를 찾아냈다. Hill & Jones 전략모델에 따르면 기업이 경쟁적 우위를 확보하기 위해서는 차별화 또는 저원가라는 본원적 경영전략이 근간이 된다. 거시적 성공요소이기도 한 이러한 본원적 경영전략은 세부적 경쟁전략을 통해서 실현될 수가 있는데, 본 사례연구의 대상이 된 한미반도체(주), (주)지엔텍홀딩스, (주)일삼은 경쟁 환경이 상이한 산업에 속해 있을 뿐만 아니라, 이들이 처한 경영환경 역시 매우 다르다. 따라서 본 사례연구는 세부적 경쟁전략에 해당되는 미시적 성공요소는 각 기업의 경영환경 분석에 가장 적합한 모델을 찾아 각기 달리 적용하여 분석하였다.

한미반도체(주)의 경우는 끊임없는 최첨단 기술혁신이 요구되고 있는 산업의 특성을 분석하는 데 적합한 혁신프로세스모델(Innovation Process Model)을 적용하여 분석하였다.

또한 (주)지엔텍홀딩스는 우수한 기술수준을 갖추고 안정적으로 고객에게 사후 관리 서비스를 제공함으로써 가치를 창출하는 산업의 특성을 분석하는데 적합한 가치포지셔닝 모델(Value Positioning Model)을 적용하여 분석하였다.

그리고 (주)일삼은 원천기술을 해외에 의존해야 하는 업계의 특수한 환경하에서 경영혁신에 주력하여 경쟁력을 유지하는 것이 중요한 산업의 특성에 맞추어 5S모델을 적용하여 분석하였다.

1. 한미반도체(주)

한미반도체(주)는 다양한 반도체 제조 장비를 국내외 유수의 반도체 제조업체에 공급하여 국내 반도체 산업의 경쟁력 확보와 반도체 장비산업의 국제 신인도 제고에 기여하고 있다. 전세계 메이저 반도체 제조사 140여 업체를 주요 고객으로 확보하고, 매년 판매액의 60% 이상을 전 세계 18개국으로 수출하고 있는 한미반도체(주)의 성공요소를 거시적 및 미시적 관점에서 분석한 결과를 다음과 같이 요약하기로 한다.

① 거시적 분석 : 경쟁우위 확보모델

반도체 장비산업에서는 시장에 존재하는 가능한 기회들 중에서 1등이 아니면 아무 기회도 얻지 못하는 경우가 많기 때문에 선도적 위치를 확보하는 것이 중요하다. 또한 이렇게 얻어진 기회라 할지라도 산업 특성상 제품 수명주기가 짧기 때문에 시장과 고객의 트렌드에 맞추어 지속적으로 신제품 개발을 하지 않으면 살아남기 힘들다.

한미반도체(주)는 시장과 고객의 트렌드를 주의깊게 모니터링하고 또 철저하게 고객에게 초점을 맞추어 차별화해 주는 집중적 차별화 전략을 채택하여 고객들에게 혁신적 리더로서 성공적으로 자리매김을 하고 있다.

② 미시적 분석 : 혁신프로세스 모델(Innovation Process Model)

빠른 사이클로 끊임없이 변하는 반도체 시장을 따라잡기 위해서는 기술표준을 선도하는 것이 중요하다. 급속한 기술의 변화에서도 바탕이 되는 기술의

표준은 존재하기 마련으로, 한미반도체(주)는 미래에 표준이 되는 근본 기술을 개발하기 위해 기업 차원에서 자원을 집중하고 있다.

급속히 변화하는 환경에 대응하기 위해서는 지속적인 혁신 경영관리가 매우 중요한데, 혁신 경영관리 프로세스 모델은 이렇게 R&D의 역할이 매우 중요한 기업의 혁신 프로세스를 파악하는데 유용하다.

혁신을 성공적으로 가능하게 하기 위해서는 시장과 기술을 하나의 흐름으로 파악하고, 일련의 문제 해결과정을 통하여 불확실성을 점진적으로 줄여나가는 것이 중요한데 이러한 과정은 시장과 기술정보를 탐색하는 단계와 정보들을 선별하여 올바른 선택을 하는 단계, 그리고 실제로 실행하는 단계로 구성된다.

① 탐색단계 (Search Phase)

탐색단계에서는 '트렌드의 감지' (Trend Spotting) 즉, 아직 시장화되거나 가시화되지 않은 시장의 방향에 대한 감이 중요하다. 따라서 기술적 추세의 모니터링이 중요하며 이를 통한 시장과 기술에 대한 예측을 할 수 있도록 집중한다. 한미반도체(주)는 급변하는 반도체 시장 환경에서 변화를 정의하고 시장에서의 신호를 포착할 수 있도록 고객과 함께 하는 체계적 메커니즘을 구축하였다. 따라서 탐색단계부터 트렌드의 감지에 있어 어떤 회사보다 앞서 있다고 할 수 있다.

② 선택단계 (Selection Phase)

다양한 시장과 기술적 기회로부터의 선택은 본질적 중요성을 갖고 있기 때문에 기업의 전반적인 사업전략과 관련하여 가장 적합한 선택을 한다. 잘못된 선택은 기업에 위험을 가져올 수 있으며, 올바른 선택은 이미 기존의 확립된 영역과도 잘 융화되어 기술적 경쟁력과 마케팅 경쟁력을 가져올 수 있어야 한다. 한미반도체(주)는 R&D 중심의 다양하고 폭넓은 시각에서 관찰되는 신호들의 포착을 위해 끊임없는 탐색 노력과 새로운 기술에 의해 시장화되는 경계선을 분명히 파악하여 미래의 가능성 있는 기회를 찾아내고 선별해 낸다. 혁신경영의 과정 중에서 다양한 시장과 기술적 기회로부터의 선택은 본질적으로 위험을 내포하고 있으며 이러한 위험을 감수할 수 있는 예리한 의사결단력과 도전력이 필요한데 이것이야말로 기업가정신의 대표적 속성이다. 곽노권 회장의 결단력 있는 의사결정들을 살펴보면 이러한 기업가정신에서 나오는 리더십이 단연 돋보인다.

③ 실행단계 (Implementation)

실행단계는 습득(Acquire), 수행(Execute), 출시(Launch), 유지(Sustain)와 같은 4가지의 프로세스로 구성된다.

습득 프로세스는 지식을 효과적으로 습득하고 관리하는 과정을 포함한다. 이러한 습득 프로세스는 특히 기술이 급속하게 변화할수록, 그리고 시장 환경의 불확실성이 클수록 그 중요성이 증대하는데, 한미반도체(주)는 기업 내부와 고객을 통해서 지식의 습득(Acquire)과 관리를 효과적으로 수행해 왔다. 한미반도체(주)는 혁신적 연구개발을 위한 조직적 인프라를 갖추어 놓음으로써 기업 내부에서 지식을 습득할 수 있는 체계를 확립해 놓았을 뿐만 아니라 기술을 주도하는 고객기업들과 함께 연구개발을 하고, 세계장비박람회에 적극적으로 참가하여 기업 외부에서 지식을 습득하려는 노력도 꾸준히 해왔다.

수행 프로세스는 새로운 지식을 기존의 지식과 결합함으로써 성공적인 기술이전이 수행될 수 있도록 하는 과정을 포함하는데, 수행 프로세스가 성공적으로 운영되기 위해서는 명확한 전략적 방향과 효과적인 의사소통체계를 기반으로 조직의 자원들이 수행(Execute)에 필요한 곳에 제대로 사용될 수 있도록 R&D를 효과적으로 관리해야 한다. 한미반도체(주)는 전체 직원 중 R&D인력이 30%가 넘으며, 장비의 설계와 생산 프로세스에 기계, 전자, 전기 등의 분야의 연구진이 효과적으로 혁신 프로세스를 수행하고 있다.

출시 프로세스는 자원을 집중하여 적시에 시장과 고객에 대응하는 과정을 포함한다. 한미반도체(주)는 높은 수준의 유연성과 창조성으로 자원을 집중하여 적시에 혁신 제품을 출시(Launch)함으로써 시간과 자원비용을 감소시키면서 혁신의 성과를 높여왔다.

유지 프로세스는 완결된 프로젝트의 검토와 경험을 통한 학습의 축적과 지속적으로 혁신성을 유지(sustain)하는 것을 목적으로 한다. 사실 이러한 학습

능력을 개발하는 것이 전략적 혁신관리의 주요한 역할인데 많은 기업들은 이 학습단계를 선택사항으로 받아들이거나 무시하고 다음 프로젝트로 넘어가 버리는 실수를 반복하고 있다. 그러나 한미반도체(주)는 곽노권 회장의 전적인 지원 아래 학습의 축적을 통하여 지속적으로 가능한 혁신성을 유지하는 노력을 하고 있다.

③ 한미반도체(주)의 성공요인

이상에서 살펴 본 바와 같이 한미반도체(주)의 우수한 혁신 프로세스는 반도체 장비제조시장에서 선도적 지위를 유지하는데 결정적인 역할을 하고 있다. 한미반도체(주)는 집중적 차별화라는 본원적 경영전략의 달성을 위해서 수행해오고 있는 경쟁전략의 중심에 이러한 혁신 프로세스가 자리잡고 있다. 한미반도체(주)는 혁신 프로세스를 통해서 이끌어내는 특출한 혁신 뿐만 아니라, 연구개발 강화, 유연한 생산, 적시조달, 인적자원관리의 효율화를 통하여 탁월한 효율성을 추구하고 있다. 또한 제품품질의 신뢰성을 확보하고, 우수한 제품속성의 개발을 통해서 우수한 품질을 고객에게 제공하는 전략을 성공적으로 수행하고 있다. 이밖에도 뛰어난 고객대응과 해외시장 선점이 한미반도체(주)의 경쟁우위 전략으로 꼽을 수 있다.

한미반도체(주)의 경쟁전략이 성공적으로 수행되기 위해서는 연구개발 능력, 혁신경영문화의 토착, 탁월한 리더십이 핵심역량으로 뒷받침하고 있다고 결론을 내릴 수 있다.

2. (주)지엔텍홀딩스

국내 최초로 '마이크로 펄스 에어백 필터' 의 국산화와 'VIP 집진기' 를 개발하는 등 업계 최고의 기술로서 인정받는 (주)지엔텍홀딩스는 집진기 업계의 선두주자일 뿐만 아니라 '노사 영구평화와 임금 무교섭' 을 선언한 바람직한 노사문화 정착의 모범 기업이기도 하다. (주)지엔텍홀딩스의 성공요소를 거시적 및 미시적 관점에서 분석한 결과를 다음과 같이 요약하기로 한다.

① 거시적 분석 : 경쟁우위확보 모델

집진설비시설 분야에서 국내 최고의 기업이 된 (주)지엔텍홀딩스의 주요 성공요인은 차별화에 기반을 두고 있다. (주)지엔텍홀딩스가 이처럼 급성장과 함께 안정궤도로 들어설 수 있었던 것은 신뢰성에 바탕을 둔 기술개발 때문이었던 점에서 동사의 본원적 경쟁력은 차별화에 있다고 할 수 있다. 첫 수주의 기쁨을 안겨 주었던 대성목재와 한일시멘트의 납품을 시작하게 된 것도 기술력을 인정받아서였다. 포스코를 찾아갔다가 문전박대를 당하는 상황 속에서도 이들을 설득해 대형공사를 수주하며 협력업체로 지정받을 수 있었던 것도 신기술이 뒷받침된 덕분이었다.

본 사례연구는 (주)지엔텍홀딩스의 본원적 경쟁력인 차별화를 달성하기 위해 가치 포지셔닝을 적용함으로써 (주)지엔텍홀딩스의 미시적 성공전략을 분석했다.

② 미시적 분석 : 가치 포지셔닝(Value Positioning)

가치 포지셔닝 프레임웍에 따르면, 시장에서 성공하려면 세 가지 가치 포지셔닝 중 하나에서 최고가 되어야 한다. 첫 번째는 제품 리더로서의 포지셔닝이고, 두 번째는 우수한 운영자로서의 포지셔닝이며, 세 번째는 고객에게 친숙한 기업으로서의 포지셔닝이다. 제품 리더로서의 기업은 기술적 우위를 선호하는 고객에게 어필하며, 우수한 운영자로서의 기업은 안정된 품질 또는 성능에 높은 가치를 부여하는 고객에게 어필하며, 친숙한 기업은 고객의 욕구를 잘 반영하는 것을 원하는 고객에게 어필한다.

기업은 보통 이 세 분야 모두에서 최고가 될 수는 없다. 각각의 가치는 관리면이나 투자 면에 있어서 서로 상충하는 요소가 많기 때문이다. 따라서 운영측면에서의 우수성을 강조하는 기업은 최신 기술을 동시에 추구할 수는 없는 노릇이다.

① 기술적 우위를 바탕으로 한 제품리더로서의 포지셔닝

정봉규 회장은 환경사업은 독자적 기술력에서 우위에 있는 기업이 시장을 독점할 수 밖에 없다고 판단하고 기술개발비로 5~6% 가량을 투자하는 등 제품개발을 게을리하지 않았다. 창업 이후 기업들이 값싼 설비시설을 선호할 때에도 덤핑을 하지 않고 기술개발로 승부를 걸고자 하였다.

(주)지엔텍홀딩스가 오늘날처럼 성장할 수 있었던 배경은 1만분의 1단위 이하의 먼지까지도 잡아내는 세계 최첨단의 신기술을 확보할 수 있었기 때문이었다. (주)지엔텍홀딩스는 집진기 시장에서 제품 리더라는 명확한 가치 포지셔닝을 해 옴으로써 기술적 우위를 선호하는 고객들 마음속에 확실히 자리 잡게 되었다. 즉, 최신 기술을 적용한 집진시설을 선호하는 고객들을 마케팅 표적으로 정하고, 경쟁업체들과는 달리 최상의 품질을 유지하기 위해서는 어떤 양보도 하지 않으며, 이를 지키기 위해 가격은 다른 업체들보다 높은 프리미엄 가격정책을 펼쳤다.

가치 포지셔닝의 프레임웍의 관점에서 보면 정봉규 회장은 제품 리더, 우수한 운영자, 고객에게 친숙한 기업으로서의 포지셔닝 중 기술적으로 선도하는 제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 선택하였다. 그리고 제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 명확하게 하기 위해 집진기 분야의 최고 전문가를 영입하여 신기술을 사용한 최고 품질의 제품을 생산함으로써 가치 프레임웍의 네 가지 법칙 중 첫 번째 법칙인 한 가지 가치 포지셔닝에서 업계 최고가 되어야 한다는 원칙을 따를 수가 있었다.

② 지속적인 제품개선을 통한 제품리더 유지

가치 포지셔닝 법칙에 의하면 기업이 시장에서 성공하기 위해서는 선택한 가치 포지셔닝에서 우세한 위치를 계속 유지하고 경쟁자에게 자리를 내주지 않도록 부단히 개선, 노력해야 한다고 한다.

제품 리더로서의 가치 포지셔닝을 확립한 후에도 (주)지엔텍홀딩스는 제품리더로서의 가치포지셔닝에서 우세한 위치를 계속 유지하고 경쟁자에게 자리를 내주지 않기 위해 집진연구실을 설립하고, 해외 선진기업과 기술제휴를 하는 등 부단한 노력을 해 왔다.

마이크로 펄스 에어 백필터의 국산화에 성공한 이래 (주)지엔텍홀딩스는 이에 만족하지 않고 제품개선에 몰두하여 성능을 보완했으며, 1994년에는 기존의 집진기를 대폭 개량하게 된다. 이어 1995년에는 획기적인 고성능의 'VIP 집진기' 를 개발하였다. 이 밖에도 일본에서 전기집진기에 관한 기술을 전수받고, 덴마크로부터 전기집진 기계장치에 관한 기술을 더욱 축적하는 등 기술 우위의 포지셔닝을 유지하기 위해 부단히 노력해 왔다.

③ 우수한 운영자

가치 포지셔닝 프레임웍에 따르면 기업이 시장에서 성공하기 위해서는 기존 기업이 주력으로 삼지 않은 다른 두 개의 가치 포지셔닝에서도 적절한 수준의 성과를 달성해야 한다고 한다. (주)지엔텍홀딩스는 기업의 최우선 가치를 우수한 기술력에 두었다.

그러나 시장에서 성공하기 위해서는 제품 리더로서 최고의 가치를 제공하는 것만으로는 부족하다는 것을 알고 있기에 (주)지엔텍홀딩스는 우수한 운영자로서의 가치도 고객이 기대하는 적절한 수준을 제공하기 위해 부단히 노력했다.

(주)지엔텍홀딩스와 처음 거래를 틀 때 많은 기업고객들은 기술적 우수성은 인정하겠지만 가격이 높다는 반응이 많았다. 그러나 가격을 낮추기 위해서는 제품의 안정적인 운영이 불확실해 질 수 있는 설계변경을 해야 하는데, (주)지엔텍홀딩스는 설계변경을 거부하고 낙찰포기를 선택했다. 그러나 결국 낙찰된 경쟁회사의 제품이 제대로 성능을 발휘하지 못하자 계약은 다시 (주)지엔텍홀딩스에게 돌아왔다. 이러한 일화에서 볼 수 있듯이 동사는 안정된 성능을 제공하기 위해서 매출도 포기하는 모습을 보여 주었으며, 사필귀정으로 시장에서 우수한 운영자로서 자리매김을 할 수 있었다.

④ 고객에게 친숙한 기업

(주)지엔텍홀딩스는 고객의 욕구를 즉각 반영하기 위하여 주요 고객 현장에 사무소를 설치하였다. 그리고 까다로운 고객은 한 번이라도 더 방문을 해서 그들의 욕구를 맞추려고 노력을 했다. (주)지엔텍홀딩스는 단골 관계로 들어

간 고객에 대해서도 방심하지 않고 좋은 관계를 유지하기 위해 부단히 노력해 왔다. 한번 설치한 제품에 대해서는 신의를 가지고 제품에 대한 철저한 사후 보장을 하며, 지속적으로 품질 개선을 추진하여 고객을 더욱 만족시키기 위한 노력을 게을리하지 않았다. 특히 기존 고객에 대한 서비스를 강화하기 위하여 주요 거래처에는 현장 사무소를 설치하여 더욱 신속히 고객의 요구에 대응하고 있다. 이러한 노력 덕분에 (주)지엔텍홀딩스와 한번 거래를 시작한 기업들은 수십 년간 주요 고객으로 남아있다.

③ (주)지엔텍홀딩스의 성공요인

이렇듯 (주)지엔텍홀딩스는 기술적 우위를 통한 제품 리더로서의 입지를 굳혔을 뿐만 아니라, 안정된 제품 품질을 제공함으로써 우수한 운영자로서 인정을 받고 있다. 그리고 고객의 욕구를 즉각적으로 반영함으로써 고객과 친숙한 관계를 유지해 왔기에 가치 포지셔닝의 법칙을 충실히 따르고 있다고 할 수 있다. 그러나 경쟁자는 지속해서 고객의 기대 수준을 높일 것이기 때문에 다른 부수적인 가치 포지셔닝에서도 적절한 수준을 유지하기 위해 부단히 노력해야 한다. (주)지엔텍홀딩스는 주력 가치인 제품리더로서의 포지셔닝을 확실히 하기 위해 연구개발을 열심히 해 오고 있을 뿐만 아니라 부가가치인 '우수한 운영자' 와 '고객에게 친숙한 기업' 이라는 가치 기준에도 적절한 수준의 고객 만족을 유지하기 위해 초심을 잃지 않고 꾸준히 노력해 왔다.

3. (주)일삼

산업전반에 광범위하게 사용되는 착색제, 첨가제, 표면 처리제를 비롯해 특수 잉크분야에서 최고의 품질을 인정받으며 국내 시장점유율 1위를 차지하고 있는 (주)일삼은 품질경영과 고객에 대한 서비스를 최고로 유지하여 연 평균 30% 이상의 성장률을 보이면서 다른 경쟁상대와는 큰 차이를 보이고 있다.

① 거시적 분석 : 경쟁우위확보 모델

(주)일삼이 처한 경영환경은 차별화 전략보다는 우수한 품질을 기반으로 한 저원가 전략이 우선된다. 따라서 (주)일삼은 점점 치열해져 가는 경쟁 속에서 비용 절감을 통해 원가경쟁력과 경쟁 기업보다 신속한 기술개발을 통하여 고객의 요구에 대응하고, 쾌적하고 재해가 없는 현장에서 낭비 없는 작업을 통하여 종업원의 근무의욕을 충족시켜 줌으로써 기업의 이윤을 극대화하는 경쟁전략을 채택하여 실행해 왔다.

② 미시적 분석 : 경쟁우위확보 5S운동

(주)일삼이 채택한 경쟁전략은 5S운동(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)으로, 이러한 5S의 목적은 직장 내의 각 부문에 있어 모든 낭비 요소를 배제하여 최대의 효율을 높이는데 있으며, 5S활동을 통하여 효율높은 직장, 깨끗한 직장, 보람있는 직장을 만드는데 그 목적이 있다.

(주)일삼은 정우철 사장의 높은 관심과 직원들의 솔선수범 아래 공장 안팎을 청결하게 유지하고 있다. 공장내 휴게실, 구내식당, 체력단련장, 연구개발실의 공장 내부는 단 하나 먼지도 찾아볼 수 없을 만큼 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화가 완벽하게 실시되어 있다. 심지어 외부의 먼지나 이물질이 공장내부로 들어오는 것을 방지하기 위해서 종업원들은 내부의 탈의실에서 유니폼을 갈아입는 것이 아니라 외부의 따로 마련된 공간을 사용한다. 또한 방독마스크 및 소음방지시설 등을 완비하여 쾌적한 환경에서 작업이 이루어질 수 있도록 한다.

③ (주)일삼의 성공요인

(주)일삼은 5S운동을 철저히 지킴으로써 고객이 원하는 품질의 제품을 빠른 시간 내에 제공하고 있는데, 이러한 품질 및 서비스 경영이 성과를 내는 데는 정우철 사장 자신이 그 중심에 있다. 정 사장은 자신이 직접 원료의 구매 및 영업을 관할하면서, 가장 빨리 시장의 정보를 입수하고 전사적으로 그에 신속하게 대응하기 때문에 다른 회사와는 다르게 고객의 요구를 신속하게 결정하고 처리할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 타사보다 저렴한 원료의 구매, 그리고

고객의 요구를 정확하게 파악하여 그것에 신속하게 대응함으로써 고객의 만족을 최대로 이끌어낸다는 것이 일삼의 진정한 성공요인이라고 할 수 있다.

4. 요약 및 시사점

이상에서 2007년 중소기업인 명예의 전당에 헌정된 한미반도체(주), (주)지엔텍홀딩스, (주)일삼 등 3개 업체를 대상으로 우수경영실천사례를 분석하여 대기업과는 다른 중소기업의 고유한 성공요인을 살펴보았다. 이들 성공요인을 요약하여 보면, 이들 우수중소기업들은 각 기업별로 처한 경영환경은 다를지라도 차별화 또는 저원가 전략과 같은 본원적 경영전략을 통하여 경쟁우위를 달성하고 있다. 이러한 본원적 경영전략을 달성하기 위해서는 기업의 핵심역량을 바탕으로 하여 '우수한 품질', '기술적 우위', '탁월한 효율성', '뛰어난 고객대응' 등과 같은 경쟁전략이 공통적으로 실행되고 있다.

특히 우수경영실천사례를 분석한 결과 우리나라 중소기업이 성공하기 위해서는 위와 같은 경쟁력 우위 확보를 위한 전략 이외에도 창업자의 확고한 '기업가정신'을 바탕으로 한 혁신경영과 '종업원에 대한 따뜻한 배려'를 기반으로 한 바람직한 노사문화의 정착이 필수적인 것으로 나타났다. 따라서 중소기업이 성공하기 위해서는 그 출발점으로 중소기업 창업자 또는 경영자 자신의 불굴의 의지와 함께 성공에서 오는 자만심이나 나태함을 경계하며 부단한 혁신경영의 추진력을 강화하여야 한다. 그리고 화목한 노사관계에서 조직의 효율성이 최대화될 수 있다는 점에서 노사문화 정착에 물심양면으로 노력하여 갈등이 생기기 훨씬 이전에 미리미리 살펴서 배려하는 경영 마인드가 필수적이라고 할 수 있다.

사례연구진

숭실대학교 벤처중소기업학부

연구책임자 윤현덕 교수
김문겸 교수
박주영 교수
홍영임 연구원
최윤식 연구원

기업은행 기은경제연구소

조병선 소장
이형열 팀장
안신정 차장

※ 수록된 사례연구 내용은 연구진 개인의 의견이며 기업은행의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아님

Entrepreneurship Hall of Famer's

2007 Success Story

2008월 3월 20일 인쇄
2008년 3월 20일 발행

발 행 인 윤 용 로
편 집 인 조 병 선
인 쇄 인 권 영 진
발 행 중소기업은행 기은경제연구소
편집 · 인쇄 신생보훈복지인쇄조합