

비매품

03320
9 788996 190929
ISBN 89-961909-2-9

참! 좋은 은행
IBK기업은행

2010

ENTREPRENEURSHIP · HALL · OF · FAMER'S

SUCCESS STORY

Dongbo

SUN



참! 좋은 은행

IBK기업은행

2010

ENTREPRENEURSHIP · HALL · OF · FAMER'S

SUCCESS STORY



발간사



대한민국 경제에서 중요한 위상을 차지하고 있는 중소기업은 기술혁신을 주도하고 일자리를 창출하며 경제를 활성화하는 등 국민경제 발전에 활력소로서의 역할을 해오고 있습니다.

우리 주변에는 세계적인 기술력과 탁월한 경영능력을 바탕으로 강하고 알찬 중소기업이 많습니다. 성공신화를 창조한 자랑스런 중소기업에게는 최고의 품질과 서비스로 승부를 걸겠다는 투철한 장인정신과 실패를 두려워하지 않는 도전정신, 그리고 급변하는 경영환경 속에서 새로운 사업기회를 창출해 나가는 불굴의 기업가 정신이 자리하고 있음을 우리는 잘 알고 있습니다.

지난 반세기 동안 중소기업과 고락을 함께한 IBK기업은행은 온갖 역경을 극복하고 세계적인 중소기업을 일궈내신 중소기업 임직원들의 업적을 기리고, 그 자부심을 드높이기 위해 2004년 8월 '중소기업인 명예의 전당'을 설립하였고 매년 최고의 중소기업을 헌정해오고 있습니다.

이 Success Story는 이들 명예의 전당 헌정기업이 초우량기업으로 성장하기까지의 여정과 탁월한 경영사례를 정리한 것입니다. 2005년부터 본 책자가 발간된 이래 업계, 학계뿐만 아니라 각 국공립 도서관 등에 제공되어 중소기업에 대한 인식 개선과 중소기업 연구에 널리 활용되고 있습니다.

2010 Success Story

2010년도에는 지난 40여 년간 우공이산(愚公移山)의 정신으로 한 우물만 파면서 한국 자동차부품산업이 세계적인 경쟁력을 확보하는 데 크게 기여한 (주)동보의 김재경 회장님, 부탄가스 분야의 독보적인 기술력과 노하우를 바탕으로 모범적인 기업 활동을 펼쳐온 태양산업(주)의 현창수 대표이사님 두 분의 성공사례를 담았습니다.

모쪼록 본 사례집이 '작지만 강한 세계적인 기업'을 꿈꾸고 있는 중소기업인들에게 꿈과 희망을 주고, 자라나는 젊은 세대들에게 기업가 정신을 북돋아 주는 데 널리 활용되기를 바랍니다. IBK기업은행은 사회의 책임 있는 구성원으로서 상생과 나눔에 앞장서는 중소기업의 '진정한 동반자'로서, '참! 좋은 은행'이 되도록 최선을 다하겠습니다.

바쁘신 가운데에도 열정을 가지고 우수경영사례를 연구해주신 숭실대학교의 김문겸 · 최자영 교수님과 IBK경제연구소 연구진의 노고에 감사를 드립니다.

2011년 5월

IBK 기업은행장 조준희



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

Contents



제 1 부 서론

제 2 부 사례연구방법

Ⅰ. Hill & Jones 모델

Ⅱ. Hermann Simon의 Hidden Champions

제 3 부 우수경영사례

Ⅰ. (주)동보

Ⅱ. 태양산업(주)

제 4 부 세계 유수중소기업과의 비교분석

제 5 부 요약 및 시사점

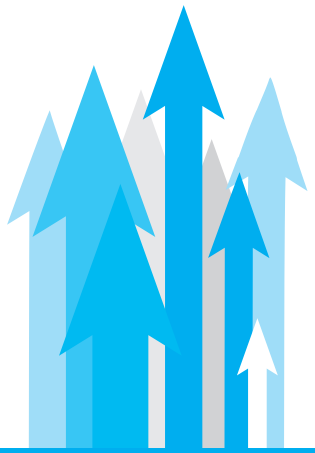
CEO 스토리

Ⅰ. 정상을 향한 정도경영 40년

– 김재경 (주)동보 회장 편

Ⅱ. 세계 일류기업을 향한 꿈과 열정

– 현창수 태양산업(주) 대표이사 편



2010 Success Story

01

제1부 서 론

01 서 론



우리경제 전반에서 대기업이 중요하기는 하지만 사실 국가 경제적으로 볼 때 국민경제와 사회의 안정을 동시에 추구하는데 있어서 중소기업만큼 큰 역할을 하는 산업 주체는 없다고 할 수 있다. 기업체 수로도 2008년 기준으로 99.9%인 3백만 개의 중소기업이 활동하고 있어 3천여 개에 불과한 대기업과 대비된다.

중소기업 종사자도 2008년 기준으로 87.7%인 1천1백만 명 이상으로, 160만 명이 채 되지 않는 대기업 종사자에 비해 고용 면에서도 중소기업이 차지하는 비중은 단연 압도적이다.

OECD 국가들에서 중소기업이 평균 60~70%의 고용만을 책임지고 있는 것과 비교할 때, 우리나라에서 중소기업이 담당하는 역할이 얼마나 중요한지는 아무리 강조해도 지나치지 않다. 특히, 외환위기 이후 약 10여 년 사이 대기업에서는 1백만 명에 가까운 인력이 줄어든 반면 중소기업은 정반대로 고용이 증가했다는 점을 보아도 서민들의 안정된 생활을 위해서 중소기업이 얼마나 중요한 역할을 하는지를 알 수 있다.

이처럼 한국의 중소기업은 대기업에서 방출되는 고용을 흡수하면서도 여전히 활로가 부족한 자금조달 상황이나 하도급 구조 아래에 놓여 있다 보니 필연적으로 수익성이 지속적으로 하락할 수밖에 없었다. 특히, 2008년 글로벌 금융위기는 경영환경을 크게 악화시켰으며, 중소기업에게는 생존을 위협하였다. 2010년 들어 경기의 회복조짐에도 불구하고 어려운 경제상황은 여전히 크게 개선되지 않고 있다.

이러한 경제상황에서 평범한 중소기업이 초우량기업으로 성장하여 국가 경제발전에 기여한 사례를 살펴보고, 이를 통해 우리 중소기업이 성공하기 위한 방향성



을 검토한다면 현재의 어려운 경제상황을 극복해갈 방안을 모색해볼 수 있을 것이다.

'중소기업 우수경영 사례'는 중소기업인『명예의 전당』에 헌정된 우수중소기업의 성공요인과 경영 사례(Best Practice)를 체계적으로 발굴 · 개발하여 이를 학습과 전파가 가능한 사례로 정립하는 데 그 일차적 목적이 있다.

또한 '중소기업 우수경영 사례'를 통해 얻고자 하는 실질적 목적은 첫째, 국내외에서 선전하고 있는 우수중소기업들이 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, 연구 보고서를 통해 개발된 사례를 기업체 연수원, 기업 내부, 대학 강의 등에서 교재로 채택하도록 하여 헌정된 중소기업의 우수한 경영사례가 현장에 적용되도록 하고 기업 경영 관련 사례교육의 질적인 수준을 제고하는 데 있다.

* 사례 연구 대상 중소기업

우수경영 실천사례 연구 대상 중소기업은 어려운 경영환경 속에서도 묵묵히 한 길을 걸어와 초우량기업으로 성장하고 국가 경제발전에 기여한『명예의 전당』헌정기업들이다. 이 책자는 그들의 업적을 기리고자 하는 것으로 2010년 7월에 헌정된 기업의 선정사유와 업체현황은 다음과 같다.

(주)동보

Dongbo

회장 김 재 경



● **일반사항**

업종(주요생산품)	자동차부품 제조
본사 소재지	인천 남동구 남촌동 606-1
상시종업원수	296명

● **주요 재무현황(2009년 말 기준)**

총 자 산	118,436백만원
매 출 액	84,763백만원
당기순이익	1,036백만원
자기자본(자본금)	45,472백만원(2,000백만원)



● **시장점유비** 국내 1위

● **신용등급** A

● **업력** 44년(최초설립일 : 1966. 04)

태양산업(주)

SUN

대표이사 현 창 수



● **일반사항**

업종(주요생산품)	부탄가스 제조
본사 소재지	서울 서초구 서초동 1628-19
상시종업원수	256명

● **주요 재무현황(2009년 말 기준)**

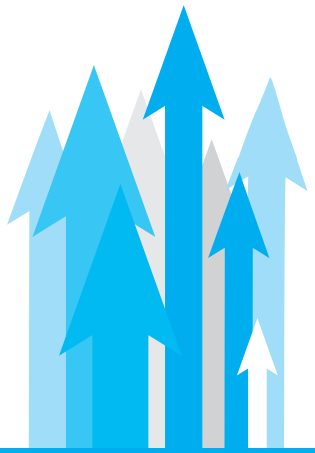
총 자 산	96,750백만원
매 출 액	137,267백만원
당기순이익	15,191백만원
자기자본(자본금)	54,788백만원(4,300백만원)



● **시장점유비** 국내 1위

● **신용등급** AA

● **업력** 21년(최초설립일 : 1989. 10)



2010 Success Story

02

제2부 사례연구방법

Ⅰ. Hill & Jones 모델

Ⅱ. Hermann Simon의 Hidden Champions

02 사례연구방법



Ⅰ. Hill & Jones 모델

: 경쟁적 우위 확보를 위한 단계별 전략 모델

1. 경쟁적 우위와 본원적 경영전략

1) 경쟁우위와 가치창출의 중요성

기업의 흥망성쇠는 기본적으로 그 기업의 경쟁우위에 달렸다. 경쟁환경이 급속하게 변화하고 있는 오늘의 경영여건에서 기업의 생존과 번영의 열쇠는 그 기업의 경쟁우위 확보 여부에서 찾을 수 있다.

경쟁우위는 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 경쟁우위는 그 기업의 가치창출에 직접적으로 기여하여야 한다.

2) 경쟁우위 확보의 순환과정

경쟁우위를 이루는 차별화와 저원가는 어떻게 달성할 수 있을까? 차별화와 저원가를 달성하는 방법은 네 가지 방법으로 요약된다. 즉, 차별화 또는 저원가



는 탁월한 효율성, 우수한 품질, 특출한 혁신, 뛰어난 고객대응을 통해서 실현될 수 있는 것이다(이들 네 가지 경쟁전략에 관해서는 별도로 자세히 설명하기로 한다).

경영전략의 추진은 기업자원과 능력의 뒷받침을 필요로 한다. 필요한 만큼의 기술적, 물적, 재무적 자원의 확보 없이, 또한 이들 자원을 적재적소에 적절한 방식으로 투입 운용할 수 있는 능력의 확보 없이는 효과적 경영전략으로 추진될 수 없다. 효과적인 전략수행을 위해서는 그 전략수행을 가능케 해주는 핵심역량이 필요하다.

핵심역량을 구성하는 요소는 유형적 형태(有形的 形態)의 기술적, 물적, 재무적 자원(Resources)과 이들 자원을 결합하고 운용케 하는 무형적 형태(無形的 形態)의 능력(Capabilities)이 있다.

Hill & Jones가 제시한 핵심역량, 세부적 경쟁전략, 본원적 경영전략 등 기업의 경쟁 우위 확보를 위한 단계별 전략을 그림으로 표시하면 아래와 같다.

〈그림 1〉 기업의 경쟁적 우위 확보를 위한 단계별 전략 모델



2. 경쟁전략의 개발

1) 탁월한 효율성

기업은 노동(勞動), 토지(土地), 자본(資本), 경영(經營), 기술(技術) 등의 요소를 투입하여 상품과 서비스 등의 산출물(産出物)로 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 제고(提高)하고, 원가를 낮추기 위하여 수행하는 전략들은 다음과 같다.

(1) 생산성 향상

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

① 규모의 경제

규모의 경제(Economies of Scale)란 제품의 대량 생산에 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 되므로 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 효율적으

로 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 조립 공정을 거치는 경우보다 1,000가지의 조립 공정을 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 가진다.

반면에 다양한 제품을 생산하는 시설을 구축하는 경우 대량 생산에 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 설치시간을 줄이거나 생산공정에 대한 시간관리의 효율성을 높여 개별 생산기계의 활용도를 높이는 등 생산공정 전체에 걸쳐 단계별 관리를 통해 품질을 향상하는 제품 생산기술을 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 생산시스템은 조직의 모든 레벨을 다능공(多能工)의 팀으로 편성하고 고도로 유연하고(Flexible) 자동화된 기계를 사용하여 다양한 종류의 상품을 생산하는 것이 특징이다.

(2) 마케팅 강화

기업이 수립하고 시행하는 마케팅 전략은 해당 기업의 효율성 및 비용 구조에 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 이탈고객(離脫顧客)이라고 하며, 전체 고객 중에서 이탈고객의 비율을 평가한 수치가 고객 이탈율이다. 고객의 이탈은 고객의 로열티와 관련된 것으로, 회사에 대해 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 잠재고객을 발굴하여 최초 구매를 유도하는 기간이다. 기업이 잠재고객을 발굴하여 최초 구매를 유도하기까지에는 광고비용과 판촉비용 등 대규모 마케팅 비용이 발생된다.

이런 고정비용 성격의 마케팅 비용을 상쇄하기 위해서는 고객이 자사로부터 장기간 구매를 해야 한다. 또한 자사와 장기간 거래한 고객의 경우 자사 상품의 우수성이나 기업의 브랜드를 잘 알고 있기 때문에 구매를 유도하기 위한 특별한 마케팅 프로그램이 필요하지 않아 잠재고객 또는 신규고객보다는 상대적으로 반복구매 유도를 위한 마케팅 비용이 적게 든다.

고객이 최초 구매 후 경쟁사로 옮겨가거나 단기간 내에 경쟁사로 옮겨가는 경우 고객이 기업에게 기여한 매출은 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 막대한 영향을 받는다.

(3) 적시조달

자재관리(Materials Management)는 원재료의 구매에서부터 생산과정을 거친 후 유통시스템을 통하여 최종 소비자까지 전달되는 모든 활동을 포괄한다. 이러한 과정은 비용이 발생되는 다양한 활동들을 포함하고 있다. 이러한 이유로

효율적인 자재관리를 통해 비용을 절감할 많은 기회를 포착(捕捉)할 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.

자재관리를 보다 효율적으로 하기 위해 도입된 것이 Just-In-Time(JIT)으로 불리는 재고관리시스템이다. JIT는 제품 생산에 필요한 원자재가 생산공장에 도착하자마자 바로 생산공정에 투입되게 하거나 제품이 팔린 매장으로 제품이 배달되게 하는 것과 같이 원자재 조달부터 판매시점까지의 전체 과정에서 재고유지 비용을 최소화하게 하는 시스템이다.

예를 들어 월마트(Wal-Mart)의 경우 경쟁사가 평균 2주에 한 번 정도 재고를 보충하는 것과는 달리 JIT시스템을 이용하여 일주일에 최소한 2번, 또는 필요한 경우 1일 단위로 매장의 재고를 보충하고 있다. 경쟁기업의 경우 2주에 한 번 재고를 보충하기 때문에 한꺼번에 많은 상품을 구매하여 이를 보관해야 하므로 월마트와 비교하여 많은 비용이 발생하게 된다. 결국 월마트는 이러한 시스템을 활용하여 상품의 회전율을 높이고 재고비용을 감소시켜 유통산업 내에서 효율성 중심의 경쟁 우위를 구축한 것이다.

최근에는 자재관리와 JIT시스템이 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(R&D : Research and Development)이 기업의 효율성 증대와 비용절감에 영향을 미치는 것은 크게 두 가지 형태로 구분할 수 있다.

첫째, 제품 생산을 보다 쉽게 할 수 있도록 제품 설계의 효율성을 증대하는 것이다. 즉, 제품의 설계를 변경하여 제품 생산에 사용되는 부품들의 수를 감소시키거나 제품 생산 시간을 감소시켜 비용을 절감하고 이익을 증대시킨다.

두 번째 방법은 제품 생산 프로세스(Process)를 혁신하는 것이다. 연구개발을 통해 제품의 생산 효율성을 최대로 할 수 있도록 생산 프로세스를 혁신하는 경우 기업의 생산 비용은 크게 감소할 수 있다. 유연한 생산시설을 통하여 경쟁우위를 달성한 도요타의 경우 생산 프로세스를 혁신하여 효율성을 증대한 대표적인 기업이다.

(5) 인적자원관리 효율화

종업원들의 생산성은 기업의 효율성, 비용 구조, 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 극대화할 수 있고, 연구개발 사원들의 생산성이 높은 경우에는 주어진 연구개발 예산하에서 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. 월마트의 경우 근검절약, 우수한 고객 서비스 제공, 감사하는 마음 등과 같은 월마트의 기업문화를 공유할 수 있는 직원을 고용한다. 사우스웨스트(Southwest)항공사는 장시간 고객과 여행하는 항공사의 특수성 때문에 고객에게 우수한 서비스를 제공할 수 있는 긍정적인 자세와 팀 협동정신 등을 중요한 채용기준으로 사용하고 있다. 결국 기업은 내부 직원들의 생산성을 지속적으로 유지하기 위해 기존의 내부 조직구조와 기업문화를 공유할 수 있는 인력을 채용하기 위해 노력한다.

② 직원교육

종업원의 경우 기업의 생산과정을 구성하는 중요 요소 중의 하나이다. 기술력이 높은 종업원은 초보자와 비교하여 작업 속도가 빠르며 정확성도 높고 보다 복잡하고 새로운 생산기술을 습득하는 시간도 더 짧다. 따라서 기업의 생산성과 직접적인 연관관계를 갖는 종업원들의 생산성을 향상시키기 위해 기존 종업원들의 기술수준 및 작업능력을 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 운영방식은 5명부터 15명 정도의 인원이 하나의 팀으로 구성되어 제품을 완성할 때까지 공동으로 작업하는 것인데, 이러한 형태의 팀 운영은 팀을 구성하고 있는 구성원들 상호 간의 신뢰성을 높이고

많은 권한 위임으로 인한 동기부여 등으로 높은 성과가 발생한다. 특히, 제조업체의 생산 효율성을 극대화하는 방법은 이러한 자율관리팀을 유연생산시스템과 함께 운영하는 것이다. 실제로 미국의 노스캐롤라이나주에 있는 제너럴일렉트릭(General Electric)의 생산 공장은 자율관리팀과 유연생산시스템을 함께 운영하여 생산성을 250% 향상시킨 것으로 나타났다.

④ 성과보상

종업원들의 생산성을 향상시키기 위한 방법 중의 한 가지는 종업원들이 수행한 성과에 따라 보상을 하는 것이다. 이때 중요한 것은 어떤 성과가 보상 대상이 되는지를 선정하는 것과 어느 정도 규모로 보상을 할 것인가를 결정하는 것이다.

일반적으로 종업원 개인을 대상으로 포상하는 것보다는 팀 단위로 성과를 평가하고 포상하는 것이 기업 전체의 생산성을 더 향상시키는 것으로 나타났다.

(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. 시스코시스템스(Cisco Systems)의 경우 고객의 주문 처리와 고객서비스를 정보시스템을 이용하여 온라인상에서 처리함으로써 연간 2천만 달러의 비용을 절감한 것으로 나타났다. 최근의 기업들은 웹(Web) 기반의 정보시스템을 구축한 후 이를 통하여 고객 서비스를 제공하거나 공급업체를 관리함으로써 과거보다 업무 처리가 더 빠르고 정확하게 수행되어 많은 비용을 절감하고 있다. 또한 은행, 카드사, 증권회사 등과 같은 금융업체들도 인터넷을 통한 금융거래서비스를 제공함으로써 많은 비용을 절감하고 있다.

(7) 기업 하부구조 개선

기업의 구조, 문화, 리더십 유형, 통제 시스템 등과 같은 기업 하부구조는 기업의 모든 가치 창출 활동에 광범위한 영향을 미친다. 기업의 하부구조를 개선시키는 경우 기업의 효율성은 증가하며 비용구조 역시 크게 개선된다. 기업의 하부구조 중에서 리더십 유형은 기업의 비전(Vision)을 결정하기 때문에 다른 하부구조 요인들에 중요한 영향을 미친다. 특히 리더십은 생산, 마케팅, 연구개발 등의 독립된 하나의 영역에서 효율성을 제고시키기보다는 최대의 효율성 창출을 위해 여

러 영역에 속한 활동들을 종합적으로 연계하여 통제하는 기능을 한다. 예를 들어 효율적인 제품생산을 위하여 제품설계인력과 생산인력 그리고 연구개발인력이 공동회의를 진행하거나 JIT시스템과 자율관리팀의 병합운영 등은 리더십을 통해서 계획되고 관리되는 것이다.

2) 우수한 품질

품질은 두 개의 범위로 나누어 생각할 수 있다. 하나는 제품의 신뢰성이고, 다른 하나는 제품의 속성이다. 품질이 우수한 제품일수록 이 두 가지의 범위를 다 갖춰 만들어지며 우수한 속성을 가진 제품은 소비자들에 의해서 지각된다. 제품품질의 우수성은 기업에게 두 가지의 장점을 가져다준다. 첫째, 제품품질의 우수성은 고객들에게 가치를 제공해줌으로써 경쟁사와의 차별화를 가져다 줄 뿐만 아니라 이로 인해 그 제품에 대한 가격경쟁력을 부여하는 이점을 가져다준다. 둘째, 제품품질의 우수성은 제품생산과정의 낭비를 줄여주고 효율성을 증대시켜주며 저원가 구조를 통해 수익성을 극대화시켜주고 제품의 불량률을 줄여준다.

(1) 제품품질의 신뢰성 획득

경영자들은 제품의 신뢰성을 증대시키는 방법으로 TQM(Total Quality Management : 종합적 품질경영 또는 전사적 품질경영), 또는 제너럴일렉트릭에서 실행해 유명해진 식스 시그마 품질개선법(Six Sigma Quality Improvement Methodology)과 같은 몇 가지의 종합적 품질경영법을 도입한다. 이 중 TQM은 기업의 제품이 제공하는 품질의 신뢰성 개선에 초점을 맞춰 기업의 경쟁우위를 확보하려는 일련의 활동이다. 이를 위해 최고경영자를 중심으로 전사적 의식개혁을 통하여 품질중심의 기업문화를 창출하고 고객만족을 지향하는 시스템으로 변화하려 노력한다. 이 TQM의 개념은 데밍(W. Edwards Deming), 쥬란(Joseph Juran), 그리고 파이겐바움(A. V. Feigenbaum)등에 의해서 발전되었으며 이러한 TQM 원리는 데밍에 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 생산성이 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, 데밍은 다음의 몇 가지 단계들로 TQM 프로그램을 정의하였다.

① 기업의 비즈니스 모델은 명확해야 한다. 이는 그 비즈니스 모델에 대한 절차가 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 많은 작업을 할 수 있도록 만들어야 한다.
④ 품질감독자는 구성원들에게 개선점이나 문제점이 나타나지 않는 환경을 만들어주어야 한다.
⑤ 표준작업들은 결함이 없는 결과물을 배출시킴으로써 품질을 계량적인 수치로 표시되도록 해야하고 그에 대한 개념도 정의되도록 해야한다.
⑥ 품질감독자는 작업장에 변화를 가져다주어 새로운 기술로 구성원들을 훈련시킬 책임이 있다.
⑦ 결과적으로 이로 인해서 그 기업은 보다 나은 품질을 획득하게 된다.

1980년대에 이러한 TQM 프로그램의 실행으로 인해서 일본은 경제적 성장을 이루었으며 TQM 개념의 중요성은 서양 비즈니스에 경계심을 불러 일으켰다. 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, 연구개발, 정보시스템, 인적자원들에 대한 가치를 재창조한다. TQM 도입을 추진하기 위해서는 고객에게 초점을 맞춰야 하며, 프로세스의 지속적인 개선이 필요하고, 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, 조직구성원 간의 의사소통, 품질향상에 기여한 구성원에 대한 포상이 필수적으로 뒷받침되어야 한다.

(2) 제품품질의 우수한 속성 개발

품질에도 형식, 특징, 성능, 내구성, 신뢰성, 스타일과 같이 제각기 다른 속성들이 존재한다. 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. 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 요구되는데 첫째, 경영자들은 고객이 중요하게 생각하는 속성들에 대한 마케팅 지식을 수집할 수 있어야 하고, 둘째, 이러한 속성이 고객들에게 중요하다는 것을 설명할 수 있어야 하며, 이러한 속성들을 강조할 수 있도록 직원들을 훈련시켜야 한다. 셋째, 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 인식되어야 하며, 이는 기업이 전달하고자 하는 메시지가 그 속성들에 전달되어야 한다.

마지막으로 새로운 제품의 속성개발과 개선에 대한 지속적인 노력과 관심을 가져야 한다. 많은 경쟁자들 역시 품질향상을 위해 지속적으로 노력하고 있다는 점을 항상 인지해야 할 것이다.

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 요구(Needs)를 더 만족시키는 결과를 불러온다. 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 경쟁우위를 달성하는 좋은 원동력이 되지만 한편으로는 제품개발을 통한 혁신은 높은 실패율을 내포하고 있다. 화학, 약품, 석유, 전자산업에 대한 한

연구에 따르면 20%의 R&D 프로젝트가 상업적으로 제품 및 공정상의 성공을 거둔다고 한다. 즉 대다수의 R&D 프로젝트가 시장에서 수익을 창출해내는 데 실패한다는 것을 의미한다. 왜 이와 같이 많은 제품들이 연구개발의 결과물을 수익으로 연결시키지 못하고 실패를 하게 되는 것인가 이유를 살펴보면 다음과 같다.

① 불확실성

그 첫 번째 이유는 불확실성 때문이다. 실패율은 점진적인 혁신에서보다 급진적인 혁신을 시도할 때 높아진다. 즉, 급진적 혁신이란 현존하는 기술에 비추어 볼 때 근본적인 변화를 의미한다. 급진적 혁신의 가장 대표적인 예는 콘텍트렌즈를 처음 내놓은 바슈롬(Bausch and Lomb), 암펙스(AMPEX)의 비디오, 카세트, 레코더 등이 있다. 이에 비해 점진적 혁신이란 이미 존재하던 기술의 확장을 의미한다.

예를 들어 인텔(Intel)의 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 변형에서보다는 세상에 처음 소개되는 새로운 개념의 제품에서 더욱 높아진다. 점진적 혁신에 의해 개발된 제품은 이미 제품에 대한 시장의 수요예측이 용이하지만 새로운 개념의 제품인 경우 경험적으로 수익을 예측해볼 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 만들어내는 것이 아니라 조잡한 디자인과 품질 등의 문제를 안고 있는 제품을 생산해내는 경우를 말한다.

초기 개인용 컴퓨터가 많은 실패를 경험한 것도 이와 같은 이유였다. 고객은 좀 더 사용하기 쉽고 이해하기 쉬운 컴퓨터를 원했으나 제품은 그 욕구에 부합되지 못했던 것이다.

③ 부적절한 집중화 전략

실패의 이유는 부적절한 집중화 전략 때문이다. 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 수밖에 없다.

④ 기술적 근시안

실패의 이유는 기술적 근시안 때문이다. 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 시작부터 마지막 판매를 위한 마케팅까지의 시간 주기가 너무 길어서 그 사이 누군가 시장에 진입하여 초기 진입자로서 누릴 수 있는 이점을 이미 가져가버린 것이다. 즉 시간 주기가 너무 길어지면 이미 혁신은 시장에서 새로운 것이 아닌 것이 되어버리기 때문에 실패하게 된다.

(2) 혁신의 다섯 가지 중요 단계

그렇다면 어떻게 위에서 나열한 혁신의 실패원인들을 극복하고 경쟁력 확보의 기회로 탈바꿈시킬 수 있을 것인가? 이는 바로 다음의 다섯 가지 단계를 거침으로써 확보할 수 있게 된다.

① 연구시스템의 구축

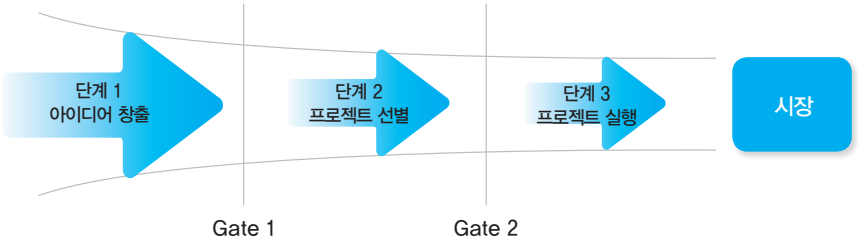
연구시스템 구축은 창의성을 촉진시켜주는 작업환경을 만들어주는 요소이다. 대개의 시장에서 선두를 지키고 있는 기업들은 이러한 시스템을 운용하여 조직원 개개인의 프로젝트를 운영하면서 이것이 조직 전체의 프로젝트에 연결될 수 있도록 하는 체제를 운영하고 있다. 이러한 체제를 운영해 성공한 가장 잘 알려진 예로는 쓰리엠(3M)의 사례를 들 수 있다. 쓰리엠의 포스트잇은 한 연구담당직원이 그의 찬송가에 사용하기 위해 고안한 책갈피가 그 시작이었으며, 현재 쓰리엠에 매년 3백만 달러의 수입을 가져다주는 대표적 제품이 되었다.

② 프로젝트의 선정 및 관리

프로젝트의 선정 및 관리는 혁신과정에 대한 총체적 관리를 의미하며, 이는 다

음과 같은 세 가지 중요한 능력을 필요로 한다. ① 가능한 좋은 아이디어를 많이 발굴해낼 수 있는 능력 ② 많은 프로젝트들 중에서 투자를 많이 유치할 수 있고, 잠재적으로 원가를 절감할 수 있으며, 실패의 위험성을 없애면서도 발전단계에 있어 초기단계에 속해있는 프로젝트를 선별할 수 있는 능력 ③ 최대한 적절한 시기에 시장에 진입할 수 있도록 출시준비를 하는 데 걸리는 시간을 줄일 수 있는 능력 등이다. 이를 프로젝트 진행의 각 단계로 표현해보면 다음과 같다.

〈그림 2〉 개발흐름도



〈그림 2〉의 Gate 1 단계는 다음 단계로 갈 것인가 말 것인가를 결정하는 시점이 아닌 다기능팀(CFT : Cross-Functional Team)을 통해 단계 2에 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 단계로서 프로젝트 결정권자는 기업의 장기적 목표에 부합하는 프로젝트를 선정하기 위해 노력하게 되는 단계이다. 그리고 마지막 단계에서 프로젝트 개발 제안을 하게 되는데 이는 제품개발 다기능팀(CFT : Cross-Functional Team)에 의해 진행되게 된다.

③ 다기능(Cross-Functional) 통합

기업이 R&D, 생산, 마케팅 등과 같은 다양한 기능을 통합하는 목적은 다음과 같다. ① 고객 니즈를 중심으로 하는 제품개발 프로젝트 수립 ② 제품의 생산을 쉽게 할 수 있는 신제품 설계 ③ 개발비용의 최소화 ④ 시장 출시기간의 최소화 ⑤ 고객 니즈를 중심으로 하는 제품개발 프로젝트가 수립될 수 있도록 R&D 기능과 마케팅 기능을 통합하는 것이 목적이다. 즉, 중요한 것은 고객이 신제품 아

이디어의 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 만들어내는 가장 적절한 방법은 다기능팀(CFT : Cross-Functional Team)을 구축하는 것이다. 우선 이러한 팀에는 비중 있는 위치에 있는 관리자가 중심에 서야 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 〈그림 3〉과 같이 연속적으로 일어나는 경우가 대부분이었다. 하지만 초기의 단계에서는 드러나지 않는 문제점들이 있기 때문에 순차적으로 구성된 개발 프로세스에서는 이미 제품이 디자인이 되어버린 상태에서 이러한 문제점들이 발생할 경우 신속히 대응하기 어렵다는 한계점이 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위하여 〈그림 4〉와 같이 부분적으로 프로세스가 병행·교차되는 형태를 구성하기도 한다. 이러한 프로세스를 구축하는 경우 재디자인에 소요되는 시간이 줄어들고 또한 시장에 진입하는 데 걸리는 시간도 줄일 수 있는 장점이 있다.

원점으로 돌아가 우수한 혁신을 수행하기 위한 기본적 원칙을 정리해보면 조직을 관리하는 최고경영자가 전체적인 개발 프로세스에 대한 총체적 책임을 지고 R&D와 마케팅, 생산을 통합적인 관점에서 보면서 행해야 한다.

〈그림 3〉 기존의 연속적 프로세스



〈그림 4〉 부분적 병행 프로세스



4) 뛰어난 고객대응

고객으로부터 기업에 대해 혹은 제품에 대해 우호적인 반응을 이끌어내기 위해서는 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 만들어내는 것이다. 이러한 고객의 우호적인 반응을 이끌어내기 위해서는 기업의 고객 중심적 사고가 중요하다. 이는 필히 조직의 상부에서부터 일어나야 하는데 고객의 변화를 이끌어내기 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 이끌어내기 위해서는 성공적으로 고객의 마음을 읽어내는 직원에 대한 보상체계도 충분히 갖추어져야 한다.

위와 같이 고객의 마음을 읽고 그들의 필요를 충족시켜주는 것도 중요하지만 가장 바람직한 형태는 고객을 기업의 일부로 끌어들이는 데 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, 빠른 고객에 대한 응대가 필수적이다. 맞춤화는 웹(Web)을 기반으로 한 유동적 공정 프로세스를 통해 이루어질 수 있으며 대표적으로 아마존(Amazon.com)의 경우 웹을 기반으로 고객 개개인에 맞춤 서비스를 제공하는 홈페이지를 구축하고 있다. 다음으로 고객의 욕구를 보다 잘 만족시키기 위해서는 고객을 빠르게 응대하는 것도 중요하다. 빠른 응대를 제공함으로써 기업은 고객으로부터 서비스에 대한 보다 높은 비용을 지불받을 수도 있을 것이다. 종합해보면 기업이 보다 우월한 효율성, 품질, 혁신을 달성하기 위해서는 리더를 중심으로 하여 고객중심 사고가 기업 내에 충분히 공유될 수 있도록 해야 한다.

3. 본원적 경영전략

궁극적으로 경쟁우위의 근간을 이루는 것은 차별화(Differentiation)와 저원가(Low Cost)이다. 고객이 상품이나 서비스의 구매단계에서 기준으로 삼는 가치는 차별화와 저원가로 압축이 되기 때문이다. 세계 제일의 PC 제조업체인 델(Dell) 컴퓨터사나 창고형 할인점의 선두주자인 월마트(Wal-Mart) 등은 철저하게 저원가의 달성을 통하여 경쟁우위를 확보하고 고객에게 새로운 가치를 제공하는 데 성공하고 있는 대표적인 사례이다. 이와는 달리 고객의 개별적인 수요특성을 감안하여 제품과 서비스를 제공하는 시스템통합(System Integration)업체[1] 들이나 고급전문점, 백화점 등은 차별화를 통하여 경쟁우위를 달성하고 있는 기업들이다. 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. 대부분의 전략연구자들은 여러 개의 상이한 제품시장들을 포함하고 있는 사업단위는 각 제품시장에 공동으로 적용될 핵심역량(Core Competence)을 가져야 한다고 제안한다. 이를 통해 전략사업단위는 경쟁적 강점을 최대로 활용하고 약점을 우회할 수 있다는 것이다.

본원적 경영전략이란 투자수익률을 높이고 장기적으로 산업 내에서 자사의 위치를 지키며 경쟁사를 누르기 위한 전략을 말한다. 이의 유형으로 차별화전략, 원가우위전략, 집중화전략으로 구분할 수 있다.

1) 차별화전략

차별화전략은 산업 전반에 걸쳐 소비자들에게 경쟁사들이 제공하지 못하는 독특한 가치를 제공함으로써 경쟁우위를 확보하려는 전략이다. 차별화전략에서는 제품디자인이나 광고를 통해 차별화된 브랜드이미지를 구축하거나 높은 서비스와 품질을 제공함으로써 경쟁우위를 획득한다.

---

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 선택 해야하고, 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 응용 소프트웨어의 개발, 시스템의 유지 · 보수 등을 포함한다. 이와 같은 서비스를 제공하는 사업자를 시스템통합 사업자(System Integrator)라고 한다.

이러한 차별화전략은 높은 시장점유율과 서로 양립하지 못하는 경우가 있다. 차별화전략을 이루기 위해서는 여러 활동에 따른 많은 비용이 수반되어 상품의 원가는 결과적으로 올라가게 된다. 때문에 기업의 독특한 가치를 고객들이 인정하여 고가격을 기꺼이 지불하는 고객의 수가 증가할 때까지는 시장점유율을 올리는 데에는 한계가 있게 된다. 기업의 독특한 가치를 인정하는 고객의 수가 많아지면 그때부터 가격도 내려가고 시장점유율을 올릴 수 있다.

2) 원가우위전략

원가우위전략은 경험곡선의 개념을 전제로 하는 것으로서 시장에서 비용선도자가 되고자 매우 낮은 비용으로 제품을 생산하여 가격경쟁에서 우위를 가지려는 전략이다. 원가우위전략은 효율적인 규모의 설비투자, 경험곡선효과에 의해 원가의 감소, 간접비의 효율적 통제 및 연구개발비와 광고비에 대한 통제를 통해 경쟁우위를 달성한다. 원가를 낮게 만드는 요소들은 규모의 경제, 원가상의 이점과 같은 형태로 나타나며 강력한 진입장벽을 구축하여 잠재적 경쟁자의 시장진입을 막기도 한다. 그리고 원가우위를 가진 기업은 대체상품에 대하여 경쟁기업들보다 우월한 위치에 서게 된다. 따라서 원가상의 우위를 확보한 기업은 경쟁이 심한 경우에도 산업 전체의 평균보다는 높은 수익을 얻게 된다. 즉 과도한 경쟁으로 인하여 경쟁조직이 이익을 남기지 못할 때에도 원가상의 우위를 가진 기업은 상대적으로 수익을 올릴 수 있게 되는 것이다.

3) 집중화전략

집중화전략은 산업 내 특정 세분시장에서 경쟁우위를 갖는 전략으로 중소규모의 기업에 적절하다. 집중화전략은 원가우위를 토대로 저가 세분시장을 표적으로 할 수도 있고 차별화우위를 토대로 고가·고품질의 세분시장을 표적으로 할 수도 있다. 따라서 이 전략의 성공을 위해서는 표적시장의 선정이 매우 중요하다.

집중화를 달성하는 기업도 역시 산업 평균 이상의 수익을 올릴 수 있다. 그것은 집중화를 통하여 기업은 경쟁우위 원천을 방어할 수 있기 때문이다. 하지만 집중화전략은 항상 전반적인 시장점유율의 획득에 한계를 갖는 데 이는 수익성과 판매

량 사이에 반비례 관계가 형성되기 때문이다.

4. 고객가치 창출

경영전략학자 Treacy and Wiersema는 고객가치창출에 기반한 세 가지 유형의 사업전략으로 운영상의 탁월성, 제품리더십, 고객밀착을 제안하였다. Treacy and Wiersema는 오늘날의 어떤 사업들도 모든 고객에게 모든 것을 제공하려고 해서는 성공을 거두기 어렵다고 지적하고 기업들은 면밀한 검토 후 선정된 시장(고객층)에 대해 자신만이 제공할 수 있는 독특한 고객가치를 찾아내고 이를 실현해야 한다고 주장한다.

1) 운영상의 탁월성

운영상의 탁월성을 추구하는 기업들은 중간 정도의 품질을 가진 상품을 최상의 가격으로 고객에게 불편 없이 제공한다. 이러한 기업들이 고객에게 제안하는 가치는 '저가격과 단순한 서비스'이다.

2) 제품 리더십전략

제품 리더십전략을 추구하는 기업들은 제품의 우수성을 지속적으로 향상시키는 데 주안점을 둔다. 이들의 고객에 대한 가치제안은 가장 훌륭한 제품을 신속하게 제공하는 것이다. 특히 이 기업들은 단 하나의 혁신적인 제품으로 우위를 차지하는 것이 아니라 매년, 제품주기마다 계속 혁신을 추구한다.

3) 고객밀착전략

고객밀착전략의 초점은 시장이 아니라 개별고객이 원하는 것을 제공하는 데 있

다. 고객밀착 기업들은 한 번의 거래가 아닌 지속적인 관계를 형성하려 한다. 이러한 기업들은 고객과의 밀착된 관계 덕분에 그들만이 아는 고객의 독특한 니즈를 충족시키는 데 능숙하다. 이들이 고객에게 제공하는 가치는 고객을 위한 최상의 솔루션을 갖고 있으며 어떤 제품을 구입하든 간에 고객이 최적의 결과를 얻을 수 있도록 필요한 모든 자원을 제공한다는 것이다.

5. 성장전략

기업은 일반적으로 공통된 경로를 통해 성장한다. 우선 기업은 특정지역을 표적으로 하여 한 가지 사업(혹은 제품)만을 운영하는 단일사업 기업으로 출발하게 된다. 다음 단계로 기업은 수직계열화를 통해 성장을 추구한다. 수직계열화에 성공하면 기업은 계속적인 성장을 위해 다각화를 추구하게 되는데, 먼저 기존의 사업과 관련된 분야로 다각화를 꾀한 다음(관련다각화) 비관련 분야로 사업영역을 확대하는 것(비관련다각화)이 일반적이다.

즉 기업의 성장은 크게 다음과 같은 세 가지 방법을 통해 이루어질 수 있다.

- 집중적 성장(Intensive Growth)전략 : 기존사업범위 내에서 성장의 가능성을 추구함
- 다각화 성장(Diversification Growth)전략 : 현재의 사업과 관련이 있거나 없는 신규사업으로 진출하여 성장을 추구함
- 수직적 통합 성장(Vertical Integration Growth)전략 : 제품의 공급체인(Supply Chain) 상에서 현재 산업과 관련하여 상위분야(Upstream)나 하위분야(Downstream)로 진출함으로써 성장을 추구함

1) 집중적 성장전략

① 시장침투전략

시장침투전략(Market Penetration Strategy)은 기존제품을 기존시장 내에서 보다 많이 판매하여 성장을 추구하는 전략이다. 시장침투전략에는 크게 시

장점유율을 높이는 방법과 기존고객의 제품사용률(Usage Rate)을 높이는 방법이 있다. 시장점유율을 높이기 위해서 기업은 광고나 판매촉진과 같은 전술적 수단의 도입을 고려할 수 있다. 그러나 보다 바람직한 방법은 높은 고객가치를 제공하거나 경쟁사의 경쟁우위를 중화시킬 수 있도록 자사의 역량을 창출 · 향상시키는 것이다. 제품사용률을 높이는 방법은 다시 세 가지로 나누어질 수 있는데, 첫째는 사용빈도(Usage Frequency)를 높이는 것이고, 둘째는 1회 사용량(구매량)을 높이는 것이며, 셋째는 새로운 용도를 제공하는 것이다.

② 제품개발전략

제품개발전략(Product Development Strategy)은 기존고객들에게 새로운 제품을 개발·판매함으로써 성장을 추구하는 전략이다. 제품개발전략의 구체적인 방법으로는 ⅰ) 제품특징의 추가, ⅱ) 제품계열 확장, ⅲ) 차세대제품의 개발 등이 있다.

③ 시장개발전략

시장개발전략(Market Development Strategy)은 기존제품을 새로운 시장에 판매함으로써 성장을 추구하는 전략이다. 시장개발전략의 구체적인 방법은 ⅰ)지리적으로 시장의 범위를 확대하거나, ⅱ) 새로운 세분시장으로 진출하는 것이다.

2) 다각화성장전략

다각화전략(Diversification Strategy)이란 기존의 사업(제품시장)과는 다른 새로운 사업에 진출하여 성장을 추구하는 것이다. 다각화는 기존의 사업과 관련이 있는 신사업에 참여하는 관련다각화(Related Diversification)와 기존의 사업과 전혀 관계가 없는 새로운 사업영역으로 진출하는 비관련다각화(Unrelated Diversification)로 나누어진다.

신사업으로의 진출이 관련다각화인지 혹은 비관련다각화인지의 판단 여부는 신사업이 기존사업과 전략적 적합성을 가지고 있는지에 의해 결정된다. 여기서 전략적 적합성이란 둘 이상의 사업들이 가치 사슬 상에서 서로 연관성을 가져서 각기 독립적으로 운영할 경우보다 통합해서 운영하는 것이 더 높은 성과를 올리게 되는

것을 말한다. 사업들 간의 전략적 적합성 정도는 시장관련 적합성, 생산 적합성, 관리 적합성의 세 가지 기준을 토대로 판단될 수 있다.

3) 수직적 통합전략

수직적 통합전략(Vertical Integration Strategy)은 다각화의 일환으로서 한 기업이 원자재공급, 생산, 판매(유통)까지의 수직적 활동분야(혹은 가치 사슬) 가운데 두 개 이상의 활동분야를 직접 소유(수행)하여 성장을 추구하는 것이다. 여기서 가치 사슬이란 제품이나 서비스에 대한 설계, 제조, 유통에 이르는 개별 활동분야의 집합체를 말한다.

수직적 통합은 다시 전방통합과 후방통합으로 나누어진다. 전방통합(Forward Integration)은 가치 사슬 상의 하위활동분야로 진출하는 것을 말하며, 제조업체가 유통업체를 인수하거나 직영점을 직접 개설하여 유통사업에 진출하는 경우가 이에 해당한다. 후방통합(Backward Integration)은 가치 사슬 상의 상위활동분야로 진출하는 경우를 말하며, 제조업체가 원자재의 일부를 직접 생산하거나 원자재 공급업체를 인수하는 경우가 이에 해당한다.

Ⅱ. Hermann Simon의 Hidden Champions
: 세계 유수중소기업과의 비교분석

몇몇 세계 유수중소기업의 시장점유율은 다국적 대기업과 비교해도 손색이 없을 정도이며, 경쟁사에 비하여 평균 2배 이상을 차지한다. 더구나 중소기업 규모에도 불구하고 세계화 과정에서도 뒤처지지 않는 현상을 보이며 세계적으로 뛰어난 회사가 되기 위해 참을성 있고 끈기 있게 접근하는 태도를 갖는다. 해외에서는 이렇게 눈에 띄지 않고 비밀스럽게 숨어 있으면서도 놀랄 만한 성공을 거두는 중소기업에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이미 규명된 세계 유수중소기업의 몇 가지 특징은 다음과 같다.

- 전 세계의 시장을 지배한다.
- 눈에 띄게 규모가 성장하고 있다.
- 생존능력이 탁월하다.
- 주로 대중에게 잘 알려지지 않는 제품을 전문적으로 생산한다.
- 진정한 의미에서 다국적 기업과 경쟁한다.
- 성공을 거두고 있지만 결코 기적을 이룬 기업은 아니다.

이들 세계 유수중소기업은 목표를 향해 열정적이고 끈기 있게 매진하면서 세계화의 급속한 변화과정에 누구보다 적극적으로 대처하고 있다. 이들의 전략과 리더십은 최신 유행하는 경영방법이나 현대적 경영의 가르침보다는 오히려 전통적인 덕목과 건전한 인간의 이성에 그 바탕을 두고 있다.

세계 유수중소기업의 성공요인 및 개별적인 경영요소에 대한 평가를 국내 우수중소기업과 비교 분석하는 것은 의미가 깊은 연구일 것이다. 또한 국내 중소기업 CEO에게는 앞으로 어떠한 방향으로 나아갈 것인지에 대한 지표를 설정해줄 수 있을 것으로 생각되며, 각 세부항목을 경쟁력 구축을 위한 중요한 경영요소로 파악해야 할 것이다. 본 연구에서는 비교대상인 세계 유수중소기업을 선정함에 있어 Hermann Simon의 〈Hidden Champions〉(2007)에서 선정된 기업들의 사례를 사용한다. 세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업을 평가하기 위한 기준과 내용은 다음과 같다.

1. 비교평가기준

1) 성장과 시장지배력

세계 유수중소기업의 목표는 '성장'과 '시장지배력'이다. 이런 목표는 기업이 나갈 방향을 제시하고 직원들에게 동기를 부여한다. 목표에 관해 효과적으로 의사소통을 하고 그에 따라 실천하는 것이 반드시 필요한데, 세계 유수중소기업은 장기적인 방향, 끈기, 멈추지 않는 에너지를 가지고 자신의 비전을 실행에 옮겼으며 이를 통해 새로운 규모로 부쩍 성장할 수 있었다. '성장'과 관련하여 세계 유수중소기업들의 매출액은 10년 동안 2배 이상 증가하는 추세를 보였으며 회사의 규모와 상관없이 비슷한 성장률을 보였다.

'시장지배력'과 관련하여 단순히 시장점유율을 늘리기만 하는 것이 아니라, 보다 폭넓은 요소, 혁신, 품질, 신망과 같은 요소들의 조화를 통해 단순히 시장점유율 확대 이상을 의미한다. 이들의 시장점유율은 우월한 성과를 통해 자연스럽게 얻어지는 결과이며 결코 공격적인 가격정책을 통해 얻는 것이 아니다. 이들은 모든 구성원이 공감할 수 있는 오랜 세대에 걸친 목표를 추구하지만 단기적으로 꼭 이뤄야 할 성과도 소홀히 하지 않는다. 이러한 성장과 지배력을 측정하기 위한 요소로는 '사업결과에 대한 만족도'와 '시장 지배력', 그리고 '절대적 및 상대적 시장점유율'을 들 수 있다.

(1) 사업결과에 대한 만족도

전체적인 사업결과에 대한 만족도는 기업이 성장을 어떻게 파악하는지 보여준다. 또한 개별항목에 대한 만족도는 현재의 경영성과를 파악하는 데 있어 중요한 영향을 미친 경영요소가 무엇인지를 알려주고 향후 기업이 더욱 증진시켜야 할 경영요소가 무엇인지를 판별하도록 한다.

(2) 시장지배력

시장지배력이란 보통 시장점유율을 통해 정의되는데 시장을 가장 많이 점유하는 생산자가 시장을 지배한다는 의미이다. 우선 각 기업별로 시장지배력 개념을 이해하는 기준이 무엇인지를 파악함으로써 해당 산업에서 경쟁우위를 구축하는 요소가 무엇인지를 알아본다. 이러한 시장지배력은 최대 시장점유율 이상의 의미

를 포함하고 있으며 좁은 의미에서는 리더십과 연관되어 있다. 고객의 기대를 미리 예견하는 리더십은 타 기업에게 기준을 제공하기 때문이다. 따라서 세계 유수 중소기업은 포괄적인 의미에서 혁신과 기술에 대한 기준을 제시하여 자신이 속한 시장을 이끌어가고 있다.

(3) 절대적 · 상대적 시장점유율

절대적 시장점유율이란 전체 시장에서 자사가 차지하는 비율이며, 상대적 시장점유율이란 자사의 시장점유율을 가장 강력한 경쟁사의 시장점유율로 나눈 것이다. 상대적 시장점유율은 한 기업이 가장 강력한 경쟁사에 비해 어느 정도로 발전했는지를 의미하는데 시장을 지배하는 기업만이 상대적 시장점유율이 1보다 크다.

2) 시장과 집중

시장을 선택하는 것과 어떻게 정의하느냐는 기업 경영전략의 출발점이다. 세계 유수중소기업은 시장을 보다 좁은 의미에서 정의하며 해당 시장에서 강력한 위치를 구축하기 위해 노력한다.

이들은 업계에서 사용하는 시장 구분을 따르지 않고 '시장 정의'를 자체적으로 사용하는 전략적 변수로 간주한다. 또한 세계 유수중소기업들은 좁은 시장에 '집중'함으로써 전문화와 완벽함을 창출하는데 이는 다른 경쟁사들이 이들을 모방하지 못하는 이유이다. 즉 작은 시장에서 높은 시장점유율을 확보하는 것이 경쟁사에 대한 진입장벽 역할을 하는 것이다. 핵심시장에의 집중은 일방적이지 않고 고객과 상호 의존하며 집중의 리스크를 줄인다. 그러나 세계 유수중소기업이 다각화를 실시하는 동기는 리스크를 분산시키려는 목적이 아니다. 성장을 방해하는 장벽을 극복하고 기존의 노하우를 더 효과적으로 이용하며 기업의 성장을 추구하는 기업가정신에 근거를 둔 것이다.

시장과 집중을 측정하는 요소에는 '시장정의', '집중화 정도', 그리고 '유연한 다각화'가 포함된다.

(1) 시장정의

사업과 시장에 대한 정의를 내리는 것은 '출발점'이 아니라 그 자체가 이미 전략

의 대상이다. 시장과 사업을 정의하는 방법 중 가장 오래된 방법은 제품으로 정의하는 것이지만 제품 위주의 좁은 정의는 다변화하는 환경에서 경쟁력을 잃게 하므로 보다 포괄적인 의미의 시장 및 사업정의가 필요하다. 그러나 시장정의는 복잡하고 자의적으로 해석될 가능성을 배제할 수 없기 때문에 세계 유수중소기업들이 보고하는 시장정의를 신뢰할 필요가 있다.

(2) 집중화 정도

집중을 강화하는 생산전략은 시장정의와도 관련되어 있으며 제공된 생산품의 폭 또는 깊이와 연관성이 있다. '폭'은 한 기업이 공급하는 제품의 다양한 정도로 공급품목의 수를 의미하며 '깊이'는 동일한 제품에서 나온 여러 가지 버전의 제품의 수, 문제 해결의 완성도, 가치 창출 사슬 가운데 자사가 담당하는 비율로서 가치 창출로 연결된다. '더 폭넓게' 공급하는 생산자와 '더 깊이 있게' 공급하는 생산자의 품목 수는 거의 비슷할 수 있지만 배후의 전략은 기본적으로 다르다.

(3) 유연한 다각화

좁은 시장에서 높은 시장점유율을 유지하는 것은 기업의 성장을 제한하기 때문에 기업들은 다각화를 추진한다.

그러나 중소기업이 내재적으로 가진 자원의 한계에서 집중화된 다각화를 실시하지 않으면 실패할 확률이 높다. 즉 유연한 다각화를 실시해야 하는데, 다각화를 시장개발의 측면 또는 제품개발의 측면에서 실시할 것인지에 대한 초기 목표를 분명히 설정해야 한다.

3) 기업경영의 글로벌화

'좁은 시장에서의 높은 집중'이 세계 유수중소기업의 첫 번째 전략이라면 '세계화'는 두 번째 전략이다.

세계 유수중소기업들은 세계화를 통해 좁은 시장을 넓게 만들며 좁은 시장에서 규모의 경제를 실현하게 해준다. 성공한 세계 유수중소기업들은 설립과 동시에 해외시장을 개척하기 위한 목표를 두고 있으며 개척자로서의 장점과 자회사를 통한 고객과의 직접적인 관계를 통해 타 국가에서의 성공을 실현한다. 세계화 과정에서는 매출액 규모가 지역적으로 이동하는 현상을 보이는데, 이를 통해 예기치

못한 성장기회를 포착할 수 있다. 세계 유수중소기업은 세계화가 장기적이고 끈기를 요하는 과정이라는 사실을 강조한다.

기업경영의 글로벌화 정도를 인식하는 척도로는 '세계화', '매출액의 지역적 이동 및 개별 국가시장에서의 전략' 항목 이외에 '주목하는 미래시장', '외국어 구사능력과 해외경험의 중요성' 항목이 있다.

(1) 세계화

세계시장은 자국 내 시장보다 몇 배나 더 크기 때문에 세계화는 좁은 시장을 넓게 만드는 역할을 한다. 우수한 기술력을 가진 한 중소기업이 제품을 출시하면 곧이어 모방제품이 시장에서 난립하는 사례를 쉽게 찾을 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 중소기업은 집중과 동시에 세계화전략을 활용해 세계시장에 제품을 출시하여 진입장벽을 구축해야 한다. 이러한 집중화와 세계화전략은 시간의 흐름에 따라 점차 개발될 것이 아니라 회사가 세워지는 초기단계에서부터 존재해야 한다.

(2) 매출액의 지역적 이동 및 개별 국가시장에서의 전략

세계화를 통해 고객 욕구를 충족시키기 위한 기업들에게 시장과의 친밀성은 중요한 요소이며 단순히 수출에만 만족하는 것이 아니라 해당 국가에 적절한 진입전략 프로그램을 실행하여 다양한 지역에서 능동적으로 행동하기 위한 전략적 경쟁우위 요소를 구축해야 한다.

(3) 주목하는 미래시장

세계 유수중소기업들이 많은 국가에서 이미 폭넓은 경험을 했다는 점을 미루어 미래의 지역시장의 매력에 대한 평가는 매우 중요하다.

(4) 외국어 구사능력과 해외 경험의 중요성

가장 훌륭한 언어는 고객들이 구사하는 언어이다. 대부분의 세계 유수중소기업들에게 영어 구사력은 당연한 능력으로 간주된다. 많은 기업들은 영어를 외국어로 정의하지만 세계화를 추구하는 이들은 영어로만 만족하지 않는다. 일반적으로 세계 유수중소기업들의 관리자급들은 세 가지 이상의 외국어를 할 수 있도록 요구한다. 언어 학습과 함께 문화에 대한 학습도 강조하며 해외경험을 승진의 필수적 조건으로 요구한다.

4) 고객과 서비스

세계 유수중소기업들은 요구사항이 까다로운 고객과 밀접한 관계를 잘 유지해 나가며 이런 고객들의 요구에 맞춘 서비스를 제공하기 위해 노력한다. 즉 고객친밀성은 세계 유수중소기업의 전략 가운데 핵심적인 요소이다. 정기적인 고객접촉 빈도는 대기업보다 5배가 많으며 고객과 관련하여 발생할 수 있는 여러 가지 리스크를 다양하게 관찰하고 고객과 기업 간의 상호 의존도를 높여 공생관계를 구축한다. 따라서 시장지배력을 확보하기 위해 다수의 고객보다는 VIP고객을 겨냥한다. 고객의 요구는 가격보다는 '서비스'와 '제품품질'에 맞춰지므로 가격으로 경쟁하지 않고 품질을 무기로 타 기업과 경쟁한다.

고객과 서비스부문에 포함되는 경영전략 요소로는 '고객과의 친밀성', '고객가치요소', '고객의존도와 리스크', '제공하는 서비스의 기술적 수준' 등이 있다.

(1) 고객과의 친밀성

고객과의 친밀성을 유지하는 것은 기업에게 대단히 중요하다. 이는 단순히 매출을 올리기 위한 도구가 아니라 고객으로부터 정확한 시장정보와 제공된 제품, 그리고 서비스에 대한 평가를 획득할 수 있기 때문이다. 더욱이 B2B인 경우에는 중소기업이 제공하는 제품과 서비스가 복잡하기 때문에 고객과의 철저한 의사소통과 상호작용이 필요하다.

(2) 고객가치요소

기업의 가치는 고객에게 가치를 제공할 때 발현된다. 이는 기업의 성공은 물론 생존과도 직접 연결되므로, 고객의 요구를 충족시키기 위해 중소기업은 어떠한 고객가치요소를 높게 평가하고 경영자원을 배분할 것인지 파악해야 한다.

(3) 고객의존도와 리스크

만일 회사가 매출의 대부분을 소수의 고객에게서 창출한다면 다수의 고객으로부터 매출을 올리는 것보다 훨씬 더 의존성이 높고 위험성이 커진다. 극단적인 경우 한 명의 고객만 잃어도 회사가 어려움에 처할 수 있기 때문이다. 그러나 고객의존성의 또 다른 측면은 고객들이 우수 중소기업과 함께 일함으로써 리스크를 덜 안게 되며 공급자인 중소기업에게 의존한다는 사실이다. 이러한 상생관계는 높은 고객의존도의 리스크를 줄여주는 안전장치이다.

(4) 제공하는 서비스의 기술적 수준

성공한 대부분의 중소기업이 제공하는 서비스는 제품수명주기상 성장 또는 성숙단계에 속하며 완전히 새로운 시장에서 활동하는 기업은 드물다. 완전히 새로운 시장에서는 뚜렷하게 시장지배력을 가진 제품이 없고 이러한 시장은 정의를 내릴 수 없으며 의미 있게 구분하기 어렵기 때문이다.

5) 혁신

혁신은 세계 유수중소기업들이 시장지배력을 가질 수 있도록 하는 중요한 기반이며 새로운 시장을 창출하는 선구적인 혁신이 현재의 성공을 이끌어 냈다. 이들은 혁신이 고객에게 매우 유용한 가치를 제공하거나 원가를 줄이는 데 기여해야 한다고 생각하며, 혁신활동이 단지 제품과 기술에만 한정되어서는 안 된다고 말한다.

혁신을 이끌어가는 원동력으로 시장과 기술정보를 동등하게 사용하며, 항상 시장 및 고객 니즈와 기술적 전문지식을 동원해야 한다고 강조한다. 이들은 혁신 실행에 대하여 통합적 전략을 적용하여 사소하지만 끊임없이, 단계적으로 혁신을 실현해야 한다고 말한다. 이러한 혁신의 지표로는 'R&D 강도', '특허의 수', '혁신의 원천' 등을 들 수 있다.

(1) R&D 강도

탁월하고 지속적인 혁신 없이는 미래의 세계시장은 물론 현재의 시장조차 주도할 수 없다.

이러한 혁신은 고객의 유용성을 향상시키거나 더 낮은 원가로 제공하는 방향으로 진행된다. 한 기업의 혁신성과는 다양한 지표, 즉 R&D비용, 특허의 수, 새로운 제품이 매출액에서 차지하는 비율 등으로 측정할 수 있다.

(2) 특허의 수

특허는 자신이 이용하기 위해서(상업상 배타적으로 이용할 수 있는 권리)뿐만 아니라 경쟁사들의 진출을 방해하기 위해서 신청한다. 세계 유수중소기업에게 혁신의 결과물을 특허로 안전하게 보호하는 것은 중요한 핵심능력이다. 특허의 수는 실제적 이용과 경제적 이용가치가 다르지만, 중요한 사실은 우수중소기업들의

특허에 대한 집중력이나 비용, R&D비용 또는 특허품의 경제적 가치를 고려하면 대기업보다 훨씬 효과적이고 효율적으로 경영하고 있다는 점이다.

(3) 혁신의 원천

혁신의 원천을 단순하게 분류하는 방법은 혁신자극이 '외부'에서 오는지 '내부'에서 오는지에 따른 구분이다. 외부에서 오는 가장 중요한 자극은 바로 고객이다. 또한 공급자, 경쟁사, 협력 파트너도 혁신적 아이디어에 기여할 수 있다. 내부에서 자극이 생길 경우를 짚어보면 최고경영진, R&D부서 또는 다른 집단이 아이디어 제공자가 될 수 있다. 성공적인 혁신을 위해서는 항상 내부의 전문지식과 외부의 시장기회가 함께 만나야 한다.

6) 경쟁

세계 유수중소기업의 경쟁구조와 경쟁태도는 매우 안정적이다. 마이클 포터의 '5-Forces Model' 관점에서 이들은 전반적으로 유리한 상황에 있지만, 이러한 경쟁은 복잡한 모습을 보이며 다양한 전략적 경쟁우위를 확보하기 위해 노력한다. 따라서 제품의 품질이 경쟁우위 확보를 위한 탁월한 도구로 사용된다. 이러한 경쟁상의 장점들은 경쟁사가 모방하기 힘들기 때문에 지속적인 시장점유율을 확보할 수 있다.

'가치제공' 측면에서는 세계 유수중소기업들이 확고한 경쟁력을 가지고 있지만 '가격' 측면에서는 취약점이 드러나기도 한다. 따라서 자체적으로 끊임없는 원가 합리화를 시켜야 하는데, 이를 전략적 경쟁도구로 활용하기보다는 자사의 시장 퇴출을 방지하기 위해 사용한다.

(1) 경쟁사들과의 유사성 정도

효과적인 전략은 기업의 절대적인 기준으로 만들어지는 것이 아니라 경쟁사와 시장을 파악하는 상대적이고 비판적인 통찰력에서 전략의 현실성이 높아진다. 이러한 측면에서 경쟁사와 비교하여 자사의 유사성과 이질성을 알아보는 것은 효과적인 전략의 출발점이라고 할 수 있다.

기업의 성공을 이끄는 차별화된 전략은 결코 경쟁사와 유사하지 않아야 하며 이는 궁극적으로 경쟁우위의 초석이 된다.

(2) 경쟁우위를 결정하는 변수

경쟁우위를 분석하기 위한 프레임인 3C는 '자사', '고객', '경쟁사'로 구성되며 전략적으로 경쟁우위를 가지려면 첫째, 고객에게 중요해야 하며, 둘째, 고객이 가치와 장점을 확실히 인정해야 하며, 셋째, 지속적이며 쉽게 모방할 수 없어야 한다. 세계 유수중소기업들은 이러한 기본 프레임에 더하여 자사가 속한 산업에서 경쟁우위를 결정하는 변수가 무엇인지를 정확하게 파악하고 있다.

7) 자금조달, 조직과 주변 환경

자금조달, 조직, 주변 환경은 핵심 프로세스의 조건을 결정짓고 이를 통해 세계 유수중소기업들은 고객에게 가치를 제공한다. 이들은 가파른 성장에도 불구하고 자금조달 내역이 견실하다.

이는 지불능력과 자금조달비용에 긍정적으로 작용해서 수익성에도 긍정적인 효과를 준다. 이들에게 가장 중요한 자금조달원은 자기자금조달이며, 이는 높은 수익성을 통한 내부보유를 통해 미래 전략을 위한 투자자금으로 사용되는 순환논법이 적용된다. 세계 유수중소기업의 가치창출비율과 자체생산비율은 상당히 높은 편이며, 핵심역량이 아닌 부문에 한하여 아웃소싱을 하는 경향을 보인다. 이러한 이유는 높은 품질 유지에 있으며 제품의 경쟁우위를 시장이 아니라 기업 내에서 창출할 수 있다는 확신에 있다. 심지어 생산기계를 자체 제작하고 원료를 직접 생산하기도 한다.

본 경영전략 요인에 관해서는 우수중소기업이 미래의 전략적 투자를 위한 초석으로 자금조달의 안정성이 어느 정도인지를 분석하고 그러한 자금조달의 출처에 대해서 알아보도록 한다. 이에 더하여 우수중소기업의 자체생산비율과 아웃소싱 비율 및 원인에 대하여 살펴보도록 한다.

(1) 자금조달의 안정성

자금조달은 기업의 전략을 뒷받침하는 토대이다. 세계 유수중소기업들은 이미 고도로 성장했음에도 불구하고 지난 10년간 자기자본비율이 계속 상승했다. 이러한 재정적 여유는 결국 기업의 전략적 투자를 위한 초석으로 의사결정 시 보다 효과적으로 자원을 배분할 수 있음을 보여준다.

(2) 자금조달의 출처

세계 유수중소기업들은 높은 총자본 이익률을 올리고 있기 때문에 자금을 자가 조달하는 경우가 많고 전통적인 은행의 여신은 그 다음이다.

특히 주식시장과 같은 자본시장에서의 자본조달은 증가하는 추세이기는 하나 보고의무 및 공시의무와 연결되므로 조용히 숨어 있으려는 세계 유수중소기업들의 성향과 대립된다.

(3) 자체생산비율과 아웃소싱 정도

자체생산비율이란 기업에서 제품이 어느 정도 생산되는지를 말해준다. 세계 유수중소기업들은 경쟁상의 장점으로 '품질'을 선택하기 때문에 아웃소싱으로 인한 품질 통제력 약화 및 노하우 유출을 가장 큰 위험으로 생각한다. 따라서 원가가 좀 더 소요되더라도 핵심적인 부분은 자체에서 해결하려고 노력한다.

8) 기업문화

기업의 성과는 직원들에게 달렸다. 따라서 기업문화, 직원들의 일체감, 동기부여 같은 요소의 중요성은 더욱 강조된다.

세계 유수중소기업의 적극적인 세계화 경향은 해외 일자리 창출과 더불어 국내 일자리 창출에도 큰 성과를 보였다. 직원들과 관련된 경쟁 상 장점에 대해서는 직원들의 충성심, 전문능력, 동기부여와 유연성이 중요한 것으로 나타났다.

이를 바탕으로 세계 유수중소기업들은 유능한 직원들에 대한 집중적 자원 할당, 소규모 팀 단위의 작업방식에 대한 높은 선호, 다양한 업무 투입 및 순환근무 등의 특징을 가지고 있다. 또한 성과문화가 정착되어 불성실한 직원을 참아주지 않는 기업문화는 낮은 병가율 및 이직률에 영향을 미친다.

9) 경영의 전문화

세계 유수중소기업이 거두는 성공의 최종 뿌리는 설립자와 경영자에게서 찾을 수 있다. 이들 대부분은 초기에는 가족기업 형태를 보이지만 가족 일원이 경영을 승계하는 경우가 점차 줄고 있다. 기업이 성공하기 위해서는 회사가 누구의 소유

인지보다는 경영하는 사람이 누구인가가 더 중요하기 때문이다. 세계화와 복잡성이 심화됨에 따라 경영의 전문화가 절실하다는 사실을 인정하고 있으며 경영의 연속성 또는 일관성이 존재해야 한다고 강조한다. 이에 따른 성장통(Growth Pain)을 해결하기 위해 분권화를 실시하며 책임소재를 명확히 한다.

2. 측정방법

세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업을 비교 평가하기 위해 '중소기업 우수경영 사례연구 설문지(부록 참고)'를 개발하여 2010년도 명예의 전당에 헌정된 (주)동보, 태양산업(주) 2개 업체의 CEO를 대상으로 인터뷰가 진행되는 동안 설문조사를 실시했다.

그리고 2008년도 명예의 전당에 헌정된 4개 업체((주)동화엔텍, (주)명화금속, (주)경동제약, (주)화남피혁)와 2009년도 헌정된 2개 업체(하이록코리아(주),(주)모아텍)를 포함하여 설문지를 분석, 세계 유수기업과 비교하였다. 본 설문지는 5점 척도(1=매우 부정, 3=보통, 5=매우 긍정)를 사용하였는데, 비교대상이 되는 세계 유수중소기업은 7점 척도(1=매우 부정, 4=보통, 7=매우 긍정)가 기준이 되었다.

따라서 〈표1〉과 같이 국내 우수중소기업 사례연구에 사용된 5점 척도를 7점 척도 기준으로 변환하였다. 또한 제4부에서 제시된 그래프는 각 설문내용에 4 또는 5로 응답한 조사결과를 나타내는 것이며, 그래프가 높을수록 해당 지표에서의 중요성이 높은 항목임을 반영한다. 제시된 보기 내용을 선택하는 질문에서는 질문 특성에 맞게 폐쇄형 질문(단일 항목 선택)과 개방형 질문(복수 항목 선택)을 적절히 사용하였다.

〈표 1〉 설문점수 변환기준

점수 체계	7점 척도	5점 척도
7점	7. 매우 긍정	5. 매우 긍정
6점	6. 다소 긍정	4. 긍정
5점	5. 긍정	3. 보통
4점	4. 보통	2. 부정
3점	3. 부정	1. 매우 부정
2점	2. 다소 부정	
1점	1. 매우 부정	

〈표 2〉 세계 유수중소기업과의 비교분석을 위한 평가항목과 관련 요소

평가 항목	관련 요소
성장과 시장지배력	1. 사업결과에 대한 만족도 2. 시장지배력 3. 절대적/상대적 시장점유율
시장과 집중	1. 시장정의 2. 집중화 정도 3. 유연한 다각화
기업경영의 글로벌화	1. 세계화 2. 매출액의 지역적 이동 및 개별 국가시장에서의 전략 3. 주목하는 미래시장 4. 외국어 구사능력과 해외 경험의 중요성
고객과 서비스	1. 고객과의 친밀성 2. 고객가치요소 3. 고객의존도와 리스크 4. 제공하는 서비스의 기술적 수준
혁신	1. R&D 강도 2. 특허의 수 3. 혁신의 원천
경쟁	1. 경쟁사들과의 유사성 정도 2. 경쟁우위를 결정하는 변수
자금조달, 조직과 주변 환경	1. 자금조달의 안정성 2. 자금조달의 출처 3. 자체생산비율과 아웃소싱 정도
기업문화	기업문화
경영의 전문화	경영의 전문화

부록

국내 우수중소기업 설문지

1. 성장과 시장지배력

(1) 사업결과에 대한 만족도	절대 만족하지 않음		⇦ ⇨		대단히 만족함
귀사의 성공에 대한 전체적인 만족도를 어떻게 평가하십니까?	☐	☐	☐	☐	☐
다음은 개별항목별 만족도입니다. 항목별 만족도를 체크해 주십시오.					
기업의 확고한 생존 가능성	☐	☐	☐	☐	☐
생산시설의 가동률	☐	☐	☐	☐	☐
직원들의 만족도	☐	☐	☐	☐	☐
경쟁상의 위치	☐	☐	☐	☐	☐
외적 성장	☐	☐	☐	☐	☐
이윤	☐	☐	☐	☐	☐
원가절감	☐	☐	☐	☐	☐

(2) 시장지배력의 결정 요소	절대 중요하지 않음		⇦ ⇨		대단히 중요함
시장지배력을 결정함에 있어 다음 요소의 중요성은 어느 정도입니까?					
기술선도	☐	☐	☐	☐	☐
품질선도	☐	☐	☐	☐	☐
인지도	☐	☐	☐	☐	☐
제품구성의 다양함	☐	☐	☐	☐	☐
회사의 명망	☐	☐	☐	☐	☐
높은 매출액	☐	☐	☐	☐	☐
전통	☐	☐	☐	☐	☐
회사지사의 수	☐	☐	☐	☐	☐
생산량	☐	☐	☐	☐	☐
세분시장별 전문화	☐	☐	☐	☐	☐

(3) 절대적 / 상대적 시장점유율	
귀사의 시장점유율은 어느 정도 입니까?	%
가장 강력한 경쟁사의 시장 점유율은 어느 정도입니까?	%

2. 시장과 집중

(1) 시장정의 기준		
귀사는 시장을 정의할 때 어떠한 기준을 사용하십니까?		
1) 용도(고객니즈)	2) 고객 /타켓집단	3) 제품/기술
4) 가격수준	5) 품질	6) 지역

(2) 집중화 정도	폭 넓은 전략		⇦ ⇨		깊이 있는 전략
귀사는 시장을 지배하기 위해서 '폭 넓은' 제품 전략을 추구하십니까? 아니면 '깊이 있는' 제품 전략을 추구하십니까?	☐	☐	☐	☐	☐

(3) 유연한 다각화	시장개발		⇦ ⇨		제품개발
귀사는 다각화를 위해서 '시장개발'에 주력하십니까? 아니면 '제품개발'에 주력하십니까?	☐	☐	☐	☐	☐
귀사의 현 사업의 주요 제품은 무엇입니까?					
현 사업에서 주요 제품의 핵심 타겟집단은 누구입니까?					
귀사의 새로운 사업의 주요 제품은 무엇입니까?					
새로운 사업에서 주요 제품의 핵심 타겟집단은 누구입니까?					

3. 세계화

(1) 세계화 정도		
귀사는 해외지사를 보유하고 계십니까?	예	아니오
귀사의 해외지사의 수는 몇 개입니까?	개	

(2) 매출액의 지역적 이동 및 개별 국가시장에서의 전략		
귀사는 성장에 따라서 매출액의 지역적 이동이 발생합니까?	예	아니오

국내 (%) 해외 (%)

해외 : 서유럽 (%) 동유럽 (%) 아시아 (%)

미 국 (%) 남 미 (%) 기 타 (%)

귀사는 각 개별 국가에 대하여 차별화된 시장 전략을 가지고 계십니까?	예	아니오

(3) 미래시장에 대한 인식	절대 매력적이지 않음 ⇦⇨ 상당히 매력적임				
귀사가 생각하시기에 다음 국가에 대하여, 미래에 어느 정도 매력적이라고 생각하십니까?					
중국	☐	☐	☐	☐	☐
미국	☐	☐	☐	☐	☐
러시아	☐	☐	☐	☐	☐
인도	☐	☐	☐	☐	☐
서유럽	☐	☐	☐	☐	☐
동유럽(러시아 제외)	☐	☐	☐	☐	☐
아시아(나머지)	☐	☐	☐	☐	☐
일본	☐	☐	☐	☐	☐
브라질	☐	☐	☐	☐	☐
중동	☐	☐	☐	☐	☐

(4) 외국어 구사능력과 해외 경험의 중요성	절대 중요하지 않음 ⇦⇨ 대단히 중요함				
귀사는 '외국어 구사능력'이 해외 시장 개척에 얼마나 중요하다고 생각하십니까?	☐	☐	☐	☐	☐
귀사는 '해외 경험'이 해외 시장 개척에 얼마나 중요하다고 생각하십니까?	☐	☐	☐	☐	☐
해외 시장 개척을 위해 가장 중요하다고 생각하시는 언어는 무엇입니까?	☐	☐	☐	☐	☐

4. 고객과 서비스

(3) 미래시장에 대한 인식	절대 매력적이지 않음 ⇦⇨ 상당히 매력적임				
고객과 관련한 다음 장점 요소에 대하여 어느 정도 중요하다고 생각하십니까?					
다년간 고객과 맺은 관계	☐	☐	☐	☐	☐
고객에 대한 이미지	☐	☐	☐	☐	☐
시장에 대한 지식	☐	☐	☐	☐	☐
전문적인 마케팅 능력	☐	☐	☐	☐	☐

(2) 중요한 고객 가치에 대한 인식	절대 중요하지 않음 ⇦⇨ 대단히 중요함				
귀사의 고객이 제품을 구입할 때 가장 중요하다고 생각하는 요소의 중요성은 어느 정도 입니까?					
제품의 질	☐	☐	☐	☐	☐
경제성	☐	☐	☐	☐	☐
납품기간 엄수	☐	☐	☐	☐	☐
구매전의 조언	☐	☐	☐	☐	☐
고객 친밀도	☐	☐	☐	☐	☐
애프터 서비스	☐	☐	☐	☐	☐
납품의 융통성	☐	☐	☐	☐	☐
가격	☐	☐	☐	☐	☐
시스템 통합 / 시스템 솔루션	☐	☐	☐	☐	☐
상품의 유통	☐	☐	☐	☐	☐
제조국가 (Made in)	☐	☐	☐	☐	☐
유통업자와의 협조	☐	☐	☐	☐	☐
중요한 특허의 보유	☐	☐	☐	☐	☐
광고	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

(3) 고객 의존도와 리스크
귀사의 주요 고객들이 귀사의 매출액에서 차지하는 비율은 어느 정도입니까? (주요 고객은 상위 5개의 고객임
1) 0% 이상 ~ 20% 미만 2) 20% 이상 ~ 40% 미만 3) 40% 이상 ~ 60% 미만 4) 60% 이상 ~ 80% 미만 5) 80% 이상 ~ 100% 미만

(4) 제공하는 서비스의 기술적 수준				
귀사의 주요 제품은 산업 전체에서 현재 어느 단계에 속해 있습니까?				
1) 도입기	2) 성장기	3) 성숙기	4) 쇠퇴기	5) 알 수 없음

5. 혁신

(1) 혁신의 지표 : R&D 강도	
귀사의 R&D 비용은 전체 매출액의 몇 % 입니까?	%
장기적인 R&D를 위해 앞으로 매출액의 몇 %를 R&D비용으로 지출하실 예정입니까?	%

(2) 혁신의 지표 : 특허의 수	
귀사가 신고한 특허는 총 몇 개입니까?	%
귀사의 신제품 출시 평균 기간은 어느 정도 입니까?	%

(3) 혁신의 원동력	절대 중요하지 않음 ⇦ ⇨ 대단히 중요함				
혁신 자극을 주는 다음 구성원들의 중요성은 어느 정도 입니까?					
최고경영진	☐	☐	☐	☐	☐
다른 영역의 기업들	☐	☐	☐	☐	☐
일반 조직 구성원	☐	☐	☐	☐	☐
R&D 부서	☐	☐	☐	☐	☐
고객들	☐	☐	☐	☐	☐
경쟁사들	☐	☐	☐	☐	☐
관련된 타 기업	☐	☐	☐	☐	☐
공급자	☐	☐	☐	☐	☐
전문지식	☐	☐	☐	☐	☐

6. 경쟁

(1) 경쟁사들과의 유사성 정도	절대 중요하지 않음 ⇦ ⇨ 대단히 중요함				
귀사와 가장 강력한 경쟁사를 비교했을때, 다음 요소들의 유사여부는 어느 정도 입니까?					
소유구조	☐	☐	☐	☐	☐
기술적인 전문지식	☐	☐	☐	☐	☐
성과프로그램	☐	☐	☐	☐	☐
기업의 규모	☐	☐	☐	☐	☐

(2) 경쟁우위를 결정하는 변수		
귀사가 생각하시는 산업의 경쟁우위는 무엇입니까?		
1) 제품의 품질	2) 고객과의 친밀성	3) 컨설팅
4) 납품기간 엄수	5) 경제성	6) 애프터 서비스
7) 시스템 통합	8) 납품의 유연성	9) 유통
10) 제조국가	11) 하청업자와의 협조	12) 중요한 특허의 보유
13) 광고	14) 기타 ( )	

7. 자금조달, 조직과 주변 환경

(1) 자금조달의 안정성	매우 적음 ⇦ ⇨ 매우 많음				
귀사는 전략적 투자를 위한 재정적 여유를 어느 정도 보유하고 계십니까?	☐	☐	☐	☐	☐

(2) 자금조달의 출처
과거부터 현재까지 귀사의 자금조달 출처는 무엇입니까?
1) 자가조달 2) 전통적 은행 신용대부 4) 사모투자 5) 자본시장(주식)
앞으로의 귀사의 자금조달 출처는 무엇입니까?
1) 자가조달 2) 전통적 은행 신용대부 4) 사모투자 5) 자본시장(주식)

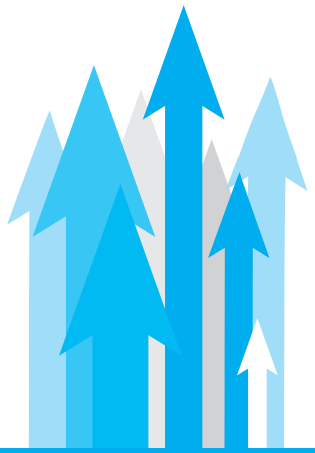
(3) 가치창출을 위한 자체생산비율과 아웃소싱 정도	
귀사의 자체 생산비율은 어느 정도 입니까? (아웃소싱 제외) 1) 0% 이상 ~ 20% 미만 2) 20% 이상 ~ 40% 미만 3) 40% 이상 ~ 60% 미만 4) 60% 이상 ~ 80% 미만 5) 80% 이상 ~ 100% 미만	
현재 아웃소싱을 하시고 있다면, 그 영역은 무엇입니까?	
현재 타 기업과 전략적 제휴를 하시고 있다면, 그 영역은 무엇입니까?	

8. 기업문화

(1) 기업문화	절대 중요하지 않음	⇦ ⇨			대단히 중요함
귀사의 성공에 있어서 다음과 같은 기업 문화 요소의 중요성은 어느 정도 입니까?					
회사에 대한 직원들의 충성심	☐	☐	☐	☐	☐
직원들의 자질	☐	☐	☐	☐	☐
직원들의 근무 의욕	☐	☐	☐	☐	☐
근로 및 과업의 유연성	☐	☐	☐	☐	☐
회사의 분위기	☐	☐	☐	☐	☐
귀사 직원들의 이직은 1년에 약 몇 번 정도 발생합니까?					
직원들의 노하우를 회사에서 관리하기 위해 어떠한 노력을 하십니까?					
직원의 능력 향상 및 개발을 위한 훈련 비용은 1년에 어느 정도 입니까?					

9. 리더십

(1) 리더십	절대 중요하지 않음	⇦ ⇨			대단히 중요함
귀하는 기업성공을 위해 다음 요소의 중요성은 어느 정도라고 생각하십니까?					
기업가 기질과 리더십	☐	☐	☐	☐	☐
자질을 갖춘, 회사에 충성을 다하는 직원들	☐	☐	☐	☐	☐
전문적이고 시장지향적인 경영관리	☐	☐	☐	☐	☐
귀사의 소유권과 경영권은 동일합니까?		일치		불일치	
귀사의 소유권 및 경영권의 형태는 무엇입니까?					
1) 가족경영 2) 주주 3) 전문경영인					



2010 Success Story

03

제3부 우수경영사례

Ⅰ. (주)동보

Ⅱ. 태양산업(주)

03 우수경영사례



Ⅰ. (주)동보

1. 개요

1) (주)동보의 현주소

인천에 위치해있는 (주)동보는 1966년 4월 30일, 동신공작소라는 이름으로 시작되었다. 현 김재경 회장에 의해 설립되어 보수용 철도차량에 들어가는 부품을 생산했던 동사는 농기계부품과 중장비부품에 이어 자동차부품을 생산하고 있다. 생산제품은 크게 엔진(Engine), 변속기(Transmission), 섀시 및 차동 부품(Chassis & Differential)으로 분류된다. 현재 3만 7천여 평의 대규모 공장을 소유하고 있고 약 6백여 명의 직원이 근무하고 있으며 계열사의 매출까지 포함하여 2천억 원의 매출을 바라보는 자동차산업의 대표적인 기업으로 성장하였다.

(주)동보는 인천에 본사와 기술연구소를 두고 있고 1개의 계열사 및 인천, 경주, 창원에 총 4개의 공장을 운영하고 있다. 창립자이자 현재 동사를 이끌어나가고 있는 김재경 회장은 1938년 일제치하 시기에 태어났다. 넉넉지 않았지만 부모님의 뒷바라지로 대학까지 졸업할 수 있었던 김재경 회장은 1966년 지인의 권유로 공장 견학을 통해 알게 된 절삭가공업의 성장가능성을 인지하고 사업에 착수하였다.

창업 이후 위기의 상황이 몇 번 있었지만, 그럼에도 불구하고 그가 가장 중요시



하는 것은 '신의'와 '겸손함'이다. 고객들의 품질에 대한 믿음, 자금을 제공하는 은행에 대한 약속, 동보를 믿고 따르는 종업원과 그 가족에 대한 약속을 지키는 것이 회사의 기본적인 경영철학이고 동사의 미래를 위해서도 가장 중요한 가치라고 생각하고 있다. 믿음을 소중히 여길 줄 아는 그의 성격 때문에 동사는 여러 자동차 회사와의 오랜 협력 속에서 꾸준히 성장할 수 있었다.

매출 비중을 보면 내수용 생산이 약 30%, 외수용 생산이 약 70%를 차지하며 현대/기아자동차, 한국 지엠, 일본의 닛산 자동차 등 약 30여 개 회사에 제품을 공급하고 있다. 특히 현대/기아자동차그룹이 주거래 고객으로 매출 중 약 44%를 차지하고 있으며 한국 지엠이 약 35%, 그 외 자트코(JATCO), 보그워너(Borg-Warner), 이튼(Eaton) 등 해외 업체가 약 21%의 매출 비중을 차지한다. 동사는 낡은 구형 공작기계 6대와 6명의 직원으로 시작했지만 현재는 국내 대기업뿐

〈그림 5〉 본사 전경



만 아니라 미국, 일본 등 세계적인 자동차회사와 어깨를 나란히 할 수 있는 기업으로 성장하였다. 이런 성공은 품질에 대한 노력이 있었기 때문이다.

"품질에는 타협이 없다. 절대적이다"라고 여기고 '공정에서의 품질확보'라는 현장 운영철학을 바탕으로 고객의 품질에 대한 니즈를 만족시키기 위해 최선을 다하였다. 공정에서 품질이 확보되지 않으면 이는 곧 제품의 불량과 직결되므로 공정과정 자체에서 품질을 관리하여 결함을 최소화하려는 것이다.

이를 위해 설비투자는 물론 공정관리를 철저히 하고 기술 개발, 인재육성, 해외기술 도입 등 품질을 위한 다방면의 노력을 하였다. 그 결과 1995년에 한국표준협회의 ISO-9002 품질시스템 인증을 필두로 1999년에 QS-9000 품질시스템 인증을 획득하였고, 2001년에 ISO/TS16949를 획득하였다. 이 외에도 공장품질관리 1등급 업체로 사정되었을 뿐만 아니라 인천시청에서 품질관리 우수업체로 표창을 받는 등 인증과 포상만 43여 개에 이른다.

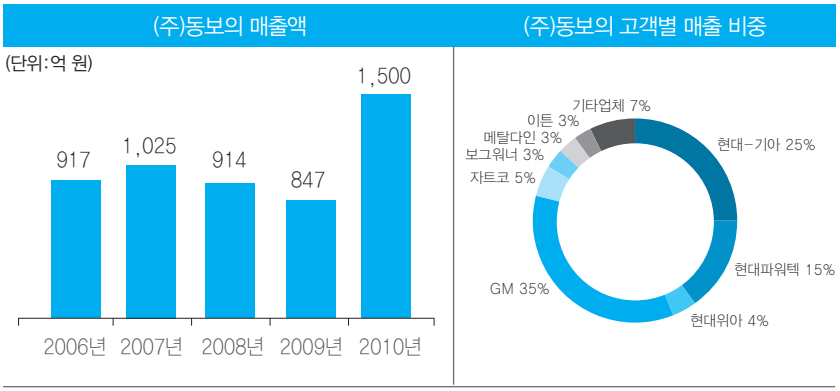
또한직원들과 협력적인 관계유지를 통해 창사 이래 노사문제와 관련된 어려움을 겪지 않았다는 점이 특징이다. '현장제일주의' 철학이 바탕이 되어 현장에서 일하는 직원들에 대해 많은 배려를 하고 충분한 대화를 통해 노사간의 우호적인 관계유지에 노력했기 때문이다.

경쟁업체의 경우, 생산근로직과의 노사분규로 문제가 자주 발생하는 편이지만, 동사는 노사 갈등은 물론 이로 인한 경제적 손실도 발생하지 않았다. 오늘날에도 정기 임원모임에 노조위원장도 함께 참여하도록 하여 발언권을 줌으로써 서로의 고충을 해결해 나가고 있다. 이로 인해 1997년 노동부로부터 노사협력 우량기업으로 선정되기도 하였다.

2010년에는 약 1,500억 원의 매출과 함께 수출 5천만불 탑을 달성하며 자동차부품의 선두주자로서 자리를 굳혔다. 하지만 초심을 잃지 않고 최고의 품질을 유지하기 위해 주력하고 있다. 기업의 생존은 회사의 직원과 가족, 더 나아가 국가와 사회의 발전에도 영향을 끼치므로 기업이 성장해갈수록 더 큰 책임감을 갖고 노력해야 한다는 생각이다.

이런 뜻을 이루기 위해 동사는 무엇보다 품질을 통한 고객만족이 우선되어야 한다고 믿고 있다. 특히 중국과의 경쟁력에서 뒤처지지 않기 위해 품질에 집중적으로 투자하고 있다. 현재 R&D에 매출액의 약 2%를 투자하고 있으며 기술연구소에서는 독자적 기술을 개발하기 위해 연료분배장치(Fuel Rail Assembly)와 자동차용 기어(Gear)등 자동차의 핵심기술에 대해 중점적으로 연구를 진행하고 있다.

〈그림 6〉 (주)동보의 매출액 및 매출 비중



2) (주)동보의 주요제품

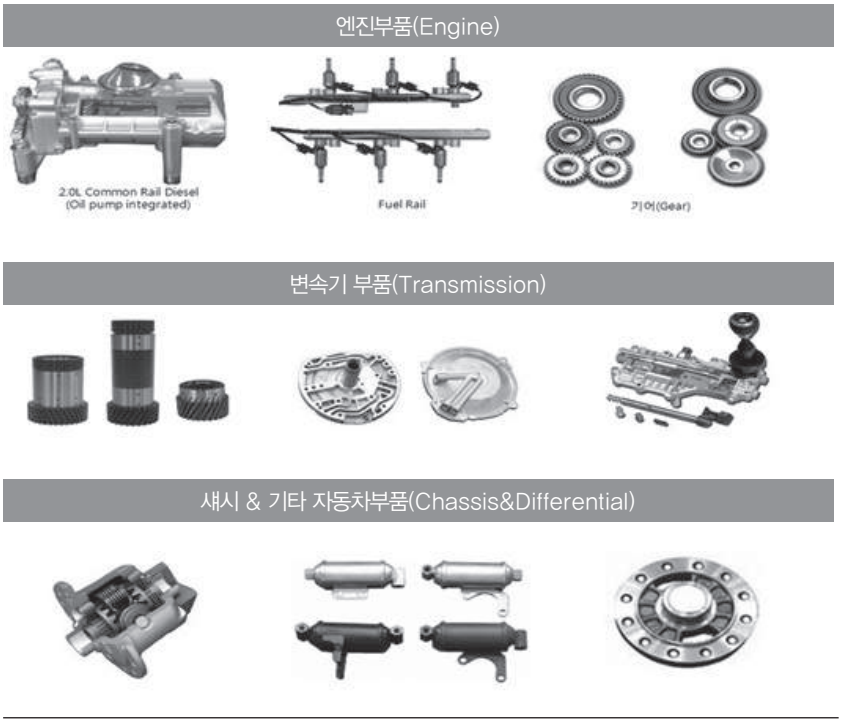
자동차 한 대를 생산하기 위해 필요한 부품의 개수는 약 3만여 개 정도이다. 이런 점 때문에 일부에서는 자동차를 '부품으로 빚어진 바퀴 달린 예술품'이라고 비유하기도 한다.

동사는 철도차량부품 생산을 시작으로 자동차엔진 및 트랜스미션에 적용되는 정밀부품을 약 5백여 가지 생산하고 있다. 자동차부품 중에서도 가장 중요한 엔진(Engine)과 변속기용(Transmission) 정밀부품을 생산하고 있으며 대표적으로 생산하고 있는 제품에는 BSM(Balance Shaft Module)과 MPI-연료분배장치(MPI-Fuel Rail Assembly), GDI-연료분배장치(GDI-Fuel Rail Assembly)등이 있다. 이 중 BSM은 국내 최초로 국산화에 성공하여 현재까지 생산하고 있고 Shaft 단품으로는 국내시장 점유율 1위를 유지하고 있다. 또한 연료가 실린더에 주입될 때 필요한 철제 MPI-연료분배장치 생산도 현재 국내시장 점유율 1위를 차지하고 있다.

2010년을 기준으로 전체매출의 제품별 비중을 보면 엔진부품 약 45%, 변속기부품 약 51%, 차동부품 약 3%, 기타 부품 1%로 구성되어 있다.

제품 생산방식은 철강봉재 및 단조재와 같은 재료를 선반, 머시닝센터 등으로 가공 및 열처리 작업을 한 뒤, 연삭으로 완성하는 절삭 가공방식이다. 현재 생산되고 있는 제품은 ISO/TS시스템을 기반으로 자동차부품 생산에 있어서 우수한 품질을 갖추고 있다.

〈그림 7〉 (주)동보의 주요 제품



(1) 엔진(Engine)

자동차의 엔진은 작동방식과 연료에 따라 서로 다르게 구분할 수 있다. 동사에서 생산하고 있는 엔진부품은 크게 소음개선장치(BSM), 연료장치(Fuel Rails), 기어(Gears)로 나뉠 수 있다. 이 중에서도 BSM(Balance Shaft Module)과 MPI-연료분배장치(MPI-Fuel Rail Assembly), GDI-연료분배장치(GDI-Fuel Rail Assembly) 생산에 주력하고 있다.

① BSM(Balance Shaft Module)

엔진은 작동 시 소음과 진동이 발생한다. BSM이란 자동차의 엔진이 구동될 때 발생시키는 소음 및 진동을 최소화하기 위한 것으로 승객이 보다 조용하고 안락한 운행을 할 수 있도록 도움을 주는 장치이다. 동사는 1997년, 국내 최초로 BSM 기술 국산화에 성공하여 Balance Shaft 단품으로 국내시장점유율 1위를 유지하고 있다. 최근에는 현대/기아자동차와 협력을 통해 BSM에 Oil Pump를 일체화시킨 제품을 기술연구소에서 개발 중에 있다.

② MPI-연료분배장치(MPI-Fuel Rail Assembly)

자동차의 연료탱크에서 실린더로 연료가 분사될 때 필요한 부품으로 연료탱크와 실린더의 연결통로인 Injector로 연료를 분배시켜주는 기능을 한다. 1980~90년대 당시 연료분배장치를 생산하고 있던 경쟁업체들은 알루미늄이나 플라스틱을 이용하여 해당 부품을 생산하였다.

그러나 1993년부터 동사는 일반 Steel과 Stainless Steel 소재를 접목시킨 MPI-연료분배장치(MPI-Fuel Rail Assembly)를 개발하여 내구성을 높이고 원가문제를 해결하였다. 이때부터 품질을 인정받아 철제 연료분배장치 생산에서 시장점유율 1위를 차지하고 있다. 또한 해외의 자동차회사에서도 품질 및 기술의 우수성을 인정받아 직수출하고 있다.

③ GDI-연료분배장치(GDI-Fuel Rail Assembly)

MPI 엔진시스템(MPI-Fuel Rail Assembly)은 간접분사방식을 사용하여 연료분사 압력이 평균 2~5Bar 정도이지만 GDI-연료분배장치(GDI-Fuel Rail Assembly)는 직접분사방식을 통해 분사압력이 약 120~150Bar로 업그레이드된 신형엔진이다. 이것은 자동차의 배출가스를 20% 이상 절감시킬 뿐만 아니라 약 15%의 연료절감 효과까지 있다는 장점이 있다.

GDI 엔진시스템은 독일의 보쉬(Bosch)사가 설계하여 개발한 것이다. 동사는 해당 부품 생산을 위해 기술자를 독일에 파견하여 기술을 습득해왔으며 약 150억원을 투자하여 부품의 개발 및 생산을 위한 신규 공장을 매입 · 개축하고 제조장비와 각종 시험기를 구비하였다. 해외 파견을 통해 습득한 기술은 2010년에 자체 능력을 통해 개발이 완료되었으며 국내시장점유율 1위를 차지하였다. 현재 현대 아반떼와 그랜저, 기아의 포르테와 K7 차량에 장착되어 상용화되었으며 향후 신차 개발 일정에 따라 대형차와 경차까지 부품 적용을 확대할 전망이다.

(2) 변속기부품(Transmission)

변속기는 크게 자동변속기(Automatic Transmission)와 수동변속기(Manual Transmission)로 구분될 수 있다. 최근에는 수동변속기보다 자동변속기의 수요가 높아 자동변속기부품을 주로 생산하고 있다. 매출비중 중 변속기 생산이 약 51%로 가장 많은 부분을 차지하며 이 중 자동변속기부품이 약 41%, 수동변속기부품이 약 10%를 차지한다.

동사에서 생산하고 있는 자동변속기부품에는 클러치(Clutch)와 토크 컨버

터(Torque Converter)에 들어가는 샤프트(Shaft), 허브(Hub) 등 정밀부품이 있으며, 수동변속기에는 쉬프팅 모듈(Shifting Module)과 쉬프팅 로드(Shifting Rod), 레버(Lever), 포크(Fork) 등의 부품이 포함된다.

또한 변속기용 기어(Transmission Gear)를 생산하고 있는데 이것은 다른 기어제품보다 높은 내구성이 요구되고 운행 중의 소음을 최소화하기 위한 정밀기술이 함께 요구되는 제품이다.

고도의 기술이 필요한 부품이기 때문에 변속기용 기어의 경우, 일반적으로 자동차 제조업체에서 직접 생산하고 있다. 그러나 엔진기어와 차동기어를 생산하면서 품질의 우수성을 인정받았던 동사는 신뢰를 바탕으로 변속기용 기어를 직접 생산한다. 현재 공급 중인 변속기용 기어는 속도의 가감속 기능을 하는 썬기어(Sun Gear)가 있으며 썬기어의 상대 기어인 피니언기어(Pinion Gear)를 개발 중에 있다. 2011년 말부터 본격적으로 피니언기어를 공급할 예정이며 이에 대해 지속적으로 투자가 진행되고 있다.

3) (주)동보의 창업과 성장과정

한국의 자동차산업은 이미 국내를 넘어 해외에서 4~5위를 다툴 만큼 세계적인 경쟁력을 갖추고 있다. 46년 역사를 가지고 있는 동사는 우리나라 자동차산업의 성장과정을 함께해 온 기업 중 하나이다. 대한민국의 산업시설이 거의 전무하고 국내 경제가 선진국의 원조에 의존해왔던 시기에 설립되어 기계로 쇠를 깎는 절삭가공업을 시작으로 국내 자동차산업의 동반자로서의 역할을 해왔다.

두 번의 공장 가동 중단과 거래업체의 연이은 부도로 위기를 맞기도 하였으나 이를 잘 극복하여 현재 연매출 약 2천억 원을 바라보는 건실한 기업으로 성장하였다. 동사의 성장과정은 다음과 같다.

(1) 1단계 : 열정으로 일구어낸 기업, (주)동보의 시작(1966년~1970년)

동사는 1966년에 철도차량의 보수용 부품을 절삭가공하는 일에서 시작되었다. 절삭가공업은 공업용 재료를 만들기 위해 기계로 철을 끊고 깎아 만드는 것으로 설립 초기에는 철도청에 철도차량 보수를 위해 필요한 부품을 생산 · 납품하는 일을 하였다.

이것이 '동신공작소'라는 이름으로 설립된 (주)동보의 전신이다. 김재경 회장이

절삭가공업에 대해서 관심을 갖게 된 것은 한 지인의 소개에 의해서였다. 군대를 막 제대하고 사회에 진출하는 과정에서, 창업을 권고하던 지인은 그를 데리고 절삭가공업 공장을 견학시켰다. 이때 본 쇠가 쇠를 깎는 모습은 굉장히 신선한 충격이었다. 산업화가 본격적으로 이루어지기 전의 공산품 자체가 희귀한 시절 절삭공정과정은 그에게 새로운 세계였던 것이다. 그리고 이것이 창업의 계기가 되어 절삭가공 공장을 설립하였다.

김재경 회장은 이 일을 이야기 하며 "그 당시에는 이 일이 마냥 신기할 따름이었습니다. 창업을 하게 되었으나 당시의 아무런 지식도 자금도 없는 상태에서 공장을 설립한 것을 생각하면 정말 아찔하기만 합니다."라고 이야기하였다. 호기심과 젊은 패기로 가득했던 한 젊은이에 의한 시작이 오늘날 (주)동보를 존재하게 한 출발이었다.

동사는 6명의 직원으로 수동선반 1대와 '로구로(녹로轆轤:가공재료를 선반기 또는 회전축에 부착시키고 회전을 이용해서 성형하거나 표면가공에 쓰이는 장치)'라는 구형의 가공기계 5대, 총 6대의 설비로 시작했다. 그러나 직장 경험은 물론 기술에 대한 지식이 부족하고 설비도 열악하여 사업에 어려움이 많았다. 특히 당시 1960년대는 대한민국의 산업화가 태동할 시기로 산업시설은 물론 국민경제도 개발되기 전 상태였다.

상대적으로 발전이 되어 있었던 전력, 광산업과 같은 일부의 산업마저 북한에 편중되어 있어 당시 사업환경은 더욱 열악했었다. 이런 상황 속에서 설립된 지 2년 동안 2번이나 공장 문을 닫아야 했다. 한정된 물량과 기술 부족, 설비의 한계 등 여러 문제가 발생하며 운영에 차질이 생겼던 것이다. 그러나 2번의 폐업을 겪으면서도 중요하게 지켜왔던 신용이 바탕이 되어 3번째로 다시 공장을 가동할 수 있게 되었다. 기존에 거래했던 공구상과 원재료상이 외상으로 물품을 제공해주겠다며 도움을 주었고 떠났던 직원들도 돌아와 공장을 위해 열심히 일을 해주었기 때문이었다.

3번째로 공장을 가동하면서부터 김재경 회장은 '신뢰와 겸손'의 중요성을 가장 중요한 가치로 두었다. 그리고 무엇보다 품질로 승부해야 한다는 마인드로 기술개발과 품질향상에 집중하기 시작했다. 한 번 맡은 부품생산에 있어서 불량품이 혼입되지 않도록 여러 번의 검사과정을 거치도록 하였고 끈질긴 기술개발 노력으로 점차 기술을 축적해나갔다. 그러자 고객들도 동사의 품질을 인정하며 주문이 쇄도하기 시작했다. 이런 기세 속에서 설립된 지 3년이 되는 1969년, 서울 청파동에서 상왕십리로 공장을 확장 이전하였다.

(2) 2단계 : 우수한 품질로 이겨낸 위기(1971년~1989년)

1970년대 들어서면서 국가는 경제성장의 발판을 마련하기 위해 철도, 전기, 도로 등 기간산업에 적극 투자하기 시작했다. 국가경제가 서서히 발전해가고 국민소득 수준도 향상되면서 동사도 사업영역을 철도차량부품에서 농기계부품 및 중장비부품으로 의욕적으로 확대해나갔다. 또한 생산제품도 단순가공공정이 요구되는 부품을 넘어 정밀한 기술력을 요하는 부품을 생산하여 공급하기 시작했다. 당시에 생산하던 부품은 주로 단순가공기술이 요구되는 것으로 철강봉재, 단조재 따위의 재료를 선반이나 머시닝센터 등으로 가공 및 열처리하여 연삭으로 완성하는 방식으로 생산되었다. 하지만 산업이 성장함에 따라 정교함을 요구하는 부품의 수요가 점점 증가해갔다. 이에 대해 CNC선반, CNC 머시닝센터, 연마기 등 적극적으로 설비를 확충하고 고용인력을 늘리며 사업의 규모를 확장하였다. 그러나 1970년대 중반, 1차 오일쇼크가 발생하며 다시 한 번 성장의 발목을 잡았다. 국내뿐만 아니라 전 세계적으로 경기침체가 찾아오면서 물량주문이 급감하고 매출이 큰 폭으로 추락했기 때문이었다. 게다가 설비 투자를 위해 받았던 엔화 대출금이 환율 상승으로 하루아침에 원금이 약 2배로 늘어나면서 막대한 경제적 손실이 발생했다. 중장비용 정밀부품을 수주 받으면서 차입했던 엔화 설비자금이 치명적인 위험부담을 준 것이다. 위기의 순간에서 벗어나기 위해 조업을 단축하고 낭비가 되는 지출은 모두 제거하는 긴축경영을 통해 어려운 시절을 지탱해갔다. 그러나 품질유지를 위해 필요한 설비와 기술은 적정선을 유지하며 지속적으로 투자를 감행하였다. 다행히 시간이 지나면서 국가경제가 오일쇼크의 위기에서 서서히 벗어날 수 있었고 다시 부품주문이 꾸준히 이어져 나갔다. 특히 오일쇼크의 어려움 속에서도 끊임없이 품질확보를 위해 노력한 덕택에 대우중공업의 트럭엔진 부품을 수주받아 부진했던 매출을 급신장시킬 수 있었다.

동사의 가장 큰 변혁기는 1980년대 기아자동차의 봉고용 부품을 생산하게 되면서부터이다. 정부에서는 자동차산업 합리화조치에 의거하여 기아자동차를 상용차량 생산 전문기업으로 지정하였다. 그 일환으로 기아자동차에서는 승용차 외에 승합차인 봉고차량을 개발하였다. 하지만 부품업체들은 봉고차의 판매율이 저조할 것으로 판단하고 봉고차용 부품의 개발수주를 꺼렸다. 독특한 디자인 때문에 판매가능성이 낮고 생산도 일찍 중단될 것으로 예상하였기 때문이다. 반면, 동사는 차별화된 봉고차의 성장가능성을 인지하고 봉고용 부품을 개발하여 공급하기로 하였다. 그리고 실제 봉고차가 시장에 출시되었을 때, 출시 초반부터 월 50대의 예상 판매량을 넘어 월 5천 대에서 월 1만여 대까지 판매되는 기록을 세웠다.

봉고차의 판매율이 성장함에 따라 부품 생산량과 함께 매출도 큰 폭으로 증가하였다. 이와 같이 기아자동차의 봉고차부품 생산은 동사가 비약적으로 발전하게 되는 초석이 되었다. 또한 1984년, 대우자동차(현 한국 지엠)의 수동변속기용 로드 시프트(Rod Shifts)를 전 품목 수주하며 빠른 성장세로 공장을 키워나갈 수 있었다. 로드 시프트는 수동변속기 차량에 장착되는 변속기부품으로 속도 증감을 위해 변속레버를 조작할 때 기능을 발휘하는 것이다. 이것은 전문기술이 요구되어 자동차제조사에서 직접 제조해오던 부품이었다. 하지만 이 부품을 동사에서 직접 제조하여 대량으로 공급할 수 있는 기회를 얻게 되면서 적극적으로 기술을 연구하여 개발공급하게 되었다. 이후 사업규모는 점점 확대되어 갔으며 1986년, 인천 송림동에 제2공장을 설립하고 열처리설비까지 확충하여 공정을 확장하였다.

이런 성장세 속에서 높은 품질력을 인정받아 대우중공업 부품 직납업체로 지정되었고 1985년에는 대통령 우수업체 표창을 수여받았다. 그리고 1989년 주식회사 동신공작소에서 현재의 회사명인 주식회사 동보로 기업 명칭을 변경하였다.

(3) 3단계 : (주)동보의 또 다른 위기, 그리고 극복(1990년~1999년)

한국의 자동차 부품산업에서는 일반적으로 자동차회사에서 제시한 도면을 중심으로 OEM 생산방식을 취하기 때문에 독자적인 기술개발이나 연구활동이 이루어지지 않는 편이다. 반면, 동사는 날로 기업의 규모가 발전하는 과정 속에서도 우수한 품질이 가장 중요한 가치가 되어야 한다는 경영철학을 바탕으로, 독자적인 기술개발과 품질향상을 통한 새로운 가치 창출에 매진하였다. 먼저 1991년에는 본격적으로 품질향상과 신기술개발을 하기 위해 부설 기술연구소를 설립하였다. 이 기술연구소에서는 변속기와 엔진부품의 품질향상을 목적으로 주로 제품보강 및 시험연구의 기능을 수행하였다.

연구소 내의 이런 R&D 활동은 매출액 대비 약 2%의 연구비가 지속적으로 투자되도록 하였고 소프트웨어와 하드웨어적인 지원을 확대하며 연구소의 연구범위를 점차 확장시켜왔다. 이런 지원 아래 부설 연구소에서는 일본 수입에 의존했던 연료분배장치(Fuel Rail Assembly)를 1993년에 국산화하여 생산 공급하기 시작했고, 진동과 소음 저감장치인 BSM(Balance Shaft Module)에 관한 생산기술을 1997년에 자체적으로 습득하는 성과를 거두었다. 연구활동을 통한 품질우위는 자동차산업의 발전과 함께 당사가 더욱 성장할 수 있는 발판을 만들어 주었다. 이렇게 주문량이 날로 늘어가자 쇄도하는 주문량을 소화시키기 위해 생산성을 증대시키는 것이 시급하다는 것을 깨달았다. 그래서 CNC 선반, CNC 머

시닝센터, 연삭기, 열처리기기 등 생산에 필요한 설비를 확충하고 설비사양을 업그레이드시키며 대량 생산 체제를 갖추어 갔다.

하지만 번영하는 과정 속에서 또 한 번의 위기가 찾아왔다. 1997년, 주 거래처인 기아자동차의 부도사태에 이어 1999년 대우자동차마저 부도처리되며 절명의 위기를 맞았던 것이다. 자동차 부품업체는 사업구조의 특성상, 거래하는 자동차회사에 높은 의존도를 가질 수 밖에 없다. 자동차 수요가 증가하고 자동차 제조사의 경영상태가 좋을수록 업계 협력사 성장률도 크게 증가하지만 이것은 반대로 산업이 침체되고 거래 고객사가 위기에 있을 경우 협력사의 존립 자체가 불안정해질 수 있다는 것을 의미하기도 한다. 동사 역시 거래고객사의 성장과 위기에 따라 매출과 주문량이 크게 좌우되는 경향이 있다. 그 당시 매출의 약 70%를 기아자동차와 대우자동차에 의존하고 있었기 때문에 양사의 부도가 더욱 치명적인 위기요소로 작용하였다. 주 거래고객사로부터의 생산주문이 급감하여 공장 가동이 중단될 위기에 놓이게 되었고 보유하고 있던 매출채권마저 가치 절하로 현금화하기가 매우 어려워졌다.

그러나 매우 다행스럽게도 1997년 당시, 기아자동차의 부품생산량이 감소되었을 때 대우자동차의 부품 주문량이 상승하면서 매출 감소분을 상쇄시킬 수 있었다. 부도설이 나돌면서 기아자동차의 잠재 소비자는 기아자동차의 모델 대신 대우자동차의 차량을 구매하였고 이에 따라 대우자동차 부품의 수요가 증가하였던 것이다. 또한 기아자동차의 부도 당시, 국내 최대 자동차회사인 현대자동차가 기아자동차를 바로 인수함으로써 물량 주문이 완전히 끊기는 불상사가 발생하지는 않았다. 비록 기존에 기아자동차에서 생산하던 모델 중 일부가 현대자동차의 생산모델로 통합되면서 기존 모델에 대한 물량 공급량이 감소하기는 하였지만, 기업의 존립 자체를 어렵게 하는 정도는 아니었다.

오히려 이 사건으로 인해 현대자동차와 거래를 하는 기회를 잡을 수 있게 되었다. 1999년 현대와 기아 통합 후, 현대자동차가 새로운 모델을 출시하면서 신차종 부품을 수주받을 수 있었던 것이다. 이후 동사는 무결점의 품질로 부품을 공급하는 데 주력하며 위기에서 벗어날 수 있었다. 현대자동차도 우수한 품질을 인정하여 주문량을 점차 확대해 나갔다. 이로 인해 2002년부터는 매출액이 대폭 신장하였다.

(4) 4단계 : 미래를 위한 끊임없는 도약(2000년~현재)

창사 이래 품질 약속은 물론 납기일, 각종 원리금 상환 준수 등 신용과 관련된

모든 약속에 있어서 무슨 일이 있어도 책임을 지키기 위해 노력해왔다. 이를 바탕으로 현대모비스, 이튼(Eaton), 보그워너(BorgWarner) 등 여러 고객사로부터 우수협력업체로 선정되었으며 품질과 관련하여 각 ISO 인증 및 기술경쟁력 우수상, 현대파워텍 품질 최우수상 등 다양한 상을 받게 되었다.

또한 해외에서도 인정받아 고객과의 지속적인 거래를 통해 2000년도에 수출 1천만 불 탑을 달성한 이후로, 2004년 2천만 불 탑, 2005년 3천만 불 탑을 수상하였으며 2010년에는 5천만 불 탑을 달성하였다. 지난 46년간의 역사를 증명하는 것처럼 국내를 넘어 해외에서도 자동차부품의 우수함을 빛내고 있다.

하지만 현재의 위치에 만족하기보다는 지속가능한 경영환경을 조성하고 한국 자동차부품산업의 선두자리를 지키기 위해 끊임없는 도약을 준비하고 있다. 이를 위해, 증가한 매출을 기반으로 설비와 기술에 적극적으로 투자를 하고 있다.

이미 2008년부터 6/8단 자동변속기 기어와 썬기어(Sun Gear), GDI-연료분배장치(GDI-Fuel Rail Assembly) 등 새로운 부품 생산을 위해 매년 약 200~350억 원의 투자를 집행해왔다. 현재 경주공장에는 6단 자동변속기부품 생산에 필요한 가공라인을 증축하였으며 연료분배장치(Fuel Rail Assembly)에 필요한 설비라인과 시험기를 인천 2 공장에 구축하였다. 특히 리먼 브러더스 사태로 국내외 모든 산업이 위축되었던 시기에도 약 3백억 원을 투자하며 공격적인 경영을 하였다.

또한 품질이 우선 되어야 한다는 경영철학을 바탕으로 인재양성을 위해 교육훈련과 실습활동을 지원하며 진정한 의미의 전문기술자로 발돋움할 수 있도록 노력하고 있다. 이런 노력의 결과 2009년 847억 원의 매출에 이어 2010년에는 사상 최대로 약 1천5백억 원의 매출을 기록하며 약 170%의 매출 신장률을 기록하였다. 이런 성장세 속에서 2011년과 2012년에도 적극적인 투자를 할 것을 계획하고 있다.

김재경 회장은 "최근 빠르게 성장하고 있는 중국시장에 대비하기 위해 투자를 더욱 확대할 것입니다. 중국이 저렴한 가격으로 시장에 침투해오고 있지만, 우리는 품질로 인정을 받고 있습니다. 앞으로도 우수한 품질과 기술을 이용하여 중국에 주도권을 빼앗기지 않기 위해 최선을 다할 것입니다."라고 이야기하였다. 중국이 강력한 경쟁상대로 떠오르고 있지만 품질로 승부하겠다는 강한 자신감이 돋보였다.

이와 같이 우수한 품질과 기술을 통한 경쟁우위로 한국 자동차부품산업의 자존심을 지켜나가고 있다.

2. (주)동보 성공요인의 전략적 분석

여섯 명의 직원으로 서울 청파동 소규모 공장에서 출발한 이래, (주)동보는 현재 계열사와 더불어 약 6백여 명의 직원이 일하고 있다. 현대/기아자동차와 같은 굴지기업의 주요 자동차부품을 생산하고 있고 국내를 넘어 해외 유수 기업으로도 수출을 활발히 하여 2010년 수출 5천만 불 탑을 수상하였으며 2011년에는 약 2천억 원의 매출을 예상하고 있는 건실한 기업으로 성장하였다. 규모만 큰 기업보다는 내실을 갖춘 기업으로 성장하기 위해 노력하고 있고 무엇보다도 믿을 수 있는 품질의 제품을 제공하기 위해 연구개발 및 설비투자를 적극적으로 해오고 있다. 성장하는 과정 속에서 공장을 중단시켜야 하는 위기를 맞기도 하였지만 우수한 품질을 생산하면서 쌓아왔던 신뢰가 밑거름이 되어 현재까지도 지속적으로 성장하고 있다.

Hill&Jones 모델은 기업이 경쟁적 우위를 확보하기 위한 단계별 전략을 모델화한 것이다. 동사의 성장전략을 알아보기 위하여 이 모델을 바탕으로 핵심역량, 세부적 경쟁전략, 본원적 경쟁전략을 분석하였으며 성장요인에 영향을 준 고객가치 창출전략 및 향후 성장전략을 함께 분석하였다.

1) (주)동보의 핵심역량

(1) 설비의 최적화를 통한 높은 생산성

동사는 연간 250일 가동을 통해 약 1억 개의 부품을 생산하고 있다. 하루에 약 40만 개에 이르는 물량을 생산해야 하는 동시에 고객의 요구에 맞추어 수백 가지의 서로 다른 품목을 제조할 수 있는 생산 능력도 항상 갖추고 있어야 한다. 이런 상황에서 수작업을 통한 부품 양산은 경쟁력이 없고 생산설비의 규모가 자동차부품산업에서의 기업경쟁력에 직접적인 영향을 끼치게 된다.

동사는 1980년대, 기아자동차의 봉고차량부품을 생산하게 되면서 주문이 폭주하자 적극적으로 대량생산체제를 구축하고 첨단장비를 확충해나갔다. 이때 구입한 CNC선반은 대우중공업(현 두산 인프라코어)에서 생산하기 시작한 1호기로서 경쟁업체들이 일반 범용선반으로 제품을 생산하던 때부터 도입한 최신설비였다.

이 당시는 국내 자동차시장이 서서히 발전해가던 시기였기 때문에 경쟁업체 중

에서도 이런 설비를 구비해놓은 곳을 찾기가 어려웠다. 반면, 동사는 시장의 추세에 맞추어 과감한 설비투자로 생산량을 혁신적으로 극대화하였으며 납기를 정확히 준수함으로써 초기 자동차부품시장을 선점할 수 있는 계기를 마련하였다. 이것은 자동차회사의 물량 수주량을 지속적으로 늘리고 매출도 향상시키는 결과를 낳았다. 생산설비의 규모뿐만 아니라 정밀부품 제조에 있어서 설비의 사양은 곧 제품의 품질에 영향을 준다. 각 설비기기의 사양이 생산량 및 부품의 정밀도와 직접적인 관계를 가지고 있기 때문이다.

특히 동사의 주 생산품인 자동차엔진 및 변속기제품은 초정밀도가 요구되는 자동차 핵심부품으로 생산에 있어서 한 치의 오차도 허용되지 않는다. 따라서 고도의 정밀 생산설비가 더욱 중요하고 최신설비의 구축이 경쟁력을 좌우한다. 동사에서 생산하고 있는 제품들은 보통 15가지의 공정과정을 거쳐 생산되고 있으며 CNC선반, CNC머시닝센터, 열처리설비, 연삭기(내경, 외경, 앵귤러, 센타레스) 등 경쟁사 대비 매우 큰 규모인 약 9백여 점의 설비를 구비하고 있다.

또한 제품의 정밀도를 높이기 위해 조도측정기, 3차원측정기 등 고정도 계측장비를 갖추었으며 대부분의 생산설비는 최신설비로 교체되어 거의 자동화로 이루어지고 있다. 특히 경주공장의 경우에는 전 생산설비가 자동으로 되어 있어 급증하는 수요에도 바로 대처할 수 있는 생산시스템을 갖추어놓았다. 이와 같은 설비

〈그림 8〉 (주)동보의 설비 현황 (단위:개)

설비명	(주)동보	(주)세현정공	합계
• CNC선반	154	35	189
• CNC탭핑센터	47	31	78
• CNC머시닝센터	9	7	16
• 브로치기	22	15	37
• 연삭기(내경, 외경, 앵귤러, 센타레스)	92	21	113
• 기어 호빙기, 세이핑기, 세이빙기	51	6	57
• 열처리설비	22	4	26
- 침탄 열처리로	(12)	(1)	(13)
- 고주파 열처리기	(10)	(3)	(13)
• 용접기	21	12	33
• 전용기	133	24	157
• 기타	136	66	202
합계	687	221	908

규모와 사양은 경쟁사와 비교하였을 때도 매우 뛰어난 수준이어서 설비를 기반으로 뛰어난 품질과 생산 효율성을 가질 수 있는 환경을 조성하고 있다.

한편, 부품 설비를 구매하는 데 있어서도 신중한 의사결정과정을 통해 구매활동을 전개하고 있다. 생산설비는 매우 고가이고 제품의 운반 자체도 시간과 비용이 많이 소요되는 자산이기 때문에 일본과 독일에 동일유형의 부품 설비를 공급하여 설비기술력을 인정받은 업체로부터만 설비를 수입하여 사용하고 있다. 이렇게 부품의 가공생산을 위해 필요한 설비에 적극 투자하고 설비 구축에 있어서 위험성이 없는 업체로부터만 설비를 수입함으로써 설비규모와 전문성에 있어 세계적인 경쟁력을 인정받고 있다. 이로 인해 약 46년간 축적해온 기술 노하우는 최신 생산시스템과 결합되어 시너지효과를 만들어냈고, 품질에 대한 고객만족을 실현할 수 있도록 발판을 마련해주었다.

(2) 'Higher Standards' 품질가치

동사가 자동차부품업계에서 선도적인 기업으로서 자리매김할 수 있었던 것은 품질에 대한 장인정신 때문이다. 한 차원 높은 수준의 표준을 의미하는 'Higher Standards'를 사명으로 정하고 결함이 없는 무결점, 최고 품질의 제품을 생산하기 위해 주력해왔다.

인터뷰에서 김재경 회장은 "품질경쟁력이 곧 가격경쟁력이고, 이것이 결국 고객이 당사를 선택하는 가장 중요한 요소일 것입니다. 고객이 만족하는 품질을 확보하는 것이 당사만의 경쟁전략이자 경쟁사에 비해 차별화할 수 있는 비결이라고 믿고 있습니다."라고 이야기하였다. 이와 같이 품질을 가장 중요한 기업의 가치로 여기며 '공정에서의 품질확보'를 바탕으로 품질우위를 갖기 위해 노력하고 있다.

동사의 품질향상을 위한 노력을 보면, 글로벌 품질경영시스템인 ISO/TS16949를 기반으로 품질보증체계를 확립하여 품질을 관리하고 있으며 자체적인 검 · 교정능력 확보를 위해 전문요원을 육성 및 영입하고 사전 제품품질보증계획(Advanced Production Quality Planning)에 따른 4M(Men, Machine, Material, Method)과 공정능력을 갖추어 품질을 향상시켰다. 또한 5단계 검사 프로세스 구축, 전수장치 설치 등 결함 발생을 방지하기 위해 철저한 관리업무를 진행하였을 뿐만 아니라 연간 매출액 중 약 2%를 R&D에 투자하여 신기술확보에 주력하고 있다.

이런 노력의 결과 자동차부품시장에서 선도적인 기업으로서 자리매김하며 대부분의 제품이 약 50% 정도의 시장점유율을 지속적으로 유지하고 있다. 특히 동

사에서 생산하고 있는 BSM(Balance Shaft Module)과 연료분배장치(Fuel Rail Assembly)는 독자적인 기술개발을 통해 국산화한 부품으로 우수성을 인정받았다. 1991년에 설립된 부설 연구소에서는 다양한 연구를 통해 기술을 개발하였을 뿐만 아니라 신차에 적용시킴으로써 품질가치를 급격히 향상시켰다.

그 예로 자동차의 소음 및 진동을 최소화하기 위해 필요한 BSM을 국내 최초로 국산화하였으며 2008년부터는 자체 설계 기술로 개발된 시제품을 차량에 성공적으로 탑재하여 테스트하기도 하였다. 그 외에 1993년, 기아자동차가 일본에서 수입하던 세피아용 연료분배장치를 자체 기술개발을 통해 국산화에 성공시켰다. 이후 연간 200만 여개의 연료분배장치를 생산하여 각 자동차 제조사에 공급하고 있으며 최근에는 현대자동차에 장착되는 GDI-Type(Gasoline Direct Injection-Type)의 연료분배장치를 개발하여 공급하는 계약을 맺기도 하였다. 이와 같이 제품관리 및 지속적인 기술개발로 우수한 품질을 만들어가며 회사의 핵심역량을 키워나가고 있다.

뿐만 아니라 생산설비 투자, 해외기술 도입, 전문기술자 영입 등의 생산기술에서부터 최신기술을 학습할 수 있도록 의무 교육제도를 진행하는 등 기술을 갖춘 인재육성까지 품질에 영향을 끼치는 다양한 요소를 모두 고려하여 전략적으로 관리하고 있다. 이렇게 고객사의 요구에 맞는 품질관리로 고객만족을 실현해왔고 지속적인 기술개발을 통해 제품의 가치를 극대화해왔다.

2) (주)동보의 세부적 경쟁전략

(1) 불량 Zero, 공정관리 프로세스

2010년에 발생했던 도요타 사태에서 볼 수 있듯이 자동차부품과 기능의 결함은 기업을 위기상황으로 빠뜨린다. 주로 거래하고 있는 현대/기아자동차 역시 완성차의 해외수출 비중이 약 80%로 매우 높기 때문에 부품에서 불량이 발생할 경우 제품교체 등의 엄청난 비용이 발생하는 것은 물론, 전 세계적으로 브랜드가치가 떨어지는 문제가 발생할 수 있다.

따라서 동사는 생산하고 있는 제품에 결함이 발생하는 것을 원천적으로 막기 위해 엄격한 공정관리 프로세스를 갖추고 있으며 이것이 자동차부품업계에서 가장 중요한 경쟁력이 되었다.

먼저 결함이 없는 품질관리를 위해 '공정에서의 품질확보'를 기본방침으로 하고

있다. 이것은 각 공정별로 표준 품질규격을 지정하여 공정별 검수과정을 통해 합격판정을 받은 부품만이 다음 공정단계로 넘어갈 수 있도록 한 것이다.

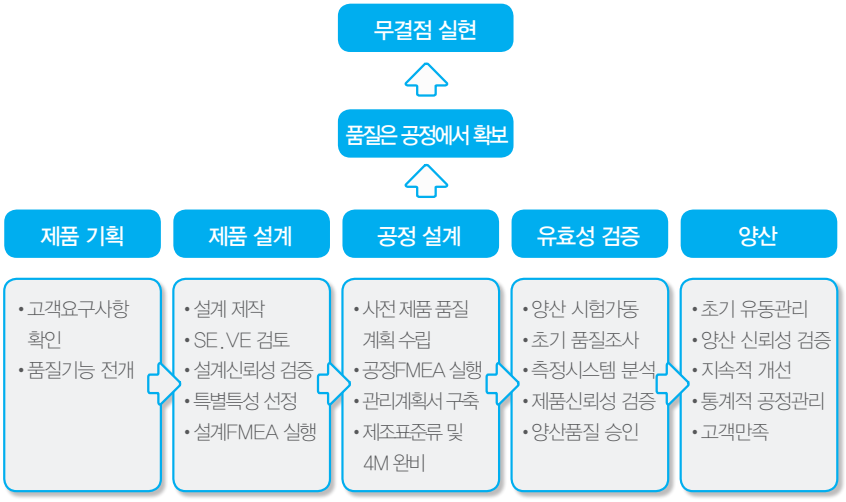
이를 위해 제품양산은 생산설비와 치공구, 검사구 등이 완벽하게 완비된 상태에서만 시작될 수 있으며 양산 시에도 초 · 중 · 종물 관리를 엄격히 하는 등 5단계 검사시스템을 채택하여 실행하고 있다. 5단계 검사시스템이란 작업자의 자주검사를 시작으로 초 · 중 · 종물 검사가 이루어진 뒤, 후공정 작업자의 검사, QC 검사원의 공정 모니터링 검사, 출하 검사로 이루어진 5단계 공정관리 프로세스를 의미한다. 이는 5단계의 검사 과정을 통해 제품 결함이 소비자에게 노출되는 것을 원천적으로 막기 위한 것이다.

또한 품질확인 시스템상에서 전수검사를 원칙으로 하여 전수검사 자동화장치가 있는 설비를 구입하고 있다. 자동차부품 생산은 대량생산을 통해 이루어지므로 일일이 수작업을 통해 결함을 분별해내는 것은 불가능하다. 게다가 수작업에 의한 검사방법을 채택하는 것은 곧 불량품의 혼입생산을 허용한다는 의미를 갖는다.

따라서 가공 설비자체에서 자동 전수검사가 가능한 설비만을 구입하여 설치하고 있다. 이는 각 공정별로 전 부품을 자동으로 검사할 수 있도록 하기 때문에 불량품이 혼입될 가능성을 최소화하는 효과가 있다.

이런 공정관리 시스템을 통해 1996년, 최종 완성품의 전수검사 결과 100만 개 중 100개 이하로 불량률을 낮추는 기업에 수여하는 '100PPM 달성 세계화 전진대회' 대통령상을 수상하여 품질관리의 우수성을 인정받았다. 현재 불량 제로화

〈그림 9〉 (주)동보의 공정관리 프로세스



운동을 추진하며 100만 개의 부품 생산 중 5개의 불량을 넘지 않기 위한 운동을 진행하고 있다. 한편, 공정관리 프로세스를 거쳤음에도 불구하고 제품의 결함이 발생되었을 경우에는 불량품의 발생원인을 철저히 규명함으로써 재발하지 않도록 개선하고 있다. 이렇게 공정에서의 무결점을 추구한 결과, 약 10여 년이 넘는 기간 동안 미국을 비롯하여 일본, 독일 등의 고객사로부터 우수한 품질을 인정받고 있다. 또한 1986년 인천시청에서 품질관리 우수업체 표창, 1991년에는 공업진흥청에서 품질관리선도기업 인증을 받았다.

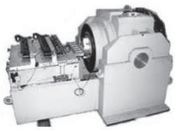
(2) 우수한 기술력 확보

회사 설립 시에 생산되었던 제품과 현재 생산되는 제품을 비교하면 당시의 생산부품들은 단순한 보수용 부품으로 고도의 기술력보다는 가공기능이 요구되는 것이 대부분이었다. 국내경제력이 향상됨에 따라 자동차의 수요는 증가되었고 자동차부품의 품질에 대한 기대수준도 점점 높아져 갔다. 시장의 이런 요구에 부합하기 위해 동사는 신기술개발, 전문기술자 육성 등 기술습득을 위해 다음과 같이 몇 가지 방식을 채택하였다.

첫째, 기술연구소를 중심으로 R&D 활동을 진행하여 기술개발 및 성능향상 등 기술확보를 위해 노력하였다. 이 기술연구소는 1991년에 설립되었는데 현재 40여 명의 전문연구원이 세계 최첨단 제품개발을 위해 연구에 매진하고 있으며 자체역량으로 습득이 어려운 기술의 경우에는 일본과 같은 외국회사와 제휴를 통해 기술을 축적하고 있다. 연구소가 처음 설립되었을 때 주로 연구하던 분야는 제품 가공과 관련된 4M(Men, Machine, Material, Method)의 설계 및 설치에 대한 것이었고, 연료분배장치(Fuel Rail Assembly)를 생산하면서부터는 이 조합부품의 설계기술까지 연구하는 분야로 확대되었다.

이 외에도 기어(Gear)와 같은 자동차 핵심부품에 대한 연구에 많은 투자가 이루어지고 있으며 자체기술력을 확보하기 위해 신기술습득 및 신제품개발에 노력하고 있다. 이를 지원하기 위해 CAD와 같은 소프트웨어와 내구성검사에 필요한 진동시험기, 광학분광분석기, 열충격시험기 등 다양한 하드웨어를 지원하여 기술연구소의 연구범위를 대폭 확대시켰다. 현재 신제품의 설계 및 제조, 시험평가와 같이 연구설계부터 상용화에 이르는 전 단계를 자체적으로 테스트 할 수 있는 환경을 구축해놓았다. 이러한 장비의 지원 아래 기술 연구소에서는 GDI-연료분배장치와 진동 및 소음저감장치 국산화를 성공적으로 이루어냈으며 독자적인 설계기술력을 축적하였다.

〈그림 10〉 (주)동보의 신뢰성 시험기기

엔진진동 시험기	광학분광분석기	발란스샤프트 신뢰성시험기	기어변속레버 신뢰성시험
			

파열압 시험기	고압맥동 시험기	헬륨누설 시험기	복합내식 시험기
			

둘째, 직원들의 의무적인 교육을 실시하고 있다. 미래 인재육성과 현 시점에 필요한 기술습득을 목적으로 진행하는 교육제도는 중소기업진흥공단 연수원이나 한국표준협회 연수원 등 전문기술연수원에서 교육을 받도록 마련한 제도이다. 관련 분야의 교수진과 전문기술자로 구성되어 있는 전문기술연수원은 직원들이 기술동향을 분석하고 이해하는 데 큰 도움을 주고 있다. 직원들은 의무적으로 교육을 받아야 하며 동사는 이를 위해 외부의 기술교육기관과 연계하여 프로그램 진행 계획을 수립한다. 기술 확보를 위한 세 번째 방법은 파견 연수를 통해 해외 선진기술을 습득하는 것이다. 1984년도에 대우자동차(현 한국 지엠)에서 개발하던 수동변속기용 로드 시프트(Rod Shifts) 전 품목을 수주하는 쾌거를 달성하였다. 이 부품은 차량주행 중 변속레버를 작동시킬 때 내부 기어(Gear)류를 상대 기어류에 교차시키는 기능의 부품으로 생산 시 제품의 각도에 고도의 정밀함이 요구되고 대량생산 능력도 필수적이다.

하지만 당시의 국내 기술 수준을 보았을 때 이 로드 시프트 부품을 개발하여 생산하는 것은 매우 어려운 상황이었다. 그래서 지인의 도움으로 일본의 마쓰다 자동차에 기술자들을 파견시켜 기술을 습득하게 하였다. 그 결과 현재 생산하고 있는 수동변속기용 로드 시프트는 품질 및 가격경쟁력에서 세계 1위라고 자부할 수 있을 정도로 성장하였으며 국내에서는 이미 시장점유율이 1위에 이른 부품이다.

이 일을 계기로 국내 기술력으로 한계가 있는 제품에 있어서는 해외파견을 통해 기술을 습득할 수 있도록 적극 지원하고 있고 다수의 세계적 기업과 기술제휴를 추진하고 있다.

(3) 공정표준화 및 철저한 현장관리를 통한 생산성 향상

여러 단계로 이루어진 생산공정은 절차의 정립 및 준수를 통해 효율성을 극대화시킬 수 있다. 표준화된 기준과 절차가 있을 경우, 생산량이나 품목수가 많아지더라도 생산인력들이 표준규격을 참고함으로써 빠르게 습득하고 설비를 가동시킬 수 있기 때문이다. 특히 동사가 실시하고 있는 '공정에서의 품질확보'를 위해서는 각 공정별로 표준화된 규격과 절차가 정립되어야 한다. 실제로 원자재 구매부터 완성품의 검사에 이르기까지 공정에서 요구되는 품질규격을 미리 설정하여 직원들이 확인하고 따르도록 관리하고 있다. 예를 들어 ISO 9002 품질시스템과 QS-9000 품질시스템, ISO/TS16949 품질시스템 및 ISO 14001 환경경영시스템을 획득하여 생산공정에서 참고할 수 있는 품질관련 제도적 장치를 완비하였다.

'원칙'을 준수하는 것은 동사에게 가장 중요한 가치이다. 예를 들어, 열처리용 설비를 구비하기 전에는 생산품 중 열처리과정이 필요할 경우 전량 외부 아웃소싱을 이용하였다. 그러나 열처리 전 단계까지 거친 부품을 아웃소싱 업체로 전달하면 열처리과정에서 항상 불량이 발생하곤 하였다. 이에 대해 동사는 1986년 인천에 열처리용 제2공장을 설립하였고 침탄열처리설비를 설치하여 직접 열처리 공정을 하기 시작했다. 그 결과 동사에서 열처리를 한 부품은 한 개의 불량도 발생하지 않았다. 원인은 공정절차의 준수 여부였다. 아웃소싱업체는 많은 생산물량을 해결하기 위해 가열시간과 온도 등의 조건을 준수하지 않아 이런 문제가 발생했던 것이다. 그러나 동사는 정확한 시간과 온도를 준수함으로써 열처리공정에서 불량품이 발생하지 않았다. 이와 같이 불량품이 발생하고 생산능률이 오르지 않는 것은 대부분 정해진 기준과 절차를 따르지 않는 경우가 많았다. 때로는 절차와 기준 자체도 수정이 이루어져야 하지만, 생산과정에서 표준규격과 절차를 정립하고 준수하는 것은 생산성과 효율성에 큰 영향을 끼친다. 따라서 동사는 생산공정의 절차와 기준을 미리 정하여 직원들에게 교육을 시키고 어떠한 경우에도 정해진 절차를 반드시 엄수하도록 하였다. 또한 '품질은 청결로부터'라고 여겨 직원들에게 생산현장의 정리정돈을 항상 강조해오고 있다. 주위가 청결하지 않으면 불량 발생은 물론 안전사고의 발생률이 높아지고 무엇보다도 양품 생산성이 저하된다는 이유에서이다. 자동차부품생산은 절삭과정에서 칩이 외부로 노출되고 절삭유가 기계 밖으로 흘러내리기 쉬워 특히 작업자의 청결 유지가 요구된다. 이런 정리정돈과 청결을 생활화하기 위해 '3정 5S' 를 실시하고 있다. 도요타에서 시작한 3정 5S는 '정품, 정량, 정위치'를 의미하는 3정과 '정리(せいり:Seiri), 정돈(せいと

〈그림 11〉 (주)동보의 인증서 및 수상

대통령표창(1985년 3월)	은탑산업훈장(1994년 5월)	100PPM 대통령상
		

QS-9000	ISO/TS16949	ISO 14001	수출의 탑
			

ん:Seiton), 청소(せいそう:Seiso-), 청결(せいけつ:Seiketsu), 습관(しゅうかん:Shu-kan)'의 5S의 줄임말로 생산현장을 청결하게 유지하려는 운동이다. 또한 전문 청소직을 두어 작업 중 발생하는 이물질을 전담하여 처리할 수 있도록 하고 있으며, 설비에 칩이나 절삭유가 노출되는 것을 줄이기 위해 자동문과 오일팬(Oil Pan)을 설치하였다. 이 외에도 'My Machine 운동'을 실천하고 있다. 이것은 동사에 구비되어 있는 약 900여 개의 설비에 모든 직원들의 이름을 부여하고 각 직원이 해당설비를 전담하여 관리할 수 있도록 만든 프로그램이다. 생산현장의 근로자뿐만 아니라 사무직 근로자들도 함께 참여해야 하며 매주 금요일, 약 30분가량 자신이 맡은 기계를 청소하고 정리하는 시간을 갖는다. 이것은 제조업의 주요 자산이라고 할 수 있는 설비에 직원들이 강한 애착심을 갖도록 함으로써 청결은 물론 생산현장을 이해하고 능률을 높이는 데 기여하였다.

(4) 협력적인 노사관계

(주)동보에는 인천의 본사공장과 2공장, 경주공장, 창원공장 그리고 계열사인 세현정공까지 포함하여 총 5개의 공장이 있으며 계열사포함 약 700여 명의 직원들이 근무하고 있다. 많은 인력이 투입되는 생산현장에서 노사간의 문제는 생산효율성 저하는 물론 생산이 중단되어 엄청난 경제적 손해가 발생할 수도 있다. 따라서 협력적인 노사관계를 유지하기 위해 항상 노력하고 있다.

1987년을 기점으로 전국적으로 발생했던 노사분규는 당시 많은 제조회사에 손실을 가져오며 사회적 이슈로 떠올랐던 적이 있다. 요즘에도 종종 볼 수 있는 노사간의 갈등은 기업의 존립을 위태롭게 만들기도 한다. 그러나 동사는 1980년대 당시에도 근로자들과 대화를 통해 적극적으로 문제를 해결하여 노사분규나 파업과 같은 문제가 발생하지 않았다. 근로자들과 대화를 통해 문제점을 도출하고 이를 반영해가며 갈등의 씨앗을 키우지 않았기 때문이다. 정기적인 노사협의회는 물론 수시로 근로자들과 자리를 가지며 회사의 현안을 설명하고 고충을 경청하기도 한다. 실제로 김재경 회장은 직원들과 술자리를 갖는 것을 매우 좋아한다. 회사 외의 공간에서 직원들과 시간을 함께함으로써 소통의 장을 만들 수 있기 때문이다.

또한 매주 월요일 아침에 열리는 임원회의에 노조위원장도 배석하여 회사의 매출, 생산실적, 품질현황 등 주요사항을 공유하고 노조의 의견을 수렴해가며 열린 경영을 실천하고 있다. 즉, 기업의 목표와 비전, 회사의 중대사항에 대해서 노조를 존중하고 협력하는 분위기를 만들려는 것이다. 이런 분위기 때문에 동사에는 약 20~30년 동안 근속하는 기술자가 많은 편이다. 1983년 당시 사업을 확장하여 서울 성수동에서 인천 갈산동으로 이전하였을 때도 약 70여 명의 직원 전원은 한 명도 떠나지 않고 함께 해주었다. 이렇게 회사와 직원들은 신뢰와 끈끈한 정으로 강한 결속력을 보여준다. 이것은 자연스럽게 생산의 효율성증대 및 우수한 기술자들의 배출로 이어지며 기업의 품질 및 생산성향상에 긍정적 기여를 하였다.

3) (주)동보의 본원적 경영전략

(1) 집중화전략

보수용 철도차량의 부품제조를 시작으로 동사가 자동차용 엔진 및 변속기 부품

〈그림 12〉 인천 남동공단 공장 전경



을 생산해온 지 약 46년이 되었다. 국내뿐만 아니라 세계 25개국에 제품을 수출하며 인정받을 수 있었던 것은 자동차부품에만 집중하며 확보한 우수한 품질과 기술력 때문이다.

동사에서 생산하고 있는 엔진 및 기어(Gear) 등의 자동차부품은 보통 15가지의 가공공정을 거쳐 생산되는 정밀한 가공절삭부품이다. 고도의 정밀함과 전문적인 생산기술이 요구되는 사업이기 때문에 지속적인 연구 및 기술개발이 더욱 필수적이다. 설립 초기부터 차량용 엔진과 변속기, 섀시, 차동장치품목에만 생산을 집중하여 이 분야에서만 약 500여 개의 부품을 생산할 수 있는 능력을 보유하고 있다. 제품라인의 폭이 넓지는 않으나 깊이 있는 제품라인을 보유하는 전략을 선택함으로써 기술을 축적하고 고객과 지속적인 관계를 유지해왔다고 할 수 있다. 즉, 여러 분야의 부품보다는 엔진과 변속기, 섀시부품에만 집중함으로써 세계 최고의 품질력을 갖고자 노력해왔다.

집중화를 통해 확보한 높은 품질은 국내고객뿐만 아니라 해외고객들에게도 오랫동안 인정받는 요인으로 작용하였다. 동사의 매출을 보면 내수용 생산이 약 30%, 수출용 생산이 약 70%를 차지하며 현대/기아자동차 외에 한국 지엠, 자트코(JATCO), 보그워너(BorgWarner), 이튼(Eaton), 메탈다인(METAL-DYNE) 등 주로 외국계 고객사에 부품을 공급하고 있다.

연구개발에 대한 투자를 한곳으로 집중시킨 데에는 김재경 회장의 의지가 컸다. 현재 생산하고 있는 정밀부품은 가전제품과 생활용품 등 거의 모든 분야에 적용될 수 있지만 국내 자동차회사의 성장잠재력이 높고 더 나아가 해외 수출량도 점차 증가하고 있는 상황이므로 기존 자동차산업에만 집중하여 품질을 향상시키는 것이 기업의 존립을 위해 유리하다고 판단한 것이다.

한편, 세계시장에서 자동차부품생산으로 인정받고 있는 국가는 일본과 독일, 그리고 한국 총 3개의 나라가 있다. 최근에는 중국이 가격경쟁력을 통해 떠오르는 시장으로 급부상하고 있으나 제품의 품질로는 여전히 위의 3개 국가가 최고의 자리를 차지한다. 이 중에서도 한국은 가격경쟁력도 갖추고 있다. 그러나 중국의 발전속도를 볼 때 자동차부품 제조산업도 언제 중국이 주도권을 잡게 될지 알 수가 없다.

그래서 동사는 자동차부품의 품질향상, 생산납기 준수, 설비 확대 등을 통해 경쟁력을 강화해 나갈 계획이다. 한국이 자동차부품제조에서 인정받고 있는 현 시장상황에서 사업다각화나 신규사업 진출 등으로 핵심역량을 분산시키는 것은 오히려 중국에 경쟁력을 빼앗기는 길이라 생각하기 때문이다. 실제로 중국과의 경쟁에

대비하기 위해 품질을 향상시키고자 최선을 다하고 있으며, 많은 양의 주문에 신속히 대응할 수 있도록 설비를 확충하고 공장을 신설하고 있다. 인천, 경주, 창원 공장 외에 충남 아산에도 신규 공장용지를 매입하여 공장을 신축 중에 있다.

정리하면 동사의 본원적 경영전략은 자동차 부품에 대한 집중화전략으로 핵심역량의 집중화를 통한 기술축적과 품질확보에 있다. 앞으로도 위험 분산 차원에서 고객사를 확대하는 노력은 할 계획이지만 사업다각화보다는 집중화를 통해 자동차성능 및 생산효율성을 높이는 것에 주력할 것이다.

4) (주)동보의 고객가치 창출 : 고객밀착전략과 제품리더십전략

고객가치 창출이란 기업이 고객에게 제공할 수 있는 독특한 가치를 의미한다. 경영전략학자 Treacy와 Wiersema에 따르면, 고객가치 창출을 위한 전략에는 운영상의 탁월성과 제품리더십전략, 고객밀착전략이 있다고 제안하였다. 이 세 가지 유형의 가치 창출전략을 보았을 때 동사는 고객밀착전략과 제품리더십전략을 실행하고 있는 것으로 볼 수 있다. 자동차 산업의 특성상 부품생산업체와 자동차회사 간에 계약이 한번 이루어지면 해당제품에 대해 독점적으로 부품을 공급할 수 있는 관계가 형성이 된다.

수주가 성사되기 전에는 경쟁사 간의 경쟁이 치열하게 이루어지지만 일단 업체와 계약이 이루어지면 장기적으로 부품을 납품할 수 있게 되는 것이다. 동사가 생산하고 있는 엔진 및 변속기의 경우에는 평균적으로 약 10년 정도 거래기간이 지속되며 길게는 약 20년 이상 독점공급을 할 수 있다. 따라서 다양한 거래업체와 관계를 형성하는 것도 중요하지만, 특정기업의 요구를 만족시키며 장기적 관점에서 긴밀한 관계를 유지하는 것이 더욱 중요하다. 이를 위해 QCD를 항상 중시하며 생산에 임하고 있다. QCD란 품질(Quality), 비용(Cost), 배송(Delivery)의 약자로 우수한 품질을 바탕으로 원가를 절감하고 납기까지 배송을 완료시킨다는 것을 의미한다. 즉, 고객이 원하는 가격과 품질로 부품을 공급하고 고객이 요구하는 시간에 생산 및 납품이 이루어지도록 하고 있다.

특히 동사는 고객과의 납기약속을 철저히 지키기 위해 노력해왔다. 부품의 공급일정이 제대로 이루어지지 않을 경우, 고객사의 완성차 출시계획에 차질이 생길 수 있기 때문이다. 또한 자동차부품산업에서는 완성차 회사와 거래를 할 때, 납기시간이 1분 지연될 경우 약 30만 원의 패널티가 부과되며, 10분이 지연되면

약 300만 원의 손실이 생긴다. 그러므로 자동차부품을 생산하는 기업은 품질뿐만 아니라 고객사가 요구한 납기를 맞추기 위해 최선을 다해야 한다. 동사는 고객의 이런 요구를 충족시키기 위해 설비를 철저히 관리하고 사전에 생산능력을 분석하는 등 계획을 철저히 수립한다. 이를 위해 ERP를 활용하여 적정한 수준의 재고를 유지함으로써 고객이 지정한 납기 안에 요구한 부품을 공급하여 고객만족을 실현해 왔다. 이런 고객만족 노력의 결과 1996년에 대우중공업에서 국민차 사업부문 1등급 협력업체상, 2008년에 미국 이튼사(Eaton) 및 보그워너사(Borg Warner)로부터 최우수 협력사상을 받는 등 국내외 고객으로부터 우수협력사상을 수상하였다. 또한 설비투자, 기술습득, R&D 활동과 파견 연수를 통한 전문기술자 육성 등 제품의 품질향상을 위한 노력을 바탕으로 제품리더십전략을 적극적으로 실시하고 있다. 제품리더십전략을 추구하는 기업들은 제품의 우수성 향상에 주안점을 두며 품질을 통한 소비자의 니즈 충족에 집중하는 특성을 가지고 있다.

동사도 이런 기업과 마찬가지로 품질유지, 제품의 성능향상 및 기술개발을 가장 중요한 가치 창출 방법이라고 여기며 품질을 통한 제품리더십을 실현하기 위해 노력하였다. 이런 노력 아래 기술력과 품질 부분에서 인정받아 현대/기아자동차가 자체적으로 생산하던 부품을 긴밀한 협력을 통해 직접 생산하는 계약을 맺기도 하였다. 통상적으로 자동차회사는 약 80%의 부품을 아웃소싱업체에 위탁하여 제조하지만 그 외의 자동차 핵심기술에 대해서는 자체생산을 유지하며 절대 외부로 노출되지 않도록 한다. 그러나, 자동차부품의 선도기업으로 인정받은 동사는 현대/기아자동차의 핵심기술이 집약된 6/8단 자동변속기 기어를 생산하는 쾌거를 이루기도 하였다. 이 외에도 우수한 품질로 고객만족을 실현하며 자동차회사들과 공동프로젝트를 진행하여 고객가치를 창출하고 있다.

5) (주)동보의 성장전략

성장전략에 대한 질문에 대해 동사는 앞으로도 한국 자동차산업의 성장과 발전을 위해 함께 노력할 것이라고 답하였다. 신규사업 진출이나 수직적 통합전략보다는 자동차엔진 및 변속기 정밀부품의 품질향상에 주력하겠다는 계획이다.

오늘날 한국의 자동차산업은 세계적인 경쟁력을 가지고 있는 것으로 평가되고 있다. 과거에는 안전성, 디자인, 가격 등 모든 면에서 수입차보다 열세였지만 현재는 디자인과 안정성, 생산기술력 등 여러 부분에서 상당한 진보를 이루어냈다.

실제로 현대/기아자동차의 품질은 미국, 일본, 독일과 비교하였을 때 결코 뒤처지지 않는 수준이다. 게다가 한국의 주요 자동차 브랜드는 가격경쟁력을 가지고 있기 때문에 전 세계적으로 높은 잠재수요를 가지고 있다. 이와 같이 국내 자동차회사의 성장 가능성이 높을 것으로 기대되는 상황에서 동사는 앞으로도 자동차 부품의 핵심기술, 핵심제품에 투자를 주력하며 집중적인 성장전략을 추구할 계획이다.

예를 들어 동사에서 집중적으로 연구하고 있는 부분은 자동차용 기어(Gear)이다. 자동차용 기어는 타 산업에서 쓰이는 기어보다 소음 발생을 최소화 시키고 장시간의 운행에도 견딜 수 있도록 내구성이 더욱 요구된다. 제품의 이런 특성상 기어를 생산하는 것은 고가의 설비와 함께 열처리 가공기술 및 품질검증능력 등 여러 가지의 전문기술이 요구되어 중소기업에서 생산하는 것이 쉽지가 않다. 그럼에도 불구하고 동사는 6/8단 자동변속기 기어 생산에 많은 자금을 투자하였다. 공정품, 완성가공품 등 기어 생산에 필요한 측정장비를 구비하기 위해 수백 억을 투자하였으며 기어에 대한 전문인력을 육성하기 위해 기어 가공전문가 초빙, 우수사원 중심의 기술진을 구성하는 등 기어의 가공 생산영역을 확대해가고 있다.

현재는 수동변속기용에 이어 자동변속기용의 중요 구성 기어인 썬기어(Sun Gear)를 생산하는 수준까지 이르렀으며, 자동변속기의 피니언기어(Pinion Gear)도 생산 공급하기 위해 투자가 이루어지고 있다.

이 외에도 자동차회사의 신제품 수주에 필요한 생산능력 및 효율성을 확대시키기 위해 본사공장의 일부를 6단 자동변속기용 라인으로 증축하였으며 신축 중인 아산공장에 썬기어(Sun Gear)와 피니언기어(Pinion Gear) 가공라인을 구축하고 있다. 또한 기술연구개발을 지속하고 숙련된 기술자를 확보하기 위해 직원교육에도 적극 투자할 방침이다.

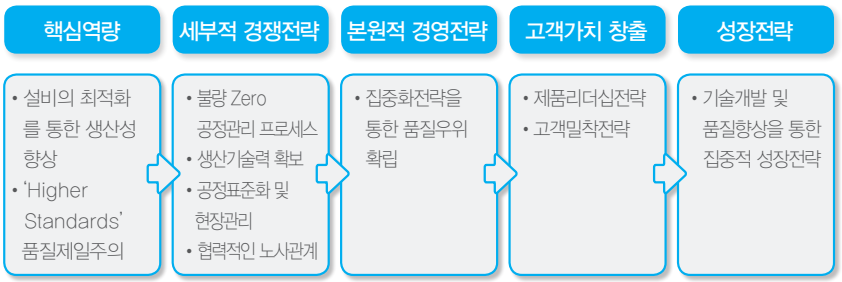
3. (주)동보의 종합적 분석

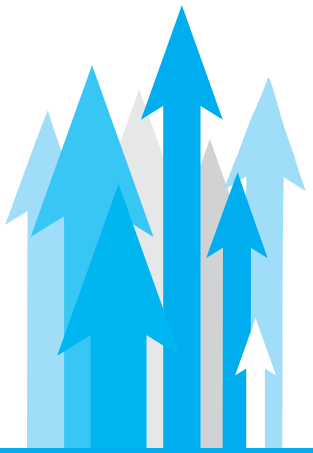
'고객만족, 품질제일, 현장중심'의 경영철학을 바탕으로 동사는 2011년 약 2천억 원의 매출을 바라보는 국내 자동차부품업계의 선도기업으로 성장하였다. 기업이 10년 동안 생존할 수 있는 확률이 약 10%도 되지 않는 상황에서 약 46년이란

시간 동안 대한민국 자동차산업의 발전에 이바지해왔다. 동사가 성공할 수 있었던 본원적 요인은 집중적 성장전략 때문이다. 주요제품인 엔진과 변속기는 자동차부품 중에서도 기술집약적인 것으로 기술력 개발과 품질관리가 특히 요구된다. 오랫동안 이 분야에만 핵심역량과 자원을 집중함으로써 우수한 품질을 유지하고 기술력을 확보할 수 있었다. 이러한 본원적 경영전략을 가능하게 한 세부적 경쟁전략에는 크게 4가지가 있다. 첫째, '공정과정에서의 품질확보'를 바탕으로 실시한 '불량률 Zero운동'을 통해 품질에 대한 고객만족을 실현하였으며, 둘째, 해외기술 도입, 지속적인 R&D 활동을 통해 확립된 기술이 우수한 품질을 유지하는데 기여하였다. 셋째, 공정절차의 표준화를 통해 생산과정의 문제를 최소화하고 낭비를 감소시켰으며, 마지막으로 단 한 차례의 노조운동 없이 협력적인 노사관계를 유지함으로써 생산납기를 준수할 수 있었던 것이 세부적 경쟁요인으로 작용하였다. 이러한 전략이 가능했던 것은 동사의 핵심역량이 밑바탕이 되었기 때문이다. 약 900여 점에 이르는 생산설비를 구축하여 대량생산은 물론 고도의 정밀도를 요구하는 부품에 있어서도 효율적으로 생산할 수 있는 환경을 마련하였다. 또한 'Higher Standards'의 품질제일주의를 추구하며 기술력 향상과 성능개발에 매진하여 뛰어난 품질을 인정받을 수 있었다.

현재는 최적화된 생산설비와 오랜 시간 동안 축적해온 기술력을 통해 확보한 품질우위로 국가경제에도 이바지하는 건실한 기업으로 성장하였다. 거래 고객들은 부품업계에서도 선두적인 제품품질에 만족하고 있다. 뿐만 아니라 품질과 비용, 정확한 납기를 준수하기 위한 노력으로 고객가치를 창출하고 있다. 동사의 경영목표는 양적인 팽창이 아닌 작더라도 내실을 다지는 안정된 회사로 성장해가는 것이다. 이것을 위하여 최고의 품질을 바탕으로 고객만족을 실현하고 지속적인 경영이 가능한 기업으로 성장해 나가고자 한다. 동사의 성공요인을 Hill & Jones의 '경쟁적 우위확보 모델'에 적용하면 〈그림13〉과 같다.

〈그림 13〉 (주)동보의 경쟁적 우위확보 과정





2010 Success Story

(주)동보 연혁

1966. 04.30	동신공작소(주식회사 동보의 전신) 설립
1969.12.12	서울 성동구 상왕십리로 확장 이전
1975. 09.05	확장 이전(성동구 성수동)
1983. 03.12	확장 이전(인천 갈산동)
1985. 03.20	대통령 우수업체 표창
07.01	주식회사 동신공작소 법인 전환
11.26	KS표시 허가 승인(공업진흥청)
1986. 01.29	공장품질관리 등급 사정
12.20	인천 송림동 제2공장 설립
1987. 12.31	길이분야 자율교정업체 지정
1989. 10.04	(주)동보로 회사명 변경
1990. 06.12	인천 남동공단 현위치로 이전
1991. 07.16	품질관리선도기업 지정(공업진흥청)
12.26	동보 부설 기술연구소 등록
1994. 05.13	은탑 산업훈장 서훈
11.09	기아 품질경영상 우수상 수상
11.18	제2공장 설립(남동공단 2단지)
12.26	인천시 생산성향상전진대회 대상 수상
1995. 04.14	1등급 품질인정업체 지정(기아자동차)
05.11	ISO 9002 인증(KFQ)
08.31	품질경영 100선 선정(공업진흥청)
1996. 06.04	100PPM 대통령상 수상
07.01	계열회사 (주)세헌정공 설립
11.14	전국 품질분임조경진대회 금상(통상산업부)
1997.01.15	품질 1등급업체 지정(대우자동차)
12.23	노사 우량기업 선정

1999.01.13	QS-9000 인증(KFG)
04.16	EM-Ma가 승인(Balance Shaft)(국립기술표준원)
09.01	본사 남공장 설립
10.28	신기술 실용화 촉진대회 대통령상 수상
2000.02.01	기술경쟁력 우수기업 지정(중소기업청)
11.30	1000만 불 수출의 탑 수상
2001.04.04	ISO/TS16949 인증(KFQ)
10.15	본사 서공장 설립
2003.12.02	ISO 9000:2000 업그레이드 인증(KFQ)
12.02	ISO/TS16942:2002 업그레이드 인증(KFQ)
2004.11.26	2000만 불 수출의 탑 수상
12.07	ISO 14001:1996 인증(KFQ)
2005.11.30	3000만 불 수출의 탑 수상
2006.10.30	경주공장 설립
2007.07.10	현대모비스 우수협력사 수상
10.16	ISO 14001:2004 업그레이드 인증(KFQ)
11.15	김재경 회장 중소기업을 빛낸 얼굴로 선정
2008.01.04	2007 이튼 최우수협력업체 선정
03.04	2007 보그워너 최우수협력업체 선정
2009.08.26	제2공장 확장 및 준공
09.14	ISO/TS16949:2009 업그레이드 인증(KFQ)
12.07	현대파워텍 품질부문 최우수업체 선정
2010.02.23	지식경제부장관 표창(김지만 사장)
04.23	경주공장 확장 및 준공(경주시 강동면)
08.02	중소기업인 명예의 전당 헌정(김재경 회장)
11.30	5000만 불 수출의 탑 수상

참고문헌

1. (주)동보 홈페이지
2. 경제투데이 2010.7.20
3. 'IBK라는 이름의 거목으로 새로운 시대를 준비한다.' 49주년 기념 사보

Ⅱ. 태양산업(주)

1. 개요

1) 태양산업(주)의 현주소

태양산업(주)은 국민연료이자 부탄가스의 대명사인 '썬연료'를 만드는 곳이다. "조강지처가 좋더라~ 썬연료가 좋더라." 구수한 멜로디로도 유명한 당사는 '휴대용 부탄가스, 가정용 에어졸 제품, 살충제' 등을 지난 30여 년 동안 생산해왔다. 국내 최초로 부탄가스를 생산하기 시작하여 현재는 국내외 시장 점유율 1위를 기록하는 등 꾸준한 제품 개발과 대중화를 통하여 많은 소비자들의 사랑을 받는 국민 기업으로 자리 잡았다.

동사는 현재 대표이사인 현창수 사장의 부친인 故현진국 회장이 1961년에 창업한 승일제관(주)에 그 뿌리를 두고 있다. 故현진국 회장에 의해 설립된 승일제관(주)은 가스라이터와 충전용 가스 캔을 함께 생산하던 기업으로 1979년에 설립된 세안산업, 1982년에 설립된 우성제관, 그리고 1989년에 설립된 동사의 모태기업이다.

승일제관(주)을 뿌리로 하여 태양산업(주) 등 총 4개 회사가 설립되었으나 현재는 (주)승일, 태양산업(주), 세안산업(주)의 3개 기업으로 운영되고 있다. (주)승일에서는 에어졸제품과 일반관제품을 생산 중이고 나머지 두 회사는 에어졸제품과 연료관제품을 생산하면서 현창수 대표에 의해 공동으로 운영되고 있다. 이 중 태양산업(주)은 (주)승일이나 세안산업(주)보다는 가장 늦게 설립되었지만 현재 가장 높은 매출을 기록하며 대표기업으로서의 위치를 차지하고 있다.

동사의 성공 뒤에는 새로운 시장을 개척해나간 故현진국 회장뿐만 아니라 그의 뜻을 이어받은 젊은 경영인이 있다. 바로 2세 경영자 현창수 대표이다. 현창수 대표는 故현진국 회장의 1남 3녀 중 장남으로 대학교를 졸업하면서부터 현장에서 바로 경영수업을 받기 시작하였다. 아버지이자 훌륭한 기업인이었던 故현진국 회장은 어린 나이의 현창수 대표에게 (주)승일의 계열사 중 하나인 우성제관을 직접

〈그림 14〉 태양산업(주)의 천안공장 전경



경영하도록 하면서 현장에서 직접 몸으로 부딪치는 혹독한 경영수업을 시켰다.

우성제관은 일반관 캔을 만드는 제관공장으로 지금은 (주)승일로 흡수된 회사이다. 우성제관을 운영하던 당시, 자금을 마련하기 위해 은행에서 당좌를 개설하는 것부터 배웠다는 현창수 대표는 그때의 힘들었지만 몸으로 체득한 경영수업 덕분에 오늘의 자신이 있게 되었다고 이야기한다. 실제 현장에서 스스로 습득한 경영 노하우가 오늘날 태양산업(주)을 세계 일류기업이 되도록 한 원동력이 된 것이다.

현재 동사의 썬연료는 약 75%의 국내시장점유율과 약 60%의 해외시장점유율을 차지하며 사실상 경쟁사 없는 독주체제로 시장을 선도해나가고 있다. 가장 처음으로 시장에 진입한 최초 브랜드이면서, 소비자들에게 가장 사랑받는 국민 브랜드로서 오랫동안 자리를 지켜온 것이다.

이것은 안정성과 신뢰를 최우선으로 생각하는 동사의 변함없는 노력의 결과라고 할 수 있다. 현창수 대표는 "우리는 위험물을 만드는 회사이기 때문에 안전함이 가장 중요한 가치라고 생각합니다. 그리고 회사의 매출 증대를 위하여 단순히 제품을 많이 팔려고 하기보다는 좋은 제품, 안전한 제품을 만드는 데 주력하고 있습니다."라고 말한다.

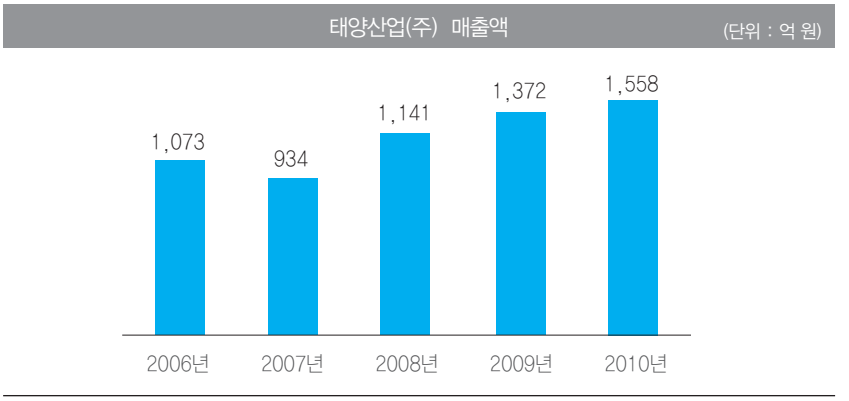
기업의 이익 창출에만 집중하기보다는 제품의 안전성과 기술에 더 신경 쓰는 모습에서 소비자들이 왜 그토록 오랫동안 '썬연료'만을 이용해왔는지 알 수 있다. 이런 노력으로 인해 2010년에 품질과 안정성을 인정받아 대한민국상품 기술혁신대상을 수상하기도 하였으며, 2009년에는 세계일류상품을 생산하는 기업으로 선정되기도 하였다.

단일 공장으로는 1일 생산량 세계 최대 기록을 보유하고 있으며 자동화설비

를 통해 안전하고 불량 없는 제품 생산으로 가격경쟁력과 품질 모두 우위를 점하고 있다. 또한 현재 일본을 비롯한 미국, 대만 등 약 60여 개국에 수출하고 있으며 2006년 수출 3천만 불 탑을 수상하였고, 2010년에는 수출 5천만 불을 돌파하였다.

동사는 대한민국의 국민연료로서 위상을 지키며 세계를 우리의 시장으로 만들겠다는 목표를 가지고 오늘도 열심히 노력하고 있다. 부탄가스, 라이터가스 등이 포함된 연료관 제품과 주로 OEM 방식으로 생산하고 있는 에어졸 제품에 지속적인 기술개발과 마케팅 강화를 통해 더 큰 시장과 세계를 향한 도약을 준비하고 있다.

〈그림 15〉 태양산업(주)의 매출액 추이



2) 태양산업(주)의 주요제품

동사의 제품은 크게 연료관 제품과 에어졸 제품으로 나눌 수 있다. '썬연료'가 가장 유명한 제품이기는 하지만 '썬연료' 외에 라이터가스, 살충제, 방향제 등 다양한 상품을 생산하고 있다. 먼저 연료관 제품은 부탄가스, 휴대용 라이터가스, 휴대용 등산용 가스 등이 포함된다. 국내 최초로 연료관 제품을 생산하기 시작하여 1995년에 일본 JIA의 품질 인증, ISO-9002 인증, 1997년도에는 Single ppm 인증 획득 및 UL마크 승인을 받아 품질과 안전성에서 세계적인 부탄가스 연료회사이다. 1991년도에 연료관라인 가동을 시작으로 현재는 인쇄에서 전자동 충전시설까지 갖추어 종합제관회사로서의 생산체제를 갖추고 있다. 또한 에어졸 제품은 주로 OEM 방식으로 생산되고 있는데 헤어스프레이, 방향제, 무스, 살충

제 등과 같은 제품이 포함된다. 국내 최대 생산능력과 탈취 · 탈수시설, 정밀분석 설비 등 최신시설을 갖추고 있어 국내뿐만 아니라 해외 굴지 회사들의 다양한 제품을 생산해나가고 있다. 국내 거래업체에는 한국 3M, 아모레퍼시픽, LG생활건강, 한국콜마, 헨켈홈케어코리아 등이 있으며 이와타니(IWATANY), 마루이치(Maru Ichi) 등 해외기업과도 활발히 거래하고 있다.

(1) 연료관 제품

① 휴대용 부탄가스

동사의 가장 대표적인 생산품목이라고 할 수 있는 제품이 휴대용 부탄가스이다. 휴대용 간이 가스레인지에 사용되는 일회용 부탄가스로 70년대 후반부터 생산하기 시작하여 '썬연료'뿐만 아니라 세컨드 브랜드인 '하이썬(High sun)', '레드앤블루(Red&Blue)', '애니파워(Anypower)'라는 제품도 있다. 언제 어디서나 안전하고 간편하게 사용할 수 있으며 내수는 물론 수출용까지 고객이 원하는 사양에 맞게 최고의 품질로 생산되고 있다. 우리나라에서 휴대용 부탄가스는 80년대부터 본격적으로 사용되기 시작했다. 동사가 생산하고 있는 제품은 지속적인 기술개발과 오랜 전통의 노하우로 잔량이 적고 화력이 강한 제품으로 널리 알

〈그림 16〉 태양산업(주)의 생산 제품



려졌다. 규격은 68×185mm로 통일되어 있어 전 세계적으로 공통된 규격의 제품이 생산된다.

내용량은 국가에 따라 조금씩 차이가 있고 액화석유가스(LPG) 또는 ISO-BUTANE가스가 주입된다. 휴대용 부탄가스 중에는 휴대와 보관이 편리한 '미니미니 썬연료' 도 생산되고 있다. 저온에도 가스 잔량이 전혀 없는 고품질의 '미

니미니 썬연료'는 총 용량이 120g으로 미니 가스레인지가 출시되면서 만들어진 제품이다.

② 휴대용 라이터가스

휴대용 라이터가스는 일반 휴대용 라이터에 충전용으로 사용하는 주입식 가스로서 일반용 제품(내용량 135g)과 미니라이터 제품(내용량 50g)이 있다. 동사에서는 라이터가스를 담는 용기만을 제작하고 내부의 가스는 OEM으로 납품 받아 판매한다. 부탄가스보다 먼저 생산되기 시작했던 이 휴대용 라이터가스는 1960년대부터 만들어진 상품이다.

현재 동사에서는 알루미늄 캔 제품 및 일반용 제품, 수출용 대용량제품을 생산하여 공급하고 있다. 이 제품은 완전 탈취가스가 사용되며 간편하게 휴대할 수 있게 제작되고 있다.

③ 휴대용 등산용 가스

등산용 가스는 여행, 낚시, 등산 등을 갈 때 사용되는 제품이다. 국내 최고의 기업이 생산한 만큼 기화력이 우수하고 열효율이 높은 것이 특징이며 겨울용으로는 프로판과 부탄의 비율을 조정하여 기화력을 더욱 높인 제품을 생산하고 있다. 일반 소매점과 대형 할인매장에서도 구매할 수 있어 소비자들이 언제 어디서나 이용할 수 있고, 액화 석유가스와 순부탄이 주입된 대용량제품(460g)과 이소부탄가스, 프로탄, 순부탄이 주입된 저용량(110g) 제품이 있다.

④ 휴대용 4각 오일

휴대용 4각 오일은 소비자가 직접 라이터 오일 입구에 주입하여 사용할 수 있도록 만들어진 주입식 라이터 전용 오일이다. 솔벤트 기름이 담겨 있는 이 제품은 오늘날의 라이터 제품이 보편화되기 전부터 사용되던 제품이다.

⑤ 썬연료 가스레인지

동사는 부탄가스, 라이터 기름과 같은 제품뿐만 아니라 썬연료 가스레인지도 판매하고 있다. 압전식 자동점화방식으로 소화 안전장치가 부착되어 있고 2중 패킹장치로 가스 누설 방지기능도 갖추고 있다.

그러나 가스레인지는 동사가 직접 생산하는 것은 아니며 OEM 방식으로 납품받은 제품을 판매하는 형태이다. 제품의 종류에는 TY-101 파워 가스레인지,

TY-103 고화력 가스레인지, TCY-1, YI-101 이동식 부탄연소기의 총 4가지가 있다.

(2) 에어졸 제품

에어졸 캔이라고 하면 생소하게 들릴 수도 있으나 우리가 주변에서 쉽게 볼 수 있는 스프레이, 무스와 같은 제품을 의미한다. 동사는 국내 최대의 생산능력과 완전 자동화된 최신설비를 갖추고 에어졸 제품을 생산하고 있다.

연료관 제품과는 달리 주로 OEM 방식으로 생산하고 있는데 가스탈취시설부터 가스정밀분석 설비까지 모두 갖춰 국내 제일의 화장품업체 및 의약품업체 등에 다양한 상품을 공급하고 있다.

헤어스프레이, 무스, 피부화장수, 피부로션과 같은 화장품 에어졸 캔과 살충제, 해충기피제를 포함한 의약품, 방향제, 자동차용품까지 동사에서 생산하는 제품 종류만 해도 수백 가지이다. 의약품 같은 경우에는 자체 의약품 및 의약외품 제조허가를 취득하여 다양한 제품을 생산하고 있으며 GMP(Good Manufacturing Practices) 시설을 갖추어 고객의 요구 조건에 최대한 맞추어 생산하고 있다.

〈그림 17〉 태양산업(주)의 에어졸 제품



3) 태양산업(주)의 창업과 성장과정

동사는 국내 최초로 부탄가스를 만들기 시작하여 대한민국 음식점과 흥망성쇠를 함께했다고 해도 과언이 아니다. 부탄가스를 만드는 데 필요한 깡통 즉, 캔조차 없던 시절부터 캔 하나하나를 물에 담가 불량을 확인하던 시절을 지나 최신 자동화설비를 갖춘 오늘날의 모습까지 그 성장의 역사는 대한민국 음식문화의 변천과 함께 궤적을 이룬다.

동사의 이런 오랜 역사는 故현진국 회장의 공이 컸다. 그러나 1998년 갑작스런 유고로 그의 빈자리를 아들인 현창수 대표가 이어나가고 있다. 1996년에 대표이사로 취임한 2세 경영인 현창수 대표는 외부적으로나 기업 내부적으로 경영승계가 쉽지 않음에도 불구하고 약 10여 년이 넘는 시간 동안 기업을 잘 이끌어오

고 있다. 대표이사로 취임한 지 15년 만에 그는 5백 억의 매출을 그 세 배인 1천 5백 억의 규모로 성장시켰다.

(1) 1단계 : 국민연료의 시작 (1960년~1985년)

국민연료 '썬연료'는 남북 분단 이후 어려움 속에 설립된 승일제관(주)에서부터 시작된다. 승일제관(주)의 설립은 1961년, 故현진국 회장에 의해서였다. 그는 북한에서 내려와 미군물품 장사부터 시작하여 담배장사, 운수업, 숙박업까지 여러 가지 업종을 전전하며 누구보다도 열심히 사업을 하고 있었다. 그러던 어느 날, 미군들이 담배를 피울 때 성냥 대신 사용하는 지포 라이터를 보게 되었다. 그 당시 담배 장사꾼이었던 그의 눈에 띈 기름 담긴 작은 통은 사업 가능성이 매우 큰 제품이었다. 라이터 사용자들은 불을 이용하기 위해 계속 기름이 필요하였고, 기름 라이터에 들어가는 기름통은 제품 특성상 일회용으로 재구매해야 하는 것이기 때문에 지속적으로 사업을 할 수 있는 상품으로 보였던 것이다. 마침 당시 그의 친구는 쓰다 버린 캔을 주워다가 기름을 담아 파는 일로 생계를 꾸려나가고 있었는데 그 친구와의 인연을 계기로 제관공장을 본격적으로 설립하였다. 이것이 '승공통일'이라는 통일의 염원을 담아 설립한 승일제관(주)이다.

하지만 승일제관(주)은 사업 초기에 기름 라이터를 생산하기 위해 필요한 캔 자체가 부족한 상황이어서 제품에 대한 수요가 있음에도 불구하고 제조에 상당한 어려움이 있었다. 그래서 재활용 캔을 수집하는 방법을 벗어나 직접 캔을 생산해야겠다는 방침을 세우고 수작업을 통해 캔을 생산하기로 하였다. 그러나 이것 또한 기술 부족으로 인해 납땜이 제대로 되지 않았고, 결국 불량률이 거의 50%에 다다랐다. 제품을 생산하더라도 영업이 되지 않으면 재고가 쌓이고 제품을 판매하더라도 제품의 기술력 자체가 나쁘면 이것 또한 문제가 된다는 것을 故현진국 회장은 잘 알고 있었다. 그래서 그는 이러한 문제를 전문역량을 갖춘 인재를 영입하여 동시에 해결하고자 하였다. 재고를 처리할 수 있는 뛰어난 역량의 영업사원과 제관기술에 정통한 인재를 직접 스카우트하여 영업과 제조를 연계한 새로운 전략을 도입하였다. 그러자 불량률은 점점 줄어들게 되었고 동시에 매출도 계속 증가하여 수익이 크게 증가되었을 뿐 아니라 기업 내 사기도 매우 높아지게 되었다.

승일제관(주)이 크게 성장하게 된 계기는 미국의 존슨왁스(Johnson Wax) 한국공장과 거래를 하면서부터이다. 존슨왁스는 에프킬라, 터치후레쉬 등과 같은 화학류 생활용품을 판매하는 세계적인 에어졸 기업이다. 홍콩으로 에프킬라 제품을 수출하기 위하여 생산공장을 찾던 존슨왁스는 에어졸 캔을 생산하는 승일제관

(주)을 찾아왔다. 존슨왁스에 납품해주기로 했던 거래업체에 문제가 생기자 급하게 생산공장을 다시 찾아야 했던 것이다. 사실 승일제관(주)의 여건상 존슨왁스의 주문량을 납기일 내에 맞추는 것은 무리였다. 하지만 승일제관(주)은 이 기회를 놓치지 않고 곧바로 설계, 금형제작을 거쳐 제품생산에 들어갔고 결국 밤샘작업을 통해 납기일까지 주문량을 맞출 수 있었다. 이를 계기로 승일제관(주)은 가스라이터가 아닌 다른 제품도 생산하기 시작하였고 생산방식도 외국에서 제관설비와 기계를 수입하여 자동화시스템을 갖추어나갔다.

1970년대 말을 전후로 하여 승일제관(주)은 새로운 설비를 들여오고 에어졸 캔 생산에 관한 기술력도 확보하면서 규모가 있는 제관기업으로서 면모를 갖추어갔다. 물론 어려움이 없었던 것은 아니었다. 주요 거래업체인 삼성제약의 부도로 공장이 중단될 위기에 놓이기도 하였고, 1997년 남대문시장 화재사고에 휘말리며 벌금을 내야 했던 사건도 있었다. 그러나 초심을 잃지 않고 꾸준하게 고객을 위하고 최고의 품질을 유지하려는 자세는 변함이 없었다.

(2) 2단계 : 시장의 변화에 준비된 기업 (1986년~1994년)

기회가 오더라도 준비되지 않은 자는 기회를 놓치기 마련이다. 삼성제약의 부도와 남대문시장 화재사고로 인해 잠시 침체기가 있었던 승일제관(주)은 1986년의 아시안게임과 1988년의 서울올림픽으로 다시 성장의 발판을 만들 수 있었다. 세계적인 두 대회로 인해 야외활동이 급증하고 소비자들의 생활문화가 변했기 때문이다. 아웃도어 활동이 늘어나고 생활패턴이 점차 선진화되어가면서 휴대용 가스렌지와 부탄가스에 대한 수요가 함께 증가하였다.

특히 외식 문화의 발달로 식당이 늘어나면서 휴대용 부탄가스의 수요가 폭발적으로 늘어났다. 또한 정부에서 실시한 '깨끗한 식당 만들기' 캠페인으로 인하여 대부분의 식당이 부탄가스로 조리에 필요한 화력을 얻고자 하였기 때문에 매출신장이 더욱 증폭되었다. 하지만 아무리 이런 스포츠행사로 소비 트렌드가 바뀌고 제품수요가 급증하더라도 높아진 수요에 맞춰갈 수 있는 생산능력을 가지고 있지 않다면 이는 기회로 다가오지 않았을 것이다. 승일제관(주)은 국제적인 스포츠 대제전이 사업의 새로운 전기를 가져올 것이라는 것을 일찍이 예측하고 있었다. 미리 생산효율성을 높이기 위해 다정공 프레스기와 자동용접기 등 최신 설비를 갖추었고 해외에서 기술을 도입해 기술력 향상을 위해 노력하고 있었다. 이렇게 시장의 변화에 미리 준비하고 있었기 때문에 승일제관(주)은 올림픽 특수로 인한 트렌드 변화 속에서 큰 성공을 거둘 수 있었다. 1985년 약 100만 개의 썬연료 판매량은

1986년부터 매년 3~4배씩 증가해 나갔다. 또한 1980년대 휴대용 부탄가스 시장이 막 성장할 무렵, 국내에서 가장 잘 나가는 휴대용 가스레인지 '블루스타'와 협력을 통해 성장에 가속도를 붙였다.

이러한 노력과 발 빠른 대응에 힘입어 승일제관(주)은 1980년대 후반에 커다란 도약을 하게 되었으며 부탄가스에 대한 수요 또한 시간이 흐를수록 높은 비율로 증가해 나갔다. 그리고 1989년 최고의 매출을 올리던 승일제관(주)은 천안에 태양산업(주)을 설립하였다. 이때 태양산업(주)을 설립한 것은 새로운 제품생산이나 신규사업 진출을 위한 것이기보다는 제품수요가 급증하면서 물량공급이 어려워지자 이를 해결하고자 설립하게 된 것이다. 즉, 태양산업(주)은 승일제관(주)에서 설립한 계열사로 공동대표에 의해 운영되며 동종산업 내에서 같은 제품을 생산하는 곳이다. 약 3만여 평의 부지에 설립된 태양산업(주)에서는 1991년 연료관라인 가동을 시작으로 1992년에는 수탁충전라인과 5갤런 캔라인을 본격적으로 가동하게 되었다. 또한 1993년부터는 인쇄 및 도장라인을 가동하면서 인쇄에서 제관, 전자동 충전설비까지 최신시설을 모두 갖춘 국제적 규모의 종합제관회사로서 자리 잡게 되었다.

(3) 3단계 : 위기가 가져다준 기회 (1995년~1999년)

모든 제품과 시장은 도입기와 성장기, 성숙기, 쇠퇴기를 거치게 마련이다. 올림픽 특수와 함께 급성장한 부탄가스시장은 1990년대 후반부터 성숙기로 접어들었다. 하나둘 생겨나기 시작했던 경쟁업체들로 인해 시장은 포화상태에 이르렀고 대부분의 소비자들은 휴대용 가스레인지뿐만 아니라 가정용 가스레인지를 모두 갖추고 있는 상황이었다. 게다가 대형식당이 도시가스를 이용한 가스레인지를 사용하기 시작함으로써 부탄가스시장의 성장률은 지속적으로 하락하기 시작했다. 그러자 국내 부탄가스시장은 규모는 더 이상 커지지 않는 상황에서 몇몇 업체들 간의 땅따먹기 형국으로 변해갔다. 즉, 한정된 규모의 시장 속에서 기존업체들 간의 경쟁만 치열해져 간 것이다. 부탄가스는 다른 상품들과 달리 제품규격이 정해져 있기 때문에 제품차별화를 통한 경쟁우위를 갖는 것도 쉽지 않았다.

그래서 업체들은 가격을 공격적으로 낮추며 시장을 사수하기 위한 경쟁에 몰리게 되었고 그럴수록 군소업체들 간의 가격경쟁은 더욱 치열해져 갔다. 동사 역시 이런 상황에서 가격을 낮추지 않을 수 없었다. 국내시장에서 높은 시장점유율을 가지고 있기는 했지만, 성숙기에 접어들면서 유사제품의 수는 늘어나고 경쟁사와의 기술 격차도 좁아졌기 때문이다.

그러나 시장에서의 주도권을 유지하기 위해 가격경쟁을 계속하기보다는 세컨드 브랜드(Second Brand) 전략을 도입하였다. 경쟁업체의 가격 침투에 고유 브랜드인 '썬연료'의 가격 인하로 대응하기보다는 '썬연료'의 가격은 고정시키는 대신 세컨드 브랜드인 '하이썬(High Sun)'과 '레드앤블루(Red & Blue)', '애니파워(AnyPower)'를 출시한 것이다. 다행스럽게도 세컨드 브랜드를 출시 한 결과 단일상품전략을 유지했을 때보다 가격인하로 악화되었던 수익구조를 개선할 수 있었고, 저가의 브랜드 이미지가 아닌 안전하고 친숙한 브랜드 이미지를 그대로 고수할 수 있게 되었다.

동사는 1995년, 일본에 큰 위기를 가지고 온 고베지진을 계기로 수출을 시작하게 되었다. 고베지진은 일본에서 일어난 사상 최대의 지진으로 약 6천 3백여 명이 사망하고 1천 5백억 달러의 물적 피해를 발생시킨 국제적 이슈였다. 그러나 일본에 큰 위기를 가져다준 이 자연재해는 동사에게는 오히려 기회요소로 작용하였다. 일본의 내수산업 보호정책과 한국제품에 대한 불신 때문에 일본 수출이 쉽지 않았던 시절, 지진으로 인해 일본 현지의 부탄가스 재고량이 소진되자 국내에서 가장 큰 생산시설을 갖추고 있는 동사로 주문이 들어온 것이다. 즉, 고베지진이 비록 일본에는 인적, 물적, 경제적으로 막대한 피해를 가져다준 위기였지만 동사에게는 제품경쟁력을 입증하고 일본 수출의 문을 여는 계기가 되었던 것이다. 이와 같이 치열한 가격경쟁으로 수익구조가 악화되어갈 당시 고베지진 때문에 오히려 기회를 잡아 회사를 성장시킬 수 있었다.

1997년 국내에 많은 실업자들을 발생시킨 IMF 역시 기회로 다가왔다. IMF로 인하여 직장을 잃은 중년 실업자들이 생계를 위한 대책으로 대다수 외식업종을 창업하면서 휴대용 부탄가스시장에는 파란불이 들어오게 된 것이다. 실업자 수의 증가는 곧 외식업소의 증가를 의미했고, 이는 다시 동사에 대한 제품수요의 증가를 뜻했다. IMF 시기에 많은 이들이 어려움 속에 있을 때 기회를 맞아 불황 속에서 오히려 성장할 수 있었다.

또한 이 당시 무차입 경영방식을 고수하고 구매카드제도를 도입하면서 기업의 리스크를 줄이고 거래업체들과 신뢰를 쌓아갔다. 무차입을 통한 기업 운영은 故현진국 회장 때부터 고수해오던 경영방식으로 기업의 재정적 안정을 유지하고 외부압력을 최소화시키기 위해 도입한 것이다.

현재 대표이사인 현창수 사장이 동사를 맡게 된 것도 이즈음이었다. 그는 1996년부터 아버지의 회사를 물려받아 대표이사로서 역할을 해나가기 시작했다. 보통 경영승계는 말처럼 쉬운 일이 아니며 실패하는 경우가 오히려 다반사다. 익숙하

지 않은 환경에서 의사결정을 하는 것은 리스크가 매우 클 뿐만 아니라 기존 직원들과 임원들로부터 신뢰를 얻는 과정이 무엇보다 오랜 시간을 두고 노력해야 하는 일이기 때문이다. 그러나 현창수 대표의 경우, 대학시절 때부터 아버지의 회사에서 아르바이트를 하며 회사의 분위기를 익혔고 직원들과의 관계도 돈독히 쌓아 놓아 이런 어려움을 줄일 수 있었다. 그래서 그가 취임했을 당시, 기대 이상으로 빠르게 적응하며 임원들과도 협력하는 등 많은 어려움을 극복하며 회사를 이끌어나갔다.

(4) 4단계 : 국민연료에서 세계 일류 상품 '썬연료'로 (2000년~현재)

1970년대에 휴대용 부탄가스는 소수의 상류층이 사용하는 물건이었다. 반면 오늘날에는 상류층의 소비재라기보다는 서민들의 필수품에 가깝다고 할 수 있다. 2000년대 들어서면서 휴대용 부탄가스시장은 국내 소비자들의 생활수준이 점점 향상됨에 따라 정체기에 들어서게 되었다. 그래서 동사는 국내에서는 기존의 시장점유율을 유지하면서 시장의 확대를 해외시장에서 찾고자 수출을 늘리는데 그 힘을 기울이고 있다. 해외시장의 경우 약 80%가 부탄가스를 사용하지 않는 국가이지만 동남아국가를 중심으로 한류가 전파됨에 따라 우리나라처럼 음식을 끓여 먹는 식문화가 인기를 얻기 시작하고 있다. 결국 마케팅 활동의 여하에 따라 해외시장도 성장가능성이 충분히 있다고 할 수 있다.

처음 부탄가스를 생산할 때는 일본에서 기술을 들여왔지만 현재는 일본으로 가장 많은 수출을 하고 있으며 중국과 대만, 미국, 유럽 등 총 60여 개 국에 제품을 수출하고 있다.

수출 증대를 위해 해외박람회에 참가할 뿐만 아니라 부탄가스 미사용 국가를 대상으로 적극적인 마케팅 활동을 펼치고 있다. 특히 중국과 동남아시아를 중심으로 해외시장을 확대하기 위하여 노력을 집중하고 있는데, 중국에는 2003년도에 생산법인을 설립하여 중국 내수 판매를 증대시키는데 주력하고 있다.

이렇게 적극적으로 해외수출 증대를 위해 노력한 결과, 현재 세계시장점유율은 약 60%에 이르고 있다. 또한 2009년에는 '썬연료'가 지식경제부가 선정하는 세계일류상품에 선정되기도 하였다. 세계일류상품은 지식경제부에서 수출 촉진을 위해 설립한 인증제도로 세계시장점유율이 5위 이내에 들고 수출실적이 연간 500만 불 이상 또는 국내 동 상품의 생산업체 중 수출실적이 1위인 기업에게만 부여하는 상이다.

동사는 국내에서의 성공을 디딤돌로 하여 세계에서도 인정받는 기업이 되기 위

해 꾸준히 노력하고 있다. 앞으로 5년 내에 수출 1억 불 돌파를 목표로 하고 있으며, 연료관 분야에서는 세계 1위 기업으로서 확고한 위치를 다지고 에어졸 분야에서는 OEM 납품방식에서 ODM 방식으로 전환하여 국내시장 지배력을 유지하고 글로벌경쟁력을 확보할 것을 계획하고 있다.

2. 태양산업(주) 성공요인의 전략적 분석

국내 최대의 생산능력과 완전 자동화된 최신 제조설비로 우수한 품질의 제품을 효율적으로 생산하고 있는 태양산업(주)은 바야흐로 국내를 넘어 세계를 바라보는 기업으로 성장했다.

동사의 성공요인을 분석하기 위하여 이 책의 서두에 제시된 Hill & Jones모델을 이용하였다. 원가우위, 차별화, 집중화 중 어떤 본원적 경영전략을 선택하였으며 이를 위한 핵심역량과 세부적 경쟁전략은 무엇이었는가에 대해 아래와 같이 분석하였다.

1) 태양산업(주)의 핵심역량

(1) '신뢰'를 바탕으로 한 경영방식

동사의 로고송 가사를 보면 '친구는 오랜 친구 죽마고우! 국민연~료 썬연료!'라는 부분이 있다. 오랜 친구로서 '썬연료'를 이야기하고 있는 이 부분은 지난 30여 년 동안 소비자들에게 잊히지 않고 명성을 유지해 온 고객과의 관계를 의미하기도 한다. 30년이 넘는 세월 동안 소비자들이 '썬연료'만을 찾은 것은 과연 무엇 때문일까? 그 이유 중 하나는 신뢰를 바탕으로 한 경영방식 때문이다. 모든 관계를 맺는 데 있어서 한 번 파트너는 영원한 파트너라고 여겨 최종 고객과 유통채널 그리고 기업 내 직원들 간에도 신뢰를 유지하는 것을 매우 중요시한다.

또한 한 번 거래를 한 협력업체와는 몇십 년이고 끝까지 거래를 지속하고자 노력한다. 특히 유통채널과의 신뢰 유지를 중요시하여 단기적 수익 창출에 급급하기보다는 장기적 관점에서 유통채널과의 관계를 유지하고 노력한다. 일례로 가스

값이 오르는 바람에 제품의 가격을 인상할 수밖에 없던 시기가 있었다. 그러나 동사는 가스값을 바로 올리지 않고 기존 거래처에 미리 가격인상 조치에 대해 알려준 뒤, 인상 전 가격으로 150%까지 추가 주문할 수 있도록 하였다. 유통채널과 수익을 공유하며 지속적인 관계 유지에 노력한 것이다.

그 결과, 유통관계자들은 경쟁업체가 가격을 인하하더라도 쉽게 거래를 중단하지 않고 동사와의 거래를 계속 유지하고자 하였다. 협력업체 역시 신뢰관계를 지속하다 보니 납기와 품질을 지키고자 최선을 다하는 동반 협력의 선순환 구조로 나아가게 되었다.

현재 부품 공급업체인 '동서화학', '삼원산업', '영일수출포장'과 같은 업체는 40년 이상 협력관계를 유지해오고 있고 경쟁업체였던 '영일부탄가스'와는 동맹을 맺고 상생하는 관계를 지속하고 있다. 이렇게 신뢰에 기초한 유통채널 및 협력업체와의 우호적인 관계 유지가 경쟁이 치열한 부탄가스시장에서 1위를 유지할 수 있게 한 비결이 된 것이다.

또한 회사 내부적으로도 기업 내 구성원들에 대한 신뢰를 바탕으로 책임경영제를 실시하고 있다. 즉, 부서 내에서 업무가 효율적으로 분담되고 처리될 수 있도록 직원들에게 권한과 책임을 부여하여 업무를 진행하도록 한다. 그러다 보니 각 업무에 따라 담당부서 책임 하에 처음부터 마지막까지 처리하는 체제를 갖추고 있다. 결과적으로 부서 책임경영제는 업무처리 효율성을 높여주고 기업 구성원들이 책임을 갖고 업무를 완수하도록 하여 성과도 향상시키는 결과를 가져왔다.

(2) 기술 선점을 통한 경쟁우위 획득

동사가 안정적인 시장점유율을 계속 유지할 수 있었던 것은 '처음'이 가지고 있는 가치 때문이다. 국내에서 최초로 부탄가스를 만들기 시작했을 때는 제품생산에 필요한 캔조차 턱없이 부족하고 기술력도 전무한 상황이었다. 그러나 여러 생산공정을 통해 기술을 습득하고 자체적으로 외국에서 들여온 설비를 통하여 설비제작 기술을 개발해가면서 부탄가스시장에 새로운 획을 그어나갔다. 즉, 황무지나 다름없었던 부탄가스분야에서 시장의 문을 열고 새로이 개척해나간 것이다.

1970년대에 동사의 선조회사인 승일제관(주)에서는 국내 최초로 에어졸 밸브 및 악츄에타를 개발하여 생산에 돌입하였고, 1978년에는 스위스 소드로닉(Soudronic)사의 ABM 심 자동용접기를 도입하여 대량생산체제를 갖추었다. 또한 국내에서 에어졸 캔이 만들어지지 않았을 때에도 에어졸 납땜 기술을 집중적으로 연구하여 직접 생산한 제품을 군소업체에 공급하기도 하였다. 이때부터 다

른 회사보다 빠르게 축적한 기술력과 최신설비로 인하여 최상의 품질 수준을 유지하였으며 생산효율을 크게 높일 수 있었다. 삼성제약이나 존슨왁스와 같은 대형 회사의 제품을 생산하는 기회를 얻게 된 것도 이 분야에서 빠르게 기술을 선점해 나가고 설비를 갖추어간 덕에 이룰 수 있었던 쾌거였다. 특히 높은 품질로 이름을 내기 시작했던 '썬연료' 브랜드는 자연스럽게 소비자들의 마인드 속에 최초로 인식된 브랜드가 되면서 동사의 성장에 발판이 되었다.

올림픽 특수로 회사가 성장해갈 때도 기술 선점을 통한 품질 향상 노력이 없었다면 오랫동안 시장점유율을 유지하기는 어려웠을지도 모른다. 86아시안게임과 88서울올림픽을 거치면서 부탄가스 수요가 급증할 때 우호적인 환경을 조성하기 위해 과감하게 설비를 확충해나가며 미리 증가할 수요에 대응하고 있었다. 무엇보다 그 당시 국내에서 가장 인기 있었던 휴대용 가스레인지인 '블루스타'와 규격을 통일한 것이 소비자들의 신뢰를 얻을 수 있는 큰 계기가 되었다. '블루스타'는 일본기업인 후지카에서 만든 휴대용 가스레인지 브랜드로 국내에서 가장 인기 있는 브랜드였다.

그러나 '블루스타'는 일본의 규격에 맞추어져 있어 국내 부탄가스보다 제품규격이 조금 더 크게 제작되었다는 문제가 있었다. 그래서 동사는 발 빠르게 후지카에 접근하여 서로 규격을 통일할 수 있도록 제안하였고 협력을 통해 두 회사가 제품규격을 통일할 수 있게 된 것이다.

이렇게 되자 '블루스타'는 썬연료를 사용할 때 규격이 정확하게 맞아 떨어지면서 가스 누설 발생의 위험을 최소화하였다. 자연스럽게 '블루스타' 가스레인지의 구매고객은 '썬연료'를 구입하였고 판매량이 폭발적으로 늘어났다. 즉, 보완제품과 규격 통일을 통해 시장을 선점하면서 다른 제품보다 훨씬 안전하다는 이미지를 가질 수 있었다.

뿐만 아니라 동사는 초고속용접기, 가스충전기라인(650 can/min)을 포함하여 4개의 연료관 제관라인과 2개의 연료관충전라인을 전 세계에서 유일하게 보유하고 있는 회사이다. 또한 ISO 9001 인증 취득 및 Single PPM 등의 국제규격 표준에 적합한 기술력을 확보하고 있다. 그래서 각종 공관 및 휴대용 부탄가스, 라이터 가스, 일반 등산용 가스 등을 자사의 브랜드로 해외시장에서 판매할 뿐 아니라 헤어스프레이, 헤어 무스, 방향제, 살충제, 크리너, 접착제 등의 각종 에어졸 완제품을 OEM 방식으로 제작하여 수출하고 있다. 현재는 자동화로 이루어지는 대량생산 설비체제를 통해 충전공정부터 불량자동검사, 캔 조립, 포장까지 자체적으로 생산, 가공할 수 있는 시설을 기반으로 뛰어난 기술을 자랑한다.

〈그림 18〉 태양산업(주)의 생산공정



이렇게 동사는 창업을 했을 때부터 항상 경쟁업체보다 빠르게 기술을 도입하고 설비를 확충해나갔다. 그 결과 소비자들도 동사의 제품을 가장 신뢰하여, 경쟁상품이 아무리 저가격전략으로 시장을 공략하여도 크게 동요하지 않았다.

국내에서 최초로 생산된 브랜드이고 신속하게 기술력을 선점해 나가면서 가장 우수한 부탄가스 브랜드로 강력히 포지셔닝(Positioning)된 것이다. 선두 브랜드는 소비자들에게 막강한 영향력을 발휘한다. 특히 휴지나 비누 등과 같은 생활용품처럼 개인의 개성과 가치관에 크게 관련이 없는 제품은 선두 브랜드의 영향이 더욱 커질 수밖에 없다. 무의식적으로 친숙한 브랜드를 선택할 가능성이 높기 때문이다. 동사의 제품도 리더 브랜드로서 이런 효과를 보고 있다. 이런 핵심역량은 'First mover takes it all'의 가치를 잘 보여준다.

(3) 즐거운 일터, 태양산업(주)

현창수 대표는 회사는 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 일터가 되어야 한다고 생각한다. 이를 위해 어린이집 운영 및 다양한 복지제도를 실시하고 있다. 천안에 위치한 어린이집은 3세에서 7세의 자녀가 있는 직원들이 좀 더 편하게 업무에 집중할 수 있도록 하기 위해 설립된 것으로 동사의 직원이라면 거의 무료로 시설을 이용할 수 있다.

게다가 이런 어린이집은 회사의 인력 확보에도 큰 도움을 주고 있다. 중소기업이 겪는 어려움 중의 하나는 인력 확보가 쉽지 않다는 것이다. 사람들이 중소기업보다는 대기업을 선호하는 경향이 있어 우수인력을 확보하는 것이 어려울뿐더러 중소기업의 이직률은 상대적으로 높은 편이다. 이런 면에서 동사의 어린이집은 3

세에서 7세의 자녀를 가지고 있는 30, 40대의 인력을 확보하는 데 있어서 매우 유리한 점으로 작용한다.

이 어린이집은 저렴할 뿐만 아니라 시설 주변이 자연친화적인 환경으로 조성되어 있어 어린이들의 학습환경 측면에서도 매우 좋은 곳이다. 그러다 보니 한 번 동사의 어린이집을 이용해본 직원들은 계속 자녀가 이 어린이집에서 교육받기를 원한다. 이것은 자연스럽게 젊은 직원들이 좀 더 장기적으로 회사에서 일을 할 수 있는 동기부여 수단이 되었으며 실제로 어린이집이 설립된 이후에 이직률이 낮아졌다.

한편, 다양한 복지제도 중 가장 이색적인 것은 직원 안마서비스이다. 직원 안마서비스는 직원이 원할 경우 30분가량 사내에서 안마를 받을 수 있는 프로그램이다. 직원들로부터 반응이 좋아 정식으로 건강관리 전문가를 채용하여 운영하고 있는 이 프로그램은 피로에 쌓인 직원들이 좀 더 업무에 집중할 수 있도록 도움을 주기 때문에 업무성과를 높이는 효과가 있다고 한다.

직원들은 온라인으로 가능한 시간에 예약을 하고 안마서비스를 받을 수 있어 업무에 큰 지장없이 서비스를 이용할 수 있다. 또한 직원들의 가족이 질병에 걸렸을 경우, 지원금을 지급하기도 하고 상조제도를 운영하여 어려움을 당한 직원들에게 체계적으로 도움을 주고 있다. 이 외에도 등록금 지원, 동호회 지원, 장기근속 및 모범 사원 포상, 연말 전 직원 장기휴가 실시 등 다양한 복지제도가 마련되어 있다.

이렇게 동사는 직원들이 회사에 대해 애사심을 갖고 즐겁게 일할 수 있도록 최선을 다한다. 이런 기업문화의 조성은 현창수 대표의 경영마인드와도 관계가 깊다. 과업중심형의 CEO이기보다는 스스로 일을 해나갈 수 있도록 분위기 자체를 만들고자 하는 것이 현창수 대표의 스타일이기 때문이다. 그래서 그는 직원들의 실수에 대해 벌을 주기보다는 잘한 일에 대해 칭찬과 보상을 제공하여 직원들에게 열심히 일하고자 하는 동기부여를 하고 있다.

〈그림 19〉 태양산업(주)이 천안에 설립한 어린이집





2) 태양산업(주)의 세부적 경쟁전략

(1) 탁월한 효율성

제조업에 있어서 생산효율성은 경쟁우위의 중요한 원천이 될 수 있다. 1980년대 당시 썬연료는 분당 약 25개의 제품이 생산되었고, 에어졸 밸브는 분당 약 60개가 만들어졌다. 이때부터 동사는 일찍이 도입한 대량생산체제로 국내에서 높은 생산력을 가진 기업으로서 앞서나갔다.

그러나 국내외 수요가 급증함에 따라 생산효율성을 더 높일 필요가 있었고 연구원들은 직접 일본에서 수입해온 밸브조립기를 해체해 연구한 끝에 분당 90개까지 조립하는 기계를 만들어냈다. 그리고 2000년대 들어서 분당 밸브생산량을 130개로 증가시켰으며 최근에는 약 300개 정도로 생산효율성을 높였다. 현재는 완전 자동화된 시스템으로 하루 100만 개 이상, 연간 3억 개까지 에어졸 제품을 생산할 수 있는 세계 최대규모로 성장하였다. 또한 부탄가스에 들어가는 캔의 경우에는 80년대와 비교하였을 때 생산성이 약 30배가 향상되어 1분에 600개까지 생산되는 수준으로 속도가 향상되었다. 동사는 이렇게 대량생산시스템을 통한 생산효율성 향상에 꾸준히 매진하여 왔다.

이에 더하여 생산효율성뿐만 아니라 업무 프로세스 혁신을 통하여 운영의 효율성 제고에도 일찍이 노력을 기울여왔다. 지금으로부터 약 12년 전, 일반 중소기업이 생각하지 못한 시절에 전사적자원관리시스템인 ERP시스템을 도입하였다.

이 ERP시스템을 통하여 자원관리의 효율성을 기할 수 있었음은 물론 내부의 경영정보를 직원들과 공유함으로써 의사결정의 속도를 높일 수 있었다. 특히 매출관리, 급여관리 등 재무부분에서의 오차를 줄여주어 회사의 재무계획이나 정산처리에 효율성을 기할 수 있었다. 그 결과 ERP가 도입된 후 약 10여 년 동안 매출을 3배가량 향상시킬 수 있었고 경리 및 자금과 관련된 직원은 1/2로 감축할 수 있어 실제 인건비도 줄일 수 있었다.

동사가 다른 기업과 차별화되는 것 중의 하나는 계열사인 (주)승일과 세안산업(주)이 동일 동종업계에 있음에도 불구하고 별도 법인으로 존재한다는 것이다. 세 회사가 통합되면 훨씬 큰 규모의 기업을 유지할 수 있지만 별도 법인으로 존재할 경우, 시장의 변화에 훨씬 빠르게 대응할 수 있으며 각각의 상황에 맞춰 빠른 의사결정을 도모할 수 있는 이점이 있다. 뿐만 아니라 하나의 회사로 통합되었을 때보다 리스크를 분산시킬 수 있고 유동성을 높이며 동종업종의 계열사들과 기술 공유, 공동 마케팅 실시 등으로 시너지효과를 낼 수 있다는 것도 큰 이점으로 작용

한다. 대신 이런 형태는 잘못 운영되면 중복업무가 많아서 효율성을 오히려 떨어뜨릴 수 있다는 문제가 있다. 그래서 이런 병렬구조 기업의 효율성을 높이기 위해 3개 계열사의 시스템을 통합하고 계열사 간의 공통된 기능을 수행하는 부서는 한 부서로 통합하였다.

현재 서울본사에는 각 계열사들의 영업, 경영지원, 회계, 물류 등의 기능을 수행하는 부서들이 통합되어 그 기능을 수행하고 있으며 생산기능은 천안공장에 따로 통합되어 있다. 그 결과 중복되는 업무량을 줄일 수 있었을 뿐만 아니라 업무의 전문성과 효율성을 높이는 효과도 생겨났다.

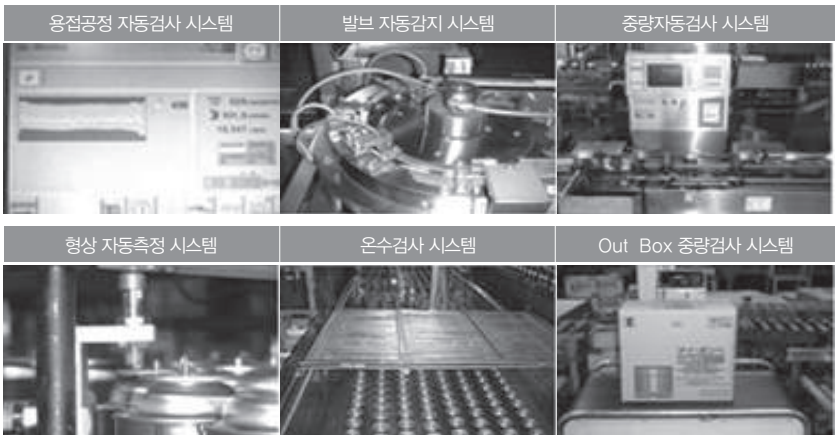
마지막으로 동사는 정기적인 특강과 임원들의 강연을 통해 업무의 효율성을 향상시켰다. 전문강사와 임원 특강, 자유로운 교육기회를 제공하는 사이버교육까지 다양한 교육 프로그램을 갖춤으로써 직원들 간에 지식을 공유할 수 있는 환경을 조성하는 데 노력하고 있다. 이는 직무이해도를 증진시켜 업무효율화를 이루어 내고 특강을 통한 소통의 장을 마련하여 회사 분위기를 향상시키기 위함이다. 현재 직원들의 교육 참여도는 매우 높은 편이며 특히 임원들이 사내환경을 반영한 강의를 진행함으로써 회사와 직무에 대한 이해도를 높였다.

(2) 우수한 품질

동사에서 다루는 연료관 제품은 발화제품으로 자칫하면 소비자의 안전에 문제를 일으킬 수 있기 때문에 무엇보다 안전하고 믿을 수 있는 제품개발이 중요하다.

그래서 창업을 했을 때부터 지속적으로 제품성능을 향상시키고 안전성을 높이기 위해 항상 주의를 기울여왔다. 현재 동사에는 약 30여 명의 연구원들이 제품

〈그림 20〉 태양산업(주)의 자동화검사 시스템



의 안정성을 높이기 위해 연구개발에 주력하고 있다. 천안에 위치한 생산 공장 2층에는 실험실이 따로 마련되어 있는데, 공장에서 막 생산된 시제품의 규격이 맞는지 높이와 무게를 재고 압력을 얼마나 견딜 수 있는지를 점검하는 등 품질관리에 만전을 기하고 있다.

매년 R&D에 매출의 약 30~40% 정도가 투자되는데 크게 제품개발분야와 생산시스템을 업그레이드하는 분야로 나뉜다. 최근에는 터지지 않는 밸브 개발에 가장 주력하고 있는데 소비자의 과실이 없을 경우 현재도 제품의 폭발 가능성은 거의 없지만 이 작은 가능성도 없애기 위해 근본적으로 터지지 않는 밸브를 개발하고 있다.

수시로 미국, 일본 등 해외 거래처를 직접 방문하여 현장의 소리를 듣고 우호적 관계를 유지하고자 노력하고 있다. 또한, 해외기술 탐방을 통해 외국의 우수기술 동향을 파악하고 필요한 경우 적극적으로 기술을 도입하고 있다. 동사의 주요 제품 중 하나인 에어졸 캔은 일반적으로 가스가 담겨 있는 몸통 부분과 가스를 분사시키는 밸브부분으로 이루어져 있다. 이 중 밸브부분이 가장 핵심적인 부분으로 밸브의 성능에 따라 제품의 품질이 좌우된다. 1970년대, 동사는 직접 기술을 배워올 곳이 없어 밸브생산에서 가장 뛰어난 기술을 보유하고 있는 일본의 생산공장을 돌아보거나 미국회사인 프리시즌의 공장을 둘러보면서 곁눈질로 기술을 배워왔다.

그리고는 이때 습득한 밸브에 관한 지식과 일본에서 사온 샘플(Sample)을 분해 연구한 끝에 1년 만에 자체기술개발에 성공하였다. 이때부터 기술과 품질개발을 위해 자체연구와 동시에 해외기술을 도입하는 것을 게을리하지 않았다. 해외박람회에 참여하여 기술 트렌드를 파악하고 생산공정 혁신을 위해 전략적으로 최신설비를 수입하기도 한다. 2000년대 이후 값싼 중국산 제품이 국내로 들어오면서 시장이 위협받기도 했지만 고장이 없는 밸브, 가스 잔량이 적은 동사의 제품은 높은 품질과 검증된 안정성으로 여전히 높은 경쟁력을 유지하고 있다.

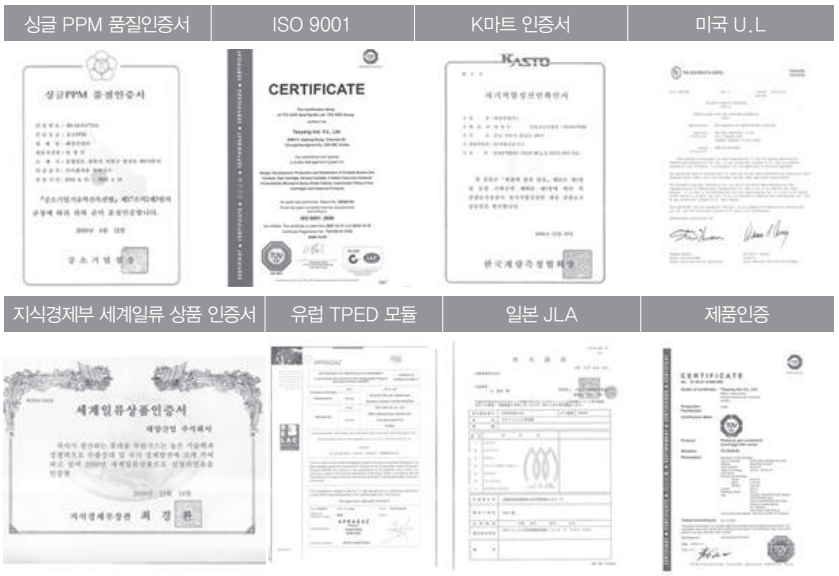
뿐만 아니라 생산현장에 품질관리부서를 별도로 운영하여 품질관리에 만전을 기하고, 회사 내에는 직무 발명 보상제도를 운영하고 있다. 직무 발명 보상제도란 특허, 실용신안, 의장권 등 직원이 직무상 발명한 것에 대한 보상제도로 직원이 특허 출원을 했을 경우 발명인을 실제 직원명의로 등록시키는 것이다.

이것은 사내 구성원들이 직접 현장에서 일하며 깨달은 아이디어를 적극적으로 회사가 수용함으로써 사기를 진작시키고 동기를 부여하기 위한 제도이다. 또한 직원들이 생산, 품질, R&D 등 회사업무에 대해 개선할 수 있는 아이디어를 자

유롭게 제안할 수 있도록 언로를 개방하고 있다. 직원이 제안한 개선안이 채택되면 이에 대하여 연중 상시보상을 하고 있으며, 우수한 개선안에 대해서는 자체 사내행사인 연말제안발표대회를 통해 널리 알리고 추가적으로 보상하는 기회를 제공하고 있다.

이런 노력 아래 동사는 싱글 PPM 인증, UL마크 사용 인증, JIA 인증, ISO 인증 등 국내외의 인증기관으로부터 수많은 인증을 획득하였을 뿐만 아니라 2009년에 지식경제부로부터 '세계일류상품'에 선정되었고 2010년에는 KOTRA에서 '보증브랜드' 상과 한국상품학회에서 기술혁신부분 '대한민국 상품대상'을 수상하기도 하였다.

〈그림 21〉 태양산업(주)의 품질인증서



(3) 경영혁신

이노베이션(Innovation) 즉, 혁신활동이 사회적 화두가 된 것은 세계화로 인해 경쟁이 치열해지고, IMF 사태를 겪으면서 기업들의 위기의식이 높아진 것이 원인이 되었다고 할 수 있다. 동사 역시 지속가능한 경영환경을 조성하기 위해 기술과 경영분야에 혁신을 추구해왔다. 선진기업 수준의 ERP 시스템과 POP(Point Of Production), 인트라웨어(Intraware) 등의 시스템을 도입해 온 것이 이런 혁신을 향한 끊임없는 노력의 결과에 해당한다고 할 수 있다.

중소기업으로서 이런 시스템을 일찍이 도입한다는 것은 현실적으로 쉬운 일이

아니다. 비용도 많이 들뿐 아니라 새로운 시스템에 대한 직원교육이 충분히 뒷받침되어야 하고 지속적으로 시스템을 관리하는 것 또한 만만치 않기 때문이다. 반면 동사는 12년 전에 이미 ERP시스템을 구축해놓았고 3년 전에는 변화하는 경영환경에 맞추어 새롭게 업그레이드를 하는 등 혁신작업을 계속하고 있다. 3개의 계열사가 병렬구조형태로 있다 보니 통합시스템관리가 더욱 어려울 수 있음에도 불구하고 계열사 간의 공통기능 부서를 통합시키고 동시에 이에 맞추어 ERP시스템을 확대하여 활용하고 있다.

ERP와 POP 등 이런 내부시스템에 대한 과감한 투자는 판매량 증대, 원가경쟁력 혁신, 판매업체와의 거래 투명성 및 기술개발 역량 강화 등 생산효율을 높였다는 점에서 기업의 경쟁력을 향상시켰다고 할 수 있다. 게다가 동사는 내부 커뮤니케이션을 강화하는 데도 ERP시스템을 전략적으로 이용하고 있다. 내부 ERP시스템을 이용하여 직원들에게 현창수 대표의 스케줄을 공유하는 등 직원과 임원들의 소통수단으로도 이를 활용하기 때문이다. 올해는 내부 소통에 역점을 두고 각 부문별 원활한 의사소통을 위해 소회의제 시스템을 본격적으로 가동하겠다는 방침도 가지고 있다.

경영혁신과 관련한 다른 사례로는 무차입 경영을 바탕으로 협력업체와의 결제방식을 혁신적으로 개선했다는 점을 들 수 있다. 중소기업은 일반적으로 협력업체와 결제를 할 때 어음을 주로 사용한다. 많은 양의 현금을 보유하고 있는 것이 쉽지가 않을뿐더러 현금으로 거래시점에 바로 결제하는 것보다 지급을 늦춤으로써 그만큼 이득을 볼 수도 있기 때문이다. 그러나 동사는 故현진국 회장 때부터 어음이 아닌 현금 결제를 통한 무차입 경영을 고수해왔다. 현금이 충분하지 않은 상태에서 굳이 빚까지 내며 사업을 진행시키는 것보다는 현금이 확보될 때마다 차근차근 사업을 진행시키는 것이 기업의 지속가능한 경영을 위해 좋다는 믿음에서다. 비록 설비 확충과 공장 확장으로 인해 부채가 잠시 발생하긴 하였으나 2001년 코스닥시장 등록을 통해 기업 공개를 함으로써 부채를 모두 청산하고 무차입 경영을 본격적으로 실시해왔다.

무차입 방식을 통한 경영은 IMF 시기에 특히 빛을 발하였다. 대기업을 막론하고 신용위험이 높아 어음거래에 대한 선호도가 급격하게 하락한 상황이었다. 그러나 현금거래 방식을 고수했던 동사는 신뢰를 바탕으로 안정된 거래를 지속할 수 있었다. 현금거래를 통해 협력업체로부터 견고한 신뢰를 얻을 수 있었고 현금보유율이 높은 안전한 협력업체들과 주로 거래를 하게 되면서 현금 유동성도 더욱 좋아지게 된 것이다.

한편, 동사는 일찍이 IBK기업은행에서 실시한 구매카드 제도를 도입함으로써 무차입 경영방식의 편의와 효율을 높였다. '구매카드 제도'란 기업이 납품업체나 구매업체와 거래를 할 때 기존에 주로 이용되었던 어음이나 외상거래가 아닌 카드로 결제하는 방식을 말한다. 즉, 구매카드로 결제를 한 기업은 카드이용객이 되고 대금을 받아야 할 업체는 일종의 카드가맹점이 되어 대금을 지급받는 형식이다. 이 제도를 이용할 경우 납품업체는 할인방식을 통해 지급대행은행으로부터 즉시 대금을 받을 수 있기 때문에 결제절차를 간소화하고 지급 기간을 대폭 줄일 수 있다는 이점이 있다. 동사는 이 제도를 구매와 판매 시에 적용함으로써 지급 불능에 따른 위험을 줄여 협력업체와의 신뢰를 유지하였다. 결과적으로 구매와 판매과정에서 구매카드를 활용한 리스크 매니지먼트를 통하여 무차입 경영을 지속할 수 있었다.

3) 태양산업(주)의 본원적 경쟁전략

(1) 원가우위 전략

원가절감은 절감을 하는 만큼 기업의 경쟁력 및 이익과 직결되는 중요한 부분이다. 원가우위전략은 경험곡선의 개념을 전제로 하는 것으로 똑같은 제품을 생산하더라도 비용을 효과적으로 절감함으로써 경쟁사보다 가격경쟁에서 우위를 갖는 것이다. 특히 동사와 같이 직접 제품을 생산하는 기업의 경우, 원가절감은 기업경쟁력 유지에 더욱 중요한 요소이다. 원가절감은 보통 효율적인 설비투자, 경험곡선 효과에 의한 원가의 감소, 간접비 및 연구개발비와 광고비에 대한 통제를 통해 달성될 수 있다.

동사는 승일제관(주)이 설립되었을 때부터 ABM 심 자동용접기와 같이 해외에서 수입해온 대량생산설비와 자동화시스템으로 규모의 경제를 통해 원가를 낮추어 왔다. 이로인해 휴대용 부탄가스 생산 공장으로서 전 세계에서 최대의 생산능력을 갖추고 최대 규모의 경제 효과를 누리고 있다.

더욱이 오래 전부터 쌓아온 기술 노하우와 꾸준한 R&D를 통해 불량률을 혁신적으로 감소시킴으로써 원자재 비용 및 제품로스, 인력 낭비를 줄일 수 있었다. 뿐만 아니라 계열사간의 공통기능을 통합시켰던 것도 경영 효율을 높임과 동시에 인건비를 줄일 수 있어 원가 절감에 기여를 하고 있다. 중복되는 업무에 대해 불필요한 인력을 축소하고 ERP 도입으로 관리계통의 인원을 감축함으로써 인건비

를 효과적으로 감축할 수 있었다.

원가 절감에는 위와 같이 생산 원가, 인건비의 감소도 있지만 이자비용과 같은 간접비도 적지 않은 영향을 주고 있다. 동사는 IMF 당시에 기업 공개를 통해 부채를 없애고 무차입 경영방식을 통해 이자 비용을 거의 제로수준으로 낮추었다. 일반적인 중소기업의 경우 직접금융을 통하여 자금을 자체적으로 조달하기가 어려워 필요자금뿐만 아니라 운전자금도 은행 대출에 의존하는 경우가 많은데 동사는 무차입 경영으로 인하여 대출이 발생할 원천을 봉쇄하였기 때문에 이자비용에 대한 부담이 없었다.

즉, 무차입 경영을 통하여 지불능력을 유지하면서 자금 조달 비용을 줄여 안정적인 수익성을 확보할 수 있었다. 이러한 방식으로 이자비용의 절감으로 인한 원가 경쟁력을 높였을 뿐만 아니라 안정적인 수익성을 확보함으로써 미래를 위한 내부 투자자금을 확보할 수 있었다고 하겠다.

(2) 시장집중화전략

기업은 성장과 동시에 새로운 수입원을 찾고자 신규사업으로 확장해나가는 경우가 많다. 하지만 동사는 한 우물만 판다는 정신으로 기존사업에 집중해 오고 있다. 오로지 연료관과 에어졸제품의 우수함으로 많은 소비자들의 니즈를 충족시키는 것에 주안점을 두고 있는 기업이다. 주력 제품은 휴대용 부탄가스이고, 헤어스프레이, 모기퇴치용 '홈키파' 등 여러 가지의 에어졸제품을 생산하고 있다. 국내를 기준으로 매출비중을 보면 연료관 제품이 약 65%, 에어졸 제품이 약 35%를 차지한다. 창업 당시부터 주력해 온 연료관과 에어졸 제품은 현재 국내외에서 모두 인정받아 가장 높은 점유율을 유지하고 있다.

2009년 매출은 약 1,373억 원 정도로 전년 대비 20%가량 오른 수치이다. 영업이익은 204억 원으로 전년대비 287% 상승하기도 했다. 이런 높은 수치는 모두 연료관과 에어졸시장에 집중해 온 결과라고 할 수 있다. 이미 확보한 기존 시장에 집중하며 핵심역량을 분산시키지 않고 규모의 경제와 경험곡선에 의해 원가를 절감할 수 있었기 때문이다.

한편, 집중화 전략은 산업 내 특정 세분시장이나 소수의 제품에만 집중하여 전반적인 시장점유율을 획득하는데 한계를 갖는다는 단점이 있다. 그러나 동사는 연료관과 에어졸 제품에만 집중하는 전략을 선택하였음에도 불구하고 기술 선점과 적절한 전략을 통하여 초기에 시장을 장악한 결과, 국내에서 가장 높은 시장점유율을 확보하고 있다.

동사는 일찍이 시장에 진입하여 소비자들에게 제품 우수성을 인지시키고 브랜드에 대한 친숙도를 높임으로써 선도 브랜드의 이점을 극대화하여 집중화 전략이 시장 점유율과 반비례하는 한계를 극복하고 있다. 정리하면 새로운 사업 진출보다는 기존 주력 분야 내에서 새로운 경영 방식 도입, 시스템 상의 혁신, 해외의 신규 시장 진출 등의 경쟁 전략을 선택한 것이다.

4) 태양산업(주)의 고객가치창출 : 제품리더십전략과 고객밀착전략

태양산업(주)이 소비자에게 주는 가치는 무엇일까? 동사는 소비자들에게 지속적으로 좋은 품질의 제품을 공급하며 업계 최고의 제품을 사용하고 있다는 만족감을 제공한다. 그리고 이러한 사실은 최고의 시장점유율로 나타나고 있다. 한마디로 제품리더십을 확보하고 이를 통하여 고객에게 가치를 창출하고 있는 것이다. 늘 경쟁사보다 한발 앞서나가는 품질 개선을 통하여 미리 소비자의 니즈에 대응하고자 하였다.

해외에서 새로운 기술이나 설비가 도입되었을 때 자사의 생산에 도움이 된다면 적극적으로 신기술과 설비를 생산공정에 적용하고 소비자들이 가장 중요하게 생각하는 속성을 중심으로 제품력을 향상시키는데 매진하여 왔다. 이를 위해 직접 생산 현장에서 일하는 직원들부터 새로운 아이디어가 제안되면 적극 수용할 수 있도록 제도화 해놓았으며 직접 소비자들을 접하는 영업 직원들이 소비자들의 불만이나 새로운 요구가 있을 경우 회사에 전달하도록 하여 포상하기도 한다. 이렇게 직원들도 동참하여 기술과 시장의 변화에 대응해 나가는 시스템으로 인해 현재 안전하고 잔량이 남지 않는 최고의 품질로 업계 1위를 유지하고 있다. 다시 말해서 최고의 품질 유지와 최소의 불량률, 가장 뛰어난 안전성으로 소비자들의 기대에 부응해왔다.

하지만 이런 제품 리더십전략도 품질을 바탕으로 한 적절한 마케팅 전략이 없었다면 경쟁사보다 차별화 된 가치를 만들어내지 못했을 것이다. 오늘날 '썬연료'라는 최고의 브랜드 제품을 보유하기 위해 브랜드 관리부터 가격전략, 유통 확대 등 마케팅 강화에 많은 노력을 기울여 왔다.

우선 연료관 제품과 에어졸 제품이 휴대용이고 생활 용품이라는 특성상, 소비자들의 구매 편의가 높아야 한다는 것을 깨달았다. 그래서 일반슈퍼, 할인마트, 대형마트 등 유통망을 확대하고 대리점 유통방식 및 대형 할인 마트 직납 방식을 병

행하여 전국 유통망을 확대해왔다. 또한 주요 소비자인 중소식당과 지속적 관계를 위해 중소식당 업체의 니즈를 면밀히 관찰하여 그 결과를 반영함으로써 고객에게 항상 밀착하고자 하였다. 어쩌면 약간 촌스럽게 들리는 '썬연료'의 로고송도 이런 중소 식당의 아주머니를 겨냥한 것으로 좀 더 친숙한 브랜드 이미지 형성을 위해 만들어 진 것이었다. 고객밀착 전략인 것이다. 가격전략 역시 친서민적으로 가능한 한 저렴한 가격을 유지시켜 왔다. 뿐만 아니라 사회공헌활동에도 적극적으로 참여하며 국민연료라는 이름에 걸맞는 가치를 높이고자 하였다.

국제 아동 구호 기관인 'Save the Children'에 부탄가스의 판매 수량 당 1원씩 지원하여 연간 약 1억 원을 후원하며 연말 불우이웃 돕기, 지역사회 문화 활동 지원을 행하고 있다. 공장 준공식 때 화환대신 지역주민을 위한 '사랑의 쌀'을 받아 이것을 지역사회에 전달한 사례도 있다.

5) 태양산업(주)의 성장전략

현재 국내 부탄가스 시장은 제품수명주기(Product Life Cycle)상에서 보았을 때 이미 성숙기에 이르렀다. 법적으로 야외 취사 금지법이 발효되면서 부탄가스의 수요 증가를 제한하는 결과를 낳았으며 대형 식당의 경우 부탄가스 보다 도시가스를 사용하는 식당이 많아지는 추세이기도 하다. 그렇다면 앞으로 태양산업(주)의 성장전략은 무엇일까?

동사는 '썬연료'와 같은 연료관 제품에 대해서 국내 시장을 넘어 신흥시장을 통해 세계 시장 점유율을 지속적으로 확대한다는 계획이다. 지금도 물론 일본, 미국, 유럽, 중남미, 중동 등 60여 개 국에 '썬연료'를 수출하고 있다. 그러나 부탄가스를 사용하지 않는 국가의 비중이 여전히 80%나 되고, 한류 열풍과 함께 식탁에서 직접 끓여먹는 식문화의 전파에 따라 해외 시장의 사업성이 매우 높다는 판단을 하고 있다.

수출 성장률을 보면 2008년 27.2%, 2009년 8.6% 성장에 이어 2010년에는 작년 대비 20%에 가까운 획기적인 성장률을 기록하며 수출 5000만 달러를 돌파하기도 하였다. 특히 중국 시장에서의 시장 점유율 확대를 위해 전사적으로 역량을 집중하고 있는데 지금은 중국의 부탄가스 사용량이 우리나라의 10분의 1밖에 안 되는 수준이지만 그 사용률이 점차 증가하고 있다. 그래서 2003년에 '청도세안액화기 유한공사'를 중국현지에 직접 설립하여 중국 내수 시장을 적극 공

략 하고 있다.

또한 미국에도 점점 늘어나고 있는 수요에 대비하기 위해 2001년에 해외합작법인(USPEC)을 설립해 현재 운영 중이기도 하다. 이런 노력 끝에 세계 시장 점유율은 약 60%로 1위를 차지하였으며 해외에서 생산 설비의 우수성을 인정받아 제품 생산에 필요한 기계와 라인을 수출하고 있다.

한편, 자사 매출 중 약 35%를 차지하고 있는 에어졸 제품에 대해서는 수출과 함께 내수 중심으로 제품개발 및 마케팅을 강화할 계획이다. 특히 에어졸 제품의 경우 기존에는 다른 기업의 주문을 받아 생산해주는 주문자위탁생산(OEM)방식으로 주로 납품하였으나 앞으로는 개발자생산(ODM)방식으로 차차 전환시키고자 준비 중에 있다.

제관, 충전을 통한 제품 납품에서 벗어나 원액제조부터 제품 개발까지 직접 관여하는 방식을 도입하려고 하는 것이다. 이것을 통해 자체 브랜드의 에어졸 제품으로 국내 시장 지배력 1위를 유지함과 동시에 연구 개발을 통한 제품 영역을 확대하는데 집중하고자 한다.

3. 태양산업(주)의 성공요인 종합적 분석

동사는 '썬연료'라는 대표 상품으로 국민연료라는 타이틀을 갖고 연료관 제품 및 에어졸 제품 시장에서 부동의 1위를 유지해왔다. 국내 시장 점유율 1위, 해외 수출량 1위, 단일 공장으로서 제품 생산량 세계 1위 등 동사는 1등이란 수식어를 많이 가지고 있다. 이것은 무엇보다 신뢰에 의한 경영 방식으로 가장 안전한 제품을 만들어보겠다는 굳은 의지가 표출되어 이룬 결과이다. 동사의 핵심 역량은 바로 이런 신뢰 경영과 제품 품질에 대한 의지를 가능하게 하는 선도 기술이다. 여기다 즐겁게 일하는 기업문화 속에서 직원들의 헌신과 노력이 있었기에 1등의 자리를 확고하게 지켜낼 수 있었다.

세부적으로는 첫째, 숙련된 기술 노하우와 최신 설비, 계열사 간의 시너지 효과에 의한 효율성 증대 둘째, 지속적인 연구 개발 및 기술력 제고를 통한 품질 우위, 마지막으로 무차입 경영, 구매카드 제도, ERP 등 경영 프로세스의 혁신이 동사의 경쟁력을 높이는 요소라고 말할 수 있다. 이런 핵심역량과 세부적 경쟁요

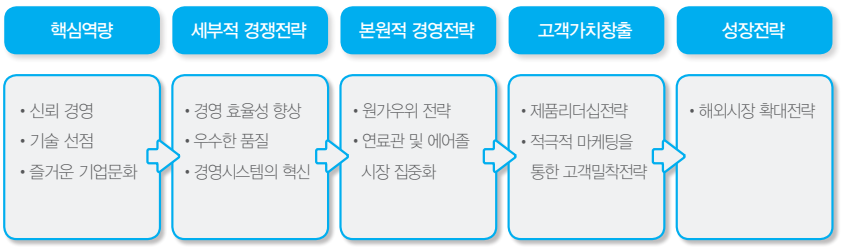
소는 원가 우위를 실현하고 에어졸과 연료관 산업에 집중함으로써 경쟁사 대비 높은 경쟁우위를 유지할 수 있도록 하였다. 뿐만 아니라 항상 선도 브랜드로서 우수한 제품력을 유지하며 신속하게 소비자들의 니즈를 만족시키는 고객밀착전략을 실행해왔다.

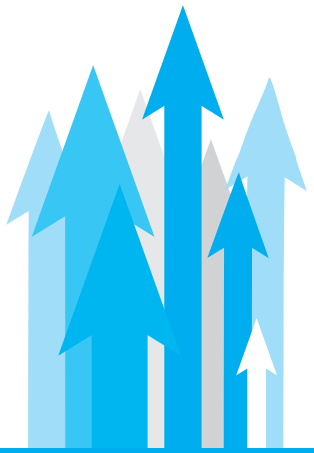
그리고 이를 뒷받침하는 친서민적 가격, 브랜드 관리, 프로모션 등으로 형성된 친숙한 브랜드 이미지로 소비자들의 머릿속에 확실하게 포지셔닝 된 국민연료 브랜드로 자리 잡았다. '경쟁적 우위 확보 모델'을 기반으로 한 동사의 성공 요인 분석 내용은 〈그림 22〉와 같이 나타낼 수 있다.

이런 노력 끝에 창업 초기부터 현재까지 높은 매출과 함께 국내외 시장 점유율 1위를 확고히 지켜올 수 있었던 것이다. 2010년 약 1,600억 원의 매출을 기록했으며 (주)승일과 세안산업(주)까지 합하면 매출이 약 3,300억 원에 이른다. 앞으로는 해외 시장 확대에 집중하는 신규 시장 개척 전략을 통해 사업을 확장해 나갈 계획이다.

국내 시장이 어느 정도 성숙단계에 다다른 반면, 해외 시장은 대부분 도입기에 해당되기 때문에 해외 시장의 가치는 무궁무진하다. 현창수 대표는 중장기적으로 "수익성 있는 지속가능한 경영을 하는 것이며 이를 위해 해외의 신규시장을 개척하는 것이 우리의 성장을 위해 반드시 필요한 전략이다"라고 말한다. 또한 " 해외에서의 지속적인 제품 홍보와 유통 확장으로 5년 내에 수출 1억 불을 달성할 것을 목표로 하고 있다."고도 말하고 있다. 최고 경영자의 이런 비전을 통하여 태양산업(주) 의 '썬연료'가 대한민국의 국민연료를 넘어 세계인의 연료로 성장하여 갈 것이다.

〈그림 22〉 태양산업(주)의 경쟁적 우위 확보 과정





2010 Success Story

태양산업(주)의 연혁

1989. 08. 31	창업 사업계획 승인
10. 14	태양산업(주) 설립(대표이사 현진국)
11. 10	공장부지 조성공사 착공(대지 16,500평)
1991. 10. 31	제1차 공사 준공(2,674평)
11. 21	연료관 1호라인 가동
1992. 02. 15	제2차 공사 착공
03. 01	외주 수탁 충전라인 가동
1993. 01. 15	제관라인 증설
07. 15	인쇄 1호 및 도장 1호라인 가동
11. 30	수출 1백만 불 탑 수상
1994. 11. 30	수출 5백만 불 탑 수상
1995. 02. 15	연료관 2호라인 가동
09. 15	인쇄 2호라인 가동
11. 25	ISO 9002 획득(한국능률협회, 독일 TUV-REINLAND)
1996. 07. 30	대표이사 변경 (현진국 → 현창수)
11. 30	수출 1천만 불 탑 수상
11. 30	천안상공회의소 '96경영대상 수상
12. 15	제2회 세계화 우수기업 경진대회 동상
1997. 06. 26	100PPM 품질 혁신 인증 획득
1999. 03. 03	대전지방 국세청장 표창
05. 05	어린이날 충청남도 도지사 표창
2000. 10. 18	100PPM 품질혁신 인증서 변경(싱글PPM 품질혁신 인증서)
10. 22	주식 액면분할 실시(권종 5,000원 → 500원)
11. 17	서울사무소 설치
11. 30	수출 2천만 불 수출의 탑 수상

12. 20	독일 TUV-RS 제품검사 합격 옥타곤 마크 취득
2001. 03. 02	제관라인 가동
04. 03	도장 2호기, 인쇄 3호기 가동
04. 10	에어졸 충전라인 가동
08. 07	코스닥 등록
2002. 03. 07	고속 프레스(BMV)라인 가동
12. 09	ISO 9001-2000 인증 획득(독일 TUV-K)
12. 16	싱글 PPM 품질혁신 인증 획득(중소기업청)
2003. 06. 26	동탑산업훈장 수상
2004. 06. 23	계열회사 추가 : 중국현지법인-청도세안액화기 유한공사
09. 01	태양산업(주) 어린이집 개원
2006. 11. 30	수출 3천만 불 탑 수상
12. 31	연간 매출 1천억 원 돌파(1,073억 원)
2008. 03. 13	계열회사 추가 : (주)썬앤리빙유통(자본금 1억 원)
2009. 11. 17	가족 친화 우수기업 인증(보건복지가족부)
12. 14	"썬연료" 세계일류상품 및 생산기업 선정(지식경제부)
2010. 05. 04	KOTRA 보증브랜드 선정
05. 29	대한민국 상품대상 : 기술혁신부문

참고문헌

1. 태양산업(주) 홈페이지
2. '열정이 없으면 성공도 없다' 故현진국 평전
3. 동아일보 2010.5.1
4. 스포츠서울 2010.2.28
5. 머니투데이 2009.8.4
6. ERP전략 & 회계정보시스템

04 세계 유수중소기업과의 비교분석



본 비교분석 연구는 세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업의 성공 요인 및 국내외의 경영상의 차이점을 알아보기 위한 것이다.

세계 유수중소기업의 수치자료 및 분석내용은 Hermann Simon의 Hidden Champions(2007)의 연구를 바탕으로 하였으며, 국내 우수중소기업의 자료는 2008년부터 2010년 중소기업인 명예의 전당에 헌정된 총 8개의 기업을 대상으로 분석된 자료를 토대로 하였다. 선정된 기업은 (주)동화엔텍, 경동제약(주), (주)화남피혁, (주)명화금속, 하이록코리아(주), (주)모아텍, (주)동보, 태양산업(주)이 포함되어 있다.

이 중 본 장에서는 2010년 명예의 전당 기업으로 헌정된 (주)동보와 태양산업(주)을 중심으로 분석하였다.

1. 성장과 시장지배력

세계 유수중소기업은 일반적으로 '기업의 성장'과 '시장 지배력의 향상'을 목표로 한다. 세계 유수중소기업을 분석한 결과, 기업의 성장 척도인 매출액은 회사의 규모와 상관없이 10년 동안 약 2배 이상의 증가세를 보였으며, 시장지배력도 경쟁사 대비 높은 수치를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 세계 유수중소기업의 시장지배력은 단순히 시장점유율을 극대화하는 개념을 넘어 혁신, 품질, 신망, 그 외 폭넓은 요소들의 조화를 통해 정의되어 단순한 시장점유율 이상의 의미를 갖는 것으로 나타났다.

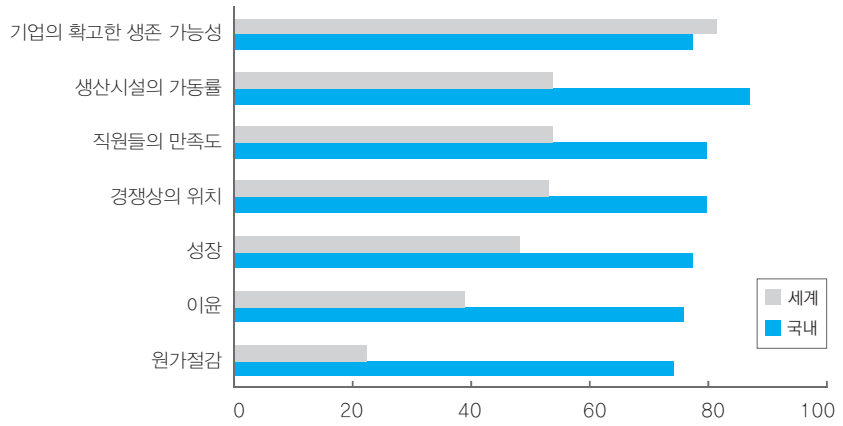
본 사례분석에서는 기업의 성장과 시장지배력을 측정하기 위하여 '사업결과에 대한 만족도', '시장지배력', 그리고 '절대적/상대적 시장점유율'을 비교 분석하였다.



1) 사업결과에 대한 만족도

사업결과에 대한 만족도 문항은 경영성과와 관련된 요소에 대해 기업이 현재 어떻게 인식하고 있는가를 알려주는 것으로, 성과에 영향을 미친 기업요소를 파악하는 것은 물론 향후 기업이 증진시켜야 하는 요소가 무엇인지 판별할 수 있도록 도움을 준다. 세계 유수중소기업들의 '사업결과에 대한 만족도'를 분석한 결과, 자신의 성공(지난 5년간 사업결과에 대한 전반적인 만족도)에 대하여 약 51.9% 이상으로 만족하고 있다고 대답했다. 이 중 개별 항목별 만족도를 보면 '기업의 생존 가능성'에서 가장 높은 만족도(81.4%)를 보였고, 이윤과 원가절감에 대한 만족도에서는 각각 38.8%와 22.5%로 비교적 낮은 만족도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이윤과 원가절감에 대한 이 수치는 아시아시장에 비해 상대적으로 높은 인건비, 원자재비 등의 비용 때문인 것으로 보인다.

〈그림 23〉 사업결과에 대한 만족도 (단위:%)



반면, 국내 우수중소기업은 사업결과에 대한 만족도에 있어 '생산시설의 가동률(85%)'에 대해 가장 높은 만족도를 보였으며 그 다음으로 '기업의 확고한 생존가능성(75%)'에 높은 만족도를 가지고 있었다. 이것은 국내기업들이 생산시설을 경제적으로 운영하고 있고 향후 기업의 미래에 대해서도 긍정적인 견해를 가지고 있다는 것을 엿볼 수 있다. 경제이윤과 원가절감에 대해서는 전체 요소 중에 비교적 낮은 만족도를 가지고 있는 것으로 나타났지만 세계 유수중소기업에 비해서 2배 이상의 높은 만족도를 가지고 있었다. 이는 국내기업들이 가격경쟁력 확보를 위해 원가절감에 들인 노력이 어느 정도 성과를 내고 있다는 것을 의미한다.

2010년도 명예의 전당에서 선정된 두 기업 중, 먼저 (주)동보는 '생산시설의 가동률'에 대해 가장 높은 만족도를 보였으며 그 외 기업의 생존가능성 및 직원들의 만족도, 성장, 이윤, 원가절감 등의 요소에 있어서는 비슷한 만족도를 가지고 있었다. 특히 동사가 '생산시설의 가동률'과 관련해 높은 만족도를 느끼고 있는 것은 생산시설의 효율적 운영에서 기인한다고 볼 수 있다. 하루에도 약 40만개에 이르는 부품을 생산하기 위해 자동화설비 확충은 물론 공장의 규모를 지속적으로 확대하여 생산효율성을 향상시켰고 단위당 원가비용을 절감하기 위해 최선을 다하고 있었다. 이를 바탕으로 연간 약 250일간의 공장가동을 통해 약 1억 개의 자동차부품을 생산하고 있으며 불량률을 최소화함으로써 결함발생으로 인한 낭비를 혁신적으로 절감하였다. 이런 노력 덕에 생산시설 가동률에 높은 만족도를 가질 수 있었고 고객사인 완성차 회사들과도 지속적인 관계 속에 경영성과를 극대화할 수 있었다.

한편, 태양산업(주)은 '직원들의 만족도'와 '경쟁상의 위치'에서 가장 높은 만족도를 가지고 있었으며 그 외 생존가능성 및 이윤, 원가절감의 요소 등에서는 비슷한 만족도를 보였다. 국내 최초로 부탄가스를 생산하기 시작하여 빠른 시장 선점과 고객만족 노력으로 인해 현재 국내시장점유율이 약 75%, 해외시장점유율이 약 60%에 이른다. 시장 내의 이런 독보적인 위치 때문에 경쟁상의 위치에 높은 만족도를 가지고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 '즐거운 일터'를 만들겠다는 현창수 대표의 경영철학이 밑바탕이 되어 '직원들의 만족도'가 높은 점수를 받았다.

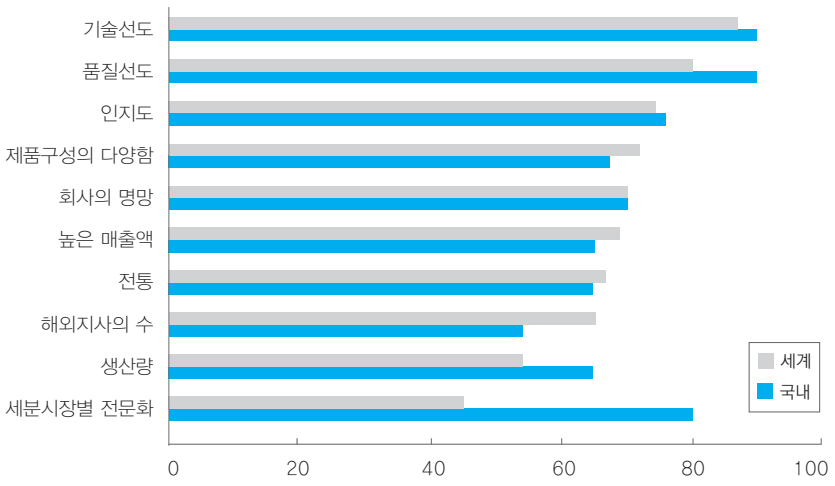
2) 시장지배력

시장지배력이란 기업이 제품이나 컨텐츠, 서비스 등을 시장에 제공함으로써 갖는 파급력을 의미하는 것으로 보통 시장점유율을 통해 정의된다. 시장점유율이 높

을수록 제품이나 서비스를 제공하는 주체의 영향력이 강해져 시장지배력과 깊은 상관관계를 가지기 때문이다. 본 연구에서는 시장지배력에 영향을 미치는 시장점유율을 알아보기에 앞서 먼저 시장지배력을 구성하는 요소에 대해 세계 유수중소기업 및 국내 우수중소기업의 설문결과를 토대로 분석하였다. 그 결과, 세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업은 공통적으로 시장을 지배하게 된 주요 요소에 대해 단순히 매출액이나 시장점유율이 아닌 '기술선도'와 '품질선도'라고 생각하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 국내 우수중소기업이 '세분시장의 전문성(80%)'과 '생산량(65%)'을 시장지배력의 요소로써 더 중시하는 한편, 세계 유수중소기업은 '제품 구성의 다양함(71%)'과 '높은 매출액(69%)', '전통(67%)', '해외지사의 수(65%)'를 더 중요시한다는 차이가 있었다. 이것은 세계 유수기업이 마케팅적인 영업요소를 더 중요하게 여기는 반면, 국내 우수중소기업은 최적화된 제품생산을 통해 세분시장 집중화를 중요시하는 경향이 있다는 것을 보여준다.

(주)동보와 태양산업(주) 역시 시장지배력 요소 중에서 '기술선도'와 '품질선도'를 가장 중요한 요소라고 꼽았다. 두 회사가 이와 같이 품질과 기술력을 중요하다고 인식하는 이유는 (주)동보는 완성차의 성능 및 브랜드 이미지에 직접적인 영향을 끼치는 자동차부품 제조회사이기 때문이며 태양산업(주)은 주로 소비자의 안전과 밀접하게 관련이 된 연료관 제품을 제조 및 판매하는 회사이기 때문이다. Hill & Jones 모델을 이용한 앞의 기업분석 내용에서 알 수 있듯이 두 회사는 실제로도 R&D를 통한 기술개발 및 기술도입을 통해 기술력 확보와 우수한 품질유지에 가장 주력하고 있었다.

〈그림 24〉 시장지배력 구성요소에 대한 중요성 (단위:%)



3) 절대적/상대적 시장점유율

시장점유율은 특정시장의 전체 거래량 중 기업이 차지하고 있는 비율을 의미하는 것으로 크게 절대적 시장점유율과 상대적 시장점유율로 나눌 수 있다. 이 중 절대적 시장점유율이란 일반적으로 사람들이 시장점유율에 대해 인식하고 있는 개념으로 전체시장에서 자사가 차지하는 비율을 의미한다. 상대적 시장점유율은 한 기업이 가장 강력한 경쟁사에 비해 어느 정도 발전했는지를 알기 위한 것으로 자사의 시장점유율을 가장 강력한 경쟁사의 시장점유율로 나눈 값이다. 여기서 상대적 시장점유율은 해당기업의 점유율이 경쟁사보다 높을 경우, 1보다 큰 값을 가지며 지배적일수록 값이 커지는 특성이 있다.

〈표 3〉 절대적/상대적 시장점유율 비교

	절대적 시장점유율	상대적 시장점유율
세계 유수기업	33.0%	2.34
국내 우수기업	28.25%	2.05

〈표 3〉에서 볼 수 있듯이, 세계 유수중소기업들은 시장에서 약 33%의 절대적 시장점유율을 가지고 있었으며 국내 우수중소기업들은 이보다 약 4.75% 낮은 28.25%의 점유율을 가지고 있었다. 또한 가장 강력한 경쟁사 대비 자사의 점유율인 상대적 시장점유율은 세계 유수기업이 평균 2.34, 국내 우수중소기업이 2.05의 수치를 기록했다.

(주)동보는 현 엔진 및 변속기부품시장에서 절대적 시장점유율이 약 10%였으며, 상대적 시장점유율은 1.1로 경쟁사 대비 약 1.1배의 점유율을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 이 시장점유율은 국내 우수중소기업의 평균보다 18.25% 정도 낮지만 엔진 및 변속기부품 제조사가 국내에만 약 100여 개 있다는 점을 감안하면 치열한 경쟁 속에서도 어느 정도의 시장지배력은 가지고 있다고 볼 수 있다. 그러나 상대적 시장점유율을 비교한 결과, 가장 강력한 경쟁사에 비해 시장지배력 부분에서는 큰 차이가 없었다. 하지만 현대/기아자동차 및 한국 지엠 등 굴지의 자동차회사와 전략적인 관계를 바탕으로 신차의 부품개발 및 신기술 연구에 매진하고 있기 때문에 향후 시장점유율이 증가될 것으로 기대된다.

한편 태양산업(주)은 연료관시장에서 약 75%의 독보적인 점유율을 유지하고 있다. 특히 가장 강력한 경쟁사의 시장점유율이 약 15%로 상대적 시장점유율은

국내기업의 평균치인 2.05보다 월등히 높은 5를 기록했다. 이는 즉, 태양산업(주)이 가장 강력한 경쟁사 대비 약 5배의 높은 시장점유율을 가지고 있어 시장지배력이 매우 크다는 것을 의미한다.

2. 시장과 집중

세계 유수중소기업은 시장을 보다 좁은 의미에서 정의하며 해당시장에서 강력한 위치를 구축하기 위해 노력한다. 또한 이들은 좁은 시장에 '집중'함으로써 전문화와 완벽함을 추구하여 경쟁사에 대한 진입장벽을 쌓고 있다.

한편 세계 유수중소기업들은 유연한 다각화를 통하여 성장을 방해하는 장벽을 극복하고 기존의 노하우를 더 효과적으로 이용하며 기업의 성장을 추구하려고 한다. 시장과 집중의 전략은 다음의 '시장정의', '집중화 정도', '유연한 다각화'에 의해서 측정된다.

1) 시장정의

시장과 사업을 정의하는 방법 중 가장 일반적인 방법은 제품으로 정의하는 것이지만 제품 위주의 좁은 정의는 다변화하는 환경에서 경쟁력을 잃는 요인으로 작용할 수 있으므로 보다 포괄적인 의미의 시장 및 사업정의가 필요하다.

세계 유수중소기업들은 자사가 속한 시장을 정의하고 해당시장에 대한 시장점유율을 확보하기 위해 노력한다. 시장을 정의하는 기준을 분석하면 세계 유수중소기업의 63%가 '용도 또는 고객의 요구'를 시장정의 기준으로 사용하고 있으며, 약 55%는 '고객 또는 표적집단', 약 42%는 '제품과 기술'에 따라 시장을 정의하는 것으로 나타났다. 반대로 '가격 수준', '품질', '지역'은 시장정의 기준으로서 낮은 빈도를 가지고 있었다. 이는 지역적 시장 구분이 전 세계로 활동하는 세계 유수중소기업들에게 의미가 없기 때문이다. 이처럼 세계 유수중소기업들은 동종업계, 통계, 경쟁자, 고객이 사용하는 시장정의를 받아들이기보다는 시장을 자율적으로 파악하고 있었다. 결국 시장을 어떻게 정의하느냐에 따라서 사업과 전략의 적합성이 결정된다.

이에 반해 국내기업들이 시장을 정의하는 기준은 '제품 · 기술', '품질'을 들고 있

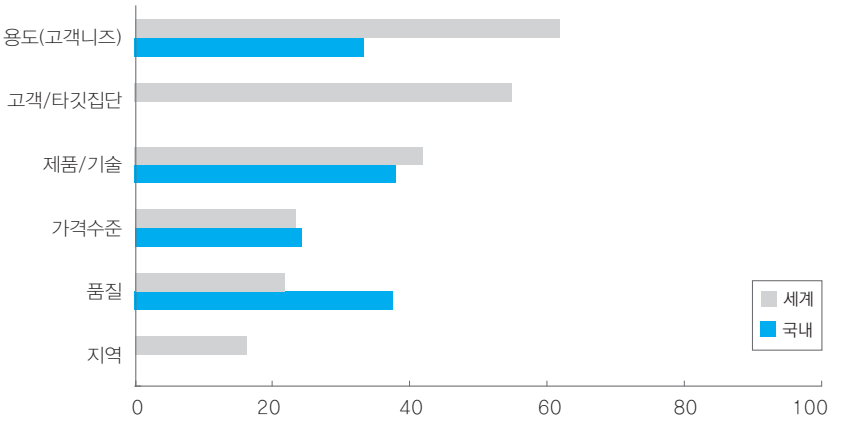
다. 이는 조사대상 기업들이 주로 기술이 요구되는 제품을 생산하는 회사이고 고객이 이들 기업에게 가장 크게 요구하는 부분이 안전하고 우수한 '품질'이기 때문이다.

금차 조사대상 기업의 경우를 각각 살펴보면 (주)동보는 '품질'로 자사의 시장을 정의한다고 응답하였다. 이는 '품질'이 곧 고객의 가장 강력한 니즈이기 때문이다. 즉, 완성차 회사들은 동사로 하여금 원가절감 및 납기준수 등의 여러 요소를 요구하지만 무엇보다도 믿을 수 있고 안정된 '품질'에 대한 높은 니즈를 가지고 있다. 이에 따라 동사 역시 우수한 품질을 경쟁우위 확립을 위한 가장 중요한 가치라고 여기며 품질향상에 최선을 다하고 있다.

태양산업(주)은 '가격수준'으로 시장을 정의하였다. 즉, 제품기술 위주의 정의가 아닌 제품의 가격수준으로 보다 폭넓게 시장을 정의하고 있다는 것을 의미한다. 이것은 동사에서 생산하고 있는 부탄가스제품이 제품수명주기(Product Life Cycle)에서 성숙기에 접어들어 가격적 요소가 점점 중요해지고 있기 때문이다.

이와 같이 (주)동보와 태양산업(주)은 국내 우수기업들이 평균적으로 가장 중요하게 여기는 '제품/기술'이 아닌 '품질', '가격수준'을 더 중요하게 여기고 있는데 이는 두 기업이 국내 우수기업 가운데에서 특히 품질과 가격수준에 민감하기 때문인 것으로 여겨진다. 반면 세계 유수기업들과 달리 시장정의의 중요성으로 '고객/타깃집단'을 들지 않았는데 고객밀착전략과 함께 고객서비스를 중요하게 여기는 두 기업에게 있어 좀 더 고객지향적으로 시장을 정의한다면 앞으로 더 새로운 시장기회가 창출되고 시장점유율도 더욱 높일 수 있을 것이다.

〈그림 25〉 시장을 정의하는 기준 (단위:%)



2) 집중화 정도

집중화의 정도는 시장정의와도 관련되어 있으며 제공된 생산품의 '폭' 또는 '깊이'와 연관성이 있다. 여기서 말하는 '폭'이란 한 기업이 공급하는 제품의 다양성 정도로 공급품목의 수를 의미하며 '깊이'는 동일한 제품에서 나온 여러 가지 버전의 제품수 및 문제해결의 완성도, 가치 창출 사슬 가운데 자사가 담당하는 비율로서 가치 창출로 연결되는 부분을 말한다.

국내와 세계의 우수한 중소기업들을 살펴본 결과 공통적으로 넓은 '폭'의 제품라인보다는 소수의 제품라인 범위에서 '깊이'를 추구하는 전략을 선택하였다는 특징이 있었다. 즉, 높은 성과를 보인 중소기업들은 깊이 있는 제품라인을 통해 고도의 집중과 지속성을 유지하고 있었다.

(주)동보와 태양산업(주) 역시 우수중소기업의 특성과 마찬가지로 집중화된 성장전략을 선택하여 사업을 운영해오고 있었다. 먼저, (주)동보는 자동차의 약 3만여 가지에 이르는 다양한 부품 중 엔진과 변속기 부품에 집중하여 상품을 공급해왔다. 또한 태양산업(주)은 가스충전기술과 터지지 않는 밸브생산에 핵심역량을 주력하며 연료관 및 에어졸 제품만을 생산해왔다. 특히 태양산업(주)은 가장 대표적인 상품인 '썬연료'에 주력함으로써 가장 친숙하고 안전한 브랜드로 소비자들에게 포지셔닝될 수 있었다.

3) 유연한 다각화

세계의 유수중소기업들은 지속적인 성장을 위하여 시장개발 또는 제품개발 등을 통해 집중화된 다각화를 추구하는 경향이 있다. 즉, 향후 성장전략으로 신시장을 개척하거나 신제품 및 신기술을 개발함으로써 새로운 분야로 다각화하는 경우가 많다. 이것은 첫째, 제한된 시장범위 내에서는 높은 시장점유율을 지속적으로 추구하는 것이 한계가 많기 때문이며, 둘째, 미래에 새로운 경쟁자가 진입할 가능성이 있으므로 경쟁우위를 확보하고 성장동력을 높이기 위해서이다. 물론 세계 유수중소기업들은 유연한 다각화전략을 효과적으로 실행하기 위해서 기존의 탁월한 경영 능력과 축적된 노하우를 바탕으로 한다.

국내 우수중소기업 역시 현재의 높은 매출 및 시장점유율을 유지하기 위해 미래 성장전략을 가지고 있다.

(주)동보는 2010년을 기준으로 약 1천 5백억 원의 매출을 기록하였지만, 현재 급성장하고 있는 중국시장에 대비하기 위해 신제품개발 및 기술확보에 역량을 집중하고 있다. 그 예로 중국에 대비해 높은 생산시설을 갖추고자 아산에 신축공장을 설립 중에 있으며 신제품 생산을 위해 본사공장의 일부를 6단 자동변속기용 라인으로 증축하였다. 또한 기술집약적인 부품 중 하나인 기어(Gear) 생산을 위해 매년 약 200~350억 원씩 투자를 해오고 있다.

한편, 태양산업(주)은 연료관 제품과 에어졸 제품에 대해 서로 다른 성장전략을 가지고 있다. 우선 연료관 제품은 국내에서 이미 포화상태이기 때문에 중국, 미국 등 새로운 시장개척에 주력하고 있다. 특히 최근 한류열풍과 함께 끓여 먹는 식문화가 점점 인기를 모으면서 부탄가스의 수요도 점점 높아지고 있다. 이에 따라 해외 마케팅 전략을 강화하고 시장점유율을 높이는 데 힘쓰고 있다.

에어졸 제품은 신시장 개척과 더불어 신제품개발에 주력할 계획이다. 국내에서도 높은 성장 가능성을 갖고 있는 에어졸 제품은 현재 동사의 매출 중 약35%를 차지하고 있는 상품으로 앞으로는 제품 다양화를 통해 시장을 확대해나갈 계획이다. 현재 에어졸 제품의 원액제조부터 제품개발까지 직접 할 수 있는 환경을 준비 중에 있다.

3. 기업경영의 글로벌화

성공한 세계 유수중소기업들은 설립과 동시에 해외시장을 개척하기 위한 목표를 두고 있으며, 개척자로서의 장점과 자회사를 통한 고객과의 직접적인 관계를 통해 타 국가에서의 성공을 실현해나간다. 기업경영의 글로벌화 정도를 인식하는 척도로는 '세계화', '매출액의 지역적 이동 및 개별 국가시장에서의 전략' 항목 이외에 '주목하는 미래시장', '외국어 구사능력과 해외경험의 중요성' 항목이 있다.

1) 세계화

'집중'은 시장을 작게 만든다. 그러나 세계의 유수중소기업은 집중과 동시에 세계화를 통해 세계시장에 제품을 출시함으로써 놀라운 성장을 이루었다.

비록 해외 진출이 소비자의 성향과 문화의 차이로 인해 진출 후 자리를 잡는 것

이 쉽지 않은 편이나 관세의 이익, 넓은 시장 확보, 현지화 마케팅전략 실행 가능 등의 여러 이점이 있어 많은 기업들이 세계화전략을 추구하고 있다. 세계 유수중소기업도 약 74%가 설립 초기부터 수출을 시작했다고 대답했으며, 34%는 회사 창립과 동시에 해외지사를 두었다고 대답했다. 또한 해외시장 진입 시 세계 유수중소기업들은 기술 유출을 방지하기 위해 단독 진출을 선호하고 해외지사는 거의 100% 자기자본으로 설립하는 것으로 분석되었다.

〈표 4〉 우수중소기업의 해외지사 비교 수

구분	평균 해외지사 수(개)
세계 유수중소기업	30
국내 우수중소기업	2.6

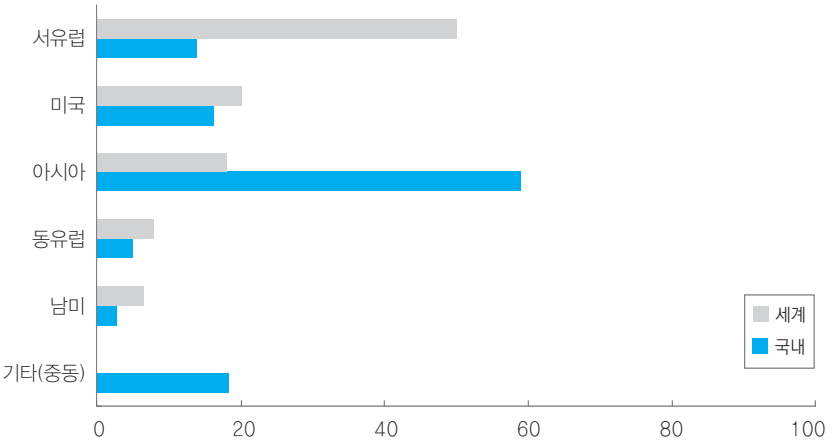
그러나 〈표 4〉에서 볼 수 있듯이 세계 유수중소기업들은 평균 해외지사의 수가 30개인데 반해 국내기업들은 2.6개로 매우 큰 차이가 있는 것으로 나타났다. 2010년 기업은행의 명예의 전당 헌정기업으로 선정된 기업을 보아도 (주)동보는 해외지사를 보유하고 있지 않으며 태양산업(주)은 국내 우수중소기업의 평균과 비슷한 2개의 해외법인을 보유하고 있다. 그러나 (주)동보는 해외지사를 보유하고 있지 않아도 매출 중 해외수출 비중이 약 70%로 수출로 인한 매출 발생비가 매우 높다.

또한 태양산업(주)도 해외시장점유율이 약 60%로 해외에서 높은 성과를 올리고 있으며 현재는 미국과 중국, 유럽, 일본 등 해외시장 진출을 본격화하기 위해 많은 노력을 기울이고 있는 중이다. 동사가 보유하고 있는 지사의 설립도 이런 해외 진출을 위한 것으로 2003년에 이미 '청도세안액화기 유한공사'를 중국에 설립하였으며 2001년에는 미국에 해외합작법인(USPEC)을 설립하여 운영중에 있다.

2) 매출액의 지역적 이동 및 개별 국가시장에서의 전략

해외 진출을 통해 성공하고자 하는 기업들에게 시장과의 친밀성은 중요한 요소이며 단순히 수출에만 만족하는 것을 넘어 해당 국가에 적절한 진입 전략을 실행하여 전략적 경쟁우위 요소를 구축할 수 있어야 한다.

〈그림 26〉 지역별 매출액 비율 (단위:%)



(주)동보는 매출액 중 해외수출로 인한 매출 발생비가 약 70%로 높은 편이지만 자동차부품을 제조 및 생산하는 회사로서 직접 수출보다는 간접 수출이 많은 편이다. 가장 큰 고객은 국내회사인 현대/기아자동차로 이와 같은 완성차 회사를 통해 간접수출이 발생한다. 그러다 보니 국가별 차별화된 시장전략을 구축하기보다는 자동차 품질에만 집중하여 고객만족을 실현해왔다.

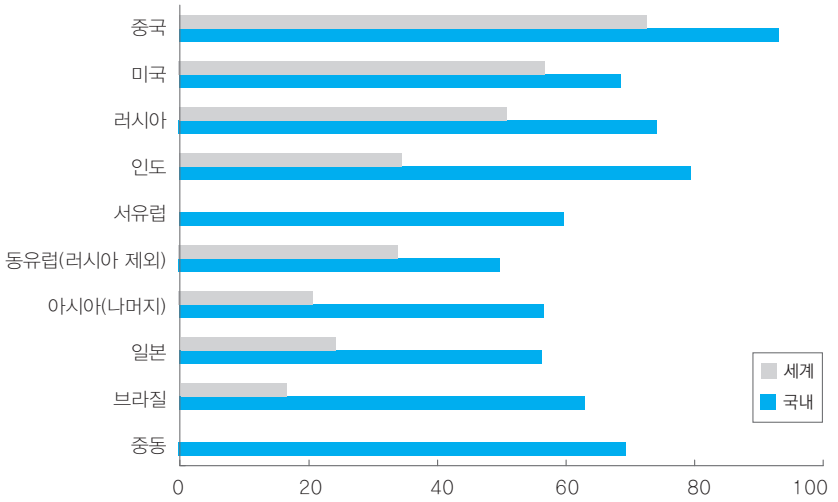
반면 태양산업(주)은 해외수출로 발생하는 매출 비중이 약 30%로 내수용 제품 생산 및 판매가 훨씬 높은 편이다. 하지만 연료관 제품의 수요 증대에 따라 국가별 차별화된 전략을 구축하여 적극적으로 해외시장을 공략하고 있다. 현재는 일본으로 가장 많은 수출을 하고 있으며 일본과 중국을 포함하여 약 60%가 아시아 시장에 집중되어 있고 기타지역이 약 40%를 차지하고 있다.

3) 주목하는 미래시장

세계 유수중소기업들이 다양한 해외시장 진출을 통해 이미 폭넓은 경험을 했다는 점을 미루어볼 때 지역시장의 매력에 대한 평가결과는 국내 중소기업에 중요한 시사점을 제공한다. 먼저 주목하는 미래시장에 대한 평가결과 중국에 대한 매력도는 약 73%로 미국(53%)과 러시아(48%)시장에 대한 평가에 비해 월등한 차이를 보이며 1위를 차지했다. 이는 중국이 약 13억 명의 인구수를 기반으로 잠재소비자의 규모가 거대하기 때문이며, 특히 최근 급성장하고 있는 중국의 GDP 및 소

비자의 구매력을 볼 때 중국시장의 성장가능성이 무궁무진하기 때문이다. 또한 3위로 러시아가 선정된 것은 유럽에 위치한 산업장비업체 및 부품공급업자들이 상대적으로 위치가 가깝고 향후 발전가능성이 높은 러시아를 매우 긍정적으로 평가하고 있기 때문이다. 이를 통해 세계 유수중소기업들은 BRIC(브라질-러시아-인도-중국)보다는 CRI(중국-러시아-인도)를 더 선호함을 알 수 있다.

〈그림 27〉 주목하는 미래시장에 대한 인식 (단위:%)



세계 유수기업들과 마찬가지로 국내기업들도 중국을 가장 유망한 시장(95%)으로 인식하고 있었다. 그러나 브라질, 중동, 일본 등 세계 유수중소기업이 낮은 매력도를 가지고 있었던 해외시장에 대해서도 국내기업들은 전반적으로 매우 긍정적인 견해를 가지고 있는 것으로 분석되었다. 이는 한국의 소비시장 규모가 해외시장에 비해 작고 일부 상품의 경우 이미 성숙기에 이르면서 해외진출을 통한 성장동력을 탐색하는 것이 불가피하기 때문이다.

(주)동보의 경우 중국과 일본, 인도에 대해 높은 매력도를 가지고 있었으며 태양산업(주)은 중국에 높은 관심을 가지고 있다고 응답하였다.

4) 외국어 구사능력과 해외 경험의 중요성

세계 유수중소기업들은 언어학습과 함께 문화에 대한 학습을 동시에 강조하며

해외 경험을 승진의 필수적 조건으로 요구한다. 그리고 가장 훌륭한 언어는 고객들이 구사하는 언어로 대부분의 세계 유수중소기업들에게 영어 구사력은 당연한 능력으로 간주된다. 또 많은 기업들이 영어를 외국어로 정의하지만 세계화를 추구하는 이들은 영어로만 만족하지 않는다. 일반적으로 세계 유수중소기업들의 관리자급 구성원들은 세 가지 이상의 외국어 능력에 대해 필요성을 느끼고 있었으며 이 외에도 각 문화에 대한 지식과 해외 경험이 요구된다고 응답하였다.

국내 우수중소기업들 역시 분석결과 직원들의 외국어 구사능력과 해외시장 개척 경험의 중요성을 높이 인식하고 있었으며, 해외시장 개척을 위한 언어로 대부분 영어와 중국어를 선택하였다. 금년 조사기업인 (주)동보와 태양산업(주)도 국내와 세계의 유수중소기업과 마찬가지로 외국어 및 해외경험이 매우 중요하다고 응답하였으며 특히 영어를 가장 필요한 언어라고 인식하고 있었다.

특히 태양산업(주)은 영어 외에도 현재 일본으로 주로 수출을 하고 있기 때문에 일본의 문화학습과 언어습득의 필요성을 느끼고 있었다. 실제 태양산업(주)의 현창수 대표는 틈틈이 일본어를 공부하여 현재 높은 수준의 일본어 구사력을 보유하고 있기도 한다.

4. 고객과 서비스

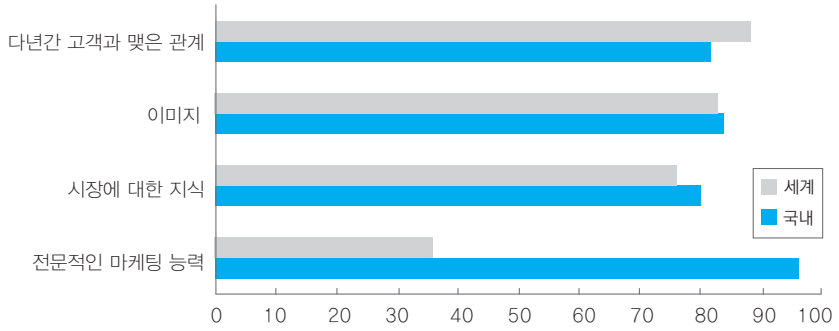
세계 유수중소기업들은 요구사항이 까다로운 고객과 밀접한 관계를 잘 유지해 나가며 이런 고객들의 요구에 맞춘 서비스를 제공하기 위해 노력한다. 고객과 서비스전략을 측정하는 요소로는 '고객과의 친밀성', '고객가치 요소', '고객의존도와 리스크', '제공하는 서비스의 기술적 수준' 등을 들 수 있다.

1) 고객과의 친밀성

고객과의 친밀성을 유지하는 것은 매출증대에 영향을 끼칠 뿐만 아니라 고객으로부터 획득한 시장 및 제품에 대한 정보를 통해 신제품 개발, 고객서비스의 질 향상 등 기업가치 증대를 위한 다양한 기회를 만들 수 있다.

'고객과의 친밀성'과 관련된 요소에 대한 응답내용을 분석한 결과, 세계 유수중소기업들은 '다년간 고객과 맺어온 관계'를 자사의 가장 큰 장점으로 보고 있었다.

〈그림 28〉 고객과 관련한 자사의 장점 (단위:%)



이 장점은 시장과 연관된 특징에서뿐만 아니라 직원들의 전문능력이나 애사심과 같은 기업 내부적 장점과 비교해도 최고의 장점으로 평가되었다. 또한 두 번째로 높은 순위를 기록한 '이미지'는 고객들이 기업에서 제공한 제품과 서비스를 어떻게 평가하는지 말해주는 요소로서 세계 중소기업들은 '이미지'를 자사의 장점 중 하나라고 응답하였다. 이것은 고객과의 지속적인 관계를 토대로 긍정적인 이미지를 형성할 수 있었기 때문인 것으로 보인다. 뿐만 아니라 세계 유수중소기업은 자신의 '시장에 대한 지식' 수준이 매우 높다고 인정하는데 '시장에 대한 지식'이란 양적인 자료에 대한 지식뿐만 아니라 시장과 관련된 감각, 유행, 고객의 욕구를 모두 포함한다.

반면에 '전문적 마케팅' 항목은 약 36.5%로 매우 낮은 수치를 기록했다. 이것은 현재 세계 유수중소기업이 전문적인 마케팅 능력보다는 품질이나 고객관계 등의 요소에 더 높은 중요도를 부여함으로써 상대적으로 전문적인 마케팅 능력에는 집중화하지 않은 결과이다.

실제로 각 중소기업의 현황을 보면 관리자급 이상의 구성원들도 자신을 마케팅 전문가로 보지 않는 사람들이 대부분이었으며, 마케팅부서 또는 마케팅 전문인력을 갖추고 있지 않은 회사가 많은 것으로 나타났다.

고객과 관련된 자사의 장점에 대한 질문에서 국내기업들 역시 '다년간 고객과 맺어온 관계'를 자신의 가장 큰 장점으로 보고 있었다. 그러나 국내기업들은 '고객의 이미지'보다 '시장에 대한 지식'을 더 큰 장점으로 분석하고 있었다. 이것은 시장의 변화속도가 매우 빠르고 고객의 기대수준이 높은 국내시장에서 성공한 국내기업들은 철저한 시장분석을 통해 수요에 대비하고 이를 반영하려 노력하고 있었기 때문이다. 이런 노력으로 인해 국내 중소기업은 시장에 대한 지식에 대해 높은

만족도를 가질 수 있었다.

한편 성공적인 세계 유수기업과는 달리 전문적인 마케팅 능력에 대해서는 그 중요성을 높게 평가하였는데 고객관계 형성을 위해 마케팅 활동이 의미가 있다고 여기고 노력을 기울이고 있음을 알 수 있다. '이미지'에 대해서는 세계 유수기업보다 다소 낮았고, 다른 항목들에 비해서도 비교적 낮게 평가하고 있었다.

국내 우수중소기업 중 두 기업의 평가결과를 보면 (주)동보는 고객과 관련한 자사의 장점에 대해 '다년간 고객과 맺은 관계', '이미지', '시장에 대한 지식'을 장점으로 꼽았으며 태양산업(주)은 '다년간 고객과 맺은 관계'를 최고의 장점이라고 꼽았다.

2) 고객가치 요소

고객의 요구를 충족시키기 위해 중소기업은 어떠한 고객가치 요소를 높게 평가하고 경영자원을 배분할 것인지 파악해야 한다.

세계 유수중소기업의 고객은 요구수준이 매우 높으며 무척 까다롭다. 고객의 '제품의 질'에 대한 요구는 다른 요구와 상당한 격차를 보이며 1위를 차지하고 있다. 이 결과는 고객들의 품질요구 수준이 지극히 높다는 점을 증명해준다. 품질에 이어 '경제성'이 2위를 기록하며 납품기간 엄수와 비슷하다. 구매 전의 상담, 애프터서비스, 납품의 융통성과 같은 추가서비스도 평균 이상으로 중요하다고 지적한다.

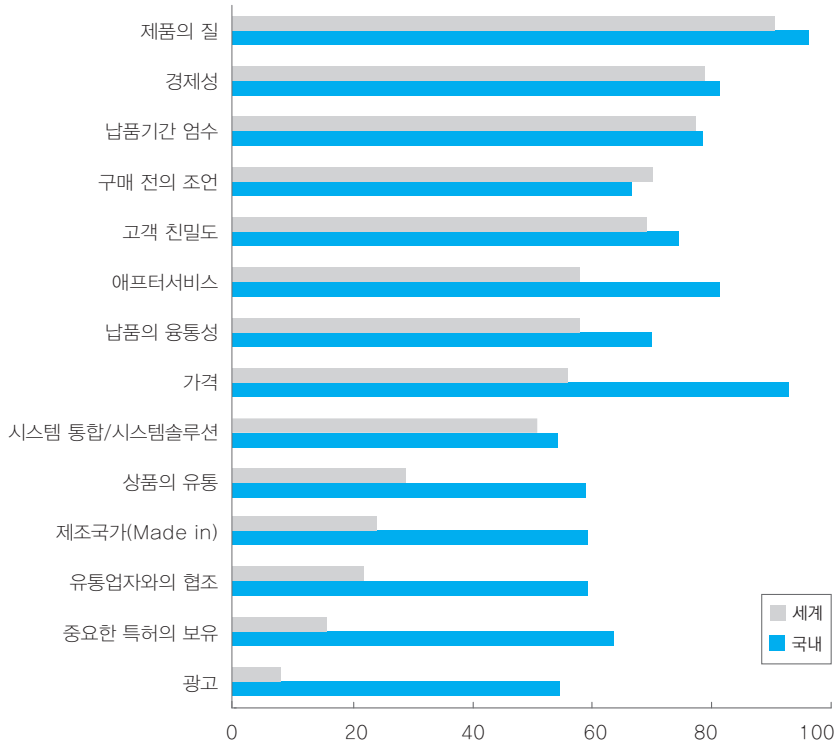
이러한 통계가 시사하는 바는 세계 유수중소기업의 고객은 가격보다는 품질과 경제성에 훨씬 더 높은 관심을 기울이고 있다는 것이다. 반면 협력업체 및 유통업자의 협조 등에는 상대적으로 낮은 중요도를 부여하였는데, 이것은 서비스와 제품의 품질과 같은 본질적인 요소를 더 중요시한다는 것을 반영한 결과이다.

국내기업은 고객 요구사항의 중요도를 묻는 질문에서 세계 유수중소기업들이 가장 중요하다고 인식하고 있는 '제품의 질'을 높게 인식하고 있었다. 특기할 사항은 '가격'을 세계 유수기업보다 월등히 중요하게 인식하고 있어 국내에서는 가격경쟁력이 중요한 고객의 요구사항임을 알 수 있다.

(주)동보와 태양산업(주)의 응답결과를 분석한 결과, 두 기업 모두 고객의 요구사항에 대해 '제품의 질'과 '납품기한의 엄수'를 중요한 요소로 선택하였다. 특히 (주)동보의 경우 위의 2가지 요소와 함께 '가격'에 동등한 중요도를 부여하였으며

이런 가치 판단에 근거하여 실제로 QCD(Quality, Cost, Deliver)운동을 진행하고 있었다. QCD운동은 우수한 품질을 바탕으로 원가를 절감하고 납기를 철저히 준수하기 위한 것으로 지속적인 고객 관계를 유지할 수 있는 하나의 비결이라고 할 수 있다.

〈그림 29〉 고객가치 요소에 대한 중요성 인식 (단위:%)



이를 위해 (주)동보는 최신 자동화설비를 갖춤으로써 불량률을 낮추고 생산효율성을 높여 원가절감을 실현하고 있으며 기술개발 및 해외기술 도입으로 품질을 통한 경쟁우위를 유지하고 있다.

3) 고객의존도와 리스크

고객의존도를 분석한 결과 세계 유수중소기업들 가운데 10%가 매출액의 절

반 이상을 5개의 고객사에게서 얻고 있었으며, 약 28%의 기업들이 매출액 중 20~50%를 약 5개 내외의 고객사로부터 창출하고 있다고 응답하였다.

그러나 매출액 중 주요 고객사의 비중이 20% 미만인 중소기업은 약 61.4%로 세계 유수중소기업은 특정기업에 대한 의존도가 상대적으로 크지 않다는 것으로 분석되었다.

하지만 국내 조사대상 기업분석에서는 매출액 중 20~50%를 5개 내외의 고객사로부터 창출한다는 기업의 비중이 약 60% 이상으로 현재 국내 중소기업은 소수의 주요고객에 대한 의존도가 매우 높은 것으로 나타났다. 이러한 점은 고객의 환경변화에 매출액의 변화도 많이 발생하게 되어 그 위험도가 높다고 할 수 있다. 그러나 소수고객에 대한 의존성의 또 다른 측면은 고객사의 발전에 따라 중소기업이 함께 성장할 수 있는 발판을 마련할 수 있으며 소수고객에 대한 집중화전략으로 자사의 자원을 효과적으로 활용할 수 있다는 것이다.

〈표 5〉 다섯 군데 중요 고객들로부터 얻는 매출액 비중

다섯 군데의 중요 고객들로부터 얻는 매출액의 비율	세계 유수중소기업들의 비율	국내 우수중소기업들의 비율
50% 이상	10%	22%
20~50%	28%	60%
5~20%	37%	18%
1~5%	19%	0%
1% 이하	6%	0%

(주)동보는 다른 국내 우수중소기업과 마찬가지로 상위 5개의 고객에 대한 의존도가 높으며 주요 고객들로부터 매출의 약 80% 이상을 올리고 있다. 전체 매출 중 고객사별 비중을 보면 현대/기아자동차가 약 40%, 한국 지엠이 약 30%, 그 외 기타 자동차회사의 비중이 30%이다. 이와 같이 상대적으로 소수업체에 대한 의존도가 높은 편이어서 실제 주요 고객사의 부도와 함께 위기를 맞기도 하였다. 그때부터 고객 다변화를 위해 힘쓰고 있으며 이를 위해 독자적인 기술을 개발하고자 많은 투자를 하고 있다.

태양산업(주)은 5개사의 주요 고객에 의한 매출 비중이 0~20%로 소수 고객에 대한 낮은 의존도를 가지고 있었다. 이것은 제품의 특성상 대형업체보다는 전국의 중소식당이 주 고객이기 때문이다. 하지만 소수고객에 대한 낮은 의존도에도

불구하고 리스크를 더욱 낮추고 성장 동력을 향상시키기 위해 해외시장 개척에 주력하고 있으며 주문자위탁생산(OEM)으로 생산하던 에어졸 제품을 개발자생산(ODM) 방식을 통해 생산하고자 준비하고 있다.

4) 제공하는 서비스의 기술적 수준

성공한 대부분의 중소기업이 제공하는 서비스는 제품수명주기상 성장 또는 성숙단계에 속하며, 완전히 새로운 시장에서 활동하는 기업은 드물다.

세계 유수중소기업이 제공하는 제품과 서비스는 제품수명주기상 도입기와 쇠퇴기의 비율이 매우 낮고 제품의 90% 이상이 성장단계 또는 성숙단계에 있다. 이는 세계 유수기업 가운데 완전히 새로운 시장에서 활동하는 기업들이 적다는 사실을 말해준다. 이들은 자신의 시장이 쇠퇴할 위협을 받지 않으면서 동시에 도입단계에서 발생할 수 있는 높은 리스크에 직면할 확률도 적다.

국내 우수중소기업들도 세계 유수기업들과 같은 패턴을 보이고 있다. 성장기에 있는 산업은 시장이 계속 커짐에 따라 기업의 성장에 견인차 역할을 하게 되고, 성숙단계에 있는 기업들은 성숙한 시장에서 기업이 성장할 수 있도록 좋은 기회를 제공하는 세계화를 통해 쉽게 쇠퇴기단계에 접어들지 않는다. 따라서 국내기업들의 성장잠재력은 세계 유수기업들과 마찬가지로 향후에도 높다고 할 수 있다.

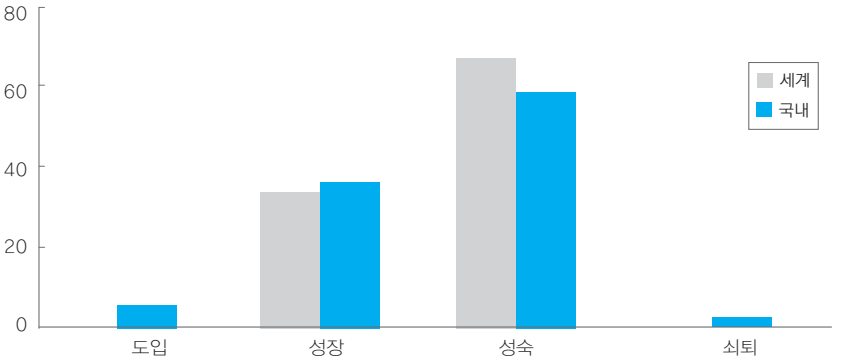
금차 조사대상 기업들의 제품수명주기를 보면 (주)동보는 자사의 위치에 대해 '성장기'에 있다고 응답하였으며 태양산업(주)은 '성숙기'에 위치한다고 대답하였다. 먼저 (주)동보의 경우 자동차엔진 및 변속기부품시장은 신차가 출시됨에 따라 새로운 부품으로 교체되어 조립되기 때문에 지속적으로 제품혁신 및 다양한 모양과 크기를 가진 부품생산능력이 요구된다.

또한 주요 고객인 현대/기아자동차의 완성차 수출량이 증대됨에 따라 부품수요도 지속적으로 증가하고 있으며 차량성능 및 디자인이 업그레이드된 신차를 앞으로도 계속 출시할 예정이므로 자동차부품시장의 성장여력이 충분한 것으로 보고 있다.

한편 태양산업(주)에서는 주요 제품인 부탄가스를 국내에서 이미 성장단계를 넘어 포화상태에 이른 것으로 보고 있다. 이는 야외취사 금지법이 발효되어 야외에서 부탄가스 사용을 제한하고 있기 때문이며, 도시가스의 편의성이 높아짐에 따라 대형식당이 부탄가스를 이용한 휴대용 가스레인지 대신 도시가스로 교체하고

있는 추세이기 때문이다. 따라서 국내시장에서 동사의 주력상품인 부탄가스는 성숙기에 위치해 있다고 판단되고 있다. 그러나 국내 시장 성장의 이런 한계를 극복하기 위하여 해외시장 개척을 통한 고객다변화를 하고자 노력하고 있다. 뿐만 아니라 상대적으로 국내시장에서 성장기에 위치한 에어졸 제품을 다양화함으로써 태양산업(주)의 명성을 이어나가고 있다.

〈그림 30〉 제품수명주기로 본 우수중소기업의 제품 위치 (단위:%)



5. 혁신

세계 유수중소기업은 혁신에 대하여 고객에게 유용한 가치를 제공하거나 원가를 절감할 수 있는 그 무엇이며 혁신활동은 단순히 제품과 기술에 한정된 것이 아닌 그 이상의 가치를 창출해야 하는 것으로 생각하고 있었다. 또한 혁신의 원동력에는 시장과 기술정보의 적합한 활용이 요구되고 항상 시장과 고객의 니즈, 그리고 기술적 변화에 대한 통찰력이 바탕이 되어야 한다고 여기고 있었다. 본 비교분석 연구에서는 이런 혁신전략을 측정하기 위해 아래와 같이 'R&D 강도', '특허의 수', '혁신의 원천'에 대해 분석하였다.

1) R&D 강도

부즈-앨런 해밀턴 컨설팅 펌(Booz-Allen Hamilton Consulting Firm)에서는 지난 3년간(2002~2005년) '글로벌 이노베이션 1000'에 속한 기업을 대

상으로 연구개발(R&D)지출비에 대하여 분석하였다. 조사한 바에 따르면, 전 세계 톱 1000회사는 매출액 대비 약 4.2%를 R&D 투자를 위하여 사용하고 있는 것으로 분석되었다.

한편, 세계 유수중소기업으로 선정된 기업은 이보다 약 1.7% 높은 수치인 약 5.9%를 기술개발 및 프로세스 혁신에 투자하고 있다고 응답하였다. 이는 세계 유수중소기업들이 경쟁우위를 유지하고 향후 성장동력을 극대화하기 위하여 상대적으로 규모가 더 큰 '글로벌 이노베이션 1000'에 속해 있는 기업보다 적극적으로 R&D 활동을 하고 있다는 것을 의미한다. 또한 세계 유수중소기업은 기술 및 제품 혁신과 함께 프로세스, 시스템, 마케팅, 서비스부분에서도 혁신을 이루기 위해 노력하고 있었다.

〈표 6〉 매출액 대비 R&D비용 비율

	부즈-앨런(전 세계 톱 1,000 주식회사)	세계 유수중소기업		국내 우수중소기업	
		현재	향후	현재	향후
매출액 대비 R&D비용	4.2%	5.9%	12%	4.5%	7%

한국의 자동차부품업 중 특히 절삭가공부품산업에서는 독자적인 설계기술로 부품을 생산하기보다는 자동차회사에서 제시한 도면에 따라 생산을 하는 OEM 방식으로 주로 이루어지고 있다.

그러다 보니 (주)동보의 경쟁업체 및 해당 산업에 속해 있는 기업의 경우 R&D에 비용을 투자하고 있지 않은 경우가 많다. 하지만 동사는 R&D비용으로 매년 약 2%씩 투자하고 있으며 향후에는 약 4%로 기술개발 비용을 확대해나갈 계획이다. 주로 연구하고 있는 분야는 GDI-Fuel Assembly와 Balance Shaft Module-with Oil Pump로 현재 일부 기술은 테스트가 이미 마무리되어 상용화 전 단계라고 할 수 있다.

또한 태양산업(주)에서는 매출액 대비 약 10%를 R&D에 배분한다고 응답하여 (주)동보에 비해 높은 비율로 투자하고 있는 것으로 나타났다. 동사의 연구는 크게 제품개발과 생산시스템을 업그레이드하는 분야로 구분할 수 있으며 가장 주력하고 있는 것은 터지지 않는 밸브와 가스를 사용하지 않는 밸브를 개발하는 것이다. 특히 주력상품인 '썬연료'는 이미 높은 안정성을 인정받아 소비자의 과실이 있는 경우를 제외하고는 폭발가능성이 거의 제로에 가깝지만 이 낮은 가능성도 최소

화하기 위해 기술을 개발하고 있다.

2) 특허의 수

특허의 수는 실제적 이용과 경제적 이용가치가 다르지만 중요한 사실은 우수 중소기업들의 특허에 대한 집중력이나 비용, R&D 투자 또는 특허품의 경제적 가치를 고려하면 대기업보다 훨씬 효과적이고 효율적으로 운영하고 있다는 점이다. 세계 유수중소기업들은 자신의 경쟁전략으로 특허를 매우 중요하게 생각하고 있다. 2005년 한 해에 독일특허청과 상표청에 특허를 등록한 기업들 가운데 상위 50위 안에 세계 유수중소기업이 12개나 포함되었으며, 또 특허출원에 적극적인 세계 유수중소기업들은 기술을 선도하는 대기업과 비교해도 탁월한 혁신기업임을 증명해준다. 대기업들은 직원 1천 명당 5.8건의 특허만 신청했으나 세계 유수중소기업들은 30.6건이나 될 정도로 혁신과 그 결과물을 특허로 안전하게 보호하는 것을 핵심적 능력이라고 생각하고 있다. 세계 유수중소기업들의 평균 특허 수가 15건임에 비해 조사대상 국내 우수기업들은 31건에 달하였다.

물론 이러한 수치는 한 회사의 특허건수가 월등히 높아 평균치가 상승한 면도 있으나, 이 기업을 제외하더라도 특허건수에 있어서는 세계 유수중소기업 평균과 크게 뒤떨어지지 않았다. 따라서 국내기업들도 세계 유수기업에 준할 만큼 기술력을 지니고 있으며 특허가 제공하는 시장보호력으로 향후에도 시장의 새로운 진입자를 충분히 견제할 수 있을 것으로 보인다. 금차 조사한 2개 기업의 경우 (주)동보는 1개의 특허를 보유하고 있었으며 태양산업(주)은 9개의 특허를 보유하고 있다고 응답하였다.

〈표 7〉 우수중소기업의 평균 특허 수

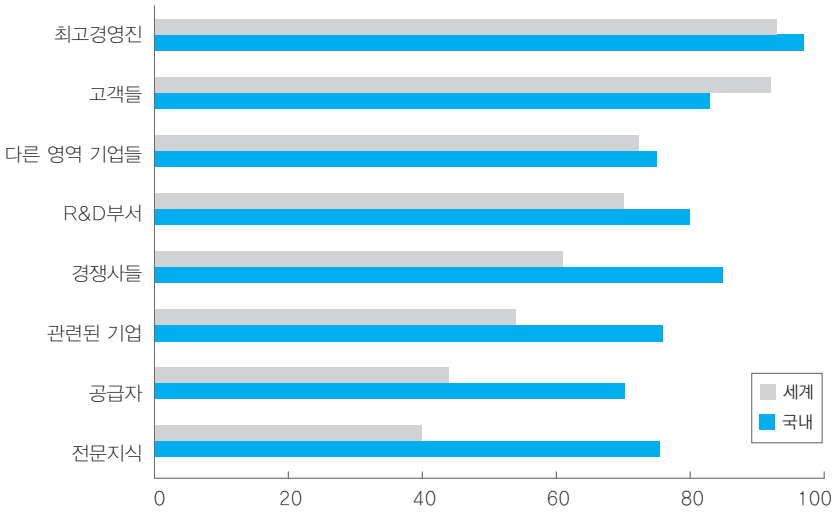
	평균 특허 수
세계 유수중소기업	15개
국내 우수중소기업	31개

3) 혁신의 원천

혁신의 원천 중 외부에서 오는 가장 중요한 자극은 바로 고객이다. 또한 공급

자, 경쟁사, 협력파트너도 혁신적 아이디어에 상당히 기여할 수 있으며 최고경영진, R&D부서, 다른 영역의 아이디어 제공자 등도 내부적인 혁신의 원천으로 중요하게 작용할 수 있다.

〈그림 31〉 혁신을 위한 자극을 주는 요소들의 중요도 (단위:%)



세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업은 혁신을 위한 자극을 제공하는 데 있어서 내부와 외부 모두가 중요한 역할을 하고 있다고 대답하였다. 그러나 국내 우수중소기업은 혁신 원동력에 대하여 대부분 세계 유수기업들과 유사한 응답을 하였지만 '경쟁사'와 '관련기업', '공급자', '전문지식'이 혁신의 원동력이 된다는 점에서는 세계 유수기업들과 상당한 차이를 보이고 있다.

(주)동보의 경우 혁신의 원천에 대하여 '최고경영진', '고객'을 꼽았다. 이는 고객의 니즈 변화를 면밀히 관찰하고 이를 반영하고자 노력하는 자세를 반영한 것이며 이에 대해 최고경영자의 의사결정권 영향력이 높음을 시사한다.

태양산업(주)은 '고객'과 '다른 영역의 기업들' 요소를 가장 중요한 혁신의 원천으로 선택하였다. '고객'과 '다른 영역의 기업'은 시장의 주요 구성요소로서 이는 동사가 시장지향적인 기업으로서 시장의 변화에 민감하다는 것을 의미한다.

즉, 내부적 요소보다는 외부적 요소에 기인하여 혁신을 추구하는 기업임을 보여준다.

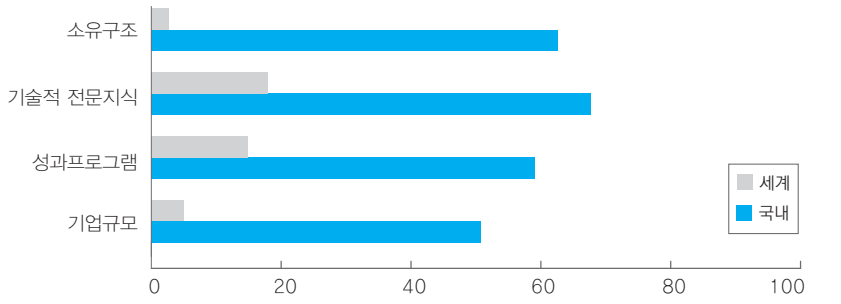
6. 경쟁

모방하기 힘든 기술이나 디자인 등은 기업이 지속적인 시장점유율을 유지하고 성장해나갈 수 있도록 기업에 유리한 시장환경을 조성한다. 세계 유수중소기업들은 대개 경쟁사가 모방하기 어려운 요소들을 보유함으로써 경영에 유리한 경쟁전략을 가지고 있었다. 이와 같은 경쟁전략을 알아보기 위해서 '경쟁사들과의 유사성 정도'와 '경쟁우위를 결정하는 변수'를 측정하였다.

1) 경쟁사들과의 유사성 정도

경쟁사와 자사 간의 유사성 정도를 알아보는 것은 효과적인 전략의 출발점이라고 할 수 있다. 기업의 성공을 이끄는 차별화된 전략은 결코 경쟁사와 유사하지 않아야 하며 이는 궁극적으로 경쟁우위의 초석이 된다.

〈그림 32〉 경쟁사들과의 유사성 정도 (단위:%)



세계 유수중소기업들은 경쟁사들과 유사하지 않은 차별화된 전략을 바탕으로 경쟁우위를 유지해나가고 있다.

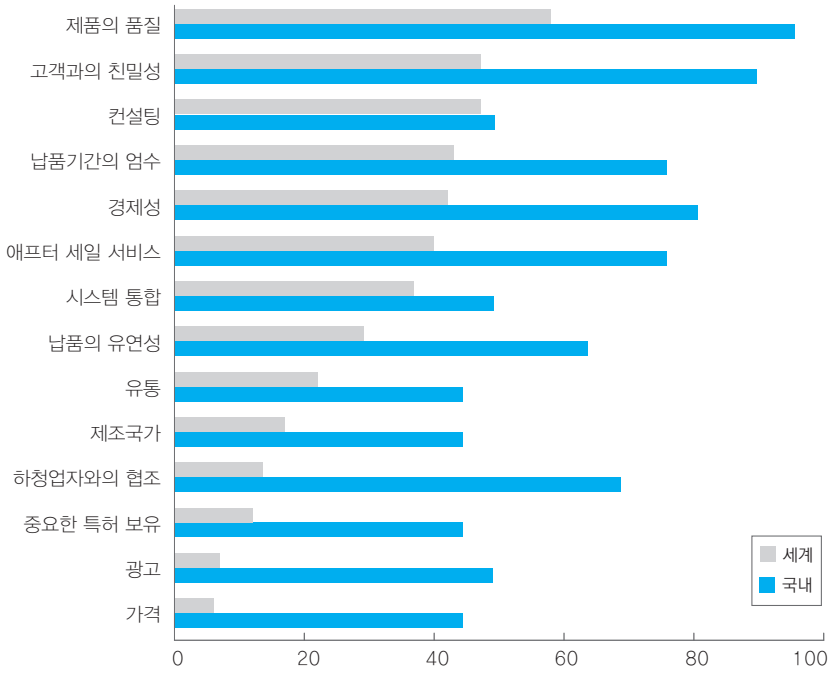
그러나 국내기업들은 경쟁사와의 유사 정도를 묻는 4개의 측정요소에 대해 약 60% 이상이라고 답하며 세계 유수기업들과 매우 다른 양상을 보였다. 이것은 세계 유수기업만큼 국내기업들이 경쟁사들과 차별화가 되어 있지 않다는 사실을 반증한 것이기도 하다. (주)동보와 태양산업(주)도 경쟁사들과의 유사성을 묻는 질문에 대해 대체로 유사성이 높은 편이라고 응답하였으며, 특히 소유구조와 기술적 전문지식에 대해 가장 유사성을 가지고 있다고 답하였다.

한편, 태양산업(주)은 성과 프로그램의 유사성을 묻는 질문에 대해서는 상대적으로 낮은 수치로 답하였다. 이것은 중소기업이지만 특별성과급제 및 장기근속자 포상 등 다양한 복지제도를 실시하고 있기 때문인 것으로 보인다.

2) 경쟁우위를 결정하는 변수

우수중소기업들은 자사가 속한 산업에서 경쟁우위를 결정하는 변수가 무엇인지를 정확하게 파악하고 있었으며 경쟁우위를 높이는 변수요소에 대해서는 세계 유수중소기업과 국내기업들이 비슷한 패턴을 보이고 있었다. 비록 강도측면에서 국내기업들이 더 심각하게 여기고 있는 것처럼 보이나 이는 조사대상 기업이 8개에 불과해서 생긴 면이 크다고 할 수 있다. 따라서 〈그림 33〉은 변수의 차이보다는 패턴에 초점을 맞추어서 살펴볼 필요가 있다.

〈그림 33〉 경쟁우위의 결정변수 (단위:%)



응답 결과 세계 유수중소기업은 경쟁우위요소에 대하여 '제품의 품질(58%)'을 가장 중요한 것으로 선택했다. 2위로는 서비스 변수들이 차지하고 있는데, 직접

적인 제품이 아니라 서비스와 제품에 필요한 소프트웨어와 연관되어 있었다. 또한 광고, 가격과 같은 마케팅 도구들은 경쟁우위에서 가장 낮은 점수를 차지하고 있었다. 세계 유수기업과 국내기업은 '제품의 품질', '고객과의 친밀성' 등에 대해 경쟁우위 확보를 위한 중요한 변수로 인식한다.

그리고 세계 유수기업은 '컨설팅', '유통', '제조국가' 등을 중요하게 여기는 반면 국내기업들은 그렇지 않았는데, 그 이유는 앞서 언급한 바와 같이 국내기업들이 아직 세계 유수기업들에 비해 '고객의 존경심'을 쌓고 있지 못하는 데에 기인한다고 할 수 있다.

그러나 이제는 '유통'에 대해서 국내기업들도 관심을 가져야 할 때이다. 물론 조사대상 기업들이 B2B 거래 비중이 큰 이유도 있지만, 유통구조에 대해서 지식을 쌓는다면 세계시장 개척 및 자회사 설립에 도움이 될 것이다. 또한 국내기업은 납품의 유연성, 납품기간의 엄수, 경제성을 결정변수로 본다. 이는 조사대상 기업의 대부분이 세트제품이 아니라 부품회사로 적시공급을 더 우선시해야 하기 때문일 것이다.

(주)동보는 품질과 납기준수를 경쟁우위의 중요한 요소로 꼽았다. 이것은 부품의 품질이 곧 완성차의 성능 및 상품성과 직접적인 관계가 있기 때문이다. 1966년 창업된 이후 46년 동안 품질확보를 가장 우선적인 가치로 두어왔으며 품질향상과 기술축적을 통해 고객만족을 실현하고자 노력을 쏟아왔다. 자동차산업은 하나의 부품이 납기를 지키지 못하면 나머지 부품 생산에도 영향을 끼쳐 전체적인 완성차의 출시 계획에 차질을 줄 수 있다. 그래서 부품산업에서 선도적인 자리를 유지하기 위해서 납기준수를 기본원칙으로 지키고 있다. 이런 특성 때문에 품질과 납기를 가장 중요한 경쟁우위의 원천으로 선택하였다.

한편, 태양산업(주)이 경쟁우위요소로 선택한 것은 '품질'과 '고객과의 친밀성'이다. 동사의 주력상품은 화력을 발생시키는 부탄가스제품으로 제품에 결함이 발생할 경우 소비자의 안전에 치명적인 피해를 끼칠 수 있다. 따라서 안전한 제품 생산을 위해 우수한 품질을 확보할 필요가 있다.

그리고 태양산업(주)은 B2C와 함께 B2B 유통전략을 동시에 취하고 있다. 이것은 제품의 특성상, 개별소비자뿐만 아니라 중소식당 및 대형식당과 같은 업체에서도 부탄가스제품을 많이 사용하기 때문이다. 실제로 개별소비자보다 중소식당과 같은 업체소비자의 비중이 더 높은 편이다. 이런 고객들과 지속적인 관계를 유지하기 위해 고객밀착전략을 실행해왔으며, 경쟁사 대비 차별화되는 브랜드 전략을 기획하여 안전하고 친숙한 브랜드 이미지를 지켜오고자 노력했다.

7. 자금조달, 조직과 주변환경

자금조달, 조직, 주변환경은 핵심 프로세스의 조건을 결정짓고 이를 통해 세계 유수중소기업들은 고객에게 가치를 제공한다. 다음에는 이러한 전략을 평가하기 위하여 '자금조달의 안정성', '자금조달의 출처', '자체생산비율과 아웃소싱 정도'에 대해서 자세히 알아보기로 한다.

1) 자금조달의 안정성

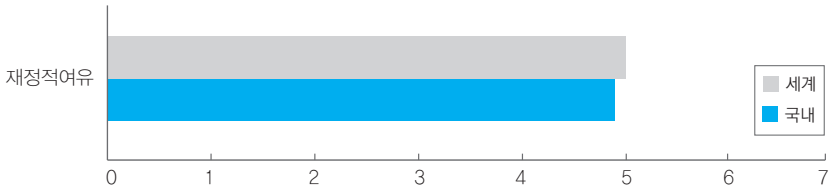
자금조달은 기업의 전략을 뒷받침하는 토대로 재정적인 여유는 결국 기업의 전략적 의사결정에서 보다 효과적으로 자원을 배분할 수 있도록 도움을 준다.

분석결과, 세계 유수중소기업들은 평균적으로 자기자본비율이 41.9%에 달하고 시장지배력을 지닌 세계 유수중소기업들은 50% 이상인 것으로 나타났다. 또한 이들은 이미 고도로 성장했음에도 불구하고 지난 10년간 자기자본비율이 계속 상승했다. 이는 비교적 안정된 매출이나 자기자금을 기반으로 외부로부터의 차입 없이 자금을 조달할 수 있는 능력이 있다는 것을 의미한다.

국내 우수중소기업들 역시 비교적 안정된 자금조달능력을 보유하고 있다고 설문에서 응답하였다. 2010년을 기준으로 약 1천 5백억 원의 매출을 기록한 (주)동보는 이런 안정된 자금을 기반으로 매년 약 250~300억 원의 설비 투자 계획을 가지고 있으며 태양산업(주)은 약 1천 6백억 원(2010년 기준)의 매출을 바탕으로 중국법인 설립 등 해외시장 개척에 주력하고 있다.

이와 같이 안정된 자금조달능력은 기업의 시장 개척이나 설비능력 확대 등에 자원을 배분할 수 있도록 지원함으로써 기업이 지속가능한 경영을 할 수 있도록 성장동력 기반화에 도움을 준다.

〈그림 34〉 **전략적 투자를 위한 재정적 여유**
(1 : 재정적 여유가 매우 적은 / 7 : 재정적 여유가 매우 많은)



2) 자금조달의 출처

자금조달 방법의 현황을 보면 세계 유수중소기업들은 자가조달방식을 주로 이용하고 그 다음으로 전통적인 은행의 신용대부, 자본시장, 사모투자 순으로 자금을 조달하고 있는 것으로 분석되었다. 이 중 주식시장과 같은 자본시장에서의 자금조달이 증가하는 추세인 것으로 나타났다. 그러나 국내 우수중소기업의 경우 보고의무 및 공시의무와 같은 외부간섭 때문에 자본시장을 통한 자금조달방법에는 비교적 부정적인 기업이 많은 편인 것으로 나타났다. 조사 결과, 국내 우수중소기업은 대부분 '전통적인 은행 신용대부(50%)'를 통해 자금조달을 하고 있으며, 그 다음으로 '자가조달(30%)'에 의한 자금조달방법을 선택하고 있었다.

〈표 8〉 미래의 자금조달 출처(복수 응답 가능)

조달방법	세계	국내
자가조달	49%	30%
전통적인 은행 신용대부	27%	50%
사모투자	6%	0%
자본시장	18%	20%

한편 미래의 자금조달 출처를 예상하는 질문에 세계 유수중소기업들은 자가조달에 의존하겠다는 답변(49%)이 가장 많은 반면에 국내기업들은 전통적인 은행대출과 자가조달로 인한 자금조달이 높은 수치를 나타났다. 이는 국내 우수중소기업들은 아직도 기업공개보다는 전통적인 은행대출을 선호하고 있음을 보여주고 있다. 분석대상 중 (주)동보와 태양산업(주)은 자금조달방식에 대해서 매우 큰 차이를 보여주고 있다. 현재 (주)동보는 설비투자자금 및 공장신축자금 등을 위해 자금을 100% 차입하여 사용하고 있으며 태양산업(주)은 100% 무차입 경영방식을 고수해오고 있기 때문이다.

(주)동보의 경우 정부의 정책자금지원을 통해 주로 설비자금을 확충하였으며 보통 장기적인 형태의 조달방식을 이용해왔다. 또한 1975년도부터 기업은행과 거래를 하면서 신축공장 설립이나 고가의 설비구비 등을 위한 자금을 조달해왔다. 반면, 창업 이래 100% 무차입 경영을 고수해온 태양산업(주)은 어음이 아닌 현금으로 결제를 해왔으며 설비투자도 현금이 확보될 때마다 차근차근 확장해나가는 방식을 선택하였다.

3) 자체생산비율과 아웃소싱 정도

자체생산비율이란 기업이 자체적으로 생산하고 있는 제품의 비율을 의미한다. 최근에는 원가절감을 혁신적으로 추구할 수 있다는 이유로 아웃소싱 전략이 자주 도입되고 있어 자체생산비율이 낮은 기업이 증가하기도 하였다. 그러나 세계 유수기업을 분석한 결과, 자체생산비율은 약 50%이며 타사에 제품을 맡기는 것에 반대하는 성향이 있는 것으로 분석되었다. 아웃소싱이 현대적 경영이론에서 만병통치약으로 칭송받고 있지만 아웃소싱에 대해서 그다지 긍정적이지는 않은 편이다. 이것은 품질에 대한 통제력이 약화되고 기술 노하우가 외부로 유출될 수 있는 위험성이 있기 때문인 것으로 보인다.

국내 우수중소기업 역시 자체생산비율이 약 83%로 매우 높게 분석되었다. 세계 유수중소기업과 비교하였을 때 약 33% 정도 높은 수치로 국내 기업은 생산품 중 대부분을 자체적으로 생산하고 있는 것으로 나타났다.

(주)동보와 태양산업(주)도 자체생산비율이 약 80~100% 사이에 해당되어 매우 높은 자체생산비율을 가지고 있다. 이것은 세계 유수중소기업과 마찬가지로 핵심기술이 외부로 노출될 위험이 있고 제품에 대한 생산 통제력을 잃을 수 있기 때문이다.

〈표 9〉 우수중소기업의 자체생산비율

내용	세계 유수중소기업	국내 우수중소기업
자체생산비율	50%	83%
자체생산비율 70% 이상	24%	100%
자체생산비율 40~70%	55%	0%
자체생산비율 40% 이하	32%	0%

8. 기업문화

기업문화란 기업 내 조직구성원 간의 공유된 가치와 신념의 체계를 의미한다. 기업의 성과는 근본적으로 조직구성원에 의해 달성되는 것이므로 기업문화, 직원들의 일체감, 동기부여 같은 요소의 중요성은 더욱 강조된다. 기업문화는 궁극적으로 생산성에 영향을 미치며 직원들에게 공동의 목표와 가치관, 지속적으로 학

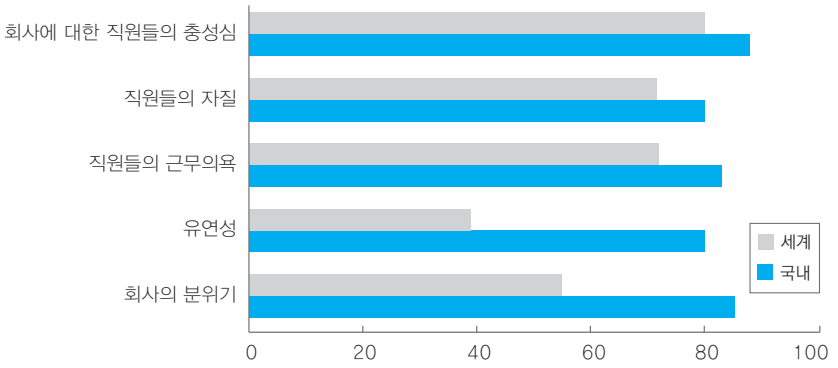
습하고 발전할 수 있는 가능성을 부여함으로써 조직의 일원으로 성과를 낼 수 있게 하는 기능을 한다. 결국 기업문화란 한 기업의 목표와 가치관 전체를 의미하며 직원 모두가 기업의 목표와 가치관을 받아들이고 그것에 대한 의무감을 느끼는 것이다.

세계 유수중소기업들 대부분은 '직원들과 연관된 특징'을 기업의 내적인 힘이자 강점으로 보고 있다. 특히 회사에 대한 충성심, 직원들의 자질과 근무의욕을 높이 평가하고 있다. 이렇게 세계 유수중소기업 직원들의 확실하고 높은 충성심, 자질, 근무의욕은 낮은 이직률로 나타난다.

기업문화요소에 관한 질문에 대해 국내 중소기업들은 전반적으로 높은 중요도를 부여하였다. 특히 회사에 대한 직원들의 충성도를 가장 중요한 요소로 뽑았으며 회사의 분위기와 근무의욕에 높은 점수를 주었다. 세계 유수중소기업과 다른 점은 세계 유수중소기업에 비해 회사의 분위기를 더욱 중요하게 여긴다는 것이다. 이것은 국내 중소기업들이 기업 내 업무 분위기에 따라 직원들의 충성도와 근무의욕이 달라진다는 것을 인지하고 있기 때문인 것으로 보인다. 이것은 명예의 전당 기업으로 선정된 두 회사의 사례만 보아도 알 수 있다.

(주)동보의 경우 근로자의 생활의 질을 향상시키기는데 항상 깊은 관심을 가지고 있다. 예를 들어 주택을 마련하기 위한 계획을 수립하고 있는 직원이 있을 경우 주택자금을 지원해주기도 하고 사내 아파트에서 생활할 수 있는 공간을 제공하기도 한다. 또한 작업 중 애로사항이 있을 경우 이를 즉각 반영하여 처리될 수 있도록 조치를 취한다. 설립된 지 46년 동안 노사분규가 한 차례도 발생하지 않았던 이유도 이런 노력에서 기인한 것으로 보인다.

〈그림 35〉 기업문화요소의 중요성 (단위:%)



또한 태양산업(주)은 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 일터를 만들겠다는 목표를

가지고 등록금 지원, 동호회 운영, 장기근속자 및 모범 사원 포상과 같은 다양한 복지제도를 실행하고 있다. 특히 이색적인 것은 어린이집 운영과 안마서비스를 제공하는 것이다. 만 3세에서 7세의 어린 자녀를 두고 있는 직원들을 위해 설립된 어린이집은 약 30~40대의 젊은 직원들이 마음 편하게 업무에 집중할 수 있게 하기 위해 설립되었다. 또한 업무로 인해 피로한 직원들을 위해 전문안마사를 직접 고용하여 언제든지 안마서비스를 무료로 받아볼 수 있게 하였다. 이런 노력은 직원들이 회사에 좀 더 높은 애사심을 갖고 근무 하도록 하기 위한 것으로 실제 직원들의 근속기간이 증대된 것은 물론 이직률도 과거에 비해 상당히 낮아졌다. 이와 같이 국내 우수중소기업들은 설비확충, 시스템혁신 등의 요소뿐만 아니라 회사에 대한 충성도를 높이고 일하기 좋은 분위기를 조성하기 위해 많은 노력을 하고 있다.

9. 경영의 전문화

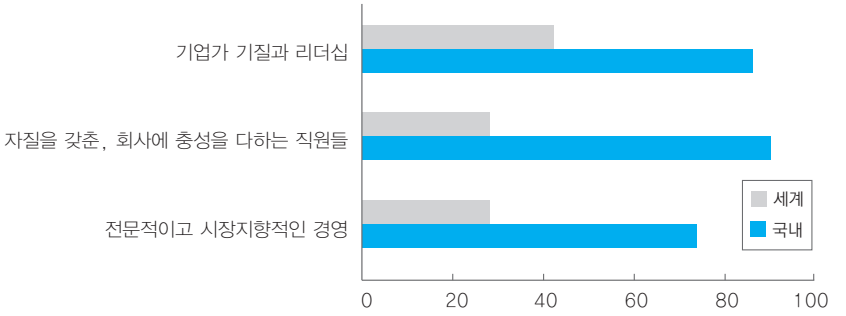
세계화와 복잡성이 심화됨에 따라 회사의 소유주와 경영자가 분리되어 운영되고 있는 기업을 쉽게 볼 수 있다. 요즘에는 기업의 성공에 있어서 회사 소유주보다 경영자가 누구인가가 더 중요하기도 하다. 오늘날의 기업들은 경영의 전문화가 절실하다는 사실을 인정하고 있으면서도 경영의 연속성 또는 일관성이 존재해야 한다고 강조한다. 이에 따른 성장통(Growth Pain)을 해결하기 위해 분권화를 실시하며 책임소재를 명확히 하는 추세이다.

직원, 경영의 전문성, 리더십은 기업이 성공하기 위해서 중요하다. 이들 가운데 어떤 요소가 가장 중요하며 이런 요소들은 서로 어떤 관계에 있을까? 세계 유수중소기업들은 '기업가 기질과 리더십'이라는 요소가 다른 요소들보다 성공에 큰 영향을 미친다고 대답했다. 그 외에 두 가지 요소로 '자질을 갖춘 회사에 충성을 다하는 직원들'과 '전문적이고 시장지향적인 경영'은 각각 비슷한 비중을 차지하고 있으나 리더십에 비하면 절반에 가까운 수치이다. 반면, 국내 조사대상 우수중소기업들은 직원과 전문적 경영이 기업가의 리더십 못지않게 중요하다고 응답하고 있다. 특히 세계 유수중소기업에 비해 회사에 충성을 다하며 자질을 갖춘 직원을 매우 중요시하는 것으로 나타났다. 이는 국내기업에 있어서 직원태도와 경영기법이 함께 조화를 이루어야 한다는 시사점을 던져 주고 있다.

(주)동보는 창업자인 김재경 회장이 최고경영자의 역할을 수행하고 있으며 현

재 가족경영 중심의 형태로 기업을 운영해나가고 있다. 기업 성공을 위한 세 가지 요소에 대해 기업가의 리더십과 자질을 갖춘 직원이 가장 중요한 요소라고 응답하였다. 한편 가업을 승계받은 현창수 대표가 운영하고 있는 태양산업(주)은 성공요소 중 리더십과 직원, 경영 모두 비슷한 가중치를 두고 있다고 설문에서 응답하였다.

〈그림 36〉 기업 성공을 위한 세 가지 요소들의 중요성 (단위 : %)



05 요약 및 시사점



본 사례연구는 Hill & Jones 모델을 이용하여 2010년 IBK기업은행 명예의 전당 헌정기업인 (주)동보와 태양산업(주)의 성공요인을 분석한 것이다. Hill & Jones 전략모델에 따르면 기업은 일반적으로 차별화전략, 저원가전략, 집중화의 본원적 경영전략을 근간으로 경쟁우위를 점할 수 있으며 이런 전략을 가능하게 하기 위하여 효율적 생산, 원만한 노사관계 유지, 최신기술의 도입 등과 같은 여러 가지 세부적 경쟁전략이 활용된다.

(주)동보와 태양산업(주)의 성공사례연구는 이 이론을 기반으로 진행되었으며 또한 세계 유수중소기업의 성공요인을 분석한 Simon의 Hidden Champions 연구 결과와 비교분석하여 국내 우수중소기업과의 차이점 및 공통점을 도출해 내었다. 비교분석지표로 사용된 세계 유수중소기업의 경영상태에 대한 수치는 2007년에 분석된 자료이며 국내 우수중소기업은 인터뷰 및 설문조사를 통해 산출된 지표를 비교에 활용하였다. 위의 Hill & Jones 모델과 Hidden Champions 벤치마킹에 대한 분석내용을 간단히 요약하면 다음과 같다.

1. 국내 우수중소기업의 성공요인 요약

1) (주)동보의 성공요인 요약

구분	내용
핵심역량	**설비의 최적화를 통한 생산성 향상** 하루 평균 약 4만개의 자동차부품을 생산하고 있는 (주)동보는 1980년대부터 최신사양의 대량생산설비를 구축하여 생산성을 극대화시킴. 특히, 자동차부품의 정밀도를 높이기 위해 조도측정기, 3차원측정기 등의 고사양 자동설비에 적극 투자하고 있으며 그 결과 정밀도는 물론 향상된 효율성을 바탕으로 생산성을 극대화함. **'Higher Standards' 품질가치** 품질확보만이 경쟁전략이자 차별화전략이라고 여겨 'Higher Standards'를 사명으로 무결점, 최고품질의 제품을 생산하기 위해 주력해옴. 공정에서의 품질확보를 바탕으로 공정과정에서의 품질우위에 힘쓰고 있으며 주문에 의한 제품생산을 넘어 독자적인 기술개발로 고객들의 품질만족도를 높임.
세부적 경쟁전략	**불량 ZERO, 공정관리 프로세스** 공정에서 품질을 확보해야 한다는 믿음 아래, 철저한 공정별 검수절차를 준수하며 5단계 검사시스템 도입과 전수검사장치 설치 등의 노력으로 불량품의 노출을 원천적으로 방지함. **우수한 기술력 확보** 자동차부품업계에서 높은 기술수준을 유지하기 위하여 적극적인 R&D 활동, 전사원의 의무적인 기술교육, 해외 파견연수 등을 시행하고 있음. **공정표준화 및 철저한 현장관리를 통한 생산성 향상** 원자재 구매부터 완성품 검사에 이르기까지 공정별 품질수준을 규격화하고 절차를 반드시 준수하도록 하여 직원들의 혼동을 줄이고 불량품의 발생 가능성을 최소화함. **협력적인 노사관계** 근로자들과 대화를 통해 적극적으로 문제를 해결하여 노사분규나 파업과 같은 문제가 발생하지 않음.
본원적 경영전략	**집중화 전략** 약 46년 동안 자동차용 엔진 및 변속기부품에만 핵심역량을 집중하여 기술을 축적하고 이를 바탕으로 우수한 품질을 인정받음.
고객가치 창출	**고객밀착 전략과 제품리더십 전략** QCD(Quality, Cost, Delivery)를 바탕으로 고객의 니즈 충족에 최선을 다하고 있으며 신차개발 시 기술협약을 통해 밀착된 고객관계를 유지함. 또한 설비 투자로 인한 생산환경의 최적화와 기술 습득, 파견연수 등에 의한 전문기술자의 육성으로 제품리더십을 실현중임.
성장전략	사업 다각화보다는 현 분야에 대한 기술투자 및 규모 확대를 통해 경쟁우위를 유지할 계획으로 신축공장 건설, 설비라인 확장 중에 있음.

2) 태양산업(주)의 성공요인 요약

구분	내용
핵심역량	**신뢰를 바탕으로 한 경영방식** 가격 인상을 하기 전에 고객사에 일정물량에 한해 추가주문을 허용하는 등 단기적 성과보다는 장기적 관점에서 수익구조 개선을 위해 노력하며 사내 책임경영제를 통해 직원들이 주인의식을 가지고 일하도록 장려함. **기술 선점을 통한 경쟁우위 획득** 부탄가스시장에 최초로 진입하여 시장을 형성해온 태양산업(주)은 캔 생산부터 가스주입, 납땜기술 등 오랜 시간 동안 축적된 기술을 바탕으로 우수한 품질을 유지하고 있음. **즐거운 일터** 젊은 직원들을 위한 천안 어린이집 설립, 직원 안마서비스, 상조제도, 동호회 지원 등 다양한 복지제도를 통해 즐거운 기업문화 형성을 위해 노력함.
세부적 경쟁전략	**탁월한 효율성** 완전 자동화시스템으로 80년대 대비 생산성을 약 30배 향상시켰으며 계열사들과 업무 프로세스 통합으로 중복업무를 줄이고 의사결정속도를 높임. **우수한 품질** 성능향상과 함께 제품의 안정성을 높이는 데 매우 신경을 쓰고 있으며 연간 매출액 중 약 30~40%를 R&D에 투자하고 있음. 특히 '밸브'기술에 가장 중점을 두고 연구개발해왔으며 안전하고 우수한 제품력으로 국내와 해외시장에서 높은 시장점유율을 차지함. **경영혁신** 병렬구조식 기업의 한계를 극복하고자 공통부서 간의 통합으로 업무 프로세스를 혁신적으로 개선하였으며 ERP시스템, 인트라웨어, POP(Point Of Production) 등의 시스템을 도입하여 업무환경을 개선함. 또한 무차입 경영을 바탕으로 리스크 관리에 중점을 둠.
본원적 경영전략	**원가우위 전략** 대량생산설비와 자동화시스템으로 규모의 경제를 실현하여 단위당 원가를 절감해왔으며 R&D를 통한 불량률을 감소시켜 원자재비용, 제품 로스, 인력 낭비를 최소화함. **시장집중화 전략** 휴대용 부탄가스 및 헤어스프레이, 홈키파와 같은 에어졸 제품에 주력하여 기술을 축적하였고, 시장 선도자로서 집중화 전략을 통해 국민연료 브랜드 이미지를 확보함.
고객가치 창출	**고객밀착 전략과 제품리더십 전략** 브랜드 관리, 가격전략, 유통확대 등 철저한 시장 및 소비자분석을 바탕으로 고객만족을 실현함.
성장전략	상대적 성숙기에 도달한 연료관 제품은 중국, 미국, 유럽 등 해외시장으로 확대해 나갈 계획이며, 에어졸 제품은 주문자위탁생산 (OEM) 방식에서 개발자생산(ODM) 방식으로 전환시켜 내수시장 공략 계획임.

2. 세계 유수중소기업과 대비한 전략적 시사점

본 비교분석 연구는 세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업의 성공요인 및 국내외의 경영상의 차이점을 알아보기 위한 것이다. 세계 유수중소기업의 수치자료 및 분석내용은 Hermann Simon의 Hidden Champions(2007)의 연구를 바탕으로 하였으며 국내 우수중소기업의 자료는 2008년부터 2010년 중소기업인 명예의 전당에 헌정된 총 8개의 기업을 대상으로 분석된 자료를 토대로 하였다. 이 중 본 서에서는 2010년 명예의 전당 기업으로 헌정된 (주)동보와 태양산업(주)을 중심으로 분석하였다.

(주)동보는 자동차부품을 생산하는 회사로서 기술과 품질선도를 가장 중요한 요소로 꼽으며 세계 유수중소기업보다 생산효율성, R&D 활동, 기술확보 등의 활동에 좀 더 집중하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 또한 고객관계에서도 마케팅적 요소보다는 품질을 통한 고객만족에 노력하고 있었다. 한편 해외지사 수나 국가별 차별화전략 수준 등을 비교하였을 때 세계화 수준이 상대적으로 낮은 편이었으며 자금은 주로 차입을 통해 확보하여 설비확충, 신규공장 설립 등에 투자하고 있었다.

태양산업(주)은 국내시장의 약 70%, 해외시장의 약 60%의 점유율을 차지하며 연료관 및 에어졸제품시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있다. 상대적 시장점유율도 세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업의 평균수치보다 약 2배가량 높은 수치를 기록하여 시장 내의 지배력이 매우 높다는 것을 보여주었다. 그 결과 경쟁상의 위치에 높은 만족도를 가지고 있었으며, 국내 우수중소기업과 마찬가지로 '품질과 기술, 가격'요소에 높은 중요도를 부여하고 있었다.

한편, 세계 유수중소기업보다 해외지사 수, 국가별 차별화 수준을 비교하였을 때, 세계화 수준은 낮은 편이었지만 시장다변화 노력의 일환으로 중국계열 회사 및 미국 해외합작법인 설립 등의 노력으로 보아 향후 세계화 정도가 높아질 것으로 예상된다.

본 연구는 위 두 기업을 포함한 국내 우수중소기업과 세계 유수중소기업의 전략적 시사점을 아래와 같이 요약하였다.

성장과 시장지배력

시장지배력과 깊은 상관관계를 가지는 절대적 시장점유율 및 상대적 시장점유율을 분석하였을 때, 성공한 국내외 중소기업들은 가장 강력한 경쟁사 대비 약 2

배의 높은 점유율을 가지며 약 31% 이상의 절대적 시장점유율을 가지고 있었다. 다만 시장지배력을 향상시키기 위한 요소에 대하여 국내 중소기업이 세계 유수중소기업보다 상대적으로 생산량이나 세분시장별 전문화와 같은 생산중심적 요소에 여전히 집중하고 있다는 차이가 있었다. 그러나 생산효율의 극대화, 원가 감소 등의 활동도 물론 중요하지만 시장지배력을 유지 및 확대시키기 위해서 국내 중소기업은 세계 유수중소기업과 같이 고객이나 시장, 사회 등 외부에 어떤 이미지로 비춰지고 평가되는지를 좀 더 분석하고 명확히 할 필요가 있다.

시장과 집중

중소기업의 존립형태는 일상의 소비용품, 생활용품을 주로 생산해서 소비시장이나 틈새시장에 판매하는 일반형 중소기업과 조립기업인 모기업에 부품을 생산해서 납품하는 하도급형 중소기업이 있다.

국내의 경우 하도급형 중소기업의 비중이 더 높은 편이다. 이 결과 국내 중소기업의 경우 시장을 정의하는 데 있어서 시장변화나 고객 니즈보다는 제품과 기술 중심으로 정의하는 경우가 대부분이었다. 그러나 이런 제품 · 기술 중심적 태도는 빠르게 변화하는 고객 니즈에 대해 민첩하게 대응할 수 있는 능력을 약화시킬 수 있다는 문제점이 있다. 특히 요즘에는 소비재 수요가 다양화, 차별화, 개성화, 전문화, 고급화됨에 따라 소비자의 욕구를 충족하기 위하여 생산중심의 기업활동보다는 고객중심의 활동이 중요해졌다. 따라서 국내 중소기업은 시장개발이나 제품개발 측면에서 고객지향적으로 시장을 정의함으로써 새로운 시장기회를 창출하고 집중할 수 있어야 한다.

기업경영의 글로벌화

국내 중소기업도 국내시장이 어느 정도 포화상태에 이르고 생산비가 앙등하면서 해외시장 판로를 개척하거나 해외 생산거점을 구축하는 사례가 늘고 있다. 그러나 세계 유수중소기업의 평균 해외지사 수와 비교하였을 때 국내기업의 해외지사 수는 현저히 낮은 수준이다. 하지만 국내 중소기업은 문화가 비슷하고 지리적으로 인접한 아시아시장 진출을 시작으로 인도, 러시아, 미국 등의 해외 시장 개척에 높은 관심을 가지고 있음을 알 수 있었다. 또한 국내 중소기업은 인적, 물적 자원, 재정적 자원 등이 상대적으로 제한되어 있는 한계를 고려하여 해외시장 진출 시 성장가능성이 높은 거점시장을 확보한 뒤에 진출 전략을 세운다는 특징이 있었다.

고객과 서비스

고객가치요소의 중요도를 묻는 질문에서 국내외 중소기업 모두 제품의 품질을 꼽았다. 특이한 것은 국내 우수중소기업의 경우 가격에 대한 가치 부여가 국외 기업에 비해 매우 높은 것으로 나타나 국내시장에서 가격중심의 경쟁우위가 중요하다는 것을 시사하였다.

또한 국내 우수중소기업은 소수의 고객에 의존하는 경향이 매우 강한 것으로 분석되었다. 이는 국내 경제성장의 특성상 대기업과 함께 동반성장한 중소기업이 대부분이고 현재 시장에서도 대기업을 중심으로 생산 및 유통활동을 하는 중소기업이 많기 때문이다. 하지만 기업의 리스크를 줄이기 위해서는 스스로 시장을 개척하고 상품을 개발해나갈 수 있도록 자생력을 키울 필요가 있다.

혁신

국내외 중소기업들은 가장 중요한 혁신의 원천으로 최고경영진이라 이야기하였다. 실제로 중소기업이 혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 기업을 소유하거나 경영하는 기업가나 경영자의 의지와 역할이 중요하다. 중소기업 내에서 혁신추진 여부와 이를 뒷받침하기 위한 자원배분은 기업가나 경영자에 의하여 좌우되기 때문이다.

국내외 R&D 투자활동을 살펴보면 세계 유수중소기업이 R&D 활동에 5.9%를 투자하고 있던 반면, 국내 우수중소기업은 이보다 1.4%p 낮은 4.5%를 투자하고 있었다. 비록 국내 우수중소기업의 R&D 투자비율이 세계 중소기업에 비해 낮은 것으로 나타났지만 국내 우수중소기업의 평균 특허 수가 세계 중소기업의 평균 특허 수보다 2배인 31개로 기술보호에 적절히 대처하고 있으며, 향후 R&D 투자비율을 7%로 확대할 계획이라고 하여 혁신에 대한 끊임없는 노력의 의지를 가지고 있는 것을 알 수 있었다.

경쟁

국내 우수중소기업은 자사의 소유구조, 기술적 전문지식, 성과프로그램이 경쟁사와 비교하였을 때 약 60% 이상의 유사도를 가지고 있다고 보고 있었다. 이것은 세계 유수중소기업이 경쟁사와의 유사도가 10~30%라고 이야기한 것을 감안할 때 차별화가 부족한 국내기업의 한계를 극명하게 나타낸다. 중소기업 경영에 있어서 차별화는 틈새시장을 공략하고 경쟁사 대비 경쟁우위를 창출할 수 있는 초석이 되는 것이다. 특히 중소기업의 자원 한계성을 고려할 때 제한된 자원

을 최적화할 수 있는 차별화전략을 통해 틈새시장을 공략하는 것은 중소기업의 중요한 전략이다.

기업의 경쟁우위를 결정하는 변수에 대해서는 국내외 중소기업 모두 '제품의 품질'과 '고객과의 친밀성'을 가장 중요한 것으로 인식하고 있었다.

자금조달, 조직과 주변환경

성공한 국내외 중소기업은 비교적 안정된 자금조달능력을 보유하고 있었다. 그러나 세계 유수중소기업이 주로 자가조달방식을 통해 자금을 확보하고 있었던 반면 국내 우수중소기업은 은행대출을 통한 전통적인 방법에 매우 의존하고 있다는 차이가 있었다. 이는 현재 국내 우수중소기업이 설비증축, 기술투자 등의 비용을 감당할 만큼의 충분한 자기자본을 보유하지 못하고 있다는 것을 보여준다. 은행에 편중된 자금조달방식은 경기변동에 따라 금리가 인상될 때마다 기업부담을 가중시켜 기업의 재무상황을 악화시킬 수 있다. 비록 미래 자금조달방식에 대해서 자가조달비중을 확대할 것이라 응답한 기업이 많았지만 재무적 리스크를 줄이기 위해서는 자금조달처의 다변화 노력이 필요할 것이다.

기업문화

조직구성원이 공유하는 가치관, 문화, 비전, 목표 등을 의미하는 기업문화는 기업구성원의 업무성과 및 태도에 절대적인 영향을 미친다. 특히 대기업에 비해 인재 확보에 어려움을 겪고 있는 중소기업은 기업문화의 향상을 통해 인력난을 해소하고자 많은 노력을 기울이는 추세이다. 국내 우수중소기업은 회사에 대한 직원들의 충성심과 회사 분위기를 기업문화의 중요한 요소로 보고 직원들의 복지제도 및 교육서비스 등을 확대하여 직원들의 근무의욕을 높이고 자질을 함양시키고자 노력하고 있었다.

경영의 전문화

세계 유수중소기업은 기업의 성공에 대하여 기업가의 기질과 리더십을 가장 중요한 요소로 보고 있는 한편, 국내 우수중소기업은 기업가의 능력뿐만 아니라 직원의 자질과 충성도를 가장 중요한 요소로 보고 있었다. 이는 국내기업에 있어서 직원태도와 경영기법이 함께 조화를 이루어야 한다는 시사점을 던져주고 있다. 아울러 우수한 인재를 육성 및 발굴하는 것에 대한 어려움을 안고 있는 중소기업의 문제를 반증하는 것으로도 보인다.

3. 맺음말

지금까지 우리가 인식하고 있는 중소기업의 위상은 '영세규모, 대기업 하청업체'라는 의미가 강했다. 그러나 최근의 부품 · 소재 중소기업의 성장과 벤처기업들의 성장은 이러한 인식이 바뀌어야 할 필요성을 높여 주었다.

(주)동보와 태양산업(주) 역시 중소기업의 위상을 한층 높여온 기업으로서 국가경제가 위기에 처해있을 때에도 지속적인 성장을 하며 꿋꿋이 그 자리를 지켜왔다. 이 두 기업은 각각 회사가 설립된지만 약 46년, 30년이 된 건실한 중소기업이다. 지속적인 수익창출 활동을 기반으로 기업 내 구성원뿐만 아니라 지역사회와 더 나아가 국가경제에도 이바지해온 두 기업은 현재 국내의 많은 중소기업에도 모범이 되고 있다.

본 연구를 통해 (주)동보와 태양산업(주)을 분석한 결과 두 기업은 서로 다른 분야에서 다른 제품을 생산하는 기업이지만 우수한 품질을 무엇보다 중요한 가치로 여긴다는 점에서 공통점이 있었다. (주)동보는 자동차엔진과 변속기부품생산에 자원을 집중화함으로써 기술과 품질개발을 가장 중요한 기업의 활동이라 여겼으며, 태양산업(주)은 캔조차 구하기 어려웠던 시절부터 부탄가스 및 에어졸제품시장에 주력하며 원자재 생산에서 완제품 생산까지 섭렵하여 제품의 질을 한층 향상시켰다. 특히 두 회사의 제품은 소비자의 안전에 깊은 영향을 미치는 것이기 때문에 성능향상과 함께 제품의 결함을 제거하는 데 더욱 집중해왔다. 이와 같은 노력은 두 회사 모두 우수한 품질에 대한 핵심역량을 가질 수 있게 하였으며 (주)동보는 의무교육, 해외 파견, R&D 활동, 생산공정 표준화 등의 세부전략으로, 태양산업(주)은 ERP 도입, 업무 프로세스의 통합, 설비자동화 등의 세부전략으로 이 핵심역량을 강화해왔다. 또한 두 회사는 제품리더십으로 고객만족을 실현해왔으며 고객의 니즈를 면밀히 관찰하고 이를 반영하는 고객밀착전략으로 고객과의 우호적인 관계를 지속적으로 유지해왔다.

한편 세계 유수중소기업과 국내 우수중소기업의 비교분석을 통해, 국내 우수기업들은 생산가동률과 원가부분에서 높은 만족도를 보이고 있으며 시장 개척에 대한 강한 의지를 가지고 있고 특히 마케팅적 요소보다는 기술 및 품질위주의 요소에 집중하고 있다는 것을 알 수 있었다. 또한 해외지사 수 및 국가별 차별화전략의 수준을 보았을 때 세계 유수중소기업보다 세계화수준이 낮은 것으로 나타났으며, 국내 중소기업들은 자체생산비율이 절대적으로 높아 아웃소싱보다는 자사의 기술 및 설비를 가지고 주로 활동하는 것으로 분석되었다. (주)동보와 태양산업(

주) 역시 국내 우수중소기업과 마찬가지로 품질과 기술에 가장 높은 중요도를 부여하며 제품 생산을 자체 생산기술 및 설비로 모두 수행하고 있었다.

이상에서 2010년 중소기업인 명예의 전당에 헌정된 (주)동보와 태양산업(주)의 성공사례에 대해 분석하였으며 세계 유수중소기업과의 비교를 통해 국내기업들의 몇 가지 특징을 알아볼 수 있었다.

우리나라 경제는 대기업 중심의 성장전략 때문에 중소기업 육성정책이 부족하고 중소기업의 자립능력마저 점점 약화되어 가던 것이 현실이었다. 하지만 (주)동보와 태양산업(주)과 같은 건실한 중소기업이 지속적으로 성장해오며 중소기업의 미래를 밝히고 있다. 두 기업은 오늘날과 같은 자동차부품시장 혹은 부탄가스시장이 형성되기 전부터 시장에 진입하여 선두자로서의 위상을 지켜온 회사들이다. 오늘의 성공은 결국 적극적인 도전정신을 바탕으로 꿋꿋이 목표를 향해 달려온 의지가 있었기 때문일 것이다. 앞으로도 두 회사는 적극적인 자세로 변화하고 도전해나갈 것이다. (주)동보는 현재 생산하고 있는 제품 및 기술에 집중하여 신차 개발에 따라 기술투자 및 설비투자를 확대해나갈 계획이며, 태양산업(주)은 해외시장을 개척하여 국민연료의 위상을 세계로 전파하고자 한다.



2010 Success Story



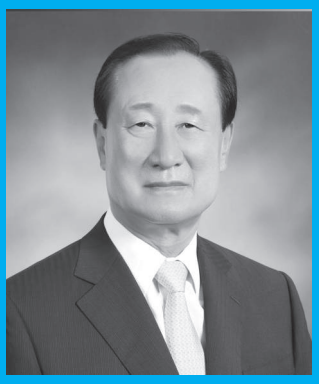
CEO Story

Ⅰ. **정상을 향한 정도경영 40년**
(주)동보 **김재경** 회장

Ⅱ. **세계 일류기업을 향한 꿈과 열정**
태양산업(주) **현창수** 대표이사

정상을 향한 정도경영 40년

Dongbo **김재경** (주)동보 회장



金在經

약력

1938년 경북 경주 출생
1961년 동국대학교 경제학과 졸업
1966년 (주)동보 회장
1994년 은탑산업훈장 수훈
1996년 신기술촉진대회 품질부문 대통령상 수상
2010년 '5천만 불 수출의 탑' 수상
2010년 '중소기업인 명예의 전당' 헌정

46년 역사를 가지고 있는 (주)동보는 우리나라 자동차산업의 성장과정을 함께해온 기업 중 하나이다. 대한민국의 산업시설이 거의 전무하고 국내 경제가 선진국의 원조에 의존해왔던 시기에 설립된 (주)동보는 기계로 쇠를 깎는 절삭가공업을 시작으로 국내 자동차산업의 동반자로서의 역할을 해왔다.
두 번의 공장 가동 중단과 거래업체의 연이은 부도로 위기를 맞기도 하였으나, 위기를 잘 극복하여 현재 연매출 약 1천 5백억 원을 바라보는 건실한 기업으로 성장했다.
(주)동보의 성공의 배경에는 창립자이자 최고경영자인 김재경 회장의 신뢰와 열정의 기업가 정신이 든든히 자리하고 있다.

세계일류기업의 위상 확립

창조적이고 개척자적인 기업가 정신과 불굴의 도전의지 그리고 세계일류를 지향하는 품질제일, 기술중심, 고객만족의 정도경영철학을 바탕으로 비약적인 기업성장을 이룩한 주식회사 (주)동보 김재경 회장.

그는 우리나라 산업발전의 초석역할을 해온 창업 1세대 기업인으로서 지난 46년간 성공적인 기업경영을 통해 국가경제 발전은 물론 한국 자동차부품산업이 세계일류 수준의 경쟁력을 확보하는데 큰 기여를 하였다. 김재경 회장은 한국산업사의 시발기라 할 수 있는 1966년

서울 청파동에서 소규모 철도차량 보수용 절삭가공부품업으로 창업, 그 후 자동차 부품으로 생산품목을 전환하여 외길경영을 지속한 결과 2010년에 이르러서는 매출 1천 5백억 원, 수출 7천만 불을 기록하는 놀라운 경영성과를 달성하였다.

창업 당시 6명이었던 종업원 수는 현재 인천, 창원, 경주 등 전국 각 공장 및 계열사를 합쳐 총 700여 명으로 증가하였고, 불과 몇십 평 규모로 운영하던 단순 수공업 형태의 공장시설 역시 오늘날엔 최첨단 자동화설비를 갖춘 총 3만여 평이 넘는 대규모 생산기지로 확장되었다.

또한 현재 동사가 생산한 Balance Shaft Module, Fuel Rail Assembly, 자동변속기용 기어(Gear) 등 총 30여 종 500개 품목의 자동차부품들은 미국, 독일, 일본, 프랑스 등 선진국 자동차시장을 비롯하여 세계 20여 개 국으로 수출되고 있으며, 특히 국내에서는 수위권의 시장점유율을 확보함으로써 (주)동보는 우리나라 자동차부품업계의 대표적 중견기업으로 그 위상을 확립하였다.

김재경 회장은 기업의 외형성장뿐만 아니라 내실경영의 기틀 또한 탄탄히 다져왔다. 향후 어떠한 경영환경의 변화에도 안정경영, 지속경영이 가능할 수 있도록 재무구조의 건실화를 추구하는 한편 기업성장의 핵심요소인 기술, 품질에 대한 경쟁력 확보를 위해서도 최선의 노력을 기울였다. 생산성 향상과 원가절감, 시장다변



화, 고부가가치제품의 개발 등을 통해 수익구조를 개선하고 이익률을 극대화하는 한편 충분한 현금보유고를 확보함으로써 안정된 경영기반을 구축하였다. 또 1991년에는 기술연구소를 설립, R&D부문 투자를 강화하는 한편 현장중심의 철저한 품질관리제도도 도입하였다.

김재경 회장의 이런 다각적인 노력에 따라 1970년대부터 2010년에 이르기까지 철도청, 중소기업청, 중소기업진흥공단 등 관계 공기관으로부터 기술 · 품질부문 시범기업, 선도기업, 우수기업 등으로 각종 인증 및 선정을 받게 되었음은 물론 미국의 이튼사, 보그워너사 등 선진국 기업들을 비롯하여 현대기아자동차, 한국지엠 등 국내 유수의 대기업들로부터도 우수협력기업으로 선정되는 성과를 거두게 되었다. 또한 제품과 기술력이 세계적 수준에 이르게 되면서 수출물량도 증가하여 2010년에는 '5천만 불 수출의 탑'을 수상하였으며, 2011년에는 중국 등 아시아시장을 집중 공략, 수출 1억 불, 매출 1천 7백억 원 달성을 목표로 하고 있다.

기업의 발전과 성과는 경영자의 역량과 노력에 정비례한다는 점을 감안할 때 오늘날 눈부신 성장은 지난 40여 년간 세계일류기업으로 발전하기 위해 쉼 없는 도전과 노력을 추진해온 김재경 회장의 개척자적인 기업가 정신과 탁월한 경영역량에 의해 이룩된 값진 성과라 할 수 있다.

경영위기를 기업체질 강화의 계기로

1960년대 산업의 불모지였던 국내 경제환경에서 20대 후반의 젊은 나이로 '맨손창업'을 시도, 오늘날 (주)동보를 세계적 수준의 기업으로 성장시킨 김재경 회장.

성공 기업인들 대부분의 경영역정이 그러하듯이 김재경 회장의 기업경영 과정 역시 결코 순탄했던 것만은 아니었다. 특히 창업 초기에는 기술력과 설비, 자금 등의 부족으로 두 번씩 공장 문을 닫아야 했으며, 그 이후에도 시련과 역경의 순간들을 몇 번이나 더 겪어내야만 했다.

그 중 가장 큰 경영위기는 1970년대 중반에 발생했던 1차 오일쇼크로 인한 것이었다. 당시 김재경 회장은 납품처로부터 중장비용 정밀부품을 대량수주한 후 부품가공용 고가의 설비를 엔화 차입을 통해 구입, 적지 않은 규모의 부채를 안고 있었다. 이런 상황에서 오일쇼크 사태가 발생, 엔화 환율이 하루아침에 460원에서 720원으로 폭등하게 되었다. 대출원금과 이자는 거의 배로 불어났고 여기에 오일쇼크 여파로 국내 산업환경까지 일시에 경색되어 모든 수주가 끊기는 등 공장을 가동할 수 없는 실정에 이르게 되었다. 당시만 해도 자금, 인력 등 모든 면에서 여유가 없었던 상태라 회사의 자구노력만으로는 위기를 극복하는 데에 한계가 있었다.



김재경 회장은 하는 수없이 공장을 몇 달간 휴업하면서 경제여건이 풀리기만을 기다렸고, 다행히 차츰 산업환경이 나아지면서 어렵사리 공장을 재가동하게 되었다. 김재경 회장은 당시의 힘들었던 경험을 교훈 삼아 이후부터는 금리가 낮다는 이유만으로 외화자금을 함부로 이용하지 않게 되었다.

두 번째 경영위기는 1990년대 후반 발생한 기아자동차 및 대우자동차의 부도사태였다. 당시 매출액의 약 70% 정도를 이들 양사에 의존하고 있었는데, 1997년 기아자동차의 부도에 이어 1999년 대우자동차까지 부도가 발생하면서 절체절명의 위기상황을 맞게 되었다. 어음으로 받은 매출채권은 현금화가 어려웠고, 납품처의 차량 생산이나 판매량도 급감했다.

그러나 다행히 기아차와 대우차는 약 2년여의 시차를 두고 부도가 발생했고 그 기간 동안 기아차의 매출감소로 인한 손실은 대우차가 잘 팔림으로써 상쇄시킬 수가 있었다.

또 대우차의 부도 시에는 기아차와 현대차의 통합으로 기아차 매출이 증가하여 대우차 매출 감소분이 상쇄되었다. 이후 기아자동차에서 발행한 진성어음도 어느 정도의 기간이 지나면서 현금화가 가능하였고, 대우차의 어음 역시 다소의 손실은 있었지만 일부 현금화할 수 있게 되어 김재경 회장은 얼마 지나지 않아 위기에서 벗어 날 수 있었다. 이러한 경영위기의 도래는 사실 김재경 회장으로선 어찌할 수 없는 대외적 경영환경 변화요인에 의한 것이었지만 이런 불가항력적인 경영환경의 변

수까지도 미리 감안하고 대비해야 하는 것이 기업인들의 숙명인 점을 고려할 때 이에 대한 대응과 해결방안 역시 김재경 회장에게 주어진 운명적 과제였다. 따라서 김재경 회장은 이처럼 어려웠던 경영위기를 맞을 때마다 주변환경을 탓하는 대신 묵묵하고 꿋꿋하게 기업체질을 강화하는 계기로 삼았다.

그리고 현재에도 언제 어디서 발생할지 모르는 위기상황에 대비, 재무안정성을 우선시하고 시장과 매출처를 다각화하는 데 힘쓰는 등 만전을 기하고 있다. 특히 기업이 위기상황을 맞게 되었을 경우 이를 극복하는 데는 평소 거래처 및 직원들 그리고 고객들과의 긴밀한 신뢰관계 구축과 모든 상황에 정도(正道)로 대응하는 것이 무엇보다 중요함을 인식하고 항상 신뢰경영과 정도경영철학을 정립, 실천하고 있다.

평범한 논리에 깃든 중요한 이치



김재경 회장의 경영철학은 첫째, 고객만족을 구현하는 것 둘째, 품질제일주의를 지향하는 것 셋째, 현장중심경영을 실천하는 것이다. 또 사훈으로 정립된 경영방침은 '근면성실, 인화단결, 책임완수, 기술혁신'이며, 이에 더해 주요 경영지침으로는 상시적 재무건전성 확보, 노사협력관계 유지 등을 표명하고 있다. 요즘 글로벌시대를 맞이하여 대부분의 기업들이 내세우는 현란한 슬로건에 비하면 이는 지극히 단순하고 평범한 문구들이다. 그러나 김재경 회장은 세상의 모든 진리란 평범함 속에 담겨 있다는 것을 체득하여 이러한 경영철학을 일관되게 견지해오고 있다.

김재경 회장은 또 기회가 있을 때마다 늘 '기본이 근본'이라는 점을 직원들에게 강조한다. 사회의 법을 준수하고 사람들과의 약속과 예절을 잘 지키고 가정이나 직장에서 성실하게 생활하는 것 등 모두가 기본에 해당된다는 것이다. 이 역시 일면 너무도 기본적인 얘기라 요즘 젊은 사람들에게는 다소 진부하고 식상하게 느껴질 수도 있다. 하지만 김재경 회장의 이런 평범한 철학 속에는 70여 년 삶의 성상과 반세기에 이르는 기업경영 경험을 통해 스스로 느끼고 깨달은 달관의 지혜가 담겨 있다.

즉 세상이 아무리 변해도 인류사회의 근본이치는 변하지 않는다는 것, 그리고 개

인이나 기업 모두 그러한 근본이치를 소홀히 여겨서는 지속적인 존립, 성장을 이루기 어렵다는 것, 특히 모든 사회주체들은 무엇보다도 기본을 충실히 갖추고 기초부터 철저히 이행하는 것이 중요 · 시급하다는 것 등이 그것이다. 오늘날 우리 사회에서 기본을 제대로 갖추고 이행하는 개인이나 기업들이 과연 얼마나 될지를 생각해 볼 때 이는 평범하면서도 깊은 의미를 담고 있는 철학이라 할 수 있다.

김재경 회장은 기업의 사회적 책임에 대해서도 확고한 신념을 지니고 있다. 그는 기업의 사회적 책임은 무엇보다도 '이익창출'에 있음을 늘 주창한다. 기업이 이익을 창출하지 못하면 존립 자체가 불가능할 뿐 아니라 사회적으로 큰 피해를 줄 수 있기 때문이라는 얘기다.

이 역시 기업목적론과 관련하여 자본주의경제학자들이 항용 주장하는 상식적인 논리 같지만 그것과는 또 다른 의미와 철학을 담고 있다. 즉 김재경 회장은 기업의 이윤창출을 '기업의 목적' 차원에서가 아닌 '기업의 책임' 차원에서 강조한다는 점이 그것이다. 따라서 이는 깊이 연구하면 새로운 경제논리로도 정립될 수 있는 얘기다. 사람은 어떤 일에든 오랫동안 한 길로만 정진하다 보면 남들이 느끼거나 깨닫지 못하는 사실과 이치들을 체험을 통해서 스스로 재발견할 수 있게 된다. 김재경 회장 역시 반세기 가까운 기업경영 활동을 통해 경제, 경영분야에서는 실전적으로나 이론적으로 일가를 이룬 이른바 '달인'의 경지에 도달하였다고 볼 수 있다.

신뢰와 성실함의 수범

기업조직의 특성상 기업과 경영자는 결코 분리하여 거론할 수 없는 관계이며 시종 동질성 내지는 일체성을 지닌다.

특히 경영자가 기업운영에 절대적 권한과 영향력을 행사하는 중소 · 중견기업의 경우 더욱 그러하다. 기업의 경영자는 곧 기업 그 자체라 해도 지나침이 없다. 기업의 이미지와 신뢰도는 물론 상품과 서비스의 수준까지도 경영자의 전략으로부터 비롯되며 기업의 정체성과 지향성 역시 경영자의 철학에 따라 좌우되기 때문이다.

따라서 경영자를 신뢰할 수 있으면 그 기업 역시 신뢰할 수 있으며, 경영자의 인품이 훌륭하면 그 기업의 품격도 훌륭하다 할 수 있다. 그런 면에서 볼 때 (주)동보는 분명 신뢰할 수 있는 기업, 훌륭한 품격을 갖춘 기업이라고 단정해도 틀림이 없다.

김재경 회장은 고객과의 신뢰를 무엇보다 소중히 여기는 기업인이다. 특히 제품의 납기와 품질수준을 철저하게 지키는 것, 그리고 기업이윤의 대부분을 품질향상을 위한 첨단설비 구축에 재투자하는 기업인으로 유명하다. 일례로 자동차부품업계의 고질적 불량원인이었던 외주 열처리공정을 자체처리하게 된 과정만 해도 그

러하다.

1990년대 이전까지는 국내 대부분의 자동차부품 생산업체들이 부품은 자체생산하였지만 열처리과정은 외주를 통해 해결하였다. 그러다 보니 부품을 아무리 잘 만들어도 열처리과정이 부실할 경우 결국 불량이 발생, 고객들을 만족시킬 수 없었다. 김재경 회장은 고민 끝에 당시로는 거액의 첨단설비를 도입, 1986년부터 자체 열처리시설을 구축함으로써 이후 단 하나의 불량도 발생하지 않도록 한 사례는 업계에서 널리 알려진 얘기다. 비단 기업경영에 있어서 뿐만 아니라 일상생활에서도 김재경 회장은 부지런함과 성실함의 수범을 보여주고 있다. 밤 10시에 잠들어 새벽 5시면 정확히 일어나 수시로 생산현장을 찾아 공정의 점검과 품질에 대한 확인을 거듭한다. 성공한 중견기업의 CEO임에도 '사람은 분수를 지킬 줄 알아야 한다'며 스스로 근검절약의 태도를 생활화하고 있다.

불굴의 의지로 이룬 성공

김재경 회장은 1938년 경북 경주에서 태어나 유 · 소년기를 고향에서 보냈다. 당시 우리나라는 절대 빈곤의 시대였지만 선친이 사업을 경영하였기에 가정형편이 그리 어렵지는 않았다. 덕분에 김재경 회장은 1950~60년대 그 가난했던 시절에도 대구상고를 졸업한 후 동국대학교 경제학과에 입학, 무사히 졸업을 할 수 있었다. 대학을 마친 후에는 군에 지원 입대, 3년간 복무를 마치고 사회에 복귀하였으나 마땅히 할 일이 없었다. 당시엔 산업화 이전이라 몇몇 공공기관들 외엔 젊은이들이 취업할 곳이 거의 없었기 때문이었다.

그러던 중 마침 지인으로부터 철도차량 보수용 부품 제작을 한번 해보면 어떻겠느냐는 권유를 받게 되었다. 김재경 회장은 한창 일해야 할 청년기에 단 하루라도 시간을 낭비하고 있을 수 없다는 생각에서 그 권유를 무작정 받아들이기로 결심하고 서둘러 준비에 착수했다.

우선적으로 관련 부품생산현장을 돌아본 결과 절삭공구를 이용, 쇠를 깎아서 부품을 만드는 무척이나 어렵고도 힘든 작업이었다. 처음 보는 생산과정이 신기하게도 느껴졌지만 한편으론 겁이 나기도 했다. 그러나 생소한 분야였음에도 불구하고 최선을 다해 한번 도전해보고 싶다는 욕구가 생겼다. 당시엔 사업으로 돈을 벌겠다는 생각보다는 어떤 일이든 자신의 젊은 혈기와 열정을 쏟을 수 있는 일이 필요했기 때문이었다.

김재경 회장은 부모님을 설득하여 약간의 창업자금을 마련, 1966년 4월 30일 드디어 오늘날 (주)동보의 전신인 '동신공작소'를 설립하였다. 당시 공장은 서울 청

파동 소재 허름한 전세 건물이었다. 그러나 막상 공장이 가동에 들어가게 되자 어려움은 한두 가지가 아니었다. 제대로 된 제품을 생산하기에는 턱없이 부족한 설비, 기계가공분야에서의 무경험, 자금과 기술부족 등 문제들이 겹치고 겹쳐 동신공작소는 출발과 함께 총체적 난관에 봉착하게 되었다. 절삭가공업에 대한 사전경험과 지식 없이 오직 젊음의 열정과 도전정신만으로 무모하게 뛰어든 것이 문제였다.

당시 상황에 대해 김재경 회장은 후일 이렇게 회고했다.

"막상 창업을 하고 보니 어려움이 한두 가지가 아니었습니다. 절삭가공품을 생산하기 위해서는 무엇보다 적합한 금속가공 설비를 필요로 하는데, 당시 우리나라에는 일제하에서 사용하던 보잘것없이 낡은 수동장비들뿐 쓸만한 장비가 거의 없었습니다.

저희 동신공작소도 창업 당시 구형 수동선반 1대와 '로구로'라는 구형 가공기계 5대 등 6대의 설비 그리고 대여섯 명의 직원이 전부였습니다. 이런 열악한 여건과 어려움으로 인해 2년 동안 2번이나 공장 문을 닫는 시련을 겪어야 했습니다. 그러나 이대로 실패할 수는 없다는 오기로 세 번째 다시 도전, 마침내 재기에 성공하게 되었습니다."

그러나 김재경 회장은 이런 어려움 속에서도 반드시 지키려고 했던 것이 있었다. 바로 납기의 준수, 종업원 급여일 준수, 원자재 등의 매입대금 적기지급, 대출금의 적시상환 등 남들과의 약속이었다. 그는 이런 약속과 의무만큼은 어떤 방법을 동원해서든지 반드시 지켜나갔다. 이로 인해 세 번째 다시 공장 가동을 시작했을 때에는 그동안 온갖 어려움을 겪으면서도 철저히 지켜왔던 신용이 결국 큰 자산이 되어 돌아왔다. 공장 문을 닫으면서 떠났던 종업원들도 다시 모이고 과거에 거래했던 공구상과 원재료상에서도 기꺼이 필요한 물품을 외상거래로 제공하는 등 도움을 아끼지 않았다. 따라서 이 같은 주변의 도움이 큰 밑받침이 되어 또다시 공장을 가동하게 되었고 마침내 재기에 성공하였다.

김재경 회장이 당시의 경험을 바탕으로 오늘날까지 기업경영에서 반드시 지켜오는 원칙은 바로 고객과 직원, 거래처와의 신용이다. 신용이야말로 기업에 있어 가장 큰 자산이라고 생각함과 동시에 모든 이들이 반드시 지켜야 할 의무이자 도리라고 생각하기 때문이다.

원칙경영의 준수

김재경 회장은 기본과 원칙을 철저히 준수하는 정도경영의 실천자로 업계에 널리 알려졌다. 김재경 회장의 이러한 경영스타일을 가장 잘 나타내주는 대표적인 사례

가 바로 KIKO 사태와 관련된 것이다. KIKO(Knock-In, Knock-Out)란 환율이 일정범위 안에서 변동할 경우 미리 약정한 환율에 약정금액을 팔 수 있도록 한 파생금융상품으로, 2008년 국내에서 환율이 급등하였을 때 은행과 KIKO 계약을 맺었던 수많은 중소기업들이 큰 손실을 입어 한때 사회적 문제가 되기도 했었다.

당시 김재경 회장에게도 금융권에서는 KIKO의 장점만을 강조하며 수차 가입을 유도하였다. 물론 당시에는 원화가 크게 절상되고 있었고 이에 따라 수출대금에 대한 환헤지가 필요한 상황이었다. 환율 급변만 없다면 KIKO는 상당히 매력적인 상품이었다. 또한 이런 이점 때문에 KIKO가 초기 출시되었을 때 많은 회사들이 KIKO의 가입을 통해 수익을 창출하였고, 그러한 사례들이 전파되면서 수출 중소기업들의 경우 앞다투어 KIKO에 가입하기도 하였다. 이에 당시 주변 사람들은 김재경 회장에게도 KIKO 가입을 적극 권유했던 것이었다.

그러나 김재경 회장은 이 같은 주변의 권유를 단호히 거절하였다. 기업인으로서 정상적인 영업이익이 아닌 불로소득을 기대해서는 안 된다는 평소 정도경영에 대한 확고한 신념 때문이었다. 따라서 투자 목적이 아닌 헤지 목적의 정도적 환위험 관리방식을 고수한 결과 KIKO사태로 인해 단 한 푼의 손실도 보지 않았다. 돌이켜 보면 당시 김재경 회장이 목전의 이익만을 바라고 주변의 권유대로 KIKO에 가입했었더라면 또 한 번의 큰 경영위기를 맞게 되었을 것이었다.

김재경 회장의 이런 정도경영 방침 덕분에 (주)동보는 이후 국제금융위기 등 대외적인 경영환경의 악화에도 불구하고 오늘날까지 큰 어려움 없이 안정된 경영을 지속하고 있다.

직원들을 가족처럼

김재경 회장은 매사에 자상하고 따뜻하며 온화한 성품을 지녔으며 늘 아랫사람



들을 감싸고 배려하는 베풂의 정신과 포용력을 지니고 있다. 평소 직원들을 대하는 자세에서도 그러한 모습을 쉽게 확인할 수 있다. 직원들에게도 '인화(人和)'를 가장 중요히 여길 것을 강조하며 직장동료 간 또는 상하 간 이해와 신뢰의 인간관계가 유지되도록 독려한다.

실례로 고희를 지난 연치임에도 불구하고 회식자리 같은 데서 젊은 직원들과 어울리기를 즐기며 각종 건의사항과 불편사항을 들어주는 것은 물론 사적인 대화도 스스럼없이 주고받는다. 또한 임직원들의 경조사 시엔 반드시 직접 참석하여 기쁨과 슬픔을 함께한다. 직원들이 상을 당했을 때에는 아무리 바빠도 직접 빈소를 찾아 조문을 하며 모든 직원들에게도 항시 그렇게 할 것을 권유한다. 보통 사람들의 경우엔 부하직원의 경조사는 차치하고라도 가끔씩 발생되는 상사나 친지들의 경조사에도 이런저런 이유와 핑계로 참석을 못해 후일 면목이 없게 되는 경우가 한두 번이 아니다. 이런 경우를 상기해보면 대내외적으로 바쁜 활동을 하는 경영자들에게 있어 이것이 얼마나 지극정성에서 비롯되는 일인지 쉽게 이해할 수 있다.

이 외에도 김재경 회장이 직원들을 가족처럼 따뜻이 배려하는 사례들을 열거하자면 끝이 없다. 직원들의 주거안정을 위해 전세자금이나 주택구입자금을 지원해주는가 하면 회사에서 아파트를 구입하거나 주택을 신축하여 집 없는 사원들을 입주하게 하고 있다. 매월 25일 급여일에는 전 직원과 함께 회사 강당에 모여 우수직원을 선정 · 시상하며 또 이 자리에서는 당월 생일을 맞은 직원들에게 일일이 선물도 전달하고, 회사 발전을 위해 우수제안을 한 직원들에 대해 포상을 실시한다. 이는 회사의 월중행사로 정착, 매월 25일 정기적으로 실시되며 이 자리를 통해 경영진이 회사의 전반적인 경영상황에 대해도 전 직원들에게 공개하는 기회를 가짐으로써 직원들과의 신뢰를 쌓고 소통의 폭을 넓혀가고 있다. 김재경 회장의 배려경영 의지에서 비롯된 이러한 기업문화와 전통은 오늘날 (주)동보가 노사화합과 협력을 통해 세계일류수준의 기업으로 성장하는 데에 큰 밑거름이 되었다.

상생공영의 노사관계 구현

김재경 회장의 노사관은 '화합과 협력정신을 바탕으로 상생공영의 노사문화를 구현하는 것'이다. (주)동보는 인천의 본사공장 및 2공장, 창원공장, 경주공장 그리고 계열회사인 (주)세현정공까지 모두 5개의 사업장에 약 700여 명 가까운 대규모 인력이 근무하고 있다. 따라서 노사화합과 협력을 이루는 것이야말로 가장 중요한 경영과제라 할 수 있다. 노사문제에 대해 김재경 회장은 과거 기자들과의 인터뷰에서 다음과 같이 견해를 밝힌 바 있다.

"1987년 이후 민주화열기를 타고 우리나라 전역에 불어 닥친 노사분규로 인해 많은 기업들이 어려움에 처했었습니다. 노사 간 불협화음은 그것이 임금 등 근로조건의 개선과 관련된 부분도 있지만 또 다분히 정치적인 목적에 기인했던 예도 없지 않았던 것이 사실입니다. 그러나 노사문제를 정치적인 논리로 해결하려 들면 답이 없습니다. 제반문제를 정해진 법률이나 원칙 그리고 상식의 범위 내에서 접근하고 풀어가야 합니다. 특히 각각의 이해가 대립 · 상충되는 사안에 대해서는 먼저 그에 관한 기준 즉 관련법률을 합리적으로 설정하는 것이 중요하고 그 기준이 설령 현실적으로 다소 미흡한 부분이 있더라도 이를 개선하기까지는 모든 국민들이 당초에 정해진 룰을 따르고 지키는 것이 합당합니다. 만일 그러지 않고 각자 자신들의 권리

interview

"가장 바른 길이 가장 빠른 길입니다."

(주)동보를 창업하신 지 어언 반세기가 다가오고 있습니다. 창업주로서 소회가 특별하실 듯한데요.

"창업 당시의 기억이 아직도 생생한데 어느덧 50년이 다가오니 시간이 참 빠르다는 것을 새삼 절감하게 됩니다. 그동안 (주)동보의 발전을 위해 열성적으로 노력해주신 임직원들 그리고 아낌없는 성원을 보내주신 고객사 관계자분들에게 진심 어린 감사의 말씀을 드리고 싶습니다.

(주)동보는 그동안 참으로 많은 성과와 발전을 이루었습니다. 하지만 지나간 시간보다는 앞으로 다가올 시간이 더 중요합니다. 대내외적 경영환경이 예전과는 비교할 수 없을 정도로 빠르게 변화하고 있기 때문입니다. 이렇듯 급변하는 세계경제의 패러다임에 시의적절하게 대응하기 위해서는 무엇보다도 창조적이고 혁신적인 의지와 자세를 지니는 것이 매우 중요합니다. 기업은 잠시의 방심이나 안주도 곧 경쟁력 저하로 이어질 수 있음을 항시 명심해야만 합니다."

지난 역사를 되돌아보면 경영자로서의 고뇌와 보람 등 마음속에 간직하신 사연들도 많을 텐데.

"세상에는 반드시 자신이 직접 그 위치와 입장에 처했을 때라야 비로소 깨달을 수 있고 볼 수 있고 알 수 있는 현상적 사실이나 이치가 있습니다. 기업의 경영자라는 위치 역시 바로 그러한 자리가 아닌가 생각합니다. 더러는 대외적인 사업활동을 하면서, 더러는 회사 내부의 업무를 실행하면서 보람과 기쁨을 느낄 때도 많지만 남모르는 고뇌와 답답한 심경을 느낄 때도 적지 않습니다. 그러나 기업의 경영자란 보람과 기쁨은 직원들과 함께 나누고, 어렵고 힘든 일은 혼자서 고민, 해결하거나 감내할 수밖에 없는 경우가 대부분이지요. 이는 모든 기업경영자들의 숙명 같은 것이기도 할 것입니다."

앞으로 기업경영에 있어 특별히 보완하거나 중점적으로 추진할 계획과제라면.

"기업이 창업하여 발전하는 과정은 사람의 성장과정과도 유사합니다. 사람이 유년기, 청년기, 장년기 등의 단계를 거쳐 비로소 온전한 인격체로 성장하듯이 기업 역시 태동기에서 성장기, 도약기로 이어지는 동안 사업영역 및 성과, 경영시스템, 기업문화 등이 단계적으로 성숙 · 발전하여 완전한 사회조직체로서의 면모를 갖추게 되는 것입니다.

주장만 되풀이한다면 우리 사회는 혼란과 무질서를 피할 수 없게 됩니다."

논리적으로 지극히 합당한 주장이다. 그러나 현실적으로는 이런 합당함이 통용되지 않는 경우도 종종 있게 마련이다. 이에 대해 김재경 회장은 또 다음과 같은 견해를 피력하였다.

"물론 세상의 모든 문제를 해결함에 있어 사전에 정해진 기준과 원칙이 엄정히 적용되고 또 그 원칙을 통해 모든 개선과 해결을 이룰 수만 있다면 얼마나 좋겠습니까. 그러나 현실적으로 그것이 통용되지 않는 경우도 적지 않습니다. 특히 다수의 이해관계가 얽힌 문제가 그러하고, 노사문제 역시 그 중 하나일 수 있습니다. 이럴 경우 모두는 건전한 사회양식을 바탕으로 대화와 이해, 양보를 통하여 상생의 길을

(주)동보 역시 창업 초기에는 부족하고 미흡한 부분이 적지 않았습니다. 특히 기술과 품질혁신, 인적자원개발 등의 문제는 과거에도, 현재에도 그리고 미래에도 끊임없이 추진하고 보완해가야 할 영원한 숙제라고 할 수 있습니다. 기업은 어떤 것에든 만족하는 순간 더 이상 발전을 이루기 어렵기 때문에 항상 새로운 도전과 성취욕을 지니고 오늘보다 더 나은 내일을 창조하기 위한 노력을 지속해야 합니다."

회장님의 경영철학인 원칙과 신뢰중시의 경영, 정도와 윤리경영 등에 대해 설명하신다면.

"오늘날 많은 기업들이 정도경영, 윤리경영 등에 대해 강조하지만 이를 한 마디로 환언하면 결국 '양심경영'입니다. 즉 도덕적, 법률적인 것을 포함하여 모든 일에 있어 스스로의 양심에 어긋나지 않게 경영을 하면 되는 것입니다. 즉 가장 바른 길이 가장 빠른 길일 수 있다는 얘기입니다. 사실 첨예한 이해타산이 따르는 비즈니스의 세계에서 윤리와 도덕, 정직과 신뢰 등을 100% 지키기란 현실적으로 어려울 수도 있습니다. 그러나 어떠한 경우라도 남들에게 이익은 못 줄지언정 손실이나 폐해만큼은 끼쳐선 안 되는 것입니다. 이는 윤리경영을 실천함에 있어 최소한의 기준임과 동시에 마지노선이라고도 할 수 있습니다. 또한 모든 인류가 지켜야 할 기본이며 원칙이기도 하고요. (주)동보가 추구하는 원칙과 신뢰중시, 고객가치 창출 등의 경영철학 역시 바로 이러한 개념을 토대로 출발한 것입니다."

인재양성을 위한 투자와 노력 또한 크게 강화하고 있는데, 인적자원 확보 및 개발에 대한 견해는.

"기업에 있어 인재양성이나 우수 인적자원 확보의 문제는 가장 중요한 과제 중 하나입니다. 특히 전문분야 기술기업의 경우에는 더욱 그렇습니다. (주)동보 역시 '세계 초일류기업 구현'이라는 경영모토를 구현하고 회사의 미래를 이끌어갈 차세대 주역들을 양성하기 위해선 인재양성정책이 최우선과제임을 절실히 인식하고 있습니다.

세계일류제품, 일류기술이란 결국 일류조직에 의해 창출되는 것이며, 조직의 일류화를 이루게 되면 세계일류기업의 꿈 또한 당연히 이루어지게 됩니다. 조직의 일류화란 일류시스템을 갖춘 교육에 의해서, 일류인력의 확보 및 관리 역시 그에 상응하는 선진적 제도 수립에 의해서 이루어지는 것입니다.

(주)동보는 우수한 인적자원을 확보하고 일류인재를 양성하기 위해 교육훈련의 강화와 복리후생제도의 개선 등 현실적으로 가능한 모든 투자와 노력을 기울이고 있습니다. 아울러 직원들 모두가 함께 참여하고, 함께 노력하고, 함께 성장하고, 함께 보람과 기쁨을 누릴 수 있는 선진 조직문화구현을 위해서도 최선을 다하고 있습니다."

모색해야 합니다. 그러지 않고 서로 대립만 하여서는 양측 모두에게 손해만 초래될 뿐 그 어떤 이익도 기대할 수 없습니다."

김재경 회장의 이러한 합리적 노사관에 따라 노사 간 모든 문제에 있어 창업 이후 오늘날까지 대화와 이해, 양보를 통해 제반문제를 협의, 개선, 해결하고 있다.

또한 김 회장은 사내의 공식적인 노사협의회 참여는 물론이고 수시로 근로자들과 대화의 자리를 함께하면서 회사 현안을 설명하고 근로자들의 고충을 경청하는 한편 도출된 문제는 그 즉시 해결해가는 노력을 기울이고 있다. 또 매주 월요일 회장 주재 주요 임원회의에 노조위원장을 배석하도록 하여 회사의 매출현황은 물론 생산실적, 투자, 품질현황 등 주요사항을 공지, 공유하도록 하는 등 열린경영, 참여경영을 적극 실천하고 있다.

노사협력 문화구현을 위한 김재경 회장의 이 같은 노력에 따라 그동안 단 한 차례의 노사 간 불협화음도 없었으며 1997년에는 노동부로부터 '노사화합 우량기업'으로 선정되는 성과를 얻기도 하였다.

선진기술 습득을 위한 노력

품질제일, 고객만족을 가장 중요한 경영모토로 삼고 있는 김재경 회장에게 있어 이를 구현하기 위한 기술경영 실천의지와 전략 또한 남다르다. 먼저 직원들에 대한 교육훈련을 강화하여 회사가 필요로 하는 기술의 습득을 위해 김재경 회장은 그동안 전 사원들을 중소기업진흥공단, 한국표준협회 등 전문기술연수원에 입소교육을 시키는 등 지속적이고 적극적인 기술교육을 실시하는 한편 매년 전 직원들이 의무적으로 교육훈련을 받도록 제도화하였다. 또한 미국, 일본, 독일 등 세계 유수의 기업체에 직원들의 파견교육을 실시함으로써 선진기술을 습득하도록 하고 있다. 이와 함께 1991년 설립한 기술연구소를 중심으로 R&D 활동을 적극 지원, 기술인력들이 신제품의 설계, 제조, 시험평가 등에 이르기까지 활발한 연구개발 업무를 수행할 수 있도록 돕고 있다.

김재경 회장의 이 같은 전폭적 지원에 힘입어 기술연구소에서는 연료분배장치인 Fuel Rail Assembly 및 엔진의 진동 및 소음저감장치인 Balance Shaft Module 등 제품설계에 대한 독자적 기술을 축적하였으며, 현재 40여 명의 전문 연구진들이 세계적인 최첨단제품의 개발을 위해 각종 연구개발 업무에 매진하고 있다.

또 김재경 회장은 이 같은 공로로 1999년 신기술 실용화 촉진대회에서 품질부문 대통령상을 수상하기도 하였으며 2000년에는 중소기업청으로부터 '기술경쟁력

우수기업'에 지정되는 영예와 성과를 거두었다. 김재경 회장은 앞으로도 R&D부문에 대한 투자를 더욱 확대해나갈 방침이며, 자체 개발이 어려운 고도기술의 경우 일본 등 선진기술 보유기업과의 기술제휴 등을 통해 기술경쟁력을 강화해나갈 계획이다.

안정적 성장의 지향

내실경영이란 기업의 수익과 역량 등 내재 가치를 높여 지속적이고 안정적인 기업성장이 가능하도록 하는 전략이다. 이런 관점에서 볼 때 김재경 회장은 내실경영을 적극 추진 · 구현해온 기업인이다.

김 회장의 내실경영 전략과 방식이란 단지 비용을 절감하거나 투자를 아끼는 등의 일반적인 것이 아니라 보다 거시적인 개념의 것이다. 예컨대 무리한 사업확장 등 방만경영을 절제 · 지양하고 첨단설비의 도입이나 연구개발부문에 거액의 자금을 과감히 투입하여 생산성을 높이고 고부가가치제품을 개발, 사업이익의 극대화를 추구함으로써 장기적인 안정경영의 기반을 다져가는 것이다. 그러한 사례로 2009년과 2010년 각각 확장 · 준공된 인천 제2공장과 경주공장 그리고 2011년 완공될 아산공장 등에 고가의 첨단자동화설비를 도입, 생산성을 최대로 높이는 한편 2000년대 이후에는 연구개발부문에도 집중투자를 실시, 설계시스템과 시험 · 평가시스템, 정보화시스템 등을 구축하여 신기술, 신제품개발로 부가가치를 크게 제고한 것 등을 들 수 있다.

이와 함께 김재경 회장은 경영리스크가 따를 수 있는 기업의 규모확장이나 사업다각화 등에 대해서도 분명한 소신을 지니고 있다. 즉 기업이 사업확장을 할 때에는 필연의 이유와 성공확신이 있어야 하고, 경영자가 꼭 하고 싶은 사업이어야만 하고, 전혀 무리하지 않는 범위 내에서 확장해야 한다는 철학이 그것이다. 따라서 김재경 회장은 이 같은 경영신념을 바탕으로 시종여일, 매사에 절제와 신중을 기함으로써 안정경영, 내실경영의 기반을 더욱 튼실하게 다져오고 있다.

또한 무조건 기업의 규모를 크게 키우는 것을 원하지 않는다. 대기업이기보다는 오히려 작지만 강한 '강소기업' 또는 내실 있는 '알찬기업'으로 오랫 동안 장수하는 기업이 되길 원하고, 일본의 기업들처럼 후세에까지 그 전통과 문화, 가치가 이어지는 그런 기업이 되길 바란다.

김재경 회장은 과거 한때 주변의 수출기업들을 보면서 '(주)동보도 1년에 수출을 100만 불만 해봤으면 좋겠다'라는 소박한 꿈을 가진 적도 있었다. 그러던 것이 어느새 1억 불 수출을 목전에 두게 되었다. 하지만 지금도 그 시절의 초심을 결코 잊

지 않고 무리한 욕심을 경계 · 절제하면서 내실경영, 안정경영 위주의 기업전략을 추진하고 있다.

열정과 노력으로 쌓아올린 값진 성과

시간이란 모든 사람들에게 똑같이 주어지는 것이지만 그것을 어떻게 활용하느냐에 따라 각자 시간의 흐름 속에서 느끼고 얻게 되는 보람과 성취도는 큰 차이가 난다. 김재경 회장의 지난 46년 역사는 매순간 최선의 노력과 열정을 다했던 시간이었으며, 또 그에 비견하는 값진 의미와 성과를 창출했던 나날의 연속이기도 하였다.

46년 전 종업원 6명에 불과했던 가내수공업형태의 소규모기업을 오늘날 연매출 2천억 원을 바라보는 초우량기업으로 성장시키는 일이란 결코 아무나 할 수 있는 일이 아니다. 특히 우리나라 기업들의 평균수명이 10년 남짓한 것에 비추어볼 때 거의 반세기 동안 성공적으로 기업을 이끌어왔다는 것은 실로 대단한 성과가 아닐 수 없다. 그리고 기업의 발전이란 결국 CEO의 탁월한 리더십과 경영역량에 의해 이루어지는 것임을 감안할 때 사람이 지닌 능력이란 참으로 대단하다는 것을 새삼 느끼게 된다.

김재경 회장은 사실 외면적인 모습만으로는 그에게 특출한 리더십과 역량이 내재되어 있음을 알아차리기 힘들다. 치열한 비즈니스의 경쟁현장에서 산전수전 다 치른 '역전의 용사'라기보다는 매사에 합리적이고 깊은 통찰력과 이해력을 지닌 노학자와도 같은 모습이다. 하지만 그는 성공한 사람들이 대부분 그렇듯이 전형적인 외유내강의 성품을 지닌 기업인이다. 젊은 시절부터 신조로 삼아온 것이 '안 되면 되게 하라'는 구호일 정도로 언제든 필요한 순간에는 강한 추진력과 결단력 그리고 무모할 정도의 과감성을 발휘한다.

그가 스스로를 가리켜 '끝장 정신'이 투철하다고 하는 것 역시 무엇이든 한번 하고자 결심하면 끝을 보고야 마는 근성 때문이다. 이런 점에서 볼 때 '성공한 사람에게는 반드시 성공한 이유가 있다'는 말은 그야말로 진리이며, 따라서 김재경 회장의 성공은 필연이었고 당위였다. 20대 청년시절부터 지녀온 모험정신과 도전의지, 불굴의 집념과 열정, 쉼없는 노력 등이 쌓여 오늘날 세계수준의 중견기업 '(주)동보'라는 빛나는 탑이 솟게 된 것이다.

따라서 김재경 회장이 이룬 이러한 노력의 성과는 기업 자체적으로도 소중한 의미와 가치를 지니지만 경제산업사적인 차원에서도 재조명, 재평가가 필요한 부분이다.



성장의 반세기, 도약의 반세기

일제치하에서부터 6·25전쟁, 4·19의거, 5·16군사혁명 등에 이르기까지 나라의 격동기를 모두 겪어낸 한국근대사의 산증인이며, 이 나라 창업 1세대 기업인이기도 한 김재경 회장. 이미 고희를 넘긴 노령의 그에게 (주)동보의 미래비전과 전략을 묻는 일은 다소 조심스러웠다. 그러나 김재경 회장은 이에 대해 서슴없이 대답했다.

"(주)동보의 지난 반세기가 성장의 역사였다면 앞으로 다가올 반세기는 도약의 역사가 되어야 합니다. 그 무거운 사명과 책임은 차세대 경영자의 몫입니다."

김재경 회장은 향후 (주)동보의 수성임무를 2세에게 위임할 계획에 있다. 가업을 승계할 김 회장의 외아들 김지만 사장은 미국 미시간대학 MBA과정을 마치고 현재 동사에서 11년째 경영수업 중인 정통학구파 경영인이다.

김재경 회장은 이와 함께 미래의 기업 청사진으로 '글로벌 자동차부품 선도기업'이라는 슬로건을 설정, 새로운 도약을 위한 비전을 수립하고 이를 구현하기 위해 적극적인 노력을 기울이고 있다. 비전실현의 과제로는 우수한 인적자원 확보, 리더십 강화, 신기술 개발, 건실한 재무구조 유지, 글로벌 표준 품질시스템 확립 등을 설정하였다. 또한 자동차부품산업의 전환기를 맞아 미국, 독일, 프랑스 등 선진국시장뿐만 아니라 중국을 비롯한 아시아 신흥국시장의 집중공략을 통해 명실공히 동서양을 아우르는 선진 글로벌기업으로 본격 도약한다는 야심찬 목표를 세우고 있다.

지난 반세기 동안 직원규모, 매출액 등의 면에서 거의 100배 이상 성장을 이루어 온 것에 비추어볼 때 앞으로 반세기 후에도 최소한 그 정도의 성장은 이룰 수 있음을 예견할 수 있다. 따라서 향후 수조 원 단위의 매출을 자랑하며 초일류 글로벌기업으로 힘차게 도약할 (주)동보의 미래상을 기대해본다.

세계일류기업을 향한 꿈과 열정

SUN

현창수 태양산업(주) 대표이사



현 창 수

약력

1956년 인천 출생
1982년 한양대학교 경영학과 졸업
1985년 승일제관(주) 상무이사
1988년 우성제관(주) 대표이사 사장
1989년 태양산업(주) 대표이사 사장
2003년 동탑산업훈장 수훈
2006년 '3천만 불 수출의 탑' 수상
2010년 '중소기업인 명예의 전당' 헌정

국내 최초로 부탄가스를 생산하기 시작하여 현재는 국내외 시장점유율 1위를 기록하고 있는 태양산업(주)은 꾸준한 제품개발과 대중화를 통하여 많은 소비자들의 사랑을 받는 국민기업으로 자리 잡았다.
국내 최대의 생산능력과 완전 자동화된 최신 제조설비로 우수한 품질의 제품을 효율적으로 생산하고 있는 태양산업(주)은 바야흐로 국내를 넘어 세계를 바라보는 기업으로 성장했다. 1996년에 대표이사로 취임한 2세 경영인 현창수 대표는 취임한 지 15년 만에 500억의 매출을 그 세 배인 1천 5백 억의 규모로 성장시켰다.

세계최고를 향한 기업가 정신

'썬연료'라는 휴대용 부탄가스 생산기업으로 널리 알려진 태양산업(주) 현창수 사장. 그는 올해로 15년째 기업을 이끌어오고 있는 2세 경영인이다.

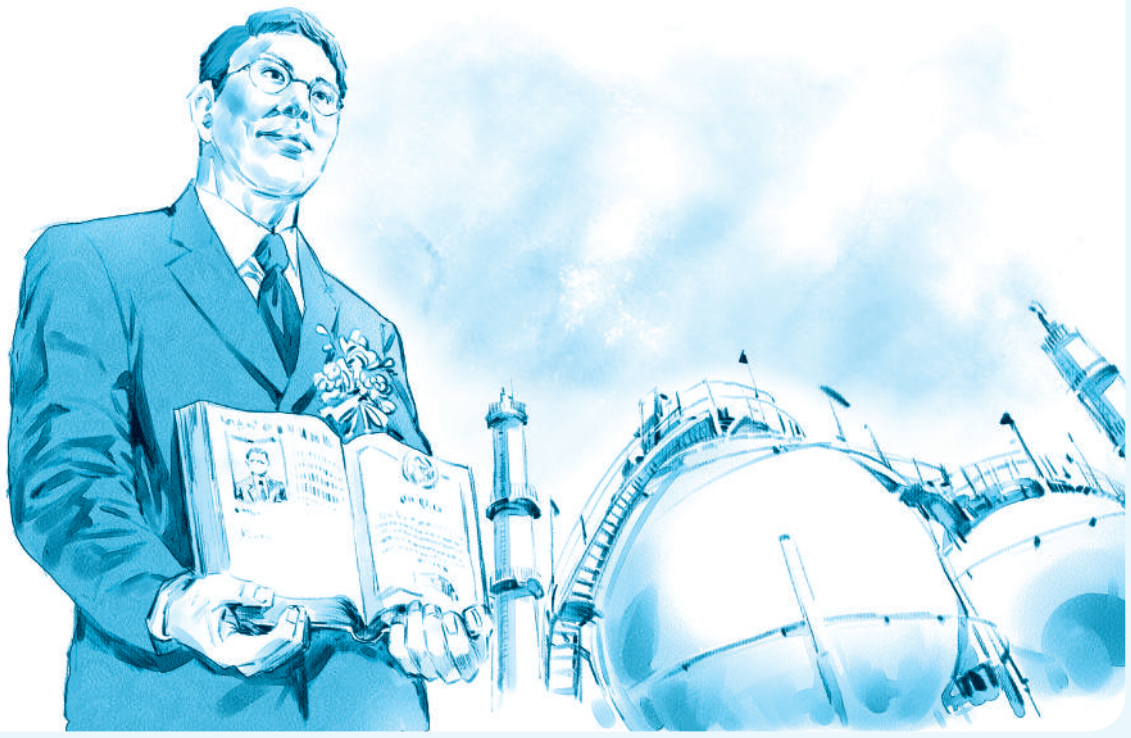
현창수 사장은 1990년대 말 창업자인 故 현진국 회장이 지병으로 타계하자 태양산업(주)과 에어졸 · 연료관제품 생산업체인 (주)승일, 세안산업 등 3개의 계열기업을 동시에 물려받아 본격적인 경영활동을 시작하게 되었다. 흔히들 '창업보다 수성이 어렵다'고 하지만 현창수 사장의 경우 회사경영을 맡은 지 15년 만

에 3배가 넘는 매출증가와 함께 계열기업의 총 수출규모 7천만 달러, 연매출 3천억 원이라는 비약적인 기업성장을 이루어냈다.

비단 외형의 성장뿐만 아니라 내실 또한 탄탄하게 다져 창업 이후 현재까지 무차입 경영의 전통을 이어오고 있으며, 영업이익률 역시 매년 업계평균을 크게 상회하고 있다. 특히 주력제품인 휴대용 부탄가스의 경우 국내시장 75%, 해외시장 65%라는 경이적인 시장점유율을 기록하고 있으며, 유통채널과의 상생정신 구축 및 브랜드 홍보활동 강화 등 효과적인 영업마케팅 전략을 전개, 2010년 한 해 동안 판매한 제품의 수량만도 해외 7천만 캔, 국내 1억 7천만 캔에 달하는 실적을 거두었다.

현창수 사장은 세계 최고의 제품을 개발하겠다는 기업가 정신을 바탕으로 연구개발에도 지속적인 투자를 실시, 지식경제부로부터 '썬연료' 제품이 '세계일류상품'에 선정되는 개가를 이루어내기도 하였다. 또 태양산업(주)과 (주)승일 두 개 회사를 코스닥시장에 나란히 상장함으로써 명실공히 '국민연료'를 생산하는 '국민기업'으로서의 위상을 확보하였다.

현창수 사장이 그리는 태양산업(주)의 미래 청사진 역시 매우 밝다. 향후 5년 내 매출 5천억 원 달성을 전망하고 있으며 중국과 동남아 등 신흥국시장을 집중



공략하고 수소연료전지분야 등 연관사업의 투자를 통해 초일류 글로벌그룹으로의 도약을 꿈꾸고 있다.

현창수 사장이 이처럼 성공적인 경영활동을 지속해오고 있는 비결은 무엇보다도 세계일류, 세계최고를 지향하는 기업가 정신과 그것을 실현시키고자 부단히 노력하는 남다른 실천력이라고 할 수 있다.

현창수 사장은 동사의 경영을 맡으면서부터 '반드시 세계일류제품 생산을 통해 세계일류기업으로 도약하겠다'는 확고한 의지를 다진 바 있으며, 그러한 목표를 이루기 위해 그동안 끊임없는 노력을 기울였다. 따라서 현창수 사장의 이와 같은 투철한 기업가 정신이 살아있는 한, 그리고 그의 열정과 노력이 계속되는 한 태양산업(주)은 앞으로도 지속적인 발전과 성과를 이어나갈 것이다.

현장에서 쌓은 산지식과 경험

혹자는 2세 경영인들에 대하여 약간의 편견을 지니고 있는 경우도 있다. 이른바 '2세 경영인들은 운 좋게 부모로부터 기업을 물려받아 특별한 역량과 노력 없이 무난하게 기업을 이끌어왔을 것'이라는 생각 등이 그것이다. 그러나 현창수 사장이 오늘날 태양산업(주)을 세계일류기업의 반열에 오를 수 있도록 성장시킨 것은 단순히 운이 좋아서도 아니었고, 선친의 후광 때문만도 아니었다. 무엇보다도 세계일류기업을 지향하는 본인의 확고한 경영철학과 남다른 노력 그리고 탁월한 사업역량 등이 가장 큰 성공요인으로 작용했다.

현창수 사장은 고등학교 시절부터 틈날 때마다 선친이 운영하는 공장에 나가 일을 돕는 등 일찍이 현장경험을 통해 경영의 산지식을 쌓았다. 선친인 故 현진국 회장은 자녀들에게 엄하기로 소문난 분이었다. 그 때문에 현창수 사장은 대학시절에도 남들이 다 가는 MT 한번 제대로 가지 못했다. 방학 때면 선친의 엄명에 따라 공장에서 살다시피 하며 제품의 생산공정 등을 익혔다. 그러다 보니 당연히 학교공부는 소홀할 수밖에 없었고, 성적 역시 뒤처질 수밖에 없었다. 그러면 또 선친으로부터 공부 열심히 안 한다는 꾸지람까지 들어야만 했다.

대학졸업 후에는 선친의 회사에 평사원으로 입사, 1985년 상무이사를 거쳐 1988년에는 독립회사인 우성제관(주) 대표이사에 취임하였다. 당시 우성제관(주)은 선친의 뜻에 따라 설립된 일반관 생산기업이었는데 현창수 사장의 독자적 경영능력을 시험하는 첫 무대이기도 하였다. 그러나 우성제관(주)의 경영은 그리 순탄하지가 않았다. 신생기업으로서 자립여건을 갖추기까지는 상당한 기간이 소요되었고 그 과정에서 자금난은 물론 여러 가지 어려움을 겪었다. 하지만 선친은

모든 문제를 현창수 사장 스스로 해결하도록 곁에서 지켜만 보았을 뿐 일체의 도움을 주지 않았다. 때로 잘못하는 일에 대해서는 눈물이 날 정도로 호통을 치면서도 잘한다는 칭찬은 절대 하는 법이 없었다. 실로 혹독한 경영수업이었다.

그렇게 4년여가 지난 후 마침내 우성제관(주)이 독자적인 힘으로 흑자전환에 성공하였다. 그럼에도 불구하고 선친은 그동안 고생했다거나 잘했다는 위로와 칭찬의 말은 끝내 하지 않았다. 혹시라도 자만에 빠질까 우려했기 때문이었다. 대신 이듬해 현창수 사장을 주력기업인 태양산업(주) 대표이사로 취임하게 함으로써 그의 경영능력을 묵시적으로 인정해주었다.

이처럼 20대 때부터 현장에서 익히고 쌓아온 현창수 사장의 경영수업은 그만큼 실전적이었고 혹독한 것이었다. 하지만 결과적으로 풍부한 현장지식과 경험이 오늘날 태양산업(주)을 세계일류기업으로 성장시킨 밑거름이 되었다.

타고난 비즈니스 감각

창의적인 아이디어, 비교우위의 경쟁력, 선택과 결정을 위한 판단력, 위기극복의 지혜 등 사람이 지닌 모든 역량의 집중을 요하는 비즈니스란 머리만 좋다고 성공하는 것이 아니며 열심히 노력만 한다고 큰 성과를 거두는 것도 아니다. 흔히들 사람의 지혜와 정서를 IQ, EQ 등으로 구분하지만 특히 사업을 하는 데 있어서만큼은 BQ(Brilliant Quotient, 明晳指數) 즉 비즈니스에 대한 감각이 뛰어나야만 성공할 수 있다. 우리 사회에서 성공한 기업인들 대부분이 선천적으로 탁월한 비즈니스 감각을 지녔던 이들임을 예로 들어볼 때 이는 쉽게 수긍할 수 있는 말일 것이다. 그런 면에서 현창수 사장의 선천적 비즈니스 감각과 능력을 미루어 짐작하게 하는 일화가 있다.

현창수 사장에게 어릴 때부터 '공부를 열심히 안 한다, 학문에 관심이 부족하다' 등의 이유로 자주 꾸지람을 하였으며, 경영수업을 시키면서도 엄혹하게만 대했던 선친이 타계 직전 마침내 그에게 칭찬 비슷한 말을 한 마디 남겼다. 그 또한 현창수 사장 본인에게 한 말이 아니라 1998년 선친이 담도암으로 병원에 입원해있을 당시 주변사람들에게 했던 말이었다. 故 현진국 회장은 현창수 사장에 대한 얘기를 하던 중 매우 흡족한 표정을 지으며 "사람에게는 공부하는 머리와 사업하는 머리가 따로 있는 것 같아."라고 말했다는 것이다.

이는 자신이 늘 아들을 엄하게만 대했던 데 대한 일종의 미안한 심경을 표시한 것이기도 하겠지만, 특히 그의 경영능력에 대해서 충분히 인정하고 대견스러워하는 마음의 표현이기도 한 것이었다.

interview

"세계일류 제품을 만드는 것이 세계일류 기업을 만드는 길입니다."

부탄가스사업을 시작하게 된 계기는?

창업주인 선친께서 1979년 일본 마루이치사로부터 부탄가스 특허기술을 이전받아 당시 수억 원대의 시설투자를 해 최초로 국산 부탄가스를 만들기 시작했습니다. 그 후 30년 업력 속에서 축적한 기술력으로 오늘날 우리 회사의 '썬' 브랜드가 부탄가스의 대명사로 자리 잡게 되었습니다."

창업 이후 가장 어려웠던 시기는?

"승일제관 시절 가장 큰 거래처였던 삼성제약의 부도사태와 남대문시장에서의 부탄가스 폭발사건으로 인해 회사가 한때 위기에 처했던 적이 있었습니다.

그러나 거래처와의 철저한 신뢰관계 유지와 준법정신 등으로 정면 돌파하여 위기를 잘 극복하였습니다. 또한 이를 계기로 거래선 다변화를 통해 기업체질을 강화하는 한편 직원들의 안전의식을 더욱 고양하게 되었습니다."

회사가 비약적인 발전을 하게 된 시점은?

"국내적으로는 1986년 아시안게임과 1988년 서울올림픽 개최 이후 국민들의 생활수준이 높아지고 야외놀이문화가 발전하면서 휴대용 부탄가스의 매출이 급증하였습니다. 그리고 1995년 고베 대지진을 계기로 부탄가스 생산기술의 원조국이라고 할 수 있는 일본에서의 매출규모 역시 크게 증가했던 것이 오늘날 회사의 발전을 이룬 초석이 되었다고 할 수 있습니다."

기업성장의 핵심철학과 전략은 무엇인지?

"모든 소비자들이 안전하고 편리하게 사용할 수 있는 세계일류제품을 만들어 세계일류기업의 위상을 확보하는 것입니다. '썬연료'가 정부로부터 '세계일류상품'으로 공식 선정된 것도 바로 그러한 기업정신이 있었기에 가능한 것이라고 생각합니다. 세계일류상품, 세계일류기업을 지향하는 기업 정신은 앞으로도 결코 변하지 않을 것입니다."

무차입 경영의 비결이라면?

"무차입 경영은 선대 회장으로부터 이어진 우리 회사의 전통이자 자부심입니다. 철저한 자금운용계획과 내실경영을 통해 현금유동성을 상시 확보하는 것이 중요합니다. 또한 그러기 위해서는 원가절감은 물론 지속적인 매출증대 등을 통해 회사의 수익을 높이는 것이 무엇보다 중요하다고 생각합니다."

기술경영에 대한 철학은?

"우리 회사는 매년 영업이익의 30~40%를 설비 및 R&D에 투자하고 있습니다. 이는 중소기업으로선 매우 힘들고 드문 일일 것입니다.

또한 20여 명의 우수 연구인력으로 기업 부설 연구소를 운영, 보다 안전하고 편리한 제품 및 기술개발을 위해 최선을 다하고 있습니다."

태양산업(주)의 미래목표 및 비전은?

"가장 중요한 목표는 세계시장의 개척입니다. 특히 중국을 비롯한 동남아 신흥국시장을 집중 공략, 해외매출 비중을 크게 높일 계획에 있습니다.

또한 기업의 위상도 국내에서는 물론 세계에서도 1위를 하는 것이 목표이며, 현재의 추세로 볼 때 이는 충분히 실현 가능하다고 믿습니다."

옛말에 '호자(虎子)는 묘자(猫子)가 될 수 없다'라는 말이 있다. 6 · 25사변 때 단신 월남하여 맨손으로 오늘날 세계일류기업의 토대를 쌓은 故 현진국 회장. 그의 굳건하고 탁월한 기업가 정신의 유전인자를 이어받은 현창수 사장의 경영역량과 비즈니스 감각 또한 결코 예사롭지 않은 것임을 짐작할 수 있다.

이끌기보다는 스스로 따르게 하는 리더

흔히 조직을 이끌어가는 리더의 기질을 용장형, 지장형, 덕장형 등으로 구분한다. 그러나 현창수 사장의 리더십이란 이른바 솔선형 리더십이다. 앞에서 이끌거나 뒤에서 밀어주거나 주변에서 명령하는 스타일이 아니라 조직원들 스스로가 알아서 나아갈 수 있도록 또는 자신이 먼저 나아감으로써 조직원들이 스스로 따라오도록 하는 유형의 리더십이다.

특히 제관사업분야의 해박한 현장지식과 오랜 실무경험을 바탕으로 모든 일을 솔선수범해보임으로써 직원들이 사장에 대한 믿음과 존경심을 가지고 스스로 따르도록 한다. 또한 시장 및 제품, 기술 등에 대해 전문성을 갖추고 명확한 분석과 점검을 통해 업무의 시행착오를 줄이는 한편 최적의 관리와 대응역량을 보임으로써 모든 직원들이 경영자의 역량을 마음속으로 인정하게 하고 있다.

이 같은 현창수 사장의 리더십은 인위적으로 훈련, 개발한 것이 아니라 그의 타고난 정신과 인품, 역량 등에서 저절로 우러나온 지극히 자연스러운 리더십이다.

직원들의 입장에서도 그의 사고와 행동, 능력 등을 곁에서 지켜보면 굳이 말을 하지 않아도 모두들 믿고 인정하고 따를 수밖에 없게 된다. 게다가 꾸밈없고 겸손하고 소탈한 인간미까지 갖춰 직원들은 그를 단순히 회사의 사장으로서가 아닌 인간적 멘토로서 의지하고 존경하게 되는 것이다.

건실한 삶의 철학과 자세

사람의 출생배경이나 성장환경은 향후 삶의 가치관, 인생관을 형성함에 있어 큰 영향을 미친다. 특히 어릴 때의 경험과 사유 등은 평생 삶의 고유정서로 간직됨은 물론 철학과 신념의 기초가 되기도 한다. 기업인들의 경영스타일 역시 마찬가지다. 자신이 어떠한 환경에서 나고 자랐느냐에 따라 이는 각기 다르게 형성된다.

현창수 사장은 1957년 인천에서 태어났다. 당시 한국은 전후의 어려운 경제, 사회환경이었지만 현 사장은 사업을 하는 선친 덕분에 비교적 평탄하게 유소년기를 보냈다.

그러나 사업가 집안의 아들이라 해서 유복하게만 자란 것은 아니었다. 평소 부



모님들이 워낙 근검하고 엄한 편이라 게으름이나 사치 같은 것은 꿈도 꾸지 못했다. 중 · 고등학교 시절부터 틈날 때마다 가업을 도와야 했으며 생활태도에서 역시 조금이라도 어긋남이 있을라치면 당장 선친으로부터 불호령이 떨어졌다.

특히 선친은 부지런하기로 주변에 소문이 자자했던 분이었다. 잠자는 시간 외에는 오직 일에만 전념했다 해도 과언이 아닐 정도로 평소 열성적인 생활자세를 자녀들에게 보여주었다. 매사에 적극적이었고 최선을 다하였으며 성실하고 정직하였다. 이러한 선친의 모습을 보면서 자란 현창수 사장 역시 삶에 있어 선친의 모습을 닮지 않을 수 없었다.

오늘날 부지런함과 정직함 그리고 '매사에 최선을 다하자'는 건실한 삶의 철학을 바탕으로 태양산업(주)을 세계일류기업 수준으로 발전시킨 현창수 사장의 기업경영 성공배경에는 바로 이처럼 건실한 성장환경과 부모님으로부터 받은 가정교육 등이 매우 크게 작용하였다.

외유내강형의 경영자

현창수 사장의 성격은 온순하고 내성적인 편이다. 어릴 때부터 친구들도 많지 않았으며 단지, 서로 말하지 않아도 이심전심으로 마음이 통하는 몇몇의 지기들

하고만 깊은 사귐을 지속하였다. 또한 또래의 아이들이 운동이나 놀이를 즐길 때도 그는 평소 좋아하던 만화책이나 무협지 같은 것을 읽으며 미래에 대한 상상의 나래를 마음껏 펼치곤 하였다. 현창수 사장이 오늘날 기업을 경영함에 있어 창의경영, 감성경영을 적극 실시하는 것도 어릴 때의 이러한 정서에서 기인하는 면이 적지 않다.

특히 현창수 사장은 경제적으로 어려움이 없는 사업가 집안에서 자랐음에도 부모님으로부터 이어받은 근검절약하는 정신과 자세를 오늘날까지 몸소 실천하고 있다. 그는 회사 직원들과 점심식사를 자주 하는 편인데, 그때마다 늘 근처 허름한 식당을 찾아 한 끼 6천 원 정도 하는 메뉴로 점심을 해결한다.

현창수 사장의 삶의 모토 또한 그의 선친과 같다. 기업경영에 있어서나 삶의 자세에 있어서나 가장 중요한 가치로 생각하는 것이 바로 '신뢰'이다. 한 번 인연을 맺은 거래처와는 특별한 사유가 없는 한 끝까지 함께한다. 인간관계에 있어서도 마찬가지다. 한 번 친구는 영원한 친구이다.

혹자는 유복한 집안에서 태어나 어려움 없이 자란 사람들에 대해 세상 물정 잘 모를 것이라는 편견을 가질 수도 있겠지만, 그러나 그런 사람들일수록 가정에서 부모님으로부터 제대로 교육을 받고 자랐을 경우 그야말로 바른생활의 전형이 될 수 있다.

현창수 사장은 그 인성 면에서 볼 때 마치 곧고 바르게 자란 한 그루 나무와도 같다. 결 곱게 다듬어진 선비형 기질, 온순한 모범생의 자세 등이 사람들을 매료시킨다. 일에 있어서만큼은 스케일도 클 뿐더러 매사를 자신의 주관대로 분명하게 처리한다. 때로는 과감한 결단력과 추진력을 발휘, 주위 사람들을 놀라게 한다. 그러한 사례를 일일이 들자면 수도 없이 많다. 이른바 외유내강형의 성품과 덕을 지닌 2세 경영자라고 할 수 있다.

반듯한 모습, 맑은 정신의 소유자

사람들은 각기 나름의 매력을 지니고 있다. 매력이 적은 사람도 있고 많은 사람도 있으며 선천적인 것도 있고 후천적인 것도 있다. 매력이 많은 사람일수록 사회생활에서 성공확률이 높다는 것은 기초상식에 속한다. 특히 대인관계를 통해 이루어지는 비즈니스 세계에서는 사람이 지닌 인간적 매력이 가장 큰 성공요소로 작용하는 예가 많다. 그런 면에서 현창수 사장은 확실히 비교우위에 있다.

현창수 사장의 매력은 외면적인 것과 내면적인 것 두 가지로 구분할 수 있다. 우선 외면적인 것이라면 그는 한 마디로 밝고 순수하고 반듯한 용모를 지녔다는

점이다. 그를 대하는 사람들로 하여금 친근감을 자아내게 한다. 얼굴 모습 또한 동안이라 나이 50대 중반임에도 마치 해맑은 소년과 같은 모습이다. 외모로 봐서는 그가 총 700여 명에 달하는 거대조직을 이끄는 중견그룹의 총수라고는 믿기 어렵다. 현창수 사장은 직원들에게도 늘 편한 차림의 복장으로 근무하도록 권유함은 물론 자유로운 사내 분위기 조성에 힘쓰고 있다. 탈권위적이며 신세대적인 경영스타일이다.

또한 현창수 사장의 내면적인 매력과 장점이라면 인간적인 평범함이다. 그 평범함이란 겸손하고 진솔하고 소탈한 것을 의미한다. 모르는 것을 모른다고 말할 수 있고 자신의 부족한 부분을 시인할 줄 알며 무엇을 억지로 꾸미거나 과장하지 않는 자세를 지니고 있다.

내로라하는 중견기업 최고경영자로서 그와 같은 정신과 자세를 지녔다는 것은 평범함이 아닌 비범함이 될 수 있다. 또 이는 천성적인 것이라기보다는 부단한 자기수양에 의해 갖출 수 있는 자세이기도 하다. 이러한 인간적 매력과 장점 역시 현창수 사장의 삶과 기업경영을 성공으로 이끈 한 요인이라 할 수 있다.

자상하고 넉넉한 배려의 마음

어떤 조직이든 조직을 이끌어가는 수장은 구성원들에 대한 넓은 이해와 포용력을 겸비해야 함은 필수요건이다. 또 그와 같은 이해와 포용력은 조직구성원들에 대한 진심 어린 배려의 마음에서 비롯되는 경우가 대부분이다.

현창수 사장은 우선 직원들과 보다 자유롭고 편하게 소통하기 위해 늘 사장실을 개방해놓고 있다. 매일 자신의 스케줄을 공개하여 직원들이 언제라도 사장실을 방문, 각종 애로·불만·건의 사항들을 직접 말할 수 있도록 하고 있으며, 인트라넷 등 여러 소통채널을 통해서도 직원들의 의견을 적극 수렴하고 경영에 반영한다.

해마다 연말이면 직원들을 위해 송년음악회를 개최하고 직원상조회, 동호회 등에도 물심양면의 지원을 아끼지 않는다. 또 천안공장에는 직원 자녀들을 위한 어린이집을 운영, 직원들에게 주인의식과 자긍심을 심어주는 한편 유아대상 자녀에게 무상보육혜택을 제공해 보육부담을 획기적으로 덜어주는 등 직원들의 문화, 복지부문에 많은 정성과 투자를 기울이고 있다.

연봉제를 실시하고 있음에도 기업의 실적이 좋을 때는 성과급을 별도로 지급하고 있으며, 심지어는 전 사업장에 직원들을 위한 안마시설까지 설치하고 전문안마사를 정규직원으로 채용, 운영하고 있을 정도이다.

이 같은 사례들은 일면 사소한 것 같지만 직원들의 노고를 진정으로 이해하고

직원들을 진심으로 배려하는 마음이 없이는 어려운 일이다. 특히 현창수 사장은 선친이 타계한 후 선대 회장과 동고동락했던 이른바 창업공신들과도 그동안 별다른 불협화음 없이 일심협력하여 함께 일해왔음은 물론 현재도 자문역으로 추대, 예우를 다하고 있다.

이처럼 조직구성원들의 노고와 애로를 진심으로 이해하고 그들의 불만과 건의를 적극 수용 · 개선하려는 현창수 사장의 넉넉한 이해력과 포용력은 조직의 화합과 결속을 다져 썬그룹이 세계일류기업으로 도약하는 데 큰 역할을 하였다.

자신을 낮출 수 있는 사람

사람에게 있어 가장 큰 미덕이 겸손이라면 가장 큰 악덕은 자만이다. 그런 점에서 볼 때 현창수 사장은 분명 크나큰 미덕을 지닌 사람이다.

그는 언제 어디서나 자신을 낮춘다. 아니 자신을 낮춘다기보다는 자신이 지닌 모습 그대로를 일체의 꾸밈이나 과장 없이 솔직하게 드러내 보인다. 이는 쉬운 일 같지만 결코 아무나 그리할 수 없는 것이며 또한 인성적인 면으로 볼 때도 대단한 장점에 속한다.

어떤 기자가 공식석상에서 현창수 사장에게 물었다. "오늘날 태양산업(주)을 세계일류 수준으로 성장시킨 비결이 무엇이냐?"고. 현창수 사장이 즉석에서 대답했다 "글쎄요. 어떻게 하다가 보니 그리 되었네요."

이는 간단한 일화 같지만 현창수 사장의 진솔, 소탈한 면모와 인격의 단면을 여실히 짐작할 수 있게 해주는 사례이다.

따지고 보면 기업의 성장비결이란 사실이 그러할 수 있다. 처음부터 어떤 특출한 전략과 계획과 목표, 시스템을 수립 · 추진하여 성공에 이른 기업이란 드물다. 알고 보면 세계 유수의 기업들도 대부분 어찌하다 보니 그렇게 큰 기업으로 성장했다고도 할 수 있다. 따라서 현창수 사장의 대답은 기업의 생리와 구조를 잘 모르는 사람들에게는 우답이 될 수도 있겠지만 그 반대인 사람들에게는 정곡을 찌르는 명답일 수 있는 것이다.

그러나 대다수 기업인들은 그것이 사실이라 하더라도 공식석상에서 기자들의 질문에 그리 대답하지 못한다. 없는 사실도 억지로 꾸며내거나 온갖 궤변들을 늘어놓기 십상인 것이다.

재미있는 일화는 이 뿐만이 아니다. 현창수 사장을 인터뷰한 기자들의 경우 그의 대답만으로는 단 몇 줄의 기사도 쓰기 어렵다. 말수도 워낙 적은 데다 묻는 질문마다 상대를 맥빠지게 하는 답변으로 일관하기 때문이다. 예컨대 특별한 성공비

결도 없다. 학창시절 공부도 못했다. 감명 깊게 읽은 책도 없다. 특기나 취미도 없다. 인생관이나 가치관도 남다를 것이 없다. 선대 회장으로부터 늘 혼나기만 했다 등등 도무지 그가 잘하는 것 또는 글로 쓸 만한 재료라고는 한 가지도 없다.

그러나 사람을 알아보는 안목을 가진 이들에게는 바로 이런 점이 그의 인격을 더욱 높이 평가하게 만든다. 현재 2개의 상장기업과 1개의 중소기업 등 3개의 기업을 이끄는 중견그룹사의 최고경영자로서 굳이 남들에게 무언가를 내세우고 자랑을 하려 든다면 자랑거리는 수없이 많을 것이다.

하지만 현창수 사장은 그것을 절제할 줄 아는 그리고 겸손할 줄 아는 큰 미덕을 지니고 있는 것이다. 또한 이는 역설적으로 말하면 자신감의 표현이기도 하다. 진짜 실력이 있고 매사에 당당한 사람은 결코 스스로 과장하거나 꾸미려 들지 않는다. 능력이나 실적으로 보여주면 될 뿐 굳이 말로 내세울 필요가 없기 때문이다. 따라서 현창수 사장의 이러한 성품과 자세 역시 기업경영이나 사회활동에 큰 플러스요인이 될 수 있다.

나눔의 정신, 베풂의 철학



기업이란 지속적인 사업활동 그 자체로 이미 국가사회에 큰 기여를 하고 있다. 예컨대 고용창출, 세수증대, 기술혁신, 지역경제 활성화, 그리고 우수제품생산을 통한 사회적 가치 창출효과 등이 그것이다. 그러나 기업의 사회에 대한 영향력이 증대됨에 따라 중요한 기업경영가치의 하나로 떠오른 것이 '기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)'이다. 국내 기업들도 점차 사회적 책임의 중요성을 인지하고 있지만 현실적으로 조용히 꾸준하게 사회적 책임을 다하는 경우는 드물고 일회성의 광고효과를 노린 듯한 모습을 보이는 것이 현실이다.

반면 현창수 사장은 휴대용 부탄가스 1캔을 판매할 때마다 1원씩을 적립, 국제아동구호기관인 'Save the Children'에 연간 1억 원 이상을 기부하고 있는 것을 비롯하여 새얼문화재단 등 지역사회 문화활동 후원과 연말 불우이웃돕기 및 불우 환우돕기를 앞장서 실천하고 있다. 또한 공장 준공식 등 사내 축하행사 때에도 화환 대신 지역주민을 위한 '사랑의 쌀'을 기부받아 관내 어려운 주민들에게 전달

하는 등 사회공헌활동에 누구보다 적극적이다.

이런 현창수 사장의 활동을 인지하고 있는 소비자 입장에서는 상품의 구매를 통해 지출한 금액의 일부가 좋은 일에 쓰이고 있다는 것에 대해 부가적인 기쁨을 누릴 수 있다. 또한 이러한 사실을 인지하지 못하고 있는 소비자들도 태양산업(주)의 상품을 구매함으로 인해서 간접적으로 기부를 하고 있으므로 사회에 기여하는 결과를 가져온다. 그러기에 현창수 사장이 지닌 나눔의 정신, 베풂의 철학이 더욱 돋보이는 것이다.

기업의 가장 큰 자산은 신뢰

현창수 사장이 기업경영이나 삶의 방식에 있어 가장 소중하게 생각하는 것이 있다면 그것은 바로 사람들과의 신뢰관계를 유지하는 일이다. 거래처 및 협력업체, 지인들과의 신뢰에서부터 직원들에 대한 신뢰 그리고 주주 및 소비자들에 대한 신뢰를 철저히 쌓고 지키는 것을 가장 중요한 삶의 덕목이라고 생각한다. 따라서 현창수 사장의 경영과 삶의 철학적 토대는 바로 신뢰를 근간으로 하고 있다.

짧은 안목에서 보면 사람에 대한 신뢰를 저버리고 목전의 실리를 취하는 것이 이익일지 몰라도 긴 안목으로 보면 모든 인간관계에서 신뢰를 쌓고 지키는 것이 야말로 향후 훨씬 큰 이익이 되어 돌아오게 된다는 것을 그는 그동안의 경험으로 익히 알고 있다.

현창수 사장은 이와 관련하여 어느 신문사 기자와의 인터뷰를 통해 다음과 같이 밝힌 바 있다.

"기업을 경영하다 보면 신의냐, 실리냐를 선택해야 할 경우가 자주 있습니다. 그럴 때마다 저는 주저 없이 신의 쪽을 선택합니다. 오래 계산을 하다 보면 저 역시 마음이 흔들릴 수 있기 때문입니다."

현창수 사장이 이처럼 철저한 신뢰의 경영철학을 지니게 된 것은 선친으로부터 교육받은 영향도 매우 크다. 그는 어릴 때부터 늘 타인과의 신의를 무엇보다 소중히 여기고 실천하는 선친의 모습을 지켜봐왔기에 사람이라면 당연히 사람과의 신뢰를 가장 중히 여겨야 한다고 자연스레 생각하게 된 것이다.

현창수 사장은 회사에서 사업부제를 운영하면서도 직원들을 전적으로 신뢰하고 그들에게 거의 모든 책임과 권한을 부여한다. 또한 선대 회장 때부터 거래해오던 거래처와 협력업체, 해외바이어들과도 지금껏 거의 변함없이 상호 신뢰관계를 유지해오고 있다.

사람을 소중히 여기는 자세

현창수 사장은 인재경영, 복지경영 등 이른바 사람중시경영을 적극 실천하는 경영자이다. 공채 및 스카우트 등을 통해 유능한 직원들을 발굴, 채용함은 물론 다양한 교육훈련프로그램을 통해 사내인재를 양성하고 직원들의 만족은 곧 업무성과와 직결된다는 믿음 하에 종업원복지향상을 위해 최선의 노력을 기울이는 현창수 사장의 경영자세는 업계의 귀감이 되기에 충분하다.

현창수 사장의 이 같은 경영의지에 따라 현재 태양산업(주)과 계열기업에서는 인재 발굴 및 양성, 직원복지 등과 관련하여 다양한 제도를 마련하여 실시하고 있다. 먼저 회사의 임원진은 관련분야 최고의 지식과 경험을 지닌 엘리트들로 영입, 구성하고 전 직원들에 대하여 온라인교육에서부터 오프라인교육까지 다양한 직무, 인성교육을 실시하고 있다. 특히 내부교육 시엔 회사 실무자들을 강사로 선정, 생생한 현장지식의 습득을 통해 교육효과를 제고하고 있으며 교육성적 및 횟수 등을 인사고과에 반영함으로써 직원들의 참여도를 높이고 있다.

또한 직무발명보상제도의 활성화를 위해 직원들이 발명·개발한 기술을 특허출원할 시엔 반드시 발명자의 실명으로 출원하도록 함으로써 직원들의 연구개발 의욕을 증진시키고 있다.

직원복지향상을 위해서도 적극적이다. 천안공장에 어린이집을 설립·운영하고 있는 것을 비롯하여 장기근속 및 모범사원에 대한 포상 실시 그리고 매년 연말 직원들이 재충전의 시간을 가질 수 있도록 전 직원에게 10일 이상의 장기휴가를 주고 있다. 이러한 노력에 의해 태양산업(주)은 2009년 보



건복지부로부터 '가족친화기업'으로 선정되기도 하였다.

현창수 사장은 직원들을 가족처럼 따뜻하고 소중하게 여기지 않는 기업은 지속성장을 이루기가 어렵다고 얘기한다. 또 직원복지향상을 위한 노력은 어떤 효과를 기대하고 실시하는 것이 아니라 경영자로서 마땅히 행해야 할 도리이자 의무임을 늘 강조한다.

반짝이는 아이디어, 역발상의 재치

기업조직에서 흔히 '발상의 전환'에 대해 강조하지만 이를 실천하기란 쉽지 않다. 대개 고정관념에 젖어 늘 해오던 관습과 방식 그대로 업무를 처리하기 십상이다. 그러나 기업의 업무를 추진함에 있어 간단한 아이디어 하나로 효율과 성과를 크게 높일 수 있는 경우란 수없이 많다. 근래 대다수 기업들이 창의경영을 중시하고 있는 것도 이 때문이다.

현창수 사장 역시 창의경영을 적극 추진하는 기업인이다. 직원들에게 늘 새로운 발상, 창조적인 업무자세를 지니고 실천할 것을 주문한다. 사내 제안제도를 적극 활성화시킨 것도 바로 그런 이유에서다. 현창수 사장은 생산, 품질, R&D부문 등 회사의 각 업무분야에 걸쳐 효율과 성과를 높일 수 있는 직원들의 각종 제안에 대해서는 상시 보상을 하고 있으며 우수제안에 대해서는 연말 제안발표대회를 통해 추가로 푸짐한 포상을 실시하고 있다.

현창수 사장 자신도 탁월한 아이디어맨이다. 평소 생각을 많이 하는 스타일이기 때문에 각종 아이디어도 풍부할 뿐더러 소비자들의 니즈를 파악하는 감각 또한 예리하다. 그 중 대표적인 사례가 바로 '썬연료'에 대한 라디오광고와 관련된 것이다.

일반인들의 귀에도 익숙한 "조강지처가 좋더라~ 썬연료가 좋더라~ 친구는 죽마고우~ 연료는 썬연료~" 라는 CM송 가사는 얼핏 들을 땐 촌스럽기 그지없다. 요즘 누가 저런 고전적(?)인 광고를 할까 의아해질 정도다. 그러나 바로 그 점이 역발상적 콘셉트이다. 한번 들으면 가사가 워낙 독특하여 잘 잊히지 않기 때문이다. 마치 근래의 '남자에게 참 좋은데~' 어쩌고 하는 모 식품회사 광고처럼.

물론 당초 이 광고를 제작할 시엔 가사내용이 촌스럽다며 주위에서 반대를 많이 했다고 한다. 참신하고 세련된 광고시안도 여럿 나왔다. 그러나 현창수 사장은 최종적으로 이 '조강지처' 광고시안을 선택하였다. 왜냐하면 태양산업(주)이 생산하는 부탄가스제품의 주 사용자들은 음식점에서 일하는 아주머니들이었기에 그들의 정서와 취향에 맞추는 것이 중요하다는 판단 때문이었다. 효과는 만점이었다. 광



고가 방송된 이후 매출도 많이 늘었으며 브랜드 인지도 또한 크게 제고되었다. 경영자의 작은 아이디어와 역발상의 재치로 큰 성과를 이룬 대표적 사례이다.

태양처럼 빛나게

수많은 기업들이 부침과 명멸을 거듭하는, 마치 전장(戰場)과도 같은 치열한 비즈니스의 경쟁현장에서 태양산업(주)과 계열기업들의 10년 또는 20년 후 미래 모습은 과연 어떠할지 자못 궁금해하는 이들도 적지 않을 것이다. 그러나 기업은 결국 사람이 이끄는 것이고 기업을 이끄는 사람을 보면 그 기업의 미래 또한 어느 정도 예견할 수 있다.

산업사적으로 살펴볼 때 흔히 2세 경영인들이 어려움을 겪게 되는 원인은 무리한 사업확장으로 인한 경우가 대부분이었다. 그러나 현창수 사장에 대해서는 이러한 염려를 하지 않아도 된다. 현창수 사장은 이른바 공격형 경영인이라기보다는 수비형 경영인이기 때문이다. 그리고 현재 회사가 시장점유율, 브랜드 인지도, 매출규모 등 모든 면에서 부동의 업계 1위를 고수하고 있기에 굳이 무리할 필요가 없어서이기도 하다.

현창수 사장의 경영전략 또한 '한 우물만 파자'는 것이다. 이른바 '선택과 집중'의 전략이다. 어떤 일이든 자신이 잘할 수 있는 일에 매진하였을 때 리스크 부담도 줄어들고 성과도 배가됨을 그동안의 경영경험으로써 익히 체득한 것이다.

그러나 현재의 1위가 영원히 1위일 수 없는 것이기에 현창수 사장은 미래경영을 위해서도 다각적인 노력을 기울이고 있다. 현창수 사장이 2011년 신년사를 통해 기업의 첫 번째 경영방침으로 '총력적인 판매량 증대'를 꼽은 것 역시 바로 이러한 맥락에서다. 전사적 노력을 통해 각 품목별로 최소 10% 이상의 판매증대를 이루어낸다는 전략이다. 그리고 이를 달성하기 위해 2011년을 기존 수비형 경영에서 공격형 경영의 원년으로 삼겠다고 강조하였다. 최선의 공격이야말로 최선의 수비라는 의미에서이다. 또 이와 더불어 세계일류상품으로서의 위상에 걸맞게 품질보증체제 강화 및 글로벌제품 경쟁력 확보를 향후 중점 추진과제로 설정, 전력을 기울이겠다는 방침도 밝혔다.

다른 기업들처럼 위험부담을 감수하면서까지 사업다각화 등 새로운 성장동력을 찾아 애쓰기보다는 기존의 기업입지를 굳건히 지키며 제품경쟁력 강화와 신흥시장 개척 등을 통한 판매량 증대로 영속적 기업발전을 추구하는 현창수 사장의 이 같은 미래경영전략은 매우 안정적이면서도 바람직한 것이라 할 수 있다.

'일류제품을 만드는 것이 일류기업을 만드는 것'이라는 경영철학과 신념으로 매사에 무리하지 않고 합리적이고 안정적인 경영전략을 추진하는 현창수 사장. 그의 올곧은 기업가 정신이 이어지는 한 태양산업(주)의 미래는 그야말로 태양처럼 밝게 빛날 것이다.



사례연구진

숭실대학교 벤처중소기업학과

연구책임자 김문겸 교수
최자영 교수
김문경 작가
장은영 연구원

기업은행 IBK경제연구소

동학림 소장
신동화 팀장
김수경 과장

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

2010
ENTREPRENEURSHIP · HALL · OF · FAMER'S
SUCCESS STORY

2011년 5월 11일 인쇄
2011년 5월 11일 발행

발 행 인 조준희
편 집 인 동학림
인 쇄 인 김기훈
발 행 기업은행 IBK경제연구소
디자인 · 인쇄 신생보훈복지인쇄조합