



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

2022년 2월
석사학위논문

4차 산업혁명과 한국 중소기업의 글로벌 성장전략

- 리더십과 네트워크 이론 관점으로 -

조선대학교 대학원

무역학과

이 주 환

4차 산업혁명과 한국 중소기업의 글로벌 성장전략

- 리더십과 네트워크 이론 관점으로 -

The 4th Industrial Revolution and Global Growth Strategy of
Korean SMEs

- From a Leadership and Network Theory Perspective -

2022년 2월 25일

조선대학교 대학원

무역학과

이 주 환

4차 산업혁명과 한국 중소기업의 글로벌 성장전략

- 리더십과 네트워크 이론 관점으로 -

지도교수 송 윤 아

이 논문을 무역학 석사학위신청 논문으로 제출함.

2021년 10월

조선대학교 대학원

무역학과

이 주 환

이주환의 석사학위논문을 인준함

위원장	조선대학교 교수	<u>이제홍</u> (인)
위원	조선대학교 교수	<u>이종하</u> (인)
위원	조선대학교 교수	<u>송윤아</u> (인)

2021년 12월

조선대학교 대학원

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
제2절 연구 방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경	5
제1절 4차 산업혁명과 한국의 중소기업	5
제2절 중소기업의 글로벌 성장전략	10
제3장 연구 설계 및 연구방법	16
제1절 연구 대상 및 방법	16
제2절 한국 중소기업의 성장전략	17
제3절 해외 중소기업의 성장전략	33
제4장 연구 결과	40
제1절 리더십이론 관점에서 중소기업의 글로벌 성장전략	40
제2절 네트워크이론 관점에서 중소기업의 글로벌 성장전략	43
제5장 결론	44
참고문헌	47

표 목차

표 1. 선행연구에서 제시한 강소기업들의 성공요인	12
-----------------------------------	----

그림 목차

그림 1. 산업혁명의 흐름	6
그림 2. 4차 산업혁명과 기술 현황	7

ABSTRACT

The 4th Industrial Revolution and Global Growth Strategy of
Korean SMEs
- From a Leadership and Network Theory Perspective -

Lee, Joo Hwan

Advisor : Prof. Song, Yunah Ph.D.

Department of International Trade

Graduate School of Chosun University

First mentioned in Hanover, Germany in 2011, and first introduced as Industry 4.0 through the German government in 2013, the 4th industrial revolution revitalizes existing industries and appears as a new growth engine. The 4th industrial revolution is optimized for all areas of industry and human activity based on breakthrough technologies such as big data, artificial intelligence, and the Internet of Things, and develops according to demand. In this trend, we are researching directions and strategies to survive and grow according to changes in technology and industry.

In this trend, the Korean economy has been slowing down for a long time, and economic imbalance is deepening. As the economic imbalance starts from the gap between large companies and SMEs, the growth of SMEs can be said to

be the key to solving the economic imbalance. Although there is a lot of support and interest in SMEs, it is rare to grow into a global company. The growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) is an essential element in order for Korea to break out of its scale and enter the ranks of advanced countries in the true sense of the word.

In order to find the global growth direction of SMEs, this thesis selected companies that have successfully entered the global market and conducted a study to analyze the cases of each company. In addition, case companies were analyzed focusing on the perspectives of leadership theory and network theory.

In the growth of each company, it was confirmed that the company grew and entered the global market based on the entrepreneur's competency through the entrepreneurship and leadership of the manager. In addition, the manager's personal network or the corporate network makes it possible to enter new businesses and markets while filling the lack of resources inherently possessed by small and medium-sized enterprises (SMEs).

By deviating from the existing research on SMEs and conducting case studies targeting Korean and overseas companies that have entered the global market, Korean SMEs have chosen and explored the future direction. In particular, by focusing on the CEO and the corporate network, implications for corporate-level research are presented.

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

독일 하노버 2011년 박람회에서 처음 언급되고, 2013년 독일 정부에 의해 인더스트리4.0으로 처음 소개된 4차 산업혁명은 기존의 산업에 환기를 시키며, 새로운 성장 동력으로 나타나고 있다. 디지털기술의 발전은 지능화, 융합화를 가속화시키고 비즈니스모델, 기술, 인프라, 프로세스, 플랫폼 등 모든 측면에서 기존 방식을 초월한 더 나은 변화를 요구하고 있다(백지숙, 2017). 4차 산업혁명은 빅데이터와 인공지능, 사물인터넷 등 기술의 획기적 발전을 바탕으로, 산업을 비롯한 인간의 모든 활동 영역에서 최적화되고, 수요가 원하는 대로 개발한다. 또한, 자산 가치를 극대화하며, 인공지능, 로봇과 같은 신규 산업을 창출한다. 4차 산업혁명의 기술을 기반으로 현실세계(Offline)와 가상세계(Online)의 상호작용을 통해, 더 나은 현실세계의 최적화를 도모한다(장윤중, 2017). 사회 경제 측면으로는 맞춤형 서비스 상품을 제공함으로써 소비자 효용이 증가하게 되고, 공급 효율성에 긍정적인 효과를 보인다. 산업구조 면에서는 온라인과 오프라인, 수요와 공급 등 실시간으로 양방향을 연결하는 O2O, 공유경제, 온디맨드 등 신규 서비스의 부상, 기존 산업간 경계 소멸, 신규 산업의 등장이 나타나고 있다(조윤정, 2017).

한국 경제의 성장은 정부가 주도하고 대기업을 지원하는 분위기 속에서 이루어져왔다. 정부는 대기업에 지원을 집중했고, 대기업은 중화학공업 제품을 생산해, 수출했다. 중화학 제품은 경공업에 비해 상대적으로 많은 부품과 소재가 중간재로 들어간다. 대기업은 최종재를, 중소기업은 중간재를 생산하는 수직적 계열화가 형성됐으며, 이를 원활하게 하고자 정부는 중소기업계열화촉진법을 제정했다(오동윤·김대환, 2016; 오동윤·정민수, 2018). 여기에 승자독식이라는 산업정책의 결과가

그대로 반영되면서 대기업과 중소기업의 격차는 지속적으로 커졌다. 이로 인한 대기업과 중소기업의 격차는 기업 간 불균형으로 고착화됐다.

최근 한국경제는 불균형이 심화되고, 침체는 장기화되어 가고 있는 추세이다. 경제의 불균형은 대기업과 중소기업의 격차에서 출발함에 따라 중소기업의 성장이 경제 불균형 해결의 핵심이라 할 수 있다. 많은 지원과 관심이 중소기업에 있음에도 대기업으로 성장하는 사례가 드물다. 한국이 규모적인 모습을 벗어나서 진정한 의미의 선진국 반열에 들어가기 위해서는 중소기업의 성장이 필수적인 요소라 할 수 있다.

한국 경제 성장에서 중소기업의 성장은 가장 중요한 과제이다. 4차 산업혁명의 흐름에 따라 대기업은 기계화·자동화 속도를 높이면서 고용창출의 기능이 저하되고 있다. 하지만 중소기업은 시장의 세계화가 확대되면서 경제 성장의 새로운 동력으로서의 가능성이 대두되고 있다. 세계를 선도하는 중소기업의 등장은 교통과 통신이 주 역할을 하였다. 첨단화된 물류 시스템과 운송기술이 제품의 수송비를 낮추고, 서비스 속도를 빠르게 하였다. 정보통신기술은 가정에서 해외상품을 주문이 가능하게 하는 전자상거래의 발달을 불러왔다. 이는 제품과 서비스를 생산하는 자본과 노동력, 원재료 등의 자원을 결합하는 가치사슬의 구조를 바꾸어놓고 있다. 기업으로선 글로벌 시장으로의 접근성이 향상되면서 아웃소싱 기회가 확대되고 있다 (Venohr and Meyer, 2007). 이 같은 변화에 따라 미국·독일·일본을 비롯한 주요 선진국을 비롯하여, 중국과 같은 신흥공업국에서도 시작부터 글로벌 시장을 겨냥해 시장지배력을 키워 온 기업이 적지 않다. 반면 한국은 대기업을 제외하고 이러한 시장변화에 대응력을 갖춘 기업이 많지 않다. 세계 각국은 미래 사회 변화에 대한 전망들을 논의하기 시작하였다. 유럽, 미국, 일본 등은 미래 사회를 주도하기 위하여 자국의 강점을 극대화하는 방법을 모색하며, 각기 다른 방식으로 4차 산업혁명 흐름에 관한 전략과 정책을 전개하고 있다. 하지만 한국은 아직 4차 산업혁명에 대한 전략 및 정책에 대한 논의 및 공감대가 부족한 실정이다. 전문기업, 기술

수준, 전문 인력 확보 또한 선진국과 비교하여 미흡하다. 그러므로 한국 기업 역시 다양한 논의를 기반으로 상대적으로 강점을 보이거나 또는 강점을 보일 가능성이 있는 영역들을 발전시켜야 한다(왕영, 2019).

본 연구는 이러한 4차 산업혁명의 시대에 침체되어가고 불균형이 고착화되어가고 있는 한국의 경제를 타파하기 위하여 중소기업의 성장과 육성은 반드시 필요하다. 중소기업이 강소기업, 글로벌 기업으로 성장에 성공한 기업들의 성공 요인과 전략을 리더십이론과 네트워크이론 관점에서 분석하고, 한국의 중소기업이 글로벌 진출을 위한 전략과 방향은 무엇인지 알아보하고자 한다.

제2절 연구 방법 및 구성

본 논문은 한국 경제의 침체와 불균형 심화는 대기업과 중소기업의 격차에서 기인하며, 문제해결은 중소기업의 성장이라는 관점에서 보고자한다. 중소기업의 성장은 현재 한국 경제 성장과 일자리 창출에서 가장 중요한 과제이다. 4차 산업혁명의 흐름에 따라 변화속도는 높아지고 대기업의 고용창출 기능은 저하되고 있기 때문이다. 반면 중소기업은 통신과 교통의 발달로 인하여 시장의 범주가 확대되면서 경제 성장의 새로운 동력이라 할 수 있다. 이를 위하여 해외 중소기업의 사례와 한국 중소기업의 사례를 살펴보고 한국의 경제성장과 진정한 선진국으로 가기위하여 중소기업의 글로벌 성장에 대하여 전략을 제안하고자 한다.

본 논문의 사례 대상기업 선정은 선행연구를 통하여 확인한 리더십과 네트워크 관점으로 보기위하여 정부보고서와 사례연구 논문을 통하여 연구 된 기업들을 1차 대상으로 선정하였다. 또한 각 선정한 기업 중에서 기업의 정보를 구인구직사이트에서 확인할 수 있는 지 여부에 따라 2차 대상으로 정하였다. 리더십과 네트워크의 관점에서 보고자 하였기에 기업경영자의 인터뷰 또는 기업 기사가 있는 기업으로 최종 선정하였다.

한국 중소기업과 해외 중소기업의 글로벌 성장전략 현황을 살펴보고, 사례 분석하여 성장 방안을 도출하여 이를 통해 한국 중소기업의 글로벌 성장방향을 모색하는 것으로 문헌적 연구방법을 사용하였다. 중소기업에 대한 이론적 기초연구와 각 기업의 운영 실태에 따른 분석을 위해 중소기업에 대한 기존의 연구논문과 유관기관의 자료, 창업주 및 기업대표의 인터뷰 등을 참고해 자료를 분석하였다.

본 논문은 제1장부터 제5장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론부분으로서 연구의 배경과 목적, 연구의 방법과 구성을 기술하였다.

제2장은 이론적 접근으로 4차 산업혁명과 한국의 중소기업에 대하여 이론적 고찰과 선행연구를 검토함으로써 중소기업의 성장방향과 전략의 토대를 마련하였다.

제3장은 한국 중소기업과 해외 중소기업의 성장전략에 대한 현황을 살펴보았으며, 리더십이론과 네트워크이론을 바탕으로 분석하였다.

제4장은 한국의 중소기업 글로벌 성장전략에 대한 연구로서 리더십이론과 네트워크이론 관점을 통하여 한국 중소기업의 성장전략 방안을 도출하였다.

제5장은 결론으로 앞에서 언급한 내용의 요약 및 보충설명과 함께 이 논문의 한계점과 향후 연구방향에 관하여 기술하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 4차 산업혁명과 한국의 중소기업

1. 4차 산업혁명

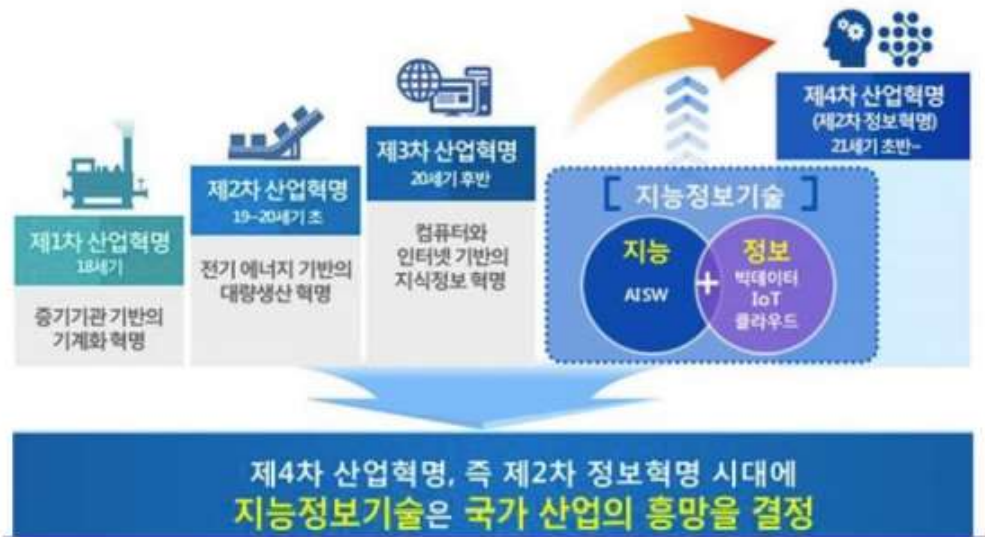
1차 산업혁명은 18세기 중반 증기기관의 등장으로 가내공업이 공장형태로 바뀌고 운송 및 교통의 혁명과 함께 비도시 거주자가 도시로 이주하는 등 산업에 큰 변화가 일어났다. 기계의 발명과 기술의 혁신으로 석탄이라는 에너지가 등장하고, 증기기관 동력이 발명되어, 공장 체제가 생겼다. 농경 중심 사회가 제조업 중심의 사회로 바뀌게 되었다. 2차 산업혁명은 19세기 후반 전기와 전화가 발명되는 시기에 조립라인이 등장했고, 대량 생산이 가능하고 표준 제품이 생산되었다. 1차, 2차 산업혁명으로 인류의 대량생산 대량소비의 시대가 열렸다. 3차 산업혁명은 20세기 말에서 시작하여 컴퓨터와 인터넷의 등장으로 정보통신의 발달함에 따라 자동화 및 중앙 통제가 가능해졌고, 정보의 독점이 의미가 없어졌으며, 소품종 대량생산이 가능해졌다고 한다. 1차부터 3차 산업혁명과 마찬가지로 4차 산업혁명 역시 정치, 경제, 사회 전반에 커다란 변화와 충격을 줄 것으로 예상된다.

산업통상자원부에서 설명하는 4차 산업혁명은 ‘인공지능 기술을 중심으로 하는 파괴적 기술들의 등장으로 상품이나 서비스의 생산, 유통, 소비 전 과정이 서로 연결되고 지능화되면서 업무의 생산성이 비약적으로 향상되고 삶의 편리성이 극대화 되는 사회·경제적 현상’ 이다(장원준, 2017).

4차 산업혁명을 이끄는 핵심 동력으로는 인공지능, 사물인터넷, 빅데이터, 로봇, 3D프린팅으로 크게 다섯 가지로 요약하고 있다. 4차 산업혁명은 CPS 등장과 함께 인간과 기계가 인공 지능을 통하여 연결되고, 이러한 연결은 센서 발달로 더 많은 데이터가 모아지고 이를 가능하도록 클라우드 기술 역시 발전하고 있으며,

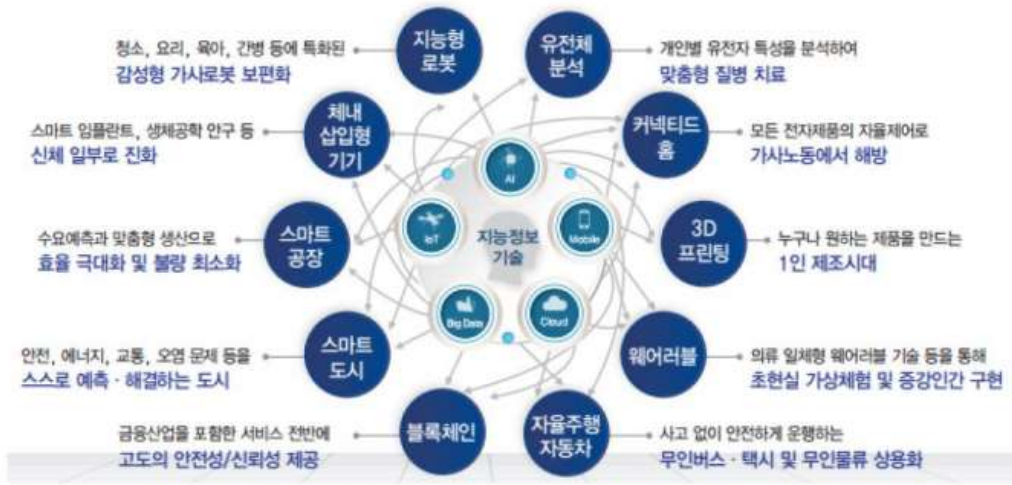
유연하고도 분산된 생산 및 3D 프린터발달에 의해 적층가공(additive manufacturing)식 생산과 스마트 제품 및 공장을 통해서 제조업 분야가 크게 변화하고 있다.

<그림 1> 산업혁명의 흐름



자료: 다포스포럼, 2016

<그림 2> 4차 산업혁명과 기술 현황



자료: 미래창조과학부, 2016

4차 산업혁명에 대한 연구는 최근 지속적으로 관심을 가져왔다. 주영철(2017)은 농업혁명부터 4차 산업혁명까지의 과정을 서술하면서, 4차 산업혁명의 성과를 누리는 국가는 상당한 생산성의 향상은 있지만, 그에 따른 사람의 수인(囚人)화가 이루어질 수 있다는 문제점을 제기했다.

4차 산업혁명에 대한 연구를 분류해 보면 다음과 같다.

첫째는 4차 산업혁명 시대 변화를 향한 경쟁 전략 및 구조에 대한 연구이다. Lee and Jung(2018)은 4차 산업혁명 시대의 비즈니스모델 혁신(초지능성, 초연결성, 초예측성)을 기반으로, 이를 접근하는 방법으로 어떤 전략적 방향이 요구되는지 기본 비즈니스 구조를 제시했다. 또한 스마트 커넥티드 월드(Smart connected world)에서 제품, 서비스, 고객을 어떻게 활용하여 새로운 가치를 창출하는가도 논의했다. 이외 최근 많은 연구자들이 이러한 측면에서 연구를 진행하고 있다(Schwab, 2016; 주영철, 2017; Lee & Jung, 2018).

둘째는 4차 산업혁명의 대응에 대한 연구이다. 각 국가별로 4차 산업혁명 정책

과 대응전략을 분류하여 고찰하며, 한국의 정부 대응과 한국 기업 현황에 대해 분석한 뒤, 전략적 시사점을 제시했다(방용주·김현환,2017; 조윤정,2017). 장윤중(2017)은 4차 산업혁명의 경제적 효과와 산업의 변화가 어떻게 나타날 것인지를 점검하고, 기술과 규제와의 연관성을 확인하여 핵심규제의 개혁에 대한 필요성을 제기했다. 특히, 한국형 4차 산업혁명 대응전략의 방향을 연구하면서 대응전략의 기본방향과 주요 전략을 살펴보았다. 또한, 우지영(2017)은 4차 산업혁명의 핵심 특징을 ‘디지털 혁명에 기반을 둔 생물공학공간의 경계가 희석되는 기술융합의 시대’라고 강조하며, 데이터 경제에 집중했다. 또한 일본, 미국, 유럽의 정부 정책과 데이터 경제 현황을 한국과 비교 연구하였으며, 4차 산업혁명에 마주하여 정부와 민간 모두 적극적으로 나서야 한다고 주장했다.

2. 한국의 중소기업

대기업은 2018년 기준 한국의 기업 중 약 0.4%를 차지하고 있으며, 한국에서 인정하는 대기업 기준은 매출액 10조원 이상의 상호출자제한기업집단을 말하며, 매출액 10조원인 넘는 기업을 대기업으로 분류한다.

중견기업은 2018년 기준 한국의 기업 중 약 0.6%를 차지하고 있으며, 매출 782조원으로 국내 기업 총 매출액의 15.7%, 고용 149만 명으로 국내 기업 총 고용의 14.3%를 담당하고 있다. 자산총액 5,000억 원 이상, 상시 근로자 수 1,000명 이상, 자기자본 1,000억 원 이상, 직전 3개 사업연도 평균 매출 1,500억 원 이상의 기준 4개 중 1개 이상에 해당하면 중견기업으로 분류한다.

중소기업은 한국의 기업 중 약 99% 차지하고 있으며, 기업근로자 중에서 80%가 넘는 인원이 중소기업에서 일을 하고 있다. 법적 기준은 영리를 목적으로 사업을 하는 기업인 법인과 개인사업자를 말하고 있으며, 독립성 기준과 규모 기준을 모두 충족해야 중소기업에 해당한다. 규모 기준은 대기업, 중견기업 기준에 해당되지 못하는 나머지 기업들을 중소기업으로 분류하고, 중기업과 소기업을 세분화하

면, 매출액에 따라 1,500억 ~ 120억 원의 매출액은 중기업으로 보며, 120억 원 이하의 소기업으로 분류한다. 독립성 기준은 첫째, 공시대상기업진단에 속하는 기업, 둘째, 자산총액 5,000억 원 이상인 법인이 주식 등의 30%이상을 직접적 또는 간접적으로 소유하면서 최대 출자자인 기업, 셋째, 관계기업에 속하는 기업의 경우는 출자 비율에 해당하는 평균매출액등을 합산하여 업종별 규모기준을 미충족하는 기업으로 세 가지 기준 중 어느 하나에도 해당하지 않아야 중소기업 기준에 부합한다.

대기업 대비 중소기업의 수출 비중은 2001년 43.0%를 차지한 이후 2013년 34.0%(중견기업 포함)까지 하락하고 있어 감소 추세가 지속되고 있다. 중견기업과 중소기업을 구분하기 시작한 2009년의 중소기업 수출비중은 2009년 21.1%, 2013년 17.2%로 감소하였다. 이와 반대로 대기업의 수출비중은 2000년부터 2013년까지 평균 65.9%를 차지하고, 2013년 65.8%를 차지함을 보이고 있어, 수출 양극화가 심화되고 있는 것을 확인할 수 있다(이준호, 김태환, 2018).

양적 성장 면에서는 중소기업의 수출액은 2000년 635억 불에서 2013년 1,028억 불로 61.9% 성장하였다. 그러나 수출 비중은 오히려 감소 추세를 보이고 있어 중소기업의 질적 향상이 필요한 상황이다. 수출 중소기업은 2008년 7만 5천여 개에서 2012년 8만 6천여 개로 연평균 3.4% 증가하였다. 이는 전체 중소기업의 2.7%에 불과한 수치이며, 수출 중소기업의 수출규모는 1백만불 이하로 수출하는 규모가 2012년 전체 수출 중소기업의 83.2%를 차지한다(이준호, 김태환, 2018). 특히 10만불 미만 수출규모 기업이 전체 중소기업의 절반이상을 차지한다. 이러한 수출 중소기업의 규모와 수출액의 영세성이 지속됨에 따라 중소기업의 수출 경쟁력은 약화되고 있고, 대기업 중심의 수출 성장세가 지속되는 수출 양극화가 심화되고 있다(이준호, 김태환, 2018).

제2절 중소기업의 글로벌 성장전략

Simon이 독일 기업들을 대상으로 시작한 글로벌 강소기업에 대한 연구는 오늘날 많은 나라에서 활발하게 진행되고 있다. 대다수의 선행연구는 강소기업들의 성공요인 및 교훈을 중심으로 이루어졌다. Simon(1996b)은 히든챔피언들의 성공요인으로 명확하고 틈새시장의 명확한 정의, 야심찬 목표, 정의된 시장에서의 글로벌화, 자신의 주요강점(Core Competencies)유지, 고객과의 가까운 관계, 제품과 서비스에 대한 명확한 경쟁우위, 제품과 프로세스에서의 지속적인 혁신, 강력한 리더십, 동기부여된 직원들의 헌신 등의 9가지를 정리하였다.

Voudouris et al.(2000)은 Simon의 연구를 바탕으로 그리스의 강소기업들을 대상으로 연구하였다. 연구 결과로는 명확하게 정의된 틈새시장에 집중과 전문화, 지속적인 혁신 추구 및 강력한 리더십, 고객 서비스 및 품질에 대한 헌신과 건강한 조직 문화 등의 4가지 특징으로 정리하였다.

Blackburn et al.(2001)은 캐나다의 강소기업들의 분석을 바탕으로 혁신을 포함한 전략적 동인, 글로벌 비전, 가치 제안 및 고객과의 상호작용, 전략적 관점에서의 적응력 등을 포함한 역량 등의 중요성을 말하였다.

Venohr and Meyer(2007)은 독일의 강소기업 연구를 통하여 창업자의 기업가 정신을 바탕으로 한 조직문화, 운영 효율성 제고를 위한 끊임없는 혁신과 노력, 회사의 한정된 자원과 역량을 고려한 전략적 집중 등 공통된 3가지 특징을 제시하고 있다.

한국의 글로벌 강소 기업에 대한 연구로 이장우(2009)는 국내 강소기업의 성공 유형 및 함정에 의한 실패 요인에 대해 분석하였다. 김수욱(2010)은 국내 글로벌 강소기업의 성공요인으로 틈새시장 발굴, 수출시장중시, 기술개발역량, 고객중심 마인드, 정부의 정책적 지원 등으로 제시하고 있다.

Lee and Yun(2012)은 과학기술정책연구원의 제조업체 혁신활동 서베이 데이터

를 활용하여 글로벌 강소기업들과 글로벌 강소기업에 들지 못하는 기업들의 기술 혁신 변수들의 차이를 분석하였다. 이러한 변수들을 통하여 글로벌 강소기업의 혁신에 미치는 영향을 실증 분석 연구하였다. 이 연구는 글로벌 강소기업의 성장에 영향을 미치는 혁신 변수를 중점으로 실증 분석하여, 중소기업들과 정부정책 관점에서 시사점을 제시하였다.

Park and Park(2012)은 한국의 213개 강소기업을 연구대상으로 강소기업의 핵심역량들을 집중화, 세계화, 경쟁우위, 고객친밀성으로 설정하고 지속가능성장에 미치는 영향을 분석 연구하였다.

각 선행연구에서 강소기업들의 성공요인으로 제시한 내용을 아래 표에 정리하였다.

표1 선행연구에서 제시한 강소기업들의 성공요인

연구자명	성공요인
Simon(1996b)	끊임없는 혁신, 고객지향, 틈새시장 집중, 기업가 정신, 강력한 목표지향성, 글로벌지향, 최고경영자의 지식(경험 및 네트워크), 가치제안(우수한 상품 및 서비스), 동기부여된 직원들의 헌신
Voudouris et al.(2000)	끊임없는 혁신, 고객지향, 틈새시장 집중, 기업가 정신
Blackburn et al.(2001)	끊임없는 혁신, 고객지향, 강력한 목표 지향성, 최고경영자의 지식(경험 및 네트워크), 가치제안(우수한 상품 및 서비스)
Venohr and Meyer(2007)	끊임없는 혁신, 기업가 정신, 최고경영자의 지식(경험 및 네트워크)
Yu and Chen(2009)	끊임없는 혁신, 고객지향, 틈새시장 집중, 기업가 정신, 강력한 목표지향성, 글로벌지향
김수욱(2010)	끊임없는 혁신, 고객지향, 틈새시장 집중, 글로벌 지향, 정부의 정책적 지원
Lee and Yun(2012)	끊임없는 혁신, 정부의 정책적 지원
Park and Park(2012)	집중화, 세계화, 경쟁우위, 고객친밀성

자료: 저자 요약정리

1. 리더십 이론

연구하는 학자마다 다양하게 정의하나 리더십 개념의 공통된 설명은 ‘리더의 추종자에 대한 영향력 행사 과정’이라 할 수 있다. Stogdill(1974)은 리더십을 목표 설정과 목표 달성을 위한 집단행동에 영향력을 행사하는 과정이라 했다. Jago(1982)는 과정으로서의 리더십을 강조하였다. 그리고 집단목표의 달성을 위해서 조직 구성원들에게 명확한 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것을 의미한다고 제시하고 있다. 이러한 리더십은 리더가 조직 내 구성원들의 행동과 상호 관계를 엮어주는 일종의 사회적 영향력 행사과정이며, 궁극적으로 현상을 유지하고 관리하는 차원을 넘어 성과의 변화를 추구한다(류은영·유민봉, 2008).

일반적 리더십연구는 특성이론, 행동이론, 상황이론에 근거한 연구가 주류를 이루어 왔으나 1980년대 이후 경영환경이 급변함에 따라 새로운 리더십 이론이 개발되게 있다(이상호, 2001). 그 대표적인 이론으로 변혁적 리더십(Bass, 1985), 카리스마 리더십(Conger & Kanungo, 1987), 비전리더십(Sashikin, 1988), 문화적 리더십(Trice & Beyer, 1991)등이 있다.

리더십은 중소기업의 비중 있는 성장요인이다. Simon을 비롯한 국내외 중소기업 연구자들 중 다수는 중소기업이 강소기업으로 도약하는 요인으로 리더십의 역할에 주목하였다.

특히 중소기업은 창업자가 직접 경영하는 경우가 대다수로 기업의 성장기에 강력한 리더십을 발휘할 가능성이 큰 것으로 보고 있다. 이러한 결론은 Fama and Jensen(1983)이 대리인 비용을 실증한 연구결과를 통하여서도 뒷받침되고 있다. 이들은 “기업의소유주와 경영자가 다른 전문 경영인의 경우에는 서로 간의 목적과 이해관계 및 위험선호도의 차이로 인해 기업이 비효율적으로 운영될 가능성이 있다”고 분석하였다.

이는 기업의 성과가 리더십이 효율적으로 발휘되느냐에 따라 좌우될 수 있다는 뜻이다. 경영자원이 풍부하지 못한 중소기업이 성장하는 과정에서 리더의 역할이

더욱 중요하다는 점에 주목해야 한다.

2. 네트워크 이론

중소기업의 핵심 성장요인 가운데 빼놓을 수 없는 것이 네트워크이다. 리더십이 탁월하고, 혁신역량과 인적자원을 비롯하여 내부역량이 뛰어나더라도 외부기회를 활용하지 못하면 경쟁우위를 선점하지도 극대화하기도 어렵기 때문이다. 그러나 한국 중소기업 상당수는 규모가 영세함에 따라 전략적 제휴나 M&A 활용 기회를 놓치고 있는 것이 오늘날의 실태이다. 이장우(2009)는 “글로벌화는 국내 시장의 한계를 가진 국내 강소기업에게 필연적인 과제”라며 “글로벌 시장으로의 진출을 위해 전략적 협력 네트워크를 구축할 필요가 있다”고 주장하였다.

중소기업의 성장 동력이라고 할 수 있는 혁신역량을 내부에서도 육성할 수 있으나, 자체적인 투자와 노력만으로는 한계가 존재하고 있다. 4차 산업혁명의 진전에 따른 신기술 적용과 이종산업과의 융합이 활발히 일어나는 현재의 산업 환경에서는 적극적인 인수·합병(M&A)과 아울러 적과의 동침까지도 추진되는 것이 현실이다.

Ricken (2006)은 기업들의 지식, 정보 및 자원 등을 공유함으로써 기업성과에 중요한 영향을 주는 조직 간 연결(Connections)이라고 네트워크를 정의하고 있다. Sharma and Blomstermo(2003)은 네트워크는 중소기업들에게 부족한 자원 문제를 극복하도록 도와줌에 따라 창업 초기부터 국제화 속도를 높여 진행할 수 있음을 제시하였다. Oviatt and McDougall(2005)은 고객, 공급자 등 사업과 연결된 사람들과 국제적으로 폭넓고 얇은 유대는 빠르고 넓은 정보 수집을 가능하게 한다. 이는 기업의 국제화 속도에 도움을 줄 것으로 판단하였다. Musteen et al. (2014)은 체코 중소기업을 대상으로 한 실증연구에서 국제적 네트워크와 해외 시장 지식 간에 유의한 관계가 있음을 밝혀냈는데 특히 네트워크의 다양성과 강도가 해외 시장 관련 지식의 축적에 매우 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혔다.

기업의 네트워크는 그들의 파트너들이 갖고 있는 자원을 활용할 수 있도록 해주며 따라서 네트워크는 중소기업들이 갖고 있지 못한 자원의 부족을 채워줄 수 있다(Coviello and Cox, 2006). 네트워크는 또한 중소기업이 맞이하게 되는 새로운 과업과 이질성의 불리함을 극복하게 도와줄 수 있고 네트워크 경험의 축적은 필요한 네트워킹 스킬을 갖추게 하고 새로운 관계를 발전시킬 능력을 강화시켜서 새로운 네트워크 기회와 잠재 고객과의 연결에 대한 정보를 확보할 수 있게 한다(Eisenhardt and Martin, 2000). 네트워크 회원 간의 결속력은 경험 있는 파트너들의 협조와 협업을 통해 조직적 학습과 지식 창출을 촉진한다(Zahra et al., 2003; Zhou et al., 2007).

기업의 외부협력은 네트워크(network), 전략적 제휴(strategic alliance), 파트너십(partnership), 공동연구(collaborative R&D), 아웃소싱(outsourcing), 공급사슬(supply chain) 등 용어로 사용한다. 이는 두개 이상의 독립적인 기업, 기업네트워크 구성원들이 상호목표를 달성하고자 정보, 자원, 위험을 공유하여 협력하는 긴밀하고 정기적인 파트너십의 형성(Bowersox, Closs, and Cooper, 2010) 및 상호이익의 결과를 달성하기 위해 협력하는 과정이다(Miles, Polychronis, and Grey, 2006). 중소기업이 외부협력을 통해 얻는 장점은 서로 다른 자원의 융합을 통해 활용할 수 있게 해준다. 또한, 기술협력에 참여자들이 유용하고 주요한 정보에 대한 접근성이 향상된다. 규모의 경제효과를 가져옴으로써 투입 단위당 효율성이 증가할 가능성이 높아진다는 점이다.

중소기업은 네트워크 구축을 통해 외부 자원과 해외 경험 지식을 확보함으로써 국제화에 속도를 낼 수 있다(Coviello and Cox, 2006; Yli-Renko et al., 2002). 1980년대 말부터 이루어진 국제화 기업에 대한 연구에서 네트워크가 국제화에 미치는 역할은 매우 인기 있는 주제였으며 ‘국제화의 네트워크 이론’이라고 명명되어질 정도로 발전했다(Holmlund and Kock, 1998; Soderqvist, 2011). 이를 연구한 학자들은 네트워킹 활동 즉, 상호 지식 교류와 신뢰를 쌓는 활동에 열심인 기

업들은 그렇지 못한 기업들에 비교하여 더 많은 사회적 자본을 창출한다. 그리고
 창출된 사회적 자본은 경쟁력을 생성하여 해외 진출을 더 쉽게 한다고 주장하였
 다. 특히 대기업에 비해 중소기업은 제한된 재무적, 인적 자원을 갖고 있기 때문
 에 그들은 사회적 네트워크와 사적 관계에 더욱 의존하지 않을 수 없는데(Musteen
 et al., 2010), 이는 사회적 네트워크를 통해 필요한 정보와 접점을 파악할 수 있
 기 때문이다(Welch, 2004). 이 같은 선행 연구 결과들을 바탕으로 국제화에 미치
 는 네트워크의 영향력이 상당하다는 것을 알 수 있다. 네트워킹 행위 또한 그 중
 요성이 작지 않다고 볼 수 있다.

제3장 연구 설계 및 방법

제1절 연구 대상 및 방법

4차 산업혁명으로 표현되는 산업생태계의 변화는 기업 및 경영환경에 다양한
 형태로 영향을 미칠 것으로 예측되고 있다. 지난 2017년 포스코경영연구원에서 발
 행한보고서에서는 4차 산업혁명으로 일자리 수의 절대적 감소뿐만 아니라 일자리
 의 질적 문제가 발생할 것으로 판단하면서 더 좋은 일자리를 만들기 위해서는 기
 존 직무의 고부가가치화, 기술적 실업 최소화, 새로운 고용형태에 대비한 보호체
 계 정비 등의 제안을 통해 조직 구성원들은 자신의 직무에 대한 대대적 변화에 대
 비할 필요가 있음을 제시하였다(김상윤, 2017).

본 논문의 사례연구를 위한 기업선정은 정부보고서와 사례연구 논문을 통하여
 연구 된 기업들을 1차 대상으로 선정하였다. 또한 1차 선정한 기업 중에서 기업의
 정보를 구인구직사이트에서 확인할 수 있는 지 여부에 따라 2차 대상으로 정하였
 다. 리더십과 네트워크의 관점에서 보고자 하였기에 기업경영자의 인터뷰 또는 기

업 기사가 있는 기업으로 최종 선정하였다.

기준에 따라 선정된 한국 중소기업과 해외 중소기업의 글로벌 성장전략 현황을 살펴보고, 사례를 분석하여 성장 방안을 도출하여 이를 통해 한국 중소기업의 글로벌 성장방향을 모색하는 것으로 문헌적 연구방법을 사용하였다. 중소기업에 대한 이론적 기초연구와 각국 학자들의 연구에 따른 비교분석을 위해 중소기업에 대한 기존의 연구논문과 정부 및 기관의 자료, 창업주 및 기업대표의 인터뷰 등을 참고해 자료를 분석하였다.

제2절 한국 중소기업의 성장전략

1. A기업

(1) 기업개요

A기업은 1994년 중고건설 기계 매매사업을 시작으로 건설기계와 소방, 특장차를 만드는 전문회사이다. 건설기계산업에 창업한 이후 끊임없는 연구개발을 통해 어태치먼트, 타워크레인, 콘크리트 펌프트럭 제조 사업에 성공적으로 진입하였다. 수출 867억, 매출액 1,480억을 달성하며 건설기계분야에 중견기업으로 성장하였다. 당시의 성장을 바탕으로 소방 특장차 사업에 진출하였다. 한국 소방장치 선진화와 그 수준을 한 단계 높였으며 급지/급유 등 유지관리가 필요 없는 획기적인 소재부품인 무급진형 부상사업에도 본격적인 성장이 기대되고 있다(임채윤, 2009).

사업 초기에는 낮은 부가가치의 중고 건설장비 판매를 하였으나 이후 1995년 어태치먼트사업에 진출했다. 그리고 2002년에는 콘크리트 펌프트럭과 타워크레인 부문의 인력과 기술 인수를 통해 외형 및 수익 성장하였다. 매출비중은 콘크리트 펌프트럭, 어태치먼트, 타워크레인, 중고장비, 소방차의 순이며, 수출이 전체 매

출의 56%를 차지한다. 2000년 이후 꾸준한 외형 성장을 이어오고 있다.

(2) 창업배경

건설 중장비 제조판매 중소기업인 A기업은 대기업 출신 6명이 1994년 설립하였고, 대기업 텀바구니 속에서 지난 25년 간 매년 30% 가량의 고속 성장을 거듭해왔다. 자본금 2억원으로 시작해 약 25년의 시간동안 세계가 주목하는 내실 있는 기업으로 성장했다.

성과 창출의 기회로 외환위기를 적극 활용하였고, 벤처 붐이 일던 당시 투자를 받아 모은 자금을 회사 성장에 썼다. 특히 성과 악화로 인해 퇴사한 대기업 출신의 고급 기술자들을 다수 영입하여 기술 개발에도 성공했다.

건설 중장비 전문업체인 A기업의 진천공장에서 볼 수 있는 제품들은 보는 이로 하여금 기함하게 한다. 20~50m 길이의 사다리를 올릴 수 있는 소방차, 아파트와 빌딩을 지을 때 높게 서있는 40~60m 높이의 TC, 콘크리트를 수십 미터 높이까지 뿜어 올려주는 CPT 제품, 대형 굴삭기에 기능별로 장착하여 사용하는 2~3m 크기의 집게나 브레이커등의 ATT 제품이 A기업의 주생산품목이다 이런 중후장대(重후長大)한 제품으로 A기업은 2007년 1,520억 원의 매출을 올렸고 100억 원의 이익을 달성했다. 이는 전체 매출의 60% 이상이 수출을 통해 얻은 성과였다.

대우중공업의 중고 건설 중장비 매매사업으로 출발한 A기업은 사업 다각화를 기반으로 초고속 성장을 이루어갔다. 매출액 규모는 국내 건설 중장비 업체 가운데 4위(2008년 기준)이다. 하지만 국내 건설 중장비 사업의 Big 3가 대기업이라는 점을 감안한다면 중소기업인 A기업의 위상은 상당히 높다는 것은 사실이다.

2008년 매출 2,000억 원 달성과 수출 비중 65% 이상을 목표로 하였던 A기업은, 6명으로 창업하여 2021년 A기업의 임직원은 400여 명에 이른다. 임직원 수와 같은 양적인 측면과 더불어 질적인 면에서 A기업의 성과는 매우 뚜렷하다.

(3) 주요성과

A기업은 전통 제조업을 탈피하고, 융·복합을 통하여 혁신 속도를 높이며 건설 기계 패러다임을 바꾸고 있다는 평가를 받고 있다. 후발주자이나 기술 혁신을 통하여, 해외 업체들과 어깨를 나란히 하며, 국내외 시장에서 주목받고 있다.

A기업은 국내 3개, 해외 4개(중국, UAE, 미국, 몽골) 종속법인을 두고, 건설·토목·재난·자원 관련 현장에서 사용하는 록드릴, 소방차, 타워크레인, 콘크리트 펌프 트럭(CPT), 어태치먼트(ATT) 등을 생산한다. 매출의 절반 이상을 수출로 벌어들이며, A기업에서 생산한 각종 건설기계(어태치먼트, 타워크레인)와 특장차(콘크리트 펌프 트럭, 소방차)가 기술 경쟁력을 기반으로 미국, 아랍 에미리트연합(UAE), 중국 등 전 세계에 수출되고 있다.

주력사업은 콘크리트 펌프 트럭, 어태치먼트, 타워크레인 등 건설·토목 관련 장비이다, 이는 전체 매출의 60~70%가량을 차지한다. 가장 매출 비중이 높은 콘크리트 펌프카 부분에서는 건물 23층 높이까지 타설이 가능한 65m급에 이어 70m급까지 개발해 기술 경쟁력을 확보하였다.

두 번째로 매출 비중이 높은 사업 영역은 굴착기 앞에 부착하여 사용하는 각종 브레이크를 의미하는 어태치먼트이다. A기업은 이외에도 락드릴, 소방차 등 소방, 자원 관련 분야에도 두각을 보이고 있다.

A기업은 기술경쟁력을 보유함에 따라 다양한 고객의 요구에 발 빠르게 대응할 수 있다. 또한, A기업의 연구개발(R&D) 투자 비율은 동종업계 대비하여 높은 수준을 보이며, 제품 설계와 디자인 관련 특허를 해마다 10개 이상 확보하고 있다.

업계 최초로 개발한 소방설비와 콘크리트 펌프카를 결합한 특수 소방차 '워터 타워'는 A기업의 R&D 성과이다. 정밀한 화재진압이 가능한 특수 소방차는 10억 원대에 달하는 고가 제품임에도, 해외시장에서 호평을 받고 있다. 또한, 뛰어난 기술력을 바탕으로 유럽 소방안전규격(CE) 인증도 보유하고 있다.

A기업은 '혁신'을 통한 원가절감과 기술 고도화로 경쟁력을 높이기 위해 R&D에

매진하고 있다. 세계 중장비시장은 중국기업이 거대자본을 무기로 해외 기업 인수를 하여 비약적인 성장을 거듭하는 등 중국기업에게 빠르게 잠식당하고 있다. 이에 따라 A기업은 독일, 일본 등 선진국보다 앞선 기술력을 확보하고, 중국 제품을 상대하기 위한 가격경쟁력을 갖춰야 하는 과제를 안고 있다.

A기업은 장기적 안목으로 국내 시장보다는 해외 시장에 중점을 두고 있다. 국내 건설기계·특장차 시장은 규모가 한정돼 있다. 볼보건설기계코리아, 두산인프라코어, 현대건설기계 같은 대기업을 제외하고, 중견기업인 A기업과 전진중공업, KCP중공업이 점유율을 나눠가지고 있다.

A기업의 지속적인 성장을 위해서는 글로벌 시장 경쟁이 불가피하다. A기업은 주요 수출국인 유럽, 북아프리카, 중동, 미국, 동남아 등을 비롯하여, 약 80여 개국에 딜러망을 가지고 해외 영업에 심혈을 기울이고 있다.(BizFACT, 2018.10.01.)

(4) 성공요인

A기업의 대표는 기능올림픽에 나가면서 도면 보는 법을 배웠고, 중소기업에서 기능공으로 2년 동안 직장생활을 통하여 회사 돌아가는 것을 이해하였다. 이 후 대기업 직장생활을 통하여 대리점 관리, 채권관리 등의 업무를 수행하면서 영업부 채권 회수와 자금부의 자금업무도 수행하였다. 이러한 경험은 기업의 다양한 부서를 조율하고, 기업의 발전 방향성을 수립하고 제시함에 있어, 아주 주요한 역할을 하였다. 이를 바탕으로 지금까지 운영하고 있는 신규 사업을 최고경영자가 앞장서서 발굴하였다.

A기업은 최고경영자의 추진력은 회사의 발전에 직접적인 영향이 되었다. 초기 사업인 중고 장비 유통업에서, 중고 장비 유통 사업의 비전이 없다는 측면에서 제조업으로 뛰어들었으며, 2~3년마다 새로운 아이টে을 위해 새로운 사업을 인수하거나 기술을 개발하였다. 최고경영자는 주변 관련 사업으로 아이টে을 늘려 새로운 사업으로 제품라인을 확장했다. 사업 포트폴리오 구성, 최고경영자의 방향 설정,

벤처 캐피탈 유치 등 미래 비전 제시와 사업구조설계 등에서의 강한 추진력이 있다. 전체 직원들은 그 과정에서 최고경영자와 회사에 대한 신뢰를 갖게 되었다. 또한 직원들이 창의적으로 일할 수 있는 환경을 위해, 최고경영자가 나서서 지원 해주었고, 이는 직원들의 자긍심으로 연결되었다. 최고경영자의 마인드는 A기업의 사명에서도 알 수 있다. ‘항상’ ‘패러다임’ 을 바꾼다는 비전은 사명으로 탄생하게 되었으며, 최고경영자의 새로운 영역을 구축하고자 하는 추진력을 대변하고 있다.

2. B기업

(1) 기업개요

2003년 창립한 B기업은 카메라 모듈과 이동통신 RF 부품으로 시작한 종합 부품 기업이다. 지속적인 기술 개발을 바탕으로 카메라 모듈, 안테나, 각종 센서를 삼성전자의 플래그십 스마트폰 모델에 첫 번째로 공급하는 협력사가 되었다. 이후 노키아, LG 등 글로벌 스마트폰 업체들을 고객으로 보유하고 있다.

글로벌 고객에게 특화된 부품을 제공하는 B기업은 창립 10년 만에 매출 1조를 달성하는 등 가파르게 성장해왔다. 메인 주파수를 비롯해 Bluetooth, NFC, WiFi 등 다양한 휴대폰용 안테나 국내 점유율 1위를 차지하고 있고, 휴대폰용 카메라는 국내 시장점유율 2위를 차지하고 있다.

B기업은 축적해온 고도의 반도체 조립기술을 활용하여 다양한 제품 개발에 힘쓰고 있으며, 압력 센서, 근접 및 조도 센서, 심장박동 센서, 온도 센서, 마이크 외에도 WiFi, Bluetooth 등의 RF 모듈과 수정 디바이스, 유전체 필터 및 아이솔레이터, 진동 모터 등을 생산을 통하여 개발 능력과 품질을 인정받고 있는 종합 부품회사이다.

B기업 본사 직원 60% 이상은 연구소 R&D 개발자이며, 인재와 연구개발비에 지속적인 투자를 통해 얻은 결과물이다. 해외 생산기지를 통해 고객에 대한 적극적

인 대응과 우수한 품질관리를 바탕으로 글로벌 부품 전문회사로 거듭날 수 있었다. B기업은 개발한 센서부품과 신기술을 적용하여 의료기기를 개발하는 신규 사업을 진행하고 있다. 피부적외선 체온계, 스포츠용 밴드 등 의료기기 개발은 새로운 사업 분야이나, 그동안 개발해온 정밀 사출물과 각종 센서 기술을 바탕으로 직접 생산함으로써 좋은 품질과 원가 경쟁력을 갖추려하고 있다.

(2) 창업배경

B기업의 대표는 회사 설립부터 지금까지 B기업을 직접 진두지휘하며 성장을 이끌고 있다. 1972년 서울대 기계공학과 졸업 후 삼성에서 삼성그룹 비서실 이사, 삼성전기 연구소장, 최고기술책임자(CTO·부사장) 등을 수행했다. 2003년 29년간 재직한 삼성을 나오면서 삼성전기의 유전체 필터 사업부를 인수하여 부품소재 전문기업인 B기업을 세웠다. ‘세트업체에 양질의 부품을 공급하는 전자산업의 동반자(파트너)가 되는 것’ 이 창업 목표였다. B기업의 회사 이름도 이런 의미를 담고 있다.(매일경제, 2013.03.21)

B기업은 삼성전자 스마트폰 갤럭시 시리즈의 다양한 부품을 제조하고 있다. 삼성전자와 거래가 확대되면서 공장증축이 필요하였는데, 당시 삼성전자의 베트남 생산기지 구축을 계기로 베트남 공장 증설을 검토하게 되었다. B기업은 베트남에 진출할 경우 삼성전자 생산기지와의 근거리라는 물류의 지리적 이점과 베트남의 풍부한 노동력을 활용 가능한 장점이 있어 베트남에 진출을 했다. 더불어 현지 업체와 M&A를 통해 현지화 적응 시간을 최소화 한 것도 큰 힘이 되었다. B기업이 베트남에 동반 진출한 초기에는 인력 변동 최소화와 공정 안정화를 통한 불량률 줄이는 것이 관건이었는데, 현지화 과정에서 삼성전자의 많은 노하우 전수와 지원이 성공의 밑거름이 되었다. 동반 진출 후 현지화를 통해 가장 크게 개선된

점은 물류시간의 단축이다. 기존 프로세스는 '중국(B기업) → 한국 → 베트남(삼성)'이었지만, 베트남 진출 후 '중국(B기업) → 중국(삼성)' '베트남(B기업)

→ 베트남(삼성)'체제로 역내생산 역내공급으로 현지화체제가 구축되어 매출이 자연스럽게 확대되었다. 또한 양사간의 안정적인 공급망 구축으로 납기가 단축되었고, 그로 인해 재고가 감소하여 경영성과에도 큰 도움이 되었다. B기업은 베트남에 협력사로서 동반 진출하여 공장간 대응을 긴밀히 하고 납기 단축을 이루어 삼성전자와 함께 발 빠르게 글로벌 마켓에 대응하였고, 안정적인 공급망 구축을 통한 사업 확장으로 글로벌 시장점유율도 확대일로이다. 더불어 물류 간소화로 인한 납기 단축 및 재고 감소와 베트남 현지 대응을 통해 업무 프로세스도 간소화되었다. 향후에도 B기업은 삼성전자와의 안정적 거래신뢰도 확보와 경영효율화를 통해 지속적인 경영성과 확대를 기대하고 있다.

(3) 주요성과

B기업은 퀄컴과 함께 선보인 밀리미터파 제품을 활용해 5G 인프라 확대와 5G시장 활성화를 계획하고 있으며, 이는 정부가 구상하는 5G비전과 맞닿아 있다. 이는 특정 대기업이 혁신을 주도하는 것이 아니라 대기업과 중소기업이 서로 부족한 부분을 보완하고 강점은 부각시키기 위해서 상생을 구현하는 사례이다.(이코노믹리뷰, 2021.06.01.)

B기업의 핵심 경쟁력 중 하나는 스마트폰용 카메라 모듈이다. 200만화소급 스마트폰 전면 카메라 모듈은 주요 스마트폰 업체의 프리미엄 제품에 들어가면서 매출의 한축이 되었다. 스마트폰 부품 중에서 가장 차별화된 상품으로 꼽히고 있는 안테나도 B기업의 자랑이다. 안테나는 스마트폰 디자인과 통신사의 대역폭을 고려하여, 설계를 하기 때문에 제조 기술이 중요하다. LTE 스마트폰용 제품으로 각광 받고 있는 ‘LDS(Laser Direct Structuring)’ 안테나 설계 기술을 보유한 업체는 국내에서 B기업과 EMW 정도다.(이코노믹리뷰, 2021.06.01.)

B기업은 카메라 모듈사업 매출 의존도를 줄이기 위해 자동차용 카메라 모듈과 헬스케어용 진단센서 개발 등으로 제품군 다변화를 시도하고 있다. 소기의 성과도

있었다. 비휴대폰용 부품의 매출이 증가한 것이다. 2018년 3분기 휴대폰용 부품 매출은 4835억원으로 2017년 3분기(5276억원) 대비 줄어든 반면 비휴대폰용 부품 매출은 1014억원으로 2017년 3분기(844억원) 대비 20% 증가했다.

(4) 성공요인

B기업 대표는 휴대폰 부품 사업에서 기술통으로 타의 추종을 불허한다. 29년간 삼성과 함께하며 세계 최고의 글로벌 기업으로 도약하는 과정의 모든 고난을 함께 겪었다. 그 과정에서 뼈저리게 배운 교훈은 한국처럼 작은 시장에서 세계 제일이 되기 위해서는 기술력만이 답이라는 것이다. 세계에서 가장 일하기 좋은 연구개발 회사, 마음껏 연구할 수 있는 곳을 만드는 게 B기업 대표의 목표이다. 이를 위해 회사 설립 시부터 현재까지 줄곧 연구개발을 강조해왔다. 30년간의 월급쟁이 생활을 접고 창업을 시작하면서 적자를 겪을 때도 더 과감히 인력을 확충하고 연구개발비에 아낌없이 투자했다. 본사 443명의 직원 중 R&D인력은 263명으로 전체인력의 59%에 달하며, 이같은 대표의 투자 마인드 결과가 해외특허 4건, 국내 106건에 이른다. 이처럼 연구개발에 집중하는 이유는 기존제품이 부진할 때 신제품을 통하여 빠르게 시장 대응에 나설 수 있기 때문이다.(이코노믹리뷰, 2013.10.28.)

B기업 대표는 인수합병에서도 발군의 실력가로 평가받는다. 30년 ‘삼성맨’의 노하우에서 나온 것이다. 풍부한 M&A실무경험을 기반으로 기업의 기술평가 및 기업가치 평가도 직접하고 있다. 지난 2010년 B기업의 마이크로샤인 인수건은 전자업계에서 가장 성공적인 인수합병으로 평가받고 있으며, 마이크로샤인이 소유하였던 베트남 공장을 통해 해외 핵심 생산거점을 손쉽게 확보하였다. 이는 삼성전자 스마트폰 물량을 크게 확대는 데 결정적인 역할을 하였다.

3. C기업

(1) 기업개요

C기업은 반도체 칩에 글씨를 새겨 넣는 레이저 마킹(laser marking) 장비분야 세계 1위 기업이다. 레이저는 발표에서 쉽게 접할 수 있는 레이저포인터부터, 수술용 절단 기구까지 다양한 분야에서 응용되고 있다. 레이저 마킹이란 레이저의 특성을 활용하여 반도체 칩과 같은 아주 작은 제품에 정밀하게 회사로고나 제품 일련번호를 적어 넣는 것이다(정책연구, 2009). C기업가 주력으로 삼고 있는 레이저 마킹 분야는 반도체 제품의 특성으로 인해 매우 높은 기술력이 필요하다. C기업은 바로 이 레이저 마킹 장비(laser marker) 분야에서 2008년도 기준으로 국내 시장의 95%, 해외시장의 50%를 차지하고 있는 세계 1위 기업이다.

(2) 창업배경

C기업 대표는 서울대 전기공학과 출신으로 동 대학원에서 석사까지 마쳤다. 대학원에서 레이저의 원리와 응용 분야에 대한 지식을 쌓았다. 이후 LG전자 연구소를 거쳐 대우중공업연구소에서 레이저 관련 분야의 업무를 수행하였다. 대우중공업연구소 재직시기에는 laser 발전기 연구팀에 소속되어 관련 업무를 수행하였다. 그러나 대우중공업에서 사업화 지연을 계기로 독립하여 창업을 결심하게 되었다. 1989년 서울대 근처 신림동에서 창업되었다. 레이저를 응용한 사업 중에서 초기 자본이 가장 적은 반도체 레이저 마킹 분야를 창업 아이템으로 선정하였다. 의료용 레이저와 절단용 레이저는 소규모 스타트업 기업이 뛰어들기 어려운 분야이면서, 일반 레이저 마킹 분야는 기술적 진입 장벽이 낮음에 따라 기술만으로 시장을 석권하기 어렵다고 판단하였다. 기존 업체가 활용하는 mask-type의 반도체 레이저 마커 개발을 3년 동안 수행하였다. 하지만 개량형 모델로는 시장 진입에 어려움이 컸다. 따라서 기존 모델과 확연하게 차별화되는 새로운 방식의 기술개발에 매진했다. 그 결과 pen-type의 레이저 마커를 1993년에 개발하였다. pen-type은

mask-type에 비해 정확도와 속도 면에서 대단히 높은 성능을 보였고, 시장 판도를 바꿔 놓았다. 이때부터 C기업의 이름이 알려졌다. 창업에 필요한 자금은 그 당시의 우수한 벤처기업들과 마찬가지로 개인 자금으로 조달되었다. 은행 대출과 지인들로부터 받은 투자 자금이 초기 창업자금이 되었다. 또한 레이저 관련 기술개발에 필요한 정보들은 대표의 개인적 네트워크를 통하여 확보하였다.

(3) 주요성과

C기업의 규모는 2008년 기준 종업원 수 325명, 매출액 1001억원으로 막 중소기업업을 벗어나 중견기업으로 성장하고 있다. 또한 수출 비중도 매출액 대비 54%에 달할 만큼 해외시장 공략에도 적극적으로 나서고 있다. 자본금 규모는 약 54억원이며 이에 비해 순이익이 97억원 가량이다. 매년 매출액의 약 10% 정도의 순이익을 창출하면서, 제조 기업 중 매우 견실한 기업에 속한다.

C기업은 1989년에 창업된 이후 매년 지속적인 성장을 거듭해 왔다. 비록 매출액에서는 전년대비 폭발적으로 급증하는 성장세를 2,000년 이후 보여주지 못하였다. 또한, 시기에 따라 전년대비 매출액이 줄어들기도 하지만, 전체적인 외형만큼은 꾸준히 성장함을 보여주고 있다. 기업 외형이 성장하였음에도 C기업가 꾸준히 일정 수준 이상의 영업이익을 창출할 수 있는 것은 크게 두가지 이유이다. 하나는 C기업의 주력 상품인 반도체 마킹 장비는 세트형 후공정 장비로써, 반도체 제조업체에서는 거의 필수적으로 활용하고 있다. 전공정 장비처럼 고가의 장비 여러 대가 필요한 것이 아님에 따라 장비의 가격보다는 품질이 우선시 되고 있다. C기업이 판매하는 반도체 마킹 장비는 안정적인 마진을 보장받을 수 있다. 또 하나는 C기업이 자체적인 기술개발과 효율화를 바탕으로 장비 제조의 생산성을 높였다. 이전에는 핵심 부품을 수입했어야 했지만, 오늘날에는 계열사나 M&A를 통해 핵심부품을 자체 개발함에 따라 원가 부분에서 상당한 비용을 줄일 수 있었다.

(4) 성공요인

C기업은 기업의 성장 과정과 대표의 관계는 일본식 모노츠클리형 기업이다. 대표의 전문성과 열정을 바탕으로 한 분야에 깊이 집중하여, 그 분야의 독보적인 기업으로 생존한 경우이다. C기업 대표의 레이저에 대한 열정은 대우중공업 시절 해외 출장 중에 개인 비용과 시간을 들여서 레이저 관련 기업을 견학 다닐 정도였다. 다시 말해 대표는 사업 아이템에 대한 전문적 지식과 네트워크를 바탕으로 기술 창업을 하였다. 그리고 레이저 분야에 대한 열정을 가지고 세계 최고 기업을 만들겠다는 굳은 신념을 가지고 있었다. 이를 대표적으로 증명하는 사례는 창업자인 대표가 직원을 대하는 태도이다. 어떤 것 보다도 연구 개발자를 중시함에 따라 신규 직원 채용에도 직접 참여하며, 이들에 대한 대우와 관심도 더 각별하다. 사내에 번듯한 사무실을 꾸미기 것에 돈을 들이기보다는 연구개발에 필요한 장비를 한 대 더 구매하는 것을 선호하다. 이는 때론 타 부서에서 불만이 나올 정도이다. 또한 투명한 경영을 통하여 직원들로부터 신뢰를 받고 있는 부분도 기술 창업가의 창업가 정신이다.

C기업의 조직 문화는 축약하면 ‘레이저에 미친 사람들’ 이라는 표현이 어울린다. 대표가 워낙 이런 점이 강해서 자연스럽게 직원들도 이런 경향이 강하다. 특히 연구개발 직원들에게 출신학교나 배경보다는 입사 이 후 얼마나 자기 분야에 매진하여 전문성을 쌓았느냐가 평가에 주요 요소로 작용한다. 젊은 연구자라도 전문성을 지니고 있으면, 대표가 직접 챙길 정도로 대접을 받으며 승진에서도 매우 유리한 평가를 받는다. 신입직원도 전문성을 쌓기 위한 해외 컨퍼런스나 전시회 참여도 매우 적극적으로 장려하는 점은 조직에서 전문성 중시라는 조직문화를 나타낸다.

4. D기업

(1) 기업개요

1993년 창업한 D기업은 대한민국 장비 기술이 세계 속에 뿌리를 내릴 수 있도록 혁신적인 기술 개발을 통해 끊임없이 세계 시장에 도전해 왔다. 반도체 및 디스플레이와 태양전지, OLED 산업까지 사업영역을 확대하며, 세계 1등의 제품을 만들겠다는 꿈을 실현해 나가고 있다.

D기업만이 할 수 있는 기술을 창조하여 시장을 개척해 나가겠다는 생각으로 첨단 장비 분야에서 혁신적인 기술과 제품을 선보이며 발전했고 보다 혁신적인 기술 개발로 새로운 산업으로 영역을 확대하며 인류의 삶 속의 행복을 창조하는 기업으로 성장하고 있다. D기업은 지속가능경영을 경영활동 전반에 걸쳐 체계적으로 수행하기 위해 지속가능성의 기본정신을 노동, 윤리, 환경 분야의 방침을 시행하고 있다.

D기업의 지속가능한 성장을 위한 첫걸음은 스스로 시장 생태계의 건강한 생명체가 되는 것입니다. 나아가 서비스와 제품 등 모든 경영활동 전반에 걸쳐 시장 생태계의 건강을 위하여, 끊임없이 소통하며 신뢰 관계를 구축하는 것입니다. 제품 연구·개발부터 생산, 판매, 구매, A/S 등의 경영 전반에 걸쳐 D기업의 CSR(Corporate Social Responsibility) 실행력을 제고하면서, 이해관계자들과 공감대 형성 및 협력을 만들어 나가고 있다.

(2) 창업배경

D기업 대표는 인하대 전자공학과 졸업 후 네덜란드계 반도체장비회사의 한국법인에 입사를 통하여 반도체와 인연을 맺었다. 7년 동안 일하면서 반도체 공정의 핵심 기술을 스스로 터득했다. 대표가 수집하고 작성했던 자료만 작은 트럭 한 대분이었다. 회사가 실적부진으로 한국을 떠났고, 이때 창업을 결심했다.

사업 초기부터 내수 시장이 아닌 전 세계를 목표로 했다. 그를 비롯한 창업 멤버

배 5명은 기술 개발에 매진했다. 이런 노력을 통해 반도체 전공정 증착장비 UHV-CVD(산소 및 수증기 분압 최소화를 통한 초고순도의 증착 환경을 제공하는 제품)를 세계 최초로 개발했다.

창업 첫해 매출은 13억 원이었고, 첫 개발한 장비를 지속적으로 개량해 수출하면서 2년 동안 자금을 모았다. 이 자금은 디램 메모리 공정장비 ‘유레카 2000’ 개발로 이어졌다. 창업 3년 만에 매출액은 20배 이상 성장하였고, 미국의 장치회사와 협업하여 완성하면서 수출에도 성공했다. 한국의 대기업은 디램 메모리 공정장비를 해외에서 역수입했다. 대표는 “대기업 입장에서는 조그마한 중소기업 제품을 신뢰하기 어려웠을 것이다. 그래서 해외에서 우리 제품이 인정받는 것을 보고 국내에 들어온 것” 이라고 회고했다. 또한, 초미세화 공정을 구현한 ‘TSD CVD’, 낮은 온도에서 고품질의 박막 형성 기술을 선보인 ‘SDP CVD’ 등 세계 최초의 제품을 계속 선보여 왔다. 1999년에는 당시 공모가 사상 최고인 34만원으로 코스닥에 입성했다. 한국의 대기업도 D기업의 기술을 인정했다.

(3) 주요성과

1993년 D기업 창업 당시 임직원은 5명, 2015년 8월 말 전체 임직원은 380여 명이다. 이중 R&D 인력은 60%이다. 기업이 상황이 좋지 않아도 매출액의 10~20%를 연구개발비로 투자한다. 연구개발비가 매출액 대비 73%를 차지하던 때도 있었다. D기업의 지금은 R&D에 대한 지속적인 투자 덕분에 가능했다.

R&D에 대한 무서운 집착은 D기업이 대기업이 지배하는 한국에서 살아남는 원동력이다. 세계 16개국에 D기업의 제품이 수출되고 있으며, D기업은 원천기술을 보유한 한국의 중견기업으로 세계 어디에서건 인정받고 있다. D기업은 특허 2000여 개를 보유하고 있다. 또한, 세계 최초로 기술개발에 성공한 제품은 8개 보유하고 있다.

(4) 성공요인

D기업 대표는 “극한의 어려움을 이겨내지 못하면 성공하지 못한다” 는 것을 강조했다. “정보가 넘쳐나는 시대에서는 기득권을 가진 자와 1등만이 성공한다. 이런 환경에서 창업자들이 살아남으려면 어려움을 극복할 줄 알아야 한다” 고 설명했다. 인맥이나 재력이 부족한 상황에서 기술력 하나로 D기업을 이끌어온 대표 이기에 할 수 있는 이야기이다.

D기업 대표는 기업 창업과 함께 세계1등이 되자는 목표를 세웠다. “돈을 벌고자 한다면 바람직하지 못한 사업도 할 수 있고, 요령만 앞세울 수도 있죠. 하지만 세계1등을 하려면 의식도 새로워야 하고 시스템도 새로워야 합니다. 지금까지 다른 사람들이 하지 않은 방식을 찾아야 합니다. 우리나라 기업들이 ‘최고’ 는 해도 ‘최초’ 는 못하는 경우가 많잖아요? 최초를 꿈꾸는 사람은 성공할 수 있지만 최고는 참나적인 만족감을 얻을 뿐입니다.” 또한 ‘성공은 아무도 가지 않은 길을 개척하는 데서 시작된다’ 는 신념과 항상 최초를 지향한 점이 세계 1등 기업이 된 비결임을 언급했다.

D기업의 오늘이 만들어진 것은 기술력이 뒷받침되었기 때문이다. 경기도 광주시 오포읍의 연구단지는 연구동과 생산라인 등 아홉 개 동의 건물이 있다. 대표가 있는 공간은 정문 왼편에 있는 3층짜리 건물이다. 차가 지나다니는 번잡한 곳에 대표 사무실이 있다. 하지만 정문을 통과하면 6개의 R&D 센터가 주인처럼 차지하고 있다. D기업의 중심이 R&D 센터임을 들어선 건물 위치를 통해서도 알 수 있다. (포브스코리아, 2015.08.23)

5. E기업

(1) 기업개요

안양 소재 IoT 플랫폼 전문기업 E기업은 여러 기업 등과 협력관계를 맺고 치매 노인용 위치추적 단말기, 위치추적기가 내장된 안전관리용 IoT 카드형 단말기 등

을 개발 진행하는 등 다양한 IoT 기반 안전통제 플랫폼을 개발해왔다. 산업현장 근로자들의 안전을 위한 IoT 기반의 ‘안전통제 플랫폼’을 연구개발해 왔으며, 사물로부터 수집된 정보를 단순하게 전달하는 기능에서, 수집된 정보의 종류에 따라 해당 사물을 관제할 수 있는 플랫폼을 구축하고 있다.

이러한 ‘IoT기반의 관제 플랫폼’은 각종 환경 및 건강 센서와 접목하여 개발하면, 스마트헬스케어, 스마트팜 등의 분야와 연관되어 활용될 수 있을 전망이다.

E기업은 대기업 및 중견기업 등과 긴밀한 협력 관계를 맺으며 ‘자동차 관제 플랫폼’ 등 4차 산업혁명 시대에 자동차와 관련한 다양한 IoT 사업 아이템 연구에 매진하는 중에 있다. 또한 정부의 4차 산업혁명 분야 과제 수행 기업으로 선정되어 관련분야의 연구개발에 매진하고 있다. IoT 분야에 총 6개의 관련 특허를 출원하였다.

(2) 창업배경

IoT 플랫폼 개발 전문기업 E기업의 주요 멤버들은 국내보다 해외에서 보낸 시간이 더 많은 것으로 알려져 있다. 이들은 북미의 무선통신전문기업 버라이즌(Verizon)사의 '노인 복지 특수 단말기' 개발을 비롯하여 중국, 일본, 이스라엘 등 해외의 대형 개발 프로젝트를 수행했다.

최신 사물인터넷 통신 기술인 'NB-IoT'(NarrowBand-Internet of Things) 통신은 기존 LTE 망을 이용하여 사물간 통신에 최적화한 기술로 저전력, 저용량의 데이터를 전송하는 것이 특징이다. 산업 간 융합을 이뤄내는 4차 산업 핵심 분야는 크게 IoT, 빅데이터, AI, AR/VR 4가지로 분류되는데 E기업은 이 중 IoT 분야의 플랫폼 개발 전문 기업으로서 7개의 관련 특허를 출원한 상태이다. 출원한 기술 모두 IoT플랫폼 구축과 관련되어 기술 개발에 회사의 역량을 집중하고 있다.

E기업은 주력 사업의 하나로 산업현장에서 일하는 근로자들의 안전을 위한 NB-IoT 제품을 개발해 왔다. 이를 바탕으로 길을 자주 잃어버리는 치매노인들을

위한 목걸이 형태의 IoT 단말기, 독거노인들의 건강과 위치를 파악 할 수 있는 스마트밴드, 미아 방지용 IoT 제품, 애견용 IoT 제품 등 현재 다양한 분야에서 신규 사업을 진행하고 있다.

(3) 주요성과

E기업은 위치추적이기 내장된 치매노인용 위치추적 IoT 목걸이형 단말기, 안전관리용 IoT 카드형 단말기 등을 개발 진행한 경험을 가지고서, 대기업과의 협력관계를 맺고 있다. 현장에서 일하는 근로자 안전을 위한 IoT 기반의 '안전통제 플랫폼'을 연구개발하고 있다.

E기업의 첨단 IoT 관제솔루션이 추가로 적용되는 '에이스캠퍼'의 '레저문화 IoT 플랫폼'은 크게 'RV관리플랫폼', 'RV관제플랫폼', 'RV문화컨텐츠플랫폼'으로 구성되어 있다. 앱(App)과 웹(Web)을 통해 RV 유저들에게 필요한 실시간 정보들을 종합하여 제공할 예정이다. E기업이 개발한 IoT스마트 컨트롤러를 적용하면 모터홈·카라반의 내부시스템을 원격으로 컨트롤 할 수 있어 효율적인 관리가 가능하며, 기존 RV유저 및 모터홈·카라반을 처음 접하는 사람까지 누구나 손쉽게 이용할 수 있는 플랫폼 서비스를 제공할 것으로 보인다.

(4) 성공요인

E기업은 IoT 분야의 플랫폼 개발 전문 기업으로 7개의 특허를 출원하였다. 출원한 기술 모두 IoT플랫폼 구축과 관련되어 있으며 기술 개발에 회사의 역량을 집중하고 있다. E기업은 2018년을 IoT 플랫폼 구축 사업의 도약 원년으로 삼고, 정부가 주관하는 4차 산업 분야의 프로젝트 과제 참여에서부터 지자체에서 진행하는 4차 산업 분야의 프로젝트에도 적극적으로 참여를 추진하고 있다. E기업 대표는 "우리가 살고 있고 또 살아갈 이 시대는 이제 막 4차 산업의 초기 진입 단계에 있다"며 "사물들과 사람을 연결하는 IoT 기반의 플랫폼을 구축하여 '4차 산업간 행

복합 연결 생태계'를 이루는 것이 E기업의 궁극적인 목표"라고 밝혔다.

제3절 해외 중소기업의 성장전략

1. F기업

(1) 기업개요

2019년 1월 세계경제포럼에서 등대공장(Lighthouse factory)에 선정된 26개사 중 유일한 중소기업인 F기업이 평범하지만 특별한 평가를 받는 이유는 '전 직원의 정보 공유'이다. 기업의 모든 정보가 클라우드에 저장되면서 전 직원이 기업의 모든 현황을 파악하고 능동적으로 대처할 수 있다. 등대공장 선정 자문을 맡은 맥킨지의 파트너는 "F기업의 '정보 민주화'가 돋보였다"며 "이미 자동화 설비를 갖춘 공장이 '디지털 플랫폼'만으로 설비 효율이 10% 늘어난 것도 매우 놀랍다"고 언급하였다.

스마트공장 도입으로 기계에 결함이 생기면 이를 곧바로 해결할 수 있다. 주문량과 실제 생산량을 실시간으로 관리해, 필요한 재료를 미리 효과적으로 확보할 수 있다. 누적된 데이터를 이용하여 제조비용을 자체 분석하는 시스템은 불필요한 비용이 어디서 소모되는지도 쉽게 알 수 있다. F기업 매니저는 "소프트웨어 개발자를 새로 뽑긴 했지만, 기존직원들도 교육시켜 스마트공장 시스템을 함께 만들었다"며 "직원들이 제조 현장에서 쌓은 경험을 녹여 꼭 필요한 정보들을 효과적으로 관리하는 시스템을 개발할 수 있었다"고 말했다.(조선비즈, 2019.11.04.)

(2) 주요성과

F기업은 2019년부터 스마트공장 플랫폼을 다른 제조 기업에 기술이전 하는 사업을 시작했다. 중소 제조 기업이 소프트웨어를 공급하고 컨설팅해 주는 기업으로 변신하였다. 특히 F기업으로부터 부품을 공급받던 글로벌 가전 기업 일렉트로룩스

의 이탈리아 공장은 F기업으로부터 스마트공장 플랫폼을 전수받았다. 대기업과 중소기업 사이에 존재했던 '갑을 관계'가 대등한 협력 관계로 바뀌고 있다. F기업의 플랫폼은 2019년 기준 유럽 내 타기업의 10개 공장, 180개 기계에 적용되고 있다.

F기업은 혁신을 통해 글로벌 기업으로 거듭나고 있으며, 마이크로소프트가 이탈리아 중소기업을 위한 스마트공장 생태계 조성을 위해 선정한 85개 기업 중 유일한 제조사로 선정된 회사이다. F기업은 이탈리아 토리노 공대·밀라노 공대 등 자국 대학뿐 아니라, MIT 등 해외 대학들과도 산학 협력을 하고 있다. 맥킨지 파트너는 "중소기업으로서 등대공장에 선정된 F기업은 리더십의 중요성을 보여준다"고 말했다.

(3) 성공요인

F기업 CEO는 스마트 공장을 도입한 이유를 이렇게 말했다. 그는 "고객의 주문은 늘어나는데, 생산 시설과 인력을 늘리는 대규모 투자는 우리가 있었다"며 "스마트 공장 도입 덕분에 훨씬 적은 투자로 생산성을 크게 높일 수 있었다"고 말했다. 이탈리아의 작은 제조 기업이던 F기업이 글로벌 플레이어로 변신한 배경엔 그의 리더십이 자리 잡고 있다.

이탈리아 명문인 보코니 경영대학을 졸업한 창업자의 딸은 25년 전 입사해 10년 전부터 CEO를 맡고 있다. CEO의 주 업무는 두 달에 한 번 유럽 밖으로 해외 출장을 통하여, 글로벌 기업들의 혁신을 배우고 그들과 협업을 모색하는 일이다. F기업의 과감한 연구개발 투자는 혁신의 또 다른 비결이다. F기업은 지난 매출 중 9%를 연구개발에 투자했다. 이는 F기업의 영업이익률(6~7%)보다 더 큰 규모다. 로키첼리 CEO는 "영업이익보다 많은 투자가 가능한 건 가족 기업이기 때문"이라며 "지속적인 연구개발 없이는 글로벌 기업으로 성장할 수 없다"고 말했다.

로키첼리 CEO는 "현재에 머물기만 해서는 생존할 수 없다"며 "우리가 작은 제조 기업이지만 글로벌 회사로 성장할 수 있었던 것도 과감한 변화에 도전했기 때

문"이라고 말했다.

2. G기업

(1) 기업개요

G기업의 125년은 기술과 산업의 역사이기도 하다. 19세기 창업 시대에서 두 번의 세계 대전과 디지털화 시대 그리고 오늘날의 멀티미디어 시대에 이르고 있다. 최초의 잡지는 6,000부가 인쇄되었고, 독자들의 정보를 지속적으로 수집하고 주소록에 누적하였다. 20세기로 넘어가는 시기에는 20,000부가 인쇄되었다. 인쇄한 20,000부를 200,000명의 그룹을 만들어 타겟 발송하였다. 1차 세계대전이 발발하기 직전인 1914년에는 전체 발송 주소록의 누적 주소가 350,000개였다.

2차 대전이후 G기업은 미군 점령 지역에서 MM을 다시 출판하기 위해 노력했고, 1974년 미군의 기사가 없는 광고지 발행 허가 이후, 정보 통제국(Information Control Division, ICD)에서 굉장히 중요했던 종이 구입권을 얻었다. 전쟁 이후 G기업은 조그만 판자집에서 모여 출판을 시작하였다. 첫 호는 1948년 2월 12일에 질이 좋지 않았던 종이를 사용하여, 16 페이지로 된 잡지 20,000부가 발행되었다. 1954년에 절삭 가공 등 처음으로 주제를 다룬 잡지를 출판하였다. 그 이후로 독자들에게 필요 가치를 높이는 것에 더욱 집중하였고, 이를 통해 잡지의 명성도 계속해서 올라갔다.

(2) 창업배경

G기업 대표는 발전하는 산업화에 따라 호황을 맞이하는 기계 및 시스템 엔지니어링 분야가 돈이 되는 새로운 사업 영역임을 직감하였다. 그리고 1894년 ‘G기업 - 모든 제련소 및 공장, 모든 기계 산업 및 인접 분야를 위한 광고지’를 시장에 출간하였다. 우표 사업의 경험을 바탕으로 다른 사업 분야에서 해당 모델로 확장하였다.

독자들을 서로 다른 그룹으로 분류하고, 번갈아 가면서 발송하였다. 또한, 간행물을 기본 독자 그룹과 다른 독자 그룹에도 각각 발송하였다. 각각의 독자 그룹은 잡지 내용에 따라 다르게 선택하였으며, 시장을 최대한 적절하게 보완하고 독자들에게 그들이 필요한 정보를 제공하였다.

당시 미국 등 많은 나라에서 산업 발전이 시작되었다. 전문가들은 기존의 광고지와 학술지로부터 제공 받던 것 외에도, 다른 새로운 정보가 필요하였다. 기업에서 영업 업무를 맡은 사람들에게 관련 정보를 제공하는 것이 중요하였고, 지금까지와는 완전히 다른 정보가 필요하게 되었다. 이러한 필요성을 G기업은 빠르게 간파하고, 잡지의 편집 내용을 쉽게 만들기 위해 구조적 변화를 시도하였다.

(3) 주요성과

1972년 G기업 잡지에는 총 32개의 칼럼이 모듈로 구성되어 있었다. 이 칼럼의 목적은 독자들이 방향을 쉽게 잡을 수 있도록 돕는 것이었다. 독자들의 설문 조사와 연구 결과는 전문가들이 필요로 하는 정보가 계속해서 달라진다는 것을 잘 보여주었다.

G기업은 디지털 기술의 잠재력에 대하여 일찍 인지하였고, 1978년에 독일 최초로 컴퓨터 잡지 Chip을 출간하였다. 1990년대 초에 등장한 언론 매체에 대해 인터넷이 갖게 될 중요성을 먼저 깨닫고, 1994년 전략 기획에서 디지털 매체 성장으로 무게중심을 옮기었다.

1996년은 G기업이 상당한 발전을 거두었고, 이 때 인쇄판과 동일한 디지털 버전이 생겼다. 가장 큰 발전은 2000년에 이루어졌다. 웹사이트가 훨씬 역동성을 갖게 되었고, 뉴스레터 발송 등 지금의 일반적인 활동들이 시작되었다.

G기업의 국제화는 스위스에서 잡지를 출판하면서 시작되었다. 현재 MM은 10여 개국에서 발행되고 있으며, 이 중에는 오스트리아, 헝가리, 체코, 태국, 우크라이나, 폴란드, 터키, 중국, 인도, 대한민국이 있다.

(4) 성공요인

G기업은 독자와 독자들의 요건에 집중하였다. G기업은 독자들의 요구에 부응하며 세련된 형태로 가공된 콘텐츠와 새로운 레이아웃을 갖게 되었다. 점점 더 어려워지는 독자들의 스케줄에 대한 응답으로, 단시간에 지식을 전달할 수 있는 새로운 텍스트 요소가 필요에 의하여 만들어졌고, 매체간 네트워킹이 강화되었다.

3. H기업

(1) 기업개요

1761년 설립된 H기업은 6억6000만유로(약 8900억원, 2017년 기준) 매출을 올린 기술집약형 중견기업이다. H기업 본사는 창업자가 살았던 성을 그대로 사용한다. 기업이 거대해지면 본사를 대도시로 옮기며, 생산 공장을 인건비가 저렴한 해외로 이전하는 다른 기업들과 달리 H기업은 250년 넘도록 한결같이 고향을 지키는 지역 경제의 버팀목이 되고 있다.

H기업은 프리미엄 브랜드를 생산함과 동시에, 매년 올해의 펜을 제작한다. 이 펜은 고가에 한정 판매되는 등 소비자로부터 필기구의 명품으로 인정받고 있다. 비싼 가격에도 불구하고 재구매율이 높다.

가족경영을 통한 장기적 투자, 원천기술을 바탕으로 한 끊임없는 혁신, 철저한 직업교육을 통한 우수 인재 확보가 H기업의 강점이다. 전형적인 독일식 히든챔피언의 철학과 일맥상통한다. 독일 히든챔피언의 평균 업력은 61년이며, 수출 비중이 62%이다. 이들 기업은 숙련된 기술인력인 마이스터들을 바탕으로 전문성을 높이며 좋은 일자리를 만든다. 싼 임금만 앞세우는 개발도상국 기업들에게서는 쉽사리 볼 수 없는 전략이다.

장기적 관점으로 핵심 경쟁력을 유지하면서, 좋은 일자리를 창출하는 큰 흐름을 가족경영이 보편화돼 있는 전통기업과 중견기업이 견인하고 있다. H기업도 8대

에 걸쳐 가족경영을 지속해오고 있다. 지금 회장도 창업자의 후손이다. 가족경영의 장점에 대하여 H기업 회장은 "상장 회사는 할 수 없는 과감한 투자와 의사 결정의 자유로움도 있지만 장기적으로 근로자를 고용하고 훈련시킬 수 있는 것이 가장 큰 장점"이라고 밝혔다.

(2) 창업배경

1761년 독일 스타인 지역의 옷장을 제조하던 공장에서 남는 시간을 활용하여, 연필을 제조해 판매한 것이 H기업의 시작이다. 1839년 창업자의 사망으로 그의 아들이 회사를 물려받아 현재 H기업의 본사가 위치한 뉘른베르크에 정착했다.

1761년부터 지금까지 약 258년 동안 가족경영을 유지하고 있으며, 세계 최장수 기업이면서, 가장 오랜 시간 동안 한 기업을 한 가문이 이끌어 온 세계적으로 몇 안 되는 기업 중 하나이다.

연필 사업을 본격적으로 확장시킨 H기업의 4대 회장은 18단계의 경도 체제를 만든 최초의 인물로 H(Hard, 강도)와 B(Black, 질기)로 연필심을 세분화했다. 또 이름으로 상표 등록하여 최초로 '필기류의 브랜드화'를 이뤄냈다. 1843년 미국에 진출을 통해 뉴욕에 첫 번째 해외 지사를 설립했다. 고흐가 극찬한 흑연심을 만들기 위하여, 시베리아의 흑연 광산에서 원자재를 개발하였다.

1898년에 파버 가문의 오틀리에 폰 파버와 독일의 귀족가문 출신 알렉산더 카스텔 뤼덴하우젠이 혼인하면서, 이 시기부터 두 가문의 이름을 따 회사 이름을 'H기업'으로 바꿨다.

(3) 주요성과

H기업의 6대 회장은 1905년 지금까지도 H기업의 스테디셀러로 꼽히는 '카스텔 9000'을 내놨다. 굴러 떨어지는 것을 방지하는 '육각형 연필' 디자인을 전 세계 최초로 고안하였다.

7대 회장은 브라질에 있는 라피스 요한 파버와 요한 파버 연필 공장을 인수해 기업 확장에 기여하며, 1960년 프랑스 진출을 시작으로 오스트리아, 페루, 아르헨티나 등에 공장을 설립했다.

'필기류계의 빌 게이츠'로 불리는 8대 회장은 친환경을 모토로 삼고, 매년 15만 톤 이상의 목재를 사용하는 만큼, 이에 대한 책임을 지겠다는 자세로, 30년 이상 운영 중인 H기업의 숲이 대표적이다. 100km² 규모의 소나무 숲을 브라질 남동부에 조성하였고, 이산화탄소 배출량을 감소시켜 유엔(UN)으로부터 UNFCCC(유엔기후변화협약) 인증서를 받았다. 아버지, 할아버지로부터 물려받은 기업이지만 혁신의 끈을 놓지 않았다는 것이다.(아시아경제, 2019.08.30.)

(4) 성공요인

H기업 회장은 "훌륭한 가족 기업이란 사회적 책임과 환경적 책임, 관용, 겸손, 정직과 같은 인간적인 가치를 추구해야만 한다"고 말한다. 이런 그의 경영철학은 4대 회장때 부터 시작됐다. 4대 회장은 역사상 가장 깨어있는 기업가로 평가된다. 독일 최초로 노동자 건강보험을 1844년 시행하였고, 직원들을 위해 저축은행과 연금제도를 1849년에 도입하였다. 직원들을 위한 사택을 마련하고 기업 사내 유치원을 설립한 것도 H기업이 독일 최초로 이뤄낸 일이다.

H기업이 적정임금과 노동시간, 부상이나 질병에 대한 노동자 보호, 아동과 여성에 대한 보호 같은 기본 조약이 적힌 국제노동기구(ILO) 협약이 체결된 것은 2000년이지만, 160년 전부터 이러한 기본들을 준수해 온 기업이다.

H기업이 2008년 금융위기가 찾아왔을 때도 숙련된 기술자들을 잃지 않기 위해서 구조조정을 하지 않았다. 오늘날 H기업은 연필 분야의 기술집약형 경쟁력으로 매년 7억 유로 이상의 매출을 거둔다. 2005년 대비 2015년 H기업은 독일에서 문구류 시장점유율 17%를 차지하며 1위 자리를 굳건하게 지켰다. H기업은 23개국에 해외지사, 14개국에 생산 공장을 운영하고 있다. 전문가용, 어린이용, 고급 필기구

및 사무용품 등 4가지로 세분화하여, 특화된 상품은 3000개가 넘는 제품으로 글로벌 시장을 선도하고 있다.

제4장 연구 결과

경영자가 가진 기업가 정신과 변혁적 리더십은 기업의 성장과 발전을 견인하며, 국내 시장에서 벗어나 글로벌 시장으로 진출시킬 수 있다. 이러한 기업가의 역량은 기업이 성장하는데 필요한 자원의 확보를 통해 신 시장 개척과 같은 새로운 기회를 창출하는 것이 가능하도록 한다(Weerawardena et al., 2007). 또한 기업의 네트워크는 중소기업들이 갖고 있지 못한 자원의 부족을 채워줄 수 있다(Coviello and Cox, 2006). 새로움과 이질성의 불리함을 극복하게 도와줄 수 있고 네트워크 경험의 축적은 필요한 네트워킹 스킬을 갖추게 하고 새로운 관계를 발전시킬 능력을 강화시켜서 새로운 네트워크 기회와 잠재 고객과의 연결에 대한 정보를 확보할 수 있게 한다(Eisenhardt and Martin, 2000). 중소기업은 외부협력을 통해 서로 다른 자원들을 융합 활용하여 규모의 경제효과를 통해 효율성이 증대될 수 있다.

제1절 리더십이론 관점에서의 중소기업의 글로벌 성장전략

경영자가 가진 기업가 정신과 리더십은 기업의 끊임없는 성장과 발전을 견인하며, 국내 시장을 바탕으로 기업의 위험을 감수하고, 글로벌 시장으로 진출시킬 수 있다. 리더십은 기업이 성장하는데 필요한 자원의 확보를 통해 시장 개척과 같은 새로운 기회를 창출하는 것이 가능하도록 한다(Weerawardena et al., 2007). 인적, 재무적, 물적인 경영자원을 가지고 있어도 조직을 이끄는 리더십이 효과적으

로 발휘되어야 조직효과도 극대화할 수 있다는 것을 보여주고 있다. Simon(2009)은 경영자의 리더십은 조직구성원에게 비전을 제시하여, 이를 바탕으로 목표를 달성하도록 장려하고, 필연적으로 기업의 핵심역량을 강화함으로써 해외 시장으로 진출할 수 있게 한다고 말하였다.

A기업은 경영자의 추진력은 회사의 발전에 매우 직접적인 영향을 주었다. 1994년 창업초기는 중고 장비 유통업을 하였고, 중고 장비 유통의 비전이 없다는 측면에서 제조업으로 뛰어 들었다. 또한 새로운 아이템을 찾기 위해 새로운 사업을 인수하거나 기술을 개발하였다. 주변 연관 사업 아이템으로 새로운 사업들을 늘려 제품라인을 확장했고, R&D 성과로 콘크리트 펌프카와 소방설비를 결합한 특수 소방차 '위터타워'를 업계 최초로 개발하는 등 대기업을 제외하고 한국 중장비업계를 선도하고 있다.

B기업은 삼성 무선주파수(RF) 사업부를 분사해 설립하고 카메라 모듈과 안테나 생산으로 독보적인 시장 지배력을 확보한 기업이다. 세계에서 가장 일하기 좋은 연구개발회사이면서, 마음껏 연구할 수 있는 곳으로 만들겠다는 경영자의 목표에 따라 과감히 인력을 확충하고 연구개발비에 과감히 투자했다. 본사 443명의 직원 중 R&D인력은 263명으로 전체인력의 59%를 차지한다. 이 같은 경영자의 투자 마인드 결과는 해외특허 4건, 국내 106건에 이른다. 신제품으로 재빨리 시장 대응에 나설 수 있게 한 것은 대표의 연구개발 투자에 대한 강한 의지였다.

C기업의 기업 성장 과정을 살펴보면 전형적인 일본식 모노츠클리형 기업으로 경영자가 전문성과 열정을 바탕으로 한 우물만을 파서 그 분야의 독보적인 기업으로 인정받고 있다. 다시 말해 경영자가 창업 아이템에 대한 전문적 지식과 네트워크를 바탕으로 기술 창업을 하였다. 그리고 레이저 분야에 대한 대단한 열정을 가지고 세계 최고 기업을 만들겠다는 굳은 신념을 가지고 있다. 대표적인 사례로 경영자인 창업자가 직원을 대하는 태도이다. 무엇보다도 연구 개발자를 중시하는 태도에 따라 신규 직원 채용에도 직접 참여한다. 이들에 대한 대우와 관심도 더 각

별하다. 기업에 번듯한 사무실을 꾸미기 보다는 연구개발에 필요한 장비를 한 대 더 구매하는 것을 선호하기에, 타 부서 직원들에게서 불만이 나올 정도이다. 경영 또한 매우 투명하여 직원들로부터 신뢰를 받는 면도 기술 창업가의 기업가 정신이 살아 있는 예라고 할 수 있다.

D기업은 1995년 창업때 부터 수출기업으로 목표를 삼고, 반도체 장비 전문기업으로 출발해서 끊임없는 연구개발로 반도체뿐만 아니라 디스플레이, OLED, 태양전지의 장비기술 분야에 이르기까지 글로벌 시장에서 경쟁력 있는 제품을 다수 보유하고 있다. 원천기술만 있으면 세계를 상대로 비즈니스를 할 수 있다고 자신한 경영자의 신념은 R&D에 대한 무서운 집착으로 나타났고 D기업은 대기업이 지배하는 한국에서 살아남는 원동력이다. R&D 연구원과 회의를 하면서 기술 개발에 적극적으로 참여하고, 그 결과 특허는 2000여 개 보유하고, 세계 최초로 기술개발에 성공한 제품을 8개 보유하고 있다.

F기업은 2019년 세계경제포럼 ‘등대공장’에 선정된 26개 기업중 유일한 중소기업으로, 세탁기 잠금장치를 개발하는 제조 기업이다. 고객의 늘어나는 주문을 감당하기에 생산 시설과 인력을 늘리는 대규모 투자는 무리였고, 디지털 플랫폼을 도입하여 설비 효율이 10% 상승하는 등, 적은 투자로 생산성을 크게 높이는데 성공하였다. 이탈리아의 작은 제조 기업이던 F기업이 글로벌 플레이어로 변신한 배경엔 경영자의 리더십이 자리 잡고 있다.

H기업 회장은 "훌륭한 가족 기업이란 사회적 책임과 환경적 책임, 관용, 겸손, 정직과 같은 인간적인 가치를 추구해야만 한다"고 말한다. 2008년 금융위기에도 구조조정을 하지 않은 이유 중 하나는 숙련된 기술자들을 잃지 않기 위해서였다. H기업은 기술집약형 경쟁력을 바탕으로 연필 분야에서 매년 7억 유로이상의 매출을 보이고 있다.

제2절 네트워크이론 관점에서 중소기업의 글로벌 성장전략

글로벌 성장은 한계를 가진 중소기업에게 필연적인 과제이고, 글로벌 시장 진출을 위해 전략적 협력을 통한 네트워크 구축은 필수적이라 할 수 있다. 네트워크는 중소기업이 맞이하게 되는 새로움과 이질성의 불리함을 극복하게 도와준다. 그리고 네트워크를 통한 경험의 축적은 새로운 관계를 발전시킬 능력을 강화시키고, 새로운 기회와 잠재 고객과의 연결에 대한 정보를 확보할 수 있게 한다. 중소기업은 인적, 재무적 자원이 한정되게 갖고 있음에 따라 그들은 사회적 네트워크와 사적 관계의 의존성이 강하다. 이는 네트워크를 통하여 필요한 정보와 접점을 파악할 수 있기 때문이다(Welch, 2004).

A기업은 수출 비중 65% 이상을 목표로 설정하여, 국내 3개, 해외 4개(중국, 몽골, UAE, 미국) 종속법인을 콘크리트 펌프 트럭(CPT), 어태치먼트(ATT), 록드릴, 소방차, 타워크레인 등을 생산하고, 매출의 절반 이상을 수출로 벌어들이고 있다. A기업이 생산한 특장차와 각종 건설기계가 기술 경쟁력을 바탕으로 아랍 에미리트 연합(UAE), 미국, 중국 등 전 세계에 수출하고 있다.

B기업은 삼성전자와 거래가 확대됨에 따라 공장증축이 필요하였고, 당시 삼성전자의 베트남 생산기지 구축을 계기로 베트남 공장 증설을 검토하였고, 더불어 기존 현지 업체와 M&A를 통해 현지화 적응 시간을 최소화 한 것도 큰 힘이 되었다. 현지화 과정에서 삼성전자의 많은 노하우 전수와 지원을 받은 것이 성공의 밑거름이 되었다. 동반 진출 후 현지화를 통해 가장 크게 개선된점은 물류시간의 단축이다. 기존 프로세스는 '중국(B기업) → 한국 → 베트남(삼성)' 이었지만, 베트남 진출 후 '베트남(B기업) → 베트남(삼성)', '중국(B기업) → 중국(삼성)'체제로 역내생산 역내공급으로 현지화체제가 구축되어 매출이 확대되었다. 또한 양사간의 안정적인 공급망 구축으로 납기 단축과 재고 감소를 바탕으로 경영성과에도

큰 도움이 되었다.

E기업은 IoT 플랫폼 개발을 위하여 현대HCN과 IoT분야 공동사업 협약 관계를 유지하며 산업현장에서 일하는 근로자들의 안전을 위한 IoT 기반의 '안전통제 플랫폼'을 연구개발하고 있다. 사물로부터 수집되는 정보를 단순히 전달하는 역할에서, 수집된 정보의 종류에 따라 해당 사물을 관제 할 수 있는 플랫폼을 구축한 상태이다.

F기업은 마이크로소프트가 이탈리아 중소기업을 위한 스마트공장 생태계 조성을 위해 85개 선정한 기업 중, 유일한 제조사로 선정된 기업이다. F기업은 이탈리아 밀라노 공대·토리노 공대 등 이탈리아 대학과 협력을 함과 동시에, MIT 등 해외 대학들과도 산학 협력을 하고 있다. F기업은 2019년부터 스마트공장 플랫폼을 다른 기업에 전수하는 사업을 시작하였다. 2019년 기준 유럽 내 타기업 10개 공장, 180개 기계에 적용하고 있다. 장인 정신을 중시하는 이탈리아는 스마트공장이 매우 드물고, 대부분이 시범 운영되고 있지만, F기업은 실제 효과가 입증된 시스템이다.

G기업은 독자와 독자들의 요건에 집중하였다. 독자의 요구에 부응하는 방법으로 세련된 형태로 가공된 콘텐츠와 새로운 레이아웃을 갖추었다. 점점 더 여유가 없어지는 독자들의 스케줄 안에 단시간에 지식을 전달할 수 있는 새로운 텍스트 요소가 만들어졌으며, 매체 간 네트워킹이 강화되었다.

제5장 결론

4차 산업혁명의 흐름은 기업과 경영에 큰 변화를 불러오고 있다. 전 세계적 경쟁을 펼치는 전문 대기업과 스타트업 중심의 경제가 열리고 있다. 기업 간 경쟁이 아닌 기업생태계간 경쟁이 치열하게 벌어진다. 그리고 제품과 서비스를 판매하는 기업 대신에 플랫폼 기업이 세상을 선도하는 시대가 열리고 있다. 협력과 공생의

시대로 패러다임이 전환되고 있기도 하다. 모든 기업과 경영자에게 4차 산업혁명의 흐름은 피할 수 없는 숙명이 되었다. 4차 산업혁명을 선도하는 기업은 승자독식의 영광을 누릴 수 있는 반면, 대열에서 탈락한 기업은 소멸될 수밖에 없다(조영탁, 2017). 따라서 4차 산업혁명의 급변하는 환경 하에서 지속적인 경쟁우위를 창출하려는 전문경영인의 노력은 신속하게 변화되어야 할 것이다(양영익, 2017).

경영자는 기업가 정신과 변혁적 리더십을 통하여 기업의 끊임없는 성장과 발전을 이끌고, 국내 시장에 안주하지 않으며 글로벌 시장으로 진출시킬 수 있다. 이러한 기업가의 역량은 기업이 성장하는데 필요한 자원의 확보를 통해 신 시장 개척과 같은 새로운 기회를 창출하는 것이 가능하도록 한다(Weerawardena et al., 2007).

또한 기업의 네트워크는 중소기업이 갖고 있지 못한 자원의 부족을 채워줄 수 있다(Coviello and Cox, 2006). 새로움과 이질성의 불리함을 극복하게 도와줄 수 있고 네트워크 경험의 축적은 필요한 네트워킹 스킬을 갖추게 하고 새로운 관계를 발전시킬 능력을 강화시켜서 새로운 네트워크 기회와 잠재 고객과의 연결에 대한 정보를 확보할 수 있게 한다(Eisenhardt and Martin, 2000). 중소기업은 외부협력을 통해 서로 다른 자원들을 융합 활용하여 규모의 경제효과를 통해 효율성이 증대될 수 있다.

본 논문에서는 4차 산업혁명이라 일컬어지고 있으면서 거대기업들도 흐름에 맞추어 변화를 하고 있는 지금 한국의 중소기업은 현시대를 생존하고 글로벌 진출하기 위하여 적용 가능한 부분이 무엇일지 확인하고자 하였다.

이를 위하여 앞서 글로벌 진출한 기업들의 사례를 리더십 이론과 네트워크 이론의 관점으로 분석하였다. 리더는 신규사업과 해외 진출을 위하여 강력한 목표 의식과 확실한 신념을 바탕으로 기업 구성원을 강하게 이끌었다. 또한, 기업의 부족한 역량을 채우기 위하여 부족한 부분을 인수, 협약, 협력등의 방법을 통하여 변화를 모색하고 성장 동력으로 삼았음을 확인하였다.

성장의 한계를 보이는 한국의 중소기업들에게 실제로 작은 중소기업에서 출발해서 세계시장에서 압도적인 점유율을 차지한 글로벌 기업이 되기 위한 성공요인을 제시함으로써 그들의 성장을 위한 방향설정에 실질적인 도움이 될 수 있다는 점을 들 수 있다. 또한 리더십과 네트워크이론을 통한 관점 대한 보다 정량적인 분석을 통해 향후 국내의 다양한 산업분야에서의 글로벌 기업을 육성하기 위한 정책적인 시사점 및 전략을 도출할 수 있을 것이다.

중소기업에 대한 기존의 연구에서 벗어나 글로벌 진출한 한국과 해외 기업을 대상으로 사례분석을 함으로써 한국 중소기업이 선택하고 나아갈 방향을 모색하였다. 특히 최고경영자와 기업 네트워크에 집중함으로써 기업단위의 연구에 대한 시사점을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

위와 같은 기여를 하였으나, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 먼저 본 연구는 사례연구를 통한 방법론을 채택함으로써, 실증적인 고찰이 부족하고 연구결과와 일반화 가능성이 제약되는 한계가 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 본 관점을 바탕으로 실증분석을 통한 일반화 가능성 확인 연구가 필요하다.

사례연구 대상 기업을 글로벌 진출에 성공한 기업으로만 한정하여 선정하였고, 향후 연구에서는 사례 대상 기업수 및 진출에 실패한 기업으로까지 범위를 확대하여 진행할 경우 보다 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 관계부처 합동, “제4차 산업혁명에 대응한 지능정보사회 중장기 종합대책”, 2016
- 김규배, 김병구, “국내 글로벌 강소기업들의 특성에 대한 연구: 해외 히든 챔피언들의 성공요인을 중심으로”, 벤처창업연구, 제10권 제1호, 한국벤처창업협회, 2015.
- 김규판, 이형근, 김종혁, 권혁주, “주요국의 4차 산업혁명과 한국의 성장전략: 미국, 독일, 일본을 중심으로”, 연구보고서 17-07, 대외경제정책연구원, 2017.
- 김낙훈, “세계적 장수기업 '파버카스텔' 다니엘 로거 CEO 260년 기업 장수 비결은 혁신 또 혁신 강조한 거죠”, 한국경제, 2019년7월25일, <https://www.hankyung.com/print/2019072509821>
- 김동호, 성상현, “강소기업에 대한 기존 연구성과와 향후 연구과제: 성장요일의 탐색을 중심으로”, 중소기업연구, 제40권 제3호, 2018.
- 김성국, “제4차 산업혁명과 독일의 ‘Arbeit 4.0’의 과제와 전망”, 유라시아연구, 제15권 제1호, 2018.
- 김영곤, 이정화, “한국 벤처기업의 글로벌 네트워크 구성 및 운영전략”, 전략경영연구, 제13권 제2호, 한국전략경영학회, 2010.
- 김향석, 이철규, “벤처기업의 회부협력이 기업성장에 미치는 영향: 기술역량의 매개효과를 중심으로”, 중소기업연구, 제40권 제3호, 2018.
- 나민정, 금성신, 박연지, 김태윤, 김진선, “건설 중장비 업계의 다크호스 (주)에버다임 -분사 창업에서 글로벌 경쟁까지-”, 경영사례연구, 제43권, 서울대학교 경영연구소, 2009.
- 대한민국 정부, “중소기업 육성 종합계획(2020년~2022년)”, 2020.
- 디지털타임스 “루트링크, 현대HON과 IoT분야 공동사업 협약 맺어, 디지털타임스, 2019년 2월8일, http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2019020802109923813012
- 류정, “한땀한땀의 나라데 스마트 공장 만들었다...伊 세탁기 부품사의 혁신”, 조선비즈, 2019

- 년11월11일, https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/11/11/2019111100277.html
 류정, “영업이익률은 6%, 연구개발 투자는 9%”, 조선비즈, 2019년11월11일,
https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/11/11/2019111100274.html
 |
- 문계완, 최석봉, 문재승, “리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향”,
 산업경제연구, 제22권 제6호, 한국산업경제학회, 2009.
- 박억두, 권영철, “중소기업의 본 글로벌(Born Global) 결정요인에 관한 연구: 경
 북지역 벤처 3개사 사례를 중심으로”, 국제경영리뷰, 제17권 제1호, 한국
 국제경영관리학회, 2013.
- 백서인, 손은정, 김지은, “4차 산업혁명 분야 중국 혁신 기업의 성장요인 분석:
 센스타임, 바이트댄스, DJI를 중심으로”, 기업경영연구, 제27권 제1호, 한
 국기업경영학회, 2020.
- 신나라, 김용진, “물류 빅데이터 구축 실태 및 활용사례 분석을 통한 활성화 방
 안”, 물류학회지, 제28권 제2호, 2018.
- 양현봉, “중소기업의 네트워크 협력의 실태와 발전과제” IKIET, 제56호, 산업연구
 원, 2018.
- 엄정윤, “[CEO뇌구조]김종구 파트론 대표”, 이코노믹리뷰, 2013년10월28일,
<https://www.econovill.com/news/articlePrint.html?idxno=129115>
- 영정우, “수출기업 살펴보니...중소기업만 무역수지 적자기록”, 조세일보, 2020
 년12월18일, http://www.joseilbo.com/news/news_print.php?uid=412941
- 원종태, “에버다임 전병찬 사장은 누구인가”, 머니투데이, 2008년10월27일,
<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2008102312321758038&type=1>
- 이기중, “파트론, 올해는전장용 카메라 사업 시험대”, 디일렉, 2021년3월22일,
<http://www.thelec.kr/news/articlePrint.html?idxno=11600>
- 이정선, 민경진, “활철주 주성엔지니어링 회장 혁신은 일생의 신념”, 한국경제,

- 2020년8월25일, <https://www.hankyung.com/print/2020082546541>
- 장재웅, “세계적 문구업체 파버카스텔, 명품 연필로 250년간 일자리 창출”, MK뉴스, 2014년7월29일, <https://www.mk.co.kr/news/print/2014/1026842>
- 장필성, “2016 다보스포럼: 다가오는 4차 산업혁명에 대한 우리의 전략은?”, 과학기술정책, 제26권 제2호, 2016.
- 장호준, 고영희, “한국의 글로벌 강소기업의 성공요인에 대한 사례연구: IT 산업 분야를 중심으로”, 국제경영리뷰, 제18권 제2호, 한국국제경영관리학회, 2014.
- 전수남, “스마트공장의 글판왕, AI공장 중소기업이 어떻게?”, 이슈리포트 2019-26호, 정보통신산업진흥원, 2019.
- 전진혁, “IoT 플랫폼 전문 ‘루트링크’ 4차 산업 역량 강화에 집중”, 이코노믹리뷰, 2018년3월29일, <http://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=334658>
- 정남기, 오동윤, “독일의 사회적 시장경제와 중소기업 성장에 관한 연구”, 경상논총, 제 38권 2호, 한독경상학회, 2020.
- 정남기, “대·중소기업간 동반성장과 독일의 경쟁정책”, 경상논총, 제 34권 3호, 한독경상학회, 2016.
- 조용호, “에이스캠퍼(주)-(주)루트링크, ‘레저문화IoT플랫폼’ 구축 위한 비전선포”, 파이낸스투데이, 2020년3월10일, <https://www.fntoday.co.kr/news/articlePrint.html?idxno=212235>
- 중소벤처기업부, “알기 쉽게 풀어 쓴 중소기업 범위해설”, 2018
- 최병조, 조형래, “기술기반 중소기업의 해외 학습, 네트워킹이 국제화에 미치는 영향에 관한 연구: 네트워킹의 조절효과를 중심으로”, 문화산업연구, 제17권 제4호, 한국문화산업학회, 2017.
- 최승혁, “세계의 등대공장, 올해 10곳 추가...한국은 하나도 없다”, 중앙일보, 2020년 10월 12일, <https://www.joongang.co.kr/article/print/23891384>
- 최영진, “황철주 주성엔지니어링 대표 혁신과 창조로 일군 20년 벤처 신화”, 포

- 브스, 201509호, 중앙일보, 2015.
- 표정호, “한국 중소기업의 글로벌화 촉진방안”, 한국구제경영관리학회 학술 발표대회 논문집 pp.261-275, 한국국제경영관리학회, 2014.
- Lee, K. E. & Yoon, B. U.(2012). Analysis of Success Factors for Innovation of Global Leading SMEs, Journal of Korea technology innovation society, 15(1), 76-104.
- Park, W. J. & Park, K. H.(2012). An Empirical Study on the Core Competences for Development of Global Small Giant Companies, Journal of society of Korea industrial and systems engineering, 35(4), 202-210.
- Simon, H.(1996). Hidden Champions, Harvard Business School Press.
- Simon, H.(1996). You don' 't have to be German to be a Hidden Champion, Business Strategy Review, 7(2), 1-13.
- Simon, H.(2008). The secret of the hidden world-beating companies: Hidden Champion, Hurum Publishing,2008.
- Simon, H.(2008). Hidden Champion, He Rim Sa Press
- Simon, H.(2009), Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success