

An Empirical Study on the Core Competences for Development of Global Small Giant Companies

Park Woojong* · Park Kwang-Ho**†

*Korea Productivity Center

**Dept. of Business Administration Hanyang University

글로벌 강소기업 육성을 위한 핵심역량에 관한 실증연구

박우중* · 박광호**†

*한국생산성본부

**한양대학교 경상대학 경영학부

This study was analyzed based on the core competencies that Small Giant enterprises to foster the goals of growth of SMEs mid-sized businesses rather than Global Small Giant enterprises of the business model for a causal relationship. As the result, the average age, sales and number of employees of Korean small giants were 20.6 years, 148.8 billion won and 312.1. This research investigated that Korean small giants were realizing the sustainable growth with the firm shares in the target markets, based on added values in groups and technical powers, although their average age is one third younger than global small giants. The further research needs to develop and select small giants more precisely and strictly. It is expected that small giants will be new growth engines to improve global competitiveness of Korea

Keywords : Global Small Giant, Hidden Champion, Core Competency

1. 서론

최근 정부는 대·중소기업의 균형발전을 위한 상생활동을 적극적으로 추진하고 있으며, 중소기업 육성 정책 일환으로 강소기업을 선정하고 지원 정책을 펼치고 있다. 기존의 한국 중소기업은 규모의 성장에 따라 중견기업,

대기업의 순으로 성장을 기대하고 있었으나 현실적으로 한국의 공급 사슬구조 형태는 중소기업이 중견기업으로 성장하는 사례가 매우 어렵다는 사실을 발견하였으며, 정부는 중소기업이 중견기업으로 성장이 아닌 글로벌 강소기업으로의 육성을 유도하고 있다[21]. 일본이 10년 불황을 이겨낸 원동력은 강한 허리에 있다. 일본에는 기술력으로 무장한 강소기업들, 즉 작지만 강한 기업들이 많으며, 토요타 자동차와 같은 거대 기업들도 있지만 상당수가 이름도 들어보지 못한 작지만 강한 기업들이다[17]. 그러나 작은 기업들이 경쟁력을 확보하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 작은 기업들은 규모의 경제를 통한 원가 절감이 어렵고, 더군다나 기존의 게임 룰 하에서 시장 지배력을 갖는 것도 힘들다. 따라서 작은 기업들이 성공하기 위해서는 남들과는 다른 무엇인가가 있어야 한다[13]. 강소기업, 즉 히든챔피언은 저자 Hermann Simon에 의

Received 6 November 2012; Finally Revised 28 November 2012; Accepted 8 December 2012

† Corresponding Author : oobepark@hanyang.ac.kr

© 2012 Society of Korea Industrial and Systems Engineering

This is Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>).

하면 세계시장에서 1위, 2위 또는 3위를 차지하거나 소속 대륙에서 1위를 차지하는 기업으로 매출액은 40억 달러 이하이고 대중에게 잘 알려져 있지 않아야 한다고 하였으며, Yu와 Chen도 Hermann Simon의 정의를 따르고 있다[24]. 또한 그리스에서는 20~250명의 종업원을 거느리며 해외에서 수익을 얻거나, 해외기업과 조인트 벤처 및 다른 종류의 협력관계를 맺는 등 국제 지향적인 기업으로 지난 5년 간 재무적인 지표들에서 우수한 성과를 거둔 기업이 히든챔피언이라고 정의하고 있다[25].

국내에서도 강소기업의 연구가 활발히 진행되고 있는데 강소기업이란 매출액 규모가 1조 원 이하인 중소기업으로써 국내 시장점유율이 1위에 있거나 세계시장에서 3위에 해당하는 기업이다. 특히 안정적인 틈새를 확보해 지속적인 시장 창출의 역량을 보유한 기업을 말한다[9].

요약하면 독일, 그리스, 한국 등 정의에 따라 조금 차이가 있지만 목표시장에서 시장 점유율이 절대적으로 우위에 있어야 하며, 해외시장 중심의 글로벌 기업이며, 소비재 시장이 아닌 대중에게 잘 알려지지 않은 기업으로 틈새시장을 잘 이용하며, 장수기업으로 정리할 수 있다.

본 연구는 중소기업의 모두가 중견기업으로 성장해야 한다는 일방통행적 방법보다는 글로벌 강소기업으로의 성장도 열어두어야 한다는 것이며, 글로벌 강소기업의 핵심역량에 대한 실증연구를 통해 이를 촉진시키고자 한다. 실증연구를 위하여 한국 수출입 은행의 히든챔피언 육성사업에 선정된 230개 기업에 대하여 한국형 글로벌 강소기업 핵심역량 모델을 규명하고, 인과관계 분석을 통하여 이를 검증하고자 한다.

본 논문은 글로벌 강소기업의 핵심역량 실증연구를 통하여 중소기업이 성장할 수 있는 다양성을 마련하고자 하며 동시에 국내 정책 산하 기관들이 강소기업의 발굴과 육성에 필요한 정책적인 대안과 전략개발에 도움을 주고자 한다.

2. 선행연구 : 히든챔피언(강소기업)

세계 경제의 글로벌화가 급격히 진행되면서 국가 또는 지역단위에서 중소기업의 경쟁력 강화는 더 이상 의미가 없으며, 2030년에는 세계시장 약 80%가 글로벌시장으로 전환될 것으로 전망하고 있다[4]. 히든챔피언, 즉 강소기업은 각각의 시장에서 세계적인 마켓 리더이지만 대중들에게 잘 알려지지 않은 중·소규모의 기업을 뜻한다[19].

히든챔피언의 저자 Hermann Simon에 의하면 세계 선두 중소기업의 개념 및 특성을 체계적으로 정리하고 세계화 과정에서 목표에 맞는 적절한 전략들을 개발함으로

써 시장을 주도하고 있는 중간규모 또는 소규모의 기업을 히든챔피언이라 정의하였다. 이들의 1차적인 특성은 1)전 세계 시장을 지배하며, 2)눈에 띄게 규모가 성장하며, 3)생존능력이 탁월하며, 4)주로 대중에게 잘 알려지지 않는 제품을 전문적으로 생산하며, 5)진정한 의미에서 다국적 기업과 경쟁하며, 6)성공을 거두고 있지만 결코 기적을 이룬 기업은 아니다. 그러나 Hermann Simon은 6가지 요건과 추가적으로 1)세계시장에서 1위, 2위 또는 3위를 차지하거나 소속 대륙에서 1위를 차지하는 기업으로 2)매출액은 40억 달러 이하이고, 3)대중에게 잘 알려져 있지 않아야 한다고 하였다.

일반적으로 강소기업들은 한정된 자원을 가지고 있는 중소기업들이 대부분이어서, 효과적인 자원 활용과 관리를 위해 핵심자원의 개발 및 유지, 그리고 이를 뒷받침할 수 있는 특화되고 차별화된 경영 및 조직구조, 이러한 모든 것에 대해 중심을 가지는 리더(CEO)가 매우 중요한 하부요인으로 작용하고 있다. 특히 히든챔피언들은 보유하고 있는 자원을 분산시키지 않고 핵심자원에 지속적으로 집중함으로써 전문화를 통해 경쟁력을 높여가고 있으며, 이는 세계화 전략과 결합되면서 높은 성장과 시장점유율이라는 결과를 얻게 된다. 특히 히든챔피언의 리더(CEO)는 기업의 목표와 비전을 제시할 뿐만 아니라 동기 유발자의 역할을 수행하기 때문에 일반적 대기업에 비하여 중요성과 의존도가 보다 높게 나타나지만, 이로 인해 강소기업들은 전문화와 세계화라는 기업의 목표와 전략적 자원 활용 차원에서 일관성을 유지할 수 있게 된다[20].

한편, Voudouris는 그리스 강소기업의 특징을 시장, 고객, 기술과 혁신, 인적자원과 리더십의 4가지로 분류하여 분석하였다[25]. 사례연구를 통하여 대부분의 강소기업들이 전문화된 틈새시장을 선택하고 있으며, 고객 서비스를 강조하며, 자신들의 고유한 아이디어와 제품, 서비스를 개발함으로써 스스로 혁신을 창조하는 경향이 있으며, 제품의 R&D 뿐만 아니라 서비스 제공 및 마케팅에서도 빈번히 나타난다고 하였다. 또한 종업원들은 기술을 지속적으로 개발하고 가능한 한 종업원들을 오래 유지하는 특징을 보인다고 하였다.

Yu와 Chen은 중국 강소기업을 대상으로 강소기업의 성공요인을 내부요인(목표, CEO, 혁신)과 외부요인(집중화 전략, 글로벌화 고객지향)으로 분류하고, 사례를 통해 분석하였으며, 중국의 강소기업들 역시 이러한 성공요인들이 잘 적용되고 있었다는 사실을 발견하였으나 중국 강소기업들의 경우 중국의 지역적 문화적 특성으로 인하여 글로벌화와 관련하여 Simon이 제시한 강소기업과 조금 다른 양상을 보이기도 한다는 사실을 발견하였다[24].

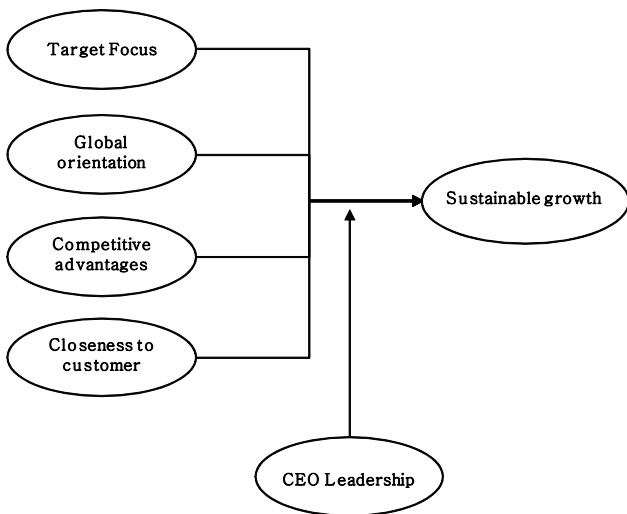
국내에서는 강소기업의 정의를 작지만 국제경쟁력을

보유할 만큼 강한 중소기업으로 정의하고, 중소기업은 매출액 1조원 이하 이면서 국내시장 점유율 1위이거나 세계시장에서 3위권 안에서 안정적인 틈새를 확보한 기업으로 정의하였다. 중소기업 연구에는 국내 중소기업의 성공 동인(기술, 비전, 마케팅능력)과 실패요인으로 분류하여 중소기업의 방향성을 제시하였다[12]. 중소기업의 성공요인은 기술개발 역량, 고객중심 마인드, 수출시장 중시, 틈새시장 발굴, 정부의 정책적 지원의 5가지로 분류하여 중소기업들이 자신들의 기업특성에 맞게 이를 활용할 수 있는 가능성을 제시하였다[9]. 또한 중소기업을 독립적 중소기업과 종속적 중소기업으로 나누어 중소기업의 성장을 이루어 내려면 연구개발과 R&D의 중요성을 역설하였다[16].

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

지금까지 논의된 Hermann Simon, Voudouris, Yu와 Chen, Lee JW의 선행연구를 기반으로 하여 본 연구에서는 <Figure 1>과 같이 연구 모델을 개발하였다. 본 논문에서는 중소기업의 핵심역량을 집중화, 세계화, 경쟁우위, 고객친밀성 등으로 선정하고, 리더십(CEO)의 요인을 조절요인으로 하여 설계하였다. 또한 이러한 핵심역량은 지속성장 가능 기업으로 중소기업의 본질적인 장수기업으로 연결된다는 모델을 개발하였다. 기업경영의 전통적인 목표는 기업가치 극대화라고 할 수 있지만, 중소기업은 성장과 시장지배력을 상호 교환하면서 지속성장이라고 할 수 있다[19]



<Figure 1> Study Model

3.2 핵심역량에 대한 가설설정

3.2.1 집중화(Focus on Target Market)

시장을 선택하는 것과 어떻게 정의하느냐는 기업 경영전략의 출발점이다. 보통 히든챔피언들은 좁은 시장에 집중하며, 고객의 Needs와 용도를 바탕으로 한다. 시장의 규모의 점유는 절대적이고 분명한 형태로 존재하지 않는다. 오히려 시장의 정의와 한계가 시장의 크기와 시장 점유율을 결정하며, 목표설정이 잘 된 핵심제품은 규모와 범위의 경계로 진전될 수 있다[1]. 또한 비즈니스에 대해 정의를 내리거나 시장에 대해 정의를 내리는 것은 출발점일 뿐만 아니라, 그 자체가 이미 전략의 대상이다 [2]. 대기업과 달리 자원의 제약이 많은 중소기업의 경우 전체 산업에 대하여 규모의 경계로 원가우위 전략을 채택하거나 높은 기술혁신을 통해 차별화 전략을 구사하는 것이 쉽지 않다. 이러한 맥락에서 특정한 세그먼트에 집중하여 자원을 효과적으로 이용할 수 있는 집중화 전략이 매력적일 수 있다. 또한 전체 산업과 달리 각각의 틈새시장은 제품과 서비스에 대하여 특별한 요구를 가지고 있으며 그 규모가 크지 않으므로 대기업에게는 중요한 시장으로 고려되지 않는 경우가 많다[9].

가설 1 : 중소기업의 목표시장(Target market)에 대한 점유율은 지속가능성장률에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 세계화(Global Orientation)

집중화(focus)는 협소하게 정의한 시장에서 경쟁우위를 갖기 위한 전략이라면, 세계화는 중소기업의 작은 시장의 규모를 확대하고 보다 많은 기회와 성장의 기회를 제공하는 전략이라고 할 수 있다. 중소기업의 세계화 전략은 대부분의 중소기업들에게는 시간의 흐름에 따라 점차 개발된 것이 아니라, 이미 회사가 세워지는 초기 단계에서부터 존재했다. 중소기업의 74.4%가 처음부터 수출을 시작했고, 33.9%는 회사를 창립함과 동시에 외국에 지사를 두었다고 대답하였으며, 해외시장을 진입할 때 중소기업들은 단독으로 진출하는 것을 선호하고 있다고 하였다[19].

한국형 중소기업은 그들의 매출액에서 수출이 차지하는 비중이나 주력 상품이 세계시장에서 차지하는 점유율이 매우 높다는 것이다. 무엇보다도 고유의 브랜드로 세계시장을 장악하고 있다는 점도 세계화의 핵심요인이라고 말할 수 있다. 또한 CEO의 세계화 의지, 해외시장 개척 의지가 매우 강한 것이 특징이라고 볼 수 있다[23].

따라서 중소기업은 진정한 의미에서 세계적 기업이 되었거나 세계화 길을 가고 있다는 것을 확인할 수가 있

었으며 강소기업의 세계화 정도, 수출점유율은 지속가능성장률에 영향을 주게 될 것이라는 가설을 도출하였다.

가설 2 : 강소기업의 수출비중은 지속 가능성장률에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 경쟁우위(Competitive Advantages)

전형적인 강소기업들은 제한된 수의 경쟁사들과 경쟁을 펼친다. 강소기업들이 전 세계시장에서 서로 경쟁을 펼치는 기업은 평균 6개이다. 강소기업의 경쟁우위는 고객에 의존하지 않는 생산성과 혁신으로 경쟁하고, 이러한 부가가치 창출은 산업 평균보다 훨씬 높다. 부가가치 창출은 기업이 일정기간의 생산과정에서 노동, 자본, 경영의 협동에 의해 새롭게 만들어낸 가치를 의미한다. 부가가치 창출이 높다는 것은 그만큼 노동력이 잘 활용되어 보다 많은 부가가치를 창출했다는 의미이며, 조직의 궁극적인 생산성향상 지표라고 할 수 있다[10]. 강소기업의 부가가치 창출이 높은 이유는 아웃소싱을 적게 하고, 직원들의 노동이 부가가치를 높이는 생산을 하기 때문이다[20].

강소기업들은 다양한 형태의 기술개발을 통해 경쟁력을 유지. 강화시켜 나가고 있다. 경쟁은 단지 기술과 제품에만 국한되지 않고 프로세스, 시스템, 마케팅, 서비스 등 다양한 분야에 걸쳐 독특한 특성을 나타내고 있다. 대부분의 강소기업에 있어서 기술은 경쟁력의 핵심요소로 시장 지배력을 얻기 위한 제 1의 요소가 되며, 특히 중소기업에게 기술혁신은 지속적으로 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심요인이라고 볼 수 있다[8]. 또한 다양한 연구에서 중소기업의 R&D 투자는 제품의 혁신을 주도하고 특허와 같은 지적자산을 증가시키는 등 기술혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다[18]. 이런 논리에서 O'Brien은 중소기업의 R&D 투자가 성공적인 기술혁신을 보장해주는 것은 아니지만, 적어도 R&D에 많이 투자하는 기업일수록 경쟁우위를 확보할 가능성이 높다고 보았다[15]. 한국의 대표적인 강소기업은 새로운 기술 적용과 강력한 제품혁신을 통한 시장지배력을 확보한 형태이다. 이는 전통적으로 제조업에 해당하는 기업들이 선호하는 방식으로 지속적인 연구개발 투자로 신기술을 개발하고, 이를 바탕으로 신제품을 개발하여 시장진입과 지배력을 확보하고 있다[23].

이러한 시각에서 강소기업의 경쟁우위를 확보하기 위하여 부가가치 창출의 차별화, 노동력의 고급화, 기술혁신에 대한 투자와 성과가 강소기업의 기술혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 강소기업이 경쟁우위를 확보할 수 있는 가설을 다음과 같이 도출하였다.

가설 3 : 강소기업의 R&D 투자비율은 지속가능성장률에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 강소기업의 특허보유 건수는 지속 가능성장률에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5 : 강소기업의 부가가치 창출은 지속 가능성장률에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 고객친밀성(Closeness to customer)

강소기업들이 고객과 맺고 있는 관계는 대단히 친밀하다. 이것은 그들이 제공하는 일 또는 서비스의 복잡함 때문이다. 이러한 복잡함 때문에 70%가 고객에게 직접 판매를 하고 있다. 이처럼 규칙적으로 고객과 접촉하는 강소기업 직원들은 대기업보다 5배가 많다. 따라서 고객과 고도로 친밀한 관계가 형성될 수밖에 없으며, 고객과 관련해 강소기업의 가장 큰 장점은 다년간 고객과 맺는 관계이다[20].

강소기업의 경우 대중들에게 널리 알려져 있지 않은 기업이 대부분이며, 이들 중 많은 수의 기업들이 특정한 소수의 고객층을 겨냥하여 비즈니스를 하고 있다. 따라서 이들에게 고객과의 친밀성을 높이고 장기적인 관계를 구축하는 것은 지속적인 시장 확보를 위해서 특히 더 중요한 기업 전략이 된다. 이러한 관점에서 강소기업은 유연한 조직구조를 이용하여 보다 고객 지향적 태도를 지닐 수 있으며 이를 통해 대기업이 놓치기 쉬운 소수의 고객과 보다 긴밀한 관계를 구축함으로써 지속적인 사업 관계를 유지할 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 6 : 강소기업의 고객거래 기간은 지속 가능성장률에 대하여 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 CEO리더십(CEO Leadership)

강소기업들이 거두는 성공의 최종적인 뿌리가 있다면, 그것은 설립자와 경영자들에게 찾아볼 수가 있다. 그들은 자신의 회사를 세계시장을 주도할 수 있는 위치로 끌어올리려는 뜨거운 열정을 품고 있다. 오늘날 강소기업들의 66%가 가족이 소유권을 가지고 있으며, 점차로 전문경영인이 증가 추세에 있다. 외부에서 영업하는 비중이 늘어나고 있는 추세이나 외부에서 영입된 경영자들은 강소기업이 갖고 있는 독특한 특성 때문에 회사에 적응하고 통합하는 게 쉽지 않다. 여러 가지 어려움 중에서도 가장 중요한 것은 사장이나 소유권자가 따로 있다는 점에서 생기는 인간관계이다. 특히, 한 경영자가 경영하기 시작하면 오랫동안 자리를 지키는데, 그것은 젊은 나이에 경영자가 되기 때문이다. 강소기업의 경영자들의 재직기간은 평균 20년이였다. 강소기업의 다양한 경영자들에게서 관찰한 몇 가지 공통점으로 정의할 수가 있다. 1) 사람과 일의 구분이 없다. 2) 집중적으로 목표를 향해 매

진한다. 3) 두려움이 없다. 4) 활력과 끈기가 있다[20].

강소기업 경영의 가장 중요한 요소가 기업가적 기질과 전문적인 경영을 하나로 통합하는 리더십이다. 전략이 오랫동안 유지되려면 전략을 수행하는 자가 변하지 않아야 하고 이들이 오랫동안 그 자리에서 일을 해야 한다[6].

한국 강소기업의 경영자들의 경우 전공보다는 직장에서의 경험을 토대로 사업기회를 포착한 경우가 보다 많은 것으로 이해할 수 있다[22].

가설 7 : 소유경영 강소기업은 강소기업 핵심역량에 대하여 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 기술전문가 CEO의 강소기업은 강소기업 핵심역량에 대하여 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 연구대상

본 연구는 한국수출입은행에서 선정된 230개의 강소기업을 대상으로 하였다. 선정된 강소기업 230개 중 키코(KIKO) 손실로 인한 재무구조의 왜곡을 제외한 213개 업체를 대하여 전수 데이터를 구성하였다.

4.2 변수의 정의와 측정

가설검증을 위한 주요 개념을 측정하고자, 선행연구를 기초로 하여 변수의 조작적 정의를 내리고 측정항목을 개발하였다. 본 연구의 종속변수는 지속가능 성장률이다. 강소기업은 장수기업으로서 단기적인 이익뿐만 아니라 지속가능성장이 이루어져야 한다는 것이다. 본 연구에서는 강소기업이 지속적으로 성장가능 한 핵심역량을 규명하는 것이 중요한 이슈인데 Higgins의 지속가능성장률 모형을 적용하여 지속가능성장률을 분석하였다[7].

$$\begin{aligned} & \text{지속가능성장률} \\ & = f(\text{순이익률} \times \text{총자산회전율} \times \text{부채비율} \times \text{배당성향}) \end{aligned}$$

독립변수는 집중화는 목표(Target)시장 점유율, 세계화는 전체매출대비 수출비중, 경쟁우위는 R&D 투자비율, 특허보유 건수, 부가가치생산성, 고객친밀성은 핵심 고객거래 기간으로 정의하였다. 조절변수는 글로벌 강소기업 CEO의 소유지배 구조 및 CEO의 기술적 역량으로 하였다. 강소기업의 소유경영은 기업을 설립 후 창업자 또는

가족이 경영하는 것으로 결정하였으며, CEO의 기술적 역량은 CEO를 포함한 TMT(최고경영층, Top Management Team)의 출신학과, 운영형태 등을 비교하여 기술을 중심으로 한 운영방식인지 관리 경영을 중심으로 한 방식인지를 결정하였다.

통제변수를 포함시켜 설명력을 높이고자 하였으며, 기업의 크기를 매출액으로 통제를 하였으며, 기업생존기간, 업종이 종속변수에 영향을 줄 수 있으므로 통제하였다. 213개 업체에 대하여 전수 자료조사를 통하여 데이터를 입수하였다.

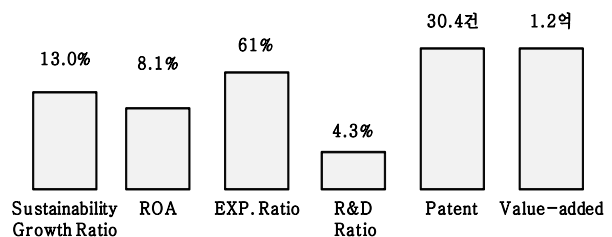
4.3 분석방법

본 연구에 활용할 자료를 바탕으로 글로벌 강소기업 핵심역량에 영향을 주는 변수에 대하여 분석하려고 한다. 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 사용하였으며, 이를 위해 SPSS 18.0을 사용하였다.

5. 실증연구 결과

5.1 산업평균과의 비교분석

본 강소기업의 분석결과는 <Figure 2>와 같다. 실증연구 분석결과 대상기업의 평균 업력은 20.6년이며, 매출은 1,488억, 종업원 수는 312.1명이었다. 업종별로 구분하여 보면, 전기전자가 32개 업체로 31%를 점유하고 있었으며, 기계 26%, 자동차 15%, 제약/의료기기 11%, 화학 10% 기타 7% 등의 순으로 점유를 하고 있다. 지속가능 성장률은 평균 13.0%로 업종평균 4.2%보다 3배 이상 높은 것으로 확인되었다[11]. 또한 선정된 104개 기업 중 소유경영이 82.7%를 점유하고 있었다. 평균 업력은 61년이며, 66%가 가족이 소유권을 가지고 있는[20]. 글로벌 강소기업과 비교하건 데, 한국형 강소기업도 비슷한 구조를 가진 것으로 확인되었으며, 한국의 강소기업들은 아직까지 1세대 경영이 많은 것으로 분석되었다. 매출액에서 수출비중 61%이며, 특히 부가가치 생산성은 중소기업 평균 51백만 원보다 2.4배가 높은 것으로 분석되었다.



<Figure 2> Statistics of Small Giants

한국형 강소기업의 핵심역량을 규명하기 위하여 선정된 주요 변수에 대하여 국내 전체 산업 평균과 One-sample T Test 검정 결과 <Table 1>과 같으며, 모두 유의한 것으로 분석되었다. 즉 연구모델로부터 제기한 강소기업에 핵심역량은 전체 산업 평균보다 보다 높은 것으로 확인이 되었다.

<Table 1> One Sample Test for Small Giants

Variable	N	Mean	StDew	SE Mean	95% L-Bound	T	P
Growth	213	12.973	9.5534	0.9368	11.419	9.37	0.000
EXP Ratio	213	61.026	24.0292	2.3563	57.115	12.74	0.000
R&D Ratio	213	4.333	7.0186	0.6882	3.191	4.64	0.000
Patent	213	30.433	73.3017	7.1878	18.502	3.91	0.000
Value-added	213	116.807	57.8570	5.6730	107.390	11.60	0.000

5.2 연구모형에 대한 분석

가설검증을 위한 회귀분석에 앞서 변수들간의 상관관계를 살펴보았다. 상관관계 분석결과 <Table 1>과 같으며 강소기업의 지속가능 성장률과 관련되는 변수의 상관관계를 보여주고 있으나 다중공선성(Multi-Collinearity)dl 3.58로 의심할 정도의 독립변수 간에 상관관계는 존재하지 않은 것으로 판단된다.

본 연구의 가설검정을 위해 먼저 Model 1에서 통제변수만을 포함한 분석을 실시 한 후, Model 2에서 모든 독립변수를 포함한 분석을 수행하였으며, Model 3에서 조절변수에 대한 검증을 실시하였다. <Table 3>은 회귀분석 결과를 정리해 놓은 것이며,

<Model 1>에서 통제변수만 포함한 분석결과 강소기업의 업종에 대하여 유의미를 도출하였다. 특히, 의료기기,

<Table 2> Statistics and Correlation Analysis

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Company Size	1.49	1.37											
2. Business Life	20.58	10.55	0.251										
3. Category	2.15	1.59	0.292	-0.153*									
4. Target M/S	0.71	0.48	0.005	0.401	0.331*								
5. EXP Ratio	0.61	0.24	0.389	0.244	0.299*	0.099							
6. R&D Ratio	4.44	7.02	0.323	-0.192	0.413	0.405	0.323*						
7. Patent	30.73	73.60	0.311*	0.210*	0.432	0.299*	0.032*	0.109*					
8. Value-added	1.17	0.58	0.025	0.086	0.323	0.082*	-0.005*	0.286	0.304				
9. Business term	17.62	5.78	0.365	0.260*	0.056	0.392*	0.056	0.111	0.008*	0.062			
10. Governance	0.81	0.41	0.351	0.320*	0.425	0.030*	0.225	0.401*	0.323	0.351*	0.395*		
11. Tech. Expert	0.17	0.38	0.226	-0.009	0.337*	0.345*	0.253	0.409*	0.388*	0.299	0.221	0.369*	

N = 213, *5% two-tailed test.

<Table 3> Regression Analysis

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
Control Var.			
Constant	0.499 (1.787)	1.568 (1.977)	1.620 (2.164)
Company Size	11.045 (0.787)	11.966 (1.359)	11.066 (1.383)
Business Life	0.063 (-.248)	0.615 (0.242)	0.141 (0.250)
Category	2.519*** (0.816)	2.138*** (0.590)	2.131*** (0.610)
Independent Var.			
Target M/S		0.427 (1.016)	0.616** (0.308)
EXP Ratio		0.165 (0.481)	0.370 (0.398)
R&D Ratio		0.728*** (2.157)	0.7278*** (2.191)
Patent		72.289 (48.296)	83.216** (42.551)
Value-added		0.327*** (0.045)	0.6177*** (0.217)
Business term		1.236 (3.201)	1.233 (3.119)
Moderating Var.			
Governance			0.521*** (0.201)
Tech. Expert			1.157*** (0.413)
Log likelihood	545.141	566.910	599.684

화학분야에서 차별적인 유의미를 확인하였다

<Model 2>는 전체 모델에 대한 구조모형으로 분석된 결과이다. 모형 2에서 가설 2, 가설 5 즉 R&D 투자와 부가가치 창출이 유의미하게 채택되었다.

가설 1의 목표시장 점유율에 대하여 가설이 기각되었다. 한국형 강소기업의 목표시장 점유율은 모기업으로 연동하여 매출이 이루어지는 경우가 많으며(모기업-1차 Vendor), 이와 같은 경우에는 모기업이 세계시장 점유율이 높으면 해당 강소기업도 같이 점유율이 높게 점유하는 특성을 나타내고 있다. 특히, 전기전자업종, 자동차 부품업종은 모기업 대한 점유율과 기업의 성과와는 유의차를 발견하지 못하였다. 가설 2의 수출비중에 대하여 가설이 기각되었다. 최근 미국 및 유럽 금융위기로 수출 점유가 많은 기업은 높은 환율 변동성으로 수출에 대한 리스크가 증대되어 수출 환경 하에 음(-)의 영향으로 받은 것으로 해석되며, 통계적으로는 기각되었다. 가설3의 R&D 투자에 대하여 가설을 채택되었다. 강소기업은 지속적으로 이익을 창출하고 있으며 이익에 대한 일정 부분을 미래를 위하여 지속적으로 투자를 하고 있는 것으로 분석이 되었다. 가설 4의 특허보유 건수에 대하여 가설이 기각되었다. 강소기업의 경우 특허는 특허로 등록하기 보다는 기술적 유출을 더 고민하고 있는 것을 발견할 수 있었으며, 주로 제약, 의료기기 중심으로 특허를 많이 보유하고 있으며, 모기업-1차 Vendor로 연결되는 기계, 자동차부품 강소기업은 기술의 유출을 염려하여 특허등록을 기업의 자산이라고 생각하지 않는 경우가 많았다. 가설 5의 부가가치 창출에 대하여 가설을 채택되었다. 강소기업의 핵심역량은 기존 기업 간의 경쟁은 매우 치열하지만, 가격이 아니라 주로 생산성과 혁신을 기준으로 경쟁하고 있다는 것을 확인하였으며[14], 강소기업의 가치창출이 높은 이유는 아웃소싱을 적게 하고, 직원들의 노력이 높은 부가가치 창출하는 일이기 때문이다[20]. 가설 6의 핵심고객 거래기간에 대하여 가설이 기각되었다. 한국기업은 미국이나 유럽에 비하여 업력 및 고객거래 기간이 짧지가 않다. 강소기업의 대부분은 대기업을 중심으로 전개되는 사업으로 이루어지고 있으며, 이러한 사업특성은 모기업에 영향을 많이 받게 되어 기업 독단적인 사업전개가 어려울 수가 있다[22].

<Model 3>에서 소유경영인 강소기업의 CEO 특징인 기술 중심의 특성을 분석하기 위하여 기술전문가 CEO 또는 TMT(최고경영진, Top Management Team)에 의해 운영되는 강소기업 핵심역량을 분석하였다. 가설 7, 8에 대하여 최고경영층이 소유경영, 기술전문가 TMT에 대하여 유의미하게 나타났으며, 핵심역량도 목표시장 점유율, R&D 투자, 특허보유수, 부가가치 창출에 유의미하게 채택하였다. 한국의 업력 특성을 고려하건 데 소유

경영의 지배구조 하에서 고객과의 친밀성을 높이고 장기적인 관계를 구축하는 것이 효율적으로 작용하고 있으며, 이를 통해서 지속적인 시장 확보가 가능하게 된다. 기업의 소유주와 경영자가 다른 전문 경영인의 경우에는, 서로간의 목적과 이해관계 및 위험 선호도의 차이로 인해 기업이 비효율적으로 운영될 가능성이 존재하여[3], 소유경영의 경우, 전문경영에 비해 자신의 경영권이 단기적 기업 성과에 의해 위협받을 가능성이 상대적으로 적기 때문에 보다 장기적인 관점에서 전략적으로 접근할 수 있다[5]. 또한 한국의 강소기업 주요 형태는 새로운 기술 적용과 강력한 제품혁신을 통한 시장지배력을 확보하는 형태이며, 기술 중심의 한국형 강소기업의 지속가능 성장률은 Hermann Simon에서 제시한 모형에 가장 적합하게 유의성을 보이고 있으며, 한국형 강소기업은 지배구조가 소유경영이면서 CEO가 기술중심의 TMT가 전형적인 강소기업의 핵심역량을 보유하고 있다는 결론 도출하였다.

6. 결 론

본 연구는 한국의 강소기업을 대상으로 중소기업이 일률적인 중견기업의 성장이 아닌 글로벌 강소기업으로 육성하기 위한 강소기업의 핵심역량에 대하여 분석하였다. 이를 위해 본 실증 연구에서는 한국 수출입 은행에서 선정된 213개의 허드챔피언을 대상으로 하여 전수 데이터 조사를 통하여 분석하였다.

글로벌 강소기업의 평균 업력은 20.6년이며, 매출은 1,488억, 종업원 수는 312.1명이며, 업종별로는 전기전자, 기계, 자동차, 제약/의료기기, 화학 순으로 점유하고 있었다. 또한 강소기업의 핵심역량에 대하여 국내 산업평균과 비교한 결과, 목표시장점유율, 매출액 수출비중, R&D 비용, 특허보유건수, 부가가치 창출, 고객거래기간 등 모든 항목에서 유의미를 발견하였다.

실증분석 결과 첫째로 강소기업의 핵심역량은 R&D비율, 부가가치 창출에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강소기업들은 다양한 형태의 기술개발을 통해 경쟁력을 유지, 강화시켜 나가고 있으며, 특히 중소기업의 기술혁신은 지속적으로 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심요인이라고 볼 수 있다[8]. R&D에 많이 투자하는 기업일수록 경쟁우위를 확보할 가능성이 높으며, 실제로 일반 기업에 비하여 강소기업들의 매출액 대비 R&D 투자비율이 높은 것으로 나타났다[20]. 부가가치 창출은 산업평균보다 훨씬 높다. 부가가치 창출이 높다는 것은 그만큼 노동력이 잘 활용되어 보다 많은 부가가치를 창출했다는 의미이며, 조직의 궁극적인 생산성향상 지표라고

할 수 있다[10]. 강소기업의 경쟁우위는 생산성과 혁신으로 경쟁하고, 강소기업의 부가가치 창출이 높은 이유는 직원들의 부가가치를 최대화하여 아웃소싱을 적게 하고, 내재화의 비율이 높다.

둘째로 강소기업은 지배구조가 소유경영이면서, TMT 구조가 기술전문가 중심일 때는 목표시장 점유율, R&D 투자비율, 특허보유수, 부가가치창출을 유의미로 채택하여 강소기업의 모델이 더욱 더 유의미를 갖게 하였다. 소유경영의 경우 전문경영에 비해 자신의 경영권이 단기적 기업 성과에 의해 위협받을 가능성이 상대적으로 적기 때문에 보다 장기적인 관점에서 전략적으로 접근할 수 있다[5]. 따라서 소유경영의 강소기업은 강력한 의사결정력으로 3가지 핵심동인, 기술, 비전, 마케팅을 바탕으로 시장에서 절대적인 우위를 점유하고 있다[13].

본 실증연구를 통하여 글로벌 강소기업 핵심역량을 기준으로 하여 한국형 강소기업의 핵심역량을 실증 분석하였으며, 이러한 다양한 논의는 다음과 같은 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다.

첫째, 본 연구는 최근 글로벌 강소기업들의 핵심역량을 파악함으로써 글로벌 강소기업으로 지속가능 성장을 도울 수가 있으며 더불어 소유경영, 기술경영을 중심으로 이루어지는 한국형 강소기업을 실증 분석하였다는데 의의를 가진다. 특히 강소기업의 핵심역량으로서 기술혁신과 부가가치 창출이 강소기업의 육성에 유의함을 검증하였다.

둘째, 강소기업의 궁극적이 목표는 장수기업이며, 이를 지속가능 성장률이라는 모형[7]과 연계하여 한국형 강소기업에 직접 실증분석 하였다는데 의의를 가진다. 높은 지속가능 성장을 유지하기 위해서는 조직 내부의 조직 내부의 높은 부가가치 창출과 기술력을 바탕으로 목표시장에 높은 점유율을 차지하여 지속적으로 성장을 이루어내는 것으로 분석되었다.

셋째, 최근 공공기관은 중소기업 육성이라는 사명 하에 강소기업을 선정하고 육성 및 지원 정책을 제시하고 있다. 본 논문은 한국형 강소기업의 실증분석을 통하여 그 영향 관계를 제시함으로써 강소기업의 핵심역량에 대한 중요성을 역설하였다. 넷째 강소기업의 기존 연구에서는 사례분석을 초점을 맞추어 왔으나, 본 논문은 한국형 강소기업 실증연구로서 중견기업으로 성장이 아닌 글로벌 강소기업의 성장을 발전가능성을 마련하였다.

본 논문은 글로벌 강소기업 핵심역량을 규명하기 위한 실증연구이며, 한국형 강소기업은 업력은 글로벌 강소기업에 비하여 1/3밖에 되지 않지만, 조직 내부의 부가가치 창출과 기술력을 중심으로 목표시장에서 확고한 점유율로 지속성장을 추구하고 있었다. 미래의 연구에서는 강소기업의 발굴하고 선정해내는 연구방법이 보다 정교

하고 엄밀하게 이루어지기를 기대해 하며, 강소기업이 한국이 글로벌 경쟁력을 확보할 수 있는 새로운 성장 동력이 될 것으로 확신한다.

References

- [1] Prahalad, C.K. and Haniel, G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990, p 80-81.
- [2] Abell, F., *Defining the business : The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs(N), 1993, No. 1, p 2-7.
- [3] Fama, E.F. and Jensen, M.C, Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 1983, Vol. 26, p 327-349.
- [4] Fraser Jane and Jeremy Oppenheim, What's new about Globalization?, *The McKinsey Quarterly*, 1997, No. 2, p 112-131.
- [5] Gomez-Mejia, L.R. and Gutierrez, M.N.I, The role of family ties in agency contracts, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44, p 81-95.
- [6] Hermut Kormann, Gibt es so etwasw wie typisch mittelstandische strategien, *Diskussionspaper*, 2006, Vol. 54. p 129-138.
- [7] Higgins, R.C., How Much Growth Can a Firm Afford?, *Financial Management*, 1977, Vol. 6, p 7-16.
- [8] Keizer, J.A., Dijkstra, L., and Halman, J.J.M., Explaining Innovative Efforts of SMEs : An Exploratory Survey among SMEs in the Mechanical and Electrical Engineering Sector in the Netherlands, *Technovation*, 2002, Vol. 22, No. 1, p 1-13.
- [9] Kim, S.W., An Analysis of Critical Factors in The Success of Global "Hidden Champion" Enterprises, *The Korean Venture Management Review*, 2010, Vol. 13, No. 1, p 3-6.
- [10] Korea Productivity Center Research Institute, Case see productivity story at Production Field, Korea Productivity Center, 2010, p 26-37.
- [11] Lee, H.D., Comparisons to sustainability growth rate for South Korea, the United States and Japan of bluechip corporate-LTPG is very important, *LG Economic Research Institute*, 2001, p 1-3.
- [12] Lee, J.W., The Exploration of New Business Areas in the Age of Economic Transformation : a Case of Korean 'Hidden Champions'(Small and Medium Niche Enterprises), *The Korean Small Business Review*, 2009,

- Vol. 31, No. 1, p 73-88.
- [13] Lee, J.W., *Small Giants*, Miraein, 2010, p 128-220.
- [14] Michael Porter, *Competitive advantage : Creating and Sustaining superior performance*, New York : The Free Press, 1985, p 119-164.
- [15] O'Brien, J.P., The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation, *Strategic Management Journal*, 2003, Vol. 24, No. 5, p 415-431.
- [16] Oh, S.J. and Kim, S.W., Korean Small Giant to foster policy alternative, *Integrated Conference Management Association*, 2011, p 7-15.
- [17] Park, C.G., Small Giant of Five Secret of Success, *LG Economic Research Institute*, 2004, p 2-4.
- [18] Shefer, D. and Frenkel, A., R&D, firm size, and innovation : An empirical analysis, *Technovation*, 2005, Vol. 25, No. 1, p 25-32.
- [19] Simon, H., You don't have to be German to be a Hidden Champion, London Business School, *Business Strategy Review*, 1996, Vol. 7, No. 2, p 1-13.
- [20] Simon, H., The secret of the hidden world-beating companies, *Hidden Champion*, Hurum Publishing, 2008.
- [21] The Export-Import Bank of Korea Hidden Champion fostering Agency, Korean Hidden Champion selection criteria, The Export-Import Bank of Korea, 2009, p 2-3.
- [22] The Korean Association of Small Business Studies, Hidden Champion characteristics and development strategies, and the role of the Small Business Corporation, *Small and Medium Industry Promotion Corporation*, 2010, p 7-19.
- [23] Yu, B.W., Korean Hidden Champion innovation, *IE SME Forum*, 2009, Vol. 17, No. 1, p 2-3.
- [24] Yu, H. and Chen, Y., *Factors Underlying Hidden Champions in China : Case Study*, University of Halmstad, 2009, p 28-35.
- [25] Voudouris, I., Lioukas, S., Markridakis, S., and Spanos, Y., Greek Hidden-116-Champions : Lessons from Small, Little-Known Firms in Greece, *European Management Journal*, 2000, Vol. 18, No. 6, p 663-674.