

지역 강소기업의 특성과 기술개발 방법 :독일 강소기업과의 비교를 중심으로

허문구

경북대학교 경영학부 교수

Characteristics and Technology Development Mode of Local Hidden Champions in Korea : How are they different?

Moon-Goo Huh

School of Business Administration Kyungpook National University
Daegu, Korea

요약 독일의 강소기업에 대한 이해를 바탕으로 국내에서도 중앙정부나 지방자치단체를 중심으로 강소기업 육성을 위해 다양한 정책이 추진되고 있다. 그러나 국내 강소기업은 독일과는 상당히 다른 특성을 가지며, 연구와 정책 개발을 위해서는 그 차이에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다. 첫째, 전반적 특성과 전략적 행동 및 성과 측면에서 지역의 강소기업은 독일 기업에 비해 업력이 현저히 짧고 특정 분야에의 전문화 정도는 오히려 낮으며, 특히 원가 경쟁력과 세계화 등의 측면에서는 약점을 보이는 것으로 나타났다. 둘째, 기술개발 방법에 있어서, 독일의 강소기업은 자체 연구개발을 통한 기술개발과 경쟁력 확보에 초점을 두는 반면, 지역의 성공적 중소기업은 협력적 기술개발, 특히 기술제휴를 적극적으로 활용하는 것으로 나타났다. 이러한 분석을 바탕으로, 연구의 기여와 정책적 시사점에 대해 논의하고, 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 성공적 중소기업, 강소기업, 기술개발, 기술제휴, 정부정책,

Abstract The purpose of this paper is to investigate the differences between successful SMEs in Korea and German hidden champions, with respect to both strategic importance and performance of major competitive dimensions, and mode of technology development. Data were collected through survey and public databases, and the sample comprises successful SMEs located in regional area in Korea. The results show that Korean hidden champions are relatively low regarding specialization of business domain and globalization while German hidden champions have positioned in global niche market. It is also found that local firms utilize technology alliances actively for technology development while German hidden champions rely heavily on internal R&D as a primary source of innovation. Based upon these results, policy directions for fostering local hidden champions were suggested.

Key Words : hidden champion, small and medium enterprises, technology development, technology alliance

Received 23 June 2015, Revised 24 July 2015

Accepted 20 August 2015

Corresponding Author: Moon-Goo Huh
(Kyungpook National University)

Email: moongoo@knu.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

지역 강소기업의 특성과 기술개발 방법 :독일 강소기업과의 비교를 중심으로

허문구

경북대학교 경영학부 교수

Characteristics and Technology Development Mode of Local Hidden Champions in Korea : How are they different?

Moon-Goo Huh

School of Business Administration Kyungpook National University
Daegu, Korea

요약 독일의 강소기업에 대한 이해를 바탕으로 국내에서도 중앙정부나 지방자치단체를 중심으로 강소기업 육성을 위해 다양한 정책이 추진되고 있다. 그러나 국내 강소기업은 독일과는 상당히 다른 특성을 가지며, 연구와 정책 개발을 위해서는 그 차이에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다. 첫째, 전반적 특성과 전략적 행동 및 성과 측면에서 지역의 강소기업은 독일 기업에 비해 업력이 현저히 짧고 특정 분야에의 전문화 정도는 오히려 낮으며, 특히 원가 경쟁력과 세계화 등의 측면에서는 약점을 보이는 것으로 나타났다. 둘째, 기술개발 방법에 있어서, 독일의 강소기업은 자체 연구개발을 통한 기술개발과 경쟁력 확보에 초점을 두는 반면, 지역의 성공적 중소기업은 협력적 기술개발, 특히 기술제휴를 적극적으로 활용하는 것으로 나타났다. 이러한 분석을 바탕으로, 연구의 기여와 정책적 시사점에 대해 논의하고, 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 성공적 중소기업, 강소기업, 기술개발, 기술제휴, 정부정책,

Abstract The purpose of this paper is to investigate the differences between successful SMEs in Korea and German hidden champions, with respect to both strategic importance and performance of major competitive dimensions, and mode of technology development. Data were collected through survey and public databases, and the sample comprises successful SMEs located in regional area in Korea. The results show that Korean hidden champions are relatively low regarding specialization of business domain and globalization while German hidden champions have positioned in global niche market. It is also found that local firms utilize technology alliances actively for technology development while German hidden champions rely heavily on internal R&D as a primary source of innovation. Based upon these results, policy directions for fostering local hidden champions were suggested.

Key Words : hidden champion, small and medium enterprises, technology development, technology alliance

Received 23 June 2015, Revised 24 July 2015

Accepted 20 August 2015

Corresponding Author: Moon-Goo Huh
(Kyungpook National University)

Email: moongoo@knu.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

세계의 금융위기가 본격화된 2009년 이후 전세계의 경제는 저성장의 기조로 접어들었으며, 한국도 이를 피할 수 없었다. 하지만 이러한 기조 속에서도 독일은 다른 행보를 보였다. 2014년 기준, 포춘500대 기업 중 오직 28개만을 가진 독일은 128개인 미국, 95개의 중국, 57개의 일본과 어깨를 나란히 하며 전세계 수출시장을 주도하며, 꾸준한 성장 기조를 보였다.

독일은 어떻게 국제적인 경제 위기 속에서도 이러한 성과를 창출 할 수 있었을까? 많은 학자들은 독일경제 부흥의 원동력이 바로 독일의 작지만 강한기업인 강소기업에 있다고 주장한다[25, 26, 32]. 그에 의하면 독일의 전체 수출의 70%는 중소기업이 담당하고 있으며, 이러한 중소기업들은 각자의 분야에서 세계 1, 2위를 다투는 견실한 기업들이다. 이는 중소기업이 전체 수출의 30%만을 차지하는 국내의 실결과를 비교되는 모습이다.

Simon(1996, 2009)의 연구를 기점으로 국내외에서 강소기업에 대한 활발한 연구가 이루어져왔다[2, 7, 10, 22, 34]. 이에 따라 국내에서도 강소기업의 중요성을 인식하고, 이를 육성하기 위한 다양한 정책이 추진되고 있다. 산업부의 글로벌 전문기업 육성 사업과 중소기업청의 월드클래스 300이 중앙 정부의 대표적인 강소기업 육성 사업이라고 할 수 있다. 한편, 대구광역시에서는 국내에서 지방자치단체에서는 최초로 스타기업이라는 이름으로 2007년부터 강소기업 육성정책을 통해 유망 중소기업을 발굴하고 집중적으로 육성하는 사업을 꾸준히 실행하고 있다. 이러한 아이디어와 정책들은 독일의 강소기업을 원형으로 하고 있지만, 중국의 강소기업 연구에서 나타났듯이 국가의 환경차이는 강소기업의 특성에도 영향을 미친다[35]. 중국은 완전한 자본주의 국가가 아니며, 경제성장률이나 내수시장의 규모 등 기업을 둘러싼 환경에서 독일과 차이가 클 뿐만 아니라, 동·서양이라는 문화적 차이도 있다. 한국도 역시 독일과는 많은 부분에서 상이함을 가지고 있다. 한국은 재벌을 중심으로 급속도로 성장하였으며, 유교 문화가 지배적이고, 내수시장의 규모가 상대적으로 작다. 이처럼 경제성장 과정과 문화의 차이 등으로 인해, 한국의 강소기업은 다른 국가의 강소기업과 이질적인 특성을 가질 것으로 예상할 수 있다.

이에 따라, 본 연구는 먼저 독일과 대구경북지역의

강소기업의 특성 차이를 탐구할 것이다. 이를 통해 한국의 강소기업의 처한 상황과 특징을 이해하고, 이를 바탕으로 우리 실정에 보다 적합한 정책대안을 개발할 수 있을 것이다. 강소기업에 대한 관심과 육성 및 지원방안에 대한 여러 논의들은 대체로 독일의 강소기업을 기반으로 하고 있다. 그러나 산업화의 역사가 오래된 독일과 우리나라의 강소기업은 그 특징이 상당히 다를 수 있다. 그렇다면, 이에 따른 육성 및 지원방안도 달라져야 한다.

두 번째로 국내 강소기업의 기술개발 방식에 대해 탐구하고자 한다. 강소기업을 특징짓는 대표적인 기준으로서 전문화된 분야에서의 기술력을 들 수 있다. 자원이 풍부하지 않은 중소기업이 세계시장에서 경쟁력을 갖기 위한 가장 주요한 방법은 기술력이라 할 수 있다. 실제로 독일의 강소기업들도 세계시장에서 전문화된 기술력을 보유하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그렇다면, 강소기업은 이러한 기술능력을 어떻게 축적하고 확보할 것인가 하는 것도 매우 중요한 과제이다.

강소기업의 전략이나 제휴 등과 활동에는 제도적 환경과 국가 문화가 중요한 영향을 미친다는 연구 결과가 시사하는 것처럼[9, 27], 국가의 차이나 제도적 환경에 따라 기술개발 방법은 서로 다를 수 있다. 독일의 강소기업은, 오랜 기간 하나의 전문화된 분야에서 활동하고 있다. 따라서 상대적으로 특정 분야에서 독자적인 기술축적이 가능할 것이다. 그러나 우리 중소기업들은 업력도 짧고 시장에서 대기업이나 글로벌 기업과 경쟁해야 하는 경우가 대부분이다. 이때 내부 R&D 만으로는 경쟁에서 도태될 위험이 크다. 따라서, 대기업과의 경쟁을 위해 자체 연구개발 활동 외에도 외부 기업과의 기술협력을 통해 부족한 기술력을 보완할 수 있을 것이다[22, 31].

이상의 논의를 바탕으로, 본 연구의 연구과제(research questions)을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대구경북에 소재한 지역의 강소기업은 어떤 특성이 있는가? 기업 특성은 업력, 규모, 창업자 등과 같은 일반적 특성과 Simon(1996, 2009)이 제시한 전략적 중요성 및 전략적 성과 특성으로 나누어 살펴볼 것이다. 둘째, 지역의 강소기업은 기술개발과 기술역량 제고를 위해 어떤 활동에 의존하는가? 이에 대해서는 기술개발 방법을 내부 연구개발과 협력(collaboration)에 의한 기술개발 방법으로 나누어 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 강소기업의 개념과 의의

Simon(1996: 1)은 강소기업을 “틈새시장에서 전 세계적인 리더의 자리에 있지만, 대중 매체 등을 통해 유명해 지기를 원치 않는 기업”으로 정의하고 국내시장점유율 1위, 세계 혹은 대륙 내 시장점유율 1~3위이며, 매출액 40억 달러 이하의 기업을 대상으로 연구했다. Simon 이후에도 여러 국가의 학자들이 강소기업에 대해 연구해 왔다. 그리스의 Voudouris, Lioukas, Markridakis, Spanos(2000)는 Simon(1996)의 정의를 따르고 있으며, 20~250명의 종업원을 보유하고, 해외 수출을 하거나, 해외 기업과 협력관계를 가진 기업, 그리고 지난 5년(1993~1997)동안 일반기업에 비해 우수한 재무성과를 거둔 기업을 대상으로 연구했다. 중국의 Yu, Chen(2009: 15)은 강소기업을 중소기업의 기업으로 특정시장에서의 지배적 위치를 차지하고 있으며, 눈에 잘 드러나지 않는 제품을 생산하면서 오랜 기간에 걸쳐 생존한 성공적 기업으로 정의하고, 중국 또는 세계시장에서 시장점유율 1위, 10억 CNY(약 1,700억 원)이하의 매출규모를 가진 중소기업으로 연구했다. 마지막으로 한국에서의 강소기업 연구를 살펴보면, 이장우(2009: 1)는 강소기업을 “작지만 국제경쟁력을 보유할 만큼 강한 중소기업”으로 정의하고, 매출액 1조원 이하이면서 국내시장점유율이 1위이거나 세계시장에서 3위내의 기업 중 안정적인 틈새시장을 확보한 기업을 대상으로 연구하였다. 또한 김수옥(2010: 92)은 “대중에게 잘 알려져 있지 않은 기업으로 자신만의 독특한 틈새시장을 보유하고 있는 기업”으로 강소기업을 정의하고, 국내 1위 또는 세계 3위 이내의 시장적 지위를 보유한 기업으로 매출액 2조원 이하이면서 해외 수출이 활발한 기업을 대상으로 연구했다.

오늘날 경영학 이론이나 기업의 성공스토리는 대부분 대기업에 초점이 맞춰져 있다. 그러나 현실에서는 경제의 대부분이 대기업이 아닌 중소기업들로 이루어져 있다. 전체기업에서 중소기업이 차지하는 비율은 99%, 전체 종업원 고용의 88%를 차지한다. 이러한 중소기업은 한국경제를 이끌어갈 중요한 원동력이다. 2009년 글로벌 경제 위기 이후 독일이 세계경제의 우등생으로 부상하면서 세계 각국이 독일의 미텔슈탄트(Mittelstand)에 주목하고 있다. 독일의 중소기업을 의미하는 미텔슈탄트는 우수한

기술력을 바탕으로 독일 경제의 부흥을 이끈 원동력으로 평가받고 있다[4]. 이러한 미텔슈탄트라는 비옥한 토양에서, 소위 독일의 히든챔피언이 탄생한 것이다.

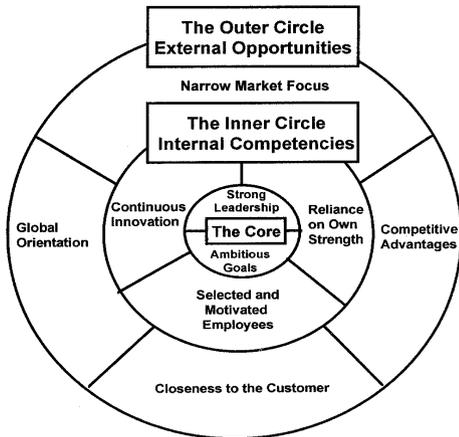
우리나라에서도 강한 중소기업은 경제 양극화와 일자리 문제를 동시에 해결할 수 있는 주요대안으로 받아들여지고 있다. 소위 강소기업이란 중소 중견기업 가운데 자신의 분야에서 강한 경쟁력을 가진 기업으로서, 자신의 영역에서 국내뿐 아니라 세계적으로 시장을 선도할 수 있는 잠재력을 가진 기업을 말한다. 이러한 강소기업들은 많은 중소기업들의 벤치마킹 대상이 되며, 국내의 중소기업 전체를 이끌어 갈 수 있는 원동력이 될 것이다 [2]. 강소기업을 경제의 주축으로 하는 독일의 경우 세계 수출 1위 품목이 852개로서 1239개인 중국에 이어 2위를 차지하고 있는 반면, 한국의 경우 74개로 16위에 머무르고 있는 실정이다[1]. 이런 점에서 지역의 강소기업에 대한 연구를 통해 지역경제의 발전을 위한 통찰력과 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

2.2 강소기업의 특성

강소기업의 개념을 최초로 제시한 Simon(1996)은 독일의 중심으로 강소기업들을 관찰, 분석하여 그들의 특성을 귀납적으로 도출하였다. 이는 아래 그림과 같이 3개 영역에서 9가지 특성으로 나눌 수 있다.

그는 [Fig. 1]과 같이 9가지 특성을 핵심(core), 내부역량(internal competency), 외부의 기회(external opportunity)의 세 가지 영역으로 구분하여 제시한다. 핵심(core)은 강력한 리더십, 야심 있는 목표를, 내부역량은 끊임없는 혁신, 자신의 능력에 대한 신뢰, 동기 부여된 종업원을, 외부의 기회에는 하나의 시장에 전문화, 분명한 경쟁우위, 세계화, 고객과의 친밀성 등을 각각 포함하고 있다.

강소기업의 경영자는 시장의 주도자가 되려는 야심찬 목표를 가지고 노력하며, 개인의 목표와 기업의 목표를 통합시킬 수 있을 만한 감화력을 가지고, 원칙에 대해 권위적이지만 세부사항에 참여적인 특성을 가진다. 이러한 경영자에게 감화된 종업원들은 속한 조직에 대해 높은



Source: 자료원: Simon(1996)

[Fig. 1] Characteristics of German hidden champions

일체감과 동기부여를 보이며, 이는 혁신적인 성과로 이어져, 강소기업이 장기적인 성공을 거두는 원동력이 된다. 또한 그들은 자신의 능력에 대해 매우 강한 신뢰를 드러내고, 외부에 의존하거나 협동에 대해 부정적인 태도를 드러낸다. 이러한 내부역량은 외부의 기회와 상호작용을 통해 강화된다. 고객과 매우 밀접하고 친밀한 관계를 유지하기 위해 노력하는 그들은 특별한 마케팅 수단에 의존하기보다 자신들이 정의한 매우 좁은 시장에서 제품의 가치로 경쟁한다. 이를 통해 그들은 자신의 분야에서 세계 시장으로 뻗어나가는 것을 주저하지 않는다. 헤르만 지몬은 이러한 9가지 특성은 어느 것이 더 중요하거나, 덜 중요한 것이 아니라, 모든 요인이 유기적으로 잘 결합되어야만 성공에 이른다고 주장하였다.

이러한 강소기업 연구는 그리스, 중국, 한국 등 다양한 국가에서 연구되었는데, 그리스의 경우 독일의 연구와 유사하나, 시장, 인적자원과 리더십, 고객, 기술혁신에 좀 더 중점을 두고 있으며[34], 상대적으로 작은 규모로 인해 세계화에서 차이를 보인다고 서술한다. 중국의 경우 3가지 영역이 아닌 내부와 외부, 두 가지 영역으로 나누어 분석하였으며, 내부요인으로 명확한 목표, 리더십, 혁신을, 외부요인으로 집중전략, 세계화, 고객지향성을 도출하였다[35]. 이러한 연구결과 역시 이전의 연구와 유사한 모습을 보이지만, 거대한 내수시장을 바탕으로 세계화보다는 내수에 좀 더 집중된 모습을 보인다고 서술한다. 국내의 연구로는 이장우(2009)의 연구와 이병환, 허문구,

장기우(2014)의 연구가 있다. 이장우(2009)의 연구에서는 강소기업을 비전, 기술, 시장의 세 가지 특성을 중심으로 기업을 분류하고 특성을 도출하였으며, 이병환, 허문구, 장기우(2014)의 연구는 조직양면성 관점에서 강소기업의 특성을 분석하였다.

2.3 강소기업의 기술개발

기술과 시장의 급격한 변화와 글로벌화로 연구개발과 혁신은 기업이 경쟁하는 가장 기본적인 방법이 되고 있다[16, 20]. 특히 자원과 역량이 부족한 중소기업의 경우 기술개발과 혁신은 그 중요성이 더욱 커지고 있다[30].

일반적으로 기업의 혁신과 기술개발 방법은 내부 연구개발을 통한 방법과 협력(collaboration)을 활용한 방법으로 나눌 수 있다[8]. 내부 연구개발은 이미 자체적으로 기술개발 역량을 보유하고 있는 경우, 자사가 가진 기술이나 노하우의 유출을 방지하는 것이 중요한 경우, 기술개발 결과에 대한 통제권을 확보하려는 경우, 자신이 보유한 역량과 기술의 지속적 업그레이드와 갱신을 목표로 하는 경우에 효과적이며 선호되는 방법이다.

그러나 근래에 들어서는 기술발전 속도의 가속화, 경쟁의 심화, 기술개발에 따른 위험 및 자원투자 규모의 증대 등과 같은 요인으로 인해, 타기업이나 외부 기관 등과 다양한 방식의 협력(collaboration)을 통한 기술개발이 더욱 활발해지고 있다[14, 21, 23]. 협력을 통한 기술개발과 혁신은 보완적 기술에 접근이 가능하고, 기술습득의 시간을 단축해주며, 기업의 유연성을 높이고[24], 부족한 자원과 역량을 보완하며, 기술개발에 따른 비용과 위험의 분산[14] 등과 같은 이점이 있다.

기술개발을 위한 협력은 다양한 형태가 있는데, 전략적 제휴[22], 합작투자[29], 아웃소싱[13] 및 라이선싱[19]이 대표적인 방법이라 할 수 있다. 이 중에서 특히 전략적 제휴는 자원이나 역량이 부족한 중소기업이 가장 보편적으로 활용할 수 있는 기술협력 방법이 된다[16, 28]. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 강소기업의 기술개발 방법을 내부 연구개발과 협력에 의한 방법으로 나누고, 협력에 의한 방법은 기술제휴(technology alliance)로 개념화한다.

2.4 연구의 분석틀(Framework)

2.4.1 전략적 행동의 필요성과 성과

선행연구들을 기반으로 하여 본 연구의 분석의 틀을 개발하고, 이를 통해 독일과 대구경북지역의 강소기업을 비교, 분석 할 것이다. 첫 번째로 기존 연구들에서 공통적으로 나타난 요인과 표본의 특성을 포함한 포괄적 연구틀을 제시하였다. 또한 독일과 대구경북 강소기업의 이질적 특성을 도출하기 위해 두번째 분석 틀을 제시하였다. 대구경북지역 강소기업과 기존 연구들에서 다루어진 강소기업과의 비교를 위해 헤르만 지몬이 사용했던 다음의 분석 틀에 기반하여 분석하고자 한다. <Table 1>은 강소기업의 특성을 규명하기 위한 개발한 연구의 틀이며, Simon(1996)의 9가지 교훈에 기반하여 작성 되었다. 또한 한국의 강소기업의 독특한 특성을 반영하기 위해 원가경쟁력, 제품차별화, 정부 지원을 추가하여 총 12가지 특성으로 구성하였다. 이는 강소기업이 속한 산업에서 중요성(필요성)과 각 요인에 대한 현 기업의 상태(달성 성과)에 대해 응답하는 자가진단의 분석 틀이다. 이 분석틀을 통해 기존 연구들과의 비교가 가능할 것이며, 대구경북지역 강소기업의 독특한 경영특성 또한 도출할 수 있을 것이다.

<Table 1> Key indicators for assessing Korean SMEs

구 분	importance in present industry	status of the firm
1. ambitious goal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. market specialization	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. globalization	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. customer intimacy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. continuous innovation	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. self-production ratio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. employee motivation	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. decentralization	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. leadership	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. cost competitiveness	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. differentiation	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. external support	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

2.4.2 기술개발 방법: 자체연구개발 vs. 기술제휴

앞서 논의한 것처럼, 강소기업의 가장 중요한 경쟁력의 원천 중의 하나로서 기술력을 들 수 있다. 따라서 기술력을 어떻게 확보하고 유지하는가 하는 것은 강소기업

의 경쟁우위를 분석하는데 있어서 필수적인 요소이다. 2.3에서 제시한 것처럼, 본 연구는 기술개발 방법을 내부연구개발과 기술제휴의 두 차원으로 나누어 분석하고자 한다. 이를 조직내부 요인과 외부요인으로도 나누어 고찰할 수 있다. 먼저 조직의 내부를 보면, 강소기업의 특성 중에 가장 핵심적인 요인으로 꼽히는 끊임없는 자체 기술혁신을 꼽을 수 있다. 좁은 시장에서 절대적 우위를 유지하는 강소기업들은 대부분 자신의 압도적인 기술력을 바탕으로 경쟁우위를 유지하고 있다. 이 요인은 거의 모든 연구에서 다루었지만, 끊임없는 혁신은 강소기업 연구에서 빠져서는 안 될 중요한 요인이기에 본 연구의 분석틀의 첫 번째 축으로 제시한다.

두 번째 차원은 외부적 요인으로서, 기술제휴를 들 수 있다. 헤르만 지몬은 그의 두 연구 모두에서 강소기업은 기술 분야에서 기술제휴에 대해 매우 부정적인 태도를 취하고 있다고 언급한다.[25, 26]. 앞서 언급한 바와 같이 그들은 자신의 능력을 신뢰하며, 다른 이들이 자신의 문제를 해결해 준다고 믿지 않는다. 따라서 문제해결에 있어 외부의 도움을 청하기보다 스스로 해결하길 원하며, 외부 협력을 통해 자신의 노하우와 핵심 역량의 유출을 방지하기 위해 기술제휴를 선호하지 않는다고 서술했다. 하지만, 독일의 강소기업이 모든 협력을 거부하는 것은 아니다. 그들은 제품의 가치에 직접적 영향을 미치는 제품 공급사슬을 제외한 다른 경영상의 문제에 대해서는 적극적으로 전략적제휴를 맺는 모습이 관찰되었는데, 이는 기술 이외의 부분은 자신들의 핵심 분야가 아니며, 그 분야에서는 타 조직의 역량이 더 뛰어나다는 것을 인정하므로, 외부의 도움을 받는 것에 망설임이 없다고 말하고 있다.[25].

하지만 기술제휴에 대해 독일의 강소기업이 이런 소극적인 태도를 취할 수 있는 이유는 그들이 오랜 시간동안 하나의 시장에 머물러 왔으며, 꾸준한 연구개발을 통해 독보적인 기술력을 보유하였기 때문이다. 하지만, 국내의 지역 강소기업은 상대적으로 짧은 업력과 이로 인해 상대적으로 취약한 기술기반을 가지고 있다. 따라서 국내의 지역 강소기업들은 기술제휴를 통해 조직의 지식과 기술 원천을 외부로부터 흡수할 수 있다[3]. 특히 자원이 한정적인 중소기업의 경우 기업에게 필요한 모든 기술을 자체 개발하기에는 한계가 있기 때문에, 기술 제휴의 활용은 매우 중요한 요인이 될 수 있다[18, 22]. 그러므

로 분석틀의 두 번째 축을 기술 제휴로 제시한다. 이상의 논의를 바탕으로 다음 [Fig. 2]와 같은 분석 틀을 도출할 수 있다.

	R&D intensity Low	R&D intensity High
Technology alliances High	(2)	(1)
Technology alliances Low	(3)	(4)

[Fig. 2] Combination of internal R&D and technological alliances

1사분면 위치에 있는 기업은 기술제휴와 연구개발이 모두 활발한 기업으로 현재 시장에서 빠른 속도로 성장하며, 역량을 키워나가는 기업이라 할 수 있을 것이다. 두 번째로 2사분면 위치에 있는 강소기업으로서는 일반적이지 않은 형태인데, 이는 연구개발을 위한 내부의 자원이 부족해 외부와의 협력을 통해 기술개발을 도모하는 기업일 가능성이 크다. 세 번째로 3사분면 위치에 있는 기업은, 이장우(2010)에서 제시한 마케팅 기업과 같이 핵심역량이 기술이 아닌 다른 분야에 존재하는 기업일 것이다. 마지막으로 4사분면 위치에 있는 기업은 독일의 강소기업과 같이 시장에서 독보적인 위치에 있는 시장리더기업이라 할 수 있을 것이다. 이러한 분석틀을 통해 독일의 강소기업이나 일반적인 중소기업과 비교한 대구경북 지역 강소기업의 특성을 분석할 수 있을 것이다.

3. 연구방법

3.1 표본과 자료수집

본 연구는 대구경북지역의 기업을 연구의 대상으로 한다. 연구의 표본은 정부 육성정책인 월드클래스300과 대구시 스타기업에 속한 기업을 대상으로 선정하였으며 전체 모집단의 수는 153개 업체이다.

월드클래스 300은 중소기업청에서 실시하고 있는 강소기업 육성 정책이며, 매출액 400억원 이상, 1조원 미만인 기업 중 최근 3년간 매출액대비 R&D 투자율이 2% 이상, 최근 5년간 연평균 매출액 증가율이 15% 이상인 기업을 대상으로 지원하고 있다. 또한 대구시 스타기업은

스타기업과 월드스타기업으로 나누어 정책을 시행하고 있는데, 월드스타기업의 경우 창업한지 5년 이상, 매출액 400~1500억원으로 최근 3년간 매출성장률 10%, 또는 매출액 대비 수출비율이 10%이상, 또는 R&D 투자비율이 매출액 대비 1% 이상인 기업을 대상으로 하며, 스타기업은 창업한지 3년 이상 매출액 50~400억원 미만의 기업을 대상으로 하는 대구광역시 중소기업 육성산업이다.

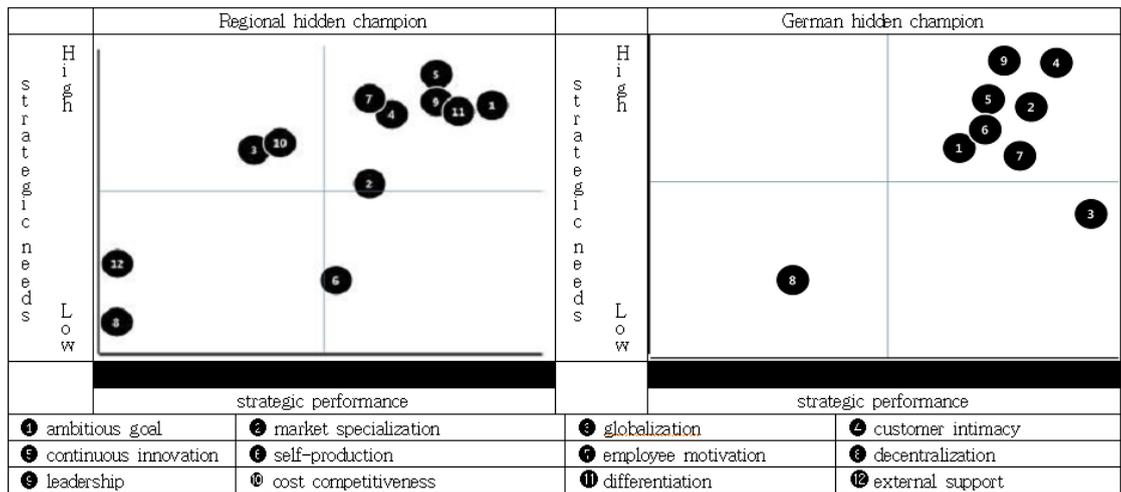
설문의 배포와 수집은 2013년 9월부터 10월까지 이루어졌으며, 이는 한국은행 대구경북본부의 주도하에 우편으로 발송하여 배포와 수집이 이루어졌다. 대구경북 강소기업 153개의 모집단에 모두 설문을 배포하였고, 그중 86개, 56.2%의 설문이 회수되었다. 또한 기업의 재무데이터와 기타 통계자료는 Kis-value와 Kis-line을 통해 보완적으로 수집하였으며, 일부 자료는 통계청의 자료를 참고하였다.

한편 독일의 강소기업과 기업의 데이터는 국내에서 수집하기엔 한계가 있다. 따라서, 대부분 Simon(2007)에 수집 분석된 자료를 2차적으로 수집하여 사용했으며, 이는 2007년 혹은 그 이전의 자료들이다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서 강소기업의 특성을 파악하기 위해 일반적인 특성들을 설문 및 2차 데이터를 통해 수집되었으며, 기업의 연령을 측정하기 위해 설립년도를, 규모를 측정하기 위해 매출액과 종업원 수를, 창업자의 특성을 알기 위해 창업자의 창업연령을, 마지막으로 수출의 비중을 측정하기 위해 총 매출액에서 수출로 인한 매출액의 비율을 계산하였다. 위의 변수들은 헤르만 지문이 강소기업의 일반적 특성으로 제시된 변수들을 기반으로 하였으며, 독일 강소기업의 정보는 위의 문헌에서 발췌 하였다.

본 연구의 첫 번째 분석틀인 전략적 필요성과 성과의 변수들은 Simon(1996; 2007)에서 상호 보완적으로 항목을 추출하였으며, 본 연구의 필요에 의해 정책에 대한 항목을 추가하였다. 두 번째 분석틀에는 두 변수, 연구개발강도와 기술제휴가 사용되었다. 연구개발강도는 총 매출에서 연구개발비용을 나눈 값으로 측정했다[12], 기술제휴정도의 경우 설문을 통해 측정하였으며, 제휴의 건수를 측정하여 사용했다.



[Fig. 3] Perceived strategic importance and strategic performance

4. 연구결과

4.1 일반적 특성

연구결과를 제시하기에 앞서 본 연구의 표본이 되는 대구경북 강소기업의 일반적인 특성을 알아보았다. 표본 기업의 설립년도, 경영자의 배경, 매출액 규모, 매출액 증가율, 종업원 수, 수출규모 등을 살펴보고, Simon(2007)의 연구를 참조하여, 독일의 강소기업과 비교해 보았다.

<Table 2> Comparison of firm age

founding year	regional hidden champion			German HC (%)
	number	ratio(%)		
before 1970	6	8.69	8.69	77.9
1971~1980	11	15.94	91.3	22.1
1981~1990	7	10.14		
1991~2000	27	39.13		
2001~	18	26.08		
Total	69	100		100
Average	1990			1929

<Table 2>는 대구경북 강소기업의 설립연도를 제시하고 비교한 것이다. 독일의 강소기업은 77.9%가 1970년 이전에 설립된 기업들인 데 반해, 대구경북 강소기업은 91.3%가 1970년 이후에 설립된 기업이다. 이를 통해 독일의 강소기업이 그 역사가 매우 깊은 것을 알 수 있으며, 오랫동안 시장에서 최고의 자리를 유지해온 그들의 기업이 탄탄할 것임을 추론해 볼 수 있다.

아래의 <Table 3>에서는 강소기업의 매출액을 나타내고 있다. 대구경북 강소기업의 매출액 분포는 대부분 700억원 이내에 속한다. 반면 세계시장을 주도하는 독일의 강소기업의 경우 절반가량이 7000억원의 매출 규모를 보여주고 있다.

<Table 3> Comparison of sales

Sales (100 million won)	regional hidden champion			German HC (%)
	num.	ratio(%)		
below 100	16	23.18	82.58	24.8
100 ~ 300	20	28.98		
300 ~ 700	18	26.08		
700 ~ 1,000	3	4.34		
1,000 ~ 1,500	5	7.24	17.37	27.4
1,500 ~ 2,000	1	1.44		
2,000 ~ 7,000	6	8.69		
7,000	0	0	0	47.8
Total	69	100		100
Average	655			4,770

<Table 4>는 강소기업의 종업원의 수를 나타낸다. 대구경북 강소기업은 국내 기준으로 중소기업수준의 기업이 91.3%를 차지하고 있는 반면, 독일의 강소기업은 매출액과 마찬가지로 그 규모면에서 대구경북 강소기업에 비해 높은 수준을 보여주고 있다.

<Table 4> Comparison of employment size

number of employees	regional hidden champion		German HC (%)
	num.	ratio(%)	
0 ~ 50	17	24.64	78.27
51 ~ 100	20	28.99	
101 ~ 150	6	8.70	
151 ~ 200	11	15.94	
201 ~ 250	5	7.25	21.75
251 ~ 300	4	5.80	
301 ~ 1000	6	8.70	
1001 ~	0	0	0
Total	69	100	100
Average	160		2,037

<Table 5> Entrepreneurs and export ratios

	regional hidden champion	German HC
age of entrepreneur	35.6	30 - 35
export ratio	36.86%	above 50%

<Table 5>는 창업자의 창업연령, 총매출액 대비 수출액 비중을 대구경북 강소기업과 독일 강소기업을 비교했다. 이를 보면 독일의 강소기업의 창업연령이 상대적으로 낮은 것을 알 수 있다. Simon(2009)은 젊은 나이에 창업할수록 좀 더 진취적이며, 목적에 몰입하고, 일관성을 가지기 때문에 성공한 강소기업의 창업자, 그리고 CEO의 취임 시기가 30대 초중반에 집중되어 있다고 한다. 대구경북 강소기업의 창업연령도 한국 중소기업의 평균에 비해 6세 정도 낮은 것을 알 수 있다. 그리고 총매출액 대비 수출액 비중을 살펴보면, 대구경북 강소기업은 독일의 강소기업에 비해 낮은 비중을 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 중소기업의 수출 비중이 상대적으로 약한 국내의 사정을 어느 정도 반영한 결과이다.

이상으로 대구경북 강소기업에 대해 살펴보았다. 이를 종합하면, 대구경북 강소기업은 독일의 강소기업에 비해 대체로 비교적 최근에 설립되었고, 규모도 비교적 작은 편이며, 창업자의 연령이 비교적 낮으며, 수출 비중 역시 낮음을 나타낸다. 이는 독일의 강소기업이 오랜 기간 동

안 시장리더의 위치에 있으면서 구축한 특성일 것이다.

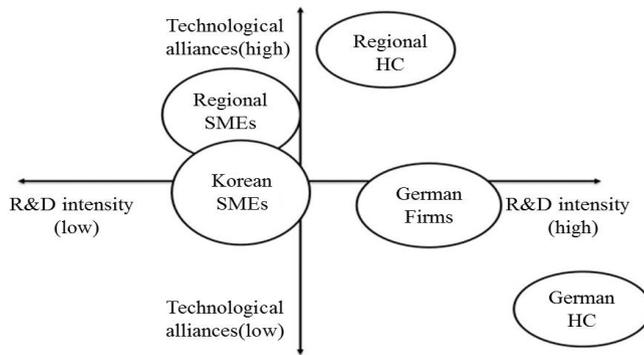
4.2 전략적 행동의 필요성과 전략적 성과

Simon은 강소기업의 주요 특성을 해당산업에서의 중요성을 한 축으로, 해당 특성에 대한 조직의 달성 정도(성과)를 또 다른 축으로 하여 강소기업의 특성을 제시하였다.[26]. 그리고 그 후의 강소기업 연구들도 역시 지문이 제시한 강소기업의 특성에서 크게 벗어나지는 않는다 [2, 7, 34, 35]. 이에 본 연구에서도 기존의 Simon(1996, 2009)의 설문방법을 참고하여, [Fig. 3]와 같은 결과를 제시하였다.

[Fig. 3]는 행동의 필요성은 수직축에, 그에 대한 성과는 수평축에 놓고, 두 국가의 강소기업을 비교해 보았다. 보는바와 같이 대구경북의 강소기업 역시 오른쪽 상단에서 왼쪽 하단으로 대각선 모양을 나타내는 것을 알 수 있다. 다만, 하나의 시장에 대한 전문화, 세계화, 자체생산 비율, 원가경쟁력 등의 부분에서 차이가 나타났다. 특히 세계화와 원가경쟁력의 경우 기업이 느끼는 중요성에 비해 그 성과가 낮은 요인들이라 할 수 있는데, 이는 두 요인을 추구함에 있어 저해요인이 존재함을 추론할 수 있다. 그 저해요인으로는 세계화의 경우 내륙 지방인 대구경북지역의 특성상 수출에 있어 제한 사항이 있을 수 있다. 또한 원가경쟁력의 경우 공정기술의 부족과 같은 문제가 있을 수 있다. 또한 자체생산비율에 대해 상대적으로 필요성을 느끼지 못하는데, 이는 제품공정의 전 과정을 모두 감당할 만큼의 규모나 기술의 수준이 되지 않을 수 있다. 실제로 독일 강소기업의 경우 제품의 질을 위해 자체생산을 중요시하며, 부품 하나하나까지 스스로 만들기를 원한다. 다음으로 하나의 시장에 대한 전문화는 대부분의 강소기업 연구에서 중요시되는 개념인 것에 비해서는 대구경북의 강소기업은 그 중요성에 대한 인식이 부족해 보인다. 이는 두 가지 정도의 이유로 추정해 볼 수 있는데, 하나는 아직 대구경북 강소기업이 자신의 위치나 산업에서의 역할에 대해 확고히 할 만큼 성숙하지

<Table 6> Comparative analysis of regional hidden champions in two countries

Region and Country	HC in Daegu	SMEs in Daegu	SMEs in Korea	German firms	German HC
R&D intensity	2.56%	n.a.	1.32%	3%	5.9%
frequency of technology alliances	26.08%	19.35%	17.6%	n.a.	very low



[Fig. 4] Positioning map of regional hidden champions

못했다는 것과, 또 하나는 이장우(2009)의 연구에서 언급한 것과 같이 이들이 양적 성장과, 비관련 다각화를 추구하는 기업일 수 있다는 것이다. 다음으로 분권화의 경우 독일의 강소기업과 대구경북의 강소기업이 유사하게 왼쪽 아래에 위치하는 것을 볼 수 있다. Simon(2009)은 강소기업은 상대적으로 작은 규모의 기업이지만 분권화가 높은 현상을 보이고, 이는 유연하고 빠른 혁신을 가져온다고 주장하였다. 하지만, 실제 분권화의 정도가 비슷한 규모의 기업에 비해 높을 수는 있으나, 내부적으로는 분권화의 필요성과 그 성과가 다른 요인에 비해 상대적으로 낮은 비중을 차지하는 것으로 해석할 수 있다. 마지막으로 본 연구의 필요성에 의해 추가한 정부 및 외부지원 역시 다른 요인들에 비해 상대적으로 낮은 필요성 및 성과를 나타내는 것을 볼 수 있다. 이는 정부 및 외부지원이 불필요하다고 해석하기보다, 자원이 부족한 상대적으로 작은 규모의 기업이지만, 기업의 경쟁력을 위해서는 상대적으로 외부의 지원보다 기업의 다른 역량들이 더 중요하다고 해석하는 것이 좀 더 적합하다. 또한 강소기업은 스스로의 힘으로 문제를 해결할 능력을 보유하고기에, 외부의 도움에 대한 의존정도가 다른 요인들에 비해 상대적으로 크지 않다는 것을 나타내는 것으로 추론해볼 수 있다.

위의 분석들을 통해 살펴본 바와 같이 대구경북 강소기업은 야심 있는 목표, 끊임없는 혁신, 고객과의 친밀성, 직원의 동기부여 등에서 강점을 나타내며, 원가경쟁력, 세계화 등에서 다소 약점이 나타난다.

4.3 연구개발 강도와 기술제휴

본 연구에서 제시한 두 번째 분석 틀을 통해서 통계 자료를 이용하여 좀 더 구체적인 비교를 할 수 있을 것이다. 연구개발강도와 기술제휴는 R&D 투자비용과 기술제휴빈도로 표시했다. <Table 6>은 통계청의 자료를 바탕으로 대구경북 강소기업, 대구경북 기업, 한국의 중소기업, 독일기업, 독일 강소기업의 연구개발 강도와 기술제휴의 빈도에 대해 정리하였다. 독일기업의 경우 Simon(2009)의 서술을 참고했으며, 한국기업의 경우는 통계청의 자료를 참고했다. 통계청의 자료는 비교가능성을 위해 중소기업의 범위에서만 참고했다.

표를 통해 알 수 있듯이 기술제휴의 분야에서는 대구경북 강소기업이 그 빈도가 높은 수준을 나타낸다. 반면에 연구개발 강도에 대해서는 대구경북 강소기업이 한국의 중소기업보다는 높은 강도를 보이지만, 독일의 기업과 독일 강소기업 보다는 낮은 연구개발 강도를 가지는 것을 알 수 있다. 이 표를 바탕으로 기술제휴와 연구개발 강도를 축으로 [Fig. 4] 과 같이 대구경북 강소기업의 상대적 위치를 그려 볼 수 있다.

1 사분면에 위치한 대구경북 강소기업은 연구개발강도와 기술제휴정도가 모두 높은 기업이다. 독일의 경우 예상한 바와 같이 4사분면에 위치하며, 기술제휴에 매우 소극적이며 연구개발에 집중하는 위치에 자리를 잡았다. 이를 통해 대구경북 강소기업과 독일의 강소기업이 기술제휴를 기준으로 명확한 차이를 보임을 알 수 있으며, 이는 대구경북 강소기업의 독특한 특성이라 말할 수 있다.

5. 결론 및 토의

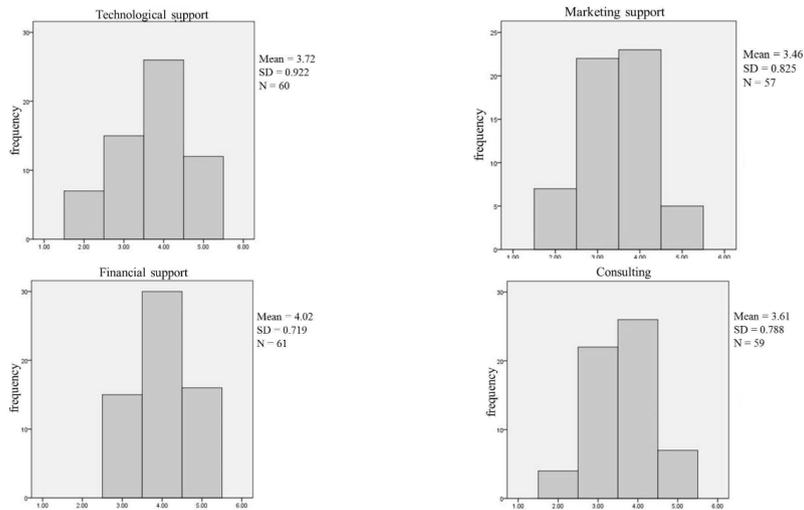
작지만 국제경쟁력을 갖춘 중소기업이 대기업에 비해 경제의 안정적 성장과 고용창출에 훨씬 중요한 영향을 미친다는 인식에 따라, 많은 나라에서 강소기업의 성공 요인을 이해하고 이를 육성하기 위한 정책방향에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 그러나 이러한 논의가 대체로 독일의 강소기업에 초점을 맞추고 있어서 우리 기업의 실정을 반영하는 데에는 한계가 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 우리나라, 특히 대구경북 지역에 위치한 강소기업의 특성과 기술개발 방법을 독일 강소기업과의 비교를 통해 분석하였다. 연구결과, 지역 강소기업은 사업분야의 전문화, 세계화, 자체생산비율 및 원가경쟁력 측면에서 독일의 전통적 강소기업과 상당히 다른 특성을 가진 것으로 나타났다. 둘째, 기술개발 측면에서 독일의 강소기업은 자체 연구개발을 선호하는 반면, 지역 강소기업은 다른 기업과의 전략적 제휴 비중이 상대적으로 높으며, 성과가 높은 기업일수록 기술제휴를 더욱 적극적으로 활용하는 것으로 분석되었다. 즉 대구 경북의 강소기업은 독일의 강소기업과 전반적 특성, 전략적 행동, 기술개발 방법에 있어서 상당한 차이를 보였다.

본 연구는 다음의 몇 가지 이론적 시사점이 있다. 첫째, 국내 강소기업 특성 탐구를 위한 포괄적인 분석 틀을 개발하였다. 강소기업에 관한 선행연구들을 종합하여 9가지 공통된 특성을 도출하였으며, 여기에 추가로 강소기업의 경쟁우위를 구체적으로 보기 위해 원가경쟁력과 제품차별화를 포함하였다. 또한 국내 강소기업에서 특징적으로 나타나는 정부지원을 포함하여 모두 12가지 특성을 살펴보았다. 이러한 분석 틀을 통해 Simon(1996)이 제시한 독일 강소기업들과 대구경북 지역 강소기업의 특징을 상호 비교할 수 있었으며, 독일 강소기업에서 나타나지 않는 독특한 특성도 함께 규명할 수 있었다. 둘째, 기술제휴를 통해 지역 강소기업의 고유한 특성을 찾아낼 수 있었다. 이는 선행연구에서 강소기업의 기술제휴를 매우 부정적인 방향으로 다루었다는 점에서 이는 그 중요성을 가진다. 이는 오랜 세월동안 독보적인 기술력을 이미 보유한 독일의 기업과는 달리 아직은 그 기반이 취약한 한국의 중소기업들의 현 상태를 여실히 드러낸다. 셋째, 대부분의 강소기업연구가 질적 연구를 실행한 것과는 달리 본 연구는 양적 연구를 기반으로 하여, 동일한

척도로 강소기업들의 특성을 도출하였다. 이러한 결과는 강소기업 연구의 저변을 확대할 뿐만 아니라, 정책적 시사점을 제시하기에 좀 더 용이하다.

국내 대부분의 중소기업은 취약한 재무기반으로 인해 장기적인 전략수립의 어려움을 가지고 있다[6]. 따라서 세계를 주도하는 중소기업들인 독일의 강소기업과 비교 연구를 통해 위험을 줄이고, 다음과 같은 강소기업의 전략수립에 방향을 제시할 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구의 결과에서 나타난 바와 같이, 기업의 장기적인 연구개발을 협력이나 제휴를 통해 실시할 수 있다. 재무기반이 건고한 독일의 강소기업과는 달리, 장기적인 기간을 요구하는 기술을 개발하기엔 대구경북강소기업은 많은 위험을 감수해야할 수 있다. 이에 다른기업, 혹은 연구기관과 제휴를 통한 연구개발은 해당 기업의 위험을 줄여줄 뿐만 아니라, 학습의 효과도 훨씬 빠른 것으로 나타났다[15]. 독일의 강소기업이 그 분야에서 세계 누구도 따라올 수 없는 압도적인 기술력을 지녔지만, 국내의 강소기업은 아직 그렇지 않기 때문에, 충분한 기술 기반을 보유하기 전까지, 적극적인 제휴와 협력으로 차별화된 기술력 확보를 하는 것이 중요할 것이다. 둘째, 자신만의 시장을 규정하여 집중하는 것이 중요하다. Simon(1996; 2007) 역시 독일 강소기업의 시장집중의 중요성에 대해 지속적으로 강조한다. 하지만, [Fig. 3]에서 알 수 있듯이 독일의 강소기업의 경우 시장에 대한 전문화가 매우 높은 반면 국내 강소기업의 경우 그 필요성에 대해 상대적으로 적게 느끼고 있다. 자신의 고객시장을 분명히 하고, 거기에 집중할 경우 기업의 전략 역시 명확해지며, 연구개발이나 조직의 관리비용 역시 효율적으로 사용할 수 있다[25]. 따라서 국내의 강소기업은 기술력을 개발하기에 앞서 좀 더 좁은 시장정의를 통해 기업의 자원을 좀 더 집중할 필요가 있을 것이다.

중소기업 지원 정책의 효과에 대해서는 서로 상반되는 의견이 존재하지만, 개발도상국이나 중소기업의 경쟁력이 취약한 경우 정부 지원이 필요하다는 의견이 설득력을 가진다. 이런 관점에서 본 연구는 강소기업에 대한 지원이 단순한 자금 지원이나 기술지원을 넘어서 기업간 또는 외부 기관과의 협력을 촉진하는 지원정책이 상당히 효과적일 수 있음을 시사한다. 기술능력 확보에 기술제휴가 중요한 영향을 미친다면, 적절한 제휴선의 탐색 및 선택이나 네트워킹 지원 등이 상당히 효과적인 강소기업



[Fig. 5] Level of satisfaction with government support

육성방안이 될 수 있다. 이는 중소 바이오 기업에 대한 해외대학 및 연구기관과의 네트워크 지원이 기업의 혁신에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과[16]에 의해서도 뒷받침되고 있다.

이러한 맥락에서, 본 연구는 표본 기업을 대상으로 지자체 및 금융기관의 지원에 대한 만족도를 조사하였으며, 그 결과는 다음 [Fig. 5]와 같다. 설문 결과에서 알 수 있듯이 강소기업들은 대체로 정부의 지원 정책에 대해 만족하고 있다. 특히 정부의 자금지원 정책에 대해 만족스러워 하는 모습을 보인다. 이는 현재 본 연구의 대상이 정부지원을 받은 기업이기 때문에 나타나는 현상이기도 하다. 현재의 정책도 강소기업의 입장에서는 만족스러운 결과일 수 있으나, 본 연구에서도 드러났듯이 대구경북 강소기업은 기술제휴를 통해 성과를 제고시킬 수 있다. 이에 정부에 대해 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 단순한 양적 지원 형태의 정책이 아니라, 기업에게 절적인 도움을 줄 수 있는 정책이 필요하다. 위의 도표를 통해 알 수 있듯이, 시장 확대와 컨설팅에 대한 만족도 보다 기술 확보와 자금 지원에 대한 정부 정책에 대한 만족도가 상대적으로 높은 것을 알 수 있다. 이는 정부의 정책이 주로 연구개발 지원이나, 자금조달들의 양적 부분에서는 비교적 효과적으로 시행되고 있으나, 중소기업이 취약한 경영지원 부분과 시장 확보와 같은 부분에서는 그 효과가 상대적으로 낮다는 것을 알 수 있다. 신

진교, 최영애(2009)의 연구에 따르면, 정부가 중소기업에 대해 단순한 기술 확보를 위한 지원은 정작 중소기업의 혁신에 유의한 영향을 미치지 못한다고 주장한다. 또한 본 연구의 표본기업 69개 중 총 41개 기업의 경영자가 엔지니어 출신이므로, 전문적인 경영지원이 필요한 상황이라 할 수 있다. 둘째, 공동 연구개발 활동, 클러스터 정책 등을 시행하여, 기업간 접촉과 교류의 기회를 제고하는 것을 고려해 볼 필요가 있다. 강소기업이 타 기업에 비해 기술제휴를 맺는 비율이 높다고는 하지만 여전히 26% 정도에 머물고 있다. 독자적인 기술을 확보하기 전까지 기업간 교류를 통해 기술이전을 도모하고, 공동연구를 통해 기술개발에서 위험부담을 줄이는 것은 자금기반이 취약한 중소기업에겐 매우 중요한 이슈가 될 수 있다.

한편 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 첫 번째 분석틀을 단일 척도를 사용함으로써, 통계적 검증력에 한계를 가진다. 차후 연구에서 척도들의 특성을 세분화 하여 분석한다면, 항목간의 상관관계 등을 분석함으로써 강소기업의 특성을 이해하는데 더 큰 도움이 될 것이다. 둘째, 독일의 강소기업의 데이터가 대부분 Simon(2009)에 바탕을 두고 있으므로, 국내의 지역 강소기업의 데이터와 시간적 차이를 가진다. 이는 그동안 바뀐 국내외 경제여건이 반영되지 않았으므로, 연구결과의 오류가 발생 할 수 있다. 셋째, 강소기업의 특성을 연구하며, 대부분의 분석에서 일반기업과의 대조군을 확보하

지 못했다. <Table 6>과 같이 다른 분석들에서도 국내 강소기업과 일반기업들을 비교하였다면, 강소기업의 특징을 좀 더 명확히 도출 할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] Kang, S., Kang Y., Number 1 items in world exportmarkets in 2009 , Trade Focus, Vol. 10, No. 9, pp. 2093-3118, 2011.
- [2] Kim, S., An analysis of critical factors in the success of global "Hidden Champion" enterprises, Advancing Small Enterprise Innovation Research, Vol. 13, No. 1. pp. 87-114, 2010.
- [3] Moon, H., The Relationship between the type of R&D alliance and technology capability of firms . Korean Journal of Business Administration, Vol. 26, No. 11, pp. 3029-3049, 2013.
- [4] Samsung Economic Research Institute. Lessons from the success of Mittelstand. SERI Economic Focus, No. 423. 2013.
- [5] Shin, J., Choi, Y., R&D Intensity and Innovation in the SMEs -The moderating effects of policy supports, Korean Corporation Management Review, Vol 15, No. 1, pp. 83-109, 2009.
- [6] Lee, B, Huh, M., Kang K., Organizational ambidexterity and performance in Korean hidden champions. Korean Journal of Business Administration, Vol. 27, No. 10, pp1585-1602.
- [7] Lee, J., Exploration of new business areas in the age of economic transformation, The Korean Small Business Review, Vol. 31. No. 1, 2009.
- [8] Bougrain, F., Haudeville, B., Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. Research policy, Vol. 31, No. 5, pp. 735-747, 2002.
- [9] Dickson, P. H., Weaver, K. M., Hoy, F., Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size, Journal of Business Venturing, Vol. 21, No. 4, pp. 487-513. 2006.
- [10] Din, F. U., Dolles, H., Middel, R., Strategies for small and medium-sized enterprises to compete successfully on the world market: Cases of Swedish hidden champions. Asian Business & Management, Vol. 12, No. 5, pp. 591-612, 2013.
- [11] Doz, Y., Prahalad. C. K. Collaborate with your competitors and win. Harvard Business Review, Vol. 67, No1, pp. 133 - 139, 1989.
- [12] Greve, H. R., A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding, Academy of Management Journal, Vol. 46, pp. 685-702. 2003.
- [13] Grimpe, C., Kaiser, U., Balancing internal and external knowledge acquisition: the gains and pains from R&D outsourcing, Journal of Management Studies, Vol. 47, No. 8, pp. 1483-1509, 2010.
- [14] Hagedoorn, J, Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. Research policy, Vol. 31, No. 4, pp. 477-492, 2002.
- [15] Hamel, G., Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. Strategic Management journal, Vol. 12, pp. 83 - 103. 1991.
- [16] Kang, K. N., Park, H., Influence of government R&D support and inter-firm collaborations on innovation in Korean biotechnology SMEs. Technovation, Vol. 32, No. 1, pp. 68-78, 2012.
- [17] Lai, W. H., Chang, P. L., Corporate motivation and performance in R&D alliances. Journal of Business Research, Vol. 63, No. 5, pp. 490-496. 2010.
- [18] Lavie, D., J. Kang L. Rosenkopf, Balancing exploration and exploitation within and across domains: Evaluation of performance implications in alliance portfolios, Organization Science, Vol. 22, pp. 1517-1538, 2011.
- [19] Lichtenthaler, U., The drivers of technology licensing: An industry comparison. California Management Review, Vol. 49, No. 4, pp. 67-89. 2007.
- [20] Marwaha, S., Seth, P., Tanner, D. W., What global executives think about technology and innovation. McKinsey on IT, Vol. 5, pp. 18-21, 2005.

- [21] McKelvey, M., Zaring, O., Ljungberg, D. Creating innovative opportunities through research collaboration: An evolutionary framework and empirical illustration in engineering. *Technovation*, Vol. 39, pp. 26-36. 2015.
- [22] Mukherjee, D., Gaur, A. S., Gaur, S. S., Schmid, F., External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 11, pp. 2178-2185. 2013.
- [23] Narula, R., R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, Vol. 24, No. 2, pp. 153-161, 2004.
- [24] Schilling, M. A., *Strategic Management of Technological Innovation*. 2nd ed., McGraw-Hill, 2009.
- [25] Simon, H. A., You don't have to be German to be a Hidden Champion. *Business Strategy Review*, Vol. 7, No 2, pp. 1-13. 1996
- [26] Simon, H. A. *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*. Springer Science & Business Media, 2009.
- [27] Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H., The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 951-973, 2000.
- [28] Street, C. T., Cameron, A. F., External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 239-266. 2007.
- [29] Richards, M., De Carolis, D. M., Joint venture research and development activity: an analysis of the international biotechnology industry. *Journal of International Management*, Vol. 9, No.1, pp. 33-49, 2003
- [30] Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A., Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 4, pp. 441-457. 2011.
- [31] Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., De Rochemont, M., Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, Vol. 29, No. 6, pp. 423-437, 2009.
- [32] Venohr, B., Meyer, K. E., The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy. Working Paper No. 30, Berlin School of Economics, 2007.
- [33] Heimonen, T., Virtanen, M., Characteristics of successful gazelles - problems in approaches and methods of analysing the data. *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 9, No. 1, pp. 12-41, 2012.
- [34] Voudouris, I., Lioukas, S., Makridakis, S., Spanos, Y., Greek hidden champions: lessons from small, little-known firms in Greece. *European Management Journal*, Vol. 18, No 6, pp. 663-674. 2000.
- [35] Yu, H., Y. Chen, Factors Underlying Hidden Champions in China: Case Study, University of Halmstad, 2009.

허 문 구(Huh, Moon Goo)



- 1985년 2월 : 고려대학교 경영학과 (경영학사)
- 1987년 2월 : 고려대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1992년 8월 : 고려대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2005년 2월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 교수

- 관심분야 : 경영전략, 혁신, 조직이론
- E-Mail : moongoo@knu.ac.kr