

국내 글로벌 강소기업들의 특성에 대한 연구 : 해외 히든 챔피언들의 성공요인을 중심으로

김규배(대전대학교 경영학과 조교수)*

김병구(한신대학교 글로벌비즈니스학부 조교수)**

국 문 요 약

본 연구는 해외 글로벌 강소기업들의 핵심성공요인, 즉 히든챔피언의 원리를 바탕으로 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 국내 11개 글로벌 강소기업들을 대상으로 사례 연구를 수행하여 해외 히든 챔피언들의 성공요인이 어떻게 적용되고 있는지 살펴보고, 이를 바탕으로 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 분석하였다.

해외의 히든챔피언들이 보유하고 있는 성공원리인 시장을 지배하는 목표와 자체생산 능력, 고성능을 내는 직원들, 핵심 사업에의 집중과 지속적 혁신, 고객 친밀성과 세계시장 지향 등의 원칙들은 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 대부분 적용되고 있었으나, 구체적으로 적용되는 과정에서는 보다 세분화된 형태로 다르게 나타나고 있었다. 국내 중소기업들이 글로벌 강소기업으로 성장하기 위해서는, 국내 글로벌 강소기업들도 공통된 성공요인으로 보유하고 있는 해외 히든 챔피언들의 성공원리와 이것이 국내 글로벌 강소기업들에 적용되는 과정을 자세히 살펴봄으로써, 자사의 특성에 맞는 활용 방안을 모색해야 할 것이다.

핵심주제어: 히든 챔피언, 글로벌 강소기업, 목표, 자체 생산, 직원, 집중, 혁신, 고객, 세계화

1. 서론

2013년 2월 출범한 박근혜정부는 대한민국 경제에서 중소기업들의 역할을 재조명하여, 이들을 시장에서 보호하거나 적극적으로 지원하는 두 개의 정책 트랙을 통해 창조경제의 주역으로 육성하고자 노력하고 있다. 구체적으로는 글로벌 강소기업을 육성하기 위한 성장 경로를 구축하고, 중소/중견 기업의 수출 경쟁력을 강화하며, 창업/벤처 활성화를 통한 일자리 창출을 극대화하는 등의 국정과제들이 진행되는 모습으로 나타나고 있다. 학계에서는 중소기업에 대한 연구가 꾸준히 진행되어 왔다. 중소기업은 대기업들과는 다른 특성이 있을 뿐 아니라, 기술혁신의 첨병 역할, 다양한 고객욕구의 충족 역할 등을 포함한 자체적인 순기능이 있어서 그 존재가치도 차별화될 수 있다(Lim, 2011). 또 과거와 달리 국내외 경제에서 차지하는 비중이 급속도로 증가하고 있기 때문에, 중소기업의 지속적 발전이 없는 경제 성장이 어렵다는 점도 중소기업이 중요한 이유이다. 이러한 중소기업의 존재가치와 중요성은 학계가 진행하는 중소기업 연구의 의의가 될 뿐 아니라, 박근혜 정부가 경제정책의

중점을 중소기업에 두고 있는 이유와도 연관되어 있다.

한편, 독일의 경영대가인 헤르만 지몬(Hermann Simon 1996, 2008)은 글로벌 강소기업에 대한 지속적인 연구를 통해 선도적인 글로벌 강소기업들을 소개하고 이들을 히든챔피언(Hidden Champions)이라 명명하며 성공 모델을 제시하고 있는데, 국내에서도 2008년에 이러한 연구가 소개되어 학계에서는 중소기업 연구의 활성화에 영향을 주었고, 정부의 정책이나 기업의 전략에도 영향을 미치고 있다. 예컨대, 학계에서는 국내 중견기업들의 글로벌화 전략과 경영자의 역할에 대한 연구(Kim, 2011), 글로벌 강소기업 육성을 위한 핵심역량에 관한 실증 연구(Park and Park, 2012), 세계를 선도하는 중소기업들의 혁신 성공요인에 관한 연구(Lee and Yun, 2012) 등이 이루어졌고, 글로벌 강소기업 즉 히든 챔피언들이 많이 속해있는 중소기업 강국인 독일의 중소기업들이 지속가능한 성장을 하는 요인을 분석한 연구가 진행되었다(Cho, 2013). 경제 및 경영 현장에서는 한국수출입은행이 2009년부터 한국형 히든챔피언을 선정하여 글로벌 우량기업 육성을 위한 다양한 지원을 수행하고 있으며, 코스닥시장, 거래소, 지식경제부, 국민은행 등에서도 히든챔피언의 특성을 가진 기업들을 선정하여 육성과 지원

* 제1저자, 대전대학교 경영학과 조교수, gbkim@dju.ac.kr

** 교신저자, 한신대학교 글로벌비즈니스학부 조교수, bgkim@hs.ac.kr

투고일: 2015-01-22 · 수정일: 2015-02-11 · 게재확정일: 2015-02-12

프로그램을 운영하고 있다. 박근혜 정부 출범 이후의 현재 상황은 국내의 중소기업들이 제도약하고 더 나아가 글로벌 강소기업으로 발전할 수 있는 우호적인 환경이다. 학계에서는 중소기업에 대한 연구가 활발히 진행되고 있고, 현장에서는 중소기업 발굴 및 육성을 위한 다양한 노력이 계속되고 있으며, 박근혜정부의 중소기업 육성 정책도 계속 구체화되어 실행되고 있기 때문이다. 그러나 국내의 중소기업들이 현재의 우호적인 환경을 기회로 활용하여 명실상부한 글로벌 강소기업으로 거듭나기 위해서는, 자사의 핵심역량을 구축하여 경영의 과정에 활용하는 것이 더 중요할 것이다. 실제로 2009년 이후 국내의 다양한 기관들이 선정하여 지원하고 있는 한국형 히든 챔피언 중 많은 기업들이 불과 몇 년 사이에 어려움을 겪고 있는 것은, 대상 기업으로 선정될 당시에는 매출액이나 시장점유율 같은 경영성과를 잘 내던 기업들도 지속적인 성장을 할 수 있는 핵심역량을 보유하고 있지 못했던 것으로 볼 수 있다. 반면에 헤르만 지몬이 약 20년 동안 글로벌 강소기업을 대상으로 연구를 진행하여 히든챔피언으로 선정된 기업들은 10년의 기간 동안 90% 수준의 독일 기업들이 여전히 뛰어난 경영성과를 유지(동 기간 동안 독일 대기업의 경우에는 37% 기업들이 증시에서 사라짐)하고 있다는 점을 주목해야 하며(1996, 2008), 이러한 글로벌 강소기업들의 핵심성공요인과 경영노하우들을 습득하고 경영현장에 접목하는 것은 국내 중소기업들의 내부역량을 강화하는데 매우 도움이 될 것이다. 본 연구는 글로벌 강소기업들의 핵심성공요인, 즉 히든챔피언의 원리가 국내의 글로벌 강소기업들에게는 어떻게 적용되고 있는지 살펴보고자 한다. 히든챔피언들의 성공 모델을 국내의 중소기업들에 적용하여 분석하고 있는 기존의 연구들이 있지만, 소수 기업을 대상으로 한 심도 있는 사례연구이거나(Lee etc, 2010; Kim, 2011), 다수 기업을 대상으로 한 실증연구의 특성을 가지고 있다(Park and Park, 2012; Lee and Yun, 2012). 그러나 국내의 중소기업들이 지속가능한 성장을 위한 핵심역량을 구축하는데 도움이 되기 위해서는, 국내의 다수 강소기업들이 가지고 있는 공통적인 특성을 글로벌 강소기업들의 성공원리의 적용 관점에서 분석하는 것이 필요할 것이다. 이에 본 연구의 핵심 질문을 아래와 같이 설정하여 연구를 진행하였다.

- √ 해외 히든 챔피언들의 성공원리가 국내 글로벌 강소기업 특성에 적용되고 있는가?
- √ 성공원리가 국내 글로벌 강소기업에게 적용되는 과정은 어떻게 나타나는가?

이를 위해 2장에서는 본 사례 연구를 위한 분석의 틀이 되는 이론적 배경을 먼저 살펴보고, 3장에서는 국내 11개 강소기업들의 사례를 이론적 배경에서 제시한 이론적 틀을 바탕으로 분석하고자 한다. 마지막으로 4장에서는 주요 결론과 시사점을 정리하고, 본 연구의 한계와 향후 필요하다고 판단되는 연구과제를 제시할 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 히든챔피언과 해외의 글로벌 강소기업

히든챔피언이라는 개념은 독일의 경영학자이며 컨설턴트인 헤르만 지몬이 1980년대 말에 중간 규모의 회사들 가운데 세계 시장을 선도하는 회사들을 칭하는 용어로 만들어낸 것이며, 1992년에 하버드 비즈니스 리뷰에 이들 기업에 대한 논문이 소개되면서 세상의 주목을 받게 되었다. 헤르만 지몬은 20년 이상 동안 글로벌 강소기업을 연구하면서 1996년과 2008년에 각각 이들 기업에 대한 양적, 질적인 분석을 통해 그들이 대기업과 어떻게 다르며 왜 성공할 수 있었는지를 보여주고 있으며, 국내에는 2008년도의 최근 연구결과가 번역되어 소개된 바 있다.

헤르만 지몬은 21세기 히든 챔피언을 선정하면서 전 세계의 시장을 지배할 것, 눈에 띄게 규모가 성장하고 있을 것, 생존 능력이 탁월할 것, 주로 대중에게 잘 알려지지 않는 제품을 전문적으로 생산할 것, 진정한 의미의 다국적 기업과 경쟁할 것, 성공을 거두고 있지만 결코 기적을 이룬 기업은 아닐 것이라는 6가지 기준을 정하였다. 또한 그러한 기업들 중 세계에서 1위, 2위 또는 3위를 차지하거나, 소속 대륙에서 1위를 차지할 것, 매출액은 약 4,400억원 이하일 것, 대중에게 잘 알려져 있지 않을 것이라는 세 가지 기준을 추가적으로 적용하여 세계의 대표적인 히든 챔피언 50개를 선별하고 이들의 성공 원리를 분석하였다.

연구 대상이 된 50개의 글로벌 강소기업들은 야심찬 목표와 강력한 리더십을 바탕으로 기업 내부의 자체생산 능력 및 분권화된 문화, 높은 성과를 내는 직원들로 핵심역량을 구축하고 있으며, 이를 바탕으로 하나의 핵심사업에 집중하여 끊임없이 혁신하며 고객과의 친밀성을 높여 중국적으로 세계적인 규모로 성장하게 해 주는 것으로 분석되었다(Simon, 2008). 이 연구에서는 글로벌 강소기업의 성공원리에 대한 분석 뿐 아니라, 히든 챔피언의 전략 개발 과정을 제안해 주거나, 회사의 규모에 따라 얻어야 하는 교훈을 함께 제시하여 히든 챔피언이 되고자 하는 기업들에게 많은 통찰력과 시사점을 제시해주고 있다.

한편, 헤르만 지몬이 글로벌 히든 챔피언에 대한 연구를 수행한 이후, 자국의 중소기업에 대한 비슷한 연구들이 진행될 바 있다. 헤르만 지몬이 1997년에 히든 챔피언에 대한 1차 연구 결과를 발표한 이후, 그리스 강소기업들을 대상으로 시장, 고객, 기술과 혁신, 인적자원과 리더십이라는 4가지 관점의 사례 연구가 진행되었다(Voudouris, 2000). 이 연구에서는 그리스의 강소기업들이 전문화된 틈새시장의 선택, 고객 서비스의 강조, 고유한 제품과 서비스를 통해 스스로 혁신을 창조, 특화시장, 종업원의 높은 유지율과 기술력 등을 제시하고 있다. 중국의 강소기업을 대상으로 한 연구에서는 강소기업의 특성을 내부 요인과 외부 요인으로 구분하고, 내부요인은 목표, CEO, 혁신 요소를, 외부요인은 집중화 전략, 글로벌화, 고객지향으로 분류하고 있다(Yu and Chen, 2009). 이러한 연구들은 특정 국가를 연구대상으로 하고 있다는 점에서 일부 차이는 있지만, 헤르만

지문의 연구결과가 제시하고 있는 성공요인들이 비슷하게 적용되고 있음을 알 수 있다.

히든챔피언의 개념과 연구결과가 국내에 본격적으로 소개된 2008년 이후 국내에서도 글로벌 중소기업, 특히 독일 기업들에 대한 연구들이 진행되었다. 먼저 독일 중소기업의 경쟁력의 원천을 분석한 연구(Kim etc, 2010)에서는 마이클 포터의 다이아몬드 모델을 이용한 분석을 통해 세계 최고수준의 기술력, 대기업과 중소기업의 균형 잡힌 경제 체계, 국가 차원의 직업 훈련 체계, 안정적인 노사관계, 품질 중심의 차별화 전략 등을 제시하고 있다. 또한 독일 장수가족기업들에 대한 사례연구를 통해 독일 히든챔피언 기업들의 지속가능 성장 요인을 분석한 연구가 있는데(Cho, 2013), 독일 히든챔피언의 경영 특성과 지속가능 성장요인을 개별기업의 경영 관점과 정부의 제도 및 정책 관점으로 나누어 분석하였다. 이 연구에서는 개별 기업의 경영 관점에서는 독일의 히든챔피언들이 헤르만 지문이 제시한 히든챔피언 성공원리를 대부분 보유하고 있는 것으로 분석되었고, 정부의 제도 및 정책 관점에서는 직업과 연계한 교육시스템 운용을 통한 필요인력의 원활한 공급, 중소·중견기업 친화적인 R&D 정책, 해외시장 개척 및 국제화 지원, 주거태은 행제도와 관계금융 관행, 적극적인 사업승계 지원 등을 성공요인으로 분석하고 있다.

2.2 국내의 글로벌 중소기업

국내의 글로벌 중소기업들에 대한 연구는 그동안 중소기업을 대상으로 한 연구에서 다양한 사례 및 실증 연구를 통해 진행되어 왔다. 특히 2008년도 이후에는 국내에 널리 소개되기 시작한 히든챔피언의 개념을 중심으로 국내 중소기업들의 성장과 해외진출을 다룬 글로벌 중소기업들에 대한 연구도 이루어지고 있다.

먼저 국내 중소기업들의 성공요인과 실패요인을 분류하고, 성공요인으로 기술력, 비전, 마케팅 능력을 제시한 연구가 있는데(Lee, 2009), 이를 통해 신시장 개척 방향을 논의하고 있다. 중소기업들의 성공요인을 5가지로 분류하고 중소기업들에의 적극적 적용을 주장하는 연구도 있는데(Kim, 2010), 여기에서는 중소기업들의 성공요인을 기술개발 역량, 고객중심 마인드, 수출시장 중시, 틈새시장 발굴, 정부의 정책적 지원으로 제시하고 있으며, 특히 국내 기업환경의 특성을 고려하여 정부의 정책적 지원을 중요한 성공요인으로 보고 있다는 점이 특이하다.

또한 대한민국 장비업계의 대표 기업인 주성엔지니어링에 대한 사례연구는 대상 기업의 고속성장의 요인과 위기 극복 과정, 해외시장 진출에 대한 심도있는 분석을 통해 비슷한 환경에 처해있는 중소기업들에게 그 성공비결과 전략적 시사점을 제시해주고 있다(Lee etc, 2010). 이 연구에서는 중소기업들의 기술력과 도전의식을 강조하고 핵심기술에 기반한 적극적인 다각화의 모습을 보여주고 있다.

또 다른 연구는 글로벌 시장에서 시장 지배력이 높은 2개의 기업과 급성장이 예상되는 1개 기업을 대상으로 사례를 분석하여, 해외의 히든챔피언 기업들이 가진 성공원리와 비교를

수행하고, 기업가정신의 고취와 정부정책의 지원을 강조하고 있다(Kim, 2011). 이러한 연구들은 모두 히든챔피언의 개념과 성공원리를 국내의 중소기업들에 적용하여 분석하고 시사점을 제시하는 연구들이다.

한편, 해외의 히든 챔피언 기업들에 부합하는 국내 글로벌 중소기업에 대한 정성적 사례연구 뿐 아니라, 국내 글로벌 중소기업들의 핵심역량이나 혁신활동에 대한 정량적 실증연구들도 진행되고 있다. 먼저, 국내의 213개 강소기업을 연구대상으로 하여 강소기업의 핵심역량들을 집중화, 세계화, 경쟁우위, 고객친밀성으로 구성하고 지속가능성장물에 미치는 영향을 분석한 연구가 있다(Park and Park, 2012). 이 연구에서는 헤르만 지문의 히든챔피언 성공원리를 바탕으로 한 연구모형을 설정하여 기업 데이터를 이용한 실증 연구를 수행하였다는 점에서 의미가 있다.

또 다른 연구는 과학기술정책연구원의 제조업체 혁신활동 서베이 데이터를 활용하여 글로벌 중소기업에 해당하는 기업들과 그렇지 않은 기업들의 기술혁신 변수들의 차이를 분석하고, 이러한 변수들이 글로벌 중소기업의 혁신에 미치는 영향을 실증 분석한 연구가 있다(Lee and Yun, 2012). 이 연구는 히든챔피언 성공원리를 직접 적용하는 연구는 아니지만, 글로벌 중소기업의 성장에 큰 영향을 미치는 혁신 변수를 중점적으로 실증 분석하여 중소기업들과 정부정책 관점에서 시사점을 제시하고 있다. 또한, 정부의 기술개발 지원이 중소기업의 기술혁신 성과에 영향을 미치고(Lee etc, 2014), 정책자금 지원이 중소기업과 벤처기업의 재무성과에 영향을 미친다는 연구도 있어(Chae etc, 2011), 중소기업의 발전에 정부의 지원이 중요하다는 것을 보여주고 있다.

2.3 본 연구의 접근법

본 연구는 국내의 히든챔피언들 즉, 다수의 국내 글로벌 중소기업들을 대상으로 해외의 히든챔피언들이 보여주고 있는 성공원리가 국내의 글로벌 중소기업들에게는 어떻게 적용되는가를 분석하고자 한다. 이와 관련된 국내의 유사한 연구들이 있지만 일부 기업들만을 대상으로 정성적 연구를 수행하였거나, 다수의 기업들을 대상으로 한 연구들은 기업의 데이터를 이용한 정량적 연구를 수행한 것이다. 그렇게 때문에 본 연구의 차별적 접근법은 다수의 기업들을 대상으로 해외의 히든챔피언 성공원리들을 정성적으로 분석하는 것이며, 이를 통해 국내의 중소기업들이 경영의 지침으로 더 잘 활용할 수 있다고 생각한다.

본 연구에서 이루어지는 사례의 분석은 2013년도에 KBS에서 방영한 14개의 히든챔피언 기업들을 대상으로 출발하였다. KBS는 한국형 히든챔피언의 선정을 세계시장 점유율이 5위 이내, 혹은 한 대륙에서 2위 이내를 차지하는 매출액 1조원

미만의 중소기업들로 선정하였는데, 이러한 정량적 기준은 본 연구의 이론적 토대가 되는 글로벌 히든 챔피언의 선정 기준에도 부합하는 것이 필요하였다. 헤르만 지문이 최종적으로 선정

한 50개의 글로벌 히든 챔피언들은 세계 시장에서 1위, 2위 또는 3위를 차지하거나, 소속 대륙에서 1위를 차지할 것, 매출액은 약 4,400억원 이하일 것, 대중에게 잘 알려져 있지 않을 것이라는 세 가지 기준으로 선정된 것이다. 14개의 기업들을 대상으로 방송에서 제공한 내용들과 추가적으로 확보한 정량적, 정성적 데이터를 수집하였고, 본 연구의 비교 기준이 되는 글로벌 히든 챔피언들의 선정 기준에도 부합하는 11개의 기업을 최종적인 연구의 대상 기업으로 선정하였다. 최종 선정된 11개의 연구대상 기업의 주요 데이터는 <표 1>에 요약되어 있다.

<표 1> 최종 연구대상 기업 정보

기업명	글로벌 시장 위상	설립	매출액(원)	종업원(명)
마이다스아이티	세계 1위	1989	57,031,631,532	356
제이브이엠	세계 1위	1977	81,604,937,526	329
아이디스	세계 2위	1997	117,594,445,749	303
휴비츠	세계 1위	1988	64,069,932,463	185
미래나노텍	세계 1위	2002	278,882,884,295	735
씨젠	세계 3위	2000	58,992,832,192	178
블루버드	세계 4위 (대륙 1위)	1995	53,961,039,466	252
와이지원	세계 1위	1981	280,560,100,292	1415
기산전자	세계 1위	1988	49,138,577,325	146
바이오스페이스	세계 1위	1996	33,230,296,365	133
대원GSI	세계 3위	1970	51,816,874,258	200

주 1. 출처는 각사 홈페이지 자료 및 재무제표를 활용
 2. 글로벌 시장 위상은 시장의 범위를 어떻게 선정하느냐에 따라 일부 달라질 수 있음

11개 기업들에 대한 사례 분석은 방송 콘텐츠와 추가로 수집한 자료를 활용하여 이루어졌으며, 사례를 분석하는 이론적틀과 분석 체계는 헤르만 지몬이 연구한 결과를 바탕으로 구성하였다. 글로벌 강소기업의 특성에 대한 연구들은 헤르만 지몬의 연구 외에도 그리스 강소기업의 연구(Voudouris, 2000), 중국 강소기업의 연구(Yu and Chen, 2009), 국내 강소기업의 연구(Lee, 2009; Kim, 2010) 등이 있지만, 국내 글로벌 강소기업의 특성들을 분석하는 이론적 틀은 헤르만 지몬의 연구 결과가 더 적합하다고 판단하였다. 그리스, 중국, 한국 기업에 대한 연구 결과는 연구의 대상이 특정 국가에 한정되어 있는 1회의 연구인 반면에, 헤르만 지몬의 연구들은 전 세계의 기업들을 대상으로 2차례(1996년, 2008년)에 걸쳐 발표된 장기적인 연구이기 때문에, 국내 글로벌 강소기업들에 적용해 보는 보편적인 이론적 틀로 더 타당했기 때문이다.

헤르만 지몬이 글로벌 히든챔피언의 핵심성공원리로 제시한 8개의 지침인 시장을 지배하는 목표, 자체적인 R&D와 생산, 높은 성과를 내는 직원들, 시장과 사업의 집중, 혁신, 고객 친밀성, 세계화 요소들이 있는데(Simon, 2008), 이를 사례 연구 및 분석의 틀로 사용하였다. 이후에는 이러한 분석 관점을 바탕으로 11개의 국내 글로벌 강소기업에 대한 탐색을 통해 헤르만 지몬이 제시한 해외 히든챔피언의 성공원리들과 비교하여 분석하였다. 구체적으로는 해외 히든 챔피언들의 성공원리가 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 적용되고 있는지, 성공원리가 적용되는 과정은 어떻게 나타나고 있는지 등을 살펴보고자 하였다. 그

리고 이 과정에서 해외의 히든 챔피언들과 국내의 글로벌 강소기업들의 차이점을 파악하고자 하였다.

본 논문에서는 글로벌 강소기업과 히든 챔피언이라는 용어를 혼용하고 있다. 글로벌 강소기업이 해당 사업 및 제품의 해외 시장을 지배하고 있는 중소기업이라고 한다면, 히든 챔피언은 글로벌 강소기업 중에서 헤르만 지몬이 선정한 기준에 부합하는 기업들을 의미하고자 한다.

III. 국내 글로벌 강소기업의 경영사례

3.1 연구 대상 기업

KBS는 일반인들에게는 잘 알려져 있지 않지만, 혁신을 통해 세계시장을 개척하고 있는 수출주도형 중소기업 즉, 한국형 히든챔피언을 발굴하여 2013년 한 해 동안 방송을 통해 소개한 바 있다. 그리고 이를 통해 참된 기업가 정신을 고취하고 일자리 창출에도 기여하고자 하였다. KBS의 한국형 히든챔피언은 세계시장 점유율이 5위 이내, 혹은 한 대륙에서 2위 이내를 차지하는 매출액 1조원 미만의 강소기업들을 선정하였고, 2013년 4월부터 8월까지 총 14개의 기업을 대상으로 한 15회의 방송 프로그램이 방영되었다. 이 방송 프로그램에서 다루었던 14개의 기업들이 바로 본 연구 대상의 후보가 되었던 글로벌 강소기업들이며, 방송 홈페이지(<http://www.kbs.co.kr/1tv/sisa/hidden/>)를 통해 기업에 대한 개략적인 소개와 다시보기 방송 프로그램들을 접할 수 있다.

<표 2> 본 연구의 대상인 11개의 기업정보

기업명	주력 사업 및 제품	사업 및 제품 설명
마이다스아이티	건축설계 SW	건축물 설계 단계에서 안전성과 경제성을 파악하는데 쓰이는 시뮬레이션 프로그램 SW
제이브이엠	약국자동화 시스템	의사의 처방에 따른 약국의 조제 과정을 자동화하여 지원하는 장비와 시스템
아이디스	디지털보안영상장비	CCTV 영상 등을 디지털 방식으로 저장하고 관리하는 장비 제품
휴비츠	검안장비	시력 측정을 자동화하기 위해 검사에 필요한 모든 정보와 장비를 통합적으로 제공
미래나노텍	광학필름	LCD TV에서 밝고 선명한 화면을 보여주기 위해 장착되는 광학필름 제품
씨젠	분자진단시약	사람의 체액(타액, 혈액 등)에서 추출한 유전자 정보로 질병 감염 여부를 확인하는 시약 제품
블루버드	산업용단말기	백화점, 택배회사 등 바코드 등을 이용한 업무 처리를 빠르고 편리하고 도와주는 단말기 제품
와이지원	절삭공구	금속을 자르고 구멍을 뚫을 때, 직선부터 곡선까지 자유롭고 정확하게 깎아내는 절삭공구 제품
기산전자	지폐감별기	지폐를 권종별로 분류하고, 위조지폐를 감별하는 소형 지폐감별기 제품
바이오스페이스	체성분분석기	근육과 체지방량 등 종합적인 체성분을 측정해주는 의료기기 제품
대원GSI	곡물선별기	곡물에 들어있는 이물질이나 불량품을 색에 의해 분류하는 곡물 색채선별기 제품

<표 2>에는 방송으로 방영된 14개의 기업들 중, 헤르만 지몬의 글로벌 히든 챔피언 선정 기준에 부합하는 최종적인 연

구 대상 기업 11개의 사업 정보가 요약되어 있다. 11개의 연구 대상 기업들은 전자, 기계, 바이오, 자동차, 광학 산업 등 다양한 영역에서 세계 시장을 지배해 나가고 있는 기업들이다. 11개의 연구 대상 기업들은 해당 산업의 특성 및 제품 시장의 크기에 따라 <표 1>에서 본 바와 같이, 매출액과 종업원수 등의 기업 규모에는 차이가 있다. 그러나 모든 기업들이 해당 제품의 글로벌 시장을 지배해 나가고 있는 국내의 글로벌 강소기업들이다.

3.2 시장을 지배하는 목표

해외의 글로벌 강소기업들은 성장과 시장지배력 관점에서 실현이 불가능할 정도의 야심찬 목표를 설정하여 회사가 나아가야 할 방향을 제시하고, 이러한 목표를 끈기 있게 실행하는 특징이 있다고 한다(Simon, 2008). 이에 따르면 야심찬 목표에 관해 조직 내 구성원들에게 효과적으로 의사소통을 하고 동기를 부여하는 리더십을 행사하며 실행력을 높이고 있는 것으로 나타난다. 국내 글로벌 강소기업들을 살펴보면, 창업 초기부터 시장을 지배하는 목표를 설정하여 꾸준히 추진해오고 있는 경우와, 내외부 환경의 변화에 대응하기 위해 새로운 목표를 설정하여 추진해오는 경우로 나눌 수 있다.

3.2.1 창업 초기부터의 야심찬 목표

국내의 글로벌 강소기업들도 대부분 야심찬 목표를 지향하고 있다. 건축설계 SW 기업인마이더스 아이티는 창업 초기인 2002년부터 ‘1등이 되려면 1등을 이겨야 한다’는 목표를 가지고 이 분야의 1등 기술이 필요한 일본의 건설 시장에 먼저 진출하였다. 마이더스 아이티 입장에서는 가장 안전한 설계를 요구하는 일본의 건설시장에서 인정을 받는 것이 건축설계 SW 제품의 세계적인 품질을 갖추는데 필요하다고 판단했기 때문이다.

디지털 보안 영상장치 업체인 아이디스도 창업 당시부터 우리 기술로 세계 시장에서 1등이 되자는 목표를 가지고 해외시장을 먼저 개척하였고, 가격보다는 프리미엄 시장에서 1등을 갖춘 제품으로 인정받는 것을 지속적으로 지향하고 있다.

광학기기 업체인 휴비스의 경우 창업 초기에 독일과 일본 기업들을 이겨야한다는 사명감을 가지고 당시로서는 어려워보였던 독일과 일본 기업들과 지속적으로 경쟁하고 있으며, 광학필름 업체인 미래 나노텍은 최초의 광학필름 국산화 목표를 이룬 후에 현재는 세계 1위 기업인 3M에 당당히 도전하고 있다.

바이오 기업인 씨젠의 경우 동시에 다중으로 진단이 가능한 시약을 최초로 개발하였는데, 이 기업의 목표는 창업 초기부터 미래지향적인 기술을 발굴하고 제안하는 것으로 정의되어 있다.

초정밀 절삭공구 제조업체인 YG-1은 창업 초기부터 돈을 벌자는 목적이 아니라 세계 최고의 품질을 만들자라는 목표를 가지고 출발하였고, 현재도 절삭공구 분야에서 세계 1위가 되려는 목표를 향해 끊임없이 노력하고 있다.

체성분 분석기를 생산하는 바이오스페이스는 규모가 크지는 않아도 한 분야를 계속 유지해 나가며 오랫동안 강한 위치를

차지하는 명품회사들을 모델로 삼고 있으며, ‘세계 최고의 기계를 만드는 사람들’을 슬로건으로 하여 독보적인 위치를 차지하고 있다. 목물선별기 제조업체인 대원GSI는 20년 전 일본의 기술제휴 제안을 거절하고 1994년 국내 최초의 색채선별기 개발을 완료한 후, 국내 시장의 90%, 세계의 3대 브랜드로 성장하였는데, 현장에 대한 끊임없는 고민을 통해 경쟁사의 제품보다 무조건 뛰어나야 한다는 목표가 기반이 되었다.

3.2.2 환경 변화에 따른 새로운 목표

약국 자동화 시스템 기업인 JVM의 경우 처음에는 국내 최초의 수동식 약 포장기계를 공급하는 것에서 출발하였으나, 회사가 어려워지고 창업자가 암에 걸린 어려움을 극복하는 과정에서 보다 야심찬 목표를 설정하여 추진하게 된다. 국내의 98% 약국 시장을 차지하던 일본의 약국 자동화 기계에 도전하여 4년 만에 최초의 국내 약국 자동화 시스템을 개발한 것이다.

산업용 단말기 회사인 블루버드는 원래 S/W 프로그램 회사였지만, 1998년에 글로벌 기업들이 시장을 선점해 있는 상황에서도 시장 환경 변화에 대응하기 위한 산업용 단말기 사업을 착수하여 2003년도에 국내 1위를 달성하고, 2005년도 이후 해외로 진출하여 차별화된 내구성과 디자인으로 세계의 강자로 자리 잡았다.

위폐감별기계 제조업체인 기산전자는 1997년 최초의 국산화 기계를 생산하여 빠르게 국내 시장을 먼저 차지한 후, 좁은 국내 시장을 넘어 세계 시장을 목표로 한 제품 개발을 위해 각국 화폐의 특성을 반영한 연구개발을 지속적으로 수행해오고 있다.

3.3 자체적인 R&D와 생산

글로벌 히트 챔피언들도 아웃소싱이나 전략적 제휴 등 최근의 경영 기법을 일부 도입하고 있지만, 일반적인 다른 산업체에 비해 가치창출비율과 자체생산비율이 상당히 높은 편에 속하고 있다(Simon, 2008). 이들은 자체 기술력이 핵심역량인 경우가 많기 때문에, 높은 품질을 유지하기 위해 R&D와 생산을 자체적으로 해결하려고 하며, 심지어는 생산기계나 원료를 직접 생산하기도 한다. 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 ‘높은 자체생산비율’ 관점에서 살펴보면, 대부분의 연구개발과 생산을 직접 수행하는 경우와, 핵심적인 부분은 자신이 직접 수행하고 필요한 경우에는 아웃소싱을 수행하는 경우로 나눌 수 있다.

3.3.1 전 부문 자체생산 지향

국내의 글로벌 강소기업들도 대부분 자체적인 연구개발과 생산 체계를 유지하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 약국 자동화 시스템 제조업체인 JVM은 해외의 현지 실정에 맞는 제품 공급을 위해 약통 같은 것은 현지에서 고객의 니즈에 맞추어 자체 생산을 하고 있다. 특히 필요한 경우에는 제품에 필요한 부품을 직접 만들거나, 제조에 필요한 기계까지도 자체적으로 제작하는 경우가 많다. 광학기기 제조업체인 휴비스는 광학현미경의 핵심 부품인 렌즈현미경 기술 개발 및 광학현미경 광소자도 자체 생산하는 등 핵심 부품까지도 세계 최

고를 지향하고 있고, 절삭공구 제조업체인 YG-1의 경우도 최근에 설립한 총주공장의 경우 절삭공구를 제작하는 공장의 기계까지도 모두 자체 제작하는 체계로 바꾸었다. 곡물선별기 제조업체인 대원 GSI는 곡물 색채선별기의 핵심 부품인 카메라, 에어밸브 등 핵심 부품들을 모두 자체제작 하고 있다.

3.3.2 핵심 부분 자체생산 지향

산업용 단말기 제조업체인 블루버드의 경우는 부품은 모두 전문업체에 위탁하고, 최종적인 조립을 자체 공장에서 수행하고 있는데, 제품의 핵심 경쟁력이라 할 수 있는 제품에 대한 디자인과 최종 제품의 내구성 테스트는 자체적으로 수행한다.

곡물 선별기 제조업체인 대원 GSI의 경우도 일부 기계에 대한 설계는 직접 수행하되, 기계의 제작은 외주를 통해 수행하는데, 이 경우에도 기계 제작에 대한 상세 설계 및 제작의 모니터링을 직접 수행하며 품질을 유지하고 있다.

3.4 고성과를 내는 직원들

기업문화, 직원들의 일체감, 동기부여 같은 요소는 기업의 성과에 매우 중요하다(Simon, 2008). 헤르만 지몬은 글로벌 히든 챔피언들의 장점으로 회사에 대한 직원들의 충성심, 직원들의 전문능력, 직원들의 동기부여와 유연성을 뽑고 있다. 글로벌 히든 챔피언들은 병가율이나 이직률이 매우 낮고, 소규모 조직 단위 및 분권화에 기반한 투명한 성과 모니터링 체계를 갖추고 있으며, 성실성과 성과를 요구하는 보수적인 기업문화를 가지고 있다고 한다. 국내의 글로벌 강소기업들도 조직원들의 자발적인 열정과 회사에 대한 충성심이 기업의 성과로 이어지는 매커니즘을 보이고 있다. 그러나, 그러한 매커니즘을 만들어내는 원인은 최고경영자의 지원과 관심, 직원들의 자부심, 수평적인 기업문화에 근거하고 있는 것으로 나타나고 있다.

3.4.1 경영진의 지원과 직원들의 자부심

건축설계 SW 기업인 마이더스 아이티는 직원을 행복하게 하는 것이 경영자의 책무라고 생각하며 매출은 한 기업이 세상에 제공한 행복의 총량이라고 한다. 이러한 직원 행복 중심의 경영철학은 회사의 S/W 개발자를 잘 이해하여 그들을 위해 무엇을 해 줄까를 항상 고민하고, 전체 직원들이 잘 먹고 잘 쉬게 해주는 방안을 고민하는 회사의 노력으로 이어지게 되었다. 마이더스 아이티의 사내 식당은 특급 호텔 출신의 주방장이 제공하는 인당 삼만원 상당의 식사가 항상 제공되며 주말에는 가족과 함께 먹을 수 있는 요리를 제공하기도 한다. 점심시간 이후에는 공식적인 낯잠 시간이 제공되어 직원들의 편안한 휴식을 제공하고 있다. 마이더스 아이티는 직원이 첫 번째 고객이라는 경영자의 철학과 기업문화가 자리 잡고 있어 임직원들은 행복한 직장생활과 가정생활을 병행할 수 있으며, 회사에 대한 자부심을 기반으로 자발적인 동기부여가 되어 있다. 약국자동화 시스템 기업인 JVM의 본사에는 가장 좋은 위치에 연구소와 식당이 자리 잡고 있다. 항상 직원들과 허물없이 지

내는 창업자 겸 부회장은 직원들을 위한 배려에 항상 신경쓰고 있다. 5년 전 키코사태 때 JVM은 1200억 수준의 손실을 입고 어려움에 처해 있었다. 그러나 회사는 이 당시에도 인원을 줄이거나 임금을 조정하지 않았고, 직원들은 여기에 감동하여 모두 제자리를 지키며 3년 만에 회사의 손실을 복구한 적이 있다. 현재의 임직원들은 회사의 분위기와 동료들이 너무 좋고, 이에 자부심을 느낀다고 말하고 있다.

디지털 보안영상 녹화장비 기업인 아이디스는 직원들이 안정적인 삶과 자신의 비전을 실현하는 것을 경영의 방향으로 삼고 있는 바, 전체 300명 수준의 임직원들은 장기근속 비율이 매우 높게 나타나고 있다. 경영자는 항상 편한 분위기에서 직원들과 소통하고 있으며, 사장부터 사원에 이르기까지 모두 세계 최고를 꿈꾸는 기업문화가 자리 잡고 있다.

3.4.2 수평적, 가족적인 기업문화

분자진단기업인 씨젠은 직원들의 생활을 대표이사가 직접 챙기고 있다. 최고경영자는 직원들이 어떤 생각을 가지고 있나에 항상 신경을 쓰고, 회사에서는 아예 직원이라는 용어를 쓰지 않고 모두가 소중한 동료들이라는 생각이 자리 잡고 있으며, 정년도 비정규직도 별도로 존재하지 않는다. 젊은 직원들을 중심으로 기회가 많은 회사, 배움이 많은 회사, 꿈이 있는 회사라는 인식이 자리 잡고 있으며, 임직원들의 사회 기여에 대한 자부심이 가득하다.

광학필름 제조 기업인 미래나노텍은 사내 자치위원회의 운영을 통해 서로를 격려하며 직원들의 참여와 소통을 강조하고 있고, 자율복장 운영 및 활기찬 문화 체고를 위해 노력하고 있다. 특히 특성화고 졸업생들을 많이 채용하고 있는데, 이들을 위한 사내대학을 설립하여 향후 선취업 후 대학 모델을 운영할 예정이다. 특성화고 졸업생 직원들은 학력에 차별이 없고 군대를 다녀와도 복직이 이루어지는 안정된 신분을 보장받고 있다. 절삭공구 제조기업인 YG-1은 직원들이 정으로 뭉쳐 있어 헌신적인 업무 수행을 가능하게 하고, 이들이 함께 소통하고 쉴 수 있는 공간을 제공하여 보다 가족적인 문화를 형성하고 있다고 한다.

3.5 시장과 사업의 집중

글로벌 히든 챔피언들은 자신의 사업과 시장을 좁게 정의하여 해당 시장에서 지배적인 위치를 차지하는 것으로 나타난다(Simon, 2008). 특정 제품 시장에 집중함으로써 해당 분야의 전문지식을 갖추게 되며, 충실한 태도로 해당 사업에 몰입한다. 헤르만 지몬은 히든 챔피언들이 자신의 핵심 사업과 시장에 의존하기 때문에 시장 리스크를 높일 수 있지만, 이 시장의 고객 역시 히든 챔피언들에게 의존하기 때문에 경쟁사 리스크를 감소시키며 균형을 유지한다고 한다. 그리고 성장을 추구하는 과정에서 다른 사업에 진출할 수 있지만, 이 경우에도 핵심 사업과 직접 관련 있는 유연한 다각화와 분권적 운영을 통해 좁은 의미의 시장 정의와 집중 전략을 유지하고 있다.

국내 글로벌 강소기업들의 특성을 ‘핵심 사업과 제품에 집중’ 관점에서 살펴보면, 1~2개의 제품에 집중하는 경우와, 이러한 핵심 제품 및 사업을 기반으로 관련 다각화를 수행하는 경우로 나누어 살펴볼 수 있다.

3.5.1 소수의 핵심사업

국내의 글로벌 강소기업들도 소수의 핵심 사업과 제품에 집중하고 있다. 건축설계 SW 기업인 마이더스 아이티, 약국 자동화시스템 기업 JVM, 디지털 보안영상 녹화장비 기업 아이디스, 시력측정 광학기 기기업 휴비즈, LCD 광학필름 제조 기업 미래나노텍, 분자진단 바이오 기업 씨젠, 질산공구 제조기업 YG-1, 체성분분석기 공급 기업 바이오스페이스 등은 모두 창업 당시의 제품과 시장에 계속 핵심역량을 집중하고 있는 기업이다. 한편, 산업용 단말기 제조기업인 블루버드, 색채선별기 제조기업인 대원 GSI는 창업 당시와 현재의 주력 사업이 다르다. 1995년에 창업한 블루버드는 원래 S/W 프로그램 회사였으나 1998년도부터 산업용 단말기 사업을 영위해오고 있으며, 대원 GSI는 도정공장의 설비업체를 운영하던 중에 색채선별기 시장에 진출하였다. 그러나 세 개의 회사 모두 최근 10년 동안은 현재 영위하고 있는 제품 시장에 사업을 집중하고 있다는 점에서 국내의 다른 글로벌 강소기업들 및 해외의 히든 챔피언들과 같은 특성을 보유하고 있다.

3.5.2 핵심 제품과 사업 관련 다각화

한편, 국내 글로벌 강소기업들도 해외의 히든 챔피언들과 마찬가지로 성장을 추진하는 과정에서 기존 제품 및 사업과 직접 관련있는 신제품과 신사업으로 다각화를 피하는 모습이 나타난다. 마이더스 아이티는 건축설계 S/W 기술력을 바탕으로 현재 의료분야에 진출하려고 노력하고 있는데, 기존 제품과 사업에서 획득한 시뮬레이션 기술을 건축과 같은 공학 뿐 아니라 의료, 환경 등 다양한 분야에서의 활용을 모색하고 있는 것이다. 광학기 전문업체인 휴비즈는 시력측정 자동화시스템 1위의 기술력을 바탕으로 세계 4대 메이커가 주름잡고 있는 현미경 산업에 도전하여 연구개발 4년 만에 산업용 현미경을 출시하였다.

광학필름 제조업체인 미래나노텍은 LCD 패널용 광학필름으로 시장을 장악한 이후, 현재는 도로표지판용 반사필름 시장의 제품 개발과 대형모니터에서 사용하는 터치패널 기술을 개발해 관련 분야로의 확장을 꾀하고 있다. 질병을 진단하는 바이오 기업 씨젠은 최근 미국의 듀폰사와 계약을 체결하고 식품 안정성 검사 분야까지 사업을 확장해 나가고 있다. JVM은 현재 세계 1위의 약국 자동화시스템 제조역량을 확장하여 의사의 처방에서 약의 제조에 이르기까지의 전 과정을 모두 자동화하는 기계를 만들어내는 비전을 향해 달려가고 있다. 아이디스는 디지털 보안영상 녹화장비 뿐 아니라 CCTV 시장 전체로 사업을 확장하기 위해 최근 CCTV용 카메라 제조업체를 인수하였다. 특히 앞으로는 토털 보안장비기업으로 도약하기 위해 자사 브랜드 중심의 사업을 영위하려는 계획을 가지고 있다.

3.6 혁신

헤르만 지몬은 히든 챔피언들이 새로운 시장을 만들어내는 선구적 혁신과 지속적인 개선을 의미하는 끊임없는 혁신을 통해 세계의 시장을 지배한다고 하였다(Simon, 2008). 혁신은 고객에게 유용한 가치를 제공하거나 원가를 줄이는데 기여해야 하며, 제품혁신 및 이와 결부된 R&D가 중요한 경우에는 혁신이 더 중요하다. 히든 챔피언들은 대기업들과 달리 시장이나 기술 중 하나에 집중하는 것이 아니라, 시장과 기술을 동등하게 이용하는 혁신을 수행하는 통합적 전략을 이용한다. 최고경영자가 혁신을 담당하되 이러한 혁신은 직원 모두가 수용하여 자신의 능력을 발휘할 수 있어야 한다. 또한 고객과의 신뢰 있는 관계는 고객 아이디어에 기반을 둔 혁신 과정에 매우 중요하다. 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 ‘끊임없는 혁신’ 관점에서 살펴보면, 고객 니즈를 기반으로 한 제품 혁신의 경우와, 기술 및 R&D를 기반으로 한 기술 혁신의 경우로 나누어 살펴볼 수 있다.

3.6.1 고객 니즈 기반의 혁신

국내의 글로벌 강소기업들은 하나의 제품 및 시장에 집중하면서 국내 및 세계 최초의 제품 개발 뿐 아니라 끊임없는 혁신을 이루어오고 있다. 특히 고객의 니즈에 기반한 기술 혁신과 제품 개선을 통해 차별화된 경쟁력을 구축하고 있다.

건축설계 SW 기업인 마이더스 아이티는 제품을 개발하고 평가하는데 있어 다양한 고객사 요구를 반영하거나 고객의 입장에서 차별화된 가치를 제공할 수 있는 기능을 제공해오고 있다. JVM은 각국의 약국제조 환경에 맞는 기능들을 제품에 반영하기 위해 노력하는데, 엄격한 위생기준을 요구하는 독일 시장을 위해 장비를 손쉽게 분리하여 세정할 수 있는 기능을 추가한 것이 대표적인 사례이다. 아이디스는 고객들이 복수의 CCTV 영상을 동시에 한 화면에서 볼 수 있는 기능을 제공하여 차별적 가치를 만들어내었고, 제품 개선을 위해 자체개발한 보안전용 칩을 통해 동시에 제공되는 영상이 보다 빠르게 움직이고, 자연재해 등 충격과 훼손으로부터 보호될 수 있으며, 더 나아가 세계 최초로 실시간으로 끊김이 없는 동영상 제동을 위한 솔루션 등을 제공해오고 있다.

시력측정 자동화 시스템을 제공하는 휴비즈는 검사에 필요한 모든 정보를 기록 장치에 전송해 검사 과정을 간편화시키고, 타사 제품보다 30% 저렴한 가격 경쟁력을 토대로 글로벌 기업으로 성장하고 있는 바, 현재도 각 시장의 수요에 맞는 제품을 연구개발 하며 효율적인 제품 라인을 구축해오고 있다. 휴비즈 제품의 차별화된 경쟁력 역시 기존의 경쟁사 제품들이 시장과 고객들의 요구를 반영하지 못한 부분을 혁신하여 제공한 데 있다. 블루버드는 대기업과 글로벌 선도기업에 대항하기 위한 차별화를 고객의 요구에 맞는 디자인과 제품 기능을 맞춤 제작 방식으로 제공하는 다품종 소량생산 체계로 달성하였다. 다품종 소량생산 체계는 시장, 기술, 생산 및 운영 측면에서 노하우가 필요한 것이기 때문에 경쟁사가 모방할 수 없는 혁신적인 핵심역량이라고 할 수 있다.

곡물선별기 제조업체인 대원 GSI는 현장에 대한 끊임없는 고민이 경쟁사 대비 30% 이상 더 정확한 선별 기술과 제품 개발에 반영된다고 한다. 고객과 고객이 사용하는 원료에 대한 이해가 되어야 기계를 잘 만들 수 있다는 신념을 가지고, 현장을 돌아다니며 상한 곡식과 야채, 불순물 등을 연구소나 개발부서에 전달하여 제품 개발에 끊임없이 반영하고 있다. 회사 입장에서는 여러 대 중 한 대인 기계가, 고객 입장에서는 유일한 1대라는 철학을 가지고, 색깔과 수분을 중심으로 물질을 선별하는 기계의 테스트를 1,000번 이상 수행한 후에 출고할 정도의 기술력을 혁신해 나가고 있다.

3.6.2 기술 및 R&D 기반의 혁신

국내의 글로벌 강소기업들은 제품의 핵심 요소기술에 대한 혁신도 끊임없이 추구하고 있으며 고객 니즈 기반의 혁신과 병행하는 경우도 있다.

JVM은 약통에 담긴 약을 인식하는 칩 기술과 포장된 약이 제대로 처방된 것인지를 확인하는 사후 검증 기술에 대한 지속적인 R&D 투자를 진행하고 있다. 또한 기술 혁신의 과정에서 특허의 중요성을 알게 되어 기술개발과 특허 획득의 병행을 진행하고 있다. 광학기업 휴비츠는 검안기부터 현미경까지 직접 렌즈를 깎고, 수백여 개의 제품을 하나하나 조립하는 제품 생산의 과정에서 축적한 기술력을 바탕으로 현재는 산업용 현미경 시장을 혁신하기 위해 도전하고 있다. LCD용 광학필름 기업인 미래나노텍은 3M만이 생산하던 광학필름을 연구개발 2년 만에 3M과 다른 방식으로 만드는데 성공함으로써, 광학필름의 특허를 피한 제품 개발과 시장 장악에 성공하였다. 바이오 기업 씨젠은 세계 최초로 한 번에 최대 20여 가지의 병원체를 검사할 수 있는 혁신적 기술인 ‘동시다중 분자진단’으로 전 세계 56개 국가의 국/공립 병원과 주요 사립병원 및 대형검사센터에 제품 공급을 하고 있다. 창업 초기부터 독창적이고 혁신적인 기술 확보를 위해 석/박사 출신의 연구원으로 구성된 학술팀까지 운영하는 씨젠의 연구개발 체계는 대기업에서도 보기 힘든 것이며, 이러한 기술혁신에 대한 노력의 결과로 고객이 요구하는 기술을 즉각적으로 반영할 수 있는 것이다. 체성분분석기 인바디를 생산하는 바이오스페이스는 전 세계적으로 체성분측정기 시장을 열었다고 할 수 있다. 생체전기저항분석법이라는 원리를 통해 체성분을 분석하는 바이오스페이스의 제품은 학계의 연구적인 측면과 현장의 실용적인 측면을 모두 만족시키는 혁신적인 제품이다. 1996년 첫 생산 이후 방대한 임상 데이터가 축적되면서 인바디 제품은 점진적인 혁신을 이루어내고 있다. 시장 개척 뿐 아니라 앞선 기술 특허로 독보적인 우위를 차지하고 있는 바이오스페이스는 이제 가정용 체성분분석기 시장으로 또 하나의 혁신을 이루어나가고 있다.

3.7 고객 친밀성

글로벌 히든 챔피언들은 고객의 까다로운 요구사항에 맞는 서비스를 제공하며 고객과의 밀접한 관계를 잘 유지해 나가고

있다(Simon, 2008). 이들 기업들은 복잡한 자사의 제품 특성 때문에 고객과 친밀하고 상호적인 관계를 필요로 하며, 대부분의 기업들이 직접 판매 및 A/S를 수행하고 있다. 고객과의 친밀한 관계는 가격이 아니라 제품의 품질과 서비스 수준에 맞추어져 있고, 타깃 고객 집단을 기준으로 분권화된 고객 관리를 수행하며, 최고 경영진들도 고객과 직접적이고 정기적인 접촉을 중요시한다. 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 ‘친밀한 고객관계’ 관점에서 살펴보면, 고객중심경영 철학을 바탕으로 고객의 요구를 적극적으로 제품과 서비스 제공에 반영하는 측면과, 고객과의 철저한 약속 이행을 통해 강력한 신뢰를 구축하는 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다.

3.7.1 고객의 요구를 반영하는 제품과 서비스

국내의 글로벌 강소기업들은 친밀한 고객관계의 출발점으로 고객의 요구사항을 적극적으로 반영하는 노력을 중시하고 있으며, 이러한 노력의 바탕에는 경영진의 고객중심경영 철학이 자리잡고 있다. 약국 자동화 시스템 JVM의 최고 직위는 창업자인 김준호 부회장이자 회장의 자리는 고객이 차지하고 있으며 JVM 결재 서류의 최종 결재란도 ‘고객’으로 표시되어 있다. 김준호 부회장은 ‘고객이 우리의 미래를 결정해주고, 우리를 지지해주며, 고객이 떠나면 우리도 떠나야 한다’고 이야기하고 있으며, 회사의 슬로건도 ‘창의와 열정으로 고객감동을 실현하자’고 되어 있다.

곡물선별기 제조업체인 YG-1은 재래시장을 돌아다니며 상한 곡식과 야채를 수집하고 연구한다. 고객들이 어떤 불량 때문에 고생하는지 알아야 고객을 만족시킬 수 있다고 생각하기 때문이다. YG-1의 A/S 체계는 전 세계를 48시간 내 커버하는 것을 목표로 이루어지고 있으며 고장 이전에 이루어지는 사전 점검 및 관리를 통해 고객의 신뢰를 확보하고 있다. 위폐감별기 제조업체인 기산전자는 전 세계에 보유하고 있는 채널(판매 대리점 등)을 통해 시장의 요구를 대응하고 있는데, 전 세계의 현돈과 새돈을 수집하고 새로운 위폐를 발견해 나가면서 제품에 반영해 나가고 있다.

마이더스 아이티는 제품 평가 시 개발자 입장이 아니라 고객의 입장에서 판단하고자 끊임없이 노력하고 있으며, 다양한 고객사의 요구를 반영하여 경쟁사가 제공하지 못하는 분석 기능을 차별화하고자 노력하고 있다. 아이디스는 시장 진입 초기에 자사 제품의 사용자 입장을 고려하지 않아 경험했던 작은 실패를 거울삼아 고객 및 사용자 중심의 제품 철학이 자리 잡게 되었고, 이후에는 사용자들이 사용하기 쉬운 제품 개발에 몰두하고 있으며, 지금도 판매 법인을 통해 현지 고객의 요구 및 반응을 지속적으로 피드백하고 있다.

블루버드의 경쟁력은 다품종 소량생산 체계라 할 수 있는데, 이것은 다양한 고객의 요구에 맞는 디자인과 기능을 갖춘 제품들을 맞춤 제작할 수 있는 역량 때문에 가능하며, 실제로 유럽에서는 6개월마다 신제품을 내놓는 속도로 고객들의 마음을 사로잡고 있다.

3.7.2 고객과의 신뢰 관계

JVM은 최고 경영자의 고객중심경영 철학을 바탕으로 고객의 소리를 제품 개발에 반영하는 체계, 정기적인 무상 S/W 업데이트로 일본 기업들과 차별화된 고객 서비스, 전화 상담과 원격 모니터링 시스템 등 언제나 고객만족을 최우선으로 내세우는 운영 체계를 가지고 있다. 그리고 이러한 고객 중심의 운영체계는 고객사의 전폭적인 신뢰와 믿음으로 나타나고 있다.

절삭공구 업체인 YG-1은 주요 고객사, 파트너, 현지의 직원들과 정기적으로 모임을 가지면서, 세계의 시장을 분석하고 전략을 공동으로 모색하고 있는 바, 이것은 와이지원의 고객들을 포함한 이해관계자 전체를 하나로 묶어 패밀리화하고 시너지를 내려는 시도이다.

3.8 세계화

헤르만 지몬은 세계화를 히든 챔피언들의 전략 가운데 두 번째 기둥이라고 분석하고 있다(Simon, 2008). 해외의 글로벌 강소기업들은 사업 초기부터 해외시장에 진출하여 자사의 좁은 제품 시장을 넓게 만들고 해외 시장을 개척하면서 지속적인 성장과 직접적인 고객 관계를 구축할 수 있다고 한다. 또한 세계화 과정에서 중간에 좌절을 겪기도 하기 때문에 세계화 과정은 장기적이고 끈기를 요하는 과정이라고 이야기하고 있다. 국내에서도 글로벌 기업이 정신이 수출성공에 미치는 영향을 실증 분석한 연구가 있으며(Yoon etc, 2012), 글로벌 기업가정신의 함양을 강조하고 있다. 국내 글로벌 강소기업들의 세계화 과정을 살펴보면 해외의 히든 챔피언들과 같이 사업 초기부터 해외 시장을 개척한 경우와, 사업을 영위하는 과정에서 해외로 눈을 돌린 경우로 나눌 수 있다.

3.8.1 사업 초기의 세계화

건축설계 SW기업인 마이다스 아이티는 2000년 창업 후 7년 만에 세계 1위에 오를 수 있었다. 자사 기술에 대한 자신감을 가지고 처음부터 해외 시장으로 눈을 돌렸으며, 일본과 미국, 유럽의 건축설계 시장에 진출하면서 고객들의 다양한 요구를 해결해 나간 결과이다.

디지털 보안영상 장비업체인 아이디스는 처음부터 세계 시장에서 1등이 되자는 목표로 해외시장에 진출하였다. 처음에는 시장의 반응이 좋지 않아 어려움을 겪었으나, ODM 방식을 통해 미국의 판매법인 채널을 이용하여 고객을 확보해 나가기 시작하여 현재는 자사의 브랜드로 시장을 이끌어 가고자 한다.

광학기기 업체인 휴비츠도 국내 시장을 장악하기 전에 해외 시장을 먼저 개척하였다. 해외 시장의 진출 초기에 해외의 판매점이나 대리점들과 제휴하여 시장에 진출하기 시작하였고, 지금은 전 세계의 일류 광학기기 업체들이 기술 제휴를 요청할 정도의 시장 위상을 차지하게 되었다.

절삭공구 제조업체인 YG-1은 사업 초기부터 글로벌 시장에 도전하는 목적과 비전을 가지고 있었고, 32년간 해외 시장을

개척하며 현재는 9개의 해외 공장과 6개의 판매 법인이 중심이 되어 매출의 70% 이상을 해외에서 발생시키고 있다.

체성분분석기 제조기업인 바이오스페이스는 창업자가 해외에서 공부하는 과정에서 전 세계에 없는 체성분 측정 방법을 연구하고 귀국하여 창업하였기 때문에, 첫 제품 출시 후 국내 시장의 폭발적 반응을 기반으로 곧장 미국, 일본, 중국에 현지 법인을 설립하여 해외 시장을 개척해 나갔다.

3.8.2 점진적 세계화

한편, 약국 자동화 시스템 기업인 JVM의 경우 처음부터 세계를 무대로 하지는 않았다. 오히려 국내 최초의 기계 개발, 국내 시장의 약국 장악이라는 목표를 가지고 사업을 추진하는 과정에서 기술에 대한 자신감을 확보하여 세계 시장을 공략하였다.

광학필름 제조업체인 미래나노텍도 처음에는 LCD TV 광학필름의 국산화를 성공한 이후 국내 대기업에의 납품을 통해 시장 개척의 기반을 다졌으며, 이후에 해외로 눈을 돌려 일본의 가전제품 시장을 개척하기 시작하였다. 산업용 단말기 제조업체인 블루버드는 2002년 본격적 제품의 출시 이후 국내 시장에 납품을 시작하였고, 경쟁사인 대기업들과 대항하기 위한 차별화를 위해 다품종 소량 생산 체계를 구축하여 국내 1위를 달성한 이후, 2005년부터 유럽 시장에 진출하기 시작하였다.

위폐감별기계 제조업체인 기산전자는 1997년 제품 국산화에 성공한 이후 국내의 시장을 빠르게 장악하며 해외 제품과의 비교 경쟁력을 확보하였고, 5종류의 지폐를 동시에 구분하는 신제품을 가지고 해외시장 진출을 시작하였다. 국내는 시장의 규모가 작기 때문에 해외 시장으로의 진출은 반드시 필요한 것이었다.

IV. 결론 및 시사점

4.1 요약 및 시사점

본 연구는 국내 글로벌 강소기업들을 대상으로 해외 히든 챔피언들의 성공원리를 적용하여 분석해 봄으로써, 해외 히든 챔피언들의 성공원리가 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 적용되고 있는지, 성공원리가 적용되는 과정은 어떻게 나타나고 있는지 등을 살펴보고자 하였다.

11개의 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 해외 히든 챔피언들의 성공원리 관점으로 요약하면 <표 3>과 같으며, 해외 히든 챔피언들의 성공원리는 국내 글로벌 강소기업들의 특성에도 적용되고 있다는 것, 그리고 이것이 적용되는 과정에서 각각 2개의 세분화된 형태로 나타나는 것을 알 수 있었다. 특히 성공원리가 적용되는 과정이 2개의 유형으로 구분되고 있는 것은, 국내의 글로벌 강소기업들이 해외의 히든 챔피언들과 다르게 나타나는 차이점으로 볼 수 있다.

<표 3> 해외 히든 챔피언 성공원리와 국내 글로벌 강소기업의 특성 비교 분석

해외 히든 챔피언 성공원리	국내 글로벌 강소기업 특성	
	성공원리의 적용	비고
야심찬 목표가 있는 경영	사업 초기의 야심찬 목표	
	환경 대응을 위한 새로운 목표	
높은 자체생산 비율	전 부문 자체생산 지향	
	핵심 부문 자체생산 지향	
고성과를 내는 직원들	경영진의 지원과 종업원 자부심	경영진의 종업원에 대한 관심과 배려가 중요
	수평적, 가족적인 기업문화	
제품과 사업 집중	소수 제품과 사업에 집중	
	핵심 제품, 사업 기반 다각화	
지속적인 혁신	고객 니즈 기반의 혁신	
	R&D 및 기술 기반의 혁신	
친밀한 고객 관계	고객 요구에 맞는 제품과 서비스	경영진의 고객중심철학이 중요
	고객과의 강력한 신뢰	
세계시장 지향	창업 초기부터 세계화	
	점진적 세계화	

본 연구의 주요 결론 및 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 해외의 히든챔피언들이 보유하고 있는 성공원리는 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 대부분 적용되고 있다. 야심찬 목표와 자체생산 능력, 핵심 사업에의 집중과 지속적 혁신, 고객 친밀성과 세계시장 지향 등의 성공원리들은 모두 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 반영되고 있는 것이다. 국내 중소기업들의 경우 대기업에 비해 해외 기업들의 성공사례와 원리들을 특별한 케이스로 취급하여 간과하는 경향이 있는데, 해외 히든 챔피언들의 성공원리는 우리 중소기업들이 글로벌 강소기업으로 성장하는 과정에서 적극적으로 적용할 수 있는 좋은 교훈으로 활용할 수 있다. 국내 글로벌 강소기업들도 공통된 성공요인으로 보유하고 있는 해외 히든 챔피언들의 성공원리와 이에 대한 면밀한 분석을 통해 자사가 글로벌 강소기업으로 성장할 수 있는 좋은 지침으로 적극 반영해야 할 것이다.

둘째, 해외 히든 챔피언들의 성공원리가 국내 글로벌 강소기업들에 적용되는 과정은 조금씩 다르게 나타나고 있다. ‘지속적인 혁신’이라는 성공원리는 고객 니즈 기반의 혁신 경로로 적용할 수 있고, 핵심 요소기술 기반의 혁신 경로로도 적용할 수 있다. ‘고객 친밀성’이라는 성공원리도 고객 요구에 맞는 제품과 서비스를 통한 경로가 있고, 고객과의 약속을 철저히 이행하여 신뢰관계를 구축하는 경로도 있다. 국내 중소기업들은 해외 히든 챔피언들의 성공원리가 국내 글로벌 강소기업들에 적용되는 과정을 자세히 살펴봄으로써 자사의 특성에 맞는 활용 방안을 모색해야 할 것이다. 특히 이러한 성공원리의 적용은 기업이 속한 산업의 구조와 제품 특성, 사업

을 영위한 기간, 경영진과 기업의 고유한 특징 등에 따라 달라질 수 있음을 명심해야 할 것이다.

셋째, 해외 히든 챔피언들의 성공원리와 이를 바탕으로 살펴본 국내 글로벌 강소기업들의 특성들은 이러한 능력을 보유하기 위한 선행요인들이 있다. ‘고성과를 내는 직원들’이라는 성공원리와 특성은 경영진이 얼마나 직원들에 대한 지원과 관심을 보유하고 있는가가 영향을 미치는 것으로 파악되고 있으며, ‘친밀한 고객 관계’라는 특성도 경영진이 얼마나 고객중심적인 경영철학을 가지고 있는가가 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 국내의 중소기업들, 특히 최고경영자를 포함한 국내 중소기업의 경영진들은 해외의 히든 챔피언들의 성공원리와 국내 글로벌 강소기업의 특성을 자사에 적용하기 위해서, 이러한 능력을 갖추기 위한 선행요인들을 파악하고 자사의 상황을 점검하여 단계적으로 역량을 구축해 나가야 할 것이다.

4.2 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 해외의 히든챔피언들이 보여주고 있는 성공원리를 바탕으로 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 분석하였고, 특히 기존의 연구들과는 다르게 11개의 많은 기업들을 연구 대상으로 하고 있어 학계의 이론 적용과 분석 관점, 경영 현장의 실무적 시사점 적용 관점에서 차별적 의의가 존재할 것이다. 그러나 이러한 의의에도 불구하고 연구의 한계가 존재하여 향후에는 이를 극복할 수 있는 확장 연구가 필요할 것이다.

첫째, 본 연구는 11개 기업을 대상으로 분석을 수행하는 과정에서, 개별 기업별로 필요할 수 있는 상세한 분석은 수행하지 못하였다. 방송 프로그램과 취재 내용 및 기타 정보를 활용하여 다수의 기업을 다루었다는 장점에도 불구하고, 사례 연구 방법론이 가지는 하나의 장점인 기업에 대한 상세한 분석이 미흡한 것이다. 그러한 결과로 본 연구에서 살펴본 국내 글로벌 강소기업들의 특성들이 어떤 과정을 통해 구축된 것인가에 대한 논의가 부족하다. 물론 본 연구에서 ‘고성과를 내는 직원들’에 대한 선행요인으로 경영진의 관심과 배려를,

‘친밀한 고객 관계’에 대한 선행요인으로 고객중심경영 철학 등을 일부 언급하고 있으나, 향후에는 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 영향을 주는 선행요인 등에 대한 상세한 분석과 시사점 제시가 필요할 것이다. 더 나아가 글로벌 강소기업의 특성에 영향을 미치는 선행요인을 포함한 체계적인 명제의 도출이나 실증 연구도 가능할 것이다.

둘째, 본 연구는 해외 히든 챔피언들의 성공원리가 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 어떻게 나타나고 있는가를 살펴보고 있지만, 국내 글로벌 강소기업들이 가지고 있는 차별적인 특성이나 그 이유에 대해서는 다루지 못하고 있다. 물론 본 사례 연구를 위한 분석의 틀이 해외 히든 챔피언들의 성공원리를 기반으로 하고 있기 때문에, 또 다른 성공원리나 차별적 특성을 탐색하기 위한 분석 관점이 반영되지 못한 점이기도 하지만, 향후에는 국내 글로벌 강소기업들만이 보유하고 있는 차별적 특성에 대한 연구가 필요할 것이다. 그리고 이를 위해

서는 본 연구와 달리 2~3개의 소수 기업들에 대한 심도 있는 분석을 활용하는 사례연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구의 대상에 대한 문제가 있을 수 있다. 본 연구는 해외의 히든 챔피언을 연구한 이론을 바탕으로 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 비교하여 분석하고 있는 바, 본 연구의 대상기업들은 KBS의 방송 프로그램에서 선정한 기업들을 대상으로, 글로벌 히든 챔피언의 선정 기준을 적용한 스크리닝을 통해 선정된 것이다. 이렇게 선정된 11개 기업들을 복수 사례 연구의 대상으로 동시에 분석하는 것이 적합한지, 또한 이러한 기업들과 해외의 히든챔피언 기업들을 비교하여 분석하는 것이 적절한지 등에 대한 상세한 검토는 부족하다. 향후에는 연구대상 기업들의 비교가능성을 높이기 위한 연구 대상의 선정이 보다 엄밀하게 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 국내 글로벌 강소기업들의 특성을 연구한 본 연구는 글로벌 히든 챔피언의 성공원리를 국내의 강소기업과 그렇지 않은 기업을 서로 비교하여 분석하는 것이 더 타당할 수 있다. 또한 국내 글로벌 강소기업들의 특성에 대한 연구는 공통점 뿐 아니라 개별 기업들의 차이점을 연구할 수도 있는 바, 본 연구는 이러한 점도 놓치고 있다. 향후에는 이러한 한계들을 극복할 수 있는 연구들도 필요하다고 하겠다. 더 나아가, 향후에 진행되는 연구들은 글로벌 강소기업으로 성장하려는 다른 중소기업들의 전략적 과제를 성장단계에 따라 제시해 주는 것도 필요할 것이다.

REFERENCE

Chae, K. G., Yoon, B. S. & Ha, G. S.(2011). The Effects of Policy Funds for Small and Medium Enterprises, *Asia-Pacific journal of business and venturing*, 6(3), 85-107.

Cho, B. S.(2013). A Study on the Sustainable Growth Factors of Germany's Hidden Champion : A Case Study Based on the Lon-Surviving Family Businesses in Germany, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 35(3), 79-110.

Kim, S. G., Chung, N. K & Hahn, D. H.(2010). *Analyse unber die Wettbewerbsfahigkeit dutscher KMU, Koreanische Zeitschrift fu'r Wirtschaftswissenschaften*, 28(3), 1-19.

Kim, S. W.(2010), An Analysis of Critical Factors in The Success of Global "Hedden Champion" Enterprises, *The Korean Venture Management Review*, 13(1), 87-114.

Kim, B. S.(2011). Globalization Strategy of Korean Strong Medium Enterprises and the Role of CEO, *Korean Journal of Business Administration*, 26(4), 1539-1564.

Lee, B. H., Lee, S. M. & Han, J. H.(2010). The Hidden Champion of the Top-Notch High Tech Manufacturers in Korea : The Growth and Globalization Efforts of Jusung Engineering Co., *International Business Review*, 14(1), 125-150.

Lee, B. H., Lee, S. W. & Wee, S. A.(2014). The Effect of Government R&D Supports on SME's Technological Innovation Performance in Korea, *Asia-Pacific journal of business and venturing*, 9(5), 157-171.

Lee, J. W.(2009). The Exploration of New Business Areas in the Age of Economic Transformation : A Case of Korean 'hidden Champion's(Small and Medium Niche Enterprises), *The Korean Small Business Review*, 31(1), 73-88.

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.

Lim, C. H.(2011). *Principle of Management*, Hak Hyun Sa Press

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*

Voudouris, I., Lioukas, S., Markridakis, S., & Spanos, Y.(2000). "Greek Hidden-116-Champions : Lessons from Small, Little-Known Firm sin Greece," *European Management Journal*, 18(6), 663-674.

Yoon, H. D., Kwak, G. Y. & Seo, L. B.(2012). The Effects of Global Entrepreneurship and Social Capital Within Supply Chain on the Export Performance, *Asia-Pacific journal of business and venturing*, 7(3), 1-16.

Yu, H. & Chen, Y.(2009). "Factors Underlying Hidden Champions in China : Case Study," Master dissertation, University of Halmstad.

KBS(2010). *Hidden Champion TV program* Retrieved from <http://www.kbs.co.kr/1tv/sisa/hidden/>

A Study on the Characteristics of Korean Global Hidden Champions : Focused on the Success Factors of Foreign Global Hidden Champions

Kim, Gyu-Bae*
Kim, Byoung-Goo**

Abstract

The purpose of this research is to explore the characteristics of Korean Global Hidden Champions focused on the success factors of foreign hidden champions. For this, we investigated the application process of these success factors of foreign hidden champions to Korean Global Hidden Champions and analyzed characteristics of Korean Global Hidden Champions with the cases of 11 companies. This research shows that there are the success factors of foreign hidden champions such as leadership and goals, self production, high-performance employees, market focus, continuous innovation, closeness to customer, globalization. This research also shows that there are some differences in the individual application process of success factors to each company. The Korean SME's trying to achieve the position of global hidden champions should know the success factors of foreign hidden champions clearly and investigate the application process of these success factors to Korean Global Hidden Champions carefully so that they may apply these lessons to their management processes and activities.

Keywords: Korean Global Hidden Champions, Leadership and Goals, Self Production, High Performed Employees, Market Focus, Continuous Innovation, Closeness to Customer, Globalization

* First Author, Assistant Professor, Department of Business Administration, Daejeon University, gbkim@dju.ac.kr

** Corresponding Author, Assistant Professor, Division of Global Business, Hanshin University, bgkim@hs.ac.kr