

A Study on the priority of core competencies for the “Korean Hidden Champion(*K Champ*)” : Focused on the manufacturing SME’s in Gyeongsangnam-do

Yong Gil Kim*, Min Jung Lee**

Abstract

In a rapidly changing global environment and the massive development in IT technology, Manufacturing SMEs have difficulties in lack of resources and competencies continued to have strong growth potential “Korean Hidden Champion(K Champ)”. In order to overcome the difficulties of Manufacturing SMEs, we examined the core competencies using the AHP and proposed the K Champ development strategy.

The implications in the academic is as follows: First, the suggestions for development strategy plan was drawn for the K Champ’s core competencies with the recognized importance by the CEO or business executives. Secondly, the manufacturing SMEs were broken down by industry structural characteristics variables(sales amounts, industry sectors, business types and delivery methods) and the importance was investigated, analyzed and clarified.

This study is intended to develop strategies of Gyeongsangnam-do manufacturing SMEs for K Champ such as German 'Hidden Champion'. We identified the importance of the level of core competencies and the coherent alternative policy direction and practical alternative were proposed. These mean the concrete relationship of core competencies for the K Champ transition and suggest a realistic directional needed for the local manufacturing SMEs in the proposed ‘Government's Development Policy for Korean Hidden Champion’.

▶ Keyword : Korean Hidden Champion, Manufacturing SMEs, Core competencies, AHP, Gyeongsangnam-do,

I. Introduction

세계는 글로벌화에 따른 세계 시장의 급속한 변화와 급진적인 IT기술의 발전으로 고객의 니즈는 시시각각으로 바뀌어오르며 이제 지금까지의 성공에 대한 룰이 바뀌어만 하는 상황에 직면하고 있다. 글로벌 금융위기 속에서도 나 홀로 성장을 거

듭해온 독일 경제의 성공은 히든챔피언[1] 기업을 근간으로 하고 있는 반면 한국경제는 정부주도의 산업화를 통한 수출 위주 성장구조와 대기업 위주의 압축 성장 정책 및 산업구조 변화 속에서 대기업이 중심이 되어 경제성장을 견인해왔다.

• First Author: Yong Gil Kim, Corresponding Author: Min Jung Lee

*Yong-Gil Kim (sigmagil@naver.com), K Champ Strategy Institute Co.

**Min-Jung Lee (mjleekorea@gmail.com), Dept. of Business Administration, Sejong Cyber University

• Received: 2016. 10. 19, Revised: 2016. 11. 02, Accepted: 2016. 11. 10.

• This work is a part of the dissertation for the Master's degree in the Business Administration at Sejong Cyber University.

우리나라 제조업 위기의 심각성은 70년대 이후 대기업 집중, 수출중심, 정부 주도의 자원 집중을 통해 세계 최고 수준의 제조업으로 이른 과거의 성공방정식을 구조적으로 탈피하지 못하여 실질성장률의 둔화와 함께 고용창출의 핵심인 중소기업과 벤처기업의 생존율이 하락하고 있다. 과거의 성공방정식은 한계에 도달하여 양적 성장의 정체뿐만 아니라 신규 주도산업을 창출하지 못하고 있으므로 양적 성장의 한계와 기술 프론티어를 동시에 뛰어넘기 위하여 '제조업 First Mover 전략'을 추구해야 한다[2]. 제조업의 GDP 성장 기여율은 외환위기와 금융위기를 거치면서 1990년대 20%에서 2000년대 37%, 2013년에는 43%로 크게 상승하여 세계 1위이지만[2] 상대적으로 중소기업은 자체적으로 축적된 역량이 부족하고 대기업과의 격차 심화로 인해 국민소득의 정체와 고용없는 성장(Jobless Growth)이 지속되는 것과 같이 실질적인 선진국 진입에 구조적인 한계를 보이고 있다. 2014년도 중소기업 위상지표(중소기업중앙회)에 따르면 우리나라 중소기업의 경우 모기업의 주문을 받아 제품을 생산/납품하는 중소기업은 50.3%에 달하며 중소기업 당 평균 8.4개의 거래 모기업을 보유하고 있고 모기업 납품비율은 83.2%이며 그 중 대기업 납품비율은 48.5%에 달하고 있는 실정으로 이는 구조적으로 중소기업의 경쟁력이 취약함을 보여준다.

우리나라 산업·경제적 환경 중 중소기업의 금융, 인력 등의 경영여건이 열악한 지방과 수도권과의 양극화 현상은 문제로 부각되고 있으며 국가 경제에 있어서 생산과 소비를 연결하고, 고용창출 및 지역 발전을 견인할 수 있는 중소기업의 역할을 감안하면 지방 중소기업의 경쟁력을 제고할 수 있는 연구는 무엇보다 필요하다.

국내 제조업 중 수도권을 제외하였을 때 중소기업이 많은 지역은 경상남도이다. 경상남도는 제조업의 산지인 기계 산업의 메카로 구성되어 우리나라의 산업화를 이끌고 경제부흥의 역할을 해왔던 기계공업과 중화학공업의 요람으로 우리나라 총 지역 내 총생산(GRDP, Gross Regional Domestic Product)의 7.1%인 101조 원(2011년 기준)을 점유하고 있으며 사업체 수는 서울과 경기지역에 이어 세 번째 규모이며 종사자 수, 생산액과 부가가치는 경기도에 이어 두 번째로 큰 규모를 보유하고 있는 경상남도 제조업을 발전시키기 위해서는 독일의 히든챔피언 육성과 동일한 방법론을 경상남도 중소기업에 적용하기에는 기업 환경과 기업역량의 수준차이가 있어 현실적인 어려움이 있으므로 경상남도 중소기업의 기계, 가공업 위주의 산업적 특성을 고려한 맞춤형 한국형강소기업 방법론을 제시, 이를 수행함으로써 정부의 '제조업 혁신 3.0'과 맞물려 경상남도 중소기업의 제한된 보유역량을 고려, 현실적으로 가장 중요시하고 우선적으로 확보해야 할 핵심역량을 구체화하여 한국형강소기업으로 전환하기 위한 방안제시와 정책결정이 요구된다.

본 연구는 우리나라 중소기업의 역량강화를 위해서 핵심역량을 정의하고 그들의 우선순위를 조사·분석하여 보다 구체적

인 중소기업 발전전략을 수립하고자 하였다. 자동차, 기계, 화학 등 제조업 분야에서 세계 최고의 경쟁력을 보유하고 있는 독일의 히든챔피언[1]과 같이 우리나라 경제 건인의 주역으로 지능형 생산기계, 기계소재/항공/풍력 부품 및 금속가공 산업의 중추적 역할을 수행하고 있는 경상남도 중소기업들을 한국형강소기업으로 육성하기 위한 핵심역량에 대한 중요도를 도출하였다. 경상남도의 산업구조를 고려한 전략수립을 위해 제조기업의 매출규모, 업종, 사업유형 및 납품 방식별로 세분화하여 조사, 분석 및 구조화하여 중소기업이 한국형강소기업으로 전환하기 위한 실천적 대안과 정책적 시사점을 제시하여 보다 효율적이고 효과적이며 종합적인 육성방안을 제안하고자 하였다.

본 연구에서는 2장에서는 AHP 방법론, 히든챔피언, 강소기업 핵심역량에 관한 연구들을 제시하고, 3장에서는 본 연구의 방법론에 대해서 설명한다. 4장에서는 연구결과에 대해서 논의하고, 5장에서는 향후 연구를 포함한 결론을 내린다.

II. Relevant Studies

1. AHP Methodology

T. Saaty에 의해 제안된 계층 분석적 의사결정방법 (Analytic Hierarchy Process, AHP)은 기본적으로 정해진 기준에 따른 대안들 간의 상대적인 비교 정보를 수치화하여 대안 간 중요도(우선순위)를 측정하는 방법으로 복잡한 평가 기준을 계층화하여 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 단계별 요소간의 쌍대비교(Pairwise comparison)를 통해 상대적 중요도 혹은 선호도를 비율 척도화하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 정량적인 형태의 결과로 얻고자 하는 의사결정 방법이다. 이 때 일관적이고 타당한 결과를 얻기 위해 일관성 지수(Consistency Index; CI)를 이용한다. 평가자의 논리성을 검증하기 위해 CI값이 10%를 초과하면 일관성이 부족한 것으로 판단한다[3][4].

본 연구에서는 우리나라 중소기업들이 다양한 업종에서 영세한 규모의 수많은 기업들이 운영되고 있는 점을 고려하여 해당 기업의 경영자(CEO)들을 대상으로 전문가적 의견을 조사·분석하기 위해 AHP기법을 활용하였다. 한국형강소기업의 핵심역량에 대해 AHP기법을 적용한 선행연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 한국형 히든챔피언, 강소기업 또는 글로벌 강소기업으로 성공하기 위한 각종 선행연구 결과와 중소기업의 핵심역량과 관련된 선행연구를 바탕으로 한국형 강소기업의 핵심역량을 '기업가 역량', '글로벌마케팅 역량', '기술혁신 역량', '경영 역량'으로 구분[5]하여 경상남도 중소기업들을 대상으로 매출규모, 업종, 사업유형 및 납품 방식별로 요소들의 상대적 중요도(우선순위)를 파악하기 위해 계층적으로 구조화된 평가 틀을 설계하여 설문을 시행하였고,

엑셀을 이용 CI값을 도출하여 일관성을 검토하고, 일관성이 확보된 요인 값으로 기하평균을 구하여 대푯값으로 두고 요소별 상대적 중요도를 도출하였다. 기하평균 방식은 실제 구하고자 하는 값에 가장 근접한 초기 고유치를 나타내며 반복 계산 시에도 가장 빠르게 수렴하는 것으로 알려져 있다[6].

2. Core competencies for the transformation of Korean Hidden Champion(K Champ)

2.1 Hidden Champion

독일 히든챔피언 기업은 오랜 기간 동안 축적된 원천기술의 지속적 개선 또는 신기술 개발로 특히 보유 및 혁신활동을 실행하고 있는 반면, 한국형강소기업은 모방 및 응용위주의 기술로 신속하게 시장에 적응함으로써 성공을 거두고 있다. 하지만, 헤르만 지문[7]이 정의한 히든챔피언 기준은 지나치게 단순화 및 일반화되어 객관적인 측정이 곤란한 한계가 있으며, 국내에 도입된 히든챔피언 개념과 기준은 정부 및 공공기관에 따라 상이하게 적용되고 있다[8].

지금까지 연구된 한국형강소기업의 특징을 살펴보면 IT정보화와 디지털화 추세에 적극 동참하며, 글로벌 틈새시장 진입을 통해 응용 중심의 모방추월형 혁신기술력으로 스피드하게 경쟁하여 성공하였지만, 경영 역사가 짧고 투자여력 부족으로 정부 지원과 협력 대기업(대기업)의 의존도가 높으며, R&D 산학연 네트워크 미흡 및 단기적인 이익을 추구하는 경향을 띄고 있다. 이영주 외[9]는 독일의 히든챔피언과 한국형 히든챔피언 또는 강소기업(스몰 자이언트)으로 평가되는 일정 규모이상의 성공한 기업의 현 수준(재무, 핵심역량 등)을 조사하거나 공통적인 핵심역량을 정리하여 그들의 성공유형 분류 및 일반 중소기업과의 차이점 소개와 향후 추진방안을 제안하고 있다.

2.2 Core Competencies

핵심역량이란 특정 과업이나 활동을 수행할 수 있는 능력[10] 혹은 팀에 내재되어 있는 하나 이상의 프로세스를 수행할 수 있는 능력을 이끌어내는 기술과 지식의 집합[11]을 의미한다. 핵심역량의 특징은 기업이 보유하고 있는 고유한 핵심적 능력으로 가치를 창출할 수 있어야 하고, 그 가치는 희소성을 가지며, 대체자원이 없어야 하며, 다른 기업이 쉽게 모방하기 어려우며[12], 지속성장의 근원인 경쟁력 강화와 고객가치를 제공하는 기업성공의 원천역량이다. 이는 타 기업과의 경쟁에서 전략적 우위를 점할 수 있는 중요한 요소로 기업 내부 환경에 초점을 둔 자원기반 관점에서 고객에게 가치를 제공하고, 전달하는 과정을 효과적으로 수행할 수 있는 차별성이 있고, 다양한 제품의 원천이 되는 구체적인 능력[13]으로 정의할 수 있다. <Table 1>은 선행연구들을 토대로 핵심역량에 포함되는 능력들을 기술하였다.

Table 1. The type of core competencies

| 연구자 | 핵심역량 유형 |
|--------------------|---|
| 이장우·장수덕 (1999)[17] | 기업가 역량, 재무역량, 외부자원역량 |
| 장덕신 외 (2003)[18] | 가격경쟁력, 집중화, 제품차별화, 경쟁능력의 우위도, 가치사슬능력 우위도 |
| 고상봉 외 (2003)[19] | 재무역량, 기술역량, 외부자원시스템 |
| 김훈·김진진 (2009)[20] | 기업 고유의 R&D, 생산역량, 학습역량 |
| Ortega (2010)[21] | 운영적 역량, 마케팅역량, 기술역량 |
| 박우중·박광호 (2012)[22] | 집중화, 세계화, 경쟁우위, 고객친밀성, CEO리더십 |
| 이영주 외 (2012)[9] | 글로벌 혁신역량, 시장확장성, 고객지향성, 시장 진입장벽 |
| 서창덕 외 (2013)[16] | 본원적 역량, 지원 역량, 기술 역량, CEO 역량 |
| 정운계·이상석 (2013)[23] | 기업가정신 지향성, 최고경영자 집단의 과거 경험, 기술적 역량, 시장지향성, 마케팅역량, 고객관계 구축역량 |
| 이종덕 외 (2014)[15] | 마케팅역량, 기술역량 |
| 김수진 외 (2015)[5] | 기업가 역량, 글로벌마케팅 역량, 기술 혁신 역량, 경영 역량 |

이와 같은 핵심역량들 중 중소기업에서 강조되는 핵심역량의 특징은 다음과 같다.

- (1) 경영자의 리더십 스타일과 전략 및 조직 특성으로 구분되며 종업원에 대한 강력하고 배려 깊은 리더십 스타일이 높은 경영성공에 기여한다[14].
- (2) 보다 장기적인 성과에 영향을 주며 경쟁전략으로 연계되어야만 경영성공에 보다 크게 기여할 수 있다[15].
- (3) 중소기업 유형에 관계없이 기술역량이 중요하고, 중소제조기업은 핵심기술을 획득하거나 관리하는데 어려움을 겪고 있다[16].

본 연구에서는 ‘한국형 강소기업 핵심역량이 기업성공에 미치는 영향에 관한 연구’[5]를 기반으로 중소제조기업의 한국형 강소기업으로 전환하기 위한 핵심역량의 계층구조를 <Fig. 1>과 같이 나타내었다.



Fig. 1. The core competencies hierarchy of the Korean Hidden Champion

첫 번째 계층은 4대 핵심역량으로 기업가 역량, 글로벌 마케팅 역량, 기술혁신 역량과 경영 역량이며, 두 번째 계층은 하위 세부역량들로 기업가 지향성, 비전 및 전략수립/실행능력, 혁신적 조직문화, 글로벌 고객지향성, 글로벌 시장확장성, 마케팅 역량, 제품개발 역량, 제조 역량, 혁신역량, 핵심 인적 자원 역량, 성과관리 능력, 조직관리 능력으로 구성된다[5].

한국형강소기업 4대 핵심역량인 기업가 역량, 글로벌마케팅 역량, 기술혁신 역량과 경영 역량에 대해 <Table 2>와 같이 조작적 정의를 하였으며, 4대 핵심역량의 하위 12개 세부역량들에 대해서 <Table 3>와 같이 재 정의를 하였다[6].

Table 2. The core competencies and definition of the Korean Hidden Champion

| 구 분 | 역량 정의 |
|--|--|
| 기업가 역량 (Entrepreneurship Competency) | 한국형강소기업 전환을 위한 경영자의 실천적 의지 및 능력 |
| 글로벌마케팅 역량 (Global Marketing Competency) | 지속적인 성장을 위해 글로벌 시장 요구에 부응하고 시장을 확장하는 차별화된 능력 |
| 기술혁신 역량 (Core Technology Innovation Competency) | 지속적인 경쟁우위 확보 차원의 전략목표 달성을 위한 차별화된 가치(경영성과) 창출 능력 |
| 경영 역량 (Managing Capability) | 효과적 경영목표 달성을 위한 기본요인으로 조직 성과관리와 조직관리 능력 |

Table 3. The detailed core competencies and definition of the Korean Hidden Champion

| 구분 | 세부 역량 | 역량 정의 |
|------------|----------------|--|
| 기업가 역량 | 기업가 지향성 | 경영환경 변화 속에서 창조적인 혁신 마인드로 지속적 경쟁우위 확보를 위한 적극적 활동 능력 |
| | 비전 및 전략수립/실행능력 | 비전과 장기적 목표달성을 위해 전략을 수립 및 실행하는 능력 |
| | 혁신적 조직문화 | 조직 구성원이 공유하고 있는 가치나 신념 체계로 변화에 대한 유연성과 적응성이 높은 혁신적 조직문화 구축 능력 |
| 글로벌 마케팅 역량 | 글로벌 고객지향성 | 글로벌 시장을 목표로 경영자원 및 역량을 일관성 있게 추진하는 글로벌 가치창출 능력 |
| | 글로벌 시장확장성 | 글로벌 가치(경영성과)를 확대하기 위한 글로벌 활동 수행 능력 |
| 기술 혁신 역량 | 마케팅역량 | 전략목표시장의 고객욕구와 경쟁자 정보를 기반으로 제품의 판촉 및 유통을 원활히 하는 능력 |
| | 제품개발 역량 | 개발관련 주요요인(독자제품 개발, 적기 출시 등) 활동을 수행하는 능력 |
| | 제조 역량 | 자사에 최적화된 제조관련 주요요인(원가/품질/생산성/납기/유연성 등) 활동을 수행하는 능력 |
| | 혁신역량 | 경쟁우위 확보를 위한 전략목표와 지속적인 가치창출 달성(촉진/지위)하기 위해 기 능별 특화된 역량을 강화시키는 능력 |
| | 핵심 인적 자원 역량 | 전략목표 실현에 적합한 핵심 인적자원의 확보와 육성을 위한 계획된 활동 능력 |
| 경영 역량 | 성과관리 능력 | 효과적인 경영목표 달성을 위해 재무적 기업 활동관리를 체계적, 효율적으로 수행하는 능력 |
| | 조직관리 능력 | 조직 구성원을 체계적, 효율적으로 관리하는 능력 |

3. Gyeongsangnam-do Manufacturing Industry

2012년 경상남도 제조업 현황<Table 4>을 보면 제조기업 수는 29,585개로 전국 제조관련 사업체 수의 8.3%, 종사자 수의 11.3%를 점유하고 있으며, 기타기계 및 장비제작과 기타 운송장비 분야는 국내에서 가장 큰 규모를 가지고 있고 금속가공 제품, 기타 운송장비, 자동차 및 트레일러 분야에 사업체(57%)와 종사자(64%)가 집중화 되어 있음을 보여주고 있다.

Table 4. The manufacturing status of Gyeongsangnam-do Province

| 구 분 | 사업체 수(%) | 종사자 수(%) | |
|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 경상남도 산업 전체 | 223,686(6.7) | 1,022,361(6.9) | |
| 제조업 전체 | 대기업 | 137 | 116,989(11.4) |
| | 중견기업 | 5,162(2.3) | 257,891(25.2) |
| | 중소기업 | 218,387(97.6) | 647,481(63.3) |
| 제조업(5~299인 기준) | 29,585(8.3) | 416,435(11.3) | |
| 제조업(5~299인 기준) | 기타기계 및 장비제작 | 10,949(9.4) | 368,285(11.9) |
| | 금속가공제품 | 2,261(20.7) | 63,730(17.3) |
| | 기타운송장비 | 2,111(19.3) | 51,624(14) |
| | 자동차 및 트레일러 | 934(8.5) | 86,468(23.5) |
| | 고무제품 및 플라스틱 | 931(8.5) | 33,220(9) |
| | 1차 금속 | 807(7.4) | 26,907(7.3) |
| | 1차 금속 | 609(5.6) | 20,497(5.6) |

2013년 통계에 따르면 경상남도는 업종측면에서 제조업(47%)과 서비스업(41.7%)을 중심으로 한 산업구조로 제조업 부가가치는 25조4천억 원으로 전국 2위의 규모를 가지고 있는데 이는 단순 제조업보다는 경제파급효과가 큰 가공과 조립형 제조형태 중심의 높은 집적도를 가지고 있음에 기인한다 [24]. 경상남도 제조산업 전체에서 중소제조기업은 생산액의 47.7%, 부가가치의 48.4%를 점유하고 있으며 이를 업종별로 기업당 평균 생산 규모 및 부가가치의 규모와 점유율을 살펴 보면 중소제조기업당 생산규모는 68.4억, 부가가치는 23.4억으로 <Table 5>와 같다.

Table 5. The industry manufacturers and share of Gyeongsangnam-do Province(2012)

| 구 분 | 생산액 규모 | 부가가치 |
|----------------------|--------|-------|
| 경남 중소제조기업 평균(억 원, %) | 68.4 | 23.4 |
| 기타기계 및 장비제작 | 64.95 | 21.96 |
| 금속가공 제품 | 48.4 | 18.73 |
| 자동차 및 트레일러, 기타 운송장비 | 78.9 | 29.5 |

본 연구에서는 한국의 중소기업을 한국형강소기업으로 성장시키는 실질적 전략을 도출하기 위해서 독일의 히든챔피언에 관한 연구를 기반으로 도출된 핵심역량을 재정의하고, 핵심역량의 중요도 순위를 파악하기 위해 AHP 기법을 적용하였다. 그리고 국가 산업·경제에 큰 비중을 차지하고 있는 경상남도의 중소기업들을 대상으로 하여 한국형강소기업으로 육성하기 위한 실천적 대안과 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

III. Research methods

본 연구에서는 선행 연구들을 기반으로 도출된 한국형강소기업의 핵심역량 요인인 기업가 역량(EC), 글로벌마케팅 역량(GM), 기술혁신 역량(CTI)과 경영 역량(MC)의 세부 변수들 [23]을 이용하여 경상남도 중소기업들을 대상으로 한국형강소기업 전환을 위해 필요한 핵심역량들의 중요도를 매출규모, 업종, 사업유형 및 납품 방식별로 세분화하여 AHP를 이용, 분석하였다.

경상남도 중소기업의 업종별 점유하고 있는 비중은 <Table 6>과 같으며, 전체 설문 매수에 대해 업종별 비율을 반영하여 설문조사를 실시하고, 유의차가 최소화되도록 하여 경상남도 중소기업을 대변하도록 하였다. 그리고 경상남도 중소기업 현황에 근거하여 업종별, 매출규모별 비율에 따라 대상기업을 추출, 전문가 집단을 구성하였으며 설문에 응답한 전문가 집단의 인구 통계적 특성과 사업 및 납품 유형별 분포는 <Table 7>, <Table 8>과 같다.

Table 6. The ratio of industry manufacturers in Gyeongsangnam-do Province

| 분류 | 사업체 수 | 종사자 수 | 생산액 | 부가 가치 |
|------------------------|-------|-------|------|-------|
| 기타기계 및 장비제작 | 20.6 | 17.4 | 19.6 | 19.4 |
| 금속가공 제품 | 19.4 | 16.8 | 13.7 | 15.5 |
| 자동차 및 트레일러, 기타 운송장비 | 16.9 | 25.2 | 19.5 | 21.3 |
| 전자부품, 컴퓨터, 영상, 통신 전기장비 | 8.2 | 8.8 | 9.5 | 8.2 |
| 전체 계 | 65.1 | 68.2 | 62.3 | 64.4 |

Table 7. The demographic characteristics of the survey group

| 구분 | | 빈도 | % | 구분 | | 빈도 | % |
|----|-----------------------|----|----|-------|--------------|----|----|
| 업종 | 기타기계 및 장비제작 | 6 | 30 | 매출 규모 | 50억 원 미만 | 6 | 30 |
| | 금속가공 제품 | 5 | 25 | | 50 ~ 300억 | 7 | 35 |
| | 자동차 및 트레일러, 기타 운송장비 | 3 | 15 | | 301 ~ 1,000억 | 3 | 15 |
| | 전자부품, 컴퓨터, 영상, 통신전기장비 | 6 | 30 | | 1,001억 이상 | 4 | 20 |
| 업력 | 10년 미만 | 6 | 30 | 종사자 수 | 50명 미만 | 6 | 30 |
| | 10 ~ 20년 | 5 | 25 | | 50 ~ 300명 | 10 | 50 |
| | 21년 이상 | 9 | 45 | | 301명 이상 | 4 | 20 |

Table 8. The Business Types and Delivery System of the survey group

| 구분 | | 빈도 | % | 구분 | | 빈도 | % |
|-------|-----------------|----|----|-------|------|----|----|
| 사업 유형 | B2B 사업 | 16 | 80 | 납품 방식 | 단품제작 | 9 | 45 |
| | 혼합 방식 (B2B+B2C) | 4 | 20 | | 자체상표 | 3 | 15 |
| | | | | | 혼합방식 | 8 | 40 |

설문지는 경상남도 제조기업 업종별 비중을 반영하여 경상남도 내 중소기업 경영자(CEO)를 대상으로 메일 또는 방문을 통해 총 38개사로부터 회수하였고, 일부 응답항목이 누락된 것을 제외한 29부 중 응답에 대한 일관성이 전혀 고려되지 않은 9부를 제외한 20부에 대해 기하평균을 이용하여 상대적 중요도를 산출하였다. AHP 기법은 전문가를 대상으로 설문을 실시하기 때문에 일반적인 실증분석과 달리 설문수가 적어도 무방하며 [25], AHP 기법 특성상 설문지의 수량보다 설문지의 목적에 부합하는 전문가의 선정이 중요하다 [26]. 설문조사 시 설문항목에 대해 정확한 이해와 소속 기업의 실태가 반영될 수 있도록 중소기업 경영자(CEO)를 대상으로 직접 대면을 통한 인터뷰를 병행, 심층면접을 실시하여 설문대상에 따른 의사결정의 편이가 발생하여 신뢰도가 낮아지는 것 [27]을 방지하였다.

본 연구에서는 4대 핵심역량과 하위 세부역량(기업가 역량 3항목, 글로벌마케팅 역량 2항목, 기술혁신 역량 5항목, 경영 역량 2항목)별로 쌍대비교를 통해 AHP 분석을 실시하여 중요도(우선순위)를 선정하였다. 하위 12개 세부역량 전체에 대해선 과도한 문항 수 증가로 인한 응답의 편이가 발생할 수 있을 것으로 예상되어 AHP 분석에서 제외하였다.

IV. Results

4대 핵심역량에 대해 기하평균을 적용한 AHP 비교분석에 대한 결과는 <Table 9>과 같으며 본 연구에서 설문 대상자의 모든 응답은 일관성 지수(CI)가 0.1미만으로 응답에 대한 일관성을 확보하였다.

Table 9. The AHP result of the four core competencies

| 순위 | 핵심 역량 | 중요도 | 일관성 |
|----|-----------|-------|-------|
| 1 | 기술혁신 역량 | 0.311 | 0.004 |
| 2 | 기업가 역량 | 0.258 | |
| 3 | 경영 역량 | 0.241 | |
| 4 | 글로벌마케팅 역량 | 0.191 | |

경상남도 중소기업들은 한국형강소기업으로 전환을 위한 4대 핵심역량 중 기술혁신 역량(31.1%)을 가장 중요시하며 그 다음으로 기업가 역량(25.8%), 글로벌마케팅 역량(24.1%), 경영 역량(19.1%)의 순서로 조사되었다. 이는 대부분의 제조기업이 영세(기업 당 평균 매출액 68억)하며 하청위주의 수주사업인 관계로 인해 생존과 관련된 제조 경쟁력을 확보하기 위한 기술혁신 역량을 가장 중요하게 생각하고 있음을 의미한다. 또한 글로벌마케팅 역량의 중요도가 낮는데 이는 국내시장 의존도가 높아 해외 수출을 통한 글로벌화에 대한 중요성 인식이 부족한 것으로 판단된다.

경상남도 중소기업의 한국형강소기업으로 전환하기 위

한 핵심역량을 확보하는데 자사의 처해진 여건과 현 상황에 따라 각기 다른 중요도를 보였으며, 이는 매출규모, 업종, 사업유형 및 납품 방식별로 구분하여 보다 상세하게 분석할 필요성을 시사하고 있다.

1.1 The Priority of Core Competencies by Sales

Amounts

경상남도 중소기업의 매출규모를 기준하여 4대 핵심역량의 중요도를 조사한 결과는 <Table 10>, <Fig. 2>와 같다.

Table 10. The priority of core competencies by Sales Amounts (unit: billion won)

| 구 분 | 50 미만 | 50 ~300 | 301 ~1,000 | 1,001 이상 | 편차 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|----------|-------|
| 설문기업 수 | 6 | 7 | 3 | 4 | |
| 일관성 지수 (CI) | 0.008 | 0.018 | 0.026 | 0.015 | |
| 기업가 역량 | 0.245 | 0.241 | 0.169 | 0.268 | 0.043 |
| 글로벌마케팅 역량 | 0.116 | 0.145 | 0.372 | 0.219 | 0.115 |
| 기술혁신역량 | 0.245 | 0.282 | 0.371 | 0.379 | 0.066 |
| 경영 역량 | 0.394 | 0.332 | 0.088 | 0.134 | 0.149 |

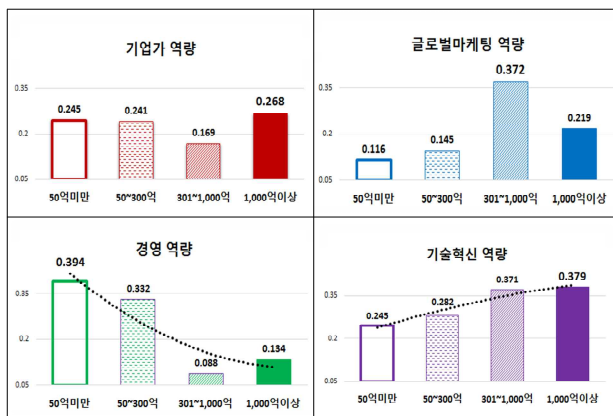


Fig. 2. The priority of core competencies by Sales Amounts

매출규모가 300억 미만인 중소기업은 생존을 위한 경영 역량(33.2%)을 매우 중요시하고 있으며, 그 중 50억 미만인 중소기업이 경영 역량을 가장 중요시(39.4%)하는 것으로 조사되었다. 경영 역량의 중요도는 매출규모가 커지면서 감소하며 특히 매출규모 301억 이상 기업의 경영 역량에 대한 중요도는 매우 낮은 것(8.8%)으로 조사되었는데, 이는 기업의 매출이 일정 규모 이상이 되는 기업은 성과관리 및 조직관리를 위한 별도의 조직과 시스템을 기 확보 및 운영으로 경영체제 안정화로 상대적으로 중요도가 낮은 것으로 판단된다.

매출규모가 301~1,000억 규모의 기업은 매출확대를 통한 제도약을 위해 글로벌마케팅 역량(37.2%)과 기술혁신 역량(37.1%)을 가장 중요하게 생각하는 것으로 조사되었다.

기업가 역량의 중요도는 매출규모와 상관없이 편차가 가장 적으며 글로벌마케팅 역량은 매출규모가 1,000억이 되기까지는 중요하게 생각하고 있으나 그 이상인 기업의 경우 상대적으로

로 중요도가 감소하는 것으로 조사되었다. 지속적인 성장을 위한 기술혁신 역량의 중요성은 매출규모 증가와 비례하여 중요성도 함께 증가함이 조사되었는데, 이는 기업의 규모가 커짐에 따라 차별화된 경쟁력을 확보하기 위한 개발 및 제조 역량, 지속적인 성장을 위한 혁신활동과 핵심 인적자원 역량에 대한 중요성 인지에 따른 것으로 판단된다.

1.2 The Priority of Core Competencies by Industry

경상남도 중소기업의 업종별로 4대 핵심역량의 중요도를 조사한 결과는 <Table 11>, <Fig. 3>와 같다.

Table 11. The priority of core competencies by Industry

| 구 분 | 금속 가공 제품 | 기타 기계 및 장비 제작 | 자동차 및 트레일러, 기타 운송장비 | 전자부품, 컴퓨터, 영상, 통신전자 장비 | 편차 |
|-------------|--------------|---------------|---------------------|------------------------|-------|
| 설문 기업 수 | 5 | 6 | 3 | 6 | |
| 일관성 지수 (CI) | 0.007 | 0.016 | 0.007 | 0.005 | |
| 기업가 역량 | 0.272 | 0.425 | 0.133 | 0.145 | 0.136 |
| 글로벌마케팅 역량 | 0.177 | 0.110 | 0.097 | 0.300 | 0.033 |
| 기술혁신 역량 | 0.181 | 0.237 | 0.375 | 0.450 | 0.124 |
| 경영 역량 | 0.370 | 0.228 | 0.395 | 0.105 | 0.135 |

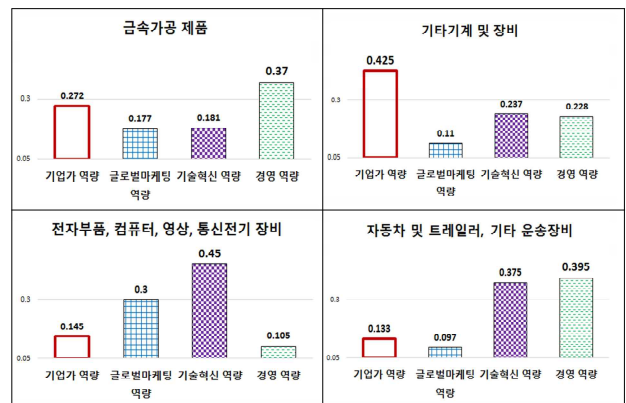


Fig. 3. The priority of core competencies by Industry

업종별 특성에 따라 기업가 역량과 경영 역량의 중요도에 대한 편차가 크게 나타났다.

금속가공 제품관련 업종은 경영 역량(37%)이 가장 중요한 것으로 조사되었는데 이는 단순 업종일수록 치열한 가격 경쟁에서 생존이 최우선으로 경영 역량을 중요하는 것으로 판단된다.

기타기계 및 장비제작 업종인 경우 기업가 역량(42.5%)이 가장 중요한 것으로 조사되었는데 이는 경기에 민감한 기계 및 장비업의 특성 상 사업에 대한 비전 및 전략수립을 포함한 경영자의 역량이 상대적으로 중요한 것으로 판단된다.

자동차 및 트레일러, 기타 운송장비 업종은 모기업으로부터 단품을 수주 받아 공급하는 중소기업에선 가격경쟁력 확보를 위한 경영 역량(39.5%)과 기술혁신 역량(37.5%)이 중요

한 것으로 조사되었다.

전자부품, 컴퓨터, 영상, 통신전기 장비 업종은 급속한 IT 기술변화에 뒤처지지 않기 위한 기술혁신 역량(45%)과 글로벌마케팅 역량(30%)이 중요한 것으로 조사되었다.

1.3 The Priority of Core Competencies by Business Type

경상남도 중소기업의 사업유형별 4대 핵심역량의 중요도를 조사한 결과는 <Table 12>와 같다.

Table 12. The priority of core competencies by Business Type and Sales Amount

| 구 분 | B2B 사업유형(억 원) | | | | | 혼합 유형 (B2B+B2C) |
|------------|---------------|--------------|------------|----------|--------------|-----------------|
| | 50 미만 | 50 ~300 | 301 ~1,000 | 1,001 이상 | 소 계 | |
| 설문 기업 수 | 4 | 6 | 3 | 3 | 16 | 4 |
| 일관성 지수(CI) | 0.008 | 0.026 | 0.026 | 0.019 | 0.004 | 0.004 |
| 기업가 역량 | 0.245 | 0.221 | 0.169 | 0.192 | 0.235 | 0.364 |
| 글로벌마케팅 역량 | 0.116 | 0.155 | 0.372 | 0.279 | 0.211 | 0.102 |
| 기술혁신 역량 | 0.245 | 0.329 | 0.371 | 0.424 | 0.336 | 0.184 |
| 경영 역량 | 0.394 | 0.295 | 0.088 | 0.106 | 0.218 | 0.350 |

B2B사업을 수행하는 기업은 기술혁신 역량(33.6%)을 가장 중요시하는데 이는 대부분의 중소기업이 모기업 하청 수주방식인 관계로 모기업이 요구하는 품질, 생산량과 가격 등을 만족시키기 위해 기술혁신 역량을 가장 중요시 하는 것으로 판단된다.

매출규모가 50억 미만인 기업은 경영 역량(39.4%)을 가장 중요하게 인지하며 50~300억 규모의 중소기업은 하청을 받는 모기업의 요구사항(품질, 생산량 및 납기)만족을 위한 기술혁신 역량(32.9%)을 가장 중요하게 인지하고 있는 것으로 조사되었다.

매출규모가 301~1,000억인 기업은 글로벌마케팅 역량(37.2%), 기술혁신 역량(37.1%)을 중요하게 인지하고 있는 것으로 조사되었다.

혼합유형(B2B+B2C)인 기업은 기업가 역량(36.4%)과 경영 역량(35%)을 가장 중요시하는 것으로 조사되었는데 이는 독자생존을 위한 경영관리와 기업가 리더십이 중요한 것으로 판단된다.

1.4 The Priority of Core Competency by Delivery Method

경상남도 중소기업의 납품 방식을 기준하여 4대 핵심역량의 중요도를 조사한 결과는 <Table 13>과 같다.

단품을 제작하여 납품하는 기업은 4대 핵심역량의 중요도에 대한 편차가 작는데 이는 핵심역량들의 균형 있는 확보가 중요한 것으로 인식하고 있는 것을 의미하고 있다.

자체 상표를 가지고 있는 기업의 경우 기업가 역량(42.8%)

이 중요하다고 조사되었는데 이는 기업의 브랜드 가치를 향상 시키는데 있어 기업의 경영자 역할이 매우 중요함을 시사하고 있다.

혼합방식의 경우 주문자가 요구하는 제품을 적기에 공급 또는 자체 상품을 적기에 개발과 제조를 하기 위한 기술혁신 역량(37.6%)을 가장 중요한 것으로 조사되었다.

Table 13. The priority of core competencies by Delivery Method

| 구 분 | 단품 제작(매출규모, 억 원) | | | | 자체 상표 | 혼합 방식 |
|------------|------------------|---------|------------|-------|--------------|--------------|
| | 50 미만 | 50 ~300 | 301 ~1,000 | 소 계 | | |
| 설문 기업수 | 4 | 4 | 2 | 10 | 3 | 7 |
| 일관성 지수(CI) | 0.003 | 0.010 | 0.022 | 0.002 | 0.019 | 0.019 |
| 기업가 역량 | 0.277 | 0.247 | 0.124 | 0.237 | 0.428 | 0.197 |
| 글로벌 마케팅역량 | 0.112 | 0.218 | 0.341 | 0.207 | 0.137 | 0.174 |
| 기술혁신 역량 | 0.250 | 0.232 | 0.453 | 0.296 | 0.262 | 0.376 |
| 경영 역량 | 0.361 | 0.304 | 0.081 | 0.259 | 0.172 | 0.253 |

V. Conclusions

본 연구는 한국형강소기업으로 전환하기 위한 핵심역량에 대한 중요도를 중소기업의 매출규모, 업종, 사업유형 및 납품 방식별로 조사하여 우선적으로 추진해야 할 방향성을 제시 하였다. 특히 국내 중소기업의 비중을 살펴보았을 때 그 중요도가 높은 경상남도를 우선적으로 선정하여 분석하였다.

경상남도 중소기업 경영자들은 기술혁신 역량을 가장 중요한 핵심역량으로 인지하고 있는 것으로 조사되었는데 이는 기술혁신 역량이 기업의 성과에 주요 요인으로 작용한다는 많은 선행연구와 일치하지만 지속적 성장보다는 모기업 요구사항 만족을 통한 당장의 생존에 필요한 제조경쟁력 확보를 가장 중요하게 인지하고 있는 것으로 판단된다. 두 번째 중요한 요인으로는 기업가 역량으로 나타났는데 이는 중소기업들이 급변하는 시장환경과 급속한 기술발전 속에서 한국형강소기업으로 전환하기 위해서는 중소기업 경영자의 기업가 역량의 중요성을 인지하고 있는 것으로 판단된다.

핵심역량들을 기업의 매출규모, 업종, 사업유형 및 납품 방식별로 세분화하여 살펴보면, 매출규모가 작을수록 생존하기 위한 경영역량을 가장 중요시하고, 업종 또는 사업유형에 따라 기술혁신 역량과 글로벌마케팅 역량이 중요한 것으로 조사되었다. 급변하는 시장여건과 급속한 기술발전으로 인해 지금까지의 성공방식으로는 더 이상 통하지 않는 저성장 기조 하에서 중소기업은 모기업 하청구조에서 벗어나 한국형강소기업으로 전환하여 독자생존이 가능하도록 필요 핵심역량을 강화 또는 확보하는 전략수립이 필요하다.

본 연구결과에 따라 경상남도 중소기업들을 한국형 중소기업으로 전환하기 위한 실질적인 전략적 방안에 대해 아래와 같이 제언하고자 한다.

첫 번째로는 중소기업 경영자와 임원들을 대상으로 기업가역량 향상 교육을 강화·확대 실시 및 한국형중소기업 육성 전략 로드맵을 구축하고 기업별로 맞춤형 전략을 수립하여 육성하여야 한다.

두 번째로는 중소기업들의 기술혁신 역량 향상을 위해 대학, 전문가 및 대기업을 활용, 중소기업의 여건을 고려한 현장에서 즉시 적용할 수 있는 실질적이고 구체적인 방법론을 제시하고, 이를 현장에 적용함으로써 구성원들의 자발적인 학습문화를 구축하도록 하여야 한다.

세 번째로는 매출확대와 수익창출을 위한 글로벌마케팅 역량을 확보하기 위해 성공(B.P)사례를 공유하고 마케팅 전문가를 육성하는 프로그램 운영과 중소기업 전문가 멘토링 실시 등을 통해 중소기업이 독자생존을 넘어 지속성장을 하도록 정부는 앞장서서 지원 기반을 보다 강화하여야 한다.

마지막으로는 경상남도 중소기업을 대상으로 한국형중소기업 성공사례를 조기에 확보, 타 지역에 횡 전개 가능하도록 대상기업을 선발하여 집중적으로 육성하는 맞춤형 한국형중소기업 전환체제를 구축함으로써 우리나라 종사자수의 76%를 차지하고 있는 중소기업이 신규 일자리 창출에 기여하도록 하여야 한다.

그러나 본 연구의 범위가 광범위한 관계로 결과의 해석에 있어 몇 가지 한계점이 존재한다.

첫째, 본 연구는 제조기업만을 대상으로 하였지만 비제조산업인 서비스 부문의 중소기업에 대해서도 창조경제관련 소프트웨어 산업의 발전에 기여하도록 한국형중소기업으로 전환하기 위한 연구가 필요하다. 둘째, 중소기업들의 성장단계별 맞춤형 한국형 중소기업 육성방법론을 보완하는 종단적 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 경상남도 위주로 되어 있어, 타 지역의 중소기업에 확대하여 연구할 필요가 있다. 마지막으로 한국형중소기업으로 전환관련 정부의 각종 지원정책 또는 제도의 실용성 여부에 대한 연구를 통해 우리나라 중소기업들이 생존을 넘어 지속적인 성장을 위한 핵심역량을 확보하여 글로벌 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 한국형중소기업으로 육성하기 위한 기반을 구축하여야 한다.

REFERENCES

- [1] S. Y. Kim, and E. C. Lee, "Korea First Mover Manufacturing Strategies - Part 1: Signal the end of the manufacturing crisis, South Korea." Report of the POSCO Research Institute, April 2015.
- [2] S. I. Kim, et al., "(A) study about analyzing competitiveness on german SMEs and the advice on related policy." Korea Small Business Institute, Dec. 2009.
- [3] T. L. Saaty, "The Analytic Hierarchy Process." 1980.
- [4] M. S. Lee, et al., "An Analysis on the Important Weight of Evaluation Items in Technology Transfer using AHP." Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society, Vol. 11, No. 8, pp. 2758-2765, 2010.
- [5] S. J. Kim, et al., "An Analysis of the Effect of the Core Competencies in the Korea Small but Strong Company on the Organizational Performances." Journal of Employment and Career, Vol. 5, No. 1, pp. 97-121, March 2015.
- [6] H. I. An, "A Comparative Study on the method for calculating eigenvalues and weight of the Analytic Hierarchy process." Journal of The Korean Institute of Industrial Engineers. Vol. 2007, No. 5, pp. 953-960, May 2007.
- [7] S. H., "Hidden Champions", Client Distribution Service, 1996.
- [8] J. W. Lee, "The Exploration of New Business Areas in the Age of Economic Transformation: a Case of Korean "Hidden Champions" (Small and Medium Niche Enterprises)", Journal of The Korean Association of Small Business Studies, Vol. 31, No. 1, pp. 73-88, 2009.
- [9] Y. J. Lee, et al., "(An) Empirical Study on the Successive Factors of Korean Global Hidden Champion and Respective Policy Issues." Report of the Korea Institute for Industrial Economics & Trade, pp. 1-238, Nov. 2012.
- [10] C. E. Helfat, et al., "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations" Wiley-Blackwell, 160 pages, Dec. 2006.
- [11] K. P. Coyne, S. J. D. Hall, and P. G. Clifford, "Is Your Core Competence a Mirage?" The McKinsey Quarterly, 1997.
- [12] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management Vol. 17, No. 1, pp. 99-120, March 1991.
- [13] C. K. Prahalad, and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation." Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, pp. 79-91, 1990.
- [14] R. C. Chaganti, R. G. Cook, and W. J. S meltz, "Effects of Styles, Strategies and System on the Growth of Small Business." Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 7, No. 2, pp. 77-90, 2002.
- [15] J. D. Lee, "The Effects of SMEs' Core Competence and Competitive Strategy on their Business Performance." Konkuk University Graduate: Business

- Administration Marketing, Strategy and International Management, A doctoral dissertation, Feb. 2014.
- [16] C. D. Seo, et al., “The Comparison of Small and Middle Manufacturing Company’s Core Competency by Manufacture and Customer Types.” *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, Vol. 24, No. 2, pp. 217–237, 2013.
- [17] J. W. Lee, and S. D. Chang, “Characteristics of Successful High – Tech Ventures : An Empirical Study.” *Journal of The Korean Association of Small Business Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 105–133, 1999.
- [18] S. C. Lee, and D. S. Chang, “An Empirical Study on Manufacturing Strategy and Managerial Performance in Domestic Electronic Firms.” *Journal of IE Interfaces*, Vol. 16, No. 3, pp. 300–310, Sep. 2003.
- [19] S. B. Ko, and S. H. Lee, “A Comparative Study on the Performance Difference between Strategy Group and Competence Group.” *Journal of marketing studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 51–72, 2001.
- [20] H. Kim, and N. J. Kim, “The Effect of Innovation Success Factors and Innovation Capabilities on Performance in Manufacturing Firm” *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, Vol. 20, No. 3, pp. 99–125, 2009.
- [21] M. J. R. Ortega, “Competitive Strategies and Firm Performance : Technological Capabilities’ Moderating Roles” *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 12, pp. 1273–1281, 2010.
- [22] W. J. Park, and K. H. Park, “An Empirical Study on the Core Competences for Development of Global Small Giant Companies.” *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, Vol. 35, No. 4, pp. 202–210, 2012.
- [23] Y. K. Chung, and S. S. Lee, “A Study on Development Strategy of Korean Hidden Champion Firm Utilizing the SWOT/AHP Technique”, *Journal of The Korean Society of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3, pp. 97–111, 2013.
- [24] D. H. Mun, and C. S. Park, “Strategy for u-Manufacturing Technology Introduction for Promotion of IT S/W Industry in Gyeongnam.” *Journal of Digital Convergence*, Vol. 9, No. 6, pp. 71–80, Dec. 2011.
- [25] K. S. Chin, et al., “An AHP Based Study on Critical Success Factors for the Supply Chain Management in Hong Kong Manufacturing Industry.” *(The)Asian Journal on Quality*, Vol. 5, No. 2, pp. 132–140, 2004.
- [26] D. G. Kim, “An Empirical Study on the Supply Chain Asset Performance of Korean Companies.” *Journal of IE Interfaces*, Vol. 16, No. 2, pp. 167–173, 2003.
- [27] W. Y. Kim, D. H. Kim, and Y. C. Choi, “A Study on application limitation of AHP priority vector with Expert measurement.” *Journal of The Korean Society for Aviation and Aeronautics*, Vol. 18, No. 3, pp. 92–98, Sep. 2009.

Authors



Yong Gil Kim received the M. S. degree in MBA from Sejong Cyber University in 2016 and bachelor's degree in Mechanical Engineering from Sungkyunkwan University in 1984. He is currently a president in the K Champ Institute Co. and interested in Technical, Quality Management and Manufacturing Innovation.



Min Jung Lee received the B. S. and M.S. degree in Material Science and Engineering, Ph. D. degrees in Industrial Engineering from Korea Advanced Institute of Science and Technology, Korea, in 1999, 2001 and 2008, respectively Dr. Lee is currently a Professor in the Department of Business Administration, Sejong Cyber University. She is interested in MIS, Data Mining and Quality Management.