

## 혁신형 중소기업의 성공사례 연구와 시사점

김승일\*

### 1. 분석의 틀

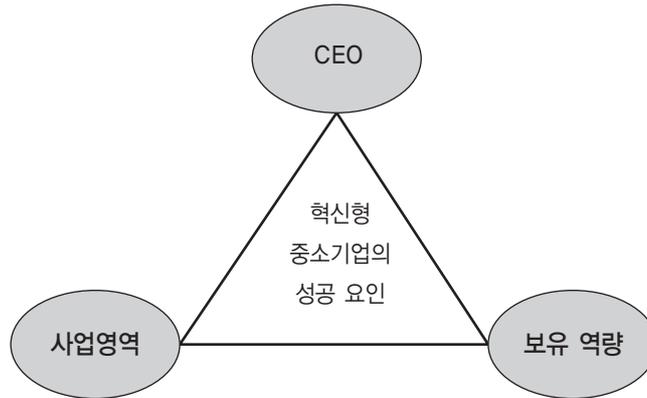
정부는 ‘혁신형 중소기업 육성’을 주요 정책과제의 하나로 삼고 기술혁신과 고용 창출은 물론 혁신형 중소기업이 국가경쟁력을 제고하는 한 축이 되도록 다양한 정책 수단들을 펼쳐왔다. 혁신형 중소기업을 발굴하여 지원하는 것은 중요한 일이다. 더불어 혁신형 중소기업으로서 성공적인 경영성과를 내고 있는 사례들을 통해 어떻게 성공적인 경영을 하게 되었는지를 파악하는 것도 매우 의미있는 작업이다.

이 글에서는 최근에 진행한 ‘혁신형 중소기업의 성공사례 연구’를 바탕으로 주요 내용을 요약하고 시사점을 찾아보기로 한다. 해당 연구는 최근 몇 년간 매출액 성장률과 경상이익률에서 평균 이상의 높은 성과를 보이는 혁신형 중소기업으로서 성공적인 사례로 소개되었거나 우수기업 수상 경력을 지닌 기업 중 30개 기업을 대상으로 진행하였다. 2005년 기준으로 종업원 수 평균은 209명이었으며 매출액 평균은 542억 원이었다. ‘04년과 ’05년 매출액 성장률의 평균은 27.8%, 평균 영업이익률 10.8%, 평균 경상이익률은 9.5%로서 동기간 중소기업 평균치(한국은행 기업경영분석)의 2-3배 수준의 성과를 보인 기업들이었다.

이들의 경쟁력 수준은 주요 글로벌 마켓에서 시장점유율 1-2위에 있거나 세계적 수준의 기술력을 보유한 기업이 8개 사, 국내

\* 중소기업연구원 연구위원(e-mail: sikim@kosbi.re.kr)

〈그림 1〉 혁신형 중소기업의 성공 요인



시장에서 1-2위 또는 국내 최고 수준의 기술력을 보유한 기업이 18개 사, 중국기업과 가격경쟁력 면에서 어려움을 겪는 등 경쟁력이 미흡하다고 판단되는 기업이 4개 사이였다.

연구는 기업의 성공요인을 크게 세 가지로 보아 CEO, 사업영역, 보유 역량의 면에서 경쟁력으로 작용한 요인들을 조사, 분석하는 방식을 택하였다.

첫째, CEO 역량을 비전제시 및 전략경영 능력, 영업 및 기술역량의 직접 보유 여부, 리더십 등의 관점에서 조사, 분석하였다.

둘째, 현재 하고 있는 사업의 특성을 그 환경 분석과 더불어 사업 자체가 '될 사업'을 하고 있는 것인지를 검토, 분석하였다.

셋째, 기업을 성공으로 이끈 마케팅적, 기술적, 인적 요소는 무엇인지 검토, 분석하였다.

## 2. CEO 요인

CEO의 창업시 연령 분포는 30대(43.3%)가 가장 많았으며, 그 뒤를 이어 40, 50대에 창업

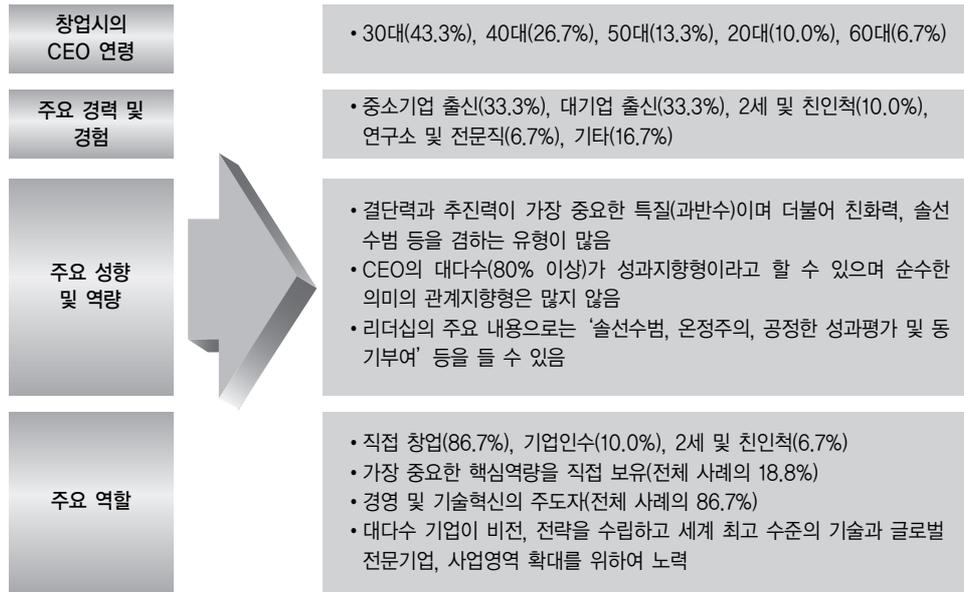
한 경우가 각각 26.7%, 13.3%로 나타났다. 30-40대에 창업한 비율이 전체의 70%를 차지하는 것이다.

사례의 과반수 기업 CEO에서 강한 결단력과 추진력을 발견할 수 있었으며 친화력, 솔선수범 등을 수반하는 경우가 많았다. 리더십 유형을 성과지향형과 관계지향형으로 나눌 때, 대다수가 성과지향형 유형에 속했으며 순수한 의미의 관계지향형은 소수로 판단되었다. 리더십의 주요 내용으로는 비전 제시, 투명 경영, 감성적인 경영, 솔선수범, 온정주의, 공정한 성과평가 및 동기부여 등이 나타났으며, 또한 과반 이상의 기업이 자신의 분야에서 세계적인 경쟁력을 지닌 기업이 되는 것을 비전으로 설정하고 있었으며, 약 절반 정도의 기업이 기술력을 기반으로 세계 최고수준의 기업이 되는 것을 비전으로 명시하고 있었다.

전략적으로는 대다수 기업이 신제품 개발 전략과 기존 제품의 시장점유율 확대 전략을 동시에 추구하는 것으로 나타났다. 기업 역량의 핵심이 되는 기술 등 주요 역량을 CEO가 직접

## 정책초점

〈그림 2〉 CEO의 역량 및 역할



보유한 사례는 전체의 18.8% 정도로 나타났다.

CEO의 가장 중요한 역할 중 하나는 경영 및 기술혁신을 직접 주도함으로써 경쟁력을 창출해내는 일로서 사례의 86.7% 기업 CEO가 경영 및 기술혁신을 직접 주도하는 것으로 조사되었다. 이상 성공적인 혁신형 중소기업 CEO의 역량과 역할을 아래에 정리하였다.

### 3. 사업 영역

‘어떤 사업에 진입할 것인가’의 의사결정은 전통적으로 전략경영의 주요 과제의 하나이었다. 산업구조 분석(5 요인 분석), SWOT분석, 블루오션 전략 등은 모두 이와 관련된 분석기법 또는 사고의 틀들이다. 이와 같은 관점을 본 연구에서 검증한 결과 대다수 기업들이 중소기업

이 하기에 적합한 사업영역에 진입하여 사업하고 있는 현상을 발견하였다. 즉 ‘될 사업’에 진입하는 것이 사업 성공의 필요조건임을 확인시켜주었다.

첫째, 사례 기업들이 종사하는 사업들은 니치마켓(틈새 시장)적 특성을 분명하게 가지는 경우가 많았다. 대기업이 진입하기 쉽지 않으며, 그렇다고 아무나 진입하여 성공할 수 있는 시장도 아닌 영역에서 사업을 전개하고 있었다. 전체 시장의 규모가 크지 않아 단일제품의 국내 시장 규모가 500억원 - 1,000억원에 이르는 시장에 제품과 서비스를 특화하였다. 이 정도 시장 규모는 대기업이 사업하기에 충분치 않은 규모이다. 규모의 경제효과를 누리기 쉽지 않기 때문이다. 또한 고객 맞춤형 생산 또는 다품종 소량생산을 해야 하는 경우가 많았다. 마케팅

## 정책초점

및 생산 프로세스에서 자동화가 쉽지 않고 잔손질이 많아 인력의 직접 투입을 필요로 하는 경우가 많은 것이다. 즉 시장규모가 작으며 고객 맞춤형 생산, 또는 A/S에 집중적인 노력이 필요하여 투자효율성 측면에서 대기업이 하기에는 적합하지 않은 시장에 진입한 것을 성공의 한 요인으로 볼 수 있다.

둘째, 소액 투자로도 진입이 가능한 사업 분야의 특성을 지녔다. 초기 진입에 큰 금액의 투자가 필요하지 않으며 아주 좁은 분야의 성공을 기반으로 설비투자, 사업 분야 확대, 연구개발 등을 통해 중견기업이 된 사례들을 볼 수 있었다.

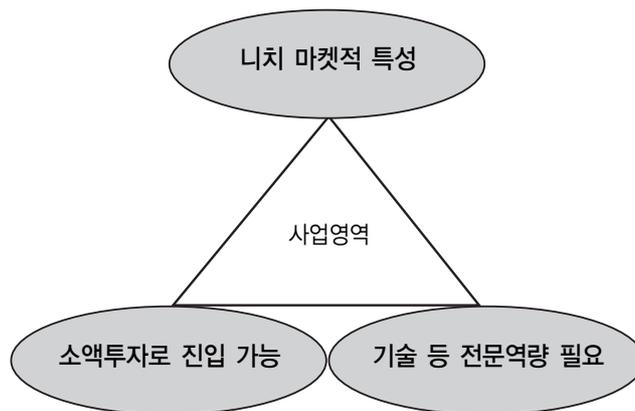
셋째, 기술 및 마케팅의 전문역량이 필요한 분야가 대부분이었다. 소액의 투자로 진입이 가능하지만 전문 기술력 등 역량이 필요하다는 점에서 누구나 쉽게 진입하여 성공할 수 있는 분야들은 아니었다. 기술개발에 사전적 과학 지식, 경험과 시간 등 상당한 투자가 필요한 분야로서 창업 전의 준비, 산학협력 등이 주효하여 사업화에 성공한 사례, 창업 전에 생산기술 측

면에서 상당한 전문적인 역량을 갖춘 경우들을 발견할 수 있었다. 또한 상당수 사례들은 전문적인 기술력으로 창업하였으나 점차 마케팅 역량을 강화, 확대함으로써 성장할 수 있었다.

### 4. 주요 역량

본 연구에서는 기업 역량을 제품기술, 공정기술, 마케팅 역량, 경영시스템, 지속적인 혁신, 네트워크 등으로 나누어 조사하고 그 내용을 파악하였다. 사례 기업들에게 자신이 가진 가장 중요한 역량을 질문하였을 때, 제품 기술역량을 든 기업이 12개사(40%), 공정기술 역량 6개사(20%), 마케팅 역량 6개사(20%)로 응답하였다. 제품기술 역량의 내용으로는 제품설계와 제조기술의 복합, 제품설계 기술, 고객요구에 대응하는 신속한 제품개발 능력, 독특한 장비에 의한 신제품 개발 등을 들 수 있다. 공정기술 역량은 독자적인 설비, 공정혁신 및 숙련인력에 의한 높은 생산성, 지속적인 혁신 등의 내용을 들 수 있다. 마케팅 역량은 소수 고객과의 관계 관

〈그림 3〉 사업영역 특성



## 정책초점

리 및 고객 중심 경영, 해외 시장 개척, 고객니즈에 맞는 신제품 개발 등의 내용으로 구성되어 있다.

기업이 개발, 운용하는 경영시스템 중 76.7% 기업이 가장 중요하게 여기는 것은 핵심역량 창조, 기술개발, 기술관리 시스템으로 나타났다. 그 다음으로 정보획득, 공유 및 의사결정시스템(10%), 마케팅시스템(10%), 생산관리시스템(3.3%) 등이었다. 즉 성공하는 기업들의 특징은 경쟁력의 핵심이 되는 역량을 창조하고 관리하는 시스템을 잘 구성하여 운영하는 특성을 지녔다고 할 수 있다.

주요 역량이 존재하는 형태를 파악하였을 때 연구소 및 전문인력 보유(20.5%), CEO 역량(18.8%), 지속적인 혁신(17.0%), 특허(10.7%) 등의 형태로 나타났다. 즉 대부분의 역량이 인적 인 속성을 지녀서 자본이나 설비보다는 사람 자체가 경쟁력인 현상을 뚜렷이 나타내었다.

또한 '지속적인 혁신'은 기업 성공의 주요 요인의 하나로 작용하고 있었는데 그 내용으로는 다음 예들을 들 수 있다.

- 생산 공정 개선, 환경개선, 자동화 설비, 품질개선(6시그마, 비용절감)
  - 시스템 혁신: 전문 기관으로부터 꾸준히 경영컨설팅 받음
  - 경영혁신운동: 혁신을 위한 커뮤니케이션/벤치마킹(각종회의, 세미나) 등
  - 지식경영: 업무에서의 경험, R&D 결과 등을 공유, 활용, 개발.
- 더불어 중요한 네트워크의 사례로는 다음 사항들을 파악할 수 있었다.
- 고객사 및 기술 제휴사와의 긴밀한 협조

- 외부컨설턴트 및 전문가그룹의 적절한 활용
- 산학연 공동개발 연구
- 해외법인설립을 통한 글로벌 네트워크 구축

## 5. 혁신형 중소기업의 성공요인

이상에서 조사, 연구한 내용을 바탕으로 혁신형 중소기업으로서의 성공요인을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 준비된 경영자(CEO)가 필요하다는 것이다. 기업가정신, 경영전략적 역량, 리더십 역량을 기본적으로 갖추고 사전에 해당 사업관련 사전적 경험과 노하우를 충분히 준비할 필요가 있다는 사실이다. 경영전략적 역량으로 특히 중요한 것은 성공할 수 있는 사업(예:니치마켓) 영역을 선정하고 지속적인 혁신을 통해 유지가능한 경쟁역량을 창조, 관리하는 역량이다. 리더십으로는 친화력, 커뮤니케이션 및 동기부여 역량 등이 특히 중요하다.

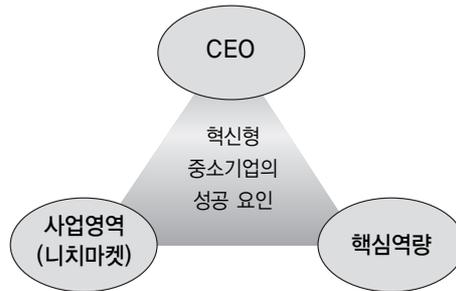
둘째, 사업영역을 잘 선정하여야 한다. 대기업과의 직접 경쟁을 회피하고 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있는 분야에서 사업을 시작할 필요가 있다. 품목별 전체 시장의 규모는 100억 원 - 1,000억원 정도가 적당하며 고객맞춤형 생산, 다품종 소량 생산 특성을 지니는 경우가 바람직하다. 초기 진입에 큰 금액의 투자가 필요치 않으면서 품질, 생산, A/S 등에 집중적인 노력이 필요한 경우가 바람직하다.

셋째, 경쟁력의 바탕이 되는 핵심역량을 갖추어 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 위치에 있을 필요가 있다. 제품기술, 공정기술, 마케팅 등의 면에서 독특한 역량을 기반으로 경쟁우위를 유지할 역량을 개발하고 관리해 나가야 한다.

## 정책초점

〈그림 4〉 혁신형 중소기업의 성공요인

- 준비된 경영자 : 기업가정신, 해당 사업관련 사전적 경험과 노하우
- 경영전략적 역량 : 성공할 수 있는 사업(예:니치마켓) 영역을 선정하고 지속적인 혁신을 통해 유지가능한 경쟁역량을 창조, 관리하는 역량
- 리더십 역량: 친화력, 커뮤니케이션 및 동기부여 역량, 온정주의 등



- 품목별 전체 시장의 규모가 비교적 작음(국내 시장의 경우 100억원 전후)
- 고객맞춤형 생산, 다품종 소량 생산 특성
- 품질, 생산, A/S 등에 집중적인 노력 필요
- 초기 진입에 큰 금액의 투자가 필요치 않음

- 독특한 역량(제품기술, 공정기술, 마케팅 등)을 기반으로 경쟁우위를 유지
- 환경변화에 대응하여 지속적인 혁신을 추구하는 리더십
- 핵심역량을 창조, 유지하는 시스템, 커뮤니케이션과 의사결정 시스템 중요

또한 환경변화에 대응하여 지속적인 혁신을 추구하는 리더십을 발휘하여야 하며 핵심역량을 창조, 유지하는 시스템, 적절한 커뮤니케이션 및 의사결정 시스템을 개발하고 잘 운영할 필요가 있다.

### 6. 정책적 시사점

첫째, 중소기업 정책자금 및 지원제도 활용 유무를 묻는 항목에 26개사(86.6%)가 최소 1개 이상의 중소기업 정책자금을 활용한 것으로 응답하여 혁신형 중소기업 성공에 현재의 중소기업 정책이 상당한 기여를 한 것으로 나타났다. 지원받은 내용으로는 경영안정자금, 기술개발, 수출지원자금 등 다양한 정부정책자금을 지원 받은 것으로 나타났다. 14개사(46.7%)가 구조

개선자금(중소기업진흥공단)을 지원 받았으며 13개사(43.3%)는 산학연 공동기술개발 자금, 부품소재개발 자금, 중소기업기술혁신개발 자금, 과기부 및 산자부 국책과제 자금 등 기술개발 자금을 지원 받았다. 기타 경영컨설팅 쿠폰 제도, M&A지원 자금, 창업자금, ERP 시스템 구축, 해외시장 개척, 시설자금, 운전자금 지원 등을 활용한 것으로 조사되었다. 한편 대다수 기업의 인력 및 자금에 대한 애로는 크지 않은 것으로 나타났으나 경쟁력의 한 단계 도약을 위하여 기술개발 투자 자금 조달이 필요한 것으로 응답하였다. 이상으로 볼 때 창업 초기의 혁신형 중소기업에게는 현재의 제도를 충실히 운영하고 보다 정교화함으로써 상당한 효과를 거둘 수 있을 것으로 보인다. 한편 어느 정도 안정적 성장을 이룬 혁신형 중소기업에게는 한 단계 도

## 정책초점

약을 위한 자금 조달 여건을 형성하여 제공할 필요가 있다.

둘째, 현재 혁신형 중소기업은 이노비즈나 벤처, 또는 경영혁신형 중소기업으로 인증을 받은 기업들로 구성되어 있다. 즉 혁신형 중소기업으로 인증을 받아 혜택을 누리려면 이노비즈나 벤처, 또는 경영혁신형 중소기업으로 인증을 받아야 한다. 그런데 이노비즈 선정기준은 기술을 중심으로 개발능력, 사업화 및 기술혁신 경영능력을 중점적으로 평가하는 것으로 되어 있다. CEO나 마케팅적 요소를 평가하지는 하지만 기술적인 요소에 너무 많은 비중을 두고 있는 것으로 판단된다. 본 연구의 결과에 따르면 혁신형 중소기업으로 성공하려면 기술적 역량 이외에도 많은 요소가 필요하며 특히 CEO 요인과 사업성 요인이 중요한 것으로 드러난다. 따라서 혁신형 중소기업 선정에 있어 CEO 요인과 사업성 요인에 보다 많은 비중을 두어 평가할 필요성이 대두된다고 할 것이다.

셋째, 기업은 환경의 산물이다. 혁신형 중소기업도 이와 같이 사회, 경제적 환경이 혁신을 촉진하도록 자극할수록 더 많이 발생하고, 더 많은 기업적 성공을 거둘 것이다. 즉 혁신형 중소기업을 선별, 육성하는 것과 더불어 경제 전반적으로 혁신주도형 경제 환경을 조성하는 것이 중요하다. 혁신형 중소기업은 혁신주도형 경제 환경이 충분히 조성될 때 자생적인 창업과 성장을 통해 보다 용이하게 그 육성이 촉진될 것이다. 혁신주도형 경제 환경에서 중요한 네 가지 중요한 환경적 요소(M. Porter, 1990)는 다음과 같이 경쟁환경, 요소조건, 수요환경, 관련산업으로 정의된다. 특히 인력, 기술과 관련하여 요소를 창조하는(factor creation) 국가 기

능이 중요하며, 정치, 경제, 사회, 문화 등 환경이 전반적으로 혁신을 자극, 촉진할 때 혁신주도 경제와 혁신형 중소기업의 성공은 보다 활발해질 것이다.

- 경쟁 환경: 변화와 혁신을 자극하는 국내 경쟁환경을 조성하여야 한다. 정부는 공정경쟁 질서의 기반을 제공하고, 기업들은 글로벌 경쟁 환경에 필요한 전략과 역량을 개발하는 것으로 각자의 역할을 설정할 필요가 있다.
- 요소 조건: 특히 고급 기술인력, 유능한 CEO 등을 육성하여 시장에 공급하는 요소 공급 여건이 중요하다.
- 수요 환경: 최종 소비자의 고급화된 욕구, 고 부가가치 제품을 생산하는 기업들의 고급 부품 수요, 글로벌화에 관련된 수요 등을 촉진할 필요가 있다.
- 관련 산업: 부품산업, 완제품 산업, 유통 산업 등 경쟁력 있는 산업에서의 기업 간 연계가 산업 전체의 경쟁력을 업그레이드하고 혁신형 중소기업 창업과 성공에 유리한 여건을 조성할 것이다.

### 【참고문헌】

- 권구혁 외(2004), 「중소기업의 핵심역량 및 경쟁력 분석: 전략적 환경적응력과 조직 내부적 적합성간의 패러독스적 관계에 대한 고찰」, 중소기업학회.
- 기은경제연구소(2006), 『2006 기은조사(여름호)』.
- 김승일(2005), 『중소기업의 경쟁역량 조사, 평가에 관한 연구: 지식관점의 경쟁역량

## 정책초점

- 평가 모델 프레임워크를 중심으로』. 중소기업연구원.
- 김영배(2005), 『혁신형 중소기업: 기업특성, 기술학습과 경영성과』. 과학기술정책연구원.
- 김주일(1999), 「중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구: 자동차 부품기업을 중심으로」. 서울대학교.
- 노나카 이쿠지로(1998), 『노나카의 지식경영』. 21세기.
- 백필규(2005), 『중소기업 성장과정에 관한 연구: 디지털경제하의 혁신경영을 중심으로』. 중소기업연구원.
- 조동성(1997), 『21세기를 위한 전략경영』. 서울대학교.
- 중소기업연구원(2006), 『혁신형 중소기업의 경제적 파급효과 및 육성전략』. 중소기업기술정보진흥원.
- 중소기업청(2005), 「혁신형 중소기업 육성을 위한 중소기업 정책자금 개편 방안」.
- 한국은행(2006), 『기업경영분석』.
- Hamel. G. & C. K. Prahalad(1994), *Competing For the Future*. Harvard Business School Press.
- Lawrence A. Klatt(1971), *Managing the Dynamic Small Firm: Readings*. Eastern Michigan University.
- Porter. Michael, E.(1985), *Competitive Advantage*. The free press.
- \_\_\_\_\_ (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. The free press.