

SWOT/AHP 기법을 이용한 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략에 관한 연구

정윤계(강남대학교 박사과정)*
이상석(강남대학교 경영학부 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략 수립을 위한 세부속성요인들을 선행연구들을 검토하여 전문가들의 의견을 통하여 전략 요인을 내부적 요인과 외부적 요인으로 나누어 각각 강점과 약점, 기회와 위협요인을 도출하였다. 이를 근거로 계층모형을 설정하여 설문용 작성하고 전문가 그룹과 기업그룹을 대상으로 설문을 배부하여 일관성 비율의 검토를 통해 응답의 신뢰성을 확보한 54부의 설문을 SWOT/AHP 기법을 이용하여 요인들의 상대적 중요도를 평가하고 우선순위를 결정하여, 이를 근거하여 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략을 도출하였다.

SWOT 요인의 중요도 분석결과 외부적 요인 중 기회에서 산업성장성, 위기에서 경쟁강도 심화와 시장 불확실성, 그리고 내부요인 중 강점에서 기술적 역량과 고객관계 구축역량, 마케팅 역량의 순으로 나타났다. 또 약점에서는 자금부족, 브랜드 인지도 부족의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 날로 치열해지는 글로벌 경쟁 속에서도 산업성장성을 더 중시하고 공격적 전략을 택하지 않으면 안 된다는 기업의 외부적 환경요인을 더 중요하게 생각하고 있다고 볼 수 있다. 그 다음 내부적으로 R&D와 전문화를 포함한 기술적 역량, 고객관계 구축 역량, 마케팅 역량을 전략으로 채택하여 전략을 뒷받침 하여야 한다고 생각하는 것으로 볼 수 있다. 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략 우선순위는 강점을 이용하여 기회를 활용하는 S/O 공격적 전략과 약점을 보완하여 기회를 활용하는 W/O 만회전략, 그리고 강점을 이용하여 위기를 만회하기 위한 S/T 다각화 전략, 또 약점을 보완하여 위기를 극복하기 위한 W/T 방어적 전략의 순서로 도출되었다.

핵심주제어: 히든챔피언, SWOT/AHP

1. 서 론

독일의 경제학자 Hermann Simon(2008)은 “한 국가의 수출은 소수 대기업에 의해 결정된다는 일반적인 통념과는 반대로 수출능력이 뛰어난 중간규모의 기업들이 많아야 높은 성장을 이룰 수 있다.”며 독일이 세계수출 1위국을 2002년부터 2008년까지 7년간 차지한 비결은 1,000개가 넘는 ‘히든 챔피언’이라고 주장하였다.

또, 히든챔피언을 “세계시장에서 1위, 2위, 또는 3위를 차지하거나, 소속대륙에서 1위를 차지하여야 하고, 매출액은 40억 달러(약 4조4천억 원) 이하이고, 잘 알려져 있지 않아야

한다.”고 정의 하고 있다.

독일에는 1,000개를 능가하는 히든 챔피언 기업이 존재하지만, 2007년 기준으로 A .T. Keamey(2007)분석에 따르면 우리나라에는 25개 정도 불과하다고 하였다. 또 히든 챔피언들의 총 수출대비 수출비중이 독일의 경우는 26.1%이고 우리나라는 0.35%에 불과하다고 한다.

우리나라에도 작지만 강한 기업, 즉 틈새시장을 집중적으로 공략하여 국내외에서 최고 수준의 경쟁우위를 확보하면서 지속적인 성장을 하고 있는 히든챔피언들이 존재하고 있으나, 독일, 일본 등과 같은 중소기업 선진국의 경우와는 달리 국내 히든 챔피언들의 특성에 대한 이해가 미흡한 실정이다.

<Table 1> 기관별 유사 히든 챔피언 육성사업(Hidden Champion Fostering Project Similar)

기관별	도입 시기	사업명칭	주요지원내용
한국수출입은행	2009, 11	한국형히든챔피언육성사업	수출입금융, 해외투자금융 지원
정책금융공사	2010, 01	Frontier Champ사업	신성장산업선도, 중소, 중견기업의 국내 설비자금 지원
중소기업청	2010, 05	글로벌 강소기업 육성사업	해외전시회지원, 글로벌 검색엔진 마케팅 지원, R&D자금 지원
기업은행	2010, 05	수출 강소기업 500+ 사업	중소기업 금융우대
KOTRA	2010, 08	World Champ 사업	해외진출컨설팅 및 해외마케팅
무역보험공사	2010, 08	Trade Champion 사업	수출보험 우대제공
한국거래소	2010, 08	코스닥형 히든챔피언 사업	기업홍보, IPO 컨설팅 등
지식경제부	2011, 02	World-Class 300 사업	수출입은행 등 12개 기관의 다양한 중견기업 지원프로그램 연계

자료: 한국수출입은행(2011, 03, 18)

* 제1저자, 강남대학교 일반대학원 경영학과 박사과정, younkye@hanmail.net.

** 교신저자, 강남대학교 경영학부 교수, leess@kangnam.ac.kr

투고일: 2013-08-27 • 수정일: 2013-09-17 • 게재확정일: 2013-09-20

우리나라에서는 <Table 1> 기관별 유사 히든 챔피언 육성사업에서 보는 바와 같이 한국수출입은행이 2009년 11월 최초로 히든 챔피언 육성모델을 발표한 후 ‘한국형 히든챔피언1) 육성사업’을 발표하였고, 2010년 1월에 정책금융공사에서 ‘Frontier Champ 사업’, 같은 해 중소기업청에서 글로벌 강소기업 육성사업’과 기업은행에서 ‘수출 강소기업 500+ 사업’을, 8월에는 KOTRA가 ‘World Champ 사업’을, 무역보험공사가 ‘Trade Champion 사업’을, 한국거래소에서 ‘코스닥 형 히든챔피언 사업’을 도입 추진하였으며, 2011년에 들어서서는 지식경제부가 ‘World-Class 300사업’등 의 유사한 사업을 도입 추진하고 있다.

우리나라의 전체 기업 중 99%에 달하는 기업이 중소기업에 해당하고 있으며, 전체 고용인구중 88%가 중소기업에 종사하고 있는 우리나라 경제로 보면 중소기업의 비중은 절대로 간과할 수 없는 현실이다. 따라서 중소기업의 성장정책에 대한 관심은 점증하고 있다. 국내시장에서 중소기업의 성장에 한계에 달하고 있음은 주지되고 있는 사실이다.

본 연구에서는 선행연구들을 토대로 내부적요인의 강점과 약점, 외부적요인의 기회와 위기요인을 도출하고, SWOT/AHP 기법을 이용하여 이들 요인들의 상대적 중요도 분석 및 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략을 제시하였다. 즉, 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 한국형 히든 챔피언 기업을 대상으로 SWOT분석을 실시하여 강점과 약점, 기회와 위협요인을 도출해 내고자 한다.

둘째, 한국형 히든 챔피언 기업들에 대한 SWOT분석을 근거로 도출된 내부요인(강점, 약점), 외부요인(기회, 위기)의 중요도를 AHP(계층분석과정)에 의해서 산출하고자 한다.

셋째, SWOT/AHP를 이용하여 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략을 제시한다.

II. 이론적 배경

2.1 선행연구 검토

2.1.1 히든챔피언 기업의 선행연구

2.1.1.1 해외의 선행연구 검토

글로벌시장에서 수출 강국들의 강력한 수출능력은 대기업 덕분만은 아니다. 글로벌시장에서 선두를 달리고 있는 많은 중소기업들이 역할을 담당하고 있다. 이들 중에는 창업 이후 오랜 기간에 걸쳐 전문화와 집중화로 글로벌 시장을 제패하고 있는 기업과 설립 당시부터 국제화전략을 통하여 세계시장을 지배하고 있는 기업들이 존재한다. 이들 기업들에 대한 해외 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

헤르만 지몬(2008)은 히든챔피언을 세계시장에서 1~3위이거나, 소속 대륙에서 1위를 차지하고 있는 기업으로 매출액이

40억 달러 이하이어야 하며, 대중에게 잘 알려져 있지 않은 알짜 기업이라고 정의하였으며, 히든 챔피언들이 구사하고 있는 주요 경영전략을 확고하고 야심 찬 목표전략, 집중화 전략, 세계화 전략, 고객 지향적 전략, 혁신전략, 경쟁우위 전략, 충성심 있는 직원 육성 전략, 강한 리더쉽 전략, 분권화를 강조한 조직 및 기업문화 전략’등 이라 하였다. 또, 히든챔피언들의 업종을 살펴보면 산업재 생산이 69.1%, 소비재 생산이 20.1%, 서비스 생산이 10.8% 이다. 그리고 이들 기업의 평균 역사가 61년이며 이들 가운데 대략 1/3(32.1%)이 설립 된지 100년 이상 된 기업으로 생존 능력이 강함을 증명한다고 하였다. 종업원 수는 2,037명, 수출의존도는 61.5%라고 하였다.

또한, 히든챔피언과 유사한 개념으로 Moen(2001)은 세계시장에서 활동하는 새로운 벤처(International New Venture) 또는 본 글로벌(Born Globals)라고 정의한 ‘설립된 후 바로 세계시장에서 활동하는 회사’들에 대한 연구가 1990년 이후부터 시작되었다고 하면서, 노르웨이와 프랑스의 소기업에 대한 경험적 연구에서 1990년 이후 설립된 수출 기업들 중 절반이상이 본 글로벌로 분류될 수 있는 것으로 나타났으며, 본 글로벌 이슈가 몇몇의 기업에 국한되지 않고, 새롭게 설립된 수출기업들의 대부분을 포함한다는 것을 암시 한다고 주장하였다.

Coviello & Munro(1995)은 본 글로벌(Born Globals)을 설립 초기부터 국제 활동을 하는 시작하는 기업이라고 정의하면서, 국제화 수준의 다섯 가지 예측변수로 ① 기업의 산업 내 불확실성과 역동성, ② 틈새 기반산업에서의 영업활동, ③ 창업자/ 경영자의 시장에 관한 정보와 지식, ④ 상품혁신과 기업의 혁신성, ⑤ 네트워크 접근성 등을 제시하였다.

기존의 선행연구들을 요약하면 히든챔피언 기업은 세계시장을 기반으로 하는 수출 위주의 기업이어야 하며, 설립된 후 바로 세계시장에서 활동하는 기업이고, 국제화의 수준으로 산업불확실성, 틈새시장 공략, 경영자 역량, 혁신, 네트워크 등의 변수가 있다.

2.1.1.2 국내의 선행연구 검토

기술력과 성장잠재력이 높고, 세계시장 지배력이 있는 중소·중견기업인 한국형 히든챔피언기업의 육성이 그 어느 때보다 절실히 요구되고 있기 때문에 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략 제시는 한국형 히든챔피언 기업 육성정책의 성공률을 크게 높일 수 있을 것이다. 한국형 히든챔피언 기업에 대한 국내 연구를 다음과 같이 정리할 수 있다.

김수옥(2010)은 대중에게 잘 알려져 있지 않은 기업으로 자신만의 독특한 틈새시장을 보유하고 있는 기업으로 세계시장에서 1~3위를 차지하고 소속된 국가에서 1위의 시장적 지위를 보유하며 매출규모가 2조원 이하인 수출위주의 글로벌 기업을 강소기업 이라는 말로 정의 하였다.

이장우(2009)는 매출 1조원 이하이면서 국내시장 점유율 1위

1) 수출 3억불 또는 매출액 1조원 이상이고 지속가능한 세계시장 지배력을 갖춘 글로벌 중견기업을 말한다.

이거나 세계시장 3위권 이내에서 안정적인 틈새시장을 확보한 기업을 강소기업 또는 “Small Giant”라는 영문표현으로 정의하였다. ‘작지만 강한 기업’이라 요약 정의하고 있다.

윤병운(2010)은 세계적인 수준의 경쟁력을 확보한 중소기업의 보유 수준에 따라 국가경쟁력이 좌우될 수 있다는 인식이 확산되고 있는데, 정부가 중소기업 기술혁신정책의 변화 방향으로 “히든챔피언”기업의 육성에 관심을 가지고 있는 이유는 국내 수출경쟁력 강화를 위해서는 세계적 수준의 중소기업 육성이 필요와 중소기업의 국제화는 새로운 성장 동력을 창출할 수 있는 수단이고, 세계경제의 글로벌화가 급격히 진행되면서 국가 또는 지역단위에서 중소기업의 경쟁력 강화는 더 이상 의미가 없기 때문이라고 하였다.

이병희 외(2010)는 “한국의 장비업계 히든챔피언 주성엔지니어링의 성장과 글로벌화 노력”에서 주성엔지니어링이 히든챔피언으로 성장하게 된 성공요인을 해외시장으로의 진출과 제품의 다각화와 고객의 다변화를 통하여 새로운 성장 동력을 찾기 위한 노력이었는데, 이는 기술력과 도전의식을 기반으로 하였다고 주장하였다.

김승일 외(2010)는 세계에서 히든챔피언을 가장 많이 보유하고 있는 독일의 중소기업의 경쟁력을 분석한 결과 첫째, 부족한 자원을 극복하기 위한 기술개발 노력과 둘째, 공정경쟁과 사회적 균형을 강조하는 경제체제, 셋째, 청소년 시절부터 다수가 기업현장을 경험하고 전문 기능인으로서 훈련받는 국가적 직업훈련 체제, 넷째, 안정적인 노사관계와 경영자들의 가격이 아닌 품질의 차별화 전략, 마지막으로 중소기업을 사회의 중추라는 생각하는 독일 사회 및 국가 분위기라고 주장하였다.

이와 같은 기존 연구에서 나타난 주요 결과를 바탕으로 시사점을 요약하면 첫째, 높은 기술력과 경쟁력을 갖춘 기업으로 글로벌 시장에서 지배력이 있어야 한다. 둘째, 한국형 히든챔피언 기업의 육성을 위한 정부의 정책적 지원이 일관성 있게 이루어 져야 한다.

2.1.2 SWOT/AHP의 선행연구

2.1.2.1 해외의 선행연구 검토

Kurttila et al.(1999)는 “SWOT/AHP 기법을 이용한 핀란드 삼림인증 사례연구”를 하였고, Masozera(2002)는 Nuyungwe 보안림을 관리하기 위한 지역사회 기반 보존의 응용가능성을 분석하는데 SWOT/AHP 기법을 이용하였다. 또, Ram et al.(2004)이 “남중부 플로리다 지역의 silvopasture 적용의 가능성 탐구”를 연구하였으며, Cengiz(2007)은 “터키 e-정부의 우선순위 결정”이라는 연구를, Seungbum et al.(2011)는 “SWOT /AHP 분석모형을 이용한 스포츠 마케팅 아웃소싱 사례연구”에서 SWOT/AHP 기법을 활용하여 다양한 연구를 하였다.

2.1.2.2 국내의 선행연구 검토

장운재 등(2005)은 “SWOT/AHP을 이용한 목포항 요트산업

개발과 운영주체 평가”연구를 하였고, 정인수(2007)가 “건설 CALS의 SWOT/AHP 분석모형에 관한 연구”를 하였으며, 송만석(2007)이 “프로야구 경기 직접관람 동기요인에 따른 지역연고 구단의 SWOT-AHP 평가”라는 연구를 하였다. 또한 김성철 외(2008)가 “SWOT/AHP 방법을 이용한 인천항만공사의 발전방안에 관한 연구”를 하였고, 성숙경외 (2008)는 “광양항의 컨테이너 환적항 발전전략”을 SWOT/AHP기법을 활용하여 연구하였다. 그리고 백인흠(2009)은 “SWOT/AHP를 이용한 울산항의 전략적 발전방향에 관한 연구”, 고현우(2009)가 “SWOT/AHP분석을 이용한 민간인증제도 활성화 전략”, 송만석외(2010)는 “SWOT/AHP기법을 활용한 다국적 제약기업과 국내 제약기업의 경쟁력 평가”에서, 남덕현외(2010)는 “스포츠 군사외교를 통한 방위산업수출 활성화 환경 분석”에서, 김민수와 전형구(2011)는 “국내축제산업의 역사적 현황과 발전전략”이라는 연구를 하였으며, 또 김민수와 전진호(2011)가 “국내 스마트폰 뱅킹서비스의 발전전략에 관한 연구”를 하였으며, 손용정(2011)이 “SWOT/AHP 분석을 이용한 광양항의 발전 전략에 관한 연구”를, 그리고 설상철 외(2011)가 “경주 관광도시 브랜드 경쟁력 강화를 위한 SWOT-AHP 분석”을 연구하였으며, 손일문(2012)은 “SWOT/AHP 분석기법을 이용한 안전보건경영시스템의 활성화 전략에 관한 연구”를 SWOT/AHP기법을 활용하여 연구하는 등 여러 분야에서 다양한 연구가 있었으나, 히든챔피언에 관련된 연구는 없었다.

III. 분석모형

3.1 SWOT/AHP

SWOT 분석은 일반적으로 전략수립단계에 있어서 내·외부 환경을 분석하기 위해서 사용된다. SWOT/AHP분석은 Kurttila et al.(2000)에 의하여 SWOT분석의 유용성을 개선하기 위해 제안되었다. SWOT분석은 SWOT 그룹 내에 어떠한 요인들이 있는가를 분석하여 이를 근거한 전략을 도출하기 위하여 사용된다. SWOT/AHP는 계층분석과정(Analytic Hierarchy Process: AHP)을 융합하여 SWOT분석에서 추출된 요인들에 대한 상대적 중요도를 평가하여 전략계획수립에 이용하려는 것이다. AHP는 1970년대에 Thomas L. Saaty(1977)에 의하여 개발되었다. 이 계층분석과정은 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소간의 쌍대비교에 의한 판단을 통해 평가자의 지식과 경험 및 직관을 파악하고자 하는 하나의 새로운 의사결정 방법이다. AHP는 상위계층에 있는 요소를 기준으로 하여 하위계층에 있는 각각의 요소에 가중치를 측정하는 방식을 사용한다. 상위계층의 요소에서 각 하위요소가 다른 하위 요소에 비하여 우수한 정도를 나타내 주는 수치로 구성되는 쌍대비교행렬(Pairwise Comparison Matrix)을 작성하는 것이다.

SWOT 분석의 프레임은 <Figure 1>과 같다.

강점(Strengths)		약점(Opportunities)	
S1		O1	
S2		O2	
.		.	
.		.	
Sn		On	
기회(Weaknesses)		위기(Threats)	
W1		T1	
W2		T2	
.		.	
.		.	
Wn		Tn	

<Figure 1> SWOT Analysis Frame

SWOT/AHP 분석은 다음과 같은 단계를 거쳐 수행된다.

STEP 1 SWOT 분석을 수행한다.

내부요인(강점, 약점)과 외부요인(기회, 위협)에 대한 요인들을 정의하고 SWOT분석을 수행한다. AHP분석에서는 쌍대비교(Pairwise comparison)가 가능할 수 있도록 SWOT그룹 내의 요인들의 수가 10을 넘지 않도록 주의해야 한다.

STEP 2 모든 SWOT 그룹 내의 요인들에 대해서 쌍대비교를 수행한다.

고유치방법을 사용하여 SWOT그룹(강점, 약점, 기회, 위협) 내의 요인들을 쌍대비교 평가하여 우선순위를 도출한다.

여기서 도출된 우선순위는 의사결정자들이 생각하는 요인들의 상대적 중요도를 뜻한다. 계층분석과정(Analytic Hierarchy Process: AHP)은 의사결정요소를 2개 단위로 쌍대비교하는 기법이다. 의사결정자의 선호도(preferance)는 <Table 2> 쌍대비교 중요도의 척도에 나타난 바와 같이 1에서 9까지 수 또는 이의 역수로 표시하는데, 이는 일상 언어적(linguistic) 표현과 밀접한 관계를 갖는다.

<Table 2> 쌍대비교 중요도의 척도 (Scale of Importance in Pairwise Comparison)

척도	정의	언어적 표현
1	동일(Equal important)	요소 a와 요소 b가 똑같이 중요
3	약간 중요(Moderate important)	요소 a와 요소 b가 약간 중요
5	매우 중요(Strong important)	요소 a와 요소 b가 훨씬 중요
7	확실히 중요(Very strong important)	요소 a와 요소 b가 실증적으로 중요
9	절대 중요(Extreme important)	요소 a와 요소 b가 절대적으로 중요
2,4,6,8	위에서 정의된 척도들의 중간	위에서 정의된 척도들 사이의 값이 요구될 때
척도의 역수	위와 같이 요소a가 요소b를 기준으로 측정할 때 측정값이 k라면 요소 b가 요소a를 기준으로 측정하면 1/k가 된다.	

자료: Saaty, T. L. and L. G. Vargas(1985)

STEP 3 네 개의 SWOT그룹에 대해서 쌍대비교 평가하고 상대적 중요도를 도출한다.

STEP 2와 같이 SWOT그룹(강점, 약점, 기회, 위협)에 대해서 쌍대비교평가를 수행하고 상대적 가중치로 전환하는 단계이다. 가중치 산출방법은 쌍대비교 행렬의 최대 고유치에 대한 고유벡터를 사용하여 산출하는데, 가중치를 산출하기 위해서는 다음과 같은 식을 이용한다.

$$A \cdot W = \lambda_{max} \cdot W$$

여기서 A 는 쌍대비교로 얻어진 정방행렬이며, λ_{max} 는 A 의 최대 고유치(Maximum eigenvalues), W는 고유벡터이다.

STEP 4 일관성을 측정한다.

쌍대비교행렬의 가장 큰 고유치 λ_{max} 는 항상 한 계층 내에서 비교대상이 되는 요소의 수 n보다 크거나 같기 때문에, λ_{max} 가 n에 근접하는 값일수록 쌍대비교행렬의 수치들이 일관성을 가진다고 할 수 있다. 일관성비율(CR)은 응답자가 임의적으로 답변하였다고 간주될 수 있는 비율을 의미하는 것이다. 응답자들이 쌍대비교에서 완전히 일관되게 응답할 것으로 기대하지는 않지만 대략 일관성비율(CR)이 10% 이하이면 양호하게 응답한 것으로 간주한다.

일관성 지수(consistency index: CI)는 다음과 같다.

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n-1)$$

여기서 n은 요소의 수를 말한다.

또, 일관성비율(consistency ratio: CR)은 다음과 같이 구할 수 있다.

$$CR = (CI / RI) \times 100\%$$

여기서 RI는 임의지수로 쌍대비교행렬의 크기에 따라 달리 적용한다. 이는 쌍대비교행렬이 많으면 일관된 답을 하기가 어렵기 때문에 행렬이 많을수록 임의지수는 높게 된다. 임의지수의 분포는 <Table 3>와 같다.

<Table 3> 임의지수의 분포(Distribution of Random Index)

행렬의 크기	임의지수(Random index)	행렬의 크기	임의지수(Random index)
1	0.00	6	1.24
2	0.00	7	1.32
3	0.58	8	1.41
4	0.90	9	1.45
5	1.12	10	1.49

자료: Thomas, L. Saaty, and Kevin, P. Kearns(1985)

3.2 SWOT/AHP 적용

3.2.1 한국형 히든챔피언 기업의 SWOT요인 도출

한국형 히든 챔피언기업의 SWOT 요인을 도출하기 위하여 본 글로벌기업(born global firm)의 선행 연구에서 주요요인들을 도출하였으며, 이를 종합하여 내부요인과 외부요인으로 분

류하고 내부요인에서는 강점과 약점, 외부요인에서는 기회, 위협요인으로 구분하여 정리하였다. 선정된 요인들은 선행연구모형에서 사용된 빈도수에 근거 하였으며, 최종적으로 전문가들에게 조언을 통하여 각각의 요인들을 확정하였다. 즉, 본 글로벌기업(born global firm)의 경쟁력에 관한 연구를 통해 강점과 약점요인을 도출하였으며, 환경요인에 관한 연구를 통해 기회와 위협요인을 도출하였다.

본 글로벌기업 분야의 연구(McDougall, 1989; McDougall et al., 1994)는 국제경영분야, 창업분야, 전략경영분야에서 꾸준히 연구되어 왔으며(Hitt and Ireland, 2000; Wright and Ricks, 1994; Zahra et al.,2000), 벤처기업 국제화의 주요요인으로 자원기반관점)에서 창업자/최고경영자(Coviello and Munro, 1995; McDougall et al.,1994; Moen, 2002; Reuber and Fisher, 1997; Young et al.,2003), 기술과 지식등의 무형적 자산(Autio et al., 2000; Bloodgood et al., 1996; Shrader, 2001; Zahar et al.,2000), 네트워크 역량(Covillo and Munro, 1995; Ovitta and McDougall 1994; Tsai and Ghohal,1998; Yli-Renko et al., 2002), 국내 시장 규모나 시장경쟁강도 등의 환경요인을 제시하였다(박근호, 2007).

3.2.1.1 내부적 요인

내부적 요인으로는 경영자 요인과 기업역량 요인, 네트워크 요인으로 구분할 수 있으며, 국내외 문헌연구 결과 경영자 요인으로는 기업가정신 지향성과 최고경영자 집단의 과거 경험이 강점으로 분류되었고, 해외사업 경험 부족이 약점으로 제시 되었다. 또한 기업역량 요인으로는 기술적 역량, 시장지향성, 마케팅 역량이 강점으로, 해외시장지식 결여와 브랜드 인지도 부족, 자금부족이 약점요인으로 분류 되었다. 그리고 네트워크 요인에서는 고객관계 구축역량이 강점으로, 경로의존성(path dependency)이 약점으로 분류되었다.

선정된 요인들은 선행연구모형에서 사용된 빈도수에 근거하여 최종적으로 전문가들에게 조언을 통하여 강점, 약점요인들을 확정하였다.

① 강점

본 연구를 위하여 분류된 한국형 히든챔피언기업의 강점을 <Table 4>와 같이 정리 하였다.

② 약점

본 연구를 위하여 분류된 한국형 히든챔피언기업의 약점을 <Table 5>와 같이 정리 하였다.

<Table 4> 한국형 히든챔피언기업의 강점요인(Strength Factor of Korean Hidden Champion Enterprises)

유형별 분류	강점요인(Strengths)	연구자
경영자 요인	1.기업가정신 지향성 1) 기업가의 진취성, 혁신성, 위기감수 능력, 열정적인 기업가 정신 2) 경영역량, 리더십 3) 최고경영진의 해외 지향성	Birgit Hagen et al.(2010), Wood & Robertson(1997), Knight(1997), Moen(1999), Andersson(2000), Igor & Cipriano(2012), 채명수,강대석,이형택(2002), 장수덕(2003),권영철(2004), 지용희,김정포(2004), 홍성태(2005),이형택,채명수(2006), 이형오,박재석,최영준(2007), 박근호(2007), 강태규,한영일(2007),이재훈,박태경(2009), 차순권,김민호(2009), 이병희, 이상명, 한정화(2010), 김민호,김정순,김태영(2010),차순권,민보연,신윤식,김민호(2011), 김병순(2011),윤덕현,곽기영,서리빈(2012), 임재오,윤현덕(2012), 권미영,정혜주(2012)
	2.최고경영자 집단의 과거 경험 1) 경영자의 과거 경험	Lindqvist(1991), Igor & Cipriano(2012), McDougall et al.(1994), Oviatt & McDougall(1994), Knight & Cavusgul(1996), Madsen & Servais(1997), Gianpaolo & Fabio(2011), Zou & Stan(1998),Brush(1992), 장수덕(2003), 배준우,배종태(2003),지용희,김정포(2004), 김형준,정덕화(2007),박근호(2007), 한병섭(2009), 차순권,김민호(2009), 차순권,민보연,신윤식,김민호(2011), 박태경,전인(2011),
기업 역량 요인	1.기술적역량 1) 기술/ R&D역량 2) 제품 특성 3) 핵심역량 활용	Kim et al.(2011), Kalarit & Aviv(2012), Kalevi et al.(2010), Lindqvist(1991), Svante(2003), Zou & Stan(1998), Alex et al.(2005), Igor & Cipriano (2012), 채명수,강대석,이형택(2002), 배준우,배종태(2003), 권영철(2004), 김정포,고경일(2005),박근호(2007), 이형오,박재석,최영준(2007),차순권,김민호(2009), 한병섭(2009), 이재훈,박태경(2009), 김문홍,윤기창(2009), 민보연,김민호(2009), 김승일, 장남기, 한덕희(2010), 최영환(2010), 서정대(2010), 김수욱(2010), 김민호,김정순,김태영(2010), 윤병운(2010), 차순권,민보연,신윤식,김민호(2011), 김병순(2011), 이기은,윤병운(2012), 권오형,문종범,김인섭(2012), 권미영,정혜주(2012)
	2.시장지향성 1) 고객지향성 2) 경쟁지향성 3) 제품지향성 4) 판매지향성 5) 국제화를 통한 기술역량	Birgit et al.(2010), Narver & Slater (1990), Kohli & Jaworski (1990), Bell(1995), Svante(2003), Kim et al.(2011), Brush(1992), Moen (2002), Kalarit & Aviv(2012), Kalevi et al.(2010), 김정포,고경일(2005), 황영연(2006), 김형준,정덕화(2007), 박근호(2007), 정진섭,김술이(2010), 김승일(2010), 서정대(2010), 김수욱(2010), 장정근,박의범(2011), 권오형,문종범,김인섭(2012),
	3.마케팅역량 1) 비즈니스 포지셔닝, 마케팅역량 2)경쟁우위(품질, 마케팅, 해외시장 적응) 3) 독자 브랜드 구축 4) 주력제품의 다각화와 고객 다변화 5) 차별화 전략 6) 해외시장에 집중화 7) 국내시장 확대 및 안정화	Birgit et al.(2010) Knight(1997), Lages et al.(2008), Kalarit & Aviv(2012), Brush(1992), Alex et al.(2005), Thor & Simon(2011), Moen(2002), Zou & Stan(1998), 민보연,김민호(2009), 최영환(2010), 김승일(2010), 윤병운(2010), 이병희, 이상명, 한정화(2010), 윤병운(2010),최영환(2010), 서정대(2010), 강철규(2010), 김병순(2011), 장정근,박의범(2011),
네트워크 요인	1. 고객관계 구축역량 1) 개별 네트워크 2) 해외 고객들과 선택, 지향 및 관계 3) 고객관계 구축능력 4) 관계강도 5) 네트워크 규모 6) 적극적인 현지화, 공동사업의 추진,	McDougall et al.(1994), Oviatt & McDougall(1994), Knight & Cavusgul(1996), Madsen & Servais(1997), Forsgren(1989) & Johansson & Vahine(1990), Igor et al.(2012), Brush(1992), 김민호,김정순,김태영(2010), 차순권,김민호(2009), 차순권,민보연,신윤식,김민호(2011), 한정화(2002), 박근호(2007), 권영철(2004), 이재훈,박태경(2009), 박태경,전인(2011), 한정화(2002), 윤덕현,곽기영,서리빈(2012), 권미영,정혜주(2012), 강원진,이병현,오영근(2012)

2) 자원기반관점(resource-based view: RBV)이라는 용어를 도입한 Wernerflet (1984)는 기업을 제품-시장 포지션의 집합이 아닌 자원의 집합이라고 정의하였다. 자원기반관점은 기업의 자원을 물적자원, 무형자원, 재무적자원등으로 구분하는데, 이 중 무형자원은 인적자원, 기술적 자원, 기업의 명성 및 조직적 자산 등과 관련되어 있으며 기업의 경쟁우위에는 이와 같은 무형자원과 기업의 조직적 업무과정과 숙련기술(skill) 등과 같은 조직에 암묵적 지식(tacit knowledge)이 매우 중요하다고 하였다.

<Table 5> 한국형 히든챔피언기업의 약점(Weaknesses Factor of Korean Hidden Champion Enterprises)

유형별 분류	약점(Weaknesses)	연구자
경영자요인	1. 해외사업경험부족 1) 기업가특성(나이, 교육, 위험, 사업경험, 위기감수, 성취도) 2) 중견기업에 적합한 리더십 부재 3) 무리한 신규 사업 진출	이장우,이성훈(2009), 지용희(2001), 한정화(2002), 조대우((2004), 박상문(2010), 임재오,윤현덕(2012), 박상규,문희창(2012)
기업 역량 요인	1.해외시장지식 결여 1) 해외시장의 동향 및 기술정보 부족 2) 표적국가의 리스크, 계약위험, 법률적 정보부족 3) 해외시장의 진입장벽 4) 문화적 차이 5) 해외네트워크 부족	Zou & Stan(1998), Kalanit & Aviv(2012), 지용희(2001), 한정화(2002), 조대우((2004), 김정포,고경일(2005), 박근호(2007), 차순권,김민호(2009),이항구,정승환(2010), 박상문(2010), 차순권,민보연,신윤식,김민호(2011),
	2. 브랜드 인지도 부족 1) 독자 브랜드 구축 미흡 2) 브랜드 개발 미흡 3) 기업인지도 부족 4) 신생기업으로서 불리함 5) 기업신인도 부족	권오형,문종범,김인섭(2012),서정대(2012),조대우(2004),권영철(2004),지용희(2001),
	3. 자금부족	지용희(2001), 한정화(2002), 조대우((2004), 이항구,정승환(2010),
네트워크요인	1. 경로의존성(path dependency) 1) 경로의존의 결여 2) 특정시장에 지나친 의존	Alex et al.(2005), 박상문(2010),

3.2.1.2 외부적 요인

외부적 요인으로는 환경 요인과 산업 요인에 한국형 히든챔피언기업의 정부정책의 비중이 크다는 점이 반영되어 정부지원요인이 추가적으로 분류되었다. 국내외 문헌연구 결과 환경 요인으로는 산업성장성이 기회로 제시되었고, 시장불확실성(변동성, 경쟁강도)이 위기로 분류 되었다. 또한 산업수준 요인으로는 대·중소기업 협력관계가 기회로, 시장경쟁 강도(변동성)가 위기로 분류 되었다. 그리고 정부지원 요인에서는 정부지원정책 활용도가 기회로, 정부의 전주기적 지원정책 결여가 위기로 분류 되었다.

선정된 요인들은 선행연구모형에서 사용된 빈도수에 근거하여 분류되었으며 최종적으로 전문가들에게 조언을 통하여 기회, 위험요인들을 확정하였다.

① 기회

본 연구에서 분류된 한국형 히든챔피언기업의 기회요인을 <Table 6>와 같이 정리 하였다.

② 위기

본 연구에서 분류된 한국형 히든챔피언기업의 위기요인을 <Table 7>과 같이 정리 하였다.

<Table 6> 한국형 히든챔피언기업의 기회요인(Opportunities Factor of Korean Hidden Champion Enterprises)

유형별 분류	기회(Opportunities)	연구자
환경요인	1. 산업성장성 1) 기술개발, 첨단 기술 산업 2) 산업 구조 3) 산업별 유형(고저 기술, 제조 및 서비스 산업) 4) 짧은 제품수명주기 5) 산업특성 6) 산업성장률	Lindqvist(1991), Alex et al.(2005), Nordstroem(1991), Kimberly et al.(2007), Porter (1990), Gianpaolo & Fabio(2011), Svante(2003), Zou & Stan(1998), Brush(1992), 박근호(2007),배준우,배중태(2003),권오형, 문종범, 김인섭(2012), 황경연(2006),
산업요인	1. 대 중소기업 협력관계 1) 정부의 정책적 지원 2) 기업 간 관계 및 네트워크 구조 3) 크라이언트 팔로우 쉽	Bell(1995), Svante(2003), Brush(1992), 김수욱(2010), 승일(2010),서정대(2010), 박근호(2007), 김종훈(2012)
정부지원요인	1. 정부지원정책 활용도 1) 성장지원 자금조달 프로그램도입 2) R&D지원확대와 사업화 촉진으로 기술역량 강화 3) 독일식 기술 확산 시스템 전면 도입 4) 중소기업 인프라 구축 5) 직업훈련 시스템 구축, 6) 금융지원 7) 해외시장동향 및 기술정보 제공 8) 현지 국가 전문 인력의 양성 9) 정부기관의 지원정책	지용희(2001), 한정화(2002),조대우((2004), 지식경제부 (2010), 김승일, 정남기, 한덕희(2010), 정진섭,김술아(2010), 최영환(2010), 서정대(2010), 김승일(2010), 윤병운(2010), 김수욱(2010), 이기은,윤병운(2012), 권오형,문종범,김인섭(2012),정진섭, 김술아(2010), 강원진,이병현,오왕근(2012)

<Table 7> 한국형 히든챔피언기업의 위기요인(Threats Factor of Korean Hidden Champion Enterprises)

유형별 분류	위기(Threats)	연구자
환경요인	시장불확실성(변동성, 경쟁강도) 1) 시장의 불완전성 2) 산업의 불확실성과 역동성 3) 목표시장의 환경변화 4) 정치적요인 5) 환경의 적대성 6) 환율변동 7) 해외경기 변동 8) 원자재 가격 변동	Hymer(1960), Kindleberger(1969), Dunning(1988), Svante(2003), Gianpaolo & Fabio(2011), Brush(1992), Porter(1985), 채명수,강대석,이형택(2002), 권기대,나중덕,김승호(2002), 장수덕(2003),황경연(2006),박근호(2007), 김문홍,윤기창(2009), 박상문(2010), 서정대(2010) 차순권,김민호(2009), 차순권,민보연,신운식,김민호(2011), 장정근,박의범(2011),
산업요인	시장 경쟁강도(변동성) 1) 요소 조건(자원, 노동력, 기술력) 2) 낮은 국내 성장률 3) 기존 기업 간의 경쟁심화	Smith(1776), Ricardo(1817), Burenstam-Linder(1961), Heckscher & Ohlin(1991), Porter(1990), Svante(2003), Zou & Stan(1998), Brush(1992), Moen(2002), Porter(1985), 박근호(2007), 홍성태 (2005), 이형오,박재석,최영준(2007), 김승일(2010), 서정대(2010),이재훈, 박태경(2009), 이형오,박재석,최영준(2007), 배준우,배종태(2003), 장정근,박의범(2011), 권오형,문종범,김인섭(2012), 강태구,한영일(2007), 채명수,강대석,이형택(2002), 이형택,채명수(2006), 지용희,김정포(2004), 서정대(2010), 박상문(2010),
정부 지원 요인	정부의 전주기적 지원정책 1) 공공기관의 지원환경부족 2) 중간기업으로 전환 시 정부지원 혜택축소(조세, 자금)	지용희(2001), 조대우(2004), 유영식,김수정(2010),

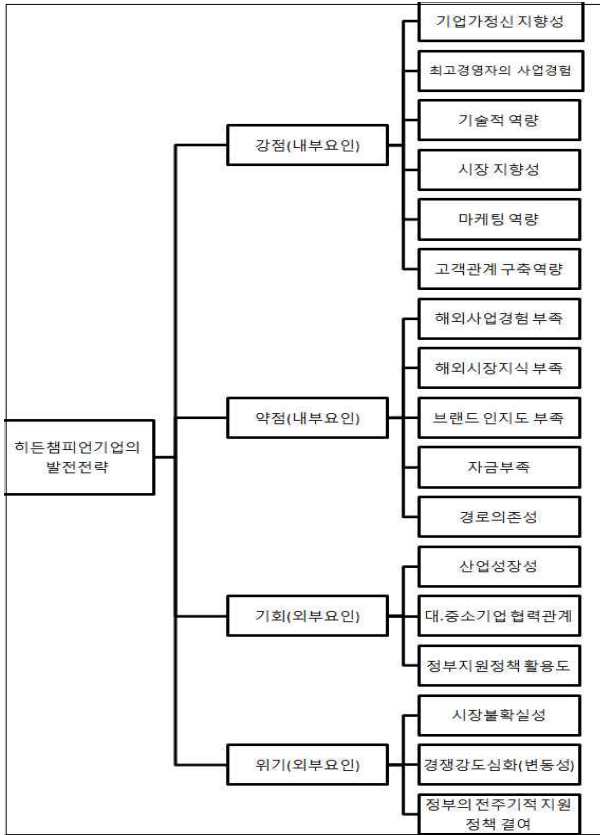
3.2.2 한국형 히든챔피언기업의 SWOT/AHP모형

앞에서의 분석을 근거로 내부적 요인에서 경영자 수준, 기업역량 수준, 네트워크 수준으로 강점과 약점요소를 도출 하였다. 경영자 수준에서는 강점으로 기업이 정신 지향성과 최고경영진의 사업경험을, 약점에서는 해외사업경험 부족을, 그리고 기업역량 수준에서는 강점으로 기술적 역량, 시장지향성, 마케팅 역량, 약점으로는 브랜드 인지도 부족, 해외시장 지식 부족, 자금부족을 도출하였으며, 네트워크 수준에서는 강점으로 고객관계 구축 역량, 약점으로 경로의존성(path dependency)를 도출 하였다. 또한, 외부적 요인에서는 환경요인 수준, 산업수준, 정부지원정책 수준에서 각각 기회와 위기요소를 도출 하였다. 환경요인 수준에서는 산업성장성을 기회로, 시장불확실성을 위기로 보았으며, 산업수준에서는 대·중소기업 협력관계와 경쟁강도 심화(변동성)을 각각 기회와 위기요소로 보았다. 그리고 정부지원정책 수준에서는 정부지원정책 활용도와 정부의 전주기적 지원정책 결여를 각각 기회와 위협요소로 선정하였다. 이를 한국형 히든챔피언의 SWOT Matrix를 <Table 8>와 같이 정리 하였다.

<Table 8>의 “한국형 히든챔피언의 SWOT Matrix”의 요소를 가지고 쌍대비교를 실시하고 분석하기 위한 한국형 히든 챔피언 기업의 SWOT/AHP 분석을 위한 계층 구조도”는 <Figure 2>와 같다.

<Table 8> 한국형 히든챔피언 기업의 SWOT Matrix(SWOT Matrix for Korean Hidden Champion Enterprises)

구분	강점(strength)	약점(weakness)
내부적 요인	경영자 기업가정신 지향성 최고경영진의 사업 경험	해외사업경험 부족
	기업역량 기술적 역량 시장지향성 마케팅 역량	브랜드 인지도 부족 해외시장 지식부족 자금부족
	네트워크 고객관계구축역량	경로의존성(path dependency)
구분	기회(opportunities)	위기(threats)
외부적 요인	환경요인 산업성장성	시장 불확실성
	산업수준 대·중소기업 협력관계	경쟁강도 심화(변동성)
	정부 지원 정책 활용도	정부의 전주기적 지원정책 결여



<Figure 2> 한국형 히든 챔피언 기업의 SWOT/AHP분석을 위한 계층 구조도 (Hierarchy Structure for SWOT/AHP Analysis on Korean Hidden Champion Enterprises)

IV. 자료수집 및 실증분석

4.1 자료수집

본 연구를 위한 설문지는 SWOT요인에 대한 계층구조에 쌍대비교를 위한 설문 및 응답자의 일반적인 속성을 파악하기 위한 설문으로 작성 하였다. 설문지는 한국형 히든챔피언 육성대상기업과 대학교수, 연구기관의 연구원, 관련 기관의 실무자 등의 전문가와 정부관계 부처 공무원을 대상으로 배부 하였다. 자료의 신뢰성을 확보하기 위하여 전문조사기관에 의뢰하였으며, 자료의 배부와 수집기간은 2013년 4월 10일부터 2013년 5월 10일까지 이메일, 방문 등을 통하여 실시하였다. 응답한 설문의 일관성 비율을 검토하여 각 응답자별로 일관성비율에 문제가 있는 설문지는 제외하고 문제가 없는 설문지 54개만을 사용하여 분석 하였다(Satty & Kearns, 1985). 표본의 특성은 <Table 9>와 같다. 한국형 히든 챔피언의 SWOT요인의 중요도를 산출하기 위하여 사용된 AHP척도의 범위는 1에서 9까지의 정수 또는 이의 역수들로서 표현된다. 이들 척도들은 등간척도(interval scale)이 아니기 때문에 설문조사 자료들의 평균값을 구하여 산출하게 되면 극단 치에 대해 민감한 반응을 보이기 때문에 몇 개의 극단치만 있어도 소 표본에서는 대표 값의 기능을 상실하게 된다(이상석, 2005). 따라

서 본 연구에서는 이러한 문제점을 극복하기 위해 기하평균을 이용하여 중요도를 산출 하였다.

<Table 9> 표본의 특성(Property of Sample)

구분		유효표본수	비율
그룹별	기업 그룹	27	50%
	전문가 그룹	27	50%
기업(업종별)	전기·전자	10	37%
	기계 금속	8	30%
	화학	9	33%
기업(브랜드 유형별)	대기업 협력업체	14	52%
	독자브랜드 보유	13	48%
전문가 그룹	교수, 연구원	13	48%
	공무원	14	52%

<Table 10> SWOT그룹중요도 및 우선순위(Importance of SWOT Group and Priority)

SWOT 그룹	그룹 중요도	SWOT 요인	SWOT요인내에서의 중요도	중요도	종합 순위
강점	0.377	S1:기업가정신 지향성	0.117	0.044	10
		S2:최고경영자의 사업경험	0.082	0.031	17
		S3:기술적 역량	0.233	0.088	4
		S4:시장 지향성	0.176	0.066	8
		S5:마케팅 역량	0.188	0.071	6
		S6:고객관계 구축역량	0.203	0.077	5
약점	0.129	O1:해외사업경험 부족	0.180	0.023	12
		O2:해외시장지식 부족	0.195	0.025	15
		O3:브랜드 인지도 부족	0.199	0.026	14
		O4:자금부족	0.230	0.030	13
		O5:경로의존성	0.195	0.025	16
기회	0.267	W1:산업성장성	0.544	0.145	1
		W2:대.중소기업 협력관계	0.265	0.071	7
		W3:정부지원정책 활용도	0.191	0.051	9
위기	0.227	T1:시장불확실성	0.419	0.095	3
		T2:경쟁강도심화(변동성)	0.427	0.097	2
		T3:정부의 전주기적 지원정책 결여	0.154	0.035	11

주: SWOT요인 상대적 중요도의 총합계는 1임.

4.2 실증분석

전체 설문을 분석한 결과 SWOT 그룹 내의 중요도는 <Table 10> “평가요소별 상대적 중요도 및 우선순위”와 같이 내부적 요인에서 강점이 0.377, 약점이 0.129로 나타났으며, 외부적 요인에서는 기회가 0.267, 위기가 0.227로 나타났으며 CR은 0.0007이었다. SWOT그룹 및 SWOT요인별 행렬에 대한 일관성 비율(CR)이 모든 행렬에서 0.1이하로 산출되어 신뢰할 수 있는 자료라고 볼 수 있다. 한국형 히든챔피언 기업의 환경은 강점과 기회가 위기와 약점보다 중요도가 상대적으로 높은 결과가 나왔다. 즉, 내부적으로는 강점의 중요도가 높고, 외부적으로는 기회를 적극 활용하여 전략을 수립하고자 하는 인식을 갖고 있음을 알 수 있다. 이는 한국형 히든챔피언기업들

이 기업의 외부환경이 급변하는 국내·외정치환경과 무역장벽, 중소기업에서 중견기업으로 전환됨 으로서 불리해 지는 법인세와 가업상속의 불이익, 경직된 노동시장 등의 위기요인보다 기업이 가지고 있는 기업역량과 경영자역량 등의 장점을 기반으로 성장하려고 여기는 것으로 볼 수 있다.

강점요인에서 상대적 중요도는 기술적 역량이 0.233, 고객관계 구축역량이 0.203, 마케팅 역량이 0.188, 시장지향성이 0.176, 기업가정신 지향성이 0.117, 최고경영자의 사업경험이 0.082로 나타났다. 이는 최고경영자의 사업경험이나 기업가정신 지향성보다 핵심역량을 활용하는 전문화와 집중화를 기반으로 하는 R&D 기술적 역량과 개별네트워크, 해외관계 구축 능력, 적극적인 현지화와 공동사업의 추진 등의 고객관계 구축역량을 중시하고 있음을 알 수 있다. 다음으로 비즈니스 포지셔닝, 품질우위, 독자브랜드 구축, 고객의 다변화, 차별화 전략, 국제화 전략 등의 마케팅 역량을 중시하고 있음을 알 수 있다. 그 다음으로 고객 지향적이고 경쟁 지향적이며 또 제품 지향적이며 판매지향적인 시장지향성 등의 기업내부역량을 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다.

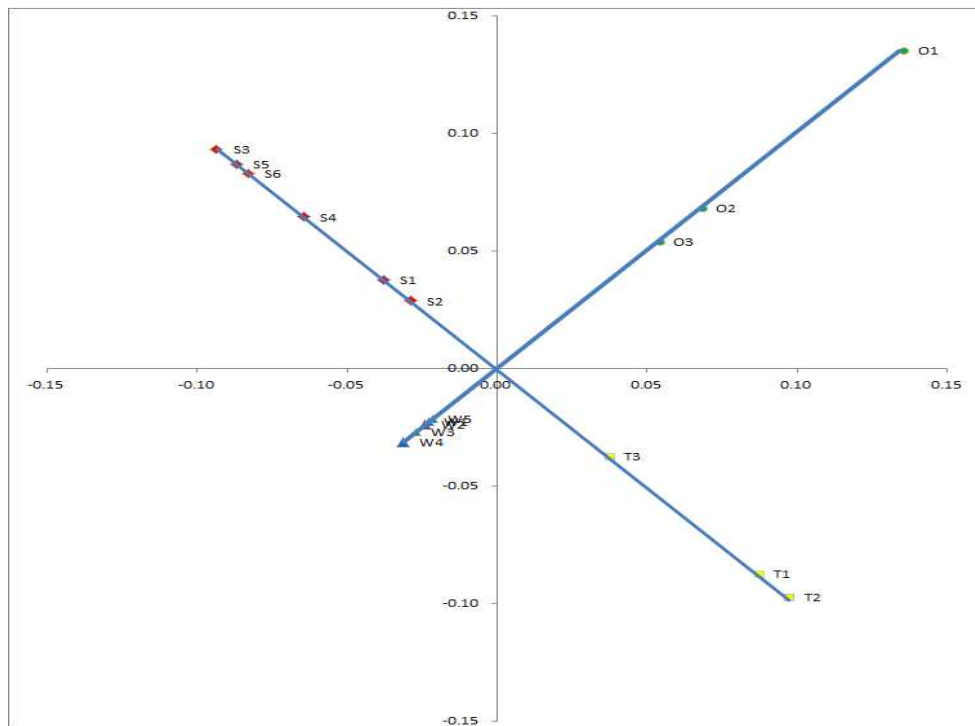
약점요인에서는 상대적 중요도는 자금부족이 0.230으로 가장 높게 나타났으며, 브랜드 인지도 부족이 0.199, 해외시장지식 부족과 경로의존성이 동일하게 각각 0.195로 나타났고, 해외사업 경험부족이 0.180으로 나타났다. 이는 R&D, 설비투자, 기업운영 등에 소요되는 자금의 부족이 기업의 큰 애로가 되고 있음을 알 수 있다.

또, 기회요인에서는 산업성장성이 0.544, 대·중소기업 협력관

계가 0.265, 정부지원정책 활용도가 0.191로 나타나 산업성장성이 상대적 중요도가 가장 높게 나타났다. 이는 성장지원 자금조달 제도, R&D지원확대로 기술역량 강화, 독일식 기술 확산시스템 전면 도입, 중소기업 인프라 구축, 직업훈련 시스템 구축, 해외시장동향 및 기술정보 제공, 현지 국가 전문 인력의 양성 등의 정부지원 정책 활용도 보다 기술 개발, 첨단기술 산업, 산업 구조, 산업별 유형(고/저 기술, 제조 및 서비스 산업), 짧은 제품수명주기, 산업특성, 산업성장률 등의 산업성장성을 더 중시하는 것으로 볼 수 있다. 다음으로 대·중소기업 협력관계를 중요하게 생각하는 것으로 볼 수 있다.

그리고 위기요인에서는 경쟁강도 심화(변동성)가 0.427, 시장불확실성이 0.419, 정부의 전주기적 지원정책 결여가 0.154로 나타나 경쟁강도 심화(변동성)의 다른 요인의 중요도보다 가장 높은 중요도를 보였다. 이는 공공기관의 지원환경부족, 중견기업으로 전환 시 자금 또는 조세측면에서의 정부지원혜택 축소 등 정부의 전주기적 지원정책 결여 보다 산업의 불확실성과 역동성, 목표시장의 환경변화, 정치적 요인, 기업 간의 경쟁심화, 환경의 적대성, 환율변동, 해외경기변동, 원자재 가격의 변동 등 시장불확실성을 더 부담스럽게 생각하고 있음을 알 수 있다. 그리고 그 다음으로 요소조건(자원, 노동력, 기술력), 낮은 국내성장률, 기존 기업 간의 경쟁 심화 등 시장 경쟁강도에 부담을 가지고 있음을 알 수 있다.

<Figure 3> “SWOT 그룹과 요인들의 중요도 산출결과에 대한 그래프”는 도출된 SWOT요인의 최종 우선순위를 그래프로 나타낸 것이다.



<Figure 3> SWOT그룹과 요인들의 중요도 산출결과에 대한 그래프 (Graph on Calculation Result of Importance in SWOT Group and its Elements)

		강점(S)		약점(W)	
		S1(0.044) S2(0.031) S3(0.088) S4(0.066) S5(0.071) S6(0.077)		W1(0.023) W2(0.025) W3(0.026) W4(0.030) W5(0.025)	
외부환경	내부환경				
기회(O)	O1 (0.145) O2 (0.071) O3 (0.051)	(0.013)=(S3 * O2)	(1순위) S/O	(3순위) W/O	(0.004)=(W4 * O2)
	T1 (0.095) T2 (0.097) T3 (0.035)		(2순위) S/T	(4순위) W/T	
위기(T)		(0.009)=(S3 * T2)	(0.003)=(W4 * T2)		

<Figure 4> 한국형 히든챔피언기업의 발전전략 도출 (Development Strategy drawn for Korean Hidden Champion Enterprises)

SWOT/AHP 분석결과, <Table 10>에서 보는 바와 같이 “SWOT그룹 중요도 및 우선순위”를 반영하여 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략을 도출하였다. 강점을 이용하여 기회를 활용하는 S/O전략과 약점을 보완하여 기회를 활용하는 W/O 전략, 그리고 강점을 이용하여 위기를 만회하기 위한 S/T 전략, 또 약점을 보완하여 위기를 극복하기 위한 W/T 전략 등으로 구분할 수 있다. 이를 그림으로 표시하여 보면 <Figure 4>와 같다.

앞에서의 분석결과를 근거로 전략적 우선순위는 강점을 이용하여 기회를 활용하는 공격적 S/O 전략과 강점을 이용하여 위기를 극복하는 S/T 다각화 전략을 약점을 보완하여 기회를 활용하는 W/O만회전략과 약점을 보완하여 위기를 극복하기 위한 W/T방어적 전략보다 먼저 시행하여야 하는 것으로 나타났다.

가장 먼저 시행하여야 할 전략은 S/O공격적 전략으로 강점을 사용하고 기회를 활용하는 전략이다. 기술적 역량을 장점으로 산업성장성을 활용하는 전략을 선택하는 것이다.

다음으로 실시하여야 하는 전략은 강점을 이용하여 위기를 극복하는 S/T 다각화 전략이다. 기술적 역량을 바탕으로 경쟁 강도 심화(변동성)의 위기를 극복하는 전략을 취해야 한다.

그 다음으로 취해야 할 전략은 약점을 보완하여 기회를 활용하는 W/O만회전략으로 자금부족의 약점을 극복하고 산업 성장성의 기회를 활용해야하는 전략이다.

마지막으로 취해야 할 전략은 약점을 보완하여 위기를 극복하기 위한 W/T방어적 전략이며, 이는 자금부족이라는 약점을 보완하여 경쟁강도 심화(변동성)의 위기를 극복해 나가야 하는 전략이다.

본 연구에서 나타난 결과에 의하면 한국형 히든챔피언기업의 발전 전략은 강점을 이용하여 기회를 활용하는 S/O 공격적 전략, 강점을 이용하여 위기를 극복하는 S/T 다각화 전략, 약점을 보완하여 기회를 활용하는 W/O 만회 전략, 약점을 보완하여 위기를 극복하기 위한 W/T 방어적 전략의 순위로 구분하여 진행하여야 하는 것으로 도출되었다.

V. 결론

본 연구의 SWOT/AHP 분석결과 외부적 요인 중 기회에서 산업성장성이 한국형 히든챔피언기업의 발전전략에 가장 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로는 외부적 요인 중 위기에서 경쟁강도 심화(변동성)와 같은 위기 중에서 시장 불확실성 순으로 나타났다. 또, 내부적 요인 중 강점에서 기술적 역량과 고객관계 구축역량, 마케팅 역량이 그 뒤를 따르는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 날로 치열해지는 글로벌 경쟁 속에서도 산업 성장성을 더 중시하고 집중화와 국제화를 통하여 공격적인 전략을 택하지 않으면 안 된다는 기업의 외부적 환경요인을 중요하게 생각하는 것으로 볼 수 있다. 그 다음 기업 내부적으로 R&D와 전문화를 포함한 기술적 역량, 고객관계 구축역량, 마케팅 역량을 전략으로 채택하여 전략을 뒷받침 하여야 한다고 생각하는 것으로 볼 수 있다.

또, 내부적 요인 중 가장 높은 중요도를 나타낸 자금부족의 약점을 극복하여 산업 성장성의 기회를 활용하고자 하는 만회전략과 자금부족의 약점을 극복하고 치열한 글로벌 경쟁 속에서 살아남으려는 방어적 전략을 채택하여야 한다고 생각하는 것으로 볼 수 있다.

한편으로, 내부적 요인 중 강점에서 최고경영자의 사업경험이나 기업가 정신 지향성, 약점 중에서 해외사업 경험 부족과 해외시장 지식 부족, 브랜드 인지도 부족, 경로 의존성과 외부적 요인 중 기회에서 대·중소기업 협력관계와 정부지원정책 활용도, 그리고 위기에서 시장 불확실성과 정부의 전주기적 지원정책 결여는 상대적 중요도가 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 역설적으로 내부적 요인의 강점요소인 최고경영자의 사업경험이나 기업가 정신이 크게 도움이 되지 않는다고 생각하는 것으로 볼 수 있으며, 약점 중 해외사업 경험 부족과 해외시장 지식 부족, 브랜드 인지도 부족, 그리고 경로 의존성은 얼마든지 극복할 수 있다고 생각하는 것으로 볼 수 있다. 또, 외부적 요인 중 정부지원정책 활용도와 대·중소기업 협력관계를 기회에서 중요도가 낮은 이유와 위기에서 정부의 전주기적 지원정책 결여는 처음부터 기대하지 않고 있음을 알 수 있다. 혼돈의 정치적 환경과 포플리즘 복지정책에 천문학적 소요되는 제정의 충당을 위하여 날로 확대되어가는 세수확대정책 등 기업의 성장에 발목을 잡는 정책들의 양산으로 아예 사고의 대상에서 무시하고 있는 것으로 추론 할 수 있다.

따라서 정부와 관련 기관 등은 한국형 히든챔피언들이 세계적인 히든챔피언 기업으로 성장 할 수 있도록 여러 기관에서 유사한 지원정책을 각각 시행하여 혼선을 야기하지 않도록 지원기관을 일원화하여 윈스톱 서비스의 전주기적 지원정책을 수립하여 집행할 수 있는 중견기업청의 신설이 요구된다. 그리하여 인재들이 중소·중견기업을 외면하지 않고, 창업을 꺼리지 않는 환경을 조성하여, 이들의 창업이 전문화와 집중화, 국제화를 통하여 점차 한국형 히든챔피언 기업으로 성장

할 수 있도록 자금지원, R&D지원, 인력확보를 위한 직업훈련과 노동시장을 연계한 기업과 학교간의 산학협력을 통한 교육제도의 실시, 가업 승계 시 과중한 조세부담으로 인하여 가업승계에 장애가 되지 않도록 가업상속세제도 개선 등의 일관성 있게 지속적으로 육성 지원정책을 펴지 않으면 안 될 것이다.

본 연구의 한계점은 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략 도출에는 다소 한계가 있다. 업종별, 유형별 분석을 하지 못함으로서 업종별, 유형별 시사점을 얻을 수 없었다. 따라서 한국형 히든챔피언 기업들을 업종별, 유형별, 형태별로 세부적으로 비교 분석하는 연구는 향후의 과제로 제시한다.

REFERENCE

- Andersson, S.(2004), Internationalization in different industrial contexts, *Journal of Business Venturing*, 19, 851-875.
- Autio E., Sapienza, H. and Almeida, J.(2000), Effects of age entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bae, J. W. and Bae, J. T.(2003), Internationalization Processes and Strategies of High-Tech Venture Firms: The Case of Korean Ventures in the IT Industry, *Korean Venture Management*, 6(1), 41-74.
- Baek, I. H.(2009), A Strategic Development of Ulsan Port Using SWOT/AHP Method, *Journal of Fisheries and Ocean Sciences Research*, 21(2), 325-334.
- Baronchelli, G. and Cassia, F.(2011), Exploring the antecedents of born-global companies' inter national development, *International Entrepreneurship Management Journal*, DOI: 10.1007/s11365-011-0197-9.
- Bloodgood, J. M.(2006), Venture adolescence Internationalization and performance implications of maturation, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 12(2), 67-85.
- Cha, S. K. and Kim, M. H.(2009), Born- Global Firms in Korea: The Speed and Performance of Internationalization, *Journal of Trade*, 34(4), 233-261.
- Cha, S. K., Min, B. Y., Shin, Y. S. and Kim, M. H. (2011), The Early Internationalization Effects of the Korean High-tech Born Globals, *Journal of Industrial Economics*, 3(1), 37-49.
- Chae, M. S., Kang, D. S. and Lee, H. T.(2002), A Study on the Determinants of New Ventures' Performance Focusing on Competitive Strategy, *Korean Management Review*, 31(5), 1289-1309.
- Chang, S. D.(2003), A Comparative Study of Succeeded and Failed Venture Firms, *Korean Venture Management*, 6(2), 101 -125.
- Chee, Y. H. and Kim, J. P.(2004), A Case Study on the Success Factors of Internationalization of Korean Business Ventures, *Journal of Management, Institute of Business Management, Sokang University*, 16(2), 349-365.
- Chee, Y. H.(2001), A proposal on Improving Government Export Assistance Programs for High-Tech Ventures, *Journal of Management, Institute of Business Management, Sokang University*, 12(2), 289-312.
- Cho, D. W.(2006), Born Global Ventures and Strategic Alliances of Korean Venture Firms in Japan and China, *The Korea Academy International Business Management, Proceedings of the International Conference 2006*, 95-121.
- Choi, Y. H.(2010), Korean Hidden Champion Initiative, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 33-49.
- Coviello N. E. and Munro, H. J.(1995), Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29, 49-61.
- Efrat, K. and Shoham, A.(2012), Born global firms: The differences between their short and long-term performance drivers, *Journal of World Business*, 47, 675-685.
- Gebauer, H., Fischer, T. and Fleisch, E.(2009), Management policies of Swiss product manufacturing companies: critical factors in international competition(Part.1), *BUSINESS STRATEGY SERI ES*, 10(3), 111 -120.
- Gleason, K. C. and Wiggenehorn, J.(2007), Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's preception of performance, *Journal of World Business*, 42, 322-335.
- Goh, H. W.(2009), Activation Strategies of Non-government Certification Using SWOT/AHP, *Journal of Industrial and System Engineering*, 32(2), 104-111.
- Hagen, H., Zucchella, A., Cerchiello, P. and Giovanni, N. D.(2012), International strategy and performance-Clustering strategic types of SMEs, *International Business Review*, 21, 369-382.
- Han, B. S.(2009), An Empirical Study on the Determinants of Foreign Direct Investment Speed of Born-global Korean Firms, *International Business Review*, 13(1), 23-43.
- Han, J. H.(2002), Korea's internationalization strategy and challenges ventures, *International Trade Business Institute Review*, 8(1), 85-101.
- Hong, S. T.(2005), The Emergence of Global Born Firm and Reconsideration of Gradual Internationalization Theory, *The Social Science Research Institute*, 20, 1-20.
- Hwang, K. Y.(2006), The Influence of Environmental Market Conditions on Strategy and Performance of Venture Firms, *Korean Venture Management*, 9(2), 3-31.
- Jang, J. K. and Park, E. B.(2011), A Study on the Performance of Blue Ocean Strategy of Korean Small Hidden Enterprise, *KAIBM & KASME, Proceedings of the International Conference 2011*, 243-267.
- Jang, W. J., Park, S. H. and Keung, J. S.(2005), Assessment of Development and Operation for Maritime Leisure in Mokpo Port using SWOT/AHP, *Journal of Korean Navigation and Port Research*, 29(1), 715-721.
- Jones, M. V., Coviello, N. and Tang, Y. K.(2011), International Entrepreneurship research(1989 -2009): A domain ontology and thematic analysis, *Journal of Business Venturing*, 26, 632-659.
- Jung, I. S.(2007), Construction of CALS SWOT/AHP Study

- on Analysis Model, *Construction Technology Information Research*, 299, 20-24.
- Jung, J. S. and Kim, S. A.(2010), The Competitive Advantages of ICONIX ENTERTAINMENT: Based on Pororo, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(2), 23-48.
- Kahraman, C., Demirel, N. C. and Demirel, T.(2007), Prioritization of e-Government strategies using a SWOT-AHP analysis: the case of Turkey, *European Journal of Information Systems*, 16, 284-298.
- Kalinic, I. and Forza, C.(2012), Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals, *International Business Review*, 21, 694-707.
- Kang, C. G.(2010), The Perception and characteristics of Medium-Sized in Japan, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(2), 49-66.
- Kang, C. G.(2011), A Study on the Mid-Sized Firms and Performance in Japan, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 2(1), 59-76.
- Kang, T. K. and Han, Y. I.(2007), An Empirical Study on the Determinants of Internationalization Process of Korean Manufacturing Firms, *Korean Management Review*, 36(1), 91-112.
- Kang, W. J., Lee, B. H. and Oh, W. K.(2012), The Effects of the Utilization of External Resources on the Technological Innovation Performance Along the Stages of Growth in Korean Ventures, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 36-45.
- Kim, B. S.(2011), Globalization Strategy of Korean Strong Medium Enterprises and the Role of CEO, *Journal of the Korean Academic Association of Business Administration*, 24(3), 1539-1564.
- Kim, D., Basu, C., Naaidu, G. M. and Cavusgil, E.(2011), The Innovations of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals, *Journal of Business Research*, 64, 879-886.
- Kim, H. J. and Jung, D. H.(2007), A Study on the Born Global Venture Corporation's Characteristics and Performance, *Journal of Korea Academy of Marketing Science*, 17(3), 42-59.
- Kim, J. H.(2011), Exploratory study on the strategic advantage of strong medium enterprise in Korean take-out coffee market: Caffebene story, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 2(1), 37-58.
- Kim, J. P. and Kho, J. I.(2005), The Determinants of FDI Model by Korean Firms investing in Eastern Europe, *Korean Academy of International Business, Proceedings of the International Conference 2005*, 1-25.
- Kim, J. W.(2012), The Effects of Korean Ventures' External Collaborations on their Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 215-224.
- Kim, M. H. and Yoon K. C.(2009), A Study on the Influences to the Capabilities and Management Performances of Technologically Innovative SMEs caused by the Environmental Perception Capabilities, *International and Area Studies Review*, 13(3), 501-525.
- Kim, M. H., Kim, J. S. and Kim, T. Y.(2010), The Determinants of International Activities: The case of Born-Globals in Korea, *Journal of Korean Industrial Economics and Business*, 2(1), 91-111.
- Kim, M. S. and Jeon, H. G.(2011), Historical Status and Development Strategy of Domestic Festival Industry, *The Korean Academy of Business Historians*, 26(1), 213-246.
- Kim, M. S. and Jeon, J. H.(2011), A Strategic Development of Domestic Smart Phone Banking Service, *Institute of Finance & Knowledge*, 9(1), 1131-1153.
- Kim, S. C., Ryoo, D. K. and Lee, D. H.(2008), A Strategic Development of Incheon Port Authority Using SWOT/AHP Method. *Journal of Navigation and Port Research*, 32(3), 193-198.
- Kim, S. I.(2010), Conditions of the Hidden Champion's Birth: Focused on the Germany's Business Environment, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 9-32.
- Kim, S. I., Chung, N. K. and Hahn, D. H.(2010), Analysis of the competitiveness German SME's, *Korean-German Society Journal of Economics*, 28(3), 1-19.
- Kim, S. W.(2010), An Analysis of Critical Factors in the Success of Global "Hidden Champion" Enterprises, *The Korean Venture Management Review*, 13(1), 87-114.
- Knight, G. A. S. and Cavusgil, T.(2005), A Taxonomy of Born-global Firms, *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. and Kajanus, M.(2000), Utilizing the analytic hierarchy process(AHP)in SWOT analysis a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52, DOI:10.1016/S1389-9341(99)00004-0.
- Kwon, K. D., Rah, J. D. and Kim, S. H.(2002), An Exploratory Study on the Collaboration Patterns between Venture Firms and Large Firms-Based upon the Environmental Factors and the Growth Stages of Venture Firms, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 24(4), 131-154.
- Kwon, O. H., Moon, J. B. and Kim, I.(2012), An Exploratory Study on the Characteristics and Key Success Factors of High-Growth Enterprise(Super Gazelles), *Journal of Entrepreneurship and venture Studies*, 15(2), 45-64.
- Kwon, Y. C.(2004), Towards a Theoretical Foundation and Empirical Test on Network Advantages as a Internationalization Theory of Small Ventures, *Korean Venture Management*, 7(2), 77-104.
- Kwon, M. Y. and Jeong, H. J.(2012), The Effect of Entrepreneurs' Characteristic, Technological Capabilities and Network on Firm Performance of Technology-based Start-ups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 7-18.
- Kylaheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. and Tuppura, A.(2011), Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability, *International Business Review*, 20, 508-520.
- Lee, B. H., Lee, S. M. and Han, J. H.(2010), The Hidden Champion of the Top-Notch High Tech Manufacturers

- in Korea: The Growth and Globalization Effect of Engineering Co., *International Business Review*, 14(1), 125-150.
- Lee, E. S.(2011), Knowledge Acquisition and Internationalization in the Small and Medium-Sized Enterprise in the ICT Sector, *Industrial Economic Research*, 24(5), 2625-2647.
- Lee, H. K. and Jeong, S. H.(2010), Strategy for Fostering Medium-sized Auto Parts Companies, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(2), 67-84.
- Lee, H. K.(2010), Strategy for Nurturing Medium-sized Auto-parts Companies by Formation of Shared Growth Ecosystem, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 90-107.
- Lee, H. K.(2011), Korean Jaebuls' business portfolio and operational performance, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 2(1), 5-20.
- Lee, H. O., Park, J. S. and Choi, Y. J.(2007), The Motives and Strategies of Global Expansion in Born-Global Firms: Cases of Firms in the Culture & Content Industry, *International Business Review*, 18(2), 103-139.
- Lee, H. T. and Chae, M. S.(2006), Export Firms' Market Orientation, Competitive Advantage and Export Performance, *Korean Management Review*, 35(1), 279-306.
- Lee, J. H. and Park T. K.(2009), Born Global: Effects of its International Orientation and Network on International Intensity. *The Korean Venture Management Review*, 12(1), 1-26.
- Lee, J. W. and Lee, S. H.(2009), Reasons of According to Strategy of New Venture Growth, *The Small Business Review*, 31(3), 2-17.
- Lee, K. E. and Yoon, B. H.(2012), Analysis of Success Factors for Innovation of Global Leading SMEs, *Journal of Technical Innovation*, 15(1), 76 -104.
- Lee, M. O.(2008), *Hidden Champions*, Seoul; Heurum Publish Co.
- Lee, S. and Walsh, P.(2011), SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport, *Sport Management Review*, 14, 361-369.
- Lee, S. S.(2005), A Study on the Effective Operating Policy of Regional IT Industrial by Critical Success Factors of IT Industry, *Korean Management Science Research*, 23(1), 1-19.
- Lim, J. O. and Yun, H. D.(2012), A Study on the Corporate Internal Factors Influencing the Motivation and Performance for Overseas Expansion of Korean Ventures, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(4), 87-100.
- Majumdar, S. K., Vora, D. and Nag, A. K.(2010), Industry Structure Characteristics and International Entrepreneurship in India's Software Industry, *The Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 109-136.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. and Greene, P. G.(2002), Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited, *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Masozera, M. K.(2002), *Socioeconomic Impact Analysis of the Conservation of the Nyungwe Forest Reserve*, Master's Thesis, University of Florida.
- McDougall P. P.(1989), International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure, *Journal of Business Venturing*, 4, 387-400.
- McDougall, P. P., Shane, S. and Ovitta, B. M.(1994), Explaining the Formation of International New Venture: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Min, B. H. and Kim, M. H.(2009), Export Performance and Corporate Characteristics of the Korean IT Born-globals, *Journal of Korean Industrial Economies and Business*, 1(2), 85-105.
- Moen, O.(2002), The Born Globals: A new generation of small European exporters, *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Nam, D. H. and Lee, J. E.(2010), Environment Analysis of Korea Defence Export Industry Through a Military-sport Diplomacy SWOT/AHP - Analysis of military-sport Diplomacy for Korea Defence Export Industry: with Korea Armed forced Athletic Corps-, *Korean Journal of Sport Science*, 21(1), 1025-1036.
- Ovitta B. M. and McDougall, P. P.(1994), Toward a Theory of New International Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Park, K. H.(2007), *The Determinants of the Export Timing and Export Performance of Venture Firms*, Doctoral Thesis, Graduate School Sokang University.
- Park, K. H.(2007), The Determinants of the Internationalization Speed of Technology-based Small Venture, *Journal of International and Area Studies*, 11(3), 321-349.
- Park, M. S. and Kang, S. M.(2012), An Analysis on the Critical Success Factors of Social Enterprise by AHP, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 15(3), 66-88.
- Park, S. K. and Moon, H. C.(2012), The International Learning of a Korean IT Venture Firm : A Case Study of UniData Communication Systems, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 73-86.
- Park, S. M.(2010), Critical Success and Failure Factors among Different Business Models in Korean Medium-sized Firms: An Exploratory Approach, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(2), 5-22.
- Park, T. K. and Jun I.(2011), Internationalization of Born Globals and its Determinants: A Case Study, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(2), 71-89.
- Reuber A. R. and Fisher, E.(1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 807-824.
- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G. A.(2005), The phenomenon of early internationalizing firms: what do we after a decade(1993-2003) of scientific inquiry, *International Business Review*, 14, 147-166.

- Rialp-Criado, A. and Sanchez, I. G.(2010), A configuration holistic approach to born-global firms' strategy formation process, *European Management Journal*, 28, 108-123.
- Saaty, T. L. and Kevin, P. K.(1985), *Analytical Planning: The Organization of System*, New York: Pergamon Press, Inc.
- Saaty, T. L. and L. G. Vargas(1985), *The Logic of Priorities(AHP series, III)*, PA:RWS Publication.
- Saaty, T. L.(1977), A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures', *Journal of Mathematical Psychology*, 12, 234-281.
- Sahaym, A. and Nam, D.(2013), International diversification of the emerging-market enterprises: A multilevel examination, *International Business Review*, 22(2), 421-436.
- Schwens, C. and Kabst, R.(2011), Internationalization of young technology firms: A complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity, *International Business Review* 20, 60-74.
- Seol, S. C., Song, M. S. and Lee, J. S.(2011), SWOT-AHP Analysis for Gyungju Tourist City Brand Competitiveness Strength, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 23(7), 25-42.
- Sharder, R. C.(2001), Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms, *Academy of Management Journal*, 44, 45-60.
- Shrestha, R. K., Janaki R. R., Alavalapati and Kalmbacher, R. S.(2004), Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method, *Agricultural System*, 81, 185-199.
- Sigfusson, T. and Harris, S.(2013), Domestic market context and international entrepreneurs relationship portfolios, *International Business Review*, 22, 243-258.
- Son, I. M.(2012), A Study on Activation Strategies of Occupational Health and Safety Management System using SWOT/AHP Analysis, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 13(7), 2895-2902.
- Son, Y. J.(2011), A Study on the Development Strategy of Gwangyang Port Using the SWOT/AHP Analysis, *Journal of Korea Port Economic Association*, 27(1), 247-262.
- Song, M. S.(2007), SWOT-AHP Evaluation of Provincial Pro-Sport Team according to the Motivation of Spectator Professional Baseball Games. *Korea Journal of Sport Management*, 12(4), 161-177.
- Song, M. S., Seol, S. C. and Park, J. H.(2010), Evaluation of the Competitiveness of Multi-national Pharmaceutical Company & Domestic Pharmaceutical Company using SWOT-AHP, *Management & Economics Research Institute, Chungnam National University*, 32(2), 103-126.
- Suh, J. D.(2010), The Determinants of Firm Growth and the Size of Firm, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 78-89.
- Sung, S. K., Park, B. I. and Park, K. S.(2008), The Transshipment Container Hub Strategy for Gwangyang Port, *KOREA LOGISTICS REVIEW*, 18(2), 5-24.
- Taylor, M. and Jack, R.(2012), Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global concept, *International Small Business Journal*, 31(6), 701-721, DOI: 10.1177/0266242611431992.
- Tsai, W. and Ghoshal, S.(1998), Social Capital, and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Yli-Renko H. E., Autio and Tontti, V.(2002), Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms, *International Business Review*, 11, 279-304.
- Yoon, H. D., Kwak, K. Y. and Seo, R. B.(2012), The Effects of Global Entrepreneurship and Social Capital Within Supply Chain on the Export Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(3), 1-16.
- You, Y. S. and Kim, S. J.(2010), Research on Major Issues and Fostering of Strong Medium-sized Enterprises: Focused on the Legislation, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 108-129.
- Young S., Dimitratos, P. and Dana, L.(2003), International entrepreneurship research: What scope for international business theories?. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 31-42.
- Yun, B. H.(2010), Innovation of Korea Hidden Champion *ie-Magazine*, 17(1), 46-52.
- Zahra S. A., Ireland, R. D. and Hitt, M. A.(2000), International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technology learning, and performance, *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

A Study on Development Strategy of Korean Hidden Champion Firm Utilizing the SWOT/AHP Technique

Chung, Youn-Kyaei*

Lee, Sang-Suk**.

Abstract

This study reviews preceding research for detailed factors to establish development strategies for Korean Hidden Champion firms and classifies strategy factors into internal ones and external ones through specialists' opinions to draw strengths, weaknesses, opportunities and threats of each factor. It also sets hierarchical model to draw up a survey, distributes the survey to groups of specialists and enterprises respectively and then examines consistency ratio. Fifty-four copies of survey whose reliability on responses is secured through examining the consistency ratio are evaluated with their relative importance in factors by using SWOT/AHP technique and their order of priority is determined. Based on their results, development strategies for Korean Hidden Champion firms are established.

SWOT/AHP analyses results show that external factors are with the opportunity of industry growth and the threat of intensified competition and market uncertainty and internal factors are with the strength in order of technological competence, construction competence in customer relation and marketing competence. The weakness in the lack of funds, lack of brand awareness in order. This result suggests that external environments of enterprises that more emphasis should be put on the industry growth and aggressive strategies cannot help but be adopted even in a global competition getting fiercer every day are seen more important. Then, it also seems to be thought that the technological competence including R&D and specialization, construction competence in customer relation and marketing competence should internally chosen for strategies to support strategies. The order of priority in development strategies for Korean Hidden Champion firms is drawn as; (i) aggressive S/O strategy which utilizes opportunities by taking advantage of strengths, (ii) W/O strategy which utilizes opportunities by supplementing weaknesses, (iii) diversified S/T strategy which utilizes strengths to make up for threats and (iv) defensive W/T strategy which supplements weaknesses to overcome threats.

Key Words: Hidden Champions, SWOT/AHP

* First Author, Ph. D. Candidate, Dept. of Business Administration, Kangnam University(younkye@hanmail.net)

** Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, Kangnam University(leess@kangnam.ac.kr)