

## 한독 히든챔피언 간의 SWOT요인 중요도 비교\*

이상석 (강남대학교 경영학부)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 국가적 차원에서 경제위기를 극복하고 향후 지속적인 경제발전을 위한 신 성장 동력을 확보하기 위해서는 글로벌 시장을 리드할 수 있는 보다 많은 히든챔피언 육성이 필요하다는 관점에서 한독 히든챔피언 간의 SWOT요인 중요도를 비교하고, 경영학적 함의를 도출하고자 하였다. 이에 한국과 독일의 히든챔피언을 대상으로 실증조사를 통해 AHP기법을 적용하여 중요도를 산출하였다.

연구결과 첫째, 1단계요인(강점, 약점, 기회, 위협)의 중요도에는 국가 간에 약간의 차이는 있었으나 순위에는 변동이 없는 것으로 평가되어 SWOT에 대한 국가별 CEO의 인식은 비슷하다는 것을 알 수 있었다. 둘째, 2단계요인의 중요도 분석에서는 상대적으로 우선 시 되는 요인과 덜 우선 시 되는 요인에서 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 한국의 경우, 우선 시 되는 요인 중에서 시장의 불확실성, 기술 역량이 독일과 약간의 인식의 차이를 보이고 있다. 상대적으로 덜 우선 시 되는 요인 중에서는 최고경영자 집단의 과거 경험, 브랜드 인지도 부족, 경로의존성이 독일과 다소 인식의 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 두 국가 간의 중요도에 대한 인식이 좀 더 구체적으로 2단계 요인에 대해서 통계적으로 유의한지를 알아보기 위해 추가적인 분석을 실시하였다.

그 결과, 강점의 2단계 요인 중에서 기술적 역량, 약점의 세부요인에서는 해외시장지식 결여, 위협에 대한 2단계 요인 중에서는 시장 불확실성이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 기회에 대한 모든 세부요인에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

핵심주제어: 히든챔피언, SWOT, AHP, 중요도

## 1. 서론

독일의 경제학자 헤르만 지몬 (Hermann Simon)은 히든챔피언을 “세계시장 점유율 3위 이내이어야 하고, 매출액은 40 억 달러 (약 4조4천억 원) 이하이고, 잘 알려져 있지 않아야 한다.”고 정의 하고 있다. 여기에 해당되는 기업의 대부분은 독일, 미국, 일본계 기업이 많은 비중을 차지하고 있으며, 독일에는 1,000개를 능가하는 히든챔피언 기업이 존재하지만, 2007년 기준으로 A.T. Kearney분석에 따르면 우리나라에는 25 개 정도 불과하다고 하였다. 또 히든챔피언들의 총 수출대비 수출비중이 독일의 경우는 26.1%이고 우리나라는 0.35%에 불과하다고 한다(정운계, 이상석, 2013).

한국의 경우에도 글로벌 경쟁력을 갖추면서 지속적인 성장을 하고 있는 히든챔피언들이 존재하고 있으나, 독일, 일본 등과 같은 중소기업 선진국의 경우와 같이 국내 히든챔피언들의 특성에 대한 이해가 미흡한 실정이다. 최근 글로벌 경쟁력을 확보하기 위한 원천기술 및 응용기술의 지원을 통해 히든챔피언을 육성하는 것이야말로 국가경제를 활성화하고 지속가능한 성장 동력을 확충하는 바람직한 정책방향이라는 인

식이 확산되고 있다. 우리나라 내수시장 규모는 미국의 18분의 1, 일본의 6분의 1 수준에 불과하다. 내수시장규모를 뛰어넘기 위해 독일의 히든챔피언과 같이 틈새시장을 공략하고 세계화전략을 추진하여 수출 지향적 구조를 유지할 필요가 있다. 독일의 제조 기업은 글로벌 51개 산업 중 기계, 자동차 부품 등 13개 부문에서 시장점유율 3위 이내 포함되어 세계시장을 선도하고 있다(FKI, 2015).

헤르만 지몬 (Hermann Simon)교수는 미텔슈탄트 (Mittelstand, 중소기업)에서 성장한 히든챔피언들이 독일 경제의 경쟁력의 원천이라고 분석하고 있으며 소규모 히든챔피언 (Small hidden champion)→히든챔피언 (Hidden Champion)→챔피언 (Champion)의 성장단계 확립을 통해 국가 경제 견인 역할을 하고 있다고 하였다. 정부는 한국형 히든챔피언 개념을 정립하고, 기술 혁신 지원, 판로개척 지원 등의 히든챔피언기업 육성정책을 발표하였다. 이후 정부는 히든챔피언을 육성하기 위하여 글로벌 성장/도약의 2단계사업을 추진하여 왔다.

즉, 글로벌전문기업 육성 및 월드클래스300 (글로벌 성장단계), 글로벌 강소기업 육성사업 (글로벌 도약단계)을 통하여 연구개발 (R&D), 지식재산 (IP) 등 전문분야 교육 및 상담

\*이 논문은 강남대학교 교내연구비 지원을 받아 수행된 연구임

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

· 투고일: 2016-10-20 · 수정일: 2016-12-19 · 게재확정일: 2016-12-25

(컨설팅), 해외진출을 위한 전략수립 및 마케팅 등의 지원을 강화하여 왔다. 그럼에도 불구하고 한국형 히든챔피언은 세계적인 기준과는 달리 중소/중견기업에 국한되어 있고, 히든챔피언으로의 지속적 성장 촉진방안도 부족한 실정이라고 볼 수 있다.

이에 본 연구는 한국과 독일의 히든챔피언 CEO들이 인식하고 있는 SWOT요인에 대한 중요도를 비교분석함으로써 한국 히든챔피언의 경쟁우위 방안에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 즉, 한국보다 앞서 독일 경제의 중추적인 역할을 담당하고 있는 히든챔피언과 한국 히든챔피언에 대해서 강점/약점과 기회/위협요인의 국제비교를 통해 경영학적 함의 (Implication) 를 제시하고자 한다.

본 연구는 히든챔피언의 SWOT요인을 도출하기 위하여 본 글로벌기업 (Born Global Firm)의 선행 연구에서 주요요인들을 도출하였으며, 이를 종합하여 내부요인과 외부요인으로 분류하고 내부요인에서는 강점과 약점, 외부요인에서는 기회, 위협요인으로 구분하여 정리하였다(이상석, 2016). 선정된 요인들은 선행연구모형에서 사용된 빈도수에 근거하고 있으며, 최종적으로 전문가들에게 조언을 통하여 각각의 요인들을 확정하였다.

즉, 본 글로벌기업 (Born Global Firm)의 경쟁력에 관한 연구를 통해 강점과 약점요인을 도출하였고, 환경요인에 관한 연구를 통해 기회와 위협요인을 도출하였다. 이러한 중요도 관점의 접근은 실제 기업의 경쟁력과 밀접한 관련성을 가질 가능성이 크기 때문에 현실적인 시사점도 클 것으로 기대된다.

한편, 본 연구는 SWOT요인의 중요도를 고찰함에 있어 단독 히든챔피언 간의 비교 관점에서 접근한다. 비교 관점의 접근은 한국 히든챔피언에 대한 연구자 혹은 실무관련자들에게 독일 히든챔피언에 대한 보다 현실감 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

결론적으로 본 연구는 단독 히든챔피언 간의 SWOT요인의 중요도를 비교분석함으로써 독일 히든챔피언의 특성을 이해하고, 한국 히든챔피언의 해외시장 공략을 위한 경영전략의 시사점을 제공하고자 한다. 아울러 한국 히든챔피언에 대한 기초적 연구가 부족한 상황에서 학술적으로 향후 심층연구를 위해 기초자료로 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 히든챔피언의 SWOT요인

“SWOT”라는 용어의 기원은 알려져 있지 않지만 SWOT분석은 효율적인 의사결정을 위하여 정보의 양을 줄임으로써 복잡한 전략적 상황을 표현하는 도구로써 이용되어졌다(Learned et al., 1969). 온라인 위키스 (On-line Wikis)에 의하면 Stanford University의 Albert Humphrey교수가 미국 Fortune 500개 기업을 대상으로 1960, 70년대에 프로젝트를 수행하면서 이용하였다고 하지만 이러한 주장을 지지할 수 있는 학술적인 근거는 없다. SWOT는 연구 및 실무적인 측면에서 대안적이고 복잡한 의사결정 상황을 평가하기 위해서 경영전략과 마케팅 분야에서 유용한 도구로써 활용되어왔다. SWOT를 통해 사업영역 내에서 외적, 내적인 이슈들을 분류하는 것은 전략계획 수립을 위해서 출발점이 될 뿐만 아니라 신속하게 구조화할 수 있으며 하나의 브레인스토밍으로써 다양한 관점을 검토하는데 유용하다. 경영자는 우선적으로 기업 이미지 및 구조, 자원의 획득, 생산능력, 효율성, 자금원천 등을 포함하는 내적인 강점과 약점(2×2 행렬의 상단)을 고려하게 된다. SWOT의 하단 행은 고객, 경쟁자, 시장추세, 공급자, 사회적 변화 및 새로운 기술, 경제적, 정치적 환경, 제도 등을 포함하는 기회와 위협을 고려하게 된다(Marilyn & Judy, 2010).

히든챔피언의 SWOT요인은 이상석(2016)의 연구에서 이용되었던 변수를 근거로 연구모형에 적용하였다. 그의 연구에 의하면 SWOT 세부요인을 분류하기 위하여 본 글로벌기업 (Born Global Firm)의 선행 연구에서 주요요인들을 근거로 하고 있다. 즉, 본 글로벌기업의 경쟁력에 관한 기존연구를 통해 강점과 약점요인을 도출하였으며, 환경요인에 관한 연구를 기반으로 기회와 위협요인을 제시하고 있다.

본 글로벌기업 분야의 연구들(McDougall 1989; McDougall et al. 1994)을 살펴보면 크게 국제화, 경영전략/정책 등에서 깊이 있게 연구되어 왔으며(Hitt & Ireland, 1994; Wright & Ricks, 1994; Zahra et al. 2000), 벤처기업의 국제화를 위한 핵심요인으로 자원기반관점에서 창업자/최고경영자(Coviello & Munro, 1995; Ovitta et al. 1994; Reuber & Fisher, 1997; Young et al. 2003), 기술과 지식 등의 무형적 자산(Autio et al. 2000; Bloodgood, 1996; Shrader, 2001; Zahar et al. 2000), 네트워크 역량(Covillo & Munro, 1995; Tsai & Ghohal, 1998; Yli-Renko et al. 2002), 시장 규모, 시장경쟁력 등의 환경요인을 제시하고 있다.

<표 1> 히든챔피언기업의 강점/약점

분류 기준	강점(Strengths)	연구자	약점(Weaknesses)	연구자
경영자 요인	-기업가정신 지향성	Birgit et al.(2012), Igor & Cipriano(2012), 이병희 외(2010), 김민호 외(2010), 김병순(2011), 윤현덕 외.(2011), 임재오·윤현덕(2012), 권오형 외(2012)	-해외사업경험부족	박상문(2010), 임재오·윤현덕(2012), 박우중·박광호(2012)
	-최고경영자 집단의 과거 경험	Igor & Cipriano(2012), Gianpaolo & Fabio(2011),		

		박태경-전인(2011)		
기업역량 요인	-기술적역량	김민호 외.(2010), Kalanit & Aviv(2012), 이기은-윤병윤(2012), 권오형 외(2012)	-해외시장지식 결여	Kalanit & Aviv(2012), 이항구-정승환(2010), 박상문(2010), 차순권-김민호(2009)
	-시장지향성	Birgit et al.(2012), 김민호 외(2010), Kalanit E. & Aviv, S.(2012), Kalevi et al.(2010), 장정근-박의범(2011), 서정대(2010)	-브랜드 인지도 부족	권오형 외(2012), 서정대(2010)
	-마케팅역량	Birgit et al.(2010), Kalanit & Aviv(2012), Thor(2013), 장정근-박의범(2011), 강철규(2011)	-자금부족	이항구-정승환(2010), 조대우(2006)
네트워크 요인	-고객관계 구축역량	Igor & Cipriano(2012), 강원진 외(2010), 박태경-전인(2011), Kang et al.(2012)	-경로의존성(path dependency)	Alex R., et. al.(2005), 박상문(2010),

<표 2> 히든챔피언기업의 기회/위기

분류 기준	기회(Opportunities)	연구자	위기(Threats)	연구자
환경요인	-산업성장성	Gianpaolo & Fabio(2011), Kimberly & Joan(2007), Kwin et al.(2012)	-시장불확실성(변동성,경쟁강도)	Gianpaolo & Fabio(2011), 서정대(2010), 장정근-박의범(2011), 차순권-김민호(2009)
산업요인	-대·중소기업 협력관계	서정대(2010), 김병순(2011)	-시장 경쟁강도(변동성)	장정근-박의범(2011), 박상문(2010), 차순권-김민호(2009)
정부지원요인	-정부지원정책 활용도	Kang et al.(2012), 정진섭-김술아(2010), 권오형 dh(2012), 이기은-윤병윤(2012)	-정부의 전주기적 지원정책	유영식-김수정(2010), 차순권(2006)

SWOT는 내부요인으로 강점과 약점, 외부요인으로 기회와 위협으로 구분된다. 내부요인의 강점과 약점의 세부요인을 분류하기 위한 기준으로 경영자요인과 기업역량요인, 네트워크 요인으로 구분하였다(정윤계-이상석, 2013). 이를 요약 정리하면 <표 1>와 같다.

외부적 요인으로는 환경 요인과 산업 요인에 한국형 히든챔피언기업의 정부정책의 비중이 크다는 점이 반영되어 정부지원요인이 추가적으로 분류되었다. 이를 요약 정리하면 <표 2>와 같다.

위의 기존연구들은 특정 연구분야의 선행변수로서 결과변수와의 관계분석을 통해 의미 있는 연구결과를 제시하고 있지만 입체적 측면의 다양한 변수를 고려하고 있지 못하다는 비평을 받을 수 있다. 따라서 SWOT 세부요인을 계층적으로 분류한 후 계층별 요인에 대한 비교/분석은 색다른 경영학적 함의를 도출할 수 있을 뿐만 아니라 국제비교를 통해 히든챔피언의 특성을 살펴 볼 수 있을 것으로 생각된다.

## 2.2 계층분석과정

계층분석과정 (AHP: Analytic Hierarchy Process)은 다목적 의사결정의 중요도를 결정하기 위한 기법의 하나이다. AHP는 목표와 관련된 각 요인을 계층적으로 구성한 후, 요인들 간의 이원비교 (Pairwise Comparison)를 통해 분석되므로 체계적이

면서도 이해가 쉬운 장점이 있다. AHP를 이용한 중요도 계산 과정은 다음과 같은 4단계로 이루어진다(Saaty, 1990; Saaty & Vargas, 2001; 이상석, 2006).

(1) 의사결정 문제를 계층적으로 분해하는 단계:

의사결정요소들을 계층화하는 단계로서 최상위 계층에는 가장 포괄적인 의사결정의 목표가 주어지고 하위계층으로 갈수록 보다 상세한 의사결정 요소들이 분해된다. 이때 계층 간의 의사결정 요소들은 종속적인 관계, 같은 계층의 요소들끼리는 독립인 관계가 유지되어야 한다.

(2) 이원비교 (Pairwise Comparison) 단계:

AHP에서는 의사결정요소들을 2개씩 이원 비교하게 되는데 의사결정자의 선호(Preference)정도를 표현의 정도에 따라 1에서 9까지의 수, 또는 이의 역수로서 일상의 언어적 (Linguistic) 표현과 한계를 갖는다.

(3) 의사결정 요인의 상대적 중요도 산출 단계:

의사결정요소들의 중요도를 구하기 해서  $A \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W$  라는 관계식을 이용하게 되는데, 여기서 A는 이원비교로 얻어진 정방행렬이며,  $\lambda_{\max}$ 는 A의 최대 고유치 (Maximum Eigenvalues), W는 고유벡터이다. 한편 Saaty는 일관성 비율 (Consistency Ratio; C. R.)을 개발하여 의사결정자가 내린 판단

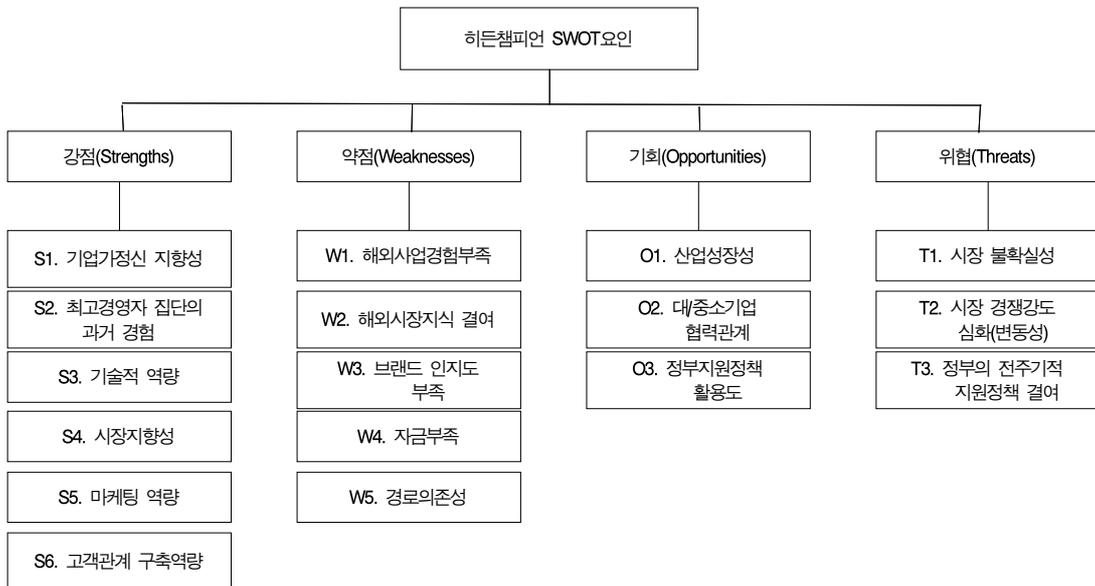
의 일관성을 측정하게 된다. 일관성비율의 값이 10% 이하이면 행렬 A는 일관성을 지닌다고 평가하며 10% 이상이면 의사결정자가 내린 판단이 어느 정도 무작위적이라고 볼 수 있어 판단의 과정이나 결과를 재검토해야 한다.

(4) 산출된 중요도를 종합해서 의사결정 대안의 복합 중요도 계산 단계: 최상 계층에 있는 의사결정문제의 목표를 달성함에 있어서 최하위계층에 있는 대안들이 어느 정도 영향을 미치는지 또는 어느 정도의 중요성을 가지고 있는지 알아보기 위해서 대안들의 복합가중치를 구하는 단계이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 AHP는 복잡한 의사결정 문제를 계층적으로 구조화 한 후, 부분적으로 하나씩 단계적으로 접근하여 최종해를 구하게 되는 것이다. 이러한 계층분석과정은 요소들 사이의 상대적 중요도 (Weight)를 이원비교 (Pairwise Comparison)에 의해서 측정하는 방법 (Measurement Method) 및 척도 (Scale)에 있다고 볼 수 있다. 계층분석과정의 방법론은 의사결정분야의 응용에 광범위하게 이용되어 왔으며 이론의 문제 보완을 위해 많은 연구가 진행되고 있는 실정이다. 특히, AHP는 정책결정, 마케팅계획 수립, 리스크 평가, 최적의 예산배정 등 다양한 분야에서 의사결정을 위하여 활용되고 있으며, 주로 평가, 선택, 예측을 위한 의사결정대안의 우선순위 결정과 관련된 문제에 많이 이용되고 그 유용성도 인정되고 있는 방법이다(Amiri, 2010; Bruno, 2012; Ho, 2008; Joshi et al. 2011; Reza et al. 2011; Vidal et al. 2011).

### III. 분석모형

본 연구는 히든챔피언 SWOT요인들을 파악하고, 이 요인들의 중요도를 파악하는 것이 일차적인 목표이다. 본 연구에서는 정윤계·이상석(2013)이 제시한 SWOT/AHP모형의 SWOT요인을 이용하여 중요도를 계산하였다. 이모형에서는 내부적 요인으로는 경영자 요인과 기업역량 요인, 네트워크 요인으로 구분할 수 있으며, 선행연구를 고찰한 결과 경영자 요인으로는 기업가정신 지향성과 최고경영자 집단의 과거 경험이 강점으로 분류되었고, 해외사업 경험 부족이 약점으로 제시되었다. 또한 기업역량 요인으로는 기술적 역량, 시장지향성, 마케팅 역량이 강점으로, 해외시장지식 결여 와 브랜드 인지도 부족, 자금부족이 약점요인으로 분류 되었다. 그리고 네트워크 요인에서는 고객관계 구축역량이 강점으로, 경로의존성 (Path Dependency)이 약점으로 분류 되었다. 외부요인으로는 환경 요인과 산업 요인에 한국형 히든챔피언의 정부정책의 비중이 크다는 점이 반영되어 정부지원요인이 추가적으로 분류되었다. 선행연구 검토 결과 환경 요인으로는 산업성장성이 기회로 제시되었고, 시장불확실성 (변동성, 경쟁강도)이 위기로 분류 되었다. 또한 산업수준 요인으로는 대/중소기업 협력 관계가 기회로, 시장경쟁 강도 (변동성)가 위기로 분류 되었다. 그리고 정부지원 요인에서는 정부지원정책 활용도가 기회로, 정부의 전주기적 지원정책 결여가 위기로 분류 되었다.



<그림 1> 히든챔피언 SWOT요인 분류 체계

### IV. 분석결과

#### 4.1 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구는 글로벌 경쟁력 관점의 기존 독일 히든챔피언 연구들과 달리 내/외부적 현황분석 차원에서 한국과 독일 히든

챔피언들을 대상으로 SWOT요인 중요도를 비교하고자 한다. 세부적으로 SWOT요인에는 강점 (Strength), 약점 (Weakness), 기회 (Opportunities), 위협 (Threats)이 포함되었다. 설문조사는 양국의 대표적 히든챔피언을 대상으로 일대일 자유 면접 형식으로 이루어졌다. SWOT요인의 중요도를 측정하는 AHP모형 및 이들의 요인에 대한 설문을 구성하였다. 1단계 요인으로는 강점, 약점, 기회, 위협요인으로 구성되어 있으며, 이들

간의 상대적 중요도를 2원 비교를 통해 질문이 이루어 졌다. 2단계 요인에서는 1단계 요인을 구성하는 하위 구성요인들 간의 상대적 비교가 이루어지게 된다. 그리하여 총 37회의 쌍대비교 (Pairwise Comparison)를 수행하는 설문지를 구성하였다.

설문은 한국과 독일의 히든챔피언 CEO들을 대상으로 실시하였다. 총 113개의 표본 (한국: 68; 독일: 45)이 회수되었다. 한국의 설문은 한국수출입은행에서 선정된 한국형 히든챔피언을 대상으로 전문조사기관에 설문을 의뢰하였으며, 독일의 경우는 함부르크 응용과학대학에서 주관하여 독일 히든챔피언을 대상으로 실시하였으며 전화로 설문 내용을 설명하고, e 메일을 통해서 설문을 수집하였다. 자료의 분석을 위해서는 Expert Choice Ver. 9.5와 SPSS Ver. 17.0을 사용하였다.

AHP모형은 개별 응답자가 성실하고 일관된 응답을 했는지의 여부를 일관성 비율 (CR: Consistency Ratio)로써 파악할 수 있다. 일관성비율이 0.1 이하 이면 높은 일관성을 보인 응답이라 할 수 있고, 0.2 이하 이면 분석에 허용할만한 수준으로 알려져 있다(Saaty 1988; Kwak & Whang 2008). 따라서 본 연구에서도 일관성비율 기준을 0.2로 적용하였다. 즉, 0.2 보다 크면 응답의 일관성에 문제가 존재하는 것으로 보아 이 기준을 충족하지 않는 표본은 분석대상에서 제외하였으며 총 101개의 표본 (한국: 61; 독일: 40)을 이용하여 상대적 중요도 분석에 활용하였다. AHP를 위한 설문은 일반 설문지와는 다르게 그 표본을 해당분야의 전문가로 제한하고 있으나(김재환·이상엽 2006) 본 연구에서는 101명의 설문결과를 이용함으로써 보다 높은 신뢰성을 확보할 수 있었다.

최종 분석에 사용된 응답자의 분포를 살펴보면 업종에서 한국은 전기전자, 기계금속, 화학에 고르게 분포되어있는 반면에 독일은 이 이외의 업종에 비중이 높았으며 매출액의 규모는 한국이 높은 것으로 나타났다. 종업원 규모는 한국이 20인 이하가 많은 비중을 차지한 반면에 독일은 100인 이상의 비중이 높은 것으로 나타났으며 매출액 대비 R&D비중은 한국이 전반적으로 높게 나타났다.

<표 3> 표본의 특성

구 분		한국(%)	독일(%)
업종	전기전자	13(21.0)	9(22.5)
	기계금속	29(46.8)	10(25.0)
	화학	14(22.6)	5(12.5)
	기타	5( 8.1)	16(40.0)
매출액	200억 원 이하	-	22(55.0)
	200억 원~500억 원	-	2( 5.0)
	500~1,000억 원	3( 4.9)	5(12.5)
	1,000억 원 이상	58(95.1)	11(27.5)
종업원	20인 이하	39(63.9)	17(42.5)
	20~50인	11(18.0)	2( 2.5)
	50~100인	8( 6.8)	2( 2.5)
	100인 이상	5( 8.2)	19(47.5)
R&D 비율	5% 미만	1( 1.6)	14(35.0)
	5~7%	14(23.0)	7(17.5)
	7~10%	13(21.3)	10(25.0)
	7~9 %	28(45.9)	9(22.5)
	10% 이상	5( 8.2)	-
합계		61(100)	40(100)

## 4.2 상대적 중요도

SWOT요인의 중요도의 산출은 AHP기법을 적용하였으며, 표본의 특성에 따른 양국 간 차이를 t검증을 통하여 분석할 것이다. 이를 위하여 먼저, 일관성 기준을 만족한 설문을 선별하여 응답치를 집단별로 분류하였다. 그 다음으로 각 집단별 중요도를 계산하기 위해 각 국가별 개인의 응답치를 기하평균 (Geometric Mean)하여 단일 응답치로 환산한 후 중요도를 계산하였다. AHP분석에서 사용되는 척도는 1에서 9까지의 정수 또는 이들의 역수로 표현되기 때문에 등간척도 (Interval Scale)가 아니다. 따라서 설문자료의 산출평균값을 이용하여 중요도를 산출하게 되면, 극단치에 대해 민감한 반응을 보이게 되므로 이 평균값은 대표치 기능을 상실하게 된다(이상석 2006). 특히, 설문 대상자가 적은 표본일 경우에 많이 이용되는 AHP분석의 특성으로 인하여 이런 문제를 최소화하기 위해 기하평균을 이용하게 된다.

한국 히든챔피언의 경우 총 61명의 응답이 일관성 기준에 적합하였고, 독일의 경우 총 40명의 응답이 일관성 기준에 적합한 것으로 나타났다. 각 개인의 응답치를 국가별로 기하 평균하여 AHP분석을 한 결과 두 국가의 일관성비율이 각각 0.07, 0.05로 나타났으며, 이때의 중요도가 <표 4>에 제시되었다.

첫 번째 단계의 요인인 강점, 약점, 기회, 위협의 중요도를 살펴보면, 한국의 경우 강점 (0.3062)→기회 (0.2344)→위협 (0.1804)→약점 (0.1157)의 순으로 중요한 것으로 나타났다. 또한, 독일의 경우는 강점 (0.2603)→약점 (0.1432)→기회 (0.2286)→위협 (0.1604)의 순으로 나타나고 있어 중요도의 순위 및 그 정도가 두 국가 간에 많은 차이가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 SWOT에 대한 국가별 CEO의 인식은 비슷하게 평가하고 있으며 약점과 위협에 대한 대처보다는 강점을 이용한 기회의 추구가 히든챔피언의 경쟁우위라는 것을 반영된 결과라고 볼 수 있다.

두 번째 단계의 요인에 대한 중요도 분석을 살펴보면, 상대적으로 우선 시 되는 요인과 덜 우선 시 되는 요인에서 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 한국의 경우, 우선 시 되는 요인 중에서 시장의 불확실성 (0.0663(3)), 기술 역량 (0.0604(4))이 중요하다고 인식되는 순위가 독일의 경우 각 요인에 대해서 각각 0.0401(6), 0.0360(9)으로 산출되어 약간의 인식의 차이를 보이고 있다. 제품에 대한 기술적 역량이 시장의 불확실성을 다소 완화시킬 수 있다는 점에서 두 요인은 비례적으로 중요도 순위에 반영되었다고 할 수 있으며 이들 요인들 보다는 시장에서의 고객과의 관계구축 및 마케팅역량이 중요하다고 판단하고 있다. 상대적으로 덜 우선 시 되는 요인 중에서는 한국의 경우에 최고경영자 집단의 과거 경험 (0.0186(14)), 브랜드 인지도 부족 (0.0182(15)), 경로의존성 (0.0151(17))이 덜 중요하다고 인식하는 순위가 독일의 경우 각 요인에 대해서 각각 0.0167(17), 0.0263(12), 0.0184(15)로 산출되어 약간의 인식의 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 독일의 경우, 시장에서의 브랜드 인지도에 의한 경로의존

성이 한국에 비해서 높다고 볼 수 있으며 한국은 시장 불확실성에 의한 위험성을 경영자의 사업경험에 의해서 해소하려는 경향이 있는 것으로 해석된다.

### 4.3 집단별 중요도 비교

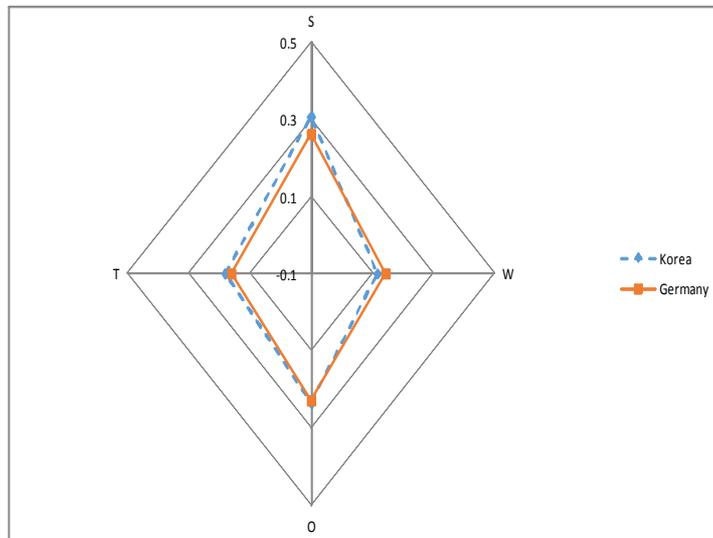
위에서 살펴 본 바와 같이 SWOT요인에 대한 히든챔피언 CEO의 중요도 인식이 국간 간에 유사성을 가지고 있다는 것을 알 수 있었다. 1단계요인에 대한 두 국가 간의 차이가 없음을 보여주는 <그림 2>를 살펴보면 더욱 명확해진다.

이러한 두 국가 간의 중요도에 대한 인식이 좀 더 구체적으로 2단계 요인에 대해서 통계적으로 유의한지를 알아보기 위해 추가적인 분석을 실시하였다. 중요도의 평균 차이에 대한 통계적 검정을 위해서는 개인별 중요도를 먼저 구한 후 이를 각 국가에 대한 집단으로 구분하였다. 즉, 일관성비율 기준을 충족하는 각 샘플별로 AHP분석을 실시하여 중요도를 계산하게 되므로, 한국의 집단에서는 61개 샘플, 독일의 집단에서는 40개 샘플에 의해 총 101개의 중요도 정보를 수집할 수 있게 되는 것이다. 이렇게 해서 구한 데이터를 한국 집단과 독일 집단으로 구분하여 각 요인별로 t-test를 실시하여 중요도의 평균 차이를 검증하였다.

<표 4> 요인별 중요도

1단계	한국	독일	2단계 요인	한국	독일
강점	.3062 (1)	.2603 (1)	S1. 기업가정신 지향성	.0251(10)	.0344(10)
			S2. 최고경영자 집단의 과거 경험	.0186(14)	.0167(17)
			S3. 기술적 역량	.0604(4)	.0360(9)
			S4. 시장지향성	.0455(8)	.0368(8)
약점	.1157 (4)	.1432 (4)	S5. 마케팅 역량	.0525(5)	.0420(5)
			S6. 고객관계 구축역량	.0511(7)	.0509(4)
			W1. 해외사업경험부족	.0162(16)	.0180(16)
			W2. 해외시장지식 결여	.0199(13)	.0248(14)
			W3. 브랜드 인지도 부족	.0182(15)	.0263(12)
기회	.2344 (2)	.2286 (2)	W4. 자금부족	.0238(11)	.0317(11)
			W5. 경로의존성	.0151(17)	.0184(15)
			O1. 산업성장성	.1037(1)	.0887(1)
			O2. 대/중소기업 협력관계	.0512(6)	.0561(3)
			O3. 정부지원정책 활용도	.0378(9)	.0382(7)
위협	.1804 (3)	.1604 (3)	T1. 시장 불확실성	.0663(3)	.0401(6)
			T2. 시장 경쟁강도 심화 (변동성)	.0673(2)	.0686(2)
			T3. 정부의 전주기적 지원 정책 결여	.0223(12)	.0263(12)

$\sum_{i=1}^n W_i = 1$ ,  $W_i$ : 단계별 요인의 global weight, 기하평균; ( )은 순위



<그림 2> 국가별 중요도 비교

T-Test를 이용하여 차이 검정을 위해 Levene의 등분산 검정을 먼저 실시하였다. 등분산 검정은 두 집단 간 분산의 동질성을 검정하는 것이고, 이 결과는 평균의 동질성을 검정하는 t-test에 영향을 미치게 된다. 이러한 검정에 따른 분석 결과를 요약하면 <표 4>로 정리 할 수 있다.

첫째, 강점의 2단계 요인에 대한 집단 간 평균 차이를 살펴 보면, 기술적 역량 이외의 세부요인에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 기술적 역량의 중요도는 한국이 0.088, 독일이 0.053으로 산출되어 그 차이는 0.035이며, 이 차이에 대한 유의확률은 0.009로 나타나 유의수준  $\alpha=0.1$  기준

에서 통계적 차이가 있는 것으로 나타났다. 한국은 기술적 역량이 히든챔피언의 경쟁우위를 위해서 독일에 비해 중요하다고 인식하고 있는 반면에 독일은 기술적 차별화에 의한 시장 경쟁력보다는 경영전략, 품질관리, 유통, 디자인, 고객만족 등과 같은 소프트웨어적인 측면의 중요성을 반영하고 있는 것으로 판단된다.

한국에 비해서 독일은 이미 정부의 정책적/제도적인 뒷받침이 확보된 상태에서 기술적 경쟁우위를 달성할 수 있었다고 생각되며 글로벌 경영환경에 부응할 수 있는 정부와 기업 간의 상호협력적인 관계가 구축되었다고 볼 수 있다. 한국의 히든챔피언 CEO들이 기술적 역량이 중요하다고 인식하고 있는

만큼 정부 및 관련기관은 글로벌 시장 진출에 요구되는 기술 경쟁력 강화를 위한 원천기술 및 응용기술 개발에 적극적으로 지원할 필요가 있을 것이다. 특히, 산·학·연·관이 보유한 기술을 연결하여 지원할 수 있는 기술지원혁신시스템을 구축함으로써 경쟁력을 강화할 필요가 있을 것이다.

둘째, 약점에 대한 2단계 요인의 집단 간 평균 차이를 살펴 보면, 해외시장지식 결여 이외의 세부요인에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 해외시장지식 결여의 중요도는 한국이 0.027, 독일이 0.038로 산출되어 그 차이는 -0.010이며, 이 차이에 대한 유의확률은 0.089로 나타나 유의수준  $\alpha=1$  기준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

해외시장 불확실성에 대한 인식이 한국에 비해서 독일이 더 강하게 느끼고 있으며, 이는 해외시장분석을 통한 불규칙한 경제지표 이외에 정성적인 요인이 불확실성을 가중시키고 있는 것으로 판단된다. 사업경험, 브랜드 인지도, 자금, 경로의 존성 등과 같은 요인보다는 통계 불가능한 해외시장환경에 관련된 변수를 독일이 더 큰 약점으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 약점을 극복하기 위해서 해외시장 정보의 습득을 용이하게 할 수 있는 현지 맞춤형 글로벌 마케팅 지원 시스템을 구축할 필요가 있다.

셋째, 기회에 대한 2단계 요인의 집단 간 평균 차이를 살펴 보면, 3가지 모든 요인에 대해서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다. 히든챔피언의 경쟁우위 확보를 위한 산업전망, 중소기업의 협력체계 구축, 경쟁력 확보를 위한 정책 및 제도개선에는 한국과 독일 간의 의견 차이는 없는 것으로 판단된다. 따라서 히든챔피언의 진출기회를 확대하고 지원하기 위해서는 글로벌 마케팅, 인력, 자금, 세제, 기술, 제도개선 등을 종합적으로 고려하여 패키지형태의 접근방식을 고려할 필요가 있을 것이다.

넷째, 위협에 대한 2단계 요인의 집단 간 평균 차이를 살펴 보면, 시장 불확실성 이외의 세부요인에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 시장 불확실성의 중요도는 한국이 0.099, 독일이 0.065로 산출되어 그 차이는 0.034이며, 이 차이에 대한 유의확률은 0.049로 나타나 유의수준  $\alpha=.05$  기준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

이는 한국의 히든챔피언이 시장 수요에 대한 변동 폭이 크거나 거시경제지표에 의해서 영향을 받을 수 있는 원자재이거나 제품의 유형일 가능성이 크다고 볼 수 있다. 따라서 시장불확실성에 대한 위협요인을 완화하기 위해서 현지 경영인의 영입 또는 타 기업과의 전략적 제휴 및 네트워크 형성을 통한 정보의 수집을 적극적으로 활용함으로써 해외시장 환경특성에 적응할 수 있는 효과적인 국제화전략의 채택에 달려 있다고 볼 수 있다.

<표 5> 국가별 SWOT요인 중요도 비교

구분 SWOT	2단계요인	N=(한국:61; 독일:40)			
		국가	평균	표준편차	t
강점	S1. 기업가정신 지향성	한국	.056	.075	.115
		독일	.055	.052	
	S2. 최고경영자 집단의 과거 경험	한국	.025	.021	-.304
		독일	.027	.028	
	S3. 기술적 역량	한국	.088	.070	2.658***
		독일	.053	.048	
S4. 시장지향성	한국	.057	.034	.716	
	독일	.051	.046		
S5. 마케팅 역량	한국	.063	.033	.639	
	독일	.057	.044		
S6. 고객관계 구축역량	한국	.067	.054	-.054	
	독일	.068	.048		
약점	W1. 해외사업경험부족	한국	.023	.021	-1.085
		독일	.029	.028	
	W2. 해외시장지식 결여	한국	.027	.023	-1.722*
		독일	.038	.034	
	W3. 브랜드 인지도 부족	한국	.033	.047	-1.073
독일		.045	.060		
W4. 자금부족	한국	.036	.031	-.704	
	독일	.041	.030		
W5. 경로의존성	한국	.021	.017	-1.547	
	독일	.030	.033		
기회	O1. 산업성장성	한국	.136	.096	-.127
		독일	.139	.126	
	O2. 대·중소기업 협력관계	한국	.072	.083	-.814
독일		.088	.101		
O3. 정부지원정책 활용도	한국	.053	.051	-.277	
	독일	.056	.056		
위협	T1. 시장 불확실성	한국	.099	.093	.994**
		독일	.065	.057	
	T2. 시장 경쟁강도 심화(변동성)	한국	.090	.066	-.338
독일		.096	.091		
T3. 정부의 전주기적 지원 정책 결여	한국	.039	.058	-.831	
	독일	.050	.065		

\*P<.1, \*\*P<.05, \*\*\*P<.01;  $\sum_{i=1}^n W_i = 1$ ,  $W_i$ : 2단계요인의 global weight

## V. 결론

본 연구는 한독 히든챔피언의 CEO는 SWOT요인에 대해서 어떻게 인식하고 있는지에 대해서 상대적 중요도를 파악함으로써 경영학적 함의를 도출하고자 하였다.

기존문헌을 통해 히든챔피언에 대한 SWOT세부요인의 개념적 구성을 이용하여 연구모형의 실증적 검증을 확인할 수 있었다. 즉, 히든챔피언의 SWOT요인을 계층적으로 구성하여 이 요인들의 중요도를 파악해 보고자 하였다. 이를 위해 AHP를 이용하여 분석 하였으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 1단계요인의 중요도에는 국가 간에 약간의 차이는 있었으나 순위에는 변동이 없는 것으로 나타났다. 즉, 한국의 경우 강점 (0.3062)→기회 (0.2344)→위협 (0.1804)→약점 (0.1157)의 순위로 중요한 것으로 나타났으며, 독일의 경우는 강점 (0.2603)→기회 (0.2286)→위협 (0.1604)→약점 (0.1432)의 순위로 나타났다. 이러한 결과는 SWOT에 대한 국가별 CEO의 인식은 비슷하게 평가하고 있으며 약점과 위협에 대한 대처보다는 강점을 이용한 기회의 추구가 히든챔피언의 경쟁우위라는 것을 반영된 결과라고 볼 수 있다.

둘째, 2단계요인의 중요도 분석에서는 상대적으로 우선 시 되는 요인과 덜 우선 시 되는 요인에서 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 한국의 경우, 우선 시 되는 요인 중에서 시장의 불확실성 (0.0663(3)), 기술 역량 (0.0604(4))이 중요하다고 인식되는 순위가 독일의 경우 각 요인에 대해서 각각 0.0401(6), 0.0360(9)으로 산출되어 약간의 인식의 차이를 보이고 있다. 상대적으로 덜 우선 시 되는 요인 중에서는 최고경영자 집단의 과거 경험 (0.0186(14)), 브랜드 인지도 부족 (0.0182(15)), 경로의존성 (0.0151(17))이 덜 중요하다고 인식하는 순위가 독일의 경우 각 요인에 대해서 각각 0.0167(17), 0.0263(12), 0.0184(15)로 산출되어 약간의 인식의 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 독일이 브랜드 인지도에 의한 경로의존성이 한국에 비해서 높다고 볼 수 있으며, 한국은 시장 불확실성의 위협을 경영자의 사업경험에 의해서 감소시킬 수 있음을 반영한 것으로 해석된다.

셋째, 두 국가 간의 중요도에 대한 인식이 좀 더 구체적으로 2단계 요인에 대해서 통계적으로 유의한지를 알아보기 위해 추가적인 분석을 실시하였다. 그 결과, 강점의 2단계 요인에 대한 집단 간 평균 차이를 살펴보면 기술적 역량의 중요도는 한국이 0.088, 독일이 0.053으로 산출되어 통계적 차이 ( $\alpha=0.1$ )가 있는 것으로 나타났다. 한국은 기술적 역량이 히든챔피언의 경쟁우위를 위해서 중요하다고 인식하고 있는 반면에 독일은 경영전략, 품질, 유통, 디자인, 고객만족 등과 같은 소프트웨어적인 측면이 중요하다고 인식하고 있다고 볼 수 있다. 약점의 세부요인에서는 해외시장지식 결여의 중요도가 한국이 0.027, 독일이 0.038로 산출되어 통계적 차이 ( $\alpha=1$ )가 있는 것으로 나타났다. 이는 독일이 사업경험, 브랜드 인지도, 자금, 경로의존성 등과 같은 요인보다는 통제 불가능한 해외시장환경에 관련된 변수를 더 큰 약점으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 기회에 대한 모든 세부요인에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 히든챔피언의 경쟁우위 확보를 위한 산업전망, 중소/대기업의 협력체계 구축, 경쟁력 확보를 위한 정책 및 제도개선에는 한국과 독일 간의 의견 차이는 없는 것으로 판단된다. 위협에 대한 2단계 요인 중에서는 시장 불확실성의 중요도가 한국이 0.099, 독일이 0.065로 산출되어 통계적으로 유의 ( $\alpha=0.05$ )한 것으로 나타났다. 이는 한국의 히든챔피언이 시장 수요에 대한 변동 폭이 크거나 거시경제지표에 의해서 영향을 받을 수 있는 원자재이거나 제품의 유형일 가능성이 크다고 볼 수 있다.

본 연구는 히든챔피언의 SWOT요인에 대한 중요도를 한국과 독일의 기업을 대상으로 실제적 분석을 통하여 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째, SWOT요인의 1단계요인에서 한국과 독일 모두 중요도 순위는 강점, 약점, 기회, 위협의 순으로 동일하게 산출되었으며 그 정도는 약간의 차이를 보이고 있다. 이러한 결과는 SWOT에 대한 국가별 CEO의 인식은 비슷하게 평가하고 있으며 약점과 위협에 대한 대처보다

는 강점을 이용한 기회의 추구가 히든챔피언의 경쟁력을 위해서는 중요하다는 것이 반영된 결과라고 볼 수 있다.

둘째, 두 번째 단계의 요인에 대한 중요도 분석에서는 상대적으로 우선 시 되는 요인과 덜 우선 시 되는 요인에서 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 강점의 2단계 요인 중에서는 기술적 역량이 독일보다는 한국이 더 중요하다고 인식하는 것으로 산출되었다. 이러한 결과는 독일은 오래 전부터 정부의 정책적/제도적인 뒷받침 하에 기술적 경쟁우위가 가능했고, 글로벌 환경에 적응할 수 있는 정부와 기업 간의 상호협력적인 관계가 구축되었음에서 오는 차이라고 판단된다. 따라서 한국의 히든챔피언 CEO들이 기술적 역량이 중요하다고 인식하고 있는 만큼 정부 및 관련기관은 글로벌 시장 진출에 요구되는 기술경쟁력 강화를 위한 원천기술 및 응용기술 개발에 적극적으로 지원할 필요가 있을 것이다. 특히, 산·학·연·관이 보유한 기술을 연결하여 지원할 수 있는 기술지원혁신 시스템을 구축함으로써 경쟁력을 강화할 필요가 있을 것이다. 또한 다양한 형태의 R&D를 통한 경쟁력 강화도 중요하지만 단지 기술과 제품에만 국한하지 말고 생산공정, 생산시스템, 품질, 서비스 등 다양한 분야에 걸쳐 혁신을 통해 경쟁력 확보가 병행되어야 할 것이다. 약점의 2단계 요인 중에서는 해외시장지식 결여가 한국에 비해 독일이 중요하다고 인식하고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 독일의 히든챔피언이 사업경험, 브랜드 인지도, 자금, 경로의존성 등과 같은 요인보다는 통제 불가능한 해외시장환경에 관련된 변수를 더 큰 약점으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 히든챔피언의 공통적인 특성이 전 세계시장을 대상으로 하고 있다는 점에서 해외시장에 대한 정확한 정보와 지식이 없을 경우에는 치명적인 결과를 초래한다고 볼 수 있다. 이러한 약점을 극복하기 위해서 해외시장 정보의 습득을 용이하게 할 수 있는 현지 맞춤형 글로벌 마케팅 지원시스템을 구축할 필요가 있다. 기회에 대한 2단계 요인은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 중요도에 대한 인식에 차이가 없는 것으로 분석되었다. 이는 히든챔피언의 경쟁우위 확보를 위한 산업전망, 중소/대기업의 협력체계 구축, 경쟁력 확보를 위한 정책 및 제도개선에는 한국과 독일 간의 의견 차이는 없는 것으로 판단된다. 따라서 히든챔피언의 진출기회를 확대하고 지원하기 위해서는 글로벌 마케팅, 인력, 자금, 세제, 기술, 제도개선 등을 종합적으로 고려하여 패키지형태의 접근방식을 고려할 필요가 있을 것이다. 위협에 대한 2단계 요인 중에서는 시장 불확실성이 독일에 비해 한국이 더 중요하다고 인식하고 있는 것으로 분석되었다. 이는 한국의 히든챔피언이 시장 수요에 대한 변동 폭이 크거나 거시경제지표에 의해서 영향을 받을 수 있는 원자재이거나 제품의 유형일 가능성이 크다고 볼 수 있다. 따라서 시장불확실성에 대한 위협요인을 완화하기 위해서 현지 경영인의 영입 또는 타 기업과의 전략적 제휴 및 네트워크 형성을 통한 정보의 수집을 적극적으로 활용함으로써 해외시장 환경특성에 적응할 수 있는 효과적인 국제화전략을 달성할 수 있을 것으로 생각된다.

결론적으로 보면 독일의 히든챔피언은 기술경쟁력을 바탕으로 하는 품질의 차별화, 대기업에 종속되지 않은 독자적인 브랜드, 원천기술 확보 및 R&D를 위한 교육시스템, 정부의 적극적인 지원 (자금, 정보, 인력 등)을 위한 정책 및 제도의 구축 및 실천에 있다고 볼 수 있다. 이런 측면에서 한국의 잠재적인 히든챔피언의 발굴 및 육성을 위한 포괄적이고도 세밀한 정책을 검토할 필요가 있으며 이를 토대로 단계별 장/단기 발전전략을 수립함으로써 다양한 분야의 중소/중견기업 중에서 한국형 히든챔피언이 탄생될 수 있을 것으로 생각된다.

위와 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 히든챔피언의 업종, 기업유형, 성과, 규모에 따른 기업의 특성을 반영한 구체적인 결과를 제시하지는 못하고 있다. 둘째, 히든챔피언의 SWOT 세부요인 중 한국과 독일 국가 간의 차이를 보이고 있는 요인에 대한 근본 원인과 대책에 대한 현재 시행하고 있는 정책과 제도의 국제비교를 통한 세밀한 처방을 제시하지 못하고 있어 이에 대한 향후 연구가 요구된다.

## REFERENCE

강원진·이병현·오광근(2012), 국내 벤처기업의 성장단계별 외부자원 활용이 기술혁신 성과에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 7(1), 35-45.

강철구(2010), 일본에서의 중견기업에 대한 인식과 특징, *중견기업연구*, 1(2), 49-66.

권오형·문종범·김인섭(2012), 슈퍼 가젤형 기업의 특성과 성공요인에 관한 탐색적 연구, *기업가정신과 벤처연구*, 15(2), 45-64.

김병순(2011), 중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할, *대한경영학회지*, 24(3), 1539-1564.

박상문(2010), 국내 중견기업의 사업유형별 성패요인에 관한 탐색적 연구, *중견기업연구*, 1(2), 5-22.

박우중·박광호(2012), 글로벌 강소기업육성을 위한 핵심역량에 관한 실증연구, *한국산업경영시스템학회지*, 35(4), 202-210.

박태경·전인(2011), 본 글로벌(Born G-lobal)기업의 국제화 동인에 관한 사례연구, *기업가정신과 벤처연구*, 14(2), 71-89.

유영식·김수정(2010), 중견기업 육성 논의와 쟁점 분석, *중견기업연구*, 1(1), 108-129.

윤현덕·곽기영·서리빈(2012), 글로벌 기업가정신과 공급사슬 내 사회적 자본이 수출성과에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 7(3), 1-16.

이기는·윤병운(2012), 세계선도중소기업의 혁신 성공요인 분석, *기술혁신학회지*, 15(1), 76-104.

이병희·이상명·한전화(2010), 한국의 장비업계 히든챔피언 ‘주성엔지니어링’의 성장과 글로벌화 노력, *국제경영리뷰*, 14(1), 125-150.

이상석(2006), IT산업 성공요인에 의한 지역 IT산업의 효율적 운영방안에 관한 연구, *경영과학*, 23(1), 1-19.

이상석(2016), 히든챔피언기업의 기업가정신, SWOT요인의 경쟁(대응)능력, 성과간의 관계에 관한 연구, *벤처창업연구*, 11(2), 21-33.

이항구·정승환(2010), 자동차 부품 중견기업 육성을 위한 과제와 전략, *중견기업연구*, 1(2), 67-84.

임재오·윤현덕(2012), 한국 벤처기업의 기업가정신과 기업내부상황 특성이 해외진출에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, *벤처창업연구*, 7(4), 87-100.

서정대(2010), 기업의 규모와 성장결정요인, *중견기업연구*, 1(1), 78-89.

장정근·박의범(2011), 한국 강소기업의 블루오션전략 성과에 관한 연구, *KAIBM & KASME 춘계학술대회 발표논문집*, 243-267.

정윤계·이상석(2013), SWOT/AHP 기법을 이용한 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략에 관한 연구, *벤처창업연구*, 8(3), 97-111.

정진섭·김슬아(2010), 중견기업, 아이코닉스 엔터테인먼트의 경쟁우위: 뽀로로를 중심으로, 1(2), 23-48.

조대우(2006), 우리나라 벤처기업의 일본 및 중국파트너와의 전략적 제휴 특성과 BGV 존재확인에 관한 연구, *한국국제경영관리학회 학술대회지*, 95-121.

차순권·김민호(2009), 한국 본-글로벌 기업의 국제화 속도와 성과 결정요인에 관한 연구, *무역학회지*, 34(4), 233-261.

Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J.(2000), Effects of Age Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.

Alex, R., & Inmaculada, G.(2010), A configuration holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123.

Amiri, M. P.(2010), Project Selection for Oil-Fields Development by Using the AHP and Fuzzy TOPSIS Methods, *Expert System Application*, 37(9), 6218-6224.

Birgit, H., Antonella, Z., Paola, C. & Nicolo, D.(2012). International strategy and performance-Clustering strategic types of SMEs, *International Business Review*, 21(3), 369-382.

Bloodgood, J. M.(2006), Venture Adolescence Internationalization and Performance Implications of Maturation, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 12(2), 67-85.

Bruno, G., Esposito, E., Genovese, A. & Passaro, R.(2012), AHP-based Approaches for Supplier Evaluation: Problems and Perspectives, *Journal of Purch. Supply Management*, 18(3), 159-172.

Cha, S. K. & Kim, M. H.(2009), Born-Global Firms in Korea: The Speed and Performance of Internationalization, *Journal of Trade*, 34(4), 233-261.

Cho, D. W.(2006), Born Global Ventures and Strategic Alliances of Korean Venture Firms in Japan and China, *The Korea Academy International Business Management*, (Spring), 95-121.

Coviello, N. E. & Munro, H. J.(1995), Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development, *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.

FKI(2015), Hidden Champion Policy and Developmental Suggestions, *FKI Issue Paper*, 224.

Gianpaolo, B. & Fabio, C.(2011), Exploring the Antecedents of Born-global Companies' International Development, *International Entrepreneurship Management Journal*, Springer Science Business Media.

Hitt, M. A. & Ireland, R. D.(1994), Corporate distinctive competence and performance: Effects of perceived environmental uncertainty, size, and technology, *Decision Sciences*, 15(3), 324-349.

Ho, W.(2008), Integrated Analytic Hierarchy Process and It's Application-A Literature Review, *European Journal of*

- Operation Research*, 18(6), 211-228.
- Igor K. & Cipriano, F.(2012), Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21, 694-707.
- Jang, J. K. & Park, E. B.(2011), A Study on the Performance of Blue Ocean Strategy of Korean Small Hidden Enterprise. *KAIMB & KASME*, (Spring), 243 -267.
- Joshi, R., Banwet, D. K. & Shankar, R.(2011), A Delphi-AHP-TOPSIS based Benchmarking Framework for Performance Improvement of a Cold Chain, *Expert System Application*, 38(8), 10170-10182.
- Jung, J. S. & Kim, S. A.(2010), The Competitive Advantages of ICONIX Entertainment: Based on Pororo, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(2), 23-48.
- Jung, Y. K. & Lee, S. S.(2013), A Study on Development Strategy of Korean Hidden Champion Firm Utilizing the SWOT/AHP Technique, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(3), 97-111.
- 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, W. J., Lee, B. H. & 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.
- Kalanit, E. & Aviv, S.(2012), Born global firms: The differences between their short and long-term performance drivers, *Journal of World Business*, 47(4). 675 -685.
- Kalevi K., Ari, J., Kaisu, P., Sami, S. & Anni, T.(2011), Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability, *International Business Review*, 20(5), 508-520.
- 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, 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, M. H., Kim, J. S. & 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, 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.
- Kimberly C. G. & Joan, W.(2007), Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's preception of performance, *Journal of World Business*, 42, 322 -335.
- Kwon, M. Y. & 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.
- Kwon, O. H., Moon, J. B. & 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, M. Y. & 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.
- Learned, E. P., Christiansen, C. R., Andrews, K. & Guth, W. D.(1969), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL.
- 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 Effect of Engineering Co., *International Business Review*, 14(1), 125-150.
- Lee, H. K. & Jeong, S. H.(2010), Strategy for Fostering Medium-sized Auto Parts Companies, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(2), 67-84.
- Lee, K. E. & Yoon, B. H.(2012). Analysis of Success Factors for Innovation of Global Leading SMEs, *Journal of Technical Innovation*, 15(1), 76 -104.
- Lee, S. S.(2006), Study on the Effective Operating Policy of Regional IT Industry by Critical Success Factors of IT Industry, *Management Science, Korean Management Science Society*, 23(1), 1-19.
- Lee, S. S.(2016), A Study on Entrepreneurship, Competitiveness of SWOT, and Performance in Hidden Champion Firm, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(2), 21-33.
- Lim, J. O. & 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.
- McDougall, P. P.(1989), International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure, *Journal of Business Venturing*. 4(6), 387-400.
- Ovitta, B. M., McDougall, P. P. & Shane, S.(1994), Explaining the Formation of International New Venture: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9(4), 469-487.
- 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. & Jun I.(2011), Internationalization of Born Globals and its Determinants: A Case Study, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(2), 71-89.
- Park, W. & 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.
- Reza, B., Sadiq, R. & Hewage, K.(2011), Sustainability Assesment of Flooring System in the City of Tehran: An AHP-based Life Cycle Analysis, *Construction Build Master*, 25(1), 2053-2066.
- Reuber, A. R. & Fisher, E.(1997), The influence of the

- Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28(1), 807-824.
- Saaty, T. L.(1988), *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh : RWS Publication.
- Saaty, T. L.(1990), How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- Saaty, T. L. & L. G. Vargas(2001), *Model, Methods, Concepts and Application of the Analytic Hierarchy Process*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Suh, J. D.(2010), The Determinants of Firm Growth and the Size of Firm, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 78-89.
- Thor, S. & Simon, H.(2013), Domestic market context and international entrepreneurs relationship portfolios, *International Business Review*, 22(1), 243-258.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998), Social Capital, and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Vidal, L. A., Marle, F. & Bocquet, J. C.(2011), Using Delphi Process and the Analytic Hierarchy Process to Evaluate the Complexity of Project, *Expert System Application*, 38(5), 5388-5405.
- Wright, L. W. & Ricks, D. A.(1994), Trend in International Research: 25 Years Later, *Journal of international business studies*, 25(4), 687-701.
- Yli-Renko, H. E. & Tontti, V.(2002), Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms, *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Yoon, H. D., Kwak, K. Y. & 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. & Kim, S. J.(2010), Research on Major Issues and Fosterage of Strong Medium-sized Enterprises: Focused on the Legislation, *Journal of Strong Medium Enterprises*, 1(1), 108-129.
- Young, S., Dimitratos, P. & Dana, L.(2003), International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories?, *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 31-42.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. & 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 comparison of weight on SWOT factors of hidden champion between Korea and Germany\*

Sang Suk Lee\*\*

### Abstract

The object of this study identifies the weights of SWOT factors in hidden champion. And the other purpose of the study is to test the differences of weight between Korea hidden champion group and Germany theirs group. The survey research is employed for the hidden champion CEOs of two countries. This research is employed the AHP (Analytic Hierarchy Process) for the weight of SWOT factors in hidden champion based on an empirical survey done to 61 firms which are to be fostered as Korean type hidden champion and 40 firms which are to be fostered as Germany type hidden champion. And then the t-test assesses whether the weight means of two groups are statistically different from each other.

The weights of SWOT factors of hidden champion have been identified. There are the differences of weight between Korea group and Germany group. The order of Korea group's weight is following by the strength (0.3062), the opportunities (0.2344), the threat (0.1804), and the weakness (0.1157). The order of Germany group's weight is following by the strength (0.2603), the opportunities (0.2286), the threat (0.1604), and the weakness (0.1432). The technology capability of strength, the lack of knowledge on overseas market of weakness and the market uncertainty of thereat have statistically differences between two groups. However, the sub-factors of opportunities statistically have no differences.

*Keywords: Hidden Champion, SWOT, AHP, Weight*

---

\* This work was supported by Kangnam University Research Grant.

\*\* Professor, Division of Business administration, Kangnam University, leess@kangnam.ac.kr