

중소기업의 對 대기업 경쟁전략

이 장 우*

논문접수일 : 95. 10

게재확정일 : 96. 1

초 록

중소기업 전략에 관한 기존 연구들은 대부분 대기업과의 직접경쟁을 회피하고 틈새(Niche) 시장에서 안주하는 소극적 전략을 주장하였다. 이에 반해, 본 연구는 일정한 환경조건 아래에서 특유의 강점을 살릴 경우 중소기업은 대기업과의 직접경쟁에서도 생존 및 번영이 가능함을 주장하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 다음과 같은 세가지 연구질문을 제기하였다. 첫째, 중소기업이 대기업과의 직접경쟁에서 성공할 수 있는 환경조건은 무엇인가? 둘째, 중소기업이 대기업보다 상대적으로 잘 활용할 수 있는 강점이 있는지? 있다면 무엇인지? 셋째, 효과적인 對대기업 경쟁전략은 무엇인지? 이러한 연구질문들에 답하기 위해 정태적 모형과 동태적 모형에 기초한 복수사례 연구를 실시하였다. 먼저 정태적 모형에 입각하여 중소기업이 어떠한 환경조건에서 어떠한 강점을 활용하고 어떠한 전략을 사용하여야 대기업과의 직접경쟁에서 성공할 수 있는지를 조사하였다. 아울러 동태적 모형에 입각하여 전략과 자원의 동태적 전개과정과 최고경영자의 경영목표와 보유자원간의 격차가 중소기업의 경쟁전략에 대해 지니는 의미에 대하여 조사하였다. 그 결과 중소기업의 對 대기업 경쟁전략에 관한 몇가지 시사점을 도출하였다.

이 논문은 1993년도 학술진흥재단의 공모과제 연구비에 의하여 연구되었음. 논문의 질적 향상에 많은 도움을 주신 연세대의 권구혁 교수께 감사드리며, 익명의 두 심사위원께도 감사드립니다.

* 경북대학교 경영학과 부교수

1. 서 론

중소기업이 국민경제에서 차지하는 비중과 역할은 매우 크다. 우리나라의 경우 중소기업은 전체 사업체수 중 98.3%, 전체 고용의 61.7%, 총생산액의 42.7%, 수출액의 42.1%를 차지하고 있다(상공부, 1992). 또한 중소기업은 산업의 성장에 중요한 영향을 미친다. 중소기업은 대기업에 비하여 환경변화에 대한 적응성이 높고 기술혁신 능력이 뛰어난 것으로 알려지고 있다. 특히 최근 증가하고 있는 기술지향적 중소기업들은 기존의 경쟁관계를 자극하고 혁신적인 분위기를 고취시킴으로써 경제발전에 중요한 역할을 담당하는 것으로 주목받고 있다 (Kim, 1982 ; 이진주와 윤정한, 1987).

이와 같은 중소기업의 역할에도 불구하고 이들의 경영적 특성이나 전략적 행태에 관하여 충분한 연구가 이루어지고 있지 못한 실정이다. 경영전략에 관한 기존 문헌들을 살펴보면, 전통적으로 대기업을 주 대상으로 연구하여 온 것이 사실이다. 그리고 기업을 운영하는 경영자나 많은 실무자들 역시 대기업의 장점을 강조하면서 기업의 규모와 시장을 확대하는 전략을 많이 사용하여 왔다(Fiegenbaum and Karnani, 1991).

한편, 중소기업의 경영에 관한 문헌들을 살펴보면, 중소기업은 대기업의 직접적 경쟁을 회피해야만 한다는 주장이 지배적이다(Hosmer, 1957 ; Gross, 1967 ; Cohn and Lindberg, 1972 ; Broom et al., 1983). 다시 말하여, 전통적인 중소기업 경영이론들은 대기업이 큰 관심을 두지 않는 틈새(niche)에 중소기업의 활동을 한정시키는 소극적인 전략을 제시하고 있다. 그러나 이러한 전통적 처방책은 중소기업의 전략을 너무 제한하고 있다는 약점을 내포하고 있다. 즉, 이것은 현존하는 많은 기업들이 과거 중소기업으로부터 오늘날 대기업으로 성장해 왔다는 사실을 간과하고 있다. 또한, 실제로 대기업과의 직접적인 경쟁을 통하여 높은 성과를 올리고 있는 건실한 중소기업이 존재한다는 현실을 무시하고 있다.

특히, 우리나라의 경우 중소기업은 대기업과의 하청이나 계열화라는 시각에서 다루어지거나, 경제적 약자로서 중소기업 고유업종과 같은 조치를 통해 보호해야 할 대상으로만 간주되어 왔다. 그러나 최근 들어 자유시장 경제체제가 강화됨에 따라 중소기업과 대기업이 직접 경쟁하게 되는 상황이 증가하고 있다. 뿐만 아니라, 시장개방화 추세로 말미암아 선진 외국의 대

기업들과의 직접경쟁도 회피할 수 없는 입장에 놓여 있다. 이에 따라 전통 이론의 소극적 견해에서 벗어나, 대기업과의 직접경쟁에서 생존할 수 있고 높은 성과를 얻어낼 수 있는 중소기업의 경쟁전략들에 관하여 적극 연구할 필요가 있다.

본 연구는 이와 같은 연구필요성에 기초하여, 대기업과의 직접경쟁이 가능한 환경조건은 무엇인지?, 대기업보다 상대적으로 잘 활용할 수 있는 강점은 있는지, 있다면 무엇인지? 그리고 효과적인 對 대기업 경쟁전략은 무엇인지에 관하여 조사하고자 한다. 그러나 이러한 연구문제들은 아직 이론적인 연구들이 충분히 축적되어 있지 않기 때문에, 탐색적인 접근이 불가피하다. 따라서 본 연구는 정교한 가설제시에 의한 실증분석보다는 기존 문헌들에 관한 고찰과 사례분석에 의존하고자 한다. 기존 문헌의 고찰에 있어서는 기존의 전략이론들을 중소기업의 對 대기업 경쟁전략이라는 시각에서 정리하였다. 그리고 사례분석에 있어서는 대기업과의 직접 경쟁 상황 속에서 확고한 생존기반을 구축한 성공 중소기업들을 대상으로 이들의 전략적 행태를 조사하였다.

2. 이론적 고찰

1) 중소기업의 경쟁전략에 대한 전통적 견해와 비판

전통적으로 경제학, 마케팅, 그리고 경영전략 분야에서는 대기업이 경쟁우위의 획득에 유리한 여러가지 메카니즘을 소유하고 있음을 강조하였다. 따라서 대기업은 중소기업과의 경쟁에 있어 구조적으로 유리한 위치에 있다는 관점이 지배적이다. 특히 PIMS 연구는 시장점유율과 수익성간에 양의 상관관계가 존재함을 보여주고 있다(Buzzel and Gale, 1987). 다시 말하여, 대기업은 시장점유율 경쟁에서 상대적으로 유리하며, 이에 따라 높은 수익성을 확보할 가능성이 상대적으로 많다는 것이다. 이와 같이 대기업이 구조적으로 유리한 경쟁우위와 높은 수익성을 확보하리라는 주장은 규모의 경제(Bain, 1952), 경험곡선의 효과(BCG, 1974), 시장지배력(Buzzel et al, 1975), 자원동원력 등에서 대기업이 유리하다는 이론에 기초하고 있다.

이와 같은 전통적 견해는 낮은 시장점유율을 가지고 있는 중소기업은 시장점유율을 높이기 위해 경쟁하든지, 아니면 그 산업에서 철수해야 한다는 전략적 선택만이 존재하는 매우 편협된 추론을 하게 만든다(Hamermesh et al., 1978). 또한 대기업에 대한 중소기업의 구조적 약점 때문에 중소기업은 대기업과의 직접적인 경쟁을 회피하여야 한다는 소극적 주장을 내세우게 한다(Cohn and Lindberg, 1972; Gross, 1967; Hosmer, 1957). 예를 들자면, 대기업과 관련한 중소기업의 전략을 다룬 대부분의 문헌들은 중소기업이 틈새(Niche)시장을 찾아야 한다고 주장하고 있다. 이때 틈새시장은 중소기업에게는 전망이 좋고 충분히 큰 시장이지만 대기업에게는 매력적이지 않은 시장을 말한다. 이러한 틈새시장에서 중소기업은 제한된 자원을 활용할 수 있으며 대기업과의 직접적인 경쟁을 피할 수 있다는 것이다(Abell and Hammond, 1979).

그러나 대기업이 규모의 경제, 경험곡선의 효과, 시장지배력, 자원동원력 등의 관점에서 구조적으로 높은 경쟁우위에 있다는 전통적 주장은 주로 비용의 효율성이라는 제한된 시각에 기초하고 있다. 실제로 대기업이 모든 조건과 환경에서 유리한 위치에 있다고는 할 수 없다. 예를 들자면 아무리 대기업이라도 경험과 기술 축적에 게을리 하는 경우 경험곡선의 효과를 활용하지 못할 수 있다. 또한, 특정 시장환경에서는 대기업이 도리어 불리한 위치에 있을 수 있으며, 기업규모가 커짐에 따라 조직의 경직화 등 여러 가지 약점들을 가질 수 있다. 이러한 제약된 환경요건과 대기업의 약점은 중소기업에게 전략적으로 유리한 위치를 제공할 수 있다. 따라서 중소기업에게 유리한 환경조건이 무엇이고 대기업의 약점과 중소기업의 상대적 강점은 무엇인지를 파악해 보는 것은 중소기업 경쟁전략 연구에 있어 중요한 의미를 갖는다.

한편 우리나라에서의 연구를 살펴보면, 우선 중소기업 전략에 관한 연구자체가 부족한 실정임을 지적하지 않을 수 없다. 그리고 실시된 기존 연구들도 대기업과의 경쟁이라는 구체적 상황에서 실시되기 보다는 중소기업의 일반적 전략유형이나 성공기업의 일반적 특성을 연구하는 정도에 그치고 있다. 예를 들자면, 김영배와 최영록(1992)은 우리나라 중소기업의 일반적 전략유형을 실증적으로 규명하고 일관된 전략투자를 하는 중소기업들이 상대적으로 우수한 성과를 나타내고 있음을 보여 주었다. 그러나 이 연구는 對 대기업 경쟁에서 효과를 발휘할 수 있는 중소기업의 독특한 전략차원을 규명하기보다는 일반적으로 적용되는 본원적 전략차원만을 가지고 중소기업의 전략적 특성을 연구하였다. 또한 어윤배 등(1993)은 한일 중소기업

의 전략을 비교연구하였으나, 이 연구 역시 '기술을 바탕으로 한 경쟁우위의 추구'가 중소기업의 성공에 공통된 특징이라는 일반적인 결론만을 도출하고 있다.

2) 중소기업에게 유리한 환경

일반적으로 중소기업과 대기업은 선호하는 환경특성이 서로 다르다고 할 수 있다. 대기업은 환경의 변화가 심하지 않고, 제품특성상 수명주기가 길고 표준화가 잘된 경우에 유리하다. 반면에 중소기업은 환경의 변화가 심하고 제품특성상 수명주기가 짧고 차별화의 여지가 많은 전문품이나 주문품의 경우에 유리하다. 또한 시장이 이질적이어서 규모의 경제와 경험곡선의 효과가 중요하지 않은 경우에 유리하다 (Schendel and Hofer, 1979).

이와 관련하여 Cooper, Willard and Woo(1986)는 對 대기업 경쟁에서 성공한 중소기업들을 사례조사한 결과, 대기업과의 직접 경쟁을 가능하게 하는 환경조건을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 잦은 신기술의 출현과 고객선호도의 변화 등으로 환경조건이 자주 변화해야 한다. 왜냐하면 그래야 도전자 입장에 있는 중소기업에게 기회가 생기기 때문이다. 둘째, 시장여건상 차별화의 기회가 많아야 한다. 셋째, 규모의 경제와 경험곡선의 효과가 중요하게 작용하지 않아야 한다. 즉 소규모 생산과 적은 경험 때문에 원가상 커다란 불이익이 발생하지 않아야 한다는 것이다.

결론적으로, 중소기업에게 상대적으로 유리한 환경은 동태적이고, 제품특성상 차별화 여지가 많으며, 규모의 경제나 경험곡선의 효과가 중요하게 작용하지 않을 정도로 시장특성이 이질적이어야 한다는 것이다.

3) 대기업의 약점과 중소기업의 강점

일반적으로 규모가 큰 대기업들은 규모의 경제와 풍부한 투자재원과 같은 이점을 누릴 수 있는 반면에 불이익도 있다고 지적되고 있다. 예를 들면 Abernathy와 Wayne(1972)은 Ford 자동차에 대한 사례연구를 통해, 기업규모가 커질수록 높은 고정비용과 손익분기점의 문제가 발생하며 수요변화에 대한 탄력성이 저하된다고 하였다. 그리고, 지나친 노동 세분화로 인한

여 노동자의 사기가 저하되고 공정의 변화에 대한 기술적인 유연성이 저하되는 문제점을 지적하였다. 또한, 정부규제나 증가하는 사회적 책임으로 인하여 대규모 사업의 이점을 상쇄할 수도 있다고 한다. 즉, 회사규모가 커질수록 사회적인 책임의 요구와 비판이 높아지고 대기업을 규제하는 각종 법률에 의해 불이익을 당할 수 있다는 것이다(Cooper, Willard and Woo, 1986).

한편, 상대적으로 규모가 작은 중소기업이 실현할 수 있는 경쟁우위의 원천으로 다음과 같은 강점들을 제시할 수 있다.

① 유연성

유연성이란 외부환경의 변화에 대응하여 전략적 의사결정과 기업활동을 신속히 전환할 수 있는 조직의 능력을 의미한다. 이 유연성은 환경의 불확실성을 극복할 수 있게 하는 중요한 변수이며, 중소기업에게는 경쟁우위의 원천이 될 수 있다. 중소기업이 가지는 유연성은 산출(Output)의 유연성과 조직의 유연성이라는 측면에서 살펴볼 수 있다.

먼저 산출의 유연성에 있어, 대기업은 설비와 같은 고정자산에 많은 투자를 함으로써, 기술과 수요의 변화에 신속히 대처하기 어려운 약점을 갖는다. 반면에, 중소기업은 자본보다는 인력에 의존함으로써 높은 유연성을 유지할 수 있다(Mills and Schumann, 1985). 이와 관련하여 Fiegenbaum과 Karnani(1991)는 대기업의 경쟁우위는 규모의 경제에 기초하는 반면, 중소기업의 경쟁우위는 산출의 다양성에 기초하고 있다고 분석하였다. 그리고 이러한 산출의 유연성은 수요가 불안정하고 자본집약적인 산업에서 더욱 큰 경쟁우위의 원천이 됨을 밝혔다.

다음으로 조직의 유연성에 있어서, 조직행동론 분야의 연구들은 중소기업의 조직적 특성이 중요한 경쟁우위의 원천이 될 수 있다고 주장하였다. 물론 모든 중소기업이 다 그런 것은 아니지만 대기업에 비해 상대적으로 작은 계층구조와 중앙집중적인 의사결정 구조를 가짐으로써 신속한 의사결정과 집행이 가능하다는 것이다. 반면에, 대기업은 상대적으로 계층의 수가 많고 복잡하며, 기존의 정책에 묶여 환경변화에 대해 신속하게 대응하기가 힘들 수 있다.

② R & D 효율성

지금까지 적지 않은 연구들이 대기업일수록 기술혁신에 유리하다고 주장하였다(Kamien and Schwartz, 1982). 그 이유는 대기업일수록 연구개발 활동에 있어 규모의 경제를 확보하

기 쉬우며 대규모 투자로 인한 위험부담을 감내하기 쉽기 때문이라고 한다. 그러나 다른 연구들에 의하면 중소기업들도 상대적으로 연구개발 활동을 효율적으로 수행할 수 있는 강점을 가지고 있다고 한다(Rothwell, 1983). 왜냐하면, 중소기업에서는 개인의 연구개발 결과가 즉각적으로 나타나며, 그 때문에 높은 동기부여 수준과 창의성을 유지할 수 있기 때문이다. 또한 중소기업에서는 각 부서 사이의 연결이 원활하기 때문에 중요한 시장정보의 입수 및 활용이 용이하다. 반면에, 회사의 규모가 커짐에 따라 기술자 수가 많아지고 기술개발을 위한 각 부서 사이의 팀웍(team-work)이 약화될 수 있다. 예컨대 대기업에서는 개발부서가 영업부나 생산부와 긴밀한 의사소통과 상호조정을 하기가 쉽지 않다.

Cooper(1964)의 연구에 의하면 동종 제품에 대한 연구개발에 있어 대기업들은 중소기업보다 8배나 많은 개발비용을 지출함으로써 상대적으로 낮은 R & D 효율성을 나타내었다고 한다. Hamermesh et al. (1978)은 중소기업이 가장 유리한 부분에 집중적으로 투자하고 R & D 효율성을 최대한 활용함으로써 R & D의 절대 투자액에서의 취약성을 극복할 수 있다고 주장하였다.

그러나 이러한 중소기업의 R & D 효율성은 모든 산업환경에서 적용되는 것은 아닐 것이다. 왜냐하면, 산업의 구조적 특성에 따라 중소기업의 연구개발 자체가 경쟁력이 없는 경우가 존재하기 때문이다. 예를 들자면 규모의 경제가 중요하고 막대한 연구개발비가 요구되는 반도체나 정보통신의 장비제조 분야가 여기에 해당된다(Yoffi, 1994).

③ 혁신

중소기업은 기술혁신과 새로운 아이디어의 원천으로 높이 평가되고 있다(Advisory Committee on Industrial Innovation, 1979 ; Rothwell, 1988 ; Pavitt , 1988). 이러한 중소기업의 혁신능력은 경영자들이 제품에 대한 높은 지식과 기술을 소유하고 있으며 자신의 개인적 경험을 기초로 획기적인 혁신을 적극적으로 수행할 수 있다는 데에 기인한다. 반면에 대기업은 새로운 아이디어가 획기적이면 획기적일수록 혁신에 대한 저항이 커지는 경향이 있다. 그리고 관료적 조직특성으로 인해 불확실성을 지나치게 두려워하고 계량적인 분석방법을 중시함에 따라 급진적 혁신이 성공하기 어려울 수 있다.

④ 조직문화

중소기업은 특유의 미래지향적이고 도전적인 조직분위기를 강점으로 활용할 수 있다. 중소기업의 경영자들은 성장에 관심이 높으며, 혁신적 행동과 미래지향적인 목표를 추구하는 경향이 있다. 중소기업의 경영자들은 회사 내에서 폭넓은 영향력을 행사하기 때문에, 그들의 기업가정신은 기업경영에 중요한 영향을 미친다(Hamermesh et al, 1978). 따라서 경영자의 진취적 성향에 기초하여 조직분위기를 탄력적이고 도전적으로 만들 수 있다. 또한 중소기업은 특유의 가족적이고 친밀한 분위기 때문에 상호협력이 용이할 뿐만 아니라 대기업에 비해 원활한 노사관계를 유지할 수 있다.

4) 對 대기업 경쟁전략

對 대기업 경쟁전략을 직접 다룬 연구는 매우 드물다. 그러나 이에 관해 직, 간접적으로 언급한 많은 학자들은 중소기업이 자원제약성 때문에 집중화 전략을 추구해야 한다는 의견을 공통적으로 제시하고 있다(Hamermesh et al., 1978; Cohn and Lindberg, 1972; Gross, 1967; Hosmer, 1957). 예를 들자면 Hamermesh et al. (1978)은 중소기업의 경우 미약한 자원능력으로 인하여 산업전체를 포괄하는 전략보다는 가용자원이 가장 큰 가치를 가질 수 있는 곳에 집중투자하는 전략을 추천하였다. 그러나 이러한 기존 연구들은 집중화 전략을 대부분 대기업과의 직접경쟁을 회피하는 소극적 틈새전략으로서 정의하였다.

한편 Cooper et al. (1986)은 대기업과의 직접경쟁에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 적극적인 의미의 집중화 전략이 가능하다고 주장하였다. 그들은 대기업과의 직접경쟁에서 성공한 중소기업들에 관한 사례연구를 통하여 공통된 특징들을 도출하였다. 즉 그들은 대기업과의 직접경쟁이 가능하며, 여기서 성공한 중소기업들은 다음과 같은 특징을 소유하였다고 주장하였다. 첫째 대기업과는 전혀 다른 발상을 하고 새로운 전략을 구사한다. 즉 혁신적인 전략의 수행을 통하여 대기업과의 경쟁에서 나름대로의 우위를 확보한다는 것이다. 둘째, 이러한 혁신적 전략을 뒷받침해 주는 독특한 조직관리 방식과 능력을 가지고 있다. 셋째, 재무 및 경영자원의 부족을 잘 극복하였다. 이에 관해 Kotler 와 Singh (1981)은 대기업이 점유하고 있는 시장 중 취약한 일부분에 대하여 파상적인 소규모 공격을 전개하는 등의 게릴라식 전략을 제시하였다.

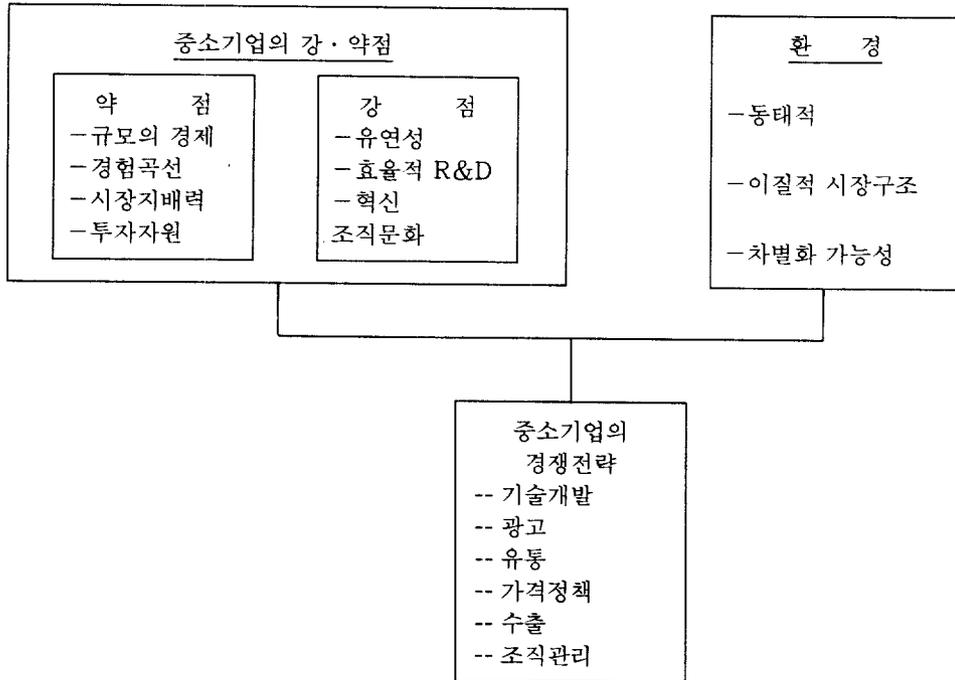
모든 경우에 다 가능한 것은 아니지만 중소기업이 대기업과의 직접경쟁에서 효과적인 전략적 대처를 할 경우 나름대로의 경쟁우위를 확보할 수 있다고 할 수 있다. 다시 말하여 중소기업도 특정 세분시장안에서 차별화나 원가우위 전략을 통하여 대기업에 대한 상대적 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것이다. 그러나 대기업과의 직접경쟁에 직면한 중소기업들이 어떠한 환경조건 아래에서 어떠한 강점을 활용하여, 어떠한 경쟁전략을 수행하여야 하는지에 관하여는 보다 구체적인 조사가 필요하다.

앞의 2), 3)에서 논의한 바를 정리하면 중소기업은 동태적이고 차별화 여지가 많으며 시장 특성이 이질적인 환경에서, 특유의 강점인 유연성, R & D 효율성, 혁신능력, 진취적 조직문화 등을 최대한 활용할 때 대기업과의 경쟁에서 어느 정도 우위를 확보할 수 있다고 할 수 있다. 다시 말하여, 일정한 환경조건에서 특유의 강점을 살린다면 대기업과의 경쟁에서도 생존과 번영이 가능하다는 것이다. 이러한 논의는 다음 그림(1)에 나타난 바와 같이 주로 정태적 관점의 분석 틀에 기초하였다고 할 수 있다. 이와 같은 정태적 모형에 입각하여 조사하고자 하는 바를 명제(Proposition)로써 정리하면 다음과 같다.

- (명제 1) 중소기업이 대기업과의 직접경쟁에서 생존이 가능한 일정한 환경조건이 존재한다.
- (명제 2) 중소기업은 대기업보다 상대적으로 잘 활용할 수 있는 강점을 가지고 있다.
- (명제 3) 중소기업은 위의 환경조건과 강점을 효과적으로 활용하는 경쟁전략을 수행한다면 대기업과의 직접경쟁에서 성공할 수 있다.

본 논문은 먼저 그림(1)의 정태적 모형에 기초하여 사례기업들을 분석하고자 한다. 따라서 각 사례기업들은 어떠한 산업환경 속에서 그들의 어떠한 강점을 활용하여 무슨 경쟁전략들을 사용하였는지에 초점을 맞추어 분석되었다. 이때 경쟁전략의 구성요소에 관하여는 최근 우리나라에서 수행된 전략연구들(김영배, 1986; Kim and Lim, 1988; 이장우, 1989, 1993)을 참고하였다. 이 연구들을 종합할 때, 우리나라 산업안에서 마케팅 차별화, 기술혁신 차별화, 원가주도 전략차원 등이 일반적으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구는 마케팅 차별화 차원으로서 광고 및 유통, 수출을, 기술혁신 차별화로서 기술개발을, 원가주도 차원으로서 가격정책을 고려하였다. 이러한 전략 구성요소들은 기존 연구에서도 중소기업의 전략을 설명하는 핵심변수로 다루어졌다(김영배와 최영록, 1992; 어윤배 등, 1993). 그 밖에 전략실천의 차원에서 조

〈그림 1〉 중소기업 경쟁전략의 정태적 모형

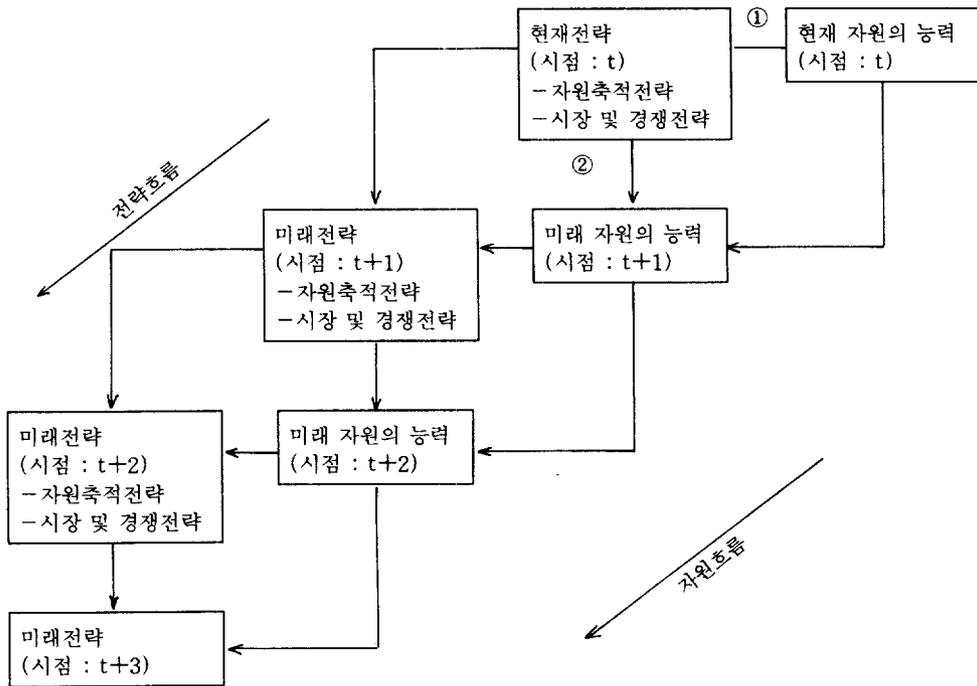


직관리 특성이 조사되었다.

그러나, 이와 같은 논의는 기업환경과 내부자원간의 적합성을 강조하는 기존의 상황적합 이론에 기초한 것으로 정태적 관점에서 전략을 분석하는 약점이 있다. 이에 따라 자원이 부족한 중소기업이 결과적으로 어떻게 '생존'하였는가를 분석하는 데는 도움을 주지만 대기업과의 경쟁에서 실제로 경쟁우위를 축적해 나가는 동태적 과정을 설명하는 데는 취약하다는 약점이 있다. 즉 중소기업이 과거로부터 현재 상태까지 어떻게 도약하였고 앞으로 어느 정도의 성장잠재력이 있는지에 관한 '변영'의 측면에 대하여는 설명력이 떨어진다고 할 수 있다.

전략의 동태적 측면은 최근 대두되고 있는 자원관점(resource-based)의 전략이론들에 의해 강조되고 있다 (Hamel and Prahalad, 1993; Itami, 1986; Grant, 1991). 이 이론들은 경쟁우위의 궁극적 원천이 자원과 능력에 있다고 보고 자원과 능력의 동태적 축적과정을 분석하는데 초점을 맞추고 있다. 이러한 이론들은 빈약한 자원과 능력을 가지고 대기업에 대한 경쟁우위를 축적해 나가야 하는 중소기업의 전략에 시사하는 바가 크다.

〈그림 2〉 자원과 전략의 동태적 모형



출처 : 이장우, 경영전략론, 법문사, P98.

그림(2)는 전략과 자원간의 동태적 관계를 설명하는 모형이다. 그림중 ①의 과정으로 설명되듯이, 기업은 일반적으로 정태적인 관점에서 현재 보유하고 있는 자원에 기초하여 전략을 수행할 수 있다. 그러나 다른 한 편으로는 그림중 ②의 과정으로 설명되듯이 경쟁우위 획득에 필요한 미래의 자원과 능력을 축적하기 위해 현재의 전략을 선택할 수 있다. 즉 기업은 자원 축적을 위한 또는 시장경쟁과 관련된 전략을 선택해 나감으로써 미래 바람직한 경쟁우위를 창출하는 자원과 능력을 축적할 수 있다는 것이다(이장우, 1995).

이러한 동태적 모형에 의하면, 현재의 전략은 미래 획득될 자원과 능력을 고려하여 선택되어야 함을 의미한다. 왜냐하면 현재전략의 수행결과 획득된 자원과 능력을 바탕으로 보다 높은 경쟁우위를 보장하는 미래전략을 선택할 수 있기 때문이다. 이와 같은 전략의 동태적 전개 과정은 지속적으로 경쟁우위를 축적하여야 하는 중소기업들에게 중요한 의미를 갖는다. 즉 중

소기업은 미래 바람직한 전략형태를 염두에 두고 현재의 전략을 선택해 나가야 한다는 것이다. 이러한 논의는 다음과 같은 명제로 정리될 수 있다.

(명제 4) 중소기업이 현재 시점에서 수행한 전략은 미래 시점에서 바람직한 전략을 선택하는데 중요한 영향을 미친다.

그런데 이와 같은 자원과 전략의 동태적 관계에서 강조되고 있는 것은 전략과 자원간의 일시적인 불균형 또는 격차가 때로는 경쟁우위의 획득에 중요한 영향을 미친다는 사실이다 (Itami, 1986; Hamel and Prahalad, 1993). 자원과 능력에 관한 충분한 뒷받침 없이 특정 전략을 수행하는 것은 위험한 일이나, 때때로 이러한 무리한 전략감행이 장차 필요한 경쟁우위를 획득하는 데 결정적 기여를 할 수 있다는 것이다. Hamel과 Prahalad(1993)는 이러한 불균형 또는 격차를 '신장(Stretch)'라고 불렀다. 그들은 이 '신장'이 기업의 보유자원과 경영자가 지향하는 목표(또는 야망)간의 갭(gap)에서 발생하며 이 갭을 창조적으로 줄이려는 과정에서 기업의 경쟁력이 생겨난다고 주장하였다. 또한 그들은 거대기업의 추격과 같은 야심적 목표를 달성하기 위해서는 보유자원의 단순배분보다는 자원의 창조적 활용이 더 중요함을 강조하였다.

본 연구에서는 전략의 동태적 측면을 이해하기 위해 소위 '신장'으로 표현될 수 있는 '전략과 자원간의 격차'가 존재하였는지, 존재하였다면 실제로 어떠한 영향을 미쳤는지에 관하여도 조사하였다. 이와 아울러 비록 이러한 '격차'를 줄이기 위한 내부자원의 창조적 활용에 대하여는 분석에 포함시키지 못하였으나 외부자원의 활용에 대하여 조사하였다.

(명제 5) 전략과 자원간의 일시적 불균형은 중소기업이 경쟁우위를 획득하는 데 중요한 영향을 미칠 수 있다.

3. 사례 조사

본 논문은 앞에서의 논의에 기초하여 우리나라 중소기업들이 대기업과의 직접경쟁에 직면하여 어떠한 전략적 행태를 보였는지에 관하여 사례연구를 하였다. 이때 직접경쟁이란 같은

소비자를 상대로 판매경쟁을 벌이는 상황을 의미한다. 이러한 직접경쟁 상황은 중소기업이 성장과정에서 대기업과 동일한 시장을 표적시장으로 하거나 대기업이 중소기업 시장에 침투해 올 때 일반적으로 발생할 수 있다.

각 사례의 조사는 앞서도 밝혔듯이 그림(1)의 정태적 모형을 먼저 사용하였다. 이에 따라 사례기업들이 어떠한 시장 및 산업여건 속에서 어떠한 경쟁전략들을 사용하였는지를 기술개발, 광고, 유통, 가격정책, 수출전략, 조직관리 등의 측면에서 조사하였다. 그리고 나서 이 개별사례의 결과를 그림(1)의 틀에 맞추어 다시 정리하였다. 아울러 ‘전략의 동태적 전개과정’ 및 ‘전략과 자원간 격차의 존재와 그 영향’을 조사함으로써 중소기업 전략의 동태적 측면을 이해하고자 하였으며, 그 결과를 그림(2)의 모형에 입각하여 다시 정리하였다.

1) 사례 대상 기업

대기업과의 직접경쟁에 직면하고 있다고 판단되는 중소기업의 수가 아직은 많지 않기 때문에 소수의 성공기업들을 대상으로 하였다. 이때 성공기업이란 대기업을 모태로 하지않은 순수한 창업에 의하여 회사를 설립하고 중소기업의 수준에서 대기업과 직접경쟁하여 독자적인 생존기반을 마련한 회사를 의미한다. 본 연구자는 이러한 성공 중소기업을 찾기 위하여 각종 출판물, 성공사례집, 그리고 개인경험 등을 동원하였다.

그 결과, 사례의 대상이 된 기업은 (주)에바스 화장품, 뉴텍컴퓨터산업(주), (주)메디슨 이었다. 이 대상기업들은 대체로 다음과 같은 두가지 기준 아래 연구자가 임의로 선정하였다. 첫째, 시장에서 대기업과 직접경쟁 상황에 있고, 최고 경영자 스스로가 대기업을 경쟁자로 인식하고 있을 것. 둘째, 대기업과의 경쟁에서 최소한의 생존기반과 경쟁우위를 확보하고 있을 것. 이것에 대한 구체적 기준에 있어서는 최소한 300억원 이상의 매출실적과 시장여건상 그 수준이 인정되는 시장점유율을 선택 조건으로 하였다. 이때 수준이 인정되는 시장점유율이란 산업의 특성에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 대상기업들이 속한 산업들의 특성을 감안하여 임의적으로 3%를 최소기준으로 하였다. 다음 표(1)은 대상기업들의 특징이다.

표 (1) 사례 대상 기업의 특징

특 징	에바스	뉴 텍	메 디 슨
주력제품	화장품	개인용 컴퓨터	초음파진단기
경쟁대기업	태평양화학, 럭키	삼성전자, 삼보컴퓨터	ALOKA, TOSHIBA
설립년도	1982	1983	1985
매출액(93년)	436억원	320억원	344억원

2) 연구방법

사례조사는 개별 사례들을 먼저 독립적으로 분석하고, 그 결과를 종합하여 전체 결론을 도출하는 복합사례 방법을 사용하였다. 이 복합사례 방법은 독립적인 단일사례 연구의 반복을 통해 연구결과의 설득력을 높일 수 있다는 장점이 있다(Yin,1994). 그리고 각 사례의 구체적 자료들은 기업으로부터 제공되는 공식, 비공식적 자료, 외부에 공개되었거나 기사화된 자료, 핵심 경영자들과의 면담 등을 통하여 수집하였다.

3) 연구결과

본 사례조사는 앞에서 언급한 바와 같이 복합사례 방법을 사용했으므로 먼저 개별사례 조사의 결과를 정리하고, 그 결과들을 다시 종합하는 순서를 따랐다.

〈사례 1〉 에바스 화장품

(1) 창업과 성장

「깨끗한 화장품 에바스」를 기업 슬로건으로 내세우고 있는 에바스는 1974년 김한복 회장과 김용근 사장이 「디비코리아」라는 수입상을 설립하여 전국적인 외판망을 조직하면서 시작되었다. 그후 1980년 미국 블락크제약의 이너린스(여성 질세척제) 독점판매권을 획득하고 그 이듬

해 독일 드레신사의 샴바드(보디샴푸)를 독점 수입판매하는 무역회사로 확장해 나갔다. 그리고 1982년 화장품 회사인 (주)영락화학을 인수하여 상호를 (주)에바스 화장품으로 변경하면서 본격적으로 화장품업계에 참여하게 되었다. 이 회사는 대기업들이 즐비한 화장품 산업에서 후발주자라는 불리한 여건 속에서도 성장을 거듭하여 왔다.

이 회사의 매출액은 표(2)에서 나타난 바와 같이 1983년 3억 5천만원에서 1987년 53억원, 1991년 313억원, '93년 436억원을 달성하는 등 급성장하였다. 매출액 증가율에서도 최근 5년간의 성장률이 산업평균인 20%의 2배가 넘는 50%의 성장을 기록하였다. 그 결과 창업 10년 만인 1992년에는 시장점유율 3.1%로서 90여개 업체들중 9위를 기록하였다. 이 점유율은 시장 리더인 태평양화학의 29.1%에는 크게 못미치나 다른 경쟁대기업인 피어리스와 주리아의 4-5% 수준에 육박하는 수치이다. 또한 이 회사는 1987년 홍콩으로의 수출을 시작으로 1993년에는 국내 화장품업체중 5번째로 수출 100만불을 달성하였다. 특히 이 회사의 중국수출액은 국내 화장품업체중 1위를 기록하고 있다.

표 (2) (주)에바스 화장품의 주요 경영현황

구 분 \ 년 도	'85	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93
매출액(억원)	16	37	53	82.7	146	235	313	382	436
종업원수	40	48	60	75	130	230	290	350	396
연구개발인원 (명)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	12	20	20	21	21
연구개발투자비 (억원)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	1.6	2.6	4	4.1
광고비(억원)	0.7	1	1.5	6	10	18	26	24	n.a.
순이익(억원)	0.5	1.5	2.5	4	5.5	12	6	7.5	10.3
자본금(억원)	0.9	1.8	1.8	3	6	15	20	28	33
총자산(억원)	11	18	25	62	120	173	261	382	449

※ 자료 : (주)에바스 화장품 기획실 제공

(2) 화장품 산업의 특성

화장품산업 안에는 1992년 현재 80여개 업체들이 난립하고 있다. 시장구조적 측면에 있어서는 표(3)에서 보는 바와 같이 태평양화학, 한국화장품, 럭키 등 3사가 전체시장의 60%이상을 점유하고 있다. 총생산액은 1962년 2억 6천만원에서 92년에는 1조 2천억을 기록하였다. 그 신장률을 보면 60년대 평균 44%, 70년대 평균 35%, 80년대 평균 20%의 고도성장을 구가하였다.

한편 80년대 중반이후 수입자유화의 추세로 인해 외국화장품의 수입이 급증하였으며, 그 규모는 1992년 현재 4천 3백만달러로서 국내 총생산의 삼분의 일 규모에 해당된다. 이에 따라 국내 기업들은 선진 외국화장품 메이커들과 더욱 치열한 경쟁을 벌일 것으로 전망되고 있다.

표 (3) 주요 화장품업체들의 시장점유율

단위 : %

회사명	년도별					
	'71	'75	'80	'85	'89	'92
태평양화학(주)	69.4	61.3	53.3	40.72	32.83	29.10
한국화장품(주)	6.4	25.3	19.5	14.62	12.83	12.67
(주) 럭키				8.97	17.61	18.92
(주) 피어리스	5.0	3.2	13.8	9.9	7.33	5.01
(주) 쥘리아	7.9	7.4	4.9	7.17	6.67	4.87
라미화장품(주)	0.5	0.7	4.3	6.87	5.89	4.74
(주) 가양			2.9	3.47	2.83	3.70
애경산업(주)				0.38	2.48	3.23
한미화학(주)				1.12	0.73	0.27
(주)에바스화장품				0.35	1.80	3.1
기타	10.8	2.1	1.3	6.43	9.56	14.39

※자료 : 1) 대한화장품공업협회 한국장업사 1986. 2. pp. 505~507.

2) 대한화장품공업협회 장협회보

화장품 산업의 주요 특징중 하나는 유통구조의 변화이다. 60년대 이전의 화장품 유통은 도매상에 의해서 판매되는 일반판매 형식이었다. 그러나 갈수록 도매상의 횡포가 심해지자 제조업체들은 이에 대응하기 위해 방문판매를 실시하였다. 그러나 이러한 방문판매에 의한 경쟁이 치열해지자 1977년 대구를 시발점으로 해서 전국각지에 화장품 종합판매점이라는 할인코너가 생기기 시작하여 방문판매조직을 위협하기 시작했다. 이러한 유통구조 변화의 주원인은 소비자의 화장품에 대한 의식변화 때문이었다. 즉 과거 화장품은 전문가의 조언이 구매의사결정의 관건인 물성중심의 전문품으로 취급되어 왔으나, 시간의 흐름에 따라 비교선택이 가능한 선매품으로서 인식되기 시작하였다.

그러나 최근에는 국내 소비자들의 생활수준이 급격히 향상됨에 따라 가격보다는 품질과 이미지를 중시하는 경향으로 점차 바뀌어져 할인판매점 보다는 백화점이나 수입전문점을 선호하는 경향이 증가하고 있다. 따라서, 국내판매량의 많은 부분을 차지하고 있는 할인판매점의 비중도 앞으로 점차 감소할 것으로 전망되고 있다.

또한 소득증가에 따른 생활수준의 향상, 소비문화의 발달로 인한 패션감각의 다양화, 여성의 사회진출 확대에 따른 자기표현의 적극화 등 새로운 환경변화는 소비자들의 욕구를 다양화시키고 있다. 이와 같이 소비자 욕구가 다양화되고 복잡화함에 따라 과학적이고 높은 수준의 기술이 더욱 필요하게 되고 있다. 또한 소비자들에게 자기 상품을 알리는 마케팅 활동도 질적, 양적으로 급속히 변화하고 있다. 즉, 다양한 제품의 개발에 따라 신기능, 신 Concept 제품을 소비자에게 알리기 위한 새로운 형태의 광고가 중요하게 되고 있으며 미용교육 및 메이크업쇼 등 고객관리를 위한 다양한 서비스도 치열한 경쟁시대에서 불가결한 요건이 되고 있다.

(3) 제품개발 전략

경쟁 대기업들이 대부분 외국의 유명 메이커와의 기술제휴로 제품을 개발하는 것과는 달리, 에바스는 창업초기의 한두 제품을 제외하고는 자체기술에 의존하였다. 또한 기술개발에 있어서 초기에는 내부기술력이 부족하여 외부기술인력을 스카웃하는 것이 불가피하였으나, 내부기술인력의 양성과 외부 기술인력의 초빙 등으로 자체 기술력이 점차 향상되었다.

이러한 기술개발의 첫 작품으로는 1983년 출시한 '감마밀'이라는 기초화장품이다. 이 제품은 효능면에 있어서 우수할 뿐만아니라, 용기디자인도 그 당시 화장품업계에서 기피하던 검정

색으로 디자인하여 출시후 한 때 화장품 업계에서 선풍을 일으키기도 했다. 또한 1986년 2월에는 부레뉴바이오라는 기초와 색조의 종합화장품을 개발 생산하였는데 이것은 당시 신소재로 각광을 받고 있던 바이오 성분을 이용하여 개발하였다. 용기 또한 우리의 전통항아리 모양을 접목시켜 케이스를 도나츠 모양으로 만들어 소비자로부터 무의식적인 친근감을 주도록 노력했다.

80년대 후반부터는 기술개발에 더욱 자신을 갖게 되었으며 화장품 업계의 정상에 오른다는 큰 포부를 가지고 연구개발에 박차를 가하였다. 그 결과 1989년 종합화장품인 '타임'을 개발 시판했다. 이 회사의 주력제품이라 할 수 있는 이 제품은 첨단과학기술을 이용한 과학적인 처방과 피부의 수면효과에 초점을 둔 것이다. 한 때 '미인은 잠꾸러기'라는 유행어를 만들어내기도 한 제품이다. 그리고 '여성들이여, 색에 눈을 뜨자'라는 캐치프라이즈로 알려진 타임 메이크업 화장품은 내추럴 컬러와 파스텔톤의 고급스러운 색상으로 과학적 감성과 패션성의 조화를 이룬 제품으로 평가받고 있다. 용기 또한 동양에서의 흑백문화를 이용, 흑백의 조화를 이루도록 하였으며, 지적이고 세련된 정중동(靜中動)의 여인상의 이미지로 한국적인 곡선미를 우아하게 디자인하려 하였다.

그리고 1990년 4월에는 일반 여성제품 위주의 단순사업이 매출증대의 한계를 드러낼지도 모른다는 판단아래 '까마'라는 남성화장품을 개발하였다. 또한 1991년에는 피부세포의 생리메카니즘에서 착안한 미래형 화장품 '엑시트'를 개발했다. 이것은 외부의 충격으로부터 피부를 보호하는 방어막 기능의 세라마이드와 피부세포 활성성분을 함유하고 있는 나노베지클이라는 신소재를 이용하여 변하기 쉬운 여성들의 피부 컨디션에 따라 적절히 대응해 나가도록 개발되었다. 그 이듬해 다시 '엑시트선누드'를 개발하였는데 이것은 당시 환경오염으로 인해 지구 상층부의 오존층이 파괴되어 자외선이 지구에 과다노출된다는 국제적 이슈에 대응하여 개발한 것이다.

1992년 2월에는 까마의 후속제품으로 한 단계 발전된 '까마까세'라는 남성용 고급화장품을 개발했다. 이것은 각종 스트레스에 시달리는 남성피부의 생리기능을 정상화시켜 주며 뛰어난 피부수렴 진정작용으로 피부의 노화를 지연시켜 주도록 설계되었다고 한다. 또한, 민감한 피부로 고민하는 여성을 위한 민감성 피부 전문화장품 '어드바이스'를 내놓았는데, 이것은 무향, 무색소, 무알콜 처방으로 개발하였으며 고순도로 정제된 원료만을 사용하여 안전성이 뛰어나

다고 한다. 용기 또한 국내 민감성피부 화장품중 최초로 전제품에 펌프용기를 도입하여 사용하기 편리하고 안전한 상태로 보존할 수 있도록 하였다. '어드바이스'라는 브랜드명은 민감한 여성의 피부에 조언과 충고를 준다는 뜻을 담고 있다.

이와 함께 에바스는 국내 최초로 노년층 전문화장품 '효도'를 생산했는데 이것은 피부노화가 심한 고연령층의 피부상태에 맞게 차별화시킨 제품으로 당귀추출물, 로얄제리 등 한방미용성분을 함유시켜 노인들에게 심리적 만족까지 주도록 의도한 것이다. 그 밖에 '까마의 연인'이라는 기초 및 색조화장품에 이어 1993년에는 '연인과 연인'이라는 새로운 개념의 피부감성화장품을 내놓았다.

이와 같이 에바스는 초기에는 기초화장품과 같이 일반적인 제품을 개발하였으나 시대적 흐름에 따라 점차 다양화되어 가는 소비자의 욕구에 능동적으로 대처하기 위해 기능별 및 유형별로 전문화된 제품들을 개발하였다.

(4) 광고 전략

에바스의 광고예산은 80년대후반에는 매출액의 약 20-30%를 차지하였고 현재도 7-8%를 차지할 정도로 많은 비중을 차지하고 있다. 그러나 절대금액으로는 경쟁대기업의 약 5내지 10분의 1정도에 불과하다. 따라서 적은 예산으로 소비자들에게 효과적인 광고를 할 수 있는 방법을 강구하지 않을 수 없었다.

지금까지 화장품 광고는 모델의 얼굴과 아름다운 배경 등을 기초로 한 감성적 소구방법에 의존하여 왔다. 그러나 이 회사는 고정관념을 깨고 '과학과 미의 결합', '과학이 당신의 미를 지켜준다'는 식의 이성적 소구를 활용하였다. 그리고 지금까지 신문, 잡지의 화장품 광고는 컬러여야 한다는 기존의 관념을 깨고 화장품 광고도 흑백으로 할 수 있다는 것을 '에바스 타임' 광고를 통해 입증해 보였다. 또한, '여성들이여 잠꾸러기가 되자', '여성들이여 시계를 팽개치자', '여성들이여 일하지 말자' 등의 독특한 광고문구로써 센세이션을 일으켰다. 다소 엉뚱한 듯이 보이는 이 광고들이 여성들의 심리를 사로잡은 것이다. 즉 여성 소비자들에게는 틀에 박히고 자신들과는 다소 거리가 있는 기존 광고에서 벗어나 다소 엉뚱하기까지한 이 광고가 오히려 좋아 보였던 것이다.

1991년 8월에 나온 엑시트(EXIT)라는 제품은 아름다움으로 가는 비상구라는 뜻을 포함하

고 있는 제품으로 ‘엑시트 일기예보’라는 또다른 엉뚱한 말을 사용하였다. 이 광고문구의 뜻은 다음과 같다. “여성의 피부는 수시로 변하고 있으며 변하는 여성의 피부는 생리 메카니즘에 의해 원래의 깨끗한 피부상태로 돌아가려는 피부 자생력을 가지고 있다. 그러나 여러가지 요인에 의해 이 기능을 상실해 가고 있기 때문에 피부 생리 메카니즘에 착안한 바이오 델리버리 시스템(과학적인 전달체계) 화장품인 엑시트가 언제나 지켜준다”.

이와 같이 에바스는 과학적인 화장품이면서도 여성들의 심리구조에 파고드는 광고를 만들었다. 이러한 광고의 효과는 광고업계에서도 인정을 받아 1990년에는 한국광고대상 잡지부문 금상을 수상하였다. 그리고 1992년에도 ‘까마의 연인’이라는 독특한 브랜드 광고가 역시 한국광고대상 잡지부문 금상을 수상하였다.

이와 같이 후발업체인 에바스는 기존 경쟁사에 대항하기 위해 발상의 전환을 통한 광고에 주력하였고 그것이 주효하였다. 이에 대해 김용근사장은 다음과 같이 말하고 있다.

“갈수록 제품이나 이미지를 차별화하기가 어려워지고 있다. 우리 에바스는 광고물량이 적지만 확실한 이미지를 전달하려고 노력해 왔다. 창업이후 소비자들에게 신선하고 깨끗하다는 이미지를 심어주기 위해 총력을 기울였다.”

기획실 K부장은 지금까지 마케팅의 성공원인에 대하여 다음과 같이 이야기 하였다.

“일반적으로 대기업은 거대한 자본으로 융단 공격을 감행할 수 있어 브랜드별로 단품광고나 제품광고를 모두 개별적으로 공략하는 전략을 펴고 있다. 그러나 우리 에바스는 후발업체이면서 자금면에서도 열세하므로 제품광고와 함께 기업이미지 및 기업인지 광고를 병행하여 피력함으로써 소비자에게 에바스를 인식시켜 한번 써보게 한 후 고품질로 에바스의 고객을 만드는 전략을 썼는데 그것이 적중했다. 광고인지후 품질로써 뒷받침해 주지 못하면 오히려 역효과를 낸다는 것을 항상 염두에 두고 세밀한 것 하나하나에 신경을 쓴 결과 소비자들 사이에서 입에서 입으로 에바스의 제품이 알려지게 된 것이 성공비결이다.”

(5) 유통전략

창업당시 화장품 산업은 방문판매에 의한 영업이 주류를 이루어왔으나 80년대에 이르러서는 새로운 형태의 유통경로가 생겼는데 이것이 바로 종합화장품 코너를 통한 할인판매였다. 이 할인코너가 증가한 이유는 방문판매 방식보다 저렴한 가격으로 판매할 수 있으며 경제능력

이 약한 젊은 여성들을 유인할 수 있었기 때문이다. 그리고 무엇보다도 화장품이 생활필수품으로 자리를 잡아가면서 비교선택이 가능한 선매품으로 인식이 변화되었기 때문이었다.

에바스는 이와 같이 방문판매에서 제도판매로 바뀌어가는 시류에 맞추어 재빨리 소매점 중심의 판매형태로 전환하여 방문판매원에게 돌아가는 이윤을 소비자에게 돌아가도록 하였다. 아울러 할인코너의 점주에게는 마진율을 높혀줌으로써 점주 스스로가 고객에게 자사 제품을 권매하도록 유도하였다.

또한, 전국의 대리점을 직접 관리하기 위해서 1984년에는 부산사무소와 광주사무소를, 1985년에는 대구사무소와 대전사무소를 개설함으로써 직영 대리점이 1984년 31개에서 1993년 현재 162개소로 증가하였다. 그리고 각 대리점이나 할인코너에서의 무자료 거래행위를 철저히 막아왔는데 이것은 독실한 기독교신자인 김용근사장의 확고한 신념이기도 했다.

처음에는 백화점에도 진출해 보았으나 메이커의 이미지를 중시하는 백화점에서는 아직 에바스의 인지도가 떨어져 외국유명상표나 국내 대기업에 밀리어 매장이 구석진 곳으로 밀려나게 되었다. 그래서 1991년에는 자사의 기업이미지 쇄신을 위해 전국 백화점에서 모두 철수시키고 이후 직영 대리점을 통한 순수제도판매에 역점을 두고 있다.

(6) 조직관리

에바스의 경영이념은 기독교 정신을 바탕으로 하고 있다. 이 회사의 경영이념은 첫째, “우리는 건강과 아름다움을 창조한다.” 둘째, “우리는 명랑하고 풍요로운 사회를 건설한다.” 셋째, “우리는 사랑과 봉사의 정신으로 이웃을 섬긴다.”로 요약된다. 이러한 기독교적 경영이념에 기초하여 이 회사는 독특한 조직관리를 하고 있다. 예를 들자면, 사내에서 월 2회 예배를 드려 전사원의 마음을 정화시키고 강한 믿음을 심어주어 기독교 정신을 근간으로 하는 화합을 도모하고 있다. 이에 관련된 사내행사로써 크리스마스캐롤 경연대회, 연극, 성경퀴즈대회 등 다양한 행사를 매년 실시하고 있다.

이러한 기독교적 행사의외도 전사원들의 화합과 일체감 조성을 위해 기업경영에 관한 의사결정을 가능한한 전원참여를 통해 결정하려고 노력하고 있다. 예를 들면 신제품 상표명을 결정할 때도 전사원들로부터 공모하여 결정한다. 그리고 카렌다에 대한 디자인도 공모하여 결정하며 이 과정에는 사원뿐만 아니라 기업외부의 소비자와 학생까지도 포함시키고 있다. 또한

이 회사는 1994년 새로운 사훈을 제정했는데 이것도 전사원 공모로 결정하였다. 이때 결정된 사훈은 ① ‘먼저 인간이 되자’ ② ‘창의로 도전하자’ ③ ‘고객에게 봉사하자’ 이다.

또한 이 회사는 공동체의식을 매우 강조하고 있으며 화합과 협동의 기반 위에서 업무를 추진하도록 유도하고 있다. 그리고 사장은 직원들이 회사를 믿고 함께 동참할 의욕을 가질 수 있도록 조희시간을 통하여 경영실적을 직원들에게 충분히 설명하고 납득시키고자 노력하고 있다. 이것은 회사가 본인이 노력한 만큼 성장발전하고 있다는 것을 느끼며 회사의 발전과 직원들 개개인의 발전이 일치한다는 신뢰감을 심어주기 위한 것이라고 한다.

이 회사의 인사관리는 소수 정예를 원칙으로 하고 있다. 예를 들자면 관리업무의 경우 10명의 인원이 자금과 경리업무를 담당하고 있으며 4명의 인원이 교육, 급여, 인사고과 등 인사관련 업무를 담당하고 있다. 이 정도의 업무량을 경쟁 대기업들이 한다면 보통 1.5-2 배의 인력이 소요될 것으로 평가되고 있다. 이러한 인적자원의 효율적 활용의 결과, 에바스의 1인당 매출액은 표(5)에서 보는 바와 같이 1억7백만원으로 대기업인 태평양화학의 7천6백만원, 피어리스의 4천3백만원 보다 월등히 높은 편이다. 에바스의 관리담당 경영자는 인적자원의 효율적 활용이 가능한 이유에 대하여 첫째 전산화에 대한 투자, 둘째 개개인이 자신의 몫을 맡아 책임감을 가지고 바쁘게 일하도록 유도하면서 그에 따른 보상은 노력만큼 당사자에게 돌아갈 수 있도록 배려하고 있기 때문으로 풀이하고 있다.

이 회사 인사관리의 또다른 특징은 초기에 타회사로부터 스카우트하여 온 인재들에게 폭넓은 권한을 주어 그들이 맘껏 자신의 기량을 펼쳐 보일 수 있게 하였다는 것이다. 일반적으로 스카우트된 인재들에 대해서는 남다른 기대로 성과와 실적치를 일일이 체크하는 것이 관례이지만 이 회사의 사장은 그들이 자율권을 가지고 개성을 맘껏 살려 일할 수 있게 신뢰해 주었다.

그리고 직원들은 하루에 한번씩 부서장과 개인적으로 어제 한 일과 그날 해야 할 일 그리고 문제점이나 개선해야 될 사항에 대해서 논의하도록 함으로써 의사결정 책임자와 실무자가 상호 협조아래에서 신속히 업무를 진행하도록 하고 있다. 여기서 문제점이나 건의된 사항은 즉시 본인에게 Feed Back이 되도록 하고 있다. 또한 공식적인 결제라인은 길어야 4단계로서 경쟁 대기업의 6-7 단계보다 짧은 편이다. 이 회사는 이러한 조직특성을 바탕으로 신속한 의사결정 능력과 유연성을 확보하였는 바, 최근 ‘토요격주휴무제’ 라는 새로운 제도를 도입할 때도 아이디어 제안부터 실시까지 15일 밖에 걸리지 않았다고 한다. 만약 이 제도를 경쟁 대기업이

채택한다면 최소한 1-3 개월이 걸릴 것이라고 추진담당자는 평가하고 있다.

초기 성장기에는 외부에서 인력을 스카웃하는 것이 불가피했으나 현재는 스카웃보다 내부 인력 양성에 중점을 두고 있다. 이에 따라 교육에 대한 투자가 매우 높은 편이다. 예를 들면, 중소기업인데도 불구하고 평택공장내에 자체기숙사가 완비된 좌석 80석, 숙소 62명 규모의 자체연수원을 건립하여 전직원이 일년에 두번이상은 필히 내부연수를 받도록 하고 있다. 이에 대해 김용근사장은 다음과 같이 강조하고 있다.

“교육투자는 기업의 성패를 좌우하는 핵심이며 기업이 어려울수록 사람이 중요하고 교육투자만큼 효과적인 투자도 드물다. 현재를 생각하지 않고 10년을 내다보고 과감히 투자하고 있다.”

그러나 에바스는 1990년말이후 평택의 신공장 건설 등 고정자산에 약 100억원에 이르는 투자를 함에 따라 심각한 자금위기를 경험하기도 하였다. 이러한 어려움을 극복하기 위해 금융채권의 처분, 투자 긴축, 광고선전비의 감축 등 자구노력과 함께 설비자동화에 대한 적극적 투자에 의하여 인원절감을 하였다. 또한 원가에 부담을 주는 재고자산을 줄이기 위해 재고관리를 강화한 결과, 종래 재고자산을 2.5개월 유지하던 것을 1개월 수준으로 낮추었다. 아울러 「'92 에바스 비상해」라는 대대적인 경영혁신과 기업문화 운동을 전개함으로써 위기를 기회로 바꾸고자였다. 혁신의 중점사항으로서는 첫째, 깨끗한 기업이미지 정착. 둘째, 서비스 제일주의 고취. 셋째, 시간관리 혁신을 제시하였다. 이 회사는 그 동안 잘 다져진 공동체의식과 협동정신으로 이러한 혁신운동에 성공하였고 경영위기를 극복하였다. 그 결과 한국능률협회가 주최한 「경영혁신운동 대상」에서 기업문화부문 최우수상과 개인상을 수상하였다.

표(4) 주요 업체별 1인당 매출실적(1992년 기준)

(단위 : 백만원)

에 바 스	태평양화학	한국화장품	(주)가양	피어리스	(주)쥬리아	라미화장품	에경산업
107	76.3	76.8	54.9	43.3	64	58.8	73.6

※ 자료 : 한국신용평가(주) 한국기업총람 1993에서 인용

〈사례 2〉 뉴텍컴퓨터산업(주)

(1) 창업과 성장

뉴텍 컴퓨터는 1983년 장현사장(당시 33세)이 당시 PC 산업이 선풍을 일으키는 것을 보고 몇명의 고교 동창생들과 함께 창업을 결심한 것으로 시작되었다. 장사장은 우선 5천만원의 자금으로 청계천 세운상가에서 5평 남짓한 가게 하나를 임대해 삼우트레이딩과 대리점 계약을 맺고 모니터 판매로 영업을 시작했다. 그러나 그는 컴퓨터에 문외한이었기 때문에 컴퓨터 유통에 전념하면서 [컴퓨터 공부]를 시작했다. 설립초기에는 모니터 단일 품목만 취급하다가 1985년에는 삼보컴퓨터와의 대리점 계약 체결로 사업을 확장해 나갔다. 그러나 제조업체의 통제를 벗어나기 힘든 유통업의 한계를 느끼고 독자적인 브랜드를 갖는 제조업체로의 변신을 결심하였다. 이때 그는 대기업 PC 못지 않은 독자적 브랜드를 구축하고 소비자가 원하는 값싸고 성능좋은 제품을 제조하는 것을 새로운 사업목표로 내걸었다.

1988년 5,000만원의 증자를 통해 부천공장을 건설하였다. 또한 1991년에는 공장을 대전으로 확장 이전했으며 자본금을 2억원으로 늘리면서 회사명도 뉴텍 컴퓨터로 변경하였다. 같은 해 12월부터는 유통업을 중단하고 본격적인 컴퓨터 조립, 생산업체로 나섰다. 그러나 비로소 제조업체로서의 모양새를 갖추고 새 출발을 시작하자 국내 PC 경기가 침체의 늪으로 빠져들기 시작했다. 아이러니컬하게도 이러한 위기상황은 결과적으로 오늘의 뉴텍컴퓨터를 있게 한 원동력이 되었다. 1992년에는 종업원을 40%나 줄여야 했던 위기상황에서 오히려 자본금을 2억 5천만원으로 증자했다. 그리고 서초동 사무실의 가중한 임대료부담을 줄이기 위해 본사를 용산전자상가로 옮기면서 전 임직원에게 “여기서 우리가 살아남기 위해서는 기술개발만이 유일한 길이다. 이 회사를 우리 모두의 힘으로 살려보자”고 호소했다. 임직원이 뚝뚝몽쳐 하루 14시간씩 일에 매달렸고, 자본금 또한 2억5천만원에서 3억5천만원으로 늘려 “어려울 때 투자한다.”는 평범한 경영원칙을 실천에 옮겼다.

이와 같은 노력을 통해 뉴텍은 대기업이 장악하고 있는 PC 시장에서 중소기업의 핸디캡을 극복하고 자기상표 구축에 성공하였다. 현재 국내 PC 산업은 빅 5사(삼성전자, 삼보컴퓨터, 금성사, 대우통신, 현대전자)가 장악하고 있다. 그런데 뉴텍은 1993년 7,000억원 규모(77만대)로 추산되는 국내 PC 시장에서 320억원(4만대)의 매출을 올리므로써 대기업들인 [빅5]

사를 제외한 최고 실적을 올렸다.

특히 1993년부터 새로 선보인 486시리즈가 [뉴텍바람]을 일으키면서 월 3,500대~4,000대 씩 팔려나가 국내 PC제품 중 최대 히트 상품의 하나로 꼽혔다. 이 회사의 매출액은 지난 1989년 27억원에 불과하던 것이 1993년에는 320억원으로 1989년에 비해 무려 12배에 가까운 매출 신장을 기록했다.

표(5) 뉴텍컴퓨터의 주요 경영현황

단위 : 억원

구분 \ 년도	'86	'89	'90	'91	'92	'93	비 고
매출액	12.5	28	41	76	119	320	
자본금	0.5	1	1	2	3.5	3.5	
종업원수	19	30	50	70	60	90	'94년3월현재종업원수 130명
대리점수	-	-	-	50	160	185	

※ 자료 : 뉴텍 컴퓨터 산업(주) 홍보실 제공

(2) PC 산업의 특성

국내 PC시장은 80년대 해외 선진국의 기술을 모방하여 저렴한 인건비로 OEM 수출에 주력하면서 연평균 약 50%이상의 성장률을 기록하였다. 그러나 1991년 이후 국내경기 부진으로 성장률이 점차 둔화되어 1991년 41%, 1992년 7%, 1993년 6.3%(수량기준)의 성장에 그쳤다. 더욱이 1992년에는 수출실적이 전년도 7억 2천만불의 44%에 불과한 3억 2천만불에 그쳤다. 그 이유는 무엇보다도 PC 주변기기에 대한 기술수준이 낮을 뿐만 아니라 인건비 상승에 따른 가격 경쟁력도 계속 하락세를 면치 못하였으며 불량률도 일본의 3배에 달하고 있기 때문으로 풀이되고 있다. 특히 수출가격의 경우 대만의 100% 이상대에 이르는 가격구조로 경쟁력의 열세를 보이고 있어 미국시장에서의 시장점유율이 급격히 떨어졌다.

반면 국내에서는 정부의 정보산업 육성정책과 수요규모의 증가에 따라 소규모 도소매상, 조립업체 등이 우후죽순처럼 생겨 1992년에는 무려 1,500여개의 조립업체가 난립하게 되었다. 이에 따라 PC 산업은 대기업(빅5), 중견기업, 영세 조립업체의 세 종류 업체들이 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

발빠른 조립업체들은 해외시장에서의 급속한 변화에 적극 대응하여 값싼 대만산 부품으로 대기업보다 먼저 고기종을 저가로 출시하면서 시장을 잠식해 나갔다. 그러나 1991년 이후 대기업의 수출이 부진해지자 수출대기 물량을 내수시장에 대량으로 방출하면서 그야말로 치열한 경쟁이 발생하였다. 거기다가 인텔사의 칩 가격 인하 등 세계시장을 휩쓸고 있는 가격전쟁이 어느덧 국내시장까지 침투해 가격싸움은 더욱 치열해 가고 있다.

1992년초 400만원대를 웃돌았던 386 DX기종이 6개월도 안돼 200만원대로 곤두박질쳤다. 게다가 PC의 신제품 수명도 극히 짧아져 지난 1990년 하반기까지만 하더라도 XT급 PC가 주류를 이루어온 시장이 2년도 채 지나지 않아 286 AT에 이어 32Bit 386 PC로 주류가 바뀌는 가 싶더니 1993년 하반기부터는 486 PC가 어느덧 시장을 장악하였다. 또한 환경보전이 사회적 이슈가 되면서 삼성전자가 그린 PC를 내어 놓고 1994년에는 오디오, VTR 등 각종 기능을 첨가한 멀티미디어 시스템 PC의 출시와 아직은 고가이지만 펜티엄(586 PC)도 선을 보였다.

그리고 1993년 말에는 외국업체마저 저가공세로 국내시장을 공략하였다. 예를 들자면 한국 IBM이 486 SX를 112만원에 출시하였는데 당시 대기업은 128만원, 조립업체는 110만원에 가격을 설정하고 있었다. 이로 인해 기업이미지와 애프터서비스에 열세인 조립업체의 매출이 급감하였고 매달 10여개 업체가 도산하는가 하면 업종전환이나 대기업의 대리점 형태로 전환하는 사례가 늘었다. 1992년초 용산상가의 조립업체수가 약 1,200여개였는데 1994년초에는 영업 중인 업체수가 약 750여개로 집계되었다.

(3) 제품개발 전략

지금까지 PC는 기업의 사무용이나 연구소용으로 판매되어 왔으나 점차 학생, 직업인 등 일반소비자에게까지 확산되었다. 이에 따라 일반소비자들에게도 윈도우즈 등 빠른 그래픽처리를 요구하는 소프트웨어가 일반화되어가는 등 점차 대용량, 고기능 컴퓨터를 요구하였다.

이러한 환경변화에 대해 뉴텍은 1993년초 국내 최초로 VESA(Video Electronics Sta-

ndards Association)로컬버스 방식의 486 PC를 개발 출시하였다. 기존의 486PC는 CPU(중앙처리장치) 성능이 32Bit 방식으로 데이터를 처리하지만 보조기억장치, 그래픽 카드 등의 주변기기가 ISA 8Bit나 16Bit로 이루어져 데이터의 이동시 병목현상이 발생되어 CPU 향상의 잇점을 제대로 살리지 못하였다. 그러나 이 제품은 비디오 장치, 하드디스크, LAN(근거리 통신망) 카드 등 주변기기들과 CPU가 같은 주파수로 동작하기 때문에 걸림돌이 돼왔던 병목현상을 크게 완화하였다. 이 VESA 로컬버스 방식은 1992년 7월경 외국에서 먼저 발표되었지만 아직 표준화를 이루지 못한 상태에서 뉴텍이 6명의 연구원으로 6개월정도 걸려 1993년 2월에 내놓았다. 이것은 국내 대기업보다 4개월이나 빠른 것이며, 대만보다도 2개월이나 빠르게 개발 출시된 것이다.

뉴텍이 주도한 로컬버스 방식의 VESA는 한국경제신문사가 선정한 '93 상반기 10대 히트상품으로 선정되는 등 상당한 인기를 얻으면서 급격한 매출신장('92년도의 2배)을 기록하였다. 또한 이 회사는 여기서 머물지 않고 새로운 신제품 전략을 구사했는데, 이것이 1993년 10월에 발표한 스카시 (SCSI : Small Computer System Interface)방식의 PC이다. 기존의 IDE 방식은 고용량의 하드디스크를 연결할 수 없고(500 MB이상은 제품이 없음) 2대이상의 하드디스크를 연결할 수도 없었다. 만약 주변기기를 연결하려면 별도의 컨트롤러를 부착해야 하고 초당 5 MB 정도의 전송속도로는 486이상에서는 사용하기가 힘들었다. 그리고 CPU가 직접 주변기기를 제어하므로 컴퓨터 성능을 저하시킨다. 그러므로 486 이상의 컴퓨터가 제 성능을 발휘하기 위해서는 스카시 컨트롤러가 필요하다고 할 수 있다. 이 스카시 486은 대용량의 하드디스크나 주변장치를 직접 제어하는 지능형 엔진과 FAST SCSI - II Controller를 장착하여 하드디스크 및 주변기기의 성능을 워크스테이션 급으로 향상시킨 제품이다. 특히 전송속도를 기존제품보다 2배로 향상시킨 FAST SCSI - II Controller를 장착해 Giga급 대용량 하드디스크를 포함 광디스크 스캐너 등 주변기기를 최대 7대까지 연결할 수 있으며 데이터를 초당 10 MB의 속도로 빠르게 병렬로 전송할 수 있다.

이와 같은 스카시 방식의 개발은 미국에서 7~8년전 중형 컴퓨터용으로 개발되었는데 현재까지 미국이나 일본에서도 PC에는 사용할 생각을 하지 않았던 것이다. 그러나 뉴텍은 앞으로 일반소비자도 컴퓨터 이용도의 폭을 점점 확대해 나갈 것이며 이에 한층 더 고기능화된 PC의 요구가 예측되어져 경쟁기업보다 앞질러 내어놓았다. 처음에는 개발부서에서 아직 이르다는

반대의 의견도 있었으나 시장환경이 급변하고 있으므로 마케팅 차원에서도 좀더 고기능화된 제품의 차별화가 필요하다고 생각했다. 또한 제품의 가격만 기존제품과 동일하게 할 수 있다면 소비자가 구입하지 않을 수 없지 않겠느냐는 생각이었던 것이다. 이러한 스카시 방식의 채용에 대해 대기업들도 몇 달후 스카시 PC를 뒤따라서 출시함으로써 결과적으로 국내 PC 시장에 스카시 돌풍을 일으키게 하였다.

뉴텍은 현재 멀티미디어 PC와 같은 차세대 컴퓨터 기술에 대비하고 있다. 새로운 시장흐름에 계속적으로 따라가기 위해 1993년 10월에는 상품개발부서를 부설연구소로 독립시키면서 연구인원을 7명에서 12명으로 확대하였다. 그리고 제품의 수명주기가 3개월을 넘지 않도록 새로운 기술을 단시일내에 고객에게 선보여 신기술에서 다른 업체보다 계속 앞서간다는 전략을 세우고 있다.

(4) 가격정책

뉴텍이 불황을 극복하기 위해 구사한 핵심 전략은 가격인하였다. 이 회사는 PC경기의 불황이 장기화 조짐을 보이고 있는 상황에서 매출을 확대하기 위해서는 기존 대기업과의 직접경쟁이 불가피하다는 판단하에 대기업의 가장 큰 약점인 가격에 승부수를 던졌다. 이것은 1개월여에 걸친 시장조사를 통해 소비자가 제품선택시 가격을 가장 중요시한다는 분석결과에 기초한 것이기도 하다.

이 회사는 제품의 원가를 절감하기 위해서 본사를 서초동에서 용산전자상가로 옮겨 물류비용을 줄였다. 그리고 SUPER VGA 카드, 모뎀, 케이스 등 자사에서 개발할 수 있는 모든 부품은 자체생산하였다. 그리고 주요 부품의 구입은 직수입과 함께 주변기기의 유통에 직접참여하여 대량구매에 따른 원가절감을 통해 간접비를 40%이상 줄였다. 특히 인텔의 CPU칩 가격인하는 486 PC 가격인하의 직접적인 계기가 되었다. 인텔은 1992년 7월 486 SX 마이크로 프로세스를 칩당 119달러로 인하했다. 이는 기존 가격의 58% 수준으로 그만큼 제조원가에서 CPU 비중이 낮춰진 것이다.

한편 대기업의 경우 총원가에서 간접비가 차지하는 비중은 40%에 달하였다. 이처럼 막대한 간접비를 회수하기 위해서는 높은 가격 책정이 불가피하였다. 또한 인텔의 칩 가격인하에 대하여도 민첩하게 대응하지 못하였다. 즉 뉴텍의 경우 타격을 많이 받지 않으면서 주력제품의

전환이 용이하고 구성 부품의 가격인하 폭도 곧바로 제품에 적용할 수 있는 반면, 부품이나 완제품 모두 재고물량이 많은 대기업은 상대적으로 한걸음 느리다는 것이다. 예를 들자면 뉴텍이 486 PC를 100만원대에 내놓으면서 대대적인 광고를 시작하자 아직 386제품에 대한 시설투자비, 연구개발비용 등을 환수하지 못하고 재고도 많이 안고 있는 대기업의 고민은 컸다. 고민 끝에 몇 달후 삼성전자는 전기종의 가격인하와 아울러 486SX급 모델을 174만원에 출시하였으며, 뒤이어 다른 대기업들도 100만원대의 제품을 내놓았다. 이와 같이 뉴텍에 의해 불어닥친 고기종 저가화 바람은 가격구조의 균형이 깨어지면서 한때 소비자들을 혼란시키기도 했다. 같은 회사의 제품중에서도 386DX제품이 실용화된 486제품보다 훨씬 높은 가격이 책정되는 이변이 발생한 것이다.

이와 같이 대기업들이 가격경쟁에 뛰어들자 가격싸움으로는 경쟁우위 확보가 어려울 것이라고 판단하고, 비슷한 가격이라면 좀더 나은 성능으로 승부를 걸겠다는 전략을 세웠다. 그리하여 1992년 10월에 486SX보다 한단계 상위 기종인 486DX2를 179만원에 출시하였고 이어 1993년 2월에는 국내 10대 히트상품으로 뽑혔던 베사로컬버스 방식의 486과 386PC를 과거 모델과 거의 같은 가격대로 내놓아 경쟁기업의 추격을 계속 따돌려 나갔다. 그리고 1993년 10월에는 스카시 486PC를 486SX급 114만원 486DX2급은 179만원에 책정하여 고기능 저가격화를 선도하였다.

(5) 광고 전략

지금까지 컴퓨터 회사들은 광고를 별로 하지 않았다. 그 이유는 일반소비자의 컴퓨터 구매는 전문가 또는 친지에게 문의하거나 각종 성능을 비교한 후 구매하는 자기 관여도가 높은 제품이기 때문에 광고의 탄력성이 크지 않다고 생각해 왔기 때문이다. 그리고 중소기업의 경우 광고로 인한 자금부담 때문에 광고에 역점을 두면 망한다는 소문마저 업계에 나돌았다.

뉴텍은 이러한 업계의 고정관념을 깨뜨렸다. 이 회사는 광고에 역점을 두었을 뿐만 아니라 광고방식에 있어서도 기존의 틀을 배격하였다. 예를 들자면 신문 광고에서 기존에는 컴퓨터와 모니터만이 중앙에 나오고 기능적 특징들이 주변에 나열되는 구태의연한 방식에서 벗어났다. 차별화된 카피를 통해 쉽고 재미있으면서도 품위가 떨어지지 않는 쪽으로 방향을 설정하고, '그림의 떡'이라는 첫번째 광고를 시작하였다.

이 광고는 당나귀와 당근의 그림을 중앙에 크게 넣고 먹고 싶지만 높아서 먹지 못하는 상황을 나타내고 컴퓨터와 모니터, 주변기기 등 모든 SET를 모퉁이에 조그맣게 나타내었다. 이 광고는 기대이상으로 신선한 충격을 주었다. 동물을 사용하여 소비자들에게 친근감을 주면서도 자사의 PC에 관한 가격, 기능 등을 모두 알 수 있게 하였던 것이 효과를 발휘하였다. 즉, 이성적인 소구가 아주 강하면서도 감성적으로 소비자를 끌어들이는 효과를 볼 수 있었다. 이 광고가 나간 후 수주일만에 주문이 광고이전 월 300~400대이던 것이 월 1,000여대로 경총 뛰었다.

그 후 이 회사는 ‘비싼게 비지떡’, ‘홍분’, ‘양심선언’, ‘정상과의 만남’, ‘결단’ 등 다양한 광고를 계속 내어 놓았다. 이어 1994년에는 악어를 캐릭터로 내세워 ‘스카시 돌풍’을 내어 놓았으며 현재에는 사자를 내세운 ‘기립박수’라는 카피로 멀티미디어를 광고하고 있다.

이와 같이 뉴텍은 신문광고에 주력하였으며, 한달에 한번꼴로 광고를 바뀌가면서 만화와 동물시리즈(당나귀→공룡→악어→사자)를 도입하여 소비자들에게 친근감을 주려고 노력하였다. 그러나 모든 광고에서 일관된 형태로 가격과 성능을 강조하였다.

점차 매출이 늘어나자 광고매체도 신문에서 라디오 및 TV 등으로 다양화하였다. 광고회수는 TV의 경우 한달에 12회, 라디오 광고는 월 60회, 신문은 20여개의 일간지에 월 50회 정도로 하였으며 그외 전광판 및 부착광고를 병행하였다. 그러나 이렇게 광고의 빈도가 양적으로 크게 늘어났음에도 불구하고 비용은 예상외로 한달에 1억원 정도에 불과하였다. 그 이유는 언론사가 중소기업에게 저렴한 가격으로 매체를 빌려주기도 하거니와, 광고 대행사를 통하지 않고 제작과 매체관리 등 모든 것을 광고계에서 활동한 광고책임자의 경험과 인맥을 십분활용하였기 때문이다. 예를 들자면, 광고를 처음 시작할 때 광고 담당자가 각 언론사에 찾아가서 “중소기업을 살려야 국가경제가 튼튼해진다”며 애걸하기도 했으며 신문광고에서는 신문의 일정한 위치를 선정하지 않고 여유가 생기는 공간은 어느 면에도 상관하지 않게 게재하도록 함으로써 비용을 절반이상 줄일 수 있었다고 한다.

현재 이 회사는 매출액 대비 7~8%의 광고비를 지출하고 있다. 홍보실 K차장은 그들의 광고전략에 대해 다음과 같이 이야기하였다. “과거 일부 대기업에서 컴퓨터 광고를 간혹 했지만 광고로 성공을 거둔 기업은 우리 회사가 처음이다. 기존 업체들이 가전업체의 이미지에서 탈피하지 못한 것에 비해 광고를 통해 PC전문회사로 확실하게 소비자들에게 인식된 것이 현재

의 성장요인이 되었다.”

(6) 조직관리

이 회사는 기획과 결재가 없다. 실무자들은 필요에 따라 스스로 모여 상품기획 또는 홍보전략과 관련한 모든 것을 결정하고 여기서 결정된 사항은 곧바로 실행에 옮긴다. 사장에게 결재 받기 위해 기획안도 만들지 않으며 구두 보고가 전부이다. 결재 과정에서의 시간낭비를 줄이기 위해 예산도 미리 정해진 범위 내에서 실무자의 전결로 집행하도록 하고 있다. 이러한 권한과 그에 따른 책임감 및 사명감이 직원들을 열심히 근무하게 만드는 동기가 되고 있다. 그리고 이 회사는 일과시간중 공식적인 회의 외에 비공식적인 대화를 많이 갖는다. 실무자들은 이러한 비공식적 대화 중에서 회사의 상품과 홍보에 관한 아이디어를 많이 도출하였다고 한다. 이에 관해 홍보실 K차장은 다음과 같이 이야기하였다. "정해진 틀이 없이 나누는 대화에서 오히려 더 많은 아이디어가 나옵니다. 그리고 일단 아이디어가 합의되면 즉각 실행에 옮깁니다."

〈사례 3〉 (주)메디슨

(1) 창업과 성장

창업자인 이민화 사장은 서울공대 전자공학과를 졸업하고 한국과학기술원에서 초음파에 관한 연구로 박사학위를 취득한 과학자이다. 그는 1983년부터 의료기기 제조업체인 남북의료기의 초음파 진단기 개발 프로젝트에 참여하던 중 우연히 사업을 시작하게 되었다.

창업 2개월만인 1985년 9월 메디슨은 자체개발한 초음파 진단기를 국제의료기기전에 처음 출품하였다. 젊은 패기와 기술로써 세계를 정복하겠다는 포부로 2개월이라는 짧은 기간동안 시제품을 완성했지만 의사들로부터 [초음파 비슷하긴 하다]라는 혹평을 받았다. 그리고 여러 번의 시행착오 끝에 1986년 SA3000이라는 국산 1호기를 녹십자병원에 납품하는데 성공했으나, 이 제품도 납품전 한국기계연구소의 검사에서 무려 40가지나 수정보완 지시를 받았고 설치후에도 10여 가지를 보완하는 등 우여곡절을 겪었다. 그러나 메디슨은 끊임없는 연구개발과 생산요원의 확보 및 교육 등으로 점차 제품의 성능과 신뢰를 인정받게 되어 1986년 매출 5억

원을 시작으로 매년 50% 이상의 높은 신장세로 1994년에는 매출 470억원을 기록하는 급성장을 이루었다. 메디슨은 창업 3년만인 1988년에는 국내진출 외국기업들을 누르고 국내시장 1위를 차지하였으며, 1993년 현재 국내시장의 85%(수량기준)를 점유하고 있다.

이 회사는 '기술에 의한 세계도전'이라는 비전을 창업때부터 공식화하였고 이를 실현하기 위해 일찍부터 해외시장에로의 진출을 모색하였다. 1987년 터키에 2대를 시험적으로 수출한 것을 시작으로 홍콩, 파키스탄, 이태리, 멕시코, 인도 등으로 수출시장을 점차 확대해 나갔다. 그 결과 1988년 개발된 초소형 기종인 Portable SA88은 수출개시 1년만인 1990년에 초소형 시장에서 세계 최고의 점유율을 기록하였다. 수출총액은 1988년 5억원에서 1989년 15억원, 1990년에는 37억원으로 국내 매출을 앞질렀으며 1993년에는 179억원으로 전체 매출의 52%를 차지하였다. 이와 같이 매년 70% 이상의 수출신장으로 1992년에는 정부로부터 철탑산업훈장과 1000만불 수출의 탑을 수상하기도 하였다.

표(6) 메디슨의 연도별 주요 경영현황

단위 : 백만원

구분 \ 연도별	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94
매출액	500	952	3,051	4,500	7,307	13,602	22,500	34,413	47,500
수출액			538	1,493	3,694	8,213	10,949	17,942	22,300
자본금	300	550	800	1,250	2,720	3,720	4,336	4,900	5,900
순이익	18	45	168	347	220	1,225	1,652	2,584	6,500
총자산	781	1,712	2,919	5,614	8,679	14,002	24,238	39,743	56,700
종업원수	32	35	74	110	153	181	224	250	260
국내대리점수	1	1	2	2	4	4	4	6	8
해외대리점수			1	8	22	28	32	38	50
국내시장점유율(수량기준)	-	-	-	-	36%	50%	80%	84%	86%

※ 자료 : (주) 메디슨 기획실 제공

(2) 초음파 진단기 산업의 특성

전자의료기기중의 하나인 초음파 진단기는 인체내부의 장기가 움직이는 모습을 의사에게 생생하게 제공하며 인체에 전혀 해가 없다는 특징을 가지고 있다. 그리고 적용범위가 광범위하고 가격도 다른 첨단장비에 비해 저렴하기 때문에 '제2의 청진기'로 불리어지고 있다. 첨단 기술산업과 의학이 결합된 고부가가치 제품으로서 세계적으로 연간 10~20% 이상 신장되고 있는 성장산업이다.

이 산업은 국민보건에 관계되는 분야이기 때문에 대부분의 국가에서 수입규제 및 수입관세가 거의 없는 실정이다. 이에 따라 초음파 진단기 산업은 국제산업의 특성을 가지고 있다. 다시 말해서 국제경쟁력이 없는 상품은 자국시장에서도 버티기가 힘들다. 그리고 인체를 다룬다는 특성 때문에 가격에 대한 탄력성은 상당히 낮은 편이며 품질에 대한 안전성 보장이 더욱 중요하다. 여타 전자기기보다 한단계 위의 안전성 관리가 요구되며 각국마다 FDA와 VDA 등의 안전규격을 통하여 이를 규제하고 있다. 또한 생명을 다룬다는 본질적 속성 때문에 수요자인 병원은 유명상표를 선호하는 속성이 강하여 신규업체의 침투가 매우 어렵다.

초음파 진단기는 급속한 전자기술의 발전과 함께 제품수명주기도 짧아 다품종 소량 생산방식이 요구되며 상당한 연구개발 투자를 필요로 한다. 초음파 진단기의 사용범위도 초기에는 임신부와 태아의 건강진단에 중요한 역할을 담당하여 산부인과의 필수장비로 환영을 받았으나, 지금은 내과, 심장내과, 비뇨기과 등에서도 과학적인 진단을 위해 활용되고 있으며 심지어 가축의학과 한방까지에도 급속도로 확산되고 있다.

이와 같은 시장특성에 대하여 이민화사장은 다음과 같이 이야기하고 있다. "거의 일년마다 마케팅활동을 본질적으로 변화시키지 않으면 안된다. 그리고 제품의 사양화 속도가 패션제품 버금가게 빠르고 외부로부터의 돌발적인 위협요인들이 자주 등장한다. 특히 제품의 품질과 성능 경쟁으로 인한 위협이 심각하다."

초음파 진단기의 세계 시장규모는 1991년 약 22억불 규모에서 매년 10%의 성장으로 1993년에는 28억불, 1994년에는 약 30억불 규모로 예상되고 있다. 국가별 시장점유율을 보면 미국 회사들은 대형기종을 중심으로 세계시장의 50%(금액기준)를 차지하고 있으며 일본회사들은 중소형 기종을 중심으로 20%, 유럽의 회사들도 20% 정도의 시장점유율을 보이고 있다. 이렇듯 세계의 초음파 시장은 미국의 HP, 아쿠손, ALT, GE가 높은 시장점유율을 가지고 있으며

이들과 함께 일본의 도시바, 히다치, 알로카 그리고 서독의 지멘스, 네덜란드의 필립스 등 대형사들이 세계시장의 80% 이상을 차지하고 있다.

(3) 제품개발전략(해외부문)

일찍부터 세계도전을 꿈꾸어온 메디슨은 TOSHIBA, HITACHI, GE, SIEMENS 등 세계적 대기업들을 경쟁상대로 인식하였다. 그러나 이들 대기업보다 자원이나 기술수준이 뒤떨어진 상황에서는 여러 제품에서 경쟁하기보다 한정된 자원을 특정 분야에 집중투자하겠다는 전략을 세웠다. 이러한 전략아래 소형시장에 초점을 맞추었으며 SA1000을 해외시장에 처음으로 내놓았다. 그러나 화상상태와 내열성 등이 취약하여 전량 폐기처분하는 실패를 하였다. 그러나 실패를 교훈삼아 곧 SA88이라는 초소형 제품을 개발해 내었다. 이 제품은 1989년 하반기 이후 '팔타세'(88타고 세계로)라는 캐치프레이즈에 입각하여 1년여만에 목표했던 1000대를 돌파하고 Portable 시장에서 확고한 위치를 차지했다. 이때부터 일본의 경쟁기업들은 이 회사를 경계하기 시작했다. 그러나 메디슨은 소형 부문에서 세계를 석권하겠다는 야심으로 1991년 후속타를 내놓았는데 그것이 SA1500 이었다.

SA1500은 당시로서는 매우 진보적이고 혁신적인 발상이 담겨있었다. 즉 이 제품은 화상의 선명도와 기능이 중급형과 거의 차이가 없으면서도 가격이 싼 소형 Portable 제품이었다. 이 제품에 처음으로 적용된 첨단 전자기술로는 EPLD, PGA 등이 있다. 이 제품은 일본 ALOKA의 SSD500을 경쟁상대로 한 것으로 1500이라는 숫자는 ALOKA의 SSD-500보다 세 배 더 낫다는 의미에서 붙여진 것이다. SA1500이 출하된지 1년이 넘어서야 외국 회사들은 유사한 동급 모델들을 내놓았다.

메디슨은 SA88과 SA1500으로 세계시장에서 어느정도 명성이 알려지자 이제 중형급으로 선진국 시장을 공략한다는 전략을 세웠다. 그 결과 1992년 신기능이 첨가된 SA4800을 출시했다. 이것은 당시 세계 초음파업계에서 신기술이라는 Doppler(혈류의 방향과 속도를 감지하는 장치), Dual Convex 및 Fast Mode 등의 유용한 기능을 추가하고 화상의 선명도를 대폭 향상시킨 제품이었다. 1991년에는 SA88의 상위기종인 SA88P를 내놓았다. 이것은 HITACHI의 EUB200 Series가 가지고 있는 기능들을 보완한 것으로 SA88이 차지한 시장점유율을 유지하기 위해 개발한 것이다.

1992년에는 SA1500에 산부인과에서 필요한 기능을 보장하고 외장을 혁신적으로 개선한 SONOACE GYN-CENTER를 내어놓았다. 이것은 다른 산부인과용 외국제품들이 갖지 않는 독특성을 갖는다는 측면에서 차별화에 성공한 제품으로 평가받고 있다. 이 제품에 의해 연구진들은 제품개발의 신속성에 대한 저력과 자신감을 갖게 되었다고 말하고 있다.

1993년부터는 중형시장에서의 위치를 확고히 하기 위해 기존의 SA4800 기종을 개선한 SA4800 HD (SONOREX)를 개발했다. 이것은 경쟁사의 동급기종과 비교해 볼 때 기능이나 성능면에서 훨씬 앞서가는 매우 우수한 제품으로 평가받고 있다. 1994년에는 유럽시장을 공략한다는 계획아래 경쟁 제품인 ALOKA의 SSD500에 비해 가격대와 성능비가 월등히 우수하며 Convex가 가능하도록 하는 16 Channel의 소형 Potable EUREKA를 개발하였다.

표(7) 연도별 연구개발비 현황

(단위 : 백만원)

연도	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93
구분								
연구개발인원	8	12	17	31	37	42	50	54
연구개발비	n.a.	n.a.	n.a.	824	1,662	2,560	4,302	6,319
연구개발비/매출액(%)	n.a.	n.a.	n.a.	18%	23%	19%	19%	18%

※ 자료 : (주) 메디슨 기획실 제공

메디슨은 현재 초음파 분야에서 세계정상의 전자의료기기 메이커가 되겠다는 비전을 가지고 기술개발에 더욱 박차를 가하고 있다. 그리고 그 일환으로서 차세대 기술인 칼라 기능과 3차원 영상기술에 도전하고 있다. 이를 위해 이 회사는 표(7)에 나타난 바와 같이 총매출액의 20% 가까이를 연구개발에 투자하고 있으며 전체인원의 20%를 역시 연구개발 부문에 투입하고 있다.

(4) 해외시장의 공략

메디슨은 1986년 국내에서 일본제품과 어느정도 경쟁할 수 있는 수준이 되자 곧바로 해외 의료잡지에 광고를 게재함으로써 해외진출을 시도하였다. 당시 세계시장은 미국이 40%, 유럽이 25%, 일본 15%, 기타 20%로 주로 미국과 유럽 등 선진국 위주의 초음파 진단기 시장이 형성되어 있었으며 진단기중 대형은 미국사들이, 중소형은 일본 회사들이 대부분 석권하고 있었다. 초음파 진단기는 첨단의료장비이면서 고가제품이므로 아직 개도국이나 동구권에서는 시장성이 높지 않다는 판단에서 미국, 유럽, 일본 등의 메이커들은 대부분 선진국 위주의 판매를 하고 있었다. 예를 들자면 당시 중소형급의 선두를 지키고 있는 일본의 ALOKA의 판매구성은 미국, 유럽이 약 70%, 자국포함 기타 국가가 약 30%이었다.

초음파진단기 광고가 게재되자 세계 각지 30여개국(특히 동남아)에서 문의가 들어왔으며 4~5개의 수입상은 긴급 납품도 요구하고 나왔다. 이것은 메디슨 제품의 낮은 가격에도 영향이 있었지만 무엇보다도 당시 중소형 시장을 석권하고 있는 일본의 엔(¥)이 급속히 상승하고 있었기 때문이었다. 이렇게 하여 1987년 4월 SA3000 2대를 터키에 처음으로 수출하고 곧 이어 홍콩, 파키스탄, 인도 등 6개국으로 수출을 시작하게 되었다.

이 회사는 초기의 시장반응을 분석한 결과, 기존의 경쟁사들이 중점을 두고 있지 않은 저개발국 시장을 개척해 나가는 전략이 유리하다고 생각하였다. 그래서 1989년 당시 세계시장의 중소형급 기종을 석권하고 있는 일본의 중소형급 제품보다 한층 가격이 싸면서 품질이 향상된 초소형 Portable SA88로 동남아시아, 중남미, 중국, 러시아, 아프리카 등을 공략하기 시작했다. 동남아시아 및 중국 등은 개도국이므로 고급품인 대형보다는 아직 가격이 싼 소형급이 유리하였다. 또한 중동과 아프리카는 과거 역사적으로 볼 때 유럽의 영향을 많이 받아왔기 때문에 일본에 대한 인식이 다소 희박한 상태에 있었다. 특히 중동에서는 한국의 건설회사가 많이 참여하고 있어 오히려 일본보다 한국이 더 알려져 있는 상태였다.

그후 기술이 축적되고 해외진출의 경험이 쌓이자 프랑스와 독일등의 선진국으로도 공략을 시작하였다. 그런데 선진국 시장에서도 개업의사와 개인병원 등을 주로 공략하였으며 비뇨기과나 가축용과 같이 아직 고가의 장비가 필요치 않은 부분을 찾아서 침투하는 전략을 사용하였다. 이후 메디슨의 인지도가 점점 높아지자 유럽의 다른 지역은 물론 북미시장으로도 진출하였다. 그리고 1992년에는 SA88보다 한단계 상위 기종인 SA1500을 내놓으면서 개도국 수

요의 고급화에 대처하였으며 선진국으로의 진출을 강화하였다. 특히 선진국 시장의 경우 비뇨기과와 산부인과를 중심으로 진출을 확대해 나갔다. (당시 소형시장을 장악하고 있는 일본의 ALOKA는 방사선과, 내과, 심장초음파에 주력하고 있었음) SA1500에 대한 신뢰도가 점점 높아지자 1993년 SA4800HD (SONOREX)를 출시하여 고가품으로써 병원급에도 진출하였으며 대형 전문병원으로도 진출을 시도하였다.

이 회사는 제품수출이 세계 각지에서 호조를 보이자 판매강화 및 고객밀착을 위해 1992년 2월 미국을 시작으로 독일과 러시아, 그리고 중국의 상하이에 각각 현지인과 합작하여 현지법인을 세웠다. 그리고 인도와는 기술제휴에 의하여 CKD로 생산판매하게 함으로써 소형시장의 경우 인도내의 점유율 1위를 기록하였다. 그 결과 1992년말에는 소형시장의 경우 세계 15개 국가에서 점유율 1위를 차지하였다. 앞으로 남미, 아프리카, 중동에도 현지 법인을 설립, 지역별 특화 전략을 더욱 강화해 나갈 방침이라고 한다.

표(8) 메디슨의 지역별 수출현황

(단위 : 만\$)

년도별 지역별	'88	'89	'90	'91	'92	'93
아 시 아	17	69.1	263.6	247.8	160.1	500
중 동	4.8	34.9	60.4	126.7	141.4	308
유럽(동구권)	-	1.6	-	-	-	304.5
유럽(서구권)	35.7	85.2	57.8	190.5	306	341.5
러 시 아	-	-	25.3	189.1	102.9	303.5
남 미	13.5	9.2	99.4	221	220.1	380.8
북 미	-	9.7	-	98.5	128.1	130
기 타	4.4	14.5	6.5	38.4	43.2	-
계	75.4	224.2	513	1,112.0	1,101.8	2,268.3

※ 자료 : (주) 메디슨 해외영업부 제공

(5) 가격정책

세계무대에서 한국은 경쟁국 일본보다 낮은 평가를 받고 있는 것이 사실이다. 따라서 아무리 최고의 제품을 만든다 하더라도 세계시장에서의 인식 때문에 고가전략은 실현되기 어려운 실정이다. 중소기업인 메디슨의 경우 기업인지도마저 낮은 상태여서 고가전략은 애당초 어려웠다. 이에 따라 이 회사는 일본의 경쟁기업보다 낮은 원가 및 가격으로 경쟁우위를 확보하겠다는 전략을 구사했다.

1989년 출시한 SA88의 초소형 제품은 이러한 저가정책의 산물이다. 이 제품은 세계 초음파 진단기중 크기가 최소이며 가격도 최저이다. 그러나 성능은 경쟁기업의 제품(ALOKA의 SSD 210 TOSHIBA의 32B)보다 떨어지지 않았다. 따라서 이 제품은 선진국에 비해 아직 보급이 활성화되지 않은 개도국에서는 환영받는 제품이 되었다. 그리고 선진국에서도 많은 비용을 들이려고 하지 않는 동물진단용이나 비뇨기과 등에 많이 적용되기도 했다. 그뒤 출시한 SA1500 기종도 경쟁제품(ALOKA의 SSD 500)보다 성능은 월등히 뛰어나면서 가격은 현저히(20% 내외) 낮았다. 이러한 저가정책은 커다란 효과를 발휘하여 1993년에는 소형부문에서 세계시장의 10%를 점유하는 데 결정적인 기여를 하였다.

이와 같은 저가정책을 성공적으로 수행할 수 있었던 원인은 무엇보다도 연구개발의 효율성이 외국 경쟁기업보다 높은 데에 기인한다. 즉, 우리나라 연구인력의 인건비는 아직 선진국에 비해 현저히 낮은 편이다. 그리고 이 회사의 연구진들은 평균연령(27세)에서도 잘 나타나듯이 젊은 패기와 열정으로 퇴근시간도 잊을 정도로 연구업무에 집중하여 왔다. 또한 연구개발의 진행에 있어서도 팀워크를 강조하여 기술개발의 효율성을 높일 수 있었다. 이에 대해 기획실의 M 실장은 “일본의 경쟁기업에서는 초음파진단기 1모델을 개발하는데 소요되는 비용이 약 400만 \$인데 비해 우리 회사는 50만~100만 \$ 밖에 소요되지 않는다”라고 이야기하였다.

이 회사는 제품의 원가를 낮추기 위해 생산현장에서도 능률향상을 위한 여러가지 관리기법을 도입 운영하고 있다. 우선 공장의 배치에 있어서 제품과 기능을 동시에 고려한 유연한 배치를 도입했고, JIT나 MRP 등의 기법을 적용하여 생산의 효율성을 높이는데 주력하였다. 그리고 무엇보다도 이 회사는 공장설립 초기부터 작업방법과 일정 등을 거의 모두 작업자 스스로 알아서 결정하도록 하는 독특한 생산관리방식을 채택하고 있다. 이 생산방식은 작업자들을 직접 관리에 참여하도록 유도하기 때문에 참여의식과 협조정신을 높일 수 있다는 장점이 있다.

이에 따라 주문물량이 일정치 않은 시장특성에도 불구하고 작업자들의 전폭적인 협조와 참여 속에서 유연하고 효율적인 생산체제를 유지할 수 있었다.

이 회사는 가격우위 정책으로 수출은 1988년 5억원에서 1993년 179억원으로 매년 배에 가까운 성장을 기록하였으며 최근에는 제품의 품질도 국제적으로 인정받고 있다. 현재 메디슨은 지금까지 축적된 기술과 시장경험을 토대로 고가의 중대형 시장에서도 주요 경쟁자인 일본 대기업들을 물리치고 세계 정상의 초음파진단기 메이커로 성장할 것을 꿈꾸고 있다.

(6) 판매촉진 전략

일반적으로 고객은 국가나 기업의 인지도가 높은 제품을 선호한다. 특히 의료기기의 경우 제품의 품질에 대한 신뢰성과 구매후 애프터서비스가 중요하기 때문에 이러한 경향이 더욱 강하다. 이에 대해 메디슨은 제품을 권유하기전 품질확인을 유도하는 전략을 사용했다. 이 전략은 영향력 있는 최종 소비자에게 적극적인 샘플제품의 공급을 시도함으로써 상표에 대한 지명도를 높여 나간다는 의미를 갖고 있다. 이에 따라, 각종 전시회에 적극적으로 참가하여 실제 테스트해 보임은 물론 초음파진단기가 필요한 병원이나 개인 진료소에 샘플을 제공하여 품질이 좋으면 대금을 지불받는 방식으로 품질확인을 시켰다.

해외 대리점은 세계도전을 경영이념으로 하였기 때문에 초창기 부터 역점을 두고 개설되었다. 그 수효는 앞의 표(6)에서 보는 바와 같이 1989년 8개에서 1994년에는 50개에 이르고 있다. 그리고 대리점의 선택에 있어 기존 의료기구상을 중심으로 하였는데 이들중 자체수리 능력을 가진 대리점만을 선별하였다. 그리고 대리점 계약을 체결한 현지상은 주기적으로 국내에서 제품에 대한 교육과 훈련을 받도록 하여 A/S에서의 우위와 품질에 대한 명성을 제고시키고자 노력하였다. 1992년부터는 미국, 독일, 러시아, 중국 등지에 현지법인을 설립하여 이들이 직접 대리점과의 계약과 거래를 추진하도록 하였으며, 아울러 적극적인 교육과 정보 및 서비스 제공, 그리고 대리점에 대한 부품조달과 사후서비스를 권장하도록 하였다.

메디슨은 제품의 홍보를 위해 세계 각지에서 실시하는 전시회나 아시아 초음파학회에 빠짐 없이 참가하여 왔다. 1989년 BALI 학회에서는 국내의사들이 대거 참석하여 메디슨을 후원하기도 했다. 1992년에는 아시아 초음파학회에 1억원을 회사함으로써 장기적 차원에서 기업이 미지 제고에 투자하였다. 1993년에는 메디슨의 제품 모델명과 같은 'SONOACE Inter-

national'이라는 영문으로 된 계간 전문잡지를 제작하여 해외의사들에게 무료로 제공하고 있다. 이 잡지의 주요 내용은 임상내용을 기록한 외국의 주요 문헌과 초음파진단기의 응용분야에 대한 소개, 그리고 고객이 된 개업의 소개 등으로 되어 있다. 이 잡지는 의사들에게 유용한 임상정보를 제공하는 것으로 평가되고 있다. 이 잡지의 운영에 소요되는 예산은 일년에 약 1억원 가량이라고 한다. 그 밖에 세계적 의료잡지인 IHE, Diagnostic Imaging, MEEN 등에도 꾸준히 제품광고와 기업홍보를 하여 왔다.

그리고 주문후 신속한 납기를 주요 판매강점으로 선전하고 있다. 특정한 모델을 제외하고는 주문에서 설치까지 45일만에 하고 있다. 이것은 경쟁사의 3개월 보다 2배 이상 빠른 것이다. 또한 제품에 따라가는 각종 메뉴얼도 다른 경쟁사들은 영어 또는 일본어로만 작성하는 데 반해, 소비자 자국어로 작성하였다.

(7) 조직관리

메디슨은 창업때부터 '국부창출'과 '인간존중'이라는 일관된 기업이념을 강조하였다. 여기서 '국부창출'이란 기업외부에 대한 가치관으로 '기술에 의한 세계도전'을 의미하고 '인간존중'은 기업내부에 대한 가치관으로서 '각 구성원의 자아완성'을 뜻하는 것으로 홍보하고 있다. 이 회사는 실제로 이러한 기업이념의 공유를 단기적인 성과향상을 위한 어떤 관리제도나 통제 보다 더 중시하고 있다. 이에 대해 이민화 사장은 다음과 같이 강조하였다.

“메디슨의 제도는 공동 문화의식이라는 뿌리에 파생된 가지가 되고 각종 규정은 그 나뭇잎에 해당한다. 따라서 제도와 규정 이전에 우리의 이념, 가치를 명확히 인식하는 것이 중요하다. 관리제도는 그 자체가 목적이 아니라란 점을 인식하고 메디슨의 모든 관리는 자율적인 관리가 되어야 하며, 목표지향적이며 보이지 않는 관리가 되어야 한다.”

내부관리 제도에 있어서 이 회사는 '보이지 않는 관리'를 강조하고 있다. 이 관리방식은 구성원들이 조직의 규범이나 통제에 의해서 관리되어지는 것이 아니라 기업의 정신과 구성원들의 신념이 일치되어진 상태에서 구성원들이 기업에 대한 가능한 모든 정보를 알게 하여 별도의 통제가 필요치 않는 상태(자기통제)가 되게 하는 것을 말한다. 이러한 자기통제가 가능하기 위해서 역점을 두고 있는 것이 정보의 공개이다. 즉, 주간으로 발행되는 사내신문과 전자우편(E-Mail)을 통해 임직원들의 동정, 프로젝트 진행상황, 매주의 매출상황 등 사내의 모든 것

을 상세하게 공개한다. 그리고 공장을 제외하고는 직원 1인당 1대꼴로 보급된 PC를 통해 상급자의 지시내용과 하급자의 건의 등이 중간단계없이 바로 전달되고 회의내용까지 누구나 볼 수 있게 하고 있다. 그리고 회사가 술값 전액을 부담하는 지정 맥주집들이 있는 것도 특징이다. 회사인근의 허름한 호프집을 비공식 모임의 장으로 정하고 이곳에서 직원들이 자유롭게 술을 마시며 정보를 교환하고 피로를 풀게 하고 있다. 이에 대해 이민화사장은 다음과 같이 이야기하고 있다.

“지정술집이란 먹고 놀자고 만든 것이 아닙니다. 폭주하는 정보의 홍수속에서 비공식적인 정보의 전달이 중요하고 조직원들끼리 모여 바람직한 토의문화를 만들어 갈 수 있도록 배려한 것입니다. 공식적인 자리에서의 만남보다 훨씬 창의적인 아이디어가 나오고 있으며 유연한 사고를 기르는데 도움이 됩니다.”

이 회사는 ‘결재는 1일 이내, 행동은 즉시’ 라는 업무지침을 강조하고 있으며, 결재과정이 검토자, 승인자, 최종결재자 3단계로 이루어져 있고 직위가 적혀있지 않다. 그러나 이것도 서류상의 형식일 뿐 대부분의 결재는 1~2단계에서 끝난다. 반면에 직접 경쟁자인 도시바, 알로카, 지멘스 등은 최소한 2-3 단계 결제라인이 더 많은 것으로 평가되고 있다. 예를 들자면, 중요한 해외정보를 제품 또는 마케팅 전략에 반영할 때, 메디슨은 곧바로 본사 위원회에 상정하여 그 결과를 Feed Back하는 반면, 해외 경쟁사들은 그 정보를 먼저 해외지사의 검토를 거쳐 본사로 넘기고 본사 안에서도 지역별 담당부서와 기획전략부서 간의 협조를 거쳐 다시 현지에 Feed Back하고 있다. 이에 따라 현지시장의 요구가 제품에 반영되는 속도가 일본 경쟁사의 경우 6개월~1년, 유럽 경쟁사의 경우 1~2년이 메디슨 보다 더 걸리는 것으로 평가되고 있다.

또한 기본적인 정책이나 전략적인 결정은 최고관리자에게 집중되어져 있지만 일단 결정된 기본적인 전략이나 방침의 운영에 있어서는 부서단위 또는 담당자의 재량권을 최대한 허용해 주고 있다. 이를테면 영업분야 사원들은 제품의 판매가는 물론 중개인 선정에 관한 계약에도 전결권이 주어지고 있다. 먼저 실행하고 난 후에 보고하는 형태로 일이 처리되어지고 있다. 이렇게 위양된 권한에 따라 자신의 판단으로 수행한 결과가 만약 실패로 돌아갔을 때 관리자들은 대부분 실패를 경험삼아 계속 노력하자는 정도의 격려로 끝을 낸다. 그 이유는 ‘실패에 대한 지원’이라는 방침에 기초하고 있다. 이 회사는 실패에 대한 관용을 통해 사원들의 도전정신을 고취하고 있다.

무엇보다도 주목할 것은 종업원들의 공동체 의식을 함양하기 위해 1989년 종업원 지주제도를 시행하였으며 독특한 이익배분제도를 시행하고 있다는 것이다. 즉, 이익이 발생했을 경우 이익을 3등분해 사원, 주주, 회사(사내 유보)가 골고루 혜택이 돌아가도록 제도화하였다. 이는 열심히 일하면 일한 만큼 거기에 대한 보상이 돌아가도록 하기 위한 것이다.

다음 표(9)는 앞의 개별 사례조사의 결과를 그림(1)의 틀에 맞추어 다시 요약한 것이다. 그 내용을 간단히 설명하면 다음과 같다.

첫째, 에바스는 소비자들의 선매품으로의 인식변화에 발빠르게 대응하여 유통구조를 차별화 하였다. 그리고 소비자 기호의 다양화와 고급화에 대응하여 신제품을 개발하고 신시장을 개척하였으며 용기와 같은 사용성 측면에서도 새로운 아이디어를 채용함으로써 제품차별화를 시도하였다. 상대적으로 취약한 광고비용에도 불구하고 역설적인 광고문구와 발상의 전환으로 광고차별화에 성공을 거두었다. 이와 함께 부족한 경영자원을 외부의 기술인력을 고문으로 영입하고 투자전문회사로부터 자금을 끌어들이어 보충하였다. 이와 같은 경쟁전략은 기독교적 정신에 기초한 독특한 조직관리 방식에 의해 뒷받침되었다.

둘째, 뉴텍은 PC 수요가 일반 대중으로 확산됨에 따라 감성적으로 소비자를 끌어들이는 새로운 광고방식을 통해 광고차별화에 성공하였으며 외부의 가격인하 요인을 재빨리 흡수하여 시장가격을 선도해 나갔다. 그리고 소비자 욕구의 고급화와 기술의 급격한 변화에 대응하여 새로운 기술방식을 선도적으로 채용함으로써 제품차별화에도 성공하였다. 이 회사는 국내시장의 침체와 과열경쟁으로 인한 위기를 오히려 단합심과 조직능력을 키우는데 활용하였으며, 그 결과 신속한 의사결정과 비공식 대화를 특징으로 하는 독특한 조직관리 방식을 구축하였다.

셋째, 메디슨은 개도국의 경제성장에 대응하여 개도국과 같은 주변시장을 먼저 공략하였다. 그리고 선진국의 개인의원급 시장이 확대되고 엔화의 강세에 대응하여 적극적인 저가정책을 시도하였으며, 고기능/저가격 제품을 계속적으로 출시함으로써 경쟁력을 확보하였다. 그리고 유명상표를 선호하는 소비자 성향에 대응하여 새로운 형태의 판매촉진 전략을 구사함으로써 시장확보에 성공하였다. 이 회사는 부족한 기술자원을 보완하기 위해 대학과의 공동프로젝트를 많이 활용하였고 국내외 투자회사로부터 대규모의 자금을 유입시키는 데 성공하였다. 또한

표(9) 사례기업 경쟁전략의 요약

< 에바스 >

산업 특성	사용된 장점	수행된 전략	전략의 구체적 내용	경쟁 대기업
선매 품으로서의 인식변화	변화에 빠르게 대응할 수 있는 조직의 유연성	유통구조 차별화	종합할인코너를 이용한 제도판매로 빠르게 전환	기존 방문판매 방식에 묶여 전환이 늦어짐
소비자기호의 다양화 및 고급화	창조적이고 모험적인 기업가 정신	신제품 개발 전략 용기차별화 집중화 전략	보디샴프와 노년층 전문 화장품 등 신시장 개척 검정색 전통적 향아리 모양의 채용 사용의 편의성 고려 기능별 유형별 특정제품에 집중	그냥 깨끗하고 예쁘다 시장 전체를 리드하기 위해 전 부문을 고르게 개발
화장품 광고가 감성적 소구에서 이성적 소구로 변화함	진취적이고 도전적인 기업문화	광고차별화	역설적인 카피로 심리적 접근방식을 구사	예쁜 모델을 이용하여 소비자들이 느끼기만을 기다림
		외부경영자원활용 기독교적 정신에 기초한 공동체적 조직관리	외부 기술고문 영입 투자전문회사의 출자 정보의 공개 자율적 업무추진	

< 뉴텍 컴퓨터 >

산업특성	사용된 장점	수행된 전략	전략의 구체적 내용	경쟁 대기업
수요의 일반대중화	시장흐름에 대한 빠른 감지 능력	광고차별화	동물과 만화를 사용한 감성적 소구	하드웨어적인 설명에만 그침
인텔사의 칩 공급 가격의 인하	혁신적인 아이디어와 모험정신 조직의 유연성	저가정책	생산합리화 및 구매비용 절감 가격인하요인의 즉시 반영	재고 및 간접비의 미회수로 낮음
기술의 급격한 발전 소비자 욕구의 고급화	효율적 연구 개발 혁신적인 아이디어와 도전의식	제품차별화	베사로컬버스방식과 스카시콘트롤러 등을 대기업보다 앞서 내놓음	기존 정책에 묶여 뉴텍컴퓨터의 성공 확인후 개발
과당 경쟁 및 시장 침체	도전적 조직문화	위기의식에 기초하여 단합된 힘과 열정을 이끌어 냄	신속한 의사결정 비공식적 의사소통 신속한 피드백	

<메디슨>

산업 특성	사용된 장점	수행된 전략	전략의 구체적 내용	경쟁 대기업
개도국의 경제성장	도전적인 기업가 정신	주변공략전략	경쟁기업이 관심을 갖지 않는 개도국과 선진국의 가족용 시장을 확보하고 그 얻어진 명성으로 선진국으로 시장을 확대함	미국, 일본, 유럽 등 선진국 위주로 판매
엔화 강세 선진국의 개인 의 원급 시장의 확대	효율적 연구개발 우수한 연구인력 유연한 생산 시스템	저가정책	경쟁기업보다 20%정도싼 고성능 신제품 개발 JIT, MRP, 작업자 주도형 생산관리 방식의 채용	연구개발 효율성 낮다
유명상표에 대한 지나친 선호도	도전적인 기업가 정신과 진취적인 조직문화	관측 및 서비스 차별화	샘플제공등으로 품질확인 유도 납기단축 (경쟁사보다 2배 빠름) 사용자 자국어 매뉴얼 현지밀착을 위해 4개의 세계 현지법인 설립 자사상표명으로된 임상정보지 제공 신속한 부품조달 및 서비스체제 구축	공급자 위주의 판매 영어와 일어위주의 매뉴얼
		기술에 의한 세계도전이라는 경영이념에 기초하여 독특한 관리방식 구축 외부경영 자원의 활용	보이지 않는 관리(자율적인 관리) 실패에 대한 지원 결계단계축소 정보의 공개 이익의 공유 기술고문 및 대학연구진과 공동프로젝트 수행 국내외 벤처자금의 유입	

이 회사는 '기술에 의한 세계도전'이라는 경영이념에 기초하여 도전정신을 고취하는 독특한 조직관리 방식을 구축하였다.

다음 그림(3)은 개별사례 조사결과를 앞의 그림(2)의 틀에 맞추어 다시 요약한 것이다. 이를 간략하게 설명하면 다음과 같다.

먼저 사례기업들중 전략의 동태적 전개과정을 확연히 보여준 것은 메디슨이었다. 이 회사는 그림에서 보는 바와 같이 초기에는 저개발국에 소형제품으로써 진출을 시도하였으나 결과적으로 실패하였다. 그러나 이러한 기술적, 시장적 실패경험을 토대로 해외시장에 대한 경험을

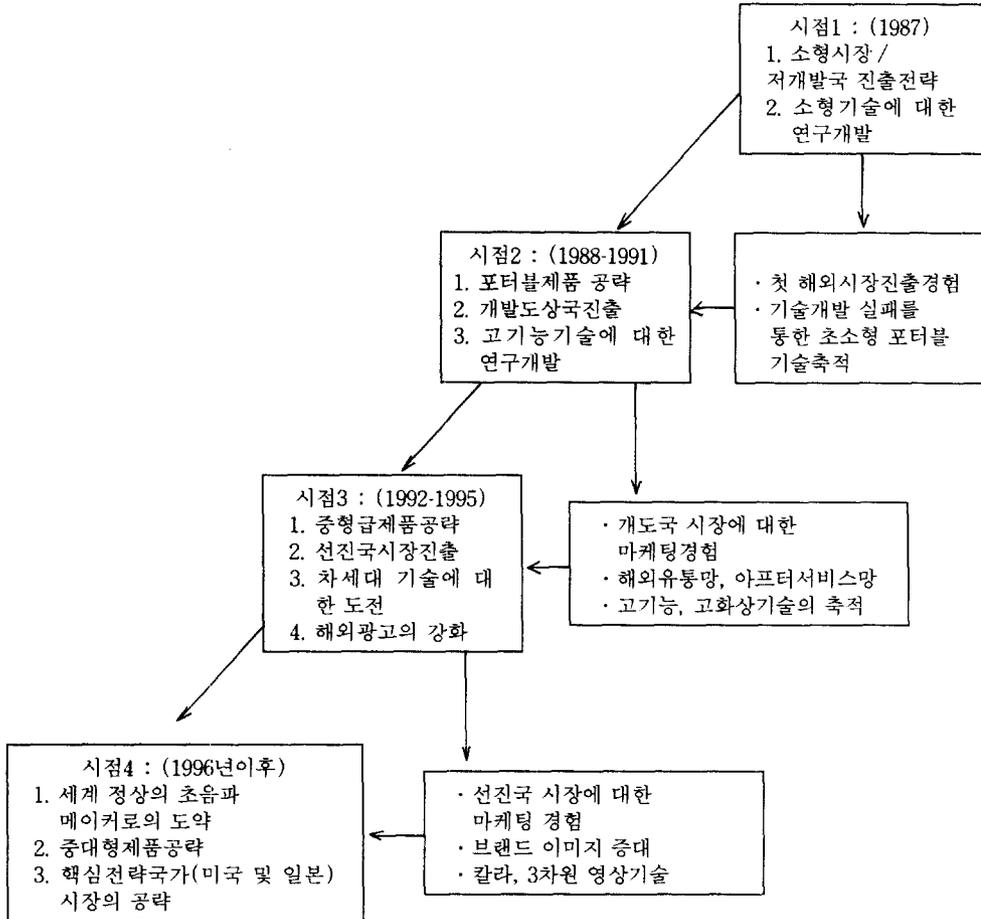
축적하였으며 초소형 저가격 제품에 관한 기술적 아이디어와 능력을 갖게 되었다. 이러한 경험과 능력을 토대로 포터블 시장을 공략하였으며 동남아시아, 중남미, 중국 등 개발도상국으로 시장범위를 넓혀나갔다. 또한 제품의 고기능화를 위한 연구개발 투자를 적극적으로 해 나갔다. 그 결과 개발도상국 시장에 대한 마케팅 경험과 해외 유통망을 확보할 수 있었으며 중형급 제품의 개발을 위한 기술력을 축적하였다.

메디슨은 축적된 기술과 능력을 바탕으로 1992년 이후에는 중형급 제품을 공략하였으며 시장도 선진국을 대상으로 하기 시작하였다. 또한 자원축적 전략으로서 차세대 기술에 대한 연구개발 투자와 브랜드 이미지 구축을 위한 해외광고 활동을 적극적으로 시도하였다. 그 결과 차세대 기술인 칼라 영상 및 3차원 영상과 관련된 핵심기술을 보유하게 되었으며 독자적인 브랜드 이미지를 해외시장에 구축하는 데 성공하였다. 이 회사는 이렇게 축적된 기술과 능력을 바탕으로 부가가치가 높은 중대형제품을 개발하고 핵심전략국인 미국과 일본 시장을 공략하는 등의 미래전략을 구상하고 있다.

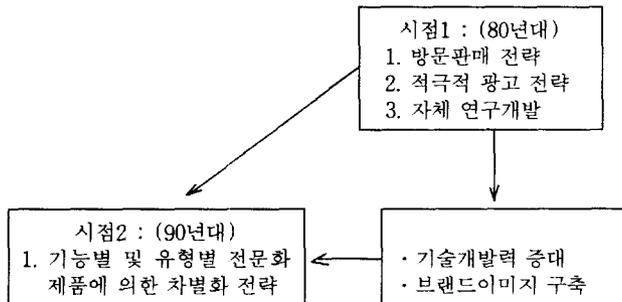
이와 같은 전략의 동태적 전개과정은 다른 사례기업에서도 관찰되고 있다. 예를 들자면 에바스는 80년대 방문판매 전략과 적극적인 연구개발 및 광고전략의 결과, 독자적인 기술개발력과 브랜드 이미지를 구축하였다. 이 회사는 이러한 축적된 자원을 토대로 90년대 이후 복잡다양해진 소비자 욕구와 과학적 처방을 요구하는 기술수요에 적극 대처할 수 있었다. 즉 민감성 피부전용품, 남성용 및 고연령층 전문제품으로써 제품차별화 전략을 성공적으로 수행하였다.

또한 뉴텍도 이와 유사한 전략의 전개과정을 나타내었다. 이 회사 역시 초기에 저가격 전략과 함께 사운을 건 광고 및 연구개발 투자전략에 기초하여 독자적 브랜드 이미지를 소비자에게 심어주었으며 자체 제품개발 능력을 축적하였다. 이 회사는 이러한 능력과 자원을 토대로 대기업들이 가격인하로써 반격을 가해올 때 고기능 차별화를 통해 성공적인 대처를 할 수 있었다. 즉 베사로칼 방식과 스카시 방식 등의 고기능을 첨가하고 이를 효과적으로 소비자에게 알림으로써 자사의 제품을 대기업 제품들과 차별화하는 데 성공하였다.

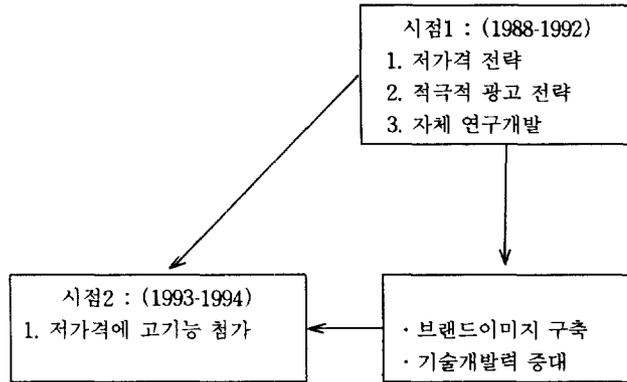
그림(3) 사례기업 경쟁전략의 동태적 전개과정



<에바스>



<뉴텍>



(자원 및 전략간의 불균형과 외부자원의 활용)

사례기업들중 최고경영자의 야망과 보유자원 사이에 가장 큰 격차를 보인 회사는 메디슨이었다. 메디슨은 창업때부터 ‘기술에 의한 세계도전’이란 야심찬 목표를 세우고 도시바나 지멘스 등과 겨룰 수 있는 기술력을 보유하고자 하였다. 이에 따라 일찍부터 기술개발과 국제화와 관련된 전략에 역점을 두었다.

그러나 이러한 야심찬 전략은 기존 자원과 능력이 제대로 뒷받침되지 않아 추진과정에서 많은 시행착오와 문제를 일으켰다. 예를 들자면 이 회사의 신제품 개발은 실패의 역사라고 할 만큼 많은 기술적 문제들을 노출시켰다. 첫 시제품은 물론 SA3000 및 SA1000 등 초기 제품들은 빈번한 수리는 물론 나중에 전량 교체했을 정도로 불완전하였다. 그 이유는 기술적 경험과 능력에 비하여 무리한 저가격/고성능화를 시도하였기 때문이다. 이러한 ‘전략적 무리’는 양적 측면에서도 나타나는데, 매출액대비 연구개발 비중과 연구개발인력이 총인원에 차지하는 비중이 모두 20%에 육박하는 등 중소기업으로서는 감내하기 어려운 투자를 하였다. 그럼에도 불구하고 이와 같은 시행착오와 무리한 투자는 결과적으로 SA88이나 SA4500과 같은 경쟁력있는 제품을 탄생시켰으며 국제수준의 제품개발 능력을 보유하게 하였다.

또한 이 회사는 세계도전이란 야망에 따라 해외활동에 대한 경험이나 능력이 전혀 없는 상태에서 창업 이듬해에 곧바로 수출을 시도하였다. 그리고 계속하여 독점 대리점들을 확보하여 나갔다. 메디슨의 경우 해외시장 개척이란 대리점을 확보하고 이를 통해 시장침투를 해 나가

는 과정으로 요약되는데, 이 과정은 경험과 자원이 부족한 중소기업으로서 커다란 부담이 아닐 수 없다. 특히 제품의 기술적 안정성을 확보하지 못한 상태에서의 시장개척이란 고장수리, 불량품 교환, 추가 부품의 공급 등 막대한 인력과 비용을 발생시켰다. 이와 함께 전문임상지의 무료배포, 각종 전시회 및 학회의 참여 등도 창업한지 얼마 안된 중소기업에게 적지 않은 시간과 비용을 발생시켰다. 그럼에도 불구하고 이와 같이 무리한 해외진출은 결과적으로 세계 50개의 대리점, 4개의 합작투자 회사, 2개의 자회사들을 확보하게 하였고 전체 매출의 50%를 해외시장에서 창출하는 국제화 능력을 갖추는데 커다란 기여를 하였다.

한편 에바스는 1982년 본격적인 화장품제조에 돌입하면서 '제2의 태평양화학' 그리고 국제화추세에 맞추어 '세계로 뻗어가는 회사'가 되겠다는 것을 경영목표로 하였다. 이 회사는 이러한 경영목표의 실현을 위해 광고와 제품차별화에 중점을 두었다. 그러나 이러한 전략들 역시 실제 실행에 있어 부족한 자원 뒷받침으로 적지않은 무리가 따랐다. 예를 들자면 브랜드 이미지 구축을 위해 1985년부터 본격적인 광고를 시작하였는데 1988년에는 전체 매출액의 20-30%를 광고비가 차지할 정도로 과중한 투자를 하였다. 1994년 현재는 매출액의 약 8%를 광고비로 지출하고 있다. 또한 제품차별화를 위해 외양디자인과 높은 품질유지에 역점을 두었는데 이를 위해 일찍부터 기술연구소를 설립하는 등 적지않은 투자를 하였다.

'깨끗한 화장품'이란 이미지에 맞는 품질을 갖추기 위해 1990년 약 100억원을 투자하여 자동화시설이 완비되고 좋은 환경조건을 자랑하는 공장을 설립하였다. 이 공장은 비록 규모면에서는 최대가 아니지만 시설면에 있어서는 어느 대기업에도 뒤지지 않는 수준이었다. 이러한 투자는 자본금 15억원의 중소기업으로서는 과중한 투자가 아닐 수 없었으며, 그 결과 한 때 심각한 자금압박을 받았다. 그럼에도 불구하고 이와 같은 과중한 광고비 지출과 제품차별화 노력은 결과적으로 '깨끗한 화장품'이란 브랜드 이미지를 구축하고 대기업과 대등하게 경쟁할 수 있는 입지를 마련하는 데 커다란 기여를 하였다.

뉴텍의 경우도 1980년대 중반 제조업체로의 본격적인 진출을 결심하면서 대기업 PC 못지 않은 독자적인 브랜드를 만드는 것을 경영목표로 삼았다. 이러한 목표는 이제 막 사업을 시작한 중소기업 입장에서 실현하기 매우 어려운 것이었으나, 이 회사는 광고와 고기능/저가격 제품의 신속한 개발에 승부를 걸었다. 특히 이 회사가 브랜드 구축을 위해 심혈을 기울인 광고전략은 중소기업으로서 감당하기 어려운 수준이었다. 매출액중 광고비가 차지하는 비중

이 한 때 20%에 육박하였으며 지금도 7-8% 수준에 이르고 있다. 이 회사는 이러한 과도한 광고지출로 자금압박을 받기도 하였지만 결과적으로 소비자들에게 자사의 브랜드 이미지를 구축하는데 성공하였다.

이와 같은 사례결과들은 모두 앞에서 제시한 명제 5를 뒷받침한다고 할 수 있다. 즉 사례기업들의 경우 취약한 자원구조에도 불구하고 의욕적인 전략을 감행함에 따라 자원과 전략간 심각한 불균형을 경험하였으며, 이러한 모험적 불균형은 결과적으로 미래 바람직한 경쟁우위를 획득하는 데 중요한 영향을 미쳤다고 할 수 있다.

또한, 위의 사례기업들은 최고경영자의 야심찬 목표와 전략으로 항상 내부자원의 빈곤을 느꼈다. 이에 따라 부족한 자원능력을 외부로부터 효과적으로 차용하는 전략을 자주 사용하였다. 예를 들자면 메디슨은 매출액의 20%에 육박하는 연구개발 투자비에도 불구하고 외국의 대기업과 경쟁하기 위하여는 기술능력이 절대적으로 부족하였다. 이를 보완하기 위해 외부 기술고문들을 적극 활용하는 한편, 한국과학기술원, 서울대, 인하대 등 대학연구진과 여러가지 공동 프로젝트를 수행함으로써 효과적인 기술습득을 하였다. 또한, 급속히 증가하는 자본수요를 충당하기 위해 한국기술개발주식회사와 대한투자신탁으로부터 대규모의 벤처자금을 유입시켰다. 최근에는 국내 중소기업으로는 처음으로 해외 증권회사들로부터 60억원이 넘는 외화자본을 유입시키는 데 성공하였다. 그리고 에바스도 교수나 디자인 전문가들을 기술고문으로 영입하여 부족한 기술력을 보완하였고 투자전문회사로부터 자본을 유입시킴으로써 부족한 자금력을 보완하였다.

4) 개별사례의 종합

다음은 앞에서의 개별사례 조사의 결과를 앞에서 제시한 명제들을 중심으로 종합한 것이다.

표(10) 개별사례 종합의 요약

산업 특성	사용된 장점	수행된 전략	전략과 자원의 관계
소비자 요구, 기술특성, 시장상황 등에 있어 변화가 심함	혁신적인 아이디어, 조직의 유연성, 도전적 조직문화, 효율적 연구개발	집중화, 기술혁신에 의한 차별화, 유연성과 혁신성에 기초한 원가우위 전략	전략의 동태적 전개과정을 통한 경쟁우위의 축적, 일시적 불균형을 통한 경쟁우위 획득

이 표에 의하면 사례기업들의 경우 모두 환경변화가 심한 산업에서 시장기회를 포착하였다. 그리고 혁신성 및 유연성, 도전적 조직문화, 효율적 연구개발 등의 장점을 잘 활용하였으며 집중화, 기술혁신 차별화, 유연성에 기초한 원가우위 등 대기업과의 직접경쟁에서 생존이 가능한 전략들을 수행하였다. 또한 그들의 전략을 시간의 흐름에 따라 보았을 때, 전략과 자원의 동태적 상호작용을 통하여 경쟁우위를 축적하여 나갔다고 할 수 있다. 이를 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 중소기업이 대기업과의 직접 경쟁에서 성공할 수 있는 일정한 환경조건이 존재하는 것 같다. 다시 말하여, 중소기업이 항상 대기업과의 직접 경쟁에서 성공할 수 있는 것은 아니라는 것이다. 본 사례기업들의 경우 모두 환경변화가 비교적 심한 산업에서 새로운 시장기회를 포착한 것이 공통점이었다. 에바스는 화장품이 전문품에서 선매품으로 인식되고 구매욕구가 고급화되는 변화추세를 잘 이용하였다. 뉴텍 역시 개인용 컴퓨터가 전문가용에서 일반 대중용으로 확산되는 시장변화를 잘 포착하였다. 메디슨은 개도국의 경제발전과 선진국에서의 개인의원수 증가라는 세계시장의 변화를 잘 활용하였다. 이러한 사실은 앞에서 제시한 명제 1의 주장을 뒷받침한다고 할 수 있다.

둘째, 중소기업에게는 대기업과의 경쟁에서 상대적으로 잘 활용할 수 있는 강점이 있는 것 같다. 예를 들자면 사례기업들의 혁신성과 유연성은 창의적 발상과 아이디어로써 대기업의 물량적 공세를 극복하는 데 핵심적 역할을 하였다. 예를 들자면, 에바스와 뉴텍은 경쟁 대기업의 십분의 일도 안되는 광고비에도 불구하고 독특한 광고방법으로 자사의 상품과 이미지를 소비자에게 전달하는 데 성공하였다. 특히 에바스는 기존 유통방식을 거부하고 종합할인코너를 이용하는 발상의 전환으로 유통망의 열세를 극복하였다. 뉴텍은 미니급에만 채용되던 스카시 콘

트롤러를 개인용 컴퓨터에 도입하는 창조적 아이디어로써 적은 연구개발비에도 불구하고 제품차별화에 성공하였으며, 메디슨 역시 최소형, 최저가라는 새로운 제품개념을 창출해냄으로써 세계시장에 거점을 마련하였다. 이러한 혁신성과 유연성은 원가우위 전략을 수행하는 데에도 중요한 역할을 담당하였다. 예를 들자면, 에바스는 기존의 방문판매 방식에서 제도판매로 발빠르게 전환함으로써 20~30% 이상 유통비용을 절감할 수 있었다. 뉴텍은 주력 제품을 재빨리 486기종으로 전환하고 부품의 구매방식을 바꿈으로써 경쟁 대기업보다 훨씬 낮은 가격으로 판매할 수 있었다. 또한 메디슨은 중소기업 특유의 연구개발 효율성을 살려 제품개발비를 외국 경쟁사의 4분의 1 수준 이하로 낮추었으며, 유연한 생산시스템을 구축함으로써 경쟁사보다 2배나 빠른 납기를 유지하였다. 또한 도전적인 조직문화와 공동체적 분위기는 혁신적인 경쟁전략을 뒷받침하는 데 커다란 강점으로 작용하였다. 이러한 연구결과는 명제2를 뒷받침한다고 할 수 있다.

셋째, 유리한 환경조건 속에서 시장기회를 포착한 후 경쟁전략을 선택하는 과정을 살펴보면, 우선 기존 문헌들이 강조하여 온 집중전략이 필수적이라고 할 수 있다. 왜냐하면 중소기업은 취약한 자원능력 때문에 자신의 강점을 가장 잘 살릴 수 있는 제한된 범위에 투자를 집중할 수 밖에 없기 때문이다. 에바스는 초창기에 보디샴프나 여성용 질세척제와 같은 특정 부문에 주력하였고, 메디슨도 저가의 소형모델과 개도국 시장에 집중하였다. 뉴텍도 개인용 컴퓨터중 386과 486기종의 본체 개발에 초점을 맞추었다. 그러나 이러한 집중전략은 기존 이론들이 강조하듯이 대기업과의 경쟁을 회피하기 위해 틈새를 찾고 거기에 안주하는 소극적인 것이 아니었다. 선택한 부문 안에서는 대기업에 강력히 저항하거나 선제 공격도 감행하는 적극성을 보였다. 예를 들자면, 에바스는 새로운 유통망의 구축을 통해 가격경쟁을 선도했으며 뉴텍도 가격이 대기업의 취약점인 것으로 인식하고 선제공격을 감행하였다. 또한 메디슨은 초소형 제품의 개발을 통해 일본기업들을 대상으로 고기능 저가격화의 선제공격을 하였다. 뉴텍도 베사로칼 및 스카시 등 새로운 기술을 먼저 채용함으로써 신제품을 선도하였다. 그리고 일단 전략적 거점의 확보에 성공하고 어느정도 투자여력을 갖게 되면 기존 대기업들이 주력하고 있는 고급 제품이나 상위시장으로 진출하는 과감성을 보였다.

넷째, 대기업과의 경쟁에서 차별화는 핵심적인 경쟁우위가 된다. 특히 기술혁신에 의한 차별화는 장기적으로 가장 확실한 성공기반을 제공한다고 할 수 있다. 그 이유는 규모의 경제를

이용한 원가우위나 광고나 유통망 등 마케팅 측면의 차별화는 자금능력이 뛰어난 대기업에게 쉽게 모방되고 압도될 수 있기 때문이다. 이에 반해, 신기술은 무형성이 높기 때문에 대기업이 물적 투자만 가지고 쉽게 모방할 수 없다. 즉 기술은 다른 형태의 자원에 비하여 상대적으로 이전이나 모방이 어렵기 때문에 경쟁우위의 획득과 유지를 위한 핵심무기가 될 수 있다 (Grant, 1991; Frohman, 1982; Dodgson, 1990). 뉴텍은 배사로칼 방식의 개발과 스카시 콘트롤러의 채용 등을 통해 대기업의 제품에 대해 차별화하는 데 성공하였으며, 메디슨은 뛰어난 제품개발 능력을 바탕으로 일본 제품들과의 경쟁에서 차별화에 성공하였다. 에바스 역시 과학적으로 처방된 고품질의 제품을 통해 소비자들 사이에서 입에서 입으로 제품을 알리는 데 성공하였다.

기술혁신 차별화가 對 대기업 경쟁전략에서 핵심이 된다는 사실은 다른 연구에서도 뒷받침되고 있다. 예를 들자면, 어윤배 등(1992)은 한국과 일본의 성공적 중소기업의 공통 특징 중 가장 두드러진 것이 기술을 바탕으로 한 경쟁우위의 확보라고 하였다. 또한, 김영배와 최영록(1992)은 기술혁신 차별화가 중소기업의 수익성에 가장 중요한 영향을 미치고 있음을 실증적으로 보여주었다. 물론 이러한 결과는 요즈음과 같이 기술의 전략적 중요성이 강조되고 있는 상황에서 비단 중소기업 뿐만 아니라 모든 기업들에게 공통된 핵심 경쟁요소라는 측면에서 새로운 발견이 아닐 수 있다. 그러나 중소기업의 경우 장기적 생존을 확보하기 위해 기술혁신 차별화가 상대적으로 더 중요하다고 할 수 있다. 중소기업이 기술혁신과 경제발전에 활력소적 역할을 한다고 강조되고 있는 것도 바로 이 때문이라고 할 수 있다(Rothwell, 1988; Pavitt, 1988; Kim, 1982).

다섯째, 원가우위는 비록 핵심적 위치는 아니더라도 對 대기업 경쟁우위 획득에 중요한 수단이다. 중소기업은 대부분 후발주자이고 상대적으로 취약한 제품 이미지를 가지고 있기 때문에 저가격은 중요한 경쟁전략의 하나임에 틀림없다. 에바스는 초창기 종합화장품 코너에서의 할인판매를 통해 전략적 거점을 마련하였으며, 뉴텍은 486 기종에 대한 파격적 가격인하로 선풍적 인기를 끌었다. 메디슨 역시 일본의 대기업들보다 20~30% 쯤 가격으로 소비자의 구매를 성공적으로 유도하였다. 그런데 유의해야 할 것은 이러한 원가우위의 추구에 있어 그 방법이 대기업과 다르다는 사실이다. 예를 들자면, 원가우위 전략은 표준화된 제품을 대량생산하고 유통하는 것이 핵심이라고 알려졌다. 그러나 이것은 주로 대기업을 위한 처방이고, 중

소기업은 규모의 경제에 의한 원가우위보다는 특유의 유연성과 혁신성을 기초로 하여 원가우위를 추구해야 한다.

위와 같은 셋째, 넷째, 다섯째의 설명은 대기업과의 직접경쟁에서 생존할 수 있는 경쟁전략이 존재함을 보여줌으로써 명제 3을 뒷받침한다고 할 수 있다.

여섯째, 혁신적인 경쟁전략을 뒷받침해주는 적절한 조직관리 능력이 필요하다. 앞에서 설명한 사례기업들은 모두 독특한 조직관리 방식을 스스로 개발하여 사용하고 있다는 공통점을 가지고 있다. 메디슨은 창업때부터 명확한 경영이념을 세워놓고 사원들의 창의성과 도전의식을 고취하기 위한 특유의 관리방법과 제도를 만들었다. 독자적인 이익분배제도, 실패를 지원하는 분위기, 3단계 결재제도, LAN System을 통한 의사소통 등이 대표적 예이다. 또한 뉴텍은 결재없는 독특한 의사결정방식을 사용하고 있으며, 에바스는 기독교 정신에 기초한 특유의 공동체적 조직문화를 구축하였다. 이러한 관리방식들은 각 기업들이 필요에 의해 창조적으로 개발한 것으로 경쟁전략을 성공적으로 수행하는데 결정적인 역할을 하였다고 판단된다. 이와 함께 주목하여야 할 것은 최고 경영자의 특성이다. 사례기업들의 경우 최고경영자들의 가치관과 의식구조가 사원들의 태도와 행동에 커다란 영향을 미치고 있음이 관찰되었다. 다시 말하여 최고경영자와의 대인 접촉기회가 많은 중소기업의 경우 최고경영자의 가치관과 신념, 그리고 행동방식이 회사의 공식적인 정책과 제도 못지않게 사원들의 행동에 중요한 영향을 미쳤다는 것이다.

일곱째, 중소기업은 전략의 동태적 전개과정을 통하여 경쟁우위를 장기적 관점에서 축적해 나갈 수 있다. 즉, 현재시점에서 선택한 전략은 미래의 자원구조에 영향을 미치며, 이에 따라 미래에 선택할 수 있는 전략이 달라질 수 있다. 예를 들자면 메디슨은 초창기 소형제품과 주변시장위주의 전략을 통하여 자원과 능력을 축적하였으며, 그 이후 점차적으로 중형제품 및 선진국시장으로 확대하는 동태적 전개과정을 보여주고 있다. 또한 에바스와 뉴텍도 이러한 동태적 전개과정을 통하여 저가격제품위주의 전략으로부터 전문화 제품 또는 고기능 첨가 등의 차별화 전략을 구사하였다. 이러한 조사결과는 명제 4를 뒷받침한다고 할 수 있다.

여덟째, 부족한 자원에도 불구하고 최고경영자의 경영목표를 용기있게 밀고나가는 과정에서 대기업과의 경쟁에서 필요한 경쟁우위가 축적된다. 사례기업들은 모두 최고경영자의 야망에 따라 과중하게 추진된 광고비지출, 기술개발투자, 공장증설 등으로 심각한 자원부족을 경

힘하였으나, 그 결과 기업의 생존과 번영에 핵심되는 브랜드이미지나 기술력과 같은 새로운 자원능력을 획득하게 되었다. 그리고 이 과정에서 취약한 내부자원능력을 외부에서 충당하고 보완하는 외부자원의 획득전략이 중요한 역할을 하였다. 중소기업은 상대적으로 투자재원이 부족하고 한정된 분야의 기술능력만을 보유하기 마련이다. 따라서 이를 보완하기 위한 창조적인 자원획득 전략이 필요하다. 앞의 사례기업들은 모두 부족한 기술능력을 보완하기 위해 대학, 개인기술자, 연구기관 등과 공식적, 비공식적 연계관계를 적극적으로 활용하고 있었다. 또한 투자재원의 조달을 위해 벤처자금이거나 정부의 각종 산업육성 자금을 적극적으로 활용하고 있다. 특히 메디슨은 국내 벤처자본회사들은 물론 해외투자자로부터 자본을 유치하는 새로운 방법을 모색하기도 하였다. 이러한 사실들은 명제 5의 주장을 뒷받침한다고 할 수 있다.

4. 요약 및 토론

본 논문은 대기업과의 직접경쟁 상황에서 중소기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 전략에 대해 탐색적 연구를 하였다. 비록 경영전략과 중소기업 분야의 이론들 대부분이 대기업과의 직접경쟁을 회피하는 소극적 틈새 전략을 주장하여 왔으나, 최근의 몇몇 연구들을 종합할 때 중소기업이 대기업과의 직접경쟁에서 어느정도 성공할 수 있다고 할 수 있다. 그러나 이러한 전략적 성공은 모든 상황에서 가능한 것은 아니다. 즉, 중소기업에게 유리한 일정한 환경조건 아래에서 특유의 강점을 살릴 때, 전략적 성공을 거둘 수 있다는 것이다. 또한 지속적인 경쟁우위의 획득을 위하여 동태적 관점에서 전략을 수립하고 수행해 나갈 필요가 있다.

대기업과의 직접경쟁에서 성공한 3개 중소기업들에 관한 사례연구의 결과를 보면, 다음과 같다. 먼저 이들은 모두 동태적으로 변화하는 환경 속에서 기회를 포착하였다. 그리고 자신의 장점을 최대한 살릴 수 있는 제한된 제품이나 시장에 투자를 집중하였다. 그렇지만 대기업과의 경쟁을 회피하기 위해 그 분야에 안주하기보다는 대기업에 강력히 저항하거나 때로는 선제 공격도 감행하는 적극성을 보였다. 또한 전략적 거점의 확보에 성공한 이후에는 과감하게 상위의 제품 및 시장에 진출함으로써 대기업과의 직접경쟁을 오히려 더욱 조장하였다. 이들이

대기업과의 경쟁에서 보여준 전략적 행태를 통하여 우리는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 대기업과의 경쟁에서도 제품차별화가 가능하며, 기술혁신에 의한 차별화가 장기적으로 경쟁우위를 확보하는 데 가장 유리하다. 그 이유는 기술의 특성상 무형성이 높기 때문에 그만큼 대기업이 쉽게 모방하기 어려운 경쟁우위를 창출할 수 있기 때문이다.

둘째, 차별화의 구체적 추진방법에 있어 발상의 전환과 창조적 아이디어가 핵심이 되어야 한다. 왜냐하면 양적인 투자만으로는 대기업과의 경쟁에서 도저히 성공할 수 없기 때문이다. 실제로 사례기업들은 경쟁 대기업의 십분의 일도 안되는 광고비와 연구개발비를 가지고 자사의 제품을 차별화하는데 성공하였다.

셋째, 원가우위도 대기업과의 경쟁에서 확보해야 할 중요한 경쟁우위이다. 그런데 이것의 획득방법은 대기업과 달라야 한다. 즉 규모의 경제에 의한 방법이 아니고, 중소기업 특유의 유연성과 연구개발의 효율성을 활용하여야 한다. 사례기업들은 소규모 생산규모에도 불구하고 특유의 유연성과 혁신능력을 활용하여 경쟁 대기업보다 20~30% 이상 싼 원가수준을 유지하였다.

넷째, 현재의 전략선택은 바람직하다고 판단되는 미래의 전략형태를 고려하여 이루어져야 한다. 취약한 자원구조를 가진 중소기업은 지속적으로 경쟁우위를 축적해 나가야 하며, 현재 수행하고자 하는 전략은 이러한 자원 및 경쟁우위 축적 과정과 동태적 적합관계를 이루어야 한다. 다시 말하여, 중소기업의 전략은 미래 전략목표를 감안한 동태적 관점에서 단계적으로 선택되고 실천되어야 한다는 것이다.

다섯째, 확고한 경영목표아래에서 다소 과중한 전략적 투자를 하는 것은 미래 바람직한 경쟁우위의 축적을 위해 필수적이다. 다시 말하여 대기업과의 경쟁에서 필요한 경쟁우위를 획득하기 위해 기존 자원의 뒷받침을 벗어난 과중한 부담의 전략실천을 감수하여야 한다. 그리고 이때 도달하고자 하는 전략적 목표(야망)와 부족한 자원간의 격차를 메우기 위하여 창조적 자원활용 전략이 중요하다. 또한, 외부의 자원을 적극 활용함으로써 구조적으로 취약한 자원능력을 보완하는 것이 중요하다. 중소기업은 투자재원이 부족하고 기술능력 또한 제한되어 있기 때문에 이를 외부에서 효율적으로 충당하고 보완하기 위한 적극적 자원획득 전략이 필요하다.

여섯째, 전략의 실천에 필요한 적절한 조직관리 능력이 뒷받침되어야 한다. 혁신적인 경쟁

전략을 실천하기 위하여는 이에 부합하는 관리 기술과 능력이 필요하다. 사례기업들은 사원들에게 일체감을 조성하고 창의적이고 자발적인 자세로 업무를 수행하도록 유도하기에 충분한 독특한 조직관리 방식을 스스로 개발하여 사용하고 있었다. 특히 사례기업들의 최고경영자들은 모두 독특한 가치관과 신념을 가지고 있었으며, 이것이 사원들의 업무태도에 중요한 영향을 미치고 있었다.

그러나 이와 같은 중소기업의 전략은 한번 성공하였다고 하여 그 효과가 계속 보장되지 않는다는 사실에 유의하여야 한다(Cooper, Willard, Woo, 1986). 왜냐하면, 중소기업의 초기 성공에 대하여 시장리더인 대기업의 새로운 반격으로 그 전략적 효과가 상실될 수 있기 때문이다. 또한 새로운 중소기업과 대기업이 강력한 경쟁자로 등장함으로써 새로운 도전에 대항하여야 할 필요가 생길지도 모른다. 그리고 초기 성공으로 상당한 성장을 함으로써 관료화나 경직된 조직문화 등 내부적인 문제에 봉착할 수도 있다. 앞으로 초기 성공 이후의 문제점과 그것에 대한 전략적 대처방안에 관하여 연구가 더 진행될 필요가 있다.

그리고 본 연구는 '전략의 동태적 전개과정' 및 '자원과 전략간의 일시적 불균형'과 같은 동태적 측면을 고려하였으나 전략과 자원간의 동태적 적합관계에 관한 충분한 연구를 하였다고 할 수 없다. 따라서 앞으로 동태적 모형에 입각한 추가분석이 더 필요하다. 특히 Hamel과 Prahalad(1993)가 지적하였듯이 내부자원의 창조적 활용의 문제가 더 연구될 필요가 있다. 또한, 본 연구는 성공기업들만을 대상으로 하였으므로 연구결과의 설득력을 높이기 위하여 대기업과의 직접경쟁에서 실패한 중소기업들을 더 연구해 볼 필요가 있다. 즉 실패기업들의 환경과 전략을 성공기업과 비교해 봄으로써 본 연구의 결과가 갖는 타당성을 평가해 볼 수 있을 것이다. 아울러, 본 연구에서 환경은 주로 적응적 관점에서 다루어졌다. 즉 주어진 환경변화에 기존의 기업이 어떻게 대응하였는가에 관한 수동적 관점으로 분석되었다. 그러나 사례분석중 에바스의 경우 유통구조의 차별화라는 전략이 오히려 선매품으로의 소비자인식의 변화를 더욱 촉진하였고, 뉴텍의 경우 고기능/저가격 전략이 일반대중 수요를 더욱 고급화시키는 영향을 미치는 등 환경에 오히려 영향을 미치는 능동적 측면이 관찰되었다. 이러한 현상은 기업의 '환경 창조'라는 보다 적극적인 개념으로 이해되어야 할 것이며, 이 개념의 전략적 의미와 시사점에 대해서는 앞으로 더 연구되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 김영배, 전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 행태: 통합적 상황모형, 한국과학기술원 박사학위논문, 1986.
2. 김영배와 최영록, "한국중소기업의 전략유형: 특성 및 성과", 중소기업연구, Vol 14, No 1, 1992, 3-37.
3. 상공부, 상공백서, 1992(1990년 국내현황).
4. 어윤배, 이원우 및 박춘엽, "한일 중소기업 전략의 비교연구", 중소기업연구, Vol 15, No 1, 1993, 3-72.
5. 이장우, "환경변화, 전략유형 및 기업성과: 비교-정태적 분석", 경영학연구, 제18권 2호, 1989, 245-273.
6. 이장우, 대니 밀러, 우성진, 손종환 "전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계", 경영학연구, 제 23권 1호, 1993, 149-172.
7. 이장우, 경영전략론, 법문사, 1995.
8. 이진주와 윤정환, "신기술 개발촉진과 모험사업의 활성화를 위한 연구", 한국과학기술원, 과학기술처, 1987. 2.
9. Abell, Derek F., and John S. Hammond, Strategic Market Planning: *Problems and Analytical Approaches*, Prentice-Hall, 1979.
10. Abernathy, William J. and Kenneth Wayne, "Limits of the Learning Curve," *Harvard Business Review*, September - October 1974, p110.
11. Advisory Committee on Industrial Innovation, final report, U. S. Government Printing Office, Washington, D. C, 1979.
12. Bain, Joe S., Price Theory, Holt Reinhart & Winston, 1952, p. 112.
13. BCG(Boston Consulting Group), Perspectives on Experience, The Boston Consulting Group, 1974.

14. Broom, M. N., J. G. Longenecker, and C. W. Moore, *Small Business Management*, Cincinnati, OH : Southwest Publishing, 1983.
15. Buzzell, R. D. and B. T. Gale, *The PIMS Principle*, Free Press, New York, 1987.
16. Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan, "Market Share : A Key Profitability," *Harvard Business Review*, January-February, 1975, pp. 97-106.
17. Cohn, T. and R. A. Lindberg, *How Management is Different in Small Companies*, New York : American Management Association, 1972.
18. Cooper, A. C., "R & D is more Efficient in Small Companies", *Harvard Business Review*, 3, 1964, 75-83.
19. Cooper, Arnold C., Gary E. Willard, and Carolyn Y. Woo, "Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept," *Journal of Business Venturing*, 1, 1986, 247-260.
20. Dodgson, M., "Technology Strategy in Small and Medium-Sized Firms", in Acs, Z. and Audretsch, D. (eds.), *The Economics of Small Firms* (Kluwer, Berlin), 1990.
21. Fiegenbaum, Avi and Anell Karnani "Output Flexibility - A Competitive Advantage for Small Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 101~114.
22. Frohman, A. L., "Technology As a Competitive Weapon", *Harvard Business Review*, 1982, 60(1), pp97-104.
23. Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 1991, pp 114-135.
24. Gross, W. 1967, *Coping with Radical Competition in Business Policy : Selected Readings and Editorial Commentaries*, A. Gross(Eds.) Ronald Press.
25. Hamel G. and C. K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, March-April, 1993, 75-83.
26. Hamermesh, R. G., M. J. Anderson, Jr., and J. E. Harris, "Strategies for Low Market Share Business", *Harvard Business Review*, 1978, pp. 95~102.

27. Hofer, Charles W. "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, December 1975, pp. 784~810.
28. Hosmer, A., "Small Manufacturing Enterprises," *Harvard Business Review*, 35, November-December 1957, 111~122.
29. Itami, H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, MA: Cambridge, 1986.
30. Kamien, M. I. and N. L. Schwartz, *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press, 1982.
31. Kim, Linsu, "Technological Innovation in Korea's Capital Goods Industry : a Micro Analysis", International Labor Organization, Working Paper, Geneva, 1982.
32. Kim, Linsu and Y. Lim, "Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, 802-827.
33. Kotler, P. and R. Singh., "Marketing Warfare in the 1980." *Journal of Business Strategy*, Winter 1981.
34. Mills, D. and L. Schumann, "Industry Structure with Fluctuating Demand", *American Economic Review*, 75(4), 1985, 758-767.
35. Pavitt, K., "The Size and Structure of British Technological Activities: What We Know and Do Not Know", *Scientometrics*, 14(3-4), 1988, 329-346.
36. Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
37. Rothwell, R., "Innovation and Firm Size: A Case for Dynamic Complementarity", *Journal of General Management*, Vol. 8, No. 3. 1983.
38. Rothwell, R., "Small Firms, Innovation and Industrial Change", *Small Business Economics*, 1(1), 1988, 51-64.
39. Schendel, D. E., and C. W. Hofer, *Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, Boston, 1979.

40. Yin, R. K., Case Study Research, 2nd Ed, Sage Publications, 1994.
41. Yoffi, D. B., Strategic Management in Information Technology, Prentice Hall, 1994.

Small Firms' Competitive Strategies Against Large Firms

Jangwoo Lee*

ABSTRACT

This article challenges a conventional advice that new or small firms in industries populated by large competitors must avoid direct competition against them and seek the protection of a market niche. It deals with three research questions: 1) Do there exist environmental conditions which offer opportunities for successful direct competition by small firms against much larger competitors. If there do, what are they? 2) Do small firms have some strengths which they can utilize for successful direct competition against large competitors? 3) What are competitive strategies which small firms must employ to successfully compete against large firms? In order to answer these questions, it implements a case study with a dynamic model as well as a static model. Particularly it, with the dynamic one, investigates the dynamic relationships between resource and strategy and the strategic meanings of 'stretch' or the imbalance between resource and strategy. It chooses three small firms recently succeeding in direct competition against very large ones, and uses a multiple-case design.

* Associate Professor, School of Business Administration, Kyungpook National University

附 錄

韓國經營學會

編輯方針 309

「經營學研究」投稿要領 311

「경영학연구」 편집방침

「경영학연구」는 한국 경영학 분야의 학술적 지식의 축적에 기여하고자 경영학 전 분야에 걸친 경험적, 개념적 연구논문 등을 게재하고 또한 한국경영학회 회원들에게 학문토론의 기회를 제공하고 그들의 교육활동에 도움이 될 학술 자료를 제공하고자 경영학교육에 관한 연구, 서평 및 경영학 연구에 실린 논문에 관한 의견 등을 게재하는 한국경영학회의 학술지이다.

이에 “경영학연구” 편집위원회(이하 편집위원회라 칭함)는 한국경영학회의 학문적 발전을 위하여 수준높은 경영학관련 논문들을 공정하고 신속하게 심사, 편집, 발간함을 그 목적으로 한다.

※ 편집방침

- (1) 경영학 분야에 관심이 있는 사람은 누구나 본 학회지에 투고할 수 있다.
- (2) 연구논문은 다른 간행물에 발표되지 아니한 것이어야 한다.
- (3) 논문의 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.
- (4) 논문의 판권은 달리 명시되지 않는 한 한국경영학회가 갖는다.
- (5) 투고된 논문은 반환하지 아니 한다.
- (6) 논문의 심사과정

- ① “경영학연구” 투고요령에 맞게 제출된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집위원장은 투고요령에 맞지 않는 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.
- ② 논문이 접수되면 편집위원장은 즉시 논문접수일자를 저자에게 서면으로 통지하며 이와 동시에 분야별 편집위원에게 2인의 심사위원 선정을 의뢰한다.
- ③ 편집위원이 자신의 논문을 투고할 경우 편집위원장이 임시편집위원을 선정하여 심사위원을 위촉하도록 한다.
- ④ 투고된 논문은 2인의 심사위원에 의해 비밀심사(심사위원에게는 논문저자의 이름을 비밀로 하고 논문저자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 하는 심사방법)를 받는다. 심사의 결과가 게재가와 게재불가로 양분되는 경우 제3심사는 편집위원이 행한다. 단 논문의 내용상 제3자의 심사가 필요하다고 판단될 경우 편집위원장이 제3의 심사위원을 선정할 수 있다.
- ⑤ 편집위원장으로부터 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 의뢰 받은 날로부터 15일 이내에 심사를 끝내고 그 결과를 편집위원회의 소정양식에 의거하여 서면으로 편집위원장에게 통지하여야 한다. 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 때에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.

- ⑥ 편집위원장은 제3심사까지를 포함한 1차심사가 완료된 후 집필자에게 그 결과를 통지하며 심사의 결과에 따라 논문의 수정을 요구할 수 있다.
- ⑦ 편집위원장으로부터 논문의 수정을 요청받은 집필자는 수정을 요청받은 날 다음에 오는 첫 방학 마지막 날까지 논문을 수정하여 편집위원회에 다시 제출하여야 한다. 집필자는 수정논문과 함께 수정요지를 제출하여야 한다. 집필자가 사유를 통보하지 않고 그때까지 수정된 논문을 제출하지 않을 경우 자신의 논문을 논문심사과정으로부터 철회한 것으로 간주한다.
- ⑧ 논문집필자가 수정하여 다시 제출한 논문은 1차 심사자가 다시 심사하도록 한다.
- ⑨ 편집위원회는 위의 과정을 통과한 논문만을 게재한다.
- ⑩ 특별기고로 초청받은 논문의 경우도 위와 같은 심사과정을 경유하여 필요한 수정을 필한 후 게재한다.
- (7) 논문 게재결정의 기준은 다음과 같다.
1. 연구주제의 중요도(이론적 실무적 및 교육적 기여도)
 2. 연구방법의 타당성
 3. 내용의 창의성
 4. 논문 내용의 효과적인 의사전달
 5. 기타 편집기술상의 요건에 부합되는 정도
- (8) 논문의 게재순서는 편집위원회가 논문을 접수한 날이 빠른 순서를 원칙으로 하고 편집위원장이 논문의 중요성과 독창성을 감안하여 이를 조정할 수 있다.
- (9) 논문게재예정증명은 게재가 확정된 후에야 발행할 수 있다.
- (10) “경영학연구”는 매년 4회(2월, 5월, 8월, 11월) 발간한다.

경영학연구 투고요령

1. 투고자는 원고 3부를 본 학회 편집위원회로 제출하여야 한다.
2. 원고의 접수일은 원고가 본 편집위원회에 도착한 날로 한다.
3. 원고는 국문 혹은 국한문 혼용으로 쓰여져야 한다.
4. 원고는 한글로 작성하는 것을 원칙으로 하며 그 길이는 도표를 포함하여 21×28cm(A4용지)에 한줄 건너 타자하여 20매 내외로 한다. 게재가 확정되면 집필자는 최종본 2부와 논문을 담은 3.5" Diskette을 편집위원회에 제출하여야 한다.
5. 원고 제1면에는 국문으로 원고제목, 투고자의 성명 및 소속기관, 연락주소 및 전화번호 등을 명기하고 원고 매수를 표시한다.
6. 원고 제2면부터 본문에 들어 가기 앞서 국문 및 영문초록과 목차를 표시한다. 국문초록과 영문초록의 길이는 1매 이내로 한다.
7. 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 한해 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문을 괄호안에 넣어 덧붙일 수 있다.
8. 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예 <표 1>, <그림 3>)와 제목 또는 설명을 붙여야 한다.
9. 각주(Footnote)는 최소화되 꼭 필요한 경우에만 작성한다.
10. 각주(Footnote)는 어구의 오른쪽 상단에 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 각면 아래 부분에 작성한다.
11. 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌의 기재순서는 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.
12. 본문 중 문헌인용의 경우 이름과 발표년도를 표기한다. 또한 특정 부분을 인용한 경우에는 페이지도 함께 기재한다.

(보기)

(김수곤, 1978) (Trice & Beyer, 1991 : p.150)

13. 참고문헌의 표시방법은 아래와 같다. 정기간행물의 경우 저자명, 연도, 논문제목, 간행물이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자이름, 연도, 도서이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.

(보기)

김수곤(1978), 임금과 노사관계, 서울 : 한국개발연구원.

- 이필상(1994), “통화신용정책이 증권시장에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영학연구*, 23, 189-215.
- 손태원(1992), “공정보상에 대한 인식과 태도”, 황일청(편), *한국사회의 불평등과 형평*, 서울 : 나남(209-250)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991), “People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior : The “Good Soldier” Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Rousseau, D. M., and Parks, J. M. (1993), “The contracts of Individuals and Organizations”, in L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 15, Greenwich, CT : JAI Press(1-43).

「經營學研究」投稿要領

「經營學研究」에의 논문제출은 별도의 原稿마감일이 없습니다. 따라서 경영학분야에 관심을 가지고 계신분이라면 언제든지 논문을 제출하실 수 있습니다. 심사과정을 거쳐 게재 확정된 논문은 게재결정 이후 가장 가까운 시기에 발간되는 「경영학연구」에 게재됩니다.

논문을 제출하실 때는 총 3부를 등기우편으로 아래의 주소로 제출하여 주시기 바라며, 제출되는 논문의 해당분야(국제경영, 인사조직, 재무론, 마케팅, 생산관리, 경영정보, 회계학, 전략경영) 및 연락가능한 주소와 전화번호를 명시하여 주시기 바랍니다.

「경영학연구」에 실리는 논문은 가설검증적인 것 뿐만 아니라 개념적이며 가설도출적인 것도 게재합니다. 한국적 경영학 이론의 발전수준을 감안한다면 가설도출적 논문이 더 큰 학문적 기여를 한다고 생각되기 때문입니다. 따라서 가설검증적 논문이든 가설도출적 논문이든 상관없이 심사에 통과된 논문은 그 논문이 접수된 순서에 따라 그 다음에 발행되는 학회지에 게재합니다. 또한 좋은 책의 서평 역시 계속해서 게재합니다. 이러한 분야에 대한 많은 투고를 기다립니다.

보내실 곳 : 156-756 서울특별시 동작구 흑석동 221

중앙대학교 경영학과
양광민 교수연구실

※ 우편 이용시 반드시 등기로 보내주십시오.

편 집 후 기

지난 한해동안 「경영학연구」는 많은 발전을 이루었습니다. 이러한 발전은 소중한 논문을 작성하여 제출해주신 회원 여러분과 바쁘신 중에도 꼼꼼하게 논문을 심사해주신 심사위원들, 그리고 항상 고생이 많은 편집위원들의 노력이 없었다면 불가능하였을 것입니다. 이렇게 많은 노력을 보여주신 모든 분들께 진심으로 감사드립니다. 특히 지난 한해동안 아무런 댓가 없이 성심성의껏 논문을 심사해 주신 아래의 심사위원께 심심한 감사의 말씀을 드립니다.

1995년도 수고해 주신 심사위원 명단

강영무(동아대)	김영곤(아주대)	박영석(동국대)
강태구(전남대)	김영배(한국과학기술원)	박우동(한양대)
장호상(서강대)	김영인(계명대)	박원우(경희대)
고완석(한국외국어대)	김종대(충북대)	박종원(고려대)
구본열(충북대)	김주엽(충북대)	박주석(경희대)
권석균(한국외국어대)	김주영(국민대)	박준용(국민대)
권 입(계명대)	김주현(숙명여대)	박찬수(한국외국어대)
권익현(동국대)	김진우(연세대)	박찬욱(경희대)
권태형(한국외국어대)	김진호(공군사관학교)	박헌준(연세대)
김경규(인하대)	김태용(부산수산대)	박호환(아주대)
김경수(전남대)	김태혁(부산대)	박홍수(연세대)
김경호(홍익대)	김태현(연세대)	배종태(한국과학기술원)
김권중(경희대)	김학수(경남대)	백기복(국민대)
김규영(조선대)	김해천(고려대)	백삼균(한국방송통신대)
김근배(송실대)	김현수(국민대)	봉현철(조선대)
김남현(계명대)	김홍범(세종대)	서길수(연세대)
김동순(중앙대)	김효근(이화여대)	서성무(중앙대)
김문철(경희대)	박경규(서강대)	서인덕(영남대)
김상훈(광운대)	박상용(연세대)	서재현(대구대)
김성국(이화여대)	박상준(국민대)	손성규(연세대)
김성영(한국방송통신대)	박성수(전남대)	손태원(한양대)
김성희(한국과학기술원)	박성연(이화여대)	송인만(성균관대)
김언수(고려대)	박세훈(숙명여대)	신만수(고려대)
김영걸(한국과학기술원)	박영렬(연세대)	신영수(연세대)

- | | | |
|--------------|--------------|---------------|
| 신준용(고려대) | 이수동(국민대) | 조영호(아주대) |
| 신철호(성신여대) | 이순용(동국대) | 조재운(아주대) |
| 신홍철(홍익대) | 이유재(서울대) | 주상룡(홍익대) |
| 안길상(충북대) | 이장우(경북대) | 주석진(경기대) |
| 안상형(서울대) | 이재경(국민대) | 최도성(서울대) |
| 안태식(아주대) | 이정진(서강대) | 최만기(계명대) |
| 양경훈(중앙대) | 이진규(고려대) | 최인혁(중앙대) |
| 양유석(아주대) | 이진용(서울산업대) | 표영인(강원대) |
| 연강흠(연세대) | 이진주(생산기술연구원) | 하영원(서강대) |
| 예종석(한양대) | 이창우(서울대) | 한경석(숭실대) |
| 오세조(연세대) | 이철(홍익대) | 한봉희(아주대) |
| 오재인(단국대) | 이태희(국민대) | 한인구(한국과학기술원) |
| 용세중(아주대) | 이호배(홍익대) | 한인수(충남대) |
| 유관희(한양대) | 임병훈(인하대) | 한정화(한양대) |
| 유병주(충남대) | 임성준(중앙대) | 한진수(동국대) |
| 유상진(계명대) | 임영균(광운대) | 한충민(한양대) |
| 유영목(단국대) | 장범식(숭실대) | 허문구(포스코경영연구소) |
| 유일성(부산수산대) | 장세진(고려대) | 허성관(동아대) |
| 유창조(동국대) | 장시영(성균관대) | 허철부(명지대) |
| 유필화(성균관대) | 장휘용(인하대) | 현소은(동덕여대) |
| 이건창(성균관대) | 전성빈(서강대) | 홍성태(한양대) |
| 이경태(연세대) | 정문중(카톨릭대) | 홍재욱(인천대) |
| 이광철(홍익대) | 정범구(군산대) | 황규대(성균관대) |
| 이대선(서강대) | 정운오(한양대) | 황규승(고려대) |
| 이동현(산업정책연구원) | 정재훈(인하대) | 황의록(아주대) |
| 이문규(연세대) | 정혜영(경희대) | 황인태(중앙대) |
| 이병철(동국대) | 조남신(한국외국어대) | 황일청(한양대) |
| 이상범(서울시립대) | 조남재(한양대) | |
| 이상수(인하대) | 조성구(동국대) | (이상 가나다순) |

논문심사결과
(1995년도에 제출된 논문)

논문분야*	제출된 논문수	게재수락		게재거부		심사과정중	
		논문수	비율	논문수	비율	논문수	비율
인사조직	20	7	35.0	5	25.0	8	40.0
가계팅	16	4	25.0	2	12.5	10	62.5
회계학	16	4	25.0	2	12.5	10	62.5
경영정보	9	1	11.1	2	22.2	6	66.7
재무관리	8	-	-	1	12.5	7	87.5
국제경영	8	1	12.5	-	-	7	87.5
경영전략	7	1	14.3	2	28.6	4	57.1
생산/OR	6	2	33.3	1	16.7	3	50.0
계	90	20	22.2	15	16.7	55	61.1

* 제출된 논문이 많은 순서임.