

위기를 기회로 삼아 배관재 강소기업으로: (주)애강의 코스닥 퇴출과 재상장 사례

김 형 래*
박 철**

(주)애강은 '에이콘'이란 사명으로 1990년 설립되어 2002년 10월까지 연간 매출액 300억 원대의 국내 PB파이프 배관시장의 80%를 점유하고 있는 코스닥 등록업체였다. 그러나 2002년 5월 창업주 2세의 회사 매각, 새로운 대주주의 횡령으로 2002년 10월 흑자부도가 나며 그 해 12월 증시에서 퇴출되었다. 위기 속에서 종업원지주회사 형태로 바꾼 애강은 4년이 지난 2006년 연간 500억 원의 매출을 이루고, 당해 4월 11일 재상장하였다. 1965년 증시가 개장된 이래 부실기업으로 퇴출됐다가 재상장된 기업이 없었던 증시 역사에 새로운 기록을 남긴 (주)애강이 위기를 극복하고 도약 할 수 있었던 이유가 무엇인지에 대하여 내용을 담고 있다. 본 사례를 통해 우수한 제품기술력, 시공실적을 바탕으로 한 시장지배력, 안정된 유통망, 신뢰와 원칙의 인적 인프라 등을 위기극복의 동력으로 제시하였다. 본 사례는 중소기업이 존재의 기로에서 위기를 극복한 상황과 전략을 심층적으로 분석하여 향후 경영학 교육과 연구에 도움을 줄 수 있을 것이다.

주제어: 종업원지주회사, 유통망, 신뢰, 코스닥, 재상장, 배관재, PB파이프, 중소기업, 사례

1. 서론

우리나라 중소기업들은 대부분 대기업의 하청구조 속에 있어서 헤르만 지몬(Hermann Simon)이 제시한 히든챔피언(Hidden champion)의 강소기업이 드문 편이다. 중소기업들은 상대적 부족한 인적, 물적 자원 때문에 지속적 경쟁우위를 발휘하는 것이 어렵다고 하지만, 사업의 기본인 시장 지향적인 마케팅 전략과 활동의 결핍도 큰 이유 중의 하나이다 (박철 박용민 2008; 박철 남형균, 2009; 이재학 외 2011). 시장에서 경쟁력 있는 제품(김신 2006; 윤현덕 2005)과 거래처와의 신뢰관계를 토대로 한 안정적 유통망(박철 2001; 한정화 2007)을 구축

하고 있다면 시장에서 지배력을 발휘하여 강소기업이 될 수 있다(이장우 2010). 이러한 경쟁력은 기업 성장 뿐 아니라 기업의 위기상황에서도 위력을 발휘한다(조미나 2013). 중소기업이 위기를 잘 극복하고 마케팅에서 성공한 사례들이 그리 많지 않다.(c.f. 박철 2004; 박철 2006) 본 연구에서 소개할 사례는 부도와 코스닥 퇴출이라는 위기를 극복함에 있어 이러한 요인들이 위력을 발휘한 내용을 정리해 보고자 한다. 뿐만 아니라 위기를 극복하는 과정에서 신뢰와 원칙의 경영(이관웅 2010; 존 헨츠먼 2011)을 전개한 경영진과 직원들의 활약을 제시해 보고자 한다.

(주)애강은 1990년도 10월에 공장을 설립하여 12년 여 동안 양질의 배관재를 생산, 보급하며 성장

논문접수일: 2013. 01. 08.

1차 수정본 접수일: 2013. 03. 30.

게재확정일: 2013. 05. 22.

* (주) 애강 경영사업부 과장

** 고려대학교 경영학부 교수(cpark@korea.ac.kr), 교신저자

해가고 있는 업체였다. 설립이후 우수한 품질을 앞세워 국내 최고의 배관자재회사로써 성장하고 있었다. 그러나 (주)애강에게도 위기가 있었다. 2002년도까지 연간 매출액 300억 원대의 국내 배관시장의 80%를 점유하고 있는 코스닥 등록업체이었으나, 창업주2세의 회사 매각, 새로운 대주주의 횡령으로 2002년 10월 흑자부도, 그 해 12월 증시에서 퇴출되는 위기를 맞게 되었다.

그러나 (주)애강은 위기상황에서 포기하지 않고 종업원지주회사 형태로 전환하여 전임직원이 피나는 노력을 하였다. 지속적인 구조조정과 꾸준한 영업활동과 시장확대에 따른 실적개선으로 애강은 2006년 코스닥에 재상장 되었다. 현재는 주택과 아파트에 공급하는 PB(폴리부틸렌)파이프를 전문적으로 생산하여 PB파이프 시장에서 70%의 점유율 유지를 보이는 등 양호한 시장지위 확보하고 있고, 건설경기 부진에 따른 매출규모 감소와 유가강세에 따른 원가율 상승에도 불구하고 적극적인 비용절감노력으로 영업이익률이 상승하였다.

위기를 기회로 삼아 부도가 난지 4년이 지난 2006년 연간 500억 원의 매출을 이루고 있고, 당해 4월 11일 재상장하게 되었다. 이는 1965년 증시가 개장된 이래 부실 기업으로 퇴출됐다가 재상장된 기업이 없었던 증시 역사에 새로운 기록이었다. 본 연구는 국내 PB배관재 시장에서 성장하고 있는 (주)애강의 위기상황과 그 극복의 원동력이 무엇이었는지를 2001년에서 2006년까지의 활동을 중심으로 분석하였다. 즉 본 사례연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, (주)애강이 직면했던 위기상황과 그 극복과정을 자세히 살펴보고, 둘째, 그 위기극복의 동력이 무엇이었는지 주로 마케팅(제품, 시장관리)과 기업문화 측면에서 분석해 보고자 한다. 국내외에 신문이나 연구소 간행물에는 기업이 부도위기와 극복과정에 대한 소개가 된 글들(c.f. 광국섭 1997; 김국태 2004)이 있으나 경영사례로서 개발된 연구는 아직 없는 실정

이다. 따라서 본 사례는 우리나라 중소기업이 코스닥 퇴출이라는 위기상황을 극복한 과정과 원인을 심층적으로 분석한 질적 연구로 시도되었다. 본 사례는 문헌연구와 더불어 기업내부 임직원들과의 심층면담을 기초로 작성되었다.

II. 제품과 시장

2.1 회사개요

(주) 애강은 지난 1990년 1월에 에이콘이라는 상호로 배관자재 전문제조 메이커로 설립하여 배관류를 생산 공급하는 업체였다. 충남 아산시 음봉면에 본사 및 제 1,2공장과 서울 양재동 서울사무소에 100여명의 종업원이 일하고 있었다. 이 기업은 급수급탕 난방용 파이프를 비롯 연결구, 분배기, 수전구 등 배관자재를 생산하고 있었다. 이들 제품은 설립 이듬해인 1991년 12월 정부로부터 PB 및 이음관 음용수 배관재료를 인정받았고 1994년에는 미국 NSF 음료수 배관재 인증 및 캐나다 CAS 규격인증, 호주 AS규격 인증을 비롯 일본 JIS 규격인증을 받아 해외로 진출하였다. 또한 수출 판매망을 유럽, 남미, 동남아 등의 지역으로 넓혀 수출시장을 확대하여 2003년 매출 400억원을 올렸으며, 2004년에는 540억원의 매출을 달성하는 등 꾸준한 성장을 거듭해 왔다. (<표 1> 참조)

(주)애강은 2006년 임직원 124명의 중소기업으로서 사업본부개념으로써 조직이 구성되어 있었다. 크게는 프로젝트사업본부, 경영사업본부, 국내영업본부, 생산관리본부로 나누어져 있었다. 2003년-2005년간 1인당 매출액 약 5억원 수준을 유지하고 있었다(표 2 참조). 부실채권의 해소와 영업외비용 요소의 감소로 인하여 2004년도 1인당 경상이

〈표 1〉 (주)애강의 주요 연혁

연 도	연 혁
1990. 01	주식회사 에이콘 설립
1993. 10	KS표시 허가 획득(KSM 3362, PPC)
1993. 12	코스닥 협회 등록
1994. 06	미국 NSF 음용수 배관재 인증 합격
1995. 11	ISO 9001인증 합격
1996. 04	에이콘 분배기 국제 실용신안 특허
1997. 04	과학기술처 KT 마크 획득
1999. 04	일본 JIS 규격 인증 합격
1999. 10	제 2공장 준공
2000. 06	3,700,000세대 PB배관재 납품(한국 2,700,000 외국 1,000,000)
2001. 12	매출 300억 달성
2002. 10	부도
2002. 11	화의신청서 제출(대전지방법원)
2002. 12	등록취소
2003. 04	화의인가 결정(대전지방법원)
2003. 12	160억 투자유치(네오플렉스 03-2 기업구조조정조합)
2004. 04	법정화의 탈피 및 회사 정상화
2004. 12	매출 543억 달성
2005. 07	(주)애강으로 사명 변경
2005. 12	코스닥 상장예비심사 승인
2006. 04	코스닥 재상장

〈표 2〉 (주)애강의 1인당 매출액 및 순이익 현황(단위: 천원)

구분	2003년	2004년	2005년
1인당 매출액	581,977	594,159	503,800
1인당 경상이익	31,209	94,074	72,156
종업원수	78명	91명	103명

자료원: (주) 애강 내부자료

익은 전년도에 비해 증가하였으나, 2005년에는 매출액감소와 종업원수 증가로 다소 하락하였다.

(주)애강은 2005년 518억원의 매출액에 53억원의 순이익을 달성했다. 1990년 회사 설립 이 후 매년 꾸준히 성장하였으며, 2004년 및 2005년에는

전반적인 건설경기 침체에도 불구하고 매출이 성장하였다. 이는 청동관 및 XL관을 배관재로 이용하던 건설사들이 마감자재를 고급화함에 따라 PB관의 수요가 증가했기 때문이었다. 2005년에는 경영진들의 중점추진전략에 따라 매출의 외형 늘리기 보다는 신

규제품개발 및 신시장 개척에 역량을 집중함으로써 매출은 증가하지 않았으나, 은나노파이프, 비례제어 시스템 등의 신제품 개발과 중국 법인설립으로 중국 현지시장거점 확보, BSI승인으로 영국 중심의 EU 시장 진출, 그리고 카자흐스탄, 베트남 등의 신시장 개척의 초석을 마련하였다.

2.2 생산 제품

배관재는 사용용도에 따라 크게 주택 내에 냉수와 온수를 공급하는 급수급탕용 배관재와 온돌배관의 변형으로 바닥에 배관을 하여 온수를 공급함으로 실내 난방을 유지하는 난방용 배관재로 구분할 수 있다. 또한, 배관재는 사용되는 재료에 따라 동관, PB관, XL관, PP-C관으로 크게 구분 할 수 있다. (주)에강은 건축용 배관재 PB파이프를 주력으로 하는 생산업체로서 PB파이프와 연결구의 매출비중이 2005년 총 매출액의 75%이상을 차지하고 있으며 상품매출 역시 배관재 설비에 필요한 부대자재로서 매출액의 22.8%를 차지하고 있다.(<표 3>참조)

PB파이프는 (주)에강이 취급하는 대표적인 품목이며, DX파이프, PPC파이프, XL파이프 등과 같은 상품으로 취급하고 있다. PB파이프는 용접이나 나사의 이음 없이 간단히 밀어넣는 방식(Push-Fit

Plumbing System)으로 개발되었다. 그래서 공구 및 기술이 전혀 필요치 않으므로 공사기간이 매우 단축되어 시공이 편리하였다. 뿐만 아니라 파이프의 원료인 PB는 충격에 강하고 내열성 및 내식성이 특히 강하여 긴 내구년수를 유지할 수 있는 장점을 지니고 있다. 기존 배관재 연결방식은 용접에 의한 부착방식을 사용하여 왔으나 (주)에강의 배관재 제품은 Push-Fit방식을 사용함으로써 기존의 용접방식의 문제점을 해결할 수 있는 새로운 방식으로 널리 인식되고 있다. 용접방식의 단점은 숙련공의 필요성, 부식에 의한 누수현상, 열 융착시 환경의 협소로 인한 유체의 저항발생 등의 문제를 해결 할 수 있는 Push-Fit방식의 핵심이 되는 제품이 PB연결구이다. 주요제품으로는 PB정티, 엘보, 소켓, 레듀샤, 이형소켓, 이형티, 에어챔버캡 외 7종(사이즈별)이 생산되고 있다.

황동연결구는 PB연결구와 사용용도가 같지만 PB연결구가 PB파이프와의 연결만 가능한 데 반해 황동연결구는 타사 파이프등과도 혼용이 가능하도록 설계되어 소비자 선택의 폭을 넓혀주는 제품이다. 주요제품으로는 수전엘보, 수전티, M발브소켓, F발브소켓, 링조인트, 아답타, 엘보아답타 외 20종(사이즈별)등이 있다.(<그림 1>참조)

<표 3> (주)에강의 품목별 매출현황(단위: 백만원.%)

구분		매출액(비율)	
		2004년	2005년
제품	파이프군	22,418(41.5%)	23,269(44.8%)
	연결구군	16,199(30.0%)	16,224(31.3%)
	기타	817(1.5%)	549(1.1%)
소계		39,434(73%)	40,042(77.2%)
상품	상품	14,546(26.9%)	11,849(22.8%)
기타	기타	88(0.1%)	-
합계		54,068(100%)	51,891(100%)

자료원: (주) 에강 내부자료



자료원: (주) 애강의 브로슈어

〈그림 1〉 (주)애강의 주요제품과 적용분야

2.3 시장구조와 특성

(주) 애강 측에서 분석하고 있는 배관재 산업의 특성은 다음과 같았다. 첫째, 배관재 산업은 건설경기 및 사회적인 인식에 영향을 받으며, 건설 등에 대한 정부정책에 따라 많은 영향을 받는 산업이었다. PB관 제품은 주로 APT 및 주택의 신규 건설현장에 납품하기 때문에 연도별 건설경기의 변동 및 건설마감재의 고급화, 융용수에 대한 사회적인 인식 등에 영향을 받는다고 할 수 있었다. 둘째, PB관 제조에 있어 가장 중요한 원재료인 PB는 전량 해외에서 수입하고 있어서 PB의 가격의 변화 및 환율의 변화에 따라 PB관 제조원가 및 가격경쟁력이 영향을 받을 수 있으며, 원료공급업체가 전 세계적으로 2개 업체에 불과하고 공급물량이 한정되어 원료 독점에 의한 진입장벽이 높은 산업이었다. PB의 원재료는 폴리뷰틸렌으로 호주의 Basell사와 일본의 Mitsui Chemical로부터 원재료를 공급받고 있었다. 셋째, 다년간의 납품경험을 바탕으로 한 제품 및 시공의 안정성에 대한 신뢰도가 없이는 시장진입이 매우 어려운 산업이었다. APT건설 후 배관재 불량으로 인

하여 시공 후 하자가 발생하는 경우 시공사에는 납품액의 수십배에 달하는 보상비용이 발생 할 수 있으며, 건설사에는 이미지 실추 등으로 인한 향후 분양성 저하로 이어질 수 있어서, 건설사들은 배관재의 선택에 있어서 매우 보수적인 성향을 보였다.

PB배관재는 가격이 높아서, APT의 급수급탕용 배관재로 주로 이용되고 있으나, 위생성, 강도, 시공의 편리성 등 우수한 특성으로 인하여 일반주택에서의 채택도 점점 늘어나고 있으며 그 사용범위도 난방용등으로 점차 확대되고 있는 추세였다. 2005년 국내의 PB배관재 시장규모는 약 600억원인 것으로 추산되었으며, 국내에서는 당사와 프렘파스트가 경쟁하고 있고, 원재료의 독점성 및 건설업체의 폐쇄성 등으로 인하여 기타 군소업체들은 시장참여가 거의 불가능한 상황이었다. XL배관재 및 PPC배관재의 경우 가격이 저렴하여 APT, 주택 및 사무실의 급수급탕용, 난방온수용 등 다양하게 이용되고 있으며, 재료확보 및 생산이 용이하여 프렘파스트, 미광산업, LG화학, 경동프라스틱 등 50-70개사가 난립하여 경쟁하고 있는 상황이었다.

PB원료공급업체가 전세계적으로 2개사인데, 원

재료는 폴리부틸렌으로 호주의 Basell사와 일본의 Mitsui Chemical로부터 원재료를 공급받고 있었다. 이 중 PB배관시장의 (주)애강은 Basell사에서 공급을 받고 있고, 프렘파스트는 Mitsui Chemical 사로부터 공급을 받아서 2업체 구도로 시장이 형성되어 있었다. 프렘파스트는 1992년 6월 (주)동양프라스틱으로 설립되어 2001년 프렘파스트로 상호를 변경하였다. 대전에 본점을 두고 있고, 2005년 현재 임직원 67명으로 구성되어 있고 연간 매출액 181억 수준으로 국내 PB시장의 25%정도를 점유하고 있었다. 최근에는 PB배관재에 대하여 2005년부터 Basell사에서 대림, 동명 등 2개업체에 원료를 공급하기로 함으로써 신규로 PB배관재 사업을 시작하였다. 그러나 PB배관재시장의 진입장벽을 극복하고 시장참여의 폭을 넓힐지는 미지수였다. <표 4>참조

(주)애강의 주된 영업은 전국 33여개의 각 대리점을 통하여 매출하거나, 건설사와의 직납계약을 통하여 이루어지고 있었다. 이 중 대리점을 통한 매출이 전체 매출액의 98%를 차지하고 있으며 건설사로의 직접 판매는 2%에 불과했다. 이는 배관재뿐만 아니라 건설기자재를 총괄적으로 구매해야 하는 건설사 입장에서서는 기사제별 개별 납품보다는 설비사를 통한 일괄 구매가 더 쉽기 때문이었다.

III. (주) 애강의 위기

3.1 위기 발생의 배경

(주)애강의 종전 사명은 '에이콘'이었다. 1990년 설립되어 영국 Hepworth사로부터 폴리부틸렌(PB) 파이프 제조기술 이전을 바탕으로 세계적인 기술력을 보유하여 국내 PB파이프 배관시장의 80%를 점유하고 있을 만큼 독점적 지위를 누렸고, 다수의 해외 인증을 받을 정도로 기술력도 인정받았다. 설립 이후부터 2001년까지 꾸준한 매출성장세를 이루어 연간 매출액 300억원 달성을 이루었고, 2002년부터 전문적인 경영컨설팅을 받아 조직체계를 재정비하여 2002년 연간 400억원의 매출목표로 하는 중견기업으로 성장하고 있었다.

위기는 2000년 10월 창업자인 이영찬(당시61세) 전 대표가 갑작스럽게 사망하면서 찾아왔다. 그의 사망으로 인하여 보유하고 있던 지분이 아들 이세준에게 상속되었으며 그는 최대주주 및 대표이사직을 수행하게 되었다. 그러나 2002년 5월 배관재사업의 의지가 없었던 이세준 전 대표이사는 (주)엔터아이에 24%의 지분을 양도함으로써 대표이사직에서 물러났고 최대주주인 (주)엔터아이는 대표이사직에 김철환 전 대표이사를 임명하였다. (주)엔터아이의 지분 양수 후 실질적인 최대주주인 이찬익은 알에프로

<표 4> PB배관 업체별 시장점유율

제품명	2003년		2004년		2005년	
	회사명	시장 점유율	회사명	시장 점유율	회사명	시장 점유율
PB	(주)애강	75%	(주)애강	76%	(주)애강	75%
	프렘파스트	25%	프렘파스트	24%	프렘파스트	20%
	-	-	-	-	대림	5%
	계	100%	계	100%	계	100%

자료원: 통계청, 한국은행 자료를 토대로 한 (주) 애강 내부자료

직의 대주주인 이병훈과 공모하여 매출액 부풀리기 및 유통사기를 저지르다 공범인 이병훈의 도주 및 알에프코직의 부도로 결국 수많은 IT업체들이 부도를 내는 일이 일어났다(파이낸셜뉴스 2002년 11월 6일), 이에 에이콘도 700억원이 넘는 대규모 부도를 냈다.

“에이콘 최종부도처리.” 2002년 11월 매스컴에서는 일제히 부도 소식을 알렸다(한국경제 2002년 11월1일자). 에이콘이 최종 부도 처리되어 퇴출 절차를 밟게 되었다고 하였고, 2002년 10월 31일 코스닥증권시장에서도 에이콘은 신한은행 역삼 기업금융지점에 돌아온 어음 40억원을 막지 못해 최종 부도 처리되었음을 공시하였다. 그리고 에이콘은 이에 따라 관리종목으로 지정됐으며 코스닥위원회가 등록 취소 여부를 결정하면 이의신청 절차를 거쳐 최종 퇴출된다고 하였다. 당시의 부도 직후 경영진은 구속되거나 종적을 감추었다. 당시 영업총괄이었던 양찬모 이사는 ‘앞이 캄캄했고 몇몇 업체에서 스카우트 제의가 있었지만 동고동락한 후배들 얼굴을 보니 발이 떨어지지 않았다’고 그 당시를 회고 하였다.

3.2 위기극복의 과정

당시 직원 중 최고참이었던 양찬모 영업총괄 이사는 공채1기로서 일반 사원으로 시작하여 생산, 자재, 관리부서를 두루 경험하면서 공장장, 영업부장 등을 거쳐 누구보다도 회사를 잘 알았고, 사원들의 신망도 두터웠다. 부도 직후 경영할 사람 없어 회사가 위기를 맞았을 때 당시 영업총괄이사로 있던 그는 회사와 직원들을 살리기로 결심하고 특유의 추진력과 결단력으로 위기극복을 위한 빠른 조치를 취하였다.

“우리가 만든 회사, 우리 손으로 일으켜보자고 후배들과 다짐했습니다. 이에 직원들도 혼연일체하여 회사

살리기에 모두 참여하기 시작하였습니다. 그리고 우선 채권단들을 설득하기 시작했습니다. ‘지금은 어렵지만 회사의 기술력을 믿어달라, 반드시 빛을 갚겠습니다.’라고 호소를 했습니다. 은행들은 부채를 분할상환 할 수 있도록 해주었고, 채권 기업들은 이자를 탕감해주었습니다.”

휴일도 없이 ‘오전 7시 출근, 새벽 2시 퇴근’이 이어졌다. ‘아는 사업으로 승부한다’며 기존 파이프 사업을 강화했다. 희생의 길이 보이기 시작했다.

“기적이라면 직원들의 희생이 이뤄낸 기적입니다. 120여명 중 부도 후 회사를 떠난 사람은 한 명뿐입니다. 직원들은 모두 이후 모두 불안한 마음이 있었지만 회사에 대한 자긍심과 사람에 대한 믿음이 있었기에 회사를 떠나지 않고 회사 살리기에 혼연일체하게 되었습니다.”

부도 당일 오후11시경 서울사무소에는 양찬모이사, 아산공장에서는 임균묵 전무이사의 지시에 의한 직원 비상소집이 있었다. 서울사무소에서는 영업직원들과 대리점사장단을 소집하여 대책회의를 시작하였고, 아산공장에서는 공장직원들을 소집하여 대책회의를 시작하였다. 양찬모 이사와 임균묵 전무이사는 모인 직원들에게 회사의 상황에 대하여 얘기하고 직원들의 동요를 조금이나마 덜기 위하여 노력했다. 아산공장의 임균묵 전무이사는 다음과 같이 회상하였다.

“공장만은 우리 손으로 반드시 지켜야합니다. 제조업체의 생명은 공장입니다. 부도가 났다고 해서 공장에서 생산을 하지 않으면 회사는 이대로 무너지게 되어있습니다. 여기서 무너지는 수는 없습니다. 공장은 무슨 일이 있더라도 계속해서 가동하도록 합시다. 여기서 무너지면 다함께 포장마차라도 하면서 직원들 서로 도우면서 다시 시작을 할 수 있도록 합시다.”

아산공장 직원들은 그 날부터 공장 문을 모두 닫

아 놓고 모든 외부출입을 통제하고 공장 가동을 멈추지 않고 계속하였다. 부도 직후 채권단들이 공장에 들어 닥치기 시작했다. 그러나 공장 문을 모두 닫아놓고 안에서 직원들이 지키고 서서 통제하니 공장 내 재산을 지킬 수 있었다. 채권단들은 공장입구에서 같이 대치하면서 공장의 움직임을 주시하기 시작했다. 이 당시 임균묵 전무이사는 당시 공장장으로 채권단들을 설득시키기 시작했다. 대치하고 있던 채권단 담당자들을 만나면서 회사의 전후사정을 같이 이야기하고 회사의 기술력과 시장상황, 직원들의 생각, (주)에강의 발전가능성에 대하여 이야기하면서 채권단을 설득하여 돌려보냈다.

또한, 모든 직원들이 거의 한달 반여동안 공장 내 기숙사에서 생활하며 밤낮으로 생산을 하고, 교대로 출입통제에 대한 교대근무를 서기 시작하였다. 당시 직원들은 와해되기보다는 오히려 더 뚝뚝 뭉치게 되는 계기가 되었다. 서로가 서로를 격려하며 그간 잘못되었던 점들을 반성하는 시간을 가지고 서로의 모든 것을 열어놓고 서로를 이해하고 더 결속을 다지는 시기가 되었다. 당시 팀장제로 운영되고 있던 조직구조에서 각 팀장들은 맡은 바 임무에 대하여 해결을 해 나가면서 직원들의 격려해나갔다.

부도 이후에도 기존의 탄탄한 영업기반을 유지하기 위하여 만전을 기했다. 영업조직의 와해는 회사의 치명적 결과를 미칠 수 있었다. 하지만 영업조직은 부도 이후에도 한치의 흔들림 없이 조직 내의 안정을 찾았고, 건설사들과의 신뢰를 깨지 않기 위하여 최선을 다했다. 아파트에 이용되는 파이프는 설치비에 비하여 하자 발생 시 건설사가 부담할 유무형의 손실이 매우 크기 때문에 건설사들은 일반적으로 제품 및 납품업체의 변경에 있어서 매우 보수적인 성향을 보이기 있었다. 따라서 그간 쌓아온 제품의 신뢰성과 시공의 안정성은 계속적으로 부각시키면서, 진행되고 있던 현장에 신뢰를 잃지 않기 위하여 납품을 계속적으로 유지하였고, 경쟁사들을 계속

적으로 견제하면서 관계유지를 계속 유지시켜 나갔다.

한편, 돈이 없어서 한 때는 원료공급이 끊기기도 하였다. 그러나 양찬모 이사는 그 동안 거래처와 쌓아놓은 신용으로 대금을 조달 할 수 있었다. 전국 33개 대리점들이 양찬모대표이사와 회사를 믿고 23억5천만원을 모아 투자했던 것이다. (주)에강의 대리점들은 판매창구의 역할만을 수행하는 것이 아니라, (주)에강의 마케팅 전략의 수립, 제품개발 등과 관련된 중요한 정보를 수집, 전달하는 창구로써 회사설립이래부터 지금까지 적극적 협력자로서 중요한 역할을 하고 있었다. 이후 (주)에강은 '종업원지주회사' 형태로 회사 살리기에 나섰다. 양우진 부사장은 당시의 상황을 다음과 같이 기자 회견했다.

“직원들이 함께 회사를 살리자고 제의해 지분을 인수하게 됐습니다. 법원이 화의개시결정을 내림에 따라 곧 채권단 회의를 열고 23일 임시주총을 개최할 예정입니다. 직원들은 종업원지주회사를 원하고 있습니다. 자진 임금삭감 등을 통해서라도 회사를 정상화 시키겠다는 의지가 강합니다.”

이후 종업원지주회사 형태로 전환하고 당시 영업 총괄이사로 있던 양찬모 이사를 대표이사로 선출한 (주)에강은 회사 회생의 박차를 가하게 되었다. 채권단은 화의 결정을 내려 직원들에게 기업 회생을 맡겼다. 채권단 가운데 은행들은 6년간 부채를 분할 상환하도록 했고, 어음을 가진 업체들은 이자 없이 3년간 분할 상환에 동의했다. 그만큼 (주)에강의 기술력과 시장지배력에 대한 믿음이 컸던 것이었다.

(주)에강의 현 경영진은 2002년 10월 부도로 인한 회사경영의 난을 타개하기 위한 일환으로 화의 절차개시 및 재산 보전처분 신청을 하였으며 동년 12월에 법원의 재산보전 처분 결정이 내려졌다. 그 후로 법원에서는 채무자 정리위원을 선임하였고 정리위원이었던 회계법인에서는 채권자와의 개별적인 화의 도의 협상을 시작하였다. 그 결과 화의 인가의

최소 찬성비율인 75%이상의 동의를 얻어냄으로써 2003년 화의인가 결정이 내려졌다. 화의인가 후 경영진은 화의 채무의 조속한 변제를 목적으로 2003년 네오플렉스03-2기업구조조정조합으로부터 160억원의 구조조정 자금을 유치하였고 동 유입자금 중 일부를 화의 채무 현금변제액으로 사용했다. 이러한 구조조정 과정 끝에 (주)애강은 2004년 4월 법원으로부터 보고의무 면제를 받았으며 1년 6개월에 걸친 구조조정 과정을 성공적으로 마무리 했다. <표 5>참조)

3.3 위기극복의 성과

(주)애강은 매출이 연평균 20%씩 늘어나면서 부도의 그림자에서 벗어났다. 2003년 매출액은 453억 원, 2004년은 540억 원이었다. 영업이익도 2004년부터 흑자로 돌아섰다. 결국 2004년 4월 화의를 졸업했다. 2005년에는 건설경기 침체 영향으

로 매출이 전년보다 4% 줄어든 518억 원을 기록했지만, 영업이익은 87억원으로 전년에 비해 오히려 1.23% 늘어났다. 당기순이익은 53억 원을 기록했다. 올해는 성장하는 중국 해외법인과 은나노 파이프, 비례제어 시스템 등 신제품에 기대를 걸고 있었다.

2005년 4월에 새로이 초일류기업으로 도약하는 자세로 사명을 에이콘에서 (주)애강으로 바꾸었다. 이러한 성과를 이룬 (주)애강은 한국 증시시장에 새로운 역사를 기록하면서 국내 언론에서 많은 관심을 모으게 되었다.

한 언론에서는 ‘애강 힘 모아 재기’라는 타이틀로 망했던 기업이 다시 일어나 재상되는 일이 증시 50년 사상 처음으로 벌어졌고, 회사를 포기하지 않은 근로자들이 뚝뚝 뭉쳐 살려낸 것이다. 그리고 마침내 (주)애강이 2006년 4월 11일 코스닥에 상장되었다. 애강은 증시 사상 처음으로 코스닥에서 퇴출되었던 회사가 다시 상장되는 기록을 남기게 되었다. 주위에서는 이러한 극적인 상황을 극복한 원인

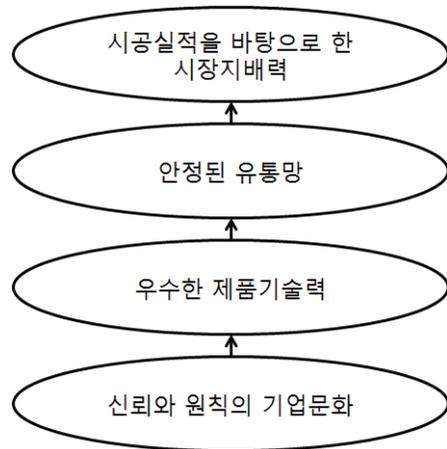
<표 5> (주)애강의 구조조정 일정 요약

일자	내용
2002.10.31	부도발생
2002.11.14	화의절차개시 신청 및 재산보전처분신청(대전지법 파산부)
2002.12.04	재산보전처분 결정고지
2002.12.16	화의개시 결정고시(채무자 정리위원 안건회계법인)
2002.12.23	임시주주총회 개최 - 경영진교체
2003.02.28	안건회계법인 의견서 제출(화의조건의 변경)
2002.12.17 - 2003.04.03	화의 채권자들과 개별협상 진행
2003.04.11	화의 채권자 집회 및 화의조건에 대한 채권자 동의
2003.04.11	화의인가 결정통보
2003.09.23	화의 조건에 의한 자본금 감소(1:2감자)
2003.12.24	네오플렉스 구조조정 자금유치(유상증자 60억, 전환사채 50억, 차입금 50억)
2003.12.24 - 2004.04.06	화의채무 조기상환을 위한 채권자와 개별협상 및 상환
2004.04.07	화의 채무 조기변제에 따른 화의채무 법원 보고의무 면제

자료원: (주) 애강 내부자료

을 가족 같은 기업 분위기 속에서 만들어진 상호 신뢰감에 해낼 수 있다는 자신감까지 더해진 것으로 평가하였다.

양찬모 대표이사는 경영의 기본은 '신뢰와 원칙'이라고 믿고 있다. '서로를 믿으면 능력이 배가 되고, 원칙을 지키면 시장이 알아서 인정해준다'는 신념 하에서 초심의 마음가짐에서 기본을 지키자는 의식을 직원들에게 심어주었다. 이에 직원들로 하나 된 마음으로 신뢰와 원칙을 가지고 경영하였기에 그러한 역사를 쓰게 되었던 것이다.



〈그림 1〉 (주) 애강의 위기극복 동력

IV. (주) 애강의 위기극복 동력

이상과 같이 (주)애강의 위기와 성과에 대하여 살펴보았다. (주)애강이 위기를 극복하고 더 성장할 수 있었던 동력은 여러 가지가 있지만, 본 사례에서는 중소기업 성공에서 중요한 제품력, 마케팅력, 그리고 기업문화의 차원에서 분석해 보고자 한다(박철, 남형균 2009). (주) 애강의 위기극복 동력은 신뢰와 원칙의 기업문화, 탁월한 제품기술력, 안정된 유통망, 시장지배력으로 요약해 볼 수 있다. 이 네 가지 요인은 시너지효과를 발휘하여 (주)애강의 위기를 극복하고 성장하게 된 토대가 되었기에 의미가 있다고 하겠다.

4.1 신뢰와 원칙의 기업문화

조직문화는 기업작동의 모든 메카니즘을 지배하고 있기 때문에 기업의 성과에 있어서 매우 중요한 요소가 되고 있다(장용선 2009; O' Tool, J. and W. Bennies 2009). 이관웅(2010)은 기업과 직원 간의 신뢰구축의 문화가 기업성과를 높이는데 중요한데, 이를 위해서는 경영자의 서번트리더십이 핵심

이라고 하였다. 존 헨츠먼(2010)은 경쟁력 있는 기업의 공통점은 원칙에 근거한 경영이라고 하였다. 성공한 중소기업의 요인에서도 신뢰와 원칙의 조직문화가 강조되고 있다(이장우 2010; 조미나 2013; 윤현덕 2005; 헤르만 지몬 2008). 신뢰와 원칙은 기업 내부 구성원 뿐 만 아니라 거래처들에게도 기회주의적 성향을 감소시켜 관계의 질을 높여서 성과를 높이게 된다(존 헨츠먼 2011).

애강이 부도와 코스닥 퇴출이라는 위기 앞에서 강한 극복능력을 보여준 토대가 바로 신뢰와 원칙의 기업문화였다. 애강은 창업시기부터 '신뢰와 원칙'이라는 기업문화를 정착하기 위해 노력하였다. 고객들에게 뿐 만 아니라 기업내부 임직원들 사이에서도 서로 믿는 문화를 형성하였고, 원칙에 입각한 경영을 중요시하였다. 인사에 있어서도 공정을 가장 앞세워 능력 있는 인재를 등용하였다.

한번 망한 회사가 그 조직, 인원 등 골격을 그대로 유지하기란 '낙타가 바늘구멍 통과하기'만큼 어렵다는 게 정설이었다. 증권가에서 코스닥 재상장의 '애강 스토리'를 기적이라고 부르는 것도 그런 이유였다. 그러나 (주) 애강은 부도당시 회사 영업총괄이사였던 양찬모 대표이사는 경영진마저 포기한 회사를 인

수하여 직원들과 함께 그 기적을 일궈냈다. 양찬모 대표이사는 (주)에이콘 창립시 부터 지금까지 동사에 몸담아 오고 있었다. 공장장, 영업이사 등을 거쳐 2002년 12월에 (주)에이콘의 대표이사로 취임하였다. 양찬모 대표이사는 국내 PB파이프의 공급이 전무하던 시절부터 PB파이프 개발 및 생산에 힘써오면서 기존의 배관재 시장에서 (주)애강의 이름을 널리 알리기 시작하였고 현재 급수급탕용 배관재시장의 선두주자로 거듭나게 한 장본인이었다. 또한 그 외에도 모든 임직원들이 '신뢰와 원칙'이라는 회사방침 하에서 영업관리 및 생산기술 확보, 연구개발에서 전문성을 구축해 왔다. 이러한 기업문화와 전문성은 부도와 경영진의 교체라는 위기상황에서 위력을 발휘하였다.

위기상황에서 임직원들의 결속력을 다지게 한 것은 (주)애강의 기업문화인 '신뢰와 원칙'을 변함없이 유지했기 때문이었다. 양 대표도 "서로를 믿으면 능력이 배가 되고, 원칙을 지키면 시장이 알아서 인정을 해준다."는 애강의 정신과 문화를 강조하였다. 일한 기업문화는 거래처들과의 관계를 변하지 않게 만들었다. 부도당시 경쟁사에서는 시장잠식을 위하여 적극적으로 거래처들과 접촉하였지만, (주)애강의 거래처들은 이탈하지 않았다. 제품과 회사에 대한 신뢰성도 크지만 결정적인 것은 그러한 문화를 만들고 있는 인적 인프라였다. 거래처들은 양 대표 이하 모든 임직원들을 믿고 계속적으로 거래를 하였으며, 이에 부응하여 전 임직원들은 부단한 노력으로 생산과 납품에 차질이 없게 약속을 지켜나갔다. 또한 전국 33개 대리점들은 양 대표와 회사를 믿고 23억5천만 원을 모아 (주)애강에 투자했다. 이는 그 동안에 쌓아놓은 신뢰와 원칙 경영의 결과라고 할 수 있었다.

부도가 나기 전부터 (주)애강은 유난히 가족적인 분위기의 회사였다. 이러한 신뢰하는 가족적 분위기는 서로에 대하여 격려하면서 경쟁을 할 수 있는 분

위기를 만들었다. 아산공장의 임근묵 전무이사는 부도당시 직원들에게 '회사가 망하면 직원들끼리 포장마차하면서 서로 같이 가자'라고 말하며, 직원이 아닌 가족과 같은 마음으로 위로하고 격려하면서 1개월 이상 공장에서 직원들과 함께 생활하였다. 그리고 직원들의 어려움이 있을 때면 사비를 털어서라도 해결을 해주었다. 이러한 경영진들의 마음은 그대로 직원들에게 전달되면서 직원들도 '나'보다는 '우리'라는 생각으로 회사생활을 하게 되었다. 부도 당시 회사를 떠난 사람은 단 한 명뿐이었다. 그 당시 한 직원은 '내가 회사의 재기를 위하여 희생을 한다는 생각보다는 사람에 대한 강한 믿음이 있었기에 이런 어려운 상황을 극복하기 위하여 노력하면서 그 어려운 상황을 즐기며 일 할 수 있었다'라고 말하였다. '모든 일은 결국 사람이 하는 것이다.'라는 말이 있듯이 이러한 강한 기업문화가 없었다면 지금의 (주)애강은 존재하지 않았을 것이다.

또한, 이러한 신뢰와 원칙을 바탕으로 기업문화는 거래처, 임직원 뿐 만 아니라 공급처에도 영향을 주었다. 부도 당시 자재공급에 대하여 대금결제에 대하여 불확실하였지만, 공급업체에서는 자재를 공급을 끊지 않고 해 주었다. 부도 당시 자재공급을 중단한 업체는 1개 업체 뿐 이었다. 공급업체의 한 임원은 그 당시에 대하여 다음과 같이 말했다.

“(주)애강 기업에 대한 신뢰도 있었지만, (주)애강 임직원들에 대한 믿음도 컸기 때문에 부도 당시에도 자재를 공급하기로 결정했습니다. 부도 당시의 임직원들의 회생을 위해 노력하는 모습과 10여년 동안 거래를 하면서 쌓아놓은 서로에 대한 신뢰가 있었기에 그러한 결정을 하게 된 것입니다.”

(주)애강의 주요 공급처들은 회사 창립이래부터 현재까지 계속적으로 거래를 하고 있었고, (주)애강의 공급처에 대한 정책은 상호간의 신뢰를 바탕으로 단기간의 이윤을 위한 공급처가 아닌 협력체로써 상

호간의 WIN-WIN전략에 그 바탕을 두고 구매정책을 펼치고 있었기에 이와 같은 결과가 있었던 것이었다.

결국 기업을 이루는 것은 사람이고, 그 사람들이 만들어 가는 문화와 경영철학인 것이다. 이런 강력한 신뢰와 원칙이라는 강력한 기업문화는 기업이 위기상황에 있을 때 위력을 발휘하여 애강이 재도약하는 발판이 되었다. 앞서 제시한 탁월한 제품력과 마케팅력은 바로 이러한 기업문화의 토대에서 나왔다고 할 수 있다.

4.2 우수한 제품기술력

(주)에강에서 생산하는 배관용 파이프는 크게 PB 파이프와 연결구로 구성되며, 액체의 누수를 허용하지 않기 위해서는 PB의 물리적인 특성을 유지하면서, PB파이프 및 연결구 각 구성 부품에 있어서 고도의 정밀성을 요구하는 제품이라고 할 수 있다.

먼저, PB파이프는 압출, 냉각, 인취, 절단의 4단계 제조과정을 거쳐서 제조된다. 그러나 PB파이프의 물리적 특성이 매우 민감하여 원재료의 생산 LOT, 원재료를 녹이는 실린더의 온도, 금형의 온도, PB가 녹은 상태의 온도 등에 따라서 매우 다른 물리적인 특성을 보이며, 실린더, 금형 및 용해(Melt)온도가 적정한 수준을 유지하지 못할 경우 제품 불량률의 원인이 될 수 있었다. 또한, 이러한 온도는 계절별, 온도별, 습도별로 서로 다른 수준을 요구하고 있어서 다년간의 생산 경험을 통한 노하우를 보유하고 있지 아니한 경우 정상적인 제품을 생산하는 것은 사실상 불가능하다고 할 수 있었다. 또한, 냉각과정에서의 진공탱크내의 압력(파이프의 원형을 형성하는 과정), 냉각수의 온도를 어떻게 유지하느냐, 분사각도를 어떻게 유지하느냐, 분사세기를 어떻게 할 것이냐에 따라서도 많은 불량품이 양산될 수 있다. 또한, 분당 어느 정도의 파이프를 생산

하느냐 하는 것도 양질의 제품을 생산할 수 있는 중요한 요소로 작용할 수 있었다. (주)에강은 생산의 각 포인트별로 각각의 변수별로 공정관리의 노하우를 보유하고 있을 뿐만 아니라, 각각의 불량률의 유형 및 원인에 대한 자료를 설립이후부터의 경험을 바탕으로 축적하고 있어서 어떠한 상황에서도 정상제품을 생산할 수 있는 기반을 구축하고 있었다.

PB연결구의 생산에 있어서도 (주)에강은 10여년간의 Hehworth사로 부터의 기술이전을 바탕으로 정밀금형설계기술을 보유하고 있을 뿐만 아니라 캡, 그랩링, 오링 등의 핵심부품에 대하여도 각각의 제품의 특성을 유지하기 위한 재료의 선택, 공정관리 등에 있어서 노하우를 보유하고 있었다.

이와 더불어 PB배관의 선두업체가 될 수 있었던 것은 철저한 품질관리에 있다고 할 수 있다. (주)에강은 크게 3가지의 차별화된 품질관리 원칙을 준수하여 철저한 품질관리에 만전을 기하였다. 첫째, 가동율이 우선이 아닌 정확성과 정밀도가 최우선인 “고객 Zero Complain”을 추구하고 있으며, 공정의 실명제를 확고히 하여 자주 검사 체제를 확립하였다. 둘째, 상호 보완할 수 있는 Cross Checking System을 항상 가동하고 있었다. 작업자가 미처 확인치 못한 사항에 대하여는 고정 검사자가 이를 확인해 주고 또한 매 30분마다 샘플을 채취함으로써 최종 검사자가 이를 재차 확인하는 3단계 검증을 실시하고 있었다. 셋째, 철저한 시험 검증을 통한 확인 출고 시스템을 시행하고 있었다. 공인시험기관과 버금가는 시험기를 구입 또는 자체 제작하여 확인하고 또 재확인하는 시스템이다. 이를 철저히 지키기 위해 현장 검사 인원을 제외한 품질관리 인원은 총 8명으로 이루어져 있었다. 이렇게 PB배관재에 관하여는 다년간의 경험과 지속적인 개선을 통하여 업계 최고의 기술력을 보유하고 있었다. 이러한 기술력의 바탕이 되는 회사 설립이 후부터 현재까지 10여년 이상 된 업체 최고의 엔지니어들을 보유하고 있었

다. 또한 매년마다 공정품질개선을 위한 목표를 수립하여 작업의 지속적인 개선활동을 하고 있었고, 매년마다 10건 이상의 공정품질개선들이 이루어 계속적인 생산기술의 업그레이드를 하고 있었다. 생산 전반에 관하여도 생산성향상과 원칙에 의한 생산활동을 위하여 12항목의 KPI(활동성과지표관리)를 설정하여 주기적으로 매월 활동 및 성과에 대하여 모니터링하고 관리, 개선하고 있으며, 업체 최고의 엔지니어들은 지속적으로 기술개발을 하고 있으며, 체계적인 프로그램을 가지고 직원들에게 기술 전수를 해 주고 있다. 이러한 전체적인 생산 활동과 다년간의 경험을 보유하고 기술자들의 기술력이 시장에서 고객에게 외면당하지 않게 하는 원동력이 되었다. 따라서 기업활동이 기본이 되는 우수한 제품력의 유지는 기업이 위기에 직면했을 때 이를 극복할 수 있는 기본동력이 된다는 것을 알 수 있다.

4.3 안정된 유통망

PB배관재는 대리점, 특판점 등을 통하여 판매되고 있어 제품성능 이외에 유통망 또한 중요한 경쟁요소라고 할 수 있었다. 유통망의 안정화에 따라서 시장동향의 파악, 소비자의 요구의 파악 및 제품의 문제점 등을 즉시 파악하는 능력과 이에 대한 대처능력이 달라지기 때문에 유통망의 안정은 경쟁력의 중요한 요소라고 할 수 있었다.

(주)애강의 주된 영업은 파이프 및 연결구 등의 제품 및 상품을 전국의 각 대리점을 통하여 매출하거나, 건설사와의 직납계약을 통하여 이루어지고 있었다. 이중 대리점을 통한 매출이 전체 매출액의 98%를 차지하고 있었다. 이는 배관재뿐만 아니라 건설기자재를 총괄적으로 구매해야 하는 건설사 입장에서 기자재별 개별 납품보다는 설비사를 통한 일괄 구매의 용이성을 기인한 것이었다.(<표 6>참조)

(주)애강의 영업형태의 또 하나는 영업팀의 건설사 SPEC 영업이 있었다. 건설사에서 급수용 옥내 배관자재에 대한 시방을 PB배관재로 하게 되면, 설비사들은 PB배관재 생산업체 중 선택해서 시공을 하는 것이었다. 이러한 건설사들의 구조는 (주)애강의 회생과 대리점 이탈을 막아 주는 중요한 역할을 했다. 부도 당시 일부 건설사에서 시공하고 있던 아파트 현장들이 중간공정까지 이루어져 있었다. 이렇게 중간공정까지 이루어진 현장은 동종 PB배관재라고 해도 타사의 제품으로 중간에 쉽게 바꿀 수 없는 구조였다. 그 이유는 건설사에서 동일한 현장에 품질과 특성에 차이가 있는 제품이 같이 투입되는 것은 최종소비자를 설득하기는 어려움이 있었기 때문이었다. 이러한 유통구조 아래 대리점 또한 (주)애강의 회생을 위해서 뿐만 아니라 대리점들의 사업보존을 위하여 노력했다. 만일 설비사에서 PB배관재의 선택을 타사에 제품으로 변경한다면 대리점 또한 치명적인 손실을 가져가게 되는 것이었다. 이러한

<표 6> (주)애강의 2005년 판매경로별 매출액(단위: 백만원)

매출유형	판매경로	판매경로별매출액(비중)
제 품	회사 → 대리점 → 거래처	39,277 (75.7%)
	회사 → 건설사	764 (1.5%)
상 품	회사 → 대리점 → 거래처	11,757 (22.3%)
	회사 → 건설사	273 (0.5%)
합 계		51,891 (100%)

자료원: (주) 애강 내부자료

이유는 PB배관재의 경우 각 제조사마다 대리점들을 가지고 있는 체제로 하고 있었으며, 각 대리점들은 타사의 PB제품을 같이 취급 할 수 없었기 때문이었다. 타사 제품으로의 전환되는 것은 그 설비사와 대리점과의 거래가 정지 된다는 것을 의미했다. 그렇기에 대리점들은 더욱 더 (주)애강의 회생을 위하여 노력했다. 이러한 유통구조의 특수성에 의하여 부도 당시 대리점들은 (주)애강의 회생과 대리점들의 보존을 위하여 대리점 연합을 결성하여 더 폭넓고 단단하게 짜여진 다양한 채널의 유통망 구축을 구축하게 되었다. (주)애강은 현재 더 이상의 대리점을 늘리지 않으면서 이러한 대리점들의 영업권을 철저히 보장해주었다. 대리점 판매방법은 신규개설과 기존 대리점에 대한 육성과 관촉지원으로 구분이 되는데 신규개설은 마케팅전략에 따라서 각 지역의 적절한 유통업체를 선정하여 개설하였다.

(주)애강의 대리점은 판매장구의 역할만을 수행하는 것이 아니라, (주)애강의 마케팅 전략의 수립, 제품개발 등과 관련된 중요한 정보를 수집, 전달하는 창구로서의 중요한 역할을 수행한다고 할 수 있었다. 서울지역을 비롯한 전국 각지에 30여개의 전국적인 대리점망을 구축하고 있으며, 전국 각지의 대리점은 건설관련 정보, 제품의 불만사항에 대한 정보, 고객의 추가적인 니즈(Needs)에 대한 정보를 수집하여 본사에 전달하는 역할을 수행함으로써, (주)애강의 매출계획 수립과 제품개발 및 제품의 하자 발생시 즉시 대응하여 AS의 기동력을 제고함으로써 (주)애강의 안정적인 영업관리의 적극적 협력자로서 중요한 역할을 수행하였다. 대부분의 대리점들은 (주)애강의 설립이후부터 현재까지 함께 한 판매경험을 바탕으로 지속적인 모니터링을 통하여 안정적이고 신뢰할 수 있는 유통망을 확보하였다. 이러한 안정적인 유통망은 거래처들에게 신뢰감을 더해 주는 역할을 해주었고 (주)애강의 부담을 덜어주는 동반자로서의 역할을 충실히 해주었기에 어려움을 같이

극복할 수 있었다.

(주)애강은 서울을 포함해 부산, 대구, 대전, 광주 등 주요 대도시마다 각 지역을 담당하는 대리점 체제를 구축함으로써 전국 배관자재 공급 도소매점의 직간접적인 유통망 기반을 확보하였다. 이를 기반으로 향후에도 전국 건설현장의 배관재공급의 대부분을 커버할 계획이다. 또한 이를 통해서 (주)애강은 절대적 우위를 가지고 있는 PB관 뿐 만 아니라 기타 자재에 대해서도 시장 점유율의 안정적인 성장을 추구하였다. 유통경로 구성원들은 비록 우리와 같은 조직은 아니지만, 그들이 우리의 우군이 되어 줄 때 강력한 버팀목 역할을 하게 된다. (주)애강은 평소 신뢰하고 효과적인 거래처(대리점) 관리를 통해 부도의 위기에서도 흔들림 없이 유통망을 장악할 수 있었고 이는 다시 출발하는 원동력이 되었다.

4.4 시공실적을 바탕으로 한 시장지배력

배관재 설비에 있어서 가장 중요한 요소 중에 하나는 시공의 신뢰성이라고 할 수 있다. 급수급탕 설비의 경우 APT 1세대당 설치비가 36만원(최중소 비자기준)정도에 불과하여 전체 건설비에서 차지하는 비중은 매우 낮지만, 하자발생시 이에 따른 기업 이미지 저하로 발생하는 손실가능성은 매우 높아서 매우 중요한 설비로 분류되었다. 따라서 건설사들이 배관자재를 선택함에 있어서 가장 중요한 기준은 동제품의 사용으로 인한 하자 가능성 유무 및 당해 회사의 시공실적 노하우라고 할 수 있었다. (주)애강은 설립이래부터 총 150여개의 건설사를 통하여 약 400만여 세대에 급수급탕, PB난방 및 이중관 해더 공법에 이용되는 파이프를 공급한 바 있으며, 이를 통하여 각 건설사들로부터 시공의 신뢰성 및 품질의 안정성을 인정받았다. 전문화된 바와 같이 아파트에 이용되는 파이프는 설치비에 비하여 하자발생시 건설사가 부담 할 유무형의 손실이 매우 크기 때문에

건설사들은 일반적으로 제품 및 납품업체의 변경에 있어서 매우 보수적인 성향을 보였다. 따라서 (주)애강이 그간 쌓아온 제품의 신뢰성과 시공의 안정성은 시장의 지배력을 갖는 데 중요한 요인으로 작용하였다. 이러한 신뢰성과 시공의 안정성에 관한 사항은 경쟁업체와 후발업체에게는 상당한 진입장벽으로 되었다. 이렇게 지속적으로 국내 PB배관재 시장을 육성해 왔으며, 지속적으로 신공법 및 신제품의 개발을 통해 시장을 선도하고, 건설문화를 향상시켜 나가고 있는 장점을 가지고 있었다.

Push-Fit 공법은 기존의 국내시장에 용접이나 용접 방법에 비해 시공성을 개선하였고, 원터치 조립으로 부가적인 작업 기구가 불필요하고, 작업자 1인만으로도 효율적인 작업 수행을 가능하게 하여 공사기간을 단축시키고, 인건비 절감의 효과를 제시하였다. 이러한 시공성 개선으로 PB가 시장의 주력으로 성장하여 국내 아파트 급수급탕 부문의 95%이상 채택하게 되는 성과를 이루었고, 세계 시장에서도 경쟁력을 갖추게 되었다. 또한 신공법개념인 이중관해더 공법을 개발하였다. 이는 세대내 급수체계를 연결구 없이 단일/이중 파이프로 구축하여 하자 원인을 원천적으로 제거하는 신공법이었다. 이중관해더 공법의 장점은 연결부속 사용이 적어 시공성이 우수하고 슬라브 철근사이에 매립 배관되어 별도의 배관공간이 불필요하며, 이중관으로 배관하여 누수하자 발생 시 보수가 용이하였다. 그리고 배관 매립 시공으로 후속 공정의 훼손으로 인한 하자가 없고, 수격현상(순간 고압으로 인한 충격)이 없으며, 해더 분배방식으로 공급 유량의 변화가 적었다. 이러한 신공법으로 (주)애강은 시장의 선도 역할을 해왔다. (주)애강은 학습조직(Leading Company)으로써 끊임없는 연구개발을 통하여 시장에서 요구하는 제품개발을 위하여 노력하였다. 다른 업체들이 하지 못하는 베리어파이프, 열융착 PB연결구, 급수분배기함, 분배기박스, 양구형분배기, 은나노 파이프 및

연결구, 분배기를 개발하였고, 폴리부틸렌 배관용 수격방지기, 바닥 복사 난방용 시스템 분배기 등의 개발을 추진하였다.

이렇게 시장을 선도해 나가며 새로운 건축문화를 형성하는 (주)애강은 고객이 외면하지 않고, 부도가 발생했음에도 불구하고 고객은 계속적으로 주문을 주었고, (주)애강이 회생을 기대하게 하는 역할을 했다. 그 이유는 (주)애강의 고객들과 PB배관재 시장의 사용자들에게 (주)애강은 그 동안 시장을 선도하면서 쌓아놓은 제품기술력과 신뢰감이 다른 대체 제품에 대하여 생각조차 못하게 했던 것이다. 이렇게 과거의 훌륭한 실적을 통해 고객사에게 신뢰를 쌓았고, 이 신뢰는 다시 경쟁업체에 대해서 진입장벽으로 작용하였던 것이다. 이를 통해 발생한 시장 지배력은 애강이 위기를 극복하고 다시 출발하는 원동력이 되었다. 즉, 시장에서 쌓은 신뢰자본은 부도의 위기에서도 쉽게 사라지지 않았던 것이다.

V. 결론

지금까지 (주)애강의 위기를 극복하게 된 원동력에 대한 사례를 살펴보았다. (주)애강의 사례를 연구하면서 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 기업 위기시 신뢰와 원칙을 바탕으로 한 기업문화의 형성이 모든 활동의 기본으로써 그 위기를 극복하고 더 성장할 수 있는 원동력이라는 점을 보여주었다.

둘째, (주)애강의 위기극복경영 사례는 중소기업의 제품생산기술력이 얼마나 중요한 가를 보여주었다. 고객의 욕구에 맞는 품질의 제품을 제공한다면 고객은 절대 외면하지 않는다는 것을 보여주었다.

셋째, 안정적 유통망을 확보하여 고객에 대한 대응과 정보를 수집하고 활용함으로써 지속적인 고객

의 정보를 업데이트하고 마케팅전략과 영업활동의 보완과 변화만이 성공적인 영업활동을 보장해준다는 것이다.

넷째, 기술력을 바탕으로 한 끊임없는 개발을 하여 시장의 선도 역할이 중요하다는 것을 알려주었다. 현재의 상황에 만족하고 머무르지 않고 지속적인 연구개발로 신제품을 출시하여 시장의 선도역할을 하며 고객의 니즈를 충족시키고 신뢰성을 쌓아가야 한다는 점을 보여 주었다.

이상과 같이 살펴본 바와 같이 (주)애강은 어려운 위기를 기술력, 시장지배력, 안정된 유통망, 신뢰와 원칙의 인적인프라에 의해 극복함으로써 질적, 양적 성장을 이룰 수 있었다. 이러한 핵심역량과 함께 세계 초일류 기업으로 장기적 성공을 이루기 위해 향후 고려해야 할 과제가 몇 가지 있다.

첫째, 현재의 동종제품에 대한 기술력이 (주)애강을 언제까지 보장해 줄 것인가이다. 경쟁사들이 계속적으로 시장 잠식을 위해 노력하고 있는 지금 이 시점, 현재의 주력상품인 PB파이프 및 연결구는 단기간내에 같은 품질수준의 경쟁제품이 생기게 되고 PB배관시장의 평준화된 시장이 될 것이다. 이제는 단순히 품질이 아닌 제품디자인, 포장방법, 배송방법 등 고객의 Needs의 만족을 넘어서 고객감동의 수준으로 전환해야 할 것이다. 또한 현재의 기술력을 바탕으로 응용할 수 있는 연관제품에 대한 기술력 개발에도 노력하여야 할 것이다.

둘째, 시장지배력 강화를 위하여 고객의 신뢰도에 대하여 정확히 재파악을 해야 할 것이다. Enduser의 충성도가 (주)애강 제품에 대한 충성도인지, 영업직원에 대한 충성도인지, 대리점에 대한 충성도인지를 정확히 구분하여 파악하고 분석하여 재정비해야 할 것이다. 또한 시장의 선도적인 역할을 하기 위하여 종합배관자재로서의 브랜드 마케팅을 해야 할 것이다. '(주)애강하면 PB파이프'라는 이미지를 극복하고 '(주)애강하면 종합배관자재'라는 이미지를

가질 수 있도록 기존 제품에 한정되지 말고 새로운 제품개발과 함께 사업에 대한 다각화하여 포트폴리오를 재구성해야 할 것이다. 이러한 새로운 구상에 서도 (주)애강에 대한 연관성을 고객이 느낄 수 있도록 브랜딩 마케팅에도 중점을 두어야 할 것이다.

셋째, 내수의 측면에서 현재의 유통망이 언제까지 유지될 수 있는가를 고민해야 할 것이다. 대리점들에 대한 최종사용자들의 충성도가 커질수록 대리점들이 추구하는 마케팅전략방향으로 (주)애강 전체의 방향이 기울게 될 것이다. 이는 단기적인 측면에서는 유리할 수 있으나 장기적인 측면에서는 (주)애강이 시장을 선도하지 못하게 되고 이끌려 다니게 되는 현상이 일어날 소지가 있을 것이다. 또한 수출의 측면에서 적극적인 마케팅전략이 필요하다. 적극적으로 배관에 관련된 세계박람회 모두 참여하여 시야를 넓히고, 벤치마킹하고, 새로운 고객을 찾아 나서야 할 것이다. (주)애강의 모든 것들을 세계화 시켜서 세계 일등 종합배관자재회사로 도약해야 할 것이다.

넷째로 인적인프라의 재정비를 해야 할 것이다. 외부적으로 더 많은 충성고객을 유지하도록 노력하여 튼튼한 연결고리로 만들고 지속적인 파급효과를 낼 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 내부적으로는 전문적이고 체계적인 훈련 통하여 넓은 시야를 가질 수 있도록 계속적으로 유도하고 제시해야 할 것이며, 지식과 소양을 갖춘 인적자원을 확보하여 과거와 현재를 연결하여 미래를 새롭게 창출할 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 어려움에 직면한 중소기업체들에게 중요한 교훈을 주고 있다. 중소기업들은 자신의 핵심역량에 집중하여 먼저 뛰어난 아이템을 보유하고 있어야 한다. 품질 좋고 차별화된 제품력을 가지고 있지 못한 기업들은 위기에 직면했을 때 재도약이 힘들다. 이를 통해 유통망과 시장을 장악하고 있다면 위기의 시기에도 얼마든지 시련을 극복할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 내적인 역량들을 결

집시키는 것은 강력한 기업문화이다. 최고경영진의 경영철학이 담긴 기업문화가 형성되어 있다면 그 토대위에서 임직원을 결속시키고 여러 가지 위기극복책을 실현시킬 수 있을 것이다.

본 연구는 정성적인 방법을 이용하여 한 중소기업이 위기상황과 그 극복동력을 심층적으로 분석한 사례이다. 따라서 질적인 연구가 가지는 주관성이라는 한계를 가지고 있다. 주요내용은 기본적으로 내부 인터뷰를 통해 도출하고 분석되어 이론적인 전개와 객관적 분석이 결여되어 있다. 또한 외적요인(주변 환경이나 경쟁상황) 중심이 아니라, 한 기업의 내적인 역량을 중심으로 개발된 사례이기 때문에 외부 상황분석에 의한 전략적 판단과 실행에 대한 내용은 심층적으로 분석하지 못하였다. 향후 연구에서는 이러한 위기에서 재도약한 다른 기업들의 사례들을 더 개발하여 비교연구가 필요하다. 이렇게 하여 중소기업의 위기극복의 동력에 대한 일반화시킬 수 있는 요인들을 제시해야 할 것이다. 또한 이를 토대로 중소기업의 위기극복요인에 대한 실증적인 연구가 필요하다. 이들 요인에는 기업내적, 외적 요인이 있을 수 있고, 기업내적으로는 기능별 요인들이 있을 수 있다. 이런 요인들 중에서 가장 위기극복에 큰 영향을 미친 것을 실증하는 연구도 가능할 것이다.

〈토의문제〉

1. (주) 애강의 위기원인은 무엇이었는가?
2. 중소제조기업으로서 애강은 위기를 극복하기 위해 어떤 노력을 하였는가?
3. (주)애강이 코스닥에서 퇴출된 뒤, 재상장하기까지 위기극복의 동력은 무엇이라고 생각하는가?

참고문헌

- 곽규섭 (1997), “크라이슬러 위기극복 사례,” **자동차경제**, 182호, 34-36.
- 김국태 (2004), “위기극복 기업에서 배우는 지혜,” **LG주간경제**, 232호(9월15일자), 3-7.
- 김신(2006), “벤처기업의 핵심성공요인에 관한 연구,” **인터넷비즈니스연구**, 7(1), pp.119-143.
- 박철(2001), “중소제조기업의 경로관리 특성과 유통정보화가 마케팅성과에 미치는 영향,” **중소기업연구**, 23(2), pp.53-73.
- 박철(2004), “중소기업 구매프로세스의 전자상거래화: (주) 일진 코퍼레이션 사례,” **경영교육연구**, 8(1), 115-131.
- 박철(2006), “중소기업의 성공적인 브랜드 경영: 줄자 메이커 (주) 코메론 사례,” **마케팅관리연구**, 11(1), 139-159.
- 박철, 남형균 (2009), “중소기업 마케팅성공 및 애로요인에 관한 사례연구,” **중소기업연구**, 31(2), 185-196.
- 박철, 박용민(2008), “벤처기업의 신상품 출시와 마케팅 전략: (주)지음의 컴퓨터 쿨링시스템 실패사례,” **기업가정신과벤처경영**, 11(3), 65-81
- 동아일보, “회사는 부도나도 기술엔 부도없다,” 2006년 3월 23일자.
- 머니투데이, “에이콘, 올해 매출목표 510억,” 2003년 1월 30일자.
- 머니투데이, “애강, 재기성공한 배관분야 선두,” 2006년 3월 25일자.
- 이관웅(2010), 회사와 직원의 신뢰구축을 위한 서번트 리더십의 비밀, 넥서스 BIZ.
- 이장우(2010), SMALL GIANTS 대한민국 강소기업, 미래인.
- 이재학, 김인규, 이미순, 박 철(2011), “녹색벤처기업의 마케팅 성과에 영향을 미치는 애로요인에 관한 연구,” **기업가정신과벤처경영**, 14(2), 49-69.
- 장용선(2009), 기업경쟁력 조직문화에 달려있다, 이담북스.
- 조미나(2013), 한국강소기업들의 성공비결, 석세스티브이.
- 존 헌츠먼 (2011), 원칙으로 승부하라, 럭스미디어.

중앙일보, "4년전 퇴출된 '애강'...똥똥 뭉쳐 부활한 그들,"
2006년 3월 30일자.

윤현덕(2005), 중소기업 우수경영 실천사례, 기업은행.
파이낸셜뉴스, "(주)애강 코스닥 신규상장 기념식," 2006년
4월 11일자.

파이낸셜뉴스, "알에프roz직 유통사기, PC업계 피해 도미노',"
2002년11월6일자.

한국경제신문, "에이콘최종부도처리", 2002년 11월1일자.
한국일보, "부도 에이콘 종업원지주사 추진," 2002년 12월
1일자.

한정화(2007), 벤처창업과 경영전략, 홍문사
헤르만 지몬(2008), 히든 챔피언: 세계시장을 제패한 숨은
1등 기업의 비밀, 흐름출판.

O' Tool, J. and W. Bennies (2009), "What's Needed
Next: A Culture of Candor, Harvard Bu-
siness Review, June, 54-61.

YTN TV, "돌아오는 퇴출기업," 2006년 4월 2일 방영.
MBC TV, "'애강'힘 모아 재기," 2006년 4월 10일 방영.
(주)애강 사업설명서(주식)(2006.03.27) 출처 : 금융감독
원(<http://dart.fss.or.kr/>)

(주)애강 기업홈페이지, <http://www.aikang.co.kr>
(주)애강 IR(Investor Relation)자료

A Case of AeKang Co., Ltd.: Success Factors of KOSDAQ Re-entry

Hyung Rae Kim* · Cheol Park**

Abstract

AeKang was established as 'Aicon' in 1990 and its annual sales volume was 30 billion Won in 2002. AeKang's domestic market share was 80% in PB pipe and registered KOSDAQ. However, AeKang was kicked out from KOSDAQ due to bankruptcy at the end of 2002. The main reasons of exit were irrelevant M&A and unethical behavior of new owner. All members of AeKang made efforts to overcome the crisis and AeKang re-entered KOSDAQ in 2006. It is the only case of re-entry to stock market for small and medium sized company in Korea. The success factors are excellent production technology, market dominance by trust, stable marketing channels, and infrastructure based trust and principle. In conclusion further issues of AeKang were suggested. This case would help to educators of management offering in-depth analysis of situation and strategy for small and medium sized company in the crisis.

Key Words: Market Dominance, Marketing Channel, Trust, Principle, Small and Medium Sized Company, KOSDAQ, PB Pipe, Case

* Manager of Administration, AeKang Co., Ltd.

** Professor of Marketing, School of Business Administration, Korea University

〈Teaching Note〉

위기를 기회로 삼아 배관재 강소기업으로: (주)애강의 코스닥 퇴출과 재상장 사례

Synopsis

우리나라 중소기업들은 대부분 대기업의 하청구조 속에 있어서 독자적인 경쟁력을 갖춘 강소기업이 드문 편이다. 중소기업들은 상대적 부족한 인적, 물적 자원 때문에 지속적 경쟁우위를 발휘하는 것이 어렵다. 특히 사업의 기본인 시장 지향적인 마케팅 전략과 실행이 어려운 실정이다. 본 사례는 중소기업이 부도와 코스닥 퇴출이라는 위기를 극복함에 있어 시장지향성과 마케팅 노력들이 위력을 발휘한 내용을 다루었다. 이 과정에서 신뢰와 원칙의 경영을 전개한 경영진과 직원들의 활약을 제시해 보고자 하였다.

(주)애강은 '에이콘'이란 사명으로 1990년 설립되어 2002년 10월까지 연간 매출액 300억 원대의 국내 PB파이프배관시장의 80%를 점유하고 있는 코스닥 등록업체였다. 그러나 2002년 5월 창업주 2세의 회사 매각, 새로운 대주주의 횡령으로 2002년 10월 흑자부도가 나며 그 해 12월 증시에서 퇴출되었다. 위기 속에서 종업원지주회사 형태로 바꾼 애강은 4년이 지난 2006년 연간 500억 원의 매출을 이루고, 당해 4월 11일 재상장하였다. 1965년 증시가 개장된 이래 부실기업으로 퇴출됐다가 재상장된 기업이 없었던 증시 역사에 새로운 기록을 남긴 (주)애강이 위기를 극복하고 도약 할 수 있었던 이유가 무엇인지에 대하여 내용을 담고 있다. 우수한 제품기술력, 시공실적을 바탕으로 한 시장지배력,

안정된 유통망, 신뢰와 원칙의 인적 인프라 등을 위기극복의 동력으로 제시하였다. 본 사례는 중소기업이 존폐의 기로에서 위기를 극복한 상황과 전략을 심층적으로 분석하여 향후 경영학 교육과 연구에 도움을 줄 수 있을 것이다.

Teaching Point

첫째, 1990년 창업 이래 꾸준히 성장하던 (주)애강의 위기원인은 무엇이었는가?

둘째, 갑작스런 창업자의 사망과 이에 따른 기업 승계의 실패는 중소제조기업을 위기에 빠뜨린다. 중소제조기업이으로서 애강은 위기를 극복하기 위해 어떤 노력을 하였는가?

셋째, 대규모 부도처리가 된 (주)애강이 코스닥에서 퇴출된 뒤, 재상장하기까지 임직원들의 헌신적인 노력이 있었다. 이 과정에서 (주)애강의 위기극복의 동력은 무엇이라고 생각하는가?

Assignment Question and Analysis

1. (주)애강의 위기발생 원인

가장 큰 위기발생은 발단은 2000년 10월 창업자

인 이영찬(당시61세) 전 대표의 갑작스런 사망이었다. 그의 사망으로 인하여 보유하고 있던 지분이 아들 이세준에게 상속되었으며 그는 최대주주 및 대표이사직을 수행하게 되었다. 그런데 기업승계의 의미가 있었던 이 기업승계는 순조롭지 못했다. 가장 큰 문제는 아들이었던 이세준 대표가 배관재 사업에 대한 의지가 없었다. 그래서 2002년 5월 그는 (주)엔터아이에 24%의 지분을 양도함으로써 대표이사직에서 물러났다. 최대주주인 (주)엔터아이는 대표이사직에 김철환 전 대표이사를 임명하였다. (주)엔터아이의 지분 양수 후 실질적인 최대주주인 이찬익은 알에프프로직의 대주주인 이병훈과 공모하여 매출액 부풀리기 및 유동사기를 저지르다 공범인 이병훈의 도주 및 알에프프로직의 부도로 결국 수많은 IT업체들이 부도를 내는 일이 일었다. 이에 에이콘(애강의 전신)도 700억원이 넘는 대규모 부도를 냈다.

에이콘이 최종 부도 처리되어 퇴출절차를 밟게 되었다고 하였고, 2002년 10월 31일 코스닥증권시장에서도 에이콘은 신한은행 역삼 기업금융지점에 돌아온 어음 40억원을 막지 못해 최종 부도 처리되었음을 공시하였다. 그리고 에이콘은 이에 따라 관리종목으로 지정되었다. 당시의 부도 직후 경영진은 구속되거나 종적을 감추었다. 이러한 기업승계의 실패로 인해, 인수합병후 관리부실 및 경제범죄 도구로 전략, 그리고 부도와 코스닥 퇴출이라는 위기로 이어졌다. 따라서 중소기업은 언제 닥칠지 모르는 창업자나 대표의 유고를 대비하여 미리미리 후계구도를 잡고 준비시키는 일이 중요하며, 코스닥 상장업체가 부도적한 경제범죄나 사기에 이용당하지 않도록 하는 것이 필요하다.

2. 애강의 위기극복 노력들

당시 직원 중 최고참이었던 공채1기 출신의 양찬모 영업총괄 이사는 누구보다도 회사를 잘 알았고,

사원들의 신망도 두터웠다. 부도 직후 경영할 사람 없어 회사가 위기를 맞았을 때 그는 회사와 직원들을 살리기로 결심하고 특유의 추진력과 결단력으로 위기극복을 위한 빠른 조치를 취하였다.

특히 그는 채권단들을 설득하는데 첫 번째 노력을 다했다. 회사의 기술력을 제시하고 반드시 빛을 쬐겠다는 호소를 했다. 이에 은행들은 부채를 분할상환 할 수 있도록 해주었고, 채권 기업들은 이자를 탕감해주었다.

뿐만 아니라 직원들도 휴일도 없이 '오전 7시 출근, 새벽 2시 퇴근'이 이어졌다. '아는 사업으로 승부한다'며 기존 파이프 사업을 강화했다. 120여명 직원 중 부도 후 회사를 떠난 사람은 한 명뿐이었다. 이렇게 어려운 가운데서도 동요하지 않고 직원들은 일치 단결하였다. 아산공장 직원들은 모든 외부출입을 통제하고 공장 가동을 멈추지 않고 계속하였다. 부도 직후 채권단들이 공장에 들이닥쳤으나, 공장문을 모두 닫아놓고 안에서 직원들이 지키고 서서 통제하니 공장내 재산을 지킬 수 있었다. 또한, 모든 직원들이 거의 한달 반여동안 공장 내 기숙사에서 생활하며 밤낮으로 생산을 하고, 교대로 출입통제에 대한 교대근무를 서기 시작하였다. 당시 직원들은 와해되기보다는 오히려 더 똘똘 뭉치게 되는 계기가 되었다. 서로가 서로를 격려하며 그간 잘못되었던 점들을 반성하는 시간을 가지고 서로의 모든 것을 열어놓고 서로를 이해하고 더 결속을 다지는 시기가 되었다.

부도 이후에도 기존의 탄탄한 영업기반을 유지하기 위하여 만전을 기했다. 영업조직의 와해는 회사의 치명적 결과를 미칠 수 있었다. 하지만 영업조직은 부도 이후에도 한치의 흔들림 없이 조직 내의 안정을 찾았고, 건설사들과의 신뢰를 깨지 않기 위하여 최선을 다했다.

심지어 원료공급 자금이 바닥났지만 그 동안 거래처와 쌓아놓은 신용으로 대금을 조달 할 수 있었다.

전국 33개 대리점들이 회사를 믿고 23억5천만원을 모아 투자해 주었다. (주)애강의 대리점들은 판매창구의 역할만을 수행하는 것이 아니라, (주)애강의 마케팅 전략의 수립, 제품개발 등과 관련된 중요한 정보를 수집, 전달하는 창구로서 회사설립이래부터 지금까지 적극적 협력자로서 중요한 역할을 하고 있었다.

이후 (주)애강은 '종업원지주회사' 형태로 회사 살리기에 나섰다. 당시 영업총괄이사로 있던 양찬모 이사를 대표이사로 선출하였다. 채권단은 회의 결정을 내려 직원들에게 기업 회생을 맡겼다. 채권단 가운데 은행들은 6년간 부채를 분할 상환하도록 했고, 어음을 가진 업체들은 이자 없이 3년간 분할 상환에 동의했다. 그만큼 (주)애강의 기술력과 시장지배력에 대한 믿음이 컸던 것이었다.

그 후 (주)애강은 매출이 연평균 20%씩 늘어나면서 위기를 극복하기 시작했다. 영업이익도 2004년부터 흑자로 돌아섰다. 결국 2004년 4월 회의를 졸업했다. 2005년 4월에 새로이 초일류기업으로 도약하는 자세로 사명을 에이콘에서 (주)애강으로 바꾸었다. 2006년 4월 11일에 동사는 코스닥에 재상장되었다. 애강은 증시 사상 처음으로 코스닥에서 퇴출되었던 회사가 다시 상장되는 기록을 남기게 되었다. 주위에서는 이러한 극적인 상황을 극복한 원인을 가족 같은 기업 분위기 속에서 만들어진 상호신뢰감에 해낼 수 있다는 자신감까지 더해진 것이었다.

3. 애강의 위기 극복 동력

(주)애강이 위기를 극복하고 더 성장할 수 있었던 동력은 여러 가지가 있지만, 본 사례에서는 중소기업 성공에서 중요한 제품력, 마케팅력, 그리고 기업문화의 차원에서 분석해 볼 수 있다. 즉, 애강의 위기극복 동력은 신뢰와 원칙의 기업문화, 탁월한 제품기술력, 안정된 유통망, 시장지배력으로 요약해

볼 수 있다.

1) 신뢰와 원칙의 기업문화

애강은 창업시기부터 '신뢰와 원칙'이라는 기업문화를 정착하기 위해 노력하였다. 고객들에게 뿐 만 아니라 기업내부 임직원들 사이에서도 서로 믿는 문화를 형성하였고, 원칙에 입각한 경영을 중요시하였다. 인사에 있어서도 공정을 가장 앞세워 능력 있는 인재채를 등용하였다. 모든 임직원들이 '신뢰와 원칙'이라는 회사방침 하에서 영업관리 및 생산기술확보, 연구개발에서 전문성을 구축해 왔다. 이러한 기업문화와 전문성은 부도와 경영진의 교체라는 위기상황에서 위력을 발휘하였다. 위기상황에서 임직원들의 결속력을 다지게 한 것은 (주)애강의 기업문화인 '신뢰와 원칙'을 변함없이 유지했기 때문이었다. 양 대표도 "서로를 믿으면 능력이 배가 되고, 원칙을 지키면 시장이 알아서 인정을 해준다."는 애강의 정신과 문화를 강조하였다. 일한 기업문화는 거래처들과의 관계를 변하지 않게 만들었다. 부도당시 경쟁사에서는 시장잠식을 위하여 적극적으로 거래처들과 접촉하였지만, (주)애강의 거래처들은 이탈하지 않았다. 또한, 이러한 신뢰와 원칙을 바탕으로 기업문화는 거래처, 임직원 뿐 만 아니라 공급처에도 영향을 주었다. 부도 당시 자재공급에 대하여 대금결제에 대하여 불확실하였지만, 공급업체에서는 자재를 공급을 끊지 않고 해 주었다. 부도 당시 자재공급을 중단한 업체는 1개 업체 뿐 이었다."

결국 기업을 이루는 것은 사람이고, 그 사람들이 만들어 가는 문화와 경영철학인 것이다. 이런 강력한 신뢰와 원칙이라는 강력한 기업문화는 기업이 위기상황에 있을 때 위력을 발휘하여 애강이 재도약하는 발판이 되었다. 앞서 제시한 탁월한 제품력과 마케팅력은 바로 이러한 기업문화의 토대에서 나왔다고 할 수 있다.

조직문화는 기업작동의 모든 메카니즘을 지배하고

있기 때문에 기업의 성과에 있어서 매우 중요한 요소가 되고 있다(O' Tool, J. and W. Bennies 2009). 이관용(2010)은 기업과 직원간의 신뢰구축의 문화가 기업성과를 높이는데 중요한데, 이를 위해서는 경영자의 서번트리더십이 핵심이라고 하였다. 존 헨츠먼(2010)은 경쟁력 있는 기업의 공통점은 원칙에 근거한 경영이라고 하였다. 신뢰와 원칙은 기업 내부 구성원 뿐 만 아니라 거래처들에게도 기회주의적 성향을 감소시켜 관계의 질을 높여서 성과를 높이게 된다.

2) 우수한 제품기술력

(주)애강에서 생산하는 배관용 파이프는 크게 PB 파이프와 연결구로 구성되며, 액체의 누수를 허용하지 않기 위해서는 PB의 물리적인 특성을 유지하면서, PB파이프 및 연결구 각 구성 부품에 있어서 고도의 정밀성을 요구하는 제품이라고 할 수 있다. 다년간의 생산 경험을 통한 노하우를 보유하고 있지 아니한 경우 정상적인 제품을 생산하는 것은 사실상 불가능하다고 할 수 있었다. (주)애강은 생산의 각 포인트별로 각각의 변수별로 공정관리의 노하우를 보유하고 있을 뿐만 아니라, 각각의 불량 유형 및 원인에 대한 자료를 설립이후부터의 경험을 바탕으로 축적하고 있어서 어떠한 상황에서도 정상제품을 생산할 수 있는 기반을 구축하고 있었다.

또한 애강이 PB배관의 선두업체가 될 수 있었던 것은 철저한 품질관리에 있다고 할 수 있다. (주)애강은 크게 3가지의 차별화된 품질관리 원칙을 준수하여 철저한 품질관리에 만전을 기하였다. 첫째, 가동율이 우선이 아닌 정확성과 정밀도가 최우선인 “고객 Zero Complain”을 추구하고 있으며, 공정의 실명제를 확고히 하여 자주 검사 체제를 확립하였다. 둘째, 상호 보완할 수 있는 Cross Checking System을 항시 가동하고 있었다. 셋째, 철저한 시험 검증을 통한 확인 출고 시스템을 시행하고 있었

다. 공인시험기관과 버금가는 시험기를 구입 또는 자체 제작하여 확인하고 또 재확인하는 시스템이다. 이렇게 PB배관재에 관하여는 다년간의 경험과 지속적인 개선을 통하여 업체 최고의 기술력을 보유하고 있었다. 이러한 전체적인 생산 활동과 다년간의 경험을 보유하고 기술자들의 기술력이 시장에서 고객에게 외면당하지 않게 하는 원동력이 되었다. 따라서 기업활동이 기본이 되는 우수한 제품력의 유지는 기업이 위기에 직면했을 때 이를 극복할 수 있는 기본동력이 된다는 것을 알 수 있다.

3) 안정된 유통망

PB배관재는 대리점, 특관점 등을 통하여 판매되고 있어 제품성능 이외에 유통망 또한 중요한 경쟁요소라고 할 수 있었다. 유통망의 안정화에 따라서 시장동향의 파악, 소비자의 요구의 파악 및 제품의 문제점 등을 즉시 파악하는 능력과 이에 대한 대처능력이 달라지기 때문에 유통망의 안정은 경쟁력의 중요한 요소라고 할 수 있었다.

(주)애강의 주된 영업은 파이프 및 연결구 등의 제품 및 상품을 전국의 각 대리점을 통하여 매출하거나, 건설사와의 직납계약을 통하여 이루어지고 있었다. 이중 대리점을 통한 매출이 전체 매출액의 98%를 차지하고 있었다. 이는 배관재뿐만 아니라 건설기자재를 총괄적으로 구매해야 하는 건설사 입장에서 기자재별 개별 납품보다는 설비사를 통한 일괄 구매의 용이성을 기인한 것이었다.

(주)애강의 영업형태의 또 하나는 영업팀의 건설사 SPEC 영업이 있었다. 건설사에서 급수용 옥내 배관자재에 대한 시방을 PB배관재로 하게 되면, 설비사들은 PB배관재 생산업체 중 선택해서 시공을 하는 것이었다. 이러한 건설사들의 구조는 (주)애강의 회생과 대리점 이탈을 막아 주는 중요한 역할을 했다. 이러한 유통구조 아래 대리점 또한 (주)애강의 회생을 위해서 뿐만 아니라 대리점들의 사업보존

을 위하여 노력했다. 만일 설비사에서 PB배관재의 선택을 타사에 제품으로 변경한다면 대리점 또한 치명적인 손실을 가져가게 되는 것이었다. 타사 제품으로의 전환되는 것은 그 설비사와 대리점과의 거래가 정지 된다는 것을 의미했다. 그렇기에 대리점들은 더욱 더 (주)애강의 회생을 위하여 노력했다. 이러한 유통구조의 특수성에 의하여 부도 당시 대리점들은 (주)애강의 회생과 대리점들의 보존을 위하여 대리점 연합을 결성하여 더 폭넓고 단단하게 짜여진 다양한 채널의 유통망 구축을 구축하게 되었다.

(주)애강의 대리점은 판매장구의 역할만을 수행하는 것이 아니라, (주)애강의 마케팅 전략의 수립, 제품개발 등과 관련된 중요한 정보를 수집, 전달하는 창구로서의 중요한 역할을 수행한다고 할 수 있었다. 이러한 안정적인 유통망은 거래처들에게 신뢰감을 더해 주는 역할을 해주었고 (주)애강의 부담을 덜어주는 동반자로서의 역할을 충실히 해주었기에 어려움을 같이 극복할 수 있었다.

4) 시공실적을 바탕으로 한 시장지배력

배관재 설비에 있어서 가장 중요한 요소 중에 하나는 시공의 신뢰성이라고 할 수 있다. 건설사들이 배관자재를 선택함에 있어서 가장 중요한 기준은 동제품의 사용으로 인한 하자 가능성 유무 및 당해 회사의 시공실적 노하우라고 할 수 있었다. (주)애강은 설립이래부터 총 150여개의 건설사를 통하여 약 400만여 세대에 급수급탕, PB난방 및 이중관 해더 공법에 이용되는 파이프를 공급한 바 있으며, 이를 통하여 각 건설사들로부터 시공의 신뢰성 및 품질의 안정성을 인정받았다. 전술한 바와 같이 아파트에 이용되는 파이프는 설치비에 비하여 하자발생시 건설사가 부담 할 유무형의 손실이 매우 크기 때문에 건설사들은 일반적으로 제품 및 납품업체의 변경에 있어서 매우 보수적인 성향을 보였다. 따라서 (주)애강이 그간 쌓아온 제품의 신뢰성과 시공의 안정성

은 시장의 지배력을 갖는 데 중요한 요인으로 작용하였다. 이러한 신뢰성과 시공의 안정성에 관한 사항은 경쟁업체와 후발업체에게는 상당한 진입장벽으로 되었다.

이렇게 시장을 선도해 나가며 새로운 건축문화를 형성하는 (주)애강은 고객이 외면하지 않고, 부도가 발생했음에도 불구하고 고객은 계속적으로 주문을 주었고, (주)애강이 회생을 기대하게 하는 역할을 했다. 그 이유는 (주)애강의 고객들과 PB배관재 시장의 사용자들에게 (주)애강은 그 동안 시장을 선도하면서 쌓아놓은 제품기술력과 신뢰감이 다른 대체 제품에 대하여 생각조차 못하게 했던 것이다. 이렇게 과거의 훌륭한 실적을 통해 고객사에게 신뢰를 쌓았고, 이 신뢰는 다시 경쟁업체에 대해서 진입장벽으로 작용하였던 것이다. 이를 통해 발생한 시장 지배력은 애강이 위기를 극복하고 다시 출발하는 원동력이 되었다. 즉, 시장에서 쌓은 신뢰자본은 부도의 위기에서도 쉽게 사라지지 않았던 것이다.