

도전, 혁신, 열정, 끈기 그리고 플렉스피트: 벤처기업 성장과 기업가 정신

김 영 찬*
이 한 근**

최근 국내 벤처기업시장 규모는 성장하고 있으나, 벤처기업의 존속과 성장에 대한 우려 또한 지속적으로 제기되는 상황이다. 이는 2013년 기준 우리나라 벤처기업들이 창업 3년차 이후 생존율이 41.0%로 OECD 회원국 중 최하위를 기록하고 있기 때문이다. 이에 대부분의 기존 연구들은 벤처기업들의 지속적인 경쟁우위를 창출하는 역량으로 기업의 물리적·상황적 요소 보다는 시장기회를 발견하고 이를 지속적으로 성장시킬 수 있는 최고 경영자의 기업가 정신이 중요하다고 지적하고 있다. 이에 본 연구에서는 우리나라 벤처기업의 저성장에도 불구하고, 현재까지 괄목할 만한 성장을 보여준 플렉스피트 기업에 대한 기업가 정신과 신제품 개발에 관하여 살펴보고자 하였다.

플렉스피트 기업에 대한 사례를 분석한 결과, 플렉스피트 기업의 창업가 조병태 회장은 '목표를 달성하고자 하는 열정과 의지'가 매우 높은 것으로 확인 되었다. 이에 관한 구체적 특성으로 1) 성공에 대한 의지(Guts), 2) 상황적 문제에 대한 회복력(Resilience), 3) 목표를 성취하기 위한 진취성(Initiative) 4) 이를 지속적으로 이끌어가는 인내력(Tenacity) 등을 발견할 수 있었다. 이러한 조병태 회장의 기업가 정신은 '누구도 모방할 수 없는 혁신적 신제품'을 개발 하는데 중요한 역할을 하고 이를 통해 지속경쟁 우위를 지속적으로 창출 할 수 있는 원동력이라는 것을 파악 할 수 있었다.

주제어: 기업가 정신, 그릿, 신제품 개발

1. 서 론

“당신은 비전을 세우는 순간 첫 발걸음을 뗀 것이다. 하지만 이를 지속적으로 밀고 나가는 성실성이 있어야 비전을 달성할 수 있다”

(Angela Duckworth, 2016, GRIT, p.342)

최근 창조와 혁신이 대두됨으로써, 벤처기업들의 지속적인 성장은 매우 중요한 이슈로 등장하고 있다 (문창호, 2013). 과거 한국증권연구원이 발표한 보고서에 따르면 2015년에 국내 벤처기업 수는 처음으로 3만개를 돌파한 것으로 파악되었다. 또한, 국

내 벤처기업 중 매출 1,000억 원 이상을 달성한 벤처기업은 2014년 기준 460개사(社)로 2005년 이후 10년 만에 약 6.8배 증가한 것으로 확인되었다. 이러한 벤처기업의 성장은 고용창출 효과, 대기업과의 동반성장, 사회적 회복력 증가 등으로 이어짐에 따라 국가경제 전반에 중요한 영향을 미친다(박은경과 강태구, 2014).

비록 우리나라 벤처기업시장 규모는 성장하고 있으나, 벤처기업의 존속과 성장에 대한 우려는 지속적으로 제기되는 상황이다. 이는 2013년 기준 우리나라 벤처기업들이 창업 3년차 이후 생존율이 41.0%로 OECD 회원국 중 최하위를 기록하고 있기 때문

논문접수일: 2017. 11. 09. 게재확정일: 2018. 01. 02.

* 연세대학교 경영대학 교수(youngkim@yonsei.ac.kr), 제1저자

** 연세대학교 경영대학 경영연구소 연구원(lee.hangeun.1007@gmail.com), 교신저자

이다(한국무역협회, 2015). 이러한 저성장에 있어 일부 연구들은 벤처기업이 대기업에 비해 상대적으로 기업 규모가 작고 자원이 제한적이며, 외부적으로 시장 환경의 불확실성과 극심한 경쟁 상황 등으로 인해 지속적인 성장이 이루어지지 않고 있음을 지적하고 있다(권영철, 2004; Freeman & Causgil, 2007). 하지만, 대부분의 연구자들 및 실무자들은 벤처기업의 경쟁우위를 창출하는 역량으로 기업 내·외부의 물리적/환경적 요소보다, 시장기회를 발견하고 이를 지속적으로 성장시킬 수 있는 CEO의 기업가 정신(Entrepreneurship)을 지적하고 있다(구혜영 등, 2017; 박동수와 구연희, 2007; 윤기창과 김영래, 2009; Lumpkin & Dess, 1996; McDougall & Oviatt, 2000). 실제 2015년 OECD 글로벌 기업가정신지수(GEI: Global Entrepreneurship Index)를 조사한 결과, 우리나라는 OECD 34개 회원국 중 22위에 그쳤다(한국경제연구원, 2015). 따라서 벤처기업의 지속적인 성장을 위한 기업가 정신은 매우 중요한 이슈라 할 수 있다.

우리나라 벤처기업의 저성장에도 불구하고, 지금까지 괄목할 만한 성장을 보여준 기업이 있다. 바로 플렉스피트(Flexfit LLC) 기업이다. 플렉스피트는 미국 뉴욕에 본사를 둔 Headwear OEM 기업으로 1994년부터 현재까지 미국시장에서 15% 이상의 점유율을 이어가며, 부동의 1위라는 고무적인 성장을 하고 있다. 이러한 플렉스피트 기업의 지속 경쟁 우위는 조병태 회장의 기업가 정신을 토대로 한 경쟁자가 모방할 수 없는 혁신적 제품 개발과 고객만족 관리 활동에 있다.

이와 관련하여 플렉스피트의 성공적인 요소들을 구체적으로 살펴보면, 경쟁기업들과의 차별적 특징을 확인할 수 있는데 먼저, 플렉스피트 기업을 설립한 조병태 회장의 기업가 정신이다. 조병태 회장은 플렉스피트 기업이 기술 중심의 벤처성향이 강한 세계적 기업으로 성장하는 과정에서 열정과 신념을 가지

고 주도적 역할을 하였다. 특히, 미국에서의 창업 초기 때, 조병태 회장은 기술, 경험, 자본, 문화, 언어 등 사업에 대한 기반이 전무하다시피 열악한 상태였음에도 불구하고, 끊임없는 시장조사를 통해 제품 혁신을 추진하고 위험을 감수하며 진취적으로 기업 활동을 수행함으로써 이러한 진입장벽을 극복하고 창업에 성공하였다. 또한, 기업을 설립한 이후에도 시장 트렌드 및 기회를 추구하려는 의지로 지속적으로 시장기회를 탐지하고 고객을 발굴함으로써 플렉스피트를 세계적 기업으로 성장 시켰다. 이러한 조병태 회장의 기업가 정신은 혁신성, 진취성, 미래 예측성뿐만 아니라 심리학자 Duckworth(2007, 2016)가 주장한 그릿(Grit)에 기반하고 있다. Duckworth(2016)는 성공한 사람들의 개인 특성으로 그릿의 중요성을 지적하였는데, 이는 특정한 목표를 달성하기 위한 개인의 열정과 끈기를 의미한다. 이렇게 조병태 회장이 보여준 기업가 정신은 창의와 혁신이 요구되는 우리나라 벤처 기업들에게 우수한 역할모델이 되고 있다.

둘째, 플렉스피트의 창업 후 지속적인 성장은 혁신적인 신제품 개발에 있다. 플렉스피트는 신제품 개발을 위하여, 일본, 유럽 등의 글로벌 시장의 흐름을 조사하는 등 매출의 대부분을 제품 개발에 투자하였다. 이러한 적극적인 투자는 플렉스피트의 지속적인 성장의 원동력이 되었다. 특히, 1990년대 중국이 저렴한 인건비를 무기로 품질 수준은 비슷하고 가격은 4~5배가량 저렴하게 시장에 진입함으로써 대부분의 경쟁기업이 저성장을 기록 하고 있는 상황에서도, 플렉스피트 기업은 시장조사를 통한 경쟁자가 모방할 수 없는 '플렉스핏(Flexfitt)'이라는 혁신적 제품을 출시함으로써 시장점유율 1위의 자리를 지속적으로 이어나갈 수 있었다. 이는 시장지향성에 기반으로 한 경쟁 기업과는 차별화된 신제품 개발전략이라 할 수 있으며, 신제품 성공사례로 평가 받고 있다.

마지막으로, 플렉스피트는 고객만족 관리를 통해

고객의 가치를 극대화 시키고자 노력하였다. 이는 플렉스피트 기업의 10-10-10 원칙에 잘 표현되어 있는데, '10시간을 투자하여 얻은 단 하나의 바이어를 잃는 데는 단 10초도 걸리지 않으며 한번 돌아선 바이어를 다시 되찾는 데는 10년이 걸린다'는 것이다. 이는 플렉스피트 기업의 고객지향성을 통한 고객관계 관리를 성공적으로 수행하기 위해 부단히 노력하고 있음을 의미하고 있다.

이에 따라 본 연구에서는 20년 넘게 한 분야에서 1위 자리를 유지하고 있는 플렉스피트 기업을 분석하고 우리나라 벤처기업의 성장전략에 대한 시사점을 살펴보고자 한다. 구체적으로, 먼저 플렉스피트 기업의 철학과 관련되어 있는 기업가 정신에 대한 개념과 신제품 개발전략에 관하여 살펴본다. 이를 바탕으로 플렉스피트 기업의 성공요인 및 시사점을 벤처기업의 차원에서 분석해 볼 것이다. 마지막으로 본 연구에서 분석한 사례개발이 최근 우리나라 벤처기업의 성장전략에 대한 변화방향을 실무적으로 이해하는데 도움이 될 수 있기를 기대한다.

II. 기업가 정신과 신제품 개발

2.1 기업가 정신

최근 비즈니스 환경이 역동적으로 변화하고 있음에 따라 기업가 역량에 대한 중요성이 증대 되고 있다. 기업가 역량은 새로운 수익의 원천을 지속적으로 발견하고 시장 게임의 규칙을 변화시킴으로써 지속적인 경쟁우위를 추구할 수 있기 때문이다(한창수와 강한수, 2008). 이에 따라 많은 연구들은 기업가 정신이 기업 성과와 활동에 중요한 영향을 미치는 기업 역량의 대표적인 개념으로 주장하고 있다(Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Lumpkin &

Dess, 1996).

일반적으로 기업가 정신은 시장 기회를 탐지하고 발견하여 제품과 시장의 혁신을 추구하고 위험을 감수하면서 진취적으로 행동하려는 기업가 성향을 의미하고 있다(Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). 이러한 기업가 정신은 대기업 보다 벤처기업에게 매우 중요한 요소임을 대부분의 연구들은 지적하고 있는데(Simsek, Veiga & Lubatkin, 2007; Moreno & Casillas, 2008), 이는 신생벤처기업은 대기업에 비해 자원이 풍부하지 못할 뿐만 아니라 의사결정 과정에 있어서도 대부분 경영진에 의해 수행되어지기 때문이다(Zahra, Jennings & Kuratko, 1999).

기업가 정신에 대한 기존연구들은 주로 기업가 정신을 구성하는 차원을 다양한 관점에서 파악하고 있으나, 크게 창업을 시작하는 단계인 '어떤 사업에 진출할 것인가(What business shall we enter?)'에 관한 기업을 설립하는 관점과 '어떻게 기업을 경영하고 성장 시킬 것인가(How will we manage a new venture?)'에 관한 기업 성장 관점 두 가지로 설명하고 있다(Lumpkin & Dess, 1996; Okhomina, 2010).

먼저, 기업을 설립하는 창업 관점에서의 기업가 정신은 새로운 사업을 설립하기 위한 기업가적 동기 부여를 의미(Nanda & Sorensen, 2010) 하는 것으로, 창업가 개인 수준의 특성에 주로 초점을 맞춘다(김화영과 안연식, 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Okhomina, 2010). 이에 기존 연구들은 창업관점에서 벤처 기업들이 사업기회를 추구하고 열악한 자원을 극복(이장우 등, 2014; Shane & Venkatraman, 2000) 해야 함에 따라, 창업가의 성취욕구, 모험성, 개인적 가치관, 성취의지 등에 대한 중요성을 언급 하였다(McClelland, 1961).

이와 달리, 창업한 이후 기업 경영과 관련된 관점에서의 기업가 정신은 기업을 설립한 이후 필요한

기업가 지향성으로 설명되며(Lumpkin & Dess, 1996; Okhomina, 2010), 기업 수준에 초점을 맞춘다. 즉, 기업수준의 기업가 정신이란 창업가의 동기, 가치관, 태도 등과 같은 개인적 특성이 아니라 경영자들이 사용하는 방법, 절차, 의사결정과 관련된 기업차원의 과정이라 할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996; Okhomina, 2010; Miller 1983). 이에 기존 연구들은 조직수준에서의 기업가 정신의 특성으로, 혁신성, 위험 감수성, 미래 지향성 등을 주장하였다(〈표 1〉 참조).

이러한 기업가 정신의 각 구성차원들은 시장 점유율, 재무적 성과 등에 긍정적 역할을 한다(Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkataraman, 2000; Wikund & Shepherd, 2003, 2005; Zahra & Garvis, 2000). 먼저, 시장지향적인 아이디어로 새로운 제품 및 서비스를 개발하는 능력을 일컫는 혁신성은 경쟁기업과의 차별화를 통해 경쟁우위를 증대시킬 수 있다(Zahra & Garvis, 2000). 따라서

혁신성이 높은 기업들은 시장흐름을 자사에게 유리하게 변화시키고 이를 통해 기업 수익을 증대시킬 수 있다(Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Garvis, 2000).

기업가 정신의 위험감수성은 불확실한 결과가 예상되지만 과감하게 도전하려는 의지를 의미한다(Wikund & Shepherd, 2005). 이에 위험감수성이 높은 벤처기업은 경쟁자 보다 빠르게 시장에 진입함으로써 시장경쟁 우위를 누릴 수 있으며, 이는 높은 수익으로 이어질 수 있다(Wikund & Shepherd, 2005; Zahra & Garvis, 2000). 따라서 기업가 정신의 위험감수성 차원은 기업 성장에 긍정적 역할을 한다.

기업가 정신의 또 다른 구성개념으로는 미래지향성이 있다. 이는 기업을 둘러싼 환경변화를 예측하고 새로운 기회를 포착하는 역량을 의미(Miller, 1987) 하는 것으로 특정 목표를 달성하기 위해 시장기회를 모색하고 낙관적인 사고를 토대로 목표지향적인 의

〈표 1〉 기업 경영과 관련된 기업가 정신의 선행연구

선행연구	구성 차원				
	혁신성	위험 감수성	미래 지향성	자율성	적극성
Covin & Slevin(1989)	✓	✓	✓		
Zahra & Covin(1995)	✓	✓	✓		
Lumpkin & Dess(1996)	✓	✓	✓	✓	✓
Lumpkin & Dess(2001)	✓	✓	✓		✓
Dickson(2004)	✓	✓	✓		
Wiklund & Sheperd(2005)	✓	✓	✓		
Moreno & Casillas(2008)	✓	✓	✓		
Stam & Elfring(2008)	✓	✓	✓		
Tang et al.(2008)	✓	✓	✓		
Wang(2008)	✓	✓	✓		✓
Lumpkin et al.(2009)	✓	✓	✓		
Andersen(2010)	✓	✓	✓		
Hermann et al.(2010)	✓	✓	✓		
Cruz & Nordqvist(2012)	✓	✓	✓		

사결정을 한다(Kickul & Gundry, 2002). 이에 따라 미래지향성이 높은 벤처기업은 시장흐름과 고객 니즈에 대한 변화를 감지하고 파악함으로써 새로운 세분시장에 대한 기회를 포착할 수 있다. 이를 통해 결과적으로 경쟁자 보다 빠르게 새로운 제품과 서비스를 고객에게 제공함으로써 경쟁 우위를 누릴 수 있다(Hunt & Arnett, 2003; Hunt & Morgan, 1995).

이러한 기업가 정신은 기업 설립 및 성장을 위해 지속적이고 반복적으로 유지, 발전되어야 함을 가리키고 있다. 이는 기업가 정신이 단순히 기업 설립 단계에서만 중요하게 작용하는 것이 아니라 기업의 지속적인 성장을 위해 '장기적인 열정과 노력' 즉, 그릿(Grit)의 중요성을 함축하고 있다.

그릿은 상황적 어려움에도 불구하고 목표를 포기하지 않고 끝까지 버티는 힘을 의미(Duckworth et al., 2007) 하는 것으로, 지속 경쟁우위를 창출하기 위해 매우 중요한 기업가 정신의 요소이다. Duckworth et al.(2007)은 개인 또는 조직이 지속적인 목표를 달성하기 위해 1) 목표 달성에 대한 의지(Guts), 2) 상황적 문제에 대한 회복력(Resilience), 3) 목표를 성취하기 위한 진취성(Initiative), 그리고 4) 이를 지속적으로 이끌어가는 인내력(Tenacity) 등이 중요하며 이는 그릿의 특성이라고 주장하였다. 이러한 특성을 기업가 정신에 적용하면, 기업의 지속적인 성장을 위해 최고경영자는 고객 니즈를 바탕으로 제품개발 및 의사결정이 이루어져야 하며, 비즈니스 환경의 불확실성으로 인한 다양한 어려움에도 불구하고 목적을 달성하기 위한 진취성과 인내력이 필요함을 의미하고 있다. 따라서 기업가 정신의 그릿은 '시장지향적인 아이디어를 통해 혁신적으로 창업을 하고 이를 지속적으로 성장시키기 위한 끊임 없는 열정과 의지'라 할 수 있다.

2.2 기업가 정신과 신제품 개발

급격한 기술발전, 세분화 및 다양화되는 소비자의 욕구, 짧아지는 제품 수명주기와 같은 역동적인 경영환경 변화에서 신제품개발의 성공은 기업의 생존과 성장에 직결된다(Salomo, Weise & Gemünden, 2007). 이에 효과적인 R&D 활동은 기업의 경쟁우위 확보와 경쟁력을 증대시키는 중요한 요소 중 하나이지만, 실제 신제품개발 성공률은 10% 안팎으로 그치고 있는 실정이다(Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2004). 따라서 신제품 개발은 최고경영자에게 매우 중요한 관심사이자 체계적 관리의 대상이다. 특히, 벤처기업은 가용자원 및 여유자원의 한계로 대기업 보다 신제품 성공률이 상대적으로 매우 저조함에 따라 최고 경영자가 신제품 개발·관리에 더 집중 할 수밖에 없다.

기업이 지속가능한 경쟁우위의 원천을 확보하기 위해서는 혁신, 품질관리, 고객관리 등과 같은 핵심기능 전략을 갖추어야 한다(Hill & Jones, 2012). 신제품 성공률을 증대하기 위한 R&D 활동 또한 이러한 핵심기능 전략 특성들에 예외일 수 없다. 신제품 개발의 성공은 기업의 차별화 전략 및 원가우위 전략을 실행할 수 있는 원동력이 되기 때문이다. 하지만 무차별적인 R&D 투자만으로 성과를 거두기 곤란하기 때문에 최고 경영자의 신제품 개발 관리능력은 매우 중요하다(우형록과 권정연, 2013).

이에 따라 기존 연구들은 신제품 개발에 있어 최고경영자의 기업가 정신이 매우 중요함을 지적하고 있다(Jespersen, 2012; Covin & Wales, 2012). 기업가 정신은 시장 환경에 진취적으로 대응하여 차별화된 제품개발을 위해 기술혁신을 추구하는 성향으로(Jespersen, 2012), 기업의 신제품 개발에 지대한 영향을 미치기 때문이다(우형록과 권정연, 2013; Jespersen, 2012). 이는 기업가 정신이 높은 최고 경영자는 외부 환경에 대한 시장 조사를 철저하게

수행함으로써, 시장변화와 관련된 지식 및 정보를 획득하고(Wang, 2008) 결과적으로 혁신적 신제품을 개발하는데 중요한 역할을 한다는 것이다(우형록과 권정언, 2013). 또한, 기업가 정신은 신제품 개발에 있어 외부에서 창출된 지식을 조직의 루틴과 프로세스에 동화시킴으로써 기존의 경영 역량을 더 정교화·확장함으로써 새로운 R&D 역량을 만들어 내기도 한다.

이러한 기업가 정신은 기업의 지식관리 역량 및 학습 역량을 촉진시키는 역할을 한다는 것을 의미하기도 한다(우형록과 권정언, 2013). 즉, 기업가 정신이 높은 조직은 외부의 잠재적 가치가 높은 정보를 인지하고 이해하며, 이를 조직 전반에 체화 시키고, 체화된 지식을 신제품 개발에 활용 한다는 것이다(우형록과 권정언, 2013; Lane et al., 2006). 따라서 기업가 정신은 기업의 경쟁우위를 확보하고 지속시키기 위해 자원을 창출하는 동태적 역량이라 할 수 있으며, 이는 효과적인 R&D 활동과 신제품 개발성과를 구명하는데 중요한 기여를 한다는 것을 의미한다.

III. 플렉스피트 기업의 탄생과 성장

본 연구에서는 기존 연구를 통해 파악한 개념을 토대로 플렉스피트 기업의 성공요인을 파악하고자 한다. 먼저, 조병태 회장의 '성공에 대한 도전, 혁신, 그리고 열정과 끈기'와 관련된 기업가 정신에 관하여 살펴본다. 이를 바탕으로 신제품 개발 및 기업 성장을 분석하고자 한다. 본 연구는 Duckworth et al. (2007)이 성공한 개인 또는 조직의 특성으로 주장한 그릿의 특성들을 플렉스피트의 창업과 성장의 관점으로 확장 및 반영하여 설명 한다. 예를 들어, 플렉스피트 기업의 창업 관점에서는 조병태 회장의 목

표 성취를 위한 의지(Guts)로, 플렉스피트의 성장 관점에서는 신제품 개발을 진취성(Initiative)과 회복력(Resilience)으로, 플렉스피트의 고객만족 관리는 인내력(Tenacity)으로 반영하여 파악한다.

3.1 성공을 향한 의지(Guts): 플렉스피트 기업의 탄생과 기업가 정신

Headwear OEM 플렉스피트 기업은 미국 모자 시장 점유율 15% 이상을 차지함으로써, 모자기업 1위라는 자리를 20년 넘게 유지하고 있다. 이러한 플렉스피트 기업의 지속경쟁우위 원천은 조병태 회장의 기업가 정신에 있다. 조병태 회장은 뛰어난 사업 예측력과 혁신성, 그리고 사업에 대한 열정과 끈기(Grit)로 기업을 설립하고 성장 시켰다. 하지만, 조병태 회장이 기업을 설립하고 최고의 기업으로 성장 시키는 과정은 그렇게 순탄하지만은 않았다.

조병태 회장이 미국에서 모자사업을 시작할 당시, 그는 20년을 넘게 한국에서 핸드볼 선수로 있었고 국가대표 코치를 역임하였기 때문에 사업에 대한 전문적 지식은 전무 하였다. 특히, 언어와 문화 차이, 사회제도와 시스템은 그가 사업을 시작 하는데 여러 가지 장벽으로 작용하였다. 이에 그는 이러한 한계를 극복하기 위해 직접 현장 조사를 하고 업체를 찾아 나섰다. 6개월 동안 1000여명의 바이어를 찾아 다녔지만 단 한 건의 주문도 받지 못하였다.

사업을 시작한지 10개월이 지나가고 있을 무렵, 유태인 업체로부터 첫 주문이 들어왔으며 20만 달러, 즉 1만개의 모자를 요청하였다. 첫 수주치고는 굉장히 큰 물량 이었다. 이에 조병태 회장은 한국의 소규모 공장에 의뢰하여 1만개의 모자를 만들었다. 그리고 업체에게 45일 뒤에 전달하였다. 그런데 업체에게 도착한 모자 전부가 곱팡이 투성이었다. 이는 모자 생산에 있어 가죽패치를 풀로 제작함에 따라 컨테이너 선박의 운송기간으로 인해 곱팡이가 피었



〈그림 1〉 플렉스피트 기업의 개요

던 것이다. 이에 제품은 전량 폐기해야 했고, 업체로부터 받은 피해보상액은 25만 달러였다. 조병태 회장의 첫 거래는 이렇게 실패로 돌아갔다.

하지만, 조병태 회장은 첫 거래의 실패에도 불구하고 이를 극복하기 위해 ‘성공에 대한 신념 및 의지’로 강한 추진력을 발휘한다. 이에 조병태 회장은 경쟁자와 비슷한 모자를 제작하고 판매해서는 성과를 거둘 수 없음을 직감하고 차별화를 시도하였다. 경쟁자와의 차별화 전략을 시행하기 위해 조병태 회장은 면밀한 시장 조사를 통해 미국인의 특성을 반영한 모자개발을 위해 투자한다. 이러한 노력은 결국, ‘걸어 다니는 광고판’ 일명, ‘트럭 모자’ 혹은 ‘프린트 모자’를 개발하게 된다. 이 모자는 여태껏 그 어디에서도 볼 수 없었던 전혀 새로운 형태의 모자였다. ‘프린트 모자’는 버드와이저를 시작으로 말보르 담배, GM, 포드, IBM, 나이키, 아디다스 등 다국적 회사들이 앞 다투어 주문하였으며, 물량을 전부 소화하기 힘들 정도였다.

이러한 호황에도 불구하고 조병태 회장은 여기에 만족하지 않았다. 경쟁이 치열하고 또 모방하기 쉬운 모자 시장의 특성 때문에 조병태 회장은 매출의

20%를 시장조사와 신제품 개발에 투입하였다. 예를 들어, 세계 시장에 대한 동향을 파악하기 위해 전문 직원들을 파견할 뿐만 아니라 자신이 직접 다른 나라를 찾아다니며 시장조사를 수행하기도 하였다. 이러한 조병태 회장의 노력은 결국, 플렉스피트의 혁신적인 제품을 개발하게 되고 전 세계적인 기업으로 성장하게 된다.

플렉스피트 기업의 창업과 성장 과정에 있어 조병태 회장은 진취성과 창의적인 발상으로 시대를 앞서가는 기업가 정신을 지니고 있는 글로벌 기업가 중 한명으로 평가되고 있다. 이는 ‘목표를 달성하기 위한 개인의 열정과 의지(Guts)’에 기반한 조병태 회장 특유의 기업가 정신으로, 경쟁기업들이 미처 생각하지 못하는 새로운 제품 개발에 도전하고 개척함으로써 기업가의 역할에 충실하고 열성적인 기업가로 활동하였음을 의미한다.

3.2 혁신적인 신제품 개발

플렉스피트는 경쟁기업과 차별성을 증대시키기 위하여 혁신적인 신제품 개발을 수행한다. 조병태 회

장을 중심으로 플렉스피트는 다양한 신제품을 개발 하지만 이중 가장 대표적인 ‘프린트 모자’, ‘자수모자’ 그리고 ‘플렉스핏 모자’가 가장 대표적인 혁신제품으로 주목받고 있다.

3.2.1 진취성(Initiative): 걸어 다니는 광고판, 모자에 광고를!!

플렉스피트는 1978년 일명 ‘트럭모자’ 라고도 불리는 ‘프린트 모자’를 개발한다. 프린트 모자는 모자의 앞부분을 높이 세워 기업들이 그 부분에 자사의 로고, 브랜드 등을 부착할 수 있게 개발한 제품이다. 이 제품은 조병태 회장이 ‘모자에다 광고판을 만들자’ 라는 창의적인 아이디어로 개발된 제품이다. 이 제품은 프린팅이 잘되는 패브릭 소재를 사용하였으며, 여기에 기업의 로고 등을 인쇄해 넣었다.

‘걸어 다니는 광고판’이라고 불리어지는 이 제품이 출시되었을 때, IBM, 나이키, 코카콜라 등과 같은 세계 다국적 기업들이 앞 다투어 모자에 자사 광고를 넣기 시작하였다. 주문이 폭주하여 물량을 맞추지 못하는 즐거운 비명이 이어지다보니 생산규모는 확장일로를 달리었다. 이는 경쟁기업들이 ‘프린트 모자’의 형태가 기존 틀에서 완전 벗어남에 따라 이를

생산하기 위한 진입장벽이 너무 높았기 때문이다. 이러한 플렉스피트 기업의 성장은 조병태 회장의 독창적인 아이디어와 이를 실행하는 진취성의 결과라 할 수 있다.

조병태 회장은 여기에 만족하지 않고 새로운 아이디어를 상품화하기 위해 꾸준히 노력했다. 이에 우수한 인재를 채용하고 개발팀 직원들을 일본과 유럽 등지로 파견해 세계 모자 시장의 흐름을 조사하는 등 새로운 제품개발에 총력을 기울였다. 이러한 노력은 1981년 마침내 세계 최초로 ‘자수 모자’를 개발하는데 성공하였다. 자수모자는 프린트 모자와 차별화하여 앞쪽에 심을 넣고 프린트가 아닌 두꺼운 자수로 글자나 문양을 넣은 것이다. 플렉스피트는 이 두 가지 모자를 통해 연간 2000만 달러의 매출을 올리는 중견기업으로 급성장 할 수 있는 발판이 되었다. 이후, 플렉스피트 기업은 이러한 제품개발을 통해 시장 다각화에도 많은 노력을 기울였는데, 그 가운데 스포츠 시장을 공략한 것이 큰 성공을 거두었다. 뉴욕 양키즈와 LA 다저스를 시작으로 프로 야구, 농구, 아이스하키 구단 등의 프로스포츠 리그 선수 모자를 만들어 납품했다. 이를 통해 모자 업계에서는 상상하기도 힘든 연 매출 1억 달러를 달성하였다.



〈그림 2〉 걸어 다니는 광고판, 모자에 광고를

3.2.2 회복성(Resilience): 모자의 혁명, 누구도 모장할 수 없는 플렉스핏

1988년 중국이 문호를 개방함으로써 세계 시장의 흐름은 급변하기 시작하였다. 이는 중국이 저렴한 인건비를 토대로 가격 경쟁력을 가지고 있었으며, 1990년대 들어서는 3~4년 뒤쳐졌던 품질 수준이 90%까지 도달하였기 때문이다. 이는 플렉스피트 기업의 수익에 악영향을 미칠 뿐만 아니라 기업 생존에 위협으로 작용하였다. 이에 플렉스피트 기업은 경쟁을 넘어선 누구도 모방할 수 없는 독자적인 혁신이 요구되었다.

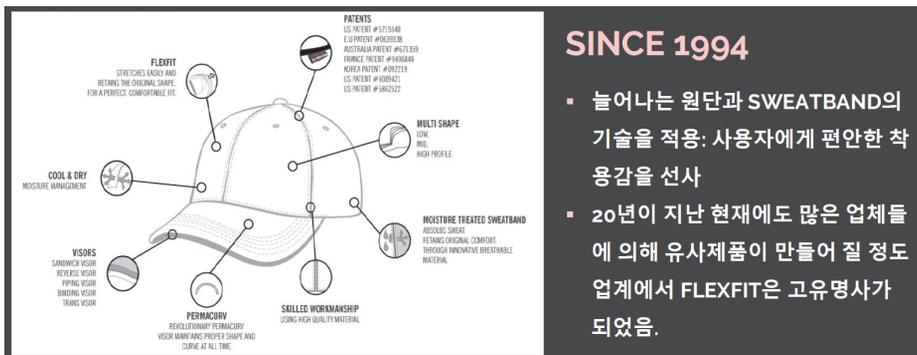
이러한 시점에서 플렉스피트 기업의 조병태 회장은 제품 개발에 대한 끊임없는 열정과 끈기(Grit)로 ‘누구나 쓸 수 있는 단 하나의 모자’ 즉, ‘플렉스핏(Flexfit)’이라는 혁신적인 제품을 개발한다. 1990년 이 시기에는 모든 모자들이 1단계부터 10단계까지 크기가 달랐으며, 고객들은 자연스럽게 자신의 머리 사이즈에 맞는 모자를 골라서 착용하고 있었다. 하지만, ‘플렉스핏’ 제품은 모자의 뒤를 트고 이 부분에 고탄력의 스판덱스 소재를 삽입하여 신축성을 증대시킴으로써, 개인의 머리 크기와 상관없이 누구나 착용할 수 있는 혁신적인 제품이었다. 현재는 전 세계 모든 사람들이 자연스럽게 착용하고 있는 원사이

즈 모자가 최초로 탄생한 것이다.

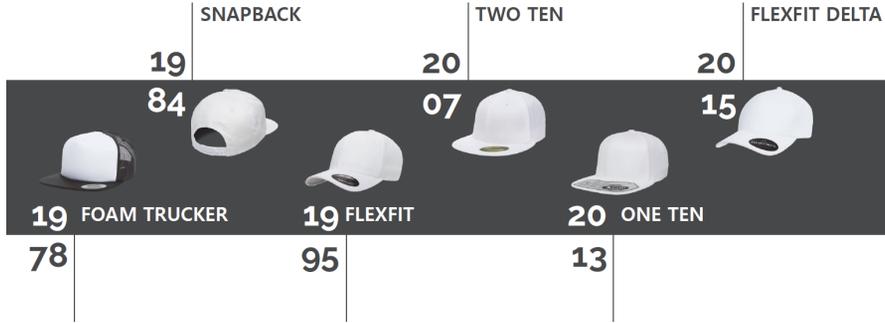
플렉스핏 제품을 주문자 상표 부착방식의 생산을 의뢰한 첫 번째 고객은 FUBU Headwear 업체였다. FUBU가 플렉스핏 제품을 출시하였을 때, 미국 유명 래퍼인 ‘LL Cool J’가 이 모자를 착용하고 나오으로써 흑인 위주의 음악문화가 발달한 동부지역에서 급격하게 이 제품이 판매되었다. 이에 플렉스핏은 미국 동부지역의 Urban Industry에서 크게 성장할 수 있었다. 이를 통해 ECKO, ROCAWEAR, SEAN JOHN 등의 브랜드들이 플렉스핏 제품을 지속적으로 주문함으로써 시장에서 확실하게 자리매김 하게 된다.

이러한 성장에도 불구하고 플렉스피트 기업은 지속적으로 혁신적인 제품을 개발한다. 그 중 하나가 플렉스핏 제품의 품질 수준을 한 단계 높은 ‘210(Two Ten Fitted)’의 제품이다. 이 제품은 모자 뒷부분의 밴드를 없애고 원단 자체의 신축성만으로 크기 조절이 가능한 모자로서, 2개의 모자 사이즈로 10개의 사이즈를 소화 하였다. 또한, 이를 발전시켜 한 사이즈로 모든 사이즈를 커버한다는 ‘110(One Ten Fitted)’ 모자를 개발하였고, 2016년에는 비를 맞아도 물이 새지 않는 방수 원단에 봉제선이 없는 명품 모자를 탄생 시킨다.

플렉스피트 기업이 개발한 모자는 현재까지 약



〈그림 3〉 플렉스피트의 탄생



〈그림 4〉 플렉스피트 기업의 제품개발

150여종에 이르고 있다. 이중 상당수 제품이 미국을 비롯해 영국, 브라질, 일본, 중국, 아시아 국가 등에서 특허를 받았으며, 전 세계 모든 국가에 최상급 제품으로 판매되고 있다. 판매량은 연간 5000만 개가 달하며 2016년 매출액은 약 2억 5000만 달러에 이른다. 이러한 플렉스피트 기업의 성장은 조병태 회장이 처음 미국으로 뉴욕에 발을 들여 높은 뒤 42년간 오로지 모자만을 생각해 온 열정과 집념, 즉 그릿(Grit)의 결과라 할 수 있다.

3.3 인내력(Tenacity): 고객만족 관리 및 사회공헌 활동

플렉스피트의 성장 동력은 기업가 정신과 혁신적 제품 개발뿐만 아니라 지속적인 고객관리에도 있다. 플렉스피트는 고객을 지속적으로 만족시키기 위해 '10-10-10' 원칙을 고수하였다. 이는 '10시간을 투자하여 얻은 단 하나의 바이어를 잃는 데는 단 10초도 걸리지 않으며 한번 돌아선 바이어를 다시 되찾는 데는 10년이 걸린다'라는 의미로 바이어를 항상 소중히 생각하고 고객의 소리에 귀 기울여야 한다는 조병태 회장의 기업가 정신과 일맥상통한다. 이에 따라 플렉스피트 기업은 고객의 불만을 지속적으로 조사하고 이를 해결하기 위해 끊임없이 연구하고 조사한다. 이러한 노력은 플렉스피트가 협력업체들과

장기적인 관계를 이어갈 수 있는 원천이 되었으며, 시장에서 신뢰 받는 기업으로 성장 할 수 있었다.

플렉스피트 기업은 '시장지향적인 제품 개발을 통한 가격경쟁력으로 경쟁자와 차별화된 광고 및 홍보를 해야 한다'는 시장지향적 측면에서 한 걸음 더 나아가, '사람'의 중요성을 강조한다. 이는 기업의 성장 동력은 '가능성 있는 유능한 사람을 잘 뽑아서 그 사람이 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 성장시키는 것'이 더 나은 세상으로 나아갈 수 있다는 조병태 회장의 경영 철학이다. 이에 플렉스피트는 경희대학교와 연계하여 '경희국제재단'을 설립해 20만 달러를 지원하는 한편, 교수와 학생들의 국제교류 활동을 적극 지원하고 있다. 또한, 조병태 회장은 한 상대회에 참여하여 기획, 디자인, IT 등 다양한 분야의 인재들을 발탁해 미국 진출을 돕고 있다. 이와 더불어, 1999년에는 비영리 단체인 'LOVE 재단'을 설립해 회사 수익금의 일부를 불우한 청소년들과 심장병 어린이 등 경제적 혹은 신체적으로 고통 받는 아동 청소년을 돕기 위해 노력하고 있다.

IV. 결론

최근 국내 벤처기업의 지속적인 성장이 이루어지

지 않음에 따라, 기업의 지속경쟁우위에 대한 바른 해석이 필요한 시점이다. 이에 본 연구에서는 창업부터 현재까지 괄목할 만한 성장을 한 플렉스피트에 관하여 살펴보았다. 본 연구는 먼저, 기업의 경영 핵심 역량 중 하나인 기업가 정신을 알아보고 이와 연관되어 있는 신제품개발에 대한 개념들을 파악해 보았다. 이어 플렉스피트 창업가 조병태 회장의 기업가 정신 및 신제품 개발 및 실행에 관하여 구체적으로 살펴보고, 그 결과에 관하여 확인해 보았다.

플렉스피트의 성공요인을 파악해 보면 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 먼저 플렉스피트의 첫 번째 성공요인으로는, '시장지향적인 아이디어를 통해 혁신적으로 창업을 하고 이를 지속적으로 성장시키기 위한 끊임없는 열정과 의지'를 지니고 있는 조병태 회장의 기업가 정신에서 찾을 수 있다. 조병태 회장은 창업 시기에 미국의 문화, 언어, 자원 등 다양한 불확실한 환경에서도 사업에 대한 열정과 끈기로 기업을 설립하고 성장 시켰다. 특히, 조병태 회장은 경쟁기업들과 차별화를 위해 매출 20% 이상을 시장 조사와 신제품 개발에 투자 하였는데, 이는 혁신적인 신제품 개발로 이어졌으며 플렉스피트가 지속적으로 성장해 나갈 수 있는 원동력이 되었다. 이러한 플렉스피트의 성공적인 성장은 '목표를 달성하기 위한 개인의 열정과 의지(Grit)'에 기반한 조병태 회장 특유의 기업가 정신이라 할 수 있다.

두 번째 성공요인으로는 경쟁 기업들이 모방할 수 없는 혁신적인 신제품 개발에 있다. 조병태 회장은 '경쟁기업들과 비슷한 모자로는 경쟁우위를 창출 할 수 없다'는 철학으로 신제품 개발에 있어 차별화 전략을 중요성을 강조하였다. 이에 면밀한 시장 조사를 통해 고객 니즈를 반영한 모자개발을 위해 많은 노력을 투자함으로써, '프린트 모자', '자수 모자' 그리고 '플렉스핏 모자' 등을 개발할 수 있었다. 특히, '플렉스핏 모자'는 개인의 머리 크기와 상관없이 누구나 착용할 수 있는 원사이즈 모자로서 경쟁자가 모

방할 수 없는 혁신적인 제품 이었다. 이 제품은 20년이 지난 현재까지 많은 업체들이 가장 선호하는 제품 중 하나이며, 플렉스 피트기업이 글로벌 기업으로 도약 할 수 있게 만든 핵심 기술 역량이다.

세 번째 성공요인으로는 지속적인 고객만족 관리에 있다. 이는 고객을 최우선으로 하는 조병태 회장의 경영철학과 일맥상통한다. 이에 플렉스피트는 고객의 불만을 지속적으로 조사하고 개선함으로써 항상 고객이 만족할 수 있게 최선을 다하고 있다. 이러한 노력은 플렉스피트가 시장에서 신뢰 받는 기업으로 성장 할 수 있었다.

최근 경영환경은 그 어느 때보다 경쟁강도 및 시장 불확실성이 높음에 따라 최고경영자의 기업가 정신이 매우 중요한 시점이다. 특히, 기술 집약도가 높고 경영자원이 부족한 벤처 기업에 있어서는 최고경영자의 경영 역량은 기업 성장에 있어 매우 중요한 요인이다. 이에 창업에서부터 기업성장까지 플렉스피트의 핵심성공 요인인 '목표 달성을 위한 열정과 끈기(Grit)를 기반으로 한 기업가 정신'은 벤처 기업들의 경영 활동에 있어 매우 중요한 시사점을 제시한다.

REFERENCES

- Andersén, J.(2010), "A critical examination of the EO-performance relationship," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(4), 309-328.
- Chang, D. S. and S. B. Lim(2005), "A Study on the Relationships between EO(Entrepreneurial Orientation) and the Success of Venture Creation," *Korea Journal of Business Administration*, 18(3), 1121-1143. [printed in Korean]

- Cho, Y. S. and D. H. Won(2010), "The Influence of Entrepreneurship and Market Orientation on Export Performance - Including the Mediation Effect of Market Orientation," *Korea trade review*, 35(1), 131-154. [printed in Korean]
- Cooper, R. G., S. J. Edgett and E. J. Kleinschmidt (2004), "Benchmarking best NPD practices -I," *Research-Technology Management*, 47 (1), 31-43.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin(1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. and W. J. Wales(2012), "The measurement of entrepreneurial orientation," *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Cruz, C. and M. Nordqvist(2012), "Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective," *Small Business Economics*, 38 (1), 33-49.
- Dickson, P. H.(2004), "Entrepreneurial orientation: The role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and proactiveness," *pat*, 404, 894-4372.
- Duckworth, A. L., C. Peterson, M. D. Matthews and D. R. Kelly(2007), "Grit: Perseverance and passion for long-term goals," *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Duckworth, A.(2016), *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, New York, Simon and Schuster.
- Freeman, S. and S. T. Cavusgil(2007), "Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization," *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Hermann, F., A. Kessler and M. Fink(2010), "Entrepreneurial orientation and business performance -a replication study," *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175-198.
- Hill, C. W. and G. R. Jones(2012), *Strategic management theory: an integrated approach (10th ed.)*, Mason, OH: South-Western.
- Hunt, S. D. and D. B. Arnett(2003), "Resource-advantage theory and embeddedness: Explaining RA theory's explanatory success," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 1-17.
- Hunt, S. D. and R. M. Morgan(1995), "The comparative advantage theory of competition," *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jespersen, K. R.(2012), "Stage-to-Stage Information Dependency in the NPD Process: Effective Learning or a Potential Entrapment of NPD Gates?," *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 257-274.
- Kang, H. S.(2011), Successful Business Model's Conditions, *SERI Business Note*, No. 108, Samsung Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Kang, S. I. and C. W. Lee(1997), *Entrepreneurship in Korea and Enterprise Growth*, Free Enterprise Center. [printed in Korean]
- Kickul, J. and L. Gundry(2002), "Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation," *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Kim, W. Y. and Y. S. Ahn(2017), "A Conceptual Study on Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Activity: Founder Chung Ju-young of Hyundai Heavy Industries," *Korea Business Review*, 21(3), 1-45. [printed in Korean]
- Koo, H., C. Park and S. Kim(2017), "Dongsung

- Group: Perpetual Journey toward Growth," *Korea Business Review*, 21(2), 59-95. [printed in Korean]
- Kwon, Y. C.(2004), "Towards Theoretical Foundation and Empirical Test on Network Advantages as a Internationalization Theory of Small Ventures," *The Journal of Small Business Innovation*, 7(2), 77-104. [printed in Korean]
- Lane, P. J., B. R. Koka and S. Pathak(2006), "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct," *Academy Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lee J. W., S. D. Jang and B. Y. Lee(2014), *Entrepreneurship and start-ups in the creative economy*, Bobmunsa. [printed in Korean]
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., C. C. Cogliser and D. R. Schneider (2009), "Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- McClelland, D. C.(1961), *The Achieving Society*, Von Nostrand(Princeton, N.J.).
- McDougall, P. P. and B. M. Oviatt(2000), "International entrepreneurship: The intersection of two research paths," *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Miller, D.(1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29(7), 770-791
- Miller, D.(1987), "The structural and environmental correlates of business strategy," *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Moon, C. H.(2013), "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Internalization and Performance in Korean Venture Firms," *Korea Journal of Business Administration*, 26(5), 1177-1204. [printed in Korean]
- Moreno, A. M. and J. C. Casillas(2008), "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Nanda R. and J. B. Sorensen(2010), "Workplace Peers and Entrepreneurship," *Management Science*, 56(7), 1116-1126.
- Okhominina D.(2010), "Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment," *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2, May, 1-16.
- Park, D. S. and E. H. Ku(2007), "An Exploratory Study on Entrepreneurship and Its Effects on the Growth Intention in Venture Business," *Korea Journal of Business Administration*, 20(6), 2979-3011. [printed in Korean]
- Park, E. K. and T. K. Kang(2014), "Effects of Entrepreneurial Orientation and Network Capabilities on International Performance of Korean small and medium-sized Enterprises," *International Business Journal*, 25(3), 97-131. [printed in Korean]
- Salomo, S., J. Weise, and H. G. Gemünden(2007), "NPD planning activities and innovation performance: the mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness," *Journal of product innovation management*, 24(4), 285-302.

- Shane, S. and S. Venkataraman(2000). "The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Simsek, Z., J. F. Veiga and M. H. Lubatkin(2007), "The impact of managerial environmental perceptions on corporate entrepreneurship: Towards understanding discretionary slack's pivotal role," *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Stam W. and T. Elfring(2008), "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Ex-traindustry Social Capital," *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Tang, J., Z. Tang, L. D. Marino, Y. Zhang and Q. Li(2008), "Exploring an inverted U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219-239.
- Vij, S. and H. S. Bedi(2012), "Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature," *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Wang, C. L.(2008), "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, X. and L. M. Jessup(2014), "A Review and Synthesis of Entrepreneurship Research: Towards an Integrative Model of Dependent Variables," *The Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 163-199.
- Wiklund, J. and D. Shepherd(2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses," *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J. and D. Shepherd(2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach," *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Woo, H. R. and J. E. Kwon(2013), "The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity on SME's NPD," *Journal of Technology Innovation*, 21(2), 57-84. [printed in Korean]
- Yoon, J. H.(2015), "A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 45-62. [printed in Korean]
- Yoon, K. C. and Y. R. Kim(2009), "A Study on the Business Performance and Degree of Globalization of Korean Venture Enterprises," *International Business Journal*, 20(2), 29-63. [printed in Korean]
- Zahra, S. A. and D. M. Garvis(2000), "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility," *Journal of business venturing*, 15(5), 469-492.
- Zahra, S. A. and J. G. Covin(1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., D. F. Jennings and D. F. Kuratko (1999), "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45-45.

국내참고문헌

강신일, 이창원(1997), **한국의 기업가 정신과 기업성장**,

자유기업센터.

- 강한수(2011), 성공적인 비즈니스 모델의 조건, **SERI 경영노트**, 108호, 삼성경제연구소.
- 구혜영, 박철순, 김성훈(2017), “동성그룹: 성장을 향한 끊임없는 도전,” **Korea Business Review**, 21(2), 59-95.
- 권영철(2004), “중소벤처기업의 국제화이론으로서 네트워크 위론의 정립과 검증,” **기업가정신과 벤처연구(JSBI)(구 벤처경영연구)**, 7(2), 77-104.
- 김화영, 안연식(2017), “Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰,” **Korea Business Review**, 21(3), 1-45.
- 문창호(2013), “기업가지향성과 시장지향성이 벤처기업의 국제화와 성과에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 26(5), 1177-1204.
- 박동수, 구연희(2007), “벤처기업의 기업가정신이 성장의도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구,” **대한경영학회지**, 20(6), 2979-3011.
- 박은경, 강태구(2014), “기업가 지향성과 네트워크 역량이 한국 중소기업의 국제화 성과에 미치는 영향,” **국제경영연구**, 25(3), 97-131.
- 우형록, 권정연(2013), “기업가적 지향성과 흡수역량이 중소기업의 신제품개발에 미치는 영향,” **기술혁신연구**, 21(2), 57-84.
- 윤기창, 김영래(2009), “한국 벤처기업의 글로벌화 정도와 성과에 관한 연구,” **국제경영연구**, 20(2), 29-63.
- 윤현중(2015), “기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구,” **벤처창업연구**, 10(5), 45-62.
- 이장우, 장수덕, 이병열(2014), **창조경제에서의 기업가정신과 창업**, 법문사
- 장대성, 임성배(2005), “EO(Entrepreneurial Orientation)와 창업성과 간의 관계에 관한 연구,” **대한경영학회지**, 18(3), 1121-1143.
- 조연성, 원동환(2010), “기업가정신과 시장지향성이 수출성과에 미치는 영향에 관한 연구: 시장지향성의 매개효과를 포함하여,” **무역학회지**, 35(1), 131-154.

Challenge, Innovation, Enthusiasm, Tenacity and Flexfit: Venture Company Growth and Entrepreneurship

Young Chan Kim* · Han Geun Lee**

Abstract

The market size of domestic venture company is growing steadily nowadays, but there are concerns about survival and growth of venture firms. Since the survival rate of Korean venture firms has recorded 41.0% in 2013 after third year of their establishment, which is the lowest among OECD nations. Most of the previous studies have pointed out the importance of entrepreneurship of the top managements rather than a firm's physical and situational influencing factors. Because, in discovering market opportunities, entrepreneurship of the top management enables venture firms to continuously develop capability of creating sustainable competitive advantages. Therefore, in this study, we tried to examine the relationship between entrepreneurship and new product development with the case of Flexfit Corporation, which showed a remarkable growth even when the average growth rate of venture firms was low in Korea.

As a result of the Fletfix case analysis, the founder Cho, Byung-tae was found to be highly motivated in 'Passion and commitment to achieve the goal'. Specifically, we categorized four characteristics of his success: 1) Guts to success, 2) Resilience to situational problems, 3) Initiative to achieve the goal, and 4) Tenacity to sustain the goal continuously. Such entrepreneurial spirit of President Cho plays an important role in developing innovative new products that cannot be imitated by others and it is a driving force to create sustainable competitive advantages.

Key Words: Entrepreneurship, Grit, New Product Development

* Professor of Marketing at School of Business, Yonsei University(youngkim@yonsei.ac.kr), First Author

** Researcher of YBRI, Yonsei University(lee.hangeun.1007@gmail.com), Corresponding Author

〈Teaching Note〉

도전, 혁신, 열정, 끈기 그리고 플렉스피트: 벤처기업 성장과 기업가 정신

Synopsis

최근 국내 벤처기업시장 규모는 지속적으로 성장하고 있으나, 벤처기업의 존속과 성장에 대한 우려는 지속적으로 제기되는 상황이다. 이는 2013년 기준 우리나라 벤처기업들이 창업 3년차 이후 생존율이 41.0%로 OECD 회원국 중 최하위를 기록하고 있기 때문이다. 이에 대부분의 기존 연구들은 벤처기업들의 지속적인 경쟁우위를 창출하는 역량으로 기업의 물리적·상황적 요소 보다는 시장기회를 발견하고 이를 지속적으로 성장시킬 수 있는 최고 경영자의 기업가 정신이 중요하다고 지적하고 있다. 이에 본 연구에서는 우리나라 벤처기업의 저성장에도 불구하고, 현재까지 괄목할 만한 성장을 보여준 플렉스피트 기업에 대한 기업가 정신과 신제품 개발에 관하여 살펴보고자 하였다.

플렉스피트 기업에 대한 사례를 분석한 결과, 플렉스피트 기업의 창업가 조병태 회장은 '목표를 달성하고자 하는 열정과 의지'가 매우 높은 것으로 확인 되었다. 이에 관한 구체적 특성으로 1) 성공에 대한 의지(Guts), 2) 상황적 문제에 대한 회복력(Resilience), 3) 목표를 성취하기 위한 진취성(Initiative) 4) 이를 지속적으로 이끌어가는 인내력(Tenacity) 등을 발견할 수 있었다. 이러한 조병태 회장의 기업가 정신은 '누구도 모방할 수 없는 혁신

적 신제품'을 개발 하는데 중요한 역할을 하고 이를 통해 지속경쟁 우위를 지속적으로 창출 할 수 있는 원동력이라는 것을 파악 할 수 있었다.

Teaching Point

1. 기업의 창업과 성장에 있어서의 기업가 정신의 개념
2. 기업가 정신과 신제품 개발과의 관계
3. 플렉스피트 기업의 성공요인 및 시사점 도출

Assignment Question and Analysis

1. 기업의 창업과 성장에 있어서의 기업가 정신의 개념

기업가 정신은 시장 기회를 탐지하고 발견하여 제품과 시장의 혁신을 추구하고 위험을 감수하면서 진취적으로 행동하려는 기업가 성향을 의미하고 있다 (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). 기업가 정신에 대한 기존연구들은 주로 기업가 정신을 구성하는 차원을 다양한 관점에서 파악하고 있으나,

크게 창업을 시작하는 단계인 ‘어떤 사업에 진출할 것인가(What business shall we enter?)’에 관한 기업을 설립하는 관점과 ‘어떻게 기업을 경영하고 성장 시킬 것인가(How will we manage a new venture?)’에 관한 기업 성장 관점 두 가지로 설명하고 있다(Lumpkin & Dess, 1996; Okhominina, 2010).

먼저, 기업을 설립하는 창업 관점에서의 기업가 정신은 새로운 사업을 설립하기 위한 기업가적 동기 부여를 의미(Nanda & Sorensen, 2010) 하는 것으로, 창업가 개인 수준의 특성에 주로 초점을 맞춘다(김화영, 안연식, 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Okhominina, 2010). 이에 기존 연구들은 창업관점에서 벤처 기업들이 사업기회를 추구하고 열악한 자원을 극복(Shane & Venkatraman, 2000) 해야 함에 따라, 창업가의 성취욕구, 모험성, 개인적 가치관, 성취의지 등에 대한 중요성을 언급 하였다(McClelland, 1961).

이와 달리, 창업한 이후 기업 경영과 관련된 관점에서의 기업가 정신은 기업을 설립한 이후 필요한 기업가 지향성으로 설명되며(Lumpkin & Dess, 1996; Okhominina, 2010), 기업 수준에 초점을 맞춘다. 즉, 기업수준의 기업가 정신이란 창업가의 동기, 가치관, 태도 등과 같은 개인적 특성이 아니라 경영자들이 사용하는 방법, 절차, 의사결정과 관련된 기업차원의 과정이라 할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996; Okhominina, 2010; Miller, 1983).

이러한 기업가 정신은 기업 설립 및 성장을 위해 지속적이고 반복적으로 유지, 발전되어야 함을 가리키고 있다. 이는 기업가 정신이 단순히 기업 설립 단계에서만 중요하게 작용하는 것이 아니라 기업의 지속적인 성장을 위해 ‘장기적인 열정과 노력’ 즉, 그릿(Grit)의 중요성을 함축하고 있다.

그릿은 상황적 어려움에도 불구하고 목표를 포기하지 않고 끝까지 버티는 힘을 의미(Duckworth et

al., 2007) 하는 것으로, 지속 경쟁우위를 창출하기 위해 매우 중요한 기업가 정신의 요소이다. Duckworth et al. (2007)은 개인 또는 조직이 지속적인 목표를 달성하기 위해 1) 목표 달성에 대한 의지(Guts), 2) 상황적 문제에 대한 회복력(Resilience), 3) 목표를 성취하기 위한 진취성(Initiative), 그리고 4) 이를 지속적으로 이끌어가는 인내력(Tenacity) 등이 중요하며 이는 그릿의 특성이라고 주장하였다. 이러한 특성을 기업가 정신에 적용하면, 기업의 지속적인 성장을 위해 최고경영자는 고객 니즈를 바탕으로 제품개발 및 의사결정이 이루어져야 하며, 비즈니스 환경의 불확실성으로 인한 다양한 어려움에도 불구하고 목적을 달성하기 위한 진취성과 인내력이 필요함을 의미하고 있다. 따라서 기업가 정신의 그릿은 ‘시장지향적인 아이디어를 통해 혁신적으로 창업을 하고 이를 지속적으로 성장시키기 위한 끊임 없는 열정과 의지’라 할 수 있다.

2. 기업의 창업과 성장에 있어서의 기업가 정신의 개념

기업이 지속가능한 경쟁우위의 원천을 확보하기 위해서는 혁신, 품질관리, 고객관리 등과 같은 핵심기능 전략을 갖추어야 한다(Hill & Jones, 2012). 신제품 성공률을 증대하기 위한 R&D 활동 또한 이러한 핵심기능 전략 특성들에 예외일 수 없다. 신제품 개발의 성공은 기업의 차별화 전략 및 원가우위 전략을 실행할 수 있는 원동력이 되기 때문이다. 하지만 무차별적인 R&D 투자만으로 성과를 거두기 곤란하기 때문에 최고 경영자의 신제품 개발 관리능력은 매우 중요하다(우형록, 권정언, 2013).

이에 따라 기존 연구들은 신제품 개발에 있어 최고경영자의 기업가 정신이 매우 중요함을 지적하고 있다(Jespersen, 2012; Covin & Wales, 2012). 기업가 정신은 시장 환경에 진취적으로 대응하여 차별화된 제품개발을 위해 기술혁신을 추구하는 성향

으로(Jespersen, 2012), 기업의 신제품 개발에 지대한 영향을 미치기 때문이다(우형록, 권정언, 2013; Jespersen, 2012). 이는 기업가 정신이 높은 최고경영자는 외부 환경에 대한 시장 조사를 철저하게 수행함으로써, 시장변화와 관련된 지식 및 정보를 획득하고(Wang, 2008) 결과적으로 혁신적 신제품을 개발하는데 중요한 역할을 한다는 것이다(우형록, 권정언, 2013). 또한, 기업가 정신은 신제품 개발에 있어 외부에서 창출된 지식을 조직의 루틴과 프로세스에 동화시킴으로써 기존의 경영 역량을 더 정교화·확장함으로써 새로운 R&D 역량을 만들어 내기도 한다.

이러한 기업가 정신은 기업의 지식관리 역량 및 학습 역량을 촉진시키는 역할을 한다는 것을 의미하기도 한다(우형록, 권정언, 2013). 즉, 기업가 정신이 높은 조직은 외부의 잠재적 가치가 높은 정보를 인지하고 이해하며, 이를 조직 전반에 체화 시키고, 체화된 지식을 신제품 개발에 활용 한다는 것이다(우형록, 권정언, 2013; Lane et al., 2006). 따라서 기업가 정신은 기업의 경쟁우위를 확보하고 지속시키기 위해 자원을 창출하는 동태적 역량이라 할 수 있으며, 이는 효과적인 R&D 활동과 신제품 개발성과를 구명하는데 중요한 기여를 한다는 것을 의미한다.

3. 플렉스피트의 성공요인 및 시사점

본 연구에서는 기존 연구를 통해 파악한 개념을 토대로 플렉스피트 기업의 성공요인을 파악하고자 한다. 먼저, 조병태 회장의 '성공에 대한 도전, 혁신, 그리고 열정과 끈기'와 관련된 기업가 정신에 관하여 살펴본다. 이를 바탕으로 신제품 개발 및 기업 성장을 분석하고자 한다.

플렉스피트의 성공요인을 파악해 보면 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 먼저 플렉스피트의 첫 번째

성공요인으로는, '시장지향적인 아이디어를 통해 혁신적으로 창업을 하고 이를 지속적으로 성장시키기 위한 끊임없는 열정과 의지'를 지니고 있는 조병태 회장의 기업가 정신에서 찾을 수 있다. 조병태 회장은 창업 시기에 미국의 문화, 언어, 자원 등 다양한 불확실한 환경에서도 사업에 대한 열정과 끈기로 기업을 설립하고 성장 시켰다. 특히, 조병태 회장은 경쟁기업들과 차별화를 위해 매출 20% 이상을 시장 조사와 신제품 개발에 투자 하였는데, 이는 혁신적인 신제품 개발로 이어졌으며 플렉스피트가 지속적으로 성장해 나갈 수 있는 원동력이 되었다. 이러한 플렉스피트의 성공적인 성장은 '목표를 달성하기 위한 개인의 열정과 의지(Grit)'에 기반한 조병태 회장 특유의 기업가 정신이라 할 수 있다.

두 번째 성공요인으로는 경쟁 기업들이 모방할 수 없는 혁신적인 신제품 개발에 있다. 조병태 회장은 '경쟁기업들과 비슷한 모자로는 경쟁우위를 창출 할 수 없다'는 철학으로 신제품 개발에 있어 차별화 전략을 중요성을 강조하였다. 이에 면밀한 시장 조사를 통해 고객 니즈를 반영한 모자개발을 위해 많은 노력을 투자함으로써, '프린트 모자', '자수 모자' 그리고 '플렉스핏 모자' 등을 개발할 수 있었다. 특히, '플렉스핏 모자'는 개인의 머리 크기와 상관없이 누구나 착용할 수 있는 원사이즈 모자로서 경쟁자가 모방할 수 없는 혁신적인 제품 이었다. 이 제품은 20년이 지난 현재까지 많은 업체들이 가장 선호하는 제품 중 하나이며, 플렉스 피트기업이 글로벌 기업으로 도약 할 수 있게 만든 핵심 기술 역량이다.

세 번째 성공요인으로는 지속적인 고객만족 관리에 있다. 이는 고객을 최우선으로 하는 조병태 회장의 경영철학과 일맥상통한다. 이에 플렉스피트는 고객의 불만을 지속적으로 조사하고 개선함으로써 항상 고객이 만족할 수 있게 최선을 다하고 있다. 이러한 노력은 플렉스피트가 시장에서 신뢰 받는 기업으로 성장 할 수 있었다.

최근 경영환경은 그 어느 때보다 경쟁강도 및 시장 불확실성이 높음에 따라 최고경영자의 기업가 정신이 매우 중요한 시점이다. 특히, 기술 집약도가 높고 경영자원이 부족한 벤처 기업에 있어서는 최고경영자의 경영 역량은 기업 성장에 있어 매우 중요한 요인이다. 이에 창업에서부터 기업성장까지 플렉스 피트의 핵심성공 요인인 '목표 달성을 위한 열정과 끈기(Grit)를 기반으로 한 기업가 정신'은 벤처 기업들의 경영 활동에 있어 매우 중요한 시사점을 제시한다.

REFERENCES

- Covin, J. G. and W. J. Wales(2012), "The measurement of entrepreneurial orientation," *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Duckworth, A. L., C. Peterson, M. D. Matthews and D. R. Kelly(2007), "Grit: Perseverance and passion for long-term goals," *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Hill, C. W. and G. R. Jones(2012), *Strategic management theory: an integrated approach (10th ed.)*, Mason, OH: South-Western.
- Jespersen, K. R.(2012), "Stage-to-Stage Information Dependency in the NPD Process: Effective Learning or a Potential Entrapment of NPD Gates?," *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 257-274.
- Kim, W. Y. and Y. S. Ahn(2017), "A Conceptual Study on Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Activity: Founder Chung Ju-young of Hyundai Heavy Industries," *Korea Business Review*, 21(3), 1-45. [printed in Korean]
- Lane, P. J., B. R. Koka and S. Pathak(2006), "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct," *Academy Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McClelland, D. C.(1961), *The Achieving Society*, Von Nostrand(Princeton, N.J.).
- Miller, D.(1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29(7), 770-791
- Nanda R. and J. B. Sorensen(2010), "Workplace Peers and Entrepreneurship," *Management Science*, 56(7), 1116-1126.
- Okhomina D.(2010), "Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment," *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2, May, 1-16.
- Shane, S. and S. Venkataraman(2000). "The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Wang, C. L.(2008), "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Woo, H. R. and J. E. Kwon(2013), "The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity on SME's NPD," *Journal of Technology Innovation*, 21(2), 57-84. [printed in Korean]

국내참고문헌

김화영, 안연식(2017), "Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰," **Korea Business Review**, 21(3), 1-45.

우형록, 권정언(2013), "기업가적 지향성과 흡수역량이 중소기업의 신제품개발에 미치는 영향," **기술혁신연구**, 21(2), 57-84.