

영세 공구상에서 공구유통 산업의 리더로: 크레텍의 성장과 도전*

허 문 구**
이 재 근***
김 국 태****
신 서 희*****

한국 경제는 대기업 중심 경제성장 정책으로 발전해왔으며, 이로 인해 대기업이 한국 경제에서 차지하는 비중 또한 매우 크다. 그러나 중소기업은 고용 창출에서 큰 비중을 차지하며, 나아가 혁신적 중소기업은 '기술혁신의 주체'로서 한국 경제의 혁신과 성장의 새로운 동력으로 주목받고 있다. 이러한 사회적 관심 증가에 따라, 본 사례는 크레텍의 성공 사례를 통해 영세 기업이 어떤 요인들로 인해 성공할 수 있었는지 분석하고, 중견기업을 넘어 더 큰 성장을 위해 어떤 도전과제에 직면하고 있는지 소개하고 있다. 크레텍은 최영수 회장이 1971년 직원 한 명을 데리고 창업한 소매상에서 근 50년이 지난 지금 대한민국 공구유통업계의 선도 기업이 되었다. 본 사례에서는 크레텍이 영세 유통 소매상에서 총매출 규모가 3조 원에 이르는 공구유통 산업의 리더로 성장하기까지의 과정을 살펴보고, 주요 성공 요인을 분석하였다. 영세 소매상에서 업계의 리더로 자리매김하기까지, 모두 '업계 최초'라는 수식어가 붙을 정도로 끊임없는 혁신이 결정적인 역할을 하였다. 카탈로그, 바코드시스템, 온라인 주문시스템, 해외 거래선의 끊임없는 개발, 재고 확보와 물류시스템의 혁신을 통한 익일 배송 시스템 등 공구 유통산업의 여러 혁신은 모두 크레텍이 최초로 도입, 실행한 것들이다. 이를 가능케 하는 요인으로서 첫째, 창업자의 혁신지향적 리더십, 둘째, 성과지향적 문화, 셋째, 사람에 대한 끊임없는 투자와 배려와 같은 세 가지 요소가 크레텍의 지속적 성공의 밑바탕에 있는 것으로 분석하였다. 끝으로, 변화하는 외부환경과 내부 인력구성에 대한 분석을 바탕으로, 크레텍이 향후 직면하게 될 도전과제를 제시하였다. 본 연구는 크레텍 사례를 통해 영세기업이 중견기업으로 성장함에 따라 시장에서 리더로서의 입지를 굳히고, 유지하기 위해서 그들만의 독특한 강점을 가질 것을 제안하는데 그치지 않고, 우리나라 기업이 머지않아 직면하게 될 새로운 도전을 어떻게 극복해 나갈 것인지 토론하는데 그 의미가 있다.

주제어: 공구유통 산업, 중소기업, 창업, 최영수 회장, 크레텍, 혁신

1. 서론

1.1 사례개요

대구 공구골목의 중심에는 산업공구유통시장의 리

더 크레텍¹⁾이 위치하고 있다. 크레텍은 1971년 책임보장공구사라는 이름의 자진거 공구 행상으로 출발하였다. 이후 공구와 철물을 판매하는 소매업을 거쳐 도매업으로 성장하였으며, 지금의 공구유통체계를 구축하였다. 2000년대에 이르러 대한민국 공구유통 산업의 리더로 자리 잡았으며, 2018년 임직

논문접수일: 2019. 04. 10. 1차 수정본 접수일: 2019. 07. 16. 게재확정일: 2019. 07. 20.

* 본 연구는 2018년 한국경영학회의 지원으로 수행되었음.
** 경북대학교 경영학부 교수(moongoo@knu.ac.kr), 제1저자
*** 경북대학교 경영학부 박사과정 수료(hl6ylz@gmail.com), 교신저자
**** 경북대학교 경영학부 박사과정 수료(kimgt86@naver.com), 공동저자
***** 경북대학교 경영학부 석사과정(goodsh0205@gmail.com), 공동저자

1) 본 연구 대상기업은 크레텍책임과 크레텍웰딩 2개의 법인으로 운영되고 있으며 이후 크레텍으로 총칭한다

원 674명에 이르는 산업의 리더 '크레텍'이 되었다.

처음부터 크레텍이 산업의 리더로 군림하고 있었던 것은 아니다. 최영수 회장이 25세이던 1971년 직원 한 명을 데리고 출발한 '책임보장공구사'의 초기 자본금은 고작 40만원으로 영세한 출발이었다. 1980년대에 이르러, 중간도매업으로 전환하였고, 1987년부터 크레텍은 급격하게 성장하기 시작했다. 1993년 삼성그룹의 모태인 삼성 상회의 터로 자리를 옮겼으며, 물류센터 또한 삼성 상회의 사택 부지를 사들여 설립하였다. 삼성그룹의 발원지에 터를 잡은 효과일까? 1980년대에 이르러 크레텍은 '한국 기계공구종합카탈로그'를 제작하며, 공구유통 산업의 리더로 자리 잡았다. 창사 40년 만에 국내 최대의 공구·산업유통업체로 성장하게 된 것이다. 크레텍은 2018년 4512억 원의 매출을 기록하였으며, 최영수 회장은 2030년까지 1조 원의 매출을 목표로 한다며 자신감을 표현했다.

그렇다면, 자전거 공구 행상에서 시작해 산업용품 유통의 새로운 길을 열어 1위 기업으로 성장하기까지의 비결은 무엇이었을까? 이 질문에 답하기 위해 본 사례는 공구 및 관련 산업용품유통시장 전반에 대한 정의와 이해를 바탕으로 크레텍의 성장과정을 연대기별로 살펴보았다. 구체적으로 본 연구는 현상에 대한 깊이 있는 고찰을 위해 단일연구 방법을 활용하여 현상을 심층적으로 하고자 노력하였다. 또한, 이를 바탕으로 크레텍의 주요 성공 요인을 끊임 없는 탐험과 혁신, 창업자의 혁신지향적 리더십, 성과지향적인 문화, 그리고 사람에 대한 투자와 개방적 인사정책의 네 가지로 정리하였다.

본 사례는 크레텍을 대상으로 영세기업이 시장 리더가 되어가는 과정과 주요 성공 요인을 탐험(Exploration)과 혁신, 리더십, 조직문화, 인사제도 등 다양한 주제를 활용하여 분석하였다. 이러한 논의는 일반적으로 경영전략, 조직운영, 조직관리의 심화 주제로 다루어져 접근하기 어렵다. 따라서, 본

사례는 경영대학원 및 학부 수준에서 이해가 용이하게끔 핵심 내용을 간추려 소개하였으며, 전략과 조직운영 및 관리방식의 연관성을 이해하는 데도 활용될 수 있을 것이다. 이상의 연구 목적에 따라 본 사례는 다음과 같은 학습 목표를 제시한다. 첫째, 영세기업으로 출발해 시장리더가 된 크레텍이 시장에서 우월한 입지를 차지할 수 있었던 요인을 지속적인 혁신으로 보고, 지속적인 혁신을 가능하게 했던 핵심 성공 요인이 무엇인지 학습한다. 둘째, 크레텍의 사례를 통해 국내 기업의 성장과 발전을 위한 시사점을 도출하고 학습한다. 셋째, 크레텍이 직면한 도전과제는 무엇인지, 그리고 그 대응 방안이 한국 중소기업의 발전에 어떻게 기여할 것인지 학습한다.

본 연구의 분석방법은 다음과 같다. 본 연구는 공구유통산업의 리더 크레텍을 대상으로 핵심성공요인을 도출하고, 이를 바탕으로 국내 중소기업 및 중견기업에 대한 시사점을 제공하는데 목적이 있다. 따라서 본 연구는 심층적인 사례분석에 적합한 단일사례연구 방법을 선택하였다(Yin, 2017). 사례기업에 대한 이해를 향상시키기 위해 3명의 연구원이 4개월 간 크레텍 구성원을 대상으로 심층 인터뷰, 설문조사를 진행하였으며, 필요한 경우 해당 분야 임원과의 개별 인터뷰를 진행하거나 내부 자료를 요청하여 자료를 수집하였다.

그룹별 인터뷰는 크레텍책임, 웰딩 및 서울 본사의 구성원을 대상으로 진행하였다. 인터뷰 대상자는 사례기업의 인사팀에 협조를 구하여 모든 부서와 직급에 대해 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 최소 3인에서 5인으로 구성된 그룹을 형성하여 그룹별 심층 인터뷰(Focus Group Interview)를 활용하였으며, 총 17개 그룹을 대상으로 면담을 시행하였다. 구체적인 면담 내용은 크레텍의 전략, 조직운영, 조직관리, 강/약점, HRM, 조직 문화 등 다양한 분야에 대한 내용으로 구성하였다. 각 그룹별 면담 결과는 면담 후 연구원이 내용을 분류하고 종합하였고,

면담 후 면담 내용과 유사한 설문지를 배포하여 개별 응답 값이 면담 내용과 유사한지 확인하는 과정을 거쳐 타당성을 높이고자 하였다.

이 외에도 크레텍의 내부 자료를 검토하였으며, 각 부서의 담당자와의 면담을 통해 지속적으로 자료를 보완하였다. 이상의 과정을 통해 수집된 자료를 기반으로 사례분석을 시행하였으며, 분석 결과의 타당성을 제고하기 위해 3차례에 걸쳐 경영진과 CEO에게 분석 내용을 확인하여 타당성을 확인하였다.

II. 크레텍의 현황과 성장과정

2.1 공구유통 산업의 특성

공구 및 관련 산업용품에 대한 정의를 내리기 위해서 기업소모성자재(MRO)²⁾와 산업용품(Industrial Goods)³⁾에 대한 이해가 필요하다. 공구 및 관련 산업용품 산업은 MRO의 산업용품 내에 존재하는 산업이다.

공구 및 관련 산업용품이란 “기계·기구·장치를 만들 때 사용되는 ‘연장’을 총칭하며 독립된 완성품으로서 각종 공작물의 제조, 절단, 절삭, 조립, 수리 측정 등에 사용되는 공구(한국공구공업협동조합, KOTIC)와 더불어 이와 관련된 “호스류, 전기·조명, 포장, 보호·안전용품 등 관련 상업용품”을 말한다. 공구의 범주에는 다이아몬드공구, 고속도강공

구, 초경합금공구, 세라믹공구, 수공구, 전동 및 공기압공구, 측정공구, 공작용기가 있다.

따라서 공구 및 관련 산업용품유통이란 “다른 제품이나 서비스를 생산하기 위하여 품질 및 전문성이 크게 요구되는 중간재로 기업 혹은 조직체에 의하여 생산되는 제품을 중간생산자에게 연결하여 부가가치를 창출하기 위하여 도·소매 등 소유권의 이전 활동인 상적 유통과 포장·하역·보관 등의 물적 유통 및 그에 부수적인 기능을 수행하는 제반 활동”을 말한다. (이하에서는 “공구유통 산업”으로 총칭함.)

공구유통 산업의 특징은 다음과 같다.

첫째, 공구유통 산업은 주로 제조업에 원활한 산업용품의 공급을 할 수 있도록 공단 단지 인근의 배후도시에 소규모 점포로 산재하여 집단을 형성하고 있으며, 제조업의 생산 활동이 원활히 이루어질 수 있도록 지원을 하는 역할을 한다.

둘째, 공구유통 산업은 제조업의 경쟁력 향상을 위하여 우수한 품질의 산업용품을 공급해야 하며, 소비재와는 달리 산업용품의 품질과 가격은 제조업체에서 생산하게 되는 제품의 가격경쟁력과 품질에 직결되는 특징을 갖는다.

셋째, 공구유통 산업에서 취급하는 산업용품은 그 품목의 수가 많고, 고도의 전문 기술을 필요로 하기 때문에 산업용품이 적기에 공급되지 못하면 그 자체만으로도 생산에 차질을 줄 수 있기 때문에 적시 공급의 중요성이 크다.

2) MRO란 Maintenance, Repair and Operations(유지, 보수, 운전)의 약자로 기업에서 생산과 관련된 원자재를 제외한 모든 소모성 자재를 말한다. 기업소모성자재 또는 기업운용자재라고도 한다. 필기구부터 복사용지·프린터 토너 등 사무용품이 대표적이며, 청소용품과 각종 설비나 장비를 정비하는 데에 사용하는 공구·기계 부품에 이르기까지 매우 다양한 종류가 있다(Naver 백과사전). MRO는 ①블렌, 사무기기, 컴퓨터 및 주변기기 등의 사무용품. ②베어링, 벨트, 오일실, 공구, 실린더 등의 유지보수자재. ③윤활유, 세척제, 유지, 청소용 타월 등의 소모성 자재. ④시험기기, 포클레인, 측정기 등의 단품 설비. ⑤기타 화공약품 및 시약 등을 모두 포함한다.

3) 산업용품(Industrial Goods)이란 광의로 보면 “다른 제품이나 서비스를 생산하거나 그 사업을 운영하기 위해서 기업 또는 조직체(기관)에 의해 구매되는 제품으로 품질 및 전문성이 크게 요구되는 중간재”를 말한다. 산업용품의 범주에는 반제품, 주요 설비 및 부속설비, 부품 혹은 구성부품, 소모품, 절삭공구류, 편의 공구류, 물류기능에 소요되는 공구류 등이 있다.

2.2 크레텍의 현황

크레텍은 1971년 직원 한 명으로 '책임보장공구사'를 시작한 이후 2018년 자산총액 3100억, 매출액 4512억, 당기순이익 168억을 기록하였다. 크레텍은 기계공구 및 관련기계, 도매, 제조, 무역을 담당하는 크레텍책임(주)와 용접자재 및 산업용품, 도매, 무역을 담당하는 크레텍웰딩(주)의 독립된 두 개의 법인으로 운영된다.

2.2.1 크레텍의 경영이념과 비전

Cretec이라는 사명은 Creative/Credit과 Technology의 합성어다. 이것은 자사의 Private Brand(PB)의 이름에서 최영수 회장이 따온 것이다. 회사의 규모가 커지고, 해외 무역활동이 활발해 지면서 Chegim이라는 사명은 발음이 쉽지 않다고 판단하여 2010년 책임테크툴에서 크레텍책임으로 사명을 변경하였다. 사명변경에 대해 총무부 관리자는 다음과 같이 말했다.

“Chegim의 발음을 ‘채짐’으로 하는 외국인이 많고 발음하기에 어려움을 많이 느끼더라. 때문에 책임테크툴은 크레텍책임이 되었고, 책임웰딩은 크레텍웰딩으로 바뀌었다. 차후에는 책임과 웰딩을 떼고 크레텍으로 통일할 계획이지만 고객들에게 책임이라는 상호에 대한 인지도가 높아 아직 떼지 못하고 있다.”

〈그림 1〉에 제시한 것처럼 크레텍은 “사랑과 신뢰를 바탕으로 고객에게 감동을, 직원에게 행복을, 사회에는 책임을.”이라는 경영이념을 바탕으로 고객과 직원, 사회에 대한 책임을 지기 위한 노력을 기울이고 있다. 또한 “길을 만들어 미래를 개척하는 산업공구 전문기업”이라는 비전에 걸맞게 새로운 시도를 두려워하지 않는 도전정신을 바탕으로 산업 내 혁신을 주도하고 있다. 이러한 크레텍의 도전정신은 업

계 최초로 카탈로그, 바코드 시스템 정착, 빅 데이터와 전산 시스템을 기반으로 한 경영 시스템 도입을 이뤄냈으며, 이러한 혁신은 산업의 표준이 되어 업계 전체의 발전에 기여하고 있다.



〈그림 1〉 크레텍의 경영이념

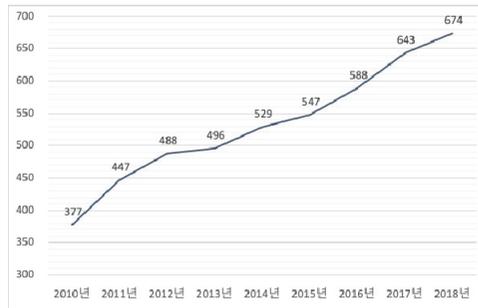
2.2.2 크레텍의 일반 현황

크레텍책임의 본사는 대구광역시 중구에 위치하고 있으며, 크레텍웰딩은 대구광역시 서구에 본사를 두고 있다. 또한 수도권 공략을 위해 경기도 군포시에 서울 책임/웰딩 본사를 두고 있다. 또한, 두 번째로 큰 공구유통시장인 부산에 부산 영업소(사상구)를 두고 부산·경남 지역을 공략하고 있으며 전국적인 영업망을 구축하고 있다. 대구에 본사가 소재하면서도 전국을 대상으로 공구유통을 전개함에 있어 우수한 중저가의 공구 및 산업용품을 개발하여 전국 유통업체(11,410개)에 공급함으로써 지역 산업체의 경쟁력 강화에 중점을 두고 사업을 운영하고 있다. 공구유통 산업의 수도권 비율이 60%에 육박하는 것을 감안하여 공구업계 최대 규모(연면적 9천 평)의 서울통합물류센터를 완공하였다.

〈그림 2〉는 크레텍의 연간 매출액을 나타내고 있으며, 〈그림 3〉은 크레텍의 연간 종업원 수를 나타내고 있다. 〈그림 2〉에서와 같이 크레텍의 매출액은 지속적인 성장세를 보이고 있으며, 2010년부터 2018년까지 연평균 성장률은 7.48%로 높은 성장



〈그림 2〉 크레텍 연간 매출액(단위: 억 원)



〈그림 3〉 크레텍 연간 종업원 수(단위: 명)

를 보이고 있다. 또한, 대구에 본사를 소재함으로써 지역 고용 창출에 일조하고 있으며, 전국을 대상으로 하는 영업사원과 마케팅 부서 직원의 경우 현지에서 채용하는 것을 원칙으로 하고 있다. 1971년 1명이던 종업원의 수는 2010년 377명에서 2018년 674명으로 크게 늘어 연평균 7.53%의 성장률을 보이고 있으며, 지속적인 채용계획을 가지고 있다. 또한, 크레텍의 직원 생산성은 매우 높은 편인데, 연간 1인당 평균 매출액은 꾸준한 성장세를 보여 2017년에는 1인당 6억 7000만 원 수준에 이르러 크레텍 성장의 주축이 되고 있다.

크레텍은 글로벌 시장점유율(Market Share: M/S) 1위를 차지하는 공구업체의 상품을 전량 취급하고 있다. 또한 고객 만족의 차원에서 동종업계의 M/S 2~3위 상품도 복수로 취급함으로써 고객의 니즈에 맞는 다양성을 갖추고 있다. 뿐만 아니라 국내·외 경쟁력 있는 제품을 들여오기 위해 해당 부문의 전문가들을 구성하여 매년 주기적으로 전시회에 참가 및 참관하고 있다. 이는 크레텍의 상품 경쟁력을 높이고 숨어있는 중소 제조업체의 제품 판로에도 중요한 역할을 하고 있으며, 13만여 기존 상품과 PB 상품을 개발하고 유통시키고 있다. 이를 통해 우수한 품질의 상품을 경쟁력 있는 가격으로 고객에게 ONE-STOP 서비스를 실시하는데 역점을 두고 있다.

“다른 경쟁업체와 동일한 제품을 취급하더라도 경쟁력이 있는 부분은 상품의 구색이라고 생각한다. 사람들이 대형 마트를 많이 애용하는 까닭도 한 번에 원하는 품목들을 모두 살 수 있기 때문이라고 생각한다. 크레텍하고만 거래하면 된다는 인식을 고객에게 심어주고 있다... 우리는 상품을 개발할 때 ABC등급으로 나누는 품질의 제품이 있다면 무조건 최상의 품질인 A 제품만을 취급한다. C등급을 취급하면 이윤이 더 높을 수는 있지만, 시간이 지니면 고객의 불만으로 이어진다. 반면 A등급의 제품을 취급하면 제품가격에 대한 고객의 불만이 있을 수 있지만, 장기적으로 고객의 신뢰가 되어 돌아온다(마케팅부 관리자).”

크레텍은 다양하면서도 품질이 우수한 제품을 취급함으로써 고객에게 ONE-STOP의 편리성과 믿음을 동시에 제공하고 있으며, 기술 개발에도 아낌없는 투자를 하고 있다. 업계 최초로 공구 분류체계를 정립하여 최종소비자 용 종합카탈로그를 발행하여 상품의 품질과 가격의 표준화를 실현했다. 매출처에는 가격표와 온라인 카탈로그인 E-Book을 제작하여 구매의 편의를 제공했다. 업계 최초로 바코드 시스템을 도입하여 상품의 입고, 출고, 검수를 신속하게 할 수 있도록 했다. 이 밖에도 인터넷 주문 및 견적 시스템(CreTec eXpress: CTX), 전국 화상회의의 시스템, 자동이체시스템(Cash Management System: CMS) 등 다양한 전산시스템의 개발에 있

어서 아낌없는 투자를 하고 있다. 크레텍은 업계의 업무, 시스템, 프로세스 등의 표준화에 있어 공구유통 산업에 정착을 이룬 공로를 인정받아 유통업임에도 불구하고 2009년 행정자치부 주관의 '우수 자본재 개발 유공기업'으로 국무총리 표창을 수여 하였으며, 2011년 지식경제부 주관 국가품질경영대회에서 산업포장, 2016년 국가품질경영대회 대통령상, 2017년 한국품질경영학회 주관 글로벌품질경영인 대상 등을 수상하였다.

2.3 크레텍의 성장과정

〈표 1〉은 크레텍의 주요 연혁을 나타낸다. 자전거 행상에서 소매상을 거쳐 도매업으로 전환 후 공구유통 산업의 리더가 되기까지, 중소기업의 부족한 자원의 한계를 딛고 중견기업까지 성장한 과정을 살펴봄으로써 크레텍 성공의 실마리를 찾아보도록 하자.

2.3.1 자전거 행상에서 소매점 개설 (1971년 ~ 1975년)

크레텍의 최영수 회장은 처음 자전거 행상으로 공구 장사를 시작했다. 돈 대신 고철을 받으며 물물 교환식 장사를 했다. 그 후 1971년 대구 변두리 지역에서 소비자들이 믿고 살 수 있다고 직접 지어준 '책임보장공구사'라는 이름으로 공구와 철물 등을 판매하는 소매업을 하였고, 주위 자동차정비공장과 북부주차장, 버스회사 주변에서 공구를 납품하기도 했다. 1974년까지 눈코 뜰 새 없이 바쁠 정도로 장사가 잘되었다. 그러다 점차 사회 환경이 변화하기 시작했다. 비포장도로는 포장도로가 되어 좋아지고, 중고차는 새 차로 바뀌었고, 차량의 앞칸에는 차장, 뒤 칸에는 조수가 타서 차량을 자체 정비했던 버스는 시간이 지나면서 조수와 차장이 필요 없게 되었다. 자연히 수요가 줄어들었고, 점차 매출이 떨어졌다.

〈표 1〉 크레텍의 주요 연혁

1971.12.14.	책임보장공구사 설립(소매업)
1975. 6.	책임기업사로 상호 변경 / 납품업 시작
1980.11.	도매업 시작
1987.12.	책임웰딩 설립(용접봉 및 기기 전문점) / 종합상사로 4개 전문점 체제 운영
1989. 9.	종합카탈로그 1판 및 가격표 발행 / 전산화 개설
1995. 3.	매거진 '공구사랑' 발간
1996.12.	유통업계 최초 ISO9001(품질경영시스템) 인증
2000.04.	책임테크톨(주)로 사명 변경
2004.12.	산업공구분야 한국 최초 바코드시스템 정착
2006.10.	전자주문시스템 CTX (CreTec eXpress) 개설
2009.10.	콘텐츠통합관리시스템 DCS 구축
2010. 7.	크레텍책임(주), 크레텍웰딩(주)으로 사명 변경
2011.12.	차세대통합정보시스템 구축(신세계아이앤씨)
2012. 1.	과학물류시스템 GPS도입
2013. 5.	미국조달청 공급계약 체결
2017. 4.	크레텍 서울통합물류센터 설립
2018. 4.	CTX 클라우드 도입 및 모바일주문시스템 구축



〈그림 4〉 71년 책임보장공구사 사진/ 75년 책임기업사 사진

1975년 1월 1일부터 버스정류장이 다른 곳으로 옮기면서 매출이 1/4로 줄었다.

“버스정류장이 이사를 했다. 그 후 손님의 3분의 2가 없어졌다. 어제까지 바글바글하던 손님이 하루아침에 없어진 것이다. 6개월 후 다른 곳으로 옮겼지만, 매출은 절반에 못 미쳤다. 그때 얻은 교훈은 오는 손님만 기다릴 것이 아니라 내가 찾아 가보자 하는 생각이었다. 지금 생각해 보면 그때 장사가 잘되었다면 나는 지금도 소매상을 하고 있을 것이다. 그때 안 되었던 것이 도리어 큰 기회가 된 것이다. 안 되었기 때문에 다른 방법을 모색했고 성장의 발판을 닦을 수 있었다(최영수 회장).”

2.3.2 중간 도매업으로의 진출과 전국 유통망 구축 (1975년 ~ 1989년)

1980년 최영수 회장은 본격적으로 중간 도매업을 하게 되었고 소매와 납품업의 비중은 낮추었다. 중간 도매업의 시작은 처음부터 쉽지는 않았다. 대리점을 제대로 갖추지 못하여 가격을 맞추기 위하여 원 도매상에서 구입한 원가대로 판매하여 구색을 갖추기 일췌였다. 하지만 점차 판매가 늘어났고, 중요한 대리점을 개설하게 되었다. 그리고 다양한 고객의 요구에 따라 작업공구에서 절삭공구, 측정공구,

전동공구, 에어공구, 용접기자재 등으로 판매 품목을 넓혀 나갔다. 1987년 12월에 용접봉 및 기기 전문점인 책임웰딩을 설립하고, 작업공구부, 절삭측정부, 전동공작기계부, 용접 분야의 4개 전문점 체제로 운영하기 시작했다. 이는 이익을 생각하기에 앞서 고객의 요구에 맞춰서 사업을 한 것이었고 고객으로부터 신뢰를 쌓아갈 수 있었다. 뿐만 아니라 거래선도 넓혀갔는데, 대구에서 시작하여 구미, 포항, 울산, 부산 그리고 호남과 충청으로 넓혀 갔다. 1989년 당시 표준화된 가격이 없었던 시절 공구의 가격표를 만들어 가격표 및 카탈로그 1판을 발행하였고, 공구상 협회에서 총무와 지구장을 역임, 모든 회원 업체와 유대를 강화하였고 정보를 공유했다. 또한, 최영수 회장은 부족한 부분을 채우기 위해 시간을 쪼개 대구대학교, 경북대학교에서 공부를 하기 시작했다.

2.3.3 해외 소싱 시장의 개척과 IMF 위기 극복 (1990년 ~ 1998년)

중간 도매의 경험을 바탕으로 1990년부터는 보다 체계를 갖춘 도매업을 시작했다. 이전에는 고객사가 필요로 하는 것을 공급하며 구색을 갖추 온 데 비해 이때부터는 국내 주요 대리점들과 계약을 맺으며 보

다 좋은 조건으로 구매를 하여 공급을 하게 되었다. 이어 국제무역의 필요성을 느끼고 무역부를 개설하여 일본, 대만, 중국, 독일, 미국 등을 방문하며 국제무역을 시작했다.

전산화를 위한 개발을 시작했고, 기업의 이미지 제고와 사회적 책임을 다하기 위해 1991년 6월 대구제일여자상업고등학교와 자매결연을 하고 장학금을 지급했고, 직원의 만족도를 높이기 위해 블루버드 야구팀, 축구팀, 파랑새봉사단 등 사내 동호회를 발족했으며, 사보 <공구사랑>을 제작한 것도 이때이다. 그리고 최영수 회장은 공구시장에서 수도권 이 차지하는 비중(58.85%)이 몹시 크다는 사실을 인지하고 1996년 1월 서울 본사를 설립한다. 또한 같은 해 업계 최초로 ISO 9001인증을 획득(영국 BVQI사)하기도 했다. 그러나 1990년대 말 IMF의 위기는 큰 손실을 야기했다. 고객사의 매출 감소와 부도 등으로 외상 매출금이 수급되지 않아 심각한 타격을 입었고, 회사는 3년 전으로 되돌아가는 듯했다. 하지만 이를 전화회복으로 삼아 IMF 이후 더욱 고도성장을 이룰 수 있었다.

2.3.4 공구유통 산업의 리더로 도약 (1999년 ~ 2009년)

2000년대는 크레텍의 '한국기계공구종합카탈로그'가 한국 공구상의 표준으로 자리매김 한때이다. 1989년부터 발간하기 시작한 '카탈로그'는 최초 28쪽으로 시작했으나 2009년에 2276쪽에 이르는 분량이 되어 국내외 855개 메이커에서 생산한 7만 9000여 품목을 수록해 소비자로부터 '공구대백과사전'이라는 명성을 얻으며 14만 부에 육박하는 판매를 기록하기도 했다. 2004년에는 ISO14001인증을 획득함으로써 환경에 대한 사회적 책임을 다하는 기업으로서의 명성을 얻었고, 같은 해 산업공구분야 한국 최초로 바코드 시스템을 정착 시켜 공구유통업계의 업

무 효율을 높이는 데 일조했으며, 그 밖에도 통합전산시스템, CMS(자동이체시스템), CTX(전자주문시스템), BMS(전자결제와 업무 의사결정)시스템을 성공적으로 개발하여 안착시켰다. 또한 브랜드의 경쟁력을 인식하여 자사 브랜드를 만들기 시작했다. SMATO, UDT, BLUE BIRD, KFT, CRETEC 등 여러 브랜드를 만들었고, 더불어 자사의 디자인 실 수준도 높여 국제 수준에 맞추어 가고자 했다.

크레텍은 수도권 매출 비중이 전체 매출에서 차지하는 비율이 35%에 그치는 점을 파악했다. 다른 공구유통업체들이 매출의 60~70%를 수도권 시장에서 얻는 데 비하면 현저히 낮은 비율이었다. 최영수 회장은 이러한 이유가 접근성이 떨어지기 때문인 것으로 분석하고 2010년 3월 서울 본사를 안양 및 군포 이원체제로 확장 이전하였다. 이는 수도권 물류 공급 시스템을 체계화하여 수도권 공구유통에서 영향력을 넓히겠다는 의지이다. 이에 따라 수도권 자체적으로 90% 이상의 제품 출하가 가능해져, 빠른 배송 서비스를 실현할 수 있을 것으로 기대된다. 뿐만 아니라 외부컨설팅을 통해 철저히 자사를 분석하고 중대한 일을 해결하고자 했다. 2006년 3월 대구은행 금융경제연구소에 경영컨설팅을 의뢰하여 경쟁업체들보다 한발 앞서 새로운 성장 전략을 만들어나갔다. 이러한 컨설팅이 끝난 2010년 7월 사명을 '책임테크놀'에서 '크레텍책임'으로 바꾸고 지금의 "길을 만들어 미래를 개척하는 글로벌 산업용품 전문유통기업"이라는 비전을 세워 새로운 도약을 준비하였다. 외부 컨설팅을 통해 사내로 유입된 우수한 인력은 크레텍의 막강한 경쟁력이 되었다.

2.3.5 정보시스템과 빅데이터 기반의 혁신을 통한 지속적 경쟁우위 강화 (2010년 ~ 현재)

2010년 디지털컨텐츠시스템 구축을 시작으로, 크레텍은 2010년 1월부터 2011년 4월까지 차세대

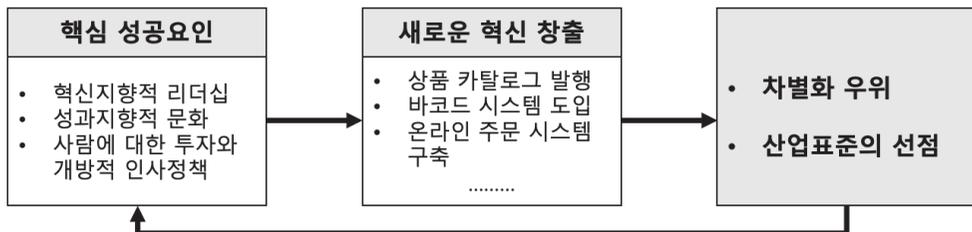
시스템 도입이라는 장기 프로젝트를 진행해 업무효율을 높이고 안정적인 시스템 운영을 가능케 하고자 노력하였다. 차세대 시스템 도입은 전산시스템의 선진화에 초점이 맞춰져 있었으며, 이는 최영수 회장의 정보 및 전산시스템에 대한 확고한 의지가 뒷받침되었다.

최영수 회장은 “가장 신속하게 유통이 이뤄지게 하는 힘이 전산시스템이며, 빠르게 변하는 시장 환경 속에서 차세대 시스템 구축은 반드시 필요하다(매일신문, 2010.1.25).”고 강조하며 지속적으로 정보전산화를 강조하여왔다. 이러한 최영수 회장의 노력 덕분에 2010년 7월 대구시 스타기업으로 선정되기도 했다.

크레텍은 여기서 그치지 않고 2012년 1월 공구유통업계 최초로 과학물류시스템 GPS를 도입하여, 총 70대 배송 차량의 위치, 경로 및 도착 시간을 파악할 수 있도록 하였으며, 이를 통해 물류가 원활하게 흐를 수 있도록 하였다. 유통 및 물류업에서 GPS는 2000년대 초반부터 적용되어 왔으나, 공구유통업계에서는 크레텍이 처음으로 도입하여 활용하였다. 크레텍을 시작으로 주요 공구업체들이 뒤이어 GPS를 도입하기 시작하였으며, 현재 공구유통업계에서 GPS는 표준화된 기술이 되었다. 이처럼 크레텍은 적극적인 정보시스템 개발을 통해 혁신을 산업 내 기술표준을 이끌고 있다. 또한, 2018년 4월 크레텍은 클라우드 컴퓨팅 기술을 기반으로 통합소통

협업관리 시스템과 기존의 CTX에 접목하여, 2020년까지 기업 전반 업무를 클라우드 컴퓨팅 환경으로 구축한다는 목표를 가지고 있다. 2019년 현재 크레텍은 모든 업무를 스마트폰으로 처리할 수 있도록 모바일 오피스, PC 웹 포털시스템, 제안시스템, BMS시스템 등을 갖추고 있으며, 이를 통합적으로 관리 할 수 있게 클라우드 기반 기술을 적용 중이다(한국경제, 2018.4.22).

공구업계도 변화하는 환경 속에 있으며, 미래 산업으로 나아가고 있음은 확실하다. 4차 산업혁명과 더불어 제조업은 극심한 변화를 맞이하고 있으며, 공구유통업계 또한, 이러한 영향에서 벗어나긴 어렵다. IT 기술의 발전은 운송수단의 무인화를 가져왔으며, 네트워크를 통한 고객정보화 구매 패턴 관리를 실현시켰다. 언젠가는 영업 사원 대신 무인시스템이 이를 대체할지도 모른다. 이러한 변화들은 아직 공구유통업계에 직접적인 영향을 주지는 않는다. 그러나 언젠가는 변화할 환경에 맞춰 크레텍은 꾸준히 자신들의 정보화 역량을 키워가고 있다. 크레텍은 공구유통 산업에서 경쟁자들이 시도하지 않았던, 새로운 시스템이나 기법들을 가장 먼저 도입하고 있으며, 이를 성공적으로 적용해 왔다. 크레텍의 이러한 행보를 산업 내 다른 기업들은 뒤따르고 있으며, 산업 전반의 기술 수준 또한 높아졌다. 이는 최영수 회장의 우리나라 산업공구 발전의 미래를 책임지겠다는 말과도 일치한다. 즉, 크레텍의 정보기술 선진



〈그림 5〉 크레텍의 경쟁우위 창출과정

화는 기업의 발전뿐 아니라, 산업 전체의 발전에도 기여하고 있다.

서 항상 새로운 시도와 혁신을 통해 다른 업체가 가지 않는 길을 가고, 이러한 혁신을 통해 산업의 발전과 성장을 이끌었기 때문이다. 이에 대해 최영수 회장은 다음과 같이 술회하고 있다.

III. 크레텍의 성공요인 분석

“경영자가 긴박한 상황에 내몰리지 않고 매년 쉬운 결정만 내린다면 저주받은 것이나 다름없다.’는 말을 최근 어느 강의에서 들었다. 항상 평화로운 세상이라면 혁신은 일어나지 않는다. 우리 속에 있는 우수하고 강인한 DNA를 다시 한 번 돌아봤으면 한다. 고난과 위기도 경영자에게는 하나의 스펙이 될 수 있다. 안된다고 포기하지 말고 어려움을 이기고 고난을 넘어서야 한다. 그것이 우리 안에 있는 한민족의 강인함을 일깨우는 길이다. 다시 한 번 세워보고 다시 한 번 일어나자. 어려움을 이겨내 하나씩 이뤄가는 것, 이것이야 말고 가장 한국인다운 DNA가 아닌가.”

3.1 크레텍 경쟁우위의 원천

경쟁우위는 기업이 다른 기업과의 경쟁에서 우위에 설 수 있도록 하는 요인이다. 기존 연구들은 기업의 자원, 전략, 혁신 등이 경쟁우위의 주요 원천이며 (Barney, 1991, Katila & Ahuja, 2002; Porter, 1980; Teece, 2007), 경쟁우위를 창출하고, 지속할 수 있는 기업이 경쟁에서 승리하고 생존할 수 있다고 주장하였다. 따라서 경쟁우위는 개별기업이 해당 시장에서 경쟁자와 경쟁하기 위한 핵심 수단이며, 이는 다양한 형태로 존재한다. 이 절에서는 크레텍이 영세기업에서 시작하여, 시장 리더의 위치에 이르는 과정에서 어떻게 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있었는지 고찰하고자 한다.

‘길을 만들어 미래를 개척하는 산업공구 전문기업’이라는 크레텍의 비전도 이러한 창업자의 개척정신을 담고 있는 것이다. 이처럼 크레텍이 산업의 리더로 도약하기까지, 끊임없는 탐험(Exploration)과 이를 통한 혁신(Innovation)이 원동력이 되었다. 한편, 이러한 탐험과 혁신을 가능케 한 요인으로서, 창업자의 혁신지향적 리더십, 성과지향적 문화 및 ‘점불이기’로 표현되는 사람에 대한 투자와 적극적인 외부인력의 영입을 들 수 있다. 아래에서, 이에 대해 구체적으로 살펴본다. <그림 5>는 크레텍의 지속적

크레텍이 직원 1명의 소매상에서 공구유통 산업의 리더로 도약하기까지, 그리고 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있었던 원인은 무엇일까? 영세업체가 난립한 파편화된 산업(Fragmented Industry)에

1989년판(최초)	1992년판	2005~2007년판	2009~2010년판	2019~2020년판
				

<그림 6> 크레텍 카탈로그 변천사

인 경쟁우위 창출 과정을 나타내고 있다.

3.1.1 끊임없는 탐험과 혁신

(1) 상품 카탈로그 발행

기계공구 및 산업용품에 있어서 과거에는 일본의 카탈로그를 수입하여 번역해서 사용하였고, 공구가 카테고리별로 분류되어 있지 않고 사전식으로 정렬되어 있어 사용이 매우 불편하였다. 이에 크레텍은 1989년 한글화된 상품 카탈로그를 제작하여 공구유통분야의 새로운 전기를 마련하였고, 현재는 동종업계에서 공구 대백과사전으로서의 역할을 담당하고 있으며, 표준화에도 상당한 기여를 하였다. 크레텍은 13만여 품목의 공구를 8개의 품목군(①국산작업공구 ②외산작업공구 ③초경·절삭·다이아몬드 공구 ④측정 공작기기 ⑤전동·엔진·하역 공구 ⑥어유압 공구 ⑦용접기자재 ⑧산업기자재)으로 정리하여 고객사와 이용자의 편의를 도모하였고 이러한 구분의 업계의 기준이 되었다. 2009년 10월에는 그 유공을 인정받아 유공기업으로 국무총리 표창을 수상하기도 하였다. 2009년 발행된 제11판은 14만부 이상이 유상으로 판매되어 베스트셀러 공구 전문도서로서의 입지를 굳건히 했다.

“내가 한 일 중에는 아주 조그마한 일이 큰 성공으로 이어진 것들이 있다. 예를 들면, 처음에 공구업계는 질서가 없었고 체계가 전혀 잡혀 있지 않았다. 질서와 체계를 만들기 위해 카탈로그를 만들고자 했다. 처음에는 28페이지짜리 프린트물이었다. 이것이 52페이지, 80페이지, 200페이지, 460페이지……이번에는 2500페이지짜리 책이 나왔다. 처음부터 이런 책을 만든 건 아니다. 조그맣게 시작했던 것이..(최영수 회장)”

최초 카탈로그의 도입은 기대 이상의 성공을 가져왔고 과거 공구상들이 보던 전 일본 카탈로그는 자취를 감추었다. 이러한 카탈로그는 단순히 공구를

체계적으로 분류했다는 측면 이외에 크레텍에서 취급하는 제품 위주로 카테고리화 시켰다는데 의의가 있다. 카탈로그 상에 나와 있는 제품은 크레텍에서 제공할 수 있기 때문에 카테고리를 본 고객들로부터 주문이 들어오게 된다. 카탈로그에 제공되는 가격정보 역시 크레텍의 판매가를 기준으로 한다. 2019년 현재 크레텍은 30년째 카탈로그를 발간하고 있으며, 약 1200개 브랜드와 13만 개 품목을 수록하였다. 특히, 16판은 스마트화 현상을 반영하여 QR코드 인식을 통해 A/S 정보, 제품의 매뉴얼, 토막상식 등을 제공하여 타 업체의 카탈로그와는 차별화된 정보를 제공한다.

“이 책이 대한민국에서 가장 좋은 카탈로그, 공구 계의 바이블이 되었다. 전부 유상으로 판매한다. 올해 14만 부를 팔았다. 솔직히 카탈로그 장사만으로도 돈이 남는다(웃음). 하지만 이것을 통해 얻어지는 영업수익은 몇 배는 더 크다. 쉬워 보일지 모르지만 60명 이상이 모여 분야별로 나누어 이 책을 만들기 위해 3개월 이상 작업한다(최영수 회장).”

(2) 업계 최초의 바코드 시스템 정착

크레텍은 주문부터 배송까지 걸리는 시간이 24시간을 넘지 않는 것으로 유명하다. 주문한 제품의 수량을 확인하고 포장해서 배송하는 데까지 걸리는 시간이 채 10시간을 넘기지 않는다. 크레텍은 기계공구 및 산업용품 업계에서 바코드 시스템이 도입되지 않아 상품의 검색, 출고, 배송 등 물류의 흐름이 원활하지 못한 점을 파악하고 2004년 업계 최초로 바코드 시스템을 도입·운영하여 물류 흐름의 획기적인 파급 효과를 가져왔다.

변화를 추구할 때 항상 저항 세력에 부딪히는 법이다. 최영수 회장은 업계의 반발로 어려움을 겪었지만, 바코드 활용에 소극적이며 부정적인 의견을 보인 제조사에 전 임직원이 바코드의 활용도를 강조하며, 하나하나 설득작업을 하여 현재 약 95%의 상

〈표 2〉 바코드시스템 도입 효과

① 정확한 입, 출고 ② 상품 지식이 부족한 직원도 누구나 출고업무가 가능 ⇒ 인력 배치의 유연성 제고 ③ 재고조사 실시 시간단축 및 정확도 유지 ④ 검수의 정확성 제고 ⑤ 물류 흐름의 실시간 조회 가능 ⑥ 원가 절감 및 업무의 효율화 기여 ⑦ 관계사 및 협력사로의 파급 효과를 통한 산업용품 유통 전반에 걸친 프로세스 혁신 기반 조성

품에 바코드가 부착되었다. 이는 당사가 동종업계 선두 주자로서의 사명감으로 전 임직원이 하나가 되어 합심한 결과로 볼 수 있다. 바코드 시스템의 도입·정착으로 재고관리가 용이해졌으며 상품 위치정보 등 경영정보시스템 구축의 기반을 마련하였다.

(3) 온라인/모바일 주문시스템 도입 및 클라우드 컴퓨팅 도입

2004년 3월 초, 최영수 회장은 우연히 조선일보 신문 요금 청구서를 보게 되었는데, 현금영수를 하면 12,000원, 자동이체를 하면 10,000원이라고 적혀 있었다. ‘아! 이것을 우리 회사 수금제도에 도입 시켜보자’ 하지만 영업부에서는 신문요금과 우리 회사 수금과는 다르다며 몇 백만, 몇 천만 원의 금액을 누가 자동이체 하도록 승낙해 주겠냐며 반대했다. 최 회장은 지금까지 신용으로 일해 온 크레텍을 고객들이 믿어 줄 것이라는 생각으로, 실패하더라도 한번 실행해 보자고 독려했다. 거래처에 광고하고, 설득한 끝에 3개월 후인 2004년 6월 말, 12개 업체가 6,000만 원 정도를 등록했고, 현재는 전체 업체 수의 80%가 넘는 업체가 CMS(Cash Management System) 자동이체시스템으로 입금하고 있다. 2019년 3월 5726개 업체에서 190억 9,500만 원의 청구금액을 기록하고 있다.

2006년 10월에는 전자 주문 시스템인 CTX(CreTec eXpress)를 개설했다. 인터넷을 이용한 주문시스템에 접속하여 견적, 주문에서부터 세금계산서 발행까지

진행할 수 있도록 구성된 시스템이다. 고객사에서 긴급 및 중요 사항에 대해서도 실시간으로 각종 정보를 제공 받을 수 있도록 시스템을 구성하여 운영하고 있어 고객만족도 향상에 기여하고 있다.

“CTX는 온라인 주문이 가능한 쇼핑몰의 형태로 KTX처럼 빠르게 처리할 수 있다는 점에서 이름을 따온 것이다. E-Book 형태로 제품의 정보를 보여준다. 우리 회사에서 제공하는 모든 제품을 CTX에서 확인하고 실시간으로 가격정보를 확인 및 주문까지 할 수 있다(인사&기획팀 관리자).”

크레텍은 이에 그치지 않고 2018년 LG CNS, 신세계 아이엔씨와의 협업을 통해 클라우드 컴퓨팅 기술을 기반으로 CTX 기능을 개선하였으며, 회사 전반의 업무에 클라우드 시스템을 적용하여 통합소통 협업시스템을 구축하고 있다. 이는 기존의 화상 회의, 제안 시스템, BMS 등을 모바일로 한 번에 통합하여 관리할 수 있도록 하는 클라우드 컴퓨팅 기반 기술로, 크레텍은 2020년까지 전사 업무에 클라우드 컴퓨팅 기술을 적용할 계획을 가지고 있다. 이를 통해, 크레텍은 조직 내부에서는 원활한 소통이 가능하도록 하고, 조직 외부에서는 고객의 요구에 실시간으로 대응할 수 있는 체계를 확립하려는 계획에 있다.

CTX를 통한 주문 비중은 2006년 전체 매출의 10.4%에서 2010년에는 85.7%, 현재는 90% 이상의 비중을 차지한다. 이는 업무 효율성과 고객 만족이라는 두 마리 토끼를 잡는 결과를 가져왔다. 이 밖

에도 업계 최초로 ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001 인증을 획득하는 등 항상 업계를 선도하여 새로운 탐험과 도전을 지속해왔다. 카탈로그, 바코드와 각종 시스템의 전산화는 오늘날 업계의 표준이 되었고 수많은 경쟁업체에서 모방하였다. 하지만 이러한 혁신적이고 탐험적인 크레텍만의 DNA는 모방할 수 없었다. 그리고 이러한 크레텍의 혁신의 바탕에는 최영수 회장의 리더십이 자리 잡고 있다.

3.1.2 창업자의 혁신지향적 리더십

크레텍의 회장실 앞에는 “삼류리더는 자기의 능력을 사용하고, 이류리더는 남의 힘을 사용하고, 일류리더는 남의 지혜를 사용한다. - 한비자”라는 문구가 쓰인 종이가 붙어있다. 최영수 회장이 직접 써 붙인 글귀이다.

“일을 많이 저질렀다. 남들이 안 하는 시도를 많이 했고, 실패도 많았다. 98년도에 영업사원을 대상으로 PDA를 도입했다. 생각만큼 잘 안 되더라. 요즘은 노트북으로 바꾸었지만, 무거워서 잘 안 쓰고 있는 것 같다. 몇 억 날렸다. 하지만 포기하지 않는다. 앞으로 아이패드의 도입을 준비하고 있다. 십몇 년 만에 성공할 수 있을 것 같다. 그동안 실패한 경험이 도움이 될 것이다. 나 스스로 생각하기에 자신 있다고 생각되는 부분은 과감하게 도전을 했다. 성공률은 50%는 되는 것 같다(웃음). 실패는 날아가거나 과정이 된다. 하지만 성공은 그것이 열매를 맺고 재생산되어 많은 이익을 안겨주었다. 대표적인 것이 카탈로그와 바코드의 도입이다(최영수 회장).”

“(바코드 도입과 관련해) 내 친구 중 한 명이 공군에서 장성으로 있었다. 군수 분야에 있었고 당시 공군의 군수는 발전된 수준이었다. 이 친구를 부사장으로 데려와 과거 도입에 실패해 제조업체의 단 15%만이 바코드가 붙어있는 실정에서 바코드 전면 도입을 시도해 성공시켰다. 모든 거래처를 일일이 다니면서 설득해 현재는 98% 이상의 공구 제품에 바코드가 붙어있게 되었다. 아마 그 친구가 아니었다면 불가능했을 것이다. 그분도 4,

5년 후에 회사를 떠났지만, 바코드 외에도 IT 쪽에서 새로운 시도를 많이 했고 획기적인 성과를 이루었다. 나는 이렇게 별나고 특별한 사람들의 도움을 많이 받은 것 같다(최영수 회장).”

최영수 회장은 외부로부터 재능은 있지만 적응을 못 하거나 다른 직종의 사람들을 데려와 그들의 능력을 마음껏 발휘할 수 있도록 해주었고, 이러한 개방적인 최영수 회장의 인사는 회사의 수많은 혁신을 가져왔다. 최영수 회장의 리더십 형태를 한가지로 규정하기는 어렵다. 그러나 크레텍이 새로운 시스템 도입과 도전을 통해 지속적인 혁신을 달성할 수 있었던 것은 최영수 회장의 혁신지향적인 리더십 특성을 통해 설명할 수 있다.

최영수 회장은 회사의 목표의 내용과 달성 방법은 스스로 결정하는 편이지만, 외부의 의견을 적극적으로 활용하기도 한다. 최영수 회장은 직접 최근 경영 트렌드를 살피고, 기업 내부 역량만으로 진행하기 어렵다고 판단되는 건에 대해서는 적극적으로 외부 기관의 컨설팅을 활용한다. 이뿐 아니라, 각 부서별로 업무 진행에 필요하다고 여겨지는 부분들에 대한 구성원들의 의견을 수렴하고, 이를 통해 내부에서 해결하기 어려운 과제에 대해서는 외부 컨설팅을 의뢰하여 해결한다. 2018년에는 인사 관련 3회, 브랜드 1회로 총 4회의 컨설팅이 진행되었으며, 2005년부터 총 60회의 컨설팅을 진행하였다. 이 외에도 매달 1회 외부 전문가를 초청하여, 기업 경영에서 이슈가 되고 있는 트렌드를 확인한다. 이렇듯, 최영수 회장은 변화상황에 민감하게 반응하며, 이를 구성원들과 함께 극복하고자 한다. 즉, 최영수 회장의 혁신지향적 리더십이 결국 구성원들을 비롯한 조직 곳곳에 스며들었으며, 이를 통해 크레텍은 지속적인 혁신을 달성할 수 있었다.

“조직이 문제에 직면했다고 생각되면, 회장님께서도 내부에서 해결책을 찾으려 함과 동시에, 외부의 의견을

적극적으로 활용한다. 주로 컨설팅의 형태로 외부 의견을 적극적으로 수렴하고, 최대한 현실적인 대안을 제시하고자 한다. 이뿐 아니라, 회장님은 최근 기업 경영의 트렌드에 관심이 많아 어떤 키워드가 이슈가 되고 있는지 항상 확인하신다. 그리고, 그것이 필요하다고 판단되는 경우 외부 강사를 초빙하여 구성원들에게 최근 기업 경영에 중요한 이슈가 무엇인지 알리고, 이와 관련된 지식을 축적하려 노력한다. 결국, 회장님의 지식에 대한 열망이 결국 구성원들에게도 전이되어, 혁신 지향적 사고를 가지도록 유도하고 있다(인사부서 관계자).”

3.1.3 성과지향적 문화

유통 산업을 비롯한 서비스 산업에서 영업과 마케팅은 단순히 제공하는 제품 및 서비스에 대한 판매의 영역을 넘어, 고객에 대한 자문적 특성을 가져 그 중요성이 더욱 크다(Pelham, 2009). 특히, 공구유통 산업은 취급하는 품목이 다양하고, 전문적인 지식을 필요로 하기 때문에 영업 및 마케팅 부분의 자문적 특성이 더욱 강조된다. 따라서, 공구유통 업체의 수익성은 영업사원의 영업력과 마케팅 부서의 고객 대응력에 따라 달라질 수 있다. 이러한 산업 특성은 크레텍 고객 만족도 조사의 인터뷰에서도 잘 나타난다(대구은행경제연구소, 2017).

“상품에 대한 지식이 없을 경우 영업사원에게 자세한 상품 설명과 지도를 받을 수 있습니다. 크레텍이 경쟁업체에 비해 높은 단가를 유지하고 있음에도 선택하게 되는 가장 큰 이유가 아닐까 생각합니다(크레텍 고객사 인터뷰 중).”

이러한 산업 특성은 크레텍으로 하여금 성과지향적 문화를 형성하게끔 하였다. 본 사례는 크레텍 내부에서 찾아볼 수 있는 성과지향적 문화 특성을 아침조회, 워크숍, 실적현황판을 의한 개인별, 팀별 목표관리의 세 가지 요인으로 정리하였다.

매주 1회 크레텍은 책임과 웰딩의 모든 구성원이

참여하는 전체조회를 시행하고 있다. 전체조회는 매주 다른 내용으로 구성되며, 그중 혁신사례발표는 크레텍의 성과지향적인 특성을 잘 나타내는 사례라 할 수 있다. 구체적으로 혁신사례발표는 각 부서에서 지난 1개월 동안 매출, 이익, 성장 등 정량지표 사례발표를 통해 공유하는 것으로, 각 부서에 소속된 구성원들은 매출 상승 및 업무개선, 제안, 새로운 시도 등을 포함하는 정성적 활동뿐 아니라 실패사례까지 결과를 공유한다. 부서별 사례발표가 끝나면 최영수 회장은 직접 각 사례에 대해 의견을 제시하고, 그에 따른 칭찬을 아끼지 않는다.

“일주일에 한번 전체조회가 있고, 한 달에 한 번은 각 부서별 혁신사례발표를 진행한다. 발표는 각 부서가 지난 한 달간 어떻게 매출신장에 기여하였는지에 대한 내용으로 구성된다. 발표 후 회장님께서 각 사례에 대한 코멘트를 해주신다. 특별히, 우수한 성과를 낸 부서에는 공식적인 칭찬을 아끼지 않으신다.”

혁신사례발표는 전체조회에서만 활용되는 것이 아니라, 6월과 11월에(연간 2회) 치러지는 워크숍에서도 진행된다. 워크숍은 매년 2회 책임자급 및 핵심 직원들이 참여하는 행사로, 6월에는 상반기 실적평가, 하반기 목표 조정 및 분임토의 결과를 발표하며, 11월에는 차년 목표설정과 혁신사례발표가 이뤄진다. 워크숍에서 최영수 회장은 매출 신장에 크게 기여한 사례를 여러 차례 강조함으로써 구성원들이 성과달성에 더욱 박차를 가하도록 유도한다.

크레텍의 성과지향적 문화는 아침조회와 워크숍 같은 의례와 의식 외에도 조직 내 사무실 곳곳에서도 찾아볼 수 있다. 특히, 기업의 성과와 직결되는 영업 부서나 마케팅 부서의 사무실에는 <그림 7>과 같이 실적현황판을 비치하여, 구성원들이 즉각적으로 본인의 성과를 확인하고 점검할 수 있도록 조치하고 있다. 또한, 단순히 실적현황판을 구성원들이 확인할 수 있도록 조치하는 것이 아니라, 우수한 성



〈그림 7〉 크레텍 마케팅 부서 실적현황판

과를 낸 팀이나 구성원들은 전체조회 시간에 최영수 회장이 직접 언급하여 포상하는 등 구성원들이 철저한 목표관리에 의한 성과를 낼 동기를 부여한다.

공구유통 업계에서 영업 및 마케팅 부서의 실적은 기업의 번영과 직결되는 요소이다. 크레텍은 최영수 회장의 매출 신장에 대한 열의를 기반으로 성과지향적 문화를 형성하였으며, 이는 전체조회, 워크숍, 실적현황판 등 다양한 요인들을 통해 확인할 수 있다. 이렇게 형성된 성과지향적인 크레텍의 문화는 구성원들이 자연스럽게 성과 창출을 위해 노력할 수 있도록 유도하였으며, 그 결과 압도적인 국내 1위의 자리를 차지하고 유지할 수 있는 원동력이 되었다.

3.1.4 사람에 대한 투자와 개방적 인사정책

크레텍이 지속적인 혁신을 통해 업계의 독보적 리더 자리를 차지 할 수 있었던 이유는 무엇일까? 앞서 논의한 바와 같이 창업자의 혁신지향적 리더십을 하나의 요인으로 볼 수 있다. 그러나 크레텍이 지속적으로 혁신할 수 있었던 요인은 창업자의 리더십뿐 아니라, 크레텍 만의 독특한 사람에 대한 투자와 개방적 인사정책을 통해서도 확인할 수 있다.

크레텍의 구성원 중 30% 이상은 외부영업 및 경력사원들로 구성되어 있다. 이처럼 크레텍이 외부인사에 대해 개방적인 정책을 시행할 수 있었던 것은

최영수 회장의 인사정책에 대한 신념이 뒷받침되어 있다. 최영수 회장은 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 ‘나보다 나은 사람과 일해야 한다.’는 신념을 가지고 있으며, 이러한 신념은 크레텍의 인사정책에도 영향을 미쳐 외부영업에 대해 개방적인 정책을 시행하게 되었다.

“나는 별난 사람을 많이 데리고 있었다. 회사가 초기, 중기 단계에 있을 때 별난 사람을 영입해 그 사람들이 많은 일을 해냈다. 나는 직장생활을 하지 않고 일을 시작해 지식이 많이 부족한 편이다. 별난 사람들의 지혜가 아니었다면 회사를 이렇게 발전시킬 수 없었을 것이다. 예전에 정병송이라는 사람이 있었다. 어딜 가더라도 1년을 못 버티더라. 재주는 특출한데도.. 이 사람을 데려와 철물점 수준이었던 작은 공구상을 전문점 수준으로 끌어올렸다. 그 사람은 성격이 야생마 적이어서 생활이 안정되지 않자 자립을 하러 나갔다. 자립을 했다가 다시 망하고 돌아오기도 했었다(웃음). 그 사람의 지식을 가지고 와 판매 방법 등에서 회사를 한 단계 올릴 수 있었다(최영수 회장).”

크레텍의 개방적인 인사정책이 혁신에 미치는 효과성을 논의하기에 앞서 혁신과 지식탐색에 대한 선행 연구들을 살펴보자. 기업은 경쟁력 확보를 위한 수단으로 혁신을 추구할 수 있으며, 이를 위해서는 가치 있는 지식을 확보하는 것이 매우 중요하다 (Grant, 1996). 혁신을 위한 지식은 기업 내외부에 걸쳐 다양한 방면에 분포해 있다. 그러나 개별 기

업이 혁신을 추구하는 과정에서 이미 보유하고 있는 내부 지식만을 활용하는 것은 지식의 편향을 초래하여 환경 변화에 적응하기 어렵게 한다(Levitt & March, 1988). 이러한 지식 편향을 회피하기 위한 방법으로 개방형 혁신에 대한 논의에서는 외부지식을 활용하는 것이 기업의 혁신에 긍정적인 영향을 가질 것으로 주장하고 있다(Chesbrough & Appleyard, 2007). 한편, 외부지식탐색에 관한 기존 연구들은 외부지식탐색이 혁신에 미치는 긍정적 영향뿐 아니라, 부정적 영향에 대해서도 연구를 진행해 왔다. 외부지식을 습득하기 위해서는 지식 탐색이 수반되며, 이는 기업의 탐색에 따르는 비용이 증가함을 의미한다(Hansen et al., 2005). 또한, 외부지식은 내부 지식에 비해 더 높은 불확실성을 가지고 있어 이를 선별하는 과정을 거쳐야 하며, 선별된 지식을 내부로 통합하기 위한 비용을 지불해야 한다. 따라서, 혁신을 위해 외부지식을 활용하는 것은 지식 탐색에 따르는 비용, 지식을 선별하기 위한 비용, 지식을 통합하기 위한 비용을 수반하여 과도한 지식탐색은 오히려 혁신을 통해 얻을 수 있는 이득을 감소시키는 부정적 영향을 미칠 수 있다(Katila & Ahuja, 2002).

그렇다면 크레텍은 외부지식을 어떻게 활용하고 있을까? 크레텍이 외부지식을 활용하는 방법은 크게 두 가지로 구분될 수 있다. 먼저 크레텍은 앞서 논의한 바와 같이 외부 기관으로부터의 컨설팅을 통해 혁신 달성에 필요한 지식을 획득하고 있다. 다른 한편으로는 혁신을 달성하기 위해 필요한 지식을 외부 인사 영입을 통해 내재화하는 방법을 사용하기도 한다. 두 방법의 가장 큰 차이는 지식원천을 계속해서 외부에 두고 활용할 것인지 혹은 내재화할 것인지의 차이이다. 외부 기관과의 협업은 크레텍이 지속적인 혁신을 달성하기 위해 꼭 필요한 과정이지만, 보유한 자원의 한계로 그 범위를 무한정 확장할 수는 없다. 크레텍은 외부인사 영입을 통해 크레텍 스스로가 혁신지식을 창출해낼 수 있는 역량을 내재화하는

방법을 선택했다. 이러한 크레텍의 개방적인 인사정책은 크레텍이 지속적인 혁신을 달성하는 데 크게 기여하고 있다.

한편, 크레텍은 외부영입을 통해 유입되는 새로운 인원들뿐 아니라, 기존의 구성원들에 대한 투자에도 적극적이다. 최영수 회장은 외부고객을 만족시키려면 먼저 내부고객, 즉 직원부터 만족시켜야 한다는 경영관을 바탕으로 회사가 할 수 있는 범위와 한계 안에서 최대한 높은 수준의 급여와 쾌적한 근무환경, 복리후생을 제공하기 위해 노력한다. 자녀들의 학자금 지원은 물론 사택과 전세자금 지원, 문화 활동 지원, 동호회 활동 및 행사지원 등을 하고 있다. 몸이 아파 결근한 직원에게 최영수 회장이 직접 찾아가기도 하며, 맛있는 수박을 직원과 나누고 싶어 모든 구성원들의 자택으로 수박을 보내는 등 구성원들을 가족과 같이 아낀다.

절대적인 복지 금액 수준으로 크레텍의 복리후생을 평가하긴 어렵다. 크레텍의 사람 관리는 복지비용으로 평가되는 것이 아니라, '정'을 기반으로 한 최영수 회장의 관심에서 비롯된다. '정'을 기반으로 한 크레텍의 사람관리는 창립 시부터 현재까지 이어져 오는 크레텍의 전통이다. 종업원 1명부터 이어져 오던 사람관리는 2018년 종업원이 674명으로 증가하였음에도 그대로 이어져 오고 있다.

“우리 회장님은 직원들에게 투자하는 것을 아끼지 않습니다. 다른 회사는 김정철이 되면 보너스로 돈을 받고 들었습니다. 하지만 우리는 마늘, 고추, 쌀, 참기를 등을 받고 있다. 이런 점에서 우리는 ‘정’을 느낍니다. 부모님께서 더 좋아하시는 부분이기도 하다. 나는 이전에 대기업에서 일했었다. 대기업에 비해서 열악한 부분이 있지만 가장 두드러지는 차이점은 직원들 간의 끈끈한 유대이다. 전 임직원은 매년 송년의 밤에 회장님과 같이 어울릴 수 있다. 종업원이 400명 정도였던 2013년 5월 중 2일간 회사가 완전히 문을 닫고 전 임직원이 일본으로 야유회를 떠났다. 200명이 최대 수용인원인 페리를 두 대 빌려서 떠난 것이다. 한 대를 빌린 대기업은 있

있어도 두 대를 빌린 업체는 우리가 유일하다고 한다 (웃음)(총무팀 관리자)."

크레텍의 사람에 대한 투자와 개방적인 인사정책은 재입사 인원들에게도 해당된다. 최영수 회장은 한번 퇴사했던 직원이 다시 크레텍으로 돌아오는 것에 개방적인 시각을 가지고 있다. 재입사 인원은 크레텍 내부의 사정을 잘 알고 있으면서도 외부에서 새로운 경험과 지식을 쌓아 회사에 기여할 부분이 더욱 많다는 것이 최영수 회장의 견해다. 이러한 조직 분위기는 재입사 인원들과 기존 구성원들 간의 갈등조성을 미연에 방지하였고, 그 결과 재입사 인원들이 회사 생활에 다시 적응하고 본인의 역량을 펼칠 수 있도록 하였다.

"나는 최근 몇 년 동안 동종 업계의 다른 회사로 이직했다가 다시 돌아왔다. 재입사를 결정하기까지 여러 고민이 있었다. 나갔던 회사를 다시 들어간다는 부담감, 조직 구성원들이 나를 바라보는 부정적 시각들을 견딜 수 있을까 봐 지레 겁먹었던 것 같다. 그러나 크레텍으로 돌아왔을 때, 회장님과 팀원들은 내가 외부에서 새롭게 경험한 것들을 적극적으로 수용하려는 태도를 보여줬고, 경력을 인정받아 더 좋은 자리로 올 수 있었다. (크레텍 재입사자)."

크레텍은 '정'을 기반으로 사람에게 투자하고, 개방적인 인사정책을 통해 높은 대고객 영업사원 만족도(78.5%)(대구은행경제연구소, 2017.11)를 달성할 수 있었으며, 다양한 지식을 내재화하여 지속적인 혁신 역량을 육성하였다. 이러한 요인들은 결국 크레텍이 국내 공구유통 산업의 부동의 1위 자리를 차지하고, 성장하는데 큰 동력이 되었다.

IV. 토의: 크레텍의 도전

4.1 크레텍의 도전

크레텍을 둘러싼 내 외부 환경은 최근 변화를 맞이하였다. 외부로는 사회적 인식의 변화로 새로이 사회에 진출하는 세대의 직업관과 가치관이 변화하고 있으며, 내부에서는 규모가 커짐에 따른 관리 능력의 한계와 창업 CEO의 은퇴 시기가 다가옴에 따른 경영 승계 문제가 대두되고 있다. '정성과 정직'이라는 모토로 근 50년간 공구유통업의 외길을 걸어온 크레텍. 공구유통업계에 부는 '대기업 진출' 바람으로 중소기업 매출이 평균 30% 감소하는 상황에서도 연 초 세웠던 목표를 초과 달성한 기업으로 다시 한 번 주목을 받고 있다. 크레텍의 목표는 대기업들의 공구유통업계 진출에 맞서 '변화'로 업계 1위를 사수하는 것이다. 그러나 크레텍을 둘러싼 내 외부 환경은 변화하고 있으며, 크레텍이 업계 리더의 자리를 지키기 위해선 다음과 같은 대내외적 도전과제들을 해결해 나가야 한다. 그리고 이는 크레텍 뿐 아니라 가족경영을 바탕으로 성장하고 있는 중소, 중견기업 모두에게 해당하는 과제이다.

첫째, 기업 규모가 커짐에 따라 CEO가 조직 전반의 사항을 관리하기 어려워졌다. 소규모 기업으로 시작해 현재는 중견기업의 위치에 오른 크레텍은 여전히 창업주인 최영수 회장의 역량에 의존하고 있으며, 최 회장의 역량과 리더십을 통해 성장해왔다고 해도 과언이 아니다. 창립 후 50년에 가까운 세월이 지났음에도 최영수 회장의 크레텍에 대한 열정은 식지 않았다. 이를 통해 크레텍은 700명에 가까운 구성원과 대구, 서울 등 각지로 규모를 키워나갈 수 있었다. 그러나 기업의 규모가 커짐에 따라 최영수 회장이 감당할 수 있는 범위를 넘어서고 있다. 이는 성공개도에 오른 다른 중소기업 및 중견기업도 마찬가지

지일 것이다. 우리나라 중소기업과 중견기업은 대부분 CEO의 역량에 의존하여 성장해 왔고, 규모 성장에 따른 성장통을 겪고 있다. 규모의 성장은 크레딧이 더 이상 최영수 회장 혼자만의 역량으로 끌고 갈 수 없는 기업이 되었음을 의미한다. 기업 규모가 비약적으로 커지고, 국제무역, 정보시스템, 새로운 유통과 물류시스템의 혁신 등 기능의 전문화가 급속히 진행되고 있는 상황에서, 최고경영자 혼자 기업을 이끌어 나가기에는 한계에 봉착했다. 혁신의 주체가 경영자 1인에서 조직구성원 전반으로 확산되어야 하며, 관리자가 권한을 갖고 역량을 발휘할 수 있도록 조직 및 권한 체계의 정비도 필요하다. 크레딧이 창업자의 열정과 역량에 기반하여 성장하여 왔다면, 이제 조직 전체적인 역량으로 기업을 이끌고 가야 할 시점이다.

둘째, 원활한 경영 승계가 이루어져야 한다. 경영 승계는 비단 크레딧 뿐 아니라, 한국 산업계에 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 대기업과 중소기업을 막론하고 한국 산업발전의 역사가 50년을 지남에 따라 경영 1세대들의 은퇴 시기가 다가오고 있기 때문이다. 대한민국 경제를 이끌어온 1세대 CEO들의 고령화가 진행되고 있다는 의미일 수 있다(이장우, 2010, 328p). 크레딧 또한 이와 같은 맥락에 있다. 1970년대에 최영수 회장이 1명의 직원과 함께 창업하였고, 2019년 현재 산업공구유통업계를 이끄는 주역이 되었다. 이미 서술하였듯이, 창업자의 해안과 역량이 오늘의 크레딧을 만들었다. 그리고 현재도 창업자의 리더십을 바탕으로 끊임없는 변신과 혁신을 추구하고 있다. 이는 역설적으로 그만큼 미래에 CEO Risk가 커질 수 있음을 의미한다(Wasserman, 2003). 크레딧이 100년 기업으로 지속 발전하기 위해서는 미래를 보고 경영 승계를 체계적으로 준비해야 할 것이다.

셋째, '정'에 기반한 사람 관리의 실효성을 검토해 볼 필요가 있다. 최근 사회적 가치관의 변화로 인해

젊은 세대의 직업관은 기성세대와 큰 차이를 보이고 있다. 특히, 2030세대의 직업의식은 기성세대의 것과는 달라서 가족이나 '정'을 중시하는 조직문화보다는 일과 삶의 균형(Work-Life Balance), 개인의 여가시간 보장 등 일과 삶을 분리하여 생각하는 경향을 보인다. 크레딧 구성원 중 20대, 30대 구성원이 차지하는 비율은 64% 이상으로 과반수를 넘어선다. 이들 2030세대는 크레딧 고유의 사람 관리 방식에 대한 수용성과 만족도는 기성세대에 비해 낮으며, 일과 이후의 삶이나 조직 내에서 본인의 자아 실현을 실현할 수 있는 방안을 요구하고 있다. 따라서 크레딧은 새로운 사회적 통념과 직업관을 반영하여, 기존의 인사정책과 '정'에 기반한 사람관리 방식의 효과에 대한 재검토가 필요하다고 보여진다.

V. 결론

본 연구는 영세 소매점에서 공구유통 산업의 리더로 도약한 크레딧의 사례를 통해 대기업에 비해 상대적으로 자원의 열위에 있던 영세 중소기업이 어떻게 시장에서 압도적인 지위를 차지할 수 있었는지 분석하였다. 본 연구는 크레딧의 성공 요인을 지속적인 혁신, 혁신지향적 리더십, 성과지향적 문화, 크레딧의 인사정책과 인적자원관리 방식으로 보고 각 요인을 분석하였다. 크레딧은 업계 최초로 카탈로그, 바코드, CTX, 전산시스템 등 다양한 혁신을 도입하였다. 이를 가능하게 했던 진정한 요인은 최영수 회장의 혁신지향적 리더십, 크레딧의 성과지향적 문화와 크레딧 고유의 인사정책과 인적자원관리 방식을 꼽을 수 있다.

크레딧의 성공은 여전히 순항 중이다. 창립 이래 50년에 가까운 세월이 흘렀으나, 국내시장에서는 몇 비슷한 경쟁자를 찾아보기 어렵다. 이뿐 아니라 크

레텍이 도입하는 새로운 제도 및 기술은 시장에서의 새로운 표준이 되어 시장 전체의 성장에도 기여하고 있다. 영세기업에서 출발한 크레텍이 지금과 같은 위치에 올라선 것은 대단한 성과임에는 틀림없다. 그럼에도 크레텍은 변화하는 환경에 적응하기 위해 몇 가지 도전에 직면해 있다.

크레텍이 성공레도에 올라섬에 따라 자연스레 그 규모는 커졌고, 경영 승계 시점이 다가옴에 따라 최영수 회장의 혼자서는 크레텍을 이끌기 어려워진 것이 현실이다. 이에 따라 크레텍은 회장의 리더십과 역량을 대체할 새로운 수단을 강구해야만 한다. 다른 한편으로는 사회적 가치관이 변화함에 따라 구성원들의 직업관 또한 변해갔고, 크레텍의 인적자원관리 방식 또한 새로운 도전에 직면해 있다. 크레텍이 앞으로 계속해서 압도적 시장 지위를 유지하고 생존하기 위해서는 이상의 도전과제를 해결해야만 할 것이다. 이제껏 크레텍의 성공은 최영수 회장의 역량과 리더십을 통해 달성되어 왔다. 그러나 앞으로 크레텍이 맞닥뜨리게 될 도전과제는 최영수 회장이 해결해야 할 문제가 아니라, 앞으로 크레텍을 이끌어갈 새로운 세대가 해결해야만 할 과제가 되었다.

중소기업이나 중견기업의 경우 대기업에 비해 최고 경영자의 기호나 의도에 따라 조직 운영이나 전략이 변화될 수 있고, 최고 경영자의 개인적 속성에 따라 전략이 변하기도 한다(Hornsby & Kuratko, 1990; Miller & Toulouse, 1986; 유필화, 2015; 이종찬·이덕로, 2000; 최우재 외, 2018). 지난 50년간의 크레텍은 최영수 회장의 역량과 리더십에 의해 성공해왔다. 그러나 현재 크레텍은 중견기업을 넘어 더 높은 곳을 향할 기로에 서있다. 본 연구는 크레텍의 경영사례를 통해 리더십과 조직문화가 기업의 혁신과 성공에 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보고, 앞으로 해결해 나가야 할 과제를 제시하였다. 이를 통해 산업에서 리더가 의미하는 바와 도약을 위한 도전에 어떻게 대처하여야 하는지 제시하여

본 경영사례는 의미가 있다.

REFERENCES

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications:*

Design and methods. Sage publications.

국내참고문헌

- 유필화. (2015). 교보생명 신창재 회장의 리더십, 경영철학, 그리고 실적. *Korea Business Review*, 19(4), 161-180.
- 이장우. (2010). **Small Giants: 대한민국 강소기업**, 미래인
- 이종찬, & 이덕로. (2000). 중소기업 최고경영자의 리더십과 조직문화. *중소기업연구*, 22(1), 3-27.
- 최우재, 신제구, & 백기복. (2018). 제 4 차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?. *Korea Business Review*, 22(3), 175-195.

참고자료

- 대구은행경제연구소 기업경영컨설팅센터(2006.6), 책임경영혁신 프로젝트 보고서
- 대구은행경제연구소 기업경영컨설팅센터(2017.7), 2017 고객(BP社) 만족도(CST)조사
- 매일신문, 책임테크툴, 통합정보시스템 개발 나서, 2010. 1.25.
- 중소기업청, 중소기업진흥공단(2009.10), 전통공구의 시장 기술보고서
- 한국경제, 크레텍책임, 온라인주문시스템 CTX 모바일로도 주문 가능하도록 리뉴얼, 2018.4.22.
- <http://www.mok09.co.kr/> 공구사랑 홈페이지
- <http://www.cretec.kr/> 크레텍 홈페이지
- <http://www.tool.or.kr/> 한국공구공업협동조합 홈페이지

The Leader of The Tool Distribution Industry: Growth and Challenge of Cretec

Moon-Goo Huh* · Jaegun Lee** · Guktae Kim*** · Seohwa Shin****

Abstract

This study analyzed the success of Cretec, the leading company in the Korean tools distribution industry. Cretec has grown from a small retailer to the leader of the tools distribution industry. We described the growth process and analyzed the critical success factors of the firm. Analysis of secondary data and interviews revealed that Cretec's superior strategic position in the industry comes from product leadership and customer intimacy. This case study delineated three critical factors in explaining Cretec's phenomenal growth and success. First, Cretec has persistently pursued exploration and innovation. Cretec has always been a pioneer in the industry through diverse experimentation and exploration, which enabled the company to set up the industry standards, such as a comprehensive industry catalog, bar code system, and a variety of IT systems. Second, CEO's leadership and his 'emotional communication' approach has played a critical role in evoking employee enthusiasm and commitment to the company's success. Lastly, Cretec has made constant investment in people—their most important asset, and created a unique HRM policy which puts great stress on emotional attachment among its employees.

Key Words: CRETEC, Innovation, Leadership, Organizational culture, SME, Tool distribution industry

* Professor, School of Business Administration, Kyungpook National University(moongoo@knu.ac.kr), First Author

** Ph.D. candidate, School of Business Administration, Kyungpook National University(hl6ylz@gmail.com),
Corresponding Author

*** Ph.D. candidate, School of Business Administration, Kyungpook National University(kimgt86@naver.com), Co-author

**** MA student, School of Business Administration, Kyungpook National University(goodsh0205@gmail.com), Co-author