

대기업으로부터 분리 매각된 기업의 종업원인수(EBO) 성공전략: 빅솔론(Bixelon) 사례*

박 철 한**

박 병 진***

4차 산업혁명 시대에 산업 전반의 구조조정이 필요한 가운데, 다양한 형태의 구조조정이 상시적으로 진행되고 있다. 많은 기업이 구조조정의 일환으로 모기업으로부터 분리되고 있는데, 이와 관련된 기존 논문들은 대부분 분리 당시 모회사와 분리 매각된 회사의 주가를 분석하여 초과 이익 창출 여부에 초점을 맞추고 있고, 분리된 이후 기업들이 어떻게 성공적으로 운영될 수 있는지에 대한 연구는 미흡하다. 이에, 본 논문에서는 분리 매각된 회사들의 성과지표는 물론, 심층 인터뷰를 통해 분리된 회사들이 독립경영에 성공하기 위해 어떤 전략과 자원을 활용했는지 분석하여 성공 요인을 도출하는데 목적을 두고 있다.

삼성전기 기전사업부 내 POS 프린터 사업팀이었던 빅솔론은 2002년 말 삼성이 사업 철수를 결정하면서 종업원지주제 형태로 직원들이 인수한 후 성공적인 경영을 통해 산업용 소형 프린터 시장에서 세계 2위의 글로벌 리더로 성장했다. 빅솔론의 핵심 성공 요인으로는 세 가지를 꼽을 수 있다. 첫째, 리더가 명확한 비전을 설정하고 임직원과 공유한 것이다. 글로벌 미니 프린터 솔루션 기업이라는 비전을 달성하기 위해, 1일 결산 등 투명한 경영을 통해 직원과의 소통에 앞장서며 직원 사기를 극대화하고 품질 면에서는 세계 최고를 지향하였다. 둘째, 모회사의 자원과 스타트업으로서의 장점을 모두 활용해 단기간에 회사의 역량을 선진 기업 수준으로 끌어올렸다. 모기업의 인력, 브랜드, 고객, 경영시스템을 가져와 중소기업 수준에서는 기대하기 힘든 경영시스템을 구축했고, 스타트업으로서 유연한 의사결정과 신속한 대응 체계를 확립했다. 마지막으로 모기업과는 차별화된 전략을 수립하고 실행하였다. 고객과 위기의식을 공유하며 대급의 선결제 등 당시에는 상상할 수 없었던 전략을 실행했고, 경쟁하되 시장을 키우는 방향에 초점을 맞추고, 필요한 전략이라면 어려움이 예상되더라도 과감히 전략을 실행하였다.

본 논문이 분석한 빅솔론 사례는 모기업으로부터 분리·독립하는 과정에서 기업의 경영진과 구성원 및 이해관계자들이 각 단계별로 어떠한 문제를 고민하고 해결해야 하는지 상세한 설명을 하고 있다. 따라서 4차 산업혁명의 시대에 유사한 구조조정을 실행해야 하는 기업들에 많은 시사점을 주고 벤치마킹할 수 있을 것으로 기대한다.

주제어: 분리 매각, 분사, 빅솔론, 종업원인수(EBO), 성공요인

1. 서론

4차 산업혁명시대에 진입하면서 산업의 전반적인 구조 개편이 필요한 가운데, 기업들은 다양한 형태의

구조조정을 진행하고 있다. 2024년 5월 공정거래위원회가 발표한 공시대상기업집단 소속 회사 변동 상황에 따르면, 2023년 5월~2024년 4월 기간 중 총 88개 공시대상기업집단에서 신규 회사 설립 138건, 지분취득 54건, 기타 24건으로 총 216개의 기업이

논문접수일: 2024. 08. 26.

1차 수정본 접수일: 2024. 10. 21.

게재확정일: 2024. 10. 28.

* 본 논문은 한양대학교 교내연구지원사업으로 연구되었음(HY-202300000003567)

** 한양대학교 경영학과 박사수료(chulhanpark@hanyang.ac.kr), 제1저자

*** 한양대학교 경영대학 교수(bjpark11@hanyang.ac.kr), 교신저자

새로 편입되었고, 흡수합병 58건, 지분 매각 34건, 청산 종결 73건, 기타 92건으로 총 260개의 기업이 공시대상기업집단에서 배제되었다. 2022년~2023년 기간에도 총 278개의 기업이 편입되고 221개 기업이 배제되었다. 이는 실제 기업 현장에서는 구조조정이 지속적으로 추진되고 있다는 것을 보여준다.

한국 기업들의 구조조정을 살펴보면, 주로 몇 가지에 집중되어 있다. 공정거래위원회가 공시대상기업집단 변동 상황 통계에서 분류하는 방식에 의하면, 계열사 증가 요인으로 회사 설립이 60%를 차지해서 가장 많고, 그 다음이 지분취득이나 지배력 획득이다. 즉, 한국 기업들은 신사업 추진 시 회사 설립을 선호하는 것으로 보인다.

반면, 계열사 감소 요인으로는 2024년 기준으로 청산 종결(73건)이 제일 많고 그 다음으로 흡수합병(58건), 지분 매각(34건) 등이다. 흡수합병은 주로 계열회사 간의 합병을 의미하고, 다른 기업에 매각하는 방식은 13%에 불과하며, 지배력 상실 및 지분을 변동까지 고려하여도 높지 않다. 즉 한국 기업들의 경영방식은 사업을 시작할 때는 신규로 기업을 설립하고, 사업을 종료할 때는 다른 계열사에 청산하거나 합병하는 방식이 일반적이다.

우리나라에서 기업이 사업을 매각(divestiture)하는 방식은 드물게 나타난다. 더욱이, 공정거래위원회에서는 계열회사 수에만 관심을 갖기 때문에, 미국의 Equity Carve-out처럼 사업 부문을 기존 주주의 이름으로 독립법인을 새로 만들고 그 이후에 지분을 매각하지 않는 한, 특정 사업 부문을 직접 제3자에게 매각할 경우에는 관련 통계가 없다.

이러한 환경 때문에, 대기업이 특정 사업 부문에서 철수하기로 한 상황에서, 사업부 직원들이 매각 대금을 지불하여 경영권을 인수하고, 적극적 경영활동을 통해 경영 성과를 개선하는 것은 전략경영의 관점에서 매우 중요한 의미를 지님에도 불구하고 학계의 주목을 충분히 받지 못하고 있다. 예를 들면, 삼성전

기에서 분리 독립한 빅솔론, 파트론, 나노스 등과 한진중공업으로부터 분리된 한국종합기술 등 좋은 사례가 다수 있으나 학계에서 논문 형태로 발표된 것은 아직 없다.

그동안 학계가 주목한 것은 다각화 차원에서의 기업분할(김용열, 2007; 김용열, 2013; 김지수 & 조정일, 2006; 박경진, 신현한 & 장진호, 2005; 이상욱, 2007; 정길호 & 권구혁, 2005; 조정일 & 심한택, 2005)과 분사의 동인(Iturriaga & Cruz, 2008; 박경서 & 정찬식, 2011) 연구를 바탕으로, 분사가 이루어졌을 경우, 모기업과 신생 분리 기업에 증권시장에서 초과이익이 있는지에 초점을 맞춘 연구(Cabral & Wang, 2009; Chemmanur & Yan, 2004; Cusatis, Miles & Woolridge, 1993; Woo, Willard & Daellenbach, 1992; 기현희 & 장원경, 2004; 김석진 & 김지영, 2003; 오현탁, 이현상, 전세환 & 김종만, 2006)가 다수를 이루었다. 또한, 추가 외의 각종 성과지표를 이용해 분석한 논문(박경진, 신현한 & 장진호, 2005)도 있었지만, 대부분의 연구가 모기업의 입장에서 왜 분리매각을 하고 어떤 이익이 있는지에 관심을 둔 것이었다.

분사 후 신생 기업에 초점을 맞춘 논문의 경우에도, 분사(spin-off)를 “모조직에서 근무하던 개인이 새로운 벤처를 만들기 위해 자발적으로 떠나는 것”으로 정의(Pirnay, Surlemont & Nlemevo, 2003)하여 벤처의 시작에 초점(Poehlmann, Helm, Mauroner & Auburger, 2021; Thompson & Klepper, 2005)을 맞추거나, 신설 기업에 대한 모기업의 영향력 유지를 전제로 한 지배구조 문제(이동영 & 김상균, 2017) 또는 노사관계(박준우, 2013)를 중심으로 한 것이었다.

분리 독립시 수단으로서의 종업원지주제에 대해서는 자금조달(Chaplinsky, Niehaus & Van de Gucht, 1998)과 일자리 유지(Gunderson, McCartney, Wakely & Eaton, 1995) 측면에서 관심이 있었고,

직원들에 대한 동기부여가 신생기업의 독립에 어떤 도움이 됐는지에 대해서는 연구가 부족하다.

이에 본 논문의 목적은 대기업의 사업매각으로 분사한 기업의 성공 사례를 통해 그 과정에서 제기되는 각종 요인들에 대해 자세히 살펴보고, 성공으로 이끈 요인과 위기 요인들을 분석한 뒤, 핵심 성공 요인을 도출하는 데 있다.

이를 위해 본 논문은 삼성전기에서 분리 독립한 빅솔론 사례를 분석하였다. 빅솔론은 삼성전기가 POS(Point of Sales) 프린터 사업의 매각을 결정하자, 해당 사업팀에 근무하던 직원들이 종업원지주제 형태로 새로운 기업을 설립해 사업을 인수하여 직접 경영하여 성과를 내고, IPO는 물론 그 이후에도 지속적인 성장을 이뤄낸 사례이다.

빅솔론 사례를 통해 대기업으로부터 분리된 기업이 어떤 전략을 사용해서 성공적으로 독립하고, 세계적인 기업으로 성장하게 되었는지, 기업의 경영성과와 심층 인터뷰¹⁾를 통해 성공의 핵심 동력을 발굴하고자 한 것에 다른 논문과 차별점이 있다.

또한, 본 연구가 실제 기업 현장에서 부딪치게 되는 경영효율화 전략의 한 방편으로서 사업부 분사시, 실패를 줄이고 성공적으로 독립경영할 수 있는 좋은 방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 빅솔론의 기업 개요와 성과

2.1 빅솔론 기업 개요

빅솔론은 POS용 영수증 프린터(이하 POS 프린터), CAT(카드조회단말기)용 프린팅 메카니즘, Label용

프린터(이하 라벨프린터) 등 4인치(102mm) 이하의 종이 폭에 프린팅하는 미니 프린터를 전문적으로 개발·제조·판매하는 회사이다.

빅솔론은 독립 전까지는 삼성전기 기전사업부에 속한 POS 프린터팀이었다. 빅솔론이 삼성전기로부터 독립하게 된 것은 1990년대말 IMF 위기로 인해 한국이 직면한 고강도 구조조정의 여파였다. 1997년말 국제통화기금 관리체제가 시작되자 한국 기업들은 이익이 나지 않는 사업을 정리하였고, 1997년에 6개사에 불과했던 분사가 1998년에는 366개사에 달했다. 당시 IMF의 요구에 따라 강도 높은 구조조정이 필요했고, 고금리 정책의 여파로 수익이 나지 않는 사업을 정리해야 재무건전성을 확보할 수 있었기 때문이었다. 수익성이 없는 사업부문을 본사로부터 떼어내 독립법인으로 만들거나 직접 제3자에게 매각하였다.

이 흐름은 2000년대 초에도 이어졌다. 2002년 하반기, 삼성전기는 진화하는 기술환경에 적응하고 사업기반을 개선하기 위해 대대적인 구조조정과 전략적 전환을 단행했다. 구조조정은 선택과 집중을 통한 고수익 사업 기반 확보를 목적으로 소재, 고주파, 광학 등 핵심 기술 분야를 중심으로 전략 기술을 고도화하고 사업 시너지를 달성하는 것을 목표로 삼았다. 반면, 미래 성장성이 낮거나 핵심 역량이 부족한 사업을 정리하였다. 여기에는 단순 조립 사업과 회사 전략에 부합하지 않는 제품이 포함되었는데, 스피커, 광픽업, 마우스, 컬러 TV DY/FBT, 키보드, 레이저 다이오드 제조 사업, 그리고 본 논문의 사례가 되는 POS 프린터 사업이 포함되었다.

2002년을 기준으로, 삼성전기의 POS 프린터팀의 매출은 200억 원대에 불과했기 때문에, 정리 대상에 포함되었다. 이에 따라, 2002년말, POS 프린터

1) 이 논문은 삼성전기 해외영업부 팀장이며 빅솔론의 초대 대표이사로서 빅솔론의 분리독립과 기업공개를 지휘한 오진섭 빅솔론 前대표와 진행된 인터뷰를 바탕으로 한 것입니다.

팀에서 일하던 직원 50여 명에게 POS 프린터 사업을 철수하기로 했다는 통보가 내려왔다.

삼성전기는 POS 프린터 사업의 가치를 250억 원으로 평가하고 동 사업을 직원들이 직접 인수하면 우선권을 주겠다고 통보하였다. 인수하지 않는다면, 제3자에게 매각한다는 입장이었다. 매각 시 고용승계여부는 원칙적으로는 새로운 사업자의 결정에 달려 있었기 때문에 직원들의 입장에서는 매우 불안한 구조였다. 삼성전자에서는 사업 부문의 원만한 정리를 위하여 매각 조건에 대해서는 최대한 직원들의 요구를 수용해 주었다. 매각 대금을 5년에 걸쳐 분납할 수 있도록 하고 초기 운영자금 확보를 위해 뒤로 갈수록 납입 대금이 높아지도록 조정했다. 분사가 마무리될 때까지, 해외 거래처와 업무협의를 위한 출장비 등 준비 과정에 필요한 사업비도 삼성전기에서 부담하기로 했다.

POS 프린터팀 직원들은 고민에 빠졌다. 일반적으로 대기업에 근무하는 직원들은 대기업의 안정성을 보고 직장을 선택한다. 그렇기 때문에 직원들은 Risk-Taker라기 보다는 Risk-Avoider다. 전략적 의사결정 등 기업경영을 해 본 적이 없었기 때문에 분리 독립은 그야말로 엄청난 리스크에 노출되는 것을 의미하였다.

하지만 한편으로는 글로벌 일류기업인 삼성에 근무하는 직원들은 개인적 능력이 상대적으로 상위에 속한다고 볼 수 있고, 기존 거래처와의 거래 실적과 네트워크가 있기 때문에 이를 잘 활용한다면 독립해도 성공할 가능성이 보였다. 즉 모기업의 자원과 역량을 활용하고 스타트업으로서 새로운 역량을 구축한다면 독자 생존이 가능해 보였다.

마침내 POS 프린터팀 직원 50여 명 중 32명이 분리 독립에 참여하기로 하였다. 이에, 2002년 11월, 직원 모두가 참여하는 종업원지주제 형식으로 코리아프린팅시스템(KPS)(주)를 설립하고, 2003년 1월, 삼성전기로부터 POS 프린터 관련 사업을 양수받아

독립경영에 착수하였다.

2.2 POS 프린터 산업의 특성

미니 프린터는 4인치(102mm) 이하의 종이 폭에 프린팅하는 제품을 총칭하는 개념이다. 그 중, POS 프린터란 매장에서 물건을 구매 후 발행하는 영수증을 출력하는 것으로, 물품 명칭, 수량, 가격, 합계 및 기타 거래 정보를 출력하는 기능을 수행하는 것을 의미한다. IT 및 사회의 발전으로 기존의 고유기능인 영수증 출력장치에서 기능이 확대되어, 의료기기 및 계측기 분야의 데이터 출력장치나 신용카드의 결제단말기, 산업용 PDA, 택시 미터기 등으로 사용이 다양화되었다. 특히, 복권 출력용이나 극장 티켓 대응, 항공권 대응 티켓 등 응용 분야에서의 사용이 지속적으로 증가하여 POS 프린터에서도 라벨 프린팅과 같은 전문 라벨프린터에서 구현하는 기능을 탑재함으로써 제품군의 경계가 무너지는 등의 큰 변화가 진행되었다.

POS 프린터는 시스템과 연계·사용되고, 프린터의 가격이 시스템 전체 가격에서 25~30%의 비중을 차지할 정도로 높은 수준이며, 시스템의 수준을 결정하는 데 있어서 중요한 요소이기에 전문가의 조언을 받아 선정하는 경우가 대부분이다. 품질면에서 안정적인 제품을 취급하는 것이 사업의 중요한 요소이기 때문에 상대적으로 염가의 수준 낮은 제품은 시장 진입이 어렵다. 특히 제품의 수명이 5~7년 정도로서 품질보증 및 기술 지원 등이 제품 선택에 가장 핵심적인 요소이며, 제품의 선정 및 품질, 기술 지원 등의 분야에서 문제가 없는 제품들이 대체 수요 발생 시 재구매로 이어지며 신규 시장과 더불어 중요한 사업의 기반이 된다.

또한, POS 프린터는 호텔, 백화점, 대형 몰, 레스토랑, 극장 등 다양한 사용 환경을 갖고 있어 각 환경에 맞게 다품종의 제품을 소량으로 신속하게 공급

할 수 있는 능력이 중요하다. 빅솔론은 이러한 특성 때문에 삼성전기에서 성공적으로 사업을 진행하기 어려웠다고 판단하고, 다양한 수요를 파악하여 제품 스펙에 반영하고 이를 고품질의 제품으로 생산하기 위한 시스템을 구축하였다.

비즈니스 측면에서 제품별 특징을 살펴보면, POS Printer의 경우에는 전문 거래처 확보가 매우 중요하다. 일반적으로 전문 거래처는 1~2개의 브랜드만 취급하기에 후발 프린터 제조사는 전문 거래처 확보가 어렵다. 따라서 관련 사업분야의 전문지식과 경험, 영업 채널을 갖추고 있는 전문 거래처 확보가 관건이다. 제품력 및 호환성 확보 역시 중요하다. 다양한 시스템과 거래처별 요청 사항에 대응하기 위해서는 개발 초기부터 완벽한 제품 설계를 하여야 할 뿐만 아니라 기존 시장에 설치되어 있는 제품과도 호환성에 문제가 없어야 한다. 예를 들어, Epson 제품과 호환이 되기 위해서는 Epson의 소프트웨어 기술을 완전히 이해하여야 하며, 비밀 코드 등에 대한 해석까지 요구되기 때문에 이에 대한 지식이 없으면 생산을 하여도 실제 설치가 불가능하다. 또한 다양한 Line-up

이 갖추어져야 하는데, 이를 위해서는 임팩트 및 써멀 잉크젯 프린터 제품 모두에서 경쟁력 있는 가격과 제품 경쟁력을 확보하여야 한다. Epson과 빅솔론을 제외하면 많은 회사가 써멀프린터 또는 임팩트 프린터 하나만 공급하고 있어 경쟁력이 떨어지는 경우가 많다.

프린팅 메커니즘(Printing Mechanism)의 경우에는 Set 개념이 필요한데, 다양한 시스템에 문제없이 사용하기 위해서는 거래처에게 Control board 펌웨어와 드라이버 등에 대한 제공이 필요하며 메커니즘 개발뿐만 아니라 소프트웨어도 동시에 필요하기 때문이다. 따라서 시스템과 상호 연동하여 동작하기 위해서는 프린팅 Set 개발 관련 기술을 보유하고 있어야 한다.

2.3 경영 성과

〈표 1〉을 보면 2002년 기업분리 시점을 기준으로, POS 프린터 시장은 일본의 Epson이 전 세계 시장에서 시장점유율 45% 수준으로 독보적인 위치를 차지

〈표 1〉 2002~2005년 전세계 POS 프린터 판매 수량

(단위 : 천대)

Worldwide	2002		2003		2004		2005	
	수량	점유율	수량	점유율	수량	점유율	수량	점유율
Epson	1,057	44.80%	1,183	42.80%	1,358	42.90%	1,510	43.70%
Axiom	160	6.80%	292	10.60%	290	9.20%	294	8.50%
Star Micronics	150	6.40%	279	10.10%	325	10.30%	355	10.30%
Transact	120	5.10%	134	4.80%	154	4.90%	164	4.70%
Citizen	100	4.30%	117	4.20%	287	9.10%	318	9.20%
Bixolon	96	4.10%	121	4.40%	122	3.90%	164	4.80%
SI Company (IBM.NCR)	575	24.60%	593	21.40%	580	18.30%	601	17.40%
기타	100	4.30%	46	1.70%	50	1.60%	48	1.40%
소계	2,358		2,765		3,166		3,454	

주: IHL Report에서 보고된 2002년부터 2005년까지 연도별 북미시장에서의 각 제조사별 점유율을 이용하여 추정된 자료
 자료: 예비투자설명서, 빅솔론, 2007

하고 있었다. 또한, 일본계 회사인 Star Micronics, Citizen이 빅솔론과 POS 프린터 단품 시장에서 치열한 경쟁을 하고 있었다. 그 외 SI(System Intergration) 업체인 IBM과 NCR이 POS 프린터가 포함된 POS 시스템을 기반으로 한 대형 프로젝트를 통해 경쟁하고 있었다.

분사 시기를 즈음하여, 대형 몰 및 백화점의 확대로 금전등록기에서 POS 시스템으로 전환이 일어났으며 Y2K 문제와 유로 통화 단일화로 자연스럽게 시스템 교체 수요가 발생되면서 POS 프린터와 POS 시스템의 채택이 빠르게 진행되었다. 신용카드의 급속한 보급으로 신용카드 단말기 수요가 확대되었고, 특히 국내의 경우 VAN사를 통한 결제 대행으로 연간 임팩트 프린팅 메카니즘만 50만 대 이상의 수요가 발생하였다.

이에 더하여, 중국이 시장을 개방하면서 다양한 응용환경에 대한 프린팅 메카니즘 수요가 증가하였다. 특히, 중국은 정부가 직접 세금 징수를 위해 금전등록기 사업을 진행해, 프린팅 메카니즘의 수요가 확대되는 등, 신용카드 결제 단말기나 이동통신 단말기 등에 프린팅 메카니즘을 채용하는 새로운 수요가 지속적으로 발생하였다. 사회의 발전과 더불어 복권기, 의료기이용, 가판대(KIOSK), 티켓 프린팅 등 다양한 프린팅 수요가 증가하였다.

2002년 분사 이래, 빅솔론은 시스템 정비와 거래처와의 밀착을 바탕으로 조금씩 시장점유율을 높여 나갔다. 2002년도 4.1%였던 시장점유율은 3년이 지

난 시점에 4.8%까지 증가하였다.

2005년 이후로는 POS 프린터의 표준화 및 저가격화로 기존 북미 및 유럽 시장뿐만 아니라 저개발국가 및 개발도상국가에서 POS 프린터 채용이 증가하면서 경쟁이 점차 가속화되었다. 택배, 티켓 등 프린팅 사용 환경이 다양하게 확대되면서 프린팅 수요는 지속적으로 확대되었으며, 영수증 프린터가 라벨을 프린팅할 수 있고 라벨프린터에 영수증 프린팅이 가능해지는 등 타제품군과의 경계가 모호해지게 되었다. 특히 공장 자동화 및 배달 서비스 사업 등의 발전으로 라벨 프린팅 및 모바일 프린팅 수요가 지속적으로 증대되었다.

이에 빅솔론은 소량 다품종에 맞는 제품 생산 체제를 운영함과 동시에 시장의 수요를 반영한 제품을 출시하여 경쟁사 대비 경쟁우위를 점하였고, 가격 경쟁 심화에 대응하기 위하여 원가절감 및 지속적 기술개발을 통하여 대응하였다. 현지법인 설립을 통하여 시장장악력을 높이고 직접판매 및 Project 발굴 등 현장 운영체제를 확대하였다. 더불어 미개척 국가의 새로운 전문 Distributor를 도입하여 매출 기반을 강화하였다.

이 결과, 빅솔론의 매출은 큰 폭으로 증가하여 2005년도에 매출 400억 원을 돌파하였고, 전체 매출에서 수출이 차지하는 비중은 2004년의 66.3%에서 2007년 3월말 현재 72.6%까지 증가하는 등 수출도 큰 성과를 거두게 되었다(<표 2> 참조).

<표 2> 분리 독립 후 빅솔론의 연도별 매출액

(단위 : 백만원)

구 분	2004년		2005년		2006년		2007년 3월말	
	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중
수출	22,674	66.3%	26,326	63.2%	27,325	65.6%	8,055	72.6%
내수	11,542	33.7%	15,303	36.8%	14,309	34.4%	3,045	27.4%
합계	34,216	100%	41,629	100%	41,634	100%	11,100	100%

자료: 예비투자설명서, 빅솔론, 2007

2.4 성공적 기업공개

이렇듯 경영성고가 지속적으로 확대되자, 빅솔론은 기업공개를 추진하였다. 기업공개는 2002년 분사시 임직원들에게 약속한 성과 보상의 핵심이었다. 종업원 지주제를 통해 모든 직원들이 주식을 소유하고 있었고, 임직원들은 기업공개를 통해 주식이 상장되면 주식 매각을 통해서 이익을 실현할 수 있었다.

교보증권을 대표 주관사로 하여 진행된 기업공개는 2007년 8월 20일 실시되어, 공모가 1만 원에 총 107만 주를 공모하는 데 성공하였다. 2004년 5월, 주권의 액면가를 5,000원에서 500원으로 분할 실시한 바 있기 때문에, 빅솔론 창업에 참여한 임직원들은 투자액 대비 20배에 달하는 수익을 거둘 수 있는 기회를 얻게 되었다. 공모가 1만 원은 희망가액의 범위인 8천~9천 원을 넘어선 것이었고, 공모 주식은 우리사주조합 20%, 일반청약자 20%, 일반기관투자자 60%로 배분되었다.

2.5 안정적 매출신장과 높은 영업이익률 유지

기업공개 이후, 빅솔론은 꾸준한 투자와 거래처 관리를 통해 세계 70여 개 국가에 수출하고 있는 글로벌 산업용 프린터 전문회사로 성장하였다.

2007년에는 “3천만불 수출의 탑”을 수상하였고, 2008년도에는 수출화중소기업 부문에서 대한민국 우량중소기업 대상을 수상하였으며, 2010년에는 중소기업청 주관의 ‘글로벌강소기업’과 수출보험공사 주관의 ‘히든챔피언’으로 동시에 선정되기도 하였다. 2015년에는 코스닥 라이징 스타로 선정되었고, 2020년에는 벤처창업진흥유공 포상 대통령상 수상, 2022년에는 모바일 프린터 세계일류상품 선정 등 다양한 기관으로부터 경영성고를 인정받았다. 빅솔론은 2022년 7천만불 수출을 돌파하고 2023년에는 벤처천억 기업으로 선정되는 등 성장을 지속하고 있다.

빅솔론의 최근 경영성고를 보면, 2020년 코로나 팬데믹으로 생산과 수출이 급감하였지만, 2021년부터는 택배 등 비대면 산업활동의 증가로 모바일 프린터 수요가 급증하면서 매출액 1,000억 원을 돌파하였다. 특히, 일본 기업은 주로 중국에 생산기지를 두고 부품 재고를 최소화하는 경영전략을 활용했으나 코로나 영향으로 현지 공장이 가동 중단되면서 큰 타격을 받은 반면, 빅솔론은 충분한 재고 확보와 국내 생산으로 글로벌 수요의 상당 부분을 공급하면서 2021년~2022년 연속 40% 이상의 수출증가율을 기록하였고, 매출액 증가율도 30% 이상 고성장을 실현하였다. 이에 따라 2022년에는 영업이익이 200억 원을 돌파하였다.

2020년 이후 빅솔론의 영업이익을 보면, 연도별로 증가와 감소를 거듭하는 등 일견 불안한 측면도 있지만, 전년도 실적의 급증에 따른 조정의 성격으로 해석할 수 있으며, 빅솔론이 보급형 제품에 더하여 지속적으로 고급형 제품들을 출시하고 있어서 향후 경영성고는 더욱 개선될 것으로 기대되고 있다. 당기순이익 측면에서는 거듭된 성과로 회사보유 현금성 자산이 1,000억 원이 넘으면서 투자 목적으로 금융상품에 투자를 하고 있어, 투자수익율에 따라 변동이 크기는 하지만, 당기순이익은 100억 원대 수준을 유지하고 있다(〈표 3〉 참조).

이러한 성과에 힘입어 글로벌 시장에서도 빅솔론은 안정적 시장점유율을 확보하고 있다. 〈그림 1〉에서 보는 바와 같이, 전체 POS 프린터 시장에서 중저가 제품을 앞세운 중국 업체들(합산 시장점유율 65%, 프린터 대수 기준)의 약진으로 Epson(17.6%) 등 전통적 강자들의 시장점유율이 크게 하락하였지만, 빅솔론은 전체 POS 프린터 시장에서 4.4~4.5% 수준의 안정적 시장점유율을 유지해 오고 있다.

빅솔론의 강점은 모바일 프린터 부문에 있는데, 빅솔론의 모바일 부문 시장점유율(2022년말 기준)은 미국 Zebra사(30.2%) 다음으로 세계 2위(8.5%)

를 차지하고 있다. 모바일 프린터 시장은 리테일 시장의 모바일 프린터 도입 증가, 경찰, 전기, 수도, 우편 산업 등 공공분야의 모바일 프린터 도입 증가, 택배, 물류산업 및 가격 인하 표시 등의 모바일 라벨링

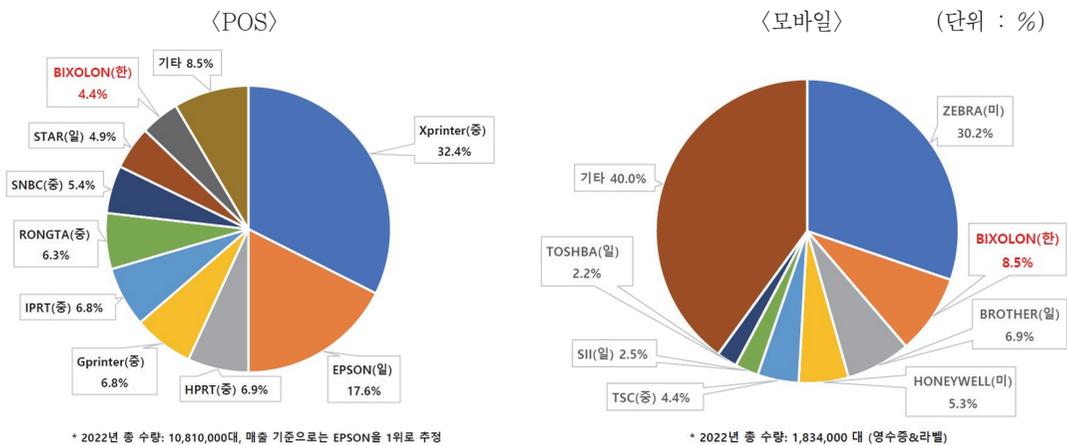
수요 증가, 그리고 해외 각종 선거에서 모바일 프린터를 사용하는 솔루션이 확대되면서 수요가 지속적으로 증가하고 있어서 모바일 프린터에 강점이 있는 빅솔론의 성과가 앞으로도 지속될 것으로 예상된다.

〈표 3〉 빅솔론 주요 경영성과

(단위 : 백만원)

구분	2019	증가율	2020	증가율	2021	증가율	2022	증가율	2023	증가율	
매출	POS 프린터	41,225	6.3%	27,319	-33.7%	36,267	32.8%	56,577	56.0%	37,849	-33.1%
	모바일 프린터	19,681	-12.0%	15,691	-20.3%	20,902	33.2%	28,963	38.6%	21,979	-24.1%
	라벨 프린터	11,897	7.5%	15,409	29.5%	24,817	61.1%	27,802	12.0%	28,966	4.2%
	프린팅 메커니즘	2,157	-59.7%	3,859	78.9%	6,660	72.6%	5,972	-10.3%	5,808	-2.7%
	원자재 등	5,662	12.4%	6,469	14.3%	6,019	-7.0%	7,072	17.5%	6,661	-5.8%
	기타 서비스	4,223	58.8%	5,717	35.4%	5,724	0.1%	8,508	48.6%	6,865	-19.3%
	총계	84,845	-0.5%	74,464	-12.2%	100,389	34.8%	134,894	34.4%	108,128	-19.8%
수출	국내	20,223	-8.0%	22,021	8.9%	26,981	22.5%	28,441	5.4%	23,563	-17.2%
	수출	64,622	2.1%	52,443	-18.8%	73,408	40.0%	106,453	45.0%	84,565	-20.6%
이익 지표	영업이익	9,599	-19.9%	4,903	-48.9%	12,610	157.2%	22,290	76.8%	9,571	-57.1%
	당기순이익	9,354	-34.5%	5,140	-45.1%	24,440	375.5%	9,565	-60.9%	11,135	16.4%
	주당순이익	550	-30.6%	312	-43.3%	1,511	384.3%	597	-60.5%	695	16.4%

주: 증가율은 전년 실적 대비 증가율
 자료: 빅솔론, 연도별 사업보고서



자료: 빅솔론 IR 자료, 2024. 5월

〈그림 1〉 2022년 글로벌 POS 및 모바일 프린터 시장 점유율 현황

III. 빅솔론의 성공 전략

빅솔론은 삼성전기로부터 독립하면서, 삼성전기의 자원을 최대한 활용함과 동시에 스타트업으로서의 강점을 더하는 방식으로 조기에 안정적 경영시스템을 구축하였다. 가장 핵심인 삼성전기의 기술인력을 확보하고 1일 결산이 가능한 경영시스템과 모기업 브랜드 및 거래처 확보를 위해 노력하였다. 이를 바탕으로 스타트업의 강점인 유연한 의사결정 구조와 탄력적인 대응을 활용함으로써 효율적 경영시스템을 구축했다.

그리고 스타트업이면 거의 대부분 직면하는 위기 상황이 분사 시에도 있을 것으로 판단하여, 위험 요인을 사전에 점검하였다. 가장 큰 위험 요인은 운영 자금 문제였다. 대기업의 사업부문으로 있을 때는 기업 전체 자금 수급 시스템에 포함되므로 사업부에서의 별도 자금계획이 필요없다. 하지만, 독립 이후에는 자체적인 자금 수급 계획에 문제가 없는지를 점

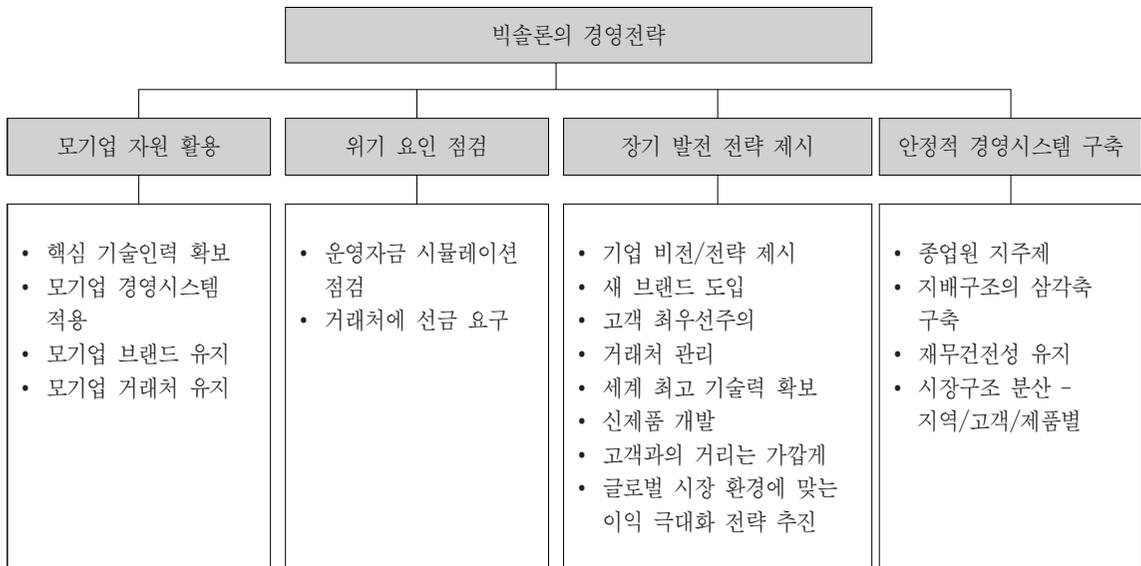
검하여야 한다. 이에, 자금 시뮬레이션을 실시한 결과, 자금 수급의 불일치를 조기에 발견하여 거래처에 선금을 요구하는 대담한 방식으로 위기를 피해 갈 수 있었다.

무엇보다도 빅솔론이 독립경영을 하고, 시장에서 성공할 수 있었던 것은 분리 초기부터 기업 장기 발전 전략을 갖고 있었기 때문이었다. 기업 비전과 전략의 제시, 브랜드 도입, 신제품 개발과 세계 최고의 기술력 확보, 거래처 관리 등 핵심 전략은 어떤 일이 있더라도 포기하지 않았다. 이를 정리하면, 빅솔론의 경영전략은 <그림 2>와 같다.

3.1 모기업 자원의 최대한 활용

3.1.1 핵심 역량인 기술 인력 확보

POS 프린트팀 직원 50여 명 중에서 처음부터 분사에 동의하는 직원들은 없었다. 사업 부문의 실무를 총괄하던 부장급 직원들도 마찬가지였다. 삼성이라



<그림 2> 빅솔론의 독립경영 성공 전략

는 한국 최고의 대기업 직원으로서 누릴 수 있는 여러 가지 이점을 포기하고 싶지 않았다. 사업 전망이 불투명한 데다가, 직원들이 분사 기업이 투명하고 공정하게 경영될 수 있을까 하는 의구심을 갖고 있었기 때문에 더욱 어려운 환경이었다. 그러나 분리 독립이 불가피하다는 판단에 이르렀을 때는 부장급 직원들이 주도하여 다른 직원들의 참여를 설득하기 시작하였다.

어떤 기업이든 인재 확보는 기업의 최우선적 과제다. 사업부 매각에 따라 분사되는 경우, 좋은 직원들이 함께 하지 않으면 성공하기 어렵다. 그래서 부장급 직원을 중심으로 사업인수팀을 구성하고 우수 직원들이 분사에 합류할 수 있도록 분사 기업의 비전을 제시하고 직원들을 독려했다.

첫째, 종업원지주제를 시행하였다. 종업원지주제는 인수 대금 마련과 모든 직원의 적극적 참여를 유도하기 위하여 EBO(Employee Buyouts) 방식의 기업 인수 시 널리 활용되는 보편적 방식이다. 분사 기업에 임원으로 참여할 사람들이 더 많은 투자를 하되, 전 직원이 모두 주식을 소유해서 회사의 경영 성과와 임직원의 보상이 연동되도록 하였다.

둘째, 모든 경영은 공정하고 투명한 시스템 경영을 원칙으로 하였다. 이를 위하여 분사 시점에 맞추어 사내 업무와 정보를 통합하는 인트라넷 구축을 완료하고, 1일 결산을 통해 회사 내 자원배분 상태를 파악하고, 이를 공개함으로써 모든 직원이 경영 현황을 알 수 있도록 하였다.

셋째, 향후 발생하는 모든 성과는 원칙에 따라 임직원들과 함께 나누기로 하였다. 분사 초기에는 기업의 성장이 무엇보다 중요한 과제이기 때문에, 사업성과 배분은 재투자 40%, 사내유보 40%, 성과 배분 30%로 정하였다.

넷째, 사업 초기 임금 구조는 기업경영이 정상궤도에 올라가기까지는 하후상박을 원칙으로 하였다. 사업 성공을 위해서는 제품의 개발과 품질 유지, 해외

마케팅 등이 중요한데, 이를 수행하는 직원들에게 임원보다 더 많은 보상을 함으로써 자신들이 회사에서 중요한 역할을 하고 있다는 자긍심을 느끼도록 한 조치였다.

마지막으로는 분사 기업이 IPO에 성공하면 모든 임직원이 재산 형성을 할 수 있다는 점을 부각하고 더 적극적으로 참여할 수 있도록 독려했다.

위와 같은 인수팀의 적극적인 노력의 결과로, 당시 매각 대상에 포함된 해외영업부, 기술개발, 생산을 담당하던 전체 직원 50명 중, 32명이 최종적으로 분사에 참여하였다.

3.1.2 모기업 경영시스템 적용

빅슬론은 법적으로 분리되자마자 분사 과정에서 약속한 것을 실천에 나섰다. 대표적인 것이 인트라넷을 이용한 1일 결산이었다. 이는 일반 스타트업들에게는 생각하기도 힘든 것으로서 사내 업무처리 효율화와 정보공유를 통한 투명 경영을 가능하게 만들었다.

1일 결산을 바탕으로 매 분기만, 전 직원이 참여하는 사업실적 및 계획 발표 회의를 개최하였다. 경영실적인 것을 공유해 회사 사정을 임직원이 공유하고 새로운 목표를 설정하며, 이를 달성하기 위한 전략들을 논의하였다. 사내 문제점에 대해서도 개선 사항을 논의하였고 이는 즉각 실행되었다. 분기별 회의는 회사 내 전 임직원 간 공식적인 소통의 통로로서 임직원을 결속하고 사업 목표에 매진할 기회를 제공하였다.

핵심 업무는 시스템적으로 처리하였다. 생산 및 품질 관리, 신제품 개발, 마케팅, 경영관리 등 사업부별 고유업무에 대해서는 사업부 내에서 자율적으로 결정하였다. 이는 복잡한 의사결정 단계를 피하고 신속하고 탄력성있는 의사결정을 하게 함으로써, 많은 벤처기업의 성공 요인으로 제기되는 요소를 받아들인 결과였다.

3.1.3 모기업 Brand 유지

대부분의 창업 초기기업이 겪는 공통적 어려움 중의 하나는 지명도가 낮다는 것이다. 빅솔론도 마찬가지였다. 삼성전기의 사업 부문으로 있을 때는 삼성 브랜드를 사용하고 제품명도 삼성의 영수증 프린터를 의미하는 SRP(Samsung Receipt Printer)를 사용해 제품번호를 붙였다.

분사 기업이 이를 포기하고 새로운 브랜드를 쓴다면 기업 및 제품 홍보에 많은 자원을 사용해야 할 뿐만 아니라 성공하기도 어렵다. 이에 분사 협상 때부터 삼성 브랜드 사용 필요성을 제기하여 빅솔론 브랜드가 시장에 정착할 때까지 Dual Brand 방식으로 3년간 삼성 브랜드를 사용할 수 있는 권리를 확보하였다. 제품 모델명은 삼성 영수증 프린터를 뜻하는 SRP를 그대로 유지하여 거래처가 더욱 안정감을 느낄 수 있도록 하였고, 신규 거래처와의 협상 때에도 빅솔론이 삼성으로부터 독립한 기업으로서 SRP를 모델명으로 쓴다는 점을 어필함으로써 마케팅에도 효과를 볼 수 있었다.

3.1.4 모기업 거래처 유지

거래처는 기업의 핵심 자원이다. 분사 기업이 기존의 거래처를 이용하지 못하고 새로운 거래처를 발굴해야 하는 상황이라면 제품 홍보와 거래처 확보에 기업 역량의 대부분을 소진하여도 성공을 자신할 수 없다. 분사 기업의 입장에서는 기존 거래처와의 거래를 그대로 유지하는 것이 분사 초기 안정적 매출을 위해 매우 중요한 일이다.

하지만, 거래처의 입장에서는 공급 기업이 자금이나 인력 등 다양한 사정으로 인해 생산 품질이 저하되거나 공급량을 충분히 제공할 수 없는 상황이 발생할 가능성에 대비해야 한다. 따라서 거래처의 입장에서는 공급의 안정성을 확보하는 것이 무엇보다도 중요

하기 때문에 새로운 공급 기업을 찾아야 하는 필요성이 발생하게 된다. 따라서 분사 시 거래처를 안심시키고 안정적인 공급을 약속해 거래처를 유지하는 것이 무엇보다도 중요하다.

이에, 빅솔론은 삼성전기로부터 분사가 결정되는 순간부터 거래처 유지에 노력을 집중하였다. 해외영업팀은 삼성전기로부터 분사가 되더라도 품질이나 생산능력에는 아무 문제가 없음을 집중적으로 설득하였다. 또한 삼성 브랜드를 3년간 사용할 수 있다는 점에서 외형적으로 프린터 시장에서는 변화가 없다는 점을 강조하였다. 빅솔론 측의 발 빠른 대응으로 큰 동요 없이 기존 거래처는 유지할 수 있었다.

3.2 스타트업의 단기 위험 요인 점검

3.2.1 운영자금 시물레이션 점검

Start-up 기업들이 겪는 어려움 중 가장 큰 것이 운영자금의 부족이다. POS 프린터팀이 삼성전기의 하나의 사업 부문으로 있을 때는 삼성전기 전체 차원에서 자금을 관리했기 때문에 자금 문제에 대해서는 거의 주목을 하지 않았다. 하지만 분사가 결정된 후로, 임직원 급여와 원자재 대금 등 운영자금이 시기별로 확보되는지가 중요하였다. 수입 측면에서 매출 대금이 입금된다고 하더라도 시기가 맞지 않으면 흑자라도 부도가 날 수 있다. 즉 자금의 수입과 지출에 미스매치가 발생하지 않도록 자금을 관리하여야 한다.

빅솔론은 창업 직후, 운영자금과 관련해 전사적으로 시물레이션을 진행했다. 그 결과, 자금 수급에 문제가 있다는 것이 발견되었다. 빅솔론의 주요 거래처는 유럽이 가장 규모가 큰데, 이들 국가에서는 제품을 납품받은 뒤 45일 이내에 결제하는 것이 관행으로 되어 있었다. 기존 관행대로 대금 회수를 진행하면 운전자금 부족으로 흑자 도산할 우려가 있었다. 종업원 투자금이 있다고는 하지만 그조차 매각 대금

의 일부를 지급하는 수준이었고 은행 대출도 신생 스타트업이라 쉽지 않았다.

시뮬레이션 결과를 두고 회의를 거듭하였으나 빠른 해결 방안이 없었다. 재무 담당 임원은 제품 주문을 받아도 생산할 자금이 없으니, 제대로 운영이 되기 위해서는 거래처에게 자금 지원을 요청해 봐야 한다는 의견을 제시하였다. 이에, 납품 대금을 선금으로 받자는 방안이 불가피하다는 점을 확인하고 거래처를 설득하기로 하였다.

3.2.2 거래처에 선금 요구

통상적 거래 관행상 거래기업으로부터 선금을 받아 납품하는 경우는 극히 드물다. 물론 제품이 거래처 입장에서 꼭 필요한 제품이고 제품에 대한 초과수요가 있는 경우라면 선금을 주고서라도 제품을 우선적으로 확보하려는 유인이 발생할 수 있다. 하지만 그런 경우가 아니라면 대부분의 거래처는 대금을 선지급해 달라고 하는 업체보다는 다른 업체를 모색할 것이다. 삼성전기로부터 독립한 기업이기에 때문에 기술력이라든가 A/S 등 서비스는 대기업 수준을 유지할 수 있는 능력이 있다고 하더라도, 분사 기업으로서 자체 생존능력이 입증되지 않은 기업이 제품의 대금을 선납해 달라고 하는 데 동의하기는 쉽지 않아 보였다.

그러나, 방법은 그것밖에 없었다. 2000년대 초반에는 Angel 투자가 형성되기 이전이었고, 창업 초기 단계였기 때문에 은행에서 대출도 쉽지 않았다. 빅솔론의 대표와 해외영업팀은 가장 큰 거래처인 유럽으로 가서 간담회를 열었다. 미주 지역 거래처까지 포함한 주요 거래처를 모두 한자리에 모았다. 회사의 자금 사정을 설명하고 납품 대금의 선납이 꼭 필요하다는 점을 설득하였다. 빅솔론은 삼성전기의 핵심 인력이 모두 참여하고 삼성의 브랜드를 3년간 사용한다는 점에서 외형상으로 큰 변화가 없으므로 시장에서는 큰 동요가 없을 것이라는 점을 강조하였다. 빅솔론

의 비전과 향후 제품 개발 계획 및 품질경영에 대해서 명확한 메시지를 전달하였다. 그동안 삼성전기 시절부터 쌓아온 돈독한 유대관계를 바탕으로 빅솔론이 지속해서 최고의 서비스를 제공할 것을 약속하였다.

간담회에서는 갑론을박이 이어졌다. 거래 관행에 벗어난 선납 요구가 힘들 것이라는 부정적인 견해도 불구하고, 간담회 결과 거래처의 70%가 대금 선납에 동의하였다. 거래대금 선납이라는 결과를 얻는데에는 특히 영국의 거래처가 큰 역할을 하였는데, 삼성전기 시절부터 쌓아온 신뢰 관계와 삼성전기 브랜드 사용으로 인한 소프트 랜딩 가능성을 높이 보고 다른 거래처를 설득해 주었다고 한다. 다만, 거래처들은 그동안의 거래가 삼성이라는 브랜드를 믿고 한 것이며, 그들의 고객들도 삼성을 보고 거래를 하고 있으므로, 분사 초기에 제품의 품질과 공급 역량에 대한 의구심을 조기에 해소하여 위험 요인을 없애 줄 것을 요청하였다.

3.3 장기적 독자 발전 전략 수립 및 실행

3.3.1 기업의 비전과 전략 제시

설립 초기 단계의 기업은 리스크가 크다. 대기업으로부터 분사한 기업의 경우에는 임직원들이 심적으로 더 위축되어 있을 가능성이 있다. 분사의 이유 중 가장 큰 것이 사업성이 낮다는 평가이기 때문에 대기업으로부터 독립한 이후에 독자 생존할 가능성은 더 낮게 평가될 수밖에 없다.

따라서 분사 초기에 위축된 임직원들에게 동기를 부여하고 기업의 목표에 맞춰 한 방향으로 매진하도록 독려하기 위해서는 명확한 비전과 이를 달성할 전략이 필요하다.

빅솔론은 사업 분야를 POS와 AutoID 분야인 미니 프린터로 한정하고 이 분야에서 글로벌 리더가 된다는 것을 기업의 비전으로 명확히 제시하였다. 당시

QA 프린터 시장은 HP와 Epson이 프린팅의 핵심 기술과 관련한 원천 기술을 갖고 있어서 프린터 시장의 리더로서 군림하고 있었다. 그 외에도 Canon, Brother, Kyosera 등 유수의 기업들이 시장을 분점하고 있었다. 프린터의 종류도 Photo 프린터, 3D 프린터, 옵셋 프린터, Date Code 프린터, Care 라벨 프린터, POS 프린터, Label 프린터 등 다양한 세부 분야로 나누어져 있었다. 빅솔론은 그 중에서도 POS와 AutoID 분야로만 한정한다는 것을 명확히 함에 따라 기업의 자산을 좁은 영역에 집중하여 그 분야에서는 세계 최고의 기업으로 발전시키겠다는 의지를 표명한 것이다.

이에 기업의 비전을 “Global Leader in the Mini Printer Industry”로 정하고 이에 맞추어 기업의 미션을 “A Better Solution for our Customers, Sustainable Growth and Contribution”으로 정하였다.

이러한 비전과 미션을 달성하기 위해서는 실행전략이 중요하다. 빅솔론은 미니 프린터 시장에서의 고객의 니즈를 우선적으로 파악하고 미니 프린터 시장의 특성에 맞는 제품 개발에 몰입하였다. 그 결과, 빅솔론은 전자기기가 모바일 중심으로 넘어가기 이전인 2006년에 다른 기업에 앞서 모바일 프린터를 출시함으로써 업계의 리더로 등장하게 되었다. 통상적으로 전자기기가 모바일 중심으로 전환된 것은 Apple이 iPhone을 출시한 2007년도를 시작 시기로 보는데 모바일 프린터 출시는 이보다 1년 앞서 이루어진 것이다. 핵심 역량을 보유한 시장에 집중하고, 핵심 시장에서의 특성을 지속적으로 모니터링한 결과, 산업의 변화를 남보다 빨리 캐치하고 제품 개발에 나선 결과다.

또한, 삼성으로부터 분리 독립함에 따라 독자 생존을 위해서는 남다른 마케팅 전략이 필요했다. 빅솔론은 Fast, Flexible, Friendly의 3F를 핵심 전략으로 시장을 집중적으로 파고 들었다. 당시 선두 주자

였던 Epson은 시장의 요구 사항에 대해 소극적으로 대응한 반면, 빅솔론은 시장에서 요구사항이 있을 경우 빠르게(Fast) 제품에 반영하여 출시하였다. 품질에서 문제가 발생한 경우에도 빨리 출동하여 문제를 해결하도록 시스템을 구축하였다. 고객의 요청에 유연하게(Flexible) 대응하고, 고객과 상시적인 커뮤니케이션을 유지해 우호적(Friendly) 관계를 유지함으로써 선두 기업과의 차별화를 실현하였다.

임직원들이 회사의 목표와 하나가 되어 움직이기 위해서는 회사에 대해 애정과 자부심이 있어야 한다. 빅솔론은 일하기 좋은 직장 만들기를 전략적 차원에서 지원하였다. 춘계/추계 단합대회, 동아리 활동 지원, 출퇴근버스 제공, 중·석식 제공, 의료비/학자금 지원 등 각종 복지 분야에서 최상위 수준의 서비스를 제공했다

3.3.2 빅솔론 브랜드 도입

삼성 브랜드를 사용할 수 있는 기한은 3년으로 정해져 있었다. 3년 기한 내에 삼성의 브랜드를 대체할 수 있는 새 브랜드를 성공적으로 창출하여야 했다. 새로운 브랜드는 기업의 특성을 나타내는 중의적 표현과 시장에 긍정적인 이미지를 보여줄 수 있어야 한다는데 초점을 맞추었다.

새로운 브랜드인 빅솔론은 Business Solution, Business Solon, Big Solution 등에서 따온 표현으로 기업 프린터 시장에 가장 큰 솔루션 업체라는 의미를 강조하기 위한 것이었다. 그리고 로고의 색깔을 오렌지색으로 하여 오렌지색의 따뜻함, 밝음, 완전함 등의 이미지를 소비자에게 전달할 수 있도록 하였다.

새 브랜드 도입이 시장에서 혼돈없이 매끈하게 이루어질 수 있도록 시장에 정착되기 전까지 일정 기간 동안 삼성의 브랜드와 빅솔론 브랜드를 오버랩하는 형식으로 이 전해 나가는 전략을 사용했다. <그림 3>

에서 보는 바와 같이, 2004~2005년 기간에는 삼성 브랜드를 더 크게 하고 아래 부분에 빅솔론을 병기하는 것으로 하였다. 2005~2007년에는 빅솔론을 크게 부각하면서도 삼성을 아랫 부분에 병기함으로써 모태가 삼성이라는 점을 표시하였다가, 빅솔론이 완전히 시장에 정착했다는 판단을 하게 된 2007년부터는 빅솔론만 표기하게 되었다.



〈그림 3〉 빅솔론의 브랜드 변화 과정

일단 브랜드 개발이 완료되자, 회사의 모든 정책은 브랜드 홍보와 브랜드 관리에 따르는 각종 회사의 정책들이 일관성 있게 추진될 수 있도록 하는데 힘을 모았다. 대내외 모든 자료와 양식, 메일, 홈페이지 및 전시회 등에서 빅솔론 브랜드와 로고 사용을 의무화한 것은 물론이다.

이에 더하여 거래처 개발시, 빅솔론 브랜드를 사용하지 못하게 하는 OEM 사업 수주는 일부 대형 거래처를 제외하고는 일체 지양하였다. 이에 따라 OEM 생산은 NCR, 롯데, 신세계 등 대형 거래처에 대해서만 일부 허용되었을 뿐, 그 외 모든 제품은 빅솔론 브랜드로 출시되었다.

3.3.3 고객 최우선주의 및 거래처 관리

Epson은 선도 업체로 시장에 안주하고 있었기 때문이었는데, 마케팅 전략이 소극적이었다. 품질 문제가 발생하더라도 A/S가 더뎠고, 고객들의 요청 사항이 있더라도 실제로 반영되기까지에는 시간이 오래 걸렸다.

반면, 빅솔론은 시장의 요구사항을 적극 수용하였다. 품질 문제 발생시 즉각 현장 출동하였다. 그리고

Epson의 제품 유통상 중에서 2, 3위 업체들은 Epson에 대해 불만이 있는 경우가 많았기 때문에 이들을 적극 접촉하여 새로운 거래처로 흡수하였다. 그리고 Epson과의 직접적인 경쟁을 피하기 위하여 Epson이 주력하는 Retail Shop 대신에, 레스토랑 등 음식업 중심의 Hospitality 업체들을 대상으로 판촉 활동을 펼쳤다.

모바일 프린터 선두 주자인 Zebra의 경우에는 제품이 무겁고 부피가 커서 사용이 불편하다는 지적이 많았다. 빅솔론은 이러한 점을 반영하여 최소형, 최경량 제품을 개발하였고, 이후 Apple의 스마트폰 출시로 확대된 산업용 모바일리티 시장에서 각광을 받게 되었다.

이 과정에서 거래처와 커뮤니케이션을 강화하였는데, 이는 거래처와의 유대감을 증대시켜 동업자 의식을 강화하려는 것이었다. 즉, 시장 개척과 관리 과정에서 거래처의 요구사항을 적극 수용하고 신제품 개발에 거래처 기술자들의 참여를 유도하였다. 거래처에서는 자신들의 요구사항이 적극 반영되자 마치 신제품이 자신의 제품인 것처럼 애정을 갖고 판매에 임하게 되었다. 이에 더하여 거래처를 한국으로 초청하여 한국 문화를 체험할 수 있는 기회를 제공함으로써 한국인의 진정성, 오픈 마인드 등 한국적 정서를 호의적으로 받아들이게 되어 더욱 유대감이 강화되었다.

문제가 있는 거래처는 경질하고 새로운 거래처를 모색하되, 절차를 투명하게 공지해서 전체 거래처와 공감대를 형성함에 따라 거래처와의 갈등 요인을 최소화하였다. 즉, 매출의 지속 감소 등 위협 요인이 발생하면, 1단계로 경고를 한 다음, 2단계로 거래처와 개선 대책을 협의하고, 3단계로는 협의한 대책을 적극 시행하며, 그럼에도 불구하고 거래처가 소극적이거나 개선되지 않으면 4단계로 거래 중지 및 대체 거래처를 선정하였다.

거래처에 대한 철저한 관리는 거래처들이 분사 당

시에 걱정하였던 스타트업으로서의 관리 역량에 대한 의구심을 해소하였을 뿐만 아니라 효율적 마케팅으로 경영성과를 개선하는데 기초가 되었다.

3.3.4 세계 최고의 기술력 확보

세계 시장에서 브랜드만으로는 경쟁력을 확보할 수 없다. 삼성 브랜드라 하더라도 메모리 반도체와 가전 시장에서와 달리 대부분의 시장에서는 해당 산업에서 1위를 차지하고 있는 기업이 있다. 프린터 시장도 마찬가지인데, POS 프린터 업계에서 선두를 달리고 있는 업체는 Epson이었다. 삼성의 브랜드를 쓰더라도 Epson과의 싸움에서 경쟁우위를 확보하기가 어려운데, 빅솔론 브랜드로는 게임 자체가 안 되었다. 그래서 빅솔론은 브랜드 파워를 키우기 위해서는 기술력에서만은 세계 최고 수준이 되어야 한다는 목표 아래, 세계 최고의 품질력을 갖기 위해 다음과 같은 전략을 수립하였다.

첫째, 영수증용 프린터 선도 업체인 Epson보다 핵심 스펙에서 우위를 확보하는 것을 목표로 하였다. 영수증 프린터에서 핵심 스펙은 프린터 스피드다. 손님이 영수증을 받으려고 기다리는데 인쇄 시간이 길어지면 대기 라인도 길어져서 고객 만족도가 떨어진다. 특히 한꺼번에 손님이 몰리는 경우가 많은 음식점 등에서는 영수증을 빨리 인쇄할수록 고객들의 만족도가 높다. 이에, Epson이 100mm/sec의 스펙을 갖고 있으면, 빅솔론은 120mm/sec로 높였다. Epson이 스펙을 더 고급화하면, 빅솔론은 그보다 더 고급 스펙으로 즉각 올렸다.

둘째, 품질이 실제로 스펙에 부합하는지 반드시 물리적으로 테스트하였다. 인쇄된 영수증은 커터날을 이용해 절단해서 고객에 전달된다. 절단이 제대로 되지 않으면 다시 인쇄해야 하거나, 고객의 양해를 구해야 하는 상황이 발생된다. 스펙상으로는 2백만 번 이상 절단이 가능한 것으로 추정되지만, 이를 납품하

는 일본 제작용체에서도 실제로 2백만 번 이상 절단이 가능한지 물리적으로는 테스트한 바가 없었다. 빅솔론은 각 부품들이 제대로 구현되는지, 내구성이 있는지 일일이 테스트하였다. 연구소 한 편에 영수증 프린터를 비치하고 반복적으로 커팅을 해서 2백만 번 이상 커팅이 제대로 이루어지는지를 직접 점검하였다. 이를 본 거래처들은 빅솔론의 품질에 대해 더욱 신뢰하게 되어 홍보 효과도 컸다. 테스트에 불합격한 부품들은 개선 요청을 하거나 새로운 공급처를 모색하였다.

빅솔론의 품질 경영은 중국의 경쟁업체들의 추격을 뿌리치는 데에도 큰 도움이 되었다. 중국 기업들은 고장이 발생하면 새 제품으로 교환해 주는 전략을 취했는데, 그만큼 제품력이 떨어지는 데다 A/S 비용이 교환 비용보다 더 많이 발생했기 때문이다. 이에 중국업체들은 1개를 주문하면 아예 2개를 납품해서 고장이 발생하면 교환해서 쓰라는 전략을 썼다고 하는데, 빅솔론의 품질 경영은 이런 중국 업체와 확연히 차별화되었다.

3.3.5 신제품 개발

신제품 개발은 산업내에서 기업의 선도 역량을 확신시켜 주는 지표다. 거래처의 입장에서선 선도기업과 거래할 때가 마케팅에서도 유리한 점이 많기 때문에 신제품 개발에 강점이 있는 기업과의 거래를 선호한다.

빅솔론은 다양한 신제품의 출시를 통해서 영수증 프린터 업계에서 선도적인 자리를 차지하기 위하여 노력하였다. 모바일 프린터 부문에서는 블루투스 기능과 WiFi 기술을 조기 도입하여 Air 프린팅이 가능한 기기들을 선보였고, 데스크탑 프린터를 위한 블루투스 기술, 모바일 POS를 위한 Docking Station, 첨단 기술을 내장한 프린팅 등을 출시하였다. 소매상점이나接客 업소에서 필요한 모바일 POS를 위

한 Hub Technology를 구현하여 제공하였다.

이러한 기술력은 빅솔론이 Thermal Printer 시장에서는 Epson에 이은 2위, 전체 프린터 영수증 시장에서선 Epson과 Star Micronics 시장에 이은 3위의 위치를 가질 수 있는 원동력이 되었다.

3.3.6 고객과의 거리는 가깝게

고객 최우선주의를 실제로 실행하려면, 제품과 서비스가 고객 가까이 있어야 한다. A/S시 고객과 거리가 멀면 아무리 빨리 출동한다고 하더라도 제때 서비스하기 어렵다.

이에, 가장 큰 시장인 미국과 독일에 지사를 설립하였다. 현지인을 채용해 1인 사무소를 개설하였고, 추가로 현지인 기술자를 고용하였다. 그리고 어느 정도 안정이 된 다음 현지법인화(물류, 대금 결제)를 진행하였다. 현지 지사를 운영할 경우, 글로벌기업으로서의 이미지를 확보하고, 시장의 신뢰도를 향상시키며, 다양한 사업 기회를 포착할 수 있다는 이점이 있다.

현지 법인 설립이 순탄하게 진행된 것은 아니었다. 현지 법인 설립 계획을 발표하자, 기존 거래처들은 자신들이 이미 그 시장에서 빅솔론을 대표하고 있으므로 현지 법인이 필요 없다고 주장하였다. 이에, 본사의 현지 법인과 거래처 간의 역할이 다르다는 점을 수 차례 설득한 후에 계획을 추진할 수 있었다.

시행착오도 있었다. 당초 법인 설립 시 현지인을 법인장으로 채용하였으나 2~3년 후 상호 이해관계의 충돌로 현지인을 해임시키고 본사 인력으로 법인장을 교체하였다.

3.3.7 글로벌 시장 환경에 맞는 이익극대화 전략

영수증 프린터 시장은 생산업체들간의 경쟁보다는 적당히 높은 마진율로 서로의 영역을 어느 정도 인정

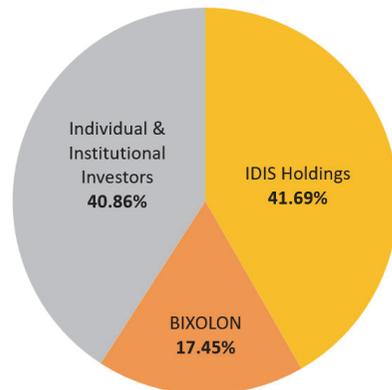
하는 구조였다. 빅솔론이 삼성 브랜드를 떼어내고 시장에 진입함에 따라 경쟁이 치열해질 것으로 보고 우려하는 업체들도 있었으나, 빅솔론은 기존 시장을 공략하기보다는 모바일 등 새로운 시장을 개척하였고, 기존 사업부문의 이익구조를 지켜가면서 파이를 크게 하는 전략을 구사하였다.

원천 기술을 갖고 있는 선도 업체들도 기술을 활용해 신생 업체들을 시장에서 몰아내려고 하기 보다는 적정 수준의 로열티를 받는 수준에서 타협하였다. 이에, 프린터 잉크 분사 방식에 있어서 원천 기술이 없었던 빅솔론은 로열티 계약을 통해 위험 요소를 제거할 수 있었다. 글로벌 시장에 참여한 기업들이 경쟁하기보다는 암묵적으로 공생하는 구도를 만드는 데 성공하였다.

3.4 안정적 경영시스템 구축

3.4.1 지배구조의 삼각 축 구축

기업 공개 이후로, 경영권 불안이 발생할 수 있으나 2024년 3월 현재, 지주회사(42%)와 자사주(17%), 투자자(41%)들간 삼각 체제를 구축하여 안정적 지



주 : 2024년 3월 현재
자료 : 빅솔론 IR 자료

〈그림 4〉 기업지배구조

배구조를 구축하였다. 기업 공개로 기관투자자들의 경영간섭 우려가 제기되었으나, 지주회사의 지분 42%에 자사주 17%를 더하여 안정적 경영권을 확보하였다. 투자자들은 경영권 보다는 투자수익을 최대화한다는 의미에서 41%의 지분을 보유하게 되었다. 이로써 임직원-자사주-투자자의 삼각 구조가 완성되었고 경영권과 관련한 불안 요소는 제거되었다.

3.4.2 재무적 건전성 유지: No Financial Debt

재무 건전성 유지를 위해 은행대출금 제로 전략을 추진하였다. 창업 초기에는 기업 인수대금의 지급과 운전자금을 위해 자금이 많이 필요하였으나, 모기업인 삼성전기와와의 협상을 통해 인수대금 지급 기일을 조정하고, 거래처로부터는 물품 대금을 선납 받았기 때문에 자금 수요를 줄일 수 있었다. 또한 POS 프린터는 POS 시스템의 일부로 기술력을 바탕으로 한 미국과 일본 기업들이 과점하고 있는 시장이었다. 중국 업체들이 시장에 진출했다고는 하지만 내수에 주력하고 있었고, 글로벌 시장은 미국과 일본이 양분하고 있었기 때문에 마진율이 높았다. 이와 같이 산업 구조 자체가 고마진 시장이어서 영업이익에 따른 자금순환이 원활하였다. 이에 빅솔론은 창업 초기부터 은행으로부터 차입금을 제로로 유지할 수 있었다.

3.4.3 시장 구조 분산: 지역적 / 고객별 / 제품별

매출 측면에서는 지역/고객/제품별로 비슷한 비중을 유지하도록 하여, 어느 한 부문에서 위기가 발생하더라도 회사 전체의 수익구조에 미치는 피해가 최소화되도록 구성하였다.

지역적으로는 IMF 관리체제와 같은 글로벌 위기로 아시아 시장의 매출이 급감하더라도 유럽과 미국 시장에서 수익을 낼 수 있는 구조를 실현하였다. 2023년말 기준, 가장 비중이 큰 미국 시장이 39%, 유럽

시장이 28%, 그리고 내수(19%) 및 중동(7%)을 포함한 아시아 시장이 총 33%를 차지하여 지역적으로 균등하게 구축하였다.

고객별로는 ODM 등에 지나치게 의존하는 경우, 수익구조가 악화되고 발주처의 요인으로 매출이 축소가 되는 상황 등이 발생을 하면 회사 전체가 타격을 받을 수 있기 때문에, 의도적으로 ODM의 비중을 낮게 유지하였으며, 주요 거래처를 제외하고는 ODM은 자체하였다. 그 결과, 2023년 기준 거래처를 통한 매출이 65%로 2/3를 차지하였고 나머지는 프로젝트나 ODM(주문자개발생산)을 통해 매출이 발생하였다.

제품별로는 2023년말 기준, 주력 제품인 POS가 45%의 비중을 차지하고 있고, 모바일(23%), 라벨(22%), 프린팅 Mechanism과 기타 제품(10%) 순으로 구성되어 있다. 이 중 모바일을 기반으로 하는 라벨 및 모바일 프린터의 비중이 45%를 차지하고 있어 POS와 균형을 맞추고 있는데, 시장 트렌드를 감안하면 모바일 제품의 비중은 점차 높아질 것으로 기대된다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 대기업인 삼성전기에서 분리 매각된 사업부가 종업원인수(EBO)를 통해 어떻게 성공할 수 있었는지 심층적으로 분석하였다. 그 과정에서 빅솔론의 핵심 성공요인은 크게 3가지로 요약된다. 이를 세부적으로 살펴보면 아래와 같다.

4.1 빅솔론의 핵심 성공 요인

4.1.1 리더의 명확한 비전 제시

대기업에서 분사하는 경우, 새로운 기업으로 이동

하는 직원들은 대기업이 제공하는 직업 안정성과 고 임금을 보장받기 어려워지기 때문에 불안한 경우가 일반적이다. 분사해서 독립에 성공한다면, 기업공개 를 통해 보상을 받을 수 있겠지만 대기업으로부터 분사한다는 자체가 수익성이나 시장성 전망이 낮다는 것을 의미하기 때문에 불안감은 클 수밖에 없다.

따라서 분사 기업의 리더는 직원들의 불안감을 불 식하고, 임직원들이 한 배를 탔다는 의식을 공유하면 서 목표지향적 전략 과제를 설정해 적극적으로 추진 해 나가야 한다. 특히 빅솔론과 같은 종업원매수기업 (Employee Buyouts)의 경우에는 종업원이 자산이 기 때문에 임직원간 목표를 공유하고 성과를 위한 공 동의 노력이 더욱 절실하다.

빅솔론의 경우, 기술 인력이 함께 하면 성공할 수 있다는 자신감을 바탕으로 기존 인력의 참여를 적극 설득하였고, 이 과정에서 종업원지주제, 1일 결산, 투 명 경영, 성과 보상 등을 약속하고 이를 실천하는 모 습을 보여줬다. 일상의 사업 진행 과정에서 임직원들 이 투명하게 그들이 기대한 방향으로 가고 있다는 사 실을 확인해 나감에 따라 빅솔론의 독립은 성공적으 로 진행될 수 있었다.

4.1.2 대기업과 벤처기업의 자원·역량 모두 활용

대기업으로부터 분사 기업은 다른 스타트업과는 또 다른 특성을 갖는다. 대기업으로부터 분사했기 때문 에 시스템 경영 등 대기업으로 있을 때의 자원이 있 다. 그리고 스타트업으로 출발하기 때문에 스타트업이 갖는 도전 의식과 신속한 대응, 유연한 문화, 목표지 향적 사업 추진, 성과에 대한 보상 기대 등 스타트업 으로서의 특성이 있다. 대기업 분사기업은 이 두가지 특성을 동시에 갖고 있기 때문에, 이를 유연하게 활 용하여 성과를 낼 수 있다는 장점이 있다.

우선, 모기업 리소스를 최대한 활용하였다. 모기업 의 관리시스템을 그대로 도입하여 스타트업에서는 상

상할 수 없는 1일 결산 등 투명경영을 실시하였고, 모기업의 브랜드를 3년간 활용하고 거래처를 그대로 인수하면서 영업에 필요한 유리한 조건을 구축할 수 있었다. 또한 모기업의 자금력을 활용하여 매각 대금 의 납입 조건을 빅솔론에 유리하게 조정할 수 있었다.

한편, 벤처기업으로서 유연하고 목표지향적 문화를 도입하고, 새로운 브랜딩으로 기업의 이미지를 개선 하는 등 적극적 혁신 작업을 수행하였다. 그리고, 벤 처기업으로서 자원과 역량을 단기간에 키우기 위하 여 브랜딩에 이어, 기술개발, 현지법인 설립 등을 파 감하게 추진하였다.

4.1.3 기존 전략 대비 차별화 전략 필요

빅솔론이 삼성전기로부터 분사해야만 했던 이유는 시장 규모가 작았고, 성장성도 크게 기대하기 힘들었 기 때문이다. 따라서, 빅솔론은 기존 삼성전기에서와 는 차별화되는 전략이 필요했다. 빅솔론의 차별화 전략은 크게 4가지로 요약이 될 수 있다.

첫째, 삼성전기 시기에는 거래처를 ‘유지·관리’하 는 방식이었다면, 빅솔론은 ‘공동체 관계 형성’을 목 표로 적극적으로 관계 강화를 추진하였다. 거래처는 빅솔론의 매출을 실현시키는 핵심 조직으로 거래처가 빅솔론의 제품을 자기 제품인 것처럼 적극적으로 현 지에서 유통할 수 있도록 거래처와의 유대감을 강화 했다. 거래처가 빅솔론 제품에 대해 확신을 가질 수 있도록 한국 공장으로 초대해 품질경영 현장을 직접 목격하게 하고, 제품과 관련한 거래처의 요구사항을 적극 반영하여, 마치 거래처가 제품개발에 동참한 것 과 같은 유대감을 심어주었다. 문제가 있는 거래처는 투명한 절차를 통해 교체하고, 지역별로 2, 3위 업 체들을 적극 포용함으로써 거래처가 더욱 자발적으 로 제품 판매에 주력할 수 있도록 하였다.

둘째, 삼성전기와는 달리, 다양한 프린터 라인을 정리하고 POS와 AutoID 시장으로만 한정하여 자원

을 집중하는 “집중화전략”을 사용했다. 글로벌 리더인 HP, Epson, Canon, Brother 등이 분점하고 있는 Photo 프린터, 3D 프린터, 옵셋 프린터 시장에는 일체 투자를 하지 않았다. 집중화전략의 사용은 빅솔론에 기회를 제공하였다. POS 시장에 집중하면서 POS 시장의 트렌드가 고정식에서 모바일로 이동하고 있다는 것을 일찍 발견할 수 있었다. 이에, 애플이 iPhone을 출시하기 1년 전에 모바일 프린터를 출시하여 시장을 선도할 수 있었다. 모바일 프린터는 택배 시장의 발달과 공장자동화 등으로 급격히 수요가 증가하면서 빅솔론의 핵심 성장동력이 되었다.

셋째, 경쟁하되 시장을 키우는 방향에서 경쟁하였다. POS 프린터 시장이 POS 시스템 기술력을 바탕으로 한 미국과 일본 기업의 과점시장이었기 때문에 마진율이 높았고, 기업들은 경쟁은 하지만 고마진 구조를 무너뜨리는 가격 경쟁은 자제하였다. 이에, 빅솔론도 기존 마진 구조를 유지하면서, 제품의 수준을 업그레이드하고 지역별로 경쟁력 있는 거래처를 확충해 나가는 방식을 통해 경쟁력을 확보하였다.

넷째, 때로는 불가능하고 무모해 보이는 전략도 과감히 실행하였다. 제품 납품 대금의 선납 요구가 대표적이다. 창업 초기 운전자금 시뮬레이션을 통해 제품을 생산할 자금이 부족하다는 것을 알게 되었을 때, 해결 방안은 납품 대금을 선금으로 받는 방법밖에 없었다. 당시 거래 관행상 선금은 불가능한 것처럼 보였으나, 해외 거래처를 모두 모아 간담회를 개최한 결과, 거래처의 약 70%가 동참하는 기적이 일어났다.

4.2 연구의 시사점 및 향후 연구 방향

본 연구는 대기업으로부터 분리 독립한 기업이 어떻게 성공할 수 있었는지를 기업자료뿐만 아니라 분리매각 당시 경영진과의 심층 인터뷰를 통해 분석한 연구라는데 큰 의의가 있다. 기존 선행 연구들이 분사를 전후로 주가 변동을 분석함으로써 초과수익률

이 있었는지에 대해서 주목하여 분사가 주주에게 이익이나 아니냐에 주로 초점을 맞추었던 데 비하여, 본 논문은 분사 기업이 어떤 전략, 어떤 자원들을 활용하였기에 대기업 사업부의 형태로 있을 때는 수익 전망이 좋지 않아 매각 대상이 되었음에도 불구하고 성공적으로 독립 경영에 성공하고 IPO는 물론 세계적 기업으로 성장할 수 있었느냐에 초점을 맞추었다.

이는 대기업으로 분리·매각된 단일 기업 사례로서 일반화에 한계점을 가진다. 하지만, 4차 산업혁명 시대 많은 대기업이 구조 개편을 해야 하는 상황에 있고 결과적으로 본 사례와 유사한 상황에 있는 기업들이 많을 것으로 예상되므로 기업 경영진과 임직원들에게 시사하는 바가 클 것이다.

본 논문에서 다룬 빅솔론 외에도 삼성전기로부터 분리 독립하여 독자 경영에 성공한 기업(예: 파트론(2003년), 에스맥(2004년), 나노스(2005년), 아이엠(2006년), 와이솔(2008년) 등)이 있다. 향후 연구에서 이들 기업에 관해서도 같은 연구가 진행이 된다면 대기업으로부터 분리 독립한 기업들의 성공에 어떤 자원, 전략이 필요한지에 대한 일반적인 이론을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

REFERENCES

- Cabral, L., and Z. Wang(2009), “Spin-offs: Theory and Evidence from the Early U.S. Automobile Industry,” *Federal Reserve Bank of Kansas City, Working Paper* (08-15).
- Chaplinsky, S., G. Niehaus, and L. Van de Gucht (1998), “Employee Buyouts: Causes, Structure, and Consequences,” *Journal of Financial Economics*, 48(3), 283-332.
- Chemmanur, T., and A. Yan(2004), “A Theory of Corporate Spin-offs,” *Journal of Financial*

- Economics*, 72(2), 259-290.
- Cusatis, P. J., J. A. Miles., and J. R. Woolridge (1993), "Restructuring through Spinoffs: The Stock Market Evidence," *Journal of Financial Economics*, 33(3), 293-311.
- Gunderson, M., J. Sack, J. McCartney, D. Wakely, and J. Eaton(1995), "Employee Buyouts in Canada," *British Journal of Industrial Relations*, 33, 417-417.
- Iturriaga, F. L., and N. M. Cruz(2008), "Antecedents of Corporate Spin-offs in Spain: A Resource-based Approach," *Research Policy*, 37(6-7), 1047-1056.
- Pirnay F., B. Surlemont, and F. Nlemevo(2003), "Toward a typology of university spin-offs," *Small Business Economics*, 21(4), 355-369
- Pöhlmann, K., R. Helm, O. Mauroner and J. Auburger (2021), "Corporate Spin-offs' Success Factors: Management Lessons from A Comparative Empirical Analysis with Research-based Spin-offs," *Review of Managerial Science*, 15, 1767-1796.
- Thompson, P. and S. Klepper(2005), "Spinoff Entry in High-tech Industries: Motives and Consequences," *Economics Research Working Paper series*, FIU Digital Commons.
- Woo, C. Y., G. Willard, and U. S. Daellenbach(1992), "Spin-Off Performance: A case of Overstated Expectations?," *Strategic Management Journal*, 13(6), 433-447.
- 김석진, 김지영(2003), "매각 목적과 분리매각의 성과," **한국증권학회지**, 32(1), 105-133.
- 김용열(2007), "기업그룹의 형성과 분사화," **Korea Business Review**, 11(1), 128-143.
- 김용열(2013), "우리나라 기업의 분사화 전략과 과제," **임금·HR연구**, 21(4), 4-16.
- 김지수, 조정일(2006), "한국기업의 기업분리 선택요인," **경영교육연구**, (41), 149-172.
- 박경서, 정찬식(2011), "기업집단의 분리를 통한 기업집단의 순기능과 역기능에 관한 연구," **한국증권학회지**, 40(3), 461-499.
- 박경진, 신현한, 장진호(2005), "기업분할과 경영성과," **전략경영연구**, 8(2), 81-104.
- 박정은(2015), "삼성전기 분사 6개 상장사 성적표 '우수' ... 신규 분사 부품사도 기대치 높아," 전자신문, 2015년 7월 16일자 기사.
- 박준우(2013), "기업 분사를 통한 조직 구조조정과 유연화 전략," **임금·HR연구(구 임금연구)**, 21(4), 18-28.
- 오현탁, 이현상, 전세환, 김종만(2006), "기업분할이 기업 가치에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," **산업경제연구**, 19(3), 1027-1049.
- 이동영, 김상균(2017), "분할신설기업의 지배구조와 성과 관계: 자원의존이론을 중심으로," **전략경영연구**, 20(2), 27-54.
- 이상욱(2007), "기업분할 결정요인은 무엇인가?: 한국의 기업분할을 중심으로," **경영학연구**, 36(3), 791-821.
- 정길호, 권구혁(2005), "우리나라 대기업의 분리매각결정 요인에 관한 실증연구," **연세경영연구**, 42(1), 111-136.
- 조정일, 심한택(2005), "기업분리의 단기성과: 분리설립과 분리매각의 비교," **대한경영학회지**, 18(1), 247-266.
- 중소기업청, 대한상공회의소(1999), "주요기업의 분사현황 및 분사기업의 경영애로 요인," 조사보고서.
- 하종숙(2021), "[불가능을 가능으로] 상장사 최초 종업원 지주회사] 한국종합기술, 국토일보, 2021년 10월 21일자 기사.

국내참고문헌

- 기현희, 장원경(2004), "기업분할이 모기업의 주가에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 43, 725-749.
- 김도윤(2020), "솔루엠 IPO로 눈길끄는 삼성전기 분사 흥망성쇠," 머니투데이, 2020년 6월 10일자 기사.

웹사이트

공정거래위원회 홈페이지, “대규모기업집단 소속회사 변동
현황 발표,” 각 연도별 보도자료, https://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report_data_no=10754

금융감독원 전자공시 시스템, 빅솔론 각 연도별 사업보고서,
<https://dart.fss.or.kr/main.do>

빅솔론 홈페이지, IR 자료, 2020년~2024년
<https://kr.bixelon.com/ir.php>

Success Strategies of Employee Buyout Companies Divestitured by Large Corporations: The Case of Bixolon*

Chulhan Park** · Byung-Jin Park***

Abstract

In the era of the Fourth Industrial Revolution, many companies are being spun off from their parent companies. While most of the existing literature focuses on whether the spun-off company generates excess profits by analyzing the stock prices of the parent company and the spun-off company, there is a lack of research on how the spun-off companies can be successfully operated. This paper aims to identify the success factors by analyzing the performance indicators of the spun-off companies as well as the strategies and resources used by that the spun-off companies to succeed in independent management.

Bixolon, a former POS printer team of Samsung Electro-Mechanics, was taken over by its employees in 2002 in the form of an employee shareholding system and has grown to become the world's second-largest global leader in the industrial mobile printer market. Bixolon's success can be attributed to three key factors. First, its leaders set a clear vision and shared with its employees. To achieve its vision of becoming a global leader in mini-printer solutions, the company took the lead in communicating with employees through transparent management such as one-day settlement, maximizing employee morale and aiming to be the best in the world in terms of quality. Second, it leveraged both the resources of its parent company and its own strengths as a startup. While bringing in the parent company's workforce, brand, customers, and management system, Bixolon, as a startup, established a flexible decision-making and rapid response system. Finally, Bixolon established and implemented strategies that were differentiated from its parent company, such as getting paid in advance, growing the market rather than competing, and executing strategies even if they seemed impossible.

Key Words: spin-off, divestiture, Bixolon, employee buyouts(EBO), success factors

* This work was supported by the research fund of Hanyang University (HY-202300000003567).

** Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, Hanyang University, First Author

*** Professor, Division of Business Administration, School of Business, Hanyang University, Corresponding Author