

# 키코(KIKO) 손실 중소기업의 위기극복 사례연구: 월드클래스 300기업 (주)세믹스를 중심으로

정미화\*  
(주)세믹스, 전무

## 국 문 요 약

글로벌로 핵심기술 경쟁 및 최상의 기술을 적용한 제품 제조를 실현해야 하는 ICT 분야의 수출 제조 중소기업은 내부, 외부적인 환경적 요인뿐 아니라 다양한 위기상황을 겪게 된다. 이러한 위기상황을 극복하고자 기업 자체적인 전략을 다방면으로 모색하고 실행하여 성공한 수출 제조 중소 벤처기업인 ‘(주)세믹스’가 있다. 2000년에 설립한 (주)세믹스는 반도체 검사장비 중 하나인 Wafer Prober 제조 전문기업으로, ‘Simple Perfection’이라는 슬로건 아래 23년간 ‘OPUS’ 및 ‘OPERA’를 생산, 판매에 전념하고 있는 글로벌 강소기업이며, 지속적인 핵심기술 연구개발을 통해 품질혁신에 성공하였고 글로벌 반도체 검사장비 시장에서 기술적 신뢰와 브랜드 명성을 인정받고 있는 벤처기업이다.

현재 (주)세믹스의 입지를 구축하기까지 수출 제조기업으로서 겪은 환율관리 실패인 키코손실에서 기인한 회사 위기를, 자체적으로 기술혁신, 조직혁신, 핵심인재 육성 등 전략적 기업혁신에 성공하여 회사의 존폐위기였던 상황을 극복하였다. 우선 키코손실을 떨쳐내고 새로이 시작하기 위한 S사와의 합병, 분할 후 조직 내부에 기업가정신을 고취하였고 핵심기술을 발굴하여 세계일류상품 인증, 월드클래스 300 선정 및 완수, 6개국에 7개의 자회사 설립 통한 조직혁신, 과감한 인재등용, 인재육성 위한 사내 컨퍼런스 제도 도입, TRIZ 등을 통한 과감한 교육혁신, 인재를 위한 특별한 복지정책 구현 등을 실천하였다.

본 연구는 ‘(주)세믹스’의 위기극복 사례를 통해 일본의 두 곳 대기업만이 누리고 있던 Wafer Prober 장비 시장에서 독자적인 글로벌 판로개척을 통한 자생적 성장시스템 구축과 창의적이고 자기 주도적인 혁신체제를 구축하는 계기를 제공하여 다양한 위기상황에 직면하였거나 위기를 미연에 방지하여야 할 중소기업인과 임직원들에게 성공 사례를 제공하고자 하였다.

핵심어: 키코(KIKO), 위기극복, 월드클래스 300, (주)세믹스

## 1. 서론

글로벌 기업 혹은 글로벌 성장을 꾀하는 기업들은 환율 변화에 관심이 많다. 매출 중 수출 비중이 커서 환율변동으로 인한 리스크가 큰 기업일수록 환율리스크 관리에 더 고민한다(정영우·정현철, 2012). 또한 세계금융시장의 불안정은 수출 의존도가 높은 개방경제일수록 더 큰 영향을 미친다(김성화·전상경, 2012). 특히 2008년 미국의 서브프라임 모기지 부실로 시작된 세계적인 금융위기는 전 세계에 큰 충격을 주었다. 이때 2008년 봄 이후의 환율급등과 변동성 확대로 키코(KIKO) 통화옵션을 보유하고 있던 우리나라의 수 많은 수출 중소, 중견기업들은 대규모 환차손을 입었고 이때의 피해로 수 많은 기업들이 문을 닫거나 비록 유지되고 있는 기업일지라도 2021년 현재, 상당수의

기업은 아직도 어려움을 헤어나지 못하고 있다(박민재, 2021).

한국 성장에 힘이 되고 있는 많은 중소기업들은 여러 방향에서 어려움을 겪고 있다. 수출 제조 중소기업으로서 먼저 어려움을 겪었고 위기극복을 하여 이제 제 2, 제 3의 도전을 하고 있는 (주)세믹스를 통해, 어려움 중에 있거나 또 어려움을 겪을 수도 있는 중소기업들에게 힘이 되고 격려가 되는 사례가 되고자 이 연구를 시작하였다.

따라서 본 연구에서는 (주)세믹스의 기업위기 발생과 극복, 내부적인 경영혁신이 집중적으로 이루어진 최근 7개년(2016년~2022년)의 활동을 중심으로 분석을 실시하였으며 기업 소개, 위기 발생에 대한 배경과 위기 극복, 핵심적인 성공요인 분석 단계로 진행하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 키코(KIKO) 통화옵션

국내의 수 많은 수출 중소기업들이 키코 통화옵션거래 계약을 하던 2006년~2007년 당시에 국내외 주요 기관들은 그 다음 연도에 점진적 환율하락을 예상하였다. 2005년 초에는 1,000원에 도달했고, 2006년 초반에는 950원 전후에서 서서히 하락세를 보이다가 2006년과 2007년 연간 최대 환율 변동폭은 60원을 넘지 않았다(조유란, 2011). 특히 2007년 하반기부터는 수출 기업들에게는 스왑포인트(Swap Point) 하락과 원/달러 환율 변동폭의 축소로 환위험 헷지를 할 수 없는 환경이 전개되었고 그래서 수출 기업들은 좀 더 높은 환율의 환위험을 방어할 수 있는 키코 상품을 더욱 선호하게 된 것이다(조영훈, 2016). 하지만 달러가 2007년 평균적인 달러당 920원대의 환율대비 2008년 11월에는 1,509원대(1.65배)까지 치솟았기에 이때 키코에 가입한 수 많은 중소기업들은 기업의 존폐위험에 처하게 되었다(금융감독원, 2010).

2010년 6월 기준으로 738개 기업이 키코 거래로 인하여 입은 손실액이 3조 2,247억원에 달하는 것으로 나타났다(금융감독원, 2010). 그리고 2012년 금융감독원이 국정감사에 제출한 자료에 의하면, 키코 피해 기업으로 집계된 776개사 중 폐업, 부도, 법정 관리나 워크아웃 등 부실화된 기업은 은행들 집계로만 110개사에 달했다. 한계레(2019)의 정보에 의하면, 키코에 가입했던 주요 중형 조선소 15곳 중 12곳이 파산, 매각, 법정 관리 상태에서 다른 기업에 팔렸다. 그리고 2008년부터 3년간 이 조선소들의 키코 관련 피해액은 6조 6,696억이며 이는 2010년 금감원 자료의 2배보다 많은 손실액이다. 무엇보다 2008년부터 시작된 키코 분쟁은 2021년 현재 아직 완전히 끝나지 않은 상태이다(조세일보, 2021).

### 2.2. 위기극복

오늘날처럼 급변하는 사회를 우리는 불확실성 또는 위기(Crisis)의 시대라고 한다. 이러한 환경 속에서 우리는 위기에 적절히 대응하지 못한 기업들의 존재가 사라지는 것을 쉽게 지켜볼 수 있다. 특히 중소기업의 경우는 너무도 다양한 위기 속에서 기업 경영을 지속하여야만 한다.

위기와 관련하여서는 여러 선행연구가 있다. Cameron & Zammuto (1983)은 위기란 경영성과 하락과 같은 기업 운영에 긴박하고 심각한 위협을 초래하는 상황이라고 정의

하였고 Lerbinger(1997)는 기업의 미래 성장과 이익 및 생존에 위협을 초래할 가능성이 높은 상황이라 정의하였다.

이러한 선행연구를 기반으로 본 연구에서는, 수출 제조 중소기업에서 발생하는 여러 경영상의 위기상황(기술개발, 생산, 판매, 자금운용, 인재 육성 등)과 최근 직면해 있는 글로벌 팬데믹으로 인해 발생하는 다양한 위기상황(비대면, 섯다운 등)에 대해 수출 제조 중소기업인 (주)씨믹스의 위기대응 과정과 위기극복 전략 등을 면밀히 검토하고 분석해 보고자 한다.

## III. 사례연구

### 3.1. 사례연구 방법

사례연구는 대표적인 질적 연구 방법 중 하나로 여겨지고 있다. 사례 연구에 대하여 많은 학자들의 정의가 있으나 Yin(2003)은 당대에 일어나는 현상들을 실제적인 맥락 안에서 조사하는 실증적인 연구 방법으로 정의하였고, Creswell(2007)는 다양한 정보원으로부터 관찰이나 면접, 보고문서 등으로 습득된 자료를 수집하여 하나 혹은 여러 가지의 사례를 탐색하는 연구 방법으로 정의하였다.

본 연구에서는 사례 연구 유형 중에서 단일 사례 연구 유형을 활용하였고 연구 주제와 연구 목적에 부합하는, 2008년 글로벌 금융위기 때 키코(KIKO) 손실이 심각했던 기업을 한 곳 선정하여 기업 방문을 통한 CEO, CFO, CTO와 조직 구성원들의 인터뷰와 제공받은 기업의 내부 자료들을 토대로 자료 수집을 진행하였다. 또한 기업 홈페이지, 기업의 재무적 자료를 포함한 전자공시시스템 자료, 신문기사 등으로 노출된 기업의 홍보 자료, 회사 및 임직원들의 수상내역, 산업분석의 각종 리포트 등 관련된 2차 자료들을 활용하여 정보의 제한성과 편향성을 보완하였다.

### 3.2. (주)씨믹스 소개

24년 전, 당시 LG산전 책임연구원이었던 유완식 CEO는 (주)씨믹스를 창립하였다. 씨믹스는 Wafer Prober 장비를 제조하는 기업으로, 2000년 1월 경기도 성남시 야탑동에서 설립하여 현재 경기도 광주시에 본사와 공장을 두고 있고, 판교에 연구소를 두고 있다. 설립 당시에도 Wafer Prober 장비는 세계시장의 규모가 3천억원~4천억원에 달하는 아이템이지만 진입장벽이 매우 높아 대기업 마저 진출을 꺼려하던 시장이었다. 2000년 초, Wafer Prober는 대부분이 일본 제품 수입에 의존하던 상황이었고(한국반도체협회,

2001), 이를 안타깝게 여긴 썬믹스 창립 멤버들은 ‘계란으로 바위치기’라는 주위의 만류에도 불구하고 Prober 장비 국산화를 위한, 꿈꾸기조차 힘든 도전을 시작하였다.

썬믹스가 2000년 설립 당시, Prober 장비 제조가 가능한 기업은 미국과 일본의 매출 수조 원에 이르는 초거대기업 3개사였다. 오직 3개의 기업만이 세계 시장을 선점한 상태였고 40여년간 Wafer Prober 장비의 8인치 시장의 선두주자였던 미국의 EG사와 일본의 TEL사, TSK사였다. 즉 무명의 신생기업이 그것도 자본금 2억원으로 시작하기에는 바늘 구멍만한 틈새조차 허락되지 않는, 너무도 견고한 성이 글로벌에 3개나 있는 상태였다.

반도체 제조 장비 시장은 반도체 소자 시장의 후방 사업으로, 반도체 경기와 산업 Cycle에 비례하여 후행하는 특징을 갖고 있다. 반도체 제조 장비 시장 중 썬믹스가 제조하는 Wafer Prober 장비는 웨이퍼 테스트 장비군에 속하며 규모는 15%로 전망하고 있다(반도체협회 자료).

썬믹스는 지난 20여 년간 수 많은 R&D 활동을 통해 장비들을 자체적으로 제조에 성공했고 전 세계로 판매되어 누적 매출금액은 8,300억원(2023년 6월 현재)으로, 국위 선양의 아이템이 되고 있다.

## IV. (주)썬믹스의 위기와 극복 요인

### 4.1. (주)썬믹스의 위기

(주)썬믹스는 2000년 1월 창사 후, 2002년 대만으로의 수출 및 2005년 하이닉스와 매출로 이어지면서 2007년 12월에 코스닥 상장(IPO)을 하였다. 2007년 4분기의 경제상황이 상장을 추진하기에는 너무 어려운 상황이라 코스닥 상장여부를 결정하기까지 많은 어려움이 있었지만 썬믹스는 내부 의사결정을 통해 상장하기로 결정하였다(전자공시시스템 자료). 하지만 코스닥 상장 후 바로 몇 달 뒤, 2008년 미국발 세계금융위기는 썬믹스에게도 큰 시련의 시기가 되었다. 썬믹스는 2008년부터 2009년까지 2년간 수출이 급감하였고(전년대비, 25%이하로 하락), 설상가상으로 키코 투자로 인한 손실이 겹쳐 급기야 썬믹스의 존속도 위태하게 되었다. 이때의 키코 손실액은 코스닥 상장으로 유입된 금액의 1.5배에 상당하는 금액이었다.

2007년 즈음에는 많은 수출 중소기업들이 은행에 의존하던 시기였다. 은행과 거래를 위해서는 은행 권유의 금융상품에 가입할 수 밖에 없었던 시기였고 썬믹스도 키코 금융상품에 가입했던 것이다. 하지만 이렇게 가입된 키코는 2008년 및 2009년의 매출급감과 맞물려 회사의 존속마저

도 위협하게 된 것이다. 그리고 당장의 손실뿐만 아니라 2008년의 금융위기가 언제까지 회사에 매출급감으로 영향을 미칠지도 모른다는 것이 2009년 초 유완식 CEO에게는 큰 결심을 하게 된 계기가 되었다. ‘환율 관리 어려우시죠?’ 이 한마디로 시작된 키코 사태는 이렇게 많은 중소기업인들에게 대재앙의 서곡이 되어 버렸다. 썬믹스는 결국 2009년 3월, S사와의 합병과 분할을 거쳐, 코스닥 상장사를 매각하고 새 출발을 하는 결정을 한 것이다(전자공시시스템 2009년 자료).

## 4.2. 위기극복 핵심요인

### 4.2.1. 합병 및 분할

썬믹스는 해외 매출이 총 매출의 80% 이상을 차지하는 수출 중소 벤처기업이다. 국내의 수 많은 수출 중소기업들이 키코 통화옵션거래 계약을 하던 2006년~2007년 당시에 썬믹스도 환율변동을 고려하여 2007년부터 2회에 걸쳐 키코 상품에 가입했다. 그러나 이 키코 상품 가입으로 인해 썬믹스는 2008년부터 시작된 금융위기에 회사의 존속마저 위태한 상황이 되었다. 썬믹스의 유완식 CEO와 주요 임원들은 회사의 위기 타개를 위해 많은 고민을 하였고 최종 결정은, S사와의 합병과 분할이었다. S사와의 합병으로 인해 최소한 키코로 인한 썬믹스의 손실을 털어내고 다시 회사를 살릴 수 있는 상황이 되었고 분할로 인해, 썬믹스 사업의 온전한 독립을 추구하게 되었다.

### 4.2.2. 성장을 준비할 자가공간으로 이전

썬믹스는 2000년 1월 창립 시, 성남 야탑의 테크노파크 아파트형 공장 60평 임차공간에서 4명의 직원으로 시작하였다. 적은 자본금으로 고정비용을 최소화 하기 위한 방법이기도 했다. 이렇게 시작된 썬믹스는 매출 규모가 커짐에 따라 매년 조금씩 임차 공간을 넓혀 갔다. 하지만 2016년, 임차 공간은 한계에 다달았다. 조금씩 매출이 늘면서 임차한 공간들이기에 성남 야탑의 아파트형 공장 층층이 흩어져 있을 수 밖에 없었고 이는 임직원들의 업무 소통과 장비 제조에 많은 어려움을 초래했다. 하여 썬믹스는 본사 및 공장건물을 구입해야 하는 상황으로 인식했고 마침내 2016년 12월 27일, 야탑의 임차 공간에서 전 직원들은 자가공간인 경기 광주시 곤지암의 새 사옥으로 모두 이전하였다. 이렇게 썬믹스는, 17년간의 1천여 평 임차공간에서 2천3백여 평의 자가공간 확보로, 장비 제조 환경을 안정적으로 변화시켰다. 또한 과밀억제권역인 성남을 벗어남으로써, 2017년~2020년의 4년간 법인세 100% 면제, 2021년~2022년의 2년간 법인세 50% 면제로 6년간 약 100억원 이상의 법인세 절감효과도 얻을 수 있게 되었다.

### 4.2.3. 내부역량으로 외화자산 관리에 도전

2007년부터 2009년까지 키코로 인한 금융손실을 경험하면서, 쉐믹스는 외화매출채권으로 인한 외화자산을 최대화할 방안에 대해 관계부서는 의견을 모았다. 결론은, 내부적인 역량을 높여 환율변동의 상황을 보면서 외화보유액을 원화로 환전하는 시기조절과 외화자산의 최적화를 추구하기로 했다. 지나고 난 후 보니, 장외파생상품인 키코는 수출 중소기업의 입장에서는 완벽한 환위험 헤지 수단이 될 수 없음을 알게 된 것이다(조영훈, 2016).

쉐믹스는 일정 수수료를 지불하면서 선물환과 외환파생상품을 선택하는 대신, 근본적인 외화 환전시기 즉, 매도나 매수 환율을 잡는 타이밍을 오롯이 내부 역량에 도전하기로 결정한 것이다. 최근 5년 사이, 미화달러의 변화폭이 33.8% 포인트나 된다(5년간 최소점 대비 최대점의 환율변화). 이러한 변화를 중소기업의 관련 업무 담당자가 미리 예상하기란 거의 불가능에 가깝다. 그래서 내부 역량을 높여, 움직이는 매일의 환율 변동성을 감안한 환거래를 시도하기로 한 것이다. 매일의 환율변화는 하루 중에도 수 차례 변동되며 변동폭이 작게는 0.2% 선에서 많게는 1.3%포인트까지 있음을 알게 되었다(한국은행 2023년 기준). 그래서 쉐믹스는 이 하루 중 변동폭 즉, 파도를 이용하기로 했다. 2023년 9월말 현재, 최근 3년 여간의 단기 환율거래로 인한 수익효과는 연평균 5억 이상임을 보여준다. 물론 이런 거래는 중소기업으로써 온전히 환율하락을 헷지하는 상황이 아닐 수 있다. 하지만 과연 쉐믹스의 자금 담당자로서 환율 헷지의 수수료를 쓰면서 금융상품에 투자하는 것이 나은 지, 이런 상황처럼 내부 역량을 키워나가면서 환달러 역량까지 키워, 기업의 순자산을 증대시키는 것이 나은 지, 쉐믹스는 후자를 선택한 것이다.

### 4.2.4. 조직에 기업가정신 고취

쉐믹스 유완식 CEO는 기업은 고객, 임직원, 주주 및 사회를 위해 존재하며, 이 네 집단에게 최대 행복을 주는 것이 ‘훌륭한 기업’이라고 믿고 실천 중에 있다. 먼저 ‘고객’이 행복해 하는 ‘최고의 제품’을 만들어 판매해야 하고 둘째로, ‘임직원’들이 ‘꿈을 펼칠 수 있는 좋은 환경과 좋은 기업문화’를 만들어야 하며, 마지막으로 ‘주주와 사회’를 위해서 ‘끝없이 성장하고 영속하는 기업’을 만들어야 함을 의미한다. 쉐믹스는 이 세 가지를 조직 내부 곳곳에 심기 위해 꾸준히 노력해 왔고 쉐믹스는 이 바탕을 기업가정신(앙트라프러뉴십, Entrepreneurship)에 두고 있다. 유완식 CEO는 2000년 회사 창립 시 기본으로 삼았던 기업가정신을, 2008년 금융위기 및 2009년 새로운 쉐믹스의 독립 이

후 다시 상기했다.

또한 쉐믹스에는 특이한 인재상이 있다. ‘세바세인(세상을 바꾸는 쉐믹스인)’으로 표시되는 이 인재상은, 쉐믹스인들이 추구하고 또 인재들 이렇게 키우기 위해 노력하는 표상이다. 쉐믹스인은 세상에 돌도 없는 장비를 만들어야 하기에 즉, 늘 도전을 하는 기업이기에 구성원들은 실패를 두려워하지 않아야 한다. 실패를 통해 더 성장하기 위해서이기도 하다. 그러기 위해서는 자신에 대해 자신감을 가져야 하고 구성원들의 기술이나 정보를 나만의 것이 아닌 우리의 것으로 공유할 수 있어야 하며 또 늘 ‘Why’를 생각할 수 있어야 한다. 쉐믹스인이라면 누구나 통찰력과 상황 통제력을 갖기 위해 노력한다. ‘어제의 나’는 분명 몰랐지만 ‘오늘의 나’는 알아야 하는 것들을 위해 노력하고 또, 몰랐던 것도 해결하려는 노력을 하여 결국에는, 해결하는 조직원들이 되기 위해 항상 협업하고 배움과 성장을 반복한다. 그래서 소통이 더욱 필요한 것이다. 그리하여 결국에는 Biz를 사랑하게 되는 것이다.

### 4.2.5. 세계일류상품에의 도전 및 성공

(주)쉐믹스는 글로벌로 승부할 수 있는 핵심기술만이 세계 1위가 될 수 있음을 2000년 창립부터 20여 년간 뼈저리게 느꼈기에, 반도체 장비 제조를 위한 핵심기술 보유를 위해 부단한 노력을 해 왔다. 연구인력이 4명이었던 2000년부터 2023년 9월 기준 110명에 이르기까지, 오로지 핵심기술 연구와 제품 적용에 온 힘을 쏟은 것이다. 정부의 지원정책 중 하나인 세계일류상품 육성사업은 글로벌시장을 선도하고 기업의 경쟁력 제고 및 수출 활성화에 기여하며 글로벌 위상 제고와 기업 상호관계 및 정보공유를 위해(세계일류상품 홈페이지), 일정 조건이 되는 제품과 기업들에게 세계일류상품 인증을 2001년부터 부여하기 시작했다.

쉐믹스가 제조, 판매하는 ‘OPUS’와 ‘OPERA’ 제품에는 글로벌로 승부할 수 있는 핵심기술 19여 가지가 적용되어 있다. 이와 같은 기술을 토대로 쉐믹스는 2013년에 세계일류상품으로 등재되었다.

### 4.2.6. 연구 활동 쇄신

#### 4.2.6.1. 내부 컨퍼런스 제도

쉐믹스의 유완식 CEO는 2009년 제2의 창업 후(S사와의 합병 및 분할 이후), 연구원들의 연구활동 역량을 키우기 위해 조직을 쇄신해야 함을 절실히 느꼈다. 연구원들은 실별/팀별/개인별로 연구활동이 다르다. 각자 연구한 내용들을 타 실이나 팀에서는 해당 실이나 팀만큼 알기 어려웠기에 연구된 내용들을 모아 제품에 적용하러니 또 많은 시행착오가 있었고 이로 인해 회사는 에너지와 시간을 소

모해야만 했다. 이를 해결하기 위한 고민은, ‘내부 컨퍼런스 발표제’로 귀결되었다.

‘내부 컨퍼런스 발표제’란, 각 분기별 마지막 주에 각 연구원들이 그동안 진행해 왔던 각자 혹은 각 팀,실별의 연구활동에 대해 전사 차원에서 발표하는 자리이다. 이 시간들을 통해 연구소 내부에서 연구되고 있는 활동들을 서로 정보로 공유하고 문제점들에 대해 허심탄회하게 논의가 진행된다. 이 ‘내부 컨퍼런스 발표제’에서 성과로 발표된 많은 연구활동들은 특허출원으로 이어지면서 세믹스의 지적재산권으로 자리잡아 가게 되었고 제품의 개발로 이어졌으며 매출성장에 지대한 공헌을 하게 되었다.

#### 4.2.6.2. 트리즈(TRIZ)

고객이 구입하기 원하는 제품이 되려면 기존에 없었던 혁신적인 기술들이 제품에 적용되어 있을수록 유리하다. 그러기 위해서는 수 많은 아이디어를 현실화하고 제품에 구현해야 한다. 특히 빠르게 변하는 ICT 제품들을 겨냥한 각종 기능들을 검사해야 하는 반도체 검사장비 중 하나인 Prober 는 해당 기술들이 구현될 즈음에 이를 테스트 할 수 있는 환경을 구현해야 한다. 그러려면 임직원들의 변칙 이는 아이디어나 일상적이지 않은 사물에 대한 인식이나 연구활동도 새롭게 보는 시각이 업무 및 제품에도 녹여져야 한다. 그래서 세믹스는 트리즈(TRIZ) 이론을 혁신적인 업무활동 및 연구활동에 적용하기 위해 전 임직원에게 도입했다. 그리고 이 트리즈 이론을 이용한 아이디어들이 장비에도 적용되었다.

#### 4.2.7. 월드클래스 300 도전,선정 및 완수

세믹스는 2018년, Wafer Prober 장비 중 하나이며 Group Prober 인 ‘OPERA’ 제품 R&D를 통해 월드클래스 300 기업에 선정되었고, 2022년에 종료보고를 함으로써 5년간의 프로젝트를 성공리에 완수하였다. 이 프로젝트의 성공으로 인해 세믹스는 2002년 대만매출로 시작된 Single Prober 에 안주하지 않고 4 \* 3 적층으로 구성된 Group Prober 인 ‘OPERA’ 제품의 개발을 성공리에 완수함에 따라, 2021년부터 2022년까지 누적 매출 800억원 이상의 효과를 거둘 수 있었다. 앞으로 ‘OPERA’ 제품 및 연계된 제품군으로 인해 향후 수십 년간 회사 내부적으로 추산된 자료에 따르면, 수조 원대의 쾌거를 거둘 수 있게 될 것이다.

#### 4.2.8. 해외 마케팅 위한 조직 변화

(주)세믹스의 판매조직은 크게 국내와 해외로 나누어져 있고 국내/외 모두 구매자와 직접 거래하는 형식으로 판매가 이루어지고 있으며 국내의 경우 반도체 제조사 및 Test

House, Probe Card 회사 등을 타겟으로 직접 영업을 한다. 반면 해외의 경우 현지 Agent를 두고 영업활동과 A/S 등의 활동을 하였다. 하지만 해외 Agent는 세믹스만을 위해서 사업을 하지 않았기에 세믹스에게 가장 유리한 결정을 하지 않을 때가 많았고 그래서 해외 Agent에 대해 한계를 느끼기 시작했다. 그리하여 세믹스는 2018년부터 반도체 검사장비 주요 국가별로 세믹스의 자회사를 설립하기 시작하였다. 2023년 현재, 중국(상해 2018년 설립, 허페이 2022년 설립), 대만(2019년 설립), 프랑스(2019년 설립), 싱가포르(2020년 설립), 미국(2022년 설립), 독일(2023년 설립) 등 6개국에 7개의 자회사가 있다. 이런 상황이 되기까지는 많은 고민이 있었다. Prober 장비는 많은 기술들이 적용되어 만들어져야 하고 또, Tester, Probe Card와 함께 한 세트가 되어 운영되어야 하니 진입장벽이 아주 높은 검사장비 제품 중 하나이다. 이런 상황에서 각 국가별로 특이한 상황의 반도체 환경에 대한 이해를 하고 매출거래처들의 Needs를 파악하기에는 초기 중소기업인 세믹스로서는 거의 무리였다. 하여 회사 설립 초기 단계부터 판매 활동을 주요 국가별로 Agent에 의존하였던 것이다. 그러나 기업의 매출규모가 커져감에 따라 Agent에게서는 여러 방면에서 한계를 느끼게 되었고 해외 마케팅 조직의 변화가 있어야겠다는 판단을 하게 되었으며 2018년 중국을 시작으로 5년간 변화를 하게 된 것이다.

2020년 초부터 시작된 COVID-19 상황은 인적자원의 손실이 양 국가에서의 격리기간(2주 혹은 4주 이상)으로 인해 너무나 심각한 상황이 된 것이다. 그러나 세믹스에게 다행한 것은 2018년부터 중국 자회사 설립 후에 수개월간의 현지 교육에 투자한 시간들이 2020년부터 서서히 효과를 발휘하게 되었고 이런 선택이 6개국으로 확대되면서 글로벌 비대면 시기에 큰 인적자원 손실방지와 함께 영업 능력 확대의 기회까지 발휘하는 효과까지 보게 된 것이다. 23년 현재, 글로벌 자회사 인원은 90명이 되었고 세믹스의 세계 1위를 향한 도전에 힘이 되고 있다.

#### 4.2.9. 과감한 인재 등용 및 복지 정책

(주)세믹스의 인재 등용은 아주 특별하다. ‘인재가 인재를 불러온다’ 이다. 즉, 한 명의 인재가 또 다른 친구나 선배들에게 회사를 홍보하여 채용되기도 하고, 또 다른 임원이 예전 역량있고 능력있는 지인들을 등용의 기회로 삼기도 한다. 물론 인재 등용의 일반적인 아웃소싱 업체 통한 채용도 있다. 하지만 현재까지 20여년간 채용결과를 보면, 회사의 사업을 좋아하고 또 업무에 신이(Fun) 난 직원이 또 다른 외부 인재를 스카웃해서 입사하게 된 경우, 더 나은 성과를 보여주고 있다. T이사가 그랬고 K실장이 그랬

다.

또한 쉐믹스는 임직원이 주인인 회사를 만들기 위해, 수년간 부단한 노력을 하고 있다. 우리사주조합 결성(2009년), 내일채움공제도 도입(2014년), 스톡옵션 부여(2016년, 2018년), 쉐믹스사내근로복지기금 법인 설립(2017년), 일정 직급 이상의 임직원에게 차량 무상지원, 기숙사 설립 및 인근지역 기숙사마련 등이 있다(쉐믹스 내부 자료).

## V. 결론

본 연구는, 수출 제조 중소기업인 (주)쉐믹스를 통해 어려움 중에 있거나 어려움을 겪을 수도 있는 중소기업인들에게 몇 가지 시사점을 공유하고자 하였다. 수출 기업으로서 키코 손실과 같은 환율위험에 대처했던 경험, 4명에서 시작하여 320여 명의 중견기업이 되기까지 조직 내부에 기업가정신을 고취했던 성장통의 경험, 세계적인 글로벌 기업들과 겨루기 위해 핵심기술을 발굴하였던 경험, 세계일류상품 인증, 정부의 파격적인 R&D 활동 정책지원인 월드클래스 300에 도전, 선정, 성공적으로 완수한 경험, 반도체 검사장비 주요 국가에 자회사를 설립하고, 과감한 인재 등용 및 인재를 위한 복지정책을 수립한 경험 등, 이런 일련의 일들을 통해 어려웠던 위기를 극복하게 되었고 2009년 매출대비 30배 이상 성장하기까지의 경험들을 공유하고자 하였다.

이러한 시사점과 함께 본 연구는 한계점이 있다. 이 연구의 연구자는 (주)쉐믹스의 소속 직원으로 기업의 초기부터 18년간의 경험을 토대로 한 연구이기에 완전히 독립되어 연구를 시행하였을 제 3자의 입장이 아닐 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 주관성 개입의 약점을 극복하기 위해 질적 연구와 더불어 실증 연구를 병행 추진함으로써 연구 결과의 객관성을 확보할 필요가 있으며, 연구 대상을 다양한 수출 제조 중소기업 및 중견기업과 여러 산업 영역으로 확대하여 기업 사례들을 복합적으로 비교, 분석함으로써 수출 제조 중소기업, 중견기업에서 나타날 수 있는 글로벌 기업의 위기상황과 극복사례에 대해 더 많은 연구를 할 필요가 있다.

## 참고문헌

김성화·전상경(2012). 키코(KIKO) 통화옵션 사례연구, *Korea Business Review*, 16(1), 1-34.  
 정영우·정현철(2012). 국내 기업의 환위험노출과 외국인 투자비중, *경영학연구*, 41(6), 1285-1307.  
 조영훈(2016). 파생상품의 투자 리스크 요인 분석을 통한 중소기업

수출 기업의 환리스크 관리 방안-KIKO를 통해 살펴본 국내 중소기업체를 중심으로, *인적자원관리연구*, 26(13), 89-105.  
 조유란(2011). 키코를 통해 살펴 본 환위험 헤지에 관한 연구, 석사학위 논문, 성신여자대학교.  
 Cameron, Kim., & Zammuto.(1983). Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline. *Human Resource Management*, 22(4), 359-375.  
 Creswell, J. W.(2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, Sage Publications, CA: Thousand Oaks.  
 Lerbinger, O.(1997). The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. *Communication Research Trends*, 17(2), 30.  
 Yin, R. K.(2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3th ed.), CA: Sage Publications.  
 금융감독원(2010). 키코 손실, <http://fss.or.kr/fss/bbs/B0000188/view.do?nttId=8099&menuNo=200218&cl1Cd=&sdate=2010-01-01&edate=2010-12-31&searchCnd=1&searchWrk=kiko&pageIndex=1>  
 오피니언뉴스(2021). 아직도 끝나지 않은 키코 분쟁, [http://www.opinionnews.co.kr/news/articleView.html?id\\_xno=45454](http://www.opinionnews.co.kr/news/articleView.html?id_xno=45454).