

고객가치 기반 기업전략을 통한 글로벌 시장성공 : 전동공구기업 힐티의 사례

A Study on the Global Market Success through the Customer Value-based Corporate Strategy
: The Case of Hilti

홍성헌(Hong, Song Hon)
경북대학교 경영학부 연구교수

목 차

- | | |
|---------------------------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 연구의 이론적 고찰 | 참고문헌 |
| III. 글로벌 전동공구 시장 현황 | ABSTRACT |
| IV. Hilti의 글로벌 경쟁력 및 시장성공 요인 분석 | |

국문초록

리히텐슈타인의 글로벌 전동공구 기업 Hilti는 유럽의 미소국에서 작은 가족기업으로 출발하여 태생적 인 입지적 약점을 극복하고, 현재 120여 개국에 진출한 건설장비 및 공구산업에서 글로벌 기업으로 자리 매김한 하나의 성공사례이다. 또한 Hilti의 글로벌 시장성공은 국제경쟁력 결정요인으로서 요소조건과 수 요조건 등 일국의 내생적 조건의 중요성을 설명하는 Porter의 diamond 이론에 배치되는 하나의 사례로 평가될 수 있다. 즉, Hilti의 글로벌 시장 성공사례는 누가 무엇을 얼마나 가지고 출발하느냐가 아니라 주어진 환경조건에서 자신의 역량을 얼마나 효율적으로 활용하느냐에 따라 기업은 타고난 내생적 한계 를 극복하고 경쟁적 지위를 확보하는데 더 중요하다는 사실을 확인시켜주고 있다. 본 사례연구에서는 Hilti의 글로벌 경쟁력 및 성공요인을 기업특유자산과 전략특유자산 관점에서 분석하고, 시장성공 요인을 고품질의 제품개발역량, 조직 혁신성, 고객지향에 입각한 마케팅전략 그리고 글로벌화 전략 등으로 제시 하였다. Hilti의 글로벌 성공에서 한국 제조 중소기업들에게 제시될 수 있는 시사점은 무엇보다 기업의 혁신 노력과 고객지향에 기반 한 명확한 비즈니스 전략과 전략의 구현이라고 할 수 있다.

주제어 : 리히텐슈타인, 힐티, 전동공구, 글로벌 경쟁력, 고객가치지향

I. 서론

Michael Porter의 국제경쟁력 결정요인을 분석하는 diamond 모형을 보면, 요소부존 조건과 수요조건 등은 일국의 기업경쟁력을 좌우하는 중요한 요인이다. 그러나 전 세계가 하나의 소비시장으로서 뿐만 아니라 공급시장으로서 형성된 오늘날의 글로벌 시장에서 최소한 전체의 국내 요소 및 수요의 내생조건은 더 이상 기업경쟁력 확보에 독점적인 또는 결정적으로 영향을 미치는 것은 아니다. 협소한 국내시장은 글로벌 시장을 개척함으로써 지리적 한계를 극복할 수 있고, 연구개발에 대한 투자를 통하여 물적 및 인적 자원의 효율적 활용을 실현할 수 있다. 이러한 점에서 리히텐슈타인¹⁾의 전동공구 생산자인 Hilti는 작은 가족기업으로 출발하여 태생적인 입지적 약점을 극복하고, 연간 매출 약 5조원(2013년 기준)과 2008년 글로벌 금융위기 이후 세계 건설경기 하강에도 불구하고 최근 5년간 매출액이 연 평균 5%대의 지속적인 성장을 이루고 있는 기업으로서 현재 120여 개국에 진출하여 건설장비 및 전문 전동공구에서 글로벌 기업으로 자리매김한 하나의 성공사례로 평가된다.

본 사례연구의 이론적 배경은 다음과 같다. 상술한 바와 같이 국제경쟁력 결정요인으로서 Porter는 일국의 내생적 조건을 제시하였다. 즉, 국내의 자원, 시장규모, 수요조건 등과 같은 내생조건이 국내시장에서의 경쟁관계, 관련 및 지원 산업의 존재 등 또 다른 내생조건들과 유기적으로 통합될 때 국제경쟁력이 결정된다. 그러나 자원한계와 시장규모가 보다 작은 나라를 모국시장으로 하여 출발한 기업들의 글로벌 성장과 성공은 어떻게 설명할 수 있는가? Porter의 diamond 이론에 배치되는 기업의 글로벌 성공 사례들이 있다. 본 연구에서는 미소(tiny) 국가, 리히텐슈타인의 한 전동공구 기업이 글로벌기업으로 성장한 사례를 분석한다.

좁은 국토, 빈약한 부존자원과 소규모의 인구 등 리히텐슈타인이 보유하고 있는 상대적으로 열악한 천부적 조건은 리히텐슈타인 기업들이 국제경쟁력을 확보하는데 태생적 한계점으로 지적될 수 있다. 그럼에도 불구하고 전동공구 기업 Hilti의 글로벌 성공사례는 누가 무엇을 얼마나 가지고 출발하느냐가 아니라 주어진 조건에서 내부 및 외부자원을 활용하여 역량

1) Hilti의 본사가 있는 리히텐슈타인은 스위스와 오스트리아 사이에 위치해 있고 독일과도 근접해 있는 알프스 산맥의 작은 나라로 인구수가 불과 4만이 채 되지 않은 전 세계에서 여섯 번째로 작은 국가이다. 리히텐슈타인의 국토는 길이 약 25km, 넓이 12.5km으로 전체 국토 면적이 160km²에 지나지 않은 입헌군주국이다. 리히텐슈타인은 정치적으로는 독립된 국가이지만 1923년 스위스와 관세조약을 통하여 스위스 프랑을 공식 자국통화로 받아들였으며 외교권과 국방권은 스위스에 의해 대표되고 있다. 이에 따라 리히텐슈타인의 경제성과는 대외적으로 스위스의 경제통계에 포함되고 있다. 리히텐슈타인은 1995년 유럽경제지역(EEA)과 WTO에 가입되어 있고, 2014년 7월 스위스와 중국간 FTA가 발효되어 리히텐슈타인도 관세 혜택을 받는다. 리히텐슈타인은 1960년대에 농업국가에서 벗어나 산업화를 지향하면서 협소한 국내 시장에 기인한 수출지향적 특성이 강한 산업구조를 나타내고 있고, 건설장비 및 공구, 인공치아, 세라믹, 소시지용 비닐 등 독창적인 영역의 니치마켓에서 두각을 보이는 기업 등을 보유하고 있다. 또한 1인당 5만 달러의 GDP와 최근 5년 동안 평균 물가상승율이 0%에 가까운 매우 안정된 국민경제를 유지하는 유럽의 강소국가라 할 수 있다.

을 키우느냐에 따라 타고난 내생적 한계를 극복하고 경쟁적 지위를 확보하는데 더 중요하다는 사실을 확인시켜주고 있다. 또한 소비자와 시장에 대한 깊은 이해를 통해 소비자 욕구를 경쟁자 보다 더 잘 맞추기 위해 힘쓰는 것이 성공기회 포착에 관건이라는 것이다. 오늘날 고객에 대한 이해와 고객만족을 등한시 하는 기업은 시장에서 생존하기 어려운 환경에 처해 있다. Hilti는 이러한 시대적 흐름에 부응하기 위해 기술 및 내부조직의 경영혁신과 아울러 고객 가치지향의 기업문화를 적극적으로 도입하여 전통공구업체의 글로벌기업으로의 기틀을 마련하였다. 이에 본 사례연구에서는 리히텐슈타인에 본사를 둔 건설장비 및 공구생산기업인 힐티의 글로벌 시장성공 요인을 정리하고 분석함으로써 우리나라 제조 중소기업들에게 전략적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 연구의 이론적 고찰

글로벌 시장성공을 가져오는 기업 국제경쟁력의 결정요인은 무엇인가? 산업조직이론에 기반 하면, 기업의 국제화 성과 또는 국제경쟁력은 기업의 전략, 기업특성 그리고 기업 외부환경요소에 의해 결정된다는 것이다. 1980년대 이후 산업조직이론의 환경-전략-성과 관점에서 수출기업 환경과 수출전략, 수출전략과 수출성과의 관계 연구가 대부분 진행되었다(Aaby and Slater, 1989; Cavusgil and Zou, 1994). 그러나 1990년대 들어 기업의 경쟁력과 성공은 기업이 보유하고 있는 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다는 자원기반 관점(resource-based view)이 경영전략분야에 도입되면서 경영자원론이 지배적인 패러다임으로 대두되기 시작하였다²⁾. 자원기반 관점은 기업의 경영자원과 역량을 기초로 경쟁력의 결정요인을 찾는다는 것인데(Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Newbert, 2008; Wernerfelt, 1984; 장세진, 1998; 권기환, 2006; 이동현, 2006), 이는 경쟁력 결정요인을 전통적 접근법의 조직경쟁 환경으로부터 이러한 환경에서 활용할 수 있는 자원 및 조직능력으로 이동시켰다³⁾. 경영자원론은 다양하게 발전하여 학자별로 주장하는 바는 상이하지만 크게 자원을 주장하는 그룹과 동태적 역량을 포함한 역량을 강조하는 그룹으로 구분될 수 있다⁴⁾. 자원을 강조하는 학자들은

2) 정진섭, “기업의 자원과 글로벌 전략프로세스가 국제적 성장에 미치는 영향 -글로벌 전략프로세스의 매개효과와 국내 시장전망의 조절효과를 중심으로”, 『국제경영리뷰』, 2008, 제12권 제2호, p.26.

3) 윤성길 · 김경환, “호텔기업의 학습조직이 자원기반관점과 경쟁우위 및 기업성공에 미치는 영향”, 『호텔관광연구』, 2011, 제13권 제1호, p.201.

4) Newbert, S. L., “Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm”, 『Strategic Management Journal』, 2008, Vol.29 No.1, p.745f.; 권기환, “현대적 자원준거관점

기업의 경쟁우위와 경영성과는 기업특유의 경영자원을 많이 보유할수록 향상된다고 주장한다. Wernerfelt(1984)는 자원을 기업에 반영구적으로 소속되어 있는 유무형의 자산으로 설명하고, 매력적인 기업의 자원을 기술능력, 고객 로열티, 생산경험 그리고 R&D에서의 선도 기술력 등으로 평가하였으며, 이러한 자원을 활용하여 최고의 기업자원으로 유지하여야 한다고 하였다⁵⁾. 반면, 역량을 중시하는 학자들은 기업이 보유한 자원은 기술, 정보시스템, 노사 간 신뢰 등과 같은 결합메커니즘에 의해 최종 제품이나 서비스 형태로 전환된다고 보고, 바로 이러한 결합과정에 경영자원을 활용할 수 있는 기업의 가용능력, 즉 역량이 기업의 경쟁우위 창출을 가능하게 하는 전략적 자산⁶⁾이 되는 것이라고 주장한다. 역량을 바탕으로 기업 성과를 설명하던 기존의 연구에 더하여 최근에는 파트너의 역량을 레버리지하는 것도 역량에 포함되고 있다(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, and Borza, 2000). 즉 자원이나 역량이 부족한 경우, 파트너의 핵심역량을 활용함으로써 기업의 역량을 유지하고 강화할 수 있다는 것인데 이는 합작투자 등의 전략적 제휴를 설명하는 메커니즘으로 활용되고 있다.

한편, Porter(1990)는 일국의 기업이 국제경쟁력을 확보하기 위하여 국내에 존재하여야 하는 네 가지 내생적 요소를 주장하였다. 이는 생산요소, 내수시장의 크기와 질, 관련 및 지원 산업, 그리고 전략, 구조 및 경쟁양상에 의해 국제경쟁력이 결정된다는 다이아몬드 모델이다. 홍성현(2013)은 독일 미텔슈탄트의 수출경쟁력을 결정하는 요인으로 기업특유자산, 전략특유 자산 그리고 입지특유자산으로 구분하여 제시하였다. 기업특유 자산은 기업 내부에 축적해 놓은 자산적 지식으로서 일정 기간 동안 자기 기업만이 독점적·배타적으로 활용할 수 있는 기술이나 경영기법, 또는 마케팅 노하우이고⁷⁾, 전략특유 자산은 기업 내·외부 환경을 고려하여 기업특유 자산을 긍정적인 기업성과를 가져올 수 있도록 이용하는 기업의 독특한 전략적 조합이며, 입지특유의 자산은 기업이 경쟁력을 확보하기 위한 투입요소 가격, 인프라, 제도 등과 같은 본국 생산입지의 우위 요소로서⁸⁾ 설명되었다. 또한 이장호(2009)는 기업의 경영성과는 기업이 자신만이 갖고 있는 독특한 자원을 자신이 직면한 특유의 상황에 적합한 경영 활동으로 구체화시키는 전략에 달려있고, 적절한 전략의 수립이 기업성공의 핵심요인이며 성공적인 전략은 기업에게 지속가능한 국제경쟁력을 제공할 수 있다고 주장한다.

Porter의 모형에 의거해서 보면, Hilti의 한정된 인적 자원과 천연자원, 매우 협소한 국내시장, 고비용 생산구조, 심지어 뿌리 깊은 가족경영의 전통 등 내생조건은 기업 국제경쟁력 요

에 관한 이론적 고찰 : 개념적 진화를 중심으로, 『경영교육연구』, 2006, 제9권 제2호, pp.215-24.

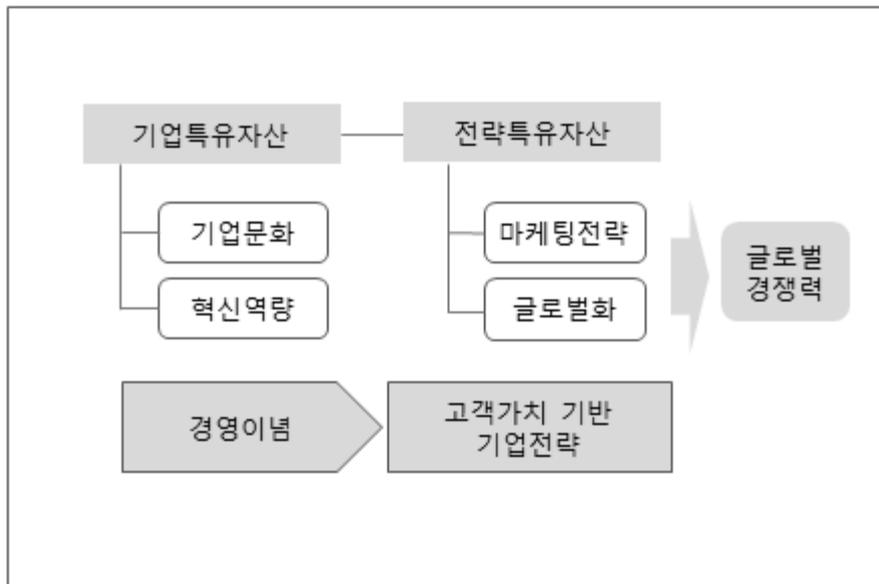
5) Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm", 『Strategic Management Journal』, 1984, Vol.5 No.2, pp.171-180.

6) 권기환, 상계논문, p.223.

7) 강태구, 『국제경영』, 박영사, 2002, p.126

8) 홍성현, "한국 수출중소기업 롤모델로서 독일 미텔슈탄트의 성공요인 분석", 『통상정보연구』, 2013, 제15권 제4호, p.350.

인의 전형적인 틀과는 상당한 차이가 있다. 그럼에도 불구하고 Hilti를 세계적인 성공으로 이끈 원동력은 무엇인가? 상술한 선행연구에 기초하여 본 사례연구에서는 고객가치 창출을 위한 기업특유자산과 전략특유자산의 통합이 Hilti의 글로벌 시장성공 요인을 설명할 수 있다고 보고 다음과 같은 분석 모형을 제시하였다.



<그림 1> Hilti 글로벌 시장성공 요인 분석 모형

Ⅲ. 글로벌 전동공구시장 현황

1. 글로벌 전동공구시장의 추이

도구와 도구제작은 인류문명이 시작되면서부터 있어왔다고 할 수 있지만 전동공구의 역사는 겨우 1세기에도 못 미치는 정도이다. 실제 2차 세계대전 이후 전후 복구와 함께 전동공구에 대한 수요가 견인되어⁹⁾ 오늘날 다양한 산업현장에서 생산성과 안전성을 위해 전동공구의 사용은 필수적이다. 미국의 리서치 기관인 The Freedonia Group이 2013년 발행한 “세계의 전

9) Deneen, M. and A. Gross, “The Global Market for Power Tools”, 『Business Economics』, July 2006, pp.66-72.

동공구시장(World Power Tools to 2016)¹⁰⁾ 보고서에 따르면, 세계 전동공구 수요는 연평균 4.6% 증가해 2016년에는 281억 달러에 달할 것으로 예상되고 있다. 특히 중국시장과 함께 아시아 태평양지역 개발도상국의 경제여건 개선, 북미시장의 경기호전이 전망되면서 건설 분야의 수요 증가가 건설공구시장의 발전을 주도할 것으로 전망되고 있다.

글로벌 전동공구시장의 최근 추이를 보면, 글로벌 차원에서의 수요 회복세와 가격경쟁의 양상이 두드러지는 경향이 있고, 공구에 대한 소비자욕구도 경량화, 다목적성 등을 띠면서 제품 자체의 특성에서 트렌드 변화가 나타나고 있다. 먼저, 전동공구에 대한 수요는 총 고정 투자에서의 트렌드에 의해 크게 영향을 받는데, 특히 기업과 전문적으로 공구를 사용하는 작업자들에 의해 영향을 받고 있다. 이에 따라 현재 글로벌 전동공구시장은 글로벌 경제위기로 침체되었던 건설·플랜트 경기가 신흥국들을 중심으로 다시 살아나면서 전동공구의 수요가 회복세를 보이는 것으로 확인되고 있다¹¹⁾. 또한 현재 전동공구의 제품트렌드는 강력한 무선 충전공구라 할 수 있다. 고수명 배터리, 강력한 파워가 관건이 되는 충전공구는 전통적인 유선공구 시장을 점차 대체해 나가고 있고, 다양한 소재에 사용가능한 다목적 공구가 선호되고 있다. 이러한 소비자기호는 전 세계적으로 유사하게 나타나고 있으며 최근에는 DIY 시장이 커지고 있어 공구시장의 저변이 확대되고 있는 추세이다. 따라서 글로벌 전동공구업계는 경쟁우위를 유지하기 위해서 세계 소비자들의 공구에 대한 선호에 부응하여야 한다. 예로써 첨단기술에 민감한 한국 시장의 경우, 작고 휴대하기 쉬워야 하며 작업성이 강력한 공구가 선호¹²⁾되고 있다.

〈표 1〉 글로벌 전동공구 수요(단위: 백만 달러)

지역	2006	2011	2016	2006-2011 성장률(%)	2011-2016 성장률(%)
북미	7,485	6,785	8,675	-1.9	5.0
서유럽	6,880	6,415	7,295	-1.4	2.6
아시아/태평양	4,335	5,695	7,575	5.6	5.9
중남미	640	1,025	1,285	9.9	4.6
동유럽	1,335	1,505	1,905	2.4	4.8
아프리카/중동	815	1,075	1,365	5.7	4.9
총계	21,490	22,500	28,100	0.9	4.6

자료: The Freedonia Group, 『World Power Tools to 2016』, 2013. 02

10) The Freedonia Group, 『World Power Tools to 2016』, 2013. 02

11) Kotra, “중기 수출 유망종목 시장동향 및 진출방안”, 『Global Market Report』, No. 13-010, 2013. 01.31.

12) www.sptoday.com, “전동공구의 글로벌 트렌드는 단연 충전공구”, 2011.07.25

2. 글로벌 전동공구시장의 특징과 경쟁구조

일반적으로 전동공구 시장은 다음과 같은 특성이 있다.

첫째, 전동공구 제품은 드릴, 톱 등의 공구 자체와 공구 액세서리 및 부품 등의 제품포트폴리오로 구성되고, 공구 자체 외에 공구 액세서리와 앵커(Anchor), 방화재 등의 전동공구 관련 부품도 전체 전동공구 수요에서 1/3의 비중을 차지하고 있는 주요 품목이다.

둘째, 글로벌 공구시장을 지역적 분포 및 특성으로 보면, 전통적으로 서구 선진국 시장과 개발도상국 시장으로 양대 구분되어 왔고, 선진국 시장은 대규모의 시장이기는 하지만 경기변동에 민감하고 상대적으로 저 성장의 성숙기시장으로 특징된다. 반면, 개발도상국 시장은 작고 덜 발달된 시장이지만 성장 잠재력이 매우 큰 시장으로 평가되고 있다.

셋째, 전동공구 산업도 대부분의 내구소비재 제조업과 마찬가지로 그 사업범위가 국제적으로 확장되어 있는 산업으로서 현지 생산과 현지 유통조직을 위한 해외직접투자가 대기업뿐만 아니라 중간 규모의 기업까지 활발하게 진행되고 있는 분야이다¹³⁾.

넷째, 전동공구시장은 전 세계적으로 수많은 전동공구 제조업체가 있지만 소수의 기업에 의해 장악되고 있고, 이들 리딩 기업들에 의한 규모의 경제, 제품차별화, 유통망 통제, 높은 브랜드 충성도 등 다양한 전략에 의해 시장진입장벽이 높은 시장이다.

한편, 글로벌 전동공구시장의 주요 경쟁기업들의 사업구조는 전동공구 전문기업형과 사업부형으로 구분될 수 있다. Black&Decker, Makita, TechTronic, Hilti 등은 기업 총매출의 50% 이상을 전동공구에서 창출하는 기업으로서 전동공구를 핵심사업으로 하는 전문형 전동공구 기업인 반면, Bosch와 Hitachi, 스웨덴의 Electrolux, 미국의 Emerson Electric과 Snap-on 등은 총매출의 10%이하를 전동공구에서 산출해내는 사업부형의 전동공구 제공자이다. 또한 전동공구의 세분시장은 사용자에 따라 전문가그룹과 일반소비자 그룹으로 구분되는바, 전문가그룹 시장이 전체 전동공구 수요의 71% 비중을 차지하고 있다. 본 사례 기업을 중심으로 경쟁구조를 보면, Hilti의 대표적인 글로벌 경쟁자는 전문 작업자의 산업용 시장에서는 독일의 Bosch와 미국의 DeWalt가, 일반소비자 및 가정용 DIY시장에서는 최근 미국의 스탠리웍스에 의해 인수된 Black&Decker이다. 이외에도 홍콩의 TechTronic, 일본의 Makita와 Hitachi, 독일 AEG와 Methabo 등이 전동공구업계의 주요 경쟁업체들이다. 특히 Black&Decker(12%), Bosch(9%), TechTronic(7%), Makita(5%), Hitachi(4%) 등 글로벌 5대 기업의 시장점유율이 2006년 기준으로 총 37%에 달하고 있고, Hilti는 그 뒤를 잇고 있다. 대표적인 경쟁자들의 제품라

13) Deneen and Gross, Ibid. p.71.

인과 제품믹스를 보면, Bosch의 주력 상품은 해머로써, 주로 드릴해머, 임팩트 린치, 니블러, 웨어, 그라인더 등의 산업용 제품이 상당수를 차지하고 있다. 반면, Black&Decker는 주로 지그 톱(Jig saw), 드릴해머, 진동 드릴, 그리고 스크류드라이버, 충전드릴 등 DIY용 제품으로 주로 가정에서 많이 사용하는 제품들이다¹⁴⁾.

이상에서 보면, 글로벌 전동공구시장의 경쟁구도는 주로 선진국 기업 위주로 형성되어 있다. 그러나 최근 중국 공급자들이 가격을 무기로 공구시장에 새로운 경쟁자로 떠오르고 있고, 독일, 미국, 일본 등 전동공구업계를 선점하고 있는 선진국 기업들과 한국, 중국 등 후발 주자 기업들 간의 품질차이의 간격이 점점 좁아지고 있어 향후 전동공구시장은 가격경쟁으로 더욱 가열될 수 있다. 특히 중국시장은 전동공구의 세계 최대 생산국이자 소비국으로서 2001년~2011년 사이 전동공구의 생산량이 2배에 이르렀지만, 소비량은 4배까지 증가할 정도로 규모가 급증하고 있는 시장이다¹⁵⁾. 그러나 중국 현지 공구업체의 증가에 따라 저렴한 가격으로 대량생산이 가능하게 되면 해외로부터의 수입감소와 함께 가격경쟁은 더욱 심화될 것이다. <표 2>에서 제시되는 바와 같이 중국 토종 전동공구 브랜드들은 저렴한 가격을 무기로 국내시장을 확보하고 있는 반면, Bosch와 같은 글로벌 기업들의 가격경쟁력이 약화되고 있는 실정이다.

<표 2> 중국 전동공구 시장의 주요 경쟁상표

제조업체	모델	소비자가격	원산지(수출국)
Bosch/博世	GBM 500RE	390위안	중국
牧邦	Mod.66010	125위안	중국
塔曼	TMC-12C	225위안	중국
Talon 台湾達龍	TD8111	226위안	중국

출처: Kotra, “중기 수출 유망종목 시장동향 및 진출방안”, 『Global Market Report』, 2013.01.31.

14) 채승진, “전동공구 회사의 제품사양별 디자인개발특성 비교연구 : 보슈(BOSCH), 블랙앤데커(BLACK&DECKER), 계양 전기 사례를 중심으로”, 『디자인학연구』, 55, 2004. 2, pp. 383-392.

15) Kotra, 상계서

IV. Hilti의 글로벌 경쟁력 및 시장성공 요인 분석

1. Hilti의 기업 개요

1) 기업연혁

Hilti는 1941년 12월 1일 마틴과 오이겐 힐티 형제에 의해 직원 5명과 함께 입헌군주국 리히텐슈타인의 도시 Schaan에서 기계공구 회사 Maschinenbau Hilti OHG로 창업되었다. Hilti의 글로벌 성장과정을 살펴보면 다음 3 단계의 과정으로 구분될 수 있다.

첫째 단계는 태동기로서 창업~1960년대이다. 창업 후 스위스 섬유산업과 독일 자동차산업의 하청을 받아 기계를 제작 생산하였고, 창업 초기부터 직접 제품개발프로그램 전략을 실시하여 1950년대 직접타공시스템인 DX100 제품의 대량생산이 이루어진다. 1960년 주식회사로 법인 전환을 하였고, 타공시스템과 앵커시스템으로 다각화전략이 이루어졌다.

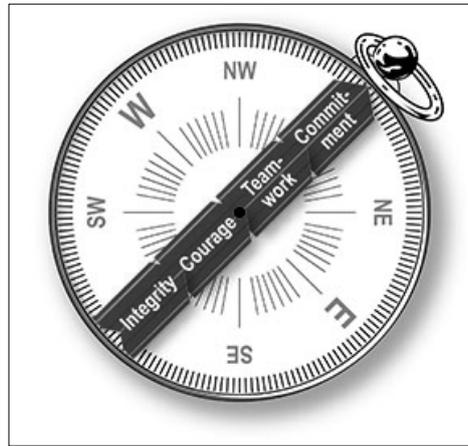
둘째 단계는 해외시장으로의 도약과 조직 혁신기로서 1970년대~1990년대이다. 1970년대부터 독일, 오스트리아 등의 국가를 필두로 헝가리, 중국 등지에 해외생산을 위한 기반을 마련하였다. 1986년 한국에 힐티코리아를 설립하였으며, 1980년대에 들어서면서 Martin Hilti Family Trust를 설립한다. 이 시기에 다이어몬드 타공기술시장으로 진입한다. 1990년 경영권이 제 2세대로 승계되었고, 1994년 전문경영인 체제를 도입한다.

셋째 단계는 글로벌 성장 및 도전기로서 2000년대 이후이다. Hilti의 2000년대는 적극적 글로벌화를 통해 글로벌 기업으로의 성장을 위한 도전 시기이다. 중국 상하이, 멕시코에 생산법인 설립과 함께 건설장비 및 공구의 전자화 트렌드에 부응하고 주력 시장의 사업 강화를 위해 해외기업 M&A 전략 및 합작투자 사업을 전개한다. 또한 핵심사업인 중장비 해체작업 분야에서 TE3000-AVR 개발을 통해 제품포트폴리오를 강화하였다. 기업경영을 핵심사업분야에 독자적으로 집중하기 위하여 비공개기업화(going private)를 통해 2008년부터 Martin Hilti Family Trust가 Hilti의 전체 주식을 단독 소유하고 있다.

2) Hilti의 경영이념

Hilti는 ‘열정적으로 고객감동을 창출하고 이해관계자를 위한 보다 나은 미래 구축’이라는 경영이념을 가지고 있다. 즉, 고객의 니즈를 정확히 규명하여 고객별 차별화된 솔루션으로 고객에게 탁월한 부가가치를 제공하는 것이다. 건설 및 작업현장에서 고객이 무엇을 기대할

런지에 대해 미리 알고 이에 적합한 솔루션을 제시함으로써 고객들에게 만족을 주고자 하는 것이다. 이 경영이념은 기업전략에 반영되어 구현된다. 다음 <그림 2>에서 나침반 위에 Hilti 경영의 4대 핵심가치가 나타나있다. 이는 전 세계 어느 곳의 현장에서도 고객감동과 고객가치를 제공하기 위하여 Hilti의 전 직원은 정직하고, 변화에 맞설 줄 아는 용기를 갖고, 팀워크를 통한 탁월한 결과를 가져올 수 있도록, 기업의 성장과 직원 개개인의 성장을 지원한다는 것으로 설명된다.



<그림 2> Hilti의 경영 핵심가치 출처: www.hilti.com

2. Hilti의 글로벌 경쟁력 및 시장성공 요인

1) 고객가치지향(Customer-Value Orientation) 기업문화

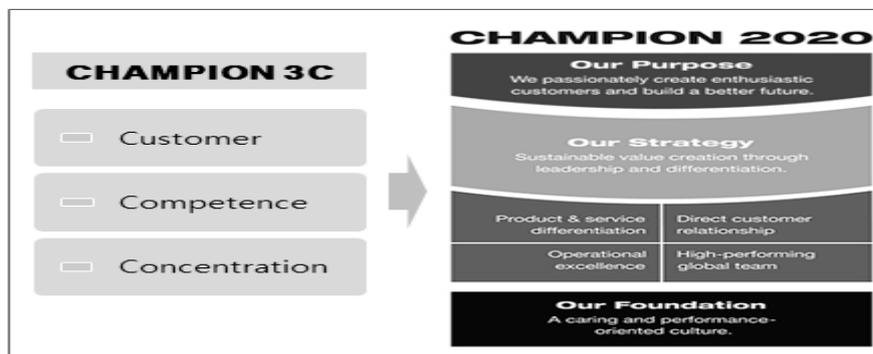
고객가치지향은 고객이 제품, 서비스를 구매하고 이용하는 과정에서 소요되는 금전적, 정신적, 시간적 투입(input)과 제공자로부터 받게 되는 각종 혜택으로 나타나는 산출(output) 사이의 이득관계에 관한 지각을 우월한 것으로 만드는데 초점¹⁶⁾을 두는 경영철학으로 정의할 수 있다. 기업이 그동안 경쟁우위를 확보하기 위해 부단히 노력하였는바, 그것은 주로 리엔지니어링, 리스트럭처링, 다운사이징 등 조직내부적인 관리활동의 개선이었다. 그러나 이러한 노력들은 경쟁에서는 필수적인 요소이긴 하지만 일부 측면만을 강조하기 때문에 새로운 경쟁우위의 원천으로는 충분하지 못하다¹⁷⁾는 지적이 있다. 따라서 기업은 경쟁우위를 확립하기

16) 이신모, “고객가치지향적 패러다임에 기초한 마케팅생산성 구현방안”, 『생산성연구』, 제14권 제2호, 2000, p.161.

17) 이신모, 상계논문, p.162.

위한 기초로서 보다 우월한 고객가치 창출을 위해 노력할 것을 요청받고 있고,¹⁸⁾ 그 경쟁우위는 경쟁력의 바탕이 된다. 이러한 맥락에서 보면, 오늘의 Hilti를 있게 한 주요한 기업정신은 바로 고객인 건축공구업체의 다양한 개별욕구를 경쟁자보다 가치 있게 충족시켜주려는 고객가치지향적인 기업문화라 할 수 있다. Hilti의 고객가치지향은 고객에게 직접 가서 고객들이 일하는 현장을 지켜보며, 그들의 말을 귀담아 듣고 그들의 문제를 이해하고 문제해결을 위해 적합하게 대응해 주어야 한다는 것¹⁹⁾을 의미한다.

Hilti의 고객가치 지향적 사고는 기업전략에 고스란히 반영되어, 타깃층을 넓히고 고객들이 원하는 욕구를 즉각적으로 충족시키기 위한 투자를 아끼지 않고 있다. 예를 들면, 2003년에 힐티 제품을 구입하는 고객에게 힐티제품이 수명을 다 할 때까지 관리하는 서비스 ‘Hilti Lifetime Service’를 도입하였다. 또한 글로벌 차원에서 기업문화 워크숍을 개최하여 매년 평균 880만 스위스 프랑을 투자할 정도로 조직문화 창달을 중요시하고 있다. 다음 <그림 3>에서 알 수 있듯이 고객지향은 Hilti의 중심 기업전략이었던 ‘Champion 3C’ 전략과 최근 새롭게 설정된 ‘Champion 2020’ 전략에서도 핵심요소이다.



<그림 3> Hilti의 기업전략 출처: www.hilti.com에서 발췌하여 수정

‘Champion 3C’ 전략은 고객(Customer), 역량(Competence), 그리고 집중(Concentration)이라는 전략의 핵심가치를 의미한다. 이는 고객(customer)에게 최고의 파트너로서 기술혁신과 효과적인 마케팅 등의 역량(competence)을 갖고, 선도적 위치를 확보하고 유지할 수 있는 제품과 시장에 집중(concentration)한다는 것이다. ‘Champion 2020’ 전략은 제품 및 서비스 차별화, 직접

18) Woodruff, R. B., “Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage,”*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, 1997, p.139

19) Meehan, S. and P. Paschera, “Lessons from Hilti: How Customer and Employee Contact Improves Strategy Implementation,”*Business Strategy Review*, Vol.13, Issue 2, 2002, pp.31-39.

적이고 밀접한 고객관계, 탁월한 영업, 고 성과 글로벌 팀 등 4대 핵심가치를 통하여 글로벌 리더로서의 지위와 지속적인 가치창출을 목표로 한다. ‘Champion’ 전략은 Hilti 전 임직원에게 배태되어 기업을 고도의 위치에 올려 높은 핵심동력으로 평가되고,²⁰⁾ 약 20년 동안 기업문화의 기본관점에서 변화하지 않고 일관되게 이어지면서 Hilti 기업전략의 근간을 형성하고 있다.

2) 혁신 역량

(1) 연구개발 역량을 통한 제품혁신

혁신은 Hilti의 가장 중요한 정신이다. 제조업의 고비용 생산구조는 선진 경제권에 진입한 국가들이 당면하고 있는 현실이다. 리히텐슈타인의 제조업의 경우도 2010년 기준으로, 종사자 월 평균 임금이 약 6,000 스위스 프랑(한화 약 660만원)으로 매우 높은 편이다<표 3>참조. 더구나 Hilti가 속한 기계분야에서의 월 평균은 7,000 스위스 프랑 이상이다. 이러한 고비용 생산구조에서 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 가격경쟁력이 아니라 제품 및 서비스 경쟁력에서 찾아야 한다는 점이다.

Hilti는 제조업이 지닌 이러한 상황을 극복하기 위해 당면과제를 제품 및 서비스에서의 고품질전략을 수립하고 이를 구체화할 수 있는 전략적 방안으로 제품 및 공정 혁신에서 찾았다. 특히 엔지니어링기능의 경쟁우위를 제공하는 연구개발분야는 Hilti의 핵심역량에 속한다. 매년 총 매출액의 4-5%를 연구개발에 투자하고 있고, R&D 투자 결과는 매년 약 30여개의 혁신적인 신제품 출시로 나타나고 있다. 예를 들면, 2012년 Hilti는 케미컬앵커분야에서 혁신적인 솔루션으로써 HIT-HY200 시스템을 시장에 출시하는데, 이는 새로운 종류의 모르타르와 특수 앵커지지대를 이용하여 타공된 구멍을 깨끗하게 닦지 않고 시공이 가능한 최초의 케미컬앵커이다. 또한 2013년 세계 최초로 브러쉬리스(brushless) 모터를 장착한 충전 콤비드릴해머 TE30-A를 출시하였다. 이 제품은 대규모 해체작업에 이상적인 공구로 평가받고 있다²¹⁾. 2014년에는 Hilti의 콤비해머 TE 70-AVR가 세계 3대 디자인상 Red Dot Award에서 ‘best of the best’ 상을, iF에서는 ‘iF award Gold 2014’을 수상하는 등 기계의 인체공학적 설계, 디자인 및 상품화로 세계적 명성을 얻고 있다. 또한 세계의 초고층 건축현장에서 Hilti의 제품이 현장의 공구로써 뿐만 아니라 실내의 부착시스템으로 사용되는 것을 어렵지 않게 발견할 수 있다. 특히 2015년 준공계획인 세계에서 7번째로 높은 중국 천진의 Goldin 빌딩의 오티스 엘리베이터에 Hilti의 앵커시스템이 적용되고 있다.

20) Gulf Construction, “Champion 3C spells success for Hilti”, Vol. XXVI, Issue 7, 2006.

21) Honnette, Katie, “POWERFUL DRILL AT WORK”, FARM INDUSTRY NEWS, MAY 2014, p.32

〈표 3〉 리히텐슈타인의 월 평균 임금(2010년 기준)

산업/업종	월 평균 임금(스위스 프랑)	제조업 업종	월 평균 임금(스위스 프랑)
전 산업 평균	6,257	광업, 식품 및 섬유	5,156
농업	3,464	운송 및 창고업	5,233
서비스업	6,477	화학 및 세라믹	5,459
제조업 평균	6,094	목재, 종이 및 인쇄물	5,742
		금속	5,809
		전자, 기계, 자동차	7,235

출처: Statistisches Jahrbuch Liechtenstein 2014

Hermann Simon이 그의 저서 「히든챔피언」에서 경쟁우위를 결정하는 가장 강력한 변수로서 품질우위를 지적²²⁾한 바와 같이, Hilti의 글로벌 경쟁력 및 시장성공에 가장 중요한 요인은 품질우위이다. 이는 고객이 현재 원하는 그리고 미래에 원할 수도 있는 제품을 고객보다 먼저 예측하고 고품질로 제공하는 Hilti의 핵심역량이다. 제품혁신 역량 구축은 Hilti가 창업 초기부터 지켜 온 독자적 제품개발 정신에서 기인된다 할 수 있다. Hilti는 창업 직후 독일과 스위스 기업의 하청에 의해 기계를 제작하였지만 창업 초기부터 독자적인 제품프로그램을 구축하는 전략을 실시함으로써 내생적 조건에서의 비교열위를 딛고 글로벌 시장으로 나갈 수 있는 역량으로 발전될 수 있었다.

(2) 조직혁신

조직혁신은 조직이 빠르게 변화하는 환경에서 제기되는 문제를 해결하기 위하여 새로운 방법 또는 절차를 도입하여 이를 조직의 정상체제의 일부로 정립하였을 때 일어난다.²³⁾ 혁신을 변화하는 경영환경에서 경쟁력을 갖추기 위해 조직을 바꾸는 것을 의미한다고 볼 때, 꾸준한 기술개발에 따른 제품혁신과 함께 조직을 변화하는 환경에 유연하게 대처하기 위해 변화를 단행한 것이 Hilti의 중요한 성공요인으로 볼 수 있다. Hilti의 조직혁신은 다음과 같다.

먼저, 가족기업으로 출발하여 발전한 Hilti는 글로벌 사업을 통합적으로 경영할 수 있는 전문인 경영체제를 도입함으로써 조직의 변신을 기하였다. 즉 가족기업의 전통적인 기업지배구조인 소유-경영지배구조를 탈피하는 혁신적 경영으로 나아감으로써 가족 소유, 전문경영인 기업체제의 글로벌 기업으로 성장하고 있다.

또한 리히텐슈타인은 약 37,000명에 불과한 인구를 보유한 국가로 인적 자원 측면에서 절

22) Simon, H.(이미옥 번역), 「히든 챔피언」, 흐름출판, 2008, pp.326-329.

23) 정홍익, “조직혁신성과 조직특성,” 『행정논총』, 제 17권 제1호, 1979, p.183

대적으로 열위의 국가이다. 따라서 국경에 근접한 스위스, 오스트리아, 독일 등에서 근로자 영입을 통하여 이러한 인적 자원의 열세를 극복하고자 한다. 실제 리히텐슈타인의 전체 근로자 중 68.4%가 외국인이고, 제조업의 경우 약 48%가 외국인 근로자들로 구성된다²⁴⁾. 외국인 근로자의 국적은 리히텐슈타인의 지리적 특성에 기인하여 스위스인(52%)와 오스트리아인(44%)이 대다수를 차지하고 있다. 같은 맥락에서, Hilti는 국가의 한정적 인적 자원 요소를 외부에서 조달할 수밖에 없고, 특히 글로벌 시장에서의 리딩 기업으로 유지되기 위해서는 경영을 총괄할 능력을 갖춘 최고경영자의 다국적성은 필연적이라 할 수 있다. 아울러 전문경영인은 내부인재 등용을 통하여 선임되고 있는데, Hilti의 내부인재 등용 역시 성공요인의 하나로 거론될 수 있다. 아래 <표 4>에서 보는 바와 같이, 무엇보다 최고경영진의 나이가 젊다는 것과 이들의 출신이 독일, 스위스, 인도 등 다국적으로 구성되어 있고 최고경영진에 선임될 때까지 Hilti 조직 내부에서 다년간 실무에 종사하였다는 특징을 가지고 있다. 이는 직원 개개인의 성장을 지원한다는 Hilti 경영의 4대 핵심가치를 실질적으로 구현하는 것이며 조직 전체의 성장에 종업원(people)의 중요성을 그대로 보여주는 실천적 인사전략으로 설명될 수 있다. 결과적으로, Hilti의 조직성공은 종업원의 동기부여를 통해 기업성장과 종업원 개개인의 성장을 함께 하는 win-win 경영의 성과물로 해석된다.

<표 4> Hilti의 최고경영진 현황(2014년 현재)

이름	직위	내용	이름	직위	내용
C. Loos (독일)	CEO	1968년생. 경영학 박사. 2001년 입사. 마케팅전략팀 구성. 2014년 CEO로 선임	M. Gillner (독일)	이사	1967년생. 2000년 입사. 이머징 마켓과 글로벌에너지 & 산업사업부 담당.
J. Kampmeyer (독일)	CFO	1968년생. 2002년 입사. 기업개발팀 담당	M. Meyrat (스위스)	이사	1963년생. 1989년 입사. 유럽과 북미시장 담당.
J. Doongaji (인도)	이사	1967년생. 2000년 입사. Research&Technology 팀.	S. Nöken (독일)	이사	1965년생. 메카닉 엔지니어링 박사. 2000년 입사. 부착기술과 로지스틱스 담당.

출처: Hilti「2013 Company Report」에서 발췌하여 정리.

마지막으로, Hilti는 조직의 원활한 커뮤니케이션의 중요성을 인식하고 이를 적극 권장한다. 세계적인 기업들이 사내 커뮤니케이션을 중요한 핵심 성공요인으로 삼고 이를 성공적으로 운용하기 위해 많은 노력²⁵⁾을 하는 것처럼 Hilti도 콕핏 차트(cockpit chart)라는 프로그램을 통하여 사내 커뮤니케이션을 활성화한다. 콕핏 차트는 Hilti 조직 내 모든 직원간의 내부소

24) Statistisches Jahrbuch Liechtenstein 2014

25) 박기찬, “세계적인 기업들의 사내 커뮤니케이션”, 『한국경제매거진』, 2013.01.18

통체계를 확립하여 전사적 및 부서별 정보를 공유함으로써 조직 내 갈등의 소지를 줄일 수 있는 제도이다. 이러한 기업 조직혁신 노력을 통하여 Hilti는 2013년 'Great Place to Work' 평가에서 글로벌 15위, 유럽에서는 9위에 접할 정도로 좋은 기업평가를 얻고 있고,²⁶⁾ 특히 기업 최고경영자에 대한 신뢰분야에서는 세계 5위를 차지하였다. 이상을 종합하여 보면, 고객은 조직구성원의 업무 총합으로 이루어진 제품과 서비스를 구매하는 것이므로 직원의 기업에 대한 자긍심과 만족 역시 Hilti의 성과에 중요한 성공요인으로 평가될 수 있다.

3) 마케팅전략

(1) 직접유통 비즈니스 모델

적합한 유통채널을 선택하는 것은 대기업뿐만 아니라 중소 전동공구 생산자에게도 매우 중요한 과제이다. 전동공구업체의 통상적인 유통채널을 보면, 일반적으로 Black&Decker, Makita 등 대규모 생산자들 Home Depot와 Lowe's와 같은 대규모의 소매업자와 아주 긴밀하게 사업을 하는 방법을 선택한다. 그러나 보다 작은 기업들은 독립 딜러를 이용하거나 또는 선진국의 상업적 사용자에게 직접 판매인력, 독립 유통업자 그리고 모바일 유통업체 등을 통하여 유통된다. 반면, 개발도상국가 시장의 경우, 구매자의 대부분은 작은 소매유통업자에 의해 거래되고 있다.

유통채널 전략의 관점에서 볼 때, Hilti의 글로벌 성공에 특별한 요인 중의 하나는 직접유통전략의 비즈니스 모델이다. 창업 초기부터 고객에 대한 직접판매 비즈니스 모델을 주력 유통채널로 고수하고 있고, 세계 어느 곳의 현장에서 고객에게 직접 제품과 관련된 서비스제공을 보장하기 위하여 자사의 직접유통전략을 수행하고 있다. 이는 전술한 Hilti의 주요 타깃시장인 건설업의 전문 작업자그룹의 특성과 매우 밀접한 관련이 있는 것이다. 건설 및 광업 분야에서는 지질적 환경에 따라 업무 진행방식이 수시로 영향을 받을 수 있어서 수요자의 제품 및 서비스에 대한 욕구가 매우 다양하게 나타나는 산업이다. 이러한 고객시장의 특성을 고려하여 Hilti 직원은 건설 현장을 둘러본 후 제품을 현장에 어떻게 설치·사용해야 최적의 결과를 얻을 수 있는지 꼼꼼하게 조연한 이후 고객이 필요한 제품을 제공하고 판매한다. 이러한 직접유통방식은 세계 각국의 모든 대형 건설현장에서도 동일하게 이루어지고 있고 이것이 바로 Hilti의 독특한 세일즈 방식이다. 따라서 Hilti의 직접 현장 방문서비스 및 판매방식은 고객요구에 대한 명확한 이해가 전제되어 있는 고객욕구 솔루션으로 이는 Hilti의 독특한 고객가치 제공방식이라고 평가될 수 있다.

26) www.greatworkplacetowork.net/best-companies, 2014.10.03

(2) 사업의 집중다각화 - 집중적 시장세분화

집중적인 시장세분화와 다각화전략이 Hilti의 두드러지는 마케팅전략이다. 대부분 강소기업으로 구성된 글로벌 시장의 히든챔피언들이 가치창출과정에 매우 깊은 집중전략을 펴고 있는 것²⁷⁾과 유사하게 Hilti도 창사 이래 반세기만에 건설공구산업에 특화하여 글로벌 기업으로서의 입지를 구축하였다. 그런데도 ‘한우물정신’이라는 기업철학을 굳건히 지켜오고 있다. 이에 대해 Hilti의 Risberg 전 CEO는 ‘회사 외형은 커졌지만 다른 영역에 한 눈 팔지 않는 한우물정신은 Hilti의 창업정신에서 이어져오는 경영철학’이라고 설명하였다²⁸⁾. ‘Champion 3C’ 전략에서도 전략의 목표로서 ‘집중’이 강조되었듯이 Hilti의 다각화전략도 글로벌 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해 기업의 본업인 건설공구 사업분야와 관련된 사업과 제품에 집중되어 있다.

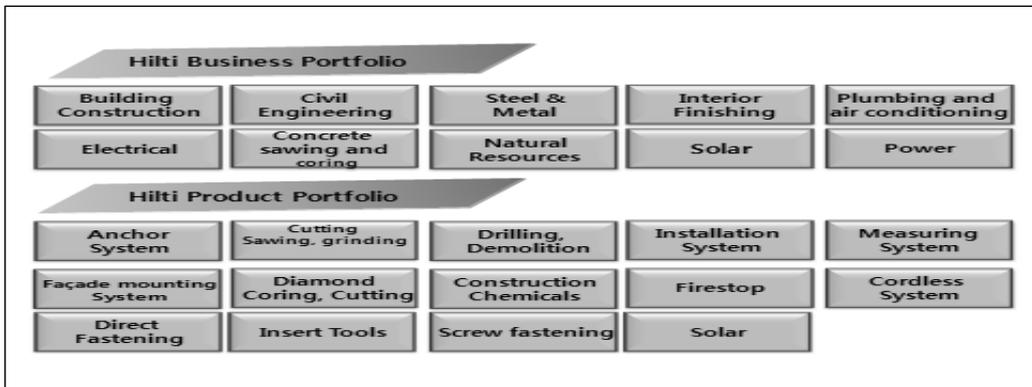
글로벌 전동공구계의 메이저 기업들이 소비자 브랜드충성도를 높이기 위하여 디자인과 가격인하 그리고 광고로써 제품차별화를 강조하지만 보다 작은 공급자들은 특정 제품분야에 집중하고 보다 좁은 시장세분화를 겨냥하고 있는바, 그 대표적인 기업이 Hilti이다²⁹⁾. Hilti는 이 같은 집중화 전략을 기반으로 특정 세분시장의 특수성을 고려한 제품혁신을 통해 고객에게 새로운 가치를 창출하고 있다. 예를 들면, 드릴헤드, 드릴, 볼트, 접착제 등이 한 개의 유닛으로 결합된 ‘OneStep bolt system’을 개발하여 호주의 브로드메도우 광산의 갱도 천정시설 구축에 활용함으로써 전통적인 방법을 이용한 경우보다 평균 시설 구축시간의 44%를 절감할 수 있는 프로젝트를 실시하였다³⁰⁾. 아울러 Hilti의 집중적 다각화전략은 단독투자 형태의 생산입지 구축 이외에도 고품질의 혁신제품을 제공하기 위하여 전후방 가치사슬에 있는 기업을 인수하거나 합작투자를 통해 다각화를 전개하기도 한다. 케미컬앵커 시스템과 다이어먼드 코어링 시스템 사업 등에서 안정적인 기술과 부품 조달을 위해 독일 Strass의 공장과 미국의 Diamond B사를 인수한 사례가 대표적인 경우이다. <그림 4>에서 Hilti의 사업포트폴리오와 제품포트폴리오를 살펴보면, Hilti의 특정 시장에 집중된 시장세분화와 다각화전략을 알 수 있다.

27) Simon, H. 상계서, 2008.

28) 한국경제신문, “힐티, 한국 공구시장 본격 공략”, 2012. 02.12.

29) Deneen and Gross, Ibid. p.72.

30) Trenaman, C. and R. Gienau, “The use of Hilti OneStep Bolts at Broadmeadow Mine”, 『Coal International』, September/October 2008, pp.6-13; Caggiano, Vince, Rauch, Gerhard, Beck, Klaus-Dieter, Chen, Jinsheng, “Development of a new roof bolt technology to improve - gate-road performance”, 『Coal Age』, Oct2005, Vol. 110, Issue 10, pp.38-39.



〈그림 4〉 Hilti의 사업 및 제품포트폴리오

(3) 새로운 비즈니스 모델로의 전환 - 장비 판매를 넘어 서비스와 솔루션 판매

Hilti는 성공한 특정 사업분야에 안주하지 않고 사업분야를 혁신적으로 재정의하고 변화를 꾀한 것도 성공요인의 하나로 볼 수 있다. 이는 새로운 사업분야를 개척하거나 새로운 부가가치를 창출하는 마케팅전략이다. 타깃시장의 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 전략적 원천은 고객에 대한 통찰력일 것이다. 혁신적인 기업들은 이러한 고객통찰력을 기반으로 창의적 아이디어를 창출하고, 이를 바탕으로 사업·제품의 혁신을 유도하여 지속적 성장을 하고 있다³¹⁾. 이러한 맥락에서 힐티는 새로운 고객가치 창출을 통해 새로운 수익 구조를 구축했다. 즉, 고객 니즈 변화, 저가로 무장한 새로운 경쟁사 등장 등 전동공구 시장환경은 변화하였는데, 특히 저가제품의 공격은 Hilti의 핵심사업 영역에서의 위기였고, 이 위기를 제품 혁신에만 의존하지 않고 비즈니스 모델을 재조합함으로써 경쟁 기준을 근본적으로 바꾸는 전략적 노력을 하였다. 구체적으로 설명하면, Hilti는 자사가 제공하는 핵심 제품의 서비스화라는 비즈니스모델, 즉 건설공구 및 장비판매로부터 장비 대여 및 관리서비스로 확대하는 새로운 마케팅 모델을 구축한다.

이 비즈니스 모델 구축의 동기는 결국 다음과 같은 고객욕구에 대한 통찰력에서 기인한다. 즉, 어떤 유형의 소비자는 ‘제품 그 자체의 가치’만으로는 해결되지 않는 문제가 있다.³²⁾ 대표적인 소비자가 건설업체인데, 건설업체는 고가의 건설장비를 구매하여야 하고 장비에 대한 정기적인 관리가 필요하다. 또한 자주 사용하지는 않지만 구비되어야 하는 필수적인 장비로 인해 건설업에는 재무적 비용이 많이 소요된다. Hilti는 바로 이러한 점을 파악하여 고객의 문제를 해결하기 위한 서비스를 출시하였다. 이가 바로 ‘Hilti Fleet Management’ 장비관리서

31) 김정권, “경쟁우위 확보를 위한 고객가치창조 경영의 실행”, 『지역발전연구』, 10(2), 2011, p.7

32) 안동순, “기계 업그레이드 해주고 보험 들어주고... 서비스로 크는 힐티”, 중앙일보, 2014. 07.21

비스이다. 이는 이미 트럭, 버스 등의 자동차 리스산업에서 일반화된 서비스를 제조업자인 Hilti가 자신의 전통 사업분야에 적합하도록 적용시킨 것으로 일종의 혁신적인 서비스 아이디어로 평가받고 있다³³⁾. 이 서비스는 월납 수수료기반에서 건설업체의 장비를 최신 기종으로 자동으로 업그레이드해 줄뿐만 아니라 수리까지 제공해 주며 장비도난이 발생할 시를 대비하여 보험도 제공한다. 이러한 서비스시스템은 건설업체의 장비관리 부담을 덜고, 본업인 공사에 집중할 수 있도록 만드는 획기적인 서비스제품으로써 고객을 감동시키는 새로운 가치를 창출하였다고 평가될 수 있다. 결론적으로, 타깃시장의 고객니즈를 정확히 파악하고 이를 서비스제품으로 반영하는 새로운 마케팅전략을 수립한 것이다. Fleet Management의 슬로건 “We manage your tools, so you can manage your business.”에서 나타나는 것처럼 고객의 장비를 Hilti가 관리함으로써 고객은 자신의 사업에 전념할 수 있게 한다는 의미를 갖고 있다. 이러한 장비대여관리 서비스가 도입된 이후 10여 년 동안 전 세계 10만여 고객을 대상으로 100만여 개의 장비가 대여되는 계약이 성사되었고, 2013년에는 장비대여관리시스템에서 가장 큰 규모의 계약으로서 파리소재 전기설비 기업인 SNIE와 약 1,400개의 장비와 5,000여 개의 부속품에 대한 Tools Fleet Management 계약³⁴⁾을 체결하는 성과를 가져왔다.

4) 적극적 글로벌화

Hilti 본사 건물의 걸모습은 건설공구계의 글로벌기업 본사로 보기에 매우 소박하다. 빨간색 바탕 흰 글씨의 HILTI 깃발이 없다면 그냥 지나칠 수 있는 건물이다. 본사 건물 옆, 작은 손수레가 늘어져 있는 모습이 흡사 건설 현장을 방불케 할 정도이다. 그러나 Hilti는 보여 지는 외형보다 더욱 강한 면모를 세계시장에서 인정받고 있다. 본사 공장을 제외하고 7개국에 11개 생산법인을 포함, 전 세계 120여 개국에 진출하여 2014년 현재 직원 21,000여명이 글로벌 현장에서 고객욕구에 충실하게 서비스를 하고 있는 글로벌 기업이다. <표 5>에서 알 수 있는 바와 같이 Hilti는 유럽, 북미 등 선진국 시장을 넘어 남미, 아시아, 동유럽, 아프리카 등 글로벌 시장을 대상으로 이익을 창출하고 있다. 글로벌 매출액 분포와 비중을 보면, 유럽 시장의 건설경기 침체로 인한 전동공구 수요가 정체됨으로써 2009년 약 64%였던 유럽의 매출 비중이 점차 약화되어 2013년에는 약 50%로 감소된 반면, 아시아, 중동 및 남미 등 이머징마켓에서의 꾸준한 매출성고가 나타나고 있다. 특히 중동의 두바이 시장은 최근까지 두 자리수의 매출 증가율이 나타날 정도로 붐이 일어나는 Hilti의 중요한 타깃시장이다³⁵⁾.

33) Gebauer, H., T. Fischer, and E. Fleisch, “Management policies of Swiss product-manufacturing companies: critical factors in international competition(Part1)”, 『BUSINESS STRATEGY SERIES』, Vol.10, No.3, 2009, pp.111-120.

34) www.hilti.com

<표 5> Hilti의 지역별 매출액 분포

(단위: 백만 스위스 프랑)

지역	2009	2010	2011	2012	2013	평균증가율(%)
서유럽	2,455 (63.9)	2,229 (56.7)	2,240 (56.0)	2,152 (51.2)	2,178 (50.2)	-2.9
북미	695 (18.1)	740 (18.8)	712 (17.8)	859 (20.4)	867 (20.0)	6.1
남미	96 (2.5)	110 (2.8)	118 (3.0)	156 (3.7)	168 (3.9)	15.5
아시아태평양	441 (11.5)	485 (12.3)	488 (12.2)	561 (13.3)	603 (13.9)	12.6
동유럽/중동/아프리카	158 (4.1)	366 (9.3)	440 (11.0)	477 (11.3)	524 (12.1)	42.6
총계	3,845	3,930	3,998	4,205	4,340	3.1

출처: Hilti i「Unternehmensbericht」 각 년도, www.hilti.com; 괄호 안은 전체 매출액 대비 비중

한편, 리히텐슈타인이 처해 있는 좁은 국토, 소규모 인구 등 지리적 조건에 의한 한계는 기업으로 하여금 태생적 글로벌기업(born global)으로 전략을 수행하도록 만들었다고 볼 수 있다. 건설장비 및 공구시장, 특히 high-end 제품시장은 소수의 글로벌기업에 의해 지배되는 경쟁적 구조를 가지고 있다. 소수의 강력한 글로벌 경쟁자에 대해 품질, 가격, 서비스 등에서 경쟁우위를 확보하기 위해서 글로벌화는 필수의 과정이라 할 수 있다. 그러나 일반적으로 가족기업이 적극적인 글로벌화 추진에 소극적인 태도를 견지한다³⁶⁾. 특히 해외직접투자를 통한 기업글로벌화 과정은 경영의사결정에의 복잡한 기업구조, 공식적인 통제구조의 필요성, 분권화에 의한 기업 소유자의 통제권 상실 가능성 등 다양한 경영위험을 수반하기 때문에 가족기업들의 위험 회피성향이 높다. 더구나 대규모 자본을 필요로 하는 기업인수는 가족기업에게 매우 위험한 사업이다³⁷⁾. 그럼에도 불구하고 Hilti는 가족기업에 의해 소유되고 경영되는 전통에서 과감하게 탈피하여 가족 외부의 전문 경영인체제를 도입하여 적극적인 글로벌화를 진행하고 있다.

<표 6> Hilti의 글로벌 생산네트워크

지역	진출년도	진출형태	가치사슬
Thuringen(오스트리아)	1970	단독투자	machine technology개발; 드릴해머 완성재 생산 컴포넌트 조립, 경 다이어몬드 타공기
Kaufering(독일)	1971	단독투자	혁신기술개발 거점; 모터, 프리미엄 타공기 생산, 앵커지지대 및 방화재 생산
Strass(독일)	1975	인수	플라스틱 기술의 핵심공장; Hilti제품의 플라스틱 컴포넌트 생산

35) Gulf Construction, "Champion 3C spells success for Hilti", Vol. XXVI, Issue 7, 2006.

36) Ward, J. L., "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses", 「Family Business Review」, Vol.1, No.2, 1988, pp.105-117.

37) Dertouzos, J., R. Lester, and R. Solow, 「Made in America: Regaining the Productive Edge」, MIT Press: Cambridge, 1989.

지역	진출년도	진출형태	가치사슬
Kecskemét(헝가리)	1989	단독투자	타공기 및 정, 끌, 톱날 등 컴포넌트 생산 2013년 2.4백만 유로 투자를 통하여 설비확장
Matamoros(멕시코)	2009	단독투자	남미시장 전초기지; 금속부착재 생산
Zhanjiang(중국)	1995	단독투자	금속 공구액세서리 생산, 금속앵커 생산 및 조립, 광산채굴용 one-step앵커 생산
Shanghai(중국)	2004	단독투자	스크류, 드릴해머 생산 및 조립
Eurofox(오스트리아)	2011	인수	건축물 클래딩 파사드, 레인스크린 시스템 제공
Unirac(미국)	2010	인수	태양에너지설비의 부착관련 솔루션 제공
Diamond B(미국)	2009	인수	산업용 다이아몬드기술로 혁신적 공구 생산
Bhukhanvala Diamond Systems (인도)	2008 2010	인수(80%) 인수(100%)	다이아몬드 공구 및 다이아몬드 절삭기 생산
Seuffer GmbH(독일)	2014	합작투자(50%)	건설장비용 전자 및 센서의 연구개발

<표 6>에서 알 수 있듯이 Hilti는 자사의 고유 업종에 집중하는 전략을 선택하여 적극적으로 해외 생산기지를 구축하고 있다. 창업 이후 1970년 오스트리아 생산기지 구축을 시작으로 주로 유럽 인접국으로의 생산기지 건설을 하였으나, 80년대를 지나면서 아시아, 동유럽, 북미 및 남미 등으로 생산글로벌화로 전환되면서 현재 글로벌 생산 및 판매 네트워크를 확보하고 있다. 힐티의 글로벌화 전략의 주요한 특징을 보면, 핵심사업 분야인 전동공구 제품생산을 위해서 그리고 가격경쟁력을 확보하기 위하여 주요 이머징 마켓을 타깃으로 현지에 단독투자 형태의 직접투자를 통하여 현지 경영을 진행하고 있다. 또한 핵심기술역량 유지와 관련 사업으로의 다각화를 위해서는 기술보유 기업을 인수하는 공격적인 직접투자 방식도 병행하고 있다.

3. Hilti의 향후 과제 및 한국 제조 중소기업에의 시사점

1) Hilti의 향후 과제

글로벌 금융위기에 따른 세계적 경기침체는 상품가격의 하락을 이끌었고 최근 몇 년 동안 전동공구에 대한 신 수요도 느리게 진행되었지만 최근에 광물, 금속 및 석탄 등의 천연자원에 대한 수요가 급증하면서 채광기업들이 더 높은 산출량을 위해 전동공구에 대한 수요를 확대시킬 것으로 전망되고 있다³⁸⁾. 전술한 세계 공구시장의 호경기 전망을 기업성가로 연결시키기 위해서, 그리고 후발 주자들로부터의 가격경쟁의 여파를 감소하기 위해서 Hilti는 시장선도적 전략을 계획하여야 하는 과제를 안고 있다. 더구나 전동공구 기술은 거의 성숙기에 접어들었고 획기적인 기술혁신 잠재력은 제한되어 있는³⁹⁾ 실정이어서 상업적 전문 사용자뿐

38) Deneen, M., "World Mining Machinery", 『Business Economics』, 2009, Vol.44, No.3, p.174.

39) Deneen and Gross, Ibid. p.72.

만 아니라 최종 소비자와의 긴밀한 협력을 통한 제품개선과 마케팅에 대한 적극적인 투자가 필요하다. 특히 사용자 편의성을 향상시키기 위해 컴팩트한 사이즈와 쉬운 사용법을 강화하고 있는 최근 전동공구 시장 추세에 적극 부응하여야 한다. 결론적으로 Hilti의 향후 과제는 글로벌 전동공구시장의 시장 환경의 변화에 맞서 지속적으로 차별적인 고객가치 창출을 이어갈 수 있는 역량 강화라 할 수 있다. 보다 구체적인 Hilti의 향후 전략적 과제를 다음과 같이 제시하였다.

먼저, 세분시장별 소비자 욕구를 반영한 제품개발 역량 강화이다. Hilti의 주력 시장인 건설 및 광업 분야의 구매자들은 전동공구 구매결정시 가격을 여전히 중요한 요인으로 평가한다. 특히 개발도상국가의 경우에는 가격이 결정적인 구매요인으로 작용한다.⁴⁰⁾ 따라서 Hilti는 주력시장에서의 지속적 경쟁우위를 위해 내구성, 사용용이성 등에서 구매자의 고품질 욕구뿐만 아니라 가격측면도 충족시켜주어야 한다. 또 다른 세분시장인 일반 소비자시장에서는 산업소비자 시장에서의 경쟁적 지위를 지렛대삼아 경쟁력을 강화하여야 한다. 특히 DIY 시장에서는 집을 스스로 가꾸고 관리하는 사람들이 점차 늘어나고 있어 DIY 관련 제품수요가 지속적으로 증가할 전망이다. 따라서 경쟁적 가격과 함께 소비자욕구를 반영한 다양한 디자인과 편의성을 갖춘 제품개발 역량이 요구된다.

아울러 제품혁신과 함께 효과적인 브랜드 마케팅에 기업노력이 집중되어야 할 필요가 있다. 한 조사에 따르면, 건설 작업자들에게서 Hilti의 브랜드 인지도는 98%로써 매우 높게 나타났다. 하지만 선호도는 겨우 8%에 불과한 것으로 조사되었다.⁴¹⁾ 특히 공구 유통점마다 가격을 낮추기 위해 자체브랜드(PB) 제품 출시가 활발하게 전개되고 있는 시장 상황에서 브랜드 인지도에 비해 상대적으로 약한 Hilti의 브랜드 선호도 제고를 위한 마케팅 전략이 필요하다. 같은 맥락에서, 아시아 태평양시장에서 Hilti의 전동공구 관련 부품들이 고품질 이미지로 포지셔닝되어 있지만 고가격으로 현지 소비자들로부터 불만⁴²⁾을 받는 만큼 가격저항을 줄일 수 있는 방안도 함께 풀어야 할 과제이다.

2) 한국 제조 중소기업의 시사점

우리나라 제조업이 당면하고 있는 고비용 생산구조와 현장 인력의 고령화로 인해 그 동안 세계 시장에서 제조업 강국으로서 명성을 얻어 온 한국 제조업은 그 경쟁기반을 점차 잃어

40) Deneen, M., Ibid.

41) Slavens, R., "Hilti's grassroots effort drives preference", 'B to B', 11/13/2006, Vol.91, No.15.

42) 앵커제품의 경우, 한국산 제품이 Hilti의 30% 가격에 형성되어 있지만 공사시방서에 Hilti 제품이 명시되는 경우가 많다. 이에 따라 Hilti는 한국에서 약 20%의 시장점유율을 보유하고 있는 것으로 조사되고 있다. 앵커(Anchor) 시장조사 및 마케팅전략(<http://smfasteners.co.kr/bbs/board>.)

가고 있다. 특히 최근 중국의 새로운 제조업 강국으로 부상함에 따라 한국 제조업의 입지는 점차 좁아지고 있을 뿐만 아니라 생존의 기로에 서 있는 산업분야가 등장하고 있다. 대한상공회의소 2013년 보도자료에 따르면⁴³⁾, 한국의 주요 산업이 5년 내 중국에 추월당할 가능성은 조선, 정보통신, 섬유, 철강, 자동차 순으로 조사되었다. 또한 우리 기업들의 절반 이상은 일본과 중국에 낀 샌드위치 상황이 앞으로 더 악화될 것이라는 전망을 하였다. 특히 중소기업들이 활동하는 제조업 분야에서는 경쟁상황이 보다 치열할 것이다. 이러한 상황에서 Hilti가 부단히 걸어 온 과정을 한국 중소 제조기업들이 똑 같이 답습한다하더라도 동일한 결과를 가져온다는 보장은 없을 것이다. 그러나 Hilti의 성공사례는 기술, 재무, 마케팅 등 자원규모에서 한계를 극복해야 하는 제조 중소기업들에게 모범 사례가 될 수 있을 것이다. Porter의 국제경쟁력 이론에만 의거해서 볼 때, 리히텐슈타인의 지리적 및 경제적 여건은 중소기업이 글로벌 시장에서 성공하기 위한 원천을 제공하기에 적합하지 않았다. 글로벌 경쟁력 확보를 위한 이 같은 태생적 한계 극복이 Hilti가 풀어야 할 과제였고, 이를 위해 Hilti는 고객요구에 적합한 제품 및 서비스 혁신에 기업역량을 집중시켰다. 결론적으로 Hilti의 글로벌 시장성공을 가져온 핵심적인 기업전략에는 창업초기부터 지켜온 고객가치 지향성이 기반하고 있다. 고객가치 지향 전략을 구체화하기 위해 고객이 위치하고 있는 작업환경에 따라 상이한 고객의 요구를 명확히 규명하였고, 고객요구에 부응하는 혁신적인 기술제품과 서비스를 제공함으로써 글로벌 전동공구업계의 리딩 그룹에 속하는 기업으로서 시장성공을 달성할 수 있었다고 평가될 수 있다.

Hilti의 시장성공 사례는 한국 중소기업들에게 다음과 같은 전략적 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 첫째, 글로벌 시장성공의 주요 요인은 타고난 자원 보유보다 한정된 자원의 효과성을 키울 수 있는 기업의 내부 역량을 강화하고 고객요구에 적극 부응하려는 부단한 노력이라는 것이다. Hilti는 무엇보다 기업전략의 핵심에 고객가치 지향성을 두었고 그 실천을 위해 고객요구의 명확한 규명과 이를 충족시켜주기 위해 기술과 제품을 지속적으로 혁신하고자 하였다. 둘째, 주력시장에 역량을 집중시켰다는 점이다. 한정된 자원을 하나의 제품시장에 집중하는 전략은 중소기업들의 초기 전략에 유효한 전략이라는 것을 확인시켜주고 있다. Hilti는 주력 시장인 전동공구에서 건축, 광업, 토목 등 다양한 세분시장의 욕구에 적합한 제품과 서비스를 제공함으로써 시장으로부터 긍정적인 평가를 이끌어냈다. 마지막으로, 협소한 국내시장에서 벗어나 과감한 글로벌 시장으로의 사업 확장은 작은 나라의 중소기업이 성장하기 위해 선택할 수 있는 중요한 전략이라는 것이다. Hilti는 창업초기부터의 적극적인 수출

43) 대한상공회의소, “새 정부의 산업정책방향에 대한 기업의견 조사”, 『대한상공회의소 보도자료』, 2013, 03.25.

활동과 함께 해외직접투자를 통해 핵심사업 분야의 수출경쟁력 강화를 추구함으로써 글로벌 시장에서의 입지를 강화하였다.

V. 결론

글로벌 금융위기 이후 선진국들은 제조업 역량 키우기에 경제정책의 중요한 부분을 할애하고 있다. 독일의 'Industry 4.0'이 대표적인 산업정책이고, 미국에서는 새로운 제조업 르네상스가 거론되고 있다⁴⁴⁾. 제조업 부흥이라는 세계적 트렌드의 맥락에서, 본 연구는 작은 나라의, 특히 고비용 생산구조인 유럽의 제조업 기업이 글로벌기업으로 성장하기까지 밑거름이 된 기업철학 및 기업전략을 조명함으로써 한국 중소 제조기업들에게 시사할 수 있는 전략방향을 제공하고자 하였다.

일반적으로 현재 세계 시장에서 글로벌 플레이어로 자리하고 있는 많은 기업들은 천연자원, 인적 자원, 자본 등 천혜의 조건을 타고난 선진국을 모국으로 하여 발전된 기업들이다. 그러나 그 반대로 이 같은 조건을 천부적으로 획득하지 못하였지만 자신만의 노력으로 세계 시장을 제패한 기업들도 다수 존재하는 것도 사실이다. Hilti가 그 한 예이다. 본 연구는 전동공구로 글로벌 경쟁력을 보유한 기업으로서 Hilti의 사례가 한국의 수출중소기업들에게 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보았다. 본 사례연구는 다음과 같은 결론을 제시하고자 한다.

Michael Porter의 diamond 모형은 오랫동안 기업의 국제경쟁력 결정요인을 설명하는 이론이었지만 국내시장과 국제시장을 구분하는 것이 큰 의미가 없을 정도로 글로벌화가 이루어진 현실의 시장에서는 더 이상 큰 효력을 발휘하고 있지도 못하다. 그럼에도 불구하고 국내시장의 천부적인 조건들은 기업이 세계 시장에서 경쟁력을 확보하는데 여전히 중요한 요인이다. 반면, 본 사례연구에서 분석된 Hilti의 글로벌 시장성공은 국제경쟁력 결정요인으로서 일국의 내생적 조건의 중요성을 설명하는 diamond 이론에 배치되는 하나의 사례로 평가될 수 있다. Hilti는 미소국가인 리히텐슈타인의 입지적 조건을 기업전략상 불리한 조건으로 생각하지 않았다는 것이다. 이들의 글로벌 성공은 리히텐슈타인의 타고난 입지가 주는 불확실성을 고객

44) Richard Bernstein은 미국은 중소 제조업체들을 중심으로 시장점유율을 확대하며 새로운 산업 르네상스를 일으킬 것으로 기대하고 있다. Richard Bernstein, "American Industrial Renaissance Revisited", www.rbadvisors.com, 2014. 2. 19; 오바마 대통령은 2010년 제조업증강법(Manufacturing Enhancement Act) 제정을 통해 제조업 부흥책을 실시하고 있다. 미국으로의 유턴기업에게 이전비용에 대한 20% 세액공제를 제공하겠다고 할 정도로 제조업 르네상스 시대를 강조하고 있다.

관계를 바탕으로 한 독특한 비즈니스모델을 개발하고 이를 자신의 기술역량 개발과 접목하여 ‘한우물파기’ 전략으로 일관되게 이어왔다는 점에서 찾을 수 있다. 명확한 경영철학의 일관된 구현은 Hilti가 어느 시장에서, 누구를 대상으로 탁월한 품질의 제품과 서비스를 제공해야 할지를 정확하게 제시해 주는 것이다. 또한 전 세계에 21,000여명의 직원이 자사의 다양한 산업공구시스템의 구매자 및 사용자와 직접적이고 빈번한 접촉을 통하여 탁월한 고객관계를 유지한 데 있다. 이상을 요약하면, Hilti는 철저한 고객가치 기반의 기업전략을 기업특유의 자산과 전략특유의 자산으로 통합하여 구현함으로써 전동공구업계에서 글로벌 경쟁력을 확보한 것으로 평가될 수 있다.

미소국의 Hilti 글로벌 시장성공 사례는 타고난 조건에 의해 글로벌 경쟁력이 결정되는 것이 아니라, 주어진 한계를 극복하고 이에 대한 효율성을 극대화하려는 기업의 노력 및 투자가 기업의 글로벌 경쟁력에 더 중요한 결정요소라는 점을 확인시켜주고 있고, 리히텐슈타인과 유사한 조건에 있는 국가의 기업들에게 의미 있는 시사점을 제공한다고 볼 수 있다. 또한 Hilti의 글로벌 시장성공은 이러한 정부들의 산업정책이 지향되어야 하는 방향, 즉 제조업 경쟁우위를 확보, 유지할 수 있도록 글로벌화, 기술개발, 해외마케팅 등 경쟁력 원천환경 조성을 위한 정책방향을 제시할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강태구, 「국제경영」, 박영사, 2002.
- 권기환, “현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰 : 개념적 진화를 중심으로”, 「경영교육연구」, 2006, 제9권 제2호, pp.215-24.
- 김정권, “경쟁우위 확보를 위한 고객가치창조 경영의 실행”, 「지역발전연구」, 2011, 제10권제2호, pp.1-25.
- 대한상공회의소, “새 정부의 산업정책방향에 대한 기업의견 조사”, 「대한상공회의소 보도자료」, 2013, 3.
- 박기찬, “세계적인 기업들의 사내 커뮤니케이션”, 「한국경제매거진」, 2013.01.18.
- 서울경제, “힐티코리아, 고객중심의 ‘Champion 2020전략’ B2B홈페이지 오픈”, 2014. 07.11
- 안동순, “기계 업그레이드 해주고 보험 들어주고... 서비스로 크는 힐티”, 「중앙일보」, 2014. 07.21

- 윤성길·김경환, “호텔기업의 학습조직이 자원기반관점과 경쟁우위 및 기업성과에 미치는 영향”, 「호텔관광연구」, 2011, 제13권 제1호, pp.198-221.
- 이동현, “전략 이론에서 동태적 능력에 대한 분석적 고찰”, 「경영학연구」, 2006, 제35권 제6호, pp.1923-1937.
- 이신모, “고객가치지향적 패러다임에 기초한 마케팅생산성 구현방안”, 「생산성연구」, 2000, 제14권 제2호, pp.155-175.
- 이장호, “자원, 전략, 글로벌 제휴와 국제경쟁력”, 「서강경영논총」, 2009, 제20권 제1호, pp.91-113.
- 장세진, “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향”, 「전략경영연구」, 1, 1998.
- 정진섭, “기업의 자원과 글로벌 전략프로세스가 국제적 성장에 미치는 영향 -글로벌 전략프로세스의 매개효과와 국내 시장전망의 조절효과를 중심으로”, 「국제경영리뷰」, 2008, 제12권 제2호, pp.25-53.
- 정홍익, “조직혁신성과 조직특성, 행정논총, 1979, 제 17권 제1호, pp.181-191.
- 채승진, “전동공구 회사의 제품사양별 디자인개발특성 비교연구: 보슈(BOSCH), 블랙앤데커(BLACK&DECKER), 계양전기 사례를 중심으로”, 「디자인학연구」, 2004, 55, pp.383-392.
- 코트라, “중기 수출유망종목 시장동향 및 진출방안”, 「Global Market Report」, No.13-010, 2013.
- 한국경제신문, “힐티, 한국 공구시장 본격 공략”, 2012. 02.12.
- 홍성현, “한국 수출중소기업 롤모델로서 독일 미텔슈탄트의 성공요인 분석”, 「통상정보연구」, 2013, 제15권 제4호, pp.341-366.
- Aaby, N. E. and S. Slater, “Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88”, 「International Marketing Review」, 1989, Vol.6 Issue4, pp.7-26.
- Amit, R. and P. J. Shoemaker, “Strategic assets and organizational rent”, 「Strategic Management Journal」, 1993, Vol.14, pp.33-46.
- Barney, J. B., “Firm resources and sustained competitive advantage”, 「Journal of Management」, 1991, Vol.17, pp.99-120.
- Bernstein, R., “American Industrial Renaissance Revisited”, www.rbadvisors.com, 2014. 02.19.
- Caggiano, Vince, Gerhard Rauch, Klaus-Dieter Beck, and Jinsheng Chen, “Development of a new roof bolt technology to improve - gate-road performance”, 「Coal Age」, Oct. 2005,

- Vol.110, Issue 10, pp. 38-39.
- Cavusgil, T. and S. Zou, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", 『Journal of Marketing』, 1994, Vol.58 Issue1, pp.1-21.
- Deneen, M. and A. Gross, "The Global Market for Power Tools", 『Business Economics』, July 2006, pp.66-73.
- Deneen, M., "World Mining Machinery", 『Business Economics』, 2009, Vol.44 No.3, pp.169-176.
- Dertouzos, J., R. Lester, and R. Solow, 『Made in America: Regaining the Productive Edge』, MIT Press: Cambridge, 1989.
- Gebauer, H., T. Fischer, and E. Fleisch, "Management policies of Swiss product-manufacturing companies: critical factors in international competition(Part 1)", 『BUSINESS STRATEGY SERIES』, Vol.10, No.3, 2009, pp.111-120.
- Grant, R. M., "The resource-based theory of strategy formulation", 『California Management Review』, 1991, Vol.33, Spring, pp.114-135.
- Gulf Construction, "Champion 3C spells success for Hilti", Vol. XXVI, Issue 7, 2006.
- Hilti, 『2013 Company Report』 (<http://www.hilti.com>, 03. September, 2014.)
- Hitt, M. A., M. T. Dacin, E. Levitas, Jean-Luc Arregle, and A. Borza, "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", 『Academy of Management Journal』, 2000, Vol.43 No.3, pp.449-467.
- Honnette, Katie, "POWERFUL DRILL AT WORK", 『FARM INDUSTRY NEWS』, 5/2014, p.32.
- Meehan, S. and P. Paschera, "Lessons from Hilti: How Customer and Employee Contact Improves Strategy Implementation", 『Business Strategy Review』, 2002, Vol.13, Issue2, pp.31-39.
- Newbert, S. L., "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm", 『Strategic Management Journal』, 2008, Vol.29 No.1, pp.745-768.
- Porter, M., 『The Competitive Advantage of Nations』, London: Macmillan, 1990.
- Simon, Hermann(이미옥 번역), 『히든 챔피언』, 흐름출판, 2008
- Slavens, R., "Hilti's grassroots effort drives preference", 『B to B』, 2006, Vol.91, No.15.
- Statistisches Amt Liechtenstein, 『Statistisches Jahrbuch 2014』, 2014.
- The Freedonia Group, 『World Power Tools to 2016』, 2013. 02

-
- Trenaman, C. and R. Gienau, “The use of Hilti OneStep Bolts at Broadmeadow Mine”, 「Coal International」, September/October 2008, pp.6-13
- Ward, J. L., “The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses”, 「Family Business Review」, 1988, Vol.1 No.2, pp.105-117.
- Wernerfelt, B., “A resource-based view of the firm”, 「Strategic Management Journal」, 1984, Vol. 5 No.2, pp.171-180.
- Woodruff, R. B., “Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage,” 「Journal of the Academy of Marketing Science」, 1997, Vol.25 No.2, pp.139-153.
- www.greatworkplacetowork.net/best-companies 2014.10.03
- <http://smfasteners.co.kr/bbs/board>
- www.sptoday.com

ABSTRACT

A Study on the Global Market Success through the Customer Value-based Corporate Strategy : The Case of Hilti

Hong, Song Hon*

The objective of the present case study is to analysis how effectively Hilti, which is a former family firm owned and managed by a family in Liechtenstein as a tiny european country, a land sandwiched between Switzerland and Austria, has made a global market success. Liechtenstein has 160km² land and about 36,000 residents. Despite its small size of country, however, Hilti Corporation doesn't view its location as a liability in its business strategy. Hilti is a global leading provider of professional power tools in building, mining, civil engineering etc. Also, Hilti is a firm with a clear vision to become the leading industry partner for construction professionals and building installations through customer focus, high quality equipment, and tools and systems specially designed for specific jobs. This study considered Hilti as a good case, which verifies that born-conditions, endogenous factors according to Michael Porters diamond model does not decisive role more for international competitiveness of firms.

Lessons from Hilti are that in order to obtain and sustain the global competitiveness of small and medium-sized firms in Korean manufacturing sector under high production cost, they have to do actively innovative. Also they can give to customers newer and higher customer-values than competitors in abroad give. The case summarizes that the strategy of Hilti for the global market success is comprised of several factors: Technological and organizational innovation, and a clear customer-value oriented business strategy and its implementation. Innovation and its integration into marketing for the customers value creation is central to Hilti's Success. The present case study is expected to provide insights and implication for many firms in Korea that are seeking to secure global presence and market success.

Key Words : Liechtenstein, Hilti, Power Tools, Global Competitiveness, Customer Value-based Strategy

* Research Professor, Department of Business Administration, Kyungpook National University