

주성엔지니어링

-성공요인과 과제

2011. 4. 15

경북대학교 이장우 교수

<Main Theme>

1. 핵심 성공요인 찾기

- ▶ 성공의 특징은 무엇인가?
- ▶ 어떻게 성공했나?

3. 향후 과제

- ▶ 균형경영도 약점이 있음
- ▶ 균형경영의 전제조건 분석
- ▶ **Icarus** 패러독스

2. 계속 살려나가야 할 강점

- ▶ 경쟁우위는 무엇인가?
- ▶ 그것의 원천은 어디에서 나오나?

1. 핵심 성공요인

- 주성 성공 특징

주요 성공특징

- **1995년** 설립, **1999년** 코스닥 등록
- 국내 반도체/**LCD** 장비업계의 대표
- **SDCVD** 세계시장 **34%** 점유
- 수출을 통한 매출 다변화 성공 (전세계 **28개** 고객사, 수출 **70%**)
- **1000여** 건의 지재산 보유, 세계 으뜸 기술상



창조적 위기돌파
에 기반한 1세대
벤처신화 창조

- 무엇으로 성공했나?

- Good to Great -

리더십 비전 전략 혁신 전술



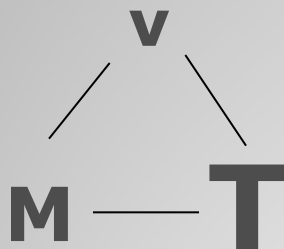
- 창업자 → 반도체 장비 엔지니어링 경험 + '세계 1등 기업과 경쟁' 이념
- 태극기 경영 ('세계 1등' 전략의 실천의지)
- "5% 개선이 30%의 창조혁신 보다 더 어렵다"
- 반기에 1번씩 부서별 회의 → '자신의 조직 만들기'
- 공정수의 획기적 감소, 철저한 효율화와 시스템화 추구
- "진정한 경쟁력은 기술보다는 인프라와 문화에서...."

- 벤처창업의 유형

- Vision - driven
- Market - driven
- Technology - driven

주성엔지니어링

창업초기



(시장친화적 기술기반형)

현재

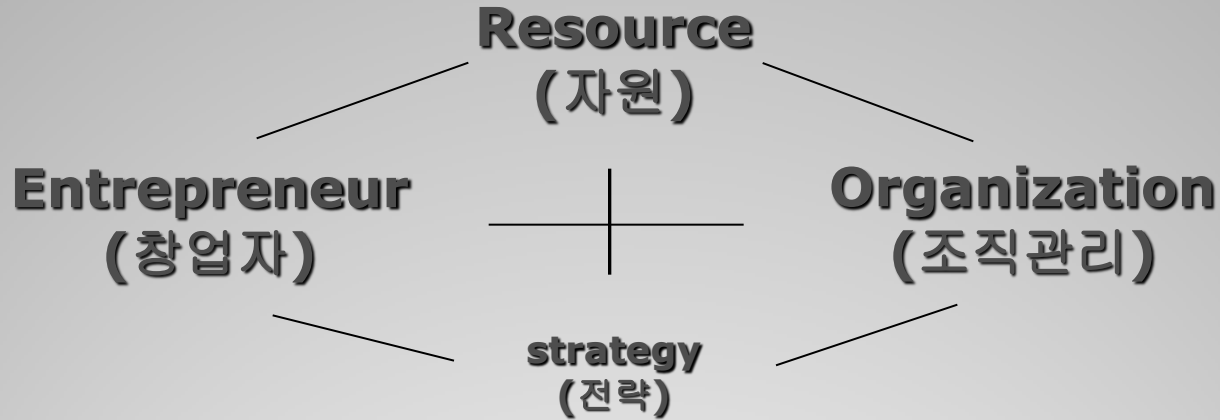


창조적
위기돌파력

창조적 위기돌파력에
기반한 균형경영

- 창업초기: 반도체장비 설치 및 업그레이드 기술 보유
- 창업자의 반도체 장비 시장에서의 경험과 네트워크
- “세계 1등” (V)
- 반도체, **LCD** 디스플레이, 태양광전지 양산장비 시장에서의 안정적 위치 (M)
- 세계 최고 수준의 **CVD** 기술, **1000**여 건의 지재산 (T)

- 벤처 성공의 요인



주성엔지니어링

- 창업자의 '1등 주의' 이념과 리더십 (E)
- 창조적 위기돌파력 (영업, 기술 등에서
위기적 상황의 창조적 돌파능력 보유) (R)
- 반도체, **LCD**, 태양광박막장치 장비
분야의 축적 기술 (R)
- 집단 창조능력, 품질관리능력, 단결력 (O)



- 유망시장의 조기진입 (S)

2. 살려나아야 할 강점

- 주성엔지니어링의 경쟁력 원천

창조적 위기돌파력

반도체 **CVD** 장비
시장의 조기발견 및
시장개척능력

원점에서 시작하는
창조적 문제해결능력

(국내시장에서의
경영위기) →

LCD 장비시장 및
태양광 장비시장
조기진입

높은 영업이익
건전한 재무구조

대만, 유럽, 미국 등
다양한 고객 네트워크

국내외 높은 시장
점유율 및 기술선도
이미지

1,000여 개의
지재권 및 혁신제품
개발 및 생산능력

- 주성의 핵심성공요인 (계속 살려나가는 할)

창조적 위기돌파력 (창조경영)

(“원점에서 다시 출발해 총체적 변화를 추진함으로써 위기를 기회로 만드는 창조적 문제해결 능력”)

- 주성 창조경영(균형경영)의 강점
 - 획기적 혁신의 추구
 - 위기의 기회화
 - 높은 조직응집력
 - 전략적 방향의 일관성

3. 향후 과제

- 균형경영도 약점이 있음

- 어떤 균형도 안주하면 '전제조건'이 없어지는 순간 무너짐

전제조건: { 외적환경 → 시장으로부터의 기회지속
 내부동력 → '위기돌파력'

(예) 자전거 타기

균형의 전제조건 = 도로(지속적 성장기회) X 가속페달(창조적 위기돌파력)

- 주성 균형경영의 전제조건 분석

(1) 외적환경(시장기회)

① 태양광전지 시장의 수요증대로 인해 지속적 기회창출 예상

② 주요 경쟁우위 결정요인(**Five Force**)

○ 수요자: 대규모 기업으로 비교적 소수 → 불리한 교섭 능력

○ 경쟁자: 국내 유일, 그러나 **AMD, AKT** 등 다국적 기업과의 경쟁

X 공급자: 위협요인 적음

X 신규진입자: 진입장벽이 높아 위협요인 적은 편

○ 대체재: 기술수명주기가 비교적 짧고 기술적 불확실성 높은 편

- 중장기적으로 수요자, 경쟁자, 대체재에 의해 경쟁력이 결정되며, 위협적 요인이 많은 편임
- 세계적으로 시장규모가 크고 성장률이 높으나 소수의 대기업이 시장을 지배하는 구조임
- 세계 **1**위를 지향하지 않으면 생존이 어려운 구조임

(2) 내부동력 ('창조적 위기돌파력'에는 이상이 없는가?)

- 중단기적으로 지속될 것으로 예상
 - 창업자의 강력한 실천적 리더십
 - 집단창조력을 강조하는 조직문화
- 그러나, 향후 불확실 요인 내재함
 - 규모확대, 글로벌화에 따른 관료주의 및 글로벌 시스템의 필요성
 - '따라가는 기술개발'에서 '세계시장을 리딩하는 기술창조'의 단계진입 → 내부혁신 의존의 한계

다음단계의 경영 준비

- 외부창조성 끌어들이기
- 글로벌 컴퍼니로서의 시스템
- 세계시장 지배 전략

- Icarus 패러독스 (“성공은 실패의 아버지”)

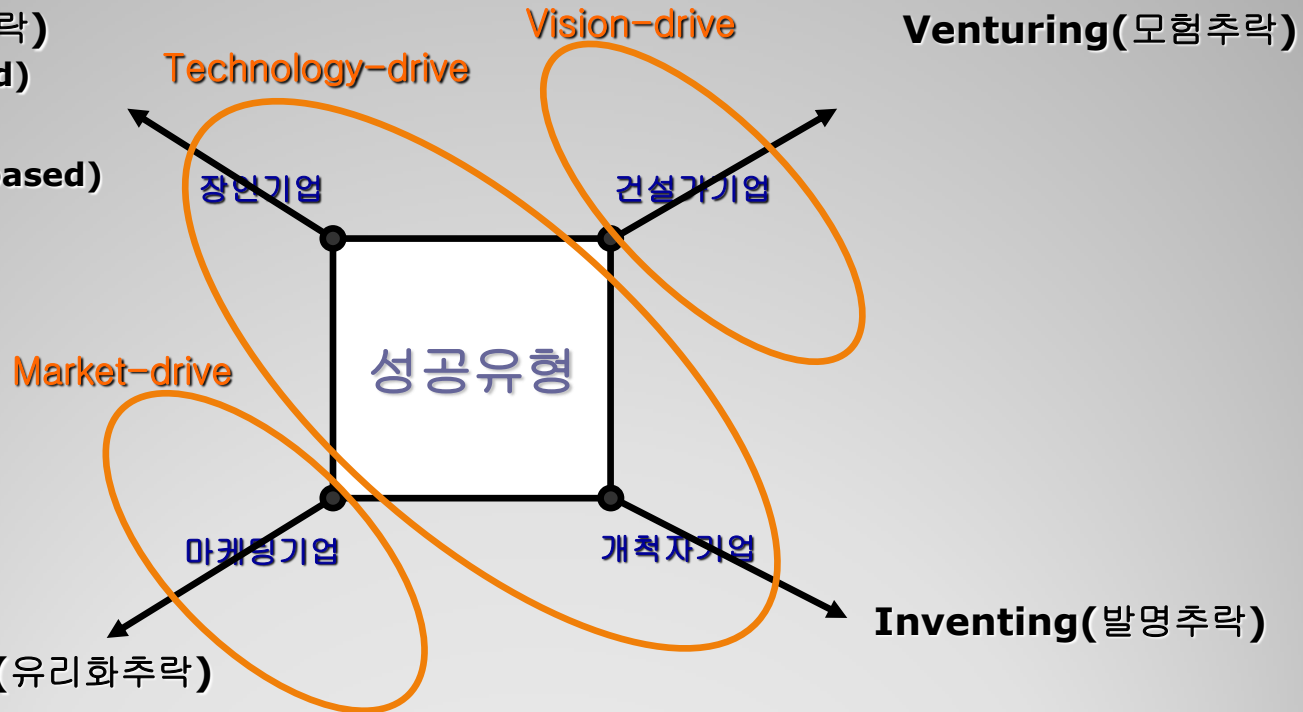
- 4가지 성공유형과 그에 따른 4가지 실패유형

Focusing(집중추락)

+ (Passion based)

→ 주성

— (Rationality based)



- 주성엔지니어링

→ 높은 품질, 높은 기술적 완성도, 빈틈없는 운영체제를 강조하는 장인기업 유형

→ ‘집중화(Focusing)’의 위험 내재함 (열정에 기반한 창조적 위기돌파 경험이 잠재위험 감소시킴)

- 주성의 성공함정 (집중화[Focusing] 위험)

- ① 성공적 틈새시장 개척 및 기술축적 과정은 편협된 집종을 가져옴

- ② 외부정보 획득의 한계

- (기존 틈새시장과 기술역량과 관련이 적거나 알지 못하는 정보를 무시하는 경향)

- ③ 의사결정의 문제점 (낮은 목표 설정, 불확실성 기피 경향)

- 지금까지 집중화 위험은 위기상황의 대두와 창조적 극복과정을 통해 상대적으로 축소되어 옴
 - 그러나 이러한 극복이 세계시장 지배전략의 단계에서 충분조건으로 작용할지 의문임