

# 메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

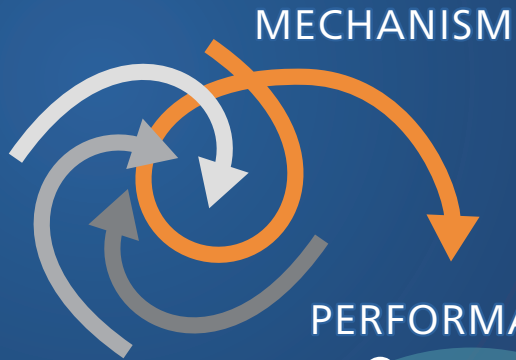


SUBJECT



ENVIRONMENT

RESOURCE



PERFORMANCE



# 메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

혁신기반 신제품개발을 통한 글로벌 시장 개척 사례  
- (주)파세코의 '심지식(式) 석유난로' 사례 -

1 정병현  
고영희

SER-M 경영 전략 모델로 본 자살예방캠페인의 메커니즘:  
2013-2017 자살예방 NGO 라이프 사례

35 김영숙  
박정열

제3호

# 메커니즘 연구

Journal of Mechanism Management

2022.11

메커니즘 경영학회  
Mechanism Society



# Contents

메커니즘 학회지

## I. 혁신기반 신제품개발을 통한

글로벌 시장 개척 사례

- (주)파세코의 ‘심지식(式) 석유난로’ 사례 - ..... 1

정병현 · 고영희

## II. SER-M 경영 전략 모델로 본 자살예방캠페인의

메커니즘: 2013-2017 자살예방 NGO 라이프 사례 ··· 35

김영숙 · 박정열





# I

## 혁신기반 신제품개발을 통한 글로벌 시장 개척 사례 - (주)파세코의 '심지식(式) 석유난로' 사례 -

정병현 · 고영희





# 혁신기반 신제품개발을 통한 글로벌 시장 개척 사례

- (주)파세코의 ‘심지식(式) 석유난로’ 사례 -

정병현\* · 고영희\*\*

## 〈목차〉

### I. 서론

### II. (주)파세코 제품개발전략 사례

1. 1970년대: 창업 및 심지사업
2. 1980년대: 국내최초 유리섬유 심지 개발
3. 1990년대: 해외시장 개척기
4. 2000년대: 유럽시장 개척 및 빌트인 주방가전사업 진출

### III. 결론

국내의 중소·중견기업들은 다양한 대내외적 위기와 불확실한 상황에 직면할 수 있지만, 혁신적인 기술개발 노력을 토대로 한 국내외 틈새시장 공략으로 위기를 기회로 전환할 수 있다. (주)파세코는 국내에서의 사양산업화, 세계시장 후발 주자라는 한계를 극복하고 혁신적인 신제품개발 노력으로 해외 시장을 확대하면서, 세계 심지식 난로시장의 ‘50%’ 이상을 점유하여 세계 1위 강소기업이 되었다. 이런 (주)파세코의 글로벌 시장개척 사례를 통해 신제품 개발 메커니즘 활동을 조명하고 그 효과와 성과를 분석했다.

본 분석을 통해 다음과 같은 네 가지 성공요인을 볼 수 있었다. 첫째, 기존 방식과는 다

논문 접수일: 2022년 11월 10일, 게재확정일: 2022년 11월 20일

\* 정병현(제1저자): 서울과학종합대학원 박사수료, bh0527@empas.com

\*\* 고영희(교신저자): 서울과학종합대학원 교수, yhko@assist.ac.kr

른 차별화된 고유의 제품개발지식이나 문제를 해결하는 개발과정에서 획득된 지식, 현지에서 체득된 맞춤형 핵심기술지식들이 신제품개발 혁신으로 이어지고 지식재산권 확보로 내재화되면서, 이는 곧 경영성으로 나타났다.

둘째, 제품개발 과정상에 발생하는 여러가지 문제들을 해결하기 위해 근원 원인분석, 반복과 테스트, 원인 결과분석, 창의적 개선활동, 실무진의 치밀한 실행력, 팀 경쟁력 등 동적역량 활동이 고도화될수록 높은 경영성으로 나타났다.

셋째, 최고경영자층의 의지와 유기적 의사소통 및 지원체계, 영업 및 마케팅부서와의 협업체계, 사업부와 R&D 간의 협업체계, 고객과 공급자의 참여체계, 글로벌 환경 협업체계의 핵심역량을 보유할수록 우수한 경영성으로 나타났다.

넷째, 원가절감, 공장자동화 등을 위한 JIT 및 ERP 기반의 혁신적인 생산관리시스템 구축, 품질보증 시스템 기반의 품질경영정책 등으로 지속적인 개선 활동을 실행했다.

(주)파세코의 사례는 위기를 기회의 발판 삼아 시장 수요 위축, 후발업체의 한계를 극복하고 성공적인 해외시장 진입을 위한 혁신적 제품개발 프로세스와 전략 메커니즘을 구축한 점에서 국내 중소·중견기업들의 벤치마킹 모델이 될 수 있을 것이다.

주제어: 신제품개발전략(NPD), 동적역량(dynamic capability), 문제 해결(problem-solving), 핵심역량(core capability), 팀 경쟁력(team competition), 협업 메커니즘(collaboration mechanism), 글로벌 시장개척(global market exploitation)

## I. 서론

심지식 석유난로산업은 1970년도 초부터 줄곧 국내 소비를 촉진하기 위해 수입을 확대해 왔지만, 1980년대 아파트 주거문화가 확산되면서 점차 사양화 되고 있었고, 전 세계 석유난로시장의 대부분은 일본산, 유럽산 제품들이 점유하고 있었다. 대부분의 국내 유사동종업체의 경우, 도산을 피할 수 없게 되었거나 이미 업종전환을 시도하는 변화의 시기였다.

사양산업의 길로 접어드는 사업을 유지하거나, 경쟁이 치열한 세계시장에 도전하는 것은 결코 쉽지 않았다. 그러나 (주)파세코는 혁신적인 신제품개발로 후발업체로서의 한계를 뛰어넘어 2004년 65만 달러 수출기록을 달성하고, 세계 석유난로시장의 50% 이상을 점유하므로 세계 1위가 되었다. 또한 (주)파세코는 사양화되는 제품을 수출의 원동력이자 강소기업의 발판이 되는 핵심 상품으로 만들었다. 본 사례는 (주)파세코의 신제품개발전략을 연대기적으로 조명해 봄으로써 신제품개발과정의 혁신적 메커니즘, 핵심역량, 문제해결역량, 주요성공요인(KSF) 등을 분석해 보고자 한다.

## II. (주)파세코 제품개발전략 사례

### 1. 1970년대: 창업 및 심지사업

#### (핵심부품 국산화 성공, 문제해결을 통한 기술력 축적)

국내 1970년대 오일쇼크로 에너지 이슈가 대두되면서, 국내에서는 등유소비 진작, 그리고 난방문제해결을 위해 일본 등 해외에서 등유와 난로를 수입하기 시작했다. 난로에 주된 핵심 부품인 케로신히터용(kerosene heater) 심지는 국내에서 보유하지 않은 기술로 인해 전량 외산 수입에 의존했다. (주)파세코는 1974년 5월, 7여 명의 직원들과 함께 50평 공장에서 신우직물공업사를 설립하고 수입에 의존하던 심지 부품을 국산화하는데 성공했다. 초기에는 원료의 반제품 형태로 수입해 국내 관련 부품들의 특성을 고려해 응용하고 가공하는 형태의 방식이었다. 심지는 불을 밝히는 유리사 부분과 연료를 빨아올리는 흡상(suction) 부분으로

구분된다. 심지식 난로의 문제는 그을음이 발생하고 그로 인해 탄 냄새가 난다는 것이다. 핵심부품은 유리사 부분이 불에 타지 않은 채 훼손되지 않고 오래 지속되고 견디는 성질이어야 한다. 간단히 보이는 부분이지만, 석유 난로 제품의 품질을 결정하는 핵심 요소이다.

국산화에 성공한 이후 국내 판매는 활발히 이루어졌고, 국내 100여 개 넘는 난로생산업체에 심지를 공급하면서 국내시장을 석권했다. 하지만 업체별로 다양한 난로에 적용하면서 연소 불량과 그을음이 기준 이상으로 발생하는 문제들이 나타났다. 이를 해결하는 과정이 만만치 않았다. 심지를 다루는 작업이다 보니 유리섬유가 몸에 붙는 등 작업상황이 그리 녹록하지 않았다. 직원들의 이직도 빈번했고, 납기를 맞추는 데 어려움이 많았다. 하지만 서로 다른 구조의 여러 심지 문제들을 해결해가면서 기술과 노하우는 축적되었다. 그러다 보니 심지만의 문제가 아니라 연료탱크나 노즐 등 연관된 부품들과 파생되는 구조의 특성들에 대한 이해가 깊어지면서 난로 제품 전반에 대한 기술력이 쌓여 갔다.

## 2. 1980년대: 국내최초 유리섬유 심지 개발 (창의적 기술개발 메커니즘으로 차별화된 신제품개발)

1980년 3월 석유난로를 생산해 국내시장에 먼저 보급하기 시작했고, 1983년 6월 석유난로 심지를 미국에 수출하기 시작했다. 1985년에는 가스기구 제품을 개발했고, 가스버너, 선풍기 등 소형가전시장에도 참여하면서, 1987년 국내 최초로 미국에 부탄가스 기반 버너를 수출했다. 당시 연간 600만 대 수출규모로 일본이 시장점유율 1위를 차지하고 있었으나, 국내 최초 유리섬유심지를 개발하면서 매출이 상승했고 일본 추격의 신호탄이 되었다.

틈새시장을 공략하기로 방향을 정하고, '차별화하여 기술 개발하자'라는 구호 하에 개발 TFT를 구성하였다. 개발팀장 이재균 차장(1987년 입사 당시 심지과 대리)은 팀원들과 함께 심지의 고질적인 문제인 연기를 줄이고 냄새를 없애는 해결 방법이 없을까 고민하며 연구에 매진했다. '이그너스'라는 유리섬유를 응용하면서, 불꽃이 잘 연소되고 쉽게 닳지도 않게 되는 기술을 획득하게 되었고, 1988년 2월 국내 최초로 유리섬유 심지 신제품개발에 성공하였다.

유리섬유 심지는 기존의 면 심지와는 달리 연소효율이 높을 뿐 아니라 단가가 저렴하고 기름 소모량이 적고 수명이 길었다. 획기적인 신제품개발로 품질이 향상되어 매출은 급상승

했다. 수출량이 50만 대를 넘어가면서 도약의 발판이 되었다.

### 3. 1990년대: 해외시장 개척기 (미국시장과 중동시장 개척)

1993년 초음파 가습기가 안전 관련 독일 TÜV(Technischer Überwachungs Verein. e.V: 독일기술검사협회)마크 인증을 받았고 1994년 석유난로가 UL(Underwriters Laboratories)마크 인증을 받았다. 1997년 ISO 9001 인증을 받았고 1998년 전자 히터가 GS마크 인증을 받았다. 1998년 품질경쟁력 50대 중소기업에 선정되었다. 1999년 식기세척기를 개발하였고 신기술 개발로 벤처기업 인증을 받았으며 2,000만불 수출탑 수상 이후 코스닥에 등록하였다.

#### 가. 미국시장 개척

##### 1) 가스버너 중심의 수출에서 석유난로로 전환

소형가전으로 미국시장에 가스버너를 수출하는 등 안정화되고 있는 상황에서 1994년 다시 한번 위기가 맞이했다. 주문자상표부착방식(OEM)으로 생산하던 소형가전 주문 거래를 대기업이 중단해 버린 것이다. OEM 의존도가 높은 편이었고, 물량이 전체 매출의 40%나 됐기에 심각했다. 또한, 1990년대 보일러 기반의 한국의 아파트 문화가 급격히 확산되면서 내수가 경색되어 국내 업체들이 줄줄이 도산에 처했고 (주)파세코 제품들도 출하를 못 하고 공장에 쌓여갔다. 이때 유일한 회장은 ‘미국에서 석유난로의 판로를 열겠다’라고 선언했다. 미국의 경우 집의 규모가 크고 보일러 방식이 아니라 부분 난방이 필요하다는 점에 착안한 것이었다.

물론 기존에 선점하던 선발업체들이 있었지만, 시장잠재력이 크다고 보고, 후발업체의 한계를 극복하기만 하면 기회가 있을 것으로 판단했다. 심지어 거래로 신뢰가 관계가 형성되어 있던 미국 바이어 RMC(대표: 레스모)의 협조와 도움으로 미국 진출의 길을 열기 시작했다.

국내시장이 위축된 상황 속에서 돌파구가 필요했고 결국 1994년 1월 미국 바이어 RMC와 석유난로 7만 대의 700만 달러 수출계약이 성사되었다. 그동안 좋은 심지생산에 대한 신뢰가 있고, 거래신용이 좋았다는 이유로 선 주문계약을 한 것이다. 뚝심 있게 심지에 대한

기술을 연마했던 노력들이 결실을 보는 순간이었다.

## 2) 기술개발 메커니즘

하지만 실질적으로 미국수출이 현실화되려면 미국안전규격 UL인증을 필수적으로 획득해야 했다. 대기업조차 실패사례가 많은 인증이었으므로 결코 쉽지 않은 난관이었다. 미국 수주 프로젝트를 총괄했던 김윤국 이사(1992년 6월 입사, 당시 개발부 부장/현 기술연구소 이사)는 ‘당시 생산능력은 50개~100개정도 밖에 안될 정도로 낮고 추가적으로 해결해야 할 기술개발 이슈는 많았다’고 말했다. 모델개발, 인원충원, 제품생산 등의 과업을 위해 회사에서 숙식을 해결하는 경우가 많을 정도로 집중이 필요했다.

### 가) 근본원인분석(Root cause finding Analysis)

UL규격은 UL-647에 관한 것으로 난로제품에 해당하는 모든 규격 및 기준을 통과해야 했다. 예컨대, 석유난로가 넘어졌을 때 10초 안에 불이 꺼져야 하고, 연료통에 일정한 압력을 가했을 때 15초 안에 50g의 기름이 흐르지 않아야 하는 규정사항을 포함했다. 자체적으로 소화테스트를 한 결과, 2~3개 제품에서 불이 꺼지지 않았다. 난로의 전체 부품을 분해해 처음부터 근본원인을 규명하기 시작했다. 그 결과 연소통과 심지가 서로 원활하게 분리되지 않는 것이 원인임을 밝혀냈다. 수많은 시험 끝에 난로를 감싸는 망의 그릴 하나를 돌출시키는 방법을 개발했다. 기존난로에서 구현되는 방식과는 달리, 연소통이 망의 돌출된 부분과 맞닿게 되면서 분리되는 원리였다. 간단한 원리이지만 UL 테스트를 통과시킬 획기적인 아이디어였다. 두 번째 누유시험은 연료통의 연료누출여부를 확인하는 시험이다. 연소통에 0.3kg의 압력을 가했을 때 석유가 새면 불합격이었다. 이 문제를 해결하기 위해서 새로운 용접기술이 필요했다. 협력업체를 찾아가 여러 차례 재용접을 요구했지만 쉽게 해결되지 않았다. 김윤국 이사는 ‘당시 참담한 심정이었고 어떻게 해결할까 고민하며 눈물을 흘렸다’고 했다. 하지만 결국 협력업체와의 긴밀한 협력과 연구 끝에 시제품을 완성해 미국으로 보낼 수 있었다.

## 나) 반복 테스트(R&D Competence)

하지만 결과는 불합격이었다. 예상치 못한 곳에서 문제가 발생했다. 수주가 완료되어 선적날짜도 정해진 상태였으므로 7만 대 60억 원 수출물량이 날아갈 기로에 처해졌다. 문제는 안전소화장치에 있었다. 안전장치를 돌려서 소화몽치가 떨어지는 정도를 시험하는데 6,000회를 해도 문제가 없어야 했다. 즉, 1일 5회 난로를 점화했을 때 10년간 지속해도 문제가 없어야 된다는 것이었다. 당시 해당 시험을 대비한 전문테스트기계가 없어 일일이 수작업을 할 수밖에 없었다. 2,000번이 넘어가면서 손이 아프고 마비가 되었다. 결국, 기어부분에 이상이 있다는 것을 알게 되었다. 소화몽치가 작동되면서 기어가 마모가 생기는 것이었다. 개선된 소화몽치를 적용했을 때 결과가 좋았다. 충격량이 분산되는 구조로 강도를 보강해낸 새로운 구조였다. 실험한 결과 6,000회 이상도 문제가 없었다.

### 3) 최고 경영진의 의지와 열정, 실무진의 치밀한 실행력, 글로벌 환경 협업 체계

UL 정식시험이 끝나지도 않았지만 미리 선적을 하기로 결정했다. 현지 바이어도 현지 거래사인 씨이어스와의 납품계약 날짜를 지켜야 하는 상황이었기 때문이었다. 철야작업으로 하루 1,500대 생산을 하기 시작했고 5월 말까지 7만 대를 생산했다. 결국 1994년 6월 미국 수출선적이 완료되었다. 합격통지서가 오기도 전에 미국으로 출발한 것이었다. 서원준 차장(1992년 9월 입사, 당시 품질보증부 대리/현 품질관리팀 차장)이 미국으로 급파되었고 배가 도착하기 전에 인증을 획득해야하는 상황이었다. UL(미국 시카고 소재)은 까다롭기로 정평이 난 시험인증기관이다. ‘tip over test’라는 재 테스트에서 불합격 시 다시 처음부터 모든 항목을 테스트해야 하는 규정이 있었다. 하지만 결국, 1994년 4월 UL합격이 되었고 1994년 7월에 하역되어 미국 시에즈백화점에 (주)파세코 난로가 판매되기 시작했다.

### 4) 문제해결 메커니즘

#### 가) 원인결과 분석(Cause & effect Analysis)

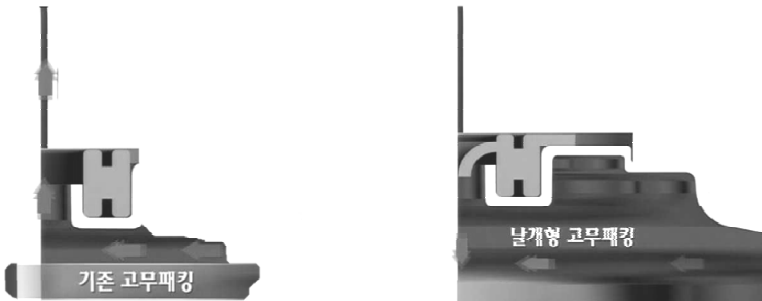
미국시장에 진출했지만 토요토미, 코로나, 센고구 등 일본 석유난로 제품들이 선점한 상황이었다. 하지만 1994년도 1,000만 달러, 1995년 1,500만 달러 수출실적을 꾸준히 달성했다. 그러던 중, 정기회수검사에서 불합격 통지를 받았다. 이 문제가 해결이 안 되면 기존에

판매된 제품, 현재 팔리는 제품의 전량회수 및 규격최소로 수출길이 막힐 뿐 아니라 회사의 존폐가 위태로울 지경이었다. 불량제품을 수거해 다시 실험해보니 넘어져도 불이 꺼지지 않는 것이었다. 부속품의 문제인지 설계상의 문제인지 검증을 반복했다. 결국 심지와 외통사이에 있는 고무패킹이 원인이었음을 밝혀냈다. 기존의 일자형 고무패킹을 날개형으로 개선하면서 이 문제가 완전히 해결되어 위기를 극복하였다[그림 1].

### 나) 창의적 개선활동(Creative Improvement)

1996년 11월 시카고로 날아가 수입회사를 방문해 적극적인 마케팅을 실시했다. 개선된 품질의 우수성을 시연해보였다. 순조롭게 수출이 진행될 무렵, 대형 거래처에서 심한 항의가 들어왔다. 다시 불량품이 생긴 것이었다. 특별한 원인이 없이 불꽃이 사그라지는 현상이 나타난 것이었다. 문제는 연소에 있었다. 연소의 원리는 연료통에서 연료가 공급되면 심지가 연료를 빨아들여 연소가 되는 것으로 지속적으로 공급이 되어야 완전연소가 된다. 하지만 기름부사장치의 노즐에 석유가 정상적으로 공급되지 않는 것이었다. 결국, 원통기둥의 표면장력 때문에 기름공급이 중단되었음을 밝혀냈다. 기존 노즐은 구멍이 원형이고 작지만 사각형으로 넓힌 개선된 새로운 노즐을 개발해냈다[그림 2]. 그러자 연료공급이 획기적으로 개선되었다.

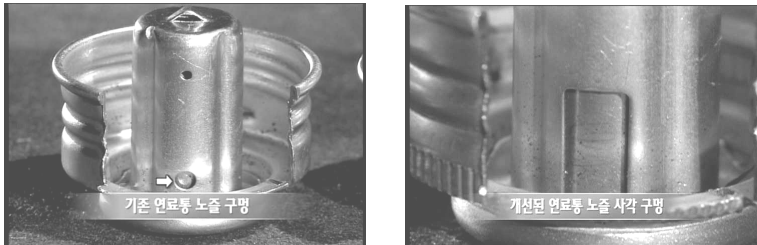
[그림 1] 고무패킹 개선 구조



출처: 신화창조팀(2006), 신화 창조: 글로벌 시장을 개척 한 한국의 작은 영웅들



[그림 2] 연료통 노즐 개선 구조

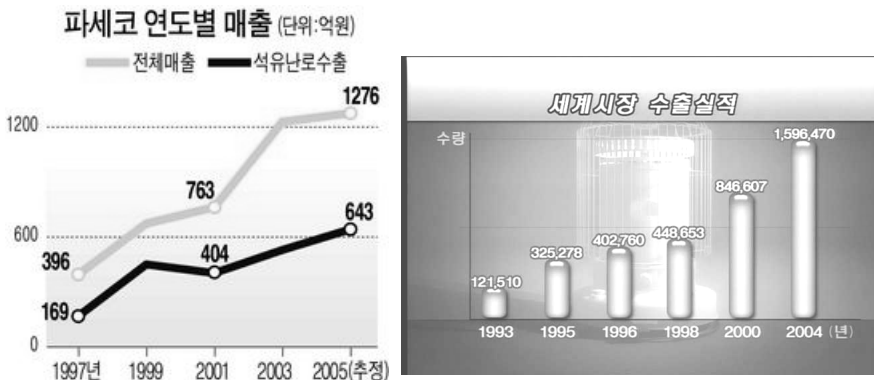


출처: 신화창조팀(2006), 신화 창조: 글로벌 시장을 개척 한 한국의 작은 영웅들

### 5) 미국시장점유율 1위 달성

점차 미국소비자들 사이에 가격과 품질에서 우수한 (주)파세코 제품이 인지되기 시작하였고 까다로운 미국소비자가 움직이기 시작했다. 현지 세일즈매니저 매트는 ‘이곳에서 상당히 유명한 제품이며 상당기간 지속될 전망이다’라고 언급했다. 1999년 10월 수출주력 업체로서의 이미지 제고와 해외 마케팅을 위해 1986년부터 사용해온 (주)우신전자에서 외국인들이 알기 쉽도록 (주)파세코로 사명을 변경했다. 주력 수출품목인 케로신히터의 경우 미국 및 유럽 지역으로 연간 97만 대를 수출했다. 1999년 매출액 54.8%, 경상이익 268.9%를 기록했다. 2000년에는 200% 이상 성장하더니 2004년 11월 더군다나 세계 난로 시장의 최강자였던 일본의 도요토미마저 제치고 석유난로 미국판매 1위, 점유율 50%를 달성했다(그림 3).

[그림 3] 연도별 매출 및 수출실적



출처: (주)파세코 IR자료

## 나. 중동시장개척(현지 맞춤형 신제품개발)

### 1) 개척정신: 열사의 땅에 난로 수출(Exploitation to new market)

기술과 품질 그리고 합리적인 가격으로 형성된 신뢰를 토대로 중동사막으로 눈을 돌려 수출길을 모색했다. 열사의 땅 요르단은 낮에는 30도를 기록하고, 밤에는 3~4도로 떨어지는 곳이다. 일교차를 극복하기 위해 낮에는 선풍기, 밤에는 난로가 필요한 상황이었다. 당시 난로시장 규모는 6,000만 달러(한화 600억 원)였다. 당시 중동프로젝트팀은 안부호 부사장(1993년 입사, 당시 무역부 상무/현 부사장), 윤종득 대리(1993년 입사, 당시 개발부 사원/현 기술연구소 대리)였다. 중동지역에서는 필수적인 생활용품이었고, 중동 난로시장은 닛세이(Nisci), 내셔널일렉트로닉(National electronic), 후지카(Fujika) 제품을 보유한 일본이 석권하고 있었다.

### 2) 현지 맞춤형 신제품개발(Localization of NPD)

요르단 국토의 70%가 사막으로 이루어져있고 유목민이 많다는 것을 포착했다. 정착하지 않고 떠돌아다니는 그들의 니즈를 겨냥해 취사기능이 가능한 난로 '팻(pct)' 출시하였다. 출시할 당시에는 처음 보는 난로에 대해 낯설어 했다. 하지만 밤에 급속도로 하강하는 온도와 양떼들의 먹이를 찾아 한 달 이상 한 곳에 머물지 않는 유목생활로 보니, 난방시설은 부재했고 이로 인해 난로는 필수적인 상품이었다. 홍보를 위해 직접 찾아가 용도와 사용법을 설명했다. 사막에 전기가 들어가지 않는 오지에서 밤에는 난방, 낮에는 요리가 가능한 듀얼 기능 형태의 제품이었다. 새로운 시장을 개척하는 일은 오랜 노력과 인내를 요구했다. 1:1 가가호호 방문해서 홍보하고 마케팅을 했다. 냄새, 그을음이 없어 사용이 간편하다는 점을 집중 홍보했고 넘어졌을 때 위험이 없음을 직접시연하면서 홍보했다.

### 3) 현지 맞춤형 마케팅과의 협업(Marketing Collaboration)

1993년 4월 수출로 연결되기 위해 관련 바이어들을 공략하기 시작했다. 중동상인들 찾아갔지만 이미 일본 업체들이 선점한 상황이었다. 안부호 부사장은 '한국의 인지도도 없고 난로도 모르고 납품실적도 없고 신뢰도 없었지만 점차 신용을 얻게 되었다'고 언급했다. 안부호 부사장은 대형바이어와의 접촉을 위해 집으로 찾아갔다. 난로를 직접 들고가 다양한 기능

을 설명하고 직접작동을 시연해보이며 냄새와 그림이 없고 자동소화작동이 된다는 것을 강조했다. 결국 소량납품을 할 수 있었다. ‘아가바’(난로대리점운영)는 ‘90년대 초반 처음 케로나 난로를 접했고 당시 일본의 난로가 유명한 상태였으므로 한국난로를 구매하는 것에 대한 우려가 있었기에 우선 적은 양부터 시작하기로 했다’고 언급했다.

#### 4) 시장 니즈와의 적합성(Fit with market needs)

결국 1993년 6월 열사의 땅 중동으로 첫 수출이 되었고 난로대리점에 납품되었다. OEM 형태가 아닌 고유상표를 붙여서 진출하는 쾌거를 거두었다. 윤종득 대리는 ‘미국도 진출했지만 중동은 직접 사막과 농촌을 가가호호 방문으로 개척해 만들어진 결과로 수출하게 되어 기뻐다’라고 언급했다. 가격이 2/3수준, 냄새가 거의 없고 안전장치를 갖추어 품질이 우수해 인기가 좋았다. ‘쉬르’는 한국난로 케로나는 안전장치가 우수하다고 언급했고 ‘아르웰’은 연기도 안나고 냄새가 거의 없어 좋다고 언급했다.

#### 5) 현지화 중심 시스템(Localization-centric system)

점차 명성을 얻게 되면서 요르단뿐 아니라 중동시장전체에 납품하는 대형바이어로부터 연락이 왔다. 결국 94년 5월 요르단 자비테스사와 연간 10만대 납품계약이 이루어졌다. 약 200만 달러의 계약으로 중동시장점유의 기회가 온 것이었다. 하지만 난로선진국 중동 및 일본업체와의 치열한 각축전 벌여야 하는 상황이었다. 요르단 곳곳에 A/S 센터를 설치하고 본사인원을 배치했다. 불량이 가장 많은 부분을 살펴보니 저급오일을 사용했기 때문에 심지에 손상이 많았다. 이런 현지 상황을 고려해, 일정기간 심지를 교체해 주는 서비스를 실시했고 불량을 제거하는 방법을 교육시켰다. 저급 오일로 타르가 끼게 되는 문제도 생겼다. 기름을 뺀 상태에서 공연소를 시키면 타르자체가 완전연소가 되고 끼었던 타르로 작동이 안되던 이슈도 해결되었다.

#### 6) 고객참여 및 쌍방향 커뮤니케이션(Customer Involvement)

1998년 10월 한국 본사에 중동 대형바이어가 방문했다. 그동안 경험했던 제품의 문제점들을 정리해 온 것이었다. 심지가 기름을 원활하게 빨아들일 수 있는 방안, 연소문제, 냄새,

심지조절레버문제 등이 그것이었다. 고객으로부터 받은 제안 리스트들을 토대로 세부체크리스트를 작성해, 개선방안을 만들기 위한 노력을 하기 시작했다. 매주 화요일 품질개선회의를 개최해 7시부터 시간제한 없이 개선안을 연구했다. 안부호 부회장에 의하면 이를 통해 품질 개선기회가 되었고 고객과의 신뢰강화의 계기가 되었다고 했다.

### 7) 역동적인 품질개선 메커니즘(Dynamic Capability of QC): R&D 협업(R&D Collaboration)

그러다가 난로를 감싸는 망이 분리되는 문제가 발생했다. 이는 A/S의 추가적인 요인이 될 수 있고, 생산팀에서는 조립공정작업상 어려움이 야기시키는 것이었다. 망과 본체를 고정하는 8개의 핀 가운데 일부 1~2개가 흔들리면 몸체까지 흔들려 분리의 원인이 되는 것이었다. 생산공정은 통과되었는데, 품질팀에서 불량률이 발생해 팀 간에 다소 갈등이 있기도 했다. 꼬박 1달 연구 끝에 고정핀에 문제가 있음을 발견했다. 이 문제를 해결하기 위해 장석태 차장(1984년 입사, 당시 생산부 계장/현 제조팀 차장)은 연구소와 공동으로 문제해결을 위한 협업을 시도했다. 방사형난로를 역순으로 분해하여 망과 본체를 고정하는 문제를 되짚어 보았다. 설계를 변경해 조립시험을 반복했다. 일자형 꺾쇠를 고안해 끼워보았는데 문제해결의 실마리가 보였지만 외관상 보기 좋지 않았다. 2달 동안의 시도 끝에 기역자형 꺾쇠를 개발해 냈다(그림 4). 쉽게 고정이 될 뿐 아니라 잘 분리되지 않는 획기적인 구조를 갖췄다. 이로써 불량을 해결하고 비용절감효과를 거두었다. 장석태 차장은 8개의 핀이 모두 필요 없게 되고 일일이 구멍을 맞추는 작업 또한 필요 없게 되었다고 말했다. 4명 작업자에서 1명으로도 가능하게 되었으므로 연간 4,500만원 인건비 절감효과를 거두게 되었다.

[그림 4] 망과 본체 체결 기역자꺾쇠 구조

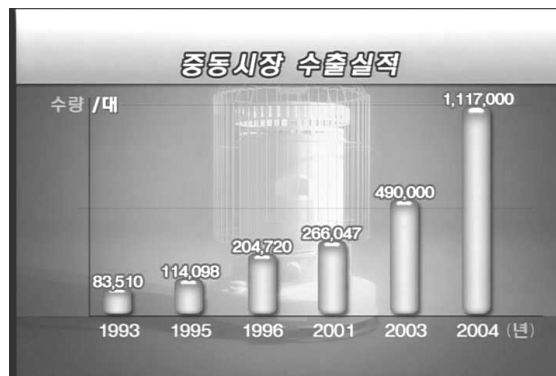


출처: (주)파세코 기술연구소

## 8) 외부환경변화 활용(Utilization of Environment Effect), 협력업체참여(Supplier Involvement)

요르단에서의 주문이 쇠도하고 각 가정과 사무실 그리고 시골초등학교에서 대형주문이 잇따르면서 일본난로를 앞지르기 시작했다. ‘비타르(지비베스사 대표)’에 의하면 일본제품의 품질은 좋지만, 가격이 비싼 반면, 케로나는 적절한 가격과 좋은 품질 때문에 사람들이 더 선호한다고 했다. 그러던 와중 2003년 3월 미국이 이라크를 침공하면서 시장을 넓힐 수 있는 호재가 발생하였다. 유전이 파괴되고 가옥이 훼손되면서 피난민들은 추위에 떨어야 했다. 2004년 이라크무기 무역회사로 서둘러 찾아가 비밀리에 협상을 진행했다. 가격경쟁력과 품질을 앞세워 우수성을 설득하고 직접 바이어 앞에서 시연과 테스트를 해 보였다. ‘나살라멜’은 일본제품은 너무 비싸고 중국제품에 비해서는 품질이 우수해 케로나를 선택했다고 했다. 이미 시장엔 외관과 상표명이 똑 같은 중국산 복제품이 넘쳐 났지만 오히려 대리점에서 진품여부를 확인시켜 주며 진품의 우수성을 입증하기도 했다. 진품과 복제품을 모두 같이 파는 대리점에서도 철저히 구분해서 판매하였다. 개척초기엔 수입상들을 찾아 다녔지만 2005년 10월 요르단 암만 호텔에선 수입상들이 안부사장과의 선계약을 위해 차례를 기다리는 상황이 되었다. 25년간 개척해 얻어낸 고객과의 신뢰와 제품의 우수성을 기반으로 꾸준한 성장을 거두어 1993년 83,000대에서 2004년 120,000대를 넘는 성과를 이루어냈다[그림 5].

[그림 5] 중동시장 수출실적



출처: (주)파세코 IR자료

## 4. 2000년대: 유럽시장 개척 및 빌트인 주방가전사업 진출

(주)파세코는 2001년 삼성전자 식기세척기(메르헨)제품을 OEM 생산하였고 2002년 삼성전자 김치냉장고(다맛, 115리터, 130리터) 제품을 OEM 생산하였다. 2003년 제빙기(Ice Machine)와 다운드래프트쿡탑(Downdraft Cooktop·가스레인지) 제품에 대해서는 제너럴일렉트릭(GE)사와 OEM 공급계약을 체결하였고 온수세정기 자임(Xime)을 생산하였다. 2006년 상반기 세계일류상품에 심지식 석유난로가 지정되는 쾌거를 거두었다.

### 가. 원천기술보유(Core Technology): 유럽시장개척(NF 마크획득)

유럽시장으로 진출하기 위해서는 NF마크를 획득해야 하는데 NF마크를 획득하기 위해서는 공기중 산소가 부족해지고 난로가 과열되는 것을 막는 장치와 일산화탄소를 적게 배출하는 버너를 사용해야 가능했다. 당시 이 문제를 가장 경제적으로 해결할 특허기술은 벨기에 기술자가 보유하고 있었는데 일본업체들도 로열티를 내고 동 기술을 사용했으나 (주)파세코는 형상기억합금을 이용, 소화장치를 개발했기 때문에 로열티를 지불할 필요없이 대당 9달러의 원가를 절감할 수 있는 기술로 2002년 4월 NF마크를 획득, 유럽시장으로 진출했다.

### 나. 빌트인(블박이) 주방가전사업으로의 다각화(Business Diversification)

탄탄한 기술력과 풍부한 현지 경험으로 석유스토브 수출이 성장하고, 삼성, 한샘 등에 가전제품을 OEM 공급해왔다. 수출로 안정적인 수익을 확보하고 있지만, 스토브 시장이 포화 상태에 이르렀고, 계절상품이라는 한계가 있다는 이유로 빌트인 식기세척기, 김치냉장고 등 종합 주방가전기기 사업으로 다각화를 시도했다. (주)파세코는 독자브랜드(주)파세코)로 빌트인 가전 영업을 시작했다. 2000년에 진출한 빌트인 주방 가전도 매출의 50%에 이르렀다. 식기세척기·김치냉장고·비데 등으로도 사업을 넓혔다. 유 회장은 ‘어려울 때마다 역경을 딛고 도전해 왔다’며 ‘종합가전 기업으로서 품질에서 최고라는 평가가 나와야 한다’고 강조했다. 빌트인 가전 부문에서는 내수 시장 확대를 위해 제품개발과 함께 영업망 확충을 위해 노력했다.

2003년 8월 자임이란 브랜드로 비데와 공기청정기를 선보였다. 자임 비데는 세균·병원균

번식을 방지하는 기능을 탑재한 제품으로 위생성과 청결성에 우선 순위를 두었다. 먼저 노즐 부위에 항균력이 강한 최첨단 소재 나노실버를 적용해 세균·병원균 번식을 억제했다. EMI 검정을 통해 인체에 유해한 전자파 방지기능을 입증 받았으며 온풍건조장치에 난연성 신소재를 적용해 안전성을 확보했다. 한편 (주)파세코 공기청정기 자임은 9단계 입체청정시스템을 채택한 것이 특징이다. 항균 프리필터, 3M탈취필터, 플라즈마(전기, 집진)자외선 램프, 광촉매필터, 아로마(향기능), 음이온 발생, 나노실버 항균 그릴 등 9단계로 유해공기를 정화한다. 김치냉장고는 ‘춘하추동’ 이란 독자 상표로 생산했다. 특히 새 아파트 주방에 들어가는 빌트인 가전품 분야에서 선두를 달렸다. 이어, 115리터, 130리터 등 2모델의 프리스탠딩 김치냉장고를 개발했고 빌트인 형태의 85리터급 김치냉장고도 건설사를 상대로 영업을 전개했다.

2003년 10월 식기세척기 및 김치냉장고에 가스쿡탑을 일체화한 퓨전형 빌트인가전을 자체 개발, 시판했다. 빌트인 타입의 김치냉장고(모델명 PKR-085FC)는 익힘과 저장을 따로 할 수 있는 서랍식 제품으로 공간활용이 뛰어났다. 또한 최적의 온도를 장기간 유지시켜주는 직접 냉각방식을 채택했고, 오토크로징 도어방식을 적용해 간편하게 문을 열고 닫을 수 있다. 식기세척기(모델명 PDW-603FC)는 국내 최초로 상·하단 분리세척 기능을 적용해 수도 및 전기요금을 절약할 수 있으며 강력세척, 표준세척, 예약기능이 월터치 버튼 조작방식으로 설계됐다.

2003년 4월 25일 미국 GE(General Electric)사와 다운드래프트쿡탑, 제빙기 두 제품을 향후 3년간 공급하는 OEM 계약을 체결하였다. 2003년 8월 제빙기와 다운드래프트쿡탑 등 1천만 달러 규모의 가전(세탁기·건조기·냉장고 등)을 GE로 공급하고 전량 미국으로 수출했다. GE관계자는 ‘한국 중소기업들의 기술 수준이 세계 수준에 도달한데다 가격경쟁력도 갖추고 있어 이같은 결정을 내렸다’고 언급했다.

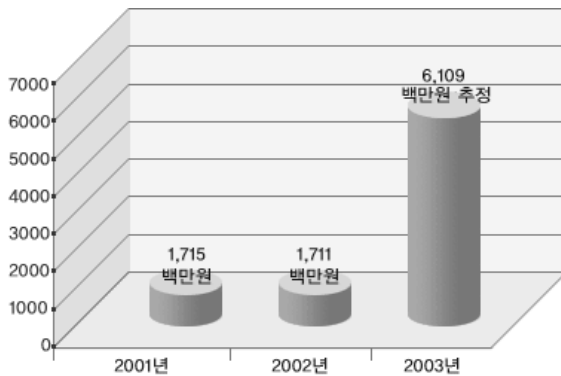
2003년 미국의 대표적인 가전회사 메이텍과 ‘MAGIC CHEF(매직셰프)’에 대한 상표권 라이선스 계약을 체결했다. 이 계약에 따라 (주)파세코는 자사생산제품을 매직셰프 브랜드로 판매하게 되었고 메이텍 수입 완제품을 제외하고는 국내에서 매직셰프 브랜드에 대한 독점적인 권리를 갖게 됐다. ‘MAGIC CHEF(매직셰프)’는 80년대 후반 동양매직이 국내에 처음 소개했으며 가스오븐레인지의 고급브랜드로 인식되어왔다. 유병진 (주)파세코 회장은 “2002년 국내 조사기관에 의뢰해 조사한 결과, ‘매직셰프’의 인지도가 77%에 이르렀다”며 ‘강력

한 브랜드 파워를 앞세워 기존의 OEM위주 영업방식에서 탈피해 적극적인 소비자 마케팅을 펼칠 것'이라고 언급했다. (주)파세코는 매직쉐프 및 파세코 브랜드로 건설사 수주 및 신규 영업점 확보를 꾀하기 시작했다. 2005년 컨베이어시스템을 통해 직원 110명이 하루 생산한 식기세척기는 총 340여 대였다. 이는 전년대비 생산량이 5~10% 정도 늘어난 수준이었다.

#### 다. 연구개발과 지식재산권

(주)파세코는 매년 매출의 5~6%를 연구·개발에 투자했다(<표 1> 참조). 국내외 특허 40여 건을 비롯, 300여 건의 지적재산권을 보유하고 있다(<표 2>, <표 3> 참조). 유 회장은 '남들은 쳐다보지 않는 곳에서 길을 찾았다'고 말했다. 그 성과로 지난 97년 케로신히터, 선풍기, 식기건조기 부문에서 ISO9001 인증을 획득했으며, UL(미국), TUV(독일), NF(프랑스) 등 해외 품질 보증마크까지 획득했다. (주)파세코에서 생산하는 제품은 주력 상품인 케로신히터를 비롯, 식기세척기, 식기건조기, 공기청정기, 선풍기, 전기밥솥, 가습기 등 매우 다양했다. 황규삼 상무는 "자사의 기억형상 합금을 이용한 소화 안전장치는 세계 각국에 특허를 낼 정도로 그 기술력을 인정받고 있고, 첨단 시험설비와 주요 공정의 자동화를 통해 세계 경쟁력을 확보하고 있으며 "케로신히터하면 자사의 독자브랜드인 'KERONA'가 연상될 수 있도록 자사의 브랜드네이밍을 강화할 생각이며 향후 환경 친화적인 제품을 생산해 사회에 공헌하는 기업이 될 수 있도록 하겠다"고 앞으로의 계획을 밝혔다.

〈표 1〉 (주)파세코의 연구개발 투자현황



출처: (주)파세코 IR자료



〈표 2〉 지식재산권 등록 및 출원 현황

권리	등록			출원 중			총계
	국내	해외	소계	국내	해외	소계	
특허	17	6	23	7	5	12	35
실용신안	83	0	83	1	0	1	84
의장	91	0	91	2	1	3	94
상표	35	34	69	3	17	20	89
합계	226	40	266	13	23	36	302

출처: (주)파세코 IR자료

〈표 3〉 특허등록 현황

권리 특허	발명의 명칭	출원일	출원번호	등록일	등록번호	지정국
1	식기건조기의 승·하강장치	1995-12-29	95-064400	97-12-4	제131825호	국내
2	자동소화장치(NT)	1998-04-24	98-05440	00-5-26	FR2772462-B1	프랑스
3	자동소화장치	1997-12-12	97-68002	01-6-28	제301789호	국내
4	전기바베큐이거	2001-02-26	09/792,914	01-8-28	6,279,462	미국
5	자동소화장치	2000-07-11	09/613,621	2002-01-15	6,388,624	미국
6	식기세척기용 펌프	2000-05-30	2000-0029225	2002-05-14	제0338126호	국내
7	전기바베큐이거	2001-08-08	09/924,813	02-7-30	6,425,318	미국
8	가스레인지가 결합된 식기세척기	2000-09-26	00-56493	02-10-7	제357328호	국내
9	자동소화장치	1998-05-11	98-16800	02-10-14	제358411호	국내
10	자동소화장치	2000-06-09	00-31534	03-4-9	제381256호	국내
11	서랍식 김치저장고의 도어용목대패널조립구조	1901-04-20	01-21447	03-3-14	제377941호	국내
12	자동소화장치	2000-06-29	2,312,862	2003-09-30	2,312,862	캐나다
13	자동소화장치	2000-07-07	205947	2004-04-09	제3541275호	일본

출처: (주)파세코 IR자료

## 라. 생산관리 시스템(Innovation of Manufacturing System): 원가절감과 공장자동화

2003년 GE계약시 관계자는 ‘도요타 시스템을 도입해 품질관리와 유연한 시장대응에 힘 쓴 것이 GE 관계자를 사로잡은 것 같다’고 설명했다. 국내에서는 아직 잘 알려지지 않았던 2000년대 초 도요타 생산시스템을 선제적으로 도입했다. 소형가전 조립라인에서는 컨베이어 벨트를 찾아볼 수 없다. 작업자 개개인이 부품세트를 앞에 두고 처음부터 끝까지 책임조립을 하는 형태였다. 작업자 모두가 전 생산과정에 대한 작업지식에 능숙한 전문가인 셈이다. 나사 조이기, 납땀하기 등 일부 조립과정만을 단순 반복하는 가전 조립공장 근로자들과는 다르다. 완제품에는 작업자를 표기한 일련번호가 부과되기 때문에 ‘책임생산’을 할 수 있다. 불량 이 발생했을 때 원인을 쉽게 파악할 수도 있다. 황규삼 생활가전기기사사업부 상무는 “이러한 방식을 ‘셀(CELL) 생산’이라 부른다”라고 했다. ‘컨베이어 시스템에서는 생산라인에 한 명이라도 미숙련 근로자가 있으면 불량품이 양산될 수 있고 불량이 발생했을 때 원인을 찾아 내기 어려웠다’며 이러한 문제점을 개선한 생산방식이라고 소개했다. JIT(Just In Time · 적기생산시스템)도 (주)파세코의 경쟁력이었다. JIT 생산방식이란 그때 그때 수요에 맞춰 자재를 공급받아 생산하는 것으로 도요타에서 고안했다. 관계자는 ‘팔리는 속도뿐만 아니라 잘 팔리는 물건의 종류 또한 수시로 바뀌는 상황에서 시장변화에 유연하게 대처할 수 있어야 한다’며 JIT 도입배경을 밝혔다. 이를 통해 (주)파세코는 ‘다품종 소량생산’을 이뤘다(그림 6).

(주)파세코는 가전품의 핵심 부품인 전자제어 장치를 극한 환경에서 작동하는 실험을 한다. 집안에 놓는 가전품이지만 벼락을 맞는 테스트도 한다. 이 공장에는 부품과 제품을 옮기는 컨베이어 벨트가 없다. 한 제품을 만드는 데 쓰이는 부품을 한 박스에 모두 넣어 작업자에게 준다. 작업자는 한자리에서 이를 전체 조립한다. 불필요한 부품 재고를 줄이고 작업자의 책임 생산 시스템을 갖추기 위한 것이다. 삼성전자 냉기사업본부장을 지낸 최병호 대표이사는 ‘대형 가전업체들에 비해 생산성이 뒤떨어지지 않아 생활가전 사업은 계속 늘릴 것’이라고 말했다.

또한, 다른 회사 공장구와 구별되는 몇 가지 특징이 있다. 첫째, 한 라인에서 여러가지 제품이 나온다는 사실이다. 예컨대 이 공장의 김치냉장고 라인에서는 기존의 규격화된 김치냉장고 외에 서랍식 김치냉장고, 일반 김치냉장고, 아이스메이커 등 여러 종류의 제품을 생산한다.

두번째는 단위제품 생산에 필요한 모든 부품을 한 상자에 담아 작업자에게 공급하고 있다는 점이다.

이른바 ‘키트 마셜링(kit-marshalling)’이다. 상자에 들어 있는 부품을 다 쓰면 하나의 완제품이 만들어진다. 관계자는 ‘주문생산이 많은 빌트인 제품의 특성상 재고를 줄이지 않으면 생산성을 높일 수 없다는 판단에 따라 도요타방식을 도입했습니다. 처음에는 직원들의 반발도 없지 않았지만 지금은 공장의 생산성이 50%가량 높아져 모두가 만족하는 분위기입니다’ 언급했다. (주)파세코는 생산부문 책임자와 협력업체 관계자 9명을 2주 일정으로 일본 기후차체(도요타 계열사)에 파견하기도 했다. 도요타방식의 장점을 현장에서 직접 확인하고 자사에 도입할 수 있는 방안을 찾아오라는 특명이 이들에게 주어졌다. 그 뒤에도 2박 3일 단기 코스에 직원들을 보냈다. 현장에서 새로운 생산시스템 적용이 제대로 이뤄지지 않으면 책임 부서를 생산부에서 구매부로 바꾸는 식으로 간방(看板·생산흐름표) 방식을 채택했다. 그 결과 외국에서 수입하는 일부 원자재를 제외하고는 창고 없이도 제품을 만들 수 있게 됐다. 창고에 보관한 후 필요할 때 꺼내 쓰는 방식에서 현장 직투입 방식으로 부품 공급체계를 바꾼 것이다(그림 7).

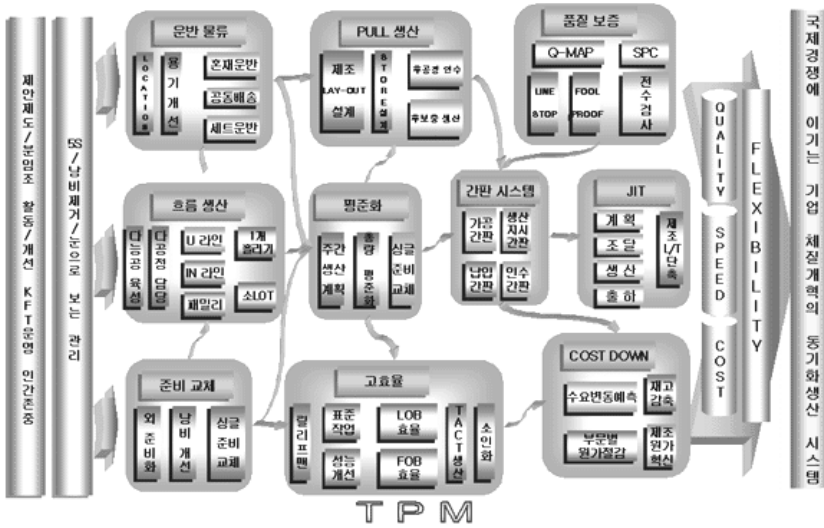
2006년 전후에 (주)파세코는 환차손으로 어려움을 겪었다. 수출이 매출의 50%이다 보니 원 달러 환율 하락이 부담된 것이었다. 하지만 적극적인 시설투자로 원가절감의 기회로 삼았다. 2006년 40억 원 가량을 설비에 투자하여 공장 자동화를 이루어 더욱 원가를 줄였고, 5월에는 석유난로에 들어가는 일부 부품 생산을 위해 중국 공장을 가동하기 시작했다.

[그림 6] (주)파세코의 JIT+ERP시스템



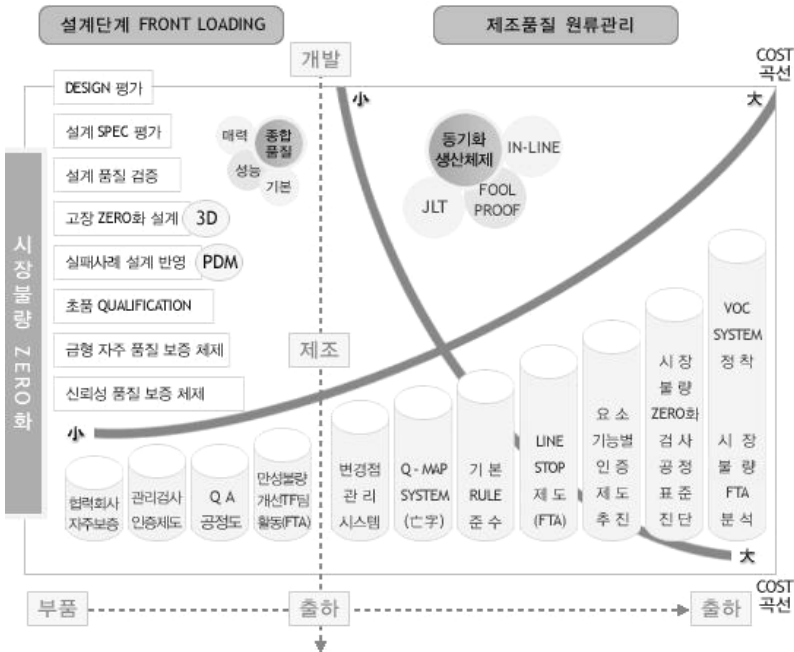
출처: (주)파세코 기술연구소

[그림 7] (주)파세코의 동기화 생산시스템



출처: (주)파세코 기술연구소

[그림 8] (주)파세코의 품질경영 체계도



출처: (주)파세코 IR자료

## 마. 품질관리 시스템(Quality Control System)

공기청정기 식기세척기 김치냉장고 등 모든 가전 제품은 영하 35도에서 영상 80도의 극한 온도에서 견딜 수 있는지 테스트해야 한다. (주)파세코는 테스트를 위해 1억 원을 들여 설치한 방음실에서 기계 자체가 내는 소음이 어느 정도 인지 측정했다. 비데는 64,000번이나 뚜껑을 열었다 닫는 실험을 반복했다. 뚜껑이 닫힐 때 내장된 마이컴이나 회로가 손상되지 않는지 확인하기 위해서다. 산업자원부 기술표준원과 한국표준협회가 공동으로 2000년도 품질경쟁력 우수기업 50개 업체 중 이번에 선정된 28개 중소기업 중 뛰어난 기술력과 제품개발로 전체 2위를 차지했다. Q-Manager(Quality Manager)라고 해서 품질관리담당자를 선임해 활동하는 형태의 품질개선활동을 진행해 왔다[그림 8]. 2000년대부터는 TOQIS(Total Quality Innovation System) 라는 보다 체계화된 품질관리를 시도했다[그림 9]. 2007년부터는 P-Manager(Product Manager)라고 해서 제품별 팀장을 선임해 제품별 TFT를 구성하도록 하고 팀원으로는 각 부서 즉, 연구소, 품질관리, 생산, 구매 등 각각의 담당자들이 선임되어 활동하는 제도를 운영해 오고 있다. P-Manager의 주된 업무는 다양한 고객으로부터의 정보 즉, 대리점(End-User), 고객(Customer), 영업담당자(Sales Manager), 서비스(Service), 설치(installment)으로 부터의 시장품질데이터를 실시간으로 분석해 해당 팀원들을 통해 각 부서에 정성 및 정량 데이터를 분배해 관리하는 것이다. 특히, 실패사례 분석시스템을 가동하는데 모든 고객라인으로부터의 제품하자정보, 불만정보, 불량정도 등 모든 부정적인 정보들을 면밀히 분석해 P-manager를 통해 개발, 생산, 품질, 구매 등 전사적 개선활동을 꾀하고 있다 [그림 10].

[그림 9] (주)파세코의 품질보증 시스템



출처: (주)파세코 IR자료

[그림 10] (주)파세코의 품질정책



출처: (주)파세코 IR자료

### III. 결론

본 연구에서는 한국의 사양산업이자 세계시장 후발주자라는 한계를 극복하고 혁신적 신제품개발 노력으로 2004년 6천5백만 달러 수출을 이룩했으며 세계 난로시장의 50% 이상을 점유하여 세계 1위가 된 (주)파세코의 사례를 깊이 있게 분석해 보았다. 분석결과 다음과 같이 네 가지 성공요인을 알 수 있었다.

첫째, 기존 방식과는 다른 차별화된 고유의 제품개발지식이나 문제를 해결하는 개발과정에서 획득된 지식, 현지에서 취득된 맞춤형 핵심기술지식들이 신제품개발 혁신으로 이어지고 지적재산권 확보로 내재화 되면서, 이는 곧 경영성가로 나타났다. (주)파세코는 창업 당시 해외의존도가 높은 심지라는 아이টে를 반제품가공형태의 국산화에 성공하면서 개발가공지식을 획득하였다. 본격적인 미국시장진출에 앞서 신제품개발 TFT를 구성하면서 차별화된 고유의 핵심기술지식을 획득하여 국내기술로는 최초로 유리섬유 심지를 독자 개발하였다. 또한, 유럽시장진출 시 공기 중 산소가 부족해지고 난로가 과열되는 것을 막는 장치와 일산화탄소를 적게 배출하는 특허기술을 개발하는 탁월한 성과를 창출했다. 기존 동 기술 특허를 벨기에 기술자가 보유하고 있어 일본업체들조차 로열티를 내고 기술을 사용하는 환경에서 (주)파세코는 자체 기술개발을 통해 형상기억합금을 이용, 소화장치를 개발해내어 기술강소기업으로 입지를 견고하게 했다. 중동시장개척 당시에는 유목민에게 난방과 취사라는 두 가지 니즈를 충족시키기 위한 과정에서 현지 맞춤형 핵심기술과 고유의 제품개발지식을 동시에 획득하였으며 이를 통해 ‘팻’이라는 현지맞춤형 제품을 개발 및 출시하였다.

둘째, 제품개발 과정상에 발생하는 여러가지 문제들을 해결하기 위한, 근원원인분석, 반복과 테스트, 원인결과분석, 창의적 개선활동, 실무진의 치밀한 실행력, 팀경쟁력 등 동적역량 활동이 고도화될수록 높은 경영성가가 도출되었다. 심지를 국산화하고 국내 120여 개 난로업체들에게 공급하던 당시 다양한 유형의 불연소, 그을음 등의 문제들을 해결해냈고, 심지 외에 연료탱크, 노즐 등 난로자체 부품 및 구조들에게서 발견되는 여러 연관된 저해요인들을 극복해내면서 문제해결능력을 얻었다. 또한, 미국진출 당시 UL규격에 통과하기 위해 문제점을 해결하는 과정에서도 여러 성과를 창출하였다. 난로가 넘어지면 10초 안에 불이 꺼져야 하는 문제를 해결하기 위해 수많은 시험을 통해 연소통이 망의 돌출된 부분과 부딪히면서

분리되는 원리를 발견해내어 난로를 감싸는 망의 그릴 하나를 돌출시키는 방법을 개발해냈다. 또한, 연소통에 0.3kg의 압력을 가했을 때 15초 안에 50g의 기름이 석유가 새면 불합격인데 이 문제를 극복하기 위해서 협력업체와 긴밀한 협력과 연구 끝에 새로운 용접기술을 얻어내기도 했다. 안전장치를 6,000회 돌려서 소화몽치가 견디는 시험을 통과하기 위해 소화몽치 작동 시 기어 마모 발생원인을 발견하여 충격량을 분산시키고 강도를 보강해낸 새로운 구조의 소화몽치를 개발한 과정 또한 그러하다. 뿐만 아니라, 정기 회수검사 당시 불이 꺼지지 않아 불합격된 제품들을 수거, 분리해 연구하여 해결하는 과정에서 위기를 극복하는 모습을 볼 수 있다. 심지와 외통 사이에 있는 고무패킹이 원인이었음을 밝혀내 기존의 일자형 고무패킹을 날개형으로 개선하면서 이 문제를 완전히 해결하였다. 또한 특별한 원인 없이 불꽃이 사그라지는 현상이 나타났는데 연소 과정상 원통기둥의 표면장력 때문에 기름공급이 중단되었음을 밝혀내 구멍이 작은 원형인 기존 노즐을 사각형으로 넓혀 개선한 새로운 노즐을 개발하여 연료공급문제를 획기적으로 개선하기도 했다. 중동개척 당시에는 난로를 감싸는 망이 분리되는 문제가 발생했다. 망과 본체를 고정하는 8개의 핀 가운데 1~2개가 흔들리면 몸체까지 흔들려 이것이 망 분리의 원인임을 알게 되었다. 2달 동안의 시도 끝에 핀을 사용하지 않고도 잘 고정되고 쉽게 분리되지 않는 획기적인 기억자형 구조의 꺾쇠를 개발해 불량 해결과 비용절감효과를 거두었다.

셋째, 최고경영자 층의 의지와 전사적 유기적 의사소통 및 지원체계, 영업/마케팅부서와의 협업체계, 사업부와 R&D 간의 협업체계, 고객과 공급자의 참여체계, 글로벌 환경 협업체계의 핵심역량을 보유할수록 우수한 경영성과가 나타났다. 80년대 국내에서 난로가 사양산업이 되는 위기의 때에 유 회장은 '석유난로로 미국 시장을 뚫겠다'고 선언하며 해외시장개척의지를 표명했다. 결국, 미국 바이어 RMC의 협조로 미국 진출의 길을 열었다. 1994년 1월 미국 바이어 RMC와 석유난로 7만 대, 700만 달러의 수출계약을 체결했는데 심지를 잘 만들고 신용을 잘 지켰다는 이유에서 선계약으로 이루어졌다. 이는 최고경영층의 의지와 심지에 대한 탁월한 기술개발력이 만들어낸 쾌거였다. 경영층은 UL 정식시험의 승인과정 미처 마무리되지 않았을 때 과감히 미리 선적하기로 결정하고 합격통지서가 오기도 전에 미국으로 출발하기로 의사결정 내렸다. 동시에 당시 서원준 대리를 미국으로 급파해 배가 도착하기 전에 인증을 획득하도록 했는데 이는 경영층의 공격적인 의지와 유기적 지원체계가 전사적인 목표달성을 가능케했다는 것을 대표적으로 보여준다. (주)파세코는 1999년 10월 수출 주



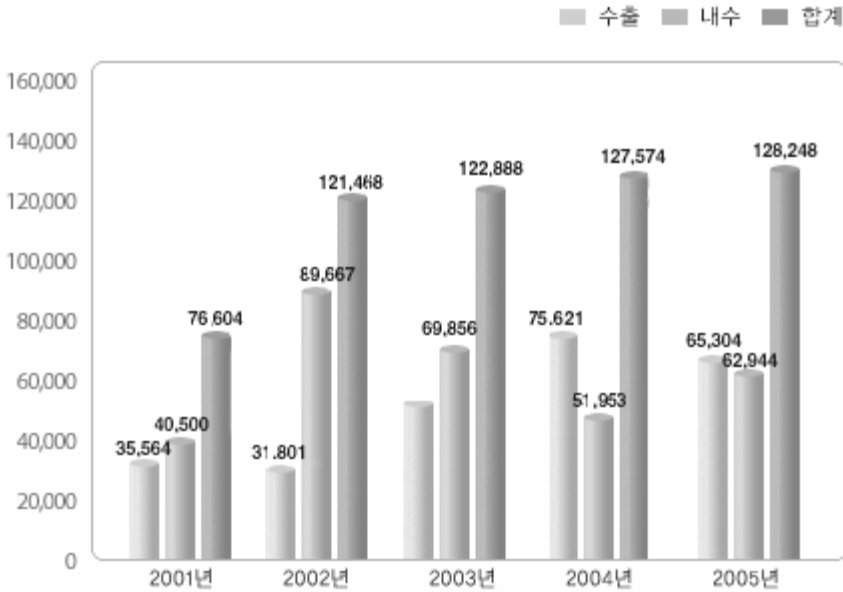
력업체로서의 이미지 제고와 해외 마케팅을 위해 외국인들이 알기 쉽도록 사명을 변경했다. 1986년부터 사용해온 (주)우신전자에서 (주)파세코로 사명을 변경해 효과적인 영업/마케팅 활동이 되도록 지원했다. 미국개척 당시 1996년 11월 시카고 현지로 날아가 수입회사를 방문해 적극적인 마케팅을 하며 개선된 품질의 우수성을 시연해 보였다. 그리고 중동개척 당시 1:1 가가호호 방문해서 냄새 없고 그을음이 없이 사용이 간편하다는 점을 집중 홍보했고 넘어졌을 때 위험이 없음을 직접 시연하면서 현지마케팅활동을 펼치기도 했다. 또한 대형바이어와의 접촉을 위해 난로를 직접 들고 집으로 찾아가 다양한 기능을 설명하고 직접 작동을 시연해 보이며 냄새와 그림이 없고 자동소화작동이 된다는 것을 홍보하면서 소량주문을 받아 수주의 물꼬를 텃다. 난로망의 고정핀 문제해결 과정에서 생산공정이 통과되면 품질팀에서 불량 발생해 팀 간 다소 갈등이 있었지만 품질팀, 생산팀, 연구소가 공동으로 문제해결을 위한 협업을 시도해 극복해냈다.

넷째, 1998년 10월 한국본사에 중동 대형바이어를 초청하여 그동안 경험하면서 정리해 온 제품의 문제점 리스트를 받았다. 심지가 기름을 원활하게 빨아들일 수 있는 방안, 연소문제, 냄새, 심지조절레버문제 등 고객으로부터 받은 제안 리스트들을 토대로 개선 노력을 하기 시작했다. 매주 화요일 품질개선활동을 실시하였으며 이를 통해 품질개선의 기회가 되었고 고객과의 신뢰를 강화하는 계기가 되었다.

본 사례는 국내의 중소기업들이 다양한 대내외적 위기와 불확실한 상황에 직면할 수 있지만, 혁신적인 기술개발 노력을 토대로 국내외 틈새시장을 공략할 수 있다는 것을 시사한다. 신제품 (주)파세코는 개발혁신활동을 통한 지적재산권 확보, 문제해결, 치밀한 실행력, 팀 경쟁력기반의 고도화된 동적역량으로 높은 경영성과를 도출했다. 아울러, 최고경영자의 의지, 유기적 의사소통, 부서 간 협업, 글로벌환경협업을 통해서도 우수한 경영성과를 도출했다. 또한 끊임없는 원가절감, 공장자동화 등 혁신적인 생산관리시스템, 품질경영정책으로 지속적인 개선활동을 실행했다. 위기를 기회의 발판을 삼아, 시장 수요의 위축, 후발업체라는 한계를 극복하고 성공적인 해외시장 진입을 위한 혁신적 제품개발 프로세스와 전략 메커니즘을 구축한 (주)파세코는 국내의 중소·중견기업들의 벤치마킹 모델이 될 수 있을 것이다.

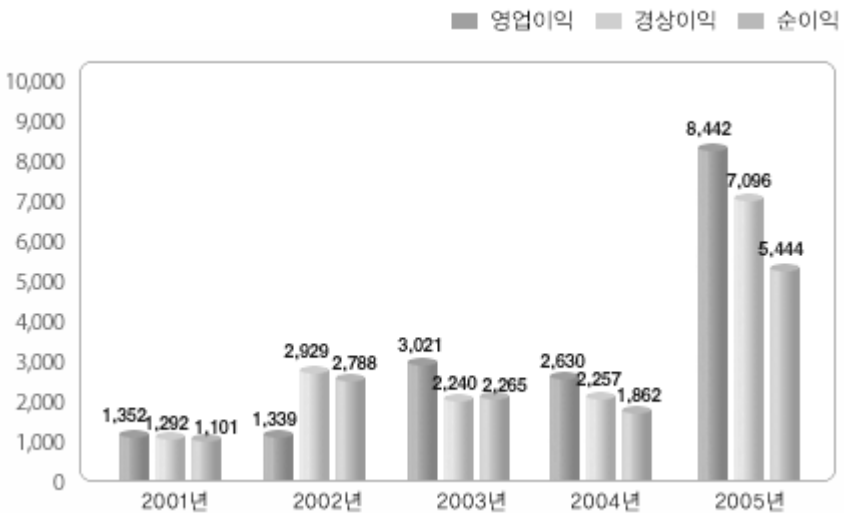
부록

[그림 11] 국내외 매출 실적



출처: ㈜파세코 IR자료

[그림 12] 이익률 추이



출처: ㈜파세코 IR자료

〈표 4〉 국가별 인증 현황

년 월	인증마크	제 품	인증국가	인증기관
1994. 4.	UL	Kerosene Heater, Air cooler	미 국	UL
1994.11.	Q-MARK	Dish-washer	한 국	KETI
1997. 5.	ISO 9001	Kerosene Heater, Fan Heater	한 국	UL KOREA
1998. 3.	TUV	Electric Heater	독 일	Rhineland
1998. 4.	NF	Kerosene Heater	프랑스	LNE
1998. 5.	CE MARK	Electri Heater	유 럽	LNE
1998. 6.	GS MARK	Electri Heater	독 일	LNE
1999. 2.	UL-C	Kerosene Heater	캐나다	UL-C
1999. 5.	S-MARK	Air Cleaner	일 본	JET
1999. 6.	NT MARK	Kerosene Heater	한 국	ATS
2000. 6.	UL	Air Cleaner	미 국	UL
2001. 4.	ISO 14001	All Product, Activity, Service	미 국	UL
2001. 4.	OHSAS 18001	All Product, Activity, Service	미 국	UL
2001. 6.	UL	Rotisserie Oven	미 국	UL

출처: ㈜파세코 IR자료

〈표 5〉 수상 실적 현황

1995.11.	1,000만불 수출탑	한국무역협회
1995.11.	수출의 날 유공자 부문 대통령상 수상	한국무역협회
1995.11.	전국 기술 경영대회 최우수 프로젝트상 수상	한국능률협회
1998. 7.	1998년 품질경쟁력 우수기업 선정	기술표준원
1998.10.	중소기업 기술 혁신상 수상	중소기업청
1998.11.	품질경영 유공자 부문 산업자원부 장관상 수상	한국표준협회
1999. 1.	기술경쟁력 우수기업 선정	중소기업청
1999.10.	신기술 실용화 대상 동탑 산업훈장 수훈	기술표준원
1999.11.	2,000만불 수출탑	한국무역협회
1999.11.	산업협력대회 산업자원부장관상	산업협력재단
2000. 7.	2000년 품질경쟁력 우수기업 선정	기술표준원
2000.12.	3,000만불 수출탑	한국무역협회
2001. 7.	2001년 품질경쟁력 우수기업 선정	기술표준원

출처: ㈜파세코 IR자료

## 참고문헌

- 김종주, 김보원. 2007. 「신제품개발 과정에서 연구 개발과 생산 간의 조정 및 협력과 두 부서의 환경간 유사성에 관한 연구」. 『경영학연구』. 36(2): 298-305, 315-321. 한국경영학회.
- 김지대. 2002. 「신제품의 혁신성이 신제품개발프로세스와 제품성과간의 관계에 미치는 영향」. 『경영학연구』. 31(3): 682-690. 한국경영학회.
- 김형준. 1999. 「신제품개발조직의 지식역량 향상에 관한 연구」. 『한국마케팅저널』. 1(4): 49-69. 한국마케팅학회AMJ.
- 대한상공회의소. 2009. 「사례로 보는 한국형 히든 챔피언」. 『연구보고서』. pp. 5-13. (5월 8일).
- 류태수. 2007. 「파세코의 성장과정을 통해 본 특징과 과제」. 『경영사연구』. 22(3): 92-105. 한국경영사학회.
- 문승환, 고두균, 성백서. 2001. 『신제품개발혁신 기법의 응용사례: 제일제당(주)』. pp. 10-14. 한국품질경영학회.
- 서성한, 조서환. 2000. 「신제품개발의 성공요인에 관한 연구」. 『Asia Marketing Journal』. 2(3): 69-82. 한국마케팅학회AMJ.
- 윤병운. 2010. 「한국형 히든챔피언의 혁신」. 『IE 중소기업포럼』. 17(1): 48-51. 대한산업공학회.
- 이위범, 권영철. 2006. 「글로벌기업의 동태적 능력과 전략적 제휴 - 삼성전자를 중심으로」. 『경영교육연구』. 9(2): 65-70. 한국경영학회.
- 임채윤, 손수정. 2009. 「글로벌 선도 중소기업의 혁신전략」. 『한국혁신학회지』. 4(2):167-183. 한국혁신학회.
- 정인식, 이장로, 이춘수. 2007. 「한국 수출기업의 신제품개발전략과 수출성가에 대한 실증연구」. 『무역학회지』. 32(3): 203-209. 한국무역학회.
- 최영준, 김진교. 2007. 「유한킴벌리 신제품개발활동의 진화: 팬티형 기저귀 제품개발을 중심으로」. 『경영교육연구』. 12(3): 184-190. 한국경영학회.
- KBS 신화창조팀. 2006. 『신화 창조: 글로벌 시장을 개척 한 한국의 작은 영웅들』. 가야북스.
- Cho D.S., Kim D.J. and Rhee D.K. 1998. "Latecomer Strategies; Evidence from the Semiconductor Industry in Japan and Korea". *Organization Science*. 9(4): 490-502. Institute for Operations Research and the Management Sciences.
- Ernst Holger. 2002. "Success Factors of new Product Development: a review of the Empirical literature". *International journal of management reviews*. 4(1): 3-30. British Academy of Management.
- Gruner and Homburg. 1999. "Customer Interaction as a Key to new Product Success".

- Koblenz*. pp: 14-25.
- Laursen Keld and Salter Ammon. 2006. "Open for Innovation - The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing". *Strategic Management Journal*. 27: 132-137. Wiley.
- Leonard-barton Dorothy. 1992. "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*. 13: 112-120. Wiley.
- Nobeoka Kentaro and Cusumano. M. A. 1997. "Multi-Project Strategy and Sales Growth: The Benefits of Rapid Design Transfer in New Product Development". *Strategic Management Journal*. 18(3): 171-175. Wiley.
- Robinson, W. T. and Chiang Jeongwen. 2002. "Product Development Strategies for Established Market Pioneers, Early Followers, and Late Entrants". *Strategic Management Journal*. 23: 856-859. Wiley.
- Sethi Rajesh, Smith, D. C. and Park, C. W. 2001. "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products". *Journal of Marketing Research*. 38(1): 75-79. American Marketing Association.
- Shankar, V. and Carpenter, G. S. 1998. "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers". *Journal of Marketing Research*. 35(1): 57-60. American Marketing Association.
- Sheremata, W. A. 2000. "Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure". *Academy of Management Review*. 25(2): 389-405. Academy of Management.
- Subramaniam Mohan and Venkatraman, N. 2001. "Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge". *Strategic Management Journal*. 22: 363-367. Wiley.
- Thamhain, H. J. 1990. "Managing technologically Innovative Team Efforts toward New Product Success". *Journal of Product Innovation Management*. 7(1): 6-14. North-Holland.

# The case of Global Market Development through New Product Development

Byong Hyon Chong\* · Young-Hee Ko\*\*

Small and medium-sized domestic companies may face various internal and external crises and uncertain situations, but the crisis can be turned into an opportunity to target domestic and foreign niche markets based on innovative technology development efforts. Paseco's new product development mechanism activities were highlighted and analyzed through the case of global market development, which has become the world's No. 1 small and medium-sized company by overcoming the limitations of being a latecomer in the global market and expanding its overseas market with innovative new products.

Through this analysis, first, the unique product development knowledge that is different from the existing method, the knowledge acquired in the development process, and the locally acquired core technology knowledge led to innovation in new product development and internalization by securing intellectual property rights, which showed management performance.

Second, in order to solve various problems in the product development process, higher management performance was derived as dynamic competency activities such as root cause analysis, repetition and testing, cause result analysis, creative improvement activities, detailed execution power of working-level staff, and team competitiveness were advanced.

Third, the more important the CEO's will, organic communication and support system, cooperative relationship with sales and marketing departments, cooperative relationship between business and R&D, customer and supplier participation system, and global environmental cooperative system, the better management performance.

Fourth, continuous improvement activities were carried out by establishing in-

\* 1st author, Ph.D. Candidate, Seoul Business School, aSSIST University, bh0527@empas.com

\*\* Corresponding author, Associate Professor, Seoul Business School, aSSIST University, yhko@assist.ac.kr

novative production management systems based on JIT and ERP for cost reduction and factory automation, and quality management policies based on quality assurance systems.

Using the crisis as a stepping stone for opportunities, it can be benchmarked in overcoming the contraction of market demand, the limitations of latecomers, and establishing innovative product development processes and strategic mechanisms for successful entry into overseas markets.

Keywords: NPD, dynamic capability, problem-solving, core capability, team competition, collaboration mechanism, global market exploitation







SER-M 경영 전략 모델로 본  
자살예방캠페인의 메커니즘:  
2013-2017 자살예방 NGO 라이프 사례

김영숙 · 박정열



# SER-M 경영 전략 모델로 본 자살예방캠페인의 메커니즘: 2013-2017 자살예방 NGO 라이프 사례\*

김영숙\*\* · 박정열\*\*\*

## 〈목차〉

- I. 서론
- II. 이론적 배경
  - 1. 자살문제의 사회경제적 근거
  - 2. 회복탄력성의 개념과 특징
  - 3. 경영전략모델 SER-M의 정의 및 요소
- III. 사례연구
  - 1. 자살예방 NGO 라이프의 SER-M
  - 2. S(Subject, 주체) 분석
  - 3. E(Environment, 환경) 분석
  - 4. R(Resource, 자원) 분석
  - 5. M(Mechanism, 메커니즘)
  - 6. P(Performance, 성과)
- IV. 결론

논문접수일: 2022년 4월 15일, 게재확정일: 2022년 11월 30일

\* 본 논문은 김영숙의 MBA Business Project 연구를 수정 보완한 것임

\*\* 김영숙(제1저자): 서울과학종합대학원대학교 박사과정, (주)더바인씨엔엠월드와이드 대표이사, ever0suk@naver.com

\*\*\* 박정열(교신저자): 서울과학종합대학원대학교 부교수, cypark@assist.ac.kr

통계청의 사망원인통계에 따르면, 2019년 한국의 1일 평균 자살자 수는 37.8명으로, 매일 38명씩 자살자가 발생하고 있다. 이는 40분마다 1명의 자살자가 생기는 셈이다. 경제적 손실도 상당히 크다. 건강보험정책연구원에 따르면 자살로 인한 한국의 사회경제적 비용은 이미 2011년에 10조원을 넘어섰다. 2020년 네이버 매출이 5조 3천억 원임을 고려하면, 한국의 자살로 인한 경제적 비용은 10년 전에 이미 네이버 매출의 2배에 이르고 있다. 따라서 본 연구에서는 2013년부터 2017년까지 사회경제적인 문제로 접근한 자살예방 NGO 라이프(공식명칭: 사단법인 자살예방행동포럼 라이프)의 사례를 통해 보건의료 관점이 아닌, 경영전략 모델 관점인 SER-M으로 회복탄력성의 메커니즘을 제시했다. 자살예방 관점에서의 SER-M의 작동원리는 다음과 같다. 주체(Subject, S)는 기업이 아닌 나 자신(I)이라 할 수 있고, 환경(Environment, E)은 내가 속한 환경이며, R(Resource, R)은 내가 가진 자원, 즉 친구, 이웃, 종교, 취미 등을 말할 수 있다. 이러한 S, E, R의 독립변수들은 서로 상호작용을 하며 회복탄력성(Resilience, R)이라고 하는 메커니즘(Mechanism, M)을 창조한다. 또, 이 M은 다시 S, E, R에 피드백을 주고, 피드백을 받은 S, E, R은 새로운 회복탄력성의 메커니즘을 재창조하게 되는 과정이 기업의 SER-M과 같이 선순환 된다. 즉, 계속적으로 S, E, R, M이 서로 상호작용을 하며 변화해 가는 성장(Performance)을 이루게 되는 것이다. 이러한 접근은 기업을 살리는 경영전략을 사람을 살리는 전략에 응용함으로써 자살예방을 위한 통합적이고 혁신적인 시도라고 할 수 있다. 따라서 본 연구를 통해 자살예방(Suicide Prevention)에서 삶의 변화(Suicide Transformation)의 축으로 자살예방의 패러다임 시프트를 꾀하고, 한국의 자살예방을 위한 새로운 대책을 모색할 수 있는 기회를 얻고자 한다.

주제어: 자살예방, 회복탄력성, SER-M, 메커니즘, 경영전략

## I. 서론

통계청 사망원인통계에 따르면 2019년 한국의 자살자<sup>1</sup> 수는 13,799명이고, 1일 평균 자살자 수는 37.8명이다(통계청, 2020). 이는 1일 38명, 40분마다 1명씩 자살이 발생한다는 의미이다. 요즘 초등학교 한 학급이 약 30명 남짓인 것을 고려하면 매일 1개 학급 그리고 매일 30개 학급이 사라진다고 해도 과언이 아니다. 그리고 2019년 자살률(인구 10만 명당 명) 또한 26.9명으로, OECD 회원국의 평균(11.2명) 자살률의 2배를 훨씬 넘고 있다. 이러한 한국의 높은 자살률은 어제 오늘의 일이 아니다. 1997년 IMF 외환위기 이후 급상승하던 한국의 자살률은 계속 오름세를 보이며 10년 넘게 부동의 자살률 1위를 고수하고 있다.

이러한 자살문제가 심각한 이유는 현재의 자살자 수나 자살률에만 존재하는 것이 아니다. 바로 자살 바이러스 효과가 크기 때문에 더욱 심각하다고 할 수 있다. 세계보건기구(WHO)에 따르면, 자살은 1명의 자살자가 발생할 시 그 주변의 약 6명에게 자살전염이나 자살후유증을 끼치는 강력한 전염효과가 있는 것으로 나타났다. 이 전염효과를 베르테르 효과(Werther Effect)라 하는데 괴테의 소설 ‘젊은 베르테르의 슬픔’에서 유래된 것이다. 유명인이나 또는 평소 존경하거나 선망하던 인물이 자살할 경우, 그 인물과 자신을 동일시해서 자살을 시도하는 현상을 말하며, 모방 자살(Copycat Suicide), 자살 전염(Suicide Contagion)이라고도 한다. 하루에 38명의 자살자가 발생한다고 하면 228명에게 자살전염효과를 끼치는 셈이 된다. 1년이면 83,000여명이 넘는 숫자이다. 그리고 이들은 모두 정도의 차이는 다를지라도 자살 고위험군 그룹에 포함된다고 할 수 있다. 즉, 자살자가 많아지면 자살 전염력이 더욱 커져 자살 고위험군이 많아지고, 급기야는 ‘자살 사회’가 되는 것이다. 이것이 현재 한국의 자화상이고, 국민들은 헬조선이라는 은어로 국가를 표현하고 있다.

경제적 손실 또한 상당히 크다. 건강보험정책연구원에 따르면 자살로 인한 한국의 사회경제적 비용은 이미 2011년에 10조 원을 훌쩍 넘어섰다. 이는 2020년 네이버 매출이 5조 3천억 원임을 고려하면, 한국의 자살의 경제적 비용은 10년 전에 이미 네이버 매출의 2배에 가까울 정도가 된 것이다. 더욱이 베르테르 효과로 발생한 잠재적 고위험군까지 포함한 사회 비용은 현재로선 측량하기 힘들 정도로 거대하다고 할 수 있다. 지금까지는 자살예방

1 이 논문에서 언급된 자살자는 자살 사망자를 의미함.

(Suicide Prevention)을 보건의료 관점에서 연구하고 그 해결책을 찾으려 했다. 한국의 모든 자살예방센터나 조직들이 보건복지부 산하에 있으며, 보건복지부의 가이드에 따라 활동하는 것이 보건의료 관점의 자살예방 대책을 시행하는 가장 명명한 예라고 할 수 있다. 하지만 1997년-1998년 IMF 외환위기와 2002년-2003년 신용카드 대란 때 자살률이 급상승한 한국의 자살문제는 보건의료 관점의 개인의 병리학적 현상보다는 사회경제적인 요인이 더 크다는 것을 여실히 증명하고 있다.

따라서 본 연구에서는 2013년부터 2017년까지 사회경제적인 문제로 접근한 자살예방 NGO 라이프(공식명칭: 사단법인 자살예방행동포럼 라이프)의 사례를 통해 보건의료 관점이 아닌, 기업을 살리는 경영전략 모델 관점인 SER-M으로 회복탄력성의 메커니즘을 제시했다.

2013년 설립된 서울시 산하의 자살예방 NGO 라이프는 2013년부터 2017년까지 정신과 의사나 학계 관계자들이 중심이 된 보통의 자살예방조직과는 다른 거버넌스를 구축했다. 사회 캠페인 실행의 역량을 갖춘 광고인, 홍보인, 브랜드 전문가, 디지털 전문가들을 주축으로 구성되었으며, 정신과 전문의, 상담사, 예방의학 교수진들이 자문체계를 이루어 활동을 해왔다.

본 연구는 이제까지는 시도하지 않은 경영학의 새로운 관점으로 자살예방의 해결책을 찾는 통합적이고 혁신적인 시도로 인해 자살예방(Suicide Prevention)에서 삶의 변화(Suicide Transformation)의 축으로 자살예방의 패러다임 시프트를 꾀하고, 한국의 자살예방을 위한 새로운 대책을 모색할 수 있는 기회를 얻고자 한다.

## II. 이론적 배경

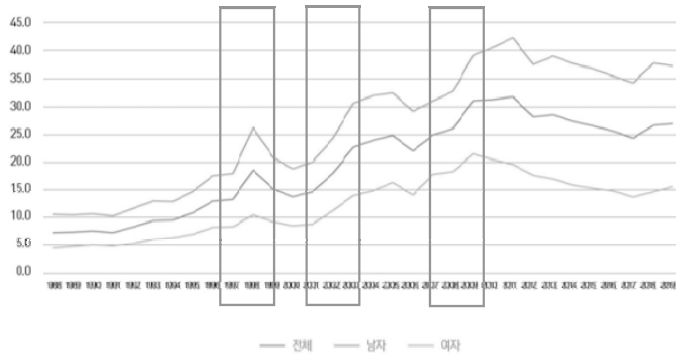
### 1. 자살문제의 사회경제적 근거

한국의 자살률은 경제 위기와 매우 밀접한 연관이 있다. 1988년부터 2019년까지의 자살률 추이는 외환위기였던 1998년에 급격히 증가한 이후 2003년 카드대란 사태와 2009년 글로벌 금융위기 직후를 기점으로 더욱 증가하였다. 경제 위기와 맞물린 자살문제는 정신건강의 개인적 문제가 아니라, 경제 침체로 인한 실직, 해고, 부도 등의 사회적 이슈와 함께 발생

된 사회 문제라고 할 수 있다.

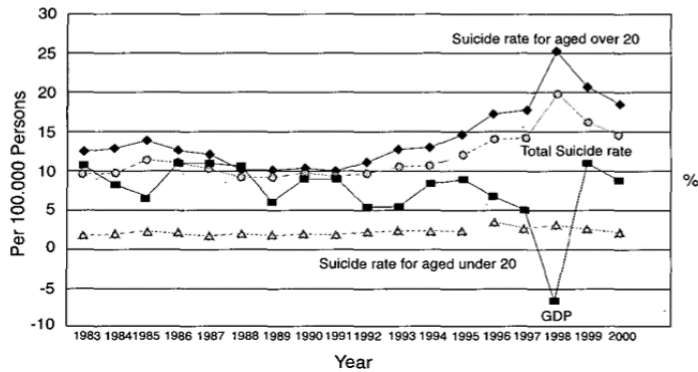
고려대학교 의과대학교 예방의학교실에서 수행한 연구를 보더라도 경제 위기와 자살률의 연관을 확인할 수 있다(박종순, 이준영, 김순덕, 2003). 1983년부터 2000년까지 통계청의 자살률과 실업률, 한국은행의 경제성장률을 비교한 결과, 자살에 대한 경제성장률은 81.5%의 설명력을 나타냈으며 실업률의 경우 82.6%의 설명력을 나타냈다. 그리고 경제성장률의 경우 자살률과는 음의 상관관계를, 실업률과는 양의 상관관계를 보여줘 경제위기와 자살은 관련이 있다는데 뒷받침이 되었다.

**[그림 1]** 1998년~2019년 자살률 추이(인구 10만 명당)



출처: 통계청(2020), 1998년~2019년 사망원인통계

**[그림 2]** GDP 변동률과 자살률 추이(인구 10만 명당)



출처: 박종순, 이준영, 김순덕(2003)

**〈표 1〉 희망만드는사람들의 대표적 7가지 상담사례**

No.	상담사례
1	빛에 시달리면 이혼, 범죄, 자살의 문제가 연쇄적으로 대부분 일어난다
2	돈 2,000만원을 갚지 못해서 사이다 병에 농약을 들고 다니며 자살을 생각한 사례
3	아이 학원비로 시작된 빚 때문에 남편과 이혼의 위기를 겪어 자살을 시도하려다 상담 전화를 통해 구제된 주부
4	무리해서 아파트를 구입했는데 글로벌 금융위기로 실직을 하면서 파산되어 자살을 생각한 가장
5	혼자 딸 셋을 키우느라 빚을 졌는데 딸들에게 고백을 못하고 자살을 결심한 소상공인
6	1,000만원 빚진 20대 청년이 불안에 떨며 자살을 생각한 사례
7	자녀 학자금 대출로 빚이 늘어나 자녀가 신용불량자가 되자 자살을 생각한 부모

통계청의 2019 동기별 자살 비율에 따르면, 경제생활문제는 26.7%를 차지하며, 정신적·정신과적 문제(34.7%)의 뒤를 이어 두번째로 꼽히고 있다.

재무상담을 통해 가계부채를 해결해 나가는 사회공헌기업 <희망만드는사람들>의 실제 상담사례에서도 경제문제는 자살문제와 밀접하게 연결되어 있다는 것을 확인할 수 있다.

## 2. 회복탄력성의 개념과 특징

원래 제자리로 돌아오는 힘을 의미하는 회복탄력성(Resilience)이란 용어는 1950년대 심리학자 애미 워너와 루스 스미스(Werner & Smith, 1982)의 사회학적 연구로 탄생되었다(홍은숙, 2006). 회복탄력성은 단순한 상처 회복력이나 역경 극복이 아니라, 자신에게 닥치는 온갖 역경과 어려움을 오히려 도약의 발판으로 삼는 힘을 말한다. 다시 말해서 곤란에 직면했을 때 이를 극복하고 환경에 적응하여 정신적으로 성장하는 능력을 뜻하는 것이다. 회복탄력성은 매우 역동적이어서 시간의 흐름에 따라 변하며 환경 요인들의 상호작용에 의해 영향을 받는다는 특징을 가지고 있다(신우열, 김민규, 김주환, 2009).

김주환(2019)은 회복탄력성이 강한 기업들과 사람들에게는 세 가지의 특징이 있음을 제시했다. 첫째는, 현실을 냉정하게 직시하는 것인데, 위기 앞에서 냉철하다 못해 비관적이기까지 한 현실감각을 말한다. 두 번째는 역경을 만났을 때 울부짖기 보다는 그 속에서의 의미를 창출해 내는 특징이다. 즉, ‘왜 나에게 이런 일이?’가 아니라, ‘나라고 예외가 있겠어?’라



며 주어진 환경에서의 의미를 찾는 것이다. 세 번째는 맨 땅에서라도 해결책을 기민하게 만들어 내는 것이다. 이런 기술을 가리켜 브리콜라주(bricolage)라고 하며, 이의 사전적 의미는 응급조치이다. 프랑스 인류학자 레비스트로스가 처음 사용한 말로서, 이 단어의 어원은 문자 그대로 반등하다(Bounce Back)는 의미로 회복탄력성의 개념과도 연관이 있다.

### 3. 경영전략모델 SER-M의 정의 및 요소

기업이 초과이윤을 창출하고 지속적으로 성장하기 위해 시장에서 경쟁우위를 마련하려면 경영전략이 필요한데, 이러한 경영전략 이론에는 주체기반관점, 환경기반관점, 자원기반관점이 있다. 주체기반관점(Subject-Based View)은 기업의 성공요인을 설명하는 가장 중요한 관점으로 전략을 수립하고 실행하는 주체(Subject, 줄여서 S), 즉 최고경영자의 사고방식과 행동이 가장 중요하다는 주장이다. 환경기반관점(Environment-Based View, 줄여서 E)은 특정 기업이 속해 있는 산업의 구조적 특성, 국가, 동일한 기업군의 밀도나 분포, 정부 정책 등과 같이 기업을 둘러싼 환경적인 요인들이 기업의 성공 여부를 결정한다는 주장이다. 마지막으로, 자원기반관점(Resource-Based View, 줄여서 R)은 기업이 보유하고 있는 내부적 자원에 의해 기업의 성공이 결정된다는 것이다. 그런데 이러한 이론들에는 여러가지 변수로 인해 한계가 있다는 것을 확인하고, 더욱 진화된 경영전략이론이 제기됐는데, 이것이 바로 메커니즘이 적용된 SER-M 이론이다. 기업이 성공하기 위해서는 지속적으로 환경과 상호작용을 하게 되는데, 이때 기업의 CEO(S)가 환경(E)의 의미를 파악하고 변화에 대처하거나 리딩(leading)하는 방향으로 전략을 수립, 실행하기 위해 자원(R)을 활용하거나 만들어 내는 과정에서 메커니즘(Mechanism)이 형성된다는 주장이다.

이러한 SER-M 모델의 메커니즘은 주체(S), 환경(E), 자원(R)이라는 독립변수와 성과(Performance)라는 종속변수 사이에서 시간의 흐름을 컨트롤할 수 있으며, 직접적으로 경영 과정에 매개변수로 개입하여 성과를 결정하는 변수가 될 수 있다. 또, 메커니즘에 의해 나타난 성과는 피드백 프로세스를 통해 주체(S), 환경(E), 자원(R)에 영향을 주어 다음 단계에서 더 좋은 성과를 기대할 수 있는 특징을 가지고 있다.

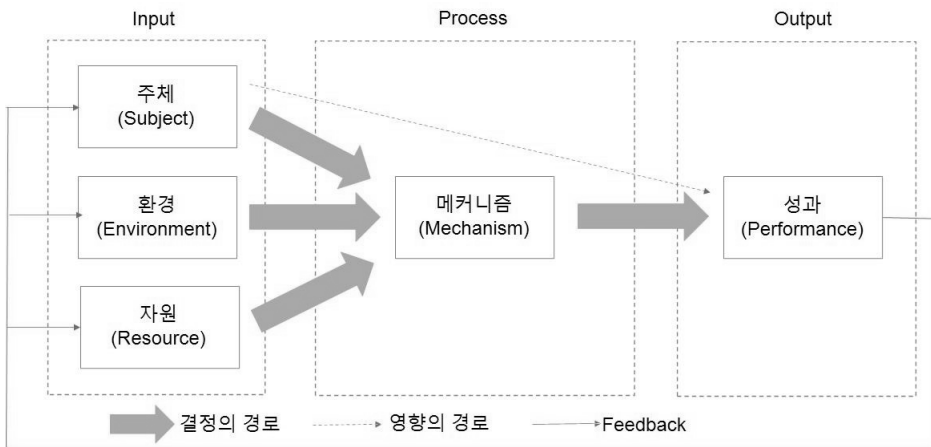
지금까지 경영 전략 분야에서 제시되어 온 주체기반관점, 환경기반관점, 자원기반관점이 부분적이고 단기적인 경쟁력 원천을 강조하는데 비해, 메커니즘기반관점(Mechanism-Based

View)은 지속적인 경쟁력 원천을 설명하는 데 그 차이점이 있다.

과정 연구는 전략의 소재인 S, E, R보다는 이 세 가지를 연결하고 포함하는 과정으로서 메커니즘(M)이 더 중요하다고 보는 것, 즉 메커니즘을 내용의 측면에서 보지 않고 주체와 환경, 자원을 결합하는 단순한 과정으로 보고 있다.

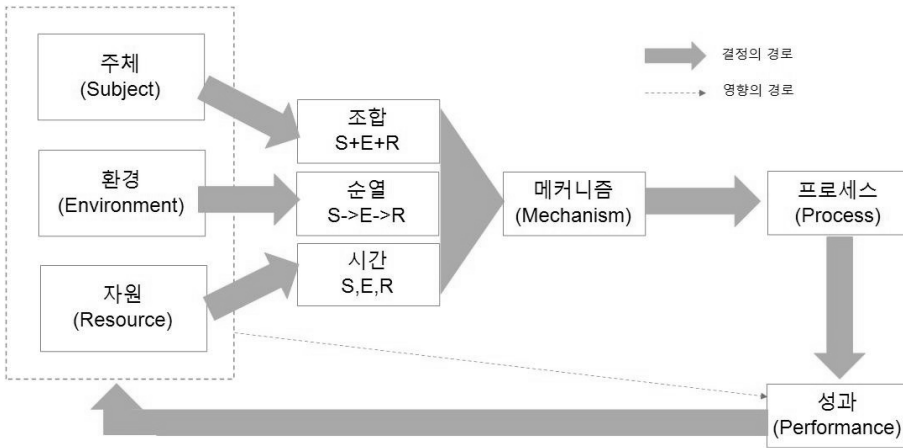
내용 연구는 S, E, R과 별도로 존재하는 네 번째 요소로 보고, 이 요소를 만들어 내기 위해서는 S, E, R을 단순히 합치는 데 그치는 것이 아니라, S, E, R 내부에서 찾을 수 없는 독특한 논리를 찾아야 한다는 주장이다. 즉, 메커니즘(M)을 만들어내기 위해서는 S, E, R의 각 요소들을 조합하고(Combination), 이들 간의 순열을 정하며(Permutation), 각 요소의 활용시점을 결정하는(Timing) 원리이다.

**[그림 3]** 과정으로서의 메커니즘기반관점 작동원리



출처: 조동성(2015), 메커니즘기반관점 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임

[그림 4] 내용으로서의 메커니즘기반관점 작동원리



출처: 조동성(2015), 메커니즘기반관점 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임

그러나 기업의 경쟁우위는 과정과 내용이라는 두 가지 측면을 동시에 통합적으로 접근할 때 이해가 가능하다. 메커니즘은 S, E, R로 구성된 유기체의 투입물(input)과 프로세스 및 성과로 구성된 유기체의 산출물(output) 사이에 존재하는 과정으로서의 전략 변수인 동시에, 그 유기체가 프로세스를 통해서 차별화된 성과를 내는 내용으로서의 전략 변수이다. 즉, 기업의 경쟁우위는 S, E, R이라는 ‘요소’를 활용하는 조합(Combination), 순서(Permutation), 시간(Timing)이라는 창조의 ‘과정’을 통해서 만들어지는 메커니즘에서 나오는 것이다.

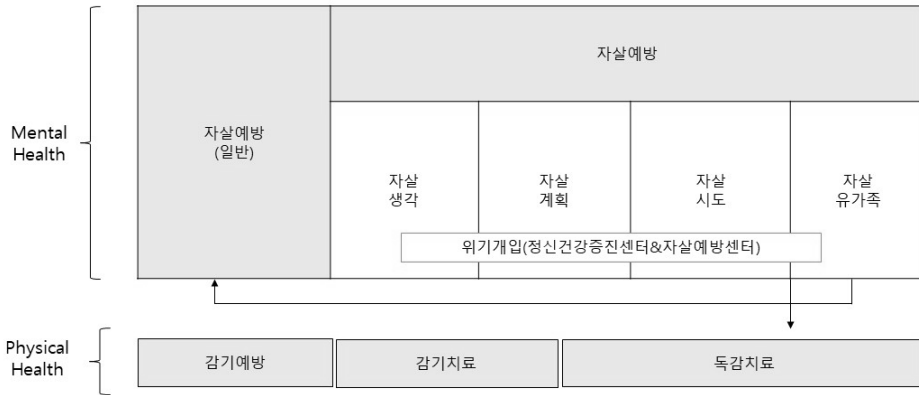
### III. 사례연구

자살의 일반적인 프로세스는 자살에 대해 생각이 없는 일반군과 자살에 대한 관여도가 있는 군으로 나눌 수 있는데, 자살 관여자들은 자살생각 → 자살계획 → 자살시도 → 죽음의 프로세스를 거친다. 죽음과 가까워지는 단계일수록 자살 고위험군이 된다. 그리고 자살성공, 즉 죽음 이후에는 6배의 베르테르 효과를 보유한 직접적인 고위험군인 자살유가족이 바로 형성된다. 그리고 일반인도 급격한 환경의 변화나 고통, 상실, 절망을 만나면 자살 관여자들과 동일한 프로세스를 거칠 수 있다.

그러나 이 프로세스는 자살이라는 선택을 한다는 전제하에 나열한 것이며, 개개인마다 일반적인 어려움의 상태에서 헤어날 수도 있고, 자살 생각까지만 잠시 하다가 그칠 수도 있다. 즉, 모두가 동일한 프로세스를 겪는 것은 아니다.

자살예방(Suicide Prevention)은 크게 예방(Prevention)과 대응(Protect)의 역할로 나눌 수가 있다. 자살생각이 없는 일반인을 제외한 자살 관여자들에게는 사실 자살예방이 아니라, 대응 또는 위기개입(Protect)의 단계가 필요하다고 할 수 있다. 위기개입은 대부분 전국의 정신건강증진센터나 자살예방센터 또는 보건소에서 관할하고 있다. 자살예방 NGO 라이프는 공공조직 활동과의 중복 업무를 견제하고, 역할의 시너지 효과를 기대하면서 2014년부터 2017년까지 5년동안 자살예방 영역의 활동을 전개했다. 자살예방 NGO 라이프는 위기 개입(Protect)이 아닌, 예방(Prevention)의 관점에서 활동을 했다. 즉, 육체의 질병을 예로 들어 설명하면, 감기 예방과 감기 치료와 독감 치료는 엄연히 처방전이 달라야 한다. 그래야 병을 제대로 치료할 수 있다. 정부나 공공기관들이 감기 치료와 독감 치료에 집중한다면, 자살예방 NGO 라이프는 주로 감기 예방에 집중하는 전략을 전개했다.

[그림 5] 자살예방 NGO 라이프 활동영역



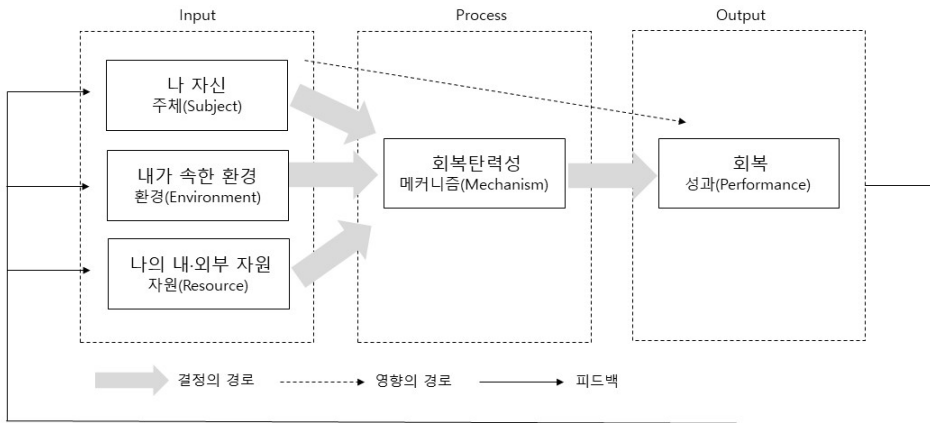
〈표 2〉 자살예방 NGO 라이프의 목표 및 운영체계

비전(사회적 관점)	생명존중문화 형성
비전(개인적 관점)	삶의 의미와 가치를 전달
단기 목표	20년 전 수치로의 자살률 감소 <sup>2</sup>
미션	자살, 죽음, 삶, 생명에 대한 인식개선
대국민 실천적 미션	사람을 살리는 말 voice of LIFE

감기를 예방하기 위해서는 자주 손 씻기, 양치하기 등 일상에서 해야 할 수칙들이 있다. 이러한 감기 예방처럼 일상에서 할 수 있는 수칙들을 세워줌으로써 자살예방의 역할에 집중했다. 자살예방의 역할에 집중한 이유는 그야말로 ‘예방’을 목적으로 했기 때문이다. 이 예방은 자살예방(Suicide Prevention)이 아니라, 자살로부터의 전환(Suicide Transformation)을 뜻한다. 자살을 예방하는 것이 아니라, 죽음에서 삶으로의 전환시키는 예방인 것이다. 따라서 공공의 영역이 마포대교(한국의 자살 랜드마크로 불리는 대교)에서 투신자의 옷자락을 잡아 주는 것(Protect)이라면, 자살예방 NGO 라이프는 아예 마포대교로 가지 못하게(Transformation) 하는 것이 목표이다. 자살예방 NGO 라이프의 목표 및 운영체계를 보면, 개인적으로는 이 예방(Suicide Transformation)을 위해 삶의 의미와 가치를 깨닫게 하고, 사회적으로는 이러한 삶의 가치를 소중히 하는 문화가 형성되는 것을 캠페인의 전체 비전으로 삼았다. 이에 약 5년 동안의 정량적인 단기목표로는 20년 전 수치로 자살률을 감소시키는 것으로 정했다. 이를 위한 미션으로 자살이나 죽음, 그리고 삶과 생명에 대한 인식을 전환(Mindset Transformation)시켜 주는 것으로 정하고, 그에 대한 구체적인 대국민 실천 미션을 “말부터 전환(Communication Transformation)”하는 것으로 정해 <사람을 살리는 말 voice of LIFE> 캠페인을 진행했다.

2 1995년 인구 10만 명당 10.8명이었던 자살률은 2012년 28.1명으로 3배 가까이 증가했다. 따라서 현재 자살률의 절반 수준이었던 1997년으로 자살률을 되돌리는 것을 단기 목표로 삼았다.

[그림 6] 자살예방 NGO 라이프의 SER-M 작동원리



## 1. 자살예방 NGO 라이프의 SER-M

자살예방 NGO 라이프 활동에서의 SER-M은 주체(Subject)에 기업 대신 ‘나(I)’가 대입이 되고, 환경(Environment)에는 ‘내가 속한 환경’을 말할 수 있으며, R(Resource)는 ‘내가 가진 자원, 즉 친구, 이웃, 종교, 취미 등’이 될 수 있다. 이러한 독립변수들을 통해 생기는 메커니즘(M)은 회복탄력성(Resilience)이라고 할 수 있으며, 독립변수나 시간에 따라 매번 동일하거나 다른 피드백을 줄 수 있다. 그리고 성과(Performance)는 회복 및 건강하게 성장한 일상이라고 규정지을 수 있다.

## 2. S(Subject, 주체) 분석

자살예방의 주체(S, 나 자신)는 실체는 있으나 기업 주체와 달리 너무나 모호하고 불분명하다. 이것이 기업의 S와 확연히 다른 점이다. 왜냐하면 자살예방에서의 S는 보이는 실체가 아닌 보이지 않는 S의 심리, 마음상태, 생각을 뜻하기 때문이다. 어떤 고통이나 상처, 상실로 인한 마음의 상처와 마음의 병은 드러나지 않고 눈에 보이지 않는다. 신체적인 상처나 병은 눈으로 볼 수 있기 때문에 대책이나 치유 또한 적절한 시간에 적절하게 대응이 가능한데 비해, 마음의 상처나 충격, PTSD(Post Traumatic Stress Disorder, 외상 후 스트레스 장애)는 쉽게 보이지 않고 심지어 본인마저도 인지하거나 인정하는데 시간이 오래 걸리거나 어려울

수 있다.

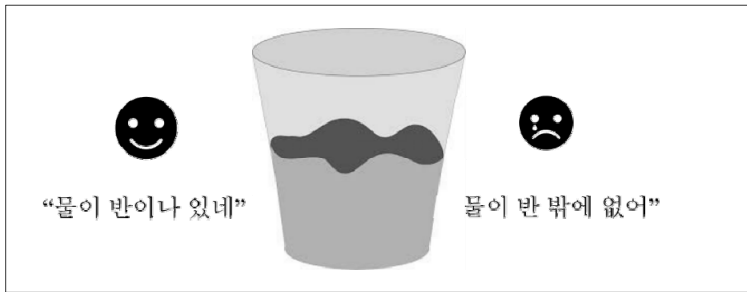
기업의 경영전략 SER-M에서의 S와 다른 점은 기업의 S는 교체 가능한데 비해, 자살예방의 S는 교체가 불가능하다. CEO는 교체되어도 기업은 운영되지만, 나의 생명이 다하면 나의 인생은 더 이상 지속할 수 없기 때문이다. 이 점이 기업의 S와 자살예방의 S가 확연히 다른 점이다. 보이지 않고, 알기 어려우며 교체도 어려운 것이 자살예방 SER-M에서의 S의 특징이다.

주체(S)의 ‘죽고 싶다’는 메시지도 방어법이 강하다. 이는 모호와 혼란을 야기할 수 있다는 의미이다. 힘겹고 절망스러운 상황에 처했을 때, 사람들은 절망에서 벗어나기 위한 유일한 방법으로 ‘죽음’을 떠올린다. 왜냐하면 ‘죽음’이야말로 고통을 없애 주는 가장 좋은 대안이라고 생각하기 때문이다. 그러나 사람들은 고통에서 벗어나기 위한 방법으로 죽음을 떠올릴 뿐, 결코 죽음 자체를 원하는 것은 아니다. 정신과 전문의들은 이를 두고 양가감정(兩價感情)<sup>3</sup>이라 일컫는다. 자살예방 NGO 라이프는 이러한 심리를 ‘너무나 살고 싶은 역설적인 몸부림’으로 규정했다. 즉, 고통에 가리워 본인도 속고 있을 뿐이지, 진심은 죽고 싶은 것이 아니라 살고 싶다는 것이다. 또한, 상처나 상실 자체보다도 그에 대한 S의 태도가 더욱 트라우마가 된다. 그리고 이러한 S의 태도는 동일한 상황과 동일한 사건이라 해도 사람마다 성장배경, 가치관, 성격, 환경 등의 요소들로 인해 제각기 해석이 다를 수 있다.

바로 개개인마다 회복탄력성의 차이가 존재한다고 할 수 있으며, 자살 고관여자나 고위험군으로 갈수록 회복탄력성의 메커니즘을 만드는 데 S의 역할이나 비중은 낮다고 할 수 있다. 그러나 환경(E)과 자원(R)과의 연결에서 지속적으로 만들어진 회복탄력성의 메커니즘(M)이 어느 시점에는 S를 통해 자기통제력이나 삶의 의지를 피력하는 결정적인 전환(Transformation)을 가져올 수 있다는 것도 간과해서는 안된다. 회복탄력성의 메커니즘을 공고히 하고, 회복과 성장(Performance)하는 데 주체(S), 즉 나 자신의 전환과 의지가 결국은 가장 중요하다는 것이다.

3 양가감정(兩價感情)이란 두 가지의 상호 대립되거나 상호 모순되는 감정의 공존을 일컫는다.

[그림 7] S(Subject, 주체)의 삶의 태도



### 3. E(Environment, 환경) 분석

S가 속한 환경(E)은 가정이 될 수도 있고, 직장이나 학교 등 어느 곳이 될 수도 있다. 즉, S의 일상이 존재하는 그 어떤 곳도 환경이 될 수 있으며, 또한, 영화, 음악, 미디어 등 S가 영향을 받는 무형의 범주까지 E(Environment)에 포함될 수 있다.

환경은 고정 환경과 변동 환경으로 나눌 수 있는데, 가정은 그야말로 바꿀 수 없는 고정 환경이다. 그에 반해 회사나 학교 등은 쉽게 바꿀 수는 없지만 가정에 비해서는 변동가능성이 항상 존재하는 곳이다. 또한, 일시적으로 주어진 환경(예를 들어, 여행 등)도 SER-M을 가동시키는데 영향을 줄 수 있는 독립변수의 역할을 할 수 있다. 자살예방 NGO 라이프가 미디어를 통해 조성한 환경은 기존 자살예방업계와는 다른 환경으로, 메시지 자체에도 ‘자살’이란 키워드를 활용하지 않았다. 왜냐하면 자살이라는 키워드는 자살을 생각하고 있는 사람들에게 자살충동의 영향을 줄 수 있다는 연구가 있기 때문이다(김은이, 송민호, 김용준, 2015; 정승민, 박영주, 2009). 따라서 ‘자살’이나 ‘죽음’의 키워드가 아닌, ‘삶’, ‘라이프’, ‘살자’ 등의 키워드로 사회문화 분위기 조성을 해왔다.

라이프는 건강한 사회문화 분위기 조성을 위한 대국민 실천 방안으로서 첫 번째 말의 변화(Communication Transformation), 두 번째 행동의 변화(Action Transformation), 세 번째 사회의 변화(Society Transformation)를 배치했다. 이는 시간의 관점으로 진행되는 전략이 아니라, 캠페인 진행의 순서에 따른 전략으로 첫 번째를 집중적으로 전개해 두 번째, 세 번째 변화를 꾀한다는 의도이다. 이 변화는 순서대로 진행이 될 수도 있고, 동시에 전개가 될 수도 있으며, 첫 번째에서 다음 번째로 가는 시간이 짧게 걸릴 수도 있고, 오래 걸릴 수도



[그림 8] 변화의 선순환(Transformation Cycle)



있다는 점에서 첫 번째에 가장 많은 캠페인 인력과 비용을 투입시켰다. 즉, 캠페인의 선택과 집중 전략으로 전략의 시너지 효과를 꾀했던 것이다. 또, 말의 변화를 첫 번째로 삼은 배경에는 ‘말은 마음을 나타낸다’라는 초등학교 3학년 교과서에 나오는 너무나 분명한 내용도 뒷받침을 했다. 마음은 보이지 않는 변수이니, 보이는 ‘말’부터의 전환은 사실 마음과 말을 모두 공략하는 전략이기도 하다.

#### 4. R(Resource, 자원) 분석

주체(S)의 자원을 의미하는 R은 나의 내부와 외부의 자원을 모두 포함한다. 친구나 이웃, 직장 동료가 회복탄력성의 메커니즘을 창조하는 ‘자원’이 될 수도 있고 취미나 사색, 독서, 영화보기, 신앙이 또 다른 ‘자원’이 될 수도 있다. 여기서 외부란 S와 완전히 분리된 외부가 아니라, S와 관계가 있어왔던 인간 관계나 S의 의지로 선택한 취미 등을 포함하는 것이므로 넓은 의미의 내부라고도 할 수 있다.

앞에서 언급했듯이, 자살예방 NGO 라이프가 주목한 것은 S의 주변인들(일반인들)이다. 즉, 자살을 시도하고 마음의 병이 극도로 심해서 약물치료를 하거나 상담센터에서 관리하는 사람들보다는 자살에 대해 저관여인 일반인들이 1차 타깃이다. 그리고 그 다음, 감기 치료 정도에 가까운 자살의 관여자들을 두 번째 타깃(Sub target)으로 설정했다. 이는 보통의 자살

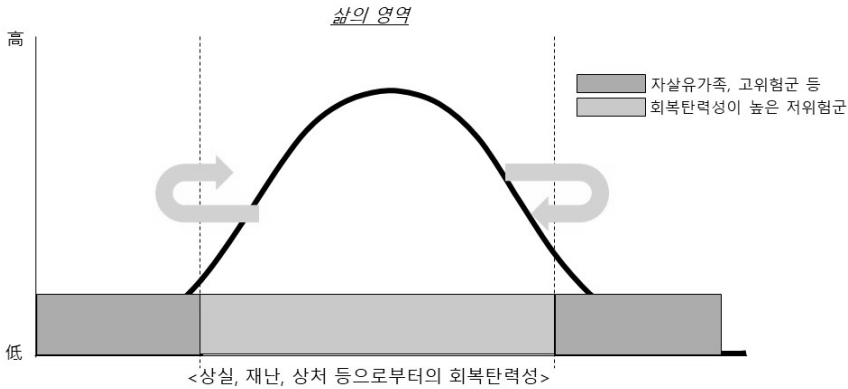
예방의 타깃 오디온스(Target Audience)와는 완전히 차별화된 전략이다. 보통의 자살예방활동은 자살 고관여자에게 직접 커뮤니케이션하는 데 비해, 자살예방 NGO 라이프는 자살 고관여자들이 아닌 주변인(일반인들)을 메인 타깃군으로 설정했다. 타깃은 타깃 메시지로 연결 되는데, 그동안 자살예방활동은 S 자체가 타깃이었으므로 주로 ‘포기하지 마세요’, ‘자살하지 마세요’ 등으로 메시지를 전달했다면, 자살예방 NGO 라이프는 S의 주변자원(R)이 타깃이므로 ‘포기하지 않게 도와주세요’, ‘자살하지 않도록 도와주세요’로 메시지가 변화되었다.

타깃을 바꾼 이유는 [그림 9]에서 설명하고 있다. 자살관여도가 존재하고 있거나 존재할 수 있는 상황에 있더라도 그것은 S의 내면의 문제이기 때문에 상당히 모호하고 불분명하다. 그리고 또한, S에게 아무리 생명의 메시지를 전한다 해도 S는 이미 회복탄력성을 작동하기에는 힘든 상태이다. 따라서 S의 주변인들로 하여금 S의 게이트 키핑(Gate Keeping)이 될 수 있도록 했다. [그림 9]에서와 같이 회복탄력성이 높은 사람들이 회복탄력성이 낮은 사람들을 건강한 삶의 영역으로 다시 이동시킨다는 것이다.

마치 불이 타오르는 화재현장에서 회복탄력성이 약한 사람에게 불이 위험하니 빨리 나오라는 메시지보다, 화재현장에 대응 가능한 장비를 갖춘 소방대원이 안으로 들어가 사람을 구해내는 것이 더 효과적이라는 의미이다. 삶의 현장에 있는 사람들은 자살생각의 현장으로 가지 못하도록 지키고(Lock-In), 자살생각의 현장에 있는 사람들은 자원(R)을 통해 삶의 현장으로 이동하도록 돕는다는 것이다.

또, 서울시자살예방센터에 따르면 자살을 생각하는 사람들 중 92%는 자신만의 시그널을 보낸다고 한다. 이는 주체(S) 입장에서는 ‘자살 시그널’이 된다 하더라도, 주체의 자원인 R 입장에서는 ‘사람을 살리는 시그널’이 될 수 있다. 단지, 그 시그널이 너무 작고 미약해서 또는 주변인들이 미처 몰라서 알아차리기가 쉽지 않을 뿐이다. 따라서 시그널을 알아차릴 가능성이 높은 R의 역할이 자살예방에서는 무엇보다도 중요하다.

[그림 9] R(Resource, 자원)의 역할



<표 3> 사람을 살리는 시그널의 대표적 예

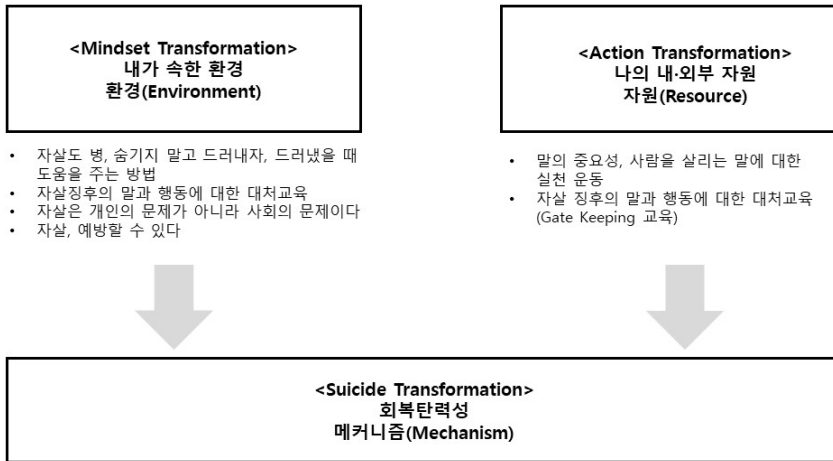
구분	시그널
언어적 표현	나 하나 없어도 모든 것이 해결될 텐데요
	나는 쓸모가 없는 사람이야
행동변화	주변을 정리하고 평소 아끼던 물건을 지인에게 나눠준다
	평소 흥미를 가지고 있던 일에 흥미를 잃는다
정서변화	친구 관계에 소홀해진다
	외모에 대해 관심을 잃는다

출처: 서울시자살예방센터 블로그

## 5. M(Mechanism, 메커니즘)

자살예방의 메커니즘은 주체(S), 환경(E), 자원(R)으로부터 만들어진 회복탄력성을 의미한다. 나(S)와 환경(E), 자원(R)은 서로 상호작용을 하며 회복탄력성의 메커니즘(M)을 창조할 수 있는 결정 요소가 되고, 그 회복탄력성의 메커니즘(M)은 회복(P)이라는 성과를 이루게 된다. 또, 회복의 성과는 다시 S, E, R에 피드백을 주고, 피드백을 받은 S, E, R은 새로운 회복탄력성의 메커니즘을 재창조하게 된다. 즉, 계속적으로 S, E, R과 M, P가 서로 상호작용을 하며 변화해가는데, 이를 흔히들 ‘성장’이라고 부르고 있다. 이러한 ‘성장’의 순환을 지

[그림 10] 회복탄력성의 메커니즘 창조를 위한 메시지 전략



속적으로 하는 것이 바로 인생이고 삶인 것이다. S, E, R은 상황마다 비중이 각각 다를 수 있으나, 이들은 궁극적으로 모두 회복(P)에 영향을 주는 모습이 기업경영의 SER-M과 흡사하다.

E와 R을 통한 메시지 전략은 구체적으로 [그림 10]과 같다. 환경적으로 Mindset Transformation을 유도하는 E의 역할은 자살도 감기처럼 병일 뿐이라는 인식 형성으로 타인에게 드러낼 수 있다는 것과 드러냈을 때 도움을 주는 방법에 대한 메시지 전달, 또, 소방훈련처럼 자살 징후의 말과 행동에 대한 대처 교육, 자살은 개인의 문제가 아니라 사회의 문제라는 인식을 통한 사회 차원의 해결책 강구, 마지막으로 자살은 병이므로 예방할 수 있다는 메시지를 통해 지금까지 자살에 대한 잘못된 인식을 전환하고자 했다.

또, Action Transformation을 위한 자원(R)으로는 일반인들이 주위의 자살 관여자들에게 바로 실천할 수 있는 메시지로 구체화했다. 내가 하는 말의 중요성으로 매일 사람을 살리는 말을 하자는 운동(Movement)과 함께 자살 관여자들에게 해서는 안 될 말과 해야 할 말 등을 전달했다. 이렇게 환경(E)과 자원(R)의 무수히 많은 영향과 피드백으로 회복탄력성이라는 메커니즘(M)을 창조하게 되고, 이 메커니즘은 주체(S)하고도 피드백을 계속 주고받아 결국엔 주체(S)가 회복탄력성이 높아지면서 회복과 성장한다는 흐름이다.

심리적으로 많은 병을 가지고 있는 사람들을 상담하는 <한국상담심리치료센터> 강선영

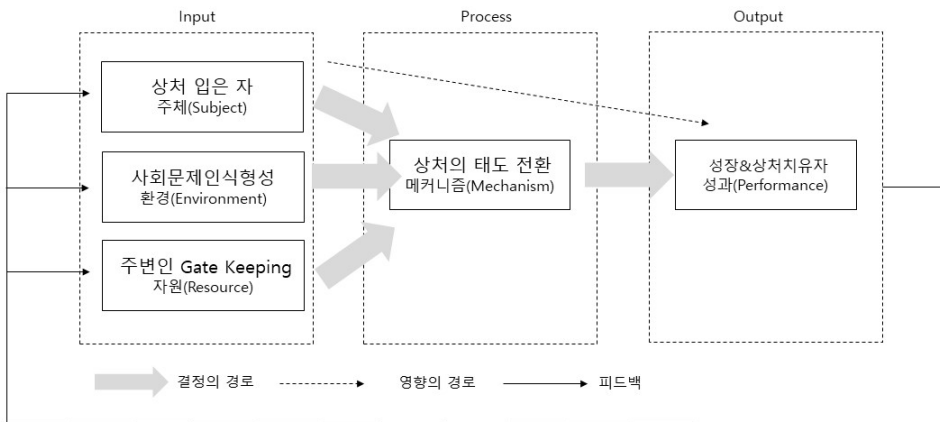
박사는 인간의 위대함은 상처를 받지 않는데 있는 게 아니라, 상처를 받더라도 그 상처가 안전한 사람을 통해 낫기만 하면 그 병은 다른 사람을 살릴 수 있는 능력이 된다고 설명을 했는데, 이를 SER-M에 대입하면 [그림 11]과 같다.

상처를 입은 주체(S)가 주변의 자원(R)을 통해 ‘살리는 메시지’를 지속적으로 받으면 상처에 대한 태도와 해석이 변화되는 회복탄력성의 메커니즘(M)이 창조되고, 이는 곧 주체(S)의 성장으로 연결된다. 그리고 주체(S)의 성장은 또 다른 상처 입은 주체(S)를 치유할 수 있는 능력으로 확장되는 것이다. 이에 사회적인 환경까지 자살문제를 바라보는 인식이 전환되면 이 속도는 더 빨라지거나 수월해질 수 있다.

또, 상처를 바라보는 태도의 전환을 가져오는 회복탄력성의 메커니즘은 누군가의 상처나 아픔에 대해서 자기 일처럼 동일시의 정서를 느끼게 되는데, 이것이 바로 공감(共感, Empathy)이다. 자살유가족이 자살유가족을 더욱 잘 이해하고 공감할 수 있는 것처럼 자살예방의 메커니즘은 공감을 통해 또 하나의 파생 메커니즘을 지속적으로 창조하게 되는 것이다. 기업처럼 인간의 삶도 정태적이 아니라, 동태적이기 때문에 가능한 일이다.

따라서 기업의 SER-M과 자살예방의 SER-M을 비교하면 차이점도 있고 유사한 부분들도 많다. 먼저 추구 목적이 동일하다. 바로 건강한 영위이다. 기업의 SER-M은 건강한 기업 경영의 지속성을 추구하고, 자살예방의 SER-M은 건강한 삶의 지속성을 추구한다. 그러나

[그림 11] 상처 회복을 통한 성장의 SER-M 작동원리



주체(S)에서는 확연한 차이점이 있다. 기업의 주체는 CEO이고, 이 주체는 기업경영에 대한 의지, 열정, 철학 등이 드러난다. 그리고 CEO의 성과나 실적이 좋지 못하면 교체될 수도 있다. 즉, 기업은 동일해도 CEO는 얼마든지 바뀔 수 있다. 그러나 자살예방의 주체(S)는 삶에 대한 태도나 상실, 상처가 잘 드러나지도 않을뿐더러 교체 자체가 불가능하다. 내 삶을 대신 살아주는 것은 불가능하기 때문이다. 또한, CEO의 나쁜 시그널은 재무제표나 성과 등으로 잘 드러나는 것에 비해 자살예방 주체(S)의 시그널은 분명히 존재하기는 하나 잘 드러나지 않는다.

기업의 환경(E)은 경제나 기업이 속한 산업 환경으로 좁혀지는 것에 비해, 자살예방의 환경(E)은 사회 전반의 이슈, 문화, 그리고 S가 속한 조직문화, 관계, 가정문화 등으로 매우 넓으면서도 매우 개체성을 띠고 있다는 점도 찾아볼 수 있다. 그리고 기업 환경은 사회 문제나 이슈로 인식되는데 비해, 자살예방의 환경(E)은 지극히 개인의 문제로 보는 인식이 강해 더더욱 주체(S)의 시그널이 존재해도 알아차리는 것은 쉽지 않다.

기업의 자원(R)은 기업이 보유하고 있는 자원인 역량, 기술 등을 말한다. 자살예방의 자원(R)도 기업의 자원과 다르지 않다. 주체(S)가 보유하고 있는 긍정적 관계가 형성되어 있는 주변인들과 주체(S)의 취미, 사색, 영화, 음악 등 긍정적 메시지를 전하는 미디어 콘텐츠 등이 될 수 있다. 여기서 차이점은 기업의 자원(R)은 기업이 적극적으로 활용할 수 있는 데 비해, 자살예방의 자원(R)은 주체(S)가 아닌, 자원(R)이 되는 주변인들이 역으로 주체(S)에게 관심과 관리를 해줘야 한다는 데 있다. 즉, 주체(S)가 자원(R)을 활용하는 것보다, 자원(R)이 주체(S)를 관리해야 한다는 것이다.

주체(S), 환경(E), 자원(R)에서는 차이점을 보이는데 반해, 메커니즘(M)에서는 기업과 자

〈표 4〉 기업의 SER-M과 자살예방의 SER-M 비교

구분	목표	주체(S)	환경(E)	자원(R)	메커니즘(M)
경영전략	기업의 지속가능한 성과 창출과 성장	CEO (교체가능)	국내외 산업환경과 경쟁사 현황	기업 보유 자원(역량, 기술 등)	기업의 건강한 성장을 위한 메커니즘
자살예방 전략 (Suicide Transformation)	S의 삶의 건강한 회복과 삶의 영위	나 자신 (교체 불가능)	자살을 대하는 사회분위기	나의 주변인들 및 취미, 사색 미디어 콘텐츠 등	S의 삶의 건강한 성장을 위한 메커니즘

살예방이 유사하다. 모두 건강한 기업경영, 건강한 삶의 경영을 위한 메커니즘 창조이기 때문이다. 자살예방의 자원(R)이 주체(S)의 시그널을 알고 행동하면서 회복탄력성이 강화되는 메커니즘(M)이 창조되고, 이에 환경(E)의 변화도 이 메커니즘 강화에 영향을 주며 이렇게 상호 영향과 피드백을 수시로 주고받으면서 주체(S)는 회복탄력성의 메커니즘(M)이 더욱 강화되고 이윽고 성장을 위한 성과(P), 건강한 삶으로 구현된다.

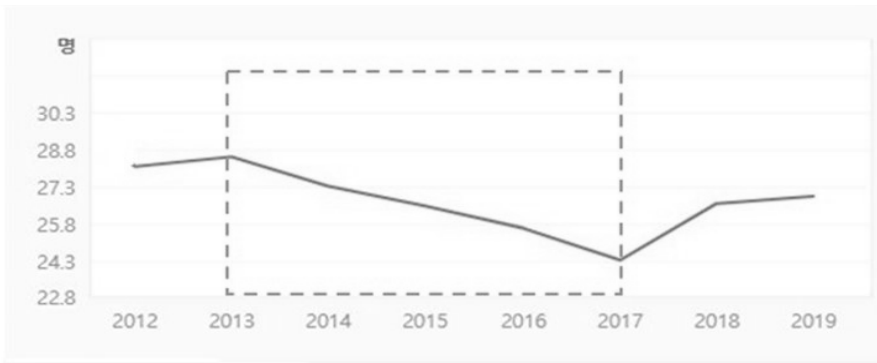
## 6. P(Performance, 성과)

2013년부터 2017년까지 활동한 자살예방 NGO 라이프의 캠페인은 실제적으로 4년 연속 자살률 하락이라는 성과를 보였다. 물론, 정부나 공공조직들의 활동들도 모두 합쳐져 시너지 효과를 냈기 때문에 가능한 성과라고 볼 수 있다.

2013년부터 2017년까지 자살률 추이를 보면 2013년 28.5명, 2014년 27.3명, 2015년 26.5명, 2016년 25.6명, 2017년 24.3명으로 4년 연속 꾸준한 감소 추세를 보이고 있다. 자살률이 잠시 주춤하거나 하락하는 경향은 보였어도 4년 동안의 지속적인 자살률 하락은 찾아보기 쉽지 않다.

궁극적으로 SER-M에 전략을 둔 자살예방의 목표와 성과는 회복을 통한 지속적인 건강한 삶의 영위를 지향하고 있다. 그런 점에서 자살시도자 또는 삶의 포기자들의 긍정적인 변화는 주변인들에게 삶을 살아갈 수 있는 동기부여가 된다. 즉, 주체(S)인 ‘나’도 지속적인 삶의 영위에 대한 힘이 생기고, 그 모습을 통해 다른 주체(S)에게도 희망과 동기를 전파한다는 것이다. 이러한 성과의 선순환은 궁극적으로 건강한 사회문화를 이루게 되고, 막대한 경제적 손실도 방어할 수 있다.

[그림 12] 2013년-2017년 한국의 자살률 추이



출처: 통계청, 2013년-2019년 사망원인통계

## IV. 결론

우리나라 대부분의 사회문제들을 살펴보면 환경분석과 전수조사는 너무도 잘 되어있다. 그러나 그 다음, 이 문제를 어떻게 풀 것인가에 대한 해답은 항상 부족하다. ‘시급한 대책이 필요해 보입니다’로 끝나버리는 사회문제는 날마다 문제 그 자체로 남아있다. 과거를 답습하는 정도의 해결책만을 갖고 무엇을 해야 하고, 누가 해야 하는가가 항상 비어있기 때문이다.

그러나 죽음과 직결되어 있는 자살예방은 이제 문제 인식은 그만하고, 문제 해결을 향해 전략적으로 나아가야 한다. 본 연구와 같이 기업을 살리는 경영전략은 사람을 살리는 전략과 다르지 않다. 기업이 생존하고 지속 가능하려면 기업인 주체와 기업이 속한 환경, 기업의 자원이 모두 작동해야 하고, 이들의 작동원리는 기업의 생존과 성장을 위한 메커니즘을 창조한다. 자살예방 SER-M의 작동원리도 동일하다. 주체인 나 자신과 환경, 그리고 내가 소유한 자원인 친구, 이웃, 취미 등은 서로 시간과 순열에 의해 작동하면서 회복탄력성이라는 메커니즘을 창조한다. 이러한 메커니즘은 다시 주체, 환경, 자원에 영향을 주고, 영향을 받은 주체, 환경, 자원은 또 새로운 메커니즘을 재창조한다. 이러한 메커니즘의 선순환은 죽음을 위한 노력이 아닌 삶을 위한 노력으로 주체를 변화시키며 ‘성장’이라는 성과를 이루어가게 된다.

아이를 낳지 않는 저출산 문제, 학교폭력 문제, 교육 문제, 경제 문제, 취업난 문제, 고령



화 문제 등 이 모든 문제는 자살문제와 연결되어 있다. 자살이라는 문제를 다른 문제와 연결해서 고민하지 않거나, 부처 간 협의나 협력 없이 해결하려면 그것은 처음부터 잘못된 접근이다. 왜냐하면 자살은 독립된 개별 문제가 아니라, 삶의 문제 중 가장 마지막에 다다른 최종 문제이기 때문이다.

따라서 자살문제를 지금까지와는 달리 입체적이고 전략적으로 접근해서 해결할 필요가 있다. 언제까지 자살예방을 잘 했다고 하는 선진국의 수십 년 전 사례만 연구하고 토론할 것인가? 우리는 학문을 하는 학생들이 아니고, 문제를 해결해야 하는 체인지 메이커(Change Maker)가 되어야 한다.

자살통계의 숫자 하나하나의 숫자를 넘어 한 명 한 명의 인생이고 국민이다. 사람을 살리고 국민을 살리는 자살예방대책의 혁신적인 접근과 대책이 이제는 새롭게 그리고 신속히 구축되어야 한다는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 저출산 고령화 사회 속에서 사람을 살리는 일, 이는 곧 국가경쟁력의 다른 말이다.

## 참고문헌

- 권수현. 2015. 「유아교사의 회복탄력성에 대한 고찰: 개념 및 구성요인, 향상방안을 중심으로」. 『육아지원연구』. 10(2): 31-53. 한국유아지원학회.
- 김경화. 2010. 「한 사람 자살이 주변 6명에 심각한 영향」. 『조선일보』. (4월 1일).
- 김은이, 송민호, 김용준. 2015. 「신문의 자살보도가 자살 관련 인식에 미치는 영향」. 『한국언론학보』. 59(3): 94-123. 한국언론학회.
- 김주환. 2019. 『회복탄력성』. 위즈덤하우스.
- 남혜정. 2020. 「돈 건강 때문에... '극단 선택' 내몰린다」. 『세계일보』. (6월 2일).
- 다이앤 L. 쿠투. 2018. 『회복탄력성』. 21세기북스.
- 문지용, 박윤균, 차창희, 김금이. 2020. 「유명인 사후...극단적 선택 50% 급증했다」. 『매일경제』. (7월 17일).
- 박상훈, 이상직, 김용희, 문지혜, 황희정. 2021. 「높은 자살률, 무엇이 문제이고 무엇이 문제가 아닌가: 국민통합의 관점에서 본 한국의 자살률」. 『국가미래전략 Insight 22호』. (7월 7일).
- 박중순, 이준영, 김순덕. 2003. 「우리나라에서 경제성장률과 실업률이 자살률에 미치는 영향」. 『예방의학회지』. 36(1): 85-91. 대한예방의학회.
- 보건복지부 한국생명존중희망재단. 2021. 『자살예방백서』.

서울시자살예방센터 블로그. <https://blog.naver.com/smaum1080>

송민기. 2021. 「경제위기 대응정책과 자살사망」. 『주간금융브리프』. 30(24): 14-17. KIF 한국금융연구원.

신우열, 김민규, 김주환. 2009. 「회복탄력성 검사 지수의 개발 및 타당도 검증」. 『한국청소년연구』. 20(4): 105-131. 한국청소년정책연구원.

유대근, 조은지. 2013. 「1명 자살하면 6명 충격... ‘도미노 비극’ 심각」. 『서울신문』. (1월 8일).

이동은. 2016. 「경기불황이 자살률에 영향을 미칠 수 있을까?」. 『KDI 경제정보센터』. (11월).

임세원. 2021. 『죽고 싶은 사람은 없다』. 알에이치코리아.

자살예방 NGO 라이프 유튜브 채널.

<https://www.youtube.com/channel/UCSaDBmqU5bb11A8Zhj2OdcA>

정승민, 박영주. 2009. 「자살보도가 자살위험성에 미치는 조건적 효과에 관한 연구」. 『한국경찰연구』. 8(2): 153-182. 한국경찰연구학회.

조동성. 2010. 「제4의 전략패러다임」. 메커니즘경영. 『동아비즈니스리뷰』. (7월 19일).

조동성. 2013. 『조동성 전략경영』. 서울경제경영출판사.

조동성. 2013. 「SER-M모델: 수출 1만 6600배 성장의 기적, 이유 있다」. 『동아비즈니스리뷰』. (6월 27일).

조동성. 2015. 『메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임』. 서울경제출판사.

통계청. 2020. 2019 대한민국 사망원인 통계. <https://kostat.go.kr>

홍은숙. 2006. 「탄력성(resilience)의 개념적 이해와 교육적 방안」. 『특수교육학연구』. 41(2): 45-67. 한국특수교육학회.

American Association of Suicidology. 2004. Survivor of Suicide Fact Sheet.

American Association for Suicidology. 2018. U.S.A Suicide: 2018 Official Final Data.

Pitman A, Osborn D, King M, Erlangsen A. 2014. “Effects of Suicide Bereavement on Mental Health and Suicide Risk”. *The Lancet. Psychiatry*. 1(1): 86-94. Elsevier.

World Health Organization (WHO). 2013. World Health Statistics.

World Health Organization (WHO). 2018. World Health Statistics: Monitoring Health for the SDGs.

# The mechanisms of suicide prevention based on the SER-M strategy: A case of NGO LIFE 2013-2017

Young Sook Kim\* · Cheong Yeul Park\*\*

According to statistics on the cause of death by the National Statistical Office, the average number of suicides per day in Korea in 2019 was 37.8 people. It means 38 suicide deaths a day. This means that there is one suicide every 40 minutes. The economic loss is also quite significant. According to the Institute for Health Insurance Policy, Korea's socioeconomic costs from suicide already exceeded 10 trillion won in 2011. Considering that Naver Corporation's sales were 5.3 trillion won in 2020, the economic price of suicide in Korea has already doubled from Naver's sales ten years ago. Therefore, this study approached suicide prevention based on the SER-M business strategy. This is not an approach from an existing healthcare perspective. This study includes cases of suicide prevention NGO LIFE from 2013 to 2017.

The operating principles of SER-M from the perspective of suicide prevention are as follows. Subject (S) is myself (I), not a company. Environment (E) is the environment I belong to, and R (Resource, R) can refer to the resources I have, namely friends, neighbors, religions, hobbies, hobbies, etc. These independent variables of S, E, and R interact with each other and create a mechanism (Mechanism, M) called Resilience (R). In addition, this M gives feedback to S, E, and R again, and the process in which S, E, and R receive feedback recreates a new mechanism of resilience and becomes a virtuous cycle like the company's SER-M. In other words, S, E, R, and M interact with each other continuously and achieve transforming performance.

This approach applies a business strategy that saves companies to a strategy that

\* 1st author, Ph.D. Candidate, Seoul Business School, aSSIST University, Founder & CEO, THE VINE C&M WORLDWIDE Co., Ltd., ever0suk@naver.com

\*\* Corresponding author, Associate Professor, Seoul Business School, aSSIST University, cypark@assist.ac.kr

saves people. This is an integrated and innovative attempt to prevent suicide. This is an integrated and innovative attempt to prevent suicide. And this strategy resulted in a successive decrease in suicide rates from 2013 to 2017. Therefore, this study aims to provide an opportunity for the paradigm shift to find new solutions to prevent suicide in Korea.

Keywords: suicide prevention, resilience, SER-M, mechanism, business strategy

## 메커니즘 연구

제3호 (2022. 11.)

발 행 : 메커니즘 경영학회

발행인 : 조동성

사무실 : 서울특별시 서대문구 신촌로 203 7층(대현동, 핀란드타워)

모바일 : 010-7498-8998

이메일 : [jmm@ips.or.kr](mailto:jmm@ips.or.kr)

2022년 11월 30일 인쇄

2022년 11월 30일 발행

인쇄 : 서울경제경영(전화 : 02-313-3682)



# Journal of MECHANISM MANAGEMENT

## Articles

No. 3 November 2022

The case of Global Market Development through New Product Development

1 Byong Hyon Chong  
Young-Hee Ko

The mechanisms of suicide prevention based on the SER-M strategy: A case of NGO LIFE 2013-2017

35 Young Sook Kim  
Cheong Yeul Park