

중소기업의 위기탈출전략

변 명 식*

중소기업의 위기탈출전략

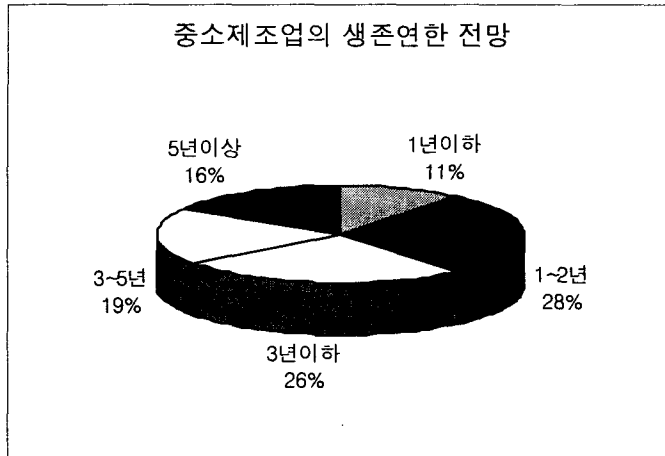
2004.2

발표: 변 명식 교수 (장안대)

I. 중소기업의 위기

* 장안대

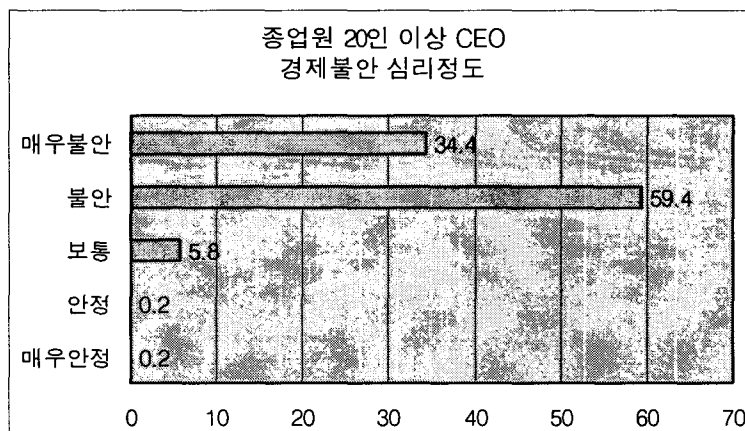
<중소기업협동조합 중앙회 설문조사 결과>



⇒ 3년이하가 60% 이상을 차지하는 등 중소기업인이 심리적 허탈감에 빠져있는 상황! (2003년)

3

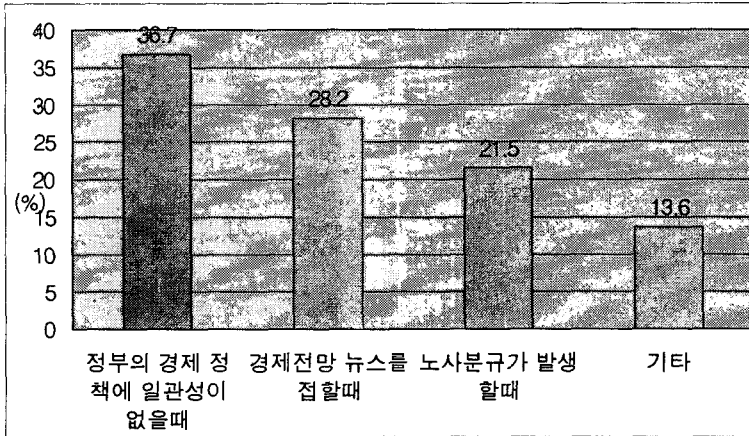
<중소기업협동조합 중앙회 설문조사 결과>



⇒ 90% 이상의 대다수가 경제에 대한 불안한 심리를 가지고 있음!

4

<중소기업협동조합 중앙회 설문조사 결과>



⇒ 정책의 일관성결여, 정치·경제의 불확실성, 강성노조, 각종 규제와 반기업정서 등이 주요 이유로 나타남!

II. 중소기업 위기원인

1.재정의 어려움

- 담보부족에 따른 자금조달의 애로
 - ⇒ 순수 신용대출에 어려움을 겪고 있으며 담보가 부족하여 자금조달 또한 힘들. 이는 설비투자위축, 경쟁력 약화등의 악순환을 낳음.
- 판매대금 회수 장기화에 따른 자금난의 가중
 - ⇒ 현금결제 비중이 낮아지고 어음결제 기일이 늘어나는 등 판매대금회수가 장기화됨. 이는 지속되는 내수침체에 따른 판매난, 금융권의 중소기업 대출비중 축소 등 보수적 자금 운용 등에 기인

7

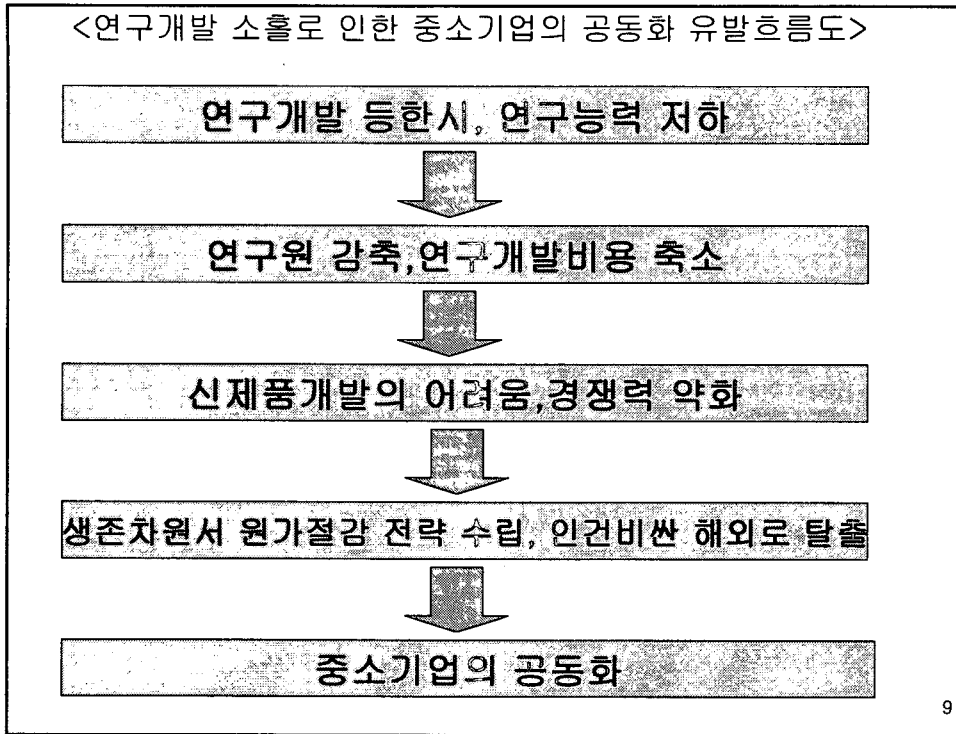
1.재정의 어려움

- 연구개발 소홀로 인한 산업공동화
 - ⇒ 대다수 기업들은 R&D를 등한시하면서 기업의 역량이 약해지고 있음. R&D 투자의 위험부담을 안는 대신 외국기술을 사오거나 값싼 노동력을 찾아 외국으로 공장을 옮기는 추세심화

<현행 회계법의 맹점>

R&D투자를 통한 신제품 개발까지의 과정이 회계상 비용으로 처리되기 때문에 R&D 투자의 위험을 감수하며 신제품 개발을 하기에는 부담이 큼

8



1.재정의 어려움

- 실질임금의 상승에 따른 채산성 악화
 - ⇒ 주 5일 근무확산에 따른 근무시간 단축, 생산의 효율성 감소, 실질임금의 상승, 대기업의 납품단가인하 압력 등의 채산성 악화요인으로 가격경쟁력 잃음.
 - 중국의 저가제품과 미, 일본의 고품질제품 사이에서 넛크래커(nut-cracker) 상태로 전략할 소지 우려
- 환율 급등에 따른 위험대처 능력의 결여
 - ⇒ 원화 평가절상에 따른 환율급등. 중소기업들의 대부분이 외환리스크 관리를 하지 않고 환율위험에 무방비상태로 노출되 있음.

10

2.인사의 어려움

- 노사관계의 불안정

⇒ 성장보다는 분배에 중점을 두는 정부정책의 영향으로 노동자들이 자신들의 권익을 적극적으로 주장하는 시대.

- 연구인력 수급의 어려움

⇒ 박사급 연구원 수급에 어려움을 겪고 있으며 이는 고급 기술개발에 한계를 느끼는 상황으로 작용. 결국 중소기업 들은 고부가가치의 제품을 생산하지 못한채 경쟁력을 잃게됨

11

2.인사의 어려움

<연구개발 및 기술인력 현황>

대학, 연구소	85.2%
대기업	9.0%
중소기업	5.8%

* 자료원: 한국산업기술 진흥협회 (2002년말 기준 통계)

- 사기의 저하

⇒ 대기업의 주 5일 근무제 등에 비해 열악한 환경, 근로자 주권시대, 납품단가 압력, 노사분규 등으로 사기저하현상 심화

12

3. 행정의 어려움

- 각종 규제의 증가

⇒ 새로운 사업을 펼치거나 투자를 하기에 걸림돌이 되는 규제가 많은 실정. 효율을 떨어뜨리고 기업할 의욕을 꺾는 게 현실. 특히 대기업에 비해 중소기업에 더 까다로운 잣대를 적용함

- 반기업정서 심화

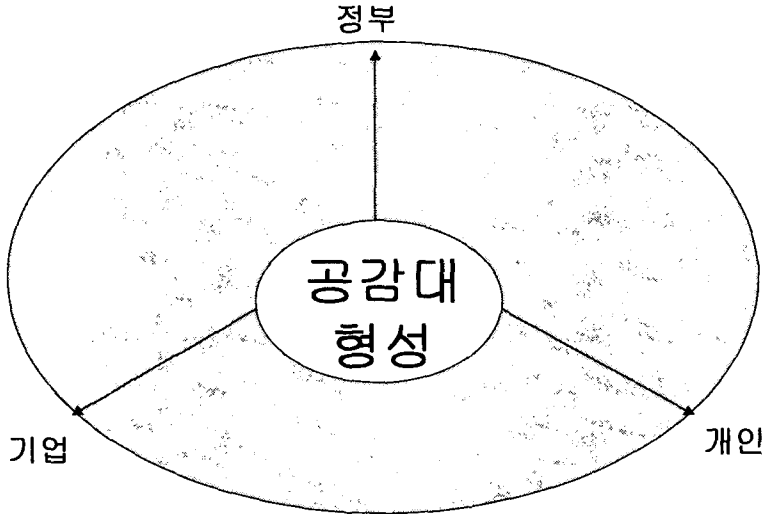
⇒ 세제상의 혜택이나 행정적인 편의에 융통성을 발휘하지 않는 정부의 기업에 대한 지원의 중심은 대기업에 우선시되고있음

13



III. 중소기업의 위기극복

1.극복을 위한 개별주체의 협력체제



⇒ 서로 win-win 해야 위기를 극복할 수 있다는 공감대의 형성과 인식의 전환이 선행되어야 한다.

15

2.위기극복을 위한 정부 방안

미래성장동력 확충을 위한 선택과 집중

중소기업들의 연구개발 활성화를 위한 인센티브 방안
(세제상의 혜택, 병역 의무기간 단축, 행정적 규제 축소)

‘시장의 힘’을 임의로 조정하지 않음으로서 원활한
사업추진을 돕는 역할 (정책의 일관성 유지)

시사점

⇒ 최근 수도권 공장 설립에 융통성을 부여하고 중소기업이
공장을 세울때는 계획관리지역이라도 규모에 관계없이
허용하기로 했던 정부의 방안은 고무적임

16

3. 위기극복을 위한 기업 방안

협력과 가치의 공유를 통해 함께 성장해 나가는 자세

외국인 노동자에 대한 처우 개선, 관심
(충성도를 높이고 이직률을 낮춤으로서 경쟁력 제고의 효과)

경쟁력 향상을 위해 전략적인 사업 운용
(기술향상 및 적절한 마케팅, 원가절감, 판로개척 등)

17

IV. 경쟁력 강화방안 연구

1. 기업 경쟁력

- 기업경쟁력 약화 요인
 - 재무구조, 경영 능력, 기술수준 등의 기업 내부적 환경
 - 사적 이익을 우선시하는 의식구조

- 대책
 - 기업의 경영혁신을 통한 생산성 향상
 - 생산기술에 대한 적극적 투자
 - 새로운 노사관계 형성

- 과제
 - 기술 개발과 경영 혁신
 - (아직 독자적인 기술보다 선진기술의 모방에 의존하고 있는 실정)
 - 기술개발 추진 → 도입기술을 고유기술로 축적 → 신제품 개발

19

2. 산업 경쟁력

- 결정요인
 - 기업의 외부환경 (임금, 노동력의 질, 금리, 지가 등)

- 대책
 - 금리와 임금 안정도모
 - 정부 규제완화
 - 생산구조의 합리화
 - 선진경영 기법도입

- 강화방안
 - 제조업 경쟁력 강화 (임금의 안정, 정부의 규제 완화 등)
 - 농업 부문 육성 (기계화, 자동화로 생산비 인하, 품질 경쟁력 향상)
 - 자생력과 국제 경쟁력 확보
 - 우수 업종의 해외진출 확대
 - 유통, 금융 등의 분야에서 외국 기업의 선진 경영기법 도입

20

3. 국민 경쟁력

- 결정요인
 - 국민의 합리성, 창의성, 윤리성

- 강화방안
 - 생산자: 기술개발과 혁신추구(창의성, 근면성 제고)
 - 소비자: 소비 절약, 저축증대 → 건전한 소비생활
 - 정 부: 공직자의 솔선수범, 규제완화

- 기타
 - 정부의 제도 개혁(공직자 재산 등록제, 부동산 실명제 등)의 지속적인 추진을 통한 투명성 제고

21

V. 중소기업 기술혁신 현황

1. 기술혁신 환경의 변화

- 부가가치 원천의 변화
 - 노동과 자본→기술과 지식 중심
- 중소기업의 기술활동
 - R&D중심→성과중심의 기술혁신
 - 부문적 기술혁신 →총체적 기술혁신 확대
 - 상품화 및 시장성 확보에 역량을 집중
- 중국의 기술격차 추격
- 정부의 “10대 차세대 성장동력” 선정 등 기술경쟁력 강화노력
- 기초과학 및 산업기반기술의 개발성과를 중소기업에 연계할 필요성 증대

23

2. 중소기업의 기술혁신 동향

- 중소기업의 기술경쟁력은 주요 선진국의 70% 수준
- 제조자개발생산(ODM)의 증가 등 기술중소기업의 역할 증대
- 중소제조업체는 전체 제조업 생산액의 49%, 수출의 43%를 담당
- 기술혁신에 대한 국민적 공감, 정부의 지원의지

24

3. 주요 국가의 기술혁신 동향

- 미국
 - 중소기업 기술혁신 네트워크 활용
 - 기술혁신의 55% 가 중소기업에 의해 이루어짐
 - 종업원당 신제품 혁신건수가 대기업의 2배 기록

- 일본
 - 산학협동을 통한 기술경쟁력 향상에 주력
 - '포커스 21' 및 지역기술개발 등 실용화 위주의 기술개발 지원

- 중국
 - 첨단 선진기술의 도입 추진
 - 전통산업의 구조개선에 역점을 두고 다양한 기술계획 시행
(연구성과 상업화지원 → 햇불계획,
소규모기업의 현대화 → 성화계획,
첨단 과학기술발전 → 863계획)

25

4. 중소기업의 기술정책 평가

- 우리나라 연구개발 인력수: 13만 8천여명으로 세계9위수준
 - 연구인력의 대다수가 대학 및 대기업 연구소등에 근무
(중소기업의 기술인력 부족현상 지속)
 - 중소기업의 기술개발 성공비율은 76%수준이나 개발기술의
사업화비율은 35% 수준
⇒ 기술인력과 자원의 낭비, 기술 사장화를 초래
 - 대학과 중소기업간 산학 협력이 확대되는 추세이나 지방
중소기업의 주도적 참여가 부족하고, 지역발전과 불균형해소
를 위한 지역혁신체계의 구축이 미흡
- ∴ 중소기업의 기술창업을 통하여 국가적 현안문제인 실업난 완화
에 기여하고, 기술인력의 중소기업 유인을 촉진하여 기술개발능
력을 제고하는 발판을 마련해야겠다.

26

5. 해결방안

(1) 기술개발의 강화

- 기술창업자에 대한 입주 우선권 부여, 심사의 간소화, 정책자금 및 보증 등을 지원하는 정책
- ‘전문연구요원제도’ 를 통한 연구인력의 지속적 지원이 필요
- 우수연구인력 확보가 어려운 중소기업에 기술인력 중점배정
- 고급 퇴직 기술인력을 활용한 ‘기술 고문제’ 실시
- 대기업 주요기술과 연계한 중소기업의 기술개발 촉진
- 품질인증제 도입, 홍보지원, 전자상거래시스템 구축
- 중소기업 기술 및 사업성 평가기능 대폭 강화
(담보위주 평가가 아닌 기술 및 사업성평가 위주로 개선)

27

(2) 경영의 네트워크 강화

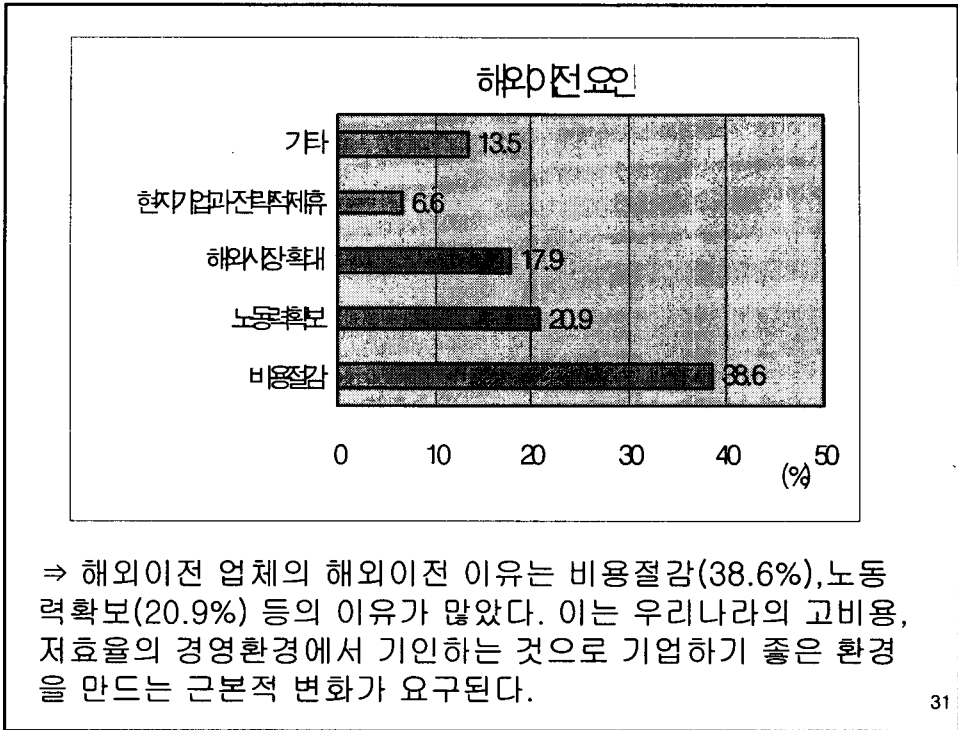
- 산학연 공동기술 개발 체계의 내실화 및 특성화
(산학연 컨소시엄 사업의 확대 및 특성화 추진)
- 지역전략 산업 및 향토산업에서 도출된 기술개발 과제에 대한 지원확대
- 기술협력 네트워크 활성화(그룹형성을 활성화, 상호 협력활동 지원)
- 중소기업의 IT화 추진
(현지맞춤형 정보화 인력양성을 위해 지역별,업종별로 특화된 교육과정 개설 및 사이버교육 강화)

28

VI. 제조업 해외이전에 따른 중소제조업 공동화 대응방 안

1. 해외이전 특성

- 중소기업 공동화 압력의 점진적 가중
(고비용 저효율의 국내 환경여건,
중국,베트남 등의 적극적인 직접투자 유치활동)
- 선진국에 비해 빠른 해외이전 추세
- 경공업에서 중화학 공업부문으로 확산되는 추세
- 외화유출에 의한 국가경쟁력 저하 조짐



2. 해외이전 대응방안

- 제조업의 전후방 분야에서 글로벌 경쟁우위를 확보 할수 있도록 정책적 지원
- 이공계 및 중소기업 우대 등 인력난과 고비용경제구조 개선작업
- 고부가가치 제품을 개발하고 디자인,브랜드 등의 무형 자산을 확보할 수 있는 여건조성
- 중장기적인 중소기업 산업구조 조정정책
- 혁신적,창조적 연구 및 인력양성 체계의 구축
- 국내 경영환경의 개선 및 외국인투자 유치

VII. 중소기업의 위기탈출전략

1. CS경영

- 전사적 CS경영시스템 구축
- 고객충성도 향상을 위한 서비스 전략수립
- CS실천을 위한 교육훈련체계 설계
- CS리더 활동을 통한 고객만족 경영의 실천
- 고객만족도 측정과 피드백활동

2. 기업문화

- 윤리경영의 전사적 구축방법과 핵심가치
- 신 기업문화 창출을 통한 성과 창출
- 신기업문화 창출을 통한 성과 향상 사례 발표
- 조직활성화를 위한 변화관리 실천방법
- 기업이미지 통합전략

35

3. 마케팅

- 불황기 마케팅전략의 수립 및 실천
- 브랜드 확장의 전략적 관리
- 경쟁력으로서의 디자인 파워
- E-biz 전략과 효과분석 모델
- 선점과 차별화에 충실한 전략화

36

4. 경영품질

- 한국적 6시그마 경영의 전략적 접근 방향모색
- 경영품질비용의 혁명적 설계
- 사업목표 달성을 위한 6시그마 추진 전략 사례
- 공공/서비스에서의 6시그마 로드 맵 제시
- 상품개발 모듈을 활용한 마켓쉐어 극대화 방안

37

5. 생산혁신

- 국내 제조경쟁력확보를 위한 패러다임 변화 및 대처방안
- 종합혁신활동 구축을 통한 제조경쟁력 확보
- 표준생산의 관리효율 극대화를 위한 “표준화” 정보시스템
- 기업체질 개선을 위한 TQC 경영
- 향후 생산혁신 방향 및 실행방법 전략화

38

6. 보전경영

- 대한민국 보전경영확립을 위한 전략적 접근
- 에너지 혁신 경영을 통한 기업경쟁력 확보방안
- 보전경영 각 분야별 전략 방안모색
- 아이디어 경영부문 소집단 활동을 활용한 Action Learning 제안 창출방안
- 보전경영의 성공전개로 국제경쟁력 확보

39

The end

40