

국내 중소기업의 경쟁력 향상에 관한 고찰

강민수*, 이상복**

* 글로벌 경영연구원 원장

** 서경대학교 품질아카데미

ABSTRACT

최근 국내 중소기업들은 최악의 상황을 맞이하고 있다. 내수부진으로 인한 국내 경기 불황에다 지난 해 말부터 불어 닥친 국제 원자재 가격 폭등까지 겹치면서 경영 상황이 악화되고 있는 것이다. 더욱이 부품이나 부자재를 생산하여 모기업에 납품하는 형태의 중소기업의 경우에는 그 어느 때보다도 치열한 전쟁과 같은 상황에 직면하여 사투를 벌이고 있는 것이다. 이러한 변화무쌍한 시대에 우리의 중소기업의 특성을 재조명 해보고, 선행연구의 검토를 통해 경영혁신의 성공요인과 경영성과 및 경쟁력 향상에 대해 고찰해 보고자 한다.

제 1 장 서 론

요즘처럼 기업 환경이 날로 복잡해지고, 고객들의 욕구는 날이 갈수록 다양화, 고급화되어 가고, 경쟁자의 수는 늘어만 가고 있어서, 어렵고 기약할 수 없는 탐험을 하는 우리의 기업이 “경쟁우위”를 차지하여 최고의 위치에 오르리라 하늘의 별 따기만큼이나 어렵다고 할 수 있는 것이다. 무한 경쟁의 시대에서 기업들은 그들의 경쟁기업보다 더 우월한 능력으로 고객에게 다가가기 위해, 가격파괴를 비롯하여 제로베이스 경영, 리엔지니어링, 품질경영시스템, 전사적 자원관리, 6시그마, 고객만족경영 등 매우 자극적이고 화려한 용어와 경영혁신의 도구로 재무장하고 있다. 그만큼 기업 환경은 매우 다양하고도 복잡하게, 그리고 빠르게 변화해가고 있다는 반증이기도 하다. 이러한 눈물겨운 기업들의 노력 속에서도 공급자측면에 대한 관심은 상대적으로 우선순위에 밀려왔던 것이 현실이다. 아마도 공급자관리에서는 그들의 경쟁우위를 이끌어 낼 수 없다고 생각했거나, 혹은 불가능하다고 판단했기 때문일 것이다. 존재하는 모든 기업들에 있어서 공통적인 점은 자사가 최종 소비자에게 제공하는 제품이나 서비스의 획득활동과 분배활동을 홀로 수행할 수 없다는 것이다. 제품을 만드는 데 필요한 모든 원재료들을 모두 자체 조달하지는

못하며, 또한 만든 제품을 개개의 소비자에게 직접 전달하기도 힘들다. 따라서 어느 기업이라도 진실로 경쟁적 우위를 갖고자 한다면, 회사 내부의 시스템과 조달활동(공급자관리), 전달활동(유통업체관리) 모두에 대한 철저한 분석과 개선이 요구되는 당연하다. 그럼에도 불구하고 대부분의 우리나라 기업에서는 지금까지 회사 내부시스템과 유통관리에는 많은 관심을 기울여왔으나, 공급자에 대해서는 상대적으로 관심이 덜한 것이 사실이다. 진정으로 고객을 만족시키는 기업이라면, 시간과 품질 그리고 가격의 세 가지 요소 중 하나 이상에서 경쟁적 우위를 확보해야 한다.

그러나 공급자 관리를 제대로 하지 못했을 경우에는 위의 요소 중 그 어느 것도 온전히 얻을 수 없다. 공급자관리는 세 가지 핵심 경쟁요인에 모두 중요하게 영향을 미치기 때문이다. 공급자관리의 성공여부에 따라 기업의 총체적인 경쟁력이 크게 좌우될 수가 있음을 알 수 있다. 따라서 기업이 공급자와의 관계를 얼마나 잘 관리하고, 또 훌륭한 공급자를 개발하느냐가 경쟁우위의 획득에 중요한 열쇠가 되는 것이다.

그럼에도 불구하고 왜 공급자 측면의 문제를 기업전략과 연계시켜 생각하지 않고 혁신과정에서 항상 소외시켜 왔을까? 공급자와 구매자 관계에 대한 기업의 부정적인 태도와 경직된 사고에서 찾아볼 수 있다. 본 연구를 통해 중소기업의 특성을 되짚어보고 그에 따른 경쟁력 향상에 대해 고찰하고자 한다.

제 2 장 중소기업의 특성

1. 중소기업의 개요

중소기업이란 일반적인 의미로는 규모가 작은 기업을 의미하지만, 우리나라의 경우 중소기업 기본법 제 2조에 의해, 양적으로는 상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 이하를, 질적으로는 “독점규제 및 공정거래에 관한 법률”에 의해 공정거래위원회에 지정하는 대규모 기업집단 소속회사로 지정되지 아니한 기업(비영리 사업자 및 상시근로자

수 1,000인 이상인 사업자는 제외)을 말한다. 또한 독립성기준에 따라 독립형 과 종속형으로 구분되는데, 종속형 중소기업은 일종의 대기업 하청역할을 수행하는 기업형태인 것이다. 제조업 중에서 생산하는 제품특성에 따라 자가제품형(완제품을 생산하는 형태인데 완제품을 자기상표로 생산하여 판매하는 형태와 주문자상표부착방식으로 생산하는 형태)과 부품생산형 중소기업(부품이나 부자재를 생산하여 모기업에 납품하는 기업)으로 분류된다. 우리나라의 중소기업은 2001년 말 기준으로 전체 사업체 수는 287만 6,817개이고 이 중 중소기업체수는 287만 1,951개로서 전체의 99.8%를 차지하는 것으로 조사되었다.(통계청, 2001년 기준 사업체 기초통계 조사보고서) 종사자수에 있어서는 중소기업의 종사자는 996만 9,797명으로 전체 종사자수 1,165만명의 85.6%를 차지하고 있다. 이와 같은 통계치들은 중소기업이 한국의 경제에서 차지하는 비중이 매우 크다는 사실을 말해주고 있다. 이와 같은 사업체수와 종사자수에 있어서는 중소기업의 비중은 제조업, 도소매업 및 기타 서비스업, 운송업, 광업 등에서 상당한 차이가 있지만 그 비중이 크다는 점에서는 비슷한 양상을 보이고 있다. 중소기업내의 사업체수 분포를 보면 사업체수가 가장 많은 산업분야는 도소매 및 숙박 음식점업인데 150만개로서 전체의 54%를 차지하고 있다. 종사자수에 있어서도 도소매 및 숙박음식점 분야의 종사자가 가장 많은데 389만 1,493명으로 전체 중소기업체 종사자의 39.03%를 차지하고 있다. 다음으로는 제조업 분야 종사자가 267만 3,774명으로 전체 중소기업 종사자의 26.8%를 차지하여 제조업이 업체 수에 있어서는 비중이 크지 않으나 종업원 수에 있어서는 그 비중이 상대적으로 큰 것을 보여준다. “중소 제조 공급자”라 함은 중소기업 중 제조업이면서 모기업(대기업, 위탁기업, 세트메이커 등으로 불림)에게 제품을 납품하는 공급자(하청업체, 하도급업체, 외주업체, 협력회사, 부품(생산)업체, 수급기업 등으로 칭한다)형태의 기업을 말한다(이하 공급자라 한다).

2. 공급자의 특성과 문제점

일반적으로 갑과 을의 거래관계에 있어서 모기업과 공급자의 대등한 거래의 왜곡이 많고, 창업자의 개인의 기술과 관리능력 등에 지나치게 의존하는 한계, 자본동원의 한계, 인적자원의 열쇠, 정보의 부족, 경영자원 구매의 한계가 있지만, 작은 경영조직과 간소성으로 환경변화에 효율적이고 유연하게 대처가 가능하다. 경제적으로는 모기업과 하청계열체제를 통한 종속관계로써 대자본의 종속성이 강하고, 개/폐업율이 높고, 유휴노동력을 저임금으로 활용할 수 있고, 지역사회와 관련이 매우 깊다. 또한 존립범위가 광범위하고, 일반적으로 자유경쟁체제를 갖는 경제적 특성이 있다. 기업경영적인 특성으로는 시장경쟁이 취약하고, 원부자재의 소량구매로 가격할인이 안 된다. 또한 노동집약형 제품이 유리하지만, 기업의 지속성 결여 가능성이 높다. 뿐만 아니라 효율적인 경영이 가능하지만, 생

산방식의 근대화에 애로가 있다. 공급자로서의 문제점을 정리하면 다음과 같다. 첫째는 1인 다역의 한계다. 1인에 의해 창업되고, 그 사업내용이 창업자의 특정기술에 의해 좌우된다. 둘째, 인력확보의 어려움이다. 상대적인 인센티브부족으로 모기업의 기능인력 공급소로 전락할 수 있다. 셋째, 자금 확보의 어려움이다. 모기업 대비 신용도가 낮고 담보물이 부족하여 자금조달이 어렵다. 넷째, 기술개발에 대한 투자가 미흡하다. 저임금 고용 및 생산 확대를 통해 비용우위 달성이 중시되는 경쟁구조에서 기술개발에 대한 투자가 부족한 것이다. 다섯째, 가격 경쟁력확보의 어려움이다. 시설투자여력이 부족하고, 시설은 노후화로 저생산성이 제조원가를 상승시킨다. 여섯째, 각종 규제가 많다. 공급자에 요구되는 각종 규제는 창업초기부터 환경의 변화와 규제에 의해 발생되는 비용을 고려하여 대처해야 한다. 일곱째, 특허보호의 어려움이다. 모기업과의 타협, 변리사의 도움, 지원기관의 활용 등으로 보호대상 기술을 관리해야 한다. 여덟 번째, 기술 수준의 낙후다. 모기업으로부터의 기술이전 또는 신기술의 개발지원 및 이의 수용태세가 미약하다. 아홉 번째, 제품판매의 부진이다. 안정적이고 다양한 판매경로 미확보, 경기 침체로 인한 수요 감소, 마케팅 능력의 미약이다. 마지막으로, 원자재 확보의 어려움이 그것이다. 원가상승 요인을 모두 모기업에게 전가시킬 수 없기 때문에 채산성 악화의 문제점이 있는 것이다.

제 3 장 공급자의 모기업과의 관계에 관한 고찰

1. 기업간의 관계 유형

우리나라 중소 제조기업 가운데는 모기업의 수급기업(공급자)으로 있는 경우, 즉 도급 거래관계에 있는 중소기업은 66.4%(2000년 기준)에 달한다. 중소기업과 모기업간 관계의 형성과 관계 형태에 대한 이론적 설명은 기업간 공동전략(collective strategy)차원에서 접근할 수 있다. 공동전략이란 조직들(a set of organization)이 환경상의 변동을 흡수하기 위해 협동하는 체계적인 반응으로 정의되고, 조직간 전략은 환경 속에서 일어나는 둘 또는 그 이상의 조직들 간의 비교적 지속적인 거래(transactions), 흐름(flows), 연계(linkages)이다. 애슬리와 폼브런(Astley & Fombrun, 1983)은 개념적으로 간결한 공동전략의 형태를 개발하였는데, 그들이 사용한 변수는 연결형태(직접적, 간접적)와 상호의존성(공생적, 친목적)의 형태이다. 이 변수들을 가지고 네 가지 유형의 공동전략-연합적(confederate), 공생적(conjugate), 협동적(agglomerate), 유기적(organic) 관계를 만들었는데, 네 개의 공동전략 유형을 기업간 관계측면에서 도시해 보면 <그림 3-1>과 같다.

<기업간 관계 유형>

상호의존성

공생적	공생관계(conjugate) ex)제조업자-유통업자 네트워크 상의 구매자와 공급자	협동관계(agglomerate) 직접적인 접촉이 없다. -경쟁적 ex)카르텔, 무역 연합
친목적	연합관계(confederate) -각사는 경쟁 -전형적으로 공모의 형태와 비공식적 산업리더십을 가짐 -연합회(federation) ex)공동시설사용 등	유기적관계(organic) -사업상 직접적 접촉이 없다 -비경쟁자간의 간접적 연결 ex)창업자들이 자원과 정보를 얻고자 할 때

직접적

간접적

연결형태

출처: M. G. Dollinger & P. A. Golden(1992), "Inter-organizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance", *Journal of Management*, 18, pp.697-698의 내용

그림의 네 유형 가운데, 협력 중소기업과 대기업간의 관계는 공생관계에 해당한다. 공생적 공동전략(conjugate collective strategy)은 다른 공동전략에 비해 보다 단단하게 묶여진 두 기업간의 네트워크이며, 공급과 유통의 불확실성을 완화시키기 위한 수직적 연계로 존재한다. 불안정한 산업 환경에 직면한 기업들은 주요자원을 통제하는 조직들과 보다 단단한 유대를 가지고자하는 동기를 가지고, 그렇게 함으로써 변동성을 감소시킨다. 따라서 동태적인 환경 속에서는, 기업간 관계는 불확실성과 시장 동요를 다루기 위한 시도라는 것이 특징이다.

이와 같이 중소기업이 대기업과 공생관계, 또는 의존적인 관계에 있느냐, 아니면 경쟁관계에 있거나 틈새시장에서 특화된 기술로 존재하고 있느냐에 따라 중소기업의 경영형태는 <표3-1>에서와 같이 뚜렷한 차이가 있다.

<중소기업 유형에 따른 경영상의 차이>

구분	주요역할	대표적 경영형태	경영의 초점
의존·계열 중소기업	-주문품의 적기 공급 -국내외시장개척 -수입품 대체	-의존체제가 형성 -생산성 능률향상에 주력 -제품기술의 방과 도입	-모기업과의 대강화 -합리화방안 강구 -품질향상
전문·독립형 중소기업	-국내 외 시장창조 -신제품 및 기술의 개발 -인력 규합과 육성	-동업체제의 구축 -전문화의 추진 -기술에 과감한 투자	-경쟁우위의 확보 -정보망의 구축 -협력체제의 구축

출처: 황일청, 김영수, op, cit, pp.81-125에서 관련 내용 요약

전문성을 지닌 독립형 중소기업은 독자적으로 해외시장 개척에 나서거나 또는 국내에서 독자적인 틈새시장을 공략해온 중소기업으로, 기술·지식 집약형 기업이라 할 수 있다. 이러한 전문·독립기업은 국내외 시장을 창조, 적절한 신제품의 개발 등이 중요하다. 또한 중소기업이면서도 독특하고 경쟁우위가 있는 분야에 기술 또는 지식의 학습을 위한 투자를 과감히 한다. 또한 이들은 뛰어난 역량을 지닌 인력을 확보하려 노력하고, 원가든 차별화된 경쟁우위를 확보하는데 주력한다. 의존·계열 중소기업의 경우에는 모기업의 요구를 수용하기 위하여 부가적 시설투자, 거래처의 제한, 기술개발투자 등이 중소기업에서 이루어져야 하는데, 이 과정에서 중소기업은 모기업의 지배를 받는 연속 관계가 형성된다. 또한 다기업에 납품을 금지하거나 납품가격의 일방적인 책정, 납품 검수의 고의적 지연, 납품대금의 지불기일 지연이나 장기화 등은 많은 경우 수급 중소기업을 더욱 대기업에 의존하는 존재로 전락케 한다. 이러한 경영 행태상의 차이는 인적자원관리 행태에도 차이가 있다는 것을 의미하므로 대(모)기업 관계는 중소기업유형 구분을 위한 유용한 기준이 될 수 있다. 또한 기술력과 대(모)기업관계를 기준으로 하여 보면 공급자를 다음과 같이 네가지 유형으로 구분할 수 있다. 먼저, 기술력이 높고 의존도가 높은 유형의 공급자는, 대기업과 중소기업간에 상호의존성이 높다. 대기업의 통제력이 큰 반면, 중소기업은 높은 기술력을 지니고 있으므로 교섭력 또한 크다. 대기업이 중소기업과 거래관계를 가지고자 하는 주 목적이 중소기업의 우수한 기술을 이용하고자 하는 것이며, 문제해결지향과 상생(win-win)관계가 특징이고, 협력적 관계에 있으므로, 파트너형 기업이다. 둘째, 기술력이 낮고 의존도가 높은 유형의 공급자는, 대기업의 통제력은 강한 반면, 중소기업의 교섭력은 매우 낮다. 대기업이 중소기업과 하도급관계를 가지는 주목적은 중소기업의 저임금을 이용한 가격경쟁력 제고에 있다. 따라서 모기업의 단가 인하요구가 거세고, 교섭력이 약한 중소기업은, 모기업의 요구를 수용하기 위하여 시설 투자나 거래처를 제한하게 되는데, 이런 과정에서 중소기업은 모기업의 지배를 받게 되는 종속형 기업이 되는 것이다. 셋째로 기술력이 낮고 의존도도 낮은 유형의 공급자는 독립기업이지만 기술력이 낮고, 대기업과 경쟁관계는 아니므로, 틈새 산업에 종사하거나 중소기업 고유 업종을 영위하는 기업이다. 뚜렷한 특색이 없는 일반형 기업이다. 넷째, 기술력이 높고 의존도가 낮은 유형의 공급자는, 기술력을 바탕으로, 해외시장 개척에 나서거나 또는 국내에서 독자적인 틈새시장을 공략해온 기술·지식 집약형 기업으로, 국내외 시장을 창조하는 것이 주요 목표가 되고, 적절한 신제품 개발로 경쟁우위가 있는 분야에 기술 또는 지식의 학

습을 위한 투자를 과감히 하고 있다. 따라서 이들은 뛰어난 역량을 지닌 인력을 확보하려 노력한다. 대기업과는 경쟁적 관계에 있는, 전문성을 지닌 독립형 중소기업이다. 이와 같이 우리의 중소 제조공급자 기업이 모기업의 의존도가 높은 경우에는 기술력을 높이는 길만이 중소기업에서 파트너형 기업으로 전환될 수 있음을 알 수 있다.

2. 기업이 공급자를 바라보는 시각

대부분의 기업에게 있어서는 공급측면에 대한 일반적인 인식은 “구매관리”, 혹은 “외주관리”라는 일상적이고도 부분적인 하나의 관리기능일 뿐이라는 것이다. 그래서 공급자는 구매자에게 선택되는 수동적인 존재이며, 혜택 받는 수혜자로 생각해왔다. 공급자와 구매자와의 관계는 상하가 분명하였고, 회사의 구매관리 또는 외주관리에 대한 업무프로세스와 각종 규정들은 거의 대부분 자사의 편의에 따라 이루어지고 있었으며, 그 시스템 내에서 공급업자는 다시 각각의 ‘하청업자’나 ‘납품업자’에 불과할 수밖에 없었다. 납품가격(자체납품가 또는 입가공비)이나 납기, 품질검사, 결제방식 등에 대한 모든 불만의 원인은 가격, 납기 등의 속성 그 자체보다는 그것이 결정되는 과정에서의 일방적 태도, 구매업체 또는 원청업체의 무관심과 고압적 자세라 할 수 있었다. 만약에 공급자가 자기 회사의 경쟁적 우위를 만들어내게 하는 원천이 될 수 있다고 생각했다면 과연 이와 같은 일이 벌어질 수 있는가? 결코 그렇지 않을 것이다. 1980년대 후반에 들어 공급자에 대한 관심이 서구에서도 중요하게 논의되기 시작하였는데, 그 배경에는 글로벌시장에서의 경쟁에서 성공한 일본 기업과의 벤치마킹을 통해서였다고 한다. 일본의 성공기업들이 공급자를 생각하는 철학은 서구의 그것과 근본부터 달랐으며, 공급자 관리방식은 물론 실질적인 성과에서도 현격한 차이를 발견하였던 것이다. 이러한 차이점이 일본과 서구의 문화적 차이에서만 연유하지는 않는다. 일본 기업들은 공급자 관리를 하나의 기능적 차원으로 부분적으로 접근하지 않고 회사의 전체 전략적 차원에서 핵심 전략요소를 지원하는 주요 원천으로 인식하였던 것이다. 일반적으로 기업(구매자)의 입장에서 공급자를 바라보는 시각은 <그림3-2>과 같이 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 하나는 공급자를 단순히 거래상대자(Vendor)로서 보는 시각이며, 다른 하나는 동반자(Partner)로서 보는 것이다. 물론 이 두 가지 상반된 시각은 서로가 완전히 구분되는 극단적인 성질은 아니며, 상황에 따라 수평적 연속선상에서 조절될 수 있는 개념이다.

공급자 선택기준 권력관계	제품기준 (Product/Commodity Based)	능력기준 (Capability Based)
대립적 관계 구매자 교섭력 > 공급자 교섭력	-단기적·운영적 차원 -가격/품질 중심 -다수 공급업자 (Multiple sourcing)	-장기적·전략적 차원 -능력 중심 -다수 공급업자 (Multiple sourcing)
협력적 관계 구매자 교섭력 = 공급자 교섭력	-단기적 또는 장기적 -비가격 중심 -운영 및 관리지원 강조 -기술적 조언 -다수 또는 소수 공급업자	-전략적 차원 -소수(단독)공급자 -계속적 개선(원가, 품질, 납기, 유연성)

<기업이 공급자를 바라보는 두 가지 시각>

자료 : *Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy*. Charles A. Watts, Kee Young

‘거래 상대방으로서의 공급자’는 단지 경쟁력 확보를 위하여 싸워 이겨야 하는 경쟁상대로 인식된다. 기업은 가능한 많은 공급원천을 확보하여 이들간에 치열한 경쟁을 유도함으로써 교섭력을 증대시키는 것이 중요하며, 되도록 낮은 가격으로 허용되는 품질수준을 유지시키기 위하여 엄격히 품질검사를 실시한다. 결제방식은 가급적이면 현금결제를 피하고 어음으로 지불한다. 공급자가 이에 응하지 않아도 그만이다. 거래를 원하는 공급자는 얼마든지 찾을 수 있기 때문이다. 주요 관심사는 오로지 공급자에 대한 지속적인 ‘교섭력(Bargaining power) 확보’이며, 이를 통하여 가능한 자사에 조금이라도 유리한 거래조건을 만들어나가는 것이다. 공급을 원하는 공급업체가 많기에 공급자는 항상 공급가격의 인하와 공급물량의 축소에 대비하여 불안한 상태에서 노심초사하는 것이다. 그러나 공급자를 거래상대자로서 보다는 ‘상호동반자로서의 공급자’로 인식할 때에는 구매-공급관계를 바라보는 기본적인 시각부터 달라진다. 구매자와 공급자는 완전히 수평적 관계이며 상호발전을 위하여 끊임없이 협력한다. 양자간의 관계를 상호동반자로서의 묶어주는 힘은 ‘번영된 공동의 미래’를 향한 열정의 공유와 ‘신뢰’이다. 이를 기초로 연구개발 활동 및 신제품 개발, 공정관리, 품질향상, 재무안정성 확보 등을 위하여 함께 노력하며 장기적 관계를 맺는다. 물론 이러한 노력의 산물로서 얻어지는 성과는 구매자와 공급자가 함께 공유한다. 미국 기업들은 전통적으로 구매자-공급자 관계를 상호대립적인 관점에서 바라보는 것이 일반적이다. 마이클 포터(M. E. Porter)교수도 그의 저서인 『경쟁전략(Competitive Strategy)』에서, 기업이 고려해야만 하는 다섯 가지 중요한 경쟁요인에 공급자(Supplier)를 포함시켜, 기업과 공급자간의 ‘교섭력 다툼’이 기업의 경쟁우위(Competitive advantage) 획득에 매우 중요한 요소임을 다루고 있다. 즉 공급자는 일종의 경쟁자인 셈이다. 한국 기업도 미국과 마찬가지로 공급자를 대립적 관계로

인식하고 있다. 그러나 미국이 주로 제품이나 프로젝트 중심의 단기적 구매-공급관계에 있는 반면, 한국은 공급업체의 전반적인 능력에 좀더 많은 비중을 두는 경향이 있어 미국보다는 장기적 관계를 맺는 것이 일반적이다. 한편 일본의 JIT(Just In Time : 적기 생산 방식)시스템에서는 구매자-공급자간의 상호 협력적인 관계를 전제로 한다. 따라서 다양한 공급원천이 필요하지 않으며 거래품목별로 소수의 공급자와 집중적이고도 장기적인 관계를 갖는다. 이러한 협력적 관계를 오래 유지하기 위해서는 양자간에 이윤을 서로 공유한다는 신뢰가 필수적이며, 상호의존적인 균형적 권력관계를 유지하는 것이 매우 중요하다. 경쟁을 이겨내고 고객에게 좀더 다가감으로써 생존하고 번영하고자 하는 것은 모든 기업의 공통된 소망이다. 이를 위하여 구매기업과 공급업체가 함께 협력하고 공동의 노력으로서 상호 경쟁력을 확보하는 것은 자연스러운 전략적 선택임이 분명하다. 결국 미래의 구매자-공급자 관계는 상호 협력적이고 동반자적으로, 단기적이 아닌 장기적 관계로 진전될 것이다. 그러므로 이제 더 이상 공급자를 '경쟁환경'으로 인식하는 대립적 관점만을 고집하여서는 안될 것이다. 공급자 측면의 변화를 고려하지 않고, 단일 기업 시스템 내부의 개선과 혁신만으로는 앞으로의 경쟁환경에서 경쟁적 우위를 확보하는 데 한계가 있기 때문이다. 미래의 경쟁상황은 지금과 같은 '단일기업 대 단일기업의 경쟁'으로부터 벗어나, 같은 가치사슬 내에 있는 다수의 기업이 연합한 형태인 '네트워크 대 네트워크'의 경쟁으로 변화해갈 것이다. 그러므로 진정한 우위를 확보하기 위해서는 자기 회사를 둘러싸고 있는 가치사슬에 대한 종합적인 변화를 추구하여야만 한다. 공급자의 역할도 지금과 같은 '신속하고 정확한 물품의 인도'와 같은 한정된 영역으로부터 '제품설계'와 '디자인', 심지어는 '연구개발'과 '생산'에 직·간접적으로 참여하는 등 그 영역을 증대시켜 갈 것이다. 이제 공급자는 예전처럼 우리가 극복해야 하는 '경쟁자'가 아니다. 공동의 미래를 향하여 같이 가는 '공동운명체'로서 인식하여야 한다. 이른바 '인식의 전환(Paradigm Shift)'이 절실히 필요한 때이다. 지금까지 모기업이 가격경쟁력을 회복하는 수단으로 흔히 사용해왔던 방법, 즉 납품업체에게 일방적으로 단가인하를 요구하거나 동남아 등지의 새로운 공급선을 물색하는 것으로는 당장의 어려움을 극복할 수는 있지만 결코 지속적이고 항구적인 대책은 아니라고 판단하였기 때문이다. 새로운 체제에서는 기술개발에서부터 신제품 개발, 설비투자, 공정관리, 품질관리에 이르기까지 초기 단계부터 납품업체와 공동으로 수행하며, 이 결과 얻어진 경영성과는 사전에 협의한 방식에 의하여 공정하게 배분하였다. 이를 위하여 모기업의 경영내용을 과감히 개방하여 공동 경영혁신에 따른 성과향상을 납품업체가 직접 확인할 수 있도록 하는 것이다. 모기업의 혁신활동을 통하여 주력모델의 원가를 절감시킬 수 있으며, 납품업체도 지난해

까지 매년 거듭되는 인건비 상승으로 수지 맞추기에 급급한 상황에서 혁신 활동으로 수익률을 높여 나가야 한다. 공급자 관리를 통하여 기업이 얻는 이익은 결코 저렴한 납품가, 허용범위 내에 드는 품질, 약속한 날짜에 납품하는 것 등 단기적인 것에 국한되지 않는다. 기업은 장기적인 경쟁우위의 확보를 위해 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 모든 노력을 다수의 공급자와 공동으로 할 수 있으며, 이를 통하여 얻는 이익도 국소적인 것이 아닌 전체적인 시너지효과(synergy effect)이다. 이를 위하여 구매자와 공급자간의 상호관계에 대한 구매의연한 부정적 사고에서 벗어나 상호신뢰를 바탕으로 한 동반자적 관계로 새롭게 출발하는 발상의 전환이 필요하다. 이제 앞으로 기업이 당면하게 되는 게임은 구매업체와 공급업체가 나누어 먹는 제로섬(Zero-sum)게임이 아니라, 구매업체를 중심으로 다수 공급업체가 함께 뭉친 시스템간의 게임이기 때문이다. 결국 이 게임에서 구매업체와 공급업체가 함께 승리자로 남을 수 있는 것이다. 신뢰가 깊어질수록 공동운명체는 강한 힘을 얻을 수 있다. 신뢰의 뿌리가 깊어지면 함께 흘린 땀방울이 거름이 되어 그들은 풍성한 수확의 날을 기대할 수 있을 것이다.

제 4 장 경쟁력 향상에 관한 이론적 고찰

1. 전략적 품질모형에 관한 선행연구

경쟁우위는 고객의 기대수준에 부응하거나 그 이상을 실현함으로써 얻어지는 데, 이를 위해서 공급자가 경쟁자와 차별화 할 수 있도록 경쟁요인들에 대한 집중적인 개선노력이 필요한 것이다. 제조기업의 경쟁력을 "경쟁자보다 우위의 위치에서 지속적으로 고객을 만족시키며 경영성과를 향상시켜 나갈 수 있는 경영능력"으로 가격경쟁력(과거의 기업형태)과 품질경쟁력(나아가야 할 기업형태)을 말한다.(산업자원부, 2003) 기업이 품질에 경쟁 우선순위를 부여하는 동시에 핵심역량을 확보하고 실행하기 위한 전략적 품질모형은 다음과 같다.

(1) 스키너(Skinner)의 상충모형

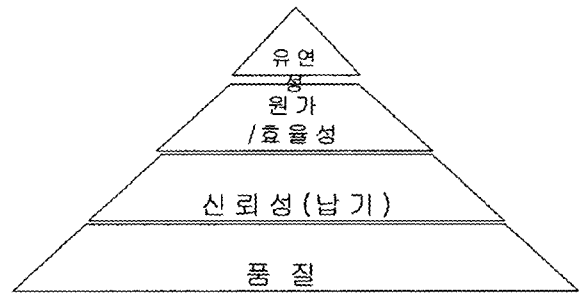
스키너는 제조기업에서 모든 기능적 측면을 잘 수행할 수 없기 때문에 다음 세 가지 주장을 토대로 경쟁 우선 순위의 개념을 제안했다. 첫째, 제조기업의 경쟁수단에는 품질, 납기, 신축성과 원가절감 등이 있다는 점이다. 둘째, 제조기업이 모든 성과를 성공적으로 달성할 수 없다는 점이다. 즉, 원가, 품질, 신축성은 서로 상충적인 관계에 있다. 셋째, 단순성과 반복은 능력을 향상시킨다는 것이다. 이 모형은 스키너가 처음으로 제시하였으며, 헤이즈와 휠라이트(Hayes & Wheelwright), 힐(Hill), 그리고 슈메너(Schmenner)등에 의해서 정립된 모형이 상충모형(trade-off model)이다. 따라서 이 모형은 경쟁능력 즉 품질, 신뢰성, 신축성 및 원가 증가에서 특정한 경쟁능력에 초점을 맞출 필요가 있다는 패러다임에 기초를 둔 모형이다. 이 모형은 스키너가

주장했으며, 한가지 차원에서 우수하기 위해서는 다른 성과를 희생하지 않으면 안 된다는 것이다. 예를 들면, 품질수준을 높이려고 더 좋은 설계로 제품을 만들 때 경쟁 우선 순위간의 교환을 고려해야 한다. 그러므로 제조 기업들은 여러 가지 경쟁 능력 중 어느 하나에 대해서 보다 높은 경쟁력을 달성할 것이며, 반면 나머지의 능력에 대해서는 안정적인 수준 또는 약간 낮은 수준을 유지할 것이다.

(2) 나카네와 홀(Nakane & Hall)의 누적 모형

퍼도우(Ferdow)는 미국, 일본, 유럽의 제조기업을 비교 조사한 연구에서 미국과 유럽기업들은 품질을 중요시한 반면, 일본기업들은 원가효율성과 유연성의 추구에 관심을 갖고 있다고 지적하고 있다. 드 메이어(De Mayer)는 미국, 유럽과 일본의 제조기업을 비교 연구한 결과 일본기업은 품질, 신뢰성, 원가효율성 등을 순차적으로 확보하고 있기 때문에 원가효율성과 유연성이 낮게 인식하고 있는 반면에 품질을 강조하는 것으로 나타났다. 홀(Hall)은 전형적인 목표의 발전을 ①품질개선 ②신뢰성 ③원가절감 ④유연성 등으로 목표를 단계적으로 발전을 주장했다. 나카네(Nakane)는 목표의 발전과정에 두 단계를 추가하여 ①기업문화 ②품질 ③신뢰성 ④낭비감소 ⑤유연성 ⑥혁신 등으로 모형을 확장하였다. 나카네와 홀은 일본과 미국의 제조기업의 연구 대상에서는 일본의 제조기업들이 생산능력을 확보하기 위해서 가장 중요시하는 목표는 신축성이라고 했다. 즉, 품질, 신뢰성 및 원가의 향상은 계속적으로 추구되는 반면에 신축성은 핵심적으로 추구된다. 이러한 신축성은 일본 제조기업이 추구하는 장기적인 목표 중 가장 최근의 목표이며, 순서를 살펴보면 1단계는 오직 품질향상만을 강조하는 단계이다. 2단계에서는 품질향상을 계속적으로 추구하면서 신뢰성향상을 강조하는 단계이다. 3단계에서는 품질과 신뢰성의 향상을 계속적으로 추구하면서 원가절감(낭비의 배제, 생산성 향상)을 강조하는 단계이다. 마지막으로 4단계에서는 품질과 신뢰성은 계속적으로 향상시키고 원가는 계속적으로 절감하면서 신축성을 강조하는 단계이다. 나카네는 자신의 연구와 경험을 토대로 해서, 일본 기업이 경쟁 우선순위로서 '신축성'을 제공하고자 한다면, 기업은 품질, 신뢰성 및 원가의 향상에 대해서는 최소한의 능력을 이미 갖추고 있어야 한다. 만약 능력을 갖추고 있지 않다면 혼란한 상황에 이르게 될 것이라고 제안했으며, 이러한 제안은 후에 드 메이어 등에 의해서 문서화되었고, 이것이 <그림 4-1>의 누적모형(cumulative model)이다.

<나카네와 홀의 누적모형>

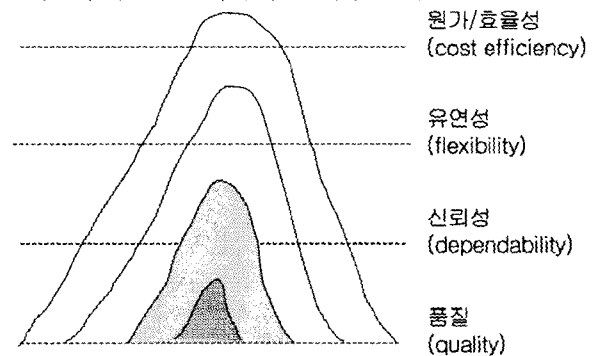


일본은 이 모형에 의해, 제조기업이 경쟁우위를 위해서는 먼저 품질을 향상시킨 후 그 다음으로 기업은 신뢰성을 향상시켜야 한다. 이러한 품질과 신뢰성의 향상은 원가/효율성을 향상시키기 위한 전제조건이 된다. 즉, 원가는 품질과 신뢰성의 향상결과이며, 신축성의 향상은 품질, 신뢰성 및 원가/효율성을 향상시킨 후에 확보될 수 있다.

(3) 퍼도우와 드 메이어의 모래성 모형

퍼도우와 드 메이어(Ferdows & De Meyer)는 누적모형을 수정하여 모래성 모형<그림 4-2>을 제시하였다. 이 모형에서는 제조기업이 생산능력을 지속적으로 향상시키기 위한 전제조건은 품질성과의 향상이다. 이러한 형태는 경영층의 관심으로 기업은 품질, 신뢰성, 신축성 및 원가/효율성에 있어서 성과를 동시에 향상시킬 수 있을 것이다. 이러한 누적모형을 상이한 계층을 가진 모래성(sand-cone)으로 묘사할 수 있고, 여기서 모래는 경영층의 노력과 자원을 의미한다. 즉, 모래성을 쌓기 위해서는 먼저 품질향상의 안정적 기초를 구축해야 하며, 보다 많은 모래를 쌓아 올림으로써 품질에 대한 토대를 확대함과 동시에 생산시스템의 신뢰성을 취급하기 시작한다.

<퍼도우와 드 메이어의 모래성 모형>



모래성 모형이 갖고 있는 근본적인 논리는 어떤 경쟁능력을 얻는 데 있어서 다른 능력을 희생시키지 않는다는 것이며, 이 모형은 누적모형과 유사하지만 새로운 단계로 진행될수록 전 단계의 능력이 더욱 증가된다는 특징을 갖고 있다. 즉 모래성을 쌓기 위하여 품질향상의 기초가 형성되어야 하며, 더

많은 모래를 추가하여 신뢰성을 높이기 시작하면 품질의 기초가 더욱 강화되는 것이다.

2. 경쟁우위에 관한 선행연구

경쟁능력은 고객을 끌어들이는 기업의 속성이다. 또한 조직과 조직의 경쟁사를 차별화시키는 잠재적인 기준이다. 따라서 경쟁능력은 관리자가 직접적으로 통제할 수 없는 주요한 관리 의사결정의 결과이다. Innis & LaLonde(1994)와 Koufteros(1995)는 경쟁능력을 조직의 고객충족능력(제시된 가격, 제품품질, 제품라인 폭, 주문 충족율, 주문 사이클타임, 주문과 선적정보, 납기빈도)으로 정의하고 있다. 조직의 근간이 되는 원가구조는 경쟁사에 견줄 수 있는 가격을 제시해야 하고 제시된 제품은 경쟁사보다 높은 가치를 제공하여 프리미엄 가격을 보장할 수 있어야 한다. 제품품질과 제품라인폭(다양성)은 고객기대를 충족시키거나 초과해야 한다. 조직은 높은 주문 충족율과 짧은 주문 사이클타임을 갖춘 주문과 선적정보 및 빈번한 납기요소를 갖춰 있어야 한다. 이러한 능력이 기업으로 하여금 높은 수준의 고객만족과 시장성과를 달성케 해줄 수 있어야 한다. White(1996)는 제조성과에 대한 연구에서 경쟁우위의 요소로서 품질, 납기속도, 납기신뢰성, 원가, 유연성 그리고 혁신을 포함하고 있다. 또한 Schroeder et al.(1986)도 성과에 대한 유사한 척도를 보여주고 있으며, 구체적으로 Koufteros(1995)는 경쟁능력의 차원을 경쟁사와 비교하여 원가, 경쟁적인 가격, 프리미엄 가격, 고객의 품질에 대한 가치, 제품믹스 유연성, 제품혁신, 고객서비스 등을 측정하고 있다. Tracey et al.(1999)도 역시 경쟁능력에 대한 유사한 척도로서 제시된 가격, 제품품질, 제품라인폭, 주문충족률, 납기빈도 등을 제시하고 있다. 따라서 기존의 연구에서 제시되고 있는 경쟁능력의 척도를 본 연구에서 활용하기 위해 수정하였다. 구체적으로 원가와 경쟁력 있는 가격은 아주 밀접해서 동일차원으로 구분하여 원가요소로 보았고, 시장 출시시간과 제품혁신을 통한 고객에의 신속한 대응을 고객 대응성으로 보았다. 또한 납기신뢰성과 품질 차원을 포함시켰다. 각 경쟁우위요소와 관련한 기존연구의 내용은 다음과 같다.

1) 원가

원가는 성공에 대한 전통적인 척도이며, 조직이 이윤을 내는 능력의 결정적 요소이다. 대부분의 척도가 객관적인 반면, 최근의 연구에서는 주관적인 원가 척도를 사용하였다. 경쟁력 있는 가격 또는 프리미엄 가격을 제공할 수 있는 제조업체의 능력은 공급사슬이 제공할 수 있는 부대 서비스 수준 뿐만 아니라 공급사슬 전체에서 발생하는 비용의 영향을 받는다(Breticker, 1992; Davis, 1993). 가격은 또한 이윤과 시장 점유율에 영향을 미치는 것으로, 가격과 가치의 상충관계는 고객만족의 주요 결정요소 중 하나이다(Bergman, 1995).

2) 납기

납기신뢰성은 제품이 정확한 수량과 요구된 제

품종류로 정시에 고객에게 제공되는 정도를 의미한다(White, 1996). 이것은 경쟁우위의 중요한 요인이다. 주문충족율은 정시에 충족된 주문의 백분율이다(Holcomb, 1994). 많은 수의 제품제공과 높은 주문충족율의 달성은 신속하게 변화하는 고객수요에 반응할 수 있는 제조시스템을 요구한다(Davis & Gibson, 1993). 주문이 처음에 완벽하고 정확하게 충족되면 생산원가는 감소하고 고객은 불만이 없게 된다. 또한 납기요소를 좌우하는 것은 주문의 사이클타임이다. 주문 사이클타임은 Lambert & Stock(1993)가 '고객에게 납기되기까지 고객의 주문 시작부터 소요된 총시간'으로 정의하였다. 사이클타임의 단축은 제조업체의 현행 사업 환경에 있어서 가장 중요한 이슈이다(Stark, 1989; Goldhar & Lei, 1991; Lalonden & Powers, 1993; Holcomb, 1994). 제품 컨셉에서 제품 생산에 이르기까지의 소요 시간을 단축시키는 것은 제조시스템이 신속하게 반응하는 것을 요구한다(Bockerstette & Shell, 1993; McCutcheon et al., 1994). 따라서 주문에 대한 신속한 반응은 생산원가를 감소시키고 고객으로 하여금 즉각적으로 제품 편익을 즐길 수 있게 해준다(Stalk & Hout, 1990; Blackburn, 1991).

3) 품질

고객이 인식하는 품질의 가치는 기업이 고객에게 높은 가치를 창출할 수 있는 제품의 품질과 성과를 제공할 수 있는 능력의 정도에 대한 것이다(Doll & Vondetems, 1991) Garvin(1988)은 품질에 대한 8가지 차원을 성과, 특징, 신뢰성, 품질에의 일치성, 내구성, 서비스 가능성, 미학, 인지도 품질로 제한하였는데, 이것은 포괄적이지만 각각을 측정하는 것이 어렵다. 그 가운데서 품질은 국내외 모두에서 가장 중요한 경쟁이슈가 되어 왔다. 품질은 사용의 적합성으로 정의되며 제품성과와 신뢰성 및 내구성을 포함한다. 품질은 제품디자인, 제조성과, 공급업자의 제공 품질 및 납기성과에 의해 영향을 받는다(Novack et al., 1992). 따라서 품질은 판매수량에 영향을 줄 수 있으며, 고객에게 제공된 가치의 주요 요소이다.

4) 고객 대응성

제품혁신은 조직이 고객이 요구하는 대로 새로운 특징을 추가하고 신제품을 도입하는 능력에 관한 것이다. 보다 짧아진 제품 수명주기 때문에 기업은 자주 혁신하며 점진적으로 혁신한다(Clark & Fujimoto, 1991). 또한 신제품의 신속한 제공은 기업이 신속하게 제품을 시장에 내놓을 수 있는 능력에 대한 것이다. 그것은 시간에 기초한 경쟁의 주요 지표이다(Vessey, 1991; Kessler & Chakrabarti, 1996; Griffin, 1993). 또한 그것은 조직의 유연한 능력에서 나오는 직접적 결과로서 고객은 개별적인 요구사항을 충족시키는 다양한 제품과 특징의 이용가능성을 예상할 수 있다(Meredith et al., 1994). 합리적인 비용으로 고객화된 제품의 지속적인 생산을 가능케 하는 AMT를 통하여 생산되는 제품라인폭은 고객 가치와 시장점유율에 영향을 미친다. 결국 제품이

고객니즈를 보다 정확하게 충족시킬수록 고객이 부여하는 가치가 더 커진다. 따라서 제품의 라인 폭이 확장됨에 따라 보다 많은 고객들이 고객니즈를 충족시키는 제품을 찾을 수 있고 판매는 증가된다.

제 5 장 공급자의 경쟁력 향상방안

1. 모기업과의 갈등요인 해소

갑과 을의 기업간 거래를 진행함에 있어서 갑인 고객(모기업, 위탁기업, 구매기업 등)의 주문사항을, 을은 공급자(외주업체, 하청업체, 납품업체, 수탁기업, 협력회사 등)로서 고객의 요구사항과 기대를 만족시키고자 양질의 제품과 서비스를 제공해야 하는 것이다. 하지만 거래를 함에 있어서 상호간에 갈등과 불만의 요소가 늘 상 발생하는 것을 종종 발견할 수 있다. 이러한 모기업과 공급자의 갈등내용을 일반적으로 정리하여 보면 아래의 <표 4-1>과 같다.

<모기업과 공급자의 갈등내용>

(공급자에 대한) 모기업의 불만	(모기업에 대한) 공급자의 불만
1. 자체 R&D 기능이 없음 (도면 해석 및 소화능력이 부족하고, 제품의 정밀도나 규격 검토능력 부족)	1. 강자의 고자세로 가격을 깎으면서, 부품의 품질 턱을 전가
2. 재무능력 빈약하여 범용 설비로 인한 가공정밀도가 낮고, 설비노후화와 진부화로 제조공정이 정교하지 못함	2. 주문하는 몰당규모가 경제 규모에 미치지 못해, 설비개체 불안
3. 일부 독점공급자의 위치에 있는 부품 하청업자들의 성실성 문제제기	3. 자본력이 약한 경우 열세의 지배권
	4. 모기업의 기술 지도를 받는 경우, 원가구조 등 기업정보 유출 및 납품가격인하에 대한 압력 가중
	5. 납품 결제조건의 불리 (결제기간 장기화에 따른 자금압박)

여기에서 을로서의 공급자는 모기업에 대한 불만을 토로하기 보다는 현실을 냉정하게 직시하고, 그에 따른 대응책을 수립함은 물론 나아가 공급자에 대한 모기업의 불만을 해소하기 위한 배전의 노력이 필요한 것이다.

2. 경영혁신을 통한 경쟁력 향상

일반적으로 경영의 펀더멘탈이 취약한 중소기업이 제조공급자로서 경쟁력을 갖추려면, 기업별로는 다소 차이가 있겠지만 가장 중요한 것은 까다로운 고객 즉 구매자(모기업)의 기대에 맞는 제품을 저렴한 가격에 안정적으로 공급하여 줄 수 있는 능력인 것이다. 그러기 위해서는 다음과 같은 끈임 없는 경영 혁신의 노력이 필요하다.

첫째, 의식혁신 차원에서 불굴의 '기업가정신(Entrepreneurship)'이 선행되어야 한다. 공급자의 특성상 대다수의 중소기업이 장업자에 의해 경쟁력이 좌우됨을 제 2 장을 통해 알 수 있었는데, 기업가정신에 반하여, 창업자를 비롯한 구성원들이 쓸데 없는 고정관념이나 나태함을 가지고 있다면 그 조

직은 어김없이 쇠퇴의 길로 들어서고 만다. 우리의 중소 제조공급자 기업이 선두기업으로 올라서기 위해서는 어쩌면 그 기업의 한계에 도전해야 될 것이다. 기업가정신이란 "도전하는 기업인의 열정"이라고 정의할 수 있다. 기업에서 '최선을 다하는 것'은 이미 지난 시대의 얘기인 것이다. 최선은 누구나 하는 것이고 진정한 기업인이라면 누구든 불가능하다고 판단하는 것에도 뛰어날 수 있어야 한다고 거듭 강조한다. 가슴속에 불붙는 열정을 가진 기업인이야말로 기업가정신을 가진 기업인이라고 할 수 있다. 그러나 기업인은 단지 열정만으론 성공하지 못한다. 결코 무모해선 안 된다. 돈벌이에 대한 뛰어난 감각이 있어야 한다. 앞을 내다보는 판단도 필요하다. 계획을 세워 도전한 뒤 끈기 있게 추진해야 성공할 수 있다.

둘째는 품질 및 기술향상에 대한 혁신노력이야, 즉 품질향상과 연구개발에 대한 이노베이션을 얼마나 가졌느냐 하는 것이다. 이노베이션(Innovation)이란 먼저 스스로가 변화를 요구하는 것을 말한다. 성공하는 기업은 절대 그 자리에 안주하지 않는다. 변화가 곧 기회라고 판단한다. 갖가지의 어려움에도 불구하고, 꾸준히 스스로를 혁신하는 노력으로 경쟁력을 향상시키려면 변화에 적응할 수 있는 남다른 혁신력을 가지고 있어야 한다. 그동안 기업의 강점은 자본을 얼마나 가졌느냐에 의해 결정됐지만, 이제는 기업의 강점은 자체 혁신력을 얼마나 가졌느냐가 관건이 되고 있는 것이다. 따라서 끈임 없는 품질향상의 노력과 신기술 및 아이디어를 개발하는 창조적인 활동을 경주해야 한다. 연구개발(R&D)에 지속적인 투자를 해야 한다. R&D에 어느 정도 투자를 하느냐가 기업혁신의 척도가 될 수 있다. R&D투자는 단시간에 성과가 나타나지 않는다. 하지만 이 분야에 과감하게 투자를 하는 기업은 미래를 얻게 된다. 특히, 중소기업청에서 운영되는 벤처기업 및 INNO-BIZ기업 인증제도는 정부가 해당기업에 대해 정책적으로 지원하고자 하는 제도인 것이다. 중소기업일지라도 연구개발의 투자에 대한 결과(특허 및 실용신안 출원 등)가 특허청 같은 공인기관으로부터 기술의 우수성을 객관적으로 인정받으면, 그 기술을 토대로 시장성과 수익성, 성장성에 대한 평가와 경영혁신 능력을 평가받아 인증되는 것이다. 중소 제조 공급자가 벤처기업 또는 INNO-BIZ기업으로 인증 받게 되면, 운영 및 시설에 대한 자금 및 기술, 인력 지원 뿐만 아니라, 세제 혜택 등 다양한 정책 지원을 받을 수 있으므로 기업경영에는 날개를 달게 되는 효과가 있는 것이다. 끝으로 공급자가 수익을 내기 위한 생산성 향상 노력을 경주해야 한다. 중소기업으로서 생산성을 나타내는 지표는 크게 종업원 1인당 매출, 종업원 1인당 부가가치, 총자본투자효율, 부가가치율, 노동소득분배율 등 5가지다. 국내 중소기업체를 기준으로 할 때 1인당 매출이 1억5천만 원은 넘어서야 우량기업이 될 수 있다. 1인당 부가가치도 4천만 원 선은 돼야 한다. 수익성을 측정하

는 지표는 매출액 경상이익률, 매출액 영업이익률, 이자보상비율, 차입금평균이자율, 금융비용 대 매출액 비율 등이다. 여기서 매출액 경상이익률이 5%는 넘어서야 한다. 차입금 평균이자율이 8%를 상회한다면 개선책을 찾아야 한다.

공급자로서의 체질강화를 통해 경쟁력 강화에 힘쓰고, 자금난에도 기술개발에 대한 투자를 지속하고, 또한 틈새 시장을 공략하며 자신만의 노하우로 개발하는 길만이, 작지만 강한 기업이 되는 첩경인 것이다. 그리하여 중소 제조공급자 기업이 구매자의 파트너 기업으로서 교섭력을 갖고 응비할 수 있는 것이다.

제 5 장 결 론

최근 대기업과 같은 모기업의 구매 관행에도 변화의 바람이 불고 있다. 부품업체 육성을 위해 계열사 부품업체를 비롯한 승인된 업체를 통해 구매하였으나 원가인하와 품질향상의 기치아래 기존의 고정납품업체를 배제하고 동남아 등으로 구매선을 다양화하고 있는 것이다. 이에 공급자는 대기업(세트메이커)의 고정 거래처로 등록되면 이를 버팀목으로 성장할 수 있었지만, 앞으로는 더욱 연구개발(R&D)을 강화하고, 원가절감을 위해 노력하며, 해외 수출선 확보 등의 대응 전략이 필요한 것이다. 따라서 본 연구는 국내 제조 공급자의 경쟁력 향상방안을 이론적으로 고찰 정리하여 제시하였다. 여러 가지 경영 인프라가 취약한 공급자에게 유용한 아이디어가 될 것을 기대한다. 향후에는, 보다 구체적인 연구모델과 가설검증을 통해 실질적으로 경쟁력을 제고시킬 수 있도록 보다 구체적인 적용 방안을 연구하는 것이 과제로 남는다.

<참고문헌>

- [1] 중소기업관련통계 -----중소기업청 조사평가과, 2003.3
- [2] 중소기업을 위한 생산혁신 전략-----김상헌, 지구문화사, 1997년
- [3] 중소기업 경영론-----최동규, 정기성 등 공저, 도서출판 두남, 2002년
- [4] 중소기업론 -----박상범, 삼영사, 1999년
- [5] 중소기업 지도론 -----오봉환, 감진출판사, 1989년
- [6] 경영환경변화와 중소기업의 대응책 -----조희영, 기업경영, 1985년
- [7] 한국 중소기업의 경영혁신 성공요인에 관한 실증적 연구 ----이인정(인천대 박사학위논문, 2002)
- [8] 공급기업의 구매기업에 대한 관계지향성의 영향요인과 성과에 관한 연구 ----김영아(전북대 박사학위논문, 2001)
- [9] 공급사슬관리활동이 제조유연성에 미치는 영향에 관한 연구 ----백종현(서강대 박사학위논문, 2002)

[10] 생산전략과 성과측정에 관한 연구 ---- 윤재홍(연세대 박사학위논문, 1990)

[11] 중소기업유형에 따른 인적자원 시스템과 조직 성과에 관한 연구 ----김정덕(아주대 박사 학위학논문, 2003)

[12] 종합적 품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 ----이왕탁(전주대 박사학위논문, 1998)

[13] 제조유연성이 기업 경쟁우위 제고에 미치는 영향에 관한 실증 연구 ----이경희(충남대 박사학위논문, 2002)