

장수중소기업의 경영특성 및 애로실태 조사 결과

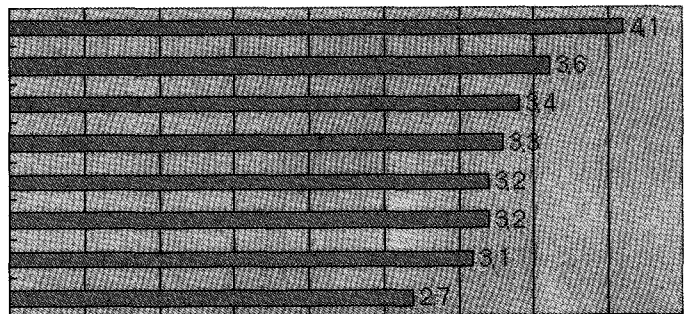
“한우물 파기 경영” & “끊임없는 기술혁신과 혁신역량 강화”
 - 장수중소기업의 경영특성 및 장수비결 -

70년대 석유파동, 80년대 노사분규, 97년 외환위기, 최근의 극심한 내수침체까지 지난 30년 이상 크고 작은 경제 위기 속에서도 흔들리지 않고 장수해오고 있는 중소기업들이 있다. 강산이 3번 바뀌는 동안 이들 기업들이 나름대로의 생존비법을 터득하며 장수할 수 있었던 비결은 무엇일까.

◎ 기협중앙회(회장 金容九)가 업력 30년 이상의 중소기업 조업체 202개사를 대상으로 ‘장수중소기업의 경영특성 및 애로실태’를 조사(조사기간 : 2004. 10. 11~0. 27)한 결과, 장수중소기업의 86.6%가 창업초기 사업분야를 고수하며, 시장변화에 따른 “끊임없는 기술혁신과 혁신역량 강화”에 주력하여 온 것으로 나타났다.

〈 장수중소기업의 경영활동 (8가지) 〉

- 한우물 파기 경영을 하고 있다
- 끊임없는 기술혁신과 혁신역량을 강화
- 인간중심의 인사관리가 이루어진다
- 기업 윤리강령을 작성, 실천하고 있다
- 공정한 성과 배분이 이루어진다
- 학습(재교육)을 통해 경쟁력을 향상
- 노사가 경영정보를 공유하고 있다
- 무차입 경영을 하고 있다



0 0.5 1 1.5 2 2.5 3 3.5 4 4.5

- 창업 이래 가장 중시한 경영전략으로 “기술혁신” (54.2%)과 “고객서비스”를 들어, 기업의 지속적인 성장발전을 위해 끊임없는 기술혁신과 혁신역량 강화, 고객서비스를 중요한 경영전략으로 추진하였으며,
- 향후 본업분야에 대한 경영전략 역시 ‘본업에만 전념’ 46.0%, ‘본업에 주력하면서 신사업 개척’ 49.0%로 본업에 주력하려는 경향이 매우 높은 것으로 나타났다.

〈 창업이래 가장 중시한 경영전략 〉

구분	경영혁신	기술혁신	마케팅	고객서비스	인재육성	기타
비중 (%)	11.4	54.2	9	18.9	4.5	2.0

는 경영환경하에서 경영위기를 겪은 적이 있다고 답했으며, 위기의 원인은 시장수요변화(32.7%), 대금회수부진(17.9%), 자금조달불가(12.2%), 마케팅능력부족(7.1%) 등을 이유로 응답하였다.

□ 장수중소기업의 위기경험에 대해서는 73.3%가 급변하

〈 경영상 위기를 겪은 이유 〉

구분	기술 미약	노사 분류	전문 인력부족	마케팅능력 부족	대기업과경쟁	자금조달불가	설비투자미흡	시장수요변화	대금회수부진	기타
비율(%)	3.2	5.1	6.4	7.1	3.8	12.2	1.9	32.7	17.9	9.7

- 경영상 위기를 극복할 수 있었던 가장 큰 요인은 ‘위기관리자금동원’ (24.2%)과 ‘신기술개발’ (22.3%)로 조사되었다.

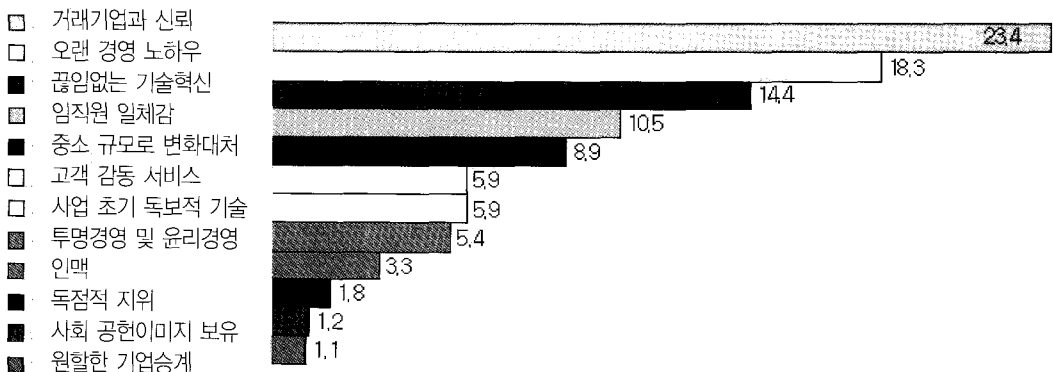
〈 경영상 위기 극복 요인 〉

구분	위기관리자금동원	인원 감축	임금 삭감	신기술개발	사업 다각화	거래기업도움	노사 화합	업종 전환	기타
비율(%)	24.2	17.2	3.8	22.3	4.5	8.3	14	1.3	4.4

- 기업이 오랜 기간 존속할 수 있었던 장수비결은 “거래기업과의 신뢰구축(23.4%), 경영 노하우의 축적(18.3%), 끊임없는 기술혁신”(14.4%) 등의 순으로 응답했다.

- 장수중소기업은 창업 이후 한우물파기 경영과 업종고수를 통해 장기거래처를 확보하고, 이들 거래기업과의 신뢰구축을 가장 중요한 장수비결이라고 응답하였다

〈 기업이 장기간 존속할 수 있었던 비결 〉



- 장수중소기업은 현재 '2대째 사업을 영위하는 경우' (59.3%)가 가장 많았으며, 창업주 경영 3.5%, 3세대 경영 6.6%에 불과해 창업2세대가 주류를 이루고 있는 것으로 조사되었다.
- 경영권참여를 묻는 질문에는 '직계가족승계' 48.0%, '창업자 경영권 지속' 34.7%, '전문경영인' 9.9% 등의 순으로 나타나 직계가족에게 경영권을 승계하는 비율이 가장 높았다.

- 조사업체의 81.2%가 후계자를 통해 현재의 기업을 계속 유지하려는 의사를 갖고 있으며, 후계자로 삼고자 하는 대상은 직계가족(90.1%)이 대부분이었다.
- 한편, 오랜 업력에도 불구하고 가족구성원에게 승계되지 못한 이유로는 '중소기업하기 힘든 환경'이 62.5%로 가장 많았으며, 가족구성원의 경영능력부족(10.9%), 가족 구성원의 승계의지 부재(6.9%)등의 순으로 나타났다.

〈 오랜 업력에도 불구하고 직계가족에게 승계되지 못한 이유 〉

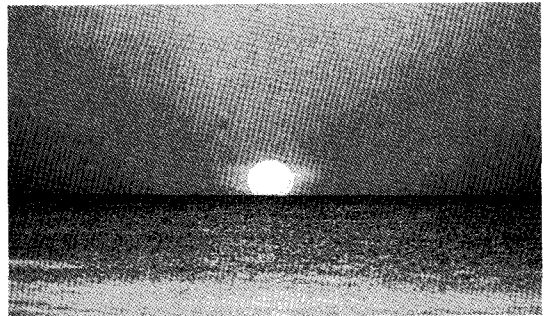
이유	가족구성원의 승계의지 부재	경영능력 부족으로 대표의 승계거부	중소기업을 경영하기 힘든 환경	기타
비율(%)	6.3	10.9	62.5	20.3

- 기협중앙회 관계자는 “국내 중소기업들이 중국 등 후발공업국들과의 경쟁에서 살아남기 위해서는 장인정신을 가진 장수기업의 발굴 및 육성이 중요하다”면서, “이를 위해 이들 장수기업에 대한 브랜드·세계·가업승계 등의 지원프로그램이 마련돼야 할 것”이라고 말했다.

- 주력제품이 시장에서 차지하고 있는 위치는 '시장선도기업' 31.7%, '시장도전기업' 31.2%, '시장추중기업' 20.3%, '틈새추중기업' 16.8%로 시장선도기업 및 시장도전기업이 많은 편
- 주력제품에 대한 고유브랜드를 보유하고 있는 장수중소기업이 절반 정도로 나타났으며, 브랜드 이미지 향상을 위한 요인은 '품질' (64.5%), '제조기술' (20.5%), '고객서비스' (7.5%) 등의 순으로 나타나 제품의 품질이 브랜드의 이미지를 좌우하고 있는 것으로 조사됨

※ 기타 조사내용

- 조사대상기업(202개사)의 연령별 분포는 '30세이상 39세이하' 기업이 73.3%(152개)로 가장 많았으며, 기업 평균연령은 37.2세
- 종사자 규모별로는 '50인 미만'의 소기업이 58.9%로 가장 많았으며, CEO의 평균 연령은 56.4세
- 장수중소기업의 신제품 개발주기는 평균2.8년이며, 기술개발(R&D)에 투자하는 비율은 매출액 대비 2.51%로 일반제조업의 평균 기술개발투자비율(2.3%)보다 높은 편



□ 한우물파기 성공사례

(사례1) (주)신성금고제작소(대표 김헌영 · 중구 쌍림동 192-2)

- 은행 대어금고 제작업체인 (주)신성금고제작소(대표 김헌영 · 58세)는 1932년 창업한 이후 2대에 걸쳐 사업을 이어가는 무려 72년의 역사를 자랑하는 회사다.
- 72년간 금고제작이라는 한 분야만 억척스럽게 고집하고, 기술 개발 노력을 꾸준히 해온 결과 이 회사는 시장 흐름을 읽는 경영노하우를 가지게 됐고, 이 분야에서 업계 최고의 회사라는 명성을 얻게 됐다.
- 이 회사가 가장 중요시 여기는 것은 기술혁신과 오랜 경영노하우.
- 신성금고제작소의 이 장점은 큰 위기를 극복하는데 결정적인 역할을 했다.
- 연간 평균매출액이 80~100억원 정도인 이 회사가 IMF 직후인 97~98년 연매출 26억원으로 톱 떨어졌다. 당시 주요고객들인 은행이 도미노처럼 쓰러지면서 이들과 함께 연쇄도산의 위기를 맞은 것이다.
- 그러나 이 회사는 당시 94년부터 미래시장의 흐름을 읽고 기술개발에 주력해온 무기가 있었다. "지문인식 방식의 은행 대어금고"가 그것이다.
- 이 회사는 국내에서 최초로 지문인식 기술을 은행금고에 적용시키는데 성공했다.
- 당시만 해도 열쇠고 잠그고 여는 수동방식의 대어금고가 주류를 이루고 있었다.
- "지문인식 방식의 대어금고"가 개발되자 처음에는 은행을 중심으로 하나둘씩 팔려나가던 것이 제품에 대한 소문이 나기 시작하면서 대한민국의 대표적인 부자동네(?)로 꼽히는 강북 평창동, 강남 압구정동, 경기도 분당 일산지역을 중심으로 제품이 날개돋힌 듯이 팔려나갔다.
- 그 결과 이 회사는 IMF위기를 무사히 넘길 수 있었다.
- 신성금고제작소 하균표 상무는 "지문이라는 것은 체취하는 과정에서 사람들이 귀찮아 하지만 막상 활용하게 되면 가장 안전하고 편리하게 생각하는 경향이 있다"면서 "이런 원리를 은행대어금고에 도입한 것이 주효했다"고 밝혔다.
- 그는 이어 "고객을 만족시키는 새로운 기술개발과 시장개척은 한 분야에서 오랫동안 사업을 운영하지 않으면 체득하기 힘들다"며 한우물 파기 경영의 중요성에 대해 지적했다.

(문의 : 02-2267-9456)

(사례 2) (주)동구제약(서울 구로)

- 내년 5월1일이면 창립 35주년을 맞는 (주)동구제약(대표 이경옥 · 64세)은 건강 · 기능식품 분야에서 업계 3~4위의 시장점유율을 자랑한다.
- 동구제약은 35년동안 건강 · 기능 및 의약품 개발이라는 한우물을 파왔다.
- 동구제약의 제2대 경영주인 이경옥 대표는 지난 92년부터 사실상 남편을 대신하여 사업을 성공적으로 운영하고 있다.
- 이경옥 사장의 경영철학은 "거품을 뺀 작고 강한 기업"이다. 따라서 이사장은 매출실적이나 외형 보다는 실속을 더 챙긴다. 이사장의 이런 경영스타일은 기업이 위기에 봉착할 때일 수록 더욱 빛을 발하게 된다.
- 이 사장이 경영주로 취임하면서 가장 먼저 실행한 것이 기업 구조조정이다. 당시 240여명의 임직원을 180명 내외로 대폭 축소했다. 줄일 수 있는 유휴인력을 꼼꼼히 따져 과감한 수술을 단행했다.
- 이같은 구조조정이 단행된 후 얼마안가 IMF가 터졌고, 문어발식 경영을 해왔던 수많은 대기업들이 하루아침에 나가떨어졌지만 (주)동구제약은 이경옥 사장의 선견지명적 조치로 무사히 극복할 수 있었다.
- 동구제약이 이처럼 탄탄한 "돌다리 두드리기식" 경영방식을 선호하지만 그렇다고 해서 무조건 투자를 아끼려는 회사가 아니다. 매년 매출액의 3%이상을 기술개발에 쏟아붓고 있으며, 특히 동구제약은 건강기능식품의 대명사라 할 수 있는 '소프트 캡슐' 제품개발에 누구보다 먼저 뛰어들어 시장을 개척해왔다.
- 아울러 생산단계에서 불량률을 최소화하기 위해 중소기업으로서 드물게 경기도 화성의 생산공장에 '6시그마시스템'을 도입, 세계적 기업으로 도약하기 위한 노력을 경주하고 있다.
- 동구제약은 2003년 매출 197억원, 세전순이익 11억3천만원을 기록했고 올해 국내경기의 침체속에서도 괄목할만한 성장세를 기록, 매출 250억원, 세전순이익 20억원을 예상하고 있다.
- 이경옥 대표는 "회사의 외형을 키워 대기업이 되려하기 보다는 회사의 내부고객인 직원들과 외부고객인 소비자들이 다함께 만족하며, 가장 장수하는 기업을 만들고 싶다"고 말했다.

(문의 : 02-2688-9611)