

中小企業 發展論

許 範 道

(經營學, 行政學, 商工部)
現 京畿地方中小企業廳長

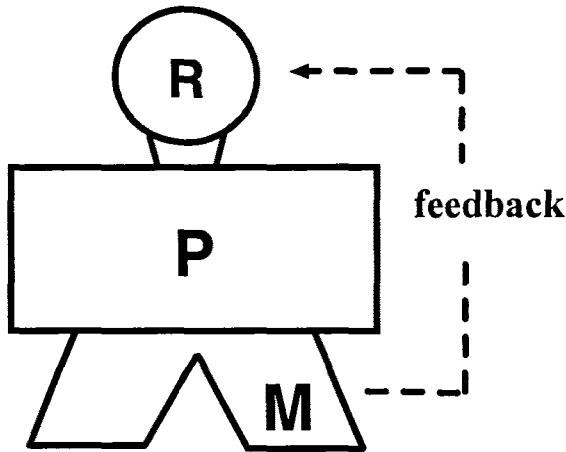
中小企業 發展論

許 範 道
(經營學, 行政學, 商工部)
現 京畿地方中小企業廳長

I. 産業 = 人體論 (R.P.M. 理論)

산업(기업)은 인체와 같다는 이론으로서 산업 혹은 기업이 정상적인 영업활동을 하기 위해서는 사람의 몸과 같이 머리, 몸통, 다리가 모두 튼튼해야 가능하다는 이론이다.

일명 R.P.M.이론이라고도 부를 수 있다.



1 산업인체론

산업 혹은 기업(중소기업)은 사람의 몸과 같다는 이론이다.

사람이 제대로 성장하고 사회에서 성공적인 삶을 유지하기 위해서는 세가지 요소가 고루 발달되어야 한다. 즉 머리로서는 생각하고 몸통에서는 각종 에너지를 생성·분출시키고 끝으로 걷고 운동하고 활발한 사회활동을 위하여는 튼튼한 두 다리가 받쳐 주어야 한다.

이중 하나라도 그 기능이 부족하면 정상적인 人間활동에 장애를 일으키는 것이다.

기업활동도 자세히 들여다 보고 관찰해 보면 이와 대단히 유사하다고 생각된다.

즉 기업이란 끊임없이 연구개발(Research & Development)하고, 개발된 技術을 면밀한 작업 공정을 거쳐 제품을 生産(production)해야 하며, 끝으로, 만들어진 제품은 소비자·수요자·수요기관에 판매(marketing)해야 한다는 것이다.

여기서 기업의 연구개발 기능이란 부단히 생각하고 연구하며 고뇌하는 인체의 머리부분에 해당되는 것이고, 기업의 생산기능은 사람의 심장, 위장, 대장, 소장, 신장처럼 활발한 에너지를 흡수, 비축, 분출해내는 맥동으로서의 기능에 해당될 수 있는 것이다.

그리고 기업의 판매기능은 사람의 튼튼한 두 다리 기능으로서 이곳저곳을 다니며 사람도 만나고, 해외에 나가 비즈니스 활동도 하고 때로는 山으로 바다로 자연경계를 찾아 호연지기(浩然之氣)도 기르는 가야말로 동(動)적인 활동을 의미한다고 하겠다.

사람이 머리·몸통·다리 어느 한 부분 중요하지 않는 부분이 없으되, 그중 특히 남의 지배를 받지 않으려면 콘트롤 타워(control tower)로서의 머리 기능이, 자주·자립 정신으로 충만되어야 하듯이,

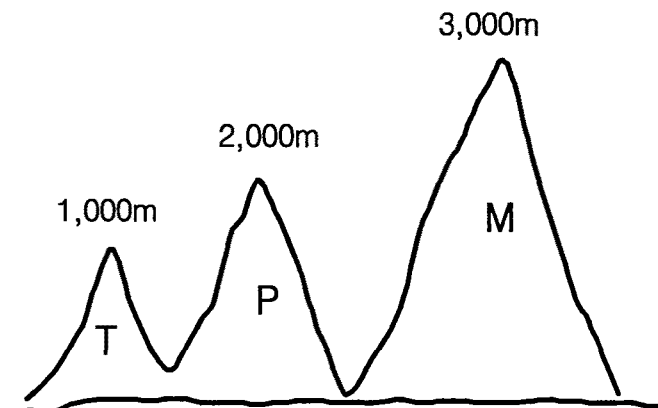
기업이 세계무역기구(WTO)체제 하의 국경없는 무한경쟁시대(boardless trade)에 생존하기 위하여는 바로 이, 사람의 머리부분에 해당하는 연구개발(R&D)기능이 살아 있어야 하는 것이다.

바로 이 머리부분에 해당하는 기업의 연구개발(R&D)기능이 “잠들지 않는 숲”처럼 살아 움직이는 기업이야말로, 최근 대두되고 있는 글로벌라이제이션(globalization) 정책이 가능하고 전체적인 통제(control)下에 생산과 판매부분에 대한 아웃소싱(outsourcing) 전략을 자유롭게 구사할 수 있는 것이다.

기업활동은 사람의 머리·몸통·다리의 역할에 비유할 수 있으므로 현재 자기가 처한 기업 현상(status)을 정확히 파악하여(fact finding), 어디가 취약하며 어디가 상대적으로 강한지를 면밀히 분석하고 자신이 특히 부족한 부분을 집중적으로 보완해 나가야만이 기업으로서의 향후 큰 발전을 기약할 수 있을 것이다.

II. 3,000m 山 理論

기업(중소기업)이 태어나서 넘어야 할 山이 3개 있는 데 그 높이가 각각 1,000m, 2,000m 그리고 3,000m의 高峰이 있어 마지막 3,000m 山을 넘어야 비로소 기업으로써의 존재가 확인된다는 이론으로 일명 TPM이론이라고도 할 수 있다.



1. 3,000m 산을 향하여

옛날에 산이 3개 있었다.

첫째산은 높이가 1,000m인데 이름이 T라는 산이고 둘째산은 높이가 2,000m인데 P라는 산이었으며 셋째산은 높이가 3,000m인데 M이라는 산이었다.

1,000m의 높이를 가진 산은 서울 주변에 그리 흔치 않다. 천만 서울시민의 휴식처인 북한산 주봉 백운대가 860m이고 관악산, 청계산, 도봉산, 수락산은 북한산을 밀돌고, 팔당대교 주변에서 삼각편대를 이루고 있는 검단산, 예봉산, 운길산도 그에 못 미친다.

1,000m를 넘는 산을 찾는다면 문경 조령산이 1,026m, 주흘산이 1,106m이며 김천 황악산이 1,111m이다. 1,000m 이상의 산을 오르는데는 약 2~3시간이 소요된다. 그런데 산들이란 각도가 있어 산을 오를 때에는 그 뒷산이 보이지 않는 것이며 정상에 올라야 비로소 그 뒷산이 새로 보이게 되는 것이다.

1,000m 산을 넘고 보니 저 멀리 다시 2,000m 산이 나타난다. 우리 나라(남한)에는 2,000m 산이 없다. 천하명산 지리산이 1,915m이고 한라산이 1,950m이니 애석하게도 50m가 부족하다.

2,000m 산을 오르려면 5~6시간은 땀을 뻘뻘 흘리며 산행을 해야 한다. 천신만고 끝에 2,000m 산을 넘으니 웬걸 저쪽에 다시 3,000m 고봉이 보인다. 우리 나라 白頭山이 2,744m 높이니 백두산보다 더 높은 高峰이다.

이 산을 넘으려면 10시간은 족히 걸릴 것이다.

땀을 뻘뻘 흘리며 조심조심 걸어야 한다. 수풀도 있고 잡목도 있고 바위도 있고 날카로운 돌들도 있고, 물도 있고 오솔길도 있고 때로는 야생동물도 있는 것이다.

우리 중소기업도 이러한 등산과 흡사하다. 첫 번째 산은 이름을 T라고 하였는데 이것은 기술(Technology)산이다. 우리가 WTO에 가입한 1995년 이후 기술개발하지 않으면 살아남을 수 없는 냉엄한 국제무역체제하에 놓이게 되었고 기술개발 없이는 조만간 도태되지 않을 수 없는 boundless trade 환경에 노출된 현실인 것이다. 이 기술산을 넘고 나면 다시 그보다 2배나 높은 두 번째 산 Production(생산)이라는 산을 넘어야 한다. 기술산을 넘어서 생산 단계에 접어든 것이다. 생산이란 입지에서부터 공장건축, 기계장비도입, 설치, 人力의 확보(기술인력, 기능인력), 원자재구매 등이 필수적으로 수반되어야 한다. 이 단계에서는 자금이 많이 소요되는데, 우리 벤처기업은 이러한 자금소요에 견디지 못하여 포기하는 사례도 있고, 이 두 번째 산 즉 생산만 넘으면 이제 사람 구실할 수 있다고 은행이나 주변친척, 친구들을 설득하여 자금을 구해 새공장을 만들어 생산에 착수하는 경우도 있다. 정작 문제는 그 다음부터 나오기 시작하는데 2,000m 산을 넘고 나니 본격적인 3,000m산이 떡억 앞을 가로막고 있다는 사실이다.

백두산보다 더 높은 이 M이라는 3,000고봉은 기업으로 치면 Marketing(판매)이란 난공불락의 산으로 비유될 수 있다. 여태까지의 기술개발과 생산활동은 비록 힘들었지만 성공하였다. 남이 잘 때 밤잠 안자고 연구하고, 남 쉴 때 주말도 없이 생산에 전념하여 좋은 제품을 만들기까지는 자기의 의지대로 (in his own will) 해 왔는데 지금부터의 판매활동은 자신의 뜻대로 되지 않는다. beyond his control, out of his control 이다.

즉 그 자신의 통제밖에 있는 것이다. 자기가 만든, 고심해서 겨우 만들어낸 이 제품을 사주지 않는 것이다. 우리 중소기업체 사장들은 광고비가 없어서 이 제품의 수요처인 일반소비자에게 알릴 기회도 없고, 협상력 또한 약해서 대기업, 정부투자기관 등의 구매담당자들에게 접근할 방법도 별로 없는 것이

다. 이 새 기술로 만든 신제품은 생산성도 높혀주고, cost도 down시키며 외화절감 효과도 가져오는 정 말로 아까운 기술, 좋은 제품인데 도대체 먹혀 들지가 않는 것이다. 그만큼 수요자는 냉정한 것이고, 수 요기업은 단단한 기존의 거래관계를 깨뜨리고 싶지 않는 것이다. 여기에 우리 중소기업이 해결하기 힘 든 깊은 문제가 도사리고 있는 것이다.

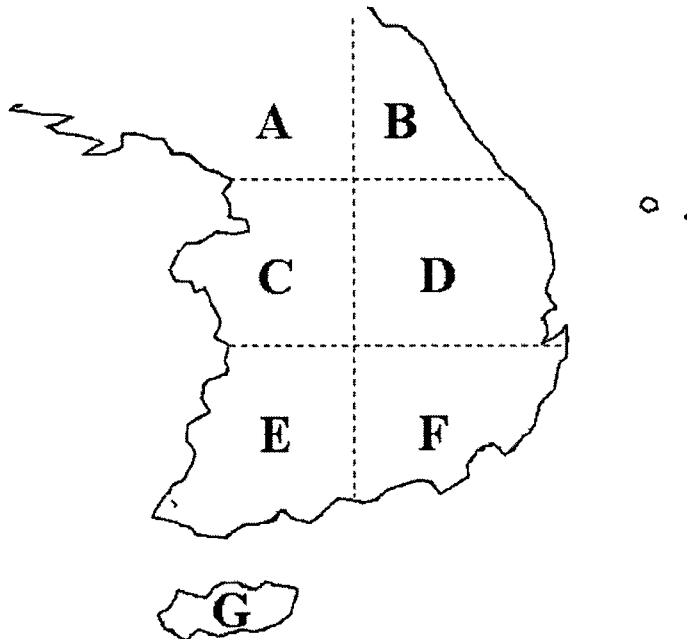
그래서 벤처기업으로 의욕적으로 출발하고자 하는 우리의 젊은이들은 1,000m 산을 오를 때, 2,000m 산을 의식해야 하고, 2,000m 산을 오르기 시작할 때는 그 뒤에 버티고 있을 3,000m 산의 공략법을 염두 에 두어야 한다. 사전 marketing survey를 철저히 해야 하는 것이다.

중소기업의 험준한 세고봉, T, P 그리고 M.

이를 극복하기 위하여 우리의 중소기업인들이 힘차게 앞장 서고, 우리 중소기업청이 그 길을 안내하 고 무거운 배낭도 함께 짊어질 것이다.

Ⅲ. 신 지역 발전론

우리나라(남한)의 면적은 99,000km²로서 최대한 효율적으로 활용하여야 하므로 각 지역의 특성과 비교우위를 살리면서 보이지 않는 손(invisible hand)에 의한 시장 경제원리(Principle of market economy)가 작동되도록 해야 한다는 이론이다. 예를 들면 ABCD...등의 지역에서 산업·관광·학 원·문화·해양·수산·수출지역으로 각각 특화한다는 이론이다.



1. 매크로한 “지역균형발전”에의 새로운 접근

- 지역균형발전이란 무엇을 의미하는가?
- 먼저 지역이란 무엇인가?

지금 현행법체계상의 「지역」이란 개념은 광역시·도의 개념과 일치하는듯 하다. 여기서 지방자치 단체의 지역발전론이 등장한다.

- 균형이란 무엇인가?

이때의 균형(equilibrium)이란 개념은 그 비교의 대상이 수도권으로 보이고 서울·경기·인천 등으로 구성된 수도권과의 비교후, 수도권처럼 발전되어야겠다는 뜻이 내포되어 있다.

- 발전이란 무엇인가?

개인당 주민소득(GDNP)을 높이고 삶의 질을 향상시켜야 하는 것이다.

지역균형발전을 논함에 있어서 우리가 경계해야 할 첫 번째 요소는 우리의 경쟁대상은 우리 나라 내부에 존재하는 것이 아니라 바로 지적에 둔 일본·중국은 물론이요 미국·유럽 각국이란 점이다. 정저지와(井底之蛙)가 되어서는 안 된다.

두 번째 요소는 下向평준화가 되어서는 안된다는 점이다. 우리가 고교 입시를 없애자 전국의 고교가 하향평준화 되면서 전체적인 우리나라 초·중·고교생의 실력이, 나아가서는 대학생까지도 그 실력이 下向곡선을 그리고 있음은 주지의 사실이다.

세 번째 요소는 경제·산업은 보이지 않는 손 (invisible hand: price)과 철저한 시장경제(market economy)에 맡겨 두어야 한다는 점이다. 초기에는 다소 무질서한 것 같지만, 시간이 흐를수록 스스로 정리되고 효율성(efficiency)이 나타난다는 점을 우리는 잊어서는 안된다.

넷째, 우리 나라의 국토는 그리 넓지 않다는 점이다. 인근 중국이나 太平洋을 건너 美國에는 우리 나라 한반도 전체보다 더 넓은 성(省)이나 주(洲)가 많다는 사실을 간과해서는 안될 것이다.

이 점에 유의한다면 우리 나라의 지역균형발전을 새로운 시각에서 좀 더 큰 시각으로 볼 여유가 생긴다. 즉 수도권 발전을 인위적으로 막고(수도권 정비법)전국의 지역을 균형적으로 발전시킨다는 명목하에 기업들의 생산활동을 통제해서는 안된다는 점이다. 각 지역은 文化공간, 관광지역, 청정지역, 혹은 해양도시로, 수산업지역으로, 농업도시로, 특화된다면 자연보호와 함께 그 지역의 독특한 文化(culture)를 갖추게 될 것이며, 그것이 바로 넓지도 크지도 않는 우리 나라의 국토를 효율적으로 활용하는 것이 되고, 나아가 보다 큰 의미에서의 균형발전이 아닐까?

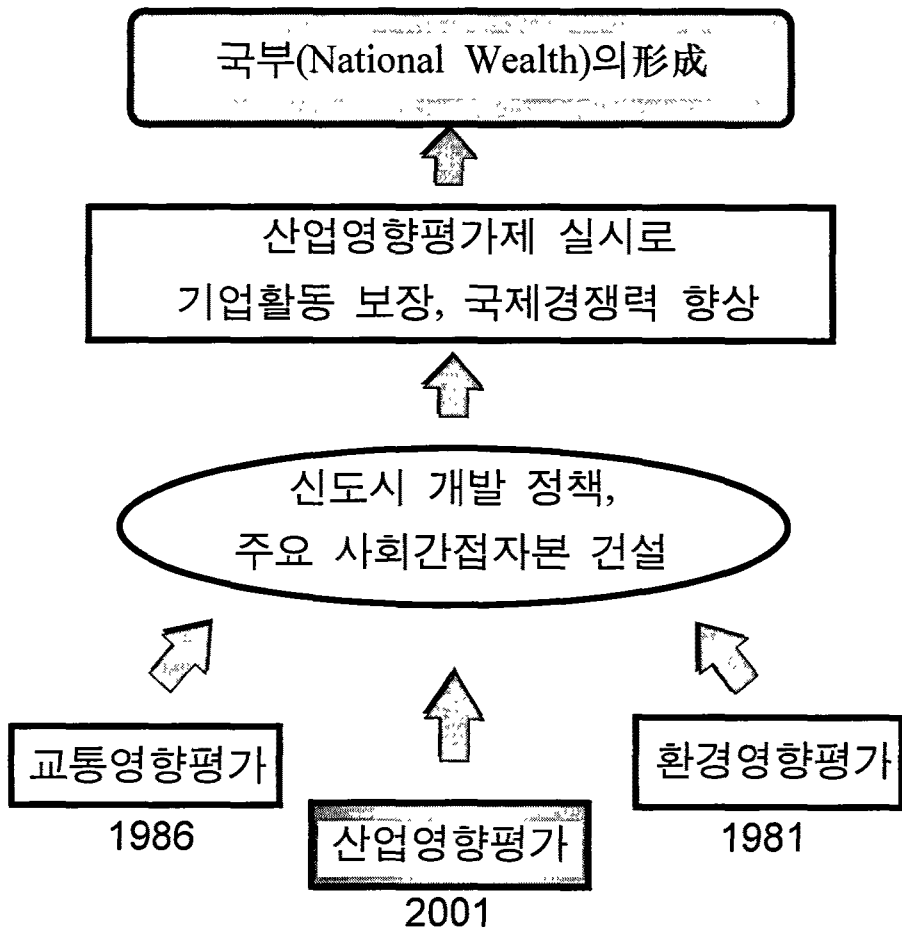
이러한 이상향(Ideal Type)의 우리 나라의 균형발전을 위해서는 현행 재정시스템의 커다란 변화가 필수적이다. 즉 수도권에서 창조·획득된 많은 부가 타 지역, 즉 돈만든데 어려운 시·도에, 지방세수 확보에 열위에 놓이게 되는 타 지자체에, 공급·배분되어야 한다는 점이다. 즉 현행 지방재정자립도 개념에서 탈피하여 새로운 패러다임이 선행되어야 한다는 점이다.

자! 우리 모두 우물안 개구리에서 벗어나자.

그래서 새로운 국제경쟁력을 갖추어 더 큰 국부를 형성하자!

IV. 산업영향 평가제

정부가 신도시개발이나 주요 SOC 사업 등 대규모 개발사업을 추진할 때 동사업이 개발예정지구 및 인근지역의 “중소기업 생산활동을 포함한 산업”에 미치는 영향을 사전에 평가하여 기업의 국제경쟁력을 손상시키지 않도록 하는 제도를 말한다.



V. 産業影響評價制度

1. 導入의 當爲性

□ 世界는 無限競爭時代에 突入

- 최근 세계경제 환경의 변화와 더불어 우리 경제가 직면하고 있는 국제경쟁력 위기를 극복하기 위해 개별 기업의 경쟁력제고는 물론 이를 뒷받침할 수 있는 효율적인 산업조직의 구축이 필요함.
- 세계 각국은 자국의 경제성장을 위해 WTO 및 완전개방 체제하에 자국에 유리한 각종 무역협정을 맺는 것이 현재 추세임. 상품과 생산요소뿐만 아니라 각국의 경제사회제도도 경쟁력의 원천이므로, 각국 정부는 무한경쟁의 시대에 산업구조조정, 규제혁파 등의 산업 유인정책을 부단히 시행하여 산업구조의 고도화를 추구하고 있음.

□ 國際競爭力強化를 위해 産業影響評價制 導入 必要

- 우리 경제를 활성화하고 기업의 국제경쟁력을 제고 시켜야 하는 시점에서 기업의 입지확보는 단순히 공장부지가격의 문제만은 아니며 공장 용지의 위치와 규모 및 공급 시기 등에도 큰 영향을 받으며, 물류비용, 하청기업관리, 인력수급 및 바이어 면담 등 공장입지는 대단히 중요함.
- 일반적으로 신도시 개발이나 주택정책 등 추진시 환경영향평거나 교통영향평가를 실시하고 있으나, 정작 대규모 택지개발지구내에 소재한 기업 및 인근지역에 이미 들어선 기업들에 “산업영향평가”를 하지 않고 있어 기업이 국내 경제 발전에 미치는 영향은 도외시되고 있는 실정임.
- 따라서 향후 신도시개발, 대규모 SOC사업 등 추진시, 해당지역 및 인근지역의 산업(기업)영향평가제 도입이 절실함.

2. 現在의 問題點

□ 企劃 段階

- 현재 신도시건설 등 대규모 사업 추진시, 관련부처(중기청, 산자부, 지자체)와 사전 협의 없이 기획·발표함으로써 사후에 인지하게 됨.
- 특히 도시계획 구역 확정이나 토지 수용 등의 문제는 복잡한 이해관계를 야기시키므로 철저한 보안 속에 추진되며, 일단 한번 발표되면 되돌이킬 수 없는 경직성을 가지고 있음.

□ 發表 以後

- 계획이 확정되고 일단 발표된 후에는 아무리 새로이 신설된 공장이라도 이전하지 않을 수가 없음.
- 移轉 결정이 되면 내부적으로는 기술자 및 종업원들의 동요가 있게 되며, 외부적으로는 협력·납품업체들이 물량을 줄여 나가게 되고 따라서 정상적인 기업활동이 위축되며, 때아닌 경영난을 맞게 됨.
- 한편, 보상협약이 이루어지고 보상절차, 보상시기, 보상액 산정 등 기업경영 외적인 활동에 시간을 소모(때로는 강제수용을 하게 되어 재판까지 가게 되고 연구원이 이탈하게 되는 등 기업의 안정적인 기술개발 분위기는 깨지게 됨).

□ 移轉 段階

- 보상금을 지급 받아 이전하게 되면 새로운 입지확보, 공장건축, 시설·장비의 설치, 새로운 사무실 배치 등 1~2년의 기간 소요
- 특히 중소기업 생산현장에는 단순 기능공도 부족하고 기술자들도 이전에 따른 통근의 불편 등으로 이직현상 속출
- 따라서 기업의 생산, 기술개발, 수주, 판매 활동에 치명적인 공백 기간이 발생하게 됨

3. 期待되는 效果

□ 企業人の士氣昂揚

- 신도시 개발 및 주택정책도 중요하지만 정부가 산업활동의 중요성을 강조하게 됨으로써 기업인의 사기 앙양
- 불필요한 공장이전, 보상절차 등에 시간을 빼앗기지 않고 안정적인 생산활동 가능
- 기업은 신도시 계획 등에 구애받지 않고 기술개발에 전념함으로써 국제경쟁력 제고

□ Policy mix로서의 政策의 시너지 效果 擧揚

- 國富의 형성이라는 큰 목표를 향해, 신도시 정책, SOC 정책 등이 산업정책과 정책통합(Policy mix)을 이룩함으로써 정책의 시너지 효과 거양
- 국가 전체적인 효율적인 산업배치, 주거 환경에 기여
- 산업(기업)활동에 중대한 영향을 미치게 될 개발계획 등 사업의 산업영향을 검토, 분석하여 그 부정적인 영향을 사전에 제거 또는 감소시킬 수 있는 방법을 모색함으로써 한 단계 높은 행정 서비스 가능

□ 附隨的인 效果

- 신도시 계획 추진시 생산활동을 하고 있는 기업의 공장을 수용하는 경우 보상비가 과다 소요되므로 이것은 개발비용의 상승으로 효과적인 주택 정책에 차질과 예산낭비 초래
- 불필요한 민원·보상금 과다지출을 사전에 예방할 수 있음.

VI. 1번 打者와 4번 打者 理論

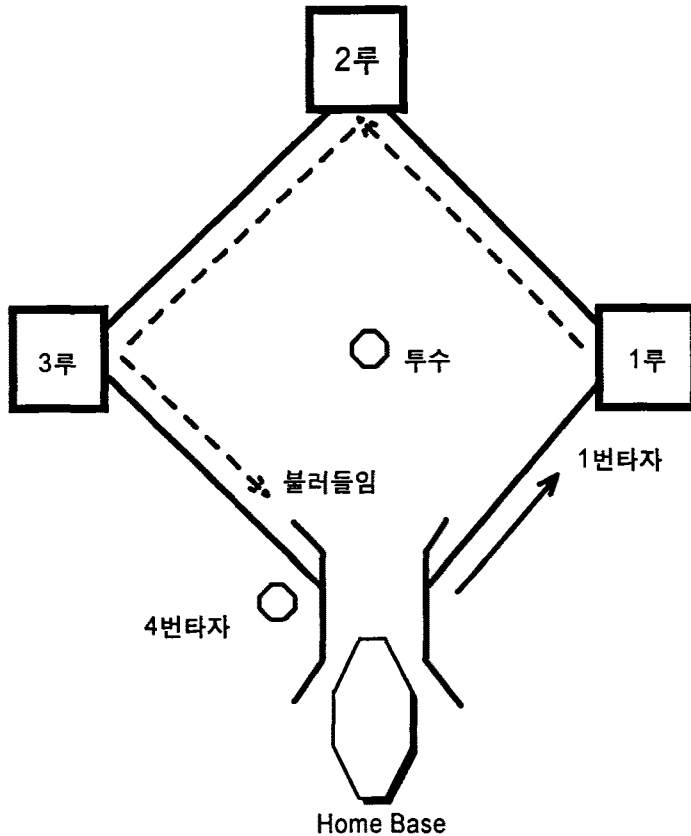
야구에서 1번 타자가 공격의 발판을 만들고 4번 타자는 루상의 주자를 불러들이는 역할분담이 있듯이, 기업에서는 연구개발(R&D)로 시장진출의 발판을 만들고 판매(Marketing)로 기업목표(이윤추구)를 달성한다는 이론

1 야구에서 1번 타자와 4번 타자의 차이

한때 고교야구가 대단한 인기를 끌은 시기가 있었다. 아마도 우리나라에 프로야구가 생기기 전이었고 황금사자기·청룡기·봉황기 등 그 이름만 들어도 품에 안고 싶었던 가슴 설레이던 시절이었다. 지방의 야구 명문고에서는 동대문구장에서 결승전에라도 진출하게 되면 전교생이 응원하러 오는 열기도 대단하여 서울의 명문고와 지방고 간에 결승전이 열리는 날이면, 파란, 하얀 교복 응원대결 또한 볼거리였다.

필자는 1975년 공직에 입문한 이래 상공부에서 무역, 산업 및 통상업무에 전념해왔고, 중소기업지원 내실화를 위해 1996년 발족한 중소기업청에 와서 전국의 중소기업을 일일일사(1日1社)방문하며, 중소기업인과 함께 동고동락하고 있다.

중소기업이 성장하기 위하여는 먼저 기술개발이 선행되어야 하고 둘째 생산이 잘 되어야 하며 끝으로 만든 제품이 잘 팔려야 하는 즉 훌륭한 마케팅 활동으로 마무리 지어져야 한다. 이것이 바로 기술·생산·마케팅의 3위1체론이라 할 수 있을 것이다.



여기에서 야구에서의 1번 타자와 4번 타자를 주목할 필요가 있는 것이다. 야구에서는 투수의 영향력이 절대적인데 타자가 치기 어려운 각종 강속구, 변화구, 직구 등을 자유자재로 구사할 줄 알아야 실력있는 투수가 되는 것이다. 그러나 이를, 타자의 입장에서 보면 그 팀을 승리로 이끌기 위해서는 1번 타자는 그 어려운 투수의 공을 받아쳐 안타를 만들어야 하는 것이다. 즉 팀의 공격의 발판을 만드는 것이다.

이것이 바로 기업으로치면 기술개발에 해당되는 것이다.

왜냐하면 기업에서는 기술개발 없이는 한발자욱도 전진할 수 없기 때문이다. 특히 WTO체제하의 국경없는 무역환경(borderless trade)에서는 새로운 기술 없이는 생존할 수가 없는 것이다.

1번 타자가 어렵사리 안타를 치고 나가면 그 다음은 2번 타자가 소위 세이프티번트를 대어, 주자를 확실하게 2루로 진루시켜야 한다. 이것은 2루가 바로 스코어링 포지션이라하여 그다음 타자가 한방 때려주면 바로 3루를 거쳐 홈으로 질주하여 대망의 점수를 기록하게 되기 때문이다. 이 역할을 3,4,5번 타자가 하게 되는데 이것을 클린업트리오(Clean up Trio)라 하여 루상의 주자를 깨끗이 불러들인다는데서 유래하고 있다 하겠다.

다시 기업의 입장에서 이를 관찰하면 2번 타자는 착실한 그리고 차질없는 생산공정으로 볼 수 있고, 4번 타자는 바로 마케팅의 성공이라고 볼 수 있는 것이다.

야구에서는 점수가 제일 중요하고, 점수를 넣기 위해 경기를 하는 것이므로 점수 넣는 것이 바로 야

구의 목적인 것이다.

기업은 판매가 가장 중요하고, 팔기 위해 제품을 만드는 것이므로, 팔아서 이윤창조를 하는 것이 바로 기업의 존재 이유인 것이다.

이런 관점에서 본다면, 여태까지의 기업전략과 특히 우후죽순처럼 생겨났다가 사라져간 벤처기업들의 허실은 바로 이점에 있었던게 아닐까 하고 생각되어진다. 또한 그간 정부의 기업살리기 위한 각종시책도 이 판매(마케팅, 세일즈)에 대한 인식이 부족했던 것이 아닌가 하는 반성도 하게 된다. 학교를 졸업하고 세상에 부딪쳐 봐야 단맛·쓴맛을 경험하듯, 기업이 좋은 아이디어·기술력을 가지고 출발하여 이 제품을 직접 시장에서 수요자(수출과 내수를 포함하여)에게 팔아 보아야 수요자의 욕구, 개성, 수요패턴의 새로운 변화, A/S의 중요성, 고객관리, 그리고 나아가서는 경쟁사, 경쟁제품의 새로운 시도, 디자인의 변화 등을 현장에서 체득하게 되는 것이다.

이 값진 체험·경이로운 눈뜸이야말로 다시 연구실로 환류(Feed back)되어 새로운 연구개발의 모티브가 될 수 있는 것이다.

기업의 기술개발은 1번 타자가 안타를 쳐내어 1루에 진출하는 것이오, 기업의 마케팅과 이익창출은 4번 타자가 주자를 불러들여 점수로 연결하는 것과 같은 이치라고 하겠다.