

중소기업 기술혁신 공동사업 사례

상지대학교 시스템경영공학과 교수 박노국

1. 중소기업교류회 정의

이업종교류그룹의 초기 조직을 구성하는 방법은 크게 두 가지로 나누어진다. 하나는 7개~15개 정도의 기업들이 모여 중소기업진흥공단에 이업종교류그룹의 참가를 요청하여 중소기업진흥공단이 이를 주선하여 교류회를 만들어주는 것이고, 다음은 주로 기존에 알고 지내는 기업 경영자들끼리 뜻을 모아 결성한 후 중소기업진흥공단에 교류그룹 등록을 하는 것이다. 교류그룹이 결성되고 나면 각 조직에서는 그 조직을 대표하는 리더(회장)와 간사(사무총장)를 선출하여 교류그룹의 의장 역할과 총무 역할을 수행토록 해야 한다. 교류그룹은 민주, 자유, 평등성을 갖춘 임의 조직이므로 리더가 독재형의 너무 강한 리더십을 발휘하는 것보다는 부드러운 환경을 조성하는 민주형, 조정형이 바람직하다.

그 다음에 실질적인 운영을 담당할 조직(사무국)을 갖추어야 하는데, 초기에는 간사가 대행해도 무방한 경우가 많다. 구체적인 목표가 설정되어 추진할 경우에는 전담요원을 두어 사무처리 및 연락 역할뿐만 아니라 교류그룹 활동의 기획, 관리를 담당토록 해야 한다.

첫 번째 단계는 교류그룹 결성 단계로서, 1업종 1개 기업을 원칙으로 하여 이업종교류 필요성을 확고히 인식한 중소기업 경영자를 중심으로 활동목표를 정하고 적정 참가인원을 고려하여 이업종교류그룹을 결성한다. 일반적인 참가인원은 10~20개 기업이 적당하다고는 하나 교류그룹 성격에 따라 그 이하 또는 그 이상이어도 문제가 되는 것은 아니다.

두 번째 단계는 상호 교류단계로서, 회원 상호간에 신뢰기반을 구축하고 정보와 인적교류가 이루어지는 단계이다. 교류가 원활하게 진행되기 위해서는 우선 회원 상호간의 신뢰감 형성이 매우 중요하므로 전체 회원이 참석하는 모임을 자주 가져 상호 친목을 도모하는 것이 중요하다. 이 단계에서는 주로 일반적인 친목단체의 성격을 띄는 것이 일반적이다.

좀 더 발전적인 교류그룹에서는 매월 1회 이상 정례회를 개최하여 각 사가 보유하고 있는 경영, 기술 자원의 공개를 통한 상호이용을 도모하고 회원사의 공장견학, 외부인사의 초청강연회 및 세미나의 개최를 실시하기도 하며 분과회의 구성, 운영 및 타그룹과의 교류 등을 통하여 다양한 정보 및 Know-How를 활용하기도 한다.

세 번째 단계는 제품(상품) 개발단계로서, 교류활동을 하는 도중에 연구조사 및 제품개발 테마가 결정되었을 경우에는 구체적인 실행계획을 수립하여 공동으로 추진하게 된다. 물론 이 경우 모든 회원의 참여가 바람직하나 그렇지 못할 경우 소모임(분과회) 단위별로 제품개발을 추진할 수도 있게 된다.

네 번째 단계는 사업화 단계로서, 새로운 사업을 본격적으로 전개하는 단계이다.

다섯 번째 단계는 시장화 단계로서 개발된 제품을 시장에 내놓는 단계이다.

1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
그룹결성	교류단계	개발단계	사업화단계	시장화단계
	-신뢰기반 구축 -정보교류 -인적교류	-상호활용 -공동 수·발주 -공동개발 아이템	-신사업전개 -기술융합화	-마케팅 사업 -시장개척

[그림 1] 교류회 추진단계

2. 중소기업 협동교류회 활동

이업종교류회는 중소기업에서 이루어지고 있는 품질관리 활동 중 품질분임조활동(QCC)과 일맥 상통한다고 할 수 있다. 품질분임조활동이 기업 내에서의 개선·혁신을 위해 분임원들이 모여 토론을 하는 것과 마찬가지로 이업종교류회는 업종이 다른 기업들이 모여 기업의 애로기술을 서로 토론하고 이와 유사한 환경에 있는 기업에서 문제를 해결해 주는 방법으로 이루어진다. 또한 기업이 갖고 있는 장점들을 서로 공유하고, 새로운 아이템을 공동으로 연구·개발하여 기술융합화를 통한 새로운 기업을 탄생 시키는 데 그 목적이 있다.

현재 우리나라에서 활동하고 있는 이업종교류회는 70년대 초에 갑자기 불어닥친 오일 쇼크를 극복해 보고자 일본에서 시작된 이업종교류회로 중소기업들간 모임의 장을 통해 정보를 교환하고 새로운 사업을 창출하기 위한 목적으로 시작되었다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 이미 연구되어진 이업종교류회에 관한 일반적인 내용을 살펴보고 지식 경영을 이용한 이업종교류회 성공 사례를 제시하고자 한다.

- ① 교류그룹내의 원활한 정보교류가 이루어질 수 있도록 경쟁상대를 배제하기 위하여 1개업종에 1개사로 제한된다.
- ② 교류그룹 활동에 있어서 회원의 자격은 서로 대등한 관계에서 자사의 의견을 결정할 수 있는 기업 경영자(이사·공장장 등)로 구성된다.
- ③ 교류모임의 참석률을 높이기 위하여 지리적으로 인접한 지역 내 기업으로 구성된다.
- ④ 그룹활동은 각 회원이 주체가 되어 회원 자발적으로 운영된다.
- ⑤ 각 회원간 상부상조에 입각한 Give & Take 정신이 기본이 된다.

3. 중소기업교류회의 효율적 운영

중소기업 경쟁력 강화를 위해 이업종교류회를 효율적으로 운영하기 위한 몇가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 양적팽창을 위해 회원사를 늘리기 보다는 양질의 회원을 확보할 수 있도록 노력을 기울여야 한다. 미국의 유명한 컨설턴트는 기업경영에서 가장 중요한 것이 3가지 있는데 첫째도 사람, 둘째도 사람, 셋째도 사람이라고 강조하고 있다. 모든 조직을 운영할 때는 반드시 적정 인원의 사람이 필요하게 되나 그 사람이 누구이냐에 따라

그 조직의 운명이 결정되게 때문에 회원 구성시 그 구성원의 선택은 매우 신중을 기해야만 한다

둘째, 가능한 한 빨리 친목모임 성격을 벗어나야 한다는 것이다.

대부분의 경영자들은 많은 사회적 Informal 한 조직에 가입되어 있다. 특히 친목 모임 성격의 모임은 해야 할 수 없을 정도로 다양하게 조직되어 있는 것이 일반적이다. 만약 이업종교류회가 신사업의 전개나 신제품의 개발로 이어지지 못하고 친목모임의 정도에 계속 머무르게 된다면 금방 싫증을 느끼게 될 것이기 때문이다.

이를 해결하기 위한 방법의 하나로 모임의 장소를 식사를 겸할 수 있는 장소로 선택하지 않는 방법이 있다. 철저하게 회원사를 방문하여 전반적인 애로사항에 대해 토의하고 그 회원사의 기술적 장단점들을 보고 듣고 배움으로써 달달이 새로운 지식을 쌓아간다면 좀 더 발전적인 교류회로 성장시킬 수 있을 것이다.

셋째, 새로운 사업영역을 창출해야 한다.

이업종교류그룹에 참여하는 경영자들은 크게 두 가지의 경우로 대별되기도 한다. 하나는 친목모임 성격에 의미를 두어 매달 1회 정도 주위의 친분이 있는 경영자들과 허심탄회한 저녁식사를 나누는 정도로 생각하는 경우이고, 또 하나는 이업종교류회의 성격에 맞게 신 사업 아이디어를 찾거나 신규사업 투자를 위한 정보 획득을 목적으로 참가하는 경우이다.

후자의 경우 매우 바람직한 현상이나 실체는 전자의 경우가 대부분을 차지하고 있는 것이 우리나라의 현실이기도 하다. 그래서 이업종교류 회원의 탈퇴 및 가입이 많이 일어나기도 한다. 그러나 지속적으로 그 교류회가 발전하기 위해서는 소모임 중심이든 교류회 전체가 움직이든지 공동의 관심사가 될 수 있는 신규사업을 빠른 시간내에 만들어야 한다.

그래서 교류회의 주된 안건이 공동투자한 사업이나 공동 연구하여 신규개발된 상품(제품)중심으로 전개되어야 한다. 일상적인 저녁식사 자리가 아닌 투자, 연구와 관련된 토의가 진지하게 이루어질 때 이업종교류의 본연의 취지가 되살아나리라 생각된다.

넷째, 교류그룹내에 소모임을 만들어 활성화해야 한다.

회원수가 15명을 초과하는 경우에는 회원간에 소식을 접하거나 구체적인 경영상의 애로사항을 협의할 만한 상황이 안되기 마련인데, 이 때에는 관련업종이나 평소에 친분이 있는 회원들끼리의 소모임을 갖는 것이 매우 중요하다.

소모임이라는 것이 무조건 이업종교류를 위한 모임의 성격이라기 보다 회원상호간 관련을 더 갖기 위한 것으로 인식하는 것이 좋다. 동창회, 시민단체, 레저클럽 등에 동시에 가입하여 활동하는 경우 공동의 관심사가 하나 더 생기는 것이기 때문에 더욱 더 친밀감을 유지할 수도 있을 것이다.

이 소모임 중심으로 신사업을 개발하거나 신규사업에 공동투자하는 등의 영역을 계속적으로 확대해 나간다면 더 없이 좋은 일일 것이다.

다섯째, 교류회원간 기업경영에 보탬이 되어야 한다.

전국적으로 3,000여 개가 넘는 기업들이 가입되어 있는 이업종교류회는 그 숫자만으로도 엄청난 마켓포인트(Market Point)를 가지고 있다고 볼 수 있다.

따라서 교류회 모임시 정기적으로 기업경영상의 애로사항을 서로 토의하고 도움을 줄 수 있는 분위기로 점진적으로 전환해 나가야 할 것이다. 그럼으로써 이업종교류회를 통해 기업내 각종 문제를 해결함은 물론 이를 계기로 이업종교류회가 활성화되는 계기가 될 수도 있을 것이다.

여섯째, 인근에 있는 기업경영 전문가들을 참석시키는 것이다.

어느 지역이나 대학이 있게 마련인데, 각 대학에 재직하고 있는 대학교수중에서 이업종교류회에 도움이 될 수 있는 분들을 교류회에 참석시켜 제반 경영상의 애로사항에 대한 자문을 받을수도 있으며, 훌륭한 인재들을 손쉽게 확보할 수 있는 기회도 될 수 있다.

또한 세무사, 변호사, 변리사 등을 수시로 경영(회계) 자문단으로 위촉하여 기업경영상의 애로사항을 협의, 토의할 수 있다면 매우 창조적인 이업종교류회가 될 수 있을 것이다.

일곱째, 중요한 관심사항에 대해 세미나 등을 수시로 개최하는 것이다.

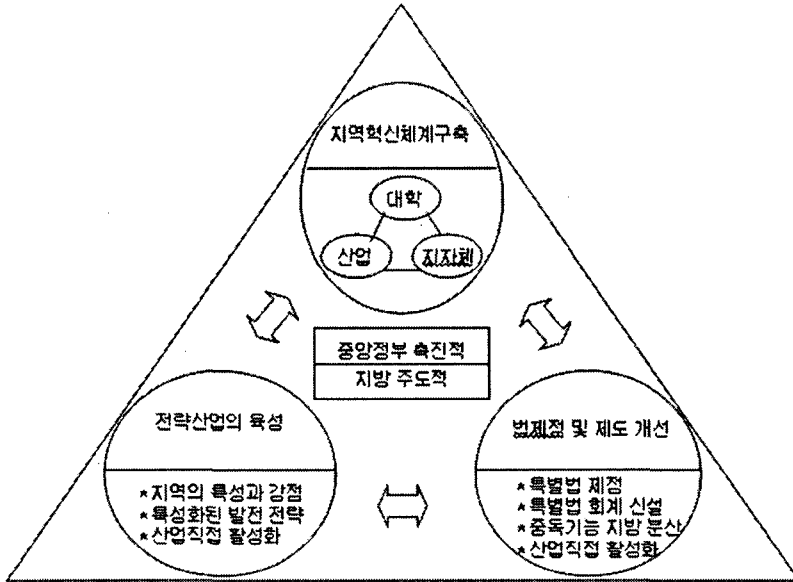
사회가 다양해지고 소비자의 욕구가 구체화됨에 따라 열심히 탐구하고 연구하지 않는 기업경영자는 기업경영상 많은 애로를 겪게 될 것은 자명한 일이다. 중요 관심사항에 대해 연구하고 탐구하여 예측불가능한 미래에 대한 대비를 철저히 해야만 한다. 이를 깨우친다면 자기 가치를 높여가는 신지식인이라고 할 수 없을 것이다.

세미나, 토론회는 특정 주제를 정해 놓고 미리 준비한 준비자가 발표를 하고 이에 관해 토론을 하는 것이 일반적인 방법이다. 이 경우 경영자들이 직접 세미나 준비하기가 쉽지 않을 경우 인근의 전문가 집단(교수, 변호사, 세무사 등)에 의뢰하여 세미나를 준비하여도 좋을 것이다.

일반적으로 경영자들은 새로운 지식 습득의 욕구는 많으나 그 욕구에 비해 지식습득 기회는 많지 않은 듯 하다. 이와같은 지식습득 욕구를 세미나를 통하여 충족시켜 나가는 것은 '공부하는 이업종교류회'의 좋은 본보기가 될 것이다.

여덟째, 정부기관이나 시, 군 공무원들을 반드시 참석시키는 것이다.

우리나라의 이업종교류회의 경우 대부분 특별회원 자격으로 중소기업진흥공단의 이업종교류회 담당자나 시청이나 군청의 기업지원 관련부서 공무원들이 편성되어 있으나 이업종교류회의 적극적인 참가 요청이 없는 경우 손쉽게 참가할 수 없는 경우도 생기게 된다. 이와같은 일을 방지하기 위해 각 이업종교류회의 사무총장은 특별회원들의 참가를 적극적으로 권유하여 회원들의 기업경영상 애로사항 해결에 도움을 줄 수 있도록 해야 할 것이다.



[그림 2] 산학관의 네트워크 구성

정부나 관련 자치단체의 공무원들과 직접 협의하여 사업상의 애로사항을 해결하는 것은 매우 유의한 문제해결 포인트가 될 수도 있기 때문이다.

4. 교류회 활성화 방안

이업종교류 그룹은 참가기업의 주요한 목적 내지는 그룹의 중심적 기능을 기초로 정보교환형, 상호협력형(상호이용형), 공동개발형, 협업형(공동수주, 공동생산, 공동판매)으로 나누어지는데, 이는 네트워크 조직의 진화단계를 나타내기도 한다. 첫째, 참가기업 각자의 사업내용이나 경영이념 등을 발표하고, 공장을 상호방문하여 신뢰관계를 구축한다(정보교환형). 둘째, 참가기업간에 신뢰관계가 형성되면 참가기업들은 상호 정보교환을 촉진하고 더 나아가 경영 자원의 실질적 교환이 이루어진다. 서로의 생산기술, 판로, 경영 노하우, 시장정보, 제품정보 등의 경영자원을 상호 이용하면서 각사는 개별적인 능력을 향상한다(상호협력형) 셋째, 상호협력형에서의 경험을 바탕으로 참가기업들은 서로의 경영자원을 이용하여, 공정개선, 제품개량 등에 대한 공동작업을 한다. 이런 공동작업이 진전되면 참가기업은 공동으로 신기술, 신제품을 개발하는 단계로 발전한다(공동개발형). 넷째, 마지막 단계로써 참가기업은 공동으로 특정제품을 생산·판매를 하는 공동생산·판매형으로 진화한다(협업형). 마지막 단계가 되면 이업종교류그룹은 보다 적극적으로 공동작업을 추진하게 되는데, 공동개발 테마를 선정하고 프로젝트팀을 편성하고 그룹이 주체가 되어 주문·생산을 한다.

이상과 같은 과정을 거쳐 이업종교류그룹은 발전하게 되며, 본 연구에서는 이와같은 진화 과정을 수행하는데 요구되는 몇 가지 방안을 제안하고자 한다.

먼저 이업종교류회가 발전하기 위해서는 명확한 목표를 구성원들이 갖고 이를 모토로 성공적인 기술융합화사업을 실시하여야 한다.

단위이업종 교류그룹이 성공하기 위해서는 각 지역대학과의 연계가 필수적으로 요구된다. 즉 각 분야 연구전문가들이 밀집되어 있는 대학내 교수들과 이업종교류그룹 회원사들의 애로기술 및 신제품 개발시 연구·협력할 필요가 있으며, 중소기업진흥공단과 중소기업청의 협조 또한 바람직하다고 볼 수 있다. 마지막으로 지방자치단체와의 협조와 신용보증기금과 같은 지역내 중소기업 유관기관의 협조도 필수적이라고 할 수 있다.

5. 결 론

이업종교류회의 목적은 기업상호간의 상호이익(Give and Take)을 전제로 설립되어진다. 국내에 이업종교류회가 소개된 지 이미 10여년이 지나고 있고, 가입되어 있는 이업종교류회만도 400여 개에 이르고 활동중인 기업체 수만도 4000여 개 기업에 이르고 있으나, 아직까지 대부분의 교류회가 친목모임 성격에 머물고 있는 것이 현실인 것 같다.

먼저 이업종교류회가 성공적인 모임으로 발전하기 위해서는 그룹결성에서부터 보다 적극적으로 참여하는 기업들이 회원으로 참여해야 할 것이며, 지역에 있는 기업-대학-지자체의 상호 협력이 무엇보다도 필요하다.

본 연구에서는 이와같은 이업종교류회가 좀 더 발전적으로 유지 지속되기 위한 여러 가지의 방안들을 살펴보았다. 본 연구에서 제시한 방법들을 적절히 응용하여 적용한다면 매우 창조적이고 의미있는 이업종교류회로 거듭날 수 있을 것이라 확신한다.

6. 참고문헌

1. 일본기업공제협회, 21세기미래경영전략 이업종교류, 창해, 1998
2. 강원이업종교류연합회, 강원이업종교류지침서, 1999
3. 중소기업진흥공단, 전국이업종교류연합회, 2000년도 전국이업종교류그룹 회원명부
4. 중소기업진흥공단, 전국이업종교류연합회, 1996년도 전국이업종교류그룹 회원명부
5. 이재규(2002), "이업종교류와 지식 네트워크 조직" 중소기업 연구, 제24권 3호, 한국중소기업학회.