

강원도내 중소기업육성을 위한 전략적 제휴*

(Strategic Alliance to foster Small and Medium Manufacturing Enterprise in Kangwon-Do)

박 상 규
(Park, Sang-Kyu)**

논문접수일 : 96. 8

게재확정일 : 96. 12

목 차

I. 序 論

II. 本 論

1. 전략적 제휴의 이론
2. 강원도내 중소기업의 문제점
3. 강원도내 중소기업의 전략적 제휴 모델

III. 要約 및 結論

<參考文獻>

I. 序 論

지역경제는 국민경제의 하부구조를 형성하면서 지역주민들에게는 삶의 경제적 토대가 되고 또한 지방자치의 건전한 정착에 필요한 지방재정의 원천을 이룬다.

* 본 논문은 1995년 강원대학교 기성회 학술연구조성비 지원에 의해 연구되었습.

**강원대학교 경영학과 전임강사

그럼에도 불구하고 강원경제는 지난 30여년동안 효율극대화를 지향하는 중앙정부의 불균형성장전략으로 인하여 침체와 낙후를 벗어나지 못하고 있다. 최근 급진전되는 한국경제의 세계화와 개방화에 성공적으로 적응하기 위해서는 산업의 국제경쟁력을 향상시켜야 하고 이를 위해서는 국민경제가 균형있게 성장·발전하여야 한다는 필요성이 대두되고 있다. 중소기업을 중심으로 하는 지역경제의 개발은 국토의 균형 있는 발전을 실현시키며, 또한 낙후지역의 개발은 국토의 한계개발력을 극대화시키는 효과를 지닌다. 그리고 지속적인 고도성장을 위한 잠재력을 개발하는 길이기도 하다(이경의, 1996).

그 동안 불균형성장으로 대기업과 중소기업간의 양극화 현상은 특히 지역경제에 많은 문제점을 노정시키고 있다. 세계화·개방화의 진전으로 다양한 지역주의가 활성화되어 지역주민과 시장에 밀접한 관계가 있는 지역의 중소기업이 지역경제 뿐만 아니라 국민경제의 튼튼한 뿌리 역할을 할 것이고 국가경쟁력의 기반이 될 것이다. 중소기업의 발전 없이는 한국 경제의 발전은 물론이고 세계화도 불가능할 것이다.

경제가 성숙단계로 이전되면 고소득, 고기술, 고생산성, 고품질의 시대로 전환되면서 산업구조의 변화와 소비자의 기호체계의 변화로 인해 重厚長大에서 輕薄短小로, 또한 지금까지의 대량생산을 통한 규모의 경제(economies of scale)시대에서 다품종소량생산체제가 중심이 되는 범위의 경제(economies of scope)시대, 그리고 속도의 경제(economies of speed)시대로 이행되고 있다(박효식, 김기찬, 1994). 이와 같은 현상에서보면 국민경제에서 중소기업의 비중과 역할이 보다 중요시된다는 것을 알 수 있다.

하지만 강원경제의 현실은 다른 지역의 경제사정에 비하면 극히 열악하여 현재의 여건으로는 강원도내 중소제조기업이 발전을 위한 지렛대 역할을 할 수 없는 실정이다. 강원도의 인구는 1963년 168만(전국대비 6.4%)에서 '74년 189만으로 증가현상을 보였으나 그 이후 지속적인 인구감소로 '93년 154만(전국대비 3.5%)으로 감소하였다.(강원도, 1996/1)

강원도의 지역총생산을 보면 1985년 3.7%에서 1993년 2.7%로 하락했으며 93년 기준 전국 9개도 가운데 8위를 차지했으며 1인당 GRP(지역총생산)규모는 1993년 현재 약 488만원으로 전국 최하위 수준이다. SOC면에서도 도로포장율이 전국 최하위이고 기타 산업기반시설도 매우 열악한 상태이다.(강원도, 1996/1)

강원도의 실물경제를 살펴보면 1993년 광공업 종사자는 전국의 24.4%에 비해 13.8%의 매우 낮은 수준에 불과해 낙후된 제조업의 현실을 감지할 수 있다. 사업체 수는 1992년 현재 전국대비 1.6%, 부가가치액도 전국대비 1.6%에 불과한 실정이다. 종업원수는 전국대비 1.3%로 강원도 인구비율이 전국의 3.5%임을 감안하면 강원도의 열악한 경제현실을 알 수 있다. 또한 강원도의 경제자립도는 38.8%로 전

국 59.8%에 비해 매우 저조하고 전국 15개 시·도중 11위이다.(강원도, 1996/1)

이와 같은 강원경제의 열악한 현실을 극복하기 위해서는 강원도내 중소기업 육성을 위한 것이 최우선 과제일 것이다. 중소기업은 기업창업을 원하는 사람들에게 많은 기회를 부여하고 또한 고용증대에 결정적인 역할을 할 것이다. 고용증대는 지방재정자립에 기여할 것이고 인구유출을 최대한 방지할 수 있을 것이다.

현실적으로 강원도내 중소기업들에게 많은 여건들이 성장에 걸림돌의 역할을 하고 있다. 기업경영의 여건을 타개하기 위해서는 기업만의 몫으로 남겨둘 것이 아니라 강원도내에 있는 유관 기관들인 지방정부와 대학들의 협동노력이 필요하다. 최근에 기업규모나 업종을 불문하고 국내외의 많은 기업들이 활발하게 기업간 전략적 제휴를 맺어 공생체제를 구축하고 있는 것처럼 강원도내 중소기업들도 단세포적인 개별기업의 생산단위로 운영하기보다는 기업간의 제휴로 공동생산 단위체제를 구비하여 경영환경의 급격한 변화를 발전을 위한 옹전으로 대응하려는 자기혁신의 사고전환이 요구된다.

이와 같이 기업경영에 많은 애로와 문제점을 안고 있는 강원도내 중소기업들을 육성하기 위하여 본고에서는 전략적 제휴를 통한 강원기업의 win-win game을 하고자 한다. 여기에 필요한 전략적 제휴는 첫째, 강원도내 중소기업간의 제휴 및 대기업의 지원·협력방안 둘째, 대학(대학연구소 포함)이 장래의 기업가를 양성하고 못하고 또한 한국풍토에 적합한 기업가 정신과 창업에 관한 이론개발을 주도함으로써 대학과의 협력제휴(Hammes, 1993)는 중요한 사항이다. 셋째, 민선지방자치제가 도입한 후 지방화 시대에서 지역경제발전에 주도적인 역할을 하는 지방정부와의 제휴 등이다.

본 연구는 기존문헌의 분석을 통해 이론적 모델 틀을 마련하고, 이를 기초로 연구모형을 설정하였다. 강원도내 중소기업을 위한 전략적 제휴에 필요한 기초자료를 얻기 위하여 2차 자료와 설문지를 작성하여 직접 면접과 기업에 의뢰하여 설문지를 회수했다.

II. 本 論

1. 전략적 제휴의 이론

(1) 전략적 제휴의 개념

최근 기업·언론에서 미래 경쟁력 논의에 가장 많이 회자되는 단어는 전략적 제휴일 것이다(Voigt, 1993; Backhaus und Meyer, 1993; Dressel, 1991; Robert,

1992). 모든 경영의 거두들은 미래에 존속·성장하기 위해서는 전략적 제휴의 필요성을 역설하고 있다. 그 개념은 아주 간단하다. 즉, “경쟁자와 싸울 수 없다면 그들과 협력하라. 경쟁자와 싸우기보다는 경쟁자와 협력을 하는 것이 오히려 쉽다 (Robert, 1992)”라는 것이다. 성숙시장으로 인한 경쟁격화, 신흥시장의 출현, 그리고 복잡화된 산업화 등으로 급격하게 경쟁기업간·업종간에서의 제휴가 최근 몇 년전부터 활발하게 진행되고 있다(Burgers, Hill, Kim, 1993; Gugler, 1992).

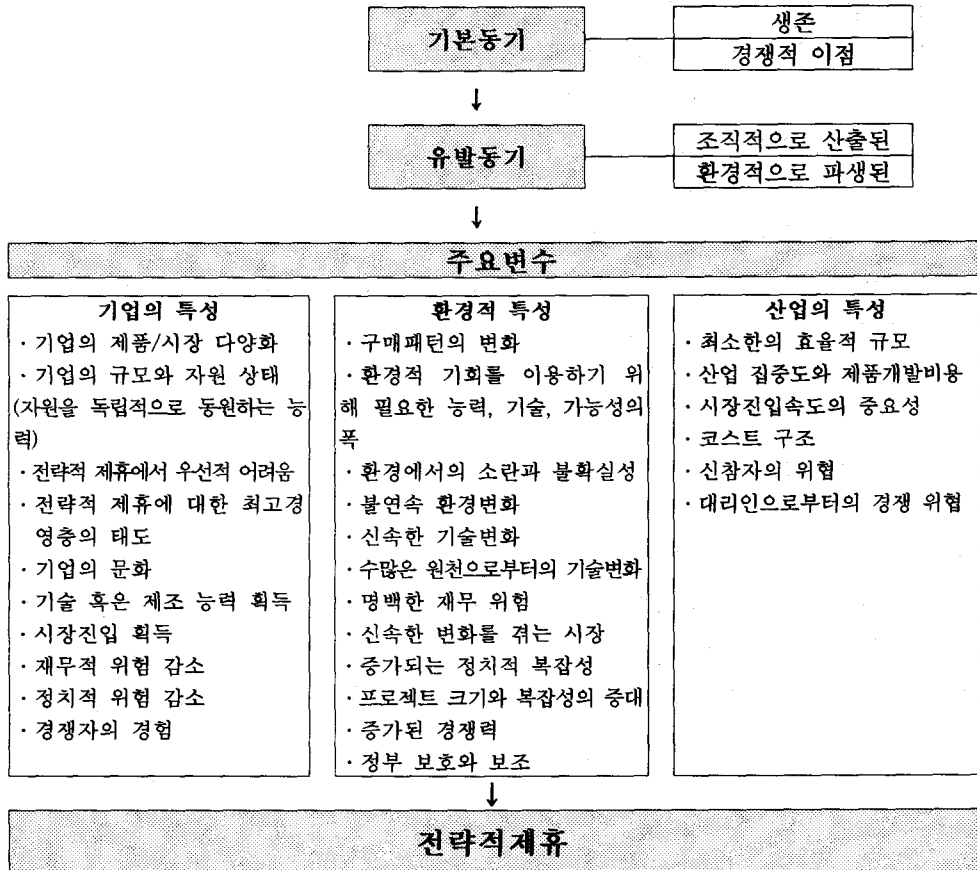
전략적 제휴라는 신조어는 일반적으로 인정된 개념도 또한 새로운 아이디어도 아니라 하나의 업무이고(Meyer, 1994; Lorange, Roos, and Bronn, 1992) 통일된 응용도 문헌상에는 없다(Hammes, 1993). 전략적 제휴는 개념적 명료성은 부족하지만(Albach, 1992) 상호간의 욕구를 바탕으로 제휴를 맺으려는 조직들에 적용된 신용어이고(Murray and Mahon, 1993) 조직간의 혁신, 기업가정신, 그리고 세계화 등을 추구하는 최후의 단계로 여겨진다(Urban and Vendemini, 1992). 즉, 둘 혹은 그 이상의 기업들이 특정한 강점과 약점을 상호 결합하려는 장기적 전략을 개발하여 시장성을 상호보완하고 그것을 통한 시장지위를 전체적으로 개선하려는 것이다(Backhaus, 1987). 상호이익은 동등한 이익을 의미하는 것은 아니고 제휴에 참여한 모든 관계자가 수행된 기여에 비례하여 이익을 받는다(Murray and Mahon). 상호 독립적인 파트너들이 독립적으로 운영하기보다는 협력을 통해 파트너들이 이용할 수 없는 시장·유통·지식에의 접근, 규모경제의 실현, 그리고 역량의 상승화 등과 같은 목표들을 상호 보완적으로 실현할 수 있다면 협력은 명백한 의미가 있다(Backhaus und Piltz, 1990; Day, 1995; Lei, 1993).

(2) 전략적 제휴의 형성이유와 경쟁적 이점

기업들은 끊임없이 변화되는 환경에 적극적으로 적응하면서 생존유지에 필사적인 노력을 경주하고 또한 사회구성원으로서의 사회적 책임을 수행하고 있다. 기업의 생존유지에 필수적인 것은 기업의 고유한 강점을 개발·유지하는 것이다. 최우량 기업이라고 하더라도 강점만 소유한 것은 아니기 때문에 약점은 보완되어야 할 것이다. 이런 강점을 지키고 약점을 보충하기 위해서는 최근 핫뉴스로 대두되는 타기관과의 전략적 제휴가 중요한 수단일 것이다.

전략적 제휴는 단일 기업이 확보하고 있거나 확보할 수 있는 경영자원들의 한계를 넘어 보다 많은 경영자원들을 활용할 수 있도록 한다. 따라서 주로 부족자원 확보, 위험감소 및 회피, 시너지 잠재력 활용, 비용절감, 신시장 개척, 신기술 개발, 시장 및 제품 틈새개발, 기술·경영·자본 자원의 pooling제 등의 가능성들을 크게 확장시켜 준다(Lewis, 1991; Hollmann, 1992; Gahl, 1990).

<그림 1> 전략적 제휴의 형성 이유

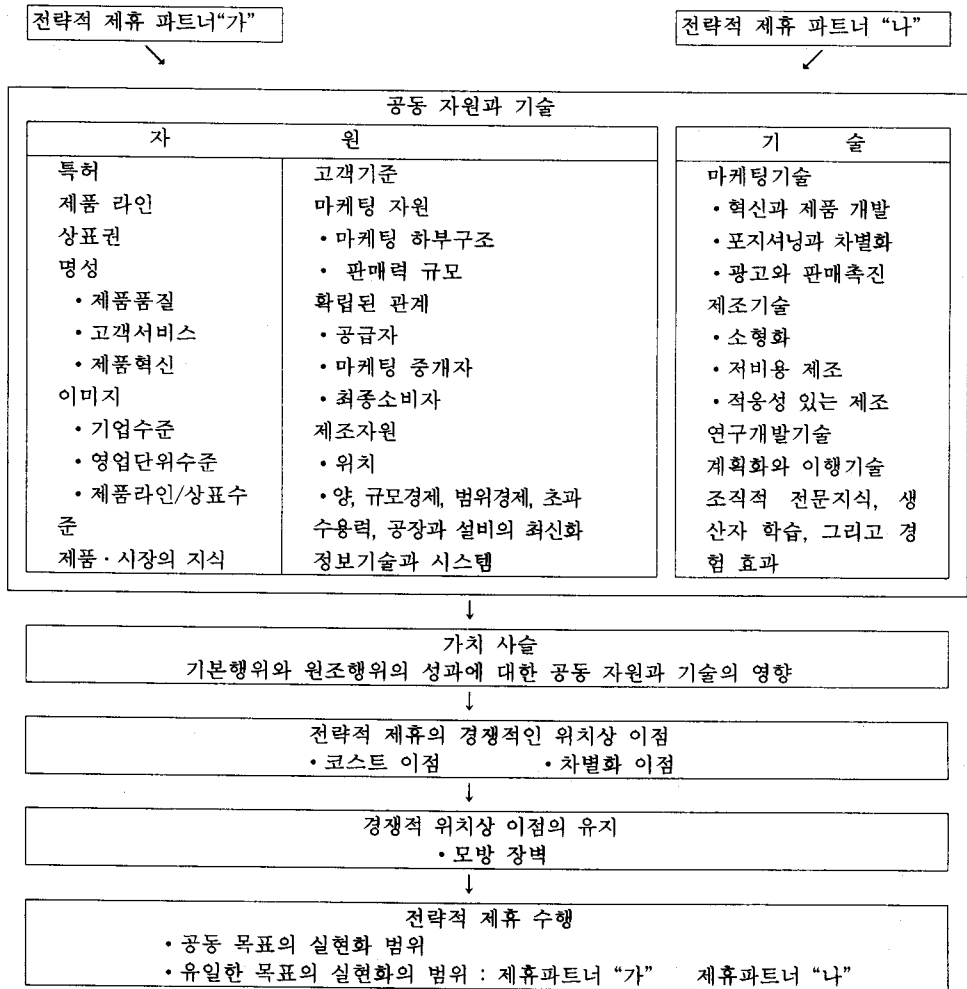


(자료원) Murray, Edwin A. Jr and Mahon, John F., Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?, in: Long Range Planning, Vol. 26, No. 4, 1993. p. 104; Varadarajan, P. Rajan and Cunningham, Margaret H., Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, Fall 1995, p. 291.

<그림 1>에서 나타난 바와 같이 기업들의 전략적 제휴는 기업의 생존을 위해 조직적으로 산출된 기업의 특성과 경쟁적 이점을 획득하기 위해 환경적으로 파생된 환경적 특성·산업의 특성 등의 변수들에 의해서 유발된다.

경쟁적 이점들은 상대적인 개념으로 기업의 환경에서 파생되고, 광범위하게 원가우위와 차별화 이점으로 구분될 수 있다. 원가우위는 동일한 제품을 제공하는 경쟁기업보다 낮은 가격으로 가치사슬 행위를 수행하는 데서 비롯된다. 차별화 이점은 소비자들이 경쟁기업의 제공에 비해 중요한 특징에 관해서 지속적 차이를 인식하는 제품이나 서비스를 제공할 수 있는데서 비롯된다(Porter 1980, 1985).

<그림 2>



(자료원) Varadarajan, P. Rajan and Cunningham, Margaret H., Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, Fall 1995, p. 292.

<그림2>에서 나타난 것처럼 전략적 제휴를 맺으려는 기업들은 전략적 제휴를 통한 자원과 기술의 pooling으로 제휴 파트너들에게 저가격 혹은 차별화 등의 이점을 제공할 수 있고, 또한 이것을 통해 다양한 가치사슬 행위를 수행하게 함으로써 경쟁적 위치 이점을 유도할 수 있다(Varadarajan and Cunningham, 1995). 경쟁적인 이점을 획득할 수 있는 전략적 제휴는 제휴파트너 상호간의 공동목표를 실현시킬 수 있는 좋은 전략적 수단이다.

(3) 전략적 제휴의 유형

① 내용에 따른 유형

전략적 제휴의 유형은 여러 가지 방법으로 구분한다. 기업간 제휴의 형식에 초점을 두면 자본참여, 계약설정, 거래관계로 나눌 수 있다. 가장 일반적으로 분류하는 방식은 제휴의 내용에 따른다. (표 1)에서 제휴의 형식과 내용에 따른 전략적 제휴의 형태와 동기를 요약·정리하였다(홍유수, 1994).

가. 기술제휴

기업들은 기술환경이 복잡·다기화되고 상호 연관성이 증대하는 한편 기술혁신이 평준화되어 동시다발적으로 일어나자 기술정보의 공유를 통한 기술혁신기간의 단축과 시장경쟁구조의 변화에 따른 경쟁지위향상 및 취약기술의 보완과 기술개발효과를 극대화하기 위해 전략적 기술제휴를 추진하고 있다(이항구, 이영주, 1994). 기술면에서의 제휴는 종래의 특허, 상표, 제조 노하우, 엔지니어링서비스 등의 공여로부터 교차라이센싱, 공동기술개발 위주의 전략적 제휴로 비중이 이동하고 있다(홍유수, 1994).

나. 조달제휴

조달제휴는 보통 안정적 공급원의 확보를 목적으로 하고 있으나 최근에는 부품 및 제품의 상호보완적 공급, 동일제품의 상호공급 등이 주목적이 되고 있다. 종래에는 선발기업과 후발기업간의 하청·위탁생산관계가 위주였으나 최근에는 선발기업간에도 상호보완적, 쌍방적 제휴가 이루어지고 있는 것이 특징이다(홍유수, 1994).

다. 생산제휴

기술 등 경영자원을 상호 공급하여 공동생산하는 제휴로서 기술제휴, 특히 공동연구개발의 연장선상에서 소유권에 대한 관심보다는 시장확보와 기술습득에 목적을 두고 소수지분 참여형태나 일방의 지분참여가 배제된 형태로 추진된다. 이에 따라 특정제품기술이나 조직·기술적 노하우를 보유한 중소기업의 제휴참여기회가 확대되고 있으며 틈새시장 등 특정시장에서의 판매에 목적을 둔, 소량생산형의 제휴가 증가하고 있다. 이러한 생산제휴는 생산이 이루어지고 있는 시장과 주변시장에서의 판매를 목적으로, 기술변화속도가 빠른 첨단기술분야보다는 안정적인 성숙기술분야에서 활발히 진행되고 있으며 성장산업과 고부가가치산업에서의 제휴도 점증하고 있다. 생산제휴의 형태로는 공동생산, OEM생산과 out-sourcing 등을 들 수 있다. 기업간 생산제휴는 노동비용의 절감, 노동인력 수급의 신속성 확보, 다양한 제품수요와 디자인 변화 및 제품수명주기 단축에 대한 신속한 대응성, 시장지배력 강화, 서비스 향상, 범세계적 생산네트워크 구축 등 다양한 목적에서 추진되고 있다. 또한 생산제휴는 규모와 범위의 경제달성, 학습효과 획득, 저렴한 비용으로 보다 광범위한 시장에서 제품을 공급할 수 있는 수단이 되고 있다(이항주,

이영주, 1994)

라. 판매제휴

판매제휴는 상대방의 판매능력을 활용하는 위탁판매, 공동브랜드를 사용하거나 제품공유에 의한 공동판매 등을 말한다. 과거에는 자사의 판매망이 없는 경우 상대기업의 판매망에 전적으로 의존하는 제휴가 많았으나 최근에는 해외진출기업이 현지에 자사판매망을 개척하고 지역별·업종별·제품별로 선택적 판매제휴를 체결하는 경우가 많아지고 있다. 이들 제휴 중 어느 한 가지가 선택되기도 하지만 기술, 조달, 생산, 판매 제휴가 복합적으로 이루어지는 경우도 점점증하고 있다(홍유수, 1994). 판매제휴는 신시장 진입기간의 단축, 유통 및 보관비용의 절감과 고객 서비스의 향상, 자원이용의 효율성 제고, 그리고 빠른 재고의 순환효과를 거둘 수 있는 점에서 추진되고 있다. 비교우위를 확보하고 있는 외부유통전문기업이나 기존의 유통망을 확보하고 있는 기업과의 제휴를 통해 조직의 경량화를 이루어 자산운용의 효율성을 극대화하고 투자위험을 회피하며 시장환경변화에 신속히 대응함으로써 효과적인 시장경제에의 참여와 기업의 국제화에 따른 물류비용의 증가를 최소화하기 위해 활발히 진행되고 있다. 판매제휴의 형태는 수직적 제휴와 수평적 제휴로 구분할 수 있으며, 유통업체간 혹은 제조업체와 유통업체간에 판매경로의 상호공여, 자사상표의 공동사용 등의 형태로 이루어지고 있다(이항주, 이영주, 1994).

<표 1> 제휴의 형식과 내용에 따른 전략적 제휴의 형태와 동기

내용 형식	기술제휴	조달제휴		생산제휴		판매제휴
		부품조달	생산위탁	공동생산	생산수탁	
자본 참여	· 시장확대 · 사업다각화	· 안정된 공급원확보 · 기존설비 의 전용		· 시장진출 및 확대 · 생산비절 감과 위험 분산		· 시장확대
계약 설정	· 기술상호공급 · 시장진출확대 · 공급체계개선	· 안정적인공 급원확보 · 관련부품 상호공급	· 품목구비 · 동일제품 상호보완 · 특정제품 라인의 특화	· 기술의 공동활용 · 설비의 유효이용 및 신규사업 진입	· 생산진출 및 확대 · 제품상호 보완	· 판매망의 상호이용 · 시장확대 · 제품사양 확립
생산 관계		· 생산비절 감과 품질 안정화				

자료: 竹田志郎, 국제전략제휴 (홍유수, 1994에서 재인용)

② 파트너협력에 따른 분류

제휴파트너의 특징에 따른 전략적 제휴의 유형과 제휴의 결과 및 대응방안을 살펴보면 파트너 상호간 힘의 균형에 따라 전략적 제휴를 여러 가지의 유형으로 분류할 수 있고 분류된 유형에 따른 협력회사의 특징을 볼 수 있다. 제휴의 결과와 그에 대한 다양한 대응방안을 탐색해 볼 수 있다.(표 2 참조)

중소기업들은 대기업에 비해 힘의 균형에서 절대적 열위에 놓여 있고 또한 대등한 중소기업과는 여러 가지 관계 즉, 기술력, 마케팅력, 자본력 등에서 불균형 관계 때문에 전략적 제휴를 맺을 때 쌍방간의 다양한 조건들을 알맞게 조합하여 최적 형태의 제휴를 모색해야 한다. 따라서 유일한 최적의 전략적 제휴란 것을 규정할 수 없고 상황에 따라 여러 가지 형태로 만들어질 수 있다.

<표 2> 전략적 제휴의 유형과 결과 및 대응방안

유형	제휴사의 특징	결과 및 대응방안
경쟁기업간 제휴	핵심사업을 공유한 강력한경쟁자간 제휴	· 단명, 전략적 · 재무적 목표달성 실패 · 전략활용을 포기하고 인수 혹은 퇴출
상호보완적 제휴	서로 보완관계에 있는 강자끼리의 제휴	· 제휴기간동안 강한 동맹관계 유지 · 유연성과 균형을 추구할 것 · 명확한 리더십을 구축할 것
매각형 제휴	상호양립이 가능한 파트너간의 제휴	· 원활한 초기협력, 장기적으로는 매각형식 제휴 결별 · 만약의 경우를 대비한 제휴파기 조항을 마련 · 교섭력 확보에 주력하라
위장된 제휴	강자와 약자간 제휴	· 종국적으로 약육강식 결과 초래 · 가급적이면 제휴관계 단호히 결별하라 · 약자의 입장에서는 강자에의 매각조건에서 입지확보
독립형 제휴	강자와 약자간 제휴	· 약자가 강자로부터 기술등 분야에서 학습 후 결별 · 강자의 강점을 철저히 배울 수 있는 체제를 구축
약자간 제휴	2개이상의 약자간 연합전선	· 제3자에 의한 인수로 종결 · 제휴관계 이용말고 사업개선 혹은 매각하라

(자료원) 매일경제신문, 맥킨지 서울리포트1 (기업의 전략적 제휴 上), 1996. 4. 19. (7면)

2. 강원도내 중소기업의 문제점

강원도는 천혜의 관광자원을 보유하고 있는 까닭으로 서비스업이 산업구조에 가장 큰 비중(46.6%)을 차지하고 있으나 제조업은 17.1%로 전국수준인 27.1%에 비하면 그 비중이 10.0%나 낮아 지역경제에 큰 기여를 하지 못하고 있는 실정이다(표 3 참조)

<표 3> 강원도 산업구조 변화

	1987	1990	1993	전국(1993)
농림어업	17.0	13.9	11.6	7.1
광업	16.3	7.8	3.7	0.3
제조업	15.0	15.7	17.1	27.1
건설,전기,가스,수도	12.6	18.8	21.0	15.9
서비스업, 기타	39.1	43.8	46.6	49.6

(자료원) 강원도, 지역경제동향, 1995. 11.

1995년 9월 강원도청에서 실시한 중소기업운영실태 설문조사결과를 보면 생산가동 시작이 10년 이내인 업체가 72.3%로 나타나 강원도내기업들은 경영 및 기술능력에 대한 know-how가 습득 또한 축적될 기회가 많지 않을 것이다. 종업원 수는 30명미만인 기업이 49.3%나 되어 영세성을 면치 못하고 있는 실정이다. 생산제품에 대한 품질인증을 받지 못한 업체가 절반을 상회하여(53.4%) 기술력에도 상당한 문제점이 있을 것으로 사료된다.

95년 강원도내 중소기업의 가동률은 76.1%로 전년(64.5%)에 대비하면 상승하였으나 전국수준(82.3%)에서 비교하면 매우 낮은 편이다(표 4 참조).

<표 4> 중소기업 가동률(단위:%)

	1993	1994	1995
전국	79.2	82.7	82.3
강원도	76.1	64.5	76.1

(자료원) 중소기업협동조합중앙회 강원지회

<표 5> 연구부서

있 다	없 다	무 응 답	합 계
38(32.4%)	76(65.0%)	3(2.6%)	117(100%)

강원도내 중소기업의 65%가 자체 연구부서를 두지 않고(표 5 참조) 연구부서가 있더라도 응답자의 51% 정도가 5명 이하의 연구원이 근무하고 있다. 이러한 여건은 독자적인 연구개발에는 한계가 있는 것으로 입증된다.

<표 6> 매출액 대비 연구개발비

0.01-0.15	0.06-0.20	0.21 이상	무응답	합 계
67(57.3%)	25(21.4%)	22(18.7%)	3(2.6%)	117(100%)

매출액 대비 연구개발비는 절대다수인 78.7%가 0.20 수준으로 나타났다(표6 참조).

<표 7> 경쟁력

있 다	없 다	그저 그렇다	합 계
86(73.5%)	5(4.3%)	26(22.2%)	117(100%)

강원도내 다수의 중소기업들(73.5%)은 나름대로 경쟁력을 구비했다고 답변을 했다(표 7 참조). 이중 과반수 정도의 기업이 기술(50.4%)에서 또한 많은 기업들(28.8%)이 판매에서 경쟁력 있다고 응답을 했다.

<표 8> 제휴관계

있 다	없 다	합 계
33(28.2%)	84(71.8%)	117(100%)

대다수의 강원도내 중소기업들(71.8%)이 현재 여타 기관과 전략적 제휴를 맺고 있지 않다고 응답했다(표 8 참조). 응답자의 44.6%가 전략적 제휴를 맺고 있지 않은 이유로 “불필요성”을 들었고, 20.3%가 “방법을 몰라서”라고 응답을 했다. 아직도 강원도내 중소기업들은 효과적인 경영기법에 익숙하지 않기 때문에 급변한 환경적응에 신속하게 대응하지 못하고 있는 실정이다.

3. 강원도내 중소기업의 전략적 제휴 모델

(1) 중소기업의 전략적 제휴를 위한 유형

강원도 중소기업들을 육성하기 위해서는 기존의 전략적 제휴 이론의 범주를 탈피하여 기업간에서 발생하는 제휴뿐만 아니라 기업과 대학 혹은 연구소 그

리고 기업과 지방정부(강원도)간에서 강원도 중소기업의 실정에 알맞은 다양한 제휴를 모색할 수 있을 것이다.

경제전쟁시대로 전환되고 있는 시대를 맞아 국제경쟁력강화가 국가적 관심사로 대두되는 현실에서 대학도 사회적 역할을 모색해야 한다. 대학 및 대학연구소에서는 축적된 기술 및 경영의 know-how를 기업체에 적용할 적당한 시스템이 없어 산학협동에 많은 애로를 겪고 있는 것이 현재의 실정이다.

WTO체제로 향후 정부가 기업들에게 직접적으로 지원할 수 없게 되어 정부는 새로운 지원시스템을 구축해야 한다. 프랑스에서는 해외수출이나 시장개척을 희망하는 중소기업들을 위해 이미 현지에 진출하고 있는 대기업들과 연결해 지원을 받을 수 있도록 매개체 역할을 하고 있다. 지방정부는 중소기업을 위한 지원 infrastructure를 구축하여 지역경제활성화에 주도적인 역할을 한다면 가치사슬을 창출하여 지역민에게 삶의 질을 향상시킬 수 있다. 강원도도 현재 기업에 대한 지원정책을 적극적이고 포괄적으로 접근하는 것이 중요하다. 즉, 강원도가 매개역할을 하여 기업과 기업, 기업과 대학, 그리고 기업·대학·지방정부 등이 서로 전략적 제휴를 맺는 것이 중요하다. 강원도에서는 중소기업을 지원할 종합대책을 마련하여 시행하고 있다(강원도, 1996).

① 기술제휴

강원도내 중소제조기업들은 과반수 정도가(50.4%) 경쟁사와 비교하면 자사의 기술수준이 우수하다고 응답했지만(표 9 참조), 정부공인기관로부터 품질인증제를 받은 기업체는 24.8%에 불과하다. 대다수의 기업체들이(85.3%) 생산연구설비를 공동으로 이용하지 않고 있다. 이러한 상황에서 도내 중소기업들이 보유하고 있는 우수한 기술을 공유하여 이용한다면 기술수준을 보다 향상시킬 수 있다. 기업들은 신기술개발, 기존 기술의 복잡화·네트워크화, 기술간의 상호의존성 등으로 기술개발투자 수익성이 하락하여 기술제휴를 통해 규모의 경제 효과를 이를 필요가 있다. 기술제휴를 통한 경쟁력 향상은 다음과 같은 대안들을 고려할 수 있다(강원도, 1996).

첫째, 산학연 지역컨소시엄을 내실화 하여 공동기술개발, 공동기술도입·교환, 기술컨소시엄, licencing, cross licencing, 특허공유 등으로 기술애로점을 해소하고 기술력도 향상시킨다.

둘째, 강원도와 대학이 창업보육센터(BI)를 건립·운영하여 신기술을 보유한 창업희망자를 창업 훈련을 시키고, 또한 대학에서 보유하고 있는 기술을 창업희망자에게 전수하는 등 창업에 관한 종합지원을 통하여 창업촉진 및 성공률을 제고시킨다.

셋째, 대학과 강원도가 공동으로 중소기업에게 기술 연수훈련을 지원하여 중소기업의 신기술 습득으로 기술력을 향상시키고 생산현장에서의 기술상 애로사항을 해결하여 경쟁력을 제고시킨다.

넷째, 대학과 강원도는 중소기업 장인왕을 선발·포상하여 생산직 근로자의 기술력 향상과 사기진작에 기여시키고자 한다.

다섯째, 기술제휴관계에 머물지 않고 합작기업을 설립하여 생산·판매제휴로 확대 발전 관계도 모색할 수 있다.

여섯째, 획일적인 자금위주의 지원정책을 지양하고 보다 근본적이고 실질적인 애로요인인 기술인력의 확보를 위한 기술인력정보센터의 운영, 기술고문제 활성화, brain pool제 도입 등의 방향으로 정책전환이 요구된다(대한상의, 1994).

<표 9> 경쟁사와 비교한 자사의 기술수준

매우 우수	우수	보통	낮다	매우 낮다	무응답	합계
9(7.7%)	50(42.7%)	50(42.7%)	3(2.6%)	0(0%)	5(4.3%)	117(100%)

② 조달제휴

강원도내 중소제조기업들은 대다수가(89.0%) 원자재를 독자적으로 조달하는 것으로 나타났다(표 10 참조). 타기업과 공동으로 조달하는 방법은 불과 6.8%에 지나지 않고 있다. 원자재 조달의 애로점으로는 응답자의 37.4%가 원자재 가격상승, 25.9%가 자금부족으로 적기에 원자재 확보 곤란, 15.3%가 수요예측에 따른 원자재 확보 애로, 13.7%가 소량구매에 따른 비용과다 등으로 나타났다. 여기에 지적된 바와 같이 강원도내 중소제조기업은 원자재 조달을 보다 합리적으로 수행한다면 많은 애로점을 해결할 수 있을 것이다.

<표 10> 원자재 조달 방법

독자적으로	타기업과 공동	기타	무응답	합계
105(89.0%)	8(6.8%)	2(1.7%)	3(2.5%)	118(100%)

강원도가 연결고리 역할을 하여 강원도내 기업들간에 생산을 위탁·수탁하거나 부품을 공동으로 조달하거나 단순외주가공 등의 방법으로 할 수 있고, 또한 제품의 상호보완적 공급, 동일제품의 상호공급 등으로도 한다면 보다 생산비용을 절감할 수 있고 또한 물자를 안정적으로 공급받을 수 있을 것이다.

③ 생산제휴

강원도내 중소제조기업들의 74.3%가 기업 상호간 생산연구설비를 공동으로 이용하지 않고 있다. 이는 지리적인 여건 등 많은 이유가 있겠지만 비효율적으로 운영된다는 하나의 단면을 보여주고 있다. 기업간의 생산제휴를 위해 다음과 같은 방안을 모색할 수 있다.(강원도, 1996)

첫째, 강원도는 상호관련성 있는 기업들이 공동으로 입주할 수 있는 공업단지를 조성하고 운영을 활성화하여 수급이 조화되는 공업용지를 확보·공급하고 지역특성과 일치한 민관참여 방식의 공업용지를 공급한다면 공동생산, 생산위탁·수탁, OEM, 하청생산, 공동수주 등이 원활하게 수행될 수 있어 많은 장점이 있을 것이다.

둘째, 상호간의 이점을 제공할 수 있는 유망 기업체를 유치하여 기업간의 상승효과를 거둘 수 있다.

많은 중소기업들은 특정 제품기술 및 기술적 노하우를 보유하고 있기 때문에 생산제휴를 맺는다면 고소득에 따른 다품종소량생산의 틈새시장을 지배할 수 있을 것이다.

④ 마케팅제휴

강원도내 중소제조기업들은 판매시 가장 많은 애로점으로 가격문제(41.6%)를 들었고 그 다음은 유통경로(16.8%)를 지적했다(표 11 참조). 또한 많은 기업들이(66.1%) 이러한 판매애로점을 개선하기 위한 수단으로 자구노력을 하고 있고 17.9%의 기업들이 타기업과 제휴를 하고 있지만 각종 조합(7.1%)이나 지방정부(5.3%)를 통한 방법은 저조한 수준이다(표12참조).

강원도에서는 중소기업들의 국내외의 판로개척을 위한 대책을 마련하여 시행하고 있다.(강원도, 1996)

첫째, 국내외 상설전시판매관을 설치·운영하여 해외시장의 거점확보 및 내수시장의 판로를 확대하고 해외시장개척에 실질적 지원을 하고 있다.

둘째, 해외시장 개척단 파견을 확대하여 해외시장개척 기회제공으로 해외판로를 확대하고 도내기업의 수출산업화 지원을 통한 해외시장거점을 확보할 것이다.

셋째, 도내 중소기업 로고 등 디자인 개발을 지원하여 상대적으로 빈약한 중소기업의 산업디자인 개발을 지원하고 새로운 모델, 로고, 포장용기 등의 지역이미지 상품을 개발하고 있다. 또한 도내 기업 공동으로 공동브랜드를 개발하여 사용한다면 이미지제고에 도움을 줄 것이다.

넷째, 지역특산물을 개발·장려하여 지역명품으로 육성하고 있다.

다섯째, 지역특산물을 관광상품화하여 관광산업과 연계 지원화를 추진하고 있다.

여섯째, 규모의 경제가 될 수 없는 제품판매는 도내 제휴기업에게 위탁판매를 의뢰할 수 있고 또한 도내기업간에 대리점계약이나 프랜차이즈를 통한 판매망 확

대외 기업간의 공동판매로 시장접근 및 판매를 강화시킬 수 있다.

설문조사에 따르면 신제품개발시 시장조사를 한다고 응답한 기업이 응답자의 79.4%를 차지하고 있지만 시장조사방법은 응답자의 82.7%가 독자적으로 한다고 응답했다. 이와 같은 비효율적인 방법은 많은 시간적·경제적 낭비를 초래할 수 있다. 왜냐 하면 도내기업들이 비교적 소규모이므로 독립 마케팅부서가 없어 비전문가가 시장조사를 실시해야만 하기 때문이다. 이런 애로점의 극복 수단으로서 도내기업들이 공동으로 마케팅전공교수들과 제휴하여 마케팅조사를 한다면 전문가에 의해 수행될 수 있기 때문에 시장창출도 효과적으로 수행할 수 있다.

<표 11> 판매시 애로점

품질	신제품개발지연	광고의 부족	상표인식의 부족	가격	유통경로	기타	합계
8(7.1%)	12(10.6%)	12(10.6%)	4(3.6%)	47(41.6%)	19(16.8%)	11(9.7%)	113(100%)

<표 12> 판매애로점 개선수단

자구노력	타기업과 제휴	각종 조합	지방정부	기타	합계
74(66.1%)	20(17.9%)	8(7.1%)	6(5.3%)	4(3.6%)	112(100%)

⑤ 자본제휴

거의 모든 중소기업들이 겪는 대표적인 어려움은 자금문제와 자금조달이다. 설문조사에서 나타났듯이 자금을 조달하는데 가장 많은 애로점을 겪고 있는 항목은 담보부족(67.4%)으로 응답했다(표 13 참조). 도내기업들의 조달한 자금은 대개가 미래지향적으로 사용하기보다는(예, 시설투자 33.3%, 연구개발비 7.9%) 현재의 어려움을 해결하기 위한 운영비(67.4%)에 사용되고 있어 근본적인 중소기업의 문제점을 해결하는데에는 많은 문제점이 노정되고 있다(표 14 참조).

<표 13> 자금조달의 애로점

담보부족	격기	대출절차의 복잡화	적절 대출액 미비	기타	합계
87(67.4%)	16(12.4%)	13(10.1%)	8(6.2%)	5(3.9%)	129(100%)

<표 14> 조달자금의 사용용도

운영비	시설투자	연구개발비	기타	합계
95(57.6%)	55(33.3%)	13(7.9%)	2(1.2%)	165(100%)

강원도에서는 중소기업을 육성하기 위한 기금조성을 확대하여 금융자금 저리용 자지원에 따른 금리, 이차 보전재원을 마련하고 기금을 담보로 한 금융기관의 중소기업지원자금을 조성한다. 또다른 계획은 “도민 하나되기 기업사랑운동”을 전개하여 향토기업의 현실적 애로를 해결하고 기업의 단기성 운영자금 확보를 지원하고 있다.(강원도, 1996)

도내기업들이 상호간 합작을 추진하거나 개발컨소시엄을 구성하면 자금의 어려움을 해결할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있고 또한 기업간 M&A도 해결방안으로 고려하여 볼 수 있다.

도내에 연고를 두고 있는 금융기관들도 종래의 수동적인 경영방법에서 탈피하여 유망한 중소기업들을 발굴하여 지원을 하거나 가능성 있는 부도기업들을 위탁 관리한다면 지역경제가 활성화될 수 있을 것이다.

⑥ 정보제휴

강원도에서는 “서울지역경제사무소”를 설치하여 강원도와 중앙부처 및 서울소재 기업 등과의 연결창구역할을 하면서 효과적인 강원도정수행에서 발생하는 애로점을 해결하도록 한다. 이러한 사무소가 도내중소기업들에게 빠른 기업정보를 제공하는 기능도 추가된다면 도내기업에게 많은 도움이 될 것이다.(강원도, 1996)

중소기업지원 유관기관들이(중소기업청, 중소기업진흥공단 등) 대학 및 강원도와 협력을 하여 도내중소기업들을 위해 정보지원기관의 데이터베이스 네트워크화를 추진하거나 제품의 개발·생산·판매 및 유통에 이르기까지 모든 데이터를 표준화하여 거래관계에 있는 국내외 기업간이나 해외거점과 정보통신 네트워크를 통해 교역하는 광속교역형태인

CALS(Commerce At Light Speed)를 구축한다면 지역적인 애로점을 극복할 수 있을 뿐만 아니라 경영력도 진일보할 것이다.

기업·대학·강원도등이 신기술 및 새로운 경영기법 등의 정보를 공유를 할 수 있는 시스템이 구축된다면 3자 공히 스스로의 발전과 지역경제발전에 기여할 것이다.

⑦ 경영제휴

대학과 기업들이 제휴를 하여 교수들을 고문으로 활용할 수 있고 경영대학원에서는 중소기업의 최고경영자 및 중간경영자를 위한 교육프로그램을 개설하여 이론·실무를 연구·분석한다면 해당기업에 알맞은 새로운 경영기법을 개발할 수 있을 것이다. 또한 종업원을 위한 교육프로그램을 운영하여 종업원들이 학습을 통해 새로운 마인드를 가질 수 있다. 경영대학원과 산업대학원 등이 독일기업처럼 마케팅관리자를 기술자로, 기술자를 마케팅관리자로 양성하는 1인의 텔런트양성교육프로그램을 공동으로 개발한다면 인력부족의 애로점을 효과적으로 해결할 수 있을 것이다(Simon, 1996).

산학협동의 전형적인 제도라고 할 수 있는 속칭 sandwich program제도를 운영한다면 기업들이 재학생을 고용하고, 대학도 기업에 고용되는 학생들을 허용하여 학생들이 실제경험을 익힐 수 있어 이론과 실무를 동시에 습득할 수 있는 좋은 제도일 것이다. 이 제도가 잘 활용된다면 기업의 종업원 부족문제가 어느 정도 해결할 수 있을 것이다. 사내에 연구개발부서가 없는 기업은 종업원들을 대학에 보내 교수 지도하에 일정과제에 대하여 연구시킬 수 있는 위탁연구생을 통해 새로운 기술을 전수 받을 수 있을 것이다. 또한 기업체에서 대학생 또는 연구생들에게 학자금을 제공하여 연구시킬 수도 있다.

강원도에서는 도내기업들을 지원하기 위한 종합지원센터체제를 구축하여 지원기관단체인 대학·유관기관 등과의 유기적 협조체제를 갖추고 도내중소기업의 종합적인 지원창구로 활용한다면 개별적으로 협력하기보다는 더 효과적일 것이다.

지원센터가 중심이 되어 종래의 이업종교류인 기업간 사이의 교류뿐만 아니라 이업종인 대학도 다른 기관과의 이업종교류 활동을 적극적으로 지원하면 이업종 기업간 혹은 상이한 다른 기관과의 정보 및 노하우 등을 상호교류 할 수 있고 회원사의 기술 및 경영능력향상과 지역경제발전에 기여할 것이다.

⑧ 대기업의 지원·협력방안

대기업과 중소기업은 적이 아니라 동반자이고 중소기업발전 없이는 대기업도 발전할수 없다는 인식이 대기업에서 확대되고 있어 대기업이 중소기업을 적극적으로 지원하고 있다. <표 15>에서 보면 국내 4대그룹이 중소기업을 지원하기 위한 많은 사례와 협력경영실태를 확인할 수 있다. 일본에서는 대기업과 중소기업의 협력경영이 관례화 되어 있다. 일본의 자동차회사들은 협력중소기업들과 공동경영을 하고 있다. 그 이유는 자동차의 품질은 2만개가 넘는 부품들이 조립되어 비로소 품질이 결정되는 것이지 부품품질의 기초가 없이 조립공장에서 갑자기 최고 품질의 자동차가 생산될 수 없기 때문이다

<표 15> 한국 중요 대기업의 중소기업 협력방안 요약

구분	대우	삼성	현대	L G
납품 대금 결제	<ul style="list-style-type: none"> · 거래금액의 10%범 위내 현금 결제 · 우수협력업체대상 	<ul style="list-style-type: none"> · 전액현금결제(2.8조억원) · 모든중소협력업체대상 	<ul style="list-style-type: none"> · 2,000만원이하현금결제 · 30일이내어음결제 · on-line대금지급 	<ul style="list-style-type: none"> · 1,000만원미만현금결제(2,250억원) · 전액현금결제(LG정유,L G반도체)
자금 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 운영·시설자금지원(4,927억원) · 자금지원1.8억원('96년도) · 수출지원(2000년이후 매년50억\$) 	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업대출자금1조원, 금리1%인하 · 중소기업팩토링사 출자 참여 · 지급보증확대(6,200억원) · 중소기업연수원건립(175억원) · 물품대금결제 5조원(1996년) · 협력업체지급보증1조원(1996년) · 자동화지원500억원(1996년) · 신용금고출자100억원(1996년) 	<ul style="list-style-type: none"> · 시설·운영자금,원자재 자금지원(1조5천억원) 	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업사업운영자금(1,000억원)을 통한 장기 저리자금지원 · 연계보증확대(95년1,500업체,2,500억원) · 신용보증기금의 연계보증을 받을수있도록 추천
기술 경영 지도	<ul style="list-style-type: none"> · 원가절감분을 중소기업에 귀속 · 경영·노사 및 환경·안전지도강화 · 중소기업최고경영자육성을 위한 대우-미시간대학AMP과정설립 · 경영혁신운동지원 · 외국중심기술·시장 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 기술·기능인력(500명)협력업체장기과전 · 무료환경·안전진단 실시 · 일반중소기업대상컨설팅센터운영 · 해외인프라개발(57개국, 108개소) 	<ul style="list-style-type: none"> · 기술이전연수교육 및 기술인력과전 · 경영자교육 및 경영컨설팅실시 · 신기술·신제품 공동연구개발 및 자금지원 · 품질관리 실무교육 및 경진대회실시 	<ul style="list-style-type: none"> · 경영기술지원센터를 통한 기술지원확대 · 기술·기능인력(100명) 협력업체장기과전 · 국산화공동개발 및 개발품목의 구매보장
기타	<ul style="list-style-type: none"> · 해외동반진출추진,전략거점에 중소기업전용공단 건설 · 해외네트워크개발 · 중소기업전산화 전담지원팀 설치 · 협력회사멤버십도입하여 기술개발·시장개척 등을 지원 · 중소기업지원을 위한 창업투자회사설립 · 중소기업지원센터설치(1996) 	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업형시설이양(1조원) · 중소기업지원실 및중소기업지원위원회신설 · 사무자동화지원(PCI만대무상지원) · 중소기업제품상설전시·판매소건설 · 영세상인 지원 · 물류센터건립(1996년) · 물류정보시스템구축(1996년) 	<ul style="list-style-type: none"> · 공동연구개발(부품국산화) · 중소기업자체개발제품구매보장 · 협력업체제안제도 및 간담회 실시 · 해외선진기술견학 및 안전교육실시 · “현대인증제”로 기술력향상유도 	<ul style="list-style-type: none"> · 공동운명체인식확산 · 협력업체공개모집 · 해외동반진출 및 공동사업확대 · 중소기업협력실설치 · 중소기업사업이양확대

(자료원) 1. 중소기업협동조합 중앙회 발행 “그룹별 중소기업 지원·협력 계획” 1995.8

2. 최근 각종 경제신문 기사에서 발췌

(2) 성공적인 전략적 제휴를 위한 발전적 단계

강원도내 중소기업들은 현재 불과 28% 정도 전략적 제휴를 맺고 있고 또한 기술과 마케팅능력도 세계시장개방화에 대응하는데 필요한 수준의 경쟁력도 구비하지 못하고 있다. 시장개방화에 따른 국제경쟁력을 키우기 위해서는 기업·대학·지방정부 등의 3자가 전략적 제휴를 하여야 한다. 이를 보다 활성화하기 위해 “강원도 중소기업종합지원센터”를 구성되면 기업·대학·강원도 등의 집단간 연결고리 역할을 한다면 활성화에 결정적인 기여를 할 것이다.

<표 16> 성공적인 전략적 제휴를 위한 발전적 단계

단	계	효	과
点的	단계: 현재의 단계	no synergy effect	
線的	단계: 기업간의 제휴	산술급수적 synergy effect	
面的	단계: 기업·대학간의 단계	기하급수적 synergy effect	
立體的	단계: 기업·대학·지방정부간의 단계	bing bang-synergy effect	

강원도내 중소기업들이 성장·발전하기 위해서는 전략적 제휴가 절대적으로 필요하지만 현재의 상황하에서 각각의 기업들이 전략적 제휴를 하기에는 기술, 경영능력 등 많은 애로점이 있다. 이런 애로점을 성공적으로 극복하기 위해서는 다음과 같은 발전적 단계를 거치면서 기술 및 경영능력 등의 분야에서 핵심적인 역량을 배양할 필요가 있다.

첫째, 点적인 단계로 현재 강원도내 중소기업들은 각각 자구노력으로 기업을 경영하고 있는 실정이어서 synergy effect가 없을 것이다. 기업자체만의 노력으로 극심한 기술경쟁과 경영애로점을 해결하기에는 많은 난관이 있다. 노력에 상응하는 결과가 가시적으로 나타나지 않을 것이다.

둘째, 線적인 단계로 각각의 노력에 따른 비효율성을 감소하기 위해서는 협력경영체제를 구축하는 것이 선결과제이다. 이를 위해서는 중소기업종합지원센터가 설립되어 기업간의 강약점을 파악하여 연결고리 역할을 한다면 기업간 강약점을 서로 보완하면서 시너지 효과를 산술급수적으로 얻을 수 있을 것이다. 기업간의 제휴는 참여기업의 사정을 고려하여 자본참여에 의해서도 할 수 있고, 또한 계약설정이나 생산관계에 의해서도 제휴를 맺을 수 있다.

셋째, 面적인 단계로 前단계에서 기업간의 협력경영에서 획득된 성과를 더 확대

하기 위해서는 기업과 대학(연구소 포함)간의 연결고리가 필요하다. 연결고리역할을 하는 지원센터는 기업에 직·간접적으로 필요한 기술 및 경영 know-how를 보유하고 있는 대학교수를 고문 등으로 활용하면 중소기업체들은 그들로부터 상담과 자문을 받을 수 있어 경영애로를 상당히 많이 해결할 수 있고 또한 대학교수들도 연구한 결과를 직접 적용할 수 있는 계기가 되어 진정한 산학협동체제를 구축할 수 있다. 또한 계약연구, 경영대학원의 다양한 교육 및 연구프로그램, work and study program과 program to earn and learn과 같은 sandwich program 등을 개발·운영한다면 이론과 실무를 맺어 주는 가교 역할을 할 수 있어 학문발전과 기술혁신을 동시에 달성할 수 있을 것이다. 이처럼 面적인 대학과 기업의 제휴는 시너지효과를 기하급수적으로 거둘 수가 있을 것이다.

넷째, 立體적인 단계로 線적 그리고 面적 단계에서의 협력경영을 보다 폭과 깊이를 확대시킨다면 그 효과가 산술 및 기하급수적인 것이 아니라 big bang적으로 증대될 것이다. 立體적 단계의 제휴는 기업·대학·지방정부간에서 맺어진다. 특히 지방자치시대가 도래된 이후 모든 지방자치단체는 모든 역량을 '경제살리기'에 집중시키고 있는 실정이고 이것을 실현시키기 위한 최우선 방안은 역시 중소기업의 활성화이다. 따라서 3개 집단이 중소기업종합지원센터중심의 '연결고리'로 결합된다면 강원도내 중소기업들은 경쟁력을 갖출 수 있는 기반을 조성할 수 있을 것이다. 대학도 환경변화에 신속하게 적응을 하지 못하면 그 존립기반을 상실할 수 있다는 위기감 때문에 종래의 정적인 모습에서 변신을 스스로 재촉하는 동적인 모습으로 변모해야만 한다. 특히 민선자치단체가 도래된 현상황에서 지방정부의 중요한 역할은 경제활성화이고 이를 위해서는 idea bank인 대학이 중요한 역할을 할 수 있도록 유도해야 된다. 그리고 대학도 수동적인 변신이 아니라 능동적으로 사회참여 기회를 갖도록 노력해야 한다.

Ⅲ. 結 論

낙후된 강원경제를 활성화하기 위한 지름길은 경제의 뿌리인 중소기업을 육성하는 것이다. 지방자치제의 실시와 지방화시대가 전개되는 것은 지역중심의 경제운영으로의 전환이 요구된다. 이때 지역경제발전에는 도내 소규모기업의 적응성이 높다. 이에 지방화시대에 맞는 중소기업의 발전이 좀더 적극적인 과제로 제시된다(이경의, 1996). 현존하고 있는 강원도내 중소제조기업은 기술 및 마케팅 등에서 부분적으로 강점을 보유하고 있지만 WTO출범으로 세계경제는 국내경제를 보호하는 울타리가 없어지기 때문에 발생하는 격심한 경쟁에 대응하기에는 역부족일

것이다. 이런 난관을 타파하기 위해서는 강원도내의 기업·대학(연구소)·지방정부 사이에서의 전략적 제휴가 절실하다. 최근 많은 기업들이 합작투자, 각종 제휴 그리고 연구 컨소시엄과 같은 전략적 제휴를 형성하고 있고 이런 전략적 제휴를 맺고 있는 기업·대학·기타 기관들은 상업화할 수 있는 지식의 거대한 세계적 pool에 기여하고 있다(한영환, 1994).

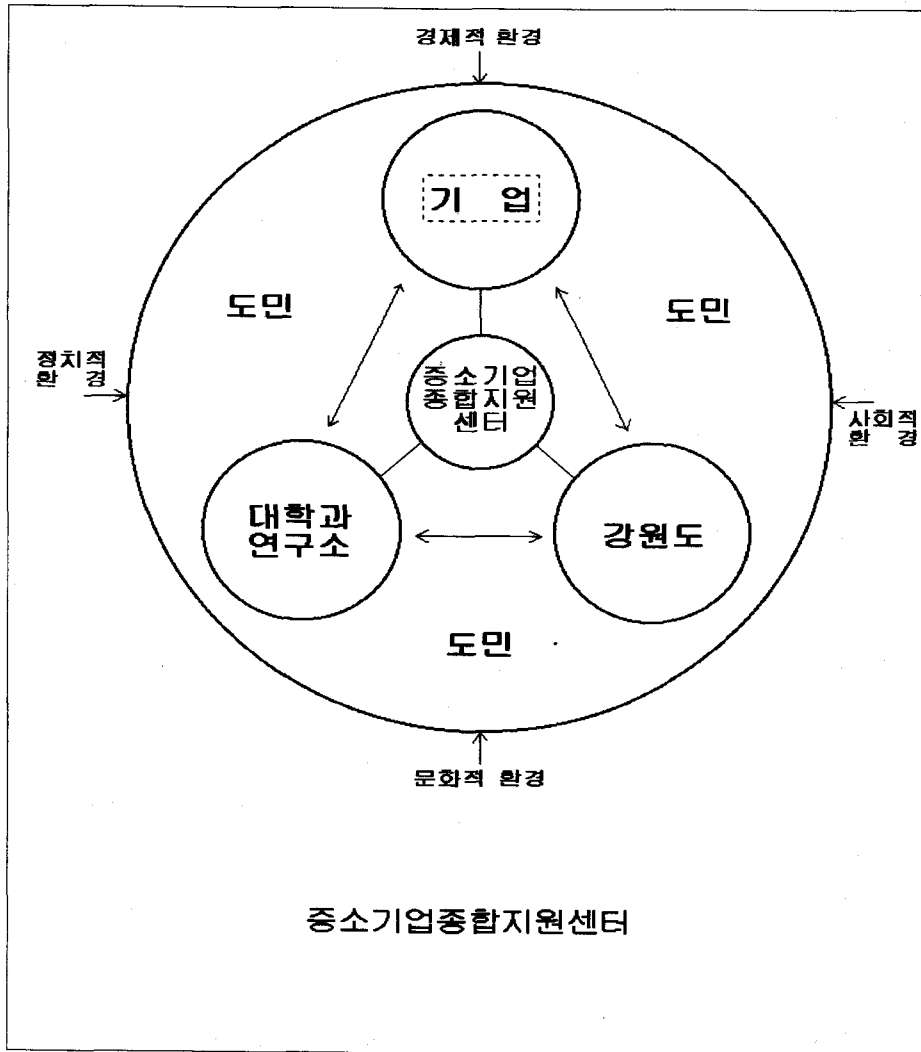
대학들도 급격하게 변하는 환경에 적응하기 위해서 새로운 학문패러다임의 구축에 대한 필요성을 인식하고 있다. 종래의 학문의 틀에만 안주하지 않고 지역발전에서 일정한 역할을 담당하면서 지역사회에 필요한 두뇌집단의 역할을 수행해야만 한다. 대학들은 지방정부와 기업들과 협력체제를 구축하여 지역경제발전에 기여할 수 있는 새로운 변모가 필요할 것이다.

또한 민선자치체제의 강원도는 이전의 중앙집권적인 체제와는 달리 중소기업중심의 지역경제발전을 위한 다양한 계획을 수립하여 실시하고 있으며, 소위 기업식 경영체제를 갖추고 해당지역에 소재한 각종 기관(대학 등)들을 최대한 효과적(effective)으로 활용할 필요가 있다. 지역의 대학, 연구기관 유치·제휴, 지역개발의 기반구축 등의 활성화 촉진정책의 전환이 요구된다(대한상의, 1993).

종래에는 기업·대학·지방정부가 독립적으로 자신을 중심으로한 경영이었으나 세계경제환경의 변화와 그에 따른 한국경제의 급속한 대응변화환경에서 강원도내 중소제조기업을 육성하기 위해서는 3者 공히 협력을 해야 한다. 이를 위해 중소기업종합지원센터를 설립하여 상호협력에 필요한 연결고리 역할을 하면 시너지효과를 거둘 수 있을 것이다.

본고에서는 <그림 3>을 통해 강원도내 중소제조기업을 육성하기 위한 전략적 제휴 모델로 제시하였다. 경제적·정치적·사회적·문화적 환경 등의 변화로 기업·대학·지방 정부인 강원도 등은 새로운 패러다임으로 각각 소기의 목적을 달성하려고 노력해야만 한다. 격심한 환경변화로 많은 기관들이 독자적 노력에서 탈피하여 협력적 경영으로 변모하고 있다. "If you can't beat them, join them"(Heenan, 1988)라는 철학을 기업들은 지녀야 되고 전략을 수립할 때 기업들은 "고정관념을 갖지 말라. 신선한 눈으로 사물을 보고, 접근방법을 철저하게 고려하라"(Ohmae, 1989)라고 Ohmae가 말했다. 기업의 전략은 성공·불성공의 열쇠이지만 시장에서 성공을 유도할 수 있는 일반적인 전략은 존재하지 않기 때문에(Backhaus, 1989) 기업의 전략은 변화되는 환경에 적응할 수 있는 형태가 되어야 한다(Backhaus und Plinke, 1990; Park, 1994). 이런 까닭에 변화의 속도가 가속화되는 현시점에서 어제의 적이 오늘의 친구가 될 수 있고 또한 오늘의 친구가 내일의 적이 될 수 있듯이 기업은 생존을 위한 전략적 제휴가 절대적으로 필요하고 이러한 전략적 제휴를 통해 기업들은 기업 고유의 핵심역량을 구축하는 것이 기업 성장·발전에 결정적인 역할을 담당한다.

<그림 3> 강원도 중소기업의 전략적 제휴 모델



강원도내 중소기업들도 현실을 직시하고 즉시 대응할 수 있는 전략적 제휴를 맺어 상호간 현재의 파이를 공정하게 배분하는 것에만 관심을 갖지 말고 현재의 파이를 증대시킨 후 공정하게 배분되는 방안을 마련하는 것이 지역경제를 활성화하고 삶의 질을 향상시킬 수 있을 것이다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

- 강원도(1995/11), 『지역경제동향』, 1995.11.
- 강원도(1995), 『중소기업운영실태 설문조사결과』, 1995.
- 강원도(1996), 『지방중소기업종합지원대책』, 1996.
- 강원도(1996/1), 『강원도 지역경제활성화를 위한 지원체제 강화 방안』, 통상협력 연구도서, 96-1, 1996. 1.
- 대한상공회의소(1993), 『지방정부의 지역경제 지원기능 확충방안』, 1994.
- 대한상공회의소(1994), 『지방기업의 경쟁력강화 방안 - 권역별 실태조사 -』, 1994.
- 매일경제, 『맥킨지 서울리포트1(기업의 전략적 제휴 上)』, 1996. 4. 19.
- 박효식, 김기찬(1994), “한일 중소기업전략의 비교연구 : 기업간 네트워킹전략을 중심으로”, 『경영학연구』, 제23권 제4호, 한국경영학회, 1994.
- 이경의(1996), 『중소기업의 이론과 정책』, 지식산업사, 1996.
- 이항구, 이영주(1994), 『한·미 기업간 전략적 제휴』, 산업연구원, 1994.
- 중소기업협동조합 중앙회(1995), 『그룹별 중소기업 지원·협력계획』, 1995. 8.
- 한영환(1994)譯, 『기업간·업종간 전략적 제휴』, 한국경제신문, 1994, (Badaracco, Joseph L. Jr.(1991), *The Knowledge Link ; How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA., 1991).
- 홍유수(1994), 『전략적 제휴와 기술혁신의 국제화』, 대외경제정책연구원, 1994.

2. 外國文獻

- Albach, von Horst(1992), “Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien”, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 62. Jg., H. 6, 1992.
- Backhaus, Klaus(1989), “Strategien auf sich verändernden Weltmärkten - Chancen und Risiken”, in: *DBW* 49(1989).
- Backhaus, Klaus und Meyer, Margit(1993), “Strategische Allianzen und strategische Netzwerke”, in: *WiSt* Heft 7, Juli 1993.
- Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus(1990), “Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?”, in: Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus(Hrsg.), *Strategische Allianzen*, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf/Frankfurt(Main), 1990.

- Backhaus, Klaus und Plinke, Wulff(1990), "Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen", in: Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus(Hrsg.), *Strategische Allianzen*, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf/Frankfurt(Main), 1990.
- Burgers, Willem P., Hill, Charles, W., and Kim, W. Chan(1993), "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry", in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993.
- Day, George S.(1995), "Advantageous Alliances", in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995.
- Dressel, Lothar(1991), "Neuere Entwicklungen und Tendenzen in der internationalen Wettbewerbspolitik", in: *Wirtschaft und Wettbewerb(WuW)* 5, 1991.
- Gahl, Andreas(1990), "Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität", in: Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus(Hrsg.), *Strategische Allianzen*, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf/Frankfurt(Main), 1990.
- Gugler, Philippe(1992), "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", in: *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, 1992.
- Hammes, Michael(1993), *Wirtschaftsdienst*, 1993/IX.
- Heenan, David A.(1988), "A Different Outlook for Multinational Companies", in: *The Journal of Business Strategy*, July-August 1988.
- Hollmann, Hermann H.(1992), "Strategische Allianzen Unternehmens- und wettbewerbspolitische Aspekte", in: *Wirtschaft und Wettbewerb(WuW)*, 4/1992.
- Lei, David(1993), "Offensive and Defensive Uses of Alliances", in: *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4, 1993.
- Lewis, Jordan D.(1991), *Strategische Allianzen* (Die amerikanische Ausgabe "Partnerships for Profit" erschien 1990 bei Free Press, A Division of Macmilan, Inc., New York), Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1991.
- Lorange, Peter; Roos, Johan and Bronn, Peggy Simcic(1992), "Building Successful Strategic Alliances", in: *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 6, 1992.
- Meyer, Dirk(1994), "Die Forschungs- und Entwicklungskooperation als strategische Allianz", in: *WiSt*, Heft 1, Januar 1994.

- Murray, Edwin A. Jr. and Mahon, John F.(1994), "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", in: *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4, 1994.
- Ohmae, Kenichi(1989), "Companyism and Do More Better", in: *Harvard Business Review*, January-February 1989.
- Park, S.-K.(1994), *Auslandsinvestitionen der Entwicklungsländer als Instrument zur Erschließung europäischer Märkte*, Diss., 1994.
- Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985.
- Robert, Michel(1992), "The Do's and Don'ts of Strategic Alliances", in: *The Journal of Business Strategy*, March/April 1992.
- Simon, Hermann(1996), *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Campus, 1996.
- Varadarajan, P. Rajan and Cunningham, Margaret H.(1995), "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, Fall, 1995.
- Voigt, Stefan(1993), "Strategische Allianzen: Modische Schlagwort oder Antwort auf globale Herausforderungen?", in: *WiSt* Heft 5, Mai 1993)