

소규모 가족기업의 경영실태진단

A Diagnoses on the Actual Management States of Small Family Businesses

가톨릭대학교 생활과학부 소비자주거학전공
교 수 정 영 금

The Catholic University of Korea, Consumer & Housing Studies
Professor : Jeong, Young Keum

〈목 차〉

- | | |
|------------|---------------|
| I. 서 론 | IV. 연구결과 및 분석 |
| II. 이론적 배경 | V. 결 론 |
| III. 연구방법 | 참고문헌 |

〈Abstract〉

This study examines the real states of family businesses through the interview to the owners and their family members of 15 family businesses. Contents of the interview are starting process, goal and long-run plan, marketing, human resource management and financial management.

Many owners usually start their business because of unemployment or shortage of job opportunity. So they don't have an business experience or management skill. And owners act passively in sales because they think the sales area is restricted and their stores are well-known.

Family members, especially housewives, suffer role conflict and dissatisfaction because there are no rules on wage and responsibility. And many owners use the resource of household to business and vice versa. This is an advantage of family business in the viewpoint of effective use of resource, but it is a confusion of resources in the viewpoint of financial management.

◆ key word: 가족기업, 소기업, 자영업, 기업경영, 경영실태

I. 서론

우리 나라의 취업자 분포를 보면, 1999년을 기준으로 할 때 취업자 10명 중 약 3명이 자영업주이고 10명 중 한 명이 이를 도와주는 무급가족종사자이다(통계청, 1999). 이들 중에는 농업부문 종사자들이 포함되어 있으므로 이를 제외하더라도, 농가를 제외한 전산업부문에서 전체적으로 취업자 4명 중 한 명이 자영업주이다(1998.10월 기준, 류재우·최호영, 1999). 특히 남성의 경우에는 3명 중 한 명이 자영업주이고, 여성의 경우에는 이보다 비율이 적어 5명 중 한 명이 자영업주이지만 무급종사자까지 합하면 약 3명 중 한 명이 자영업에 종사하고 있다.

그런데 우리 나라의 사업체 중에는 약 89.2%가 개인사업체이며 종사자수가 1-4인인 사업체가 전체의 86.7%를 차지한다. 이렇게 본다면, 자영업 종사자들의 소득원이 되는 사업체는 대체로 소규모의 개인사업체로서 가족들이 경영하는 가족기업의 형태를 띠고 있음을 알 수 있다.

가족기업은 보통 한 가족이 소유하여 경영하는 사업체를 말하는데, 가족기업은 가족에게 있어 단순히 소유권이나 경영권만으로는 구분할 수 없는 많은 의미를 갖는다. 가족기업을 운영하는 가정에서는 대다수의 가족원들이 한 기업에 노동력을 제공함은 물론이고 가족의 자산을 바탕으로 가족기업이 형성되었으므로, 가족의 인적, 물적 자원을 이 가족기업에 모두 투자하고 있다고 볼 수 있다. 그렇기 때문에 가족기업은 자영업주들과 그 가족들에게 매우 중요하며, 가족기업을 운영하는 가정은 임금노동자가정과는 다르게 유지된다.

그러나 이제까지 가족자원경영학 분야에서는 가정을 연구할 때 가정내부의 경영과정이나 시장노동과 가정노동에 대한 가족자원의 배분에만 관심을 두었을 뿐 가족자원을 활용하여 이윤을 획득하는 단계에는 관심을 두지 않았다. 즉, 가족원이 소득을 벌어들여 가정 내에서 소비하고 노동력을 재생산한 후 다시 시장노동으로 진입하는 단계까지만 주로 연구하여 왔다.

따라서 본 연구에서는 가족자원을 활용하여 이윤

을 획득하는 단계인 가족기업의 경영실태를 사례연구를 통해 진단해보고자 한다. 특히 소규모의 가족기업을 운영하는 경영주들은 기업경영에 대한 경험이나 전문적 지식이 부족하여 경영상의 어려움이 많으므로, 이러한 시도적인 연구를 통해 소규모 사업체의 경영실태와 문제점을 제시하는 것은 앞으로의 교육방향을 제시하는 데 도움이 될 것이다. 또한 가족기업의 경영에 대한 연구는 가족자원관리의 연구영역을 확대한다는 의미도 있으며, 앞으로의 수량적인 조사의 기초자료가 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 가족기업종사자의 현황

우리 나라의 취업자를 종사상 지위별로 구분하면, 크게 임금근로자와 비임금근로자로 구분되며 비임금근로자는 다시 고용주, 자영업자, 무급가족종사자로 구분된다. 가족기업에 종사하는 사람들은 자신이나 가족원이 사업체를 소유하고 경영하는 사람들이므로 비임금근로자에 해당된다. 따라서 가족기업 및 가족기업종사자의 현황을 파악하기 위해서는 비임금근로자에 대한 자료(99 경제활동인구연보)나 사업체에 관한 조사(99 사업체기초통계조사보고서)를 이용할 수 있다.

1) 비임금근로자의 비중

우리나라의 취업자들을 종사상 지위별로 구분하면 임금근로자와 비임금근로자로 구분되는데, <표 1>에 서와 같이 1999년 현재 임금근로자는 전체 취업자의 61.7%를 차지하며 비임금근로자는 38.3%인 775만 9천명으로 집계되었다. 전체 취업자에서 차지하는 비임금근로자의 비중을 성별로 구분해 보면, 남성의 경우에는 전체 남성취업자의 36.8%를 차지하며 여성의 경우에는 전체 여성취업자의 40.4%를 차지한다. 비임금근로자는 다시 자영업주와 무급가족종사자로 구분되는데, 남성의 경우에는 자영업주의 비율이 전체 남성 취업자의 34.9%에 달하여 비임금근로자의 대부분을 차지한다. 그러나 여성의 경우에는 전

〈표 1〉 종사상지위별 취업자(전산업, 1999)

(단위: 천명, %)

	남자		여자		전체	
	종사자수	비율	종사자수	비율	종사자수	비율
비임금근로자	4,407	36.8	3,351	40.4	7,759	38.3
*자영업주	4,177	34.9	1,663	20.0	5,841	28.8
*무급가족종사자	230	1.9	1,688	20.4	1,918	9.5
임금근로자	7,570	63.2	4,952	59.6	12,522	61.7
합 계	11,978	100	8,303	100	20,281	100

출처: 99 경제활동인구연보, 통계청

체 여성취업자의 20.0%에 불과하고 나머지 20.4%는 무급가족종사자로서 비임금근로자에 포함된다.

취업자 중 비임금근로자의 고용비중을 연도별로 비교해보면, 전산업의 경우 1970년에 61.2%에 이르던 것이 90년대로 가면서 격감하여 1997년에 37.2%에 이르렀으며, 1998년에 다소 증가하였다. 이렇게 비임금근로자의 고용비중이 격감한 것은 농업비중의 감소추세에 기인한 것이므로, 농가를 제외한 전산업 부문의 경우를 보면 1970년도에 27.0%이던 비임금근로자의 비중이 1990년에 28.0%까지 서서히 감소하다

가 1990년을 고비로 다시 증가하였음을 알 수 있다. 특히 자영업주의 비중은 남성과 여성 모두 90년대에 계속 증가하고 있음을 알 수 있다(〈표 2〉참고).

현재(1998년 10월 기준) 농가를 제외한 전산업에서 자영업주의 비중은 전체 취업자의 25.3%에 달하는데, 이것은 외국에 비해 상당히 높은 수준이다. 비농 취업자 중의 자영업주 비중이 미국의 경우에는 1994년에 7.5%였고 일본의 경우에는 1996년에 11.2%에 불과하였다. 비농자영업근로자의 비중과 1인당 GNP를 비교한 자료(류재우 외, 1999)에 의하면 경제발전

〈표 2〉 취업자 중 비임금근로자의 고용비중

(단위: %)

구 분		70	80	85	88	90	92	94	96	97	98(10)
전산업	전체										
	자영업주	34.2	33.9	31.3	30.2	28.0	28.5	27.8	27.9	28.3	29.3
	가족종사자	27.0	18.8	14.6	12.8	11.4	10.5	10.2	9.3	8.9	10.3
	계	61.2	52.7	45.9	43.0	39.4	39.0	38.0	37.2	37.2	39.6
농가를 제외한 전산업	전체										
	자영업주	27.0	26.4	24.9	24.1	21.8	23.0	23.0	23.8	24.4	25.3
	가족종사자	9.0	7.5	6.9	6.6	6.2	6.0	6.3	6.0	5.8	6.1
	계	36.0	33.9	31.8	30.7	28.0	29.0	29.3	29.8	30.2	31.4
남	자영업주	26.7	27.2	26.9	25.9	24.9	26.3	26.8	27.4	28.1	29.4
	가족종사자	4.0	2.0	1.2	1.1	1.1	1.2	1.0	0.9	0.9	0.9
	계	30.7	29.2	28.1	27.0	25.0	27.5	27.8	28.3	29.0	30.3
여	자영업주	27.7	24.9	21.4	21.2	16.9	17.8	17.2	18.4	18.9	19.0
	가족종사자	20.2	17.5	16.4	15.1	13.8	13.4	14.4	13.7	13.2	14.2
	계	47.9	42.4	37.8	36.3	30.7	31.2	31.6	32.1	32.1	33.2

출처: 류재우, 최호영(1999)의 자료를 기초로 하여 〈표 1〉과 구분을 통일하기 위하여 고용주와 자영자를 구분하지 않고 재구성.

수준과 자영근로자의 비중간에는 역의 관계가 존재하므로 우리의 자영업자 비중이 미국이나 일본보다 높을 수밖에 없으나, 우리의 발전단계에 기대되는 수준보다 자영업주의 비율이 매우 높은 것으로 나타났다.

2) 사업체의 특성

우리 나라의 전체 사업체수의 변화를 90년대를 중심으로 비교해 보면, 1994년과 1995년에 각각 9.3%와 10.0%에 달하던 사업체수의 증가율이 95년을 고비로 점차 하락하기 시작하였다. 1998년에는 부의 증가율을 보이다가 1999년에 다시 회복되어 5.1%의 증가율을 보임으로써, 1999년 현재는 약 290만개에 달한다(99 사업체 기초통계조사보고서, 통계청).

이 사업체의 분포를 산업별로 비교하면, 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 기타 및 개인서비스업이 각각 31.1%, 20.5%, 10.9%로 조사되어 이 산업들이 차지하는 비중이 전체의 62.5%에 달한다. 특히 여성이 경영하는 사업체의 경우에는 이 산업에 편중되는 경향이 더 분명하게 나타났다. 즉, 여성사업체의 경우에는 도매 및 소매업이 31.1%, 숙박 및 음식점업이 39.4%, 기타 및 개인서비스업이 11.0%로서 세 산업이 전체 여성사업체의 81.5%를 차지한다. 또한 여성대표자의 비중이 높은 산업은 숙박 및 음식점업(64.3%), 교육 서비스업(54.5%), 기타 및 개인서비스업(34.0%), 도소매업(33.6%) 등이며, 그 외에 오락 및 운동관련산업(26.9%), 보건 및 사회복지사업(26.5%),

부동산 및 임대업(24.5%) 등에서도 여성대표자의 비율이 비교적 높았다.

사업체를 종사자규모별로 구분하면, <표 3>에 나타난 바와 같이 1999년 현재 전체 사업체의 86.7%가 종사자 1-4명인 사업체이며 10.5%가 5-19명인 소규모 사업체를 알 수 있다. 또한 조직형태별로 보아도 전체 사업체의 89.2%가 개인사업체로 분류되는 것으로 미루어 볼 때, 우리 나라 사업체의 대부분은 개인이 혼자 혹은 적은 수의 종업원을 고용하여 사업체를 운영하는 가족기업의 형태를 띠고 있음을 알 수 있다.

2. 비임금근로자의 특성과 노동시간

이들 자영부문 종사자들의 특성을 임금근로자와 비교해 보면 다음의 <표 4>와 같다. 이들 중 고용주의 교육연수는 12.77년으로서 임금노동자의 11.92년보다 높으나 자영업자와 무급가족종사자의 교육연수는 각각 10.67년과 10.27년으로 임금근로자보다 낮았다. 이러한 실태는 남성과 여성 근로자에게서 모두 같았으며, 특히 여성 자영업자와 무급가족종사자의 교육연수가 낮았다.

연령별 분포를 보면, 고용주와 자영자의 평균연령은 임금근로자에 비해 약 5-6년 정도 높았다. 따라서 비임금근로자의 대부분을 차지하는 자영업자의 연령은 남녀 공히 평균 43.5세 정도로 나타났다.

<표 3> 조직형태별 사업체수

(단위: 개, %)

구 분	사업체수		증감		구성비	
	1998	1999	사업체수	증감률	1998	1999
법인사업체	227,707	244,091	16,384	7.2	8.2	8.3
*회사법인	146,710	165,018	18,308	12.5	5.3	5.6
*회사이외법인	80,997	79,073	-1,924	-2.4	2.9	2.7
비법인사업체	2,557,952	2,683,239	125,287	4.9	91.8	91.7
*개인사업체	2,493,894	2,612,237	118,343	4.7	89.5	89.2
*비법인단체	64,058	71,002	6,944	10.8	2.3	2.4
전 체	2,785,659	2,927,330	141,671	5.1	100.0	100.0

출처: 1999 사업체 기초통계조사보고서, 통계청

〈표 4〉 비농부문 취업자의 종사상 지위별 특성

구분	종사상 지위	여성의 비중 (단위: %)	교육년수(년)		연령(세)		노동시간(시간)	
			평균	변이계수×100	평균	변이계수×100	평균	변이계수×100
전 체	고용주	18.2	12.77	0.49	42.53	0.50	56.94	0.58
	자영자	35.0	10.67	0.47	43.45	0.38	58.19	0.43
	무급가족	91.3	10.27	0.71	40.61	0.62	55.43	0.75
	임금노동	38.4	11.92	0.20	37.09	0.23	51.15	0.19
남 자	고용주	-	12.97	0.52	42.72	0.56	56.38	0.63
	자영자	-	11.18	0.47	43.51	0.46	58.12	0.53
	무급가족	-	11.48	2.15	34.90	3.58	49.37	2.36
	임금노동	-	12.41	0.23	37.97	0.28	52.60	0.23
여 자	고용주	-	11.86	1.29	41.68	1.14	59.44	1.37
	자영자	-	9.74	1.03	43.33	0.69	58.33	0.80
	무급가족	-	10.16	0.74	41.15	0.59	56.01	0.78
	임금노동	-	11.15	0.37	35.67	0.40	48.76	0.31

자료: 류재우 외(1999), 우리 나라 자영업 부문에 관한 연구

〈표 5〉 취업자의 종사상 지위별 노동시간

(단위: 시간·분)

구 분	남자			여자		
	취업노동	가사노동	총노동	취업노동	가사노동	총노동
고용주	6.55	0.21	7.16	7.10	2.31	9.41
자영자	6.46	0.32	7.18	6.11	3.04	9.15
무급가족종사자	4.18	0.35	4.53	5.22	3.41	9.03
임금근로자	7.18	0.25	7.43	6.16	2.22	8.38

출처: 1999 생활시간조사보고서, 통계청

이들의 노동시간을 살펴보면, 남성 가족종사자를 제외한 비임금근로자의 평균노동시간은 임금근로자의 시간보다 많은 주당 55-58시간으로 집계되었다. 또 남성의 경우에는 고용주의 노동시간보다 더 긴 59.44시간으로서 모든 집단 중 최장시간의 노동을 하는 것으로 나타났다. 특히 무급가족종사자의 91.3%를 차지하는 여성 무급가족종사자의 노동시간은 56.01시간으로서 임금근로자보다 훨씬 장시간의 노동을 수행하고 있었다.

한편, 통계청의 생활시간조사에 의하면, 〈표 5〉에서와 같이 남성 임금근로자의 1일 취업노동시간은 7시간 18분, 고용주는 6시간 55분, 자영자는 6시간 46

분, 무급가족종사자는 4시간 18분으로 나타났다. 즉, 남성근로자 중에서는 임금근로자의 노동시간이 가장 길었다. 이에 비해 여성근로자의 경우에는 고용주의 취업노동시간이 7시간 10분으로 임금근로자의 6시간 16분보다 길었다. 이 조사에서도 역시 무급가족종사자의 경우에는 남성보다 여성의 취업노동시간이 길었다.

취업노동과 가사노동을 합한 전체 노동시간을 비교해보면, 남성근로자의 가사노동시간은 약 20-30분대로 적어 전체 노동시간에는 큰 변동이 없었다. 이에 비해 여성의 가사노동시간은 하루에 약 2-3시간씩 되므로 전체 노동시간이 9시간 이상씩 되었다. 그

결과, 여성고용주는 총 노동시간이 9시간 41분으로 최고였고, 자영자와 무급가족종사자의 노동시간은 9시간 15분과 9시간 3분으로서 임금근로자의 노동시간인 8시간 38분보다 길었다.

Ⅲ. 연구방법

1. 조사방법과 내용

본 연구는 가족기업을 운영하는 경영주를 중심으로 하여 배우자와 관련 가족종사자에 대한 면접조사를 실시하였다. 이 조사는 기초조사의 형식을 띠는 시도적인 작업이므로, 비표준화되고 비조직적인 조사지를 이용하여 가족기업의 운영에 관한 포괄적인 내용을 파악하였고 기본적인 면접틀 속에서 융통성 있게 조사하였다.

조사내용은 조사대상기업의 일반적인 사항과 기업 경영부분으로 구분된다. 우선, 일반적인 사항은 인구 통계학적인 자료를 포함하는 가족적인 사항과 직업적인 사항을 포함한다. 또한 기업경영부분은 가족기업의 전반적인 내용을 알아보기 위하여 목표, 기획

관리, 조직관리, 마케팅, 인력관리, 자재관리, 업무수행관리, 재무관리 등을 포함한다. 조사내용의 영역과 구분은 공공가정의 경영영역(문숙재·송혜림·김선희·이기영·김난도·김순미·박미석·조희금, 1999) 및 일반 기업의 경영기능의 분류(김석희, 2000)를 기준으로 하였으며, 초기 창업과정을 포함시켰다. 세부 내용은 다음의 <표 6>과 같다.

2. 자료수집 및 분석

연구대상으로 삼은 가족기업은 본 연구에서 정의한 가족기업의 개념에 부합되며 기업과 가정이 지리적으로 분리된 자영업자로 한정하였다. 또 가족기업은 업종이나 규모별로 많은 차이가 날 수 있으나, 면접조사를 실시해야 하는 관계로 경영주에게 접근하기 용이한 15개의 가족기업을 연구자의 임의로 선정하였다.

조사는 1999년 10월 15일부터 2000년 2월 15일까지 실시하였으며 가족기업을 방문하여 대상자들과의 직접적인 면접을 통해 조사하였다.

조사된 자료는 기업영역의 관리분야별로 구분하여

<표 6> 조사의 세부내용

구분	세 부 조 사 항 목
가족 사항	가족수, 성별, 연령, 교육수준, 소득, 사업장과의 관계
직업 사항	업종, 경영주 및 주참여 가족원의 근무시간, 가족 및 직원간의 역할 및 노동분담정도, 기타 가족원의 조력정도, 종업원 수, 일의 장단점 및 만족정도
기업 경영	초기단계: 사업시작이유, 시작과정과 어려움, 주담당자 혹은 명의상 담당자 목표: 기업의 목표, 매출목표 및 달성정도, 고객 및 사회에 대한 기여 기획관리: 세부계획 및 기획 조직관리: 현재의 조직구성, 장단점, 의사결정의 적합성 마케팅관리: 기업홍보와 판매전략, 고객과의 의사소통 및 만족도 인력관리: 직원의 구성(상시직, 시간제, 내부인력 등), 직원의 역할분담, 직원수의 적절성, 재교육 및 서비스 교육, 가사노동과 직업노동 병행상의 어려움, 기업내 가족간의 갈등 등 자재관리: 필요물품의 수요파악, 물품조달의 원활성, 구매방식, 저장 및 관리 업무수행관리: 시설의 크기와 면적, 설비 및 시설의 적합성, 개인영역과 공동영역간의 관계, 사업장의 분위기(청결 등) 재무관리: 수입 및 지출구조, 이윤의 처리, 주담당자, 가정경제와의 관계 등

사례기업들이 경영과정에서 보여주는 공통점과 차이점을 분석하였고, 이러한 분석결과와 근거를 뒷받침해줄 각 사례를 제시하였다. 또 경영실태진단을 통해 공통적으로 갖고 있는 경영상의 어려움이나 문제점을 제시함으로써 앞으로의 해결과제로 삼고자 하였다.

IV. 연구결과 및 분석

1. 조사대상의 일반적인 사항

1) 가족관련사항

조사대상이 된 15개의 가족기업을 산업별로 구분하여 보면, 도소매업 6개, 음식점업 4개, 교육 및 개인서비스업 3개, 제조업 2개 등으로서, 우리 나라의 사업체 중 가장 큰 비중을 차지하는 소매/숙박 및 음식점업/개인서비스업에 속하는 업체들이었다(〈표 7〉참고).

가족기업 경영주들의 성별은 남성 10명, 여성 5명

으로, 기업 대표자로서는 남성의 수가 많았다. 또 연령별로는 50대 7명, 40대 5명, 30대 1명, 20대 2명으로 조사되어 경영주의 연령대는 40-50대가 많았다. 그러나 이 중 사례 13과 15는 다음세대로 승계하는 과정에 있으므로 20-30대 경영주의 수가 확대될 가능성이 높다. 학력별로는 대졸이 6명, 고졸이 9명이었다. 이 변인 역시 2개 기업이 승계될 것을 감안하면 대졸자의 비율이 증가할 것이다.

이 가족기업가정은 대체로 3-5인 가정이었고, 2인 가정과 6인 가정이 한 사례씩 있었다. 초등학교 자녀가 있는 가정이 2 사례이고 어린 자녀가 있는 가정은 1사례 뿐으로서, 대체로 가정생활주기의 확대기에 속하는 가정이 많았다.

소득은 월평균 150만원인 가정이 1, 200만원대가 4, 300만원대가 3, 400-500만원대가 2, 600-900만원대가 3사례로 조사되었고, 1000만원인 가정과 2000만원이 가정이 각각 1사례씩 있었다. 가족기업의 경우에는 부부가 함께 노동을 하는 경우가 많아 임금노동자 가계의 소득보다는 소득수준이 다소 높으나,

〈표 7〉 가족관련사항

사례 번호	업종	경영주 성별	연령	교육수준	가족수	월평균소득	사업장과의 관계
1	자동차학원	남	59	대졸	3	1000만원	승용차로10분
2	팬시점	남	28	대졸	2	300~600	도보로 10분
3	제화공장	남	48	대졸	4	200~250	분리
4	피자집	여	36	고졸	5	300	도보로 10분
5	일식집	여	48	고졸	5	150	승용차로 1시간40분
6	이불가게	여	51	고졸	4	290	승용차로 10분
7	수공예장식점	여	27	대졸		250~320	분리
8	스포츠용품매장	남	54	고졸	3	620	주상복합
9	인터넷게임방	남	54	대졸	4	700~750	분리
10	식당	여	50	고졸	5	250	분리
11	제화점	남	48	고졸	5	1000	주상복합
12	도매업	남	41	고졸	5	400~500	승용차로 15분
13	까페	남	25(52부)	대재(고졸)	5	700~900	도보로 5분
14	학원	남	40	대졸	6	500	도보로 15분
15	인쇄업	남	56	고졸	4	300	주상복합

이들의 소득수준이 150만원부터 천만원까지 다양하게 나타나므로 각 가정의 상황을 고려한 연구가 진행되어야 할 것이다. 또한 이 소득은 가족원들의 기여를 고려하지 않은 전체 사업소득이므로, 가족종사자들의 인건비를 고려하여야 하며, 소득수준의 차이를 고려하여 연구하여야 할 것이다.

또 사업장은 가정으로부터 분리되어 있는 경우가 12사례이고 같은 건물에 위치한 경우가 3사례이었다. 그러나 사업장이 분리되어 있더라도 도보나 승용차로 10분 이내의 거리에 위치하고 있어 부부나 가족들이 교대로 일을 하기에 용이하였다.

2) 직업관련사항

직업사항면에서 보면, 우선 경영주들의 근로시간이 매우 긴 것을 알 수 있다. 대부분의 기업주가 12-14시간씩 일을 하고 있었다. 특히 사례 9의 경우에는 가족들이 교대로 24시간 영업을 하였고, 사례 12의 경우에는 노동시간도 길지만 일반적인 노동자들과 반대로 자정부터 일을 시작하였다. 즉, 이 사례 기업의 경영주들은 소규모사업이 갖는 불리한 점을 긴 노동시간으로 매우고 있었다. 이것은 자영업자에 대한 최태룡(1991)의 연구에서 하루에 12시간 이상 일하는 사람의 비율이 40%나 되었던 결과와 마찬가지로 지이다. 한편 비교적 기업의 규모가 커서 고용인이 많은 사례 1이나 3과 같은 기업의 경우에는 경영주의 노동시간이 약 9시간 정도로서 비교적 짧았다. 또한 사례 11과 같이 고용인도 있고 소득수준도 높은 기업의 경우에는, 경영주의 노동시간이 약 2-3시간 정도로서 전체적인 운영만을 책임지고 있는 특수한 사례로 여겨진다.

가족기업의 운영에 실제로 참여하는 가족 및 친척의 수는 1-4명이었고, 2명이 경영하는 경우가 가장 많았다. 특히 부부가 경영하는 사례가 많았고 그 외에 부모자녀간이나 형제간, 사촌 및 처가형제들이 사업체를 경영하였다. 나머지 가족들은 일이 바쁠 때가끔씩 도와줄 뿐이었고 아르바이트 직원을 많이 이용하였다. 따라서 가족 및 친척으로만 이루어진 기업이 10사례였고, 고정직원을 고용한 기업은 5사례에 불과하였다. 또한 가족을 포함하여 종사자 수가

1-2인인 업체가 8개로 가장 많았다. 이것은 우리나라 사업체 중 종사자수 1-2인인 업체가 70%이상이라는 통계결과(한국여성개발원, 1999)를 뒷받침해준다.

2. 조사대상기업의 경영실태

1) 가족기업의 시작동기

가족기업을 시작하는 동기를 분석해 볼 때, 조사대상자들의 대부분(사례 1,3, 11을 제외한 기업)은 별다른 경험이 없이 생계유지를 목적으로 우연한 기회에 시작하는 경우가 많았다. 대부분이 자신의 취미나 경험을 살렸다고는 하나, 전문적 지식이나 기술이 없이 취업의 대안으로 창업하였다.

사례 2의 경우에는 대학 졸업 후 IMF로 취업이 어려운 상황이라 가족의 가계일을 돕다가 그 가계를 인수하게 되어, 시작은 비교적 쉬웠으나 경험부족으로 초기에 어려움을 겪었다. 사례 5의 경우에는 가정의 갑작스런 사고로 주부가 생업전선에 뛰어들게 되면서 아들이 도와주게 되었는데, 가족들이 전혀 경험이 없는 상태에서 창업을 하여 소득수준도 낮고 많은 어려움을 겪고 있다. 사례 7과 8의 경우에도 취미나 적성에는 맞는 업종을 선택하였으나 사업경험은 없는 상태에서 출발하였다.

이에 비해 사례 1, 3, 11의 경우는 직장생활을 하며 경험을 쌓은 후 그 경험을 바탕으로 사업을 시작하는 계획적 독립형이라고 할 수 있다. 사례 1과 3은 사업 시작 전에 하던 일과 관련된 일을 선택하는 것이 전문성과 경험을 살릴 수 있고 위험부담을 줄일 수 있어 관련업종을 창업하였다. 물론 앞으로의 시장성도 고려하였으나, 잘 아는 분야를 선택하였기 때문에 주위사람들의 자문이나 도움을 구하기 쉬웠다. 사례 3도 역시 회사에 입사하여 일을 하면서 동종 사업을 시작할 꿈을 키워오다, 그 회사에 납품하는 사업을 시작하였다. 처음에는 납품만을 하였으나 점차 규모가 커지면서 해외시장에도 진출하게 되었다.

이들과 같이 동종업계에서의 경험을 바탕으로 하여 계획적으로 독립하는 가족기업은 경험이 없이 창업하는 가족기업과 몇 가지 차이가 있다. 즉, 기업분

〈표 8〉 직업관련사항

사례 번호	업종	경영주의 근무시간	경영주의 참여가족	분담정도	기타가족의 조력정도	종업원수
1	자동차 학원	오전9시~ 오후6시	아내, 아들, 처남 2	아들과 처남들은 상근직, 부인은 수시로 도움		80
2	팬시점	오전10시~ 밤11시	아내	남-판매,구입,정리,장부, 여-포장, 카운터		바쁠때 아르바이트1명
3	신발공장	오전9시~ 저녁6시	제부		아내와 처제는 가끔	20
4	피자집	오전11시~ 밤11시	사촌 여동생	여-주방,서빙, 사촌-서빙,배달	남편은 주말에만, 동생은 가끔	
5	일식집	오전9시30분~ 밤10시	아들	여-주방, 아들-서빙,주방		바쁠때 아르바이트 1명
6	이불집	오전10시~ 밤10시30분	남편, 여동생	아내와 동생- 판매, 남편-물품관리,배달		
7	수공예 장식점		동생	디자인과 판매		가끔 아르바이트
8	스포츠 용품매장	8~9시간	아내	남편-주문과 판매, 아내-판매		
9	인터넷 게임방	24시간 영업	아내, 딸 2	아내와 큰딸-낮, 남편과 작은 딸-저녁		
10	식당	오전8시~ 밤10시	남편	아내-주방, 남편-서빙과 배달	자녀들 가끔	
11	제화 소매업	오전9~ 오전11시	아내 및 처남. 오후~밤11시	남-구매,총관리 여-재무,식사 처남-인력관리,홍보 직원-판매,운반	아들이 가끔	처남포함하여 3, 아르바이트 2명
12	도매업	새벽12시30분~ 오후3시	아내와 형제 2명 (노동시간 동일)	남편,아내-물건주문 및 판매 형제-포장 및 운반		
13	카페	낮12시~ 밤12시(아들)	부모(10시30분~12시, 밤11시~새벽1시)	아들-경영,서빙,주방 부부-정리,재무, 자재 직원-서빙,주방	할머니가 가끔 새탁 보조	아르바이트 5명 (교대)
14	학원	오후2시~ 밤9시 30분	아내-오전8시30분 ~저녁8시	남-보습학원담당 여-보육시설을 겸한 미술학원 담당 및 보습학원 보조	어머니가 가끔 식사준비 보조	4명(교사 및 기사)
15	인쇄업	오전9~ 오후6시 30분	부(아들과 동일) 모(4시간)	자-자재,영업,제작,납품 부-경영,영업 모-사무보조		3명

류상으로는 같은 소기업에 속하지만, 현재 기업의 규모가 크고 종업원수가 많은 것이 특징이다. 이것은 확실한 계획을 가지고 철저하게 준비한 후에 창업을

하므로 성공할 확률이 높고 또 사업을 확장할 수 있는 경영능력이나 비전이 있기 때문이라고 볼 수 있다. 그러나 이 경우에도 가족원들은, 특별한 기술이

있건 없건 간에, 기업업무에 참여하고 있었다.

한편, 직장생활을 한 경험은 있으나 실업이나 명예퇴직 등으로 인해 강제로 퇴직한 후 전혀 다른 업종으로 창업한 경우에는 계획적으로 독립한 가족기업보다는 생계유지형 가족기업과 유사하다고 할 수 있다. 사례 6, 9, 10이 그러한 경우이다. 사례 6은 퇴직 후 아내가 하던 일에 퇴직금을 투자하면서 합류하였으나, 가게의 규모를 조금 확장한 정도에 그칠 뿐 사업에 전적으로 투신하지 못하고 있다. 사례 9와 10도 명예퇴직 후 사업을 시작한 경우이므로, 충분한 사전준비나 장기적인 계획이 부족한 상태에서 소규모로 창업하였다.

사례 13의 경우는 부모가 전적으로 투자하여 아들의 사업기반을 마련해주는 사례로서, 가족들 모두에게 새로운 사업이지만 충분한 자금력을 바탕으로 하기 때문에 실제적인 어려움은 크지 않다고 볼 수 있다. 이렇게 본다면, 경험이 없이 시작한다는 점에서는 사례2나 7, 8과 같지만 가족의 인적, 물적 자원이 풍부하여 초기의 어려움이 적고 기반을 잡은 후 다음 세대에게 바로 승계하는 특수한 사례라고 할 수 있다. 승계로 인한 기업인수는 사례 15의 경우에도 마찬가지인데, 이 경우에는 사고로 인해 기업이 어려움을 겪고 있는 상태에서 자녀가 승계하게 된 사례이다.

직장을 그만두고 자신의 회사를 운영하기 위해 독립하는 사람들을 조사한 일본의 한 연구에 의하면, 독립의 동기는 3가지로 구분된다. 첫째는 계획적 독립형으로서 자기 나름대로의 사업 아이템과 비전, 사업계획 등 창업과 관련된 것에 관해 스케줄을 짜고 그 목표를 향해 착실히 준비해 온 경우이다. 둘째는 외부 강제형으로서, 회사의 도산이나 영업소의 폐쇄 등으로 인해 독립하려는 준비가 미흡한 상태에서 마지못해 독립하는 경우이다. 셋째는 실업형으로서, 명예퇴직 등으로 다른 취직자리를 찾다가 어쩔 수 없이 사업을 시작하는 경우이다. 이러한 유형 중 계획적으로 독립하는 첫 번째 유형에 속하는 사람들은 5%에 불과하고 철저한 대비 없이 창업하는 사람이 대부분이다(다케다 요이치, 2000). 이 유형구분에 따른다면, 본 조사대상자들의 경우에도 계획적 독립형

보다는 외부강제형이나 실업형의 경영자가 많았다고 할 수 있다.

또한 Lucas는 노동자들의 능력이 위계적으로 분포되어 있어 가장 우수한 자들이 기업주(자영업주)가 된다고 한데 반해서, Moore는 차별받는 노동자들이 최후로 의지할 수 있는 부분이 자영업부분이라고 하였다(류재우, 1999 재인용). 이렇게 자영업주에 대해서는 서로 대립되는 견해가 있어 류재우(1999)의 연구에서는 자영업주는 매우 이질적인 집단이며 양자가 섞여 있는 것으로 보아야 한다고 하였다. 본 연구에서도 경영주들의 소득이나 창업동기로 미루어 볼 때, 가족기업의 경영주들 중에는 기업가형의 경영주와 생계형의 경영주가 섞여 있으며 후자가 더 많은 비중을 차지한다고 볼 수 있다.

2) 목표 및 기획

가족기업 경영자들의 기업에 관한 의식이나 장단기 계획 등을 파악하기 위해서 기업의 목표를 조사해 보았다. 그 결과, 모든 기업이 목표는 있으나 매우 막연하거나 단순하였다. 혹은 이전부터 갖고 있던 목표라기보다는 질문을 받은 후 생각해 보았을 정도로 목표나 계획수립에 미흡하였다.

사례 1에서는 서비스업종이므로 고객에 대한 서비스정신을 중요시한다고 하며 기업의 모토를 제시함으로써, 기업주가 강조하는 점을 목표와 동일시하였다. 사례 2에서는 구체적인 목표는 없이 최대의 매출액을 올리는 것이라고 하였고, 사례 4는 성공하겠거나 매출액을 현재보다 늘리겠다는 등의 막연한 목표를 제시하였다. 이 외에 사례 5나 8 등의 경우에는 생계유지와 자녀교육을 기업의 목표로 삼았고, 사례 14에서는 최고의 사교육기관이 되고 학생수를 70명 이상 모집하는 것을 목표로 삼았다.

이와 같이 가족기업의 경영주들은 기업운영의 최종목표를 가정의 운영으로 귀결되도록 잡고 있었다. 즉, 기업의 목표설정이 기업과 사회와의 관계를 바탕으로 기업의 사명을 정립하고 그로부터 전략목표를 설정하기보다는 단순히 매출액을 늘리거나 생계를 유지하고 집을 구입하는 것을 목표로 삼는 등 현상유지에 급급함을 알 수 있다.

또한 목표를 달성하기 위한 하부계획으로서의 기획관리 측면에서 분석하면, 가족기업의 경우에는 목표가 명확하지 않으므로 기획관리라기보다는 단기적인 계획을 수립하는 경우가 많았다. 또 계획 역시 사업체의 규모나 경영자의 특성에 따라 관리정도가 달랐다. 사례2의 경우에는 구체적인 목표는 없었으나 매주의 계획을 세우고 꼼꼼히 재고수준을 파악하는 등의 단기적인 계획을 잘 세우고 있었다. 또 사례 3이나 8 등은 1년 단위의 계획을 세우고 상황에 따라 조정하는 정도였으며 사례 14는 학생활동과 홍보를 중심으로 한 계획을 주로 수립하였다. 이에 비해 사례 4나 5의 경우와 같이 일이 과중하고 영세한 가족기업의 경우에는 특별한 세부계획이 없이 그때그때 처리하는 실정이다.

이렇듯 소규모 가족기업은, 중대기업의 기업가들이 경영마인드나 전략을 기초로 사업을 확대하는 것과는 달리, 경영의 목표나 전략이 없이 단순히 친절히 한다던가 열심히 한다는 등의 생각만으로 운영되고 있다. 그러나 규모가 작고 자금력이 부족한 소규모 가족기업들이 우세기업과 경쟁하기 위해서는 경영전략에 대한 지식과 실천이 요구된다. 전략경영 계획은 기업의 제품 또는 사업의 발전방향, 시장영역, 경쟁우위 개발에 관한 장기적 방향 또는 비전을 제시하는 것으로서(이 철, 1995), 오늘날과 같이 경쟁이 극심하고 시장환경이 급변하는 시기에는 이 계획을 수립하여 구성원들이 공유하는 것이 기업을 운영하는데 있어 필수적이다.

3) 마케팅 관리

가족기업이 활용하고 있는 마케팅 전략에는 어떤 것이 있는가를 조사하였다. 본 조사의 대상기업들이 거의 서비스업체이므로 서로 유사한 방법들이 이용되었는데, 특기할만한 점은 15 사례 중 6 사례(사례 1,2,8,9,13,14)가 자신의 기업이 잘 알려져 있고 경쟁업체가 없어 크게 홍보를 하지 않아도 된다고 생각하고 있었다. 그 외의 기업들도 특별히 마케팅 활동을 강조하지는 않았다.

사례1의 경우에는 경영자가 자신의 학원이 전통과 명성이 있다고 자부하는 터라 홍보에 치중하지 않는

소극적인 자세를 취하였다. 사례 2는 주위에 경쟁자가 없다는 이유로, 또 사례 8, 9, 13은 주위에 잘 알려져 있다는 이유로 홍보의 필요성을 인식하지 않았다. 즉 이들 가족기업은 자신들의 고객들을 작은 지역에 한정함으로써 기업의 유지에 만족하는 소위 '동네장사' 수준에 머무는 경향이 있었다.

일반적으로 이용된 마케팅 활동으로는 광고와 고객관리 정도에 그쳤다. 사례 1은 비교적 기업규모가 커서 홍보부를 따로 두어 학원홍보를 하고 있었으나, 전문적인 홍보라기보다는 정류장과 지하철역의 게시판을 이용하거나 전단을 돌리는데 그쳤다. 사례 2는 가게 앞에 광고문을 붙이거나 한 번 왔던 손님이 다시 오도록 친절함과 이미지에 신경을 쓰고 있었다. 사례 8은 경영주의 사업수완과 인맥을 자랑하며 전단을 통한 홍보만을 활용하였다. 사례 4는 쿠폰과 고객카드를 활용하고 간판이나 소품들의 색을 통일하는 시각적 효과를 시도하였으며 사례 9는 인터넷 사용법을 가르쳐 주었다.

또한 소규모 가족기업들은 단골을 중심으로 경영을 하고 입소문의 위력을 믿고 있는 터라, 일단 방문한 손님에게 친절하게 대하고 그들이 다시 찾기를 기대할 뿐 적극적인 홍보는 하지 않고 있었다. 사례 5의 경우는 고정고객 위주로 운영하여 그들의 의견을 듣는 정도였다. 사례 13의 경우에는 같은 지역에 유사한 업종이 많아 경쟁이 치열하고 수지도 맞지 않지만 새로운 손님을 유치할 필요성만을 느낄 뿐 별다른 홍보전략을 사용하지는 않았다. 단지 손님들의 의견을 반영하고 서비스 음료를 제공하는데 그쳤으며, 최근 인터넷 사이트를 통한 홍보를 시작하였다. 단지 사례 14의 경우에는 1년에 3-4회의 전단광고와 학부형 대상의 세미나, 학보발행, 전화홍보등 비교적 다양한 방법을 사용하였다.

이와 같이 조사대상기업들은 지극히 초보적인 수준의 광고만을 시도하였고 종업원의 친절이나 청결함을 강조하였다. 즉 새로운 고객을 창출하려는 노력보다는 내방고객이 다시 찾도록 하는 데에만 주력하는 소극적인 자세를 취하고 있었다. 또한 시장조사나 가격전략, 영업관리 등과 같은 기타의 마케팅 전략을 전혀 활용하지 못하였다.

4) 인력관리

인력관리면에서 본다면, 가족기업에서는 가족원이 곧 종업원이므로 가족간의 갈등을 해결하는 문제가 더 많을 수 있다. 따라서 인력관리는 갈등처리문제¹⁾와 실제 경영상에 필요한 직무교육의 측면으로 구분할 수 있다.

우선 가족간의 갈등문제에 국한해 본다면, 가족원 각자의 역할이나 노동시간이 시행착오를 거치면서 묵시적으로 결정되고, 또 임금이나 책무 등에 관한 정확한 기준이 정해져 있지 않음으로 인해 불만이 생길 수 있다. 그러나 이러한 역할분담의 만족도는 가족기업마다 많은 차이가 있어 부부기업이나 가족원들이 서로 협력하는 분위기에서는 특별한 불만이 없으나 가족간의 갈등이 있을 때는 더욱 불만이 커지게 된다. 인력의 배치는 조직관리의 측면에서 분석할 필요가 있는데, 본 연구의 사례기업들은 직원의 수가 적어 조직관리를 할 정도는 아니었다. 단지 사례 1의 경우에 직원이 많아 조직관리를 할 필요가 있었으나, 이 경우에도 명확한 기준보다는 직책과 승진 등을 경영주가 적절히 결정하였다.

둘째로 직무훈련면에서의 문제를 지적할 수 있다. 대부분의 가족기업은 전문적인 지식을 가지고 시작하지 않기 때문에 경영주 자신이나 가족들이 경영에 대한 지식이 없이 경험에 의존한다. 또한 고용원 역시 임시직원을 고용하여 단순업무만을 시키고 이직률이 높기 때문에 업무에 대한 지속적인 교육을 시키지 않고 있다.

일반 대기업에서 직원들에 대한 재교육과 직업교육을 통해 계속적으로 능력을 개발하고 소비자와의 관계를 개선하려고 노력하는 점과 비교해 본다면, 소규모 가족기업에서는 새로운 경영기법이나 전략을 습득할 기회도 부족하고 가능성도 없다. 특히 소비자와의 관계에 있어서도 대기업의 경우에는 끊임없이 고객을 창출하고 만족시키기 위한 연구를 수행하고 있음에 비해, 가족기업과 같은 소기업에서는 '단골'을 뺏기지 않는 정도의 소극적인 태도를 갖고 있

으므로 이를 개선할 필요가 있다.

5) 재무관리

재무관리 측면에서 가족기업을 분석해보면, 거의 대부분이 가계재무와 기업재무를 혼합하여 관리하고 있다. 가족기업은 규모가 작고 가족원들끼리 경영을 하므로 가정자산과 기업자산과의 구분이 없이 기업의 수입에서 가계운영에 필요한 비용과 생활비를 지출하였다.

이러한 경향은 기업의 규모가 작을수록 더 심하여, 사례 2는 하나의 통장으로 수입과 지출을 관리하였고, 사례 5나 6은 겨우 적자를 면하는 상태로서 빚을 갚거나 생활비를 대기에 급급하여 재무관리가 지는 신경을 쓰지 못하였다. 이에 비해 사례 8은 수입은 많으나 지역경기에 영향을 많이 받으므로 수입이 불안정하여 재정적인 계획을 세우는데 어려움이 많다. 또 사례 9는 초기투자비용이 많이 들었을 뿐 임대료 외에는 특별한 지출이 없어 현재 재정적으로 어려움은 없다. 그러나 유사한 업체가 많고 유행을 타는 업종이라 업종전환을 위한 준비를 하는 것이 가장 큰 어려움이다. 이 가정도 모든 매출관리와 회계업무를 아내가 담당하므로 기업재무와 가계재무가 혼합되어 있다. 가계와는 분리되어 운영되는 사례 7의 경우에는 수입자체는 만족스러우나 세금이 많고 매해 입점이 결정되므로 이와 관련된 접대비가 많은 것이 재무관리상의 어려움으로 지적되었다.

비교적 규모가 큰 사례 1, 3의 경우에는 가계재무관리와 기업재무관리를 구분하기는 하나 기업의 이윤이 소유주의 자산이 되는 것은 마찬가지였다. 이 기업들은 고용인의 수가 많아 체계적인 재무관리가 이루어지고 있었으며, 경영주의 월급에 근거하여 가정소득이 일정하게 주어진다. 그러나 응답자의 표현대로, 개인사업이라 사유재산과 기업재산을 합하여 같은 자산으로 이용하고 있었다.

Haynes · Walker · Rowe · Hong의 연구(1999)에서와 같이, 우리 나라 가족기업의 경우에도 가족자원

1) 인력관리 중 갈등처리문제는 정영금(2000), 가족기업가정의 가족자원관리에 대한 사례연구, 생활과학연구논집, 제 20권 1호에 자세히 서술함.

과 기업자원이 혼합되어 있을 뿐 아니라 기업의 수익이 그대로 가정의 지출로 이어지는 경우가 많다. 이것은 소기업 경영자들이 가족과 기업의 상태를 향상시키기 위해 자원을 서로 혼합하여 사용하고, 그럼으로써 가족이건 기업이건 가장 가치가 높은 곳에 자원을 사용하는 것으로 볼 수 있다. 이렇게 본다면, 자원을 혼용하는 것은 대기업에 비해 다소 비효율적인 생산자로 보이는 소기업이 효율성을 높이는 방법이 되는 동시에 소기업만이 갖는 장점이기도 하다. 그러나 자원혼용의 목적이나 수준에 대한 이해없이 무계획적이고 무분별한 사용은 지양되어야 할 것이며, 특히 가정과 기업이라는 두 체계간의 재무관리는 구분되어야 할 것이다.

6) 기타

이 외에 자재관리와 업무수행관리는 사례기업의 규모가 적고 업무가 단순하여 특별히 구분하여 분석하지는 않았다. 단지 자재관리면에서 보면, 사례기업들은 업종별로 자재관리의 기간이 다르다. 예를 들면, 사례 5와 같은 음식점은 기본적으로 일주일분을 준비해 놓고 품목에 따라 매일 준비하는 등 재고관리의 기간이 짧은데 비해, 스포츠용품점인 사례 8은 수요를 미리 예측하여 계절별로 물품을 주문하였다. 또한 펜시점인 사례 2는 매주의 계획을 세우고 특별한 날을 위해 특정상품을 주문하는 등 각 가족기업이 취급하는 상품의 종류에 따라 재고관리는 다르게 진행되었다.

또한 업무수행관리측면에서는 가족들이 운영하는 장사라는 생각 때문에 가족의 손님들이 와서 시끄럽게 한다거나(사례4), 개인적으로 쉴 공간이 없는(사례2) 문제들이 지적되었다.

V. 결 론

본 연구는 가족기업에 대한 사례조사를 통해 가족기업의 전반적인 경영실태를 진단함으로써, 경영주나 가족원들이 가족기업을 경영하면서 느끼는 어려움이나 경영상의 문제점들을 제시하였다. 이를 위하여 우리 나라 사업체의 대부분을 차지하는 소규모

기업을 중심으로 15개 가족기업을 선정하였고, 이 기업의 경영주와 가족들에 대한 면접을 실시하였다.

조사대상기업들은 우리 나라 사업체 중 가장 큰 비중을 차지하는 소매/숙박 및 음식업/개인서비스업에 속하는 업체들로서, 소득수준은 월 평균 150-300만원인 기업이 많았으나 1000만원까지 매우 다양하였다. 또 경영주의 근로시간이 매우 길어 대체로 12-14시간 정도였으며, 종사자수 1-2인 업체가 가장 많았다.

사례조사결과로는 첫째, 가족기업의 창업동기는 실업이나 취업곤란 등으로 인해 생계유지를 목적으로 사업을 시작하는 경우가 많았다. 그렇기 때문에 자신의 취미를 살렸다고는 하나 특별한 기술이나 경험이 없이 시작하였다. 이것은 직장생활을 통해 사업분야에 대한 지식을 넓힌 후 관련분야에서 계획적으로 창업하는 경우와 구분되어, 소득수준에 상당한 차이가 있었다. 이렇게 볼 때, 우리 나라의 소규모 가족기업의 경영자는 기업가형이라기보다는 생계형이라고 볼 수 있다. 따라서 사업에 대한 장기적인 전략이나 경영지식이 없고 소규모 사업에 머물게 되므로 영세성을 떨 수밖에 없다.

둘째, 가족기업은 경영의 목표나 전략이 없이 단순히 친절히 한다거나 열심히 한다는 등의 생각만으로 운영되고 있다. 따라서 장기적인 계획이나 방향을 수립하기보다는 매주의 계획을 세우거나 재고수준을 꼼꼼히 파악하는 등의 단기적인 계획에 충실하였다. 이것은 중대기업의 기업가들이 경영마인드나 지식을 갖고 목표를 세우고 전략을 수립하는 것과는 매우 다른 상황이었다.

셋째, 가족기업들은 특별한 마케팅활동에 주력하지 않고 있었으며 지극히 초보적인 수준의 광고만을 시도하였다. 또한 자신의 기업이 잘 알려져 있고 경쟁업체가 없어 특별히 홍보의 필요성을 느끼지 않는 경우도 많았다. 그렇기 때문에 새로운 고객의 창출보다는 내방고객에게 친절하게 하는 소극적인 자세를 취하고 있었다.

넷째, 인력관리면에서 볼 때, 가족기업에서는 가족들이 서로 협력하여 사명감을 가지고 일한다는 장점이 있으나, 임금이나 책무에 관한 기준이 정해져 있

지 않음으로써 역할갈등이나 불만이 생길 수 있다. 또한 가족기업 종사자들은 사업에 대한 지식이나 경험이 없어 노동시간만 길어지는 경향이 있었으며, 종사자들에 대한 교육 등도 전혀 없었다. 따라서 비가족원은 물론이고 가족간에도 각자의 역할과 보상에 대한 명확한 기준이 마련되어야 하며, 지속적인 교육을 통해 경영능력을 개발할 필요가 있다.

다섯째, 가족기업들은 대체로 가계재무와 기업재무를 혼합하여 관리함으로써 기업의 수입이 그대로 가정의 지출로 이어지는 경우가 많았다. 이러한 경향은 기업의 규모가 작을수록 심하였고 수입이 불규칙하여 재정적인 계획을 세우기가 어렵기 때문이었다. 그러나 기업의 규모가 다소 크고 비가족종사자가 많은 경우에는 가계재무와 기업재무가 분리되어 있었다.

이상과 같이 우리 나라 기업의 대부분을 차지하는 소규모 가족기업의 경영상태를 진단함으로써 나타난 문제점과 어려움을 근거로 앞으로의 대책이나 교육 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째로 목표와 기획관리 측면에서 보면, 소규모 가족기업은 나름대로의 특성과 규모에 맞는 목표와 경영전략을 세워야 할 것이다. 가족기업의 경영주는 기업가형이기보다는 생계형으로서 사업에 대한 경험이 부족하므로, 장기적인 목표나 경영전략에 대한 지식을 습득하여 기업경영에 활용하여야 한다. 또 오늘날과 같이 경쟁이 극심하고 시장환경이 급변하는 시기에는 계획을 수립하여 구성원들이 공유하는 것이 운영에 도움이 될 것이다.

둘째로 마케팅관리 측면에서는, 대기업과는 다른 열세기업으로서 적극적으로 고객을 유치하고 만족시키기 위한 전략을 개발하고 실행해야 할 것이다. 현재까지는 대부분의 경영전략이나 마케팅 전략이 대기업중심으로 되어있으므로 소기업에 적합한 마케팅 기법을 개발하고 교육하여야 하며 시장분석 및 고객의 요구파악 등에 관한 기술도 개발해야 할 것이다.

셋째로 인력관리 측면에서는, 비가족원은 물론이고 가족간에도 각자의 역할과 보상에 대한 명확한 기준을 마련하여 실행해야 한다. 또한 대기업의 경우에는 업무관련교육이나 인력개발을 강조하는데 비

해 소규모 가족기업의 경우에는 유휴노동력을 단지 사용하는데 그치고 있으므로 지속적인 교육을 통해 경영능력을 개발할 필요가 있다.

넷째로 재무관리 측면에서는, 적어도 가정과 기업의 재무관리는 분리되어야 한다. 가족기업은 가족과 기업의 자원을 혼합하여 가장 효용이 높은 곳에 사용하는데, 이것은 유휴자원을 활용함으로써 가족의 생활수준을 향상시킨다는 면에서 본다면 가족기업만이 갖는 장점이라고 할 수 있다. 그러나 두 체계의 분리된 수입지출관리를 기초로 자산이 합쳐질 때 자원혼용의 의미가 있을 것이다.

이러한 가족기업의 문제점과 대책들을 기반으로, 앞으로 가족자원경영분야에서는 가족기업의 운영에 지침이 될 자료를 개발하여 가족기업에 대한 경영자문이나 경영자 교육에 활용하여야 할 것이다. 그러나 가족기업은 업종이나 소득수준에 따라 매우 다르다. 예를 들어, 서비스업과 판매업, 음식업 등 업종에 따라 경영방식이 다르며, 고용주와 자영업자 집단, 소득의 높고 낮음에 따라 노동시간이나 가족원의 협력도가 다르다. 따라서 다양한 가족기업에 대한 후속적인 연구를 통해 각 가족기업의 문제점을 보다 세밀히 조사하고 그것을 기초로 다양한 정보가 제공되어야 할 것이다.

【참 고 문 헌】

- 김석희(2000). 21C 준비경영학. 서울: 무역경영사.
 다케다 요이치(2000). 소자본 창업의 11가지 매뉴얼. 서울: 홍익출판사.
 류재우·최호영(1999). 우리 나라 자영업부문에 관한 연구. 노동경제논집 22(1), 109-139.
 문숙재·송혜림·김선희·이기영·김난도·김순미·박미석·조희금(1999). 공공가정경영. 서울: 학지사.
 이철(1995). 고객지향경영 & 고객지향마케팅. 서울: 명진출판.
 최태룡(1991). 구중간층의 형성과 사회의식. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
 통계청(1999). 경제활동인구연보.

- 통계청(1999). 사업체기초통계조사보고서.
- 한국여성개발원(1999). 여성통계연보.
- Davis, John A. & Renato Tagiuri(1989). The advantages and disadvantages of the family business. Owner managed business institute.
- de Vries, Manfred & F. R. Kets(1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics* 22.
- Haynes, G. W. & R. Walker & B. R. Rowe & G. Hong(1999). The Intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review* 12(3), 225-239.
- Heck, R. K. Z. & M. Winter & K. Stafford(1992). Managing work and family in home-based employment. *J. of Family and Economic Issues* 13(2), 187-212.
- Ibrahim, A. B & W. H. Ellis(1994). *Family business management*. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Lea, James(1998). What is a family business? More than you think. *Triangle Business Journal* 14 (9).
- Westhead, Paul & Marc Cowling(1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23(1).