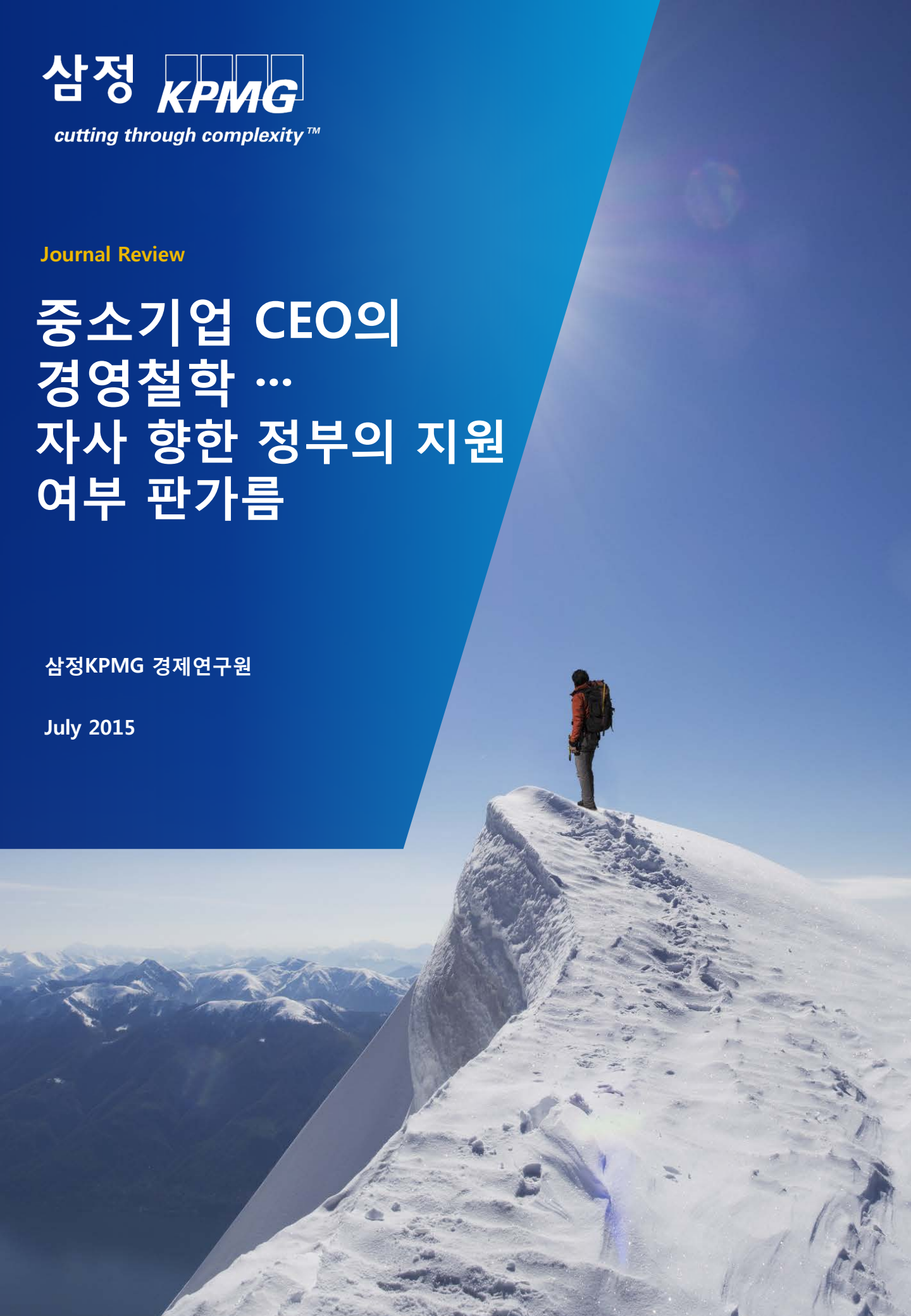


Journal Review

중소기업 CEO의 경영철학 ... 자사 향한 정부의 지원 여부 판가름

삼성KPMG 경제연구원

July 2015



중소기업의 성장: 전략적 목표와 경영자의 준비

본 자료는 호주 커틴 대학(Curtin University)의 폴 웨버(Paull Weber) 교수와 루이스 앙드레 장네스트(Louis Andre Geneste) 교수, 호주 시드니공과대학(University of Technology Sydney)의 줄리아 커넬(Julia Connell) 교수가 '중소기업의 성장: 전략 목표와 경영자의 준비'라는 주제로 공동 연구한 논문으로 비즈니스전략저널 최근호에 게재되었습니다.

연구목적

성공 가능성이 높고 성장의 의지가 강한 중소기업 선별

우리나라 경제가 성장하려면 미래의 성장을 견인할 수 있는 알짜 기업을 발굴하는 일도 중요하다. 정부와 공공기관은 중소기업 관련 정책을 수립하고 실행하며 중소기업의 역량과 시장경쟁력 강화에 힘쓰고 있다. 최근에는 일부 국내 금융기관도 인하우스 컨설팅센터를 설립하여 한국의 중소기업을 대상으로 조언을 하고 있다. 정부나 대기업이 중소기업을 지원할 때 올바른 경영 철학을 지닌 경영인이 운영하는 중소기업을 선별해 내는 것도 그만큼 중요해 졌다.

이와 같은 가운데, 호주 커틴 대학(Curtin University)의 폴 웨버(Paull Weber) 교수와 루이스 앙드레 장네스트(Louis Andre Geneste) 교수, 호주 시드니공과대학(University of Technology Sydney)의 줄리아 커넬(Julia Connell) 교수는 비즈니스전략저널(Journal of Business Strategy) 최근호에 '중소기업의 성장: 전략 목표와 경영자의 준비'라는 논문을 발표했다.

이 연구는 성공 가능성이 높고 성장의 의지가 강한 중소기업을 선별하기 위한 목적으로 진행되었다. 저자들은 이를 위해 미국 버클리대학(University of California, Berkeley)의 레이몬드 마일즈(Raymond Miles) 교수와 미국 펜스테이트대학(Penn State University)의 찰스 스노우(Charles Snow) 교수가 1978년 발표한 전략 매트릭스 유형을 토대로 연구 기반이 되는 프레임워크를 만들었다. 그 결과, 중소기업 경영자의 준비성(preparedness)과 성공에 대한 자아 인식(self-perception)을 기준으로 성장-성공 2X2 매트릭스를 도출했다. 더불어 중소기업 유형을 공격형, 분석형, 방어형, 반응형의 그룹별로 분류해서 이들 그룹별로 필요한 중소기업 지원 방향성을 제시했다.



중소기업의 성장: 전략적 목표와 경영자의 준비

연구주제

정부·공공기관의 지원이 유형별 중소기업에게 미치는 영향

특히 중소기업의 경우, 경영자의 철학과 성향이 기업의 성장에 막대한 영향을 미칠 수 있다. 중소기업은 비공식적, 격식에 얽매이지 않는 형태로 전략을 수립하는 경우가 적지 않다. 중소기업의 전략이 뚜렷하게 수립되어 있지 않은 경우 성장으로 나아가지 쉽지 않다. 결국 전략적 목표가 모호한 중소기업은 폐업에 이를 여지가 있다. 따라서 연구진은 어떤 유형의 중소기업에게 정부·공공기관의 지원이 효과를 발휘할지 연구하기 위해 매트릭스 분석을 실시했다. 연구의 틀은 앞서 설명했듯이 레이몬드 마일즈(Raymond Miles) 교수와 찰스 스노우(Charles Snow) 교수가 1978년 발표한 연구를 기반으로 수립했다. 이들 두 교수는 '환경변화에 대한 적응성'과 '환경변화에 대한 적극성'을 기준으로 기업의 반응 형태를 공격형, 분석형, 반응형, 방어형의 4가지로 나누었다. 공격형 기업은 혁신적이고 기회를 향해 움직이며 변화를 받아들인다. 분석형은 공격형과 방어형의 혼합으로 안정적이고 역동적인 환경에서 운영을 잘하는 기업이다. 반응형 기업은 문제나 과제를 직면하면 불가피하게 반응하며 단기 전략을 수립하고 타 기업의 활동에 반응한다. 마지막으로 방어형 기업은 기존 시장에서 방어적으로 나가며 리스크를 회피하는 특징을 보인다.

연구진은 이 바탕에서 분류된 중소기업 네 유형별로 부합될 수 있는 '중소기업 지원 방향'을 도출하고자 '성공에 대한 열망'과 '성장에 대한 경영자의 준비된 태도'라는 2X2 매트릭스 상에 구현했다. '성공에 대한 열망'은 각 중소기업이 목표를 달성할 의사가 있는지의 여부로 측정된다.

연구방법

호주 중소기업을 대상으로 매트릭스 상에서 유형 분석

연구진은 호주 중소기업 340개를 벤치마크 연구 대상으로 삼았다. 호주 중소기업의 경영자를 대상으로 세부 설문을 실시했다. '성공에 대한 열망'과 관련한 설문 카테고리는 다음의 4가지로 구성했다. ▷ 본인(경영자)의 기업은 본인의 개인적 목표를 충족시켰거나 충족시키고 있는가? ▷ 본인(경영자)의 기업은 본인의 재무적 목표를 충족시켰거나 충족시키고 있는가? ▷ 본인(경영자)의 기업은 성공적이라 할 수 있는가? ▷ 본인(경영자)은 중소기업을 통해 이루는 바를 달성했거나 달성하고 있는가?

또한 '성장에 대한 경영자의 준비된 태도'와 관련한 주요 질문 카테고리도 다음과 같이 구성하여 중소기업 경영자를 대상으로 조사했다. ▷ 본인(경영자)는 기업을 가능한 큰 규모로 확장시키기 원하는가? ▷ 본인(경영자)은 현재 기업 수준으로 임직원 수를 유지하기 원하는가?

중소기업의 성장: 전략적 목표와 경영자의 준비

연구결과

중소기업 유형에 적합한 정책 및 전략적 지원 방향성

분석 결과, 연구진은 2X2 매트릭스 상에 중소기업을 네 가지로 유형화하여 이들 유형별 중소기업 성장-성공 궤도의 특징을 도출했다. 아울러 네 가지 중소기업 유형에 적합한 중소기업 지원 방향성을 제시했다.

첫 번째 유형인 반응형 중소기업은 '라이프스타일형 사업가'라는 궤도가 도출되었다. 중소기업 경영진이 본인은 성공했다고 생각하지만 일정 규모 이상으로 성장할 의향이 없는 유형이다. 해당 중소기업 경영진은 본인의 삶의 질, 즉 경영자 스스로의 라이프스타일에 관심이 많은 대신 자신이 경영하는 기업은 제한적인 성장을 보였다. 설문 대상 중소기업 중 가장 많은 135개의 기업이 반응형에 속했다. 이들 반응형 중소기업은 평균 2.31명의 정규직 직원과 네 가지 유형 중 가장 낮은 75만2,000호주달러의 연평균 매출액을 달성했다. 이들 반응형 중소기업에게 적합한 중소기업 지원 방향은 간섭하지 않고 모니터링 위주로 펼치는 것으로 연구되었다. 정부의 정책 입안·실행자는 이들 중소기업을 적극적으로 지원하지 않고 '모니터링'하는 데 초점을 맞춘 정책을 적용하는 것이 보다 더 적합하다.

두 번째 유형은 '상승 잠재형' 궤도이다. 최대한으로 성장하기를 희망하며 기업 스스로를 성공했다고 여기는 공격형 유형의 특성을 지니는 중소기업 그룹이다. 가장 준비성이 높으며 스스로를 성공했다고 인식하는 유형이다. 설문대상 기업 중 40개의 기업이 '상승 잠재형'에 속했으며 평균 직원 수는 4.78명, 연평균 매출액은 111만 호주달러를 달성했다. 이들 중소기업에 대해서 정부의 정책 입안·실행자는 '적극적 지원'을 해야 할 것이다.

세 번째 유형인 방어형 중소기업은 '대의상실'의 모습을 보인다. 설문대상 기업 중 119개 중소기업이 이 유형으로 나타났다. 스스로 성공하지 못했다고 생각하며 직원 수를 늘릴 의향도 없다. 이 유형의 평균 기업 수명은 50.2년, 평균 5.2명 임직원, 연평균 매출 202만 호주달러로 성장보다는 유지와 생존을 추구한다. 이러한 중소기업은 정부 지원 대상에서 '제외'하는 것이 적합하다고 분석되었다.

마지막으로 설문대상 기업 중 46개사가 해당되는 분석형 중소기업 유형은 '불확실한 궤도'의 특징을 보인다. 성장을 희망하지만 아직 성공했다고 인식하지는 않는다. 네 개 유형 중 가장 많은 평균 12.89명의 임직원 수를 보였으며 연매출 237만 호주달러를 기록했다. 이 유형의 중소기업은 생산역량 활용률 또한 가장 높았다. 향후 매출 증대와 고용 창출에 있어 유리한 측면이 있다. 따라서 이 유형에 해당하는 중소기업을 '선별'해 적극적 지원을 해야 할 것이다.

중소기업의 성장: 전략적 목표와 경영자의 준비

시사점

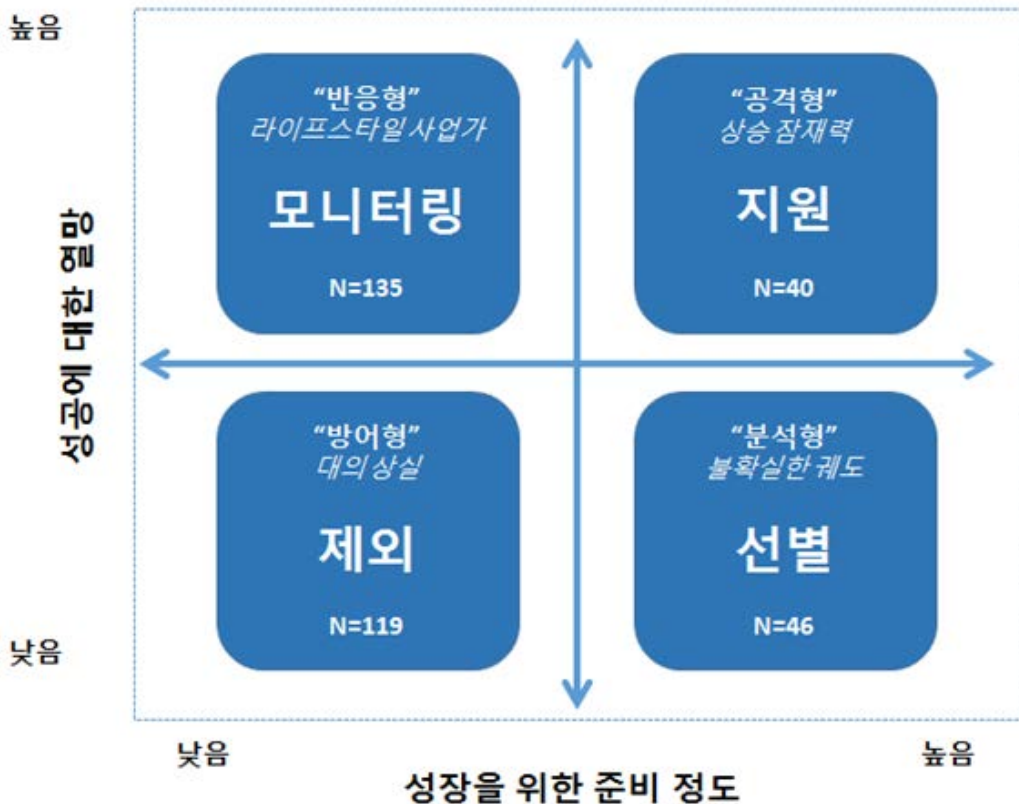
연구를 통해 도출된 매트릭스는 국내 중소기업 지원 방안을 마련하는 정책 입안·실행자뿐 아니라 중소기업을 대상으로 전략적 제언을 수행하는 공적 성격의 컨설팅 업체에게도 유용할 수 있다. 또한 동반성장을 위해 중소기업과의 상생을 추진하는 대기업 입장에서도 어떠한 중소기업에 지원을 할지 판단하는 데 기여할 것으로 보인다.

중소기업 CEO의 경영철학은 해당 기업의 성장에 중요한 요인으로 작용한다. 뿐만 아니라 중소기업이 정부 등으로부터 지원을 받기 위해서는, 자사의 미래 잠재력에 덧붙여 경영자의 경영철학을 충분히 어필할 수 있어야 할 것이다.

강환우 수석연구원

hwanwookang@kr.kpmg.com

<중소기업 유형 및 중소기업 지원책 방향성>



삼성KPMG 경제연구원

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

강환우

수석연구원

T: 02-2112-7728

E: hwanwookang@kr.kpmg.com

www.kpmg.com/kr