

KOSBI 중소기업 포커스

생존과 도약의 추구: 코로나19 이후 중소기업 대응 방향

책임작성 | 정은애 연구위원(02-707-8272, eajung@kosbi.re.kr)
정유탉 책임연구원(02-707-9848, ytjung@kosbi.re.kr)
박재성 연구위원(02-707-9830, jspark@kosbi.re.kr)

※ KOSBI 중소기업 포커스는 중소기업연구원 홈페이지(www.kosbi.re.kr)에서도 보실 수 있습니다.

| 목 차

1. 코로나19 위기의 심각성
2. 기업경영 대응방향
3. 미래 도약을 위한 대응 방향
4. 결론

| 요약

- 코로나19의 급격한 확산과 방역조치 강화로 세계경제 침체 장기화가 우려되며, 한국경제 역시 외환위기 이후 가장 낮은 성장률 예상
- 중소기업 경영자들의 위기극복을 위한 각별한 노력이 필요하며, 디지털 경제로의 전환과 불가피성은 중소기업들의 생존을 위한 체질 개선을 요구
- 기업경영 대응방향은 크게 재무 악화 대응, 경영 관리 대응, 인력관리 대응, 위기대응역량 구축으로 대별
 - 재무 악화 대응
 - 경제위기 시 기업의 최우선 과제는 현금유동성 확보 및 자금 조달 채널 확대
 - 정부 정책을 외부환경 변화의 하나로 인식하고 정책 변화가 회사에 미치는 영향을 파악하여 선제적으로 대응
 - 경영 관리 대응
 - 위기상황의 충격에 즉시 대응할 수 있는 컨틴전시플랜(contingency plan) 수립
 - 위기 상황일수록 기업의 목적을 확고히 하고, 목적과 연계된 의사결정 수행
 - 블랙스완(black swan)형 충격에서는 완벽함 보다 속도가 중요하며, 불완전한 정보만으로도 과감하고 결단력 있게 행동

- 장기적인 관점으로 위기 이후의 상황이 가져올 변화와 새로운 비즈니스 모델을 예측하면서 현재를 유지하고 미래를 대비

- 인력관리 대응

- 구성원들과 끊임없이 정보를 공유하고 건강정보 모니터링, 원격의료 등을 통한 안전 시스템 구축
- 디지털 근무환경과 데이터 보호시스템을 갖추어 언택트(untact)로의 전환을 준비

- 위기대응역량 구축

- 소비자들의 변화하는 트렌드를 빠르게 포착하여 즉각적으로 대응
- 피해 영향을 최소화하고 환경 변화에 대응하기 위한 공급망(supply chain) 다변화 및 가시성 향상

- 환경 변화의 불확실성에 대응하며, 혁신대응의 주도권 확보로 미래 도약 추구

- 환경 변화의 불확실성 대응

- 디지털 트랜스포메이션 환경에서 기업의 가치가 어느 단계에서 최적화 될 수 있는지 파악하고 스마트 경쟁력 확보
- 기업의 가치가 최대화 될 수 있는 파트너와 연계하고 지역별로 다양한 전략 수립

- 혁신대응의 주도권 확보

- 위기 속에서 기회를 포착하여 기존산업혁신 및 신기술·신사업 성장 발판 마련
- 새로운 니즈에 따라 혁신하고 언택트 기술 활용으로 스마트 서비스 환경에 적응

- 위기대응과 미래도약을 위한 기반은 자유로운 혁신의 실험장에서 스마트 전환 능력과 디지털 생태계 구축을 통한 성장으로 실현

- 중소기업이 디지털 경제로 도약하기 위해서는 리스크에 구애 받지 않고 도전할 수 있는 환경이 중요

- 재택경제, 온디맨드 및 언택트 서비스 활성화를 위한 획기적인 규제 완화
- 디지털 생태계가 조성될 수 있도록 기업의 도전에 대한 리스크를 정부가 분담하고 디지털 협업이 활성화 될 수 있도록 R&D 확대 및 지원
- 경영자의 디지털 역량강화 노력을 지원할 수 있는 컨설팅 프로그램, 사례공유 및 파일럿 시스템 확충 필요

1. 코로나19 위기의 심각성

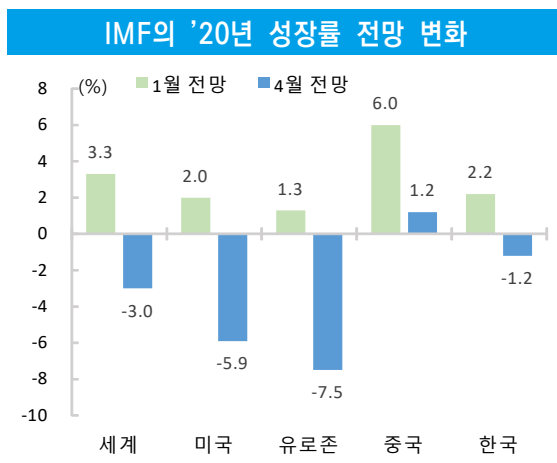
1) 코로나19의 거시경제 충격

■ 코로나19의 급격한 확산과 방역조치 강화 속에 극심한 세계경제 침체 우려

- 코로나19 감염증이 예상보다 장기화되면서 전 세계적으로 급속히 확산되는 가운데 경제 심리 위축, 인적·물적 이동 제한 등으로 글로벌 경기 급랭
 - 금번 사태의 경우에는 수요 충격뿐만 아니라 공급 충격도 동시에 부각
- 주요 분석기관들은 사태의 심각성을 감안하여 코로나19의 경제적 충격이 과거 감염증 사례는 물론 금융위기('08년)보다도 확대될 것으로 평가
 - IMF는 2020년 세계 성장률을 '30년대 대공황 이후 최저수준으로 전망

■ 한국경제 역시 코로나19 영향으로 외환위기 이후 가장 낮은 성장률 예상

- 국내에서도 불안 심리 확산 및 '사회적 거리두기'에 따른 내수 위축, 조업중단과 부품공급 차질에 의한 생산 부진 등으로 역성장 우려 증대
- 특히, 금번 사태의 경우 선진국과 신흥국의 동시 충격으로 인해 과거 위기 때보다 수출여건이 더욱 악화될 수 있음에 유의할 필요
 - 외환위기 당시에는 선진국이, 금융위기 당시에는 신흥국이 우리나라 수출의 버팀목 역할을 하면서 경기회복에 긍정적인 역할



자료 : IMF

과거 위기 전후의 韓 성장기여도

	외환위기			금융위기		
	'97	'98	'99	'08	'09	'10
성장률(%)	6.2	-5.1	11.5	3.0	0.8	6.8
민간소비(%p)	2.2	-6.4	6.1	0.9	0.1	2.3
정부소비(%p)	0.2	0.4	0.6	0.6	0.9	0.8
고정투자(%p)	-0.2	-7.3	2.8	-0.2	0.1	1.8
수출(%p)	4.6	4.1	4.9	2.8	-0.2	5.9

자료 : 한국은행

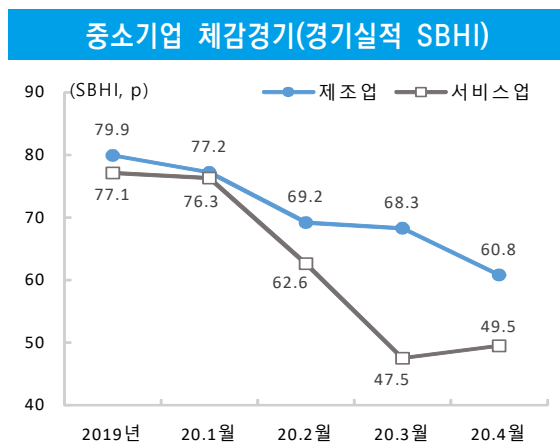
2) 코로나19의 중소기업 충격

■ 코로나19의 직·간접적 피해와 재무건전성 악화 등으로 중소기업 충격 확대

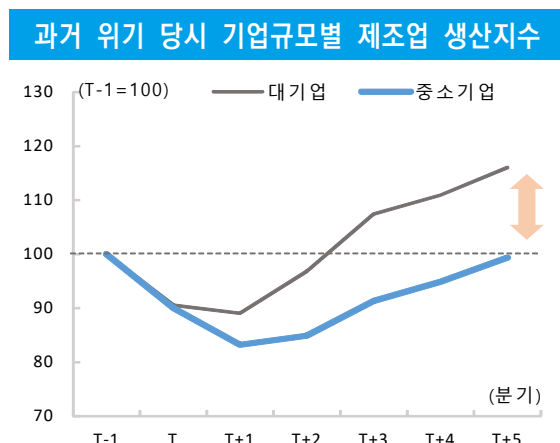
- 코로나19로 직접적인 타격을 받는 서비스업(특히, 도소매와 음식·숙박)의 경우 중소기업과 소상공인의 비중이 높아 상대적으로 피해가 집중
 - 중소 제조업 역시 수요 위축과 조업 차질 등으로 생산 감소가 심화되는 가운데 대기업의 생산 부진에 따른 2차 파급효과도 우려
- 더욱이 코로나19 이전부터 중소기업의 재무건전성이 지속적으로 악화된 상황에서 매출 감소 및 금융여건 긴축 등으로 부실화 위험이 부각될 소지
 - * 중소기업의 이자보상배율(배): 3.5('17년) → 2.0('18년) → 1.3('19년 상반기)
- 고용에 있어 중소기업의 중요성을 감안할 때 중소기업 경영 악화 및 고용 감소에 따른 악순환(경영 악화→고용↓→소비↓→매출↓) 가능성에도 유의

■ 중소기업의 구조적 요인들도 코로나19 충격을 심화시키는 요인으로 작용

- 중소기업의 특성상 손실 감내 능력 및 위기 대응여력의 한계 등으로 대기업에 비해 상대적으로 경제 충격의 파급효과 증대
 - 중소기업의 경우 경기민감 업종의 비중이 높은 점도 경제 충격의 취약성을 높이는 요인
- 아울러 인적·물적 자본 활용의 제약, 정보 부족 등의 영향으로 경제 환경 변화에 대한 유연성 및 충격 회복력도 취약



주 : 2019년은 19.1~12월 평균
자료 : 중소기업중앙회



주 : 외환위기(T=98.1Q)와 금융위기(T=08.4Q)의 평균
자료 : 통계청

3) 중소기업 대응의 시급성

■ 코로나 19의 경제 충격은 재무건전성이 약한 중소기업에게 더 큰 쇼크로 다가옴

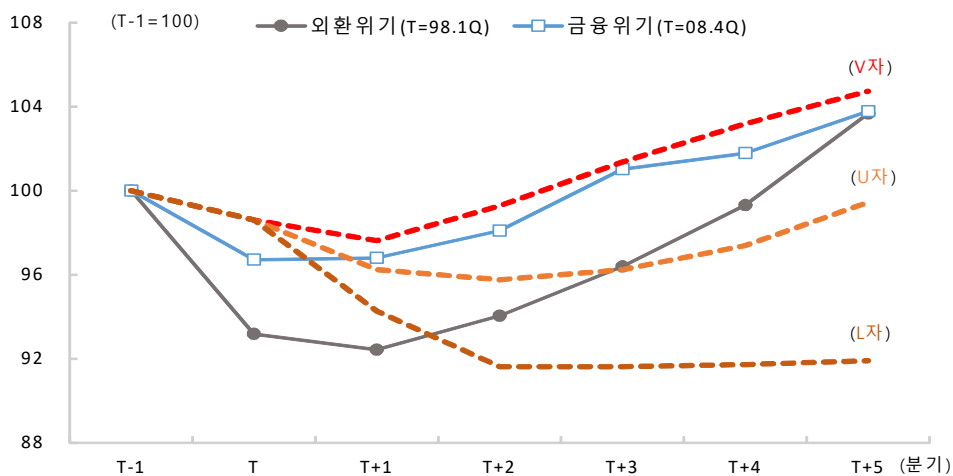
- 이익률 낮고 고정비가 높은 중소기업이 더 큰 타격을 받을 수 있으며, 업무재개가 계속 지연된다면 폐업으로 이어질 수 있음

- 4월 19일 한국은행이 발표한 2분기 종합 신용위험지수에서 중소기업은 2008년 4분기 56 이후 가장 큰 수치를 보임

* 대기업(1분기 10 → 2분기 23), 중소기업(17→50), 가계(7→27)

- 더욱이 코로나19 충격에 따른 경제회복 패턴은 'U자형'으로 흘러갈 가능성이 높아¹⁾ 이번 위기가 중소기업에 심대한 영향을 미칠 것으로 예상

코로나19 이후 경기회복 시나리오별 전망



주 : 실질 GDP 기준이며, 금번 사태의 경우 T=20.1Q
 자료 : 한국은행, 중소기업연구원

■ 중소기업 경영자들의 위기극복을 위한 각별한 노력이 필요하며 디지털 경제로의 전환과 불가피성은 중소기업들의 생존을 위한 체질 개선을 요구

- 중소기업이 미래로 도약하기 위해서는 변화하는 환경에 맞춰 대·내외적인 대응 방안을 수립하고 이를 발판으로 한 성장 기반 확보

1) 뉴스코리아, "코로나 경제회복 패턴은 'U자형'...정부·기업 장기 시나리오 짜야", 2020.04.23.

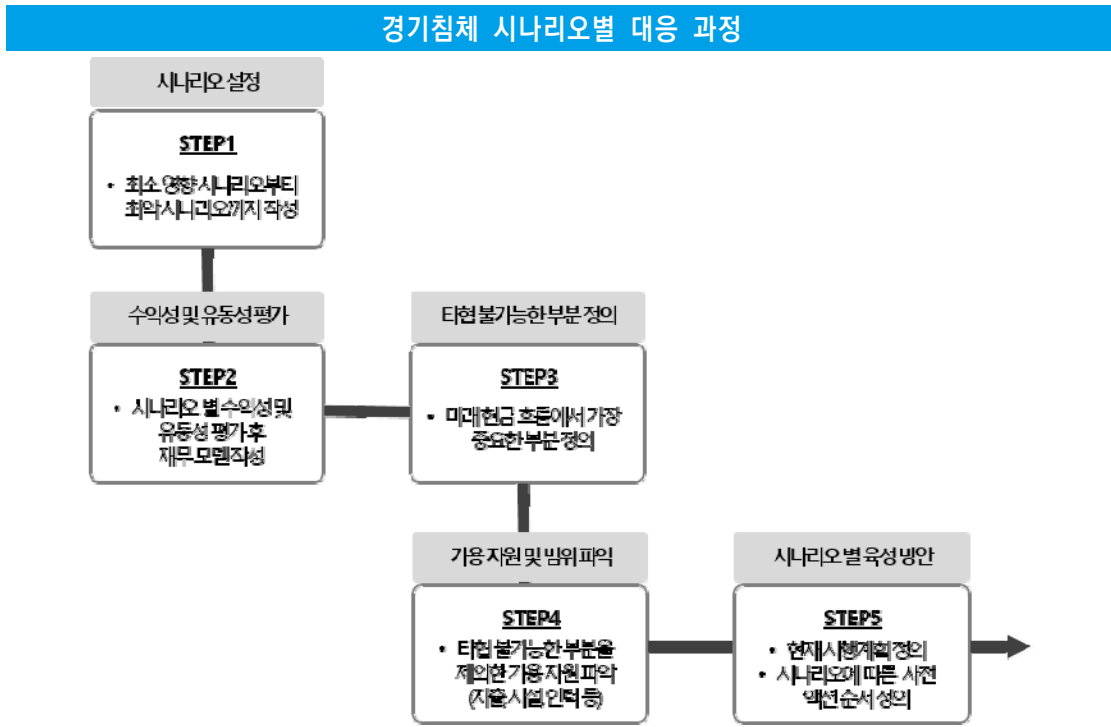
2. 기업경영 대응방향

1) 재무 악화 대응

- 경제위기 시 기업의 최우선 과제는 현금유동성 확보 및 자금 조달 채널 확대
 - 경제위기 상황 시 기업의 재무상황을 파악하고 현금 관리를 위한 재무계획을 즉시 작성
 - 미수금·매출채권·재고자산 등 현금화 방안을 우선순위화 하여 실행하고, 신규 투자자 확보 등 자분을 안정적으로 관리할 수 있는 적극적인 활동 전개
 - 단기채무를 장기채무로 전환, 불요불급한 사업정비, 비핵심 자산 처분, 비핵심 기능 아웃소싱, 자금상환 스케줄 재조정 등을 통해 재무상태 개선
 - 단기현금흐름 모니터링을 강화하고 공급업체 및 고객과의 커뮤니케이션을 통해 잠재적 재무위험을 지속적으로 파악(EY산업연구원, 2020)

- 정부 정책을 외부환경의 하나로 인식하고 정책 변화가 회사에 미치는 영향을 파악하여 선제적으로 대응
 - 환율 관련 조치에 대한 수·출입 동향, 기준금리 인하, 규제 완화 등 정부의 유동성지원 및 경기부양 정책이 기업 미치는 영향을 파악하여 대비
 - 세무신고 유예, 경영안전 자금 등 정부지원 정책을 최대한 활용하여 기업의 지속가능성을 높이고 재무 악화 방지

- 인적·기술적 측면의 성장성 분야에 자금을 조달할 수 있는 재무 기반 마련
 - 기업의 업무 변화 가능성을 파악하고 반드시 수행되어야 업무를 결정하여, 해당 업무의 인적 기술적 측면의 자원을 확보하여 성장 역량 기반 마련(Deloitte, 2020b)
 - 자본 한계시 현금 외 보상, 지분참여 등 핵심인력과 동반성장 관계를 구축하여 외부로 유출되지 않도록 함



주 : 자료를 참고하여 저자 재구성
 자료 : The hear of resilient leadership Responding to COVID-19

2) 경영 관리 대응

- 위기상황의 충격에 즉시 대응할 수 있는 컨턴전시플랜(Contingency plan) 수립
 - 기존 비즈니스 연속성 관리 방식이 아닌 노출된 위협에 효과적으로 대응할 수 있는 ‘의사결정 엔진’을 탑재한 컨턴전시플랜 수립
 - * 코로나19 상황에서 영국의 항공사들은 기내 승무원을 병원에 임시 직원으로 제공하였으며, 힐튼은 직원들이 전자상거래 회사에 임시직을 신청할 수 있도록 하는 ‘인력 공유 경제 모델’ 수립 (WEF, 2020a)
- 위기 상황일수록 기업의 목적을 확고히 하고 단기과제 우선순위를 정하여, 목적과 연계된 의사결정 수행
 - 압박이 가중되는 상황에서 이해관계자들은 조직의 움직임 하나하나에 주의를 기울이고 있으므로, 기업의 목적과 연계된 의사결정을 하는 것이 특히 중요

- 목적이 명확할 때 직원들이 혼동 없이 위기상황에 더 잘 극복할 수 있으며 (Jim Clifton, 2017; HBR, 2018), 고객 또한 브랜드 충성도가 높음(PR Week, 2018)
- 수요와 공급의 변동을 반영한 사업계획을 새롭게 수립하고 역할과 책임에 기반 한 공정한 성과관리체계 구축
 - 기업 생존을 위한 최소한의 목표달성 요소를 수치적으로 정량화하고 구성원들에게 분담하여 업무 추진 동력이 떨어지지 않게 함
- 현장의 직관적 대응과 리더의 빠른 결정력이 협력할 수 있도록하며, 의사결정을 중앙 집중화하고 인터랙션 시스템 구축
 - 위기 상황에서는 현장에 바로 대응할 수 있는 직관적 전술적 결정이 더 중요
 - * 다국적 기업인 리오 틴토(Rio Tinto)는 2015년 에볼라 위기 때 기니에 파견된 직원들에게 머무름지에 대한 선택권을 주었고, 6개월 후 숙련된 직원 계속 고용과 가족 방문 로테이션 시스템을 도입할 수 있었음(Mckinsey & Company, 2020a)
 - 일관성 있는 판단을 위해 의사결정을 중앙 집중화 하고, 현장에서의 결정이 빠르게 공유될 수 있도록 내부 커뮤니케이션 플랫폼 등 인터랙션 시스템 구축
 - * 중국 400개 도시에 6,000개 호텔을 운영하는 화주(Huazhu)는 내부 정보 플랫폼인 후아통(Huatong) 앱을 활용해 정보를 수집하여 체인점들이 각 지역의 상황에 맞게 지침을 바로 적용할 수 있게 함(HBR, 2020)
- 블랙스완(black swan)²⁾형 충격에서는 완벽함 보다 속도가 중요하며, 불완전한 정보만으로도 과감하고 결단력 있게 행동
 - 예상치 못한 충격에서는 완벽함보다 임기응변의 신속한 판단이 중요하기 때문에 경영자는 최대한 객관성을 확보하여 불완전한 정보만으로도 과감하고 결단력 있게 행동(Delloitte, 2020a)
- 이해관계자들과 투명하고 빈번한 소통으로 신뢰를 구축하고 소비자 심리 변화에 대한 공감으로 더 큰 기회를 포착

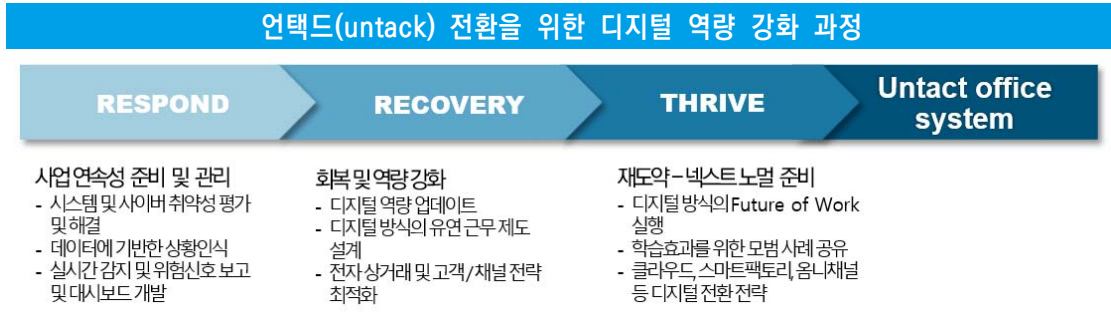
2) 블랙스완: 일반적으로 백조가 하얀색을 띠는 것과 다르게 검은색을 띠는 이례적인 경우를 나타내며, 극단적으로 예외적이어서 발생가능성이 없어 보이지만 일단 발생하면 엄청난 충격과 파급효과를 가져옴

- 지속적으로 소통하여 구성원들의 불신을 없애고 미래에 더 큰 기회를 만들어 낼 수 있도록 함
 - 경기침체 상황에서 기업의 행동이 소비자에게 어떻게 비추어질 것인가에 고민
- 장기적인 관점으로 위기 이후의 상황이 가져올 변화와 새로운 비즈니스 모델을 예측하면서 현재를 유지하고 미래를 대비
- 경영자는 단기과제에 대한 목적과 우선순위를 정하는 동안에도 장기적인 방향과 목적을 염두 해 두고 대비
 - * 하버드비즈니스는 지난 세 번의 경기 불황 동안의 기업실적 분석을 통해, 위기 시 대규모로 비용을 절감한 기업보다 생존 이외의 비용을 절감하면서 미래에 복합적으로 투자한 기업이 불황 이후 경쟁력이 더 높음을 보임(HBR, 2010)
 - 위기 상황에서도 적극적이고 장기적인 관점으로 접근하는 기업이 ‘넥스트 노멀(next normal)의 혁신을 이룩할 수 있음(Deloitte, 2020a)
 - 코로나19와 같은 복합적 위기는 시장 변화를 빠르게 가속화시키므로 시장구조변화 및 영향을 예측하여 새로운 미래 비즈니스 모델 구축

3) 인력관리 대응

- 구성원들과 끊임없이 정보를 공유하고 건강정보 모니터링, 원격의료 등을 통한 안전 시스템 구축
- 불필요한 패닉 등 기업 활동에 악영향을 미칠 수 있는 요소를 최소화하기 위해 명확하고 일관된 정보를 지속적으로 공유하는 시스템을 구축
 - * 중국 최대 주방용품 제조업체인 쉰보얼(Supor)은 위기 상황에서의 직원 비상 운영지침, 직원 및 가족 건강검진, 예방 용품 구매 실행을 통해 2월 둘째 주부터 신속하게 일부 생산라인을 재가동할 수 있었음
- 디지털 근무환경과 데이터 보호시스템을 갖추어 언택트로의 전환을 준비
- 넥스트 노멀에 대비하여 일하는 방식을 디지털로 전환시키고 애자일 조직 도입 고려

- 구인애로 해결, 인사관리 비용 절감 뿐 아니라 예측치 못한 경제 위기 발생 시 업무시스템이 원활하게 작동하고 지원도 신속하게 이루어질 수 있음



주 : 자료를 참고하여 저자 재구성

자료 : The hear of resilient leadership Responding to COVID-19

■ 오프라인 중심 기업은 디지털 공급 시스템과 인력 계획의 적절한 조합을 통하여 위기 발생 시 대체 옵션 최적화

- 외국인 근로자 대체인력 확보의 어려움, 인력수급 문제 등에 대비해 디지털 자동화 시스템과 인력 구성을 적절히 활용

4) 위기대응역량 구축

■ 소비자들의 변하는 트렌드를 빠르게 포착하여 즉각적으로 대응

- 위기상황에서 변화는 매우 역동적이므로, 거래처와 소비자들의 센스메이킹 (sense-making)³⁾을 빠르게 포착하여 신속하게 대응

* 중국 인스턴트 국수·음료 생산 업체인 마스터콩(Master Kong)은 바이러스 발병 초기부터 사재기와 재고 부족을 예상하고 오프라인에서 O2O(online-to-offline), 전자상거래, 소규모 상점으로 비즈니스 중심을 바꿈

■ 기업의 목표 달성과 연계된 통합된 리스크 관리 프로그램 도입

- 경제위기 상황에서 리스크 관리가 되지 않으며 복원이 어려울 뿐만 아니라 기업의 파산으로 이어질 수 있으므로 신용, 시장, 유동성, 운영, 업무 등을 통합한 리스크 관리 시스템 구축

3) 센스메이킹(sense-making): 사람들이 집단적 경험에 의미를 부여하는 프로세스

■ 피해 영향을 최소화하고 환경 변화에 대응하기 위한 공급망(Supply Chain) 다변화 및 가시성 향상

- 코로나19는 회복력보다 효율성 중심의 공급망이 글로벌 충격에 더 취약함을 보여주는 사례로, 소비심리가 회복되더라도 물리적으로 붕괴된 '공급망(Supply Chain)'이 복구되지 않으면 매출이 발생되지 않음

* 맥킨지는 “글로벌 기업의 복잡한 생산 체계가 이번 팬데믹에서 통제 범위를 넘어선 혼란을 야기했다”고 평가

- 지리적인 전략적 연합 네트워크 구축 및 강화를 통해 공급 리스크 최소화
- 필요한 공급품을 적시에 조달할 수 있는 복수 공급의 멀티소싱 전략 수립
- 운송 수단과 경로를 사전에 다양화하여 위기 상황 속에서도 물품 조달의 원활한 수행할 수 있도록 물류 백업플랜 수립
- 전·후방 사업자와의 전략적 재고 관리를 통해 판매 중단 위험성 최소화
- 공급망에서 발생하는 문제를 효과적으로 감지·대응·예측할 수 있도록 모니터링 시스템을 구축하고 컨트롤타워 솔루션에 투자

3. 미래 도약을 위한 대응 방향

1) 환경 변화의 불확실성 대응

■ 업무환경 변화에 주목하고 새로운 수요를 파악해 선제적으로 대응하는 것이 가장 긴급한 과제임

- 코로나19 사태 이후, 디지털 트랜스포메이션 가속화로 온디맨드(one-demand) 서비스가 수요시장에서 새로운 규범으로 작용하게 될 전망

- 오프라인에서 온라인 교육으로 전환, 디지털 헬스케어 급물살, 재택근무 확산, B2B 디지털 채널 증가, 새로운 웰빙 수요, 자동차에서의 온라인 쇼핑 등의 변화가 기업에 무엇을 의미하는지 파악

* LG그룹은 비대면(언택트) 기술 기반 재택근무 및 유연 출퇴근제 등을 확대하고 있으며, LG화학은 올해 말까지 배터리 생산 능력을 고성능 순수 전기차 170만대 기준으로 확대할 계획⁴⁾

■ 디지털 트랜스포메이션 환경에서 기업의 가치가 어느 단계에서 최적화 될 수 있는지 파악하고 스마트 경쟁력 확보

- 디지털 환경의 VC(value chain) 단계에서 기업의 가치가 어디에서 최적화 될 수 있는지 파악하여 리스크 최소화

- 외부 환경 변화에 유연성을 극대화할 수 있도록 VC(value chain) 및 공급망(supply chain)에서 모듈화 전략을 고민하고 스마트 경쟁력 확보

* 유동적인 팀과 광범위한 기술을 갖춘 근로자 확보로 직무 유연성을 확대하는 것이 중요(WEF, 2020a)

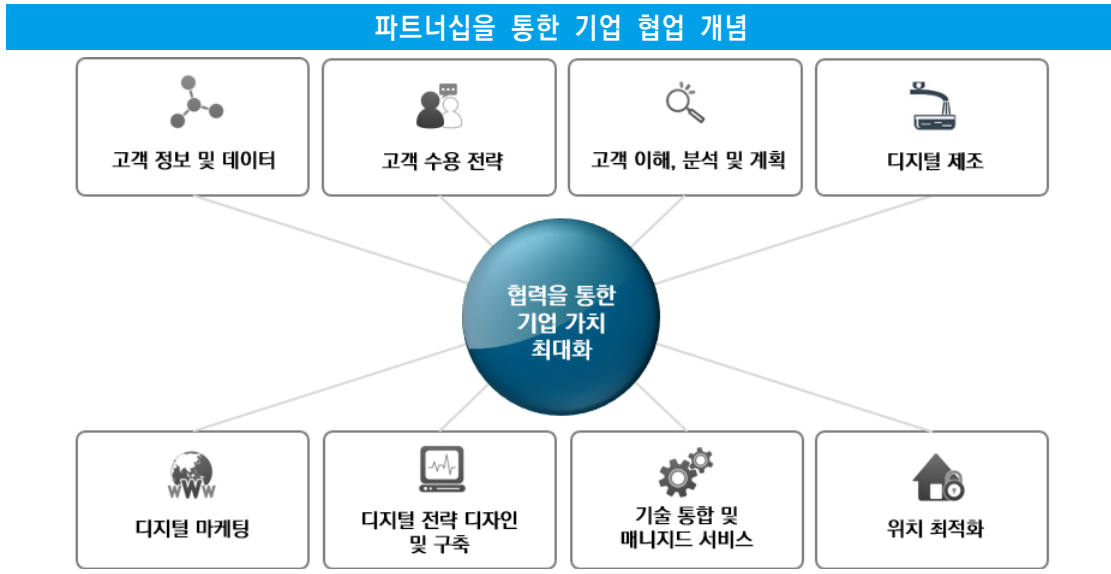
■ 기업의 가치가 최대화 될 수 있는 파트너와 연계하고 지역별로 다양한 전략 수립

- 코로나19의 충격은 4차 산업혁명과 맞물려 기술, 경제, 인프라 등 모든 분야의 규모와 복잡성을 가중시키고 있음

- 기업의 가치가 최대화될 수 있는 기술 및 업종의 기업들과 파트너십을 통해 연계하고 지역별 특성에 따른 유연한 전략 적용

4) [기업이 힘이다] 업무 방식 전환, 신사업 육성 ... 코로나 위기를 '체질개선' 기회로, 이소아 기자, 중앙일보, 2020.04.29.

- 수익모델을 찾는 단계에서는 고객데이터 및 분석회사와 파트너십을 통해 수익가능성을 진단하고 마케팅 회사와 협력하여 홍보
- 디지털 제조를 위한 기술 회사와 협력하고 플랫폼 업체와 연계한 스마트 서비스 제공
- 고객 위치 제공 업체, 빅데이터 및 AI 업체와 협력한 온디맨드 서비스 제공 등



자료 : 저자 작성

2) 혁신대응의 주도권 확보

■ 위기 속에서 기회를 포착하여 기존산업혁신 및 신기술·신사업 성장 발판 마련

- 과거 ‘혁신’이라는 단어는 기업의 ‘발전’을 위한 선택의 문제였지만, 디지털 트랜스포메이션 시대에서는 ‘생존’의 의미임
- 각 기업 경영자들은 변화하는 상황에 따라 제품/서비스 전략을 수정할 수 있는지에 대한 인사이트(Insight)를 확보

* 롯데쇼핑은 비효율 점포를 정리하고 온라인 역량을 키워 고객의 라이프스타일을 제안하는 ‘서비스 회사’로 탈바꿈할 계획을 세우고 있으며, 효성중공업은 수소충전소와 에너지저장장치(ESS)에 집중하고 있음⁵⁾

5) [기업이 힘이다] 업무 방식 전환, 신사업 육성 ... 코로나 위기를 ‘체질개선’ 기회로, 이소아 기자, 중앙일보, 2020.04.29.

■ 새로운 니즈에 따라 신속하게 혁신하고 언택트 기술 활용으로 스마트 서비스 환경에 적응

- 언택트·온라인 기반 디지털경제로의 가속화로 스마트 서비스 생활환경이 일상화될 것으로 전망

* Taulia와 JPMorgan은 블록체인 기술을 이용해 세계 중소기업이 안전하고 빠르게 저렴하게 비용에 접근성할 수 있도록 함(WEF, 2020b)

- 공급업체는 AI와 5G, 빅데이터, 클라우드 등 생산·수요를 예측하고 대응
- 소비자 활동에 영향이 큰 기업들은 재택근무와 같은 새로운 형태에서의 스마트 서비스 지원 방안 마련

* 중국 최대의 언더웨어 및 란제리 회사인 코스모레이디(Cosmo Lady)는 위챗을 통한 매출 증대를 목표로 소셜 서클에서 홍보 활동을 펼침

■ 서비타이제이션(Servitization)을 통한 O2O 공급 네트워크 다변화 및 영업 채널 확대

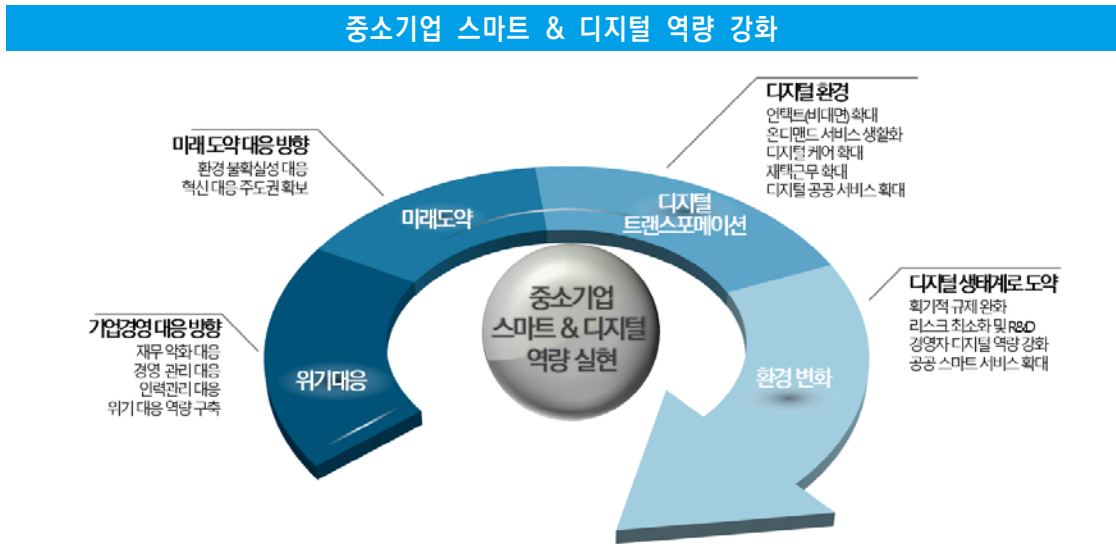
- 4차 산업혁명 시대에서 고객 전달 가치는 기업의 생산성 및 경쟁력을 강화시키는 요소임
- 각 기업의 경영영자들은 ICT 기술을 통한 공급망 연결고리를 이용해 서비타이제이션 확대 방안 마련

* 화장품 기업인 린칭슈엔(Lin Qingxuan)은 매장에서 일하던 상담가들을 위챗(WeChat)과 같은 디지털 툴을 이용하는 온라인 인플루언서로 활동하도록 재배치하여 전년도 대비 매출 200% 성장

4. 결론

- 코로나19의 경제충격과 디지털 경제로의 전환은 중소기업 경영자들에게 위기극복과 함께 새로운 시장에 대한 도약을 요구
- 위기 속에서 경영자는 기업의 핵심적인 가치를 보전하면서 기업 경영을 위한 대응 방향을 마련
 - 재무 악화에 대응하기 위해서는 현금유동성 및 자금조달 채널 확보, 정부 정책 변화 대응, 성장 분야의 인적·기술 자본 축적이 중요
 - 경영 관리를 위해서는 컨턴전시플랜(contingency plan)수립, 목적 명확화 및 이에 따른 의사결정, 단기우선과제 선정, 인터랙션(interaction) 시스템 구축, 의사결정의 속도 조절, 이해관계자들과의 꾸준한 소통, 미래에 대한 장기적인 관점 유지가 중요
 - 위기 상황에서는 인력 관리가 중요하며 구성원들의 안전과 소통에 집중하고 재택근무 확산에 따른 언택트로의 전환을 준비 필요
 - 위기 대응 역량을 구축하기 위해서는 모듈화 및 공유와 같은 방법으로 대응력을 높이고, 통합된 리스크 관리 프로그램을 도입하고 공급망을 다변화할 필요가 있음
- 새로운 도약을 위해서는 다져진 내부 대응력을 지렛대 삼아 위기 이후 가져올 변화에 대비하여 역량 구축
 - 변화하는 트렌드를 빠르게 포착하여 온디맨드(on-demand) 시장의 새로운 수요를 파악하고, 기업의 가치가 최적화 될 수 있도록 협업하여 스마트 경쟁력 확보
 - 언택트 기술 활용, 서비타이제이션, 플랫폼 구축 등을 통한 신산업 성장 발판을 마련하고 새로운 비즈니스 모델 구축
 - 코로나19 이후, 급박한 경제 환경 변화에 따른 기업경영 대응이 필요하며, 미래도약을 위한 충격 회복에 주력해야 함

- 위기대응과 미래도약을 위한 기반은 자유로운 혁신의 실험장에서 스마트 전환 능력과 디지털 생태계 구축을 통해 실현



자료 : 저자 작성

- 중소기업이 디지털 경제로 도약하기 위해서는 무엇보다 리스크에 구애 받지 않고 도전할 수 있는 환경이 중요
 - 재택경제, 온디맨드 및 언택트 서비스 활성화를 위한 획기적인 규제 완화 필요
 - 디지털 생태계가 조성될 수 있도록 기업의 도전에 대한 리스크를 정부가 분담하고 디지털 협업이 활성화될 수 있도록 R&D 확대 및 지원
 - 경영자의 디지털 역량강화 노력을 지원할 수 있는 컨설팅 프로그램, 사례공유 및 파일럿 시스템 확충 필요
 - 정부 또한 스마트 기술을 활용한 디지털 인터렉션 서비스 구축 및 인력 재교육을 통한 중소기업과 소통

참고자료

EY산업연구원(2020), 『코로나19 산업별 영향 및 전망』, EY Building a better working world.

HBR (2010), “Roaring out of recession” 2010. 03.

HBR (2018), “Turning purpose into performance”, 2018. 01.

HBR (2020), “CORONAVIRUS + BUSINESS”, 2020. 02.

Mckinsey & Company (2020), “Applying past leadership lessons to the coronavirus pandemic”, 2020. 03.

Gallup (2017), “How DTE Energy emerged stronger after the great recession”, 2017. 12.

Deloitte (2020a), “The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19” 2020. 03.

Deloitte (2020b), “The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19” 2020. 04.

PR Week (2018), “Eight in 10 consumers say they’re more loyal to purpose-driven brands: Cone”. 2018. 05.

WEF (2020a), “How companies and employees can make their best coronavirus comeback”, 2020. 04.

WEF (2020b), “World Economic Forum Says Blockchain is Key to Post COVID Economy Recovery”, 2020. 04.

KOSBI

발행인 : 이병헌

편집인 : 전인우

발행처 : 중소기업연구원

서울시 동작구 신대방1가길 77 (신대방동 686-70) (07074)

전화: 02-707-9800, 팩스: 02-707-9894

홈페이지: <http://www.kosbi.re.kr>

인쇄처 : 사단법인 나눔복지연합회

■ 본지에 게재된 내용은 필자 개인(연구진)의 견해이며, 중소기업연구원의 공식 견해와 일치하지 않을 수도 있습니다.

■ 본지의 내용은 상업적으로 사용할 수 없으며, 내용을 인용할 때는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.