2

해외시장 진출 중소기업의 어려움과 대처 방안

이돈주 대표이사 triopapa@gmail.com
(주)보다엔시스

중소기업이 해외 시장을 개척하는 것은 자칫 밑 빠진 독에 물 붓는 격이 될 수 있다. 그러나 국내 시장상황을 보면 해외 시장 개척은 필연적인 미래가 될 수 밖에 없을 것이다. 실체를 모르면 두렵기 마련이다. "두려움을 용기로 바꿀 수만 있다면…." 천만 관객을 돌파한 영화 '명량'에 나오는 명대사이다. 대상을 바로 알고 접근하면 길은 반드시 보인다.

1. 국내 시장여건과 해외시장 진출의 필연성

최근 우리나라 엔지니어링 업계는 국내 경기 침체 여파로 어려움을 겪고 있다. 한정된 국토 공간에서 SOC 투자는 점차 감소하고 있음에도 불구하고 업체와 엔지니어의 수는 지속적으로 증가하고 있어 어쩌면 이미 예견된 현실이기도 하다. 이에 따라 수주를 위한 경쟁이 과열되어 사실상 최저가격으로 낙찰 업체가 선정됨으로써 채산성과 기업투자 저하의 악순환이 되풀이 되고 있다. 그 여파로 지식과 기술 집약 형태의 서비스인 엔지니어링 산업이 가진 고부가가치의 강점을 상실하고 있다. 결국 업체로서는 생존을 위해 전문기술인력 조차 줄여야할 형편이 되었다. 2004년 말 기준 68%를 차지하던 20인 이하의 중소형 엔지니어링 업체가 2013년 말에 82%로 크게 증가한 이면에는 그 동안의 기술인력 증가도 있지만 대형 엔지니어링 업체의 인력 감축 영향을 배제할 수 없을 것이다.

문제는 이와 같은 국내 시장 상황이 당분간 개선되기 쉽지 않다는 점이다. 해외 시장진출로 난관을 극복해야만 하는 이유도 여기에 있다. 하지만 현실은 녹록치 않다. 해외의 선진 업체와 견줄만한 기술경쟁력을 갖춘 플랜트 엔지니어링 이외의 부문은 해외 사업 전망이 밝지만은 않다. 또한 잘 구성된 조직과 자금여력이 있는 일부 대기업을 제외한 중소기업에게 해외 엔지니어링 시장 진출은 막막한 도전이 될 것이다.

이 글에서는 중소기업이 해외 시장 진출시 어려운 점과 이를 헤쳐 나가기 위한 방안에 대해 필자의 현장 경험을 공유하고자 한다. 참고로 필자는 교통운영관리시스템(Traffic Operation and Management)의 해외사업을 추진해 오고 있다. 그 중에서도 우리나라의 발전된 정보통신 기술을 접목한 지능형교통시스템(Intelligent Transports System, 이하 ITS)의 수출을 도모하고 있다. ITS는 교통과 전기, 전자, 정보통신 기술을 융합한 시스템 통합 상품이라 할 수 있다. 다소 특수한 분야이나 ITS 사례를 들어 해외 사업 추진시의 어려움과 대처방안을 정리하도록 한다.

2. 해외 사업 유형과 추진방식

우리나라는 오래 전부터 동남아시아, 중남미, 중앙아시아, 아프리카 등지를 대상으로 ITS를 수출해 오고 있다. 2006년 이후 약 22개 국가에 첨단교통관리시스템(ATMS), 자동교통단속시스템(ATES), 자동요금징

수시스템(AFCS), 주차정보시스템(PIS) 등의 ITS 제품과 기술을 수출[1]하였다.

다른 분야와 마찬가지로 해외 ITS 사업 역시 사업자금원에 따라 추진 방식을 구분한다. 즉 발주국가의 자금에 의한 재정사업, 공적개발원조(Official Development Assistant, 이하 ODA) 사업, 그리고 민관투자(Public Private Partnership, 이하 PPP) 사업으로 분류할 수 있다.

재정사업은 국가예산이 투입되므로 해당국가가 어느 정도 재정여력이 있어야 한다. ITS는 기본적인 도로교통인프라가 구축되어 있어야 가능하므로 ITS 사업을 추진한다는 것은 이전에 인프라투자가 선행되었다는 의미이다. 최소한 중진국 이상이거나 산유국이 아니면 재정사업으로 ITS를 자체 발주한다는 것은 거의 불가능한 일이다. 재정에 의한 ITS 사업 사례로는 우리나라 SK C&C에서 구축한 아제르바이잔 바쿠시의 ITS 사업이 있다.

ODA 사업으로 추진하는 경우는 대부분 재정자립도가 낮은 저개발국가이다. 동남아시아나 아프리카 국가의 수도나 대도시가 사업 대상이 될 수 있다. 우리나라 ODA 사업은 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, 이하 KOICA)에서 추진하는 무상원조사업과 대외경제협력기금(Economic Development Cooperation Fund, 이하 EDCF)을 활용한 유상원조사업이 있다. 국외 자금에 의한 원조사업은 세계은행(World Bank, 이하 WB)이나 아시아개발은행(Asian Development Bank, 이하 ADB), 미주개발은행(Inter-American Development Bank, 이하 IDB) 등에서 발주하는 사업이 있다. ODA 사업 사례로는 KOICA에서 추진하고 있는 파라과이 수도 아순시온의 첨단교통관리체계(Advanced Traffic Management System, ATMS) 구축사업과 스리랑카 수도 콜롬보시의 ATMS 설계 사업 등이 있다.

PPP 사업은 대상국가의 재정자립도가 비교적 양호하고 교통수요가 많아 민간부문의 투자금 회수가 안정적인 경우에 한하여 가능하다. 우리나라의 경우와 마찬가지로 도로나 도시철도에 민간자본 유치는 보편화되어 있으나 ITS에서 PPP 가능 사업은 자동요금징수시스템(AFCS) 정도가 아닌가 생각한다. PPP 사업은 진출업체의 투자가 선행되고 이후 장기간에 거쳐 투자비를 회수해야 하므로 시장수요는 물론이거니와 대상국의 신뢰도, 정치적 안정성, 최소 수익 보장 등의 외부요인에 대하여 치밀한 분석을 필요로 한다.

지금까지 국내 업체가 수행한 ITS 프로젝트를 보면 대부분 발주국가의 재정이나 민관투자사업 형태로 진행되었다. ODA에 의한 ITS 사업은 타당성 조사는 더러 있어 왔으나 직접 사업화하여 진행된 것은 최근의 일이다. ODA의 ITS 프로젝트는 재정사업이나 PPP 사업에 비해 사업비 규모가 상대적으로 작다. 또한 사업대금을 원조 기관에서 지급하므로 해외에서 일을 하기는 하지만 수금이 상대적으로 안정적이다.

3. 중소기업의 현실

우리나라에는 중소기업이 많이 있다. 2012년 집계기준 전체 335만 4천 개의 기업 중에서 99.9%가 중소기업[2]이다. 중소기업을 단적으로 정의하기는 어렵고 일반적으로 대기업에 비해 상대적으로 작은 규모의 기업을 뜻한다. 이러한 분류 기준에서 볼 때 중소기업으로 분류된 업체간에도 양적 · 질적 규모의 차이가 크게 나타난다. 쉽게 설명해서 같은 중소기업이라도 대기업에 가까운 기업이 있는가 하면 이제 막 창업을 시작한 소기업도 있다는 의미이다. 따라서 중소기업의 여건을 평균적으로 표현하기에는 다소 무리가 있다.

이 글에서 대상으로 하는 중소기업은 기존 분류 방식에 더하여 특정 분야의 전문기술을 보유하고 있으며 시너지를 위해 다른 전문회사와 협업은 하되 더 이상 하도급을 하지 않고 어떤 프로젝트를 마무리할 수 있는 사업체로 한정하고자 한다. 이런 사업체라면 글로벌 시장에 진출할 수 있는 기술 경쟁력이 있다고 평가

1 국토교통부(첨단도로환경과), 2013, ITS 수출현황 보고자료

2 e-나라지표/중소기업일반현황(http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1181)

하기 때문이다.

중소기업은 내부적으로 경영자원이 취약하다. 무엇보다 임금이나 처우 수준 문제로 고급 인력이 부족하며, 생산과 최소한의 관리 인력 이외에 법률 관련 인력은 거의 없다. 자금 동원력 또한 극히 취약하다. 따라서 해외사업을 추진함에 있어 리스크에 고스란히 노출되어 있다 해도 과언이 아닐 것이다.

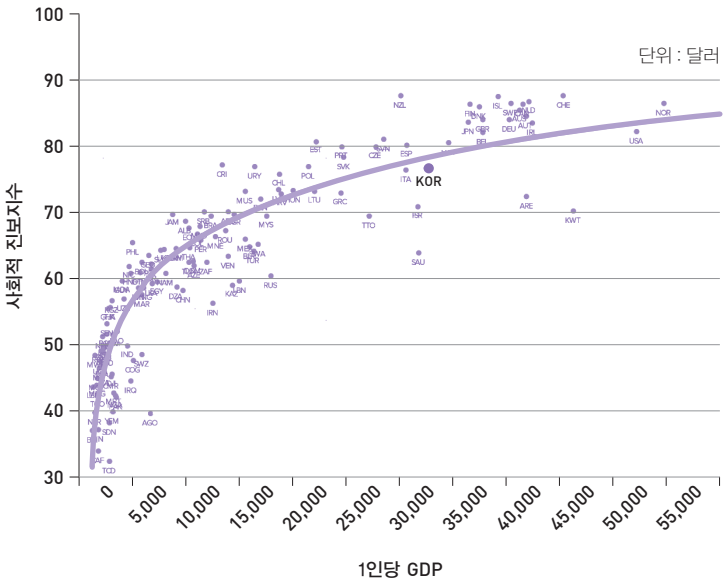
중소기업의 해외 진출시 어려움은 대한상공회의소가 해외에 진출한 중소기업 300개사를 대상으로 조사한 결과를 보면 잘 나타난다. 해외시장 진출 관련 정보 부족(38.3%), 현지 국가의 법 · 규제 등 진입장벽(28.9%), 환율 변동으로 인한 불확실성(23.1%) 등을 들고 있다. 이는 어느 시장으로 진출해야 할지, 그 시장은 어떤 제도적 특성이 있는지 잘 모르고 있고 일이 잘 성사되어 대금을 받고도 환율 리스크를 배제하지 못한다는 의미로 해석할 수 있다.

이런 여건에서 중소기업이 강인한 지구력을 요하는 해외사업에 뛰어든다는 것은 무모한 도전일 수 있다. 그러나 피할 수 없는 현실은 타개하고 갈 수밖에 도리가 없다고 생각한다.

서 무슨 프로젝트를 계획하고 있는지 사전에 정보를 입수하는 것부터가 비즈니스의 시작이 된다.

ODA 프로젝트는 국내 KOICA나 EDCF 홈페이지에서 사업의 내용과 절차 그리고 해당국의 웬만한 정보까지도 상세히 공개하고 있다. 그러나 재정사업이나 PPP프로젝트는 해당국에 정보망이 없이는 알 수가 없다. 사업정보는 보통 대기업의 현지 법인이나 현지에 상주하는 전문 에이전트를 통해 입수하게 된다.

그림1 1인당 GDP 대비 사회적 진보지수



자료 : Social Progress Index, 2014

4. 해외 사업의 위험요소와 대처방안

가. 진출시장 선택

엔지니어링처럼 무형의 기술을 수출하는 것은 재화를 수출하는 무역과 달리 복잡하고 긴 시간을 필요로 한다. 무슨 일을 하든지 시작이 반이다. 필자는 중소기업이 해외 사업을 할 때 가장 큰 리스크는 불확실성이며 첫 번째 직면하는 것이 '시장의 선택'이라고 생각한다. 진출시장을 잘못 결정하면 중소기업의 존립 자체가 위태로워 질 수도 있기 때문이다. 어느 나라에

사업정보를 입수하면 착수 여부를 놓고 신중에 신중을 기하여야 한다. 해외사업은 계약까지 최소한 3년의 시간을 필요로 한다. 견실한 내수기반의 수익모델을 갖추지 못한 중소기업이라면 3년 이상 수익 없이 해외사업을 만들어가기는 어려울 것이다.

문제는 정보망이 취약한 중소기업의 경우 딱히 검증해볼 방법이 없다는 것이다. 여기서 해외진출의 첫 번째 리스크인 시장선택의 문제에 직면한다. 해외 어느 나라에서 어떤 종류의 사업을 진행할 것인가에 대한 선택을 해야 한다. 이 때는 반드시 앞서 살펴본 해외사업 추진방식에 따라 원칙적인 검토가 필요하다. 일반적으로 재정사업은 중진국이나 선진국에서 그리고 저개발국의 경우 ODA 사업이 현실적이다. 만약 에이전트가 저개발국에서 재정으로 프로젝트가 발주된다고 정보를 주면 제시하는 문서가 무엇이든 반드시 한번쯤 의심해 봐도 나쁘지 않다고 조언한다.

그림1은 2014년 국가별 1인당 GDP 대비 사회적 진보지수를 표기한 그래프이다. 우리나라는 1인당 GDP 20위, 사회적 진보지수 28위에 위치하고 있다. 여기서 우리보다 상위에 위치하거나 비슷한 위치에 속한 국가는 기술수준이 우리와 동등 이상인 국가들이다. 이들이 시장에 진입할 경우 치열한 경쟁이 예고된다는 의미이다. 그리고 우리의 좌측에 위치한 국가는 ITS 구매력보다는 도로, 교량, 철도와 같은 기반시설에 대한 수요가 더 크다고 할 수 있다. 국가리스크, 법률적인 장애요인, 대금회수방법 등 이러저런 제약요인을 하나씩 검토하다 보면 자신의 회사가 어떤 유형의 사업을 할지와 진출할 수 있는 국가가 어디인지를 큰 틀에서 가늠할 수 있을 것이다.

나. 사업진행시 애로사항과 대처방안

아무리 작은 사업이라도 각자 나름의 특성과 애로사항이 있기 마련이다. 그러나 이를 하나씩 정리하다 보면 공통적인 요인이 도출된다. 표1는 일반적인 ITS 사업의 주요 공종과 공정을 요약한 것이다. 건설엔지니어링 부문과 마찬가지로 ITS 사업 또한 다양하고 이질적인 성격의 업무가 상호 유기적으로 복합되어 있다.

표1 ITS 사업의 주요 공종 및 공정

주요공종 \ 일정		1/6	4/6	1/6	준공 이후
		분석/설계	시스템구축	시험운영	운영이관
사업관리	사업관리	현황조사 ↓ 요구분석 ↓ 기본설계 ↓ 실시설계	제작/구매 ↓ 입고 및 검수 ↓ 설치 ↓ 현장시험	단위시험 ↓ 종합시험 ↓ 효과검증 및 튜닝	
	산출물관리				
교통	교통관리전략				
	도로개선설계				
센터시스템	H/W & N/W				
	S/W				
	인테리어				
	부대설비				
현장장비	정보수집				
	정보제공				
	제어 및 위반단속				
시공	전기				
	통신				
	토목				
	구조물				
시험 및 운영					
교육훈련					

ITS 사업의 특성을 예로 들어 발생 가능한 어려움과 리스크를 정리하면 다음과 같다.

첫째, ITS 사업은 현지화가 요구되는 공공인프라 구축 프로젝트이다. ITS 사업은 건설부문 사업과 마찬가지로 해당국에 목적물을 구축하는 것이다. 그리고 최종 성과물은 불특정 다수가 이용하는 공공인프라이므로 현지화가 강하게 요구된다. 누구나 겪게 되지만 이방인으로서 언어의 장벽과 문화의 차이는 영원한 숙제이다. 아무리 유능한 통역을 활용한다 해도 현지인의 정서와 업무프로세스를 명확히 이해하는 것은 어려운 문제이다.

현지화를 위해서는 현지에 사무소를 개소하고 현지에서 좋은 파트너십을 구축해야 한다. 진출 초기에는 먼저 진출한 현지 법인 관계자나 대사관이 큰 도움이 될 것이다. 다른 한 방편으로 현지 상공인 모임이나 한인교회와 같은 커뮤니티를 활용하면 좋은 네트워크를 가질 수 있다.

둘째, ITS 사업은 엔지니어링 수출이다. 엔지니어링은 현지의 물적 · 인적 인프라에 기반하여야 한다. 필자의 경험에 의하면 우리의 기술을 필요로 하는 국가의 대부분이 열악한 인프라를 보유하고 있었다. 도로인프라는 물론 이거니와 ITS에 기반이 되는 전기나 유무선 통신망의 품질이 매우 열악하다. 하드웨어 인프라뿐만 아니라 통계자료 같은 소프트 인프라도 갖춰져 있지 못하고 설계의 기본이 되는 수치지도도 거의 없다고 생각하면 편할 것이다. 사업비 설계단계에서 눈에 보이지 않는 인프라 구축 비용을 계상하지 않으면 낭패를 볼 수 있다.

셋째, ITS 사업은 대규모 장기사업이다. 반드시 국가리스크를 고려해야 한다. 북아프리카 튀지니에서 시작하여 시리아까지 여파가 미친 쟈스민 혁명이 단적인 예이다. 여파로 우

리나라 많은 업체들이 큰 손실을 보고 있다. 국가리스크를 극복할 수 있는 묘안이 있을까? 필자의 입장에서는 답을 찾을 수 없다고 본다. 그래서 앞서 언급한 '시장의 선택'이 중요한 것이다.

장기사업에서는 환율 변동에 대한 리스크도 대비하여야 한다. 최근 1년 동안 원달러 환율 변동 추이를 보면 등락폭이 크게 증가했음을 알 수 있다. 따라서 계약 기준 통화 선택에 신중하여야 하며 각종 금융상품을 활용한 보완이 필요하다. 또한 몇몇 국가에서는 선급금을 지급하지 않는다. 계약단계에서 대금 지불조건을 꼼꼼히 살피고 법률적으로 안전대책을 강구하여야 할 것이다.

넷째, ITS 사업은 현지 업체와 노동력을 활용한다. 시스템 구축단계에서는 현지 업체와 계약을 하거나 기술자를 고용할 수 밖에 없다. 하지만 업체나 기술자 선정단계에서 역량 평가가 가장 어렵다. 현지 여건에 해박하고 기술력뿐만 아니라 행정 교섭력이 있는 파트너를 만나는 것이 큰 행운일 수 있다. 국내에서도 마찬가지이지만 제출된 서류와 현란한 프리젠테이션에 현혹되지 않고 내실 있는 인연을 만드는 노하우가 필요할 것이다.

현지 기술자를 고용할 때 주의하여야 할 사항이 있다. 가끔씩 현지에서 고용한 인력들이 임금 인상을 요구하며 단체행동을 하는 경우가 있다. 특히 장기사업은 팀웍이 중요한데, 단체행동이 발생하면 인건비가 증가함은 물론이거니와 이전에 좋았던 팀 분위기가 돌연 서먹하게 된다. 당연히 업무효율이 저하될 수밖에 없다. 현지 노동환경과 관계법 및 근로자 관련 보험 등을 잘 파악하여 이러한 점들을 미연에 예비하여야 할 것이다.

마지막으로 평균의 함정이 있다. 해당 국가가 우리나라보다 좀 가난하다하여 현지 파트너를 무시하는 경우를 가끔 보게 된다. 옆에서 보고 있자면 얼굴이 화끈거린다. 어느 나라나 사회를 이끌어가는 지도층은 경쟁을 거쳐 선발된 소위 엘리트들이다. 유수의 대학에서 유학하고 많은 경로를 통해 글로벌 시각을 견지하고 있다.

현지인 손에 들린 핸드폰 10대 중 두서너 개는 우리나라 브랜드이고 아랍 어느 나라는 신차의 대부분이 'Made in KOREA'임을 볼 수 있다. 이제는 세계가 'KOREA'를 잘 알고 있다. 그리고 가난이 그리 멀지않은 대한민국의 과거였다는 것을 그들도 알고 있다. 그래서 우리에게 마음을 열고 배우려 한다. 개인의 소양 문제일 수 있지만 작은 실수라고 하기에는 큰 사업을 망치는 쓴 경험이 될 수 있다. 말로 하지 않아도 무시받는 느낌은 살갗을 파고들기 때문이다. 존중과 배려는 눈을 감고 있는 상대도 감동시킬 수 있다.

5. 해외 시장 소프트랜딩을 위한 제언

중소기업이 해외 시장을 개척하는 것은 자칫 밑 빠진 독에 물 붓는 격이 될 수 있다. 그러나 국내 시장상황을 보면 해외 시장 개척은 필연적인 미래가 될 수 밖에 없을 것이다. 실체를 모르면 두렵기 마련이다. "두려움을 용기로 바꿀 수만 있다면…." 천만 관객을 돌파한 영화 '명량'에 나오는 명대사이다. 대상을 바로 알고 접근하면 길은 반드시 보인다.

경험에 비추어 중소기업의 해외시장 진출에 몇 가지 제언하고자 한다.

첫째, ODA 사업부터 시작하기 바란다.

ODA 사업은 발주기관이나 업무 범위가 분명하다. 리스크가 거의 없다고 해도 과언이 아니다. ODA 프로젝트를 통해 방향을 잡고 차근차근 시장을 넓혀 간다면 비싼 수업료를 지불하지 않아도 될 것이다.

둘째, 팀 플레이를 하기 바란다.

대기업과 파트너십을 구성하든 전문 중소기업 끼리 컨소시움을 구성하는 방안이 있다. 하나의 중소기업에서 해외진출에 필요한 시스템을 모두 갖추는 것은 무모한 투자이다. 각자 본업에 충실하고 신뢰할 수 있는 좋은 팀을 구성하면 시너지를 배가함은 물론 리스크는 분담할 수 있을 것이다.

셋째, 글로벌화가 필요하다.

수출하고자 하는 제품과 서비스에 대해 국제인증을 준비하길 바란다. 아울러 조직의 운영시스템도 국제기준에 부합하도록 바꿔갈 필요가 있다. 제품인증은 소정의 비용을 지불하면 단기간에 확보가 되지만 조직원의 가치관

과 업무 시스템을 바꾸는 것은 많은 시간과 비용이 필요하므로 미리미리 준비가 필요하다.

5. 결론

서울시를 비롯한 정부기관에 바라는 것이 있다면 양질의 정보를 수집하여 보다 빨리 공유했으면 한다. 정보를 최초로 접하고 사실 여부를 확인하기까지 시간이 필요하겠지만 정보는 양과 질 못지않게 전달의 신속성 또한 가치결정의 큰 요소이다. 이를 위해서는 글로벌 네트워크와 함께 전담인력이 필수적일 것이다. 이런 측면에서 서울연구원의 세계도시연구센터의 역할이 기대된다.

그리고 앞서 언급했듯이 중소기업에는 전문인력이 부족하다. 해외사업을 하다보면 공학적 기술뿐만 아니라 도시행정경험을 필요로 하는 경우가 있다. 서울시는 전후 짧은 기간에 세계적인 도시로 발전한 유례없는 모범도시이다. 최근 은퇴하고 있는 베이비붐 세대는 이에 일조한 현장전문가들이다. 분야별로 인력풀을 만들어 중소기업을 지원한다면 이들이 일생에서 쌓은 경험이 큰 가치로 빛날 것이다.

끝으로 어려운 살림이지만 엔지니어링 내수 진작을 위해 지속적으로 투자를 바란다. 내수시장에 기반을 두지 않고 해외 사업만으로 기업을 경영하기는 사실상 어렵다. 또한 국내 업체가 해외 ITS 사업을 진출할 수 있었던 것은 서울시 TOPIS(Seoul Transport Operation and Information Service)를 비롯한 우리나라의 훌륭한 ITS 구축 운영 사례가 있기 때문이다. 보다 많은 중소기업이 참여하여 국내에 좋은 시스템을 구축하고 이를 디딤돌 삼아 해외에 진출할 수 있도록 적극 지원을 바라는 마음이다.

참고 문헌

– 국토교통부(첨단도로환경과), 2013, ITS 수출현황 보고자료
– 대한상공회의소, 2010, 중소기업의 해외시장 진출실태와 정책과제보고서
– 지식경제부, 2010, 중소기업해외진출을 위한 지원기관 거버넌스 구조 재정립에 관한 연구
– 한국엔지니어링진흥협회, 각 년도 엔지니어링 통계편람
– Fay.M. & Yepes.T, 2003, Investing in Infrastructure: What Is Needed From 2000 to 2010?, World Bank
– Social Progress Index 2014(http://www.socialprogressimperative.org/data/spi)
– e-나라지표(http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1181)