

북한기업의 성장을 위한 주요 요인과 우선순위 도출:

Delphi-AHP 분석 중심으로*

강희찬** 이정희***

| 목 차 |

I. 서론	IV. 요인의 우선순위 도출
II. 연구 방법	V. 정책적 시사점
III. 북한기업 성장을 위한 주요 요인 도출	VI. 결론

| 논문요약 |

북한은 김정은 집권 후 경제를 강조하고 기업경영의 자율성 확대를 위한 제도개선을 추진한다. 이는 북한 당국이 경제회복을 위해 기업성과의 제고가 절실함을 인식하고 있고 그 방법으로 경영자율성의 확대를 택했음을 보여준다. 우리의 관심은 이러한 제도개선이 현실에서 목적인 바를 달성하고 있는가로 모아진다. 본 연구는 최근 북한기업의 경영환경 이해를 위해 ‘북한기업이 성장하기 위한 주요 요인은 무엇인가?’라는 질문에 답하고자 하였다. 그 과정을 통해 자연스럽게 북한기업의 경영환경 및 경영실태를 파악할 수 있다고 보았다. 또한 도출된 요인들의 우선순위를 파악함으로써 경영환경의 개선사항, 더 나아가 남북경협에 갖는 시사점을 찾고자 하였다.

북한기업 및 관련 경영정보에 접근이 어려운 현실에서 주로 탈북 북한기업 전문가를 대상으로 Delphi 설문과 AHP(계층적 의사결정법)를 활용하는

* 이 논문은 “북한기업의 성장을 위한 요인 분석: Delphi-AHP 분석 중심으로”(중앙대학교 박사학위논문, 2019) 일부를 수정, 보완한 것임.

** 제1저자: 국가경영전략연구원 연구위원

*** 교신저자: 중앙대학교 경제학부 교수

연구 방법을 택하였다. 분석을 통해 북한기업이 성장하기 위해서는 <환경·제도 요인>의 개선이 선행되어야 하며 국가의 공급능력 저하로 기업이 스스로 생존해야 하는 변화된 환경에서 <경영자 요인>, <경영전략 요인>의 중요성이 실제적 의미를 갖는 현실을 확인할 수 있었다. 반면 북한기업 경영에서 조직역량, 혁신전략 등은 상대적으로 낮은 우선순위를 보였는데 이는 북한경제가 아직 ‘부족의 경제’, ‘공급자 시장’임을 반증하는 것이라고 보았다.

▪ 주제어: 북한기업, 기업성장, 델파이기법, AHP, 남북경제협력

I. 서론

북한은 전통적으로 제조업 비중이 큰 공업국가의 특성을 갖고 있었고 여전히 설비나 노동력의 구성에 있어 제조업의 비중이 큰 국가라고 할 수 있다(이석기 2018). 하지만 90년대 경제위기 이후 산업기반이 붕괴되면서 자원, 노동력을 수출하고 필요 물품은 수입하는 경제운용을 하게 된다. 이는 전형적인 저발전국가의 경제발전 모형으로 한계가 명확하다. 결국 북한경제의 성장과 발전은 투자, 혁신 등을 통한 생산력의 발전, 즉 기업의 정상화에 달려 있다.

북한은 김정은 집권 후 경제를 강조하면서 기업의 경영자율성을 확대하는 정책을 펴고 있다. 하지만 경영환경의 근본적 변화 없이는 기업은 성장하지 못한다. 본 연구는 북한의 경제회복과 성장을 위해서는 제조업의 회복 및 성장이 핵심이라고 보고 북한기업의 성장을 위한 주요 요인을 도출하고자 하였다.¹⁾ 이를 통해 북한의 기업 관리정책에 대한 제언 및 향후 북한과의 경제협력을 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

1) 본 연구는 2010년 이후 제조업 기업(중화학, 경공업)을 분석 대상으로 삼았다. 중앙관할기업과 지방기업은 경영과정에서 일부 합병이 이루어지기도 하고 무역회사와 연계되기도 한다. 본 논문에서는 외국자본과의 합병이나 외화벌이 전문기관(무역회사)은 북한의 기업 생태계에서 차지하는 비중과는 상관없이 특별한 유형이라고 보아 분석에서 제외하였다.

현재 북한경제는 국가의 공급능력이 현격히 저하된 상황이기 때문에 국가의 공급(투자)이 이루어지는 부분은 '계획경제'가 작동하고, 그렇지 못하는 부분은 국가의 통제 아래 있되 자체 생존토록 하는 이원화된 운영방식을 보여주고 있다(양문수 2006; 권영경 2009; 김병연·양문수 2012). 즉, 국가의 투자가 일부 이루어지고 있는 중앙관할기업(내각, 군·당·보위성 산하의 관할 기업으로 주로 중화학공업)과, 국가의 투자가 거의 이루어지지 않는 지방기업(주로 경공업)으로 크게 나눌 수 있다. 다만 국가로부터의 공급 수준에서 차이가 있을 수 있지만 생존하기 위해 시장을 중심으로 경영이 이루어지고 있는 상황은 동일하다(임강택 2013; 양문수 2014; 임을출 2016; 박영자 외 2016). 즉, 중앙관할기업과 지방기업 모두 생존을 넘어 기업성장으로 나아가기 위한 초기조건과 경영환경에서 큰 차이를 보이고 있지 않다.

북한기업에 대한 분석은 현실적으로 한계가 많다. 공개된 북한기업의 경영정보가 전무하다시피하고, 북한기업으로의 접근 자체가 가능하지 않은 상황이다. 때문에 본 연구는 북한기업의 경영환경 이해를 위해 먼저 관련한 북한의 법령, 언론, 논문을 검토하였다.²⁾ 다만 북한문헌을 통한 분석은 북한기업의 경영실태와 작동방식 규명에 근본적 한계가 있다. 내용이 피상적이고 체제 선전적이기 때문이다. 정확한 경영실태의 파악을 위해서는 현지에서 일정한 기준에 의해 연구 대상 기업을 샘플링하고 해당 기업의 경영과 관련된 자료를 확보·분석하며 관련자 인터뷰 및 설문을 진행해야 하지만 현재로서는 불가능한 상황이다. 현실적 대안은 북한기업 경영에 대해 알고 있는 기업의 내부자, 이해당사자와 접촉하는 것이다. 이는 결국 탈북자와의 인터뷰를 의미하는데 이마저도 기업 간부 출신의 탈북자가 희소하다는 어려움이 있다.³⁾

2) 북한의 『헌법』과 『기업소법』, 내각 기관지 『민주조선』, 경제학술지 『경제연구』 등을 검토하였다.

3) 탈북자들의 대부분은 여성(2015년 80%)이며, 지역별로는 북중 국경지역 특히 함경도, 양강도 출신이 85%에 달한다. 대부분 실제로는 국영공장에서 일하지 않고 장마당에서 생계를 유지하고 국경을 통한 밀수, 가내수공업 형태의 제조 등 단순 노무에 종사했던 사람들이다. 최근에는 과거 중국으로 탈북한 후 일정한 시간이 경과한 후 한국으로 입국하는 탈북자 수가 대부분을 차지하고 있는 실정이다. 현재 북한의 국영공장 대부분은 가동률이 낮은 상황이고, 국영기업, 기업 유관기관의 간부 경력이 있는 탈북자 수는 국내에 많지 않다.

하지만 국내에서 접촉 가능한 탈북전문가를 최대한 확보하였고⁴⁾ 연구 방법으로 전문가를 활용한 델파이(Delphi) 기법과 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 활용하여 북한기업의 성장을 위한 주요 요인과 도출된 요인들의 우선순위를 확정하였다. 이러한 과정을 통해 북한기업의 경영실태 및 경영의 개선방향을 확인하고 정책적 시사점을 도출하였다.

II. 연구 방법

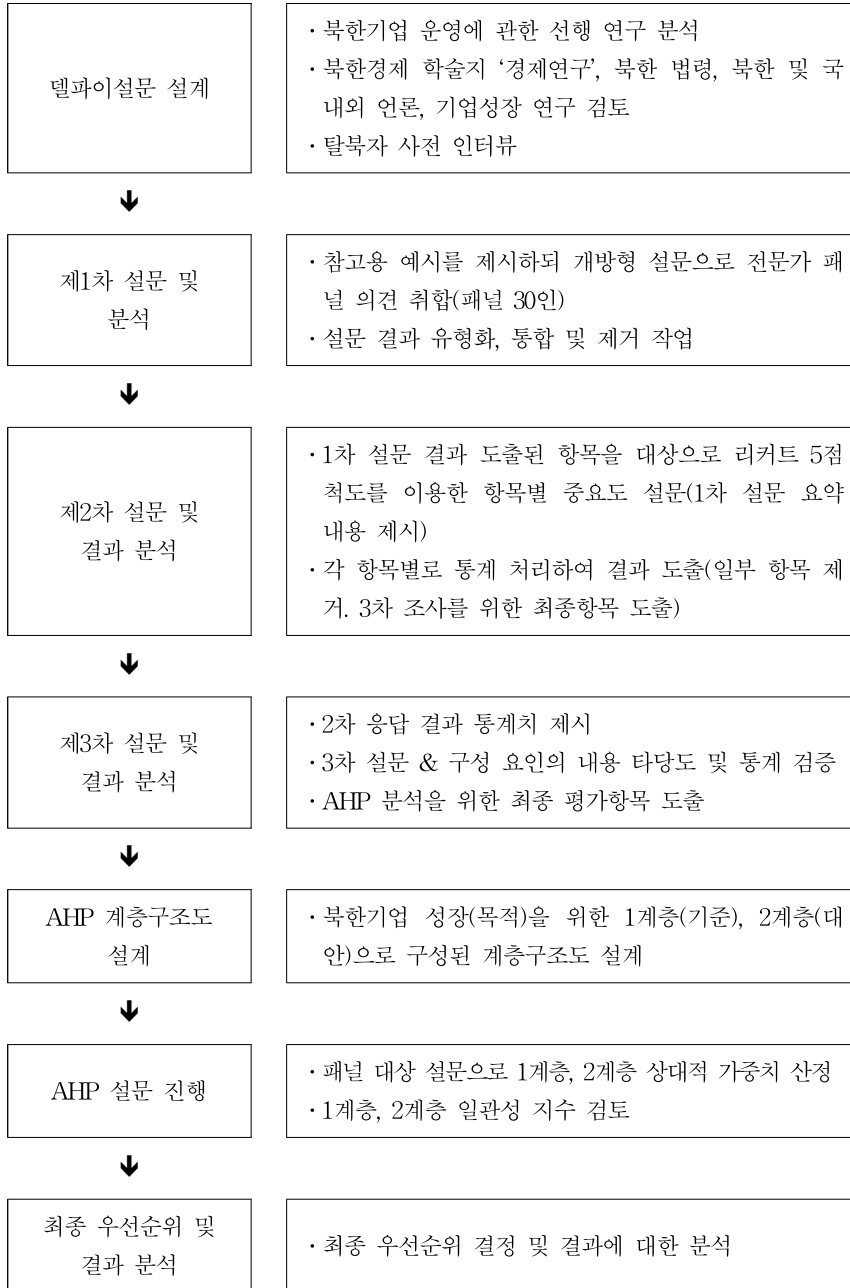
1. 연구 설계

북한기업 성장을 위한 주요 요인 및 요인 간의 우선순위를 도출하기 위해 델파이법과 AHP를 연계하여 분석을 진행하였다(Khorramshahgol 1988). 먼저 북한기업 경영에 대한 경험과 전문적 지식을 갖고 있는 패널단을 구성하여 북한기업의 성장을 위한 주요 요인들에 대한 의견을 수렴하였다(1차 개방형 설문). 수집된 의견들에 대한 분류, 분석을 통해 폐쇄형 설문(2차, 3차)을 진행하여 전문가들의 합의를 도출하였다.

이러한 과정을 통해 도출된 주요 요인들은 AHP에 활용되었다. 다기준 의사결정 방법인 AHP는 요인들을 계층 구조화하고 전문가들이 요인들에 대해 쌍대비교(1:1)를 함으로써 상대적 중요도를 측정하고 요인(대안)들의 우선순위를 도출하는 방식이다.

4) 분석 대상의 시간적 범위는 2010년 이후 김정은 집권기이다. 최근 2-3년의 상황으로 한정하여 분석하는 것이 이상적이나 북한기업 운영에 대해 전문적 정보를 제공해 줄 수 있는 탈북자를 최근 2-3년에 북한을 떠난 사람으로 한정하는 것은 현실적으로 어려움이 있다.

<표 1> 델파이-AHP 연구 설계



2. 델파이 기법(Delphi Method)의 이해

델파이 기법은 해당 연구주제에 대해 정보가 많지 않고 통계적 모형이 가능하지 않을 때 전문가의 의견에 의존해야 하는 상황에서 사용된다. 전문가 1인의 견해보다는 복수 전문가의 의견이 정확하다고 전제한다. 다수 전문가의 견해가 반드시 옳을 수는 없지만 신뢰할 만한 자료가 극히 제한된 경우 의사결정에 있어 중요한 참고자료가 될 수 있다(조승국·김선희 2005, 192). 델파이 기법은 익명성(anonymity), 반복(iteration), 통제된 피드백(controlled feedback) 및 응답에 대한 통계적 집계와 의견의 분포적 특성 제시(statistical group response)를 특징으로 한다.

단점으로는 전문가를 대상으로 하기 때문에 표본수가 적을 수밖에 없고 결국 주관적인 의견을 반영하는 것이라는 점이 지적된다. 이러한 이유로 델파이법의 관건은 해당 주제에 대한 전문적이고 포괄적인 의견을 제시할 수 있고 복수의 설문 회차가 진행되는 동안 끝까지 성실히 설문 참여하고 피드백을 제공할 수 있는 양질의 전문가 패널의 확보에 달려 있다. 전문가 패널은 지식 능력, 대표성, 경력, 연구업적, 사전 평가 등을 통해 확보되어야 한다(김병성 1996). 델파이 패널수에 대하여는 정해진 것은 없으나 많은 패널 수가 오히려 정확도 감소 등 연구의 혼란을 야기할 수 있다고 지적하면서 5명에서 20명의 전문가를 활용할 것을 제안하고 있으며(Rowe & Wright 2001, 128), 대부분의 델파이 연구에서는 약 15명에서 35명의 전문가를 패널로 활용한다는 연구도 있다(Gordon 1994). 델파이 설문은 2-3차 조사면 충분하다고 하였는데(Rowe & Wright 2001) 보통 3회로 나뉘어 진행된다. 브록호프(Brockhoff 1975)는 델파이는 3차 설문까지는 정확도가 증가하다가 4차부터 감소하는 경향을 보인다고 했다.

본 연구에서 1차 설문은 개방형 설문, 2, 3차 설문은 리커트 5점 척도로 폐쇄형으로 설계하여 진행하였으며, 30명의 패널이 참여하였다. 최종 요인 선정의 기준은 ① CVR(내용타당도 비율)이 0.33 이상일 것, ② 3차 라운드의 평균값이 4 이상일 것, ③ 2차 라운드에 비해 3차 라운드의 평균값이 동

5) CVR(Content Validity Ratio)은 5점 리커트 척도에서 ‘중요’와 ‘매우 중요’라고 응답한 수를 일정한 공식에 대입하여 산출한다(Lawshe 1975).

일하거나 증가할 것, ④ 3차 라운드의 표준편차가 1.00 이하일 것, ⑤ 2차 라운드에 비해 3차 라운드의 표준편차가 같거나 감소하였을 것, ⑥ 변이계수⁶⁾가 0.5 이하일 것으로 하였다.

3. AHP의 이해

AHP(계층적 의사결정 방법)는 의사결정 문제를 그 중요도에 따라 계층 구조화하고 상위계층에 있는 한 요소(또는 기준)의 관점에서 직계 하위계층에 있는 요소들의 상대적 중요도를 쌍대비교(pairwise comparison)를 통해 최종적으로 최하위 계층에 있는 대안(alternatives)의 우선순위를 구하는 방식이다(이동엽 외 2002, 86). 쌍대비교시 상대적 중요도를 체계적으로 비율 척도화하여 정량적인 형태로 결과를 얻을 수 있다는 점에서 그 유용성을 인정받고 있다(박재현 2004, 136). 또한 그 과정에서 전문가⁷⁾의 주·객관적 정보를 종합적으로 사용하며 일관성을 판단할 수 있는 지표를 제공할 수 있다(고길근·하혜영 2008, 287-289). 이러한 특징 때문에 각종 국가사업, 연구개발사업의 예비타당성 조사 방법론으로 채택되기도 한다(한국과학기술기획평가원 2016; KDI 2013).

<표 2> 쌍대비교척도의 문항 응답형식

기준 요인	A가 중요		← 동일 →					B가 중요		비교 요인
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
(A)	9	7	5	3	1	3	5	7	9	(B)

쌍대비교는 동일 계층에 있는 두 요소를 짝지어 상위 목표의 관점에서 평가자가 두 요소 간의 우선순위, 상대적 중요도를 평가하는 것이다. 평가자의

6) 변이계수(Coefficient of Variation)는 표준편차를 산술평균값으로 나눈 값으로 응답자들의 질문에 대한 동의 밀집정도를 보여주는데, 변이계수가 낮으면 추가 질문이 필요하지 않다.
 7) 본 연구에서는 델파이 패널 30명 중 연구자가 핵심전문가라고 판단한 15명을 AHP 전문가 패널로 선정하였다. AHP 패널수에 대해서는 10-15명이면 충분하다는 연구가 있다(이창호 2000, 73; 정승준·한범수 2006, 192).

주관적 판단을 수량화할 수 있다. <표 2>와 같이 1부터 9까지의 쌍대비교척도(paired comparison scale)를 사용한다. 각 척도가 의미하는 것은 '1'은 두 비교 요인이 동등하게 중요하다는 것이고 '9'는 절대적으로 중요하다는 의미이다. 쌍대비교가 유용한 이유는 의사결정자가 n가지 기준의 중요도를 한번에 임의로 정하는 것이 아니라 한 번에 두 가지 요소, 즉 한 쌍씩 비교함으로써 중복성(redundancy)을 통해 의사결정자의 판단을 평균화시키고 다수의 대안을 한 번에 판단할 경우에 발생할 수 있는 혼란과 오류를 막고 보다 정확한 판단을 가능하게 한다는 데에 있다(민재형 1996, 66).

가중치 산정을 통한 우선순위의 판단은 평가자의 쌍대비교에 근거하기 때문에 평가자의 답변은 일관성이 있어야 한다. 그러한 이유로 답변의 일관성(consistency)에 대한 검증이 필요하다. 논리적 일관성 여부를 검토하기 위해서 일반적으로 사용하는 방법은 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)이다. 일관성 비율은 일반적으로 CR값이 0.1이하일 경우에만 신뢰성이 있다고 판단한다(Saaty & Vargas 2001).

III. 북한기업 성장을 위한 주요 요인 도출

1. 델파이 패널

북한기업의 경영실태를 파악하고 개선점을 찾기 위해 본 연구는 '북한기업의 성장을 위한 주요 요인'을 도출하고자 하였고 그 방법론으로 델파이 기법을 활용하였다. 델파이 기법의 관건은 해당 주제에 대한 전문성과 연구 과정에서 성실성을 보여줄 양질의 전문가 패널을 확보하는 것이다.

본 연구에서는 북한기업에 관한 연구 경험이 있는 국내 학자, 그리고 북한기업 간부(정치관료, 행정관료), 북한기업 경영에 대해 전문적인 정보를 제공할 수 있는 북한기업 유관부문 간부 및 책임자 등(기업의 상급 행정, 당 기관 간부, 기업과 사업 관련이 있는 무역회사 대표, 기타 유관 부문 책임자)의 탈북자를 패널로 확보하여 북한기업 경영 실태에 관해 다양한 수준, 측면에서의 의견을 수렴하고자 노력하였다(<표 3>, <표 4> 참조).

<표 3> 델파이 패널 현황

구분	번호	이름	최종학력	경력	경력기간
국내 전문가	1	A	박사	대학교 교수	10-14년
	2	B	박사	연구소 연구원	5-9년
	3	C	박사	대학 소속 연구원	15년~
	4	D	박사	북한경제 연구	5-9년
	5	E	박사	연구소 연구원	5-9년
탈북 전문가	6	F	석사	도인민위원회 지도원	15년~
	7	G	대졸	연합기업소 부지배인	15년~
	8	H	대졸	당 무역회사 간부직원	10-14년
	9	I	대졸	기업 지배인	15년~
	10	J	대졸	무역회사 기지장	10-14년
	11	K	대졸	무역회사 사장	15년~
	12	L	대졸	상업관리소 소장	15년~
	13	M	대졸	연합기업소 산하 지배인	15년~
	14	N	대졸	내각 소속 지배인	15년~
	15	O	대졸	군 공장 경리지도원	15년~
	16	P	석사	지방기업 부기원	5-9년
	17	Q	석사	무역회사 기지 자재지도원	5-9년
	18	R	대졸	피복공장 반장	15년~
	19	S	대졸	지방기업 기술준비원	10-14년
	20	T	대졸	지방기업 부기원	10-14년
	21	U	고졸	식료공장 지도원	15년~
	22	V	대졸	당산하 기업 해외 무역 담당	15년~
	23	W	대졸	무역회사 원천지도원	10-14년
	24	X	대졸	지방기업 지도원(재정담당)	10-14년
	25	Y	대졸	군부 외화벌이 기지장	10-14년
	26	Z	대졸	내각 무역회사 재정담당자	15년~
	27	AA	대졸	군수 공장 지도원	10-14년
	28	BB	대졸	내각산하 기업 당비서	5-9년
	29	CC	대졸	공장 선전대	5-9년
30	DD	대졸	지방기업 지도원	5-9년	

• 30명 전원은 1, 2, 3차 델파이 설문 전체에 참여하였음

<표 4> 조사단계에 따른 기간 및 방법

조사단계	기간	자료수집 방법
제1라운드	2018. 5. 1 - 2018. 8. 15	면대면, 이메일
제2라운드	2018. 8. 18 - 2018. 8. 27	면대면, 이메일
제3라운드	2018. 9. 1 - 2018. 9. 11	면대면, 이메일

2. 델파이 설문 과정 및 분석 결과

본 연구는 3차에 걸쳐 델파이 설문을 진행하였다. 델파이 설문 설계의 사전작업으로 북한기업의 경영과 관련한 북한의 경제 학술지 『경제연구』, 북한 법령, 언론 매체(북한 언론, 국내 언론, 해외언론) 및 국내의 선행 연구를 검토하였다. 또한 다수의 ‘기업의 성장 요인 연구’를 참고하여 북한기업이 성장하기 위한 주요 요인이 무엇인지를 묻는 설문을 설계하였다. 기업성장이라는 개념⁸⁾에 익숙하지 않은 탈북 전문가가 절대다수인 패널그룹의 특성상 1차 설문을 완전한 개방형 설문으로 설계하기보다는 북한기업 성장을 위한 5개의 상위 요인과 각 상위 요인 아래에 5-6개의 하위 요인을 예시로 제시하여 응답자의 이해를 도왔다(<표 5> 참조). 다만 전문가 패널이 예시를 참조하되 자유롭게 본인의 의견을 개진하도록 하였다. 1차 설문에서는 국내 전문가 일부와 25명의 탈북전문가 전원을 연구자가 직접 만나 설문을 진행하였고 패널그룹의 의견을 최대한 수렴하기 위하여 노력하였다.

8) 기업의 성장을 시간 경과에 따른 ‘기업규모의 증가’로 보는 시각(Davidsson 2005)에서는 기업의 매출, 이윤, 자산, 고용, 이윤 등이 기업성장의 판단기준이 된다. 특히 매출성장이 가장 선호되는 분석변수이다. 기업성장을 ‘기업규모의 변화를 가져오는 과정’으로 보는 입장에서는 기업의 생성, 성장, 성숙, 쇠퇴의 단계별로 기업 성장을 분석(Miller & Friesen 1984)하는데 이 경우는 정성적 분석도 중요하다.

<표 5> 1차 델파이 설문에서 예시로 제시된 상위 요인 및 하위 요인

상위 요인	하위 요인
사회·환경 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 정부의 기업 관리정책 · 제도(법) 환경의 구축 · 타기업, 개인(투자자), 정부(각종 기관)와의 네트워크 · 인프라(자본, 시설) 등 산업환경 · 산업의 경쟁환경(진입장벽), 국내외 시장접근 허용에 관한 정부규제(정치의 관여)
경영자 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 경영자의 전문성·경험 · 창의성·혁신성, 위험감수, 성취욕구 · 경영관리 능력(리더십, 의사소통, 업무처리) · 네트워크 및 정보력
조직역량	<ul style="list-style-type: none"> · 의사결정 구조 및 업무프로세스(내부 지배구조) · 구성원 역량(인력 구성 및 전문성 등) · 성과주의 유인 및 문화(개인, 부서의 성과보수, 승진) · 조직문화, 구성원 소통(정보의 유통 및 기술의 공유) · 거래비용 절감 능력(생산효율, 조직효율 등 비용절감)
경영전략	<ul style="list-style-type: none"> · 시장 조사, 상품·서비스의 선택(시장변화에 대한 대응) · 차별화 및 혁신전략(R&D, 디자인) · 경영환경 변화에 대한 경영전략의 유연성 · 판로 확보 및 사업 확대 전략
자원확보	<ul style="list-style-type: none"> · 자본 조달(정부 금융, 돈주, 합병) · 기술력 확보 · 원자재 확보 · 필요한 전문 인력 충원 · 설비 및 시설 확보

상위 요인 첫 번째 <사회·환경 요인>은 북한기업을 둘러싼 사회제도환경을 의미하는 것으로 국가의 대(對)기업정책, 관련 제도, 북한사회가 요구하는 기업의 역할 등의 경영환경을 의미한다. 사회·환경 요인이 어떻게 변화하고 있고 기업이 이에 어떻게 대응하는가는 기업성장의 중요한 독립변수라고 보았다.

<경영자 요인>은 북한기업을 성장시키기 위한 경영자의 의지, 비전, 경

험, 지식, 네트워크 등 경영자 개인(북한기업에서는 지배인)의 능력을 의미한다. 경영자의 개인능력은 기업성장 요인을 분석한 모든 선행 연구에서 포함되는 중요한 독립변수라고 할 수 있다. 과거 북한기업의 경영에 있어 경영자(지배인)는 국가의 대리인으로서 국가의 명령을 수행하는 역할에 한정되었기 때문에 개인능력이 강조되지 않았으나 국가의 공급능력 약화와 시장화의 진전으로 경영자의 능력이 점차 중요해지고 있다고 보았다.

<경영전략>은 지속가능한 경영경쟁력을 확보하기 위한 기업 경영의 전략적 측면을 의미한다. 북한의 『기업소법』(2015년 5월 개정) 제30조에서는 경영전략을 “기업소는 현실발전의 요구에 맞게 경영전략, 기업전략을 바로 세우고 그에 따라 경영활동을 진행하여야 한다. 경영전략, 기업전략은 기업소의 로력과 기술장비상태, 원료, 자재의 보장과 리용정형, 련관단위의 경영실태, 과학기술 및 경제발전추세 같은 것을 고려하여 세운다.”라고 하였다. 경영전략 요인도 북한기업의 경영환경 변화에 따라 그 중요성이 증대되고 있다는 가설을 세웠다. 과거 북한기업의 경영전략은 국가가 세우는 것이고 개별기업은 국가의 계획에 따라 수동적으로 임무를 수행하는 성격이 강했다. 현재의 북한기업은 자력생존을 요구받고 있어 기업별로 경영전략의 중요성이 증가할 수밖에 없는 환경이다.

<조직역량>은 기업 내부의 인적자원이 잠재적 역량을 발휘하여 조직의 역량을 극대화할 수 있는 조직시스템, 조직문화를 의미한다. 다수의 기업성장 요인 선행 연구에서 조직역량 요인이 포함되었고, 현재의 북한기업 경영에서 성과체계 정착, 내부지배구조, 조직의사결정 프로세스, 조직 내 정보의 유통 및 기술공유, 조직원 역량강화(교육) 요인이 북한기업의 성장에서 차지하는 중요성을 파악하고자 했다.

마지막으로 <자원확보>는 북한기업이 지속성장하기 위해 확보해야 할 각종 자원을 의미한다. 과거 북한기업은 개별기업이 공식적으로는 자원확보를 위해 노력할 필요가 없었다. 국가 계획에 의거하여 인력, 자본, 원자재가 공급되었다. 북한기업 경영환경의 변화에 따라 자원확보는 기업의 몫으로 넘어왔다. 문헌(북한 및 국내외 언론, 『경제연구』, 법령, 선행 연구) 분석을 통해 북한기업 경영에 있어 자원확보는 큰 제약으로 작용함을 확인할 수 있었다.

<표 6> 2차 델파이 설문 항목

상위 요인	하위 요인
(사회·환경 요인) ↓ 환경·제도 요인	1) 정치의 경영관여 제거(경영 자율성) 2) 법치(法治)의 정착(제도의 안정성) 3) 자원동원기지 역할 개선 4) 경영평가방식 개선(생산성 기준, 능력평가로의 전환) 5) 제도 완비 6) 생산자율권 확보 * 대북제재 해제는 북핵문제 이슈, 북미 관계 개선 등의 문제가 해결되어야 하기 때문에 본 설문에서는 제외
경영자 요인	1) 보유자원 활용 능력 2) 공식적 연관부문과의 관계처리 능력 3) 인력관리 능력 4) 시장을 읽는 안목 5) 사업 네트워킹 능력 6) 생산·정치·문화적 소양
조직역량	1) 의사결정구조 개선 2) 보상체계 확립 3) 조직생활 제거 4) 조직문화 확립 5) 구성원 역량 및 활용도 제고 6) 의사소통 강화
경영전략	1) 국가의 '계획' 달성 대응 전략 2) 보유자원 활용 전략 3) 투자확보 전략 4) 상품 선택 및 판로 확보 5) 혁신 전략 6) 직원 역량제고 및 인재확보 전략
자원확보	1) 자본 확보(외화) 2) 설비 확보 3) 원료, 자재 확보 4) 전기, 도로(운송), 통신망 기본 산업인프라 확보 5) 기술력(필요 인력) 확보

<표 6>은 전문가 패널 30명의 1차 설문에 대한 응답 내용을 연구자가 탈북전문가 1인, 국내 전문가 1인과 함께 내용을 분류하고 동일하거나 유사한 내용을 제거, 통합하고 재분류하여 구성한 델파이 2차 설문 항목이다.

2차 설문은 5점 리커트 척도로 '북한기업 성장'을 위한 각 항목의 중요도를 응답자가 표기하도록 하였다. 또한 델파이 기법의 장점인 피드백 기능을 살리기 위해 5개의 상위 요인별로 전체 패널의 1차 설문 내용을 정리하여 설문 참여자가 참고하도록 제시하였다. 2차 설문 결과를 통계 처리하여 내용타당도율(CVR)이 0.33 이하인 항목은 3차 설문목록에서 제거하였다.

2차 설문 결과 탈락한 요인은 <환경제도 요인>의 '경영평가기준 개선', <경영자 요인>의 '인력관리능력', '생산·정치·문화적 소양', <조직역량 요인>의 '조직문화 확립', '의사소통 강화', <경영전략 요인>에서는 '국가 '계획' 달성 대응전략', '직원역량 제고 전략' 및 '인재확보 전략' 요인이 탈락하였다. 이들을 제거하고 3차 설문을 설계하였다.

3차 설문에는 연구자의 판단에 타당하다고 생각되는 전문가 패널의 제안 내용이 포함되었다(예: 문구 변경 등). 3차 설문에서는 전문가 패널의 의견을 종합적으로 제시하기 위하여 2차 설문의 각 문항별 중앙치(전체 사례를 1/2로 나누는 점)와 사분점 간 범위(전체 응답의 25%와 상위 25%를 제외한 나머지 응답범위), 그리고 응답 전문가가 2차에 답하였던 항목을 해당 영역 응답란에 표시하여 참여 전문가가 전체 패널단의 설문 결과를 참고하고 자신의 의견을 수정할 수 있는 기회를 제공하였고 자신의 의견이 사분범위를 벗어나는 경우에는 그 이유의 기재를 요청하였다. <표 7>은 3차 설문(2차 설문 결과 포함) 결과이다.

3차 설문 결과를 통해 <조직역량> 요인에서 '조직생활제거'는 2차 설문보다 평균과 내용타당도를 나타내는 CVR이 오히려 감소하여(평균: 3.93->3.77, CVR: 0.4->0.27) 최종적으로 탈락하였다. 다른 모든 요인은 앞서 밝힌 최종 요인 선정기준을 충족하였다. 1, 2, 3차 델파이 설문을 통해 북한기업 성장을 위한 주요 요인으로 5개의 상위 요인과 21개의 하위 요인이 최종적으로 도출되었다. 도출된 주요 요인들은 요인들 간의 우선순위 결정을 위한 AHP 분석에 활용되었다.

<표 7> 3차 설문 결과

상 위 요 인	하위 요인	2차 설문				3차 설문			
		기술통계		변이 계수	CVR	기술통계		변이 계수	CVR
		평균	표준 편차			평균	표준 편차		
환경 · 제도 요 인	경영에 정치관여 제거	4.70	0.79	0.17	0.73	4.83	0.46	0.10	0.93
	법치의 정착(제도안정성)	4.90	0.40	0.08	0.93	4.97	0.18	0.04	1
	제도의 완비	4.33	0.55	0.13	0.93	4.53	0.51	0.12	0.93
	자원동원기지 역할 개선	4.67	0.48	0.1	1	4.77	0.43	0.09	1
	생산자율권 확보	4.87	0.35	0.07	1	4.97	0.18	0.04	1
경 영 자 요 인	보유자원 활용능력	4.83	0.46	0.1	0.93	4.90	0.40	0.08	0.87
	공식부문과의 관계처리능력	4.23	0.77	0.18	0.87	4.63	0.56	0.12	0.93
	시장을 읽는 안목	4.80	0.61	0.13	0.93	4.87	0.35	0.07	0.93
	사업네트워킹 능력	4.80	0.61	0.13	0.8	4.90	0.31	0.06	0.93
조 직 역 량	의사결정구조 개선	4.77	0.63	0.13	0.8	4.83	0.38	0.08	1
	구성원역량 및 활용도 제고	3.87	0.82	0.21	0.73	4.17	0.59	0.14	0.8
	보상체계 확립	4.93	0.25	0.05	1	4.97	0.18	0.04	1
	조직생활 제거	3.93	0.83	0.21	0.4	3.77	0.68	0.18	0.27
자 원 확 보	자본(외화)확보	5	0	0	1	5.00	0	0	1
	설비 확보	4.50	0.51	0.11	1	4.76	0.48	0.10	1
	전문인력 확보	4.40	0.86	0.19	0.53	4.47	0.78	0.17	0.67
	원료, 자재 확보	4.77	0.43	0.09	1	4.77	0.43	0.09	1
	기본 산업인프라	4.83	0.38	0.08	1	4.87	0.35	0.07	1
경 영 전 략	보유자원 활용전략	4.27	0.69	0.16	0.87	4.43	0.68	0.15	0.73
	상품선택 및 판로개척	4.97	0.18	0.04	1	4.97	0.18	0.04	1
	혁신전략	4.77	0.63	0.13	0.93	4.80	0.48	0.10	0.93
	투자확보전략	4.90	0.30	0.06	1	4.93	0.25	0.05	1

IV. 요인의 우선순위 도출

1. 패널전문가 선정 및 자료수집

AHP를 통한 의사결정은 신뢰할 만한 전문성과 연구참여의 성실성을 갖춘 전문가 확보가 관건이다. AHP의 단점으로는 참여하는 전문가의 능력이 동등하다고 가정하여 연구 결과의 신뢰도가 감소하는 데에 있다(송성환 외 2009, 54). 이러한 문제점을 보완하기 위하여 본 연구에서는 델파이설문에 참여한 30명의 전문가 패널 중에서 3회에 걸친 설문 과정을 통해 연구자가 핵심전문가라고 판단한 15명으로 AHP 패널을 구성하였다. AHP 패널의 수와 관련하여 AHP에 참여하는 전문가가 실무지식과 전문성이 있는 경우 10-15명이면 충분하다고 하였다(이창호 2000, 73; 정승준·한범수 2006, 192). <표 8>은 AHP에 참여한 패널 전문가의 정보이다. AHP 패널이 탈북자라는 것을 감안하여 연구자가 15명 전원을 직접 만나 설문을 진행하였고, 응답한 내용이 일관성($CR \leq 0.1$)을 보이지 않을 경우 현장에서 재설문을 진행하였다(기간: 2018. 9. 12-2018. 9. 30). AHP 분석 전문프로그램인 Expert choice 2000을 활용하였다.

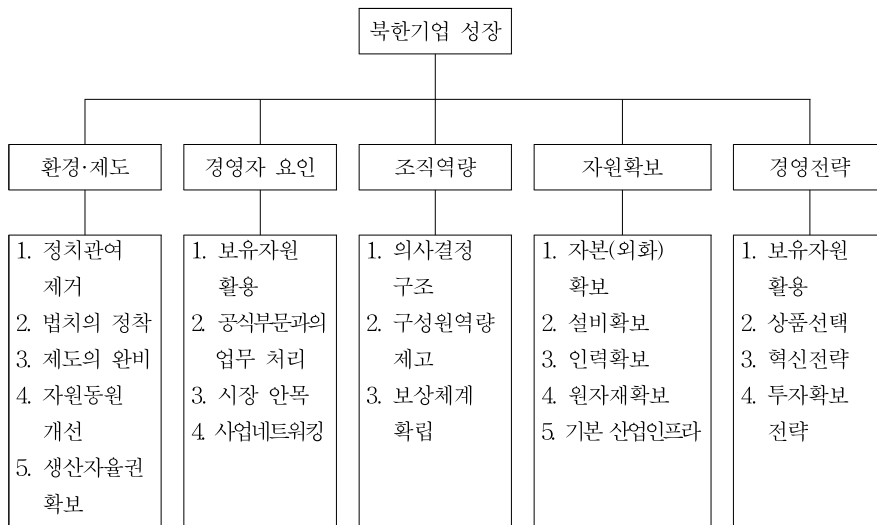
<표 8> AHP 패널 전문가 분류⁹⁾

구분	내용	인원	총인원
학력	대졸	12명	15명
	석사	3명	
경력	기업 간부	13명	15명
	기업 유관부문 간부	2명	
경력기간	5-9년	2명	15명
	10-14년	4명	
	15년-	9명	

9) 델파이 패널 <표 3>에서 F, G, H, I, K, L, M, N, P, Q, S, V, W, X, Z가 이에 해당한다.

본 연구에서는 AHP를 위한 계층도 설계에 있어 최상위에 ‘북한기업 성장’이라는 ‘목적’을 두고 1계층에는 ‘목적’을 위한 ‘기준’(델파이법에서 도출한 상위 요인 5개)을 두었다. 그리고 2계층에는 ‘대안’(델파이법에서 도출한 하위 요인 21개)을 두었다.

<그림 1> 북한기업 성장을 위한 요인 간 우선순위 도출을 위한 AHP 계층도



2. 결과 분석

(1) 1계층 기준 요인 분석

북한기업 성장을 위한 1계층, 기준(criteria) 요인들의 우선순위는 <표 9>와 같다. 전문가들은 동일한 경영환경임에도 경영성과에 차이가 있는 현실을 지적하면서 이것은 경영자의 의지와 능력, 경영전략에서 기인한다는 점을 인정하였다. 하지만 근본적으로 기업 경영은 환경·제도의 한계를 벗어날 수 없기에 북한기업 성장을 위해서는 <환경·제도 요인>의 개선의 선행이 관건임을 확인할 수 있다. <경영자 요인> 다음의 우선순위는 <경영전략 요인>이다. 경영전략이 세워지면 해당 기업이 보유하고 있는 자원의 활용 방

법, 생산품의 선택, 그리고 생산을 위한 투자확보가 순차적으로 이루어지게 된다. 1계층에서 북한기업의 성장을 위한 가장 낮은 우선순위는 <조직역량 요인>이 차지했는데 이는 북한기업 성장을 위해서는 우선 제도환경이 개선되고 경영자가 경영전략을 세우고 투자를 확보해 생산을 정상화하는 것이 보다 중요함을 보여준다. ‘내부 의사결정구조 개선’, ‘보상체계(성과주의) 확립’, ‘구성원 역량 및 활용도 제고’와 같은 <조직역량 요인>은 기업경영에서 중요하기는 하나 상대적으로 낮은 점수를 얻었다.

<표 9> 1계층 기준(Criteria) 요인에 대한 중요도

구분	가중치(중요도)	우선순위	일관성비율
환경·제도 요인	0.409	1	0.06
경영자 요인	0.300	2	
조직역량 요인	0.042	5	
자원확보 요인	0.092	4	
경영전략 요인	0.157	3	

(2) 2계층 대안 요인 분석

북한기업 성장을 위한 1계층의 첫 번째 기준인 <환경·제도 요인>의 2계층, 대안(alternatives)의 우선순위는 <표 10>과 같다. 먼저 북한기업이 성장하기 위해서는 ‘정치의 경영관여 제거’가 중요하다. 북한기업의 경영에는 ‘정치’가 시스템적으로 개입되어 있는데 북한기업은 상급 당·행정기관의 통제를 받고 있고 기업내부에는 당비서라는 정치관료가 경영자에 대해 우월적 지위에 있다. 즉, 김정은 집권 후 기업의 경영자율성을 확대하는 제도적 진전이 있었지만 현실에서는 기업지배구조에 변함이 없다. 또한 분석 결과를 보면 ‘생산자율권확보’도 쉽지 않음을 알 수 있다. 세 번째는 법치의 중요성인데 경영활동에 대한 합법과 불법의 경계가 불명확하고 수시로 당의 입장에 따라 지침이 바뀐다면 기업은 자유로운 경영활동을 할 수 없고 기업의 잠재력은 온전히 발휘되기 힘들다. 그 외에도 금융시스템, 투자 제도 등 기업경영을 위한 제반 제도가 정비되어야 하고 기업으로부터 당국이 수시로

자금과 노동력을 요구하는 것이 개선되어야 한다.

<표 10> <환경제도 요인>에 대한 요인별 중요도 및 우선순위

구분	가중치(중요도)	우선순위	일관성 비율
정치의 경영관여 제거	0.440	1	0.04
법치의 구축(경영안정성)	0.173	3	
제도의 완비	0.064	4	
자원동원기지 역할 개선	0.057	5	
생산자율권 확보	0.266	2	

북한기업 성장을 위한 1계층의 두 번째 기준인 <경영자 요인>의 2계층, 대안(alternatives)의 우선순위는 <표 11>과 같다. 기업성장을 위해 기업경영자가 갖추어야 할 것은 ‘시장을 읽는 안목’, ‘사업네트워킹 능력’, ‘보유자원 활용능력’, ‘공식관련부문과의 관계처리 능력’(순위 순)이다. 이러한 분석 결과는 시사하는 바가 크다. 경영에 있어 시장요소가 차지하는 비중과는 상관 없이(북한기업은 특성에 따라 시장요소의 비중이 다를 수 있음) 기업이 성장하기 위해서는 결국 시장을 활용하고 시장을 통할 수밖에 없는 현실을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 경영자가 시장을 읽을 줄 알아야 그에 맞춰 필요한 ‘사업네트워킹’도 가능하다. 기업경영자는 기업이 현재 보유한 시설, 노동력 등의 자원을 최대한 활용할 줄 알아야 하고, 공식적으로 ‘계획경제 시스템’인 북한경제의 특성상 당국과의 관계처리 능력도 갖추어야 한다.

<표 11> <경영자 요인>에 대한 요인별 중요도 및 우선순위

구분	가중치(중요도)	우선순위	일관성 비율
보유자원 활용능력	0.125	3	0.06
공식 관련 부문과의 관계 처리 능력	0.063	4	
시장을 읽는 안목	0.490	1	
사업네트워킹 능력	0.321	2	

북한기업 성장을 위한 1계층의 세 번째 기준인 <경영전략 요인>의 2계층, 대안(alternatives)의 우선순위는 <표 12>와 같다. 기업의 성장을 위한 <경영전략 요인>의 대안 요인에서 가장 높은 점수를 받은 것은 ‘상품선택 및 판로개척’ 전략이다. 이는 기업의 성장은 시장수요가 있는 상품을 선택, 생산하여 수익을 확보하는 것에 있다는 현실을 반영한 것이다. 이처럼 현재의 북한기업은 과거와 달리 독립된 경영체로서 ‘생산’에 집중해야만 성장할 수 있다. 시장에서 수요가 있는 물품을 선택하여 생산하고 이를 통해 수익을 확보하여 재생산하는 순환 고리를 만들어내지 못하면 기업의 성장은 없다. 다음은 ‘투자확보전략’이다. 자금이 부족한 북한기업은 투자를 확보해야만 설비를 갖추고 원료, 자재를 확보하고 물품을 생산할 수 있다. 투자확보를 하려면 투자자들을 끌어드릴 수 있는 상품선택 등의 경영전략이 설득력을 가져야 한다. 다음으로 기업이 보유하고 있는 노동력, 설비 등의 자원활용 전략과 혁신전략이 뒤를 이었다.

<표 12> <경영전략 요인>에 대한 요인별 중요도 및 우선순위

구분	가중치(중요도)	우선순위	일관성 비율
보유자원 활용전략	0.145	3	0.04
상품선택 및 판로 개척	0.448	1	
혁신전략	0.056	4	
투자확보전략	0.351	2	

북한기업 성장을 위한 1계층의 네 번째 기준인 <자원확보 요인>의 2계층, 대안(alternatives)의 우선순위는 <표 13>과 같다. 먼저, ‘자본(외화)확보’가 첫 우선순위로 선정되었다. 이는 북한기업이 자금난에 시달리고 있고 자금확보가 기업성장을 위한 핵심 요인으로 인식되고 있음을 보여준다. 즉, 국영은행으로부터 자금을 확보할 수 없는 환경에서 해외투자가를 활용하거나 ‘돈주’라고 하는 개인투자자들로부터 자금을 확보해야 한다. 하지만 개인투자자가 입장에서도 기업에 대한 투자보다는 해외물품의 수입 및 유통을 통한 수익확보가 보다 예측가능하고 안전한 투자활동이라고 할 수 있다. 국영기업에 투자하는 것은 복잡하고 위험이 보다 높은 선택일 수 있다.

다음으로 ‘생산설비의 확보’다. 탈북전문가들은 북한기업의 설비는 전면 새로 교체해야 하는 수준이라고 입을 모은다. 이러한 이유로 자금을 확보하여 설비를 구매하고 지속 유지·보수할 수 있는 기업만이 정상적인 기업운영이 가능하고 더 나아가 성장을 도모할 수 있다. 또한 생산활동을 위해서는 원료, 자재를 확보해야 하는데 국내의 취약한 산업기반, 원자재 공급망때문에 해외수입, 그리고 시장에서 물품을 확보해야 하는데 이 또한 여러 제약으로 쉽지 않다. 다음으로 전기, 철도, 도로, 항만, 통신 등의 산업인프라 문제, 생산을 위한 전문인력의 확보 문제가 있다.

<표 13> <자원확보 요인>에 대한 요인별 중요도 및 중요도

구분	가중치(중요도)	우선순위	일관성 비율
자본(외화) 확보	0.520	1	0.07
생산설비 확보	0.222	2	
전문인력 확보	0.038	5	
원료, 자재 확보	0.157	3	
기본 산업인프라 확보	0.062	4	

마지막으로 북한기업 성장을 위한 1계층의 <조직역량 요인>의 2계층, 대안(alternatives)의 우선순위는 <표 14>와 같다. ‘의사결정구조 개선’이 가장 높은 점수를 얻었는데 이는 기업 경영에 관한 의사결정이 여전히 기업의 생산성, 시장 경쟁력이 아닌 다른 이해관계(특히 정치적)에 의해 영향을 받고 있음을 보여준다. 기업 내의 비생산조직이라 할 수 있는 정치관료(당비서), 보위원(정보기관), 보안원(경찰)과 상급 당, 행정 기관의 존재로 인해 의사결정의 속도, 효율, 정확성 등 의사결정의 질이 저하되고 있다. 이는 필연적으로 기업의 저성과로 이어진다.

‘보상체계 확립’도 중요한데 노동에 대한 최소한의 보상을 넘어 노동자의 적극성, 창의성을 유도하고 우수인재 확보를 가능케 하는 보상체계의 확립이 필요하다. 북한기업은 국가에 의해 인력이 운용되기 때문에 자본주의 기업에 비해 인력운용의 경직성이 높다. 기업이 성장하기 위해서는 경영자의 인사권을 보장해 경영통제권을 제고하고 인력의 해고, 채용 등에 있어서 자

윤성이 허용되어야 한다.

<표 14> <조직역량>에 대한 요인별 중요도 및 우선순위

구분	가중치(중요도)	우선순위	일관성 비율
의사결정구조 개선	0.653	1	0.06
구성원 역량제고 및 활용도 제고	0.086	3	
보상체계 확립	0.261	2	

(3) 복합가중치 및 최종우선순위 분석

‘북한기업 성장’이라는 목표(goal)를 위한 다섯 가지 기준 요인(criteria)의 상대적 가중치를 도출하고 일관성을 검증하였다. 다음으로 1계층 요인들에 속해 있는 2계층 대안 요인(alternative)들의 상대적 가중치를 구하고 일관성을 검증하였다. 최종적으로 1계층 기준 요인의 상대적 가중치와 2계층 대안 요인들의 상대적 가중치를 곱해 복합가중치(composite vector)를 구하고 그 결과에 기초하여 최종우선순위를 도출하였다. <표 15>는 북한기업 성장을 위한 대안 요인들(21개)의 복합가중치 및 그에 따른 최종우선순위를 보여준다.

<표 15> 결과를 살펴보면 다음과 같은 네 가지 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 환경·제도 요인의 중요성과 개선의 필요성이다. 이는 ‘경영에 대한 정치관여 제거’(1위), ‘생산의 자율권 확보’(3위), ‘법치의 구축(경영의 안정성)’(5위)에서 확인할 수 있다. 두 번째, 기업 경영환경에 있어 시장 요소의 증대로 인한 경영자의 개인능력과 경영전략의 중요성이 높아지고 있다는 점이다. ‘시장을 읽는 안목’(2위), ‘사업네트워킹 능력’(4위), ‘상품선택 및 판로 개척 전략’(6위), ‘투자확보 전략’(7위)에서 이를 확인할 수 있다. 셋째, 자본(외화)확보, 투자확보의 중요성이다. ‘투자확보 전략’(7위), ‘자본(외화)확보’(8위)가 이를 증명한다. 마지막으로 일부 북한기업이 ‘경영’ 단계에 진입했으나 아직은 초기단계에 머물러 있다는 것이다. ‘전문인력(인적 자본)의 확보’(21위), ‘혁신 전략’(18위), ‘구성원 역량 및 활용도 제고’(20위) 등이 이

러한 현실을 보여준다. 북한경제가 아직은 고도화되지 못하고 있으며 북한 기업의 경영전략도 투자를 확보해 물품을 생산하는 것에 집중되어 있다고 할 수 있다.

<표 15> 복합가중치 및 최종우선순위

대분류	구분	복합가중치	우선순위
A	경영에 대한 정치관여 제거	0.180	1
B	시장을 읽는 안목	0.147	2
A	생산의 자율권 확보	0.109	3
B	사업네트워킹 능력	0.096	4
A	법치의 구축(경영의 안정성)	0.071	5
E	상품선택 및 판로개척	0.070	6
E	투자확보 전략	0.055	7
D	자본(외화) 확보	0.048	8
B	보유자원 활용 능력	0.038	9
C	의사결정구조 개선	0.028	10
A	제도의 완비	0.026	11
E	보유자원활용 전략	0.023	12
A	자원의 동원기지 역할 개선	0.023	12
D	생산설비 확보	0.020	14
B	공식적 관련부문과의 업무처리능력	0.019	15
D	원료, 자재 확보	0.014	16
C	보상체계(성과주의) 확립	0.011	17
E	혁신 전략	0.009	18
D	기본 산업인프라 확보	0.006	19
C	구성원 역량 및 활용도 제고	0.004	20
D	전문인력 확보	0.003	21

▪ A: <환경·제도 요인>, B: <경영자 요인>, C: <조직역량>, D: <자원확보 요인>, E: <경영전략 요인>

V. 정책적 시사점

1. 환경·제도의 개선 필요

북한기업이 성장하기 위해서는 북한기업을 둘러싼 환경·제도의 개선이 선행되어야 한다. 김정은 집권 이후 ‘기업소법’ 등 관련한 각종 법령이 개정되고, ‘사회주의기업책임관리제’가 실시되는 등 제도환경의 개선이 이루어졌다. 하지만 기업경영에는 여전히 정치가 강하게 개입하고 있다. 상급 행정·당기관의 통제, 기업 내부의 정치관료, 최고의사결정기구인 당위원회 그리고 보안원, 보위원의 존재 등이 그것이다. 기업의 경영자율권을 확대한다 하면서도 ‘사회주의 원칙’의 준수를 요구하면서 당의 통일적 지도를 따라야 한다고 하고 있다. 이러한 환경은 기업과 이해당사자들(상급 행정·당기관, 보안성, 보위성, 투자가들)의 행동변화를 이끌어내지 못한다. 북한기업 성장을 위한 환경·제도 부문의 개선사항은 아래와 같다.

첫째, 원칙대로 경영자(지배인)가 ‘경영’을 할 수 있도록 경영자의 실질적 권한을 확대해야 한다. 정치기능과 행정(경영)기능을 명확히 구분하고 인사권 부여 등을 통해 행정관료(지배인)의 경영통제력을 제고해야 한다. 둘째, 명실상부한 생산자율권을 부여해야 한다. 기업이 시장수요를 바탕으로 시장에서 경쟁력이 있는 제품을 선택하여 생산할 수 있도록 해야 한다. 또한 생산과정에서도 자율권을 보장해 줘야 한다. 현재는 생산자율권을 보장해 준다 하면서 생산품의 선택, 생산 과정 중 유·무형의 각종 관여와 제약이 존재한다. 어떤 물품을 생산할 것인가, 얼마나, 그리고 어떻게(디자인, 문구 등) 생산할 것인가에 대한 자율권이 확보되어야 한다. 셋째, 최근 ‘계획’이 축소되는 방향으로 나아가고 있지만 명목상의 ‘계획’이 존재함에서 오는 경제왜곡이 심각하다. 공식적으로 ‘계획’을 축소, 폐지하면 이를 둘러싼 각종 권력관계가 제거되고 경영 왜곡이 줄어들게 된다. 충격완화를 위해 기업규모, 품목별로 점진적 방식으로 진행하되 ‘계획축소’를 전략적으로 진행해 나가야 한다. ‘계획’이 폐지되더라도 국가의 기업 통제, 노동자 통제는 가능하다. 넷째, 법치(法治)로 요약되는 법(제도)에 대한 신뢰부재는 경영안정성을 저해한다. 법보다 당의 지침이 우선하는 사회에서는 법치(法治)는 작동하지 않는

다. 경영활동의 합법적 테두리를 명확히 하고 합법적 경영활동에 대해서는 추후 문제 제기가 없어야 한다. 수시로 변하는 잣대는 경영활동을 위축시킨다. 기업을 성장시켜 놓았는데 오히려 경영상황이 좋다는 이유로 경영자의 자리가 위협받는 사례도 나와서는 안 된다. 다섯째, 국가가 기업을 자원동원의 기지로 활용해서는 안 된다. 기업이 보유한 노동력, 자금 등이 수시로 국가의 요구에 의해 동원된다면 기업은 성과 제고를 위한 경영에 몰두할 수 없고 경영의 불투명성(이중장부 유지)은 자연스럽다. 결국 경영활동의 왜곡을 불러오며 자본축적이 어려워 확대재생산이 어렵게 된다.

우리가 할 수 있는 일은 북한당국이 경영자율성 확대가 체제에 위협이 되지 않는다는 자신감을 갖도록 남북경협을 북한당국이 기업경영 자율성 확대를 위한 제도적 실험 및 경험의 기회로 활용토록 하는 것이다. 그 과정에서 북한당국은 기업에 대한 소유, 기업조직에 대한 국가 통제를 유지하되 경영에 대한 정치 간섭을 최소화하면서 경영성과를 제고하는 방안을 고민할 것이다. 우리는 북한기업과의 협력시 북한기업의 경영자율성을 제고하는 방향으로 협력방식을 협상해 나가고 선례를 쌓고, 그 사례를 공유해야 한다.

2. 경영자(경영전략)의 중요성

경영자의 능력과 경영전략이 북한기업의 성장에 중요한 의미를 갖게 되었다. 이러한 맥락에서 북한정부는 다음과 같은 조치를 취해야 한다. 첫째, 기업 경영자에게 시장의 트렌드와 비즈니스 기회를 파악하는 정보확보가 중요하기 때문에 정보의 유통과 투명성을 제고해야 한다. 국가정책도 중요한 정보이기 때문에 기업 관련 정책의 변화도 투명하게 공개되어야 한다. 권력과의 네트워크가 있는 일부 경영자만이 관련 정보를 확보할 수 있다면 해당 경영자와 권력자(기관)사이에는 불법관계 또는 지대추구(rent seeking) 현상이 나타날 수밖에 없다. 북한 당국은 각종 박람회 개최 등을 통한 국내외 시장정보 제공의 기회를 확대하고, 지배인(경영자)들로 구성된 해외 탐방단 파견, 해외 공관, 해외 인력 등을 활용한 상품, 산업정보의 국내유입을 확대해야 한다.¹⁰⁾ 경영능력 제고를 위한 기업경영자(예비 경영자 포함)를 위한

10) 미국 스탠포드대학 주선으로 북한관리들과 경제인들이 실리콘밸리를 방문하여

교육도 제공되어야 한다. 보다 근본적으로 산업과 상품의 정보 및 국제적 동향을 파악할 수 있는 인터넷 접근이 허용되어야 한다.¹¹⁾

둘째, 경영자 임면(任免) 기준의 전환이 필요하다. 경영자의 능력이 기업 성장의 관건이 되는 상황에서 당에 대한 충성도, 정치적 네트워크가 아닌 경영성과를 낼 수 있는 능력이 그 기준이 되어야 한다. 경영자 평가에 있어 정치적 평가가 아닌 경영성과에 의한 평가가 이루어질 수 있도록 평가기준의 재정립(체계화)도 필요하다. 책임소재가 분명해야 성과평가가 가능하므로 국가(정치)의 경영관여 부분을 명확히 해야 한다.

셋째, 경영안정성을 강화해야 한다. 경영활동의 합법적 테두리를 명확히 하고 경영활동의 예측가능성을 높여주어야 한다. 정치 관료(당비서), 보안원, 보위원 등의 비생산인원들이 개인과 소속기관의 이해에 따라 경영자 교체를 시도할 수 있다면 경영활동은 왜곡되고 위축되며 기업의 성장잠재력은 충분히 발휘될 수 없다. 능력 있는 인사들이 경영과 무관한 정치적 이유로 제거된 사례는 헤아릴 수 없이 많다. 능력 있는 사람이 중용되고 보상을 얻는 것이 아니라 오히려 제거되는 시스템이라면 북한경제 그리고 기업의 미래는 없다.

넷째, 정경유착의 고리를 끊어 나가야 한다. 북한기업 경영자가 갖추어야 할 능력 중 하나는 ‘사업네트워킹 능력’이다. 자본(투자), 거래선, 판로 등을 확보할 수 있는 능력이 필요하다. 다만 현재는 사업네트워킹 능력에서 권력과의 네트워킹이 중요한 부분을 차지한다. 어느 수준의 권력(기관 또는 개인)과 연결되어 있느냐는 경영성과에 큰 영향을 미친다고도 볼 수 있다. 하지만 이러한 관행은 필연적으로 기업경영의 불투명성, 과도한 거래비용 발생, 경영의 불안정성을 불러온다. 하지만 정경유착의 당사자가 핵심엘리트 자신들이기 때문에 그들의 의지와 결단이 필요한 부분이라고 할 수 있다.

경영자(경영전략)가 기업성장의 중요 요인인 현실에서 우리가 할 일은 이들을 위한 역량강화 사업을 다차원적으로 지원하는 것이다. 각종 경영관련 지식(재무, 인사, 경영 전략 등)을 제공할 수 있는 교육과정을 북한과 협의해

디지털경제를 소개받은 사례가 있다(카이스트문술미래전략대학원 2018 참고).

11) 현재 외무성, 보위성, 군대 정찰총국, 당 통일전선사업부와 같은 특수기관과 국가 과학원, 과학기술 전당, 김책공업종합대학, 김일성종합대학에서는 제한적으로 인터넷이 가능하다.

개설할 수도 있고, 북한 인사를 한국의 연구기관, 교육기관에 초청해 교육할 수도 있다. 산업 분야별 시찰 프로그램을 제공할 수 있고, 북한 기업이 양성 프로그램이라는 이름으로 국제프로그램을 지원할 수도 있다. 경영과 산업정보에 대한 각종 정보를 Hard copy, Soft copy 형태로 제공할 수 있다.

3. 투자확보의 중요성

90년대 경제위기 이후 북한기업의 생산기반은 파괴되었다. 이후 성장은 차치하고 생산의 정상화 단계에도 이르지 못했기 때문에 북한기업에게는 투자확보가 우선적이고도 절실한 상황이라고 할 수 있다.

외국자본 유입 문제는 대북 경제제재가 해제되어야 하기 때문에 논외로 하고, 북한당국은 기업의 자금(투자)확보의 긴급한 필요를 감안할 때 기업이 투자를 확보할 수 있는 길을 터주어야 한다. 북한은 자국 화폐의 불안정성, 낮은 이자율, 금융기관에 대한 신뢰부재 등으로 주민들이 저축을 꺼려하고 현금, 특히 외화 보유를 선호한다. 상업은행이 있는 우리와 달리 조선중앙은행 유일의 단일 은행제도를 운영해 온 북한은 2006년 상업은행법 채택 등 일련의 제도적 개선이 있었다. 하지만 국가가 돈이 없고 민간의 자금이 유입되지 않기 때문에 금융시스템이 제대로 작동하지 않고 있다. 이는 기업이 국가의 금융시스템을 통해 자본을 확보하지 못함을 의미한다. 사정이 이러하기 때문에 북한기업은 돈주(신흥 자본가)라는 개인투자자에 기대거나 외국투자가(주로 중국, 대북 국제제재로 이마저도 쉽지 않은 상황)를 통해 투자를 확보하고 있다.

이러한 현실을 감안할 때 국가 금융시스템의 정비와 활성화를 위한 노력을 계속해 나가면서 당장 시급한 기업의 필요를 채워줄 수 있도록 개인투자자의 기업 투자를 보장하고 더 나아가 독려하여야 한다. 이를 위해서는 국영기업과 개인의 투자계약 허용 및 공식화(법적 보장), 사법기관들의 개인투자자에 대한 각종 관행적 감시 및 제재를 제거하는 등의 노력이 필요하다고 할 수 있다. 외국자본이 들어올 수 있도록 투자금에 대한 보장 및 실제 수익을 낸 사례가 다수 나올 수 있도록 해야 한다. 각종 산업인프라를 정비해서 지금처럼 투자자가 산업인프라까지 책임을 지게 하여 투자를 꺼리는 일이

없도록 해야 한다. 또한 재정과 금융을 분리하여야 한다. 중앙은행과 상업은행을 분리하는 이원제도를 도입하여야 한다. 정책금융을 설립하고 민간은행의 설립도 자유화해야 한다.¹²⁾

이와 관련한 우리의 역할은 북한의 국제금융기관 가입을 유도하고 돕는 것이다. 우선 IMF 등에 가입하기 위한 재정경제 통계 작업을 도울 수 있다. 국내의 정책금융기관 등이 북한이 채권을 발행할 경우 보증을 설 수도 있을 것이다. 각종 개발금융을 포함하는 금융지식의 전수 및 훈련의 제공도 필요하다. 또한 북한 내부의 시장금융 전문인력을 육성할 수 있도록 지원해야 한다.

4. 조직역량 강화, 혁신 전략 필요

북한기업 성장을 위한 주요 요인 중 조직역량, 혁신 전략 부분은 상대적으로 낮은 점수를 받았다. 그 이유는 북한경제가 아직은 ‘부족의 경제’이고 ‘공급자 시장’이기 때문이다. 북한은 그동안 기업으로부터 최대한의 자원을 추출하기 위해 노동자에게는 최소한의 보상을 제공했다. 기업경영자 입장에서 노동자에 대한 보상 및 그들의 역량 제고는 주요 관심사가 아니었다. 최근 기업이 국가의 도움 없이 독자적으로 생존해야 하는 환경의 변화에도 불구하고 이러한 인식에는 큰 변화가 없다. 경영자는 기업에 수익이 발생해도 다른 기업과 비교해 상대적으로 나은 임금, 현물 지급 등이 이루어진다면 무리 없이 노동자를 관리할 수 있다고 생각한다. 현재 일부 기업에서 노동자에 대한 보상이 확대되는 모습이 나타나고 있지만(장려금, 상금 확대) 노동자의 창의성, 적극성을 끌어낼 수 있는 수준은 아니다. 이제는 북한기업도 노동자의 적극성, 창의성을 이끌어낼 수 있는 성과체계 및 기업문화를 구축해야 한다.

교육 등을 통한 구성원의 역량 제고, 혁신전략(R&D), 학습역량, 생산역량), 기업 내의 지식 및 기술의 공유, 기술 확보(전문인력 영입)에도 보다 많은 관심이 필요하다. 현재 북한기업의 생산·경영, 시장화 수준이 아직 초보적 단계에 있지만 시장은 점차 고도화되는 방향으로 나아가고 있고 경쟁도 출현하고 있다. 즉, ‘부족의 경제’, ‘공급자 시장’에서 ‘수요자 시장’으로의 변화

12) 상세 내용은 윤덕룡(2016)의 논의 참고.

방향을 보여주고 있다고 할 수 있다. 이러한 추세라면 인적자본, 기술, 혁신이 기업경영에서 차지하는 비중은 점차 높아질 것이다. 북한이탈주민의 인지능력은 남한과 비교하여 50%에 미치지 못한다는 연구가 있다(김병연·이정민 2018). 이러한 결과는 성별, 연령, 학력, 소득수준과 관계없이 일관되게 나타났다. 인지능력이 생산성과 연관되어 있다고 볼 때 이는 북한 인적자본의 수준을 가늠케 하고 이를 위한 투자의 필요성을 시사한다. 기술은 제공할 수 있다고 할 때 남북경제협력 과정에서의 장애는 인적자본 측면에서 발생할 가능성이 있다. 한국이 기술과 설비를 제공하였고 고도화된 기술 및 인적자본이 필요하지 않았던 개성공단¹³⁾을 넘어서는 수준의 협력, 또는 북한 산업이 고도화되길 원한다면 북한의 인적자본에 대한 지원 및 투자가 필요하다. 인지능력은 북한사회의 환경, 제도와 깊은 관련이 있고 단기간의 교육, 훈련으로 해결될 수 없다. 북한교육에서 40% 가까이 차지하고 있는 이념교육의 비중을 낮추는 등의 교과목의 재조정, 학생들에 대한 각종 동원의 축소, 성장기의 영양공급 개선을 위한 지원 방안 등이 논의되어야 할 것이다. 북한에 대한 기술이전, 공동 기술연구를 위한 인적 교류, 경제특구 내부 또는 평양에 공동기술협력센터 건설 등을 검토해 볼 수 있을 것이다. 과거 정부에서 논의되었다가 중단된 남북과학기술협력센터도 재추진되어야 한다. 기술협력을 위한 한국정부와 북한정부, 그리고 이해관계자 간의 거버넌스체계 구축도 필요하다.

VI. 결론

본 연구는 북한 제조업기업이 성장하기 위한 주요 요인을 전문가들을 대상으로 델파이 기법과 AHP를 활용하여 밝히고자 하였다. 분석을 통해 우선 환경·제도 요인의 개선이 선행되어야 함을 확인할 수 있었다. 현재 ‘사회주의기업책임관리제’라는 실험을 통해 기업경영의 자율성을 확대한다고 하고 있지만, 북한기업은 여전히 ‘정치의 경영관여’, ‘생산자율권 미확보’, ‘법치의

13) 이우영 외(2005)의 논의에서는 개성공단 북한노동자의 노동생산성은 남한노동자의 50~80% 수준이라고 분석하였다.

미정착', '기업의 자원동원기지 역할' 등으로 성장잠재력을 실현하지 못하고 있다. 다만, 기업의 독자생존이 요구되는 시대적 변화와 시장의 발달로 기업 경영자의 개인능력과 경영전략이 중요해지고 있는 현실은 특기할 만하다. 능력과 의지가 있는 경영자는 시장정보를 바탕으로 기업을 성장시키기 위한 경영전략을 세우고 필요한 자원과 네트워크를 확보하여 생산을 정상화하고 수익을 확보해 나가고 있다. 이를 통해 기업별로 성과차이가 나타나고 있다.

북한기업의 성장을 위한 요인들 중에서 '의사결정구조 개선', '구성원 역량 및 활용도 제고', '보상체계 확립'을 포함하는 <조직역량 요인>과 <경영전략 요인>에서 '혁신전략'이 상대적으로 낮은 점수를 얻었다. 이는 북한경제가 아직 '부족의 경제', '공급자 시장'임을 보여주는 것이라 하겠다. 하지만 북한기업의 생산, 경영의 수준 및 시장이 고도화되면 조직역량(인적자본), 혁신역량의 중요성은 점차로 높아질 것이다.

분석 결과가 남북경제협력에 갖는 시사점은 무엇일까. 먼저 남북경제협력은 북한당국이 기업경영에 대한 관여를 축소하는 것에 자신감을 가질 수 있도록 설계되어야 한다. 특구지역 경험 또는 개별 국영기업과의 협력 등에서 북한기업의 경영자율성이 확대되는 방향으로 북한당국과 협상하고 제도화해야 한다. 북한의 장기적 경제발전, 남북경제통합을 염두에 두면서 제도개선을 조건으로 한 단계씩 선례를 쌓아 나가야 한다. 이러한 과정을 통해 북한당국은 경험이 쌓이고, 기업경영자율성이 체제에 위협이 되지 않고 통제 가능하다는 자신감으로 이어질 것이다. 결국 국내 국영기업의 관리, 운영에도 영향을 미치게 될 것이다.

둘째, 생산기반이 파괴되었던 북한기업은 시장을 통한 생존을 모색해 왔고 그중 일부는 성장을 모색하는 초기단계에 진입했다고 할 수 있다. 국가의 공급이 대폭 축소된 상황에서 경영자 개인능력과 경영전략의 중요성이 높아지고 있는 상황이고 현 시점에서는 상대적으로 중요성이 떨어지지만 기업구성원의 역량, 혁신, 기술확보 등도 점차 중요해질 것이다. 달리 말하면 인적자본의 중요성이다. 이러한 맥락에서 남북경협과정에서 북한의 인적자본 제고를 위한 투자가 이루어져야 한다. 각종 교육과정 및 컨설팅 제공, 산업시찰, 경영자 및 기술인력의 인적 교류, 공동 연구시설 설립 및 확대 등이 그 방안이 될 수 있을 것이다.

셋째, 북한기업에게는 생산을 정상화할 수 있는 자금확보가 시급하다. 미비한 북한의 금융시스템 구축을 위한 노하우(경험, 지식)를 전달하고 각종 교육 및 훈련도 제공되어야 한다. 국제사회의 대북경제제재 해제의 진전에 따라 북한의 국제금융기관 가입을 위한 유·무형의 지원도 가능하다. 각종 개발금융을 포함하는 금융지식의 전수 및 훈련을 제공할 수도 있을 것이다. 또한 국내의 정책금융기관 등이 북한이 채권 발행을 할 경우 보증 및 구매도 할 수 있을 것이다.

북한이 개혁, 개방을 통해 정상국가로 나아가야 동북아 평화안정에 도움이 되고 반도가 아닌 섬으로 존재했던 우리에게도 새로운 시대가 열리게 된다. 또한 남북 간의 경제력, 시스템, 이데올로기의 차이가 완화되지 않는 상황에서의 통일은 남과 북 모두에게 재앙이 될 수 있기에 북한의 개혁, 개방은 필수적이다. 하지만 개혁·개방의 수준, 속도, 방식은 북한에 달려 있다는 사실을 인정해야 하며 북한과의 경제협력 과정에서 북의 경험 축적과 자신감을 키워줄 수 있는 방향으로 다양한 협력이 주도면밀하게 설계되어야 할 것이다.

본 연구는 앞서 밝힌 바와 같이 직접 북한기업을 대상으로 연구를 진행하지 못했다는 근본적 한계를 가지고 있다. 추후 대북경제제재가 해제되고 교류가 진행된다면 북한기업을 대상으로 조사가 이루어지고, 실질적인 진단과 함께 북한기업에 대한 이해를 높이고 보다 실질적인 연구를 통해 남북경제교류의 성과를 위한 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

| 참고문헌 |

- 고길근·하혜영 (2008). “정책학 연구에서 AHP 분석기법의 적용과 활용.” 『한국정책학회보』. 제17권. 제1호, pp. 287-289.
- 권영경 (2009). “경제관리개선조치 이후 경제관리운용 실태에 관한 연구.” 『북한연구학회보』. 제13권. 제2호, pp. 25-57.
- 김병성 (1996). 『교육연구방법』. 학지사.
- 김병연·양문수 (2012). 『북한 경제에서의 시장과 정부』. 서울대학교.
- 김병연·이정민 (2018). “북한이탈주민의 인지적 능력과 경제적 성과.” 『경제학연구』. 제66집. 제1호, pp. 5-31.
- 민재형 (1996). “AHP를 이용한 측정과 평가” 『서강경영논총』. 제7권, pp. 63-93.
- 박영자 외 (2016). 『북한기업의 운영실태 및 지배구조』. 통일연구원.
- 박재현 (2004). “분석적 계층과정을 이용한 관광지 입지선정에 관한 탐색적 연구: H 지역을 중심으로.” 『호텔관광연구』. 제14권, pp. 134-152.
- 송성환 외 (2009). “Delphi를 사용한 AHP 방법론에 관한 연구.” 『경영과학』. 제26권. 제1호, pp. 53-64.
- 양문수 (2006). “1990년대 이후 북한의 기업지배구조 변화 제도경제학적접근.” 『통일정책연구』. 제15권. 제1호, pp. 73-103.
- _____ (2014). “북한 국영기업의 관리·운영 실태와 평가.” 『캠코리뷰』. 제1권. 제3호, pp. 39-85.
- 윤덕룡 (2016). “북한의 금융개혁 과제.” 『북한의 금융』. 수출입은행, pp. 415-452.
- 이동엽 외 (2002). “AHP를 이용한 과학기술 부문별 국가연구개발 투자우선순위 선정.” 『기술혁신연구』. 제10권. 1호, pp. 83-97.
- 이석기 (2018). “한반도신경제시대 인프라·경제특구 연계 개발전략(토론).” 『한반도신경제구상 추진전략 세미나 자료집』. 통일연구원/LH.
- 이우영 외 (2005). 『개성공단 노동생산성 향상방안』. 통일부.
- 이창효 (2000). 『집단의사결정론』. 세종출판사.
- 임강택 (2013). 『북한경제의 비공식(시장)부분 실태 분석: 기업활동을 중심으로』. 통일연구원. 2013.
- 임을출 (2016). 『김정은 시대의 북한경제』. 한울.
- 정승준·한범수 (2006). “계층화 분석(AHP)을 이용한 2005 경기방문의 해 사업평가.” 『관광학연구』. 제30권. 제3호, pp. 183-202.
- 조승국·김선희 (2005). “댐 건설사업의 환경가치 평가항목의 결정에 관한 연구.” 『환경정책』. 제13권. 제2호, pp. 189-203.

- 카이스트문술미래전략대학원 (2018). 『카이스트 미래전략 2019』. 김영사.
- KDI (2013). 『공기업·준정부기관 사업 예비타당성조사 수행을 위한 일반지침연구』. KDI.
- 한국과학기술기획평가원 (2016). 『연구개발부문 사업의 예비타당성조사 표준지침』. 제2-1판. 한국과학기술평가원.
- Brockhoff, K. (1975). "The performance of forecasting groups in computer dialogue and face to face discussions." Linstone H. and M. Turoff (eds.). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley, pp. 125-144.
- Davidsson, P., L. Achtenhagen and L. Naldi (2005). "Research on Small Firm Growth: A Review." *Proceedings of European Institute of Small Business Conference*. Sweden.
- Gordon, T. J. (1994). *The Delphi method: Futures Research Methodology*. Washington: AC/UNU Millennium Project.
- Khorramshahgol, R. (1988). "Delphic hierarchy process(DHP): A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytic hierarchy process." *European Journal of Operational Research*. Vol. 37, pp. 347-354.
- Lawshe C. H. (1975). "A Quantitative Approach to Content Validity." *Personnel Psychology*. Vol. 28. No. 4, pp. 563-575.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H. (1984). "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle." *Management Science*. Vol. 30. No. 10, pp. 1161-1183.
- Rowe, G. and G. Wright (2001). "Expert opinions in forecasting: The role of the delphi technique." *International Series in Operations Research & Management Science*. Vol. 30, pp. 125-144.
- Saaty, T. L. and L. G. Vargas (2001). *Model, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

| 논문투고일 : 2019년 02월 08일 |

| 논문심사일 : 2019년 02월 18일 |

| 게재확정일 : 2019년 03월 13일 |

| ABSTRACT |

**A Study on the Main Factors for the Growth of
North Korean Enterprises and Its Priority:
Analysis Using Delphi and AHP**

Heechan Kang

(National Strategy Institute)

Junghee Lee

(Dept. of Economics, University of Chung-Ang University)

To identify the main factors and its priorities for the growth of North Korea enterprises this study conducted Delphi method and AHP (Analytic Hierarchy Process). Through the Delphi 5 upper factors and 21 sub-factors were selected and those were used for the AHP analysis.

The implications of the study are as follows. Firstly, improvement of environment and institutions should be prioritized for the growth of North Korean enterprises. In other words, the system in which 'politics' are involved in 'management' should be improved. The environmental-institutional factors surrounding North Korean enterprises are undermining their productivity, competitiveness, and potential. Secondly, North Korean enterprises have already significantly embraced market factors in their operations. In this context, both the <manager factor> and <management strategy factor> are important.

Thirdly, securing capital is important. Fourth, the <organizational capacity factor> was the fifth priority among the five main factors. This indicates that North Korean enterprises currently place priority on securing investment and production rather than strengthening the competitiveness in the market, because the North Korean economy is still

a 'shortage economy', and competition is not fierce.

- Key words: North Korean Enterprises, Delphi Technique, AHP, Corporate Growth, Inter-Korean Economic Cooperation