

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
doi: 10.13106/jds.2013.vol11.no12.13.

[Field Research]

An Empirical Study on the Establishment of a Korean Co-Prosperity Model

한국형 동반성장 모델구축에 관한 실증 연구: 포스코와 투자관련 중소기업과의 구축 사례를 중심으로

Jeong-Keun Yun(윤정근)*, Hee-Je Lee(이희제)**, Mi-Jin Ryu(류미진)***, Jeong-Min Lim(임정민)****,
Won-Young Seo(서원영)*****

Abstract

Purpose - There is a dominant opinion that medium and small enterprises in the Korean economy have not developed qualitatively but only towards quantitative growth and, therefore, the unbalanced structure between large enterprises and those that are medium and small has worsened. In particular, this rapid industrialization causes after-effects such as polarization as well as anti-business sentiment, the collapse of the middle class, and hostility against the establishment. The consensus contends that it is difficult for Korea to be an advanced nation without resolving these problems. This paper attempts to suggest a co-prosperity model by limiting the focus to business relations with medium and small manufacturers (with regard to investment among the various co-prosperity institutions of POSCO). These co-prosperity institutions have been established in POSCO; however, it is thought that the development of a co-prosperity model regarding investment in medium and small manufacturers will help many needy investment manufacturers.

Research design, data, and methodology - This study analyzes research on the co-prosperity model, using it to examine Korean cases and foreign cases. The co-prosperity model has been continuously extended but is determined to be seriously insufficient. The purpose of this study is to develop the Korean

co-prosperity model by reinterpreting it in various aspects. In order to develop the Korean co-prosperity model, this study suggests the case of the establishment of the co-prosperity model by POSCO with medium and small manufacturers with regard to investment. This model is expected to be presented to many enterprises as the future co-prosperity model.

Results - To date, analysis of the co-prosperity model itself and the co-prosperity model through the case of POSCO have been suggested. As empirical studies on co-prosperity in Korea are not sufficient, successful models of co-prosperity should be developed in various aspects in future. It is expected that through this study, medium and small manufacturers would have an opportunity to find various growth engines by actively using the cooperation platform and establishing optimized competitiveness of steel material through a steel business model. The ecosystem of enterprises may evolve and be healthier by making more joint products through productive business relationships between large enterprises and those that are medium and small. From the enterprises' ecosystem viewpoint, cooperation between such businesses rather than one-way support is identified as an essential element for the security of inter-competitiveness.

Conclusions - Infrastructure should be established to form a dynamic industry ecosystem not by transient efforts in co-prosperity, but by an entire culture of co-prosperity across industries. In this respect, the leading role of public institutions needs to be intensified initially. In addition, the effects of co-prosperity should be extended to blind spots of policies such as third party companies and regions. A precise co-prosperity monitoring system should be established to continuously conduct and extend these efforts.

Keywords : Co-Prosperity Model, Korean Co-Prosperity Model, Win-Win Cooperation, Platform, Business Relationship.

JEL Classifications : L50, M10, M31.

* Doctor of business administration, POSCO research institute, Daechi4-dong, Gangnam-gu, Seoul, 135-777, Korea. Tel : 82-2-3457-5598. E-mail: yunjk007@naver.com.

** POSCO teamleader, steel business department 1 of growth investment business section, Goedong-dong, Nam-gu, Pohang, Gyeongbuk 790-300, Korea. Tel : 82-54-220-1005.

*** POSCO team, steel business department1 of growth investment business section.

**** POSCO team, steel business department1 of growth investment business section.

***** POSCO team, Marketing Strategy, Daechi4-dong, Gangnam-gu, Seoul, 135-777, Korea.

1. 서론

한국 경제가 산업화를 통해서 발전하던 1970~80년대에는 대기업의 성장에 맞추어 중소기업도 괄목할 만한 성장을 이룩하였다. 중소기업청의 자료에 의하면 2011년 현재 전체 사업체수는 323.5만개, 대기업 0.3만개, 중소기업 323.2만개로 표시되어 있으며 종사자수도 전체 14,534천명, 대기업 1,907천명, 중소기업 12,627천명으로 나타나고 있다.

특히 전체 제조업 생산액 1,167조원 중 중소기업이 555조원(47.6%)이며, 제조업 부가가치 392조원 중 중소기업이 198조원(50.5%)을 차지하고 있다. 지난 10년간 대기업 종사자 수는 감소('00, 208만 명→'09, 164만명)하였으나, 중소기업 종사자 수는 증가('00, 868만 명→'09, 1,175만명)하였다 (Lee, 2012).

하지만 한국 경제의 중소기업은 질적인 성장을 이룩하지 못한 채 양적인 성장에만 치우쳐 대기업과 중소기업간에 불균형적인 구조로 발전되어 왔다는 것이 지배적 인식이다. 최근에는 이러한 중소기업과 대기업의 불균형적인 문제들을 해결하지 않고서는 장기적인 성장을 이룩하지 못한다는 인식이 확산되고 있다.

사실 이러한 문제는 비단 국내뿐만 아니라 신자유주의에 기반을 둔 자본주의인 기업의 복지 추구 경영 흐름의 종언을 이야기할 정도로 세계적인 흐름이기도 하다 (Kim, 2013). 이러한 흐름에 맞추어, 관계부처 합동전략회의로 따르며 공정한 경영 등 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)에 대한 국제적인 요구 수준이 강화되고 있어 사회적 책임(CSR)의 이행이 글로벌 기업의 필수적인 경영전략으로 대두되고 있다. 중소기업의 경쟁력이 곧 국가의 경쟁력이라는 정부의 정책들이 경영 현장에 반영되면서부터 최근 중소기업에 대한 대기업과의 동반성장에 대한 관심이 증가되고 있는 실정이다.

현재 중소기업들은 성장성과 수익성이 크게 악화 되고 있다. 글로벌 경제위기 이후 대기업들은 최대실적을 기록하는 반면, 중소기업은 과도한 대출에 시달리며, 영업이익으로 이자비용도 감당하지 못하는 상황이다. 수익성 역시 '09년 영업이익으로 금융이자도 충당 못하는 경우를 나타내는 이자보상배율 1미만의 기업비율이 대기업은 29.3%, 중소기업은 43.2%를 나타내면서 중소기업이 대기업에 비해 현격히 악화된 것을 보여준다 (Kotra, 2011). 이에 중소기업의 경쟁력 강화는 글로벌 시장의 경쟁력 구축과 국가경제의 성장동력을 창출하는 원동력이 됨에 따라 단기적인 성과중심보다는 장기적인 관점에서 대안들을 찾아야 한다.

이처럼 대기업과 중소기업의 성과 및 경쟁력 양극화가 지속적인 국가 경제성장에 제약조건이 될 수 있다는 우려 속에서 2000년대 초반부터 상생협력 및 동반성장에 대한 논의가 시작되었다 (Kotra, 2011). 이런 측면에서 중소기업을 보호의 대상으로 생각하는 측면과 정책적으로 공정하고 자유로운 경쟁을 통하여 중소기업의 자체 경쟁력을 강화시켜야 한다는 측면이 동시에 존재하고 있다. 전자는 흔히 중소기업법제로, 후자는 공정거래법제로 표현되고 있지만, 양자 모두 지속 가능한 상생 발전을 궁극적 목적으로 하고 있다(Lee, 2012).

대기업과 중소기업에 대한 동반성장 연구에 대한 관심도는 지속적으로 증가되어 왔다. 하지만 그간의 연구들은 실증적인 연구가 부족할 뿐만 아니라 중소기업에게 맞는 정책과 제도측면보다는 정부의 정책과 연계한 대기업 중심의 지원적 측면이 많았다고 판단된다.

이에 본 논문에서는 대기업과 중소기업간의 실질적인 관계구축을 위한 한국식 동반성장 모델의 필요성을 인식하여 포스코와 투

자관련 중소 제조사와의 동반성장 구축 사례를 제시하였다. 특히 포스코는 고객의 Needs를 세부적으로 파악하여 동반성장을 체계적으로 구축한 사례를 공유함으로써 향후 국내 기업들이 중소기업과의 동반성장 모델을 수립하는데 있어서 많은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 한국식 동반성장 모델에 대한 연구는 단편적인 대기업과 중소기업간에 협력관계로 끝나는 것이 아니라 지속적인 최적화된 한국식 동반성장 모델을 구축함으로써 대기업과 중소기업간에 상생의 관계를 한층 더 발전시킬 수 있는 기회라고 판단된다.

2. 대기업과 중소기업 동반성장의 이론적 배경 및 정책 동향

2.1. 상생협력과 동반성장의 개념

동반성장에 대하여 동반성장센터에서는 대기업과 중소기업이 단기적인 이윤극대화를 추구하는 경우 중소기업의 생존기반이 약화되어 기업생태계의 위기를 만들어 간다는 관점과 기업간 중장기적 관점에서 기업생태계를 보존하고 진화해 가기 위해 상호협력하는 행동이라고 정의하였다. 또한 기업생태계에 대하여 기업환경의 테두리 내에서 혁신적 아이디어를 통합하여 핵심사업을 중심으로 이해관계자들과 강력한 공진화(共進化 co-evolution)를 꾀하는 경제적 공동체라고 한다.

동반성장에서는 상생협력, 공생발전의 의미차이부터 이해해야 한다. 대기업과 중소기업간의 협력적 중요성은 과거부터 이어져 왔었고 협력적 관계에서 상생, 공생이라는 용어로 확대되면서 다양하게 의미가 발전되어 왔다고 본다. 상생은 서로 관계 발전을 위해서 협력과 신뢰를 바탕으로 발전하는 의미를 지닌다. 공생은 이보다 더 큰 의미로 같은 공동체적인 마인드로 협력관계를 가진다는 뜻을 포함하고 있다.

특히 Lee(2011)는 상생협력과 공생발전에 대한 차이점을 분석하였는데 상생협력은 대기업과 중소기업 간의 온정주의를 강하게 정책에 활용되지만 동반성장은 산업 전반에 걸친 공정거래 측면과 연계된 신뢰를 바탕으로 제도적인 인프라의 구축에 관심을 가진다고 분석하였다. 현 정부의 창조경제 측면에서도 동반성장의 의미는 더욱 중요시 되고 있으며 중소기업의 경쟁력 강화를 위해서 다양한 측면에서의 정보정책들이 제시되고 있는 상황이다.

상생협력과 동반성장의 의미는 개념적으로 상호 유사하지만 동반성장은 공존과 협력의 관점에서 제도적 관점의 활용이 더욱 많이 실천될 수 있는 기회를 담고 있다. 정부의 정책적 시사점 역시 동반성장의 기회들 속에서 대기업과 중소기업간에 상호 협력모델을 구축하도록 다양한 정책들이 제시되고 있다.

2.2. 정부의 동반성장 정책 분석

중소기업을 포함한 전반적인 산업 생태계의 경쟁력은 아직 미흡한 실정으로 경제성장 성과의 중소기업으로의 파급효과가 제한되어 대기업과 중소기업간 격차가 지속되고 있으며 중소기업의 창업과 성장을 통한 생태계의 역동성도 부족한 수준이다. 특히 '97~'07년간 중소기업에서 독립적 대기업으로 성장한 기업은 3개에 불과하다 (Joint Strategy Meeting of Ministries, 2010). 정부에서는 동반성장에 대하여 지속 가능한 글로벌 경쟁력을 구축, 지속적인

성장동력과 일자리 창출, 공정한 사회 구현을 위해서 동반성장의 필요성을 강조하여 다양한 정책들을 연구하여 제시하였다.

공정경쟁과 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)에 대한 국제적인 요구의 증가와 사회적 책임이 그만큼 강조되고 있는 현실에서 대기업과 중소기업간의 동반성장 정책도 그에 맞는 글로벌화 된 수준을 요구한다. 아래 <그림 1>은 정부가 제시한 동반성장 정책의 기본방향에 대한 것이다.



<그림 1> 정부의 동반성장 전략의 기본방향

정부에서는 2010년 동반성장이라는 개념을 정의하면서 대기업과 중소기업의 역할 측면을 강조하여 정책에 반영하였다. 대기업의 역할에서는 동반성장 전략에 대한 확고한 인식, 우월적 거래관행에서 탈피, 기업네트워크 전체의 경쟁력 강화 선도, 사회적 책임에 대한 이행을 강조하였다. 중소기업에서는 자율적인 윤리와 투명경영에 대한 기업가정신의 확립, 자기혁신과 양질의 일자리 창출, 중소기업간의 공정거래에 대한 역할을 강조하였다. 아래 <표 1>은 Joint Strategy Meeting of Ministries (2010)에서 동반성장 주체로서 기업의 역할에 대하여 정리한 도표이다.

<표 1> 동반성장 주체로서 기업의 역할

구분	기업의 역할	
대기업의 역할	동반성장 전략에 대한 확고한 인식	최고경영자가 단호한 실천의지를 표명하고, 현장에서 지속적으로 이행될 수 있는 내부 시스템 구축 등 경영전략으로 정착
	우월적 거래관행에서 탈피	일방적 납품단가 책정, 구두발주, 기술탈취 등 불공정 거래관행 개선을 위해 기업법 공정거래 편람 작성 및 감독시스템 강화

중소기업의 역할	기업네트워크 전체의 경쟁력 강화 선도	협력사 경쟁력 제고 목적(기술개발, 생산성 향상, 인력양성, 해외마케팅 등)의 동반성장 프로그램 운영을 위한 투자재원 조성(가칭 「동반성장 기금」)* 삼성전자, 현대차, 포스코 등 30대 그룹 주요 기업
	지속가능한 발전을 위한 사회적 책임의 이행	미래를 위한 투자와 사회적 책임이라는 관점에서 청년일자리 창출, 비정규직 문제, 환경경영 등에 대한 투자 확대 * (예시) ① 사회적 기업 등에 대한 투자확대, 경영컨설팅 지원, 미소금융 확대 ② 전통시장 활성화를 위한 온누리 상품권 구매 확산
	자율적인 윤리·투명경영과 기업가정신 확립	중소기업 스스로 회계·경영 투명성을 강화하고, 준법·윤리경영 마인드를 확산
	끊임없는 자기혁신을 통한 동반자로서의 경쟁력 제고	지속적인 원가·생산성 혁신과 품질·납기에 대한 신뢰도 제고를 통한 거래의 공정성과 안정성을 확보
	양질의 일자리 창출을 위한 노력에 적극 동참	녹색·신성장동력 분야 및 부품·소재·장비 분야 등에 적극적인 투자로 새로운 부가가치와 양질의 일자리를 창출
	중소기업간 공정거래 질서 확립 및 협력 강화	대기업과 1차 협력사간 거래질서 개선이 2·3차 협력사로 파급될 수 있도록 중소기업간에도 공정거래 문화 정착

정부에서는 동반성장을 위한 정책과제를 발굴하여 대기업과 중소기업에게 적합한 정책들을 발굴하여 수행하고 있다. 동반성장의 정책들에서는 공정거래의 질서확립, 사업영역보호, 중소기업의 자생력강화 지원을 핵심 과제로 내세우고 있다. 동반성장 정책들이 효과적으로 수행되기 위해서는 대기업과 중소기업의 현실적인 거래관계에 대한 세부 현황 파악이 중요하며 해결대안의 합리적인 제도 구축이 지속 가능한 것들인지에 대한 판단이 무엇보다 중요할 것이다.

아래 <표 2>는 Joint Strategy Meeting of Ministries (2010)에서 동반성장 정책과제를 요약한 도표이다.

<표 2> 동반성장을 위한 정책과제

구분	동반성장을 위한 정부 정책과제	
공정 거래의 질서 확립	효과적인 납품단가 조정체계 구축	중소기업협동조합에 단가조정 협의 신청권 부여 신속한 납품단가 조정을 위한 Fast Track* 제도 도입 대기업의 납품단가 조정 효과를 2차 이하 협력사로 확산 동반성장 협약에 기반한 기업 자율적인 납품단가 조정 문화 확산
	자의적인 납품대금 감액 및 구두발주 방지	자의적인 납품대금 감액행위 방지 구두발주 근절을 위한 서면계약문화 정착
	중소기업 기술 보호 강화	기술자료 임치제 활성화를 통한 기술탈취·유용 차단

사업 영역의 보호 및 동반 성장 전략의 확산		원가계산서 등 기술자료 요구 절차 강화 및 일반적 현장실사 금지 기술자료 탈취·유용 사례에 대한 사전 예시 기술자료 탈취·유용에 따른 대기업의 손해배상책임 강화
	2차 이하 협력사로 하도급법 적용 확대	2차·3차 협력사에 대한 하도급법상 구제 확대 2차 이하 협력사의 협약 체결 확산 2차 협력사에 대한 대기업의 동반성장 책임 강화
	중소기업 적합 업종 설정을 통한 사업영역 보호	사업이양권고 업종·품목*을 중소기업 적합 업종·품목으로 전면개편 중소기업 사업영역보호의 실효성 제고 대기업*의 자율적인 진입자제와 사업이양을 유도 (진입·이양실태 공표)
	동반성장을 1차에서 2·3차 협력사로 확산	동반성장 협력 사업을 위한 투자자원 확충 유도 협력사 경쟁력 제고 목적(기술개발, 생산성 향상, 인력양성, 해외마케팅 등)의 동반성장 프로그램 운영을 위한 투자 재원 조성(가칭 「동반성장 기금」) 삼성전자, 현대차, 포스코 등 30대 그룹 주요 기업
	동반성장 추진을 위한 정부 지원사업 확대	정부 R&D 사업내 대·중소기업 공동R&D 지원 비중 상향조정, 미래 산업수요에 공동대응 : 클린디젤, 전기차, Smart Ship 등
중소 기업의 자생력 강화 지원	동반성장 확산을 위한 인프라 확충	대기업의 2·3차 협력사 지원을 유도하기 위한 기반 마련 성과공유제 확산을 위한 지원기능 강화
	소재 대기업과 수요중소기업간 동반성장 추진	석유화학 업계의 '원자재 공급 후 가격결정 관행'시정 유도 - 원자재 공급가격을 사전에 서면제공(1개월 가격 예시제)하여 중소기업이 납품가에 미리 반영할 수 있도록 유도
	중소기업의 경영 선진화와 구조개선 지원	중소기업 경영·회계 투명성 지원 강화 「상시 구조개선 지원시스템」 도입방안 마련
	중소·중견기업의 성장역량 강화	중소·중견기업 핵심역량 제고 집중 지원 중소·중견기업의 新 성장동력 창출 지원 혁신성·성장성 중심으로 中企 지원정책 체계 전면 개편
	중소기업 현장애로 해소	중소기업 인력난 완화 자금조달 애로 완화
	산업단지 환경 개선	노후화 된 4개 산업단지(시화반월, 남동, 구미, 익산)를 대상으로 기숙사· 문화·교육 시설 확충을 통해 근로자의 삶의 질 향상 도모

2.3. 동반성장 모델의 이론적 분석

지금까지 동반성장 모델에 대한 이론적 측면은 기업생태계 이론, 협력적 게임이론, 공급사슬 이론, 조직 및 혁신 이론 등이 연구되어 왔다. 동반성장의 이론적 모델에 대한 연구는 아직까지 미약한 수준이며, 국가의 정책과 기업 환경 측면에서 동반성장의 모델은 다양하게 제시되어야 할 필요가 있다고 본다.

우선, 기업 생태계 이론에서는 대기업이 협력 생태계에서 전략적인 상생을 위해 주도적 리더 역할을 해야 한다. 협력적 게임 이

론(Cooperative Game Theory)에 따르면, 대기업과 협력업체 간 바람직한 수익 분배 상황을 만들게 되면, 협력의 시너지가 극대화될 수 있다고 보며 공급사슬(Supply Chain) 이론에 따르면, 공급사슬에 있는 기업 간 협력이 유지되도록 개별 기업의 유인을 조절하게 되면, 공급 사슬 전체의 성과물이 극대화 된다. 조직 및 혁신 이론에 따르면 대·중소기업간 공동 개발 협약을 효율적으로 설계할 경우, 각각의 주체가 혁신 역량을 극대화할 수 있다고 보고 있다 (Kotra, 2011).

Michael Porter는 기업 경쟁력과 연속성을 토대로 국가 경쟁력의 발전 단계를 제시했다. 생산요소 주도 투자 주도, 기술혁신 주도 부의 주도가 그것이다. 생산요소 주도경제, 투자 주도 경제, 기술혁신 주도 경제 등 3단계는 국가 경쟁력의 향상을 가져와 국가 경제를 번영시켰지만, 마지막 단계인 부의 주도, 단계에서는 국가 경제를 표류시키고 퇴보하는 힘들기 작용하기 때문에 경계해야 한다 (Lee, 2011).

대기업과 중소기업의 동반성장 모델이 성공적으로 구축되기 위해서는 제도적 관점이 상호 어떤 시너지를 창출할 것이며, 어떤 연관성을 가질 수 있는지에 대한 대안을 찾는 것이다. 전혀 맞지 않는 동반성장 제도들이 난무한다면 그것 역시 대기업과 중소기업 간에 성장을 저해 할 수 있는 고리가 될 수 있기 때문이다.

Park & Park(2012)는 2011년 한국생산성본부의 대·중소기업 상생 파트너십 지원 프로그램 사업에 참여하는 1, 2차 중소기업 242개를 대상으로 전수 조사 하여 연구 결과를 발표하였다. 연구 결과에 따르면 대기업과 중소기업의 상생협력은 아직 미비한 수준으로 기업간에 상생협력이 잘 안 되는 측면에 대하여 구조적 측면, 파트너 협력형태, 기업간의 문화차이로 인식하였다. 이러한 측면은 대기업과 중소기업의 생태계적인 협력관계의 부족으로 가치 사슬이 퇴색되어 있기 때문으로 해석되며 근본적으로 동반성장이 지속적인 관계를 유지하기 위한 생태계적인 관계 형성이 무엇보다 중요하다는 관점이다.

연구결과에서 신뢰구축 협력 문화에 대하여 상생협력의 성과를 증대시킬 수는 있지만 대기업의 전략방향과의 일치성에 대해서는 연관성이 없다는 측면의 결과를 발표하였다. 즉, 실행하는 전략방향은 대기업의 일반적인 전략방향을 수립하고 제시하는 형태라서 중소기업의 입장에서 크게 현실성이 없는 것으로 나타났다. 특히 대기업의 전략방향 수립시 납품업체의 참여는 조사가 기업 중에서 한곳도 없었다는 결과에서 대기업의 제도 구축이 중소기업과 협력 관계를 통해서 구축되지 못한 부분도 많은 것으로 파악된다. 다만 기술혁신에 있어서 개발혁신, 공정혁신, 외부 기술혁신에 대한 부분에서 유의미한 결과를 얻었기 때문에 기술혁신에 대한 관심도가 매우 높은 것으로 나타났다.

2.4. 동반성장 국가별 모델 분석

한국은 문화적 신뢰수준이나 경제발전 단계를 놓고 볼 때 민간 스스로 동반성장을 주도하기에는 아직 미흡하기 때문에 정책주도형 시스템이 불가피하다 (Lee, 2011). 동반성장 모델의 개발은 특히 국가의 기업 경영 환경과 경제상황에 따라서 매우 유동적으로 변하기 때문에 국가적 모델을 적용하는데 한계점이 발생된다.

동반성장 모델에 대한 국가별 모델 수준의 연구는 아직까지 미비한 실정이다. 동반성장의 중요성은 최근 몇 년 사이에 급속하게 정책적인 제도들이 도출되었지만 실적인 수준의 성과창출에서는 효과를 검증하는데 한계가 있고 국가별 정책관점과 경쟁력 수준에서 차이가 나타나기 때문에 적용 관점에서는 다른 시각이 요구되는

측면이 있다.

국내 동반성장 제도에 대한 심도 있는 연구가 아직까지 이뤄지지 못한 것은 기업중심으로 동반성장을 주도해서 나가지 못한 한계점도 있었다. 이런 가운데 최근 몇 년 동안 국내에서는 동반성장 국가별 모델에 대하여 몇몇 학자들을 중심으로 제시되었다. Lee(2011)는 일본의 문화 기반형, 미국의 시장 중심형, 유럽의 정책 중심형 모델을 제시하였다. 또한 Kim(2011)는 미국의 네트워크형, 일본, 독일의 협력형, 우리나라는 도급형으로 제시하였다.

2.4.1. 일본의 동반성장 모델 분석

Lee(2011)은 일본의 동반성장 모델을 문화기반형 모델이라고 제시하였다. 일본식 동반성장 모델의 대표 사례는 도요타에서 찾아볼 수 있다. 도요타는 1954년 세계 최초로 성과공유제를 도입해 부품 공급업체들의 부품 국산화를 유도했다. 공급사들로부터 제안을 받아 성과가 날 경우 그 성과를 50대 50으로 나누는 정책을 도입했다. 성과공유제의 밑바닥에는 신뢰가 자리잡고 있다. 수요자인 대기업 입장에서는 공급사와 기술과 원가에 대한 핵심정보를 공유하고 장기 거래도 보장해줘야 하는 부담이 있다. 따라서 부품 공급사가 기회주의적 행동을 하지 않을 거라는 믿음이 전제되어야 한다(Lee, 2011). 일본의 경우는 문화적인 기반에 따라서 동반성장이 확대되어 왔고 성과를 공유하는 측면에서 국산화를 통한 기술개발의 중요성을 강조하고 있다.

이에 대하여 Kim(2011)은 일본의 동반성장 제도에 대하여 협력형 모델이라는 것을 제시하였다. 협력형 모델은 거래비용이 적고, 전용자산에 대한 투자가 활발하여 제품차별화와 점진적 혁신에 유리, 기업간 지식공유의 관행으로 기업의 제휴파트너는 혁신에 필요한 새로운 아이디어와 정보의 중요한 원천이 되며, 발주기업과 수주기업간의 강한 연계는 기술변화와 수요가 안정적인 산업환경 속에서 특정 기술을 깊이 있게 이해하는데 도움을 줌으로써 기존 기술을 효과적으로 개량할 수 있기 때문이다.

2.4.2. 미국의 동반성장 모델 분석

Lee(2011)는 미국의 동반성장 모델을 시장 중심형 모델로 제시하였다. 미국은 시장경제와 자본주의 체계가 잘 발달되어 있기 때문에 시장 자율의 동반성장을 강조하고 있다. 대표적인 예가 실리콘 벨리다. 1990년대 중반 이후 하이테크에 대한 관심도가 높아지면서 실리콘 벨리식의 성장모델이 미국에서는 대기업과 벤처기업의 상생모델로 인정을 받게 되었다. 기술적인 도움을 대기업이 받고 대기업은 자본, 제조 등의 강점을 융합해서 상호 성장 관계를 구축한 모델이었다.

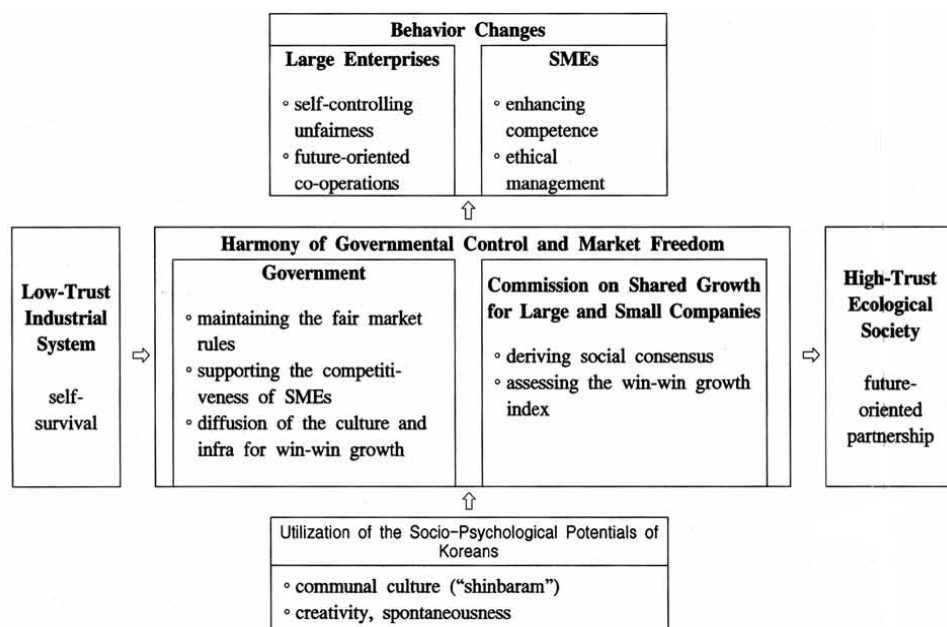
Kim(2011)은 미국 시장 모델을 네트워크 모델로 제시하였다. 네트워크 모델은 전문화와 표준화에서 기대되는 규모의 경제효과와 개방화된 부품조달로 생산비용절감, 전용자산에 대한 투자가 많지 않아 언제라도 퇴출이 가능하여 상황변화에 대한 유연성이 높으며, 약한 연계와 거래관계의 개방성으로 인해 정보전달의 효율성이 높고 근본적인 혁신에 필요한 다양한 정보수집에 유리하다는 측면이다(Kim, 2011).

네트워크 모델은 미국의 동반성장 모델에서 비용을 절감시키고 생태계적 관계를 도모하는 측면에서 강점이 많으며 시장경쟁의 자율적 개방화로 정보의 습득과 활용이 다양하게 이루어진다는 특징이 있다.

2.4.3. 유럽의 동반성장 모델 분석

유럽은 정부 주도 아래 기업들이 협력하고 있다. 유럽 국가의 기술혁신은 정부 정책에 힘입은 바 크다. 대기업과 중소기업이 자발적으로 참여, 협력하도록 정부가 매개자 역할을 하며 대기업, 중소기업 간 자율적 협약을 유도하기 위한 정책 프로그램들이 많다(Lee, 2011).

정부의 정책들에 대한 연구가 다양하게 제시되고 있는 측면에서 대기업과 중소기업이 상호 협력 관계를 구축하는 측면이 강하다. 이러한 원인은 정부가 제시하는 정책들이 자율적 관계에서 기



Source: Lee (2011), Win-Win Growth, Miraein.

<그림 2> 한국의 동반성장 성장모델 사례

술적인 효과가 크게 나타나고 있기 때문이며, 중소기업의 경쟁력이 기술의 원천에 있다는 현실적인 제도들의 뒷받침이 있었기 때문이다. 중소기업의 경쟁력을 기술우위의 확보라는 측면에서 유럽식의 정부 정책 제도의 구축은 많은 중소기업들에게 시사하는 바가 크다고 판단된다.

고부가가치의 기술력을 확보할 수 있는 기회를 마련하는 측면에서 대기업과 중소기업의 경쟁력을 향상 시킬 수 있는 원동력이 되는 측면에서 다양한 성공사례들이 도출되고 있다고 판단된다.

2.4.4. 한국의 동반성장 모델 분석

국내 동반성장의 모델을 체계적으로 정립한 이론은 아직까지 없는 수준이다. 체계적으로 대기업을 중심으로 정부에서 동반성장 에 대한 필요성과 동참을 유도하는 측면에서 활발하게 참여형 중심으로 전개되고 있다.

Lee(2011)는 한국형 동반성장 모델 제시를 통해서 한국인 특유의 잠재력활용을 중요시 한다고 제시하였다. 한국인은 유대관계와 공동체를 중시하기 때문에 전체 조직간에 공동체를 지향하면 자발성이 적극적으로 도출된다는 의견이다. 이를 위해서 공동체적 자율의 실천이 무엇보다 중요하다는 관점이며 이를 위해서는 정부의 정책 제시와 개입이 필요하다는 의견이다.

다음으로는 통제와 자율의 융합 인프라 구축이라는 측면이다. 한국식 동반성장 모델에서는 정부와 시장 자율을 통해서 창조적인 융합이 필수적으로 필요하다는 것이다. 정부의 통제가 시장경쟁을 어렵게 만든다는 이론에서 탈피하는 것이 한국식 동반성장에서는 필요하다는 의미이며, 시장경쟁의 이론에 너무 치우치게 되면 개인들의 이기적 행동들에 의해서 동반성장은 어렵다는 측면이 강하다. <그림 2>는 선행연구에서 한국의 동반성장 성장모델에 대한 사례를 작성한 표이다.

3. 포스코와 투자관련 중소 제조사간의 동반성장 모델 구축 사례

3.1. 포스코의 동반성장 제도 이해

포스코 동반성장의 모토는 3T (Trust, Together, Tomorrow)이다. 즉 포스코는 상호신뢰(Trust)를 기반으로 1차 및 2~4차 협력기업과 동반성장(Together)하는 미래지향(Tomorrow)적 관계를 구축하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 포스코는 현재 포스코 고유의 브랜드 프로그램, 중소기업 자금난 해소를 위한 금융지원, R&D 역량 제고를 위한 기술 협력 등 7개 카테고리, 67개의 동반성장 프로그램을 운영함으로써 경영 전 부문에 걸친 동반성장 경영을 추진하고 있다(Posco, 2012). 포스코는 현재 다양한 동반성장 프로그램을 구축하여 운영 중에 있으며 정부의 정책을 앞장서서 실천해 나가면서 중소기업들에게 다양한 참여형 프로그램을 운영하고 있다.

포스코는 2012년 5월 동반성장위원회 동반성장지수평가에서 최고 등급인 우수 등급을 획득하였으며 9월에는 성과공유제 우수 기업으로 대통령 표창을 수상하기도 하였다. 특히 포스코의 성과공

유제는 포스코와 중소기업이 공동으로 혁신과제를 발굴해 원가 절감, 기계수명 향상, 국산화와 같은 성과를 얻으면 중소기업에 혜택을 주는 제도이다. 포스코는 혁신활동으로 원가 절감이나 생산성 향상 등 성과가 창출되면 그 성과의 50%를 중소기업에 현금 보상하고 장기 계약권을 부여하고 있다. 이를 통해 중소기업은 경영체질 개선과 기술 개발을 도모할 수 있으며, 포스코는 장기적 경쟁력을 확보하게 된다(Posco, 2012).

포스코는 다양한 동반성장 프로그램을 운영하면서 중소기업과 협력적 파트너 관계를 구축하고 있다. 특히 포스코의 고유 브랜드 프로그램인 성과공유 제도의 경우에는 중소기업들이 실질적으로 기술개발을 통해서 자생력을 구축할 수 있는 지원체계를 마련하고 있다. 아래 <표 4>는 포스코의 동반성장 프로그램을 정리한 도표이다.

<표 4> 포스코의 동반성장 프로그램

구 분	동반성장 프로그램
포스코 고유의 브랜드 프로그램	베네핏 셰어링 제도 테크노파트너십 중소기업 구매 대금 전액 현금 지불 포스코 패밀리 임원 동반성장지원단
중소기업 자금난 해소를 위한 금융 지원	1조 3,800억 원의 금융 펀드 조성 동반성장 투자 펀드
R&D 역량 제고를 위한 기술 협력	민관 공동 투자 기술 개발 사업 구매 조건부 신제품 개발 사업 중소기업 특허 지원 프로그램 기술 자료 임치제도 기업주치의제도 서플라이 체인 상생 연구회
중소기업 경쟁력 및 파트너십 강화	월드 베스트, 월드 퍼스트 품목 육성 포스코 인증 공급사(PCP) 제도 글로벌 중견기업 육성 중소기업 대상 발주 물량 지원 납품 단가 변동 시 1차 협력 기업이 2~4차 협력 기업 단가 조정 설비 구매 중도금 중소기업 해외 판로 지원 포스코그룹 공급사 행동 규범 제정
경영 능력 제고를 위한 교육/컨설팅	중소기업 훈련 컨소시엄과 교양 문화 강화 중소기업 컨설팅 지원 생산성 혁신 파트너십 경영 닥터제
일자리 창출 및 소통 강화 프로그램	포스코 협력 기업 채용관 운영 사이버 신문고 운영 포스코패밀리 동반성장협의회 운영 동반성장 활동 실적 임원 평가에 반영
고객과 함께하는 동반성장 프로그램	주물선 고객에 대한 탄력적 가격운영과 안정적인물량 공급 고객사 사용강제 최적화 및 수입소재 국산화 중소기업 고객사 솔루션 프로바이딩 제도 중소기업 고객사 정보교류회

포스코의 동반성장 프로그램 중에서 성과공유 모델제도를 2004년부터 도입되어 운영 중이다. 중소기업들에게 있어서는 성과를 공유하는 측면에서 중소기업의 기술력 향상과 거래관계의 지속적 인 유지가 가능하기 때문에 실질적인 도움이 되는 제도가 된다. 아래 <표 5>는 포스코의 7개 성과공유 모델에 대하여 정리한 도표이다.

<표 5> 포스코의 7개 성과공유모델

구 분	성과공유 모델
1. 목표원가 관리형	포스코 생산량과 연동하는 조업용 품목에 대해 목표원가를 달성할 수 있도록 하는 공동 개선 활동 추진 방법 : 책임관리제, 목표 원가 관리제
2. 공동 원가개선형	외주작업 프로세스 개선 등을 통한 협력사와 공동 수행하는 원가 절감 활동, 추진 방법 : 직원원가 절감, 외주비 절감, 물류비 개선, 제조원가 개선 등
3. 성능 공동개선형	설비의 불필요한 사양을 제거하거나 내구성을 좋게 만드는 등의 원가 절감 활동, 추진 방법: 품질개선, 사양 개선 수명향상, 자재활용 등
4. 신제품 공동개발형	기존 구매하던 외국산 구매품을 국산화 개발하는 활동 추진 방법 : 국산화 개발, 신제품 개발, 대체제 개발 등
5. 보유기술 지원형	포스코의 박사급 인력을 무상으로 파견하거나 특허, 기술 등의 지원을 통해 추진하는 개선활동 추진 방법 : 테크노파트너십, 특허/기술이전, 기업주치의 등
6. 협력기업 간 협업형	포스코의 고질적인 문제점을 전후방 협력사가 함께 공동 수행하는 개선활동 2~3차 협력업체까지 포함시켜 성과를 공유 추진 방법 : 협력기업과 공동개선추진 방법 협력기업과 공동개선
7. 혁신성과 공유형	제철소 상주 외주파트너사를 대상으로 제철소 내 작업공간 혁신을 통한 생산성 및 품질 향상 안전재해 예방 추진 방법 : QSS(포스코형 식스시그마 방식) 활동

포스코는 2013년 상반기 산업통상자원부 및 대·중소기업협력재단과 '성과공유 자율추진 및 동반성장 투자재원 출연' 협약을 체결하고, 협력업체들의 성과보상 지원을 늘리기로 했다. 이번 협약으로 성과공유제 자율추진 협약에 참여하는 포스코 계열사는 기존 7곳에서 15곳으로 늘어나며, 출연 금액도 기존 1,600억원에서 2,100억원으로 확대된다. 성과공유제는 기업들이 공동의 노력을 투입, 거둔 성과를 사전에 약속한 방법에 의해 공정하게 배분하는 계약 제도로 포스코가 2004년 국내 기업 중 처음 도입했다. 포스코는 성과공유제를 통해 지난해까지 총 2,351건의 과제를 수행하고 해당 기업들에 1,328억원을 보상했다(Hankookillbo, 2013).

이에 대하여 본 논문에서는 포스코의 다양한 동반성장 제도 중에서 대상 범위를 투자관련 중소 제작사와의 거래관계로 국한하여 동반성장 모델을 제시하기로 하였다. 포스코에는 다양한 동반성장 제도가 구축되어 있지만 그 중에서도 투자관련 중소 제조사와의 동반성장 측면에 대한 모델 제시는 많은 어려움에 처해 있는 투자 제조사들의 경우에게 도움이 될 것으로 판단된다. 이러한 측면에서 본 논문에서는 포스코 고유 방법론인 BI 방법론을 통하여 중소기업의 Needs를 세부적으로 파악하였으며 실질적으로 BI 방법론을 통하여 중소기업이 요구하는 Needs를 발굴, 확장 할 수 있었기 때문에 다양한 시각에서 최적의 모델을 구축할 수 있었다고 본다.

포스코의 BI 방법론은 고객의 Needs를 찾고 다양한 시각에서 기회를 파악하는 포스코만의 고유 방법론이다. 특히 대기업의 수주로부터 매출이 발생하는 중소 투자제조사들의 경우에는 현재 철강 경기하락 등으로 많은 어려움에 처해 있는 것이 현실이기 때문에 거래관계에 있어서 대기업과 중소 제조업체간의 동반성장 모델은 매우 중요한 의미를 담고 있다.

3.2. 포스코 고유의 방법론을 활용한 동반성장 모델 구축

본 논문에서 포스코는 투자관련 중소기업과 동반성장 모델의 구축에 대하여 포스코만의 고유 방법론을 활용하여 구축하였다. 포스코에서는 매년 신규사업 과제를 발굴하여 추진하고 있으며 다양한 과제들이 도출되면서 운영성과를 창출시키고 있다. 대부분의 기업들이 신규사업을 정해진 프로세스 형태로 운영을 하고 있지만 독창적이면서 Insight 있는 아이디어를 얻기가 매우 어렵다. 하지만 포스코의 Insight 방법론은 다양한 창의적 아이디어를 모으는 활동들이 수행되기 때문에 기존에 생각하지 못한 것들에 대해서 다양한 사업기회들이 도출된다. 이에 본 논문에서 포스코의 동반성장 구축 사례도 고객의 Needs를 세부적으로 도출하여 최적의 아이디어를 모아서 동반성장 모델을 구축하게 되었다. 많은 기업들이 고객의 의견을 수렴하는데 그치기 때문에 고객의 Needs를 파악하여 확장하고 기회를 도출하는 체계적인 기회발굴 프로세스가 필요한 실정이다.

포스코의 Insight 방법론에서 가장 첫 번째 단계는 목표설정 단계로서 어떤 목표점을 가지고 모델을 구축할 것인지에 대한 Theme를 정하는 단계이다. 고객 Needs 도출 단계는 고객들에게 직접적으로 인터뷰를 통해서 기회를 확인하는 단계이다. 비즈모델 수립 단계는 선정된 기회에 대하여 최적의 사업모델을 구축하는 단계로서 다양한 아이디어를 모집하여 현실적인 사업 컨셉과 비즈니스 모델을 수립하게 된다. 타당성검토 단계는 사업 모델에 대하여 타당성을 검토하고 세부 실행계획을 작성하는 단계이다. 사업 계획서가 실제로 타당한지에 대한 검토를 하게 된다. Launch단계는 사업계획서가 일정에 맞추어서 진행되도록 실행하는 단계이다. BI 방법론의 각 단계별 의미와 주요 실행사항에 대한 설명을 <표 6>에 설명하였다.

<표 6> BI 방법론의 의미와 주요 관점

방법론 단계	주요 단계별 의미	주요 실행 사항과 목표
목표설정	BI과제의 목표 및 방향에 대한 초점을 명확히 하고 혁신 역량과 자원을 집중하여 획기적 성과를 지속적으로 발굴할 수 있는 Theme(혁신주제영역)를 찾는 단계 Theme : 가치 창출 가능성이 높은 영역으로써 혁신 자원을 집중하여 지속적인 혁신기회를 발굴하는 주제영역	중소업체들에게 현재 무슨 일이 일어나고 있는가를 살펴보고, 중소기업체들의 문제를 해결하기 위해서는 어떤 영역에서 기회들을 검토해야 하는가를 파악함 혁신목표, 노력에 대한 초점을 명확히 함 경험들이 학습되고 발전되어 역량 축적 가능
고객 Needs 탐색	선정된 테마 내에서 남들이 보지 못한 구체적인 고객의 핵심 욕구(Needs)를 파악하여 사업화(또는 획기적 효율 향상)이 가능한 충분한 규모의 고객가치(기회)를 발굴하는 단계	고객들의 인터뷰 과정을 거쳐서 고객들이 실질적으로 원하는 Needs를 개발함 인터뷰를 진행할 때 세부적인 Theme의 영역에 맞는 질문서와 기회요인들을 사전에 준비함 잠재적 성과크기가 높은 기회 도출하여 기존 시각과 사고의 범위를 뛰어넘어 더 많은 기회를 발굴할 수 있는 관점을 정립함 기회와 실행의 분리를 통해

		고객/시장의 본질적 요구 파악에 집중
비즈니스 모델 수립	선정된 기회를 실현할 독창적이고 다양한 아이디어를 모아 발전시켜 차별적이고 지속적 경쟁력을 갖춘 비즈니스 컨셉을 도출하는 단계	고객들의 기회에 대한 것을 가지고 최적의 컨셉과 비즈니스 모델을 제시하도록 아이디어를 구축함, 다양한 시각에서 차별적 아이디어가 수렴되도록 모델을 구축함 사업화에 필요한 모든 요소들에 대해 차별화를 추구 다양하고 풍부한 아이디어 발굴이 가능한 관점, 기법 제공, 아이디어의 결합과 조합을 통해 사업적 가치가 충분하고 지속적 경쟁력이 있는 Big 아이디어로 발전
타당성검토	사업의 타당성 측면을 검토함, 사업의 모델이 정확하게 수립되었는지를 시장성, 기술성, 성장성 등에 대한 타당성을 검토하여 세부적인 사업계획서를 작성함	사업을 실행함에 있어서 세부적인 실행계획을 작성하여 오류를 최소화하고 사전에 문제점으로 인식된 것들에 대하여 수립 및 타당성을 검토함
Launch단계	사업화에 대한 실행시기, 투자시기 등에 대하여 계획하고 실행을 추진함	계획된 것들에 대하여 일정을 수립하여 실행하는 단계로서 제도에 대한 공유, 실행시기 등을 정하여 추진함

포스코는 매년 설비투자를 진행하면서 제조관련 중소 제작사와 거래관계를 유지하고 있다. 이러한 중소 철강 제작회사들의 경우에는 포스코의 설비투자 입찰제도를 통해서 수주를 받아서 납품하는 형태로 운영된다. 포스코는 기존에 제작관련 중소철강 회사들의 문제점과 어려운 측면에 대한 관점을 파악해 왔고 실질적으로 포스코와 중소 기업 간에 발전적인 모델을 구축하고자 노력해 왔다.

각 단계별 실행 사항을 살펴보면 우선, Insight단계의 목표설정 단계에서 얼마나 차별적인 기회요소들을 발굴하느냐의 관점이었기 때문에 중소기업들이 처해 있는 문제점과 고민들에 대한 Insight를 정리하여 Theme의 영역을 선정하였다.

특히 본 연구에서는 서비스 가치 창출의 Insight를 얻기 위하여 서비스마케팅 측면의 제품-서비스 통합모델의 PSS(Product-Service System) 모델을 통하여 발굴하였다. PSS모델은 고객의 요구를 일반화하여 고객의 가치를 창출하여 성장동력을 찾는 기회로 활용될 수 있다는 측면에서 중소기업들이 요구하는 욕구를 찾는 데 매우 적절한 방법이라고 판단된다. 아래 <표7>은 Kim&Lim(2010)이 제시한 PSS 모델 일반적 고객 요구 리스트다.

<표 7> 일반적 고객 요구 리스트

수명주기 단계	일반요구	의 미
구매단계	낮은 가격에 구매/사용	고객은 제품/서비스를 낮은 가격에 구매/사용하고 싶다
	단순한 구매	고객은 제품/서비스를 쉽고 편하게 구매하고 싶다
	많은 정보제공	고객은 제품/서비스의 수명주기 동안 다양한 정보를 알고 싶다
사용단	다양한 기능	고객은 제품/서비스의 다양한 기능을

계	친환경적 원료사용	원한다 고객은 제품의 생산/서비스의 제공에 친환경원료가 사용되기를 원한다
	친환경적 자원사용	고객은 제품의 생산/서비스의 제공에 친환경자원이 사용되기를 원한다
	필요 자원 사용의 감소	고객은 필요 자원의 사용량을 줄이고 싶어한다
	특화된 사용	고객은 제품/서비스가 그/그녀의 요구에 특화된 형태로 제공되기를 원한다
	최적의 사용	고객은 제품/서비스를 최고의 환경에서 최적으로 사용/제공받고 싶다
	최고의 성능	고객은 제품/서비스가 최고의 성능을 내기 원한다
	관리의 용이성	고객은 제품/서비스를 쉽게 관리하고 싶다
	사용의 유연성	고객은 제품/서비스를 상황에 따라 유연하게 사용하고 싶다
	오래 사용	고객은 제품/서비스를 오래 사용/제공받길 원한다
	안정적인 성능	고객은 제품/서비스가 안정적인 성능을 보여주길 원한다
폐기 단계	단순한 사용	고객은 제품/서비스를 쉽게, 편하게, 단순하게 사용하고 싶다
	언제 어디서나 사용	고객은 제품/서비스를 언제, 어디서나 필요할 때 사용하고 싶다
	제품 활용의 다양성	고객은 제품/서비스의 사용으로부터 기능 외 추가적인 가치를 얻고 싶다
	친환경적 폐기	고객은 제품/서비스를 친환경적으로 폐기하고 싶다
	폐기의 용이성	고객은 제품/서비스를 쉽게 폐기하고 싶다
	폐기시 가치 취득	고객은 제품/서비스의 폐기로부터 추가적인 가치를 얻고 싶어한다

PSS 모델을 통하여 그룹보유의 제작장, 편리한 구매 방식, 제작 인프라 활용 가능, 발주정보 공유 등의 서비스 마케팅 측면의 기회들을 도출하였다. 중소기업과의 가치 창출을 위한 고객의 요구사항을 일반화 하여 기회로써 구축한다면 새로운 가치지향의 모델이 수립될 수 있다는 측면이다.

아래 <표 8>은 목표설정 단계에서 Theme영역의 사업기회를 발굴한 것을 정리한 도표이다.

<표 8> 목표설정 단계의 Theme 영역 발굴

Theme 영역	가상의 사업기회 발굴
서비스마케팅제공을 통한 지속가능한 중소기업체와 파트너십 구축	수주건별 특성을 고려한 거래모델 최적화 설계
	중소물량 대응 가능 방안 도출
	그룹보유 제작장, 제작장비 인프라활용 가능 방안 구축
당사 및 패밀리사 협업기회 발굴	투자참여 Benefit 측면 검토
	유휴설비 활용 모델 구축
	중소기업 엔지니어링 기술육성, 국산화 가능 아이템 발굴
	투자 플랫폼을 통한 신기술 공유, 신사업 참여 확대
수익성 향상 및 사업영역 확대 가능 Biz 모델 발굴	컨소시엄 및 공동수주 확대
	투자 플랫폼을 통한 신규거래 확대

다음으로 고객 Needs 탐색 단계에서는 포스코와 투자관련 중소기업 제조회사와의 동반성장 관계 모델 구축을 위하여 선정된 Theme 영역의 기회들에 대한 인터뷰를 진행하였다. 기회로 도출된 것들이 실제 고객들에게 기회가 있는 것인지를 검증하고 새로운 고객의 Needs를 발굴하여 확장하는 단계를 거친다. 세부적인 고객 Needs 조사는 중소기업 제조회사의 애로사항을 즉시 파악할 수 있으며 개선점에 대해서도 의견을 나눌 수 있는 기회가 된다.

특히, 제도를 수립하는 과정에서 중소기업들과 실질적인 도움이 되는 관계로 구축되어야 하기 때문에 고객 Needs 파악의 인터뷰는 매우 중요한 의미를 갖는다. 또한 일반적인 제도를 수립해서 지원영역에 국한되기 보다는 중소기업들이 자생력을 통해서 경쟁력을 갖출 수 있는 서비스마케팅 측면의 강화가 필요하기 때문에 다양한 가치경쟁이 이루어질 수 있도록 인터뷰 동안의 실질적인 고객의 면밀한 Needs를 찾는 것이 중요하다. Explore단계에서 핵심적인 중소기업들의 Needs는 다음과 같다.

3.2.1. 수주확보 Needs 개발

국내 제작사간의 경쟁이 치열하여 최저가 낙찰 구조에서 수주해도 수익성이 악화되어 있다는데 문제점이 있다. 입찰제도 자체가 최저가 낙찰을 고수하다 보니 중소기업 입찰에서는 경쟁이 과도하게 진행되고 승자독식 중심의 매출 확보 측면으로 사업규모가 상대적으로 작은 중소기업체는 수주를 확보해도 어려움이 가중되고 있는 실정이다. 특히 중소기업들은 매출 확대 측면에서 해외 수요확대를 하고 싶으나 Reference가 없어 어려움에 처해 있는 현실이다. Reference를 확보할 수 있도록 기술개발을 통해서 새로운 사업영역에 도전할 수 있는 바탕이 되어야 한다는 측면이다.

이는 새로운 수주를 원해도 그에 맞는 Reference가 없으면 입찰에 참여하기가 어렵기 때문이다. 기술확보가 되어 있지 못하면 중소기업도 성장하는데 한계가 많다는 의미가 된다. 사업규모 확대를 하고 싶으나 자금 조달 및 금융비용에 대한 부담이 크다는 문제가 있다. 기술개발의 욕구는 지속적으로 증가되고 있기 때문에 중소기업들이 자체 기술개발을 하여 소재를 국산화 할 수 있는 측면에서 대안을 찾아야 할 것으로 판단된다.

3.2.2. 결제조건 Needs 개발

소재 대금 결제 기간 부족으로 중소기업체의 자금회전에 어려움이 많다. 설비를 납품할 경우에 완납 후에 대금결제가 완료되기 때문에 중소기업체들의 경우 주문제품을 제작하는 과정에서 자재 구입 등으로 자금이 들어가는 측면에 대해서 많은 부담으로 자리 잡고 있다. 소재 대금을 사급(주문하는 업체가 직접 소재를 공급)으로 조달해주는 경우도 발생하고 있기 때문에 사급에 대한 Needs가 있는 업체에게는 사급 지원도 필요한 대안으로 볼 수 있을 것이다.

3.2.3. 소규모 품목 주문 개선 Needs 개발

중소기업체는 소Lot 주문 투입이 어려워 소재수급 지연으로 제작 납기를 맞추기가 힘들기 때문에 상대적으로 비싼 가격에 구입하는 경향이 높다. 대기업들은 소Lot 주문에 대해서는 제작이 어렵기 때문에 발생하는 문제로서 소Lot 문제는 중소기업들이 소재를 구입하는 측면에서 매우 부담이 되는 측면으로 작용하고 있다. Quota이외 Spot 구매 물량에 대한 견적 대응이 잘 안되어 외국에서 견적을 받고 소재를 조달하는 경우가 있다. 대기업에서 철강회사에서 생산이 불가능한 특수 강종은 수입하고 있어 가격, 납기

측면에서 불리하기 때문에 원가에 부담이 되고 있는 실정이다. 이에 소Lot의 소재공급에 대한 프로세스가 구축되어야 하며 원가 절감 측면에서 다양한 소재의 공급망이 확대되어야 할 것으로 판단된다.

3.2.4. 기회 및 사업참여 확대를 위한 Needs 개발

중소제작사들의 경우 입찰 참여에 대한 정보가 부족하기 때문에 입찰의 기회가 다양하게 확보되지 못하는 측면이 많다. 특히 중소기업들은 입찰에 대한 정보를 빨리 파악하지 못하여 원가 산정, 부품 구입 등에 대한 절차가 적시에 진행되지 못하여 납기의 문제가 발생하기 때문에 입찰참여에 대한 사전 정보공유의 필요한 상황이다. 특히, 새로운 입찰 참여에 대한 Needs는 강한데 설비 및 기술력에 대한 제한 때문에 입찰 참여가 안 되는 경우가 발생하기 때문에 사업참여의 기회가 다양하게 제시되어야 할 것이다.

3.3. 포스코와 투자관련 중소기업 간의 동반성장 관계 발전 모델

포스코의 중소기업 제조회사의 동반성장 모델을 구축하는 측면은 철강경기의 침체에 따른 철강업체들의 대규모 투자액 감소가 진행 중에 있다. 이러한 측면에서 대기업과 거래관계에 있는 중소기업 업체들의 경우 매우 혹독한 시기를 지나고 있다. 하지만 동반성장 측면에서 이러한 시기에 대기업과 중소기업 제조회사의 동반성장 모델을 구축함으로써 위기를 기회로 돌파할 수 있는 가능성을 만들면서 신뢰관계를 구축하여 대기업과 중소기업의 파트너십을 더욱 강하게 맺을 수 있는 기회가 될 수 있다는데 의미가 있다. 중소기업 제조회사들이 원하는 동반성장의 모델을 수용하여 포스코에서는 다양한 성장기반을 마련하고 생태계적으로 중소기업이 중견기업으로 성장 할 수 있도록 동반성장 활성화에 앞장서고 있다. Spark 단계에서는 고객의 Needs를 바탕으로 실질적으로 동반성장의 모델을 설계하는 측면이다.

Yoo & Kim(2012)은 지금까지 상생추진은 과거 정부 지원의 중소기업 정책의 실행측면에서 높은 평가를 내리지만 대기업이 주체적으로 주도하여 온 상생정책은 중소기업이 자생적으로 성장하는데 한계점이 있었다는데 문제점을 제시하였다. 이에 본 논문에서는 포스코와 중소기업 제조회사간의 동반성장 모델을 중소기업이 자생적으로 성장동력을 찾도록 하고 동반성장의 목적에 맞는 제도를 수립하는데 중점을 두었다. 이러한 동반성장 모델의 제시는 어려움에 처한 투자제조사들에게 다양한 성장력과 자생력을 만들 수 있도록 협력관계를 구축함으로써 최적화 된 한국형 동반성장 모델로 발전될 것으로 기대된다.

3.3.1. 최적화 거래제도 구축모델 제시

한국형 동반성장 모델에서 필요한 측면은 중소기업들이 자생력을 갖출 수 있는 생태계를 조성하여 운영하고 있다. 포스코에서는 특히 최적화 거래제도 모델을 제시하였는데 다양한 형태의 중소기업들이 포스코의 지원체계를 활용하여 거래관계를 유지하도록 모델을 구축하였다. 중소기업 제작사가 수주를 받았을 때 소재구입에서 타사와 비교를 해서 장점이 더 많다면 포스코의 소재를 구매할 수 있도록 자율적인 선택이 가능하도록 만들었다. 포스코의 소재를 구매할 경우에 다양한 혜택을 부가적으로 제시하는 방안이며 중소기업 제작사가 자율적인 측면에서 활용이 가능하도록 제도를 만들었다. 특히 중소기업들에게 결제 방식이 매우 어려운 측면이 많

기 때문에 결제 방식에 대해서 체계적으로 자금이 융통될 수 있도록 관련 제도들에 대해서 변경을 하였으며 중소기업자가 자금 결제에 있어서 애로사항이 발생하면 처리의 신속성을 높여서 대안을 합리적으로 마련하는데 목적을 두고 실행하고 있다. 특히 포스코는 시장경쟁 체계에 혼선을 일으키지 않도록 가격에 대해서는 합리적으로 제시하며 투명하고 공정한 경쟁관계를 유지하도록 만전을 다하는 체계를 갖추고 있다.

포스코는 이러한 거래모델을 Fellowship Program으로 운영하고 있다. 차별화된 철강소재 조달 서비스를 제공함으로써 중소중견 제작사들은 주주의 경쟁력을 확보할 수가 있다. 가격경쟁력이 향상되며 제작기간이 단축됨에 따라서 새로운 신수요를 창출시킬 수 있는 장점을 가지고 있다. 또한, 포스코는 프로젝트에 소요되는 철강소재에 대하여 사전 입찰 서비스를 제공함으로써 중소중견 제작사들이 적극적으로 가격적인 입찰 비교가 될 수 있도록 최적의 거래모델을 구축하였다.

이러한 포스코의 Fellowship Program은 중소중견 제작사들이 어려움에 대하여 보다 근본적인 문제점을 해결하고자 노력하였고 향후 지속적인 협력 관계로 발전하고자 하는 상생협력의 노력을 담아내고 있다.

3.3.2. 플랫폼을 통한 협력관계 모델 제시

포스코의 중소제작사와의 동반성장 프로그램은 플랫폼 형태로 담아내어 설명하고 있다. 플랫폼을 통해서 다양한 협력관계를 구축하고 중소기업은 전략적인 측면에서 활용이 가능하도록 구현되어 있다. 정보를 상호 공유할 수 있는 공간이 되며, 발주, 신규사업, 국산화 정보 등을 통한 원가절감이 가능토록 플랫폼의 형태로 제공되고 있다. 특히 중소기업의 경우에는 기존에 사업수행의 정보가 부족해서 많은 부분 납기 등에 대한 대응이 늦었는데 플랫폼을 활용하게 되면 충분한 정보 공유가 사전에 가능하기 때문에 경쟁력을 부가적으로 높일 수가 있다. 또한 회사측면에서 플랫폼을 통해서 설비의 정보, 유휴 설비의 활용도 등에 대해서 중소기업들에게 부가적인 혜택을 마련할 수 있기 때문에 활용이 가능하다.

또한 대기업의 우수인력을 채용할 수 있는 프로세스를 플랫폼에 구축함으로써 기술적 어려움에 직면한 많은 중소기업들에게 좋은 기회로 자리잡을 것이다. 이러한 부분은 대기업에게는 유용한 고용조정수단을 제공함과 동시에 중소기업에게는 풍부한 경험과 인적 네트워크를 가진 인력을 확보할 수 있는 상생 기회를 준다는 점에서 의미 있는 방안이 될 수 있다(Yoo & Kim, 2012).

포스코는 지금까지 도입된 제도보다 한발 더 앞으로 나가서 새로운 개념의 플랫폼을 도입하여 투자관련 중소기업과 소통을 하고 사업의 기회를 공유할 수 있는 장을 마련하였다. 특히 중소기업은 해외 수출 확보 및 공동 입찰 참여에 대한 기회가 부족하였는데 네트워크를 활용하여 대기업과 중소기업 간에 입찰참여가 가능해질 수 있다는 장점이 있다. 또한 중소기업 엔지니어링 기술 육성을 통한 국산화 아이템에 대한 발굴이 가능하다는 측면이 있다. 이는 설비 국산화에 대하여 대기업과 중소기업의 협력이 필요하며, 설비 국산화는 원가절감 및 중소기업 경쟁력 향상에 도움이 된다. 국산화에 대한 부분은 중소기업 입장에서 대기업과 지속적인 거래관계가 유지되기 때문에 중요한 경쟁력이 된다.

중소기업과 지속 가능한 거래관계를 유지하고 공생의 생태계를 구축할 수 있는 측면에서 포스코의 중소기업 플랫폼은 새로운 혁신적인 가치창출의 기회를 마련하는 측면이라고 판단된다. 기존에 중소기업들의 많은 어려움을 플랫폼 속에서 다양한 기능과 지원, 서비스 마케팅, 수출물량의 확산, 국산화, 자력 엔지니어링 등의

다양한 복합적인 제도들을 공유하고 중소기업들과 협력관계를 구축할 수 있는 측면에서 경쟁력 있는 동반성장 모델이라고 판단된다. Youn & Kim(2007)은 대기업과 중소기업간에 협력적 관계를 지속적으로 유지할 수 있는 기회를 만들 수 있으며 다양한 의견교류를 통하여 상호 신뢰가 구축된다고 하였다. 특히 플랫폼을 통하여 포스코가 소재 국산화 Needs에 대한 발굴조사를 통해서 중소기업들에게 제안할 수 있는 측면에서도 유용하게 활용할 수 있다고 본다.

협업플랫폼을 통하여 포스코는 우수한 공급업체를 발굴할 수 있으며 중소중견 업체는 설비의 국산화를 통해서 원가경쟁력을 확보하는 동시에 지속적으로 포스코와 거래관계가 유지될 수 있다. 중고유류설비는 정보공유를 통해서 중소/중견업체간에 상호 시너지를 높일 수 있도록 플랫폼을 구축하였다. 신제품개발과 프로젝트 수주는 포스코가 신제품을 개발할 때 참여할 수 있는 방법을 제안하는 동시에 신규 프로젝트에 대한 공동 수주도 추진되도록 다양한 기회를 갖추는 플랫폼을 구축하였다. 이 밖에도 플랫폼 안에는 다양한 기능들을 부가적으로 활용되도록 구축하여 정보공유와 단계적 중소/중견 기업들의 성장을 도울 수 있도록 구성되었다.

4. 결론

지금까지 동반성장의 개념을 전체적으로 살펴보고, 한국형 동반성장 모델에 대한 제시를 위해서 포스코와 투자관련 중소제작사와의 동반성장 모델 구축 사례를 살펴보았다. 특히 본 논문에서는 포스코의 Insight 방법론을 통하여 동반성장 모델에 대한 체계적인 발굴 프로세스를 사례로 설명하였다. 많은 기업들이 체계적으로 고객의 Needs를 발굴하여 제도로 구축하는 프로세스가 부족하기 때문에 포스코의 Insight 방법론을 통하여 확장된 다양한 아이디어를 통하여 다양한 제도들을 구축할 수 있다고 판단된다. 국내 동반성장에 대한 실증연구가 부족하기 때문에 향후에는 다양한 측면에서 동반성장의 성공 모델들이 개발되어야 할 것이다. 그 동안 대기업의 지원에만 머물러 있는 동반성장의 개념을 중소기업의 생태계적 환경을 조성하여 대기업과 중소기업 간의 시너지를 창출할 수 있는 성공적인 모습들로 동반성장의 개념이 확장되어야 할 것이다.

중소기업과 대기업이 생산적 교환관계를 통해 더 많은 공동의 생산물을 만들어 내야 기업생태계가 진화하고 더 건강해진다. 대기업과 중소기업의 협력은 기업 생태계라는 관점에서는 어느 한 쪽이 다른 쪽에 시혜를 베풀어주는 개념이 아니라 상호 경쟁력 확보의 필수적인 요소로 자리매김하게 된다(Kotra, 2011).

특히 중소기업이 경쟁력 있는 기업으로 성장할 수 있도록 지원해야 한다. 많은 중소기업이 수익성 악화와 인력부족 등으로 자발적인 혁신이 어려운 상황이다. 이와 함께 인력확보, 자금조달 등 중소기업의 애로사항은 경영전반에 존재한다. 따라서 정부는 경쟁력 있는 중소기업, 특히 강소 기업에 대한 지원을 통해 중소기업을 역량 있는 파트너로 만들어 동반성장의 기반을 확충할 필요가 있다(Lee, 2011).

본 논문의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 논문을 통하여 동반성장 모델은 단순한 지원적 차원을 넘어서서 국가의 정책과 동반성장의 이론적 토대를 바탕으로 기업의 정체성을 확보하여 지속성장 관점에서 수립되어야만 대기업과 중소기업이 상호 관심을 갖고 참여할 수 있다는 측면을 확인하였다. 둘째, 포스코가 구축한 동반성장 모델에 대하여 중소기업과 대기업 등이 공유함으로써 동반성

장의 생태계 조성에 앞장서는 견인차 역할을 할 것으로 기대된다. 모델 구축의 절차와 방법에 대한 공유가 아직까지 부족한 측면이 많기 때문에 본 논문을 통하여 많은 기업들이 적극적으로 동반성장에 관심을 갖고 참여할 것으로 기대된다. 셋째, 대기업이 일방적으로 제도적 측면을 제시하는 것이 아니라 중소기업의 Needs를 적극 수용하여 상호 협력적 관계로 동반성장 모델을 구축하였다는 데 의미가 있다. 기존까지는 대기업의 전략적 방향에 맞춘 제도들이 많았지만 본 논문의 동반성장 모델 구축에서는 중소기업의 Needs에 대한 검토를 통하여 함께 모델을 수립하였다는 데 의미가 있다.

동반성장이 일회성으로 끝나지 않도록 대기업에서는 동반성장에 대한 체계적인 성과체계를 분석하여 중소기업의 Needs에 맞는 제도를 구축하는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 지원영역에만 국한될 것이 아니라 대기업과 중소기업간에 동반 성장 할 수 있는 상호 관계 구축이 절실하게 필요하다. 대중소기업이 각자의 역량에 적합한 분야에서 특화되어 발전되어야 할 것이다. 특히 중소기업은 중소기업에서 중견기업으로 성장 발전할 수 있는 전략적 성장 동력 구축이 측면이 필요하다. 중소기업의 한계성을 극복하고 중견기업으로 성장하기 위한 성공 모델의 제시도 다양하게 제시되어야 하며 이러한 의미에서 대기업과 동반성장의 성공 사례들이 지속적으로 발굴되어야 할 것이다.

포스코와 투자관련 중소 제조사간의 동반성장 모델은 다양한 기업들이 시도하고 있는 동반성장 제도에 많은 도움이 될 것으로 기대되며 포스코의 동반성장 제도에서 한발 더 나아가서 어려움에 처해 있는 중소투자제작사들에게 실제적인 성장모델이 되도록 하는데 의미가 있다. 대기업들은 적극적인 자세로 실행력을 높일 수 있는 노력을 시도해야 하며 중소중견기업들은 기업가정신을 갖추고 사업의 비전과 경영현황을 정확히 파악하여 개선하고자 하는 의욕을 갖추어야만 대기업과 중소기업간의 물입이 극대화 되어 동반성장의 좋은 성과모델이 달성될 수 있다고 판단된다.

본 논문을 통하여 고객의 Needs를 파악하여 새로운 기회를 발굴하는 측면의 프로세스를 구축하여 다양한 제도들이 고객 중심으로 확대 될 수 있기를 희망하며 포스코와 투자관련 중소기업의 동반성장 모델이 향후 기업들의 동반성장 제도에 다양하게 활용되기를 기대한다.

Received: July 21, 2013.

Revised: October 20, 2013.

Accepted: December 16, 2013.

References

Hankookillbo (2013). Facilitation of Co-Prosperity Ecosystem. 210 Billion funds contribution by Posco, 24 May, Seoul,

Korea.

- Joint Strategy Meeting of Ministries (2010). Campaign for Large/Medium and Small Sized Enterprises Co-Prosperity. *Joint Strategy Meeting of Ministries*, 3-10.
- Kotra (2011). *Study on Extension Plan of Foreign Co-Development of Medium and Small Sized Enterprises*. Seoul, Korea: Co-Prosperity Growth Support Center
- Kim, I-Sun (2013). A Study on Relationship among Large Enterprises' Win-Win Strategy. Changwon, Korea: Thesis for Doctorate in Kyungnam University.
- Kim, Geum-Suk (2011). The Case Study on the Partnership between the Big Companies and the Small and Medium-sized Companies. *Journal of Decision Sciences*, 19(1), 111-130.
- Kim, Jai-Kwang, & Lim, Chi-Hyeon (2010). *Innovation Concept Can be Seen through Generalization of Customer Needs*. Seoul, Korea: Dong-A Biz Review.
- Lee, Jang-Woo (2011). The Policy of Win-Win Growth between Large and Small Enterprises: A South Korean Model. *Asia Pacific Journal of small businesses*, 33(4), 77-93.
- Lee, Dong-Won (2012). Legal Issues for the Better Cooperation between Big and SMEs. *Journal of Business Law*, 26(3) 9-45.
- Mohr, J. J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Journal of Strategic Management*, 15(2), 135-152.
- Park, U-Jong, & Park, Kwang-Ho (2012). An Empirical Study on the Influence of Collaborative Performance of Large Corporations and SMEs Value Chain Competence in SMEs. *Journal of Korea Industry System*, 35(3), 16-23.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York : MacMillan Press.
- Posco (2012), *CSR(Corporate Social Responsibility) Report*. Seoul, Korea. Retrieved December 30, 2012. From <http://www.posco.com/homepage/docs/eng2/jsp/sustain/report/s91d7050020l.jsp>
- Yoo, Byung-Hong, & Kim, Dong-One (2012). Mutual Cooperation between Large and SM Enterprises: The Case of LG Electronics, *Medium and Small Sized Enterprises Research*, 34(1), 5-16.
- Youn, Myoung-Kil, & Kim, Yoo-Oh (2007). A Study on the Methodology of Distribution Study in Korea, *Journal of Distribution Science*, 5(1), 75-82.