

Theme I

벤처기업과 대기업과의 상생경영 전략과 성공사례

글 / 이종욱 교수 서울여자대학교(상생경영연구회 회장)

상생(相生)경영이란 대기업과 중소기업간의 협력을 통해 서로에게 부족한 경쟁력을 강화시키고 모두가 이득(win-win)을 보는 전략이다. 종래의 갑을관계가 아닌 대기업은 중소기업의 기술력에 대한 도움을 받아 새로운 성장모델을 찾을 수 있고 중소기업은 판매와 기술지원에서 대기업의 파트너로 도움을 받을 수 있다. 가속화되는 글로벌 경쟁 속에서 국내 기업들에게 새로운 비즈니스 패러다임을 제시하는 상생경영 전략과 성공사례를 살펴보자.

- 편집자 주 -



상생협력, 왜 중요하나?

상생경영은 지난 2006년 노무현 대통령과 재계총수들과의 '상생협력 간담회' 이후 핵심 경영 키워드로 자리잡아 기업 경쟁력 강화 수단으로 큰 관심을 받고 있는 전략이다. 상생협력이 등장한 배경은 글로벌 경쟁력을 강화하려는 대기업과 전문화를 통해 내실과 외형을 키우려는 중소기업의 이해관계가 서로 맞아떨어진 결과이다. 경쟁이 치열한 글로벌 시장에서 어떤 기업들도 혼자 힘만으로는 경쟁하기 어렵고 상호협력체제를 통해 경쟁할 수밖에 없다. 따라서 상생협력은 대·중소기업 모두가 그 필요성을 깊이 인식하고 지속적으로 추구해나가야 할 공존의 전략이다.

기업은 제품을 생산하는 데 필요한 장비, 재료, 부품을 혼자서는 만들 수 없다. 어떤 기업이든 다른 기업의 도움을 받아야 하고 도움을 주어야 생산 활동이 가능하다. 한 예로, 자동차 한 대를 만

드는데 필요한 부품 수는 2만 개로 무수히 많다.

현대자동차, GM대우 등의 자동차 조립업체도 필요한 모든 부품과 장비를 전부 만들 수 없다.

즉, 다른 기업의 도움을 받아야 비로소 완성차를 생산할 수 있다.

이러한 생산 활동으로 제조된 제품이 글로벌 시장에서 경쟁력을 가져야 그 기업에

재료와 부

품을 공급한 기업이 함께 생존할 수 있다. 이렇듯 도움을 받고 싶은 분야가 어떤 것인가를 잘 파악하는 벤처기업이야말로 사업의 성공 확률은 더 높을 것이다.

글로벌 시장에서 생존하기 위한 상호의존적인 기업의 경쟁력은 ①기업간 경쟁력 → ②시스템 경쟁력 → ③생태계 경쟁력의 3단계로 진화되었다. 자연생태계를 보면 어떤 생물은 사라지는 반면, 지속적으로 왕성하게 번식하는 개체도 있다. 그 원인이 정확히 눈에 보이지 않는다. 다만, 생태계도 공생관계가 생존에 큰 작용을 한다는 점이다. 마찬가지로 기업의 경쟁력을 높이는 결정요인은 기업간 관계에서도 수준 높은 협력관계로서 보이지 않는 상생협력에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 대·중소기업의 상생협력은 글로벌 경쟁 시대에 우리경제의 신성장동력을 창출할 경영혁신이다. 상생협력이 시작되면, 중소기업은 역량이 있어야 하며, 역량이 있더라도 신뢰를 얻지 못하면 같이 갈 상생협력의 파트너가 될 수 없다.

글로벌 시대에는 조립기업의 경쟁력을 향상시켜 줄 공급자가 어디서 출현할지 알 수 없다. 따라서 기업이 정신이 발휘되는 벤처기업의 활력을 키우기 위해 조립기업에 대한 공급자는 항상 개방되어 있어야 한다. 상생협력은 상식적인 협력을 이해하고 있는 사람이나 기업들이 쉽게 실행할 수 있는 개념이 아니다.

상생경영은 파이를 키우는데서 출발해야

경영의 목적이 '고객 창출'이므로, 상생경영은 대기업과 협력업체가 서로 협력하여 더 많은 고객을 창출하여 파이를 키울 수 있는 방법을 찾는 혁신운동이라 할 수 있다. 글로벌화된 시장에서 더 큰 파이를 만들기 위해 가격 인하를 해야 한다면, 조립기업과 협력업체는 어떤 형태의 협력으로든지 단가인하를 이루어 내야 한다. 이때 기존 혜택을 고정으로 하고, 단가인하에 성공하는 방법은

생산성을 올리고 '마른 수건도 다시 짜라' 식의 비용절감밖에 없다. 예컨대, 생산성 향상을 위해 공정혁신도 하고, 무임금으로 초과근무도 할 수 있다. 그래서 대기업의 생산성 향상과 비용절감이 각각 5%이고, 중소기업의 생산성 향상과 비용절감이 각각 8%라 해보자. 그러나 이 때 중소기업이 대기업보다 각각 3%초과 달성한 생산성 향상과 비용절감은 누구의 몫인가?

상생경영의 목적은 '파이를 키우는 것'이므로, 위의 경우 양 기업간 협력으로 발생한 가격인하 경쟁력으로 파이를 얼마나 더 키우는가에 상생경영의 성과가 달려있다. 즉, 자기 몫의 이익을 챙기기보다 서로의 협력으로 파이가 과거 보다 3% 또는 5%, 더 나아가 10%가 커졌다고 하면, 상생협력은 성공해 가고 있는 것이다.



전경련중소기업협력센터가 주최한 2007 대·중소기업 상생협력 국제 컨퍼런스에서 윌리엄슨 교수(UC버클리대)가 기조연설을 하고 있다.



해 10%', '내년 20%', '내후년 25%' 등으로 설정된 목표를 실현시키기 위해 지속적으로 발전해 가야 한다. 단숨에 배부르기를 기대하는 기업은 처음부터 상생경영호에 탑승자격이 없다고 해야 할 것이다.

대중소기업간 상생협력의 발전방향과 과제

벤처기업으로서 대중소기업간 상생협력에 참여하려면, 상생협력에 대한 세 가지 상식을 가져야 한다. 첫째, 상생경영 의미의 공유지식 확대이다. 상생경영은 새마을운동의 경우처럼 정부가 최초라는 시작을 제공했지만, 그 철학과 실천은 정부의 강요에 의해서가 아니라 민간부 스스로의 노력에 의해 발전되어야만 성공할 수 있다. 그런 면에서 상생경영은 특정 정부의 치적에 국한될 수 없는 끝없는 경영혁신 운동이다. 상생경영이아말로 현재 크고 작은 우리의 기업들이 한 단계 도약하는데 반드시 필요하다는 공감대는 형성되어가고 있지만, 불행하게도 상생경영에 대한 대기업과 중소기업의 기대가 서로 다르다. 둘째, 역량과 신뢰를 키울 수 있는 상생 파트너의 관계이다. 구매기업이 필요로 하는 부품이나 설비를 함께 개발하기 위해 대기업의 역량을 이용하려면, 중소기업도 그에 걸 맞는 역량이 있어야 하고 대기업도 이를 신뢰할 수 있어야 한다. 중소기업이 기회주의 행동을 취하게 되면, 정보와 역량을 지원한 대기업은 오히려 상생협력으로 인해 시간, 인력 및 정보의 유출로 손해를 보게 된다. 셋째, 항상 외부의 경쟁자를 능가해야 상생 파트너로서 가능하다. 글로벌 경쟁 시대에는 전 세계 어디에서 자신 보다 더 나은 경쟁자가 나타날지 모른다. 조립업체는 품질이 더 좋고 값이 싸거나, 값이 비싸더라도 품질이 훨씬 더 좋은 부품이 있다면, 언제나 구매선을 바꿀 수 있다는 것을 수용할 수 있어야 한다.

또한 상생경영으로 단숨에 배부를 수 없다는 것도 유념해야 한다. 개별 기업의 입장에서 보면 희생도 감수해야 파이를 키우는데 성공할 수 있는 만큼, 상생경영이 단기간에 이루어지기를 기대할 수 없다.

한국의 모든 기업이 배우고 싶어하는 일본의 자동차 메이커 도요타의 경우, 그 생산방식이 정착되기까지 얼마나 많은 시간이 소요되었는가? 그러나 그들은 지금도 더 큰 파이를 키우기 위한 한 가지 목표를 향해 계속 발전하고 있다. 우리나라의 기업간 상생경영도 '파일을 키운다' 라는 목적을 향해 '올

상생협력을 위한 대중소기업 및 정부 역할과 과제

경제주체	상생협력 역할과 과제
대 기업	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기적 관점에서 글로벌형 상생협력을 통한 대·중소기업 모두의 경쟁력 제고 • 신뢰를 기반으로 협력중소기업에 대한 체계적이고 세분화·전문화·차별화된 상생경영 전략으로서의 협력 추진 • 경영전략으로서의 상생협력에 대한 자산을 최고경영자와 구매전략 담당 및 임직원 모두가 함께 공유
중소기업	<ul style="list-style-type: none"> • 지원의존형 협력에서 가치제공형 상생협력으로의 변화와 혁신 필요 • 중소기업과 대기업뿐만 아니라 2~3차 협력업체들과의 상생협력으로 확산시켜 기업생태계 차원에서의 상생협력 진행 • 기술개발 특히 공동개발을 위한 적극적 역할로 중국기업이 아닌 일본 등 선진기업과 경쟁할 수 있는 핵심역량 구축 필요
정 부	<ul style="list-style-type: none"> • 상생협력이 시장진회적으로 추진될 수 있도록 협력을 저해하는 제도적 환경 조성 및 협력 활성화에 위한 인센티브 개발 • 세계 공정거래제도 등 기업을 둘러싼 제도적 환경은 개발기업간 경쟁을 기본으로 한 법체제로 네트워크 경쟁력, 기업생태계 경쟁력이 중시되는 21세기 글로벌 경제환경에 적합하도록 개선점을 지속발굴할 필요

출처 : 전경련중소기업협력센터

글로벌 시대의 경쟁에 생존하기 위한 열린 혁신의 논리를 대기업과 중소기업이 잘 이해하고 있어야 상생 파트너가 될 수 있다.

이처럼 중소기업이 대내외적 경쟁력을 확보하기 위해서는 대·중소기업간 실질적인 상생협력 노력이 그 어느 때보다 절실하다. 정부는

대·중소기업간 자율적인 상생협력이 지속적으로 실천될 수 있도록 금융·세제 인센티브 확대 등 관련 제도를 정비해야 한다. 특히 대·중소기업간 거래 안정화를 위한 원부자재 가격과 납품단가 연동제, 대기업의 원자재가격 사전예고제, 중소기업 사업영역 보호를 위한 제도 등이 반드시 필요하다.

상생협력 사례 분석과 케이스 스터디



상생협력이 추진되면서 다양한 성공사례가 발굴되고 있다. 2007년 제4회 '대·중소기업협력 대상' 수상기업의 사례를 소개한다. 이 상은 우리기업의 글로벌 경쟁력 강화에 기여하기 위하여 2004년부터 제정하여 대기업과 중소기업간 바람직한 상생협력을 유도하고 있다.

동방플랜텍 - 대기업과 상생협력을 통해 세계로 진출

동방플랜텍 (이동욱 대표)은 1985년 거의 수입에 의존하던 포스코의 연주공정의 Guide Roller의 국산화에 성공하고, 정부와 대기업의 중소기업 지원정책에 힘입어 제철 설비 중 냉연 라인의 중환설비 공급사로 성장 발전하여 독자적인 핵심기술과 국제적인 경쟁력을 갖춘 제조업체로 성장중이다. 대기업의 브랜드 인지도와 해외 판로지원 활동에 힘입어 지금은 국내 시장규모의 제약 극복하고 세계적인 제철설비 공급사들의 설비공급 프로젝트에 참여하고 있다. 그로 인해 Guide Roller 제작의 국내 선두업체로서 핵심 기술역량을 바탕으로 한 해외 수출실적을 인정받아 2007년 상반기 산업자원부의 세계 일류 상품 생산기업으로 선정되었다.

나노 - '성과공유제' 통한 제품국산화로 100억 매출 일궈

나노 (대표 신동우)는 SK에너지와 공동으로 SCR 촉매제품의 개발 및 양산화를 추진하고 있다. 양사는 2003년 5월 독일에 SCR 촉매를 수출하기 시작하여 2005년부터 국내 대형 수유처리 화력발전소에 제품을 공급, 현재까지 약 100억 원의 매출을 달성했다. 양사가 택한 방법은 '성과공유제'로, 나노는 원료개발 및 생산 기술개발을, SK에너지는 R&D와 영업부문에 각자 목표를 정해 목표 달성정도에 따라 상호의 이익이 공정하게 분배될 수 있도록 힘쓰고 있다. 뿐만 아니라 매주 양사의 생산 및 기술개발 담당자가 한장을 방문하여 SCR 촉매제품의 품질개선 및 생산성 증진을 위한 노력을 경주하고 있으며, 기술 및 영업 세미나를 지속적으로 개최하는 등 기술인력 교류에도 박차를 가하고 있다.

에스엘 - 중소기업간 상생협력 추진사례의 모범

에스엘 (대표 이충곤)은 자동차부품을 제조하는 회사로서 자동차 메이커인 대기업의 1차 협력업체로서 자신들과 협력하는 2, 3차 협력업체들과의 상생 협력을 적극 추진하고 있다. 에스엘이 추진하고 있는 상생협력은 상급PPM 품질혁신 활동에서부터 해외 공동 진출에 이르기까지 폭넓다. 협력업체의 건실한 육성이 궁극적으로 모기업의 성장과 발전에 직결됨을 인식하고 협력업체들의 경쟁력 제고를 지원하고 있는 것이다. 2004년부터 실시된 상급PPM 품질혁신 활동을 통해 협력업체들에게 품질혁신 시스템 및 기법을 전수하여 납입 불량률을 감소시키고, 더 나아가 품질개선을 통한 제품 경쟁력 확보에 도움을 주고 있다. 또한 협력업체 중 제품의 품질시스템이 미진한 업체를 대상으로 자재, 개발, QC, 공정기술 분야의 품질개선을 위한 현장지도 전담팀을 구성하여 협력업체의 자생적인 품질관리 능력을 배양시키는 6σ전략 LEVEL UP 프로젝트를 추진하고 있다.

신영프레시전 - 대기업과 공동 연구개발로 기술경쟁력 확보

신영프레시전 (대표 신창석)은 초슬림 휴대폰 케이스 제작을 가능하게 한 핵심 선진기술연구를 통해, 휴대폰의 두께를 획기적으로 축소시켜 제품의 기술적 우위를 통해 시장경쟁력 확보에 기여하고 있다. 이 회사는 중소기업청이 중소기업의 기술개발을 지원하고, 기술개발 성공시 수요기관(정부, 공공기관, 기업)에서 일정기간 구매를 보장해 주는 '구매조건부 신제품 개발사업'에 참가하여 LG전자의 '휴대폰 케이스 개발'에 참여했다. 연구개발에는 자체 연구개발 시설과 LG전자의 연구개발과 연계하여, 제품 모델의 선정, 원제품 신뢰성 테스트 및 기술 지원 등 자체에서 미흡한 부분에 대해서는 구매업체의 지원을 통해 정확한 시험 및 구매업체의 검증 효과를 동시에 얻을 수 있었다.

