다자간 성과공유를 통한 동반성장

김용진 교수
서강대학교

다자간 성과공유를 통한 동반성장

목 차

1. 동반성장 패러다임의 변화
2. 국내외 동반성장 프로그램 분석
3. 한국남동발전 동반성장 프로그램 분석
4. 공유가치창출 기반 향후 사업
5. 공유가치기반 동반성장 성공 핵심요인

동반성장 패러다임의 변화

성과공유

- 생산 프로세스 효율화
- 대기업의 시혜성 지원사업
- 경영효율화 지원

가치공유

- R&D 중심 지원
- 관련 투자 강화
- 해외동반 진출 전략 강화
- 경영역량 배양

공유가치창출

- 지역사회 문제 해결
- 플랫폼 역할 강화
- 생태계 활성화에 초점

국내외 성과공유제 사례

John Deere	• **협력사 제안 모형인 JD CROP(John Deere Cost Reduction Opportunities Process)** 첫째, 제안제도를 전담하는 기구가 있어 빠른 처리가 가능하고, 둘째, 목표 설정, 성과 평가, 분배금액 결정 등에서 협력사가 동등한 권한을 가지며, 셋째, 성과공유 관련 제반 사항에 대한 계약서를 존 디어와 협력사가 날인하여 한 부씩 나눠가짐. • 협력사 관계 체계를 구축 : **많은 협력사들을 3그룹으로 구분**하여, 빠른 시간에 제안을 평가하고 시스템화하는 등 효율적으로 운영하고 있음
크라이슬러	• **협력사 제안형인 SCORE(Supplier Cost Reduction Effort)** 첫째, 제안한 아이디어를 빠른 시간 안에 체계적으로 평가하는 시스템을 갖추고 있고, 둘째, 협력사의 제안 실적을 협력사 평가에 반영하여 협력사의 경쟁력을 제고 시킬 수 있으며, 셋째, 성과공유제를 협력 네트워크 전체에 확산시켜 협력사로부터 많은 제안을 끌어 냄
미국 정부 및 공공기관	• **인센티브계약, 절감 금액 분배, 가치 공학 개선 제안, 계약 기간 연장 인센티브** • 필요로 하는 제품 및 서비스의 공급에서 다양성과 탄력성을 확보하고, 협력사의 혁신을 촉진하기 위해서 다양한 유형의 계약 시스템을 도입. • 미국의 공공기관은 협력사 혁신 시스템 구축 측면에서 민간 기업을 선도를 하고 있음.
포스코	• **포스코의 성과공유 모델은 제안제도임.** 첫째, 다양한 성과공유 활동의 유형화 둘째, 다양해진 협력과제를 접수부터 관리, 평가, 보상에 이르기까지 전담부서에서 통합관리 및 추진 절차 구체화 셋째, 성과공유 활동의 활성화 및 실효성 확보에 과감한 사내 인센티브 제공을 하고 있음

국내외 성과공유제 사례

한국전력	• 주요 성과공유 모델은 원가절감형 성과공유, 신개발공법 성과공유, 품질 개선 성과공유, 자재 적기조달 성과공유, 보유기술 이전 성과공유 등이 있음 • 원가절감형 성과공유, 신개발공법 성과공유, 품질 개선 성과공유제는 벤치마킹한 것이고, 자재적기조달 성과공유, 보유기술 이전 성과공유 등은 한국 전력이 자체 고안한 방법
삼성전기	• 사업 분야의 구분 없이 협력사 제안(GVE), 협력사 개발(테마 개발-테마 Win-Win활동, 집중 Win-Win Plaza), 공동 개발 • (기술 협업) 등의 성과공유 모형을 도입함.
현대자동차	• **VE(Value Engineering) 제안제도를 운영** • 생산하는 부품의 설계 사양, 공정, 국산화 등 관련하여 협력사가 현대자동차에 개선 아이디어를 제시하고 현대자동차가 타당성을 판단 및 실행을 함 • 첫째, 특정 부품을 저가로 공급받을 수 있음 • 둘째, 협력사의 새로운 매출 창출, 신기술 도입으로 부품의 경쟁력 향상 • 셋째, 협력사와 서로의 노하우 교환 및 공동 작업을 통해 성과공유제의 참 목적을 달성할 수 있음

성과공유제 성과

- 대기업과 1차 협력사를 중심으로 한 **성과공유제에 대한 이해 확산**
- 1차 협력사들의 기술개발과 효율성 향상
- 다양한 보상체계의 확보 및 핵심 정보 공유를 위한 신뢰 기반 구축
- 협력사들이 자사의 핵심기술 등 세부 정보 노출의 우려감을 해소 시킬 수 있는 제도적 방안 확보
  - 해외기업들은 협력사의 신뢰와 참여 활성화를 위해 **비밀유지 및 지적 재산권의 공동 소유 원칙 등의 문구를 넣은 계약서**를 작성하고 있음
- 협력사들이 자사의 핵심기술 등 세부 정보 노출의 우려감을 해소 시킬 수 있는 제도적 방안 확보

성과공유제 확산을 위한 과제

◆대기업과 1차 협력사간의 성과모델 확산

◆생태계적 관점의 성과공유제 확산

◆공유가치 창출형 성과공유제의 확산

성과공유제와 다자간 성과공유제

◆ 성과공유제

- 기업의 여러 활동들이 직접적으로 수익과 연관이 되지 않더라도 각 기업들이 적극적으로 협력관계에 참가하게 하는 일종의 시스템 지향적 보상체계 (Hirthammer and Riha, 2005)
- 수요기업이 자사의 제품이나 서비스를 제공하는 공급기업과 공동으로 노력하여 새로운 가치 및 성과를 창출하고, 새롭게 창출된 가치 및 성과를 사전에 합의한 방법에 의하여 공정하게 나누는 것

◆다자간 성과공유제

- 대기업과 1차기업간 1대1 계약을 발전시켜, 대기업에서 2.3차 협력사까지 1대多 계약으로 여러 단계의 성과공유제를 통합적으로 관리하는 기법

다자간 성과공유제의 필요성

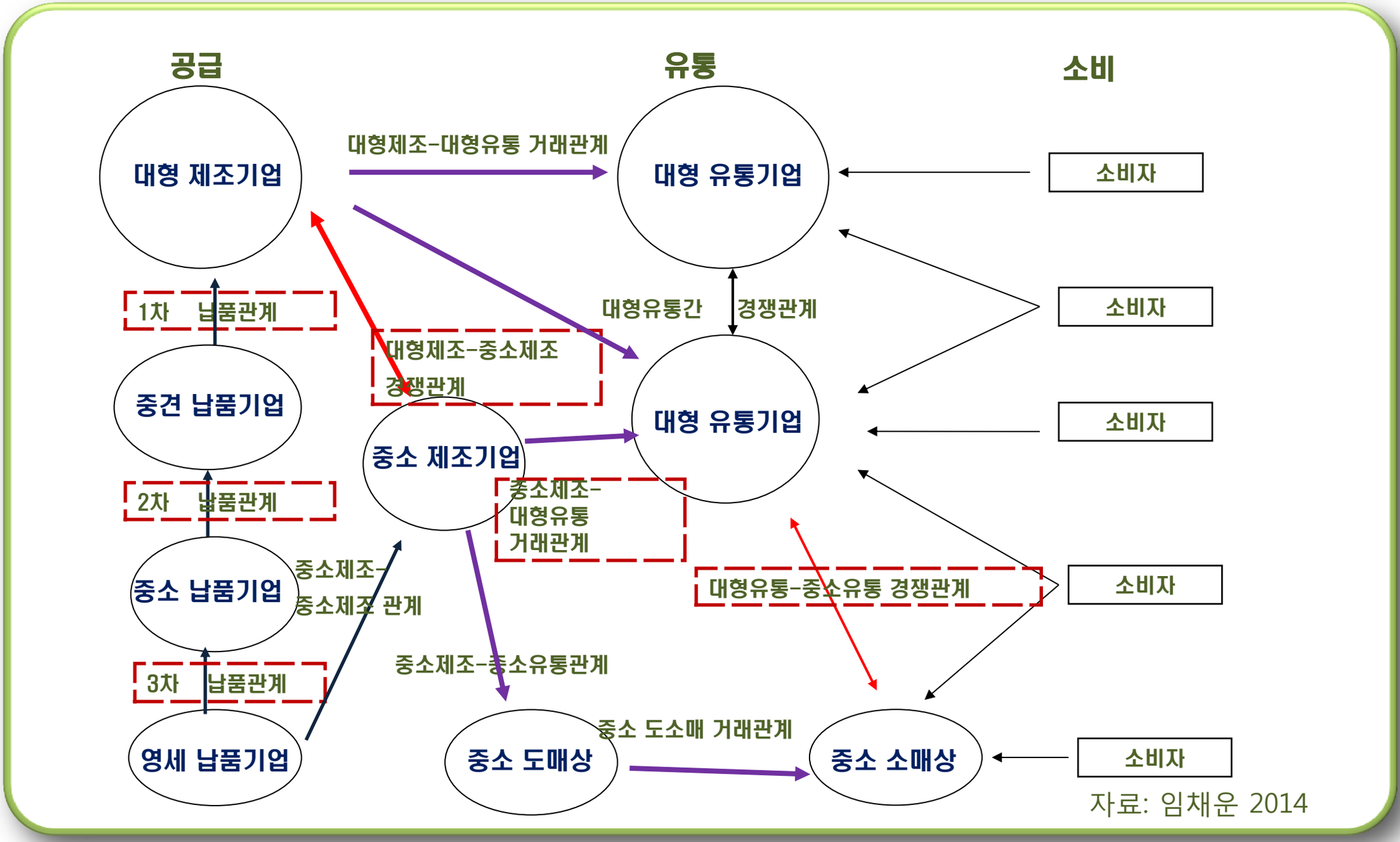
❑ 기업경영환경의 변화

- ✓ 요소지향형, 효율지향형 경제에서 혁신주도형 경제로의 변화는 개별 기업의 경쟁력 뿐 만 아니라 공급사슬 전체의 경쟁력을 요구
- ✓ 하지만 중소기업은 치열한 경쟁환경, 대기업에 비하여 낮은 제품/서비스경쟁력, 저성장 등으로 생존에 어려움을 겪고 있음
- ✓ 기업생태계의 근간을 이루는 중소기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 대기업과 중소기업 간의 상생협력이 무엇보다 중요함

❖한국 대중소기업 협력 경영 현황

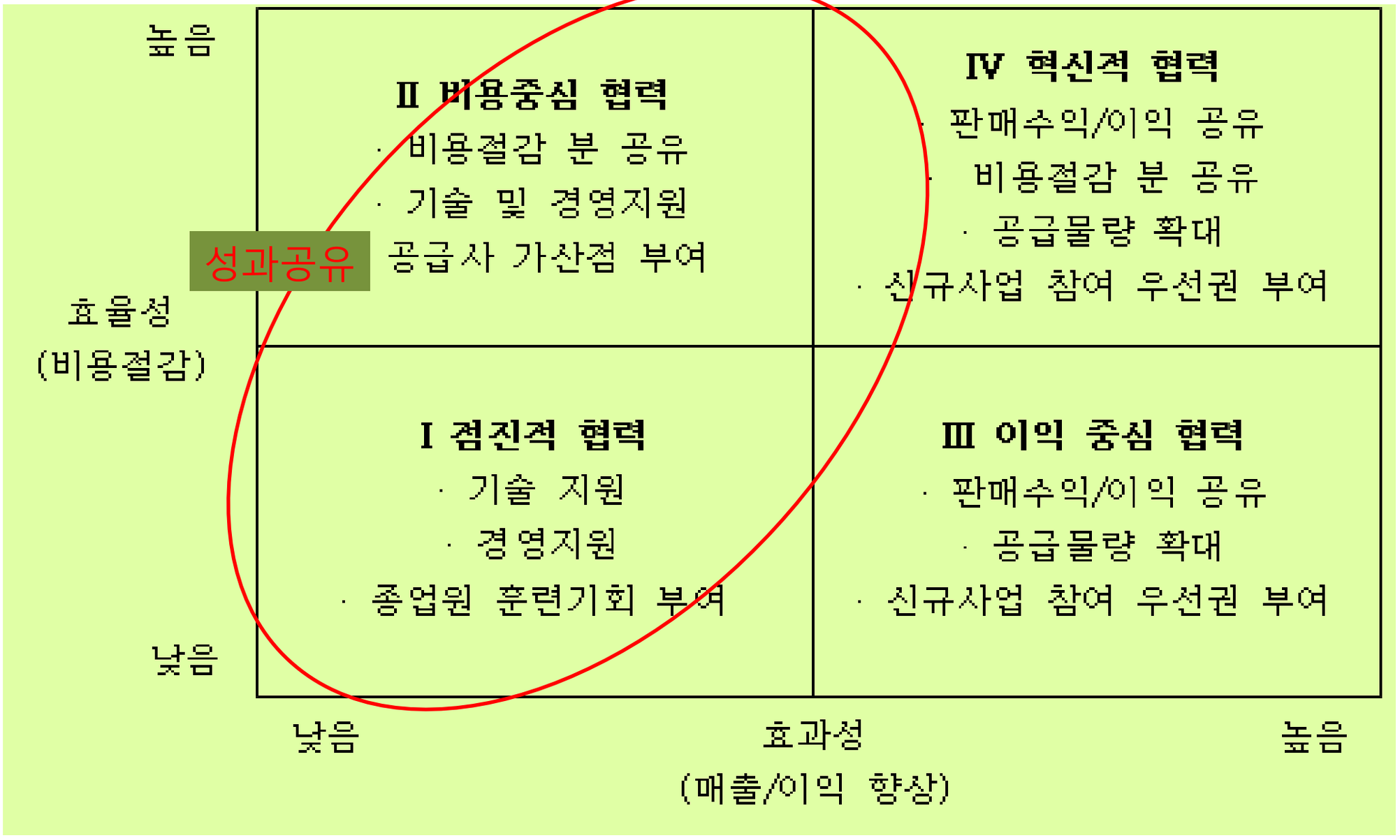
- ✓ 선도대기업과 2차 협력업체들의 영업이익율 격차 (7.2% 대 3.2 %)
- ✓ 위탁 대기업과 수탁 중소기업간의 매출액 영업이익률 및 매출액 경상이익률의 현저한 격차

다자간 성과공유제의 필요성



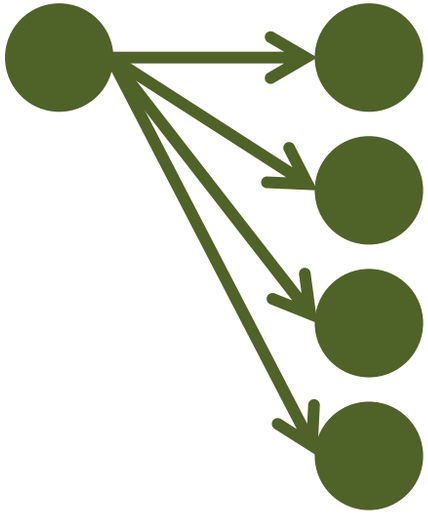
자료: 임채운 2014

성과공유제와 가치공유


높음
효율성
(비용절감)
낮음
Ⅱ 비용중심 협력
· 비용절감 분 공유
· 기술 및 경영지원
공급사 가산점 부여
성과공유
Ⅳ 혁신적 협력
· 판매수익/이익 공유
· 비용절감 분 공유
· 공급물량 확대
· 신규사업 참여 우선권 부여
Ⅰ 점진적 협력
· 기술 지원
· 경영지원
· 종업원 훈련기회 부여
Ⅲ 이익 중심 협력
· 판매수익/이익 공유
· 공급물량 확대
· 신규사업 참여 우선권 부여
낮음
효과성
(매출/이익 향상)
높음

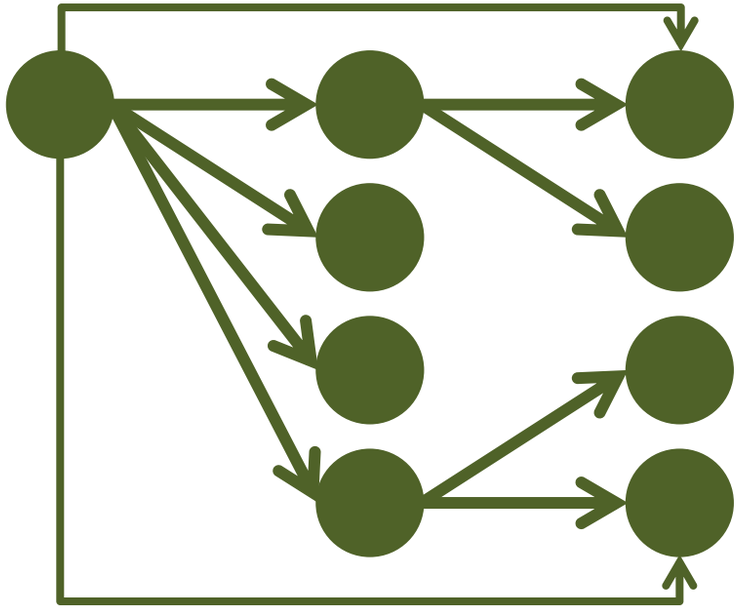
다자간 성과공유의 유형

단일형



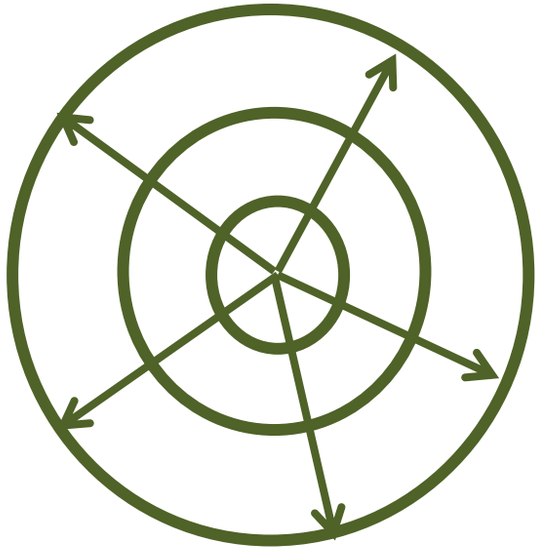
1차 협력사를 중심으로 표준화된 협력방식 사용

네트워크형



2차/3차 협력사를 포함하여 협력사별 협력관계 구축

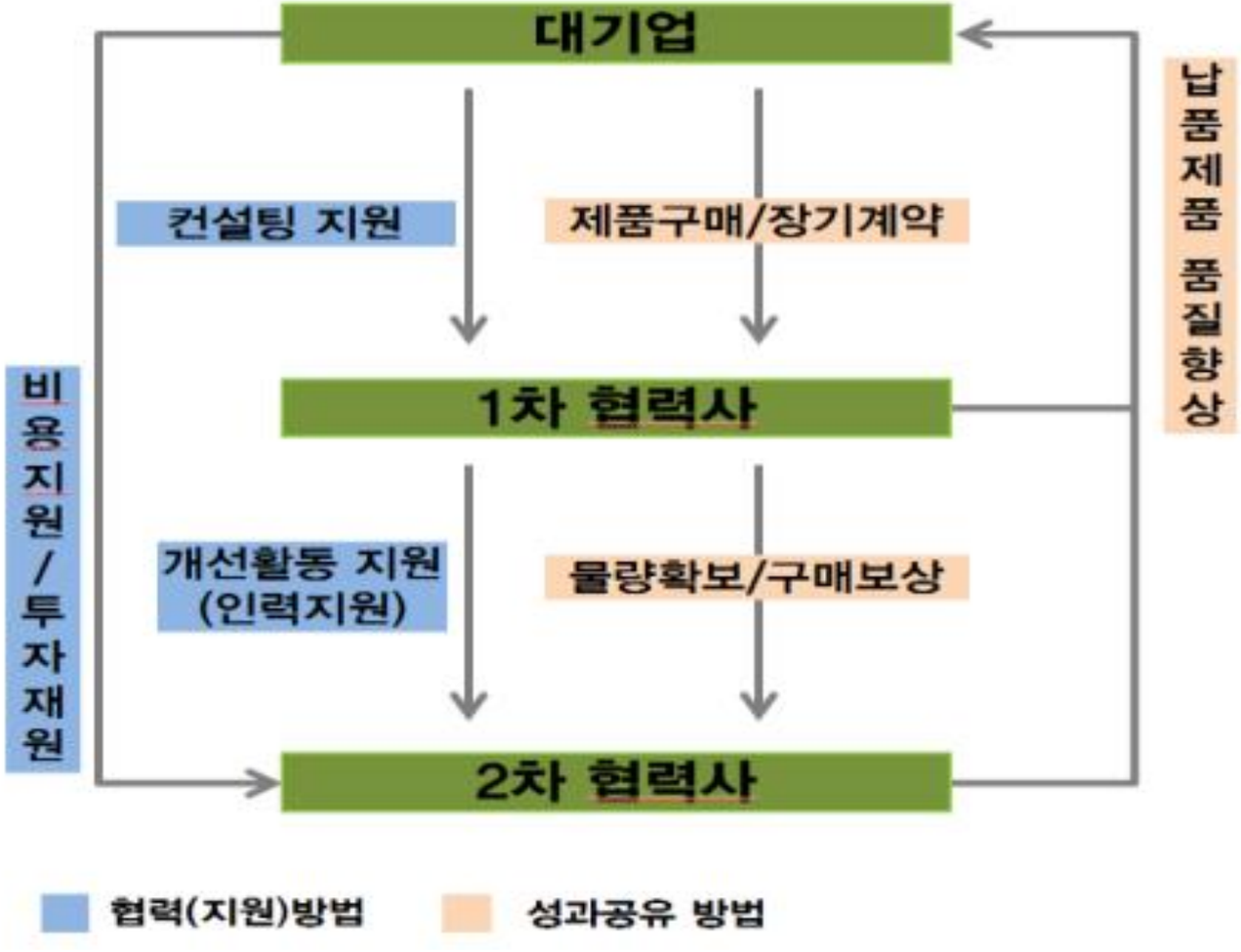
생태계형



핵심기업들을 중심으로 생태계 전체의 기업들간의 협력관계 구축

다자간 성과공유제 모델 (예)

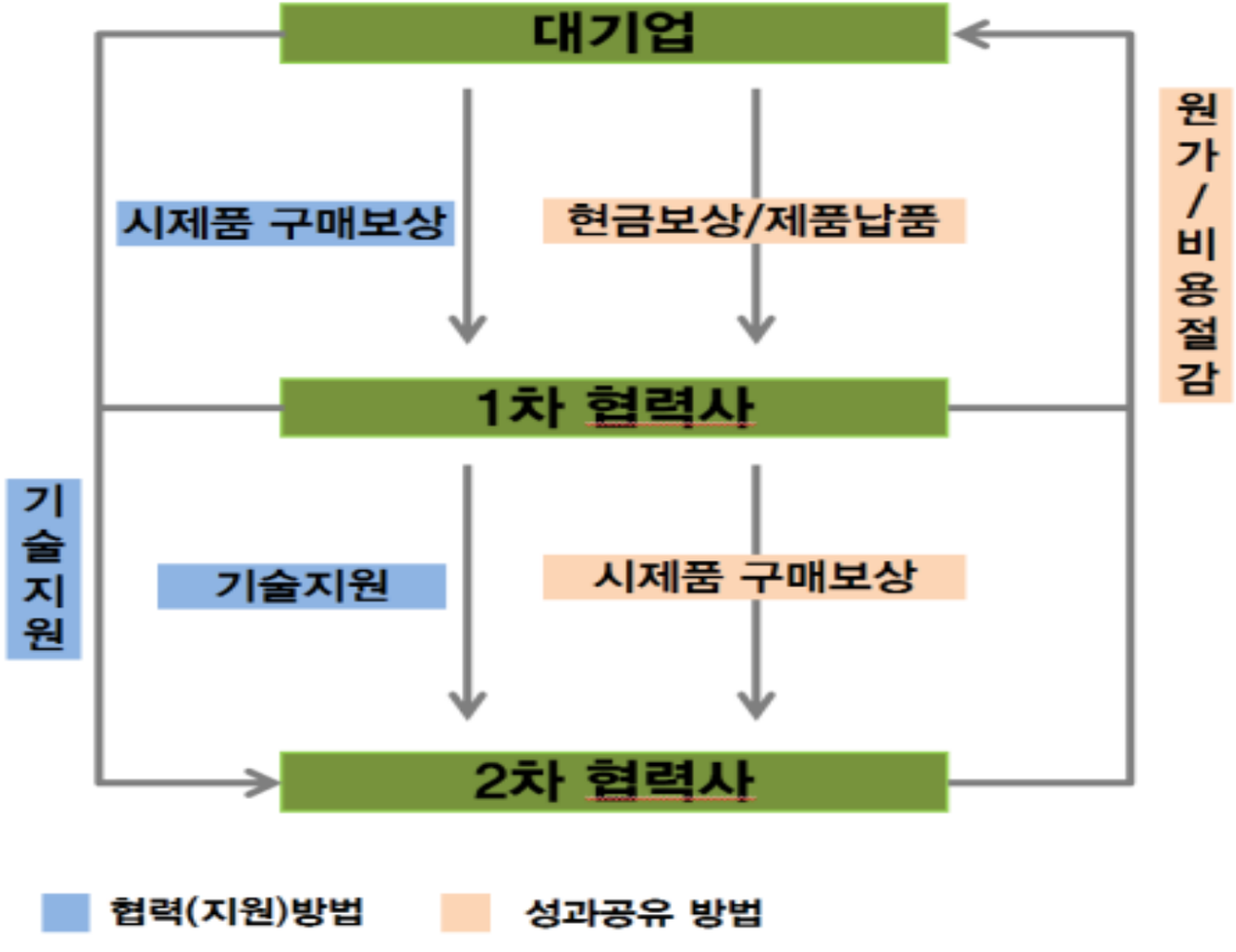
민간- 생산성향상형



자료: 동반성장위원회 2015

다자간 성과공유제 모델 (예)

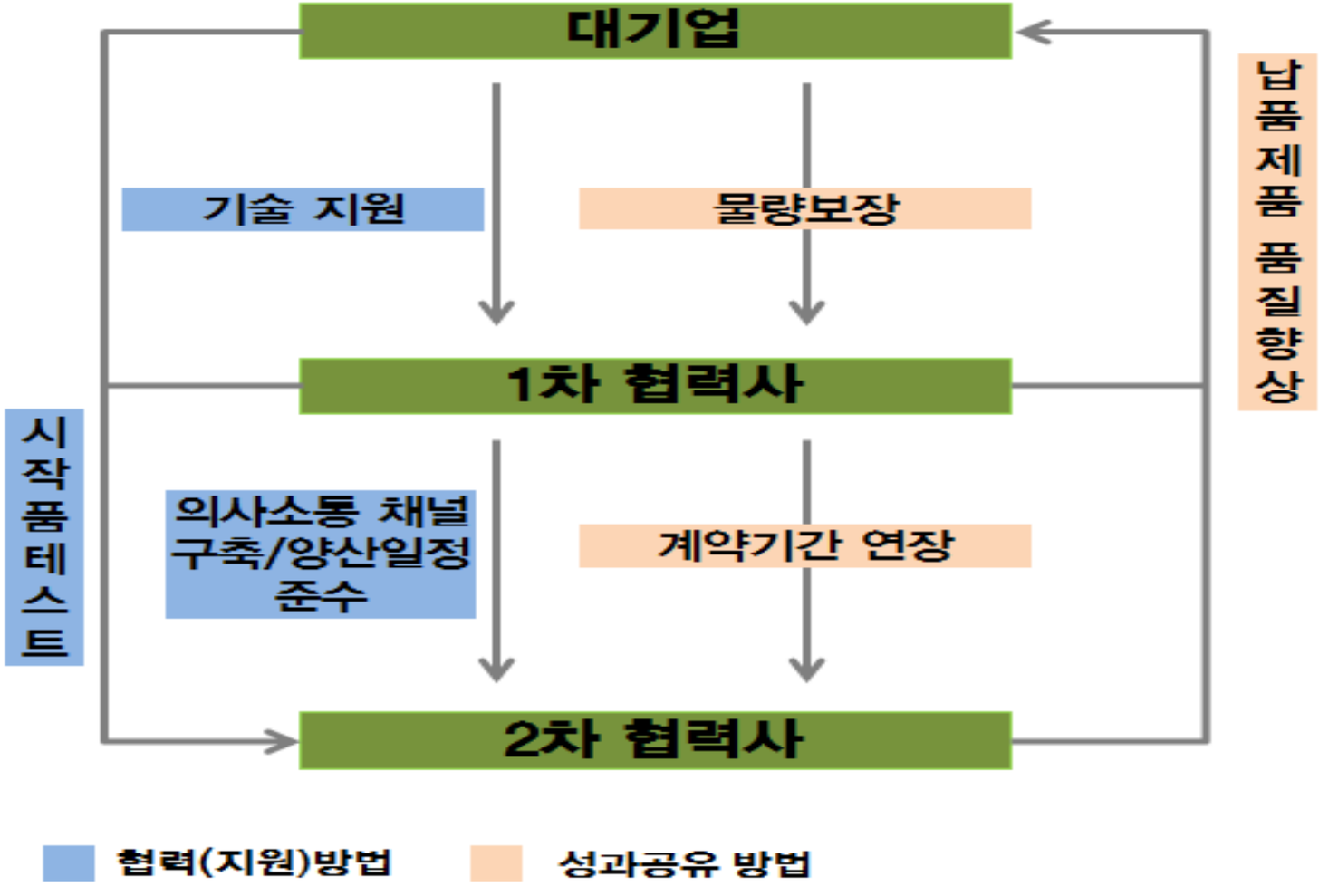
민간- 연구개발형



자료: 동반성장위원회 2015

다자간 성과공유제 모델 (예)

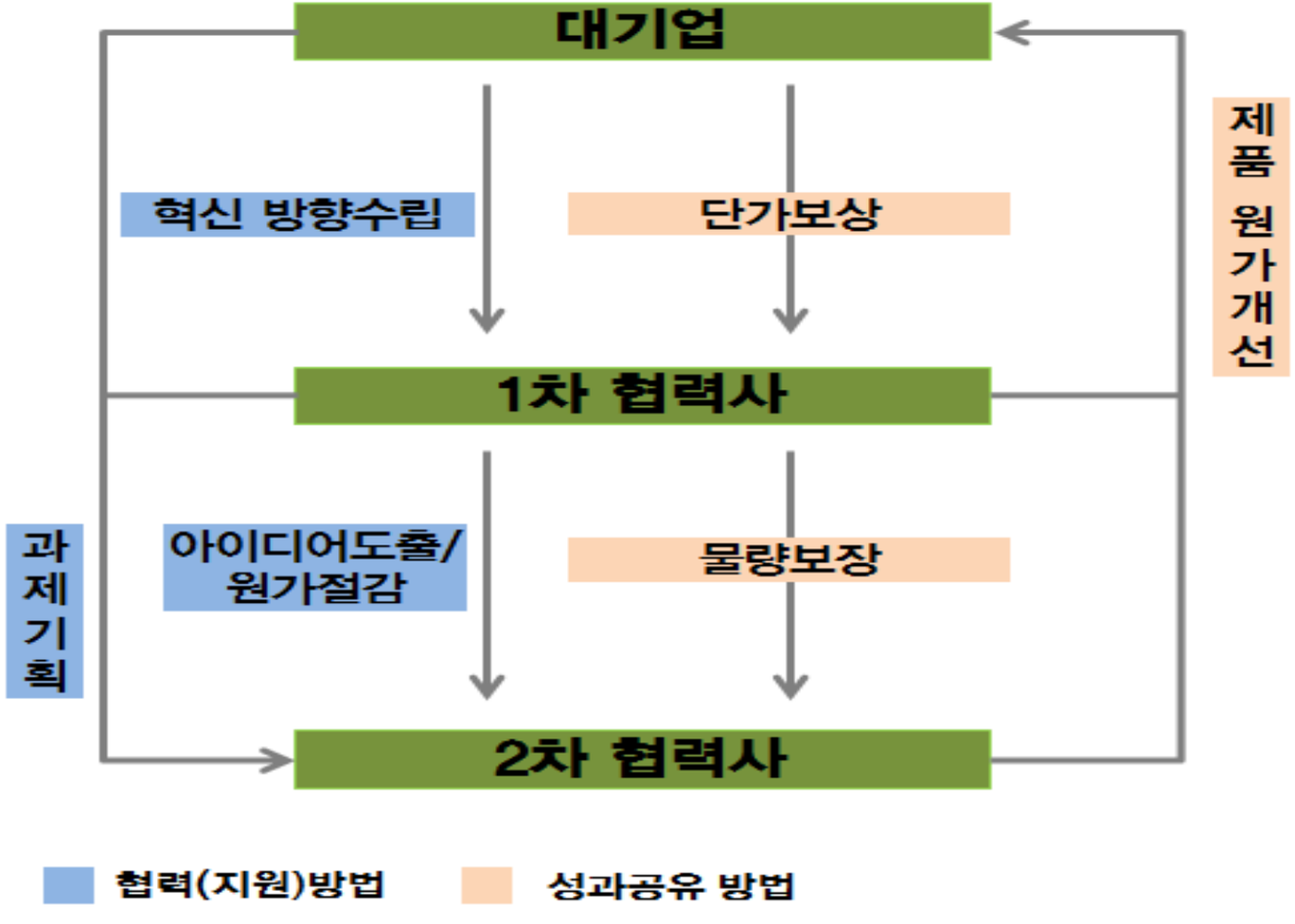
민간- 해외동반진출형



자료: 동반성장위원회 2015

다자간 성과공유제 모델 (예)

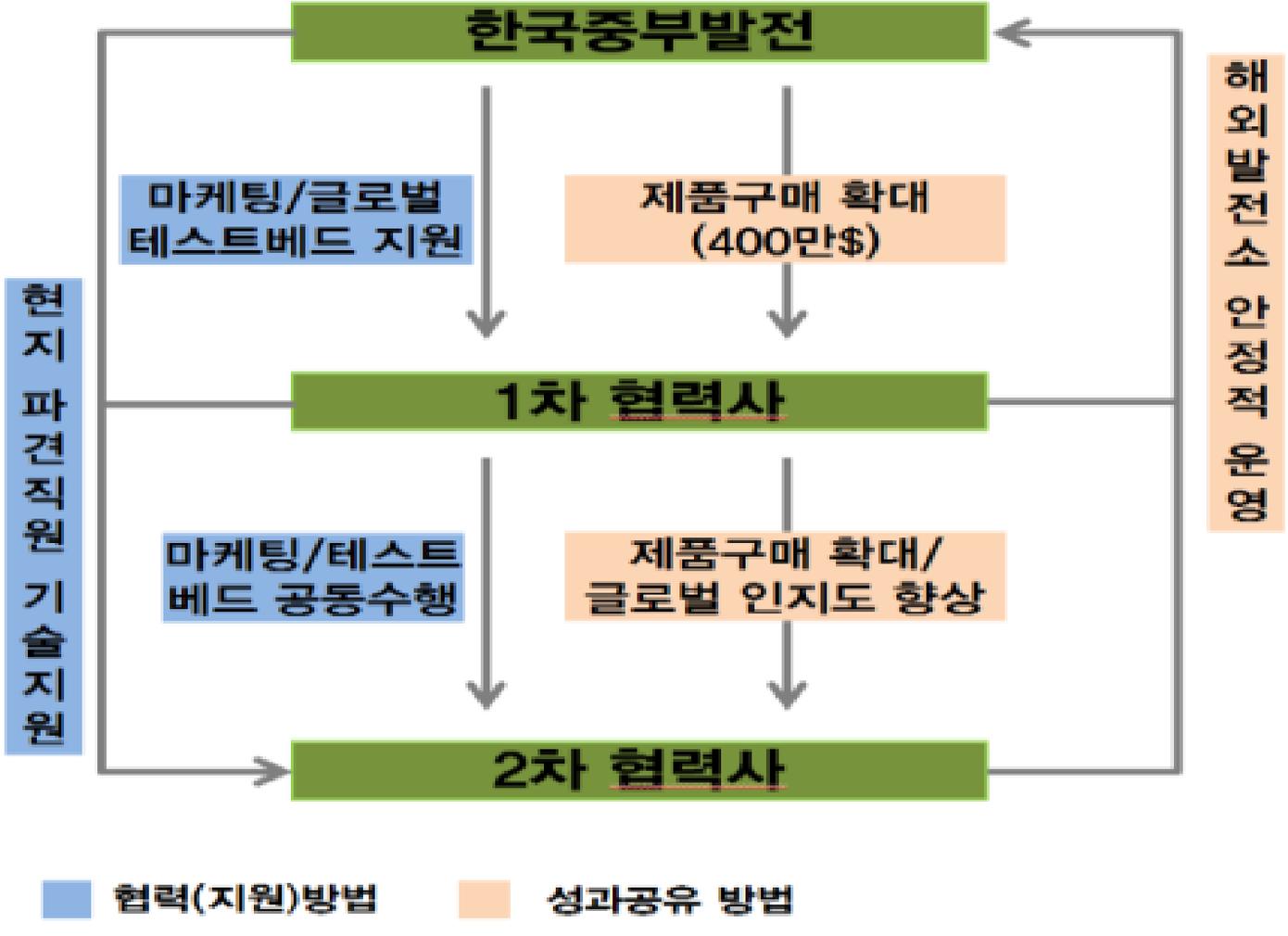
민간- 원가개선형



자료: 동반성장위원회 2015

다자간 성과공유제 모델 (예)

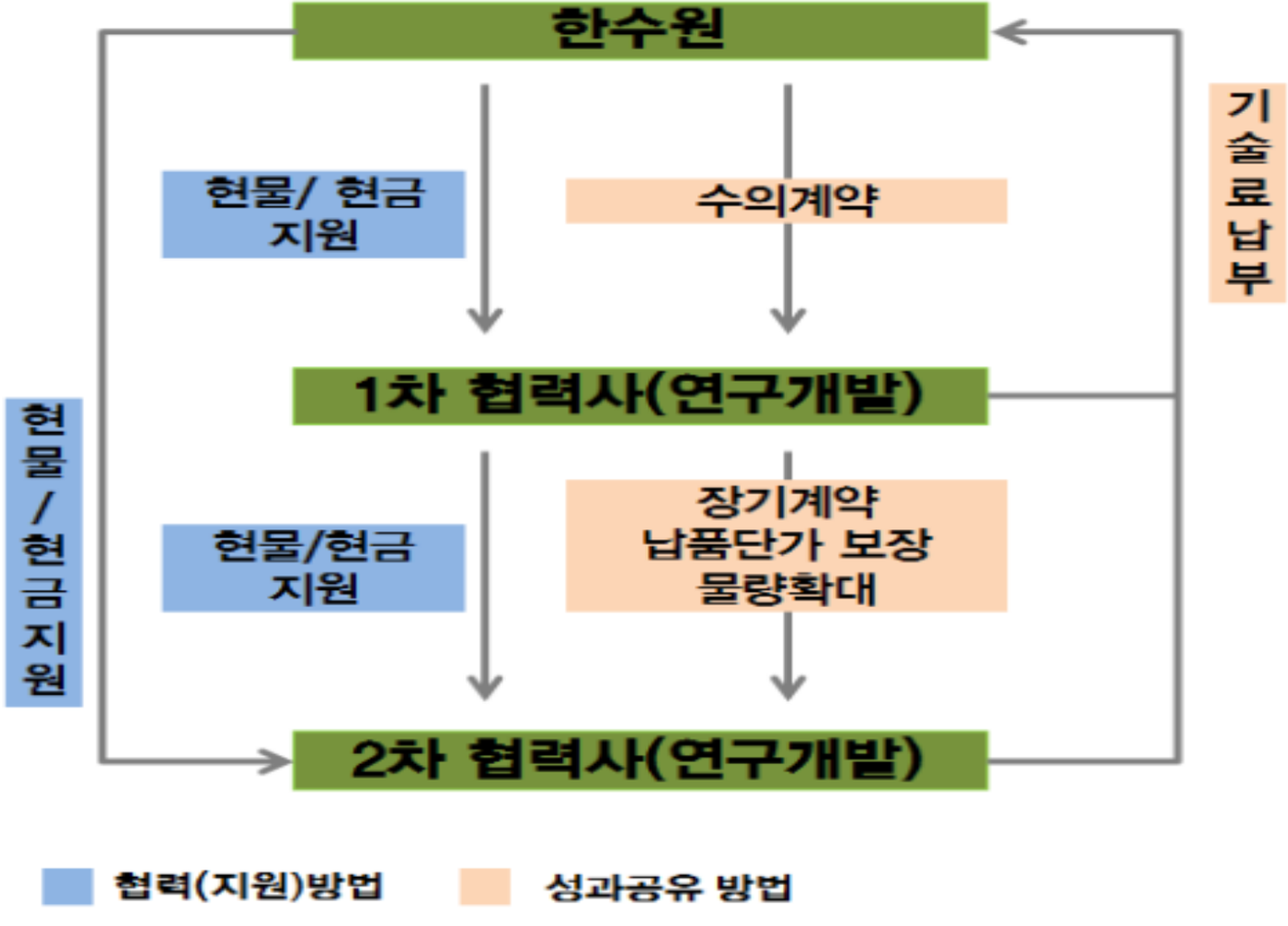
공공- 해외동반진출형



자료: 동반성장위원회 2015

다자간 성과공유제 모델 (예)

공공- 신제품·신기술개발형



자료: 동반성장위원회 2015

다자간 성과공유제 모델 개발 방안

생태계형 민간-공공 협력 모델

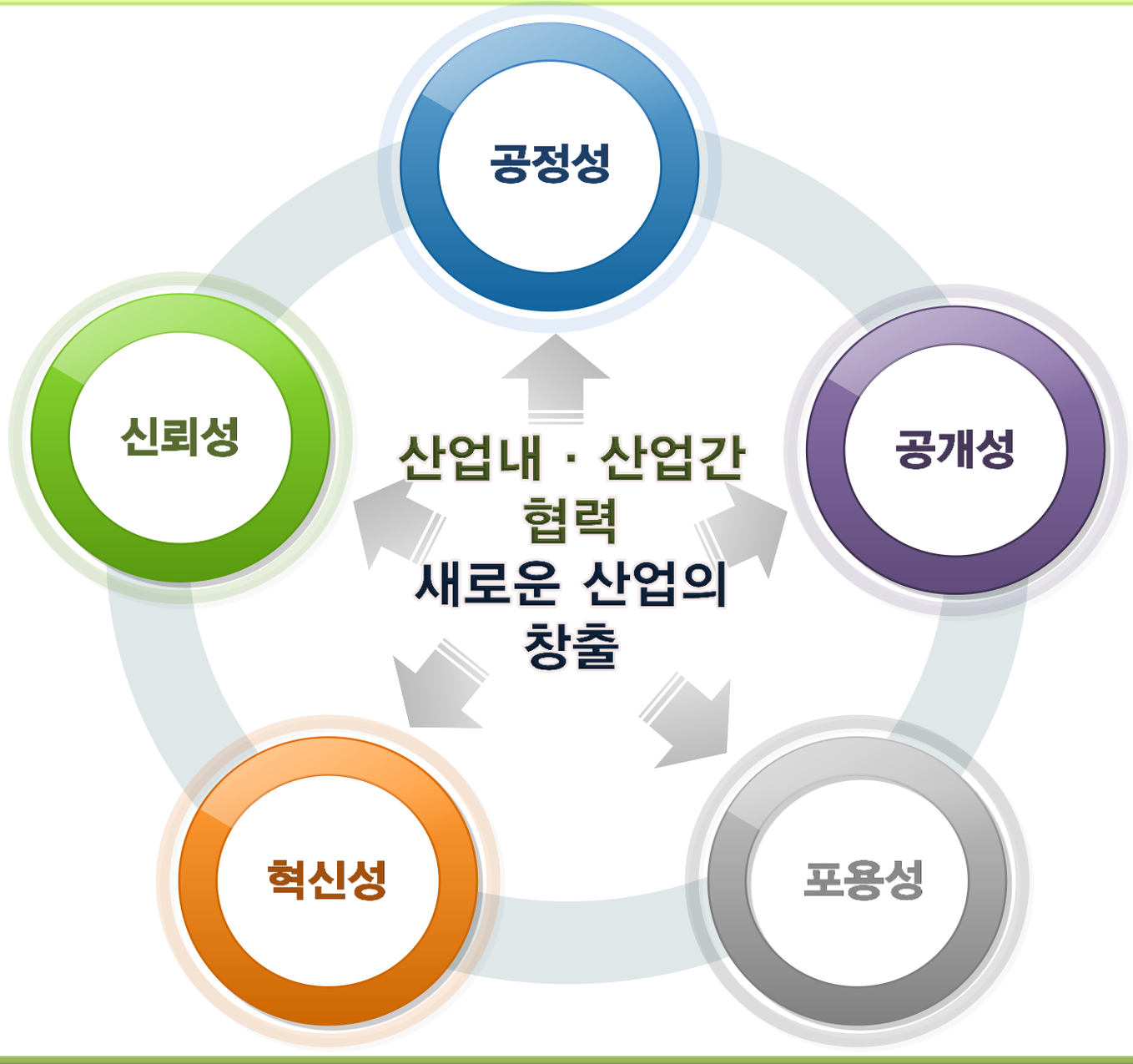
다자간 성과공유제 모델 개발 방안

생태계형 민간-민간 협력 모델

다자간 성과공유제 모델 개발 방안

생태계형 공공-지자체협력 모델

성과공유제 기반 동반성장 성공 핵심요인



Thank you for Listening

Q&A

연락처
E-Mail: yongjkim@sogang.ac.kr
Tel: 02-705-8858
HP: 010-9345-8686