

POSCO 동반성장¹⁾의 기본원리와 9대 성공 DNA: 공급사슬측면을 중심으로

전 상 길*
노 진 수**

본 연구는 동반성장에 있어서 가장 주목할 만한 성과를 보이고 있는 POSCO의 동반성장 노력의 이면에 내재하고 있는 기본원리와 그 메커니즘을 탐구하기 위하여 진행되었다. 이를 위하여 POSCO의 동반성장 전개과정을 POSCO 내부자료, 임직원 및 협력기업 임직원과의 인터뷰를 통해 면밀한 사례분석을 하였다. 분석결과 POSCO의 다양한 노력의 이면에 내재해 있는 동반성장의 9대 성공 DNA로 1)CEO의 확고한 동반성장 리더십, 2)체계적인 추진조직, 3)학습기반의 혁신역량개발, 4)신뢰기반의 협력강화, 5)열린 혁신 시스템구축, 6)내부 임직원의 지속적 동기부여, 7)협력사에 대한 지속적 평가 및 관리, 8) 통합된 성과공유제 프로그램인'FOCUS', 9) 생태계 관리능력을 도출하였으며, 이들 요인들을 통합하여 POSCO의 동반성장에 대한 성공을 규명하는 통합된 개념모형을 제시하였다. 그리고 끝으로 경영적, 정책적 시사점을 제시하였다.

주제어: POSCO, 동반성장, 성과공유제, 대·중소기업 협력, FOCUS, 9대 성공 DNA

I. 서론

“POSCO는 국내 최초로 성과공유제(Benefit Sharing)를 도입하였고 또한 이를 발전시켜 협력사와의 성공적인 동반성장을 이룩내고 있습니다. 그간 POSCO 동반성장에 관한 많은 연구들이 있었으나 대부분이 POSCO의 동반성장 프로그램에 초점이 맞추어져 있고 그 외의 동반성장 이면에 내재되어 있는 성공요인을 통합하는 연구가 부족한 것이 사실입니다. POSCO 동반성장의 10년을 맞는 이 시점에서 POSCO Family가 동반성장의 가치를 공유하고 나아가 대외에 성공사례를 알릴 수 있도록 POSCO 동반성장 전체를 아우르는 통합적인 시각의 모델이 필요합니다.”

- 구헌록 동반성장사무국 그룹리더와의 인터뷰 일부-

지난 반 세기 동안 국내의 어떤 산업보다도 철강 산업은 비약적인 성장을 하여 왔다. 철강 산업은 국가핵심 기초산업으로서 전후방 산업과의 연관효과가 매우 크며, 고품질의 철강소재를 자동차, 조선, 건설 등 주요산업에 안정적으로 공급함으로써 우리나라 경제 성장의 견인차 역할을 하여 왔다(노광표, 박종식, 김직수, 2009). 뿐만 아니라 철강업계는 수출 확대를 통한 무역수지 개선에도 노력을 경주하여, 1990년 42억불에서 2010년 250억불로 수출증대의 성과를 거두었으며 수출비중은 2010년 기준 전 산업대비 6.0%를 차지하고 있다(POSRI, 2012). 이렇듯 산업의 쌀로 비유되며, 국내 산업발전에 일익을 담당한 철강 산업의 중심에는 POSCO가 있다.

논문접수일: 2012. 12. 28. 1차 수정본 접수일: 2013. 02. 22. 2차 수정본 접수일: 2013. 03. 07. 게재확정일: 2013. 03. 22.

* 한양대학교 ERICA캠퍼스 경상대학 경영학부 교수(sgjeon@hanyang.ac.kr), 주저자

** 한양대학교 경영컨설팅학과 박사과정(jinsooroh@hanyang.ac.kr), 공동저자

1) 대·중소기업 협력을 위한 정책을 지칭하는 단어는 “상생협력”, “동반성장”, “공생발전”이 있다. 이 중 현재 가장 널리 쓰이는 단어는 “동반성장”이다. 본 논문에서는 이를 감안하여 대·중소기업 협력을 통해 기업 생태계의 발전을 꾀하는 경우를 지칭 할 때 일반적으로 “동반성장”으로 사용하도록 하였다.

POSCO는 자동차, 조선 산업과 같은 국내 수요산업의 급성장과 사실상의 시장독과점에 따른 국내 시장지배력의 유지 및 원가경쟁력을 바탕으로 8,90년대에는 평균 5%의 영업이익률을 보여 왔고 2000년대 들어 중국이 철강시장의 수요를 견인하면서 2005년까지 꾸준히 두 자리 수의 수익률을 창출하여 왔다. 그러나 POSCO는 글로벌 환경 변화가 철강 산업 전체에 위협요인으로 작용하는 국면에 접어들면서 이에 대처해야 하는 입장에 놓여 있다.

POSRI(2012)에 따르면 세계 철강 산업의 위기 상황은 다음과 같다. 먼저 수요둔화를 들 수 있다. 2009년도 중반에 들어서면서 중국의 성장 감속과 글로벌 경기침체로 세계 철강산업 전체에 500만톤 이상의 사상 최대의 설비과잉이 지속시키면서 수익 악화에 직접적인 영향을 주고 있다. 둘째, 원료가격의 인상을 들 수 있다. 호주를 비롯한 메이저 원료사들이 원료가격을 인상하여 철광석 가격이 톤당 140불 이상으로 지속되면서 원료비 비중이 열연강판 가격 대비 70%에 도달하였지만 수요산업의 둔화로 원료가격 인상분을 제품가격에 반영을 시키지 못하고 있는 현상이 지속되고 있다. 셋째, 공급과잉을 들 수 있다. 중국을 중심으로 한 동북아 소재 철강사들의 공급과잉의 심화는 동북아는 물론 세계철강경기 회복을 저해하는 악재가 될 것으로 전망된다.

이러한 위기 상황에 앞서 POSCO의 경영진은 현재의 네트워크 경제에서 POSCO 단독의 힘만으로는 앞으로 닥칠 수 있는 위기를 이겨내기 어렵다는 판단²⁾ 아래 일찍이 동반성장 프로그램을 시행하여 발전시켜 왔다. 그간 POSCO의 동반성장 노력을 살펴보면, 초기에는 중소기업과의 공정거래를 기반으로 한 공급사슬상의 효율성을 높이는데 중점을

두었고, 최근 들어서는 POSCO Family 전체의 가치공유를 기반으로 생태계 전체의 강건성을 높이는 데 초점을 두고 있다. 특히, POSCO의 'Benefit Sharing' 프로그램은 최근 국내외 경기침체에 따른 전세계적인 수요부진과 그에 따른 제품가격 하락 및 국내외 시장에서의 판매경쟁 심화 그리고 메이저 원료공급사들의 지속적인 원료비 인상으로 철강산업 환경이 처해있는 높은 불확실성을 극복하는 중요수단으로 주목받고 있다(POSRI, 2012). 이에 POSCO는 'Benefit Sharing'을 중심으로 한 동반성장 노력을 철강산업 나아가 생태계 전체의 산업표준으로 확산하고자 만전의 노력을 기울이고 있다.

본 연구는 그간 성공적으로 추진하여 왔던 POSCO 동반성장의 다양한 노력의 이면에 내재해 있는 성공요인을 도출하고 이를 바탕으로 기본원리 혹은 메커니즘을 파악하여 명문화(codified)된 일반모형으로 도출하는데 첫 번째 목적이 있으며, POSCO의 동반성장 성공요인을 바탕으로 현재의 국내 동반성장 에 시사점을 제시하는 것에 두 번째 목적이 있다.

II. POSCO의 발전과정 및 현황³⁾

POSCO는 1968년 설립된 한국 최초의 고로(高爐; 용광로) 업체로 현재 정준양 회장의 리더십 아래 국내에는 70개의 자회사를, 해외에는 161개의 현지법인 및 생산기지를 둔 글로벌 기업이다. 특히 국내 POSCO 자회사는 사업의 성격에 따라 7개 부문(철강, E&C, 무역, ICT, 에너지, 소재 및 화학, 기타 지원)으로 구분되며 이 중 철강 부문의 자회사

2) 핵심역량 이외에는 아웃소싱하라는 핵심역량이론(Prahalad & Hamel, 1990)의 전 세계적인 유행과 정보화의 급진전과 함께 찾아온 네트워크 경제의 도래는 기업 간의 보완성 및 상호의존성을 증대시켰다. 이로 인해 더 이상 기업의 성과는 기업 단독의 역량에 의해 좌우되지 않으며, 기업이 속한 시스템 전체 즉, 기업 생태계 전체의 역량에 좌우되게 되었다(Iansiti & Levien, 2004; Adner, 2006).

3) POSCO 2012. 09. 10 [정정] 반기보고서. 그리고 동반성장위원회(2011). POSCO-대원인물주식회사, 2011 성과공유제 우수협력 사례집. 참조.

는 (주)POSCO, POSCO특수강(주), POSCO강판(주), (주)POSCO P&S, SNNC 등 7개사이다.

POSCO는 지속적인 설비효율화와 생산성 향상을 통해 1998년 조강생산기준으로 세계 1위 철강회사로 발돋움하였다. 1999년 추진된 프로세스 혁신을 통해 구매, 생산, 판매 등 전 부문의 업무 프로세스를 재정립하고 디지털 통합 시스템을 구축하였으며 2000년 민영화되었다. POSCO는 조강 생산 해외 생산기지를 확대하고자 인도네시아, 베트남, 인도에 일관제철소 건설을 추진하는 등 주요 해외 거점에 생산 설비를 증설하고 있다. FINEX, poStrip과 같은 혁신적인 독자기술 개발로 글로벌 기술 리더십을 강화하였으며, 안정적인 원료 확보를 위해 해외 투자를 확대하고 자동차 강판, 고급 API 강재 등 고부가가치 전략 제품의 판매 비중 또한 획기적으로 높여가고 있다. 이러한 노력을 바탕으로 POSCO는 세계적인 철강분석전문기관인 WSD(World Steel Dynamics)의 평가에서 '세계에서 가장 경쟁력있는 철강사'에 3년 연속 1위로 선정되기도 하였다.

현재 POSCO는 열연, 냉연, 스테인리스 등 철강재를 단일사업장 규모로 세계 최대 규모인 포항제철소와 광양제철소에서 생산하고 있다. POSCO의 2012년 상반기 경영실적은 연결기준매출액 32조 7,969억원, 개별기준매출액은 18조 6,838억원이며 POSCO 그룹사의 연결조강생산량은 1,970만톤(POSCO: 1,883만톤, POSCO특수강: 35만톤, 장가항스테인레스: 52만톤)으로 약 57%의 시장점유율을 차지하

고 있다(표 1 참조).

III. 국내 대·중소기업 협력 정책 및 POSCO의 동반성장 시행경과

3.1 국내 대·중소기업 협력 정책의 시행경과

1997년 외환위기 이후 벤처붐으로 중소기업들이 많이 생겼으나 대부분이 10인 미만의 저임금 영세 기업들이었고, 300인 이상의 기업체 수는 오히려 줄었으며, 대기업과 중소기업 사이의 수익성, 임금, 미래혁신역량 면에서 격차도 더욱 확대되었다(관계부처합동, 2010; 이장우, 2011). 이에 정부는 대기업과 중소기업 간 협력관계 공고화를 통해 소수의 강자에게 자원과 기회가 집중되는 국내의 취약한 경제구조를 개선하여 대·중소기업 양측의 경쟁력을 제고하고 양극화를 해소하기 위한 제도적 장치 마련에 고심하게 된다. 그 결과로 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 2004년 7월 「중소기업 경쟁력강화 종합대책」, 2005년 1월 중소기업 정책혁신 12개 과제를 발표하고, 대·중소기업 협력 대책마련을 위해 동년 5월 노무현 대통령 주재로 <대·중소기업 상생협력대책회의>, 12월 <대·중소기업 상생협력회의>를 개최한다. 이러한 노력들의 결과로 2006년 3월 3일 대·중소기업 협력을 위한 정책의 근본이 되는

<표 1> 국내 조강 생산량 및 시장 점유율

구분 (단위: 백만톤, %)	제 45기 상반기		제 44기 연간		제 43기 연간	
	('12년)	점유율	('11년)	점유율	('10년)	점유율
생산(조강기준)	35.0	100	68.5	100	58.4	100
POSCO	18.8	54	37.3	54	33.7	58
타 철강업체	16.2	46	31.2	46	24.7	42

자료: 한국철강협회(www.Kosa.or.kr)

「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」⁴⁾이 법률 제7864호로 신규 제정된다.

이후 참여정부와 MB 정부는 각각 ‘대중소기업 상생협력위원회(2006년 8월 출범)’, ‘동반성장 위원회(2010년 12월 출범)’를 중심으로 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」의 심의 및 정책추진을 진행한다. 초기에 작성한 각 정부의 추진계획을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 참여 정부의 ‘2006년 하반기 대·중소기업 상생협력 추진계획’은 (1)협력업체 역량개발 지원, (2)공정거래를 통한 신뢰구축, (3)건강한 기업생태계 조성 등 3대 상생협력 정책방향에 따라 기술·인력·자금·판로 지원, 하도급거래 조사강화, 불공정거래 관리·제재 강화, 제도정비 및 정책수단 강화, 자발적 공정거래 유도, 상생정책 범위 확대, 상생 공감대 확산 등 10개 분야 40개 추진과제로 구성되며(국가기록원 참조), MB 정부의 2010년 “대·중소기업 동반성장 대책”은 (1)공정거래 질서의 확립, (2)중소기업 사업영역의 보호 및 동반성장 전략의 확산, (3)중소기업의 자생력 강화

지원, (4)지속적인 추진·점검 체계 구축 등 4대 전략, 15개 정책과제⁵⁾로 구성되었다(관계부처 합동, 2010).

각 정부에서 대·중소기업의 협력을 촉진시키기 위한 정책을 지칭하는 단어는 ‘상생협력’과 ‘동반성장’으로 다르다. 상생협력 정책이 대기업의 시혜적 입장을 강조한 분배중심의 정부주도 정책이었다면, 동반성장 정책은 중소기업의 자생력을 근본으로 대기업과 협력하여 지속적 혁신을 통한 새로운 부가가치 창출에 초점을 둔 민간중심 정책으로 생각할 수 있다(표 2 참조).

이후 MB 정부는 또다시 2011년 8·15 경축사를 통해 ‘공생발전⁶⁾’이라는 새로운 국정 아젠다를 발표하고 핵심추진과제들로 (1)재정건전성유지, (2)맞춤형 복지와 삶의 질 향상, (3)정규직 차별해소, (4)자영업골목상권보호 등을 위한 내수 활성화, (5)물가안정, (6)기후변화에 대응한 재해대비 기준강화, (7)동반성장을 통해 기업이 국민들로부터 존경받는 환경조성을 제시하였으며, 이러한 ‘공생발전’의

4) 상생협력 촉진에 관한 법률(2006)의 기본방향은 (1)대기업과 중소기업의 상생협력에 있어서 자율성 보장, (2)대기업과 중소기업의 상호이익에 도움이 되는 상생협력의 촉진, (3)공공기관과 중소기업 간의 협력에 있어서 공공부문의 선도적인 역할강화의 세 가지이며, 이에 따라 대·중소기업 상생협력을 촉진하기 위한 시책은 다음과 같다. 먼저 대·중소기업 상생협력 촉진을 위한 시책은 ①성과 공유제 확산추진본부 설치, ②대·중소기업 간 기술협력을 촉진하기 위한 기술개발자금 지원, ③대·중소기업 간 인력의 상호 교류를 촉진, ④중소기업에 대한 대기업의 자본참여, ⑤대·중소기업 간 환경경영협력 촉진, ⑥대·중소기업간 정보화 협력 촉진, ⑦중소기업 제품의 판로확대를 위한 대·중소기업간 협력을 촉진, ⑧수탁기업과 위탁기업의 대등한 거래관계 유지 및 수탁기업협의회를 구성, ⑨대기업과 중소기업 간의 임금격차 완화, ⑩대·중소기업협력재단을 설립이다. 둘째, 수·위탁거래의 공정화를 위한 시책은 ①납품대금의 지급일기는 수령한 날부터 60일 이내로 정하며, 60일을 초과하여 지급하는 경우에는 그 초과기간에 대하여 연 100분의 40 이내의 범위에서 대통령령으로 정하는 이율에 의한 이자를 지급, ②위탁기업이 납품대금을 어음 또는 어음대체결제 방식의 지급하는 경우에는 연 100분의 40 이내 범위에서 대통령령으로 정하는 할인료를 수탁기업에 지급, ③수·위탁기업간 불공정거래행위를 개선하기 위해 양측의 금지사항 규정, ④정부의 세제지원이다. 마지막으로 중소기업의 사업영역 보호와 관련해서는 ①중소기업 고유업종을 지정하고 지정된 사업을 영위하고 있는 대기업 등은 중소기업과의 합리적인 역할분담으로 산업의 효율성을 증대시킬 수 있도록 하기 위하여 이를 중소기업에게 이양하도록 노력하여야 한다는 것이다(국가기록원, <http://contents.archives.go.kr> 자료 참조).

5) ①효과적인 납품단가 조정체계 구축: 중소기업협동조합 납품단가조정 신청권 부여, ②자의적 납품대금 감액 및 구두발주 방지: 부당 감액 입증책임 전환, ③2차 이하 협력사로 하도급법 적용확대, ④중소기업 기술보호 강화, ⑤대형유통업체 불공정거래 감시강화, ⑥민간주도 중소기업 적합업종 선정, ⑦동반성장을 1차에서 2·3차로 확산: 동반성장투자액 세액공제(7%), 확산 인프라 구축, ⑧소재대기업과 수요중소기업간 협력: 석유화학 가격예시제 실시, 철강계 안정적 확보지원, ⑨공공기관의 선도적 역할 강화, ⑩경영선진화와 구조개선 지원: 경영·회계투명성 강화, 상시적 구조개선 지원시스템 도입, ⑪중소·중견 성장역량 강화: 생산성·R&D·산업인력 등 핵심역량 확충 지원, ⑫인력·자금 등 중소기업 현장으로 해소, ⑬산업단지 환경 개선, ⑭민간 「동반성장위원회」 구성, 동반성장지수 공표, ⑮「동반성장 Cyber 종합지원센터」 및 「동반성장 추진점검반」(관계부처 합동, 2010)

6) 공생발전이란 다양한 개체들이 공존·진화하는 생태계처럼, 경제주체들의 창의와 경쟁을 보장하면서도 개별적 이익 극대화보다는 자발성에 기초한 공동체 전체 이익 추구를 통해 진화발전하는 개방형 발전 패러다임으로 동반성장 정책의 상위 국정가치이며, 정치, 경제, 사회전반을 아우르는 국정철학으로 볼 수 있다(이장우, 2011).

〈표 2〉 정부의 변화에 따른 대·중소기업 협력을 위한 정책 용어의 차이

	상생협력(참여정부)	동반성장(MB 정부)
정책지향	납품단가, 결제조건 등 현안해결에 중점	중소기업의 근본적 자생력 강화 등을 통한 미래지향적인 산업생태계 조성
경제효과	대기업 일방적 시혜 강조 및 성과배분에 초점이 맞춰져 대·중소기업간 갈등구조 지속(Zero Sum)	대·중소기업 각자의 인식전환 및 자발적 노력 촉진을 통한 새로운 부가가치 창출(Positive Sum)
추진방식	정부주도	민간 중심
기업범위	대기업 ↔ 1차 협력기업	대기업 ↔ 1차 및 2, 3차 협력기업

자료: 관계부처 합동(2011), 대·중소기업 동반성장 기본계획 - 2011~2013 -.

〈표 3〉 2012년 대·중소기업 동반성장 시행계획

추진전략	정책과제
1. 민간 중심의 자율적 동반성장 촉진	① 민간 자발적 동반성장 추진 모멘텀 확충 ② 대·중소기업간 합리적 역할분담 유도 ③ 민간자율 프로그램인 성과공유제 확산
2. 거래 공정성 향상 및 거래질서 개선	① 공정거래 문화 확산을 위한 현장 점검·소통 강화 ② 유통·가맹사업 분야 공정거래 정착 노력강화 ③ 공공부문 계약제도 지속 개선
3. 중소기업을 역량있는 동반자로 육성	① 중소기업 R&D 지원확대 및 맞춤형 기술지원 실시 ② 성장경로를 반영한 중소기업 지원 ③ 산업단지 개선, 해외 동반진출 촉진 및 중소기업 녹색성장 유도
4. 동반성장의 전면적 확산	① 주요 산업 업종별 동반성장 확산 ② 방송·통신, 콘텐츠, 건설, 방위산업 등 동반성장 추진범위 지속 확대

자료: 관계부처 합동(2012), 2012년도 대·중소기업 동반성장 시행계획.

국정철학을 ‘2012년도 대·중소기업 동반성장 시행 계획(2012. 04)’부터 점차 반영하려는 모습이다(표 3 참조).

‘동반성장위원회’ 출범 이후 정부가 시행한 주요정책을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 중소기업 보호를 위해 제조업분야의 82개 품목을 중소기업 적합업종·품목으로 선정·발표하였고, 중소 MRO⁷⁾ 업체와 대기업 MRO 업체간의 공존을 위한 ‘MRO 가이드라인’ 및 중소기업의 전문 기술인력 보호를 위한 ‘중기 전문인력의 대기업 이동문제 개선 합의문’을

마련하였으며, 납품단가 관련 하도급법 개정, 대기업 입점제한 관련 유통법 및 상생법 개정, 일감몰아주기 관련 공정거래법 개정 등 법제의 개편도 단행하였다. 그리고 중소·중견기업이 글로벌 전문기업으로 성장해 나갈 수 있도록 기술·인력·생산성·해외진출 등을 종합지원하는 정책 패키지인 World Class 300 지원기업을 2011년(30개), 2012년(37개) 각각 선정하였으며, 지경부 R&D의 중소·중견기업 지원비중도 2010년 28%(1조 2,000억원)에서 2015년 40%(2조원)로 계획하고 있다(최

7) 기업에서 제품 생산과 관련된 원자재 및 대형설비를 제외한 기업에 필요한 모든 소모성 자재를 말한다. Maintenance(유지), Repair(보수), Operation(운영)의 머리글자에서 따온 용어이다. ‘기업소모성자재’, ‘기업운영자재’ 등으로 부른다.

우혁, 2012).

대기업에 대해서는 2012년도 3월 성과공유 확인제 도입과 인센티브 부여를 골자로 「성과공유제 확산방안」을 발표하고, 6월 45개 대기업이 지경부와 성과공유제 전담인력과 부서 지정, 내부규정과 인센티브를 마련 등을 골자로 '성과공유제 시행협약'을 체결하였으며, 동년 5월 56개 대기업을 대상으로 협력사 지원실적과 협력 중소기업의 현장 체감도를 종합하여 기업들의 1년간 노력을 평가한 동반성장지수 발표를 통해 동반성장에 대한 노력을 독려하고 있다(최우혁, 2012).

3.2 POSCO의 동반성장 시행경과⁸⁾

POSCO의 동반성장의 토대는 1999년 중소기업 공동연구과제를 시행하면서 마련되었지만, 본격적인 노력은 2004년 1월 성과공유제 마스터플랜 수립을 위한 TFF(Task Force Team)을 구성하면서 시작되었다. 당시 국내에는 성과공유제와 관련된 추진사례가 없었다. 외국의 경우에도 존디어, 인텔, 레이시온 등에서 성과공유제를 시행하고 있었으나 대부분 조립산업에서 적용 가능한 모델이었다. 이에 TFF는 POSCO 독자적인 모델 개발의 필요성을 인지하고 공급사, 사용자 직원, 계약담당자 등 의견을 반영하여 2004년 3월 POSCO 특유의 성과공유제인 'Benefit Sharing' 운영방안을 마련하였다. 2004년 4월 추진할 과제를 공모하고 검토하여 12개사 36개 과제를 선정 후 2004년 7월 1일부터 공급사와 POSCO가 공동으로 6시그마 기법을 이용한 과제를 시작하였다. 이와 더불어 중소기업의 경쟁력 확보를 위하여 같은 해 10월부터 시행된 네트워크론과 12월부터 시행된 중소기업 구매대금 현금결제 등을 통해 중소기업의 재정적인 측면을 지원하였

고 11월에 중소기업직업훈련 컨소시엄 운영기관을 선정함으로써 협력사 인력개발에 기틀을 만들었다.

2005년은 전담조직 및 위원회가 신설된 해이다. 6월에는 상생협력을 전담으로 처리하는 조직이 신설되어 동반성장 관련 업무에만 집중 할 수 있게 하였으며, 구매조건부 신제품개발사업 프로그램을 도입하였다. 9월에는 POSCO 임원 및 중소기업협력사의 대표들이 한자리에 모여 상생협력의 정책 및 제도개선, 사업계획 심의 및 조정의 역할을 하는 출자사 상생협력위원회가 신설되었고 협력기업지원펀드가 조성되어 협력사들의 재정적 안정을 도모하였다. 한편 2005년 10월에는 'Benefit Sharing'의 과제범위를 비자기 계약 품목, 국산화 대상 품목으로 확대하여 과제 활성화를 유도하고, 과제리더를 공급사 단독 리더에서 POSCO, 공급사 공동리더제로 개선하여 POSCO 직원의 책임을 강화함으로써 원활한 과제 수행이 되도록 개선 시행하였다.

2006년 POSCO는 1월에 자재부문(MRO)만 시행하던 'Benefit Sharing'을 외주/서비스 부문 및 정비성 투자 사업으로 확대 시행하였다. 8월에는 두 차례에 걸쳐 실시된 'Benefit Sharing' 활성화를 위한 Workshop에서 도출된 개선사항을 바탕으로 POSCO 직원의 과제제안 기능 추가, 단순 재질 개선 및 형상변경 과제를 위한 QSS(Quick Six Sigma) 과제 수행기법 적용 등 POSCO 고유의 특화된 모델로 정착을 위하여 제도개선 노력을 경주하였다. 한편 중소기업의 역량강화를 위해 7월에는 특허상담센터를 운영하여 협력업체가 핵심기술을 키울 수 있는 능력을 배양 할 수 있도록 지원하였고, 8월에는 보유특허 기술이전 사업을 통해 협력업체의 기술력 향상을 유도하였다. 또한 9월에는 테크노파트너십을 실시함으로써 기술교류와 기술협력을 촉진하였다.

8) POSCO의 동반성장 시행경과는 POSCO상생협력팀(2009), POSCO 성과공유 추진사례, 대중소기업 성과공유추진사례집, 11-14. 바탕으로 작성하였다.

2007년 4월 POSCO는 포항에만 한정되어있던 테크노파트너십을 광양으로 확대 실시하였다. 이는 광양지역의 여러 협력업체들이 POSCO와 함께 상생할 수 있는 믿거름이 되었다. 또한 7월에는 환경을 생각하는 에너지절약 상생협력사업을 전개함으로써 자연과 조화를 이룰 수 있는 상생협력을 실행하였다.

2008년도 협력업체의 핵심인재양성을 위해 중소기업 신입사원 교육을 도입하였고 공급사의 구조적 문제 해결을 위해 공급사 컨설팅 시행 및 경영 닥터제 도입을 실시하였다. 시간이 지날수록 여러 프로그램들이 많아짐에 따라 POSCO는 이를 전문적으로 지원하기 위하여 2005년 신설된 상생협력전담조직을 상생협력실천사무국으로 새롭게 신설하였다. 11월과 12월에는 협력사 자금지원을 위해 상생협력 특별펀드와 민관 공동 R&D펀드 협약을 체결하였으며, 이에 더하여 안정적인 공급권과 POSCO의 기술지원을 바탕으로 세계최고 품질의 제품을 개발하는 World Best World First⁹⁾ 제품 개발제도를 도입하여 상호 Win-Win의 체계를 더욱 굳건히 하였다.

2009년도에 POSCO는 정부, 은행과 함께 상생보증프로그램 협약을 체결하여 중소기업에 대한 지원을 아끼지 않았다. 그리고 설비단위 별로 관련된 공급사가 모두 모여 사용부서와 기술부서의 지원 하에 공동으로 개선안을 도출하고 이를 상호 협의하여 해결하는 Supply Chain 상생연구회 제도를 신규로 도입하였고 도출된 과제는 모두 'Benefit Sharing' 과제로 추진토록 함으로써 개별 단위품목별로 나타나던 효과가 대규모 설비단위의 효율개선으로 이어지도록 했다. 또한 POSCO 협력기업 채용관을 개설하여 협력기업의 핵심인재 확보를 중점적으로 지원하였다.

2010년도는 단순한 중소기업에 대한 지원이 아닌

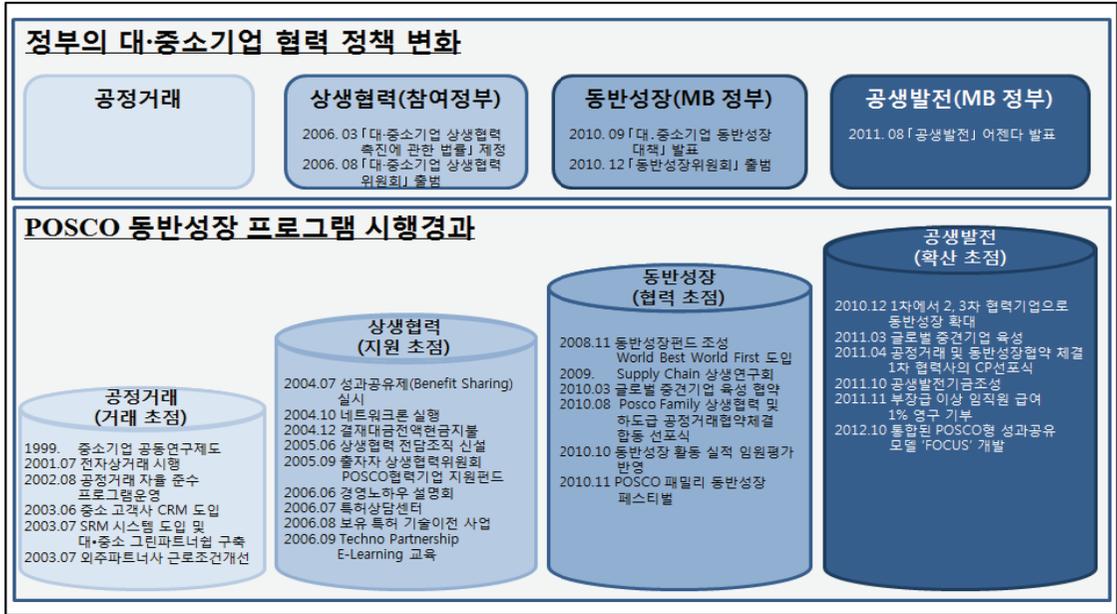
신뢰를 통해 함께 미래를 열자는 의미의 '3T'(Trust 상호신뢰, Together 동반성장, Tomorrow 미래지향)를 새로운 모토로 POSCO의 동반성장 프로그램의 재정비 및 생태계 강건화를 위한 활동을 시작한 해이다. 8월에는 POSCO Family 상생협력 및 하도급 공정거래협약체결 합동 선포식을 진행하였고, POSCO Family 임원 동반성장지원단 활동을 매달 시행하고 동반성장 활동 실적을 임원평가에 반영하였다. 11월에는 POSCO Family 동반성장 페스티벌을 통해서 협력사의 참여를 독려했고 12월에는 POSCO의 동반성장 프로그램의 적용범위를 1차 협력기업에서 2차~4차 협력기업으로 확대하였다.

2011년은 생태계 강화 및 가치확산을 위한 행사로 협약식 및 선포식을 대단위로 시행하였다. 3월에는 글로벌 중견기업 육성 협약을 체결하였고, 4월에는 공정거래 및 동반성장 협약 체결 선포식 및 1차 협력사의 CP(Compliance Program: 공정거래 자율 준수 프로그램) 선포식을 통해 공정거래 자율 준수 문화가 정착될 수 있도록 하였다. 그리고 10월에는 공생발전기금을 조성하였고, 11월에는 동반성장에 대한 내부인식 강화를 위하여 부장급 이상 임직원 급여 1% 영구 기부 행사를 진행하였다.

2012년도는 POSCO의 성과공유제인 'Benefit Sharing'이 'FOCUS'라는 이름으로 재정립 및 통합되는 해이다. 2004년부터 시행된 노력은 수많은 동반성장 프로그램들을 통해 실적을 냈지만 프로그램의 중복이나 비효율적인 운영으로 인한 문제를 가지고 있었다. 이 문제를 극복하고자 POSCO는 현재 'Benefit Sharing'을 POSCO 고유의 성과공유제 모델인 'FOCUS'로 재정립 작업 중이다.

지금까지 정부의 대중소기업 협력 정책과 POSCO의 동반성장 프로그램 시행경과를 정리해보면 다음의 <그림 1>과 같다. POSCO의 동반성장 프로그램

9) WBWF 후보 품목에 대해서는 3년간의 장기 공급권과 기술지원을 통하여 제철소의 중요 자재이면서 공급사별 주력상품에 해당되는 품목에 대해 세계일류상품으로 개발토록 유도하고, 최종 성과에 대해 'Benefit Sharing' 성과공유 기준에 준하여 보상하였다.



〈그림 1〉 정부의 대·중소기업 협력정책 변화 및 POSCO의 프로그램 추진경과

의 초점은 협력사와의 “공정거래”→“역량(자원)지원”→“연구개발협력”→“공유가치확산”으로 점차 진화하였으며, 이는 정부의 정책이 발효되기에 한발 앞서 시행되고 있는 것을 확인할 수 있다. 이러한 POSCO의 행보는 경영자 및 정책입안자에게 유용한 시사점을 제공할 것으로 기대된다. 이후 본 연구에서는 POSCO의 동반성장 성공요인 및 인과적 관계를 도출하고 이를 바탕으로 경영자와 정책입안자에게 시사점을 제시하도록 하겠다.

IV. 9대 성공 DNA¹⁰⁾ 도출

지금까지 2004년 1월부터 ‘Benefit Sharing’를

중심으로 현재까지 성공적으로 진행되고 있는 POSCO 동반성장의 역사적인 전개과정을 살펴보았다. 이 과정에서 POSCO는 여러가지 동반성장 프로그램을 진화, 발전시키면서 성공적인 동반성장을 위한 POSCO 특유의 DNA를 만들어 냈다. POSCO관련 방대한 자료, 임직원 및 협력기업 임직원과의 인터뷰를 통해 도출된 DNA들은 다음의 〈표 4〉와 같다. POSCO의 성공적인 동반성장은 크게 첫째, 동반성장 프로그램 추진요인(DNA 1: CEO의 확고한 동반성장 리더십, DNA 2: 체계적인 추진조직), 둘째, 동반성장 프로그램 체계요인(DNA 3: 학습기반의 혁신 역량개발, DNA 4: 신뢰기반의 협력강화, DNA 5: 열린 혁신 시스템구축), 셋째, 동반성장 프로그램 촉진요인(DNA 6: 내부 임직원의 지속적 동기부여, DNA 7: 협력사에 대한 지속적 평가 및 관리), 넷째,

10) DNA란 유전정보를 지니고 있는 물질로써, 유전이 생물학적 확산이듯이 POSCO의 동반성장 모형이 산업계전반의 표준이 되기 위해서는 POSCO 동반성장을 성공적으로 이끌었던 요인들을 DNA로 이해함으로써 POSCO형 동반성장 모형에 대한 확산의 필요성을 강조하고자 한다.

〈표 4〉 POSCO 동반성장의 9대 성공 DNA

동반성장 프로그램 요인	동반성장 성공 DNA
동반성장 프로그램 추진요인	DNA 1. CEO의 확고한 동반성장 리더십 DNA 2. 체계적인 추진조직
동반성장 프로그램 체계요인	DNA 3. 학습기반의 혁신역량개발 DNA 4. 신뢰기반의 협력강화 DNA 5. 열린 혁신 시스템구축
동반성장 프로그램 촉진요인	DNA 6. 내부 임직원의 지속적 동기부여 DNA 7. 협력사에 대한 지속적 평가 및 관리
동반성장 프로그램 통합요인	DNA 8. 'FOCUS'(통합된 성과공유제)
동반성장 프로그램 성과요인	DNA 9. 생태계 관리능력

자료: POSCO 내부자료, 임직원 및 협력기업 임직원과의 인터뷰를 통해 도출 및 정리

동반성장 프로그램 통합요인(DNA 8: 'FOCUS'(통합된 성과공유제)), 다섯째, 동반성장 프로그램 성과요인(DNA 9: 생태계 관리능력)으로 정리된다.

4.1 동반성장 프로그램 추진요인

POSCO 동반성장의 차별화된 성공요인은 무엇보다도 동반성장에 관한 역대 CEO의 확고부동한 의지와 열정이 리더십에 반영되고 있다는 점이다. 'Benefit Sharing'이 시행된 이후 POSCO의 CEO는 2009년 이구택 회장에서 현재 정준양으로 바뀌었으며, 이들 CEO의 변화에 따라 동반성장에 관한 운영방향 또한 변화하였다.

전대 이구택 회장은 2004년 'Benefit Sharing' TFT를 구성한 이후, 중소 협력사의 역량향상 및 공동수행 과제에 대한 성과공유에 중점을 두고 프로그램을 개발하고 운영하였으며 이를 통하여 협력사와의 상생협력 활동을 POSCO 가치사슬 내부에 정착시키고자 하였다.

현재 CEO인 정준양 회장은 평소“만약 회사의 이익과 중소기업과의 신뢰가 상충 시 신뢰를 우선시하라”는 지시사항을 임직원들에게 최우선사항으로 강조하였으며, 중소기업을 단순히 지원 및 성과공유의

대상이 아닌 생태계의 동반자로 인식하는 의식전환을 강조하였다. 그리고 이를 실현시킬 구체적인 활동으로 내외부의 자발적인 참여를 높이기 위해 협력사를 대상으로 협약 선포식 및 동반성장 패밀리 참여행사를, 내부 임원을 대상으로 동반성장 활동 실적의 인사평가 반영 등을 2010년부터 꾸준히 수행함으로써 동반성장의 범위를 산업전반의 생태계수준으로 확장하였다.

동반성장에 관한 현 CEO의 리더십은 첫째, '동반성장을 하지 않으면 안 되는 당위성(Push factor)'과 둘째, 동반성장을 '적극적으로 추진하였을 경우에 도달하게 될 미래비전(Pull factor)'의 이중구조와 그리고 셋째, 이들 요소들 간의 상호작용을 보이는 특징을 가지고 있다(그림 2 참조).

이러한 정준양 회장의 리더십은 POSCO의 동반성장의 비전에 그대로 드러난다. POSCO 동반성장의 모토는 3T(Trust, Together, Tomorrow)로써, 상호 신뢰(Trust)를 기반으로 1차 및 2~4차 협력기업, 그리고 중소 고객사와 함께 동반성장(Together)하는 미래지향(Tomorrow)적 관계를 구축하는 것이다.

동반성장에 대한 CEO의 열정을 확인할 수 있는 또 다른 POSCO의 차별화된 특징 가운데 하나는



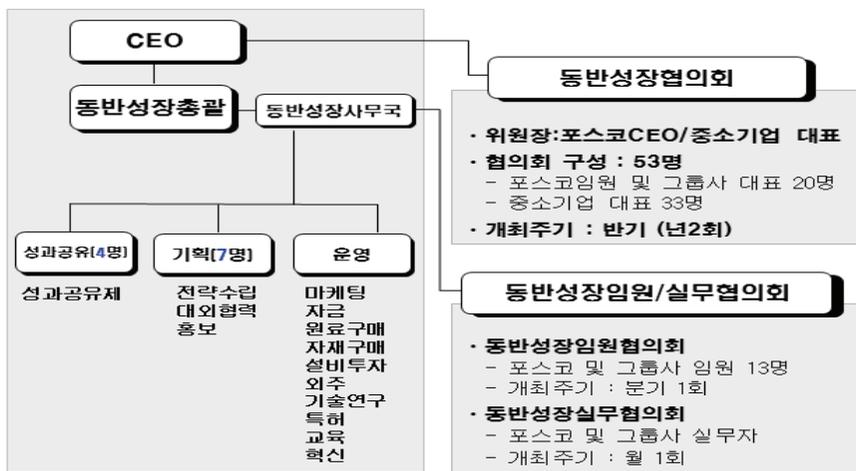
〈그림 2〉 POSCO CEO의 동반성장 리더십의 동태적 구조

회장직속의 동반성장 전담조직을 보유하고 있다는 점이다(그림 3 참조).

동반성장 전담조직은 처음 2005년 6월 “중소기업 지원팀”이라는 이름으로 시작하였고, 2008년 11월 범 POSCO 차원의 동반성장 확산과 체계적인 지원을 위해 CEO 직속기구인 “상생협력실천사무국”으로 확대 개편되었으며, 2011년부터는 “동반성장사무국”으로 부서명이 변경되어 현재까지 관련 업무를 수행하고 있다. 이 조직은 다른 여타의 기업과는 달리 회장직속으로 운영되고 있다는 점 때문에 동반성장 관련 CEO의 비전과 철학을 가장 적극적으로 추진할 수 있는 기반이 되고 있다.

4.2 동반성장 프로그램 체계요인

현재 POSCO는 상생협력을 통한 건강한 기업 생태계 구축을 위하여 67개에 이르는 다양한 프로그램을 운영하고 있다. POSCO의 동반성장 프로그램은 기본적으로 기술(R&D 역량), 교육 및 컨설팅(인적 역량 및 경영능력), 자금(금융지원), 파트너십 강화(시장 및 판로), 일자리 창출 및 소통강화 등 5개의 유형으로 분류할 수 있다. 이 프로그램 가운데 앞의 4가지 유형은 각각 공급사슬 상에서 공급사 및 외주 파트너사 그리고 고객 등의 기업을 지원하거나 협력함으로써 역량향상 및 신뢰구축을 유도하



자료: POSCO 내부자료(2012)

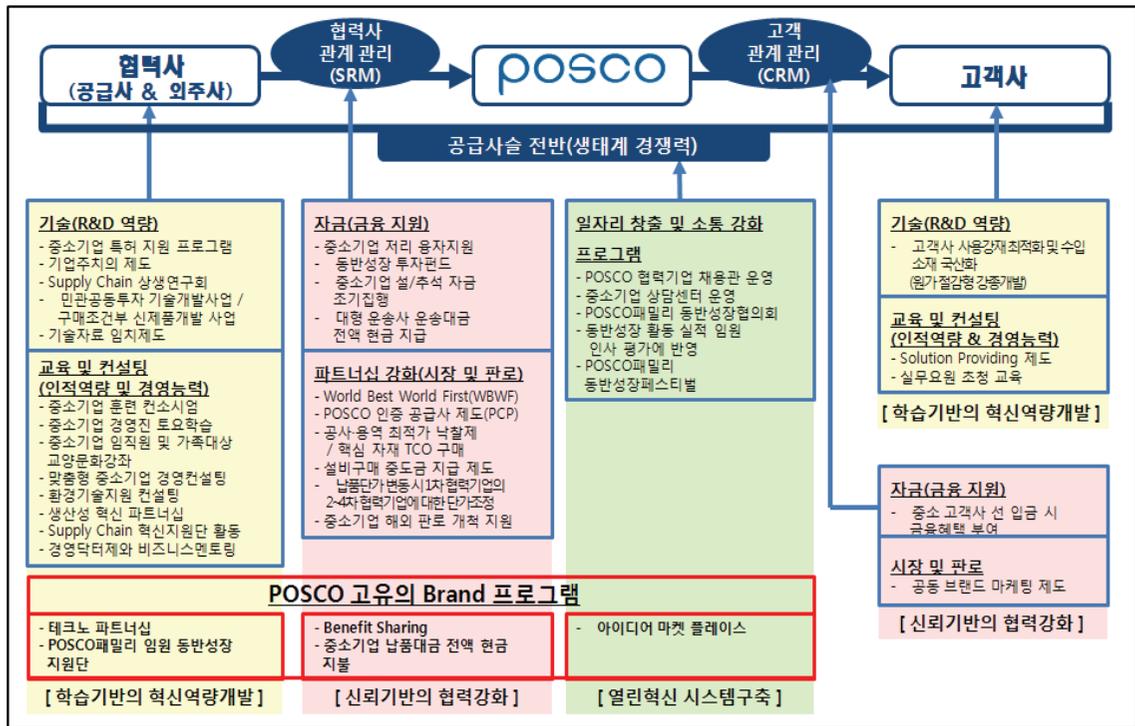
〈그림 3〉 동반성장 전담조직 운영현황

는 역할을 하며 마지막 유형인 일자리 창출 및 소통 강화프로그램은 생태계 전반의 경쟁력을 확보하는 역할을 한다(그림 4 참조).

특히 프로그램들 중 POSCO에서 'POSCO 고유의 Brand 프로그램¹²⁾'으로 분류한 5개의 프로그램은 다른 기업에서도 시행되고 있기는 하나 POSCO 만큼 체계화시킨 국내 기업을 찾아보기 힘들며, 그만큼 POSCO가 동반성장에 대한 애정과 관심이 얼마나 각별한지를 알 수 있게 해주는 프로그램이다. 'POSCO 고유의 Brand 프로그램'을 포함하여 그간 POSCO가 동반성장을 위하여 개발한 모든 프로그램은 Fine(1998)이 제시한 공급사슬 경쟁력을 위

한 요소인 혁신역량개발, 협력강화, 열린혁신 시스템구축의 특성이 모두 반영되어 있다. 이러한 특성이 바로 POSCO 동반성장 프로그램 체계에서의 성공 DNA이다.

학습기반의 혁신역량 개발은 중소기업 협력사의 혁신역량을 개발시킴으로써 장기적인 자생력을 키워주는 것이다. 협력사는 대기업의 부족한 부분을 보완하거나 핵심역량이 아닌 부분을 맡아서 하는 경우가 대부분이나 역량을 개발하기 위한 자원이 부족한 경우가 많다. 따라서 대기업은 중소기업 협력사의 기술, 인력, 자금, 판로 중 역량이 약한 부분을 지원해 줄 필요가 있다. 그러나 단순히 일방적으로 지원



〈그림 4〉 POSCO의 공급사슬체계에 따른 동반성장 프로그램의 분류¹¹⁾

11) POSCO의 공급사슬체계와 동반성장 프로그램을 연결하여 나타낸 그림이다.

12) "POSCO 고유의 Brand 프로그램" 관련 내용은 "POSCO(2011). GLOBAL MOVEMENT. 2011 POSCO Report. pp.54-56." 및 인터뷰를 기반으로 작성되었다.

을 지원하는 것은 중소기업의 태만을 불러일으켜 장기적으로 중소기업의 자생력을 키우는데 오히려 해가 될 수 있다. 장기적으로 중소기업의 자생력을 키우기 위해서는 중소기업이 학습을 통해서 스스로 혁신역량을 키울 수 있도록 돕는 것에 프로그램의 초점을 맞추어야 한다. 이러한 관점에서 POSCO고유의 Brand 프로그램 가운데 POSCO의 '테크노 파트너십¹³⁾'과 'POSCO Family 임원 동반성장지원단¹⁴⁾' 프로그램은 중소기업의 핵심기술 역량개발 및 경영전반의 지식 및 노하우 증진에 초점을 두고 중소기업의 자생력을 키우는데 큰 도움을 주고 있다.

신뢰기반의 협력강화는 대·중소기업 간 신뢰강화를 통해서 공급사슬의 구성기업들 각각의 혁신이 다른 구성기업의 성과로 효율적으로 연결될 수 있도록 하는 것이다. 신뢰강화를 위해서는 전체 공급사슬 내의 운영절차 및 성과분배에 있어서 공정성 및 투명성을 확립하는 것이 중요하다. 공정성 및 투명성을 바탕으로 공급사슬 내의 대기업 및 중소기업들은

장기적인 관계에 대한 신뢰를 지닌 채 기회주의적인 행동에 따른 비용을 절감하고 이를 주요 혁신활동에 투자할 수 있게 된다(김경목, 2012). POSCO는 공정한 시장질서에 부합하고 기업 간의 자유로운 경쟁을 촉진하기 위해 2002년부터 '공정거래 자율 준수 프로그램(CP: Compliance Program)'을 도입하여 2004년에 관련업무를 총괄하는 전담조직인 공정거래지원팀을 신설하였고, 2012년 3월 공정거래그룹으로 명칭을 변경하여 자율준수협의회 활동, 공정거래 e-러닝 과정 및 집합교육 활동 등을 통하여 공정거래자율 준수 문화 체질화를 선도하고 있다. 이러한 CP활동과 함께, POSCO고유의 Brand 프로그램 가운데 협력을 통해 창출된 성과를 사전에 합의한 방식에 따라 공정하고 투명하게 배분하는 POSCO의 'Benefit Sharing'¹⁵⁾과 중소기업으로 등록된 모든 거래기업의 결제 금액을 규모에 상관없이 정해진 기한에 전액 현금으로 지불하는 '중소기업 구매 대금 전액 현금 지불'¹⁶⁾은 POSCO와 협력사와

- 13) POSCO는 2006년 9월 중소기업에 무상 기술 지원 활동을 위해 포스텍, 포항산업과학연구원(RIST), 포항테크노파크와 함께 기술자문단을 구성하였다. 기술자문단은 포항 및 광양 지역 중소기업과 '테크노 파트너십(Techno Partnership, 맞춤형 중소기업 기술 지원)'을 체결하였으며, 프로그램이 처음 시행된 2006년부터 2011년말까지 총 421개사에 대해 기술자문 3,229회, 시험자문 1,264회를 실시하였다. 현재 기술자문단은 7개의 지원 기관이 지속적으로 참가하며, 661명의 박사급 전문 인력이 참여한다. 협약을 맺은 중소기업들은 기술자문단으로부터 수준 높은 맞춤형 기술 컨설팅을 제공받고, 필요한 시험 연구 설비도 무상 이용할 수 있다. 전문 인력과 기술, 장비가 부족한 중소기업의 애로 사항 해소에 도움을 주고 있다는 평가를 받은 테크노 파트너십 제도는 2010년 6월부터 5개 그룹사로 확대되었으며 2011년 3월부터는 인천 송도의 글로벌 R&D 센터를 통해 경인 지역 중소기업에 대한 지원을 시작하였다.
- 14) 2010년 10월부터 활동을 시작한 POSCO Family 동반성장지원단은 동반성장 분위기를 POSCO Family 전체로 전파·정착시키기 위해 POSCO 그룹 임원을 중심으로 조직한 중소기업 지원 모임이다. 동반성장지원단에 참가하는 POSCO 그룹 임원들은 매월 한 차례 거래 중소기업을 직접 방문하여 중소기업 현황을 체감하고 노무·인사·혁신 등 전문 분야의 프로 보노(Pro Bono)활동을 전개한다. 2010년 말 기준 13개 POSCO 그룹사 임원 196명이었던 동반성장지원단은 2012년 7월 기준으로 28개 POSCO 그룹사의 임원 276명이 147개사의 중소기업을 지원하고 있으며, 본 활동이 좀 더 지속적으로 유지될 수 있도록 각 임원들의 활동 실적을 임원 인사 평가에도 반영하고 있다. 2012년 7월 참여 중소기업을 대상으로 설문조사를 진행한 결과, 전체 기업의 91.7%가 '만족'이라고 답변할 정도로 POSCO의 대표 동반성장 프로그램으로 자리매김하고 있다.
- 15) 2004년 7월부터 실시한 'Benefit Sharing'(성과공유제)은 POSCO와 중소기업이 공동의 개선활동을 통해 채료비절감, 설비 수명향상, 인건비 외주비 절감, 생산성 향상 등을 추진하는 제도이다. 'Benefit Sharing'을 통해 중소기업은 체질을 개선하고 기술을 습득하며, POSCO는 장기적인 차원에서 경쟁력 확보와 품질 향상을 실현할 수 있다(김경목, 2012). 창출된 성과는 사전에 합의한 방식에 따라 3년간 성과 발생 금액의 50%를 보상함은 물론, 장기 계약 체결(3년), 공급사 평가 시 가점 부여, 공동 특허 등 각종 인센티브를 제공한다. POSCO는 2011년부터 1차 협력사뿐만 아니라 2~4차 협력사까지 베너벳 셰어링 제도를 확대 시행하고 있으며, 최초 도입한 2004년 이후로 2011년말까지 1794건의 공동과제에 대해 826억원의 성과보상을 진행하였다.
- 16) 일반적으로 중소기업에서의 가장 큰 걱정은 자금의 유동성 문제이다. 이는 물건을 잘 만들어서 납품 한다고 해도 투자자금을 회수하는데 현금화하기 어려운 지급형태나 지급기한이 지연됨에 따라 다음 투자를 위한 자금을 확보하는데 어려움을 겪는 경우가 많기 때문이다. 이에 POSCO는 거래 중소기업의 경영 안정을 위해 2004년 말부터 중소기업으로 등록된 모든 기업의 결제 금액을 규모에 상관없이 전액 현금으로 지불하고 있다. 대금 결제일 등 지급 조건도 국내 최고 수준으로 납품 후 3영업일 이내에, 매주 화요일과

의 장기적인 신뢰를 구축하는데 주요한 역할을 하고 있다.

열린 혁신 시스템구축은 공급사슬 내의 구성기업들의 자발적인 참여를 통해 새로운 기회를 발견하고 가치를 창출 할 수 있도록 열린 혁신 기반을 마련하는 것을 일컫는다. 이를 위해 대기업은 플랫폼 리더로써 지식의 창출 및 교환을 독려하고 기술(혹은 지식)이 자유롭게 교환될 수 있는 혁신의 장(場)을 구축하여 열린 혁신을 촉진시켜야 한다. POSCO는 '아이디어 마켓 플레이스¹⁷⁾'를 통해 우수 아이디어를 발굴 및 지원하고 있다.

4.3 동반성장 프로그램 촉진요인

동반성장 프로그램을 촉진시키기 위해서는 내부 임직원에 대한 지속적인 동기부여와 협력사에 대한 지속적인 평가 및 관리가 필요하다. POSCO는 내부적으로는 임직원의 협력활동에 대한 사항을 인사 평가에 반영하고 있으며, 외부적으로는 협력사의 역량에 따라 협력사의 등급을 나누어 관리하고 있다.

먼저 내부 임직원 대한 촉진요인을 살펴보면, POSCO는 임원 및 동반성장 협약 체결 중인 11개 그룹사 임원을 대상으로 동반성장 활동 실적을 인사 평가에 반영하고 있다. 평가항목은 동반성장/공정거래 협약이행실적, 동반성장 프로그램 이행실적, 동반성장지원단 활동실적, 동반성장 우수과제 등이다.

POSCO는 앞으로 내부 직원들에게 인센티브제를 더욱 체계화하여 성과공유 개선기회를 더욱 많이 발굴하고 제안할 수 있도록 환경을 조성할 예정이다. 향후 시행되는 인센티브제는 직원이 직접 제안하여 수행까지 완료한 과제 중 재무성과가 발생한 과제에 대한 현금보상과 공급사가 수행하는 과제에 대해서 과제참여 직원의 협조도 등급에 따라 BS 마일리지를 보상하는 2가지 형태로 진행될 예정이다. 현금보상은 성과공유 개선과제의 그 재무성과 규모에 따라 최대 300만원까지 포상금을 받을 수 있게 되며, BS 마일리지를 보상은 최대 5,000 BS 마일리지(50만원)까지 보상 받을 수 있게 된다.

협력사의 관리를 통한 촉진요인을 살펴보면, POSCO의 구매는 철광석, 석탄 등 철강제조에 필요한 원료를 구매하는 원료부문, 설비 신·증설 및 신예화를 위한 설비를 구매하는 설비부문, 조업 및 설비 유지관리를 위한 MRO자재를 구매하는 자재부문, 용역, 설계 등 조업과 정비를 지원하는 외주부문 등 4개 부문으로 나누어 구매하고 있으며, 구매규모는 2011년도 기준으로 대략 원료가 24조원, 자재 2조원, 외주 2조원, 설비 및 공사 4조원으로 총 32조원에 달한다. POSCO와 거래하고 있는 모든 협력사는 2003년도에 구축한 공급사 성과분석 시스템을 이용하여 신용, 품질, 가격, 납기, 협조도, 환경/안정, 가감점의 7개 평가항목에 대하여 SRM(Supplier Relationship Management) 평가를 매 분기별로

금요일 주 2회 납품대금을 현금으로 지급한다. 또한 자금 소요가 집중되는 명절에는 명절 1주일 전부터 매일 지급하며 자금 지급 주기를 조정하고 있다. POSCO와 지속적인 거래를 하고 있는 중소기업의 경우는 이러한 자금난을 경험하는 경우가 없으며 POSCO와의 거래에서는 유동성을 확보 할 수 있다는 믿음은 역량에 대한 집중을 가능하게 하고 장기적인 협력에 긍정적인 요소로 작용한다.

17) POSCO는 지원 제안자와 아이디어 발굴/심사를 통해 선별한 아이디어를 아이디어 육성 캠프, 멤버십 프로그램과 같은 POSCO 고유의 벤처 지원 프로그램을 통하여 육성한 후 아이디어 마켓 플레이스에서 투자자에게 소개하여 투자를 받을 수 있는 벤처 지원 체계를 구축하고 있다. 2010년 하반기에 '신사업 아이디어 공모'를 통하여 1,367건의 아이디어를 모집하였고, 이 중 우수 아이디어 13건을 시상하였다. 또한 2010 10월 27일에 아이디어 마켓 플레이스 출범식에서 Star CEO포럼, 엔젤 투자자 특별 강연, 벤처 캐피탈 리스트 멘토링 등의 프로그램을 진행하여 많은 호응을 얻었다. 한편, 심사에서 선정되지 못한 벤처 희망자들이 다시 한 번 벤처창업의 꿈을 이룰 수 있는 기회를 제공하기 위해 아이디어 육성 캠프를 개최하기도 하였다. POSCO는 2011년 벤처창업 지원을 활성화하기 위해 벤처기획단을 신설하였으며, 이후 매 분기 아이디어 마켓플레이스를 개최하고, POSCO 벤처창업 지원 전용 사이트(www.POSCOventure.co.kr)를 개설해 아이디어를 상시접수·평가한 후 인큐베이팅과 엔젤투자자 연계하는 프로그램을 시행 중이다.

실시한다.

SRM 평가는 2가지 측면에서 의미를 가진다. 먼저 객관적이고 투명한 방법으로 협력사 역량에 대한 평가등급을 부여하고 이를 바탕으로 협력사와의 새로운 관계정립 및 차별화된 관리 전략을 수행하는 측면과 두 번째로 POSCO가 중시 여기는 항목을 평가항목에 포함시킴으로써 공급사내 협력사 활동을 관리하는 측면이다.

먼저 협력사와의 새로운 관계정립 및 차별화된 관리 전략을 수행하는 측면을 살펴보면, SRM평가는 Excellent, Good, Poor 3등급으로 평가하여 공급사에게 제공된다. SRM 평가결과가 Poor인 경우는 1회에 한하여 개선기회를 부여하고, 2회 연속 또는 연 2회 Poor평가를 받은 공급사는 퇴출되며, Excellent 평가를 받은 공급사에게는 공급사 신년회 초청, 계약기간 우대 및 물량확대, 시험연구시설 무료 이용, 각종 보증금 간소화 등 다양한 우대 프로그램을 시행하고 있다.

평가를 통한 협력사 활동관리의 측면에서 살펴보면, POSCO Family 협력사 성과평가 체계는 경제, 사회, 환경의 각 부분을 비롯한 CSR(Corporate Social Responsibility) 요소를 포함 하고 있다. 사회공헌 활동은 봉사 시간이 분기 50시간 이상 되는 기업에 100점을 부여하여 반영한다. 기부금과 사회공헌 관련 포상 역시 봉사 활동 시간으로 환산하여 반영하며, 사회적으로 비판을 받을 수 있는 행위를 하였거나 민원이 야기된 경우 전체 평가 점수에서 감점을 통하여 사회적으로 건강하지 못한 기업이 POSCO와 거래할 수 없도록 하고 있다. 또한 POSCO의 동반성장 정책과 더불어 POSCO의 2~4차 공급사도 시장 경쟁력을 갖출 수 있도록 1차 협력사를 독려한다. 협력사 성과평가 기준에 2~4차 협력사에 대한 금융 지원 실적에 따라 가점을 부여하여 POSCO Family 가치 사슬이 시너지를 극대화할 수 있도록 노력한다. 안전 및 환경 분야 역시

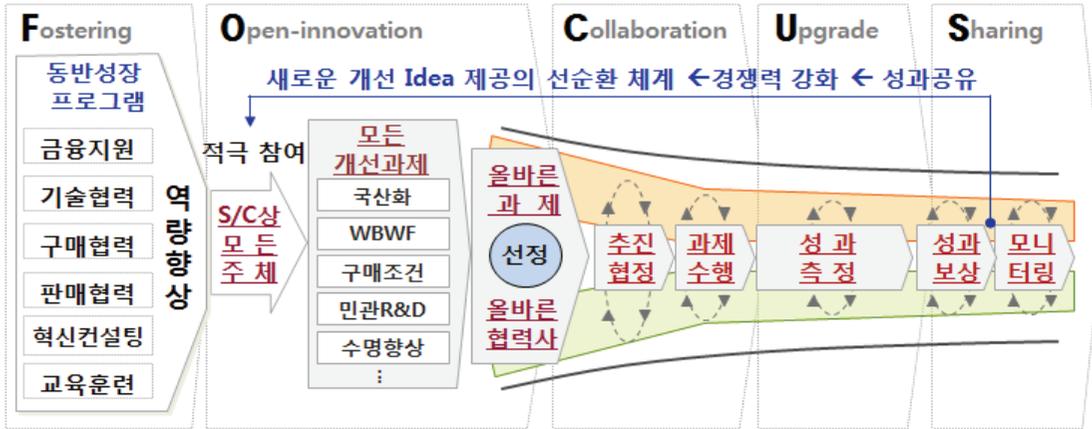
협력사 평가 기준에 포함된다. 안전 분야에서는 KOSHA18001 등과 같은 안전 보건 경영 시스템 인증 취득 건수가 반영되어 있다. 또, 안전 교육 이수, 안전 관리 활동, 안전규정 준수율 등이 평가 항목에 포함되어 공급사의 안전 체계 구축을 장려하고 있다. 그리고 안전 재해 발생 건수 및 제철소 내 수칙위반 건수를 감점 요소로 두고 있다. 환경 측면에서도 ISO14001 등의 환경 인증 보유, 녹색 구매 금액, 친환경 상품 제안, 탄소 배출량 관리 등을 협력사 평가 기준에 반영하여 친환경 공급사들을 만들 고자 한다.

4.4 동반성장 프로그램 통합요인

POSCO의 성과공유제 모형인 'FOCUS'는 크게는 성과공유제를 통해 동반성장에 초점(FOCUS)을 맞춘다는 의미를 가지고 있으며, 세부적으로는 <그림 5>와 같이 함께 협력 중소기업을 적극 육성(Fostering)하고, 이들과 함께 열린 혁신(Open Innovation) 기반의 협업(Collaboration)을 통해 수명·납기·품질 등의 향상(Upgrade) 성과를 공유(Sharing)한다는 의미를 갖고 있다.

다양한 개선과제 제안을 통해 수행되는 'FOCUS'의 협력유형을 정리해 보면 <그림 6>과 같이 크게 7개의 모델, 25개의 유형으로 나누어 볼 수 있다. 각각 유형의 개선과제들은 과제선정, 추진협정, 과제수행, 성과측정/보상, 모니터링의 과정을 거쳐서 최종적으로는 성과공유를 통한 공급사들의 경쟁력을 높이는 역할을 수행한다.

다양한 개선 제안 방법을 통해 다양한 협력과제를 수행하고 그 결과를 공유하는 'FOCUS'에서는 공급사 상의 모든 주체가 자유롭게 참여할 수 있도록 POSCO 현장개선 니즈를 On-line 기반으로 제공받아서 통합심사를 거쳐 처리하고 있다. 그리고 이전의 'Benefit Sharing' 제도에서는 개선과제가 주



자료: POSCO형 성과공유제 수립 TFT(2012), POSCO형 성과공유제 소개(내부 직원용).

〈그림 5〉 POSCO형 성과공유제 통합모형: 'FOCUS'

신규모델 (7개)	· 성능 공동개선형	· 신제품 공동개발형	· 보유기술 지원형	· 혁신성과 공유형	· 협력기업 간 협업형	· 목표원가 관리형	· 공동 원가개선형
협력유형 (25개)	· 품질개선 · 사양개선 · 수명향상...	· 국산화 개발 · 신제품개발 · 대체재...	· 테크노파트너십 · 특허/기술이전 ...	· QSS혁신 · My Machine ...	· 협력기업 간 공동개선 ...	· 책임관리제 · 목표 원단가 관리제	· 직영원가절감 · 외주비절감 ...

	협력유형	적용부문	참여가능 프로세스					협력유형	적용부문	참여가능 프로세스			
			임직원 제안	개선안 공모	협력사 제안	협력사 지원				임직원 제안	개선안 공모	협력사 제안	협력사 지원
1	품질개선	자재/설비	○	○	○	-	14	책임관리제	자재	-	○	○	-
2	수명향상	자재/설비	○	○	○	-	15	목표원가관리	자재	-	○	○	-
3	사양개선	자재/설비	○	○	○	-	16	신제품/신기술	자재	-	-	○	-
4	자재 재활용	자재	○	-	○	-	17	제조 원가개선	원료	-	-	○	-
5	협력기업간 개선	자재	○	○	-	-	18	물류비 개선	물류	-	-	○	-
6	직영원가절감	외주/물류	○	-	○	-	19	공기단축	설비	-	-	○	-
7	외주비 절감	외주	○	-	○	-	20	계약사양 개선	설비	-	-	○	-
8	국산화	자재/설비	-	○	○	-	21	QSS혁신	외주	-	-	○	-
9	대체품 개발	자재/원료	-	○	○	-	22	My Machine	외주	-	-	○	-
10	WBWF	자재	-	○	○	-	23	특허/기술이전	자재/설비	-	-	-	○
11	구매조건부	자재	-	○	-	-	24	테크노파트너십	자재/설비	-	-	-	○
12	민관 R&D	자재	-	○	○	-	25	기업주치의/ 생산성향상파트너십	자재/설비	-	-	-	○
13	설계공모	설비	-	○	-	-							

자료: POSCO형 성과공유제 수립 TFT(2012), POSCO형 성과공유제 소개(내부 직원용).

〈그림 6〉 'FOCUS'의 7개의 신규모델 및 25개 협력유형

로 협력사 제안에 의해서 이루어졌다면, 'FOCUS'에서는 개선안 공모, 임직원 제안, 협력사 제안 프로세스를 추가하였다. 이들 4가지 유형은 아이디어 제안주체, 실행주체, 추진방법, 성과공유 방법에서도

차이를 보이는데 이렇게 다양한 개선과제에 따른 혼선을 최소화하기 위해 접수창구 및 관리주체를 단일화하였으며, 표준 프로세스를 통한 동일한 보상방식을 통해 모든 개선과제를 관리하고 있다. 이렇게

POSCO는 'FOCUS'를 통하여 중복되는 과제를 최소화하고 효율적으로 동반성장을 수행할 수 있는 시스템을 구축하고 있다.

4.5 동반성장 프로그램 성과요인

POSCO의 동반성장을 위한 일련의 노력들은 Iansiti & Levien(2004)의 관점에서 보면 생태계의 생산성(productivity), 강건성(Robustness), 니치 창출력(이후 창출성: Niche creation)을 바탕으로 건강한 기업생태계를 조성하는데 주요한 역할을 수행하고 있다. 여기서 '생산성'은 기업활동을 통해서 창출된 부가가치가 얼마나 효율적으로 수익으로 연결되는지를 말하며, '강건성'은 갑작스런 환경의 변화에 직면하더라도 기업의 생태계 내의 구성원들이 생존하여 기업 생태계가 붕괴되지 않고 얼마나 지속 가능한가를 나타낸다. 그리고 '창출성'은 기업 생태계 자체가 노화되지 않도록 끊임없이 새로운 틈새시장을 개척하기 위한 혁신적이고 다양한 신기술 혹은 신제품을 개발하는 정도를 말한다. 각각의 개념에 대한 세부지표를 통해 구체적인 사례를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 생산성에 대해서 살펴보면, 김기찬(2009)은 기업 생태계의 생산성을 측정하는 하위지표로 투입 제품의 시장 반응성(제품이 매출로 연결되는 정도), 구성기업들의 운영 효율성(비용절감능력), 연결의 효율성(구성원 간의 협력을 통해 연구개발 및 신제품을 개발하는 정도)를 제시하였다. POSCO는 기술, 자금, 인력, 교육 등의 지원 활동을 통해서 중소기업의 혁신역량을 개발함으로써 생태계 구성원 제품의 품질 및 운영 효율성을 높였으며, 'Benefit

Sharing'을 통하여 중소기업과 공동의 혁신과제를 수행하고 그 결과를 공정하게 배분함으로써 신뢰를 기반으로 구성원들이 자발적으로 참여하여 연구개발 및 신제품 개발을 하도록 만드는 토대를 마련하였다. POSCO 동반성장 프로그램이 지원을 통해 협력사의 품질 및 운영효율성을 키워준 사례는 '한주기계공업'의 사례가, 공동의 혁신과제를 수행하여 성과를 낸 사례는 '대원인물'의 사례가 대표적이다.

1979년 설립된 '한주기계공업¹⁸⁾'은 POSCO 후판을 사용해 열교환기나 압력용기 등을 제작하는 회사로 POSCO와 32년간 긴 인연을 이어왔다. 한주기계공업은 POSCO와 동반성장지원단 협약을 체결한 후 많은 변화를 겪었다. 한주기계공업은 열교환기 제조분야에서 기술력을 인정받고 있다. 미국 기계공학협회로부터 품질 인증을 받았고 압력용기 제조분야에서는 중국 등의 라이선스를 갖고 있다. 지원단은 먼저 압력용기용 후판제품 설명회를 개최했다. 한주기계공업 임직원의 의식 변화와 POSCO 후판공장, 포메인·심팩 등 우수 혁신기업을 벤치마킹했다. 전문지식을 함양하고 직원 역량을 높이기 위해 압력용기용 후판제품 설명회도 개최했다. 또한 현장직원의 직업 환경을 개선하기 위해 클린룸 내 작업도구를 정리·정돈하는 5S¹⁹⁾ 활동과 프레스·절단장비 등의 세척작업을 실시했다. 김윤용 사장은 "POSCO가 중소기업에 또 다른 발전과 성장의 기회, 동력을 불어넣어 줬다"고 밝혔다.

'대원인물²⁰⁾'은 산업용 나이프 생산 전문업체다. 1975년부터 POSCO에서 사용하는 철강용 나이프의 국산화 개발을 추진, 성공해 고품질 저가 공급을 실현했다. 수입에 의존하던 철강용 나이프를 국내에서 처음으로 만들었다. 대원인물은 꾸준히 나이프 국

18) 이코노믹리뷰 2011년 05월 24일 기사 참조.

19) 5S란 정리(Seiri), 정돈(Seiton), 청소(Seiso), 청결(Seiketz), 습관화(Sitsuke)의 앞글자를 딴 생산성 향상 활동이다. 정리, 정돈을 통해 명량하고 쾌적한 분위기에서 낭비를 줄이고 생산 효율성을 높이는 운동이다.

20) 동반성장위원회(2011), POSCO-대원인물주식회사, 2011 성과공유제 우수협력 사례집. 참조.

산화를 성공해오면서 POSCO의 'Benefit Sharing' 참여를 통해 품질향상과 POSCO의 원가절감이라는 win-win의 효과도 거두고 있다. POSCO 전 공정에서 사용하는 철강용 나이프의 90%, 200여 종에 달하는 철강용 나이프를 자체 기술력으로 개발·생산하고 있다. POSCO와 대원인물, 두 회사의 관계는 제품을 주문하고 공급하는 것에 한정되지 않는다. 'Benefit Sharing'을 통해 공동으로 기술을 개발하고 그 이익을 나눈 것은 물론 2008년에는 '월드 베스트 월드 퍼스트(World Best World First²¹⁾)' 협약을 맺고 국산화 나이프 개발에 힘을 합쳐 나가고 있다. 최도현 대표는 "Benefit Sharing' 과제를 통해 개발한 제품이 인증이라는 절차까지 거치기 때문에 중소기업으로는 그만큼의 힘을 얻을 수 있다. 또한 시행착오도 그만큼 줄일 수 있고 정보교류도 쉬워지므로 소통이 이뤄지는 점 또한 무형의 효과이다"라고 말했다.

두번째로 강건성에 대해서 살펴보면, Iansiti & Levien(2004)은 강건성의 대표적인 지표로는 시간의 변화에 따른 "기업생태계 내 구성원의 생존율" 혹은 "기업생태계 내 구성원의 수"를 이야기하고 있다. 기업 생태계가 지속가능하기 위해서는 기업 생태계 내의 구성원들 간의 관계가 환경의 충격에도 유지될 수 있도록 완충장치가 필요하다. 이는 바로 기업 생태계 내 신뢰에 기반하는 공유가치의 확산이다. POSCO는 2010년부터 동반성장 프로그램을 통해서 POSCO 기업 생태계의 강건성을 높이는데 초점을 맞추기 시작했다. POSCO Family로써 협력사의 연대감을 높이고 참여를 독려하기 위해 동반성장 및 공정거래 협약을 체결하였으며, POSCO Family 동반성장 페스티벌을 통해 소통의 기회를 늘리고 있다. 또한 2010년부터 POSCO의 동반성장 프로그

램의 적용범위를 2차~4차협력기업까지 확대 시행하고 있으며 1차 협력사가 2~4차 협력사에 동반성장 지원활동을 하도록 독려하고 있다. 이와 관련한 대표적인 사례는 삼우에코의 사례를 꼽을 수 있다.

'삼우에코²²⁾'는 설비제작 전문기업으로, POSCO와는 성과공유과제를 성공적으로 수행한 우수 협력기업이자 중견 육성기업이다. 삼우에코는 2차 협력사인 가산기공, 피디텍, 한국산업 등을 대상으로 현금결제 시행, 정리·정돈·설비개선(QSS) 활동, 보유기술이전, 공동연구개발, 용접 및 컴퓨터지원설계(CAD) 교육 등 총 19개 분야에 대해 동반성장 활동을 전개했다. 삼우에코 직원들은 공장 작업환경과 속도 등 거주환경 개선활동을 함께 수행하며 신뢰를 쌓았다. 이는 현장정리에서 설비개선까지 자연스레 이어졌다. 월요일·수요일·금요일 저녁에는 협력사의 기술개발을 돕고자 캐드(CAD)와 용접 교육을 등을 지원했다. 또한 협력사와 공동으로 3건의 성과공유과제를 추진하고, 5건의 정비기술개발사업을 함께 하는 등 기술력을 높이기 위한 활동에 적극 나섰다. 협력사 직원들이 기계와 설비를 사용할 수 있도록 하는 것은 물론 사내식당도 개방했다. 삼우에코와 협력사는 함께 아우라지봉사단을 조직해 두 달에 한 번씩 어려운 이웃을 방문하고, 농촌 일손 돕기에 나서는 등 이웃에 사랑을 전달하는 활동을 통해서도 협력관계를 공고히 다지고 있다.

마지막으로 창출성에 대해서 알아보면, 김기찬(2009)은 세부지표로 "틈새개발 신제품의 수"와 "틈새창조자의 수"를 이야기 하고 있다. 이와같은 맥락에서 POSCO의 정준양 회장은 "POSCO도 동반성장 차원에서 직원·POSCO Family 뿐만 아니라 대학생, 청년실업인 및 중소기업 등 일반인으로써까지 대상을 확대해 신사업 아이디어를 공모하고 사내벤

21) '월드 베스트 월드 퍼스트'제품개발 제도는 중요 제철설비와 자재에 대해 해외의 선진 제철소를 능가하는 수준의 목표를 설정하고 공급사들이 구매·사용·기술부서의 체계적인 지원을 받아 제품을 개발할 수 있도록 돕는 상생협력 프로그램이다.

22) 포스코신문 2011년 11월 18일 기사, 파이낸셜뉴스, 2011년 11월 22일 기사 참조.

처와 같이 지원해 우리나라의 기업가 정신과 젊은이
의 창업정신을 북돋워야 한다”고 강조한 바 있다.
정준양 회장의 이러한 의지는 기존 벤처 캐피탈 시
장에서 소외되었던 창업 초기 및 아이디어 단계의
사업 아이템에 집중 지원하는 엔젤 투자자 역할과
우량 벤처기업 육성을 위한 비즈니스 인큐베이터
(Business Incubator) 역할을 동시에 수행하는
‘POSCO Venture Partners²³⁾’ 프로그램에 그대로
반영된다.

POSCO는 2010 10월 27일에 아이디어 마켓 플
레이스 출범식을 출발점으로 2011년 1월 아이디어
심사를 통과한 9개 업체를 대상으로 1기 멤버십 프
로그램의 출범식을 진행 하였으며, 선정된 업체는
사업 계획서 완성을 위해 6주 동안 POSCO의 전문
멘토들에게 심화 멘토를 받았다. 완성된 사업 계획
서는 2월 23일에 개최한 제 2회 아이디어 마켓 플
레이스에서 사업 설명회를 통해 초기 벤처에 투자하
는 벤처 캐피탈 리스트 및 엔젤 투자자 100여 명에
게 소개되었다. 아이디어 마켓 플레이스에서 사업 설
명을 진행한 7개 업체에 대해서는 POSCO 가 30여
억 원의 직접 투자를 실시하고 있으며, 다른 엔젤 투
자자들과도 공동으로 투자를 진행하고 있다. 그리고
이후에 진행될 멤버십 프로그램과 아이디어 마켓 플
레이스는 ‘청년 실업 해소’와 ‘여성 벤처 사업가 지원’
등의 테마로 기획하여 벤처업체를 지원할 예정이다.

V. 성공적인 동반성장을 위한 통합된 개념모형 도출

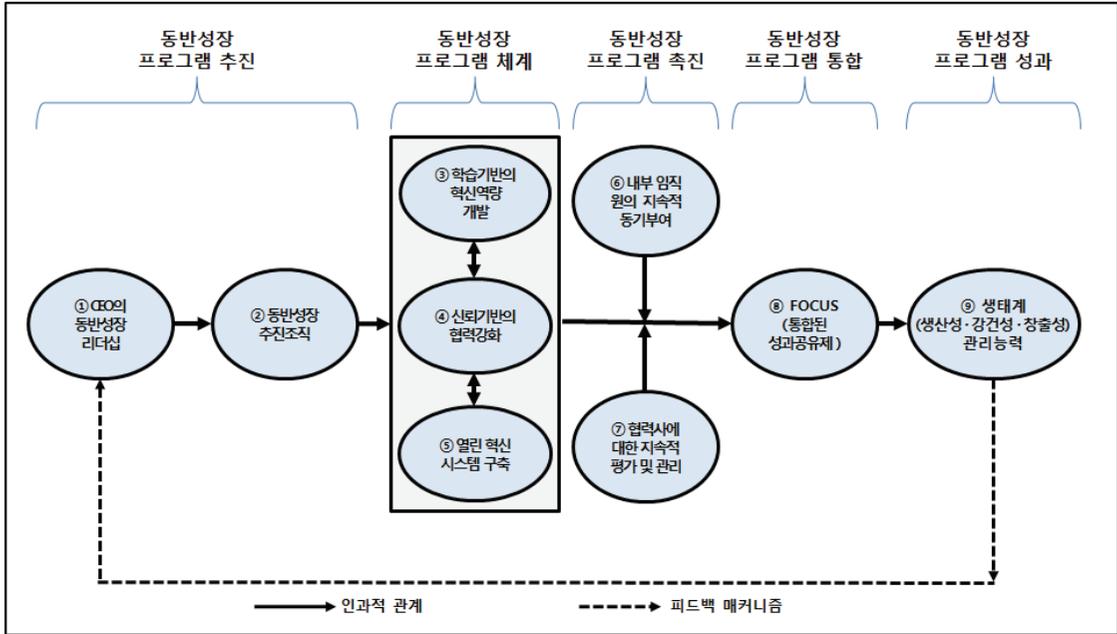
POSCO의 동반성장이 적어도 한국의 여러 산업
에서 관심의 대상이 되고 있는 것은 무엇보다도 역

대 POSCO의 CEO들이 협력사와의 동반성장에 대
한 확실하고 분명한 리더십(DNA 1)이 있었기 때문
이다. 이들 CEO의 절대적인 관심은 그 어떤 기업에
서 보기 어려운 회장직속의 권한과 전담성이 높은
동반성장추진 전담 조직(동반성장사무국)의 형태로
나타났다(DNA 2). POSCO의 동반성장 사무국은
다양한 동반성장 프로그램들을 개발하였는데 이들
프로그램의 핵심은 첫째, 교육, 훈련의 지원을 통하
여 협력사가 학습하여 스스로 역량개발을 할 수 있
도록 유도하는 것(DNA 3), 둘째, POSCO에 대한
신뢰기반을 강건히 함으로써 지속적이고 장기적인
협력을 유도 및 강화하는 것(DNA 4), 셋째, 열린
혁신의 장을 마련하고 이를 바탕으로 생태계의 신성
장 동력에 대한 협력사의 자발적인 참여를 독려하는
것(DNA 5)이다. 이러한 프로그램의 핵심근간은 어
느 한가지부분에 치우쳐져서 시행되기 보다는 상호
보완적으로 균형있게 시행되었다.

또한 이들 프로그램을 진행하는 과정에서 POSCO
의 임직원이 지속적으로 신나게 동반성장프로그램에
참여할 수 있는 동기부여를 제공하고자 하였고
(DNA 6) 동시에 POSCO 협력사들에 대한 객관적
이고 투명한 평가를 통해 협력사들의 역량개발을 독
려하고, 명확한 평가항목을 통하여 협력사들이 기업
생태계 건강을 높이기 위한 바람직한 방향으로 나아
갈 수 있도록 지침을 제시하였다(DNA 7). 그리고
이러한 모든 동반성장의 노력들이 중복되어 비효율
적으로 운영되는 것을 막기위해 체계적으로 통합된
동반성장 프로그램을 구축하여 운영하였으며(DNA
8), 최종적인 결과로 성과공유제가 POSCO Family
전체로 확산되면서 공급사슬 전체의 생태계가 건강
하게 구축되도록 하였다(DNA 9).

또한 그 성과를 POSCO Family 전체로 확산시
키는 과정에서 현실적인 장애요인에 직면하였을 경

23) POSCO(2011), GLOBAL MOVEMENT, 2011 POSCO Report. 참조.



〈그림 7〉 POSCO 동반성장의 통합된 개념모형

우 CEO를 중심으로 경영진의 지속적인 평가와 반성을 통하여(피드백) 이 인과적 과정을 반복하여 왔으며 점차적으로 동반성장프로그램의 고도화를 지향하여 온 것이다. 이러한 POSCO의 동반성장 성공요인의 통합된 개념모형(Integrated Conceptual Model)을 정리해 보면 〈그림 7〉과 같다.

술 전반의 우수한 성과를 누적시킴으로써 글로벌 경쟁력을 강화하여 왔으며, 기존 'Benefit Sharing'의 문제점을 고찰 및 반성하여 개발된 'FOCUS'를 통하여 건강한 POSCO Family 생태계를 구축하고, 나아가 산업전반의 지침이 되는 표준모델로의 향보를 갈망하고 있다.

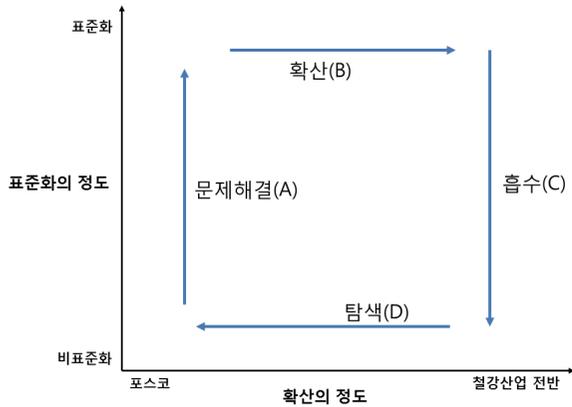
VI. 결론

6.1 POSCO 동반성장의 향후방향

지금까지 POSCO의 동반성장의 연혁을 고찰하여 봄으로써 POSCO의 동반성장을 성공적으로 이끌었던 요인을 9대 DNA로 파악하였다. POSCO는 2004년 1월 전사차원에서 성과공유제를 공식화한 이래로 악화되고 있는 환경적 도전 속에서도 공급사

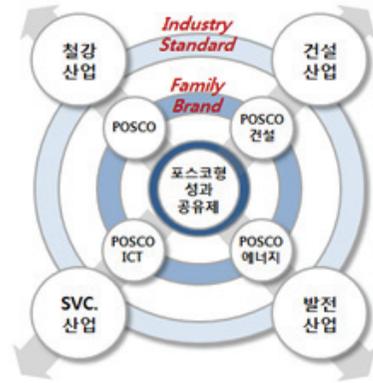
현재 POSCO는 'Benefit Sharing'을 고도화시킨 'FOCUS'를 통해 비표준화된 성과공유제상의 문제들(종합관리시스템의 부재로 인한 낭비 및 혼선)을 해결함으로써(A) 산업의 표준화를 위한 기초작업을 마무리하였다. 남은 과제는 POSCO의 진보된 성과공유제인 'FOCUS'를 POSCO Family 전반으로 확산시켜 POSCO Family 전체가 동반성장이 지향하는 목적과 가치를 공유할 수 있도록 만드는 제도적 노력이다(B)(그림 8 참조).

이를 위하여 철강산업 뿐만 아니라 POSCO Family 전체가 'FOCUS'에 대한 활용률을 높일 수 있도록 주요 동반성장 개별 프로그램의 내실화가



자료: Boise, M., D. Griffiths, and V. Moles(1997), The Dilemma of Competence: Differentiation versus Integration in the Pursuit of Learning, Strategic Learning and Knowledge Management(Edited by Sanchez, R. and Heene, A.), John Wiley & Sons. 응용.

〈그림 8〉 POSCO 성과공유제(FOCUS) 확산의 메커니즘



자료: POSCO형 성과공유제 수립 TFT (2012). POSCO형 성과공유제 소개(내부 직원용).

〈그림 9〉 POSCO형 성과공유모델 확산

필요하며, 이와 더불어 POSCO Family 차원의 적극적이고 대대적인 홍보 및 추진 전략이 요구된다. 확산 이후에는 POSCO가 지향하는 동반성장의 목적과 가치가 POSCO Family 전체의 기업들에게 각각 그 기업 고유의 방식으로 체화, 흡수하여 내재화하는 과정이 필요하다(C). 그리고 이 과정에서 다시 발생하는 문제들을 POSCO를 중심으로 철강산업의 생태계차원에서 해결함으로써 다시 산업전반에 확산시키는 진화과정을 작동시켜야 한다. 이러한 과정이 진행될 때 〈그림 9〉에서 보는 바와 같이 한국의 철강산업 뿐 아니라 POSCO Family의 글로벌 경쟁력은 보다 강화될 것으로 기대한다.

6.2 시사점

6.2.1 경영적 시사점

POSCO의 동반성장 프로그램은 거래(공정/투명 거래 자율준수, 현금거래), 지원(기술, 자금, 인적역

량 및 경영능력, 시장 및 판로), 협력(기술개발, 혁신활동), 확산(동반성장의 범위, 동반성장 가치)의 초점변화와 함께 진화하여 왔다. 초기에는 공정한 거래를 통해서 거래사에 불이익이 가지 않게 함으로써 단순한 거래관계에서의 기본적인 신뢰를 쌓았고, 거래관계가 장기간으로 이어지면서 신뢰가 두터워지고 서로간의 이해가 깊어진 협력사에 대해서는 부족한 부분을 발견하였을 때 이에 대한 다각도의 지원을 통하여 자생력을 키워주었다. 또한 지원을 통하여 부족한 역량이 보완되어 혁신역량을 갖추게 된 기업에 대해서는 동반자로서 혁신활동을 함께 수행하고 결과를 공정하게 배분함으로써 동반자와 함께하는 혁신활동의 가치를 일깨워주었으며, 이렇게 깨달은 가치가 기업 생태계 전반으로 확산되어 생태계가 더욱 건강해지도록 협력사를 독려하면서 현재의 고도화된 동반성장 프로그램을 구축하게 된 것이다.

이러한 고도화된 동반성장 프로그램을 구축하기 위하여 경영자가 가장 먼저 인지해야하는 것은 '당사와 협력사와의 관계가 어느 단계에 위치해 있는가'이

다. 예컨대 당사와 장기적인 관계를 유지할 것이라는 신뢰가 쌓이기 이전의 지원활동은 자칫 기회주의적인 행동이나 관계변화로 인한 자원의 낭비만을 초래할 수 있으며, 협력사의 혁신역량이 갖추어지기 이전의 협력을 통한 혁신활동은 효과적인 결과를 도출하기 힘들 수 있다. 또한 지원을 통한 혜택이나 협력을 통한 성공경험이 전혀 혹은 거의 없는 협력사에게 동반성장의 가치를 확산시키도록 독려하는 것은 효과를 기대하기도 어렵고, 오히려 반감 일으키게 만들 수도 있다. 무엇보다 협력사들에 대한 올바른 이해가 바탕이 되었을 때, 그에 맞는 적절한 동반성장 프로그램을 도입하여 구축할 수 있는 것이다.

그러나 여기서 경영자가 주의해야 할 사실은 진화된 형태의 동반성장 프로그램에 초점을 맞추고 있더라도 이전단계의 활동들도 복합적으로 균형있게 이루어야 한다는 사실이다. 기업 생태계가 건강해지기 위해서는 새로운 협력자 발굴(벤처기업 등)을 통해 창출성을 높이는 것도 중요한데, 바로 이들에게 하위단계의 동반성장 프로그램이 필요하다. POSCO의 동반성장 프로그램의 경우도 현재의 초점은 확산에 있지만 그렇다고 지원, 거래, 협력에 관련된 부분을 소홀히 하고 있지는 않다. 오히려 이전단계의 동반성장 프로그램을 더욱 효율적으로 시행하기 위해 노력하고 있다.

두 번째로 경영자가 인지해야 하는 것은 '동반성장을 위한 권한이 높은 전담조직의 필요성'이다. POSCO의 경우도 초기에 권한이 높은 전담조직이 신설되기 전까지는 동반성장 프로그램 추진에 어려움이 많았다. 동반성장 활동은 단지 종업원 자신의 부가적인 업무 중 하나였기 때문에 프로그램의 주도적인 추진자도, 책임자도 찾기가 힘들었다. 그러나 동반성장 전담조직이 생기고 동반성장 프로그램을 책임지고 주도적으로 수행하는 인원이 생기면서 동반성장 프로그램 활동은 추진력을 얻게 되었다.

세 번째로 경영자가 인지해야 하는 것은 '내부인원

에 대한 끊임없는 격려와 적절한 보상 시스템의 필요성'이다. 동반성장 활동은 전사적인 협력이 필요한 활동이다. 전담조직이 프로그램을 주도할 수는 있지만 모든 일을 단독으로 처리할 수는 없다. 예컨대 경영노하우나 특정분야의 기술 같은 경우에 해당인원이 직접 암묵지를 전수해주는 것이 가장 효율적이다. POSCO의 경우도 프로그램 초기에 해당인원의 참여를 이끌어내는데 어려움이 많았다. 이는 종업원들 스스로 동반성장 관련 활동은 자신의 업무 이외의 부가업무이며, 열심히 한다고 해서 자신에게 아무런 이득되지 않는다고 생각했기 때문이었다. 이에 POSCO는 임원들의 동반성장 활동을 평가에 반영시켰고, 일반 종업원의 경우도 성과에 따른 적절한 보상시스템을 마련하였다. 그 결과 POSCO는 프로그램을 통한 공식적인 활동에서 한걸음 더 나아가 비공식적인 관계를 통해서도 동반성장 활동이 활발하게 이루어질 수 있는 토대를 마련하였다.

네 번째로 경영자가 인지해야 하는 것은 '협력사를 효율적으로 관리하기 위한 평가지표 및 시스템의 필요성'이다. 경영자는 적절한 평가를 통하여 협력사의 참여를 유도해야 하며, 경영자가 중시여기는 동반성장 가치를 평가에 반영하여 협력사의 활동이 잘 관리될 수 있도록 해야 한다. POSCO의 경우는 신용, 품질, 가격, 납기, 협조도, 환경/안정, 가감점의 7개 평가항목에 대하여 SRM 평가를 매 분기별로 실시함으로써 협력사의 동기부여 및 참여를 유도할 수 있었으며, 평가항목에 CSR 요소, 2~4차 협력사에 대한 금융 지원 실적, 안전 및 환경 분야 등 POSCO가 중시하는 가치를 포함시킴으로써 협력사도 같은 가치에 따라 경영활동을 수행하도록 만들 수 있었다.

다섯 번째로 경영자가 인지해야 하는 것은 '동반성장 프로그램을 통합하는 시스템의 필요성'이다. 동반성장 프로그램을 협력사의 니즈에 따라 계속 만들다 보면 프로그램의 중복이나 다양한 프로세스의 혼선으로 인해 비용과 낭비가 발생할 수 있다. 이는 효율

적인 동반성장 프로그램을 수행하는데 걸림돌로 작용한다. POSCO의 경우도 2004년부터 동반성장 프로그램을 시행하면서 여러 이해관계자들의 요구에 따라 다양한 프로그램이 만들어졌지만 실제로 이들을 효율적인 관리하는데 어려움이 많았다. 이에 POSCO는 다양한 프로그램의 프로세스를 통합하고 관리하는 'FOCUS'를 개발하게 되고, 이를 통해 참여자들의 혼란과 회사차원의 관리비용을 크게 개선시킬 수 있었다.

마지막으로 경영자가 인지해야하는 것은 '동반성장'에 대한 경영자의 지속적인 노력과 관심이다. 이는 POSCO의 동반성장 프로그램이 현재까지 발전할 수 있게 한 원동력이 되는 가장 중요한 요소이다. POSCO의 정준양 회장은 평소 임직원들에게 "만약 회사의 이익과 중소기업과의 신뢰가 상충되면 신뢰를 우선시하라"는 지시사항을 최우선사항으로 강조하고 있다. 동반성장을 지속적으로 잘 수행하기 위해서는 끊임없이 발견되는 한계점이나 문제점을 극복하고 개선해 나가야 한다. 이는 동반성장'에 대한 끊임없이 관심과 필요성에 대한 자각 없이는 불가능하다. 경영자는 이점을 염두해두고 끊임없이 임직원들에게 동반성장의 필요성을 자각시켜줘야 한다.

6.2.2 정책적 시사점

그간 정부의 동반성장을 위한 노력은 국내 산업전

반에 녹아들어 중소기업과 대기업의 양극화 문제를 크게 해소하였다. 관계부처 합동(2011)²⁴이 5개 업종, 500개 중소기업을 대상으로 실시한 '동반성장 현장 실태조사'에 따르면 동반성장 분위기(2010년: 25% → 2011년:49%), 거래공정성(2010년:44% → 2011년:56%), 납품단가 결정(2010년:28% → 2011년:33%), 기술보호(2010년:54% → 2011년:59%), 수위탁기업 협력정도(2011년:25% → 2011년:35%)에 관련한 긍정답변이 모두 상승한 것으로 나타났다. 또한 통계청의 자료에 따르면, 2004년 5.3%p까지 증가하였던 대·중소기업 간 영업이익률 격차가 11년도에는 1.92%p로 감소하였고, 대기업 대비 중소기업의 임금수준도 03년도 이후 점차 상승추세로 나타났다(표 5 참조).

더욱이 전국경제인연합회(2012.9)가 10대 그룹 대표 기업들과 거래하는 협력업체 총 692개사를 대상으로 조사한 결과에 따르면, 지난 10년(02년~11년) 간 대기업 매출액 증가세(2.78배 증가)보다 이와 거래하는 협력업체 매출액 증가세(3.08배 증가)가 오히려 더 높았으며, 총자산 측면에서도 지난 10년 대기업 총자산이 3.01배 증가하는 동안 협력업체 총자산은 3.43배 증가해 '대기업의 성장으로 인한 협력업체 매출 증가 및 투자 확대'라는 소위 '낙수효과'가 확인되었다.²⁵ 그러나 2012년에 실시된 정부의 정책을 살펴보면 이러한 낙수효과를 간과하고 대기업의 규제와 중소기업 보호를 근간으로 하고

〈표 5〉 대·중소기업 격차 추이

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
영업이익률 차이(%)	3.6	5.3	2.8	1.7	2.4	1.8	1.9	3.1	1.9
임금 격차(%)	60.9	57.2	57.6	59.9	58.4	54.6	56.7	53.8	52.6

출처: 한국은행 「기업경영분석」, 중기중앙회 「중소기업위상지표」(노동부 「사업체임금 근로시간조사」 재편 가공).

24) 관계부처 합동(2011), 동반성장, 1년 전에 비해 나아지고 있다, 2011년 8월 16일 보도자료. 참조.
 25) 경제개혁연구소(2011.12)가 2011년 12월 발간한 '대기업과 중소기업 간의 경영격차 분석과 시사점' 보고서에서도, 2000년~2010년 국내 주요 4대 산업(전자, 자동차, 조선, 건설) 내 하도급기업의 연평균 매출액증가율(14.03%)은 일반 중소기업(12.15%)은

있다(이병기, 황인학, 김현중, 최원락, 이선화, 신석훈, 임병화, 최승재, 2012).

앞으로의 정부 2013년도 동반성장 시행계획에는 이러한 낙수효과가 감안되어야 한다. 즉, 대·중소기업 동반성장 기본계획(11년~13년)²⁶⁾중에서도 ‘동반성장의 전면적 확산에 무게를 두고 동반성장을 시행 할 수 있는 중견기업 양성과 동반성장의 자발적인 확산 분위기를 이끌어갈 대기업 동기부여에 보다 힘을 실어야 한다. 예컨대 정책적인 규제를 통해 대·중소기업이 협력을 이룰 수는 있을지라도 효과적인 협력, 그리고 이후의 공유가치의 확산으로 이어지기까지에는 한계가 있을 것이기 때문이다. 민간 자발의 동반성장 확산 분위기를 조성을 위해 정부 정책은 규제책보다 우수기업 포상, 모범사례 개발, 대외홍보 지원 등의 동기부여책에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이며, 민간의 자발적인 참여를 돕는 인프라 구축에도 매진해야 할 것이다.

6.3 한계점 및 향후연구

시스템 간 경쟁의 중요성이 대두되고 있는 현 상황에서 본 연구는 경영자에게는 어떻게 효과적인 시스템을 구축하고 경쟁에서 살아남을 것인지에 대한 지침을, 정부에게는 효과적인 대·중소기업 동반성장을 위한 지원정책 방향을, 학계에는 그동안 거시적인 차원에서만 논의되었고 베일에 쌓여있던 동반성장의 작동원리에 대한 숙고의 시간을 제공한다.

본 연구의 한계점 및 이를 보완하기 위해 필요한 향후연구는 다음과 같다. 첫째, 지난 2010년 9.29 동반성장 종합대책 15대 과제 중의 하나로서 제시된 ‘소재대기업과 수요중소기업간 협력’의 관점에서 살펴보면, POSCO는 부품/장비/소모품 등의 수요대기업이기도 하지만 소재대기업에 해당하는 비중도 상당히 높기 때문에 ‘소재대기업으로서의 POSCO의 동반성장노력’도 중점적으로 다루어질 필요가 있다. 그러나 본 연구는 ‘공급사슬측면을 중심으로’ 다루었으며, 소재대기업으로써의 관점이 결핍되어 있다. 향후연구에서는 이를 감안하여 ‘소재대기업으로서의 POSCO의 동반성장노력’ 또한 중점적으로 다룰 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 동반성장의 성과부분에서 생산성, 강건성, 창출성의 지표에 대한 객관적인 측정치를 제시하지 못하여 정량적인 부분에서의 설득력이 떨어진다. 향후 연구에서는 이러한 세 지표에 대한 측정을 통하여 보다 객관적인 동반성장 성과를 가지게끔 보여줄 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 동반성장의 성공요인의 도출 및 정리를 통하여 통합된 개념모형을 제시하였으나 각 개념 간 인과관계를 규명하는 데는 한계를 가지고 있다. 향후연구에서는 통계적인 검증을 통하여 개념 간의 인과관계를 규명할 필요성이 있다.

물론 대기업(12.41%)보다도 높았으며, 유형자산증가율(13.95%) 역시 대기업(7.96%)을 크게 앞질렀던 것으로 분석되었다(전국경제인연합회, 2012.9).

26) 1. 민간중심의 동반성장 추진체계 확립 및 지속적 점검: ①민간 동반성장위원회 주도의 추진시스템 구축, ②동반성장지수 산정·공표, ③중소기업 적합업종·품목 선정, ④민간의 자발적 동반성장 추진 활성화, ⑤현장과의 소통 강화 및 지속적 점검. 2. 거래 공정성 향상 및 거래질서 개선: ①신속한 납품단가 조정체계 구축, ②중소기업 기술보호 강화, ③서면계약문화 정착, ④불공정 하도급거래에 대한 감시·제재 강화, ⑤정부조달의 공정성 제고. 3. 중소기업을 역량있는 동반자로 육성: ①성장경로를 반영한 중소기업 지원정책 개편, ②성장잠재력이 높은 기업을 중견기업으로 육성, ③중소·중견기업 상시 구조개선 지원시스템 도입, ④중소기업 생산성 혁신 지원, ⑤QWL 벨리 프로젝트 추진, ⑥중소·중견기업 R&D 지원체계 조정·개편, ⑦중소기업 품질경영 강화 ⑧공공조달을 활용한 중소기업 경쟁력 제고. 4. 동반성장의 전면적 확산: ①주요업종별 동반성장 실행계획 이행, ②방송·컨텐츠 부문 동반성장 추진 기반 강화, ③대형 유통업체 불공정행위 시정, ④건설하도급 및 방산분야 거래질서 개선, ⑤공공부문의 선도적 역할 강화, ⑥동반성장 프로그램 실효성 제고 및 미래지향적 프로그램 발굴(관계부처 합동, 2011).

참고문헌

- 김경목(2012), “대·중소기업 간 협력 성과의 공유: 성과공유제도와 협력이익배분제도 비교,” **KBR**, 16(1), 51-79.
- 김기찬(2009), “기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십 : 대·중소기업 상생협력과 R&D에 시사,” **The Korean Small Business Review**, 31(2), 157-175.
- 노광표, 박종식, 김직수(2009), 철강산업 하도급 구조의 실태와 현황, 전국금속노동조합 철강분과.
- 관계부처 합동(2010), 대·중소기업 동반성장 추진대책, 대·중소기업 동반성장 전략회의.
- 관계부처 합동(2011), 대·중소기업 동반성장 기본계획 - 2011~2013-.
- 관계부처 합동(2011), 동반성장, 1년 전에 비해 나아지고 있다, 2011년 8월 16일 보도자료.
- 관계부처 합동(2012), 2012년도 대·중소기업 동반성장 시행계획.
- 동반성장위원회(2011), POSCO-대원인물주식회사, 2011 성과공유제 우수협력 사례집.
- 이병기, 황인학, 김현중, 최원락, 이선화, 신석훈, 임병화, 최승재(2012), 대기업 비판의 실상과 본질, 한국경제연구원(keri).
- 이장우(2011), “한국형 동반성장 정책의 방향과 과제,” **중소기업연구**, 33(4), 77-93.
- 이코노믹리뷰(2011), 포스코의 별 237명 동반성장 총동원령, 2010년 5월 24일 기사.
- 최우혁(2012), “동반성장 정책방향,” **KIET 산업경제**, 68-71.
- 파이낸셜뉴스(2011), 포스코 동반성장 결실 나눔의 장, 2011년 11월 22일 기사.
- 포스코신문(2011), [상생 리포트] (주)삼우에코/제철설비공급사, 2011년 11월 18일 기사.
- POSCO(2007), SCM 전략으로서의 상생협력- POSCO 사례를 중심으로.
- POSCO(2011), GLOBAL MOVEMENT, 2011 POSCO Report.
- POSCO(2012), POSCO 패밀리 동반성장 지원단 운영 내실화 방안.
- POSCO(2012), 동반성장을 넘어 공생발전으로 -POSCO 동반성장 활동사례 및 나아갈 방향, 2012년 공생발전 워크샵.
- POSCO상생협력팀(2009), POSCO 성과공유 추진사례, 대중소기업 성과공유 추진사례집.
- POSCO형 성과공유제 수립 TFT(2012), POSCO형 성과공유제 소개(내부 직원용), POSCO.
- POSRI(2012), 전환기의 철강산업과 우리의 대응.
- Adner, R.(2006), “Match your innovation strategy to your innovation ecosystem,” *Harvard Business Review*, April, 1-11.
- Boise, M., D. Griffiths, and V. Moles(1997), *The Dilemma of Competence: Differentiation versus Integration in the Pursuit of Learning, Strategic Learning and Knowledge Management* (Edited by Sanchez, R. and Heene, A.), New York, John Wiley & Sons.
- Fine, C.(1998), *Clock speed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, New York, Perseus Books.
- Iansiti, M. & Levien, R.(2004), “Strategy as Ecology,” *Harvard Business Review*, March, 1-10.

[참고사이트]

- 국가기록원: <http://contents.archives.go.kr>
- 국가법령정보센터: <http://www.law.go.kr>
- 금융감독원 전자공시시스템: <http://dart.fss.or.kr/>
- 동반성장 위원회: <http://winwingrowth.or.kr/index.do>
- 동반성장Cyber종합지원센터: www.winwin.go.kr
- 전국경제인연합회: www.fki.or.kr
- 지식경제부: www.mke.go.kr
- 통계청: <http://www.index.go.kr>
- 한국철강협회: www.Kosa.or.kr
- POSCO: <http://www.POSCO.co.kr>
- POSCO 벤처창업 지원 전용 사이트: www.POSCOventure.co.kr

Nine Success DNA and Fundamental Principle of Shared Growth in POSCO: Focussed on Supply Chain Side

Sang-Gil Jeon* · Jin-Soo Roh**

Abstract

This paper describes the fundamental principles underlying various activities of shared growth of POSCO which have attracted attention from the industry for the past 10 years. This paper thoroughly examines POSCO which has successfully managed shared growth until now, through the internal materials in POSCO and the interviews with internal and partner companies' executives.

Nine success DNA of shared growth in POSCO are derived through this case analysis. Those are 1) the CEO's resolute leadership for shared growth, 2) organization wholly responsible for shared growth and shared growth programs, 3) developing innovation capability based on learning, 4) enforcing collaboration based on trust, 5) establishing open innovation system, 6) continuous motivation for internal employees, 7) continuous assessment and management for partners, 8) 'FOCUS', integrated 'Benefit Sharing' program, and 9) ecosystem management capability. We also deduced a dynamic model of shared growth based on these 9 success factors and finally suggested implications for managers and government policy makers.

Key Words: POSCO, Shared Growth, Benefit Sharing, Cooperation, FOCUS, Success DNA, Integrated Conceptual Model

* Professor. Department of Business Management. Hanyang University

** Ph.D. Candidate. Department of Business Consulting. Hanyang Univeristy