

IV. 經營 政策 課題

1. 大企業과 協力業體間 協力 經營 實現

- (意義) 대기업과 협력업체간 협력 경영이 기존의 수직적 관계 중심에서 수평적 관계로 발전하고 있음
- (現況) 대기업의 협력업체에 대한 각종 지원 증대, 기술 이전, 인력 양성 교육 및 인력 알선, 정보 공유 등을 통하여 상호 신뢰를 구축하고 기업 성과 향상을 위하여 공동으로 노력하려는 모습을 보이고 있음.
- (向後 展望 및 課題) 궁극적으로는 기업 경영 통합의 양상을 보이게 될 것이며, 협력 경영의 실현을 위하여는 상호간 신뢰 구축이 선행되어야 함

대기업과 협력업체간 협력 경영은 기업에 필수적인 생존 전략의 하나임

- (意義)
 - 최근 대기업과 협력업체간의 관계가 상호 수평적 정보 공유, 일부 경영 기능의 이전 등 개방적인 관계 형태로 변모하고 있음
 - 이는 기존의 대기업과 협력업체간의 관계가 과거 힘의 논리에 의한 수직적 구조하에서 큰 변화를 일으킴을 뜻함

< 표 > 대기업과 협력업체간 협력 관계의 변화

구분	과거	최근
협력 구조	힘의 논리에 의한 수직적 구조	협력에 입각한 수평적 구조
협력업체의 의미	하청업체(납품업체)	협력업체
상호 관계	폐쇄적 관계	개방적 관계
정보화의 중요성	중요하지 않음	정보 기술에 근거한 정보 공유의 중요성 증대

- (現況)
 - 최근 국내 대기업들은 품질과 생산성 향상을 위해

협력 경영은 협력업체에 대한 다양한 지원 확대, 정보 공유를 통한 공동 목표 추구의 형태로 나타나고 있음

해외 선진 기업들은 제품 개발 단계에서부터 협력업체를 참여시켜 공동 목표를 추구하고 있으며, 생산의 많은 부분을 협력업체에 이전하고 있음

중소 협력업체와의 협력을 강화하고 있음.

- 이는 대기업 자체의 품질 향상 노력도 중요하지만 부품을 공급하는 협력업체의 품질 및 생산성의 향상없이는 실질적인 효과를 거둘수 없다는 판단때문임.
- 국내 주요 그룹들은 시범 공장과 부서를 품질혁신 추진팀으로 지정해 협력업체와 공동으로 품질향상 운동을 펴는 한편 협력업체의 생산성 향상을 위한 지도, 지원 활동에 나서고 있음.
- 이러한 품질향상 운동 이외에도 협력업체에 재무, 회계, 경영혁신 기법 등의 각종 노하우를 제공한다거나, 협력업체의 관리자와 종업원을 대상으로 하는 인력 교육, 협력업체의 인력 채용 대응, 현금 결제의 확대 시행 등 다양한 협력업체 지원 방안을 마련하여 협력업체의 경쟁력을 향상시키기 위한 노력을 전개하고 있음.

- 세계의 여러 선진 기업들은 협력업체를 제품 개발과 같이 사업의 처음 단계에서부터 협력업체를 참여시켜 공동으로 경영 성과 향상을 위해 노력하고 있음
 - 도요타 자동차는 자사내에는 꼭 필요한 공정만을 남기고 나머지는 모두 협력업체에 이전시켜 부품의 내부조달비율을 30% 미만으로 떨어뜨리고 있음. 또한 제품 개발 단계에서부터 협력업체와 공동으로 원가와 가격 및 이익을 결정하고 있으며 이에 대한 공동 책임을 짐
 - 다국적 자동차 업체인 폴크스바겐은 체코와 브라질, 아르헨티나 등 해외에 5~8개의 부품기지를 건설하고 이들과 생산 컨소시엄의 형성에 착수하였음. 협력업체들은 조립라인의 일부로서 생산에 직접 참여하여 이윤을 나눠 갖고, 생산조립업체인 폴크스바겐은 '시스템통합자'로 협력업체간의 조정과 마케팅 및 자동차 판매를 책임지고 있음

최근 정보 기술의 발전에 따라 CALS, 제판 제휴와 같은 정보 공유화에 의한 협력 경영이 점점 증가하고 있으며, 이는 궁극적으로 가상 기업의 형태를 나타낼 것으로 보인다

협력 경영을 실현하기 위해서는 무엇보다 상호 신뢰 구축이 필요하다

○ (向後 展望 및 課題)

- 대기업과 협력업체간 협력 경영은 단순한 지원의 차원에서 벗어나 정보 공유화를 통한 협력 경영 활동을 점점 증가시키는 쪽으로 추진될 것임
 - 정보 공유화의 대표적인 예는 제조업체(製)와 유통업체(販) 사이의 협력 형태인 製販 提携가 있음
 - 또한 CALS 구축을 통한 정보 공유로 제품 개발 및 생산에 획기적인 변화를 가져오고 있음
- 궁극적으로 대기업과 협력업체간 협력 경영은 정보화의 급진전에 따라 상호 정보 공유하에서 기업 경영은 통합의 양상을 보일 것임
 - 현재는 협력업체에 대한 자금 및 기술의 지원이 주로 이루어지고 있으나, 앞으로는 기획, 설계, 생산, 마케팅, 인사 등 회사 내부의 경영 기능중 경쟁력을 가지는 부분만 보유하고 나머지 기능은 협력업체에 이전하여 경영 자원의 효율적 활용을 해야 할 것임
 - 기업 경영 통합을 위해서는 협력업체의 전문화가 선결 조건이 되므로 대기업의 입장에서는 협력업체의 전문화를 위한 자금 및 기술 등에서의 적극적인 지원이 요구됨
 - 同·異業種간 기술 결합으로 나타나는 융화의 경제(Economies of Fusion)가 활성화됨에 따라 異業種에 속해 있는 협력업체의 수평 계열화 현상도 나타날 것으로 보인다
- 대기업과 협력업체간 협력 경영의 실현에는 상호간의 신뢰 구축이 우선되어야 함
 - 예전의 협력업체 관리와 같은 협력업체에 대한 일방적인 지시와 요구가 아니라 수평적인 구조위에서 관계 형성이 되어야 함
 - 공동 목표의 설정과 이에 대한 이해가 요구됨 (정기봉)