

HYUNDAI MOBIS

기업명	현대모비스
대표자	전호석 사장
설립일	1977년 7월 1일
직원 수	7,018명 (2012년 3월 기준)
소재지	서울특별시 강남구 역삼1동 679-4 서울 인터내셔널 타워
업종 및 생산품목	자동차 모듈 부품 및 핵심 부품 제조 사업, 자동차 보수용 목, 부품 판매 사업



Finetex EnE, Inc.

기업명	에프티이앤이
대표자	박종철
설립일	1997년 6월 15일
직원 수	80명
소재지	서울특별시 서초구 방배동 475-31
업종 및 생산품목	나노섬유, 신재생에너지기기, 빙축열냉방기기, 기계설비공사 외



기업명	우창산업
대표자	정우영, 정장운
설립일	2000년 2월 16일
직원 수	211명
소재지	충남 천안시 서북구 입장면 호당리 364번지
업종 및 생산품목	제조 / 자동차부품

CASE

9

CJ제일제당 여수돌산갯영농조합

판로개척형

教學相長

나란히 걸으며 서로 배우는 벼찬 동반

教學相長(교학상장) : 가르치고 배우면서 서로 성장한다는 뜻

“즐거운동행” 상생브랜드를 통한 중소기업지원 프로젝트 여수돌산갓김치 공동판로 확대 사업



CJ제일제당과 여수시 돌산갓영농조합법인은 뛰어난 품질에도 전국 유통망 확보가 어려웠던 여수 돌산갓김치를 CJ제일제당의 ‘즐거운동행-상생제품’이란 브랜드로 전국 소비자들에게 선보였다. CJ제일제당의 59년 노하우 전수와 적극적인 지원으로 여수시 돌산갓영농조합법인은 전국 유통망 확보와 사업 성장의 기회를 얻었다. 또한 CJ제일제당은 소비자의 다양한 요구에 부응하며 신규시장 참여의 기회를 확보하는 새로운 형태의 성과공유제 모델을 구축할 수 있었다.

추진기간

실행: 2011년 11월 ~ 현재 진행 중

추진목표

여수돌산갓김치의 공동판로 확대를 통한 상호 매출 증진, 여수돌산갓김치 자체 브랜드 육성

추진성과

전국 유통망 진출, 지속적인 매출확대

- CJ : 2012년 10월 누계 365백만 원 매출 달성

- 여수돌산갓영농조합 : 2011년 총매출 22억에서 2013년 28억 원 수준으로 매출 신장 계획

성과의 공유

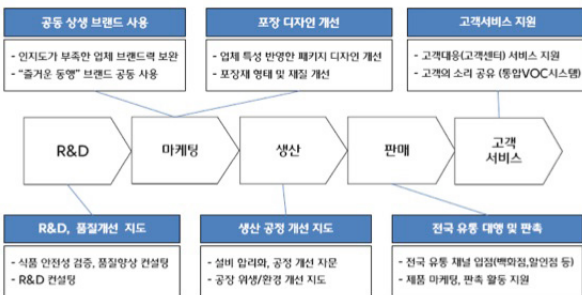
목표인 브랜드 적용 前과 견줘 유통망 200店 이상 달성 시, CJ제일제당과 거래 1년 자동 연장

CJ제일제당 상생브랜드

“CJ제일제당과 함께하는 즐거운동행”

CJ제일제당은 ‘즐거운동행’이라는 이름으로 성과를 공유할 수 있는 독자적인 상생활동을 추진하고 있다. 모두가 함께 잘 사는 세상을 위한 첫걸음인 ‘즐거운동행-상생제품’은 전국 유통망 확보에 난항을 겪는 뛰어난 품질의 지역 식품 기업들과 함께하는 사업이다.

CJ제일제당은 ‘즐거운동행-상생제품’이란 이름으로 토속적인 지역 식품을 소비자들이 믿을 수 있는 품질과 맛으로 전국 어디서든 쉽게 구할 수 있도록 식품업의 장점을 살린 새로운 성과공유제 모델을 진행하고 있다. 현재 CJ제일제당의 두부, 장류, 김치, 음료 부문 11개 업체, 총 23개 제품이 ‘즐거운동행-상생제품’이라는 브랜드로 전국 할인점과 백화점, 온라인 판로를 확충한 상태다.



‘즐거운동행-상생제품’의 실질적인 매출 증대와 브랜드력 확보를 위한 노력

성과공유제의 지평을 넓히다

CJ제일제당

CJ제일제당의 상생브랜드 ‘즐거운동행’에는 앞만 바라보고 달려나가는 독주가 아닌 주위를 둘러보며 함께 성장하려는 의지가 담겨 있다. 문화를 소중히 여기는 기업답게 동반성장과 성과공유제를 완곡하게 표현한 브랜드가 돋보인다. 21명의 팀원을 이끄는 상생경영팀의 수장 유경모 상무는 성과공유제와 동반성장에 대해 깊이 있는 소신을 갖고 있었다.

“CJ제일제당은 故이병철 선대회장님부터 이어온 ‘事業報國(사업보국)’의 창업이념을 기반으로 젊은이에게 꿈과 희망을 주는 기업, 노력하는 사람과 더불어 가는 CJ라는 기업문화 전파에 최선을 다하고 있습니다. 더불어 성장하려는 기업문화와 기업 경쟁력 강화를 위해 상생협력은 반드시 필요합니다. 그러기 위해서는 지속적이고 실질적으로 도울 수 있는 접근 그리고 진심을 바탕으로 한 상생경영과 성과공유는 필수입니다.”

여느 기업보다 막강한 인력으로 무장한 상생경영팀이 궁금했다.

“현재 상생경영팀은 3개 부서에 21명의 팀원이 근무 중입니다. 중소기업과 협력사업을 진행하는 상생사무국과 소비자 상담을 전담하는 고객행복센터 그리고 소비자와 관련된 정보분석과 소비자 참여 커뮤니티 활동을 지원하는 부서로 나뉘어 상생경영에 대한 인프라를 구축해나가고 있습니다.”

CJ제일제당이 추구하는 상생경영, 또 동반성장에 대한 기본 철학은 무엇일까?

“성과공유제가 생기기 전 기업들은 CSR(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) 개념을 도입했었습니

다. 기업의 사회적 책임이란 의미로 상생보다는



‘나눔’에 가까워 일방적인 수혜였었죠. 그런데 CSR은 지속 가능하지 않아요. 개인 이든 기업이든 일방적인 수혜를 받게 되면 거기서 벗어나기 싫어한다는 단점이 생깁니다. 그래서 CSR을 보완한 다음 개념이 CSV(CREATING SHARED VALUE)인 공유가치경영입니다. 중소기업을 일방적으로 도와주는 게 아니라 그 기업의 장점을 상품화하도록 돕고 스스로 수익을 창출하게 지원하는 거죠. 쉽게 말하면 고기를 잡아주는 것이 아니라 낚시하는 법을 알려주는 게 CJ제일제당이 추구하는 상생경영 모델입니다.”

경영전략의 대가인 마이클 포터 하버드대 교수가 설파하고 있는 개념으로, 사회공헌을 기업의 장기적인 발전과 경쟁력 향상을 위한 투자로 여기며 종업원과 협력업체, 지역사회, 국가 등 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자(STAKEHOLDER)들의 이익까지 생각하는 경영을 말한다.



즐거운 동행 업무 진행 Process

CSR(기업의 사회적 책임 : Corporate Social Responsibility)이란?
기업이 경제적 책임이나 법적 책임 외에도 폭넓은 사회적 책임을 적극 수행해야 한다는 것

CSV (공유가치경영 : Creating Shared Value)란?
경영전략의 대가인 마이클 포터 하버드대 교수가 설파하고 있는 개념으로, 사회공헌을 기업의 장기적인 발전과 경쟁력 향상을 위한 투자로 여기며 종업원과 협력업체, 지역사회, 국가 등 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자(stakeholder)들의 이익까지 생각하는 경영

현재 CJ제일제당의 ‘즐거운동행’은 중소기업과 연계해 지속 성장을 위한 제품라인을 확장하고 있으며 나아가 상품의 다양화를 통해 수출까지 타진 중이다. 계획 중인 또 다른 성과공유 아이템이 있을까?

“‘즐거운동행-상생제품’과 유사한 모델을 현재 여러 진행 중입니다. 전국 각지의 숨은 명인들을 찾아다니고 있죠. 이번 성과공유제 사업을 진행하면서 상생제품 개발과 함께 지역생태계의 동반성장을 이끌 수 있는, 성과공유의 범위를 넓히는 쪽으로 아이디어를 모으고 있습니다. 단기간에 이런 성과를 단순하게 나누는 방법에서 나아가 더 확장된 사업 모델을 만들어 동반성장위원회에 제안하려고 합니다.”

더 큰 의미의 성과공유제 모델을 찾아 전국을 발로 뛰고 현장에서 아이디어를 키워 나가는 CJ제일제당이 있어 성과공유제의 내일이 더욱 기대된다.



CJ제일제당 상생경영팀장 유경모 상무

서로의 재능으로 완성한 하모니

낮선 곳에서 맛있는 식사를 하고 싶다면 한 가지 메뉴로 승부를 거는 식당을 추천한다. 괜한 욕심 부리지 않고 자신 있는 한 가지 메뉴에 집중하는 식당이라면 실패할 확률이 낮다. CJ제일제당이 즐거운 동행의 파트너로 선택한 향토 유망 중소기업들도 이렇게 자신 있는 품목을 갖춘 성실한 업체들이다. 59년 역사의 식품대기업은 전국유통망과 시장진출에 필요한 모든 데이터와 인력을 갖췄고, 농부의 정성과 맛으로 승부하는 중소기업은 특화된 제품에 대한 노하우가 있었다. 서로 다른 재능을 가진 두 기업이 만나 아름다운 하모니를 만들어가는 이야기는 이렇게 시작된다.

#1

여수의 돌산 갯의 맛은 부드러운 해풍과 온화한 기후, 천혜의 자연환경이 만든다. 한겨울에도 영하 3도 이하로 내려가지 않아 비닐하우스가 없어도 노지재배가 가능하다. 맛있는 갯은 절대 하우스에서 나오지 않는 걸 보면 돌산은 갯을 위한 땅인 듯싶다.

하지만 아는 사람만 안다는 점이 돌산 갯김치의 함정이었다. 남도의 맛을 아는 이들에게는 그리운 고향의 맛이지만 그 깊은 맛을 모르는 이에게는 낯선 김치일 뿐이었다. 여수돌산갯영농조합이 오랜 시간 농민들의 정성으로 갯김치를 만들었지만 전국유통을 확보하지 못한 건 지역특산물로서의 한계, 그리고 충분한 홍보와 마케팅 전략이 세워지지 않아서였다.

1992년 돌산 갯 작목반을 만들고, 1994년 60명의 농민들이 십시일

반으로 1가구당 40만 원씩 출자해 출발한 법인이 여수돌산갯영농조합이다. 지금이야 자력으로 공장과 창고도 지었지만 처음에는 수확한 갯만 판매하는 수준이었다. 농가는 갯 농사를 짓고 조합은 갯만 팔았는데 그렇게 해서는 도저히 이익이 남지 않았다. 예를 들어, 도매로 넘길 수 있는 물량이 1,000단인데 조합원들이 가져온 물량이 3,000단이면, 제값에 팔지 못하거나 소중한 수확을 고스란히 재고로 썩히는 경우도 많았다. 이런 과정을 2~3년 겪은 후 내놓은 해답이 갯김치를 담아 팔아보자는 것이었다. 1997년부터 영세하게 김치 사업을 시작한 조합은 2002년 코레일 유통에 납품을 시작했고 열차 내 트레이에 갯김치를 싣고 판매할 수 있었다. 전국철도망에 물건을 대다 보니 밤 12시까지 작업해도 납품을 못 할 만큼 판매가 급증하기도 했으나, 그 시기가 오래가지 못했다. KTX가 생기면서 열차 내 트레이 판매가 줄어들었고 지인판매 위주로 전환하자 조합은 급격히 어려워졌다.

천우신조(天佑神助)였을까? 한창 어려운 시기에 여수돌산갯영농조합은 CJ제일제당의 러브콜을 받게 된다. 판로가 필요했던 조합으로서는 놓칠 수 없는 기회였지만 신중을 기했다. CJ제일제당의 ‘즐거운동행’ 협력 제안을 받은 조합은 고민 끝에 대기업이 원하는 적정 수준을 맞추기 어려울 것 같다는 이유로 제안을 거절했다. 서로가 win-win 할 수 있는 전략이었지만 이미 실패의 쓴맛을 본 조합으로서는 가보지 않은 길에 대한 두려움과 조합원들의 의견을 취합하는 과정이 필요했다. 이후 다각도로 사업성을 검토한 후 2011년 8월 CJ제일제당과 여수돌산갯영농조합은 성과공유제 표준계약서에 서명하

고 흔쾌히 손을 잡았다.

#2

재능기부(Talent Donation)란 단어가 사회 여기저기서 들린다. 본디의 취지를 잘 살리면 우리 사회에 꼭 필요한 기부형태다. 개인이나 기업이 갖고 있는 재능을 이익창출이나 기술 개발에만 사용하지 않고 사회에 기여하는 새로운 기부 형태를 뜻하는데, CJ제일제당의 지역 유망 중소기업 브랜드 육성 프로젝트는 성과공유제 사업 중에서도 재능기부와 닮은 점이 많다.

성과공유 계약을 맺고 ‘여수돌산갓김치’라는 제품이 ‘즐거운동행’ 제품이 되자 CJ제일제당 내 5개 부서에서는 ‘즐거운동행-상생제품’으로서 ‘여수돌산갓김치’의 성공적인 데뷔를 위한 전폭적인 지원을 하기 시작했다.

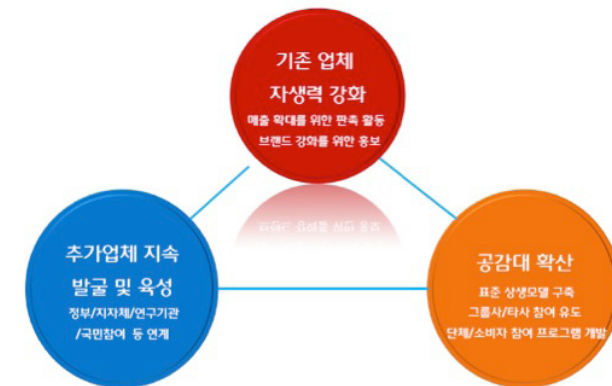
먼저 해당 제품군인 김치 관련 정보를 여수돌산갓영농조합 쪽에 제공하고, 담당자를 선정해 상시 커뮤니케이션 창구를 마련했다. 제품은 갓김치 하나지만 김치 하나를 판매하려면 품질위생조건에서 식품안전조건은 물론 미생물 분석까지 전국단위 유통을 감당하기 위한 CJ제일제당의 인프라를 적극 활용해야 했다. 전체적인 관리의 컨트롤 타워인 상생경영팀에서 하지만 김치전담부서와 식품연구소, 마케팅팀과 품질관리팀 등 부서별 특성에 따라 전문부서 및 전담 직원을 지원했다.

CJ제일제당의 이름과 나란히 전국으로 제품



이 나간다는 것은 소소한 지역장사와는 차원이 달랐다. “즐거운동행” 브랜드를 얻는 대신 쉐어생산공정 Audit(품질검사)가 시행됐고 포장기술 및 디자인작업을 처음부터 시작해야 했다. CJ식품연구소에서 제품 안정성 검사를 받은 후 제품 출시까지 3개월이 소요됐다. 그 기간 동안 CJ제일제당의 각 부서에서 여수돌산갓영농조합을 방문한 것만 30차례가 넘었다. 2011년 8월 계약한 후 2011년 11월, 드디어 즐거운동행 여수돌산갓김치가 시장에 등장했다.

그러나 이번 성과공유제의 목표는 제품 출시까지가 아니었다. CJ제일제당은 전국 유통망 200점포 이상 입점을 목표로 다양한 판촉과 마케팅 활동을 지원하고, 국내외유통망 확대는 물론 판매 시 발생하는 소비자 클레임까지 해결하는 전 방위적 지원 사격을 시작했다.



즐거운동행의 상생 모델

#3

59년 역사의 CJ제일제당도, 20년 역사의 여수돌산갯영농조합도 식품판매의 고충은 피해 갈 수 없다. 그건 바로 소비자의 입맛은 결코 쉽게 변하지 않는다는 것. 신제품을 선보이고 그 제품의 입맛에 소비자가 길들여지기까지는 인고의 시간이 필요하다. 품질이 좋다고 잘 팔리는 것도 아니며 맛있다고 모두가 구매하는 것도 아니라고 한다.

‘즐거운동행-여수돌산갯김치’는 이제 막 데뷔한 신인배우와 같다. 알아봐 주지 않는 이들이 더 많지만 알찬 재료와 압도적인 맛으로 내공은 단단하다. 출시한 첫 달, 모두들 엄청난 매출을 기대했지만 결과는 천만 원을 밑도는 매출이었다. 그러나 두 기업은 조급해하지 않았다. 농민의 마음이 전달되면 점차 입소문이 날 것이고, 거짓 없는 맛은 절대 외면당하지 않을 거라고 믿었다. 차츰 시장을 넓혀가자는 두 기업의 뜻이 통해 지금은 매출이 꾸준히 증가하고 있다.

성과공유제의 결과라고 할 수 있는 이익은 두 기업이 나눠 갖는다. 그러나 CJ제일제당과 여수돌산갯영농조합은 가시적인 이익보다 더 큰 성장을 이번 성과공유과제의 결과라고 한다.

여수돌산갯영농조합은 품질관리 역량의 강화를 첫 번째 성과로 꼽았다. 체계적이고 위생적인 생산 전 과정을 생산일보, 작업일보 등을 통해 데이터화 할 수 있게 되었고 무엇보다 지역 특산물에서 전국 브랜드로의 성장이 가장 큰 성과라고 할 수 있다.

‘즐거운동행-상생제품’은 중소기업에 사업성장의 기회를 주었다. 그렇다면 이번 성과공유제 사업으로 CJ제일제당에 돌아가는 이익은 무엇일까?



입고전실



절임/세척실



각종양념



버무림기



완성갯김치



금속검출기



출고를 기다리는 돌산갯김치

입고전실(돌산갯을 비롯한 각종 원재료 입고 창고, 이 과정에서 원재료 품질 검사) - 검수실 - 선별실 - 절임/세척실(3단계 세척: 소금을 이용해 절임, 계절과 상황에 따라 3시간에서 7시간 가량 절임) - 양념제조실(탈수 후 손질한 고추를 참싹풀, 마늘, 생강, 새우 등 각종 양념과 함께 갈, 버무림기를 이용해 양념을 돌산갯과 함께 버무림 → 이 단계에서 70% 정도 버무리고 나머지 30%는 사람의 손으로 골고루 버무리) - 내포장실/외포장실(완성된 갯김치를 포장 후 냉장 보관: 이 과정에서 금속검출기를 이용해 이물질 포함 여부 파악 - 이물질 발생 시 해당 제품 회수, 검사)

여수 돌산갯김치 제조과정

CJ제일제당은 ‘즐거운동행’이라는 상생브랜드가 가장 큰 수확이라고 했다. 지역 사회와 중소기업, 그리고 소비자에게 상생의 혜택이 고루 돌아가는 착한 브랜드를 만들어, CJ가 추구하는 기업의 사회적 책임에 한 걸음 다가섰기 때문이다. 나아가 기존에 없던 제품을 발굴해 사업포트폴리오를 확대하고 새로운 시장 참여의 기회를 얻게 된 것 역시 CJ제일제당이 아낌없는 투자와 지원으로 얻은 즐거운 동행의 성과다.

시장과 소비자의 요구에 경청하다

여수돌산갓영농조합

CJ제일제당에서 상생브랜드를 선택하는 기준 그 첫째는 ‘맛’이다. 그다음 ‘맛’만큼 중요하게 생각하는 것이 바로 ‘대표이사의 의지’라고 했다. 저마다 고집스럽게 자신만의 브랜드를 지켜온 이들에게 협력 업무는 결코 쉽지 않다. 그러나 여수돌산갓영농조합법인인 김성원 대표이사는 성장을 위해 시장의 소리에 귀 기울이는 법을 누구보다 잘 알고 있는 경영인이었다.

“대기업의 기준, 그거 보통 간간한 게 아닙니다. 문제라고 생각하지도 못했던 부분이 클레임이 되기도 하고 하나하나 지적받으며 바꾸는 일은 힘든 과정입니다. 하지만 근본적인 목표를 잊어선 안 됩니다. 참견과 지적이 아니라 함께 성장하기 위한 조언입니다. 우리 제품을 위해 서울에서 이 먼 곳까지 서른 번도 넘게 내려와 주셨으니 우리도 최선을 다해 변화를 받아들이었습니다.”

‘여수’하면 돌산갓김치가 떠오를 만큼 향토 명물이기 때문에 여수에는 갓김치를 제조하는 중소기업들이 셀 수 없이 많다. 그중에서도 여수돌산갓영농조합이 CJ제일제당과 즐거운 동행을 하게 된 비결은 무엇일까?

“우리는 순수한 농민단체입니다. 62농가가 십시일반으로 조합을 만든 후 지금은 400여 농가가 함께 하고 있습니다. 조합원들이 직접 키운 갓으로 가공부터 판매까지 남의 손 빌리지 않고 진행해 온 것이 저희의 자부심이지요. 그렇게 한결같이 사업을 해오다 보니 여수돌산갓영농조합이 소비자들에게 좋은 인식을 심어준 것 같습니다. 그런 반응을 CJ 제일제당에서도 지켜보고 제의를 해준 것 아닐까요?”

60년 전통의 식품 대기업과 손을 잡았으니 생산공정과정도 많이 달라지지 않았을까?

“저희도 식품을 생산했기 때문에 위생에 대해선 누구보다 완벽을 다하기 위해 노력했습니다. CJ제일제당과 손을 잡았으니 보다 체계적인 과정을 밟자 2011년 해협

(HACCP)인증도 받았습니다. 여수돌산갓영농조합이라는 브랜드도 지키고 CJ제일제당의 명예도 실추시키지 않기 위해 최선을 다하고 있습니다.”

전국 유통망 진출 후 어려움을 없었는지 궁금했다.

“쉬울 리가 있습니까? CJ제일제당이라는 큰 산을 넘으니 대형마트 등 유통사의 산을 넘는 일이 남았습니다. 전 과정에 완벽을 기해야 한다는 걸 다시 한번 배웠죠. 운송부터 보관 생산까지 제대로 해서 납품해야 하는데 처음에는 실수도 있었습니다. 포장하면서 포장재 일부분의 접착이 밀리거나 유통기간 인쇄에서 글자가 살짝 안 찍히거나 하는 점들이었죠. 사실 전에는 큰 문제라고 생각하지 못했고, 어느 누구도 지적하지 않았던 부분이었습니다. 그러나 납품한 물건의 극히 일부에서 그런 점을 발견돼도 대형 유통사는 그 자리에서 물건 전체를 빼라고 하더군요. 전국유통을 하다 보니 식품 생산이란 정말 무서운 일이란 걸 느꼈습니다.”

이런 크고 작은 난관이 여수돌산갓영농조합에는 좋은 의미의 성장통이 되었다 그 자리에서 성장하지 않고 안주했다면 깨닫지 못했을 무거운 책임감이 성장 동력이 된 것이다.

“조합은 전국판매에 대한 궁지와 더 큰 성장에 대한 기대를 가지고 있습니다. CJ제일제당과의 성과공유제 사업으로 인해 돌산갓김치의 품격이 높아졌고요. 지금이야 사업초기니 20~30%의 매출 신장이 당연하다고 봅니다. 2013년에는 30억 매출 계획도 무난할 겁니다. CJ제일제당 덕분에 조합의 브랜드 인지도가 꽤나 상승했거든요.”

반가운 후광효과라며 서두르지 않고 차분하게 꿈을 키우는 김성원 대표이사를 보니 앞으로 나아갈 길 역시 즐거운 동행이 될 것 같다.



여수돌산갓영농조합법인 김성원 대표이사



기업명	CJ제일제당
대표자	김철하
설립일	1953년 11월 05일
직원 수	6,062명(2012년 11월 기준)
소재지	서울특별시 중구 동호로 330 CJ제일제당센터
업종 및 생산품목	식음료 제조업



기업명	여수돌산갯영농조합
대표자	김성원
설립일	1991년 03월
직원 수	돌산읍 8개리 408 농가
소재지	전남 여수시 돌산읍 죽포리
업종 및 생산품목	식품업

CASE 10 KT 동아일렉콤

개선대체 공동개발형

買死馬骨

다듬고 기다리고 단련하며 더 단단해진 우리

買死馬骨(매시마골) : 죽은 말 뼈다귀를 산다는 뜻으로, 귀중한 것을 손에 넣기 위해 먼저 공을 들여야 한다는 말