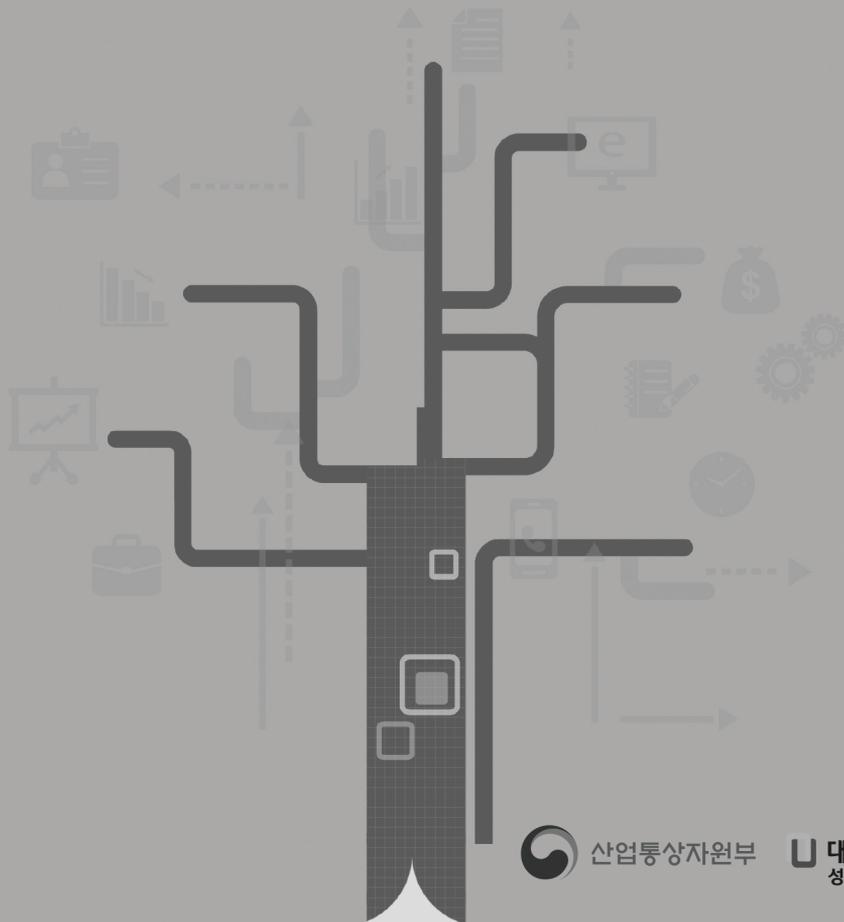


# 성과공유제 해외동반진출 모델 가이드북



산업통상자원부



대·중소기업협력재단  
성과공유제확산추진본부





I. 해외동반진출 유형

- ① 해외지사 활용형 ..... 3
  - 1. 과제 유형 정의 및 특징 ..... 3
  - 2. 과제 유형 발굴사례 ..... 3
  - 3. 과제 진행 주요내용 ..... 4
  - 4. 성과공유제 연계 시 고려사항 ..... 12
- ② 전문기관 활용형 ..... 13
  - 1. 과제 유형 정의 및 특징 ..... 13
  - 2. 과제 유형 발굴사례 ..... 13
  - 3. 과제 진행 주요내용 ..... 14
  - 4. 성과공유제 연계 시 고려사항 ..... 23
- ③ 해외유통망 활용형 ..... 24
  - 1. 과제 유형 정의 및 특징 ..... 24
  - 2. 과제 유형 발굴사례 ..... 24
  - 3. 과제 진행 주요내용 ..... 26
  - 4. 성과공유제 연계 시 고려사항 ..... 34
- ④ 온라인 플랫폼 제공형 ..... 36
  - 1. 과제 유형 정의 및 특징 ..... 36
  - 2. 과제 유형 발굴사례 ..... 36
  - 3. 과제 진행 주요내용 ..... 37
  - 4. 성과공유제 연계 시 고려사항 ..... 46
- ⑤ 완제품 판로지원형 ..... 48
  - 1. 과제 유형 정의 및 특징 ..... 48
  - 2. 과제 유형 발굴사례 ..... 48

3. 과제 진행 주요내용	49
4. 성과공유제 연계 시 고려사항	58
<b>⑥ 해외물류비용 절감형</b>	<b>60</b>
1. 과제 유형 정의 및 특징	60
2. 과제 유형 발굴사례	60
3. 과제 진행 주요내용	62
4. 성과공유제 연계 시 고려사항	71

## Ⅱ. 부 록

<b>1. 해외지사 활용형</b>	<b>75</b>
1.1 A사의 해외동반진출 지원 현황	75
1.2 A사의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례	76
<b>2. 전문기관 활용형</b>	<b>78</b>
2.1 KOTRA의 해외동반진출 지원 현황	78
2.2 KOTRA의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례	82
<b>3. 해외유통망 활용형</b>	<b>85</b>
3.1 aT의 해외동반진출 지원 현황	85
3.2 aT의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례	86
<b>4. 온라인 플랫폼 제공형</b>	<b>89</b>
4.1 네이버의 해외동반진출 지원 현황	89
4.2 네이버의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례	90
<b>5. 완제품 판로지원형</b>	<b>97</b>
5.1 LG생활건강의 해외동반진출 지원 현황	97
5.2 LG생활건강의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례	99
<b>6. 해외물류비용 절감형</b>	<b>104</b>
6.1 이마트의 해외동반진출 지원 현황	104
6.2 이마트의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례	106



# I . 해외동반진출 유형





## 1 해외지사 활용형

### 1. 과제 유형 정의 및 특징

“해외지사 활용형”은 위탁기업(모기업)의 해외지사를 활용하여 수탁기업(협력사)에게 해외시장 진출 기회를 부여하는 유형이다. 위탁기업이 해외에 진출하면서 수탁기업이 보유한 기술, 원부자재, 부품, 완제품, 설비, 시스템 등을 해외업체에 판매할 수 있도록 지원하는 방식이다. 위탁기업은 자신의 해외 진출을 추진함과 동시에 해당 국가로의 수탁기업의 해외진출을 돕고, 해외 판로 개척을 지원한다. 본 과제는 수탁기업의 현지 고객기업(벤더) 확대를 통해 해외매출을 증진하는 것을 목표로 한다.

### 2. 과제 유형 발굴사례 (A사)

A사는 협력 중소기업의 현지 판매망 확대를 위한 지원활동을 수행하고 있다. A사는 쉐나이 지역 투자진출기업의 해외 판로개척 및 진출 애로사항에 대한 유기적 대응시스템 구축을 목표로 동반진출기업과 협업하여 제품 품질 개선 및 공급선 다변화를 위한 마케팅 사업을 추진하고 있다. A사는 협력 중소기업의 현지 판매망 확대를 위해 구매정책 설명회를 개최하여 현지 고객기업별 구매절차 및 노하우를 전파하고 품질인증과 상담지원 등 다각적으로 지원정책을 펼치고 있다. 그 예로 A사는 연 2회, 쉐나이 소재 호텔에서 글로벌 기업별 구매정책 설명회를 개최한 바 있다. 전시 상담회 및 구매정책 설명회를 개최하여 주요 현지 고객기업을 대상으로 국내 동종분야 동반진출기업 약 110개사 제품을 홍보하였다. 글로벌 기업별 상담을 주선하고 구매정책을 전파하며, 동반진출기업들이 쉐나이에 소재한 현지 고객기업에 납품할 수 있도록 돕는 전담인력을 배치하고 있다. 또한 구매정책설명, 담당자 미팅, 상담주선 및 다양한

사례를 통해 수집한 애로사항을 공유하면서 동반진출 기업의 해외 판로개척을 지원하고 있다.



<A사의 협력중소기업 해외진출 지원 전략>

### 3. 과제 진행 주요내용

#### 가. 과제 제안 및 검토

“해외지사 활용형”의 과제는 위탁기업과 수탁기업 모두가 과제 제안 주체가 될 수 있다. 일반적으로 위탁기업이 주체가 되어 진행되기는 하지만, 위탁기업이 진행하는 공모와 같은 형식을 통해 수탁기업이 과제를 제안할 수도 있다. 과제 제안에 있어 위탁기업의 필요에 의해 기존 협력사 외에 미거래 업체로도 그 대상을 확대할 수 있다.

위탁기업은 일반적인 공모(일정한 지원 자격 요건을 제시해 제한을 두지 않고, 전 수탁기업 및 미거래 업체들을 대상으로 실시) 혹은 제한적 공모(일정 자격을 갖춘 수탁기업을 대상으로 실시) 방식으로 과제제안을 유도할 수 있다. 위탁기업은 자사 홈페이지 등을 통해 수탁기업이 공모 실시 사실을 인지하고, 수시로 공모에 지원할 수 있도록 필요한 조치를 취해야 한다.

수탁기업은 과제의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘과제 제안서’를 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 과제 대상 업체를 선정할 수 있다. 위탁기업이 ‘과제 제안서’ 검토를 실시할 때 크게 3가지의 원칙을 지키기를 권장한다. 첫째, 객관성이다. 과제 선정 절차는 투명하고 객관적이어야 한다. 둘째, 공정성이다. 특

히 위탁기업과 특수 관계에 있는 수탁기업 제품의 경우, 검토 과정에서의 공정성에 더욱 특별한 주의를 요한다. 셋째, 윤리성이다. 대상 업체 및 해당 제품 생산에 있어 윤리적인 문제가 없어야 하며, 업체 및 제품 선정에 있어서도 윤리성을 확보해야 한다.

또한 위탁기업이 대상 업체 및 제품 선정을 할 때, 업종과 제품의 특성을 감안하여 유망 협력사를 적극적으로 발굴하는 것이 바람직하며, 제품의 품질, 기술력, 해외 경쟁력, 해외 현지 고객의 선호도 등을 기본적으로 고려해야 한다.

이러한 일련의 과정을 통해 위탁기업은 대상 수탁기업을 지정한 후, 협의에 의해 과제를 개발 할 수 있다.

## 나. 과제 수행계획 수립

과제 개발이 완료되면 과제 수행계획을 수립해야 한다. 과제 수행계획은 해당 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 적합한 수준으로 수립해야 한다. 특히, 일반적으로 해외동반진출 유형의 과제는 다른 유형의 과제보다 과제 수행 과정에서 발생 가능한 변동 사항이 많으므로, 수행계획의 완결성보다는 단계별 상황 분석과 그에 대응하는 적절한 조치가 과제 성패를 가르는 핵심사항이 될 수 있다.

필요시 위탁기업은 수탁기업의 수행계획 수립을 지원할 수 있으며, 위탁기업과 수탁기업 모두가 “해외동반진출”에 대한 경험이 부족한 경우에는 외부 전문가를 활용할 수 있다. 이 경우 외부 전문가는 전 단계에 걸쳐 참여하거나, 필요한 단계에만 참여할 수 있다.

과제 수행계획 수립은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다. 먼저, 큰 틀에서 시간계획과 단계별 주요 활용 계획을 수립해야 한다. 다음으로, 진출 시장의 환경, 각 프로젝트 진행 단계별 주요 활동 계획을 수립해야 한다. 예컨대, 언제까지 과제 착수 결정을 완료할 것인지, 진출 준비에 대해 세부적으로 어떤 계획들이 있는 지, 해외 진출 후 관리에 대한 책임과 권한은 누가 가지며 어떻게 진행할 예정인지, 과제 종료는 언제를 목표로 하는 지 등 프로젝트 관리를 위해 다양한 요소를 고려하여 계획을 수립해야 한다. 또한 해당 제품과 진출 시장의 특성에 따른 마케팅 전략을 수립하고 이를 계획에 반영해야 한다. 해당 진출 국가의 규제, 행정지원 및 절차, 관심도, 경쟁업체 상황, 경제 상황, 현지 소비자 특성 등을 종합적으로 분석한 후 이를 계획에 반영할 필요가 있다. 특

히, 과제 수행계획의 수립 전반에 있어 위탁기업과 수탁기업 간의 팀워크와 긴밀한 상호 의사소통은 매우 중요하다. 위탁기업과 수탁기업의 경영상황을 고려해 양사가 해당 과제의 수행을 위해 투입할 수 있는 자원의 규모와 경영지원 여부 등을 사전에 협의한 후 계획에 반영하는 것이 바람직하다.

<“해외지사 활용형” 과제 수행계획 - 단계별 고려사항>

타당성 검토	진출준비 및 세부계획	영업장 개설	PILOT Test	출시 준비	출시
				출시 및 영업활동	
			시장 테스트 및 보완		
		제품개발 또는 개선			
	STP 및 4P 전략				
	성과공유 계획				
	성과평가 지표				
	시장조사 및 분석				
	계획				
착수					
지속적인 단계별 검토, 평가, 피드백 및 시정조치					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출목표(보수적)</li> <li>• 론칭시기</li> <li>• 영업활동 목표</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장분석</li> <li>• 상품개선계획</li> <li>• 유통망 계획</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품개선 방향</li> <li>• 광고, 홍보 계획</li> <li>• 인적 판매 계획</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장조사 결과 분석</li> <li>• 사후관리 계획 등</li> </ul>					

마지막으로, 과제 수행성과를 평가할 수 있는 필수적인 평가지표(KPI)와 기타 필요한 평가요소들을 선정하고, 이를 달성하기 위한 수행계획을 수립해야 한다. 구체적으로, 해당 해외 시장에 진출해 현지 고객기업과의 거래 성사를 통해 달성하고자 하는 매출 목표는 얼마인지, 제품을 해외 시장에 출시하는 시기는 언제로 설정할 것인지, 해외 시장 접근에 대한 영업 활동 계획에 대비해 실제 실행한 사항들의 비율은 얼마를 목표로 할 것인지 등을 고려해야 한다. 이 성과평가에 대한 계획은 위탁기업과 수탁기업 각 사에 적용되도록 해야 하므로, 양사의 충분한 협의 과정을 거쳐야한다.

## 다. 과제수행 및 과제수행 주체의 역할

과제수행 단계에서는 성과공유제의 핵심인 공동노력이 이루어지는 단계이다. ‘해외동반진출’ 유형의 과제를 시행하는 데 있어 가장 중요한 점은 진행 단계별 검토에 따른 신속한 보완과 개선이 이루어져야 한다는 것이다. 이를 위해 양사는 공동으로 해외동반진출팀을 구성하고 필요한 인원을 배치해야 한다. 과제가 계획대로 진행되고 있는지를 수시로 검토하여, 필요시 계획을 변경하거나 투입자원을 변경할 수도 있으며, 이에 대한 적절한 조치를 취하기 위해 양사의 긴밀한 업무 협조 및 협력이 중요하다. 즉 과제수행 도중 현격한 시장 환경 변화 혹은 신기술의 등장으로 해외 판로개척이 곤란한 경우가 생길 시에는 양사 과제 담당자는 즉시 관련 회의를 열어 상호 손해를 최소화하고, 특히 수탁기업의 투자비용을 보전할 수 있는 방안을 강구하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업의 부도나 사업 중단으로 인해 과제수행이 불가능하다고 판단되는 경우에는 관련부서 및 수탁기업과 협의하여 과제수행을 중단하거나 세부사항을 변경할 수 있다.

해외 판로개척을 위한 “해외지사 활용형” 유형의 과제를 수행함에 있어 위탁기업과 수탁기업의 공동노력 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

### <“해외지사 활용형” 공동노력 예시>

구분	공동노력 활동(역할)
위탁기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수탁기업의 해외공급선다변화를 위한 준비 및 판매과정을 주도적으로 지원</li> <li>• 마케팅 및 상품개발 지원: 현지 정보 수집 및 해외 현지 법인 정보 공유, 상품의 현지화 지원, 현지시장 및 현지고객 요구 반영 지원, 목표시장 설정 지원</li> <li>• 위탁기업의 판매기반 제공: 자사 유통망 제공, 자사의 기존 고객사와 연결 지원, 홍보 및 판촉 지원</li> <li>• 위탁기업 브랜드 활용: 위탁기업의 브랜드 이미지 활용 등</li> <li>• 상품 전시회 공동참여, 상품 설명회 공동개최, 공동으로 상품 개발</li> <li>• 현지 영업활동 및 운영 지원: 품질관리 및 마케팅 노하우 제공, 해외 현지 고객기업별 구매절차 및 관련 노하우 제공, 영업 목표 달성 및 그에 필요한 정보이용 지원</li> <li>• 기타 지원: 위탁기업의 기술, 지적재산권 제공, 무역과 통관, 관세 등에 대한 정보제공, 해외 판로 개척지원</li> <li>• 사내 전담 지원 조직(TFT) 구성 및 지원: 양사의 경영진 혹은 해당 전문가 참여로 과제를 수시로 검토 및 검증, 해외 현지 고객기업별 구매정책 설명, 구매 담당자 미팅 및 상담 주선, 사례 및 애로사항 공유 등</li> <li>• 해외 현지 고객기업과 수탁기업 간 업무협력을 위한 중개자 역할 수행</li> <li>• 전문기술인력(자사 직원 또는 외부 전문가) 수탁기업에 파견</li> </ul>

구분	공동노력 활동(역할)
수탁기업	해외 판로개척 목표 달성을 위한 자원투입 및 상품개발을 적극적으로 수행 • 과제수행 책임자의 지정 및 수행 조직 구성: 사내 전담 조직(TFT) 구성 혹은 해당 업무 담당 인력 구성 및 지원 • 위탁기업과 의사소통 채널 구축 • 과제수행 및 진행을 모니터링하고 적기에 보고 • 해외동반진출 일정의 준수 • 단계별 과제 검토 및 검토 결과 평가 반영(필요시 이행계획 조정 가능) • 매출 및 영업활동 목표의 달성 • 과제수행 제품 및 기술 개발 목표 달성: 해외 현지 고객기업의 수요에 맞는 상품 개발 및 품질확보 노력, 위탁기업과의 공동상품 개발 • 자체 마케팅 능력 배양

위탁기업은 판매기반을 제공하고 자사의 브랜드 인지도를 적극 활용하며 해외 판로 개척을 지원해야할 책임이 있다.

수탁기업은 과제수행 책임 조직을 구성하고, 위탁기업과의 의사소통 채널을 구축하며, 양사가 합의한 일정에 따라 매출 및 영업활동 목표를 달성하는 데 매진해야할 책임이 있다.

“해외지사 활용형” 과제수행 시 무엇보다 중요한 점은 위탁기업은 수탁기업이 현지 고객기업(벤더)들과 원활히 거래를 진행해나갈 수 있도록 업무협력을 위한 중개자 역할을 해야 한다는 것이다. 특히 수탁기업이 높은 수준의 균일 품질을 유지할 수 있도록 품질관리 노하우를 전수하며, 미리 파악한 현지 시장 관련 상황 등을 제공함과 동시에 현지 마케팅 전략을 제공해야 한다. 더불어 현지 고객기업별 구매절차 및 관련 노하우를 설명해주고, 수탁기업 제품의 특성을 최대한 활용하고 판매율을 높일 수 있도록 해외 현지 고객기업과의 만남을 주도할 수도 있다. 또한 수탁기업이 과제수행 계획 시 수립한 영업 목표를 달성하고 그에 필요한 정보이용을 적극 지원해야 한다. 수탁기업 또한 성공적인 “해외지사 활용형” 과제수행을 위해 현지 고객 및 위탁기업의 요구에 부합하는 제품을 개발하고, 현지 마케팅 역량을 강화하는 데 적극적 투자를 해야 한다. 또한, 위탁기업과의 계약사항 준수 및 운영성과(품질개선, 납기준수, 생산비용절감) 개선을 위한 적극적인 노력이 필요하다.

## 라. 성과검증 및 성과공유

“해외지사 활용형” 과제의 성과검증은 성과공유제 계약서에 명시된 필수 평가 지표(KPI)에 기반하여 기타 양사의 합의에 의해 제안된 성과평가 방식을 바탕으로 진행되어야 한다. 즉 사전계약 단계에서 위탁기업과 수탁기업은 평가지표에 따른 성과평가 방식을 합의하고 이에 따라 성과를 검증해야 한다. 성과공유 방식 또한 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 위탁기업과 수탁기업이 합의점을 도출해내고, 이를 사전 계약에 명시해야 한다. 과제의 성과검증은 과제가 종결된 후 30일 이내에 실시하는 것이 바람직하다.

과제의 성과검증에 앞서, 위탁기업은 수탁기업을 포함한 ‘성과검증위원회’를 구성해야 한다. 위탁기업은 동반성장담당부서 임원과 해당 과제 사내 전문가를 성과검증위원회에 포함시킬 수 있으며, 수탁기업은 자사 경영진 및 과제수행 책임자를 포함시켜야 한다. 필요에 따라 외부전문가도 참여시킬 수 있다.

과제수행이 완료되면 성과검증위원회를 개최하여 성과를 공정하게 측정하고, 그 측정에 대한 적정성을 판단해 과제의 목표달성 여부를 확정한다. 협력사의 의견을 반영하여 최종결론을 내리고, 그 내용을 완료보고서로 작성하여 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 전달한다. 완료보고서에는 계약서에 명시된 과제의 목표와 공동노력, 성과공유 방식을 비롯하여 계약서에는 없지만 추가적으로 적용할 필요가 있는 부가적인 성과공유 방식 등이 종합적으로 포함될 수 있다. 사전 계약에 명시된 성과공유 방식이 과제의 목적, 범위, 성격에 적합하지 않다고 논의된 경우에는 합의에 의해 부분적인 변경이 가능하다.

성과검증 결과, 당초 계획된 목표를 달성한 경우 위탁기업은 해당 결과에 대해 사전 합의한 성과공유 방식(“성과공유제 계약”에 명시된 성과보상 방식)에 따라 협력사와 그 성과를 배분한다.

이렇게 성과검증위원회를 통해 작성된 완료보고서와 배분된 성과에 대한 증빙자료를 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 제출하여 최종 확인에 대한 심사를 요청한다.

일반적으로 “해외지사 활용형” 과제에 대한 성과측정, 성과보상수준 및 성과공유 방식 등은 각 과제의 특성에 따라 위탁기업과 수탁기업 간 합의를 통해 결정되고 있으나, 보다 객관적 지표를 활용하고 싶을 때에는 다음의 지표를 활용할 수 있다.

<“해외지사 활용형” 과제 성과평가 지표>

(1단계) 과제수행 결과에 따른 항목별 점수배분

항목 (과제수행 결과)	평가기준		점수		
매출성과	초과달성	15% 이상 초과	120점		
	달성	계획대비 95%~115%	100점		
	미달성	95% 이하	80점		
		80% 이하	60점		
해외시장 출시시기	단축	10일 이상 단축	120점		
	달성	초과기일 9일 이내	100점		
	지연	15일 이상 초과	70점		
		30일 이상 초과	50점		
해외 마케팅 활동	협력사	초과달성	계획 이상의 활동 수행	120점	
		달성	계획한 활동 수행	100점	
		미달성	계획한 활동 미이행	80점	
	모기업	초과달성	계획 이상의 활동 수행	+20	가점
		달성	계획한 활동 수행	0	없음
		미달성	계획한 활동 미이행	-10	감점

※ (특이사항) 모기업 노력의 정도(모기업의 해외 마케팅 활동)는 협력사의 노력을 평가할 때 가점 또는 감점요인으로 적용할 수 있음

(2단계) 항목별 점수에 따른 가중치 계산

항목 (과제수행 결과)	가중치	점수	가중점수	비고
매출성과	30			가중점수 = 가중치 * 점수
해외시장 출시시기	30			
해외 마케팅 활동	30			
최종 산출 점수(가중점수 합계)				

※ (특이사항) 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 과제특성에 따라 가중치를 적절히 조정

(3단계) 최종 산출 점수 구간설정 및 구간별 성과공유 방식의 적용

점수구간 공유방식	50점 이하	51~75점	76~90점	91~105점	105점 이상	비고
지적재산권공유	○	○	○	○	○	발생한 경우
시제품 구매보상		50%	75%	100%	100%	시제품 생산액
장기계약 체결			1년	2년	3년	
투자비 단가반영	60%	70%	80%	90%	100%	계획 대비
구매물량보장			○	○	○	
마진(판매)성과 공유				○	○	
역량향상 컨설팅지원				○	○	
교육훈련 지원			○	○	○	

“해외지사 활용형” 과제의 성과공유 방식은 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 직접적인 방식과 부가적인 방식을 혼용하여 적용할 수 있으나, 성과공유제로 인정받기 위해서는 최소한 하나 이상의 직접적인 성과공유 방식이 적용되어야 한다. 이를 위해 위탁기업은 자사의 전략, 협력사와의 관계, 성과공유제 확산 등을 고려하여 협력사 니즈에 적합한 다양한 성과공유 방식을 사전에 합의하고 계약서에 명시할 필요가 있다.

<“해외지사 활용형” 성과공유 방식(예시)>

구분	직접 방식	부가적 방식
성과공유 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자비용 보상/지원</li> <li>• 지적재산권 공유</li> <li>• 구매물량 보장</li> <li>• 시제품 구매보상</li> <li>• 장기계약</li> <li>• 투자비 납품단가반영</li> <li>• 입점 확대</li> <li>• 판매수익 또는 이익의 공유</li> <li>• 우선구매</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가산점 부여</li> <li>• 대금지급 기일 단축</li> <li>• 인력채용 지원</li> <li>• 정보시스템 도입 지원</li> <li>• 맞춤형 진단, 컨설팅 지원</li> <li>• 교육훈련 지원 등</li> </ul>
	<input checked="" type="checkbox"/> 해외 판로개척의 경우 매출 및 판매 이익은 원칙적으로 수탁기업의 몫이며, 위탁기업은 이에 따른 이익금 등을 현금 형태로 보상받거나 기존납품 제품의 가격에 반영(단가 인하)하는 방식으로 배분 받는 것이 바람직함	

#### 4. 성과공유제 연계 시 고려사항

“해외지사 활용형” 과제의 경우, A사가 해외동반진출 협력사들을 대상으로 현지 시장에서 A사 이외의 동종바이어와 거래를 할 수 있도록 지원해준 사례에서 착안되었다. 현재 국내 유수의 기업들이 자신들의 협력 중소기업들과 해외동반진출을 실시해오고 있으며, 현지 시장에서 협력 중소기업들의 경영안정화 및 수익성, 경쟁력 제고를 위해 여러 방면으로 지원을 하고 있는 실정이다. “해외지사 활용형” 과제는 이러한 상황에 있는 위탁기업과 수탁기업이 적극 활용하도록 권장한다. 하지만, 과제 제안 주체로써 수탁기업은 위탁기업과 해외동반진출을 한 기업에만 국한되는 것이 아니라, 위탁기업의 다른 국내 협력 중소기업도 포괄한다.

“해외지사 활용형” 과제의 성공적 수행은 위탁기업의 일방적인 지원과 그로인한 수탁기업의 판로개척을 의미한다기보다, 양사 모두의 적극적인 참여가 기반이 되어야 한다. 위탁기업의 다양하고 실효성 있는 지원책이 요구되지만, 그에 상응하는 수탁기업의 노력도 반드시 필요하다. 더불어 성과공유에 있어서도 가시적인 성과와 비가시적인 성과도 반영하여, 이에 대한 공정한 분배가 이루어져야 할 것이다. 위탁기업은 수탁기업선정 시, 과제 수행 및 완료 그 자체를 위한 대상이 아니라, 해외 판로개척에 관심을 가지고 있는 협력사들을 우선적으로 고려하는 것이 바람직하다. 해외 판로개척을 위해 수탁기업이 투자해야하는 비용, 인력, 기회비용 등에 대해 사전에 충분히 설명을 해 줄 필요도 있다.

또한 “해외지사 활용형” 과제제안에 있어, 수탁기업의 해외진출 상황에 맞춰 성과지표 및 성과공유 방식 등을 선정할 필요가 있다. 해외진출 경험이 전무 한 경우, 해외진출은 했지만 해외 판로개척 경험은 없는 경우, 해외 판로개척 후 안정화 단계에 있는 경우 등에 따라 성과 지표 및 성과공유 방식 등을 차별화할 필요가 있다.

## 2 전문기관 활용형

### 1. 과제 유형 정의 및 특징

“전문기관 활용형”은 위탁기업 대신 현지 전문기관을 활용하여 수탁기업의 해외 시장 진출 기회를 부여하는 유형이다. 해외 현지에 상주하고 있는 전문기관이 수탁기업의 해외지사와의 같은 역할을 수행하며 수탁기업의 해외 판로개척 활동을 지원한다. 수탁기업은 이를 통해 자신의 기술, 원부자재, 부품, 완제품, 설비, 시스템 등을 해외업체에 판매할 수 있다. 전문기관 활용형은 수탁기업의 현지 판로개척 활동을 통한 해외매출 증진을 목표로 한다.

### 2. 과제 유형 발굴사례 (대한무역투자진흥공사)

대한무역투자진흥공사(KOTRA, 이하 KOTRA)가 수행하는 지사화 사업은 시장조사, 수출 거래선 발굴에서 거래성사 단계에 이르기까지 KOTRA 해외무역관이 수출유망기업의 해외지사와의 같은 역할을 수행하며 국내기업의 해외 판로 개척활동을 지원하는 사업이다. 대기업 및 공공기관을 제외한 국내 사업자등록증 소지기업을 대상으로 하며 평균 300만원의 연간 참가비로 1년 단위 최대 5년간의 지사화 사업을 지원한다. KOTRA 기간제 사업인 지사화사업과 연계함으로써 일회성 동반 진출사업에서 벗어나 지속적인 수출 밀착지원이 가능하다는 장점이 있다. 해당 사업은 대기업이 협력 중소기업 대상으로 지사화 사업 참가업체를 모집하고 참가비를 지원하는 형태로 진행된다. 2015년도 지사화 연계사업으로 대기업 4개사, 협력 중소기업 33개사의 총 38건 399백만 원 규모의 해외동반진출 사업을 지원하는 성과를 거두었다.

### 3. 과제 진행 주요내용

#### 가. 과제 제안 및 검토

“전문기관 활용형”의 과제는 위탁기업과 수탁기업 모두가 과제 제안 주체가 될 수 있다. “전문기관 활용형”은 크게 2 가지 방식으로 진행될 수 있다.

첫째, 위탁기업이 전문기관이 공시하는 지원 사업에 수탁기업과 함께 참가를 지원하면서 과제를 제안할 수 있다. 이 경우는 일반적으로 해당 국가에 지사가 없는 위탁기업이 현지에 지사가 있고 해외진출 및 판로개척 지원업무를 도맡아 하는 전문기관을 활용해 수탁기업의 해외 판로개척을 돕고자 할 때이다. 이때 위탁기업은 공모와 같은 형식을 통해 과제 참여 대상 수탁기업을 선정할 수 있으며, 과제 제안에 있어 위탁기업은 필요에 의해 기존 협력 중소기업 이외에 미거래 업체로도 그 대상을 확대할 수 있다.

위탁기업은 전문기관이 공시하는 해외진출 지원 사업에 대해 일반적인 공모(일정한 지원 자격 요건을 제시해 제한을 두지 않고, 전 수탁기업 및 미거래 업체들을 대상으로 실시) 혹은 제한적 공모(일정 자격을 갖춘 수탁기업을 대상으로 실시) 방식으로 수탁기업의 과제제안을 유도할 수 있다. 위탁기업은 자사 홈페이지 등을 통해 수탁기업이 공모 실시 사실을 인지하고, 수시로 공모에 지원할 수 있도록 필요한 조치를 취해야 한다.

이에 수탁기업은 과제의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘과제 제안서’를 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 과제 대상 업체로 선정할 수 있다.

둘째, “전문기관 활용형”의 과제는 수탁기업의 자발적 요구에서 시작하여 위탁기업의 동의를 얻어내어 전문기관의 지원사업에 참가함으로써 과제를 제안할 수 있다. 전문기관이 공시한 지원사업 중 참여하고자 하는 사업이 있다면, 수탁기업은 참가의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘참가 제안서’를 위탁기업에 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 수탁기업과 함께 전문기관 지원사업 참가를 신청함과 동시에 “전문기관 활용형”과제를 제안할 수 있다.

위탁기업이 ‘과제 제안서’ 검토를 실시할 때 크게 3가지의 원칙을 지키기를 권장한다. 첫째, 객관성이다. 과제 선정 절차는 투명하고 객관적이어야 한다. 둘째, 공정성이다. 특히 위탁기업과 특수 관계에 있는 수탁기업 제품의 경우, 검토 과정에서의 공정성에 더욱 특별한 주의를 요한다. 셋째, 윤리성이다. 대상 업체 및 해당 제품 생산에 있어

윤리적인 문제가 없어야 하며, 업체 및 제품 선정에 있어서도 윤리성을 확보해야 한다.

위탁기업이 대상 업체 및 제품 선정을 할 때, 업종과 제품의 특성을 감안하여 유망 협력사를 적극적으로 발굴하는 것이 바람직하며, 제품의 품질, 기술력, 해외 경쟁력, 해외 현지 고객의 선호도 등을 기본적으로 고려해야 한다. 더불어 전문기관이 공시한 지원사업의 유형과 그 목적에 부합하는 업체 및 제품을 선정해야 한다.

이러한 일련의 과정을 통해 위탁기업은 대상 수탁기업을 지정한 후, 협의에 의해 과제를 개발하여, 전문기관이 공시한 해외진출 지원 사업에 참가할 수 있다.

수탁기업은 위탁기업의 도움 없이 단독으로 전문기관이 공시한 지원사업 참가할 수도 있다. 이 경우, 전문기관이 공시한 지원사업 참가에 필요한 자금을 수탁기업이 자체적으로 조달하거나, 지자체나 관련 정부기관의 도움을 받아 조달할 수 있다. 이러한 유형의 전문기관 활용법은 위탁기업과 수탁기업 양사의 공동 노력을 통해 성과가 창출되거나 공유되는 것이 아니기 때문에, 성과공유 과제로 선정되기 어렵다는 점을 유의해야 한다.

## 나. 과제 수행계획 수립

과제 개발이 완료되면 과제 수행계획을 수립해야 한다. 과제 수행계획은 해당 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 적합한 수준으로 수립해야 한다. 특히, 일반적으로 해외동반진출 유형의 과제는 다른 유형의 과제보다 과제 수행 과정에서 발생 가능한 변동 사항이 많으므로, 수행계획의 완결성보다는 단계별 상황 분석과 그에 대응하는 적절한 조치가 과제 성패를 가르는 핵심사항이 될 수 있다.

필요시 위탁기업은 수탁기업의 수행계획 수립을 지원할 수 있으며, 위탁기업과 수탁기업 모두가 “해외동반진출”에 대한 경험이 부족한 경우에는 외부 전문가를 활용할 수 있다. 이 경우 외부 전문가는 전 단계에 걸쳐 참여하거나, 필요한 단계에만 참여할 수 있다. 특히 “전문기관 활용형”의 경우, 위탁기업은 수탁기업의 해외진출 및 해외 판로 개척에 필요한 세부적 지원활동을 전문기관에 일정부분 위임하기 때문에, 과제 수행계획 수립에 있어 수탁기업은 전문기관의 적극적인 도움을 받을 수 있다. 해외 현지 판로 개척에 필요한 각 단계별 정보(시장조사, 수출 거래선, 관련 설명회 일정 등)는 현지에 상주하고 있는 전문기관으로부터 얻을 수 있다.

과제 수행계획 수립은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다. 먼저, 큰 틀에서 시간계

획과 단계별 주요 활용 계획을 수립해야 한다. 다음으로, 진출 시장의 환경, 각 프로젝트 진행 단계별 주요 활동 계획을 수립해야 한다. 예컨대 언제까지 과제 착수 결정을 완료할 것인지, 진출 준비에 대해 세부적으로 어떤 계획들이 있는 지, 해외 진출 후 관리에 대한 책임과 권한은 누가 가지며 어떻게 진행할 예정인지, 과제 종료는 언제를 목표로 하는 지 등 프로젝트 관리를 위한 다양한 요소를 고려해 계획을 수립해야 한다. 또한 해당 제품과 진출 시장의 특성에 따른 마케팅 전략을 수립하고 이를 계획에 반영해야 한다. 해당 진출 국가의 규제, 행정지원 및 절차, 관심도, 경쟁업체 상황, 경제 상황, 현지 소비자 특성 등을 종합적으로 분석한 후 이를 계획에 반영할 필요가 있다. “전문기관 활용형” 과제 수행계획의 수립 전반에 있어 위탁기업과 수탁기업, 전문기관 간의 팀워크와 긴밀한 상호 의사소통은 매우 중요하다. 위탁기업과 수탁기업은 각 사의 경영상황을 고려해 양사가 해당 과제의 수행을 위해 투입할 수 있는 자원의 규모와 경영지원 여부 등을 사전에 협의한 후 계획에 반영하는 것이 바람직하다.

“전문기관 활용형” 과제 수행계획 - 단계별 고려사항

타당성 검토	진출준비 및 세부계획	영업장 개설	PILOT Test	출시 준비	출시
				출시 및 영업활동	
			시장 테스트 및 보완		
		제품개발 또는 개선			
	STP 및 4P 전략				
	성과공유 계획				
	성과평가 지표				
	시장조사 및 분석				
	계획				
착수					
지속적인 단계별 검토, 평가, 피드백 및 시정조치					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출목표(보수적)</li> <li>• 론칭시기</li> <li>• 영업활동 목표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장분석</li> <li>• 상품개선계획</li> <li>• 유통망 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품개선 방향</li> <li>• 광고, 홍보 계획</li> <li>• 인적 판매 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장조사 결과 분석</li> <li>• 사후관리 계획 등</li> </ul>		

마지막으로, 위탁기업과 수탁기업은 과제 수행성과를 평가할 수 있는 필수적인 평가지표(KPI)와 기타 필요한 평가지표를 선정하고, 이를 달성하기 위한 수행계획을 수립해야 한다. 구체적으로, 수탁기업이 해당 해외 시장에 진출 후 현지 고객기

업들과의 거래 성사를 통해 달성하고자 하는 매출 목표는 얼마인지, 제품을 해외 시장에 출시하는 시기는 언제로 설정할 것인지, 해외 시장 접근에 대한 영업 활동 계획에 대비해 실제 실행한 사항들의 비율은 얼마를 목표로 할 것인지 등을 고려해야 한다. 이 성과평가에 대한 계획은 위탁기업과 수탁기업 각 사에 적용되도록 해야 하므로, 양사의 충분한 협의과정을 거쳐야 한다.

### 다. 과제수행 및 과제수행 주체의 역할

과제수행 단계에서는 성과공유제의 핵심인 공동노력이 이루어지는 단계이다. ‘해외동반진출’ 유형의 과제를 시행하는 데 있어 가장 중요한 부분은 진행 단계별 검토에 따른 신속한 보완과 개선이 이루어져야 한다는 것이다. 이를 위해 위탁기업과 수탁기업은 공동으로 해외동반진출팀을 구성하고 필요한 인원을 배치해야 한다. “전문기관 활용형” 과제의 경우, 위탁기업은 전문기관이 수탁기업의 해외 판로개척 지원활동을 대행해주는데 필요한 자원지원과 더불어, 전문기관이 수탁기업을 도와주는 범위 이외의 활동을 지원할 필요가 있다. 수탁기업은 해외진출 과제를 담당하는 인력을 내부적으로 배치하여 위탁기업 및 전문기관과 긴밀한 정보공유와 협력이 가능하도록 해야 한다. 전문기관 또한 수탁기업이 현지 시장에서 활발한 영업활동을 펼칠 수 있도록 현지에 담당 인력을 배정하고 관련 정보를 제공해야한다.

이 과정에서 과제수행 당사자인 위탁기업과 수탁기업은 과제가 계획대로 진행되고 있는지를 수시로 검토하여, 필요시 전문기관과의 협의를 통하거나 직접 계획을 변경할 수도 있으며, 투입자원을 변경할 수도 있다. 이에 대한 적절한 조치를 취하기 위해 위탁기업, 수탁기업, 전문기관의 긴밀한 업무 협조 및 협력이 중요하다. 즉 과제수행 도중 현격한 시장 환경 변화 혹은 신기술의 등장으로 해외 판로개척을 하는데 있어 곤란한 경우가 생길 시에는 양사 과제 담당자는 전문기관과 함께 즉시 관련 회의를 열어 상호 손해를 최소화하고, 특히 수탁기업의 투자비용을 보전할 수 있는 방안을 강구하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업의 부도나 사업 중단으로 인해 과제수행이 불가능하다고 판단되는 경우에는 관련부서 및 수탁기업과 협의하여 과제수행을 중단하거나 세부사항을 변경할 수 있다.

해외 판로개척을 위한 “전문기관 활용형” 유형의 과제를 수행함에 있어 위탁기업과 전문기관, 수탁기업의 공동노력 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

<“전문기관 활용형” 공동노력 예시>

구분	공동노력 활동(역할)
위탁기업	수탁기업의 해외 판로개척을 위한 진출준비 및 영업과정을 전문기관을 활용해 적극적으로 지원 • 마케팅 및 상품개발 지원: 상품의 현지화 지원, 현지시장 및 현지고객 요구 반영 지원, 목표시장 설정 지원 • 상품 전시회 공동참여, 상품 설명회 공동개최, 공동으로 상품 개발 • 현지 영업활동 및 운영 지원: 품질관리 및 마케팅 노하우 제공, 현지 기업 구매정책 및 절차 관련 노하우 제공, 영업 목표 달성 및 그에 필요한 정보이용 지원, 판로확대를 위한 현지 기업과의 match-making 지원 • 기타 지원: 위탁기업의 기술, 지적재산권 제공, 무역과 통관, 관세 등에 대한 정보제공 • 사내 전담 지원 조직(TFT) 구성 및 지원: 양사의 경영진 혹은 해당 전문가 참여로 과제 수행을 수시로 검토 및 검증, 구매 담당자 미팅 및 상담 준비 지원, 사례 및 애로사항 공유 등 • 전문기술인력(자사 직원 또는 외부 전문가) 수탁기업에 파견 • 전문기관과의 업무협력을 통한 수탁기업의 해외진출에 필요한 자금지원
전문기관	현지 시장에서의 판로개척 활동을 종합적으로 지원 • 마케팅 및 상품개발 지원: 현지 국가 정보 수집 및 해외 현지 기업 정보 공유, 현지 시장 및 현지고객 요구 정보 공유 • 인력 및 통역 서비스 지원 • 사무실 임차 및 현지시장 정보 제공 • 설명회 부지 및 일정 관련 정보 제공 • 시장조사 지원
수탁기업	해외 판로개척 목표 달성을 위한 자원투입 및 상품개발을 적극적으로 수행 • 과제수행 책임자의 지정 및 수행 조직 구성: 사내 전담 조직(TFT) 구성 혹은 해당 업무 담당 인력 구성 및 지원 • 위탁기업, 전문기관과의 의사소통 채널 구축 • 과제수행 및 진행을 모니터링하고 적기에 보고 • 해외 판로개척 일정의 준수 • 단계별 과제 검토 및 검토 결과 평가 반영(필요시 이행계획 조정 가능) • 매출 및 영업활동 목표의 달성 • 과제수행 제품 및 기술 개발 목표 달성: 해외 현지 고객기업의 수요에 맞는 상품 개발 및 품질확보 노력, 위탁기업과의 공동상품 개발 • 자체 마케팅 능력 배양

“전문기관 활용형” 과제의 경우, 위탁기업은 현지 시장 진출 지원업무 대행사로서의 전문기관의 도움을 받아 수탁기업의 해외 판매망을 확대시켜 수익을 창출하는 것을 목표로 한다. 따라서 전문기관이 공시한 해외진출 지원사업에 수탁기업이 참가하기 위해 필요한 자원 및 자금을 제공하고, 추후에는 해외 판로개척에 필요한 자원 및 자금을 적극 지원해야할 책임이 있다. 위탁기업은 수탁기업이 현지 고객기업들과 원활히 거래를

진행해나갈 수 있도록, 전문기관과 업무협력을 할 필요가 있다. 특히 수탁기업이 높은 수준의 균일 품질을 유지할 수 있도록 품질관리 노하우를 전수하며, 해외 현지 고객기업별 구매절차와 관련 노하우를 설명해주고, 수탁기업 제품의 특성을 최대한 활용하고 판매율을 높일 수 있도록 해외 현지 고객기업과의 소개 및 만남을 주도하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업이 과제수행 계획 시 수립한 영업 목표의 달성과 그에 필요한 정보이용을 적극 지원해 줄 필요가 있다.

수탁기업은 과제수행 책임 조직을 구성하고, 위탁기업 및 전문기관과의 의사소통 채널을 구축하며, 위탁기업과 합의한 일정에 따라 매출 및 영업활동 목표를 달성하는 데 매진해야 할 책임이 있다. 성공적인 “전문기관 활용형” 과제수행을 위해 현지 고객 및 위탁기업의 요구, 전문기관의 조언에 부합하는 제품을 개발하고, 현지 마케팅 역량을 강화하는 데에 적극적 투자를 할 필요가 있다. 또한, 위탁기업과의 계약사항 준수 및 신규매출성과 창출을 위해 다양한 노력활동이 수반되어야 한다.

## 라. 성과검증 및 성과공유

“전문기관 활용형” 과제의 경우, 과제 수행 시 위탁기업, 전문기관, 수탁기업 서로의 공동노력이 필요 하지만, “전문기관 활용형” 성과공유 과제로서 근본적으로 위탁기업과 수탁기업이 주체가 되어 과제를 제안하고, 양사가 합의한 계획과 성과공유 방식에 따라 성과를 공유하는 것이 원칙이다.

“전문기관 활용형” 과제의 성과검증은 성과공유제 계약서에 명시된 필수 평가지표(KPI)에 기반하여 기타 위탁기업과 수탁기업의 합의에 의해 제안된 성과평가 방식들을 바탕으로 진행되어야 한다. 즉 사전계약 단계에서 위탁기업과 수탁기업은 평가지표에 따른 성과평가 방식을 합의하고 이에 따라 성과를 검증해야 한다. 성과공유 방식 또한 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 위탁기업과 수탁기업이 합의점을 도출해내고, 이를 사전 계약에 명시해야 한다. 과제의 성과검증은 과제가 종결된 후 30일 이내에 실시하는 것이 바람직하다.

과제의 성과검증에 앞서, 위탁기업은 수탁기업을 포함한 ‘성과검증위원회’를 구성해야 한다. 위탁기업은 동반성장담당부서 임원과 해당 과제 사내 전문가를 성과검증위원회에 포함시킬 수 있으며, 수탁기업은 자사 경영진 및 과제수행 책임자를

포함시켜야 한다. 필요에 따라 외부전문가도 참여시킬 수 있다.

과제수행이 완료되면 성과검증위원회를 개최하여 성과를 공정하게 측정하고, 그 측정에 대한 적정성을 판단해 과제의 목표달성 여부를 확정한다. 협력사의 의견을 반영하여 최종결론을 내리고, 그 내용을 완료보고서로 작성하여 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 전달한다. 완료보고서에는 계약서에 명시된 과제의 목표와 공동노력, 성과공유 방식을 비롯하여 계약서에는 없지만 추가적으로 적용할 필요가 있는 부가적인 성과공유 방식 등이 종합적으로 포함될 수 있다. 사전 계약에 명시된 성과공유 방식이 과제의 목적, 범위, 성격에 적합하지 않다고 논의된 경우에는 합의에 의해 부분적인 변경이 가능하다.

성과검증 결과, 당초 계획된 목표를 달성한 경우 위탁기업은 해당 결과에 대해 사전 합의한 성과공유 방식(“성과공유제 계약”에 명시된 성과보상 방식)에 따라 협력사와 그 성과를 배분한다.

이렇게 성과검증위원회를 통해 작성된 완료보고서와 배분된 성과에 대한 증빙자료를 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 제출하여 최종 확인에 대한 심사를 요청한다.

일반적으로 “전문기관 활용형” 과제에 대한 성과측정, 성과보상수준 및 성과공유방식 등은 각 과제의 특성에 따라 위탁기업과 수탁기업 간 합의를 통해 결정되고 있으나, 보다 객관적 지표를 활용하고 싶을 때에는 다음의 지표를 활용할 수 있다.

## &lt;“전문기관 활용형” 과제 성과평가 지표&gt;

(1단계) 과제수행 결과에 따른 항목별 점수배분

항목 (과제수행 결과)	평가기준		점수		
매출성과	초과달성	15% 이상 초과	120점		
	달성	계획대비 95%~115%	100점		
	미달성	95% 이하	80점		
		80% 이하	60점		
해외시장 출시시기	단축	10일 이상 단축	120점		
	달성	초과기일 9일 이내	100점		
	지연	15일 이상 초과	70점		
		30일 이상 초과	50점		
해외 마케팅 활동	협력사	초과달성	계획 이상의 활동 수행	120점	
		달성	계획한 활동 수행	100점	
		미달성	계획한 활동 미이행	80점	
	모기업	초과달성	계획 이상의 활동 수행	+20	가점
		달성	계획한 활동 수행	0	없음
		미달성	계획한 활동 미이행	-10	감점

※ (특이사항) 모기업 노력의 정도(모기업의 해외 마케팅 활동)는 협력사의 노력을 평가할 때 가점 또는 감점요인으로 적용할 수 있음

(2단계) 항목별 점수에 따른 가중치 계산

항목 (과제수행 결과)	가중치	점수	가중점수	비고
매출성과	30			가중점수 = 가중치 * 점수
해외시장 출시시기	30			
해외 마케팅 활동	30			
최종 산출 점수(가중점수 합계)				

※ (특이사항) 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 과제특성에 따라 가중치를 적절히 조정

(3단계) 최종 산출 점수 구간설정 및 구간별 성과공유 방식의 적용

점수구간 공유방식	50점 이하	51~75점	76~90점	91~105점	105점 이상	비고
지적재산권공유	○	○	○	○	○	발생한 경우
시제품 구매보상		50%	75%	100%	100%	시제품 생산액
장기계약 체결			1년	2년	3년	
투자비 단가반영	60%	70%	80%	90%	100%	계획 대비
구매물량보장			○	○	○	
마진(판매)성과 공유				○	○	
역량향상 컨설팅지원				○	○	
교육훈련 지원			○	○	○	

“전문기관 활용형”과제의 성과공유 방식은 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 직접적인 방식과 부가적인 방식을 혼용하여 적용할 수 있으나, 성과공유제로 인정받기 위해서는 최소한 하나 이상의 직접적인 성과공유 방식이 적용되어야 한다. 이를 위해 위탁기업은 자사의 전략, 협력사와의 관계, 성과공유제 확산 등을 고려하여 협력사 니즈에 적합한 다양한 성과공유 방식을 사전에 합의하고 계약서에 명시할 필요가 있다.

<“전문기관 활용형” 과제 성과공유 방식(예시)>

구분	직접 방식	부가적 방식
성과공유 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자비용 보상/지원</li> <li>• 지적재산권 공유</li> <li>• 구매물량 보장</li> <li>• 시제품 구매보상</li> <li>• 장기계약</li> <li>• 투자비 납품단가반영</li> <li>• 판매수익 또는 이익의 공유: 매출에 따른 이익금 분배(사업비 일부 재투자, 사회 공헌 등)</li> <li>• 해외 신사업 진출 참여 우선권 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가산점 부여</li> <li>• 대금지급 기일 단축</li> <li>• 인력채용 지원</li> <li>• 정보시스템 도입 지원</li> <li>• 맞춤형 진단, 컨설팅 지원</li> <li>• 교육훈련 지원 등</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 해외 판로개척의 경우 매출 및 판매 이익은 원칙적으로 수탁기업의 몫이며, 위탁기업은 이에 따른 이익금 등을 현금 형태로 보상받거나 기존납품 제품의 가격에 반영(단가 인하)하는 방식으로 배분 받는 것이 바람직함</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 수익창출이 불가능한 공공기관의 경우, 성과공유 금액을 사회공헌기금으로 기부하거나 향후 해외동반진출 성과공유제 시행을 위한 재투자 준비금으로 활용할 수 있음</li> </ul>	

#### 4. 성과공유제 연계 시 고려사항

“전문기관 활용형” 과제의 경우, KOTRA가 실시하는 지사화 사업에 착안해 만들어 졌다. KOTRA는 전 세계 126개 해외무역관을 활용해 수출유망 중소기업의 해외 판로 개척을 지원하고 있다. 국내 수출유망 중소기업의 해외지사와 같은 역할을 수행하며, 시장조사와 수출거래선 발굴에서부터 거래 성사 단계에 이르기까지 필요한 정보와 자원을 제공하고 있다. “전문기관 활용형” 과제는 수탁기업이 해외 판로개척을 원하고 위탁기업도 이를 지원할 의향은 있지만, 위탁기업이 해당 해외 시장 진출 경험이 부족하거나 해외 지사가 없어 직접적으로 수탁기업을 지원해주기 어려운 경우에 이를 적극 활용하기를 권장한다. 다만, “전문기관 활용형” 과제가 진행이 되기 위해서는 위탁기업과 수탁기업의 합의뿐만 아니라 전문기관의 지원결정도 중요하다. 일반적으로 전문기관이 공시하는 해외진출 지원사업은 해외 판로개척을 원하는 국내 중소기업들을 대상으로 하기에, 해당 지원사업 참가 시에는 위탁기업의 주도가 아니라 수탁기업의 자발적이고 적극적인 참여가 더욱 요구되는 바이다.

“전문기관 활용형” 과제가 성공적인 성과공유과제로 인정받기 위해서는 위탁기업, 전문기관, 수탁기업 모두의 적극적인 참여가 기반이 되어야 한다. “전문기관 활용형” 과제의 경우, 현지 시장 개척에 있어 전문기관이 위탁기업의 역할을 일부 대신해주는 하지만, 위탁기업은 전문기관이 제공하기 힘든 업계 특성 및 업계 동향, 해외 현지 고객기업에 관한 내부 정보 등을 제공하는 등 수탁기업이 성공적으로 해외 판로개척 목표를 달성할 수 있도록 지속적인 모니터링과 지원을 하는 것이 바람직하다. 전문기관 역시 다양하고 실효성 있는 지원방안을 개발해 나아갈 필요가 있고, 현지 시장 상황에 대한 정보를 발 빠르게 수집하여 수탁기업이 이를 반영할 수 있도록 해야 한다. 수탁기업 또한 자체적으로 해외 판로개척을 위한 역량 향상을 위해 노력해야한다.

더불어 성과공유에 있어서 가시적인 성과와 비가시적인 성과를 반영하여, 이에 대한 공정한 분배가 이루어져야 할 것이다. 특히 위탁기업이 수탁기업에 비해 상대적으로 더 많은 자원을 투자하게 되는 현실에 비춰볼 때, “전문기관 활용형” 과제로 인정받기 위해서 실질적으로 위탁기업이 얻을 수 있는 가시적 혹은 비가시적 성과가 무엇인지에 대한 충분한 논의도 기본적으로 고려되어야 할 것이다.

### 3 해외유통망 활용형

#### 1. 과제 유형 정의 및 특징

“해외유통망 활용형”은 위탁기업의 현지 해외유통망을 활용하여 수탁기업에게 해외시장 진출 기회를 부여하는 유형이다. 위탁기업이 계약관계에 있거나 거래를 해 본 경험이 있는 해외 현지 유통망을 알선하여 수탁기업이 보유한 기술, 원부자재, 부품, 완제품, 설비, 시스템 등을 해외 현지 고객에 판매할 수 있도록 지원하게 된다. “해외유통망 활용형”은 수탁기업의 해외유통망 신규입점을 통한 해외매출 확대를 목표로 한다.

#### 2. 과제 유형 발굴사례 (한국농수산물유통공사)

한국농수산물유통공사(aT, 이하 aT)는 해외 신규 및 유망 시장을 중심으로 우리 농식품의 인지도 및 선호도를 제고하고 향후 수출확대 기반을 확충하고자 해외 유통업체 내 숍인숍(shop in shop) 등 현지 사정에 적합한 형태의 안테나 숍(antenna shop) 설치 및 운영을 지원하고 있다. 안테나숍은 실제 판매에 앞서 신제품이나 신업체 등에 대한 시장조사, 수요조사, 광고 효과 사전테스트를 목표로 운영되는 점포이다.

aT는 해외 안테나숍을 운영하며 해외 유통망을 통해 국내 우수 중소기업의 농식품의 해외시장 진출을 지원하고 있다. aT는 안테나숍 운영을 통해 한국식품의 해외 진출이 저조한 신규 시장에 우리 농식품의 신시장을 개척하고 수출확대 발판을 마련하는 것을 목표로 한다. aT는 2015년에 11개국에 17개의 안테나숍을 운영하며 우수 중소기업의 해외수출을 지원하였다. 사업기간은 1~11개월 내외이며, 안테나숍 참여에 소요되는 임차, 장치비, 홍보비, 시음·시식비 등 마케팅 비용의 80%를

지원하였다. 2015년 기준으로 중국 7개소(후허하오터, 시안, 하얼빈, 귀양, 장사, 충칭, 연태), 동남아 4개소(인도네시아, 라오스, 필리핀, 캄보디아), 중남미 3개소(브라질, 과테말라, 페루), 중동 1개소(UAE) 및 유럽 2개소(체코, 헝가리)의 안테나숍을 운영하였다.

2015년 aT는 캄보디아 프놈펜 City Mall에 K-Food Shop매장을 신규 오픈하였다. 해외안테나숍 운영 후 계속적으로 매출이 발생하고 있으며, 지속적인 시음·시식 행사를 통해 한국 농식품의 현지 소비자 대상 홍보활동을 진행하고 있다. 그 결과 캄보디아 첫 진출에서 약 8만 달러의 매출을 기록하는 성과를 거둘 수 있었다.



<캄보디아 City mall에 오픈한 K-Food Shop>

안테나숍의 운영품목은 한국 농식품 전반에 해당하며 운영주체는 현지 고객기업 및 수입상, 국내 수출업체의 현지법인, 현지 에이전트, 국내수출업체이다. 안테나숍 사업추진 절차는 세부 실행계획 수립 - 운영주체 선정 - 약정체결 및 준비 - 안테나숍 운영의 총 4단계로 진행된다. aT는 안테나숍 사업관련 세부 실행계획을 수립하고 농식품부 승인 절차를 거쳐 세부 실행계획을 수립한다. 그 후, 운영주체 모집을 공고하고 선발검토 과정을 거쳐 운영주체를 선정한다. 해외 안테나숍 운영에 앞서 해외 운영주체와 업무약정을 체결하고, 물품전시 준비 등 기타 현장업무를 수행한다. 해당 준비과정을 거쳐 해외안테나숍을 운영하게 되며 안테나숍 운영 후에도 성과에 대한 사후관리를 지원한다.

### 3. 과제 진행 주요내용

#### 가. 과제 제안 및 검토

“해외유통망 활용형”의 과제는 위탁기업과 수탁기업 모두가 과제 제안 주체가 될 수 있다. 일반적으로 위탁기업이 주체가 되어 진행되는 하지만, 위탁기업이 진행하는 공모와 같은 형식을 통해 수탁기업이 과제를 제안할 수도 있다. 과제 제안에 있어 위탁기업의 필요에 의해 기존 협력사 외에 미거래 업체로도 그 대상을 확대할 수 있다.

위탁기업은 일반적인 공모(일정한 지원 자격 요건을 제시해 제한을 두지 않고, 전 수탁기업 및 미거래 업체들을 대상으로 실시) 혹은 제한적 공모(일정 자격을 갖춘 수탁기업을 대상으로 실시) 방식으로 과제제안을 유도할 수 있다. 위탁기업은 자사 홈페이지 등을 통해 수탁기업이 공모 실시 사실을 인지하고, 수시로 공모에 지원할 수 있도록 필요한 조치를 취해야 한다.

수탁기업은 과제의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘과제 제안서’를 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 과제 대상 업체를 선정할 수 있다. 수탁기업은 ‘제안서’에 수탁기업의 재무 및 제품경쟁력 상황(주요 사업내용, 주력 제품 특성, 현재 거래업체 특성 등), 현지 시장상황 파악, 사업계획안(현지 매장 운영 계획, 홍보 및 판촉활동 계획, 제품 취급 계획 등) 등을 포함하는 것이 바람직하다.

위탁기업은 ‘과제 제안서’ 검토를 실시할 때 크게 3가지의 원칙을 지키기를 권장한다. 첫째, 객관성이다. 과제 선정 절차는 투명하고 객관적이어야 한다. 둘째, 공정성이다. 특히 위탁기업과 특수 관계에 있는 수탁기업 제품의 경우, 검토 과정에서의 공정성에 더욱 특별한 주의를 요한다. 셋째, 윤리성이다. 대상 업체 및 해당 제품 생산에 있어 윤리적인 문제가 없어야 하며, 업체 및 제품 선정에 있어서도 윤리성을 확보해야 한다.

또한 위탁기업이 대상 업체 및 제품 선정을 할 때, 업종과 제품의 특성을 감안하여 유망 협력사를 적극적으로 발굴하는 것이 바람직하며, 제품의 품질, 기술력, 해외 경쟁력, 해외 현지 고객의 선호도 등을 기본적으로 고려해야 한다.

이러한 일련의 과정을 통해 위탁기업은 대상 수탁기업을 지정한 후, 협의에 의해 과제를 개발 할 수 있다.

## 나. 과제 수행계획 수립

과제 개발이 완료되면 과제 수행계획을 수립해야 한다. 과제 수행계획은 해당 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 적합한 수준으로 수립해야 한다. 특히, 일반적으로 해외동반진출 유형의 과제는 다른 유형의 과제보다 과제 수행 과정에서 발생 가능한 변동 사항이 많으므로, 수행계획의 완결성보다는 단계별 상황 분석과 그에 대응하는 적절한 조치가 과제 성패를 가르는 핵심사항이 될 수 있다.

필요시 위탁기업은 수탁기업의 수행계획 수립을 지원할 수 있으며, 위탁기업과 수탁기업 모두가 “해외동반진출”에 대한 경험이 부족한 경우에는 외부 전문가를 활용할 수 있다. 이 경우 외부 전문가는 전 단계에 걸쳐 참여하거나, 필요한 단계에만 참여할 수 있다.

과제 수행계획 수립은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다. 먼저, 큰 틀에서 시간계획과 단계별 주요 활용 계획을 수립해야 한다. 다음으로, 진출 시장의 환경, 각 프로젝트 진행 단계별 주요 활동 계획을 수립해야 한다. 예컨대 언제까지 과제 착수 결정을 완료할 것인지, 진출 준비에 대해 세부적으로 어떤 계획들이 있는 지, 해외 진출 후 관리에 대한 책임과 권한은 누가 가지며 어떻게 진행할 예정인지, 과제 종료는 언제를 목표로 하는 지 등 프로젝트 관리를 위한 다양한 요소들을 고려해 계획을 수립해야 한다. “해외유통망 활용형”과제의 경우, 해외 현지 시장의 유통기업에 수탁기업이 입점하는 형태로 진출을 하는 것이기 때문에, 현지 유통기업과의 업무협력에 있어서의 권한과 책임소재도 사전에 고민해보는 것이 바람직하다. 또한 해당 제품과 진출 시장의 특성에 따른 마케팅 전략을 수립하고 이를 계획에 반영해야 한다. 해당 진출 국가의 규제, 행정지원 및 절차, 관심도, 경쟁업체 상황, 경제 상황, 현지 소비자 특성 등을 종합적으로 분석한 후 이를 계획에 반영할 필요가 있다. 특히, 과제 수행계획의 수립 전반에 있어 위탁기업과 수탁기업 간의 팀워크와 긴밀한 상호 의사소통, 더불어 현지 유통기업과의 협력적 분위기 조성은 매우 중요하다. 위탁기업과 수탁기업의 경영상황을 고려해 양사가 해당 과제의 수행을 위해 투입할 수 있는 자원의 규모와 경영지원 여부 등을 사전에 협의한 후 계획에 반영하는 것이 바람직하다.

<“해외유통망 활용형” 과제 수행계획 - 단계별 고려사항>

타당성 검토	진출준비 및 세부계획	영업장 개설	PILOT Test	출시 준비	출시
				출시 및 영업활동	
			시장 테스트 및 보완		
		제품개발 또는 개선			
	STP 및 4P 전략				
	성과공유 계획				
	성과평가 지표				
	시장조사 및 분석				
	계획				
착수					
지속적인 단계별 검토, 평가, 피드백 및 시정조치					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출목표(보수적)</li> <li>• 론칭시기</li> <li>• 영업활동 목표</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장분석</li> <li>• 상품개선계획</li> <li>• 유통망 계획</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품개선 방향</li> <li>• 광고, 홍보 계획</li> <li>• 인적 판매 계획</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장조사 결과 분석</li> <li>• 사후관리 계획 등</li> </ul>					

마지막으로, 과제 수행성과를 평가할 수 있는 필수적인 평가지표(KPI)와 기타 필요한 평가요소를 선정하고, 이를 달성하기 위한 수행계획을 수립해야 한다. 구체적으로, 해당 해외 시장에 진출해 현지 고객기업들과의 거래 성사를 통해 달성하고자 하는 매출 목표는 얼마인지, 제품을 해외 시장에 출시하는 시기는 언제로 설정할 것인지, 해외 시장 접근에 대한 영업 활동 계획에 대비해 실제 실행한 사항들의 비율은 얼마를 목표로 할 것인지 등을 고려해야 한다. 특히 “해외유통망 활용형” 과제의 경우, 현지 유통기업의 상황(규모 혹은 주요 고객층 등)도 고려해 현지 시장에서의 매출 목표, 과제 수행기간 등을 정하는 것이 바람직하다. 성과평가에 대한 계획은 위탁기업과 수탁기업 각 사에 적용되도록 해야 하므로, 양사의 충분한 협의과정을 거쳐야 한다.

**다. 과제수행 및 과제수행 주체의 역할**

과제수행 단계에서는 성과공유제의 핵심인 공동노력이 이루어지는 단계이다. ‘해외동반진출’ 유형의 과제를 시행하는 데 있어 가장 중요한 부분은 진행 단계 별 검토에 따른 신속한 보완과 개선이 이루어 져야 한다는 것이다. 이를 위해 위

탁기업과 수탁기업 양사는 공동으로 해외 판로개척 지원팀을 구성하고 필요한 인원을 배치해야 한다. 과제가 계획대로 진행되고 있는지를 수시로 검토하여, 필요시 계획을 변경하거나 투입자원을 변경할 수도 있으며, 이에 대한 적절한 조치를 취하기 위해 양사의 긴밀한 업무 협조와 협력이 중요하다. 즉 과제수행 도중 현격한 시장 환경 변화 혹은 신기술의 등장으로 해외 판로개척이 곤란한 경우가 생길 시에는 양사 과제 담당자는 즉시 관련 회의를 열어 상호 손해를 최소화하고, 특히 수탁기업의 투자비용을 보전할 수 있는 방안을 강구하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업의 부도나 사업 중단으로 인해 과제수행이 불가능하다고 판단되는 경우에는 관련부서 및 수탁기업과 협의하여 과제수행을 중단하거나 세부사항을 변경할 수 있다.

해외 판로개척을 위한 “해외유통망 활용형” 유형의 과제를 수행함에 있어 위탁기업과 수탁기업의 공동노력 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

<“해외유통망 활용형” 공동노력 예시>

구분	공동노력 활동(역할)
위탁기업	수탁기업의 해외 진출 및 신규입점을 위한 준비 및 영업과정을 지원 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅 및 상품개발 지원: 현지 정보 수집, 상품의 현지화 지원(상품 개발 포함), 현지시장 및 현지고객 요구 반영 지원, 목표시장 설정 지원, 지원 품목 선정, 유망품목 및 신규 품목 정보 제공 및 제안</li> <li>• 위탁기업의 유통기반 제공: 자사 해외 현지 유통기업 섭외, 자사의 기존 고객사와 연결 지원, 홍보 및 판촉 일부 지원</li> <li>• 위탁기업 브랜드 활용: 위탁기업의 브랜드 표시 허용 및 이미지 활용을 통한 신뢰도 확보 장려</li> <li>• 현지 영업활동 및 운영 지원: 품질관리 및 마케팅 노하우 제공, 영업 목표 달성 및 그에 필요한 노하우 제공</li> <li>• 기타 지원: 위탁기업의 기술, 지적재산권 제공, 무역과 통관, 관세 등에 대한 정보제공</li> <li>• 사내 전담 지원 조직(TFT) 구성 및 지원: 해외 진출 및 진출 후 운영 전반에 관한 업무 관련 정보 제공, 해외 현지 유통기업과의 미팅 주선, 사례 및 애로사항 공유 등</li> <li>• 주기적 운영점검: 양사의 경영진 혹은 해당 전문가 참여로 과제수행을 수시로 검토 및 검증</li> <li>• 수탁기업 해외진출 자금지원(예: 사업장 혹은 매장개설 자금 등)</li> </ul>

구분	공동노력 활동(역할)
수탁기업	해외유통망 신규입점을 위한 자원투입, 상품개발 및 조달, 매장 운영 및 판매활동을 적극적으로 수행 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제수행 책임자의 지정 및 수행 조직 구성: 사내 전담 조직(TFT) 구성 혹은 해당 업무 담당 인력 구성 및 지원, 총괄책임자 지정</li> <li>• 위탁기업과 의사소통 채널 구축</li> <li>• 과제수행 및 진행을 모니터링하고 적기에 보고</li> <li>• 과제수행 일정의 준수</li> <li>• 단계별 과제 검토 및 검토 결과 평가 반영(필요시 이행계획 조정 가능)</li> <li>• 상품 수출확대를 위한 매출증가 목표 달성 노력</li> <li>• 과제수행 제품 및 제품 판매 목표 달성: 해외 현지 고객기업의 수요에 맞는 상품 개발 및 품질확보 노력</li> <li>• 자체 마케팅 능력 배양: 상품 홍보를 위한 브랜드 홍보 추진(예: 시연회, 시식회 주최), 현지 유망품목 및 신규품목 마켓 테스트 추진, 홍보선전물 제작 및 발송, 현지 언론대상 홍보 및 광고 추진</li> </ul>

위탁기업은 해외 현지 유통망을 알선하고 자사의 브랜드 인지도를 적극 활용하며 수탁기업의 해외 시장 진출 및 신규매출 확대를 지원해야할 책임이 있다.

수탁기업은 과제수행 책임 조직을 구성하고, 위탁기업과의 의사소통 채널을 구축하며, 양사가 합의한 일정에 따라 매출 및 영업활동 목표를 달성하는데 매진해야할 책임이 있다.

“해외유통망 활용형” 과제수행 시 무엇보다 중요한 점은, 위탁기업은 수탁기업이 해외 현지 시장에서 안정적으로 정착해 지속적으로 신규매출을 이끌어낼 수 있도록, 초기투자비용 지원과 지속적인 모니터링을 하는 것이 바람직하다. 특히 수탁기업이 해외 현지에서 제품(수출품)의 품질을 유지할 수 있도록 품질 관리 노하우를 전수하며, 미리 파악한 현지 시장 관련 상황을 제공함과 동시에 현지 마케팅 전략을 제공해야 한다. 더불어 해외 현지 고객의 특성과 현지 유통구조 등의 관련 정보를 제공하고, 수탁기업 제품의 특성을 최대한 활용하고 판매율을 높일 수 있도록 해외 현지 유통기업과의 만남을 주선해야 한다. 또한 수탁기업이 과제수행 계획 시 수립한 영업 목표를 달성하고 이에 필요한 정보를 이용할 수 있도록 적극 지원해 줄 필요가 있다. 또한 수탁기업은 성공적인 “해외유통망 활용형” 과제수행을 위해 현지 고객과 위탁기업의 요구에 부합하는 제

품을 개발하거나 조달하고, 현지 마케팅 역량을 강화하는 데 적극적인 투자를 해야 한다. 제품 홍보를 위해 시식회 및 시연회를 활발히 개최하고, 마켓 테스트를 통해 현지 시장 니즈를 점검할 필요가 있다. 경우에 따라서는 적극적으로 홍보 선전물을 제작하고 매체 광고를 활용하는 등 다양한 방법을 통한 마케팅 활동을 추진할 필요가 있다. 또한, 위탁기업과의 계약사항 준수 및 매장 운영 개선(시설, 현지 고용인력 관리 등)을 위해 노력해야 한다.

## 라. 성과검증 및 성과공유

“해외유통망 활용형” 과제의 성과검증은 성과공유제 계약서에 명시된 필수 평가지표(KPI)에 기반하여 기타 양사의 합의에 의해 제안된 성과평가 방식들을 바탕으로 진행되어야 한다. 즉 사전계약 단계에서 위탁기업과 수탁기업은 평가지표에 따른 성과평가 방식을 합의하고 이에 따라 성과를 검증해야 한다. 성과공유 방식 또한 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 위탁기업과 수탁기업이 합의점을 도출해내고, 이를 사전 계약에 명시해야 한다. 과제의 성과검증은 과제가 종결된 후 30일 이내에 실시하는 것이 바람직하다.

과제의 성과검증에 앞서, 위탁기업은 수탁기업을 포함한 ‘성과검증위원회’를 구성해야 한다. 위탁기업은 동반성장담당부서 임원과 해당 과제 사내 전문가를 성과검증위원회에 포함시킬 수 있으며, 수탁기업은 자사 경영진 및 과제수행 책임자를 포함시켜야 한다. 필요에 따라 외부전문가도 참여시킬 수 있다.

과제수행이 완료되면 성과검증위원회를 개최하여 성과를 공정하게 측정하고, 그 측정에 대한 적정성을 판단해 과제의 목표달성 여부를 확정한다. 협력사의 의견을 반영하여 최종결론을 내리고, 그 내용을 완료보고서로 작성하여 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 전달한다. 완료보고서에는 계약서에 명시된 과제의 목표와 공동노력, 성과공유 방식을 비롯하여 계약서에는 없지만 추가적으로 적용할 필요가 있는 부가적인 성과공유 방식 등이 종합적으로 포함될 수 있다. 사전계약에 명시된 성과공유 방식이 과제의 목적, 범위, 성격에 적합하지 않다고 논의된 경우에는 합의에 의해 부분적인 변경이 가능하다.

성과검증 결과, 당초 계획된 목표를 달성한 경우 위탁기업은 해당 결과에 대

해 사전 합의한 성과공유 방식(“성과공유제 계약”에 명시된 성과보상 방식)에 따라 협력사와 그 성과를 배분한다.

이렇게 성과검증위원회를 통해 작성된 완료보고서와 배분된 성과에 대한 증빙자료를 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 제출하여 최종 확인에 대한 심사를 요청한다.

일반적으로 “해외유통망 활용형” 과제에 대한 성과측정, 성과보상수준 및 성과공유방식 등은 각 과제의 특성에 따라 위탁기업과 수탁기업 간 합의를 통해 결정되고 있으나, 보다 객관적 지표를 활용하고 싶을 때에는 다음의 지표를 활용할 수 있다.

<“해외유통망 활용형” 과제 성과평가 지표>

(1단계) 과제수행 결과에 따른 항목별 점수배분

항목 (과제수행 결과)	평가기준		점수		
	매출성과	초과달성	15% 이상 초과	120점	
달성		계획대비 95%~115%	100점		
미달성		95% 이하	80점		
	80% 이하	60점			
해외시장 출시시기	단축	10일 이상 단축	120점		
	달성	초과기일 9일 이내	100점		
	지연	15일 이상 초과	70점		
		30일 이상 초과	50점		
해외 마케팅 활동	협력사	초과달성	계획 이상의 활동 수행	120점	
		달성	계획한 활동 수행	100점	
		미달성	계획한 활동 미이행	80점	
	모기업	초과달성	계획 이상의 활동 수행	+20	가점
		달성	계획한 활동 수행	0	없음
		미달성	계획한 활동 미이행	-10	감점

※ 특이사항) 모기업 노력의 정도(모기업의 해외 마케팅 활동)는 협력사의 노력을 평가할 때 가점 또는 감점요인으로 적용할 수 있음

## (2단계) 항목별 점수에 따른 가중치 계산

항목 (과제수행 결과)	가중치	점수	가중점수	비고
매출성과	30			가중점수 = 가중치 * 점수
해외시장 출시시기	30			
해외 마케팅 활동	30			
최종 산출 점수(가중점수 합계)				

※ (특이사항) 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 과제특성에 따라 가중치를 적절히 조정

## (3단계) 최종 산출 점수 구간설정 및 구간별 성과공유 방식의 적용

점수구간 공유방식	50점 이하	51~75점	76~90점	91~105점	105점 이상	비고
지적재산권공유	○	○	○	○	○	발생한 경우
시제품 구매보상		50%	75%	100%	100%	시제품 생산액
장기계약 체결			1년	2년	3년	
투자비 단가반영	60%	70%	80%	90%	100%	계획 대비
구매물량보장			○	○	○	
마진(판매)성과 공유				○	○	
역량향상 컨설팅지원				○	○	
교육훈련 지원			○	○	○	

“해외유통망 활용형” 과제의 성과공유 방식은 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 직접적인 방식과 부가적인 방식을 혼용하여 적용할 수 있으나, 성과공유제로 인정받기 위해서는 최소한 하나 이상의 직접적인 성과공유 방식이 적용되어야 한다. 이를 위해 위탁기업은 자사의 전략, 수탁기업과의 관계, 성과공유제 확산 등을 고려하여 수탁기업 니즈에 적합한 다양한 성과공유 방식을 사전에 제안, 합의하고 계약서에 명시할 필요가 있다.

◀“해외유통망 활용형” 과제 성과공유 방식(예시)▶

구분	직접 방식	부가적 방식
성과공유 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자비용 직접 보상/지원</li> <li>• 지적재산권 공유</li> <li>• 구매물량 보장</li> <li>• 시제품 구매보장</li> <li>• 장기계약</li> <li>• 입점 확대</li> <li>• 판매수익 또는 이익의 공유: 매출에 따른 이익금 분배(사업비 일부 재투자, 사회 공헌 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가산점 부여</li> <li>• 대금지급 기일 단축</li> <li>• 인력채용 지원</li> <li>• 정보시스템 도입 지원</li> <li>• 맞춤형 진단, 컨설팅 지원</li> <li>• 교육훈련 지원 등</li> <li>• 각 현지 시장별 유망 및 신규품목 마켓테스트 결과 공유</li> <li>• 수출제품의 현지시장 정식등록</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 해외 판로개척의 경우 매출 및 판매 이익은 원칙적으로 수탁기업의 몫이며, 위탁기업은 이에 따른 이익금 등을 현금 형태로 보상받거나 기존납품 제품의 가격에 반영(단가 인하)하는 방식으로 배분 받는 것이 바람직함</li> <li>☑ 수익창출이 불가능한 공공기관의 경우, 성과공유 금액을 사회공헌금으로 기부하거나 향후 해외동반진출 성과공유제 시행을 위한 재투자 준비금으로 활용할 수 있음</li> </ul>	

#### 4. 성과공유제 연계 시 고려사항

“해외유통망 활용형” 과제의 경우, aT가 중소기업들을 대상으로 알선해주는 현지 유통망을 통해 해외 신규매출을 창출할 수 있도록 지원해준 ‘안테나숍(antenna shop)’ 사례에 착안해 만들어졌다. 현재 국내 내수 시장의 포화로 국내 중소기업들은 해외 신규 매출 확대를 통한 규모 및 범위의 경제 달성, 경영안정성 확보 등을 추구하지만 역량 및 자원의 한계로 해외 시장 진출에 어려움을 겪고 있는 실정이다. 해외 시장 판매 경험이 있는 aT와 같은 공공기관 또는 대기업 입장에서는 자신과 거래를 하고 있거나 거래 경험이 있는 해외 유통기업들의 네트워크를 적극 활용해 새로운 유망상품을 지속적으로 선보이고 이를 통해 신규 매출을 극대화하고자 한다. 이러한 상황에서, aT와 같은 공공기관 또는 대기업들이 국내 중소기업의 제품을 해외에 선보일 기회를 마련해주고, 신규 매출로 이어질 수 있도록 하는 사례들이 있다. “해외유통망 활용형” 과제는 이러한 상황에 있는 위탁기업과 수탁기업의 니즈를 충족하기에 적합한 과제이며, 해외시장 개척 시 적극 활용하기를 권장한다. 다만, 과제 제안 주체로써 수탁기업은 위탁기업과 거래 경험이 있는 국내 중

소기업에만 국한하지 않고, 위탁기업과 거래 경험이 없거나, 해외 시장에 진출해 있지만 현지 판매에 어려움을 겪고 있는 중소기업까지도 포괄하는 것이 바람직하다.

“해외유통망 활용형” 과제의 성공적 수행은 위탁기업의 일방적인 지원과 그로인한 수탁기업의 해외 판로개척(신규입점 및 신규 매출 발생)을 의미한다기보다, 양사 모두의 적극적인 참여가 기반이 되어야 한다. 위탁기업의 다양하고 실효성 있는 지원책이 요구되지만, 그에 상응하는 수탁기업의 노력도 반드시 필요하다. 특히 위탁기업은 해외 유통망 섭외 시, 수탁기업의 운영역량 및 제품 특성을 적극 발휘할 수 있도록 적합성을 고려해 해외 유통망을 알선하는 것이 바람직하다. 수탁기업은 해외 사업장 혹은 매장의 인테리어, 직원구성, 제품 조달, 품질 관리 등 운영 전반에 걸쳐 현지 고객의 니즈를 적극 반영할 수 있도록 자원과 노력을 투자할 필요가 있다. 더불어 성과공유에 있어서 가시적인 성과와 비가시적인 성과도 반영하여, 이에 대한 공정한 분배가 이루어져야 할 것이다. 근본적으로 위탁기업은 과제 수행을 위한 대상 수탁기업선정 시, 해외 시장 진출에 관심을 가지고 있는 협력사들을 고려하는 것이 바람직하다. 해외 시장 진출 및 운영을 위해 수탁기업이 투자해야하는 비용, 인력, 기회비용 등에 대해 충분한 사전공지가 되어야 한다.

## 4 온라인 플랫폼 제공형

### 1. 과제 유형 정의 및 특징

“온라인 플랫폼 제공형”은 위탁기업이 제공하는 온라인 플랫폼을 활용하여 수탁 기업에게 해외시장 진출 기회를 부여하는 유형이다. “온라인 플랫폼 제공형” 과제를 통해 수탁기업은 위탁기업의 온라인 플랫폼을 활용하여 주로 디지털미디어 및 디지털콘텐츠 홍보 및 판권수출, 이를 기반으로 한 캐릭터 사업, 완제품 홍보 및 신규 계약 성사 등의 형태로 해당 해외시장에 진출할 수 있다. “온라인 플랫폼 제공형” 과제의 특성상, 과제 수행 주체로써 수탁기업의 업태는 일반 제품 제조기업뿐만 아니라 디지털미디어 및 디지털콘텐츠 제작기업도 해당 될 수 있다. “온라인 플랫폼 제공형”은 위탁기업의 온라인 플랫폼 활용을 통한 해외 매출 확대를 목표로 한다.

### 2. 과제 유형 발굴사례 (네이버)

네이버는 웹툰 플랫폼을 통해 국내 시장에서 성장한 웹툰 창작자의 해외 진출을 적극 지원하고 있다. 해외 판로개척 지원을 위한 각종 국제행사 참여, 해외 독자들에게 노출될 기회를 주기적으로 제공, 번역 서비스 제공, 해외 판권 계약 시 진행 일체를 담당하는 등의 지원을 하고 있다. 글로벌 모바일 메신저 ‘라인(LINE)’의 해외진출을 통해 네이버와 거래했던 국내 솔루션 업체의 해외 계약 수주를 지원하고 있으며, 라인프렌즈 해외 스토어를 통해 국내 브랜드제품 제조 협력사가 해외에 제품을 선보일 수 있도록 해외 판로 확대에 도움을 주고 있다. 또한, 연예기획사와 컨소시엄을 통해 한류스타를 섭외해 국내 중소기업 제품을 홍보하는 PPL클립영상, 홍보영상 콘텐츠 제작을 지원한다. 더불어 이를 V LIVE 및 라인TV 등 해외 시청자를 위한 영상 유통 플랫폼이나 네

이버 메인 디스플레이 광고로 노출시키고, 번역 및 자막 또한 지원한다. 이러한 다양한 방법을 통해 해외 소비자들의 관심을 유도하고 제품에 대한 긍정적 이미지를 제고하며, 판매 페이지와 직접적인 연결을 통해 실질적으로 제품 판매 증진을 유도하는 것을 목적으로 한다.

### 3. 과제 진행 주요내용

#### 가. 과제 제안 및 검토

“온라인 플랫폼 제공형”의 과제는 위탁기업과 수탁기업 모두가 과제 제안 주체가 될 수 있다. 일반적으로 위탁기업이 주체가 되어 진행되기는 하지만, 위탁기업이 진행하는 공모와 같은 형식을 통해 수탁기업이 과제를 제안할 수도 있다. 과제 제안에 있어 위탁기업의 필요에 의해 기존 협력사 외에 미거래 업체로도 그 대상을 확대할 수도 있다.

위탁기업은 일반적인 공모(일정한 지원 자격 요건을 제시해 제한을 두지 않고, 전 수탁기업 및 미거래 업체들을 대상으로 실시) 혹은 제한적 공모(일정 자격을 갖춘 수탁기업을 대상으로 실시) 방식으로 과제제안을 유도할 수 있다. 위탁기업은 자사 홈페이지 등을 통해 수탁기업이 공모 실시 사실을 인지하고, 수시로 공모에 지원할 수 있도록 필요한 조치를 취해야 한다.

수탁기업은 과제의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘과제 제안서’를 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 과제 대상 업체를 선정할 수 있다. 수탁기업은 ‘제안서’에 수탁기업의 재무 및 제품경쟁력 상황(주요 사업내용, 주력 제품 특성, 현재 거래업체 특성 등)등을 포함하는 것이 바람직하다.

위탁기업은 ‘과제 제안서’ 검토를 실시할 때 크게 3가지의 원칙을 지키기를 권장한다. 첫째, 객관성이다. 과제 선정 절차는 투명하고 객관적이어야 한다. 둘째, 공정성이다. 특히 위탁기업과 특수 관계에 있는 수탁기업 제품의 경우에는 검토 과정에서의 공정성에 더욱 특별한 주의를 요한다. 셋째, 윤리성이다. 대상 업체 및 해당 제품 생산에 있어 윤리적인 문제가 없어야 하며, 업체 및 제품 선정에 있어서도 윤리성을 확보해야 한다.

또한 위탁기업이 대상 업체 및 제품을 선정할 때, 업종과 제품의 특성을 감안하여 유망 협력사를 적극적으로 발굴하는 것이 바람직하며, 제품의 품질, 기술력 수준, 해외 시장별 경쟁력, 해외 현지 고객의 선호도 등을 기본적으로 고려해야 한다.

이러한 일련의 과정을 통해 위탁기업은 대상 수탁기업을 지정한 후, 협의에 의해 과제를 개발 할 수 있다.

## 나. 과제 수행계획 수립

과제 개발이 완료되면 과제 수행계획을 수립해야 한다. 과제 수행계획은 해당 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 적합한 수준으로 수립해야 한다. 특히, 일반적으로 해외동반진출 유형의 과제는 다른 유형의 과제보다 과제 수행 과정에서 발생 가능한 변동 사항이 많으므로, 수행계획의 완결성보다는 단계별 상황 분석과 그에 대응하는 적절한 조치가 과제 성패를 가르는 핵심사항이 될 수 있다.

필요시 위탁기업은 수탁기업의 수행계획 수립을 지원할 수 있으며, 위탁기업과 수탁기업 모두가 “해외동반진출”에 대한 경험이 부족한 경우나 해외 현지 시장에 대한 정보가 부족한 경우에는 외부 전문가를 활용할 수 있다. 이 경우 외부 전문가는 전 단계에 걸쳐 참여하거나, 필요한 단계에만 참여할 수 있다.

과제 수행계획 수립은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다. 먼저, 큰 틀에서 시간계획과 단계별 주요 활용 계획을 수립해야 한다. 다음으로, 진출 시장의 환경과 각 프로젝트 진행 단계별 주요 활동 계획을 수립해야 한다. 예컨대 언제까지 과제 착수 결정을 완료할 것인지, 진출 준비에 대해 세부적으로 어떤 계획들이 있는 지, 해외 진출 후 관리에 대한 책임과 권한은 누가 가지며 어떻게 진행할 예정인지, 과제 종료는 언제를 목표로 하는 지 등 프로젝트 관리를 위한 다양한 요소를 고려해 계획을 수립해야 한다. 특히 “온라인 플랫폼 제공형” 과제는 위탁기업의 온라인 플랫폼을 통해 수탁기업의 디지털미디어 및 디지털콘텐츠의 해외 시장 노출(광고 및 홍보효과)과 더불어, 캐릭터 제품 및 한류 제품의 해외 판매(팝업스토어 형식의 매장 운영)도 포함하는 경우가 있기 때문에 전 프로세스에 걸친 조달, 유통 및 판매 계획과 그에 따른 책임주체 등을 사전에 합의해야 한다. 또한 해당 상품과 진출 시장의 특성에 따른 마케팅 전략을 수립하고 이를 계획에 반영해야 한다. 해당 진출

국가의 규제, 행정지원 및 절차, 관심도, 경쟁업체 상황, 경제 상황, 현지 소비자 특성 등을 종합적으로 분석한 후 이를 계획에 반영할 필요가 있다. 특히, 과제 수행계획의 수립 전반에 있어 위탁기업과 수탁기업 간의 팀워크와 긴밀한 상호 의사소통이 매우 중요하다. 위탁기업과 수탁기업의 경영상황을 고려해 양사가 해당 과제의 수행을 위해 투입할 수 있는 자원의 규모와 경영지원 여부 등을 사전에 협의한 후 계획에 반영하는 것이 바람직하다.

<“온라인 플랫폼 제공형” 과제 수행계획 - 단계별 고려사항>

타당성 검토	진출준비 및 세부계획	영업장 개설	PILOT Test	출시 준비	출시
				출시 및 영업활동	
			시장 테스트 및 보안		
		제품개발 또는 개선			
	STP 및 4P 전략				
	성과공유 계획				
	성과평가 지표				
	시장조사 및 분석				
	계획				
착수					
지속적인 단계별 검토, 평가, 피드백 및 시정조치					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출목표(보수적)</li> <li>• 론칭시기</li> <li>• 영업활동 목표</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장분석</li> <li>• 상품개선계획</li> <li>• 유통망 계획</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품개선 방향</li> <li>• 광고, 홍보 계획</li> <li>• 인적 판매 계획</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장조사 결과 분석</li> <li>• 사후관리 계획 등</li> </ul>					

“온라인 플랫폼 제공형”의 경우, 디지털미디어 및 디지털콘텐츠의 홍보 및 수출만 집중하는 경우, 해외 신규거래 창출을 위한 해외 영업장을 개설하지 않을 수 있다.

마지막으로, 과제 수행성과를 평가할 수 있는 필수적인 평가지표(KPI)와 기타 필요한 평가요소를 선정하고, 이를 달성하기 위한 수행계획을 수립해야 한다. 구체적으로, 해당 해외 시장에 진출 후 현지 고객기업들에게 홍보를 해서 달성하고자 하는 목표(콘텐츠 구매, 판권수출, 캐릭터 사업, 해외 고객기업과 신규거래 등)는 무엇이며, 매출 목표는 얼마인지, 상품을 해외 시장에 출시하는 시기는 언제로 설정

할 것인지, 해외 시장 접근 및 영업 활동 계획에 대비해 실제 실행한 사항들의 비율은 얼마를 목표로 할 것인지 등을 고려해야 한다. 성과평가에 대한 계획은 위탁기업과 수탁기업 각 사에 적용되도록 해야 하므로, 양사의 충분한 협의과정을 거쳐야 한다. 특히 “온라인 플랫폼 제공형” 과제의 경우, 위탁기업과 수탁기업이 달성한 성과가 정량화가 불가능한 경우, 정성적 성과만 우선적으로 달성할 가능성이 있다. 해외 이용자 증대 및 채널 확산, 보유 콘텐츠의 수준향상과 같은 정성적 성과목표는 실현되었지만, 실질적인 판매나 검색 광고비 수익증가 등의 정량적 실적으로 바로 이어지지 않을 수 있다. 이러한 특성을 고려해, 성과평가 시점이나 성과평가 요소들을 다양화할 필요가 있다.

#### 다. 과제수행 및 과제수행 주체의 역할

과제수행 단계에서는 성과공유제의 핵심인 공동노력이 이루어지는 단계이다. ‘해외동반진출’ 유형의 과제를 시행하는 데 있어 가장 중요한 부분은 진행 단계별 검토에 따른 신속한 보완과 개선이 이루어져야 한다는 것이다. 이를 위해 위탁기업과 수탁기업 양사는 공동으로 해외동반진출 지원팀을 구성하고 필요한 인원을 배치해야 한다. 과제가 계획대로 진행되고 있는지 수시로 검토하여 필요에 따라 계획이나 투입자원을 변경할 수 있으며, 이에 대한 적절한 조치를 취하기 위해 양사의 긴밀한 업무 협조와 협력이 필요하다. 즉 과제수행 도중 현격한 시장 환경 변화 혹은 신기술의 등장으로 해외 판로개척이 곤란한 경우가 발생할 때에는 양사 과제 담당자는 즉시 관련 회의를 열어 상호 손해를 최소화하고, 특히 수탁기업의 투자비용을 보전할 수 있는 방안을 강구하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업의 부도나 사업 중단으로 인해 과제수행이 불가능하다고 판단되는 경우에는 관련부서 및 수탁기업과 협의하여 과제수행을 중단하거나 세부사항을 변경할 수 있다.

해외 매출 확대를 위한 “온라인 플랫폼 제공형” 유형의 과제를 수행함에 있어 위탁기업과 수탁기업의 공동노력 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

## &lt;“온라인 플랫폼 제공형” 공동노력 예시&gt;

구분	공동노력 활동(역할)
위탁기업	<p>수탁기업의 해외 진출 및 해외 매출 확대를 위한 홍보 및 판매활동을 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅 및 상품개발 지원: 현지 정보 수집, 상품의 현지화 지원(상품 개발 포함), 해외 현지 법인(신규거래처) 정보 공유, 현지시장 및 현지고객 요구 반영 지원, 목표시장 설정 지원, 유망품목 및 신규품목 정보 제공 및 제안</li> <li>• 위탁기업의 온라인 플랫폼 제공: 자사 온라인 플랫폼을 통한 홍보 및 광고 지원, 온라인 플랫폼을 이용한 판매 지원 및 기타 판로 지원</li> <li>• 현지 영업활동 및 운영 지원: 마케팅 노하우 제공, 영업 목표 달성 및 그에 필요한 노하우 제공, 홍보 및 광고물 번역 자막 서비스 지원, 상품 전시회 공동개최</li> <li>• 사내 전담 지원 조직(TFT) 구성 및 지원: 해외 진출 및 진출 후 운영 전반에 관한 업무 관련 정보 제공, 해외 현지 유통기업과의 미팅 주선, 사례 및 애로사항 공유 등</li> <li>• 해외 현지법인과 수탁기업의 업무협력 및 계약 성사에 중개자 역할</li> </ul>
수탁기업	<p>해외 매출 확대를 위한 자원투입, 상품개발 및 조달, 판매활동을 수행</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제수행 책임자의 지정 및 수행 조직 구성: 사내 전담 조직(TFT) 구성 혹은 해당 업무 담당 인력 구성 및 지원, 총괄책임자 지정</li> <li>• 위탁기업과 의사소통 채널 구축</li> <li>• 과제수행 및 진행을 모니터링하고 적기에 보고</li> <li>• 과제수행 일정의 준수</li> <li>• 단계별 과제 검토 및 검토 결과 평가 반영(필요시 이행계획 조정 가능)</li> <li>• 상품 수출확대를 위한 매출증가 목표 달성 노력</li> <li>• 과제수행 제품 및 제품 판매 목표 달성: 해외 현지 고객기업의 수요에 맞는 상품 개발 및 품질확보 노력</li> <li>• 자체 마케팅 능력 배양</li> </ul>

위탁기업은 해외 현지시장에서 인지도가 있는 온라인 플랫폼을 활용할 수 있는 기회를 제공하여 수탁기업의 해외 시장 진출 및 신규매출 확대를 지원해야할 책임이 있다.

수탁기업은 과제수행 책임 조직을 구성하고, 위탁기업과의 의사소통 채널을 구축하며, 양사가 합의한 일정에 따라 홍보 및 영업활동 목표를 달성하는 데 매진해야할 책임이 있다.

“온라인 플랫폼 제공형” 과제수행 시 위탁기업은 수탁기업이 상품(디지털미디어 혹은 디지털콘텐츠 상품, 캐릭터 상품, 일반 제조 완제품 등)을 현지 시장에서 안정적으로 선보여 지속적으로 신규매출을 이끌어낼 수 있도록, 초기투자비용을 일부 지원하거나 지속적인 모니터링 활동을 제공해야 한다. 특히 미리 파악한 현지 시장 및 고객 관련 정보 등을 제공함과 동시에 현지 마케팅 노하우를 제공해 수탁기업이 그에 맞는 상품 조달하고 홍보활동을 할 수 있도록 지원해야 한다. 더불어 수탁기업 제품의 특성을 최

대한 활용하고 해외 현지 판매율을 높일 수 있도록 업무관련 노하우 제공, 통번역 서비스 제공, 해외 현지 고객기업과의 만남을 주선해야 한다. 또한 수탁기업이 수립한 영업 목표의 달성과 그에 필요한 정보이용, 온라인 플랫폼 활용을 적극 지원해 줄 필요가 있다. 위탁기업은 수탁기업과 현지 고객 혹은 고객기업들과의 원활한 업무협력 및 계약 성사를 위한 중개자 역할을 충실히 수행해야 한다.

성공적인 “온라인 플랫폼 제공형” 과제수행을 위해, 수탁기업 측면에서는 현지 고객과 위탁기업의 요구에 부합하는 제품을 개발하거나 조달하고, 현지 마케팅 역량을 강화하기 위해 적극적으로 투자해야 한다. 제품 홍보를 위해 전시회 및 설명회를 개최하고, 수시로 마켓 테스트를 실시해 현지 고객의 니즈를 점검해야 한다. 경우에 따라서는 온라인 플랫폼을 통해 선보일 홍보 선전물이나 광고 등을 주기적으로 업데이트할 필요가 있다. 무엇보다, 수탁기업은 위탁기업과의 계약사항 준수를 위해 적극적으로 노력할 필요가 있다.

## 라. 성과검증 및 성과공유

“온라인 플랫폼 제공형” 과제의 성과검증은 성과공유제 계약서에 명시된 필수 평가 지표(KPI)에기반하여 기타 양사의 합의에 의해 제안된 성과평가 방식들을 바탕으로 진행되어야 한다. 즉 사전계약 단계에서 위탁기업과 수탁기업은 평가지표에 따른 성과평가 방식을 합의하고 이에 따라 성과를 검증해야 한다. 성과공유 방식 또한 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 위탁기업과 수탁기업이 합의점을 도출해내고, 이를 사전 계약에 명시해야 한다. 과제의 성과검증은 과제가 종결된 후 30일 이내에 실시하는 것이 바람직하다.

과제의 성과검증에 앞서, 위탁기업은 수탁기업을 포함한 ‘성과검증위원회’를 구성해야 한다. 위탁기업은 동반성장담당부서 임원과 해당 과제 사내 전문가를 성과검증위원회에 포함시킬 수 있으며, 수탁기업은 자사 경영진 및 과제수행 책임자를 포함시켜야 한다. 필요에 따라 외부전문가도 참여시킬 수 있다.

과제수행이 완료되면 성과검증위원회를 개최하여 성과를 공정하게 측정하고, 그 측정에 대한 적정성을 판단해 과제의 목표달성 여부를 확정한다. 협력사의 의견을 반영하여 최종결론을 내리고, 그 내용을 완료보고서로 작성하여 성과공유제 확산

추진본부(대·중소기업협력재단)에 전달한다. 완료보고서에는 계약서에 명시된 과제의 목표와 공동노력, 성과공유 방식을 비롯하여 계약서에는 없지만 추가적으로 적용할 필요가 있는 부가적인 성과공유 방식 등이 종합적으로 포함될 수 있다. 사전 계약에 명시된 성과공유 방식이 과제의 목적, 범위, 성격에 적합하지 않다고 논의된 경우에는 합의에 의해 부분적인 변경이 가능하다.

성과검증 결과, 당초 계획된 목표를 달성한 경우 위탁기업은 해당 결과에 대해 사전 합의한 성과공유 방식(“성과공유제 계약”에 명시된 성과보상 방식)에 따라 협력사와 그 성과를 배분한다.

이렇게 성과검증위원회를 통해 작성된 완료보고서와 배분된 성과에 대한 증빙자료를 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 제출하여 최종 확인에 대한 심사를 요청한다.

일반적으로 “온라인 플랫폼 제공형” 과제에 대한 성과측정, 성과보상수준 및 성과공유방식 등은 과제의 특성에 따라 위탁기업과 수탁기업 간 합의를 통해 결정되고 있으나, 보다 객관적 지표를 활용하고 싶을 때에는 다음의 지표를 활용할 수 있다.

<“온라인 플랫폼 제공형” 과제 성과평가 지표>

(1단계) 과제수행 결과에 따른 항목별 점수배분

항목 (과제수행 결과)	평가기준		점수		
매출성과	초과달성	15% 이상 초과	120점		
	달성	계획대비 95%~115%	100점		
	미달성	95% 이하	80점		
		80% 이하	60점		
해외시장 출시시기	단축	10일 이상 단축	120점		
	달성	초과기일 9일 이내	100점		
	지연	15일 이상 초과	70점		
		30일 이상 초과	50점		
해외 마케팅 활동	협력사	초과달성	계획 이상의 활동 수행	120점	
		달성	계획한 활동 수행	100점	
		미달성	계획한 활동 미이행	80점	
	모기업	초과달성	계획 이상의 활동 수행	+20	가점
		달성	계획한 활동 수행	0	없음
		미달성	계획한 활동 미이행	-10	감점

※ (특이사항) 모기업 노력의 정도(모기업의 해외 마케팅 활동)는 협력사의 노력을 평가할 때 가점 또는 감점요인으로 적용할 수 있음

(2단계) 항목별 점수에 따른 가중치 계산

항목 (과제수행 결과)	가중치	점수	가중점수	비고
매출성과	30			가중점수 = 가중치 * 점수
해외시장 출시시기	30			
해외 마케팅 활동	30			
최종 산출 점수(가중점수 합계)				

※ (특이사항) 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 과제특성에 따라 가중치를 적절히 조정

(3단계) 최종 산출 점수 구간설정 및 구간별 성과공유 방식의 적용

점수구간 공유방식	50점 이하	51~75점	76~90점	91~105점	105점 이상	비고
지적재산권공유	○	○	○	○	○	발생한 경우
시제품 구매보상		50%	75%	100%	100%	시제품 생산액
장기계약 체결			1년	2년	3년	
투자비 단가반영	60%	70%	80%	90%	100%	계획 대비
구매물량보장			○	○	○	
마진(판매)성과 공유				○	○	
역량향상 컨설팅지원				○	○	
교육훈련 지원			○	○	○	

“온라인 플랫폼 제공형” 과제의 성과공유 방식은 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 직접적인 방식과 부가적인 방식을 혼용하여 적용할 수 있으나, 성과공유제로 인정받기 위해서는 최소한 하나 이상의 직접적인 성과공유 방식이 적용되어야 한다. 이를 위해 위탁기업은 자사의 전략, 수탁기업과의 관계, 성과공유제 확산 등을 고려하여 수탁기업 니즈에 적합한 다양한 성과공유 방식을 사전에 제안, 합의하고 계약서에 명시할 필요가 있다.

<“온라인 플랫폼 제공형” 과제 성과공유 방식(예시)>

구분	직접 방식	부가적 방식
성과공유 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자비용 직접 보상/지원</li> <li>• 지적재산권 공유</li> <li>• 시제품 구매보장</li> <li>• 장기계약</li> <li>• 입점 확대</li> <li>• 판매수익 또는 이익의 공유: 매출에 따른 이익금 분배</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가산점 부여</li> <li>• 대금지급 기일 단축</li> <li>• 인력채용 지원</li> <li>• 정보시스템 도입 지원</li> <li>• 맞춤형 진단, 컨설팅 지원</li> <li>• 교육훈련 지원 등</li> <li>• 브랜드 표시허가로 인한 위탁기업과 수탁기업의 홍보효과</li> </ul>
	<input checked="" type="checkbox"/> 해외 판로개척의 경우 매출 및 판매 이익은 원칙적으로 수탁기업의 몫이며, 위탁기업은 이에 따른 이익금 등을 현금 형태로 보상받거나 기존납품 제품의 가격에 반영(단가 인하)하는 방식으로 배분 받는 것이 바람직함	

#### 4. 성과공유제 연계 시 고려사항

“온라인 플랫폼 제공형” 과제의 경우, 네이버가 1)동남아 사용자 점유율이 높은 서비스인 V LIVE와 라인TV를 통해 국내 중소기업 제품 홍보 콘텐츠를 제작지원하며, 이를 영상 유통 플랫폼에 노출시킴으로써 국내 중소기업의 수출을 지원한 사업, 2)웹툰 플랫폼 서비스 제공을 통한 해당 웹툰 제작사의 판권수출 및 캐릭터수출을 지원한 사업, 3)글로벌 모바일 메신저 라인(LINE)을 통한 국내 중소기업의 서비스 및 제품 수출 지원사업에 착안해 고안되었다. “온라인 플랫폼 제공형” 과제는 현재 전 세계적으로 주목받고 있는 한류열풍에 힘입어 각종 국내 디지털미디어 및 디지털콘텐츠 상품의 해외 수요가 증가되고 있는 실정을 반영한 사례이다. 디지털미디어 및 디지털콘텐츠 상품이 가져오는 경제적 파급효과를 기반으로 관련 국내 중소기업의 매출확대와 해외 경쟁력 제고를 주요 목적으로 한다. 즉, PC 및 모바일로 주요 한류진출국가(중국, 일본, 베트남, 인도네시아, 태국 등)의 팬들이 쉽게 시청할 수 있는 동영상이나 웹툰 플랫폼, 모바일 메신저 플랫폼 등을 통해 콘텐츠를 노출시키고, 유통 및 판매 페이지로 바로 접속이 가능하도록 유도하여 국내 중소기업 제품의 해외 판로 개척을 지원하는 방안이 새로운 해외동반진출 유형으로 떠오르고 있다.

이러한 상황을 반영해 “온라인 플랫폼 제공형” 과제는 다양하고 참신한 미디어와 콘텐츠 제공 및 제품판매 증개를 통해 자사의 온라인 플랫폼 해외 이용자를 더욱 늘리고자 하는 위탁기업, 위탁기업의 브랜드 이미지와 파급력에 힘입어 해외 독자 및 고객 확보를 통해 해외 매출 확대를 꾀하는 수탁기업의 니즈를 충족하기에 적합한 과제이며, 적극 활용하기를 권장한다. 다만, 과제 제안 주체로써 수탁기업은 위탁기업과 거래 경험이 있는 국내 중소기업에만 국한하지 않고, 위탁기업과 거래 경험이 없거나, 해외 시장에 진출해 있지만 현지 고객에 대한 접근에 어려움을 겪고 있는 중소기업까지도 포괄하는 것이 바람직하다.

“온라인 플랫폼 제공형” 과제의 성공적 수행은 위탁기업의 일방적인 지원과 그로인한 수탁기업의 해외 판로개척(판권수출, 솔루션 서비스 및 제품 수출)을 의미한다기보다, 양사 모두의 적극적인 참여가 기반이 되어야 한다. 위탁기업의 다양하고 실효성 있는 지원책이 요구되지만, 그에 상응하는 수탁기업의 노력이 반드시 수반되어야 한다.

예로, 위탁기업은 온라인 플랫폼 제공 시, 수탁기업의 운영역량 및 제품 특성을 적극 발휘할 수 있도록 적합성이 높은 온라인 플랫폼 노출 유형을 소개하는 것이 바람직하다. 수탁기업은 현지 고객 니즈를 적극 반영할 수 있도록 지속적인 자원투자와 역량강화를 위한 노력이 필요하다. 특히, “온라인 플랫폼 제공형” 과제는 성과공유에 있어서 가시적인 성과와 더불어 비가시적인 성과의 가치도 반영하여, 이에 대한 공정한 분배가 이루어지도록 해야 한다.

근본적으로 위탁기업은 과제 수행을 위한 대상 수탁기업선정 시, 해외 시장 진출에 관심을 가지고 있는 중소 협력기업들을 고려하는 것이 바람직하다. 더불어 위탁기업은 수탁기업이 해외 시장 진출 및 운영을 위해 투자해야하는 비용, 인력, 기회비용 등에 대해 사전에 충분히 설명해 주어야 한다.

## 5 완제품 판로지원형

### 1. 과제 유형 정의 및 특징

“완제품 판로지원형”은 위탁기업이 수탁기업의 해외 판로 개척을 위해 수탁기업의 제품을 구매하여 일정기간 위탁 판매하고, 그 이후에는 수탁기업이 직접 수출할 수 있는 기회를 부여하는 방식이다. 즉, 위탁기업이 해외 진출 시장에서 신규 수요를 파악하고 해당 제품이나 서비스를 제공하는 수탁기업을 찾아 공급계약을 맺거나 공동개발 혹은 개발지원을 통한 공급계약을 추진 후, 계약기간동안 현지 고객기업에게 위탁판매를 한다. 위탁기업은 수탁기업의 제품 혹은 서비스의 품질, 납기준수 역량, 거래신뢰성 등을 고려하여 공급 계약기간동안 위탁판매 형식으로 수출을 대행하고, 그 기간이 지난 후에는 수탁기업과 협의하여 수탁기업이 현지 고객기업과 직거래를 하도록 지원한다. 수탁기업은 이러한 과정을 통해 자신이 보유한 기술, 원부자재, 부품, 완제품, 설비, 시스템 등을 판매할 수 있다. “완제품 판로지원형”은 위탁기업이 보유한 해외 유통망을 통해 수탁기업의 해외 신규 거래를 확대하는 것을 목표로 한다.

### 2. 과제 유형 발굴사례 (LG생활건강)

LG생활건강은 자체적으로 생산한 기초화학물질을 전 세계의 현지 고객기업에게 공급하고 있다. 최근 들어 계면활성제류 등 LG생활건강이 거래하지 않는 품목에 대한 현지 고객기업의 공급요구가 발생하고 있으나, LG생활건강이 새로운 수요에 적절하게 대응하기 못하는 상황이 발생하거나, 수익성 측면에서 LG생활건강이 직접 대응하는 것이 비효율적인 경우가 있다. 이에 LG생활건강은 자사의 해외영업망을 통하여 협력 중소기업 제품을 판매할 수 있는 사업모델을 고안해 내었다. 즉, 현지 고객기업이 기존에 거

래하던 품목 이외에 신규 품목의 공급을 LG생활건강 측에 요청해왔으나 여러 이유에서 LG생활건강이 자체적으로 생산하기 어려운 품목의 경우, 해당 요구에 적합한 제품을 국내 협력사를 통해 생산하여 해외 고객기업에게 최종 거래를 개시하는 사업모델이다. 이러한 형태의 해외동반진출은 LG생활건강과 같은 위탁기업이 해외 영업 활동을 하면서 시장에서 신규 소싱을 원하는 품목을 파악하여 국내 협력 중소기업을 통해 개발하여 공급계약을 추진하는 형태의 해외동반진출 성과공유 과제로 진행될 수 있다. LG생활건강은 품질, 납기, 거래신뢰성 등을 고려하여 일정기간 위탁 판매를 한 후 추후에 협력 중소기업과 협의하여 직거래로 전환할 수 있도록 하고 있다. 즉, 초기 몇 년간은 LG생활건강이 협력사부터 국내 구매(원화 결제)한 후, 해외 고객기업에게 위탁 판매하는 것으로 LG생활건강과 국내 협력사는 계약을 체결한다. 위탁판매 시에 LG생활건강은 해외 고객기업에게 판매하는 제품이 협력사의 상품임을 알리고, 계약한 위탁판매 기간이 지나면 협력사가 현지 고객기업에게 직접 수출할 수 있도록 수출 품목을 이관하는 형태로 진행하고 있다.

### 3. 과제 진행 주요내용

#### 가. 과제 제안 및 검토

“완제품 판로지원형”의 과제는 위탁기업과 수탁기업 모두가 과제 제안 주체가 될 수 있다. 일반적으로 위탁기업이 주체가 되어 진행되기는 하지만, 위탁기업이 진행하는 공모와 같은 형식을 통해 수탁기업이 과제를 제안할 수도 있다. 과제 제안에 있어 위탁기업의 필요에 의해 기존 협력사 외에 미거래 업체로도 그 대상을 확대할 수 있다.

위탁기업은 일반적인 공모(일정한 지원 자격 요건을 제시해 제한을 두지 않고, 전 수탁기업 및 미거래 업체들을 대상으로 실시) 혹은 제한적 공모(일정 자격을 갖춘 수탁기업을 대상으로 실시) 방식으로 과제제안을 유도할 수 있다. 위탁기업은 자사 홈페이지 등을 통해 수탁기업이 공모 실시 사실을 인지하고, 수시로 공모에 지원할 수 있도록 필요한 조치를 취해야 한다.

수탁기업은 과제의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘과제 제안서’를 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 과제 대상 업체를 선정할 수 있다.

수탁기업은 ‘제안서’에 수탁기업의 재무 및 제품경쟁력 상황(주요 사업내용, 주력 제품 특성, 현재 거래업체 특성 등), 현지 시장상황 파악, 사업계획안(제품 개발, 취급 및 조달 계획 등) 등을 포함하는 것이 바람직하다.

위탁기업은 ‘과제 제안서’ 검토를 실시할 때 크게 3가지의 원칙을 지키기를 권장한다. 첫째, 객관성이다. 과제 선정 절차는 투명하고 객관적이어야 한다. 둘째, 공정성이다. 특히 위탁기업과 특수 관계에 있는 수탁기업 제품의 경우, 검토 과정에서의 공정성에 더욱 특별한 주의를 요한다. 셋째, 윤리성이다. 대상 업체 및 해당 제품 생산에 있어 윤리적인 문제가 없어야 하며, 업체 및 제품 선정에 있어서도 윤리성을 확보해야 한다.

또한 위탁기업이 대상 업체 및 제품 선정을 할 때, 업종과 제품의 특성을 감안하여 유망 협력사를 적극적으로 발굴하는 것이 바람직하며, 제품의 품질, 기술력, 해외 경쟁력, 해외 현지 고객의 선호도 등을 기본적으로 고려해야 한다.

이러한 일련의 과정을 통해 위탁기업은 대상 수탁기업을 지정한 후, 협의에 의해 과제를 개발 할 수 있다.

## 나. 과제 수행계획 수립

과제 개발이 완료되면 과제 수행계획을 수립해야 한다. 과제 수행계획은 해당 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 적합한 수준으로 수립해야 한다. 특히, 일반적으로 해외동반진출 유형의 과제는 다른 유형의 과제보다 과제 수행 과정에서 발생 가능한 변동 사항이 많으므로, 수행계획의 완결성보다는 단계별 상황 분석과 그에 대응하는 적절한 조치가 과제 성패를 가르는 핵심사항이 될 수 있다.

필요시 위탁기업은 수탁기업의 수행계획 수립을 지원할 수 있으며, 위탁기업과 수탁기업 모두가 “해외동반진출”에 대한 경험이 부족한 경우에는 외부 전문가를 활용할 수 있다. 이 경우 외부 전문가는 전 단계에 걸쳐 참여하거나, 필요한 단계에만 참여할 수 있다.

과제 수행계획 수립은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다. 먼저, 큰 틀에서 시간계획과 단계별 주요 활용 계획을 수립해야 한다. 다음으로, 진출 시장의 환경, 각 프로젝트 진행 단계별 주요 활동 계획을 수립해야 한다. 예컨대 언제까지 과제 착수 결정을 완료할 것인지, 진출 준비에 대해 세부적으로 어떤 계획들이 있는 지, 해외 진출 후 관리에 대한 책임과 권한은 누가 가지며 어떻게 진행할 예정인지, 과제 종료는 언제를 목

표로 하는 지 등 프로젝트 관리를 위한 다양한 요소를 고려해 계획을 수립해야 한다. “완제품 판로지원형”과제의 경우, 초기 일정기간동안 위탁기업이 수탁기업의 제품을 구입하여, 해외 현지 시장의 고객기업에 위탁기업의 제품을 납품하는 형태로 진출을 한 후, 위탁기업과 수탁기업이 합의한 기간이 지난 후에 수탁기업이 직접 해외 고객기업에 납품하는 형태이다. 따라서 현지 고객기업과의 업무협력에 있어서의 권한과 책임소재도 사전에 고민해보는 것이 바람직하다. 또한 수시로 해당 제품과 진출 시장의 특성을 파악하고 이에 따른 마케팅 전략을 수립해야하며, 이를 계획에 반영해야 한다. 해당 진출 국가의 규제, 행정지원 및 절차, 관심도, 경쟁업체 상황, 경제 상황, 현지 소비자 특성 등을 종합적으로 분석한 후 이를 계획에 반영할 필요가 있다. 특히, 과제 수행계획의 수립 전반에 있어 위탁기업과 수탁기업 간의 팀워크와 긴밀한 상호 의사소통, 더불어 현지 고객기업과의 협력적 분위기 조성은 매우 중요하다. 위탁기업과 수탁기업의 경영 상황을 고려해 양사가 해당 과제의 수행을 위해 투입할 수 있는 자원의 규모와 경영지원 여부 등을 사전에 협의한 후 계획에 반영하는 것이 바람직하다. 또한 “완제품 판로 지원형”은 위탁기업은 수탁기업이 위탁판매 계약기간 종료 후 직접 해외 고객사에 납품을 할 때를 대비해 무역, 관세, 원산지증명, 시장정보 등에 대한 교육지원이 필요하며, 교육일정 및 관리방법 등을 과제 계획 수립 시 고려해야 한다.

<“완제품 판로지원형” 과제 수행계획 - 단계별 고려사항>

타당성 검토	진출준비 및 세부계획	영업장 개설	PILOT Test	출시 준비	출시
				출시 및 영업활동	
			시장 테스트 및 보완		
		제품개발 또는 개선			
	STP 및 4P 전략				
	성과공유 계획				
	성과평가 지표				
	시장조사 및 분석				
	계획				
착수					
지속적인 단계별 검토, 평가, 피드백 및 시정조치					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출목표(보수적)</li> <li>• 론칭시기</li> <li>• 영업활동 목표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장분석</li> <li>• 상품개선계획</li> <li>• 유통망 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품개선 방향</li> <li>• 광고, 홍보 계획</li> <li>• 인적 판매 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장조사 결과 분석</li> <li>• 사후관리 계획 등</li> </ul>		

마지막으로, 과제 수행성과를 평가할 수 있는 필수적인 평가지표(KPI)와 기타 필요한 평가요소를 선정하고, 이를 달성하기 위한 수행계획을 수립해야 한다. 구체적으로, 해당 해외 시장에 진출해 현지 고객기업들과의 거래 성사를 통해 달성하고자 하는 매출 목표는 얼마인지, 제품을 해외 시장에 출시하는 시기는 언제로 설정할 것인지, 해외 시장 접근에 대한 영업 활동 계획에 대비해 실제 실행한 사항들의 비율은 얼마를 목표로 할 것인지 등을 고려해야 한다. 특히 “완제품 판로지원형” 과제의 경우, 현지 유통기업의 상황(규모 혹은 주요 고객층 등)도 고려해 현지 시장에서의 매출 목표, 과제 수행기간 등을 정하는 것이 바람직하다. 이 성과평가에 대한 계획은 위탁기업과 수탁기업 각 사에 적용되도록 해야 하므로, 양사의 충분한 협의 과정을 거쳐야 한다.

#### 다. 과제수행 및 과제수행 주체의 역할

과제수행 단계에서는 성과공유제의 핵심인 공동노력이 이루어지는 단계이다. ‘해외동반진출’ 유형의 과제를 시행하는 데 있어 가장 중요한 부분은 진행 단계별 검토에 따른 신속한 보완과 개선이 이루어져야 한다는 것이다. 이를 위해 위탁기업과 수탁기업 양사는 공동으로 해외 판로개척 지원팀을 구성하고 필요한 인원을 배치해야 한다. 과제가 계획대로 진행되고 있는지를 수시로 검토하여, 필요시 계획을 변경하거나 투입자원을 변경할 수도 있으며, 이에 대한 적절한 조치를 취하기 위해 양사의 긴밀한 업무 협조와 협력이 중요하다. 즉 과제수행 도중 현격한 시장 환경 변화 혹은 신기술의 등장으로 해외 판로개척이 곤란한 경우가 생길 시에는 양사 과제 담당자는 즉시 관련 회의를 열어 상호 손해를 최소화하고, 특히 수탁기업의 투자비용을 보전할 수 있는 방안을 강구하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업의 부도나 사업 중단으로 인해 과제수행이 불가능하다고 판단되는 경우에는 관련부서 및 수탁기업과 협의하여 과제수행을 중단하거나 세부 사항을 변경할 수 있다.

수탁기업의 해외 판로개척을 위한 “완제품 판로지원형” 유형의 과제를 수행함에 있어 위탁기업과 수탁기업의 공동노력 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

## &lt;“완제품 판로지원형” 공동노력 예시&gt;

구분	공동노력 활동(역할)
위탁기업	<p>위탁판매(한시적 업무대행)를 통해 수탁기업의 해외 진출을 돕고 지속적 해외 고객사 확보를 위한 준비과정을 적극 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기 일정기간 동안 해외 현지에서의 판매, 품질 및 기술 관리, 통관업무의 대행 및 총괄</li> <li>• 마케팅 및 상품개발 지원: 현지 정보 수집, 상품의 현지화 지원(상품 개발 포함), 현지시장 및 현지고객 요구 반영 지원, 목표시장 설정 지원, 지원 품목 선정, 유망품목 및 신규 품목 정보 제공 및 제안</li> <li>• 위탁기업의 위탁판매: 해외 고객기업 발굴 지원 및 자사 해외 현지 고객기업 소개(정보 제공 포함), 위탁판매 기간 동안 고객 클레임 및 사후서비스 담당, 지속적 판로 확대 지원</li> <li>• 위탁기업 브랜드 활용: 수탁기업이 원할 경우, 위탁기업의 브랜드 표시 허용 및 이미지 활용을 통한 신뢰도 확보 장려</li> <li>• 현지 영업활동 및 운영 관련 교육 기회 마련: 품질관리 및 마케팅 노하우 제공, 영업 목표 달성 및 그에 필요한 노하우 제공, 현지 무역과 통관, 관세 등에 대한 교육, 현지 기업 구매정책 및 노하우 전파</li> <li>• 기타 지원: 원자재 구매, 납기, 품질관리 등 관련 기술 지원</li> <li>• 사내 전담 지원 조직(TFT) 구성 및 지원: 해외 진출 및 진출 후 운영 전반에 관한 업무 관련 정보 제공, 해외 현지 고객기업과의 미팅 주선, 사례 및 애로사항 공유 등</li> <li>• 주기적 운영점검: 양사의 경영진 혹은 해당 전문가 참여로 과제수행을 수시로 검토 및 검증</li> <li>• 구매상담회 공동개최</li> </ul>
수탁기업	<p>해외 신규 거래 확대를 위한 자원투입, 상품개발 및 조달, 판매활동을 수행</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제수행 책임자의 지정 및 수행 조직 구성: 사내 전담 조직(TFT) 구성 혹은 해당 업무 담당 인력 구성 및 지원, 총괄책임자 지정</li> <li>• 위탁기업과 의사소통 채널 구축</li> <li>• 과제수행 및 진행을 모니터링하고 적기에 보고</li> <li>• 과제수행 일정의 준수</li> <li>• 단계별 과제 검토 및 검토 결과 평가 반영(필요시 이행계획 조정 가능)</li> <li>• 상품 수출확대를 통한 매출증가 목표 달성 노력</li> <li>• 해외 현지 고객기업의 수요에 맞는 상품 개발 및 품질확보 노력(제품 불량률 감소 노력 등)</li> <li>• 위탁기업과 계약한 납기일 준수</li> <li>• 자체 마케팅 능력 배양</li> <li>• 위탁기업과의 공동마케팅 적극 참여</li> </ul>

“완제품 판로지원형” 과제의 경우, 위탁기업은 초기 일정기간동안 수탁기업의 제품 및 서비스를 해외 현지 유통망 혹은 고객기업에게 위탁 판매함으로써 해외 판로를 안정적으로 개척할 수 있도록 지원해야 할 책임이 있다. 더불어, 위탁판매기간이 지난 후 수탁기업이 해외 고객사와 직거래를 원활히 할 수 있도록 그에 필요한 정보 및 자금을

지원하고, 필요에 따라 교육과정을 제공하는 것이 바람직하다.

수탁기업은 과제수행 책임 조직을 구성하고, 위탁기업과의 의사소통 채널을 구축하며, 양사가 합의한 일정에 따라 매출 및 영업활동 목표를 달성하는 데 매진해야 할 책임이 있다. 또한 위탁기업이 제공하는 현지 고객기업과 관련한 정보, 현지 시장에 관한 정보 등을 바탕으로 해외 마케팅 및 영업 역량 향상을 위해 노력해야 한다.

“완제품 판로지원형” 과제수행 시 무엇보다 중요한 것은, 위탁기업은 수탁기업이 해외 현지 시장에서 안정적으로 정착해 지속적으로 신규매출을 이끌어낼 수 있도록 지원하는 것이다. 초기투자비용 지원과 해외 판매업무 대행, 지속적인 모니터링 활동을 제공하는 것이 바람직하다. 특히 수탁기업이 제품(수출품)의 품질을 유지할 수 있도록 품질관리 노하우를 전수하며, 미리 파악한 현지 시장 관련 최신동향 등을 제공함과 동시에 현지 마케팅 전략을 제공해야 한다. 더불어 해외 현지 고객의 특성과 현지 유통구조 등의 관련 정보를 제공하고, 수탁기업 제품의 특성을 최대한 활용하고 판매율을 높일 수 있도록 현지 고객기업과의 만남을 주선해야 한다. 또한 수탁기업이 과제수행 계획 시 수립한 영업 목표의 달성과 그에 필요한 정보이용을 적극 지원해 줄 필요가 있다.

수탁기업은 성공적인 “완제품 판로지원형” 과제수행을 위해 현지 고객 및 위탁기업의 요구에 부합하는 제품을 개발하거나 조달 및 양산하고, 현지 마케팅 역량을 강화하는 데 적극적으로 투자해야 한다. 위탁기업과의 계약사항 준수(납기일 준수, 품질 확보 등)를 위해 노력할 필요가 있으며, 필요시 위탁기업과 해외 현지에서의 기술, 제품, 서비스에 대한 영업 및 마케팅 활동을 적극적으로 수행해야 한다.

## 라. 성과검증 및 성과공유

“완제품 판로지원형” 과제의 성과검증은 성과공유제 계약서에 명시된 필수 평가지표(KPI)에기반하여 기타 양사의 합의에 의해 제안된 성과평가 방식들을 바탕으로 진행되어야 한다. 즉 사전계약 단계에서 위탁기업과 수탁기업은 평가지표에 따른 성과평가 방식을 합의하고 이에 따라 성과를 검증해야 한다. 성과공유 방식 또한 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 위탁기업과 수탁기업이 합의점을 도출해내고, 이를 사전 계약에 명시해야 한다. 과제의 성과검증은 과제가 종결된 후 30일 이내에 실시하는 것이 바람직하다.

과제의 성과검증에 앞서, 위탁기업은 수탁기업을 포함한 ‘성과검증위원회’를 구

성해야 한다. 위탁기업은 동반성장담당부서 임원과 해당 과제 사내 전문가를 성과검증위원회에 포함시킬 수 있으며, 수탁기업은 자사 경영진 및 과제수행 책임자를 포함시켜야 한다. 필요에 따라 외부전문가도 참여시킬 수 있다.

과제수행이 완료되면 성과검증위원회를 개최하여 성과를 공정하게 측정하고, 그 측정에 대한 적정성을 판단해 과제의 목표달성 여부를 확정한다. 협력사의 의견을 반영하여 최종결론을 내리고, 그 내용을 완료보고서로 작성하여 성과공유제 확산추진본부(대·중소기업협력재단)에 전달한다. 완료보고서에는 계약서에 명시된 과제의 목표와 공동노력, 성과공유 방식을 비롯하여 계약서에는 없지만 추가적으로 적용할 필요가 있는 부가적인 성과공유 방식 등이 종합적으로 포함될 수 있다. 사전 계약에 명시된 성과공유 방식이 과제의 목적, 범위, 성격에 적합하지 않다고 논의된 경우에는 합의에 의해 부분적인 변경이 가능하다.

성과검증 결과, 당초 계획된 목표를 달성한 경우 위탁기업은 해당 결과에 대해 사전 합의한 성과공유 방식(“성과공유제 계약”에 명시된 성과보상 방식)에 따라 협력사와 그 성과를 배분한다.

이렇게 성과검증위원회를 통해 작성된 완료보고서와 배분된 성과에 대한 증빙자료를 성과공유제 확산추진본부(대·중소기업협력재단)에 제출하여 최종 확인에 대한 심사를 요청한다.

일반적으로 “완제품 판로지원형” 과제에 대한 성과측정, 성과보상수준 및 성과공유방식 등은 각 과제의 특성에 따라 위탁기업과 수탁기업 간 합의를 통해 결정되고 있으나, 보다 객관적 지표를 활용하고 싶을 때에는 다음의 지표를 활용할 수 있다.

<“완제품 판로지원형” 과제 성과평가 지표>

(1단계) 과제수행 결과에 따른 항목별 점수배분

항목 (과제수행 결과)	평가기준		점수		
매출성과	초과달성	15% 이상 초과	120점		
	달성	계획대비 95%~115%	100점		
	미달성	95% 이하	80점		
		80% 이하	60점		
해외시장 출시시기	단축	10일 이상 단축	120점		
	달성	초과기일 9일 이내	100점		
	지연	15일 이상 초과	70점		
		30일 이상 초과	50점		
해외 마케팅 활동	협력사	초과달성	계획 이상의 활동 수행	120점	
		달성	계획한 활동 수행	100점	
		미달성	계획한 활동 미이행	80점	
	모기업	초과달성	계획 이상의 활동 수행	+20	가점
		달성	계획한 활동 수행	0	없음
		미달성	계획한 활동 미이행	-10	감점

※ (특이사항) 모기업 노력의 정도(모기업의 해외 마케팅 활동)는 협력사의 노력을 평가할 때 가점 또는 감점요인으로 적용할 수 있음

(2단계) 항목별 점수에 따른 가중치 계산

항목 (과제수행 결과)	가중치	점수	가중점수	비고
매출성과	30			가중점수 = 가중치 * 점수
해외시장 출시시기	30			
해외 마케팅 활동	30			
최종 산출 점수(가중점수 합계)				

※ (특이사항) 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 과제특성에 따라 가중치를 적절히 조정

(3단계) 최종 산출 점수 구간설정 및 구간별 성과공유 방식의 적용

점수구간 공유방식	50점 이하	51~75점	76~90점	91~105점	105점 이상	비고
지적재산권공유	○	○	○	○	○	발생한 경우
시제품 구매보상		50%	75%	100%	100%	시제품 생산액
장기계약 체결			1년	2년	3년	
투자비 단가반영	60%	70%	80%	90%	100%	계획 대비
구매물량보장			○	○	○	
마진(판매)성과 공유				○	○	
역량향상 컨설팅지원				○	○	
교육훈련 지원			○	○	○	

“완제품 판로지원형” 과제의 성과공유 방식은 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 직접적인 방식과 부가적인 방식을 혼용하여 적용할 수 있으나, 성과공유제로 인정받기 위해서는 최소한 하나 이상의 직접적인 성과공유 방식이 적용되어야 한다. 이를 위해 위탁기업은 자사의 전략, 수탁기업과의 관계, 성과공유제 확산 등을 고려하여 수탁기업 니즈에 적합한 다양한 성과공유 방식을 사전에 제안, 합의하고 계약서에 명시할 필요가 있다.

<“완제품 판로지원형” 과제 성과공유 방식(예시)>

구분	직접 방식	부가적 방식
성과공유 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자비용 직접 보상/지원</li> <li>• 지적재산권 공유</li> <li>• 구매물량 보장</li> <li>• 시제품 구매보상</li> <li>• 장기계약</li> <li>• 입점 확대</li> <li>• 판매수익 또는 이익의 공유: 매출에 따른 이익금 분배(수수료 등)</li> <li>• 해외 신사업 진출 참여 우선권 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가산점 부여</li> <li>• 대금지급 기일 단축</li> <li>• 인력채용 지원</li> <li>• 정보시스템 도입 지원</li> <li>• 맞춤형 진단, 컨설팅 지원</li> <li>• 교육훈련 지원 등</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 해외 판로개척의 경우 매출 및 판매 이익은 원칙적으로 수탁기업의 몫이며, 위탁기업은 이에 따른 이익금 등을 현금 형태로 보상받거나 기존납품 제품의 가격에 반영(단가 인하)하는 방식으로 배분 받는 것이 바람직함</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 수익창출이 불가능한 공공기관의 경우, 성과공유 금액을 사회공헌기금으로 기부하거나 향후 해외동반진출 성과공유제 시행을 위한 재투자 준비금으로 활용할 수 있음</li> </ul>	

#### 4. 성과공유제 연계 시 고려사항

“완제품 판로지원형” 과제의 경우, LG생활건강의 해외 고객기업이 새로운 품목을 추가적으로 거래하고자 하는 상황에서 LG생활건강이 국내 협력사의 제품을 해외 고객기업에게 소개하고, 일정기간동안 위탁판매를 실시하고 그 후 협력사가 해외 고객기업과 직거래를 할 수 있도록 하는 사업모델을 기반으로 만들어졌다.

국내 내수시장의 포화, 소비 위축 등의 위협요인을 극복하기 위해 국내 중소기업들이 해외 판로개척을 위해 노력하고 있지만 역량 및 자원의 한계로 인해 해외 시장 진출에 어려움을 겪고 있는 실정이다. 반면, 대기업은 다년간의 해외진출 경험을 바탕으로 다양한 해외 고객기업과의 거래를 이어나가고 있지만, 해외 시장의 새로운 요구에 혼자 힘으로 대응하기에는 역부족인 경우가 종종 발견된다. 해외 시장의 변화에 더욱 빨리 대응하고 다양한 수익모델을 만들기 위한 자구책을 강구하고 있는 상태이다. 즉 해외 고객기업이 기존 거래 품목과는 다른 새로운 품목의 거래를 원할 때, 새로운 품목을 대기업이 자체 비용으로 생산라인, 인력 등을 구성해 생산하는 것 보다 이미 해당 품목에 대한 생산 및 조달 능력을 갖춘 중소협력사의 제품 및 원부자재를 위탁 판매하는 편이 더 효율적일 가능성이 있다. 실제 이러한 이유로 주문자상표 부착 방식(OEM·Original Equipment Manufacturing) 혹은 생산자 개발방식(ODM·Original Design Manufacturing)이라는 이름의 생산 및 판매유형이 이미 산업계에서 널리 활용되고 있다.

즉 “완제품 판로지원형”은 대기업으로 하여금 생산 및 운영의 효율성 증대를 가져다 줌과 동시에 중소기업은 해외 판로를 보다 안정적으로 개척할 수 있다는 장점이 있다. 더욱이 대기업과 중소기업 간의 위탁판매계약 기간이 종료한 후에는 중소기업이 해외 고객기업과 직거래를 할 수 있기 때문에, 해외 매출을 지속적으로 확보할 수 있게 된다. 특히 “완제품 판로지원형”의 경우, 초기 일정기간동안 위탁판매 형식으로 해외동반진출이 진행되기 때문에 해외 판로개척을 위한 초기비용이 다른 유형들에 비해 적다는 장점이 있어, 시범적으로 수행해보기에 적합한 과제라고 볼 수 있다.

“완제품 판로지원형”과제 제안 및 수행에 있어 주의할 점은 다음과 같다. 첫째, 제안 주체로써의 수탁기업은 위탁기업과 거래 경험이 있는 국내 중소기업에만 국한하지 않고, 위탁기업과 거래 경험이 없거나, 혹은 해외시장에 이미 진출한 경험

이 있지만 현지 판로 개척에 어려움을 겪고 있는 중소기업까지도 포괄하는 것이 바람직하다. 둘째, “완제품 판로지원형”은 위탁기업과 수탁기업의 위탁판매기간 동안을 과제 기간으로 보고 있지만 수출대행 및 위탁판매 기간이 종료한 후에도 수탁기업이 해외 고객기업과 안정적으로 거래를 이어나가는 것이 위탁기업과 수탁기업 모두에게 중요하므로, 이를 위한 준비를 철저히 해야 한다. 특히 수탁기업은 향후 직거래 시 추가적으로 투입해야할 자원 및 인력을 미리 고려해 준비해야 한다. 위탁기업 역시 수탁기업과 해외 고객기업 간의 원활한 직거래를 위해 미리 수탁기업에게 교육의 기회를 제공한다거나, 직거래 시 업무조율 및 조언자로서의 역할을 할 필요가 있다. 셋째, 성과공유에 있어서도 가시적인 성과와 더불어 비가시적인 성과도 반영하여 이에 대한 공정한 분배가 이루어지도록 해야 한다. 마지막으로, “완제품 판로지원형”의 경우 특히 위탁기업과 수탁기업 양사의 해외동반진출 및 해당 과제 참여에 대한 동기가 확실해야 한다. 즉 해당 과제 참여를 통해 얻고자 하는 바가 명확할 때 비로소 지속적인 해외동반진출 협력으로 이어지기 때문에, 위탁기업이 자신의 거래선을 수탁기업과 공유하는 것에 대한 전사적인 합의가 전제되어야 하며, 지속적인 성장을 위해 필연적인 과정이라는 인식이 필요하다. 수탁기업 또한 위탁판매 기간 산정, 위탁판매 납품 단가 산정 등에 대한 불만사항이 생기지 않도록 사전에 충분히 조사하고, 위탁기업과 논의해야 한다.

## 6 해외물류비용 절감형

### 1. 과제 유형 정의 및 특징

“해외물류비용 절감형”은 위탁기업의 자원을 이용하여 수탁기업의 상품 수출 전 반의 물류환경을 개선하고 물류비용을 절감함과 동시에 해외 매출을 확대할 수 있도록 지원하는 유형이다. 수탁기업이 해외 시장에 제품(기술, 원부자재, 부품, 완제품, 설비, 시스템 등)을 판매함으로써 해외 판로개척과 매출 확대를 목표로 한다는 점에서 “해외지사 활용형” 및 “해외유통망 활용형”과 유사하지만, “해외물류비용 절감형” 과제의 경우, 수탁기업의 소량 수출화물을 위탁기업이 자사의 수출화물과 함께 만재화물(FCL; Full Container Load)화 한 후, 수출제반 업무도 함께 지원해주는 것이 큰 차점이다. 수탁기업은 위탁기업의 국내 본사 및 지사에 상품을 납품할 때와 비슷한 수준의 업무처리 노력만 하면 된다. 즉 위탁기업이 물류 및 수출업무를 직접 진행하고, 위탁기업의 해외지사 혹은 현지 고객기업, 또는 수탁기업 자체의 현지 고객기업에 수탁기업의 제품을 대신 납품하거나 전달해주는 것이다. “해외물류비용 절감형”은 위탁기업의 자원을 공유 및 활용하여 원가절감을 통한 경쟁력 제고를 목표로 한다.

### 2. 과제 유형 발굴사례 (이마트)

이마트는 협력 중소기업의 해외 판로 개척을 위해 다양한 지원활동을 수행하고 있다. 그 예로 이마트는 해외수출 설명회 개최, 상시 해외수출 지원 상담, 해외 온라인 물 입점 지원 및 정부기관과의 업무 협약을 통해 거래 협력사의 해외 판로 개척을 다각적으로 지원하고 있다. 이마트는 해외 지점의 한 가지 유통채널에 의존하지 않고, 해외유통사를 대상으로 직접 수출하는 다채널 유통구조 전략을 취하고 있다.

특히 이마트는 협력 중소기업의 물류 환경 개선 및 물류비용 절감을 통한 해외동반 진출 및 해외 신규 매출 창출을 목표로 협력 중소기업을 중점적으로 지원하고 있다. 이마트의 다채널 유통구조를 활용하여 다수의 중소 협력기업은 이마트를 매개체로 하여 해외 점포 개점 없이도 해외시장에 제품을 수출할 수 있다. 이마트 본사의 수출전담조직은 협력 중소기업의 해외수출 관련 제반 업무를 지원하고 있는데, 국내 본사의 수출전담 조직인 트레이딩팀과 해외현지법인과의 유기적인 협업을 통해 협력 중소기업의 수출을 다방면으로 지원하고 있다. 즉 이마트는 수출전담조직을 구성해 수시로 ‘해외진출에 관심이 크고 우수한 상품경쟁력을 보유하고 있지만, 해외 유통경로가 없고 복잡한 수출절차, 물류비용 부담 등으로 해외 진출에 어려움을 겪고 있는 협력 중소기업 혹은 미거래 업체들을 대상으로 지원사업 참가신청을 받는다. 협력 중소기업은 한 국내 위치한 이마트 물류센터로 제품을 입고시키는 것으로 수출업무를 완료하게 되고, 이마트는 이 제품들을 취합하여 공동물류 작업 및 수출을 위한 선적업무를 진행한다.

이러한 방식은 국내 중소기업의 수출대금에 관한 리스크를 줄이고 수출절차의 복잡성을 간소화 할 수 있다. 또한 이마트의 글로벌 네트워크(미국, 중국, 일본, 베트남 사무소)를 활용하여 해당 글로벌 시장 진출에 보다 쉽게 정착할 수 있다는 이점이 있다. 이 경우 협력 중소기업이 자체로 해외 판로를 개척할 때 발생하는 인력, 시간, 비용을 줄이며 중복낭비 요인을 제거할 수 있는 장점도 있다. 이마트의 해외수출 모델을 통해 협력 중소기업은 해외수출업무를 보다 순조롭게 진행할 수 있으며 물류비용을 절감하고 해외 매출을 증가시킬 수 있는 효과를 누릴 수 있다. 특히, 이마트의 다채널 유통구조 전략을 기반으로 한 물류서비스 지원사업을 통해 다품목 소량상품을 보유한 협력 중소기업의 경우에도 해외 수출기회를 제공받을 수 있다는 장점이 있다. 협력 중소기업은 공동물류 작업을 통해 물류비용을 절감할 수 있고 이마트가 해외유통채널과의 수출 협의, 통관, 선적, 대금결제, claim, 홍보 등 각종 수출관련 제반업무를 적극 지원하며 해외진출 업무 수행에 편의를 도모할 수 있다. 또한, 인지도가 낮은 협력 중소기업은 이마트의 브랜드를 통해 해외고객에게 자사 및 상품을 소개할 수 있어, 대외신뢰도를 높일 수 있다는 장점이 있다.



## 이마트 해외수출 지원안내

**이마트를 통한 해외수출**

- 우수한 상품경쟁력을 보유하고 있으나 해외 유통경로가 없고 복잡한 수출절차로 곤란을 겪고 있는 협력사를 위해 이마트가 협력사들의 해외진출을 돕고 있습니다.
- 수출대금에 관한 리스크 없는 간편한 프로세스 → 이마트 물류센터 입고로 수출이 가능
- 이마트의 글로벌 네트워크(미국, 중국, 일본, 베트남 사무소)를 이용한 세계시장 개척

**해외 수출 현황**

주요국가	미국, 홍콩, 호주, 필리핀, 베트남(베징), 중국(베징)
대상상품	이마트에 현재 공급하고 있거나 공급 가능한 전품목
진행부서	이마트 해외소싱담당 소싱전략운영팀

**해외수출 이용절차**

```

    graph LR
      A[수출 의뢰  
G/T 연차 및 수출 계약 체결  
(협력사 - G/T)] --> B[상품 검토  
현지 공급  
(G/T)]
      B --> C[발주 생성  
해외 상품 G/T 및 발주 계약  
(G/T)]
      C --> D[센터 입고  
수출 입고  
(협력사)]
    
```

\* 자세한 세부사항은 G/T Global Trading팀 담당자 상담 후 진행

**해외수출 참고사항**

- 상품상표권, 사전 판매권으로 인한 문제는 품목별 협의를 통한 진행 예정
- 이마트 미운영 상품도 현지 고객사 희망에 따른 수출 진행
- 수출상품의 특성상 공급가와 매입할자가 국내 참조매입과 다소 상이할 수 있음

해외수출 관련 문의 | 이마트 해외소싱담당 소싱전략운영팀 G/T 파트 (☎380-5763)  
 Do you want qualified korean product? Plz contact us below  
 Export Reference | E-Mart Global Sourcing Division / Sourcing Strategy & Operations Department / Global Trading Part (Tel 380-5763)

**emart**

<상시 협력회사 해외수출 지원 상담 안내문>

### 3. 과제 진행 주요내용

#### 가. 과제 제안 및 검토

“해외물류비용 절감형” 과제는 위탁기업과 수탁기업 모두가 과제 제안 주체가 될 수 있다. 일반적으로 위탁기업이 주체가 되어 진행되기는 하지만, 위탁기업이 진행하는 공모와 같은 형식을 통해 수탁기업이 과제를 제안할 수도 있다. 과제 제안에 있어 위탁기업의 필요에 의해 기존 협력사 외에 미거래 업체로도 그 대상을 확대할 수 있다.

위탁기업은 일반적인 공모(일정한 지원 자격 요건을 제시해 제한을 두지 않고, 전 수탁기업 및 미거래 업체들을 대상으로 실시) 혹은 제한적 공모(일정 자격을 갖춘 수탁기업을 대상으로 실시) 방식으로 과제제안을 유도할 수 있다. 위탁기업은 자사 홈페이지 등을 통해 수탁기업이 공모 실시 사실을 인지하고, 수시로 공모에

지원할 수 있도록 필요한 조치를 취해야 한다.

수탁기업은 과제의 필요성, 목표, 기대효과 등을 분석한 후 ‘과제 제안서’를 제출하고, 위탁기업은 수탁기업이 제안한 내용을 검토해 과제 대상 업체를 선정할 수 있다. 수탁기업은 ‘제안서’에 수탁기업의 재무 및 제품경쟁력 상황(주요 사업내용, 주력 제품 특성, 현재 거래업체 특성 등), 현지 시장상황 파악, 사업계획안(현지 영업 목표 및 기대효과, 목표달성을 위한 영업 및 제품 취급 계획 등) 등을 포함하는 것이 바람직하다.

위탁기업은 ‘과제 제안서’ 검토를 실시할 때 크게 3가지의 원칙을 지키기를 권장한다. 첫째, 객관성이다. 과제 선정 절차는 투명하고 객관적이어야 한다. 둘째, 공정성이다. 특히 위탁기업과 특수 관계에 있는 수탁기업 제품의 경우, 검토 과정에서의 공정성에 더욱 특별한 주의를 요한다. 셋째, 윤리성이다. 대상 업체 및 해당 제품 생산에 있어 윤리적인 문제가 없어야 하며, 업체 및 제품 선정에 있어서도 윤리성을 확보해야 한다.

또한 위탁기업이 대상 업체 및 제품을 선정할 때, 업종과 제품의 특성을 감안하여 유망 협력사를 적극적으로 발굴하는 것이 바람직하며, 제품의 품질, 해외 경쟁력, 해외 현지 고객의 선호도 등을 기본적으로 고려해야 한다.

이러한 일련의 과정을 통해 위탁기업은 대상 수탁기업을 지정한 후, 협의에 의해 과제를 개발 할 수 있다.

## 나. 과제 수행계획 수립

과제 개발이 완료되면 과제 수행계획을 수립해야 한다. 과제 수행계획은 해당 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 적합한 수준으로 수립해야 한다. 특히, 일반적으로 해외동반진출 유형의 과제는 다른 유형의 과제보다 과제 수행 과정에서 발생 가능한 변동 사항이 많으므로, 수행계획의 완결성보다는 단계별 상황 분석과 그에 대응하는 적절한 조치가 과제 성패를 가르는 핵심사항이 될 수 있다.

필요시 위탁기업은 수탁기업의 수행계획 수립을 지원할 수 있으며, 위탁기업과 수탁기업 모두가 “해외동반진출”에 대한 경험이 부족한 경우에는 외부 전문가를 활용할 수 있다. 이 경우 외부 전문가는 전 단계에 걸쳐 참여하거나, 필요한 단계에

만 참여할 수 있다.

과제 수행계획 수립은 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다. 먼저, 큰 틀에서 시간계획과 단계별 주요 활용 계획을 수립해야 한다. 다음으로, 진출 시장의 환경, 각 프로젝트 진행 단계별 주요 활동 계획을 수립해야 한다. 예컨대 언제까지 과제 착수 결정을 완료할 것인지, 진출 준비에 대해 세부적으로 어떤 계획들이 있는 지, 해외 진출 후 관리에 대한 책임과 권한은 누가 가지며 어떻게 진행할 예정인지, 과제 종료는 언제를 목표로 하는 지 등 프로젝트 관리를 위한 다양한 요소를 고려해 계획을 수립해야 한다. “해외물류비율 절감형”과제의 경우, 위탁기업이 보유한 해외지사 혹은 거래관계에 있는 해외 현지 고객기업에게 수탁기업의 제품을 위탁기업이 대신 납품하는 형태로 해외 진출을 돕는 것이 주를 이루기 때문에, 현지 고객기업과의 업무협력에 있어서의 권한과 책임소재도 사전에 고민해보는 것이 바람직하다. 해외지사로의 수출완료 혹은 해외 고객사 납품 후 제품관련 사후서비스(반품, 수리 등)에 대한 업무처리 방식 및 절차, 책임소재도 미리 협의해야 할 필요가 있다. 또한 해당 제품과 진출 시장의 특성에 따른 마케팅 전략을 수립하고 이를 계획에 반영해야 한다. 위탁기업은 자신의 경험을 바탕으로 해당 진출 국가의 규제, 행정 지원 및 절차, 관심도, 경쟁업체 상황, 경제 상황, 현지 소비자 특성 등을 종합적으로 분석한 후 이를 수탁기업에 설명할 필요가 있다. 특히, 과제 수행계획의 수립 전반에 있어 위탁기업과 수탁기업 간의 팀워크와 긴밀한 상호 의사소통, 더불어 현지 고객기업과의 협력적 분위기 조성은 매우 중요하다. 위탁기업과 수탁기업의 경영 상황을 고려해 양사가 해당 과제의 수행을 위해 투입할 수 있는 자원의 규모와 경영지원 여부 등을 사전에 협의한 후 계획에 반영해야 한다. 또한 “해외물류비율 절감형” 과제 수행 시, 위탁기업이 실질적으로 현지시장에 제품 판매가격을 어떻게 책정하고, 위탁기업이 마진은 얼마나 남길 수 있는지, 경우에 따라서는 현지시장에서 판매율을 높이기 위한 홍보 및 판촉 등에 필요한 자원 마련 및 비용 배분은 어떻게 할 것인지 등을 사전에 고려해야 한다.

<“해외물류비용 절감형” 과제 수행계획 - 단계별 고려사항>

타당성 검토	진출준비 및 세부계획	해외 영업망확보	PILOT Test	출시 준비	출시
				출시 및 영업활동	
			시장 테스트 및 보완		
		제품개발 또는 개선			
	STP 및 4P 전략				
	성과공유 계획				
	성과평가 지표				
	시장조사 및 분석				
	계획				
착수					
지속적인 단계별 검토, 평가, 피드백 및 시정조치					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 매출목표(보수적)</li> <li>▪ 론칭시기</li> <li>▪ 영업활동 목표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시장분석</li> <li>▪ 상품개선계획</li> <li>▪ 유통망 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상품개선 방향</li> <li>▪ 광고, 홍보 계획</li> <li>▪ 인적 판매 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시장조사 결과 분석</li> <li>▪ 사후관리 계획 등</li> </ul>		

마지막으로, 과제 수행성과를 평가할 수 있는 필수적인 평가지표(KPI)와 기타 필요한 평가요소를 선정하고 이를 달성하기 위한 수행계획을 수립해야 한다. 구체적으로, 해당 해외 시장에 제품을 판매함으로써 달성하고자 하는 매출 목표는 얼마인지, 제품을 해외 시장에 수출하는 시기는 언제로 설정할 것인지, 물류 및 수출업무 관련 비용절감 목표는 얼마인지, 물류 및 수출업무와 관련해 납기단축과 같은 운영개선 목표는 무엇인지, 향후 해외 시장 접근 확대에 따른 조달 및 영업 활동은 어떻게 계획할 것인지, 과제 수행 계획에 대비해 실제 실행한 사항들의 비율은 얼마를 목표로 할 것인지 등을 고려해야 한다. 특히 “해외물류비용 절감형” 과제의 경우, 위탁기업의 해외지사 및 현지 고객기업의 상황(규모 혹은 주요 고객층 등)도 고려해 현지 시장에서의 매출 목표, 과제 수행기간 등을 설정해야 한다. 이 성과평가에 대한 계획은 위탁기업과 수탁기업 각 사에 적용되도록 해야 하므로 양사의 충분한 협의를 바탕으로 진행되어야 한다.

### 다. 과제수행 및 과제수행 주체의 역할

과제수행 단계에서는 성과공유제의 핵심인 공동노력이 이루어지는 단계이다. ‘해외동반진출’ 유형의 과제를 시행하는 데 있어 가장 중요한 부분은 진행 단계별 검토에 따른

신속한 보완과 개선이 이루어 져야 한다는 것이다. 이를 위해 위탁기업과 수탁기업 양사는 공동으로 해외동반진출 관련 수출지원팀 혹은 과제수행담당조직을 구성하고 필요한 인원을 배치해야 한다. 과제가 계획대로 진행되고 있는지를 수시로 검토하여, 필요 시 계획을 변경하거나 투입자원을 변경할 수도 있으며, 이에 대한 적절한 조치를 취하기 위해 양사의 긴밀한 업무 협조와 협력이 중요하다. 즉 과제수행 도중 현격한 시장 환경 변화 혹은 신기술의 등장으로 지속적인 해외 판매가 곤란한 경우가 생길 시에는 양사 과제 담당자는 즉시 관련 회의를 열어 상호 손해를 최소화하고, 특히 수탁기업의 투자비용을 보전할 수 있는 방안을 강구하는 것이 바람직하다. 또한 수탁기업의 부도나 사업 중단으로 인해 과제수행이 불가능하다고 판단되는 경우에는 관련부서 및 수탁기업과 협의하여 과제수행을 중단하거나 세부사항을 변경할 수 있다.

해외 수출관련 업무 효율성 증대 및 물류비 절감을 통한 원가경쟁력 확보를 위한 “해외물류비용 절감형” 유형의 과제를 수행함에 있어 위탁기업과 수탁기업의 공동노력 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

<“해외물류비용 절감형” 공동노력 예시>

구분	공동노력 활동(역할)
위탁기업	수탁기업의 수출 물류 화물 처리의 애로사항 해소를 위한 업무 전반 지원 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅 및 상품개발 지원: 현지 정보 수집, 상품의 현지화 지원(상품 개발 포함), 현지시장 및 현지고객 요구 반영 지원, 목표시장 설정 지원, 지원 품목 선정, 유망 품목 및 신규품목 정보 제공 및 제안</li> <li>• 위탁기업의 판매기반 제공: 자사 해외지사 혹은 해외 현지 고객기업 소개, 홍보 및 판촉 일부 지원</li> <li>• 위탁기업 브랜드 활용: 위탁기업의 브랜드 표시 허용 및 이미지 활용을 통한 신뢰도 확보 장려</li> <li>• 현지 영업활동 및 운영 지원: 품질관리 및 마케팅 노하우 제공, 영업 목표 달성 및 그에 필요한 노하우 제공</li> <li>• 물류체계 개선 구축에 필요한 사항 지원: 수출 물류화물 처리업무 지원, 무역계약 처리, 통관, 관세처리 등 관련 업무 지원,</li> <li>• 물류개선방안 및 노하우(반품, 주문, 추가주문 조달, 구매관리 등) 공유</li> <li>• 공동 물류 작업을 위한 운영방안 모색</li> <li>• 사내 전담 지원 조직(TFT) 구성 및 지원: 해외 수출 및 수출 후 운영 전반에 관한 업무 관련 정보 제공, 해외 현지 고객기업과의 미팅 주선, 사례 및 애로사항 공유 등</li> <li>• 주기적 운영점검: 양사의 경영진 혹은 해당 전문가 참여로 과제수행을 수시로 검토 및 검증</li> </ul>

구분	공동노력 활동(역할)
수탁기업	<p>해외 판매 및 수출 확대를 위한 자원투입, 상품개발 및 상품조달 계약사항 준수, 납품 후 운영 및 판매관리를 위해 적극적 협조</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제수행 책임자의 지정 및 수행 조직 구성: 사내 전담 조직(TFT) 구성 혹은 해당 업무 담당 인력 구성 및 지원, 총괄책임자 지정</li> <li>• 위탁기업과 의사소통 채널 구축</li> <li>• 과제수행 및 진행을 모니터링하고 적기에 보고</li> <li>• 과제수행 일정 및 계약사항의 준수: 위탁기업의 공동물류작업(Consolidation) 원활화를 위한 제품 납기 준수, 고객 수요에 맞는 상품조달 노력</li> <li>• 단계별 과제 검토 및 검토 결과 평가 반영(필요시 이행계획 조정 가능)</li> <li>• 물류비 감소 및 수출 납기일 단축으로 인한 고객신뢰도 확보 노력: 고객 서비스 향상을 위한 개선책 마련</li> </ul>

위탁기업은 수탁기업의 수출 물류 화물 처리의 애로사항 해소를 위한 업무 전반을 적극적으로 지원하고, 경우에 따라 위탁기업의 해외지사 및 해외 현지 고객기업에 수탁기업의 제품을 효율적으로 납품할 수 있도록 지원해야 할 책임이 있다.

수탁기업은 과제수행 책임조직을 구성하고, 위탁기업과의 의사소통 채널을 구축하며, 양사가 합의한 일정에 따라 납기 및 매출 목표를 달성하는데 매진해야 할 책임이 있다.

“해외물류비용 절감형” 과제수행 시 무엇보다 중요한 점은 위탁기업은 수탁기업이 보다 저렴한 비용과 간소화된 절차로 안정적으로 수출업무를 처리하고, 지속적으로 신규매출을 이끌어낼 수 있도록 지원해야 한다. 물류 및 수출관련 업무를 지원하고 물류개선 방안, 노하우(반품, 주문처리, 추가주문 조달, 구매 관리 등), 지속적인 모니터링을 제공하는 것이 바람직하다. 특히 수탁기업이 해외 현지 실정과 수요에 적합한 제품(수출품)을 출시해 판매를 지속할 수 있도록 상품개발 관련 노하우를 전수하고, 미리 파악한 현지 시장상황 및 마케팅전략을 제공해야 한다. 더불어 해외 현지 고객의 특성 및 현지 유통구조에 관한 노하우를 설명해주고, 수탁기업 제품의 특성을 최대한 활용하여 판매율을 높일 수 있도록 해외 현지 고객기업과의 만남을 주선해야 한다. 또한 수탁기업이 과제수행 계획 시 수립한 수출 목표의 달성과 그에 필요한 정보이용을 적극 지원해야 한다. 수탁기업은 성공적인 “해외물류비 절감형” 과제수행을 위해 현지 고객 및 위탁기업의 요구에 부합하는 제품을 개발하거나 안정적으로 조달하는데 적극적으로 투자해야 하며, 무엇보다 위탁기업의 공동물류작업(Consolidation) 원활화를 위한 제품 납기를 준수를 위해 노력해야 한다.

## 라. 성과검증 및 성과공유

“해외물류비 절감형” 과제의 성과검증은 성과공유제 계약서에 명시된 필수 평가 지표(KPI)에 기반하여 기타 양사의 합의에 의해 제안된 성과평가 방식들을 바탕으로 진행되어야 한다. 즉 사전계약 단계에서 위탁기업과 수탁기업은 평가지표에 따른 성과평가 방식을 합의하고 이에 따라 성과를 검증해야 한다. 성과공유 방식 또한 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 위탁기업과 수탁기업이 합의점을 도출해내고, 이를 사전 계약에 명시해야 한다. 과제의 성과검증은 과제가 종결된 후 30일 이내에 실시하는 것이 바람직하다.

과제의 성과검증에 앞서, 위탁기업은 수탁기업을 포함한 ‘성과검증위원회’를 구성해야 한다. 위탁기업은 동반성장담당부서 임원과 해당 과제 사내 전문가를 성과검증위원회에 포함시킬 수 있으며, 수탁기업은 자사 경영진 및 과제수행 책임자를 포함시켜야 한다. 필요에 따라 외부전문가도 참여시킬 수 있다.

과제수행이 완료되면 성과검증위원회를 개최하여 성과를 공정하게 측정하고, 그 측정에 대한 적정성을 판단해 과제의 목표달성 여부를 확정한다. 협력사의 의견을 반영하여 최종결론을 내리고, 그 내용을 완료보고서로 작성하여 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 전달한다. 완료보고서에는 계약서에 명시된 과제의 목표와 공동노력, 성과공유 방식을 비롯하여 계약서에는 없지만 추가적으로 적용할 필요가 있는 부가적인 성과공유 방식 등이 종합적으로 포함될 수 있다. 사전 계약에 명시된 성과공유 방식이 과제의 목적, 범위, 성격에 적합하지 않다고 논의된 경우에는 합의에 의해 부분적인 변경이 가능하다.

성과검증 결과, 당초 계획된 목표를 달성한 경우 위탁기업은 해당 결과에 대해 사전 합의한 성과공유 방식(“성과공유제 계약”에 명시된 성과보상 방식)에 따라 협력사와 그 성과를 배분한다.

이렇게 성과검증위원회를 통해 작성된 완료보고서와 배분된 성과에 대한 증빙자료를 성과공유제 확산 추진본부(대·중소기업협력재단)에 제출하여 최종 확인에 대한 심사를 요청한다.

일반적으로 “해외물류비 절감형” 과제에 대한 성과측정, 성과보상수준 및 성과공유방식 등은 각 과제의 특성에 따라 위탁기업과 수탁기업 간 합의를 통해 결정되고 있으나, 보다 객관적 지표를 활용하고 싶을 때에는 다음의 지표를 활용할 수 있다.

## &lt;“해외물류비 절감형” 과제 성과평가 지표&gt;

(1단계) 과제수행 결과에 따른 항목별 점수배분

항목 (과제수행 결과)	평가기준		점수		
매출성과	초과달성	15% 이상 초과	120점		
	달성	계획대비 95%~115%	100점		
	미달성	95% 이하	80점		
		80% 이하	60점		
해외시장 출시시기	단축	10일 이상 단축	120점		
	달성	초과기일 9일 이내	100점		
	지연	15일 이상 초과	70점		
		30일 이상 초과	50점		
해외 마케팅 활동	협력사	초과달성	계획 이상의 활동 수행	120점	
		달성	계획한 활동 수행	100점	
		미달성	계획한 활동 미이행	80점	
	모기업	초과달성	계획 이상의 활동 수행	+20	가점
		달성	계획한 활동 수행	0	없음
		미달성	계획한 활동 미이행	-10	감점

※ (특이사항) 모기업 노력의 정도(모기업의 해외 마케팅 활동)는 협력사의 노력을 평가할 때 가점 또는 감점요인으로 적용할 수 있음

(2단계) 항목별 점수에 따른 가중치 계산

항목 (과제수행 결과)	가중치	점수	가중점수	비고
매출성과	30			가중점수 = 가중치 * 점수
해외시장 출시시기	30			
해외 마케팅 활동	30			
최종 산출 점수(가중점수 합계)				

※ (특이사항) 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 과제특성에 따라 가중치를 적절히 조정

(3단계) 최종 산출 점수 구간설정 및 구간별 성과공유 방식의 적용

점수구간 공유방식	50점 이하	51~75점	76~90점	91~105점	105점 이상	비고
지적재산권공유	○	○	○	○	○	발생한 경우
시제품 구매보상		50%	75%	100%	100%	시제품 생산액
장기계약 체결			1년	2년	3년	
투자비 단가반영	60%	70%	80%	90%	100%	계획 대비
구매물량보장			○	○	○	
마진(판매)성과 공유				○	○	
역량향상 컨설팅지원				○	○	
교육훈련 지원			○	○	○	

“해외물류비 절감형” 과제의 성과공유 방식은 과제의 목적, 범위, 성격에 따라 직접적인 방식과 부가적인 방식을 혼용하여 적용할 수 있으나, 성과공유제로 인정 받기 위해서는 최소한 하나 이상의 직접적인 성과공유 방식이 적용되어야 한다. 이를 위해 위탁기업은 자사의 전략, 수탁기업과의 관계, 성과공유제 확산 등을 고려하여 수탁기업 니즈에 적합한 다양한 성과공유 방식을 사전에 제안, 합의하고 계약서에 명시할 필요가 있다.

<“해외물류비 절감형” 과제 성과공유 방식(예시)>

구분	직접 방식	부가적 방식
성과공유 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자비용 직접 보상/지원</li> <li>• 구매물량 확대</li> <li>• 시제품 구매보상</li> <li>• 장기계약</li> <li>• 입점 확대</li> <li>• 판매수익 또는 이익의 공유: 매출에 따른 이익금 분배, 물류비 절감액 공유(현금 배분)</li> <li>• 물류비용 절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가산점 부여</li> <li>• 대금지급 기일 단축</li> <li>• 인력채용 지원</li> <li>• 정보시스템 도입 지원</li> <li>• 맞춤형 진단, 컨설팅 지원</li> <li>• 교육훈련 지원 등</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 해외 판로개척의 경우 매출 및 판매 이익은 원칙적으로 수탁기업의 몫이며, 위탁기업은 이에 따른 이익금 등을 현금 형태로 보상받거나 기존납품 제품의 가격에 반영(단가 인하)하는 방식으로 배분 받는 것이 바람직함</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 수익창출이 불가능한 공공기관의 경우, 성과공유 금액을 사회공헌기금으로 기부하거나 향후 해외동반진출 성과공유제 시행을 위한 재투자 준비금으로 활용할 수 있음</li> </ul>	

#### 4. 성과공유제 연계 시 고려사항

“해외물류비 절감형” 과제의 경우, 이마트가 ‘해외진출에 관심이 크고 우수한 상품 경쟁력을 보유하고 있지만, 해외 유통경로가 없고 복잡한 수출절차, 물류비용 부담 등으로 해외 진출에 어려움을 겪고 있는 협력사 혹은 미거래 업체들을 모집하여, 이들의 수출화물 처리를 대신 담당(해외 유통채널 수출 협의, 홍보, 통관, 선적, 대금결제, 클레임 등)해주는 사업에서 착안해 고안되었다. 즉 국내 중소기업들이 이마트의 국내 물류창고에 수출희망제품을 입고하면, 공동물류작업(Consolidation)을 통해 만재화물(Full Container Load)화하여 이마트의 해외점포 또는 해외 현지 유통 기업들에 수출(납품)하고 있다. 이러한 형태의 해외동반진출은 다품종 소량제품의 경우에도 저렴한 물류비용과 간단한 절차로 수출을 할 수 있는 기회를 제공함과 동시에, 이마트라는 브랜드인지도를 기반으로 해외 고객에게 중소 협력기업 및 상품에 대한 대외신뢰도를 높이는 역할도 한다. 특히 현재 국내 내수 시장의 침체에 따라 해외수출 전략이 강화되고, 중소기업 해외동반진출 지원에 대한 대기업의 역할이 강조되고 있는 실정에서 “해외물류비 절감형” 과제는 다른 유형의 해외동반진출 성과공유과제들에 비해 적은 초기투자 비용으로 시범적으로 시행해 볼 수 있다는 장점이 있다. 즉 “해외물류비용 절감형” 과제는 위탁기업 입장에서는 대규모 비용투자를 필요로 하는 해외점포 출점을 할 필요 없이 수탁기업의 우수한 상품을 통한 수익확대를 꾀할 수 있고, 수탁기업 입장에서는 해외시장 진출을 위한 별도의 노력이나 비용 없이 해외 유통사 입점 및 신규 매출 발생을 꾀할 수 있다는 장점이 있다. 다만, 과제 제안 주체로써 수탁기업은 위탁기업과 거래 경험이 있는 국내 중소기업에만 국한하지 않고, 위탁기업과 거래 경험이 없는 국내 중소기업까지도 포괄하는 것이 바람직하다.

“해외물류비용 절감형” 과제의 성공적 수행은 수탁기업의 수출화물 관련 물류개선 및 해외 판로개척(신규입점 및 신규 매출 발생)을 위한 위탁기업의 일방적인 지원을 요구하지 않는다. 즉 양사 모두의 적극적인 참여가 기반이 되어야 하는 것이다. 위탁기업의 다양하고 실효성 있는 물류 및 수출업무 관련 지원책이 요구되지만, 그에 상응하는 수탁기업의 노력도 반드시 필요하다. 특히 위탁기업은 수탁기업의 운영역량 및 제품 특

성을 적극 발휘할 수 있도록 적합성을 기반으로 물류처리 방식 및 해외 유통망을 소개해야 한다. 수탁기업은 수출 계약 상품의 적시 납기를 준수하고, 지속적으로 현지 고객의 니즈를 적극 반영할 수 있는 우수 상품 개발 및 조달에 자원과 노력을 투자해야 한다. 근본적으로 위탁기업은 과제 수행을 위한 대상 수탁기업선정 시, 해외 시장 진출에 관심을 가지고 있는 협력사들을 고려해야 한다. 더불어, 위탁기업은 해외 시장 진출 및 판매를 위해 수탁기업이 투자해야하는 비용, 인력, 기회비용 등에 대해 사전에 충분한 설명을 제공해야 한다.

더불어 성과공유에 있어서도 가시적인 성과와 비가시적인 성과도 반영하여, 이에 대한 공정한 분배가 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 만약에 해상운송이나 항공운송 물류비 절감을 위해 수탁기업이 위탁기업의 국내 물류창고에 제품을 입고시키고, 위탁기업이 해당 제품들을 위탁기업의 제품과 함께 한 컨테이너에 싣거나 계약한 전용기에 싣는 경우에는, 위탁기업의 수출로 분류될 가능성이 크기 때문에 수탁기업은 수출액증가에 따른 각종 세제혜택이나 정부 및 지자체 차원의 지원 등과 같은 지원혜택을 받는 과정에 어려움이 있을 가능성이 있다. “해외물류비 절감형” 과제 수행 시, 제품 수출에 있어 수탁기업은 주요 임무인 위탁기업의 국내 물류창고로의 적시 납기 준수에만 신경을 쓰게 될 가능성이 있는데, 보다 장기적인 관점에서 향후 지속적인 해외 매출 창출 및 증대를 위해 고려해야할 사항들을 체크하고 위탁기업과 충분한 협의과정이 진행되어야 한다.



## Ⅱ . 부록





## 1. 해외지사 활용형

### : A사의 해외동반진출 지원 사례

#### 1.1 A사의 해외동반진출 지원 현황

A사는 해외동반진출 협력 중소기업의 해외 판로 확대를 지원하는 사업을 운영하고 있다. 인도 첸나이에 A사와 동반진출 한 협력 중소기업은 170여개에 달하며, 최근 첸나이 동반진출기업들은 극심한 경영환경 악화로 인해 신규 판로 확대가 절실한 상황에 처해있다. 1997년 A사의 성공적인 인도 첸나이 진출로 1, 2, 3차 및 원·소재 공급업체 110여개 협력 중소기업이 성공적으로 동반진출 하였다. 하지만 최근 3년간 루피화 약세가 거듭되면서 대부분의 원자재를 달러베이스로 조달하는 동반진출기업들은 환차손 피해를 겪고 있다. 달러 당 루피 환율이 2011년 8월 기준 44루피에서 2015년 4월 기준 62.9루피로 증가하며, 다수 기업들이 자본금보다 누적손실규모가 커지며 자본잠식 현상을 겪고 있다. 또한, 인도 경기 침체로 자동차 판매대수가 10년 만에 감소세로 돌아서면서, 관련 부품 협력 중소기업들도 피해를 입고 있는 상황이다. 한편 첸나이 인근에는 동종업계 기업이 진출해있으며 대규모 투자를 진행하고 있기 때문에 동반 진출 협력 중소기업들의 신규 판로 확대에 기대요인으로 작용하고 있다.

불과 2~3년 전까지만 해도 일부 대기업들은 협력 중소기업의 외부거래를 금지해왔다. 최근에는 일부 대기업들의 인식이 변화되며 동반진출기업의 판로 확대 지원에 긍정적으로 반응하며 협력 중소기업과 상생전략을 추구하고 있다. 이러한 경제, 산업적 변화에 따라 A사는 협력 중소기업의 현지 판매망 확대를 위한 지원활동을 수행하고 있다. A사는 첸나이 지역 투자진출기업의 해외 판로개척 및 진출 애로사항에 대한 유기적 대응시스템 구축을 목표로 동반진출기업과 협업하여 제품 품질 개선 및 공급선 다변화를 위한 마케팅 사업을 추진하고 있다.



<A사의 협력 중소기업 해외진출 지원 전략>

## 1.2 A사의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례

A사는 해외 동반 진출한 협력 중소기업들을 대상으로 현지 시장에서 A사 이외에 현지 고객기업과 거래할 수 있도록 지원하는 사업을 추진하고 있다. A사는 자사의 해외지사를 적극 활용하여 협력 중소기업의 해외판로개척을 지원하고 있으며 보다 체계적인 지원 사업을 추진하기 위해 정부기관과 협업하여 협력 중소기업의 해외사업을 지원하였다. 그 예로, A사는 2014년 KOTRA와 구매정책 설명회 및 상담회를 개최하여 동반진출 기업의 납품을 지원하였다. 당시 주요 구매 담당자 15명이 직접 참여하여 참가기업들과 열띤 상담을 벌였다.



<2014년 KOTRA 구매정책 설명회 및 상담회>

과제 수행 주체인 A사는 KOTRA와 협업하여 동반진출 기업 110여개 협력 중소기업의 현지 판매망 확대를 지원하였다. 현지 고객기업 등이 참여하며 동반진출기업의 현지 고객기업 납품기회 확대를 지원하였다. KOTRA는 동반진출기업의 납품기회 확대와 대기업·동반진출기업간의 협력체계를 강화하였다. KOTRA는 해외지사 운영을 통해 축적한 노하우와 글로벌기업 구매정책을 전파하고, 해외 고객기업과의 match-making을 통해 동반진출기업의 판로 확대를 지원하였다. 또한, A사 인도법인과의 업무협력을 통해 동반진출기업 지원체계를 강화하였고, A사 1,2차 협력 중소기업과도 주기적으로 업무 협의를 진행하며 협업체계를 구축하였다. A사는 품질관리 인증 제도를 실시하여 협력 중소기업의 경쟁력 제고를 지원하였다. 협력 중소기업의 품질제고를 위해 A사는 1차 벤더를 대상으로 Five Start 제도를 시행하고 있다. 협력 중소기업의 품질수준을 5개 등급으로 구분하여 1년 단위로 품질 평가를 수행하고 있다. 고 등급을 획득할 경우 업체평가에 가점을 부여하고, 투자금 차입이나 납품대금 지급 시 혜택을 부여하는 방식으로 운영되고 있다. 또한 2차 협력 중소기업을 대상으로 SQ마크 제도를 수행하며, SQ마크를 획득한 기업만 거래할 수 있도록 유도하여 협력 중소기업의 품질 수준 향상에 기여하는 효과를 가져왔다. 또한 생산기술, R&D 연구소 등을 통한 품질향상 및 기술 지도를 통해 협력 중소기업에 대한 종합적 품질 지원 정책을 수행하고 있다. 이와 더불어 A사의 마케팅 노하우를 전수하여 협력 중소기업의 마케팅 역량 강화를 지원하였다. A사와 동반진출한 협력 중소기업은 자체 마케팅 능력 강화를 위해 노력하고, 동반진출협의체에 활발히 참여하여 정보공유를 통해 경쟁력을 강화하기 위해 다양한 노력 활동을 수행하였다.

A사는 협력 중소기업의 해외 판로 개척 지원 사업을 통해 약 2,000만 달러의 상담액 및 약 200만 달러의 계약 추진 성과 달성이 기대된다. 협력 중소기업과 동반성장을 실천하는 A사는 사회적 책임을 다하는 기업으로서 긍정적인 기업 이미지를 제고할 수 있으며, 동반 성장지수 산정 및 국책사업 참여시 성과공유제 확인기업으로서 우대를 받을 수 있다는 장점이 있다. 또한, A사의 첸나이 동반진출기업은 글로벌아웃소싱 시장에 진출 교두보를 확대하고 한국기업과 거래를 원하는 현지 고객기업들과의 거래를 통해 해외 판로를 확대할 수 있을 것이다.

## 2. 전문기관 활용형

### : KOTRA의 해외동반진출 지원 사례

#### 2.1 KOTRA의 해외동반진출 지원 현황

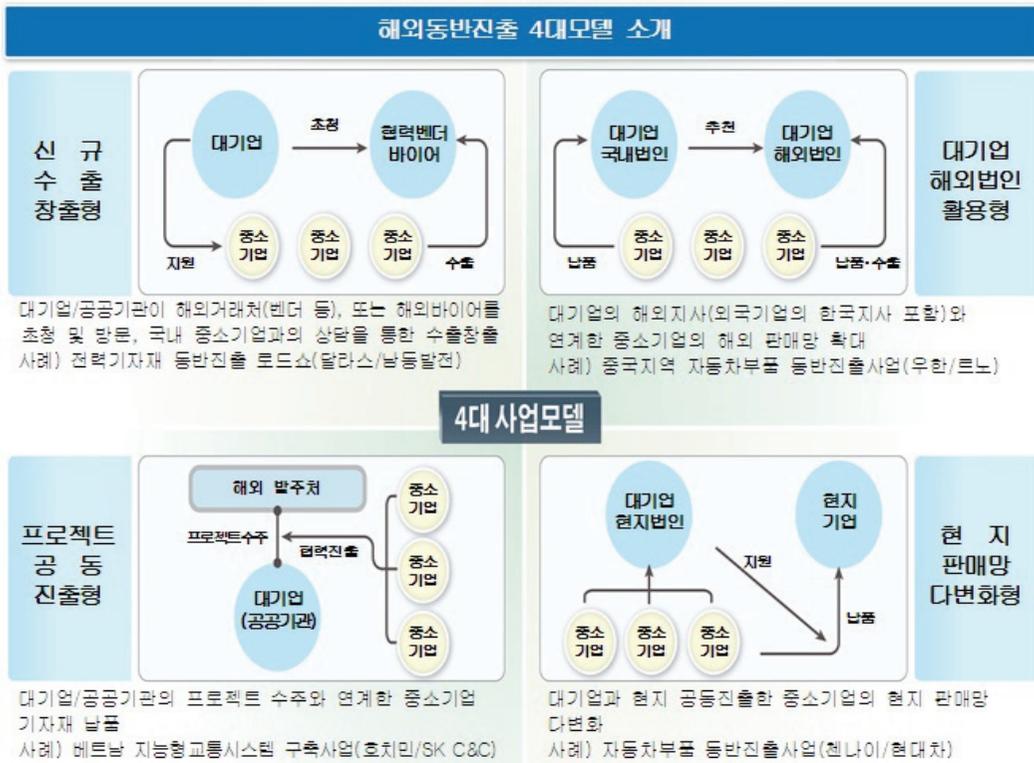
KOTRA는 국내기업의 무역·투자사업 고도화, 새로운 글로벌 시장 개척을 지원하며 국내기업의 글로벌 경쟁력 향상을 지원하기 위한 다양한 활동을 수행하고 있다. 특히 중소·중견기업들이 수출의 중요한 축으로 성장할 수 있도록 중소·중견기업의 역량강화와 수출관련 제반사항들을 다각적으로 지원하며 국내수출경제 활성화를 위해 노력하고 있다. 국내기업의 해외시장개척지원을 위해 글로벌 역량 진단 사업, 해외물류네트워크, 해외시장조사, 수출 상담회, 온라인 수출마케팅, 지사화사업 등 다양한 지원활동을 통해 체계적으로 해외시장 진출을 지원하고 있다.

KOTRA는 동반성장위원회 산하 “해외동반진출지원센터”를 통해 대·중소기업의 해외동반진출을 지원하는 사업을 수행하고 있다. 2015년도 해외동반진출사업을 통해 전력, 자동차, 유통, ICT, 항공, 한류의 6개 산업 분야에서 대기업 및 공공기관 24개사가 참여하는 성과를 거두기도 하였다. 주요 사업으로 현대자동차 CIS지역 자동차 부품 동반진출, GS홈쇼핑 동남아 진출, SKT중국(선전) ICT 동반진출, 삼성테크윈 뮌헨 항공 방위 비즈니스 포럼 등을 지원하였다. 2015년 해외동반진출 사업은 개최 회수, 참가기업, 성약건수 및 성약금액 모두 전년대비 증가하는 성과를 거두었다. 사업 개최 수는 전년대비 10회 증가한 33건을 기록하였고, 참가기업은 대기업 24개사 중소 협력기업 472개사로 각각 전년 대비 4개, 93개사 증가하였다. 해외동반진출사업 성약건수는 137건으로 전년 대비 32건이 증가하였고, 성약금액은 약 73백만 달러를 기록하며 전년 대비 약 8백만 달러가 증가하는 성과를 거두었다. KOTRA는 126개 해외무역관을 활용하여 협력 중소기업과 현지 고객기업과의 매칭을 통해 해외동반진출 사업 종료 후에도 해외수출이 지속적으로 발생할 수 있도록 지원하고 있다. 동반진출 사업은 KOTRA 단독이 아닌 유관기관 및 기업과의 긴밀한 협력이 필요하며, 대·중소기업협력재단과의 MOU체결 등 업무협약을 통한 협업체계를 구축하여 진행된다.

<2015년 KOTRA 해외동반진출 사업수행 내역>

산업 분야	대기업/공공기관	주요 사업
전력(11회)	한전 등 발전6사	• 북미지역 남동발전 로드쇼('15.12.) 등
자동차(8회)	현대차 등	• CIS지역 자동차부품 동반진출('15.11.) 등
유통(7회)	GS홈쇼핑 등	• GS홈쇼핑 동남아 동반진출('15.3.) 등
한류(3회)	CJ E&M	• MAMA연계 동반진출('15.12.) 등
ICT(3회)	SKT 등	• 중국(선전) ICT 동반진출('15.7.) 등
항공(1회)	삼성테크윈 등	• 뮌헨 항공방위 비즈니스 포럼('15.3.)

KOTRA는 해외동반진출 4대 모델을 확립하여 보다 체계적으로 동반진출사업을 지원하고 있다. 2014년 신규수출 창출형, 대기업 해외법인 활용형, 프로젝트 공동 진출형 및 현지 판매망 다변화의 4대 모델을 확립하였으며, 새로운 수요를 반영하고 다양한 사업주체 참가를 유도하기 위해 해외동반진출 모델을 고도화하고 있다.



<KOTRA 해외동반진출 4대 모델>

또한, KOTRA는 CSR연계 동반진출사업을 추진하며 해외동반진출 신규모델을 개발할 예정이다. CSR연계 동반진출사업은 프로젝트 공동 진출의 의미를 확대하여, 컨소시엄 구성 뿐 아니라 발주 전·후의 협력활동을 동반진출사업의 일환으로 확대하는 방식이다. 그 예로, 해외기술학교 운영 확대 및 유휴장비 신흥국 이전사업 다각화 전략이 있다. 이를 통해 신흥국의 공유가치 창출을 확대할 수 있을 뿐만 아니라 국내기업의 현지시장 진출기회를 확대하는 효과를 기대할 수 있다. 해외기술학교의 경우, 운영 목적은 현지 전문 인력 양성을 지원하고, 우리기업의 프로젝트 수주에 우호적인 환경을 조성하는 것을 목적으로 한다. 현지 정부, 발주처 등을 대상으로 특정분야의 전문기술과 추진경험 교육을 제공하는 형태로 진행된다. 해외기술학교 운영은 2014년 46회에서 2015년 56회로 운영횟수를 늘려가고 있다. 대표적인 예로, 한국철도시설공단의 철도기술학교 운영 및 광해관리공단의 광해관리학교 운영 사례가 있다. 한국철도시설공단은 2014년 12월, 2015년 3월 두 차례에 걸쳐 철도기술학교를 운영하였다. ‘현지 입찰에 한국산 철도 기자재 참여 허용’ 문구를 포함하는 MOU 체결에 합의하고 2016년 5월에도 관련 MOU를 체결할 예정이다. 이는 국내 철도 기자재 산업의 이집트 시장 진출의 통상장벽을 제거하는데 기여하는 효과가 있다. 유휴장비 신흥국 이전사업 다각화를 통한 CSR연계 동반진출사업은 신흥국의 산업발전에 이바지하고, 우리의 산업 표준을 전파하여 관련기관의 현지 진출을 활성화 하는 것을 목적으로 한다. 신흥국가에 유휴장비를 설치하고 이전 행사를 개최함과 동시에 장비관련 현지 교육과 초청 교육이 진행된다. 유휴장비 신흥국 이전사업 다각화는 2014년 한차례에서 2015년 다섯 차례를 수행하며 사업을 확대운영하고 있다. 대표적인 예로, 한국의류시험연구원의 미얀마, 한국화학융합시험연구원의 베트남 진출 사례가 있다.

또한 KOTRA는 지원사업 분야를 문화예술 영역으로도 확대하고 있다. 그 예로, KOTRA는 아트콜라보를 통해 유망 중소·중견기업의 해외마케팅 활동을 지원한 바 있다. 아트 콜라보레이션(Art Collaboration)은 아티스트가 디자인, 제작, 홍보, 판매 등 다양한 활동에 기업과 협업하여 브랜드의 부가가치를 창출하는 것을 의미한다. 아트 콜라보레이션은 제품의 브랜드 가치 상승뿐만 아니라, 적은 예산으로 경쟁 브랜드로부터 긍정적 차별화를 할 수 있는 장점이 있다. KOTRA는 아트콜라보사업을 통해 국내 유망 중소·중견기업과 예술가를 매칭하여 제품 개발, 기존 제품 고도화, 수출경쟁력 확보 및

기업이미지 제고 효과 창출을 기대할 수 있다. KOTRA는 기업-예술가 아트콜라보 매칭 60건, 아트콜라보 전시관 전시 4회 및 국내외 전시회 K-아트콜라보관 참가 4회를 연간 목표로 아트콜라보사업을 진행하였다. 과제 추진절차는 협력 중소기업의 사업 참가신청서 작성을 통해 진행되었다. 참가신청서를 바탕으로 예술가 포트폴리오를 선별하고 기업 니즈를 반영한 콜라보 작가를 선정하여 예술가를 매칭하였다. 그 후, 예술가와 기업 간의 협약 체결 후 제품제작이 진행되었다. 완성된 제품은 KOTRA 아트콜라보관에 전시되었고 동시에 해외시장 진출을 위한 해외 마케팅 활동을 지원하였다. KOTRA는 해외 무역관을 활용하여 시장조사 및 바이어 정보를 제공하였다. 또한, 한류박람회, KSCM홍보관 및 한국상품전시회 개최를 통해 맞춤형 마케팅 활동을 지원하였다.



<아트콜라보 사업 지원 절차>

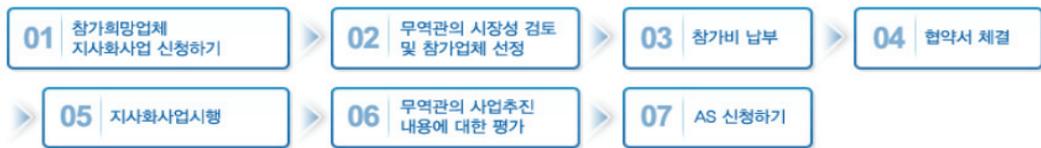
본 과제를 통해 기업-예술가 매칭 아트콜라보 플랫폼을 구축할 수 있었다. KOTRA는 유망 소비재기업과 우수한 아티스트 간 매칭을 통해 콜라보 상품 전시회를 개최하였다. 아트콜라보관 전시 및 해외박람회 연계를 통해 해외진출 기회를 제공하였다. 2016년에는 수(秀)출(紬), 스포츠아트콜라보, 뷰티패션콜라보 및 하트콜라보를 지원하였다. 참여 작가에게는 매칭 건당 50만원의 작품 이미지사용료와 KOTRA 아트콜라보관 작품전시를 지원하였다. 또한, 전시회 K-아트콜라보관 참가 및 1:1 바이어 상담을 주선하였다. 중국 선양, 충칭에서 개최된 KBEE 한류박람회, 소비재수출대전, 제남 한국 상품전, 브라질 한국 상품전 등 다양한 전시회에 K-아트콜라보관 참가를 지원하여 수출 기회를 제공하였다. 본 과제를 통한 성과공유를 위해 KOTRA는 아트콜라보를 통한 기업 매출 대비 로열티 지급 등의 가이드라인을 제시하였다.

## 2.2 KOTRA의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례

KOTRA는 위탁기업 대신 KOTRA 해외무역관을 활용하여 수탁기업의 해외시장 진출 기회를 제공하고 있다. KOTRA는 전 세계 86개국 126개 해외무역관을 활용하여 국내 수출유망 중소기업의 해외진출을 지원하는 지사화사업을 활발히 수행하고 있다. KOTRA는 시장조사, 수출 거래선 발굴에서 거래성사 단계에 이르기까지 KOTRA 해외무역관이 수출유망 중소기업의 해외지사과 같은 역할을 수행하며 중소기업의 해외진출을 밀착 지원하고 있다. 해외시장에 대한 정보수집 및 마케팅능력이 부족한 국내 중소·중견기업의 해외지사 역할을 수행하며 수출기업의 해외 판로 개척에 필요한 제반활동을 거래 성사 단계에 이르기까지 일대일로 현장 밀착 지원하며 중소기업이 적은 비용으로 성공적으로 해외시장을 개척할 수 있도록 지원하는 서비스이다. 이 경우 해외지사를 설립할 경우에 소요되는 사무실, 현지직원 채용, 직원가족 부양비용 등의 비용을 절감할 수 있는 효과가 있다. 2000년 7월 사업 개시 후 2003년 말까지 지사화사업에 총 2,955개 기업이 참여하여 14,237건 10억 1,935만불의 초기 성약을 달성하는 성과를 거두었다. 초기 성약이후 바이어와 수출기업 간에 지속적으로 계속되는 반복 성약까지 감안하면 약 30억불 이상의 수출실적을 거두었다. 해외네트워크가 부족한 중소·중견기업이 KOTRA 지사화사업을 통해 어려운 해외시장을 개척하는데 유용한 도움을 제공하고 있다.

KOTRA는 해외바이어 발굴, 사업 상담회 대행과 같은 수출관련 기본서비스를 제공하고 중소기업의 다양한 요구에 따라 ‘세일즈랩 서비스’, ‘My Office서비스’, ‘주문형 프로젝트’ 등 다양한 부가서비스를 제공하고 있다. 지사화사업 서비스는 지원업체의 참가목적에 따라 해외수출성약, 에이전트 발굴, 시장조사 및 기타 단순정보 제공 등으로 분류된다. 많은 기업들이 해외수출성약을 참가목적으로 하고 있으며, 이 경우 KOTRA는 해당품목의 현지 시장동향 조사, 신규 거래선 발굴, 바이어 반응 조사 및 수출상담 Follow-Up, 지사화 업체의 현지 비즈니스 출장 시 상담주선 지원 및 기존 거래선 관리 등 기타 제반활동을 지원하게 된다. KOTRA 지사화사업은 대기업과 공공기관을 제외한 국내 사업자등록증 소지기업을 대상으로 하며, 지사화사업 지원업체는 해외무역관 관할지역의 수출유망품목 제조업체를 선정하되 소프트웨어 및 문화상품 등 무형상품 수출업체도 포함한다. 지사화사업은 평균 300만원의 연간 참가비로 1년 단위 최대 5년

간의 사업을 지원한다. 지사화사업 기간 중 거래관계가 있는 바이어와의 상담 건은 사업종류 후에도 6개월까지 사후관리를 지원하는 A/S제도를 운영하기도 한다. KOTRA는 개별 기업수요를 반영하여 개발한 부가서비스, 사이버상담, 해외공동물류센터를 운영하며 지사화사업에 참여한 기업의 해외진출을 지원하기 위해 다각적인 지원활동을 수행하고 있다.



<지사화사업 진행 절차>

또한 KOTRA는 지사화사업을 활용하여 위탁기업과 이들의 수탁기업인 중소·중견기업의 해외동반진출을 지원하고 있다. 이 경우 KOTRA 기간제 사업인 지사화사업과 연계함으로써 일회성 동반 진출사업에서 벗어나 지속적인 수출 밀착지원이 가능하다는 장점이 있다. 해당 사업은 위탁기업이 협력 중소기업을 대상으로 지사화사업 참가업체를 모집하고 참가비를 지원하는 형태로 진행된다. 2015년도 지사화 연계사업으로 대기업 4개사, 협력 중소기업 33개사의 총 38건 약 399백만원 규모의 해외동반진출 사업을 지원하는 성과를 거두었다. KOTRA와 같은 전문기관의 경우 현지 시장에서의 판로개척 활동을 종합적으로 지원하게 된다. 현지국가 정보 수집, 현지 기업정보 및 현지시장 및 고객요구정보를 공유하며 마케팅 활동과 상품개발 지원활동을 수행한다. 또한, 현지 전문 인력을 통해 인력 및 통역서비스 지원, 사무실 임차 서비스 제공, 설명회 부지 등의 지원활동을 수행한다. 전문기관을 활용한 해외동반진출 과제의 경우, 위탁기업은 수탁기업의 해외 판로개척 활동을 대행해 주는데 필요한 자원지원과 더불어, 전문기관이 수탁기업에게 지원하는 범위의 활동을 지원할 필요가 있다. 즉, 위탁기업은 수탁기업의 해외 판로개척을 위한 진출준비 및 영업과정을 전문기관을 활용하여 적극 지원한다. 위탁기업은 전문기관과의 업무협력을 통해 수탁기업의 해외진출을 적극 지원하기 위해 다각적인 지원활동을 수행하게 된다. 수탁기업은 위탁기업과 전문기관의 지원을 최대한 활용

하기 위해 해외 판로개척 목표 달성을 위한 자원투입 및 상품개발을 적극적으로 수행할 필요가 있다.

KOTRA는 대·중소기업의 해외진출을 지원하는 사업을 통해 국내외 기업 간 거래를 증진하여 국내기업의 무역진흥에 기여하며 KOTRA의 중장기 전략적 목표달성을 기대할 수 있을 것이다. 자금 및 체계적인 시스템이 부족하여 해외진출에 어려움을 겪는 중소·중견기업의 해외진출을 지원함으로써 국내 중소·중견기업의 글로벌 경쟁력 확대를 통해 KOTRA의 지원사업이 국내 경제에 미치는 긍정적인 성과를 기대할 수 있을 것이다. 중소·중견기업은 KOTRA의 중소기업 동반지원 사업을 통해 글로벌 시장 진출 교두보를 확보할 수 있는 기회를 제공받을 수 있다. 우수한 제품, 기술 능력을 보유하고 있지만 자원, 인프라 및 체계적인 시스템이 부족하여 해외진출에 어려움을 겪는 중소·중견기업에게 KOTRA의 지원사업은 해외사업 진출에 실질적인 도움을 제공할 것이다.

### 3. 해외유통망 활용형

#### : aT의 해외동반진출 지원 사례

##### 3.1 aT의 해외동반진출 지원 현황

aT는 신규시장을 중심으로 현지 사정에 적합한 스텍인숍(Shop in Shop)의 형태로 한시적으로 운영되는 안테나숍(Antenna shop)을 운영하고 있다. 안테나숍은 실제 판매에 앞서 신제품이나 신업체 등에 대한 시장조사, 수요조사, 광고 효과 사전테스트를 목표로 운영되는 점포이다. 타 품목에 비해 한국 농식품의 수출실적이 상대적으로 저조함에 따라 국내 농식품의 해외수출 기반 마련에 대한 니즈가 증가하고 있다. 따라서 경제성장 잠재력이 높고 해외 현지 진출이 유망한 신규시장에 대한 시장 개척의 필요성이 대두되고 있다. 이에 따라 aT는 신규시장을 중심으로 현지사정에 적합한 안테나숍을 운영하여 우리 농식품의 신시장 개척 및 수출확대 발판 마련을 지원하고 있다.

aT는 해외 안테나숍을 운영하며 해외 유통망을 통해 국내 우수 중소기업의 농식품의 해외시장 진출을 지원하고 있다. aT는 안테나숍 운영을 통해 한국식품의 해외 진출이 저조한 신규 시장에 우리 농식품의 신시장을 개척하고 수출확대 발판을 마련하는 것을 목표로 한다. aT는 2015년에 11개국에 17개의 안테나숍을 운영하며 우수 중소기업의 해외수출을 지원하였다. 사업기간은 1~11개월 내외이며, 안테나숍 참여에 소요되는 임차, 장치비, 홍보비, 시음·시식비 등 마케팅 비용의 80%를 지원하였다. 2015년 기준으로 중국 7개소(후허하오터, 시안, 하얼빈, 귀양, 장사, 충칭, 연태), 동남아 4개소(인도네시아, 라오스, 필리핀, 캄보디아), 중남미 3개소(브라질, 과테말라, 페루), 중동 1개소(UAE) 및 유럽 2개소(체코, 헝가리)의 안테나숍을 운영하였다.

해외안테나숍 추진 결과 중국(2·3선 도시), 동유럽 등 18개소 운영 계획대비 17개소 운영으로 실적 94%를 달성하였다. 對 중국, 동남아 등 수출확대를 위해 16개소의 안테나숍을 6개월 이상 장기 운영 중에 있다. 또한, 한국 농식품 소비 붐 조성을 위해 2014년도에 운영하던 6개소 (후허하오터, 체코, 브라질, 과테말라, 인도네시아,

라오스)의 안테나숍 운영을 지속하고 있다. 해외 안테나숍 운영을 통해 현지 유명 식품유통매장 내 한국 농식품의 신규 정식 입점 기회를 따내고, 주요 품목에 대한 소비자반응 조사를 통해 해외 진출가능성을 모색할 수 있었다. aT는 2014년 11개국 17개소를 운영하며 643개 품목을 수출하던 것에서 2015년도에는 11개국 17개소 974개 품목으로 안테나숍의 신규 입점을 확대운영 중에 있다. 수출실적 또한 지속적으로 증가하는 추세를 보인다. 2014년도에 수입액 약 10.3백만불, 판매액 약 3,622백만원에 달한 실적은 2015년도에는 수입액 약 15.6백만불, 판매액 약 3,636백만원으로 증가하였다.

### 3.2 aT의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례

aT는 자사의 해외유통망을 활용하여 해외 안테나숍을 설치·운영함으로써 국내 중소기업의 한국 농수산식품 수출을 확대하고 홍보를 강화하는 사업을 진행하고 있다. 2015년 aT는 캄보디아 프놈펜 City Mall에 K-Food Shop매장을 신규 오픈하였다. 해외안테나숍 운영 후 계속적으로 매출이 발생하고 있으며, 지속적인 시음·시식 행사를 통해 한국 농수산식품의 현지 소비자 대상 홍보활동을 진행하고 있다. 그 결과 캄보디아 첫 진출에서 8만 달러의 매출을 기록하는 성과를 거둘 수 있었다.

작년에 이어 올해 2016년에도 해외 안테나숍 사업을 운영하고 있다. 사업기간은 2016년 1월~ 11월말까지 1~11개월 내외로 계획하고 있다. 현지 소비자를 대상으로 시음·시식 행사를 개최하고 마켓테스트 및 정보조사를 바탕으로 피드백을 제공할 예정이다. aT는 장소임차, 장치비, 홍보비, 운영인건비, 시음·시식 등 마케팅 비용의 80%를 지원할 계획이다. 진출 국가는 중국(2·3선 도시), 동유럽, 중동, ASEAN, 중남미 등 12개국으로 해당국가에 18개소의 안테나숍을 운영할 예정이다. 안테나숍의 운영품목은 한국 농식품 전반에 해당하며 운영주체는 현지 고객기업 및 수입상, 국내 수출업체의 현지법인, 현지 에이전트, 국내수출업체이다. 안테나숍 사업추진 절차는 세부 실행계획 수립 - 운영주체 선정 - 약정체결 및 준비 - 안테나숍 운영의 총 4단계로 진행된다. aT는 안테나숍 사업관련 세부 실행계획을 수립하고 농수산식품부 승인 절차를 거쳐 세부 실행계획을 수립한다. 그 후, 운영주체 모집을 공고

하여 선발검토 과정을 거쳐 운영주체를 선정한다. 해외 안테나숍 운영에 앞서 해외 운영주체와 업무약정을 체결하고, 물품전시 준비 등 기타 현장업무를 수행한다. 해당 준비과정을 거쳐 해외안테나숍을 운영하며 안테나숍 운영 후에도 성과 사후관리를 지원한다.

성공적인 과제수행을 위해 aT는 해외진출 기본 방향을 수립하고, 현지 농수산식품 시장 정보 및 관세 정보를 제공하며 수탁기업의 해외진출을 지원하였다. 또한 해외 안테나숍 사업장 개설을 위한 자금을 지원하고, 월별 매출관리 등 안테나숍 운영을 위한 문서관리를 지원하기도 하였다. 이에 더해 국내 중소기업에게 해외 유망품목 및 신규품목 정보를 제공하며 수출확대를 지원하였다. 국내 중소기업 또한 성공적인 해외진출을 위해 다양한 공동노력 활동을 수행하였다. 기업 내부에 해외 사업 총괄책임자를 지정하고 수행조직을 구성하여 본격적인 해외사업 추진을 위한 준비 활동을 수행하였다. 또한 aT와의 의사소통채널을 구축하여 과제수행 및 진행 상황을 모니터링하고 정보를 실시간으로 공유하며 aT의 검토, 검증 결과를 과제 수행에 반영하는 개선활동을 수행하였다. 협력 중소기업은 농수산식품 수출 확대를 위한 매출증가 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 다양한 마케팅 활동을 진행하였다. 해외 안테나숍 사업장을 개설하여 농수산식품 홍보를 위한 시연, 시식행사 등을 추진하고 현지 유망 품목 및 신규품목 마켓테스트를 실시하기도 하였다.



<중국 충칭 안테나숍 현황 및 노동절 행사 현황>



<라오스 안테나숍 시식행사 현황(왼) 및 페루 안테나숍(오)>

aT는 해외 안테나숍 사업을 통해 국내 우수 중소기업의 해외진출을 지원하면서 “국내 농수산물식품 수출 활성화”라는 aT의 중장기 전략목표 달성을 기대할 수 있다. 타 품목대비 국내 농수산물식품의 수출실적이 저조한 상황에서, aT의 해외유통망을 활용하여 중소기업의 해외진출을 지원하는 사업은 국내 농수산물식품의 해외수출 기반을 마련하고, 진출이 유망한 해외 신 시장을 개척하여 국내 농수산물식품의 경쟁력을 확대에 기여할 것이다. 국내 중소기업의 경우 aT의 해외유통망을 활용하여 해외 시장 개척에 필요한 막대한 시간과 비용을 절감 할 수 있다. 또한, 중소기업은 안테나숍 진출을 통해 현지 시장정보를 수집하고, 현지 식품유통매장에 진출하여 해외 시장에 신규 입점할 수 있는 기회를 제공받을 수 있는 장점이 있다. 해외 안테나숍 운영을 통한 공동성과는 안테나숍 운영지원, 각 현지 시장별 유망·신규 품목의 마켓테스트 결과 공유 및 한국산 농수산물식품의 현지시장 정식 등록 등의 방법으로 다양하게 공유될 수 있다.

## 4. 온라인 플랫폼 제공형

### : 네이버의 해외동반진출 지원 사례

#### 4.1 네이버의 해외동반진출 지원 현황

네이버는 중국 및 동남아 등 한류열풍이 불고 있는 해외국가에서 인터넷과 모바일을 통해 한류콘텐츠를 시청하는 해외소비자들이 증가하며 자사의 온라인 플랫폼을 활용하여 해외시장 진출을 활발히 수행하고 있다. 뿐만 아니라 네이버는 자사의 온라인 플랫폼을 활용하여 협력 중소기업의 해외시장진출을 지원하는 사업을 수행하고 있다. 네이버의 온라인 플랫폼을 활용하여 협력 중소기업 제품 디지털콘텐츠를 홍보하고 웹툰 플랫폼을 통해 웹툰 창작자의 해외 판권 수출을 지원하고 있다. 또한 글로벌 시장에서 인지도가 높은 모바일 메신저 ‘라인(LINE)’을 활용하여 라인프렌즈 해외 스토어에 제품을 납품하는 국내 중소기업 제작 기업이 해외로 판로를 확대할 수 있도록 지원하는 활동도 수행하고 있다.

협력 중소기업의 경우 해외시장의 사전심의, 쿼터제 등 각종 규제와 제품홍보의 막대한 비용 장벽으로 인해 자사의 제품을 홍보하는데 어려움을 겪고 있다. 네이버는 협력 중소기업의 제품홍보 콘텐츠 제작을 지원하고 해당 콘텐츠를 해외 소비자들이 많이 이용하는 네이버 온라인 플랫폼을 통해 홍보하며 온라인 플랫폼을 통해 중소기업의 제품 판매 페이지로 바로 연동하여 제품판매를 지원하고 있다. 웹툰 창작자의 경우 기존의 국내 만화 시장에서 대여점과 P2P사이트의 독과점으로 인해 작가에 대한 정당한 수익 배분이 이루어지지 않고 있는 상황이었다. 네이버가 웹툰 플랫폼을 제공하여 이용자 참여형 웹툰 도전 리그 시스템을 제공하며 이용자들의 참여에 대한 인센티브를 받을 수 있도록 보상구조를 개선하여 웹툰시장 활성화에 기여하였다. 네이버는 국내 시장에서 성장한 웹툰 작품을 네이버 웹툰 플랫폼을 통해 해외 판권 수출을 지원하며 웹툰 창작자의 해외진출을 지원하고 있다. 또한, 해외시장에서 인지도가 높은 모바일 메신저 ‘라인(LINE)’을 활용하여 라인프렌즈 해외 스토어에 제품을 납품하는 국내 중소기업이 해외에 제품을 선보일 수 있도록 판로 확대를 적극 지원하고 있다.

## 4.2 네이버의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례

네이버는 자사의 온라인 플랫폼을 활용하여 협력 중소기업에게 해외시장 진출 기회를 부여하는 사업을 활발히 수행하고 있다. 네이버는 협력 중소기업의 해외시장 진출을 지원하는 방법으로 1)협력 중소기업의 제품 홍보 지원, 2)웹툰 플랫폼을 통한 판권수출 지원, 3)‘라인(LINE)’을 통한 중소 협력기업 제품수출 지원의 크게 세 가지 사업을 진행하고 있다.

### 가. 온라인 플랫폼을 통한 중소기업 제품홍보 지원 사업

최근 중국 및 한류진출 국가에서 인터넷과 모바일을 통해 한류콘텐츠를 시청하는 해외소비자들이 증가하고 있다. 이에 따라 국내 방송국 및 제작사들의 콘텐츠 제작이 활발히 진행되고 있고, 이를 활용하여 중소기업 제품 PPL을 진행하기 위해 다양한 활동이 진행되고 있다. 하지만 한류제품에 대한 니즈가 높은 중국시장의 경우 사전심의, 쿼터제로 인해 제품 홍보와 연계한 판매활동이 어렵고 높은 비용장벽 등으로 중소기업 제품 마케팅에 많은 어려움을 겪고 있는 상황이다. 이에 네이버는 자사의 온라인 플랫폼을 활용하여 중소기업 제품의 해외마케팅을 지원하는 사업을 수행하고 있다. 네이버는 2016년 2월부터 약 4개월간 중소기업의 홍보영상 콘텐츠 제작을 지원하고 네이버 온라인 플랫폼을 통해 글로벌 마케팅을 지원하는 사업을 통해 국내 중소기업의 해외진출을 지원하였다. 과제수행을 위해 네이버는 SM C&C, 정부, 마케팅 수행사와의 공동 노력을 통해 협력 중소기업의 상품콘텐츠 제작과 해외 홍보사업을 수행하였다.

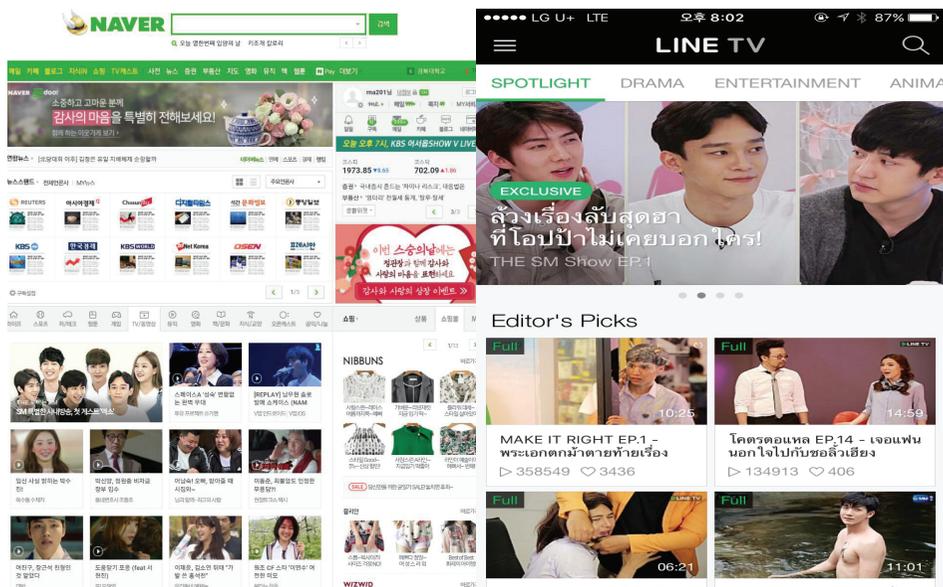
네이버는 제품홍보뿐만 아니라 영상콘텐츠 제작, 자막 서비스 지원을 통해 저렴한 비용으로 콘텐츠를 제작하고, PC 및 모바일로 중국 및 한류진출 국가 팬들이 쉽게 시청할 수 있는 동영상 플랫폼을 통해 유통, 판매 페이지로 바로 접속이 가능하도록 유도하여 중소기업 제품의 해외 판로 확대를 지원하였다. 네이버 메인 디스플레이 광고 노출, 다국어 자막 제공 및 V LIVE, TV캐스트, 라인TV 콘텐츠 편성을 통한 해외 배포를 통해 약 3억 5천만 원 상당의 지원활동을 수행하였다. 네이버는 SM에서 제작한 콘텐츠를 네이버 메인 페이지 디스플레이 광고에 노출하는 형식으로 중소기업의 해외 마케팅을 지원하였다. V LIVE 앱/ PC·모바일 웹, TV캐스트, 라인TV를

통해 2개월간 전 세계에 배포되었으며 총 321만 뷰를 달성하였다. 영상 유통 플랫폼을 활용하여 콘텐츠를 제공하였고 영어·중국어(간체, 번체)·베트남어·태국어·일본어·스페인어·포르투갈어·인도네시아어 등 총 9개국 언어 자막 서비스를 제공하였다. 편당 평균 재생 수는 네이버 V LIVE내 SMTOWN 공식 채널에 공개된 영상 평균 재생수보다 2.7배 높은 수치를 기록하였다. V LIVE, TV캐스트, 라인TV를 합친 국가별 시청 분포는 한국(31%) > 태국(19%) > 중국(10%) > 일본(6%) > 베트남(5%) > 인도네시아(5%) 순으로 나타났다. 네이버 V LIVE와 TV 캐스트의 재생 수는 약 300만 뷰에 달하였고 한국, 중국, 태국, 일본, 베트남, 인도네시아 등 전 세계 210여 개국에 배포되었다. 라인 TV의 경우 재생 수는 약 41만 뷰에 달하며 약 2개월간 태국지역에 배포되었다. 콘텐츠 노출 형태는 네이버 PC 메인 디스플레이 광고, 네이버 모바일 메인 연예판, 네이버 PC 메인 동영상판, 라인 TV Mobile 첫 화면에 게시되었다.

SM C&C는 소속 한류스타 섭외와 콘텐츠 제작을 담당하였다. SM은 프로덕션비와 연출료 일부를 지원하고, 스튜디오와 촬영지를 제공하였다. 또한, 한류스타 출연료 일부를 할인하여 제공하고 후반 작업 비용과 PPL광고료 할인을 지공하며 약 1억 5천만원의 작업 비용을 지원하였다. 정부 또한 중소기업제품 공동 선정 및 마케팅 수행사에 비용을 지급하는 방식으로 영상 콘텐츠 제작비용을 지원하며 약 2억 3천만원 상당의 예산지원을 제공 하였다. 마케팅 수행사인 애플아이엠씨컴퍼니(주)는 콘텐츠 제작 관리 및 운영, 참여기업 관리, PPL 진행 계획 운영, 콘텐츠 활용 관리 운영 업무지원을 제공하였다. 중소기업은 영상 콘텐츠 제작비용 일부를 현금으로 부담하였고, 스타 마케팅 영상 제작 시 자사 제품 현물을 협찬 하며 약 2천5백만원의 자금을 투자하였다. 한류스타가 출연하여 중소기업 제품을 활용하는 클립영상 및 PPL진행 이미지 등을 온라인플랫폼에 노출시키고 이를 판매페이지와 연동하여 해외 소비자들의 관심을 유도하고 제품 판매 증진 효과를 기대할 수 있었다.



<PC 메인 디스플레이 광고(왼) 및 모바일 메인 연예판(오)>

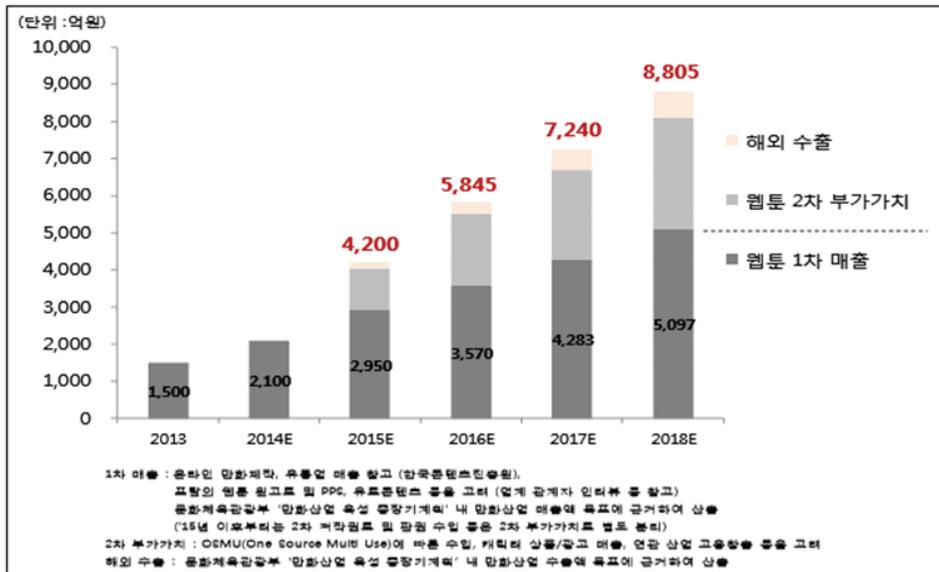


<네이버 PC 메인 동영상판(왼) 및 라인TV Mobile 첫 화면(오)>

### 나. 웹툰 플랫폼을 활용한 웹툰 판권수출 지원 사업

국내 웹툰시장은 정부 육성정책과 웹툰 플랫폼 활성화를 기반으로 빠르게 성장하고 있다. 웹툰이 창출하는 총 시장 규모는 2015년 약 4,200억원에서 2018년 약 8,800억원으로 2배 이상 성장이 예상되고 있다. 웹툰의 1차 시장 규모는 정부지원과 온라인 웹툰 플랫폼 활성화로 인해 2013년 약 1,500억원, 2015년 약 2,950억원을 기록하였고 2018년에는 약 5,000억원으로의 성장이 예상된다. 국내 웹툰 시장 규모는 Telco와 CP에 의한 만화콘텐츠의 온라인·모바일 제공매출, 유료 웹툰, PPS 등을 고려하여 산출된다. 특히, 2018년 국내 만화산업 1조원 매출 및 해외수출 1억을 목표로 하는 정부의 ‘만화산업 육성 중장기 계획’과 다음카카오의 웹툰사업 강화정책에 힘입어 1차 시장규모가 2018년에 5,097억원대로 성장할 것으로 기대된다. 또한 웹툰은 온라인 만화제작, 온라인·모바일 제공매출, 유료 웹툰, PPS, 원고료 등을 통한 1차 매출뿐만 아니라 웹툰 캐릭터 상품, 광고매출 및 연관 산업 고용창출의 2차 부가가치를 가져오는 효과가 있다. 또한 해외수출을 통해 부가 수익을 창출할 수 있다. 그 예로, 인기 웹툰 ‘미생’은 온라인을 넘어 오프라인으로 시장영역을 확대하고 있다. 인기 웹툰 ‘미생’을 드라마로 제작하여 성공을 거두면서 이를 기반으로 오프라인 영역에서 웹툰을 다양하게 활용하는 사업이 활발히 진행되고 있다. 하루 100만 건의 클릭 수, 50만 명의 고정 독자를 확보한 웹툰 ‘미생’은 온라인에서 인기를 바탕으로 드라마로 성공을 거두며 소스 콘텐츠로서의 가능성을 확인하였다. 드라마에서의 성공은 오프라인 및 타 영역으로까지 확대되어 서적판매, 미생 캐릭터 사무용품, 음료, 바둑학원 및 바둑 용품 등의 매출 증대효과를 창출하였다.

[국내 웹툰 시장 규모 추이 ('13~'18)]



<국내 웹툰 시장 규모 추이>

웹툰시장의 성장을 바탕으로 네이버는 웹툰, 웹소설, 일러스트레이션 등 콘텐츠 창작자와 이용자를 위한 플랫폼을 글로벌시장에 배포하기 위한 사업을 진행하고 있다. 국내 온라인 만화 및 웹소설, 일러스트레이션 작가를 위한 플랫폼을 제작하여 국내 시장을 개척하고 글로벌 시장으로의 진출을 수행하고 있다.



<네이버 웹툰 플랫폼>

네이버는 자사의 웹툰 온라인 플랫폼을 통해 국내 웹툰의 해외 판권 수출지원 활동을 활발히 수행하고 있다. 네이버는 2014년 국내 웹툰의 해외 판권 수출지원을 시작한 이래로 현재까지 꾸준히 웹툰의 해외진출을 지원하는 사업을 수행하고 있다. 네이버 웹툰 이전의 만화시장은 대여점과 P2P 사이트를 통해야만 하는 구조로 작가에 대한 정당한 수익 배분이 이루어지지 않고 있었다. 또한 스타 작가와 작품이 배출되지 않아, 신인 작가 양성을 위한 투자를 기피하는 상황이었다. 이러한 만화시장에 네이버 웹툰 플랫폼이 도입되면서 이용자 참여형 도전리그 시스템을 통해 인센티브 구조를 개선하여 새로운 웹툰 창작자 그룹을 양성하기 시작하였다. 한걸음 더 나아가 네이버는 웹툰 플랫폼을 통해 국내 시장에서 성장한 웹툰 작품의 해외 판로지원 사업을 수행하며 각종 국제행사 참여와 해외 판권 계약 진행을 지원하였다. 2015년 네이버는 웹툰 창작자의 해외 판권 수출 지원 사업을 통해 중국, 일본 지역에서 다수의 웹툰 판권계약을 성사하였다. ‘운빨로맨스(김달님)’, ‘기기괴괴(오성대)’, ‘노블레스(손제호/이광수)’ 등 총 30여 개의 작품의 해외 판권 계약 성과를 거둘 수 있었다.

#### 다. ‘라인(LINE)’을 통한 중소기업 제품 수출 지원 사업

모바일 메신저 ‘라인(LINE)’은 문자, 무료통화, 영상통화를 통한 안정적인 메신저 커뮤니케이션 서비스를 제공하며 스티커와 이모티콘을 통해 사용자 편의서비스를 제공하고 있다. 2016년 1월 기준으로 전 세계 월 이용자가 2억 1,500만 명에 돌파하며 글로벌 시장에서 성공을 거두고 있다. 2011년 6월 일본 진출을 시작으로 대만, 태국, 인도네시아 등 동아시아 지역을 중심으로 지속적인 성장을 거두고 있으며 전 세계 230개국에 진출하였다. 라인은 2016년 1분기에 약 3500억 원의 매출을 기록하였다. 이는 전년 동기 대비 20.9% 증가한 규모로 라인의 매출은 지속적으로 성장하고 있다. 특히 라인에 기반한 광고가 늘면서 높은 수익성을 보이고 있다. 뿐만 아니라 게임 외 중소기업 캐릭터 제작, 스티커 제작은 매출증가에 큰 역할을 하고 있다.

네이버는 글로벌 모바일 메신저 ‘라인(LINE)’의 성공에 힘입어 라인프렌즈 해외 스토어를 운영하고 있다. 네이버와 거래했던 솔루션 업체가 해외법인의 계약을 수주하게 되면서 네이버는 협력을 맺고 있는 기업의 해외진출을 적극적으로 지원하기 시작하였

다. 주로 국내 사업을 수주하는 브랜드상품 제작업체와 같은 소규모의 협력 중소기업이 네이버 라인프렌즈 팝업스토어 매장을 통해 네이버와 해외에 동반진출하면서 해외에 자사의 기술력을 알리며 제품을 판매할 수 있는 형태로 협력 중소기업의 해외진출을 지원하고 있다. 네이버는 2015년 라인 해외사업을 통한 협력 중소기업 동반 해외진출 사업을 통해 총 7개 협력 중소기업, 27건의 해외계약 수주에 성공하였다. 네이버는 일본, 중국, 홍콩, 대만, 싱가포르, 영국에 팝업 스토어를 포함하여 14개 매장을 운영하며 약 122억의 매출을 기록하고 있다. 네이버가 지원하는 주요 품목은 라인프렌즈 캐릭터 상품 제작과 솔루션 라이선스 계약에 해당한다.



<라인프렌즈 팝업 스토어>

네이버는 온라인 플랫폼 제공하여 협력 중소기업의 해외진출을 지원함으로써 자사 온라인 플랫폼의 해외고객을 유지 확보하는 마케팅 효과를 기대할 수 있을 것이다. 네이버는 본 지원 사업을 통해 협력 중소기업 약 20개 업체의 해외 파워셀러화를 목표로 하고 있다. 협력 중소기업은 한류스타가 출연한 PPL과 네이버 온라인 플랫폼을 활용하여 제품과 브랜드 인지도를 향상시킬 수 있는 장점이 있다. 협력 중소기업은 중국진출을 시작으로 해당 지원 사업을 통해 타 한류진출국가로 시장을 넓힐 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 또한, 한류스타 출연 콘텐츠 PPL 클립 영상과 이미지를 판매 사이트에 활용함으로써 해외소비자의 직접적인 판매를 유도할 수 있다.

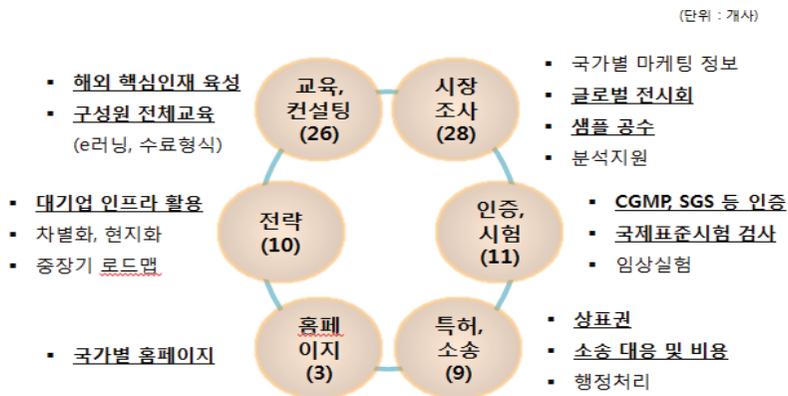
## 5. 완제품 판로지원형

### : LG생활건강의 해외동반진출 지원 사례

#### 5.1 LG생활건강의 해외동반진출 지원 현황

LG생활건강은 협력 중소기업을 대상으로 해외시장 개척 지원 사업을 활발히 수행하고 있다. 최근 산업계와 정부차원에서 동반성장투자 재원, 생산성 혁신 파트너십 지원 사업 및 정부 포상이 확대되며 협력 중소기업의 해외진출 지원에 대한 대기업의 역할이 강조되고 있다. 협력 중소기업 또한 장기적 경기 침체로 인한 내수시장 성장 둔화로 인해, 해외시장에 대한 관심이 증가하고 있는 추세이다. K-뷰티 및 한류의 확산은 해외 소비자들의 한국제품에 대한 니즈를 증가시키며 협력 중소기업의 해외진출 전략을 강화하는 요소로 작용한다. 또한, 협력 중소기업의 해외시장 개척 지원 사업을 통해 LG생활건강은 세계적 수준의 경쟁력을 갖춘 협력 중소기업을 육성하고 확보할 수 있는 장점을 기대할 수 있다.

LG생활건강은 협력 중소기업의 해외시장 개척을 보다 체계적으로 지원하기 위해 2016년 3월 LG생활건강 협력 중소기업 최고경영자아카데미 참석기업 126개사를 대상으로 해외시장 개척 지원 사업 관련 수요조사를 실시하였다. 협력 중소기업 대표 및 임원들의 의견을 수렴한 결과 협력 회사들은 시장조사, 교육 및 컨설팅, 인증시험, 특허 및 소송, 해외시장 공략전략 부문에 대한 지원 수요가 높음을 알 수 있었다.



<LG생활건강 협력 중소기업대상 수요조사 결과 (2016.03.30)>

LG생활건강은 협력 중소기업의 니즈를 반영하여 2016년도의 협력 중소기업 해외시장 개척지원 계획을 수립하였다. 협력 중소기업의 수요조사 결과 협력 중소기업들이 가장 필요로 하는 지원은 시장조사 부문이었다. 협력 중소기업들은 국가별 마케팅 정보, 글로벌 전시회, 샘플 공수 및 해외시장 분석지원을 가장 필요로 하고 있었다. 이에 따라, LG생활건강은 협력 중소기업들의 해외전시회 참가지원 사업을 확대 실시하였다. 기존 연2회, 20개사를 대상으로 실시하였던 해외전시회 참가 지원을 연3회, 30개사를 대상으로 확대 지원할 예정이다. 특히, 상해, 광저우 등 중화권을 집중으로 지원할 계획이며 올해에는 해외진출 준비기업의 국내개최 국제 전시회 참가지원을 신설하였다. 그 다음으로 지원 수요가 높았던 부문은 해외시장 전문가 육성을 위한 교육 및 컨설팅 지원 부문이다. 해외사업 전략을 실행할 핵심인재를 육성하고, 근로자 인식 개선 및 어학교육 부문 지원에 대한 협력 중소기업의 수요가 상당하였다. LG생활건강은 해외시장 전문가를 육성하기 위해 모바일, e러닝 무상 어학교육을 확대 운영하고, 2014년부터 시행 중인 FTA 전문가 교육운영을 확대 실시하여 협력 중소기업 임직원들의 역량강화를 지원할 계획이다. 또한, 협력 중소기업의 우수화장품제조 및 품질기준(CGMP) 인증지원 및 시험검사 대행 서비스를 운영하며 협력 중소기업들의 국제 인증자격 취득을 지원하고 있다. LG생활건강은 현재 지원중인 13개사뿐만 아니라 협력 중소기업 외 창조경제혁신센터 추천 기업을 포함하여 국제표준시험 인증취득을 지원하고 있다. 전문역량이 부족한 협력 중소기업들은 특허 및 소송관련 부분 업무처리에 어려움을 겪는 경우가 많았다. LG생활건강은 협력 중소기업들의 지식재산권 국제역량 강화를 지원하기 위해 분쟁이 많이 발생하는 중국지역에서의 상표권, 특허 등 소송 대응을 지원하고 있으며 소송 대응 관련 비용 지원도 검토 중에 있다. 또한, 협력 중소기업들은 해외진출 중장기 로드맵 수립 지원과 대기업 인프라 활용 지원에 대한 수요도 높게 나타났다. LG생활건강은 상해, 북경, 항주 등 중국 해외법인 인프라 공개를 검토 중에 있으며, 해외특허조사, 샘플물류, 임상실험 및 인허가 지원 활동을 수행하고 있다.

## 5.2 LG생활건강의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례

### 가. 협력 중소기업 해외시장 개척 지원 사업

LG생활건강의 협력 중소기업 해외시장 개척 지원 사업은 협력 중소기업의 해외 신규매출 창출을 목표로 하고 있다. LG생활건강은 협력 중소기업이 해외 신규 거래 선을 확보하고 거래 발주 및 계약 체결을 목표로 다방면으로 지원하였다. LG생활건강의 협력 중소기업 해외진출 지원 과제 추진절차는 사업공모 - 참가접수 - 업체확정 - 전시진행의 총 4단계로 이루어진다. LG생활건강은 품목의 적합성을 고려하여 협력 중소기업들을 대상으로 사업 공모 이메일을 발송하여 해외진출 사업 공모를 추진하였다. 전시회 개요, 지원내용, 추진계획 등의 정보를 제공하며 전시회 행사 2~4개월 전에 사업을 공모하였다. 사업 공모 후, 전시품목, 신규매출 목표, 해외진출 방식(품목 진출 혹은 기업 진출)을 확인 한 후 참가접수를 진행하였다. 참가접수는 전시회 행사 1~2개월 전에 진행되었다. 후보 기업들을 대상으로 품목의 적합성, 거래의존도, 종합평가 등을 지표로 협력 중소기업을 확정하였고, 전시회 개최 전일까지 지원 업체확정을 조율하며 부스 추천, 인테리어 수정 및 집기류 신청을 위한 설명회를 개최하였다. 마지막으로 전시회 진행 시 LG생활건강은 협력 중소기업의 전시 상담을 다방면으로 지원하였다. 통역원 배치, 인테리어 장치 수정 등 전시회 현장을 밀착 지원하며, 상담원의 휴게실 마련, 음료/간식 비치 및 휴식처 등을 제공하였다. 또한, 상담회 개최 후 상담부 취합 및 해외 신규매출 관련 사후 관리를 지원하는 방식으로 해외진출 지원 과제가 진행되었다.

LG생활건강은 2015년 5월 협력 중소기업의 해외 판로 개척 지원을 위해 글로벌 전시회 참가지원을 하였다. 2015년 5월 19일~21 약 3일간 개최되는 제20회 상해 뷰티미용 박람회에 LG생활건강은 8개 협력 중소기업의 참가를 지원하였다. 협력 중소기업의 전시회 등록비 약 4천 2백만원 및 인테리어 비용 약 2천 8백만원을 지원하며 총 약 7천만원 상당의 박람회 참가비용을 지원하였다. 2015년 제20회 중국 상해 뷰티 전시회 참가 협력 중소기업은 다린(주), 차 바이오텍, (주)민진, (주)고려 퍼프, KPT, 평택 코리아, 건화지기, 덕수산업(주) 8개사이며, 해당 기업들은 전시회 참가를 통해 중국, 한국 및 기타 다국적 화장품 기업들과 만나 한 자리에서 소통하며 해외시장 개척에 도움이 되는 다양한 정보를 수집하였다. 협력 중소기업들의 전시회 참가를 통해 중국 현지 시장정보 습득하고 현지 소비자 수요 파악을 통해 향

후 회사 영업전략 수립에 도움이 되는 정보를 수집할 수 있었다. 뿐만 아니라, 신규 거래업체 발굴 및 자사 제품 홍보효과를 누리며 전시회 참가 만족도가 높았다. LG 생활건강은 참가업체들로부터 보완의견을 조사하여 차후 개최할 전시회 참가지원의 개선계획을 수립하였다. 참가업체들은 효율적인 전시를 위해 부스 내의 집기, 설비 또는 기타 장식 등을 참가기업이 보다 자율적으로 구성할 수 있도록 배려가 필요하다는 의견을 제시하였다. 또한 원료, 부자재, 완제품 등 전시품목에 따라 특화된 인테리어 디자인으로 참관객의 집중도를 높이는 아이디어를 제시하였다. LG 생활건강은 해당의견을 반영하여 향후 진행될 전시회 인테리어 디자인은 당사 설비 구매팀과 협업하여 진행할 수 있도록 개선방안을 제시하였다. 또한, 중국 지역에 집중된 해외진출 지원을 위해 9월 광저우 국제미용 전시회의 추가 참가지원을 추진하였다. 전시회 참가지원 후에도 전시회 참가에 따른 계약금액, 신규거래선 발굴 등 해외 판로 확대실적을 분기별로 모니터링 하며 단순히 전시회 참가를 지원하는 것을 넘어 협력 중소기업의 해외진출을 밀착 지원할 계획이다.



<제20회 상해 뷰티미용 박람회>

성공적인 해외동반진출을 위해 LG생활건강과 협력 중소기업은 다양한 공동 노력 활동을 수행하였다. LG생활건강은 해외시장 진출 방법론별 비용을 지원하였다. 인허가, 전시회, 소송, 인증 교육 등에 필요한 자금을 지원하기도 하였다. 또한, 타겟 시장에 대한 마케팅 정보를 제공하고 해외지사 및 대리인을 통해 행정업무를 지원하며 해외 거래선 확보를 적극 지원하였다. 협력 중소기업의 경우 해외사업 전담 인력을 지정하고 수행부서를 배정하여 본격적인 해외사업 추진을 위한 준비 활

동을 수행하였다. 협력사는 LG생활건강과의 의사소통채널을 구축하여 사업수행계획 및 진행상황을 주기적으로 공유하였다. 이를 통해 해외시장 개척관련 비용문제를 LG생활건강과 사전에 협의하며 해외신규거래를 추진하였다.

LG생활건강은 협력 중소기업의 해외시장 개척지원 사업을 통한 성과를 직접적인 성과공유 방식과 부가적인 방식을 통해 공유하였다. LG생활건강의 지원을 통해 협력 중소기업이 창출한 신규 해외 매출의 0.1%를 LG생활건강의 지역사회 공헌기금 형식으로 현금 혹은 현물로 기부 출현 하였다. 또한 LG생활건강은 협력 중소기업의 해외진출을 지원하면서 국제 경쟁력을 갖춘 협력 중소기업을 육성하고 이들을 주요 거래파트너로 확보할 수 있게 되었다. 또한 협력 중소기업과 동반성장을 실천하는 LG생활건강은 사회적 책임을 다하는 기업으로서 긍정적인 기업 이미지 제고를 기대할 수 있으며, 동반 성장지수 산정 및 국책사업 참여시 성과공유제 확인가업으로서 우대를 받을 수 있는 장점이 있다. LG생활건강의 해외시장 개척지원 사업에 참여한 협력 중소기업은 협력 중소기업 정기 평가 시 가점 부여 및 해외전사회 참가지원 등 판로확대 지원제도 참가 시 가점을 부여하는 인센티브 방식으로 성과가 배분되었다.

LG생활건강은 협력 중소기업의 해외진출을 지원하며 어려움을 겪기도 했다. 대표적인 애로사항은 우수한 협력 중소기업의 노출, 참여 협력 중소기업의 신규 해외 매출 공개 문제 및 지속적인 매출관리의 어려움이 있었다. 내수시장 중심의 사업운영 모델을 가지고 있는 위탁기업인 경우에는 협력 중소기업의 해외진출 지원이 궁극적으로 해외 경쟁사에게 우수한 협력 중소기업을 제공하게 되는 채널로 인식될 수 있는 위험이 존재하였다. 또한, 참여 협력 중소기업에 대해 신규 해외매출의 자율적인 공개를 권고하나 실적이 저조하여 이를 강제로 모니터링 할 수 있는 권한과 방법이 없다는 것도 큰 문제요인으로 작용하였다. 신규 해외매출이 발생한 경우에도, 해당 협력 중소기업이 전략적으로 생산 플랜트를 중국공장 등 다른 지역으로 이전 할 경우에는 매출 실적의 연결 관리가 현실적으로 불가능한 어려움이 있었다. LG생활건강은 협력 중소기업 해외진출 지원사업의 애로사항을 개선하여 보다 체계적으로 협력 중소기업의 해외진출을 지원할 계획이다.

## 나. 협력 중소기업 해외진출 지원을 위한 신규모델

최근 LG생활건강은 기존 해외 동반진출 지원사업의 문제점을 지각하고 이를 개선하기 위한 새로운 사업모델을 제안하여 협력 중소기업의 해외시장 개척 지원 사업을 발전해 나가고 있다. 기존에 LG생활건강이 수행하던 해외 동반진출 지원 사업은 LG생활건강이 지출하는 비용대비 협력 중소기업의 신규 해외매출 실적이 다소 미흡하거나 심지어 파악하기 어려운 경우가 발생하는 상황이 많았다. 또한 기존의 해외전시회 참가지원 사업은 단순히 전시회 개최를 지원하는 것에 그침으로서 해당 사업이 협력 중소기업과의 상생을 통한 해외진출 지원에 도움이 되는 지에 대해 기업 내부적으로 반대의견이 존재하였다. 해외전시회 참가지원 사업을 통한 성과공유 또한 그 방법이 모호하게 설정되어있는 문제점이 발견되었다.

이에 LG생활건강은 자사가 잘 하는 사업을 통해 협력 중소기업과 상생을 실현하며 해외시장에 동반진출 할 수 있는 새로운 사업모델을 생각해 내게 되었다. 현재 LG생활건강은 자체적으로 생산한 기초 화학물질을 전 세계의 현지 고객기업에게 공급하고 있다. 최근 들어 계면활성제류 등 LG생활건강이 거래하지 않는 품목에 대한 현지 고객기업의 공급요구가 발생하고 있으나, LG생활건강이 새로운 수요에 적절하게 대응하기 못하는 상황이 발생하거나, 수익성 측면에서 LG생활건강이 직접 대응하는 것이 비효율적인 경우가 있다. 이에 LG생활건강은 자사의 해외영업망을 통하여 협력 중소기업 제품을 판매할 수 있는 사업모델을 고안해 내었다. 즉, 현지 고객기업이 기존에 거래하던 품목 이외에 신규 품목의 공급을 LG생활건강 측에 요청해왔으나 LG생활건강이 자체적으로 생산 불가능한 품목의 경우, 해당 요구에 적합한 제품을 국내 협력사를 통해 생산하여 해외 고객기업에게 최종 거래를 개시하는 사업모델을 고안해 내었다. 이러한 형태의 해외동반진출은 LG생활건강과 같은 위탁기업이 해외 영업활동을 하면서 시장에서 신규 소싱을 원하는 품목을 파악하여 국내 협력 중소기업을 통해 개발하여 공급계약을 추진하는 형태의 해외동반진출 성과공유 과제로 진행될 수 있다. LG생활건강은 품질, 납기, 거래신뢰성 등을 고려하여 일정기간 위탁판매를 한 후 추후에 협력 중소기업과 협의하여 직거래로 전환할 수 있도록 하고 있다.

구체적으로 LG생활건강은 해외 바이어의 니즈를 파악하고 샘플을 검토하는 등 현지 고객기업과의 소통을 전담하여 협력사의 해외거래처 확보를 지원하고 있다. 또한, 위탁

판매 기간 종료 후 협력사가 직거래를 할 때, 거래물량 확보, 수출 제반 업무 및 클레임 등의 고객 요구사항에 협력사가 적절히 대응할 수 있도록 미리 정보제공 및 교육기회를 마련하고 있다. 즉, 초기 5년간은 LG생활건강이 협력사부터 국내 구매(원화 결제)한 후, 해당 제품의 수출영업을 진행한다. 이때, 해외 고객사에게 협력사의 상품임을 알리고, 위탁판매를 진행하는 것이다. 6년차부터는 협력사가 현지 고객기업에게 직접 수출할 수 있도록 수출 품목을 이관하는 형태로 진행하고 있다.

## 6. 해외물류비용 절감형

### : 이마트의 해외동반진출 지원 사례

#### 6.1 이마트의 해외동반진출 지원 현황

이마트는 국내 대형마트시장에서의 성공 노하우를 기반으로 해외시장으로 사업영역을 확대하고 있다. 각종 유통규제가 증가하고 내수시장이 침체되는 시장 환경의 변화는 이마트가 해외수출 전략을 강화하는 동인으로 작용하였다. 사회적으로도 협력 중소기업과의 동반성장에 대한 대기업의 역할이 강조됨에 따라, 협력 중소기업의 해외동반진출 지원에 대한 이마트의 책임 있는 역할이 강조되고 있는 상황이다. 협력 중소기업과의 해외동반진출은 이마트에게도 사업성장기회를 제공하는 장점이 있다. 국내 내수시장은 대형마트 시장이 포화상태로 접어 경쟁이 매우 치열한 상황이다. 과열경쟁 문제를 해결하기 위해 신 성장 동력이 필요한 상황에서 해외점포 신규 출점 및 현지 제휴 파트너를 통한 직접수출은 이마트의 해외수출 물량을 증가시키는 효과가 있다. 경쟁력을 갖춘 협력 중소기업의 제품 입점을 통해 이마트는 입점 상품의 다양성을 높일 수 있고, 해외진출을 통해 자사브랜드(PL) 상품의 판로 확대 및 홍보효과를 기대할 수 있다. 최근 K-POP 등 한류열풍을 마케팅전략에 적극 활용한다면, 해외소비자들에게 좀 더 친숙하게 다가갈 수 있을 것이다.

이마트는 2013년 2월 홍콩 왓슨그룹과 PL(자체 브랜드) 가공식품 상품 공급계약을 체결하며 첫 해외수출을 시작하였다. 그 이후로 수출국 다변화, 수출 협력사 증가 및 수출 상품종류 확대 전략을 취하며 해외진출 전략을 강화하고 있다. 2013년도에는 약 4억원에 그쳤던 수출실적이 2014년에는 약 9억원, 2015년에는 약 21억원으로 꾸준히 증가하고 있으며 2016년에는 수출실적 200억원을 목표로 하고 있다. 이마트는 수출증대 목표를 달성하기 위해 해외진출지역의 범위도 넓혀가고 있다. 2013년에 홍콩, 미국, 호주 3개국에 해외점포를 신규 출점한 것을 시작으로 2015년에는 몽골, 베트남, 중국 등으로 수출 국가를 6개국으로 넓혀가고 있다. 또한, 이마트는 협력 중소기업과 해외동반진출 전략을 강화하며 대기업으로서 사회적 책임을 다하

고 있다. 이마트는 해외시장에 자체브랜드(PL)와 국내 협력 중소기업 상품 수출 지원 확대를 통해 협력 중소기업과의 해외동반진출 전략을 활발히 수행하고 있다. 2015년에 이마트는 협력 중소기업 수출지원 확대 전략을 통해 6개국 232개사 7,318개 상품 약 21억원의 수출 성과를 달성하였다. 2013년도에 34개사였던 수출 협력사가 2014년에는 123개사, 2015년에는 232개사로 꾸준히 증가하고 있다. 이로 인해 수출상품이 다양해지는 효과를 누릴 수 있었다. 2013년 해외점포 신규출점 당시 74개에 그쳤던 수출상품도 2014년에는 954개, 2015년에는 7,318개로 상품종류의 다양성을 높이고 있다. 현재 이마트의 주요 수출 대상국은 중국, 몽골, 베트남, 호주, 홍콩, 미국의 6개국이다. 2015년 기준 총 수출 실적은 약 21억원에 달한다. 수출실적 1위 국가는 중국이며 약 6억 6천만원의 수출실적을 달성하였다. 그 뒤로 몽골 약 4억 5천, 베트남 3억 5천, 호주 3억 3천, 홍콩 2억 1천, 미국 1억 4천만원 규모의 수출실적을 기록하였다.

<이마트 진출 국가별 수출실적>

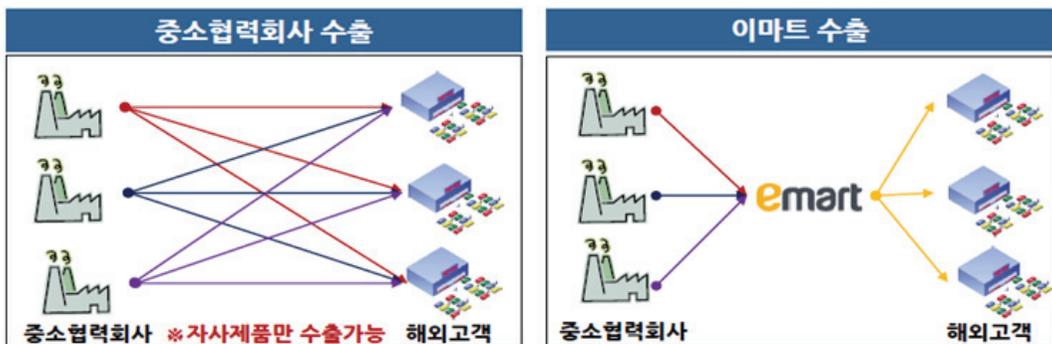
수출국	해외유통사	수출실적
홍콩	PARKnSHOP	212,443,142
미국	Emart America Inc.	138,008,743
몽골	SKY Trading LLC	449,356,589
호주	D.WTRADEWORKS PTY LTD	332,494,766
베트남	Emart Vietnam Office	346,259,833
중국	HQC Limited	562,806,263
	QINGDAO J&F TRADE CO. LTD.	103,030,925
합계		2,144,400,261

이마트의 해외 수출 전략은 기존 유통업체들의 수출전략을 뛰어 넘는 새로운 전략을 취했다는 점에서 의미가 있다. 이마트의 해외 수출 전략이 의미 있는 이유는 대형 유통업체의 인지도를 바탕으로 신시장을 개척하였기 때문이다. 기존의 국내 대형마트들은 해외 점포를 출점하여 자체 브랜드 상품을 판매하는 전략을 취해왔다. 이와 달리 이마트는 현지 제휴 파트너와 계약을 맺고 국내 상품을 직접 해외 시장에 수출하는 전략을 취하였다. 이는 기존 유통업체들의 수출 방식의 한계를 깬다는데 의미가 있다. 또한, 점

포 신규 출점을 통한 수출이 아닌, 일반 현지 소매채널에서 이마트 브랜드와 국내 협력 중소기업의 상품을 판매할 수 있는 장점이 있다. 이마트는 해외시장에서 원활한 상품공급 프로세스를 구축하고 해외 파트너들과의 쌍방 무역으로 이마트 자체브랜드의 해외 수출 전략을 강화함과 동시에 국내 협력 중소기업 상품의 해외 판로 개척 확대를 지원할 계획이다.

## 6.2 이마트의 해외동반진출 성과공유제 차용 사례

이마트는 협력 중소기업의 해외 판로 개척을 위해 다양한 지원활동을 수행하고 있다. 해외수출 설명회, 상시 해외수출 지원 상담, 해외 온라인 물 입점 지원, 정부기관과의 업무협약을 통해 협력 중소기업의 해외 판로 개척을 다각적으로 지원하고 있다. 일반적으로 대형마트와 같은 유통업종의 경우 위탁기업의 해외 유통망을 활용하여 우수 수탁기업 상품의 해외시장 진출기회를 부여하는 방식으로 해외동반진출이 진행된다. 이마트는 해외 지점의 한 가지 유통채널에 의존하지 않고, 해외유통사를 대상으로 직접 수출하는 다채널 유통구조 전략을 취하고 있다. 이마트는 자사의 유통역량을 활용하여 협력 중소기업의 물류프로세스를 중점적으로 지원하는 해외수출 지원 사업을 수행하는 특징이 있다. 이마트는 협력 중소기업의 물류 환경 개선과 물류비용 절감을 지원하며 신규 매출 창출을 목표로 협력 중소기업의 해외진출을 적극 지원하고 있다. 특히 이마트는 자사의 해외진출 전략의 핵심인 ‘다채널 유통구조 전략’을 통해 협력 중소기업의 해외진출을 지원하고 있다.



<이마트 해외수출 특징 : 多채널 유통구조 모델>

이마트의 다채널 유통구조를 활용하여 다수의 협력 중소기업은 이마트를 매개체로 하여 해외 점포 개점 없이도 해외시장에 제품을 수출할 수 있다. 특히 이마트의 다채널 유통구조 전략은 협력 중소기업의 물류서비스를 지원함으로써 다품목 소량 상품을 보유한 협력 중소기업의 경우에도 해외 수출기회를 제공받을 수 있다는 장점이 있다. 협력 중소기업은 공동물류 작업을 통해 물류비용을 절감할 수 있고 이마트가 해외유통채널과의 수출 협의, 통관, 선적, 대금결제, claim, 홍보 등 각종 수출관련 제반업무를 적극 지원하며 해외진출 업무 수행에 편의를 도모할 수 있다. 협력 중소기업들은 이마트 물류센터를 활용하여 수출대금에 관한 리스크를 줄이고 수출절차의 복잡성을 간소화 할 수 있다. 또한, 이마트의 글로벌 네트워크(미국, 중국, 일본, 베트남 사무소)를 활용하여 해당 글로벌 시장 진출에 보다 쉽게 정착할 수 있으며 이마트의 브랜드 인지도를 통해 현지 고객기업에게 자사 및 상품에 대한 대외신뢰도를 높일 수 있는 장점이 있다. 이 경우 협력 중소기업이 자체로 해외 판로를 개척할 때 발생하는 인력, 시간, 비용을 줄이며 중복낭비 요인을 제거할 수 있다.

이와 더불어 이마트는 본사에 수출전담조직을 구성하여 협력 중소기업의 해외수출 관련 제반 업무를 지원하고 있다. 국내 본사의 수출전담 조직인 트레이딩팀과 해외현지 법인과와의 유기적인 협업을 통해 협력 중소기업의 수출을 다방면으로 지원하고 있다. 이마트의 해외수출 모델을 통해 협력 중소기업은 해외수출업무를 보다 순조롭게 진행할 수 있으며 물류비용을 절감하고 매출을 증가시킬 수 있는 효과를 기대할 수 있다.



<이마트 해외수출 전담조직 구조>

다각적인 물류프로세스 지원과 더불어 이마트는 거래 협력 중소기업의 해외 판로 개척을 위해 다양한 지원활동을 수행하고 있다. 그 예로 이마트는 해외수출 설명회 개최, 상시 해외수출 지원 상담, 해외 온라인 몰 입점 지원 및 정부기관과의 업무 협약을 통해 거래 협력사의 해외 판로 개척을 지원하고 있다. 이마트는 협력 중소기업의 우수 상품의 수출상담회를 지원하며 해외 유통사 및 바이어를 대상으로 협력 중소기업 제품의 수출 제안과 협의활동 수행할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 또한, 수출 계약 및 발주 시 발생하는 통관, 선적 등의 수출관련 제반 업무 수행을 지원하며 협력 중소기업의 업무편의를 돕고 있다. 이마트는 2015년 5월 성수동 본사에서 제1회 이마트 협력회사 해외 수출 설명회를 개최하였다. 이마트는 자사의 해외사업에 대해 소개하고 베트남과 몽골로 진출을 희망하는 회사에 대한 해외 판로 개척 지원을 위해 박람회를 개최하였다. 설명회에 협력회사 169개사 275명이 참석하였고, 설명회를 통해 이마트는 자사의 해외사업과 상품 수출 프로세스에 대해 소개하고 중소 협력회사 수출 상담 및 해외바이어 상담을 진행하였다. 중소기업진흥공단도 설명회에 참여하여 공단의 수출지원 프로그램을 소개하며 이마트는 협력 중소기업의 수출 지원을 위해 유용한 정보를 제공하였다.



<제1회 이마트 협력회사 해외수출 설명회>

또한, 상시적으로 협력 중소기업의 해외수출 지원 상담을 운영하며 이마트를 통한 협력 중소기업의 해외진출을 확대하기 위해 노력하고 있다. 이마트는 해외소싱전략 운영팀 G/T(Global Trading) 파트를 운영하며 협력 중소기업의 수출 상담을 밀착 지원하고 있다.

## 이마트 해외수출 지원안내

### 이마트를 통한 해외수출

- 우수한 상품경쟁력을 보유하고 있으나 해외 유통경로가 없고 복잡한 수출절차로 곤란을 겪고 있는 협력사를 위해 이마트가 협력사들의 해외수출을 돕고 있습니다.
- 수출대금에 관한 리스크 없는 간편한 프로세스 → 이마트 물류센터 입고로 수출이 가능
- 이마트의 글로벌 네트워크(미국, 중국, 일본, 베트남 사무소)를 이용한 세계시장 개척

### 해외 수출 현황

주요국가	미국, 홍콩, 호주, 영국, 베트남(헤진), 중국(베이징)
대상상품	이마트에 현재 공급하고 있거나 공급 가능한 전품목
진행부서	이마트 해외소싱담당 소싱전략운영팀

### 해외수출 이용절차

**수출 의뢰**  
G/T 의뢰 및 수출 신청 진행 (협력사 → G/T)

**상품 검토**  
현지 상품 개관 및 현지 검토 (G/T)

**발주 생성**  
해외 상품 G/T 및 발주 진행 (G/T)

**센터 입고**  
이마트 센터 상품 입고 (협력사)

※ 자세한 세부사항은 G/T (Global Trading) 파트 담당자 이강 우 진행

### 해외수출 참고사항

- 상품상표권, 사진 판매권으로 인한 문제는 품목별 협의를 통한 진행 예정
- 이마트 미운영 상품도 현지 고쳐서 희망에 따른 수출 진행
- 수출상품의 특성상 공급가와 매입업체가 국내 정보매입과 다소 상이할 수 있음

해외수출 관련 문의 | 이마트 해외소싱담당 소싱전략운영팀 G/T 파트 (☎380-5763)

Do you want qualified korean product? Plz contact us below

Export Reference | E-Mart Global Sourcing Division / Sourcing Strategy & Operations Department / Global Trading Part (Tel:380-5763)

### <상시 협력회사 해외수출 지원 상담 안내문>

이마트는 거래 협력 중소기업의 오프라인 상품판매뿐만 아니라, 역직구물 오픈을 통해 협력 중소기업의 온라인 상품 수출을 지원하고 있다. 이마트는 중국 최대 전자상거래 업체인 알리바바에 입점하여 중국 소비자들을 대상으로 한 ‘역직구’시장을 개척하였다. 이마트는 2015년 2월 알리바바 그룹이 운영하는 중국 온라인몰 ‘티몰 글로벌’에 이마트 전용 도메인을 개설하여 국내 협력 중소기업 상품의 대중국 시장 역직구 및 해외 직판 등 수출판로 확대를 지원하고 있다. 알리바바는 중국 온라인 쇼핑 시장의 약 80%를 점유하고 있는 최대 업체로, 역직구물 오픈을 통해 협력 중소기업의 역 직구 확대 및 해외 직판의 기회 확대를 기대하고 있다. 가공식품, 가전제품, 건강식품 등 100여개 품목 판매를 시작으로 500여개의 품목으로 상품 품목을 다양화하고 중국 명절과 기념일에 각종 할인 전을 개최하고, 중국인 전용 상품을 판매하는 등 현지시장을 공략하는 전략을 통해 온라인 시장 판매 전략을 강화할 예정이다.



<‘티몰 글로벌’내 역직구물 오픈>

이처럼 이마트는 자사의 자체적인 지원활동뿐만 아니라 정부기관과의 업무협약을 통해 협력 중소기업의 해외진출을 보다 체계적으로 지원하고 있다. 이마트는 2015년 11월 KOTRA와 우수 중소·중견기업의 해외유통망 진출 지원을 위한 업무협약을 체결하였다. KOTRA와의 업무협약을 통해 이마트는 우수 중소·중견기업 제품의 공동 발굴, 해외 진출 제품 개발 및 마케팅 컨설팅 등을 통해 협력 중소기업의 해외 진출을 지원하고 있다.



<이마트-KOTRA의 중소기업 해외유통망 진출을 위한 업무 협약식>

이와 같이 이마트의 다양한 해외진출 지원활동을 통해, 협력 중소기업들은 해외 판로 개척의 높은 진입장벽을 완화할 수 있다. 특히, 우수한 상품경쟁력을 보유하고 있으나 해외 유통경로가 없고 복잡한 수출절차로 인해 해외진출에 어려움을 겪고 있는 협력 중소기업들에게 이마트의 지원활동은 해외 판로 개척 어려움을 해소하는 효과가 있다.

이마트는 협력 중소기업 해외진출 지원 사업을 통해 자사의 해외수출 성과를 향상시키는 효과를 누릴 수 있었다. 이마트는 해외점포 신규출점에 드는 대규모의 비용투자 없이, 협력 중소기업의 우수 상품을 판매하며 입점상품을 다양화할 수 있었다. 또한 협력 중소기업과의 해외동반진출을 통해 수출물량이 증가하며 이마트의 해외사업 수익성을 높일 수 있었다. 또한 해외 수출 활성화로 자사브랜드(PL) 상품의 판로를 확대하고 자사브랜드의 홍보효과를 높이는 긍정적인 성과를 가져왔다. 가시적인 성과뿐만 아니라 이마트는 협력 중소기업의 해외진출 사업 지원을 통해 협력사와의 동반성장 전략을 실행하며 사회적 책임을 다하는 기업으로 소비자 인식을 개선하는 효과를 기대할 수 있으며, 동반 성장지수 산정 및 국책사업 참여시 성과공유제 확인기업으로서 우대를 받을 수 있는 장점이 있다. 협력 중소기업은 이마트의 해외진출 지원 사업을 통해 보다 수월하게 해외 시장을 개척할 수 있었다. 해외진출을 위한 이마트의 다각적인 지원을 통해 협력 중소기업은 해외시장 진출에 소요되는 막대한 투자비용을 절감할 수 있었다. 이마트의 해외 인프라를 활용하여 공동물류 작업을 수행하며 물류시설의 대규모 비용투자 없이 해외 유통사에 입점하여 해외 신규매출을 창출할 수 있었다.



## **성과공유제 해외동반진출 모델 가이드북**

---

### **집필진**

- 연세대학교 경영연구소 김효진 연구원
- 연세대학교 경영연구소 김인희 연구원
- 대·중소기업협력재단 신용준 과장
- 대·중소기업협력재단 김상록 과장
- 대·중소기업협력재단 장원익 과장
- 대·중소기업협력재단 한재선 과장
- 대·중소기업협력재단 황준원 대리
- 대·중소기업협력재단 전선희 대리
- 대·중소기업협력재단 나성관 대리

### **연구위원**

- 네이버 김현창 팀장
- 대한무역투자진흥공사 이현정 과장
- 엘지생활건강 윤진모 파트장
- 이마트 정기철 과장
- 한국농수산물유통공사 최근원 단장

### **대·중소기업협력재단 성과공유확산부**

- 경영협력본부장 이정화
- 성과공유확산부장 조태용