

대·중소기업 간 협력 성과의 공유: 성과공유제도와 협력이익배분제도 비교*

김 경 목**

본 연구는, 현재 국내에서 시행 중인 성과공유제도와 동반성장위원회에서 제시한 협력이익배분제도(초과이익공유제도)를 비교·분석하여, 우리나라 협력 네트워크의 여건에 적합한 협력 성과 공유 제도를 마련하는 것을 목적으로 한다. 저자는 본 연구에서 제시하는 협력 성과 공유 제도에 대한 타당성을 확보하기 위하여 2011년 7월 18일부터 같은 해 9월 6일까지 국내 40대 그룹의 대기업 60개와 이들 대기업에 제품 또는 서비스를 공급하는 중소기업 81개를 대상으로 설문 및 면담조사를 실시하였다. 연구 결과, 우리나라 대기업과 중소기업은 공히 초과이익공유제도의 도입보다는 성과공유제도의 확대 실시를 선호하는 것으로 나타났다. 저자는, 본 연구의 말미에, 성과공유제도 확산을 위해서 필요한 여러 가지 정책적인 방향을 제시하였다.

주제어: 성과공유제도, 이익공유제도, 협력이익배분제도, 동반성장, 협력 네트워크, 중소기업

1. 머리말

오늘날 글로벌 경쟁이 과열되는 상황에서 혁신이 그 어느 때보다 중요해졌다. 시장과 기술이 급변하고 이들을 구성하는 요소가 복잡해지면서 그 어떤 기업도 시장과 기술의 변화를 모두 따라 잡을 수 있는 역량을 갖추지 못하고 있다. 따라서 전자, 기계, 항공, 통신, 바이오 등 첨단산업뿐만 아니라도 철강, 조선, 건설 등 전통산업에 속한 기업들은 대기업, 특히 중소기업들의 다양하면서도 독특한 노하우(Know-How)를 활용하지 않고는 세계 최고의 경쟁 지위를 지속적으로 유지할 수 없게 되었다(Dyer and Hatch, 2006; Ellram, 1996, 2002; Kraus, Handfield, and Tyler, 2007; Takeishi, 2001).

우리나라는 짧은 기간에 압축 성장을 하였다. 이 과정에서 한정된 자원을 완성품과 일부 전략적인 소재 부문(철강, 화학 등)에 집중하였다. 이에 따라 완성품 부문은 세계적인 경쟁력을 갖춘 반면, 소재 및 부품 부문은 매우 낙후되어 있다(김경목, 2005). 우리나라의 무역구조를 살펴보면, 대규모 무역 흑자 속에서 유독 소재 및 부품 부문이 적자를 보이고 있다. 특히 한일 무역 역조의 주범은 소재 및 부품 부문이다. 뿌리가 약한 가운데 앞만 무성한 나무와 같은 이러한 기형적인 산업구조로는 장기적인 성장을 담보할 수 없다. 따라서 소재 부품 산업의 혁신을 획기적으로 진작하는 정책이 필요하다.

외환위기 이후 대기업과 중소기업 간의 수익성 격차는 해가 갈수록 확대되어 이제는 도저히 메울 수 없는 지경에 이르렀다(김승일, 2005; 전인우,

논문접수일: 2012. 01. 05.

1차 수정본 접수일: 2011. 02. 15.

게재확정일: 2012. 02. 24.

* 본 연구는 덕성여자대학교 2011년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 덕성여자대학교 경영학과(kgmook@duksung.ac.kr)

2005; 주현, 홍지승, 이영주, 홍석일, 2008; 홍장표, 하봉찬, 김종호, 2011). 최근 원화 절하, 고용 유연성의 확대, 규제 완화, 저금리, 법인세 인하 등의 혜택이 대기업에 집중되면서 대기업의 사회적 책임, 이와 연동된 대기업과 중소기업의 동반성장이 크게 부각되고 있다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해서 도입된 제도가 바로 이익공유제도이다. 이익공유란 수요기업(이하 대기업)이 자사에 제품이나 서비스를 공급하는 기업(이하 중소기업)과 공동으로 혁신 활동을 펼쳐 얻은 이익을 사전에 정해진 방법에 의하여 나누는 것을 말한다(김경목, 2005). 이익공유제도는 대기업과 중소기업이 서로의 지식을 결합함으로써 새로운 가치를 창출하고, 중소기업의 경쟁력을 높이고, 대기업과 중소기업의 공정한 분배를 유도하기 위해서 도입되었다(김경목, 2007, 2009, 2011b; 홍장표 등, 2011; Chen and Jeter, 2008; Nigro and Abbate, 2011; Nishiguchi, 1994). 그러나 이 제도는 협력 네트워크에서 일반적으로 나타나는 기회주의(Opportunism) 문제 외에 우리나라의 독특한 문화, 산업 구조, 대기업과 중소기업 간의 거래 관행 등의 요인으로 말미암아 적잖은 골절을 겪었다. 이를테면, 2005년 도입 초기에는 명칭이 가지는 부정적인 이미지 때문에 성과공유제라는 용어로 바뀌었고, 정부의 적극적인 도입 노력에도 불구하고 극소수의 기업들만 도입하고 있다(김경목, 2011a). 그리고 최근에는 성과공유제도가 시행되고 있는 가운데 동반성장위원회에서 제시한 초과이익공유제도¹⁾로 인하여 논쟁에 휩싸이기도 했다. 이에 저자는 첫째, 최근 논란이 되고 있

는 초과이익공유제도의 현실적합성을 성과공유제도와 비교하는 가운데 분석하고, 둘째, 성과공유제도 도입 후 6년이 지난 이즈음 국내 민간 및 공기업들이 도입하고 있는 성과공유 제도의 운영 실태를 분석하여 우리 사회에 적합한 협력 성과 공유 제도를 모색하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 진행된다.

본문 첫째 장에서 초과이익공유제도와 성과공유제도의 주요 특징을 비교·분석해 보고, 우리나라에 적합한 협력 성과 공유 제도를 도출한다.

본문 둘째 장에서 국내 대기업과 중소기업들의 제도 운영 실태와 운영과 관련된 문제점을 분석한다. 대기업들과 중소기업들이 가지고 있는 제도에 대한 광범위한 태도를 확인하기 위하여 설문조사를 실시하였고, 제도에 대한 보다 심층적인 이해, 그리고 설문조사 내용의 확인을 위하여 면담 조사를 실시하였다.

마지막 장에서 성과공유제도 확산을 위한 지원 체계를 분석한다. 조사결과 대기업과 중소기업 대다수는 초과이익공유제도보다는 성과공유제도를 확대 시행하는 것이 바람직하다는 의견을 가지고 있다. 이러한 기업들의 의견에 부응하기 위한 법적, 행정적, 시스템적 지원 체계를 모색해 본다. 특히, 성과공유제도를 확산시키는데 필요한 정부 및 연관단체들이 시급해 해결해야 할 과제들을 제시한다.

본 연구는 지난해 초부터 지금까지 우리 사회의 중요한 논쟁거리였던 초과이익공유제도와 성과공유제도의 적합성을 비교·검토함으로써, 학계는 물론 기업, 정부 등에게 협력 성과 공유제도 도입 또는 운영에 관한 중요한 지침을 제공할 것이다.

1) 동반성장위원회는 2012년 2월 2일 초과이익공유제도 대신에 '협력이익배분제도'를 도입하였다. 프로젝트 계약형, 일반적 협약형을 세부 모형으로 하는 협력이익배분제도는 판매수입공유제, 순이익공유제, 목표초과이익공유제 등을 세부 모형으로 하는 초과이익공유제도와 차이가 있다. 하지만, 협력이익배분제도의 일반적 협약형은 대기업의 사업부 또는 기업 전체가 다수의 협력사와 협약을 체결하고 사업부 또는 대기업의 최종 이익을 나눈다는 점에서 - 기본 정신에서 - 초과이익공유제도와 비슷하다고 할 수 있다. 2011년 한 해 동안 동반성장위원회가 초과이익공유제도를 줄기차게 주장해 왔고, 많은 사람들이 동반성장위원회가 제시한 협력이익배분제도를 초과이익공유제도라는 이름으로 기억하고 있다는 점을 중시하여 본 연구는 초과이익공유제도(명칭과 내용)를 분석 대상으로 한다.

II. 성과공유제도와 초과이익공유제도 비교

2.1 성과공유제도

성과공유란 대기업(이하 대기업)이 자사에 제품이나 서비스를 공급하는 기업(중소기업)과 공동으로 혁신 활동을 펼쳐 얻은 성과를 사전에 정한 방법에 의하여 공정하게 나누는 것을 말한다(김경목, 2009).

대기업과 중소기업이 공동 혁신으로 인하여 생기는 이익을 나누는 관행을 이익공유(profit sharing)라 부르는 학자들도 있고(예컨대, Davenport, 2004; Chen, 2006; Chen and Jeter, 2008; Hui, 2006; Nishiguchi, 1993, 1994; Nigro and Abbate, 2011; Weinstein, 1998), 성과공유(benefit sharing)라고 부르는 학자들(예컨대, Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004; Jaber and Osman, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2005)도 있다.²⁾ 우리나라에서는 이익공유제도 대신 성과공유제도라는 용어가 정착하게 되었는데 이는 이익공유제도가 주는 부정적인 이미지 때문이다. 즉, 2005년 초까지는 이익공유 제도라는 이름이 사용되다가 2005년에는 이익공유 제도라는 용어가 자칫 사회주의적인 분배를 의미하는 것으로 오해할 소지가 있다하여 성과공유 제도로 바꾸었다(김경목, 2011b).

2005년부터 지금까지 김경목(2005, 2009, 2011b)은 존 디어(John Deere), 크라이슬러(Chrysler), 델파이(Delphi), 브라즈웨이(Brozway) 등의 미국의 민간 기업과 정부; 도요타(Toyota), 닛산(Nissan), 카와사키중공업(Kawasaki Heavy Industries), 후지타건설 등의 일본 기업; 아우디(Audi), BMW 등의 독일 기업; 삼성전기, POSCO, 한국전력, 현

대자동차 등의 한국 기업이 도입하고 있는 성과공유제도를 실증 분석한 바 있다. 그에 의하면, 성과공유 방법은 첫째, 중소기업이 대기업에게 협력 네트워크 각 활동에 대한 기술 혁신, 납품하고 있는 제품에 대한 품질 개선 및 원가 절감, 배송 개선, 탄력성 개선 등에 관한 혁신적인 개선 안을 대기업에 제시하고, 그 제안을 대기업이 평가하고 채택된 제안을 실행에 옮겨서, 성과가 날 경우 사전에 정한 방법에 의해 나누는 중소기업 제안 모형, 둘째, 대기업이 기술 개발, 원가 절감, 배송 개선, 탄력성 개선, 부품 국산화 등의 혁신 과제를 미리 제시하고, 중소기업이 이에 응하여 성공할 경우 그 성과를 미리 정한 방법에 의해 나누는 과제 제시형, 셋째, 대기업과 중소기업이 자금, 기술, 인력, 설비 등의 자원을 투하하여 공동으로 신제품 또는 신공법을 개발하고, 성공할 경우 신제품 또는 신공법의 경제적 가치를 미리 정한 방법에 의해 나누는 공동 개발형, 넷째, 대기업과 중소기업이 기술, 품질, 원가, 이익 등에 대한 목표를 설정하고 그 목표 이상을 달성할 시에 미리 정한 방법에 의해 목표를 초과한 이익을 나누는 목표 설정형; 마지막으로 대기업이 중소기업의 생산 공정, 관리 시스템 등을 개발해 주고 그 성과를 나누는 공급사 개발형 등이 있다.

대기업과 중소기업이 나누는 성과의 일반적인 형태는 금전이다. 즉, 대기업과 중소기업은 공동 노력으로 창출된 성과를 산출하여 미리 정한 방법에 따라 금액으로 환산하여 배분한다. 다만 지급 방법은 상황에 따라 다르다. 예를 들어, 대기업과 중소기업이 예상 원가가 10만원인 부품의 목표원가를 8만원으로 설정하고 그 목표를 달성했다면, 원가절감 금액 2만원 중 1만원(분배율을 50:50으로 하기로 사전에 합의했다고 가정)을 부품 가격에 반영

2) 일부는 원가절감액 공유(cost savings sharing-Burt, Dobler, and Starling, 2004; Handfield and Nichols, 2002; Nelson, Moody, and Stegner, 2005)라고 부르기도 한다.

하여, 연간 납품 수량을 계산하고 연말에 일시금으로 지불할 수 있다. 현금을 지급하는 것과 부품 단가에 반영하는 외에 공동 특허 출원, 신규 사업에 대한 우선권 부여, 물량 확대, 계약 기간 연장 등의 혜택을 준다.

공유 기간은 업종, 대기업의 방침, 네트워크의 특징, 공동 활동의 내용에 따라 다르나 일반적으로 1년이다. 예컨대, 자동차 회사의 신제품 공동 개발의 경우 분배 기간을 해당 모델의 단종 시까지로 정하지만 목표 원가의 경우에는 공유 기간을 1년으로 한다. 반면에 제품의 수명주기가 짧은 전자산업의 경우 공유 기간이 6개월이다. 대기업의 공유 기간에는 기업의 정책도 반영되는데, POSCO는 2004년 성과공유제를 처음 도입할 당시에는 중소기업의 참여를 유도하기 위해서 공유 기간을 3년으로 하였다.

대부분의 기업들은 1차 공급사와 성과를 공유한다. 그러나 성과공유 자체가 공급 네트워크의 혁신을 가져와서 전체 완성품의 경쟁력 향상에 도움을 가져다주기 때문에 1차 공급사가 2차 공급사와, 2차 공급사가 3차 공급사와 성과공유를 하는 것을 장려한다. 크라이슬러의 경우 성과공유제도의 한 방법인 SCORE를 한창 할 때에 성과공유제도 참여 정도를 공급사 평가에 비중 있게 반영했는데, 1차 공급사가 2차 공급사와 성과공유를 할 경우에 1차 공급사가 크라이슬러와 성과공유를 하는 것과 같은 비중으로 평가(가점 부여)하였다.

대기업과 중소기업이 성과를 나누는 비율은 기여도에 따라서 다르지만 50:50이 일반적이다. 다만, 성과를 여러 해에 걸쳐서 공유하는 경우에는 첫해가 가장 높고, 해가 갈수록 낮아진다.³⁾

성과공유와 관련된 목표를 설정할 시에 대기업과 중소기업이 합의하는 것이 원칙이다. 목표 설정은

대단히 민감한 사항인데 대체로 중소기업은 낮게 잡으려 하고 대기업은 높게 잡으려 한다. 목표가 너무 낮으면 경쟁 지위를 잃게 되고, 너무 높으면 달성하기 어렵다. 그러므로 성과공유제도를 장기적으로 이끌어 가기 위해서는 개방적이고 진지한 대화를 통하여 합리적인 목표를 설정하는 것이 필요하다. 하지만 대부분의 경우 대기업의 입김이 강하다. 측정 지표를 설정하는 것 또한 쉽지 않다. 왜냐하면 원가, 기술적 노우-하우 등 핵심 정보가 노출될 위험이 있기 때문이다.

대기업과 중소기업은 성과 평가를 놓고도 분쟁을 벌인다. 왜냐하면 공급 네트워크에서의 혁신 활동의 성과는 눈에 보일 정도로 구체적이지 않을 뿐만 아니라, 그 성과는 영업 상황에 따라 유동적이고 긴 기간에 걸쳐서 나타나기 때문이다. 대기업과 중소기업은 분쟁의 소지를 줄이기 위해서 중요한 사항에 대하여 사전 계약 체결 형태로 합의하고, 미리 정하지 못한 사항에 대해서는 긴밀하게 협의한다.

2.2 초과이익공유제도

초과이익공유제도는 ‘둘 이상의 협력 참가자가 공동으로 창출한 이익을 사전에 합의된 배분 공식에 따라 나누는 제도’(홍장표 등, 2011)로 정의된다. 특히, 동반성장위원회는 초과이익공유제도를 ‘대기업과 협력사 간 협력 사업의 최종 결과물인 대기업의 이익이나 손실을 공유’하는 것으로 정의하고 있다. 이를테면 초과이익공유제도는 대기업의 이익을 공유의 대상으로 삼는다(홍장표 등, 2011).

초과이익공유제도는 기업 간 거래에서 제기되는 거래 참가자의 기회주의적인 행동 문제를 고려하여 경쟁적인 활동의 결과에서 발생하는 대기업의 이익을 공유 대상으로 삼아야 한다고 주장한다. 홍장표

3) 예를 들어 대기업과 중소기업이 공유비율을 1차 연도에 50:50, 2차 연도에 70:30, 3차 연도에 80:20 등으로 정할 수 있다.

등(2011)에 의하면 대기업과 중소기업은, 분권화된 의사결정 구조에서 각자의 이익을 추구하는 가운데, 공동 이익을 위해서 최선의 활동을 하지 않기 때문에 기회주의적인 행동을 인위적으로 줄이는 제도를 도입해야 한다. 대기업이 중소기업과 이익 공유에 대한 계약을 체결하고 자신의 이익을 중소기업에게 사후적으로 나눠주게 되면 대기업은 물론 중소기업의 혁신이 촉진되며, 대기업과 중소기업 간 정보, 위험 등의 공유가 증대한다는 것이다.

이러한 기본적인 논리 하에 홍장표 등(2011)은 판매수입공유제, 순이익공유제, 목표초과이익공유제 등 3가지의 세부 모형을 제시하였다. 판매수입공유제는 대기업이 중소기업으로부터 제품(중간재)을 공급받을 때 대금을 지불하지 않거나 일부만 지급하고 중소기업의 공급비용과 이익은 대기업이 제품 판매 수입을 실현한 후에 정산하는 것을 말한다. 이 모형을 도입하기 위해서 대기업과 중소기업은 양사의 회계정보(특히, 연구개발비와 투자비)를 공유해야 한다. 이 모형은 대기업이 중소기업의 표준원가나 활동을 알 수 없거나 불확실성과 위험도가 높은 공동 R&D 사업에 주로 적용한다.

순이익공유제는 대기업이 중소기업으로부터 제품을 공급받을 때 공급비용(제조원가, 일반관리비, 연구개발비 등)만 보상하고, 이익 마진은 대기업의 이익이 실현된 후 이익분배 규칙에 따라 보상하는 것을 말한다. 순이익공유제는 대기업의 순이익 발생을 전제로 하는데, 순이익이 발생하지 않으면 이익 분배는 없다. 순이익공유제도에는 대기업이 특정 중소기업과 계약을 체결하는 방식(1대1 방식)과 다수의 중소기업과 계약을 체결하는 방식(1대多) 등이 있다. 순이익공유제도를 도입하기 위해서는 대기업과 중소기업이 비용 보상을, (이익 실현 시) 이익 분배율, (손실 발생 시) 손실분담율 등에 대한 계약을 체결해야 한다. 그리고 이 모형을 도입하기 위해서는 대기업과 중소기업은 판매 수입

정보 외에 비용 정보를 공유해야 한다. 이 모형은 위험이 수반되는 신제품 공동개발 사업이나 프랜차이즈(franchising) 사업에 적용할 수 있다.

목표초과이익 모형은 대기업과 중소기업이 직전해 연말 또는 연초에 대기업과 중소기업들이 대기업의 목표이익을 정하고 목표치를 초과한 대기업의 이익을 사전에 합의한 배분 규칙에 따라 나누는 것을 말한다. 목표초과이익 모형을 도입하기 위해서는 대기업과 이 제도의 적용을 받는 중소기업 전체가 모여 대기업의 목표이익, 중소기업의 마진율, 목표초과 이익 분배율, 위험분담율 등에 대하여 일괄 합의하여야 한다.

초과이익공유제도는 시행 단위를 기업 전체, 사업부, 프로젝트 등으로 한다. 대기업의 사업부 간 관련성이 크고 사업부별 공급사가 중복되는 경우에는 기업 전체를, 대기업의 사업부 간 관련성이 적고 공급사가 중복되지 않는 경우에는 사업부를, 특정 사업을 추진하기 위해 별도의 팀이나 컨소시엄을 구성하는 경우에는 프로젝트를 시행 단위로 한다.

홍장표 등(2011)은 초과이익공유제도를 도입하는 협력 네트워크가 이익을 배분하는 방식으로 현금 배분과 이연배분을 제시하고 있다. 현금 배분은 현금을 직접 배분하는 것을 말하고 이연배분은 이익의 일정액을 적립해 두었다가 필요 시 현금을 지급하는 것을 말한다. 홍장표 등(2011)은 중소기업 이익공유 분 중 일부는 현금으로 지급하고, 일부는 이익공유적립금 형태로 적립하는 안을 제시하였다. 이익공유적립금은 대기업의 공급사(중소기업)들이 조성하게 되며, 이는 1차 공급사의 장기적 분배와 2차 이하 공급사의 기술 및 인력 개발 자금으로 활용된다.

2.3 협력 성과 공유와 기회주의의 문제

협력 성과를 공유하는 제도가 공급망 전체의 경

쟁력을 높이고 대기업과 중소기업이 공생할 수 있는 관행임에도 불구하고 대기업과 중소기업 모두가 제도의 도입을 주저한다. 대기업과 중소기업이 지식을 공유하는 관행인 성과공유에는 기회주의(Opportunism)라는 문제가 도사리고 있기 때문이다(McIvor, Humphreys, and Cadden, 2006; Williamson, 1996). 상대방의 기회주의적 행동에 대한 두려움 때문에 대기업과 중소기업 모두 성과공유제도의 도입(혹은 참여)을 망설이는데, 대기업과 중소기업이 느끼는 위험 요소는 다음과 같다.

대기업 입장: 대기업은 무엇보다 교섭력의 약화를 두려워한다. 성과공유는 무엇보다도 동반자적 관계가 전제되어야 한다. 동반자적 관계는 거래 상대방에게 족쇄(hold-up) 문제(Williamson, 1996)를 야기하는데, 대기업은 족쇄로 인하여 중소기업의 기회주의적 행동에 노출되는 상황을 두려워한다. 그리고 신제품 및 회사의 중요 정보가 경쟁사들에게 넘어 가는 상황이 와서 경쟁 지위가 상실되는 것도 두려워한다(권영철, 2007; Osfeld, 2005). 또한, 대기업은 성과공유제도가 경제적 부담을 증가시킬 것이라는 우려감을 가지고 있다. 제안의 실행, 중소기업 개발, 공동 개발 등을 수행하는 과정에서 물적, 인적 자원의 투입이 크다. 또한, 전통적인 분배 체계 하에서는 대기업이 우월한 교섭력을 행사하여 협력 이익을 다 차지할 수 있다. 그렇기 때문에 대기업은 성과공유제도를 배분하지 않아도 될 이익을 배분하게 만드는 제도로 생각한다. 더욱이 대기업은 이러한 성과공유제도가 자칫 공급망의 다른 활동에도 영향을 미칠 것-이를테면 중소기업의 요구가 점차 거세질 것-을 두려워한다. 이러한 우려들 때문에 대기업은 성과공유제도의 도입을 꺼린다.

우리나라는 조립완성품 중심으로 고성장을 해왔기 때문에 부품 및 소재 산업은 선진국들에 비해 경쟁력이 떨어진다. 이러다 보니 대기업들은 기술

등의 측면에서 볼 때 중소기업에 기대할 것이 별로 없다고 본다(김경목, 2011a). 대기업들의 이러한 인식 또한 성과공유 제도 도입을 가로막고 있다.

중소기업 입장: 성과공유 모형 중 일부는 대기업과 중소기업의 긴밀한 정보공유를 수반한다. 중소기업이 성과공유제도에 참여하게 되면 자사의 세부적인 원가, 핵심 기술 등에 대한 정보를 대기업에게 넘겨줘야 한다(김경목, 2009). 이에 따라 중소기업은, 대기업과의 공동 혁신 과정에서 대기업이 중소기업의 원가구조를 세세하게 알게 되면, 추가적인 단가 인하를 요구하지 않을까라는 우려를 가지게 된다(Asanuma, 1989). 또한, 대기업이 중소기업 부품에 대한 핵심 기술을 알게 되면 그 부품을 대기업이 직접 생산하거나 중소기업의 경쟁사에게 그 기술을 넘겨주지는 않을까하는 염려도 하게 된다(홍진환, 유시진, 송공석, 2008; Williamson, 1996). 마지막으로 중소기업은, 과거의 경험을 통해서 볼 때, 대기업이 성과공유를 약속하더라도 공동 노력을 통해 창출되는 성과를 공정하게 배분하지 않을 것이라는 의구심을 가진다.

이렇듯 대기업과 중소기업이 성과공유제도의 도입을 꺼리는 이유는 상대방을 불신하기 때문이다. 그러므로 1) 대기업과 중소기업은 성과공유제도를 도입할 때에 사전에 계약서(약정서)를 작성하고, 2) 목표 설정, 일정 관리, 성과 평가, 기여도 평가, 분배율 결정 등과 같은 주요 사안을 결정할 때에 상대방의 의견을 충분히 반영할 수 있는 체제를 구축해야 한다.

2.4 성과공유제도와 초과이익공유제도의 차이점

2.4.1 제도의 차이점

이미 언급한 바 있듯이, 대기업들이 중소기업과 성과(이익)를 공유하는 이유는 중소기업에게 유의

성(valence)이 큰 보상을 해줌으로써 혁신과 협력에 대한 몰입을 자극하기 위해서이다(김경목, 2007; Handfield and Nichols, 2002; Nishiguchi, 1994). 홍장표 등(2011)이 제시한 바 있는 초과이익공유제도는 중소기업에게 유의성이 큰 보상을 해줌으로써 협력에 대한 몰입을 자극한다는 점에서 성과공유제도와 유사하다. 또한, 대기업과 중소기업이 상호 대등한 입장에서 목표 설정, 분배 방법 결정 등을 한다는 점에서도 두 제도는 유사성이 크다. 초과이익공유제도와 성과공유제도는, 이러한 유사성에도 불구하고 제도의 근본적인 취지, 공유의 대상, 공유 방법 등에서 큰 차이를 보인다. 성과공유제도와 초과이익공유제도의 주요 차이점들(김경목, 2011b)을 나열하면 다음과 같다.

첫째, 성과공유제도는 특정 프로젝트를 공유 대상으로 삼으나 초과이익공유제도는 특정 프로젝트를 포함하여 기업의 경상적인 활동의 성과를 공유 대상으로 삼는다. 즉, 성과공유제도는 대기업과 중소기업이 공동으로 벌이는 혁신 활동에서 생기는 이익을 공유의 대상으로 삼고 있는데 비해 초과이익공유제도는 대기업의 경상적인 활동에서 생기는 이익 - 대기업 전체 또는 대기업 특정 사업부의 목표치(목표이익)를 넘는 이익 - 을 분배 대상으로 삼는다.

둘째, 성과공유제도는 공유의 대상이 되는 공동 혁신 활동과 그 활동에서 발생하는 경제적 이익 분배의 대상을 개별 중소기업으로 하나 초과이익공유제도는 (불특정) 다수의 중소기업으로 한다. 성과공유제도 하에서는 개별 중소기업의 공유 이익에 대한 기여도를 측정하는 것이 가능하나 초과이익공유제도는 개별 중소기업의 공유 대상 이익에 대한 기여도를 측정하는 것이 거의 불가능하다. 일본과 미국 등지에서 시행되었던 성과 공유 관행에서도 가끔씩 분쟁이 발생했는데, 이러한 분쟁은 주로 성과 측정과 기여도 평가 부문에서 일어났다(김경목, 2009, 2011b). 대기업이 하나의 중소기업과 제한

된 활동(혁신)을 대상으로 하여 그 성과를 공유하는 경우에도 기여도 산정을 놓고 분쟁이 발생하는데, 다수의 중소기업들이 참가하고, 다수의 영향요인이 개입하여 이익이 창출되는 초과이익공유제도 하에서는 분쟁이 끊이지 않을 것이다.

셋째, 성과공유제도는 개별 중소기업이 기여도에 따라 이익을 분배받으나 초과이익공유제에서는 개별 중소기업이 기여도에 따라서 분배받는 것이 거의 불가능하다. 초과이익공유제도는 목표를 초과하는 대기업의 이익을 당해 연도에 분배받거나 기금의 형태로 적립하여 차후에 분배받는 것을 골간으로 한다. 더욱이, 중소기업 몫의 이익을 일부 적립하는 기금(이익공유적립금)의 경우 낙후된 2차 공급사의 기술 혹은 인력 개발에 활용될 예정이다. 이에 따라 기여도가 큰 중소기업(경쟁력이 높은 중소기업)들은 자신의 몫을 제대로 분배받지 못하므로 강한 불만을 가질 것이고 경쟁력이 떨어지는 업체들은 무임승차하게 되므로 만족도가 올라갈 것이다.

넷째, 성과공유제도는 기업의 다양한 이해관계자들의 이해를 침해할 가능성이 거의 없음에 비하여 초과이익공유제도는 이를 침해할 가능성이 대단히 높다. 기업의 이해관계자는 주주, 종업원, 소비자, 공급사, 채권자, 정부, 지역 사회 등 다양하다. 그런데 이러한 다양한 이해관계자들을 제치고 공급사(중소기업)만이 참여하여 대기업의 목표이익을 정하고 그 목표이익을 분배받는다는 것은 다른 이해관계자들의 기업 이익에 대한 기여를 무시하는 것이 된다. 기업의 이익은 기업 자체의 자원과 노력, 그리고 외부 환경의 산물이다. 따라서 대기업의 목표 이익을 정하기 위해서 공급사만이 참여하는 것은 논리적으로 맞지 않다.

다섯째, 대기업과 중소기업이 성과공유제에서는 목표를 설정하는 것이 비교적 쉬우나 초과이익공유제에서는 매우 어렵다. 성과공유제도는 하나의 대기업이 하나의 중소기업과 특별한 프로젝트에 대해

목표를 설정한다. 이에 반해 초과이익공유제도는 하나의 대기업이 다수의 중소기업과 목표이익을 정하는 것을 특징으로 한다. 대기업의 이익에는 공급사(중소기업) 외에 기업 자체의 내부 자원, 혁신 등과 같은 경영자와 내부 구성원의 노력, 경쟁 관계, 제품 및 용역 시장, 진입 장벽, 정부 정책, 지배구조, 원재료 시장, 경기 등 다양한 요인들이 영향을 미친다. 따라서 대기업과 공급사가 참여하여 목표이익을 정하는 것이 논리적으로 맞지 않고, 설사, 대기업과 중소기업들이 목표이익을 정하는 것이 논리적으로 맞다하더라도 타당성 있는 목표치를 정하는 것이 어렵다. 그것은 복잡한 요소들이 영향을 끼쳐 발생하는 대기업의 이익을 대기업과 공급사 간의 관계적 특성으로 접근하는 것이 쉽지 않고, 관계적 특성이 목표 설정 과정을 왜곡하기 때문이다. 특히 후자와 관련하여, 조직 간 거래에서 참여자는 자사 이해를 우선시한다는 거래비용이론과 큰 기업은 작은 기업에 비하여 교섭력이 크다는 자원의존이론(Casciaro and Piskorski, 2005; Pfeffer and Salancik, 1978)에 의존한다면, 목표 이익을 정하는 협상 테이블에서 대기업의 이해가 주로 관철될 가능성이 매우 높다고 볼 수 있다.

여섯째, 초과이익공유제도는 대기업과 중소기업의 핵심 정보 공유를 수반한다. 즉, 초과이익공유제도를 운영하기 위해서는 대기업과 중소기업이 기업 전체 혹은 사업부의 원가, 기술, 영업 등에 대한 세부 정보를 공유해야 한다. 특히 초과이익공유제도의 시행 상 대기업은 다수의 중소기업들을 상대로 기업 전체의 정보를 공개해야 하는 부담을 안고 있는데, 이 경우 '다수가 아는 사실은 비밀이 될 수 없다'라는 격언이 말해 주듯이 공유된 핵심 정보가 누출될 가능성이 매우 크다. 중소기업의 경우도 마찬가지다. 성과공유제도도 일부 모형의 경우 대기업과 중소기업이 중요 정보를 공유해야 하나, 이 공유가 특정 과제나 프로젝트에 국한하여 일어

나기 때문에 초과이익공유제도에 비하여 정보 누출의 위험성이 낮다. 대기업과 중소기업 모두 중요 정보가 경쟁사에 흘러들어가는 것을 크게 염려하고, 대기업과 중소기업 간의 신뢰 정도가 낮은 우리의 현실을 감안할 때 초과이익공유제도는 시행 상 많은 어려움을 겪을 것으로 예상된다.

일곱째, 공급 베이스의 경쟁력 제고 방식이 다르다. 성과공유제도의 주된 관심사는 혁신의 의지와 능력이 있는 중소기업을 선별적으로 지원하여 이들의 경쟁력, 나아가 공급 망 전체의 경쟁력을 높이는 것이다. 반면에 초과이익공유제도의 주된 목표는 협력 이익의 분배 측면에서 열세에 있는 중소기업들에게 보다 많은 경제적 이익을 가질 수 있는 기회를 갖게 함으로써 모든 중소기업들이 경쟁력을 갖도록 하는데 있다. 따라서 초과이익공유제도는 혁신력을 갖추거나 혁신 의지가 있는 중소기업들을 선별하는 것이 성과공유제도에 비하여 어렵다. 더욱이, 이익공유 적립금으로 퇴출되어야 할 중소기업을 지원한다면 이는 더욱 글로벌 관행과 멀어진다. 최근 글로벌 기업들은 공급 베이스(base)를 슬립화하고, 공급사(중소기업)들을 경쟁력에 따라서 차별화한다. 게다가 글로벌 공급사를 대상으로 하여 일괄, 집중 발주를 한다. 이에 따라 글로벌 경쟁력을 갖지 못하는 공급사는 퇴출되거나 1차 또는 2차 공급사의 아래 차수 공급사(2차 또는 3차 공급사)로 전락한다. 초과이익공유제도는 이러한 글로벌 동향을 거스르는 관행이라고 볼 수 있다.

〈표 1〉은 이상의 논의들을 요약하고 있다. 전체적으로, 초과이익공유제도는 분배 정의 실현 측면에 초점이 맞추어져 있고, 성과공유제도는 대기업과 중소기업의 공동 혁신에 초점이 맞추어져 있다.

2.4.2 초과이익공유제도 시행 시 예상되는 문제점

이상에서 성과공유제도와 초과이익공유제도를 비

〈표 1〉 성과공유제도와 초과이익공유 제도의 주요 내용 비교

주요 항목	성과공유제도	초과이익공유제도
공유 대상	공동 혁신 성과	프로젝트 성과, 목표를 초과하는 이익
제도의 주된 목적	중소기업의 혁신 유도	분배 정의 실현
개별 중소기업 기여도 측정	측정 가능성 높음	측정 가능성 낮음
분배 방식	기여도에 따른 차등 분배	복합식(기여도에 의한 차등 분배 + 자의적 분배)
핵심 정보 유출 가능성	가능성 낮음	가능성 매우 높음
여타 이해관계자 이해 침해	가능성 낮음	가능성 매우 높음
목표 설정 용이성	쉬움	어려움-거의 불가능
공급 베이스 관리 방식	전략적 관리(차별화)	전략적인 관리가 거의 불가능
통상 문제 유발 가능성	해외 공급사 미 차별 - 없음	해외 공급사 차별 - 있음
대기업의 혁신 동기 위축 가능성	없음	매우 높음
우수 중소기업의 혁신 동기	촉진	위축

교해 보았다. 전체적으로 초과이익공유제도는 분배 정의 실현 측면에서는 성과공유제도에 비하여 우수하나 우리나라 협력 네트워크의 글로벌 경쟁력 제고라는 측면에서는 성과공유제도에 비하여 열위하다.

이러한 문제점에도 불구하고 초과이익공유제도를 시행할 경우 다음과 같은 상황이 벌어질 것으로 예상된다.

첫째, 대기업은 연초에 목표이익을 높게 잡을 것이다. 우선 대기업은 초과이익 분배 압력을 피하기 위하여 목표 이익을 높게 잡으려 할 것이다. 또한, 상대방인 중소기업은 목표이익 설정에 적극적으로 참여하지 않을 것이다. 왜냐하면, 특정 중소기업이 대기업과의 목표 이익 결정에 참여하여 자사의 견해를 적극적으로 피력한다고 하여 받아들여지지 않을 가능성이 높을 뿐 아니라 노력의 결과가 자사의 몫으로 직접적으로 돌아오지 않기 때문이다. 따라서 당사자인 대기업과 중소기업, 주관 기관(정부 포함), 관련 단체 사이에 소모적인 논쟁이 일어날 가능성이 매우 크다. 더욱이, 목표 이익의 타당성을 확보하기 위하여 대기업과 중소기업이 정보 공개(Open Book)를 다수를 상대로 하는 사태까지

로 번진다면, 노력 분산, 정보 공개 등으로 우리 경제는 글로벌 경쟁력을 상실할 것이다.

둘째, 현재 주요 대기업들이 종업원들을 대상으로 실시하고 있는 이익공유제도는 폐기될 공산이 크다. 중소기업과 함께 설정하는 이익 목표와 종업원들과 함께 설정하는 이익 목표를 다르게 할 경우 비난을 받을 것이기 때문에 대기업의 이익 목표는 높은 쪽으로 수렴될 것이고, 이에 따라 종업원들이 기대할 수 있는 이익 공유 규모는 크게 줄어들 것이다.

셋째, 대기업의 공급 베이스 관리 체계가 흔들릴 것이다. 공급 베이스의 슬림화(중층적 관리), 공급사의 전략적 분류 및 관리(차별적 대우) 등은 대기업이 외부환경, 목표 등을 감안하여 전략적으로 행하는 관행이다. 초과이익공유제도는 이러한 공급 베이스 관리 체계를 궁극적으로 뒤흔드는 것이므로, 우리나라 대기업은 공급 베이스를 기업의 전략과 연계시키는 것을 포기해야 할 것이다. 또한, 초과이익공유제도를 피하기 위하여 과도한 수직적 계열화를 시도할 가능성이 있고, 본사의 해외 이전을 고려할 가능성도 있는 등 이 제도 시행으로 인하

여, 우리나라 산업은 글로벌 경쟁력 상실, 空洞化 등을 맞보게 될 것이다.

넷째, 중소기업들의 기회주의적인 행동, 특히 무임승차가 팽배할 것이다. 홍장표 등(2011)은 이익공유적립금의 일부를 2차 이하(낙후된) 공급사의 기술 및 인력 개발에 활용하는 방법을 제시하였다. 통상적으로 낙후된 2차 이하 공급사는 대기업 이익에 대한 기여도가 낮으므로, 이들은 초과이익공유제도를 통하여 무임승차를 하게 된다. 게다가 자금 지원으로 인하여 낙후된 중소기업들의 퇴출이 지연된다면 새로운 관점과 기술을 가진 중소기업의 진입이 어려워질 수 있다. 건전한 경제 시스템에서는 진입, 유지, 퇴출이 자연스럽게 일어나는데, 초과이익공유제도는 이 시스템의 작동을 방해하는 역할을 할 것이다.

다섯째, 협력 네트워크의 경쟁력이 약화될 것이다. '조직 간' 이익공유제의 원래 목적은 혁신의 의지가 있는 중소기업을 지원하여 이들의 경쟁력, 나아가 공급망 전체의 경쟁력을 높이는 것이다. 부수적으로 이 제도는 혁신에 대한 의지가 약하고, 혁신력이 떨어지는 중소기업의 퇴출을 유도하는 기능을 한다. 그런데, 초과이익공유제도는 혁신력을 갖추거나 혁신 의지가 있는 중소기업을 선별적으로 지원하는 것이 어렵다. 특히, 이익공유 적립금이 퇴출되어야 할 중소기업을 존치시키는 역할을 한다면 사태는 더욱 악화된다. 이러한 현상이 실제로 발생한다면, 글로벌 경쟁을 해야 하는 우리 경제는 큰 타격을 입는다. 오늘날 글로벌 경쟁 상황에서는 모든 중소기업이 살아남는 '공생'은 불가능하다. 공생이라는 이름 아래 퇴출되어야 할 중소기업이 살아남는다면, 우리나라 기업 생태계는 크게 악화, 건전한 기업들의 장기적인 생존까지 위협할 것이다.

여섯째, 대기업과 우수 중소기업의 투자 의욕이 감퇴될 것이다. 대기업 입장에서는 초과이익 중 일부를 준조세 형태로 부담해야 하기 때문에 위험을

무릅쓰고 투자를 할 동기가 약화될 것이다. 중소기업 입장에서는 기술개발, 효과적인 기업 운영 등과 같은 노력을 덜 하더라도 기금(초과이익적립금)이 보전을 해 주기 때문에 위험한 투자를 할 이유가 별로 없다. 기대이론(Behling and Starke, 1973; Locke and Latham, 2004; Staw, 1980), 전망이론(Kahneman and Taversky, 1979, 1982) 등에 의하면 행위자는 노력의 결과가 성과로 나타나는 것을 확인할 수 있고, 그 성과에 대하여 유의성(Valence)이 높은 보상을 기대할 수 있을 때 바람직한 행동을 유지 혹은 확대하려는 동기를 갖는다. 그런데 초과이익공유제도는 특정 중소기업의 성과 달성을 위한 행동(이익 기여도)과 보상(기금 활용)을 비례적으로 연계시킨 제도가 아니기 때문에 중소기업의 혁신 동기를 자극할 수 없다. 특히, 기여도가 큰 중소기업들(경쟁력이 큰 공급사들)이 기여도가 낮은 중소기업들이 보상을 받는 광경을 목도하게 된다면 이들은 혁신, 투자, 공급망에 대한 몰입 등과 같은 행위를 하지 않을 가능성이 크다.

또한, 초과이익공유제도 하에서 대기업은 정상적인 활동의 결과를 (부가가치 증가에 대한 기여도를 측정하기 힘든) 불특정 다수의 중소기업들과 공유해야 하기 때문에, 대기업의 이윤 추구와 관련된 의욕(독특한 자원의 축적, 혁신, 위험 감수 등)이 크게 감퇴될 것이다.

2.4.3 우리나라에서 바람직한 협력 성과 공유제도

대기업과 중소기업의 영업 이익률의 격차는 갈수록 확대되고 있다. 또한, 산업 구조적인 측면에서 볼 때 우리나라는 완성품 제조업체 중에서는 세계적인 경쟁력을 가진 업체들이 많으나 소재/부품 부문에서는 세계적인 경쟁력을 가진 업체가 드물다. 이것은 우리나라가 압축 성장을 하면서 한정된 자원을 완성품 제조에 집중했기 때문이다. 오늘날 대

기업들이 가지는 세계적인 위상은 이러한 산업 정책에 힘입은 바 크다. 따라서 대기업과 중소기업 간의 불균등성 해소는 우리 사회의 안정과 산업의 고도화를 위해서 필요하다. 그러나 우리는 대기업과 중소기업 간의 격차를 줄이는 정책을 마련하는데 있어서 글로벌 경쟁 상황을 고려하지 않을 수 없다. 즉, 기술, 시장, 규제 등이 급변하는 상황에서 지속가능한 경쟁력을 확보하는 가운데 불균등성 해소가 이루어져야 한다. 이러한 측면에서 보면 초과이익공유제도는 신중한 접근이 필요하다.

협력 이익 공유제도가 실효성을 거두기 위해서는 대기업의 이익에 기여한 중소기업이 누구이며, 이 중소기업이 어느 정도 기여했는지를 될 수 있으면 정확하게 측정할 수 있어야 한다. 그리고 그 기여에 비례하여 이익의 분배가 이루어져야 한다. 이러한 분배 방식에 대하여 우리는 '배분적 정의(Distributive Justice)가 있다'라고 말할 수 있다. 배분적 정의는 글로벌 경쟁에서 경쟁우위를 잃지 않는 경제 체제를 확립한다는 측면에서 대단히 중요하다.

성과공유제도는 대상 중소기업이 명확하고, 기여도를 측정할 수 있고, 기여도에 비례하여 이익을 배분하고, 정상적인 경제 활동을 해치지 않으면서도 혁신 행위를 진작한다는 측면에서 초과이익공유제보다 훨씬 실효성이 큰 제도라고 볼 수 있다. 따라서 오늘날 우리 사회에서 대기업과 중소기업 간의 양극화 해소, 우리나라 기업의 경쟁력 강화 등을 동시에 추구할 수 있는 정책은 초과이익공유제가 아니라 성과공유제도이다. 성과공유제도는 분배와 성장이라는 두 마리 토끼를 한꺼번에 잡도록 설계되어 있기 때문이다.

성과공유제도는 글로벌 경쟁 상황과 소비자 후생

을 감안하여, 경쟁력이 떨어지거나 혁신 의지가 약한 중소기업의 퇴출을 촉진하는 역할을 한다. 따라서 탈락하는 중소기업에 대한 배려가 있어야 한다. 조세 구조 개편(간접세에 대비해서 직접세의 확충, 소득에 연동하지 않은 직접세의 감축)과 법인세, 소득세, 상속세 등의 대폭 인상을 통하여 탈락자, 약자 등을 보호할 수 있는 체제를 구축해야 한다. 일인당 GDP 대비 조세부담율이 우리보다 2-3배 높고 분배가 중요한 국가적인 어젠다임에도 불구하고 중소기업의 부도율이 우리보다 5-10배 이상 높은 북유럽 국가의 사례를 타산지석으로 삼을 필요가 있다.

III. 국내 기업들의 성과공유제도 운영 현황과 문제점

3.1 연구 표본

협력 네트워크를 형성하는 국내 대기업들과 중소기업들의 성과공유 운영 현황을 분석하기 위하여 대기업 153개사와 중소기업 141개사를 대상으로 하여⁴⁾ 2011년 7월 29일부터 9월 7일까지 설문조사⁵⁾를 실시하였다. 이 중에서 설문에 응한 기업은 대기업 61개(응답률 39.9%), 중소기업 79개(56.0%)였다. 응답한 대기업 중에서 성과공유를 현재 도입하고 있는 업체는 27개, 도입하지 않고 있는 업체는 34개이다. 반면에 응답한 중소기업 중에서 대기업의 성과공유 프로그램에 참여하고 있는 기업이 42개, 참여하고 있지 않고 있는 기업이 37개 등이다. <표 2>는 성과공유제도 도입 여부에

4) 본 연구에서 조사 대상으로 선정한 대기업은 전국경제인연합회에 회원으로 등록된 50대 그룹사에 속하는 기업들(업종은 전자, 기계, 철강, 화학, 통신, 전력, 유통 등)이다. 중소기업은 이들 대기업에 재화를 제공하는 <중소기업기본법 시행령> 기준에 적합한 기업들이다.

5) 지면 관계로 설문조사 문항을 신지 않았다. 설문 문항이 궁금한 독자들은 저자에게 요청하여 열람할 수 있다.

〈표 2〉 성과공유제도 도입 여부에 따른 표본 분류

구분	도입	미도입	미응답	총계
대기업	27개(44.3%)	35개(45.7%)		61개(100%)
중소기업	42개(53.2%)	35개(44.3%)	2개(2.5%)	79개(100%)
총계	69개(49.3%)	70개(50.0%)	1개(0.7%)	140개(100%)

다른 표본의 특징을 표시한 것이다. 대기업 표본은 매출액이 8조 6,300억원, 종업원 수가 9,766명, 1차 공급사가 746개 등의 평균치를, 중소기업 표본은 매출액 804억원, 종업원 수가 181명, 거래기간이 18.5년 등의 평균치를 보였다.

본 연구에서 연구자는 타당도를 높이기 위해서 15개의 대기업과 9개의 공급사를 대상으로 구조화된 면담조사를 실시하였다.

3.2 성과공유제도에 대한 만족도

분석 결과, 성과공유제도를 도입하고 있는 기업들은 대기업과 중소기업을 가리지 않고 매우 높은 만족감을 가지고 있는 것으로 나타났다. 대기업을 상대로 하여 5점 리커트 척도로 설문을 한 결과, '성과공유제도 도입을 통해 원가절감, 신제품 개발 등의 부문에서 경쟁력이 제고되었다'라는 문항의 평균이 3.96에 달했다.

성과공유제도에 참여하고 있는 중소기업들의 경우도 동일한 5점 리커트 척도 설문에 대하여, 성과공유제도 참여로 인하여 경쟁력이 제고되었다는 문항은 4.17, 장기 거래가 가능하게 되었다는 문항은 4.19, 이익이 증가했다는 문항은 3.68을 보였다. 이러한 결과는 성과공유제도 참여가 중소기업의 경쟁력 제고와 장기 계속 거래에 도움이 된다는 것을 의미한다.

반면에 성과공유제도에 참여하고 있는 중소기업 집단의 경우 '성과공유제도 참여가 원가 정보 유출 위험이 있다'라는 문항은 2.75, 기술 정보 유출 위

험이 있다는 문항은 2.70을 보였다. 이러한 결과는 중소기업들은 가지는 원가 및 기술 정보 유출에 대한 염려를 크게 하지 않는다는 것을 의미한다.

성과공유제도를 시행 중인 중소기업들은 모기업과의 신뢰 수준이 성과공유제를 시행하고 있지 않은 협력사보다 27.5%(5점 만점에 0.91점) 높은 것으로 조사되어, 성과공유제가 대·중소기업간 상호 신뢰 강화에도 큰 도움이 되는 것으로 나타났다. 즉, 모기업과 중소기업 간의 신뢰구축 정도를 조사한 결과, 성과공유제 추진 경험이 있는 42개 협력사는 4.22점(5점 만점)인 것으로 조사되었으나, 성과공유제 추진 경험이 없는 35개 협력사는 3.31점(5점 만점)에 불과했다.

성과공유제도에 대한 높은 만족도는 면담조사에서도 일관되게 나타나고 있다. 2005년부터 성과공유제도를 도입해 오고 있는 한 대기업은 성과공유제도로 인해서 기업의 경쟁력이 높아진 것은 물론 1) 기업 내외의 혁신 분위기 확산, 2) 중소기업과의 관계 개선 등의 부수적인 효과를 얻었다고 답했다. 이러한 답은 공기업도 마찬가지였다. 성과공유제도는 유무형적인 효과가 크므로 '국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률'을 개정해서 확대 적용했으면 좋겠다고 했다. 참여 중소기업의 경우도 마찬가지인데, 성과공유제도 참여로 인하여 1) 영업 이익이 개선되고, 2) 기업의 경쟁력이 향상되고, 3) 공급사 평가에서 가점을 받아 물량 확대, 장기 거래, 신규 사업 참여 등의 기회를 갖게 되었다고 답했다.

한편, 성과공유제도를 시행하고 있지 않은 대기

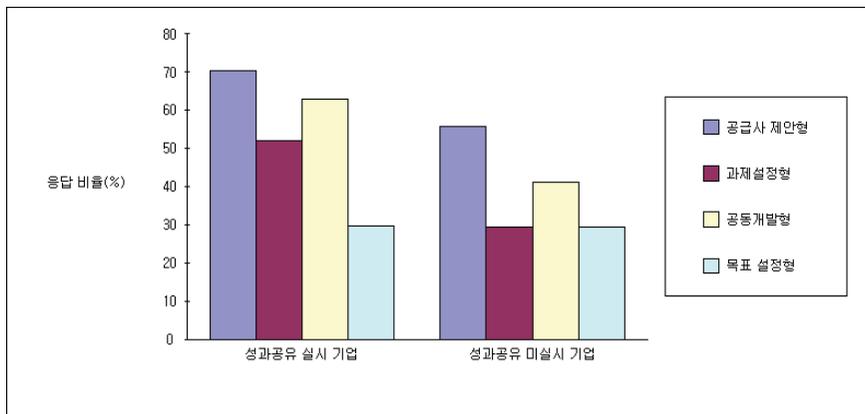
업과 중소기업을 대상으로 성과공유제도 도입 의향을 묻은 결과, 70개사 중에서 61.4%(43개사)가 '앞으로 성과공유제를 도입할 의향이 있다'고 응답하였다. 이러한 결과는 성과공유제도는 대기업과 중소기업 모두가 도입하기를 원하는 제도라는 것을 의미한다.

3.3 성과공유 모델에 대한 선호도

성과공유제도를 시행 중인 대기업들에게 현재 적용하고 있는 모델을 묻은 결과, <그림 1>에서 보는 바와 같이, 중소기업 제안형(70.4%), 공동개발형(51.9%), 과제 설정형(63.0%), 목표 설정형(29.6%) 등의 순서로 많이 적용하고 있는 것으로 나타났다.⁶⁾ 반면에서 성과공유 제도를 도입하지 않는 기업들에게 향후 도입을 희망하는 모델을 묻은 결과 중소기업 제안형(55.9%), 공동 개발형(41.2%), 목표설정형(29.4%), 과제 설정형(29.4%) 등의 순서로 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대기업은 낮은 수준의 신뢰를 바탕으로 하고 적용이 비교적 쉬운 중소기업 제안형뿐만 아니라 비교적 높은

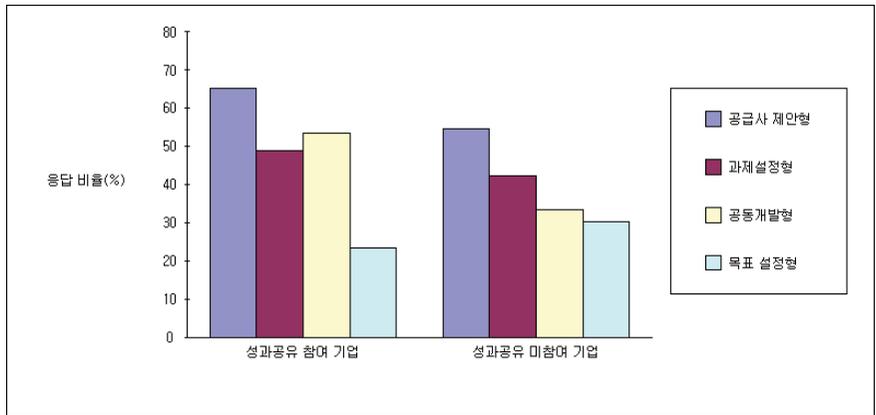
수준의 신뢰를 요구하고 복잡한 요소들을 지니고 있는 공동 개발형을 적용할 수 있는 여건을 고르게 갖추고 있다는 것을 의미한다. 성과공유 실시 기업과 미실시 기업의 가장 큰 차이는 과제 설정형이다. 미실시 기업들이 과제 설정형을 다소 꺼리는 이유는 성과공유 과제를 발굴하고, 이를 중소기업들에게 제시하는 작업에 대해 부담을 느낀 것으로 판단된다.

<그림 2>에서 보는 바와 같이 중소기업들도 대기업들과 마찬가지로 중소기업 제안형을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 다만 대기업들에 비하여 과제 설정형에 대한 선호도가 높았다. 중소기업들도 성과공유 참여집단과 성과공유 미참여 집단 간에 약간의 차이가 있었는데, 미참여 집단의 경우 몰입의 강도가 낮은 모형 순서로 선호하는 반면, 성과공유 참여 집단의 경우에 과제 설정형에 비하여 몰입의 강도가 높은 공동 개발형을 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과공유 참여 중소기업의 경우, 성과공유의 내용, 효과, 대기업과의 관계 등에 대한 지식이 쌓여서 높은 신뢰를 요구하면서도 금액이 큰 공동 개발형을 선호한다는 것을 의미



〈그림 1〉 대기업들이 선호하는 성과공유 모형

6) 〈그림 1〉부터 〈그림 10〉까지에 표시된 각 문항들은 모두 복수 응답이 가능하다.



〈그림 2〉 중소기업들의 참여(선호) 성과공유 모형

한다.

대기업과 중소기업, 성과공유 참여 집단과 미 참여 집단을 가리지 않고 목표 설정형에 대한 선호도가 낮은 것은 대기업과 중소기업 모두 목표 설정과 관련된 알력을 피하려고 하고, 깊이 있는 정보의 공유를 꺼리기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 도입 의향의 정도가 크게 낮지 않다는 점에서 협력 네트워크의 특성(예컨대, 신뢰도 축적, 업종의 특성)에 따라서 도입이 가능한 협력 군도 있다는 것을 의미한다.

3.4 성과공유 방법

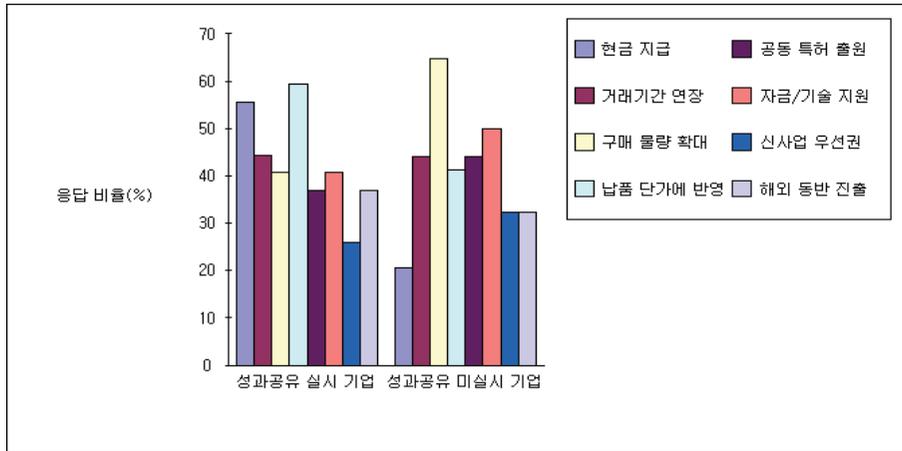
성과공유 방법에 대하여 대기업들은 현금 지급, 납품 단가에 반영, 구매 물량 확대, 거래 기간 연장, 공동 특허, 자금 및 기술 지원 등의 방법을 선호하는 것으로 나타났다. 성과공유 제도 도입 기업과 미 도입 기업 간에 선호도 차이가 있었는데, 〈그림 3〉에서 보는 바와 같이 제도 도입 기업들은 현금 지급(34.1%)과 납품 단가에 반영하는 방법(59.3%)으로 보상하고 있는 반면에 미 도입 기업들은 구매 물량 확대(64.7%), 자금/기술 지원(50.0%) 등의 방법으로 보상하기를 원하는 것으로 나타났

다. 이러한 결과는 제도 도입 기업들은 중소기업들을 직접적으로 동기부여하기 위해서 금전에 기반을 둔 보상을 선호하고, 미 도입 기업들은 자금 부담을 우려, 비금전적인 보상을 선호한다는 것을 의미한다.

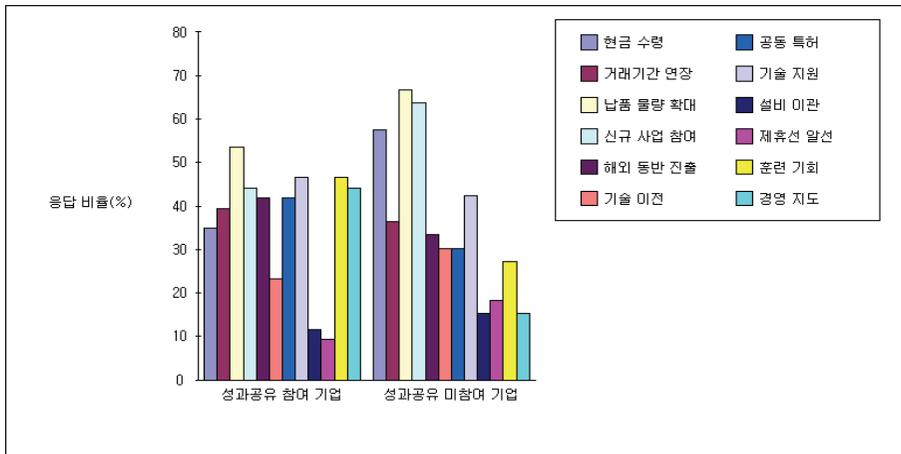
중소기업들은 〈그림 4〉에서 보는 바와 같이, 납품 물량 확대, 신규 사업에 대한 우선권 부여, 현금 수령 등의 공유 방법을 선호하는 것으로 나타났다. 그리고 거래 기간 연장, 공동 특허, 기술 지원 등에 대한 선호도도 높았다. 성과공유 제도 참여 집단과 미 참여 집단의 차이점은 미 참여 집단은 이들 요소 외에 해외 동반 진출(41.9%), 공동 특허(41.9%), 훈련, 경영지도(46.5%), 거래 기간 연장(39.5%) 등 성장 잠재력과 관련된 요소들을 고르게 선호하는 것으로 나타났다.

3.5 성과공유제도 시행과 관련된 애로 사항

성과공유 제도를 도입하고 있는 대기업들에게 성과공유 제도 시행과 관련된 애로 사항들을 묻은 결



〈그림 3〉 대기업의 분배 방법 선호도



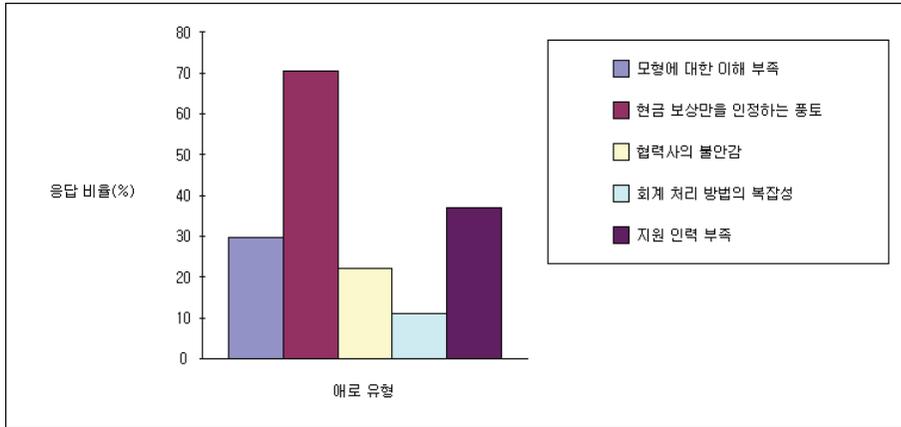
〈그림 4〉 중소기업의 기여분에 대한 분배 방법 선호도

과, 〈그림 5〉에서 보는 바와 같이 현금 지급만을 중소기업의 혁신 기여에 대한 보상으로 인정하는 분위기(70.4%)를 가장 큰 애로 사항으로 꼽았다. 그리고 중소기업과의 성과공유제도를 시행하는데 필요한 관리 및 기술 인력의 부족(37.0%)도 높은 애로 사항으로 꼽혔다.

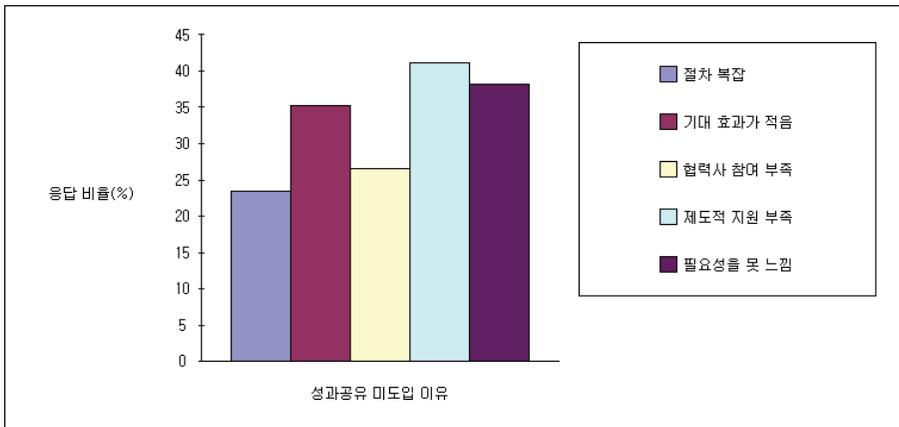
대기업의 성과공유제도에 참여하고 있는 중소기업들에게 참여와 관련된 애로 사항들을 묻은 결과, 〈그림 7〉에서 보는 바와 같이 전문 인력 부족과

기술 부족(58.5%)을 가장 큰 애로 사항으로 꼽았다. 기여도에 미치지 못하는 보상(19.5%), 핵심 정보 유출(24.4%), 제도 실행에 필요한 자금 부족(29.3%) 등을 꼽은 기업들도 있었으나 그 정도는 높지 않았다.

대기업의 애로 사항들 중에서 '현금 지급만을 중소기업의 혁신 기여에 대한 보상으로 인정하는 분위기'는 중소기업들이 1) 보상 불만을 큰 애로 요인으로 지적하지 않는다는 점, 2) 성과공유제도에



〈그림 5〉 성과공유제도 시행 중인 대기업의 애로 사항



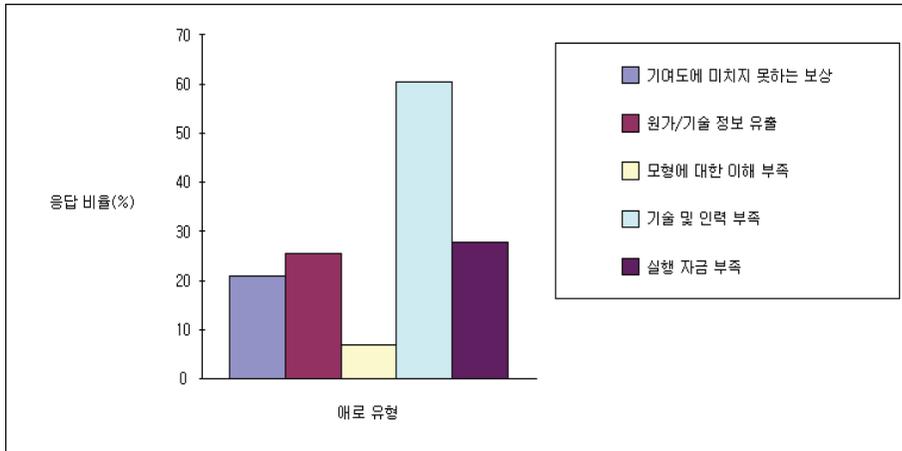
〈그림 6〉 대기업의 성과공유제도 미 도입 이유

대한 참여가 경쟁력 제고에 크게 도움이 되고 있다고 생각한다는 점, 3) 기여분에 대한 보상으로 현금 외에 납품 물량 확대, 신규 사업에 대한 우선권 부여, 거래 기간 연장, 공동 특허 출원, 기술 지원 등을 고르게 선호한다는 점 등을 감안할 경우에 큰 문제가 되지 않는 것으로 판단된다. 다만, 대기업과 중소기업 모두 성과공유제도 시행과 관련하여 전문 인력 및 기술 부족을 중요한 애로 사항으로

지적하고 있다는 점에서 혁신적인 아이디어를 실행에 옮기고, 모델을 보급하고, 제도의 실행에 필요한 여러 가지 사항들을 교육하고, 성과를 평가하고 분쟁들을 해결해 줄 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

면담조사를 한 결과, 법률 및 규제의 개폐를 주장하는 기업들도 있었다. 하도급법이 목표 설정형(목표원가법) 도입을 가로 막고 있으며⁷⁾(삼성전

7) 목표설정형 성과공유제도의 도입을 위해서는 일률적인 원가절감 목표를 설정하는 경우가 있는데, 현행 하도급법(제4조 제2항 제1호)에 따르면 일률적인 원가절감 목표를 설정하는 것이 불가능하다.



〈그림 7〉 성과공유 참여 중인 중소기업의 애로 사항

자), 성과공유 금액에 처리와 관련된 규칙이 확정되지 않아 회계 상 애로를 겪고 있다는 지적도 있었다(포스코). 건설업의 경우 발주 업체가 신공법이나 원가절감을 원하지 않고, 만약 원가 절감을 할 경우에 다음에는 발주 금액이 낮아져 적용하기가 쉽지 않다는 점을 지적했다(포스코 건설). 또한, 공기업들은 기술, 원가 상 경쟁력이 떨어지는 중소기업들이 조합을 통하여 성과공유 실행을 조직적인 방해하며, 감사원의 감사가 성과공유제도 시행을 강하게 압박하고 있다는 점을 지적했다(한국전력). “대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률”은 성과공유 대상을 중소기업으로 한정하기 때문에 대상 업체가 매우 적다 - 케이블의 경우 국제 경쟁력 확보를 위해서 공급의 대부분을 차지하는 대기업과 성과공유를 해야 하는데 법률이 가로 막고 있다는 점을 하소연하기도 했다(한국전력).

중소기업의 경우, 면담 조사 결과, 대기업이 사전에 정한 성과금을 지급하지 않는 경우가 있다는 점, 원가절감형(목표 설정형)의 경우, 장기적으로 납품 단가 인하와 연결된다는 점, 성과공유 제도에 참여하지 않는 중소기업들이 협회 등을 통해 압력을 가한다는 점 등을 애로 요인으로 꼽았다.

성과공유제도에 5년 이상 참여하여 현금 수령, 납품 단가 반영 등의 형태로 보상을 받은 한 중소기업은 성과공유제도에 대하여 대단히 만족한다고 답변하면서, 대기업이 성과공유 대상 과제를 보다 확대하고 심화시켰으면 하는 바램을 제시했다. 즉, 지금까지 대기업은 쉽고, 부수적인 과제를 대상으로 성과공유를 했는데 해가 거듭하다보니 욕심이 생겨 핵심 설비 전체를 국산하고 싶은데 대기업이 이를 허용하지 않는다는 것이다. 그리고, 제안형, 과제 제시형 등과 같은 단순한 성과공유 모형이 아니라 공동 개발형, 목표 설정형 등과 같은 심화된 형태의 성과공유제도에 참여하고 싶은데 대기업이 이를 모형을 도입하지 않고 있다는 점이 못마땅하다고 덧붙였다.

성과공유제도를 현재 도입하고 있지 않은 대기업들은 제도 미 도입 이유에 대하여, 〈그림 6〉에서 보는 바와 같이, 도입에 대한 필요성을 느끼지 못한다는 것과 인센티브가 적다는 점을 꼽았다. 특히, 이들 집단은 성과공유제도에 대한 낮은 기대감을 가지고 있었다. 그리고 이들 미 도입 집단에게 성과공유제도의 도입 의향을 물은 결과, 도입 의향이 없다고 답한 기업은 25.9%였고, 환경 변화 추

이를 봐 가며 도입하겠다고 답한 기업이 33.3%, 도입하겠다고 답한 기업이 40.7% 등이었다. 이러한 결과는 미 도입 기업 대다수가 성과공유제도를 도입하고 싶어한다는 것을 의미한다. 그리고, 성과공유제도 미 도입 업체들이 제도를 도입하도록 유도하기 위해서는 이들에게 제도의 내용과, 제도 도입에 따른 효익을 체계적으로 교육하는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

3.6 정부 지원 요망 사항들

제도 시행 또는 도입과 관련하여 정부가 지원해 주길 바라는 사항들을 지적해 보라는 질문(설문 및 면담조사)에 대하여, <그림 8>에서 보는 바와 같이, 대기업들은 제도 도입 기업과 미 도입 기업을 가리지 않고, 세제 지원, 모델 및 표준 약정서 보급, 평가 상 가점 부여를 꼽았다. 그리고 전문 인력 지원도 비교적 요구도가 높은 사항으로 꼽혔다. 이러한 결과는 제도의 확산을 위하여 대기업들에게 1) 성과공유 금액만큼의 세액 공제 등과 같은 세제 혜택을 줄 필요가 있고, 2) 업종 및 기업의 특성을 반영한 성과공유 모델과 표준 약정서의 꾸준한 보급, 3) 동반성장 지수, 기획재정부 및 지식경제부의 (공기업) 평가 등에서 가점을 주는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

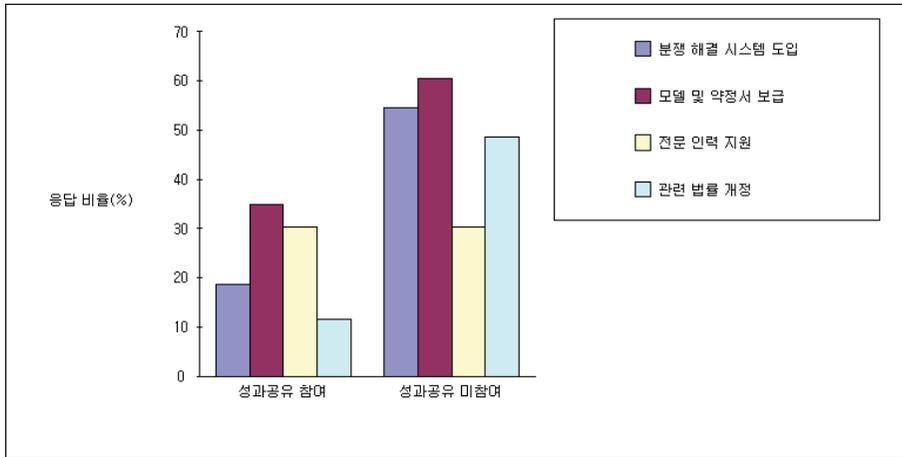
대기업들은 성과공유제 실시 기업의 판단 기준에 대하여 다소 엇갈리는 의견을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 제도 실시 여부를 단순히 현금의 지급으로 판단하는 현행 사회적 분위기를 깨는 것 - 물량 확대, 해외 동반 진출, 납품 단가에 반영, 신규 사업 우선권 부여, 계약 기간 연장 등의 방법 인정 - 이 필요하다고 주장하는 기업이 있는가 하면, 성과공유제도 실시 여부를 판단하는 분명한 기준을 마련하여 옥석을 가려달라고 주문하는 기업들도 있었다. 또한, 중소기업들의 오해뿐만 아니라

정부, 관련 단체, 학계 등의 불신을 잠재우기 위해서 목표 설정, 성과 평가, 성과 분배 등에서 발생하는 분쟁을 제3자적 입장에서 해결할 수 있는 기구를 마련해 달라는 기업들도 있었다.

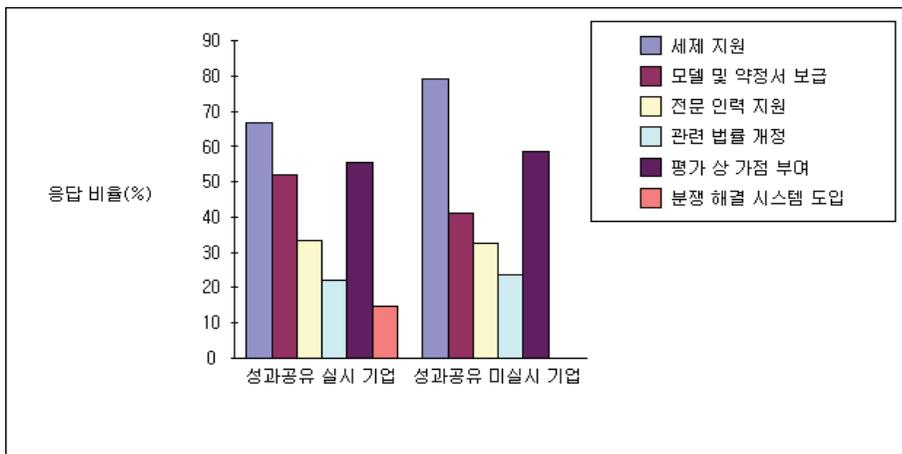
일부 공기업의 경우 '국가를 당사자로 하는 계약법'이 제도 참여 기업에게 혜택을 주는 것을 방해하므로 이를 개정해 달라는 주문을 하고 있으며, 감사원 감사 시에 성과공유를 할 경우에 여러 가지 불이익을 당하므로 이를 시정해 달라고 주문했다.

업종별로 적용할 수 있는 적용 가능한 모델 및 약정서 개발 외에 우수 사례를 발굴하고 정부가 이를 적극적으로 홍보해 달라고 요구하는 기업들도 있었다. 그리고 많은 업체들이, 상하 수직적인 관계를 특성으로 하는 우리나라 네트워크의 특성 상 제도 정착을 위한 정부의 주도적인 개입이 필요하다는 것을 인정하면서도, 도입 여부와 운영 방식 결정은 기업 자율에 맡겨 달라고 요청했다.

중소기업들은, <그림 9>에서 보는 바와 같이, 성과공유 모델 및 약정서 보급, 분쟁 해결 시스템 도입 등을 숙원 사항으로 꼽았다. 그런데, 세부적으로 정부 지원 사항에 대한 선호도는 현재 성과공유제도에 참여하고 있는 중소기업이나 아니냐에 따라서 차이가 있었다. 현재 성과공유제도에 참여하고 있는 중소기업들은 정부의 직접적인 지원보다는 모델 및 약정서 보급, 전문 인력 지원 등의 간접적인 지원을 원하는 것으로 나타났다. 반면에 현재 성과공유제도에 참여하고 있지 않은 중소기업들은 정부에 대해 자금 및 세제 지원 등과 같은 기대가 크고, 모델 및 약정서 보급, 분쟁 해결 시스템 도입, 관련 법률 개정 등과 같은 간접적인 지원들도 원하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 제도에 대한 경험이 없는 중소기업들은 성과공유제도에 대한 두려움이 크고, 요구하는 바도 크다는 것을 의미한다. 또한, 이러한 결과는 이들을 대상으로 성과공유제도의 효익을 비롯한 전반적인 내용에 대해 체



〈그림 8〉 대기업의 정부 지원 방법 선호도



〈그림 9〉 중소기업의 정부 지원 방법 선호도

계적으로 교육하고, 이들이 제도를 쉽게 도입할 수 있도록 도와주는 시스템을 마련하는 것이 필요하다 는 것을 시사한다.

개방형 질문과 면담 조사에서 중소기업들은, 말로만 하는 성과공유가 아니라 실질적인 성과공유가 되도록 정부가 대기업을 지도·감시해 줄 것을 요구했다. 특히, 대기업들이 사회적 압력에 굴복하여 성과공유제도를 형식적으로만 운영, 중소기업에게 실질적인 혜택이 없는 경우가 많으므로 정부가 성

과공유제도 운영 여부를 정확하게 판별해 줄 것을 요구했다. 또한, 대기업과 중소기업 간의 현격한 교섭력 격차로 인하여, 성과 평가, 기여도 및 분배율 결정, 성과공유 방법 결정 등에 있어서 공정한 의견 개진이 어려우므로 제3의 기구를 설립하여 분쟁 해결뿐만 아니라 성과공유 프로세스를 정기적으로 감찰해 줄 것을 요구했다.

법률 개정과 집행에 대한 불만을 토로하는 중소기업들도 있었다. 즉, 한국전력과 같은 공기업은

성과공유제도에 참여하여 공을 세운 중소기업들에게 물량 확대, 계약 기간 연장 등의 혜택을 줄려고 하지만 '국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률'이 이를 가로막고 있다는 것이다. 또한, 민간 기업이나 공기업 가릴 것 없이 성과공유를 담당하는 직원이 중소기업에게 혜택을 줄 경우에 감사 과정에서 많은 불이익을 당하기 때문에 이들은 소극적일 수밖에 없다는 점을 지적했다. 현재 성과공유제도에 참여하고 있는 중소기업들은, 그러므로, 감사 과정에서 대기업의 성과공유 담당자가 선의로 한 행위에 대하여 보다 합리적이고 관대한 처분을 내려 줄 것을 주문했다. 마지막으로, 대기업과 공동 개발을 하는 경우, 연구개발과 관련된 비용이 많이 들기 때문에, 이에 대한 지원을 정부가 해줄 것을 바라는 중소기업도 있었다.

3.7 초과이익공유제도에 대한 태도

대기업과 중소기업의 초과이익공유제도에 대한 이해 정도를 묻은 결과, <표 3>에서 보는 바와 같이, 82.3%(140개사 중 116개사 응답)의 기업이 초과이익공유제에 대해 '보통수준 이상으로 알고 있다'고 응답했다. 초과이익공유제도를 '잘 알고 있다'고 응답한 기업은 27.7%(141개사 중 39개사 응답), '매우 잘 안다'고 응답한 기업도 10.6%(141개사 중 15개사 응답)인 것으로 나타나 전반적으로 초과이익공유제에 대한 이해도는 높은 것으로 나타났다. <표 3>은 대기업과 중소기업의 초과이익공유제도에 대한 인식 정도를 표시한 것이다.

초과이익공유제도에 대한 태도를 측정한 결과, 초과이익공유제도는 목표 이익의 설정과 기여도를 객관적으로 측정하기 어려우므로 성과공유제도를 확대 보급하는 것이 좋다는 의견이 많았다.

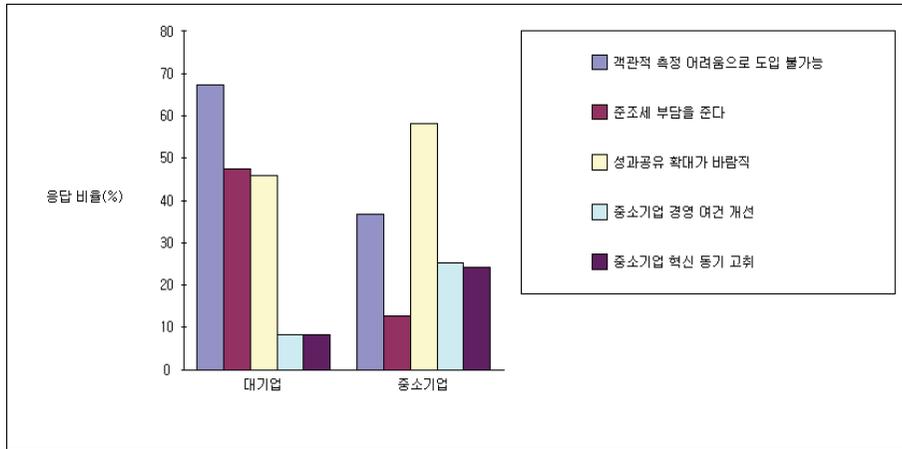
대기업의 경우에, <그림 10>에서 보는 바와 같이, 초과이익공유제도는 목표 이익의 설정과 기여도를 객관적으로 측정하기 어려우므로 시행하기 어렵다는 견해(67.2%)를 강하게 가지고 있었다. 또한 초과이익의 공유를 준조세로 인식하고 있었고(47.5%), 초과이익공유제도보다는 성과공유제도를 확대 보급하는 것이 더 낫다(45.9%)는 인식 또한 강하게 가지고 있는 것으로 나타났다. 반면에, 초과이익공유제도가 중소기업의 경영 여건을 개선하고 혁신 동기를 자극할 수 있다는 것에 대해서 동의하는 정도가 매우 낮았다.

설문 분석 결과, <그림 10>에서 보는 바와 같이, 중소기업들은 초과이익공유제도보다는 성과공유제도를 확대 보급하는 것이 더 낫다는 항목에 동의하는 정도(58.2%)가 대단히 높았고, 초과이익공유제도는 목표 이익의 설정과 기여도를 객관적으로 측정하기 어려우므로 시행하기 어렵다(36.7%)는 인식 또한 비교적 강하게 가지고 있었다. 중소기업들의 초과이익공유제도에 대한 우려는 개방형 응답과 면담 조사에도 그대로 나타났다. 즉, 초과이익공유제도는 개념 자체가 모호하고, 실제로 제도가 시행되면 대기업과 중소기업 간에 분쟁이 발생하는 등 관계가 악화될 수 있으므로 성과공유제도를 확대 실시하는 것이 더 좋다는 의견을 제시했다.

중소기업들은 대기업들에 비하여 '초과이익 공유

<표 3> 초과이익공유제도에 대한 인식 정도

구분	전혀 모른다	잘 모른다	그저 그렇다	잘 알고 있다	매우 잘 안다	총계
대기업	0개(0.0%)	7개(11.3%)	24개(38.7%)	22개(35.5%)	9개(14.5%)	62개(100%)
중소기업	10개(12.7%)	8개(10.1%)	38개(48.1%)	17개(21.5%)	6개(7.6%)	79개(100%)
총계	10개(7.1%)	15개(10.6%)	62개(44.0%)	39개(27.7%)	15개(10.6%)	141개(100%)



〈그림 10〉 초과이익에 대한 대기업과 중소기업의 태도

는 준조세다라는 생각을 덜 하고 있는 반면 초과 이익공유제도가 중소기업의 경영 여건을 개선하고 혁신 동기를 자극할 수 있다는 것에 대해서 동의하는 정도도 높았다.

요컨대, 대기업들과 중소기업들은 일부 부문에 대한 견해 차이에도 불구하고 초과이익공유제도 도입보다는 기존의 성과공유제도를 확대 시행하기를 원한다는 점에서 의견의 일치를 보이고 있다.

IV. 성과공유 제도의 개선 방향

4.1 새로운 형태의 성과공유 모델 모색

2005년 지식경제부는 성과공유제도의 보급을 위

해 첫째, 성과공유 모델 및 약정서를 개발하여 보급하였고, 둘째, 성과공유협의회를 분기별로 개최하고 우수 사례 보급과 정보 교환을 하였고, 셋째, 우수 기업을 선정하여 포상을 하였고, 넷째, 시찰단을 구성하여 해외 선진 사례들을 벤치마킹하였고, 다섯째, 관련 법률을 개정하여 성과공유제도 시행에 걸림돌이 되는 부분을 제거하였다. 이러한 노력에도 불구하고 성과공유제도를 도입한 네트워크는 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 그리 많지 않았다.

대기업들에게 설문조사와 면담 조사를 한 결과, 성과공유제도 도입에 대한 필요성을 느끼지 못하는 기업들이 더러 있었다. 성과공유제도가 우월적 교섭력을 제한하는 것으로 여기는 기업들이 많았고, 중소기업 동기부여의 중요성을 인식하지 못하는 기업들도 있었다. 일부 기업들은 성과공유제도를 매우 복잡한 것으로 인식하여 학습에 대한 두려움을

〈표 4〉 연도별 성과공유제도 도입 업체 수

(단위: 개)	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
민간기업	4	18	36	53	63	72	80
공공기관	1	7	18	18	21	21	24
총계	5	25	54	71	84	93	104

자료: 대·중소기업협력재단(성과공유확산본부)

가지고 있었다. 그리고 여러 가지 성과공유 모형을 실행하는데 필요한 기술 부족을 느끼는 업체가 있었고, 많은 업체들이 성과공유제도를 도입하는 대가로 정부가 인센티브를 줄 것을 요구하였다. 이러한 결과는 많은 수의 우리나라 대기업들은 중소기업에 대한 우월적인 지위를 온존시키는 규범과 문화에 기대어 중소기업들을 관리하겠다는 생각을 강하게 가지고 있다는 것을 시사한다.

중소기업 역시 성과공유제도 참여에 따른 부작용을 염려하고 있었다. 일부 중소기업의 경우, 성과공유제에 참여하여 원가 및 기술 정보가 유출되는 것을 염려하고 있었고, 기여도에 미치지 못하는 보상, 제도에 대한 이해 부족, 기술 및 인력 부족 등의 어려움을 호소하는 기업들도 있었다.

이러한 불만 사항에도 불구하고, 현재 성과공유제도를 시행 중인 대기업과 중소기업의 만족도가 대단히 높다는 점, 현재 성과공유제도를 도입하고 있지 않는 대기업과 중소기업들 대부분이 성과공유제도를 도입하고 싶어 한다는 점 등은 성과공유제도의 앞날을 밝게 해 주고 있다. 그리고 이러한 상반되면서도 복잡한 연구 결과는 성과공유제도를 우리나라에서 확장시키기 위해서는 쉽고도 현실적합성이 큰 성과공유 모델을 개발해야 한다는 것을 시사한다.

그런데, 어떤 성과공유 모델을 도입할 것인가는 우리나라의 기업 문화, 업종의 특성 등에 달려 있다. 즉, 대기업의 강한 우월감, 중소기업의 대기업에 대한 낮은 신뢰, 낮은 집단인식, 낮은 권력거리감 등을 감안할 때 우리나라에서는 일본 기업들이 많이 도입하고 있는 모델, 즉 원가, 기술 등의 정보를 깊이 있게 공유하는 모델은 적용이 쉽지 않다. 2005년부터 의욕적으로 성과공유제도 도입을 검토했던 일부 대기업은 자신들이 몸담고 있는 업종의 특성에 적합한 성과공유 모델이 없다는 점을 들어 성과공유제도 도입 자체를 포기했었다. 이는

우리나라 기업 문화에 맞으면서 업종의 네트워크 특성을 반영할 수 있는 성과공유 모델을 하루 빨리 개발해야 된다는 것을 시사한다.

다음으로 고려되어야 할 요소는 외부 환경 요소, 특히 글로벌 협력 네트워크의 동향이다. 오늘날 세계적인 경쟁력을 갖춘 대기업들은 1)공급사의 소수정예화, 2)공용화, 3)글로벌 발주, 4)일괄 발주, 5)강력한 원가 절감 정책 구사 등을 특징으로 한다. 그리고, 많은 글로벌 기업들은 1차 공급사 수를 대폭 줄이는 정책을 구사한다. 1차 공급사 자격을 잃은 공급사는 2차 혹은 3차 공급사로 들어가거나 그 대기업의 납품권을 잃게 된다. 그리고 많은 대기업들은 1차 공급사를 중요도, 납품 금액, 기술 수준 등을 기준으로 하여 핵심, 준 핵심, 일반 표준품 등으로 구분한다. 따라서, 우리가 성과공유제도를 마련할 때에는 동일 협력 네트워크 내에서도 공급사의 (관계적) 특성에 따라 다르게 적용될 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 또한, 공급사의 특성에 따라서 달리 적용할 수 있는 다양한 모형을 만들어야 한다는 것을 시사한다.

오늘날 많은 대기업들이 글로벌 조달을 한다. 국적을 불문하고 품질과 원가가 맞으면 그 업체에게 그룹 전체의 물량을 공급할 수 있는 권한을 준다. 또한, 부품 공용화가 강하게 일어나고 있다. 예컨대, 닛산과 토요타는 전 차종을 대상으로, 전 공장을 대상으로 부품의 공용화를 꾀하고 있다. 또한 업종 내 기업 간 부품 공용화도 일어나고 있다. 일본 및 독일의 자동차업체, 일본의 전자업체, 중국의 LCD 업체들 간, 삼성전자와 HP 등은 부품의 공용화를 강하게 추진하고 있다. 이렇다보니 글로벌 경쟁력이 없는 공급사는 퇴출되는 일이 빈번하다. 또 하나의 현상으로는 원가절감의 일상화를 들 수 있다. 미국, 일본, 독일의 자동차 예에서 보는 바와 같이 자동차산업에서 연간 10% 단가 인하는 드문 일이 아니다. 토요타가 CCC21을 하면서 성

과공유 금액을 줄이거나 없앤 일, 크라이슬러가 이에 고무되어 SCORE의 성과공유 금액을 대폭 줄이거나 지급하지 않는 일 등은 성과공유제도가 환경의 변화에 따라서 탄력적으로 운영되어야 한다는 것을 시사한다.

이상의 시사점에 토대를 두고 우리 상황에 적합한 성과공유제도가 도입되어 정착되면 다음과 같은 효과가 있을 것으로 기대된다.

첫째, 우리나라 기업들의 글로벌 경쟁력이 제고될 것이다. 성과공유제도는 대기업과 중소기업의 공동 혁신을 기반으로 한다. 오늘날 글로벌 경쟁 상황 하에서 제품, 사업, 공정 등의 혁신을 하지 않고는 세계 최고의 위치에 설 수 없게 되었다. 성과공유제도는 대기업과 중소기업이 단독으로는 혁신이 어려운 분야에서 서로의 지식을 교환하게 함으로써 혁신의 성과를 높이는데 초점이 맞추어져 있다. 우리 사회에서 성과공유제도가 확산된다면 직접적으로 우리 국민들의 후생이 커질 뿐만 아니라 우리나라 협력 네트워크의 글로벌 경쟁력이 올라가서 고용 증가, 세수 증가 등의 부수적인 효과도 누릴 수 있게 된다.

둘째, 우리나라 산업의 구조적 취약성이 개선될 것이다. 우리나라는 짧은 기간에 압축 성장하는 전략, 즉 완성품 위주의 발전 전략을 구사하였다. 대기업들이 몰려 있고, 세계적인 경쟁력을 갖춘 분야는 주로 완성품 분야이다. 우리나라는 한정된 자원을 완성품에 집중하는 전략을 구사해 왔는데, 이로 인해 중소기업들이 몰려 있는 소재 및 부품 산업의 경쟁력은 크게 떨어지는 것으로 평가되고 있다. 우리나라가 장기적으로 글로벌 경쟁력을 가지기 위해서는 산업의 균형 발전을 도모해야 한다. 특히, 소재 및 부품 분야의 획기적인 혁신이 필요하다. 성과공유제도는 중소기업에게는 끊임없는 개선과 혁신, 중소기업의 공급사(2차 중소기업) 개발, 그리고 기술 및 인력에 대한 투자를 유도하는 역할을

한다. 따라서 성과공유제도는 중소기업들의 경쟁력 개선은 물론 소재 부품 산업의 경쟁력을 높여서 궁극적으로 우리나라 산업의 균형적인 발전을 가져다 줄 것이다.

셋째, 대기업과 중소기업의 동반 성장 분위기 정착될 것이다. 성과공유제도는 정보 공유, 중소기업 지원, 장기 계속 거래, 공동 전략 수립, 공동 개발, 기술 로드맵(road map)의 공유 등을 동반한다(김경목, 2005). 게다가, 성과공유제도는 대기업과 중소기업이 협력의 성과를 공정하게 분배하는 것을 핵심으로 한다. 이러한 공정한 분배 관행이 정착된다면 성과공유의 대상인 혁신 활동을 넘어 경상적인 활동에서도 공정한 분배가 일어날 가능성이 크다. 이를테면, 성과공유제도는 협력 네트워크에서 공정한 분배가 문화로서 정착하는데 있어서 촉매제 역할을 할 것이다.

넷째, 협력 네트워크의 질적인 개선을 가져다 줄 것이다. 성과공유제도는 '혁신의 의지'와 '역량을 갖춘' 중소기업을 동기부여 시키는데 초점이 맞추어져 있다. 혁신의 의지가 강한 중소기업은 제안, 공동 개발, 중소기업 개발, 목표 설정 등에 참여할 가능성이 높다. 이러한 중소기업들은 현금 수령, 물량 확대, 거래 기간 연장, 신사업 참여, 해외 진출 등의 기회를 가질 수 있고, 장기적으로 글로벌 경쟁력을 갖추게 되어 보다 많은 사업 기회를 갖게 된다. 반면에서, 성과공유제도는 혁신 의지가 약하거나 역량이 떨어지는 중소기업들의 퇴출을 유도한다. 성과공유제도는 우리나라 협력 네트워크의 경쟁력을 높이는 직접적인 역할을 할 뿐만 아니라 의지가 강하고 역량이 있는 중소기업은 번성하게 하고 의지가 약하거나 역량이 떨어지는 중소기업들을 도태시키는 역할을 함으로써 우리나라 기업 생태계를 건강하게 만들 것이다.

다섯째, 중소기업의 이익률 개선을 가져다 줄 것이다. 성과공유 제도에 참여하는 중소기업들은 경

상적인 활동에 추가하여 수익을 얻을 수 있는 기회를 가져다 줄뿐만 아니라 경상적인 활동에서 보다 큰 이익을 누릴 수 있는 기회를 제공한다. 예를 들어, 중소기업 개발과 공동 목표 설정에 의한 원가 절감(목표원가)은 대기업의 단가 인하의 폐해를 줄이며, 중소기업에게 원가 경쟁력을 높여 주어 장기적으로 더 많은 시장을 갖게 하는 역할을 한다. 성과공유제도를 원가 절감과 연계시키는 대기업은 중소기업의 영업이익률 저하를 막는 장치를 마련한 가운데 중소기업이 원가절감을 효과적으로 하도록 기술, 자금, 인력 등을 지원한다. 그리고 중소기업의 동기를 유발하기 위하여 인센티브를 부여한다. 이에 따라 많은 경우 성과공유에 참여하는 중소기업들은 영업이익률이 향상된다. 그리고 성과공유제도가 공급 네트워크에서 정착하게 되면, 대기업은 원가절감을 요구할 때에는 중소기업의 영업이익률을 고정시켜 줄뿐만 아니라 중소기업이 원가절감을 효과적으로 할 수 있도록 여러 가지 측면에서 지원을 하는 관행이 정착하게 된다. 다시 말해서, 대기업들이 중소기업들의 영업이익률 보장 없이는 단가 인하를 요구할 수 없는 문화가 정착된다.

4.2 성과공유제도 확산을 위한 지원 체계

4.2.1 성과공유제확산추진본부의 역할 강화

2005년에 성과공유제도의 조기 확산, 성과공유제도에 관한 정보 교류, 성과공유제도 운영에 대한 사후 점검 및 조정을 목적으로, 대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률 제8조에 의거, 성과공유확산추진본부(이하 추진본부)가 설치되었다. 그리고 추진본부 아래 성과공유제도 주관부처인 지식경제부를 비롯하여 학계(자문교수), 민간 기업, 공기업(공공기관), 연구기관(산업연구원, 중소기업연구원), 유관 기관(대중소기업협력재단, 한국생산성본

부, 전국경제인연합회, 중소기업협회) 등으로 구성된 성과공유협의회(이하 협의회)를 두었다.

이 두 기구는 당초 성과공유제도에 대한 학습, 정보 교류, 해외 벤치마킹, 우수 사례 발굴, 지식경제부의 사전 및 사후 점검 등을 주된 내용으로 하여 비교적 활발하게 운영되었다. 그러나 6년 지난 지금, 이 기구들은 주관부처인 지식경제부의 낮은 관심, 추진 본부의 프로그램 부재, 참여 기업 및 기관들의 피로감 등이 겹치면서 활동이 크게 위축되었다.

따라서 추진본부의 역할 강화와 협의회의 활성화는 성과공유제도의 확산을 위해서 매우 중요하다. 2005년 출범 당시 추진본부는 연간 4번의 정례회의(분기별)를 하고, 2번의 해외 벤치마킹을 하기로 하였다. 그러나 최근 몇 년 간의 실적을 보면, 회의 및 해외 벤치마킹의 횟수가 크게 줄었고, 회의 개최 및 벤치마킹에 참가하는 기업체 수도 크게 감소하였다. 성과공유제도의 확산을 위해서는 협의회를 활성화해야 한다. 회의를 정례화하고, 주관 부처인 지식경제부의 회의 참여와 꼼꼼한 점검, 회의 프로그램 개발, 기업 및 유관기관들에 대한 참여 독려 등이 필요하다. 특히 성과공유제도의 한 축인 중소기업들의 이해를 대변할 수 있는 조직, 이를테면 중소기업들은 물론 중소기업연구원, 중소기업협동조합, 중소기업청 등의 조직원들이 협의회에 참여하도록 유도해야 한다.

설문 및 면담 조사 과정에서 많은 기업들(대기업과 중소기업)이 성과공유제도에 대한 이해가 부족하다고 답했다. 성과공유제도의 세부적인 내용과 적용 가능 모델, 실행 절차, 계약서(약정서) 등에 대하여 체계적으로 교육하고, 실행을 도와주는 시스템이 필요하다고 했다. 이러한 응답들은 곧 추진본부와 협의회의 운영 체계를 개선할 필요가 있다는 것을 시사한다. 기존의 성과공유제도 세부 모델 소개, 실태 조사 등의 소극적인 업무에서 벗어나서

애로 요인을 적극적으로 해결하고, 기업들이 쉽게 제도를 도입할 수 있도록 다양한 형태의 인프라를 구축해야 한다.

조사 결과, 대기업과 중소기업 공히 성과공유제도에 대한 지식 부족, 시행에 필요한 기술/인력 부족 등을 애로 사항으로 꼽았다. 이러한 결과는 성과공유제도 및 실행 모형에 대한 일반적인 사항에 대한 교육뿐만 아니라 각 기업이 실질적으로 성과공유제도를 도입하는 것을 도와주는 (기술적 지원) 기구가 필요하다는 것을 시사한다.

조사결과, 또한, 중소기업은 물론 대기업까지 성과공유 실행 중에 발생하는 분쟁을 심각한 애로 사항으로 생각하고 있었다. 대기업과 중소기업이 성과공유제도를 운영하는 과정에는 목표의 설정, 성과의 평가, 기여도의 평가, 분배율의 결정, 특허 및 실용신안권 처리, 원가 및 기술 정보 유출 등을 놓고 분쟁이 발생할 수 있는데, 이 분쟁을 객관적인 제3자가 개입하여 해결해 주기를 바라고 있다.

대기업과 중소기업 사이에서 발생하는 성과공유와 관련된 분쟁을 해결하기 위해서는 성과공유제도 관련 전문가들로 구성되는 기구가 필요하다. 이 기구는 기존의 추진본부 내에 둘 수 있고 동반성장위원회 안에 둘 수도 있다. 어느 일방이 분쟁 해결 신청을 하게 되면, 신청 사항(예컨대, 혁신 성과의 경제적 가치, 기여도, 분배율 등)에 대하여 쌍방의 주장을 직접 듣고, 제시된 자료를 분석하고, 실사를 하여 최종적으로 신청 사안에 대한 판정을 내리게 된다. 이 기구는 이러한 기능 외에 각 협력 네트워크들이 도입하고 있는 성과공유제도를 인증하는 역할도 하게 된다.

성과공유제도 인증은 기업이 대상이 되는 것이 아니라 개별 프로젝트(project)가 대상이다. 만약, 대기업이 특정 중소기업과 특정 부품을 공동 개발하고 그 성과를 사전에 정한 방법으로 공유했다면 그 부품 공동 개발 프로젝트가 인증의 대상이다.

대기업과 중소기업은 공동으로 특정 프로젝트에 대하여 성과공유 인증 신청을 한다. 기구는 신청 서류, 증빙 자료 등을 통해서 성과공유 진위를 판단하고 필요하다면 현장 검증도 하게 된다. 기구는 1) 과제의 목표 설정, 실시 방법 결정, 성과 측정, 성과 평가, 기여도 평가, 성과 배분 등에 대한 약정을 사전에 맺었는가(약정서 혹은 계약서 체결 여부), 2) 프로젝트 실행 과정에서 양 사의 역할, 중요 사안 결정 등과 관련해서 이견이 없는가, 3) 성과가 실제로 났는가(증빙 자료), 4) 중소기업 몫을 실제로 지불했는가(공유 기간이 긴 경우에는 신청 시점까지 지급한 금액, 장애에 지급할 보상 금액 추정치, 그리고 지급 <예정> 일정) 등의 요소들을 중점적으로 심사하여 특정 프로젝트에 대한 성과공유 인증 여부를 결정한다.

4.2.2 정부 및 지원 단체의 역할

정부는 무엇보다 성과공유제도 시행을 가로막는 각종 법률을 정비해야 한다. 조사 결과, 하도급법은 목표 설정형(목표원가제도) 성과공유제도의 시행을 가로막고 있으며, ‘국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률’은 공기업과 공공기관의 성과공유제도의 실질적 수행을 가로막고 있다. 공기업의 경우에 성과공유제도를 시행하거나 관리하고 있는 사람들은 감사 과정에서 많은 고통(가시적인 불이익 포함)을 당하고 있다. 이번 기회에 성과공유제도의 시행을 가로막는 각종 법적, 행정적 요소들은 전면 조사하여 바람직한 방향으로 개선하는 작업을 해야 한다.

지난 7년 동안, 지식경제부는 성과공유확산업협의회 구성, 업종별 모형 및 약정서 보급 등과 같은 노력을 기울였다. 하지만, <표 4>에서 보는 바와 같이 성과공유제도는 매우 느리게 확산되고 있다. 게다가, 대다수의 업체들이 명목 상 제도를 도입했

을 뿐, 명실상부한 성과공유제도를 운영하고 있는 협력 네트워크는 손에 꼽을 정도로 적다. 그리고 연구 결과 많은 기업들이 성과공유제도 도입 또는 운영과 관련해서 인센티브가 부족하다는 인식을 가지고 있다. 성과공유제도의 빠른 확산을 위해서는 성과공유 금액에 대한 세액 공제 외에 평가 시 가점 부여, 우수 기업에 대한 포상 등의 대책이 뒤따라야 한다.

성과공유제도의 확산을 위해서는 전국경제인연합회, 중소기업협동조합 등과 같은 유관 기관의 역할도 중요하다. 이들 기관들은 지난 7년간 성과공유제도 도입을 수수방관했다. 앞에서 언급했듯이, 성과공유제도는 우리나라 협력 네트워크의 경쟁력 강화, 산업 구조의 개선, 대기업과 중소기업의 양극화 해소를 위해서 꼭 필요한 제도이다. 전경련의 경우 회원사들이 보다 쉽게 성과공유제도를 도입할 수 있도록 제도 도입을 가로 막는 요소들을 제거하고, 보다 쉽게 적용할 수 있는 모형을 개발하고, 제도 도입을 권장하는 여러 가지 조치를 취하는 것이 필요하다. 중소기업협회의 경우, 중소기업들이 대기업들이 주관하고 있는 성과공유 제도의 문제점, 참여 중소기업의 애로 사항 등을 조사하는 것을 비롯하여 각종 채널을 통하여 중소기업들의 바램을 수렴하고, 그 바램들을 대기업들과 성과공유 확산 기구에 체계적으로 전달해야 할 것이다.

이외에 성과공유 자문그룹(학계), 연구기관(산업연구원, 중소기업연구원 등) 등은 성과공유제도를 뒷받침할 수 있는 이론적, 정책적 연구를 게을리하지 말아야 한다. 성과공유제도의 문화적 적합성, 성과공유제도와 산업 구조와의 관계, 성과공유제도의 효과성, 성과공유제도의 거래적 특성 등이 좋은 이론적 연구 주제가 될 것이다. 또한, 업종별 성과공유 모델, 성과공유제도를 촉진하는 법률 및 행정 시스템, 우수 사례 발굴 등은 좋은 정책적 연구 주제가 될 것이다.

마지막으로, 정부는 장기적인 안목으로 성과공유제도 관련 정책을 입안, 실행, 평가해야 한다. 우리나라는 일본이나 서구 선진국들과는 달리 정부 또는 준정부 기구 주도로 기업 간 협력 성과를 배분하는 제도를 도입했다. 미국, 일본 등의 사례를 볼 때 대기업과 중소기업 간에 깊은 신뢰가 형성되지 않으면 공동 개발형, 목표 설정형 등과 같은 고성능 모델을 운영할 수 없다. 다시 말해서, 대기업과 중소기업이 상호 신뢰할 수 있는 풍토가 조성되지 않으면 정부나 준정부 기관이 아무리 강제해도 제도가 제대로 착근되지 않는다. 성과공유 문화를 제대로 정착시키기 위해서는 토양을 복돋우고, 복돋운 토양에 씨를 뿌리고, 나무를 키우고, 열매를 수확하는 이른바 긴 호흡이 필요하다. 따라서 정부는 법, 재정, 행정 등을 통하여 직접적으로 개입하기보다는 민간 기업들이 성과공유제도를 보다 쉽게 도입하는데 도움이 되는 인프라 구축에 매진해야 할 것이다.

참고문헌

- 권영철(2007), "대기업-중소기업 간 상생 협력 촉진 요소로서 관계특유자산 분석," **KBR**, 11(1), 145-165.
- 김경목(2005), 대.중소기업 간 성과공유 모델 및 표준계약서 개발 연구, 서울, 산업자원부.
- 김경목(2007), "성과공유(Benefit sharing)," 대.중소기업 성과공유제 사례집, 서울, 산업자원부.
- 김경목 (2009), "상생 협력의 문화 정합성에 관한 연구: 한.미.일 성과공유(Benefit Sharing) 관행 비교를 중심으로," **경영학연구**, 38(1), 133-163.
- 김경목(2011a), "공동 혁신과 통합적 협상(Integrative Negotiation): 협력 네트워크에서 구매기업의 공급사 의견 반영 및 성과공유(Benefit-Sharing) 결정 요인에 관한 연구," **인사.조직연구**, 19(2),

- 299-341.
- 김경목(2011b), 국내·외 운영 사례와 기업 인식 조사를 중심으로 한 성과공유제 운영 실태 분석 및 확산 방안, 서울: 전경련중소기업협력센터.
- 김승일(2005), 대·중소기업 협력에 관한 기본 프레임워크, 서울, 중소기업연구원.
- 전인우(2005), 대·중소기업 협력지수 개발 및 적용, 서울, 중소기업연구원.
- 주현, 홍지승, 이영주, 홍석일(2008), 대·중소기업 상생협력 실태조사 보고서, 서울, 산업연구원.
- 홍장표, 하봉찬, 김종호(2011), "대·중소기업 간 동반성장 문화 확산을 위한 창조적 동반성장 모델 개발," **Working Paper**, 서울, 대·중소기업동반성장위원회.
- 홍진환, 유시진, 송공석(2008), "한국 중소기업의 신제품 개발과 마케팅 과제: 와토스코리아의 도전," **KBR**, 12(2), 71-93.
- Asanuma, B. (1989), "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), 1-30.
- Behling, O. and Starke, F. A. (1973) "The postulates of expectancy theory," *Academy of Management*, 16(3), 373-388.
- Burt, D. N., D. W. Dobler, and S. L. Starling (2004), *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Casciaro, T. and M. J. Piskorski J. (2005), "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory," *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Chen, H. and D. Jeter (2008), "The role of auditing in buyer-supplier relations," *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 4(1), 1-17.
- Davenport, T. H. (2004), *Outsourcing for Radical Change*. New York: Amacom.
- Dyer, J. H. and N. W. Hatch (2006), "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships," *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- Ellram, L. M. (1996), "A structured method for applying purchasing cost management tools," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, 11-19.
- Ellram, L. M. (2002), "Supply management's involvement in the target costing process," *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 235-244.
- Giannoccaro, I. and P. Pontrandolfo (2004), "Supply chain coordination by revenue sharing contracts," *International Journal of Production Economics*, 89(2), 131-139.
- Handfield, R. B. and Nichols, E. L. (2002), *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Hui, C. (2006), *Supplier Contracts with Profit Sharing, Openbook Costing and Associated Audit Rights*, Ann Arbor: UMI.
- Jaber, M. Y. and I. H. Osman (2006), "Coordinating a two-level supply chain with delay in payments and profit sharing," *Computers & Industrial Engineering*, 50, 385-400.
- Kahneman, D. and A. Taversky (1982), "Psychology of preferences," *Scientific America*: 161-173.
- Kahneman, D. and A. Taversky, (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kraus, D. R., R. B. Handfield, and B. B. Tyler (2007), "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement," *Journal of Operation Management*, 25(2), 528-542.

- Locke, E. and Latham, G. P. (2004), "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century," *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- McIvor, R., P. Humphreys, and T. Cadden (2006), "Supplier involvement in product development in the electronics industry: A case study," *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 374-397.
- Nelson, D., P. E. Moody, and J. R. Stegner (2001), *The Purchasing Machine*. New York: Free Press.
- Nigro, G. L. and L. Abbate (2011), "Risk assessment and profit sharing in business networks," *International Journal of Production Economics*, 131, 234-241.
- Nishiguchi, T.(1993), "Governing competitive supplier relations: New auto industry evidence," *Working paper*, University of Pennsylvania.
- Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence*, Harper & Row: New York.
- Staw, B. M. (1980), "Rationality and justification in organizational life," *Research in Organizational Behavior*, 2, 45-80.
- Takeishi, A. (2001). "Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development." *Strategic Management Journal* 22, 403-433.
- Weinstein, M.(1998), "Profit sharing contracts in Hollywood: Evolution and analysis," *Journal of Legal Studies*, 27(1), 67-112.
- Williamson, O.(1996), *The Mechanism of Governance*, New York: Oxford University Press.

In Search of the Best Profit-Sharing Practices in a Korean Society*

GyeongMook Kim**

Abstract

Profit-sharing between buyers and suppliers has emerged as one of the most important topics in a recent Korean society. This research identifies a number of issues that must be addressed, including the validity and acceptability of excess-profit-sharing practices within the context of today's competitive market, the differences of excess-profit-sharing and benefit-sharing, the attitudes of the buyers and suppliers on the profit-sharing practices, and the pivotal role of government as facilitator of spreading the profit-sharing practices. Survey and semi-structured interviews are presented that outline how the buyers and suppliers are satisfied on the profit-sharing practices and what are the most urgent and important tasks of the government. The findings demonstrate that benefit-sharing is far more suitable for the Korean networks than excess-profit-sharing, and the benefit-sharing does not spread without the government's proper role.

Key Words: Benefit-Sharing, Excess-Profit-Sharing, Partnership Networks, Suppliers

* This work was supported by the Duksung Women's University Research Grant 2011.

** Professor of Business Administration, Duksung Women's University.