

# 상생 협력의 문화 정합성에 관한 연구: 한·미·일 성과공유(Benefit Sharing) 관행 비교를 중심으로\*

김경묵  
덕성여자대학교 경영학과  
(kgmook@duksung.ac.kr)

본 연구에서 저자는 최근 대, 중소기업 간 상생 협력의 대표적인 방법으로서 각광을 받고 있는 성과공유(benefit sharing) 제도를 대상으로 상생 협력의 문화적 정합성을 분석했다. 저자는 성과공유 제도를 운영하고 있는 한국, 미국, 일본 등지의 기업들을 대상으로 준표준화된 면접과 구조화된 관찰을 하였다.

연구 결과, 지식 기반 신뢰, 귀속 기반 신뢰 등이 고르게 형성된 일본 공급망들은 제안제도, 공급사 개발, 신제품 공동 개발(목표원가) 등의 방법을 고르게 활용하고 있고, 계산 기반 신뢰, 지식 기반 신뢰 등이 형성된 미국의 공급망들은 제안제도, 공급사 개발 방법 등을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 반면에, 귀속 기반 신뢰와 지식 기반 신뢰가 약한 한국의 공급망들은 제안제도를 주로 활용하는 것으로 나타났다.

성과공유 제도의 운영에는 문화적 정합성이 있다는 본 연구의 결과는, 상생 협력과 문화의 관계에 대한 연구적 갭(gap)을 메워주는 역할을 할 뿐만 아니라 성과공유 제도 도입을 놓고 고민하는 기업들, 그리고 성과공유 제도 확산을 위해 노력하는 정책 입안자들에게 좋은 지침을 제공할 것이다.

주제어: 성과공유, 상생, 협력, 기업 문화, 신뢰, 공급망, 중소기업, 혁신

## 1. 서론

오늘날, 시장이 글로벌화 되고 기술 경쟁이 치열해짐에 따라 국제적으로 경쟁력을 갖춘 기업만이 살아남는 환경이 되었다. 우리나라도 예외는 아니어서, 개방의 가속화와 함께 경제 전반에 걸쳐 경쟁의 장은 국내 시장을 넘어 세계 시장으로 확대되었다. 이에 대응하여 기업들은 기업 내적으로는 인력과 기계를 재배열하여 다양한 제품을 생산할 수 있는 체제를 갖추고, 기업 외적으로는 타 기업과의 협력 관계를 구축하여 환경의 변화에 대응하고 있다.

수요(대)기업과 공급사 간의 상생 협력 네트워크 구축이 절실한 이유는, 제품의 수명주기가 크게 짧

아지고, 글로벌 시장을 놓고 경쟁을 벌이게 되는 환경이 도래함에 따라 제품의 개발과 기술 혁신이 가장 중요한 경쟁 요인으로 등장했고(Burt, Dobler, and Starling, 2004; Zaheer and Bell, 2005), 이러한 변화된 환경에 공급사의 도움 없이 특정 수요(대)기업 혼자서 대응하는 것이 불가능해졌기 때문이다(Hansen, Mors, and Løvås, 2005; Harland, 1996; McEvily and Marcus, 2005; Singh and Mitchell, 2005; Uzzi, 2002; Zaheer and Bell, 2005).

수요(대)기업과 공급사 간 상생 협력 구축의 확산과 연동하여, 많은 학자들이 상생 협력 전략의 효과를 분석하였다. 즉, 상생 협력 관계를 일찍 구축한 바 있는 일본 기업에 대한 연구가 봇물을 이

루었고, 이탈리아, 독일, 영국, 스위스, 스웨덴, 미국 등에 국적을 둔 기업들에 대한 분석이 뒤따랐다.

일본, 북미, 서유럽 등지에서 수행된 수많은 분석들은, 기본적으로 수요(대)기업과 협력 기업 간 상생 협력 네트워크가 일반적인 네트워크보다 실적 면에서 우수하다는 점(Chadwick and Rajagopal, 1995; Katayama and Bennet, 1996; Liker, 2004; Martin, Mitchell and Swanminathan, 1995; Nischguchi, 1994)과, 기술 및 시장의 변화에 훨씬 민첩하게 적응할 수 있게 하고(Mclvor and McHugh, 2000; Nelson, Moody, and Stegner, 2005), 신제품 개발 기간을 단축시키고(Clack, 1989; Clack and Fujimoto, 1991; Samson, 2005), 생산 효율성을 높여 궁극적으로 경쟁력이 높아진다는 점(Burt, Dobler, and Starling, 2005; Nishiguchi, 1994)을 지적한다.

그러나 상생 협력에 대한 우려의 목소리 또한 심심찮게 제기되고 있다. 이를테면, 상생 협력과 같이 쌍방의 깊은 몰입(involverment)을 수반하는 조직간 관계는 오히려 공급사에게 안도감을 주게 되어 혁신을 억제하는 역할을 한다는 주장(Ganesan, 1994)이 제기되고 있다. 공급사 입장에서 상생 협력을 연구하는 학자들(김경록, 2007; Handfield and Nocols, 2002; Semlinger, 1993; Wisner, Leong, and Tan, 2005)은 수요(대)기업이 상생 협력을, 공급사들이 소유하고 있는 핵심 노하우와 원가에 대한 구체적인 정보를 습득하여 부품의 생산을 내부화하거나 구매 제품의 가격 인하 방편으로 활용한다고 주장한다. 또한, 일부 학자(Song and Parry, 1997)는 상생 협력이 특정 문화에 끈 지워진 특수한 현상에 지나지 않다는 점을 지적한다. 즉, 일본과 같이 주종 관계에 바탕을 둔 집단주의적인 문화, 그리고 이와 결부된 독특한

신뢰 관계가 형성되지 않은 문화권에서는 상생 협력 자체가 어려울 뿐만 아니라 상생 협력은 중소기업과 수요(대)기업 모두에게 독(毒)이 될 수 있다는 점을 지적한다.

최근 상생 협력의 총아로 각광받고 있는 성과공유(benefit sharing) 제도도 이러한 비판으로부터 자유로울 수 없다. 즉, 일본 기업들이 운용하고 있던 성과공유 제도를 미국, 영국, 한국 등의 기업들이 도입하였으나 기업 문화의 차이로 일부 기법의 적용 상 상당한 어려움을 겪고 있다. 상황이 이렇음에도 불구하고, 지금까지 진행된 성과공유에 대한 연구는 제도의 전반적인 특성(Burt, Dobler, and Starling, 2004; Dyer and Hatch, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2001, 2005; Nischiguchi, 1994), 제도 도입에 영향이 미치는 요인(Hui, 2006; Jaber and Osman, 2006) 등에 초점을 맞추었고, 각 국가별로 운영하고 있는 성과공유 제도가 어떻게 그리고 왜 다른지에 대해서는 관심을 거의 기울이지 않았다. 본 연구는 이러한 연구적 틈을 메우기 위하여 한국, 미국, 일본 등의 기업을 대상으로 하여, 성과공유 제도의 운영 현황을 비교·분석하였다.

성과공유 제도 운영의 국가 차이를 유발하는 요소는 무엇일까? 선행 연구(Dyer and Hatch, 2006; Singh and Mitchell, 2005; Zaheer and Bell, 2005)에 의하면 수요(대)기업과 공급사 간 거래 형태의 차이는 주로 신뢰 특성의 차이에 기인한다. 즉, 신뢰는 공급 망에서 수요(대)기업과 공급사 간의 협력 방법의 차이(Gulati, 1995; Krause, Handfield, and Tyler, 2007; McEvily and Marcus, 2005)뿐만 아니라 성과공유 제도의 특성을 결정짓는 가장 중요한 요소이다. 저자는 각 국가별로 기업 간에 구축되는 신뢰의 깊이와 넓이

가 다르다는 점(Newell and Swan, 2002)에 착안하여, 성과공유 제도의 세부 운영 방법에는 문화적 적합성이 있을 것이라는 명제를 설정하고 이를 검증하였다.

본 연구는, 성과공유 제도의 문화적 차이를 규명한 최초의 연구로서, 기업 간 거래에 대한 이론적 지평을 확장하는 역할을 할 뿐만 아니라 성과공유 제도의 도입(또는 제도의 심화) 여부를 놓고 고민하고 있는 기업들에게 좋은 지침을 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 연구 명제의 설정

### 2.1 성과공유(Benefit Sharing)

수요(대)기업은 공급사의 혁신을 유도하기 위하여 핵심 공급사들과 공동 혁신으로 인하여 생기는 이익을 나누는 계약(보통 50 : 50)을 체결한다(Hui, 2006; Nichiguchi, 1994). 이러한 형태의 계약을 이익공유(profit sharing)라고 부르는 학자도 있고(예컨대, Davenport, 2004; Hui, 2006; Nichiguchi, 1994) 성과공유(benefit sharing)라고 부르는 학자(예컨대, Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004; Jaber and Osman, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2005)도 있다. 공동 혁신을 통하여 생기는 이익을 수요(대)기업과 공급사가 공정하게 나누는 관행을 이익공유라고 부르는 학자들은 분배의 대상을 재무적 성과에 한정시키는 측면이 강하다. 반면에 성과공유라고 명명하는 학자들은 재무적 성과 외에 배송 개선, 탄력성 개선 등 비재무적 성과도 분배 대상으로 삼는다. 따라서 성과공유라는 개념이 더 포괄적

이다. 본 연구에서 저자는 미국, 일본, 한국 등의 일반 기업들이 이익공유라는 용어보다는 성과공유라는 용어를 더 많이 사용한다는 점(김경목, 2007)과, 네트워크의 경쟁력 제고를 위해서는 재무적, 비재무적 혁신이 모두 필요하다는 점을 중시하여 성과공유라는 용어를 쓴다. 그리고 저자는 선행 연구(Davenport, 2004; Hui, 2006; Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004; Jaber and Osman, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2005; Nichiguchi, 1994)에 기초하여 성과공유를 '수요(대)기업이 자사에 제품이나 서비스를 공급하는 기업(공급사)과 공동으로 노력하여 얻은 성과를 사전에 정해진 방법에 의하여 공정하게 나누는 것'으로 정의했다.

지금까지 성과공유 제도를 도입한 공급망들의 사례를 통해서 볼 때, 성과공유가 많이 일어나는 영역은 공급사의 제안(supplier's suggestion), 공급사 개발(supplier development), 신제품 공동개발(joint-new-product-development) 등이다(Davenport, 2004; Handfield and Nichols, 2002; Nelson, Moody, and Stegner, 2005; Nichiguchi, 1994). 공급사 제안은 공급사가 공급망과 관련이 있는 모든 활동들을 대상으로 하여 혁신 제안을 하고, 그 제안이 실행에 옮겨져서 가치가 창출되었을 때 사전에 정한 방법(예컨대 비용을 제한 이익을 50 : 50으로 배분)에 의하여 그 가치를 수요(대)기업과 공급사가 나누는 것을 말한다.

공급사 개발은 공급사의 역량과 성과를 개선하기 위해서 수요(대)기업이 수행하는 모든 활동으로 정의된다(Burt, Dobler, and Starling, 2004; Handfield and Nichols, 2002). 공급사 개발은 수요(대)기업이 개발 효과가 크고, 자사의 제품에 중요한 역할을 하는 부품을 생산하는(또는 용역을

제공하는) 공급사를 선정하여 이 공급사의 공정, 제품 설계 및 생산, 구매, 종업원 관리, 배송 체계, 품질 관리 등을 혁신하고, 그 활동을 통하여 창출된 가치를 사전에 정한 방법에 의하여 나누는 것을 말한다.

혁신으로 인한 공동 이익은 신제품 개발 단계에서 가장 많이 창출된다. 신제품 개발 단계에서 수요(대)기업과 공급사는 서로의 전문성을 교환하여 제품의 품질을 높이고 원가를 낮춤으로써 새로운 수익을 창출할 수 있다. 제품 수명주기의 여러 단계 중 신제품 개발 단계에서 원가절감 방법을 모색하는 것이 중요한 것은 기업 총 원가의 80% 이상이 제품 개발 단계에서 결정되기 때문이다(Kato, 1993; Shenas and Derkhshan, 1994). 본 연구에서 신제품 공동개발(목표원가)이라 함은 수요(대)기업과 공급사가 신제품 개발 초기 특정 제품(부품)의 목표 품질과 원가를 정하고, 그 목표에 도달하면 목표 달성으로 인한 경제적 이익을 계산하고, 그 이익을 사전에 정한 방법에 따라 나누는 것을 말한다.

성과공유는 공급사에게 끊임없는 혁신과 협력적 관계에 대한 몰입, 공급사의 공급사(2차 공급사) 개발, 그리고 설비(장비) 및 인력에 대한 투자를 유도하는 역할을 한다(Davenport, 2004; Handfield and Nichols, 2002; Nelson, Moody, and Stegner, 2005). 게다가, 성과공유는 끊임없는 혁신에 기반을 두고 있기 때문에 완성품은 물론, 부품 및 소재 산업의 경쟁력 제고에 크게 기여한다(Dyer, 1996; Jaber and Osman, 2006; Nichiguchi, 1994). 또한, 수요(대)기업과 공급사 간의 분배 불균형을 시정하여 사회 통합을 유도

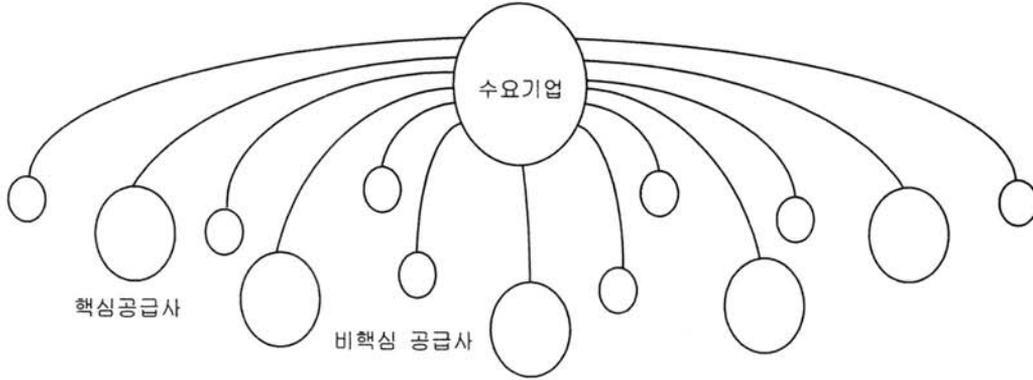
한다(김경묵, 2007; 이형오, 2008; 주현 등, 2008)는 장점도 지닌다.

하지만, 성과공유는 찬사만 받는 제도가 아니다. 성과 창출의 효과가 가장 큰 분야인 신제품 공동개발(목표원가), 공급사 개발 등은 끊임없는 단가 인하를 강요하기 위한 수단으로 이용되고, 성과 배분 방법의 결정에서 수요(대)기업의 영향력이 크다는 비판이 제기되고 있다(Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004; Jaber and Osman, 2006). 게다가 성과공유는 공급사들 간의 비교·평가와 연결되어 있다. 이는 곧 공급사들이 긴장감을 가지고 끊임없이 경쟁해야 된다는 것과 실적이 저조한 공급사는 퇴출되는 것과 연결된다. 마지막으로, 성과공유는 우량 기업들만 향유할 수 있는 제도라는 비판을 받고 있다(김경묵, 2007). 즉, 성과공유는 최 상층부를 형성하는 핵심 1차 공급사를 주된 대상으로 하기 때문에, 주변부에 속한 공급사들은 이 제도의 혜택을 보기 힘들다는 것이다. 예를 들어 토요타(Toyota), 존디어(John Deere) 등과 같이 성과공유 제도를 선도하는 기업들은 소수의 1차 공급사들만을 성과공유 대상으로 하고 있다. 즉, <그림 1>의 슬림(중층화) 모형<sup>1)</sup>에서 보는 바와 같이, 전통적 기업들이 수천 개의 1차 공급사들을 두는 것과 달리, 이들 기업은 수십 개의 1차 공급사들만을 선발하여 성과공유를 하고 있다.

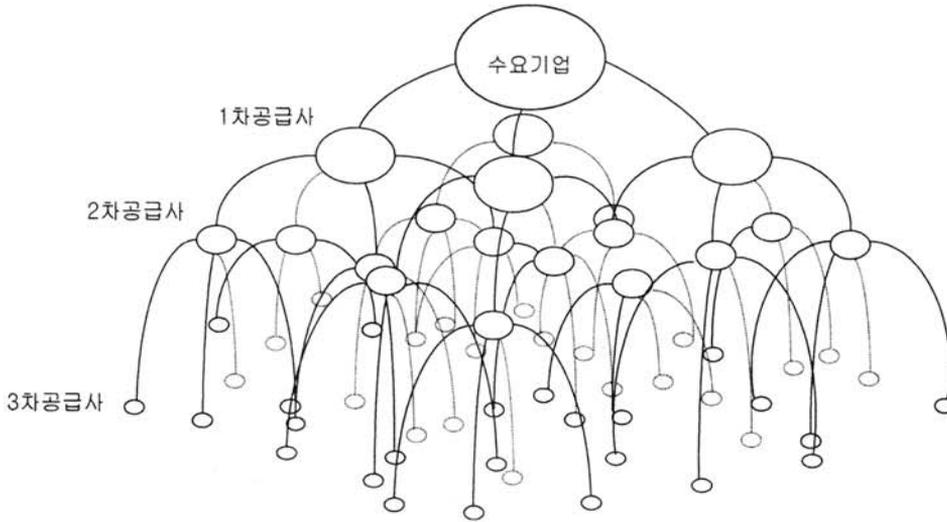
성과공유 제도가 공급망 전체의 경쟁력을 높이고 수요(대)기업과 공급사가 동반 성장할 수 있는 제도임에도 불구하고 수요(대)기업과 공급사 모두가 제도의 도입을 주저한다. 수요(대)기업은 무엇보다 교섭력의 약화를 두려워한다(Giannoccaro and Pontrandolfo, 2004). 성과공유 제도 중에

1) 2005년 Nishguchi와 가진 세미나 자료를 토대로 하여 작성하였다.

전통적(선단형) 모형



슬림(중층화) 모형



〈그림 1〉 공급 베이스 관리 두 모형

서 공급사 개발과 신제품 공동개발(목표원가)은 기술, 원가 등에 대한 핵심 정보를 공유해야 한다. 수요(대)기업은 이러한 긴밀한 관계로 인하여 자칫 자사가 공급사의 기회주의적 행동에 취약해질 수 있다는 두려움을 가지고 있다(Inkpen and Tsang, 2005). 그리고 수요(대)기업은 중요 정보의 유출

과 경제적 부담증가를 우려한다.

수요(대)기업의 상대방인 공급사들도 성과공유 제도에 대한 참여를 꺼린다. 공급사 개발, 신제품 개발 등을 통한 성과를 분배받기 위해서 공급사는 자사의 세부적인 원가, 기술, 관리 체계 등에 대한 정보를 수요(대)기업에게 넘겨줘야 한다(Giannoccaro

and Pontrandolfo, 2004; Hui, 2006). 이에 따라 공급사는 수요(대)기업이 추가적으로 부품의 가격 인하를 요구하고, 부품 생산을 내부화 하고, 경영 간섭을 할지도 모른다는 불안감을 가진다. 그리고 자사의 생존이 특정 수요(대)기업의 성패에 의해 결정되는 상황으로 옮겨가는 것에 대하여 큰 거부감을 가진다.

이렇듯 수요(대)기업과 공급사가 성과공유 제도의 도입을 꺼리는 것은 상대방을 불신하기 때문이다. 따라서 성과공유 제도를 성공적으로 정착하기 위해서는 무엇보다도 수요(대)기업과 공급사 간에 신뢰가 구축되어야 한다.

## 2.2 성과공유 제도와 문화

### 2.2.1 조직 간 신뢰의 형성

위에서 살펴본 바와 같이 성과공유 제도의 운영에는 수요(대)기업과 공급사 간에 형성된 신뢰가 중요한 역할을 한다. 즉, 수요(대)기업과 공급사 간에 신뢰가 얼마만큼 형성되었는가에 따라서 성과공유 제도 도입 여부뿐만 아니라 성과공유의 유형이 결정된다.

그렇다면 신뢰는 어떤 특성을 지닐까?

Lewicki & Bunker(1996)는 신뢰를 크게 계산에 기반을 둔 신뢰(calculus-based-trust), 지식에 기반을 둔 신뢰(knowledge-based-trust), 귀속에 기반을 둔 신뢰(identification-based-trust) 등으로 구분한다. 계산에 기반을 둔 신뢰란 특정 조직이 관계를 유지하거나 약속을 지킴으로써 얻게 되는 보상과 벌을 계산하여 (신뢰) 행동을 결정하는 것을 말한다. 이 신뢰에서는 보상보다는 위협, 즉 약속을 지키지 않았을 때 혹은 상대방의 기대에

어긋난 행동을 했을 때 돌아오게 되는 보복이 강조된다. 둘째, 지식에 기반을 둔 신뢰는 상대방과 상호작용을 하면서 생기는 신뢰를 말한다. 상대방과 교류를 하면서 습득한 정보(지식)로써 상대방의 행동을 예측하고, 그 예측에 의거하여 자신의 행동을 결정한다는 것이다. 즉, 상대방을 잘 알수록 상대방의 행동을 더 잘 예측할 수 있고, 상대방을 더 잘 예측하게 되면 신뢰의 수준도 올라간다는 것이다. 지식에 기반을 둔 신뢰에서는 상대방이 지닌 역량에 대한 평가가 중요하다(Newell and Swan, 2002). 즉, 상대방이 나의 제품(또는 서비스) 경쟁력 제고에 얼마나 중요한 역할을 하느냐가 이 신뢰 생성을 결정하는 중요 요인이 된다. 셋째, 귀속에 기반을 둔 신뢰는 상대방의 욕구와 의도를 이해하고 내면화한 신뢰를 말한다. 귀속에 기반을 둔 신뢰는 자기 조직과 상대 조직을 얼마나 동일시하느냐에 따라 결정된다. 예컨대, 자기 조직과 상대 조직을 동일시하는 정도가 크면 상대 조직의 입장에서 상대 조직에게 유익한 행동을 하게 된다. 사회심리학자들은 동일 집단에 속하는 사람들 간에는 타 집단에 속하는 사람들 간보다 훨씬 신뢰할 수 있는 행동을 한다는 점(Kramer, 2003)을 지적한다. 따라서 조직 간에 형성되는 귀속에 기반을 둔 신뢰는 일반적으로 집단의식이 강한 문화권에서 잘 나타난다(Newell and Swan, 1996).

이외에 Newell & Swan(2002)은 몰입에 기반을 둔 신뢰, 역량에 기반을 둔 신뢰, 동반자적 신뢰 등으로, Shapiro 등(1992)과 Sheppard & Tuchinsky(1996)은 복종 기반 신뢰, 지식 기반 신뢰, 동일시 기반 신뢰 등으로, Jones & George(1998)은 감정과 분위기 기반 신뢰, 태도 기반 신뢰, 가치 기반 신뢰 등으로, Sako(1992)는 계약적 합의, 역량에 대한 믿음, 선의에 대한 믿음 등

으로 조직 신뢰를 구분하였다. 이들 선행 연구들을 종합하면 조직 간 신뢰는 <표 1>에서 보는 바와 같이, 계산에 기반을 둔 신뢰(보상과 벌을 계산하여 행동 결정), 지식에 기반을 둔 신뢰(상대 조직이 지닌 역량에 대한 평가와 상대방 조직에 대한 이해에 기반), 귀속에 기반을 둔 신뢰(자기 조직과 상대 조직을 동일시하는 정도에 기반) 등으로 요약된다.

그런데, 선행 연구(Lewicki and Bunker, 1996; Newell and Swan, 2002; Sako, 1992; Shapiro, Sheppard, and Cheraskin, 1992)에 의하면 이들 3가지 신뢰는 지속 가능성, 발달 수준 등의 측면에서 위계를 가진다. 귀속에 기반을 둔 신뢰가 오래 지속되는 것과 달리 계산에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰는 상대방이 기대하는 바를 갖추지 못했을 때 쉽게 와해되는 특징을 지닌다. 그리고 발달 측면에서 볼 때, 계산에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰, 귀속에 기반을 둔 신뢰 순서로 수준이 높다(Newell and Swan, 2002). 귀속에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰, 계산에 기반을 둔 신뢰 순서로 투자비용이 많이 드는 반면 귀속에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰, 계산에 기반을 둔 신뢰 순서

로 협력의 성과가 크다(Sheppard and Tuchinsky, 1996).

조직 간에 형성되는 신뢰는 일반적으로 계산에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰, 귀속에 기반을 둔 신뢰 순서로 진화하게 된다. 하지만, 조직 간 협력의 역사가 길다고 하여 모든 조직이 이들 3가지 종류의 신뢰를 모두 갖게 되는 것은 아니다. 계산에 기반을 둔 신뢰에서 지식에 기반을 둔 신뢰로 진화하는 데에는 큰 어려움이 없지만, 지식에 기반을 둔 신뢰에서 귀속에 기반을 둔 신뢰로 넘어갈 때에는 유형의 변화가 뒤따르기 때문에 쉽지 않다(Lewicki and Bunker, 1996). 즉, 계산에 기반을 둔 신뢰와 지식에 기반을 둔 신뢰는 불신→신뢰→고 신뢰 등의 단선적인 구조를 지니는데 비하여 귀속에 기반을 둔 신뢰는 감정, 태도, 가치관, 상호작용 과정 등이 개입하여 무조건적 신뢰의 형태로 나타날 수 있다(Newell and Swan, 2002). 그리고 귀속에 기반을 둔 신뢰는 감정, 태도, 가치관, 상호작용 경험 등에 기반을 두고 있기 때문에 한번 형성되면 오래 지속된다(Sako, 1992).

그런데, 감정, 태도, 가치관 등의 발현 정도는 문화권에 따라서 크게 다르다. 즉, 조직 간에 귀속에 기반을 둔 신뢰가 강하게 생성되는 문화권이 있는

<표 1> 조직 간 신뢰의 분류

저 자	계약 기반 신뢰	지식 기반 신뢰	귀속 기반 신뢰
Lewicki & Bunker(1996)	계산 기반 신뢰	지식 기반 신뢰	귀속 기반 신뢰
Newell & Swan(2002)	몰입 기반 신뢰	역량 기반 신뢰	동반자적 신뢰
Shapiro et al.(1992)	복종 기반 신뢰	지식 기반 신뢰	동일시 기반 신뢰
Sheppard & Tuchinsky(1996)	복종 기반 신뢰	지식 기반 신뢰	동일시 기반 신뢰
Jones & George(1998)	가치 기반 신뢰	태도 기반 신뢰	감정과 분위기 기반 신뢰
Sako(1992)	계약적 합의	역량에 대한 믿음	선의에 대한 믿음

가 하면 그렇지 않은 문화권이 있다(Newell and Swan, 2002). 귀속에 기반을 둔 신뢰가 강하게 형성된 문화에 속한 수요(대)기업은 공급사와 귀속에 기반을 둔 신뢰를 비교적 쉽게 형성할 수 있지만, 귀속에 기반을 둔 신뢰가 약한 문화권에 속한 수요(대)기업은 그렇지 못하다. 또한, 모든 조직이 - 그리고 그 조직이 모든 조직과 - 귀속에 기반을 둔 신뢰를 쌓기를 원하지 않는다. 조직에 따라서 귀속에 기반을 둔 신뢰를 쌓기를 원할 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 그 이유는 귀속에 기반을 둔 신뢰를 쌓으려면 많은 시간과 자금을 투자해야 하기 때문일 수 있고, 단순히 특정 조직과 가까운 관계를 가지는 것 - 자기 조직을 특정 조직과 동일 시되는 것 - 을 싫어하기 때문일 수도 있다.

### 2.2.2 연구 명제의 설정

위에서 언급한 바 있듯이, 성과공유 제도는 크게 제안제도, 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등의 방법으로 세분된다. 제안제도는 공급 망과 관련된 특정 사안에 대하여 제안하고 그것을 실행에 옮겨서 성과가 나면 나누는 것이다. 그런데, 이 방법에서는 제안의 접수와 실행에 옮기는 절차, 성과의 평가, 성과의 분배 방법 등을 결정하는 것이 중요하다(Davenport, 2004; Hui, 2006; Nelson, Moody, and Stegner, 2005). 이러한 사안들은 비교적 쉽게 합의할 수 있다(Dyer, 1996). 이 방법에서는 특별히 곤란한 정보를 교환할 필요가 없을 뿐만 아니라 상대방의 기회주의적인 행동을 광범위하게 감시할 필요도 없다(Dyer, 1996). 따라서 제안제도는 수요(대)기업과 공급사 간에 가장 초보적인 신뢰인 계산에 기반을 둔 신뢰만 형성되면 도입이 가능하다.

공급사 개발은 수요(대)기업이 공급사의 공장이나 사무실에 가서 생산 공정, 관리 방식 등을 면밀히 분석하여 혁신하는 것이기 때문에 상당한 신뢰가 쌓여야 한다(Krause, Handfield, and Tyler, 2007; Nelson, Moody, and Stegner, 2005). 우선 공급사 개발을 수행하기 위해서는 상대방 역량에 대한 확신이 필요하다. 그러나 공급사는 수요(대)기업의 역량에 대한 확신이 있다고 해도 선뜻 공급사 개발에 응하지 않을 것이다. 왜냐하면, 공급사 개발을 위해서는 생산 공정과 관련된 중요한 정보를 수요(대)기업에게 공개해야 하기 때문이다(Davenport, 2004). 그러므로 공급 망에서 공급사 개발을 통한 성과공유를 하기 위해서는 수요(대)기업이 기회주의적인 행동을 하지 않는다는 확신을 가져야 한다. 따라서 공급사 개발에서는 수요(대)기업과 공급사가 상호작용을 통해 축적한 상대방에 대한 심층적인 지식(Krause, Handfield, and Tyler, 2007)이 중요한 요인으로 작용한다. 또한, 공급사 개발은 마치 이웃집 사람에게 자신의 살림살이를 잘 정돈해 달라고 맡기는 것과 같아서, 공급사의 내면적인 감정과 가치관이 중요한 요소로 작용한다. 따라서 공급사 개발은 수요(대)기업과 공급사 간에 지식에 기반을 둔 신뢰가 형성되어야 하며, 약한 수준이긴 하지만 귀속에 기반을 둔 신뢰도 필요하다고 볼 수 있다.

마지막으로 신제품 공동개발(목표원가)은 각 기업이 가장 공개하기 꺼리는 핵심 기술과 원가에 대한 정보를 허심탄회하게 교환하는 방법이다(Ellram, 2002; McIvor, Humphreys, and Cadden, 2006). 이 방법은 상대방과의 거래 기간, 상대방의 태도, 상대방의 경쟁력, 상대방과의 합의 등을 뛰어넘는 신뢰가 형성되어야 실현가능하다(Lamming et al., 2005; McIvor, 2001). 왜냐하면, 공급사가 핵심

기술과 원가를 공개하는 순간 그 기업은 존립이 위태롭기 때문이다(Gensemer and Kanagaretnam, 2004). 신제품 공동 개발은 원가와 핵심 기술을 공개해야 한다는 부담뿐만 아니라 실패의 위험이 크다는 특성을 지닌다(Cooper and Slagmulder, 2004; Ellram, 2002). 이에 따라 상대방에 대한 불신이 생길 가능성이 높을 뿐만 아니라 관계 자체가 깨질 위험까지 있다. 따라서 이 관행을 수행하기 위해서는 상대방과 자신을 동일시하는 가치관의 개입(McIvor, 2001), 즉 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성되어야 한다.

선행 연구에 의하면, 신뢰 쌓기에 대한 선호도(Donaldson and Dunfee, 1994), 그리고 조직 간의 동일시 정도(Mccarthy and Puffer, 2008) 등은 문화권에 따라서 다르다. 신뢰 쌓기를 좋아하고, 타 조직과의 동일시가 쉽게 일어나는 문화권이 있는가하면 그렇지 않는 문화권이 있다. 즉, 특정 문화권에 속한 조직들은 귀속에 기반을 둔 신뢰를 당연한 현상으로 받아들이지만, 어떤 문화권에 속한 기업들에게는 귀속에 기반을 둔 신뢰가 생소할 수 있다. 이처럼 문화권에 따라서 강조되는 신뢰가 다른 것은 신뢰를 형성하는데 있어서 기초가 되는 사회 구조(Cousins et al., 2006; Newell and Swan, 2002)와 규범(Mccarthy and Puffer, 2008)이 다르기 때문이다.

일본 산업 사회는 집단을 매우 중요하게 생각한다(Cooper and Slagmulder, 2004; Fukuyama, 1995; Song and Parry, 1997). 더불어, 일본의 공급 망은 집단주의에 기반을 둔 - 특히, 주종 관계에 기반을 둔 - 신뢰가 지배한다(Clark and Fujimoto, 1991; Fukuyama, 1995; Nischiguchi, 1994). 따라서 일본의 공급 망은 계산에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰, 귀속에 기반을

둔 신뢰 등이 모두 나타날 수 있는 토대를 갖추었다고 볼 수 있다. 그러므로 우리는, 이러한 신뢰의 특징을 반영하여 일본 공급 망에서는 성과공유 방법 중 제안 제도, 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등이 모두 나타날 것이라고 예측할 수 있다. 그런데 창출되는 경제적 가치는 신제품 공동개발(목표원가), 공급사 개발, 제안제도 등의 순으로 높다(김경목, 2007). 따라서 귀속에 기반을 둔 신뢰가 강한 일본 공급 망들은 신제품 공동개발(목표원가)을 많이 채용할 것이라는 명제를 설정할 수 있다.

반면에 미국 등 구미 기업들에게는 일본 기업과 같은 집단적인 유대가 형성되어 있지 않다(Fukuyama, 1995; Song and Parry, 1997). 다만, 80년 대 중반 이후 일본 제조업의 부상에 자극되어 조직 간 네트워크의 중요성을 인식하기 시작했고, 신뢰에 기반을 둔 관계의 가치를 깨닫기 시작했다((Alter and Hage, 1993; Grandori and Soda, 2002; Lewicki and Bunker, 1996; Nelson, Moody, and Stegner, 2005; Wognum, Fisscher, and Weenink, 2002). 미국 공급 망 중에서 일부는 이러한 조류에 편승하여 성과공유 제도를 도입하였다. 그런데 미국 공급 망에서는 계산에 기반을 둔 신뢰(Fukuyama, 1995; Lewicki and Bunker, 1996; Song and Parry, 1997), 그리고 지식에 기반을 둔 신뢰(McIvor, 2002)가 주종을 이룬다. 따라서 미국 공급 망은 성과공유 세부 기법 중에서 신뢰의 정도가 약한 반면 계산이 명확한 제안제도, 상대방에 대한 정확한 지식과 역량에 대한 신뢰를 기반으로 하는 공급사 개발을 주로 도입할 것이다. 하지만, 미국 사회에는 귀속에 의한 신뢰가 거의 형성되어 있지 않기 때문에, 미국의 공급 망은 신제품 공동개발(목표원가)은 거의 채용하지 않을 것

이다.

한국에서는 1990년 중반 이후 협력 네트워크의 중요성이 부각되기 시작했다. 특히 자동차, 전자, 기계 업종을 중심으로 공급사와 긴밀한 관계를 가지려는 수요(대)기업이 크게 증가하였다(김경목, 1999; 김수욱 등, 2007; Chung and Kim, 2003). 협력 네트워크를 구축하려는 수요(대)기업과 공급사가 크게 늘어났음에도 불구하고, 한국의 수요(대)기업과 공급사 간에는 동반자적 신뢰가 형성되어 있지 않다(김기찬, 2007; 김승일, 2005; 이형오, 2008; 전인우, 2005; 주현 등, 2008). 이러한 현상의 원인은 크게 두 가지 측면에서 접근할 수 있다. 먼저 한국에서는 개인을 중심으로 유대 관계가 형성되어 있어 집단 간의 유대 관계가 매우 약하다(한림과학원, 1996). 더욱이 한국에서는 일본과 달리 사회 성원은 물론, 기업 간에 주종 관계에 기반을 둔 유대가 거의 형성되어 있지 않다. 둘째, 한국 국민들의 가치관이 크게 변화하였다. 외환위기 이후 서구식 관리(예컨대, 주주 중심의 지배구조, 유연한 고용 구조, 임금 격차 확대 등)가 국내에 정착되면서 아시아 국가 중에서 가장 서구적인 가치관을 갖는 국민이 되었다(박길성, 2008). 특히, 한국 국민의 개인주의적 성향은 일본을 크게 앞서는 것은 물론 미국보다도 강한 것으로 보고되고 있다(Taras and Steel, 2007). 따라서 한국 공급망에서 도입하고 있는 성과공유 제도는 일본보다는 미국식에 가까울 것이다. 즉, 신제품 공동개발(목표원가)보다는 제안제나 공급사 개발이 주를 이룰 것이다.

연구명제 1: 성과공유 제도는 문화적 정합성을 가질 것이다.

연구명제 1-1: 성과공유 제도를 도입하고 있

는 일본 공급망은 제안제도, 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등을 고르게 채용할 것이다. 다만, 이들 3가지 방법 중에서 신제품 공동개발(목표원가)을 가장 많이 채용할 것이다.

연구명제 1-2: 성과공유제를 도입하고 있는 한국과 미국 공급망은 신제품 공동개발(목표원가)보다는 제안제도, 공급사 개발 방법을 많이 채용할 것이다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 조사 방법

본 연구에서 저자는 조사 방법으로 준표준화된 면접법과 구조화된 관찰법을 활용하였다. 그 이유는 첫째, 본 연구가 대상으로 하고 있는 성과공유를 아직까지 소수의 기업만이 시행하고 있어 체계적인 연구 - 설문조사와 같은 양적인 조사 - 를 할 정도로 표본의 수가 충분히 많지 않고; 둘째, 현재까지 이 관행에 대한 명확한 정의 - 학문 세계 및 실무 세계 모두 해당 - 가 내려져 있지 않으며; 셋째, 본 연구의 목적을 성취하기 위해서는 사례 연구가 가장 적합하기 때문이다.

먼저 국내 조사는 크게 수요(대)기업에 대한 조사, 공급사에 대한 조사 등으로 이루어졌다. 첫째, 수요(대)기업에 대한 조사는 2006년 3월부터 2007년 10월에 걸쳐서 이루어졌다. 면담을 한 기

업은 포스코, 삼성전기, 현대제철, 현대중공업, 현대자동차, STX조선, 웅진코웨이, LG 전자, KT, KTF 등이다. 둘째, 2006년 3월부터 2007년 10월에 걸쳐서 우진일렉트로나이트 등 17개의 1차 공급사를 면담 조사를 하였다. 또한, 성과공유 제도에 대한 전문가의 의견이 중요하다고 생각하여 중소기업청, 중소기업연구원, 대중소기업협력재단, 중소기업협동조합중앙회, 산업연구원, 포스코경영연구소, 한국생산성본부, 산업자원부 등에 근무하는 관련 전문가들과 수차례에 걸쳐서 세미나, 심층 면담 등을 실시하였다.

일본의 경우 토요타자동차(Toyota Motor Corporation), 카와사키중공업(Kawasaki Heavy Industries), 닛산자동차(Nissan Motor Corporation), 후지타건설 등 수요(대)기업과 미쯔비시 전기(Mitsubishi Electric), 마루타카(Marutaka), 미후네(Mifune) 등 1차 공급사가 조사 대상이었다. 이들을 대상으로 2006년 6월과 2007년 9월 두 차례에 걸쳐서 면담 조사를 하였다. 그리고 조사 결과의 타당성을 확보하기 위하여, 방문 조사 기간 전후로 T. Nishiguchi(Hitotsubashi University) 등 10명의 전문가들(교수, 연구원, 대중소기업 협력 담당 공무원)과 심층 면담을 하거나 토론회를 가졌다.

미국 기업은 존디어(John Deere)사, 다이물러크 라이슬러(DaimlerChrysler)사, 델파이(Delphi)사, 브라즈웨이(Brozway)사 등을 대상으로 하였다. 이들 회사를 조사한 연후에, 저자가 조사한 사항에 대한 확인을 위하여 D. Nelson(Delphi 부사장) 등의 전문가와 심층 면담을 하거나 토론회를 가졌다.

저자는 이러한 조사 과정에서 얻은 자료를 Strauss & Corbin(1998), Creswell & Clark(2007)이 제시한 바 있는 개방형 질적 조사 방법에 의하여

분석하였다. 즉, 저자는 면담 내용을 개념과 특질에 따라 분류하였고, 분류된 내용을 체계적으로 분석하였다.

## IV. 연구 결과

연구 결과를 요약하면 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이 토요타자동차, 닛산자동차, 카와사키중공업, 후지타건설 등의 일본 공급 망들은 제안제도, 공급사개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등을 고르게 활용하되 가장 높은 수준의 신뢰-귀속에 의한 신뢰-를 필요로 하면서 가장 부가가치가 높은 방법인 신제품 공동개발(목표원가)을 가장 많이 활용하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 한국의 포스코와 현대중공업의 공급 망은 가장 낮은 수준의 신뢰-계산에 기반을 둔 신뢰-에 기반을 둔 제안제도만을 활용하고 있고, 삼성전기와 크라이슬러는 제안제도를 주력으로 하면서 부분적으로 공급사 개발을 하고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 미국의 공급 망인 존디어와 델파이는 제안제도와 공급사 개발을 주된 방법으로 활용하고 있는 것으로 나타났다.

일본, 미국, 한국 공급 망의 성과공유 운영 현황은 구체적으로 다음과 같다.

### 4.1 일본 공급 망의 성과공유

토요타 자동차(Toyota Motor Corporation): 성과공유 제도를 전 세계적으로 처음 도입한 공급 망은 토요타 자동차이다. 토요타는 공급사들이 지니고 있는 여러 가지 개선 아이디어를 체계적으로

〈표 2〉 기업 별 성과공유 제도 활용 현황

업체 명	제안제도	공급사 개발	신제품 공동개발
(일본)			
토요타자동차	○	○	●
닛산자동차	●	○	●
카와사키중공업	○	○	●
후지타건설	●	X	●
(미국)			
존디어	●	●	X
델파이	●	●	X
크라이슬러	●	○	X
(한국)			
포스코	●	X	X
삼성전기	●	○	X
현대중공업	●	X	X

● = 주된 방법으로 활발하게 활용하고 있음.  
 ○ = 활용은 하고 있으나 그다지 활발하지 않음.  
 X = 거의 활용하지 않음.

발굴하기 위하여 혁신 성과를 공유하는 체계를 도입하였다. 토요타는, 공급사들의 적극적인 참여를 유도하고 부가가치가 높은 제안을 많이 받기 위하여, 제안을 통하여 이익이 날 경우 공급사와 50 : 50으로 나누는 제도를 도입했다. 또한, 토요타는 공급사 제안을 보다 체계적으로 관리하기 위하여 공급사의 제안을 전담하는 기구를 만들었고, 성과 측정에 대한 공급사의 불만을 해소하고, 내부 기능 부서 간의 원활한 의사소통을 통한 제안의 빠른 처리를 위하여 제안 평가 위원회도 만들었다. 이러한 제도 덕택에 공급사의 제안이 쏟아졌다.

토요타는 제안제도와 1-2년의 시차를 두고 공급사 개발과 신제품 공동 개발 관행을 도입하였다.

토요타의 이러한 성과공유 제도 도입 과정(제안제도→공급사 개발→신제품 공동 개발)은 혁신의 효과, 그리고 공동 작업, 평가, 성과 배분 등의 용이성에 기반을 두고 있다. 즉, 처음에는 쉬운 것을 도입하여 점차 심화시키는 과정을 겪었다. 토요타는 이러한 성과공유 제도의 심화과정에서 별다른 어려움을 겪지 않았다. 그 이유는 일본 공급망의 일반적인 특성인 수요(대)기업과 공급사 간에 깊은 신뢰 - 귀속에 기반을 둔 신뢰 관계 -가 형성된 토대 위에 성과공유 제도를 도입했기 때문이다. 토요타는 공급사를 장기적 동반자로서 돌보아야 한다는 신념을, 토요타의 공급사는 토요타를 주인으로 섬겨야 한다는 신념을 가지고 있었다.

주종의식(主從意識)에 기반을 둔 신뢰는 토요타에 시트와 도어트림을 공급하는 마루타카(Marutaka)<sup>2)</sup> 사례에서 확인할 수 있다.

당초, 우리 회사는 원가 구성상(인건비 비중이 높음)의 이유를 들어서 토요타에게 더 이상의 혁신은 어렵다고 했습니다. 토요타는 우리의 의견을 일부 들어 총원가 절감보다는 가공비를 중심으로 목표원가를 정하였습니다. 이러한 조정에도 불구하고 대부분의 목표는 우리에게는 상당히 곤란한 것이었습니다. 하지만, 우리는 강한 불만을 제기하지 않았습니다. 그것은 토요타의 요구는 의문의 여지없이 당연히 받아들여야 하는 것으로 생각하기 때문입니다. 그리고 우리는 토요타가 우리의 문제점을 잘 알고 있기 때문에 때로는 불합리하다고 판단되는 목표도 믿고 따르면 해결책이 나올 것으로 믿고 있습니다. 우리 회사가 세계 최고의 품질과 최저의 원가로 시트를 생산하게 되면 토요타가 세계 최고의 위치에 올라서게 되고, 덩달아서 우리 회사도 세계 최고 반열에 올라서게 된다고 생각합니다.<sup>3)</sup>

이러하면, 토요타와 토요타의 1차 공급사 간에는 귀속에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰 등이 모두 형성되어 있다. 특히, 토요타 공급 망에는 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성이 되어 거래비용을 크게 증가시킬 가능성이 있는 공급사 개발과 신제품 공동 개발을 자연스럽게 운영하고 있다.

닛산자동차(Nissan Motor Corporation): 닛산은 토요타와는 달리 1년의 시차를 두고 제안제도, 공급사 개발, 신제품 공동개발 등의 기법을 모두 도입하였다. 즉, 닛산은 1964년에 제안제도를, 1년 후인 1965년 공급사 개발을, 그리고 1966년

에 신제품 공동 개발 기법을 도입하였다. 닛산은 신제품 공동개발(목표원가)에 의한 성과공유를 본격적으로 수행하기 위하여 EDP 시스템과 전사적 원가관리 시스템을 갖추었다. 즉, EDP 시스템과 전사적 원가관리 시스템 하에서 원가표를 작성하여 각 공급사와 협의를 하였고, 목표원가 달성을 위한 공동 노력을 경주하였고, 성과가 날 경우에 50 : 50으로 나누었다.

닛산이 제안제도를 도입한 직후 바로 이어 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가)을 도입할 수 있었던 것은 닛산과 공급사 사이에 강한 귀속 기반 신뢰가 형성되어 있었기 때문이다.

카와사키중공업(Kawasaki Heavy Industries): 카와사키중공업은 1978년에 가치 분석(value analysis)과 가치공학(value engineering)을 근간으로 하는 제안제도를 도입하였다. 그 후 공급사의 아이디어가 소진되어 제안에 의한 개선의 여지가 별로 없게 되자, 신제품 공동 개발(목표원가)을 도입하였다.

카와사키중공업은 매 신제품마다 전 사양에 대하여 10%의 원가절감 목표를 세운다. 이 목표의 달성을 위하여, 카와사키중공업은 공급사가 요청하거나 필요하다고 판단되는 경우에 자사의 엔지니어를 파견하여 공급사를 돕는다. 그런데, 최근 5년 동안 10%의 절감 목표를 달성한 공급사가 거의 없었다. 즉, 대부분의 공급사들은 목표에 미달하는 수준인 6-9% 정도의 원가절감을 하고 있다. 상황이 이러함에도 불구하고 카와사키중공업은 해당 제품의 생산이 계속되는 한 10%의 원가절감 목표를 지키도록 요구하고 있다.

2) 이 회사는 30년 이상 토요타의 성과공유 제도에 참여하고 있다. 제안제도, 공급사 개발, 목표원가 등의 성과공유 제도를 통하여 끊임 없는 혁신을 단행하였다. 이에 따라 이 회사가 주력으로 생산하는 시트는 노동집약적인 제품임에도 불구하고 원가 측면에서 중국 제품과 비교해서 뒤지지 않는다고 했다.

3) Marutaka Motojima Shinji 공장장의 말.

카와사키중공업이 실시하고 있는 신제품 공동개발(목표원가)은 기본적으로 공급사에게 분배하는 혁신의 혜택이 작고, 업종의 특성상 목표 달성이 어렵다. 그럼에도 불구하고 카와사키중공업의 공급사들은 신제품 공동개발(목표원가)을 중심으로 하는 성과공유 제도에 참여하고 있다. 이는 카와사키중공업이 제공하는 인센티브 내용보다는 카와사키중공업 공급 망을 둘러싼 문화적 압력에 기인한다고 볼 수 있다. 카와사키중공업 공급 망에서 공급사가 느끼는 문화적 압력은 카와사키중공업에 전기 제품을 공급하고 있는 미쓰비시전기(Mitsubishi Electronics)와의 면담에서 잘 나타난다.

저자가 미쓰비시전기는 5% 정도만 절감하는 것이 가능하다고 판단하고 있음에도 불구하고 카와사키중공업이 10% 절감 목표를 고집할 경우에는 어떻게 하느냐고 물었더니 다음과 같이 대답했다.

양사가 원가 내역을 완전히 공개하여 원 단위까지 대조하여 개선 분야를 찾습니다. 우리가 수급하지 못하는 부분이나 해결을 하지 못하는 부분은 카와사키중공업이 엔지니어를 보내 해결해 줍니다. 그 보다 중요한 것은 우리는 카와사키중공업의 요구는 들어줘야 한다는 생각을 갖고 있습니다. 그 이유는 첫째, 카와사키중공업의 요구를 들어 주면 우리 회사 자사 전체의 원가 경쟁력이 높아져서 카와사키중공업 이외의 회사에게 판매할 수 있고, 덩달아서 전반적으로 수익성이 개선되기 때문입니다. 둘째는, 우리와 카와사키중공업은 공동 운영체입니다. 우리는 카와사키중공업이 우리를 위해(危害)하지 않을 줄 압니다. 그렇기 때문에, 불가능해 보이는 것도 최선을 다해 노력해 봅니다.<sup>4)</sup>

요컨대, 카와사키 중공업과 공급사 간에는 지식에 기반을 둔 신뢰뿐만 아니라 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성되어 있다. 그래서 카와사키중공업 공급 망은 제안제도, 공급사 개발 등은 물론 업종 특성 상 도입이 쉽지 않은 신제품 공동 개발도 운용할 수 있었다.

후지타건설: 일본에서는 건설업체들도 성과공유 제도를 도입하여 운영하고 있다. 저자가 면담 조사한 후지타건설이 그 예인데, 후지타건설은 제안제도와 목표원가법을 활용하여 중소건설업체(하청건설사)와 혁신 성과를 공유하고 있다.

후지타건설이 운영하는 성과공유 제도는 건설업체의 특성이 가미되어 있다. 먼저 제안제도부터 살펴보자. 후지타건설이 현재 운영하고 있는 제안은 크게 '공사 개시 전 제안'과 '공사 개시 후 제안'으로 나뉜다. '공사 개시 전 제안'은 공사를 하기 위해서 응찰하는 중소건설업체들을 대상으로 한다. 즉, 후지타건설은 응찰하는 중소건설업체들에게 설계에 따른 공사 금액을 제시하는 것과는 별도로 주어진 설계를 개선하는 방법과 그 방법에 의거할 경우 예상되는 공사 금액을 제시하게 한다. 후지타건설은 이들이 제안한 개선 아이디어가 타당한지를 검토한 후에, 원래 설계대로 공사를 하는 것을 가정하여 제시한 금액과 하청기업이 설계를 변경하여 제시한 금액 모두를 고려하여 가장 적합한 하청기업을 낙찰자로 지명한다.<sup>5)</sup> '공사 시작 후 제안'은 말 그대로 공사를 시작한 후에 하청기업이 1) 시공법, 안전, 사양, 환경, 공정 등의 분야에서 품질을 높이고, 2) 공사 기간을 단축하고, 3) 원가를

4) Mitsubishi 전기 원가기획부장인 Numada Kenzo의 말.

5) 예컨대, 특정 공사에 대한 입찰 시에 공사 가격으로 A사는 1,000억엔을 제시했고, B사는 1,300억엔을 제시했다고 치자. 그런데 B사는 설계도 변경을 통하여 공사를 할 경우 품질이 이전보다 하향되지 않는 가운데 800억엔에 공사를 할 수 있는 아이디어를 제시했다면 A사 대신에 B사가 낙찰자가 된다.

줄이는 아이디어를 제시하여 성과가 날 경우에 그 성과를 공유하는 것이다.

후지타건설은 '공사 개시 전 제안'을 대단히 중시한다. 왜냐하면, 사업 및 설계 개념, 배치 계획, 환경, 행정, 입지, 건축방법, 사양, 시공법, 품질, 공사 기간 등을 검토하는 설계 단계에서 총원가의 75% 이상이 결정되기 때문이다. 그런데 '공사 개시 전 제안'은 한국이나 미국에서는 불공정 거래 시비에 휘말릴 수 있다. 이를테면, 한국이나 미국에서는 원래 설계대로 공사하는 것을 가정하여 공사 금액을 가장 낮게 제시한 중소기업체가 탈락하게 되면 소송을 제기하는 등 거칠게 항의할 가능성이 크다. 그럼에도 불구하고, 후지타건설은 지금까지 아무런 문제없이 이 관행을 운영해 왔다. 그 이유는 바로 일본 건설업계의 문화가 이러한 입찰 방식을 수용하기 때문이다. 이를테면, 일본 건설업계의 네트워크에는 귀속에 기반을 둔 신뢰가 형성되어 있다.

이상에서 일본 기업들의 성과공유 특성을 살펴보았다. 전체적으로, 일본의 공급 망은 제안제도, 공급사 개발, 신제품 공동 개발(목표원가) 등의 관행을 고르게 활용하고 있다. 일본의 공급 망이 이들 성과공유 관행을 모두 활용할 수 있는 것은 이들 기업이 다른 나라 기업들보다 나은 인센티브를 부여했거나, 더 정교한 모델을 도입해서가 아니라 이들 3가지 관행을 모두 활용할 수 있는 문화적 토대가 구축되어 있기 때문이다. 즉, 일본의 공급 망은 계산에 기반을 둔 신뢰, 지식에 기반을 둔 신뢰, 귀속에 기반을 둔 신뢰 등을 모두 갖추고 있기 때문에 인센티브가 작아도 공급사가 큰 잡음 없이 성과공유 제도를 받아들인다.

## 4.2 미국 공급 망의 성과공유

미국에서 성과공유 제도를 가장 활발하게 운영하고 있다고 평가되는 존디어(John Deer), 델파이(Delphi), 크라이슬러(Chrysler) 등을 조사한 결과는 다음과 같다.

존디어(John Deer): 미국에서 성과공유를 가장 체계적으로 운영하는 기업은 세계 최고의 농기계 회사이면서 건설기계와 산림기계도 아울러 생산하고 있는 존디어이다.

존디어는 JD CROP이라는 제안제도를 운영하고 있다. 존디어가 운영하는 제안제도의 몇 가지 특징을 보면 첫째, 제안의 빠른 처리를 위하여 제안제도를 전담하는 기구를 만들었고, 둘째, 목표 설정, 성과 평가, 분배 금액 결정 등에서 공급사가 동등한 권한을 갖도록 했고, 셋째, 성과공유 관련 제반 사항을 계약서에 명기하였고, 계약 양 당사자가 날인하여 한 부씩 나눠 가진다. 이러한 특성은, 일본과 다른 것으로, 기업의 독립성과 계약을 강조하는 미국의 문화가 반영되어 있다.

존디어는 제안제도를 시행한 후 1년 정도의 시차를 두고 공급사 개발에 의한 성과공유 제도를 도입하였다. 도입 초기에, 존디어의 공급사들은 존디어의 엔지니어가 자사에 상주하면서 자사의 제품 개발 과정, 생산 공정, 관리 체계 등을 개혁하는 작업을 하기 때문에 공급사 개발을 매우 거북한 관행으로 여겼다. 왜냐하면, 공급사 개발이 해당 공급사의 경쟁력을 높이는 장점이 있긴 하지만 자사의 처부를 드러낸다는 측면에서 자존심이 상하고, 제품, 생산 공정 등에 대한 핵심 노하우가 노출될 위험도 도사리고 있기 때문이다. 존디어 입장에서도 공급사 개발은 상당히 부담이 되는 관행이다. 즉, 공급사를 개발하기 위해서는 자사의 엔지니어 다수

를 상당한 기간 동안 파견해야 하며, 개발 과정에서 많은 자원의 투입이 필요하기 때문이다.

이러한 점들을 감안하여 존디어는 공급사를 선별하여 개발하는 전략을 수립하였다. 즉, 존디어는 공급사를, 공급하는 부품의 기술 수준, 거래 기간, 위험 수준, 사업 의존도(공급사의 중요도), 도전 정신, 기대 거래 기간 등의 요소들을 감안하여, '동반자적 관계',<sup>6)</sup> '이해와 협조 관계',<sup>7)</sup> '편의적 관계'<sup>8)</sup> 등으로 분류하였다. 그런 다음에 '동반자적 관계', '이해와 협조 관계', '편의적 관계' 순서로 개발을 하는 전략을 세웠다. 그런데 이들 각 유형에 따라 공급사의 개발 전략에는 미국의 문화가 고스란히 녹아 있다. 즉, 존디어 입장에서 가장 중요한 '동반자적인 관계' 집단에 속한 공급사는 세계 최고의 수준에 도달하는데 장애가 되는 모든 제약 요인을 제거하는 것을 목표로 하고 있다. 이 집단에 속한 공급사에게 존디어는 현재 영위하고 있는 사업뿐만 아니라 미래를 위해서 새로운 사업을 개척하는 것까지 개발해 준다. 반면에 존디어는, 중요성이 떨어지는 '이해와 협조 관계', '편의적 관계' 등에 속하는 공급사들에 대해서는 자사에 공급하는 부품 생산에 한정하여 개발을 해 주고 있다.

존디어는 공급사들을 안심시키기 위하여 공급사 개발을 할 때에는 반드시 계약서를 체결하고 있으며, 개발 프로젝트의 관리 책임자, 공정 관리자, 팀원 등을 존디어와 공급사가 공동으로 임명하는 체제를 갖추고 있다. 이에 따라 존디어는 개발을

원하는 공급사를 많이 확보하였고, 결과적으로 많은 경제적 가치(혁신 이익)를 창출하였다.

존디어는 제안제도와 공급사 개발과는 달리 신제품 공동개발의 정착에 그다지 큰 노력을 기울이지 않고 있다. 그것은 초기 실패 경험 때문이다. 즉, 존디어는 JD CROP을 처음 도입할 때 공급사들에게 신제품공동개발 프로그램에 참여하기를 권장(때로는 종용)했지만 많은 공급사가 참여하기를 거부하였다. 그것은 무엇보다도 공급사들이 존디어를 충분히 신뢰하지 못했기 때문이다.

신제품 공동개발 기법이 성공하기 위해서는 제품 기술과 원가에 대한 세부 정보를 공유해야 한다. 그러므로 이러한 관행이 정착되기 위해서는 수요(대)기업과 공급사간의 깊은 신뢰 -귀속에 기반을 둔 신뢰 -가 필요하다. 그러나 존디어의 경우 오랜 기간 동안 공급 망을 운영해 왔고, 성과공유 제도 또한 15년 정도 유지하였지만 이 신뢰를 정착시킬 수 없었다.

우리 회사는 제안제도, 공급사 개발 분야는 미국 내 최고입니다. 귀국의 포스코가 우리 회사의 방법을 벤치마킹 했으니 그 수준을 짐작하리라 믿습니다. 하지만, 신제품 공동 개발은 여러 번 시도했지만 실패했습니다. 쌍방이 상대방을 무조건 믿는 풍토가 되어야 하는데 우리 사들의 풍토는 그렇지 못한 것 같습니다.<sup>9)</sup>

존디어는 몇 번의 시행착오를 거치면서 자사와

6) '동반자적 관계' 군에 속하는 공급사는 생산 부품의 기술 수준이 높고, 최종 제품에 큰 가치를 부가하는 부품을 공급하고, 존디어와 장기적으로 거래할 기업이다.

7) 존디어는 비교적 긴 기간 동안 거래를 하고 부품의 가치도 어느 정도 높고, 조달의 유연성, 품질, 배송 등에서 위험 수위가 높은 공급사를 '이해와 협조적 관계' 집단으로 분류한다.

8) 존디어는 중요도가 가장 떨어지는 공급사 집단을 '편의적 관계'로 분류한다. 이 집단에 속한 공급사는 현안 - 부품 공급의 장애 요인 제거 - 을 해결하는 데 급급하고 거래도 단기간을 목표로 한다.

9) 존디어 M. J. Minteer의 말.

공급사의 관계에 대한 문화가 신제품 공동 개발 관행을 수용할 수 없다는 것을 깨달았다.

델파이(Delphi): 델파이는 GM에서 분리된 세계 최대의 자동차 부품 회사로 제안제도와 공급사 개발을 병행하고 있다.

델파이는 공급사의 제안을 제품 가치 사슬 상 어느 곳을 개선하려는 목적을 지니느냐에 따라서 '비용회피 제안'과 '비용절감 제안'으로 구분한다. 비용회피 제안은 제품 생산 이전 단계 즉, 제품의 구상, 설계, 공정 엔지니어링 등 계획 및 개발 단계에 이루어지는 활동을 대상으로 한다. 반면에 비용절감 제안은 제품의 생산 이후 공정, 배송, 관리상의 낭비 요소 제거를 대상으로 한다. 델파이는 공급사들이 두 유형의 제안 중에서 효과가 큰 '비용회피 제안'을 많이 해 주기를 기대한다. 하지만, 양(제안 건수)과 질(개선의 경제적 가치) 모두에서 '비용 절감 제안'이 '비용 회피 제안'보다 압도적으로 많았다. 재무적 이익의 분배 외에 거래 기간 연장, 물량 확대 등의 혜택에도 불구하고 '비용 회피 제안'이 적은 것은 이 제안을 실행에 옮기기 위해서는 델파이와 공급사 간에 깊은 신뢰가 형성되어야 하기 때문이다.

델파이도 전체 공급사를 준디어와 마찬가지로 전략적인 중요성을 기준으로 '핵심(core)', '준 핵심(near core)', '소수 세분(small nich)', '일상품(commodities)' 등 4가지 집단으로 분류한다. 핵심, 준 핵심, 소수 세분, 일상품 등의 순서로 전략적 중요성이 크다. 따라서 '비용 회피 제안' 요구 정도는 핵심 공급사, 준 핵심 공급사, 소수 세분 공급사, 일상품 공급사 등의 순으로 높다. 델파이는 핵심 및 준 핵심 공급사의 비용 회피 제안을 고취하기 위하여 인간적인 신뢰 구축에 많은 노력을 기울였다. 즉, 델파이는 공급사가 비용 회피 제안

을 하도록 유도하기 위해서는 공급사 직원들이 자사의 구매, 제품 엔지니어링, 공정 엔지니어링, 품질 엔지니어링 등을 담당하는 직원들과 친밀한 관계를 유지하는 것이 중요하다고 판단하여 핵심 및 준 핵심 공급사들을 대상으로 하여 의사소통 체계를 구축하는 한편 유대감 형성을 위한 여러 가지 노력을 경주하였다. 하지만, 이러한 조치에도 불구하고 '핵심' 및 '준 핵심' 공급사들의 비용 회피 제안(건수나 실행 금액)은 '소수 세분', '일상품' 등의 공급사 집단과 별 차이가 없었다. 인간적인 관계 구축을 위한 조치보다는 제도적 접근 - 6개월 또는 1년에 한 개 이상씩 제안을 하게하고 제안 실효를 공급사 등급에 반영하는 조치 - 이 제안의 양은 물론 질 측면에서 우월한 것으로 나타났다.

델파이의 이러한 결과는 미국 공급 망은 기업 간에는 인위적인 신뢰 진작 노력에도 불구하고 신뢰가 잘 형성되지 않으며, 민감한 정보의 교환을 필요로 하는 영역 - 깊은 신뢰가 필요한 영역 - 은 성과공유 자체가 어렵다는 것을 의미한다.

델파이는 제안제도와 거의 동시에 공급사 개발 관행을 도입하였다. 델파이가 공급사 개발을 정착시킬 수 있었던 것은 성과의 공정한 분배, 정치한 계약서의 도입, 공동 책임자 임명 등과 같은 협력 시스템을 잘 운영했기 때문이다. 델파이는 공급사를 동기부여 시키기 위해서 성과의 분배율(50 : 50)을 사전에 제안한다. 공급사 입장에서는 생산 공정, 관리 체계 등을 개발할 경우 자사의 경쟁력이 제고되는 효과가 있긴 하지만 선뜻 개발에 응하기 어렵다. 그런데 성과의 50 : 50 공유는 상당한 유인책이 되는 것으로 평가되고 있다. 또한, 델파이는 공급사와 거래 쌍방의 기회주의적인 행동을 막기 위해서 계약서(개발 의향서와 협약서)를 작성한다. 이러한 형태의 계약은 개발의 유연성을 해칠

역려가 있지만 양자가 자금, 공구, 기술 등을 투하하거나 실적, 원가, 핵심 노하우 등에 대한 정보를 교환하는데 있어서 지렛대 역할을 한다. 마지막으로, 델파이와 공급사는 팀워크를 다지고, 핵심 노하우의 전수가 원활하게 일어나도록 전사적 지원을 받는 개발팀을 양사가 동시에 설치한다. 공급사 개발을 책임지는 사람, 엔지니어, 지원 및 보조 팀원을 델파이와 공급사가 동시에 임명한다. 가령 공급사 개발 책임자는 공급사 대표뿐만 아니라 델파이 대표에게 보고를 한다. 이상 3가지 방법은 개발의 효율성을 높이는 측면도 있지만 모두 상대방의 기회주의적인 행동을 막기 위한 공식적인 장치이다. 요컨대, 델파이는 공급사 개발 과정에서 제기되는 기회주의적인 행동 문제를 해결하기 위하여 신뢰보다는 제도 구축에 치중한다.

델파이는 신제품 공동개발의 중요성을 인지하고 자사의 각 기능부서와 엄선된 공급사들이 공동으로 참여하여 신제품을 개발하는 체계를 만들었다. 델파이는 일본 기업의 신제품 공동개발 기법을 체계적으로 연수한 사람들을 투입하였음에도 불구하고 신제품 공동개발 관행을 정착시키지 못했다.

선생님도 알다시피 저는 혼다(Honda)에서 성과공유 제도를 체계적으로 배워서 존디어와 델파이에게 접목시켰습니다. 제안제도와 공급사 개발 경우에는 일본 어느 기업과 비교하여도 손색이 없습니다. 그런데 신제품 공동개발은 상당한 노력을 기울였는데도 성공하지 못했습니다. 신제품 공동 개발을 하기 위하여 공급사의 대표이사, 개발 챔피언 등과 워크숍, 팀 구축, 신사협정 체결 등 여러 가지를 했는데도 잘 안 됩니다. 우리와 일본은 기업 문화가 크게 다른 것 같습니다.<sup>10)</sup>

델파이와 가장 돈독한 관계를 맺고 있다고 자부하고 있는 공급사(Brozway)조차 신제품 공동 개발은 어렵다고 실토하고 있다.

델파이에게 우리는 공급사 개발의 이익을 모두 줍니다. 델파이의 도움으로 우리 회사 생산 공정의 경쟁력이 크게 제고되었기 때문입니다. 우리는, 델파이 덕분에, 다른 회사에 알루미늄 정밀 튜브를 팔아 이익이 크게 증가하였습니다. 하지만, 알루미늄 정밀 튜브, 증발기 등을 델파이와 공동으로 개발하는 것은 생각하고 있지 않고 있습니다. 이 두 분야에 대해서는 우리 나름대로의 핵심 노하우가 있습니다. 이것을 델파이에게 완전히 공개하는 것은 위험하다고 판단합니다.<sup>11)</sup>

요컨대, 델파이는 상당히 체계적인 방법을 통하여 신제품 공동 개발을 정착시키고자 많은 노력을 기울였음에도 불구하고 귀속적 신뢰가 형성되지 않아 성공할 수 없었다. 델파이의 이러한 결과는 미국 기업 문화의 한계 - 귀속적 신뢰 부족 - 에 기인하는 것으로 판단된다.

크라이슬러(Chrysler): 크라이슬러는 SCORE라는 제안제도를 운용하고 있다. 크라이슬러는 공급사로부터 연 평균 10,500여건의 제안을 받고 있다. 크라이슬러가 공급사로부터 이렇듯 많은 제안을 받게 된 것은 몇 가지 요인에 기인한다. 첫째, 제안한 아이디어를 빠른 시간 안에 체계적으로 평가하는 시스템을 갖추었고, 채택된 안은 재빨리 실행에 옮겼다. 둘째, 공급사의 제안 실적을 공급사 평가에 반영하였다. 크라이슬러는 매년 공급사를 평가하고, 그 평가 점수를 2년을 주기로 해서 열리는 재계약에 반영하였다. 공급사의 제안 실적(건수

10) 델파이 부사장 D. Nelson의 말.

11) 델파이 1차 공급사인 Brozway사 Stephanie Boyse 사장의 말.

및 절감 금액)은 공급사 평가 점수에서 15%를 차지하는데, 이 점수가 재계약 여부와 신규 사업 참여에 결정적인 역할을 한다. 셋째, 성과공유 제도를 공급망 전체에 확산시키는 노력을 기울였다. 즉 크라이슬러는 1차 공급사가 2차 공급사들을 대상으로, 2차 공급사가 3차 공급사를 대상으로 제안 제도를 도입하도록 독려했다. 크라이슬러는 공급사 평가에서 1차 공급사가 2차 공급사와 제안 제도를 활발히 하는지를 반영하였다. 즉, 2차 공급사로부터 제안을 많이 받고, 비용 절감 금액이 큰 1차 공급사는 크라이슬러에 제안을 한 것으로 간주하여 공급사 평가에서 높은 점수를 부여했다. 넷째, 광범위한 인센티브 제도를 구축했다. 제안 아이디어의 실행을 통하여 성과가 창출되면 50 : 50으로 성과를 분배하였을 뿐만 아니라 제안 성과가 좋은 공급사에게는 납품 물량을 늘려 주거나 신규 사업에 참여할 수 있는 기회를 주었다. 이러한 크라이슬러의 제안제도는 기본적으로 계산에 기반을 둔 신뢰와 지식에 기반을 둔 신뢰에 더 잡고 있다. 즉, 크라이슬러의 성과공유는 상대방의 기회주의적 행동을 막는 장치, 상대방 능력과 기여에 대한 차가운 평가, 성과에 대한 공정한 배분 등을 특징으로 한다.

크라이슬러의 공급사들은 'SCORE는 공급사에 대한 차가운 평가와 그에 따른 보상 또는 벌이라는 단순한 원리에 기반을 두고 있다'는 생각을 버리지 않았다. 따라서 크라이슬러의 SCORE 시스템 하에서는 계산에 기반을 둔 신뢰, 혹은 지식에 기반을 둔 신뢰가 쌓일지는 모르나 귀속에 기반을 둔 신뢰는 형성될 수 없었다.

크라이슬러는 공급사 개발 관행도 도입하였다. 즉, 공급사의 생산 공정상의 문제점을 해결하기 위하여 각 공급사마다 SCORE 책임자(champion)

를 임명하고 그 책임자와 크라이슬러의 SCORE 책임자가 정기적으로 의견을 교환하는 체계를 구축하였다. 그리고 크라이슬러는 공급사가 제안한 아이디어 실행을 위해서 공급사에 엔지니어를 파견하여 생산 공정 개선을 도와주거나 아이디어 실행 상황을 점검하는 등의 조치를 취하였다. 그러나 크라이슬러의 공급사 개발은 존디어나 델파이에서 나타나는 형태로까지 발전하지는 못했다.

크라이슬러는 신제품 공동 개발 관행을 도입하지 않았다. 왜냐하면 신제품 공동개발을 뒷받침하는 귀속적 신뢰가 형성되어 있지 않았기 때문이다. 크라이슬러는, 독립성과 계약을 강조하는 미국 기업의 관계 특성을 탈피하여, 공급사들과 보다 깊은 신뢰를 갖고자 많은 노력을 기울였다. 크라이슬러의 경영진은 공급사와의 신뢰 구축을 위하여 자사 종업원들이 공급사 직원들과 자주 접촉할 것과 공급사의 문제 해결을 위해서 허심탄회하고 헌신적인 노력을 기울일 것을 당부하였다. 그리고 이러한 활동들이 많이 일어나도록 유도하기 위해서 자금을 지원하였고, 인센티브도 부여하였다. 하지만, 이러한 조치는 미국 기업의 문화적 특성과 크라이슬러의 공급사 관리 전략에 가려 별 효과를 보지 못했다. 예컨대, 크라이슬러와 공급사 간에 신뢰가 형성되려면 직원들 간의 유대가 중요한데 크라이슬러는 책임자와 담당자를 자주 교체하였다. 게다가 인수인계가 체계적으로 이루어지지 않아 공급사 입장에서는 직원이 바뀔 때마다 새롭게 관계를 구축해야 했다. 만약 크라이슬러의 공급망에 귀속에 기반을 둔 신뢰를 촉발하는 문화가 형성되었다면 이러한 별도의 노력이 필요하지 않았을 것이다.

이상에서 우리는 존디어, 델파이, 크라이슬러 등 미국 공급망의 특성을 살펴보았다. 이들 미국 기업들은 제안제도와 공급사 개발 관행을 도입하여

운용을 하고 있다. 하지만, 신제품 공동개발은 정착시키지 못하였다. 미국의 공급 망들이 신제품 공동 개발 등의 제도를 구축하지 못한 것은 역량이나 노력이 부족해서라기보다는 미국 기업의 문화적 특성에 기인한다. 즉, 신제품 공동개발의 운용을 가능케 하는 귀속에 기반을 둔 신뢰가 미국 문화에는 거의 없다.

#### 4.3 한국 공급 망의 성과공유

한국 기업들은 성과공유 제도를 2003년에 처음으로 도입하였다. 그런데 이 제도를 도입한 기업들은 포스코, 삼성전기, KT, KTF, 한국전력, 현대자동차, 현대중공업, STX조선, 웅진코웨이, LG텔레콤, 한국서부발전 등으로 그다지 많지 않다. 저자가 이들 기업들을 조사한 결과, 이들은 모두 제안제도를 활용하고 있었다. 그리고 공급사 개발은 삼성전기만이 도입하고 있었고, 신제품 공동개발(목표원가)을 전면적으로 도입한 기업은 한 곳도 없었다.

성과공유 제도를 비교적 잘 운영하고 있다고 평가되고 있는 포스코, 삼성전기, 현대중공업의 사례를 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

포스코(POSCO): 포스코가 현재 운영하고 있는 성과공유 방법은 제안제도이다. 즉, 포스코는 자재 부문과 외주 부문의 공급사를 대상으로 하여 원가 절감, 제품 수명 연장(품질 개선), 부품의 국산화, 인건비 및 외주 비용 절감 등을 도모할 수 있는 제안을 받고, 그 제안을 평가하여 실행에 옮기고, 결과를 측정하여 이익이 나면 그 성과를 미리 정한 방법에 의하여 공급사에게 분배한다.

포스코는 제안의 영역에 따라서 공급사의 몫(분배 비율)을 달리한다. 이를테면 자재 부문의 경우,

원가절감과 제품 수명 연장은 1차 연도에 성과 금액의 100%를, 2차년 이후에는 성과 금액의 50%를 공급사에 분배한다. 인건비와 정비비 절감의 경우에는 성과 금액 100%를 공급사에게 지급한다. 외주 부문의 경우, 외주사 작업비 절감에 대해서는 1차 연도에는 100%를 지급하고 2-3차 연도에는 50%를 지급한다. 하지만, 외주 부문 중에서 포스코 직영 작업비를 절감한 사안에 대해서는 1차 연도에만 100% 지급한다. 이러한 포스코의 공급사에 대한 성과공유 비율은 미국이나 일본의 그것에 비하여 훨씬 후한 것이다. 또한, 포스코는 우수한 제안을 하여 성과를 낸 공급사에게 장기 계약권 부여, 공급사 평가 시 가점 부여 등의 혜택을 준다.

포스코는 제안제도를 조기에 안착시켰음에도 불구하고 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등의 형태로 심화시키지 못하고 있다. 그것은 무엇보다도 공급사와 깊은 신뢰 관계를 구축하지 못했기 때문이다. 포스코의 제안제도에 참가하고 있는 공급사들은 자사 몫으로 분배되는 성과공유 금액만 취할 뿐 자사의 노하우나 원가를 공개하여 포스코와 공동 작업을 하는 것을 꺼린다. 그리고 포스코 입장에서조차 공급사와 중요 정보를 상호 교환하여 공동 작업을 하는 것을 원하지 않는다.

포스코의 공급사들은 포스코를 신뢰하지 않는다. 저자가 포스코가 공급사 개발이나 신제품 공동 개발(목표원가)을 하자는 제안을 하면 응하겠다는 지와 응하지 않는다면 그 이유가 무엇인지를 묻자, 그들은 다음과 같이 대답하였다.

포스코가 성과공유 제도에 참여하지 않으면 거래를 끊겠다고 선언하지 않는 한 이 제도에 참여하지 않을 것입니다. 공급사 개발이나 신제품 공동 개발(목표원가)을 도입하려면 우리 회사의 원가 및 핵심

기술을 포스코에게 공개해야 하는데 포스코가 이것을 기회로 단가 인하를 요구하지는 않을까하는 의구심을 갖고 있습니다. 또한, 포스코가 우리 회사의 핵심 기술을 다른 회사로 넘기지 않을까하는 염려도 떨쳐버릴 수 없습니다.

이러한 상호간의 불신으로 말미암아, 포스코 공급망은 깊은 몰입을 요하는 공급사 개발이나 신제품 공동개발(목표원가)을 지금까지 도입하지 못하고 있다.

삼성전기: 삼성전기는 삼성전자에 시스템이나 모듈 부품을 공급하고 있는데, 완성품의 짧은 수명주기 및 경쟁 격화로 인하여 삼성전자로부터 상당한 수준의 신제품 개발, 원가절감 등의 압력을 받고 있다. 이러한 압력에 효과적으로 대응하기 위해서 삼성전기는 공급망을 전략적으로 관리하는 방법을 도입했다. 즉, 공급사들이 가지고 있는 혁신적인 아이디어를 발굴하여 실행에 옮기고 공급사를 개발하여 고객(주로 삼성전자)이 원하는 제품을 값싸게, 그리고 빨리 공급하는 체계를 갖추기로 했다.

첫째, 공급사가 제안한 혁신 아이디어를 실행에 옮기는, 이른바 제안제도이다. 주된 제안 대상은 부품의 국산화, 가치공학(VE), 신소재개발, 어셈블리화 등이다. 삼성전기는 공급사의 제안을 활성화하기 위해서 제안 실적을 공급사 평가에 반영한다. 둘째 방법은 공급사 개발이다. 삼성전기의 공급사 개발은 집중지도, 테마지도 등 두 가지 형태가 있다. 집중지도는 PCB, 어셈블리(assembly), 기구물, 수동소자, 화학 등 핵심 부품을 공급하는 공급사를 대상으로 1년 이상 지도와 개발을 해주는 것을 말한다. 낮은 형태의 공급사 개발인 테마지도는 원가절감이 주목적이다. 테마지도는 공급사의 품질, 생산성, 수율 등의 향상을 위해 6개월 이내 기간 동안 엔지니어가 상주하여 개발하는 것을

말한다.

삼성전기는 제안제도뿐만 아니라, 비록 완성도는 크게 떨어지지만, 공급사 개발을 운용하고 있다. 그런데 삼성전기는 공급사 개발과 같은 지식에 기반을 둔 신뢰를 요구하는 제도들을 어떻게 도입할 수 있었을까? 이 질문에 대하여 삼성전기와 삼성전기의 공급사는 공급망을 둘러싸고 있는 '경쟁상황'을 들었다.

우리 회사는 삼성전자에 휴대폰, 가전제품, 반도체 등에 소요되는 부품을 주로 납품하고 있습니다. 그런데, 반도체와 휴대전화기 부품의 경우 삼성전자는 우리에게 3개월이 멀다하고 30% 이상의 단가 인하를 요구합니다. 우리 회사도 이 요구에 응하기가 벅찬데, 우리 공급사들에게 30% 이상 단가 인하를 요구하면, 아마 공급사의 절반 이상은 파산하게 될 것입니다. 공급사들은 자신들이 지니고 있는 핵심 노하우나 원가에 대한 정보를 우리와 공유하는 것을 싫어하지만, 살아남기 위해서 공급사 개발에 응합니다. 우리도 특별히, 공급사와 깊은 관계를 갖고 싶지 않습니다. 하지만, 살아남기 위해선 공급사 개발과 같은 관행을 선택할 수밖에 없습니다.

삼성전기의 공급사 개발 사례는 독특한 측면이 있다. 즉, 일본의 기업들이 깊은 신뢰가 쌓여서 이 관행을 도입한 것과 달리 삼성전기는 생존에 대한 절박감으로 이 관행을 도입하게 되었다. 삼성전기의 공급사 역시 생존에 대한 강한 압박감으로 상대방에 대한 큰 신뢰 없이 공급사 개발에 응했다고 볼 수 있다.

현대중공업: 현대중공업은 제안제도를 운용하고 있다. 공급사는 혁신 아이디어를 현대중공업에 제출을 하고 현대중공업은 그 제안을 정량적, 정성적 기준으로 실제 효과를 검증하여, 수행, 보완 후 수행, 보류 등 세 가지로 판정한다. 제안이 '수행' 판

정을 받게 되면 현대중공업은 공급사와 과제 수행팀을 구성하는데, 이 수행팀은 제안 과제의 수행을 전담하게 된다. 해당 과제는 제안한 공급사가 주도하는 것을 원칙으로 한다. 하지만, 만약 기술적 지원이 필요하다면 현대중공업은 기술 지도를 해 줄뿐만 아니라 장비대여, 실험 지원 등을 해 준다.

수행 성과의 측정은 공급사가 주가 되어서 하고 현대중공업은 부수적으로 측정의 적정성을 검토한다. 이 과정에서 어느 일방이 이의를 제기하면 공동으로 평가를 한다. 이렇게 하여 성과가 확정되면, 과제 수행에 들어간 비용을 뺀 나머지를 현대중공업과 공급사가 나눈다. 총 성과공유 기간은 3년이고, 공급사 몫으로 배분되는 비율은 1차년에는 50%, 2차년에는 30%, 3년 차에는 0%<sup>12)</sup>이다. 이것 외에 현대중공업은 채택된 아이디어를 제안한 공급사에게 공급사 평가 시 가점을 부여한다.

조사 기간 중 조선 산업의 호황과 함께 기술 및 원가 경쟁이 치열함에도 불구하고 현대중공업은 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등과 같은 고부가가치 성과공유 제도를 도입하지 않았다. 그 이유를 현대중공업에게 물은 결과, 다음과 같이 대답했다.

우리 회사는 공급사와 그런 관행을 수행할 문화가 정착되지 않았습니다. 우리는 지금까지 강력한 리더십을 발휘하여 공급사를 이끌어 왔습니다. 그러므로 공급사가 신제품 개발에 참여한다는 것은 상상하기 어렵습니다. 공급사는 우리가 요구하는 대로 잘 따라주면 됩니다. 우리가 사업 전체를 주도하면서 공급사를 지도할 때 우리의 완성품은 경쟁력을 가지며, 결과적으로 공급사도 잘 살게 됩니다. 우리가 주도하는 대로 따라오지 않는 공급사는 자동적으로 도태됩니다. 그리고 우리는 공급사를 개발하는 것을 생각해

보지 못했습니다. 공급사의 생산 공정을 개선시킬 수 있는 엔지니어를 보유하고 있습니다만, 우리는 개발의 필요성을 느끼지 못합니다.

우리뿐만 아니라 우리의 공급사들도 필요성을 느끼지 못합니다. 아마 우리가 공급사 개발을 제안하면 우리의 공급사들은 응하지 않을 것입니다.

또한, 공급사에게 현대중공업이 공급사 개발과 신제품 공동개발(목표원가)에 의한 성과공유를 하자고 제안한다면 어떻게 하겠느냐고 물은 결과, 다음과 같이 대답했다.

우리는 그런 위험한 게임을 할 수 없습니다. 현대중공업이 우리 회사가 가지고 있는 기술, 원가 등의 정보를 다 알아버리면 우리는 설 땅이 없습니다. 지금도 자기 마음대로 하는데 우리가 가진 핵심 정보를 다 알아버리면 아마 난리날 겁니다.

..... 그리고 그런 것 할 필요가 없습니다. 조선 산업이 호황이라서 여기저기에서 납품해 달라고 아우성입니다. 자꾸 귀찮게 하면 다른 조선회사로 옮기면 됩니다.

현대중공업 공급 망은 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등을 도입할 필요성을 느끼지 못하고 있다. 설사, 도입해야 하겠다는 생각을 가지더라도 그 관행 실행의 기초가 되는 깊은 신뢰가 미형성 되어 있기 때문에 도입 자체가 불가능하다.

이상에서 한국 공급 망의 성과공유 운용 현황을 살펴보았다. 한국 공급 망은 성과공유 제도 중에서 가장 약한 단계인 제안제도에 머물러 있다. 이러한 한국의 사례는 제안제도 도입 후 2-3년 안에 공급사 개발, 신제품 공동개발 등을 모두 도입한 일본의 공급 망, 그리고 1-2년 안에 공급사 개발을 도입한 미국의 공급 망 사례와 크게 대비된다. 또한,

12) 3년 차에는 금액 배분은 없으며, 기존 물량을 납품할 수 있는 권리를 준다.

이러한 결과는 한국 공급 망에서는 귀속에 기반을 둔 신뢰는 물론 지식에 기반을 둔 신뢰가 제대로 형성되어 있지 않다는 것을 의미한다.

## V. 연구 결과의 토론

### 5.1 연구 결과의 시사점

〈표 2〉에서 보는 바와 같이, 성과공유 제도의 활용은 업종에 관계없이 국가별 차이가 강하게 나타나고 있다. 이를테면, 일본의 공급 망은 제안제도, 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등 3가지 방법을 모두 활용하되 부가가치가 높은 신제품 공동개발(목표원가)을 가장 많이 활용하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 미국 공급 망은 제안제도와 공급사 개발을 주로 활용하고 있으나 신제품 공동개발(목표원가)은 거의 활용하지 못하고 있는 것으로 나타났고, 한국 공급 망은 가장 낮은 수준의 신뢰 - 계산에 기반을 둔 신뢰 -에 기반을 둔 제안제도만을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이제 이러한 결과가 함의하는 바에 대하여 살펴보자.

첫째, 성과공유 제도는 문화적 정착성이 있다는 것을 시사한다.

기업이 합리적이고, 다른 조건이 동일하다면 가치창출이 가장 높은 신제품 공동개발(목표원가)을 주로 활용할 것이다. 그러나 일본 기업들만 모두 신제품 공동개발(목표원가)을 주된 성과공유 방법으로 활용할 뿐 미국과 한국의 기업들은 거의 활용하지 않고 있다. 이러한 결과는 성과공유 방법 도입의 골간이 되는 기업 간 신뢰의 정도가 국가에 따라서 다르다는 것을 의미한다. 즉, 일본의 경우

독립적인 기업 간 거래에서 기본이 되는 계산에 기반을 둔 신뢰는 물론, 역량에 기반을 둔 신뢰, 귀속에 기반을 둔 신뢰가 모두 형성되어 있다는 것을 의미한다. 특히, 일본 사회의 기본이 되는 집단에 대한 강한 귀속이 공급 망의 특성, 특히 성과공유 제도 활용 방법 결정에 큰 영향을 미쳤다고 추론할 수 있다.

미국 3개 공급 망의 경우, 일본 기업들이 도입한 성과공유 사례를 벤치마킹한 외에 상생 협력을 위해 많은 노력을 기울였다. 그 결과, 독립적인 기업 간 계약서에 기반을 둔 제안제도를 빠른 시간 안에 확고한 관행으로 정착시켰다. 또한, 상생 협력에 많은 공을 들인 결과, 수요(대)기업과 공급사 모두에게 상당한 수준의 몰입과 정보의 공개를 요구하는 공급사 개발을 정착시킬 수 있었다. 존디어와 델파이가 공급사 개발을 성과공유의 방법으로 전면적으로 도입할 수 있었던 것은 거래 양 당사자가 상생 협력의 필요성을 인식하고 상대방의 역량을 믿었기 때문이다. 하지만, 존디어와 델파이는 신제품 공동개발(목표원가)을 도입하지 못했다. 그것은 이들 공급 망이 신제품 공동개발(목표원가)을 가능하게 하는 신뢰, 즉 귀속에 기반을 둔 신뢰를 구축하지 못했기 때문이다. 미국 공급 망의 이러한 결과는, 신뢰의 발달 과정 중 지식에 기반을 둔 신뢰에서 귀속에 기반을 둔 신뢰로 발전하는 데는 유형의 변화가 수반되기 때문에, 모든 공급 망들이 귀속에 기반을 둔 신뢰를 구축할 수 없다는 것을 의미한다. 본 연구 결과는, 또한, 공급 망을 둘러싼 문화적 특성이 지식에 기반을 둔 신뢰에서 귀속에 기반을 둔 신뢰로 넘어가는 데에 중요한 영향 요인으로 작용한다는 Lewicki & Bunker(1996)의 주장이 타당하다는 것을 시사한다. 보다 근본적으로, 미국의 기업 사회는 귀속에 기반을 둔 신뢰가

형성되는 토양을 갖추지 못했다는 것을 시사한다.

조사 대상이 된 한국의 공급 망은 모두 제안제도를 주된 방법으로 활용하고 있다. 삼성전기가 포스코, 현대중공업 등 다른 두 개의 공급 망과 달리 공급사 개발을 도입하고 있으나, 이는 체계적이지 못할 뿐만 아니라 대상이 되는 공급사도 1-2개에 지나지 않는다. 이러한 결과는, 한국의 공급 망은 아주 초보적인 수준의 신뢰 - 계산에 기반을 둔 신뢰 - 밖에 쌓지 못했다는 것을 의미한다. 미국의 공급 망들이 제안제도와 거의 동시에 전면적으로 도입하고 있는 공급사 개발을 체계적으로 도입하지 못하는 것은, 한국의 공급 망은 첫째, 상생 협력의 필요성을 절감하지 못할 뿐만 아니라 둘째, 거래 상대방의 역량을 신뢰하여 공동으로 혁신을 도모하는 토대가 구축되어 있지 않다는 것을 의미한다. 성과공유 제도 도입에는 경로의존적인 특징이 있다는 것을 감안한다면 치더라도 신제품 공동개발(목표원가)은 시도조차 되지 않는 점을 감안할 때 한국의 기업 사회에는 귀속에 기반을 둔 신뢰가 거의 형성되지 않았다고 볼 수 있다.

전체적으로, 일본, 미국, 한국 등의 기업을 대상으로 한 본 연구의 결과는 성과공유 제도의 운영에 는 조직 간에 형성되는 신뢰의 문화적 특성이 많은 영향을 끼친다는 것을 시사한다.

둘째, 본 연구의 결과는 한국의 기업 문화가 크게 변했다는 것을 시사한다. 즉, 한국의 기업 문화는 80년대 초반까지 집단과 귀속적 신뢰를 중요시 하였으나, 90년대 이후 경제 체제의 급격한 변화와 함께, 개인(또는 개별 조직)의 독립성과 차갑고 계산에 기반을 둔 신뢰가 지배하는 사회로 변하였다는 것을 의미한다. 본 연구의 결과는 한국 기업인들의 개인주의 성향이 일본이나 미국의 그것보다 더 강하다는 Taras & Steel(2007)의 연구 결과

와 일치한다. Taras & Steel(2007)에 의하면 70-80년대에는 한국 기업인들이 미국은 물론 일본의 기업인들보다 더 집단적이었다. 그러나 이러한 특성은 90년대 이후 크게 바뀌었는데, 한국 기업인들의 독립 성향(개인주의 성향)은 90년대 들어서 일본을 앞서기 시작했고, 외환위기 이후인 2000년대에는 미국까지 따돌렸다.

박길성(2008)이 주장한 바 있듯이 우리나라의 기업 문화는 외환위기 이후 크게 변화였다. 전통적인 기업 문화에 토대를 둔 관행을 변모된 오늘날 기업 사회에 적용하는 것은 무리다. 한국 기업들이 상생 협력을 비롯한 특정 관행을 도입할 때에는 문화적 정합성에 대한 검토를 반드시 해야 한다는 것이 본 연구의 시사점이다. 하지만, 본 연구 결과만으로 한국의 기업 문화가 과거와는 달리 '개인주의 성향이 강해졌다'거나 '귀속적 신뢰가 약하다'라고 단정하기에는 이르다. 따라서 본 연구의 결과를 확정짓기 위해서는 한국의 기업 문화, 특히 신뢰의 특질에 대한 보다 광범위하고도 체계적인 연구가 필요하다.

## 5.2 연구의 학문적 의의

시장의 글로벌화와 함께 오늘날 경쟁은 개별 기업 간이 아닌 기업의 연합, 즉 공급 망 간 경쟁으로 변하고 있다. 이러한 상황에서 산업 혹은 기업의 경쟁력이라는 것은 수요(대)기업 혹은 개별 공급사가 아니라 수요(대)기업과 공급사를 운영하는 시스템의 우열에 의해서 결정된다. 이러한 맥락에서 최근 공급사의 협조와 혁신을 유인하기 위한 신화 창조가 활발하게 이루어지고 있는데, '상생 협력'이 그 중 하나이다. 본 연구에서 저자는 상생 협력의 총아라고 할 수 있는 성과공유 제도를 대상으

로 하여, 이 제도의 운영 특성을 심층적으로 분석함으로써 상생 협력이라는 담론이 현실 적합성을 지니는지를 검증하였다. 특히, 본 연구는, 성과공유 제도에 초점을 맞추어 상생 협력을 비교·문화적으로 분석한 것으로서, 상생 협력에 관한 이론 정립에 큰 도움을 줄 것이다.

본 연구의 중요한 과제 중 하나는 기업 간 거래의 문화적 정합성을 밝히는 것이었다. 성과공유와 같이 깊은 몰입을 수반하는 거래 관행에 대하여 동서양의 학자들이 지금까지 많은 관심을 보여 왔다. 깊은 몰입을 수반하는 거래 관행에 대하여 일부의 학자는 거래비용이론을 부정하는 증거로서 인식하고 있고, 또 다른 일부는 거래비용이론의 본류에서 벗어나지 않는-거래비용이론을 약간 굽는 정도- 증거로서 이해하고 있다. 그러나 많은 학자들이 '성과공유와 같이 강한 몰입을 수반하는 거래가 기존 이론적 틀을 벗어나는가'라는 문제에 관심을 기울였을 뿐, 이러한 거래 관행이 기업 혹은 산업 문화에 따라서 어떻게 다르게 적용되고 있으며, 어떠한 정합성을 지니고 있는지에 대해서는 관심을 기울이지 않았다. 본 연구는 이러한 학문적 갭(gap)을 메워주는 역할을 할 것이다.

본 연구에서 저자는 기존 국내에서 이루어진 대부분의 연구와 달리 미국, 일본, 한국 등의 기업을 비교하되 표준화된 면접법과 구조화된 관찰법을 활용하였다. 수요(대)기업과 공급사는 성과공유 제도와 관련된 사항의 노출에 대하여 대단히 조심스러워하는 경향이 있다. 왜냐하면 성과공유 제도는 일반적으로 소수의 공급사를 대상으로 하여 은밀하고, 특화되어 이루어지기 때문이다. 본 연구에서 연구자는 이러한 특성을 감안하여 국내는 물론 미국, 일본의 성과공유 제도 관리 책임자와 심층 면담을 하였다. 그리고 공급사 개발 내용 등을 현장

에 가서 직접 확인하였다. 따라서 본 과제는 조사가 쉽지 않은 대상을 타당성 있게, 그리고 광범위하게 연구했다는 방법론적 의의도 지닌다.

### 5.3 연구의 실무적 의의

최근 성과공유 제도가 크게 확산되고 있는 와중에, 이 관행에 대하여 수요(대)기업과 중소기업 모두가 강한 불신을 가지고 있다. '우리와 문화가 다른 일본과 미국 등지에서 성행하고 있는 기법이 우리나라 기업 문화에도 효과적으로 정착할 수 있을 까'라는 의문이 불신의 핵심이다. 이러한 의문은 성과공유 제도에 대한 정확한 정보가 없기 때문에 제기된다. 본 연구에서 저자는 한국은 물론, 성과공유 제도를 정착시킨 바 있는 외국 - 미국과 일본 - 의 사례를 체계적으로 분석하여 성과공유 제도의 시행에 필요한 문화적 환경을 밝혔다. 성과공유 제도의 운영에는 문화적 정합성이 있다는 본 연구의 결과는 성과공유 제도를 도입하려는 기업에게 좋은 지침을 제공한다.

먼저, 현재 국내 기업들이 많이 도입하고 있는 제안제도를 공급사 개발, 신제품 공동 개발(목표원가) 등의 기법으로 심화시키기 위해서는 신뢰를 구축해야 한다는 것이 본 연구의 주된 시사점이다. 따라서 성과공유 제도를 심화시키려는 수요(대)기업은 공급사와의 신뢰 구축이 가장 중요하다는 점을 깨닫고, 보다 체계적이고 적극적인 신뢰 구축 노력을 기울여야 할 것이다.

그런데 기업들 간에 형성되는 신뢰는 문화권에 따라서 다른 특성을 지니는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 신뢰와 연동하여 성과공유 제도도 국가별로 다르게 운영되고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한국의 기업들이 굳이 일본이나 유럽 기

업에 뿌리를 두고 있는 상생 협력(성과공유 관행 포함) 관행을 도입하려고 애쓸 필요가 없다는 것을 시사한다. 우리 토양에 맞는 (기업 간) 거래 관행을 정착시키는 것이 중요하고, 일본이나 서구에서 확산된 상생 협력 관행을 도입하더라도 우리의 기업 문화에 맞게 변형시키는 것이 필요하다는 것이 본 연구의 시사점이다.

주지하다시피 2000년 대 이후 국내 수요(대)기업과 중소기업의 양극화가 심화되었다. 1960년 대 이후 한국은 한정된 자원을 부품이나 소재 영역보다는 조립완성품 영역에 집중하였다. 이에 따라 조립 완성품 영역은 세계적 지위를 자랑하는데 소재/부품 영역은 크게 낙후되어 있다. 마치 뿌리 없는 나무와 같은 산업구조가 형성되었다. 이러한 산업의 불균형은 단순히 기업 차원을 넘어 국가 경쟁력을 위협하게 되었다. 이러한 두 가지 문제를 해결하려고 최근 정부는 성과공유 제도 도입 등 '상생 협력' 체제 구축에 박차를 가하고 있다. 하지만, 국내는 물론, 해외 우수 기업들의 운영 실태를 전혀 모르기 때문에 상생 협력, 특히 성과공유 제도 확산에 대한 지침을 마련하지 못하고 있다. 따라서 기업 간에 형성되는 신뢰는 국가별로 다른 특성을 지니며, 신뢰 구축 정도에 따라 성과공유 제도 또한 달라진다는 본 연구의 결과는, 이러한 상황에 처한 정부 당국자에게 중요한 지침을 제공할 것이다.

## 참고문헌

- 김경목 (1999), "조직 간 핵심 지식의 교환: 자동차 부품 하청기업의 신모델 참여 결정 요인, 참여의 성과에 대한 연구," *경영학연구*, 27(5), 1253-1276.
- 김경목(2007), "성과공유(Benefit sharing)," *대.중소기업 성과공유제 사례집*, 서울: 산업자원부.
- 김기찬(2007), "상생 협력의 응용과 실천," *상생협력연구회 위임, 상생협력: 지속 성장의 길*, 서울: 중소기업협력센터, 236-252.
- 김수욱, 최강화, 김찬호, 김명교 (2007), "글로벌 아웃소싱이 대기업-중소기업의 상생 협력에 미치는 영향에 관한 연구," *중소기업연구*, 29(4), 153-170.
- 김승일(2005), *대.중소기업 협력에 관한 기본 프레임워크*, 서울: 중소기업연구원.
- 박길성(2008), *IMF 10년 한국사회 다시 쓰다*, 서울: 나남.
- 이형오(2008), "거래 특성이 대중소기업 협력 패턴에 미치는 영향: 성과공유제 사례를 중심으로," *한국경영학회 Working Paper*.
- 전인우(2005), *대.중소기업 협력지수 개발 및 적용*, 서울: 중소기업연구원.
- 주현, 홍지승, 이영주, 홍석일(2008), *대.중소기업 상생 협력 실태조사 보고서*, 서울: 산업연구원.
- 한림과학원(1996), *전환기에 선 한국인의 가치관*, 서울: 소화.
- Alter, C. and J. Hage (1993), *Organizations Working Together*, Newbury Park London: Sage Publications.
- Burt, D. N., D. W. Dobler, and S. L. Starling (2004), *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*, Boston: McGraw-Hill.
- Chadwick, T. and S. Rajagopal (1995), *Strategic Supply Management*, Oxford: Butterworth-Heinean Ltd..
- Chung, S. and G. Kim (2003), "Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The supplier's standpoint," *Research Policy*, 32, 587-603.
- Clark, K. B. (1989), "Project scope and project

- performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development." *Management Science*, 35, 1247-1263.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, Management in the World Auto Industry*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Cooper, R. and R. Slagmulder (2004), "Interorganizational cost management and relational context," *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1-26.
- Cousins, P. D., R. B. Handfield, B. Lawson, and K. Petersen (2006), "Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes," *Journal of Operations Management*, 24, 851-863.
- Creswell, J. W. and V. P. Clark (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks CA.: Sage Publications.
- Davenport, T. H. (2004), *Outsourcing for Radical Change*. New York: Amacom.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994), "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory," *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- Dyer, J. H. (1996), "How Chrysler created an American Keiretsu," *Harvard Business Review*, August, 2-11.
- 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. (2002), "Supply management's involvement in the target costing process," *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 235-244.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust*. New York: Free Press.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Gensemer, S. and K. Kanagaretnam (2004), "Alliances and cost declaration," *Managerial and Decision Economics*, 25, 121-136.
- Giannoccaro, I. and P. Pontrandolfo (2004), "Supply chain coordination by revenue sharing contracts," *International Journal of Production Economics*, 89(2), 131-139.
- Grandori, A. and Soda, G. (2002), "Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms," In S. Clegg(Eds.), *Central Currents in Organization Studies Vol. VI*, London: Sage, 39-66.
- Gulati, R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances," *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Handfield, R. B. and Nichols, E. L. (2002), *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Handfield, R. B., D. R. Krause, V. S. Thomas, and R. M. Monczka (2000), "Avoid the pitfalls in supplier development," *Sloan Management Review*, Winter.
- Hansen, M. T., M. L. Mors, and B. Løvås (2005), "Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases," *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Harland, C. M. (1996), "Supply chain management: Relationships, chains and networks," *British*

- Journal of Management*, 7, 63-80.
- Hui, C. (2006), *Supplier Contracts with Profit Sharing, Openbook Costing and Associated Audit Rights*, Ann Arbor: UMI.
- Inkpen, A. C. and Tsang E. W. (2005), Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jaber, M. Y. and I. H. Osman (2006), "Coordinating a tow-level supply chain with delay in payments and profit sharing," *Computers & Industrial Engineering*, 50, 385-400.
- Jones, G. and J. George (1998), "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork," *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Katayama, H. and Bennett, D. (1996), "Lean production in a changing competitive world: Japanese perspective," *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 8-23.
- Kato, Y. (1993), "Target costing support systems: Lessons from leading Japanese companies," *Management Accounting Research*, 4(1), 33-47.
- Kramer, R. M. (2003), "Organizational psychosis versus virtues of trust," In R. Westwood and S. Clegg(Eds.), *Debating Organization*, Malden MA. Blackwell, 339-356.
- 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.
- Lamming, R., N. Caldwell, W. Phillips, and D. Harrison (2005), "The flaws in one-way open-book negotiation and the need for transparency," *European Management Journal*, 23(5), 554-563.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships," In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*. London: Sage, pp. 114-139.
- Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, X., W. Mitchell, and A. Swaminathan (1995), "Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in North America," *Strategic Management Journal*, 16, 589-619.
- Mccarthy, D. and S. M. Puffer (2008), "Interpreting the ethicality of corporate governance decisions in Russia: Utilizing integrative social contracts theory to evaluate the relevance of agency theory norms," *Academy of Management Review*, 33(1), 11-31.
- McEvily, B. and A. Marcus (2005), "Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities," *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- McIvor, R. (2001), "Lean supply: the design and cost reduction dimensions," *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 227-242.
- 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.
- McIvor, R. and M. McHugh (2000), Partnership sourcing: An organization change management perspective. *The Journal of Supply*

- Chain Management*, 12-19.
- Nelson, D., P. E. Moody, and J. R. Stegner (2001), *The Purchasing Machine*. New York: Free Press.
- Nelson, D., P. E. Moody, and J. R. Stegner (2005), *The Incredible Payback*. New York: Amacom.
- Newell, S. and J. Swan (2002), Trust and inter-organizational networking. In S. Clegg (Eds.), *Central Currents in Organization Studies Vol. VI*, London: Sage, 145-179.
- Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust: How Japanese and British Companies manage Buyer-Supplier Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Samson, R. C. (2005) "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances," *Strategic Management Journal*, 26(11), 1009-1031.
- Shapiro, D., B. H. Sheppard, and L. Cherashkin (1992), "Business on handshake," *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Semlinger, K. (1993), "Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms," In G. Grabher(Eds.), *The Embedded Firm*, London: Routledge, 161-178.
- Shenas, D. G. and S. Derkshshah (1994), "Organizational approaches to the implementation of simultaneous engineering," *International Journal of Operations & Production Management*, 14, 30-43.
- Sheppard, B. H. and M. Tuchinsky (1996), Micro-OB and the network organization. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*. London: Sage, 140-165.
- Singh, K. and W. Mitchell (2005), "Growth dynamics: The bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances," *Strategic Management Journal*, 26(6), 497-521.
- Song, X. M. and M. E. Parry (1997), "A cross-comparative study of new product development processes: Japan and the United States," *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.
- Strauss, A. and J. Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. Thousand Oaks CA.: Sage Publications.
- Taras, V. and P. Steel (2007), "Improving cultural indices and rankings based on a meta-analysis of Hofstede's dimensions," *Working Paper-Temple/AIB Best Paper*.
- Uzzi, B. (2002), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness," In S. Clegg(Eds.), *Central Currents in Organization Studies Vol. VI*, London: Sage, 111-144.
- Wisner, J. D., G. K. Leong, and K. C. Tan (2005), *Principles of Supply Chain Management*. Ohio: Thompson.
- Wognum, P. M., O. A. Fisscher, and S. A. Weenink (2002), "Balanced relationships: Management of client-supplier relationships in product development," *Technovation*, 22, 341-351.
- Zaheer, A. and G. G. Bell (2005), "Benefiting from networking position: Firm capabilities, structural holes, and performance," *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.

## Toward a Cultural Framework for Exploring Fit and Flexibility in Partnership Networking: A Comparative Study on Benefit Sharing Practices\*

GyeongMook Kim\*\*

### Abstract

Scholars argue that trust can lead to, and is a necessary condition for, cooperative behavior among organizations. They also argue that a certain form of group based trust is linked with group membership and develops as an individual organization identifies with the goals espoused by particular organizations. In these situations, salient group identification greatly enhances the level of cooperation and provides a far better explanation than self-interest approaches for understanding cooperative behavior.

This study examines the role of culture-based inter-firm trust in influencing the adoption of benefit-sharing practices, a formal process which committed the buyers to encouraging, reviewing, and acting on suppliers innovative ideas quickly and fairly, and to sharing the benefits of those ideas with suppliers. More specifically: Are there any differences in benefit sharing methods among supply networks in such countries as the United States, Japan, and South Korea? If so, what are the most influential causes?

The case study method is chosen for this research because only small numbers of supply networks adopt benefit-sharing practices. I employ semi-structured interviews with managers from fifteen buyers, and twenty of their suppliers in the United States, Japan, and South Korea. The fifteen buyers are all global firms.

I find that Japanese networks have adopted a higher level of trust-demanding, with a higher level of value-creating, methods such as supplier development, joint-new-product-

---

\* This work was supported by the Korea Research Foundation Grant funded by the Korean Government(MOEHRD) (KRF-2006-321-B00441).

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

development, whereas, the United States' networks have adopted low to middle level trust-demanding methods such as supplier's suggestion and supplier development. However, Korean networks have only adopted the lowest trust demanding, also the least profitable, method, namely supplier's suggestion.

In terms of work-related cultural values, I find that Japanese networks emphasized collectivism. Both buyers and suppliers in the Japanese networks are supposed to have common causes. In contrast, the United States' networks emphasized individualism. Both buyers and suppliers of the United States generally do not identify that they are common group members with a common cause. Contrary to the well-known assertions, Korean networks are much closer to the United States than to Japan in terms of inter-firm-relationship-related values. Korean networks have undergone dramatic changes in inter-firm-relationship-related values. Since the Foreign Currency Crisis in 1998, buyers and suppliers in Korea do not identify that they are common group members with a common cause. In some sense, Korean networks emphasize individualism more strongly than compared with those of the United States. The findings of Korean networks strongly show the changes of Korean society.

The findings also demonstrate that the cultural base of trust has a decisive influence on the adoption of benefit sharing methods for firms in the United States, Japan, and South Korea. The findings further show that benefit sharing practices are culture-specific, and are not easily transferable to countries emphasizing individualism. Taken as a whole, although benefit-sharing practices are believed to serve by enhancing the competitiveness of supply networks, it is necessary for supply networks to investigate their trust level before they adopt specific benefit-sharing practices.

This study makes a contribution by providing a framework for explaining the differences of benefit-sharing practices among countries. I identify and articulate the role of trust on the adoption of benefit sharing methods in accordance with trust level. The framework will provide a useful guide to not only supply networks that want to adopt benefit sharing practices but also government authorities seeking targeted interventions.

Key words: benefit sharing, trust, partnership network, cultural values, suppliers, innovation