

공급 네트워크에서의 공유가치 창출(CSV)*

Value-Sharing in Purchasing and Supply Chain: Microfoundations for CSV

김 경 목 (Gyeong Mook Kim)

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

ABSTRACT

In spite of its popularity among practitioner and academic audiences, few existing studies go into any detail in examining the mechanisms of creating shared value (CSV), especially as applicable to the context of everyday operations. Nor do they provide recommendations to practitioners with regard to facilitating CSV concept. In response to this problem, I introduce benefit-sharing practice which I argue provides a solid route to the concept of CSV. Based on observations from the case study, 10 networks' benefit-sharing practices are analyzed and its featured characteristics are extracted accordingly.

Findings demonstrate that such benefit-sharing models as 'Green-Development', 'Protection of the Environment', and 'Accreditation for Food Safety Management' can solve critical societal challenges while simultaneously driving greater profitability for both buyers and suppliers. The findings also suggest that benefit-sharing is a good vehicle of the realization of the CSV concept.

I conclude by assessing how the findings add to the existing debate around collaborative supply-relationship and shared value. I suggest that benefit-sharing can contribute positively to the feasibility of CSV concept and, thereby, counter the assertion that CSV is the only immature-concept that lacks clear criteria of demarcation and cases for businesses to follow.

Keywords: Creating Shared Value (CSV), Benefit-Sharing, Knowledge Transfer, Collaborative Supply-Relationship

본 연구는 덕성여자대학교 2013년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었음.

* 논문접수일: 2014년 7월 17일; 1차수정일: 2014년 8월 27일; 2차수정일: 2014년 9월 1일; 게재확정일: 2014년 9월 11일

1. 서론

2008년의 금융 위기 이후 주주 중심의 경영은 심각한 도전에 직면했다. 즉, 2008년에 미국 월가에서 시작되어 전 세계로 번진 금융위기는 기업들이 단기적인 이익에 혈안이 된 나머지 사회의 장기적인 이익을 고려하지 않은 데에 기인한다는 평가가 크게 확산되었다 (Barton, 2011; Crane, Palazzo, Spence, and Matten, 2014; Porter and Kramer, 2011; Szmigin and Rutherford, 2012; O'Toole and Vogel, 2011). 이러한 평가는 곧 오래 전부터 제기되어 왔던, 기업은 주주는 물론 종업원, 소비자, 공급자, 채권자, 지역 주민, 정부 등 이해관계자 전체의 욕구 충족 및 이해의 조정에 힘써야한다는 관점 (Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman, Harrison, and Wicks, 2007; Harrison and Wicks, 2013; Pirson, 2012; Turnbull, 2002)과 연결되었다. 이와 연동하여 기업의 주요 이해관계자인 공급사에 대한 관심이 높아졌고, 2004년부터 정부에 의해 주도되어온 '대·중 소기업 간 동반성장' 정책은 더욱 큰 힘을 얻게 되었다.

그런데, 일부 학자들 (Porter and Kramer, 2006, 2011; Szmigin and Rutherford, 2012)은 오늘날 많은 기업들이 행하는 기업들의 사회적 책임 (Corporate Social Responsibility) 행위가 자선 행위에 지나지 않는다는 점을 비판한다. 즉, 오늘날 많은 기업들이 행하는 공급자 (중소기업) 보호 활동과 같은 사회적 책임 활동은 사회적 가치를 별로 창출하지 못하면서 기업에게는 엄청난 부담을 안겨 준다는 것이다. 이러한 일방적인 희생에 바탕을 둔 - 자선 행위에 가까운 - 사회적 책임 활동은 궁극적으로는 사회 전체의 후생을 줄일 위험이 있다는 것이다. 최근 이러한 비판과 함께 부각되고 있는 것이 바로 공유가치 창출 (Creating Shared Value) 관점이다 (박흥수 등, 2014;

Porter and Kramer, 2011).

Porter & Kramer (2011)는 기업들의 지역 사회에 대한 책임 활동이 기업의 가치 증대와 연결되어야 한다는 점을 강조한 바 있다. 문제는 공유가치 창출 관점은 그럴 듯해 보이기는 하지만 기업의 일상적인 활동과 연결시키기가 대단히 어렵다는 점이다. Porter & Kramer (2011)는 평균적인 기업들이 일상적인 활동에서 하기 어려운 사례에 기반을 두고 공유가치 창출 논리를 제시하였다 (Aakhus and Bzdak, 2012; Crane et al., 2014; Vaidyanathan, 2012). 공유가치를 창출하기 어려운 상황에서 기업들이 억지로 공유가치 창출 활동을 하게 되면 창의력이 떨어지고 (Crane et al., 2014; Emsley, 2003; Flammer, 2013; Pirson, 2012), 결과적으로 경쟁력이 저하될 가능성이 있다. 또한, 다양한 이해관계자들의 이해를 조정하는 과정에서 분쟁이 발생하여, 공유가치 창출 논리의 토대가 되는 '사회적 안정'이 위협받을 수도 있다 (Aakhus and Bzdak, 2012; Paramanand, 2013; Simons, 2013). 따라서 기업들이 일상적인 활동에서 쉽게 적용할 수 있는 가치 공유 활동 모델을 찾아내는 것은 공유가치 창출 관점의 확산을 위해서 매우 중요하다고 할 수 있다.

오늘날 공급자들은 물론 정부 관료, 언론인, 금융인, 지역 주민, 소비자 등의 이해관계자들은 기업의 여러 가지 가치 사슬 중에서 원재료 (부품) 조달 부문에 많은 관심을 가지고 있다. 2013-4년에 걸쳐서 국내에 큰 반향을 일으켰던 남양유업, 배상면주가, 아모레퍼시픽, 삼육식품 등의 국내 사례와 애플, 마텔, KFC, De Beers, 존슨 앤 존슨, 나이키, 네슬레, 아디다스, 포스코 (대우인터네셔널) 등의 해외 사례에서 보는 바와 같이¹⁾ 공급 네트워크 관리는 기업의 장기적인 생

1) 남양유업, 배상면주가, 아모레퍼시픽, 삼육식품 등의 국내 기업들은 이른바 '갑의 횡포'로 지목되어 국내 소비자들의 불매 운동으로 곤욕을 치렀다. 또한, 애플은 공급사인 팍스콘의 종업원 인권 유린으로, 네슬레는 팜유 공급사의 삼림 훼손으

존을 위해서 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 사례들을 근거로 일부 학자들 (Carter and Easton, 2011; Carter and Jennings, 2004; Carter and Rogers, 2008; Windolph, Harms, and Schaltegger, 2013) 은 공급 네트워크 관리가 기업의 지속 가능 경영에서 차지하는 비중이 가장 크다고 주장한다. 이러한 주장에 터를 잡는다면, 지속 가능 경영을 특정 기업 내부 활동에만 국한시킬 것이 아니라 네트워크 전체 - 특히, 공급 사슬 - 로 확대하는 것이 필요하다.

본 연구는 이상에서 제기된 ‘공유가치 창출,’ ‘지속 가능한 공급 네트워크 관리,’ ‘대·중소기업 간 양극화 해소’ 등의 논지를 아우르면서도 기업의 일상적인 활동에서 쉽게 찾을 수 있는 가치 공유의 틀을 찾는 데 초점이 맞추어져 있다. 그러므로 본 연구는 ‘공유가치 창출’ 혹은 ‘지속 가능한 공급 네트워크 관리’ 관점을 보편적인 이론으로 정립하는데 도움을 줄뿐만 아니라 기업들이 공유가치 창출 관점을 실무에 적용하는데 있어서 중요한 지침을 제공할 것이다.

공급 네트워크에서 발생하는 공유가치 창출 활동은 대기업과 중소기업 간의 지식 공유와 밀접한 연관을 갖는다. 즉, 대기업과 중소기업이 자신들뿐만 아니라 지역사회에게 혜택이 돌아가는 제품이나 서비스를 개발하기 위해서는 서로가 보유하고 있는 지식을 적극적으로 공유하는 것이 필요하다. 저자는 이러한 점에 착안하여, 녹색성장형, 환경오염 방지형, 우수식품 인증형 등의 성과공유 모델을 대상으로, 대기업과 중소기업이 어떠한 메커니즘으로 지식을 교환하고, 지역사회를 비롯한 이해관계자들이 얻는 지식 교환의 혜택이 무엇 인지를 심층 분석하였다. 이러한 저자의 노력은 지식경

영에 관한 연구적 지평을 넓히는데 기여할 것이다.

II. 공급 네트워크에서 공유가치 창출

2.1 대·중소기업 간 동반성장 정책의 문제점

우리나라는 1960년 대 이후 압축 성장을 하는 과정에서 국가의 한정된 자원을 대기업에 집중하였기 때문에 대기업은 국가로부터 많은 혜택을 받았다는 생각이 국민들의 마음속에 깊이 자리 잡고 있다. 이런 와중에 2000년 중반 이후 대기업과 중소기업 간 영업 이익률 격차가 심해지자 대기업과 중소기업 간의 격차를 해소하라는 압력이 각종 사회단체, 정당, 언론, 학계 등으로부터 비등하였던 것이다 (김경목, 2008, 2012; 김용진, 송재기, 2012; 최석봉, 박종찬, 2012; 홍장표, 하봉찬, 김종호, 2011). 2004년에 등장한 노무현 정부의 ‘상생 협력’, 이명박 정부가 지방자치단체장 선거 캠페 이후 내놓은 ‘동반 성장’, 박근혜 정부가 내놓은 ‘경제민주화’ 등의 정책은 모두 대·중소기업 간의 양극화 해소, 더 근본적으로는 계층 간의 분배 구조를 개선하라는 사회적 압력으로부터 비롯됐다고 볼 수 있다.

그렇다면 과연 2004년 하반기부터 시작된 대·중소기업 간 양극화 해소 정책은 우리나라의 분배 구조를 개선시켰는가? 분배의 효과성을 나타내는 몇 가지 지표를 보면 우리나라의 분배 구조는 2005년 이후 현재까지 거의 개선되지 않았다. 이를테면, 우리나라의 상대적 빈곤율 (전체 인구 중 가처분 소득이 중위수 이하인 사람들의 비율)은 2005년의 15.2%에서 2012년 14.9%로 거의 변화가 없다 (OECD DATA). 절대적 빈곤율 (2004년 6.1% → 2012년 6.1%), 지니계수 (세전 2006년 0.330 → 2012년 0.338; 세후 2006년 0.306 → 2012년 0.307), 대기업 대비 중소기업 상용근로자의 임금수준 (2004년 64.1% → 2012년 64.0%) 등의 지표 (OECD DATA, 통계청 연도별

로, 포스코는 계열사인 대우인터내셔널의 우즈베키스탄 면방 공급사가 아동 노동을 강제했다는 혐의로, 나이키와 아디다스는 공급사의 종업원 학대와 임금 착취로, 드 비어스는 공급사의 인권 유린으로, 마텔은 공급사의 맹독성 물질 사용으로, KFC는 공급사의 동물학대 혐의로 NGO와 일반 소비자의 불매운동의 표적이 되었다.

자료)를 보아도 대·중소기업 간 양극화 해소 정책 실시로 인하여 중소기업 종사자 또는 빈곤층의 삶이 나아졌다는 증거는 없다. 지표 상 차별적인 변화가 없고, 중소기업들이 중소기업중앙회와 같은 전국적인 조직을 통하여 최저임금의 인상을 적극적으로 막는 등 중소기업 노동자들의 임금 인상에 미온적이라는 사실을 감안할 때, 대·중소기업 간 동반성장 정책이 우리나라의 계층 간의 양극화 문제를 근본적이면서도 빠르게 해소하는 정책이 되지 못하는 것은 확실하다.

Porter (2011)에 의하면 특정 국가가 국민 후생을 늘리기 위해서는 생산성을 높이는 정책을 써야 한다. 글로벌 경쟁 체제에서 생산성을 높이기 위해서 국가는 기업들의 혁신을 자극하는, 이른바 경쟁을 촉진하는 정책을 써야 한다. 그런데, 우리 정부와 입법부, 그리고 동반성장위원회가 내놓은 동반성장 지수 산정·공표, 중소기업 적합 업종·품목 선정, 중소기업 협동조합에 대한 납품 단가 조정 신청권 부여, 대형마트 출점 제한·의무 휴업, 대형 외식업 신규 출점 제한 등과 같은 정책은 국민 후생을 줄이고, 우리 기업들의 글로벌 경쟁력을 약화시킬 위험성을 지니고 있다 (김경목, 2012; 박병진, 김도희, 2013). 기술, 시장, 규칙 등이 급변하는 개방 경제 체제 하에서는 지속가능한 경쟁력을 확보하는 가운데 분배를 해야 한다.

요컨대, 대기업과 중소기업 간의 동반 성장 정책이 이름값을 하기 위해서는 국민 후생을 높이고 대기업과 중소기업 모두의 생산성을 높이는 방향으로 정책이 입안되고 집행되어야 한다.

2.2 공급 네트워크에서의 공유가치 창출: 성과공유제

Porter & Kramer (2006, 2011)는 종래 기업의 사회적 책임 (CSR) 개념이 '자산'에 바탕을 두고 있다는 점을 비판하면서, 기업들의 사회적 책임 활동이 기업

의 이윤 증대와 연결되는 활동이어야 한다는 점을 강조한다. 기업은 세상의 모든 문제를 해결할 의무를 지고 있지 않으며 그 문제들을 모두 해결하는데 필요한 능력도 없다. 그러므로 규범적으로는 물론, 실무적으로 기업들은 자신을 희생하면서까지 사회적 책임 활동에 매달릴 필요가 없다. 마찬가지로, 중소기업들과 네트워크를 구축하고 있는 대기업은 중소기업과 가치를 공유하는 선에서 동반성장 활동을 해야 한다.

Porter & Kramer (2011)의 공유가치 창출 (CSV) 논지는 그럴 듯해 보이지만 기업의 일상적인 활동과 연결시키기가 대단히 어렵다. 이들의 제안처럼 전사적인 차원에서 사회적 책임 활동을 관리한다 하더라도 기업 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있는 활동 영역을 찾기가 쉽지 않다. 이는 Porter & Kramer (2011)가 미국 밖의 기업 활동을 토대로 하여 공유가치 창출 관점을 도출하였다는 점을 보면 금방 눈치 챌 수 있다.

그렇다면 어떤 (동반성장 관련) 네트워크 활동이 공유가치 창출 논지에 부합하면서 기업의 일상적인 활동에 쉽게 접목될 수 있을까? 그것은 바로 성과공유제이다. 성과공유제란 대기업이 자사에 제품이나 서비스를 공급하는 기업 (중소기업)과 지식의 이전과 공동 혁신 활동을 통하여 얻은 성과를 사전에 정해진 방법에 의하여 공정하게 나누는 것을 말한다 (김경목, 2009, 2012; 윤병섭, 김기학, 장지인, 2010). 예컨대, 현재 10만원에 수입하고 있는 부품을 대기업과 중소기업이 양사의 지식 결합 - 공동 혁신 - 으로 종전과 같은 성능의 부품을 7만원에 생산할 수 있게 되었다면, 3만의 성과를 대기업과 중소기업이 각각 1만 5,000원씩 (분배율 50:50 가정) 나누어 가지는 것을 말한다. 과거, 대기업과 중소기업은 원가절감, 신제품 또는 신 공정 개발, 부품 국산화, 생산성 향상 등과 같은 제조 관련 활동에 국한하여 성과공유를 했으나 최근에는 물류 개선, 공동 시장 개척, 환경 및 소비자 보호, 서비스

수준 향상 등으로까지 활동 영역을 확장하였다.

성과공유제의 효과성을 분석한 선행 연구에 의하면, 성과공유제는 대기업과 중소기업 모두의 경쟁력을 높이고 (김경목, 2012; Cachon and Lariviere, 2005; Koulamas, 2006; Jiao, Du, Jiao, and Butler, 2008; Sheu, 2011; Stuart, 1993), 사업 위험을 줄이는 등 산업 생태계를 우호적으로 바꾸는 역할 (Bensaou and Venkatraman, 1995; Ellis, 2007; Ryals and Humphries, 2007; Sarmah, Acharya, and Goyal, 2007)을 한다. 성과공유제야말로 타당성이 큰 공유가치 창출 활동이라고 볼 수 있다.

성과공유제는 1920년대 미국에서 처음으로 도입되었다 (홍장표, 하봉찬, 김종호, 2011; Weinstein, 1998). Weinstein (1998)에 의하면 미국 영화산업에서는 무성영화 제작 시절부터 제작자와 배급사가 성과를 공유하는 시스템을 도입하였다. 할리우드의 영화 배급사들은, 영화제작 기업들이 우수한 영화를 만드는 것을 유도하기 위하여, 계약금액 외에 목표를 초과한 매출에 대해서는 제작 기업들과 공유하는 방식을 도입했다.

현대적 의미의 성과공유제는 일본의 도요타자동차가 처음으로 도입했다 (김경목, 2005). 도요타는 1959년에 처음으로 협력사 제안제도, 부품 국산화를 위한 공동 개발 등의 방법을 통하여 협력사와 성과를 공유하는 시스템을 도입하였다. 도요타는 협력사들의 적극적인 참여를 유도하고 창의적인 아이디어의 제안을 많이 받기 위하여, 제안을 통하여 이익이 날 경우 그것을 협력사와 50:50으로 나누었다. 도요타의 뒤를 이어 마쯔다 (1962년), 닛산 (1964년), 미쯔비시 (1964년) 등의 자동차회사들도 이 제도를 발 빠르게 도입하였다 (Nishiguchi, 1994). 일본 자동차회사들은 부품의 국산화와 품질 및 원가 개선 제안을 대상으로 하여 공동 혁신 활동을 펼치고 그 결과를 기여도에 따라 (통상 50:50) 1년 간 나누는 형태로 성과공유제를 운

영하였다.

일본 전자회사들은 자동차 회사들보다 약간 늦은 1960년대 후반부터 성과공유제를 도입하기 시작했는데, 마쯔비시전기는 1967년에, 히타치전기는 1968년에 이 제도를 도입했다. 자동차, 전자 등의 순으로 시작된 일본의 성과공유제는 대부분의 산업으로 확산, 1980년대 말에는 전자, 기계, 운송장비, 정밀기계 산업에 속한 기업 60% 이상이 성과공유제를 도입했다 (Nishiguchi, 1994).

성과공유제는 이전 경로 측면에서 매우 특이하다. 이를테면, 미국에서는 1900년 대 초반에 도입 (Weinstein, 1998)된 제도를 일본 기업들은 1950년대 후반에 도입하였고 (Nishiguchi, 1994), 앵글로색슨 국가의 기업들은 이 제도를 1980년대에 재도입하였다 (Nelson, Moody, and Stegner, 2005). 1980년대에 일본의 독특한 협력 네트워크 관리 제도가 세계적인 이목을 끌게 되자 미국과 서유럽 기업들은 일본 기업 배우기의 일환으로 성과공유제를 역수입한 것이다. 일본형 성과공유제를 도입한 대표적인 미국 기업으로는 존 디어 (John Deere), 크라이슬러, 델파이, 인텔, 보잉 등을 들 수 있다 (주현 등, 2012).

미국에서 성과공유제를 가장 체계적으로 운영하는 기업은 세계 최고의 농기계 회사이면서 건설기계와 산림기계도 아울러 생산하고 있는 존 디어라고 할 수 있다. 존 디어는 JD CROP이라는 제안 모형과 협력사 개발 모형으로 협력사들과 성과공유를 하고 있다 (김경목, 2005; 주현 등, 2012). JD CROP은 존 디어 협력사들이 혁신적인 아이디어를 제시하고, 그 아이디어를 실행에 옮겨서 성과가 날 경우에 기여도 (보통 50:50)에 따라 나누는 제도이다. 협력사 개발 모형은 존 디어가 엔지니어들을 파견하여 협력사의 생산 공정을 개발해 주고, 그 개발 성과를 공유하는 제도이다.

크라이슬러는 SCORE라는 공급사 제안형 성과공유 제도를 1989년에 처음 도입하여 Daimler-Benz에

인수될 때까지 운영하였다. 크라이슬러는 협력사의 참여를 독려하기 위하여 협력사들의 아이디어 제안 정도를 협력사 평가에 반영하여, 재계약, 물량 및 사업 확대 등과 연계시켰다. 이에 따라 SCORE가 한창 무르익었던 1990년대 중반에 크라이슬러가 협력사로부터 받은 제안 건수는 연간 10,000개를 상회하였다 (Hartley, Greer, and Park, 2002).

민간 기업뿐만 아니라 정부와 공공기관들도 성과공유제를 활발하게 운영하고 있다. 미국 정부는 1980년 초반에 정부 및 공공기관이 조달하는 제품 및 서비스의 질을 높이고, 민간 기업들의 혁신을 촉진하기 위해서 다양한 유형의 성과공유제를 도입하였다. 즉, 미국 정부와 공공기관은 연방구매규제 시스템 (FARS)를 활용하여 정부 또는 공공기관에 납품하는 민간 기업들이 정부가 제시하는 목표를 초과하거나 혁신적인 아이디어를 제시할 경우에 계약금 외에 추가적인 보상을 하고 있다. 이러한 성과공유제의 도입으로, 미국 정부 및 공공기관의 가치 창출 수준 - 제품 및 서비스의 질 -은 크게 높아졌고, 예산 또한 크게 절감되었다 (김경목, 2012).

영국, 호주 등의 정부 (중앙 정부, 민간 정부)도 민간 기업들의 혁신 활동을 촉진하고, 국민들에게 보다 큰 후생을 제공하고, 예산을 절감하기 위하여 성과공유제를 도입하고 있다. 특히, 호주와 영국의 정부는 학교, 박물관, 미술관, 공연장 등 공공건물의 건립과 도로, 항만 등 SOC 투자에서 성과공유제를 많이 활용한다 (김경목, 2012; Cartlidge, 2006).

우리나라에서 성과공유제는 2004년에 처음으로 포스코에 의해 도입되었다. 시작은 민간기업에 의해 이루어졌지만, 산업 전체로의 확산은 정부 주도로 이루어졌다. 즉, 우리나라 정부는 대·중소기업 양극화 현상 해소의 일환으로 민간기업과 공기업을 불문하고 성과공유제를 도입할 것을 권면하였다. 2004년 말부터 산업통상자원부, 성과공유연구회, 성과공유확산협의회,

전국경제인연합회 등이 주축이 되어 꾸준히 노력한 결과, 2014년 5월 현재 민간 기업 (공급 네트워크) 110개, 공공기관 42개가 성과공유제를 도입하고 있다 (대·중소기업협력재단, 산업통상자원부 내부 자료). 민간 부문의 경우 미국, 영국, 일본 등의 글로벌 기업들이 많이 도입하고 있는 업종인 기계, 자동차, 조선, 전기·전자 등의 분야는 물론, 금속, 화학, 건설, 통신·정보서비스, 식품 등의 분야에까지 성과공유제가 확산되었다. 또한, 공공 기관들도 과거에는 설비와 기계·장비를 많이 쓰는 한국전력, 발전 4사 등이 중심이 되어 성과공유제를 도입하였으나 최근에는 운영, 지원, 관리 등 서비스를 주로 하는 공기업들까지 이 제도를 도입하고 있다.

III. 연구 방법

3.1 조사 방법

본 연구는 사례 분석 방법을 채택하였다. 사례 분석 방법은 통계적인 일반화를 할 수 없다는 한계를 지니지만, 풍부한 자료를 바탕으로 특정 관행에 대하여 광범위하고도 심화된 분석을 할 수 있다는 장점을 지닌다. 본 연구는 대기업과 중소기업 간에 형성되는 공급네트워크를 대상으로 하여 공유가치 창출 관행을 분석하는 것이다. 특히, 본 연구는 대기업과 중소기업 간에 공유할 수 있는 가치를 어떻게 창출하며, 창출된 가치를 대기업과 중소기업이 어떻게 나누며, 이 두 이해관계자 외의 이해관계자 (특히 이 두 이해관계자가 몸담고 있는 지역 사회)에게 어떤 가치를 부가하는지를 밝히는데 초점이 맞추어져 있다. 이러한 목적을 달성하는데 효과적인 방법이 곧 사례분석이라고 할 수 있다.

조사는 롯데쇼핑(주), 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 한국남동발전(주), (주)오뚜기, CJ제일제당(주),

(주)농심, (주)한국야쿠르트, 유한킴벌리 등을 대상으로 2013년 9월부터 2014년 6월까지 공급 네트워크 관리를 직접 관리하는 사람들 (과장, 차장, 부장, 본부장)을 대상으로 실시하였다. <표 1>은 본 연구에서 저자가 면담을 한 회사 및 사람들을 표시한 것이다.

<표 1> 면담한 회사 및 사람

회사명	주된 사업	면담자
롯데쇼핑 (주)	백화점, 마트, 슈퍼, 영화관	동반성장팀 팀장 1, 차장 1, 매니저 1
한국동서발전 (주)	발전	동반성장센터 차장 1
한국중부발전 (주)	발전	동반성장추진팀 차장 1
한국서부발전 (주)	발전	동반성장기획팀 차장 1
(주) 한국야쿠르트	야쿠르트, 우유, 음료	구매팀 과장 1
(주) 농심	라면, 스낵, 음료	구매팀 부장 1
CJ 제일제당 (주)	식품, 제약, 사료, 바이오 제품	동반성장전략팀 부장 1
유한킴벌리	화장지, 기저귀 등 위생용품	본부장 1, 사장 1

3.2 분석 틀

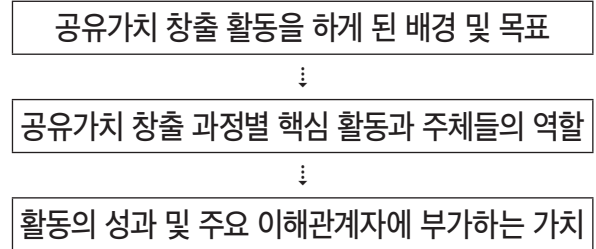
본 연구의 사례분석은 다음과 같은 항목을 집중적으로 탐구하는 가운데 진행되었다.

첫째, 특정 공급 네트워크가 공유가치 창출 관행을 도입한 배경과 해당 공유가치 창출 관행이 추구하는 목표가 무엇인지를 분석했다.

둘째, 공유가치 창출 활동을 하는 과정에서 대기업과 중소기업이 담당할 역할이 무엇인지를 분석했다.

셋째, 대기업과 중소기업이 공동 활동을 통하여 창출된 가치가 무엇이며, 그것이 대기업, 중소기업, 소비자, 지역 사회 등의 이해관계자들에게 각각 어떠한 혜택을 주는 지를 분석했다.

<그림 1> 본 연구의 분석 틀



IV. 분석 결과

지금까지 우리 사회에서 많이 도입된 성과공유 모델은 원가절감형, 신제품·신기술개발형, 공정개선형, 보유 기술 지원형 등인데²⁾ 이들 모델은 모두 가치공유의 주된 대상이 대기업과 중소기업이다. 즉, 이들 모델들은, 공동 혁신의 성과를 대기업과 중소기업이 주로 차지하기 때문에, 가치공유의 대상 측면에서 한계를 가진다. 하지만, 최근 성과공유제는 더욱 진화하여, 단순히 대기업과 중소기업에게만 혜택을 주는 단계를 넘어, 지역사회와 소비자에게도 혜택을 주는 형태로 발전하였다. 이러한 성과공유 모형으로는 대형마트와 중소 납품업체들이 도입하고 있는 녹색성장형 성과공유제, 발전사들과 MRO 중소기업들이 도입하고 있는 환경오염 방지형 성과공유제, 식품업체들과 중소기업들이 도입하고 있는 우수식품 인증형 성과공유제 등을 들 수 있다.

녹색성장형 성과공유제: 환경부는 친환경 녹색제품의 소비 촉진을 위하여 '그린카드'제도를 운영하고 있다. 이 제도는 에너지 등 자원을 덜 소비하고 오염 물

2) 원가절감형, 신제품·신기술개발형, 공정개선형 등의 성과공유제는 대기업과 중소기업이 지식 교환 등을 통하여 공동으로 원가절감을 하거나 제품, 기술, 공정 등을 혁신하고 그 성과를 공유하는 것을 말하고, 보유 기술 지원형은 대기업이 보유하고 있는 기술 관련 특허를 중소기업에게 허여하고 그 성과를 공유하는 것을 말한다.

질을 덜 배출하는 제품을 소비하는 소비자들에게 혜택을 주는 제도이다. 즉, 이것은 소비자가 이 카드로 환경 마크·저탄소 인증 마크를 받은 친환경 녹색제품을 구매할 시 제품가액의 일정비율(1-30%)을 포인트(에코머니 포인트)로 적립한다. 그린카드는 신용·체크카드 겸 마일리지 카드로 은행 및 우체국에서 발급 가능하며, 적립된 포인트는 에코머니 홈페이지를 통해 현금이나 상품권으로 환급 받을 수 있으며, 아파트 관리비나 이동통신 요금을 결제할 때도 활용할 수 있다.

이 그린카드 제도는 2009년에 도입되었으나 2012년까지 일반 소비자들에 대한 홍보가 부족하고, 적립금으로 구매할 수 있는 제품이 제한되어 있어 친환경 녹색제품을 생산하는 중소기업들에게는 큰 도움이 되지 못했다.

이러한 문제점을 극복하고자 - 중소기업의 친환경 녹색제품의 판매를 촉진하고 친환경 녹색제품의 소비 문화의 확산을 위하여 - 롯데쇼핑(주)³⁾을 비롯한 일부 대형 유통업체들은 녹색성장형 성과공유제를 도입하였다. 그린카드 포인트는 원래 제조 중소기업이 친환경 녹색제품을 판매할 시에 소비자에게 부여하게 되어있었다. 하지만, 녹색성장형 성과공유제는 대형 유통업체가 소비자에게 포인트를 지급한다. 일반적으로 해당 제품의 판매액이 목표를 넘지 못할 경우에는 대형 유통업체가 그린카드 포인트의 부담을 진다. 그러나 판매액이 목표를 넘어서는 경우에는 포인트 부담을 대형 유통업체와 중소기업이 균등하게 진다.

구체적인 운영 과정을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대형 유통업체는 중소기업의 자발적인 아이디어 제안을 받거나 또는 과제를 공모하는 형태를 통

하여 녹색성장형 성과공유 대상 기업을 선정한다. 둘째, 선정된 중소기업과 매출 목표, 그린카드 포인트 제공 비율, 홍보 및 관측에 대한 업무 분담 등에 대하여 약정한다. 셋째, 대형 유통업체는 홍보 및 관측 지원을 하는 외에 채택된 친환경 녹색제품에 그린카드 포인트를 추가로 부여한다. 넷째, 목표 기간이 경과한 후에 유통업체와 중소기업 임직원으로 구성되는 성과검증 위원회에서 성과를 측정·검증한다. 다섯째, 목표치 이상의 성과가 났을 경우에 사전에 정한 비율에 따라 성과를 분배한다. 대형 유통업체는 녹색 그린카드 제도에 대한 몰입이 큰 중소기업에 대해서 추가적으로 구매물량 보장, 입점 브랜드 확대 등의 혜택을 제공한다.

이 녹색성장형 성과공유제도는 공유가치 창출(CSV)의 전형이라고 할 수 있다. 이를테면, 이 제도를 통하여 중소기업은 이익 증대를 도모할 수 있고, 대형 유통업체는 이익 증대, 이미지 제고 등을 도모할 수 있고, 소비자는 고품질의 친환경 제품을 싸게 살 수 있고, 사회는 환경을 보호할 수 있는 혜택을 누리게 된다.

이러한 녹색성장형 성과공유제도를 운영하고 있는 대표적인 유통업체로는 롯데쇼핑(주)을 들 수 있다. 롯데쇼핑(주)은 이 제도를 2011년 12월부터 ‘중소/중견 기업 친환경 녹색제품 매출 증진을 위한 성과공유 프로그램’이라는 이름으로 운영하고 있다. 롯데쇼핑(주)은 소비자가 친환경제품을 구매할 경우에 구매 금액의 최대 30%를 포인트로 제공한다. 롯데쇼핑(주)은 중소기업이 친환경 녹색제품을 시장 친화적으로 개발할 수 있도록 컨설팅을 해주거나 인증 비용을 지원해주고 있다. 구체적인 사례로 신창제지공업(주)과의 ‘아름다운 화장지(12, 24롤)’ 개발을 들 수 있다. 신창제지공업(주)은 인체에 무해한 중성화장지를 저가에 생산할 수 있음에도 불구하고 브랜드 인지도가 낮아 회사 운영에 많은 어려움을 겪고 있었다. 이에 롯데쇼핑(주)은 중성화장지이면서도 값이 싼 제품으로 시장을 공

3) 롯데쇼핑(주)은 백화점, 마트, 슈퍼, 영화관 등의 사업을 영위하고 있는 롯데 그룹의 주력회사이다. 이 회사는 2014년 6월 말 현재 백화점 31개, 아울렛 10개, 에비뉴얼 1개, 영플라자 2개, 마트 105개, VIC 마켓 4개, 슈퍼 1,020개, 시네마관 99개를 운영하고 있다. 본 연구에서 사례 분석 대상으로 선정된 ‘녹색성장형 성과공유제’는 롯데쇼핑(주)의 마트 사업 부문(롯데마트)에서 주로 도입하여 운영하고 있다.

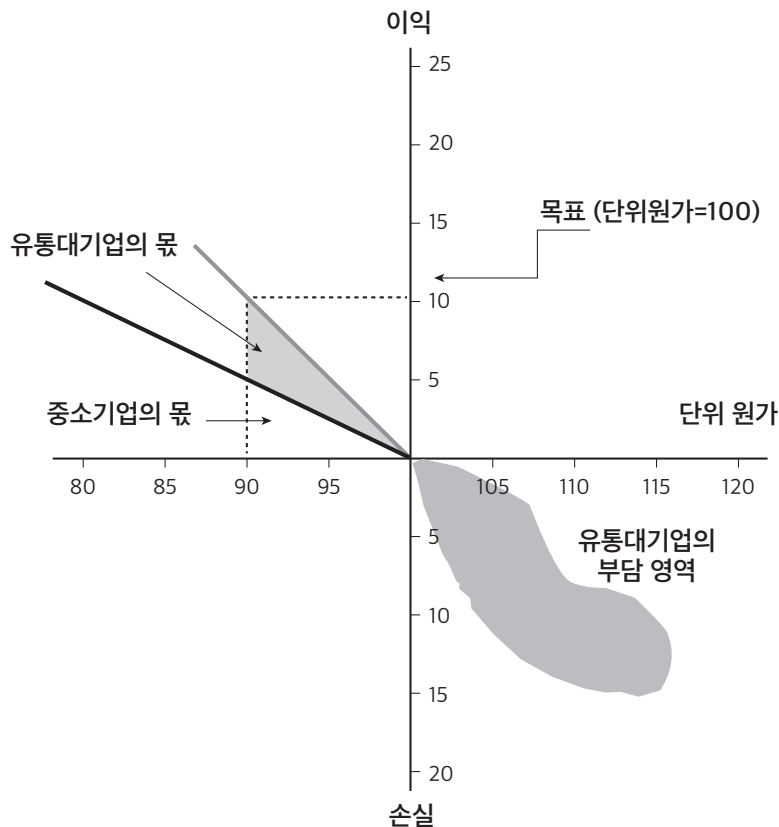
락한다는 목표를 세우고, 2차 포장을 생략하였을 뿐만 아니라 재생포장지를 활용한 “아름다운 화장지”를 개발하였다. 이 제품을 성공적으로 개발한 후 롯데쇼핑(주)은 자사의 매장에 해당 제품을 진열하는 한편 그린카드 마일리지 제도를 도입하였다. 신창제지공업(주)의 ‘아름다운 화장지’는 롯데쇼핑(주)의 그린카드 제도 덕분에 친환경 표시 인증을 받았고, 후발주자의 열세를 딛고 매출이 급신장하였다.

롯데쇼핑(주)은 소비자가 친환경 녹색제품을 구매할 경우 해당 제품 가격의 5 - 20% 상당의 그린카드 포인트를 제공한다. 그리고 친환경 녹색제품의 소비를 촉진시키고자 때에 따라서는 물건 값의 30% 이상을 포인트로 제공한다. 예컨대, 롯데쇼핑(주)은 2014년 6월에 4,700원인 샘표 유기농 보리차 (1kg)를 구매할 시에 1,450점, 6,900원인 아름다운 화장지 (70m, 12롤)

를 구매할 시에 2,200점의 그린 포인트를 제공했다. 롯데쇼핑(주)은 30여 개의 녹색 독자상표 (PB) 상품에 대해서도 그린카드 포인트를 제공했는데, 1,820원에 판매하는 세이브엘 알뜰한 우유 (930ml)를 구매할 시에 540점, 7,500원에 판매하는 초이스엘 스마트 에코 2겹 티슈 (230매, 8개입)를 구매할 시에 2,300점의 포인트를 제공한 바 있다.

이러한 녹색 그린카드 제도는 중소기업 (공급기업), 롯데쇼핑(주), 소비자, 지역 사회 등 이해관계자들이 모두 이익을 얻는 제도이다. 먼저, 중소기업은 지명도가 떨어지는 제품에 대해 대형 유통업체 (롯데쇼핑)로부터 제품 판매에 대한 지식, 매장, 포인트 등을 제공받음으로써 영업이익이 증대되는 혜택을 누리게 된다. 둘째, 소비자들은 환경을 보호하고 자원을 절약한다는 자부심을 가질 수 있게 되고, 여러 가지 제품을 구

<그림 2> 녹색성장형 성과공유제 하의 이익/손실 분배 체계



매하거나 공과금을 내는데 활용할 수 있는 포인트를 적립함으로써 경제적인 혜택을 누리게 된다. 셋째, 지역 사회는 환경을 보호할 수 있고, 에너지 등 자원을 절약함으로써 사회의 지속가능성을 높일 수 있다. 넷째, 대형 유통업체 (롯데쇼핑)는 친환경 제품의 판매를 적극 권장한다는 점과 중소기업과 동반 성장을 도모한다는 점을 부가시킴으로써 자사의 이미지를 높일 수 있을 뿐만 아니라, 고품질이면서도 저렴한 제품의 판매를 늘림으로써 수익성을 높일 수 있다. 특히, 롯데쇼핑(주)은 친환경 녹색제품에 도입하고 있는 그린카드 포인트 제도를 성과공유의 대상으로 삼고 있다. 이를테면, 롯데쇼핑(주)은 친환경 녹색제품에 대하여 소비자들에게 중소기업과 공동으로 포인트를 지급하고, 해당 제품의 판매액이 목표치를 넘어설 경우에 그린카드 포인트 부담을 중소기업과 나누어서 진다. 롯데쇼핑(주)이 운영하고 있는 성과공유제는 중소기업에게 수익과 위험의 분배 측면에서 유리하다. 즉, 그린제품의 판매가 목표를 넘어설 때에는 그 (추가) 이익을 50:50으로 나누지만 판매가 목표치를 미달할 때에는 손실을 전적으로 롯데쇼핑(주)이 부담한다.

그린카드 포인트 제공에 따른 대형 유통업체와 중소기업 간의 이익 분배 체계는 <그림 2>와 같이 표현된다. 그림에서 X축은 원가율을 나타내고, Y축은 이익률을 나타낸다. X값이 음수이면 (단위원가 100 이하) 이익이 나고 (Y값 양수), X값이 양수 (단위원가 100 이상)이면 손실을 입게 (Y값 음수) 된다. 만일 녹색제품의 판매가 목표치를 넘어서게 되면, 단위 원가는 100 이하로 떨어지게 되고, 네트워크의 두 주체인 대형 유통업체와 중소기업은 그린카드 포인트 제공으로 인한 비용을 증가하는 이익을 실현하게 된다. 이 경우에 대형 유통업체와 중소기업은 그린카드 포인트 제공 비용을 차감한 이익을 사전에 정해진 비율 (일반적으로 50:50)대로 나눈다. 반대로, 제품의 판매량이 목표치를 하회하게 되면, 단위 원가는 100을 넘게 되고, 네트

워크의 두 주체인 대형 유통업체와 중소기업은 그린카드 포인트 제공 비용 때문에 손실을 입게 된다. 이런 경우에 대형 유통업체는 중소기업 지원 차원에서 그린카드 포인트 제공으로 인한 손실을 떠안는다.

환경오염 방지형 성과공유제: 탄소배출권 거래제도 도입이 임박한 등 우리나라에서 환경오염 물질의 절감은 에너지를 많이 소비하는 기업에게는 시급히 해결해야 할 과제이다. 그런데, 외부의 공급자들로부터 자원 (에너지, 부품)을 공급받는 기업들에게 환경오염 방지는 이들만의 문제가 아니다. 즉, 공급사와 지식 공유가 필수적이다. 많은 기업들이 자사의 제품이나 시설뿐만 아니라 공급사의 시설 개선에 관심을 기울인다. 하지만, 공급사들은 자신들이 영세한 기업이라는 이유, 대기업이 기회주의적인 행동 (예컨대, 핵심 지식의 전용 및 유출)을 할 위험이 있다는 이유 등으로 환경오염 방지용 제품이나 생산 시설의 혁신에 그다지 적극적이지 않다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 도입된 제도가 바로 환경오염 방지형 성과공유제이다. 환경오염 방지형 성과공유제란 환경오염 물질을 많이 배출할 가능성이 있는 대기업들이 중소기업들과 공동으로 환경오염 저감형 부품, 기자재, 설비 등을 개발하여 대기업의 제품이나 시설에 적용하고, 그 성과를 공유하는 것을 말한다.

대기업은 개발 과정에서 아이디어 제공, 연구개발비 부담, 기술자 파견, 연구기관 알선, 기술임치, 지적재산권 취득, 현장검증 기회 제공 등의 지원을 하고, 중소기업은 개발의 실행을 담당하게 된다. 개발에 성공할 경우에 대기업은 중소기업이 개발한 제품 (시작품)을 구매할 뿐만 아니라 납품 물량의 확대, 장기계약 체결 등의 혜택을 중소기업에게 부여하게 된다. 환경오염 방지 제품의 개발에 참여한 중소기업은 기술 개발과 관련된 비용과 위험을 크게 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 성공할 경우에 안정적인 판로와 물량을 보장받는다.

이 때문에 중소기업으로서는 수익이 크게 개선되는 효과를 누릴 수 있다. 대기업으로서는 개발에 따른 이익을 납품 단가에 반영하는 형태 - 경쟁 제품 혹은 수입 제품과 비교하여 낮은 가격에 납품받는 형태 - 로 분배받게 되어 수익성이 개선될 뿐만 아니라, 환경오염과 관련된 규제를 피할 수 있다. 더불어, 지역 사회는 양호한 환경을 보장받게 되고, 일반 소비자는 친환경 제품이나 서비스를 저렴하게 구입할 수 있게 된다.

이러한 환경오염 방지형 성과공유 모델을 적극적으로 도입하고 있는 기업은 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 한국남동발전(주) 등과 같이 다량의 에너지를 소비하고 있는 발전사들이다. 이들 발전사들은 환경오염 방지를 위해 필요한 품목을 지정하여 기존에 제품(부품)을 공급하는 중소기업들에게 알린다. 중소기업이 개발 선정 품목에 대하여 제안서를 제시하면 그것을 내/외부 전문가로 구성된 위원회에서 평가를 하여 환경오염 방지형 성과공유 대상 제품으로 선정을 하게 된다. 제품의 개발은 중소기업이 주도적으로 수행하게 되는데, 개발 과정에서 발전사들은 자금 지원, 기술 지식 제공, 연구소(대학 산학협력단 포함) 알선, 교육 기회 제공 등의 지원을 하게 된다. 이러한 과정을 거쳐 해당 제품의 개발이 성공적으로 이루어질 경우, 발전사들은 그 제품을 '개발 선정품'으로 지정하여 장기 공급 계약을 체결하고, 단가 반영을 통한 보상⁴⁾, 물량 확대 등의 혜택을 중소기업에게 부여한다. 발전사들은 '국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률'의 적용을 받기 때문에 통상 1년을 단위로 하여 중소기업들과 공급 계약을 체결한다. 그러나 중소기업의 제품이 성과공유를 전제로 한 개발 선정품으로 지정

되면 수의 계약에 의해 3년까지 납품을 할 수 있게 된다. 그러므로 환경오염 방지형 성과공유제는 참가 중소기업에게 매우 큰 혜택을 주는 제도라고 할 수 있다.

발전사들은 기존에 납품받던 제품보다 낮은 가격으로 신제품을 공급받거나 기술료를 받는 형태로 환경오염 방지형 제품의 개발 성과를 나누어 가지게 된다. 또한, 발전사들은 기술료 수취를 통하여 개발 성과를 분배받는다. 이를테면, 총 개발비가 3억원 이상이 소요되는 오염 방지 개발제품은 매출액의 2.3%를, 총 개발비가 3억원 미만인 개발 제품은 매출액의 2.5%를 기술료 형태로 분배받는다.

한국남부발전(주) 남제주화력 본부에서는 3개의 풍력단지들을 운영하고 있었다. 그런데, 한국남부발전에서는 3개 단지의 풍력 터빈의 상태를 점검하기 위하여 3개의 모니터링 시스템(3대의 분리된 컴퓨터)을 운영하고 있었다. 이러한 체제는, 인력 및 장비를 중복 배치함에 따라, 비용이 크게 증가하고 점검 효율성이 떨어지는 단점을 안고 있었다. 이에 한국남부발전과 (주)렉터슨은 풍력발전기 주요 요소의 동작 상태를 진단하고, 각종 운전 데이터를 통합 관리하여, 보다 쉽고 빠르게 시스템을 검사하고, 고장 발생 시에 조치를 취할 수 있는 통합 감시 시스템을 개발하기로 하였다. 개발 과정에서 한국남부발전의 발전처 산하 R&D 상생팀은 남제주화력 본부 운영부서와 협업 체제를 구축하여 기술지원을 하였고, (주)렉터슨은 개발 실행을 담당하였다. 한국남부발전은 (주)렉터슨이 개발한 통합 감시 시스템의 현장 검증 기회를 제공하였다. 한국남부발전과 (주)렉터슨이 개발한 풍력발전기 원격진단 감시 시스템은 남제주화력 본부뿐만 아니라 한국남부발전이 소유하고 있는 14기에 확대/적용되었고, 현재 인도의 발전사에 적용(수출)하는 것을 협상 중이다. 한국남부발전과 (주)렉터슨이 풍력발전기 원격진단 감시 시스템을 성공적으로 개발한 결과 연간 250억원(500MW SCADA 및 CMS 비용)의 수입대체 효

4) 예를 들어, 기왕에 20,000원(원가 16,000원)에 납품을 받던 제품의 원가를 12,000원으로 떨어뜨리는 개발에 성공했을 때 납품 가격을 16,000원으로 하는 것이 아니라 18,000원으로 책정한다. 이 경우 중소기업 제품의 매출 이익은 4,000(20,000-16,000)원에서 6,000(18,000-12,000)원으로 확대된다.

과를 실현하였고, 정비 손실 (13억원), 전력 생산 차질에 따른 기회비용 (15.6억원) 등을 크게 줄일 수 있었다. 한국남부발전과 (주)렉터슨은 공동 개발의 성과를 50:50으로 나누었는데, 그 중 일부를 유니세프 기금으로 기증하였다. 한국남부발전과 (주)렉터슨이 개발한 풍력발전기 원격진단 감시 시스템은 양사의 경제적 이익뿐만 아니라 이미지 및 경쟁력 제고- 특히, (주)렉터슨 -에 기여하였을 뿐만 아니라, 풍력발전기의 운용 효율성을 크게 높임으로써 사회와 소비자들에게는 환경 보호, 안정적인 전력 공급 등의 혜택을 주게 되었다.

우수식품 인증형 성과공유제: 식품은 소비자의 건강과 관련되어 있기 때문에 그 어떤 산업보다도 엄격한 관리가 필요하다. 다른 산업과는 달리, 식품산업에는 식품위생법과 같은 규제가 많고, 규제의 준수 여부가 기업의 경쟁력을 좌우하기도 한다. 이러한 산업의 특성에도 불구하고 대형 식품업체에 납품을 하는 중소기업들은 시설의 미비와 관리 소홀로 관련 기준을 충족시키지 못 하는 경우가 허다하다. 따라서 대형 식품업체에 납품하는 중소기업의 생산과정 및 결과(제품)상의 청결과 위생은 해당 중소기업은 물론, 대기업, 소비자 등에게 매우 중요하다.

이러한 점을 감안하여 (주)오뚜기, CJ제일제당(주), (주)농심, (주)한국야쿠르트 등의 대형 식품업체들은 성장 잠재력은 있으나 시설 미비와 관리 능력이 부족한 중소기업에 대상으로 하여 ‘우수식품 인증형’ 성과공유제를 운영한다. 우수식품 인증이란 농산물의 부가가치를 높이고 식품산업 및 관련 산업의 건전한 발전과 소비자 권익 향상을 위하여 「식품산업진흥법」에 따라 실시하는 식품에 대한 품질관리제도로써, 우수식품에 대한 인증에는 가공식품의 산업표준인증, 전통식품의 품질인증, 유기가공식품의 인증 등이 있다. 일반적으로, 우수식품 인증을 받은 제품은 인증 사실

을 제품의 포장이나 용기에 그 사실을 표시한다. 우수식품 인증형 성과공유제는 대형 식품업체가 자사에 납품하고 있는 중소기업에 대상으로 공신력이 있는 국가 기관으로부터 우수 식품 인증을 받게 하고, 해당 인증을 받을 경우에 인증의 경제적 가치를 사전에 정한 방법에 의하여 공정하게 나누는 것을 말한다.

구체적으로, 대형 식품업체들이 운영하고 있는 우수식품 인증형 성과공유제의 실행 과정을 보면 다음과 같다.

첫째, 대형 식품업체는 자기 회사에 제품 또는 부자재를 납품하는 중소기업에 대상으로 우수 식품 인증형 성과공유 제도에 관한 사항을 인터넷 게시판에 게시한다. 일반적으로 우수 식품 인증형 성과공유 대상은 소비자의 관심이 높으면서 위생 상태가 열악한 분야가 된다. 둘째, 해당 분야에 관심이 있는 중소기업들은 제시된 양식에 맞춰 개발 계획서를 대형 식품업체에 제시한다. 셋째, 대형 식품업체는 제시된 계획서의 실현 가능성, 납품 비중, 협력 정도 등을 고려하여 업체를 선발한다. 넷째, 대형 식품업체는 선발된 업체를 대상으로 하여 개발 목표, 개발 과정에서 양사가 담당해야 할 사항, 성과 공유 확인 방법, 성과의 공유 방법 등에 대하여 계약을 체결한다. 다섯째, 선정된 중소기업은 대형 식품업체의 지원 - 자금, 인력 (엔지니어), 기술 등의 지원 - 하에 시설, 기술, 관리 체계 등의 개선 활동을 한다. 여섯째, 인증에 성공할 경우, 대형 식품업체와 중소기업은 공동으로 개발 성과를 검증 (성과의 경제적 가치를 환산)하고 그 성과를 공유한다.

이 모델을 수행하는 데에는 체계적인 역할 분담과 협력이 중요하다. 그래서 대형 식품업체는 시설 및 관리 체계 개선에 필요한 인력 (지식 제공) 및 자금 지원을 하는 것 외에 청결 및 위생 관리에 대한 교육을 담당하며, 중소기업은 우수식품 인증에 필요한 각종 사항들을 실행에 옮긴다. 이 모델을 운영함으로써 얻게 되는 중소기업의 혜택은 우수식품 인증에 따른 경쟁

력 제고, 공동 상표 사용, 구매 물량 보장 (또는 확대), 장기 계약 체결 등이다. 중소기업의 제품이 우수식품으로 인증이 되면 해당 제품의 지명도가 크게 향상되는 것은 물론이려니와 판매가 크게 늘어난다. 또한 일반적으로, 대형 식품업체가 중소기업에게 해당 제품을 장기적으로 구매하겠다는 약속을 하기 때문에 중소기업으로서는 영업 안정성이 크게 높아진다. 대형 식품 업체로서는, 안전이 중시되는 식품을 안정적으로 공급받을 수 있기 때문에, 충성도가 높은 소비자를 끌어들이 수 있다는 이점이 있다. 반면에, 일반 소비자들은 안전하고 품질 좋은 식품을 소비할 수 있게 되고,

<표 2> 연구 결과의 요약

성과공유 모델명	모델의 주요 내용	이해관계자들에게 부가하는 가치
녹색성장형	중소기업이 생산한 친환경 녹색제품을 구매하는 소비자에게 대형 유통업체가 범용 포인트를 제공하고, 그 성과를 공유	대형 유통업체 - 이미지 제고, 단골 유치, 판매 증가 중소기업 - 신속한 지명도 확보, 이익 증가 소비자 - 환경 보호에 대한 자긍심 및 경제적 이익 향상 지역 사회 - 환경보호, 지속 가능한 성장 분위기 조성
환경오염 방지형	환경오염 저감형 부품, 기자재, 설비 등을 개발하여 대기업의 제품이나 시설에 적용하고, 그 성과를 공유	대기업 - 환경 규제 회피, 이미지 및 이익 개선 중소기업 - 기술 개발 위험 완화, 장기 계약 체결, 이익 증가 소비자 - 친환경 제품 (서비스)을 저렴하게 구매 지역 사회 - 환경 보호, 에너지 절감
우수식품인증형	대형 식품사가 중소기업의 우수식품 인증을 돕고, 그 성과를 공유	대기업 - 충성도 높은 소비자 유치 중소기업 - 지명도 제고, 안정적인 판매망 구축 소비자 - 건강 증진 지역 사회 - 식품에 대한 안전성 및 신뢰성 확보

(주)농심, (주)한국야쿠르트 등 식품회사들이 도입하고 있는 우수식품 인증형 성과공유제를 살펴보았다. 이들 3가지 성과공유제는 모두 <표 2>에서 보는 바와 같이, 공급 네트워크 참여 당사자인 대기업과 공급사 (중소기업)들은 물론 지역사회, 소비자 등에게도 혜택을 주는 제도이다. 다시 말해서, 이들 3가지 성과공유 모델은 기존의 원가절감형, 신제품·신기술개발형, 공정개선형, 보유 기술 지원형 등과 같은 모델과 비교하여 가치공유의 대상이 넓다. 이들 모델은 Porter & Kramer (2011)가 주장한 공유가치창출 (CSV) 개념에 보다 잘 부합한다고 볼 수 있다.

사회와 정부는 안전하고 건강에 좋은 식품을 유통시키는 문화를 정착시킬 수 있다.

V. 결론

5.1 연구 결과의 시사점

지금까지 롯데쇼핑(주)이 도입하고 있는 녹색성장형 성과공유제, 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 한국남동발전(주) 등의 발전사들이 도입하고 있는 환경오염 방지형 성과공유제, (주)오뚜기, CJ제일제당(주),

본 연구의 결과는 중요한 이론적, 실무적 시사점을 던진다.

Porter & Kramer (2011)의 공유가치 창출 논지는 의도는 좋으나 신제품 또는 시장의 개발과 같은 가치 사슬 상 특정 활동에 치우쳐 있고, 기업의 사회적 목표와 경제적 목표 사이의 갈등을 지나치게 단순화하며, 기업의 사회적 역할을 매우 알파하게 조망한다는 비판 (예컨대, Crane et al., 2014)을 받아왔다. 이러한 비판은 Porter & Kramer (2011)가 가치 공유 창출 개념을 체계적이고도 깊이 있게 보여 주지 못한 데 기인

한다. 본 연구에서 저자는 공급 사슬에 초점을 맞추어, 다양한 산업의 기업들이 자신들의 본연의 업무 (조달 업무)에 충실한 가운데 사회적 문제 (환경 문제)를 해결하는 과정과 그 성과를 분배하는 메커니즘을 체계적으로 보여주었다. 본 연구의 이러한 접근은 기존의 공유가치 창출 관련 연구에서는 찾아보기 어려운 것으로서 공유가치 창출 관점을 이론화시키는데 있어서 큰 도움을 줄 것이다.

본 연구는 3가지 성과공유 모델이 대기업과 중소기업, 나아가 지역 사회, 소비자 등 다수의 이해관계자들의 이해를 증진하는 활동이라는 점을 옹변으로 보여주었다. 이들 3가지 모델 이외의 성과공유 모델들도 가치 공유의 대상이나 정도에서 차이가 있지만 대기업, 중소기업, 소비자 등 다수의 이해관계자들에게 혜택을 준다는 점에서 3가지 성과공유 모델과 유사점을 가진다. 따라서 좀 더 정치한 분석이 따라야 하겠지만, 성과공유제는 공유가치 창출 관점, 그리고 지속가능 공급사슬 관리 관점과 융화될 수 있다고 결론지을 수 있다.

5.2 공유가치 창출 관점의 타당성 문제

공급 네트워크 관리는 기업의 장기적인 생존을 위해서 매우 중요하다. 대기업이 공급사와 함께 친환경적이며, 친사회적인 공급 활동을 하면서 그 성과를 공정하게 나누는 것은 단순한 자선이나 사회적 책임 활동을 넘어서 지속 가능한 경쟁력의 확보를 위해서 매우 중요하다. 기업의 지속 가능한 성장은 일부 학자들의 주장 (Hoejmose and Adrien-Kirby, 2012; Windolph, Harms, and Schaltegger, 2013; Wittstruck and Teuteberg, 2012; Wolf, 2014)처럼 지속 가능한 공급 네트워크 구축에서 온다고도 볼 수 있다. 하지만, 공유가치 창출 (CSV)은 모든 기업들에게, 모든 가치 사슬 활동에서 적용될 수 있는 성질을 지닌 관행이 아니다. Porter & Kramer (2011)가 공유가치 창출 관점을 뒷

받침하는 사례로 제시한 HP, 존슨앤드존슨, 네슬레, 마크앤스펜서, 에스켈, 유니레버 등의 예는 보통의 기업들이 일상적인 활동에서는 실현하기가 매우 힘들다. 최근 국내에서는 한국경영학회를 필두로 한 학계, 산업통상자원부를 비롯한 정부, 전국경제인연합회 등의 재계에서 공유가치 창출 관행의 보급에 상당한 공을 들이고 있다. 그러나 이들 단체는 공유가치 창출 관행의 적용 가능성을 과할 정도로 낙관적으로 보고 있다. Crane et al. (2014)과 같은 공유가치 관행을 면밀하게 분석한 학자들은 물론 실무 세계 종사자들도 소위 ‘공유가치 창출 (CSV)’은 기업의 일상적인 활동에 쉽게 적용할 수 있는 관행이 아니라는 것을 밝히고 있다. 시니어 공유가치 창출 (CSV)을 매우 활발하게 운영하고 있는 유한킴벌리⁵⁾의 최규복 사장은 공유가치 창출과 관련하여 다음과 같이 언급하고 있다.

5) 유한킴벌리는 의도적으로 공유가치 활동을 찾았다. 즉, 유한킴벌리 최고 경영층은 공유가치를 창출할 수 있는 분야를 찾겠다는 방침을 정하고 사내 직원들의 아이디어를 모집하였다. 그 결과, ‘노인 (시니어)을 활용하여 노인 시장을 공략하자’는 안이 도출되었다. 즉, 최근 우리 사회의 큰 이슈로 등장하고 있는 ‘고령화’ 문제를 해결하는 동시에 기업의 경제적 가치를 창출하자는 것이다. 예를 들어서 유한킴벌리는 ‘요실금 팬티’ 사업을 도입했는데, 이 사업은 기존에 이 회사가 사업화하고 있었던 유아용 기저귀 ‘하기스’를 노인용 기저귀로 변형시킨 것이다. 우리나라 노인들은 요실금 문제로 어려움을 겪음에도 불구하고, 서구나 일본 등 선진국의 노인들과 달리, 요실금 팬티를 입는 것을 극도로 꺼린다. 요실금 팬티가 필요함에도 불구하고 그 팬티를 입는다는 사실 자체를 부끄럽게 여긴다는 것이다. 국내에서 요실금 팬티를 파는 업체가 없는 것은 아니다. 그런데 거의 모든 업체들은 노인용 팬티를 따로 만들어서 파는 것이 아니라 유아용 기저귀를 노인들에게, 그것도 젊은 영업사원들이 파는 형태를 취해 왔다. 유한킴벌리는 이러한 간극을 메우고자 노인 전용 기저귀 (요실금 팬티)를 만들었고, 노인 고객들의 심정을 잘 아는 노인 영업사원을 두었다. 이러한 노인용 요실금 팬티 사업은 노인들의 요실금 문제를 해결하고, 노인들의 일자리를 창출하고, 새로운 사업 영역을 개척하는 효과 - 사회, 주요 이해관계자 (노인), 기업 (종업원과 주주) 등의 공유가치 창출 효과 -를 낳았다. 유한킴벌리는 노인 비즈니스를 새로운 영역으로 하여 노인의 눈꺼풀 처짐 방지용 스티커, 노인 심리 관리 및 인생 설계 등 20여개의 사업에 진출했다.

‘잘 아시다시피 우리 회사는 오래 전부터 기업의 사회적 책임 (CSR) 개념을 도입하여 운영해 왔습니다. 우리 회사로서는 “일반 대중으로부터 사회적 책임을 잘 지는 기업이다.”라는 칭찬을 많이 받았고, 이는 우리 회사의 평판을 높이는데 중요한 역할을 하였습니다. 우리는 이러한 빛나는 전통을 계승하고, 최근 경영계의 화두로 등장한 공유가치 창출 관행을 그 어느 회사보다도 앞서서 도입하기 위해서 대단한 노력을 기울였습니다. 경영진은 물론 현업 부서 직원들이 머리를 맞대어 여러 가지 활동들을 검토해 보았습니다만 우리 회사와 사회가 모두 이익이 얻는 활동은 매우 드물었습니다. 그래서 우리는 기존에 하고 있던 활동이 아닌 새로운 활동을 찾기로 결정하였습니다. 그것이 바로 노인 (시니어)들을 대상으로 하는 사업입니다. 최근, 우리 회사가 언론이나 학계로부터 칭찬받고 있는 “액티브 시니어”는 수백 가지의 활동을 검토하여 겨우 찾아낸 활동입니다. 환언하면, 기업이 행하는 대부분의 활동들은 가치공유 창출 개념을 담아낼 수 없다는 것입니다. 저는 공유가치 창출 개념은 기업의 일상적인 활동에 적용하기가 쉽지 않은 개념이라고 생각합니다.’ (유한킴벌리 최규복 사장 - 2014년 2월 27일)

공유가치 창출 관행이 쉽지 않은 관행이라면 이론적, 실무적 대안은 무엇일까?

우선 공유가치 창출의 개념을 재설정하는 작업이 필요하다. Porter & Kramer (2011)는 사회적 문제를 해결하면서 기업의 가치 향상을 도모할 수 있는 활동을 공유가치 창출 활동으로 보았다. 그런데 이들은 ‘사회적 문제’를 ‘기업이 사업을 운영하고 있는 지역의 발전에 관한 문제’로 다소 모호하면서도 좁게 정의하고 있다. ‘공유가치 창출’ 관점이 보다 설명력이 큰 개념이 되기 위해서는 보다 포괄적이면서 구체적인 개념 정립이 필요하다 (Crane et al., 2014; Szmigin and

Rutherford, 2013). 이를테면, ‘기업과 그 기업과 연관이 있는 하나 이상의 이해관계자의 이해를 증진시키는 활동’으로 공유가치 창출 활동의 영역을 넓히는 것이 필요하다. 그리고 특정 활동의 결과가 기업과 사회 모두의 가치를 높였을 때 혜택을 받는 주체도 막연하게 ‘사회’라고 쓸 것이 아니라 구체적으로 누구인지 (어느 이해관계자인지)를 밝히는 것이 필요하다. 둘째, 보다 체계적인 실증 연구 (특히 사례 분석)가 필요하다. 지금까지 진행된 공유가치 창출과 관련된 연구 대부분은 특정되지 않은 기업 활동을 대상으로 하였다. 이러한 연구 방법은 기업의 다양한 활동을 보여주는 장점이 있긴 하지만 ‘공유가치 활동’이 기업들의 특정 활동에서 어떤 메커니즘에 의해서, 어떤 스펙트럼으로 전개될 수 있는지에 대한 체계적이면서도 밀집된 정보를 제공하지 못 한다 (Aakhus and Bzdak, 2012; Crane et al., 2014; Paramanand, 2013). 이러한 점에서 공급 네트워크에서 수요자 (대기업)와 공급자 (중소기업) 사이에 발생할 수 있는 활동에 초점을 맞추어 공유가치 창출 메커니즘을 분석한 본 연구는 기존의 연구적 흐름에 의미 있는 가치를 부가한다.

셋째는 보다 폭넓은 ‘가치 (value)’ 개념을 도입할 필요가 있다. Harrison & Wicks (2013)의 지적처럼 학자들은, 일반적으로, 기업이 창출하는 가치를 다룰 때 ‘경제적 가치(economic value)’에 초점을 맞추는 경향이 있다. 인간과 조직의 활동은 경제적 성과 외에 사회적, 문화적, 정치적, 심리적 가치를 창출한다. 우리가 몸담고 있는 사회의 유지와 번영을 위해서는 경제적 가치뿐만 아니라 비경제적 가치도 중요하다. 따라서 향후의 과제는 경제적 가치 이외의 가치까지 반영할 수 있는 가치 측정 방법을 개발하는 것이다.

공유가치 창출 관점이 하나의 이론으로서 발전하기 위해서는 체계적이고 광범한 실증 연구를 통하여 주된 논지를 입증하는 외에 보다 정교하고 체계적인 이론화 작업이 필요하다. 그렇지 않다면, 공유가치 창출

관점은 기존의 사회적 책임 (CSR)과의 차별적인 이론으로 자리매김을 할 수 없을 뿐만 아니라 최근 크게 부각되고 있는 '지속 가능 경영 관점'에 흡수될 수도 있다.

5.3 맺음말

최근 몇 년간 우리 기업 사회에서 가장 주목받고 있는 화두는 무엇보다도 공유가치 창출이다. 정부와 정치권은 상생 협력, 동반 성장, 경제 민주화 등의 이름으로, 학계는 사회적 책임, 공영, 공정사회 등의 논리로 공유가치 창출을 밀어붙인다. 이러한 전 방위적인 압력에 겁먹은 일부 대기업들은 전략적인 고려 없이 공유가치 창출 활동을 벌인다. 좀 더 구체적으로 대다수의 대기업들은 공유가치 창출에 대한 체계적인 분석 없이, 공유가치 창출 관행을 도입한다.

진정성이 부족하고 전략적인 고려가 없는 가치공유 활동은 일부 공격적인 사회단체나 부실한 중소기업들의 환심을 살 수 있을지는 모르지만 (대)기업들의 장기적인 경쟁력 약화를 유발하는 것은 물론 우량 중소기업, 소비자, 사회 등에게 장기적으로 해를 끼치게 된다. 오늘날 기업들이 새롭게 도입하는 대부분의 관행이 그러하듯이 공유가치 창출은 기업들이 쉽게 도입·운영할 수 있는 관행이 아니다. 특히, 공급 네트워크에서 대기업과 중소기업, 그리고 사회가 가치를 공유할 수 있는 영역을 찾이란 여간 어려운 것이 아니다.

중소기업 적합 업종·품목 지정, 중소기업 협동조합에 대한 납품 단가 조정 신청권 부여, 동반성장 지수 산정 및 공표 등과 같은 대·중소기업 정책들은 모두 대기업들의 일방적인 양보를 강요하는데 비하여 성과공유제는 대기업과 중소기업 모두에게 이익을 안겨주는 제도이다. 본 연구에서 저자가 소개한 녹색성장형, 우수식품 인증형, 환경오염 방지형 등의 성과공유 모델은 외국 기업에게서는 유례를 찾기 어려운 사례로서 Porter & Kramer (2011)의 공유가치 창출 논지와

잘 부합한다고 볼 수 있다. 이 사례들은 공유가치 창출 관점을 심화시키는데 도움을 주는 것은 물론이요, 공유가치 창출 관행을 도입하고자 하는 기업들에게 좋은 지침을 제공할 것이다.

참고 문헌

〔국내 문헌〕

- [1] 김경목 (2005), 대·중소기업 간 성과공유 모델 및 표준계약서 개발 연구, 서울, 산업자원부.
- [2] 김경목 (2008), 지식공유 네트워크(network)의 효과, 지식경영연구, 제9권, 제2호, 109-127.
- [3] 김경목 (2009), 상생 협력의 문화 적합성에 관한 연구: 한·미·일 성과공유(Benefit Sharing) 관행 비교를 중심으로, 경영학연구, 제 38권, 제1호, 133-163.
- [4] 김경목 (2012), 대·중소기업 간 협력 성과의 공유: 성과공유제도와 협력이익배분제도 비교, Korea Business Review, 제 16권, 제1호, 51-79.
- [5] 김용진, 송재기 (2012), 효과적인 가치공유제 도입을 위한 프레임워크에 대한 연구, 중소기업연구, 제 34권, 제3호, 85-102.
- [6] 박병진, 김도희 (2013), 공유가치 창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례, Korea Business Review, 제 17권, 제2호, 73-99.
- [7] 박홍수 등 (2014), 경영학회가 제안하는 공유가치 창출 전략, 서울: 박영사.
- [8] 윤병섭, 김기학, 장지인 (2010), 대기업과 중소기업 사이 성과공유제 성공요인 분석, 중소기업연구, 제 32권, 제2호, 83-113.
- [9] 주현, 홍지승, 지민웅, 김경목 (2012), 성과공유제 실태 분석 및 확산 방안, 서울: 산업연구원.
- [10] 최석봉, 박종찬 (2012), 중소기업의 협력 활동과 지식공유가 기업 경쟁력에 미치는 영향, 지식경영연구, 제13권, 제5호, 65-89.

- [11] 홍장표, 하봉찬, 김종호 (2011), 대·중소기업 간 동반성장 문화 확산을 위한 창조적 동반성장 모델 개발, Working Paper, 서울: 대·중소기업동반성장위원회.

(국외 문헌)

- [1] Aakhus, M. and M. Bzdak (2012), Revisiting the role of “Shared Value” in the business-society relationship, *Business & Professional Ethics Journal*, 31(2), 231-246.
- [2] Barton, D. (2011), Capitalism for the long term, *Harvard Business Review*, 89(March), 54-91.
- [3] Bensaou, M. and N. Venkatraman (1995), Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers, *Management Science*, 41 (9), 1471-1492.
- [4] Cachon, G. P. and M. A. Lariviere (2005), Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: strengths and limitations, *Management Science*, 51(1), 30-44.
- [5] Cartlidge, D. (2006), *Public Private Partnerships Introduction*, London: Taylor & Francis.
- [6] Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. D. Matten (2014), Contesting the value of “Creating Shared Value”, *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- [7] Donaldson, T. and L. E. Preston (1995), The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- [8] Ellis, S. C. (2007), *Toward Supplier Portfolio Management Theory: An empirical study of buyer-supplier relationships in the U.S. automotive components industry*, Doctoral dissertation of State University of New York at Buffalo.
- [9] Emsley, D. (2003), Multiple goals and managers’ job-related tension and performance, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 345-367.
- [10] Flammer, C. (2013), Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors, *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- [11] Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman: Boston, MA.
- [12] Freeman, R. E., J. S. Harrison, and A. C. Wicks (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, New Haven, CT: Yale University Press.
- [13] Harrison, J. S. and A. C. Wicks (2013), Stakeholder theory, value, and firm performance, *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- [14] Hartley, J. L., B. M. Greer, and S. Park (2002), Chrysler leverages its suppliers’ improvement suggestions, *Interfaces*, 32(4), 20-27.
- [15] Hoejmose, S. U. and A. J. Adrien-Kirby (2012), Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232-242.
- [16] Jiao, Y., J. Du, R. J. Jiao, and D. L. Butler (2008), Operational implications of early supplier involvement in semiconductor manufacturing firms: A case study, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(8), 913-932.
- [17] Koulamas, C. (2006) *A news vendor*

- problem with revenue sharing and channel coordination, *Decision Science*, 37(1), 91-100.
- [18] Nelson, D., P. E. Moody, and J. D. Stegner (2005), *The Incredible Payback*, New York: AMACOM.
- [19] Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, New York: Oxford University Press.
- [20] O'Toole, J. and D. Vogel (2011), Two and a half cheers for conscious capitalism, *California Management Review*, 53(3), 60-76.
- [21] Paramanand, B. (2013), Porter is a Pirate-Stuart Hart, *Management Next*, 10(1), 6-7.
- [22] Pirson, M. (2012), Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective, *Social Enterprise Journal*, 8(1), 31-48.
- [23] Porter, M. E. (2011), (published in 2008), 경쟁론 (김경목, 김연성 역), 서울: 21세기북스.
- [24] Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate strategy, *Harvard Business Review*, 84(12; December), 3-17.
- [25] Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89(1-2; January-February), 3-17.
- [26] Ryals, L. J. and A. S. Humphries (2007), Managing key business-to-business relationships: What marketing can learn from supply chain management, *Journal of Service Research*, 9(4), 312-326.
- [27] Sarmah, S. P., D. Acharya, and S. K. Goyal (2007), Coordination and profit sharing between a manufacturer and a buyer with target profit under credit option, *European Journal of Operational Research*, 182, 1469-1478.
- [28] Sheu, J. (2011), Marketing-driven channel coordination with revenue-sharing contracts under price promotion to end-customers, *European Journal of Operational Research*, 214, 246-255.
- [29] Simons, R. L. (2013), The business of business schools: Restoring a focus on competing to win, *Capitalism and Society*, 8(1), 1-37.
- [30] Stuart, I. (1993), Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 22-28.
- [31] Szmign, I. and R. Rutherford, 2013, Shared value and the impartial spectator test, *Journal of Business Ethics*, 114(1), 171-182.
- [32] Turnbull, S. (2002), The science of corporate governance, *Corporate Governance: An International Review*, 10(4), 256-272.
- [33] Vaidyanathan, L., and M. Scott (2012), Creating shared value in India: The future of inclusive growth, *The Journal for Decision Makers*, 37(2), 108-113.
- [34] Weinstein, M. (1998), Profit sharing contracts in Hollywood: Evolution and analysis, *Journal of Legal Studies*, 27(1), 67-112.
- [35] Windolph, S. E., Harms, D., and S. Schaltegger (2013), Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Wiley Online Library, DOI: 10.1002/csr.1337.
- [36] Wittstruck, D. and F. Teuteberg (2012), Understanding the success factors of sustainable supply chain management: Empirical evidence from the electrics

and electronics industry, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 19, 141-158.

- [37] Wolf, J. (2014), The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance, Journal of Business Ethics, 119, 317-328.

<http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>

<http://www.oecd.org/statistics/>

● 저 자 소 개 ●



김경목 (Gyeong Mook Kim)

현재 덕성여자대학교 경영학과 교수로 재직 중이며, UC Berkeley Haas School of Business에서 방문교수로 있었다. Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development (Research Policy) 등 50 여 편의 논문을 국내외 우수 저널에 게재/발표 했으며, 「Transformative Organizations: Performance Drivers of Corporate Restructuring in Korea」, 「경쟁론」 등 다수의 저·역서를 내놓았다. 조직 간의 협력, 혁신, 문화 산업, 지속 가능 경영, 성과 공유, 기업의 사회적 책임 등의 분야에 대한 연구를 진행하고 있다.