「경영사학」 제32집 제2호(통권 82호)
(사)한국경영사학회
2017. 6. 30. pp. 313~338

논문접수일 : 2017년 5월 01일
최종수정일 : 2017년 06월 29일
게재확정일 : 2017년 06월 30일

롯데마트와 중소 협력업체 간 교육훈련 협력에 관한 연구: 2012년 대·중소기업 동반성장 추진 시점을 중심으로*

박윤희** · 서유정***

요 약

정부는 대기업과 중소 협력업체 간 협력을 통한 동반성장을 주요 경제 정책으로 추진하면서 이를 강조해 오고 있다. 최근 경쟁 패러다임이 기업 간 경쟁에서 모기업과 협력 중소기업을 포함한 네트워크 간 경쟁으로 이동함에 따라 이에 대한 대비 차원에서도 대기업과 중소기업의 동반성장을 강화할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 대기업과 중소기업이 모두 이익이 될 수 있는 분야에서 협력관계를 구축하는 것은 중요한 과제라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 대기업과 중소기업의 동반성장을 위한 교육훈련 협력의 현황은 어떠한지 그 실제 사례를 심도있게 조사한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

따라서 이 연구는 2010년에 정부 차원의 대·중소기업 동반성장 추진 대책이 발표된 이후 2012년 시점에서 롯데마트 사례를 중심으로 대기업과 중소 협력업체 간 교육훈련 협력이 왜 일어나며 협력이 어떻게 이루어지는지 분석하는데 목적이 있다. 사례조사에서는 원청기업인 롯데마트뿐만 아니라 협력 관계에 있는 중소기업을 대상으로 교육훈련 협력 실태를 파악하고 관계자들과의 심층 인터뷰를 실시하였다. 롯데마트 사례연구 결과를 바탕으로 대기업과 중소 협력업체가 교육훈련 협력을 통해 상호 역량을 강화하고 지속적인 성장 기반을 구축하기 위한 시사점을 도출하였다.

〈주제어〉 롯데마트, 중소 협력업체, 동반성장, 교육훈련 협력

* 이 논문은 2012년도 한국직업능력개발원의 연구에 의해 수행된 「교육훈련을 통한 대기업 및 중소기업간 상생협력 방안」의 내용 중 일부를 발췌하여 작성되었다.
** 한국기술교육대학교 HRD학과 교수, park878@koreatech.ac.kr, 제1저자.
*** 한국직업능력개발원 부연구위원, nad08doc@krivet.re.kr, 공동저자.

Ⅰ. 서 론

원청업체로서 대기업과 협력업체로서 중소기업 간 협력은 동반성장을 위한 정부의 경제 정책으로서 강조되어 왔으며, 공정한 사회 구현을 위한 방안으로도 추진되어 왔다. 대기업과 중소 협력업체의 협력을 위한 정부 차원의 지원은 2004년 재정경제부의 정책을 시발점으로 시작되었다. 2010년 9월 29일에는 급변하는 글로벌 기업 환경에 대응하고 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서는 대기업과 중소기업 간의 동반성장 전략이 필요하다는 인식 하에 관계부처 합동으로 '대·중소기업 동반성장 추진 대책'이 발표되었다(관계부처 합동, 2010; 기획재정부·지식경제부·공정거래위원회·중소기업청, 2010).

대기업과 협력업체 간의 이러한 협력은 우리나라뿐 아니라 글로벌 환경에서도 이루어지고 있는데, 변화가 심한 경영 환경에서 개별 기업이 살아남기 어렵기 때문에 기업들은 협력 기업과의 유대를 강화하고 있다(Bensaou, 1997; Lambert & Cooper, 2000; Mentzer et al., 2000; Wisner, 2003). 그리고 경쟁 패러다임이 기업 간 경쟁에서 모기업과 협력 중소기업을 포함한 네트워크 간 경쟁으로 이동하고 있으므로 이에 대한 대비 차원에서도 대기업과 중소기업의 상생협력을 강화할 필요가 있다(김세종, 2010).

기업이 타 기업과 수직·수평적인 연계관계를 형성함에 따라 생산의 상호의존성이 높아지고 고도의 전문화가 진전되면서 기업 간 연계체제의 형성인 네트워크의 구축은 그 중요성이 점차 커지고 있다(서재명, 1996). 이에 따라 기업 간에 강력하고 효과적인 네트워크의 형성은 기업의 경쟁력과 국가의 경쟁력을 좌우하는 중요한 역할을 한다(이문성·박상범·전인우, 2011). 예컨대, 예측 불가능한 문제가 협력업체인 중소기업에서 발생했을 경우 원청업체인 대기업의 책임과 경제적 피해는 막대하므로 대기업의 중소기업 역량 강화 및 지속적인 경쟁력 제고는 중요한 관심사가 된다. 이처럼 중소 협력업체를 효과적으로 지원하고 관리할 필요성은 더욱 높아지게 되었다(Patnayakuni et al., 2006).

대기업과 중소기업 간 동반성장의 중요성이 강조됨에 따라 대기업과 중소기업이 모두 이익이 될 수 있는 분야에서 협력 관계를 구축하는 것은 시급한 과제라고 할 수 있다. 이러한 차원에서 그간 대·중소기업 간 협력에 관한 연구는 대기업과 중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계, 상생협력에 영향을 미치는 요인 및 상생협력의 성과 구명, 대기업과 중소기업 협력 사례 연구 등을 중심으로 진행되어 왔다(김기찬

외, 2006; 김영애·신호균, 2012; 박문수·이호형, 2011; 배종태·김중현, 2007; 유병홍·김동원, 2012; 이장우·강용운, 2006). 그러나 대기업과 중소 협력업체 간 동반성장이 정책적 지원으로 추진됨에도 불구하고 이러한 협력이 기술·인력·판로 분야의 교육훈련 측면에서 구체적으로 어떻게 이루어지는지에 대한 연구는 매우 부족하다.

또한 2010년 이후 상반기까지 '동반성장위원회' 또는 '전경련 중소기업협력센터' 등을 통해 소개된 대기업과 중소기업의 상생협력 사례는 주로 제조업체에 국한되어 있어 유통 서비스 분야 등 제조업 이외의 분야의 동반성장에 대한 사례는 부족하므로 이에 대한 사례를 파악할 필요가 있다.

따라서 이 연구의 목적은 2010년 정부 차원의 대·중소기업 동반성장 추진 대책이 발표된 이후 2012년 시점에서 롯데마트의 사례를 중심으로 대기업과 협력 중소기업 간 교육훈련 협력 실태를 파악하여, 대기업과 협력 중소기업 간의 교육훈련 협력이 왜 일어나며 그러한 협력이 어떻게 이루어지는지 심층적으로 분석하는데 있다.

II. 이론적 배경

1. 원청업체와 협력업체 간 협력의 개념, 분야 및 의의

원청업체와 협력업체 간의 공급사슬에서의 협력(collaboration in supply chains)은 공급망의 구성원들이 함께 일하고 공동의 목적 달성을 위해 정보 및 자원뿐만 아니라 위험도 함께 공유하는 긴밀하고도 장기적인 파트너십을 말한다(Ellram & Hendrick, 1995; Golicic et al., 2003). 원청업체와 협력업체 간의 협력 분야에는 공급망에 있는 파트너 기업들간의 정보 공유, 목적 합의, 공동 의사결정, 자원 공유, 협력적 의사소통, 상호 지식 창출, 신뢰, 인센티브 공유 등이 포함된다(Angeles & Nath, 2001; Cao et al., 2010; Lee, Kim, Hong, & Lee, 2010; Sheu et al., 2006; Simatupang & Sridharan, 2005; Stank et al., 2001). 또한 공급사슬에 있는 파트너 기업간 협력적 노력에는 시장 예측 및 판매와 주식 상황에 대한 데이터 공유, 신상품 개발에 공동 참여, 교육훈련 프로그램 실시, 기술적 지원 제공, 상호 공유된 성과 기준의 개념이 포함된다(Angeles & Nath, 2001). 이와 같이 대기업과 중소 협력업체 간 협력의 분야는 다양하며, 이 가운데 교육훈련 프로그램의 실시도 포함되어 있음을 알 수 있다.

우리나라에서는 대기업과 중소기업 간 격차 확대 및 그에 따른 갈등 해소를 위해

동반성장에 대한 관심이 커지고 있다. 대기업과 중소 협력업체 간 교육훈련 협력을 포함한 동반성장의 중요성이 강조되고 있는 이유를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기업 간 거래에서 발생할 수 있는 불확실성을 완화시킬 수 있다(김세종, 2011). 기업 간 거래 관계는 사업 활동에서 시장 거래 또는 내부 거래 방식을 선택하는 문제로 연결된다. Coase(1937)는 협업의 본질을 거래 비용(transaction costs)의 절감에 있다고 설명하였다. 거래비용이론(transaction cost theory)에서는 분석 단위로서 거래라는 개념을 사용하며, 거래 비용이란 계약 당사자 간에 계약을 이행하는 데 필요한 협상, 감시, 실행 등의 제반 비용을 말한다(Williamson, 1985). 따라서 합리적인 기업이라면 시장 거래와 내부화의 장점을 살려 거래 비용을 최소화하는 방향으로 외부 기업을 활용하려는 경영 전략을 수립하게 된다.

둘째, 네트워크 경쟁력을 확보하기 위해 상생협력이 필요하다. 현대 사회에서 개별기업은 생산의 핵심단위가 아니며, 기업들의 네트워크가 생산단위의 핵심이다. 이러한 네트워크는 부품 공급자인 중소기업과 최종 조립가공업자인 대기업과의 수직적 유대관계 또는 수평적 유대관계의 형태를 말한다(서재명, 1996). 이러한 대기업과 중소기업의 유대관계는 생산의 상호의존성이 깊어지고 확대됨에 따라 이제는 기업의 규모보다는 기업들은 연결시켜주는 기업간의 관계와 그 질이 더 중요하게 되었다. 이와 같이 경쟁력의 원천이 개별 기업 간 경쟁에서 네트워크 간 경쟁으로 이동하고 있기 때문에 기업 간 협력 체제를 혁신하여 지속 가능한 성장이 가능하도록 유도해야 할 것이다.

2. 대기업과 중소 협력업체 간 교육훈련 협력 정책 및 내용

대기업과 중소 협력업체와의 협력을 위한 정부의 지원은 2004년 재정경제부의 정책을 시발점으로 시작되었다. 그 이후 산업자원부, 정보통신부, 중소기업청 등에서 지원 정책을 발표하여 대기업과 중소기업 간의 협력을 도모하기 위하여 노력하였다. 2010년 9.29 동반성장 종합 대책 이후에는 동반성장에 참여하는 대기업의 수는 크게 증가하였다. 이와 함께 대기업들은 기업 내부에서부터 동반성장의 실적을 인사 평가에 반영하기 시작하였고, 중소기업과 의사소통 채널과 협력 네트워크를 구축하는 한편 공정 거래를 위한 노력도 기울였다(전경련중소기업협력센터, 2011).

정부의 대기업과 중소기업 간 협력 지원 유형은 기술 측면, 인력 측면, 자금 측면, 판로 측면으로 구분된다. 그러나 이 연구는 대기업과 중소기업 간 이루어지는 '교육훈련 협력'에 중점을 두었으므로 협력 유형 중 자금 협력은 제외하였다. 따라서 정부의 대기업과 중소기업 간 교육훈련 협력 지원 정책은 〈표 1〉과 같이 기술 분야, 인

력 분야, 판매 마케팅 분야, 경영 분야의 네 가지로 구분된다(재정경제부·중소기업청, 2004; 산업자원부, 2005, 2006; 산업자원부·정보통신부, 2005; 관계부처합동, 2010).

〈표 1〉 정부의 대기업과 중소 협력업체 간 교육훈련 협력 정책 내용

분야	정책 내용
기술 분야	① 중소 협력업체와 기술/상품 공동 설계 또는 개발을 위한 교육훈련 • 부품, 소재 공동연구・개발 지원 • 기술이전, R&D 역량개발, 신뢰성평가 • 대기업-정부 공동 중소기업 기술개발 지원 • 산업체 주관 과제기획제도를 도입하여 시스템 기업이 필요한 품목을 선정, 부품・소재 기업과 R &D를 공동 기획 • 공동 R&D를 통해 개발된 중소기업 제품을 시스템 대기업이 구매토록 유도 • 정부 R&D 사업 내 대기업과 중소기업 공동 R&D 지원 비중 상향 조정 • 시스템 대기업과 부품・소재 중소기업의 컨소시엄 구성을 통한 공동 R&D추진 ② 중소 협력업체에 기술 이전/기술 지도를 위한 교육훈련 • 중소기업 기술 고문제 도입 ③ 중소 협력업체 생산현장 개선을 위한 교육훈련 • 해외 플랜트 공동수주 • 산업 단지 환경 개선 • 대기업의 설비 투자 확대
인력 분야	• 인력 확보 및 HRD 지원 • 전문 인력 중기파견사업 추진, 중소기업 직업훈련컨소시엄 운영 • 상호 호혜적인 기술・인력 교류 촉진
판매 마케팅 분야	① 중소 협력업체 제품/상품에 대한 홍보 또는 마케팅을 위한 교육훈련 • 소프트웨어 분야 마케팅 지원 추진 ② 중소 협력업체의 해외 시장 개척 지원을 위한 교육훈련 • 해외 공동 마케팅 지원 • 9개(기계, 자동차, 전자, 중전기기, 조선, 제조・유통, 철강, 파인세라믹, 벤처) '업종별 상생협력위원회' 별로 '해외진출 수출 지원협의회'를 구성하여 업종별 대・중소 수출지원 프로그램 수립 • 중소기업의 해외 네트워크 강화, 해외 바이어 신규 발굴 지원
경영일반 분야	① 중소 협력업체에 경영 전략 또는 경영 혁신 지원을 위한 교육 훈련 • 중소기업의 경영 선진화와 구조 개선 지원 • 2・3차 협력업체 대상으로 '생산성 향상 프로그램' 추진 • 성과 공유제 확산을 위한 지원 기능 강화 ② 중소 협력업체에 경영 일반(인사 제도, 재무, 민사/노무 관리) 지원을 위한 교육훈련 • 경영 지원을 받는 회사에 대한 금융 지원 우대 • 1차 협력업체의 인식 제고를 위해 경영 진단과 교육 확대

주: 재정경제부·중소기업청, 2004; 산업자원부, 2005, 2006; 산업자원부·정보통신부, 2005; 관계부처합동, 2010 종합하여 재작성함.

Ⅲ. 연구 방법

1. 조사 기업

그간 대기업과 중소 협력업체 간 교육훈련 협력에 관한 사례 조사는 주로 제조업 분야의 기업 위주로 이루어져 왔으므로 롯데마트와 같이 유통 서비스 분야에 대한 사례 분석은 그 의의가 있다. 그리고 기존 연구에서는 대기업 또는 중소기업만을 대상으로 한 사례 연구가 이루어져 왔으나, 교육훈련 협력의 특성상 양측의 실태를 함께 분석하는 것이 필요하므로 롯데마트와 롯데마트의 중소 협력업체 2곳을 매칭하여 사례를 분석하였다.

원-하청 관계(buyer-supplier dyad)에서는 양측의 자료를 수집하여 분석하는 것이 편향성의 방법론적 문제를 줄일 수 있다(Cao, Vonderembse, Zhang, & Ragu-Nathan, 2010). 이처럼 대기업과 중소 협력업체 간 협력 실태를 분석하기 위해서는 양측의 상황 파악이 필요하다. 따라서 중소 협력업체는 롯데마트로부터 동반성장을 위한 교육훈련 지원 실적이 있는 협력업체 리스트를 받아 무작위로 2곳을 선정하였다. 협력업체를 무작위로 선정한 이유는 사례조사 내용의 신뢰성 확보를 위해 원청업체의 개입을 차단하기 위해서이다. 그 결과 롯데마트의 협력업체는 식품 가공업체 한 곳과 무역 도소매 및 수출업체 한 곳이 선정되었다.

그리고 원청업체인 롯데마트와 중소 협력업체 두 곳의 관계자를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 사례조사를 위한 심층 인터뷰는 2012년 7월부터 9월까지 연구자가 해당 업체를 직접 방문하여 실시하였다.

사례조사를 위한 인터뷰에 참여한 관계자들의 정보는 다음과 같다.

〈표 2〉 사례조사 인터뷰 참여자 정보

유형	기업명	업종	참여자	성별	직위 또는 업무
대기업	롯데마트	유통업	A	남	동반성장 전략 팀 팀장
중소 협력업체	롯데마트 협력업체 1	식품 가공업	B1	남	회사 대표
			B2	여	이사
	롯데마트 협력업체 2	무역 도소매, 수출업	C1	남	마트 영업부 팀장
			C2	남	관리 팀 팀장

2. 조사 분석 틀

롯데마트와 중소 협력업체 간 교육훈련 협력 사례를 조사하기 위하여 사례조사 분석 틀을 개발하여 사례조사에 활용하였다(〈표 3〉 참조). 롯데마트와 중소 협력업체의 사례조사 분석 틀은 이론적 배경에서 검토한 원청기업과 협력업체의 공급사슬에서의 파트너십의 내용을 기초로 기업 특성, 중소 협력업체/원청업체 현황, 중소 협력업체 또는 원청기업과의 교육훈련 협력 배경(공동의 목표 실현을 위한 공동의 가치 공유 노력 정도, 상호 신뢰의 정도 및 정보 공유 정도 등) 및 교육훈련 협력 운영 현황, 교육훈련 협력의 성과 및 협력 촉진을 위한 개선점으로 각각 구성되었다.

이 가운데 교육훈련 협력 분야는 이론적 배경에서 살펴본 우리나라의 대기업과 중소기업 간 협력 지원을 위한 정책 및 협력 내용 분석과 선행연구(유병홍 · 김동원, 2012; 유승엽 · 김만기 · 권혁렬, 2011; 이문성 · 박상범 · 전인우, 2011)를 토대로 기술 분야, 인력 분야, 판매 마케팅 분야, 경영일반 분야로 구분하였다. 선행연구에서는 모두 '자금지원'을 협력의 분야로 포함하였으나, 본 연구에서는 대기업과 중소기업 간 '교육훈련' 협력에 초점을 두었으므로 자금 지원을 통한 협력은 제외하였다.

사례조사를 위한 관계자 인터뷰는 이미 개발된 분석 틀에 따른 반구조화된(semi-structured) 면담지를 활용하여 실시하였다. 아울러 사례분석을 위하여 이 연구에서는 '대기업과 중소기업의 교육훈련 협력'을 '대기업과 중소기업 간, 중소기업 상호 간 또는 위탁기업과 수탁기업(受託企業) 간에 기술, 인력, 판로, 경영 일반 등의 부문에서 서로간의 이익을 증진하기 위하여 행하는 공동의 교육훈련 활동'으로 정의하였다.

〈표 3〉 사례조사 분석 틀: 대기업 및 중소 협력업체

영역		세부 내용
기업 특성		• 기업 규모(인력 수), 업종 및 주요 사업
기업 현황	중소 협력업체 현황	• 협력업체 수 (1차 협력업체, 2차 이하 협력업체) 및 규모 • 중소 협력업체와 거래하고 있는 제품/부품/상품의 개요 및 특징(협력업체 제품/상품의 복잡성, 협력업체 제품/상품의 질적 수준, 협력업체의 역량 정도) • 협력업체의 교육훈련 지원에 관한 요구 파악
	대기업 현황	• 귀사와 위탁 거래를 하고 있는 원청업체 수 및 규모(대기업/중견 기업/중소기업) • 자사의 교육훈련 필요에 관한 원청업체의 요구 파악
교육훈련	대기업 측	• 중소기업 협력업체 교육훈련 지원에 관한 최고 경영자의 의지 및 관심 정도

협력의 배경		● 협력업체와 공동의 목표 실현을 위한 가치 공유 노력 정도 ● 협력 중소기업과의 신뢰의 정도 및 정보 공유 정도
	중소 협력업체 측	● 중소기업 협력업체 교육훈련 지원에 관한 원청업체 최고 경영자의 의지 및 관심 정도 ● 협력업체와 공동의 목표 실현을 위한 원청업체의 가치 공유 노력 정도, 신뢰의 정도 및 정보공유 정도
대기업과 중소 협력업체의 교육훈련 협력 운영		● 교육훈련 협력의 목표 및 협력의 이유 ● 교육훈련 협력의 특징 ● 교육훈련 협력 실태 1)기술 분야 - 중소 협력업체/원청업체와 기술/상품 공동 설계 또는 개발을 위한 교육훈련, 중소 협력업체에 기술 이전/기술 지도를 위한 교육 훈련, 중소 협력업체 생산 현장 개선을 위한 교육훈련 2)인력 분야 - 중소 협력업체 종업원 교육훈련, 중소 협력업체에 인력 공급, 중소 협력업체에 인력 파견 3)판매 마케팅 분야 - 중소 협력업체 제품/상품에 대한 홍보 또는 마케팅을 위한 교육훈련, 중소 협력업체의 물류 및 유통 지원을 위한 교육훈련, 중소 협력업체의 해외 시장 개척 지원을 위한 교육 훈련 4)경영 일반 분야 - 중소 협력업체에 경영 전략 또는 경영 혁신 지원을 위한 교육훈련, 중소 협력업체에 경영 일반(인사 제도, 재무, 민사/노무 관리) 지원을 위한 교육훈련, 중소 협력업체에 지속 가능 경영(환경, 안전 등) 지원을 위한 교육훈련
대기업과 중소 협력업체의 교육훈련 협력 성과		● 교육훈련 협력의 결과로 거둔 성과 ● 재무적 성과 및 비재무적 성과(만족도, 자사의 핵심 역량 강화, 경쟁력 증가, 시장 점유율 증가, 새로운 제품/상품/서비스 개발용이, 제품/상품/서비스 품질 제고, 제품/상품/서비스 원가 경쟁력 증대 등)

1. 롯데마트

1) 기업 특성

롯데마트는 2011년 기준, 자본금 15,000억 원, 매출액 97,748억 원(국내: 69,131억 원, 해외: 28,617억 원), 직원 수 약 31,080명(국내: 11,235명/ 해외 19,845명)의 규모를 가진 대기업이다. 2011년 기준으로 시장 점유율은 18.7%이며, 국내 동종 유통업계 3위의 시장 점유율을 차지하고 있다. 롯데마트의 전체 점포의 수는 219개로(2011년

12월 기준), 95개의 국내 점포 이외에도 중국, 인도네시아, 베트남에 124개 점포를 운영하고 있다.

2) 중소기업 협력업체 현황

롯데마트의 1차 협력업체는 2012년 6월 기준으로 2,680개 사에 달한다. 이 중 기업 규모가 300인 이하인 중소기업 협력업체는 2,470개 사로 전체의 92%를 차지하고 있다. 롯데마트는 유통업체라는 특성상 완제품을 판매하고 있으므로 협력업체는 모두 1차에 해당된다. 롯데마트 중소 협력업체의 업종은 생활용품, 완구, 가전제품 제조에서부터 식품 가공, 농업, 어업, 축산업에 이르기까지 매우 다양하다.

3) 중소 협력업체와 교육훈련 협력의 배경

롯데마트는 그룹 차원의 아시아 Top 10 글로벌 그룹 비전에 걸맞게 지속적으로 경쟁력을 높이고 사회적 책임을 다할 수 있도록 중소 협력업체와의 동반성장을 핵심 과제로 선정하였다(롯데, 2011). 이와 같은 움직임은 협력업체의 경쟁력 향상이 대기업의 경쟁력 향상으로 이어진다고 보고 중소기업의 자생력과 경쟁력을 강화시키기 위한 교육훈련 지원으로 이어졌다.

롯데마트는 중소 협력업체와의 소통을 원활하게 추진하기 위하여 '롯데마트 동반성장 소통 사이트'를 유통업계 최초로 개설하여 운영하고 있다. 롯데마트는 동반성장 소통 사이트에서 '소통 및 제안 제도' 부분을 통해 중소 협력업체의 교육훈련 지원에 관한 요구를 파악하고 있다. 또한 공동 상품 개발 및 해외 시장 개척 지원을 위한 교육훈련 협력 시, 중소 협력업체를 대상으로 상호 협약서를 작성하여 신뢰도를 높이고자 하였다.

4) 중소 협력업체와 교육훈련 협력 운영

롯데마트는 협력업체와의 상호 소통 및 신뢰를 향상시키고, 우수 강소기업을 육성, 발굴하여 네트워크 단위의 글로벌 경쟁력을 확보하는 것을 교육훈련 협력의 목표로 삼고 있다. 롯데마트 입장에서 중소기업과 교육훈련 협력을 실시하는 이유로는 기업의 이미지 제고와 매출 향상 및 사회적 책임을 완수하기 위한 것으로 나타났다.

> *동반 성장 지수는 상대 평가로 운영되고 있고, 동반 성장 지수에서 최하위 등급을 받으면 기업의 이미지에 타격이 됩니다. 평가를 받는 것이 동반성장 지수이기 때문에 기업의 성장하고도 직결됩니다. (참여자 A)*
>
> *협력의 이유로 상품적인 측면에서 가장 근본적인 것은 중소기업 상품*

이 잘 팔리면 롯데마트의 매출도 올라간다는 것이죠. 그것이 동반성장의 가장 기본적인 것이겠지만요. 사회적 책임은 당연한 사항이고요. 그리고 해외 같은 경우에도 롯데마트만의 특성화된 상품 경쟁력, 차별화된 상품 경쟁력을 가지기 위해서는 협력된 상품에 대한 교육 지원과 기술 지원이 필요하고요. (참여자 A)

한편 롯데마트의 세부적인 교육훈련 협력 내용에는 유통사로서의 업종상의 특징이 반영되어 있다. 유통업은 신기술 개발과는 거리가 있기 때문에 판매 기법, 진열 기법, 매출 관련 교육 위주로 교육훈련 지원이 이루어지고 있으며, 시설 및 장비 지원의 경우에도 직접적인 지원보다는 연구소 또는 외부 시험 기관에 시험을 의뢰하고 롯데마트가 이에 대한 비용을 부담하거나, 중소 협력업체 자체의 시험소를 관리해 주는 차원의 지원이 주를 이루고 있다.

이 연구에서 대기업과 중소기업 간 교육훈련 협력의 범주로 정의한 기술 분야, 인력 분야, 판매 마케팅 분야, 경영 일반 분야의 지원 사항에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 기술 분야

롯데마트의 기술 분야 교육훈련 협력은 협력업체와의 공동 개발 상품(MPB: Manufacturing Private Brand)의 형태로도 이루어지고 있다. 공동 개발 상품의 경우, 제품 개발 단계에서부터 기술 지원이 이루어지고 있으며, 단순히 유통업체의 단독 브랜드만 표기하는 경우와 중소기업 브랜드를 공동으로 명기하는 MPB 상품의 경우가 있다. 롯데마트의 경우에는 MPB를 적극적으로 도입하여[1], 중소 협력업체의 브랜드를 홍보할 수 있는 기회를 제공하고 있다(동반성장위원회, 2012).

(2) 인력 분야

롯데마트의 인력 분야 교육훈련 협력은 롯데 인재개발원의 '동반성장 아카데미'에서 운영하고 있는 프로그램을 중심으로 이루어지고 있다. 100% 롯데마트에서 비용을 부담하고 있는 동반성장 아카데미 프로그램은 크게 4개 부문으로 구성되어 있다. 먼저 '정책 과정' 부문은 윤리 경영 과정, 공정 거래 과정, 환경 경영 과정, 핵심 가치 이해 과정으로 구성되어 있으며, 이러한 과정들은 동반성장 추진의 기본이 되는 그룹의 정책 내용을 협력업체와 공유하는 데 목적이 있다. 둘째, 'CEO 및 차세대 리

1) MPB의 대표적인 예로는 '손큰' 브랜드를 들 수 있다.

더 양성 과정' 부문은 협력업체의 CEO, 임원 및 핵심 간부 사원을 대상으로 한 역량 향상 과정이다. 셋째, '직무 교육' 부문에서는 협력업체 직원들의 실무 능력을 배양하기 위한 과정으로, 현업 실무와 관련된 영업, 재무회계, 마케팅, 생산관리 등에 대한 체계적인 내용의 교육 프로그램을 제공하고 있다. 마지막으로 사이버 과정으로 운영되는 '이러닝 과정' 부문에서는 리더십, 성과 관리, 글로벌 등의 직무 교육에서부터 외국어 교육까지 다양한 과정을 제공하고 있다.

또한 롯데마트는 협력업체가 요청할 경우, 협력업체의 역량 강화 지원을 위해 중소 협력업체에 전문 인력을 파견하고 있다. 이러한 전문 인력들은 롯데마트 직원들이거나 외부의 컨설팅 업체 직원들이다. 그리고 MPB 제조업체를 대상으로 위생이나 품질, 공정 관리 등을 점검하고 컨설팅하기 위해서는 세계적인 MPB 컨설팅 업체 관계자를 협력업체에 파견함으로써 지원을 추진하고 있다.

(3) 판매 마케팅 분야

롯데마트의 판매 마케팅 분야 교육훈련 협력으로는 크게 중소 협력업체 상품에 대한 홍보 및 마케팅을 위한 지원과 중소 협력업체의 해외시장 개척 지원을 들 수 있다. 첫째, 롯데마트에서는 전문 디자인 인력을 활용하여 상품 포장 및 디자인에 대한 지원을 하고 있으며, 유통사로서 롯데마트가 가지고 있는 상품 진열 및 홍보에 대한 노하우를 제공하고 있다. 또한 마케팅 리서치 지원을 하면서 상품에 대한 고객의 요구 정보를 제공하고 있다.

둘째, 롯데마트는 중소 협력업체에게 맞춤형 컨설팅을 통해 수출 절차 및 방법, 해외 시장 및 해외 진출을 위한 현지 고객의 소비 성향에 대한 지식을 제공하고 있다. 또한 해외 진출 시 중소기업 상품의 성공 가능성을 사전에 테스트 마케팅하여 현지 고객의 반응과 상품의 보완 사항을 안내해 주고 있다(동반성장위원회, 2012).

> *중소 협력업체가 가장 관심 있어 하는 부분이 해외 진출입니다. 국내 시장이 워낙 치열하다보니 해외 시장을 나가야 하는데, 전혀 어떻게 나가야 하는지 모르시는 경우가 있죠. 저희 교육은 이론과 실무가 같이 결합이 돼요. 어떤 서류가 필요하고, 컨테이너 작업은 어떻게 하고. 수입 상품 품질 표시 스티커는 어떻게 써야 하는지 그런 실제적인 것을 할 수 있도록 교육하는 것이 필요하죠. 저희는 중소 협력업체가 해외 진출 시 테스트 마케팅까지 지원하고 있습니다. (참여자 A)*

(4) 경영 일반 분야

경영 일반 분야와 관련하여 롯데마트는 중소 협력업체에 지속 가능경영(환경, 안전 등)을 위한 교육훈련을 지원하고 있다. 즉, 중소 협력업체에 안전 점검 및 에너지 진단 교육훈련을 지원함으로써 화재 예방과 안전 의식 향상을 도모하고, 주요 장비의 에너지 사용 실태를 파악하여 효율적인 운영 방안을 제시하고 있다[2].

> *에너지와 안전 컨설팅 등의 기술 지원의 경우에 있어서는 저희 직원이 나가지 않고 전문 컨설팅사에 비용을 지불해서 거기서 나갑니다. 컨설팅 직원들이 다니면서 보는 것에 대해서 저희 직원이 나가는 것보다 좋아하세요. (참여자 A)*

또한 롯데마트는 한국환경공단과 '중소기업 녹색동반성장 교육훈련 지원 협약'을 체결하고, 녹색 기술의 중소 협력업체 이전을 위한 인력 지원과 녹색 경영 시스템(GMS) 인증 비용을 지원하고 있다.

> *중소기업 분들이 환경 인증 상품에 관심을 가지고 계시기 때문에, 그런 부분들을 이끌어 내서 이 분야에 대한 비용 지원을 해 줄 테니 참여해달라고 요청합니다. (참여자 A)*

5) 중소기업과 교육훈련 협력의 성과

기술, 인력, 판매 마케팅, 경영 일반 분야에 걸친 롯데마트의 교육훈련 협력 노력은 재무적 성과 및 비재무적 성과로 나타났다. 우선 중소협력업체와 공동으로 상품을 개발하면서, 경쟁사에 비해 상품 가격과 품질 경쟁력이 좋아져 대기업과 중소기업 간 상호 매출이 증진되었다. 중소 협력업체와 공동으로 개발한 상품이 대기업 1등 상품의 매출을 추월한 경우도 있었다. 또 한국 유통 기업으로서 해외 시장에서 롯데마트만의 차별화된 상품 경쟁력을 확보할 수 있었다. 즉, 중국, 인도네시아, 베트남에 소재한 롯데마트 매장에 한국 우수 상품을 입점시켜 롯데마트만의 차별화된 상품 경쟁력을 가질 수 있었다. 또한 중장기적으로 보면, 상품과 서비스가 핵심인 유통업에서 교육훈련을 지원하면서 중소 협력업체와 우호적인 관계를 지속적으로 유지할 수 있었다.

2) 안전 점검으로는 전기 시설물 열화상 측정, 소방 점검(겨울철 화재 예방 활동 지원), 기계설비 및 건축 점검 등을 실시하고 있다.

2. 롯데마트 협력업체 1

1) 기업 특성

롯데마트 협력업체 1은 연 매출 약 20억 원, 직원 수 20-25명의 규모를 가진 중소기업으로서 조미김 및 구운 김을 가공하는 식품 가공업체이다. 소비자에게 가공된 김을 제공하기까지는 채취, 건조, 가공의 3단계를 거쳐야 하기 때문에, 롯데마트 협력업체 1은 산지 어민 및 김 건조업체로부터 상품을 납품받아 가공 공정을 거치고 있다.

2) 원청업체 현황

롯데마트 협력업체 1은 소형 슈퍼마켓 이외에도 여러 대형유통업체와 거래한 경험이 있다. 이 업체는 롯데마트 이외에도 세 곳의 대형 유통업체와 거래하였다. 이 연구에서 초점을 맞춘 원청업체는 롯데마트로서, 롯데마트 협력업체 1은 약 8개월 간 롯데마트와 거래하였다.

3) 원청업체와 교육훈련 협력의 배경

롯데마트 협력업체 1은 '대·중소기업 상생협력 박람회'에서 우수 중소기업으로 선정되어 롯데마트와 거래하게 되었다. 롯데마트 협력업체 1의 관계자는 롯데마트의 경우 중소기업 박람회 참석률이 높으며, 중소기업 박람회에 명목상 참석만 하는 것이 아니라 중소기업과의 동반성장에 적극적인 관심을 보인다고 보았다. 그는 다른 대기업과 비교해보았을 때, 롯데마트 최고 경영자의 중소 협력업체 교육훈련 지원에 대한 관심과 의지의 정도가 높다고 보고 있다.

> *그중에 롯데마트가 그래도 관심이 큰 것 같아요. 다른 곳은 참석 안하는 업체도 있어요. 이런 부분에 있어서는 박람회 참석률 등이 높고……. 큰 업체는 나오면 건성으로 나오는 업체도 있어요. 롯데마트는 시작을 해서 어떻게 보면 끝까지 가려고 해주니까 저희들 입장에서는 굉장히 좋죠. (참여자 B1)*

또한 롯데마트 협력업체 1은 롯데마트가 동반성장을 위해 협력업체와 지속적으로 연락을 취하고, 교육훈련 시에 롯데마트와 협력업체 간 공동의 가치가 충분히 공유될 수 있도록 자주 노력하였다고 보았다. 롯데마트 협력업체 1은 중국 시장에 대한

사전 정보가 적었으나 롯데마트를 신뢰하여 중국 시장에 진출하였으며, 거래 당시 롯데마트와 활발하게 정보를 공유하였다.

4) 원청업체와 교육훈련 협력 운영

롯데마트 협력업체 1은 롯데마트의 체계적인 시스템을 접할 수 있는 기회를 마련하여 자사의 경쟁력이 높아지기를 기대하고 있다. 한편 롯데마트 협력업체 1은 롯데마트가 지원하고 있는 기술, 인력, 판매 마케팅, 경영 일반 분야의 교육훈련 지원 중, 판매 마케팅 분야의 해외 시장 진출 관련 교육훈련 지원을 주로 받았다.

(1) 기술 분야

롯데마트 협력업체 1은 롯데마트로부터 기술 분야의 교육훈련 지원은 제공받지 못하였다. 이는 롯데마트 협력업체 1이 거래 당시 롯데마트와 정규 계약을 맺은 상태가 아니었으며, 롯데마트의 경우 유통사이기 때문에 여러 업종의 협력업체를 대상으로 교육이 진행하다 보니, 협력업체의 업종에 따라 해당되는 특정 기술 교육훈련을 지원하기가 어렵기 때문이었다.

> *기술 분야 같은 경우는 저희가 그 쪽(롯데마트)에서 교육한다고 해서 세미나가 있어서 가도 굉장히 어려운 부분이 뭐냐하면, 식품만 있는 게 아니고 식품부터 전 분야가 모여서 강의를 하기 때문에 기술 분야는 그 분들한테는 좀 어려울 것 같다고 생각이 들어요. (참여자 B2)*

(2) 인력 분야

인력 분야의 교육훈련과 관련하여, 롯데마트 협력업체 1은 협력업체 종업원을 대상으로 한 교육훈련을 제공받았다. 그러나 인력 공급이나 인력 파견은 받지 않았다.

(3) 판매 마케팅 분야

롯데마트 협력업체 1은 롯데마트로부터 국내 마케팅과 해외 마케팅 전략을 포함한 전반적인 마케팅 교육을 지원받았다. 이 업체의 경우, 매장 내 상품 진열 및 홍보 방법에 대한 노하우를 제공받았다. 또한 해외 시장 진출 시 판로 개척 지원을 받았으며, 상품을 본격적으로 납품하기 전에 중국에 위치한 롯데마트에 시험적으로 판매를 하면서 해외 시장에 대한 현지 적응력을 확보할 수 있었다. 이후 수시로 이메일과 전화 통화를 통해 해외 진출 시 필요한 서류 목록과 작성 방법, 수출입 통관 절차에 대한 컨설팅을 받았다.

(4) 경영 일반 분야

롯데마트 협력업체 1은 협력업체에 경영 일반 교육훈련 지원과 관련해서 인력 관리 방법에 대한 간단한 교육을 받았다. 지속 가능 경영 교육훈련과 관련하여 롯데마트에서 탄소 배출 관련 환경 교육을 실시하였으나, 롯데마트 협력업체 1측에서 업무 일정상 시간을 내기가 어려워 참여하지 못하였다.

5) 원청업체와 교육훈련 협력의 성과

롯데마트 협력업체 1은 롯데마트와의 교육훈련 협력을 통해 얻은 성과의 대부분이 재무적인 것이라기보다는 비재무적인 것이라고 답하였다. 비재무적 성과로는 첫째, 회사 체계 확립 및 관리 분야 시스템 개선이 가능하다는 점을 들 수 있다. 즉, 대기업의 시스템을 접할 수 있는 기회를 통해 협력업체의 역량이 강화될 수 있었다.

> 교육을 받으면 아무래도 안 받는 것보다는 월등하게 낫죠. 회사 체계도 잡혀지고. 관리 분야 쪽에서는 한 단계 업그레이드도 되고. (참여자 B1)

두 번째 비재무적 성과로는 회사와 제품의 홍보 및 이미지 제고를 통해 소비자의 신뢰도를 높일 수 있어서 경쟁사와의 관계에서의 이점을 가지는 등 회사의 경쟁력이 높아진다는 점을 들 수 있다.

> 대기업과 거래하면 저희들이 수익성은 안 나요. 수익성은 안 나는데 좋은 점은 있어요. 저희들이 대기업을 한다고 하면은 수익성보다는 중소기업이니까 저희 회사를 알리는 것은 안하는 것보다 하는 게 월등히 낫지요. 기업 홍보 효과는 우리가 광고 내는 것보다 훨씬 홍보가 잘되고요. (참여자 B2)

하지만 매출액 증가와 같은 뚜렷한 재무적 성과는 미약하다고 보았다. 이를 통해 롯데마트 협력업체 1이 롯데마트와의 교육훈련을 통해 매출 및 순이익 증가와 같은 재무적 성과보다는 기업 홍보 이미지 향상과 같은 부수적 이익을 얻는 것을 확인할 수 있었다.

3. 롯데마트 협력업체 2

1) 기업 특성

롯데마트 협력업체 2는 연간 매출액 약 150억 원, 직원 수 32명의 규모를 가진 무역 도소매・수출업 중소기업이다. 이 업체는 일본에 본사를 둔 한국 독립 법인체로서 일본과 중국의 현지 공장에서 엄격한 품질 관리를 통해 개발된 제품을 수입하여, 국내 대형 할인 매장 및 각 카테고리별 전문 시장에 상품을 공급하고 있다.

2) 원청업체 현황

현재 롯데마트 협력업체 2와 위탁 거래를 하고 있는 원청업체의 대부분은 대기업으로, 이 업체는 롯데마트 이외에도 4곳의 대형 유통업체와 거래하였다. 롯데마트 협력업체 2가 롯데마트와 거래하고 있는 상품은 인테리어, 원예, 문구, 펫(pet), 수납, 욕실, 청소, 일상 용품, 세제 용품 등 매우 다양하며, 해당 카테고리마다 롯데마트 협력업체 2만의 핵심 아이템을 보유하고 있다. 이 업체는 자사의 교육훈련 필요에 대한 롯데마트의 요구 파악과 관련하여, 롯데마트가 교육훈련 수요 조사를 실시하고 있으나 협력업체의 피드백을 반영하는 데 적극적이라는 느낌은 들지 않는다고 보았다.

3) 원청업체와 교육훈련 협력의 배경

롯데마트 협력업체 2는 중소기업 협력업체 교육훈련 지원에 관한 원청업체 최고경영자의 의지 및 관심 정도에 대해서, 다른 대형 마트의 경우 교육훈련 지원 프로그램을 운영하지 않는 경우도 있으나 롯데마트는 유통업계에 동반성장의 개념을 최초로 도입한 만큼 최고 경영자의 의지 및 관심 정도가 높다고 보았다. 또한 롯데마트 협력업체 2는 롯데마트로부터 공동 목표 실현을 위한 메시지 및 교육훈련 안내 정보는 자주 받고 있는 것으로 나타난 반면, 롯데마트와의 신뢰도 및 정보 공유 정도는 중간 수준인 것으로 나타났다.

4) 원청업체와 교육훈련 협력 운영

롯데마트 협력업체 2는 롯데마트와 교육훈련 협력을 하는 데에 있어 매출을 증가시키는 것을 목표로 하고 있다. 이를 위해 기술, 인력, 판매 마케팅, 경영 일반 분야에 걸쳐 롯데마트가 제공하고 있는 교육훈련 프로그램에 참여하고 있다. 그러나 롯데마트 협력업체 2는 원청업체인 롯데마트가 여러 업종의 협력업체와 거래하는 유통사이기 때문에 자사에 특화된 교육을 받기보다는 불특정 다수를 위한 일반적이고 포괄적인 교육훈련을 받고 있다고 보았다.

(1) 기술 분야

기술 분야의 교육훈련 협력과 관련하여, 롯데마트 협력업체 2는 롯데마트로부터 공동 개발 상품에 대한 제의는 받았으나 실제 진행을 한 경우는 아직 없었다. 이에 대해 롯데마트 협력업체 2의 관계자는 원청업체에서 공동 상품 개발 시, 중소 협력업체가 보다 적극적으로 많은 부분을 부담하기 바라기 때문에 진전이 이루어지지 않았던 것으로 보고 있었다. 또한 기술 이전 또는 기술지도 역시 거의 이루어지지 않고 있었다.

(2) 인력 분야

롯데마트 협력업체 2의 직원들은 롯데마트가 제공하는 '동반성장 아카데미'로부터 인사, 재무 등 다양한 교육훈련 프로그램을 지원받았다. 롯데마트 협력업체 관계자는 동반성장 교육이 상징적으로 이루어지는 측면이 크고, 교육훈련 내용이 포괄적이며 실제 업무와는 관련도가 낮아 교육훈련 수요자의 지속적인 관심을 유도하기 어렵다는 것이다.

> *교육 내용이 포괄적일 수밖에 없는 거죠. 어느 한 분야에 대한 집중화 교육이 아니고 일반적인 교육이 많으니까. 교육 내용 자체도 세밀하지 않고 포괄적입니다. 성공 사례, 실패 사례, 최근 뉴스, 이거에 따르는 동영상으로, 경영학에서 배우는 개론에서 2~3학년 사이의 수준입니다. (참여자 C1)*

또한 원청업체에서 교육훈련 프로그램을 마련할 경우, 중소기업 근로자의 수준을 고려한 눈높이 교육이 이루어질 수 있도록 프로그램을 구성하는 것이 중요하다고 언급하였다.

> 대기업에서 동반성장 아카데미를 제공하시는데 있어서 간과하시는 게 있어요. 대기업 교육훈련 담당자들은 중소기업의 수준이 어느 정도인지 잘 몰라요. 사실 그렇게 어려운 건 아닌데 가르쳐 줄 사람이 없어서 중소기업들은 굉장히 고생을 하고 있거든요. 간단한 건데도. 그런데 대기업에서는 '왜 간단한 걸 몰라 당연한 것인데.' 라고 생각을 해요. 그 괴리감이 상당히 심해요. (참여자 C2)

더불어 교육 수요자의 요구를 반영하여 현업과 관련성이 높으며, 협력업체의 업종

별로 특화된 교육훈련 프로그램을 마련하는 것이 필요하다.

> *동반성장이라 해서 직무교육에 들어오셨지만 다들 업태가 틀리시고, 분야가 틀리고, 제조와 생산과 판매를 같이 하는 분도 있고, 제조만 하시는 분도 있고 판매만 하시는 분도 있어요. 마트 거래, 백화점 거래, 슈퍼 거래 하는 다양한 사람들을 모아놓고 교육을 하게 되면 저와 관련이 있는 것만 들리죠. (참여자 C1)*

(3) 판매 마케팅 분야

판매 마케팅 분야의 교육훈련 협력의 경우, 롯데마트 협력업체 2는 마케팅 교육과 물류 교육을 제공받았다.

(4) 경영 일반 분야

롯데마트 협력업체 2는 지속 가능 경영을 위한 녹색 경영과 친환경 경영 교육에 참여하였다. 그러나 원청업체인 롯데마트가 2차 협력업체까지 지원한 경우는 거의 없었으며, 롯데마트의 1차 협력업체 평가 항목에 2차 협력업체의 교육훈련 지원을 포함시킨 경우도 없었다.

5) 원청업체와 교육훈련 협력의 성과

롯데마트 협력업체 2는 롯데마트와의 교육훈련 협력을 통해 대체로 비재무적인 성과를 거둔 것으로 평가하였다. 재무적인 성과에 대해, 롯데마트 협력업체 2는 자사의 순수익률 증가, 성장률 증가와 같은 가시적인 성과는 거의 없었다고 보았다. 대신에 직원 개인의 역량이 강화되어 장기적으로 보면 회사의 역량이 강화된다는 점과 직원들이 교육훈련 내용에 대해 꽤 높은 만족도를 보이는 점과 같은 비재무적 성과를 교육훈련 협력의 성과로 보았다.

V. 결론 및 제언

롯데마트와 중소 협력업체의 교육훈련 협력 사례를 분야별로 정리하면 〈표 4〉와 같다. 두 곳의 협력업체 사례분석을 통해 도출된 롯데마트와의 교육훈련 협력 분야는 종업원 교육훈련, 제품과 상품에 대한 홍보 및 마케팅, 물류 및 유통에 관한 교육, 해외시장 개척 지원, 경영전략과 경영 혁신 지원, 지속가능경영 지원이다.

〈표 4〉 롯데마트와 중소 협력업체의 교육훈련 협력 실태

교육훈련 분야		롯데마트 (원청기업)	중소 협력업체1	중소 협력업체2
기술	기술/상품 공동 설계, 개발	○		
	기술 이전/기술 지도			
	생산 현장 개선			
인력	종업원 교육훈련	○	○	○
	인력 공급			
	인력 파견	○		
판매 마케팅	제품/상품에 대한 홍보, 마케팅	○	○	○
	물류 및 유통 지원			○
	해외 시장 개척 지원	○	○	
경영 일반	경영 전략, 경영 혁신 지원	○		
	경영 일반 (인사 제도, 재무, 민사/노무 관리)지원	○	○	○
	지속 가능 경영(환경, 안전 등) 지원	○	○	○

그리고 롯데마트와 중소 협력업체와의 교육훈련 협력은 협력업체의 상황에 따라 특이점이 존재하였다. 협력업체 1은 롯데마트의 교육훈련 지원으로 매장 내 상품진열 및 홍보 방법에 대한 노하우를 습득하였으며, 해외시장 진출을 위한 판로도 개척할 수 있었다. 반면에 일본과 중국의 현지 공장에서 개발된 제품을 수입하여 롯데마트에 공급하는 협력업체 2의 경우에는 직원들이 롯데마트 측에서 제공하는 교육훈련 프로그램(인력분야, 판매 마케팅 분야, 경영 일반 분야)에 참여하여 분야별 역량을 개발할 수 있었다. 협력업체별로 교육훈련 협력의 상황은 달랐지만, 협력업체 1과 협력업체 2는 모두 공통적으로 롯데마트와의 교육훈련 협력을 통해 직원들의 역량 강화, 대기업의 시스템을 학습함으로써 회사의 체계 확립 및 관리 분야의 시스템 개선, 기업의 경쟁력 제고, 기업의 이미지 향상 등과 같은 긍정적인 성과를 거두었다고 평가하였다.

또한 롯데마트와 중소 협력업체 간 교육훈련 협력에 관한 사례 분석을 통해 나타난 특징을 강점과 한계점 측면에서 제시하면 다음과 같다.

우선 강점으로는 첫째, 롯데마트의 상생협력은 그룹 차원의 Top 10 글로벌 그룹 비전에 따라 지속적인 경쟁력 강화와 사회적 책임의 완수를 목표로 중소 협력업체와의 동반성장을 핵심 과제로 선정한 배경에서 출발하였다. 롯데마트의 상생협력은 대기업으로서의 사회적 책무성을 다하고 기업의 경쟁력 확보라는 경영 이념으로 시행되었다는 점에서 주목할 만하다.

둘째, 롯데마트는 중소 협력업체의 경쟁력 향상이 곧 자사의 경쟁력과 직결된다고 인식하고, 중소기업의 자생력과 경쟁력 강화를 위해 교육훈련 협력을 추진해 오고 있다. 롯데마트의 의지는 롯데마트 협력업체에 전달되어 롯데마트 협력업체는 롯데마트 최고 경영자의 동반성장에 대한 의지 및 관심 정도가 높은 것으로 보고 있었다. 인터뷰를 실시한 롯데마트 협력업체 1은 거래 경험이 있는 타 대기업과 비교할 때 롯데마트의 중소 협력업체에 대한 교육훈련 지원 노력을 높게 평가하였다. 그리고 롯데마트 협력업체 2는 롯데마트로부터 공동 목표 실현을 위한 메시지 및 교육훈련 안내 정보는 자주 받고 있는 것으로 보고하였다. 이는 파트너 기업 간에 공통된 목적을 공유함으로써 협력적 활동을 촉진하게 되며(Wathne & Heide, 2000), 중소 협력업체와 공생 발전하기 위해서는 동반성장의 지향점과 가치를 공유하는 노력이 필요함을 시사하고 있다.

셋째, 롯데마트는 중소 협력업체와의 소통을 원활하게 추진하기 위하여 노력하고 있다. 이러한 노력은 유통업계 최초로 개설하여 운영하고 있는 '롯데마트 동반성장 소통 사이트'를 통해서도 확인된다. 롯데마트는 이 사이트를 통해 중소 협력업체들이 온라인을 통해 수시로 롯데마트가 지원하는 교육훈련 프로그램에 대한 정보를 습득할 뿐만 아니라 필요한 교육과정을 손쉽게 신청할 수 있도록 지원하고 있다.

넷째, 롯데마트와 중소 협력업체 간 교육훈련 협력의 배경에는 신뢰 관계 구축이 있었다. 협력업체 1은 롯데마트와의 신뢰를 바탕으로 중국 시장에 진출하게 되었으며, 이를 위한 판매 마케팅 분야의 교육훈련이 큰 도움이 된 사례이다. 이문성 등(2011)은 실증연구를 통해 '신뢰'는 대기업과 중소기업의 상생협력에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이처럼 신뢰는 선행연구자들이(Lee et al., 2010; Morton et al., 2006) 강조하였듯이 공급사슬에서 파트너십을 유지하는데 반드시 필요한 요소이다.

다섯째, 롯데마트는 중소 협력업체 직원 대상의 교육훈련 프로그램 제공, 중소 협력업체와 공동 상품 개발(MPB), 중소 협력업체의 해외 시장 개척을 지원하고 있다. 롯데마트는 중소 협력업체의 신기술 개발 및 특허 취득을 장려하기 위하여 특허 취득 비용 및 공동 상품 개발 협력 시의 상품 검사 비용을 지원하고 있으며, 해외 시장에 대한 정보가 적은 중소 협력업체에 진출 경로에 대해 조언하고 관련 정보를 제공하였다. 특히 협력업체 1의 경우와 같이 롯데마트가 중소기업이 해외 시장에 진출할 수 있도록 지원하고 판매 및 마케팅 분야에서 협력 관계를 유지한 것은 중소 협력업체로부터 매우 긍정적인 호응을 받았을뿐 아니라 교육훈련 협력의 큰 강점으로 꼽을 수 있다. 이처럼 중소기업이 대기업인 롯데마트와의 협력을 통해 판매 및 마케팅 분야에 대한 만족도가 높게 나타난 것은 중소기업의 경우 판매 및 마케팅 경쟁력

확보를 중요한 분야로 인식하고 있는 것으로 나타난 선행연구(유승엽 · 김만기 · 권혁렬, 2011) 결과와 일치한다.

이와 같은 강점이 있는 반면, 롯데마트의 협력업체 교육훈련 지원 과정에서 드러난 한계점도 발견되었다. 유통사인 롯데마트는 여러 업종의 협력업체와 거래를 진행하는 관계로 협력업체의 업종 특성에 부합되는 교육훈련 프로그램을 제공하지 못하고 있다. 이에 따라 협력업체 측은 자사에 필요하고 특화된 교육을 받지 못하고 여러 업종의 기업을 대상으로 실시하는 일반적이고 포괄적인 교육훈련을 받고 있어 프로그램의 실효성이 떨어진다고 평가하였다.

그리고 동반성장 교육이 상징적으로 이루어지는 측면이 커서 교육훈련 내용이 실제 업무와 연관성이 낮아 교육훈련 수요자인 중소 협력업체의 지속적인 관심을 유도하기 어렵다는 제한점이 있다. 이는 교육훈련의 수요자인 중소 협력업체 업종을 고려하여 업종별로 중소기업의 요구가 높고 현장성 있는 교육훈련 프로그램을 선정하여 제공할 필요가 있음을 시사하고 있다.

이와 함께 롯데마트 사례분석을 통해 대기업과 중소기업 간 교육훈련 협력 및 동반성장에 관한 시사점을 도출하면 다음과 같다. 먼저 롯데마트는 자사의 경쟁력 증진은 중소 협력업체의 역량 개발을 통해 이루어진다고 인식하고, 교육훈련 협력을 진행하고 있다. 이는 중소기업이 단지 대기업의 수혜자라는 인식을 넘어 상호 간에 윈윈할 수 있는 관점으로 대기업과 중소기업 간 동반성장의 정책적 전환이 필요하다는 것을 시사하고 있다. 이를 위해서는 대기업은 동반성장을 선도하는 중심 주체로서 협력업체에 교육훈련 지원을 강화하고, 중소기업은 역량 있는 파트너로서 혁신과 경쟁력 제고 방안을 스스로 실천해야 하며, 정부는 기업들이 자발적으로 상호 신뢰 속에서 교육훈련 협력 성과를 창출해 낼 수 있는 기반 조성에 주력해야 할 것이다.

교육훈련 협력은 상호이익을 전제로 하는 자발적인 행동이 되어야 하며, 중소기업과 대기업 간의 교육훈련 협력 관계 형성에 있어 가장 중요한 것은 양자 모두가 동반자적 관계에 있음을 인식하는 것이다. 또한 가치를 창출할 수 있는 시장 친화적이며 자율적인 상생협력이 필요하다. 동반성장을 기업 문화로 정착시키기 위해서는 법제도를 통한 강제방식도 필요하지만, 시장 원리에 따라 대기업과 중소기업의 특성에 따라 공생할 영역을 찾아 자율적 합의를 도출하는 것이 중요하다. 그리고 대기업의 일방적인 희생이 아닌 정부와 중소기업, 대기업의 역할 분담과 협력에서 출발하여 가치를 창출하고, 대기업과 중소기업 간 신뢰를 구축하는 고수준의 협력인 '가치 창출형' 상생으로 거듭나기 위한 노력이 필요하다.

마지막으로 이 연구에서는 정부 차원에서 대·중소기업 동반성장 정책을 적극적으로 추진한 2010년 이후인 2012년 시점에서 롯데마트와 중소 협력업체의 교육훈련

협력에 관한 사례를 조사하였다. 향후 연구에서는 롯데마트와 중소 협력업체 간의 교육훈련 협력이 현재까지 어떠한 방식으로 변화되어 왔는지에 관한 연구 수행이 요구된다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

관계부처 합동 (2010). 대・중소기업 동반성장 추진 대책 회의 자료.

기획재정부·지식경제부·공정거래위원회·중소기업청 (2010). 2010년 9월 29일 보도자료.

김세종 (2010). 대·중소기업 상생협력을 통한 녹색성장 전략. IE 중소기업 포럼, 43-44.

김세종 (2011). 대·중소기업의 동반성장을 위한 정책 과제, 응용경제, 13(2), 한국응용경제학회, 71-97.

김영애・신호균 (2012). 이타적 공진화를 위한 대·중소기업간 상생협력 및 지식공유가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 중소기업연구, 16(1), 한국중소기업학회, 81-98.

동반성장위원회 (2012). 동반성장 우수사례집: 동반성장의 길을 찾다, 서울: 나무와 숲.

롯데 (2011). 롯데 동반성장보고서.

박문수·이호형 (2011). 한국 대·중소기업 간 기술 협력 성과의 영향 요인 분석: 하도급 특성을 중심으로. 정보기술아키텍처연구, 8(3), 한국 ITA학회, 229-244.

배종태·정진우 (1997). 국내 중소기업의 기술협력 활동과 성과간의 관계에 관한 연구. 중소기업연구, 19(2), 한국중소기업학회, 273-296.

산업자원부 (2005). 대·중소기업 상생협력 강화 방안, 대·중소기업 상생협력 대책회의.

산업자원부 (2006). 상생협력의 새로운 지평을 위하여-대기업과 중소기업 상생협력 발전 모델과 정책방향.

산업자원부・정보통신부(2005). 대·중소기업 상생협력후속조치계획, 대·중소기업 상생협력점검회의 자료.

서재명 (1996). 중소기업과 대기업과의 협력관계-Network 구축을 통한 협력증진을 중심으로. 경제학연구, 44(3), 251-279.

유병홍・김동원 (2012). 대중소기업상생협력 연구-LG전자 사례. 중소기업연구, 34(1), 1-21.

유승엽・김만기・권혁렬 (2011). 통신서비스분야 대중소기업간 상생협력 인식 차이에 관한 연구. 디지털융복합연구, 9(3), 203-212.

이문성・박상범・전인우 (2011). 대·중소기업의 상생협력, 협력동인, 경영성과의 상호관련성 분석. 물류학회지, 21(5), 347-371.

이장우・강용운 (2006). 대중소기업간 협력이 기술혁신 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 중소기업연구, 28(3), 243-268.

재정경제부・중소기업청 (2004). 중소기업 경쟁력 강화 종합 대책 세부 추진 과제 점검 자료.

전경련중소기업협력센터 (2011). 9.29 동반성장 종합대책 이후 200대 기업의 추진성과 분석-200대 기업 중 115개 응답업체의 설문조사 결과를 중심으로, 전경련중소기업협력센터.

Angeles, R., & Nath, R. (2001). Partner congruence in electronic data interchange (EDI) enabled relationships. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 109-127.

Bensaou, M. (1997). Interorganisational cooperation and the use of IT: an empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations. *Information Systems Research*, 8(2), 107-124.

Cao, M., Vonderembse, M. A, Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firms. *Economica*, 4, 386-405.

Ellram, L., & Hendrick, T. (1995). Partnering characteristics: a dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, 16(1), 41-64.

Golicic, S., Foggin, J., & Mentzer, J. (2003). Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 57-75.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.

Lee, B., Kim, P., Hong, K., & Lee, I. (2010). Evaluating antecedents and consequences of supply chain activities: an integrative perspective. *International Journal of Production Research*, 48(3), 657-682.

Mentzer, J., Foggin, J., & Golicic, S. (2000). Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. *Supply Chain Management Review*, 5(6), 52-58.

Morton, S.C., et al. (2006). Managing relationships to improve performance: a case study in the global aerospace industry. *International Journal of Production Research*, 44(16), 3227-3241.

Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 13-49.

Sheu, C., Yen, H., & Chae, D. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(1), 24-49.

Simatupang, T., & Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.

Stank, T., Keller, S., & Daugherty, P. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48.

Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*, NY : The Free Press.

Wisner, J. (2003). A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 1-26.

A Study on the Education and Training Collaboration between Lotte Mart and Small & Medium-sized Enterprises: Focused on 2012 Large and Small Business Win-Win Cooperation

Yoon-Hee Park* · Yoo-Jeong Nadine Seo**

Abstract

Korean government has been emphasizing the shared growth through win-win collaboration of conglomerates and small and medium enterprises (SMEs) and named it as the main economic policy. The competition paradigm is moving away from the individual competition and towards network competition that involves the larger SMEs and their partner SMEs. In order to prepare for that, it is necessary to reinforce the shared growth and win-win collaboration between the conglomerates and partner SMEs. The collaboration has occurred through various measures and one such measure is through education and training. This paper examined the state of collaboration through education and training by taking both sides of prime contractor and subcontractors into an account. In specific, the case of Lotte Mart and its subcontractors were examined in terms of their state of collaboration and common features, focusing particularly on the year of 2012, right after governmental implementation of the win-win collaboration policy. Both the prime contractor and subcontractors participated in the investigation. From the case study, common features of collaboration and the directions to establish win-win collaboration system through education and training were discussed. Through such collaboration, both conglomerate and SMEs should reinforce each others' competencies and establish the ground for continuous growth.

〈Key Words〉 Lotte Mart, Small and Medium-sized Enterprises, Collaboration through Education and Training, Win-Win Collaboration

* Professor, Department of Human Resource Development, Korea University of Technology and Education

** Research Fellow, KRIVET (Korea Research Institute for Vocational Education & Training).