

## 수직관계 비즈니스 프로세스 모형에 관한 연구 -자동차산업 분야를 중심으로-

김진숙<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>남서울대학교 국제통상학과

### Business process model for vertical relationship -Focusing on the automotive industry-

Jin Suk Kim<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of International Business

**요 약** 비즈니스 관계는 수직 및 수평관계로 구분 될 수 있다. 수평관계 비즈니스는 경쟁자간의 비즈니스에서 이루어진 것이 일반적이며 수직관계는 본청업체와 하청업체 간에 이루어지는 비즈니스를 말한다. 일반적으로 비즈니스 관계에 관한 모델들은 여러 연구를 통해서 많은 것들이 알려져 있다. 하지만 수직관계를 중점적으로 이루어진 모형은 그리 많지 않다. 본 논문에서는 수직관계에 토대를 둔 비즈니스 모형을 개발하도록 한다. 수직관계의 대표적인 산업으로는 전자, 자동차 등 여러 산업을 들 수 있지만 본 논문에서는 자동차 산업을 대상으로 모형을 개발해 보도록 한다. 제 2장에서는 프로세스 모형개발을 위해서 필요한 이론적 배경을 살펴보고 제 3장에서는 수직관계 비즈니스에 대한 특징을 알아본다. 이어서 제 4장에서는 본 논문의 핵심인 수직관계 비즈니스 프로세스 모형을 개발하였다. 끝으로 제 5장에서는 향후 연구방향 및 연구의 한계점을 제시하였다.

**Abstract** Business relationships can be divided into vertical and horizontal relationships. Relationship between horizontal competitors in the business of business to be done is generally vertical relationship between the main office Suppliers and Contractors says business done. In general, the number of models of business relationships through a lot of things are known. Model consisting of a vertical relationship, but there are not many highlights. In this paper, the vertical relationship problems based on the business model to develop. Vertical relationships include leading industrial electronics, automotive and many industrial tempted to target the automotive industry, but in this paper developed a model to look at.

In Chapter 2 the theoretical background needed to develop a process model to examine the vertical relationship between Chapter 3 Features Find out about your business. Followed by Chapter 4 of this paper, the vertical relationship between the core business process model is developed. Finally, Chapter 5 of the study limitations and future research directions are suggested.

**Key Words** : Vertical relations business, Process models, Contractors

## 1. 서 론

비즈니스 관계는 수직 및 수평관계로 구분될 수 있다. 수평관계 비즈니스는 경쟁자간의 비즈니스에서 이루어진 것이 일반적이며 수직관계는 본청업체와 하청업체 간에 이루어지는 비즈니스를 말한다. 일반적으로 비즈니스 관

계에 관한 모델들은 특히 산업재마케팅 분야에서 여러 연구들이 이루어져 있다[2-4,6,7,11-14]. 하지만 수직관계를 중점적으로 이루어진 모형은 그리 많지 않다. 수직관계 모형은 산업재마케팅 분야에서는 본청업체와 하청업체 또한 소비자마케팅 분야에서는 생산자와 중간상인에 관한 모형이라고 할 수 있다. 이 분야에서 특히 다루는

\*교신저자 : 김진숙(mktjskim@nsu.ac.kr)

접수일 11년 06월 09일 수정일 (1차 11년 07월 14일, 2차 11년 07월 22일, 3차 11년 08월 02일) 게재확정일 11년 08월 11일

연구는 갈등 및 협상력 등이 주를 이루고 있다. 하지만 산업재마케팅에서 중요한 수직관계 비즈니스 모형은 아직 없다[5]. 본 논문에서는 산업재마케팅 분야에 해당하는 수직관계에 토대를 둔 비즈니스 모형을 개발하도록 한다. 수직관계의 대표적인 산업으로는 전자산업과 자동차산업 및 여러 산업을 들 수 있지만 자동차산업은 특히 중소기업과 대기업간에 비즈니스관계로서 많은 연구가 필요한 분야이다. 따라서 본 논문에서는 수직관계에서 대표적인 자동차 산업을 대상으로 모형을 개발해 보도록 한다.

제 2장에서는 프로세스 모형개발을 위해서 필요한 이론적 배경을 살펴보고 제 3장에서는 수직관계 비즈니스에 대한 특징을 알아본다. 이어서 제 4장에서는 본 논문의 핵심인 수직관계 비즈니스 프로세스 모형을 개발하였다. 끝으로 제 5장에서는 향후 연구방향 및 연구의 한계점을 제시하였다.

## 2. 프로세스모형 개발을 위한 이론적 배경

일반적으로 관계를 모델에 담는 방법에는 두 가지가 있다: 구조모델(structure model)과 과정모델(process model)이다. 구조모델에서는 개개의 영역의 관계가 정적으로 표현되는 데, 이것은 그 구조상의 상호관계가 정해지는 거래과정을 모델에 묘사하는 것이다. 그의 접근방법은, 공급자와 수요자, 아니면 그것은 넘어선 쌍방간의 비즈니스 관계 안에서의 장기적인 안정성, 질과 성공을 결정하는 어떤 요소를 찾고 분석하는 것을 말한다. 이러한 구조모델은 프로세스모델과 상이하게 하나의 동시묘사를 통해 시간적인 관점이 제외되었다는 것이다. 이에 반해, 프로세스모델에서는 시간을 하나의 중요한 관계를 결정하는 요소로써 고려하고, 그 시간적인 흐름에 따른 거래관계자의 작용과 반작용과 그의 연속인 상호영향을 규정할 수 있는 장점을 가지고 있다. 또한 여기에는 거래관계자의 행동의 흐름, 구조와 관계의 성공을 규정짓는 요소를 찾을 수 있다는 장점이 있다. 근본적으로 구조모델과 프로세스모델의 차이점은 구조모델에서는 상황구조가 중점적으로 묘사되는 것에 비해 프로세스모델에서는 행동구조를 중점적으로 다룬다는 것이다.

일반적으로 관계를 프로세스모델에 담은 접근방법에는 두 가지가 있다. 그 하나는 특정한 거래만을 중심으로 다루는 그리고 다른 거래와는 단절시켜서 묘사하는 거래안의 접근방법(*intraprocessual*)이 있고, 다른 하나는 전체적으로 총괄적으로 거래와 거래사이에서의 흐름을 묘사

하는 거래간의 과정을 묘사하는 접근하는 방법(*inter-*)이 있다. 첫 번째의 접근방법에서는 한 거래가 다른 거래로부터 분리되어 고찰되기 때문에 모든 거래들을 연쇄적인 관계로 보지 않는다. 거기에 비해서 두 번째의 접근방법은 거래 하나 하나보다는 그들 사이에서 일어나는 것을 중요시하고 또한 거래 전체의 흐름에 중점을 두는 방법이다. 이 접근방법에서는 상황구조에 행동구조를 덧붙여서 정적인 것과 동적인 것을 동시에 고려한다.

어떤 한 모델이 잘 구성되어 있다는 것은, 일반적으로 그 모델객체의 특이성이 모델 안에 잘 내포되었음을 말한다. 수직관계 기업 비즈니스의 특이성 중에서, 특히 최초의 구매결정과 차기구매결정의 관계에서 비롯되는 연쇄연결영향과 동일반복구매형태는 수직관계 기업-Business의 가장 핵심적인 특수성이었다. 만일 이 문제가 모델에 잘 담아질 수 있다면 우선 그 모델의 접근방법은 우수하다고 할 수 있다. 이 최초구매와 차후구매의 연쇄연결영향은 특히 어떤 한 거래를 중점적으로 다룰 수 있고 또한 그것을 통해서 최초구매와 차후구매의 관계가 잘 분석할 수 있을 때에 가능하다고 할 수 있다. 이러한 구매간의 관계를 잘 묘사 할 수 있는 접근방법은 한 거래를 집중적으로 다룰 수 있게 하는 거래 안 접근방법이다. 그러므로 본 논문에서는 수직관계 기업 비즈니스 모델의 접근방법을 첫 번째의 방법인 거래 안 접근방법을 채택하였다.

하나의 프로세스모델은 몇 개의 단계로 이루어져있다. 그러므로 하나의 프로세스모델을 개발하기 위해서는 우선 그 단계의 수가 정해져야 되고, 그 바탕에 각 단계의 내용이 묘사되어야 한다. 그렇게 할 때 비로소 구조모델과 다른 프로세스모델의 장점이 강화될 수가 있다. 모델 개발의 기본을 본 논문에서는 전형적인 의사결정과정에도 두고, Process-Model을 개발하기 위해서 이론적 사고는 행동학인식과 함께 Transaction cost theory의 경제학적 이론에 바탕을 두었다. 모델단계구분에서는 실제적으로 어떠한 사실과 일치할 수 있는 지수를 근거하여 각 단계를 나누었다.

이러한 기본적인 모델접근방법을 제외하고도, 어떤 프로세스모델을 개발할 때 모델개발자는 요구사항 및 판단 기준을 명확히 해야 한다. 다시 말하면, 어떠한 기준에 의해서 모델이 개발되느냐는 것이다[10]. Little(1965)의 Decision Calculus 에 의하면, 그 판단기준은 1) 구분할 수 있어야 한다. 2) 쉬워야 한다. 3) 일치화 할 수 있어야 한다. 4) 일반적이어야 한다. 그리고 정확해야 한다는 것이다. 이런 기본적인 모든 접근방법에 기초하여 본 논문의 모델은 전형적인 의사결정의 과정이 뜻하는 의지준비과정 (정보수집단계와 정보평가단계)과 의사결정 그리고

의지실행과정에 기반을 두고 수직관계 기업 비즈니스관계 안에서의 단계를 구성하였다.

자동차 산업에서의 연구는 꾸준히 진행되고 있다[7]. 김경목(1999)은 조직간 핵심지식의 교환에서 자동차 부품 하청기업의 신모델 개발 참여 결정요인 연구에서 하청기업의 기술력은 신제품개발참여를 결정하는 중요요인으로 분석하였다[5]. 또한 김기찬(2007) 기업 간 관계구조 및 대기업-중소기업간 상생협력을 강조하는 연구 등이 있다. 이러한 최근 연구들은 하청업체와 본청업체간의 관계에 있어서 여러 결정요인 및 방법론 등에 대한 분석이 주로 이루어지고 있으며[7-9] 수직관계를 모델로 묘사하는 연구는 아직 없다.

자동차 산업분야에 종사하는 실무진에게는 자신의 기업 활동을 간단하게 볼 수 있는, 즉 기업 활동에 지침을 제시해 줄 수 있는 특정 모형이 필요하다고 할 수 있다. 특히 시간적인 흐름까지를 반영한 프로세스 모델은 실무진에게 많은 도움을 줄 수 있다고 할 수 있다.

### 3. 수직관계 비즈니스의 특징

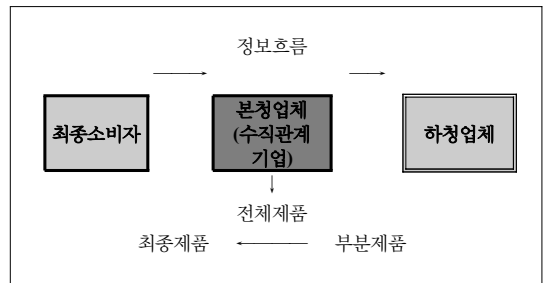
수직관계 기업은 본청업체와 하청업체간의 즉, 다음단계간의 비즈니스를 말한다. 수직관계에 대한 개념이 형성된 과정을 살펴보면 그 형태는 크게 두 가지로 나눌 수가 있는데, 그 하나는 (하청)제조업체의 특성에 중점을 둔 개념으로써, 예를 들면 "최종적으로 하청업체의 제품을 구매하는 의사결정을 하는 주체이며, 다른 하나는 제품의 특성에 중점을 둔 개념성립으로써 예컨대, "자동차부품이나 CAD-System 등의 부속품들을 함께 조립하는 주체"이다.

이러한 개념에는 주문발주자와 주문수수자가 존재하고, 주문발주자는 일반적으로 본청업체라고 부르고, 주문수수자는 하청업체라고 부른다. 수직관계 기업 비즈니스는 이러한 의미에서, 본청업체로부터의 특정한 주문에 의해 하청업체가 제품을 생산하는 수직관계를 말한다. 그러므로 수직관계 기업 비즈니스는 직접적으로는 본청업체와 하청업체 간에 거래가 이루어지고 그 제품이 생산되지만, 실질적으로 그 제품은 최종소비자시장에서 판매되고 평가되므로, 수직관계 기업비즈니스 관계자는 간접적으로는 제 삼의 관계파트너인 최종소비자가 수직관계 기업 비즈니스관계에 자리를 차지하고 있다는 특징을 가지고 있다.

하청업체의 제품을 통해서도 전체효용이 최종소비자시장에서 생성된다 하더라도 본청업체가 지향하는 제품으로 만들어 진다. 수직관계 기업 비즈니스에서는 생산시

장과 최종시장 모두가 수직관계 기업비즈니스를 지배하고 있다는, 다계층형 비즈니스 프로세스가 하나의 중요한 수직관계 기업 비즈니스의 특성이다.

이 다계층형이라는 것을 세분화 해보면, 제품의 흐름은 하청업체에서 본청업체를 통해서 최종소비자에게로 전달되고, 정보의 흐름은 반대방향인 최종소비자에서 본청업체를 통해서 하청업체에게로 전해진다. 이것을 잘 파악해 보면, 수직관계 기업 비즈니스는 항상 본청업체를 통해서 전개되고, 본청업체를 기준으로 비즈니스의 단계가 형성된다는 의미에서의 다계층형이라는 뜻이다. 일차적인 단계에서는 부분제품을 생산하는 하청업체를 통해서 최종소비자에게는 부분효용이 생성되고, 이차적으로 전체제품을 생산하는 본청업체를 통해서 최종소비자에게 전체효용이 제공된다. 그러므로 기능 면에서 본다면, 본청업체와 하청업체 간에는 모든 기업생산 공정과 구매의 관계가 이루어지지만, 본청업체를 통해서 최종소비자에게는 오직 판매라는 기능만이 존재한다. 이러한 관계를 그림으로 보면 아래와 같다. (참고 그림 1)



[그림 1] 비즈니스의 다계층형  
[Fig. 1] multi hierarchical of Vertical relations company

이러한 수직관계를 전형적인 자동차 산업에서 찾아 볼 수 있다. 본청업체와 하청업체의 관계에서 하청업체의 과업의 특징은 본청업체의 특정한 구조양식에 의해서 부분 또는 전체적으로 만들어지는 조립제품이며, 그 제품은 최종제품시장에서 본청업체의 이름으로 거래가 이루어지는 것이다. 본청업체가 생산한 최종제품은 최종소비자시장에서 완제품을 분해하였을 경우, 하청업체의 제품형태 및 정체성을 확인할 수 있다.

하청업체 비즈니스는 본청업체에 대한 (하청)제조업체의 특성에 중점을 둔 개념으로써, 예컨대 본청업체는 "최종적으로 하청업체의 제품을 구매하는 의사결정을 하는 주체이며, 다른 하나는 제품의 특성에 중점을 둔 개념으로써 부속품들을 함께 조립하는 주체"라고 말할 수 있다.

자동차 본청업체를 비즈니스 대상으로 하는 하청업체 유형은 크게 세 가지로 나누어진다.

- (1) 개별부속품하청업체: 개별부속품은 최종소비자에게 자체적인 효용을 제공하지 못하고, 본청업체의 최종제품을 통해서만 가능하며, 거의가 표준화된 제품들이다.
- (2) 모듈하청업체: 하청업체의 제품들은 자체적인 기능을 가지고 있는 부속품으로 이루어졌으며, 스스로 어느 정도의 본청업체의 제품에 자신의 제품을 통합시킬 수 있는 노하우를 가지고 있다.
- (3) 시스템하청업체: 모듈하청업체에 비해서 시스템하청업체는 자체적으로 기능이 가능한 부품들이며, 특정 하청업체의 R&D분야에도 영향을 입히는 역할을 한다. 시스템하청업체는 자체적으로도 다른 하부하청업체들을 가지고 있으며, 최종시장에서 자신의 제품에 대해서 보증을 할 수 있다.

자동차산업은 수많은 부품업체들이 상호 생산 활동의 특화된 분업구조로 분업 활동의 시스템적인 통합효용성을 가지고 있는 특성을 가지고 있다.

자동차조립업체와 부품업체간에 분업과 전문화의 원칙 하에서 가치 활동이 분화되고 있으며, 자동차를 제조하는 경우는 크게 내제와 외제로 나누어 분업이 이루어지고 있다. 내제로는 1대의 자동차를 만들 때 자사공장에서 작업이 이루어지는 부분을 말하며 예컨대 프레스, 도장, 조립 등을 말한다. 외제로는 하청업체에게 발주하는 부분이며, 이것은 위탁생산을 통해서 할 수 있으며, 일반적으로 차체조립을 외제하는 경우도 있다. 좁은 의미에서의 외제는 부품을 외제하는 경우를 말한다. 자동차산업에서 본청업체와 하청업체 간에는 기업 간 가치사슬을 통합해서 이루는 경우가 많다. 예컨대 상품기획, 연구개발, 생산기술, 제조, 구매조달 및 판매 및 판매 후 A/S까지 이루어진다.

수직관계 비즈니스에서 대표적인 것으로 납품하는 기업은 중소기업으로 이루어져 있다. 본 논문에서 사례로 살펴본 자동차산업의 하청업체는 2010년 기준으로 총 899개 업체로 되어있다(참고: 그림 2).

하청업체들은 일반적으로 높은 경쟁시장에 놓여있는 중소기업 집단들로 구성된다. 그중 대기업이 119개, 중소기업이 780개로 되어있다[9].

대 기업	119
중소기업	780
계	899

[그림 2] 납품업체의 기업형태  
[Fig. 2] Form of supplier companies

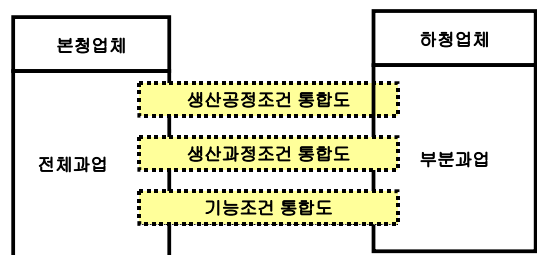
여기에 정의된 중소기업은 종업원 300명 미만이며, 자

본금 80억 원 이하로서 자본금 및 종업원 기준 중 단 한 가지 기준에만 해당될 경우 중소기업으로 분류하였다. 본청업체에 납품하는 기업의 대다수가 중소기업으로 되어 있다.

본청업체는 새로운 제품을 생산하기 위해서 그 제품의 부분 또는 전부를 외부로부터 (Outsourcing) 아니면 내부 자체에서 해결할 것인가의 의사결정을 한다. 만일 본청업체가 모든 분야를 자신이 생산코자(make) 의사결정을 한다면 수직관계는 이루어지지 않는다. 만일 본청업체가 외부소싱의 결정으로 어떤 하청업체의 부분제품을 본청업체의 전체제품에 내재한다면, 최종시장에서의 본청업체 전체제품의 전체 효용도는 자신이 부분제품을 생산한 전체제품보다 하청업체의 선호도만큼 높다고 할 수 있다. 본청업체가 외부소싱 아니면 내부해결 (make or buy) 의 사결정시 사용하는 질문은 예를 들면 아래와 같다:

- 어느 정도로 이 부분선호도가 본청업체의 전체선호도에 영향을 주는가?
- 어느 정도의 구매 선호도를 하청업체가 최종시장에서 점유하고 있는가?
- 어느 정도로 하청업체의 제품을 최종소비자가 확인 (브랜드네임) 할 수 있는가?

자동차 산업에서 본청업체가 하청업체 제품을 구매 시 기술적인 능력, 특히 하청업체의 내부통합능력을 본다. 내부통합능력은 일반적으로 어떤 제품이 다른 제품에 잘 통합/적용할 수 있는 능력을 말하는 것으로서 생산공정조건 통합도, 생산과정조건 통합도 그리고 기능조건통합도로 되어있다(참고 그림 3).



[그림 3] 하청업체의 내부통합능력도  
[Fig. 3] Internal integration ability of contractors

### 3. 수직관계 비즈니스 프로세스 모형

수직관계 내에서의 문제점은 본청업체가 보다 협상력을 가지고 있다. 따라서 위의 5가지 특징을 모두 한 모델이 포함하고 있어야 한다.

아래에서는 수직관계 비즈니스를 잘 나타내는 프로세

스 모형을 개발하도록 한다.

### 3.1 교섭단계

변하는 시장은 본청업체에게 항상 경쟁우위의 제품을 시장에 판매하기를 강요하고, 또한 시장에서 생존하기 위해서 본청업체는 시장의 핵심요구와 일치하는 제품을 개발할 능력을 점유하고 있어야 한다. 교섭기의 특징은 일반적으로 본청업체가 시장핵심요구와 자신의 능력이 일치하지 않는 자신의 부족한 상황을 감지하는 단계로서, 본청업체가 그들의 하청업체와도 연관된 새로운 과업프로필을 만들고 또한 거기에 적합한 하청업체를 탐색하는 시기이다. 이 탐색기는 Abell이 말하는 전략창문( strategic Window) 열렸음과 동일한 시기이다[1]. 전략창문이 열리게 되면 일반적으로 새로운 제품을 개발할, 거기에 적당한 하청업체를 찾게 되고, 어느 특정한 하청업체와 본청업체는 다음의 새로운 전략창문이 열릴 때까지 자신들을 결속시킨다. 이기간의 특징은 그러므로 전략창문이 열리고, 다음의 전략창문이 열릴 때까지 본청업체가 자신을 결속할 특정한 하청업체를 명시하고 내정하는 시기이다.

우선 이 단계에서 본청업체는 새로운 제품을 생산하기 위해서 그 제품의 부분 또는 전부를 외부로부터 (Outsourcing) 아니면 내부자재에서 해결할 것인가의 의사결정을 한다. 여기에서 중요한 것은 본청업체가 의사결정 시 비용 면에서 만이 아니고, 그 부분제품과 최종소비자와의 관계에서의 부가효용도 또한 고찰하게 된다. 예를 들면 비용 면에서 본청업체가 어떤 부분제품을 스스로 생산함이 경제적이라고 하더라도, 일정한 하청업체의 부분제품이 최종소비자시장에서 높은 선호도를 점유하고 있다면, 본청업체는 이 교섭기에 그 부분제품을 외부로부터 소싱하기로 결정하게 된다. 우리가 지난 2장에서 수직관계 기업 비즈니스 특이성을 통해서 고찰한 바와 같이 본청업체와 하청업체사이에서는 부분 및 전체효용도가 흐른다. 만일 본청업체가 외부소싱의 결정으로 어떤 하청업체의 부분제품을 본청업체의 전체제품에 내재한다면, 최종시장에서의 본청업체 전체제품의 전체 효용도는 자신이 부분제품을 생산한 전체제품보다 하청업체의 선호도만큼 높다고 할 수 있다. 이러한 부가 효용도를 본청업체는 그러므로 외부소싱 아니면 내부해결 (make or buy) 의사결정을 통해서 또한 하청업체명시 및 내정 시 고찰한다. 본청업체가 거기에 사용하는 질문은 예를 들면 아래와 같다:

- 어느 정도로 이 부분선호도가 본청업체의 전체선호도에 영향을 주는가?
- 어느 정도의 구매 선호도를 하청업체가 최종시장에

서 점유하고 있는가?

- 어느 정도로 하청업체의 제품을 최종소비자가 확인 (브랜드네임) 할 수 있는가?

교섭기에는 부가효용도를 넘어서 본청업체는 하청업체의 내정 및 명시 시에 그의 기술적인 능력, 즉 하청업체의 내부통합능력도를 본다. 내부통합능력도는 일반적으로 어떤 제품이 다른 제품에 잘 통합/적용할 수 있는 능력을 말한다. 여기에는 제품과 프로세스에 연관된 내부통합능력이 있으며, 제품에 연관된 것은 하청업체의 부분성과가 본청업체의 전체성과와 잘 통합될 수 있는 것을 말하며, 프로세스에 연관된 내부통합도는 하청업체의 생산과정, 생산과정 그리고 기능 면에서의 화합능력을 말한다. 내부통합도를 그림으로 보면 아래와 같다. (참고 그림 3)

### 3.2 평가단계

평가단계는 하청업체가 그의 수주서는 본청업체에게 제출하면서 시작이 되고, 본청업체가 정확하게 특정한 하청업체를 결정하므로써 끝난다. 평가단계의 특징은 그렇기 때문에 본청업체가 그들이 제출한 수주서에 의해서 특정 하청업체를 최종적으로 결정하고 평가하는 시기이다. 거기에 사용되는 본청업체의 평가기준은:

- 하청업체의 특이한 Know how 능력
- 하청업체 혁신력
- 하청업체 생산 공정의 기술적인 노하우 능력

하청업체의 특이한 Know how 라는 것은, 특정한 본청업체의 하청업체의 문제해결방법의 콘셉트로써, 거기에 기술적 및 마케팅 콘셉트가 이에 해당한다. 하청업체의 혁신력은 새로운 제품을 개발한 능력으로써 거기에는 생산공정과정, 관리 그리고 조직까지를 포함한다. 혁신력은 그렇기 때문에 하나의 새로운 - 지금까지 알려지지 않은 - 방법으로 신 제품생산에 적용할 수 있는 제반 아이디어를 말한다. 생산 공정의 기술적 노하우에 특히 강조되는 것은 하청업체부분제품의 시간적인 내부통합능력도를 말한다. 예를 들면 본청업체의 전체제품의 제품수명주기는 5년이라고 하면, 그들의 부분제품 또한 5년은 지속되어야 하고, 부분제품을 생산하는 하청업체도 또한 5년 지속 가능한 제품생산 기술적인 노하우를 소유하고 있어야 됨을 말한다.

이러한 평가기준들에 의해서 본청업체는 종전의 내부하청업체(Insupplier)를 새로운 외부하청업체(Outsupplier)들과 비교한다. 여기에서 일반적으로 내부하청업체가 외부하청업체에 비해 비교우위를 점유하게 되는데, 그 원인을 수직관계 기업 비즈니스 제품특성에서 찾아 볼 수 있다. 수직관계 기업 비즈니스의 유형은 산업마케팅에서는

경험객체에 속한다. 그것은 고객(본청업체)이 수직관계 기업 상품(하청업체)을 구매하기 전에는 그의 제품 품질을 정확하게 평가할 수가 없고, 그 제품의 품질을 고객이 사용 후에, 경험에 의해서 비로소 판단할 수 있다는 것이다. 이러한 내부하청업체의 경험객체특성에 연관된 평가 비교우위를 new Institutions Economy에 근거해서 “불확실성과 준비비용이라는 관점“ 에서 찾아 볼 수가 있다.

Informations Economy에 의하면 불확실성은 정보가 거래파트너 안에서 비대칭형으로 분산되었을 때 생성된다[16,17]. 수직관계 기업 비즈니스 안에서 정보 분산을 본청업체와 내부하청업체간과 본청업체와 외부하청업체 간을 비교해 본다면, 본청업체가 내부하청업체에 대한 정보를 외부하청업체에 비해 더 많이 점유하고 있음을 말한다. 그러니까 본청업체를 기준으로 보았을 때 정보가 내부하청업체에게 외부하청업체에 비해 유리하게 분산되었다는 것이다. 일반적으로 본청업체는 내부하청업체와 이미 같은 과업을 한 경험이 있고 그 경험을 통해서 미래에 개발될 경험객체의 제품에 대한 내부하청업체의 제반 능력을 예측할 수가 있다. 이러한 축적된 경험에서 비롯되는 미래의 예측가능성을 본청업체가 구입할 경험객체인 부분제품에 대한 불확실성을 저하시킨다.

이러한 내부공급자가 새로운 외부공급자(Outsupplier)에 비해 평가단계에서 유리한 상황은 불확실성이라는 관점 외에도 준지대의 크기에서도 유리하다. Transaction cost Theory(거래비용이론)에 의하면 준 지대는 한 파트너가 특정한 파트너와 경제활동을 했을 때 경제적으로 장점을 누릴 수 있는 다는 것으로써 만일 그 파트너와의 관계가 단절된다면 그 경제적 장점은 다른 거래파트너에게서 생성할 수가 없고 제거된다는 것이다. 예컨대, 한 하청업체가 특정한 본청업체의 생산을 위해서 특이한 생산기계, 노동력, Know how 등을 내재하고 있다면, 만일 이 하청업체와의 관계가 단절된다면 그 특이한 생산기계, 노동력, know how는 가치가 없게 된다. 왜냐하면 그런 요소들은 다른 어떠한 본청업체에게 중요한 경제적 요소가 되지 못하기 때문이다. 이런 준 지대를 일반적으로 내부공급자가 더 큰 비중으로 가지고 있다.

이러한 평가결과는 일반적으로 계약체결의 기간을 통해서 알 수가 있다. 예컨대, 본청업체가 어떤 외부공급자의 하청업체를 내부공급자보다 여러 가지 판단기준에 준거해서 유리하다고 판단했지만, 사실 그 의사결정의 불확실성은 그대로 잔재되었을 경우도 있다. 이러한 경우에는 본청업체가 다시 하나의 불확실성을 낮추는 방법으로 계약체결의 기간을 단기적으로 채택한다.

### 3.3 도약단계

실제적으로 이 단계를 알 수 있는 것은, 본청업체와 하청업체간의 계약서가 체결되는 것이다. 계약서라는 것은 하나의 확실한 거래의 단위로서, 그것을 통해서 본청업체와 하청업체는 쌍방 간의 거래의지가 확인되고 그것을 통해서 두 파트너는 법적으로 서로를 구속하게 된다 [15,17,14]. 이 도약단계에 가장 부각되는 특성은 그러므로 두 가지로 나타낼 수 있는데: 하나는 수직관계 기업 비즈니스에서 계약서체결로 뚜렷한 관계가 시작된다는 것과 다른 하나는 협상력이 중요한 요인이 된다. 납품업체 중에서 일반 부속품만을 하는 기업일 경우에는 본청업체가 높은 협상력을 가지게 되고 가격 등에서 심한 압박을 받게 되고, 모듈 및 시스템 비즈니스 수직관계 하청업체는 계약서 체결 단계에서 다소 높은 협상력을 가지게 된다. 이는 시스템 및 모듈 수직관계 비즈니스 하청업체에게 계약서 체결 시 정확한 하청업체의 실제제품이 존재하지 않는다. 그러니까 그것은 하나의 준 제품에 불과한 것으로 계약대상이 되는 것이다. 이 상황이 수직관계 기업 비즈니스에 의미하는 것은 그들이 제품에 대해서 도약단계에 계약서를 체결 하지만, 그 계약서상의 내용에 대해서는 서로가 알 수 있게 정확하게 있는 제품은 명기할 수가 없다는 것이다. 이 상황이 두 관계자를 기회주의로 몰아갈 수가 있다. 기회적인 상황에서 본청업체와 하청업체는 서로가 자신들에게 유리한 상황을 계약서 체결 시 행하려고 한다. 상이한 목적은 곧 이해의 갈등을 일으키고, 이러한 갈등관계에 협상력이 발휘하게 된다.

본청업체는 계약서상에 그들의 수주무를, 예를 들면 수주량 아니면 운송기간 등을 가능하면 유연성 있게 계획하기를 원하고, 반면에 그들의 신제품개발에 관한 권한은 그들의 하청업체에게 부여하지 않으려고 하고 정확한 제품의 기술개발 상황들을 기재하기를 원한다. 거기에 반해 하청업체는 계약서상에 정확한 수주량과 수주 기간을 기재하기를 원하고 그러나 신제품 기술개발에 관한 것은 자율성을 가지기를 원한다. 이러한 계약서 체결시 갈등상황에서 본청업체는 하청업체에게 압박을 받게 되고, 하청업체가 원하는 사항으로 계약이 체결될 수 있다.

### 3.4 반복기

도약단계가 지나면서 수직관계 기업 비즈니스는 반복기에 접어들게 된다.

이 반복기에서 특히 관찰할 수 있는 것은 두 파트너 사이에서는 강한 결속력이 생성된다는 것이다. 결속력에는 유연한 결속력과 견고한 결속력이 있는데, 견고한 결속력은 계약서체결로 인해서 두 파트너가 법적으로 맺어지는 강한 결속력을 말하고, 유연한 결속력은 법적인 결속력을 넘어선 심리적인 결속력을 말한다. 이 결속력들은

차기의 도약단계에 활성 되는 협상력과 또한 깊은 관계가 있다. 일반적으로 수직관계 기업 비즈니스관계에 깊은 영향을 주는 결속력은 소프트결속력이다.

### 3.5 쇠퇴기

쇠퇴기는 계약 종료일으로써 일정한 기간 안에 실질적으로 거래가 끝났다는 것이다. 쇠퇴기는 공식적으로는 계약 종료일 이지만, 일반적으로 쇠퇴기는 이미 그 이전에 시작된 것으로써, 본청업체가 새로운 다른 모델을 생각하고 있을 때 - 새로운 전략창문이 열렸을 때- 이미 쇠퇴기는 시작되었다고 할 수 있다.

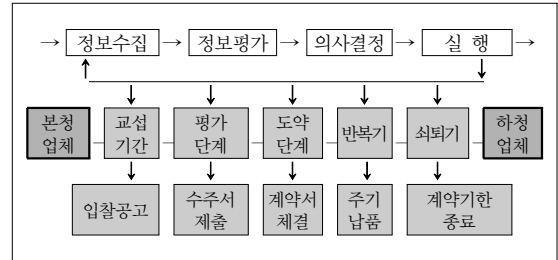
이 쇠퇴기의 중요한 요소는 관계의 질이다. 관계의 질이라는 것은 “두 파트너가 지난 전체기간 - 교섭 기에서부터 반복 기까지 - 안에서 공동 작업을 하면서 서로가 서로에게 만족을 했는가” 라는 것이다. 관계의 질이 긍정적일 수도 부정적일 수도 있다. 수직관계 기업 비즈니스의 거래특성은 동일하게 반복되는 것이다. 그러므로 근본적으로 수직관계 기업 비즈니스는 쇠퇴기에서 다시 교섭기로 Feedback 되어간다. 긍정적인 관계의 질일 경우에는 쇠퇴기에서 교섭 기를 거치지 않고 바로 도약단계로 이어질 수도 있고, 아니면 부정적일 때에는 정상적으로 교섭기로 이어질 수도 있다. 일반적으로 쇠퇴기가 교섭기로 연결되었다면, 본청업체는 새로운 거래를 위해서 가능한 한 많은 외부하청업체를 찾으려고 하고, 광범위한 정보탐색을 진행한다. 이러한 내부적인 요소를 제외하고 외부적인 환경에 의해서 수직관계 기업 비즈니스는 쇠퇴기에서 교섭기로 이어질 수도 있다.

요약해서 보면 수직관계 기업 비즈니스 프로세스모델에는 교섭기, 평가단계, 도약단계 (take-off period), 반복기 그리고 쇠퇴기의 5단계가 있는데, 그의 지수는 각각 입찰공고, 수주서 제출, 계약서체결, 주기적인 납품 그리고 계약기한 종료이다. 그것을 아래 그림 4에서 볼 수 있다.

### 3. 결론

본 논문에서는 우리나라에서 아직 많이 연구가 되지 않은 산업재마케팅 분야에 해당하는 수직관계를 대상으로 비즈니스 모형을 개발하였다. 본 논문에서 개발한 수직관계 비즈니스 프로세스는 총 5단계로 이루어진다. 학문적 기여는 처음으로 산업재마케팅 분야에서 수직관계 비즈니스 프로세스모형이 개발된 것이라고 할 수 있다. 따라서 향후에는 본 논문에서 개발된 수직관계 프로세스 모형이 타 산업에도 이전되는 것에 대한 연구가 이루어

져야한다.



[그림 4] 수직관계 기업 비즈니스 프로세스모델

[Fig. 4] Vertical relations, Corporate Business Process Model

또한 실무진을 위한 본 논문의 기여도는 실무진에서 본 비즈니스 모델에 의해서 자신이 비즈니스 관계 안에서 어느 단계에 있는가를 확인 할 수 있으며, 확인 후 도약단계에 놓여있는 자신의 기업에 대한 상황을 점검할 수 있다. 만일 하청업체가 본청업체에게 중요한 기술 및 노하우를 가지고 있다면, 기존에 중소기업 하청업체들이 생각하는 본청업체로부터의 압박에서 다소 자유롭다고 할 수 있다.

본 논문은 이론적 배경으로 프로세스 모델이 개발되었기 때문에 향후에는 실증분석이 이루어져야 한다.

### References

- [1] Abell, Derek F. (1978): Strategic Windows, in: JoM 42(1978), July, pp. 21-26.
- [2] Backhaus, Klaus (1995): Investitionsgueter marketing, 4. Aufl., Muenchen 1995.
- [3] Mathews, H. (1978): Bargaining Behavior in a Buyer-Sell-Dyad, in: JoMR (9)1972, pp. 103-105.
- [4] Domizlaff, Hans (1982): Markentechnik - Die Gewinnung des oeffentlichen Vertrauens, 2. Aufl., Hamburg 1982.
- [5] Kim, Gyeong Mook(1999), Knowledge Sharing between Firms: The Determinants and Consequences of Automotive Supplier Involvement in New Product Development, Korean Academic Society of Business Administration, 27(1999), pp. 1253-1275.
- [6] Kim, J. S. (2011): Industrial Marketing from the 1900's to 2010: A Historical Study of Academic Development, in: The Korean Academy of Business Historians, (6)2011, pp. 51-74.
- [7] Kim, J. S.(2011): A study of bargaining on the

- vertical relationships in the automotive industry through German experience, Koreanisch-Deutsche Gesellschaft fuer Sozialwissenschaften, (21)2011, pp. 217-242.
- [8] Kim, Ki-Chan(2007): Classification on the Types of Inter-Business Cooperation between Large and Small-Medium Firms for Co-prosperity and its Strategy, The Korean Small Business Review, (29)2007, 134.
- [9] Korea Auto Industries Coop. Association(2010), Auto Parts Industry, 2010,
- [10] Little, J. (1965), Decision Calculus, New York.
- [11] Mueller, Mercus E. (1993): Ansatzpunkte fuer ein Zuliefer-Marketing, in: der markt, 32(1993), Nr. 124, S. 22-35.
- [12] Pfeiffer, Werner (1965): Absatzpolitik bei Investitionsguetern der Einzelfertigung, Stuttgart 1965.
- [13] Poehr, Silvia (1994): Fundamentale Transfor- mation, in: WIST, 1994, H.9, Sep. 455-459.
- [14] Reve, T./Stern, L.W. (1979): "Interorganisational Relations in MarketingChannel's" in: Academy of Management Review, 4(1979), S. 405-416.
- [15] Weber, Marx (1964): Wirtschaft und Gesellschaft, Koeln 1964.
- [16] Wilson, D.T.(2001): Role Theory and Buyer-Selling Negotiations.
- [17] Wren, B.M. and Simpson, J.T. (1996): A dyadic model of relationships in organizational buying, in: Journal of Business and Industrial Marketing, (7)1996, pp. 63-79.

---

김진숙(Jin-Suk Kim)

[정회원]



- 1986년 2월 : 독일 Münster 대학교 경영학(Dipmom 석사)
- 1994년 9월 ~ 1997년 2월 : 독일 Trier 대학교 경영학 박사 (Dr. rer. pol.)
- 2000년 3월 ~ 현재 : 남서울대학교 국제통상학과, 교수

<관심분야>

국제기술협력, EU, 독일, 국제경영전략, 국제마케팅, R&D, 기술경영, 산업재마케팅 등