

외국기업 R&D센터가 본청업체와 하청업체 비즈니스 관계에 미치는 영향에 관한 연구 - 독일 Bosch자동차 한국 R&D센터 사례분석을 중심으로 -

김진숙^{1*}

¹남서울대학교 국제통상학과

Study on the impact of R&DCenters of Foreign Companies in the relationship between Supplier and Subcontract -Case study on the German Bosch Automobile R&DCenter-

Jin Suk Kim^{1*}

¹Department of International Business, Namseoul University

요 약 본청업체와 하청업체간의 관계는 본청업체의 압박으로 하청업체는 강한 종속감을 가지고 있다는 것은 여러 연구를 통해서 입증되어오고 있다. 이러한 관계의 대표적인 분야가 자동차산업이다. 하청업체의 본청업체에 대한 종속감은 여러 요인들이 있지만 특히 부족한 기술력을 들 수 있다. 이러한 연구 안에서 일반적으로 외국기업이 하청업체일 경우에도 같은 결과를 가지고 오는지에 대한 연구는 많지 않다. 본 논문의 연구목적은 외국기업이 하청업체이면서 본청업체가 한국기업인 경우에는 어떤 영향이 있는지, 그리고 그 요인 중에서 특히 R&D 센터를 한국에 소재하고 있는 경우에도 기존의 연구와 같은 결과를 가져오는지에 대한 분석이다. 제 2장에서는 이론적 배경으로서 본청업체와 하청업체간의 비즈니스 관계에 대한 일반적인 특징을 살펴보았다. 제 3장에서는 연구방법을 이어서 제 4장에서는 하청업체로서 대표적인 독일 보쉬 회사가 R&D센터를 한국에 주둔시킴으로써 본청업체와의 비즈니스 관계에 미치는 영향에 대해서 사례분석으로 다루었다. 마지막으로 제 5장에서는 한국정부에 주는 정책적 시사점 및 연구의 한계점을 제시하였다. 본 논문에서 사례분석을 통해서 살펴본 비즈니스 관계는 하청업체가 적극적인 R&D센터 활동을 통해서 본청업체와의 관계를 파트너관계로 발전시킬 수 있음을 볼 수 있었다.

Abstract Business relationships can be divided in vertical and horizontal relationships. Vertical relations, such as the relation to suppliers and contractors, are of great importance and often determine a firms success. In general, many scholars produced numerous models of business relationships covering with a wide array of variables. However, models with a focus on vertical relationship did not receive much attention. This paper deals with problems related to vertical relationships and a the business model paying special attention to vertical relationships is developed. Vertical relationships span over a wide range of industries, including industrial electronics and automotive firms. In Chapter 2, the theoretical approach needed to develop a process model to examine the vertical relationships is developed. Chapter 3 features core findings about business relationships. Chapter 4 deals with vertical relationships as developed between the core business process model. Finally, Chapter 5 of the study covers limitations and future research directions.

Key Words : Business relationship, Automobile industry, R&D Center.

*Corresponding Author : Jin Suk Kim (Namseoul University)

Tel: +82-10-6321-7233 email: mktjskim@nsu.ac.kr

Received November 19, 2012 Revised November 27, 2012 Accepted December 6, 2012

1. 서론

글로벌 경쟁에서 승자가 되기 위해서는 지식에 기초한 핵심역량의 확충이 무엇보다 중요하다. 본청업체와 하청업체간의 관계는 본청업체의 압박으로 하청업체는 강한 종속감을 가지고 있다는 것은 여러 연구를 통해서 입증되어오고 있다[2-4, 6-7, 11-14]. 이러한 관계의 대표적인 분야가 산업재마케팅에 속하는 자동차산업이다. 하청업체의 본청업체에 대한 종속감은 여러 요인들이 있지만 특히 부족한 기술력을 들 수 있다. 이러한 연구에서는 일반적으로 외국기업이 하청업체일 경우에도 같은 결과를 가지고 오는지에 대한 연구는 많지 않다. 본 논문의 연구 목적은 외국기업이 하청업체이면서 본청업체가 한국기업인 경우에는 어떤 영향이 있는지, 그리고 그 요인 중에서 특히 R&D 센터를 한국에 주둔 시킬 경우에도 기존의 연구와 같은 결과를 가져오는지에 대한 분석이다.

제 2장에서는 이론적 배경으로서 본청업체와 하청업체간의 비즈니스 관계에 대한 일반적인 특징을 살펴보았다. 제 3장에서는 연구방법을 이어서 제 4장에서는 하청업체로서 대표적인 독일 보쉬회사가 R&D센터를 한국에 주둔시킴으로써 본청업체와의 비즈니스 관계에 미치는 영향에 대해서 사례분석으로 다루었다. 마지막으로 제 5장에서는 한국정부에 주는 정책적 시사점 및 연구의 한계점을 제시하였다.

2. 이론적 배경: 본청업체와 하청업체 비즈니스 관계의 특징

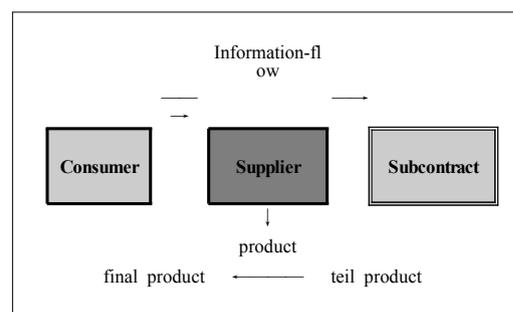
본청업체와 하청업체간의 비즈니스는 수직관계의 형태로서 다음단계간의 비즈니스를 말한다. 수직관계에 대한 개념이 형성된 과정을 살펴보면 그 형태는 크게 두 가지로 나눌 수가 있는데, 그 하나는 (하청)제조업체의 특성에 중점을 둔 개념으로써, 예를 들면 "최종적으로 하청업체의 제품을 구매하는 의사결정을 하는 주체이며, 다른 하나는 제품의 특성에 중점을 둔 개념성립으로써 예컨대, "자동차부품이나 CAD-System 등의 부속품들을 함께 조립하는 주체"이다.

이러한 개념에는 주문발주자와 주문수주자가 존재하고, 주문발주자는 일반적으로 본청업체라고 부르고, 주문수주자는 하청업체라고 부른다. 수직관계 기업 비즈니스는 이러한 의미에서, 본청업체로부터의 특정한 주문에 의해 하청업체가 제품을 생산하는 수직관계를 말한다. 그러므로 수직관계 기업 비즈니스는 직접적으로는 본청업체

와 하청 업체간에 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[1].

하청업체의 제품을 통해서도 전체효용이 최종소비자 시장에서 생성된다 하더라도 본청업체가 지향하는 제품으로 만들어 진다. 수직관계 기업 비즈니스에서는 생산시장과 최종시장 모두가 수직관계 기업비즈니스를 지배하고 있다는, 다계층형 비즈니스 프로세스가 하나의 중요한 수직관계 기업 비즈니스의 특성이다[12-13].

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 Fig. 1과 같다(참고 [Fig. 1]).



[Fig. 1] multi hierarchical of Vertical relations company

이러한 수직관계를 전형적인 자동차 산업에서 찾아 볼 수 있다. 본청업체와 하청업체의 관계에서 하청업체의 작업의 특징은 본청업체의 특정한 구조양식에 의해서 부분 또는 전체적으로 만들어지는 조립제품이며, 그 제품은 최종제품시장에서 본청업체의 이름으로 거래가 이루어지는 것이다. 본청업체가 생산한 최종제품은 최종소비자시장

에서 완제품을 분해하였을 경우, 하청업체의 제품형태 및 정체성을 확인할 수 있다[6][14-15].

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 통합효율성을 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[8].

수직관계 비즈니스에서 대표적인 것으로 납품하는 기업은 중소기업으로 이루어져 있다. 본 논문에서 사례로 살펴본 자동차산업의 하청업체는 2010년 기준으로 총 899개 업체로 되어있다. 아래 Fig. 2를 통해서 살펴볼 수 있다(참고 [Fig. 2]).

하청업체들은 일반적으로 높은 경쟁시장에 놓여있는

중소기업 집단들로 구성된다. 그중 대기업이 119개, 중소기업이 780개로 되어있다[9].

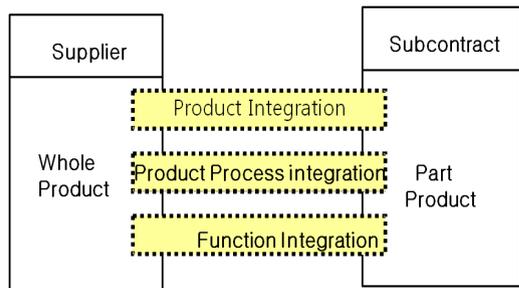
large enterprise	119
midium & small-sized enterprises	780
계	899

[Fig. 2] Form of supplier companies

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 부분선도도가 본청업체의 전체선도도에 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 내부통합능력도를 본다. 내부통합능력도는 일반적으로 어떤 제품이 다른 제품에 잘 통합/적용할 수 있는 능력을 말하는 것으로서 생산공정조건 통합도, 생산과정조건 통합도 그리고 기능조건통합도로 되어있다. 이러한 관계를 그림으로 보면 아래 Fig. 3과 같다(참고 [Fig. 3]).



[Fig. 3] Internal integration ability of contractors

이러한 모든 것을 통해서 본청업체에게 납품하는 하청 업체들은 본청업체가 요구하는 여러 가지 사항들을 적용 시켜주어야 하는 문제점에 봉착하게 된다. 즉, 종속관계에 놓이게 된다는 것이다. 이러한 종속관계에 놓여있는 하청업체들 R&D센터를 통한 본청업체에 맞는 기술경쟁력 강화를 통해서 종속관계를 보다 파트너 관계로 발전시켜 나갈 수 있다.

3. 연구방법

본 논문을 위해서 필자는 2010년에서 2011년 까지 한국에 주둔하고 있는 외국기업 하청업체의 자동차산업을 대상으로 1차 자료를 실시하였다. 그리고 그 중 한국에 R&D센터를 운영하고 있는 기업을 발굴하였다. 그 다음으로 사례분석을 통해서 하청업체가 비즈니스관계를 하고 있는 본청업체에게 실질적으로 그 관계 안에서 종속관계를 넘어서 파트너 관계를 형성하고 있는지를 찾아보았다.

4. 사례분석: 독일 보쉬 자동차 하청업체 R&D센터

4.1 한국독일 보쉬자동차 하청업체의 개요

2008년 10월 19일, 독일에 본사를 두고 있는 보쉬그룹은 프란츠 페렌바흐(Franz Fehrenbach) 회장, 한국로버트보쉬기전(주)의 크리스터 멜페(Krister Mellve) 사장, 한국 정부 관료, 고객, 기타 사업 파트너 및 직원들을 비롯해 약 300명의 인사들이 참석 한국 용인 본사 및 R&D센터 완공식을 가졌다.

총 217억원을 들여 완공된 25,000 평방미터의 10층 건물(원래 계획된 5층 건물의 2배)은 보쉬그룹이 최근에 선보인 곳으로, 자회사 로버트보쉬 GmbH를 통해서 자동차 부품을 제조하고 이를 한국 시장에 공급하는 세계 최대 공급업체이다. 최대 500명의 직원들을 충분히 수용할 수 있는 이 건물은 판매, 응용 및 서비스 기능이 이뤄질 수 있는 제반시설을 갖추고 있다. 이 건물은 보쉬가 한국에 세운 8곳의 중앙 거점 역할을 하고 있으며, 이 중 5곳은 제조를 전담하고 전기모터, 열 설비, 와이퍼 장치 및 자동차 전자부품 군과 함께 디젤, 휘발유 및 차대 설비 등을 포함한 일련의 제품들을 생산하고 있다.

4.2 보쉬그룹의 R&D 센터의 역할

보쉬그룹의 한국 시장참여는 한국 자동차 본청업체인 현대, 대우 및 기아 자동차에게 혁신적인 기술을 통해서 많은 핵심 기술 분야에서 미래를 형성하는데 중심적인 역할을 할 수 있다는 자신감에 따른 것이다. R&D 센터는 최고급 자동차 시험 및 응용 엔지니어링 시설을 갖추고 있고, 100명 이상의 엔지니어들을 고용하고 있으며, 휘발유와 디젤 엔진을 위한 연료분사장치, 차대 설비뿐만 아니라 차량용 전자장치 및 통제 장치에 있어서 보쉬그룹의 연구 및 개발 노력을 진흥시키는 것을 목적으로 하고 있다. 또한 차량의 도로 주행 능력 및 성능에 집중하고, 국가 자동차 산업의 중추 역할을 하는 기업의 고객들을 지원하는 중심 역할을 할 것이다. 또한 이러한 활동은 자동차 A/S 시장의 판매로 이어지고 당사의 전기장비 및 보안 시스템 사업에 기술 지원을 제공하고 있다.

2000년 이래 보쉬는 한국에서 3,700억 원 이상을 투자했고, 자체 공장과 다양한 합작사업으로 3천 명 이상의 직원을 둘 정도로 성장하였는데, 그 중 10분의 1은 R&D 분야에 집중되어 있다. 보쉬그룹의 생산 규모는 외국 투자 제조업체들 중 선두 대열에 속한다.

대전에 있는 보쉬의 디젤 연료분사장치 공장은 연간 주유기 290만 개, 엔진제어장치(ECU) 70만 개, 고압 펌프 40만 개 등을 생산하고 있고, 군포에 있는 현대자동차와 설립한 KEFICO 합작기업에서는 휘발유엔진 전자제어장치(EMS) 및 트랜스미션용 전자제어장치를 공급하고 있다. 안성에 소재한 두원정공(주)은 디젤엔진용 기계식 연료분사장치를 생산하는 두원그룹과 설립한 합작기업이며, 부영에는 보쉬그룹이 현재 100 퍼센트 지분을 보유한 자회사로서 전기모터, 액츄에이터, 와이퍼, 열장비 등의 제조를 전문으로 하는 KAMCO(Korea Automotive Motor Corporation)가 있다. 한편, 부산에 소재한 (주)보쉬렉스로스는 자동차 유압장치 및 산업자동화 기술뿐만 아니라 전력 생산에 사용되는 풍력 터빈용 트랜스미션 장치를 개발하고 건설하는 회사로 보쉬그룹이 보유한 주요 회사이다.

보쉬는 본청업체와의 비즈니스 관계를 넘어서 한국 최종 소비자들로부터 제품에 대한 신뢰를 높이기 위해서 82곳의 전담 서비스센터를 구축하고 자동차 A/S 시장 및 서비스 부문에 중점적으로 투자해 왔다. 보쉬그룹은 지난 10년간에 걸쳐 연간 10 퍼센트 이상의 성장률을 이뤄냈고 2007년에는 한국에서 1조8천억 원의 판매고를 올렸다.

보쉬에게 한국은 2007년에 9조4천억 원의 판매고를 올려 8.5 퍼센트 성장을 이룩한 아시아/태평양 지역 보쉬 그룹에게 전략적으로 중요한 국가로 자리매김하였다.

2006년 및 2008년에 보쉬그룹은 아시아/태평양 지역

내에서 약 9조4천억 원의 판매액을 달성하여 8.5 퍼센트의 영업 성장을 이룩하였다.

5. 결론 및 정책적 시사점

독일의 보쉬그룹은 자회사인 로버트보쉬 GmbH를 통해 한국의 자동차 산업, 그 중에서도 연료분사장치에 고품질 부품을 조달하는 주요업체로 활동해왔다. 그 결과, 보쉬그룹은 자체적으로 제공할 수 있는 선진기술 및 설비로 다른 외국 본청업체 및 하청업체들과의 협력을 통해서 한국에서 한국 자동차의 명성을 끌어올리는 데 일조했다. 또한 한국 자동차 산업 자체적으로도 엄청난 성장을 거두면서 한국 자동차의 명성 및 품질도 덩달아 뛰어 올랐다. 이는 우리정부가 외국 R&D 센터 유치정책을 펴는 것은 물론 외국 하청업체들의 진출에 전혀 제재를 두지 않은 결과로, 이런 환경에서 보쉬그룹은 주요 부품 공급업체로서 선진 시스템과 기술을 갖춘 확신한 성능의 부품을 제공하여 한국 자동차 제조업체들이 국내 자동차 시장 경쟁에서 당당히 맞서고 북미와 서유럽과 같은 기존 자동차 시장에 성공적인 진출을 할 수 있도록 기여한 사례라고 볼 수 있다.

본 논문을 통해서 살펴본 일반적인 본청업체와 하청업체간의 비즈니스 관계 안에서 하청업체의 종속적인 관계는 하청업체의 적극적인 R&D 센터의 활용으로 파트너 관계를 유지할 수 있음을 독일 보쉬 한국 자동차 R&D 센터를 통해서 볼 수 있었다. 우리 정부는 따라서 R&D 센터유치를 함에 있어서 자동차 산업 하청업체들의 R&D 센터 유치는 하청업체 기업자신을 위한 것을 넘어서서 우리나라에도 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

본 논문의 학문적 기여는 본청업체와 하청업체간의 비즈니스 관계에서 잘 알려진 하청업체의 종속성을 R&D 센터를 통해서 다른 결과가 될 수 있음을 제시한 것이다. 그러나 본 논문의 한계점으로는 실증분석으로 이루어지지 않고 사례분석을 통해서 다루어졌다고 할 수 있다. 향후 연구에서는 보다 구체적인 실증분석이 요구된다.

References

[1] Abell, Derek F. Strategic Windows, in: *JoM* 42(1978), July, pp. 21-26, 1978.
 [2] Backhaus, Klaus. Investitionsgueter marketing, 4. Aufl., Muenchen 1995.
 [3] Mathews, H., Bargaining Behavior in a Buyer-Sell-

Dyad, in: *JoMR* (9)1972, pp. 103-105, 1972.
 [4] Domizlaff, Hans. Markentechnik - Die Gewinnung des oeffentlichen Vertrauens, 2. Aufl., Hamburg 1982.
 [5] Kim, Gyeong Mook. 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, 1999.
 [6] Kim, J. S. 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, 2011.
 [7] Kim, J. S. 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, 2011.
 [8] Kim, Ki-Chan. 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, 2007.
 [9] Korea Auto Industries Coop. Association. Auto Parts Industry, 2010.
 [10] Little, J. Decision Calculus, New York. 1965.
 [11] Mueller, Mercus E. Ansatzpunkte fuer ein Zuliefer-Marketing, in: *der markt*, 32(1993), Nr. 124, S. 22-35, 1993, [Article\(CrossRefLink\)](#)
 [12] Pfeiffer, Werner. Absatzpolitik bei Investitionsgueterm der Einzelfertigung, Stuttgart, 1965.
 [13] Poehr, Silvia. Fundamentale Transforma-tion, in: *WIST*, 1994, H.9, Sep. 455-459, 1994.
 [14] Reve, T./Stern, L.W. "Interorganisational Relations in MarketingChannel's" in: *Academy of Management Review*, 4(1979), S. 405-416, 1979.
 [15] Weber, Marx. Wirtschaft und Gesellschaft, Koeln 1964.
 [16] Wilson, D.T. Role Theory and Buyer-Selling Negotiations. 2001.
 [17] Wren, B.M. and Simpson, J.T. A dyadic model of relationships in organizational buying, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, (7)1996, pp. 63-79, 1996, [Article\(CrossRefLink\)](#)

김 진 속(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