1 장. 서언

연간 1,300 만대 이상의 자동차를 생산하고 1,700 만대 이상의 자동차가 판매되는 북미시장은 두말 할 것 없는 세계 최대의 자동차 시장이다.

이처럼 거대한 북미 자동차 시장은 사실상 General Motors, Ford 및 DaimlerChrysler 의 3 개사에 의해 주도되고 있다고 해도 과언이 아니다. 이들 3 사를 일컬어 빅 3 라고 하는데, 북미 시장에서 빅 3 의 시장 점유율은 약 70% 가까이에 달한다. 최근 들어 시장점유율이 점차 높아지고 있는 추세이지만, 나머지 30%의 시장을 두고 일본, 독일 및 한국 등 여타 국가의 자동차 메이커들이 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

이 처럼 거대한 자동차 시장으로 인해 북미 자동차부품 시장 역시 연간 구매규모가 7,500 억불 이상에 달하는 것으로 추정되고 있다.

이와 같이 거대한 북미 자동차부품 시장에서 한국 자동차부품의 대북미 진출은 아직은 초보적인 단계에 머무르고 있다. 비록 연간 20% 이상의 빠른 성장율을 보이고는 있지만 한국의 대북미 자동차부품 수출액은 아직은 미미한 수준이다.

이처럼 한국 자동차부품의 북미 시장 진출이 초보적인 단계에 머무르고 있는 것은 이제까지 한국의 부품업체가 수출보다는 내수에 치중하여 왔기 때문이다. 또한, 북미시장의 폐쇄적인 부품 조달 관행으로 인해 한국 부품 업체의 북미 시장 진출이 원천적으로 봉쇄되어 온 것도 큰 이유 중의 하나이다.

그러나, 글로벌화의 진전으로 인한 자동차산업의 세계화는 우리 자동차부품 업계에 새로운 시장 기회를 제공하고 있다. 이제는 빅 3 를 비롯한 북미 지역의 완성차 업체는 국적과 상관 없이 최고의 품질과 최적의 가격을 제시하는 부품 업체를 찾고 있으며 한국의 자동차부품 업계는 이와 같은 요구를 훌륭히 충족시킬 수 있기 때문이다.

그렇다면 이와 같은 빅 3 가 부품의 글로벌 소싱을 늘리는 이유는 무엇일까? 그것은 자동차 산업의 세계적인 공급과잉에 따른 자동차 업계의 경쟁 격화와 이

로 인한 수익성 악화, 소비자 구매성향의 복잡화· 다기화 및 점차 까다로와지는 환경규제 기준 등에 대응하기 위하여 사운을 건 경쟁을 펼쳐야 하기 때문이다.

이와 같은 자동차 산업의 경쟁 격화에 따른 수익률 감소에 대응하기 위하여 자동차 업계는 두 가지 전략을 구사하고 있다.

하나는 고부가가치 자동차 생산을 통한 수익의 극대화 전략이다. 주로 고급차종을 생산하는 Mercedes Benz, BMW 및 Lexus 등이 추구하는 전략으로서 고가의 차종을 생산, 차종당 순익을 증가시키는 전략이다.

그러나, 고부가가치 자동차는 일부 고급차종에 편중되어 있고 소비자층 역시 일부에 국한되어 있어 이와 같은 고부가가치 전략은 일부의 고급 차종 메이커에만 국한된 전략이라고 할 수 있다.

또한, 고부가가치 전략의 추구를 위해서는 차량의 품질 이전에 브랜드 이미지라는 견고한 진입 장벽이 존재하기 때문에 일반 메이커에서 이와 같은 전략을 구사하는 것에는 많은 무리가 따른다. 따라서, 대부분의 완성차 업계에서 이와 같은 고부가가치 전략을 구사한다는 것은 쉽지 않은 것이 사실이다.

수익률 제고를 위한 또 다른 방법은 자동차 생산의 원가 절감을 통해서이다. 이를 위해 자동차 업계에서는 경영 효율성을 높이기 위한 구조조정, 플랫폼의 공유, Covisint 등 전자상거래망의 이용 등 여러 방법을 사용하고 있다.

이중 자동차 업계에서 가장 관심을 기울이는 분야는 효율적인 부품 구매를 통한 원가의 절감이다. 왜냐하면 완성차 업계의 수익 중 60% 이상은 원부자재 구매 대금으로 소요되기 때문이다.

특히, 전세계적인 Global 화의 진전은 북미 완성차 업계로 하여금 부품의 구매를 전지구적인 차원에서 시행토록하는 중요한 동인이 되고 있다. 왜냐하면 발달된 교통과 통신의 덕택으로 전세계 어디에서 생산되는 부품이라도 완성차 업계의 품질기준 및 가격기준을 맞출수 있으면 구매하여 완성차 생산 원가를 절감하는 것이 완성차 업계의 이익에 부합되기 때문이다.

이와 같은 상황하에서 우리 자동차 부품 업계는 보다 적극적으로 북미 시장 진출을 위한 노력을 하여야 할 것이다.

이와 같은 상황에서 본서는 북미 자동차부품 시장으로의 진출을 원하는 국내 업체에 미력이나마 도움이 되고자 본서를 발간하게 되었다.

본서의 본문은 크게 5 개의 장으로 구성되어 있다. “2 장 북미 자동차부품 OEM 시장 개관”에서는 북미 자동차 부품 시장의 현황, 북미 자동차부품 업계의 주요 동향, 빅 3 의 일반적인 구매전략 및 구매 담당자와 엔지니어의 책임과 역할에 대해 일별했다.

“3 장 OEM 자동차부품 구매과정 개관”에서는 공급업체가 어떠한 과정을 통해 공급업체를 선정하게 되는지를 프로세스별로 살펴 봤다. 본 장은 공급업체 선정 예비 과정, 구매업체의 내부 공급업체 목록 등재, 구매업체와 공급업체간의 비즈니스 관계 개발, 새 공급업체 평가 과정, 입찰 과정, 견적 요청서 평가, 공급업체 선정 과정 및 공급업체 개발 과정으로 구성되어 있다.

“4 장 일반적인 구매업체의 품질 요건 및 견적 요청서” 부분에서는 QS 9000 에 대해 먼저 살펴보고 고품질계획, 품질 계획 조사 목록 및 생산 부품 승인에 대해 개략적으로 살펴 봤다.

“5 장 전자 상거래를 통한 자동차부품 진출전략” 부분에서는 Covisitnt 를 중심으로 자동차부품의 전자 상거래 동향 및 진출전략을 알아봤다.

마지막으로 “6 장 북미 OEM 진출 전략”에서는 한국 부품 업체의 북미 시장진출시의 주의사항 및 진출전략을 간단하게 살펴 봤다.

2 장. 북미 자동차부품 OEM 시장 개관

Ⅰ. 북미 자동차부품 OEM 시장 현황

□ 美 자동차부품산업 개관

미 자동차부품 시장은 완성차 조립을 위한 OEM (Orignal Equipment Manufacturing) 시장과 보수용 부품 (Repair, Spare 또는 A/S 시장) 시장으로 나뉜다. 현재 미국에는 미국의 자동차 부품 회사를 필두로 일본, 유럽 및 캐나다의 자회사를 포함한 약 5,000 여개 이상의 자동차 부품회사가 활동을 하고 있다. 그러나, 이 들 중 약 100 여개 상위 업체가 시장을 주도하고 있다고 해도 과언이 아니다.

OEM 시장은 세 개의 공급업체군 (Tier 1,2,3)으로 나뉘어져 있다. 1 차 공급업체 (Tier 1 또는 1 차 Vendor)는 자동차 생산에 필요한 최종 부품을 완성차업체에게 공급하는 업체를 말한다. 2 차 공급업체 (Tier 2 또는 2 차 Vendor)는 1 차 공급업체가 필요한 단품 내지 부푼품을 1 차 공급업체에게 공급하는 업체를 말한다. 또, 3 차 공급업체 (Tier 3 또는 3 차 Vendor)는 부품 생산에 필요한 원재료를 공급하는 업체를 말한다.

최근 완성차 업체는 2 만여개에 달하는 부품의 관리 코스트를 줄이기 위해 공급업체들이 단품이 아닌 결합부품 (모듈 ; module)을 공급해주기를 요구하고 있어 1 차 공급업체의 수는 점차 감소하는 추세이다.

□ 美 자동차부품시장 규모

자동차부품산업은 자동차산업의 영향을 가장 크게 받으므로 미국의 자동차 생산 및 판매 현황을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 2000 년 미국의 자동차 판매량은 1,740 만대를 기록, 2000 년의 1,720 만대 판매 기록을 갱신하였다. 이와 같은 2 년

간의 사상 유례 없는 판매 호조는 SUV 를 위시한 경트럭의 수요 증가와 빅 3 를 비롯한 완성차 업계의 적극적인 마케팅 공세에 기인한 것이다.

이에 따라, 자동차부품 시장도 같은 규모로 확장되었는데, 99 년 OEM 부품시장 규모는 빅 3 등 완성차업체의 구매액 2,400 억불과 부품공급업체의 구매액 5,000 억불을 합해 약 7,500 억불에 달했다.

단순한 산술적인 계산으로는 완성차업계의 판매량 증가에 따라 자동차부품시장 규모도 증가해야 할 것이지만, 완성차업계의 원가 절감 요구가 거세어 자동차부품 시장규모는 99 년 이후 그다지 크게 증가하지 못 한 것으로 파악된다.

□ 세계 10 대 부품업체의 판매 현황

99 년 GM 은 부품공급 자회사인 Delphi 를 완전 독립시킴으로써 세계 최대의 부품 공급업체를 탄생시켰고 Ford 역시 자사의 부품공급을 전담하던 Viesteon 을 분리함으로써 세계 2 위의 자동차부품 공급업체를 탄생시켰다.

2000 년 기준 세계 10 대 부품공급업체를 살펴보면, Delphi 가 264 억불의 매출로 1 위를 달리고 있으며 그 뒤를 Visteon 이 185 억불로 2 위, 이어서 Robert Bosch 가 178 억불로 3 위이다.

세계 10 대 자동차부품 업체 중 6 개사가 미국 업체로서 미국 자동차부품 산업의 경쟁력을 짐작케할 수 있으며 독일, 일본, 캐나다, 프랑스 업체가 각각 1 개사씩 세계 10 대 자동차부품 업체에 포함되어 있다.

<세계 10 대 자동차부품업체>

(2000 년 기준, 단위 : $억)

순위	업 체 명	매 출 액
1	Delphi Automotive Systems (미국)	264
2	Visteon Corp. (미국)	185
3	Robert Bosch GMBH (독일)	178
4	Denso Corp. (일본)	163
5	Lear Corp. (미국)	141

순위	업 체 명	매 출 액
6	Johnson Controls Inc. (미국)	118
7	TRW Inc. (미국)	110
8	Magna International Inc. (캐나다)	101
9	Dana Corp. (미국)	94
10	Valeo SA (프랑스)	85

Ⅱ. 북미 자동차부품 업계의 주요 동향

미국의 자동차부품 업계는 북미 자동차시장의 경쟁 격화로 시장 확보를 위한 경쟁이 날로 심화되고 있으며 이 결과 가격경쟁, 신기술 개발 경쟁 등이 치열하게 펼쳐지고 있다.

□ 외국기업과의 경쟁 격화

미 자동차부품업체들의 미국내 외국기업과의 경쟁은 산업 재편의 촉매 역할을 하고 있다. 미 자동차부품업체들은 점차 늘어나는 수입부품과 미국내 현지 투자 진출 업체들의 거센 도전을 받고 있다.

특히, 일본 자동차부품업계의 대미시장 공략이 거센데, 이는 일본 자동차부품 업계가 일본 완성차 업체의 대미 직접 투자와 함께 미국 현지로 대거 진출, 미국 완성차 업체 및 Tier 1 으로 직접 납품을 하는 경우가 급격하게 증가하고 있기 때문이다. 세계 상위 25 개 자동차 부품 업체 중 일본 업체는 4 개사가 포진하고 있다.

또한 독일 업체의 대미 진출도 가속화되고 있다. 독일의 높은 생산비와 임금으로 인해 독일은 해외 생산기지가 필요했기 때문에 미국에 진출하게 되었다. 세계 상위 25 대 자동차부품업체 중 4 개사가 독일 업체로서 독일 자동차부품 산업의 잠재력을 잘 보여주고 있다.

이와 같은 일본 및 독일 기업을 필두로 한국, 프랑스, 영국 등의 업체도 주요한 경쟁자로 떠오르고 있다.

□ 일차 공급업체의 합병과 감소

완성차 업체들이 종전에 각종 부품들을 개발, 설계하고 또한 공급업체들로부터 수 많은 부품을 구입하여 직접 조립하던 시스템에서 탈피하여 점차 모듈과 시스템 구입을 선호하게 되었다. 따라서, 일차 공급업체들은 부품만을 생산하던

체제에서 시스템과 모듈을 생산하는 체제로 바뀌어 가고 있다.

이에 따라 일차 공급업체들이 부품 개발 및 설계 등 엔지니어링에 주도권을 발휘해야 하며 엄청난 개발 비용 및 시설 투자를 병행해야 함과 동시에 시스템 조립의 역할도 감당해야 하기 때문에 업체의 크기와 재정 면에서 과거보다 훨씬 더 큰 규모와 기술력을 요구하게 되었다.

또한, 조립공장 현지에서 원스톱 쇼핑을 원하는 완성차 업체들의 요건에 충족하기 위해 일차 공급업체들도 완성차 업체들을 따라 점차 국제적으로 뻗어 나가야 하는데 오직 몇 개의 대형 회사들만이 국제적으로 요구되는 생산 시설을 가질 수 있으므로 나머지 공급업체들 간에 합병 및 전략적 제휴가 급속하게 이루어지고있다.

이와 같은 변화를 반영, 완성차 1 개사당 과거 5,000 – 6,000 여개에 달하던 부품 공급업체의 수가 급격히 줄어들고 있으며 몇 년 내에 완성차 업체의 대부분의 구매는 핵심적인 200 여개 안팎의 업체로부터 이루어질 것으로 전망된다.

□ 설계 엔지니어링의 책임 이전

그 동안 주로 완성차 업계가 담당하던 부품 설계 기능이 공급 업체들로 이전되고 있으며 1 차 공급업체들은 특정한 부품, 구성 요소는 물론 모듈 및 시스템의 엔지니어링도 책임지고 있다. 1 차 공급업체들이 점차 모듈과 시스템의 공급에 치중하게 되면서 2 차 공급업체들에게도 부품 설계에 필요한 엔지니어링 능력이 점점 강조되고 있다.

완성차 제조업체는 종전의 핵심적 능력이었던 엔지니어링 제공의 역할에서 자동차를 판매하고자 하는 시장에 따라 필요한 제품의 요건들을 공급업체들에게 제공해주는 관계로 바뀌어 가고 있으므로 완성차 제조업체는 공급업체가 엔지니어링과 기술 연구 및 개발에 있어서 최첨단의 기술을 활용하도록 긴밀하게 협력하는 추세가 되고 있다.

□ 비용 절감의 강조

공급업체와의 협력에 의한 비용절감의 중요성이 점차 중요성을 더해 가고 있다. 이에 따라 빅 3 등 완성차 업체를 비롯, 자동차업계에서는 비용절감 프로그램을 개발, 동 프로그램을 통해 비용 절감을 유도하고 있다. 특히, DaimlerChrysler 사는 SCORE (Supplier Cost Reduction Efforts ; 공급업체 비용 절감 노력)을 통해 절감된 비용을 공급업체와 공유하여 양쪽이 다 유리한 보상 프로그램을 운영하고 있다.

□ 부품업체의 조기 제품개발 참여

구매업체가 제품 설계와 생산 계획에 과거보다 일찍 공급업체를 참여시키는 것이 점차 보편화되고 있다. 이는 구매 과정에서 엔지니어링의 명세를 이용하여 최적의 공급업체를 결정할 수 있는 장점을 제공할 수 있기 때문이다.

구매 업체들은 엔지니어링 명세를 가지고 여러 공급업체들로부터 다양한 재질, 공정, 기술 및 설계에 대한 제안을 받은 후 이들에 대한 평가를 거쳐 최선의 공급업체를 선정하는 것이다.

이러한 활동은 세부적인 설계가 결정되기 이전인 제품 디자인의 초기 과정에서 구매업체의 엔지니어링과 공급업체가 밀접한 협력하에 세밀한 검토와 의견 교환을 거쳐서 이루어지는데 이러한 구매과정은 특정 설계가 완료되기 전에 부품의 표준화, 비용 절감, 기술 및 품질 향상을 이루는데 큰 도움이 된다.

이와 같은 부품업체의 제품 개발 단계상에서의 조기 참여는 부품업체의 설계 및 엔지니어링 기술의 고도화를 요구한다.

□ 상향식 가격 결정

전통적인 방식의 자동차 가격 산정 방식은 일단 자동차를 설계한 후에 제조 비

용을 추산하고 그 위에 이익을 부가해서 판매가격을 결정하는 것이었다.

그러나, 최근의 자동차 가격 산정은 상향식으로 바뀌어 가고 있다. 즉, 소비자들이 어떤 차량을 원하고 그 차량에 대해 얼마를 지불할 용의가 있는가를 먼저 조사한 후 이를 바탕으로 가격 체계를 수립해 나가는 것으로 점차 바뀌어 가고 있다.

이에 따라 완성차 업체는 신 차량 개발의 초기에 일차 공급업체를 선정하여 구성 요소나 시스템의 설계에 대한 책임을 부여함과 동시에 목표 가격을 충족시킬 것을 요구한다. 최종 구성 요소의 제조에 부가하여 이러한 일차 공급업체들은 일반적으로 시제품의 제조에 대한 책임까지 지게 되는데 부품 가격, 툴링, 시제품 비용은 전체 차량의 예견된 목표 비용에 기초하여 구매업체와 공급업체 간에 공동으로 결정된다.

이와 같은 과정을 거친 이후 일차 공급업체는 자신의 목표 비용을 다시 2 차 공급업체에게 가져가고 2 차 공급업체가 목표 가격을 결정하게 되는 등의 과정이 되풀이 된다.

Ⅲ. 빅 3 의 구매전략

□ GM 의 구매전략

GM의 구매전략을 한 마디로 표현하면 “적기 공급이 가능한 최고 부품의 구매” 라 할 수 있다.

어느 완성차 업체나 적기 공급은 중요하지만, GM에서 부품의 적기 공급이 보다 중요한 의미를 가지는 것은 전세계 40개국, 5,000여개 부품업체로부터 부품을 조달하는 세계 1위의 자동차 생산 업체인 만큼 부품의 적기, 적시 공급이 차질이 빚으면 완성차 생산의 차질로 인해 그만큼 큰 피해를 볼 수 있기 때문이다.

이를 위해 GM에서는 제품 개발 단계에서부터 GM과 협력하여 시제품 제작 및 부품 승인 과정을 제 시간대로 맞추어낼 능력이 있는 공급업체와의 거래를 원하고 또한 정확한 정시 공급과 설비 시설 중단 등의 위험이 없는 신뢰할 만한 공급업체를 중요한 전략적 부품 공급 파트너로 간주한다.

따라서, GM은 GM의 요구에 따라 제품을 꾸준하고 일관성 있게 공급할 수 있는 업체를 선호하며 일관성 있게 공급할 수 있는 능력을 증명할 수 있는 업체인 경우 생산 시설의 위치는 그다지 장애가 되지 않는다고 할 수 있다.

다음으로, GM에서는 품질 기준의 준수를 강조한다. GM의 품질 기준을 철저히 지키며 제로 결함 정신을 가지고 부품을 제조, 공급하는 업체를 세계적인 차원에서 확보하는 것이 GM의 중요한 구매전략이다.

GM에서는 이와 같은 안정적인 공급선의 확보와 더불어 혁신적인 신기술을 사

용, 최종 제품인 완성차의 질을 높여 고부가가치를 달성케 하고 최종 소비자에게 더 높은 가치를 제공하는 업체를 선호한다.

특히, 구매 부서와는 별도로 구매에 강력한 영향력을 미치는 엔지니어링 부서에서는 공급업체의 기술 수준을 매우 중요하게 고려하여 부품 공급업체의 선정에 영향력을 미치게 되므로 신기술의 사용 여부는 나날이 중요성을 더해간다고 할 수 있다. 만일, 두 공급업체가 동일 수준의 품질을 제공한다고 가정하면 공급업체가 보유하고 있는 기술이 GM의 공급업체 결정에 매우 중요한 요소가 된다는 것은 불문가지이다.

결국, GM에서는 세계 최고 수준의 품질을 최적의 가격에 최고의 조건으로 구매하는 것을 목적으로 공급의 일관성, 품질 수준의 유지 및 최첨단 신기술의 사용 등 3대 요소를 부품 구매의 가장 중요한 조건으로 삼는다.

□ Ford의 구매전략

세계 2위의 생산업체인 Ford의 구매 전략 역시 GM의 구매전략과 그 핵심은 같다고 할 수 있다. 즉, 최고의 부품을 최적의 가격에 구매코자 하는 것이 Ford 구매전략의 기본이라고 할 수 있다.

Ford 역시, 글로벌 경쟁 환경에서 생존하기 위하여 적격 부품 업체의 발굴 및 공급선 확보에 많은 노력을 기울이고 있다.

Ford의 중요한 부품 구매전략은 우선, 공급업체의 수를 줄이는 것을 근간으로 한다. 여기서 공급업체의 수를 줄인다는 것은 1차 공급업체 (Tier 1)의 수를 적정 수준으로 줄인다는 것으로 Tier 1 업체의 대형화를 유도, 부품의 안정적인 공

급선을 확보한다는 전략과 맞물려 있다.

이와 같은 전략의 일환으로 Ford에서는 Visteon을 분사, 부품 업체의 세계적인 경쟁을 촉발시켰으며, 이와 같은 경쟁의 결과로 Ford는 소비자들의 가치를 지향하는 소비재 기업 (Consumer Company)을 지향하게끔 되었다.

두 번째로 Ford가 강조하는 부품의 구매전략은 발달된 IT 기술의 도입이다. Ford는 발달된 IT 기술을 구매에 적극적으로 활용, 개별 공급업체의 생산능력, 비용 경쟁력, 납품 능력 및 기술 개발 능력 등을 포함한 데이터 베이스를 확보, 이를 구매에 적극적으로 활용하고 있다.

세 번째로, Ford는 Lean 생산 방식에 맞출 수 있는 구매업체의 선정을 중요한 구매전략으로 삼고 있다. 즉, "새롭고 좋은, 적량의 부품을, 적기에 신속하게" 공급할 수 있는 공급업체를 Ford의 구매 파트너로 선정하는 것이다.

마지막으로, Ford는 비핵심적인 제품에 대한 설계, 개발 및 제조를 전담하는 풀 서비스 (full-service) 공급업체를 중요한 전략적 파트너로 선정, 부품을 구매한다.

풀 서비스 공급업체를 선정, 이용하게 되면 Ford의 입장에서는 공급업체의 전문적 기술을 효과적으로 이용할 수 있으며 이로 인해 비용 절감 효과를 가져오며 궁극적으로는 Ford의 경쟁력 제고에 도움이 되기 때문이다.

□ DaimlerChrysler의 구매전략

DaimlerChrysler 역시 최고 품질의 제품을 구매한다는 기본적인 구매 전략은 동일하다. 즉, DaimlerChrysler도 최적의 조건으로 최고의 품질을 가진 부품을 구매,

최고의 차량을 제조한다는 기본적인 목표를 GM 및 Ford와 공유하기 때문이다.

하지만, DaimlerChrysler는 GM 및 Ford와 달리, 지역적인 정보에 기초한 지역 특성에 맞는 기술력을 지닌 최고의 공급업체를 선정하는 것을 중요한 부품 구매의 요소로 삼고 있다.

DaimlerChrysler 전체적으로 부품 구매의 세계화 전략이 있기는 하지만 구매는 주로 국지적인 차원에서 이루어진다. 이에 따라 북미, 유럽, 남미 등지의 구매부서는 각각 그 지역에 대한 부품의 조달에 실제 책임을 갖고 있으며 해당 지역에서 부품을 구매하는 것을 부품 조달의 근간으로 삼는다.

이 밖에 DaimlerChrysler가 특히 강조하는 것은 기존의 부품 공급업체와의 지속적인 유대관계이다. 물론, 자동차 산업의 경쟁 격화로 이와 같은 유대관계가 많이 약화된 면이 있지만, DaimlerChrysler는 GM 및 Ford에 비하여 기존의 납품 업체와의 관계가 가장 지속적인 것으로 정평이 나 있다.

따라서, 새로운 공급업체가 월등히 뛰어난 공급 능력을 가지고 있거나 현재의 공급업체가 효율성을 상실한 경우에만 공급업체의 변경을 고려한다. 그러므로, 새로운 공급업체의 입장에서는 DaimlerChrysler의 공급업체가 되는 것이 GM이나 Ford에 비하여 어렵지만, 일단 부품 공급 계약을 체결하면 지속적인 납품이 가능하다고 평가할 수 있다.

Ⅳ. 구매 담당자 및 엔지니어의 책임과 역할

일반적으로 자동차 산업계의 많은 구매 담당자들이 엔지니어링 배경을 가진 인원들로 구성이 되어 있으나 실제의 구매 결정이나 공급업체 평가 및 관리 과정에는 타 엔지니어링 부서의 엔지니어들과 함께 팀으로 일하게 된다.

따라서 다음에 열거된 역할과 책임들이 구매담당자나 엔지니어 및 두 부서의 협력의 역할로 분류를 해 놓기는 했으나 실제로는 어느 한 쪽에만 특별히 해당되는 것이 아니라 대체적으로 팀 안에서 긴밀한 협조하에 이루어지는 사항들로 이해하는 것이 타당하다.

□ 품질(Quality) 관리

ㅇ 구매담당자
- 높은 품질의 제품에 대한 납품 보장
- 리콜된 부품에 대한 구매 지원
- 품질 운영 시스템에 대한 성능 메트릭스 (비용, 일정, 납품, 재고) 관리
- 지정된 메트릭스에 대한 공급 기반의 우선 순위 선정

ㅇ 엔지니어 :
- 공급업체의 품질 향상 공정 지원
- 공급업체의 고품질 계획 과정 지원
- 위험율이 높은 공급업체의 제품 식별
- 새로운 툴링으로 제조된 제품의 확인

ㅇ 구매담당자 및 엔지니어의 협력
- 공급업체에 대한 계속적인 품질 향상 노력 독려
- 공급업체의 품질 인증 획득 계획 이행 여부 점검
- 공급업체의 품질 인증에 명시된 과정에 대한 이행여부 감시

□ 비용(Cost) 절감

ㅇ 구매담당자

- 가치 연쇄에서 낭비적 요소 제거
- 제품 단가, 계약 조건, 툴링 비용 및 시제품 가격 등 협상
- 구매서 발주, 시제품 주문, 금액 지불 및 툴 주문 등에 대한 승인
- 제품 가격 인하 협상
- 연도별 가격 및 생산 목표의 설정 및 확인
- 비용 절감 목표 수립 및 관리
- 가변 비용과 투자 비용에 대한 목표 관리
- 재고 비축 및 장기적 재료 공급 확인
- 설계 변경에 따른 비용 영향 평가

ㅇ 구매담당자 및 엔지니어의 협력

- 새로운 부품에 대한 목표 협의 과정 주관
- 책임 사항 확인 및 부품업체와의 협력 관계 유지

□ 공급원 확보 (Sourcing)

ㅇ 구매담당자

- 제품 전략과 Sourcing 전략의 합치 방안 모색 및 실행
- 소수 민족 공급업체 발굴 및 소싱 전략 발굴, 실행
- 공급업체의 적시 발굴 및 적시 제품 구입
- 제품 개발 프로그램에 따른 조기 소싱 계획 수립 및 관리

ㅇ 엔지니어

- 시스템 모듈화, 명세 단순화, 신기술에 대한 접근 등 진보된 기술과 연관된 전 차량 공정 라인의 효율성 제고

ㅇ 구매담당자와 엔지니어의 협력

- 글로벌, 지역별 제품/기술 전략의 개발
- 제작/구매 분석 및 의사 결정 과정 지원
- 모듈 공급업체의 발굴 및 관리
- 품질 기준 설정 및 실행

□ 납품/일정 (Delivery / Timing) 관리

ㅇ 구매담당자

- 제품 개발 프로그램에 따른 공급업체의 납품 독려
- 제작 지원을 위한 견본 및 부품의 확보
- 제품 생산의 지속성 보장을 위한 공급업체의 조달 사항 확인
- 부품 부족에 대비한 보충 계획의 수립

ㅇ 구매담당자 및 엔지니어의 협력

- 시제품 제작 감시
- 실행, 조달, 품질, 및 설계에 관련된 문제의 해결

□ 제작/발매 지원 (Build/Launch Support)

ㅇ 구매담당자
- 구매부의 역할 및 발매 책임 관리
- 구매과정의 개발, 실행 및 관리
- 적기 시제품 주문 확인

ㅇ 구매담당자 및 엔지니어의 협력
- 어셈블리 및 생산 플랜트의 연결
- 조립 부문과 생산 플랜트와의 의사 소통 원활화

□ 공급체계 관리 (Supply Base Management)

ㅇ 구매담당자
- 시제품 제작을 위한 부품의 적시, 적소 조달
- 고품질 제품 확보를 위한 정보의 확인

ㅇ 구매담당자 및 엔지니어의 협력
- 제품 개발 일정 정보 제공을 위한 공급체계의 관리
- 부품의 부족/보충의 문제 해결

3 장. OEM 자동차부품 구매 과정 개관

이 장에서는 구매업체가 어떠한 과정을 거쳐 부품의 구매를 결정하는지를 단계별로 고찰해 보았다.

물론, 본장에서 다룬 단계별 접근은 지극히 일반적인 경우이며 회사 및 부품의 특성으로 인해 이와는 전혀 다른 단계를 거칠 수 있음을 염두해 두어야 한다.

이와 같은 과정은 공급업체와 구매업체간의 상호작용 (Interactive)을 통해 이루어지므로 어떤 단계에서는 공급업체가 주도적인 역할을 하고, 또 다른 단계에서는 구매업체가 주도적인 역할을 하게 된다.

Ⅰ. 공급업체 목록 등재

□ DUNS 번호 획득

공급업체가 구매업체에 자사의 제품을 판매하기 위한 첫 번째 단계는 DUNS 번호 획득이다.

DUNS 는 Dun & Bradstreet's Data Universal Numbering System 을 나타내는데 이 시스템은 세계의 비즈니스 진행사항을 추적하는데 널리 이용되는 표준이 되고 있다.

DUNS 번호는 9 자리 숫자로 구성되어 있는데 이 번호는 EDI 와 국제적 상거래에서 업체를 분류하고 확인하는 데에 사용되고 있다. Dun & Bradstreet 사의 보고서는 업체의 사업 개요, 특기할 만한 업체내의 일들, 업체가 직면해 온 위험성에 대한 개요, 재정상태, 운영사항, 하부 업체 등에 대한 지불 상황 등 업체에 대한 자세한 정보를 제공해 주기 때문에 구매 업체들이 공급업체에 대한 정보를 필요로 할 경우에 널리 이용하는 정보 서비스이다.

또한, DUNS 번호는 발송 시설의 확인, 계획과 일정을 다루는 장소의 확인, 송금 장소의 확인, 제조 장소의 확인 등에 매우 중요하게 사용된다.

□ 구매업체의 최소요건 확인

공급업체는 구매업체에서 요구하는 공급업체로서의 자격 요건 및 품질 기준을 잘 조사해야하며 이를 기준으로하여 자사의 생산 능력과 품질 능력에 대해 철저한 평가를 해야 한다. 그 결과 자사의 능력이 구매업체에서 요구하는 요건을 만족 할 수 있는 것으로 판단이 서면 구매업체의 신규 공급업체 목록에 등재되기 위한 노력을 경주해야 하며 견적 요청서를 받기 위한 노력의 단계로 옮겨갈 수 있다.

□ 공식적 소개를 위한 적절한 절차 결정

목표 구매업체를 초기에 접촉한 후에 적절한 시점에서 구매업체의 기본 요건을 검토한 후에는 구매업체의 공급업체 목록에 등재되기 위한 공식적 절차가 있는지를 확인한다.

만일 공식적인 과정이나 절차가 있을 경우에는 그 절차를 따른다. 공식적인 절차가 없을 경우에는 구매담당자에게 공식적인 회사 소개서와 함께 마케팅 자료를 보낸다.

Ⅱ. 비즈니스 관계 개발

□ 구매 담당자와의 의사 소통

구매 업체의 구매 담당자와의 의사 소통은 가급적 신중하게 진행하여야 한다. 왜냐하면 공급업체가 구매업체의 관심을 얻기 위하여 계속해서 끈기 있게 노력하는 것과, 구매담당자에게 너무 밀어 부쳐 구매담당자를 괴롭히며 구매담당자의 시간을 계속 낭비하게 한다는 느낌을 주는 것과의 구분이 미묘하기 때문이다.

공급업체는 항상 상황에 대한 냉철하고 정확한 평가를 하여 현재 접촉을 계속 시도하고 있는 목표 구매업체에 들이는 시간과 노력이 다른 목적을 위해 더 유용하게 쓰일 수 있다는 판단이 들 때에는 다음의 가능성 있는 구매업체로 초점을 옮겨가야 한다.

이 때 공급업체가 특정한 구매업체의 구매 담당자와 접촉에 성공하지 못할 경우 전화, 팩스, 서한, 전자 메일, 동료에게 메시지를 남김과 같은, 전에 사용하지 않았던 새로운 접촉의 방식을 시도해 본다.

다수의 구매 담당자는 업체 소개물의 우편 발송이나 전자 메일 등 특정한 방식을 선호하여 공급업체에게 미리 알려주기도 하나 이러한 선호 방법을 알지 못할 경우에는 다양하게 시도해 보는 것이 중복의 인상을 피하는 동시에 접촉의 의도를 전달하는 데 때로는 도움이 된다. 구매업체가 공급업체에 대한 면밀한 검토를 하기 이전에 이렇게 다양한 방법으로 공급업체의 존재 및 생산 능력에 대한 상당한 인상을 심어 주는 것이 관계 개발에 효과적일 수 있다.

Ⅲ. 신규 공급업체 평가 과정

구매 업체는 잠재력이 있는 새로운 공급업체를 발굴하기 위해 주로 기술능력, 엔지니어링 및 설계 능력, 운영 및 일정 완성 능력 등에 대해 평가하게 된다. 이와 같은 평가 과정을 거쳐 구매업체가 안심하고 구매서를 보낼 수 있을 만한 자격을 갖춘 몇몇 공급업체들을 선택하게 되며 이 업체들을 가지고 최종적으로 새로운 공급업체 목록을 작성한다.

□ 기술 능력에 대한 평가

일반적으로 공급업체의 기술 능력은 중요한 평가 기준의 하나이나 특별히 특정 분야의 기술력이 구매의 주된 목적이거나 구매하고자 하는 부품의 기술적 생산이 매우 중요한 역할을 할 경우에 구매업체가 이 부분을 더욱 중점적으로 평가하게 된다. 이 경우는 공급업체 내에 특정 영역의 전문적 기술을 가진 엔지니어들의 기술력에 대한 평가를 할 수도 있고, 또는 공급업체 전 조직의 전반적이고 광범위한 기술력이 평가의 대상이 될 수도 있다.

구매업체가 공급업체들의 잠재적 생산 능력과 기술 능력에 대한 사항을 잘 파악하고 있을 때에 구매업체의 기존의 상태를 강화하고 미래의 요건을 설정하는 데에 특별히 유리하다.

□ 엔지니어링 및 설계 능력

새로운 부품 및 구성 요소와 전체 차량의 설계에 있어 공급업체의 역할이 점차 커짐에 따라 구매업체는 엔지니어링 연구와 설계를 함께 제공해 줄 수 있는 능력을 갖춘 공급업체를 찾게 된다. 이러한 엔지니어링 연구와 설계는 대부분 순형태, 동시 엔지니어링, 동시 제조와 신기술의 개발을 지향한다.

□ 시설 운영 및 일정 완수 능력

구매업체는 공급업체가 갖는 전체 생산 능력, 동 생산 시설 중 어느 정도가 가동되고 있으며 이것이 구매업체가 필요로 하는 요건의 몇 %를 달성할 수 있는지를 조사한다. 구매업체는 또한 공급업체가 현재의 산출 수준에서 갖는 능력과 만일 구매업체가 수요를 늘릴 경우에 공급업체의 생산 능력에 미치는 영향 및 그로 인해 생산 능력이 취약해 질 수 있는지, 그 한계가 무엇인지 등을 평가한다.

□ 현재의 납품업체

구매업체는 공급업체가 현재 어떠한 업체에 부품을 납품하고 있는 지 알기를 원하며, 특히 그 중 구매업체와 동일 산업에 속하고 유사한 요건을 갖는 타 거래업체에의 공급 사항에 대해 알기를 원한다. 구매업체는 공급업체가 현재 거래하고 있는 업체에 어느 정도의 수량을 공급하고 있으며 품질에 대한 요건은 어느 정도 만족시키고 있고 또한 어느 정도의 정시 공급을 지키고 있는 지에 대한 입증 자료와 거래 업체의 조회서를 제출하기를 원한다.

특히 빅 3 에 공급하기를 희망하는 업체는 특별한 경우를 제외하고는 반드시 OEM 에 좋은 성적으로 공급하고 있거나 공급한 경험이 있어야 하며 이러한 거래처로부터 받은 상이나 벌점등에 대한 정보를 제공해야 한다.

□ 품질 능력

QS-9000 은 ISO-9000 의 세계 표준에 기초하여 만들어졌으며 GM, Ford, DaimlerChrysler 에 의해 채택된 품질 표준 체계이다. 대부분의 경우 구매업체는 공급업체의 QS-9000 인증 획득을 당연하게 여기기 때문에 QS-9000 의 획득 여부를 조사하기 보다는 오히려 그 획득한 시기에 더욱 관심을 기울이고 공급업체가 언제부터 QS-9000 인증을 갖고 있는 지를 조사한다.

새로운 시설을 갖추어 시기적으로 아직 QS-9000 을 준비하지 못한 공급업체나 다른 이유로 인해 QS-9000 인증을 아직 획득하지 못한 공급업체는 QS-9000 이나 이에 상응하는 품질 체계를 개발하는 과정에 이미 들어가 있음을 증명할 수 있어야 하며 최종 획득 시기까지의 단계별 진행 계획서를 아울러 제출하여야 한다.

▫ 지속적 개선

지속적 개선이란 공급업체의 전체적인 성과를 향상시키기 위해 공급업체의 운영을 계속적으로 강화하는 과정이며 동태적인 대처를 의미한다. 공급업체는 지속적인 개선을 위해 실패 양식과 영향 분석(FMEA), 측정 시스템 분석 (Measurement Systems Analysis), 통계적 공정 관리 (Statistical Process Control) 등을 활용할 수 있어야 한다.

▫ 문제의 보고 및 해결 방안의 구비

공급업체는 품질 문제에 대처하기 위한 다각적인 방안을 보유하고 있어야 한다. 특히, 품질 문제 등이 발생했을 경우에 즉각적인 대처가 가능하도록 공급업체에서 나온 대리자가 구매업체의 제조 공장 현장 근처에 파견되어 있는 것이 바람직하다.

□ 국제적 경쟁력

공급업체는 국제적 경쟁력이 있어야 하며 효율성을 달성하기 위해 지속적인 개선 과정을 실행하고 매년 비용 절감을 실현해야 한다. 구매업체는 공급업체에게 매년 비용을 절감할 것을 요구하는데 자동차 산업에 있어 구매업체가 공급업체에게 기대하는 년간 비용 절감 규모는 약 3% - 5% 이다.

특히 세계화의 추세 속에서 공급업체는 생산되는 모든 부품에 걸쳐 경쟁력 있는 시장에 기초한 가격 전략을 마련하여야 하며 모든 분야에서 발생할 수 있는 낭비의 적극적 제거를 통해 비용을 절감하는 것이 점점 중요한 이슈가 되고 있다.

공급업체의 수익성은 장기적 공급의 연속성에 영향을 미치기 때문에 효율성 있는 낮은 생산 비용에 기초한 건전한 수익의 마진이, 높은 생산 비용에 의한 아주 낮은 수익보다 구매업체의 관점에서는 훨씬 바람직하게 평가된다. 따라서 공급업체는 생산비용을 과대하게 계상하는 것을 피해야 하는데 이는 견적시에 생산 비용이 차지하는 부분이 과대함으로 인해 수익의 마진을 최소로 줄여서 제출해야 하는 원인이 되기 때문이다

□ 재정 능력

공급업체의 재정 능력은 공급의 중단 사태를 막는 데에 아주 중요한 요인으로 작용한다. 단기적 재정 문제는 구매업체의 생산 일정을 방해하고 일시적 생산 중단과 툴링에 대한 손실의 원인이 될 수 있다.

구매업체는 정기적으로 새로운 공급업체의 재정 상태를 면밀하게 조사한다. 사전 자격 심사 기간의 초기에는 구매업체가 공급업체에서 직접 제출하는 재정에 대한 서술을 액면 그대로 받아 들일 수 있다. 그러나 공급업체에 대한 평가 과정이 진행됨에 따라 구매업체는 공급업체의 재정에 대해 인증된 제 3 자 회계법인의 재정 감사에 의한 대차표를 요구할 수도 있다.

□ 서비스 능력

공급업체는 구매업체와의 계약 조건에 따라 구매업체에 서비스 지원을 할 수 있어야 하며 문제를 적시에 효과적으로 해결할 수 있어야 한다.

대형 구매업체들은 세계적인 제품의 발매 조정 능력을 갖고 OEM의 생산지 근

처에 공급업체의 자회사, 대리 업체 또는 제휴사를 갖고 있는 세계적인 공급망을 갖춘 공급업체를 필요로 한다. 최소한 공급업체는 구매업체 생산지에 판매 담당 대리자를 주둔하게 하고 또한 생산기간 동안에는 그 구매업체를 전담하며 서비스를 제공하는 기술 엔지니어를 갖고 있어야 한다.

□ 환경보호에 대한 책임

환경보호에 대한 책임은 현재 북미 자동차 산업에 이미 영향을 미치기 시작하였고 공급업체는 미래의 요건을 충족하기 위하여 환경 분야에 미리 사전 조치를 취할 필요가 있다. 구매업체는 공급업체의 ISO-14001 인증 획득 여부 등을 평가할 수 있다.

□ 물류 능력

공급업체가 주어진 부품의 제조 능력이 있더라도 이 능력과는 별도로 물류 분야에 있어서도 숙련된 기술과 능력을 소유해야 한다. 공급업체는 부품을 콘테이너에 적재하여 발송한 후, 그 다음의 과정에 대해서는 무시하는 관리 체계가 되어서는 안된다.

즉 공급업체는 포장 후, 목적지에 발송, 정시 공급의 요건을 수용하기 위한 재포장과 구매업체의 공장까지 정시에 배달하는 책임까지 져야 한다. 이는 특히 공급망의 상층으로 갈수록 더욱 중요하다. 제 3 자의 전문업체가 대부분 이러한 발송 및 보관 기능을 담당하지만 잘못될 경우에 궁극적인 책임은 공급업체에게 있다는 사실을 명심하여야 한다.

□ 창고 시설

공급업체가 해외로 수출을 할 경우에는 구매업체의 공장 가까이에 창고 시설을 유지할 필요가 있다. 이를 위해 제 3 자가 운영하는 창고 전문 시설을 이용하면 실제로 창고 시설을 위한 설비 투자를 하지 않아도 되므로 경비를 줄일수 있고 물품의 관리를 대행해 주므로 편리할 경우가 많다.

이 경우 공급업체는 창고 시설의 제공자가 자동차 산업의 정시 공급 요건에 대해 경험이 있는지를 반드시 확인해야 한다.

□ 라벨의 요건

공급업체는 구매업체의 공장에 운송되는 모든 재료나 부품의 라벨이 올바르게 작성되고 포장, 상자, 컨테이너에 올바르게 부착되도록 해야 한다. 구매업체의 요건에 따라 특정한 표시, 로고와 색채 코드의 적용이 필요할 경우도 있다.
구매업체에 따라 바 코드 라벨 요건은 매우 복잡할 수 있다. 어떤 구매업체는 고유의 바 코드 표준을 갖기도 하나 대부분의 구매업체는 북미주 Automotive Industry Action Group 의 라벨 표준을 채택하고 있다.

공급업체는 또한 운송 부품의 라벨 부착에 있어 무결점 처리를 해야 한다. 실제로 공급업체의 실수로 인한 잘못된 라벨 부착은 구매업체의 작업 중단을 일으킬 수 있고 그 결과로 심각한 재정적 손실를 공급업체에게 가져다 줄 수 있다. 따라서 공급업체는 적합한 라벨 제조 장비를 갖추어야 하며 구매업체가 요구하는 조건에 맞는 라벨용 소프트웨어를 갖추어야 한다.

□ 전자 데이터 교환 (EDI) 시스템의 구비

공급업체는 생산 일정 및 선발송 통지 등의 정보를 구매업체와 전자 통신을 할 수 있는 능력이 있어야 한다.

상황에 따라 공급업체는 EDI 서비스 전문 업체와 계약을 맺어 구매업체와의 EDI 업무를 대행하게 할 수 있다. 이러한 대안은 공급업체 내에 EDI 능력을 갖추는 것이 어려울 경우 활용될 수 있다.

EDI 의 주요 표준은 UN/EDIFACT 으로, 이것은 “United Nations Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport”를 나타낸다. EDI 는 GM 을 비롯하여 하부 공급체인에 이르기까지 자동차 산업 분야의구매업체간에 보편적으로 이용 된다.

□ 기타 능력

이 밖에 공급업체의 노사 관계, 하부 공급업체 선정 능력, 공급업체의 판매력 등을 구매업체는 검토하게 된다.

Ⅳ. 입찰 절차

새로운 공급업체에 대한 평가 과정을 완료한 구매업체는 먼저 견적 요청서를 발송하게 된다. 공급업체는 구매업체에게 견적 요청서를 접수했음을 알리고 어떤 견적 요청서에 입찰할 것인가를 결정하게 된다.

이 때 공급업체는 견적 작업의 책임자를 선정하고, 기일 내 견적서 작성을 완료하여야 하며 특히 견적서 작성시 일관성을 유지하여야 한다. 또한 구매업체가 제공하는 견적서 양식을 사용하는 것이 바람직하다. 이 때 구매업체의 요건에 정확하게 맞춰 견적하는 것이 중요하다.

다음은 각 단계별로 입찰 절차를 분석해 보았다.

□ 구매업체의 견적 요청서 송부

공급업체의 예비 선정 후에 구매업체는 공급업체 목록을 조사하여 견적 대상의 부품을 제조하는 모든 공급업체들에게 일괄적으로 견적요청서를 보낸다. 이제까지 견적 요청서는 특별 우편을 통해 공급업체에 전해졌으나 현재의 경향은 전자 메일을 통해 공급업체에게 견적요청서가 나가는 것을 통보한 후 인터넷상으로 견적서를 주고 받는 것으로 보편화되고 있다.

견적요청서는 일반적으로 견적요청서에 대한 소개, 구매업체의 계약 조건, 부품에 대한 정보, 견적 용지와 작성 안내 사항들, 특정한 테스팅 요건 및 부품의 명세로 이루어져 있다.

□ 공급업체의 견적 요청서(RFQs) 수령

구매업체가 공급업체들에게 일괄적으로 배부한 견적요청서를 받은 후 공급업체는 이를 접수하였다는 것을 구매업체에 알려야 한다. 어떤 구매업체는 공급업체의 접수 확인서와 입찰 의향서를 팩스에 의하여 반송할 수 있도록 양식을 견적서에 포함시켜 보내오기도 한다.

□ 부품 견적에의 참여 여부 결정

공급업체의 입장에서, 시간과 노력을 투입하여 철저히 견적에 임할 수 없는 경우에는 견적에 참여하지 않는 것이 현명하다. 공급업체가 견적에 참여하지 않기로 결정하면 이를 즉시 구매업체에 통지하는 것이 향후의 비즈니스 관계를 위해 유리하다.

부품 견적에 참여하기로 결정하였다면 공급업체는 각 견적 요청서가 적시에 정확하게 완료되도록 적극적으로 참여하여야 한다

또한, 구매업체에서 송부해 온 양식이 있으면 공급업체는 반드시 그 양식을 이용하여 견적을 작성하여야 한다. 이것은 구매업체마다 나름대로 부품 공급에 필요한 사항들로 견적서를 구성하였기 때문이며 또한 공급업체들로부터 견적서를 제출 받은 후 여러 공급업체로부터 제출된 견적서를 상호 비교하는데 도움을 주기 때문이다.

□ 구매업체의 요건에 맞춘 견적서 제출

견적요청서는 일반적으로 공급업체로서의 잠재력이 있다고 판단되는 업체들에게만 제공하므로 이를 받은 공급업체들은 가능한 모든 재원과 자료를 동원하여 가장 경쟁력 있는 견적서를 제출하도록 최선을 다해야 한다.

구매업체들은 견적요청서의 항목들이나 견적요청서에 나와있는 정보의 노출을 꺼려하므로 공급업체가 구매업체로부터 견적 요청서를 접수한 경우에는 구매업체로부터 일단 잠재적 공급능력이 있는 것으로 평가 되었으므로 이를 주지하고 최선의 노력으로 경쟁력 있는 견적서 제출을 하도록 한다.

공급업체에게 비용 절감 등의 새로운 아이디어가 있어서 공급업체 자신의 견적 양식에 의해 제출하는 것이 더 효과적일 경우가 있더라도 일단은 구매업체가 제공하는 양식을 그대로 이용한 후 첨가하는 방식을 택하는 것이 좋다. 무엇보다도 공급업체는 구매업체의 견적 요건을 정확하게 충족하여야 한다.

Ⅴ. 신규업체 선정

구매업체의 구매는 공급업체와 긴밀한 관계를 가져오게 되고 현저한 지출을 수반하며 또한 구매하는 부품의 품질이 매우 중요하므로 공급업체의 검사와 평가는 일반적으로 구매업체 내의 여러 팀에 의해 이루어진다. 이러한 팀의 구성은 부품의 종류 및 구매 상황에 따라 조금씩 달라지기는하나 일반적으로 구매팀, 품질관리팀, 엔지니어링팀 및 운영부서 등으로 구성된다.

궁극적인 공급업체 선정 결정은 여러 복잡한 요소들의 분석을 필요로 한다. 구매 부품에 따라 간단하게 가격이나 출하와 같은 몇 개의 요소만을 주요 고려 대상으로 삼기도 하고 중요한 부품이나 시스템의 구매일 경우에는 장기적인 계약의 가능성에 대비, 매우 세밀하게 연쇄적 공급체인 전체까지도 분석의 대상으로 삼는다.

□ 잠정적 공급업체 선정

공급업체의 평가 과정 완료 후 구매업체는 약 2-4 개의 잠정적 최종 공급업체를 선정한다.

이 시점에서 이러한 잠정적 최종 공급업체들은 최소한 견적 요청서에서 기술된 년간 총 수요량의 일부에 대한 주문을 받을 가능성이 매우 커지게 된다. 주문량은 구매업체의 각 공급업체에 대한 위험 평가에 좌우된다. 또한 거래는 구매업체의 모든 승인 요건을 공급업체가 지속적으로 충족시키는데 좌우된다.

□ 구매서 발주 잠정 계획 통보

구매업체가 공급업체에게 구매서 발주의 잠정적 계획을 알리는 것은 대개 구두로 통보된다. 이 시점에서는 이와 같은 통보가 문서화 된 것이 아니기 때문에 변경이 될 여지도 있음을 공급업체는 주지하고 있어야 한다.

그러나, 일단 이러한 구두 통지를 받으면 공급업체는 견적 조건에 서술된 구매업체의 요구조건을 충족시킬 수있도록 만반의 준비를 해야 한다.

□ 최종 공급 후보업체에 대한 검사

구매업체는 공급업체가 제출한 견적서 및 업체 정보들을 면밀히 평가한 후 실제로 그 정보들을 검증하기 위해 구매서를 발주 하기 전에 종합 팀을 구성하여 공급업체를 방문한게 된다.

이 경우 구매업체 대표단은 서류상의 심사를 완료한 공급업체의 기술력, 엔지니어링 설계 능력, 제품의 품질, 재정상태, 마케팅 능력 등을 점검한다.

□ 구매업체의 공급업체 실사

구매업체는 최종 후보 공급업체의 공장을 방문하여 공급업체가 견적서와 기타 서류로 제출한 사항들을 확인하며 위험 부담에 대한 평가를 하게 된다. 부품 생산량의 규모와 구매 부품의 중요성에 따라 구매업체의 몇 개 팀이 여러 번 공급업체를 방문하게 되는 경우도 흔하다. 구매업체의 대표는 공급업체가 제공한 정보가 현장 방문을 통한 실사와 합치하는지를 확인한다.

이 때 구매업체 대표단은 공장 실사시 작업의 전체적 조건, 장비와 공정의 배치, 장비, 공정 개선과 효율성, 공정 관리, 기계 작동자, 공장의 외부 등 세부적인 사항에 대한 평가표를 작성, 실사를 진행하는 경우가 대부분이다.

□ 공급업체와 구매업체간의 최종 협상

이와 같은 과정을 거쳐 공급업체가 구매업체의 모든 조건을 충족시키면 공급업체와 구매업체간의 최종적인 협상을 벌이게 된다. 이 때 협상은 주로 구매업체의 주도로 이루어진다.

협상과 선정의 최종 단계에서 적절한 계약의 합의와 기대되는 관계의 유형이 설정된다. 구매업체는 협력 관계, 기대되는 결과, 소유권, 특허권, 공개 규정을 포함한 정식의 합의서 초안을 만들게 된다.

일단 계약을 체결키로 합의되면 지속적인 작업 성과 측정 시스템이 설정되어 공급업체는 그들의 성과에 대해 계속적인 피드백을 받을 수 있게 된다. 새로운 공급업체의 경우에는 이러한 평가 작업이 상대적으로 빠르게 이루어져 보통 작업 개시 후 약 3 – 6 달 사이에 품질 등의 요건을 충족하고 있는지 재확인 하기 위한 평가가 다시 이루어 지는 등 지속적으로 공급업체와 성과를 측정해 나간다.

이와 같은 최종협상 과정에서 주로 다루어지는 의제는 가격, 생산의 기술적 명세, 예상되는 납품 일정의 최종명세, 최종 포장의 명세, 보증 보험과 보상 등이다.

4 장. 품질 요건 및 견적 요청서

Ⅰ. QS 9000

QS 9000 의 목표는 공급 연쇄 과정의 결함 방지 및 변이와 낭비의 감소 강조 등을 통하여 기본적 품질 시스템을 개발하는 것이다.

QS 9000 은 General Motors, Ford, DaimlerChrysler 등의 업체가 부품과 재료를 공급하는 내외부의 공급업체에 기대하는 기본 품질 기준을 규정한다.

이들 업체는 최종 고객, 공급기반 및 자사의 이익에 부합하기 위한 품질 요건과 품질 보장을 통한 고객의 만족을 보장하기 위해 공급업체와 협력을 한다.

QS 9000 은 DaimlerChrysler 의 공급업체 품질 보증 편람 (Supplier Quality Assurance Manual), Ford 의 Q-101 품질 시스템 표준 (Q-101 Quality Systems Standard) 및 General Motors 의 NAO 탁월성 목표 (NAO Targets for Excellence)가 조화된 것이며 ISO 9000 이 기초가 되었다.

빅 3 등은 공급업체가 거래처에 의해 설정된 적기 요건과 함께 QS 9000 에 기초하여 효과적인 품질 시스템을 설정하고 문서로서 입증하고 실행할 것을 요구한다.

QS 9000 은 북미 시장으로의 자동차부품 진출의 필수적인 선결 요건이기 때문에 이점을 따지기 이전에 반드시 획득하는 것이 중요하다. 그러나, QS 9000 획득으로 인한 국제적인 인정 및 세계시장으로의 진출 가능성 전개, 신뢰할 수 있는 품질 관리 수준에 대한 객관적인 보증 획득 및 생산성 향상 및 비용 절감 등의 효과도 함께 얻을 수 있다.

아래에서는 QS 9000 의 중요성을 감안, 이를 분야별로 일별하여 QS 9000 에 대한 개괄적인 이해를 돕도록 한다.

□ 관리책임

ㅇ 품질정책

공급업체는 품질 정책을 정의하고 문서화해야 한다. 품질 정책은 공급업체의 조직의 목표와 거래처의 기대치와 요구조건에 적합한 것이어야 한다. 공급업체는 모든 조직의 수준에서 이 정책을 잘 이해하고 실행하고 관리해야 한다.

ㅇ 조직

품질에 영향을 미치는 작업을 관리하고 실행하고 확인하는 조직의 책임, 권한 및 상호관계가 정의되고 문서화되어야 한다. 품질 관리 책임자는 제품 및 공정 등에 관한 불량의 발생을 방지하는 초기 조치를 취할 수 있는 권한과 책임을 가져야 한다.

공급업체는 제품 개념의 개발부터 생산에 이르기까지 적절한 기업활동과 기능을 관리하는 체계를 가져야 하며 이에는 엔지니어링, 제조, 구매, 제품 서비스 등의 기능 등을 포함해야 한다.

ㅇ 관리심의

공급업체의 관리 책임자는 QS 9000 의 요건과 공급업체의 품질에 관한 정책과 목적을 충족시키는 데 있어 지속적인 적합성과 효과성을 확인하기 위해 정기적으로 품질 시스템의 모든 요소를 심의하여야 하며 심의의 기록은 보존되어야 한다.

ㅇ 사업계획

공급업체는 정형적으로 문서화된 종합적 사업계획을 활용하여야 한다. 사업계획서는 제 삼자의 감사의 대상이 되지는 않지만 시장에 관계되는 문제점, 재정 계획과 비용, 성장 예측 등의 내용을 포함하여야 한다.

ㅇ 기업자료의 분석과 이용

공급업체는 품질, 운영성과, 중요한 제품 및 서비스의 질적 수준 등을 상세히 기록하여야 한다. 이러한 기록은 경쟁자의 기록과 적절한 기준과 비교되어야 한다.

자료와 정보에서 나타난 변화 경향은 전체 사업 목적에 대한 발전과 비교되어 기업 활동으로 연결되어져야 한다.

ㅇ 거래처 만족도의 파악

공급업체는 거래처의 만족도를 파악할 수 있는 문서화된 과정이 있어야 한다. 거래처의 만족도와 불만족 요인이 문서화되고 객관적인 정보에 의해 보유되어야 한다. 이러한 경향은 경쟁자의 것이나 혹은 적절한 기준과 비교되어야 하며 관리 책임자에 의해 심의되어져야 한다.

ㅇ 인증기관 통고

거래처가 공급업체를 다음과 같은 상태로 지정할 경우 그 공급업체는 5 일 이내에 문서로 이와 같은 사실을 인증 기관에 통고해야 한다.
- DaimlerChrysler 의 “개선이 필요함”
- Ford 의 Q-1 취소
- GM 의 Level 2 내 포함

□ 품질 시스템

ㅇ 개요

공급업체는 명기된 조건에 부합되는 제품을 보증하는 수단으로 품질 시스템을 확립하고 문서화하고 유지하여야 한다. 공급업체는 QS-9000 의 요건을 포함하는 품질 편람을 작성해야 한다. 품질 편람은 품질 시스템 과정과 품질 시스템에서 이용되는 문서의 구성을 포함해야 한다.

ㅇ 품질 시스템 과정

공급업체는 QS 9000 의 요건에 부합하는 문서화된 과정과 공급업자의 기술된 품질 정책을 작성해야 하고 품질 시스템과 그것의 문서화된 과정을 효과적으로 실행해야 한다.

ㅇ 품질 계획

공급업체는 품질에 대한 요건을 정의하고 그 요건을 어떻게 충족할 것인지를 문서화해야 한다. 품질 계획은 공급업체의 품질 시스템의 모든 다른 요건과 일관성이 있어야 하며 공급업체의 작업 방법에 부합하는 형식으로 문서화되어야 한다.

또한, 공급업체는 제품, 프로젝트 혹은 계약에 명기된 요건을 충족시키는 데 있어 품질 계획의 작성, 요구되는 품질을 달성하는 데 필요한 관리, 공정, 장치, 고정 장치, 자원과 기술의 확인 등을 고려해야 한다.

ㅇ 고품질 계획

공급업체는 고품질 계획 과정을 설정하고 실행하여야 한다. 공급업체는 자사 내부에 신제품 생산을 위한 종합적 계획팀을 구성해야 한다. 계획팀은 고품질 계획과 관리 계획 편람에 있는 적절한 기법을 사용하여야 한다.

이 때 계획팀은 제품 특성의 개발과 완성, FMEA 의 개발과 심의 등의 활동을 시행해야 한다.

ㅇ 제품 특성

공급업체의 공정 관리 지침과 문서는 제품 특성이 거래처의 설계 기록에서 확인이 되면 거래처의 제품 특성에 영향을 미치는 공정 단계를 지시하기 위해 거래처의 특성 심볼이 표시되어져야 한다.

ㅇ 실행 가능성 심의

공급업체는 제안된 제품의 생산을 계약하기 전에 그 제품의 제조 가능성을 조사하고 확인하여야 한다. 실행 가능성은 생산을 위한 특정한 설계, 재료, 공정에 대한 평가로서 요구되는 통계적 공정 능력과 명시된 생산량에서의 엔지니어링 요건을 충족하는지를 다룬다.

ㅇ 제품의 안전성

제품의 안전성이 공급업체의 설계 관리와 공정 관리 정책과 실무에서 고려되어야 한다. 공급업체는 제품에 대한 내부적 안전성의 의식을 높여야 한다.

ㅇ 공정 실패 양식 및 영향 분석 (Process FMEAs)

공정 실패 양식 및 영향 분석을 시행할 때는 제품의 모든 특성을 고려해야 한다. 결함을 검출하기보다 예방할 수 있도록 공정을 개선하는 노력을 기울여야 한다. 거래처에서 요구하면 FMEA 심의와 승인의 요건은 부품 생산 승인 이전에 충족되어야 한다.

ㅇ 오류 방지

공급업체는 공정, 시설, 장치와 툴링의 계획 과정에서 적절한 오류 방지 방법을 활용하여야 한다.

ㅇ 관리 계획

공급업체는 공급되는 제품에 대한 관리 계획을 시스템, 하부 시스템, 구성요소와 재료의 수준에서 개발하여야 한다. 관리 계획 요건은 부품 생산에 관한 것 뿐만 아니라 강철, 플라스틱, 합성 수지, 페인트와 같은 대량 재료 생산의 공정에 대한 것도 포함된다.

고품질 관리 계획 과정의 산출이 관리 계획이다. 관리 계획은 제품이나 공정이 현저하게 현재의 생산 제품과 다를 때 수정이 되거나 갱신되어져야 한다.

ㅇ 제품 승인 과정

공급업체는 생산 부품 승인 과정 (Production Part Approval Process (PPAP)) 편람의 요건을 충족하여야 하며 이는 하청업체에도 적용된다. 또한, 공급업체는 엔지니어링 변화가 적절히 유효성이 확인된 것을 입증하여야 한다.

ㅇ 지속적 개선

공급업체는 모든 고객이 이익을 얻을 수 있도록 품질, 서비스, 가격에 대해 지속적으로 개선의 노력을 해야 한다. 이 요건이 쇄신적 개선에 대한 요구 조건을 대치하지는 않는다. 지속적 개선은 제품의 특성에 최우선 순위를 두고 제품의 특성에까지 연장된다.

ㅇ 시설과 툴링 관리

공급업체는 시설과 공정과 장치 계획을 개발하는 데 고품질 계획과 더불어 종합과학적 접근 방법을 이용하여야 한다. 공장 설계는 재료의 이동과 출하의 거리를 최소화하여야하며 재료의 동조적 흐름을 촉진하고 바닥면의 부가 가치적 이용을 극대화하여야 한다.

전체 작업 계획, 자동화, 인간 공학과 인간적 인자, 작업자와 라인의 밸런스, 보관과 완충용 재고, 부가 가치 노동력의 용량과 같은 인자를 고려하는 기존의 운영과 공정의 효과성 평가 방법이 개발되어져야 한다.

□ 계약 심의 요소

ㅇ 개요

공급업체는 계약의 심의와 조정을 위한 문서화된 과정을 확립하고 유지하여야 한다.

ㅇ 심의

계약을 맺기 전에 계약의 요건이 적절히 정의되고 문서화되어져야 한다. 구두로 주문이 되어 요건이 문서화되지 않은 경우 공급업체는 계약 수락 전에 주문의 요건이 합의되어지면 계약서와 입찰 견적서 간의 차이는 무효이고 공급업체는 계약의 요건을 충족할 생산 능력을 갖고 있어야 한다.

ㅇ 계약의 수정

공급업체는 계약의 수정이 어떻게 이루어지며 공급업체 조직 내에 연관된 기능으로 맞게 이전되는 지를 확인해야 한다.

ㅇ 기록

계약 심의의 기록은 보존되어야 한다.

□ 설계 관리

설계 관리는 설계에 책임이 있는 공급업체에만 적용된다. 공급업체가 거래처에 발송되는 기존의 제품 명세에 대해 새로운 혹은 변화를 줄 수 있는 권한을 가진 공급업체는 설계에 책임이 있다고 정의된다.

설계에 책임이 있는 공급업체의 제품을 거래처가 승인하였다고 해서 공급업체의 설계에 대한 책임이 면제되는 것은 아니다.

ㅇ 개요

명세된 요건이 충족된다는 것을 보장하기 위해 공급업체는 설계를 관리하고 입증하는 문서화된 과정을 확립하고 유지하여야 한다. 공급업체는 과거 설계 프로젝트에서 얻은 정보를 유사한 현재와 미래의 프로젝트에 배치하는 과정을 가져야 한다.

ㅇ 설계와 개발 계획

공급업체는 각 설계와 개발에 대한 계획안을 작성해야 한다. 계획안은 설계와 개발 행위를 기술하고 실행에 대한 책임을 정의한다. 설계와 개발은 적절한 수단을 갖춘 능력 있는 인사로 구성된다. 설계가 발전함에 따라 계획안은 갱신되어져야 한다.

ㅇ 조직적, 기술적 공유 영역

설계 과정에 투입되는 다른 집단들 간의 조직적 기술적 공유 영역이 정의되고 필요한 정보가 문서화되고 전달되고 정기적으로 심의되어야 한다.

ㅇ 설계 정보의 투입

법적 규제적 요건을 포함한 제품에 관한 설계 정보의 요건이 확인되고 문서화 되어져야 한다. 설계 입력의 중요한 요소가 계약의 심의 결과이다.

공급업체는 컴퓨터에 의한 제품 설계와 엔지니어링과 분석을 활용할 수 있도록 적절한 자원과 시설을 갖추어야 한다. 이러한 기능이 하청되면 공급업체는 기술적 지원을 해야 한다.

ㅇ 설계 결과의 산출

설계 결과는 설계 정보 요건의 충족을 입증하고 이의 유효성을 문서화하고 표현해야 한다.

ㅇ 설계 심의

설계의 적절한 단계에서 문서화된 설계 심의가 이루어져야 한다. 설계에 관련된 모든 기능 분야의 대표가 참여되어야 하며 심의 기록은 보존되어야 한다.

ㅇ 설계의 입증

설계 결과의 산출이 설계 투입의 요건을 충족하는 지를 설계의 적절한 단계에서 확인하여야 한다.

ㅇ 설계의 유효성 검증

제품이 이용자의 요구조건을 충족하는 지를 검증하여야 한다. 이 검증은 시간 계획의 요건에 대한 검증과 함께 이루어진다. 실패시 유효화 검증의 기록에 문서화되고 교정적 예방적 초치가 후속된다.

ㅇ 설계 변경

실행 이전에 모든 설계 변경과 수정이 확인되고, 문서화되고, 승인되어져야 한다. 공급업체는 설계의 변경이 제품이 사용되는 시스템에 미치는 영향을 고려해야 한다.

ㅇ 시제품 지원

거래처가 요구하면 공급업체는 종합적인 시제품 프로그램을 작성해야 한다. 가능하면 동일한 하청업체, 툴링과 공정을 이용하여 시제품을 제작해야 한다.

성능 테스트는 제품 수명, 신뢰성, 내구성을 포함해야 하며 시제품의 제작이 하청이 되더라도 공급업체는 기술적으로 이를 주도해야 한다.

ㅇ 기밀 보장

공급업체는 거래처와 개발 중에 있는 계약된 제품의 기밀을 보장해야 한다.

□ 문서와 자료 관리

ㅇ 개요

공급업체는 QS-9000 의 요건에 관계되는 표준과 거래처 도면을 포함한 모든 문서와 자료를 관리하는 절차를 확립하고 유지하여야 한다.

ㅇ 문서와 데이터 승인

문서와 자료는 발행되기 이전에 문서와 자료의 발행과 관련된 권한이 주어진 인사에 의해 심의되고 승인되어져야 한다.

적절한 문서는 엔지니어링 도면, 엔지니어링 표준, 검사 지시서, 테스트 절차, 작업 지시서, 운영 일지 등을 포함한다.

이 때 품질 시스템의 효과적인 기능 수행에 필수적인 적절한 문서가 모든 필요한 장소에서 이용가능 하여야 한다. 효력이 없고 진부한 문서는 제거되어야 하며 법적 이유 등으로 보전을 해야 하는 문서를 확인하여야 한다.

ㅇ 문서와 자료의 변경

문서와 자료의 변경은 최초의 심의와 승인을 한 동일한 인사에 의해 심의되고 승인되어야 한다. 변경의 내용이 문서 내에 확인되거나 첨부되어야 한다.

□ 구매

ㅇ 개요

공급업체는 자사에서 구매하는 제품이 명기된 요건에 부합하는 것을 보증하기 위해 문서화된 절차를 확립하고 유지해야 한다.

구매업체가 자사에서 승인한 하청업체의 목록을 구비하고 있을 경우에 공급업체는 목록에 있는 하청업체로부터 적합한 재료를 구입하여야 한다. 제조에 사용되는 모든 구매된 자료는 정부의 독극물에 대한 규제조건, 안전성 조건 및 제조와 판매의 국가에 적용될 수 있는 환경적, 전기적, 전자적 요건을 충족하여야 한다.

ㅇ 하청업체에 대한 평가

공급업체는 품질 시스템과 특정한 품질 보증 요건을 포함한 하청 계약의 요건을 충족할 수 있는 능력에 기초하여 하청 업체를 평가하고 선정해야 한다. 또한, 하청업체에 대한 공급업체의 관리의 유형과 범위를 규정지어야 한다. 이것은 제품의 유형, 최종 제품의 질에 대한 하청 부품의 영향에 좌우된다. 이 밖에, 공급업체는 허용 가능한 하청업체의 품질 기록을 입증하고 간수하여야 한다.

공급업체는 하청업체의 기본적인 품질 시스템의 요건으로 QS-9000 의 충족을 목표로 하여 하청업체의 품질 시스템 개발을 실행하여야 한다. 이에 대한 평가는 공급업체가 정한 빈도로 한다.

공급업체는 하청업체로부터 정시에 100%의 부품이 인도되는 것을 요구해야 한다. 이를 위해 공급업체는 구매 계획에 관한 적합한 정보를 하청업체에 제공해야 한다.

ㅇ 구매 자료

구매 문서는 주문된 제품에 대해 유형, 등급, 품질이나 기타 명세의 확인, 제목, 시방서, 도면, 공정 요건, 검사 지침, 기타 적합한 기술적 자료 및 적용되는 품질 표준의 제목, 번호, 발행물 등을 명확하게 기술해야 한다.

공급업체는 구매서를 발송하기 전에 명기된 요건을 심의하고 승인하여야 한다.

ㅇ 구매 물품의 확인

공급업체가 구매 물품의 확인을 하청업체의 생산 시설에서 하기를 제안할 경우 공급업체는 확인 절차와 물품 양도의 방법을 구매서에 명기해야 한다.

□ 거래처 공급 제품의 관리

공급업체는 거래처가 공급한 물품의 확인, 보관, 관리에 대한 문서화된 절차를 확립하고 유지해야 한다. 이러한 제품이 없어지거나 손상을 입으면 기록을 하고 이를 거래처에 통고해야 한다.

특히 거래처 소유의 장비 및 장치는 어느 측의 소유인지가 분명히 구분되도록 해야한다.

□ 제품 확인과 추적

공급업체는 물품의 영수부터 생산, 인도, 설치까지의 모든 단계에서 물품을 확인하는 문서화된 절차를 수립하고 유지하여야 한다.

제품의 추적이 명기된 요건이 되면 공급업체는 개별 제품에 대한 확인을 위한 문서화된 절차를 확립하고 기록을 유지해야 한다.

□ 공정 관리

ㅇ 개요

공급업체는 품질에 직접적으로 영향을 미치는 생산, 설치, 서비스 과정을 확인하고 계획하여야 하며 이러한 과정이 통제된 조건 하에서 실행되는 것을 보증해야 한다.

통제된 조건은 첫째, 생산, 설치, 서비스의 방법을 규정하는 문서화된 절차, 둘째, 적절한 생산, 설치, 서비스의 장치의 사용과 적합한 작업 환경, 셋째, 표준과 법의 준수, 품질 계획/문서화된 절차의 준수 등을 포함한다.

공급업체는 거래처의 제품 특성의 지정, 문서 제출, 관리에 대한 요건을 지켜야 한다. 공급업체는 거래처가 요구할 경우에는 거래처의 요건을 충족한다는 증거를 문서로 제출하여야 한다.

공급업체는 중요한 공정 장비를 확인하고 이에 대한 유지관리의 적절한 자원을 제공하고 효과적이고 예방적인 유지관리 시스템을 개발해야 한다.

ㅇ 공정 감시와 작업자 지침

공급업체는 공정의 운영에 책임 있는 모든 직원들에게 공정도에 표시된 작업 명칭과 번호, 부품 명칭과 번호, 현재 엔지니어링 수준/날자, 필요한 툴, 게이지와 기타 장비, 재료와 처리 지시서 등을 제공해야 한다.

ㅇ 공정 제어 관리

공급업체는 PPAP 에 의해 승인된 것과 같은 공정 능력을 유지하여야 한다. 이를 달성하기 위해 공급업체는 측정기법, 표본 추출 방법, 허용 기준, 허용 기준 미달시 대응 계획 등을 관리 계획 및 공정도 실행을 보장해야 한다.

ㅇ 수정된 공정 관리 요건

어떤 경우 거래처가 보다 높은 혹은 낮은 생산 능력을 요구할 수 있다. 이 경우 관리 계획이 수정되어야 한다.

ㅇ 작업 구성의 확인

작업의 구성은 이루어질 때마다 확인이 되어져야 한다. 가능하면 공급업체는 통계적 확인 방법을 사용하여야 한다.

ㅇ 공정의 변경

공급업체는 공정 변경 날짜를 포함한 공정 변경과 관련 기록 일체를 보관하여야 한다.

ㅇ 제품의 외관에 관계되는 항목

거래처가 지정한 제품의 외관에 관계되는 부품을 제조하는 공급업체는 평가 구역의 적절한 조명, 외관 원판과 평가 장비의 관리와 통제 등을 제공해야 한다.

□ 검사와 테스팅

ㅇ 개요

공급업체는 제품이 명기된 요건을 충족하는 지를 검사할 뿐만 아니라 테스팅하는 문서화된 절차를 확립하고 유지하여야 한다. 요구되는 검사, 테스팅 및 기록은 품질 계획에 세부적으로 기술되어져야 한다.

속성 자료의 표본 추출 방법의 허용 기준은 결함 제로가 되어야 한다. 기타 상황에 대한 허용 기준은 공급업체에 의해 문서화되고 거래처의 승인을 받아야 한다.

ㅇ 입수되는 제품의 검사와 테스팅

공급업체는 입수된 제품이 명기된 요건에 부합되는 것으로 확인되기 전에 사용하거나 가공해서는 안 된다. 입수되는 제품의 검사와 테스팅의 양과 성격을 결정하는 데 있어 하청업체의 생산 시설에서 이루어지는 공정 관리의 정도가 고려되어져야 한다.

ㅇ 제조 과정에 있는 제품의 검사와 테스팅

공급업체는 품질 계획과 문서화된 절차에 의해 제조 과정에 있는 제품의 검사와 테스팅을 하여야 한다. 필요한 검사와 테스트가 완료되기 전이나 또는 보고서가 심의되고 확인되기 전까지 제품을 보류해야 한다. 공급업체는 단순한 결함의 검사보다도 제품의 결함을 방지하기 위하여 통계적 공정 제어, 오류 방지, 시각적 관리와 같은 방법을 사용하여야 한다.

ㅇ 최종 제품의 검사와 테스팅

공급업체는 최종 제품이 명기된 요건에 부합하는지를 입증하기 위해 품질 관리 계획과 문서화된 절차에 따라 최종 제품의 검사와 테스팅을 하여야 한다.

품질 관리 계획과 문서화된 절차에 명기된 모든 생산 활동이 만족스럽게 완료되고 그에 연관된 자료와 문서화가 작성되고 승인되기 전까지 제품은 출하될 수 없다. 모든 제품에 대해 거래처가 설정한 빈도로 형태와 기능에 대한 검사와 확인이 이루어져야 한다.

ㅇ 검사와 테스팅 기록

공급업체는 제품의 검사와 테스팅에 관한 기록을 보존하여야 한다. 이 기록은 제품이 검사에 합격하였는지의 여부를 명확하게 보여주고 검사자가 누구인지를 확인해 준다.

ㅇ 공급업체의 실험실 요건

공급업체의 화학, 금속, 신뢰성, 테스트 유효성 검증의 검사 시설이 실험실의 조건을 갖추어야 한다. 공급업체의 실험실은 모든 정책, 시스템, 프로그램, 절차, 지시와 조사 결과를 문서화해야 한다.

실험실은 제품의 품질에 영향을 미칠 수 있는 환경적 조건을 감시하고 조절하고 기록하여야 한다. 기술적 생산 활동에 대한 환경적 조건(온도, 습도, 분진, 소음, 전기 공급 등)의 요건이 적절하게 확립되고 유지되어야 한다.

실험실은 거래처의 요구 조건을 충족하는 표본 추출을 포함한 검증과 미세 측정의 방법을 사용하여야 한다.

ㅇ 공인된 실험실

공급업체에 의해 이용되는 상업적/독립적 실험 시설은 공인된 것이어야 한다.

□ 테스트 장비의 관리

ㅇ 개요

공급업체는 테스트 소프트웨어를 포함한 검사, 측정과 테스트 장비를 관리하기 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지하여야 한다. 테스트 장비는 측정의 기능적 요건에 부합하여야 한다.

테스트 소프트웨어와 하드웨어가 검사의 도구로 사용될 경우 제품을 효과적으로 검사하는 능력이 입증되어야 한다.

ㅇ 관리 과정

공급업체는 요구되는 측정의 정확도를 결정하고 필요한 정확도와 정밀도를 얻을 수 있는 적합한 검사, 측정과 테스트 장비를 선택하여야 하며 제품의 품질에 영향을 미칠 수 있는 검사, 측정과 테스트 장비를 확인하고 정해진 간격에 맞추고 검사, 측정과 테스트 장비의 미세한 조정은 자격 있는 실험실에 의해 행하여야 하는 등과 같이 측정과 테스트 장비를 관리하여야 한다.

ㅇ 측정 시스템 분석

적절한 통계 분석이 측정과 테스트 장비 시스템의 결과치에서 나타나는 변이를 분석하는 데 적용되어야 한다. 이 요건은 관리 계획의 측정 시스템에 적용된다. 분석 방법과 허용 기준은 측정시스템 참고 편람의 기준과 일치하여야 한다. 그러나, 거래처가 승인하면 다른 분석 방법과 허용 기준이 이용될 수 있다.

ㅇ 검사와 테스트 결과의 상태

제품의 요건에 대한 일치나 불일치를 지시해 주는 제품의 검사와 테스트 결과의 상태가 적절한 수단에 의해 확인되어져야 한다. 테스트를 통과한 제품만이 출고되고 이용되고 설치될 수 있다.

□ 계약 위반 제품의 관리

ㅇ 개요

공급업체는 제품이 계약 요건에 일치하지 않으면 의도되지 않은 이용이나

설치를 확실히 방지하기 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다. 이러한 관리는 계약 불이행 제품의 확인, 문서화, 평가, 분리, 처리를 대비한다. 이것은 의심이 가는 재료나 제품에도 적용되어야 한다.

ㅇ 계약 위반 제품의 심의와 처리

계약 위반 제품의 심의와 처리의 책임이 정해져야 한다. 계약 위반 제품은 문서화된 절차에 의해 재작업, 수정, 재등급화 등의 절차를 거쳐 처리될 수 있다.

ㅇ 재작업 되는 제품의 관리

재작업의 지시는 해당 분야의 적합한 인사에 의해 내려져야 한다. 제품이 서비스용으로 공급되는 경우 거래처의 서비스 부품 부서의 사전 승인 없이는 제품의 외관에 대한 재작업을 해서는 안된다.

ㅇ 엔지니어링이 승인된 제품의 허가

공급업체는 제품과 공정이 현재 승인된 것과 다를 경우 거래처로부터 미리 허가를 받아야 한다. 이것은 하청업체로부터 구매된 제품이나 서비스에도 적용된다.

□ 교정적 조치 및 예방적 조치

ㅇ 개요

공급업체는 교정적 조치 및 예방적 조치를 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다. 공급업체는 주어진 문제의 크기와 위험의 정도에 상응하는 오류 방지 방법을 사용하여야 한다.

ㅇ 교정적 조치

교정적 조치의 과정은 거래처의 계약 위반의 제품에 대한 불만과 평판의 효과적 통제, 제품, 공정 및 품질 시스템에 관계되는 계약 불이행의 원인 조사, 계약 불이행의 원인을 제거하기 위한 교정적 조치의 결정 등을 포함한다.

ㅇ 예방적 조치

예방적 조치의 과정은 제품의 질에 영향을 미치는 공정과 작업과 같은 적절한 정보원의 이용, 예방적 조치를 요하는 문제를 다루기 위한 단계의 결정, 예방적 조치가 효과적이라는 것을 보장하기 위한 관리의 적용 등을 포함해야 한다.

□ 출하, 보관, 포장, 보존과 납품

ㅇ 개요

공급업체는 제품의 출하, 보관, 포장, 보존과 납품을 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다.

ㅇ 출하

공급업체는 제품의 피해를 막기 위한 제품 출하의 방법을 강구하여야 한다.

ㅇ 보관

공급업체는 이용이나 인도 전까지 제품의 피해를 막기 위해 지정된 보관 장소를 이용하여야 한다.

공급업체는 재고의 회전율을 적정화하고 재고 수준을 최소화하기 위해 재고 관리 시스템을 활용하여야 한다.

ㅇ 포장

공급업체는 명기된 요건을 충족시키기 위해 포장과 표시 과정을 관리해야 한다. 공급업체는 거래처의 포장 표준과 지침을 따라야 한다.

ㅇ 보존

공급업체는 제품이 자사의 관리 아래 있을 때 제품의 적절한 보존과 분리의 방법을 적용하여야 한다.

ㅇ 인도

공급업체는 최종 검사와 테스트 후에 제품의 질을 보호하기 위한 조치를 취하여야 한다. 계약에서 명기되는 바와 같이 이러한 보호 조치는 목적지에 인도될 때까지 연장이 되어야 한다. 공급업체는 거래처의 제품과 서비스에 대한 요건을 충족시키기 위해 100% 정시에 제품을 인도하여야 한다.

□ 품질 기록의 관리

공급업체는 제품 품질 기록의 확인, 수집, 지표화, 입수, 정리, 보관, 유지 관리, 처리를 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다.

품질 기록은 명기된 요건에 제품이 부합하고 품질 시스템이 효과적으로 기능한다는 것을 보여주기 위해 관리되어야 한다.

이와 같은 기록의 보유 기간은 거래처에 의해 별도로 명기되지 않으면 제품의 생산과 서비스 요건이 적용되는 기간에 1 년을 더한 기간 동안 보존되어야 한다. 내부적 품질 시스템 감사와 경영자의 심의 기록은 3 년 동안 보존되어야 한다.

□ 내부 품질 감사

공급업체는 품질 관리 활동과 그 결과가 계획된 목표에 부합하는가를 입증하고 품질 시스템의 효과성을 결정하기 위해 내부 품질의 감사를 계획하고 실행하기 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다.

내부 감사는 모든 작업의 교대를 포괄하여야 하며 매년 갱신되는 감사 일정에 따라 이루어져야 한다. 내외부의 계약 위반이나 거래처의 불만이 생기면 계획된 감사의 빈도는 증가될 수 있다.

□ 훈련

공급업체는 훈련의 요구조건을 확인하고 품질에 영향을 미치는 활동을 하는 인사들을 훈련하기 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다. 특정한 업무를 담당하는 인사는 적절한 교육, 훈련과 경험에 기초하여 자격이 주어져야 한다. 또한, 적합한 훈련의 기록이 보존되어야 하며 훈련의 효과성이 주기적으로 심의되어져야 한다.

□ 서비스 제공

공급업체는 서비스가 명기된 요건을 충족한다는 것을 확인하고 보고하기 위한 문서화된 절차를 수립하고 유지해야 한다.

또한, 제조, 엔지니어링, 설계에 관한 정보 서비스를 위한 통신 과정이 확립되고 유지되어야 한다.

Ⅱ. 고품질계획 (APAQ)

고품질 계획의 과정은 공급업체들이 빅 3 와 그 밖의 업체에게 납품을 할 때에 이들 구매업체들이 요구하는 품질에 대한 요건을 충족하기 위해 반드시 따라야 하는 공급업체의 각 단계들을 정의하고 규정하는 구조화된 방법이다.

고품질 계획은 계획과 실행의 두 부분으로 나뉘는데, 고품질 계획 과정의 3/4 는 계획의 부분이고 나머지 1/4 은 실행의 부분이다.

고품질 계획 과정의 제 일 단계는 고품질 계획 팀을 구성하는 것이다. 고품질 계획 팀은 품질 담당부서, 엔지니어링 부서, 재료 관리, 구매, 판매, 현장 서비스, 하청업체, 거래처 등으로 구성되는 것이 바람직하다.

고품질 계획에 대한 투입과 산출은 제품 공정과 거래처의 요구 조건 및 기대치에 따라 다르다. 고품질 계획 팀은 다른 거래처 및 공급업체와의 의사소통 라인을 개설해야 하며 다른 팀과의 정기적인 회합도 중요한 의미를 가진다.

□ 계획 (프로그램의 작성과 정의)

이 단계는 품질 프로그램을 작성하고 정의하기 위해 거래처의 요구조건과 기대치를 결정하는 방법을 기술한다.

가장 먼저 프로그램의 투입과 산출 항목을 고려해서 프로그램을 작성해야 한다. 이 때 고려되야 할 투입과 산출의 항목은 다음과 같다.

ㅇ 투입 (Input)

- 거래처의 의견

  내외부의 거래처로부터 얻어지는 불만, 추천, 자료, 정보로 구성된다. 이러한 정보는 시장조사, 보증 및 품질에 대한 정보, 팀의 경험등으로 조사될 수 있다.

- 사업 계획

  사업 계획과 마케팅 전략이 품질 계획의 틀을 형성한다. 사업 계획은 거래처, 중요한 판매 지역과 중요한 경쟁자를 정의한다.

- 제품/공정의 기준 자료

  제품/공정의 성과 목표를 설정하는 데 기준 자료를 활용한다.

- 제품/공정의 가설

  제품은 기술적 쇄신, 신소재, 신뢰성 평가와 신기술과 같은 특징, 설계나 공정의 개념을 갖는다고 가정될 수 있다.

- 제품의 신뢰성 연구

  이러한 유형의 자료는 일정한 기간 동안의 부품의 수리나 교체의 빈도와 장기적 신뢰성/내구성 테스트의 결과로서 구성된다.

- 거래처 투입

  제품의 다음 이용자는 그의 요구조건과 기대치에 관한 값진 정보를 제공할 수 있다.

ㅇ 산출 (Outputs)

- 설계 목표

  설계목표는 거래처의 요구조건과 기대치를 가시적이고 측정 가능한 설계의 목적으로 변환한 것이다.

- 신뢰성과 품질 목표

  신뢰성의 목표는 거래처의 요구와 기대치, 프로그램의 목적에 기초하여 설정된다. 예를 들어, 안전성이나 고품질의 서비스를 들 수 있다. 품질 신뢰성의 기준으로 경쟁업체 제품의 품질 신뢰성, 소비자 의견, 또는 제품을 고장으로 인한 수리의 빈도수나 그 기간 등을 참고할 수 있다. 품질의 목표는 지속적인 개선에 기초한다. PPM, 결함 수준 및 폐기율 등이 참고 정보에 속한다.

- 재료의 예비 목록

  계획 팀은 제품/공정의 가설에 기초하여 재료의 예비 목록을 작성하고 초

기 하청업체의 목록을 포함하여야 한다.

- 초기 공정도

  재료의 예비 목록과 제품/공정의 가설로부터 발전된 공정도를 이용하여 예견되는 제조 공정이 기술되어야 한다.

- 특수 제품과 공정의 특성의 예비 목록

  특수 제품과 공정의 특성은 공급업체의 제품과 공정에 대한 지식을 통해 선정되는 것에 부가하여 거래처에 의해 확인된다.

- 제품 보증 계획

  제품 보증 계획은 설계의 목표를 설계의 요건으로 변환시킨다. 제품 보증 계획은 1) 프로그램 요건의 개요 2) 신뢰성, 내구성, 분담/배당 목표와 요건 3) 신 기술, 복잡성, 재료, 환경, 포장, 서비스, 제조 요건의 평가 4) 실패 양식 분석(Failure Mode Analysis)의 개발 5) 예비 엔지니어링 요건의 개발을 포함한다.

- 경영자의 지원
  고품질 계획의 성공의 중요한 열쇠의 하나로 고위 경영자의 관심과 지원을 들 수 있다.

□ 제품 설계와 개발

이 단계에서는 제품 설계의 형태와 특성이 거의 최종적인 형태로 개발되어지는 계획 과정의 요소를 논의한다. 고품질 계획 팀은 제품의 설계가 거래처의 소유이거나 혹은 공유되더라도 계획 과정에서 모든 설계 인자를 고려해야 한다.

이 단계에서 제작되는 시제품은 거래처의 요구조건과 기대치를 충족할 수 있어야 한다. 실현 가능한 설계는 생산량과 일정을 충족해야 하며 엔지니어링 요건을 충족해야 하고 품질, 신뢰성, 비용, 무게, 단가 및 소기의 목적을 달성할 수 있어야 한다.

고품질 계획 과정은 엔지니어링 요건과 기타의 연관된 기술적 정보의 종합적 검토를 포함하여야 한다. 이 단계에서 제조 과정에서 일어날 수 있는 잠재적 문

제의 평가를 하기 위해 예비 실현 가능성의 분석이 이루어진다. 이 단계에서 투입은 전 단계의 산출이며 이 단계의 산출은 다음과 같다.

ㅇ 디자인에 관련된 팀에 의한 산출

- 설계 실패 양식과 영향 분석(DFMEA)

  이것은 전문적인 분석 기법으로 실패의 확률과 실패에 의한 영향을 분석한다. 이것은 거래처의 요구조건과 기대치에 따라 지속적으로 갱신된다.

- 제조 능력과 조립에 대한 설계

  이것은 설계 기능, 제조 능력, 조립의 용이성 간의 상관 관계를 최적화하도록 설계되어진 동시적 엔지니어링 과정이다. 이 과정에서 고려되는 항목은 1) 설계, 개념, 기능과 제조 변화에 대한 민감도 2) 제조와 조립 공정 3) 허용 오차 4) 성능 요건 5) 부품의 수 6) 공정 조정 7) 재료의 취급이다.

- 설계 입증

  이것은 거래처의 요건을 제품 설계가 충족한다는 것을 입증하는 것이다.

- 설계의 검토

  이것은 공급업체에 의해 주도되는 정기적 회의에서 이루어지며 관계되는 분야가 포괄되어야 한다. 설계 검토는 문제와 오해를 방지할 수 있는 효과적 수단이다.

- 시제품 제작

  시제품 관리 계획은 시제품 제작 과정의 치수적 측정, 재료와 기능적 테스트를 기술한다. 시제품의 제작은 계획 팀과 거래처가 제품이나 서비스가 거래처의 요구조건과 기대치를 얼마나 충족할 것인지를 평가하는 좋은 기회를 제공한다.

- 엔지니어링 도면

  거래처의 설계는 계획 팀의 엔지니어링 도면의 검토 의무를 면해 주지는 않는다. 엔지니어링 도면은 관리 계획에서 보여주어야 할 정부의 규제와 안전성과 같은 특수 성격을 포함할 수 있다. 도면은 개별 부품의 치수를 표시해야 한다. 적절한 게이지와 장비가 진행 중인 제어에 대해 설계되어

질 수 있도록 제어나 기준의 면/좌표가 명확하게 확인되어야 한다. 치수가 공업 제조와 측정 표준에 적합한지를 평가해야 한다.

- 엔지니어링 명세서

  세부에 대한 검토와 제어의 명세서에 대한 이해가 계획 팀이 부품의 기능적 요건과 내구성과 외관의 요건을 확인하는 데 도움을 준다. 이러한 파라미터의 표본 크기, 빈도, 허용 기준이 일반적으로 엔지니어링 명세서의 제조과정에 있는 제품의 테스트의 절에서 정의된다.

- 재료 명세서

  제품의 물리적 속성, 성능, 환경적 요건, 취급 요건, 보관 요건에 관계된 재료의 명세가 검토되어야 한다.

- 도면과 세부의 변경

  도면과 세부의 변경이 필요하게 되면 계획 팀은 영향을 받는 부서에 문서로 즉시 알려야 한다.

ㅇ 고품질 계획 팀에 의한 산출

- 새로운 장비, 툴링 및 시설 요건

  설계 실패 양식과 영향 분석(DFMEA), 제품 보증 계획과 설계의 검토는 새로운 장비와 시설의 요건을 확인하여 준다. 계획 팀은 시간표 상에 항목을 추가함으로써 이러한 요건을 다루어야 한다.

- 특수 제품과 공정의 특성

  앞에서 기술한 품질 계획의 단계에서 팀은 거래처의 요구조건과 기대치를 반영한 예비적 특수 제품과 공정의 특성을 확인하였다. 계획 팀은 기술적 정보의 평가를 통해 설계의 특성의 검토와 개발 과정에서 특수 제품과 공정의 특성에 대한 합의를 도출해야 한다. 이러한 합의는 적합한 관리 계획 상에서 문서화되어져야 한다.

- 게이지/테스팅 장비의 요건

  게이지/테스팅 장비의 요건이 이 시점에서 화인되어질 수 있다. 계획 팀은 이 요건을 시간표에 첨가하여야 한다. 그러면 요구되는 시기가 충족되는 지를 감시할 수 있게 된다.

- 실현 가능성과 고위 경영자의 지원

  계획 팀은 이 시점에서 제안된 설계의 실현 가능성을 평가하여야 한다. 거래처가 설계의 소유권을 갖더라도 설계의 실현 가능성 평가는 공급업체의 책임이다. 실현 가능성이 검증되면 이를 고위 경영자에게 제출하고 적절한 지원을 받는다.

□ 공정 설계와 개발

이 과정은 고품질을 얻기 위한 공정 시스템의 개발과 이에 연관된 관리 계획을 설명한다. 공정 시스템은 거래처의 요건을 충족시켜야 하며 이 단계의 투입 역시 전 단계 산출이 된다.

이 단계에서의 산출은 다음과 같다.

- 포장의 표준

  일반적으로 거래처는 포장의 표준을 가지고 있으며 이것이 제품에 대한 포장 명세에 통합되어져야 한다.

- 제품/공정 품질 시스템에 관한 검토

  고품질 계획 팀은 제조업체 소재지의 품질 시스템 편람을 검토해야 한다. 제품 생산에 요구되는 어떠한 관리와 공정 상의 변경도 품질 시스템 편람에 갱신되어야 하며 공정 관리 계획에도 포함이 되어져야 한다.

- 공정도

  공정도는 현재 혹은 제안된 공정의 흐름을 개략적으로 표시한 것이다. 이것은 공정이나 조립의 시작부터 끝까지 기계, 재료, 방법과 인력의 변화의 원인을 분석하는 데 이용된다. 공정도는 개별 단계보다 전 공정을 분석하는 데 도움이 된다

- 바닥 평면의 설계

  바닥면의 설계는 검사 지점, 관리도의 위치, 시각적 보조 수단의 적용 가능성, 임시 수선소와 결함 제품의 보관소를 결정하기 위해 심의되어져야 한다.

- 특성 매트릭스

  특성 매트릭스는 공정 파라미터와 생산 기지간의 관계를 표시하기 위한 분석적 기법이다.

또한 공정 설계와 개발시 다음과 같은 사항을 고려해야 한다.

- 공정 실패 양식과 영향 분석

  공정 실패 양식과 영향 분석이 고품질 계획 과정에서 제품 생산 이전에 다루어져야 한다. 이것은 전문적인 검토와 새롭게 수정된 공정의 분석으로 새로운 혹은 수정된 제품 프로그램에 대한 예견되는 문제를 해결하거나 잠재적 공정상의 문제를 감시하기 위해 수행된다.

- 발매 전 관리 계획

  발매 전 관리 계획은 시제품 이후 완전 생산 전에 치수 측정, 재료와 기능적 테스트에 대한 기술이다. 이것의 목적은 초기 공정이나 그 전에 발생할 수 있는 제품의 결함을 방지하는 데 있다.

- 공정 지침서

  고품질 계획 팀은 이해하기 쉬운 공정의 지침을 공정의 운영에 책임 있는 모든 사람에게 상세하게 제공해야 한다. 이러한 지침서는 1) 실패 양식과 영향 분석 2) 관리 계획 3) 엔지니어링 도면, 성능 명세서, 재료 명세서, 시각적 표준과 산업 표준 4) 공정도 5) 바닥 평면 설계 6) 특성 매트릭스 7) 포장 표준 8) 공정 파라미터 9) 생산 전문가와 공정과 제품에 대한 지식 10) 취급 요건 11) 공정의 운영자에 기초하여 만들어져야 한다.

- 측정 시스템 분석 계획

  고품질 계획 팀은 필요한 측정 시스템 분석 계획을 작성해야 한다. 이 계획은 게이지의 선형성, 정확성, 반복성, 재현성, 같은 게이지의 상관성을 보장해야 한다.

- 예비 공정 능력 연구 계획

  고품질 계획 팀은 예비 공정 능력 연구 계획을 작성해야 한다. 관리 계획에서 확인된 특성이 예비 공정 능력 연구 계획의 기초가 된다.

- 포장의 명세

  고품질 계획 팀은 개별 제품의 포장이 설계되고 개발되는 것을 확인하여야 한다. 거래처의 포장 표준이나 일반적인 포장의 요건이 이용되어야 한다. 모든 경우 포장 설계는 제품의 성능과 특성이 포장 시, 운반 시와 포장을 풀 때 변하지 않는 것을 보장해야 한다.

- 경영진의 지원

  고품질 계획 팀은 공정 설계와 개발의 단계가 끝날 때 경영진으로부터 지원을 얻을 수 있도록 정식의 심의 일정을 잡아야 한다.

□ 제품 및 공정의 유효성 검증

이 단계에서는 생산의 시험 가동 평가를 통해 공정의 유효성을 검증하는 과정의 특징을 논의한다. 시험 가동시 고품질 계획 팀은 관리 계획과 공정도가 공조되어지고 제품이 거래처의 요건을 충족한다는 것을 입증해야 한다. 역시 전 단계의 산출이 이 단계의 투입이 된다.

이 단계에서의 산출은 다음과 같다.

- 생산 시험 가동

  생산 시험 가동은 생산 툴링, 장비, 작업자를 포함한 환경, 시설, 사이클 시간을 이용하여 이루어져야 한다. 공정의 효과성 검증은 시험 가동으로 시작된다. 시험 가동의 최소 생산량은 일반적으로 거래처에 의해 정해지나 고품질 계획 팀에 의해 초과될 수 있다. 시험 가동에서 생산된 제품은 1) 예비 공정 능력 연구 2) 측정 시스템 평가 3) 최종 실행 가능성 4) 공정 검토 5) 생산 유효성 검증, 제품 승인, 포장 평가, 시초 생산 능력 5) 품질 계획 종료 등에 이용될 수 있다.

- 측정 시스템 평가

  명기된 측정 장비와 방법이 관리 계획에서 확인된 특성과 엔지니어링 명세와 대조하는 데와 시험 가동 중 혹은 시험 가동 이전의 측정 시스템 평가에 사용되어야 한다.

- 예비 공정 능력 연구

  예비 공정 능력에 관한 연구가 관리 계획에서 확인된 특성에 대해 이루어져야 한다. 이 연구는 생산 공정의 준비성을 평가하는 데 이용된다.

- 생산 부품 승인

  생산 부품 승인의 의도는 생산 툴과 공정으로 만들어진 제품이 엔지니어링 요건을 충족하는 지를 검증하는 것이다.

- 생산 유효성 테스팅

  생산 유효성 테스팅은 생산 툴과 공정으로 만들어진 제품이 엔지니어링 표준을 충족하는 지의 유효성을 검증하는 엔지니어링 테스트를 말한다.

- 포장 평가

  가능한 경우 모든 시험용 발송과 테스트 방법이 정상적 운송의 피해와 부정적인 환경 인자로부터 제품의 보호를 평가하는 데 이용되어야 한다.

- 생산 관리 계획

  생산 관리 계획은 부품과 공정을 관리하기 위한 시스템의 문서에 의한 기술이다. 이것은 발매 전 관리 계획의 논리적 연장이다. 대량 생산은 생산자가 산출을 평가하고, 관리 계획을 검토하고 적절한 변경을 가능하게 하여준다.

- 품질 계획 종료와 경영진의 지원

  고품질 계획 팀은 모든 관리 계획과 공정도가 준수됨을 보장해야 한다. 계획 팀은 제조 현장에서 이를 검토한 후 공식적인 종료를 하는 것이 제안된다. 최초 생산 제품의 발송전에 다음 사항의 검토가 필요하다.

  1) 영향을 받는 모든 작업에 항상 관리 계획이 있어야 한다
  2) 공정 지시서가 관리 계획에서 명기된 특수 제품의 특성을 포함하고 공정 실패 양식과 영향 분석(PFMEA)의 지적 사항이 다루어지고 공정 지시서와 공정도를 관리 계획과 비교한다.
  3) 특수한 게이지, 고정 장치나 테스트 장비가 관리 계획에 필요하면 게이지의 반복성과 재현성과 적절한 용도가 입증되어야 한다.

□ 피드백, 평가와 교정적 조치

품질 계획은 공정의 유효성 검증과 설치로 끝나지 않는다. 제품이 생산되는 단계에서는 특수한 변이와 보편적인 변이의 원인이 모두 존재하는 산출이 평가되어질 수 있다. 이 시점에는 또한 고품질 계획의 효과성이 평가되어질 수 있다. 생산 관리 계획이 이 단계에서 제품이나 서비스를 평가하는 기초가 된다.

이 단계에서의 산출은 다음과 같다.

- 변이의 감소

  관리도와 통계 기법이 공정의 변이를 확인하는 도구로 사용되어져야 한다. 분석과 교정적 조치가 변이를 줄이는 데 이용되어야 한다. 거래처의 검토를 위해 제안서는 비용, 시기 조절과 예견되는 개선의 내용을 포함해야 한다. 흔히 변이의 감소나 변이의 공통적 원인의 제거는 발생 비용을 낮추게 된다.

- 거래처 만족

  세부적인 계획 활동과 제품이나 서비스의 공정의 능력이 항상 거래처의 만족을 보장해 주지는 못한다. 제품과 서비스의 이용은 거래처의 환경에서 이루어지기 때문에 이 단계에서 거래처의 만족을 평가하기 위해서는 공급업체가 참여해야 한다. 공급업체와 거래처는 결점을 교정하는 데 공동으로 협력하여 거래처의 만족을 얻도록 하여야 한다.

- 납품과 서비스

  품질 계획의 납품과 서비스의 단계에서는 문제를 해결하고 지속적인 개선을 위해 공급업체와 거래처가 협조하여야 한다. 거래처의 교체 부품과 서비스 시행도 품질, 비용, 납품에 있어 같은 고려가 필요하다. 처음에 문제의 교정에 실패하면 항상 공급업체의 평판과 협력에 해를 주게 된다. 이 단계에서 얻은 경험은 공급업체와 거래처에 공정, 재고와 품질 비용을 줄이는 필요한 지식을 주게 되어 결과적으로 가격을 낮출 수 있게 되고 후속 제품에 대해 바른 부품이나 시스템을 제공할 수 있게 된다.

Ⅲ. 품질계획조사목록 (Product Quality Planning Checklists)

고품질계획에 따라 생산 피드백, 평가 및 교정을 끝 마친 이후에는 다음의 목록에 따라 세밀하게 제품을 재점검해야 한다.

□ 설계 실패양식 및 영향 분석(DFMEA) 조사목록

ㅇ 시스템 실패양식과 영향의 분석(SFMEA), 설계 실패양식과 영향의 분석(DFMEA)은 DaimlerChrysler, Ford, General Motors의 실패양식과 영향의 분석(FMEA) 참고 편람을 사용하여 준비되었는가?

ㅇ 과거의 캠페인과 품질 보증에 관한 데이터는 검토되었는가?

ㅇ 시스템 실패양식과 영향의 분석(SFMEA)와 설계 실패양식과 영향의 분석(DFMEA)이 제품특성을 증명하였는가?

ㅇ 실패 양식 중 위험성이 높은 부분에 영향을 미치는 디자인 특성은 확인되었는가?

ㅇ 위험성이 높은 부분에 대한 적합한 교정 조치가 정해졌는가?

ㅇ 교정 조치가 완료되고 확인되었을 경우, 그에 따라 위험순위가 재조정되었는가?

□ 설계 정보 조사목록

ㅇ 일반사항

- 새로운 재질이 필요한 설계인가?
- 특수 툴링이 필요한 설계인가?
- 조립 변이 분석이 고려되었는가?
- 실험설계는 고려되었는가?
- 시제품 계획은 적절하게 되어 있는가?
- 설계 실패 양식과 영향의 분석(DFMEA)은 완료되었는가?
- 설계 실패 양식과 영향의 분석(DFMEA)은 완료되었는가?
- 서비스와 유지보존에 관한 사항은 고려되었는가?
- 설계 입증계획은 완료되었는가?
- 설계 입증 계획 완료는 포괄적 기능 팀에 의해 이루어졌는가?
- 명기된 테스트, 방법, 장비 및 허용기준은 정확하게 확인되고 이해되었는가?
- 설계의 특성은 선택되었는가?
- 재료의 목록은 완전한가?
- 설계의 특성이 적절하게 문서화 되었는가?

ㅇ 엔지니어링 도면

- 조화성, 기능 및 내구성에 영향을 미치는 치수가 확인되었는가?
- 도면 치수 검사의 시간을 절약하기 위해 사용하는 참조 치수가 확인 되었는가?
- 기능적 게이지를 설계하는데 충분한 기준점과 기준면이 확인되는가?

- 허용오차가 용인된 제조 표준에 적합한가?
- 이미 알려진 검사기술로는 평가 불가능한 요건은 명시되어 있는가?

ㅇ 엔지니어링 성능 명세서

- 모든 특성이 확인되었는가?
- 테스트 부하가 모든 조건을 제공하기에 충분한가?
- 최소치와 최대치로 제조된 부품은 각각 테스트 되었는가?
- 대응계획이 요구될 경우 추가 표본은 테스트 가능하며 계속 정기적인 테스트가 이루어 지는가?
- 모든 제품 테스트는 생산설비 내에서 이루질 것인가?
- 모든 제품 테스트가 생산설비 내에서 이루지지 않을 경우, 승인된 하청업체를 이용하는가?
- 테스트할 명시된 표본 크기와 테스트 빈도는 시행 가능한가?
- 거래처의 승인을 얻은 테스트 장비를 사용하는가?

ㅇ 재질 명세서

- 특수 재질의 특성은 확인되었는가?
- 명시된 재질, 열처리 및 표면처리는 주어진 환경의 내구성 요건에 합당한가?
- 선택된 재질 공급업체는 거래처의 승인업체인가?
- 재질 공급업체는 매 선적마다 책임증서를 공급하도록 되어 있는가?
- 검사가 요구되는 재질의 특성은 확인되었는가? 확인되었을 경우 재질 특성은 생산설비에서 조사될 예정인가?

- 테스트장비는 있는가?
- 정확한 결과를 얻기 위한 훈련이 필요한가?
- 생산설비 밖의 실험실이 사용될 예정인가?
- 생산설비 밖의 실험실이 사용될 경우, 사용되는 모든 실험실이 인가를 받은 곳인가?
- 재질 요건과 관련된 출하, 보관 및 환경 등의 사항들은 고려되었는가?

□ 새로운 장비, 툴링 및 테스트 장비 조사목록

ㅇ 툴 및 장비 설계는 다음의 사항에 대비가 되는가?

- 융통성있는 시스템
- 신속한 교환
- 수량 변동
- 오류 방지

ㅇ 목록에는 다음의 사항을 확인하도록 작성되었는가?

- 새 장비
- 새 툴링
- 새 테스트 장비

ㅇ 허용기준

- 새 장비는 허용기준에 일치하는가?
- 새 툴링은 허용기준에 일치하는가?
- 새 테스트 장비는 허용기준에 일치하는가?
- 툴링과 장비 제조업체에서 예비 제조 능력 연구가 이루어질 것인가?

- 테스트 장비 실행가능성 및 정확도는 확인되었는가?

- 장비 및 툴링에 대한 사전 예방적 관리 계획은 완전한가?

- 새 장비 및 툴링의 설치 지침이 완전하게 잘 이해될 수 있는가?

- 장비 공급업체의 설비에서 사전 제조능력 테스트를 하기위한 게이지는 준비되었는가?

- 사전 공정 가능 테스트를 제조플랜트에서 시행할 예정인가?

- 특수 제품 특성에 영향을 미치는 공정의 특성은 확인되었는가?

- 허용기준을 결정하는 데 특수 제품 특성이 이용되었는가?

- 제조 장비는 예상 생산량이나 서비스 양을 생산할 만큼 충분한 능력을 가지고 있는가?

- 테스트 능력은 합당한 테스트를 제공하기에 충분한가?

□ 제품/공정 품질 조사 목록

ㅇ 일반사항

- 관리 계획을 세우는 데 거래처의 품질 보증 또는 제품 엔지니어링 활동의 도움이 필요한가?

- 공급업체가 거래처의 품질 관련 인사를 확인하였는가?

- 공급업체가 하부 공급업체의 품질 관련 인사를 확인하였는가?

- 품질시스템은 DaimlerChrysler, Ford, General Motors의 품질 시스템에 의거하여 검토되었는가?

ㅇ 인력 확보 사항

- 관리 계획요건을 다룰 충분한 인력이 있는가?
- 도면 치수 검사를 담당할 충분한 인력이 있는가?
- 엔지니어링 성능 테스트를 담당할 충분한 인력이 있는가?
- 문제 해결 분석을 담당할 충분한 인력이 있는가?

ㅇ 아래에 해당하는 문서화된 훈련 프로그램이 있는가?

- 모든 종업원을 위한 프로그램
- 훈련 받은 사람들의 리스트
- 훈련 시간표 제공

ㅇ 훈련과 관련된 사항

- 통계적 공정 관리를 위한 훈련이 완료되었는가?
- 공정 능력 연구를 위한 훈련이 완료되었는가?
- 문제 해결을 위한 훈련이 완료되었는가?
- 오류 방지를 위한 훈련이 완료되었는가?
- 관리 계획에 중요한 각 작업에 대한 공정 지시가 이루어지는가?
- 매 작업에 대한 표준 작동자지시가 있는가?
- 작업자/팀 리더들이 표준 작업 지시의 개발에 참여했는가?

ㅇ 검사 지시서는 다음의 사항들을 포함하고 있는가?

- 엔지니어링 성능 명세가 이해하기 쉬운가?

- 테스트 빈도
- 표본 크기
- 대응 계획
- 문서화

ㅇ 시각적 보조수단

- 시각적 보조수단은 쉽게 이해할 수 있는가?
- 시각적 보조수단은 입수 가능한가?
- 시각적 보조수단은 이용 가능한가?
- 시각적 보조수단은 승인된 것인가?
- 시각적 보조수단은 날자가 기록되어 있으며 최근의 것인가?
- 통계적 관리도에 관한 대응 계획을 수립, 유지, 관리하는 과정이 있는가?
- 효과적으로 근본원인을 분석하는 방법이 있는가?
- 검사의 지점에 최근의 도면과 명세서를 배열하는 준비가 되어 있는가?
- 검사결과의 기록 양식과 일지를 담당 인사가 이용 가능한가?

ㅇ 다음의 설비가 작업 감시 장소에 설치되어 있는가?

- 검사 게이지
- 게이지 지침서
- 참조 표본
- 검사 일지
- 게이지 및 테스트 장비를 인증하고 정기적으로 조절하는 설비가 있는가?

ㅇ 측정 시스템의 성능 시험

- 요구되는 측정 시스템의 성능 시험은 완료되었는가?
- 요구되는 측정 시스템의 성능 시험은 만족스러운가?
- 레이아웃 감시 장비 및 설비는 초기 및 계속되는 모든 세부와 구성 요소의 레이아웃을 제공하기에 적합한가?

ㅇ 인도되는 제품의 다음의 사항들을 관리하는 절차가 있는가?

- 검사될 특성들
- 검사의 빈도
- 표본 크기
- 승인된 제품을 위한 지정된 장소
- 계약 위반 제품의 처리
- 계약 위반 제품을 분리하여 선적을 방지하는 절차 있는가?
- 재작업/교정 작업이 가능한가?
- 재작업/교정된 재질을 재허용하는 공정이 있는가?
- 적합한 실험구 추적 시스템이 있는가?
- 계획되고 실행되는 출하 제품의 정기적인 심사가 있는가?
- 계획되고 실행되는 품질 시스템에 대한 정기적인 조사가 있는가?
- 포장의 명세가 거래처에 의해 승인이 되었는가?

□ 바닥 평면 조사목록

ㅇ 일반사항

- 바닥 평면 계획은 모든 요구되는 공정과 검사 지점을 확인 할 수 있는가?
- 재질, 툴 및 장비는 각각의 정해진 자리에 있는가?
- 충분한 공간이 모든 장비에 배정됐는가?

ㅇ 공정과 검사지역

- 공정과 검사구역의 크기가 합당한가?
- 조명은 적절한가?
- 검사 구역은 필요한 장비 및 서류들이 구비되어 있는가?
- 수송 지역은 적합한가?
- 적치 장소는 적합한가?
- 검사 지점은 잘못된 제품의 선적을 방지하기 위해 합리적으로 잘 위치되어 있는가?
- 유사한 제품끼리 섞이거나 오염되는 것의 가능성을 방지하기 위한 관리가 확립되어 있는가?
- 재질이 위나 공중에서 화물 취급하는 시스템에 의한 오염으로부터 보호되는가?
- 최종 감사 시설이 있는가?
- 불일치성 재질이 보관소나 사용지역에 잘못 들어오는 것을 방지하는 관리가 적절한가?

□ 공정도 조사 목록

ㅇ 일반사항

- 공정흐름도가 생산의 순서와 검사장소를 잘 나타내고 있는가?
- 공정흐름도를 개발하는 데에 모든 실패 양식과 영향의 분석이 적절히 사용되었는가?
- 관리 계획에 있어서 흐름도가 제품과 공정 조사를 하는 데에 중요한 역할을 하는가?
- 흐름도가 제품의 이동을 잘 묘사하고 있는가?
- 재가공 된 제품이 사용되기 이전에 확인되고 검사되는 설비가 잇는가?
- 출하와 외부에서의 공정으로 인해 생기는 잠정적인 품질 문제를 확인하고 수정할 수 있는가?

□ 공정 실패 양식과 영향의 분석(PFMEA) 조사 목록

ㅇ 일반사항

- 공정 실패 양식과 영향의 분석은 DaimlerChrysler, Ford, General Motors의 지침서에 따라 작성되었는가?
- 조화성, 기능, 내구성 정부 규제 및 안전에 영향을 주는 공정이 확인되고 순서대로 목록화 되어 있는가?
- 유사한 부품의 실패 양식과 영향의 분석이 고려되었는가?
- 과거의 캠페인과 보증에 관한 데이터는 검토되었는가?
- 위험성이 높은 부분에는 적합한 교정 조치가 정해졌는가?

- 교정 조치가 완료되고 확인되었을 경우, 그에 따라 위험순위가 재조정되었는가?

- 실패 양식 중 위험성이 높은 부분에 영향을 미치는 디자인 특성은 확인되었는가?

- 공정 실패 양식과 영향의 분석 과정에서 품질 보증에 대한 정보가 활용되었는가?

- 공정 실패 양식과 영향의 분석 과정에서 거래처 플랜트의 문제점이 고려되었는가?

- 원인들의 수정이나 관리가 가능한지에 대해 기술이 되어 있는가?

- 다음 작업에 들어가기 전, 원인을 관리할 대비가 되어있는가?

□ 관리 계획 조사 목록

ㅇ 일반사항

- 관리 계획 방법이 관리 계획의 작성에 이용되는 6절을 참고하였는가?

- 특별 제품/공정의 선택에 있어 거래처의 관심사가 확인되었는가?

- 모든 제품/공정의 특성이 관리 계획에 포함되었는가?

- 관리 계획 수립에 시스템 실패양식과 영향의 분석(SFMEA), 설계 실패양식과 영향의 분석(DFMEA) 및 공정 실패양식과 영향의 분석(PFMEA)이 사용되었는가?

- 검사를 요하는 재질의 모든 명세가 확인되는가?

- 관리계획이 공정 및 조립을 통해 유입되는 재질 및 부품을 다루고 있는가?

- 엔지니어링 성능 검사 요건이 확인 되었는가?

- 관리계획에 명시된 대로 게이지 및 테스트 장비가 이용 가능한가?
- 요구에 의해 거래처가 관리계획을 승인하였는가?
- 공급업체와 거래처의 게이지 사용 방법은 호환성이 있는가?

Ⅳ. 생산용 부품 승인 과정 (Production Part Approval Process)

1994 년 북미 자동차 산업계는 QS-9000 과 생산용 부품 승인 과정(PPAP)을 공급업체가 북미의 자동차제조업체에 부품이나 재료를 공급할 때 사용하여야 할 단일의 필수적인 표준으로 채택하였다.

생산용 부품 승인 과정(PPAP)은 생산 재료와 산적 재료(bulk material)를 포함한 생산용 부품 승인에 대한 전반적인 요건을 정의한다. 생산용 부품 승인 과정의 목적은 공급업체가 거래업체의 설계 기록과 명세적 요건을 적절하게 이해하고 공급업체의 공정이 견적서에 명시된 생산율로 실제 생산 조업 동안 이러한 요건을 지속적으로 만족하는 제품을 생산할 능력을 갖고 있는 지의 여부를 결정하는 것이다. 생산용 부품 승인 과정은 산적 재료, 생산용 재료, 생산 용 혹은 서비스 부품을 공급하는 내외부의 공급업체에 적용된다.

공급업체는 거래업체의 제품 승인 부서로부터 다음 사항에 대하여 승인을 얻어야 한다.

- 새로운 부품이나 제품 (예를 들면, 특정한 거래업체에 전에 공급이 되지 않았던 특정한 부품, 재료나 색채를 갖는 것).
- 기제출한 부품 불일치의 시정.
- 설계, 명세나 재료의 엔지니어링 변경에 의해 수정된 제품 등

□ PPAP 과정의 요건

생산용 부품의 경우 생산 승인을 위하여 상당한 시간 동안의 조업을 통하여 제품이 생산되어져야 한다. 권한을 갖는 거래업체의 품질 책임자에 의해 별도로 명기되지 않는 한 이러한 생산 조업은 1-8 시간이 되어야 하며 최소 300 개의 연속적으로 생산된 양이 확보되어야 한다. 조립 라인과 작업 셀의 각각의 특정한 생산 공정과 다이와 주형, 툴, 패턴으로부터 생산된 부품의 견본이 측정되고 검사되어져야 한다.

생산용 부품의 경우 설계 기록, 명세서 등과 같은 모든 명기된 요건을 충족하여야 하고 산적 재료의 경우 산적 재료 조사 목록의 요건을 충족하여야 한다. 명세서의 조건을 벗어나면 공급업체는 부품과 이에 관한 문서와 기록을 제출하지 못하게 된다. 이러한 경우 모든 설계 기록 요건이 충족되도록 공정을 수정하여야 한다.

PPAP 에 대한 검사와 테스팅은 자격 있는 실험실에 의해 수행되어야 한다. 상업적/독립적 테스트 실험실을 활용할 경우 실험실은 인증된 시설이어야 한다.

공급업체는 부품 제출 수준을 불문하고 각 부품에 대해 목록화된 항목과 기록을 적용하여야 한다. 이러한 기록은 PPAP 부품 파일 내에 있어야 하고 참조하기 용이하여야 한다. 또한 동 항목은 PPAP 에 있어 거래업체가 쉽게 이용할 수 있게 하여야 한다. 공급업체는 PPAP 요건의 예외나 요건을 벗어날 경우 구매업체의 제품 승인 부서로부터 사전 승인을 얻어야 한다.

또한, 공급업체는 판매 가능한 제품의 부품에 대한 설계 기록을 포함한 당해 제품에 대한 모든 설계 기록을 가지고 있어야 한다. CAD/CAM 의 수학 자료, 부품 도면, 명세서의 설계 기록이 전자 양식으로 저장이 되어 있으면 측정이 되었음을 입증하기 위해 사진, 기하학적 치수와 허용오차 파일, 도면 등의 하드카피를 만들어야 한다.

공급업체는 설계 기록에는 입력되지 않았지만 제품과 부품 혹은 툴링에 구체화된 엔지니어링 변경에 대해 문서에 의한 승인을 받아야 하며 설계 기록에 의해 명기된 경우 공급업체는 거래업체의 엔지니어링 승인의 증거를 가지고 있어야 하는 등의 요건을 충족시켜야 한다.

이 밖에도 설계 실패 양식과 영향 분석(Design FMEA), 공정도, 공정 실패 양식과 영향 분석(Process FMEA), 잠재 실패 양식, 치수적 결과 등의 요건도 충족시켜야 한다.

□ 거래업체 통지와 제출 요건

ㅇ 거래업체 통지

공급업체는 설계와 공정의 변경시 거래업체의 제품 승인 부서의 책임자에게 이를 통지해야 한다.

ㅇ 거래업체 제출

공급업체는 거래업체의 제품 승인 책임자가 제출의 요건을 포기하지 않는 한 첫번 생산 제품의 발송 전에 PPAP 승인을 위해 부품을 제출하여야 한다. 공급업체는 거래업체가 정식적인 제출 요구의 유무에 불문하고 생산 공정을 반영하는 PPAP 파일 내의 모든 적용 가능한 항목을 검토하고 갱신하여야 한다.

그러나, 구성요소 수준의 도면에 대한 변경으로 내부적으로 제조되거나 하청업체에 의해 제조되어 거래업체에 공급되는 제품의 설계 기록에는 영향을 주지 않는 등의 경우에는 거래업체에 통지하지 않아도 된다. 그러나, 이 경우에도 공급업체는 PPAP 문서화에 영향을 미치는 변경과 개선과 갱신을 추적하여야 할 책임이 있다.

□ 부품 제출 상태

공급업체는 구매업체에 의해 제출된 부품의 처분 상태를 통고 받게 된다. 생산용 부품의 승인 후에 공급업체는 미래의 생산이 모든 거래업체의 요건을 충족시킬 것이라는 것을 보장해야 한다.

□ 거래업체의 PPAP 처분 상태

완전 승인은 부품이나 재료가 모든 거래업체의 명시적 요건을 충족한다는 것을 의미한다. 따라서, 공급업체는 거래업체의 일정에 따라 생산된 제품을 발송할 수 있게 된다.

잠정적 승인은 제한적인 시간이나 수량에 기초하여 생산된 재료의 발송을 허가하는 것이다. 다음과 같은 조건에서 공급업체에 잠정적 승인이 주어진다.

- 생산 승인을 막는 불일치의 근본적 원인을 명백하게 정의 했을 때.
- 거래업체가 동의한 잠정적 승인 조치 계획을 작성했을 때.

잠정적 승인에 의해 발송된 재료가 유효기간이 지나거나 합의된 조치의 계획 조건을 충족하지 못하면 인수를 거절 당한다. 잠정적 승인의 기간이 연장되지 않으면 부가적인 발송은 허락을 받지 못하게 된다.

거절은 제출된 부품과 생산 부지와 부품에 수반되는 문서가 거래업체의 요건을 충족하지 못하는 것을 의미한다. 생산된 제품이 발송되기 전에 시정된 제품과 문서가 제출되고 승인되어야 한다.

□ 기록 보관

제출 수준에 불문하고 생산 부품 승인 기록은 부품이 생산되는 기간에 일년을 더한 기간 동안 보관되어야 한다. 공급업체는 대체된 PPAP 파일로부터의 적절한 PPAP 기록을 새로운 부품 PPAP 파일에 반드시 포함시켜야 한다.

5 장. 전자 상거래를 통한 자동차부품 진출 전략

자동차 산업은 가치사슬이 매우 길고 생산, 판매의 전과정에 걸쳐 인터넷의 활용 여지가 커서 e 비즈니스의 파급효과와 발전 가능성이 매우 높은 산업으로 분류되고 있다.

특히, 미국을 중심으로 구매 비용 절감을 위한 e 마켓플레이스의 구축이 활발히 추진 되고 있어 품질 및 기술력을 갖춘 국내 자동차부품 업체들이 이를 적절히 활용할 경우 새로운 거래선 발굴의 좋은 기회가 될 전망이다.

지난 수년간 호황을 누리던 북미 자동차 시장은 최근의 경기침체와 공급과잉으로 인해 판매증가율이 감소하고 있으며, 미국의 완성차 업체는 구매비용 절감을 위해 기존 납품업체에 대한 가격 인하 요구와 해외 아웃소싱 확대를 병행하는 한편, e 마켓플레이스를 통한 새로운 공급체인 관리 체계를 추진하고 있다.

Ⅰ. 자동차부품 전자상거래 현황

□ 개황

Forrester Research(www.forrester.com)는 2000 년 6 천억불이었던 전세계 전자상거래 규모가 2004 년에는 6 조 8 천억불에 달할 것으로 예상하고 있으며, 금년 3 월 미 상무부의 발표에 따르면 자동차 등 운송 관련 산업이 전체 전자상거래에서 차지하는 비중은 21%로 IT 분야를 능가하고 있다.

인터넷을 기반으로한 정보기술의 발달은 전통 산업의 생산, 판매패턴의 변화에 막대한 영향을 끼치고 있으며, 전통산업중 하나인 자동차 산업도 예외가 아니어서 최근 완성차 및 A/S 부품의 인터넷 판매업체 등장, 부품거래를 위한 e 마켓플레이스의 설립 등 인터넷에 기반을 둔 비즈니스가 활발히 추진되고 있다.

부품조달 측면에서는 해외의 유명 완성차 업체들이 비용절감과 새로운 거래선 발굴을 위해 경쟁사와 연합하거나 독자적 시스템 구축을 통해 e 마켓플레이스를 설립, 운영하고 있다.

정보누출에 대한 우려로 일부 완성차업체와 부품업체들이 e 마켓플레이스에의 참여를 꺼리고 있지만 e 마켓플레이스를 활용한 비용절감과 구매과정의 효율성이 현실화되면서 e 마켓프레이스를 통한 부품구매는 지속적으로 증가할 전망이다. (Forester Research 사는 2004 년 자동차 부품의 인터넷을 통한 거래 비율을 26%로 전망)

<자동차 부품업계 주요 e-marketplace 현황>

명칭	주요 지분참여 기업	URL	설립년도
Covisint	GM, Ford, DaimlerChrysler Renault, Nissan, Peugeot-Citroen	www.covisint.com	2000
SupplyOn	Bosch, Continental, INA/LUK, ZF, SAP	www.supplyon.com	2000
Parts.com	-	www.parts.com	2000
Freemarkets	-	www.freemarkets.com	1995
Partsdaq	현대기아자동차	www.partsdaq.com	2000

□ e 마켓플레이스의 잇점

전자상거래의 확산은 모듈화의 진전과 함께 Tier1 에서 Tier3 라는 기존 자동차부품 공급업체의 계층적인 구조에 대한 정리통합의 압력으로 작용하게 될 것이다. e 마켓플레이스를 통한 부품 조달 체계의 확산은 원자재 및 단순부품에 대한 가격인하 압력으로 중소 부품업체의 마진을 축소시킬 것이고, 완성차업체는 점차 1 차 공급업체의 수를 줄이고 1 차 공급업체로 하여금 하위 단계의 공급업체를 관리하도록 하고 있기 때문이다.

이와 같이 대부분의 자동차 산업 분야의 전자상거래가 비용절감을 목적으로 하는 완성차 업체의 주도에 의해 추진되고 있지만 부품업체들 측면에서도 e 마켓플레이스 활용에 따른 잇점이 없지 않다. 부품업체 측면의 잇점은 무엇보다도 신규 비즈니스 채널 발굴을 통한 매출 증대이다.

e 마켓플레이스를 통한 부품의 거래는 완성차 업체 뿐 아니 Tier1 에서 Tier3 에 이르는 다양한 생산단계의 업체들이 기존 가치사슬의 틀에서 벗어나 품질과 가격만을 전제로 전세계의 부품업체로 부터 원재료와 부품을 조달하게 된다는 것을 의미한다.

시공간상의 제약으로 인해 그동안 북미 완성차 업체 및 거대 부품업체의 부품 입찰에 참여할 기회조차 제대로 갖지 못하던 국내의 부품업체들에게 e 마켓플레이스를 통한 입찰 참여 및 구매담당자와의 접촉 기회 확대는 분명 반가운 일이다.

물론 자동차 부품은 가격만으로 구매가 결정될 수 있는 품목이 아니므로, 부품업체들은 품질, 생산능력, 설비 기준을 만족시키는 동시에 개발능력과 적기 납품에 대한 완성차 업체의 요구에도 부응해야 할 것이다.

이외에 부품업체가 e 마켓플레이스에 참여함으로써 얻을 수 있는 부수적인 잇점으로는 거래의 투명성 증대에 따른 정보공유, 개발 및 납품단계에서 바이어와의 긴밀하고 신속한 협조를 통한 자원 낭비 축소 및 페이퍼워크 감소에 따른 효율성 증대 등을 들 수 있다.

□ 전자상거래를 통한 납품 방식

① 카다로그(Catalog) 방식 : 전자카다로그를 웹상에 올려놓고 주문을 받는 방식
② 경매(Auction, 온라인 입찰)방식 : 바이어가 특정 제품에 대해 온라인상에 견적요청서(RFQs : Request for Quote)를 게시하고 서플라이어들의 입찰을 기다렸다가 입찰에 참여한 업체중 최적업체를 선택하여 부품을 주문하는 방식. 구매업체가 한번에 다중의 입찰을 허용할 것인지 혹은 단일입찰만 허용할 것인지 여부와 다른 입찰에 대한 통지와 정보를 제공할 것인가에 대한 규칙을 정하게 된다.
③ 견적입찰 경매(Bid-Quote) 방식 : 주로 OEM 이나 거대 부품업체 사이에 이루어지는 방식으로 경매 방식과 비슷하나, 특별한 기술, 엔지니어링이 요구되는 부품의 구매에 이용된다. 이에 참여하는 서플라이어들은 부품생산을 위한 디자인 스펙 및 가격견적을 내기 위해 일차적으로 엔지니어링 소프트웨어 및 기술데이터의 운영/조작이 가능해야 한다.

Ⅱ. 북미 지역 자동차 부품 e 마켓플레이스 운영 현황

미국의 자동차 업계에서 B2B 의 급속한 진전은 99 년 11 월 GM 및 포드가 자동차 산업에서의 사이버 시장 구축을 목적으로 각각 TradeXchange 와 AutoXchange 를 구축한다고 발표하면서 촉발되었다.

GM 은 TradeXchange 를 통해 2001 년 말까지 모든 부품과 자재구매를 추진할 예정이었으며, 포드도 AutoXchange 를 통해 2001 년까지 10 억불에 상당하는 부품을 조달할 것으로 전망했었다. 실제 포드는 2000 년에 AutoXchange 를 통해 65 건 2 억불에 달하는 온라인 경매를 실시한 바 있으며, 양 사이트는 미국의 완성차 업계 빅 3 에 의한 통합 전자 상거래망의 출범 계획에 따라 2001 년 3 월 Covisint 로 통합되었다.

국내업계가 관심을 기울일만한 북미거점의 e 마켓플레이스로는 Covisint 와 함께 Freemarkets, Parts.com, 에프터마켓을 주타겟으로 하는 carparts.com 등을 들 수 있다.

▯ Covisint

Covisint 는 미국의 완성차 업계 빅 3 인 GM, Ford, DaimlerChrysler 가 중심이 되어 설립한 자동차 업계 최대의 e 마켓플레이스다. 이미 푸조-시트로엔, 르노와 닛산이 참가했고 일본의 도요타, 혼다, 미츠비시, 마즈다도 참가를 검토중이며, 부품업체로는 델파이와 비스테욘, 덴소, 리어, 다나 등 대형 부품업체들이 합류한 상태다.

Covisint 의 1 차 목표는 완성차 업체와 부품업체간 수직적으로 이루어지던 구매과정을 온라인을 통한 경쟁입찰 방식으로 바꿈으로써 구매비용을 절감하는 것이고 점차적으로는 수요예측, 재무서비스, 물류, 제품개발 등 서플라이 체인 메니지먼트(SCM) 기능을 확충할 예정이다.

지난 4 월, e-commerce 전문가인 Kevin W. English 를 CEO 로 임명하고, 5 월에는

암스테르담에 유럽 지사를 설립하는 등 구매 체인의 통합을 위한 Covisnit 의 행보는 계속되고 있다.

지난 4 월까지 250 만개의 아이템을 포괄하는 200 개의 상품카다로그를 온라인에 올려놓았고 1/4 분기에 6000 건의 간접자재(공정을 마친 생산품의 일부가 아닌 아이템) 구매를 수행했다. Covisint 대변인은 구매 처리 건수가 연말까지 10 배 이상 증가할 것이라고 전망했다.

Covisint 에 의한 최대 규모 입찰은 지난 5 월 DaimlerChrysler 에 의해 실시되었다. 당시 온라인 거래는 4 일에 걸쳐 경매방식으로 진행되었으며, 선별된 5 개의 부품공급업체가 참가하여 벤츠의 2 개 신규모델에 적용될 1,200 개 부품에 대한 주문이 이루어졌다. 거래액은 31 억불이었으며, 이는 인터넷을 통한 온라인 입찰 사상 최대규모이다.

이번 경매의 또다른 의미는 지금까지 자동차 산업의 전자상거래가 베터리 등 표준화된 부품이나 단품에 집중되었던 것과는 달리 생산라인에 직접 투입될 수 있는 직접자재를 대상으로 거래가 이루어졌다는 점이다.

DaimlerChrysler 의 벤츠 사업부문 부사장인 Johannes Rudnitzki 는 이번 거래가 대규모의 복잡한 거래에서도 온라인을 통한 입찰이 완성차 업체와 부품업체의 구매과정을 대폭 간소화할 수 있음을 입증하였고, 이번 입찰의 성공으로 자동차 부품의 온라인 구매가 더욱 확산될 것이라고 말했다.

그러나 Covisint 의 출발이 순탄치 만은 않았으며, 아직도 해결해야할 과제가 남아 있다.

설립 당시 Covisint 는 공급업체들에게 막대한 영향력을 행사하면서 연간 2,400 억불의 구매를 수행할 것으로 기대되었으나 기술적 어려움과 법률적 검토의 장기화로 인해 Coviint 의 정식 출범은 2000 년 말로 지연되었으며, 이에 따라 2000 년도 전체 거래액도 15 억불에 그쳤다.

자동차 업계 빅 3 가 만든 회사라는 이유로, 자사의 정보 누출과 가격 삭감을 염려하는 부품 공급 업체들이 Covisint 에의 참여를 꺼리고 있다는 점, 경쟁관계

에 있는 다른 자동차 업체들도 새로운 e 마켓플레이스를 구상함에 따라 경쟁이 유발되고 있다는 점도 Covisint 가 전세계 통합 거래망으로서의 기능을 수행하기 위해 극복해야할 과제이다.

실제로 GM, Ford, DaimlerChrysler 는 각각 Covisint 와는 별도의 온라인 조달 시스템을 구축했고, Volkswagen 의 경우 Covisint 에 불참 의사를 밝히면서, BMW 와 함께 유럽중심의 통합거래망 구축을 추진중인 것으로 알려지고 있다. 지난 5 월 Covisint 에 가입한 푸조-시트로엔 역시 px2001.com 이라는 독자 시스템 구축을 지속할 것이라고 밝혔다.

그러나 자동차 업계의 대표주자들이 대거 참여하고 있는 만큼, Covisint 의 운영이 본격화 되면 모든 단계의 자동차 부품업체에게 가장 큰 영향력을 미치는 e 마켓플레이스가 될 것이 분명하다.

다만, 아직까지 일반 업체들을 대상으로한 등록은 이루어지지 않고 있으며, Covisint 의 CEO 인 Kevin English 는 2002 년 이후에야 공개적으로 회원가입을 받을 수 있을 것이라고 밝힌 바 있다.

Covisint 의 운영이 본격화되면 부품업체가 Covisint 에 참여하는 방법은 두가지이다. 첫 번째는 OEM 업체에 의해 추천을 받는 것이고 다른 하나는 Covisint 에 직접 등록신청을 하고 회원으로 가입하는 것이다. Covisint 의 등록 요건으로는 단순 부품공급의 경우 조달체계, 품질관리, 생산 Capacity 등이 되고, 모듈제품 및 제품디자인의 경우는 엔지니어링 소프트웨어, 기술데이터 운영 및 활용 능력 등을 심사하게 될 것이다.

▯ Freemarkets

프리마켓(www.freemarkets.com)은 전 세계를 기반으로 경쟁력 있는 공급업체를 찾아주는 구매결정 지원 e 마켓플레이스로 1995 년 피츠버그에서 서비스를 시작했다.

현재는 15 개국 20 개 지사에서 자동차, 전자, 화학, 유통 등 9 개 산업별 컨설턴

트 천여명이 50 여개국의 1 만 5 천여 공급업체에 대한 데이터베이스를 가지고 기업의 구매 과정을 지원하고 있다.

마이크로소프트, Bayer, British Petroleum 과 자동차 부품업계의 델파이, 비스테온 등이 프리마켓을 통해 제품을 구매하고 있으며, 국내에서도 160 여 업체가 회원으로 가입되어 있다.

Aberdeen Group(www.aberdeen.com)의 최근 보고서는 프리마켓이 기업내부의 구매 비용분석에서 입찰에 이르기까지 e-sourcing 을 위한 총체적 기술과 서비스를 지원할 수 있는 몇 안되는 e 마켓플레이스라고 소개하고 있다.

동 보고서에 따르면 프리마켓은 최근 5 년간 만여건의 경매(2000 년에만 5 천여건)를 통해 150 억불 규모의 거래를 실행했으며, 이를 통한 구매 비용 절감액은 30 억불에 이른다. 실제 경매에 참가했던 고객들을 대상으로 조사한 결과 제품의 성격이나 시장 특성에 따라 다소간의 차이는 있지만 프리마켓을 통한 제품 구매시 오프라인을 통한 구매 비용의 15-20%를 절감한 것으로 밝혀지고 있다.

국내에도 작년 12 월 프리마켓스코리아가 설립되어 국내 제조업체들의 구매활동을 지원하고 있으며, 프리마켓의 국내 관계자에 따르면 전체 거래에서 자동차 관련 산업이 차지하는 비중은 20% 정도로 정보통신에 이어 가장 많은 비중을 차지하고 있다.

프리마켓을 통한 입찰 참여 과정은 다음과 같으며, 여타 e 마켓플레이스에서도 비슷한 방법이 적용될 전망이다.

<공급업체의 프리마켓을 통한 온라인 입찰 참여 과정>

<1 단계>	<2 단계>	<3 단계>	<4 단계>	<5 단계>
온라인 등록	입찰 프로젝트 검토 및 Qualification 정보 제공	RFQs 검토 및 입찰전략 수립	입찰 프로그램 활용법 터득	입찰 참가

첫째, 등록 단계로 온라인을 통해 등록을 신청하면 프리마켓의 확인을 거쳐 아이디와 비밀번호를 부여받고 공급업체용 프로그램을 다운받게 된다. 프리마켓의 경우 약간의 자격요건을 요구하고 있지만 일정 수준의 자격요건을 갖추면 등록상에 별다른 제약은 없다.

둘째, 참여 가능한 프로젝트에 참여 통지를 받으면 입찰 내용을 검토하고 자사의 입찰 자격 관련 정보를 제출한다.

셋째, 품질, 인증관련, 설비, 생산규모를 평가하여 바이어에 의해 선별된 업체는 구매자가 원하는 물품정보가 상세히 수록된 견적요청서(RFQs)를 받게 되고 부품업체는 견적요청서상의 입찰관련 정보를 바탕으로 입찰 전략을 세우게 된다.

넷째, 프리마켓으로부터 전화 등을 통해 입찰 참가 방법을 안내 받는다.

다섯째, 입찰 참여 과정으로 경매에 올라온 품목은 온라인상에 로트(lot, 묶음) 단위로 분류되고 경쟁적인 경매가 이루어진다.
경매가 진행되는 동안 익명으로 존재하는 공급자는, 실시간으로 상대방의 경쟁가격을 볼 수도 있으며, 바이어에게는 각 공급자의 신원과 입찰금액이 공개된다. 구매자가 반드시 최저 입찰가격에 낙찰을 해야만 하는 것은 아니며, 입찰가격과 자격요건 등을 심사하여 최종계약자를 선정하게 된다.

세부 입찰 방식은 40 여가지에 달하며, 입찰 방법은 품목, 업체 특성에 따라 달라지지만 경매는 대부분 2-3 시간만에 끝이 나고, 이후 결제나 물류 등의 부가서비스는 일체 지원하지 않고 있다.

Ⅲ. 국내 자동차산업 전자상거래 동향

국내에는 현대 기아자동차가 2000 년 7 월 사내 벤처로 설립시킨 Partsdaq.com 이 부품 거래와 컨설팅 업무를 수행하고 있다. Partsdaq 은 희망업체들에게 온라인으로 가입신청을 받고 신용평가기관의 심사를 거친후 회원 자격을 부여하고 있으며, 현재 120 여개 부품업체가 회원사로 등록되어 있다.

부품업체들의 경우 기존 Ford 에 납품하고 있던 업체들중 일부가 AutoXchange 에 가입하고 시험 입찰에 참여했을 뿐 아직까지 e 마켓플레이스 참여에 대한 업계의 관심은 높지 않은 편이다.

정부는 전자상거래로 발생한 매출액 가운데 일정액을 공제하는 것을 올 정기국회에서 심의키로 하였고, 전자상거래에 한해 부가가치세를 3 5% 감면하는 방안을 추진하는 등 기업간 전자상거래에 대해 적극적인 세제지원을 검토중이다.

Ⅳ. 국내 업체 대응 방안

자동차 업계 e 마켓플레이스의 대표격인 Covisint 의 본격적인 운영이 설립 업체들의 이해와 부품업체들의 소극적 참여로 지연되고 있기는 하지만 전자상거래를 통한 제품 구매시 비용절감이 현실화 되고 구매과정의 시간과 노력이 절감된다면 B2B 를 통한 바이어의 부품구매가 확산될 것은 분명하다.
자동차 부품산업에서 전자상거래는 단순히 온라인을 통한 거래기회 확대 및 비용절감 효과에 그치지 않고 기존의 계층적인 자동차 부품 공급 체계에 변혁을 가져올 것이다. 완성차 업체들은 새로운 납품업체 발굴 및 해외 아웃소싱에 더욱 적극적일 것이고 부품업체들은 하위 납품업체의 대상을 넓혀가면서 자동차 부품의 공급체계는 거미줄처럼 얽히는 복잡한 구조로 변할 것이다.

Cap Gemni 의 수석 컨설턴트인 Gary Turner 는 파이넨셜 타임즈와의 인터뷰에서 자동차산업에서 전자상거래를 외면하는 기업은 B2B 로의 잠재적 혜택에서 소외될 것이며, 부품업체들은 이에 대한 대비전략을 수립하는 것이 필수적이라고 밝혔다.

국내의 중소부품업체들이 e 마켓플레이스를 적절히 활용하기 위해 대비해야 할 것으로 전문가들은 몇 가지 사항을 지적한다.
첫째, 전문인력을 양성할 것. 국내의 경우 경쟁국에 비해 인터넷 활용능력은 우수하나 바이어와의 적절한 커뮤니케이션을 위해 영어와 국제화 감각을 소유한 인력이 필수적이다.
둘째, 인증 요건 등 세계적인 전자상거래에 가입하기 위한 조건을 조사할 것. e 마켓플레이스를 통한 거대기업의 입찰 참여를 위해 ISO9000 과 QS9000 의 획득은 기본조건으로 제시되는 추세이다.
셋째, 인터넷 카다로그의 작성, 온라인 경매의 입찰 경험을 통해 B2B 환경에 익숙해질 것.
넷째, 의사결정 단계를 축소할 것. e 마켓플레이스상의 입찰과정은 바이어의 구매 스케줄에 맞춰 진행되나 국내 업체의 경우 RFQs 의 검토에 의한 생산가능성 여부 결정 등에 있어 의사결정이 지연되어 입찰 참가 기회조

차 갖지 못하는 경우가 발생하고 있다.
이외에도 입찰참여가 거래 성사로 이어지기 위해서는 북미 완성차 업체가 요구하는 품질, 기술, 생산수준을 점검하고 최근 증가되고 있는 제품개발, 품질관리, 워런티 분담에 대한 완성차 업체의 요구에도 대비해야 할 것이다.

6 장. 대북미 자동차부품 진출전략

한국의 공급 업체들이 Big 3 를 포함한 북미주 시장을 개척하는 데에는 여러 가지 과제들이 있다. 많은 비용과 시간이 투자되어야 하며 인내를 가지고 끊임없이 북미시장을 파고 드는 노력이 필요한 것이다.

그런데, 대부분의 한국 공급 업체들은 내수 시장 안에서는 경쟁사들의 강점과 약점을 잘 알고 있으나 북미주 시장의 경쟁에 대하여는 많은 지식을 갖고 있지 못하다. 따라서 한국의 공급 업체들은 마케팅에 대한 최대의 성과를 얻기 위해 북미주 시장에 대한 연구가 선행되어야 하며 또한 직접 수출의 전략을 세울 것인지 아니면 다른 업체와 전략적 제휴를 할 것인지 등에 대한 평가가 이루어져야 한다.

먼저, 북미시장 진출시의 주의사항에 대해 일별하고, 북미시장 진출을 위한 일반적인 전략을 과정별로 살펴본 후 기업의 역량에 따라 독자적인 수출이나 전략적인 제휴를 하는 경우의 장단점을 알아 보기로 한다.

Ⅰ. 북미 시장 진입시 주의 사항

□ 정확한 견적의 제시

한국을 비롯한 아시아 업체들은 일단 높은 견적 가격을 제시한 이후 필요할 경우 구매업체에게 가격을 할인해 주는 전략으로 나가는 것이 통례이다. 그러나, 북미주의 구매업체와 공급업체의 가격 협상 여지는 상대적으로 적다는 것을 주지할 필요가 있다.

특히 빅 3 및 Tier 1 등 상층의 구매업체들은 공급업체에서 견적 제출한 부품 가격을 매우 세부적으로 분류해서 사실적으로 기술할 것을 견적 초기에 요구하기 때문에 이들 구매업체와의 거래를 원하는 공급업체는 자체의 경험과 실질적인 데이터에 의해 처음부터 매우 정확하고 과학적인 견적서의 제출을 하여야 한다.

처음으로 입찰에 참여하는 업체의 경우 가격이 높을 경우에는 협상의 여지도 없이 당연히 입찰 기회를 잃게 되지만 일단 공급권을 확보하여 납품을 하던 기존의 공급업체의 경우에는 새로운 부품 견적에 참여할 때 정확한 견적을 산출하는 것이 중요하다.

북미주의 공급업체들은 공급업체의 견적을 계속하여 수정하고 고치는 상황이 일어날 경우에는 쉽게 다른 공급업체로 관심을 돌리는 것이 일반적이며 견적서에 대한 정확한 기재가 안 될 경우에도 공급업체의 능력에 의심을 하게 되므로 공급업체는 항상 견적서 작성을 정확하게 하는 것을 염두에 두어야 한다.

□ 상호 이익적 관계에 대한 고려

북미주 시장에서는 그 동안 내려온 구매업체와 공급업체간의 전통적인 상호 불신과 의심의 관계가 이제는 점차 상호 이익을 추구하는 값진 관계로 바뀌어 가고 있다. 이러한 거래 관계에 대한 태도의 변화는 빅 3 가 점차 공급업체의 수를 줄여가면서 공급업체에게 설계, 개발, 테스팅, 조립과 프로젝트 관리를 요하는 전체 모듈과 시스템의 공급을 의존해 가게 됨으로써 이들과의 긴밀한 협조 관계가 필수적인 사항으로 대두되었기 때문이다.

1 차 공급업체 역시 공급 체인의 하층에 있는 공급업체들에 대한 관리에 점점 많은 책임을 가지게 됨에 따라 상호 이익적 원칙을 중시하고 하층의 공급업체를 장기적 거래의 제휴관계로 보는 경향이 증대하고 있다.

□ 정보기술 이용의 확산

정보 기술이 세계 자동차 산업계를 혁신하고 공급 업체들 중 정보기술을 도입한 업체와 도입하지 못 한 업체 사이의 차이가 매우 커지게 되었다.

전자 통신에 의한 메시지와 파일의 이전이 신속하고 경제적으로 처리됨에 따라 아직도 팩스나 우편 등에만 의존하는 공급업체들은 경쟁에서 뒤지고 있다.

정보 기술의 발전에 보조를 맞추고자 하는 공급 업체들은 코비신트를 비롯한 자동차부품 전자상거래에도 적극적인 관심을 기울여야 한다.

□ 재정의 투명성 요구

공급업체들은 구매업체와의 거래를 하는 데 있어 재정 투명성에 대한 요구가 점증한다는 사실을 인식해야 한다. 공급업체와의 거래에 있어 구매업체는 일반적으로 공급업체가 구매업체 자신의 자신의 재정 조건에 영향을 미치는 어떠한 변경도 구매업체에게 고시할 것을 요구한다.

□ 기밀 보장의 약화

구매업체는 정보의 기밀성이 요구되지 않는 경우에는 공급업체에게서 정보를 제공받고 그 정보를 사용하는 일에 아무 문제가 없으나 일단 공급업체로부터 정보의 기밀성을 요구받는 경우에는 그 기밀성을 유지하는 일에 난색을 표하는 것이 흔한 일이다.

구매업체가 기밀 보장을 기피하는 이유는 구매업체가 공급업체의 신뢰와 신용을 깨뜨리자는 의도가 아니라 실제적으로 거대한 조직 내에서 많은 인원이 정보를 대하고 사용하는 과정 중에서 발생할 수 있는 여러 가지의 고의가 아닌 정보 누설의 위험성 때문이다.

□ 순향적인 의사 소통에 대한 기대

공급업체가 구매업체와 항상 솔직하게 순향적으로 의사 소통을 하고자하는 태도는 구매업체가 아주 높게 평가하는 바람직한 면이다. 공급업체의 적극적이고 순향적인 의사소통의 자세는 구매업체에게 많은 안도감을 주게 된다.

공급업체가 구매업체가 제안한 공정을 적극적으로 보완하고 구매업체가 제안한 재료나 공정의 변경에 뒤떨어지지 않도록 하거나 구매업체가 관심 있는 하청업

체를 소개하고 잠재적인 공급업체와 생산 능력에 관한 정보를 적시에 제공하는 능력 등이 공급업체에게 구매업체의 순향적인 의사소통 능력을 입증할 수 있는 좋은 예이다.

▯ 예견된 생산량과 실제 생산량의 괴리에 대한 대비

구매업체는 일반적으로 구매업체에게 연간 부품 생산량을 할당해 준다. 그러나, 구매업체가 이렇게 배정한 예정 생산량이 실제 생산량과 반드시 일치하지 않는 경우가 많다. 구매업체는 보통 전체 연간 생산량을 여러 공급업체에게 나누어 주는데 생산 과정을 거치는 동안 공급업체의 성과 불량이나 환율의 변동과 같은 경제적 요인으로 인해 한 공급업체의 생산량을 정확하게 맞출 수 없는 경우가 발생할 수 있다.

공급업체는 구매업체의 계획이 변할 수 있다는 사실을 인식하고 이러한 변화에 알맞게 대응할 수 있는 신축성을 가져야 한다.

▯ 보증책임

구매업체는 때때로 보증 비용의 감소를 위한 보상 프로그램에 관해 공급 체인의 상층 공급업체들과 협상을 하기도 한다. 이 보상 프로그램은 약속된 품질의 목표가 성취되지 않았을 때에 공급업체에 대한 재정적인 손실과 품질의 목표가 성취 되었을 때 공급업체에 대한 보상을 포함한다. 이러한 보상 프로그램은 구매서상 계약 조건에 명시되었을 때만 적용 가능하다.

□ 제품에 대한 책임

보다 많은 공급업체들이 신 제품, 신차의 구성요소와 전체 조립에 대한 설계에 대한 책임을 지고 있다. 결과적으로 공급업체들의 제품에 대한 책임이 점차적으로 증대되고 있다. 북미 시장은 제품에 대한 책임에 아주 민감하기 때문에 이러한 문제가 발생할 경우 이로 인한 재정적 파급효과가 매우 크다.

따라서 공급업체가 부품이나 구성 요소를 공급하면 이에 따르는 위험 인자를 고려해야 한다. 설계와 테스트에 책임있는 공급업체는 더 큰 위험을 감수하여야 한다. 공급업체의 부품이 문제의 소지가 없더라도 북미 시장에 공급을 생각하는 공급업체는 일단은 제품의 책임에 대한 사항을 면밀히 고려하여야 한다.

□ 품질 및 납품 문제

모든 공급업체는 단전, 기계 고장과 같은 예견되지 못한 상황에 의해 생산이 중단되는 것을 고려해야 하며 구매업체는 공급업체가 이러한 상황에 대한 부품의 공급 비상 계획을 개발할 것을 요구한다.

잠재적 구매업체가 요구할 경우에 공급업체는 이러한 요구에 따라 즉시 제출할 일반적인 비상 계획을 예비하고 있어야 하며 견적서를 제출한 후에는 구매업체 특정의 부품에 대한 세부적 계획을 구매업체가 요구할 경우에 즉시 제출할 수 있어야 한다.

공급업체는 또한 품질에 대한 책임을 가지며 품질 문제 발생시에 공급업체가 어떻게 대응할 것인가에 대한 세부적 계획을 가지고 있어야 한다. 공급업체의 품질 문제에 대한 대응의 책임에는 모든 품질과 성능에 대한 문제의 즉각적 처리를 위해 구매업체 제조 공장의 근처에 공급업체 대표를가 주둔하는 것을 포함한다.

공급업체는 필요할 경우, 다른 공급업체와 협조하여 문제를 해결하고 필요한 재작업과 부품의 교체와 계약 불일치의 제품이 구매업체에 도달하는 것을 막는 봉쇄 계획의 실행을 해야 한다. 더 나아가 공급업체는 확인된 문제를 해결하기 위한 통신 과정에 대한 계획까지도 수립해야 한다.

□ 대금 지불 문제 발생에 대한 대비

대부분의 구매업체는 공급업체가 구매서에 명시한 가격과 송장의 가격을 정확하게 일치시킬 것을 요구하며 구매서의 가격에 따라서 대금을 지불한다. 그러므로 공급업체는 송장의 가격과 구매서의 가격이 불일치하여 미지불 된 채 송장이 다시 반송되지 않도록 일관성 있게 적절한 가격이 반영된 송장이 확실하게 발행될 수 있도록 하여야 한다. 이것이 공급업체에 대해 대금 지불이 지연되는 것을 막는데 도움을 준다.

많은 구매업체는 송장 없는 대금 지불의 시스템을 채택하여 구매업체의 창고 영수의 기록에 의해 구매서의 가격을 이용하여 공급업체에 대해 지불할 대금을 계산한다. 송장 없는 대금 지불 시스템 하에서는 공급업체는 구매업체에게 송장을 발행하지 않으며 그 대신 그 자체의 발송 기록을 구매업체의 영수 기록과 대조하여 정확한 대금의 지불 여부를 확인한다.

Ⅱ. 일반적인 진출 과정

구매업체는 공급업체가 수행하는 여러 마케팅 방법을 통해 자사에 부품을 판매하기를 원하는 공급업체의 정보를 입수하게 된다.

일반적으로 공급업체가 자사를 구매업체에 알리기 위하여 수행하는 마케팅 방법은 자동차 산업계 행사 참여, 세미나 및 훈련 과정 참여, 자사 제품의 광고 게재, 제조업체 대리 서비스 이용 등이다.

이와 같은 마케팅 방법은 일견 단순해 보일 수도 있으나 구매업체의 입장에서는 공급업체와 간접적으로나마 첫 대면을 하는 과정이므로 공급업체는 이와 같은 과정을 성심껏 수행해야 한다.

□ 국제행사 참여

구매업체는 자동차 쇼, 부품전시회, 관련 학회 및 국제회의와 같은 국제행사에 참여한 공급업체에 대한 정보를 우선 입수할 가능성이 상대적으로 높다. 따라서, 공급업체는 디트로이트자동차부품박람회 (SAE Show)와 같이 세계적으로 인지도가 높은 전문박람회에 적극적으로 참여함으로써 자사와 자사의 제품을 구매업체에게 홍보할 수 있는 기회를 얻기가 보다 용이해 진다.

이러한 국제적인 행사에 참여하는 것은 많은 비용과 시간이 소요되는 일이기는 하나 이러한 기회를 통해 많은 구매업체의 구매담당자들과 직접 만나서 회사와 제품을 즉각적으로 소개할 수 있는 기회가 되기 때문에 다른 방법을 통한 길고 복잡한 마케팅 과정을 생략할 수 있는 지름길이 될 수도 있다.

□ 관련 세미나 및 훈련 과정 참여

자동차 산업계의 행사를 통해 구매업체와 공급업체가 상호 정보를 입수할 수 있는 것과 마찬가지로, 다양한 자동차 산업 관련 세미나와 훈련 과정에 참여하

는 것도 공급업체와 구매업체가 상호간의 정보를 교환할 수 있는 유용한 수단이다. 예를 들어 목표 구매업체가 세미나나 훈련 과정을 주최하거나 후원하면 이는 공급업체의 대리자에게 목표 구매업체의 대리자와 만날 수 있는 좋은 기회를 주게 된다.

공급업체가 목표 구매업체가 후원하는 훈련코스에 참가해야 하는 것과 마찬가지로, 목표 구매업체의 거래업체가 후원하는 훈련코스나 세미나에도 참석해야 한다. 예를 들어 1 차 부품업체에 납품하기를 희망하는 공급업체는 빅 3 가 제공하는 세미나와 훈련 과정에 참여하여야 하는데 이는 빅 3 의 1 차 공급업체가 그들의 직원을 이러한 곳에 보내기 때문이며 공급업체가 이들 업체로부터 나온 대리자를 만날 수 있는 기회를 얻을 수 있기 때문이다. 이와 마찬가지 이유에서 2 차 공급업체와 거래하기를 희망하는 업체는 1 차 공급업체가 2 차 공급업체를 위해 마련하는 세미나 등에 참석하는 것이 바람직하다.

□ 전문지를 통한 홍보

구매업체의 구매 담당자들은 대개 자신이 취급하는 품목과 관련된 전문지를 정기적으로 구독한다. 따라서, 공급업체의 입장에서는 북미 시장의 목표 구매업체들이 구독하는 자동차 산업에 관련된 각종 출판물이나 잡지, 무역분야 잡지 및 자동차 관련 신문에 광고를 게재하는 것도 공급업체의 이름과 함께 규모가 있는 업체라는 인상을 줄 수 있는 효과적인 방법이다.

이러한 출판물들은 구매 담당자들 뿐만 아니라 엔지니어들도 정기적으로 구독하는 간행물이다. 따라서 대부분의 구매 업체들은 자료실에 이러한 간행물을 비치하고 있으며 직원들이 이를 읽고 정보를 얻을 수 있도록 하고 있다.

□ 브로셔 등의 우편 발송

특수한 기술이나 제품, 서비스를 보유하고 있으면서 목표 구매업체가 명확한 공급업체는 자사와 제품에 대한 상세한 정보륰 목표 구매업체에게 직접 우송하는 방법도 바람직하다.

일반 공급업체일지라도 목표 구매업체를 알고 있을 경우에는 자사 정보 및 제품 소개를 우편 발송하는 방법을 활용한다.

대부분의 구매업체들은 이러한 자료를 검토함으로써 잠재력이 있는 공급업체를 찾게 된다. 또한, 이들 구매업체들은 이러한 자료를 구매 담당자들이 읽도록 비치하므로 업체 선정에 도움이 되는 자료를 우송하는 것이 중요하다.

이 때 반드시 숙지해야 할 사항은 카탈로그 등을 북미주 시장에 알맞게 제작하는 것이다.

특히, 이와 같은 자료를 제작할 경우 미국인 컨설턴트를 고용하여 자료의 북미 시장에 대한 적합성을 검토하고 영어 소개서의 영문을 검토한 후에 송부하는 것이 중요하다. 세계화의 추세에서 북미주 시장에 적합하지 않은 자료나 영어 문법이 부정확한 소개서를 송부할 경우 공급업체 자체에 대한 이미지가 나빠지며 외국 시장에는 적합치 않은 업체라는 인상을 주게 된다.

□ 잠재적 구매업체와의 유선 연락

잠재적 구매업체들에게 전화로 자사의 소개를 시도하는 것은 많은 인내와 시간이 소모되는 방법이다. 인력의 집약성의 관점에서 보면 가능성이 있는 구매 업체의 구매 담당자들에게 일일이 전화 접촉을 시도하는 것이 경제적으로 효율적이 아닐 수 있으나 목표 구매업체의 구매 담당자와 직접 대화를 나눌 수 있는 기회를 만들 수 있기 때문에 일단 구매 담당자와 통화의 기회만 가질 수 있으면 오히려 큰 효과를 볼 수 있다.

그러나, 대부분의 구매업체 관계자들은 자동응답기 등을 이용, 직접적인 접촉이 어렵기 때문에 자동응답기에 자사 소개를 간략히 한 후 구매업체 관계자와의 접촉을 시도하는 것이 보다 타당할 것이다.

공급업체가 구매업체에게 팩스로 일단 접촉을 시작하는 방법도 있다. 이 때 주의할 점은 정확한 업체 연락처 및 구매 담당자를 알아야 한다는 것이다.

□ 제조업체 대리 서비스 (Manufactures Representative) 이용

공급업체가 목표 구매업체에게 효과적으로 접근할 수 있는 수단을 가지고 있지 못 하거나 북미주 시장에 대한 경험이 부족한 경우 제조업체 대리 서비스를 이용할 수 있다.

제조업체 대리란 공급업체들을 대신하여 공급업체의 제품을 구매업체에 판매해 주는 사업체를 말한다. 대리업체의 수입은 주로 공급업체가 구매업체에 제품을 판매한 액수에 대한 커미션으로부터 얻어진다. 대리업체는 공급업체와 구매업체 간의 상거래만 주선할 뿐 판매될 공급업체의 제품에 대한 법적 권리나 물리적 소유권은 없으며 일반적으로 제품은 제조업체에서 거래업체로 직접 발송된다.

대리 업체들은 주로 전문 분야를 가지고 그 분야에서 활동을 하고 있기 때문에 대리 업체 이용을 원하는 공급업체들은 해당 자동차부품 분야의 적격 대리업체를 찾아야 한다. 특히, 북미주 시장은 워낙 방대하기 때문에 이들이 전문적으로 다루는 지역도 일반적으로 세분화되어 있다고 볼 수 있다.

능력 있는 대리 업체를 이용하는 것이 북미시장 개척을 위해 단기적으로는 좋은 전략일 수 있으나 장기적인 면에서는 단점들이 있다.

가장 큰 단점은 공급업체가 대리업체에 의존하게 됨으로써 북미 시장에 대한 자체적인 경험과 지식의 개발이 부족해 지는 것이다. 또한 대리업체의 수수료가 부품의 단가에 반영되므로 공급업체의 가격 경쟁력을 떨어뜨리는 경우가 많다.

□ 컨설팅 서비스 이용

공급업체는 북미 시장에 익숙한 자동차 산업 전문 컨설턴트와 계약을 하여 구매업체에게 접근하고 특정한 구매업체에 대한 적절한 소개 절차와 연락처에 대한 추천을 받을 수 있다.

자동차 분야의 컨설팅 회사들은 자동차 산업계에 대한 전문적인 지식과 마케팅

에 대한 정보를 소유하고 있으므로 공급 업체들에게 구체적이고 유용한 정보를 제공해 줄 수 있다.

또한 이들이나 유사한 기관에서 실시하는 상담회 등에 참석하는 것도 매우 중요하다. 이러한 컨설팅 회사들이나 무역진흥 기관 등에서는 새로운 공급업체를 찾기 원하는 구매업체들과 공급업체들을 한자리에 모아 상담회를 개최하여 서로간의 사업기회를 모색하도록 주선한다.

주최측은 사전 조사와 계획을 통해 서로간의 이익이 매치될 가능성이 높은 업체들을 선택적으로 상담회에 초청하게 된다. 따라서 구매업체나 공급업체가 서로 뚜렷한 필요와 목적으로 가지고 만나게 되므로 좋은 성과를 거둘 확률이 커진다.

□ 현지 사무소 설립 또는 대리인 파견

북미주 시장에 진출을 원하는 한국의 공급 업체들은 북미주에 사무실을 설립하거나 또는 대리인을 파견하여 시장 개척을 전담할 수 있어야 한다. 구매업체들에게 업체 소개물이나 부품 카탈로그 등을 우편으로 우송하는 초기의 마케팅 단계를 거친 후에는, 구매 업체들을 직접적으로 접촉해야 하는 단계로 접어드는 데, 이들과 거래 관계를 성립하기까지는 수없이 많은 접촉 시도와 마케팅에 대한 노력이 필요하다. 이 과정 가운데 북미주 시장에서 업체들을 직접 접촉하며 얻어지는 현지에서의 산 경험과 정보들은 한국의 사무실에서 통신의 수단으로 노력하는 것과는 비교가 되지 않는다.

특히 세계화의 전략을 따라 북미주의 대형 구매 업체들이 자사의 제품을 판매하는 지역에서 생산도 하는 추세이므로 구매 업체들은 이들에게 부품을 공급하는 공급 업체들도 자사의 조립공장 근처에 생산 설비를 갖추거나 아니면 적어도 현지 사무실을 갖추고 있어 긴밀한 연락망을 형성하고 관리해 나가는 데에 지장이 없는 업체와 거래를 하려고 하는 것은 너무나 당연하다. 또한 한국과 북미주의 시간 차이가 일의 진행에 대한 흐름을 원활치 못하게 하는 요소가 되는데 예를 들면 실제로 일을 진행하는 데 있어서 구매 업체들은 간단히 전화를 통해서 할 수 있는 일을 시간상의 차이로 인해 일일이 팩스를

작성해서 송부해야 하고 다음날 까지 기다려야 하는 불편함을 감수하려고 하지 않는다. 이러한 의사 소통 및 연락의 비효율성이 구매업체가 잘 알려지지 않은 해외의 업체와 거래하기를 꺼려 하는 주된 이유 중의 하나이다. 따라서 북미주 현지에 사무소나 기타 마케팅 대리인을 파견하여 구매업체에도 쉽게 접근할 수 있고 구매업체와 수시로 연락할 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다.

공급업체에서 파견된 대리는 반드시 구매업체의 언어(북미주: 영어)를 잘 구사할 수 있어야 함과 동시에 구매업체 조직의 문화를 이해해야 한다. 또한 공급하고자 하는 부품의 기술적인 부분에까지도 완전한 지식을 갖추고 있어서 목표 구매업체의 구매 담당자들 뿐만 아니라 엔지니어와도 효과적으로 대화 할 수 있는 능력이 필요하다. 이는 구매업체와 공급업체의 기술 담당자간의 긴밀한 대회와 협조가 궁극적으로 성공적 거래를 이끌어 주는 요소가 되기 때문이다.

Ⅲ. 독자적 수출

공급업체의 북미주 수출을 위해서는 공급업체 자신에 대한 냉철한 평가와 아울러 북미주 시장에 대한 정확한 조사가 먼저 이루어져야 한다. 공급업체 스스로의 기술력과 생산 능력, 정시 공급 및 EDI 시스템의 가능 여부에 대한 솔직한 평가를 내린 후에 북미주 시장으로의 도전이 가능하다고 판단이 될 경우에는 북미주 시장에 대한 구체적인 분석에 들어간다. 북미주 시장에서의 전체적인 완성차 업계 및 부품 업계의 일반적인 동향을 알아야 하고 특히 공급업체가 수출하기를 원하는 특정 부품 분야의 시장에 대해서는 철저한 조사가 이루어져야 한다. 부품에 대한 과거의 수요와 업계 동향을 중심으로 미래의 수요를 예측할 수가 있다. 수출을 위한 최소한의 품질 요건을 조사하고 그 분야의 선행 기술 중 북미주 시장 진출을 위해 공급업체가 반드시 습득하고 투자해야 할 부분에 대해 알아야 하고 수출을 할 경우에 맞을 수 있는 위험부담과 그 가능성 및 수출 시 넘어야 할 장벽들도 사전에 조사한다.

위의 사항들에 대한 조사 연구 이후 한국의 공급업체가 독자적으로 수출을 할 능력이 있다고 판단이 될 경우에는 공급업체는 북미 시장에서 거래할 가장 적합한 수준이 무엇인가를 결정해야 한다. 예를 들어 공급업체가 판매할 수 있는 대상이 완성차 업체, 1 차 공급업체, 2 차 공급업체, 3 차 공급업체 혹은 더 낮은 계열의 공급 업체인지를 알아야 한다. 한국에서 완성차 업체로 직접 공급하던 업체들도 북미주 시장에서는 이차 공급업체로서 납품해야 할 수도 있으므로 이러한 사항은 구매 업체들에서 요구하는 기본적인 공급 요건들에 대한 상세한 조사를 거쳐 결정되어져야 한다.

예를 들면, 한국의 공급 업체들 중 북미주의 Big 3 의 일차 공급업체가 되기를 희망하면서 Big 3 에 접근하고자 하는 공급 업체들은 품질의 우수성 외에도 다음과 같은 능력을 갖추어야 한다.

- 국제적인 비즈니스 경험과 감각이 있어야 하고 북미주에 생산 설비나 지사가 있어야 하며 완성차 업체와 거래를 해본 경험이 풍부해야 한다.

- 공급업체의 파견 엔지니어들이 구매업체 조립 공장의 현지에 항상 주둔하여 문제해결에 즉각적으로 대응할 수 있어야 한다.
- Big 3에 공급 시에 수반되는 각종 프로그램의 복잡성과 운송의 문제 등을 다룰 수 있는 탁월한 관리 능력이 있어야 한다.
- 세계적이면서도 독특한 기술력을 지니고 있어야 하며 생산에 대한 경험과 지식이 풍부해야 한다.
- 정시 공급(JIT)이나 연속 공급(JIS)에 대한 경험이 있어야 한다.
- 구매업체의 요건에 맞출 수 있는 상당한 수준의 연구 개발에 대한 재원과 능력이 필요하다.

또한 모듈이나 시스템의 공급 능력, 디자인이나 이에 대한 관리 능력이 필요할 경우도 있다. 이 경우에는 모듈이나 시스템 등의 큰 구성물들을 해외의 생산 시설로부터 운반할 때에 발생하는 운송의 복잡성이나 비용 등의 문제로 인해 공급업체는 구매업체의 조립 공장 근처에 생산 설비를 가지고 있어야 할 경우가 대부분이다. 공급업체의 능력이 단순한 부품 제조에 그친다면 공급업체들은 좀더 하층의 공급 체인에 접근하는 것이 현명하다.

Big 3와 대형 구매 업체들이 아시아 지역에서 부품 조달 시 근접해 있는 한국의 업체들이 유리한 위치를 차지할 수 있으므로 북미주 시장 뿐만 아니라 이들이 진출해 있는 아시아 지역의 시장도 관심을 가지고 개척하는 것도 바람직하다.

한국내의 시장에서는 성공적인 성장을 해 왔으나 아직 북미주 시장에 대한 수출의 경험이 없는 업체는 제품의 국제 경쟁력에 대한 냉철한 평가를 통해 북미주 시장 진출 가능성 여부를 판단해야 한다. 공급업체의 현재의 생산 및 품질 능력이 Big 3에 납품 하기 위한 요건과 많은 차이가 있을 경우에는 시간과 재원의 소모를 줄이기 위해 처음부터 Big 3에 납품하고자 하는 일은 피해야 한다. 그보다는 북미주의 공급체인의 하층의 구매 업체들을 먼저 목표로 정하고 작은 물량으로 시작하여 경험과 자신감을 쌓은 후에 상층으로 올라오는 것이 바람직하다.

또한 한국의 공급업체가 거래를 원하는 특정 부품 분야에서 가장 유망한 잠재적 구매 업체들에 대한 조사가 자세히 이루어져야 하는데 그들의 년간

구입량 과 그들에게 현재 공급하는 경쟁 업체들 및 각각의 공급량을 조사한다. 그뿐만 아니라 이러한 경쟁 업체들이 지니고 있는 기술적 특성과 생산 능력 등을 비롯하여 경쟁이 되고 있는 업체들에 대한 철저한 분석이 필요하다. 한국의 공급업체가 그들의 제품과 자사의 제품을 품질, 제조과정 및 기술적인 면 등에서 자세히 비교해야 하는 과정이 필요하고 성능도 비교 테스트하여 정확한 정보를 가져야 한다. 이러한 과정을 통해 경쟁 업체들 및 그들의 제품에 대한 강점과 취약성을 철저히 분석하게 되고 한국의 업체가 파고 들어갈 수 있는 전략적 위치를 찾아내는 일은 매우 중요하다. 경쟁 업체들 중에서도 구매업체에게 품질 면에서 상을 받은 업체들 및 그 제품들에 대한 비교는 매우 유익하고 수준 높은 정보를 제공할 수 있다

이러한 과정을 거치는 동안 잠재적 구매 업체들 중 범위를 좁혀 들어가면서 가장 가능성이 있는 몇 개의 목표 구매업체를 선정하여 집중적으로 마케팅 전략을 연구한다. 북미주는 워낙 방대한 시장이라 같은 업체라 하더라도 제조 설비가 위치한 지역에 따라 구매 사항이 다를 수도 있으므로 목표 구매 업체들의 생산 설비가 여러 곳에 위치했을 경우에는 지역에 따른 구매 특성도 함께 조사하여 어느 지역에 적극적으로 마케팅을 해야 할 지를 결정한다. 목표 구매업체의 구매 전략을 연구하고 그들이 공급업체에 요구하는 품질 및 기술요건 등을 조사해야 하며 가격과 리드타임 등에 대한 조사도 겸한다. 목표 구매업체의 구매 조직과 구매 담당자들의 연락처에 대한 정보를 수집해야 하며 이들과 가장 효과적으로 접근할 수 있는 방법들을 연구함으로 적극적인 시장 개척에 들어간다.

이러한 조사들을 공급업체가 자체적으로 행하기 어려울 경우에는 자동차 산업계의 마케팅 분야에 전문성을 지니고 있는 컨설팅 회사들의 도움을 통해 정확하게 이루어질 수 있다. 북미주에 위치한 이러한 컨설팅 회사들은 현지 시장에 대한 풍부한 지식을 지니고 있으며 구매 업체들과 직접적인 교류를 계속 유지하고 있으므로 이들을 통해 북미주 시장 및 구매 업체들에 대한 자세한 정보를 얻을 수 있다. 더 나아가 공급업체가 접촉하기에 알맞은 구매업체를 추천 받을 수 있으며 이러한 구매업체에 접근하는 방법에 대한 실제적인 조언과 함께 구매업체에게 소개하는 마케팅 매체에 대한 조언을 비롯하여 필요한 경우에는 구매 담당자들과의 직접적인 연결까지도 도움을 얻을 수 있다.

Ⅳ. 전략적 제휴

많은 한국의 부품 업체들이 수출의 의욕은 있으나 북미주 시장에서 제품을 판매할 기반이 부족하고 외국업체와 독자적으로 사업을 할 수 있을 만한 전문성을 갖고 있지 못하다. 이러한 상황에서 고려할 수 있는 대안은 북미주의 업체와 전략적 제휴를 하는 것이다. 한국의 공급업체가 합병, 또는 합작 벤처의 형태로 전략적 제휴를 하면 북미 시장에서 보다 좋은 위치에서 부품을 팔 수 있는 길을 열수도 있다

만일 Big 3에게 공급하기를 원하지만 공급업체에게 세계화에 발 맞출 수 있는 관리 능력이나 생산 공급 능력이 부족할 경우에는 이러한 능력을 갖춘 대형 공급 업체와 전략적인 제휴를 하여 간접적으로 Big 3에 납품하는 길을 찾는 것도 바람직하다. 이들은 Big 3와의 거래가 지속되고 있으며 모듈이나 시스템의 조립 능력이 뛰어나지만 한국의 공급업체가 생산할 수 있는 특정 부분의 특정 부품에 대한 능력을 갖추지 못하고 있을 수도 있기 때문이다.

한국의 공급업체가 북미주 업체와 전략적 제휴를 하고자 할 때는 전략적 제휴사의 선택을 매우 면밀하게 하여야 한다. 신뢰할 수 있고 경험 있는 컨설팅 업체 등을 통해 전망 있는 전략적 제휴사를 찾는 것이 잘못된 선택을 할 가능성을 훨씬 줄여준다. 한국의 공급업체는 자신의 강점과 약점을 고려하여 약점을 보완해 줄 수 있는 전망 있는 제휴사를 선정해야 한다. 예를 들어 한국의 공급업체가 탁월한 생산 능력을 갖고 있지만 제품의 설계나 개발에 대한 능력이 부족할 경우에는 설계나 개발에 초점을 두어 제휴사를 찾으며 시스템 통합이나 프로젝트 관리의 면에서 경험이 없으면 이러한 영역에서 강한 제휴사를 선정해야 한다.

공급업체는 제휴사가 현재 예견되고 있는 미래의 완성차 업계의 합병 등의 소용돌이 속에서도 살아 남을 수 있으며 완성차 제조업체에서 일차 공급업체로, 그리고 일차 공급업체에서 이차 공급업체로 점점 내려오는 개발 및 생산 비용에 대한 압력에서도 살아 남을 수 있는 업체라야 한다. 또한 세계화 되어가는 자동차 산업계에서 장기적인 제휴사로 남아 있을 수 있는 지를 고려해야 한다. 현재 대두되는 초대형 공급 업체들은 과거에는 완성차 제조업체의 영역이었던

설계, 개발, 테스팅과 시스템 통합의 기능 부분을 합병하는데 초점을 두고 있다. 결과적으로 이러한 초대형 공급 업체들은 시간이 지남에 따라 그들의 개별적 제조 기술의 독특한 능력을 상실하게 될 가능성이 많고 특정한 제조 기술을 갖는 소기업과의 전략적 제휴를 하는데 큰 관심을 가질 전망이므로 독특한 기술 능력이 있으나 대량 생산의 시설이 없는 회사는 유리하게 전략적 제휴를 할 수도 있다.

<부록 1> Big 3 구매 총책임자에게 듣는다.

구매 책임자는 부품업체들을 상품개발에 가까이 끌어들이면서 한편으로는 가격 삭감이라는 철권을 가혹하게 휘두르고 있다.

구매 총책임자는 이들 한 부품업체의 번영과 생존을 결정할 수 있는 절대 권력이 되어버린 상태이다.

현재 미국 자동차 업계에서는 문제가 있으면 구매 책임자를 만나라라는 말이 있을 만큼 구매 부서에 대한 중요성이 이례 없이 높아지고 있으므로 이들의 전략을 분석하는 것이 의미가 크다고 할 수 있을 것이다.

이와 같은 구매 책임자의 중요성을 감안, Big3 의 글로발 구매 총책임자 3 명과의 인터뷰 기사를 게재, 이들 Big 3 의 구매정책에 대해 개략적으로 살펴 보기로 한다.

1. 포드 자동차의 구매 총책임자 카를로스 마조린 (Carlos Mazzorine)

Q Big 3 의 구매 총책임자들은 회사에서 대단한 인정을 받고 있는 것 같은데 왜 그런가? 왜 구매가 그토록 중요한지?

A 완성차 업체가 자동차 판매로 벌어들인 1 불에서 60 센트는 원자재 값으로 나간다. 포드는 1,600 억불의 매출액을 가진 회사인데 연간 910 억불 어치의 구매를 하고 있다. 구매는 포드와 부품 부품업체 사이에 또 파트너와 기술사이에서 우리에게 힘을 주는 요소라 생각한다. 구매의 매력은 구매가 더 이상 독립된 영역이 아니라는 점이다. 오늘날 구매는 엔지니어링의 영역이며 제조의 영역이고 전문적인 영역이다. 이들의 경계가 무너지고 있으며 우리는 적합한 파트너와 적합한 기술, 적합한 가격 및 비용, 제조를 배합시킴으로써 영향력을 발휘할 수 있다는 걸 깨닫고 있다. 만약 부품업체들이 모두 린(Lean)하게 되고 경계가 없는 방향으로 운영된다면 그 결과는 상상을 초월할 것이다.

Q 포드 내에서 구매와 관련하여 말하고 싶은 특정한 분야가 있는가? 당신이 다루고 싶어하는 성공담이나 특정 이슈말이다.

A 지금 910 억불 이르는 어마어마한 성장을 한 구매는 우리가 부품업체와 거래하는 방식을 바꾸었다. 작년에는 상위 100 개의 부품업체로부터 47%의 구매를 하였으나 현재는 같은 수의 업체로부터 80%의 구매를 하고 있다. 상위 50%의 구매가 이루어지는 14 업체는 정말로 다국적(Global)이며 유럽, 미국, 아시아 등 전세계에 걸쳐 사업체를 가지고 있다. 우리 산업은 부품업체 산업 (Supplier industry)이라고 할 수 있는데 훨씬 더 복잡해졌다. 우리가 상호작용하는 방법이 완전히 바뀐 것이다. 우리는 포드와 부품업체들 사이에서 가상의 통합 (Virtual Integration)을 이루기 위해서 확대 기업 (Extended Enterprise), 확대 가치사슬 (Extended Value Chain)에 대해 많은 논의를 해오고 있다. 실제적으로 총체적인 통합은 현실이다. 우리가 경영하고 서로 거래하는 방법에서 가장 큰 변화를 목격하고 있다. 심지어 3 년 전만해도 현재와는 완전히 틀리다. 현재 포드의 상위 10 대 부품공급업체들은 실제로 포드 자동차 부품 하나하나에 영향을 미치고 있다. 우리는 소비재 기업이 느끼고 행동하는 것을 고스란히 해내려고 한다. 우리는 이것을 부품 업체들과 함께 잘해내고 있는 중이다.

Q 다국적 15 개 부품업체들이 포드가 구매하는 모든 것의 50%를 차지한다는 말인가?

A 비스티욘과 델파이를 예를 들어보자. 그들은 거대업체들이다. 시트류 업체인 리어, JCI, 마그나도 마찬가지로 거대 부품업체이다. 에어백을 예로 든다면 Autoliv, TRW, Takata 로 답이 정해져 있다. 자동차 모든 부품들, 예를 들면 인스트루먼트 페널을 구매하고자 할 때 그렇게 많은 부품업체가 있는 게 아니다. 인테리어업체도 그렇고 브레이크도 페인트도 마찬가지이다. 만약 완성차 산업 자체를 예를 들자면 연간 700 만대를 생산하는 GM과 포드 두업체가 있다. 예전에 거대 부품업체들이 너무나 힘이 강해지는 것이 아니냐고 물어본 적이 있는데 이것은 상호 의존관계로 보는 것이 맞을 것이다. 부품업체들이 자동차 700 만대를 무시할 수는 없기 때문이다. 완성차 업체와 부품업체는 함께 생존해야 한다. 서로 선택이 그리 많지 않기 때문이다. 결국 우리들의 생존은 극적일 만큼 소비자를 만족시키는

데 달려있다. 부품업체들에게는 더 이상 포드가 이런 것을 원할지 GM 이 저런 것을 원할 지가 고민거리가 아니다. 이제는 소비자들이 무엇을 원하느냐에 달렸다는 것이다.

Q 지난 몇 년간 글로발 소싱을 성공적으로 수행하여 생산해낸 제품의 예를 들어 줄 수 있겠나?

A 우리가 올해 출범시킨 포커스와 링컨 LS 은 글로발 소싱을 통하여 생산한 제품이다. 나는 전세계 어디서든 구매할 수 있을 만큼 충분히 작은 품목을 명확하게 구분해 놓는 작업을 하고 싶다. 어떤 품목이든지 일본에서 구매해서 전세계로 운반할 수도 있겠지만 그럴 경우 운송비용이 높다. 이것은 정말 중요한 이슈이다. 그래서 포드의 구매 중 50%를 차지하는 15개 부품업체들이 전세계에 걸쳐 있는 것이다. 이들 부품업체들을 통해서 포드는 해외 구매를 수행 하면서 생산은 각 지역에서 하고, 이 자리에서 모니터링을 하면서 품목을 전 세계적으로 관리할 수도 있게 된 것이다. 그래서 규모의 경제를 얻을 수 있다. 특히 상품개발에서 규모의 경제의 이득을 많이 본다. 규모의 경제가 될 수 있는 이유는 엔지니어링을 단 한 번만 하면 되기 때문이다. 이러한 구매로 우리는 엔지니어링을 여러 번 할 필요가 없다. 가치사슬을 어떻게 관리하느냐로 규모의 경제가 판가름 나는 것이다.

Q 기존에 포드에서 행해지던 것과 코비신트에서 행해지는 구매에는 큰 차이가 있는가?

A 자동차 기름이 필요하면 주유소에 가서 기름을 넣고 신용카드를 집어넣은 다음 영수증을 받아 차에 타고 주유소를 떠난다. (미국 주유소는 셀프서비스임) 또 돈이 필요할 때면 ATM 에 가서 비밀번호를 입력한다. 당신은 주유소와 은행을 위해서 이러한 모든 작업을 하고 있다. 우리도 아직까지는 그러한 단계를 벗어나지 못하고 있다. 코비신트를 통해서 부품업체들이 우리의 재고를 확인할 수 있고 언제 부품을 공급할 것인지 결정할 수 있다고 생각해 보라. 나는 손 하나 까딱할 필요가 없어지고 부품업체들은 모든 서류 작업에서 해방될 것이다.

Q 모든 부품업체가 (Tier 에 관계없이) 동시에 포드의 요구 사항을 볼 수 있다는 말인가?

A 맞다. 동시에 볼 수 있다. 그 영향은 굉장할 것이다. 만약 그러한 영향이 품질에 미친다면 무엇이 일어날 것인가? 만약에 무언가 변경 될 때마다 모든 부품업체들이 알 수 있다면 어떨까. 확실히 우리가 사업하는 방식을 바꾸어버릴 것이다. 서류 작업 비용만 해도 엄청나게 줄일 수 있게 될 것이다. 엔지니어에 변화가 있을 때마다 부품업체들 모두에게 투명하게 전달된다면 제조공정을 얼마나 신속화할 수 있을 것인지 생각해보라. 2-3 년 이후에 다행이도 내가 이 자리를 지키고 있는다면 그간 얼마나 많은 변화가 있었는지에 대해 얘기하고 싶다.

Q 그러니까 전자 상거래가 포드 구매 전체를 책임진다는 것인가 아니면 단지 Non-Production 품목만을 담당한다는 것인가?

A 내가 말한 것은 Production 품목 (자동차 부품)이 될 수도 있다는 뜻이다. 우리가 무엇을 코비신트로부터 구매할 것인지, 우리가 무엇을 직접할 것인지, 무엇이 상호 의존적이어야 하는지는 아직 정하지 않았다. 코비신트를 포드 Supplier 중 하나라고 생각하면 될 것이다.

Q 부품업체들에게 코비신트가 가격 삭감을 위한 도구가 아니라고 안심시키고자 한다는 걸 들었는데 좀 더 설명해 줄 수 있는가?

A 만약 코비신트가 B2B 와 동의어이고 비용을 절감시키며 따라서 가격을 떨어뜨리냐고 묻는다면 나는 '그래야만 한다'고 답하겠다. 만약 그렇지않다면 왜 우리가 이걸 하고 있겠는가? 그래서 우리가 독점이고 비이성적이며 비열하고 독재자인가 하면 아니다. 우리는 코비신트를 그런식으로 사용하지는 않을 것이다. 우리가 원한다고 해도 그렇게 할 수 없다. 코비신트 이사회에는 부품업체들도 있다. 자문 위원에도 역시 부품업체들이 있다. 우리는 코비신트를 위해 부품업체들과 연합하였다. 시간이 지나면 그러한 불안은 없어질 것이다.

Q 비스티욘의 독립이 포드 구매에 어떠한 영향을 줄 것인가?

A 포드는 비스티욘을 외부 일반 부품업체와 똑 같이 대하고 있다. 비스티욘은 포드의 제 1 위 부품업체로서 연간 170 억불의 판매액을 보이고 있다. 비스티욘은 2 년전부터 세일즈 사무실과 세일즈 직원을 두기 시작했고 거래를 위해 우리와 협상을 벌인다. 비스티욘이 포드와 완전히 분리되면 비스티욘은 포드 외부의 한 부품업체가 되는 것이다. 비스티욘의 독립을 결정하는 순간부터 지속적으로 준비해왔기 때문에, 포드로서는 비스티욘이 독립된다고 해도 별로 변하는 것이 없다. 나는 지난 3 년간 비스티욘으로부터 구매 주문을 하면서 여타 다른 부품업체와 하듯이 가격협상을 벌이고 있다. 이제는 서로 가는 길이 아주 명확해졌다.

2. 제너럴 모터스의 구매 총책임자 보 앤더슨 (Bo Andersson)

Q GM 이 글로벌 구매를 할 수 있는 품목의 예를 좀 알려줄 수 있겠는지. 글로벌 소싱 관점에서 성공적이라고 생각한다고 말할 수 있는 품목이 있는가?

A 부품업체들은 셋으로 분류될 수 있다. 첫번째는 완성차 근처에서 개발하고, 생산, 공급하는 업체이다. 두 번째는 자신들의 본사가 소재한 곳에서 개발하여 완성차 인근지에서 생산하는 업체이다. 세번째는 생산 공급 모두 국제적으로 하는 업체이다. 이중 세 번째 부품업체가 우리에게 진정한 이익을 준다. 부품의 예를 들자면 에어백, 스티어링 시스템, Generator, HVAC 시스템, 촉매변환장치(Catalytic Converters)와 같이 다소 작고 다소 비싼 것 다소 고부가 가치 품목이면서 다소 배기 기준, 혹은 전기적 기준 같이 어떤 국제표준을 만족 시켜야하는 품목들이다. 이 부분이 우리가 이득을 보는 곳이기도 하다. 우리는 현재 HVAC 시스템과 촉매변환장치를 일본에서 구매하고 있다.

Q 글로벌 소싱에 대해 말하고 싶다. 거리나 로지스틱스가 문제가 되지 않고 글로벌 소싱이 어디까지 가능한지? 특히 누구나 15 일 (딜리버리) 자동차를 생산하고 싶어하는 이 시점에 말이다. 어떤 주문은 어떤 딜러로 언제까지 가야하고 완성차가 언제 배달 되어야 한다는 시간의 한계가 있

는데 말이다. 만약 필리핀으로부터 라디오를 구매한다고 하면, 그렇게 짧은 시간 내에 미국 자동차 조립 공장으로 운반할 수 있나?

A 부품업체가 완성차 공장 가까이 있는 것은 중요한 일이다. 그러나 그렇다고 해서 모든 문제가 해결되는 것이 아니다. 오히려 부품업체들이 우리가 어떤 부품을 어떤 시점에 얼만큼 필요로 하고 있는지를 파악하고 이에 대응해 주는 것이 더 중요하다. 요즘은 주요 부품업체들(Tier1)이 우리보다 더 많이 글로벌 소싱을 추구한다. 때문에 우리가 1 차납품업체들에게 갑자기 수요를 늘리면, 비록 그들이 우리 가까이 있다할 지라도 공급을 그만큼 늘리기 힘든 상황에 있는 것이다. 그래서 우리는 꾸준히 같은 성과를 낼 수 있는 부품업체를 찾고 있다. GM 의 많은 부품업체들이 매우 좋은 성과를 내고 있기는 하지만 몇몇 업체들은 일년에 두어 번 문제를 일으켜서 우리를 속수무책이 되게 한다. 그러한 문제의 뿌리를 보면 그들의 부품업체들인 Tier 2, Tier 3 의 문제임을 알게 된다. 해외 구매에 관한 진화는 완성차 업체보다는 Tier 1 에서 다소 빠르게 진행되고 있다고 생각한다. 그에 반해 Tier 1 들이 자신들의 하부 부품업체를 조정하는 능력은 아직 미흡한 것 같다.

Q 부품업체들이 과거보다 표준 부품에 관해 더 많은 토의를 한다고 한다. 만약 내가 TRW 라면 같은 시트벨트 버클을 여러 차종에 팔고 싶어할 것이다.

A 우리가 성공적으로 표준 부품화한 것은 가령 스위치 같은 것이다. Vehicle Line Executive, 브랜드 팀 엔지니어 팀, 구매팀이 어떻게 부품을 공유할 것인가를 논의하고나면 한 두가지 디자인이 생긴다. 표준화가 어려운 부품의 예를 들면 모두 느낌(feel)과 관련된 것들이다. 만약 시트의 프레임을 공용화 한다면 괜찮다. 그러나 시트를 표준화 시키는 것을 찬성할 사람은 없을 것이다. 시트는 사람들이 보고 느끼는 부분이기 때문이다. 반면 엔진 관리, HAVC 에서는 좀더 공용화가 진행될 것이다.

Q GM 에도 부품업체들이 비용을 절감할 때 부품업체와 그것을 나누는 크라이슬러의 SCORE 와 같은 것이 있나?

A 그렇기도하고 아니기도 하다. 우리는 성과 측정표(Performance Metrics)라는 시스템이 있다. 그러나 이제까지 수행을 그렇게 잘 하지는 못했다. 우리는 이 시스템을 화학, 전자, 금속 품목의 상위 25 개 공급회사와 함께 GM 인터넷 공급 시스템에서 사용하고 있다. 현재 내 컴퓨터에서는 거대 부품업체인 TRW 의 품질, 론치, 비용, 기술 SBO 딜리버리 등에 관련된 성과를 볼 수 있다. 우리가 TRW 를 만나면 인터넷 상에 있는 성과 측정표에 표시된 빨간 지점(문제점)을 논의한다. 성과 측정표는 부품업체가 우리에게 무엇을 약속했고 성과가 어떠하며 부품업체가 우리의 기대 수준을 넘었을 경우 보상은 무엇인가에 관해 초점이 맞추어져 있다. 이것을 25 개 부품업체와 잘 해 온 것 같다. 이 시스템은 속도를 높이고 상호 기능성 증진에 도움을 준다. 예를 들어 이 시스템으로 부품업체들의 성과에 관련된 데이터가 구매부서와 엔지니어 부서 모두에게 웹 형식으로 전달되기 때문에 두 부서간에 부품업체들의 성과에 관한 논쟁은 일어나지 않는다. 큰 조직에서는 모든 사람들이 같은 것을 본다는 투명성이 너무나도 중요하다고 생각하는데 이 시스템은 투명성을 높이는 데 크게 기여하고 있다.

Q 나는 전자 상거래가 어떻게 펼쳐질 것인가에 대한 당신의 견해를 듣고 싶다. GM 은 온라인 구매를 통해서 청소도구, 연필, 명함을 구매할 것인가? 아니면 생산관련 부품을 포함해서 모든 것을 구매할 것인가?

A 코비신트는 구매부서와 부품업체가 하던 서류작업과 표준화 작업에서 발생하던 엄청난 낭비를 줄일 수 있는 도구가 된 것이다. 더불어 우리와 부품업체 모두에게 투명성을 더하여 속도를 향상 시킬 것이다. 그러나 그것이 구매 전략이나 소싱 전략, 상호 기능 팀웍을 경영하는 두뇌작업을 대신하지는 않을 것이다 두번째로 우리가 부품업체의 크기에 관하여 많은 얘기를 나눈 것 같은데 나로서는 GM 과 같은 거대 업체에게는 큰 부품업체가 더 낫다는데 긍정적이지 않다. 어떤 분야에 있어서는 자본과 두뇌파워의 필요성으로 어느 정도의 규모가 될 필요가 있다. 그러나 그 외의 분야에서는 비교적 작은 부품업체들이 상호보완적 기능으로 우리에 더 큰 가치를 준다. 이러한 의미에서 코비신트는 소규모 부품업체들에게 공동구매방식을 통해서 대규모 업체만이 가질 수 있는 규모의 경제의 이득을 줄 수 있을 것으로 생각한다. GM 은 현재 스틸 재판매 정책 (GM 이 스틸을

대량 구매해서 부품업체들에게 되파는 방식)을 시행 중에 있는데 부품업체들 호응이 매우 좋다. 대부분의 부품업체들은 가격 협상과 서류작업에 관련된 행정적 짐을 덜게 되어 상당히 반갑다는 반응이어서 나도 놀랬다. 또한 제대로 된 품질의 스틸을 가격의 오르내림 없이 확보하게 된 것에도 만족하고 있다.

Q 당신이 부품업체들의 스틸을 부품업체들 대신 모두 구매해서 그들에게 판다는 말인가?

A 우리는 부품업체들에게 재판매를 하는데 그들은 가격을 정하는 것에 권한이 없다. 그리고 말했듯이 내가 놀란 점은 그들이 행정적 짐에서 벗어난 것이 가장 큰 이득이라고 말한다는 것이다.

제 3 편 다임러크라이슬러의 구매 총책임자 탐 시들릭 (Tom Sidlik)

Q 글로벌 소싱(Global Sourcing)에 관해 논의하고 싶다. 글로벌 소싱를 하는 자동차 부품 품목의 예를 알려줄 수 있는지?

A 글로벌 전략이 있기는 하지만 우리는 사업체가 위치한 해당 국내에서 구매를 하고 있다. 우리는 디트로이트 혹은 브라질, 남미에서 각각 그 전략을 완수한다고 말할 수 있을 것이다. 우리는 독일 본사 혹은 미국본사에서 부품을 구매해서 세계 각처로 보내지는 않는다는 말이다. 예를 들어 우리는 존슨콘트롤 시트를 미국 본사에서 구매하여 남미로 운송하는 일은 없다. 우리는 각 지역에 위치한 존슨콘트롤을 이용하여 시트를 구매한다. 그것이 우리가 얘기하는 글로벌 소싱전략이다.

Q 당신은 전형적인 부품공급 계약 기간이 있는가? 5 년 주기인가?

A 우리는 물리적 기간보다는 프로그램 주기별로 계약을 한다. 만약 한 부품업체가 우리와 RS 프로그램 혹은 NS 프로그램에 계약을 하면 해당 주기 전체에 걸쳐 계약이 된 것으로 서로 안다. 그리고 해당 프로그램의 그 다음 주기가 오면 우리는 그 부품업체에게 먼저 계약 제안을 한다. 우리는 부품업체가 돈을 벌기를 원하기 때문에 사업을 빼앗았다가 더했다가

하지 않는다. 우리는 일관성을 중시한다.

Q 온라인 구매에 대해 얘기했으면 한다. 내가 이해한 바는 견적 과정은 현재 부품 구매가 이루어지는 것과 별반 다르지 않을 것이라는 것이다. 온라인 상에서 정해지는 것은 가격 자체 뿐인 것 같은데. 맞는가?

A 우리는 코비신트를 통해서 Tier 1 에서 최하위 부품업체들까지 투명하게 볼 수 있게 됨으로써 확대 기업이 나가야만 하는 방향으로 갈 수 있게 될 것이다. 제품 공개를 Tier 1 (1 차 벤더)들 뿐만 아니라 하위 부품업체들에게 할 수 있게 될 것이고 품질 기준, 제품 개발 기준을 공급망 전체에 걸쳐서 투명하게 시행함으로써 낭비를 거두어 낼 수 있을 것이다. 그것이 코비신트의 큰 이점이다. 단순히 가격이 아니다.

Q 크라이슬러는 부품업체와 좋은 관계를 맺어 온 전통이 있는데, 지금은 포드나 제너럴 모터스와 같이 부품업체와의 관계에서 평판이 그리 좋지 않은 기업들과 함께 코비신트에 묶이게 되었다. 그것이 자사의 명성에 오점을 남길 것으로 걱정하나?

A 그렇지 않다. 법으로 금지하기 때문에 Big 3 가 묶일 수 없다. 우리는 독립된 제 3 자 회사를 만들어서 3, 4 개의 포털을 완전히 따로 운영할 것이다. 우리는 코비신트를 통해서 필요한 부분을 전산화하여서 더욱 효율적이 될 것이라는 데 목표가 있다. 코비신트는 서류작업을 포함한 낭비를 없앨 것이며 확대 기업의 실현으로 우리가 원하는 공급망 곳곳에 닿을 수 있도록 할 것이다. 10 일, 5 일 자동차에 관한 당신의 질문으로 되돌아와서 만약 상품 출하와 관련자 모두가 내일, 모레, 그 다음날의 자동차 생산량을 알 수 있다면 얼마나 좋을까 생각해보라. 이것이 낭비를 없애고 재고를 없앨 것이다. 우리 모두는 코비신트를 통해서 불확실성 대신 확실성을 갖게 될 것이며 이것이 공급망 전체의 이윤을 증진 시킬 것이다. 불확실성은 우연을 기대하게 하며 불필요한 시도를 하게 만든다. 코비신트는 그러한 낭비를 없애고 모든 부품업체들의 이익을 향상시킬 것이다.

Q 온라인에서 어떤 부품이 구매될 것인지에 대해서 많은 질문이 있다. 우리는 원자재와 스틸, 화학 품목에 대해 많이 듣고 있는데 인스트루먼트

패널과 같이 복잡한 부품을 구매하는 날이 올 것으로 생각하는가 아니면 단순 부품에 국한 될 것인가?

A 코빈시트를 통해서 Big 3 는 모든 것을 구매할 것이다. 그러나 경매 방식을 이용할 지 일반 구매를 할 지는 품목에 달려있다. 예를 들어 시트를 구매할 때 우리는 경매 방식을 사용하지는 않을 것이다. 우리가 거래할 수 있는 시트업체는 세 개밖에는 없기 때문에 누구에게 사업이 돌아갈 지 알고 있기 때문이다. "여기 시트 Spec 이 있는데 전세계 누구나 입찰해 보시오" 라고 하지는 않을 것이라는 말이다. 우리의 철학이 아니기도 하다. 그러나 우리는 코비신트를 통해서 거의 모든 것을 구매할 것이라는 계약을 맺은 바 있다.

Q 입찰과정에서 부품업체가 새로운 기능을 가진 시트를 팔고자 할 수도 있을 것이다. 그러나 당신이 정해진 Spec 내에서 가장 낮은 가격에 입찰하는 업체만을 선택할 것이라며 우려하는 시각도 있다.

A 내가 왜 그렇게 하겠는가? 그건 이치에 맞지 않는다. 가격보다 훨씬 중요한 것이 '관계'이다. 우리는 우리의 부품업체들이 이윤을 창출해서 R & D 에 투자하고 우리에게 기술을 전달해 주기를 원한다. 나는 우리 수입원의 6%가 R & D 로 고스란히 들어가기를 원하지 않기 때문이다. 만약에 부품업체들이 이윤이 남아야 파산하는 일도 없을 것이다. 여러가지 이유로 그러한 일은 하지 않을 것이다.

Q 자사의 부품업체 기반의 구성을 어떻게 설명할 수 있는지? 다임러크라이슬러는 2 개사의 부품업체에 대한 철학과 2 개의 부품업체 기반을 합쳤는데.

A 재미있는 것은 메르세데스와 크라이슬러의 공용화 부품은 극소수인데 반해 부품업체 기반은 놀라울 정도로 겹친다는 것이다. 적어도 큰 부품업체들 사이에서는 말이다. 마그나, 존슨콘트롤, 델파이, 보쉬는 메르세데스나 크라이슬러 양사에 모두 공급하고 있을 뿐 아니라 마그나와 보쉬가 양사 모두에게 가장 큰 부품업체이다. 놀랍지 않은가? 상위 5 개 부품업체들을 보면 기본적으로 같다.

Q 부품업체 수를 줄일 계획은 있는가?

A 내가 처음에 여기에 왔을 때 누군가 나를 인터뷰하며 부품업체 수를 줄이는 전략을 가지고 있느냐고 물었다. 그 당시도 아니라고 답하였다. 나는 80 년대에 부품업체 수를 줄여야한다는 유행이 있었던 것을 기억한다. 글쎄, 나는 이 직책에 2 년 반동안 있었지만 부품업체 수를 줄이자는 회의를 한 적이 없다. 그러나 사실상 부품업체 수를 세어보면 그들의 합병으로 인해 줄어들기는 했다. 나는 부품업체 수가 줄어든다는 것이 무슨 뜻이 있는 지 모르겠다. 만약 우리가 부품업체 하나를 줄인다고해도, TRW 가 한 업체를 인수하여 또 다른 공장을 소유하게 된다면 우리는 여전히 같은 수의 공장으로부터 부품을 조달 받는 것이기 때문이다. 만약 그들이 좀 덜 효율적인 공장으로 합하게 되거나 더 효율적인 공장으로 합하여지면 얘기가 달라지게 되겠지만 말이다. 나는 공식이 있을 것이라 생각지 않는다. 이것은 상황에 따라 달려있다. 공식에 의해서 경영할 수는 없다.

Q 언젠가는 비용삭감이 부품업체들에게 요구되지 않을 날이 있을 것으로 예상하나?

A 우리는 비용삭감을 요구하지 않는다. 그것은 확실한 철학이다. 우리는 12 년간 말해왔는데 여전히 이해를 못한 것 같다. 우리는 비용 삭감을 요구하지 않고 우리는 시스템 상에서 비용을 없애려고 하는 것이다. 우리는 부품업체들과 공유하는 시스템 상에서 낭비를 없앨 것이다. 부품업체들의 이윤을 크게 하기 위해서 우리는 계속해서 낭비를 없애고 있다. 부품업체들이 우리에게 "만약 이렇게 하면 당신의 공장에서 비용을 낮출 수 있을 것이다."라고 제안해 주기를 원하다. 이것이 우리가 원하는 부품업체이다. 그것이 확대기업이 하는 것이고 SCORE 가 하는 것이다. 이것이 우리가 12 년간 전도한 것이다.

Q SCORE 의 올해 수치는 무엇인가?

A 우리는 작년에 22 억불을 절감했다. 우리의 목표치는 24 억불이다. 우리가 처음 목표를 5 억불에서 시작했을 때 다들 더 이상은 못한다고 했지만 10 억에서 15 억불이 되고 20 억불이 넘었다. 이것이 확대기업의 좋은 점이

라 생각하는데 우리 모두가 컴퓨터 시스템으로 연결되면 훨씬 더 잘하게 될 것이다. 왜냐하면 이전에는 의사소통이 어려웠던 공급망 하부 벤더들의 의견까지도 수렴할 수 있게 되기 때문이다. 어떤 Tier 든지 크라이슬러의 비용절감을 위해 제안을 할 수 있게 될 것이다.

Q 얼마나 많은 비용절감이 Tier 1, Tire 2 로부터 나올 것이라고 생각하나?

A 아마도 90%의 비용절감이 Tier 1 으로부터 나올 것이다.

<자료원: Ward's Communication>

<부록 2> 북미 자동차부품 A/S 시장 동향 및 진출전략

I. 미국 자동차 부품 Aftermarket 현황

□ Aftermarket 시장 동향

1999 년 한해동안 Aftermarket 은 미국경제의 호황으로 인한 지속적인 자동차 판매 대수 증가로 이어져 전체적인 시장 규모가 확대되는 결과를 가져왔으며 총 시장 규모는 1,550 억불 기록하였다.

2000 년에도 미국의 자동차 Aftermarket 은 지속적인 성장을 보였는데 AIA(Automotive Aftermarket Industry Association)에 의하면 2000 년의 자동차 Aftermarket 시장은 전년대비 약 3.3% 성장한 약 1,600 억불 수준을 기록하였다. 그리고 자동차의 평균수명의 증가와 대형화 추세와 소비자 평균 가처분 소득의 증가는 승용차와 트럭 판매의 증가로 이어져 자동차 부품 Aftermarket 시장확대에 일조 하였다.

그러나 2001 년 미국이 전반적인 경기 침체 국면으로 접어들게 되어 시장 성장세는 약간 감소 추세를 보이며 약 2.4% 성장에 그칠 것이라고 전문가들은 예상하고 있다.

그 동안 미국 건설경기의 호황에 의해 대형 트럭 분야 및 중장비의 판매가 증가하였으며 이러한 새 트럭의 판매 증가는 중고차 판매 시장의 위축을 초래하였고 트럭의 교환 부품과 정비산업 성장을 유도하였다.

1990 년대부터 자동차 소유자가 가벼운 접촉사고에 의한 자동차 몸체에 대한 수리를 포기하는 경향이 늘어남에 따라 페인트나 자동차 몸체 부품의 판매는 감소하였다. 그러나 자동차 정비 공구 및 장비 시장과 자동차 관리하는데 사용되는 제품 시장은 약간의 성장세를 보였다.

그러나 자동차 생산 기술의 진보와 발전으로 자동차의 사용 연수가 늘어나고 있는데 이는 자동차 Aftermarket 시장의 성장을 저해하고 있는 요인으로 작용하고 있다.

1999 년 자동차 Aftermarket 시장의 판매 규모는 약 1,550 억불정도였는데 2000 년과 2001 년의 시장규모는 자동차 정비산업 및 Do-It-Yourself 산업을 포함한 Aftermarket 시장은 약간의 성장세를 유지할 것으로 전망하고 있다. 자동차 Aftermarket 시장의 판매액 및 성장률은 현재 운행되고 있는 자동차대수와 증가율 그리고 경제 상황의 변화에 의한 신차의 판매와 밀접한 상관 관계가 있는 것으로 조사되었다..

□ 미국의 자동차 Aftermarket 의 시장 규모

1999 년에 미국의 자동차 Aftermarket 시장은 전년대비 약 4%가 증가하여 1,550 억불 규모였다. 규모가 가장 큰 자동차 Aftermarket 은 승용차와 소형 트럭의 자동차 교환 부품, 액세서리, 자동차 정비 서비스를 포함하고 있다. 자동차 정비 서비스 분야는 자동차 부품 Aftermarket 의 판매의 2/3 이상을 점유하고 있다. 그리고 Do-It-Yourself(DIY)시장은 전체 판매액의 1/5 정도의 수준을 보이고 있으며 타이어 판매 시장이 그 다음을 차지하고 있다.

2000 년의 전체 매출액은 1999 년에 비해 약 3.3%증가한 약 1,600 억불 수준을 보였고 2001 년의 매출액은 전년에 비해 약 2.4% 증가한 1,640 억불 수준일 것으로 예상되고 있다. 대형 자동차 및 오래 사용된 자동차 대수의 증가는 자동차 부품 Aftermarket 의 활성화를 유도하고 있다. 그러나 발전된 부품 생산 기술로 인한 자동차 부품 수명의 증가는 자동차 정비 시장의 성장을 둔화시키는 요인으로도 작용하고 있다.

게다가 계속적으로 복잡하고 첨단 전자시스템을 적용한 자동차의 증가는 자동차 전문 기술자와 최첨단 고장 진단 장비의 필요성이 대두되었다. 그러나 이러한 것들의 부족 현상은 독립적으로 운영되는 소규모 자동차 정비소에서 대다수의 정비가 불가능하게 되어 단순 고장이 아닌 경우 자동차 정비가 자동차 제조업체 딜러십에서 이루어지는 경향을 보이고 있다.

결론적으로 새 자동차의 지속적인 판매증가와 부품의 제조기술의 발전으로 성능이 한층 향상된 자동차가 출시될 것이다. 그리고 2001 년까지 자동차 Aftermarket 분야는 계속적으로 미미한 성장에 그칠 것으로 예상되고 있다.

□ 자동차 부품 Aftermarket 소매 시장동향

미국 자동차 Aftermarket 시장은 업체간의 경쟁이 한층 심화되어 업계가 제품에 대한 이윤 폭이 감소하게 되었고 업체의 대형화와 업체간의 인수 합병이 빈번해 지고 있다. 요즈음 대형 체인점의 경우 체인점의 대형화와 통합을 통해 규모의 경제를 실현하기 위해 전략적인 노력을 경주하고 있다. 소형 체인점과 독립적으로 운영되는 소매점들은 대형 체인점과의 경쟁에서 점점 밀려나게되어 결국에는 대형 체인점에 적대적 합병이 되거나 파산을 하고있는 실정이다.

미국 자동차 Aftermarket 은 이러한 일반적인 흐름 속에서 점점 대형화되는 대형 자동차부품 체인점은 독립적으로 운영되는 소형 소매점의 희생을 기반으로 하고 있다. 소매점은 단종 되는 부품이나 구하기 힘든 부품을 취급해 자기들만의 경쟁력 확보와 시장 기반을 유지하기 위해 안간힘을 쓰고 있다. 그 결과 소형 소매점의 숫자는 감소하였으며 취급하는 제품의 종류는 수가 적고 다양하지 않다.

자동차 부품을 판매하는 대형 자동차 부품 체인점, 대형 체인 할인 매장, 백화점, 그리고 식료품점 등의 통합 및 대형화로 가격과 제품구입 비용 면에서 소규모 업체에 비해 한층 경쟁력이 배가되어 자동차 Aftermarket 시장에서 경쟁적인 우위를 점하였다. 그리고 자동차 부품 제조업체의 부품 품질 개선 노력으로 부품 수명이 대폭적으로 길어짐에 따라 예를 들자면 점화 플러그나 타이어 등 자동차 Aftermarket 의 부품 교체 사이클이 길어져 부품에 대한 수요가 계속적으로 감소되고 있다.

복잡하고 독립적으로 설계된 신형 자동차의 출시로 인해 독립적으로 운영되는 자동차 정비 업소가 감소하게되는 원인이 되었으며 많은 정비업소는 이익 창출을 위해 편의점 형태로 전환되고 있는 실정이다. 게다가 신형 자동차 정비 전문가, 자동차 고장 진단 장비, 그리고 폐쇄 시스템 수리에 필요한 부품 등으로 인

해 자동차 판매 딜러쉽에서 자동차를 수리 및 정비하는 것이 요구되고 있다.

신형 자동차의 성능향상을 위해 새로운 장치 고안 등 빠른 기술 발달은 운전자가 자기 차를 직접 수리하는 DIY (Do-It-Yourself)시장의 계속적인 위축을 초래하였다. 그러나 부품 중 특별한 장비나 공구를 요하지 않는 간단한 정비 분야의 DIY 부품은 다소 느리긴 하지만 계속적인 성장세를 보이고 있다. 이러한 분야의 부품은 엔진부품을 취급하는 자동차 부품 소매점뿐만 아니라 주요 부품을 취급하는 유통망 성장의 기초가 되고 있다.

결론적으로 미국 자동차 부품 Aftermarket 시장은 미국의 자동차 대수의 증가와 자동차 당 주행거리의 증가로 인해 계속적인 성장이 예상된다. 그러나 업체간의 치열한 경쟁과 부품수명이 늘어나게 됨에 따라 자동차 부품 Aftermarket 시장은 계속적으로 재조정되고 있다.

□ 자동차 부품 유통 경로의 동향

미국 자동차 Aftermarket 유통 구조는 매우 복잡하게 형성되어 있다. 전통적으로 제조업체에서 최종소비자(Do-It-Yourself 소비자와 Do-It-For-me 을 포함) 또는 자동차 정비업소에 제품을 공급하는 것은 자동차 부품 전문 체인점 그리고 자동차 부품을 취급하는 대형 할인 매장과 백화점 등 여러 종류의 소매상과 제조업체에서 도매상 그리고 소매점으로 연결되는 전통적인 유통망을 통하여 유통되고 있다. 그러나 전통적인 3 단계 유통구조는 자동차 부품 산업의 계속적인 통합으로 인해 도매상과 정비 서비스 소매점으로 줄어들고 있으며 자동차 운행 대수의 급격한 증가로 인한 정비 서비스 소매점이 빠른 속도로 증가하고 있다.

자동차 부품과 타이어의 유통 경로는 41,400 개소의 자동차 부품 점과 12,200 개소의 타이어 판매점으로 총 53,600 개소이며 1995 년부터 1998 년 자동차 부품점과 타이어 판매점은 약 2.2% 증가하였다. 그리고 자동차 부품과 타이어 판매점은 총 자동차 관련 부품 판매점의 13%를 차지하고 있으며 1980 년의 8%에 비해 비중이 크게 증가하였다.

자동차 정비 서비스 경로는 자동차 119,400 개소의 정비소, 96,700 개소의 서비스

스테이션, 21,800 개소의 새차 판매소, 그리고 13,700 개소의 전문 자동차 정비소 등 총 251,600 개소로 조사되었다. 자동차 정비 서비스 경로는 전체 소매점의 51%정도를 차지하고 있으며 1980 년의 56%에 비해 약간 감소하였다.

자동차 부품뿐만 아니라 다양한 상품을 취급하는 Mass Merchandise 유통 경로는 총 145,100 개소로 알려져 있으며 식품 체인점(48,000 개소), 편의점(44,700 개소), 약국 체인점(17,800), 철물점(9,100 개소), 가정용품 판매점(7,200 개소), 백화점(2,100 개소) 잡화점(3,200 개소), 그리고 1,000 여개의 회원제로 운영되고 있는 창고 판매점이 있다. 이 유통 경로는 1995 년 이후부터 약 7,100 여개소가 감소하였다. 이러한 유통 소매점의 감소에도 불구하고 Mass Merchandise 유통경로는 전체 자동차 부품 판매의 29%를 차지하고 있으며 이는 1980 년의 25%에 비해 비중이 증가한 것이다. 자동차 도매상(Jobber)을 통한 자동차 부품 유통 경로는 1998 년에 총 14,300 개소로 조사되었다. 이는 1995 년 보다 2.1%가 감소하였다.

II. 미국 자동차 부품 Aftermarket 주요품목의 유통 구조

□ 엔진 부품

엔진 관련 부품은 배터리, 필터, 점화 플러그, 전기 부품, 밸트, 그리고 고무 호스를 포함하고 있는데 자동차 관련 부품 중 가장 많은 수를 차지하고 있으며 대다수의 자동차 부품 소매상들이 엔진 부품을 취급하고 있다.

ㅇ 엔진 부품의 소매 경로

1998 년 319,400 개의 업소가 자동차 엔진 관련 부품을 판매하고 있었으며 이는 1995 년에 비해 15,800 개 업소가 감소한 것이다. 그리고 1998 년에 약 50 만개의 업소가 자동차 관련 부품을 판매하고 있으며 이중 64%가 엔진 부품을 취급하는 것으로 알려졌으며 1980 년에 비해 9%가 감소하였다. 이렇게 감소하게된 주된 원인은 업체간의 경쟁 심화로 인한 이윤의 감소와 제조업체의 부품생산기술의 발전으로 부품 수명이 증가하여 전체적인 수요 감소를 초래하였다.

1998 년 엔진 부품의 주요 유통 경로는 일반 정비소(79,300 개소), 서비스 스테이션(79,300 개소), 그리고 자동차 부품 소매점(40,600 개소) 이다.

1980 년에 일반 자동차 정비소는 전체 엔진부품 유통의 21%를 차지하였으나 1998 년에 30%로 비중이 증가하였으며 반대로 서비스 스테이션은 37%에서 25%인 61,800 개소가 감소하였다. 동 기간내 자동차 부품 소매점은 7%에서 13%로 늘어났으나 새 차 판매소에서 자동차 부품을 취급하는 업체 수는 1980 년에 26%정도를 차지하였으나 7%로 급격히 감소하였다.

ㅇ 엔진 부품의 판매 경로 및 동향

부품의 품질개선으로 인한 부품 교체 주기 및 수명이 길어짐에 따라 1998 년의 대형 유통매장(할인매장, 백화점, 철물점, 식료품점, 편의점, 약국, 잡화점을 포함함)을 통한 엔진 부품의 판매는 1995 년보다 19.7%가 감소하였다. 그리고 서비

스 관련업체에서(서비스 스테이션, 자동차 정비소, 자동차 판매소) 판매하는 자동차 엔진부품은 3.6%가 감소하였으나 타이어 및 자동차 부품 소매점에서 판매되는 엔진 부품은 2.4%가 증가하였다.

ㅇ 엔진 관련 부품 품목별 소매 경로

- 배터리
전체 자동차 관련 부품을 취급하고 있는 소매점 중 약 48% 즉 237,800 개 업소가 배터리를 취급하고 있다. 배터리의 주요 유통 경로는 69,100 개 업소의 일반 정비업소, 63,400 개소의 서비스 스테이션, 37,500 개소의 자동차 부품 소매점 그리고 21,800 개의 새 차 판매소이다. 이들은 미국시장에서 판매되는 배터리의 81%가 이 유통 경로를 통하여 판매되고 있다.

- 필터
자동차 필터는 오일필터, 에어 필터, 가스필터로 나누어진다. 1998 년에 총 253,700 개소의 소매점이 필터를 취급하고 있다. 그리고 필터의 78%가 일반 자동차 정비소, 서비스 스테이션, 자동차 부품점, 그리고 새 차 판매소에서 판매되고 있다.

그리고 이들 이외에 오일체인 전문점과 세차장 그리고 할인매장과 타이어 판매점에서도 판매되고 있다.

- 점화플러그
전체 자동차 관련 제품을 취급하는 소매점 중 점화플러그를 판매하는 소매점 수는 223,300 개소로 주 유통 경로는 일반 자동차 정비소, 서비스 스테이션, 자동차 부품 소매점, 그리고 새 차 판매소이며 이들이 전체 점화플러그 판매의 80%를 차지하고 있다.

- 자동차 엔진 관련 전자부품
미국 내 자동차 엔진 관련 전자부품을 취급하는 업체 수는 171,500 개소로 이는 전체 자동차 부품 판매점의 1/3 에 해당한다. 자동차 엔진 관련 전자부품은 Wire, Points, Condensers, Regulators, Alternators, 그리고 Distributors and Starters 를 포함하고 있다.

엔진 관련 전자부품의 주요 유통 경로는 61,900 개소인 일반자동차 정비소이며 그 다음으로 37,300 개소인 자동차 부품 판매점, 그리고 23,800 개소의 서비스 스테이션으로 조사되었다. 이 들이 전체 자동차 엔진 관련 전자부품의 판매의 84%가 이들 경로를 통하여 판매되고 있다.

- 벨트와 호스
벨트와 호스는 전체 소매점의 34%인 211,900 개소가 취급하고 있다. 주요 유통 경로는 73,000 개소의 일반정비소, 43,600 개소의 서비스 스테이션, 38,500 개소의 자동차 부품 판매점, 그리고 21,600 개소의 새 차 판매점 순으로 이들이 차지하는 벨트와 호스의 판매량은 전체의 83%를 차지하고 있다.

- 자동차 엔진 액세서리 부품
자동차 엔진 액세서리는 펌프 종류, 모터, 그리고 카뷰레이터를 포함하고 있는데 주요 유통 경로는 일반 자동차 정비소, 자동차부품 판매점, 새 차 판매소 그리고 서비스 스테이션으로 전체 자동차 액세서리의 88%가 이들 유통경로를 통해 판매되고 있다. 그리고 전체 자동차 부품 판매점 중 약 1/3 정도가 자동차 액세서리를 취급하고 있다.

□ 기타 주요 부품(Brake Part, Exhaust System part, Shocks and Struts)

ㅇ 기타 주요 부품 판매점의 유통 경로별 점유 비율

기타 자동차 주요 부품은 브레이크 부품, 배출기 시스템, 그리고 Shocks 과 Struts 등이 이에 포함된다. 1998 년 총 213,900 개소의 판매점이 기타 주요부품을 판매하고 있으며 1995 년에 비해 1.8%가 증가하여 업체 수가 3,900 개소가 증가하였다.

총 자동차 관련 부품을 판매하는 소매점 중 기타 주요 부분품을 취급하는 업체의 비율은 1980 년 52%에 달했으나 1998 년에는 43%로 줄어들었으며 전체적으로 볼 때 취급업체 수는 지속적으로 감소하고 있다.

기타 주요 부품의 주요 유통 경로는 86,200 개소의 일반 자동차 정비소, 39,300 개소의 자동차 부품 판매점, 31,400 개소의 서비스 스테이션 그리고 21,800 개소의 신 차 판매소 등이 있으며 총 판매량의 83%가 이들 유통 경로를 통해 유통되고 있다.

1998 년 기타 자동차 부품을 판매하는 일반 자동차 정비소는 1995 년에 비해 8.4%인 6,700 개 업소가 증가하였으며 전체 판매량의 40%를 차지하고 있다. 동기간 자동차 부품 판매점은 2,300 개소가 늘어났으며 전체 판매량의 18%를 차지하고 있다. 그러나 서비스 스테이션의 수는 1995 년에 비해 3,700 개소 즉 10.5%가 감소하였으며 판매 점유율은 18%에서 15%로 감소하였다.

그리고 기타 자동차 부품을 취급하는 판매점은 9,500 개소의 특별 자동차 정비소, 8,300 개의 타이어 판매점, 5,100 개의 할인매장, 그리고 5,100 개의 레저용 자동차 판매점이나 오토바이 판매점이 있으며 14,100 여 개의 도매상이 있다.

ㅇ 기타 자동차 부품의 유통 경로 경향 분석

1998 년 기타 자동차 부품을 판매하는 유통 경로별 소매점을 살펴보면 자동차 부품 판매점과 타이어 판매 경로는 1995 년에 비해 5.5%가 늘어나 총 2,500 개소가 증가하였다. 그리고 1.1%의 자동차 정비소가 증가하였으며 대형 판매점 경로는 0.7%가 증가하였다.

ㅇ 품목별 소매 경로

- 브레이크 부품

미국의 총 190,300 소매점 중 자동차 정비 서비스와 연관된 업체는 브레이크 부품을 취급하고 있다. 자동차 부품을 취급하는 업체 중 1/3 이상이 브레이크 부품을 취급하고 있다.

브레이크 부품의 주요 유통 경로는 전국적으로 76,800 개 업체가 있는 일반 자동차 정비 업소이며 그 다음으로는 38,900 개소가 있는 자동차 부품 소매점, 그리고 27,800 개소가 있는 서비스 스테이션, 그리고 21,800 개소가 있는 새 차 판매소 순서이다. 이들 업소들이 전체 브레이크 부품 판매의 87%를 담당하고 있

다.

- 배출 시스템 부품
배출 시스템은 Mufflers, Tail Pipes 그리고 Converters 를 포함하고 있는데 총 143,900 업체가 이들 부품을 취급하고 있다. 전체 자동차 부품을 취급하는 소매점의 29%정도만이 배출 시스템을 취급하고 있다.

배출 시스템의 유통 경로는 다른 자동차 부품 유통경로에 비해 매우 제한적이다. 주요 유통 경로는 44,300 개 업체의 일반 자동차 정비소, 33,100 개 업체의 자동차 부품점, 23,200 개 업체의 서비스 스테이션, 21,100 업체의 새 차 판매소, 6,700 개 업체의 특별 자동차 정비소, 그리고 3,500 개의 타이어 판매소가 전체 배출 시스템 부품의 85%를 취급하고 있다.

- Shocks 및 Struts
Shocks 과 Struts 를 취급하는 소매점 수는 165,900 개소로 자동차 부품을 취급하는 업체의 1/3 이 이 부품을 취급하고 있다. 주요 유통 경로는 독립적으로 운영되는 40,290 개소의 일반 자동차 정비소, 22,630 개소의 서비스 스테이션 체인점, 34,732 개 업체의 자동차 부품 체인점과 독립적으로 운영되는 자동차 부품점, 그리고 21,800 개 업소 새 차 판매소이다.
이들 판매점에서 판매되는 Shocks 와 Struts 는 전체 판매량의 72%을 점유하고 있다. 그리고 Shocks 와 Struts 은 타이어 판매점 중 61%가 취급하고 있으며 할인매장 중 41%, 그리고 특별 정비 업소 중 43%가 동 부품을 판매하고 있다.

□ 타이어

ㅇ 타이어 판매 소매점의 구성

1998 년 타이어를 취급하는 업체 수는 총 128,200 개 정도였으며 1995 년에 비해 동 업체 수는 6.7%(9,300)가 감소하였다. 자동차 관련 부품을 판매하는 업체의 26%가 타이어를 취급하고 있으며 1980 년의 35%보다 비율이 크게 감소하였다.

타이어를 판매하는 주요 유통 경로는 39,900 개의 일반 자동차 정비소, 14,200 개

소의 새 차 판매소, 12,200 개소의 타이어 판매점, 그리고 10,900 개의 자동차 부품 판매점이다. 이들 유통 경로는 총 타이어 판매량의 87%를 담당하고 있다.

1998 년 타이어를 취급하는 일반 자동차 정비업소는 1995 년에 비해 별다른 변화가 없었으나 1980 년에 비해 업체 수는 35%가 늘어났다. 이에 반해 타이어를 취급하는 서비스 스테이션 수는 1995 년에 비해 1,300 개 업소가 줄었으며 새 차 판매소는 1,300 개소가 감소하였다. 그리고 타이어를 취급하는 자동차 부품 판매점 수는 1,900 개소가 감소하였다.

유통 경로별 자동차 타이어 판매 점유율은 일반 자동차 정비업소가 31%를 차지하고 있고 서비스 스테이션이 27%, 그리고 타이어 전문점이 10%정도를 차지하고 있다.

ㅇ 타이어의 유통 경향

1998 년 자동차 타이어를 취급하는 자동차 서비스 관련 업종은 1995 년에 비해 7.9%가 감소하였으며 자동차 부품 점의 수는 5.4%가 줄어들었다. 그러나 대형 유통 매장은 4.1%가 증가하였다.

ㅇ 타이어를 취급하는 체인 소매점과 독립 소매점

1998 년 타이어를 취급하는 자동차 부품 체인 소매점 수는 총 76,664 개 업체이며 자동차 부품을 판매하는 체인점의 1/4 이 타이어를 취급하고 있다. 그리고 독립적으로 운영되는 타이어를 판매하는 소매점은 총 51,382 개 업체로 조사되었다.

타이어를 취급하는 업체 중에서 가장 많은 체인점은 서비스 스테이션으로 총 29,140 개 업체가 있으며 그 다음으로 14,170 업체 수를 가지고 있는 새 차 판매소이다. 독립적으로 운영되는 소매점 중 가장 많은 소매점을 가지고 있는 유통 경로는 일반 자동차 정비소로 25,500 개 업체가 있다.

□ 자동차 액세서리

ㅇ 자동차 액세서리 소매점의 구성

미국 내 총 497,200 개의 자동차 부품 소매점 중 절반 정도가 자동차 액세서리를 취급하고 있다. 1998 년 292,000 개의 소매점 그리고 14,100 개의 도매상이 한 종류이상씩 자동차 액세서리를 취급하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 자동차 액세서리의 유통 경로는 자동차 부품 보다 다양하지 못하다.

자동차 액세서리를 취급하는 소매점이 지난 수년간에 걸쳐 계속적으로 줄어들어 전체 자동차 액세서리 Aftermarket 에 막대한 영향을 미치고 있다. 1998 년 액세서리를 취급하는 소매점 수는 1995 년 보다 15,800 개 업체가 감소하였다. 자동차 액세서리를 취급하고 있는 유통 경로 중 자동차 부품점 수가 증가하였으며 자동차 액세서리를 취급하는 편의점 수는 약 3.2%가 증가하였다.

자동차 부품을 취급하는 업체의 59%가 어떤 종류이건 한 품목이상 자동차 액세서리를 취급하고 있다. 자동차 액세서리의 주요 유통 경로는 79,100 개 업체의 일반 자동차 정비소, 62,400 개소의 서비스 스테이션, 39,000 개의 자동차 부품점이다. 이들 유통 경로가 전체 자동차 액세서리 판매의 62%를 차지하고 있다.

자동차 부품을 취급하는 식료품 점과 편의점은 전국적으로 21,400 개 업소가 있는데 전체 자동차 관련 부품 소매점의 7%에 해당하며 보통 두 가지정도 자동차 부품을 취급하며 크기가 작은 종류의 자동차 액세서리를 취급하고 있다. 주요 취급 품목은 자동차 전구류와 컵홀더 등이다.

새 차 판매소나 트럭 판매소는 총 21,800 개소 정도이며 자동차 액세서리를 취급하는 판매점의 7.5%정도를 차지하고 있으며 업체 중 90%가 대다수의 자동차 액세서리를 취급하고 있고 절반정도가 음향 시스템이나 안전 시스템을 취급하고 있다. 그리고 자동차 액세서리를 취급하는 다른 유통 경로로는 5,200 개소의 특별 자동차 정비소, 1,900 개소의 백화점, 8,700 개소의 할인매장, 11,400 개소의 철물점 및 가정용품 판매점, 그리고 8,900 개소의 약국과 1,000 개소의 잡화점이 있다. 또한 14,100 개의 도매상들도 자동차 액세서리를 취급하고 있다.

ㅇ 자동차 액세서리 유통 경로의 동향

자동차 액세서리를 취급하는 업체 수는 1995 년 이래로 5.1%가 줄어든 12,800 개 업체 수가 감소하였다. 서비스 경로는 10,500 개의 서비스 점이 감소하였으며 대형 유통점의 수도 4,100 개소가 줄어들었다.

ㅇ 제품별 소매 경로

- 헤드라이트 및 전구
자동차 헤드라이트와 전구는 액세서리 부품 중에서 가장 폭넓게 판매되고 있는 품목 중에 하나이다. 자동차 부품을 취급하고 있는 소매점 중 45%가 이 품목을 취급하고 있다. 1998 년 총 223,200 개 소매점이 이 품목을 취급하고 있었으며 이는 1995 년 보다 14,900 개의 소매점이 줄어든 것이다.

- 거울 및 반사경
1998 년 거울 및 반사경을 판매하는 유통 경로는 1995 년에 비해 15.4% 감소한 128,600 개 업체로 조사되었다. 총 23,380 개의 업체수가 감소하였다. 거울 및 반사경의 주요 유통 경로는 35,100 개소의 자동차 부품점, 29,700 개소의 일반 자동차 정비소, 그리고 18,700 개소의 새 차 판매소가 있다. 이 세 경로가 전체 판매점의 65%을 점유하고 있다.
- 도난 방지 액세서리(전기로 작동되는 것은 제외)
도난 방지 액세서리를 취급하는 소매 유통 경로는 1995 년 이래로 39,550 개 업체가 급격히 줄어들었다(-35%). 1998 년 이 제품을 취급하는 업체 수는 71,900 개소로 이중에서 자동차 부품점이 12,900 개소로 가장 많고 그 다음으로 9,900 개소의 일반 정비소, 그리고 6,400 개소의 할인점이 있다. 이들 유통 경로가 총 판매량의 75%를 차지하고 있다.

- 와이퍼 블레이드
1998 년 와이퍼 블레이드의 주요 유통 경로는 62,600 개소의 일반자동차 정비소, 49,000 개소의 서비스 스테이션, 37,300 개소의 자동차 부품점이 있다. 이 세 경로가 전체 와이퍼 취급 량의 70%를 차지하고 있다. 1998 년 총 213,600 개의 소매점이 와이퍼 블레이드를 판매하고 있다.

- 에어컨과 히터
1998 년 에어컨과 히터를 취급하는 주요 유통 경로는 22,500 개소의 일반 정비업소, 23,000 개소의 자동차 부품점, 19,600 개소의 새차 판매소, 그리고 11,000 개소의 서비스 스테이션이다. 이들 네 곳의 유통 경로는 전체 에어컨과 히터 판매량의 87%를 차지하고 있다.

- 전자 음향 시스템
자동차 음향 시스템의 유통 경로는 매우 제한적으로 자동차 부품 점과 새 차 판매소가 전체 음향 시스템 판매에 차지하는 비중은 62%이다. 그리고 3,500 개소의 할인 매장을 제외한 대형 유통점에서는 음향시스템을 취급하는 업체는 거의 전무하거나 극히 소수이다.

- 자동차 실내 바닥 깔판
미국 내에서 자동차 실내 바닥 깔판을 취급하고 있는 소매점 수는 94,300 개소이며 주요 유통 경로는 자동차 부품점, 새 차 판매소, 일반 정비소로 이들 세 경로가 전체 유통의 3/4 를 차지하고 있다. 또한 자동차 바닥 깔판은 대형 유통점에서도 취급하고 있으며 타이어 판매점, 자동차 서비스관련 업체에서도 판매하고 있다.

- 시트 커버
1998 년 자동차 시트 커버를 취급하는 소매점 수는 81,500 개소로 자동차 부품을 취급하는 소매점 중 16%만이 동 제품을 판매하고 있다. 주요 유통 경로는 28,600 개소의 자동차 부품 점, 21,800 개소의 새 차 판매소, 12,000 개소의 일반 자동차 정비소, 7,200 개소의 할인매장, 그리고 4,000 개소의 서비스 스테이션이이다. 이들 유통 경로가 자동차 시트 커버 판매의 91%를 차지하고 있다.

- 기타 운전자 편의를 위한 액세서리
기타 운전자 편의를 위한 액세서리는 재떨이, 컵홀더, 선글라스 홀더 등으로 구성되어있는데 1998 년 이러한 제품들은 128,700 개의 소매점에서 취급하고 있다.

주요 유통 경로는 30,100 개소의 자동차 부품 점, 24,700 개소의 21,800 개소의 새 차 판매소, 그리고 13,900 개소의 서비스 스테이션이다. 그리고 작은 수이지만 대형 유통점도 이러한 제품을 취급하고 있다.

Ⅲ. 미국 자동차 부품 Aftermarket 진출에 관한 마케팅 제안

□ 미국 자동차 Aftermarket 진출 유망 한국산 자동차 부품

ㅇ 자동차 에어컨

미국에 한국으로부터 수입되는 량은 2000 년 12 월 현재 5 천 9 백만 불 수준이며 전년대비 6.05%가 증가하였다. 그리고 한국산 부품의 수입점유율은 13.09%로 일본 멕시코에 이어 세 번째로 높게 나타났다. 또한 한국산 자동차 에어컨 부품의 수입 증가는 연 33.31% 정도의 성장을 보이고 있으나 아직 시장 점유율은 미약한 수준을 보이고 있다.

ㅇ 자동차 Bumper 부품

Bumper 부품은 캐나다에서 수입되고 있는 것이 64.2%로 절반이상을 차지하고 있으며 일본산 제품이 13.63%의 수입 점유율을 보이고 있다. 한국산 제품은 1.29%의 점유율을 보이고 있으나 수입 증가율은 전년도에 비해 43.07%가 증가하였다.

ㅇ 자동차 Pumps for Motor vehicles, Excluding Fuel Injection 관련 부품

캐나다에서 36.95%가 수입되고 있으며 전년도에 비해 13.25%가 증가하였다. 그리고 일본의 경우 수입 점유율은 26.84%로 나타났으며 전년도에 비해 3.34%가 감소하였다. 그리고 한국으로부터 수입은 약 2 천만불 수준이며 전년도에 비해 48.14% 수입량이 증가하였다. 그러나 수입 점유율은 6.62% 정도를 보이고 있다.

ㅇ Starter Moter for Internal Combustion Engine 부품

한국산 수입 증가율은 전년도에 비해 248.07%가 증가하였으며 수입량은 약 2 천 8 백만불 수준이었다. 일본산 제품과 멕시코산 제품이 전체 수입량의 72%를 차지하고 있다.

ㅇ 자동차 Lighting Equipment

한국산 제품의 수입 증가율이 전년도에 비해 43.32%가 증가하였으며 경쟁국들 중 특별히 우위를 점하고 있는 나라가 없고 대만의 수입 점유율이 21.05%에 달하고 있다.

ㅇ 자동차 Radio Receivers

전체 수입규모는 전년도에 비해 21.33%가 증가하였으며 특히 한국산 제품의 수입증가율은 전년도에 비해 85.84%로 대폭적으로 증가하였다.

ㅇ 타이어 및 바퀴

한국산 제품의 수입점유율은 8.49%이며 전년대비 19%의 성장률은 보이고 있다. 그리고 수입 증가율은 13% 정도이었다.

ㅇ 자동차 하부 부품 중 Spring 이나 Leaf

한국산 제품의 수입 점유율은 전년도에 비해 28.8%가 증가였으며 주요 경쟁국의 수입량은 대체적으로 감소하였다.

ㅇ 자동차 하부 부품 중 Road Wheel 부품

수입량은 전년도에 비해 19.48%가 증가하였으며 한국산 제품의 수입 증가율은 36.0%로 급격한 성장세를 보이고 있다. 동 부품은 어느 특정 나라가 지배적인 수입점유율을 보이고 있는 것이 아니고 수입점유율이 나라별로 분산이 되어 있다.

ㅇ 마지막으로 관련 업계 전문가에 의하면 기타 자동차 액세서리, 예를 들자면 자동차 실내 깔판, 실내용 거울, 와이퍼 블레이드는 한국산 제품이 디자인과 성능 면에서 우수하여 경쟁력을 갖추고 있다고 한다.

□ 북미 자동차 Aftermarket 에 성공적인 진출을 위한 요건

그 동안 우리 나라의 자동차 부품 관련 업체들은 내수 시장의 호황으로 인해 해외 시장개척에 등한시한 점이 없지 않아 있었으며 우리나라와 같이 완성 자동차를 생산하지 않지 않거나 해외에 자동차를 수출하지 않은 대만이나 중국, 그리고 캐나다 멕시코와 같은 나라들의 자동차 부품 산업이 매우 발달했을 뿐만 아니라 미국시장에서 상당한 시장 점유율을 보이고 있는 것을 볼 때 참으로 안타까운 현실이다.

한국과 거래 경험이 있는 관련업체에 의하면 우리 나라 자동차 부품 생산업체의 생산 능력 및 기술 수준과 품질은 선진국과 비교해도 손색이 없으나 마케팅 능력, 비즈니스 관계 개발 및 의사 소통 능력 등은 경쟁국에 비해 열등하다고 말하고 있다.

이러한 상황 속에서 우리 나라 업체의 미국 자동차 Aftermarket 시장 진출을 위한 기본적이고 일반적인 요건을 제시하여 처음 미국 시장에 진출하는 업체에 도움이 되었으면 한다.

첫째, 기본 구비 서류 준비와 영어에 능숙한 실무자 배치

미국 시장뿐만 아니라 수출을 위해서는 기본적으로 준비해야할 서류들이 있는데 제일 중요한 것은 회사를 소개하기 위한 회사 카탈로그이다. 영문 카탈로그 제작에 있어서 가장 중요한 것은 영문 회사 소개 및 제품설명이다. 적당하지 않은 표현이나 현지에서 사용되지 않는 표현과 비 전문화된 용어의 사용 등은 회사의 첫인상과 이미지에 가장 큰 타격을 준다. 그리고 디자인 및 칼라의 배합도 카탈로그를 처음 받아보았을 때 업체에 대한 첫인상 결정에 지대한 영향을 끼친다.

카탈로그가 준비되었으면 회사 소개서와 거래 제안서 작성이다.
거래 제안서와 회사소개서는 카탈로그나 제품 설명서와 함께 업체에 대해 관심을 가지고 있는 바이어한테 송부하게 되는데 작성시 주의할 점은 정확한 영문 표현과 가능하면 A4 지 1-2 장 이내에 장황하지 않고 간략하게 작성해야 하

며 너무 과장된 표현은 자제해야 한다.

한국과 무역 거래를 하고 있는 미국 바이어들은 언어 소통상의 어려움이 거래하는데 있어 가장 큰 저해 요인 중 하나로 지적하고 있다. 단순히 팩스나 우편 그리고 전자메일에 의존하는 거래는 한계가 있고 아직까지 무역거래는 전화통화 또는 상대방과 직접 만나서 거래 관계를 발전 지속시키고 있다. 그러므로 말하기와 듣기 그리고 비즈니스 매너는 외국 바이어와 만났을 때 갖추어야할 기본적인 요건이다. 단순히 제품이 싸고 품질이 우수하다고 해도 의사소통에 어려움이 있다면 거래관계가 지속되기 힘 들 것이다.

둘째, 제품 품질 인증서 획득

대다수의 미국 업체들은 제품의 품질에 대한 객관성을 파악하기 위해 각종 인증서를 요구하며 요구하지 않더라도 거래에 있어 품질에 대한 신뢰성 측면에서 인증서를 꼭 획득해야한다.

대표적인 품질 인증서는 QS-9000 와 ISO-9000(International Organization for Standardization)가 있는데 등록하기 위해서는 등록사(Accredited Registrar)를 통해서 할 수 있다. 한국에서 QS-9000 과 ISO-9000 등록에 대한 절차 안내와 등록 서비스를 대행해주는 회사들이 많이 있으며 자세한 사항은 한국 품질 인증센터, 한국 생산성본부인증원, 한국 능률협회인증원, TVU 프로덕트 서비스, ISO Bank, BSI 인증원 등에서 관련 정보를 구할 수 있다. 대표적인 연락처는 다음과 같고 이외에 한국 Yahoo.co.kr 에 접속하여 검색어 QS 9000 를 입력하여 검색하면 관련 업체들의 리스트를 볼 수 있다.

- 한국 품질 인증 센터: http://www.ksaqa.or.kr/
- 한국 생산성본부인증원: http://www.kpcqa.co.kr/
- 한국 능률협회인증원: http://www.kmaqa.co.kr/
- TVU 프로덕트 서비스: http://www.tuv.or.kr/
- ISO Bank: http://www.isobank.com/
- BSI 인증원: http://www.bsikorea.co.kr/

셋째, 대형 유통 체인점에 진출하기 위해서는 제품에 대한 Proudct Liability 에 관한 보험에 가입하는 것을 의무화하고 있으며 품목과 업체에 따라 보험 액은 차이가 있다.

넷째, 시장조사

새로운 시장 개척 및 진출 가능성을 타진하기 위해 시장 조사는 필수적이며 시장조사는 어떻게 해야한다는 가이드라인은 없지만 업체의 상황과 예산에 맞추어 가능하면 정확하고 세밀한 조사가 필수적이다.

새로운 시장 진출이나 거래선 발굴을 위해서는 가장 기본적으로 가격 동향, 생산동향, 경쟁동향, 수입동향과 경쟁사 제품과 비교 분석하여 자사 상품의 장단점을 파악해야한다. 자사제품이 경쟁사 제품에 비해 단순히 디자인과 성능이 우수하다는 것보다는 논리적 방법과 정확한 비교자료 및 실험자료를 제시해야한다.

시장 조사 방법에는 여러 가지 방법이 있으나 기본적인 방법에 대해 간략히 소개하면 다음과 같다. 먼저 가장 경제적이며 기본적이고 손쉽게 할 수 있는 방법으로 인터넷을 이용한 정보수집 방법으로 검색 전문 사이트인 Yahoo 에 관련 자료를 검색하여 경쟁사 제품의 소매 가격, 디자인, 주요 판매처 등 기본적인 자료를 수집 분석할 수 있다.

비교적 저렴하면서도 전체적인 흐름을 파악하데 가장 좋은 방법으로는 관련협회에 가입하는 것으로 협회에서 발행하는 각종정보를 공유할 수 있으며 시장의 새로운 경향이나 동향을 이메일로 받을 수도 있다. 앞에서 언급한 자동차 Aftermarket 관련 협회로는 AAIA, SEMA, 그리고 MEMA 등이 있다. 협회마다 약간씩 차이는 있지만 가입하려면 협회 가입비를 회원 가입시 지불해야한다.

대형 유통체인점이나 Auto Zone 과 같은 자동차 부품체인점에 진출하려고 할 때 소매 체인점을 직접 방문하여 경쟁사 제품을 직접 확인하고 판매가격을 파악할 수 있으며 제품을 구매하여 품질을 자사 제품과 비교 분석 할 수 있다. 그리고 어떤 업체들이 제품을 생산하고 있는지 또는 원산지는 어디인지 등의 많은 정보를 얻을 수 있다.

관련 전시회 참가는 신제품 경향, 경쟁사의 움직임을 파악하는데 가장 좋은 방법일 뿐만 아니라 바이어와 직접 만나 상담을 할 수 있으며 자사의 제품에 대해 바이어로부터의 반응을 직접 듣고 파악할 수 있는 가장 좋은 방법이다. 해외시장 진출 경험이 없고 잘 알려져 있지 않은 업체들은 전시회 참가가 가장 기본적이고 필수적인 방법이다.

마지막으로 유료 시장 조사 기관을 이용하는 방법이 있다. 한국에서 시장조사를 대행해 주는 업체가 점점 늘어나고 있는 추세라고는 하나 사설 업체에 의뢰하면 수수료가 비싸거나 전문 무역회사나 Sales Representative 를 이용하면 수출액의 일정 비율을 요구하는 경우가 있다. 대한무역투자진흥공사(KOTRA)에서는 세계 각지의 100 여 해외무역관을 통하여 저렴한 가격에 기본적인 시장조사 즉 가격동향, 경쟁동향, 유통구조, 수입동향, 시장동향 등을 대행해 주고 있으며 자세한 문의는 본사 고객서비스팀에 문의하면 되며 전화 번호는 02-3460-7388 이며 KOTRA 홈페이지인 www.kotra.or.kr 에 방문하면 자세한 안내를 받을 수 있다.

□ 유통 경로별 미국 시장 접근 방법 및 전략

미국 자동차 Aftermarket 진출을 위한 사전 시장 조사를 통하여 자사 제품이 미국 시장에서 경쟁력을 갖추고 있다고 판단되면 적정 바이어를 물색하여 인내심을 가지고 지속적인 Follow-Up 을 통하여 자사제품의 시장조사에서 파악되지 않은 장단점을 파악하여 적절하게 대응해 나가야 한다.

여기에서 제시하는 기본적인 시장 접근방법 및 전략은 유통 경로별로 크게 세 가지로 분류하여 제시하고자 한다. 왜냐하면 자동차 유통 경로 및 소매점 특성별로 구매 절차가 상이하기 때문이다.

첫째, 대형 체인 유통 매장(Wal-mart, K-mart, Sears 등)

대형 유통 체인 매장에서 자동차 부품 및 액세서리를 판매하고 있으며 앞에서 언급한바와 같이 매출 규모 면에서도 상당한 부분을 차지하고 있다.

대형 유통 체인 매장을 운영하는 회사의 구매 절차는 매우 까다롭고 구매 결정까지 오랜 시간이 소요된다. 그리고 유통 체인에 자사 제품을 납품하기 위한 업체간의 경쟁이 상당히 치열하며 구매업체의 요구사항은 점점 까다로워지고 있다.

참고로 Wal-mart 사의 납품업체 신청서를 참고로 살펴보면 신청서는 동사의 www.walmart.com 홈페이지에서 "Supplier Proposal Guide" 내려 받기를 할 수 있으며 K-mart 사는 wwww.kmartscorp.com 에 "Business to Business 안에 Business Opportunity at Kmart 에 신청서 및 절차를 설명하고 있다. 그리고 Sears 사의 경우 www.sears.com 에 Vendor Diversity Program Guidelines 를 제공하고 있다.

바이어가 제품에 대해 관심을 보이면 공급자 신청서를 보내기 전에 현재 K-Mart 가 취급하고 있는 제품과 비슷한 제품을 이미 판매하고 있다면 경쟁제품에 대한 가격비교, 품질 비교 등 종합적인 시장조사를 필수적으로 착수하여 자사 제품의 장점을 확실히 파악해야하며 바이어와 통화나 면담시 자사제품 홍보에 만전을 기해야한다.

그리고 신청서를 작성시 요구하는 서류에 대한 준비와 특히 자사 제품에 대한 장점이나 시장성에 대해 분석한 자료를 철저히 준비해야한다. 대형 유통 체인점의 제품 공급자 선별에 있어서 단순히 업체의 카탈로그나 가격표를 요구하는 것이 아니라 고객 서비스센터나 현지 창고를 보유하고 있는지 등의 까다로운 선별 기준을 두고 있다.

처음부터 바이어와 전화 통화가 불가능한 업체가 있는가 하면 본사에 전화하여 교환원을 통하여 특정 부품에 대한 담당바이어와 통화가 가능한 업체가 있다. 처음에 전화해서 바이어와 직접 통화가 가능한 경우는 드물며 대다수가 자동응답기에 메시지를 남기라는 경우가 허다하다.

바이어와 통화되면 먼저 회사 소개 및 제품 소개를 하는데 사전에 시장 조사된 요약된 내용을 설명하면 관심이 있을 경우 관련 서류를 우편으로 보내라고 할 것이다. 그러면 Follow-up 을 위해 직통 전화나 교환 번호 그리고 이메일 주소를 필히 물어본다.

전화 통화 후 신속하게 관련 자료를 바이어한테 송부하는 해야하며 팩스보다는 빠른 우편이나 등기 우편(Fedex, 또는 DHL 등)을 사용하는 것이 좋고 한국에서 Fedex 나 DHL 로 송부하고 일주일 정도 후 배달업체에 전화하여 배달 여부를 확인한 후 가능한 한 빨리 바이어에 전화 연락을 취하는 것이 바람직하다. 그렇지 않으면 분실되거나 바이어가 잊어버리는 경우가 종종 있다.

관련 자료 송부 후 대다수의 바이어들은 바쁜 일정으로 인해 부재중일 때가 많다. 그래도 귀찮게 하지 않는 범위 내에서 이메일 또는 전화 접촉을 지속적으로 시도해야한다. 만약 바이어가 더 이상 관심을 표명하지 않으면 반드시 그 이유에 대해서 물어보는 것이 좋다. 바이어들로부터 수집된 의견은 자사 제품의 정확한 시장성을 말해줌으로 향후 참고자료로 활용한다.

바이어가 관심을 표명하면 직접 만나 제품소개 및 회사 소개할 시간을 정한다. 제품 설명은 장황하지 않고 짧고 간결하게 해야하며 경쟁사 제품의 비교 자료, 각종 설문조사와 테스트 결과 등과 같은 현실적인 자료로 준비해야한다.

미국 대다수의 유통업체들은 제품에 대한 마케팅비용을 공급업체에 일부 부담(통상적으로 거래액의 3-5%)을 시키고 있으며 이를 염두에 두고 가격을 산정 해야 한다.

처음 바이어와 접촉 또는 납품업체 등록 서류를 접수하고 실질적인 주문을 받기까지 1 년 이상 소요되며 설사 거래가 성사되었다 할지라도 납품 제품에 대한 확실한 서비스를 제공해야 지속적인 납품관계를 유지할 수 있다.

둘째, 자동차 전문 대형체인점(Auto Zone, Advance Auto Parts 등)

자동차 전문 체인점의 경우는 대형 유통 체인점과 비슷한 경로로 제품을 구매하고 있으며 Auto Zone 의 경우 Wal-mart 와 비슷한 납품업체 신청서가 있으며 동사 홈페이지인 www.autozone.com 의 Vendor Business Opportunity 에서 신청 서류를 다운 받을 수 있다.

Auto Zone 에서 요구하는 절차 및 요구사항은 신청서에 자세히 나와 있으며 주요 사항을 간략히 설명하면 다음과 같다. 신청서를 작성하여 명함, 카탈로그, 샘

플 또는 샘플이 크면 비디오 테이프이나 사진을 제공된 주소에 송부하면 관심이 있을 경우 30 일 이내에 연락을 할 것이다. Auto Zone 에서 관심을 표명하면 유통 체인점에서 언급한 절차에 의해 일을 진행시키면 된다.

Advance Auto Parts 사는 업체에서 제공하는 신청서 양식은 없으며 먼저 전화로 관련 제품 담당 바이어와 접촉하여 위에서 언급한 것과 같은 절차로 거래를 진행시키면 된다.

셋째, 수입상과 도매상

수입상 및 도매상은 자동차 부품을 수입해서 대형 유통 체인점이나 자동차 부품 체인점에 납품을 하고 있다. 그리고 수입한 부품을 조립 등 일차 가공을 통하여 부가가치를 더해 대형 자동차 부품 체인점에 납품하는 업체들도 있다.

이들 업체들은 기존에 구입하고 있는 확실한 거래선이 있으므로 좀더 적극적인 마케팅 전략이 요구된다. 처음 바이어와 접촉하는 방법은 위에서 언급한 방법과 동일하게 전화하여 바이어와 전화 통화 후 Follow-up 해서 반응정도를 파악하는 것이 제일 좋은 방법이다. 그리고 한국 업체들이 직접 대형 유통 체인점이나 자동차 부품 체인점에 납품하기가 힘들므로 먼저 이러한 업체들을 발굴하여 미국 시장 진출 교두보로 삼는 것이 바람직하다.

<자료원 : 시카고 한국무역관>