



글로벌 기업 납품자격 획득을 위한 뿌리산업 실전가이드

E A

A L

R I

R Y

E R

CONTENTS

Part. 1 뿌리산업 의의와 해외진출 현황 5

I. 뿌리산업 의의와 중요성 6

II. 뿌리산업 해외진출 현황 7

Part. 2 납품자격 획득 과정 및 사례 13

I. DAIMLER 14

II. BMW 22

III. Volkswagen 30

IV. Ford 38

V. GM 46

VI. TOYOTA 56

VII. BOSCH 66

VIII. MAGNA 74

IX. BorgWarner 82

X. APPLIED MATERIALS 90

XI. SIEMENS 98

XII. CATERPILLAR 106

XIII. Apple 114

◇글로벌 해외기업과의 거래를 위해서는? - 122

Part. 3 납품자격 획득 단계별 활용 가능한 정부 지원사업 127

I. 사전 준비 129

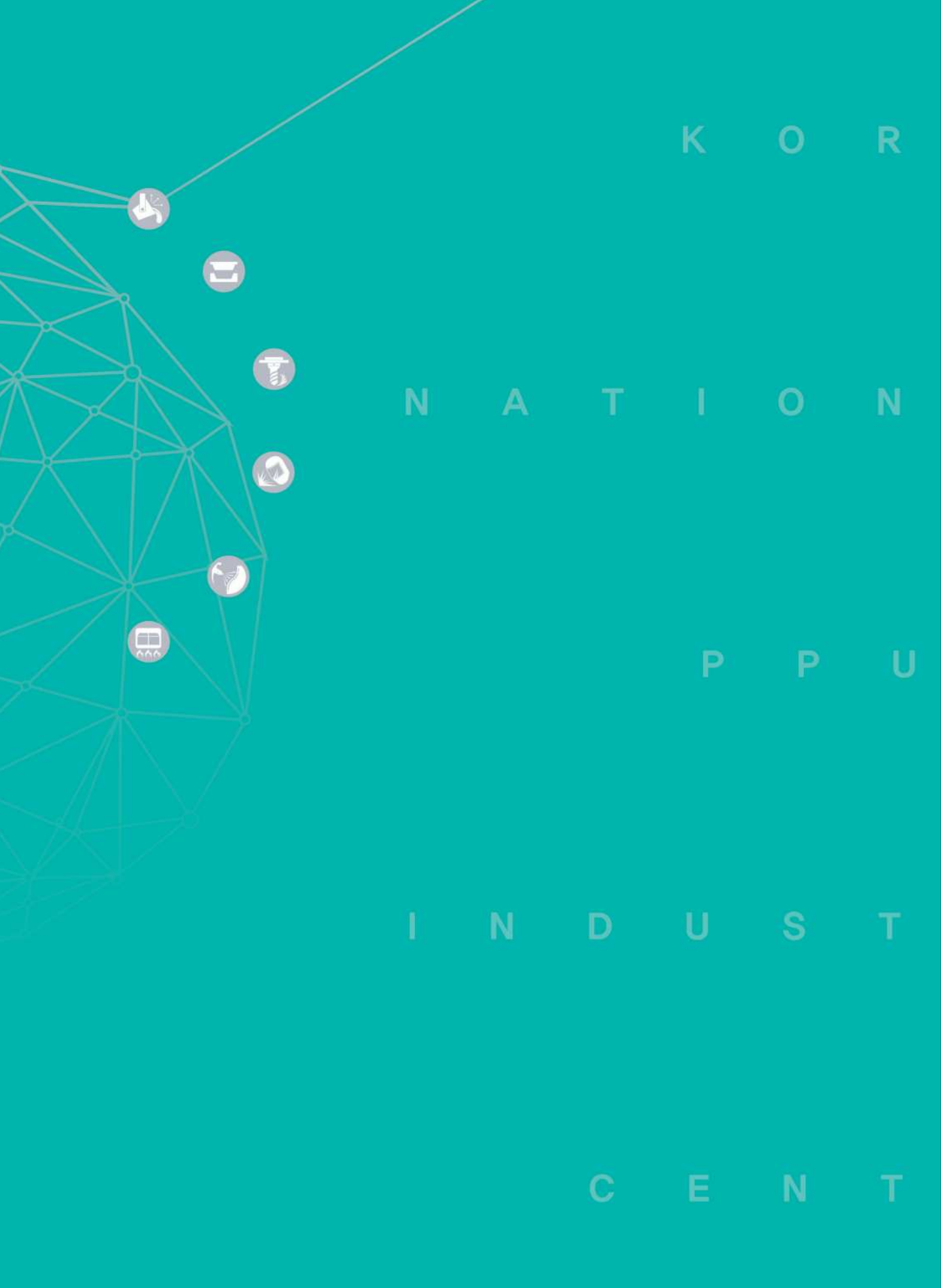
II. 수요기업 컨택 137

III. 기술 협의 및 개발 144

IV. 설비 투자 및 납품 147

V. 종합 지원 154

◇참고문헌 156



K O R

N A T I O N

P P U

I N D U S T

C E N T

E A

A L

R I

R Y

E R

Part. 1

뿌리산업 의의와 해외진출 현황

I. 뿌리산업 의의와 중요성

II. 뿌리산업 해외진출 현황



I 뿌리산업 의의와 중요성

I 뿌리산업 I

주조, 금형, 소성가공, 용접, 표면처리, 열처리 등 ‘제조 공정기술’을 활용하여 사업을 영위하는 6대 업종

* 뿌리산업은 나무의 뿌리처럼 겉으로 드러나지 않으나 최종 제품에 내재(內在)되어 제조업 경쟁력의 근간(根幹)을 형성한다는 의미에서命名



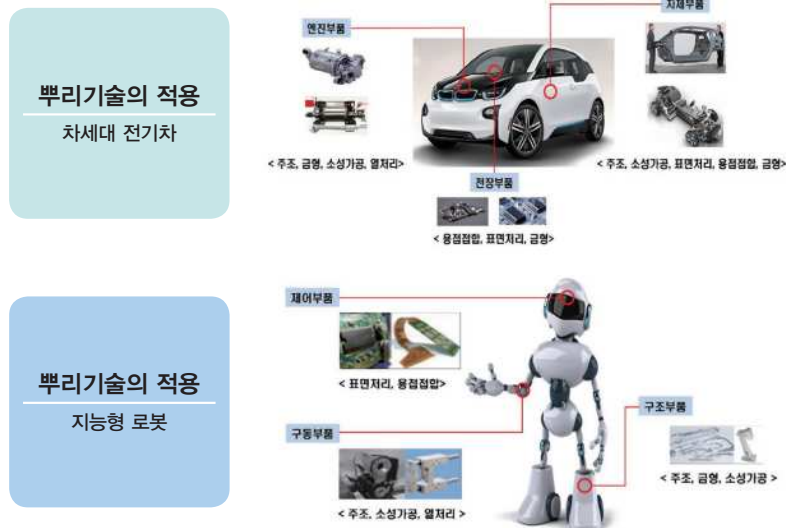
I 제조산업 기반 I

- 주력 제조업 경쟁력의 근간을 형성하는 기반산업으로 뿌리기술은 자동차, 조선, IT 제조 과정에서 '공정기술'로 이용되어 최종 제품의 성능 및 신뢰성을 결정하는 주력 제조업 품질 경쟁력의 핵심
- 공정산업의 특성상 오랜 기간 다양한 경험과 시행착오를 통해 축적되어 개도국이 쉽게 모방할 수 없는 **선진국의 숙련기술 영역**

* 독일 등 선진국은 수효산업에 대응하는 뿌리기술을 첨단장비로 구현, 뿌리산업 선도

I 신산업 필수기술 I

자동차, 기계, 조선 등 전통 주력산업뿐만 아니라 로봇, 바이오, 드론, 친환경차, OLED, 반도체 등 신산업에도 필수 기술



II 뿌리산업 해외진출 현황

1. 뿌리산업 일반 현황

I '16년 기준 총 25,787개사로(제조업의 6.2%), 매출은 약 133조원(제조업의 8.6%) I

업종별 현황

업종	주조	금형	소성가공	용접	표면처리	열처리	계
기업수 (개사)	1,289	6,399	5,494	5,243	6,319	1,043	25,787
비중 (%)	5.0	24.8	21.3	20.3	24.5	4.0	100.0
종사자 수 (명)	34,873	94,119	123,484	165,478	103,662	13,203	534,819
비중 (%)	6.5	17.6	23.1	30.9	19.4	2.5	100.0
매출액 (조원)	11	17	38	43	22	2	133
비중 (%)	8.2	12.8	28.4	32.4	16.4	1.8	100.0

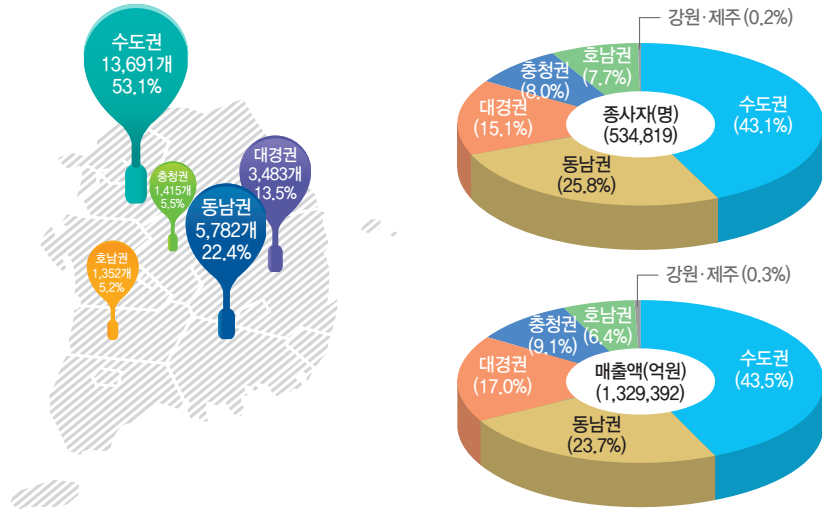
· 10인 미만 소공인 기업이 64.8% 차지하나 해당 매출은 전체의 8.1%인 반면, 기업수의 9.3%에 해당하는 50인 이상 기업 매출이 뿌리산업 전체의 71.6%를 차지

종사자 규모별 현황

종사자 수	1~9인	10~19인	20~49인	50~199인	200~299인	300인 이상	계
기업수 (개사)	16,702	3,565	3,124	1,966	223	207	25,787
비중 (%)	64.8	13.8	12.1	7.6	0.9	0.8	100.0
종사자 수 (명)	73,800	47,427	95,774	167,908	52,337	97,574	534,819
비중 (%)	13.8	8.9	17.9	31.4	9.8	18.2	100.0
매출액 (조원)	11	8	19	42	15	38	133
비중 (%)	8.1	6.2	14.0	31.9	11.3	28.5	100.0

- 지역별로는 뿌리기업의 **53.1%(13,691개사)**가 수도권에 집중, 그 외 부산 · 경남권 22.4%(5,782개사), 대구 · 경북권 13.5%(3,483개사) 순

지역별 현황



- 뿌리기업 **매출액의 80% 이상**이 자동차, 기계, 전자, 조선 등 4대 업종에서 발생하며, 주로 중소기업 간의 거래가 과반 이상을 차지

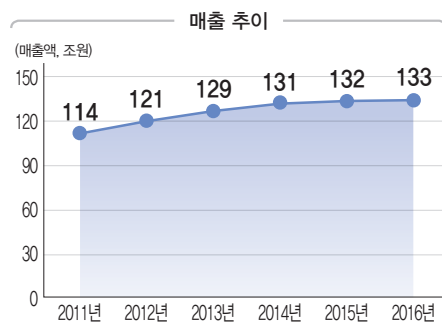
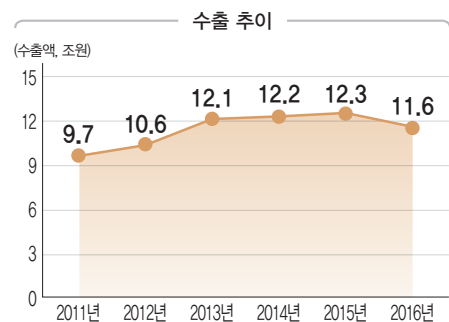
* (판매처 형태) 대기업 16.1%, 중견기업 20.7%, 중소기업 58.3%, 기타 4.9%

수요산업별 비중

수요산업	기계	자동차	전자	조선	항공	바이오	로봇	기타	계
비중 (%)	30.5	27.5	16.1	8.8	0.6	0.3	0.2	15.9	100.0

I '16년 매출 133조원, 수출 11.6조원으로 '11년 이후 증가하고 있으나 최근 정체 I

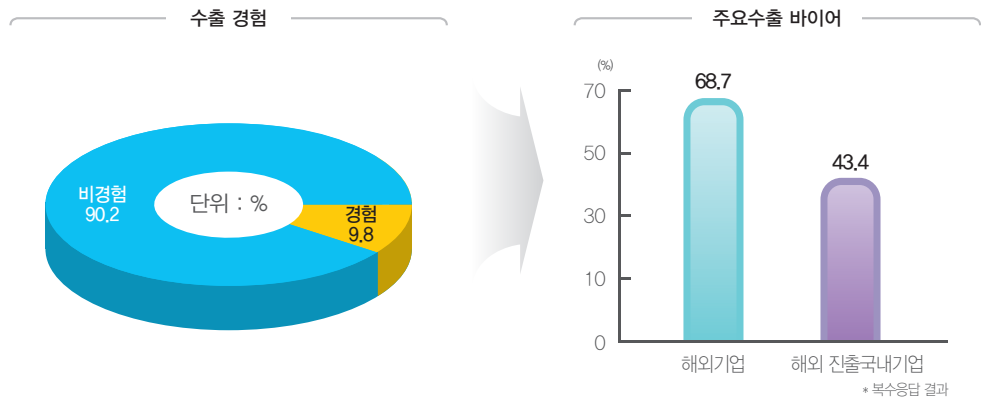
- 뿌리기업 수출은 매출대비 8.7%로, 제조업(36.2%) 대비 매우 낮은 수준



2. 뿌리산업 해외진출 현황

전체 뿌리기업 중 수출 경험이 있는 곳의 비중은 9.8%로 금형, 소성가공, 용접의 수출 경험이 높게 나타남

- 수출기업 중 68.7%는 해외기업, 43.4%는 해외에 진출한 국내기업에 수출하고 있으며, 특히 소성가공과 주조기업은 해외기업과의 거래 비중이 높음
- 종사자 규모가 커질수록 수출 경험 비중이 높아지며, 수출 경험을 보유한 50인 미만의 소기업은 해외 진출한 국내기업보다는 해외기업에 대한 수출 비중이 더 높게 나타남



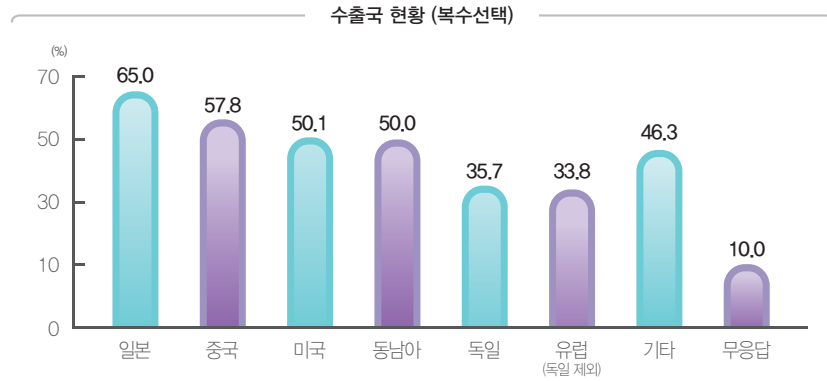
업종별 수출 현황

업종	주조	금형	소성가공	용접	표면처리	열처리
경험 있음 (개사)	127	830	625	597	298	60
비중 (%)	9.8	13.0	11.4	11.4	4.7	5.8
해외기업 (%)	81.5	77.7	83.5	48.4	49.5	62.6
해외진출 국내기업 (%)	27.8	25.4	50.5	54.4	63.5	42.3

종사자 규모별 수출 현황

종사자 수	1~9인	10~19인	20~49인	50~199인	200~299인	300인 이상
경험 있음 (개사)	622	384	582	691	108	150
비중 (%)	3.7	10.8	18.6	35.1	48.3	72.4
해외기업 (%)	67.0	63.4	69.2	71.2	56.8	85.1
해외진출 국내기업 (%)	35.6	42.2	38.7	46.8	57.7	71.9

뿌리기업 수출국을 살펴보면, 수출사 전체의 65.0%가 일본에 수출하고 있는 것으로 나타났으며, 중국, 미국, 동남아에도 과반 이상의 기업이 수출 중

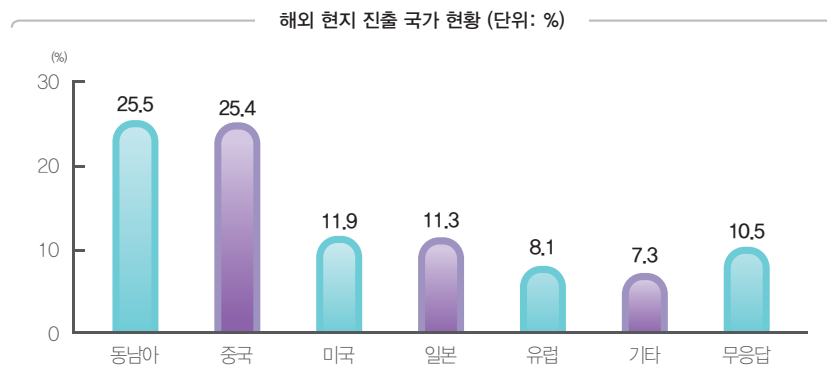


뿌리기업 중 387개사(1.5%)만이 해외 현지 진출을 한 것으로 추정되며, 해외진출 비중은 용접, 표면처리, 금형 순으로 높게 나타남

업종별 해외 현지 진출 현황

업종	주조	금형	소성가공	용접	표면처리	열처리	뿌리산업
해외현지진출 (개사)	4	92	30	128	133	0	387
비중 (%)	0.3	1.4	0.5	2.4	2.1	0.0	1.5

· 해외 현지에 진출한 국가 비중은 동남아, 중국, 미국, 일본 순으로, 진출형태는 단독법인(47.6%), 사무소(20.4%), 합작법인(7.8%) 등으로 조사됨





K O R E A
N A T I O N A L
P P U R I
I N D U S T R Y
C E N T E R

K O R E A N A T I O N A L

DAIMLER



CATERPILLAR®

SIEMENS

APPLIED
MATERIALS®

BorgWarner

MAGNA

BOSCH



GM





Part.2

납품자격 획득 과정 및 사례

I . DAIMLER

II . BMW

III . Volkswagen

IV . Ford

V . GM

VI . TOYOTA

VII . BOSCH

VIII . MAGNA

IX . BorgWarner

X . APPLIED MATERIALS

XI . SIEMENS

XII . CATERPILLAR

XIII . Apple

DAIMLER (Daimler AG)

1 기업현황

◆ 기업개요

· Daimler의 전신은 1883년 칼 벤츠(Karl Benz)가 세운 벤츠앤드씨에(Benz & Cie)와 1890년 고트리브 다임러(Gottlieb Daimler)가 세운 다임러-모토렌-게젤샤프트(Daimler-Motoren-Gesellschaft)로, 1926년 두 회사가 합병하면서 다임러-벤츠AG(Daimler-Benz AG)가 출범하였고 2007년 이름을 Daimler AG로 변경, 현재 약 30만 명 종사

브랜드

Benz, AMG, MAYBACH, SMART, EQ, FREIGHTLINER 등

위치

본사는 독일 슈투트가르트에 위치, 유럽(독일)을 중심으로 19개국*에 생산설비 보유, 향후 전기자동차 생산기지는 독일(Bremen, Sindelfingen, Rastatt), 미국(Tuscaloosa), 프랑스(Hambach), 중국(베이징)에 설립 예정

* 독일, 헝가리, 스페인, 프랑스, 루마니아, 오스트리아, 핀란드, 슬로베니아, 미국, 멕시코, 브라질, 중국, 태국, 베트남, 인도네시아, 말레이시아, 인도, 남아프리카공화국 외

◆ 판매와 구매

판매

총 1,643억 EUR

품목

자동차 947억 EUR(237만대), 트럭 357억 EUR(47만대), 밴 132억 EUR(40만대), 버스 44억 EUR(2.9만대), 금융 서비스 238억 EUR, 전기차 14만대 판매

구매

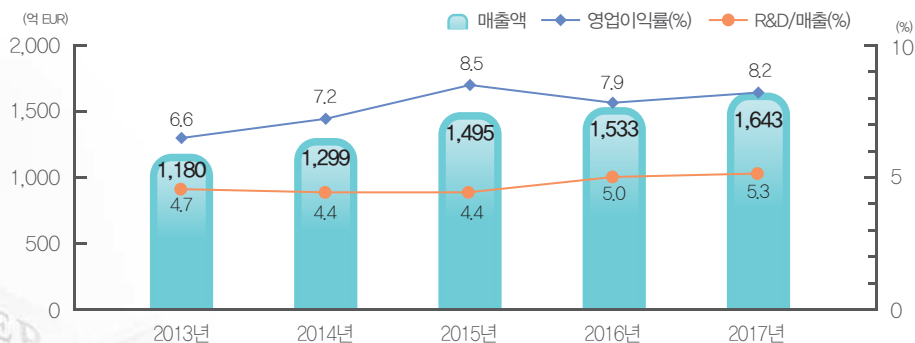
주요거래처

콘티넨탈(Continental), 마그나(Magna), 포레시아(Faurecia), 리어(Lear), Adient PLC, 헤스탐프 아우토모시온(Gestamp Automocion) 등

한국거래처

현대모비스, 한온시스템, 동양피스톤, 청보산업, 대원강업, 동국실업, 한라홀딩스, 한즈코퍼레이션 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 글로벌 구매조직 운영 통한 공급망 확대

- Daimler 본사 내 Corporate Procurement Service 부서가 구매를 총괄 담당, 하위 3개 부서는 전 세계 50개 지역 사무소와 협의 하에 부품 조달
- 대형 글로벌 부품업체들에게 대부분의 부품을 공급받고 있으나, 비용 절감 위해 중동부 유럽, 남아프리카, 중남미, 아시아 등의 부품업체로 공급망 확대를 추진 중

◆ 차량 구조화 및 모듈화 전략

- 2014년 모듈 생산 플랫폼에 30억 유로 규모의 투자 계획에 따라 모듈화가 빠르게 진행되고 있으며, 특히 상용차의 경우 2016년 Heavy-Duty Engine Platform(HDEP)을 발표함에 따라 모듈화 수요가 지속적으로 증가할 것으로 예상

◆ 공급자 포털운영

- Covisint라는 B2B supplier platform을 통해 공동 부품 구매 시행, Covisint는 Ford, GM, Renault와 함께 공동 운영 관리, 포털 내 4만 여개의 업체 보유

◆ 공급업체 협력 강화

- 혁신, 성과 및 구매량에 따라 공급업체를 Strategic partners(SP), Key suppliers(KS), Suppliers(Su), Potential suppliers(PS) 4단계로 구분하여 관리

Normal Business

Exclusiveness

	Operative Meetings	Supplier Days			Strategic Dialog	Daimler Supplier Award
		Supplier Forum	TEC Day	Marketplace		
DSN Status	PS, Su, KS, SP	PS, Su, KS, SP	KS, SP	PS, Su, KS, SP	SP	SP, KS
Meeting purpose	· Negotiation · Supplier Review	Information	Exchange on innovation	Exchange on new products/ Services Solutions	· Share insights · Strengthen relationship	Appreciation of best performing suppliers
Lead	Daimler/Supplier	Daimler	Supplier	Daimler/Supplier	Daimler	Daimler
Participants	On demand	Daimler/Supplier · Top Management:Level 1(Level C on demand) · Operative Management:Level 2, Level 3 · Experts:Level 4 + employees		Daimler/Supplier · Key Accounts · GCM's · E3 / E4	Daimler: Top Management: Level C, Level 1 Supplier: CEO · 4-5 people max	Daimler: Top Management: Level C, Level 1-3 Supplier: SP: 2 Persons; KS: 1 Person
Setting, Time	No special setting	· Daimler or external location · TEC Day : @Supplier or Daimler location · Timeframe: ~0.5-1 Day		· Daimler Locations · Timeframe: 0.5-1 Day · 15-20 Suppliers	· Individual „personal“ setting · Timeframe ~2h	· Mercedes Benz Center · February

3 납품 프로세스



사전 준비

필수 인증 획득
수요처 관련자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

Partner portal을 통해
registration 진행
담당 바이어 컨택 및 홍보



협력업체 등록

서류심사,
공장실사 진행



계약 및 납품

최종 선정 시
단가조율 및 계약
양산 착수



제품개발 및 검증

제품 개발 및 검증



구매품목 결정 및 업체 선정

차종과 아이템을 결정
공급업체 선정 및 계약

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949, OHSAS18001)을 획득하여야 하며, 관련 전시회 등에 참가하여 기업 홍보를 지속적으로 진행하고, 수요처에 대한 정보 수집하여 진출 전략을 마련할 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정. 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음. 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨
OHSAS18001 국제안전인증규격	영국표준협회가 중심이 되어 제정한 조직의 보건과 안전경영시스템에 관한 국제 표준으로, 조직이 자율적으로 산업재해를 예방하기 위해 위험 요인을 파악하고 지속적으로 관리하는 등 규격의 요구사항을 만족할 경우 제3자 인증기관의 심사를 거쳐 OHSAS18001 인증을 취득할 수 있음



국내 전문 인증기관을 통해 자동차 관련 규격 및 안전 관련 인증을 사전에 획득하였음



자동차 전시회(KOAA)에 지속적으로 참여하여 회사를 홍보하고 있으며, 영업 네트워크를 활용하여 수요처에 대한 정보(On site assessment certification 등)를 조사함

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- Daimler 포털(www.daimler.com/company/suppliers/)에 방문하여 기업에 대한 소개 자료와 함께 직접 등록하여 홍보 가능하나, 실질적으로는 글로벌 바이어가 본사의 제품 수요와 구매 환경을 파악하여 필요에 따라 직접적으로 공급업체를 물색



2002년 현대차와 다임러 합작 법인(DHTC) 설립 당시의 인연으로 인해 가격과 품질의 우수성을 인정받아 직접적인 공급 의뢰를 통해 진행하게 됨



2015년 KOAA show에서 Daimler Korea 구매팀이 전시장을 방문하여 제품 개발 가능성을 확인하였음, 그 당시 Daimler에 납품하던 기존 독일업체에 품질 문제가 발생하여 대체가능한 업체를 물색 중이었음

3 협력업체 등록

- 바이어 컨택 후 VDA(Verband der Automobilindustrie, 독일자동차협회) 6.5에 준하여 업체 자료를 제출하면 서류평가를 거쳐 공장실사(On-site Assessment)가 진행

- 서류에서는 Test model에 대한 가격 경쟁력, 기술적 차별화 내용 및 혁신성, 납품 실적 등이 평가의 주된 사항으로 Daimler의 구매 의도를 정확히 파악하고 대응하는 것이 필요
- 공장 실사에서는 품질 관리 시스템, 기술/구매/품질 관련 문서 관리, 설비, 재무, 납기(물류시스템) 및 A/S 대응 능력 등을 주로 평가, 본사 4개 부서(기술/품질/재무/구매)와 Daimler Korea에서 약 10명이 내방하여 평가가 진행되며 모든 부서에서 승인해야 거래 가능



공장실사 평가 시 1차 불합격 되었으나, 평가 내용 재분석하고 대응하여(품질 및 제작 관련 문서 관리를 철저히 하고 시험설비를 구비) 재 심사받아 통과됨, 3점 5S에 따른 관리시스템에 대해 우수한 평가를 받았음



공장실사에서 나온 지적사항을 개선하기 위해 공장 내 오염방지 설비를 구축 하였고, 전용시험장비(광학현미경, 오염도자동측정장치)를 구비하였음. Daimler Korea에서 OSA 통과업체 벤치마킹 기회 및 관련 자료 제공하는 등 적극적으로 지원해주어 지적사항에 대해 잘 대응할 수 있었음

4 구매 품목 결정 및 업체 선정

- Daimler에서 구매할 품목이 정해지면 해당 협력업체에 RFQ(Request For Quotation)를 송부, 협력업체가 제출한 견적서에 대해 Daimler가 검토한 후 선정된 기업과 표준계약 진행

5 제품개발 및 검증

- Daimler가 제공한 설계도면에 따라 공급업체가 제작 도면을 작성하여 승인 요청을 받은 후, Prototype을 제작하여 검증을 거치는 등 제품 생산 대응능력 평가가 진행



업체 승인 후 첫해에는 전체 물량의 20%를 수주 받았고 점차 품질과 대응능력을 인정받아 4년차에는 전체 물량으로 확대됨, 초기 기술 수준은 선진업체 대비 80% 수준이었으나 지속적인 제품 개선으로 인해 고객의 신뢰를 확보함, 소형 부품을 공급하고 있으므로 해외 현지 공장 설립은 필요하지 않았음



비교적 생산이 쉬운 품목이어서 납품제품에 대한 별도의 Sample 제작과 가격경쟁 없이 제작도면 승인받아 바로 양산 진행함, 선진 경쟁사 대비 기술수준은 약 80% 수준이나 가격경쟁력이 있어 거래가 진행됨, 기술 격차에 대해서는 품질 개선 위한 별도의 공정을 개발하여 대응하였음

6 계약 및 납품

- 장기 계약으로 차종별 Project 기간에 따라 납품 진행, 물량과 단가가 동시 결정되며, 품목에 따라서는 CR(Cost Reduction)이 이루어지기도 함



계약까지 가격 협상이 3회 이루어졌으며 CR이 매년 적용되므로 계약시 가격에 충분히 반영할 필요, 또한 납품 진행과정에서 품질문제 발생시 신속 대응할 수 있도록 A/S체계 확보가 필요하며 납품 일정에 대해 철저히 관리해야 함



납품 일정에 대한 철저한 관리 필요, 현지 공장 도착조건으로 현지 창고를 임대하여 운영하고 있으며 미국은 1.5개월, 유럽은 2개월 재고 확보가 필요함, 별도의 CR은 이루어지지 않았음



소요 시간



2002년 처음 컨택 후 2~3년에 걸친 대응 끝에 2005년 첫 거래 성사



2015년에 처음 전시회에서 바이어와 만난 후 협력업체 등록까지 약 1년이 소요, 2017년에 첫 거래 진행(RFQ 받은 후 양산까지 6~7개월 소요), Daimler의 기존 거래사 변경 방침으로 승인 과정이 빠르게 진행되었으며 Daimler Korea의 효과적인 지원이 일정 단축에 큰 기여를 하였음



납품 성과



첫 연도에는 1억 5천만 원 정도였으나 점차 거래량이 커져 현재 70억 원 이상 매출 발생



현재 3억원/년 정도 수주 중이나 추가적으로 수주가 되어 17억 원으로 납품 규모가 증가할 예정임, 거래 진행하면서 기술과 관리 수준이 높아짐



KSF Key Success Factor



제품 제조기술과 가격경쟁력이 가장 큰 거래 성공 요인이었고, 글로벌 기업의 신차 개발 시점과 연계한 시장 진입 전략을 세워 대응한 것이 주효했음



르노삼성에 대한 납품경험을 활용하여 전사적으로 대응하여 진행하였고, 청결하게 작업환경을 유지한 것과 제품 추적이 가능한 시스템 구축이 공장실사시 유리하게 평가되었음, 매주 Daimler와 conference call을 진행하는 등 원활한 의사소통도 주요 성공 요인임



애로 사항



수출전문인력이 부족해 수요처와의 의사소통에 어려움이 있었고, 관련 산업과 기업에 대한 정보 입수가 어려워 선제적인 대응에 애로가 있었음



Daimler본사에서 직접 모니터링 할 수 있도록 관리시스템 연계를 요구 하였으나, 원가시스템 및 기술 관련 보안상의 문제로 자동발주시스템만 연동하는 것으로 협의하여 진행함



BMW (Bayerische Motoren Werke AG)

1 기업현황

◆ 기업소개

- 1916년 설립된 BMW는 자동차, 모터사이클을 생산하는 업체로 컨버터블 스포츠카에서 고급 세단, 대규모 배기량 엔진이 장착된 투어링 BMW, 모터사이클에 이르는 다양한 제품을 생산, 전 세계 13만 명 종사

브랜드

BMW, MINI, Rolls-Royce, BMW-Motorrad 등

위치

본사는 독일 뮌헨에 위치, 15개국에 31개의 공장을* 운영

* (독일) 뮌헨, 당글링, 레겐스부르크, 란츠후트, 라이프치히, 베를린, 웨커돌프 (미국) 아이제나호, 스파르탄버그 (영국) 옥스포드, 햄스 홀, 스윈든, 굿우드 (남아프리카) 로슬린 (오스트리아) 슈타이어, 그라츠 (이탈리아) 바레즈 (네덜란드) 본 (중국) 셴양, 다둥 (러시아) 칼리닌그라드 (이집트) 카이로 (인도) 첸나이 (태국) 라용 (말레이시아) 쿨림 (인도네시아) 자카르타 (브라질) 마나우스 외

◆ 판매와 구매

판매

총 987억 EUR

지역별

유럽(독일 외) 315억 EUR, 미국 209억 EUR, 중국 183억 EUR, 독일 136억 EUR, 기타 144억 EUR

품목별

자동차 705억 EUR(251만대), 금융 259억 EUR, 모터사이클 23억 EUR

구매

70개국 1만 2천개사로부터 구매 진행 (지역별 비중: 독일 37.6%, 동유럽 21.5%, 기타 유럽 17.7%, 북미 14.5%, 아시아 7.7%, 기타 1%)

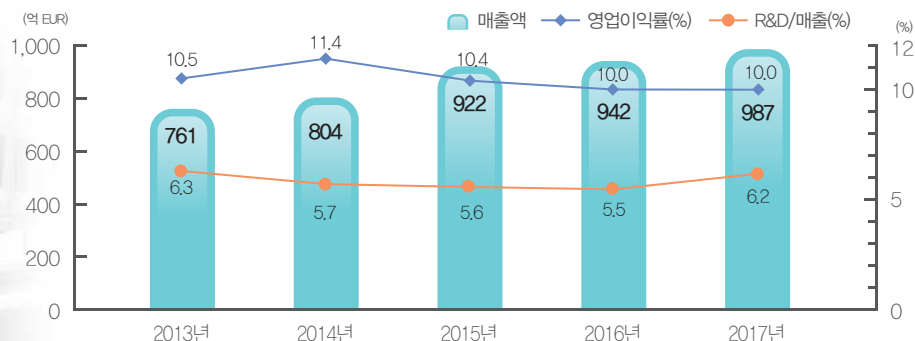
주요거래처

마그나(Magna), ZF 프리드리히스하펜(ZF Friedrichshafen), 콘티넨탈(Continental), 리어(Lear), 미쉐린(Michelin), 쿠카(KUKA), 브리지스톤(Bridgestone) 등

한국거래처

삼성전자, 한국타이어, 삼성SDI, 현대모비스, 한온시스템, 만도, LG화학, 동양피스톤, 서울반도체, 대원강업, 동국실업, 센트랄 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 글로벌 구매조직 및 현지 조달 확대

- 독일 뮌헨에 위치한 Purchasing/Direct Material Department가 구매를 총괄하며, 세계 각지에 분포하고 있는 International Purchasing Office와 협의하여 물품 조달에 대한 업무를 진행함
- 신규 진출한 국가 내에서 적극적으로 새로운 현지 공급업체를 발굴하려는 노력이 이루어지고 있음

◆ 공급사 선정 기준

- 연 매출액, 직원 수 등 규모에 대한 자체 기준은 없으나 독일 1차 협력업체에 납품하고 있거나 납품 가능한 업체가 유리함, 특히 독일 엔지니어와의 의사소통 능력이 중요
- Sustainable Supply Chain Management팀이 구매에 관여하여 환경 영향 및 품질 관련 필수 조달기준 충족 여부를 엄격하게 관리하는 등 지속가능한 공급망을 구축하고자 함

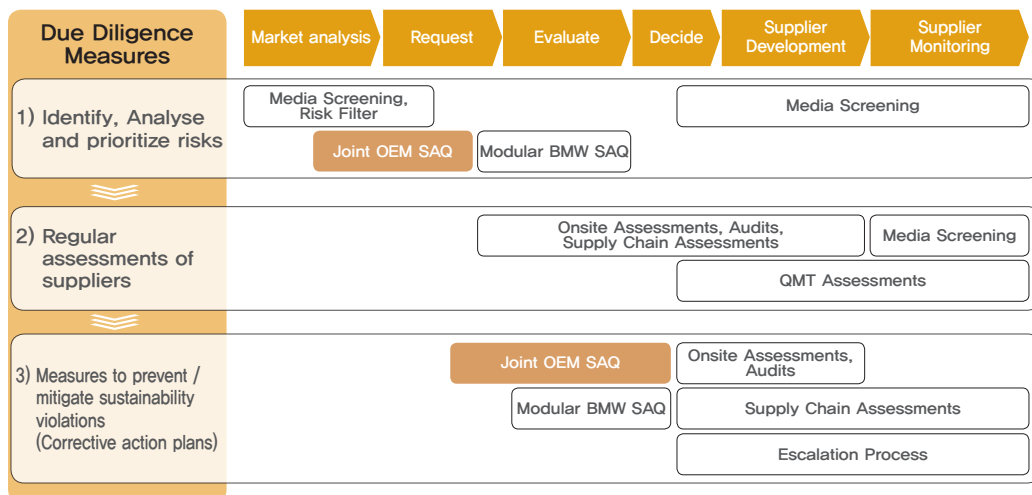
◆ Due diligence process

- Supply chain의 투명성과 자원 효율성 증가를 BMW Supply Sustainability Standard로 인식하여 실사 진행, 2017년 4,886개소를 평가함

평가방법

3단계에 거쳐 공급업체를 평가하고 인증

- 1단계 ■ 자체 Risk filter, media 확인 및 산업계 설문을 통해 잠재적 high risk supplier position에 대해 분석
- 2단계 ■ 1단계 결과 보완 후 Audit 실행 및 평가
- 3단계 ■ 산업계에 대한 지속적 설문, 독립적인 감사 또는 supplier 교육을 포함한 BMW group의 지속성 평가를 통해 선정된 supplier의 position에 대한 검토 후 인증처리



3 납품 프로세스



사전 준비

필수 인증 획득
수요처 관련자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

Partner portal을 통해
registration 진행
담당 바이어 컨택 및 홍보



협력업체 등록

공장실사 등
업체 평가 진행



계약 및 납품

최종 선정,
단가 조율 및 계약
양산 착수



제품개발 및 검증

제품 개발 및 검증



구매품목 결정 및 업체 선정

차종과 아이템을 결정하여
RFQ 접수
공급업체 선정 및 계약

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949)을 획득하여야 하며, 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정. 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음. 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨

- BMW는 공급업체의 지속가능성 여부를 중시하므로 국제기준에 부합하는 표준에 의거하여 준비해야함

기 준	내 용
BMW Group Supplier Sustainability Standard	모든 supplier는 국제적으로 인정된 인간권리 및 환경, 노동, 사회적 표준에 부합하여야 하며, 특히 신규 supplier는 BMW group 지속가능성 기준이 명기된 요구사항에 대해 만족하여야 함



관련 인증은 사전에 보유하고 있고 품질 혁신활동을 지속적으로 전개하여 자체 품질관리 시스템을 구축하였음, 완성차에 대한 기술개발동향 파악을 위해 관련 저널지를 구독하고 있음



관련 인증은 보유하고 있었고 수요기업이 요구하는 기술 수준을 사전에 확인하여 준비하였으며, 기존 고객 관리로 기업 인지도를 확보하였음, BMW의 공급업체로 등록되기 위해서는 Sustainability 기준을 만족시켜야 함

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- 정부사업 활용, 거래처 소개를 통한 컨택 방법이 있으며, 이미 수요기업에 납품하고 있는 기업을 인수함으로써 거래가 이루어지기도 함



BMW에 납품하고 있던 해외기업을 인수하여 협력이 진행될, 수요처에서 필요로 하는 기술과 제품을 보유하고 있다면 쉽게 접근 가능하지만 협력업체 등록되어 있지 않은 상태에서 수요처를 만나는 것은 매우 어려움



BMW 중국공장에 납품하고 있는 Tier1을 통해 2014년부터 납품하고 있던 (약 40억원/년) 상황에서 BMW 중국공장이 BMW 본사(독일공장)에 D사를 소개 해주어 홍보할 수 있는 기회를 갖게 됨

3 협력업체 등록

- Partner portal을 통해 registration 진행한 후 기업에 대한 관련 정보(경영현황, 최근 3개 실적, 제품 및 서비스, IT 및 생산설비 현황 등)를 기입하여 Self Assessment 진행하게 되면 BMW에서 검토 후 관심기업에 Supply Code 지정
- 서류검토 후 공장 방문하여 제작공정을 포함한 전 과정을 검토, 기술(Technical presentation), 품질, 영업(가격) 부문 등을 심사하며 합당한 기준에 도달할 때까지 수차례 진행
- 협력업체 평가 최종 단계로 견적참여 여부가 결정되는 QFQ(Qualification for Quotation)가 진행, 협력업체 등록 과정은 최소 2년 소요
 - 기술력 뿐 아니라 가격 및 원가경쟁력, 투자자금력, 고객대응능력, 품질관리능력, 문제관리능력, 유사업체 납품실적, 기업 규모 등을 종합적으로 평가하여 우수기업을 협력업체로 등록



수요기업이 제시한 원가 내에서 원하는 품질 수준에 도달하여야만 기술력을 보유한 것으로 보고 있음, 본사의 공장실사시 프레스 단품의 성형성과 SPOT 용접 품질에 대한 신뢰, 생산관리 프로세스, 품질문제 발생 시 대처능력 등을 평가받았음



Supply Code를 부여받아도 공장심사를 받기 위해서 지속적인 홍보 필요, BMW 평가과정과 기준이 다른 기업과 비교했을때 다른 점이 있기에 철저한 사전 검토가 필요, 해외 완성차 업체 실적이 있을 때 매우 유리

4 구매 품목 결정 및 업체 선정

- BMW가 신규 프로젝트 선정 후 구매할 품목이 정해지면 해당 협력업체에 RFQ(Request For Quotation) 송부, 협력업체가 제출한 견적서에 대해 종합적으로 BMW가 검토한 후 프로젝트 참여업체 선정



품목별 3개 이상의 업체에게 견적에 참여할 수 있는 기회를 제공하며 프로젝트 상황에 따라 최종적으로 업체 수 결정

5 제품개발 및 검증

- 공개된 아이템의 기술수준에 맞는 제품 개발(약 2.5년)이 계획에 따라 진행되며 양산 9개월 전 디자인 등을 최종적으로 결정, 중요 부품에 대해서는 복수 개발 진행
 - [기술협업] 대상 부품의 기술적 상세 스펙에 대해 수요기업과 협의 → [평가모듈제작] 수요사 요청에 따른 평가용 모듈을 제작 → [고장분석] 모듈 제작 단계별 자체 평가 → [성능규격 인증] 수요사 규격에 맞춘 성능 및 신뢰성 평가
- 제품에 대한 검증 후 양산을 위한 설비를 점검하기 위해 공장실사 진행



개발과정부터 매우 높은 수준의 품질과 관리 능력이 요구됨, 양산을 위해 BMW 공장 인근에 단품제작 및 조립 가능한 공장을 설립하여 대응함



엔지니어 요구 수준이 높고 단계별 검증절차가 까다로워 제품 개발과정이 힘들었으나 조율하면서 진행, 생산 제품에 대한 추적관리 시스템을 요구

6 납품

- 장기 계약(5~7년)으로 프로젝트 기간에 따라 납품 진행, 물량과 단가가 동시 결정되며 품목에 따라서는 CR(Cost Reduction)이 이루어지기도 함



해외업체 인수함에 따라 차체 프레스 단품을 2012년에 납품 하였고, 추가 설비투자를 통해 새로운 제품 납품이 이루어짐, 수주 후 품질관리가 매우 중요하며 양산 후에도 불량이 생기지 않도록 관리가 필요함. 지속적인 관계유지를 위해 신뢰가 가장 중요



분기별로 원자재 가격과 환율을 조정하여 보전 받고 있음



소요 시간



최초로 견적 받아 납품까지는 최소 4년 소요, 납품 성공 후부터는 제안자격이 주어져 견적에서 납품까지 약 1년이 소요됨



최초 컨택이 이루어진 후 약 2년에 거쳐 평가를 받아 2017년 협력 업체로 등록되었고, 2018년에 계약이 성사되어 현재 제품 개발 중



납품 성과



약 2,000억원의 매출이 발생하였으며 현지에서 800명의 고용을 창출



100억원의 매출 발생이 예상



KSF Key Success Factor



전략적으로 수요처가 관심을 끌 수 있는 제안을 선제적으로 했다는 점이 지속적인 거래의 주요 성공 요인이었음



최고 경영진이 BMW 시장 진출의 필요성을 인식하고 팀을 구성하여 적극적으로 대응하였던 점과 BMW 중국 공장 납품시 신뢰를 확보한 것, 단조품 생산을 위한 전 공정을 자체적으로 가동함으로써 품질, 가격 우위를 유지하고 있다는 점이 주요 성공 요인이었음



애로 사항



개발과정이 기존에 알고 있었던 것과 상이해 개발 초기 품질 문제 발생시 대응이 어려웠음, 납품 후에는 품질수준 유지가 가장 큰 애로



BMW에서 요구하는 기술수준과 부품 및 자재 사용에 대한 추적시스템을 확보하기 위해 많은 시간과 노력이 필요했으며, 물류시스템 구축과 현지에서 대응할 수 있는 인력 확보가 중요함



Volkswagen (Volkswagen Group)

1 기업현황

◆ 기업개요

- Volkswagen Group은 1937년 설립된 자동차회사로 유럽 20개국, 미국, 아시아 및 아프리카 11개국에 122개의 생산 공장을 갖추고 153개국에 수출하고 있는 세계 최대 완성차기업으로 총 66만 명 종사

브랜드

Volkswagen, Audi, SKODA, SEAT, PORSCHE, Commercial Vehicle, MAN, SCANIA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Ducati, MOIA 등

위치

본사는 독일 볼프스부르크에 위치, 31개국*(주로 유럽 및 중국)에 122개 공장을 운영

* 독일, 보스니아, 벨기에, 슬로바키아, 스페인, 유고슬라비아, 포르투갈, 폴란드, 헝가리, 영국, 프랑스, 네덜란드, 이탈리아, 스위스, 체코, 중국, 태국, 남아프리카공화국, 미국, 멕시코, 아르헨티나, 브라질, 인도, 인도네시아, 러시아, 카자흐스탄, 스웨덴, 우크라이나, 대만 외

◆ 판매와 구매

판매

총 2,307억 EUR

지역별

유럽 1,428억 EUR, 아시아 391억 EUR, 북미 388억 EUR, 남미 100억 EUR

구매

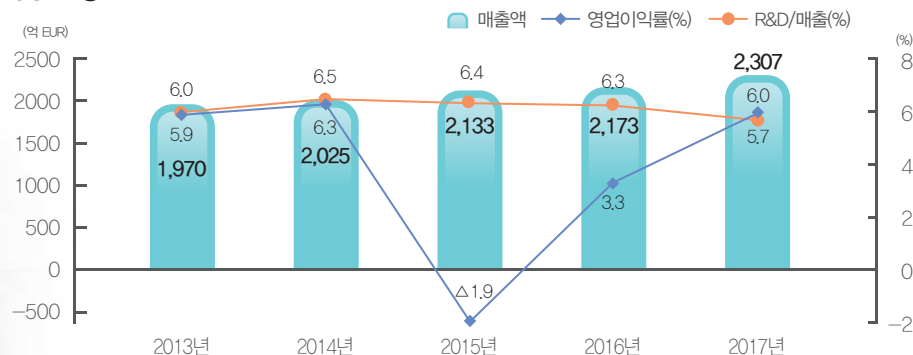
주요거래처

아이신정기(AISIN SEIKI), 마그나(Magna), 발레오(Valeo), 포레시아(Faurecia), ZF 프리드리히스하펜(ZF Friedrichshafen), 콘티넨탈(Continental) 등

한국거래처

삼성전자, 포스코, 한국타이어, 한온시스템, 현대모비스, 삼성SDI, 만도, LG화학, 대원강업, 동국실업, 한라홀딩스, 한즈코퍼레이션, 한화케미칼, 화승알앤에이, 화신, 인지컨트롤스 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 글로벌 구매조직 운영 및 현지조달 증가

- 독일 본사 조달팀에서 공급사 관리를 총괄하며, 브랜드별 구매부서에서 지역 담당자와의 협의를 통해 공급 업체 선정 및 부품 구매 의사 결정
 - 각 브랜드에서 자체적으로 지역별 공급요건을 관리하고 있으며 세부 내용은 포털(The ONE Konzern Business Platform)에서 확인 가능함
- 물류 및 구매비용, 절세효과 등의 이유로 생산 지역 내 현지조달을 증가시키는 추세로, 23개국 39개 지역에서 글로벌 소싱을 진행하고 있음
 - 아시아지역은 지역 법인의 구매 권한이 강하나, 공급업체를 선정하는 기술, 품질, 공정 감사 과정은 독일 본사에서 주관함
 - 2015년 기준 지역별 구매 금액 비중은 유럽 및 기타 66.7%, 아시아퍼시픽 25.3%, 미주 8.0% 수준

◆ 구매 품목 모듈화 추세

- 다양한 모델 설계시 부품 수 최소화를 위해 운영 중인 대표 플랫폼 MQB(Modularer Querbaukasten, Modular Transverse Matrix) 적용이 확대됨에 따라 구매 품목의 통합화가 가속화되고 있는 상황

◆ 우수 공급 업체와의 전략적 관계 강화

- 2015년부터 역량이 우수한 공급업체에 대해 “Future Automotive Supplier Track(FAST)” 프로그램을 도입하여 신규 차종 개발 단계부터 참여시켜 전략적 관계를 강화하는 등 지속적인 관계를 유지

◆ 납품 업체의 필수 자격 조건

- 가격경쟁력, 기술경쟁력(심사등급 최소 B 이상), 품질 및 물류비 경쟁력(심사등급 최소 B 이상), 영어구사 가능 직원 보유, 수요 발생시 즉각적인 대응이 가능한지 여부, 필요절차 조정 능력을 필수 자격 조건으로 제시
- 독일어 구사가 가능한 직원을 보유하거나 독일 거주 기술자, 독일 내 영업 사무소 혹은 생산 공장을 보유한 기업을 우대

3 납품 프로세스



사전 준비

필수 인증 획득
수요처 관련자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

On-line registration 진행
담당 바이어 컨택 및 홍보



협력업체 등록

서류평가 및 공장실사



계약 및 납품

양산 착수



제품개발 및 검증

제품 개발 및
Pilot 제품 생산



구매품목 결정 및 업체 선정

RFQ 대응 및 가격 경쟁
공급업체 선정 및 계약

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949, OHSAS18001)을 획득하여야 하며, 관련 전시회 등에 참가하여 기업 홍보를 지속적으로 진행하고, 수요처에 대한 정보 수집하여 진출 전략을 마련할 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정. 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음. 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨
OHSAS18001 국제안전인증규격	영국표준협회가 중심이 되어 제정한 조직의 보건과 안전경영시스템에 관한 국제 표준으로, 조직이 자율적으로 산업재해를 예방하기 위해 위험 요인을 파악하고 지속적으로 관리하는 등 규격의 요구사항을 만족할 경우 제3자 인증기관의 심사를 거쳐 OHSAS18001 인증을 취득할 수 있음



르노 및 현대자동차 납품 실적이 있어 사전에 인증은 갖추어져 있었고, 완성체 업체가 요구하는 기술 수준도 확보되어 있었음



관련 인증은 사전에 준비하였고, 독일 전문 전시회에 참여하여 지속적으로 홍보 진행하였음

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- 공급 업체에 대한 정보를 포털*에 등록하여 홍보 가능하지만 실질적으로는 Volkswagen에서 자체 수요에 의거 직접 발굴하고 있으며, 거래처 소개, 전시회 홍보, 전문 Sales Rep. 활용 등을 통해 컨택이 이루어짐

* http://www.vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/en/kbp_public/homepage/homepage.html



Volkswagen의 기술 수준이 높아 시장 진입에 대한 상징성이 커 거래를 추진하게 됨, 2013년 당시 Volkswagen과 거래 중이었던 중국 업체가 반덤핑으로 제소되어 추가납품이 어려운 상황이어서 Volkswagen Korea가 직접 찾아와 거래를 제안 하였음, Volkswagen과의 거래를 준비하던 차에 시기가 맞아 빠르게 진행되었고 본사 엔지니어 대응 위해 전문 Sales Rep.을 발굴하여 거래절차 진행함



독일 전문전시회 등을 통해 회사 홍보를 하고 있던 중 Volkswagen Korea 실무진 으로부터 연락을 받았고(자회사에서 신규업체 발굴 위해 방문), 현재 협력업체 등록 위한 과정 진행 중

3 협력업체 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 회사 소개 자료를 Volkswagen 포털에 제출하고, 바이어는 제출된 자료를 바탕으로 기본적인 자격 평가(납품실적, 재무현황, 기술, 품질이력 등)를 진행하고 납품이 가능하다고 생각되는 업체에 ID 부여
- 서류 평가에 통과된 기업들에 한해 본사에서 평가팀을 구성하여 공장 실사(Audit) 진행하며 본 과정은 6개월~1년 소요
 - 품질관리 시스템, 요구사항에 부합한 설비, 기술/구매/품질 관련 서류 이력 관리 현황, 제작 납기 관리 및 A/S 대응 능력 등을 평가
 - 각 항목별로 평가하여 충족하는 경우에만 등록이 가능하며, 신규업체의 경우 한 번에 통과하기는 어려우며 평균적으로 2~3회 진행하여 개선 여부를 추가적으로 평가



Volkswagen이 자동차 완성차 업체 중 품질 및 기술 수준이 가장 높고 요구조건이 까다로워 대응이 힘들었으나 자체 기술 개발로 해결함, 또한 요구하는 관리시스템이 달라 애로가 있었으나 협의를 통해 해결

4 구매 품목 결정 및 업체 선정

- Volkswagen사가 ESL(Electronic Supplier Link)시스템을 통해 제품 스펙, 도면, 연간수량, 납품장소, 물류방침, 가격, 개발비, 연 할인율(CR), 담당자 및 연락처가 기록된 RFQ(Request For Quotation, 견적요청)를 하면, 사전 등록된 업체는 견적서를 제출하고 Volkswagen사가 이를 평가하여 상위 3~5개사를 추린 후 Online 경쟁 입찰을 시도
- e-Auction 방식으로 최저가격을 선정하고, 선정된 업체를 대상으로 추가 협상을 통해 최종 가격과 업체를 선정, 제품에 따라 1개 이상의 협력 업체를 선정 후 공장 실사 진행, 제조 공정과 품질 관리에 대해 실사한 후 Sourcing Committee에서 최종 결정
- 선정된 협력업체는 제품 개발 준비를 통보(LOI, Letter of Intent)받게 되고, Volkswagen사는 독일어와 영문으로 작성된 계약서를 송부, 계약서에는 선정업체 정보, 제품명, 최종공급가, 연 할인율, 수량, 제품 공급 지연 시 벌칙금이 기재되어있음

5 제품개발 및 검증

- Volkswagen 연구소에서 제품에 대한 정보(디자인, 설계도면 등)를 제공하면 선정된 공급 업체는 제품 개발 Process에 착수하여 Pilot 제품 생산, RFP(Request For Proposal) 접수 후 Pilot 제품 제작까지도 약 1~2년 소요
- 생산된 제품에 대해 각종 테스트를 진행하여 보완 과정을 거친 후 제품 개발에 대한 승인(SOP, Start of Production)을 받아 관련 설비 구비 등 약 6개월에 걸쳐 양산 개시 준비



초기 거래시 기술수준은 선진사 대비 85% 수준이었음, 주물의 기계적 성질 해석과 도장 기술 차이가 있었으나 국내 도장업체와 공동 대응하여 요구에 부합하는 제품을 개발하였음

6 납품

- 차종별 프로그램에 따라 다르기는 하나 일반적으로 약 4~5년 장기 계약으로 진행, 물량과 단가가 동시에 결정되며 원자재 가격 변동이 분기별로 반영됨



납품 위해 검사 장비를 구축하였으며, 최근에는 Volkswagen이 멕시코 현지 공장 투자를 제안하여 검토 중에 있음, 납품 중에는 납기와 품질에 대한 철저한 관리가 필요하며 4~6주 재고를 확보해야함



소요 시간



사전 준비가 되어있어 바이어 컨택부터 협력업체 등록까지 비교적 빠르게 진행됨(약 1년 소요), 2013년에 협력업체로 등록된 후 2014년부터 납품하고 있음



납품 성과



신규로 납품 진행할 때는 물량이 크지는 않았으나 점차 증가하여 현재 약 200억원/년 납품 중이며 2020년에는 물량 2배 증가 예상, 매출 증가 뿐 아니라 요구 기준을 충족시키는 과정에서 기술 및 품질 관리 수준이 향상됨



KSF Key Success Factor



기술력을 바탕으로 한 가격 경쟁력 확보가 가장 큰 요인이었고, 단시간 내 기술적 격차를 극복하여 거래까지 진행되었다는 것은 고객 요구사항을 만족시키기 위해 전사적인 노력을 기울였다는 것임



애로 사항



환율 변동에 따른 위험이 존재하며, 수요처에서 납기에 매우 민감하게 반응하므로 재고 및 물류 관리를 철저히 해야 함



Ford (Ford Motor Company)

1 기업현황

◆ 기업개요

· Ford Motor는 1903년에 설립된 미국 Big 3 자동차 업체로 승용차, 트럭, SUV를 생산, 직원수 약 20만 명

브랜드

Ford, Lincoln, Quick Lane, Motorcraft, Omnicraft 등

위치

미국 미시간주 디어본에 본사 위치, 71개 공장*, 16개 연구센터 보유

* 북미(미국, 캐나다) 27개, 남미(멕시코, 브라질, 베네수엘라) 6개, 유럽(독일, 영국, 스페인, 프랑스, 러시아, 루마니아, 슬로바키아) 19개, 중동/아프리카(남아프리카공화국) 2개, 아시아(중국, 인도, 태국, 베트남, 대만, 터키) 17개

◆ 판매와 구매

판매

자동차 1,457억 USD(총 6,607천대), 금융 서비스 111억 USD 등

지역별

북미 2,967천대, 남미 373천대, 유럽 1,582천대, 아시아 1,566천대, 기타 지역 119천대

구매

약 1,100억 USD / Tier 1: 60개국 1,200개사(4,400개 site), Tier 2: 10,000개사

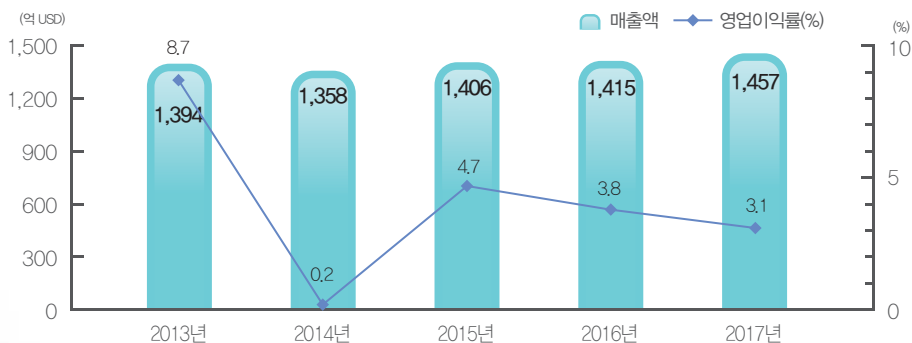
주요거래처

마그나(Magna), 콘티넨탈(Continental), 리어(Lear), 포레시아(Faurecia), 다나(Dana), Adient PLC, 보그워너(BorgWarner), 발레오(Valeo) 등

한국거래처

한온시스템, 현대모비스, 만도, 동양피스톤, 청보산업, 대유에이텍, 지엠비코리아, 한라홀딩스, 한즈코퍼레이션, 화신테크, 현대위아 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ One Ford Plan

- 세계 어디에서나 통할 수 있는 하나의 Ford를 추구하며 비용을 절감하는 방안으로 생산 플랫폼 공용화를 추구, 소형 승용차 모델부터 부품 통일을 도입하여 점차 적용범위 확대 중
- One Ford 정책에 따른 모듈 단위 공급방식에 따라 대규모 공급역량을 보유한 부품업체와 글로벌 단위 공급계약 체결을 선호
- 모듈 통합화를 지속적으로 추진 중(생산 플랫폼 수: 2007년 27개 → 2014년 15개 → 최종 9개)이나, 거래 부품업체 수 감소전략은 폐지된 상황

◆ 공급업체 관리 방안

- 공급자와의 강한 연계성을 바탕으로 안정적인 공급망을 추구
- PACE(Partnership for A Cleaner Environment) 원칙 확인
 - 공급업체는 환경실행 개선을 위한 장기 로드맵을 운영함에 따라, 환경 관련 자료 기록·관리, 로드맵에 따른 이행을 지속해야 함
- 공급업체는 Ford의 인권, 노동, 환경 등의 기준을 제시한 'Policy Letter 24'와 일치하는 자체 행동강령을 보유하여야 함 *Policy Letter No. 24: Code of Human Rights, Basic Working Conditions and Corporate Responsibility
 - 공급업체는 행동강령을 이해하고 적용하는 종업원 대상 내부 교육을 하여야하며, Ford는 실제 이행 과정을 검증

◆ 신규 공급업체에 대한 요구

- 품질·기술·혁신성을 위주로 평가하여 공급자 선정, 품질개선 및 원가 효율화를 위해 Team value management, 고객 주도 6-sigma와 같은 공동 노력을 요구함
 - 품질 : 공급 업체는 최소 수준인 Q1을 획득하고 유지하여야 함
 - 기술 : 설계, 안전, 연료 효율, 제작공정 효율에 이르기까지 혁신적인 아이디어를 제공하는 업체를 우선 고려
 - 가격 : 글로벌 경쟁력 확보를 위하여 지속적으로 확인하고, 전 세계적으로 가장 경쟁력 있는 업체와 거래 진행

3 납품 프로세스



사전 준비

필수 인증 획득
수요처 관련자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보
On-line registration 진행



Potential Supplier 등록

서류평가 및 공장심사



계약 및 납품

최종 선정 시
단가 조율 및 계약



APQP Process

수요기업이 차종과
아이템을 결정한 후
APQP Process 진행



공급업체 자격 평가

RFQ 접수
기술평가 및 공장실사

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정. 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음. 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨



관련 인증은 이미 획득하였고 영업을 위해 Sales Rep.을 발굴함, 수요처 기술 수준에 부합하기 위해 해외 기업들과 협력 추진하여 선진 기술을 확보하였음

2 수요기업 컨택 및 홍보

- Ford의 포털(<https://isp.portal.covisint.com>)에 방문하여 기업에 대한 소개자료와 함께 직접 등록 가능하나 실질적으로는 바이어가 기업의 수요와 구매 환경을 파악하여 직접적으로 공급 기업을 물색, 거래처 소개, 전시회 홍보, 전문 Sales Rep. 활용 등을 통해 컨택이 이루어짐
- Ford에서 요구한 양식에 의거하여 기업정보를 작성함으로써 업체 자체평가 진행 필요 (<https://us.register.covisint.com/start.html>)



Sales Rep.을 통해 Ford 담당 영업인력을 고용하여 바이어 컨택 시도

3 납품 프로세스

3 Potential Supplier 등록

- 업체가 제출한 정보를 바탕으로 기술개발 및 제작 능력, 기업 재정 현황, 마케팅 대응 능력, 납품실적 등을 심사한 후 통과 업체에 한해 공장심사(생산시스템, 품질시스템, 원가구조 등) 진행하여 Potential Supplier로 등록



Potential supplier로 등록되기까지 약 1년 소요



지속적으로 컨택을 시도하고 있으나, Ford는 신규 업체 등록에 매우 보수적으로 구매 전략 변경시점에만 평가를 진행하여 제한적으로 업체를 승인하려는 경향을 보여주고 있음

4 공급업체 자격 평가

- Ford에서 RFQ(Request for Quotation)와 SOR(Statement of Requirement)를 업체에 제공하면 업체는 견적을 준비하여 제출한 후 Technical Review와 공장 실사 등을 진행, 이를 통과한 업체는 Nomination Letter(ID, Password)를 받게 됨
- 기술 개발 및 개선, 품질 관리, 자재 관리, 고객 대응 능력, 공정 현황, 시험 설비 및 관리 기준 등을 심사하며 B 등급 이상이어야 공급 자격 획득 가능, 3년간 A등급 이상 점수를 획득하고 불량이 없는 업체의 경우 전략적 제휴업체가 될 수 있음



공급업체 자격 획득에 약 1년 소요

5 APQP(Advanced Product Quality Planning)* Process

* 사전제품 품질계획은 신규제품 도입시 실패 가능성을 줄이고 제품 혹은 공정에 대한 고객 만족을 제고하기 위한 구조화된 process, 1980년대 Ford에 의해 소개된 이래 자동차업계에서 활용 중

- Ford는 신규 아이템을 결정하고 관련 사항을 결정
- Ford는 새로운 제품에 대해 조달 여부를 결정하고 설계 목표, 신뢰성, 품질 목표, 일정, 목표 원가, 예상 물량, 투입 공수, 제작 설비 등을 검토하여 설계를 진행한 후 공급업체에 관련 내용을 전달
- Prototype 제작 및 평가
- Ford는 설비, 공구, 시험 설비, 품질 기준 및 관리 기준을 제시하고 Prototype 제작을 요청한 후 업체가 제출한 도면, CAD, 자재, 규격, 기술 사양, 설계공정 등을 평가*
- * 상세설계 → 견적가격 기준 상세설계 검토 → Prototype 설계 → 제품개발 및 제작 → Ford에서 시험 평가 → 개선사항 보완 → 설계 및 제품개발 완료

- 제작 공정 system 분석 및 평가
 - 제작 공장을 Chart화하고 공정을 모니터링하기 위한 시스템 등을 평가
- 양산 위한 계획 및 검증
 - 생산관리 계획, 작업자 공정 지침, 포장 규격 등이 정해지면 공정 능력(생산수율, 시험 및 측정조건 등)을 평가받고 PSW(Part Submission Warranty) 요구에 따라 생산 검증시험 완료
 - 양산 최종 승인 획득을 위해 제작, 품질, 공정, 시험 및 부품관리에 관한 이력관리 서류 승인 과정인 PPAP(Production part Approval process)를 거친 후 3개월간 양산 시범 운영



처음 거래시 기술 수준은 선진국 대비 60~70% 수준이었음, 제작기술은 높은 수준이었으나 문제 발생 시 해결 능력과 고객 요구에 따른 대응 능력이 부족하였음, 시제품 제작시 기술적인 문제가 발생하였으나 Ford사의 요구사항을 정확히 파악할 수 있는 외국인 기술진을 고용하는 등 전사적으로 팀을 구성하여 대응함으로써 문제를 해결하였음, APQP과정은 약 2년에 걸쳐 진행됨

6 계약 및 납품

- Ford 구매정책에 따라 선정된 기업 1~2개사에 물량을 배정, 일반적으로 장기 계약(5~7년)으로 진행되며 단가 계약으로 매년 3% 3년간 CR이 진행되는 것이 보통, 원자재 가격은 월 혹은 분기 단위로 단가에 반영
- 또한 공급업체는 현지 물류창고에 적절한 재고를 보유하여야 함



미국 미시간 주 및 멕시코에 물류 창고 및 부품 조립설비를 보유하여 납품 진행, 불량품 선별 기준 및 과정이 명확해야 하며 철저한 재고관리가 필수적임(20일 기준 물량 요구), 사소한 문제 발생 시 고객과 문제를 공유하고 적극적으로 해결하는 자세가 매우 중요





2002년 처음 컨택 후 약 3년에 걸친 대응 끝에 2005년 첫 거래 성사



처음 거래시에는 연 20~30만개(약 20억원) 납품했으나 13년이 지난 현재 400억원 매출 발생. 종사자 수는 2000년 초에 비해 약 2~3배 증가. 또한 Ford 납품과정을 통해 기술 및 품질 수준(부품에 대한 이력관리)이 향상되었음



Ford 시장 개척을 위해 유력 Sals Rep.을 발굴하여 바이어와 거래를 진행한 점과 양산 과정에서의 문제가 발생하였으나 전사적으로 팀을 구성해(외국인 기술진 고용) 대응함에 따라 고객의 신뢰를 확보한 것이 거래 성공의 주요 요인이었음



해외진출 초기에는 담당 바이어 컨택, 기술 및 품질 대응 문제가 큰 어려움이었으나 전문 인력 영입을 통한 효과적인 대응으로 해결하였음





GM (General Motors Corporation)

1 기업현황

◆ 기업개요

- GM은 1908년 미국 미시간주 디트로이트에서 마차 제조업자인 W.C.듀랜트에 의하여 창립, 전 세계에 약 18만 명의 직원이 근무

브랜드

Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Holden, Baojun, Jiefang, Wuling, OnStar, Maven, Cruise 등

위치

본사는 미국 디트로이트에 위치, 차량 개발 거점은 8개국*에서 운영, 생산 공장은 34개국**에 70개사 보유

* 미국, 독일, 한국, 중국, 인도, 이스라엘 외

** 미국, 캐나다, 멕시코, 프랑스, 콜롬비아, 이집트, 한국, 일본, 브라질, 인도, 헝가리, 에콰도르, 태국, 아르헨티나, 러시아 외

◆ 판매와 구매

판 매

125개국에 960만대 판매

지역별

북미 56%, 유럽 7%, 기타 37%

구 매

구매액은 약 1천억 USD, 공급업체 수는 2만 개사

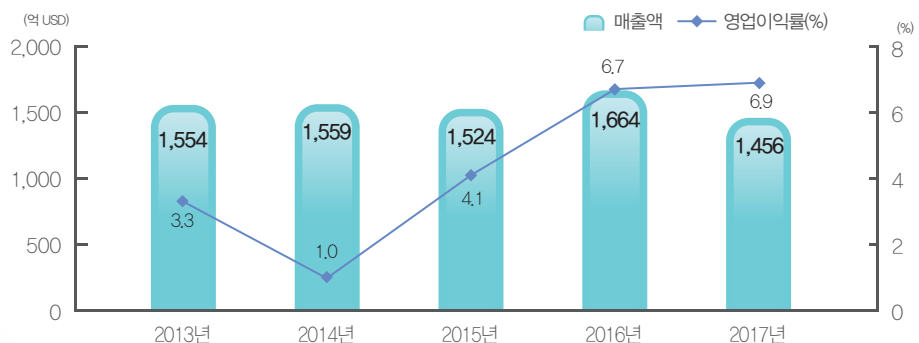
주요거래처

마그나(Magna), 리어(Lear), 아메리칸 액슬&매뉴팩처링(American Axle & Manufacturing Holdings), 콘티넨탈(Continental), 애플티브(Aptiv) 등

한국거래처

만도, 현대모비스, 디젠스, 한온시스템, 코리아오토글라스, 체시스, 영화금속, 동원금속, 서연전자, 디아이씨, 대동기어, 정보산업, 성우하이텍, 대원강업 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 글로벌 소싱 및 부품 현지화

- 글로벌 단위 공급계약 체결 통해 부품 수를 절감할 수 있고 세계 각지에 납품 가능한(GM 생산공장 인근에 공장 보유) 글로벌 규모의 공급업체를 선호
 - 수요에 따른 즉각적인 생산 대응과 물류비 절감 위해 부품 현지화를 추진하는 경향
(부품 현지화 비중: 북미 80~90%, 중국 95%, 기타 80~85%)
- 글로벌 구매조직에서 공급업체를 선정하여 지역별 생산공장 로컬바이어에게 구매를 지시하는 형태로, GM Korea 납품시에도 SOR(Statement of Requirements) 대응과 제품테스트 등은 GM북미에서 이루어지는 것이 일반적

◆ “One Cost Model” 도입

- 2015년부터 새로운 공급업체 방식인 “One Cost Model”을 도입하여 구매 비용 절감 및 공급업체와의 유대 강화를 통한 공급망 안정화 추진
 - 모델 · 부품 설계 확정 이전 단계에서 주요 생산시설과 비용구조를 평가하여 공급업체를 미리 선정함으로써 생산 최적화 및 효율화 추구
 - “One Cost Model”을 통해 계약한 신규업체에는 price-cut을 요구하지 않고, 계약 품목에 대해 독점으로 공급할 수 있는 Lifetime Contract 체결하여 품목별 공급사 단일화를 추구

◆ 공급업체 협력 강화

- 전체 구매액의 대부분을 차지하는 약 400개 공급업체를 참여시킨 Strategic Supplier Engagement(SSE) Program을 운영하여, Strategic Sourcing Process(SSP)를 통해 디자인부터 단가 책정 등을 지원할 수 있도록 관련 정보를 제공
- 일정 수준 이상의 계약 관계가 있는 공급자들에게 SupplyPower포털 접근 권한을 부여하여 납품 관련 공지 및 발주 정보를 제공

3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 획득 및
시장조사
GM 공급처 매뉴얼
등 숙지



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보



협력업체 등록

On-line registration 진행
서류평가 및 공장실사



담당 바이어 컨택 및 홍보

지역별 관련 구매자 컨택 및 홍보



차종과 아이템 공개 및 Bid List 선정

수요기업이 차종과 아이템을
공개하고 각 프로젝트별
Bid List 결정



APQP Process

제품 개발 및 검증



계약 및 납품

최종 선정 시
단가 조율 및 계약

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정. 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음. 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨

- Global Supplier Quality Manual (GM1927) 숙지 필요*

*(www.gmsupplypower.com) Log in → Quality power → Library → Supplier Quality → APQP Manual & Documents

- 디트로이트 내 AIAG 기관에서 GM APQP(Advanced Product Quality Planning)에 대한 체계적인 교육 수행 교육을 받을 수 있음(www.aiag.org)



관련 인증은 사전에 획득하였고, 기업 자체 품질관리 시스템을 구축하여 혁신활동을 지속적으로 전개하고 있었으며 완성차 기술개발 동향은 IHS Markit을 통해 관련 정보를 수집함



품질확보 위해 특수강을 자체 조달하였고 고객이 요구하는 기술 내용 및 수준을 사전 확인하여 철저히 준비함, 관련 인증은 사전에 획득함

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- 거래처 소개, KOTRA 등에서 진행하는 정부사업 등을 통해 수요기업 구매부와 연결된 후 납품하고자 하는 제품에 대한 기술, 품질, 가격, 경영현황 등을 포함한 회사 현황을 홍보



KOTRA 사업, Auto Plaza 참여 등을 통해 지속적으로 홍보하던 중 2012년 GM Korea에서 추천하여 복미 담당자를 만나게 되었음



GM과 협력하고 있는 일본기업에 수출하고 있던 중 GM에서 RFQ를 제시하여 거래절차가 진행되었음

3 협력업체 등록

- 글로벌 기업 포털에 방문하여 기업에 대한 소개자료를 자체 등록하거나 담당 바이어를 통해 협력업체 등록 프로세스를 진행
- 기업의 현황과 실적 자료를 바탕으로 1차 평가(Market Test) 진행, 재무 등 일반현황은 구매 담당자, 관련 기술(설계 및 제작 능력)은 엔지니어가 평가하여 우수한 결과가 나온 기업에 대해 품질평가(SQ) 진행
 - 협력업체 등록시 이루어지는 SQ는 공장실사(Audit)로 진행되며, 공통기준에 의해 품질관리시스템, 기술개발시스템, 설비 보유 현황, 추적시스템, 생산계획, A/S 대응능력 등을 평가
- 평가 점수가 우수할 시(90점 이상) 전략적 비즈니스 파트너(상위 3%) 업체로 분류 되어 완성차 기업의 기술개발 관련 정보 공유 및 프로젝트 참여 등의 기회를 부여받을 수 있음



획기적인 기술이나 경쟁력 있는 원가 수준을 보유한 업체이거나 GM이 기존 납품 업체와 문제(지속적인 품질 불량, 납기 지연, 재무상태 악화)가 발생하여 신규업체 발굴이 필요한 경우 신규업체로 등록될 기회를 부여받을 수 있음



Test Model에 대한 가격 경쟁력, 기술 차별화 내용 및 제안 내용의 혁신성, 완성차 업체 납품 실적, 현지 공장 보유 여부 등이 주요하게 평가되었음

4 담당 바이어 컨택 및 홍보

- 지역별 부품별 담당 바이어가 상이하므로 이미 협력업체로 등록되었더라도 업체가 보유한 장점 등을 홍보할 수 있는 방안을 마련하여 지속적으로 관계가 이어지도록 노력해야함



인도, 우즈베키스탄에 공장을 짓게 되면서 GM본사에 어필되었고, 2012년 GM Korea에 납품하고 있는 기회를 활용하여 본사 구매담당자와 연결되어 기업 홍보 후 엔지니어 기술 평가를 제안 받음, 납품업체가 되기 위해 4년이 소요되었는데 그 원인은 디트로이트 사무실 설립 요구 대응이 늦었기 때문임, 바이어에 대한 지속적인 영업이 필요하여 KOTRA 및 조합 등에서 지원하는 수요기업과의 미팅 사업을 적극 활용함



GM Korea에 납품했던 이력과 인맥을 활용하여 GM Global 시장에 접근, 현대차가 미국과 멕시코에 진출할 때 동반 진출하여 충분한 생산능력을 갖추었기에 GM 본사에서 관심을 갖게 되었음



GM Korea에 납품하고 있어 그 인맥을 활용해 GM Global에 접근한 결과 GM 브라질 시장에 납품하게 되었음

5 차종과 아이템 공개 및 Bid List 선정

- GM 내부 회의를 통해 신규 차종 관련 프로젝트를 선정하여 잠재 공급업체 현황, 견적, 설계, 품질, 생산에 대한 사전 검토를 진행한 후 SOR(Statement of Requirements) 작성
 - SOR의 핵심부분은 크게 Contract, Engineering, Material 부분으로 나뉘지며, SOR에는 RFQ(Request for Quotation), Due Date, 제품 Spec., 물량, 견적양식, 포장사양 등이 서두에 언급되고 본문에서는 엔지니어링 부분과 현지 시장법규를 준수하기 위한 소재 사용 관련 내용이 설명되어 있음
- 작성된 SOR을 바탕으로 GM은 제품 관련 항목인 Technical review checklist 및 Risk Assessment Form을 평가하여 결정한 후 Sourcing Process 진행여부를 결정하고 Project별 Bid list를 선정



재무 상태와 기술력 등을 기반으로 프로젝트당 입찰할 수 있는 기업(Bid List)을 GM이 5개 내외 선정, 납품업체가 되기 위해서는 Bid List에 포함되는 것이 무엇보다도 중요

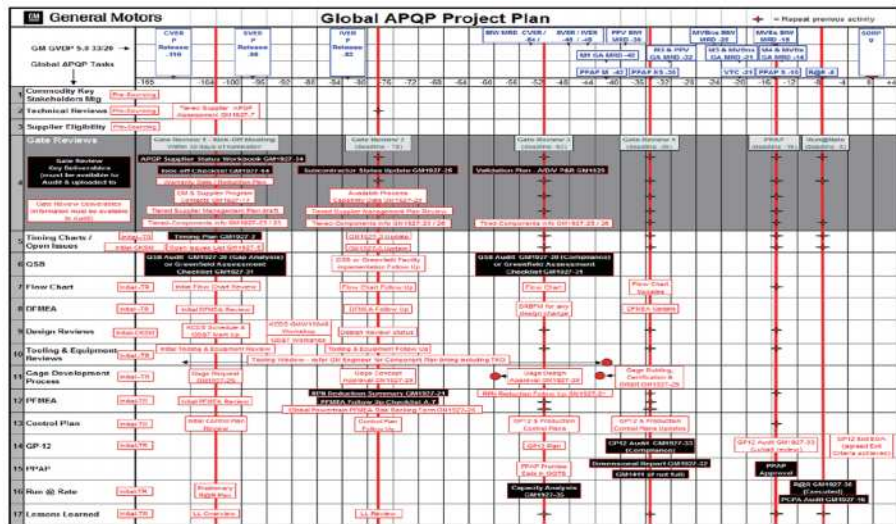


보통 기술평가(Technical Review)과정에 5개 업체 참여하여 진행됨, 기존 경쟁사는 경험이 풍부하고 고객 니즈를 정확히 파악하고 있어 글로벌 수요처에 기술적 대안을 제시하는 능력이 뛰어나므로, 이를 능가하기 위해 SOR(Statement of Requirements)에 대해 철저히 분석하여 technical review를 준비하였음, 개발 초기에는 선진기술 대비 70~80%(4~5년 격차) 수준이었으나 원가 경쟁력이 있어 Bid List에 포함될 수 있었음

3 납품 프로세스

6 APQP Process

- GM은 APQP(Advanced Products Quality Planning)를 약 2~3년에 걸쳐 진행하며 일정에 맞게 공급 후보업체(Bid List)의 기술, 품질, 가격 등을 평가(Gate Review), APQP timing chart의 엄격한 관리가 요구됨
- 공급업체는 프로그램 개발단계부터 계획일정에 의한 Action plan인 QSB(Quality Systems Basics)에 의거 진행해야 하며, sourcing, prototype, 부품 승인 및 생산, 검사, 포장, 선적 및 재작업에 이르기까지 process flow chart를 준비
- 설계단계에서 발생 가능한 고장형태 및 영향을 사전 검증하는 DFMEA(Design Failure Modes and Effects Analysis)를 준비, 제품설계와 제품시험을 개선하기 위한 수단으로 사용되며 공정개선의 수단은 아님
- 또한, 설계(Design) 및 공구와 제작설비(Tooling & Equipment)를 검토하고, GM 요구에 부합한 시험 설비 검정 진행(Gage Development Process)
- 최초 생산부품을 GM 조립 라인에 투입하여 검토(PFMEA, Process Failure Modes and Effects Analysis, Prototype 및 pre-launch control plan)
- Prototype 및 pre-launch 과정에서 품질문제 해결(GP-12)하고, 부품 생산 승인 절차(PPAP, Production Part Approval Process)를 진행



최종 선정되기까지 가격·기술력 등의 협의가 잘 이루어져야 하며, 다양한 평가가 동시다발적으로 진행됨, 특히 엔지니어의 결정력이 크기 때문에 북미에 사무소 설립하여 APQP 기술 대응을 진행함, 납품 협의 과정에서 생산 공장 평가(BIQS)를 진행하므로 외부컨설팅을 활용하여 준비하였고, 견적은 주로 3년 제시한 후 나중에 수요처 타겟 가격에 맞춰 협의 후 계약함, 수주를 위해 멕시코에 공장을 설립하였음

7 계약 및 납품

- Bid List 중 평가를 통해 공급업체 2~3개사를 선정하여 물량 배분 후 계약 진행, GM은 최종 선정 업체에 Purchase Order(PO) 발급, PO는 계약서를 대체하며 계약서 조항은 사전 협의됨
- 신차종 개발시부터 참여하므로 통상적으로 약 7년간 장기 계약이 진행되며, 보통 3%의 3년 약정 CR이 이루어지나 그 이후에도 수요처 주도로 원가절감이 진행, 단가에 기계설비 구축자금, 이자비용, 환차손, 재료비 등이 반영됨
- 납품 후에도 매년 가격, 품질, 기술 등이 평가되어 Score card에 기록 관리되며, 생산공장별 매년 공정품질 진단(BIQS*)을 받아야 함
 - *Built In Quality System, 2016년부터 기존 QSB를 보완한 제조공정품질진단 체계로 29개 중 18개 항목 통과가 필수임



7년(AS까지 10년) 장기계약 진행하며 3년간 3% CR을 적용하고 있음, 계약 기간 중에는 주행/충돌 테스트 후 성능을 보강하기 위한 설계 등이 변경될 때 설계변경비를 보전 받을 수 있음



3년에 걸쳐 대응능력을 평가받으면서 물량을 순차적으로 발주 받았음(1년차 5만대, 2년차 50만대, 3년차에 이르러 글로벌 시장 규모 물량), 5~7년간 장기계약을 진행하였고 3년간 3% CR 등 단가 인하 압력이 컸음





소요 시간



바이어 컨택 후 협력업체 등록까지 2년, 이후 프로젝트 Bid List에
합류하여 납품업체가 되기까지 약 2년 소요



1차 서류 평가(Market test) 이후 첫 수주까지 2.5년 소요



납품 성과



R&D 부분 위주로 연 5~6명 지속적으로 고용하고 있으며, 생산인력의
경우 설비 자동화에 따른 잉여 인력 축소 대신 지속적인 고용유지 효과가
있었음, 신규 수주시 차종별 연 100억 원 이상의 매출 증대 효과 있었음



KSF Key Success Factor



GM과의 원활한 의사소통을 위해 관련 업무를 정확히 인지하여 대응했던
해외영업팀 담당자들의 능력이 주된 성공 요인이었으며, 기업 차원에서
생산 인프라에 대한 과감한 투자도 주요했음



현대/기아 납품실적이 큰 도움이 되었으며, 국내 완성차기업과의 해외
동반진출로 현지공장 설립에 대한 선행적인 투자가 주요 성공요인이었음



애로 사항



담당 바이어를 만나는 것 자체가 매우 어려우므로 실효성 있는 만남이
지속적으로 이뤄질 수 있도록 적극적인 지원 필요



해외 글로벌기업과의 거래에서 가장 큰 문제점은 언어장벽으로 인한
의사소통의 어려움이었음, 자체적으로 인력을 확보하고 교육을 통한
인력 양성으로 이를 극복하였음



TOYOTA (Toyota Motor Corporation)

1 기업현황

◆ 기업개요

· 1937년 설립된 Toyota Motor는 일본 제1의 자동차 제조사로 약 37만 명 종사

브랜드

TOYOTA, LEXUS, DAIHATSU, HINO 등

위치

본사는 일본 도쿄에 위치, 69개 제조공장, 16개 연구센터 및 169개 distributors를 보유

* (일본) 제조공장 16, 연구센터 5 (북미) 제조공장 11, 연구센터 3, distributors 5 (유럽) 제조공장 9, 연구센터 3, distributors 29 (아시아) 제조공장 24, 연구센터 4, distributor 20 (기타) 제조공장 9, 연구센터 1, distributors 113

— 일본이 전체 생산량의 23% 차지, 일본 외 주요 생산국은 미국(12%), 중국(11%), 인도네시아(7%), 태국(7%), 캐나다(5%) 등

◆ 판매와 구매

판매

총 8,964천대

지역별

일본 2,255천대, 북미 2,806천대, 유럽 968천대, 아시아 1,543천대, 기타 1,392천대

구매

핵심 부품의 공급처를 계열사로 집중함에 따라 외부 구매 수요가 크게 감소, 2016년 조달 금액 중 비계열사가 22.1% 차지

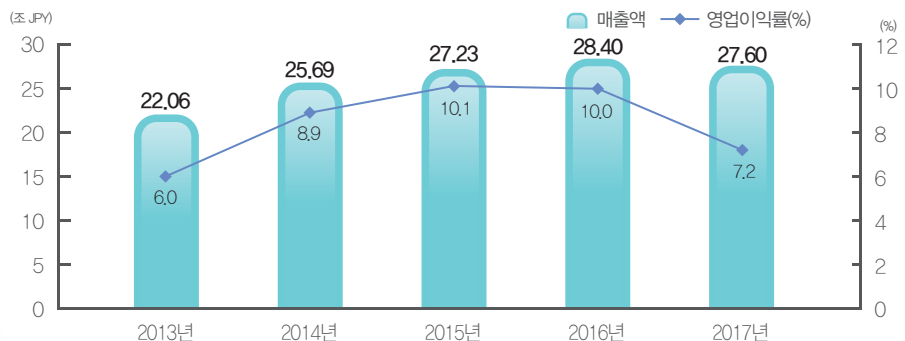
주요거래처

덴소(Denso), 아이신정기(AISIN SEIKI), 토요타 방직(Toyota Boshoku), 도카이 리카(Tokai Rika), 토요타자동차기기(Toyota Industries), 도요타고세이(Toyota Gosei), Adient PLC, 콘티넨탈(Continental) 등

한국거래처

에이치디씨현대이피, 현대위아, 인지컨트롤스, 경창산업, S&T홀딩스, S&T모티브, 새론오토모티브, 삼보모터스, 에스제이엠, 티피씨 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 글로벌 구매조직 운영 및 후방산업 통합 전략

- 일본 본사 조달본부에서 기업구매를 총괄하고 있으며, 글로벌 거점에 위치한 현지 생산·조달 부서와 상호 협의 통해 업체 선정과 조달을 결정
 - 미국, 유럽(벨기에), 아시아(싱가포르, 태국, 중국)에 현지 본부 보유
- 2012년부터 부품 공통화 및 표준화를 추진하고 있으며, 주요 공급자에 대한 지분 보유로 후방산업 통합 전략 추진 중

◆ 공정한 업체선정

- 신규업체 선정시 'Open Door Policy' 기준으로 잠재 공급사의 품질(Quality), 가격(Cost), 기술(Technology Capability), 생산 유연성 및 납기(Flexibility in production & Delivery)를 평가
 - 투명한 정책을 바탕으로 공정하게 공급업체를 선정하며, 공급사의 능력뿐 아니라 환경문제 등과 같은 사회적 책임에 대응하는 노력 또한 업체 선정과정에서 고려하고 있음

◆ 품질 및 환경 관리

- 국가마다 다른 기준을 적용하고는 있으나, 품질 관련 공통 매뉴얼인 TTIM(Toyota Technical Instruction Manual), SQAM(Supplier Quality Assurance Manual)을 공급업체에 제공하여 기본적인 품질 관리를 요구
- 부품 구매시 Green Procurement 정책을 시행, 최대한 환경에 영향을 덜 미치는 부품 구매 정책을 펴고 있음

◆ 부품 조달 현지화 및 모듈화

- 2009년 이후 해외 생산시설 현지 조달 비율을 제고하는 전략 채택
 - 지역 경제 위해 부품, 자재, 공구, 장비 등을 지역 업체들로부터 구매
- 모듈 생산이 진행됨에 따라 시스템 및 모듈단위로 공급이 가능한 공급사를 선호하는 경향이 강해지는 추세

3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 및 Green Procurement
정책 관련 증명서 획득



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보



Potential Supplier 인정

서류 검토 및 공장 실사



Toyota 구매 방법 검토 및 참여 업체 선정

원가검토 등을 통해 공급업체 선정



가격 및 납기 협상

가격 및 납기 협상
LO(Letter of Intent)/
PO(Purchase Order) 발급



Project 진행

시제품 제작 및 검증
Pilot order 및 시범 양산 진행



납품

납품 진행

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정, 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음, 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨

- 부품 구매시 Green Procurement 정책을 시행하므로 관련 증명서를 보유하여야 하며 CSR(Company Social Responsibility) 가이드라인을 숙지할 필요

구 분	내 용
Green procurement	Toyota에 납품하는 부품의 경우 SOC(Substance of Concern: 납, 카드뮴, 수은, 6가 크롬 등)가 포함되지 않았다는 증명서를 제출하여야 함
CSR guideline (Company Social Responsibility) Anti-bribery and conflict of interest guidelines	2012년 12월 개정된 Toyota Supplier CSR guideline 을 숙지하여야함 1. 기본적인 경영철학을 공유 2. 제품과 서비스 제공시 안전, 품질, 납기 및 생산, 원가, 기술능력에 대한 Toyota의 기대치를 확인 3. 제품과 서비스 개발과정에 대한 법적사항 만족, 인권권리/노동 조건, 지역/글로벌 공동체 등에 대한 Toyota의 기준을 확인 https://www.toyota-global.com/sustainability/society/partners/supplier_csr_en.pdf , Automotive Industry Action Group에서도 training 가능 (https://www.aiag.org/)



국내 인증기관을 통해 인증을 획득했으며 Toyota 기술 요구 수준과 JIT(Just In Time)을 맞추기 위한 물류상황, 공급망 시스템을 확인하여 거래 가능여부를 검토하였음



KOTRA KAPP(자동차부품 해외마케팅지원)사업, 현지 지사화사업, WC300 사업 등을 활용하여 기업을 지속적으로 홍보하고 있으며, Toyota를 사전 조사하여 전략적 진출 아이템을 선정하고 기술 수준을 파악하여 제안하는 등의 노력을 지속하였음

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- Toyota 안내데스크를 통한 바이어 컨택 시도, 거래처 소개, KOTRA 등에서 진행하는 정부사업 등을 통해 수요기업 구매부와 연결된 후 납품하고자 하는 제품에 대한 기술, 품질, 가격, 경영현황 등을 포함한 회사 현황을 홍보



2010년 Toyota 그룹사가 글로벌 조달 정책을 활성화하고자 JETRO와 KOTRA를 통해 업체조사 및 방문 등을 진행하였고 2011년 한국 업체 대상으로 구매상담회를 실시함에 따라 첫 만남이 성사되어 지속적으로 홍보 진행함



2010년부터 Toyota 컨택을 진행함, Toyota 안내데스크 통해 담당 바이어가 연결되어 회사를 소개하게 되었고 이후 R&D 담당 엔지니어를 만나게 되었음



2011년 TAKATA 에어백 결함으로 인한 여파로 Toyota(1차 계열사)에서 대체 거래선을 확보하는 과정에서 접촉하여 옴

3 Potential Supplier 인정

- 공급업체가 제출한 기업 소개 자료를 바탕으로 Toyota는 1차 검토를 진행, 이후 Toyota는 통과된 기업과 기밀유지계약을 체결한 후 도면, 수량, 양산시기가 명시된 RFI(Request for Information)를 업체에 송부, RFI를 제안 받은 업체는 견적을 제출
 - 1차 검토시 실제 제품에서의 부품 적응도 및 활용도, 재무 현황, 설비 수준, 원자재 수급 능력, 일본 거래 실적, 완성차 업체와의 거래 실적 등을 검토
- 견적 검토 후 구매팀에서 방문하여 사전 점검이 이루어지며 이후 구매, 설계, 품질, 제작팀 등이 방문하여 공장실사(Audit) 진행, 공장실사 점수가 70점 이상인 경우 Potential Supplier로 인정
 - 공장실사는 기본적으로 IATF16949에 준하여 진행, Fail(70점 미만)인 경우에는 기술 및 가격경쟁력이 확인되어야만 보완하여 재심사를 받을 수 있음, 품질관리, 설비 운영 현황, JIT 시스템 구축 현황, 노조, 안전 관리 등을 점검
- 관련 매뉴얼인 TTIM(Toyota Technical Instruction Manual)과 SQAM(Supplier Quality Assurance Manual)을 세밀히 검토하여야하며, 보통 잠재적 공급업체로 인정되기까지 2년 소요 (구매팀의 가격 검토에만 6개월 이상 소요)



원활한 진행을 위해 일본어 소통이 필수적이며 철저한 품질관리 시스템을 갖추는 것이 필요, 당시 두가지 제품에 대해 진행하였는데 한 제품은 원자재 기술 수준이 만족되지 않아 공장실사 평가시 불합격되었으나 다른 한 제품은 통과됨, 인증에 준한 관리시스템을 잘 갖추고 있어 공장 실사는 무리 없이 진행되었음, 표준에 따른 이행 수준과 품질 유지에 대한 질의가 많음



인사, 노무, 생산, 구매, 연구 부서에서 방문하여 공장실사가 진행되었으며, 안전관리 관련하여 지적받았으나 개선하여 통과됨



7명의 각 부서별 담당자가 6개월에 걸쳐 매달 방문하여 양산 능력을 확인함

4 Toyota 구매 방법 검토 및 참여 업체 선정

- 신규 프로젝트가 진행되면 Toyota는 공급업체 활용 계획을 수립하여 관련 공급업체에 RFQ(Request for Quotation)를 발송
- RFQ를 받은 공급업체는 가격 및 납품 방안을 제시, 이후 Toyota는 원가를 검토하고 관련 사업장에 대해 현장 실사를 진행한 후 통과된 기업을 공급업체로 승인
 - Toyota는 QCD-DM(Quality, Cost, Delivery - Development, Management) 기준에 따라 평가, 특히 가격에 대해서는 향후 단가인하 계획까지 평가



처음 거래시 선도 업체 대비 기술 수준은 약 60~70%이었으나 제작 기술은 선진국 대비 큰 차이가 없었음, 현재는 기술적인 측면에서 선진국과 대등한 위치

3 납품 프로세스

5 가격 및 납기 협상

- 가격과 납기를 협상한 후 Toyota는 LOI(Letter of Intent)와 PO(Purchase Order)를 공급업체에 발급
 - 보통 5~10년 장기로 단가 계약이 이루어지며 가격 인하가 적용됨(0.5~6% 수준으로 진행되며, 6% 경우 가격인하 3%, 제조개선활동 3%), 원자재 가격은 정기적으로 단가에 반영됨
- 관련 매뉴얼인 SDAM(Supplier Delivery Assurance Manual) 검토 필요



선진사 대비 월등한 가격경쟁력을 보유하고 있었으므로 가격경쟁 없이 독점적으로 협상하여 계약 진행, 보통 Toyota는 5% 정도의 이익을 보전해줌

6 Project 진행

- 프로젝트 계획에 따라 시제품 개발이 진행되고, 개발된 시제품의 품질을 평가하여 승인받게 되면 Pilot Order 진행
 - 프로젝트를 진행하면서 양산 위한 4M(Man, Machine, Money, Material) 준비
 - 생산 준비 및 개발 과정 문제 발생시 체계적 대응을 위해 조직된 팀 SPTT(Suppliers Parts Tracking Team)가 구매, 품질, 기술 검토를 위해 약 3회 생산 현장을 방문하여 점검 진행
- Pilot Order 단계를 거치면서 4M을 완비하고 제품 제작 및 품질 관련 서류가 확인되면 양산 시작



제작 위한 설계를 진행하여 승인받은 후 시제품을 제작함, 원자재에 대한 승인을 받는 것이 어려웠지만 원자재 업체와 공동 대응하여 해결하였고 원활한 의사소통을 위해 일본인 기술자를 채용하여 활용함으로써 프로젝트를 잘 마무리할 수 있었음
납품을 위한 전용설비(JIG, 사출장비, 시험설비 등)가 필요해 20~30억원을 투자함

7 납품

· 3개월의 시범 생산에 이어 납품 진행



추가 설비투자 없이 보유하고 있는 범용 설비를 활용하여 납품 진행함, 납품 진행 중에는 납기 및 품질 관리가 매우 중요, 지속적인 제조공정 개선 위한 혁신 활동과 철저한 고객관리로 신규 프로젝트 전 비교 우위 경쟁력을 보유하고자 노력하고 있음



품질유지(공차 관리 기준 협의 필요)와 납기준수가 매우 중요함, Toyota의 물류 시스템 활용하여 물류비 절감하는 방안도 있으므로 검토해 볼 필요



소요 시간



2011년 처음 컨택 후 잠재적 공급업체로 인정받기까지 2년, 이후 납품 진행까지 1년 소요



2010년 첫 컨택 후 잠재적 공급업체로 인정되기까지 약 2년 소요되어 2013년에 협력 업체로 등록됨, 첫 제품 납품은 2년에 거쳐 제품 개발 등이 이루어진 후 2015년 12월에 진행되었음



Toyota의 긴급한 사정으로 컨택부터 양산까지 약 6개월 소요

납품 성과



10억원/년 매출 발생, Toyota와의 거래를 통해 거래선이 다변화되었을 뿐 아니라 기술개발 능력이 향상되었음



10억원/년 매출 발생 중으로 Toyota와의 거래를 통해 기업 인지도가 향상되었음



거래가 성사된 2012년 당시 160만개 생산하였다가 현재는 2,500만개 생산하여 납품 중



KSF
Key
Success
Factor



Toyota의 해외 공급업체 확대 정책을 적기에 활용하여 가격경쟁력, 기술 및 품질문제에 대한 신속한 대응이 거래 진행에 주된 성공 요인



원자재 우위 확보로 가격경쟁력을 갖고 있었던 것이 가장 중요한 성공 요인이었으며, 전략적으로 아이템을 선정하여 구매 바이어에 홍보한 점, 품질 관리 시스템을 Toyota 기준으로 향상시켜 대응했던 점이 주효했음



**애로
사항**



도면상 불필요한 부분이 있어 수정을 요청하는 과정이 어려웠으나 가격 절감과 연동하여 변경을 협의함으로써 도면을 변경할 수 있었음



현재 하고 있는 거래를 활용하여 신규 아이템에서도 추가 거래로 연결될 수 있도록 추진 중임, Toyota는 3~5년간 대응 과정을 평가해 추가발주를 고려하므로 장기간의 신뢰관계를 구축하는 노력이 필요함



BOSCH

1 기업현황

◆ 기업개요

- 1886년 설립된 Bosch는 자동차 예비부품, 가전부품 및 산업용 제품을 비롯 비즈니스 프로세스 아웃소싱, 조정 및 제어 기술, 에너지 및 건축 솔루션을 제공하는 업체로 자동차 부품 및 애프터마켓 제품, 산업 자동화 및 모바일 기계 제품, 전동공구 및 액세서리, 보안 시스템을 생산, 현재 약 40만 명의 직원이 종사

위 치

본사는 독일 Gerlingen-Schillerhöhe에 위치, 60개국에 440개 자회사 및 125개 엔지니어링 거점 운영 중
 * 전 세계 7개 지역 센터에서 현지구매 담당 (독일 슈투트가르트, 인도 방갈로, 중국 상해, 일본 도쿄, 미국 앤더슨, 멕시코 톨루카, 브라질 캄피나스)

◆ 판매와 구매

판 매

총 781억 EUR

지역별

유럽 408억 EUR, 북미 121억 EUR, 남미 16억 EUR, 아시아 236억 EUR

품목별

자동차 474억 EUR, 산업기술 68억 EUR, 소비재 184억 EUR, 에너지 및 건설 기술 54억 EUR

구 매

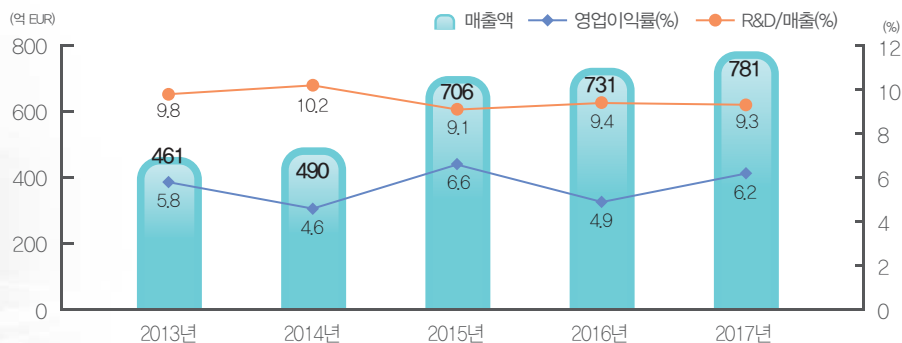
주요공급처

마이크론 테크놀로지(Micron Technology), 아르셀로미탈(ArcelorMittal), 히타치(Hitachi), 셰플러(Schaeffler), 쿠카(KUKA), 헬라(HELLA), 오토쿰푸(Outokumpu), 애플티브(Aptiv), 젠섬(Gentherm) 등

한국공급처

현대글로벌비스, 코다코, 코메르, 케이씨더블류, 네오티스, 서연 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 총괄부서에서 공급망 관리 및 구매 정책을 담당

- Global purchasing management에서 해외 소싱을 총괄하며, 자동차 부품의 경우 Automotive Purchasing 부서에서 통합 구매 실시
- 주요 구매품목은 알루미늄 다이캐스팅, 금속 단조부품, 플라스틱부품, 고무부품, 소결부품, 선삭가공부품, 와이어 및 하네스, 베어링, 정류자, 카본브러쉬, 자석 고정부품, 스탬핑 부품, 인쇄회로기판 등

◆ 현지 우수 공급업체 발굴 계획

- 현재 유럽, 중국, 미국 및 일본에서 대부분의 구매가 이루어지고 있으나 향후에는 생산거점 현지에서 생산 및 품질이 확보되는 품목 중심으로 현지 구매를 강화할 계획
- 뛰어난 품질, 창의성, 기술력을 가진 공급업체를 발굴하여 기획 및 개발 단계부터 참여시키는 등 우수 기업과 전략적 관계를 구축하고 있음

◆ 공급 업체 선정 요건

- Bosch는 업체별 rating system을 운영하여 신규 프로젝트 참여 업체 선정시 활용하고 있으며, 평가 기준은 기술 핵심역량, 제품 품질 및 물류 역량, 잠재적 기업가정신, 가격 대비 성능비 등임
 - 우수한 평가를 받은 기업을 preferred supplier로 분류하여 개발 프로젝트 참여에 우선권 부여
- 제품 품질을 기본으로 기술 핵심역량과 혁신 능력을 갖추고 있는 기업 중 경쟁력 우위를 바탕으로 장기 거래를 할 수 있는 업체를 선호함



3 납품 프로세스



사전 준비

필수 인증 획득
수요처 관련 자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보



Potential Supplier 등록

서류 평가 및 공장 실사



납 품

양산 진행



제품개발 및 검증

APQP 진행 및 PPAP 제출



계 약

RFQ 대응 및
Tech review 등 진행

1 사전 준비

· 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949, OHSAS18001)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정, 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음, 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨
OHSAS18001 국제안전인증규격	영국표준협회가 중심이 되어 제정한 조직의 보건과 안전경영시스템에 관한 국제 표준으로, 조직이 자율적으로 산업재해를 예방하기 위해 위험 요인을 파악하고 지속적으로 관리하는 등 규격의 요구사항을 만족할 경우 제3자 인증기관의 심사를 거쳐 OHSAS18001 인증을 취득할 수 있음



고객에게 홍보할 수 있는 기술력 및 품질 수준을 나타낼 수 있는 글로벌 인증이 필수적임, 국가별/고객별 요구사항 및 활용 용어가 상이하므로 사전에 확인하여 고객별 중점 검토사항을 정확하게 파악하는 것이 필요함



글로벌 인증은 회사설립 초기부터 준비하여 보유하고 있었음, 신규 바이어 탐색 위해 Kotra 행사인 KAPP, 전시회, 상담회 등에 참가하였고 정부R&D사업을 활용하여 기술개발을 진행하였음

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- 공급 업체에 대한 정보를 담당자 이메일*에 보내 홍보 가능하지만 주로 신규업체는 Bosch에서 자체 수요에 의거 발굴하고 있으며 거래처 소개, 전시회 홍보, 전문 Sales Rep. 활용 등을 통해 컨택이 이루어짐

* <http://purchasing.bosch.com/en/de/about/contact/contact.html> 접속하여 potential new suppliers 내용 참조하여 e-mail 송부

- 특허 제품과 자재를 소유한 공급업체는 혁신제품에 대한 별도의 등록 절차를 활용하여 홍보하는 방법이 있음
 - <http://idea.bosch.com/en/contact-form>에 관련 내용(업체 일반사항과 함께 특허 제안사항, 강점과 약점, 적용 분야 등)을 기입하여 제출하면 Bosch에서 심사하여 개별 접촉함



Bosch는 국내시장 대비 시장규모가 크고 글로벌 완성차 대상 공급망이 구비되어 있어 모듈 제품 시장 진입에 강점이 있으므로 2003년부터 거래를 시도하게 되었음, 본사에 재직 중인 전문 인력의 거래선을 활용해 컨택이 진행되었음



BorgWarner의 거래실적과 납품능력을 확인한 후 Bosch에서 직접 접촉이와 거래가 진행되었음

3 Potential Supplier 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 업체는 회사 소개 자료를 제출하고, 바이어는 제출된 자료를 바탕으로 기본적인 자격 평가 절차 진행
 - 필요에 따라서는 담당자 및 엔지니어를 대면하여 회사 소개 PT를 진행하기도 함, 주로 기술, 품질, 생산 성과, 재무 상황, 노사 분류 등을 확인함
- Bosch가 요청한 사전 견적에 대응하여 가격 경쟁력이 확인되면, PSA(Potential Supplier Audit)가 진행(통과하게 되면 매년 실사 진행은 없음)
 - IATF16949에 대한 서류를 사전 준비하여야 하며, 내부 품질관리 및 보증 시스템에 대한 질의가 대부분이며 제조 환경, 생산설비별 공정단계별 관리 현황, 품질 관련 검사장비, 시험설비 등을 구체적으로 확인하므로 철저한 준비 필요



공장실사 과정에서 지적된 부분은 오픈하여 신속히 대처하였고, 수요처 전용 시험설비 구축을 요구하여 관련 장비를 설치하여 대응함

4 계약

- Bosch로부터 등록코드를 발급받아 SupplyOn Portal*에 접속하게 되면, On-Line을 통해 표준계약서를 다운로드 할 수 있음
 * http://www.supplyon.net/register_now.html
- 제품에 대한 RFQ(Request for Quotation)를 받은 후 견적 및 기술적인 검토와 제품 제작 위한 Timing Plan (공정표)을 제출하게 되면 계약이 이루어지게 됨
 - 프로젝트마다 다를 수 있으나, 일반적으로 공급업체를 이원화하여 계약이 이루어짐

5 제품개발 및 검증

- APQP(Advanced Product Quality Planning) 일정에 따라 개발이 시작됨. 제작된 시제품에 대해 시험/검증을 거친 후 PPAP(Production Part Approval Process)를 제출하게 되면 양산 승인 절차 진행
 - 시제품에 대한 공인인증기관의 검사 결과가 필요하며, Bosch 자체적으로도 해당 제품을 다른 부품들과 조립하여 기능을 검증함



처음 거래시 기술 수준이 선진사 대비 50% 수준이었고, 품질관리 수준은 유사했으나 공장 제조 환경이 열악하여 수요처 요구 사항(도면 정밀도가 매우 높음) 대응에 애로가 있었음, Bosch의 현장지도와 기술 및 영업 전문가 영입을 통해 고객의 의도에 적극적으로 대응함으로써 거래를 진행하게 됨, 또한 납품 위해 단조 및 관련 공정설비, 물류창고 운영을 위해 투자하였으며 거래 제품에 대한 전용 시험설비도 구축함

6 납품

- 차종별 프로그램에 따라 다르나 일반적으로 약 5년 장기 계약 및 단가 계약(가격 인하 계획을 RFQ에 명시)으로 진행됨, 단가에 원자재 가격 변동을 연동하는 것은 계약상으로 명시되어 있지 않지만 협의는 가능



납품 진행 중에는 제품 납기 및 품질 관리 문제에 대한 신속한 대응이 필수적임



소요 시간



바이어 컨택부터 협력업체 등록까지 약 1년 소요되었으며, RFQ접수 후 Sample 제작까지도 약 1년이 걸림, 2007년부터 납품 중



6개월~1년의 평가과정을 거쳐 2014년에 협력업체로 등록되었고, 첫 납품은 2015년에 진행



납품 성과



2007년 첫 거래시 매출은 약 12억원 발생



KSF Key Success Factor



품질과 기술성과는 중요하면서도 가장 기본적인 요소로 수요처의 의도를 정확히 파악하여 대응하는 것이 주요 성공요인이었음, 수요처의 의도를 파악하는 것에는 기술과 영업 분야의 전문가 영입이 주효했음, 또한 현대기아 납품실적도 평가에 매우 긍정적인 영향을 주었음



애로 사항



수요처가 요구하는 사항과 세부 Spec.에 대해 정확히 이해하고 제품을 만들어야 하나 그 의도를 파악하고 대응할 수 있는 기술 전문가가 부족한 것이 애로였음, 이를 해결하기 위해 전문가를 영입함은 물론 외부 전문가들과도 공동 연구를 진행하여 기술적으로 대응하였음

영업 측면에서는 무엇보다도 실제 구매 권한이 있는 바이어를 파악하여 컨택하는 것이 가장 큰 애로였음



MAGNA (Magna International)

1 기업현황

◆ 기업개요

- 1957년 설립된 Magna는 자동차 시스템, 어셈블리, 부품 등을 설계, 개발, 제조하는 완성차 엔지니어링 및 조립업체, 현재 약 17만 명의 직원이 종사

위 치

본사는 캐나다 Ontario주 Aurora에 위치, 27개국*에 제작 거점 340개사, 개발 및 판매거점은 89개소 운영 중

* 북미(미국, 캐나다, 멕시코), 남미(브라질, 아르헨티나), 유럽(오스트리아, 체코, 프랑스, 독일, 헝가리, 아일랜드, 폴란드, 러시아, 슬로바키아, 스페인, 터키, 영국, 벨기에, 루마니아, 불가리아, 이탈리아, 스웨덴), 아시아(한국, 일본, 중국, 인도, 태국)

◆ 판매와 구매

판 매

총 389억 USD

수요처별

GM 69억 USD, Ford 61억 USD, FCA 55억 USD, Benz 47억 USD, BMW 42억 USD, Volkswagen 40억 USD, 기타 75억 USD

품목별

Body systems and chassis systems 97억 USD, Powertrain systems 68억 USD, Exterior systems 53억 USD, Seating systems 52억 USD, Complete vehicle assembly 29억 USD, Tooling 및 엔지니어링 34억 USD, Vision and electronic systems 29억 USD, Closure systems 27억 USD

구 매

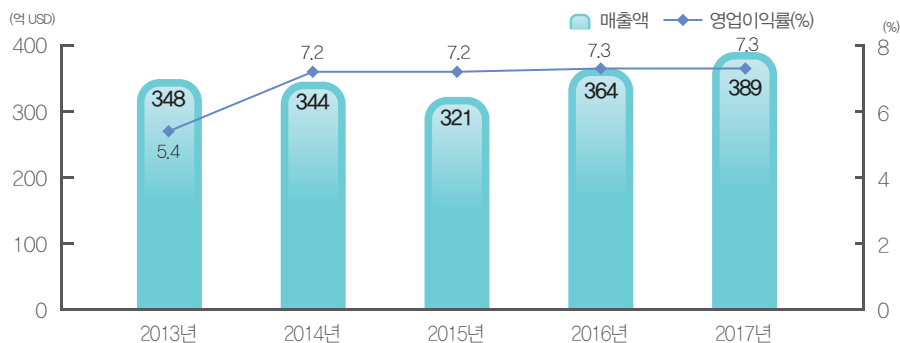
주요공급처

셰플러(Schaeffler), 오토모티브(OE Automotive), 실로 인더스트리스(Shiloh Industries), 젠섬(Gentherm), 네마크(Nemak), 리나마(Linamar), 콩스베르그 오토모티브(Kongsberg Automotive), 유신(U-SHIN)) 등

한국 공급처

대성파인텍, 화신테크, 현대위아, 전우정밀, 코다코, S&T모티브, 삼기오토모티브, 지엠비코리아 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 글로벌 구매부서 운영 현황

- 사업부문별로 공급자 세부 관리 정책을 운영하고 있으며 전략구매, 개발구매 및 생산구매 조직을 운영 중

사업 부문	관리 현황
Vehicle engineering 및 contract manufacturing	B2B Platform Magna steyr를 활용하여 공급망을 관리하고 있으며 오스트리아 Graz에서 통합 관리
Electronics	Magna Electronics Supplier Development Team 자체의 공급자 요구사항에 의거 관리
Closures	Magna Closures의 자체 공급자 포털에 등록하여 관리

- 아시아, 유럽, 미국 3개 지역에서 구매전략을 총괄하고 있으며, 지역별 공통 공급망 관리 정책과 병행하여 국가별 정책이 설정됨

◆ 구매 위한 주요 요건

- OEM 프로그램 입찰 관련하여 부품 견적 시, 향후 생산이 확정된 프로그램의 주요 부품 구매 시, 원가 절감이 필요하거나 가능성이 크다고 보는 부품 대체 구매 시, 품질/납품 중 문제가 있는 부품 대체 구매 시, 혁신의 성과가 뚜렷하여 Magna 구매체계에 도움이 되는 경우 구매에 대한 의사결정 진행
- 2017년에는 기존의 원자재 및 단순 부품에 대한 공급업체 수를 축소하고 전장 등 미래형 자동차 관련 부품 공급업체 수를 확대하며, 기술발표회 및 공급사 매칭 방법 등 다양한 경로를 통해 신규 공급사 발굴 추진 중

◆ 공급 업체 관리

- 글로벌 공급망에서 발생할 수 있는 위험을 회피하기 위해 지속적으로 업체의 재무, 생산, 품질 등의 현황에 대한 모니터링을 강화
- Magna는 공급자들과 전략적이고 장기적인 관계를 구축하기를 희망하며, 가격 경쟁력에서 우위를 유지하는 한편 일관된 품질과 최고 수준의 서비스, 지속적인 개선을 실현하는 것을 공급 업체에 기대하고 있음

3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 획득
수요처 관련 자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보



Potential Supplier 등록

서류평가 및 공장실사



납 품

계약 및 양산 진행



제품 개발 및 검증

APQP 진행 및 PPAP 제출



공급업체 선정

RFQ 접수 및 평가

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요, ISO9001 인증만 받은 경우 Magna의 전문감사 또는 제3의 기관으로부터 연간 경영시스템 감사를 받아야 함

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정, 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음, 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨

- Magna에서 제시하는 행동강령(Magna supplier code of conduct & Ethics) 및 요구조건(Magna Global supplier chain requirements) 등을 사전 숙지할 필요



필수인증은 사전에 보유하고 있었고, 미주지역 전시회 참가 등을 통해 시장에 대한 동향을 파악함



해외진출 위해 홍보자료(영문 홈페이지, 카달로그)와 해외영업 인력을 확보하였고 진출 가능한 시장을 파악하였으며, KOTRA 등에서 지원하는 사업들(지사화, 전시회, 무역사절단 등)을 적극 활용하였음

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- Supplier Portal을 통해 공급업체에 대한 정보 등록이 가능하지만, 실제로는 KOTRA 등에서 진행하는 정부사업, Sales Rep. 등을 통해 담당 바이어와 연결된 후 납품하고자 하는 제품에 대한 기술, 품질, 가격, 경영현황 등을 포함한 회사 현황을 홍보
 - Magna의 경우 지역 공장 중심으로 구매가 진행되므로 가능한 많은 지역의 바이어와의 계약 기회를 확보하는 것이 중요, 등록이 되었다 하더라도 지역별 바이어와의 지속적인 접근이 중요



북미시장 전담 네트워크(Sales Rep.)를 활용하여 거래가 진행됨



2005년 첫 접촉을 시작으로 KOTRA사업을 통해 바이어와의 만남을 지속적으로 전개 하였으며 포털 등록은 KOTRA를 통해 캐나다 본사에서 진행함, 본격적인 거래는 2008년 전시회에서 Magna 폴란드 공장 담당 바이어를 만나게 되어 진행되었으며, 현재는 거래선이 확대되어 중국과 브라질 공장에 납품 중

3 Potential Supplier 등록

- Magna는 포털에 등록되어 있는 내용을 검토한 후 technical review를 진행하고, NDA(Non-disclosure agreement)를 체결한 후 견적에 대한 평가 후 공장실사 진행
 - 공장실사는 IATF16949 준수 여부를 현장에서 확인하는 절차로 본사, 품질 및 자재부서, 납품할 공장 등에서 방문하여 생산과정, 품질관리 능력, 재무 건정성, 공장 환경, 소재 및 물량관리 등을 종합적으로 평가함, 일반적으로 1주일 이상 소요



IATF16949에 따라 현장을 준비하였음에도 오차, 불량 등 품질 관련 의사소통 문제가 발생하여 영업, 생산, 설계, 연구 담당자들의 협업으로 해결, 등록된 이후에도 거래기업의 경우에는 공장실사를 1년에 한 번 진행

4 공급업체 선정

- Magna의 구매 계획에 해당하는 제품을 보유한 기업 약 10개사에 견적 제출을 요구한 후, 업체를 종합적으로 평가하여 일반적으로 품목별 1개사를 선정
 - 견적요청은 Magna 구매부서에서 eRFx 시스템에 등록, Magna 공급업체 선정 방법은 On-line bidding과 견적서 제출방식을 겸용하여 이루어짐



경쟁을 통해 가격과 공급업체를 선정하지만, 선정 후 Magna의 자체 목표 가격 기준으로 협상하여 단가를 결정함

5 제품 개발 및 검증

- 수주 확정이 되면 test sample 제작이 진행되고 sample 검증 후 제품 개발을 위한 Pilot sample을 제작, 이후 시험/검증을 거쳐 PPAP(Production Part Approval Process)를 제출하게 되면 양산이 진행
- 제품 개발 및 검증 과정이 약 1~1.5년 소요



선진사 대비 기술과 품질 수준이 90~95% 수준으로 제품개발 과정은 큰 무리 없이 진행되었음



Magna 전용 설비 요구는 없었으나, 제품 개발을 위해 금형을 제작하고 프레스 설비 구축에 투자하였음

6 납품

- 프로젝트 기간에 따라 장기계약이 이루어지며 약 5년간의 계약이 일반적임, 단가는 초기 3년 동일제품 기준 가격에 CR이 적용되고 그 이후에는 도면 수정에 따른 가격 조정 가능성이 있을 경우 금형 제작 비용 등이 단가에 반영되기도 함



6~7년으로 계약이 이뤄졌으며 3년간 3% CR을 적용, 납품시 물류 창고에 30일분 생산물량을 확보하여 대응하였음



5년 계약이 이루어졌고 5년간 3% CR이 적용됨, 납품 장소를 R사 공장으로 계약함으로써 물류비에 대한 부담은 없음

Magna는 매월 Supplier card를 관리하며 이는 거래 관계 지속 여부에 매우 중요함(85점 이상을 유지해야함), 주요 관리항목은 공정, 품질, 재무, 자발적 CR 등임



소요 시간



바이어 컨택부터 협력업체 등록까지 약 2년 소요, 2003년에 협력업체로 등록되었고 납품은 2006년부터 진행



2005년 처음으로 바이어를 만나게 되었고 협력업체로 등록된 것은 2008년, 이후 납품까지는 약 1년이 소요됨



납품 성과



처음 납품 시 매출은 3억원이었으나, 현재 매출 규모는 약 30억원



초기 5억원 수준이었으나 현재는 50억원 매출이 발생



KSF Key Success Factor



생산 능력 및 공정관리 능력이 주된 성공 요인이었고, 특히 담당 바이어 컨택이 가능한 네트워크를 확보하였다는 점이 주효했음



경영진의 수출에 대한 전략적 마인드와 해외영업 담당자들의 전사적인 대응능력이 주된 성공 요인임, 기술개발에 대한 지속적인 투자와 성과 홍보 또한 주요한 요인으로 파악됨



BorgWarner (Borg-Warner INC)

1 기업현황

◆ 기업개요

· 1928년 워너기어(Warner Gear)와 보그앤드베크(Borg&Beck) 등 4개 회사가 합병해 BorgWarner가 설립됨, 주로 완성차 기업에 자동차 구동 트레인용 엔지니어링 시스템과 부품을 공급하는 업체로 약 3만 명이 종사

위치

본사는 미국 미시간주에 위치, 북미, 유럽, 아시아 등 전 세계 20개국*에 60여 개의 제조시설을 운영 중

* 미국, 멕시코, 캐나다, 브라질, 독일, 영국, 폴란드, 이탈리아, 아일랜드, 프랑스, 스웨덴, 헝가리, 포르투갈, 스페인, 중국, 일본, 한국, 태국, 인도, 모나코

◆ 판매와 구매

판매

총 98억 USD

지역별

유럽 38%, 미주 34%, 중국 16%, 아시아(중국 외) 12%

업체별

가장 큰 비중을 차지하는 기업은 Ford와 Volkswagen으로 각 15% 수준

구매

전 세계 17개국에 위치한 66개 글로벌 거점을 통해 이루어지며, 주로 미국, 중국, 독일, 일본 등에 집중되어 있음

— 한국에는 Joint Venture 2개사(BorgWarner Transmission systems Korea: Transmission 부품 제작, 매출 2.7억 USD, SeohanWarner Turbo systems: turbo charger 제작, 매출 2.6억 USD)와 제조공장 6곳이 있음(엔진부분: 청주, 평택, Drivetrain 부분: 대구, 음성, 창녕, 오창)

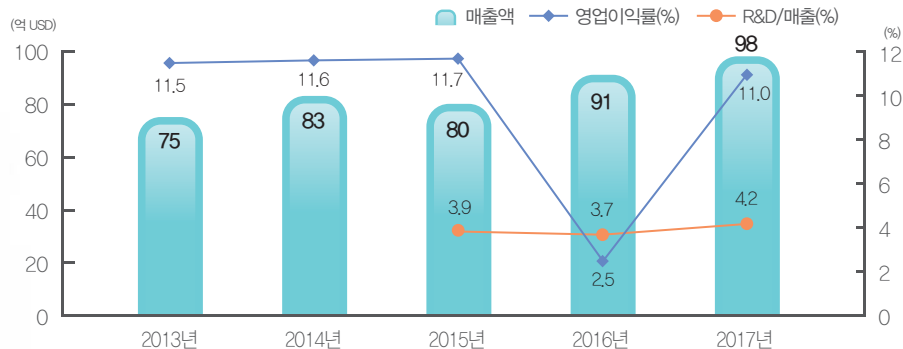
주요공급처

헬라(HELLA), 르벨리에(Le Belier), IBM, NN, Global PMX 등

한국 공급처

코다코, 캐스텍코리아, 한국프랜지, 청보산업, 지엠비코리아 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 지역별 자체 구매정책 수립·운영

- 각 지역별 자체 구매 정책을 수립하여 지역 특성에 맞는 공급망을 운영 중, 주요 구매품목에 대한 supplier는 본사에서 결정하며, supplier 계약과 관련한 가격, 품질 및 기술정보는 바이어간 공유하여 가격 경쟁력 우위 정책을 시행, 자체 구매정책 운영 지역은 미국, 한국, 영국, 일본, 중국, 독일, 인도 등 18개국임
- 주요 구매품목은 엔진, 트랜스미션, 파워트레인, 전장 주요 부품 및 모듈 등

◆ 공급자 평가 체계

- Scorecard Rating 시스템 통해 QDC(Quality, Delivery, Cost) 평가
 - 환경관리시스템, 품질, 납기 기록, 리스크 평가, 가격경쟁력, 기술적 역량, 재정상태 등을 종합적으로 평가하여 신규 공급사 선정 및 공급망 리스크 관리를 수행
- ISO9001, ISO14001, IATF16949 인증은 필수적으로 요구

◆ 공급업체에 대한 요구 사항

- 경쟁우위 갖는 원가 구조, 결점이 없는 품질, 서류화·표준화된 공정, 교육과 경험을 바탕으로 한 숙련된 인력, 생산 시스템 관리 등에 대한 경쟁력을 보유해야 함
- 뇌물 방지 설문지(Anti-Bribery Due Diligence Questionnaire for Companies and Individuals)를 제출해야 하며, 폐기물 발생, 에너지 소비, 온실가스 배출감소, 재생/자연분해/무독성 자재를 최대한 사용할 것을 요구
- BorgWarner와의 관계는 Supplier manual 및 계약서에 명기된 상세한 요구조건을 기반으로 함



3 납품 프로세스



사전 준비

필수 인증 획득
수요처 관련 자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보



Potential Supplier 등록

서류평가 및 공장실사



공급업체 선정

RFQ 접수 및 평가



제품 개발 및 검증

APQP 진행 및 PPAP 제출



구매 발주 및 계약

세부 원가 분석 및 계약



납 품

양산 진행

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, IATF16949)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요, BorgWarner 포털 (<https://www.borgwarner.com/suppliers>)에서 관련 정보 획득 가능

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
IATF16949 자동차품질경영시스템	기존의 개별적인 자동차 품질경영시스템 표준을 통합하여 전 세계적으로 자동차 산업 공급사슬 내 모든 기업의 품질시스템에 적용할 수 있는 ISO/TS16949 표준을 제정, 자동차 산업의 공급기업 및 협력기업은 ISO/TS16949 인증 획득을 통해 지속적 개선, 결함 예방 및 산포와 낭비 감소를 위한 품질경영시스템을 갖추고 있음을 증명할 수 있음, 2016년 10월에 개정판인 IATF16949으로 변경됨



전시회 참가 등을 통해 시장에 대한 동향을 파악함, 현대기아에 납품하였기에 관련 필수인증은 보유하고 있었음



회사 설립시기부터 수출을 목표로 관련 인프라를 사전에 구축하고 최고 기술력을 확보하였음, 또한 우수한 Sales Rep. 확보를 위해 사전 시장을 조사하였음

2 수요기업 컨택 및 홍보

- BorgWarner 포털에 정보를 입력하여 홍보 가능하지만, 실질적으로는 거래처 소개, 전시회 참가, 타지역 바이어의 소개 등으로 거래가 진행됨



중국업체 대비 글로벌 인지도가 있었고 품질 관리, 생산(공정) 능력 등을 갖추고 있어 BorgWarner에서 먼저 컨택함



BorgWarner 품질부서 출신의 Sales Rep.을 활용하여 컨택이 이루어짐



BorgWarner의 국내 공장인 서한워너와 거래하면서 글로벌 구매부서에도 지속적으로 어필함에 따라 신규 거래를 진행할 수 있었음

3 납품 프로세스

3 Potential Supplier 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 포털에 접속하여 업체 등록
(<https://www.borgwarner.com/suppliers/potential-suppliers>)
- BorgWarner에서 업체 등록내용을 검토한 후 거래를 희망하는 업체와 “Property Information security and disclosure”를 우선적으로 체결한 후 technical review 진행

4 공급업체 선정

- 제품에 대한 RFQ(Request for Quotation)를 받은 후 견적 제출
- BorgWarner 자체 평가기준에 따라 공급사를 평가하여 선정, 경우에 따라서는 Auction을 통해서 가격 및 공급사를 선정
 - 3정(정품, 정량, 정위치) 5S(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화) 및 IATF16949 규격에 준하여 모든 공정과 서류를 검토
 - 환경관리시스템, 품질, 납기 기록, 리스크 평가, 가격경쟁력, 기술적 역량, 재정상태 등을 종합적으로 평가, Quality 40points, Delivery 30points, Cost 30points 중 75% 이상 획득하여야 함



품질, 가격경쟁력, 납기준수율은 기본적으로 준수되어야 하며, 최근에는 개발 단계에서 기술진들의 교류가 중요시되고 있음



공급업체를 초청하여 구매할 제품의 설계를 보여준 후 가격을 제시하라고 함, 견적제출을 2~3번 진행하였음

5 제품 개발 및 검증

- 수주가 확정되면 test sample 제작이 진행, 이후 제품에 대한 검사와 그 결과에 따른 보완이 이루어지면 개발을 위한 pilot sample 제작을 진행
- Pilot sample이 검증되면 양산을 위한 PPAP(Production Part Approval Process)를 진행
- 제품 개발 및 검증 과정은 일반적으로 1~1.5년 소요



BorgWarner 전용 생산설비 라인을 구축하여 대응함

6 구매 발주 및 계약

- BorgWarner는 공급업체가 제시한 입찰가격에 기반하여 세부 원가를 분석한 후 구매 발주하며, 구매 계약 체결은 Global supplier management 부서 또는 Indirect purchasing 조직을 통해 계약 체결



기술요구사항이 엄격하여 전 세계에서 가장 낮은 수준의 가격을 요구하며, 계약서 관리가 철저하고 독소조항이 많으므로 철저한 관리가 필요함

7 납품

- 장기계약(보통 6~7년)으로 진행되며 일반적으로 3% 3년간 CR이 적용됨, 계약기간 중 원자재, 환율 및 생산성 변동에 의해 가격이 급격히 변경되는 경우 상호 협의 하에 조정할 수 있음
- 납품 중에는 납기가 절대적으로 중요함, 15일 이상 납기 경과시 계약이 취소될 수 있음
- 분기별로 납기준수율, 원가경쟁력, 품질관리 수준 등을 지표화하여 양호, 개선필요, 판매불가 등으로 구분하여 평가함



한 달 물량의 재고를 창고에 유지할 것을 요구받았고, 거래 물량이 커짐에 따라 생산설비 투자가 추가로 이루어졌음



구매정보를 전 세계 공장이 공유하며 관리되고 있으며 CR의 경우 5%를 적용함





소요 시간



협력업체 등록까지 약 2년이 소요되어 2012년에 등록, 등록 후 첫 발주는 1~1.5년 후인 2014년에 진행



1998년 협력업체로 등록되었고, 약 1년 후인 1999년부터 거래가 진행



납품 성과



첫 납품시에 매출액은 1~2억원 수준이었으나 현재는 40~50억원 수준



회사 설립 초기부터 지속적으로 거래하고 있으며 현재 매출의 약 20%차지, BorgWarner의 전략적 파트너로서 함께 성장함



수년간의 시행착오를 거치며 기술력이 향상됨



KSF Key Success Factor



생산 능력 및 공정관리 능력이 납품을 가능하게 한 주요 성공 요인이었고 현대/기아차 등에 대한 납품실적, 품질관리 능력 등을 통한 글로벌 인지도, 수요처 요구사항에 대한 실시간 대응능력이 주효했음



차별화된 기술 우위가 있었고 BorgWarner 출신 Sales Rep.을 확보할 수 있었던 것이 주요 성공 요인이었음, 경영진과 종사자가 협력하여 기업 발전을 위해 장기간 노력해온 점이 신뢰를 기반으로 한 지속적인 거래관계를 유지하는데 주효했음



글로벌 기업의 요구수준을 대응할 수 있는 관리시스템을 확보한 것과 인내심을 가지고 지속적인 컨택과 홍보를 진행했던 점이 주요 성공 요인임



애로 사항



수요업체에서 자체적으로 진행한 제품 검증 결과가 업체에서 진행한 것과 상이해 간극(품질 불량 판단 차이)을 해결하는 과정에 애로가 있었음



제품 생산 과정에서 기포가 발생하여 생산 초기에 불량률이 증가했으나 자체 기술력으로 해결하여 대응하였음



요구되는 평가 기준이 상당히 높아 기준에 부합되는 수준에 도달하기 까지 많은 시행착오를 거침



APPLIED MATERIALS

1 기업현황

◆ 기업개요

- 1967년 설립된 Applied Materials는 전 세계 반도체 웨이퍼 제조장비 및 관련 용품을 제조하는 업체로 약 2만 명 종사

위치

본사는 미국 캘리포니아주 산타클라라에 위치, 17개국* 90개 지역에 진출

* (Main office) 미국, 한국, 싱가포르, 인도, 독일, 네덜란드 (제조) 미국, 싱가포르, 대만, 독일, 이탈리아, 이스라엘 (R&D) 미국, 싱가포르, 대만, 독일, 이탈리아, 이스라엘, 캐나다, 중국 (판매) 미국, 한국, 싱가포르, 대만, 인도, 독일, 이탈리아, 이스라엘, 캐나다, 중국, 네덜란드, 영국, 필리핀, 말레이시아, 아일랜드, 일본, 프랑스

◆ 판매와 구매

판매

총 145억 USD, 삼성전자가 약 25% 차지

지역별

한국 41억 USD, 대만 33억 USD, 중국 27억 USD, 일본 15억 USD, 미국 15억 USD, 유럽 8억 USD, 기타 6억 USD

품목별

반도체 시스템 95억 USD, Applied Global Services 30억 USD

구매

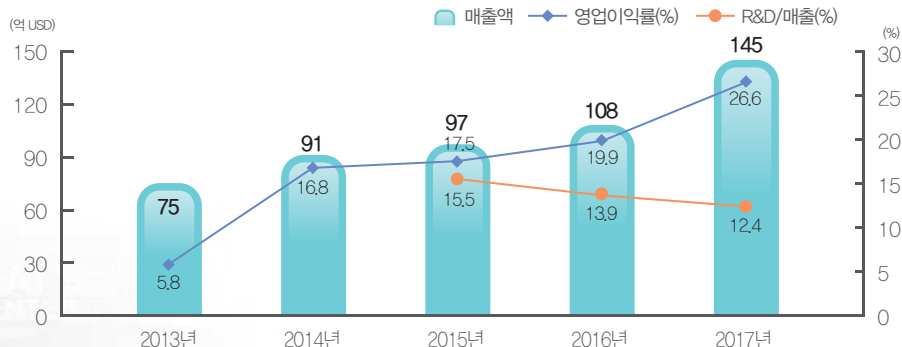
주요공급처

도쿄 일렉트론(Tokyo Electron), MKS 인스트루먼트(MKS Instruments), 산미나(Sanmina), 울트라 클린 홀딩스(Ultra Clean Holdings), 아이코아 홀딩스(Ichor Holdings), 셀레스티카(Celestica) 등

한국 공급처

티씨케이, 포인트엔지니어링, 하나마이크론, S&T홀딩스, S&T모티브, 아이원스, 디엔에프, 하나머티리얼즈, 토펅, 영광YKMC 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 공급업체에 대한 요구

- 공급업체는 Applied Materials의 Standards of Business Conduct 및 RBA code* (Responsible Business Alliance code)를 만족하여야 함

* RBA code는 이전 EICC(Electronic Industry Citizenship Coalition)로 알려진 것으로 전 세계 전자부문 supply chain을 통해 아동노동, 강제노동 및 인신매매를 규탄하는 국제적 노동 및 인권에 대한 표준을 기반으로 제정됨

- 주요 공급업체는 관련 법 및 상기 code에 근거하여 동의하여야 함
- 매년 관련 메일을 송부하여 재확인하고 Web-based 교육 및 자체 평가를 실시하는 등 준수 여부를 확인할 수 있는 투명성 기준 및 내부 절차를 보유하는 것이 의무 사항



3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 획득
수요처 관련 자료 수집
윤리 강령 숙지



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보



Potential Supplier 등록

서류 검토 및 공장 실사



납 품

양산 진행



제품 개발 및 검증

Prototype 제작 및 시험



계 약

계약 후 P/O
(Purchase Order) 발급

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001)을 획득하여야 하며, 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임

- Applied Materials에서 제시하는 윤리강령(Code of conduct)을 숙지하여야 함

인증명	내 용
Supply Chain Act (Cal. Civil Code §1714.43)	California Transparency in Supply Chains Act of 2010 (Cal. Civil Code §1714.43) 내용을 준수하여야 함



국내 인증기관을 통해 필수 인증을 획득하였으며, 미국, 일본, 유럽 선진기업을 방문하여 선진 기술 및 설비 구축 현황을 파악한 후 관련 선진 생산설비 구축을 위해 적극적으로 투자하였음

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- Applied Materials의 주요 수요처가 삼성전자이므로 우수한 한국 공급업체를 확보하려는 노력이 이루어짐에 따라 한국 기업에 납품 기회가 발생



2003년 Applied Materials로부터 공급제안을 받았으나 요구 조건을 충족하지 못해 거래가 이루어지지 못함, 이후 부족한 설비와 기술을 완비한 끝에 2009년 Applied Materials의 재방문이 이루어짐



AMK(Applied Materials Korea)와 처음 컨택되어 거래 기회를 갖게 되었으며 지금까지도 지속적인 관계가 유지되고 있음, 공급업체 교육 및 Supplier Day에 참여하여 주로 물량 및 가격 정보를 공유 받고 있음

3 Potential Supplier 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 회사 소개 자료를 제출하고, 제출된 자료를 바탕으로 Applied Materials의 1차 검토가 이루어짐
- 서류 검토 후 Applied Materials의 자체 Qualification Process에 입각하여 공장 실사(Audit)가 이루어짐, ISO 인증 절차에 근거하여 모든 작업이 이루어지고 있는지 3~4일에 거쳐 확인
 - 품질, 생산, 환경이 3정(정품, 정량, 정위치) 5S(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)에 따라 이루어져야 함은 물론 모든 부품 및 설비 관련 기록은 수기로 작성되어 보관되어야 함(전자기록문서는 오히려 조작 가능하다고 생각하여 수기 작성 문서를 신뢰하는 경향이 있음)
- 바이어 컨택 후 Potential Supplier로 등록되기까지 평균적으로 2년 소요



정직과 신뢰가 매우 중요, 첫 Audit 평가에서 10점 만점에 2점을 받았으나 4~5년 개선 과정을 거쳐 5.53점을 받아 협력업체로 인정받았음, 매뉴얼에 따라 정확한 업무 및 관리체계를 만들어야 하며 담당 직원 교육 등이 철저히 이루어져야 함

4 계약

- 공급이 필요한 제품에 대해 발주서(P/O, Purchase Order)가 오면 계약이 성립

5 제품 개발 및 검증

- 개발 의뢰가 들어온 제품에 대해 Applied Materials 도면을 바탕으로 공급업체가 설계하여 Prototype을 제작, 제작된 제품에 대한 시험과 검증을 거친 후 성공에 따라 양산 진행
 - Prototype 제작 단계별 평가 과정을 거치는 과정 중 단계별 심사결과를 통과할 시에만 다음단계로 넘어감, 시험은 Applied Materials가 지정한 업체에서 수행하여야 하며 절차에 따라 정확하게 진행되고 있는지를 수시로 검토



개발 의뢰를 받기 위해서는 관련 장비 등이 준비되어야 하므로 보통 3~5년 소요되나 컨택 전 7년간 준비해왔기에 본격적인 과정은 약 1년 소요, 시간, 자금, 인력(엔지니어)이 매우 중요함, 개발과정에서 불량이 발생되어 문제가 되었으나 자체 기술력으로 극복하였음



Applied Materials로부터 설계 및 제작도면을 제공받아 제작하였으며, 기술적으로 문제가 발생했을 때 Applied Materials의 지원 하에 해결하였음

6 납품

- 매년 계약을 통해 물량 및 가격을 결정하며 주자재 가격 변동을 단가에 반영, 주로 부품별 단일 공급사와 거래
 - 기존 제품 거래 시에는 물량과 가격 협의가 필요, 모델 변경 시 새로운 납품 기회가 발생하게 됨
- 납품 후에도 연 1회 1~2일에 거쳐 AMK(Applied Materials Korea)에서 Audit(공정 process 및 품질 관리 현황 등)을 진행하며, 점수가 미달할 경우 거래가 중단됨



Applied Materials가 제공한 자재를 가공하여 납품하고 있음, 초기 기술은 40% 수준이었으나 ERP 도입 등 관리 시스템을 정착시키고 품질 문제를 자체적으로 극복함으로써 현재의 기술은 최상의 수준임, 시장진입 초기 요구조건에 부합하기 위해 약 4백억 원을 선행 투자하였고 이후에도 물량 증가로 추가 투자가 진행되고 있음



납품 시에는 품질과 납기가 매우 중요하며 싱가포르로 수출하고 있어 현지 통관 지연 가능성을 가장 우려하고 있음, 불량 발생 시에는 그 내용과 원인 및 처리 방안을 결정하여 통보해야함, 즉 미국 생산관리부서, 싱가포르 구매/품질부서, 한국 담당자의 요구사항에 실시간 대응 필요

납품 위해 Clean Room 설비투자가 별도로 진행되었으며 납품 물량 증가 시 설비투자가 동반되어야 함



소요 시간



2003년 최초 컨택이 이루어진 후 장시간의 준비기간을 거쳐 2009년 Audit을 통과, Potential Supplier 등록은 2010년에 이루어지고 바로 제품개발 과정을 거쳐 납품까지 진행됨



2006년 Potential Supplier로 등록이 되었고 2008년부터 납품이 시작, 현재까지 지속적으로 거래 중



납품 성과



거래 초기 97억원의 매출을 달성했으나 이후 규모가 확대되어 2017년 4배 이상의 매출 발생, 또한 Applied Materials 거래 경험은 타 반도체 장비 시장진출에 크게 기여



거래 물량은 지속적으로 증가하고 있는 상황, 거래 초기 대비 2~3배 증가하여 연 200~300억원 규모의 매출이 발생하고 있음



KSF Key Success Factor



최신 설비 선행 투자와 보유 기술에 대한 경쟁 우위를 갖고 있는 점이 주된 성공 요인이며, 공장실사 시 철저한 준비로 고객 신뢰를 확보한 것도 납품에 큰 도움이 되었음



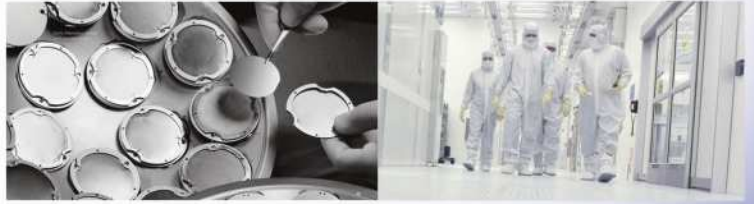
장기간 제품을 제작한 경험을 바탕으로 안정적으로 생산 공정을 관리함에 따라 품질 안정화를 꾀한 것이 주된 성공 요인임



어로 사향



제품 개발 초기 Prototype 제작 시 불량률이 발생하여 큰 어려움이 있었으나 재발방지 대책을 마련(냉난방 설비투자 등)하고 ERP시스템을 도입하는 등 품질유지에 주의를 기울여 해결하였음



SIEMENS

1 기업현황

◆ 기업소개

· 1847년 설립된 Siemens는 세계적인 전기전자기업이자 유럽에서 가장 규모가 큰 엔지니어링 회사로 약 38만 명 종사(독일 12만명, 이외 26만명, R&D인력 4만명), 전력화, 자동화, 디지털화 영역에 핵심 역량을 집중하고 있으며 해상 풍력 터빈 분야에서 세계 1위 기업으로 복합화력발전 터빈 분야에서도 시장을 선도

브랜드

SIEMENS, SIEMENS-ALSTOM, SIEMENS-Gamesa, SIEMENS-Healthineers

위치

본사는 독일 베를린과 뮌헨에 위치, 200개국에 진출 중으로 전 세계에 618개 자회사 보유

◆ 판매와 구매

판매

총 830억 EUR

지역별

독일 13%, 미주 28%, 아시아 · 호주 19%, 기타 유럽 · 아프리카 39%

품목별

Power/Gas 18%, Healthineers 16%, 에너지관리 15%, 디지털공장 13%, 산업공정 및 Drive 11%, 이동통신 10%, 신재생 9%, 빌딩 기술 8%

구매

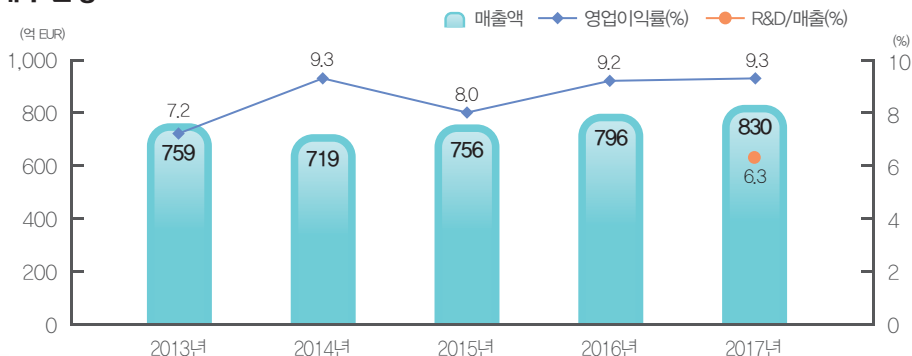
주요공급처

아토스(Atos), 윌리엄스 인더스트리얼 서비스 그룹(Williams Industrial Services Group), 후지쯔(Fujitsu), 스미스 그룹(Smiths Group), HP, 캡제미니(Capgemini), 테라다인(Teradyne) 등

한국공급처

지에스엔텍, LG화학, 태웅, 서원인텍, 코텍, 비에이치아이, 씨에스윈드, 동국산업, 동국S&C, 두산건설, 에센테크, 지에스글로벌 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ 신규 공급업체에 대한 요구

- 공급업체는 품질, 효용성, 생산성이 보장되는 기업으로 Siemens 사업 성공에 기여해야 함, 특히 최소 요구 조건을 만족함은 물론 시장보다 더 앞서 혁신하는 기업을 선호
- 지속적으로 제품, 솔루션 및 서비스, 사업구조 및 고객기반을 확장하는 노력이 필요하며 Siemens가 제시하는 윤리강령(Code of conduct)을 준수해야 함

◆ Supply Chain Finance(SCF) 제도 운영

- 공급업체의 현금흐름 개선 및 운영자본금 최적화를 위해 'Supply chain finance' 제도를 운영 중, 공급업체가 Orbian* platform을 활용하는 경우 유동성 개선, 금융비용 절감, 거래의 투명성을 확보할 수 있어 조기 매출 대금회수가 가능함

* 1999년 SAP과 Citibank에 의해 설립된 세계적인 Supply chain finance 프로그램 운영사로 Financing platform을 제공하고 채권 인수자 역할을 수행(www.orbian.com)

주요 절차

공급업체가 제품과 Invoice를 Siemens에 제출 → Siemens가 Orbian에 지불 의뢰 → Orbian은 공급업체에 지불 계획 통보 → 공급업체는 매출채권을 할인하여 Orbian에 매각 → Orbian은 2일 이내 대금 지급 → Siemens는 SCF program에 따라 만기일에 Orbian에 대금 입금

◆ NineSights Siemens Gallery System 운영

- 납품을 원하는 업체가 Gallery system을 통해 비밀이 포함되지 않은 제품 소개서를 등록하면 Siemens가 관심이 가는 업체에 직접 접촉함에 따라 업체는 납품 기회를 얻을 수 있음
- Gallery System에 소개할 때는 Description, Background, Key Success Criteria, Possible approaches, Due date, Contact point, Area of Interest 및 계약 형태 등에 대한 내용을 포함해야 함

3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 획득
윤리 강령 숙지



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보
On-line registration 진행



Potential Supplier 등록

서류평가 및 공장실사
RFQ 접수 및 협의



표준 계약서 작성

Sample 제작 주문



제품 개발 및 검증

제품 개발 및 검증
공장실사 및 Product
Process 승인



수주 경쟁

경쟁 통한 물량 수주



납 품

양산 진행

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, OHSAS18001)을 획득하고 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
OHSAS18001 국제안전인증규격	영국표준협회가 중심이 되어 제정한 조직의 보건과 안전경영시스템에 관한 국제 표준으로, 조직이 자율적으로 산업재해를 예방하기 위해 위험 요인을 파악하고 지속적으로 관리하는 등 규격의 요구사항을 만족할 경우 제3자 인증기관의 심사를 거쳐 OHSAS18001 인증을 취득할 수 있음

- Siemens에서 제시하는 윤리강령(Code of conduct)을 숙지하여야 함

구 분	내 용
윤리 강령 (Code of conduct)	공급자 및 제3자 중개인이 지켜야하는 기준으로 법 준수, 부정·부패금지, 공정한 경쟁, 반독점 및 지식재산권, 이해 충돌, 종업원에 대한 기본 인권권리 존중, 어린이 고용 금지 등 10개 조항에 대한 사전 동의가 필수적임



전문 전시회에 참가하여 바이어 접촉, 홍보 및 시장조사를 지속적으로 하고 있으며, 거래 전 필수 인증 및 용접기술 관련 인증(EN1090, ISO3834 등)을 확보함



고객 요구사항을 사전 검토하였으며, 필수 인증 및 풍력발전설비 관련 인증(IEC WT01)을 획득함

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- Siemens가 직접 우수 기업을 찾기도 하지만 공급 업체가 On-line*을 통해 기업에 대한 정보를 등록하여 홍보 가능, 또한 전문적인 Sales Rep.을 통해 담당 바이어를 컨택하는 것도 한 방법

*On-line registration (SCM STAR) :

<https://www.siemens.com/global/en/home/company/about/corporate-functions/supply-chain-management/collaborating-with-siemens/supplier-management.html>

(관련정보) <https://w5.siemens.com/cms/supply-chain-management/en/supplier-at-siemens/download-center/Pages/dc.aspx>



관련 전시회에서 처음 바이어를 만나 소개한 후 Siemens로부터 미국시장 진출 위해 중국에 공장을 건설하는 조건으로 납품 제안을 받음, 최초 컨택이 이루어진 2006년에는 수요가 공급을 초과한 시장 환경으로 인해 납품기회 확보가 비교적 용이하였음, 함부르크 사무소에서 Siemens를 총괄하여 대응하고 있음



유럽에 있는 전문적인 Sales Rep.을 활용하여 업체를 발굴하고 컨택 및 홍보를 진행하여 최초 컨택이 이루어짐

3 Potential Supplier 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 회사 소개 자료를 제출하고, 제출된 자료를 바탕으로 기본적인 자격 평가 절차를 진행
 - 납품 실적, 재무 및 생산 능력, 품질관리체계 보유 여부 등을 1차적으로 확인
- 서류 검토 후 품질 부문 위주로 팀을 구성하여 공장 실사(Audit) 진행
 - 품질 관련 서류와 인증 보유 여부를 확인하고, 품질관리 과정, 생산 및 시험 장비 보유와 관리 현황, 원자재 관리 과정 등을 평가
- Siemens 요구사항이 포함된 RFQ(Request For Quotation)를 받아 견적 및 기술사양서를 제출한 후 경쟁력 평가 및 협의에 따라 Potential Supplier로 인정
 - RFQ 대응방법은 on-line과 off-line 방식이 있으며 on-line 대응은 별도 엑셀 양식에 의거 준비하여 system에 upload하는 형식으로 진행됨, 대응 영역은 Qualification response, Technical response, Commercial response로 구분됨



공장 실사 단계시 품질체계 위주의 검사가 주요하게 이루어지며 공정파트별 추적관리시스템 도입이 요구되기도 함, 협력업체가 되기까지 보통 3~4년 소요 되지만 들어가게 되면 오랜 기간 거래가 가능, 2006년 당시에는 수요가 많은 상황이라 1년 안에 등록 절차가 진행되었음



공장 실사 단계에서는 생산능력, 납기관리 능력, 불량률 관리 현황을 중점적으로 확인하였음

4 표준 계약서 작성

- Siemens에서 제공하는 표준 계약서를 작성한 후 공급업체는 Sample 주문 의뢰를 받게 됨, 표준 계약서에 의한 기본적인 사항은 결정되며 가격의 경우에는 추후에 추가로 협의가 진행됨

5 제품개발 및 검증

- 개발 의뢰가 들어온 제품에 대해 Siemens 도면을 바탕으로 공급업체가 Sample을 제작, 제작된 제품에 대한 시험/검증을 거친 후 Project Order로 연결되어 양산이 진행됨
 - Siemens 요구사항에 따라 Sample 제작한 후 자체 시험, 외부 시험을 거치는 것은 물론 수요처에서도 검증이 이루어짐
 - Sample 완성 단계에서 Siemens는 구매, 품질, 설계 인력으로 구성된 공동 실태팀을 구성하여 업체 전반에 걸친 공장 실사 진행



처음 제품 개발 시 형상 구현하는 기술수준 요구에 맞추는 것이 어려웠으나 금형설계 최적화, 단조공정 최적화 등을 통해 해결함

6 수주 경쟁

- Project가 진행되면 등록된 업체를 대상으로 기술 수준 등을 평가하여 통과한 업체(일반적으로 3~4개)를 대상으로 e-Auction 혹은 Dutch-Auction에 참여시켜 공급업체를 선정
 - 부품별 최저가격을 제시한 업체가 선정되며, 보통 납품 부품 당 1개사 결정



2011년부터 Global Umbrella Trading Agreement(전략적 파트너 단계)하에서 Project 발주 물량의 30~40%를 auction을 통해 결정된 가격으로 계약할 자격을 보유하게 됨, 신규시장 물량 참여시에는 일정 기간 물량보증 조건으로 현지 투자를 전제로 한 납품 계약을 진행함

최초 납품시 기술 수준은 선진사 대비 80% 수준이었으나 Siemens의 기술지도, 국내 대학교와의 산학협동을 통한 기술개발로 기술적인 차이를 극복함은 물론 MES 시스템 도입하여 제품 제작 및 관리 능력을 향상시킴



최초 납품시 기술 수준은 선진사 대비 70% 수준, 관련 기술 최적화를 통한 원가절감으로 인해 글로벌 경쟁력을 갖추게 되었음

7 납품

- 일반적으로 1~5년 장기계약이 이루어지며 project별 입찰을 통해 결정된 가격을 기준으로 거래가 진행됨, 가격 확정 후 사양이 변경되면 변경 요인을 적용하여 가격 협의 진행 가능
 - 거래 진행 중에도 공장실사(Audit)를 정기적으로 진행하여 제품 제작 과정, 품질 관리 과정, 생산 설비 등을 점검



원자재 구매가격을 Siemens에서 결정하고 제품 보증기간은 설치 후 5년 혹은 납품 후 6년 중 늦은 기간으로 계약됨, 납품을 위해 현지 공장 설립 투자시 그 금액의 일부를 계약 단가로 보전하고 있으나 매년 2~3% 단가 인하를 요구하고 있음, 납품 중에는 현장 일정에 맞는 납기 준수가 매우 중요함(연체료가 주당 계약금액의 0.7%, 최대 20%)



고정가격으로 계약하고 있으며 제품 보증 기간은 20년, 납품 진행 중 발생하는 품질 문제에 대한 신속한 대응이 필수적임



소요 시간



보통 바이어 컨택해서 Sample order까지 약 3~4년이 소요되나, 2006년 당시에는 수요가 공급을 초과하는 시장이었기에 최초 컨택이 이루어진 후 다음해인 2007년에 첫 납품을 진행함



수요처 컨택부터 업체 승인까지 평균 2년 이상 소요되며, 2007년 협력업체로 등록됨



납품 성과



2007년 첫 거래가 진행되어 2백만 USD의 제품 물량을 수주함, 차츰 거래가 증가해 2017년에는 2억 USD의 매출을 달성



거래하는 과정에서 기술 지원받을 수 있어 기술 수준이 높아짐



KSF Key Success Factor



고객의 요구에 대한 과감한 현지 투자로 지속적인 수주물량을 확보하고 품질 유지 및 철저한 납품일정 관리를 통해 고객 신뢰를 확보한 것이 주요 성공 요인, 또한 현지 사무소를 마련해 고객사와의 원활한 의사소통이 가능했다는 점이 주효하였음



원가경쟁력(원자재를 직접 생산하여 물류 및 에너지 비용 절감), 품질, 납기 관리 능력과 전략적 품목 선택을 통한 집중 생산체계를 구축하여 우수한 생산 안정성을 확보한 것이 주된 성공 요인임



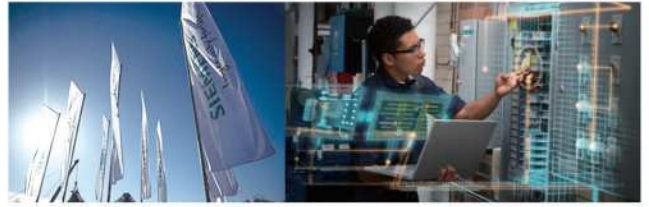
애로 사항



글로벌 시장 환경 변화로 대금 지불조건이 악화되고 있는 현 상황이 기업 경영에 있어 가장 큰 애로사항임, Siemens는 납품 후 60일 내 현금으로 수금 가능(채권 할인 후)하나 인도 업체의 경우 1년 소요되어 수주 포기로 이어지기도 함



처음 수요처 납품시 제조 경험 부족으로 인한 형상 불량 발생하여 애로가 있었으나, 금형 설계 및 단조 기술 최적화, 생산기술부 제조 능력 향상과 품질 안정화 노력을 통해 해결함, 계약 후 시제품 생산 단계에서 실패 가능성이 존재하므로 시제품 제작비용에 대한 지원이 필요



CATERPILLAR

1 기업현황

◆ 기업개요

- 1925년 설립된 Caterpillar는 건설용 기계를 제작 · 판매하는 중장비 업체로 건설장비, 광산장비, 산업용 가스 터빈 분야에서 세계 최대 회사이며 현재 약 10만 명의 직원이 종사

위 치

본사는 미국 일리노이주 Peoria에 위치, 192개국에 진출 중

* (마케팅) 미국, 스위스, 일본, 중국, 싱가포르, 브라질 (부품유통) 미국, 멕시코, 벨기에, 러시아, 중국, 싱가포르, 호주, 남아프리카공화국, 아랍에미리트, 브라질

◆ 판매와 구매

판 매

총 455억 USD

지역별

북미 211억 USD, 유럽 및 아프리카 104억 USD, 아시아퍼시픽 98억 USD, 남미 42억 USD

품목별

건설 190억 USD, 자원 75억 USD, 에너지 및 운송 160억 USD, 금융 30억 USD

구 매

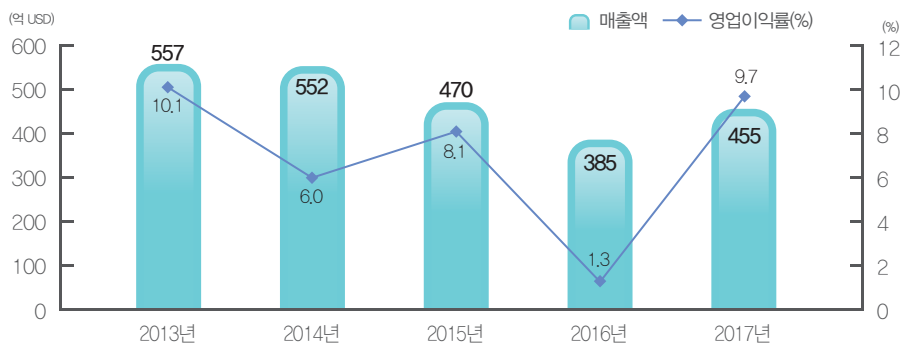
주요공급처

뉴코(Nucor), 리나마(Linamar), 후지쓰(Fujitsu), 액센츄어(Accenture), 테네코(Tenneco), 에브라즈(Evraz), 컬럼버스 매किन(Columbus McKinnon), 슈나이더 일렉트릭(Schneider Electric), SSAB 등

한국 공급처

디아이씨, 디와이, 디알비동일, 대창단조, 동일고무벨트, 진성티이씨, 삼원테크, 케이에스피, 디아이파워 등

◆ 재무현황



2 구매정책

◆ Caterpillar와의 관련 정보 노출 주의

- 공급 업체는 Caterpillar와 NDA(Non Disclosure Agreement)를 맺어야 하며 NDA에서 허용되지 않은 모든 정보의 노출은 금함
 - Caterpillar와 업체에 관한 일부 내용이 기밀이 아니라 하더라도 사전 승인을 받아야 함(Caterpillar의 공급업체로 승인, 품질상 수상 등 포함). 특히 12가지 사례는 절대로 언급하면 안됨(계약금액, 설비명, Caterpillar log 사용 등)

◆ 지역별 벤더 승인 체계 운영

- Caterpillar 본사에서 결정하는 Global vendor 승인체계가 아닌 지역별(미주, 일본, 중국, 유럽 등) vendor 승인 체계로 운영 중이며, 바이어와의 원활한 의사소통을 위해 현지에 지사 개설을 요구함

◆ 다양한 협력업체와의 거래

- 다양한 국가 내 고객 needs 대응을 위해 혁신을 필요로 하며 혁신의 동인으로 업체의 다양화를 추구함
 - Diverse business 분류를 통해 미국 내 소기업, 소수인종, 여성, 장애인, 참전용사 등으로 구성된 기업의 참여기회를 확대



3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 획득
수요처 관련 자료 수집



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보
On-line registration 진행



Vendor 등록

서류 평가 및 공장 실사
RFQ 접수 및 협의



납 품

양산 진행



제품 개발 및 검증

Sample 제작 및 검증
신규제품의 경우
공동 개발 진행



계 약

Supplier Database에 등록

1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001)을 획득하여야 하며, 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임



전문전시회(CONEXPO)에 지속적으로 참여하여 홍보 진행함으로써 바이어 접촉 기회를 마련하고 있음

2 수요기업 컨택 및 홍보

- On-line*을 통해 공급 업체에 대한 정보를 등록함으로써 홍보 가능하지만 주로 관련 바이어 소개 등을 통해 컨택이 이루어짐

* <https://www.caterpillarsurveys.com/se/4F5AA3C82BEFAD8D>

- 등록된 정보를 Caterpillar가 검토한 후 관심 있는 기업에 대해 구체적인 품질, 기술 등에 대한 자료를 요청함



Caterpillar 미국공장의 경우 2008년 현지 파트너사와 합작회사를 설립하게 되어 납품하게 되었으나 이후 합작 청산에 따른 자격상실로 2013년에 납품이 중단된 상태임, 일본의 경우 미쓰비시중공업에 20년 전부터 납품을 진행하고 있던 중 Caterpillar가 미쓰비시중공업과 합작법인을 설립하여 운영하게 됨으로써 Caterpillar 일본공장과 거래가 진행됨

3 납품 프로세스

3 Vendor 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 회사 소개 자료를 제출하고, 제출된 자료를 바탕으로 기본적인 자격 평가 절차를 진행
 - 납품 실적, 재무 현황, 품질관리 시스템, 제작 능력 및 납기 관리, 물류 관리 등을 1차적으로 확인, 공장 실사하기 전 평가시스템에 의거해 업체에서 자체적으로 평가하고 결과를 Caterpillar에 송부
- Caterpillar는 사전 견적을 요청하여 가격 경쟁력을 확인한 후 정식으로 RFQ(Request For Quotation)를 업체에 제공하게 되고, 업체는 견적 및 기술사양서를 제출
- 제출된 서류를 바탕으로 평가 후 통과기업에 한해 공장 실사(Audit) 진행
 - 공장 실사는 업체가 자체적으로 평가한 내용을 바탕으로 한 현장 검증의 형태로 진행되며, 기업 재무현황, 제품 제작 및 품질관리 현황, 물류체계 등을 확인함, 공장 실사는 납품이 이루어진 후에도 연 1~2회 진행
- Audit시 각 항목별 기준 점수인 80점 이상을 확보하게 되면 Vendor Code를 부여받게 되어 등록이 이루어짐, 보통 바이어 컨택부터 Vendor 등록까지 약 2년 이상 소요



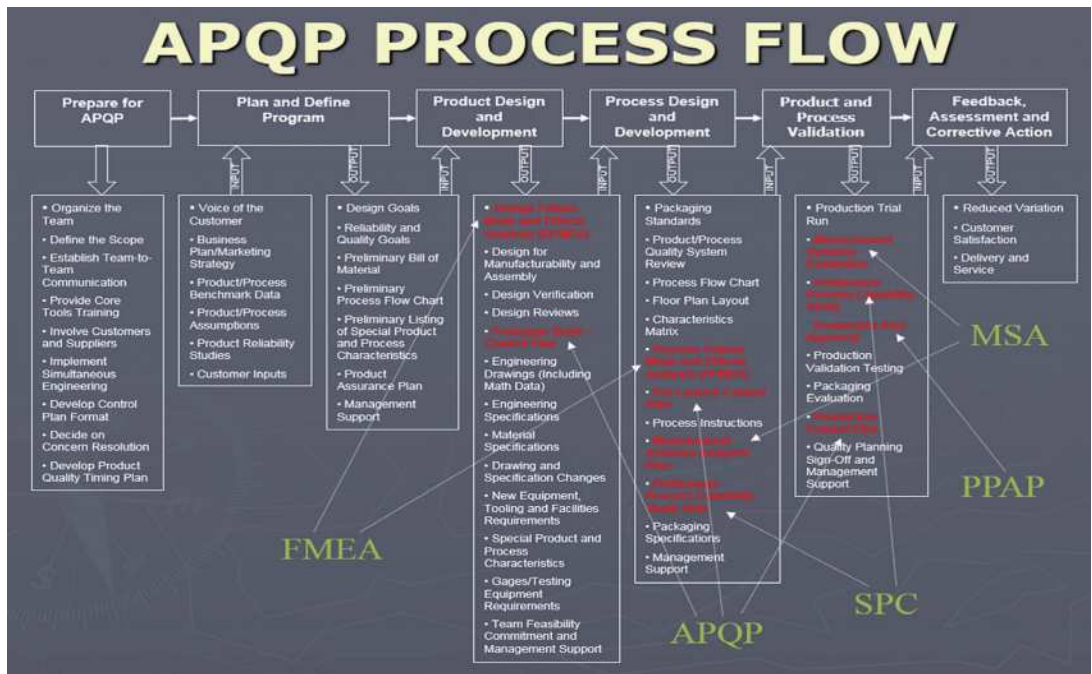
평가과정에서 세부 사항 검토 시 해석 차이가 존재하였으나 구체적인 설명/협의를 통해 해결함. 재무 현황 개선 및 현지물류체계(인도 등)에 대한 구체적인 대안을 확보하지 못하면 종합평가과정을 통과하기 어려움

4 계약

- 부여된 Vendor Code를 포털에 입력하게 되면 Supplier Database에 등록되고 그 정보는 구매팀과 공유됨, 이 단계가 계약으로 간주되나 Preferred Vendor List에 포함되는 것은 아님

5 제품 개발 및 검증

- 제작 의뢰가 들어온 제품에 대해 Caterpillar가 설계한 제작 도면을 바탕으로 공급업체가 Sample을 제작, 제작된 제품에 대한 시험·검증을 거친 후 성공에 따라 양산이 진행
- 신규 제품의 경우에는 Caterpillar가 Market Test를 시행한 후 양산 발주하게 되며, 공급업체는 Market Test를 위한 부품 설계 시 협조해야 함
 - 설계부터 생산까지 APQP(Advanced Product Quality Planning) 과정에서의 협력이 요구되며, PPAP(Production Part Approval Process) 제출이 필요



중장비 기술 및 관리 인력의 대부분이 자동차 산업에서 유입되므로 기술 및 품질 체계가 자동차 산업과 매우 유사함

6 납품

- 1~2년 일반공급계약 후 결과를 확인하여 문제가 없는 경우 3~5년 장기공급계약으로 연결됨. 일반공급계약 과정에서 문제 발생 시 추가 계약 기회를 상실
 - 단가 계약(일반적으로 매년 2% 인하)이 이루어지며 자재가격 및 환율을 보상해주고 있음
- Caterpillar의 다품종 소량생산 및 자재 보유 최소화 정책에 의거 공급업체에 약 3~6개월 물량의 적정 재고를 요구함



최초 거래 당시 30년 이상의 제작기술과 생산설비 등을 이미 확보하고 있어 고객 요구에 대한 신속한 대응이 가능하였고 지속적인 원가절감 노력으로 선진사 대비 기술과 품질은 동일하나 가격경쟁력을 확보하고 있어 매우 경쟁력 있다고 판단하였음, 지속적인 거래를 위해 올해 도금 설비에 약 12억원을 투자하였음, 또한 납품 진행 과정에서 Caterpillar의 적정 재고 물량에 대한 요구에 따라 현지 물류창고(일본 나고야와 미국 일리노이에 지사 설립하여 대응 중)를 활용하고 있으며 일본에는 주 1회, 미국에는 월 1회 운송하고 있음



소요 시간



약 2년에 걸쳐 Vendor 등록이 이루어졌으며 Vendor Code 접수 후 계약이 진행되었음, 샘플 제작 후 양산까지는 약 4~5개월 소요



납품 성과



현재 1.5~2억원 매출이 발생하고 있으나, Caterpillar에 납품한다는 이력은 신규 시장 발굴에 매우 유용함



KSF Key Success Factor



품질 유지를 기반으로 한 가격경쟁력 확보, 긴급 물량 대응 등 고객 요구사항에 대한 신속한 대응 능력이 납품 성공의 주요 요인이었음

– 특히 일본의 경우에는 바이어와의 원활한 의사소통능력과 상호간의 신뢰 확보가 중요하며, 미국은 QCD(Quality, Cost, Delivery)를 기반으로 한 거래요건이 중요함



애로 사항



가격 경쟁력과 물류시스템을 확보하는 것이 가장 큰 애로였음

- 중국과 인도 업체 등의 가격을 실시간 입수하여 가격인하를 유도하고 있고, 특히 범용제품의 경우 기술적 차별성이 없어 가격 위주로 납품이 결정되므로 한계가 발생하고 있는 상황임, 이에 베트남 등 동남아 생산 가능 업체를 발굴하여 원가 절감하는 노력과 더불어 고부가가치 제품 비중 확대를 위해 노력 중에 있음
- 고객사는 재고 정책(JIT)에 따라 공급업체에 현지 물류창고 투자를 요구하고 있으며, 이를 해결하기 위해 현지 파트너를 물색하고 있으나 여의치 않은 상황임





Apple

1 기업현황

◆ 기업개요

· 1976년 설립된 Apple은 소비자용 전자제품 판매 업체로 현재 약 10만 명의 직원이 종사

위 치

본사는 실리콘밸리가 있는 미국 캘리포니아 주 쿠퍼티노

브랜 드

iPad, iPhone, AirPods, MacBook Pro

◆ 판매와 구매

판 매

총 2,292억 USD

지역별

미국 966억 USD(42.1%), 유럽 549억 USD(24.0%), 중국 448억 USD(19.5%), 일본 177억 USD(7.7%), 기타 152억 USD(6.6%)

품목별

iPhone 1,413억 USD(61.6%), iPad 부문 192억 USD(8.4%), Mac 259억 USD(11.3%), 서비스 300억 USD(13.1%), 기타 제품 128억 USD(5.6%)

구 매

Gartner가 발표한 2018년도 최고의 supply chain 운영 업체 중 하나로 선정된 Apple은 200개 공급업체(공장 기준)가 전체 부품 및 자재의 98%를 납품, 이 중 한국기업은 35개 공장이 등록되어 있음

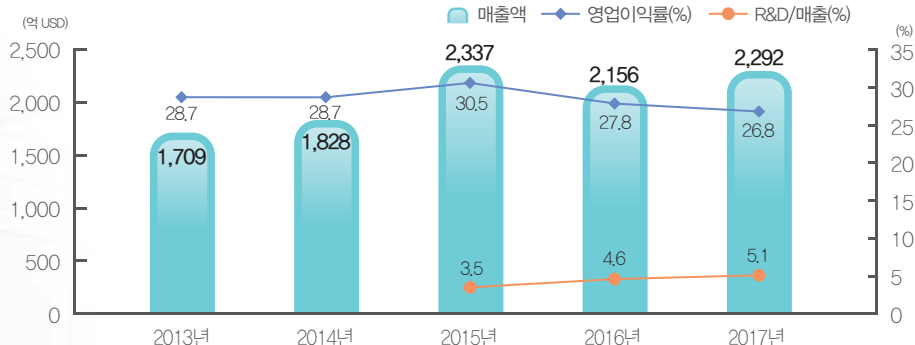
주요공급처

퀀타 컴퓨터(Quanta Computer), 폭스콘(Foxconn), 타이완 반도체 제조(Taiwan Semiconductor Manufacturing), 자빌(Jabil), 컴팔 일렉트로닉스(Compal Electronics), 샤프(Sharp), 재팬 디스플레이(Japan Display) 등

한국 공급처

삼성전자, 엘지디스플레이, 에스케이하이닉스, LG이노텍, 인터플렉스, LG화학, 삼성SDI, 케이맥, 아모텍, 아바텍, 블루콤, 케이프 등

◆ 재무현황





2 구매정책

◆ 공급업체에 대한 Apple사의 기대

- 공급업체는 모든 제품과 서비스에 대해 최고의 기준을 만족해야 하며 철저하게 품질 보장할 것을 확인해야 함, 여기에는 사회적 책임에 대한 최고의 기준 또한 포함되는 것임
- 사업 환경이 경쟁적이고 매우 빠르므로 업체들은 이러한 역동적인 환경을 이해하여야 하며, 변화하는 상황에 민첩하고 탄력적으로 대응하여야 함
- 무엇보다도 Apple은 혁신을 중요시하므로, Apple과 함께 도전을 공유하고 가장 최선의 솔루션을 제공하는 업체를 협력업체로 고려함
- 윤리강령(Apple Code of conduct) 및 Apple Supplier Responsibility Standards를 준수하여야 함

◆ 사업 관련 Feedback 제안을 통한 거래 가능성 제고

- Apple은 현재 영위하는 사업에 대해 구체적으로 Feedback을 받는 것에 우호적이며, www.apple.com/feedback을 통해 제안 가능
- 특히, 신규 공급업체의 경우에는 Apple의 기존 사업에 대한 구체적인 Feedback을 통해 거래 가능성을 제고할 필요가 있음

◆ Idea 제공 관련 정책

- Apple에서 요구하지 않은 아이디어나 자료 등은 일체 제출하지 말 것
- 만일 제출하는 경우 요구하지 않은 아이디어나 자료에 포함된 지적재산권은 Apple에 구속되며, 보안 유지 및 검토할 의무가 없이 Apple에 의해 재배포 가능성 있으므로 유의할 필요



3 납품 프로세스



사전 준비

필수인증 획득
수요처 관련 자료 수집
윤리 강령 숙지



수요기업 컨택 및 홍보

담당 바이어 컨택 및 홍보
On-line registration 진행



Supplier 등록

서류평가 및 공장실사
Sample 제작능력 확인



납 품

양산 진행



Sample 제작 및 검증

RFP 제안 및 가격 협상
Sample 제작 및 검증
신규제품의 경우
공동 개발 진행



계 약

표준계약서 작성



1 사전 준비

- 필수 인증(ISO9001, ISO14001, OHSAS18001)을 획득하여야 하며 관련 시장 조사 등이 필요

인증명	내 용
ISO9001 품질경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 품질경영시스템의 요구사항을 규정한 국제표준으로 제품 또는 서비스의 실현 시스템이 규정된 요구사항을 충족하고 이를 유효하게 운영하고 있음을 제3자가 객관적으로 인증해 주는 제도임
ISO14001 환경경영시스템	모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격으로, 전 직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법임
OHSAS18001 국제안전인증규격	영국표준협회가 중심이 되어 제정한 조직의 보건과 안전경영시스템에 관한 국제 표준으로, 조직이 자율적으로 산업재해를 예방하기 위해 위험 요인을 파악하고 지속적으로 관리하는 등 규격의 요구사항을 만족할 경우 제3자 인증기관의 심사를 거쳐 OHSAS18001 인증을 취득할 수 있음

- 자동차 업계처럼 가능성 있는 기업과 동반 성장의 개념으로 공급업체를 선정하지 않고 제일주의 전략에 따라 검증된, 시장의 평판이 우수한 기업을 공급업체로 원하므로 관련 시장에서 경험과 이미지를 구축하는 것이 중요



오랜 기간 삼성전자와 모토로라와의 거래를 통해 기술 및 개발 인력, 의사소통 능력을 보유한 인력 확보 등 해외 글로벌 기업과 거래가 가능한 인프라를 이미 보유하고 있었음, 또한 주요 전자 업체를 대상으로 반기별로 Technical Seminar 활동을 하여 보유 기술에 대한 홍보를 지속적으로 진행하였음

3 납품 프로세스

2 수요기업 컨택 및 홍보

- On-line*을 통해 공급 업체에 대한 정보를 등록함으로써 홍보 가능하며, 해당 제품 바이어가 내용을 확인한 후 관심 있는 업체를 컨택함

*<https://www.apple.com/procurement/>

- 납품을 원하는 업체는 회사 능력, 보유 인증, 제품/서비스 설명, 국제 상품 및 서비스 분류 코드(UNSPC), 담당자 정보 등을 제공하여야 하며, 최소 6개월 관련 정보를 지속적으로 업데이트를 해야 함



2008년 기존 공급업체에 문제가 발생해 Apple에서 새로운 공급업체 확보를 위해 연락이 왔음, 당시 모토로라, 아마존, MS 등과 거래 중이어서 미국 내 전자업체 종사자들 사이에서 좋은 평가를 받고 있었음

3 Supplier 등록

- 담당 바이어와 연결된 이후 회사 소개 자료를 제출하고, 제출된 자료를 바탕으로 기본적인 자격 평가 절차를 진행
- 1차 평가 후 Apple로부터 Sample 제작용 도면을 제공받아 제품을 제작하여 품질과 납기 등을 검증 받게 됨
- 제품 제작 능력이 확인되면 Apple의 품질, 구매, 개발 등 관련 담당자가 공장 실사(Audit)를 진행하고, 작업환경, 보안, 제조능력, 인력관리, 재무상태, 품질관리능력, 인증, 기업윤리 등을 세밀히 검토함
 - 1차 실사 과정은 보통 3~4일 소요, 평가 결과에 따라 개선점으로 지적된 부분을 해결함에 따라 그 기준에 부합되기까지 수차례 실사 진행



Apple은 보안 관리에 대해 매우 철저, 또한 문화, 관습 등에 대한 차이를 극복하는 것이 매우 중요함

실사 1차 평가 후 150개 항목의 개선점이 도출되었으나 전사적으로 대응하여 협력업체로 등록되기까지 약 1년이 소요됨, TFT를 구성하여 실시간 대응함에 따라 지적사항을 개선하였으며 이 과정에서 Apple사가 기술적으로 도움을 주었음

4 계약

- 협력업체로 승인을 받게 되면 표준계약서에 따라 계약이 이루어짐



5 Sample 제작 및 검증

- Apple은 신규 제품 개발시 각 Project별로 보통 3개사를 선정하여 RFP(Request For Proposal)를 송부하고 공급업체가 Bidding 방식으로 제안서를 제출하면 Apple이 종합적으로 평가하여 업체를 선정, 때에 따라 단가 관련 추가 협상이 진행됨
- 선정된 업체에 Apple은 제품에 대한 자료를 제공하여 Sample 제작을 요구
 - Sample 제작은 수요처로부터 승인이 이루어질 때까지 약 1년에 걸쳐 수차례 진행되며, 제품에 대한 신뢰성 검증 및 모듈과의 연동 시험 등을 모두 통과한 경우 양산으로 이어짐
 - Sample 제작/검증하는 과정에서 업체가 탈락되는 경우가 많으며, 이런 경우 새로운 기업이 중간에 투입되는 경우도 있음



Apple사가 원하는 기술 수준의 90% 이상에 달하는 기술을 보유하고 있었으므로 기술 대응에는 큰 애로가 없었음, Sample 검증 및 디자인 수정에 따라 양산에 이르기까지 5~6번 Sample 제작 및 검증 과정을 거쳤으며 약 8~9개월이 소요됨

6 납품

- Apple의 양산 승인이 이루어지면 각 프로젝트별 세부 계약이 진행됨, 물량의 변화가 크기 때문에 분기별로 가격에 대한 재협상이 이루어짐
 - 소품종 대량생산이므로 급격한 물량 증가에 따른 공정 및 납기 관리가 중요
- Apple은 양산 초기 공급업체에 관리 사원을 파견하여 모니터링하며, 모든 상황을 데이터화하는 등 철저히 관리함



첫 거래는 2010년에 이루어졌으며, 물량이 점차 늘어감에 따라 2011년에 3천억 원을 투자하여 공장을 신설하였음



소요 시간



약 1년에 걸쳐 2009년에 Supplier 등록이 이루어졌으며, 그 후 RFP 대응 및 Sample 제작과정을 거쳐 2010년 첫 납품이 진행됨



납품 성과



납품 물량이 늘어 현재 약 4천억 원의 매출 발생



KSF Key Success Factor



인력 및 설비에 대한 선행 투자와 생산능력 등에 대한 지속적이고 효과적인 홍보활동이 가장 큰 성공 요인임

또한, 요구사항에 실시간 대응할 수 있는 열정과 능력을 보유한 전문인력 확보를 통해 고객사로부터 신뢰를 획득할 수 있었음



애로 사항



Apple사의 요구사항(Audit, 물량, 납기 등)을 충족시키는 것과 한국기업과는 다른 문화와 업무 처리방법 등에 효과적으로 대응하는 것이 매우 어려웠으나, 담당 TFT를 구성하여 전사적으로 대응함으로써 해결하였음





글로벌 해외기업과의 거래를 위해서는?

1 사전 준비

◆ 글로벌 기업에서 요구하는 인증 및 관리시스템 확보

- 글로벌 기업에서 기본적으로 요구되는 인증은 사전 확보하여야 하며, 주요 인증으로서는 ISO9001/14001, IATF16949(자동차), OHSAS18001이 있음
- 글로벌 기업에서 공통적으로 요구하는 품질 관리 매뉴얼을 사전 검토하여 관련 시스템을 구축하는 것이 중요
- 글로벌 기업들은 자체적으로 마련한 윤리강령을 바탕으로 투명한 정책을 추구하고 있음, 노동 및 환경문제 등과 같은 사회적 책임에 대응하는 노력을 고려하고 있으므로 지속가능성을 위한 엄격한 기업윤리 준수가 요구됨

◆ 글로벌 기업의 신제품 개발, 기술 수준, 구매 전략 파악을 위한 시장 조사

- 수요기업의 수요와 전략을 잘 파악하여 대응하는 것이 매우 중요하므로 진출시장에 대한 명확한 목표를 설정하고 시장 조사를 진행
 - 해당 제품에 대한 시장 규모, 거래 방식, 경쟁사 동향, 기술 관련 정보 등 시장 진입과 관련된 기초 정보를 지속적으로 파악
- 기업과 브랜드에 따라 요구되는 기술 수준이 상이하므로 단계별로 수준에 맞는 기업과의 거래부터 추진하는 것이 거래 가능성을 높여줌
 - 자동차 산업의 경우, 글로벌 완성차 업체는 모듈화된 부품을 공급받기 희망하므로(주로 엔진 부품에 대해서만 직접 관리), 완성차 업체보다는 부품전문 업체와 거래를 시도하여 실적을 확보함으로써 기업의 경쟁력을 우선적으로 알리는 것도 좋은 방법임

◆ 수출 인재 육성 및 홍보 자료 준비

- 수요처와 원활한 커뮤니케이션이 가능한 언어, 기술, 원가 이해력 있는 인재확보가 선행되어야 함
 - 특히 영업, 기술(제작, 품질관리) 및 R&D 부문이 다각화된 팀을 운영하여 고객의 요구에 실시간으로 대응 가능할 수 있어야 함
- 기업이 보유한 기술, 품질관리체계, 설비, 인프라, 관련 실적 등을 효과적으로 홍보하기 위한 영문 자료 등을 준비할 필요

◆ 정부 지원사업을 적극 활용하여 글로벌 진출 전략 마련

- 시장 조사, 진입전략 마련 및 수출 인프라 구축을 위해서는 다음과 같은 정부 지원사업의 해당 부문을 검토하고 적극 활용할 필요가 있음
 - KOTRA 등에서 진행하는 해외 시장 조사사업, 해외 규격인증 획득지원 사업, 수출 인큐베이터 사업, 해외 지사화 사업 등이 대표적임

2 글로벌 기업 컨택

◆ 수요기업 바이어 컨택 위해 장기적이고 지속적인 영업 활동 진행

- 글로벌 기업과의 거래에 있어서 해당 바이어와의 컨택 기회 확보가 무엇보다 중요하며, 이를 위한 다양한 노력이 요구됨
 - 거래처 소개, 전시회·상담회 등에서 첫 만남이 주로 이루어지며, 글로벌 기업 대표전화로 구매책임자와 연결되어 시장진입에 성공한 사례도 있음
- 바이어 컨택을 위한 효과적인 방법으로 해당 글로벌 수요기업 전문 Sales representative(sales network)를 확보하여 활용하는 방안이 있음
 - 능력 있는 Sales Rep.을 확보하는 경우 비용은 수반되나 단기간 내 시장진입 성공 가능성이 높음
- 글로벌 기업과의 거래 경험을 보유한 기술 및 영업 전문 인력을 영입하여 활용하거나, 현지에 있는 부품전문 업체를 활용하여 대응하는 것도 영업선 개발을 위해 필요함
 - 거래처별 담당자를 지정하여 장기적인 시각을 가지고 업체 홍보를 적극적이고 지속적으로 수행할 때 성공 확률을 높일 수 있음
- 또한 글로벌 수요기업 국내 지사를 잘 활용하여 관련된 정보를 제공받을 수 있도록 지속적으로 기업의 우수성을 알리는 것도 매우 중요

◆ 기존 거래기업을 능가할 수 있는 획기적인 경쟁 우위(기술, 품질, 가격)를 갖추고 이를 적극 홍보할 필요

- 전략적 파트너를 포함한 기존 파트너에게만 주로 신규 프로젝트 참여 기회가 주어지므로 신규 업체가 납품에 성공하기 위해서는 기존 업체를 능가하는 수요에 맞는 획기적인 기술 우위 또는 가격 경쟁력을 보유하여야 함
 - 글로벌 수요기업이 신규업체와 거래하는 가장 중요한 기준은 고도의 품질을 유지하면서 가격경쟁력이 탁월한 업체 또는 부품기술에 대한 혁신적인 제품설계/제작능력을 보유한 업체를 발굴하는 것임
 - 최근에는 중국과 인도 업체의 시장진입으로 기술 및 품질 수준 차별화보다는 가격경쟁력 확보 요구가 커지고 있는 추세
- 전시회 참가, 해외 바이어 초청 상담회 등을 통해 글로벌 수요기업을 대상으로 제품 개선 활동, 신제품 개발 내용을 주기적으로 홍보하는 기회를 마련하여 기술적 우수함을 알리는 노력 필요

◆ 바이어 컨택을 위한 정부 지원사업을 적극 활용

- 바이어와의 만남은 다양한 방법으로 이루어지므로 다음과 같은 정부지원 사업에 수년간 지속적으로 참여하여 성과를 창출하여야 함
 - 활용가능한 정부 지원사업은 해외 전시회 참가, 수출 컨소시엄 사업, 자동차부품 지원사업, 지역중소기업 수출마케팅 지원사업, 글로벌 파트너링 사업, 해외바이어 초청 수출상담회, 제조혁신 기술커넥트 등이 있음

3 협력 업체 등록

◆ 협력업체 등록을 위한 실질적인 접근 노력이 필요

- 글로벌 수요기업들은 협력업체 등록 관련하여 포털사이트를 운영하고 있으므로 사전 가입하여 기업을 홍보하고 관련 매뉴얼을 받아 숙지할 필요
 - 공식적인 협력업체 등록절차는 포털 등록으로 진행되나, 실제로는 바이어와의 컨택을 통해 추가 진행이 이루어지므로 on/off line으로 바이어 컨택이 가능하도록 집중적인 노력을 요함

◆ 글로벌 수요기업의 평가 기준 및 요구사항에 대한 준비

- 글로벌 수요기업이 요구하는 자료(Statement of Requirements)와 협력업체 평가 및 공장실사에 대한 자체 기준과 방법을 사전에 확인하여 대응할 필요
- 자동차업계의 경우 공정 및 품질 관리 등이 표준화되어있으므로 이에 따른 시스템(제품추적 시스템 등) 및 문서관리 등에 대한 관리체계를 갖추어야 함
- 글로벌 수요기업에서 제공하는 도면, 매뉴얼, 가이드 등에서 제시하는 절차와 기준에 대한 이해를 통해 원활한 의사소통이 가능하도록 준비

◆ 현지 인프라 등 생산 설비 구축

- 수요기업이 요구하는 기준의 제품을 제작하기 위한 기술과 안정적인 품질의 제품 생산을 위한 설비를 보유하고 있어야 함
 - 기업에 따라 수요업체 인근에 위치한 생산 공장 설립을 요구하기도 함
- 협력업체 등록단계에서 수주계약 조건부 생산설비투자를 제안하는 방안은 현실적으로 채택되기 어려움
 - 그러나 글로벌 수요기업과의 지속적인 거래로 신뢰가 확보된 경우에는 상호 협의하여 선투자 후 계약 정산 방식으로 진행될 수 있음

4 계약 및 납품

◆ 물류, 단가 관련 조항을 철저히 확인

- 표준계약서의 경우 수요기업 관점에서 작성된 것이므로 제품 인도방법, 대금지급, 단가책정 등을 적극적으로 협상하여 유리한 여건을 조성하여야 함
- 제품 생산시 제작 현장문제로 인해 글로벌 기업에서 제공한 도면과 오차가 발생하는 경우 수요기업과 협의하여 해결하되, 수요기업 요구에 따른 동의보다는 계약 조건 수정을 통해 현장 상황과 절충하는 방안을 검토

◆ 계약에 의한 납품 일정 관리가 중요

- 일반적으로 수요기업은 최소 재고만을 유지하고 있어 공급업체는 납품일정관리 뿐만 아니라 수요기업이 요구하는 적정 재고를 확보해야하는 부담을 갖고 있음
- 납기 준수를 위해서 현지에 물류 창고를 확보하거나 수요기업이 보유한 물류 창고를 활용하는 방안을 고려해야함

◆ 문제 발생시 대처하는 방법이 매우 중요

- 사소한 문제라도 투명하게 밝히고 능동적인 자세로 원인을 규명하는 과정에서 해결방안을 마련하였을 때 고객의 신뢰를 받을 수 있음
- 품질문제 발생시 신속한 A/S 체계를 갖춰야 하며, 실시간 대응을 위한 현지 사무소 등이 요구됨



E A

A L

R I

R Y

E R

Part.3

납품자격 획득 단계별 활용 가능한 정부 지원사업





납품자격 획득 단계별 활용 가능한 정부 지원사업 현황

단계별	사업명
I. 사전 준비	해외 시장조사 사업
	해외전시회 단체관 참가
	해외규격인증획득 지원사업
	수출인큐베이터 사업
	지사화 사업
	수출 컨소시엄 사업
	월드챔프 육성사업
	무역기금 융자
II. 수요기업 컨택	자동차부품 지원사업
	지역중소기업 수출마케팅 지원사업
	글로벌 파트너링 사업
	해외바이어 초청 수출상담회
	제조혁신 기술커넥트
	해외법인 설립지원
	해외비즈니스 출장지원
III. 기술협업 및 개발	글로벌 수요연계형 교육 지원 (Tech-Train)
	해외전문인력 유치 지원
	구매조건부 기술개발사업 (해외수요처 연계 기술개발사업)
IV. 설비투자 및 납품	뿌리기업 자동화·첨단화 지원사업
	신규도입 설비담보부 지급보증
	글로벌진출 지원자금
	해외공동물류센터
	수출신용 보증
	단기 수출보험
	환변동보험
V. 종합 지원	수출성공 패키지사업
	글로벌 강소기업 육성사업

I. 사전 준비

해외 시장조사 사업

사업개요

전 세계 KOTRA 해외무역관 네트워크를 활용하여 잠재 사업 파트너 정보조사, 항목별 시장 조사, 원부자재 공급선 조사 등 진출 타깃 시장에 대한 조사서비스를 제공

지원내용

서비스 유형	지원내용	수수료(VAT 미포함)
사업파트너 연결지원	① 신청 고객의 제품에 관심을 보인 해외 수입 업체 조사 ② 발굴 해외 수입업체와의 거래교신 지원(2개월)	30만원(기본 2~3개사) *선입금 후 사전 조사 착수
항목별 시장조사	수요동향, 수입동향/수입관세율, 경쟁동향, 수출동향, 소매가격동향, 품질인증제도 등 조사 고객 니즈에 부합한 맞춤형 시장 조사	15만원/항목
해외수입업체 연락처 확인	해외바이어의 실제 존재여부, 대표번호 확인 (Contact Point 제공불가)	무료 (연간 6회에 한해 무료 제공, 추가시 건당 1만원)
원부자재 공급선 조사	수입 희망 품목의 잠재 공급선 발굴 (최대 5개사)	30만원

* 공정거래위원회가 발표한 30대 기업에 해당하는 경우 이용료 2배 적용

신청자격

국내 사업자등록증을 소지하고 있는 기업

담당분야	기관	부서	전화	홈페이지
사업시행 등	KOTRA	해외진출상담센터	02-3460-7348 ~7349	www.kotra.or.kr

해외전시회 단체관 참가

사업개요

각 기관별 선정된 해외전시회 단체참가 참가 지원

지원내용

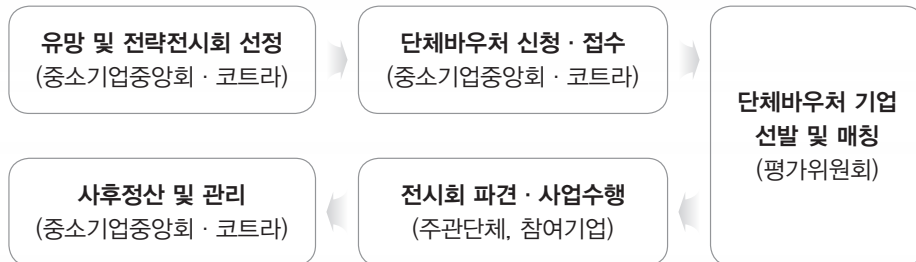
해외전시회 참가우선권 최대 3회 제공

* 부스임차료, 장치비 등 직접경비의 50% 국고지원(업체당 11백만원 한도)

신청자격

국내 중소기업(타 정부 부처 및 지자체 등에서 지원하는 전시회 또는 개별 지원받는 업체의 경우 제외)

- 심사시 중점사항 : 주관단체의 전시회 운영계획 및 운영능력, 국가의 시장환경
- 해외전시포털(www.sme-expo.go.kr)을 통한 온라인 신청



담당분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부	해외진출지원 담당관	042-481-3965, 4514	www.sme- expo.go.kr
사업시행	중소기업중앙회	무역촉진부	02-2124-3291~6	

해외규격인증획득 지원사업

사업개요

수출대상국에서 요구하는 해외규격인증을 획득하고자 하는 중소기업에게 인증획득비용의 일부 (50% 또는 70%)를 지원

지원내용

시험 · 인증비, 공장심사비, 컨설팅비 등 해외규격인증획득에 소요되는 비용

지원분야		기업당 출연금 한도			지원 인증 건수
		최대한도 (천원)	매출액 30억원 이하	매출액 30억원 초과	
해외인증		100,000	70%	50%	최대 4건
중국인증	화장품	100,000	70%		제한 없음
	의료기기	100,000			
	가공식품	50,000			
	화학물질	50,000			
	공산품	30,000			

* 지원 항목 : 인증별 정부출연금 한도액 합산액은 기업당 지원한도 초과불가

인 증 비 : 인증서 발행비, 인증신청비, 연회비 등

시 험 비 : 인증에서 규정한 시험규격에 의거 제품을 시험(TEST)한 비용

심 사 비 : 인증절차상 필수로 실시하는 공장심사, 서류심사 등

컨설팅비 : 인증진행을 위한 기술 자문료, 서류 대행료 등

신청자격

「중소기업기본법」 규정에 의한 중소기업(전년도 수출액 5,000만불 미만)

– 심사시 중점사항 : 인증 실수요, 수출잠재력, 수출기반, 기술 품질성 등

– 중소기업수출지원센터(www.exportcenter.go.kr)를 통한 온라인 신청

구분	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부	해외진출지원 담당관	042-481-6843	www.exportcenter. go.kr
사업시행	한국화학융합 시험연구원(KTR)	수출인증지원팀	02-2164-0172~8	

수출인큐베이터 사업

사업개요

해외 진출을 희망하는 중소기업의 조기정착을 위해 주요 교역거점에 사무공간을 제공하고, 마케팅/법률/회계 서비스를 지원 (14개국 22개소 306개실)

구분	북미(4)				유럽(2)		아시아(7)						
	시카고	LA	워싱턴	뉴욕	프랑크푸르트	모스크바	도쿄	호치민	하노이	싱가포르	뉴델리	방콕	양곤
개소	18	23	12	23	15	10	15	16	15	10	16	10	10

구분	중국(5)					남미(2)		중동(2)		합계
	베이징	광저우	상하이	시안	충칭	멕시코	산티아고	두바이	알마티	
개소	21	14	26	7	10	9	7	11	8	10

지원내용

사무공간(개별기업 12~20㎡ 내외) 및 공동회의실, 수출사랑방*, 사무집기, 전화 및 인터넷전용선과 관련 서비스 제공

* 단기 이용을 희망하는 업체가 사전신청을 통해 사용 가능: 1회 14일, 연간 30일 이내 이용

- 현지인 마케팅전문가, 법률·회계 고문의 자문 및 컨설팅
- 정보 제공 및 마케팅 네트워크 구축 지원
- 인큐베이터 파견직원의 현지 조기정착을 위한 서비스 및 행정 지원

신청자격

- 제조업(전업률 30% 이상), 서비스업, 도매업 영위 중소기업
- 심사시 중점사항 : 국내 경영기반, 현지 마케팅 진행 사항 등

담당분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립, 예산, 업체관리 등	중소기업진흥공단	국제협력처	055-751-9673 055-751-9682	www.sbc.or.kr
현지 운영 등	KOTRA	중견기업지원실	02-3460-7430	www.kotra.or.kr

지사화 사업

사업개요

해외에 지사를 설치할 여력이 부족한 중소·중견기업의 현지 지사 역할을 대행하여 수출 및 해외 진출 지원
(사업비 300억원, 5,000개사 규모)

지원대상

국내 사업자등록번호를 보유하고 있는 중소기업 및 중견기업

* 대기업 및 그 출자회사, 유관 기관(정부기관 및 공공기관 포함) 지원 제외

지원내용

구분	기간	참가비 (만원)	주요내용*		추천기업**
진입	6개월	50	기초 마케팅 지원	기초 시장조사, 잠재 바이어 발굴, 수출가능성 점검, 현장진출 컨설팅	수출초보 기업
발전	1년	250 ~ 350	수출 및 성약지원	신규거래선 발굴, 전시상담회 참가 지원, 물류통관 컨설팅, 출장지원, 기존 거래선관리, 시장·산업동향 조사, 인허가 취득지원, 브랜드 홍보, 해외유통망 진출, IP 등록 등	수출유망 및 강소기업
확장		700 ~ 1,050	현지화 지원	기술수출 및 제휴, 해외 투자유치, 조달진출, 품목별 타겟진출, 인큐베이팅 서비스, 현지 투자 지원, 현지 법인설립, GVC, 기타	

* 지원내용 중 최대 3개 항목 집중지원 / 참가비는 지역별 등에 따라 차등

** 추천기업에 해당하지 않는 기업도 희망 단계 서비스 신청 가능

— 온라인 신청 (www.exportvoucher.com/jisahwa)

기관	부서	전화	이메일
세계한인무역협회	지사화사업팀	02-571-5360	gbc@okta.net
KOTRA	지사화물류사업팀	02-3460-7437 / 7438 / 7440 / 7441	sskim@kotra.or.kr
중소기업진흥공단	국제협력처	055-751-9674 / 76 / 79 / 80	85choins@sbc.or.kr

수출 컨소시엄 사업

사업개요

동일 · 유사업종 중소기업들로 구성된 전략적 컨소시엄의 단계별 공동 해외시장 개척활동 지원

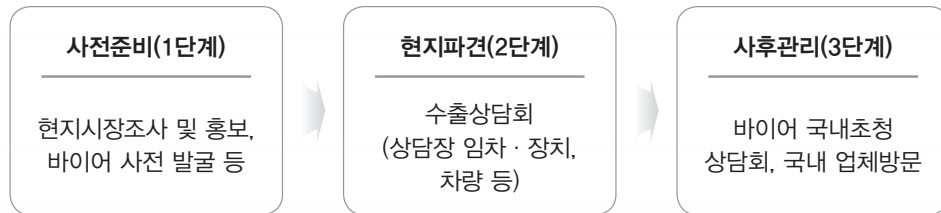
* 주관단체(업종별 협회, 조합 등 중소기업 단체)를 통한 중소기업 지원

– 사업 규모 : 60억원, 30개사 컨소시엄(600개사 내외)

지원내용

최대 30개 기업으로 구성된 수출컨소시엄별 사전시장조사, 현지파견, 사후관리 등에 소요되는 공통비용의 70% 지원 (약 2.5억원 한도)

– 컨소시엄별 성과에 따라 단계별 소요비용의 70~90% 지원 가능



신청자격

업종별 단체(협회 · 조합), GMD(글로벌 시장개척 전문기업) 및 수출 유관기관이 주관하는 수출컨소시엄에 참여하는 중소기업 및 초기 중견기업

– 심사시 중점사항 : 주관단체의 수행능력, 운영계획 등

– 신청 단체는 해외전시포털(www.sme-expo.go.kr)을 통해 온라인 신청하고, 사업 참여 개별업체는 주관단체에서 신청 받아 선정

담당분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부	해외진출지원담당관	042-481-3965, 4514	www.sme-expo.go.kr
사업시행	중소기업중앙회	무역촉진부	02-2124-3291~6	

월드챔프 육성사업

사업개요

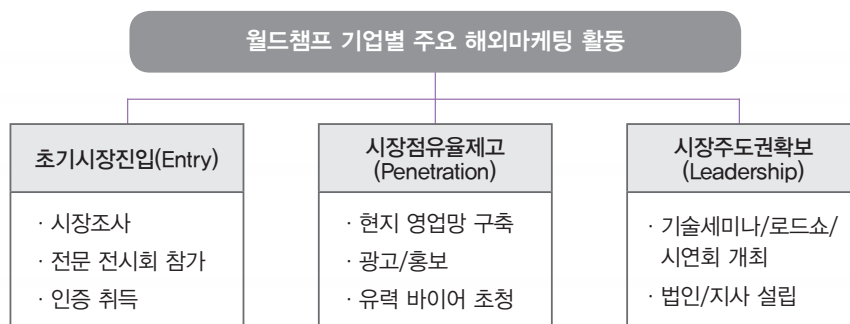
성장 가능성이 높은 중소·중견기업을 선발하여 1:1 해외마케팅 지원을 통해 글로벌 경쟁력을 강화하고 글로벌 기업으로 육성 (지원기업 200개사 내외)

구분	Pre 월드챔프	월드챔프	Post 월드챔프
지원대상	① 사업재개편 승인기업 ② 정부 R&D 우수기업 ③ 세계일류상품 기업 ④ ATC 우수 졸업기업 ⑤ 내수 중견기업 ⑥ 조선기자재 지원선정기업	① 월드클래스 300 ② 글로벌전문기업	월드챔프 졸업기업
지원기간	최대 3년	최대 5년	최대 3년
지원한도	최대 5,600만원(70%)	최대 7,500만원(50%)	최대 4,500만원(30%)

지원내용

기업과 KOTRA가 공동으로 해외시장 분석을 통해 목표시장을 선정하여 진출전략, 액션플랜(로드맵) 수립지원 및 실행

– 1:1 마케팅 패키지 서비스 제공 : 단독 로드쇼/기술세미나 등 고객 행사, 전문전시회 참가, 홍보, 시장 조사, 세일즈랩 운영, 법인 설립 등



– 온라인 신청 (www.exportvoucher.com)

구분	기관	부서	전화	홈페이지
사업시행	KOTRA	월드챔프사업팀	02-3460-7227	www.kotra.or.kr

무역기금 용자

사업개요

수출중소기업의 수출 마케팅에 필요한 자금을 저리로 용자 지원 (사업규모 : 700억원)

지원내용

- 시중은행(9개) 및 지방은행(6개)의 본·지점을 통하여 용자
- 한국무역협회 본부(무역기금사무국) 및 12개 국내지역본부가 대상업체 선정
- 용자조건 : 금리 연 2.75%(고정), 기간 3년(2년 거치, 연 4회 균등 분할상환), 최고 2억원 한도(전년도 수출실적 $\times$ 1/3)
 - * 단, 사업성 등을 감안하여 조정하고, 수출실적이 없는 신규업체는 사업계획서, 자금사용계획서, 수출계약서 등을 검토하여 금액을 산정
 - * 신용보증기금, 무역보험공사 및 기술보증기금의 보증서 또는 업체 자체 신용이나 부동산 등의 담보를 제출하여야 함

신청자격

- 전년도 수출실적이 1,000만 달러 이하이고, 신청일 현재 한국무역협회 연회비를 완납한 신규 용자신청업체 및 신청일 현재 무역기금 대출 상환을 완료한 업체
- * 신청일 현재 상환 중인 업체와 거치 기간 중인 업체는 용자신청 불가
 - * 기 용자업체는 심사평가시 감점 처리
- 무역기금 홈페이지(find.kita.net)에서 온라인으로 신청

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립 및 집행	한국무역협회	회원지원실	02-6000-5056	find.kita.net

II. 수요기업 컨택

자동차부품 지원사업

사업개요

자동차부품 분야의 국내외 수출상담회 개최, 해외 자동차부품 공동 사무소 운영 등을 통해 국내 자동차 부품기업의 수출역량을 강화

지원내용

(1) 자동차부품 수출상담회 (Korea Autoparts Plaza)

- 해외 글로벌 완성차와의 1:1 수출상담, 구매정책 설명회, 공장시찰 등
- 베이징 벤츠 자동차부품 상담회(4월, 베이징), 독일 Daimler 자동차부품 상담회(5월, 슈투트가르트), 일본 Honda 자동차부품 상담회(7월, 도쿄), 미국 Volkswagen 자동차부품 상담회(11월, 테네시주)

(2) 국제수송기계부품산업전 (Global TransporTech)

- 수송기계분야 해외 바이어를 초청하여 1:1 수출상담, 콘퍼런스 등 개최

(3) 자동차부품 공동사무소 (Korea AutoParts Park)

- 직접지원 서비스 : 사무공간 제공, 마케팅 활동 지원
- 간접지원 서비스 : 신규 법인설립, 비자발급, 물류서비스, 세일즈랩 활용 등
- 운영지역 : 디트로이트, 프랑크푸르트, 나고야, 상하이
- 참가비용 : 지역별 상이

담당분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립 사업시행	KOTRA	소재부품팀	02-3460-7637, 7664	www.kotra.or.kr

지역중소기업 수출마케팅 지원사업

사업개요

해외전시회 참가, 무역사절단 파견, 수출상담회 개최 등을 통해 중소기업의 시장개척 및 수출활동을 지원

지원내용

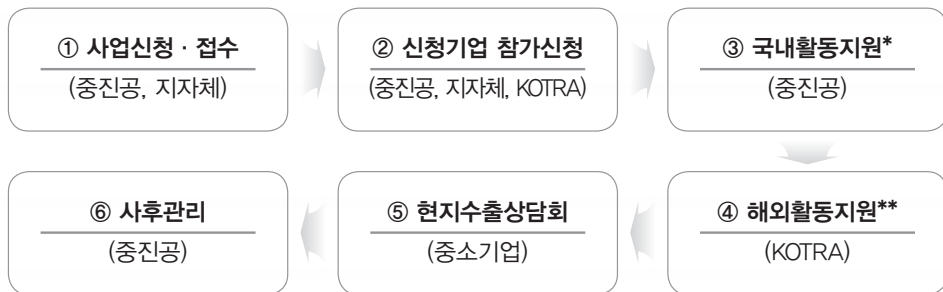
담당 분야	기관
해외전시회	<ul style="list-style-type: none"> ● 세계 유명 전시회 참가 및 단독 전시회 개최 지원 ● 전시회 참가비용 및 편도 항공료 지원
무역사절단	<ul style="list-style-type: none"> ● 중소기업을 대상으로 해외 세일즈단 구성 및 파견 ● 현지 바이어와의 수출상담 지원
수출상담회	<ul style="list-style-type: none"> ● 해외바이어 방한을 유치하여 국내 업체와 수출상담 기회 제공 ● 바이어 상담기회 제공(수출상담회 참가비용 무료)
지역특화 해외마케팅	<ul style="list-style-type: none"> ● 지역의 산업별·업종별 특성에 맞는 토털 해외마케팅 지원사업 ● 각 사업에 따라 추진비용 일부지원

신청자격

각 지자체 관내 소개 수출중소기업 및 수출희망 중소기업

— 중소기업진흥공단 홈페이지 및 지자체 홈페이지 등을 통한 온라인 신청

사업절차



* 카탈로그 수집·송부, 항공 예약, 출자자 확정, 사전간담회, 인솔 출장 등

** 바이어 발굴, 상담장 임차, 통역원 배정 등

담당분야	기관	부서	전화	홈페이지
사업시행	중소기업진흥공단	지역본부	홈페이지 참고	www.sbc.or.kr

글로벌 파트너링 사업

사업개요

소재부품 기업들이 글로벌 밸류체인(GVC)에 진입할 수 있도록 KOTRA 해외무역관을 통해 발굴된 글로벌기업*의 비즈니스 협력 수요를 토대로 국내기업과의 매칭 및 경쟁력 강화를 지원하는 사업

*글로벌기업 : 'Fortune Global 500' 또는 매출액 1억 달러 이상 해외기업

- 지원대상 : 글로벌 기업에 수출을 희망하는 유망 중소기업 · 중견기업
- 산업 분야 : 자동차, 항공, 기계중장비, 전기전자, 조선 등 소재부품산업 전반

지원내용

글로벌기업 대상 국내외 수출 상담회 개최

- 해외 : 아시아 부품소재 수출상담회(6월), 일본 부품소재 수출상담회(8월), 미국 기계항공 수출상담회(9월), 유럽 부품소재 수출상담회(10월) 등
- 국내 : 글로벌 부품소재 수출상담회(11월) 등

(1) 글로벌 기업과의 핀포인트 상담 지원 : 공장 방문, 심층 상담 등 (연중 수시)

(2) 글로벌 기업과의 협력과정에서 필요한 맞춤형 솔루션 제공

(3) R&D 지원연계, 벤더등록 지원, 기술 및 품질 교육 등

사업절차



담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립/사업시행	KOTRA	소재부품팀	02-3460-7661	www.kotra.or.kr

해외바이어 초청 수출상담회

사업개요

한국 상품 및 서비스의 수입을 희망하는 구매단 또는 개별 바이어의 방한을 유치하여 국내 업체와의 1:1 비즈니스 상담기회를 제공함으로써 국내 업체의 수출을 지원

지원내용

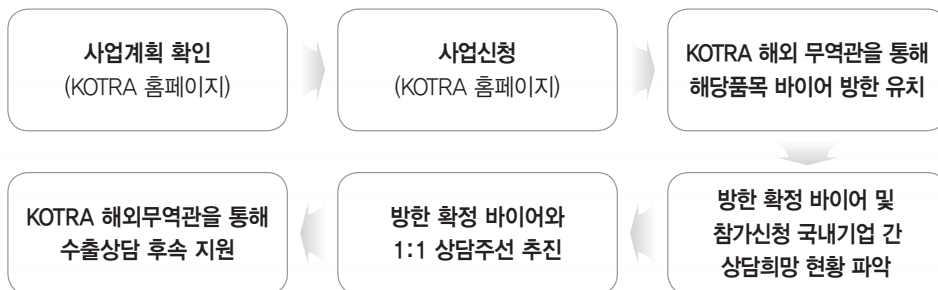
- Buy Korea(www.buykorea.org) 상품 게재 지원
- 방한 바이어와 1:1 수출상담회 지원
- 수출 상담 후속 지원

사업신청

KOTRA 홈페이지(www.kotra.or.kr) 사업 안내에 명기되어 있는 상담회별 신청절차 참고

* 사업별 모집기간 상이하므로 KOTRA 홈페이지 '연간 사업계획 일정' 참고, 상담회 참가 신청하더라도 희망 바이어 선택을 받지 못하면 완료 되지 않을 경우 상담주선 불가

사업절차



기관	부서	전화	홈페이지
KOTRA	전략사업본부	1600-7119	www.kotra.or.kr

제조혁신 기술커넥트

지원대상

뿌리기업

사업내용

수요기업과 뿌리기업의 기술협력을 지원하여 뿌리기업 기술수준 향상 및 판로개척 지원

시장확대

기존산업과 타업종·산업(IT산업, 스마트산업, 로봇산업)과의 기술협력을 위한 정보 제공 및 교류의 장을 지원하여 기술경쟁력 제고

해외진출

신흥시장·틈새시장 개척과 기술협력 기회 발굴을 지원하기 위해 해외 수출(수출사절단)과 전시회 참가 지원

신청방법

행사 홈페이지에 직접 사업신청 혹은 신청서 이메일 접수

* 자세한 사항은 국가뿌리산업진흥센터 홈페이지(www.kpic.re.kr) 참고

2019년 주요 추진 일정

시 기	추진 행사명	장소	사업구분
'19. 4월	자동차 부품 관련 수출사절단	미국(디트로이트)	수출사절단
'19. 5월	2019 독일 금형 전시회	독일(슈투트가르트)	해외전시회
'19. 6월	독일 국제 주조기술 전시회	독일(뒤셀도르프)	해외전시회
'19. 9월	태국 GP 수출사절단	태국(방콕)	수출사절단
'19. 10월	METALEX 기계산업 전시회	베트남(호치민)	해외전시회
	소재부품 뿌리산업 주간	대한민국(일산)	국내전시회
'19. 11월	해외바이어 초청 상담회	(미정)	국내상담회
	뿌리산업 인도 수출상담회	인도(뉴델리)	수출사절단
'19. 12월	METAL JAPAN 전시회	일본(도쿄)	해외전시회
	VIMAF 국제 기계산업대전	베트남(호치민)	해외전시회

* 전시회 및 사절단 참가 내용 변동 가능 (추후 공고 참조)

기관	부서	전화	홈페이지
한국생산기술연구원 국가뿌리산업진흥센터	산업기반실	02-2183-1627	www.kpic.re.kr

해외법인 설립지원

사업개요

해외법인 설립을 추진하는 기업에 관련 자료 제공, 투자 진출 상담, 현지 네트워크 알선(유관기관 및 법률, 회계 등 전문가) 등을 통해 법인 설립지원

지원내용

- 해외법인 설립 정보 및 절차 안내
- 투자환경 등 투자 진출 상담
- 해외 주재국 정부 및 유관기관, 전문가 집단(법률, 회계) 소개
 - * 무역관 별 지원범위와 내용 상이

사업신청

해당 해외무역관 홈페이지 또는 연락처를 통해 접촉

- KOTRA 홈페이지(www.kotra.or.kr) → 해외 조직망 바로 가기

담당 분야	기관	부서	홈페이지
해외법인 설립지원	KOTRA	해외무역관	www.kotra.or.kr

해외비즈니스 출장지원

사업개요

해외비즈니스 출장 상담 지원 요청 시 출장지 KOTRA 무역관을 통해 현지 바이어 발굴, 상담주선 및 세일즈에 필요한 제반 활동을 지원

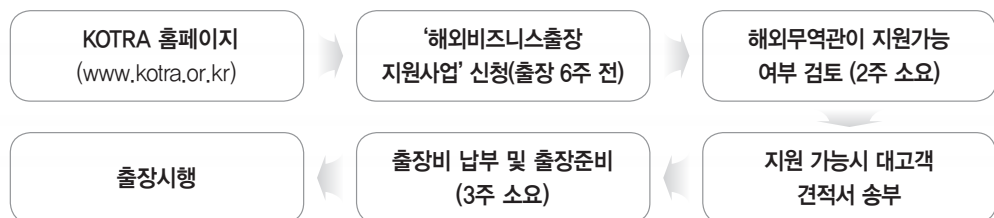
지원내용

유형	서비스 안내	
해외 세일즈 출장지원	사업내용 : 출장지역 내 거래선 발굴 상담주선(기본 3~4개사) 및 상담지원(옵션, 출장안내자료 제공 (시장성 조사 결과에 따라 수행 여부 결정)	
	① 일반 서비스 - 상담주선 + 사후지원(2개월) - 상담방법 : 상담 스케줄에 따라 기업이 자체 진행 ☞ 대상기업 : 통역, 차량지원 불요 기업, 독자적으로 상담 가능 기업	② 프리미엄 서비스(무역관 소재 지역내 지원) - 상담주선+상담지원(통역및 차량지원)+사후지원(2개월) - 상담방법 : 2일간 무역관 직원이 상담지원 (약 3~4개사 상담) *통역 : 일부 지역은 한국어 통역 불가('현지어-영어' 등 지원) **차량 : 원거리 방문(편도 120km 이상) 상담시 별도 ☞ 대상기업 : 통역, 차량 및 자회사사업 관심 기업
해외투자 환경조사 출장지원	사업내용 : 현지 투자업체, 투자유관기관, 투자대행서비스 기관, 로펌 등 상담주선, 출장 안내자료 제공	
	① 일반 서비스 - 기업 요청 사항별 상담주선(2개사 내외) - 상담방법 : 상담 스케줄에 따라 기업이 자체 진행 ☞ 대상기업 : 통역, 차량지원 불요 기업, 독자적으로 상담 가능 기업	② 프리미엄 서비스(무역관별 지원 여부 검토) - 기업 요청 사항별 상담주선(2개사내외) + 상담지원(통역, 차량 포함) - 상담방법 : 2일간 무역관 직원이 상담지원 *통역 : 일부 지역은 한국어 통역 불가 **차량 : 원거리 방문 상담시 별도 차량 임차료 발생 ☞ 대상기업 : 통역, 차량 필요 기업, 투자진출 관심 기업

신청기준

KOTRA 홈페이지에서 사업 신청 후 해외무역관에서 지원 가능 여부를 검토하여 고객 안내

— 출장지원서비스 신청 대상 지역 : 83개국, 123개 무역관



담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
해외 출장지원	KOTRA	해외진출상담센터	02-3460-7334	www.kotra.or.kr

III. 기술 협의 및 개발

글로벌 수요연계형 교육 지원 (Tech-Train)

사업개요

해외 글로벌 기업이 요구하는 생산·품질관리·기술 수준을 만족시키기 위해 국내기업의 역량강화를 위한 맞춤형 기술지도 및 교육훈련을 지원

지원대상

글로벌 기업의 수요에 맞는 기술·생산방식·품질관리 등 교육 훈련을 필요로 하는 국내 중소기업

지원내용

- (1) 글로벌 전문가 활용 기술향상 교육 (Pre-Screening Closing)
 - 일본 퇴직 기술 전문가 JSD 교육 (Japan Sourcing Desk)
- (2) 완성차 소싱 프로세스 이해 (Gap Closing)
 - 북미 완성차 시스템 요구사항 교육 (BIQS+APQP)
 - 유럽 완성차 시스템 요구사항 교육 (VDA+APQP)
- (3) 글로벌 기술 표준화 교육 (Standard Closing)
 - 글로벌 표준 품질 교육
 - 글로벌 공급망 관리 교육 (MMOG/LE)
 - 자동차 품질경영 시스템 교육 (IATF16949)

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립/사업시행	KOTRA	소재부품팀	02-3460-7637	www.kotra.or.kr

해외전문인력 유치 지원

사업개요

국내 중소·중견기업의 경쟁력 강화를 위한 해외우수인재 활용지원

– 국내에서 확보하기 어려운 해외 전문·기술인력을 발굴·유치하여 중소기업의 글로벌 인재 활용지원

지원기준

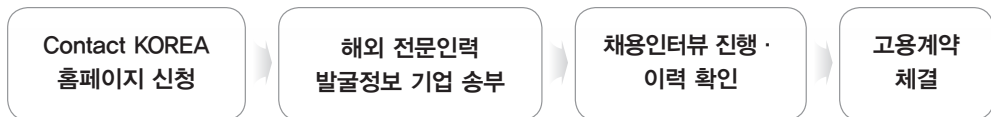
출입국관리법상 E-1(교수), E-3(연구), E-4(기술지도), E-5(전문직업), E-7(특정 활동) 및 D-8(기업투자) 비자 직종에 해당

– 경력 5년 이상 또는 1년 이상의 경력을 갖춘 4년제 학사, 석박사 인재

지원내용

- 국내기업에 필요한 기술, 경영, R&D 인력 등 해외전문인력 발굴
- Contact KOREA 포털 내 DB 구축, 기업 대상 글로벌 인재 정보 제공
- 해외 인재 발굴, 이력확인, 면접주선, 채용까지 One-Stop 서비스 제공
- 특정 활동(E-7) 비자 취득 및 출입국 특혜를 부여하는 고용추천서 발급 지원

구분	세부내용
글로벌인재 발굴 서비스	● 기업 수요에 맞는 해외 전문인력 발굴서비스
고용추천서 발급 서비스	● E-7(특정활동) 비자발급을 위한 고용추천서 발급서비스
기타 인재유치 서비스	● 외국인 유학생 채용박람회 개최



담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립 사업시행	KOTRA	일자리총괄팀	02-3460-7384	contactkorea.kotra.or.kr

구매조건부 기술개발사업 (해외수요처 연계 기술개발사업)

사업개요

해외수요처로부터 신제품 개발요청 증빙서류를 보유한 중소기업의 기술개발과제를 유관기관과의 협업플랫폼을 통해 지원함으로써 기업성장을 도모

신청자격

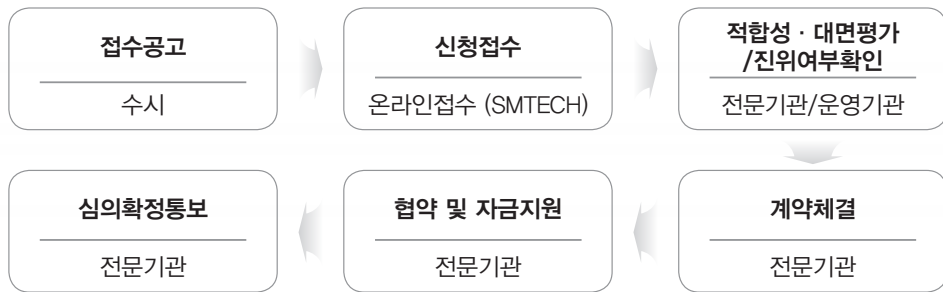
해외수요처로부터 신기술 개발을 의뢰받은 '개발요청 증빙서류'를 보유한 국내 중소기업

－ 심사 시 중점사항 : 기술개발 실적, 역량, 사업화 능력, 사업비 적정성 등 평가

* 적합성 검토를 통과한 기업의 계약서를 KOTRA 해외무역관을 통하여 진위 확인

* 구매계약이 허위로 확인된 경우 심의조정 대상에서 제외

－ 신청 제외 과제 : 기술개발 목표 및 내용 등이 이미 국내개발 완료되었거나, 기존 제품의 성능을 단순 개선하는 과제(유사기술 포함) 등



담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
주관기관	중소벤처기업부	생산혁신정책과	042-481-4582	smtech.go.kr
전문기관	중소기업기술정보진흥원	융합기술평가부	042-388-0715	
운영기관	KOTRA	소재부품팀	02-3460-7634	

IV. 설비 투자 및 납품

뿌리기업 자동화·첨단화 지원사업

지원대상

뿌리 중소기업

사업내용

뿌리기업의 수작업 공정·재해유발 공정 자동화 설비를 구축 지원하고 모범사례 제시

공정자동화

기존 뿌리공정의 수작업 공정, 재해유발공정 및 작업 환경개선 등을 목적으로 한 공정자동화 지원(H/W 지원)

* 최대 1억원 국비지원 (정부 50% : 민간 50%, 8개월 이내, 17개 과제)

보급·확산

기 구축된 우수한 자동화 설비를 절감된 가격으로 유사 공정 기업에 보급·확산 연계

* 최대 0.5억원 국비지원 (정부 50% : 민간 50%, 8개월 이내, 6개 과제)

공정개선 단계별 코칭 지원

자동화·첨단화 사업에 신청한 기업 중 후보, 협약, 사후로 구분하여 단계별 코칭 프로그램 운영

신청방법

국가뿌리산업진흥센터 홈페이지(www.root-tech.org)에 회원가입 후 사업계획서와 관련 서류를 온라인 접수한 후 신청서류 제출(방문 혹은 우편)

* 제출서류 : 사업계획서, 최근 3년간 재무제표, 뿌리기업 확인서, 중소기업 확인서, 정보활용 동의서 등

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부	기술협력보호과	042-481-4460	www.kpic.re.kr
사업시행	한국생산기술연구원 국가뿌리산업진흥센터	산업기반실	02-2183-1624	

신규도입 설비담보부 지급보증

사업개요

수요자(뿌리기업)가 생산자(설비제조기업)를 통해 신규 설비를 신용으로 구매하는 경우, 뿌리기업이 신용구매 계약 채무를 이행하지 아니함으로써 설비제조기업에게 부담하는 채무를 보증

사업내용

기업간 신용구매계약의 대상이 되는 신규 기계류

- 보증발급 : 설비구입 건별 최소 2천만원 이상, 최대 25억원 이하
- 보증금액 : 신용구매계약 선수금을 제외한 계약금액 이내
- 보증기간 : 39개월 이내(거치기간 3개월 포함)

사업신청

- 뿌리기업은 「뿌리기업확인서」 또는 「뿌리기술전문기업지정서」 보유 여부 확인
- 뿌리기업은 구입 희망 설비에 대하여 설비제조기업과 신용구매계약 논의
- 뿌리기업, 설비제조기업 모두 자본재공제조합에 가입후 보증발급 논의

사업절차



담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
이용·약정 문의	자본재공제조합	뿌리산업보증팀	02-369-8503	www.mafc.or.kr
조합가입		사업전략팀	02-369-8509	

글로벌진출 지원자금

사업개요

중소기업이 보유한 우수 기술의 수출품 생산비용을 지원하여 기술기반 수출중소기업을 육성

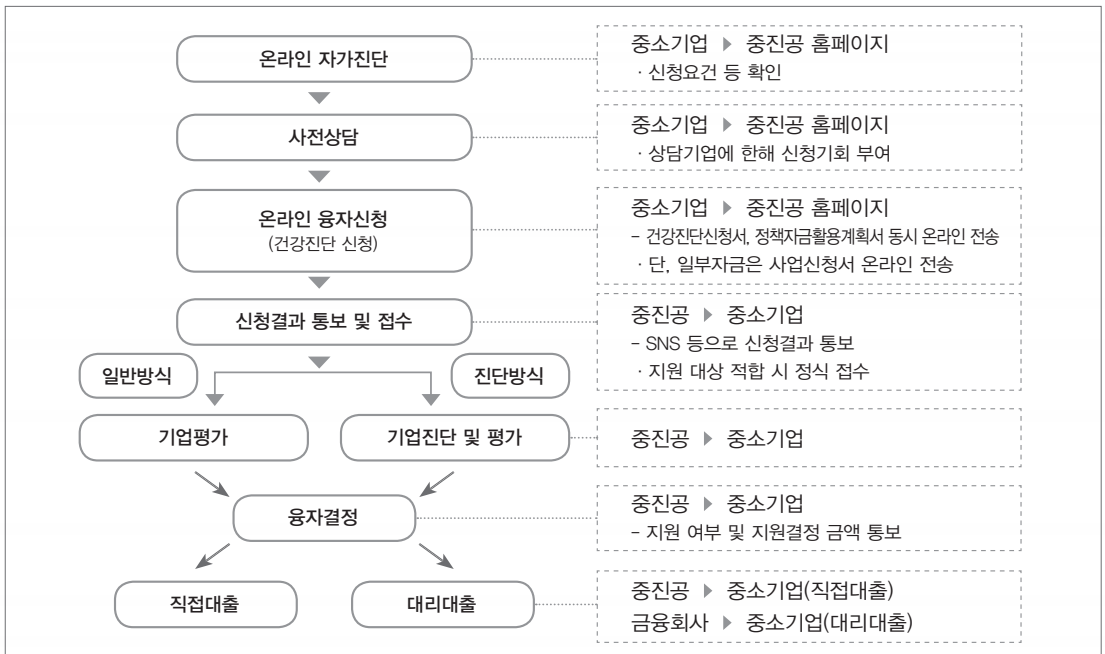
지원내용

- 수출금융지원 : 수출계약(L/C, D/A, D/P, Local L/C, T/T, M/T, 구매확인서, O/A, 해외조달계약 P/O) 또는 수출실적에 근거한 수출품 생산비용 및 소요 자금
- 수출사업화 : 해외마케팅 등 판로개척, 해외인증 획득, 수출품 개발 등 수출사업화에 소요되는 운전자금 (중기청 수출지원사업 선정기업 등 대상)

구분	대출한도	대출기간	대출금리
수출금융지원	연간 20억원	1년 이내	정책자금 기준금리 - 0.3%p
수출사업화	연간 5억원	5년(거치 2년)	정책자금 기준금리

* 수출성과기업 금리 우대 : 지원 이후 수출성과 창출기업은 1년간 0.2%p 또는 0.4%p 이자 환급

- 심사 시 중점사항 : 기술성, 사업성, 미래성장성, 경영능력, 사업계획 타당성 등을 종합 평가하여 용자여부 결정



담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부 중소기업진흥공단	기업금융과 기업금융처	042-481-4382 055-751-9714	www.sbc.or.kr
사업시행	중소기업진흥공단	지역본(지)부	홈페이지 참조	

해외공동물류센터

사업개요

KOTRA 해외무역관이 현지 전문물류서비스 업체와 제휴하여 중소기업의 해외 현지 창고 입출고 및 보관, 반품, 보세창고(중국지역) 지원, 국내기업의 적기납품, 현지 스톡세일(stock sale) 등 현지 물류 서비스 지원

신청대상

국내 사업자등록번호를 보유한 중소·중견기업

지원내용

- (1) 현지 물류전문업체와 협력하여 현지 통관 및 운송, 창고 입출고 재고관리 등 물류서비스 제공
- (2) 참가비의 200% 한도내에서 현지 물류서비스 지원
 - 현지 물류창고 지원 : 1개사당 연간 약 60, 120, 180 CBM 이용 가능
 - 창고내 입출고, 재고관리, 반품, A/S 등 지원 (관부가세, 내륙운송비는 지원 제외)
 - 지원 한도 초과시 비용은 참가업체 부담 (관부가세, 내륙운송비도 참가업체 부담)

구분	유형1	유형2	유형3
참가비	100만원	200만원	300만원
지원한도(연간)	60CBM	120CBM	180CBM

* 연매출 500억원 이상 기업에 대해 사업참가 3년 초과시 참가비 50% 할증

- (3) 최적 물류수단, 수입통관, 물류비용 절감방안 등 물류 컨설팅 제공
- (4) 물류센터 운영현황 : 총 8개국 14개소
 - B2B물류센터 : 호치민, 암스테르담, 베이징, 홍콩 등 4개소
 - B2C물류센터 : 알마티, 뉴욕, 로스앤젤레스, 토론토, 런던, 도쿄, 상하이, 정저우, 칭다오, 항저우 등 10개소(B2C물류센터는 B2B기능도 제공 가능)
- (5) 기업 지원기간 : 1년 단위(기간제 사업). 기본 3년+2년 연장 가능
 - 연장의 경우, 무역관에서 해당기업의 수출실적 및 이용내용 검토 후 결정

사업신청

연중 신청(KOTRA 홈페이지(www.kotra.or.kr)를 이용한 온라인 신청

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립 사업시행	KOTRA	지사화물류사업팀	02-3460-7429	www.kotra.or.kr

수출신용 보증

사업개요

수출계약에 따라 기업이 은행에 대하여 부담하는 채무를 공사가 연대보증 하여 수출기업의 유동성 지원

구분	지원 대상
수출신용보증 (선적전)	<ul style="list-style-type: none"> 수출물품을 제조, 가공하거나 조달할 수 있도록 외국환은행 또는 수출 유관기관 등으로부터 대출받고자 하는 수출기업
수출신용보증 (선적후)	<ul style="list-style-type: none"> 물품 선적 후 금융기관으로부터 선적서류를 근거로 수출채권을 매입하고자 하는 수출기업 (단기수출보험 연계가입 의무)
수출신용보증 (Nego)	<ul style="list-style-type: none"> 물품 선적 후 금융기관으로부터 선적서류를 근거로 수출채권을 매입하고자 하는 수출기업 (단기수출보험 미연계)

지원내용

수출기업의 유동성 지원을 통한 자금 경색 해소

구분	세부내용
수출신용보증 (선적전)	<ul style="list-style-type: none"> 지원대상 : 신용보증부 대출 및 신용보증부 지급보증 이용절차 ① 상담 ② 신용조사의뢰(수출기업 → K-sure) ③ 신용보증한도 책정(K-sure → 수출기업) ④ 신용보증 약정체결(K-sure ↔ 수출기업) ⑤ 보증관계 성립 지원금액 : 실손실액 × 부보율(90% 이내)
수출신용보증 (선적후)	<ul style="list-style-type: none"> 지원대상 : 금융기관의 보증채무 이용절차 ① 상담 ② 신용조사의뢰(수출기업 → K-sure) ③ 신용보증한도 책정(K-sure → 수출기업) ④ 신용보증 약정체결(K-sure ↔ 수출기업) ⑤ 대출통지 (수출기업 → K-sure) ⑥ 보증관계 성립 지원금액 : 실손실액 × 부보율(중소 99%, 중견 95% 이내)
수출신용보증 (Nego)	<ul style="list-style-type: none"> 지원대상 : 대출금 상환채무 이용절차 : 선적전 수출신용보증과 동일 지원금액 : 실손실액 × 부보율(100% 이내)

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	한국무역 보험공사	영업총괄실	02-399-6584	www.ksure.or.kr
사업시행		중앙지사	02-399-6223	

단기 수출보험

사업개요

결제기간 2년 이내의 수출거래에서 수입국 또는 수입자의 사정에 의해 수출대금을 회수하지 못하는 손실을 보상하는 보험

구분		대상기업 또는 금융기관
일반	일반수출	• 국내에서 생산·가공·집하된 물품을 수출하는 기업
	위탁가공	• 국내기업의 해외 현지법인이 생산·가공한 물품 또는 국내기업이 위탁하여 외국에서 가공한 물품을 수출하는 기업
	재판매	• 해외지사에 수출하고 그 해외지사가 당해물품을 그 해외지사가 소재하는 국가(지역을 포함하며, 이하 같음) 또는 제3국으로 재판매하는 기업
중소중견Plus+ (단체보험)		<ul style="list-style-type: none"> • 지정 수입자 앞 수입자위험, 신용장위험, 수입국위험 등 담보위험을 선택적으로 부보하고자 하는 수출기업 * 수입자 : 신용등급 R급, 고위험 인수제한국 소재 수입자 등 제외 * 수출자 : 수출실적 US\$50백만 이하 공사신용등급 G급 이상 중소기업

지원내용

구분		세부내용
일반	일반수출	<ul style="list-style-type: none"> • 지원대상 : 2년 이내 수출거래에서 발생한 손실 • 이용절차 <ol style="list-style-type: none"> ① 수출입자 신용조사의뢰 (수출기업 → K-sure) ② 단기수출보험청약·인수한도신청 (수출기업 → K-sure) ③ 인수한도책정(보험증권발급) (K-sure → 수출기업) ④ 수출통지 (수출기업 → K-sure) ⑤ 보험관계성립 (K-sure → 수출기업)
	위탁가공	
	재판매	<ul style="list-style-type: none"> • 지원금액 : 실손실액 × 부보율(대기업 95%, 중견 97.5%, 중소100% 이내)
중소중견Plus+ (단체보험)		<ul style="list-style-type: none"> • 지원대상 : 중소기업이 1년(중견기업 180일) 이내 수출거래에서 발생한 손실 • 이용절차 <ul style="list-style-type: none"> * 절차 간소화(수입자 신용조사, 수입자별 한도 심사 및 수출통지절차 생략) ① 수출자 신용조사의뢰 (수출기업 → K-sure) ② 단기수출보험청약·보상한도신청 (수출기업 → K-sure) ③ 보상한도책정 (K-sure → 수출기업) ④ 연간 보험료 납부 (수출기업 → K-sure) ⑤ 보험증권 발급 및 보험관계 성립 (K-sure → 수출기업) • 지원금액 : 최대 50만불 범위 내 실손실액 × 부보율(중견 90%, 중소100% 이내)

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	한국무역 보험공사	영업총괄실	02-399-7040	www.ksure.or.kr
사업시행		단기사업실(대기업)	02-399-6807	
사업시행		중앙지사(중소기업)	02-399-6223	

환변동보험

사업개요

수출 또는 수입을 통해 외화를 획득 또는 지급하는 과정에서 발생할 수 있는 환차손익을 제거, 사전에 외화금액을 원화로 확정시킴으로써 환율변동에 따른 위험을 헤지(Hedge)하는 상품

지원대상

현재 수준의 환율로 수출이나 수입, 투자에 따른 거래금액을 고정시키고자하는 수출입업체

지원내용

수출입업체에 일정환율을 보장해 사전에 수출금액을 원화로 확정시킴으로써 수출대금 입금 또는 결제시점의 환율과 보장환율을 비교하여 환차손이 발생한 경우 보상하고 환차익이 발생하면 환수

환변동보험 세부사항

- 이용절차 :
 - ① 상담 ② 인수한도신청(기업 → K-sure) ③ 인수한도책정(K-sure → 기업) ④ 인수한도 약정체결(K-sure ↔ 기업)
 - ⑤ 보험증권 발급 ⑥ 청약 및 보험료납부 ⑦ 결제일 통지 ⑧ 손익정산
- 지원금액 :
 - ▶ 보장환율 > 결제환율 : 공사가 수출기업에 차액을 보전
(수입기업은 보장환율 > 결제환율 시 공사가 차액을 환수)
 - ▶ 보장환율 < 결제환율 : 공사가 수출기업에 차액을 환수
(수입기업은 보장환율 < 결제환율 시 공사가 차액을 보전)

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	한국무역 보험공사	중소중견사업실	02-399-6928	www.ksure.or.kr
사업시행		중앙지사	02-399-6223	

V. 종합 지원

수출성공 패키지사업

사업개요

내수 · 수출실적 100만 달러 미만의 중소기업에 대해 수출준비 활동 및 해외시장 진출 마케팅을 지원 (수출바우처 지급)

지원내용

시장 조사, 외국어 홍보 · 디자인 개발 등 해외 진출에 필요한 마케팅 프로그램을 패키지로 지원 (총 사업비의 50%~70% 이내)

구 분	지원요건	정부 지원금	구분
수출기업화	내수기업 및 수출 10만 달러 미만	최대 2,000만원	<ul style="list-style-type: none"> • 매출액 100억원 미만 : 70% • 매출액 100~300억원 미만 : 60% • 매출액 300억원 이상 : 50%
수출고도화	수출 10~100만 달러미만	최대 3,000만원	

단 계	지원영역	지원항목
(Ⅰ 단계) 수출준비	개발 · 제작	수출 브랜드 개발, 외국어 웹사이트 제작, 온라인 카탈로그, 디자인 개발 등
	전략컨설팅	1:1로드맵 수립 및 지원항목 코칭, 경영 멘토링, 바이어 발굴, 법인설립 자문 등
	교육	무역교육(온 · 오프라인), 해외마케팅 교육, 해외투자유치 관련 세무 · 회계 검토 등
(Ⅱ 단계) 거래선 발굴	홍보 · 광고 /온오프라인	TV · 신문 · 잡지 · SNS홍보, 기업홍보 동영상, 광고제작, 홈쇼핑, PPL 등
	조사 · 정보	해외시장조사, 소비자 리서치, 바이어DB타겟 마케팅, 경쟁제품시장 동향조사 등
	전시 · 상담회 바이어매칭	해외 전시회 개별참가, 국내 개최 국제전시회 참가, 바이어 매칭 상담회/세미나 등
(Ⅲ 단계) 계약체결	계약체결 전	국외기업(바이어) 신용조사 서비스, 관세환급 컨설팅, 계약서 작성 등
	계약체결 후	통관/선적 필요서류, 결제관련서류, 수출 물류, 무역자동화 사후 관리 등
(Ⅳ 단계) 해외진출	해외 진출	해외진출 자문, 해외투자환경조사 출장 지원, 현지법인 및 공장설립 등 맞춤형 지원 등

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부	해외시장총괄담당관	042-481-3980, 4484	www.exportvoucher.com
사업관리	중소기업진흥공단	수출마케팅사업처	055-751-9723, 9727	
사업시행	전국중소벤처기업청	수출지원센터	각 지역	

글로벌 강소기업 육성사업

사업개요

혁신성과 성장 잠재력을 갖춘 글로벌 강소기업의 수출 마케팅 지원을 통해 수출경쟁력 강화

지원내용

R&D, 해외마케팅, 지역자율 프로그램(지자체) 등을 패키지로 지원

구 분		내 용	수행기관
중기부	R&D	기술경쟁력과 수출성장 잠재력이 우수한 과제 '자유응모' 방식 지원 * 2년간 최대 6억원 (65%이내)	중소기업기술정보진흥원
	해외 마케팅	브랜드개발, 동영상제작, 해외전시회 등 * 4년간 최대 2억원 (연간 최대 1억원, 50~70% 이내)	한국산업기술진흥원
지자체	지역자율 프로그램	인력 양성, 인증 획득, 특허 등록, 통·번역 등 지원	17개 지자체
유관기관	연계지원	보증·보험, 이자감면, 컨설팅 등	신한, 기업은행 등 7개 기관

* 수출바우처(통합지원사업)에 따라 프로그램 및 지원을 변경 가능

* 매출액에 따라 차등(해외마케팅) : (100억 미만) 70%, (100억~300억 미만) 60%, (300억 이상) 50%

신청자격

전년도 직수출 500만불 이상인 중소기업 (벤처기업, 이노비즈기업, 메인비즈기업 등 혁신형 기업)

- 심사시 중점사항 : 성장가능성, 기업역량, 고용 등 평가
- 수출바우처 홈페이지(www.exportvoucher.com)를 통한 온라인 신청

담당 분야	기관	부서	전화	홈페이지
계획수립	중소벤처기업부	해외시장총괄담당	042-481-6813, 4484	www.exportcenter.go.kr
사업시행	한국산업기술진흥원	중견기업사업팀	02-6009-3512, 3514	



참고문헌

- ❑ 2018 뿌리산업 백서, 산업통상자원부 · 국가뿌리산업진흥센터, 2018.
- ❑ 2018년도 무역통상진흥시책, 산업통상자원부, 2018.
- ❑ 기업마당 (<http://www.bizinfo.go.kr/cmm/main/introPage.do>)
- ❑ KOTRA (www.kotra.or.kr)
- ❑ 산업별 글로벌시장 진출 전략 보고서 02 (자동차 부품), KOTRA, 2017.
- ❑ 한국기업데이터 Cretop
- ❑ Bloomberg Professional System
- ❑ M&A로 본 자동차산업(2013~2017), 삼정KPMG, 2018.
- ❑ Advanced Product Quality Planning and Control Plan reference manual, Advanced Product Quality Planning Status Reporting Guideline, Ford Motor Company, 2003.
- ❑ Global Phased PPAP Requirements Handbook, Edition 2.0 Ford Motor Company, 2008.
- ❑ Global Supplier Quality manual, General Motors Corporation, 2012.
- ❑ 이외 글로벌 기업의 공시자료 : Annual report 2017, Presentation materials for Operating performance, Supplier portal, Supplier support/purchasing guideline, Substantiality report, Supplier code of conduct 등

※ 본 보고서에 수록된 납품 프로세스의 경우 약 50명의 경영진, 해외영업 및 제품개발 전문가들을 대상으로 인터뷰한 내용과 관련 자료를 바탕으로 작성되었습니다. 거래 시기와 제품별 거래 상황이 다를 수 있다는 점 고려하셔서 활용해주시기 바랍니다.

❖ 총 괄 | 산업통상자원부 뿌리산업팀
 김 정 기 팀 장
 이 원 규 사 무 관
 황 상 윤 주 무 관

❖ 기획·집필 | 한국생산기술연구원 국가뿌리산업진흥센터
 김 성 덕 센터소장
 김 기 탁 실 장
 이 지 숙 연 구 원

❖ 조 사 | besico

❖ 디 자 인 | (주)행일미디어

❖ 발 행 일 | 2019년 4월
