

## 글로벌 아웃소싱과 기업간 협력

김 수 옥\*

### 《目 次》

요약

I. 서 론

II. 글로벌 아웃소싱이 기업간  
협력에 미치는 영향

### 요약

본 연구는 글로벌 아웃소싱 증가가 대기업과 중소기업 간의 상생협력에 미치는 영향요인들을 파악하고, 상생협력의 구축 단계 및 구축과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제점들을 사례 연구를 통해 분석한다.

본 연구에서는 글로벌 기업의 아웃소싱 증대에 따른 중소기업 업체와의 지원 유형을 네 단계로 구분하여 글로벌 기업의 국제화 단계에 따른 중소기업과의 상생협력 방안을 분석한다. 이를 통해 기존의 원가절감 목적의 경쟁적 구매자-공급자 관계에서 상호간의 상생 협력할 수 있는 관계로의 재정립을 통해 효율적인 글로벌 아웃소싱의 전략적 운영방안을 제시하고자 한다.

사례 분석 결과, 대기업의 글로벌 기업경영은 원가절감, 기술 향상 및 품질 향상 등을 추구하기 위한 기업의 필요성에 의해 추진되고 있으나, 장기적인 관점에서 해외에 대한 의존도를 감소시키고 해외 진출에 따른 추가비용을 감소시키기 위해서는 국내 중소기업과 핵심역량 강화를 위한 협력이 필요하여 이를 위해 중소기업에 대한 전략적 육성방안이 마련되어야 할 것으로 분석되었다. 또한 단기적으로 공정거래에 의한 계약형 신뢰 구축이 필요하며, 중장기적으로는 기업 간 가치공유에 의한 가치창출형 신뢰가 구축되어야 할 것이다.

※ 주제어: 글로벌 아웃소싱, 상생협력

\* 서울대학교 경영대학 부교수(kimsoo2@snu.ac.kr)

## I. 서론

최근 들어, 국내 주요 대기업들이 글로벌 아웃소싱의 범위를 확대하고 있다. 이러한 글로벌 아웃소싱 추세는 기업으로 하여금 원가 경쟁력을 배양하고 다양한 공급원을 확보함으로써 안정적인 공급 사슬을 구축할 수 있게 해주는 장점을 가지고 있지만, 다른 한편으로 국내 중소기업들의 경쟁력을 약화시켜 관련 산업 전체의 공동화 현상을 유발하기도 한다. 따라서 국내 대기업들의 글로벌 아웃소싱의 증가가 과연 대기업 및 중소기업들의 기업경쟁력, 나아가 국가경쟁력에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해서는 아직까지는 판단하기 어려운 경우가 많다.

이렇듯 기존의 산업구조 하에서는 대기업 및 중소기업 중 어느 한 쪽의 이익만을 우선적으로 고려하기는 어려우며, 산업구조의 고도화를 달성하기 위해서 현재 해당 산업을 구성하고 있는 기업들의 구조를 고도화하는 작업이 선행되어야 한다. 또한 이를 통해 기업들의 글로벌 기업경영과 상생협력이 공존할 수 있는 기회를 모색해야 한다.

기업 구조의 고도화는 산업 내에 예상치 못한 급격한 변화가 발생했을 때 나타날 수 있는 기회요인을 활용하거나 위협요인에 대처하기 위한 하나의 방안이다. 즉 환경변화에 대응하는 기업의 기본적인 전략은 기술 및 품질향상, 비용절감 등과 같은 기본 역량을 강화하는 것이고 이는 기업의 구조 고도화에 핵심요소이다. 기업의 구조 고도화는 신기술 및 융합기술을 활용한 신제품 개발 및 생산이나 기존제품의 고급화 및 첨단화, 신공정의 개발이나 새로운 생산방식의 도입을 통한 품질향상 및 원가절감, 세계적 수요에 대응하는 시장개척 등을 통해 달성될 수 있다.

작금의 제품 경쟁은 과거의 개별 기업 간 경쟁이 아닌 기업 생태계(Business ecosystem) 간의 경쟁으로 변모하고 있다. 여기서 기업생태계는 아웃소싱하는 기업들, 재정적 능력을 제공하는 은행과 같은 기관들, 기술을 제공하는 기업들, 제품의 보완재를 제공하는 기업들, 고객, 경쟁자, 규제기관, 미디어 등을 포함하는 전체 시스템을 말한다. 이러한 기업 생태계적 관점은 최근의 네트워크 기반 경제 하에서 기업의 성과나 이익이 직접적인 자사와 직접적인 관계를 맺고 있는 업체보다 간접적인 관계를 맺고 있는 업체에 많이 의존하게 되어, 상호의존성이 가지는 중요성이 더욱 커지게 되었음을 보여주고 있다.

기업수명에 대한 맥킨지 컨설팅의 조사에 따르면 기업의 평균수명은 12.6년, 포춘지 선정 500대 기업들의 평균수명은 40년에 불과한데, 장기적으로 성공한 인텔, 월마트, MS 등의 세계적인 기업은 경쟁이나 경쟁사와 협력을 넘어선 기업 생태계를 만들고 생태계가 함께 발전해 왔다. 따라서 기업생태계의 근간을 이루는 중소기업의 붕괴는 장기적으로 대기업의 경쟁력 제고에도 악영향을 미치게 된다.

날로 치열해지고 있는 글로벌 경쟁에서 승리하기 위해서는 대기업의 기술혁신을 뒷받침할 수 있는 중소기업의 존재가 대기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소가 된다. 일례로 조립대기업의 성장을 위해서는 자사의 기술과 품질을 뒷받침할 수 있는 중소부품업체의 성장이 필수적이다. 중소기업 역시 산업을 지탱하고 있는 하나의 축 역할을 수행하고 있음을 고려할 때, 중소기업을 혁신주도형 경제의 동반자로 인식하는 것은 건강한 기업생태계의 구축을 위해 필수적이다.

따라서 본 연구에서는 글로벌 아웃소싱 증가가 대기업과 중소기업 간의 상생협력에 미치는 영향요인들을 파악하고, 상생협력의 구축 단계 및 구축과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제점들을 사례를 통해 분석한다. 또한 저비용-고품질만을 추구하던 과거의 구매자-공급자 간 제로섬(zero-sum) 경쟁이 아니라 서로에게 이익을 주는 포지티브섬(positive-sum) 관계로의 재정립을 통해 효율적인 글로벌 아웃소싱의 전략적 운영방안을 제시하고자 한다.

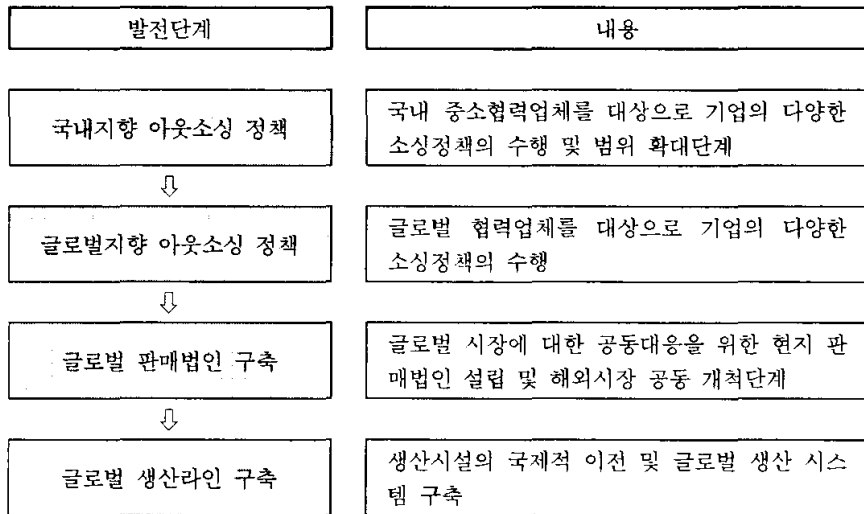
## II. 글로벌 아웃소싱이 기업간 협력에 미치는 영향

### 2.1 글로벌 아웃소싱 모델의 유형 및 전개방향

글로벌 아웃소싱의 발전단계를 기업의 국제화 이론(theory of firm internationalization)을 기반으로 살펴보면, <그림 1>에서 보는 바와 같이 국내지향 아웃소싱 정책에서 국제화(Internationalization) 단계인 글로벌 지향 아웃소싱 정책으로 변화한다. 또한 글로벌(Globalization) 단계인 글로벌 판매법인 구축 및 글로벌 생산라인 구축 단계로 발전된다.

국내지향 아웃소싱 정책은 주로 국내 중소기업체를 대상으로 기업의 다양한 소싱 정책을 수립하고 점진적으로 그 범위를 확대해 나가는 단계이다. 글로벌 지향 아웃소싱 단계는 글로벌 협력업체를 대상으로 기업의 다양한 소싱정책을 수행하는 단계로써, 국내외를 불문하고 글로벌 협력업체와의 제휴와 협력을 수행하는 단계이다. 글로벌 판매법인 구축단계는 글로벌 시장(global market)에 대한 공동 대응을 위해 현지 판매 법인을 설립하거나 해외 시장을 공동으로 개척하는 단계이고, 글로벌 생산라인 구축 단계는 국내의 생산기반 및 생산설비 등을 해외로 이전하여 글로벌 생산 시스템을 구축하는 단계이다.

이와 같은 글로벌 아웃소싱의 전개 단계에 따라 글로벌 기업의 중소기업체와의 협력 및 지원유형 및 전개 과정은 <표 1>와 같이 네 가지로 구분할 수 있다. 즉 해외연수 지원형과 해외 마케팅 지원형, 기술개발 지원형 그리고 해외 생산라인 구축형으로 구분할 수 있으며, 또한 그 발전되는 전개 과정을 살펴 보면, 점진적으로 중소기업체와의 협력과 지원을 확대하는 방향으로 전개되고 있다.



〈그림 1〉 글로벌 기업경영 유형 및 발전 단계

〈표 1〉 글로벌 기업의 중소기업체와의 지원 유형

유형	진개 단계	주요 지원 내용
해외연수 지원형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외 연구지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 벤치마킹을 위한 해외 선진사례 탐방 및 관련 해외 박람회 참가 지원</li> </ul>
해외 마케팅 지원형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외 바이어 소개</li> <li>· 해외 마케팅 지원</li> <li>· 해외시장개척</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 해외시장에 대한 공동 프로모션 활동 등의 해외 마케팅 지원</li> <li>▶ 해외 협력 대리점 개발 및 지원</li> </ul>
기술개발 지원형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기술개발 및 지원</li> <li>· 해외기술수출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 핵심기술의 보존과 국산화를 위한 공동개발 및 지원 활동</li> <li>▶ 공동기술개발 활동</li> </ul>
해외 생산라인 구축형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외 생산라인 구축</li> <li>· 해외 품질인증 획득지원</li> <li>· 해외공동진출</li> <li>· 해외합자투자법인설립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 해외 생산라인의 공동 구축을 통해 지속적/효율적 협력관계 유지</li> <li>▶ 해외 수출물량 공동수주 및 해외사업공동 수주</li> </ul>

구체적으로 살펴보면, 해외연수 지원형은 벤치마킹을 위한 해외선진 사례 탐방과 해외 박람회에 대한 참가를 포함하는 지원형이고, 해외 마케팅 지원형은 해외시장에서 공동 마케팅을 수행하기 위한 공동 프로모션 활동 지원 및 해외 협력 대리점의 개발 및 지원을 포함하는 전반적인 마케팅을 지원하는 형태이다. 기술개발 지원형은 핵심기술의 보존 및 국산화를 위해 공동으로 기술을 개발하도록 개별 활동들을 지원하는 형태이다. 궁극적으로 글로벌 기업의 중소기업체와의 지원 관계는 해외 생산라인 구축형으로 전개되어야 하는 데, 해외 생산라인 구축형은 해외

생산라인 구축 및 해외 품질인증 획득 및 해외공동 진출을 위해 해외합자투자법인의 설립의 형태로 전개되는 데, 주요 지원내용으로는 해외 생산라인의 공동구축을 통해 지속적이고 효율적인 협력관계를 유지하는 것과 해외 수출물량을 공동으로 수주하고 해외사업을 공동으로 수주하는 것을 포함한다.

따라서 본 연구에서는 글로벌 기업의 중소기업과의 지원 유형을 다음과 같이 구분하여 글로벌 기업의 국제화 단계에 따른 중소기업과의 상생협력 방안을 분석한다.

## 2.2 글로벌 아웃소싱의 주요 동기 및 내용

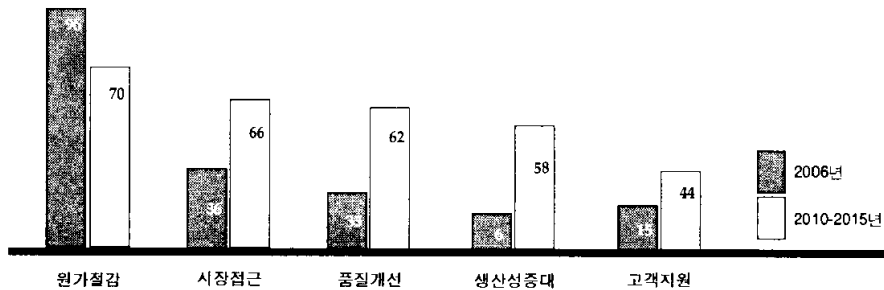
기업의 글로벌 아웃소싱의 주요 동기는 주로 기업 경영의 글로벌화를 통해 기업의 QCD-RT(Quality, Cost, Delivesry, Responsiveness, Technology) 수준을 향상시키기 위한 방안으로 글로벌 아웃소싱을 고려하게 된다. 즉 기업들은 생산의 국제경쟁력 확보를 위해 글로벌 아웃소싱을 통해 가격 경쟁력을 높이고 제품경쟁력을 제고시켜 글로벌 시장에서 경쟁력을 가지기 위한 방안으로 글로벌 아웃소싱을 수행한다. 국내의 선진기업들은 부품이나 완제품 생산의 국제적 합리화를 추구하여, 글로벌 시장의 수요변동 및 생산비용 변동에 따라 보다 유연하고 생산적인 운영을 위해 글로벌 아웃소싱을 운영하고 있다.

Geishecker(2006)의 연구나 Murthy(2004)의 연구에서는 기업의 국제화나 글로벌 아웃소싱의 주요 동인으로 단순한 비용절감 목적을 제시하고 있다. Geishecker(2006)의 연구에서는 독일 기업들이 중유럽이나 동유럽으로 생산기지를 이전함에 따른 비용 감소요인을 분석하였고, Murthy(2004)의 연구에서는 IT기업이 비용절감 목적의 오프쇼어링(Off-shoring)을 추진하는 경우에 장기적인 관점에서는 기업의 위협요인이 될 수 있음을 주장하고 있다. 또한 K. Ferdows(1989)의 연구에서는 다국적 기업들의 개별 해외 공장의 역할을 해외생산의 입지선택 이유와 기술활동 수준을 기준으로 분류하고 있다. 즉 저렴한 생산비용을 달성하기 위해 공장의 입지를 선택하고 진출하는 경우와 현지의 기술을 습득하기 위해 공장을 이전하는 경우, 그리고 마지막으로 글로벌 시장에 근접하기 위한 목적으로 해외 생산을 이전하는 경우로 구분한다.

Booz Allen Hamilton/NASSCOM의 연구에 의하면, 글로벌 아웃소싱의 주요 동기가 원가절감 목적으로 아웃소싱 정책에서 시장 접근이나, 품질개선, 생산성 증대 및 고객지원 확대 목적으로 변화되고 있음을 보여주고 있다. 즉 최근까지의 글로벌 아웃소싱의 주요 동인은 원가절감을 위해 중국이나 동남아 등지의 저임금 및 저원가를 달성할 수 있는 글로벌 아웃소싱 업체를 선정하였다면, 이후 장기적으로는 시장 접근성을 위한 글로벌 아웃소싱이 성행할 것이고, 또한 품질 개선을 위한 노력으로, 생산성 증진 및 고객 지원 확대를 위한 방안으로 기업의 글로벌 아

아웃소싱이 가속화될 것으로 전망하고 있다. 따라서 국내의 주요기업들의 글로벌 아웃소싱의 주요 동기를 살펴봄으로써 기업들이 나아가야 할 글로벌 아웃소싱의 정책 목표를 설정할 수 있을 것이다.

본 연구에서 분석된 글로벌 아웃소싱의 주요 동기 요인을 살펴보면, 글로벌 아웃소싱업체를 통한 보다 우수한 품질을 부품, 반제품 부분품을 확보하여 품질을 개선하기 위해 전략으로써 글로벌 아웃소싱을 고려하게 되고, 또한 보다 절감된 생산원가를 달성하기 위한 방안으로 글로벌 아웃소싱을 수행한다. 운송 측면에서 살펴보면, 보다 글로벌 시장에 근접하여 효율적인 배송서비스를 제공하기 위해 글로벌 아웃소싱을 선택하며, 보다 빠르게 글로벌 고객의 니즈를 반영한 제품을 생산을 통해 고객 만족을 제고하기 위한 반응성 증대, 마지막으로 보다 우수한 기술 개발 및 개선효과를 달성하기 위해 글로벌 아웃소싱을 하게 된다.



〈그림 2〉 글로벌 아웃소싱의 주요 동기 변화(Booz Allen Hamilton/NASSCOM)

기업의 글로벌 아웃소싱 동기와 더불어 아웃소싱의 범위를 어느 정도로 설정하느냐는 글로벌 기업경영에 중요한 의사결정 중의 하나이다. 즉 전략적 중요도와 자사의 수행능력에 따른 적절한 글로벌 기업경영 범위설정이 필요하다. 이는 기존의 비용절감 논리의 주변사업부문 아웃소싱의 정책의 지양과 더불어 글로벌 기업 내외부의 기업 구조 개편을 통한 경영유연성 제고를 위해 필수적인 요소이다. 글로벌 기업의 핵심사업부문에 대한 구조조정과 같은 전반적인 글로벌 기업에 대한 인식전환은 글로벌 기업의 성장을 위해 중요한 정책 방향이 되고 있다.

또한 기존의 국내 중소기업과의 협력기간이나 글로벌 기업경영의 비중은 장기적 관점에서 정책 결정에 매우 중요한 의사결정 요소이다. 일반적으로 기존의 국내 중소기업과의 협력기간이 글로벌 기업경영의 대상 선정 및 범위, 지중을 결정하는 데 제약요인으로 작용하고 있다. 따라서 국내 중소기업과의 협력기간이나 협력정도, 그리고 글로벌 기업경영의 비중 사이에 존재하는 상관관계에 대한 추가적인 분석이 필요하다.

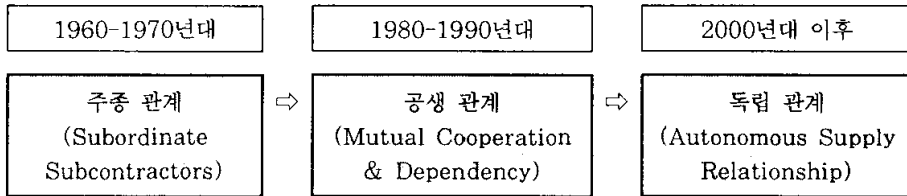
### 2.3 글로벌 아웃소싱의 위험 요인

Lakenan, Boyd & Frey(2001)의 연구에서 글로벌 아웃소싱에 의존하던 시스코 시스템(Cisco System)이 급증하는 시장수요에 적시에 대응하지 못해 실패를 겪은 사례를 제시하면서, 시장이나 기업의 상황에 적합한 아웃소싱 전략 선택의 중요성을 주장하고 있다. 또한 Elmuti & Kathawala(2000)은 설문조사를 통한 데이터 분석을 통해 성공적인 글로벌 아웃소싱의 수행에 필요한 요인을 분석하였다. 이 연구에서 글로벌 아웃소싱에 성공하기 위해서 글로벌 아웃소싱 기업들은 지역적 차이나 산업의 형태에 대한 분석을 기반으로 아웃소싱을 수행하여야 함을 제시하고 있다. 또한 효율적인 글로벌 아웃소싱을 위해 프로젝트 조직과 아웃소싱의 전략 그리고 아웃소싱의 성과에 미치는 영향 요인에 대한 분석도 아울러 수행하였다. 따라서 기업들이 글로벌 아웃소싱을 수행함에 있어 고려해야 할 다양한 위험 요인들이 상존하게 되는 데 일반적으로 다음과 같은 위험 요인이 있다. 첫째, 글로벌 시장을 대상으로 다양한 반제품, 부품, 부품을 아웃소싱함에 따른 높은 시장거래비용(market transaction cost)이 발생하는 위험을 가지고 있다. 시장거래비용에는 적절한 공급자를 선정하는 데 소요되는 정보비용(information cost)과 공급자와 가격이나 품질의 정도를 협상하는 데 소요되는 협상비용(negotiation cost) 그리고 계약한 제품의 품질, 납기 등을 지키도록 하는 데 발생하는 강제비용(enforce cost) 등이 있다. 둘째, 불확실한 글로벌 환경 하에서 예기치 못한 비용이 발생할 가능성이 항상 존재한다. 즉 환율문제라든지 글로벌 소비시장의 변동성 문제 등 수많은 문제점들이 내제되어 있기 때문에 불확실성을 고려한 글로벌 아웃소싱을 운영하여야 한다. 마지막으로 국내 대기업의 글로벌 아웃소싱 증가로 인해 국내의 중소기업체 및 유동업체들의 불확실성이 증가된다는 것이다. 이는 국내 중소기업체들의 고용불안을 야기하여 중소기업체의 조직 축소 및 인력 감축 그리고 전환 재배치 등을 발생시킨다. 또한 부품 공급업체의 품질경쟁력 상실과 납기 지연으로 인한 생산 차질 문제가 발생하고, 핵심부문의 글로벌 아웃소싱인 경우에 사내 기술 및 정보의 유출로 인한 기술혁신의 어려움이 존재한다. 그리고 결국에는 기업문화를 왜하시켜 중소기업체의 사기 저하와 회사에 대한 충성심을 약화시키는 문제를 발생시킨다.

기업들의 글로벌 아웃소싱을 수행하는 단계에서 위와 같은 다양한 위험요인을 분석하고 이를 극복하기 위한 단기적, 중장기적 전략 마련이 필요하다.

기존의 대기업과 중소기업과의 관계는 다음의 <그림 3>에서 보는 바와 같이 주종관계에서 공생관계로, 공생관계에서 상호간의 독립적인 관계로 변화하고 있다. 기존에는 대기업과 중소기업의 관계가 상하 관계 속에서 주종관계가 주를 이루었다면, 지금의 기업 간 관계는 상호 협력을 통한 공동의 이익을 증진시키는 상생관계로 발전하고 있다. 즉 서로 독립적이면서도 상호 간의

신뢰를 기반으로 협력하는 관계로 전환하고 있다.



〈그림 3〉 대기업 및 중소기업 관계 변화

기업의 글로벌 아웃소싱 확대에 따른 국내 중소협력업체의 위상은 계속적으로 변화되고 있는데, 글로벌 아웃소싱이 증가함에 따라 국내 중소협력업체는 글로벌 기업의 단순한 하청업체로 그 역할이 전략하는 경우가 있고, 또한 유통망이나 부품망 그리고 서비스망을 상호간에 공유하는 역할을 수행하기도 하고, 마지막으로 전략적 파트너로서의 역할을 수행하는 경우로 나누어 볼 수 있다. 우선 단순하청업체로의 전략은 하도급 거래 위주로 전략적 위상이 변화되는 것을 의미하며, 전략적 파트너십 역할 공유는 신뢰를 기반으로 각각의 기업들이 상호 협력 관계를 유지하며 육성하는 전략을 의미한다.

이와 같이 글로벌 아웃소싱 확대에 따른 국내 중소협력업체의 위상 변화에 따라 국내중소협력업체의 위상강화를 위한 정부, 대기업, 중소기업의 역할에 대한 변화도 필요하게 된다. 즉 대기업 및 중소기업의 관계에서는 기존의 대립관계였던 중소협력업체에 대한 획기적인 인식의 변화가 필요하고, 또한 중소기업은 독자적인 기업역량 강화를 통한 경쟁력 확보를 위한 노력을 경주하여야 할 것이다. 정부의 역할도 마찬가지로 변화되고 있는데, 현재의 수직적 협력관계를 대등한 협력관계로 전환할 수 있는 시장의 분위기를 조성하여야 하며, 아울러 세제나 자원 지원 등과 같은 부문의 감시기능 강화를 통한 투명한 관계를 설정하는 데 노력하여야 할 것이다. 또한 올바른 기업 관계 형성을 위해 각종 규칙이나 규제를 조정하여야 한다. 이를 통해 올바른 대기업 및 중소협력업체의 관계형성이 진행될 것이고 이를 통해 관련 기업들의 시장경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

1. 산업자원부, 대·중소기업 상생협력 포털 사이트, [www.winwin.go.kr](http://www.winwin.go.kr)
2. Bensaou, B.M. (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships," Sloan Ma-



- nagement Review 40(4), pp. 35-44.
3. Demski, J., Sappington, D., and Spiller, P. (1987), "Managing Supplier Switching." *Rand Journal of Economics*, Vol. 18, No. 1. (Spring, 1987).
  4. Helpman, E., Melitz, M., and Yeaple, S. (2003), "Export versus FDI," NBER Working Paper 9439.
  5. Richardson, J. (1993). "Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 5. (Jul., 1993), pp. 339-350.
  6. Riordan, M. (1996). "Contracting with Qualified Suppliers," *International Economic Review*, Vol. 37, No. 1. (Feb., 1996), pp. 115-128.
  7. Pyke, D., and Johnson, M. (2003). "Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances vs. eProcurement," *The Practice of Supply Chain Management*, 2003, pp. 77-89.
  8. Standing, C., Stockdale, R., and Love, P. (2007), "Hybrid Buyer-Supplier Relationships in Global Electronic Markets," *Information and Organization*, Vol. 17, Issue 2. (Apr., 2007), pp. 89-109.