

비즈니스

공장은 시스템 공급사를 고를 때 실제로 무엇을 줄이려 할까요

B2B 구매 연구 60년이 말하는 것

방동걸 (주)웨이스 대표이사

2026년 9월 15일

공장에서 MES나 제조 AI 같은 시스템을 처음 들이는 담당자는 견적서 여러 장을 앞에 두고 같은 고민을 합니다. 기능은 비슷해 보이고, 가격은 조금씩 다르고, 어느 회사가 3년 뒤에도 곁에 있을지는 알 수 없습니다. 이 고민은 새것이 아닙니다. 기업이 기업에게서 무엇을 살 때 어떻게 결정하는지는 1960년대부터 연구돼 왔고, 결론은 몇 가지 점에서 겹칩니다. 견적서를 받는 쪽이 아니라 VEXPLOR 견적서를 내는 쪽인 웨이스가 그 결론을 현장 기준으로 되짚어 봤습니다.

이 글은 그 가운데 논문 10건과 업계 조사 4건을 **사는 쪽, 곧 공장의 처지**에서 읽습니다. 업계 조사 4건은 동료 심사를 거친 논문이 아니고 조사 주체의 사업과 같은 방향의 결과라는 점을 감안해 읽습니다. 마지막에 제조 AI 회사로서 저희가 거기서 읽는 것을 짧게 붙입니다.

연구	연도	구분·방법	핵심 발견
Robinson·Faris·Wind	1967	논문·기업 사례 모형	구매는 유형별로 다르다
Webster·Wind	1972	논문·개념 모형	사는 쪽은 역할의 집단
Jackson	1985	논문(HBR)	한번 고르면 묶이는 구매
Hawes·Barnhouse	1987	논문·담당자 설문	담당자의 개인 위험
Mitchell	1995	논문·문헌 정리	조직 위험과 개인 위험
Heide·Weiss	1995	논문·구매자 설문	후보 검토와 교체는 다르다
Doney·Cannon	1997	논문·구매관리자 210명	신뢰는 다음 거래에 작용
Anderson 외	2006	논문(HBR)	가치 제안은 3종
Tuli·Kohli·Bharadwaj	2007	논문·심층 면접 104명	솔루션은 과정이다
Kumar·Petersen·Leone	2013	논문·기업 2곳 데이터	참조 고객의 힘
CEB(현 가트너)	2015·2017	업계 조사	구매 집단 5.4→6.8명

연구	연도	구분·방법	핵심 발견
Bain	2018	업계 조사·2,300여 명	가치 요소 40종
Bain·Google	2022	업계 조사·1,208명	첫날 목록
Edelman·LinkedIn	2024	업계 조사·3,484명	자료보다 사고를 믿는다

01

처음 들이는 시스템은 재구매와 다른 유형의 구매입니다

로빈슨·패리스·윈드는 1967년 실제 기업의 구매 사례를 관찰해 조직의 구매를 처음으로 유형별로 나눴습니다. 같은 것을 다시 사는 **단순 재구매**, 조건이나 공급사를 바꾸는 **수정 재구매**, 처음 사 보는 **신규 구매**입니다. 구매 과정은 문제 인식부터 성과 평가까지 8단계로 나눴습니다.

구매 유형	공장의 예	정보 탐색	참여하는 사람
단순 재구매	소모품 재발주	거의 없음	구매 담당 1명
수정 재구매	유지보수사 교체	조건 위주	담당 부서
신규 구매	MES·AI 첫 도입	가장 넓음	여러 부서·경영진

공장이 시스템을 처음 들이는 일은 이 표의 마지막 줄입니다. **공급사가 「왜 이렇게 오래 검토하느냐」고 느끼는 것과 공장이 「아직 확신이 없다」고 느끼는 것은 같은 현상입니다.** 신규 구매는 원래 그런 모양의 과정입니다.

오래 걸리는 이유가 하나 더 있습니다. 바버라 잭슨은 1985년 산업재 고객을 두 가지로 나눴습니다. 공급사를 여럿 두고 몫을 나눠 주는 고객과, 한번 고르면 바꾸기 어려워 **잃으면 영영 잃는** 고객입니다. 시스템은 후자입니다. 공정 데이터와 일하는 방식이 그 위에 얹히기 때문입니다. 「3년 뒤에도 곁에 있을지」라는 질문은 여기서 나옵니다. 묶이는 구매라서 공급사가 오래갈지를 함께 사는 것입니다.

02

사는 쪽은 한 사람이 아니라 5개 역할의 집단입니다

웹스터와 윈드는 1972년 조직 안에서 구매에 관여하는 사람들, 곧 구매 센터를 5개 역할로 정리했습니다. 사용자, 영향자, 결정자, 구매자, 문지기입니다. 공장에 대어 보면 이렇습니다.

역할	공장에서는	무엇을 보나
사용자	현장 작업자·생산관리	매일 쓰기 편한가
영향자	품질·전산 담당	기존 것과 붙는가
결정자	대표·공장장	투자 대비 효과
구매자	구매·총무	조건과 계약
문지기	비서·전산 창구	어떤 정보가 들어오나

작은 공장에서는 한 사람이 두세 역할을 겸합니다. 그래도 역할은 남습니다. 대표가 결정자로서 묻는 것과 구매자로서 묻는 것은 다릅니다.

미국 조사기관 CEB(현 가트너)는 B2B 구매 한 건에 관여하는 사람이 평균 5.4명(2015년 보고)에서 6.8명(2017년 보고)으로 늘었다고 발표했습니다. 5.4명을 보고한 조사에서는 관여자가 1명일 때 구매가 성사될 가능성이 81%였는데 2명이면 55%로, 6명이면 약 31%로 떨어졌습니다. 대기업 회원사 조사라 작은 공장에서는 사람 수가 이보다 적지만, 사람이 늘수록 합의가 어려워진다는 방향은 규모와 무관합니다. CEB는 결정이 안 나는 큰 이유가 공급사 부족이 아니라 **사는 쪽 안의 합의 실패**라고 봤습니다.

시스템을 고르기 전에 **5개 역할이 각자 무엇을 확인해야 안심하는지**를 먼저 적어 두면, 공급사에게 무엇을 물을지가 정리됩니다.

사는 쪽은 5개 역할의 집단입니다

사용자 · 영향자 · 결정자 · 구매자 · 문지기



조직의 구매에는 사용자·영향자·결정자·구매자·문지기 5개 역할이 관여하고, 관여하는 사람이 늘수록 합의가 어려워집니다

03

구매자가 줄이려는 것은 가격이 아니라 위험입니다

조직 구매 연구가 가장 오래 붙들어 온 주제가 **위험**입니다. 호스와 반하우스는 1987년 구매담당자 설문으로, 구매가 잘못됐을 때 담당자 개인에게 돌아오는 위험을 그들이 얼마나 크게 느끼는지와 그 위험을 어떻게 줄이는지를 조사했습니다. 미첼은 1995년 이 흐름의 문헌을 정리하면서 조직에 돌아가는 위험과 담당자 개인에게 돌아가는 위험을 나눠 봤습니다. 시스템이 실패하면 회사는 돈을 잃지만, 담당자는 「그걸 고른 사람」이 됩니다. 대표가 직접 고르는 공장에서는 둘이 겹치고, 담당자가 올리는 공장에서는 개인 위험이 따로 움직입니다.

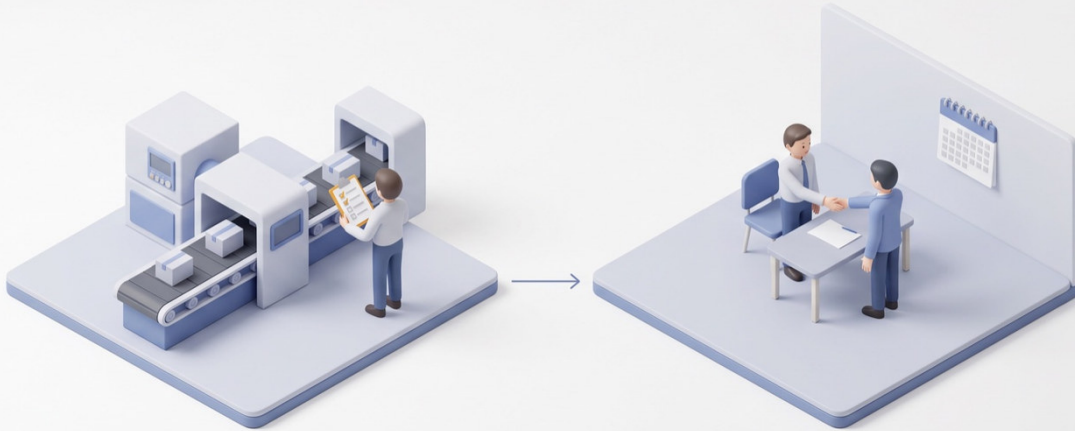
베인이 2018년 정리한 **B2B 가치 요소 40종**도 같은 방향입니다. IT 인프라와 기업보험 2개 업종의 의사결정자 2,300여 명 설문으로 검증한 것인데, 가격은 두 곳에 나옵니다. 「받아들일 만한 가격」은 피라미드 맨 아래 **기본 조건**이고, 「비용 절감」은 그 위의 기능 요소입니다. 그리고 그 위층에 **위험 감소, 평판 보증, 불안 감소**처럼 사는 쪽의 위험을 덜어 주는 요소가 놓입니다. 기본 조건은 통과해야 하는 것이지 고르게 하는 것이 아니라는 뜻입니다.

그러면 신뢰는 어디에 작용할까요. 도니와 캐년이 1997년 구매관리자 210명을 조사한 결과가 이 질문에 답합니다. 이 연구에서 신뢰는 공급사의 평판, 맞춤 의지, 영업 담당의 전문성, 접촉 빈도, 거래 기간으로 형성됐고, 그렇게 형성된 신뢰는 **앞으로 다시 거래할 의향**에 영향을 줬습니다. 그런데 이번 **공급사 선택**에서는, 이전 거래 경험과 공급사 성과를 통제하면 신뢰가 그 위에 더 얹히지 않았습니

구분	무엇이 설명하나	공장이 확인할 것
이번 선택	직접 겪은 경험·성과	우리가 겪은 납기·품질
다음 거래 의향	신뢰	첫 계약 뒤의 대응

이 연구가 본 「성과」는 구매자 자신이 겪은 납기·품질·가격입니다. 처음 거래하는 공장에는 그 경험이 없습니다. 그 빈 곳을 무엇으로 채우는지가 마지막 절의 참조 고객 이야기입니다. 그리고 두 번째 계약을 할지는 첫 계약 뒤 공급사가 어떻게 대응했는지가 정합니다.

이번 선택은 겪은 성과, 다음 거래는 신뢰



이번 선택은 직접 겪은 경험과 성과가 설명하고, 다음 거래 의향은 신뢰가 정합니다

04

후보 목록은 검색을 시작하기 전에 이미 정해져 있습니다

하이데와 바이스는 1995년 컴퓨터 워크스테이션을 사는 조직 구매자를 조사해, 새 공급사를 후보에 넣는 결정과 실제로 기존 공급사를 바꾸는 결정이 서로 다른 요인으로 움직인다는 것을 보였습니다. 불확실성과 전환 비용이 두 결정에 다르게 작용했습니다. 후보에 오르는 것과 선택되는 것은 다른 문제라는 뜻입니다.

후보에 오르는 시점을 보여 주는 조사도 있습니다. 베인과 구글이 2022년 미국 B2B 구매자 1,208명을 조사했더니, 80~90%가 본격적으로 알아보기 전에 이미 공급사 후보 몇 곳을 머릿속에 두고 있었고, 그 사람들의 90%는 결국 그 첫날 목록에 있던 공급사를 골랐습니다. 검색과 비교는 목록을 만드는 과정이 아니라 목록 안에서 고르는 과정이었습니다. 그 목록은 이전 거래, 동료와 동종 업계의 추천, 그리고 급하지 않을 때 읽고 들은 것으로 만들어집니다. 국내 공장에서는 정부 보급사업의 공급기업 명단과 기존 거래처 소개가 그 목록의 큰 부분을 차지합니다.

읽은 것이 어떻게 작용하는지는 에델만과 링크드인의 2024년 조사가 보여 줍니다. 7개국 관리자 3,484명 가운데 의사결정자의 73%는 공급사의 소개 자료나 제품 설명서보다 그 회사가 낸 생각이 담긴 글이 능력을 판단하기에 더 믿을 만한 근거라고 답했고, 75%는 그런 글을 읽고 검토하지 않던 제품을 알아본 적이 있다고 답했습니다. 링크드인이 글을 유통하는 회사라는 점은 감안해야 하지만, 공급사를 비교할 때 자료의 두께보다 그 회사가 어떤 생각으로 일하는지가 드러나는 글을 먼저 보라는 방향은 참고할 만합니다.

05

고객은 솔루션을 제품이 아니라 4단계의 과정으로 봅니다

톨리·콜리·바라드와지는 2007년 고객사 관리자 49명과 공급사 관리자 55명을 심층 면접하고 관리자 21명과 집단 토의를 했습니다. 결과는 두 쪽이 「솔루션」이라는 같은 말을 다르게 정의하고 있다는 것이었습니다. 공급사는 솔루션을 제품과 서비스를 맞춤으로 묶어 넘겨주는 것으로 정의했고, 고객은 넘겨받은 뒤에도 계속되는 4단계의 관계 과정으로 정의했습니다.

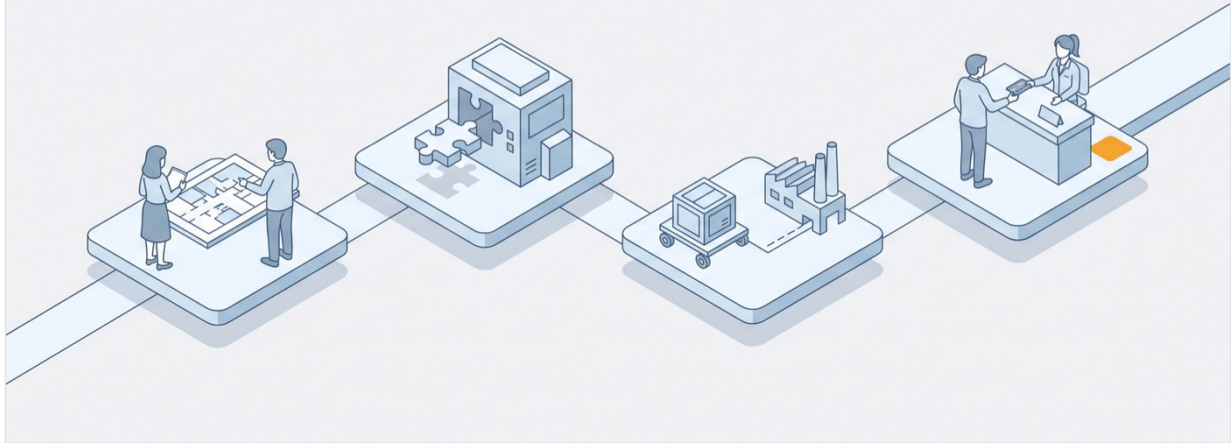
단계	고객이 보는 것	공장에서는
요구사항 정의	우리 문제를 이해했나	공정을 얼마나 봤나
맞춤과 연동	우리 것과 붙는가	기존 시스템·설비
배치	현장에 어떻게 들어오나	교육·전환 기간
배치 후 지원	바뀌면 누가 고치나	담당 교체·공정 변경

이 차이가 실망이 생기는 곳입니다. 계약 전에 **4단계 각각에서 누가 무엇을 하는지**를 물어 두는 것이 이 연구에서 나오는 결론입니다. 저희가 현장에서 보는 것은, 네 번째 단계가 견적서에 가장 적게 적히는데 가장 오래 겪는다는 점입니다.

공급사가 내미는 가치 제안을 읽는 법도 연구가 있습니다. 앤더슨·나루스·판로섬은 2006년 B2B 가치 제안을 3종으로 나눴습니다. 좋은 점을 전부 나열하는 것, 경쟁사와 다른 점을 나열하는 것, 그리고 **고객에게 가장 중요한 한두 가지에서 무엇이 다른지를 근거와 함께 보이는 것**입니다. 앞의 둘은 고객에게 무엇이 중요한지 묻지 않은 채 공급사 쪽에서 고른 것이라 사는 쪽이 자기 기준으로 견주기 어렵습니다. 우리 공장에서 제일 중요한 것 하나를 정하고, 거기서 무엇이 다른지를 문서로 달라고 하면 됩니다.

고객에게 솔루션은 4단계 과정입니다

요구사항 정의 · 맞춤과 연동 · 배치 · 배치 후 지원



고객은 솔루션을 요구사항 정의, 맞춤과 연동, 배치, 배치 후 지원의 4단계 과정으로 봅니다

06

참조 고객은 우리와 닮은 곳일수록 힘이 있습니다

처음 거래하는 공장이 직접 겪은 경험의 빈 곳을 채우는 흔한 방법이 이미 쓰고 있는 곳의 이야기를 듣는 일입니다. 쿠마르·피터슨·레온은 2013년 금융사와 통신사 실데이터로 기존 고객의 참조가 새 고객의 구매에 얼마나 영향을 주는지 측정하고, 그 힘을 정하는 요인 4가지를 찾았습니다. **관계의 길이, 참조 고객사의 규모, 참조를 전하는 형식, 그리고 참조 고객과 새 고객이 얼마나 닮았는가**입니다.

큰 회사의 이름도 힘이 있지만, 업종·규모·설비가 우리와 비슷한 곳의 사례는 우리 상황에 그대로 대어 볼 수 있습니다. 금융·통신에서 나온 결과이지만, 설비와 공정이 곧 조건인 제조업에서는 닮았는지가 더 무겁게 작동한다고 저희는 봅니다. 공급사에게 참조를 요청할 때 「가장 큰 고객」과 함께 「우리과 가장 닮은 고객」을 빠뜨리지 않고 달라고 하면 됩니다.

07

연구 14건을 공장이 확인할 질문 9개로 바꾸면 이렇습니다

1. 이번 구매는 신규 구매입니까, 수정 재구매입니까 — 정보를 얼마나 넓게 찾을지가 여기서 정해집니다.
2. 이 시스템은 나중에 바꿀 수 있는 것입니까, 한번 고르면 묶이는 것입니까 — 묶이는 구매면 공급사가 오래갈지를 함께 봅니다.
3. 우리 안의 5개 역할이 각자 무엇을 확인해야 안심합니까 — 합의가 막히는 곳을 미리 봅니다.

4. 담당자 개인에게 돌아가는 위험은 무엇입니까 — 회사 위험과 따로 적습니다.
5. 이 공급사의 성과를 우리가 직접 겪었습니까 — 없으면 참조 고객으로 채웁니다.
6. 후보 목록은 언제 어떻게 만들어졌습니까 — 급할 때 검색으로 만든 목록이면 한 번 더 넓힙니다.
7. 4단계 각각에서 누가 무엇을 합니까 — 특히 배치 후 지원을 계약 전에 묻습니다.
8. 우리에게 가장 중요한 한 가지에서 무엇이 됩니까 — 나열이 아니라 근거를 요구합니다.
9. 참조 고객은 우리와 얼마나 닮았습니까 — 크기와 함께 닮았는지를 봅니다.

08

제조 AI 회사로서 저희가 이 연구에서 읽는 것

저희는 시스템을 파는 쪽이라 이 연구를 반대편에서도 읽게 됩니다. 3가지가 남습니다.

- 이번 선택은 직접 겪은 성과가 설명하고, 신뢰는 그 위에 얹히지 않습니다. 그래서 처음 만나는 공장에는 「믿어 달라」는 말보다 이미 운영 중인 것과 닮은 참조를 보여 주는 편이 사는 쪽의 결정 방식과 맞습니다.
- 결정은 한 사람이 아니라 집단에서 납니다. 대표 한 명을 설득하는 자료보다, 현장·품질·전산이 각자 자기 질문의 답을 찾을 수 있는 자료가 합의를 앞당깁니다.
- 고객은 솔루션을 배치 후 지원까지의 과정으로 봅니다. 그래서 계약 전에 답해야 할 질문에는 계약 뒤의 일이 들어가야 합니다. 담당자가 바뀌면 누가 받는지, 공정이 바뀌면 누가 고치는지가 그것입니다.

정리하면 이렇습니다.

- 구매 유형 — 처음 들이는 시스템은 신규 구매이자 묶이는 구매라 오래 걸리고 사람이 많이 관여합니다
- 구매 집단 — 5개 역할이 각자 다른 것을 보고, 사람이 늘수록 합의가 어려워집니다
- 위험 — 가격은 기본 조건과 기능 요소에 있고, 사는 쪽이 줄이려는 것은 그 위의 조직과 개인의 위험입니다
- 신뢰와 성과 — 이번 선택은 직접 겪은 성과가, 다음 거래 의향은 신뢰가 정합니다
- 첫날 목록 — 후보에 오르는 것과 선택되는 것은 다른 결정이고, 후보는 급하지 않을 때 정해집니다
- 솔루션 — 고객에게 솔루션은 4단계 과정이고, 마지막 단계가 가장 오래 남습니다
- 참조 — 큰 고객과 함께 닮은 고객을 봐야 우리 상황에 대어 볼 수 있습니다

지금 검토 중인 시스템이 있다면, 5개 역할 가운데 아직 자기 질문의 답을 못 받은 사람부터 찾는 것이 이 연구들이 공장에 주는 첫 번째 할 일입니다.

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.

09

함께 읽어보세요

- [영업 없이 사고 싶어 하는 구매자가 늘었는데, 혼자 산 쪽은 왜 더 후회했을까요](#)
- [고객을 도와주는데 왜 계약이 안 될까요](#)
- [「AI가 유지보수까지 해 드립니다」라는 업체, 계약 전에 무엇을 확인해야 할까요](#)



원문 blog.vexplor.com/post/what-factories-reduce-when-choosing-vendors

발행 2026년 9월 15일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 ·
사업자등록번호 439-87-02852

주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동)
1702·1706호 (영천동, 실리콘엘리동탄)

연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me

홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc



원문



홈페이지



링크드인