

## 의약품산업의 유통경로에 있어 SCM 측면에서 본 새로운 도전과 발전

김혜정\* · 심창생\*\* · 최정욱\*\*\*

New Challenge and Development of Circulation Courses of  
Pharmaceutical Industry in view of SCM

Hyejeong Kim\* · Changsaeng Shim\*\* · Jeongwook Choi\*\*\*

### ■ Abstract ■

최근 다국적 제약사의 유통업체 진출 및 시장점유율 증가로 인하여 국내 의약품 유통체계가 변화하게 되었다. 본 논문은 현재 한국 의약품 산업의 유통 현황을 공급 사슬 측면에서 조사 평가하고 문제점을 분석하여 국내 도매 유통업체가 고유한 경쟁력을 보유하기 위하여 필요한 요소 및 능력을 연구하고자 한다. 이러한 연구를 기반으로 의약품 유통시장을 선진화 하는데 필요한 유통 체계를 분석하여 공급 사슬 관점에서 새로운 모형을 제시하고자 한다.

### 1. 서론

의약분업 이후 국내 의약품업계의 사업 환경은 급변하고 있다. 외자사(다국적 제약업체 및 유통업체)의 시장점유 비중이 증가되고 있으며 유통시장은 규모의 경제를 실현할 수 있는 대형화의 필요성이 대두되고 있다.

본 연구는 의약품산업의 유통경로 변화에 따른 도매업체 역할과 핵심역량에 의한 경쟁력 강화라는 측면에서 중요성을 가진다.

본 논문은 제약업체의 효율성 제고에 목적을 두고 있으며 의약품 산업에 있어서 공동목표를 달성하고자 한다. 또한 특정·전문화된 의약품업계의 현안을 해결하는 데 의의를 가진다. 이러한 문제점을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 다국적 유통업체에 의한 시장점유율 증가를 들 수 있다. 둘째, 이원화된 도매유통 구조이다. 셋째, 국내도매업체의 유통시스템 구축미비로 나타났다. 따라서 의약품산업의 유통경로에 있어 일원화 정착과 공급자들의 역할 수행에 따른 경쟁우위 전략에 관하여 연구하고자 한다. 이는 유통경로에 의해 발생하는 문제점을 개선하며 궁극적으로는 유통선진화를 구현하고 의약품산업의 발전방향을 모색한

다. 이에 따라 유통체계상 공급자가 유연하게 대응할 수 있는 모델을 제시하고자 한다. 본 연구는 의약품 산업에서 부가가치가 창출될 수 있다는 것을 전제로 한다.

### 2. 의약품 유통업체의 현안점

#### 2.1 의약품 도매업체 현황

의약품성실신고회원조합이 집계한 '2002년도 매출 거래별 내역' <표1> 에 의하면 제약업체의 매출은 6조1,682억원으로 전년대비 12.63% 증가한 것으로 나타났다.

제약업체 매출중 전체 도매비중은 점차 증가하고 약국비중은 감소하고 있는 것으로 나타났다. 도매업체가 2002년 매출은 2조 4,593억원(39.87%)으로 가장 높았으며 소매(약국)가 1조4,235억원(23.08%), 병원 및 관납이 1조2,308억원(19.95%), 제조업체가 3,687억원(5.98%), 수출이 3,284억원(5.33%)을 차지하고 있다.

특히 제약업체 매출에서 도매업체가 차지하는 거래비중은 의약분업이 시작된 2000년에는 24.71%로 소폭 증가했고 분업이 본격적화 되기 시작한 2001년에는 32.53%로 대폭 증가한데 이어 2002년에도 39.87%로 갈수록

\* 국민대학교 경영학과 박사과정  
\*\* 국민대학교 경영학과 박사과정  
\*\*\* 국민대학교 경영학과 교수

<표 1> 2002년 매출거래별내역

<계약업체: 105>

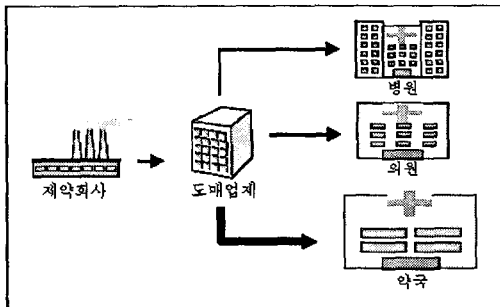
(단위:천원)

내역	2002년	%	2001년	%	2000년	%
합계	6,168,204,285	100.00	5,476,685,099	100.00	4,891,230,292	100.00
수출	328,475,306	5.33	372,006,135	6.79	370,422,167	7.57
제조업체	368,788,638	5.98	210,856,672	3.85	218,934,619	4.48
도매업체	2,459,394,096	39.87	1,781,316,965	32.53	1,208,642,142	24.71
소매(약국)	1,423,539,193	23.08	1,347,991,659	24.61	1,118,354,532	22.86
병원 및 관납	1,230,840,725	19.95	1,312,876,981	23.97	1,514,173,358	30.96
기타	357,166,327	5.79	451,636,687	8.25	460,703,474	9.42

\*자료원 : 의약품성실신고위원회 2002. 12 기준

도매비중이 더욱 확대되는 추세를 보이고 있다.

이는 제약업체가 영업활동을 직접하기도 하지만 약국 및 의료기관에 의약품을 납품하는 기능은 점차적으로 도매업체에 아웃소싱하는 추세로 선진 다국적 제약사의 경영형태로 전환되고 있다. 의약품분류 이후 의약품 유통경로 [그림1]가 선진국형으로 변화됨을 알 수 있다.



[그림 1] 의약품의 유통 경로

국내 의약품 유통시장은 4개 대형 도매업체 <표2>가 주도하고 있으며 이들의 유통 비중은 전체 의약품 도매 시장의 약 45%를 점유하는 것으로 분석되었다. 전국적인 영업·물류망 구축을 위한 대형화 시도는 4개의 도매업체를 중심으로 본격화되었다.

현재 백제약품과 동원약품그룹이 지점 개설과 계열사를 확대해 나가고 있는 가운데 14개 도매업체가 참여하는 유통 네트워크인 지오영그룹과 다국적신디케이트형 총판물류도매업체인 줄릭파마코리아가 본격 가세함에 따라 업계의 대형화 시도가 탄력을 받고 있다.

지오영 그룹의 경우 공동출자, 공동구매, 공동물류를 추구하는 종합 대형도매업체로 평가받고 있으며 백제약품은 최근에 인천지점을 개설하는 등 전국에 지점망을 구축하며 영역을 확장해 나가고 있다. 또한 동원약품 그룹은

서울 동원약품, 석원약품, 동보약품 진주동원약품, 대전동원약품, 제주 조일약품 등을 포함한 지주 도매 형태이다.

줄릭파마코리아는 화이자를 중심으로 한 독 아벤티스파마, 파마시아, 노바티스, 등 다수 제약업체의 신디케이트(syndicate)형 총판물류도매업체이며 전국적인 유통망을 통해 공급하고 있다. 이들 4개 대형도매는 각각 성격이 다르면서도 국내 유통시장을 실질적으로 주도하고 있다. 이들 4개 대형 도매업체의 매출은 지오영 참여 도매의 매출이 약 7,940억이며 백제약품이 약 2,953억, 동보약품, 석원 pharm을 포함한 동원약품 그룹 매출이 약 3,090억, 여기에 줄릭파마코리아 매출 1,814억을 합산하면 약 1조 6,000억 규모이다<표2>.

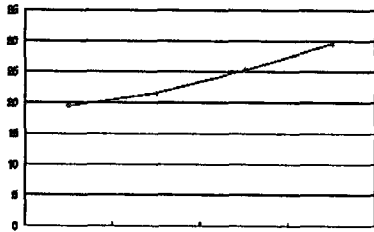
또한 영업 및 물류관리 업무 효율 극대화를 위한 유통관리정보시스템을 도입하는 등 유통업체의 선진도매형화에 나서고 있어 앞으로 이들이 국내 유통시장을 주도해 나갈 것으로 평가받고 있다.

<표 2> 국내 대형도매 영업형태

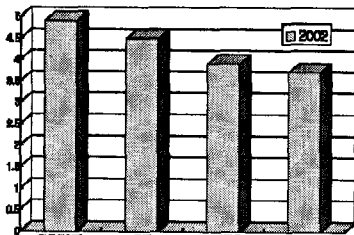
도매업소	형태	매출액 (2001년 기준)	비고
지오영 그룹	공동출자, 공동구매, 공동물류	약 7,940억	14개 도매주주 참여
백제약품	전국 지점망 구축 도매	약 2,953억	최근 인천지점 개설
동원약품그룹	계열사 지주형 도매	약 3,090억 (조일약품제외)	최근 조일약품 인수
줄릭	신디케이트형 총판물류도매	1,833억	최근 화이자 참여
위드팜	문전약국 전문체인형 도매	약 640억 (올 매출 기준)	최근 협력도매 선정

\* 자료원 : 도매유통정보분석에 따른 2003년 제약시장분석 및 효과적인영업관리 시스템 운영방안" 제18차 약업경영 세미나, 2003. 2. 12. 한국과학기술회관 발표 및 토론내용 인용, 재구성)

이외에도 위드팜은 매출규모는 크지 않지만 문건약국 전문 체인형 도매업소 형태로 전국적 영업망 구축을 시도하고 있어 업계의 주목을 받고 있다.



[그림 2] 외자 제약사 시장점유율 추이



[그림 3] 제약 순위(비율)

한편, 제약업체별 현황을 보면 가장 높은 시장 점유율을 나타낸 제약사는 한국화이자[그림3]로 매출액 상위 10개사에는 다국적 제약사 6개사(화이자를 선두로 한독/아벤티스/파마 엠에스디 로슈 GSK 안센), 국내 제약사 4개사(대웅 동아 제일 중외)가 순위 안에 들어 있어, 외자제약사들의 강세가 이어지고 있는 것으로 나타났다[그림2].

전체 판매된 의약품을 일반과 전문으로 나누었을 경우, 일반의약품 23.0%, 전문의약품 75.7%, 미분류 의약품 1.3% 였다. 의약품별로는 화이자의 노바스크 5mg가 전체시장 점유율3.1%로 가장 높게 나타났으며 한독/아벤티스/파마의 아마릴정 2mg(1.0%), 한국로슈의 제니칼 120mg(0.9) 등이 다음으로 많이 판매된 것으로 조사되었다.

## 2.2 국내도매업체의 현안점

### 2.2.1 다국적 유통업체에 의한 시장점유율 증가

다국적 의약품 유통업체인 스위스 외자계 줄릭파마코리아(대표; 크리스티안 스토클링)가 한국 의약품 유통시장에서 최근 한국화이자를 비롯하여 한독약품, 한국노바티스 등 외자계13개 제약회사와 제휴를 맺고, 약국 및 전문의약품 중심의 영업을 강화하고 있으며 주로 다국

적 제약업체에 유통서비스를 제공하고 있다.

경기도 오산의 중앙유통센터와 서울 부산 등 대도시의 지역물류센터를 거점으로 첨단물류망을 가동하고 있으며 제휴 제약사의 제품만을 취급하고 있다. 보관·배송·판매등을 전문적으로 대행함으로써 수수료를 주된수입원으로 하는 것이 특징이다.

이에 따라 제약사나 약국 측면에서 보면 비용절감효과가 크고 고객도 상대적으로 저렴한 약을 구입할 수 있다. 영업사원에 대한 철저한 교육을 통한 약품 정보를 제공함으로써 고객의 다양한 요구를 충족시키는 특화된 고객서비스전략과 전체적인 유통비용의 절감이 주요 강점으로 작용하고 있다.

쥘릭파마코리아는 2000년 4월에 설립하여 그해에 8백49억원, 2001년 1천8백33억원, 2002년에는 90%가 늘어난 3천4백83억원의 매출을 증가시켰다. 특히 현재 한국화이자제약과 계약관계에 있으면서 신규협력업체의 영향력을 발휘하여 제품을 공급받는 등 효율적이고 선진화된 유통시스템을 활용하여 기존 거래 관계에 대한 장기적인 성장을 도모하고 있다.

### 2.2.2 이원화된 도매 유통구조

현재 국내에는 줄릭으로 대표되는 Distributor와 도매업체로 구분되는데 차이점으로는 Distributor의 경우 매취 거래를 하지 않는다는 것이다. 재고의 소유권은 제약사가 보유하고 판매되는 양에 따라 유통 중개료만을 받는 경우이다.

Distributor는 판매에 대한 실적 관리의 책임을 제약사가 갖고 있으나 도매업체들의 경우 거래 채무가 발생함으로써 제약사의 실적 관리 책임은 없지만 판매실적에 따라 제약사와의 구매조건 협상력을 갖게 된다.

<표 3> 제약업체 관점에서 본 도매상 특성 구분

구분	일반도매상	총판도매상
주요 활동	유통 및 배송	유통 및 배송+영업마케팅
마진율*	5% 수준	15%수준(일반도매마진 5%+위탁영업마진10%)
장점	낮은 유통마진율, 결제 조건유리, 구매력이 낮아 제약업체와 협조 원활	강력한 영업기반을 통해 영업마케팅대행 판매관리비의 도매상 이전 집행 가능
단점	실제 영업활동은 제약업체 몫	높은 마진 요구 결제 조건 불리

\* 명문화된 규정은 없으나 정부가 통상 적정수준으로 인정하는 마진율  
\* 자료원: 미래에셋증권 리서치센터, 유통경로의 변화 야기, 2002. 7. 2.

도매업체는 다시 일반도매상과 총판도매상으로 구분된다.<표3>

보통 총판도매상은 강력한 지역기반이나 인맥을 확보하고 있어서 그 영업활동이 제약업체의 직접적인 영업활동보다 우수한 결과를 가져오기도 한다. 주로 의료기관에서 의약품 선정의 결정권을 지닌 의사와의 학연, 지연을 통해 구축한 영업기반은 신규 진입자에 대한 진입장벽의 역할을 하면서 제약업체에 높은 마진을 요구하는 원인이 되기도 한다. 상위 제약업체나 외자계 제약업체도 원만한 시장진입과 시장점유율 유지를 위해 부분적으로 총판도매상을 활용하기도 한다.

도매상의 특성에 따라 유통상의 마진을 서로 다르게 책정해왔던 업계의 관행은 도매기능의 취약성을 나타냈으며 이에 따라 제약업체의 직거래 비중이 높은 유통구조가 불가피하게 되었다.

직거래방식으로 판매되는 국내의약품은 완제의약품 중심인 OTC(Over The Counter drug) 즉, 비처방의약품<sup>1)</sup>의 구성비가 높으며 대중적인 의약품인 경우로 유사한 품목 이 약국을 대상으로 확산되어 있다. 이로 인한 유통마진이 축소되고 있으며 제약업체간의 직거래 비중이 높아지면서 국내도매업체의 입지가 더욱 약화되고 있다.

### 2.2.3 유통시스템 구축미비

최근 비교적 자국 특유 특성으로 인하여 외자업체의 진입이 어려운 일본의 경우도 2년전 240여 개의 도매업체 수가 190여개로 급격히 줄어들었으며 향후 업체 수의 감소가 더욱 가속화 되는 추세이다. 의약품은 유통과정이 신속성과 안전성의 특수성을 갖는 만큼 난립되어 있는 도매상의 합병을 통한 대형화가 이루어지고 있다. 이는 명세한 도매업체가 공동으로 물류전문화를 구현한다는 것은 국내 의약품 도매업체들이 경쟁력을 확보하기 위해서 참고해야 할 사안이다.

또한 제약업체에서 소비자에 이르는 유통과정에서의 의약품의 품질관리시스템을 확보해야 한다. 대부분 국내 도매업체들의 물류센터 운영기준은 KGSP 규정에 근거를 두지만 다국적유통업체의 관리 기준에 비해 낮은 수준이다. 예를 들면 정전으로 인한 냉장온도의 변화가 발생할 경우 이를 확인할 수 있는 관리체계가 없는 국내 유통업체들의 경우 변질된 상품의 폐기비용은 물론 무책

입한 도덕불감증이 업계 전체의 신용에도 악영향을 끼친다. 도매업체는 유통의 기능을 수행하기 위해 유통과정중의 품질관리와 안전공급을 위한 시설투자에 최선을 다해야 한다.

국내 유통업체들의 경쟁력에서 가장 취약한 부분이 전문성이 결여 되어 있다는 점이다. 외자사인 줄력을 선호하는 이유 중 가장 비중 있는 부분이 특화된 전문성이다. 장기간의 거래에 있어서 특성화된 전문적인 업무수행은 국내업체의 위협요소로 작용하고 있다.

## 3. 의약품산업의 발전전략

### 3.1 OTC부문 강화

제약협회의 통계자료 중 ‘약효군별 일반·전문 의약품 2001년도 생산실적’을 보면 전문의약품은 4조4,405억원으로 전체의 63%를 차지한 반면 일반의약품은 2조6,350억원으로 37%의 비율로 나타났다. 그 원인은 한국화이자 제약을 비롯하여 한독약품, 한국안센 등 다국적 제약업체가 전문의약품 부문에 집중했기 때문인 것으로 분석된다.

특히 OTC(비처방의약품)부문 활성화는 다국적 제약업체에 비해 신약 개발력이 취약한 국내 제약업체들이 생존할 수 있는 중요한 기회이며 ‘한국적 정서’에서 국민들의 선호도와 의식면에서 볼 때 국내제약업체의 강점으로 작용할 것이다.

선진국 의약품시장에서는 전문의사에 의해 다루어진 것보다 OTC제품에 의해 다루어진 경우가 약4배정도에 달하며 약국에서 고객이 구입한 의약품의 60%이상이 OTC제품이라는 점을 감안할 때, 선진유통화로 추진되는 현 시점에서 경쟁우위를 확보할 수 있다.

더구나 OTC품목은 제품군 재정비를 통해 시장확보를 극대화 시킬 수 있으므로 중요한 전략이다. 그 예로 가장 많이 이용하는 제품군인 종합감기약(화물류)을 필두로 어린이영양제(웨림, 영양제류), 셀프메디케어(혈압제), 고기능모발비듬치료제, 피부보호제 등을 들 수 있다. 전통적인 신뢰도를 확보하고 있는 동아제약의 주력제품인 박카스디(피로회복드링크제)를 비롯하여 태평양제약의 케트톱, 동성제약의 염색제품인 웨미넌과 같은 일반외용품 등 매우 다양하다. 또한 동일(약효)하고 유사한(성분)제품군이 다량으로 취급되고 있어 경쟁우위품목으로서는 가능성이 매우 높다.

전문 의약품 주력업체들은 OTC부문에 경

0) OTC는 비처방약품으로 진통제를 우선으로 감기약, 비타민류, 유아용품, 식용억제제 등 매출면에서 시장이 매우 크며 종류도 매우 다양하다.

쟁력이 높은 업체들과 전략적인 제휴가능성이 높기 때문에 가능하다. 다국적 업체들은 제품력에서 강점이 있으나 전제품을 주력품목으로 소화 할 수 있는 영업력을 갖추지 못하고 있어 부문품목에 대한 차별전략으로 수익을 극대화 할 수 있다. 이러한 여건 조성이 가능한 점에서 국내 의약품 업체들은 OTC 부문에 강화전략을 적극 추진해야 한다.

### 3.2 유통체계화에 의한 통합전략추진

의약품산업의 환경변화에 의한 유통구조 체계화에서 전문적(Professional)특성을 고려한 통합적 기능을 수행하여야 한다. 이는 유통체계에 공급자가 유연하게 대응할 수 있는 역량을 갖추기 위함이고 더 나아가서 경쟁우위 확보차원에서 필수요소가 된다. 이는 전문화된 산업환경체계에 적합한 전략이다. 따라서 의약품 특성에 적합한 부문을 고려하여 예측된 공간에 의약품 물량에 부합된 공간을 확보하는 것이 중요한 관건사항이 된다. 본 논문에서는 [그림4]의 구조로 통합화전략을 제시하고자 한다. 통합화전략은 '유통일원화'라는 제약업체의 효율성 제고에 목적을 두고 있다.

<b>Concept</b>	의약품산업의 효율적인 통합System (규모의 경제)
<b>Objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply Resource 전략적제휴 (Sourcing)</li> <li>• 유통점유율 증대 및 경쟁우위확보</li> <li>• 공급관리의 유연성 및 경쟁역량</li> </ul>
<b>Environmental Analysis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의약품업 후 유통경로 변화(병의원 축소, 약국확대)</li> <li>• 정부 약가인하정책(재정안정화)</li> <li>• 경쟁구조변화 : 다국적 의약품유통업체 줄리파마 출현 및 유통점유율강세가 위협요소로 작용 (외자계 제약업체와 계약체결에 따른 전문의약품 독점공급권, 유통마진폭축소에 수익성구조 약화)</li> </ul>
<b>Assumptions</b>	지역/계열 · 시기/계절 · 제품별 수요예측, 병 · 의원, 약국별, 제약사별 · 제품(Strength단위)군 의약품 구매량 예측, 약품수명주기 고려한 공급계획수립
<b>Strengths &amp; Weaknesses</b>	의약품 공급관리 Process 개선과 Communication을 통한 정보 공유
<b>Ultimate</b>	유통선진화(대형화구축 & 통합화)

[그림 4] 공급관리를 위한 통합전략 모델

다국적 유통회사 줄리의 경우 선진물류 전문회사(CJGLS)에 아웃소싱 함으로써 전문성을 확보하고 있다. 한국 NSD 경우 효율적 유통 System구축과 물류 공간확보의 필요성에 의해 줄리파마코리아와 의약품 유통계약을 체결함에 따라 기업간 부문의 핵심역량에 집중하게 되었다. 다변화되는 유통구조에 공급자가 유연하게 대응할 수 있도록 하기 위해서는 효율적인 유통 System체제에서만 가능하다.

따라서 유통체계화에 의한 통합전략이 추진되어야 한다.

### 3.3 제약업체의 전략적 제휴

부문별 핵심역량과 자원(resource)으로 공동목표를 위한 추진전략이다. 즉, 전략적 제휴관계를 의미하는 데 이러한 전략적 제휴를 통하여 자사의 역량은 부각되고 취약한 부분은 보완하게 된다. 여기서 제휴는 업체간의 협력관계(cooperation relationship)를 유지하지만 독립된 업체로 존재하므로 협조와 경쟁이 공존하게 된다. 장기적인 거래를 위해서는 신뢰가 바탕이 되어야하며 정보공유(community)에 의한 협력관계가 결실하다.

국내 제약업체의 전략적 제휴사례로 1998년 동아제약(주)과 (주)유한양행이 체결한 골다공증 치료제 연구개발을 들 수 있다.

차별화된 제품개발에 혁신적인 목표를 설정하여 외자업체와 경쟁우위에서 R&D자원을 통합하는 전략이 운용되었는데 프로젝트를 위한 연구투자 비용과 인력자원을 공동으로 출자하여 성공시 동일한 비율로 수익을 배분하는 원칙으로 partnership을 강화하였다.

각 社의 강점을 극대화시키기 위한 지능기술 별로 역할을 분담하여 상호보완과 협력을 유도하였으며 그 결과 후보물질 OST4077을 성공적으로 도출하여 현재 전임상 연구를 수행하고 있다. 이는 수평적으로 partnership을 제휴하는 방법에 있어 상호간의 강한 신뢰성을 형성한 결과이기도 하다.

위의 사례연구 결과에 의하면 고유의 핵심역량을 갖추고 상호간의 내부능력을 강화하는 제휴전략은 공급자와의 협력관계를 체결하면서 이루어진다. 이는 수평적으로 긴밀하게 협조하는 공급체제를 의미하며 업체간의 공유가치(Shared Value) 형성에 매우 중요한 전략이다. 전략적 제휴에 있어 community는 신뢰성과 Partnership의 원천이 된다. 따라서 장기적인 협력체제를 조성하기 위해서는 상호적인 이해관계가 전제되어야 한다.

#### 4. 결론

본 논문에서는 의약품산업의 도매업체 현황과 전반적인 분석을 통해 국내업체의 경쟁우위전략을 도출할 수 있었다. 공급자관리 측면에서 접근하였으며 이는 의약품산업의 발전을 도모하고자 하였다. 본 연구결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, OTC부문 강화전략이다. 제품군별 재정비를 통하여 시장확보와 경쟁우위를 극대화 시킬 수 있다. 둘째, 유통체계화에 의한 통합전략으로 대형화구축을 통한 효율적인 유통체계시스템 추진전략이다. 셋째, 제약업체의 전략적 제휴로 내부능력을 강화하고 보완한다. 따라서 상호이해간의 관계형성을 통해 협력체제를 조성한다. 향후 SCM 측면에서 산업 분석에 적합한 모델과 전략이 구체적으로 정립되어야 하며 추후 제약업체·도매업체간의 본격적인 연구가 진행되어야 한다.

#### 참 고 문 헌

- Bartlett, C. and S. Ghoshal, "Transnational Management," Richard, D. Irwin, 1992
- Bleeke, J. and D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review*, 1991
- Gruttner, A. and L. Stein, "Enhancing Innovativeness and Entrepreneurship," *Innovation and Technology Management*, Volume 2 McKinsey & Co., 1992
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, "Competing for the Future," Harvard Business School Press, 1994
- Heide, John. and John, G., "Alliances in industrial Purchasing The Determinants of Joint Action in Buyer Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 1990, pp.24-36.
- Henry Migliore, R. et al "Developing A Strategic Plan For The Supply Management", *ISM InfoEdge*, 2002, Vol.7 No. 2, pp.1-10.
- Kaplan, R. and D. Norton, "The Balanced Scorecard," Harvard Business School Press, 1996
- Ohmae, K. "The Mind of the Strategist," McGraw-Hill, 1982
- Porter, M. and Michael E., "Competitive Strategy," The Free Press, New York, NY 1980. pp.43-48.
- Sislian Eric and Ahmet Satir, "Strategic Sourcing: A Framework and a Case Study", *Journal of Supply Chain Management*, Summer 2000, pp.4-11.
- Varadarajan, and Rajaratnam, "Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, Vol.50 1986, pp.7-17.
- Walker, G. "Strategic Sourcing, Vertical Integration, and Transaction Costs," *Interfaces*, 1988, pp.62-73.