

공급자가 교섭력의 우위에 있는 병목품목에 대한
구매 및 공급관리 전략
Purchasing and Supply Management Strategies
for Bottleneck Items in Supplier-Dominant Relationship

김중인
홍익대학교 상경대학

Abstract

구매자와 공급자의 관계는 대부분 구매자의 교섭력이 우위에 있는 경우가 대부분이지만, 병목품목의 경우는 반대로 공급자의 교섭력이 우위에 있는 상대적으로 드문 경우에 해당된다. 병목품목에 대해 힘의 열위에 있는 구매자가 주도할 수 있는 구매 및 공급관리 전략을 도출하고 실행하기는 다른 품목들에 비해 매우 어렵다. 그러나 교섭력의 부족으로 인하여 공급이 부족하게 되면 생산에 막대한 차질을 가져오고, 공급량은 부족하지 않더라도 공급가격이 인상되면 구매비용이 증가하게 되어 최종제품의 가격과 수익에 큰 영향을 미치게 된다. 본 연구에서는 그동안 상대적으로 연구가 부족하였지만 제품생산과 수익에 중요한 영향을 미치는 병목품목에 대해 구매 포트폴리오를 기반으로 하여 구매 및 공급관리 전략의 목표를 정의하고, 목표를 이루기 위한 프레임워크 전략들을 도출하였다.

Keyword: 구매 및 공급관리 전략, 공급자 우위 시장, 병목품목, 구매 포트폴리오

1. 서론

마이클 포터(Porter, 1998)는 경쟁세력(Competitive Forces) 모형에서 공급자의 교섭력(Bargaining Power)이 구매자보다 우위에 있는 경우를 다음과 같이 설명하고 있다: 소수 공급자에 의해 지배되는 경우(공급자의 수가 매우 적은 경우), 공급자의 제품이 차별성이 있는 경우, 교체비용(Switching Cost)이 수반되는 경우, 공급자의 전방통합(Forward Integration) 위협이 있는 경우, 구매자나 구매자의 산업이 공급자의 주고객이 아닌 경우, 공급자의 제품이 구매자에게 중요한 부품인 경우 등이다. 그러나 포터뿐만 아니라 거의 대부분의 기업수준(Corporate Level)이나 사업수준(Business Level)의 전략경영 문헌들에서는 구매자우위인 경우나 사례만을 제시하고 있을 뿐, 이 상황에서 구매자가 구매자가 취할 수 있는 전략적 대안들에 대해서는 거의 언급하지 않고 있다. 즉 문제점은 제시하고 있지만 그 문제를 해결할 수 있는 수단으로서의 전략

은 제시하지 못하고 있다. 지금까지 통용되고 있는 일반적인 전략으로서 원료나 부품의 가격인상에 의해 구매비용이 증가하게 되면 판매가격을 증가시키거나, 판매가격에 반영시키기 어려운 경우에는 자신의 수익성을 낮출 수밖에 없다는 것이다.

반면에, 기능수준(Functional Level) 전략 중의 하나인 구매 및 공급관리 전략 분야의 해외문헌들 중에서는 공급자우위 상황에 대한 연구가 제시되고 있지만, 국내문헌에서는 거의 발표된 연구가 없다. 그러나 공급자가 우위에 있는 병목품목(Bottleneck Item)에 대한 구매 및 공급관리 전략은 해외문헌들에서도 독립적인 주제로서 연구된 바 없으며 구매 포트폴리오(Purchasing Portfolio)에 대한 연구의 일부로서만 언급되고 있는데, 그나마 병목품목에 대해 간략하게라도 언급하고 있는 문헌들은 다른 품목들에 대한 문헌들에 비해 상대적으로 그 수가 매우 적다. 그 이유는 병목품목에 해당하는 품목이나 사례의 수가 다른 경우에 비해 적기 때문에 연구자들의 관심이 상대적으로 작은 이유도 있지만, 구매자의 교섭력이 우위에 있어서 구매자가 주도할 수 있는 수월한 상황에서의 구매 및 공급관리 전략보다 도출해내기가 훨씬 어렵기 때문이다. 기업간의 관계를 주도하는 주체는 대부분 구매자이며 동시에 구매자의 교섭력이 우위에 있는 구매자시장(Buyer's Market)인 경우가 대부분이지만, 병목품목의 경우는 반대로 공급자의 교섭력이 우위에 있는 공급자시장(Supplier's Market)이기 때문에 상대적으로 드문 경우에 해당된다. 또한 현실적으로 힘의 열위에 있는 구매자가 주도할 수 있는 구매 및 공급관리 전략을 도출해내고 공급자에 대해서 주도적인 전략을 실행하기란 매우 어렵기 때문이다.

그러나 병목품목의 경우에는 교섭력의 부족으로 인하여 공급이 부족하게 되면 생산에 막대한 차질을 가져오고, 공급량은 부족하지 않더라도 공급가격이 인상되면 구매비용이 증가하게 되어 최종제품의 가격과 수익에 큰 영향을 미치기 때문에 반드시 해결해야만 하는 중요한 연구과제중의 하나이다. 따라서 본 연구는 구매 포트폴리오를 기반으로 하여 병목품목에 대한 전략분석 프레임워크와 구매 및 공급관리 전략을 도출하고자 하였다.

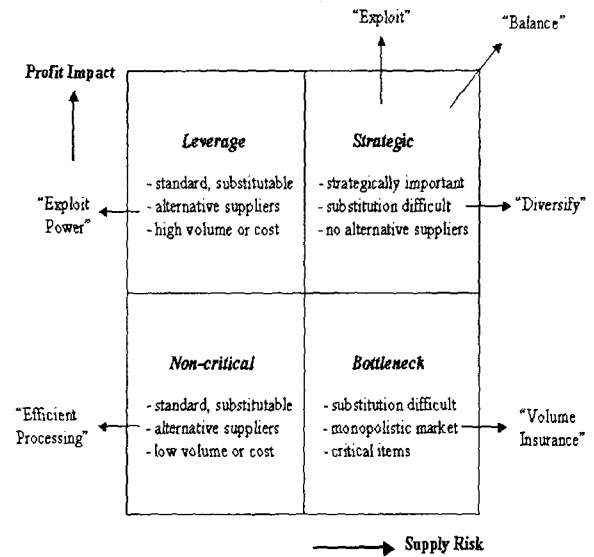
2. 기존 연구

2.1 구매 포트폴리오에 대한 연구

구매품목이나 거래선을 분류하여 각각의 분류별로 차별화된 구매 및 공급 관리 전략을 수립하기 위한 방법으로서 대부분의 문헌들에서 제시하고 있는 것은 2x2 구매 포트폴리오 행렬을 사용하여 4가지 품목으로 분류하는 방식이다(Ahman, 2002; Bensaou, 1999; Gelderman, 2000; Gelderman, 2003; Gelderman과 Van Weele, 2001, Gelderman과 Van Weele, 2002; Gelderman과 Van Weele, 2003; Lilliecreutz and Ydreskog, 1999; Nellore and Soderquist, 2000; Olsen and Ellram, 1997). 구매 포트폴리오 모델은 Kraljic(1983)이 Harvard Business Review에 처음 발표한 이래로 조금씩 수정된 모델들이 제시되어 왔지만, Kraljic의 모델이 다른 모델들의 기본을 이루고 있으며 가장 많이 사용되어 오고 있다(Cox, 1997; Gelderman과 Van Weele, 2003; Lamming and Harrison, 2001; Syson, 1992).

Kraljic의 2x2 구매 포트폴리오 모델은 수익에 미치는 영향(Profit Impact)과 공급위험도(Supply Risk)를 각각의 축으로 하여 구매 품목을 4개의 사분면으로 분류한다. 수익에 미치는 영향은 각 품목의 구매비용이나 구매량 등으로 측정하며, 공급위험도는 기술적인 요인이나 독과점상황 등으로 인한 공급물량의 부족, 공급자의 수 등을 이용하여 측정한다. 여기서 수익에 미치는 영향이란 구매 및 공급관리 분야로만 범위를 한정하여 부품이나 자재의 구매비용 측면만을 고려하고, 생산이나 판매 분야까지 포함한 최종제품에 대한 수익(즉, 수익=매출-비용)을 고려하는 것은 아니다. 각 품목들에 대한 구매 및 공급관리 전략은 구매력(Buying Power) 또는 교섭력은 최대한 이용하고 공급위험도는 최소화하는 방향으로 수립하게 된다. <그림 1>은 Kraljic이 각각의 다른 그림들로 제시한 구매 포트폴리오와 품목별로 차별화된 구매 및 공급관리 전략들을 하나의 그림에 요약하여 나타낸 것이다.

<그림 1>에서 비핵심품목(Non-critical Item)에 대한 구매 및 공급관리 전략으로는 효율적인(비용과 시간 등을 최소화하는) 구매 처리, 제품표준화, 대량구매, 재고최적화 등이 있다. 일반품목(Leverage Item)은 구매자가 공급자보다 우위에 있는 경우이므로 입찰, 제품대체 등을 통해 구매자의 교섭력을 최대한 이용한다(Exploit Power). 병목품목(Bottleneck Item)은 반대로 공급자가 구매자보다 우위에 있는 경우이므로 안정적인 물량확보(Volume Insurance), 공급자통제(Vendor Control), 구매물량통합(Purchasing Consolidation) 등의 전략을 고려한다. 전략품목(Strategic Item)에 대해서는 구매자의 교섭력과 공급자의 교섭력을



<그림 1> Kraljic(1983)의 구매 포트폴리오와 구매전략

각각의 축으로 하여 추가로 2x2 포트폴리오 행렬을 작성한 후, 힘의 균형(Balance), 구매자우위의 활용(Exploit Power), 거래선과 품목의 다양성추구(Diversify)라는 3가지 전략을 고려하게 된다. 그러나 1900년대 이후의 구매 및 공급관리 분야에서는 전략품목에 대해서 3가지 다양한 전략을 고려하기 보다는 전략적 또는 협력적 파트너쉽 전략만을 추구하는 방향으로 연구가 진행되어 오고 있다. 즉 전략품목을 공급하는 핵심공급자들에 대해 공급자수의 감소, 협력회사 전문화 및 육성 등의 전략을 추구하여 장기적인 파트너쉽 관계를 유지하는 것이 일반적으로 고려되고 있다.

2.2 병목품목의 구매 및 공급관리 전략에 관한 기존 연구

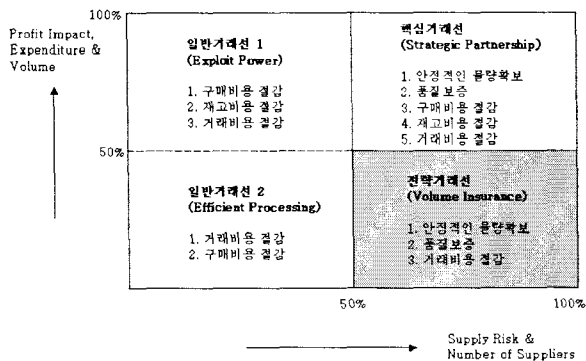
병목품목에 대한 구매 및 공급관리 전략은 지금까지 독립적인 주제로서 연구된 바가 없으며 앞에서 설명한 구매 포트폴리오에 대한 연구의 일부로서만 언급되고 있는데, 그나마 병목품목에 대해 간략하게라도 언급하고 있는 문헌들은 다른 품목들에 대한 문헌들에 비해 상대적으로 그 수가 매우 적다. 병목품목에 대한 기존 문헌들은 대부분 체계적인 전략 분석 프레임워크의 제시 없이 병목품목에 대해 대개 한두 가지의 전략들만 단편적으로 언급하고 있을 뿐 다른 품목들과 같이 구체적인 연구가 아직 이루어지지 못하고 있다. 또한 Kraljic과 그에 기반을 둔 대부분의 구매 포트폴리오 모델에서는 한 사분면에 속한 품목의 특성을 변경하여 다른 사분면으로 이동하는 전략에 대해서는 미처 고려하지 못하고 있다. 병목품목의 경우에는 비용에 미치는 영향은 작지만 공급위험도가 높다. 따라서 구매량이나

구매비용을 늘려서 공급자에게 중요한 고객으로 인식되거나 공급위험도를 줄이는 전략을 통하여 다른 사분면으로 이동시킴으로써 (Strategic Movement) 물량확보의 안정성을 높이고 최대한 병목품목을 없애는 것이 바람직하다. 보다 적극적인 관점에서 보면, 교섭력의 열위상태에서 교섭력의 우위상태로 공급자와의 관계를 변화시킬 수 있는 전략을 추구하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 그러나 대부분의 연구들에서는 동일한 사분면을 벗어나지 않는 범위에서만 구매력을 최대한 이용하고 공급위험도를 최소화하는 전략만을 제시하고 있다. 반면에 Gelderman과 Van Weele(2001, 2002, 2003)은 동일한 사분면내에서의 전략뿐만 아니라 공급자와의 관계 및 힘의 동태성(공급자와의 관계나 힘의 균형은 고정적이지 않고 시간이 흐름에 따라 변하거나 변하게 할 수 있다는 사실)하에서 다른 사분면으로의 전략적 이동에 관한 프레임워크를 제시하였다.

3. 병목품목에 대한 프레임워크와 구매 및 공급관리 전략 도출

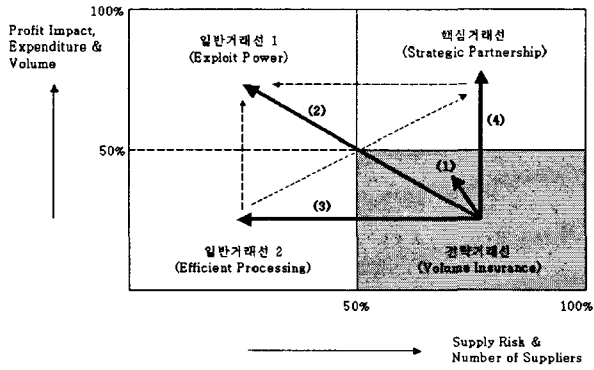
3.1 구매 및 공급관리 전략분석을 위한 프레임워크

<그림 2>는 구매 포트폴리오상에서 거래선의 분류와 그에 따른 구매 및 공급관리 전략의 목표를 여러 문헌들에서 한두 가지만 단편적으로 제시한 것들을 종합적으로 정리한 것이다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 병목품목(전략거래선)에 대해서는 안정적인 물량확보가 품질보증이나 거래비용절감보다도 더 중요한 목표가 된다. 안정적인 물량확보를 위해서는 구매량을 증가시켜 공급자에게 중요한 고객으로 인식되거나 공급위험도를 감소시키면서 다른 사분면으로 이동하는 것이 가장 바람직하다. 또한 그렇게 함으로써 궁극적으로는 병목품목을 제거해 나갈 수도 있다.



<그림 2> 구매 포트폴리오의 각 사분면에 대한 전략적 목표

본 연구에서는 병목품목을 다른 사분면으로 이동시키는 전략에 중점을 두고서 Gelderman과 Van Weele이 제시한 프레임워크와 전략적 대안을 확장한 프레임워크와 종합적인 구매 및 공급관리 전략을 도출하였다. 그러나 Gelderman과 Van Weele의 논문들 (Gelderman과 Van Weele, 2001; Gelderman과 Van Weele, 2002; Gelderman과 Van Weele, 2003)에서는 아무런 설명 없이 병목품목을 전략품목 사분면으로 이동하는 것에 대해서는 제시하지 않고 있다. 즉 교섭력의 열위상태에서 교섭력의 우위상태로 공급자와의 관계를 변화시킬 수 있는 전략(비핵심품목과 일반품목 사분면으로의 이동)에 대해서는 한두 가지씩을 제시하였지만, 공급자와 동등한 또는 상호종속적인 관계가 될 수 있는 전략품목 사분면으로의 이동에 대해서는 언급하지 않고 있다. 또한, 한 사분면에서 다른 사분면으로 이동하는 프레임워크는 Gelderman과 Van Weele만의 독창적인 아이디어라고 볼 수 없고, 이미 다른 분야의 포트폴리오 모델들에서도 고려한 바 있거나 다른 연구자들도 고려하였던 아이디어일 것이다. 그러나 다른 사분면으로 이동할 수 있는 구체적인 전략을 제시하기는 쉽지가 않으며, 특히 병목품목의 경우에는 더욱 어렵다. 그렇기 때문에 Kraljic이 1983년에 구매 포트폴리오에 기반을 둔 전략을 발표한 이래로 Kraljic의 구매 포트폴리오 모델에 기반을 둔 기존 문헌들 중에서는 Gelderman과 Van Weele만이 비교적 최근인 2000년대에 이르러서야 다른 사분면으로 이동하는 프레임워크와 함께 이동에 관련된 전략을 제시하고 있다. 그러나 Gelderman과 Van Weele도 병목품목에 대해서는 이동경로별로 한두 가지의 전략만을 제시하고 있을 뿐 보다 다양하고 종합적인 전략은 제시하지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 Gelderman과 Van Weele의 프레임워크에서는 제시되지 않은 병목품목에서 전략품목으로의 이동을 포함하고 있는 확장된 프레임워크를 제시하였으며(<그림 3>), 각각의 전략적 이동경로에 대해서도 Gelderman과 Van Weele의 전략들보다 훨씬 더 다양하게 확장된 전략들을 제시하였다. <그림 3>에서 굵은 화살표 (1)~(4)는 병목품목에 적용할 수 있는 전략적 이동경로를 나타낸다. 점선으로 된 화살표들은 다른 사분면으로 이동한 후에는 그 사분면에 속한 품목으로 고정되는 것이 아니라, 시간의 경과나 시장상황의 변화에 따라 다시 다른 사분면으로 이동할 수도 있음을 나타낸다.



<그림 3> 병목품목에 대한 구매전략을 도출하기 위한 프레임워크

3.2 전략적 이동 경로별 구매 및 공급관리 전략

3.2.1 병목품목 사분면을 벗어나지 않고 이동하는 전략(구매량을 늘리거나 공급위험도를 줄이는 전략 - <그림 3>의 (1)번 경로)

- 단일거래선으로 축소하여 상호종속적인 협력관계를 구축한다(Geldeman and Van Weele, 2001; Geldeman and Van Weele, 2001; Steel and Court, 1996; Queensland Government, 2000). 즉 하나의 거래선에 구매물량을 집중함으로써 교섭력을 높여서 물량확보의 안정성을 높이고 공급위험도를 줄일 수 있다고 보는 것이다. 그러나 이러한 전략은 하나의 거래선에 완전 종속됨으로써 자산특유성(Asset Specificity) 등에 의해 오히려 교섭력을 약화시킬 수도 있다. 전략품목에 대해서도 단일거래선보다는 소수의 거래선이나 이원화를 더 선호하는 이유와 같다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 위험성을 감소시키기 위해서 더욱 더 장기적이고 상호종속적인 파트너십 관계를 구축할 수도 있다(예를 들어, 차별화된 신제품의 개발, 생산, 구매 부문에서의 협업에 의한 정보공유, 공동개발, 공동생산계획 등).
- 하나의 특정거래선에 대해 구매량을 늘리지 않으면서도(즉, 소수의 거래선이나 이원화 등을 유지하면서) 전략적 파트너십을 구축함으로써 공급위험도를 줄이는 전략을 고려한다(Fogg, 2002). 예를 들어, 공급사슬관리(Supply Chain Management) 문헌에서 일반적으로 널리 언급되고 있는 정보공유(Information Sharing)전략으로서 구매자의 수요예측, 생산계획, 주문정보 등을 공유하고 사전주문계약과 계약이행의 신뢰성이 보장된다면, 공급자가 수요예측을 하지 않아도 되기 때문에 정확한 생산계획을 수립할 수 있으며 수요예측에 필수적으로 수반되는 재고부담을 피할 수 있다. 공급자

가 힘의 우위에 있더라도 이와 같은 경우에는 구매자와 전략적 파트너십을 형성할 수 있는 가능성이 많다. 구매자 입장에서는 안정적인 물량확보와 사전수요예측치의 부정확성에 따르는 재고부담간에 득실을 고려하여 결정하여야 한다. 하나의 보완방안으로서, 만일 초과재고가 발생하더라도 안전재고로 보유하고 다음 번 수요예측과 주문량에서 차감할 수도 있다. 또한 거래선에 게 원가와 품질정보를 투명하게 공개하여야 할 필요성이 발생할 수도 있다.

- 안정적인 구매물량과 구매횟수를 보장하는 장기계약을 통해 공급위험도를 줄인다(Gelderman, 2003; Gelderman and Van Weele, 2001; Gelderman and Van Weele, 2002).
- 기존 핵심거래선이나 일반거래선 중에서 병목품목에 대한 새로운 거래선을 개발함으로써 공급위험도를 줄인다(Kamann, 2000; Steel and Court, 1996; Queensland Government, 2000). 즉 기존 다른 분류의 거래선 중에서 우수한 업체를 선정하여 병목품목에 대한 전략적 파트너십 관계(공동개발 및 생산, OEM/ODM, 마케팅·개발·생산의 역할분담 등)를 고려한다.
- 주문보다 공급이 부족한 경우 또는 공급자가 당초 계약물량보다 적게 공급하는 경우에는 평균적으로 적게 공급되는 물량만큼 필요량보다 조금 더 많이 주문하여(즉, 일시적으로 구매량을 증가시켜) 공급위험도를 줄인다(Fogg, 2002; Gelderman, 2003).
- 사전에 수요보다 공급이 부족할 것으로 예상되거나 공급가격이 인상될 것으로 예상되는 경우에는 안전재고를 충분히 확보하여(사재기 또는 선구매) 일시적으로 구매량을 증가시킨다(Fogg, 2002; Gelderman, 2003; Steel and Court, 1996; Queensland Government, 2000).
- 기업내에 사업부별로 부서별로 분산된 구매물량을 본사차원에서 통합하여 대량구매를 함으로써 교섭력을 향상시키고 공급위험도를 줄인다(Gelderman and Van Weele, 2001; Gelderman and Van Weele, 2002). 흔히 데이터 표준화와 통합시스템의 부재로 인하여 기업내 여러 사업장이나 부서별로 동일한 품목이 서로 다른 품명이나 품목코드를 사용하게 되는 경우가 많으므로 이와 같은 경우가 존재하는지를 검토하는 것이 필요하다. 또한 동일제품뿐만 아니라 유사제품일지라도 하나의 전략거래선만이 공급하고 있거나 공급할 수 있는지도 고려하여 통합구매가 가능한지를 검토한다. Gelderman과 Van Weele(2001, 2002)은 이러한 전략을 일반

품목 사분면으로 이동하는 전략(즉, 구매량과 공급위험도를 함께 줄이는 전략)으로 언급하였다. 그러나 통합에 의한 대량구매의 경우에 실제로 해당 병목품목의 총 구매량이 증가하는 것은 아니므로 일반품목 사분면이 아닌 전략품목 사분면으로 이동하는 전략에 해당이 된다.

- 그룹계열사로 구성된 대기업의 경우 그룹 차원에서 계열사간에 분산된 전략제품 또는 유사제품들에 대한 구매물량을 통합하여 대량구매를 통한 교섭력을 향상시킨다. 예를 들어, 현재 소모성자재 및 건설건자재 e마켓플레이스로서 삼성그룹의 계열사별로 구매대행을 하고 있는 아이마켓코리아 등을 통해 구매물량을 통합할 수 있다
- 최종제품에 대한 경쟁기업간에도 구매공동체를 형성하여 공동구매를 통한 교섭력을 향상시킬 수 있다(International Trade Centre of UNCTAS/WTO, 2003; Steel and Court, 1996; Queensland Government, 2000). 특히 인터넷 e-비즈니스의 발달로 인하여 이런 사례들도 많이 볼 수 있으며, 자동차 생산 업체의 구매 컨소시엄인 Covisint 등이 있다.

3.2.2 일반품목 사분면으로 이동하는 전략 (구매량과 공급위험도를 함께 줄이는 전략 - <그림 3>의 (2)번 경로)

- 최종제품의 설계스펙을 단순화, 표준화하여 병목품목의 범용품목화를 추구한다(Fogg, 2002; Gelderman and Van Weele, 2001; Gelderman and Van Weele, 2002). 범용품목이 되면 공급위험도는 감소하게 되고, 이 범용품목을 현재 사용하고 있는 제품이 아닌 다른 제품에서도 사용하게 되면 구매량도 동시에 증가하게 되어 일반품목 사분면으로 이동하게 된다.
- 시장에서 가능한 대체제를 찾거나, 제품설계측면에서 대체제를 개발함으로써 공급위험도를 줄인다(Kamann, 2003; Steel and Court, 1996; Queensland Government, 2000). 새로운 대체제를 현재 사용하고 있는 제품이 아닌 다른 제품에서도 사용하게 되면 구매량도 동시에 증가하게 되어 일반품목 사분면으로 이동하게 된다.

3.2.3 비핵심품목 사분면으로 이동하는 전략 (공급위험도만 줄이는 전략 - <그림 3>의 (3)번 경로)

- 최종제품의 설계스펙을 단순화, 표준화하여 병목품목의 범용품목화를 추구한다(Fogg, 2002; Gelderman and Van Weele, 2001; Gelderman and Van Weele, 2002). 이 범용품목이 다른 제품들에서는 사용되지 않으면 구매량은 증가하지 않고 공급위험도만 줄게 되어 비핵심품목 사분

면으로 이동하게 된다.

- 시장에서 가능한 대체제를 찾거나, 제품설계 측면에서 대체제를 개발한다(Kamann, 2003). 새로운 대체제가 다른 제품들에서는 사용되지 않으면 구매량은 증가하지 않고 공급위험도만 줄게 되어 비핵심품목 사분면으로 이동하게 된다.
- 인터넷탐색, 인터넷구매, 글로벌소싱 등을 통하여 새로운 거래선을 발굴함으로써 공급위험도를 줄인다(Gelderman and Van Weele, 2001; Gelderman and Van Weele, 2002).

3.2.4 전략품목 사분면으로 이동하는 전략 (구매량만 늘리는 전략 - <그림 3>의 (4)번 경로)

신제품 개발시에 동일부품을 사용하도록 하여 구매량을 증가시킨다. 그러나 공급위험도는 줄지 않은 상황에서 구매량만 증가시키게 되면 더욱 나쁜 상황이 되기 때문에 일단 전략품목 사분면으로 이동한 후에는 공급업체와 전략적인 파트너십을 유지함으로써 공급위험도를 줄이는 전략을 수행해야만 한다. 전략품목 사분면으로의 이동은 범용품목화(일반품목화 또는 비핵심품목화)에 의한 공급위험도 감소가 아니라 범용품목화가 어려운 상황에서 전략적 파트너십에 의한 공급위험도의 감소라는 점이 특징이다.

4. 결론

구매자와 공급자의 관계는 대부분 구매자의 교섭력이 우위에 있는 경우가 대부분이지만, 병목품목의 경우는 반대로 공급자의 교섭력이 우위에 있는 상대적으로 드문 경우에 해당된다. 병목품목에 대해 힘의 열위에 있는 구매자가 주도할 수 있는 구매 및 공급관리 전략을 도출하고 실행하기는 다른 품목들에 비해 매우 어렵다. 그러나 교섭력의 부족으로 인하여 공급이 부족하게 되면 생산에 막대한 차질을 가져오고, 공급량은 부족하지 않더라도 공급가격이 인상되면 구매비용이 증가하게 되어 최종제품의 가격과 수익에 큰 영향을 미치기 때문에 반드시 해결해야만 하는 중요한 연구과제중의 하나이다.

병목품목은 비용에 미치는 영향은 작지만 공급위험도가 높기 때문에 안정적인 물량확보가 가장 중요한 목표가 된다. 안정적인 물량확보를 위해서는 구매량이나 구매비용을 늘려서 공급자에게 중요한 고객으로 인식되거나 공급위험도를 줄이는 전략을 통하여 구매 포트폴리오상의 다른 사분면으로 이동시킴으로써 물량확보의 안정성을 높이고 최대한으로 병목품목을 없애는 것이 바람직하다. 보다 적극적인 관점에서 보면, 교섭력의 열위상태에서 교섭력의 우위상태로 공급자와의 관계를 변화시킬

수 있는 전략을 추구하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 병목품목에 대하여 구매 포트폴리오를 기반으로 하여 구매 및 공급관리 전략의 목표를 정의하고, 목표를 이루기 위한 전략들을 도출하기 위한 프레임워크를 제시하였다. 그리고 프레임워크를 기반으로 다양하고 종합적인 전략들을 도출하였다. 본 연구의 내용은 그동안 상대적으로 연구가 부족하였지만 제품생산과 수익에 중요한 영향을 미치는 병목품목과 공급자 주도 시장에 대한 구매 및 공급관리 전략수립과 연구에 적용할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. Ahman, S.(2002), "Strategic Sourcing of Suppliers in a Supply Network," *Proc. 11th Int. IPSERA Conf.*, Enschede, The Netherlands, pp.1-10.
2. Bensaou, M.(1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 35-44.
3. Cox, A.(1997), *Business Success-A Way of Thinking about Strategic, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice*, Earlsgate Press, UK.
4. Fogg, M.(2002), "Commodity Strategies for ePurchasingPlus," *ePurchasingPlus*, Antonette, A., Giumipero, L.C. and Sawchuk, C. (Eds.), JGC Enterprise, Goshen, New York.
5. Gelderman, C.J.(2000), "Rethinking Kraljic: Towards a Purchasing Portfolio Model, Based on Mutual Buyer-Supplier Dependence," *Danish Purchasing & Logistics Forum*, Vol. 37, No. 10, pp. 9-15.
6. Gelderman, C.J.(2003), *A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies*, Eindhoven University of Technology, Doctoral Thesis, The Netherlands.
7. Gelderman, C.J. and Van Weele, A.J.(2001), "Advancements in the Use of a Purchasing Portfolio Approach: A Case Study," *Proc. 10th Int. IPSERA Conf.*, Jonkoping, Sweden, pp. 403-415.
8. Gelderman, C.J. and Van Weele, A.J.(2002), "Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study," *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 30-37.
9. Gelderman, C.J. and Van Weele, A.J.(2003), "Handling Measurement Issues and Strategic Directions in Kraljic's Purchasing Portfolio Model," *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, No. 5-6, pp. 207-216.
10. International Trade Centre of UNCTAS/WTO(2003), *Coursebook Module 4 - Unit 2: A Framework for Supply Strategy, Modular Learning System*, <http://www.intracen.org/ipsms/tools/mls/cbke.pdf>.
11. Kamann, D.J.F.(2003), "The Strategic Value of Proper Purchasing," Working Paper, Groningen Research Institute of Purchasing, University of Groningen, The Netherlands, <http://www.griponpurchasing.com>.
12. Kraljic, P.(1983), "Purchasing Must Become Supply Management," *Harvard Business Review*, Vol. 61, pp. 109-117.
13. Lamming, R.C. and Harrison, D.(2001), "Smaller Customers and Larger Suppliers: the Potential for Strategic Purchasing Approach: A Case Study," *Proc. 10th Int. IPSERA Conf.*, Jonkoping, Sweden, pp. 595-610.
14. Lilliecreutz, J. and Ydreskog, L.(1999), "Supplier Classification as an Enabler for a Differentiated Purchasing Strategy," *Global Purchasing & Supply Chain Management*, pp. 66-74.
15. Nellore, R. and Soderquist, K.(2000), "Portfolio Approaches to Procurement - Analysing the Missing Link to Specifications," *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 2, pp. 245-267.
16. Olsen, R.F. and Ellram, L.M.(1997), "A Portfolio Approach to Supplier Relationships," *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-113.
17. Porter, M.E.(1998), *Competitive Strategy*, Free Press.
18. Queensland Government(2000), "Better Purchasing Guide - Analysing Supply Markets for Purchasing, Department of Public Works," http://www.qgm.qld.gov.au/00_downloads/bpg_market.pdf.
19. Syson, R.(1992), *Improve Purchase Performance*, London, Pitman Publishing.