Ⅲ. 協力業者(supplier)의 戰略的 管理를 위한 4가지 代案

1. 協力業者 管理의 重要性

- 불량품의 50% 정도가 협력업자(부품업자)에 의해 초래되고 있을 정도로 최종 제품의 품질 및 비용에 미치는 구매의 영향력이 매우 큼
- 구매 효율성 제고가 기업의 경쟁 우위 확보와 결부된다는 점을 고려하면 협력업자의 전략적 관리가 시급하게 요구되고 있음

2. 協力業者 管理의 現況(자동차 산업)

- 부품의 중요도 여하를 막론하고 국내 완성차 업체들은 협력업자와 긴밀한 관계를 형성하고 있음
  - 무려 부품업자들의 72% 정도가 단일 자동차업체와 거래하고 있는 상황임
  - 긴밀한 관계는 협력업자에 대한 경영 전반(품질, 재고, 생산 관리 등)에 대한 지원 체제를 통해서 형성되고 있음
- 이렇게 무차별적인 협력업자 관리는 전반적인 구매 효율성을 감소시키고, 궁극적으로 산업 경쟁력 악화의 원인이 되고 있다고 할 수 있음

3. 戰略的 協力業者 管理를 위한 체크 포인트

- 전략적 협력업자 관리를 위해서 선행되어야 할 것은 구매 상황에 대한 심층적인 분석이며, 이를 위해 구매의 전략적 중요도 및 구매 과정의 난이도에 대한 평가가 이루어져야 함
- 이러한 체크 포인트에 의한 평가 결과에 적절한 가중치를 부여하여 최종적으로 전략적 협력업자 관리를 위한 4가지 대안을 구성하게 됨

4. 戰略的 協力業者 管理의 4가지 代案

- **(전략군)** 협력업자의 관여도를 높이고 제품의 공동 개발 및 가치 분석 등 긴밀하고 전략적인 관계를 형성함
- **(레버리지군)** 구매의 부가가치와 저원가의 납품원가를 규명하여 총 원가를 낮추고, 상호 존중 및 협조 체제의 조성을 위해 패키지형(시스템) 구매 방식을 도입함
- **(병목군)** 구매의 표준화나 대체품 탐색, 또는 컨커런트 엔지니어링(concurrent engineering)을 이용하여 구매의 난이도를 낮추도록 함
- **(비핵심군)** 표준화와 통합을 이용하여 최대한 협력업자 수를 줄여 협력업자 관리 원가를 최소화함

5. 結論 및 示唆點

- 구매 효율성 제고를 위해서 우선 과거 관행에서 탈피한 분석적 자세를 갖고, 중요도와 구매 난이도에 의한 협력업자의 차별화 및 관리 방식의 개선이 요망됨
- 인터넷을 이용한 '가상 경매(virtual auction)'나 '엑스트라넷(extranet)'을 활용한 구매 효율성 제고 방안에 대한 적극적인 고려가 요망됨

1. 協力業者 管理의 重要性

- **협력업자(supplier)가 기업의 경쟁력에 절대적인 영향을 미칠 수 있음**
  - 한 연구에 의하면 전화 서비스의 품질 불량에 의한 원가 비중이 총 매출액의 20% 이상을 차지하며, 이 불량품의 50% 이상이 협력업자 또는 부품업자에 의해 초래된 것으로 나타남[1)]
  - 이렇게 품질과 원가에 있어 협력업자의 영향력이 문제시되면서 협력업자 관리가 기업 경쟁력과 관련된 중요한 요인으로 부상됨

- **차세대 경쟁우위 원천으로 협력업자의 전략적 관리가 중요시되고 있음**
  - 장기적이고 전략적인 바이어-협력업자 관계가 정립되면 부가가치적 투자(플랫폼 재설계, 재고관리 시스템 구축 등)가 가능해짐으로 인해 조직 효율성을 증가시킬 수 있음
  - 정보 기술(JIT, EDI, 인터넷 등)의 이용을 증가시켜 최종 소비자의 개별 욕구에 맞는 제품을 생산할 가능성이 커짐
  - 특히 우수한 협력업자의 확보는 새로운 경쟁자의 출현 및 대체품의 위협 등 강도높은 경쟁에 직면하고 있을 경우 유리한 경쟁 원천이 될 수 있음

- **하지만 전략적 협력업자 관리가 반드시 장기적이고 긴밀한 관계만을 의미하는 것은 아니며, 구매 상황에 따라 다양한 관계를 형성할 수 있음**
  - 구매의 중요성이나 협력업자의 특성, 또는 상황적 요인 분석을 통해 협력업자와의 관계를 보다 전략적으로 관리할 수 있음
  - 세계적인 기업들 중 일본의 도요타 자동차는 파트너십에 의한 협력업자 관계가 강한 반면 GE는 인터넷을 통해 10억 달러 상당의 부품을 구입하고 있는 등 상반된 현상이 공존하고 있음

2. 국내 企業의 協力業者 管理 現況(자동차 산업)

- **국내 완성차 업체들의 협력업자 관계는 구매의 중요성 여하를 막론하고 대체로 매우 긴밀한 관계를 유지하고 있음**
  - 무려 평균 72%의 협력업자들이 단일 완성차 업체와 거래하고 있을 정도로 양자의 관계가 매우 배타적이고 긴밀하며, 특히 1/3 가량의 협력업자는 완성차 업체와 창립시부터 공존공생의 관계를 맺고 있는 상황임[2)]
  - 이러한 관계는 핵심 부품(엔진 부품, 트렌스미션, 에어컨 등)뿐만 아니라 비핵

1) Murphy, Christopher L., *Vendor Quality Management*, British Columbia Telephone Co., Burnaby, 1992
2) Dyer, Jeffrey H., Cho, Dong Sung & Chu Wujin, *"Strategic Supplier Segmentation,"* California Management Review, Vol 40, No. 2 winter 1998

심 부품(타이어, 베터리, 스파크 플러그 등)에서도 마찬가지임

- **완성차 업체는 협력업자의 경영, 자본, 생산 관리 전반에 걸쳐 다양한 지원 체제를 갖추고 있음**
  - 협력업체에 인력 파견뿐만 아니라 품질 및 원가 관리, 공장 배치와 재고 관리를 포함하는 전반적인 경영 지원을 하고 있음
  - 반면 협력업자는 거래하고 있는 완성차 업체에 맞는 특수 설비에 대한 투자까지도 하고 있음
  - 이러한 지원 체제의 필요성은 협력업자의 생존과 완성차 업체의 존속이 직결되는 긴밀한 관계에 의한 것임

- **이렇게 협력업자와의 관계가 무차별적으로 형성된 원인은 협력업자 관리 전략의 부재 및 과거 관행에 기인한다고 볼 수 있음**
  - 과거 많은 자동차 부품 공급업자들의 규모가 영세하였기 때문에 완성차 업체의 지원 및 협조 체제가 의도적, 비의도적으로 강화되어 왔음
  - 하지만 기업의 구매 중요성에 대한 인식이 미흡했고 이에 따라 협력업자 관리 전략이 부재하였다는 것이 더 큰 이유라고 할 수 있음
  - 이러한 관계로 협력업자의 경쟁력은 점점 더 약화되고, 이로 인해 완성차 업체에 대한 협력업자의 의존도는 더욱 증가되는 결과를 낳았음

- **일본의 경우에는 핵심 부품과 비핵심 부품의 협력업자 관계에 뚜렷한 차이가 존재함**
  - 협력업자와의 물리적 거리, 바이어를 위한 시설 투자, 대면 계약 비중, 엔지니어의 파견 횟수, 정보 공유 및 품질 관리 등 관계의 긴밀도를 나타내는 요인들이 구매의 중요도와 비례하여 형성되어 있음
  - 이것은 일본의 자동차 기업들이 국내 기업들보다 상대적으로 협력업자들을 전략적으로 관리하고 있다는 것을 의미함

- **따라서 경쟁력 향상을 위해 협력업자 관리에 있어 보다 체계적이고 전략적인 접근법이 요구된다고 할 수 있음**
  - 일본의 경우와 비교하더라도 국내 기업의 협력업자 관리는 상대적으로 열등한 상황이며, 자동차 산업의 발전 및 경쟁력 향상을 위해 현재와 같은 협력업자 관리는 지양되어야 할 것임

3. 戰略的 協力業者 管理를 위한 체크 포인트

- **전략적 협력업자 관리를 위해 우선 구매의 중요성 및 난이도와 관련된 다양**

한 요인들을 사전에 고려해야 함

- 구매의 전략적 중요도에 영향을 미치는 요인들을 의미하며, 구매가 기업 역량에 미치는 영향의 정도나 구매의 규모, 그리고 이미지 요인들이 평가되어야 함
- 구매 관리의 난이도는 구매가 세심한 주의를 요하거나 관리, 감독하는데 많은 노력을 필요로 하는지의 여부를 평가하는 것임. 여기에 포함되어야 할 체크 포인트는 부품의 복잡성, 공급시장의 특성, 환경적 특성 등임

<표 1> 戰略的 協力業者 管理를 위한 체크 포인트

구매의 전략적 중요성에 영향을 미치는 요인	
핵심 역량 요인	· 기업 핵심 역량(기술적 우위, 노하우, 전문화된 투자)과 관련성이 클수록 구매가 가지는 전략적 중요도가 더욱 커지게 됨
경제적 요인	· 구매의 총 규모(물량 및 금액)와 최종 제품의 부가가치, 수익성에 있어 구매가 차지하는 비중 등을 평가해야 함
이미지 요인	· 협력업자가 가지고 있는 이미지나 브랜드, 그리고 환경 및 안전과 관련된 요인들이 구매에 미치는 영향을 고려해야 함
구매 관리를 어렵게 하는 요인	
부품 특성	· Homse의 정의[주]에 의하면 복잡성은 기능적 복잡성(많은 부품 및 조립 과정을 요함), 생산 복잡성, 제품 구성의 복잡성(많은 테스트 과정을 요함), 적용 복잡성(부품의 사용에 앞서 많은 훈련과 연습을 요함), 상업적 복잡성(구매하기 위해 복잡한 사전 거래를 요함)을 포함하는 개념임
공급시장 특성	· 협력업자의 교섭력은 협력업자의 규모, 경쟁 협력업자의 수, 기업의 자원 의존도, 부품의 대체성 등으로 평가될 수 있음
환경적 특성	· 위험은 대체로 시간, 정보, 통제 가능성에 따라 달라질 수 있음 · 지각된 위험 수준은 불확실성 정도에 의존하게 되는데, 공급시장에서 제공하는 부품의 범위와 제공된 부품의 기술적 내용과 관련된 불확실성이 존재하게 됨

주) Homse, E., *An Interaction Approach to Marketing and Purchasing Strategy*, 미시간 대학교 사회 기술 연구소, 미출간 학위 논문, 1981

- 첫째, 구매의 전략적 중요성에 영향을 미치는 요인

- 구매 자체가 기업의 핵심 역량에 어떠한 영향을 줄 수 있는가를 우선 고려해야 하며, 기업의 수익성에 대한 영향과 금액으로 환산된 가치의 관점에서 구매의 경제적 중요성을 평가해야 됨
- 그리고 구매의 실질적인 중요성뿐만 아니라 기업과 협력업체간의 상호 이미지 측면에서 구매의 중요성을 고려해야 함

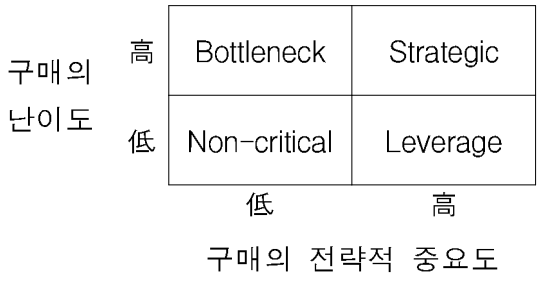
- 둘째, 구매 관리를 어렵게 하는 요인

- 부품이 상대적으로 특수하고 복잡하다면 구매시에 보다 많은 주의를 요하게 될 것임
- 또한 협력업자의 교섭력과 기술적, 상업적 능력을 고려해야 하며, 구매 상황과 연관된 위험과 불확실성에 대한 전반적인 평가가 필요함

4. 戰略的 協力業者 管理의 4가지 代案

- **앞에서 언급한 체크 포인트에 대한 평가 결과를 이용해 협력업자를 전략적으로 관리할 수 있는 4가지 대안을 제시할 수 있음**
  - 전략적 협력업자 관리란 앞에서 언급한 구매의 중요도와 난이도를 동시에 고려하여 비용 및 가치 측면에서 최적으로 구매 및 협력업자를 관리하는 전략임
  - 이것은 체크 포인트의 각 요인들에 가중치를 부여하여 모든 협력업자를 4가지 집단으로 구분하는 과정으로 구성됨

<그림 1> 전략적 협력업자 관리의 4가지 대안



자료: Rasmus Friis Olsen & Lisa M. Ellram. "A Portfolio Approach to Supplier Relationships," *Industrial Marketing Management* 26, 101-113pp(1997)

- **(전략群: Strategic) 구매 관리 자체가 어려울 뿐만 아니라 구매가 기업에게 전략적인 중요성을 가지고 있는 경우임**
  - 이러한 구매 관리의 핵심은 협력업자와의 긴밀하고 전략적인 관계 형성이며, 긴밀한 관계는 기업의 프로세스에 대한 협력업자의 관여도를 높이거나, 제품/서비스의 공동 개발, 또한 장기적 관점에서의 공동 원가 관리 시스템을 구축하는 것 등을 예로 들 수 있음
  - 따라서 전략군에 속한 협력업자는 기업의 일부로서 인식되어야 함

- **(레버리지群: Leverage) 구매 자체는 용이하나 전략적으로 기업에 중요한 품목과 관련된 구매임**
  - 여기에 속한 거래에서는 개별 구매의 부가가치를 분석하고, 납품 원가가 낮은 협력업자와 구매 물량의 대소에 따른 레버리지 효과를 규명하는 것이 중요함
  - 관리의 목표는 협력업자와 상호 존중의 분위기를 조성하면서 동시에 미래지향적인 관심 사항들에 대한 의사소통을 원활히하는 것임
  - 이러한 우호적인 쌍방향 관계는 패키지형 계약(시스템 전체의 거래)을 통해 달성되고 구축되도록 해야 함
  - 구매와 관련된 총 원가를 낮추는 데에도 관심을 가져야 함

- **(병목群: Bottleneck) : 전략적 중요도는 떨어지나 관리하기 어려운 구매임**
  - 이러한 구매를 효과적으로 관리하기 위해서는 구매를 표준화하거나 가능하면 구매 관리가 용이한 대체품을 모색하는 것이 바람직함
  - 제품 개발과 관련된 전 과정이 동시에 진행되는 컨커런트 엔지니어링(concurrent engineering)을 도입하여 구매 관리를 효율화하거나, 작업 원가를 낮추기 위해 가치 분석에 공급자를 직접 참여시키는 형태의 관리가 필요함

- **(비핵심群: Non-critical) 구매 과정 관리가 용이하고, 동시에 전략적 중요성도 낮은 구매 상황임**
  - 이러한 구매 관리에서의 키워드는 표준화와 통합(consolidation)임
  - 가능하면 총 협력업자 수를 줄이기 위해 유사한 부품과 서비스를 통합해야 하며, 이를 통해 협력업자 관리에 소요되는 비용(관리 원가)을 최소화해야 함

5. 結論 및 示唆點

- **효율적인 구매 및 협력업자 관리를 위해 분석적 자세를 갖고, 과거 관행에서 탈피하여 협력업자 관계의 총체적 점검 및 개선이 이루어지도록 해야 함**
  - 구매 및 협력업자 관리 담당자들은 매너리즘에서 탈피하여, 앞에서 언급한 단계적, 체계적 관리 방식에 따라 기존 협력업자 관계를 재점검해야 할 것임
  - 이것은 기존 협력업자들을 구매의 체크 포인트에 의해 차별화하고, 협력업자의 중요도에 비례하여 협력업자와의 관계를 재설정하는 작업들이 포함되어야 할 것임
  - 궁극적으로 쌍방 의존도를 낮추고, 구매 중요도가 높은 상위 협력업자와는 보다 긴밀한 가치지향적인 관계 형성에 주력하고, 반면 비핵심군으로 분류할 수 있는 하위 협력업자와의 관계는 온라인을 이용하는 등 관리 및 거래 비용의 최소화를 지향하도록 함

- **비용 및 효과 측면에서 인터넷을 이용한 구매 방안도 적극적으로 고려되어야 함**
  - 이미 미국에서는 '가상 경매(virtual auction)'의 형태로 인터넷을 이용한 구매 방식이 확산되고 있음
  - 또한 '엑스트라넷(extranet)'을 활용하여 부품의 구매 효율성을 제고할 수 있는 방안도 적극적으로 이용되고 있음

(고언정 : ejko@hri.co.kr ☎724-4091)