복식문화연구
제7권 제4호 1~13(1999)



# 우리 나라 패션 산업을 위한 패션 비지니스 리엔지니어링에 관한 연구

金文淑* · 韓誠智 · 崔恩禎 · 洪仁淑
서울여자대학교 의류학과 교수* · 서울여자대학교 대학원 의류학과

# A Study on Fashion Business Reengineering for Korean Fashion Industry

**Moon-Sook Kim* · Seong-Ji Han · Eun-Jung Choi and In-Sook Hong**
Professor, Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University*
Graduate School, Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University

目 次

Abstract
Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 패션환경 변화 분석
1. 환경적 해석 모델
2. 의류업체의 행동이론으로의 QR 통합(BTAF/QR)
3. 전사적 품질경영(TQM)
4. 공급망 관리(SCM)
Ⅲ. 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 (BPR)
Ⅳ. 결 론
참고문헌

## Abstract

The purpose of this study is to remind the necessity of reengineering establishment of future-oriented fashion industry and to research the devices for the system establishment at this present time when the consumer's demands level is extremely high. This research has been done by the literature review of the relative articles, books and the case study.

First, through the analysis of the important changes and movements of fashion industry environment by the environmental interpretation model of Draft and Weick, the strategic development, corresponding the environment change of fashion industry, has been attempted.

Second, this study examined QR integration management method according to the Kunz's behavior theory of the apparel firms.

Third, as the prior occupation strategy regarding the things can be done very well from now on the things are needed, the necessity and establishment of SCM, based on companionship and beyond the boundary between the companies has been studied through the exchange of the data of manufacture and sales which has been regarded as the secret of the companies.

Finally, to become a company to lead the market, in addition to the re-organization of the internal process of a company with the leadership which has the clear vision for the consumer's

satisfaction, the process have to be integrated under the cooperation with its business partners and the cost have to be reduces, and the time which takes to correspond to the consumer's requirements have to be reduced.

# Ⅰ. 서 론

21세기 정보화 사회를 맞이하여 패션 기업환경은 갈수록 치열해지고 고객의 욕구도 점점 다양화, 개성화 되어 가고 있다. 이러한 시대적 변화는 기업들로 하여금 업무구조의 혁신과 정보 기술의 전략적 활용을 통한 경쟁력 강화를 요구하고 있다. 소비자에게 보다 좋은 서비스 실현을 위해서 경쟁력 있는 기업의 체질 개혁이 이루어져야 하고 안정된 정보 시스템을 구축해야 한다.

시장환경이 생산자 중심에서 소비자 중심으로 변화하고 동시에 생산기술의 평준화, 성숙화가 진전되면서 상품력이나 생산기술만을 경쟁의 원천으로 우위를 지키기가 점차 어려워지고 있다. 한편 패션 비즈니스는 불확실한 환경 변화에 대응하고 시간을 기본으로 한 민첩한 기업 시스템을 요구하는 산업이다. 마켓인(market in)의 발상을 기초로 시장이 원하는 것을 파악하여 개발, 생산, 판매, 물류, 정보유통 등의 제품 경로(product pipeline)의 효율을 높이기 위한 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(BPR : Business Process Re-engineering) 구축에 관한 이론적 접근을 통해 우리 나라 패션 산업이 지향하고자 하는 국제 경쟁력 강화 및 업종간의 불필요한 중복투자를 줄이고 업체간의 신속한 협력체제를 구축할 수 있는 기능을 제공하고자 함에 본 연구의 목적을 둔다.

본 연구에서는 기업환경의 변화가 패션 산업에 미치는 영향을 살펴보고 이를 바탕으로 기업환경의 변화에 대해 어패럴 기업의 행동이론(BTAF : Behavioral Theory of the Apparel Firm), 전사적 품질경영(TQM : Total Quality Management) 및 지금까지 적대관계의 거래 관계 속에서 상호자사의 비밀로만 여겨왔던 생산과 판매데이터를 동반자 정신에 입각한 상호협력체계 구축을 위한 전환으로 정보·통신의 공유에 의한 공급망관리(SCM : Supply Chain Management) 등을 중심으로 패션 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 구축의 필요성에 대해서 살펴보고자 한다.

연구 방법은 문헌자료를 통한 이론적 연구와 사례연구를 중심으로 살펴보았다.

# Ⅱ. 패션환경 변화 분석

## 1. 환경적 해석 모델

환경적 해석 모델은 기업이 사업환경 내에서 존재한다는 것을 인식하고 조직의 특징과 사업환경에 대한 기업의 전략적인 대응이 관계가 있다는 것을 보여주며 마케팅 전략, 혁신의 확산, 기술 적용, 전략적 경영과 조직적인 행동을 포함하는 광범위하고 전통적인 이론에 기초하고 있다. 미래에 대한 불확실성, 치열한 경쟁, 의사결정의 복잡성 등이 복합적으로 작용하는 현대의 산업사회에서 기업의 경쟁력 제고를 위해서는 기업환경에 대한 인식이 매우 중요하다고 할 수 있다.

Draft와 Weick[1]에 의해 약술된 환경적 해석 모델은 관리자가 인지하고 해석하며 사업환경의 변화에 대응하는 a) 스캐닝 b) 해석 c) 대응 3단계의 과정으로 묘사된다.

첫째, 스캐닝은 조직적인 기능에 영향을 줄 수 있는 사업환경에서의 주요 변화와 경향을 정의하는 것을 의미한다. 오늘날 기업은 저성장, 고경쟁 시대로 압축되는 산업경제 환경에서 가장 강력한 경쟁력을 확보하기 위하여 항상 고객이 선택하는 시장의 변화를 민감하게 파악하고 이에 부응할 수 있도록 기업의 내부조직을 시장 지향적으로 개편하여 경영방식도 고객 지향적으로 쇄신해야 한다. 국내 의류시장의 환경변화는 수입과 유통개방으로 치열한 경쟁상태를 맞이하게 되었고 패션의 글로벌화로 인하여 국내개발상표와 외국상표의 경쟁이 치열해졌다. 급속한 정보시스템의 발달은 빠른 속도로 지구촌을 하나의 시장으로 연결하고 있으며 이러한 급속한 환경변화와 경쟁

1) Draft, R. L., & Weick, K. E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9, pp.284-295.

에 대응하기 위해서는 패션 상품이나 서비스면에서의 세계화를 통하여 경쟁력을 갖추어야 한다. 패션업체 「브이네스」의 경우를 예를 들면 다음과 같다. 「브이네스」는 브랜드가 런칭한 지 10년이 지나면서 소비자들의 인지도가 점차 낮아지고 있음을 파악하고 패션산업의 외적인 환경뿐 아니라 급변하는 유통환경에 능동적으로 적응하기 위해서 기업 리노베이션과 브랜드 리뉴얼 작업을 함께 추진하고자 한다.

둘째, 해석은 사업환경 안에서 조직이 직면한 위협과 기회를 정리하는 것을 포함하며 타기업과의 경쟁에서 경쟁력을 가지기 위한 조직 구조, 전략적 자세를 가지는 것을 의미한다. 패션산업은 환경의 변화에 민감하게 적응함으로써 존속 성장해 간다. 기업의 환경적 조건은 성장의 기회와 동시에 위협을 줌으로써 기업의 구조에 큰 영향을 끼치기 때문에 새로운 방향으로 환경의 발전 동향을 분석, 파악하고 이에 대응하여 마케팅 계획을 수정해야 한다. 이러한 전략적 마케팅계획 수립 과정은 다음 단계로 구성된다.[2] 첫째, 상황을 분석한다. 이 단계는 기업의 기존 상황, 즉 시장 경쟁, 제품 유통 시스템, 촉진계획의 분석도 포함한다. 또한 이 단계는 기업의 미래 마케팅 기회의 분석도 포함한다. 둘째, 마케팅 목적을 설정한다. 셋째, 표적시장을 선택하고 분석한다. 조직이 표적시장을 만족시키고 마케팅 목표를 달성할 수 있게 해주는 전략적 마케팅 믹스를 계획하고 개발한다. 기업의 이러한 마케팅 믹스는 환경 변화에 대응하여 저마다 경쟁에서 우위를 확보하고 차별적 이득을 얻기 위해 마케팅 믹스 변수를 다르게 선택, 조합하기 때문에 전략수행에 따라 전략변수는 차이가 있다. 「브이네스」의 경우는 가장 먼저 엠블럼 캐릭터 개발을 통해 브랜드 이미지를 친근하고 편안하게 만들어 갈 방침이다. 또 BI(Brand Image) 작업을 통해 택(tag) 부자재 등도 새롭게 만들어 「브이네스」이미지를 고급스럽게 꾸며나갈 예정이다. 「브이네스」는 기본적인 프로모션에 있어서 4P전략을 새롭게 수립한 상태이다. 상품 전략에 있어서는 기존의 베이직 아이템에 충실하면서 신감각을 첨가한 고품질 상품으로 전개할 계획이다. 가격정책은 소비자 입장에서 받아들여질 수 있는 합리적인 가격대로 설정하고 유통전략은 대리점 유통의 지속적인 유지 및 백화점 유통 참여로 압축된다. 판촉전략은 고객만족 우선주의를 기본으로 시기별 장소에 맞는 프로모션을 병행할 예정이다.

이런 기본적인 브랜드 프로모션 전략 및 브랜드 이미지 작업과 함께 백화점 유통에도 본격 참여할 계획으로 오는 2월 백화점 MD개편 시기에 맞춰 서울 경인권 백화점 입점을 진행해 연말까지 전국에 총 10개 백화점을 확보할 예정이다. 그동안 이 회사는 백화점은 고가 캐주얼 브랜드들의 집합 장소였다고 판단했기 때문에 중간가격대를 지향하는 「브이네스」브랜드의 경우 백화점 유통에 대해 별다른 관심을 보이지 않았으나, IMF (International Monetary Fund) 이후 중가의 캐쥬얼 브랜드가 급증하면서 「브이네스」와 비슷한 타겟의 브랜드들이 백화점 캐쥬얼 라인을 주도하고 있어 지금이 백화점 유통의 최적기라고 생각하고 있다. 그러나 무엇보다도 전반적인 소비자의 소비 성향 자체가 트랜드에 민감하게 반응하기보다는 합리적인 방향으로 전환하여 실용적이고 편안한 옷을 원하고 있어 「브이네스」가 새롭게 리뉴얼하는 방향과 일치하고 있기 때문에 특히 백화점에서 선호가 높을 것으로 예상된다.

셋째, 대응은 사업환경에서 변화에 대응하는 것을 받아들이는 행동으로, 제품의 다양성을 제공하기 위한 빈번한 변화에 따른 생산비용의 증가를 단위생산시스템, 단주기생산, 바코드 및 재고축소와 같은 QR(Quick Response) 기술의 사용에 의해 감소시킬 수 있다. 「브이네스」는 리피트 시스템과 근접기획을 통한 트렌드를 수용하는 방식으로 생산에서 공급에 이르는 시스템 자체를 새롭게 정립했다. 또한 신속한 물류 시스템을 위해 영업부는 경기도 오산에 별도로 독립시키고 경기도 발안에 2천 8백평 규모의 물류센타를 운영해 생산된 의류를 신속하게 전국 각지로 보낼 수 있는 시스템을 구축했다. 또 연말까지 비효율 매장을 정리하면서 매장과 본사의 POS(Point Of Sales)시스템을 도입해 상품 생산에서 공급에

2) 이상용, "차량용 배터리 소매상의 구매 결정 요인에 관한 연구 - 자동차 정비업소 및 카 센타를 중심으로-", 전남대학교 대학원 석사학위논문, 1997.

이르는 기간을 단축시켜 매출 증대를 계획하고 있다.

이제까지의 국내 패션산업의 기업 외적인 환경 자체가 대부분의 패션업체들에게 변화를 요구하기보다는 기존체제에 안주할 수 있는 핑계를 만들어 기업의 발전이 정체되어 왔다. 이제는 기업의 외적인 환경뿐 아니라 근로자 모두의 의식 자체도 변화하지 않으면 더 이상 살아남을 수 없다는 인식이 커지고 있다.

환경적 해석 모델이 설명하는 바와 같이, 경쟁이나 소비자의 요구 등과 같은 외부 사업환경의 특성은 기업조직에서 사업전략의 개발과 기술사용에 중요한 영향을 미친다. 기업들은 사업환경의 변화에 따라서 서로 다른 반응과 전략을 사용한다. 환경적 해석 모델을 사용한 연구는 각 기업들이 적용하는 전략의 경우 조직의 특성에 따라서 다르게 적용한다고 지적하고 있다. 조직의 특성은 생산라인, 기업 규모, 전략적인 자세, 조직구조, 효율 기준, 예상이익, 유통관계, 공동의 목표, 기업의 문화 등을 포함하고 있다.[3]

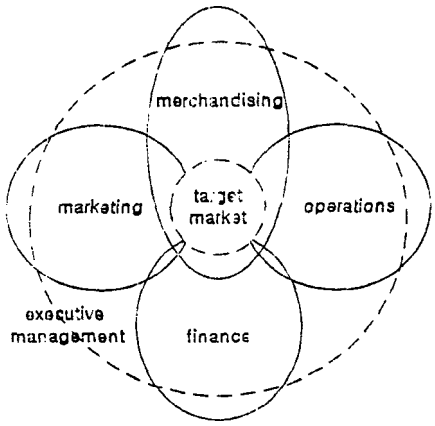
패션산업은 환경의 변화 속에서 운영되고 있는데, 1990년대 환경적 변화를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 보다 다양한 제품을 신속하게 공급해 주기를 원하는 소비자의 요구로 상품 기획은 공급자 위주의 기획을 탈피해서 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 상품으로 구성해야 한다. 또한 상품의 생산량을 증가시키기보다는 리피트 시스템이나 스파트 생산 체제를 통해 재고 누적을 줄이고 신속한 물류관리를 통해 매장간 수평이동과 소비자의 요구에 재빨리 대처할 수 있도록 체계화해야 한다.[4] 둘째로 IMF로 인해서 패션업계가 전반적으로 어려움을 겪고 있다. 하지만 이러한 어려움은 IMF라는 특수상황으로 인한 일시적인 경기 침체라기보다는 그동안 업계가 거품경영을 지향한데서 비롯되었다는 여론이 높다.[5] 따라서 구조조정이 필요하며 근본적인 패션업체의 사고전환이 필수적으로 이루어져야 한다. 이러한 사업환경의 변화는 패션업체가 시장점유율을 유지하고 경쟁력을 가지며 사업을 지속하기 위해서 새로운 대응을 요구하고 있다. 다양한 제품 변화에 대한 소비자의 요구는 적절한 조치가 취해지지 않은 상태에서 생산비용의 인상을 통해서가 아닌 단주기 생산, 단위생산시스템, 바코드 및 재고 축소 등과 같은 QR 기술의 사용에 의해서 생산비용을 감소시킬 수 있고 소비자의 요구에도 부합할 수 있도록 관리되어질 수 있다. 이러한 생산의 유연성은 제조환경에서의 광범위한 변화에 효과적으로 대응하는 시스템을 가능하게 한다. QR시스템을 성공적으로 운영하기 위해서는 무역의 세계에서 공급자와 소비자간의 긴밀한 협력, 공동 연구, 신뢰가 필요하다. 이 경우 세계는 모든 기업을 의미한다. 전자적으로 자료를 공유하기 위해 공급업자들과 고객간의 전통적인 적대관계를 깨뜨리는 것은 산업관계에서 새로운 패러다임을 요구한다. 시간을 기초한 경쟁을 위하여 경영진과 고용원들은 협력을 통하여 win/win 환경을 창조할 수 있는 가능성에 대한 신념이 있어야 한다.

한편 기업의 의사결정을 설명함에 있어 사용되는 이론은 경제 이론과 행동 이론 두 가지로 설명할 수 있다. 기업의 행동 이론은 경제적 이론에 따라 기업이 이윤 극대화를 강조하는 동안 기업의 활동을 실행하는데 있어 인간 행동의 역할을 강조한다.[6] 기업의 행동이론에 따르면 행정부 구성원은 기업 경영을 위한 기반과 리더쉽을 제공하고 다른 구성원들은 그들 자신의 목표를 개발한다. 흔히 목표와 책임의 차이로 인하여 구성원들 사이에는 갈등이 일어나기도 하지만 협상을 통해 해결할 수 있다. 기업의 성공은 근로자의 통합 능력에 달려 있다.

## 2. 의류업체의 행동 이론으로의 QR통합 (BTAF/QR : Behavioral Theory of the Apparel Firm/Quick Response)[7]

3) Ko, E. & Kincade, D. H.(1998), "Product line characteristics as determinants of quick response implement for U.S. apparel manufactures", *Clothing and Textiles Research Journal*, 16(1), pp.11-18.
4) 섬유저널, 1999, 1월호, p.247.
5) 섬유저널, 1999, 2월호, p.20.
6) Grace I. Kunz(1998), 「*Merchandising theory principles and practice*」, Fairchild, p.9.
7) Grace I. Kunz(1998), *op. cit.*, pp.31-63.

역사적으로 패션업체는 독재적으로 기업을 경영해 왔다. 집행부에서부터 말단에 이르기까지 조직화된 하향식 전달 기준을 가지고 있다. 이러한 조직구조는 X이론 경영 방식으로 대표되고 하향식 의사소통과 부서간의 한정된 상호작용을 보이며 수행되고 있다. 이와 같이 전통적 기업이론은 책임과 권위를 위주로 한다. 그러나 QR 비즈니스 시스템을 적용하고 있는 현대의 패션업체는 이런 수직적 전달 기준을 사용하는 대신에 상호작용 매트릭스를 사용하고 있으며, 이러한 이론을 Y이론이라고 한다. QR 전략은 집행부 관리자들이 X이론 경영 방식에서 Y이론 경영 방식으로 변화하기를 요구하고 있는데, 〈그림 1〉[8]과 같이 나타나며, 이 조직에서 내부구성은 5가지로 분류된다 : 집행부, 머천다이징, 마케팅, 영업부, 재무부. Y이론 경영 방식 아래에서 관리자는 근로자가 유능하다는 전제 하에 일에 매진하게 하고, 관심과 책임을 요구하며, 창조적으로 문제를 해결할 수 있는 기회를 원한다. 근로자에게 기업의 자원 활용에 관해서 결정을 할 수 있는 책임과 권위가 부여된다.



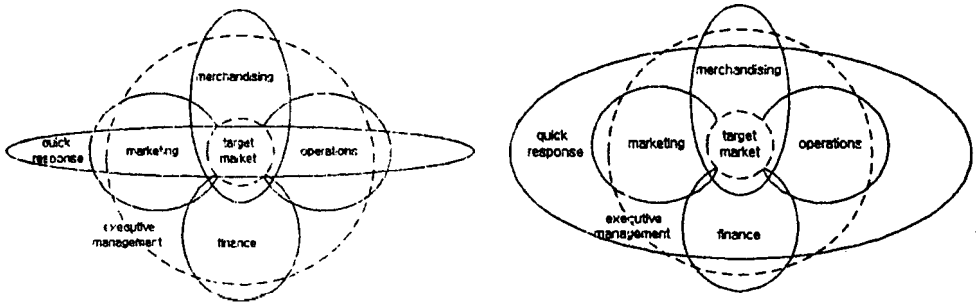

<그림 1> 행동이론에 따른 의류업체 기능부서간의 상호작용 (Kunz, 1995)
(출처 : Grace I. Kunz, 「*Merchandising theory principles and practice*」, Fairchild, 1998, p.12)

Harr(1992)와 Parr(1993)는 기업은 도매와 소매 수준에서 모두 전문화된 QR 영역을 형성하고 있으며, QR 구성요소들은 모든 다른 부서를 초월하여 협동작업을 위한 지원을 제공한다고 하였다. 새로운 직위로는 QR 관리자, QR 코디네이터, EDI(Electronic Data Interchange) 관리자, UPC(Universal Product Code) 감독자를 들 수 있다. QR 관리자는 제품 측면을 이해해야 하기 때문에 머천다이징과 마케팅에 경험을 가지고 있는 경향이 있으며, 그럼에도 불구하고 일반적으로 QR을 실행하는 기업은 직접적으로 QR에 관련된 인원을 최소로 유지하고 있다고 하였다.

Hammond(1993)[9]는 현재 운영하고 있는 대부분의 QR 사업체제가 QR의 일부만을 실행하고 있다고 지적하고 있다. 이에 대한 이유로 단기간, 기업상호관계의 적개심, 인간재원에 대한 관심의 결여, 부적절한 생산 유연성을 지적하였다. 정보기술과 통신 전달 체계는 이러한 실행의 핵심적인 수단이다. EDI, UPC와 자동화된 보충 시스템은 주로 과거의 판매내력을 기본으로 하는 경향이 있다. 이러한 시스템은 머천다이징 계획보다는 판매내력에 의해 예측하기 용이한 베이직/스테이플(basic/staple) 제품에 많은 이익을 획득할 수 있도록 하였다.

Kincade와 Cassil(1993)은 QR 시스템이 재무적 효익을 제공함에도 불구하고 미국 의류업자의 50% 미만으로 도입을 실행하고 있다고 지적하고, 203개의 의류 제조업자를 중심으로 이 시스템의 도입과 관련된 기업통계적 요소들에 대해 연구하였으며, QR을 도입한 기업과 도입하지 않은 기업의 통계적 특성(기업의 규모, 제품의 범주, 수요의 계절성, 소매고객의 형태)의 차이점과 QR 개념을 도입하면서 채택한 구체적 기술의 종류를 비교하였다. Kincade의 연구는 의류제조에 관한 전략계획을 수립하고자 할 때 도입의 진행을 평가하는데 이용할 수 있고 의류 제조업자가 다른 기업의 시스템 도입의 정도를 설명하기 위한 정보로 사용할 수 있다고 밝혔다.[10]

8) Grace I. Kunz(1998), *op. cit.*, p.12.
9) Hammond, J. H.,(1993), Quick response in retail/manufacturing channels, In S.P. Bradley, J.A. Hausman, & R.L.Nolan(Eds.), *Globalization, technology, and competition : The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, Boston : Harvard Business School Press.




(a) (b)

<그림 2> 부분적으로 실행된 QR 비지니스 시스템(a)과 전반적으로 실행된 QR 비지니스 시스템(b)을 운영하는 의류업체의 기능부서간의 상호작용
(출처: Grace I. Kunz, 「*Merchandising theory principles and practice*」, Fairchild, 1998, p. 48)

고은주(1993)는 Rogers(1993)의 혁신도입 이론을 이론적 배경으로, 테크놀로지 사용 정도와 도입을 종속변수로 기업의 규모, 조직전략, 제품범주, 유행변화, 수요의 계절변화 등의 제품특성과 효익지각 등을 독립변수로 사용해 QR도입과 테크놀로지 사용 정도에 영향을 주는 요인을 알아보았다. QR 테크놀로지 사용수준은 의류업체의 크기가 클수록, 혁신적 선도기업일수록, 패션변화가 큰 제품을 취급할수록 높은 것으로 나타났으며, 테크놀로지의 사용수준이 높을수록 도입에 유의적인 것으로 나타났다. 한편 QR시스템의 도입에 어려움을 주는 장애요인은 기업업무에 부적절함, 투자비의 과다와 정보부족 등으로 나타났다.[11]

Kunz(1995)는 의류업체의 행동이론(Behavioral Theory of the Apparel Firm : BTAF)을 제시하고 있는데, 머천다이징과 마케팅이 의류업체를 운영하는데 필요한 5개의 구성요소 - 집행부, 머천다이징, 마케팅, 영업부, 재무부-중 중요한 두가지 구성요소에 해당한다. <그림 2>에서는 QR의 개념을 의류업체의 행동이론에 통합하여 책임과 권위를 위주로 하는 기존의 전통적 기업이론의 범위를 확대시킨 형태를 제시하고 있다. (a)는 기업의 QR 시스템의 부분적 실행, (b)는 기업의 QR 시스템의 전반적 실행에 대한 시각적 설명이다.

QR이 시간을 기초로 하는 경쟁과 민첩성 및 파트너쉽을 완전히 통합시키면, QR의 "프로펠러"가 "날개"로 확장되는 것을 보여주고 있다. BTAF 하에서, 소비자는 의류업체 프로펠러, 즉 원동력이 된다. 완전하게 QR을 실행한다면, 기업의 대부분은 QR의 날개안에 포함된다. 이것은 대부분의 인원과 기업운영의 모든 측면이 QR 사업 전략과 연관되어 있다는 것을 의미한다.

박승미(1997)의 연구에서는 미국 의류산업에서의 QR 도입에 관련된 실증연구를 실시했던 고은주의 논문을 중심으로 연구모형과 가설을 설정하고, 국내 의류산업에서의 도입과 관련된 변수를 알아보고자 했다. 이 연구에서는 기업규모, 제품특성, 효익의 지각 등이 테크놀로지의 사용정도나 QR 시스템의 도입과 관계가 있음을 제시하였다.[12]

오늘날 대부분의 기업이 고객 만족 경영을 추구하고 있는 시점에서 패션기업도 고객만족 경영

10) Kincade, D.H., and Nancy L. Cassill(1993), "Company Demographics as an Influence on Adoption of Quick Response by North Carolina Apparel Manufacturers", *Clothing and Textile Research Journal*, Vol. 11(3).
11) Ko Eunju(1993), "A Study of Relationships between Organizational Characteristics and QR Adoption in the United Strates Apparel Industry", Virginia Polytechnic Institute and State University.
12) 박승미, "신속대응시스템 도입에 관한 연구", 세종대학교 대학원 석사학위논문, 1997.

을 통한 기업 경쟁력 향상과 세계화를 도모해야만 한다. Kunz의 경우, 이를 위해, 대부분의 의류업체에서 기본조직이 되는 머천다이징, 마케팅, 재무부, 집행부, 영업부의 5개 기본 운영부서에 6번째 구성요소로 QR 전담부서를 추가하여야 함을 제안하였고, QR의 중심원동력이 소비자임을 강조하였다. 이러한 관점은 패션업체의 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 차원에서 강력한 추진부서의 필요성에 대한 본 연구의 주장과 일치함으로 Kunz의 이론을 기본틀로 하여 우리나라 패션산업을 위한 패션 비즈니스 리엔지니어링에 관한 방안으로 BTAF /QR을 제시하고자 한다.

### 3. 전사적 품질경영(TQM : Total Quality Management)

전사적 품질경영에 대하여 이해하기 위해서는 먼저 품질개념을 살펴보아야 한다. 품질개념은 1970년대까지는 제조관점, 즉 생산자 관점의 품질개념으로 이해되어 왔지만, 1980년대의 새로운 소비자 지향 경제에 들어서면서 고객관점과 사회관점의 품질개념으로 발전하고 있는 추세이다. 전사적 품질경영은 단순한 품질관리 차원이 아니라 고객의 욕구를 충족시키고 기업의 생산성을 극대화시키기 위해 끊임없이 생산과정 및 비용을 감소시키고 최상의 품질과 서비스를 이룩해 나가는 기업의 종합적 경영방식 혹은 철학을 의미한다.[13]

품질경영에 대한 정의를 보면 미국의 J.R. Jabronski는 TQM이란 "팀 활동으로 품질과 생산성을 지속적으로 향상시키기 위해 노사가 지혜와 능력을 모아 사업을 수행하는 협동형태"로 정의하였고, TQM의 요건으로 ① 참가적 경영, ② 지속적인 개선활동, ③ 팀의 활용을 강조한다.[14] 국제품질규격(ISO)에서는 "품질을 중심으로 한 모든 구성원의 참여와 고객만족을 통한 장기적 성공지향을 기본으로 하며, 조직의 모든 구성원과 사회에 이익을 제공하는 조직의 경영적 접근"이라고 TQM을 정의하고 있다 (ISO 8402~1995. 5) 핸드릭스와 트라플레트는 "고객의 필요를 정확히 충족시킬 필요성과 작업을 처음부터 바르게 해야 하는 중요성을 강조하는 경영 철학이 TQM"이라고 정의하였다. 특히 국제품질규격에서는 TQM 추진을 위해 최고 경영자의 강력하고 지속적인 리더십과 모든 종사원에 대한 교육훈련을 강조하고 있다.

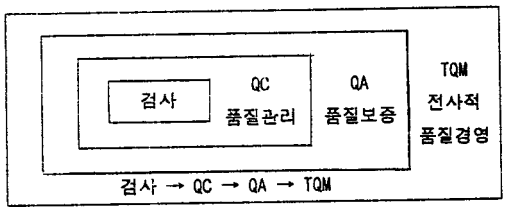
TQM에서 가장 중요시하는 사항은 "품질은 고객에 의해 정의된다"라는 것이다. 이는 고객의 요구에 의해 제품과 서비스의 특성이 정의되어야 함을 말하며 나아가서 고객의 기쁨까지 창출해야 함을 뜻한다. 고객만족을 창출함에 있어 결과를 보증하기 위해서 과정(process)을 중시하여 인간위주의 경영시스템을 지향하는 것이다. 그리고 최고경영자의 열의와 리더십을 기반으로 끊임없는 교육훈련과 참여의식에 의해 능력을 갖춘 조직 구성원이 합리적 관리방식으로 모든 절차의 표준화와 지속적인 개선을 통해 고객만족을 달성해야 하고, 궁극적으로 조직의 장기적인 성장과 비전을 제시하는 경영시스템으로 나아가야 하는 것이다.

전사적 품질경영을 이해하기 위해서는 TQM의 역사적 발전과정을 고찰해 볼 필요가 있다. TQM에 이르기까지 품질의 발달과정은 학자에 따라 다소 차이는 있지만 품질 시스템적 접근 방법으로 보면 〈그림 3〉과 같이 검사(Inspection), 품질관리(Quality Control), 품질보증(Quality Assurance), 전사적 품질 경영(Total Quality Management)의 네 단계를 거쳐 변화해 왔다고 할 수 있다.[15]

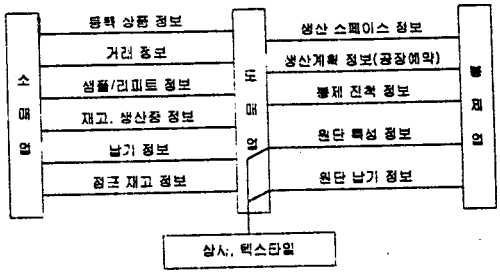
TQM은 조직의 전반적인 효율을 향상시키기 위한 관리체계로 TQM의 성공적 추진을 위해서는 "최고경영자의 의지와 리더십, 수립된 방침의 추진과 관리, 조직 구성원의 조직적 참여, 교육훈련에 의한 인적자원의 능력개발, 프로세스 관리와 품질관리 기법의 활용" 등이 기본 요소로 필수적이다.

---

13) 이형철, 박광식, "TQM(Total Quality Management)의 성과와 업무프로세스 관리요인과의 관계에 관한 연구", 목포대학교 논문집, 1997, 6.
14) 김승남, "전사적 품질경영(TQM)에 관한 연구", 조선대 경영경제 연구, 1996, 2.
15) 이태룡, 김진국, "TQM 현황 및 추진 방향", 전력기술, 1997, 10.




<그림 3> 품질의 발전 단계
(출처: 이태룡, 김진국, "TQM 현황 및 추진 방향", 전력기술, 1997, 10.)




<그림 4> 제조, 유통, 판매 공급망 기업간의 정보 공유 연계
(출처: 한국섬유산업연합회, QR '98 일본 컨퍼런스 보고서, 1999)

## 4. 공급망 관리 (SCM : Supply Chain Management)

지금까지 패션산업은 자사내의 철저한 합리화를 도모하여 수익성 향상을 꾀하여 왔다. 그러나 이제부터는 전세계의 공급망 효율화를 도모하여 효과를 올리는 기업간의 철저한 효율화가 필요하다.[16]

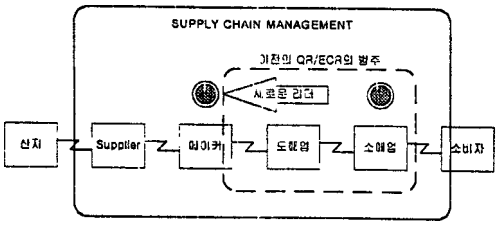
앞서 패션산업 환경분석에서 살펴보았듯이 한 기업만의 노력에 의한 향상은 한계가 있어 동반자 정신에 입각한 공급망의 구성이 불가피하다. 기업간의 전략적인 제휴로 업무를 근본적으로 개선하는 정보인프라의 기반확립이 급선무이다. 전략적 제휴(strategic alliances)는 공동의 필요에 따라 협력하고, 일반적인 목표를 성취하려는 데 존재하는 위험을 서로 분담하려는 둘 이상의 기업에 의해 구축된 비즈니스 관계이다. 전략적 제휴를 고려할 때는 수평적, 협력적, 공동적 이윤의 3가지 특징을 고려해야 한다.[17]

공동상품에 의한 소스마킹(source marking), 전자데이터 협력, 이를 지원하는 KAN(Korean Article Number) CODE, 정보 데이터 베이스의 정보처리 기술을 활용한다. 정보화 기반 정비의 필수 요소는 특정 기종에 의존하지 않는 개방 환경, 범용 업무지원 소프트웨어의 정비, 인터넷을 활용한 기업간 공유정보의 교환, 적절한 가격에 의한 도입이다. 도구나 정보화 기반을 활용한 제조, 유통, 판매 공급망의 정보 공유를 살펴보면 〈그림 4〉와 같다.

관련 기업간의 정보 공유가 이루어지면 거래처에 관한 동일한 방법의 거래와 정보 교환이 이루어져야 한다. 이것은 효율적인 업무처리를 가능하게 하며 탄력적인 생산으로 추가와 변경이 가능한 생산체제를 만들 수 있도록 한다. 지금까지는 형식이 상이하여 정보가 전자화되어 있음에도 불구하고 상호호환이 이루어지지 않아 결국 막대한 양의 종이를 사용하였다. 모든 기업이 표준화된 포맷으로 전자 상거래와 데이터 교환을 목적으로 하는 CALS(Continuous Acquisition & Life-Cycle Support)가 도입, 추진되고 있다. 그 중에는 CAD(Computer Aided Design)/CAM (Computer Aided Manufacturing) 등 설계정보도 포함되어 전자 네트워크 상에서 정보교환이 이루어진다. CALS와 QR이 모두 목표로 하는 것은 전자 시장이고 크게는 EC(Electronic Commerce)로 발전하게 될 것이다.

이것은 각 기업이 단독으로 구축하는 시스템이 아니라 광역의 정보네트워크를 이용하여 소재 업체로부터 소매업에 이르기까지 기업간의 각 채널을 유기적으로 통합하여 정보의 공유화, 신속화를 꾀함으로써 가능해질 것이다. 그런 의미에서 업계 전체의 조직을 재 구축하는 리엔지니어링의 수단이라고 해도 좋을 것이다.[18] 기업내의 사내

16) 한국섬유산업연합회, QR '98 일본 컨퍼런스 보고서 1999.
17) Brenda Sternquist, 「*International retailing*」, Fairchild Publications, New York, 1998.
18) 패션유통, 유통업계의 리엔지니어링을 위한 QR의 구체적 실천 방안, TEXTILE TIMES 9.




<그림 5> 공급망 관리 (SCM)
(출처: 한국섬유산업연합회, QR '98 일본 컨퍼런스 보고서, 1999)

네트워크화를 기본으로 기업간의 연계를 물리적인 정보의 흐름에서 전자 통신을 이용한 정보의 공유화를 통하여 의사 결정 지원 시스템으로 정보 기술의 응용을 확대한다. 공동 설계, 공동 개발, 공동 구매, 공동 판매, 공동 물류, 부품 표준화, 부품 공용화 등을 통한 경쟁력 제고를 위해 업종 단위의 정보화 기반 구축이 시급하다.

공급망관리는 표준화된 정보 기술을 사용하여 비즈니스의 방식을 근본부터 바꾸어 공급망을 짧게(short), 슬림(slim)하게, 빠르게(speed) 혁신시키는 것이다.[19] 상품의 제조에서 소비자에게 판매하기까지의 전체 제품 생산 경로의 모든 비즈니스 활동 과정을 소비자를 위한 부가가치를 최대로 하기 위한 최적의 관점에서 재 구축하는 것이다. 소비자에게 부가가치가 없는 시간과 비용을 제거하여 부가가치를 높이는 프로세스이다. 공급망관리의 특징은 다음과 같다.

- 전자데이터 교환에 의한 paperless
- 다품종 소로트에 의한 연속 상품 흐름
- 정보공유를 기초로 한 협동전략
- 예측에 의한 사이클 타임 감소
- Mass customization
- Globalization 대응
- 프로덕트 아웃(product out)에서 마켓인(market in)

공급망 관리는 국내시장이라는 국지적인 관점보다는 범세계적(global)인 관점에서 추진해 나아가야 할 것이다.

## Ⅲ. 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 (BPR : Business Process Reengineering)

비즈니스 프로세스 리엔지니어링을 정의하면 기업의 경쟁력과 수익성 향상을 위하여 기존의 관행, 노하우, 이해 관계를 뒤엎고 기업간의 경계를 허무는 새로운 업무조직을 재 설계하는 것이다. 의류업체의 행동 이론으로서 QR 통합, 전사적 품질경영 및 공급망관리는 비지니스 프로세스 리엔지니어링의 한 예라고 할 수 있다.

비즈니스 프로세스 리엔지니어링은 기업, 업계의 관습, 체질을 밑바닥부터 개혁하는 도구로서 정보 기술을 활용한다.[20]

정보화는 단지 업무 혁신의 수단이다. 빠르게 변화하는 정보기술의 발달에 의해 고도화된 PC (Personal Computer) 기능은 마우스를 간단히 조작하여 문자, 그림, 표, 음악과 사진, 비디오까지 통합된 표현으로 정확한 의사 전달과 판단이 가능하게 되었다. 또한 전담 오퍼레이터가 필요없고 업무의 진행과 환경이 순조롭고 쾌적하며, 비용 절감에 기여하고 빠른 의사 결정으로 경쟁력을 확보하도록 한다.

국내외 주요업체의 BPR 추진사례를 살펴보면 다음과 같다.

### 1. 리바이 스트라우스의 정보시스템 「리바이링크」(미국)[21]

「리바이링크」는 세계 상위 의류업체인 리바이 스트라우스가 소유한, 우수한 QR 정보시스템으로, 약 70명이 일하고 있다. 시행초기에는 기술부문으로써의 성격이 강했지만 점차 고객대응을 위한 마케팅 부문으로써 자리잡게 되었으며, 지금은 소재 · 부자재업체, 소매상과의 전자 비즈니스를 통해 전략적인 경합에서 우위성을 확보하는 중요한 역할을 담당하고 있다.

「리바이링크」의 주요 업무로는 첫째, 소재 ·

19) 한국섬유산업연합회, QR 도입 실무 안내서 1998.
20) 한국섬유산업연합회, 앞의 책, 1998.
21) 의류산업, 1997. 6월호, pp.114-116.

부자재업체간의 전자 데이터 교환이며, 둘째, 소매상으로의 상품수송으로, 상품 하나 하나를 옷걸이에 걸고 택(tag)도 붙인 상태로 상자에서 꺼낸 즉시 점두에 진열이 가능하도록 한다. 셋째, 리바이스와 소재업체, 소매상이 공동으로 계획을 세워 합의한 내용으로 협정서를 작성하는 것이다. 넷째, 소매상에 대한 상품보충인데, 「리바이링크」 부문에서 발주서를 작성하는 제조업체 주도의 자동보충을 말한다.

QR을 실천하는 소매상은 신속하기 때문에 성공하게 되었고, 소비자에 대한 서비스도 향상되고 있다고 한다. 소매상과 소재·부자재업체와 EDI를 실시하고 있는데, 보다 정확한 수요예측 정보를 소재업체에 제공하여, 업스트림의 생산계획에도 사용하고자 한다. 소비자의 요구를 직접 파악하는 방법으로는 첫째가 직영점을 통해서이고, 둘째는 소비자 서비스센터에서의 전화응답, 셋째는 소비자의 그룹인터뷰, 넷째가 인터넷의 홈페이지 등이 있다.

### 2. (주)월드의 SPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel) 시스템 (일본)[22]

최근의 일본 상황을 보면 유통 구조의 폐쇄성 타개책으로 뿐만 아니라 자체의 구조 개혁 일환으로 소매 기능을 가지는 의류업체가 늘어나고 기획 생산기능을 가지는 소매업이 현저하게 증가하고 있다. 또 세계의 치열한 경쟁을 이겨온 GAP사나 LIMITED사 등의 해외 SPA의 일본 상륙이 이어지고 있다.

원래 SPA라는 말은 GAP사가 '87년의 주주총회에서 스스로의 업태를 "Specialty Store Retailer of Private Label Apparel"라고 불러 SPA로 약칭한 것을 언론에서 제조소매업으로 의역하여 광범위하게 사용하게 된 것이다. SPA는 기획, 생산, 판매의 수직적인 제조판매의 종합적 사업 형태이다. 스스로의 판단과 센스로 상품을 기획하고 위험 부담을 직접 안고 생산하여 판매하는 방식을 취하는 것이다. 따라서 중간 비용을 줄이고 시장 요구에 부합하는 상품 전개가 가능한 사업형태로, 위험부담이 다른 곳으로 전가될 수 없다. 계획의 차질이 생기면 매장 재고 뿐만 아니라 제조중인 상품이나 소재 원료도 재고로 되어 돌아온다.

'92년 (주)월드 간부회의에서 발표된 「SPARCS 구상」의 배경에는 "일본의 생산성 저하는 업, 미들, 다운 스트림간의 구분으로 큰 손실이 발생하는 것이다"라는 인식이 있었다. 손실의 내용은 업무의 중복, 기회손실, 재고부담, 불필요한 업무 등이었다. 이러한 손실은 한 회사의 노력만으로는 해결할 수 없었고 매장을 중심으로 다운 스트림에서 업 스트림까지 일괄된 장치를 만들어 내지 않으면 안되었다. 고객 만족을 공동 목적으로 한 제조업체, 도소매가 한 번에 총괄할 수 있는 장치를 만들지 않으면 앞으로의 경쟁에 이길 수 없다고 인식한 것이 SPARCS 구상의 기초이다.

SPARCS 구상을 구체화시킨 장치로 SPA 사업이 발족되었고, 신업태 사업부로 '93년 「오족크」, '95년 「언타이틀」, 「언타이틀 엠」, '96년 「인디비」, 「SPB」, 「비라배」, '97년 「보이콧트」 등 SPA 브랜드가 등장했다. (주)월드는 SPA를 제조소매업으로 정의하고 의류업체의 장점을 살린 소매업이라는 경영방식을 명확히 내세우고 있다. 그리고 SPA의 전략은 시장은 항상 변화하고 있으며 매장으로부터 구축되는 비즈니스라는 생각에 기초하고 있다. 보통 SPA에서는 영업 담당자가 없다. 그 대신에 매장의 스탭들을 철저히 교육하여 고객에게 직접 접하는 영업직으로 만들어 상품 컨셉의 전달과 판매, 고객의 요구나 반응 등의 감성 수신의 역할을 맡기고 있다. 즉 매장이야말로 최대의 매체이며, 젊은 여성 매장 판매원을 철저히 교육하여 전력화한다. (주)월드의 강점 중의 하나는 판매원이 스스로 모델이 되어 좋은 정보를 알리고 판매하는 판매력을 가진 매장 스탭이라는 점이다. 월드의 강점은 상품 그 자체에 있으며 강점을 더욱 배가시키고 있는 것이 MD나 스탭이 지향해 오고 있는 구조와 도입 방식에 있다고 여겨진다. 월드는 5가지의 차이(사람, 상품, 조직, 만족감, 집념의 차이)와 정보 시스템의 구조, POS 데이터의 활용에 월드의 강점이 있다고

22) 한국섬유산업연합회, 실천 QR 가이드 북, 1998.

할 수 있다. POS 시스템에 의한 단품 관리를 기초로 인기 상품의 기획, 비인기 상품의 중단을 목적으로 한 시스템이 양판점이나 편의점을 모델로 개발되었고, 구입, 판매, 보충, 재고 관리라는 MD 사이클이 시스템화되었다. POS 데이터의 활용에 월드는 팔릴 상품을 찾는 것이 아니라 다음 대책을 찾기 위한 자료로 이용하는 것이 타사와는 결정적인 차이이다. (주)월드는 정보 기술을 사용한 예측을 통해 적극적으로 도전하고 있다.

### 3. 제일모직 직물사업부 의류업체 공동 연계 구축 (한국)[23]

제일모직 직물사업부가 의류업체와 공동으로 연계 QR 시스템을 구축하여 의류 판매율 향상 및 비용 절감에 나섰다. 이 시스템은 제일모직과 의류업체의 사전 제품기획 정보교류 체제를 만들고 양사 모두 QR이 가능하며 제품을 상호 협의하여 선정한 후 소비자의 반응에 따라 이들 제품을 제일모직(원단)→의류업체(의류생산)→매장(유통)→소비자(구매)로 추가공급이 신속하도록 구축한 것이다.

제일모직은 '99 S/S 제품부터 이 시스템을 가동, 컨벤션시 의류업체에 제시한 5천4백여개 소재 중 63%에 해당하는 3천4백여개 소재에 대해 의류업체의 주문시 30일 이내에 납품할 수 있는 체제를 갖추고 있다. 또한 QR 대상품목에 대해 담당영업사원이 일일 관리체제를 구축하여 의류업체의 요구에 대비한다. 이 회사는 자사 의류사업부인 하티스트, 에스에스패션과 이미 연계 QR 방식을 시험 적용해 지난 춘하 시즌에 상당한 경영효과를 내었고 이에 자신을 얻어 전 의류업체들에게 도입을 권유하고 있다.

이 연계 반응생산 시스템은 원료로부터 최종 의류제품에 이르는 생산기간 단축을 통해 해당 시즌에 소비자들이 원하는 다양한 상품기획 공급이 가능하고, 의류 재고의 감소로 원가 인하와 소비자 가격인하가 가능하다. 또한 불필요한 원단 및 의류 재고를 줄여주고 국가적인 자원낭비를 방지하며, 공급기간이 긴 해외 원단보다 국내 원단 사용의 확대를 꾀할 수 있어 국내 생산기반 육성이 가능하게 된다.

의류업체는 의류 수주 컨벤션 후 또는 매장에서의 초두 판매 때 소비자의 반응을 본 후 연계 QR 시스템을 이용하여 제일모직으로부터 빠른 시간 내에 해당 원단을 공급받아 의류제품을 생산, 매장에 공급해 소비자의 욕구를 충족시켜 주게 되는 것이다. 이 연계 QR 시스템 도입으로 과거 원단 주문으로부터 의류제품 출시까지 1백 여일 정도가 소요되던 것을 40~60일 정도로 줄일 수 있어 고객의 요구가 최대한 반영된 제품 공급이 가능해지는 것이다.

## Ⅳ. 결 론

본 논문에서는 소비자의 요구가 고도화되어 가고 있는 현 시점에서 우리나라 패션산업의 세계화 추세에 맞추어 좀 더 미래지향적인 패션산업의 리엔지니어링 구축의 필요성에 대해 인식하고, 성공적인 선진국의 시스템 도입을 통한 구축 방안에 관해서 연구하였다.

시장환경이 생산자 중심에서 소비자 중심으로 변화하고 동시에 생산 기술의 평준화, 성숙화가 진전되면서 상품력이나 생산기술만을 원천으로 우위를 지키기가 어려워지고 있다. 따라서 기업은 소비자가 제품구매를 위해 소비하는 시간을 헛되지 않게 하는 부가가치와 서비스를 제공해야 한다. 그 방안으로 패션산업 전반에 걸친 새로운 협력 방법, 기술의 필요성과 생산 경로의 효율을 높이기 위한 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 구축 및 관련 업종 기업간의 제휴에 의한 공급망 관리에 대해서 인식하고 시스템 구축의 당위성을 주장하였다.

먼저 Draft와 Weick의 환경적 해석 모델에 의한 패션 산업 환경의 주요 변화와 동향을 분석하고 패션산업 환경 변화에 대응하는 전략 개발을 시도하였다. 지금까지의 기업의 환경 분화는 상품을 판매하는 측은 좀 더 높은 가격의 거래처를 찾고, 구매하는 측은 안심하고 매입할 수 있는 거래처를 찾는 등 적군과 아군의 관계가 명확하였다. 또한 모든 부문에서 우위를 차지하고자 하는

23) 섬유저널, 1998. 10월호, pp.243.

기업 전략으로 문어발 식의 확장을 꾀해 왔다. 그러나 이러한 기업문화는 IMF를 초래하였고, 기업의 전략과 문화는 이 시점에서 구조 조정에 의한 변혁을 도모하지 않으면 안되게 되었다. 기업의 의사결정은 이윤제일주의 원칙의 경제 이론에서 구성원 각각의 행동 역할과 구성원의 통합 능력을 강조하는 행동 이론으로 변화하였고 기업의 경영방식 역시 전통적인 독재적 수직체계의 X이론 경영에서 책임과 권위가 부여된 구성원간의 상호 작용에 의한 Y이론 경영방식으로 변화하고 있음을 살펴보았다.

다음에 패션기업의 환경변화에 대한 대응으로 Kunz의 의류업체의 행동이론에 따른 QR 통합 경영방식에 대해서 살펴보았다. 의류업체의 6개의 구성요소(집행부, 머천다이징, 마케팅, 영업부, 재무부, QR 추진부)는 패션업체의 운영을 위해 필요한 모든 사업기능을 수행하는 필수요소이다. 소비자는 상호작용 매트릭스에서 프로펠러에 해당하는 원동력으로써 제휴의 기초가 된다. BTAF에 QR 통합하기는 내부 구성요소의 상호작용을 넘어 외부의 전략적 제휴에 의한 기업과 구성 요소간의 상호작용에 이르기까지 BTAF에 대한 초점을 확대시킨 것이다.

세번째로 고객의 욕구를 충족시키고 기업의 생산성을 극대화시키기 위해 끊임없는 생산과정 및 비용의 감소를 행하고 품질과 서비스를 이룩해 나가는 기업의 종합적 경영방식인 전사적 품질 경영에 대해서 살펴보았다.

네번째로 이제는 잘 할 수 있는 것, 필요한 것에 대한 우위 선점 전략으로 상호 자사의 비밀로만 여겼던 생산과 판매 데이터를 적극적으로 교환하여 동반자 정신에 입각한 기업간의 경계를 넘는 공급망관리의 필요성과 구축에 관해서 알아보았다. 모두가 아군이고 또한 모두를 아군으로 만들어 이익과 혜택을 함께 공유하고 업종간의 불필요한 중복 투자를 줄여 산업구조의 고도화 및 합리화를 이룩한다. 국내 시장이라는 국지적인 관점보다는 범세계적인 관점에서 공급망 관리를 추진해 나아가 국가의 경쟁력 향상을 도모해 나가도록 해야 할 것이다.

마지막으로 시장을 주도할 수 있는 기업이 되기 위해서는 소비자의 기대를 만족시킬 수 있는 명확한 비전을 가진 리더쉽으로 사내 프로세스를 재 설계하는 한편 거래선과 공동으로 프로세스를 통합하고 비용감소와 소비자 요구의 대응 시간을 단축하는 것이 필요하다는 것을 살펴보았다. 기업의 경쟁력과 수익성 향상을 위해 기존의 관행과 이해 관계를 뒤엎고 기업간의 경계를 허무는 새로운 업무조직을 재 설계하는 것이다. 외국의 사례와 도입 초기 단계에 있는 국내의 사례를 통하여 기술 개발과 도입에 의한 적극적인 추진 목표를 설정하여 끊임없이 기업 내, 기업간의 변화를 추구해야 한다는 것을 강조하였다. 계속적인 상향조정에 의한 기업목표로 거래선과의 협력과 비즈니스 프로세스 리엔지니어링을 가속화시켜야 한다. 의류업체는 지금까지의 다단계에 걸친 경쟁에서 중간 관리 단계가 사라진 팀웍을 위주로 하는 수평적 구조로 조직 구조의 변화를 추구하여야 한다. 그 결과 과거 기업이 유통 경로를 거쳐 최종 고객에게 전달하는 방식에서 공급자와 고객의 업무를 유통경로에서 통합 프로세스로 처리하는 방식으로 패션산업의 리엔지니어링은 이루어질 수 있을 것이다.

이상에서 살펴보았듯이 패션산업 전반에 걸친 리엔지니어링 구축은 기업의 경쟁력 강화는 물론 업종간의 불필요한 중복투자를 줄이고 업체간의 신속한 협력체계를 구축할 수 있는 기능을 제공함으로서 산업구조의 고도화, 합리화 유도에 기여할 수 있을 것이다.

## 참고문헌


1. 김승남, "전사적 품질경영(TQM)에 관한 연구", 조선대 경영경제 연구, 1996, 2.
2. 박승미, "신속대응시스템 도입에 관한 연구", 세종대학교 대학원 석사학위논문, 1997.
3. 섬유저널, 1998 10월호, 1999년 1월호, 1999, 2월호.
4. 의류산업, 1997, 6월호.
5. 이상용, "차량용 배터리 소매상의 구매결정 요인에 관한 연구 - 자동차 정비업소 및 카센터를 중심으로", 전남대학교 대학원 석사학위 논문, 1997.
6. 이태룡, 김진국, "TQM 현황 및 추진 방향",

전력기술, 1997, 10.
7. 이형철, 박광식, "TQM(Total Quality Management)의 성과와 업무프로세스 관리요인과의 관계에 관한 연구", 목포대학교 논문집, 1997, 6.
8. 패션유통, 유통업계의 리엔지니어링을 위한 QR의구체적실천방안, TEXTILETIMES9.
9. 한국섬유산업연합회, 실천 QR 가이드 북, 1998.
10. 한국섬유산업연합회, QR 도입 실무 안내서, 1998.
11. 한국섬유산업연합회, QR '98 일본 컨퍼런스 보고서, 1999.
12. Brenda Sternquist, 「International Retailing」, Fairchild Publications, New York, 1998.
3. Draft, R. L., & Weick, K. E., "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9, 1984, pp.284-295.
14. Grace I. Kunz(1998), 「Merchandising theory principles and practice」, Fairchild, p.9.
15. Hammond, J. H.,(1993), Quick response in retail/manufacturing channels. In S.P. Bradley, J.A. Hausman, & R.L.Nolan(Eds.), *Globalization, technology, and competition: The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, Boston : Harvard Business School Press.
16. Kincade, D.H., and Nancy L. Cassill (1993), "Company Demographics as an Influence on Adoption of Quick Response by North Carolina Apparel Manufacturers", *Clothing and Textile Research Journal*, Vol. 11(3).
17. Ko Eunju(1993), "A Study of Relationships between Organizational Characteristics and QR Adoption in the United Strates Apparel Industry", Virginia Polytechnic Institute and State University.
18. Ko, E. & Kincade, D. H.(1998), "Product line characteristics as determinants of quick response implement for U.S. apparel manufactures", *Clothing and Textiles Research Journal*, 16(1), pp.11-18.