

패션유통경로내의 하청공장 갈등에 관한 질적 연구

鄭燦辰·卞裕善*

한양대학교 의류학과 강사, *성균관대학교 의상학과 강사

The Qualitative Study on Conflict between Apparel Manufacturers and Contractors in Distribution Channel of Fashion Industry

Chan-Jean Jung and You-Sun Byun*

Dept. of Clothing & Textiles, Han Yang University

*Dept. of Fashion Design, Sung Kyun Kwan University

目次

Abstract

I. 연구의 필요성

II. 유통경로 갈등에 관한 문헌 연구

1. 유통경로 갈등의 개념 및 원인

2. 유통경로 갈등에 관한 연구

III. 연구방법 및 절차

IV. 자료의 분석결과

1. 갈등원인의 종류

2. 갈등원인의 개념적 분류

V. 결론 및 제언

참고문헌

Abstract

Fashion marketing channels experience conflicts inevitably because of constant interaction among fabric producers, apparel manufacturers, contractors, and retailers.

However, it is rarely that attempts has been made to identify causes of conflicts in distribution channel of fashion industry.

The purpose of this study was to explore causes of conflicts from the standpoint of a contractor. For this study, data were collected from the owner or the manager represented with a contractor in fashion marketing channels. By means of in-depth interviews with multiple informants, their statement was analyzed qualitatively.

From analysis of the resulting data, the causes of conflict were associated with two broad sets, attitudinal and structural differences between apparel manufacturers and contractors. First, attitudinal sources of conflict were identified as perception of subordinated relationships between channel members, delayed announcement on order changes, difficulties in communication by using different terms, different expectations between channel members in controlling product quality, and lack of credit in inspecting products. Second, structural sources of conflict involved unilateral decision on wages for contracting, lengthy payment period derived from a bill

of credit, deficient autonomy in selecting auxiliary suppliers, unreasonable issues on lead time, and unfair transaction in selecting a contractor or inspecting finished products.

There are limitations on generalization due to the results based on interviews, but this study will be a useful exploratory step before designing a large scale survey.

I. 연구의 필요성

1999년 11조 6천억원으로 추정되는 패션시장의 규모는 외형적으로 세계적 수준에 이르렀으나 원·부자제업체에서 의류업체, 소매업체, 소비자에 이르는 패션유통경로는 낙후성을 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 더욱이 유통시장 개방과 함께 선진국의 유통업체가 도입되어 국내 패션시장은 커다란 변화를 경험하면서 새로운 도전을 받고 있다.

이러한 국내 패션유통시장 환경에서 유통경로의 부가가치를 창출하기 위해 유통경로 구성원에게 역할 전문화와 차별화가 요구된다. 과거 의류업체는 제품기획에서 시작하여 제조, 판매에 이르기까지 모든 기능을 수행함으로써 경로구성원의 역할 차별화를 이루지 못하였다. 차츰 의류업체들은 노동집약적인 봉제를 외부공장에 맡기고 모든 역할을 제품기획 및 마케팅활동 등에 집중함으로써 전체적으로 생산성을 향상시키고 경비절감, 시간절약, 조직의 슬림화 등으로 패션시장에서의 경쟁력을 확보할 수 있게 되었다. 동시에 하청공장은 봉제설비와 의류봉제에 필요한 전문인력을 보유하고 의류봉제를 전문적으로 담당함으로써 패션유통경로 구성원의 역할 전문화를 부분적으로 가능케 하였다.

이에 따라 의류업체와 하청공장은 상호 이익추구와 만족을 위해 그들의 활동을 잘 조화시키는 협력관계가 기대된다. 하청공장은 특정 의류아이템을 전문적으로 제조함으로써 공장의 생산스피드를 높여 수익성을 보장받는 동시에 의류업체는 하청공장으로부터 주문제품을 공급받아 적절한 시기에 소비자에게 판매함으로써 기업이익을 달성할 수 있는 것이다. 이렇게 유통경로 구성원의 공동목표를 실현하는데 있어서 하청공장과 의류업체간의 상호의존도는 높다. 그러나 국내 패션시장에서 하청공장은 OEM 방식(Original Equipment Management: 주문자 상표부착방식)

으로 의류업체의 주문에 따라 생산함으로써 하청공장의 의류업체에 대한 의존도는 의류업체의 하청공장에 대한 의존도보다 상대적으로 더 높게 나타난다.

불균등한 의존성으로 인하여 의류업체는 하청공장에게 파워를 행사하게 되고 결과적으로 갈등이 수반된다. 이때 경로구성원 간의 파워를 효율적으로 개발하여 적용하고 갈등수준을 적절하게 관리해야 경로성과와 유통경로의 부가가치를 높일 수 있다. 그렇지 못하면 경로구성원의 관계는 퇴행적 형태를 보이고 경로성과는 약화된다.

따라서 패션유통체계에서 유통경로 구성원의 관계개선과 효과적인 성과수행을 위해 의류업체와 하청공장간의 의존성, 파워, 갈등이 경로성과에 어떻게 영향을 미치는지, 패션유통경로행동에 관심을 가질 필요가 있다. 그러나 하청공장과 의류업체간의 갈등이 현저하게 존재하고 있음에도 불구하고 갈등원천이 무엇인지에 대해서 밝혀진 바가 거의 없다. 본 연구는 패션유통경로 내에서 경로행동을 설명하려는 기초연구로서, 하청공장이 의류업체에 대해 느끼는 갈등원인을 질적 접근방법으로 조사하는 것이다. 궁극적으로 이는 하청공장 갈등의 양적 측정을 위한 문항개발과 함께 패션유통경로 연구에 다각적으로 접근되어 지길 기대한다.

II. 유통경로 갈등에 관한 문헌연구

1. 유통경로 갈등의 개념 및 원인

유통경로는 소비자 만족과 이윤추구라는 집단적 목표를 가지고 있다. 유통경로의 구성원의 집단적 목표 하에 유통경로에 가입하는 유통경로 구성원들은 각각 분업체계를 가지고 차별화와 진화를 위해 상호의존적인 수밖에 없다. 그러나 경로구성원들 각각 추구하는 목표, 관심 등에 차이가 있으며 이러한 차이 때문에 갈등은 피할 수 없다. 따라서 갈등은 유통경로 구성원간의 상호의존적인 관계에서 불균형적인 파워관계로 인하여

수반될 수밖에 없는 정신적 상태인 것이다.

Rosenbloom(1973)은 유통경로 갈등을 “상호 의존적인 다른 구성원이 자신의 목표와 효율적인 성과의 달성을 방해하는 경우에 다른 구성원이 느끼는 욕구불만의 상태”라고 정의하였다. Etgar(1979)는 하나의 경로구성원이 그의 목표나 효율적인 유통성과를 달성하는데 있어서 다른 경로구성원이 방해하고 있다는 인식으로부터 발생한다고 하였다. 다시 말하면 갈등은 유통경로구성원으로서 역할수행으로 인한 좌절상태이며, 경로구성원이 다른 경로구성원에 대해 느끼는 욕구불만의 상태이다.

이러한 갈등상태는 갈등원인으로 설명되는데, 일반적으로 목표의 불일치, 인식의 차이, 영역불일치로 구분된다(안광호·임영근, 1998, pp.430~436). 목표불일치에 의한 갈등은 상호의존적인 경로구성원들이 경로성과를 극대화하기 위해 공동목표를 가지고 있음에도 불구하고 자신이 설정한 개인적 목표를 위해 다른 경로구성원의 목표를 침해하는 행동을 보일 때 발생한다. 인식의 차이에 의한 갈등은 각자 경로구성원이 보유하고 있는 의사결정 관련정보가 서로 다른 경우에 발생하고, 마지막으로 영역 불일치에 대한 갈등은 각 경로구성원이 수행해야 할 역할에 대한 견해 차이로 인해 발생한다. Etgar(1979)의 경우는 갈등원인을 태도적 요인과 구조적 요인으로 구분하였는데 태도적 요인은 경로구성원이 그들의 경로와 환경에 대한 정보를 모아서 정보처리 방식의 차이로부터 나타나는 것이고, 이는 구성원의 역할, 기대, 인식, 커뮤니케이션의 불일치와 관련성이 있다고 하였다. 구조적 요인은 구성원간의 서로 반대되는 이점의 충돌이 반영되는 것으로 각자 경로구성원이 추구하는 목표 불일치, 자율성과 통제에 대한 욕구, 부족한 자원에 대한 경쟁과 관계가 있다고 하였다.

한편으로 유통경로 구성원간의 갈등이 생성되어 지각되는 단계에서 명백하게 표면화되는 단계에 따라 갈등유형이 다르게 구분된다. Pondy(1967)는 갈등원인을 회소자원에 대한 경쟁, 하부목표의 다양성, 역할의 불일치, 목표에 대한 욕구 등으로 간주하고, 이를 발생과정에 따라 다섯 단계의 갈등유형으로 설명하였다. ① 갈등이 존

재하지만 아직 나타나지 않은 잠재적 갈등(latent conflict), ② 잠재적 갈등의 생성원천 중에 적어도 두 개 이상을 지각하는 단계로서, 커뮤니케이션의 단절이나 구성원간의 오해 등으로 생기는 지각된 갈등(perceived conflict), ③ 지각된 갈등에 긴장, 불안, 불만, 근심이 합쳐져 갈등이 구체화되거나 내면화되어 느껴지는 갈등(felt conflict), ④ 상대방의 목표달성을 방해하는 노골적인 갈등행동에 나타나는 표출된 갈등(manifest conflict), 마지막으로 ⑤ 갈등결과(conflict aftermath)로서 갈등해결 혹은 갈등억제의 단계로 설명하였다. 또한 Rosenberg와 Stern(1970)은 Pondy(1967)의 모델을 토대로 3단계, 즉 갈등원인의 출현, 경로구성원의 행동적 갈등반응, 갈등결과의 단계로 설명하였다. Firat 등(1974)의 경우, 이를 인지적·감정적 갈등과 행동적·표출된 갈등으로 구분하여 설명하였다. 그들은 인지적·감정적 갈등은 태도적 원인을 가지며 경로 구성원간의 좌절감이나 적대감을 반영하는 것이며 이는 상대방을 해롭게하는 행동적·표출된 갈등으로 진행된다고 하였다.

2. 유통경로 갈등에 관한 연구

유통경로 연구자들은 유통경로 구성원 사이에 파워, 의존, 갈등 등과 같은 정신적이며 상호작용의 행동적 과정에 대해 주로 관심을 보였다. 그 가운데 갈등과 파워와의 관련성 연구는 경로갈등 연구에 하나의 주류를 이루었다. 일반적으로 파워는 한 경로 구성원이 다른 경로구성원에게 영향을 주고 통제할 수 있는 능력으로서, 한 경로구성원에 의한 어느 정도의 통제는 다른 경로구성원에게 일치감을 갖게 하고 하위조직들의 방향조정을 가능하게 한다. 그래서 파워는 경로성과의 효율성을 향상시킬 수도 있지만 파워의 내용에 따라 경로 내에서 갈등을 초래할 수도 있다. 이러한 점에서 연구자들(이승창, 1988; 정용길, 1990; 허남일, 1989; Brown, Lusch & Muehling, 1983; Lusch, 1976a; Schul & Babakus, 1988; Schul, Pride & Little, 1983)은 갈등과 파워와의 관련성을 밝히고 있으며, 연구결과에서는 비강압적인 파워가 갈등빈도를 감소시키거나 강압적 파워는 갈등빈도를 증가시켰다고 보고하였

다. 그러나 Etgar(1978)는 Lusch(1976b)의 연구 결과를 들어 갈등과 파워와 관련성의 방향은 명확하지 않다고 지적하고 오히려 감압적인 파워가 높은 수준의 갈등을 해결하는데 유용한 도구일 수 있다고 논의하였다.

또한 Etgar(1979)는 그 동안 경로구성원간의 갈등에 관한 연구가 많이 이루어졌으나 갈등원인과 갈등생성단계와 갈등유형과의 관계연구는 부족하다고 지적하고 갈등원인과 갈등유형과의 관계를 조사하였다. 연구에서는 갈등원인을 태도적 원인과 구조적 갈등으로 구분하였고 갈등유형을 감정적 갈등(affective conflict)과 표출된 갈등(manifest conflict)으로 구분하였다. 연구결과는 ① 갈등의 태도적 원인은 표출된 갈등결과보다 감정적 갈등과 더 관계가 있고, 갈등의 구조적 원인은 감정적 갈등보다 표출된 갈등과 더 관련이 있다. ② 모든 갈등상황에서 갈등의 태도적 원인이 가장 중요하다. ③ 표출된 갈등에서 기대의 불일치, 역할 불명료성, 인식의 차이, 부족한 자원의 경쟁이 가장 중요한 원인이고 감정적 갈등 상황에서 인식의 차이, 목표의 차이가 가장 중요한 원인이라는 결론을 도출하였다.

한편으로 Brown과 Day(1981)의 경우는 기존의 연구자들이 다양한 상황에서 경로갈등의 서로 다른 면을 연구하여 왔다고 지적하고 그 동안 연구가 상당히 진행되었을지라도 갈등개념의 검증과 개발이 더 필요하다고 하였다. 그들은 표출된 갈등(manifest conflict)에 초점을 맞추고 이는 경로구성원의 목표를 달성하려는 다른 경로구성원의 시도를 좌절시킴으로 발생하는 인지적, 감정적 차원을 넘어선 명백한 행동이라고 하고, 표출된 갈등의 양은 갈등이슈의 중요성뿐만 아니라 불일치의 빈도와 강도에 의해 달라진다고 하였다. 연구에서는 기업이익과 관련된 15가지 갈등이슈에 대한 불일치 빈도, 불일치 강도, 중요성을 사용하여 측정도구를 개발하여 자가용 딜러와 제조업자 사이에 표출된 갈등수준을 비교하였다.

경로갈등에 있어서 또 다른 관심은 유통경로의 구조적 차이에 따라 경로구성원간의 경로갈등 수준이나 양을 비교하는 것이다. 예를 들면, Robbins, Speh와 Mayer(1982)가 유통경로체계의 결집력에 따라 갈등수준 차이가 있는지 조사한

연구가 그렇다. 그들은 유통경로체계의 결집력 수준에 따라 소매상을 기업형 소매체인점, 프랜차이즈 가맹점, 도매업체 후원 체인점과 개인소매상으로 구분하여 조사한 결과, 갈등수준이 서로 다르게 나타났다고 하였다. 전체적으로 소매상의 갈등수준이 높으며 특히 유통체계 결집력이 가장 높은 기업형 소매체인점의 갈등수준이 가장 높게 나타났다고 하였다. Rosenberg와 Stern(1971)의 경우도 유통경로 구성원인 딜러, 유통업자, 제조업자를 대상으로 갈등원인을 비교·조사하였다. 갈등원인을 목표불일치, 영역불일치, 지각의 차이, 기타 이슈 등으로 구분하여 제조업자와 유통업자, 유통업자와 딜러, 제조업자와 딜러 간의 갈등수준을 각각 비교한 결과, 제조업자와 유통업자 사이의 목표불일치와 지각의 차이에 있어서 의한 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 유통업자와 딜러 사이에는 영역과 지각의 차이에서, 그리고 제조업자와 딜러 사이에는 목표불일치와 영역의 차이에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

경로갈등에 있어서 또 하나의 중요한 논쟁은 갈등을 일반적으로 바람직하지 못하거나 역기능적인 것으로 인식할 수 있으나 실제로 순기능적일 수도 있기 때문에 경로선도자가 이를 적절한 수준에서 관리해야 한다는 것이다. Rosenbloom(1973)은 경로갈등이 경로효율의 수준을 감소시킨다고 보는 부정적 영향, 경로효율이 일정하다고 보는 무효과(no effect), 그리고 경로효율이 증가한다고 보는 긍정적 효과에 대한 3가지 시각을 논의하였다. Anderson과 Narus(1984), Lusch(1976b), Frazier 등(1989), Eliashberg와 Michie(1984)의 연구들은 유통갈등이 만족에 부정적으로 영향을 미쳤다고 보고하였다.

1990년대에 와서는 주로 경로구성원간의 협동과 파트너십을 강화를 위한 갈등해결전략이나 갈등과 영향전략과의 관련성 등이 연구되었다. Dant와 Schul(1992)은 갈등을 해결하기 위한 전략으로서 문제해결, 설득, 협상, 정치적 타결에 대해 논의하고 이와 다른 변수들과의 관련성을 실증연구하였다. Anderson과 Narus(1990)와 Frazier과 Rody(1991)는 영향전략과 갈등, 그밖에 유통경로행동에 영향을 줄 수 있는 변인들간

의 관련성을 토대로 유통경로행동 모델을 개발하였다.

이처럼 유통경로 갈등은 유통경로의 구조에 따른 갈등수준, 갈등과 경로성과, 갈등과 파워, 갈등관리전략 등의 주제로 연구되었다고 요약할 수 있다. 연구들은 다양한 유통경로구성원을 대상으로 다양하게 측정되었으나 의류학 분야에서는 패션유통경로 갈등에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 경로갈등에 대한 연구가 패션유통 분야에서도 이루어져야 할 것으로 보인다.

의류학 분야에서 패션유통경로 행동을 설명하기 위하여 유통경로 구성원을 대상으로 조사된 몇몇 연구들이 있다. ZuHone과 Morganosky(1995)는 소매업자와 제조업자들이 인지하는 유통경로 구성원간의 상호의존과 파워를 조사하였다. 연구결과, 소매업자와 제조업자 사이에 인지된 파워는 서로 차이가 있고 전체적으로 소매업체가 소매업체보다 과거, 현재, 미래에도 파워를 더 많이 가지고 있다고 인지하고 있으며 소매업체와 제조업체간의 불균형적 파워가 존재한다고 보고하였다. Dickerson과 Dalecki(1991)는 패션유통경로 내에서 의류제조업체들은 파워불균형을 인식하고 경로구성원간의 관계를 개선하려는 노력하고 있다고 지적하고 의류제조업자가 그들과 소매업체간의 관계를 어떻게 인지·평가하는지 조사하였다. 의류제조업체는 생산물량이 많고 회사규모가 클수록 소매업체와의 관계에서 어려움을 덜 인식하는 것으로 나타났다. 이는 의류제조업체가 소매업체에게 공급하는 물량이 많을수록 소매업체에 파워를 행사할 수 있는 입장이기 때문에 나타난 결과라고 본다.

국내에서는 권영자(1999)가 하청공장(아웃소싱)의 효과에 대해 의류업체가 어떻게 인식하고 있는지 연구하였다. 의류업체들은 경비절감 효과, 경비예측효과, 시간절약 효과, 경비와 물량 등의 내부환경 극복 등의 이유로 아웃소싱하는 것으로 나타났으나 총체적으로는 아웃소싱은 인소싱(in-sourcing)의 효과보다 낮게 인식하는 것으로 보고하였다. 이는 의류업체와 하청공장간의 파트너십 부족에서 기인된 결과로 추론되며 이에 따라 상호간의 갈등이 수반되어질 수밖에 없을 것이라고 여겨진다. 실제 패션유통경로 내에서

의류업체는 강력한 경로지배자(channel captain)로서 여러 하청공장 가운데 선택할 수 있는 우선권을 갖기 때문에 의류업체와 하청공장간의 파워는 불균등하게 존재할 수밖에 없고 이 때 갈등이 불가피하다. 무엇보다 갈등을 조정하고 관리하기 위해서 갈등원인 파악이 선행되어야 할 것이다.

Ⅲ. 연구방법 및 절차

1. 연구방법의 선정

본 연구의 목적은 패션유통경로 내에서 의류업체와 하청공장간의 갈등 원인을 조사하는 것이다. 흔히 계량적 분석을 위해 구조화된 설문지 조사가 요구되지만, 하청공장이 의류업체에 대해 갖는 갈등에 관한 선행연구가 없기 때문에 심층면접 방법을 사용한 질적 연구를 실시하였다. 질적 연구 가운데에서도 심층면접으로부터 드러나는 핵심 범주들을 중심으로 하여 자료를 개념화시키는 토대이론 접근법(ground theory approach)을 도입하였다. 이는 정보제공자(informant), 즉 면접대상자가 사용한 언어로부터 패션유통 갈등원인을 분류하고 이를 학문적으로 의미있는 개념으로 만들어가는 방법이다. 이러한 분석방법은 연구결과와 재관성보다 연구자의 주관적 해석에 의존하기 때문에 자료의 대표성이나 일반화를 보장할 수 없지만 그 동안의 문헌에서 밝혀지지 않았던 경험적 자료를 탐색할 수 있다는 점에서 의의있다.

2. 연구대상

연구대상은 패션유통내의 경로구성원 간의 파워불균형으로 인해 의류업체에 대한 갈등발생이 빈번하리라고 보는 하청공장이다. 하청공장은 OEM 방식의 3가지 유형으로 구분되어 선정되었다: 1) 의류업체가 디자인과 원·부자재 모두를 제공하고 하청공장은 봉제만 하는 방식, 2) 의류업체가 디자인과 원자재, 일부 부자재를 제공하고 하청공장에서 실이나 심지와 같은 다른 부자재를 공급하고 봉제를 담당하는 방식, 그리고 3) 의류제품의 디자인부터 원·부자재 공급과 봉제를 전담하여 최종 완제품을 의류업체에 제공하는

‘프로모션’이 이에 해당된다.

면접대상자는 의류업체와 하청공장 간의 관계에서 업무상 지속적인 접촉이 요구되는 하청공장의 사장(숙녀복 1명: I1), 공장장 및 관리자(숙녀복 4명: I2~I5, 스포츠웨어 2명: I6~I7, 캐주얼 의류 2명: I8~I9, 웨딩드레스 1명: I10) 10명을 대상으로 하였다. 의류업체와의 갈등에 대한 정보를 제공한 면접대상자는 이 분야에서 수년의 경력을 가졌으며 대부분 호의적으로 조사에 응해주었다.

3. 연구절차

조사는 1998년 2월 한 달 동안 실시되었다. 연구자는 서울시를 포함한 경기지역에 위치한 하청공장을 직접 방문하였다. 심층면접의 경우 피면접자가 면접자에 대한 신뢰감이 필수적이기 때문에 조사자가 개인적으로 알거나 알고 있는 사람의 소개를 통해 피면접자에게 접근되었다. 면접은 공장내 사무실이나 공장 밖의 커피숍이나 식당에서 30분에서 1시간 이상이 소요되었고 일상적인 대화형식으로 편안하게 대화하였다. 하청공장의 사장, 공장관리자에게 그들의 경력, IMF 이후의 패션산업의 변화 등을 포함하여 ‘의류업체에 대해 느끼는 불만이나 스트레스’를 중심으로 질문하였다. 면접은 다른 구조화된 설문지를 이용한 면접기법과 달리, 조사원이 연구목적이나 배경을 설명하는 것이 아니고 면접자와 면접참여자가 패션유통경로 내에서 발생할 수 있는 의류업체에 대한 불만이나 스트레스를 함께 발견하는 것에 중점을 두었다. 면접자는 전문지식이나 용어를 사용하지 않고 가능한 피면접자가 사용하는 용어에 맞추어 대화를 진행하였다. 면접참여자의 양태를 언어서 기록하는 방식을 사용하였다.

자료분석은 연구자들의 토의를 거쳐 유통갈등의 핵심범주를 찾고 선행연구를 토대로 개념적으로 분류하였다.

IV. 자료의 분석결과

1. 갈등 원인의 종류

하청공장이 의류업체에 대해 갖는 갈등은 심층면접한 복수사례로부터 분석한 결과를 토대로 다

음과 같이 10가지 유형으로 구분하였다. 이를 하청공장과 의류업체와의 지속적 관계에서 발생할 수 있는 순서에 따라 정리하였으며, 각 유형은 정보제공자(I1~I10)의 대표적 인터뷰 내용을 중심으로 제시되었다.

1) 종속관계로 인식

패션유통경로 내에서 하청공장은 의류업체의 주문에 따라 OEM 생산방식으로 특정아이템의 제조를 전문적으로 담당하고 공장이익을 추구한다. 의류업체는 소비자의 패션수요에 따라 생산물량을 기획하여 하청공장으로부터 주문제품을 공급받아 소매점에 제공함으로써 기업이익을 추구한다. 이 때 의류업체는 제품공급처인 하청공장을 선택할 수 있는 우선권이 있는 반면 하청공장은 의류업체로부터 선택받아야 하는 입장이다. 결국 의류업체는 하청공장에 대해 파워를 가지고 영향력을 행사할 수 있는 유리한 위치를 가지게 된다. 그들간의 기본계약서에서도 의류업체가 하청공장을 속박시키는 내용을 포함하여 유리한 위치를 법적으로 확보하고 있어서 의류업체와 하청공장의 관계는 수평적이라기 보다 수직적 관계라고 할 수 있다.

패션유통경로 내에서 의류업체는 구조적으로나 법률적으로나 유리한 위치에서 하청공장과 관계를 협력관계가 아닌 주종의 관계로 인식함으로써 하청공장이 이에 불만을 드러냈다. “회사들은 하청공장을 동지라고 생각하지 않고 인스탄트와 같은 것으로 생각한다. 생사고락을 같이 하는 동지로서 공존공생한다고 생각하지 않고 모든 것을 본사 위주로 처리한다”고 30년 이상의 하청공장관리의 경력을 갖는 공장이사(I1)는 말하였다.

2) 예고없는 주문량 변화

하청공장은 시군별로 수요기간과 비수요 기간을 유연성있게 조절하여 공장을 100% 가동함으로써 생산목표를 달성해야 한다. 의류업체의 주문량 감소는 공장가동률 감소를 의미하므로 신속하게 다른 거래처를 찾아야 한다. 그러나 의류업체가 예고없이 거래처를 전환하거나 주문량을 감소시키면 하청공장은 시기적으로 대처할 여유를 갖지 못하여 100% 공장가동이 어려워진다. 의류

제조에 대한 수요시기를 놓치면 일정 시점의 공장가동률이 감소할 수밖에 없고 이에 따라 생산 매출도 저하되는 결과를 가져온다. 그러나 하청공장은 고정비 지출과 함께 전체적으로 하청공장 성과에 치명적인 결과를 유발할 수 있다. 의류업체는 하청공장의 입장을 고려하지 않고 하청공장에게 주문량 감소에 대한 내역을 늦게 의사전달함으로써 갈등이 현저하게 나타나는 것이다.

숙녀복을 취급하는 하청공장장(I2)은 “본사는 주문량 변화가 생기면 미리 알려줘야 한다. 가령 IMF체제와 같은 시장변화에 따라 거래 하청공장주를 불러서 이러저러하니까, 거래선을 줄일 수밖에 없는 이유나 거래를 중단할 수밖에 없는 이유를 설명해 줘야 한다. 우리에게 준비하는 시간을 주지 않고 거래처를 중단하거나 주문량을 줄인다. 공장가동률을 높이기 위해 하나의 거래처를 더 찾는다든 것은 시기적으로 너무 힘들다. 결국 끝담만 먹는다”고 불만을 털어놓았다.

3) 일방적인 입가공비 결정

하청공장의 매출액은 단위당 입가공비로 결정된다. 입가공비 결정은 하청공장의 이익을 결정해 주기 때문에 매우 중요한 내용이며, 일반적으로 생산량과 봉제의 복잡성 정도에 따라 조절된다. 라인작업 시, 생산물량이 많은 경우는 적은 경우보다 작업능률이 증가되므로 1일당 생산량이 증가함에 따라 입가공비를 절감할 수 있다. 또한 디자인에 있어서 디자인이 복잡하면 봉제시간이 오래 걸리며, 복잡한 정도에 따라 기계의 기능을 수시로 변동해야 하기 때문에 생산성이 감소할 수밖에 없으므로 입가공비는 상승조절되어야 한다. 그러나 패션시장의 경기악화에 따라 주문량이나 생산단위가 감소하는 상황에서 입가공비 조절의 타당한 근거가 있음에도 불구하고 의류업체는 일방적으로 입가공비를 결정하고 이에 따라 하청공장은 갈등을 경험하고 있었다.

스포츠 웨어 바지를 생산하는 하청공장장(I6)은 “과거에 한 스타일을 3,000장 주문했던 것이 요즘은 적은 경우 200장 정도 밖에 주문하지 않은 실정이다. 40명이 라인 작업을 하면 하루에 650매 정도 생산하나 주문수량이 감소하는 추세로 중간에 스타일이 바뀌어 라인작업을 새롭게

해야 한다. 그래서 생산성이 낮아진다. 그러나 의류업체는 입가공비를 거의 고정시켜 두고 있다. 본사는 생산량에 관계없이 일방적으로 입가공비를 고정시켜두니 따를 수밖에 없다”라고 말한다.

또한 의류업체는 하청공장의 그들의 요구에 불응하면 언제든지 거래처를 변환할 태도를 취하기 때문에 하청공장은 의류업체의 요구에 순응할 수밖에 없는 상황에서 갈등을 경험하고 있었다. “생산과정에서 본사에서 제시하는 디자인이 크게 변화하지 않더라도 부분적으로 변화되면 생산하는 과정에서 기계 및 기능을 변화시켜야 하는 입장이다. 가령 노루발이나 톱날을 바꾼다든가, 생산라인을 바꾸어야 하므로 결국 생산성을 낮추는 것이 된다. 그래서 입가공비를 올리려고 하면 ‘뭐 그 정도 그냥 해 주라’고 한다. 주문을 받아야 되는 입장이라 어쩔 수 없이 따르는 수밖에 없다. 디자인 변화에 입가공비 100원 더 받으려고 싸우나 결국은 하청공장이 본사에 지는 수밖에 없다. 우리는 주문을 받아야 하기 때문이다”라고 숙녀복을 생산하는 공장관리자(I2)는 말한다.

T-셔츠류를 제조하는 프로모션의 차장(I8)은 “우리는 원사에서 편직, 가공 및 염색을 포함해서 디자인, 봉제까지를 맡고 있다. 일종의 완사업체로 운영되고, 제품개발비(디자인 개발비)는 구입하는 샘플비를 포함해서 1년에 1억이 소요된다. 그러나 제조원가에 디자인 개발비를 포함시켜주지 않는다”라고 불만하였다. 프로모션의 경우는 디자인과 생산라인을 동시에 담당함에 따라 제조원가에 디자인 개발비를 포함하여야 한다. 그러나 의류업체는 프로모션을 제품기획 회사라고 인식하기보다 주문자가 원하는 상표를 부착하는 OEM 생산방식의 공장으로 인식함으로써 의류업체는 제조원가에 디자인비용을 전혀 포함시키지 않아 프로모션의 불만이 매우 높았다.

4) 대금지불방법: 어음제도

의류업체가 하청공장에게 대금을 지불하는 방법이나 시기는 그 동안 많은 문제와 부작용을 가지고 있었다. 대금지불방법에 있어서 하청공장 입장에서 원활한 현금흐름을 위해서 현금거래와 짧은 지불시기가 선호되나 일반적으로 의류업체에게 유리한 대금지불방법을 채택하고 있다. 하

청공장은 의류제조의 대가로 의류업체로부터 어음을 받게 되는데 대부분 어음결제 시기는 보통 2~3개월로서, 2~3개월 후에야 현금화된다. 대부분 하청공장은 의류업체와 비교하여 자본력이 풍부하지 못한 상황이며 하청공장은 공장운동을 위해, 어음을 급하게 현금화해야할 입장이므로 사채이자를 사용해서 현금화하고, 이런 것들이 시즌별로 반복되어지면 결국 전체 매출액의 이익 비중을 감소하게 한다.

어음결제 방식은 의류업체에게 유리한 대금지불방법으로 하청공장의 현금흐름을 방해하는 요인이고 이는 하청공장의 이익추구라는 목표달성을 방해하는 결정적인 원인이 되고 가장 하청공장이 의류업체에 갖는 강한 불만요인으로 나타났다. 납방류를 담당하는 프로모션의 차장(I9)은 “공장의 이익은 매출액의 약 10%인데, 어음결제 방식 때문에 매출액의 10%가 금융비용으로 지출된다. 그것은 그래도 잘 진행된 경우이고 그렇지 않으면 적자인 셈이다. 그래서 어음결제방식이 없어져야 한다”고 강하게 주장하였다. 게다가 IMF이후에 어음결제 시기가 3~5개월로 길어졌고, 어음할인율이 11.5%에서 22.5%로 인하하였기에 더욱 심각하다고 덧붙였다. 이처럼 의류업체의 어음납발과 결제시기의 연장으로 인하여 하청공장의 운용에 제약을 받으면서 갈등이 심각하게 나타났다.

5) 부자재 공급처의 비자율적인 선정

하청공장이 일부 부자재 공급을 책임지는 경우에 부자재업체를 자율적으로 선정할 수 있다. 예를 들면 부분가공 혹은 자수라든가 필요한 경우 거래업체를 선택할 수 있는 권한을 갖고 있는 것이다. 그러나 최소한의 자율성이 보장되어야 하는 업무영역에까지 제한을 받고 있다. 즉 의류업체는 부자재 공급처나 가공공장의 선택에 대한 결정권을 주지 않는다는 것이다. 하청공장의 관리자(I3)는 “문제는 선정된 업체로부터 사용한 부자재 사용 및 가공공장의 서비스 때문에 발생하는 품질에 대한 책임을 하청공장이 갖는다”고 부당함을 토로하였다.

6) 비효율적인 커뮤니케이션

의류업체와 하청공장간의 커뮤니케이션 과정에서 동기의 부족, 합의되지 않은 개념이나 아이디어 부족은 비효과적인 커뮤니케이션을 초래한다. 비효율적인 커뮤니케이션은 오해, 상호 간의 좌절된 감정을 경험할 수 있다.

실제적으로 의류업체에서 사용하는 용어와 하청공장에서 사용하는 용어에 많은 차이가 있다. 여성복과 웨딩드레스의 샘플을 제조하는 공장장(I10)은 “현장에서 쓰는 단어와 본사에서 쓰는 단어가 틀려서 불편할 때가 있다”고 말하였다. 그는 하청공장에서 통용되는 용어가 의류업체에서 사용하는 용어와 다르기 때문에 용어일치의 필요성을 덧붙였다.

또한 하청공장과 의류업체와 커뮤니케이션과정에서 의류업체의 권위적 태도로부터 무시받았다는 감정을 경험했다고 하였다. 그는 “본사의 직원은 엘리트 의식으로 우리를 대한다. 그저 일을 부리는 사람으로 생각하고 우리가 말하는 것을 우습게 알고 우리의 생각을 귀담아 듣지 않는다. 가령, 옷의 소재나 디자인이 바느질하고 맞지 않는다고 말해도 듣지를 않는다. 그래서 옷이 잘못 나오면 우리 탓으로 돌린다”고 불만하였다(I10).

7) 품질유지의 어려움

하청공장과 의류업체 모두가 만족할 수 있는 품질유지는 장기적 관계를 확립하는데 도움이 된다. 봉제기술 및 방법에 대한 노하우(know-how)가 축적되어지면 양방으로 유리하므로 기술을 지속적으로 개발하는 것이 바람직하다. 예를 들면, 의류업체는 샘플 제작하는 과정에서 봉제기술을 축적하여 하청공장에 봉제방법을 제시하거나 혹은 하청공장 관리자가 시제품(공장샘플)을 제작하는 과정에서 의류업체가 승인할 수 있는 봉제기술을 제시함으로써 상호간의 만족할 수 있는 품질을 유지할 수 있다. 그러나 샘플뿐만 아니라 대량생산에 의한 품질수준의 기대가 일치하지 않은 경우에 갈등이 나타난다. 가령, 의류업체가 신축성 소재와 같은 신소재에 대한 봉제기술도 제시하지 않으면서 의류업체가 하청공장의 기술수준에 대해 만족하지 못하면 하청공장은 스트레스를 경험하게 된다.

또한 최근 국내시장의 경기침체로 의류업체가 국내생산의 소재를 사용하면서도 여전히 수입소재의 품질수준을 기대한다고 하청공장 실무자는 불평하였다. “요즈음 IMF이후로 그 동안 사용했던 수입원단 사용 감소로 인해 본사는 주로 국산 원단을 사용한다. 일하기가 너무 어렵다. 원단품질 수준이 과거보다 오히려 떨어졌기 때문이다. 직물이 가위를 대면 직선으로 잘리지 않는다. 울이 뺄어져서 입으면 간지도 흐려진다. 품질유지가 어렵고 일하기가 어렵다. 그래서 불량품률이 높아졌다”고 여성의 영계주원류를 담당하는 공장관리자(I3)가 걱정스럽게 말하였다.

8) 검품과정에서 신뢰부족

패션시장에서 품질은 중요한 경쟁적 요소이며 의류업체는 소비자가 자사의 품질을 믿고 구입하기를 희망한다. 그래서 의류업체는 품질을 보장하는 최적의 제품공급처를 선정하고 여러 하청공장에서부터 공급되는 품질을 동일하게 유지하기 위해 검품을 철저히 한다. 그러나 검품과정에서 하청공장 관리자는 검품원이 까다롭다는 점에 대해 불만을 보였다. 그녀는 “본사의 검품원은 너무 까다롭다. 우리 공장에서 자체 검품을 다하는데도 본사에서 또 나와서 다시 까다롭게 검품한다”고 하였다(I4). 검품과정에서 검품원이 까다롭게 하는 것은 하청공장이 제시한 품질수준을 의심하고 신뢰하지 못한 것으로 이는 하청공장 관리자를 감정적으로 불편하게 하는 스트레스 상태라 할 수 있다.

9) 검품과정에서 불공정한 거래

의류업체 직원이나 전문검사원에 의한 검품과정에서 의류업체는 품질이 기대수준에 이르지 못하면 제품 클레임을 준다. 그러나 제품클레임이 금품기대나 금품요구와 같은 다른 의도에서 발생한다는 점이 주목된다. 검품을 까다롭게 하거나 금품을 직접 요구하더라도 하청공장 입장에서 거래처 유지는 공장 존속의 문제와 직결되기 때문에 이에 순응해야 한다는 것이다. 금품을 제공하여 거래처를 유지하는 것이 거래처를 새롭게 찾는 교체비용(switching cost)보다 더 낮기 때문에 하청공장은 불공정하고 부조리한 거래를 감수

하고 있는 것으로 나타났다.

하청공장의 공장관리자(I5)는 “검품하는 과정에서 제품 클레임을 주기도 한다. 그런 경우에 검은 돈이나 대접이 필요할 때가 있다”고 은밀히 말하였다. 이와 관련하여 다른 공장관리자(I1)도 “거래선 유지하기 위해 부조리한 협상을 하기도 한다. 많지는 않지만 최종 주문자인 본사의 생산관리자들이 장난을 치기도 한다. 거래선 유지를 위해 돈으로 협상하는 수밖에 없다”고 좌절감을 표명하였다.

10) 비합리적인 납기문제

패션시장에서 납기문제는 매우 중요하다. 패션 제품은 일정시기가 지나면 상품으로서 가치를 상실하므로 적절한 시기에 소비자가 원하는 장소에 제품을 제공하는 것은 의류업체의 이익과 직결되기 때문이다. 의류업체가 제품을 적절한 시기에 소매점에 출고할 수 있도록 하청공장은 의류업체가 요구하는 시기에 완성된 제품을 입고해야 한다. 납기가 지연되는 경우 하청공장은 납기 클레임에 대한 응징으로 계약금액의 일부를 공제해야 하는 위험부담을 가지고 있다.

대부분의 의류업체는 하청공장에 납기준수를 엄격하게 요구하는 가운데 제품의 참고비용을 최소화하기 위해 보관창고의 적절한 공간관리가 필요하다. 창고의 비용절감과 공간관리를 위해 의류업체는 납기일 준수사항을 그들에게 유리하게 사용함으로써 하청공장이 갈등을 경험하는 것으로 나타났다. 하청공장의 실무자는 “본사의 입장은 자금결제를 위해 빨리 출고해야 되지만 의류업체는 창고의 제한된 공간 때문에 제품 클레임을 걸어 납기일을 고의적으로 지연하는 경우가 있다”고 불만을 토로한다(I7).

그녀는 “본사가 요구하는 날짜보다 더 빠르게 입고해도 빠르다는 이유로 부담하는 납기클레임이 있다”고 덧붙인다(I7). 이처럼 의류업체는 납기일이 늦거나 혹은 빠른 경우에도 제품 클레임을 받아야 하고 부당하고 비합리적인 요구를 어쩔 수 없이 수용하면서 갈등을 경험하는 것으로 나타났다. 또한 하청공장의 관리자(I9)는 “의류업체가 제공해야 할 원·부자재나 라벨 등의 납기가 제 때에 안 되어서 하청공장의 작업진행이 늦어지

는 경우도 있다. 원부자재 납기가 늦으면 당연히 완제품 납기가 늦어질 수밖에 없는데도 본사 요구대로 납기일을 준수해야 한다. 본사는 이를 최종 납기일에 참작해 주지 않는다"도 불만을 토로한다.

대리점에 출고할 물량자료를 입수해서 각 대리점에 출고할 의류제품의 포장까지 맡고 있다는 프로모션의 경우는 납기문제에 대한 불만이 더욱 구체적이었다. "우리의 역할은 본사에 제품을 출고할 때 아예 본사가 거래하는 각 대리점에 출고할 박스로 포장해서 창고에 출고한다. 이에 대한 보상은 없지만 계약상에서 약속되어진 것이고 대기업 중심이니까 용해 주는 수밖에 없다"고 말한다(16). 납기문제는 계약서에도 의류업체에 유리하게 제시되어 하청공장은 이에 순응하면서도 납기준수 약속에 대해 부정적으로 반응하였다.

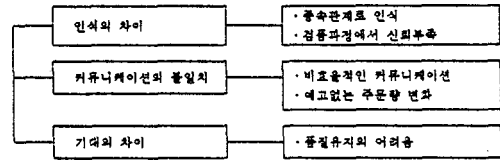
2. 갈등원인의 개념적 분류

면접대상자의 사용한 일상적인 용어에서 전문적 용어로 만들기 위해 위에서 논의한 10가지 갈등원인으로부터 Etgar(1979)가 소개한 태도적 갈등과 구조적 갈등의 개념으로 구분하여 다음과 같이 정리하였다

1) 태도적 원인

태도적 갈등은 경로구성원간의 인식, 목표, 커뮤니케이션, 기대에 있어서 불일치 및 차이로부터 기인한 것으로, 본 연구결과에서 얻어진 갈등원인으로부터 의류업체와 하청공장간의 태도적 갈등을 <그림 1>에 나타냈다. 구체적으로 첫째, 인식의 차이로 인한 갈등은 의류업체의 종속관계 인식과 검품과정에서 신뢰부족과 관련된 것이다. 종속관계 인식은 의류업체가 경로지배자로서 하청공장을 통제할 수 있다고 인식하는 반면 하청공장은 의류업체와 협동체제나 동반자 관계라고 생각하는 차이로부터 생기는 갈등이다. 또한 검품과정에서 신뢰부족은 의류업체가 검품하는 과정에서 의류업체는 품질유지를 위해 철저히 검품한다고 생각하지만 하청공장은 봉제기술을 신뢰하지 못해서라고 인식하는 차이로부터 갈등이 발생하는 것이다.

둘째, 커뮤니케이션의 불일치로 인한 갈등은



<그림 1> 태도적 갈등원인

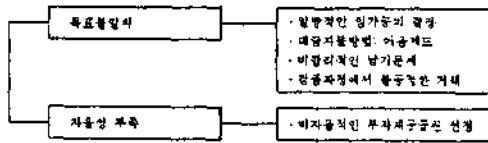
비효율적인 커뮤니케이션과 주문량변화를 미리 예고하지 않음으로 생기는 갈등이다. 비효율적인 커뮤니케이션은 하청공장이 의류업체와 의사소통하는데 있어서 오해를 유발하거나 좌절감을 경험하는 것으로 의류업체의 권위적 태도로 인하여 무시받았다는 감정을 경험하거나 용어 사용의 차이로부터 의사소통이 원활하지 못함으로써 갈등이 발생하는 것이다. 또한 예고없는 주문량 변화에 있어서 의류업체가 하청공장의 입장을 고려해 미리 예고해야 함에도 불구하고 뒤늦게 의사전달함으로써 하청공장은 다른 거래처를 찾을 수 있는 타이밍을 놓치게 되어 갈등이 유발되는 것이다.

셋째, 기대의 차이로부터 야기되는 갈등은 의류업체나 하청공장이 공동으로 추구하는 품질유지를 위해 각자 역할을 수행하는 과정에서 하청공장이 제시하는 품질수준이 의류업체의 기대수준에 이르지 못하거나 하청공장이 의류업체의 기준을 까다롭다고 여기면서 서로의 기대수준 차이로 인해 나타나는 것이다.

2) 구조적 원인

구조적 갈등은 경로구성원간의 서로 반대되는 이점의 충돌이 반영되는 것이다. 의류업체는 자신의 이익추구를 위해 언제든지 하청공장을 전환할 수 있는 유리한 위치에서 하청공장과 협상하지만 하청공장은 기존의 의류업체와 거래선을 유지함으로써 이익을 추구해야 하기 때문에 의류업체의 불합리한 조건을 마지못해 수용하면서 적대감이나 비호의적인 감정을 경험한다.

구체적으로 구조적 갈등은 각자 경로구성원이 추구하는 목표 불일치와 자율성의 부족에서 기인하는 것으로, 본 연구결과에서 얻어진 갈등원인으로부터 의류업체와 하청공장간의 구조적 갈등



<그림 2> 구조적 갈등원인

올 <그림 2>에 나타냈다. 첫째, 목표불일치로부터 경험하는 갈등은 문제해결에 협동해야 하나 구성원간 합의점에 도달하지 못할 때 발생하는 것으로 일방적인 임가공비 결정을 포함하여, 의류업체에 유리한 어음제도와 같은 대금결제 방식, 의류업체에게 유리한 납기분제는 상호 간에 합의된 내용은 아니고 의류업체가 하청공장에 일방적 파워를 행사한 결과인 것이다. 이는 의류업체의 이익달성에는 도움되나 하청공장의 이익달성을 방해함으로써 생기는 갈등이다. 또한 검품과정에서 명확한 기준이 제시되지 않은 채 검품과정에서 상호합의점이 금품사용과 같은 불공정한 관계로 형성되어지면서 발생하는 갈등이다.

둘째, 자율성의 부족으로 인한 갈등은 하청공장의 통제영역임에도 의류업체의 영향을 받음으로써 경험하는 갈등이다. 부분적으로, 하청공장이 자율적으로 부자재업체를 선정하여 생산할 수 있는 방식을 채택하고 있음에도 불구하고 부자재업체 선택권이 부여되지 않을 뿐더러 잘못된 결과에 대해서도 오히려 책임을 떠맡음으로써 하청공장이 경험하는 갈등이다. 이러한 구조적 갈등은 의류업체와 하청공장간의 수직적 구조에서 하청공장이 거래선 유지를 위해 순응할 수밖에 없는 관계에서 나타난다.

V. 결론 및 제언

경로갈등은 유통경로 시스템을 유익하게 할 수도 있고 해롭게 할 수 있다. 경로성과를 높이기 위해 적절한 수준의 갈등을 유지·관리해야 할 것이며 무엇보다 패션유통경로 내의 갈등원인을 파악할 필요가 있다. 본 연구는 하청공장과 의류업체간의 갈등이 현저함에도 불구하고 이에 대해 알려진 바가 없다는 점에서 하청공장을 대상으로

갈등원인을 심층면접하였다.

하청공장과 의류업체간의 수직적인 경로관계 뿐만 아니라 그들 관계가 명시된 기본계약서에 나타난 법률적으로 통제할 수 있는 파워를 가짐으로써 하청공장은 갈등을 경험하고 있다. 면접자료에서 나타난 갈등원인을 일상적인 언어로부터 전문적 개념으로 나타내기 위해 Edgar(1979)가 제시한 태도적 원인과 구조적 원인의 개념으로 분류하였다. 태도적 갈등은 인식, 커뮤니케이션, 기대에 있어서 두 구성원간의 불일치로 인하여 하청공장이 경험하는 좌절이나 불만, 스트레스와 같은 감정적이고 인지적인 것이다. 종속관계로 인식, 검품과정에서 신뢰부족, 비효율적인 커뮤니케이션, 예고없는 주문량 변화, 품질유지의 어려움 등을 포함하고 있다. 구조적 원인은 의류업체가 패션유통경로 내에서 유리한 위치로 하청공장의 입장을 고려하지 않고 자신의 이점추구로부터 기인한 것이다. 일방적인 임가공비 결정, 대금지불방법(어음제도), 비합리적인 납기분제, 검품과정에서 불공정한 거래, 비자율적인 부자재공급원 선정과 관련된 내용이 포함되었다.

본 연구결과로부터 갈등들을 최소화하여 경로성과를 높이기 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 인식의 변화가 필요하다고 본다. 그동안 패션시장의 급격한 성장은 엄밀히 의류업체에만 해당되는 것이었고, 이는 국내의 유통경로를 불균형적인 구조로 만들었다. 균형적인 패션산업의 발전을 위해서는 패션유통경로 구성원의 역할 전문성을 인식할 필요가 있다. 그러기 위해서는 의류업체는 하청공장을 종속관계가 아닌 협력관계로의 사고전환이 필요하다고 본다.

둘째, 상호공동의 목표일치점을 찾는 것이다. 예를 들면, 어음제도는 그 동안 많은 문제와 부작용을 가져와 최근에는 정부 차원에서 개선책이 제안되고는 있지만 이는 의류업체에게 유리한 지불방법이었다. 하청공장은 제품을 납품하고도 불합리한 어음제도 때문에 이익을 창출할 수 없으므로 그들도 만족할 수 있는 지불방법이 제시되어야 할 것이다. 또한 임가공비 결정에 있어서 하청공장과 의류업체의 합의하에 아이템과 디자인의 복잡한 정도에 따른 임가공비의 조정이 필요하고 명료하고 투명한 기준이 제시되어야 할 것

이다. 디자인을 포함한 완제품을 의류업체에 납품하는 프로모션의 경우도 디자인 개발비를 반영된 임가공비 조절이 필요하며 그럼으로써 프로모션이 특정 의류품목의 전문제조업체로서 의류업체의 마케팅 성과를 효율적으로 운용하기 위한 독립적인 경로구성원으로 발전할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 검품하는 과정에서도 의류업체와 하청공장이 합리적인 재관적 기준을 가지고 있다면 갈등을 최소화하고 거래우리를 확립할 수 있을 것이다.

셋째, 하청공장 스스로 경쟁력 요소를 강화하여 전문적 파워를 갖는 것이다. 하청공장은 의류업체의 강력한 제품 공급처를 유지하기 위해 품질유지에 대한 노하우로 기술적인 전문성을 강화하는 것이다. 하청공장 관리자는 우수한 봉제기술을 의류업체에 제시하고 의류업체가 아웃소싱의 효과를 긍정적으로 인식할 때 패션산업의 균형적인 발전을 기대할 수 있을 것이다.

본 연구는 그 동안 유통경로 갈등연구에서 관심을 별로 갖지 못해왔던 제조업체와 하청공장 사이에 발생할 수 있는 경로갈등에 관한 탐색적 연구이다. 따라서 연구결과로부터 얻어진 갈등원인은 하청공장에 일반화할 수 없는 제한점을 가지고 있지만, 본 연구는 의류업체와 하청공장 간의 유통경로갈등을 계량적 측정을 위한 문항개발과 함께 패션유통경로 연구에 다각적으로 접근되어지길 기대한다.

참고문헌

- 권영자. 우리나라 의류생산업체의 아웃소싱 효과에 관한 연구. *패션비즈니스*, 3(1), 138-146, 1999.
- 안광호, 임영근. 유통경로관리. 문음사, 1998.
- 이승창. 계약적 유통경로에서의 구성원간의 협과 갈등에 관한 연구. 연세대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 1988.
- 정용길. 유통경로 상에서의 권력-갈등-의사결정 구조에 관한 연구 -가전 3사의 대리점을 중심으로-. 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 1990.
- 허남일. 유통경로에 있어서 권력과 갈등의 관계에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문, 1989.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A., A model of distributor's perspective of distributor-manufacture working relationship. *Journal of Marketing*, 20, 62-74, 1984.
- Brown, J. R. & Ralph, D. L., Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18, 263-274, 1981.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. & Muehling, D. D., Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels. *Journal of Retailing*, 59, 53-80, 1983.
- Dant, R. P. & Schul, P. L., Conflict resolution process in contractual channel of distribution, *Journal of Marketing*, 38-54, 1992.
- Dickerson, K. G. & Dalecki, M., Apparel manufacturers' perceptions of supplier-retailer relationships. *Clothing and Textiles Research Journal*, 9(3), 7-14, 1991.
- Eliashberg, J. & Michie, D. A., Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study. *Journal of Marketing Research*, 75-88, 1984 Feb.
- Etgar, M., Intrachannel conflict and use of power. *Journal of Marketing Research*, 15, 273-274, 1978.
- Etgar, M., Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing*, 55, 61-78, 1979.
- Firat, F., Tybout, A. & Stern, L. W., A perspective on conflict and power in distribution, in 1974 combined proceedings, Curhan, R. C. ed., Chicago: American Marketing, 435-439 quoted in Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing*, 55, 61-78, 1975.
- Frazier, G. L., Gill, J. D. & Kale, S. H.,

- Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, 50-69, 1989 Jan.
- Frazier, G. L. & Rody, R. C., The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55, 52-69, 1991.
- Lusch, R. F., Channel conflict: Its impact on retailer operating performance. *Journal of Retailing*, 52, 3-12. (89-90), 1976a.
- Lusch, R. F., Sources of power: Their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13, 382-390, 1976b.
- Lusch, R. F., Intra channel conflict and use of power: A reply. *Journal of Marketing Research*, 15, 275-276, 1978.
- Mallen, B., A theory of retailer-supplier conflict control, and cooperation. *Journal of Retailing*, 39, 24-32, 1963.
- Pondy, L. R., Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320, 1967. quoted in 허남일. 유통경로에 있어서 권력과 갈등의 관계에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문, 1989.
- Robbins, P. L., Speh, T. W., & Mayer, M. L., Retailers' perceptions of channel conflict issues. *Journal of Retailing*, 58, 46-67, 1982.
- Rosenberg, L. J. & Stern, L. W., Toward the analysis of conflict in distribution channel: A descriptive model. *Journal of Marketing*, 34, 40-46, 1970.
- Rosenberg, L. J. & Stern, L. W., Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 8, 437-442, 1971.
- Rosenbloom, B., Conflict and channel efficiency: Some conceptual models for decision maker. *Journal of Marketing*, 37, 26-30, 1973.
- Schul, P. L. & Babakus, E., An examination of the interfirm power-conflict relationship: the intervening role the channel decision structure. *Journal of Retailing*, 64, 381-404, 1988.
- Schul, P. L., Pride, W. M. & Little, T. L., The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict. *Journal of Marketing*, 47(Summer), 21-34, 1983.