

우리나라 衣類生産業體의 아웃소싱 効果에 關한 研究

權 玲 子
東洲大學 衣裳디자인科 副教授

A Study on the Effect of Outsourcing for the Apparel Maker in Korea

Kwon, Young Ja

Prof., Dept. of Clothing Design, Dongju College

Abstract

For an enterprise to survive in extremely competitive world, it had better to down budget and resource of unimportant fields so that the enterprise can concentrate resources on the strong field.

Nowadays in Korea, it is important to research outsourcing for strengthen the competitive power in apparel maker because of recent depression.

The questionnaire was composed of 14 factors about outsourcing effect. The questionnaires were selected for final analysis 67 apparel makers in Pusan and Seoul and data was analysed by using paired t-test by SPSS program.

Almost of apparel makers (85.07%) has been outsourced the sewing process to contractor or vendor. Outsourcing in this case is marked lower effect than insourcing except reducing cost, economy of time and overcoming internal resources.

This means that our outsourcing has been progressed with so many risk. If we have research the successful outsourcing and have a strategic vision and plan with vendor and product mutually beneficial relationship, we can share the risk and creating new business synergies through outsourcing.

I. 서 론

극도로 경쟁적인 산업환경에서 기업이 견뎌내기 위한 방법의 하나로 강점 분야만 남겨놓고 나머지를 다른 회사에 외주를 주는 아웃소싱 (outsourcing)이 적극 검토되고 있다. 1980년대 후반기의 장기적인 불황을 극복하기 위하여 미국을 비롯한 선진국 기업에서 적극적으로 도입된 이 제도는 90년대에 와서 더욱 활성화되고 있으며 최근 미국의 경영정보지 포천¹⁾과 일본의 경제주간지 니케 이비즈니스스²⁾에서도 금후의 경영 혁명의 하나로 아웃소싱을 강조했듯이 최근 아웃소싱은 정보화, 글로벌라이제이

션과 함께 경쟁력 강화를 위한 하나의 경영 혁명의 방법으로 연구되고 있다.

우리나라의 패션 산업은 WTO의 무한경쟁 시대에 미처 대비하지 못했고 IMF 구제금융 시대를 맞아 경기 침체로 수출이나 내수 면에서 불황을 이겨내지 못하고 있으며³⁾ 이를 극복하기 위한 방법의 강구가 무엇보다 필요한 시기이다. 경영의 합리화와 장기적이고 적극적인 경쟁력 강화의 한 방법으로 합리적인 아웃소싱을 고려할 수 있으며 우리나라 의류생산업체 아웃소싱의 현황을 조사해서 그 효과를 분석하고 합리적인 방향을 모색해 볼 필요가 있다.

*위의 논문은 동주대학 연구비지원에 의한 논문임.

이에 본 연구에서는 아웃소싱의 개념 정립과 함께 의류생산업체의 아웃소싱 현황을 분석하며 아웃소싱 실시 회사를 중심으로 그 효과를 검증하여, 그 결과와 외국 의류업체의 성공사례를 참고하여 효율적인 아웃소싱의 방안을 모색하는데 그 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 아웃소싱의 개념

아웃소싱은 미국의 경영학자 프라할라드 교수가 주장한 '경쟁 이론'에서 유래되었다. 즉, "각 기업은 인력, 자본, 시설에서 한계가 있기 때문에 건물 관리나 식당 운영 등의 업무를 전문 기업체에 의뢰하는 것"⁴⁾이라고 말한 것에서 유래된 용어이며 이는 미국의 기업들이 리스 트럭처리 과정에서 모 기업은 제품 브랜드와 재무 관리에만 치중하고 나머지는 개발도상국의 기업이나 하청 기업에서 저렴한 가격으로 발주한데서 유래되었다.⁵⁾

이와 같이 제조 과정의 단순한 하청에서 유래된 아웃소싱은 1980년대 장기 경기침체로 인한 수요 감소로 재고 비용이 증가하는 등 어려운 환경 변화에 신속하게 대처하기 위하여 조직의 슬림화, 원가절감 정책으로 미국을 비롯한 나라에서 적극 도입되었다. 1990년대에 와서는 더욱 이 제도가 확장되어, 정보, 경영, 기획, 인사, 법무, 광고, 연구 및 개발, 제품 설계, 마케팅 등 여러 분야로 발전되고 있으며 이를 위한 전문업체가 활성화되고 있고 아웃소싱협회 (outsourcing institute)와 이를 담당하는 전문인 (chief resource officer)도 등장하고 있다. 이들의 시장 규모는 '1995/1996 아웃소싱 리더십 포럼'에 의하면 1996년 미국내의 아웃소싱 시장은 1천억 달러로(생산 부문의 하청은 제외) 5년 안에 2배로 성장할 것을 예고했으며⁶⁾ 최근 조사에 의하면 2001년에는 이들의 시장 규모는 3천백 9십억 달러를 예고하고 있다.⁷⁾ 일본도 1997년 아웃소싱 전문업체의 매출액이 1억 3천만 엔으로 5년 전에 비해서 5배 성장하였다.⁸⁾

아웃소싱은 기업에 많은 이익을 가져다 줄 수 있으나 경우에 따라서는 위험도 따르게 되는데 위와 같이 시장 규모가 커지고 협회에서 제시한 지수가 높아지는 것은 선진국에서는 본사와 서비스업체, 컨트랙터, 협력업체 등이 그 위험을 극복해 나가는 증거라고 볼 수 있다.

아웃소싱에서 가장 중요한 것은 고객에게 그 기업만이 제공할 수 있는 독특한 핵심역량 (core competence)에 기업의 자원을 집중시켜 경쟁력을 강화시키고 나머지 그다지 중요하지 않다고 생각되는 것은 외주를 주는 것이다. 이러한 핵심역량은 장기간 축적되어야 하며 이를 위해서는 지속적이고 의식적인 노력이 필요하고 조직화되고 학습되어야 하기 때문에 핵심역량은 자사와 경쟁사를 차별화시키는 강력한 도구가 된다.

현재나 미래의 아웃소싱 개념은 처음 하청의 개념에 비해서 많이 변화되어 본사나 협력회사가 같은 목적을 두고 성숙한 의견 교환, 합의점의 일치, 유대 관계를 통해서 주종의 관계에서 동반자 의식으로, 파트너십을 가지고 청부지향이 아닌 전략적 제휴 (strategic alliance) 지향으로 나가고 있으며 기회와 위험을 본사와 서비스업체가 함께 공유하며 양측의 강점을 합쳐, 보다 큰 시너지 효과를 내는 발전된 코-소싱 (co-sourcing) 개념으로 나가고 있다.

2. 용어 해설

1) 아웃소싱 (outsourcing)

외부조달, 외부화, 외주, 외주용역 등으로 불리기도 하는 아웃소싱은 기업의 여러가지 일 가운데 일부를 기업체 자체 내에서 처리하지 않고 외부에 맡기거나 외부로부터 조달하는 것을 말한다. 김병철⁹⁾은 아웃소싱을 기업의 역량을 핵심부분에 집중하면서 외부의 전문 분야를 활용, 경쟁력을 높이기 위한 경영혁신 운동의 일환이라고 했다.

아웃소싱의 반대 개념으로 인소싱 (insourcing)을 들 수 있는데 이는 모든 경영 활동과 생산 활동, 원·부자재 등을 자체적으로 생산, 조달하는 것을 말한다.

2) 글로벌 아웃소싱 (global outsourcing)

세계 각 기업을 대상으로 하는 아웃소싱으로 디자인, 생산, 판매까지, 혹은 그 일부를 해외 생산업체에 맡기는 형태에서 현지 업체, 현지 외국기업, 국내 업체들이 유기적으로 연계하는 방향으로 자리잡아 가고있다.¹⁰⁾ 백경래¹¹⁾에 의하면 국내의 아웃소싱도 대상 업무가 다양화되고 대상 업체가 글로벌화 된다고 했다.

3) 코-소싱 (co-sourcing)

아웃소싱의 발전된 개념으로 협력회사는 고객의 서비스를 이해하고 사업 성공의 역할을 모색하는 협력 차원으로 발달하며 이에 대한 보상도 사업의 성공과 실패에 따라 받으며¹²⁾ 양측 강점을 서로 보완하여 시너지 효과를 내는 협력차원의 아웃소싱을 의미한다

4) 핵심역량 (core competence)

기업의 가장 강점 분야로 타기업과 비교할 때 경쟁력을 지닐 수 있는 특정 분야의 능력을 말한다. 미국 경제정보연구소 (The Economist Intelligence Unit)¹³⁾에 의하면 핵심역량은 과거에 그 기업을 끌어 왔으며 또는 적절하게 전환되거나 추가의 역량을 축적시키면서 미래 성장의 견인차 역할을 할 수 있는 능력, 지식, 기술이라고 했으며 프라할라드와 함멜¹⁴⁾은 '기업의 핵심역량 (The Core Competences of the Corporation)' 이란 논문을 통해 핵심역량은 고객에게 가치를 높일 수 있고 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며 또한 이러한 능력은 기업이 신규 사업으로 진출할 수 있는 능력이 된다고 정의하였다. 또한 이타미 히로유키¹⁵⁾는 실제 대차대조표 상에 나타나 있지 않거나 눈에 잘 보이지 않는 것이 경쟁우위의 유일하고도 현실적인 원천이 되는 것이 적지 않다고 했으며 지금까지 우리는 기업의 외적인 규모나 장비, 자금력 등 가시적인 것만으로 기업 능력을 평가했는데 좋은 기업 이미지, 축적된 기술이나 소비자 정보, 구성원들의 창의성과 도전력, 유통 경로에 대한 영향력, 부품 공급업체와의 원만한 관계, 창의적이고 도전적인 기업 문화, 효율적인 경영체제 등도 기업의 경쟁력을 결정짓는 중요한 핵심역량이 될 수 있다고 했다.

5) 서비스업체

모 회사와 계약에 의해 외주를 받아 실행하는 회사로 외부회사, 외부공급자 (outsoucer), 협력업체, 콘트랙터 (contractor), 벤더 (vendor), 아웃소싱회사로 불린다.

6) 전략적 제휴 (strategic alliance)

둘 이상의 기업이 합의된 목적을 추구하기 위하여 동맹관계를 맺으므로 상호 목적을 달성하려는 것이며 이는 1980년대 구미의 기업을 중심으로 복잡 다양한 환경에

대응하는 기업의 구조조정을 위해 채택되었다. 미첼¹⁶⁾은 전략적 제휴 형성 후에는 기업들이 서로 독립성을 유지하며 제휴 혜택과 사업 수행의 통제권을 공유하면서 기업간에 협력하는 것이라고 했으며 빈봉식¹⁷⁾의 연구에 의하면 최근 국내외 기업간에는 전략적 제휴가 크게 증가하고 있는 것으로 나타났다.

3. 아웃소싱 효과에 관한 이론

의류업체 아웃소싱의 일반적인 효과에 관한 이론을 선행연구^{18~23)} 등을 참고하여 긍정적인 면과 부정적인 면(위험)을 함께 분석해 보면 다음과 같다. <표 1 참고>

1) 경제적 요인

(1) 경비 절감과 경비 예측

타 기업의 생산 시설, 자본을 활용하므로 경비를 절감할 수 있으며, 특히 내부에서 수행할 때 과다 비용이 소비되는 업무를 아웃소싱하므로 비용 절감의 효과를 극대화할 수 있고 자금 압박에서 벗어날 수도 있다. 물론 계약에 의해서 소요 경비가 결정되나 시설, 기술 투자 등 장기적인 안목으로 볼 때 경비 절감의 효과를 기대할 수 있다.

우리나라 의류업체는 여러가지 원인으로 원가 부담이 높아 가격 경쟁력에서 뒤지고 있어 아웃소싱 제도를 택하므로 원가 절감의 효과를 기대할 수 있다. 일시적으로 유행하는 특수 분야나 성수기의 과잉 물량 등을 전문업체에 맡기므로 시설, 기술 개발에 대한 경비 부담을 절감시킬 수 있다.

또한 아웃소싱은 일정한 금액의 계약에 의하므로 일정한 수준의 서비스와 경비를 구체적으로 파악하고 예측하는 것이 가능하므로 비용의 불확실성이 감소된다.

(2) 경비 절감의 불확실성

의류업체에서 아웃소싱의 계약 시에 경비 절감의 효과를 철저히 분석하고 수년간의 경비를 계산하여 인소싱과 비교했다 하더라도 때때로 인소싱보다 아웃소싱이 더 많은 지출을 초래할 수도 있다. 특히 아웃소싱의 가격이 상승되는 것은 큰 부담이며 이는 외부 의존도가 심화되면서 더욱 표면화 될 수 있다. 장래에 대한 정확한 예측 없이 아웃소싱할 경우 지속적으로 변화되는 환경에 정확하게 대처하기 어렵다.

2) 시간적 요인

(1) 시간 절약의 효과

급속히 변화해 가는 기술과 시장 환경에서 전문화된 외부의 시설, 자원, 기술을 활용하므로 기술개발 기간과 제작 기간에 소요되는 시간을 단축할 수 있다. 또한 성수기의 많은 물량을 협력업체의 시설을 활용하므로 시설 증대의 부담도 덜어줄 뿐 아니라 시간 절감의 효과도 누릴 수 있다.

(2) 시간 절약 효과의 부진

아웃소싱 협력업체에 본사의 통제력이 직접 미치지 못하거나 충성도 부족에서 올 수 있는 검사 시간의 과중, 성수기의 델리 지연으로 시간 절감의 효과가 떨어지는 경우도 있다.

3) 인적 요인

(1) 외부 전문인력의 활용으로 생산성 향상

아웃소싱의 가장 큰 효과 중 하나는 전문 인력을 최대한 활용할 수 있다는 것이다. 아웃소싱 전문회사는 극도의 효율과 전문성으로 회사의 정형화된 단순 업무, 반복 업무를 신속하고 정확하게 처리할 수 있다. 따라서 외부의 숙련된 전문 인력을 활용하여 생산성 향상을 기대할 수 있다. 디자인 등의 분야에서는 전문 인력을 활용하므로 발상 전환의 계기를 마련할 수 있어 고부가가치 창출의 효과를 올릴 수 있으며 글로벌 아웃소싱의 시도로 그 효과를 배가시킬 수도 있다. 우리나라 의류업체는 과거의 OEM 생산 방식에 젖어있어 고부가가치 제품의 생산 능력이 부족해 외국에서 인지도가 낮으므로²⁴⁾ 아웃소싱 제도를 통해서 발상 전환의 효과를 다방면으로 강구할 수 있다.

(2) 내부 전문인력 활용으로 경쟁력 강화

기업 내부의 일 중에서 전략적 중요도가 높지 않은 어느 부분을 아웃소싱하므로 내부의 우수한 부분에 자원을 집중하여 그 부분의 내부 전문인력을 양성, 최대한 활용하여 강점을 더욱 강화시킬 수 있다. 즉 아웃소싱은 회사 기능을 단순화시켜 인력과 같은 제한된 내부 자원을 꼭 필요한 업무에 더 집중할 수 있다.

(3) 내외 전문인력의 공동 활용으로 시너지 효과

내부와 외부의 전문화된 인력이 하나의 테마를 공동으로 연구하므로 양측의 장점을 합쳐 큰 시너지 효과를 낼

수 있다.

(4) 내부 종업원의 사기 저조, 고용 불안

의류업체 종사자들이 본사의 어느 부분, 혹은 많은 부분을 아웃소싱함으로써 자신의 재능의 과소 평가에 의한 것이라고 위기 의식을 느낄 수 있고 또한 내부의 일이 축소되고 조직이 슬림화되므로 느끼는 고용 불안을 인식하기 때문에 회사의 기반이 흔들리는 위험을 가져올 수 있다. 사회적으로는 근로자들이 실직 위험으로 불안정한 노사 관계를 가져올 수 있다

(5) 외부 종업원의 충성도 부족

아웃소싱의 최대 위험은 아웃소싱 서비스업체의 종업원이 타사제품을 제작한다는 그릇된 사고로 인한 종업원의 충성도 부족으로 바느질이 허술한 점 등의 결과를 가져올 수 있다. 또한 본사의 통제력이 직접 미치지 않으므로 불량, 납기 지연 등의 현상이 일어나기 쉬우며 소비자의 요구가 상품 제작에 직접 영향을 미치지 않는 결과를 가져올 수도 있다.

4) 경영관리 요인

(1) 핵심역량의 강화로 경쟁력 구축

내부에서 강한 한 두 부분만의 핵심역량만 강화하고 나머지를 아웃소싱 하므로 강점이 더욱 강화되어 경쟁사 간의 우위를 확실히 해서 경쟁력 구축에 일조를 할 수 있다. 또한 기업의 핵심역량을 명확히 하므로 기업의 경쟁력 강화를 위해서 기업의 기술과 자원을 집중할 수 있다.

의류업체에서는 디자인, 제조, 유통과정 중에서 핵심부분만 남겨두고 한 두 과정을 아웃소싱함으로써 그 효과를 기할 수 있다.

(2) 조직의 슬림화

내부의 필요한 부분 외의 것을 버림으로써 조직을 슬림화시키고 부족한 부분을 외부에서 보충하므로 경영을 합리화 할 수 있다.

의류업체의 구조적인 문제점의 하나인 내셔널 브랜드 등 대기업의 지나친 대형화, 다브랜드화에서 오는 제 난점²⁵⁾과 디자이너 브랜드를 비롯한 중소기업의 재무 구조, 경영 구조의 취약점²⁶⁾을 아웃소싱 제도를 택하므로 보완할 수 있다.

(3) 내부 자원의 한계 극복

아웃소싱을 통하여 외부 자원을 확보하므로 내부 자원의 한계를 극복할 수 있다.

의류업체에서는 기획력, 특수 봉제법, 디자인 감각 등의 내부 자원의 한계를 외부의 전문 인력을 활용하므로써 극복할 뿐 아니라 자본력과 함께 성수기의 물량을 커버하므로 그 한계를 극복할 수 있다.

(4) 다품종 소량생산의 용이

여러 곳의 아웃소싱 서비스 업체를 통해서 다품종 소량생산과 소량 주문 제품의 즉시 생산이 가능하다.

(5) 신기술 확보로 경쟁력 강화

아웃소싱 전문 회사는 한 곳의 전문화된 업무만 수행하고 그 분야의 신기술이나 기술을 개발할 수 있어 이를 활용하므로 경쟁력을 강화할 수 있다.

(6) 종속화

아웃소싱을 하면 서비스업체의 능력에 의존하게 된다. 기술이나 서비스가 나빠지거나 재무 구조가 취약한 업체는 제품 생산에 심각한 영향을 미칠 수 있으며 의류 아웃소싱업체와 경쟁사간에 놓여있는 타 업체의 정보, 기술 등 서비스를 공급받는데 제한을 받는 수도 있다.

(7) 정보의 유출

협력회사의 직원에 의하여 본사의 사내 정보, 디자인, 기술이 유출되기 쉽다.

5) 기타 요인

(1) 서비스업체의 활성화

의류산업 전반적인 면에서 보면 아웃소싱이 활성화되

면 아웃소싱 서비스업체도 활성화되어 고용 창출의 효과도 올리게 되며 의류업계는 프리랜서의 활성화도 기대할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 문제

본 연구는 우리나라 의류생산업체의 아웃소싱의 효과를 분석해서 미래의 효과적인 방향을 모색하는 것이다. 이를 위하여 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이를 검증해서 결과를 도출하되 다음과 같은 귀무가설을 설정하였다.

가설 1. 의류업체 전체에서는 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이가 없다.

가설 2. 부분 아이템을 봉제과정만 외주주는 경우 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이는 없다.

가설 3. 전체 물량을 봉제과정만 외주주는 경우 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이는 없다.

가설 4. 부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제과정을 외주주는 경우 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이는 없다.

가설 5. 각 외주 범위에 따른 각 요인별 항목에 따라 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이는 없다.

2. 조사 도구 및 방법

아웃소싱에 관련된 이론을 검토하여 개념 정립을 하였으며 이는 아웃소싱 관련논문, 저널, 인터넷 자료 등을 이용하였다. 국내 의류업체의 현황 및 효과를 알아보기 위하여 설문지를 사용하였다. 설문지 구성은 이론적인 효과를 근거로 서비스 업체와 본사의 운영 방법에 따라 달라질 수 있는 14개 항목을 선정하여 본인이 작성하였으며 예비 조사를 통해 수정, 보완하였고 조사 기간은 1998. 12. 1~1999. 1. 20이며 조사 대상은 서울과 부산에 있는 남성복, 숙녀복, 캐주얼 의상, 아동복 등의 내셔널 브랜드, 디자이너 브랜드의 디자인실장, 팀장, 혹은 관리직을 대상으로 하였으며 각 분야의 분포를 가능한 한 골고루하여 무작위 추출하였다. 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이를 알아보기 위하여 동일인에게 아웃, 인소싱시 각 5점척도 방법으로 질문하였으며 현장에서 겪은 많은 사례를 알기 위하여 설문지에 의견 제출란을 두어 참고 사항을 적게 하였으며 필요시에는 전화 상담을 하였다.

〈표 1〉 아웃소싱의 긍정적, 부정적 효과

요 인	긍정적 효과	부정적 효과 (위험)
경 제 적 요 인	경비 절감 및 예측	경비 절감의 불확실성
시 간 적 요 인	시간 절약의 효과	시간 절약 효과의 부진
인 적 요 인	외부 전문인력의 활용으로 생산성 향상 내부 전문인력의 활용으로 경쟁력 강화 내외 전문인력의 공동활용으로 시너지 효과	내부 종업원의 사기 저조, 고용 불안 외부 종업원의 충성도 부족
경 영 관 리 요 인	핵심역량 강화로 경쟁력 구축 조직의 슬림화 내부 자원의 한계 극복 다품종, 소량생산 용이 신기술 확보로 경쟁력 강화	종속화 정보의 유출
기 타 요인	서비스업체의 활성화	

설문지 배부는 120부를 배부하여 회수된 75부 중에서 기재가 정확하고 아웃소싱을 실시하고 있는 67부만 통계 처리하였다. 설문지에 응답한 산업체는 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문지 응답 산업체 구성

구 분	내셔널 브랜드		디자이너 브랜드	
	서울	부산	서울	부산
업체수	25	3	18	21

3. 통계 처리

아웃소싱 범위에 따른 현황은 백분율로 처리하였고 효과 검정에서 귀무가설을 설정하여 paired t-test 검정을 실시하였으며 SPSS 프로그램을 이용하여 처리하였다. 또한 효과적인 방안을 검토하기 위하여 선진국의 성공 사례들이 이미 조사되어진 저널 등을 참고로 하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 현 황

67개 회사의 외주를 주는 범위는 <표 3>과 같다. 그 중 생산제품 전체의 봉제과정을 외주주는 경우는 서울의 내셔널 브랜드가 많았고 부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제 등 제조과정 전체를 외주주는 경우는 니트 제품, 가죽 제품, 최근에 유행인 패딩 제품 등 특수 분야를 프로모 산업체 등을 통해서 외주주는 경우가 많았다.

외주주는 곳은 대부분 국내에 협력업체를 정해서 주는 경우였으며 (67개사), 외국인이 경영하는 외국의 회사에 외주를 주는 경우 (6개사), 혹은 외국에 본사가 지사 형태로 두는 협력업체에 (8개사) 외주를 주는 경우였고 이들을 적이하게 같이 검하고 있기도 하였다.

원자재, 부자재는 본사의 임가공에 의한 주문 생산, 혹은 국내산이나 수입품을 사용했으며 본사에서 직접 조달하기도 하고 외주 회사에서 조달하는 방법을 혼용하기도 하였다.

<표 3> 의류업체 아웃소싱 범위현황

분 류	업체수	비 율
부분 아이템의 봉제과정 외주 (혹은 패턴, 봉제과정 외주)	36	53.73
전체물량의 봉제과정 외주	21	31.34
부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제과정 외주	10	14.93
계	67	100.00

2. 아웃소싱 효과의 분석

1) 전반적인 효과

의류업체 전체의 전반적인 효과는 유의수준 $P \leq .001$ 에서 귀무가설이 기각되어 전체적으로 볼 때 효과의 차이가 있는 것으로 나타나 외주를 줄 때와 주지 않을 때의 효과의 차이는 있으나 아웃소싱이 인소싱보다 효과가 낮은 것으로 나타났다.

아웃소싱 범위에 따른 경우는 부분 아이템의 봉제과정을 외주주는 경우나 (유의수준 $P \leq .001$ 에서 귀무가설 기각) 전 물량의 봉제과정을 외주주는 경우 (유의수준 $P \leq .01$ 에서 귀무가설 기각)에도 아웃소싱이 인소싱보다 그 효과가 낮게 나타났으며 다만 분야별 아이템의 디자인, 패턴, 봉제 등 제조과정 전체를 외주주는 경우 (유의수준 $P \leq .001$ 에서 귀무가설 기각)에는 아웃소싱의 효과가 인소싱보다 높게 나타났다. <표 4 참고>

<표 4> 의류업체 아웃소싱 효과의 paired t-test 결과

구 분	평 균 (Paired DIFF.)	표준 편차 (S.D.)	T
의류업체 전체	-6.6119	10.9142	-4.959***
부분 아이템의 봉제 과정만 외주	-13.7778	4.6667	-17.714***
전체 물량의 봉제 과정만 외주	-4.3333	5.4803	-3.624**
부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제과정을 외주	14.40	3.75	12.151***

** $P \leq .01$ *** $P \leq .001$

2) 부분 항목의 효과

의류업체 전체의 경우 각 항목별 귀무가설이 유의수준 $P \leq .01$, 혹은 $P \leq .001$ 에서 기각되어 14개 전항목마다 아웃소싱과 인소싱의 효과의 차이가 있게 나타났다. 그러나 경비 절감효과, 경비 예측효과, 시간절약 효과, 경비와 인력, 물량 등 내부 한계의 극복 효과의 4개 항목에서는 아웃소싱이 인소싱보다 효과가 높은 것으로 나타났고, 그 외에 10개 항목 모두 아웃소싱이 인소싱보다 그 효과가 낮게 나타났다. <표 5 참고>

이를 외주주는 범위에 따라 세분해서 보면 부분 아이템의 봉제과정을 외주주는 경우에는 경비, 인력, 물량 등 내부 한계의 극복효과를 제외하고는 13개 항목에서 유의수준 $P \leq .001$ 범위에서 귀무가설이 기각되어 효과의 차이가 있는 것으로 나타났으며 역시 경비절감 효과, 경비에

〈표 5〉 의류업체 전체의 항목별 아웃소싱 효과의 paired t-test

구 분	평 균 (Paired DIFF)	표 준 편 차 (S.D)	T
경비 절감	1.4328	1.3397	8.755***
경비 예측	1.1343	1.1533	8.051***
시간 절약	1.3433	1.2254	8.973***
디자인등 발상전환	-1.0149	1.6922	-4.909***
부가가치 창조	-.7463	1.6637	-3.672***
바느질등 제품품질 수준	-1.2239	1.4753	-6.791***
납품기간 준수	-1.0299	1.5856	-5.316***
직원의 충성도	-1.5970	1.1555	-11.313***
공동개발 가능성	-.9403	1.5064	-5.109***
소비자반응 대응속도	-.6866	1.7251	-3.258**
소비자 만족도	-1.0000	1.2553	-6.521***
경비, 인력, 물량 등 내부한계 극복	.5522	1.0911	4.143***
정보, 신기술 확보	-.7015	1.4976	-3.834***
의사소통 능력	-2.1343	1.2540	-13.931***

P≤.01 *P≤.001

〈표 6〉 부분 아이템 봉제과정 아웃소싱 효과의 paired t-test

구 분	평 균 (Paired DIFF)	표 준 편 차	T
경비 절감	1.2778	1.2097	6.337***
경비 예측	1.3889	1.1027	7.557***
시간 절약	1.1111	1.3262	5.027***
디자인등 발상전환	-2.0000	1.0142	-11.832***
부가가치 창조	-1.5000	1.2762	-7.052***
바느질등 제품품질 수준	-1.9444	.9241	-12.625***
납품기간 준수	-1.8611	1.1251	-9.925***
직원의 충성도	-2.0278	.9996	-12.171***
공동개발 가능성	-1.3889	1.5726	-5.299***
소비자반응 대응속도	-1.5278	1.5021	-6.103***
소비자 만족도	-1.5278	.9098	-10.075***
경비, 인력, 물량 등 내부한계 극복	.0000	.7559	.000
정보, 신기술 확보	-1.5000	1.1084	-8.120***
의사소통 능력	-2.2778	1.1367	-12.023***

***P≤.001

측 효과, 시간절약 효과에서 아웃소싱이 인소싱보다 효과가 높게 나타났고 나머지는 아웃소싱이 인소싱보다 낮게 나타났다. 〈표 6 참고〉

전체 물량을 봉제과정만 외주주는 경우에는 소비자 반응에 대응하는 속도, 정보 및 신기술 확보의 항목을 제

외하고 12개 항목이 유의수준 P≤.05, P≤.01, P≤.001범위에서 귀무가설이 기각되어 효과의 차이가 나타났으며 경비절감 효과, 경비예측 효과, 시간절약 효과, 경비와 인력과 물량의 내부한계 극복효과만 아웃소싱이 인소싱보다 높은 효과가 있다고 나타났다. 〈표 7 참고〉

〈표 7〉 전체물량 봉제과정 아웃소싱 효과의 paired t-test결과

구 분	평 균 (Paired DIFF)	표 준 편 차	T
경비 절감	2.0000	1.0594	8.367***
경비 예측	.7619	1.3002	2.685*
시간 절약	1.5238	1.0779	6.478***
디자인등 발상전환	-.7619	.8309	-4.202***
부가가치 창조	-.8571	.7928	-4.954***
바느질등 제품품질 수준	-1.1429	1.2364	-4.236***
납품기간 준수	-.7619	1.2209	-2.860**
직원의 충성도	-1.6190	.9735	-7.622***
공동개발 가능성	-.9048	.7003	-5.920***
소비자반응 대응속도	-0.0476	1.3956	-.156
소비자 만족도	-1.0476	1.0235	-4.690***
경비, 인력, 물량 등 내부한계 극복	1.0476	1.2440	3.859***
정보, 신기술 확보	-.2381	1.3749	-.794
의사소통 능력	-2.2857	1.4880	-7.039***

*P≤.05 **P≤.01 ***P≤.001

〈표 8〉 부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제과정 아웃소싱 효과의 paired t-test결과

구 분	평 균 (Paired DIFF)	표 준 편 차 (S.D)	T
경비 절감	.80	1.87	1.350
경비 예측	1.00	.82	3.873**
시간 절약	1.80	1.03	5.511***
디자인등 발상전환	2.00	1.15	5.477***
부가가치 창조	2.20	.79	8.820***
바느질등 제품품질 수준	1.20	.79	4.811***
납품기간 준수	1.40	.84	5.250***
직원의 충성도	.00	.47	.000
공동개발 가능성	.60	1.58	1.203
소비자반응 대응속도	1.00	1.33	2.372*
소비자 만족도	1.00	.67	4.743***
경비, 인력, 물량 등 내부한계 극복	1.50	.53	9.000***
정보, 신기술 확보	1.20	.63	6.000***
의사소통 능력	-1.30	.82	-4.993***

*P≤.05 **P≤.01 ***P≤.001

부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제과정을 외주주는 경우는 경비절감 효과, 직원의 충성도 효과, 공동개발 가능성을 제외한 나머지 부분에서 유의수준 $P \leq .05$, $P \leq .01$, $P \leq .001$ 에서 귀무가설이 기각되어 효과의 차이가 있는 것으로 나타났으며 의사소통 능력을 제외한 전 항목 모두 아웃소싱이 인소싱보다 높게 나타났다. <표 8 참고>

위의 사실에서 볼 때 의류업체의 대부분은 봉제 과정만 외주를 주고 있으며 (85.07%), 총체적 효과는 아웃소싱이 인소싱보다 낮게 나타났으며 부분 항목에서는 경비절감 효과, 경비예측 효과, 시간절약 효과, 경비와 인력과 물량의 내부 한계의 극복 등 회사 경영과 직결된 효과를 위해서 아웃소싱하고 있다고 생각할 수 있다. 특히 소비자와 직결되고 아웃소싱의 최대 위험인 직원의 제품에 대한 충성도 부족과 이로 인한 바느질 등 제품의 품질 수준, 납품기간 준수, 소비자의 만족도, 소비자 반응에 대응하는 속도 등의 항목에서는 아웃소싱의 경우 인소싱보다 효과가 낮게 나타나고 있는 것은 협력업체에서 타사 제품을 제작한다는 소극적인 생각이나, 본사와 협력업체가 의사소통이 잘 되지 않거나 계약조건이 맞지 않는 이유라고 생각되며, 본사의 통제력이 직접 미치지 못한 현상이라고 볼 수 있다. 또한 제품의 부가가치 수준을 올려 줄 수 있고, 양측의 강점을 보완하여 시너지 효과를 낼 수 있는 아이디어 등 발상전환 효과, 정보 및 신기술 확보 효과, 공동연구 가능성 등이 아웃소싱에서 낮게 나타나는 것은 본사와 협력업체간의 파트너십이 부족하므로 생기는 현상으로 볼 수 있으며 협력업체의 역할이 단순 업무에 제한되므로 올 수 있는 현상이라고 생각된다. 이는 부분 아이템의 디자인, 패턴, 봉제 과정을 외주주는 경우에 몇 항목을 제외하고는 모두 아웃소싱에서 효과가 높게 나타난 것을 보면 알 수 있다.

소비자 반응에 대응하는 속도가 낮은 것은 협력업체의 충성도 부족이기도 하거니와 아웃소싱의 위험의 하나인 종속화 현상으로도 볼 수 있다.

의견 제출난에 제시한 지배적인 의견은 본사와 동일한 목표를 갖기가 어려워 공감대 형성이 부족한 점, 검사 시간의 부담, 디자인 카피 등 정보 유출의 위험, 본사 직원의 사기 저하 등의 위험이 있다고 나타났다.

V. 결론 및 제언

이상과 같이 본 조사에서 나온 결과를 바탕으로 저널 등에 소개된 세계적인 패션업체인 베네통사의 성공 사례^{27~29}와 나이키사의 성공사례,³⁰ 인터넷,³¹ 타 분야의 연구³² 등을 기초로 하여 아웃소싱의 효과적인 방법을 분석해 보면 다음과 같다.

아웃소싱은 조직의 슬림화, 경비와 시간의 절감 및 예측, 내부 한계의 극복 등으로 경영의 합리화를 구축할 수 있으며 대외 경쟁력도 키울 수 있는 장점을 가지고 있는 반면 많은 위험도 가져올 수 있다. 아웃소싱에서 가장 중요한 것은 본사의 핵심역량을 키워 이에 주력하고 나머지는 외주를 주는 아웃소싱의 범위를 결정하는 것과 이를 비밀리에 보완하는 문제이며 그 다음이 협력업체의 선정, 관리 문제라고 생각한다. 협력업체의 선정을 위해서는 Web, PC통신을 이용하여 정보를 공유하는 체제를 가지며 기술력에 대한 데이터 베이스를 축적하여 지속적인 활용이 가능해야하며 협력업체의 수준과 역할에 따라서 효과도 달라질 수 있다고 생각한다. 협력업체에 관한 지속적인 관심과 관리요원 파견, 불량품 검사 외에 관리 프로그램을 연구하여 같은 목표를 지향하는 연구가 따라야 하며, 또한 근로자에 대한 기술, 훈련 등 교육에 대한 투자와 순환 근무제 등으로 인력의 유연성을 확보하여 고용 불안을 최소화하는 것도 고려해야 할 점이다. 또한 협력업체와의 계약에 관한 연구가 이루어져야하며 아웃소싱을 전문으로 관리하는 전문인의 개발도 필요하다고 생각한다.

미래의 아웃소싱은 단순한 청부지향이 아니고 협력업체와 전략적 제휴지향으로 가야하며 기회와 이익과 위험을 본사와 협력업체가 함께 공유하며 양측의 강점을 보완하여 보다 큰 시너지 효과를 내는 발전된 개념으로 진행되고 있다. 우리나라 의류생산업체의 아웃소싱도 경비절감 및 예측과 시간 절감, 임시물량 커버 등의 내부한계 극복 등 본사의 단순한 경영 합리화의 목표에서 한 단계 더 나아가 이러한 발전된 개념의 아웃소싱 방향으로 진행된다면 본 연구에서 나타난 제 위험도 극복되어 더 많은 긍정적인 효과를 창출할 수 있다고 생각하며 이를 위해서는 본사와 협력업체의 많은 연구가 있어야 한다고 생각한다.

본 연구 중 가장 어려웠던 점은 기업체의 접근이었으므로 많은 기업체의 통계를 갖지 못한 것이 본 조사의 한계점으로 생각된다. 앞으로는 우리나라 의류업체 중 아웃소싱을 성공적으로 이끌고 있는 회사의 사례연구도 계속되어야 한다고 생각한다.

참 고 문 헌

1. 매일경제, 1997. 4. 21. 8.
2. 매일경제, 1996. 10. 30. 11.
3. 한국섬유산업연합회, <http://www.kofoti.or.kr>.
4. 전자신문, 1995. 9. 29. 4.
5. 서울경제, 1997. 3. 17. 5.
6. 서울경제, 1997. 5. 8. 11.
7. <http://www.outsourcing.com/news/main.htm> 1998.
8. 김병철, 「전략적 아웃소싱」, H-Net, 1998, p.68.
9. 앞 글, p.65.
10. 앞 글, pp.64-65.
11. 백경래, 효율적인 아웃소싱 추진전략, 「인사관리지」, 10월호, pp.20-23.
12. 한국경제, 1996. 10. 1. 9.
13. 이철 역, The Economist Intelligence Unit. 「글로벌 기업의 핵심역량」. 사계절 1994. p.34.
14. C. K. Prahalad and G. Hamel, The Core Competences of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990, pp.79-91.
15. 이타미 히로유키, 「무형자산, 경쟁력의 새로운 원천」, 삼성경제연구소, 1993. p.14.
16. Michael Y. Yoshino & U. Srivasa Rangan, Strategic Alliance, Alliance, Harvard Business Press, 1995. pp.4-5.
17. 빈봉식, 기업의 전략적 제휴에 관한 연구, 「동림경영연구」 제8집, 1998, pp.45-47.
18. Clermont, P., Outsourcing without Guilt, Computerworld, Sep., 9, 1991. p.68.
19. 김병철, 1998, pp.64-176.
20. 김동호, 한국기업에서의 IT 아웃소싱의 효과에 관한 연구, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문.
21. 김지영, 정보시스템 아웃소싱 실행성과를 향상시키기 위한 계약에 관한 연구, 이화여자대학교대학원 경영학과석사학위논문, 1996.
22. 백경래, 1997. pp.20-23.
23. <http://www.outsourcing.com/howandwhy/main.htm>, 1999.
24. 한국섬유산업연합회, 「섬유연감」, 1997, p.131.
25. 앞 글, p.39.
26. 앞 글, p.131.
27. 김병철, 1998, pp.75-76.
28. 텍스헤럴드 111호, 1998, 5.4.6.
29. 한국섬유신문사, 「섬유패션연감」, 1996, p.413.
30. 김병철, 1998, pp.358-462.
31. <http://www.outsourcing.com/howandwhy/surveyresults/main.htm>, 1999.
32. 김병철, 1998, pp.64-176.