

의류업체의 경영전략유형과 신속대응시스템 도입 및 실행수준 관계 연구

A Study of the Relationship among Management Strategic type,
QR System Adoption and the Usage Level of Technologies
Focused on the Apparel Manufacturers

국립창원대학교 의류학과
고 은 주

Dept. of Clothing & Textiles Changwon National University
Assistant Professor : Eunju Ko

● 목 차 ●

I. 서론	IV. 연구결과
II. 이론적 배경	V. 결론 및 제언
III. 연구방법	참고문헌

<Abstract>

The purpose of the study was to investigate the relationship among management strategic type, QR system adoption and the usage level of technologies. Also the current situation about the management strategies for the Korean apparel manufacturers was examined in this study. A random sample of 102 apparel manufacturers was selected for the data collection. A survey method was used with the structured questionnaire, and for the data analysis, chi-square test, ANOVA and Duncan's multiple range tests were used. The results were as following:

1. The most identified strategic type among Korean apparel manufacturers was analyzer and the defender.
2. The most frequently used technologies were small lot orders and the reduction in the inventory level, and the least used technologies were the electronic order system and UPS.
3. The management strategic type was significantly related to the adoption and the usage level of technologies.

I. 서론

패션산업은 패션에 관련된 제품을 생산하고 판매 하는데 관련된 모든 산업으로서, 섬유산업, 직물산업, 의류산업, 유통업, 액세서리업, 광고업, 출판업, 교육사업, 정보관련업 등이 포함된다. 패션산업 중 섬유산업은 1998년 기준 생산과 수출의 양적 측면에서는 각각 세계 7위, 4위의 섬유대국으로 평가되었으나, 고부가가치 패션상품의 경쟁력은 이탈리아, 프랑스 등 패션 선진국에, 주문자 부차상표(OEM) 제품의 경쟁력은 중국, 동남아 등 개발도상국가에 비해 뒤떨어지고 있는 실정이다(전상열, 1999). IMF 관리체제 이후 더욱 심각한 위기에 직면한 패션산업은 신경영전략의 도입과 구체적인 위기대처방안 수립이 필요하게 되었다. 타산업에서는 급격한 환경 변화에 대응하기 위해 새로운 관리프로세스를 도입하거나 신마케팅전략, 신기술을 적용하는 등 다양한 경영전략들을 도입하여 경쟁력을 확보하고 있다. 정보기술에 기반한 신경영전략으로 활용되는 BPR, JIT, ECR, TQM은 제조업체의 경쟁력을 향상시켰고, 패션산업에는 신속대응(Quick Response: QR)시스템이 개발, 적용되어 선진국에서는 큰 성과를 거두고 있다. 신속대응시스템은 의류 및 직물 제조업자와 소매업자간 정보와 제품의 흐름을 가속시키기 위한 새로운 경영전략, 새로운 거래관계 및 새로운 교환절차의 확립(VICS, 1989)으로, 신속대응시스템을 통해 생산업체와 유통업체가 소비자의 요구에 효율적으로 대응하여 기업의 이익창출과 효율적인 경영실현을 가능하게 한다(고은주, 1997).

기업은 경영전략을 선택할 때, 도입결정에 영향을 주는 요인들을 검토해야 하는데, 도입결정을 위한 연구에는 Miles와 Snow(1978)의 전략 유형분류체계가 주로 사용된다. Miles와 Snow의 전략유형 분류체계는 기업이 직면한 환경과 도입한 경영전략이 상호작용하는 양식을 분류하는데 유용하다. Gatigon과 Roberston(1989)은 서비스 및 전자산업과 같은 다양한 산업에서 기업은 전략유형에 따라 기술혁신의 도입결정이 다르다고 보고했다. 기업이 신기술을 도입하려고 할 때, 경쟁사의 도입과 전략결정 및 기술

적용수준에 관한 정보를 필요로 하며, 심각한 경쟁 환경에 있는 패션기업은 더욱 빨리 의사결정을 해야하고 빨리 변화해야한다. 의사결정에 따라 기업은 성공적 일 수도 실패일 수도 있다. Miles와 Snow의 전략유형분류체계는 패션산업의 기업을 분류하는 데도 사용될 수 있으며, 현재까지 이러한 접근방법이 활용되고 있지 않았다. 패션기업은 신기술 도입 시 전략유형에 따라 분류되어질 수 있다. 따라서, 본 연구의 목적은 경영전략유형과 신속대응시스템 기술의 도입과 실행수준과의 관계를 연구하는 것이다. 전략유형 분류체계에 대한 정보는 학계에서는 패션 기업을 연구할 때, 업계에는 경영위치모델에 활용될 수 있고, 신속대응시스템을 도입 검토 중에 있는 패션업체에서 활용되어 신속대응시스템의 도입을 위한 의사결정을 하는데 도움을 주고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 경영전략 유형 분류체계

경영전략 유형을 분류하기 위한 체계로 Miles와 Snow의 분류체계(1978)가 주로 사용된다. Miles와 Snow의 전략분류체계는 기업이 직면한 환경과 도입한 경영전략이 상호작용하는 양식을 분류하는데 유용하다(Miles & Snow, 1978; Duchesneau, Chon, and Dutton, 1979; Ettlie, 1983; Ettlie et al., 1984). 특히, 기업이 환경에 맞게 효율화 할 수 있는 전략을 구분하였고, 산업내 기업의 활동과 성과의 다양성을 설명해준다. Miles와 Snow의 전략분류체계의 주요 차원은 제품의 혁신성, 트렌드조사기간, 시장진출형태, 지향하는 기업의 이미지이며, 전체적인 기업의 효과를 달성하기 위해 네가지 요소가 잘 조화되어야 한다(<표 1> 참조).

Miles와 Snow는 경쟁환경에서의 기업의 행동양식에 따라 경영전략을 4가지 유형으로 분류하였는데, 공격적 전략(Prospector), 분석적 전략(Analyzer), 반응적 전략(Reactor), 방어적 전략(Defender)으로 구분된다. 이 중 공격적 전략은 매우 혁신적이고 자주

변화하며 지속적인 모니터로 시장변화와 트렌드 조사 기간이 길다. 새로운 시장과 제품에 선도적으로 진출하며 혁신성과 창조성이 높다. 분석적 전략은 다소 혁신적이며 안정적으로, 시장변화와 트렌드 조사기간이 적당량의 기간으로 보통이다. 새로운 시장과 제품을 신중하게 고려한 다음 진출하며, 신중한 분석 후 새로운 아이디어를 도입한다. 반응적 전략은 경쟁사 제품에 대응하여 변화하고, 시장 조사는 간헐적이며 상황에 따라 다양하게 일어난다. 시장과 제품에 약간의 변화는 있으나 위험부담을 최소화하기 위하여 제품의 변화를 최소화하며, 기회 또는 경쟁사의 위협에 따라 반응한다. 방어적 전략은 컨셉이 확실하고 안정적이며, 시장변화와 트렌드 조사기간이 아주 적은 시간으로 기간이 아주 짧다. 시장과 제품을 계속해서 개발하며, 고품질의 선택된 제품을 제공한다.

선행연구에 따르면, 기업의 경영전략 유형이 기술혁신의 도입에 관련성이 있는 것으로 나타났다(Damanpour, 1987; Ettlie, 1983; Ettlie et al., 1984). Miles와 Snow(1978)에 따르면, 정보기술 및 업무프로세스의 개선과 도입선택에 대한 의사결정 또한 경영전략 유형에 따라 다양하다고 하였고, 기업이 선택한 조직 전략의 유형이 혁신의 도입 결정에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 제시되었다(Damanpour, 1987; Ettlie, 1983; Ettlie et al., 1984). Gatignon과 Roberston(1989)은 서비스 및 전자산업에서 기업은 전략유형에 따라 기술혁신의 도입결정이 다르다고

보고했고, 실증적으로 혁신의 도입결정과 신제품의 개발에 유의한 영향을 미친다고 보고되었다(Ettlie, 1983). 특히 공격적 전략(Prospector)유형일수록 기술혁신의 도입에 경향이 높은 것으로 밝혀졌다(Duchesneau, Chon, and Dutton, 1979; Ettlie, 1983).

2. 신속대응시스템 도입과 실행수준

의류제조업체가 최근 도입하고 있는 기술혁신은 신속대응시스템으로, 파트너십 구축, 기업경영의 리엔지니어링, 의류제품제조에서 판매까지의 시간단축, 소비자 만족을 극대화, 정보기술의 활용의 5가지 핵심요소가 이루어져야 하며, 이를 위해, 다양한 신속대응시스템 기술이 필요하다(VICS, 1989). 선행연구(Anderson Consulting Company, 1991; Coopers & Lybrand Technologies, 1991; Ernst & Whinney, 1988; Gillease, 1988; Hunter, 1990; Kincade, 1989; Ko, 1993; KSA, 1992; Little, 1988, 1990; Suivan, 1990; VICS, 1989)에 따르면, 신속대응시스템 기술의 종류는 17가지로 요약되며, Software 요소와 Hardware 요소 측면으로 구분된다(강희정, 고은주, 1997). Software 요소는 파트너십 구축, 기업경영의 리엔지니어링, 의류 제품제조에서 판매까지의 시간단축, 소비자의 만족을 극대화시키는 핵심요소와 관련되어 있으며, 고객참여를 통한 제품 기획(product planning with customers), 재고수준 감소, 다품종 소량 주문, 전자주문 시스템, 거래업체간의 정보공유 체제 구축

<표 1> 경영전략 유형 분류 체계

기준 \ 전략유형	공격적 전략 (Prospector)	분석적 전략 (Analyzer)	반응적 전략 (Reactor)	방어적 전략 (Defender)
제품의 혁신성	가장 혁신적이고 자주 변화	다소 혁신적이면서 거의 안정적	경쟁상품에 대응하여 변화	제품의 컨셉이 확실하고 상대적으로 안정적
트렌드 조사 기간	지속적인 모니터링으로 조사 기간이 길다	조사 기간이 적당량으로 보통이다	간헐적이며 상황에 따라 다양하게 일어난다	조사 기간이 매우 짧고 시간도 적음
시장진출형태	새로운 시장과 신제품에 대해 적극적으로 진출	신중하게 분석, 고려하여 새로운 시장과 제품을 선택	약간의 변화는 있으나 위험 부담을 최소화	최근에 나타나는 시장이나 상품을 계속 개발
지향하는 기업 이미지	혁신성과 창조성으로 유명	주의 깊게 분석 후 새로운 아이디어를 도입	기회 또는 경쟁사의 위협에 따라 반응	고품질의 선별된 제품을 제공

의 기술이 포함된다. 파트너십 구축은 제품 파이프라인에 구성되어 있는 기업들이 공통의 목표를 세우고, 강한 신뢰관계에서 정보공유(제품기획정보, 판매정보, 재고정보)를 통해 목표를 실현하고, 그 성과나 위험부담을 공평하게 분배하는 것이다. 기업경영의 리엔지니어링은 제품의 부가 가치를 증대시키기 위해 부가 가치와 상관없는 비용과 시간을 줄여 제품 파이프라인 전체의 업무 효율화를 이루게 되는 것이다. 의류 제품제조에서 판매까지의 시간단축은 업무의 비효율적인 시간을 줄여, 소비자가 원하는 제품을 공급할 수 있어 판매기회의 상실을 줄이고, 예측생산에 의한 과잉재고를 줄일 수 있다. 소비자 만족을 극대화시키는 것은 소비자가 원하는 적절한 제품을 적절한 장소, 적절한 시간, 적절한 가격으로 제공하는 것으로, 재고품이 제조업체에 반납되는 경우가 줄어들고 반품을 고려하여 높게 설정된 소비자 가격도 합리적인 수준으로 내릴 수 있다.

Hardware 요소는 정보 기술 활용의 핵심요소와 관련되며, 컴퓨터 지원 설계(computer-aided design: CAD), 컴퓨터 지원 패턴 설계(computer-aided pattern making), 색조분류(shade sorting), 컴퓨터 지원 생산(computer-aided manufacturing: CAM), 단위 생산 시스템(unit production system), 자동 봉제 공정, 단기 재단 계획, 단기 봉제 계획, 컴퓨터화 재고 관리 시스템, 바코딩, 원단 스캐닝, POS정보의 교환의 기술요소가 있다. 정보기술의 활용은 각각의 제품제조, 판매, 재고에 관한 정보를 단품단위로 파악할 수 있게 하고, 제품 파이프라인을 구성하는 관련 기업의 정보공유를 가능하게 한다. 표준상품 코드의 구축은 제품 파이프라인의 관계자들에게 특정 제품에 대한 공통의 언어를 제공하여 소매업의 단품관리를 지원하는 것이고, 표준화된 EDI(Electronic Data Interchange) 구축은 무 서류화 상거래를 실현하게 한다. POS(Point of Sale) 시스템의 구축은 단품별 매상정보를 수집할 수 있고, 관리비용을 줄일 수 있다. 카탈로그 데이터 베이스의 구축은 하나의 공통 카탈로그 데이터베이스는 저렴한 비용으로 짧은 시간동안에 데이터베이스를 제품 파이프라인을 구성하는 업계와 상호 연결 시킬 수 있다. 두 가지 분야

는 제조업자와 소매업자간의 긴밀한 협조체제에 근간을 둔 신속대응시스템의 성공에 매우 중요한 영향을 미친다(강희정, 고은주, 1997).

의류업체가 신속대응시스템 기술을 도입할 때 많은 비용을 투자해야 한다. 컴퓨터 지원 설계(CAD), 컴퓨터 지원 생산(CAM), 단위생산 시스템(unit production system), 바코딩, POS시스템 등은 비용이 많이 드는 주요 투자기술이다. 또한, 파트너십 구축, 고객참여를 통한 제품 기획(product planning with customers), 다품종 소량 주문 등은 의류업체가 기존 업무 방식을 변화시켜야 하고, 파트너십을 구축해야 하는 어려운 현실적 문제이다. 따라서, 의류업체는 기업의 특성과 규모에 맞게 정보기술의 도입과 적용을 위한 투자의사결정을 해야 하며, 이를 위해 도입하려는 기술과 기업의 전략유형 및 계획간의 조화를 이해해야 한다.

3. 경영전략유형과 신속대응시스템 도입 및 실행 수준과의 관계

기업이 신기술을 도입하려고 할 때, 경쟁사의 도입과 전략결정 및 기술적용수준에 관한 정보를 필요로 하며, 심각한 경쟁환경에 있는 패션기업은 빠른 의사결정을 통해 변화해야 한다. 이러한 기업의 의사결정에 영향을 주는 경영전략 유형이 신속대응시스템의 도입 및 실행수준과 어떠한 관계가 있는가? Gatigon과 Roberston(1989)은 서비스 및 전자산업에서 기업은 경영전략유형에 따라 기술혁신의 도입결정이 다르다고 보고했다. 특히 공격적 전략(Prospector)유형일수록 기술혁신의 도입에 경향이 높은 것으로 밝혀졌다.

Miles와 Snow의 경영전략 유형분류체계는 타산업에 활용되어 그 가치가 인정되고 있으나, 현재까지 한국의 패션산업에 적용된 적이 없었다. 또한, 신속대응시스템의 국내외 연구동향을 보면, 업체중심의 신속대응시스템의 개발, 적용한 사례연구와 신속대응시스템 도입현황에 대한 학술연구로 분류된다(강희정, 고은주, 1997; 고은주, 1996, 1997, 1999). 학술조사연구는 의류제조 및 유통업체를 대상으로 대량의

설문조사를 통해, 개념정의, 기술요소 및 효과를 정량적/정성적으로 분석하였고, 도입관련요인에 대한 조사를 실시하였다. 도입관련요인에는 기업의 규모, 도입기대효과, 제품특성, 최고경영자의 수준 등으로 나타났고, 기업전략유형에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.

따라서, 본 연구의 목적은 경영전략유형과 신속대응시스템 기술의 도입 및 실행수준과의 관계를 연구하는 것이다. Miles와 Snow(1978)에 따르면, 정보기술 및 업무프로세스의 개선과 도입에 대한 의사결정과 신기술의 실제 사용수준은, 경영전략 유형에 따라 다양하다고 하였다. 패션산업에서의 최근 기술혁신으로 간주되는 신속대응시스템의 도입과 실행수준이 선행연구에서 나타난 것처럼, 경영전략유형과 기술혁신과의 관계가 있을 것으로 기대된다. 구체적인 연구가설은 다음과 같다.

가설 1: 의류업체의 경영전략이 공격적일수록 신속대응시스템을 도입할 것이다.

가설 2: 의류업체의 경영전략이 공격적일수록 신속대응시스템 실행수준이 높을 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 조사대상은 국내 의류제조/판매업체로서, 1998년 467개의 의류업체가 수록된 의류산업연감에서 무작위로 총 250업체를 선정하여, 설문조사를 실시하였다. 자료수집 방법은 연구자가 연구대상업체를 직접 방문하여 설문 응답 대상자로부터 직접 설문지를 회수하는 직접 면담 설문방법과, 연구대상업체의 설문 응답 대상자와의 전화 연락을 통하여 협조를 부탁한 후, 우편과 팩스로 회수하는 우편 설문과 팩스 설문방법을 이용하였다. 설문응답자는 연구목적상 회사의 전반적인 현황을 아는 전문가들로 구성되어야 하므로, 근무기간이 최소 3년 이상인 기획과 정보시스템 관련부서의 과장 이상의

간부를 대상으로 하였다.

설문지는 총 250부의 설문지를 배포하여 104부가 회수되었으며, 2부의 설문지는 응답이 미비하여 제외하여, 자료분석에는 102부의 설문지를 사용하였다. 설문회수율은 40.8%로 높게 나타났다. 자료분석은 SPSSWIN을 사용하였으며, 신속대응시스템의 기술현황을 조사하기 위해 기술통계분석을, 전략유형과 신속대응시스템 도입 및 실행수준의 관련성에 대한 연구 가설검증을 위해 교차분석, 분산분석(ANOVA)과 Duncan 평균비교검증을 실시하였다.

2. 측정도구

설문지는 신속대응시스템의 도입 및 실행수준, 조사대상업체의 경영전략유형 및 일반적인 기업특성 문항으로 구성되었고, 선행연구에 사용된 설문문항을 수정 보완하여 사용하였다(Ko, 1993; Ko & Kincade, 1998; 고은주, 1999). 신속대응시스템의 도입문항은 신속대응시스템의 정의를 다음과 같이 제시하고, 도입여부를 예/아니오로 측정하였다.

“신속대응시스템은 소비자만족의 극대화를 위해, 유통관련업체간의 파트너쉽확립으로 정보나 제품의 흐름을 최적화 시킬 수 있는 새로운 경영전략으로 정의되고, 생산, 유통분야의 신기술도입이 필수적이다”.

신속대응시스템 실행수준은 선행연구(Coopers & Lybrand Technologies, 1991; Ernst & Whinney, 1988, 1990; Ko, 1993)에서 신속대응시스템 기술로 가장 일반적으로 사용되고 있다고 알려진 17개의 기술항목을 사용하여 평가하였다. 17개의 실행수준 측정항목들은 0점(전혀 사용하지 않는다)에서 5점(매우 많이 사용한다)으로 구분하여 평가하고, 이들 점수의 합으로 신속대응시스템 실행수준을 측정하였다.

경영전략은 4가지 유형(공격적 전략, 분석적 전략, 반응적 전략, 방어적 전략)으로 구분된다(Miles & Snow, 1978, Duchesneau, Chon, and Dutton, 1979; Ettlie, 1983; Ettlie et al., 1984)〈표 1 참조〉. 네가지 경영전략 유형을 구분하기 위하여, 제품의 혁신성, 트랜드 조사기간, 시장진출 형태, 지향하는 기업 이미

지의 4문항으로 평가하였다. 예를 들면, 제품의 혁신성을 평가하기 위해 4가지 경영전략유형을 대표하는 보기문항(가장 혁신적이고 자주 변화, 다소 혁신적이며 거의 안정적, 경쟁상품에 대응해 변화, 컨셉이 확실하고 안정적)을 제시하고 응답자가 한가지 보기 문항만을 스스로 선택하도록 하였다. 각 보기 문항은 한가지 전략유형을 대표하였다. 전략유형은 가장 많이 선택된 응답문항에 따라 결정되었다. 선행연구의 전략유형 결정기준에 따라, 공격적 전략, 방어전략과 분석전략이 같은 빈도일 경우 분석전략으로, 반응전략과 다른 세가지 전략유형이 같은 빈도일 경우에 반응전략으로 결정하였다(Conant et al, 1990; Miles & Snow, 1978). 기업 전반적인 특성에서는 기업규모(총 고용인원, 연간 판매량)와 제품범주 문항으로 구성되었다.

IV. 연구결과

1. 조사대상업체의 일반사항

조사대상업체의 일반사항은 기업규모(총 고용인원, 연간 판매량), 경영전략과 제품범주로 나타내었다. 조사대상업체는 총 102개 업체로 기업규모는 총 고용인원과 연간 판매량으로 측정하였고, <표 2>와 같이 나타났다. 기업규모를 나타내는 총 고용인원은 100-199명이 20.6%로 가장 많았고, 연간 판매량은 100-499.9 억원이 39.4%로 가장 많이 나타났다.

기업의 경영전략 유형은 제품의 혁신성, 트렌드 조사기간, 시장진출 형태, 지향하는 기업 이미지의 4 문항으로 평가하여, 4가지 전략유형(공격적 전략, 분석적 전략, 반응적 전략, 방어적 전략)으로 구분되었다. 경영전략 유형은 분석적 경영전략이 36개 업체(35.3%)로 가장 많았고, 다음으로 방어적 전략이 28개 업체(25.5%)로 나타났다. 제품범주는 여성복 정장, 여성복 캐주얼, 남성복 정장, 남성복 캐주얼, 아동복/유아복, 내의류, 스포츠 웨어로 구분하여 측정하였는데 <표 2>과 같이 나타났다. 제품범주의 여성복은 39.2%로, 남성복은 25.4%, 스포츠웨어는 13.7%, 내

<표 2> 조사대상업체의 일반 사항

구 분	항 목	빈 도	%
총 고용 인원 (명)	1-9	4	3.9
	10-19	10	9.8
	20-49	14	13.7
	50-99	20	19.6
	100-199	21	20.6
	200-499	19	18.6
	500이상	14	13.7
	계	102	100
연간 판매량 (억)	10미만	4	4.0
	10-49.9	4	4.0
	50-99.9	29	29.3
	100-499.9	39	39.4
	500-999.9	6	6.1
	1000 이상	17	17.2
	계	99	100.0
경영 전략 유형	공격적 전략	17	16.7
	분석적 전략	36	35.3
	반응적 전략	21	20.6
	방어적 전략	28	25.5
	계	102	100.0
제품 특성	여성복 정장	18	17.6
	여성복 캐주얼	22	21.6
	남성복 정장	12	11.7
	남성복 캐주얼	14	13.7
	아동복/유아복	3	3.0
	내의류	6	5.9
	스포츠웨어	14	13.7
	여성복 정장+여성복 캐주얼	3	2.9
	남성복 정장+남성복 캐주얼	10	9.8
계	102	100.0	

의류는 5.9%, 아동복/유아복은 3.0%로 나타났다.

2. 신속대응시스템 도입 및 실행수준

본 연구의 조사대상업체를 분석한 결과 신속대응시스템 도입업체는 36.3%였고 미도입업체가 63.7%이었다. 신속대응시스템의 실행수준은 <표 3>과 같이 나타났다. 가장 많은 수의 의류업체가 사용하고 있는 기술은 다품종 소량주문(97.1%)이 가장 높았

<표 3> 조사대상업체의 신속대응시스템 실행수준

기술요소 구분	항목	빈도 (%)	전혀 사용하지 않는다					매우 많이 사용한다	
			0	1	2	3	4	5	
Hardware 요소	컴퓨터 지원 디자인 (CAD)	95 (93.1)	26 (25.5)	3 (2.9)	6 (5.9)	14 (13.7)	10 (9.8)	36 (35.3)	
	컴퓨터 지원 패턴 설계 (패턴 CAD)	89 (87.3)	33 (32.4)	6 (5.9)	0 (0)	6 (5.9)	13 (12.7)	31 (30.4)	
	색조분류	77 (75.5)	26 (25.5)	4 (3.9)	8 (7.8)	15 (14.7)	7 (6.9)	17 (16.7)	
	컴퓨터 지원 생산 (CAM)	98 (96.1)	51 (50)	13 (12.7)	7 (6.9)	4 (3.9)	10 (9.8)	13 (12.7)	
	단위생산 시스템 (UPS)	98 (89.2)	52 (51)	7 (6.9)	5 (4.9)	17 (16.7)	6 (5.9)	11 (10.8)	
	자동봉제공정	91 (89.2)	40 (39.2)	16 (15.7)	8 (7.8)	13 (12.7)	7 (6.9)	7 (6.9)	
	단기재단계획	95 (93.1)	23 (22.5)	13 (12.7)	16 (15.7)	29 (28.4)	4 (3.9)	10 (9.8)	
	단기재봉계획	95 (93.1)	20 (19.6)	13 (12.7)	16 (15.7)	29 (28.4)	7 (6.9)	10 (9.8)	
	컴퓨터화 재고관리 시스템	98 (96.1)	12 (11.8)	22 (21.6)	20 (19.6)	7 (6.9)	17 (16.7)	20 (19.6)	
	바코딩	98 (96.1)	37 (36.3)	0 (0)	9 (8.8)	9 (8.8)	16 (15.7)	27 (26.5)	
	원단 스캐닝	98 (96.1)	49 (48)	5 (4.9)	4 (3.9)	6 (5.9)	7 (6.9)	27 (26.5)	
Software 요소	POS정보의 공유	95 (93.1)	47 (46.1)	9 (8.8)	11 (10.8)	6 (5.9)	3 (2.9)	19 (18.6)	
	고객참여를 통한 제품계획	98 (96.1)	24 (23.5)	6 (5.9)	27 (26.5)	24 (23.5)	6 (5.9)	11 (10.8)	
	재고수준의 감소	86 (84.3)	6 (5.9)	21 (20.6)	13 (12.7)	24 (23.5)	18 (17.6)	4 (3.9)	
	다품종 소량주문	98 (96.1)	3 (2.9)	16 (15.7)	24 (23.5)	16 (15.7)	17 (16.7)	22 (21.6)	
	전자주문 시스템	98 (96.1)	79 (77.5)	0 (0)	9 (8.8)	10 (9.8)	0 (0)	0 (0)	
거래업체간의 정보공유체계	98 (96.1)	31 (30.4)	9 (8.8)	22 (21.6)	20 (19.6)	9 (8.8)	7 (6.9)		

고, 재고수준의 감소(94.1%), 컴퓨터화 재고관리 시스템(88.2%)의 순으로 나타났다. 반면, 가장 적은 수의 의류업체가 사용하고 있는 기술은 전자주문 시스템(22.5%)의 실행수준이 가장 낮았고, 단위생산

시스템(UPS)(49%), 컴퓨터 지원 생산(CAM)(50%)으로 낮게 나타났다. 즉, 97.1%의 의류업체가 사용하는 기술은 다품종 소량 주문이었고, 22.5%의 의류업체만이 전자주문시스템을 활용하고 있었다. 이러

한 현상은 의류업체들이 재고관리의 중요성으로 인해 신속대응시스템의 재고관리 기술들을 도입하고 있지만, 재고관리와 가장 밀접하게 연관되어 도입되어야 할 전자주문시스템의 실행이 현저히 떨어져 의류파이프라인에 연계된 신속대응시스템의 한계점을 나타내 준다.

3. 가설검증

(1) 경영전략 유형과 신속대응시스템 도입

경영전략유형과 신속대응시스템 도입과의 관련성을 조사하기 위하여 교차분석의 Pearson 카이제곱값을 사용하여 유의수준을 검증하였다. 가설검증 결과 신속대응시스템 도입은 경영전략 유형에 따라 유의한 차이를 나타내어 가설은 채택되었다($p < .001$) <표 4>. 즉 신속대응시스템을 도입하고자 하는 의도에 경영전략이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

신속대응시스템의 도입은 경영전략이 방어적 전략일 때 64.3%로, 공격적 전략일 때 52.9%로 높았고, 미도입은 분석적 전략일 때 88.9%로, 반응적 전략일 때 71.4%로 높게 나타났다. 한국에서는 경영전략 유형이 방어적 전략일 때가 공격적 전략일 때 보다 신속대응시스템 도입에 대한 의사결정이 다소 많은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구(Miles & Snow, 1978; Duchesneau, Chon, and Dutton, 1979; Ettlie, 1983; Ettlie et al., 1984)의 공격적인 경영전략

일 때 도입결정을 가장 많이 한다고 보고한 연구결과와는 다소 달리, 방어적일 때가 신속대응시스템 도입이 가장 높게 나타났다. 이것은 한국패션산업의 특성이 공격적인 경영전략을 취하는 기업이 16.6%로 적은 것과, 신속대응시스템이 고품질의 선별된 제품만을 기획, 판매하는 방어적 전략의 특성에 적합하여 도입에 대한 의사결정이 높게 나타난 것으로 사료된다. 분석적 전략과 반응적 전략 유형의 기업의 신속대응시스템의 도입이 낮은 것은 선행 연구와 일치하며, 경쟁사의 반응과 도입효과에 대한 신중한 분석을 하는 분석적 기업특성과 경쟁사의 상황에 따라 반응하는 기업전략 특성 때문인 것으로 해석된다.

(2) 경영전략 유형과 신속대응시스템 실행수준

경영전략과 신속대응시스템 실행수준과의 관련성을 조사하기 위하여 분산분석(ANOVA)과 Duncan 평균비교 검정을 사용하여 유의수준을 검증하였다. 가설검증 결과 신속대응시스템 실행수준은 경영전략 유형에 따라 유의한 차이를 나타내어 가설은 채택되었다($F[4, 98]=6.77, p=.000$). 즉 신속대응시스템 실행수준에 경영전략 변수가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

경영전략 유형에 따른 신속대응시스템 실행수준의 Duncan 평균비교검정은 <표 5>과 같이 나타났다. 경영전략이 공격적 전략 일 때 신속대응시스템 실행

<표 4> 경영전략 유형과 신속대응시스템 도입여부

경영전략 유형	도입 여부				전체	
	도입		미도입		빈도	%
	빈도	%	빈도	%		
공격적 전략	9	52.9	8	47.1	17	100.0
분석적 전략	4	11.1	32	88.9	36	100.0
반응적 전략	6	28.6	15	71.4	21	100.0
방어적 전략	18	64.3	10	35.7	28	100.0
전체	37	36.3	65	63.7	102	100.0
χ^2	.000***					

*** $p < .001$

〈표 5〉 경영전략에 따른 신속대응시스템 실행수준

경영전략 유형	신속대응 시스템 실행 수준 그룹 평균
공격적 전략	38.88 ^b
분석적 전략	34.53 ^{ab}
반응적 전략	26.90 ^a
방어적 전략	29.64 ^{ab}
F	6.77***

Note. Duncan 평균비교검정 결과. a, b의 같은 문자는 같은 그룹에 속함

행수준의 평균값(M=38.88)이 가장 높았고, 반응적 전략 일 때 신속대응시스템 실행수준의 평균값(M=26.90)이 가장 낮았다. 즉, 경영전략이 공격적 전략일 때 신속대응시스템 실행수준이 가장 높게 나타났다. 공격적인 경영전략의 기업일 때 새로운 시장과 제품에 선도적으로 진출하기 위하여 신속대응시스템의 기술을 초기에 도입하기 때문이라 여겨진다. 이것은 선행연구(Miles & Snow, 1978; Rogers, 1983; 고은주, 1996)의 경영전략이 신속대응시스템 실행수준에 영향을 미친다는 결과와 일치한다.

V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 전략유형과 신속대응시스템의 도입과 실행수준과의 관계를 연구하는 것이다. 문헌 연구를 통해 신속대응시스템 도입에 영향을 주는 변수, 경영전략을 도출하여 가설을 설정하고, 한국 패션업체를 대상으로 실증연구를 실시하였다. 한국 패션산업의 경영전략 유형을 조사하고, 신속대응시스템 도입 및 실행수준을 알아보고, 경영전략과의 관계를 검증하였다. 이에 대한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 한국 패션산업의 경영전략 유형은 분석적 경영전략 유형이 가장 많았고, 다음으로 방어적 전략으로 나타났다. 미국의 경우, 패션업체의 35% 이상이 공격적 전략유형으로서, 상대적으로 가장 많은 수의 유형으로 나타났는데 비해, 한국의 패션산업은

공격적 전략 유형이 가장 적은 것으로 분석되었는데, 이는 한국 패션산업의 기업이 선진국의 패션기업에 비해 보수적이고 안정적인 투자를 하는 경영특성을 보여준다. 21세기의 변화하는 환경에 생존하기 위해 패션산업의 기업전략 방향성은 좀더 적극적으로 공격적인 전략형태로의 전환이 요구된다.

둘째, 신속대응시스템을 도입한 업체는 36.3%이고, 신속대응시스템을 도입하지 않은 업체는 63.7%로, 현재까지 도입률이 낮은 편이다. 가장 많은 수의 의류업체가 사용하고 있는 기술은 다품종 소량주문이었고, 재고수준의 감소, 컴퓨터화 재고관리 시스템의 순으로 나타났다. 미국의 경우 다품종 소량주문, 단기 재단계획, 단기 봉제계획 기술의 순으로 많이 사용되었는데 이는, 가장 많이 사용되는 QR기술은 미국과 한국의 패션산업은 동일한 결과를 보여주었다. 2위와 3위로 많이 활용되는 기술은 재고에 관련된 기술로 한국 패션 산업의 가장 시급한 문제점과도 관련되는 것으로 사료되며, 미국의 경우는 계획에 관련된 기술이 많이 활용되어 체계적인 계획을 중요시하는 미국 기업문화의 특성을 엿볼 수 있다.

가장 적은 수의 의류업체가 사용하고 있는 기술은 전자주문 시스템의 실행수준이 가장 낮았는데, 이는 미국의 연구결과와도 동일하다. 이것은 신속대응시스템의 도입이 거래업체와의 파트너십이 가장 어려운 요소로서 실행수준은 낮은 것으로 나타났다. 신속대응시스템의 구축을 위해서, 기술들에 대한 정보제공과 업계간의 파트너십 구축의 노력이 필요하겠다. 다음으로 적게 사용되는 기술은 단위생산 시스템(UPS), 컴퓨터 지원 생산(CAM)으로 낮게 나타났다. 이는 한국 의류업체의 생산 자동화 부분에 대한 개발이 필요한 것으로 사료된다.

셋째, 경영전략유형은 신속대응시스템 도입과 실행수준에 영향을 주는 것으로 나타났다. 방어적 전략과 공격적 전략일 때 신속대응시스템의 도입경향이 높았고, 분석적 전략과 반응적 전략일 때 도입경향이 낮게 나타났다. 그러나, 공격적인 전략일 때 방어적 전략 보다 신속대응시스템의 구체적인 실행수준은 현저히 높았고, 반응적 전략일 때가 신속대응

시스템의 구체적인 실행수준이 현저히 낮았다. 이것은 한국 패션산업의 특성이 공격적인 경영전략을 취하는 기업이 아주 적고, 신속대응시스템이 고품질의 선별된 제품만을 기획, 판매하는 방어적 전략에 특성에 적합하여 공격적 유형의 기업보다 다소 도입경향이 높았다. 그러나, 도입 의사결정과는 달리, 실제 기술적용에 있어서 신속대응시스템의 실행수준은 공격적인 전략인 기업이 현저히 높았고 이는 선행연구와도 일치하였다. 공격적 경영 전략의 기업일 때 새로운 시장과 제품에 선도적으로 진출하기 위해 신속대응시스템의 기술을 초기에 도입하기 때문인 것으로 사료된다.

본 연구에서 활용된 Miles와 Snow의 전략유형 분류체계의 중요성은 학계와 업계에서 인지되고 있었으나, 이에 대한 선행연구가 없었다. 따라서, 본 연구의 결과로 Miles와 Snow의 전략유형 분류체계가 패션산업의 기업을 분류하는 데도 사용될 수 있고, 특히 신기술 도입 시 의류업체를 전략유형에 따라 분류할 수 있다. 전략유형 분류체계에 대한 정보는 학계에서는 패션기업을 연구할 때, 업계에는 경영위치모델에 활용될 수 있고, 신속대응시스템을 도입 검토 중에 있는 패션업체에서 활용되어 신속대응시스템의 도입을 위한 의사결정을 하는데 도움을 주고자 한다. 또한, 본 연구의 결과는 신속대응시스템을 도입 검토 중에 있는 업체에 활용되어 신속대응시스템 도입을 추진하기 위한 구체적 전략을 위한 기초적인 정보로 제공 될 수 있다.

기업은 자원과 조직의 목적에 따라 경영전략이 다양해야 하는데, 일관성이 부족한 반응적 전략의 유형을 지닌 한국 의류업체가 20%가 넘는 것으로 나타났다. 이는 급변하는 경쟁환경에 대한 의류업체의 생존이 위협되고 있어, 이러한 반응적 전략유형의 업체들을 위한 교육프로그램이 시급하다.

■ 참고문헌

- 1) 강희정, 고은주(1997). 패션산업의 신속대응시스템 도입현황 및 도입사례에 관한 연구, 생활과학연구, 1, 65-79.
- 2) 고은주(1999). 한국형 신속대응 시스템의 모델개발에 관한 연구, 로지스틱스연구, 7(1), 1-16.
- 3) 고은주(1997). QR효과 인지도와 QR 도입의 관계 연구, 한국의류학회지, 21(5), 845-853.
- 4) 고은주(1996). 기업특성과 Quick Response Technologies의 사용 수준과의 관계연구, 한국의류학회지, 20(4), 586-595.
- 5) 전상열(1999. 4. 28). 대한민국 섬유수출대전에 거는 기대, 한국섬유신문.
- 6) Andersen Consulting Company (1991, March). Quick Response: The path to better customer service. *Chain Store Age Executive*, pp.1b-20b.
- 7) Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- 8) Coopers & Lybrand (1991). *Technology: The big payoff*. Randolph, NJ: RIS News & Edgell Enterprises.
- 9) Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Marketing*, 13(4), 675-688.
- 10) Duchesneau, T. D., Cohn, S. E., & Dutton, J. E.(1979). *A study of innovation in manufacturing, determinants, processes, and methodological issues*. Orono, ME: The Social Science Research Institute, University of Maine.
- 11) Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- 12) Ettlie, J. E. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector. *Academic Management Journal*, 26, 27-44.
- 13) Ernst & Whinney (1988, August). The QR advantage. *Apparel Industry Magazine*, pp. 94-102.
- 14) Gillease, P. G. (1988, January). On the fast track.

- Bobbin*, pp. 44-56.
- 15) Gatignon, H. & Robertson, T. S. (1989). Technology diffusion: An empirical test of competitive effects, *Journal of Consumer Research*, 11, 849-867.
- 16) Hunter, N.A. (1990). *Quick Response in Apparel Manufacturing*. The Textile Institute, Manchester.
- 17) Kurt Salmon Association & RIS News.(1992). *Bridging and Quick Response gap*. Randolph, NJ: Author.
- 18) Kincade, D. H. (1989). The morphology of Quick Response strategies for apparel industry. *Dissertation Abstracts International*, 50, 6A. (University Microfilm No. 89-2127-8).
- 19) Ko, E. (1993). *A study of Relationships Between Organizational Characteristics and QR Adoption In The U.S. Apparel Industry*. Blacksburg, Virginia.
- 20) Ko & Kincade(1998), Product Line Characteristics as Determinants of Quick Response Implementation for U.S. Apparel Manufacturers, Clothing and *Textiles Research Journal*, 16(1), 11-18.
- 21) Little, T.(1988, November). Apparel companies move to install QR standards, *Textile World*, pp. 63-64.
- 22) Little, T.(1990, June). Quick Response 90. *American Textiles International*, pp. K/A8-10.
- 23) Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- 24) Roger's, E. M. (1983). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- 25) Sullivan, P. C. (1990). *A study of the adoption of Quick Response in the United States apparel manufacturing industry*. Unpublished doctoral dissertation, New York University, New York City.
- 26) VICS: Voluntary Interindustry Communication Standards(1989). *Quick Response: A study of costs and benefits to retailers of implementing quick response*. New York, NY: Arthur Andersen Consulting, Arther Andersen & Company.