

## 패션기업의 다기능 팀조직 과 적시생산을 위한 정보시스템에 관한 연구

장 대 성\*

### A Study of Information Systems for Cross Functional Team and Just-in-Time Production for Competitive Advantage of the Korean Fashion Firms

Dae-Sung Chang\*

#### 요 약

패션산업은 새로운 이미지를 창출하는 지식산업의 하나이다. 특히 패션제품을 생산하는 디자인 제품기업은 이제 새로운 지식기업으로 전환을 해야 한다. 새로운 이미지의 디자인은 디자이너의 창의력으로부터 시작된다. 각개 디자이너로부터의 새로운 이미지와 디자인의 창출보다는 자율 독립권을 갖는 디자인 팀의 지식 및 정보공유를 통한 동시공학을 활용한 디자인 및 제품개발이 보다 더 신속한 제품 디자인 및 개발이며 고객 지향적이다. 또한 공급자와 지식 및 정보공유를 기초로 한 Just-in-Time II 의 개념에 의한 생산 및 공급자 관계 유지는 생산 속도의 빠름은 물론 제품의 품질 향상과 원가 절감에 기여 할 것이다.

#### Abstract

Fashion Industry is one of the Knowledge Based Industry. The firms which produce the fashion merchandises should shift to new paradigm of creating new image to delight customers. New image and design is derived from each designer's creative mind. However, self management team work of designers is more creative power than each independent designer's work. This study recommends that the Korean fashion firms implement self management team, concurrent product design and development and Just-in-Time II based on sharing information and knowledge with the supplier to get competitive advantage. It can not only reduce cost and improve speed of management and the quality of products but also satisfy and delight customers.

---

\* 경기대학교 경영학부 부교수

## I. 서론

패션 제품 기업은 이제는 제품만을 제조하는 제조기업이 아니고 새로운 디자인을 창출하는 지식기업이다. 고객에게 기쁨을 제공해 줄 수 있는 예술적인 미를 지속적으로 창출하지 않고는 경쟁에서 살아 남기 어렵다. 이에 패션 제품 기업의 경영목적은 '예술의 생활화'가 되어 고객들에게 끊임없이 새로운 예술문화를 창조·제공함으로써 새로운 예술환경을 조성하고 나아가서는 그 예술을 중심으로 한 total integrated fashion의 창출이 되어야 한다. 이러한 새로운 예술환경 속에 고객들을 동화시킴으로써 고객들에게 예술을 생활화하 해야 한다. 패션기업은 이러한 기업문화를 창조하기 위해서 전 조직원의 예술인화를 추구해야 한다. 전 조직원은 고객에게 새로운 예술을 창조하기 위하여 고객과 끊임없이 커뮤니케이션하며 고객을 배우고, 고객을 느끼고, 고객을 위한 창조력을 향상시켜야 한다. 이를 위해 고객과 동화하기 위하여 고객을 그대로 느낄 수 있는 감성과 감각을 중요시해야 하며 개별고객의 감성을 피부로 느껴 고객 속에 내재되어 있는 창조욕구를 현실화시켜 주어야 한다. 감각과 감성은 창조와 도전의 원천이므로 조직구성원의 감각과 감성을 풍부히 하여 '고객을 위한 창조'에 끊임없이 도전해야 경쟁에서 승리할 수 있다.

이에 패션 제조 기업은 인력자원의 창조적 활용이 가장 중요한 핵심경쟁요인이 될 것이다. 새로운 예술적인 디자인 미를 지속적으로 창출하기 위해서는 개인의 창의력으로는 불가능하므로 조직원의 잠재해 있는 창의력을 최대한으로 발휘하게 할 수 있는 창조적인 팀조직이 필요하다. Chan(1993)도 급변하는 환경에서 초일류 기업의 패러다임을 구축하기 위해서는 기술보다는 근로자의 정서, 동기부여, 일의 가치인식, 일에 대한 정열 등을 중요시하는 인간존중을 통한 창조적인 인적자원의 팀조직을 시도해야 한다고 한다. 이 창조적인 팀조직을 활용하여 신제품개발을 해야 하며 개발된 신제품의 제조 및 생산은 Just-in-Time의 방법을 시행한다면 초일류 패션 기업이 될 것이다.

이에 본 연구는 한국의 21세기 지식기업의 하나인 패션제품기업의 초일류기업을 위한 정보통신시스템의 전략적 기초를 제공하고자 한다. 이를 위해 팀원간의 지식과 정보를 real time 공유를 필수로 하는 cross functional 팀을 활용한 동시공학 방법의 신제품개발 그리고 공급자와 정보통신 네트 워크를 구축하여 생산에 관한 모든 지식과 정보를 공유하는 Just-in-Time II의 생산 방법을 제시한다.

## II. 자율팀 조직의 구성

디자인은 fashion과 image 창조의 원천이다 고객 개인마다 그들에게 가장 어울리는 fashion과 image를 창조해주고 나가서는 고객 스스로 그를 위한 fashion과 image를 창조할 수 있는 능력을 함양해 줄 수 있어야 한다. 이를 위해서 제품디자이너는 물론 매장의 영업사원에 이르기까지 모든 조직구성원은 고객과 같이 느끼면서 고객을 위한 fashion과 image를 창조할 수 있는 디자이너쉽을 보유해야 한다. 이를 위해서는 디자이너, 제품개발 담당자, 생산관리자, 마케팅요원이 하나의 팀을 이루어 총체적이고 통합적인 고객 이미지 창출을 해야 한다.

### 1. 디자이너의 경영자화

디자이너의 디자인 활동의 목적은 고객을 위한 fashion과 image의 창출이다. 고객을 위한 활동은 고객감동경영의 개념 없이는 불가능하고 아무리 뛰어난 디자이너라고 해도 고객을 모르는 활동은 고객을 만족시킬 수 없다.

패션제조기업의 팀장은 고객을 가장 잘 느끼고 함께 기쁨을 나누는 디자이너가 되어야 한다. 그러므로 팀장 디자이너는 디자인 활동뿐만 아니라 팀원들로 하여금 가장 개성있고 창조적인 fashion과 image를 창출할 수 있도록 할 수 있는 리더쉽과 경영관리능력을 보유해야만 한다. 또한 생산협력업체, 원자재 공급업체, 대리점과 직매장 등과의 외부 조직관계를 원활하게 유지하고 협상력을 향상시켜야 하므로 탁월한 경영능력이 필요하다. 그리고 모든 디자이너는 팀장이 될 가능성이 항상 있으므로

모든 디자이너는 경영에 관한 교육과 훈련을 받아야 한다.

## 2. 팀 조직

### 2.1. 자율작업팀의 이론적 배경

자율작업팀의 이론적 근거는 작업의 기술적 측면과 사회적 측면을 동시에 강조하는 사회-기술시스템이론(socio-technical systems)이다(Cummings, 1978; Susman, 1976). 이 이론은 적절히 직무설계를 하기 위해서는 조직 구성원을 동기유발 시킬 수 있는 과업의 심리학적 요건을 고려하여야 한다고 주장한다. 동기유발을 위해서 과업은 ①비교적 도전적이어야 하며, ②학습기회를 제공할 수 있으며, ③의사결정에 어느 정도 자율성이 있어야 하며, ④사회적 지원(social support)과 인정(recognition)이 있어야 하며, 그리고 ⑤직무가 미래에 바람직한 결과를 나타낼 수 있다는 느낌을 가져야 한다. 간단히 말해서, 사회-기술시스템이론은 직무충실화(job enrichment)가 심리학적 요건을 충족시키고 있다고 제시한다. 직무충실화는 높은 직무성과와 낮은 작업중단 및 사보타지를 결과한다. 사회-기술시스템이론의 중요한 측면은 직무설계에 있어서 사회적 환경(또는 조직시스템)의 역할을 인정한 것이다. 즉 조직 구성원의 직무수행에 영향을 미치는 사회적·조직적 요인(예를 들면, 보상시스템, 작업규범, 감독자 관계 등)을 고려하지 않고서는 성공적으로 직무설계를 행할 수 없다.

미국에서 약 200개 이상의 공장이 자율관리작업팀(self-managing work team)을 도입하고 있으며(Lawter, 1986; Walton, 1985), 수많은 기업들이 자율관리작업팀을 도입하고자 한다(Walton, 1985). 자율작업팀은 제조업체와 사무직 등 다양하게 적용되고 있다. 예를 들면, 애완동물용 식품공장(Poza & Markus, 1980), 부품제조업체(Manz & Sims, 1987), 독립적 보험업체(Manz & Angle, 1986), 창고(Manz & Newstrom, 1990) 등 아주 다양하다.

### 2.2. 자율작업팀의 성과

개인 또는 집단 수준에서 자율성(autonomy)의 강화는 최근 새로운 경영기법으로써 학문적으로나 실무적으로나 상당한 주목을 받고 있다. 자율성 강화는 개인차원에서는 임파워먼트(empowerment), 집단차원에서는 자율작업 팀(autonomous work team)과 슈퍼 리더십(super leadership)의 주된 주제이다. 특히 집단차원에

서 자율성 강화는 실무적으로도 관심의 대상이 되고 있어 self-directed team, employee self-management, self-leading team, self-managing team 등 다양하게 명명되고 있다.

자율관리(self-management)란 기본 작업 기준과의 차이를 줄이기 위하여 자기 자신이 행위를 관리하는 일련의 전략(a set of strategies for managing one's own behavior to reduce discrepancies from existing work standards)이라고 정의할 수 있다(Manz, 1986). 따라서 자율관리란 상위 조직시스템의 목표를 달성하기 위한 조직구성원의 행위에 초점을 맞추고 있다. 자율관리는 조직 기준을 충족하기 위하여 어떻게 과업을 수행할 것인가에 대하여 종업원들의 자기 영향력(self-influence)을 강화하는 경영관리기법이다.

자율작업 팀은 ①정체성 있는 과업부여, ②집단과업과 관련된 스킬을 보유한 종업원, ③작업방식, 스케줄, 작업 배치 같은 의사결정에 있어서 자율성, 그리고 ④집단 전체에 대한 성과측정과 피드-백 등을 기반으로 하여 작업 집단 수준에서 행위 통제와 의사결정에 있어서 자율성의 강화를 시도한다(<그림 1> 참조).

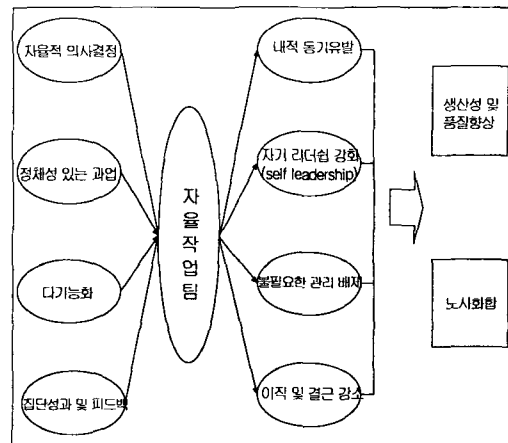


그림 1. 자율작업 팀의 기본 특징

집단수준에서 자율성 강화는 조직 구성원의 긍정적인 태도와 행위를 결과한다는 상당한 연구결과가 있다. 일반적으로, 집단수준에 있어서 직무충실화는 ①이직과 결근의 감소, ②직무만족의 증가, ③품질증가, 그리고 ④생산성 향상을 결과하였다.

### 2.3. 패션기업의 자율팀

패션제조기업의 조직구성의 원칙은 예술을 창조하기에 가장 적합한 조직을 만드는 것이다. 그러므로 전통적인 수직조직보다는 의사결정이 빠르고 개성과 창조능력을 중요시하는 수평적 조직의 자율 작업 팀을 기반으로 한다. 팀은 스스로 사업의 계획과 이행, 피드백 등을 하며 외부 조직(원자재 공급업체, 생산 협력업체, 대리점과 직매장, 고객)과의 관계도 스스로 수립 및 유지하면서 경쟁력을 향상한다. 팀은 아래 <그림 2>와 같은 성격과 기능을 갖는다.

팀은 팀장(디자이너), 구매자, 원재료공급자, 생산협력업체, 고객, 해외 디자이너, 마케팅요원 등으로 구성한다. 패션기업의 팀은 독창적이고 개성 있는 제품과 서비스를 창출한다. 이러한 창조적 활동을 위해서는 철저한 독립성과 자율성(autonomy)을 보장해주어야 한다. 그러므로 팀은 자율 팀이어야 하며 완전한 권한 이양을 받아야 한다. 권한이양을 받은 브랜드별 팀조직을 구성하여 팀장은 고객과 함께 느끼고 창조할 수 있는 감각과 감성이 풍부한 디자이너가 한다. 팀장은 팀원들이 서로 느끼면서 협력할 수 있도록 팀원들과 외부고객과의 가교 역할을 하며 팀원들이 외부고객과 같이 느끼며 새로움을 창조할 수 있도록 중재 역할을 한다. 팀장은 팀원들이 모든 정보와 지식을 공유하고 같이 활용할 수 있도록 팀원간 네트워크의 중심이 된다.

각 팀은 고객에게 빠르게 상품을 제공하기 위하여 동시공학적(concurrent engineering)기능을 수행할 수 있는 다기능 팀(cross functional team)으로 한다. 이를 위해 외부공급자와 생산협력업체는 물론 고객도 이 팀의 구성원으로 한다. 또한 글로벌 패션창조를 위해 세계 패션중심지에 나가 패션디자이너를 연구하거나 활동하는 해외 패션디자이너 인력을 팀원으로 적극 활용한다.

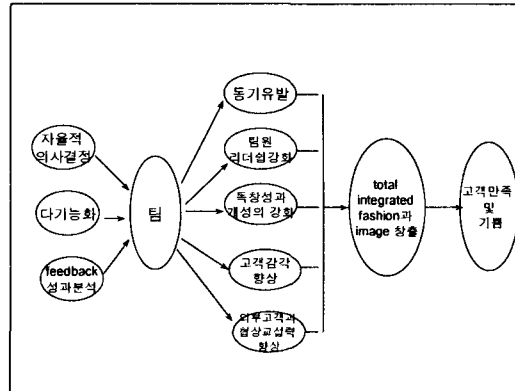


그림 2. 패션기업의 자율팀

### 2.4. 팀과 직급의 광대역(broadbanding)화

조직이 효율적으로 자율작업 팀을 도입하면 경영스텝과 계층을 줄일 수 있다. 자율작업팀을 활용하여 종업원의 몰입과 조정을 강화하고 의사결정을 분권화 하는데 가장 큰 장애는 조직 구성원을 인위적인 구분(예를 들면, 직급)으로 조직 구성원을 격리시키는 것이다. 인위적으로 조직 구성원을 구분한다면 조직 구성원간 관계는 배타적이 되기 쉽고 불필요한 노사분규의 원인이 될 수 있다. 따라서 조직은 조직의 인적자원을 개발하고 활용하는 새로운 방법을 찾아야 한다.

참여는 일반적으로 만족과 생산성 향상에 기여할 수 있다 (Levine과 Tyson, 1990). 자율성(autonomy)은 직무의 가장 중요한 측면의 하나이며 1960년대와 70년대의 직무설계의 핵심 주제이다. 디자이너들의 참여와 empowerment를 강화하기 위해서는 계층적 통제(hierarchical control)와 조정(coordination)이 낮은 조직계층에서 디자이너들의 자율통제로 이동하여야 한다.

유연하고 팀 지향적 조직에서 계층적 조직구조(hierarchical organization structure)는 더 이상 맞지 않으므로 직급구조를 세분화하지 않고 광역대화(broadbanding)하여 동일 대역(same band)에서도 임금격차가 크게 할 수 있다. 예를 들면, 9 내지 11 계층의 직급 대신에 일반사원, 디자이너, 팀장 디자이너 그리고 리더쉽 4 대역으로 나눌 수 있다(<그림 3> 참조).

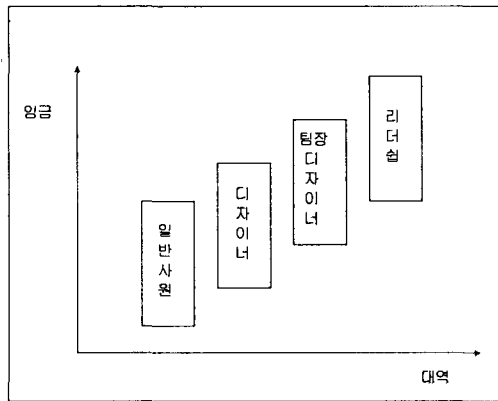


그림 3. 직급구조의 광역대화

이러한 광역대화는 조직에 있어서 수직적 계층보다는 평등주의를 지향한다는 상징적 의미를 가지고 있으며 대역 (band) 내에서 역량(competency)과 성과(performance)에 의해 임금 차이를 둔다. 조직은 광역대화를 통하여 조직 구성원의 횡적 이동(lateral movement)과 조직 구성원간의 의사소통을 강화할 수 있다. 또한 조직구성원은 승진하지 않더라도 새로운 숙련이나 역량을 획득함에 따라 더 높은 임금을 받을 수 있다.

2.5. 지원기능의 팀

패션제조기업은 팀조직의 수평 네트워크를 구성해야 한다. 이는 디자이너가 팀장이 되는 독립사업팀을 지원해주는 여러 기능의 팀을 구성한다. 이들 팀은 각 사업팀들의 사업수행의 지원뿐만 아니라 최고경영자의 의사결정 지원(decision support)에 필요한 모든 업무를 수행한다. 조직의 장기적인 전략계획과 대외적으로 조직의 Image 및 문화를 홍보하는 기획홍보팀, 조직의 정보화를 지원해주는 정보통신지원팀, 조직의 재무 및 회계를 지원 관리하는 재무·회계팀, 조직의 인력수급과 관리 및 총무에 관한 지원을 하는 총무·인사팀, 글로벌화 업무를 기획 담당할 해외사업팀을 둔다. 위에 언급한 사업팀들과 지원팀들로 구성된 조직구성도는 아래 그림과 같다.

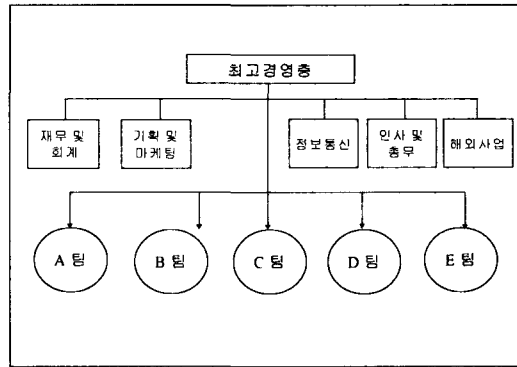


그림 4. 패션기업 조직 구성도

Ⅲ. 신제품 개발의 정보시스템화

패션제품 제조기업의 핵심역량은 디자인능력과 경영능력 통합에 있다. 최근의 연구결과에 의하면 경쟁요소(미적 요소, 품질, 가격, 시간 등)가 생산과정이기 보다는 선행단계인 디자인 단계에서 이미 결정된다. 예를 들어 디자인이 고객을 사로잡는 미적 요소를 결정함과 동시에 생산과정의 효율성에도 영향을 미치게 된다. 즉 '미를 위한 디자인', '원가를 위한 디자인', '품질을 위한 디자인', '생산을 위한 디자인'(design for art, design for cost, design for quality, design for manufacturing, design for environment) 의 개념이 강조되고 있다. 즉 훌륭한 디자인만이 마케팅과 생산을 함께 만족시킬 수 있다는 것이다.

마케팅전략에서는 경쟁요소의 파악과 함께 제품, 가격, 유통, 촉진의 의사결정이 이루어진다. 또한 생산전략에서는 생산시스템(예 : JITⅡ시스템)에 관한 의사결정이 이루어지는데 이러한 의사결정은 디자인 전략에서 수용되고 디자인 전략을 실행하기 위해서는 디자인 조직, 정보 공유 기반 및 기타 디자인 지원기반이 갖추어져야 한다.

다음 <그림 5>는 앞서 설명한 마케팅 전략과 생산전략 및 디자인 전략의 관계를 설명하고 있다. 그림에서 보는 바와 같이 동시공학의 제품개발은 cross functional 팀을 구성하고 더 나아가서는 공급자와도 정보통신 네트워

크를 구축해야 한다. 마케팅 담당자는 고객에 관한 모든 정보를 디자이너와 제품개발 담당자와 공유해야 한다. 이 공유는 생산 및 공급자도 같이 real time으로 공유해야 한다. 이 real time의 정보 공유가 바로 동시공학제품개발의 핵심이다. 그들은 그룹웨어 등을 사용하면서 동시에 각자 맡은 일을 동시에 진행하므로 제품디자인과 개발 속도가 무척 빠르다. 또한 제품디자인 및 개발 단계에서 불량이나 문제가 발생하면 서로 빨리 이 문제점들을 공유하면서 해결 할 수 있어서 불량의 발견과 해결이 빨라 품질도 많이 향상된다.

그러므로 team 내에는 intranet 의 구축 그리고 외부 공급자와는 extranet을 구축해 언제든지 무슨 일이든지 항상 정보와 기술을 공유하면서 동시에 제품디자인 및 개발 작업을 진행해야 한다.

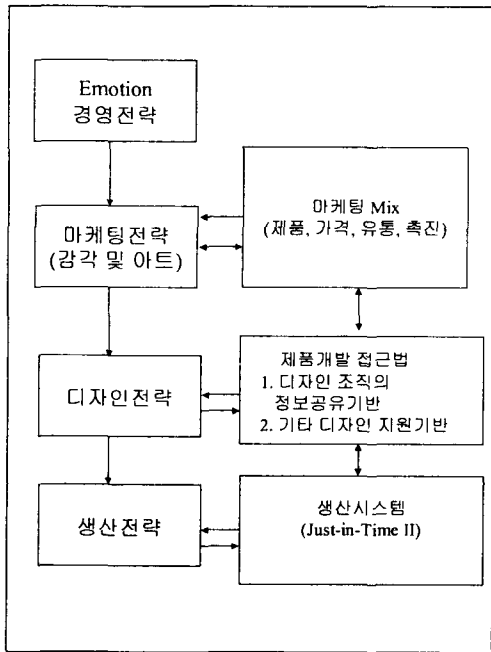


그림 5. 패션기업의 제품개발 체계

#### IV. 생산시스템의 정보시스템화

#### 1. 적시생산의 개념

Schonberger(1982)는 적시생산이란 고객에게 판매 될 제품과 그 제품의 판매될 수량만을 생산하여 고객이 요구하는 시간에 납품을 하는 것이고, 그러기 위해서는 모든 제조공정에서는 고객에게 판매될 제품의 조립공정에 꼭 필요한 자재나 부품만 공급되어야 한다고 한다. Mayer(1984)도 적시생산이란 제조공정에서 필요한 자재나 부품만 제조공정에 공급되는 생산시스템이라고 Schonberger(1982)와 같은 의미에서 적시생산을 정의하고 있다. 이외에 몇몇 학자들은 적시생산은 단지 고객이 필요로 하는 제품을 필요한 만큼 필요한 시간에 생산하고자 하는 시스템이라고 보다 간단히 정의하고 있다 (Monden, 1981 ; Crosby, 1984 ; Manoocheri, 1985 ; Suzaki). Schonberger(1982)를 비롯한 이들은 적시생산을 낭비제거의 협의의 관점에서 정의하고 있으며 품질을 통한 고객만족이라는 관점에서는 정의하지 않았다.

다른 학자들은 적시생산은 고품질의 제품을 적시에 고객에게 납품함은 물론 자원의 낭비를 지속적으로 철저히 제거함으로써 생산활동의 수월성을 이룩하고자 하는 경영철학이라고 정의한다(Manoocheri, 1985 ; Nisanci and Nicoll, 1987 ; Suzaki, 1987 ; Voss and Robinson, 1987 ; Vonderembse, 1989). 이들의 정의는 적시생산을 생산시스템에서의 낭비제거와 품질향상에 중점을 두는 경영철학으로 보고 있다. 이와 같이 적시생산의 개념은 적시생산의 말 그대로 적시에 생산한다는 협의의 개념으로부터 경쟁시장에서 고객만족을 통하여 경쟁우위를 확보하기 위하여 기업의 부가가치를 발생시키지 않는 모든 낭비적인 비용을 철저히 제거하는 경영철학이란 광의의 개념으로 발전되어 왔다.

그 후 Bartezzaghi and Truco(1989)는 적시생산의 개념을 위의 학자들과는 다르게 다음과 같이 정의하였다. "적시생산이란 혁신적이며 또한 글로벌 접근방법인 생산·운영경영인 동시에 생산시스템의 지속적인 향상을 위하여 상호 상승효과를 내는 모든 생산기술들의 집합체이다." 이들은 적시생산을 철저한 낭비제거를 위한 생산·운영경영에 관한 모든 기술들의 집합체임은 물론이고 글로벌 경영철학 내지는 전략으로 정의하였다. 그들은 글로벌 접근에 의한 적시생산은 현재시장에서 요구하는 고객 수요와 생산시스템에서 필요한 경제적 요구를 함께 해결하려는 전략적 시도라고 주장한다. 또한 생산을 위한 제반기술의 집합체로서의 적시생산은 산업공학의 전통적인

생산기술과 혁신적인 신 기술을 기업의 통일된 생산활동의 지침과 목적 하에서 서로 결합하여 사용하는 것을 뜻한다. 그들은 또한 적시생산은 자동적인 조화 속에 시행될 수 있는 경영혁신이며 또는 기술의 혁신이라고도 한다.

## 2. 패션기업의 적시생산

생산은 고객중심의 생산을 지향한다. 고객이 원하는 때에 고객이 원하는 상품의 수량만큼 생산하며 고객에게 가장 빠른 시간에 납품함을 원칙으로 한다. 이를 위하여 Just-in-Time(JIT) 생산시스템을 구축한다.

또한 고객에게 우수한 품질의 제품을 경쟁사보다 저렴하게 공급하며 경쟁우위를 유지한다. 품질관리의 개념을 넘어 기업 생산활동에 관여하는 모든 관계인들이 함께 상품의 기획부터 배달까지 참여하는 총체적 품질경영문화를 구축하여 고객의 기대를 넘어선 예술의 창조를 실현한다.

고객에게 가장 빠른 시간 내에 고객이 원하는 제품을 배달하기 위해 가장 합리적인 Just-in-Time II 체계의 물류시스템을 구축한다.

## 3. 원자재 공급

기업의 비전과 목적 하에 위의 생산목적들을 실현하기 위해 원자재 공급자와의 관계에서 공급자가 패션기업의 팀활동에 함께 참여하게 한다. 이로서 공급자의 파견자가 패션기업 팀의 제품, 기획, 생산, 영업활동에 함께 참여하면서 패션기업의 제품에 가장 적합한 원자재를 가장 적절한 시기에 필요한 수량을 생산공장에 직접 공급하게 함으로써 원자재 물류창고를 없앴과 동시에 공장에 원자재 조달시간을 단축시켜 원자재 재고유지비는 물론 조달시간에서 오는 물류비용을 대폭 절감할 수 있다.

## 4. 원자재 품질관리

패션기업은 총체적 품질경영을 원칙으로 하므로 원자재 품질관리도 이에 따라 다음과 같이 시행한다.

- ① 공급자의 파견자가 패션기업 팀의 제품기획·디자인 과정부터 참여하여 팀원들과 협의하여 제품에 가장 적합한 원자재를 선정하여 공급자에게 주문한다.
- ② 생산공장에 원자재 납품시는 최소한의 물리적 결점만을 검수한다.
- ③ 원자재공급자의 파견자가 팀 활동에 참여하므로 지속적인 팀 활동을 함께 하면서 파견자가 제품의 기

획, 디자인부터 완제품에 이르는 과정까지 지속적인 품질관리를 한다.

## 5. Just-in-Time II 생산과 정보통신 시스템

패션기업전략은 핵심경쟁력 경영을 지향해야 한다. 그러므로 생산시설은 내부에 보유하지 않고 외부 협력업체를 통하여 생산한다. 모든 팀은 제품의 기획·디자인부터 생산, 영업에 이르기까지 독립적인 활동을 수행하므로 팀이 생산협력 업체와 긴밀한 관계를 유지하면서 생산을 주도할 수 있다.

이를 위해 생산은 앞서 밝힌 바와 같이 패션기업은 Just-in-Time 생산을 한다. Just-in-Time을 보다 더 효과적으로 하기 위해서는 모든 생산협력업체도 Just-in-Time 생산을 하도록 하여 패션기업생산일정에 합류해야 한다. Just-in-Time과 아울러 협력업체에 패션기업의 기획된 상품이 주문대로 생산되게 하기 위해서 생산협력업체도 패션기업 팀의 활동에 적극 참여하는 Just-in-Time II (JIT II) 생산시스템을 다음과 같이 구현한다.

Just-in-Time II의 시행에는 공급자와의 정보통신네트워크의 구축이 필수적이며 패션기업은 공급업체에 자사의 직원을 파견하여 그가 공급업체의 생산일정 및 원자재의 수급 현황등의 정보를 취득하여 자사와 직접 real time으로 공유해야 한다. 그리고 공급자의 원자재의 품질 및 디자인에 관한 사항 등은 현지에서 직접 공급자와 협의하며 한편으로는 그 내용을 real time으로 자사와 공유해야 한다. 그러므로 Just-in-Time II 시행에 extranet의 구축이 필수적이며 양 조직의 ERP 구축을 적극 권장하며 이를 통한 생산과 원자재 공급에 관한 모든 정보의 공유를 해야 보다 더 성공적인 JIT II 가 될 수 있다.

Just-in-Time II 의 구체적인 시행방법은 다음과 같다.

- ① 신상품의 기획과 디자인시 협력생산업체의 파견자가 같이 참여함으로써 신상품생산에 필요한 준비작업을 미리 함으로써 생산 준비시간의 단축과 아울러 생산리드타임을 단축시킨다.
- ② 협력업체에 Just-in-Time 생산방법을 교육하여 batch 생산으로부터 mixed-level 생산으로 전환하여 재고의 최소화, 나가서 궁극적으로 무 재고를 추구한다.

- ③ 생산협력업체와 패션기업간에 조속한 시일 내에 조 직간 정보시스템을 구축하여 생산에 관한 협력사항 을 정보통신 시스템으로 처리한다.
- ④ 협력업체 파견자는 생산주문에서부터 대금결제에 관한 사항에 이르기까지 모든 생산협력 활동을 책 임진다.

6. 원자재 공급업체와 생산협력업체의 관계

공급업체와 관계는 신뢰와 협조를 기본으로 하는 Just-in-TimeⅡ(JITⅡ)시스템을 구축하므로 가능한 한 신뢰를 기반으로 장기간의 거래관계를 유지할 수 있는 소 수의 원자재공급업체와 생산협력업체를 선정한다. 이를 위하여 공급업체 평가시스템을 개발한다. 장기적으로 패 션기업의 Just-in-TimeⅡ의 경영체계에 충실히 협력하 는 협력업체만 패션기업의 공급 및 생산협력관계를 유지 하게 한다.

V. 결론

본 연구에서는 한국 패션제조기업의 경쟁력 향상을 위 한 다기능 팀(cross functional team) 조직의 활용과 Just-in-Time II를 제시하였다. 패션제품은 새로운 이 미지와 디자인의 창출이 그 경쟁력의 원천이다. 패션기업 의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 각 디자이너의 창의력 에 의존하기보다는 디자이너와 제품개발 담당자, 생산관 계 담당자 그리고 마케팅 담당자가 cross functional 팀 을 이루어 정보를 공유하면서 동시공학방법의 제품개발을 해야 한다. 그리고 적시생산을 기초로 하여 공급자와 정 보네트워크로 연결해 원자재나 부품의 공동개발 등을 하 는 Just-in-Time II를 시행해 원가절감, 품질의 향상 그 리고 공급속도의 향상을 기하여야 한다. 이제 패션기업도 정보화 시스템이 되어 팀 직의 활용은 intranet을 활용 하고 Just-in-Time II 는 extranet을 활용을 해야 21세 기 정보화 지식화 시대에서 살아 남을 수가 있을 것이다.

참고문헌

- [1] Bartezzaghi, E. and Turco, F. "The Impact of Just-in-Time on Production System Performance : An Analytical Framework," International Journal of Operations & Production Management, Vol. 9, No. 9, Sep. 1989, pp. 40-61.
- [2] Chan, K.C., "Intelligent Corporate Strategy beyond World-Class Status," IJOPM, Vol.13, No.9, 1993, pp.18-28.
- [3] Crosby, L. B. "The Just-in-Time Manufacturing Process : Control of Quality and Quantity," Production & Inventory Management, Fourth Quarter, 1984, pp. 21-33.
- [4] Lawler, E. E. III., & Mohrman, S. A., Quality circles after the fad, Harvard Business Review, 85. 1, 64-71.
- [5] Levine, D. L., & Tyson, L. D., Participation, productivity, and the firm's environment, In Alan S. Blinder (Eds.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1990, 183-243.
- [6] Manoochchri, G. H. "Suppliers and the Just-in-Time Concept," Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 20, No. 4, Winter, 1984, pp. 16-21.
- [7] Manz, C. C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management Review, 1986, 11. 585-600.
- [8] Manz, C. C., & Angel, H. L. Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating on a paradox.



- Group and Organization Studies, 1986, 11, 309-334.
- [9] Manz, C. C., & Newstrom, J. Self-managing teams in a paper mill: Success factors, problems and lessons learned. *International Human Resource Management Review*, 1990, 1, 43-60.
- [10] Manz, C. C. & Sims, H. P., Jr. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1987, 32, 106-128.
- [11] Mayer, R. R. "A Critical Look at Kanban, Japan's Just-in-Time Inventory System," *Management Review*, Dec. 1984, pp. 48-51.
- [12] Monden, Yasuhiro, "Toyota Production System," *Industrial Engineering and Management Press*, 1983.
- [13] Nisanci, I. and Nicoll, A. D. "Project Planning Network is Integrated Plan for Implementing Just-In-Time," *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 1, Spring, 1987, pp. 7-13. Poza, E. J., & Markus, I., Success story: The team approach to work restructuring. *Organizational Dynamics*, Winter 1980, 3-25.
- [14] Schonberger, Richard J. *Japanese Manufacturing Techniques*, The Free Press, 1982. Shipper, E., & Manz, C. C. Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 1992, 20, 48-61.
- [15] Suzuki, K. *The New Manufacturing Challenge*, The Free Press, 1987.
- [16] Vonderembse, M. *Bibliography of JIT*, University of Toledo Business School, 1989.
- [17] Voss, C. A. and Robinson S. J. "Application of Just-in-Time Manufacturing Techniques in the United Kingdom." *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 7, No. 4, Apr. 1987, pp. 46-52.
- [18] Walton, R. E. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 1985, 63, 77-84.

### 저자 소개



장 대 성

학력:

한국외국어대 법과대 법학과 졸업 (법학사)

남오레곤 주립대 경영학사 (BA)

네브라스카 대 경영학석사 (MBA)

네브라스카 대 경영학박사 (Ph.D.)

경력:

증권예탁원 근무

극동건설(주)근무

경기대 경영대학원 교학부장

경기대 경영대학원 최고과정 주임교수

한국생산관리학회 이사 및 국제위원장

현재:

경기대학교 경영학부 부교수

경기대 서비스전문대학원 주임교수

한국경쟁력 연구원 이사

한국서비스경영학회 이사

대한경영학회 편집위원

4개 벤처기업의 경영자문

미국 Pan-Pacific Business

Association 한국측 조직위원

연구관심분야:

생산운영 및 서비스경영, 벤처창업

e-business, 지식경영