

한국 신발산업의 전략적 아웃소싱 실태에 관한 연구*

-부산지역 신발업체를 중심으로-

송경수** · 박홍주***

〈 목 차 〉

I. 서론	2. 구매 및 납품활동에 대한 인식
II. 전략적 아웃소싱의 이론적 고찰	3. 구매 및 납품활동의 문제점
1. 아웃소싱의 개념 및 형태	4. 구매 및 납품활동의 개선사항
2. 아웃소싱의 접근방법	VI. 결론
III. 전략적 아웃소싱의 실태분석	참고문헌
1. 조사방법과 대상	Abstract

I. 서 론

전국 신발업체의 70% 이상이 밀집되어 있는 부산지역 신발업체의 경쟁력 약화는 한국 신발산업의 경쟁력 약화로 이어지는 연결고리를 가지고 있다. 1970년대 들어 고속성장을 하던 한국의 신발산업은 1980년대 후반의 급격한 원화절상과 인건비상승, 원자재가격의 폭등 등 3고현상과 인도네시아 등 개발도상국의 부상에 따른 가격경쟁력 상실 등으로 국내 생산기반이 약화되면서 경쟁력이 약화되었고, 신발제조업체들은 생존을 위해 생산설비들을 해외로 이전하지 않으면

* 본 논문은 2002학년도 부산가톨릭대학교 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

** 부산가톨릭대학교 경영학부 교수

*** 부산신발지식산업협동조합 전무이사

안되게 되었다. 이로 인한 생산 및 수출의 감소에 따라 전반적인 공급체계가 변화되어 산업구조가 수출중심에서 내수중심으로 바뀌면서 세계 제2위의 신발수출액과 시장점유율 16.5%를 자랑하던 한국 신발산업은 1992년을 고비로 급격히 쇠퇴하는 저성장 내지 사양산업으로 인식되었다.

한국 신발산업은 생산의 90% 이상이 주문자상표부착방식(OEM)에 의해서 이루어지다 보니 수익성이 낮은 중·저가의 제품생산에 의존하게 되어 시장변화에 대응할 수 있는 능력이 떨어지게 되었고, 더구나 중국, 베트남 등의 신발수출경쟁국에 비해 높은 임금수준으로 가격경쟁력에서 뒤떨어질 수밖에 없었다. 하지만 여전히 부산지역 신발관련업체들은 우수한 제조기술, 부품 및 소재산업의 발달, 납기준수, 시제품개발능력 등 비가격적 측면에서는 경쟁국들 보다 비교경쟁우위에 있어 전략적 방안만 잘 마련된다면 신발산업을 회생시킬 수 있는 여건은 충분히 마련되어 있다. 그래서 신발기업들간의 경쟁력을 약화시키는 자가주의(one set)로부터 벗어나 저비용·고효율의 체제로 전환하기 위한 전략적 방안으로써 고려되고 있는 것이 아웃소싱(outsourcing)이다.

아웃소싱은 외부자원을 활용하는 의미인데, 자사의 업무과정 중 일부 또는 전부를 외부기업에 위탁하고 자사는 핵심역량 개발에 전념하여 지속적인 경쟁우위를 유지하는 전략을 말한다. 기업경영과정 중에서 주로 초기에 수행된 아웃소싱은 제조업의 생산부문에 활용되었으나 오늘날에는 인사·회계·관리·정보·물류 등 다양한 분야로까지 확대되고 있다. 아웃소싱을 하는 주요한 이유는 첫째, 비핵심업무를 외부에 맡김으로써 동일한 품질을 유지하면서도 규모의 경제에 의해 비용을 낮출 수 있고 둘째, 비핵심업무의 아웃소싱으로 핵심부문에 기업의 유한한 자원을 집중적으로 투자할 수 있으며, 셋째는 인적자원의 효율적 이용이 가능하고, 마지막으로 자사 내에 구축하지 못했던 업무의 전문성을 확보하면서 한정된 자원의 활용도를 높일 수 있기 때문이다. 이러한 아웃소싱을 한국 신발산업이 전략적으로 적절하게 이용하면 현재 육성사업 4개년 사업을 시행중인 신발산업의 경쟁력을 회복할 수 있는 방안이 마련될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 한국 신발산업의 경쟁력을 약화시키고 있는 주요 요인으로 지적되고 있는 고임금의 원가구조를 해소하고, 한국 신발산업의 경쟁력을 높이기 위한 신발산업의 전략적 아웃소싱을 연구하는데 목적을 두고 있다. 특히 부산지역에 있는 신발업체를 대상으로 실태분석을 하여 신발산업이 아웃소싱을 통해 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 방안을 마련하는데 연구목적이 있다.

II. 전략적 아웃소싱의 이론적 고찰

1. 아웃소싱의 개념 및 형태

기업의 경영환경은 급속하게 변화하고 있지만, 여전히 대다수 기업들은 내부에서 종업원을 고용·육성·활용하는 방식을 고수하고 있다. 이러한 기업조직을 보다 원활하게 운영하기 위해서 기업들은 어쩔 수 없이 백화점식으로 조직을 운영하지 않으면 안되었다. 백화점식 방식은 모든 것을 내부에서 해결하는 자가주의 방식으로, 이 방식은 기업환경이 안정되어 있거나 시장규모확대 및 성장이 지속되는 경우에는 유리하다. 하지만 성장둔화와 급격한 환경변화가 지속되고 인건비 측면에서 국제 가격경쟁력을 상실하게 되는 상황에서는 이러한 방식을 유지할 수가 없게 되었다. 특히 급격하게 상승하는 인건비가 기업경영에 커다란 부담이 되는 상황하에서는 기업들이 외부자원을 유효하게 활용하지 않을 수 없게 되었다(김성철, 1997).

아웃소싱은 외부(out) 자원(source)의 활용이란 의미로, 모든 업무를 자사 내에서 끌어안고 정보를 내부에 축적하는 종래의 경영스타일과는 달리 외부의 전문성과 노하우를 활용하여 직무의 효율화를 도모하는 것이다(김성철, 1997). 과거의 아웃소싱은 대행·외주 등의 비용절감형이 대부분이었지만 최근에는 서비스의 질과 전문성을 보다 중시하고 있어 향후 아웃소싱이 활성화되려면 아웃소싱 기능을 보다 상호보완적으로 결부시키는 새로운 조직모델로써 보다 높은 부가가치 서비스를 산출하는 네트워크체제의 가상기업(virtual corporation)이 많이 출현해야 할 것이다(이천행, 1995). 아웃소싱과 유사개념들은 <표 1>과 같은데, 아웃소싱의 대부분은 생산부문에서부터 시작되었다. 특정부품이나 제품을 자사에서 직접 생산할 것인가 아니면 외부에 하청 또는 위탁생산하게 할 것인가는 생산관리의 전통적인 문제영역이었다. 하지만 현재의 아웃소싱은 점차 다른 분야로 확산되어 판매부문·정보시스템부문·연구개발부문 등 경영의 각 영역에서 활발히 진행되고 있다(박지상, 1992).

아웃소싱 기법은 미국의 경영학자 프라할라드(C. K. Prahalad) 교수가 주창한 경쟁이론에서 유래된 용어로서, 아웃소싱은 기업의 경쟁이론을 발전시킨 경영전략의 하나이다(김창식, 1995). 기업에 있어 아웃소싱이 대다수 조직에서는

주요 업무활동에 비해 주변적인 것으로 여겨져 왔지만, 기업경영환경이 복잡해지면서 기업들은 보다 높은 부가가치창출에 초점을 맞추기 위하여 아웃소싱하고 있고, 또한 일부기업들은 기술의 변화속도가 빨라 기존의 구성원들이 최신기술을 사용하는 업무활동에 필요한 기술이 부족하여 외부의 기술과 서비스를 이용할 수밖에 없게 되었다(Goldsmith, 1994).

<표 1> 아웃소싱의 유사개념

유사개념	내 용
아웃소싱	위탁측이 스스로 업무의 기획·설계뿐만 아니라 운영까지 함.
외주	기업의 외부자원의 활용이라는 점에서는 아웃소싱과 일치하지만, 외주는 광의의 개념이고 하청, 업무대행, 청부, 외부원재료구입 등도 포함하는 개념임. 아웃소싱도 이 개념 속에 포함됨.
하청	업무의 일부를 외부에 위탁하는 것. 메이커가 부품 및 제품제조의 일부를 외부기업에 발주하는 것으로 광의의 아웃소싱 형태에 포함되며, 기획·설계 등 업무의 중심부분은 위탁측이 갖는 경우가 많음.
청부	위탁측으로부터 지휘명령을 받지 않는 점에서는 아웃소싱과 가까운 개념이지만, 청부의 경우는 위탁 측이 반드시 전략성을 가지고 있다고 한정할 수는 없음.
인재파견	업무지원 목적의 인적 지원이고, 위탁측이 스스로 업무의 운영 및 설계를 하지는 않고 업무수행 및 관리는 모두 위탁 측 기업의 책임임.
업무대행	수탁측은 결정된 설계 하에서 업무의 운영만을 함.
컨설팅	수탁측은 업무의 설계 및 기획은 하지만 운영은 하지 않음.
분사화	기업내의 일부기능을 분리하여 별도회사를 만드는 것으로, 원래 기업 내에 있던 경영자원을 활용하여 모기업을 위한 서비스를 하는 단계에서는 아웃소싱과 구별됨. 이 분사기업이 외부기업들에 대하여 서비스를 제공하는 경우에는 해당기업이 아웃소싱 공급자로 변모되게 됨.

자료 : 박홍주, “한국신발산업의 전략적 Outsourcing으로 북한진출에 관한 연구,” 동덕대학교 박사학위논문, 2001, p. 7.

과거 아웃소싱은 기업들이 경비를 절감하기 위한 구매활동의 하나로 간주했으나 최근에는 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 경영전략으로 인식되고 있다(김성철, 1997). 하지만 여전히 많은 경영자들은 아웃소싱을 단순히 단기적인 경비절감의 수단으로만 인식하고 있다. 아웃소싱의 경비절감 효과를 무시할 수는 없지만, 아웃소싱이 보다 중요한 것은 전략적 측면이며, 이러한 측면은 1996년

Nation's Business에서 미국의 경영자들을 대상으로 한 조사에서 잘 나타나고 있다. <표 2>에서 보듯이 아웃소싱의 이유와 효과에 대한 Nation's Business의 조사결과는 전략적 측면에서 시사하는 바를 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 기업은 자신의 인적·물적 경영자원을 본업활동에 집중시킴으로써 본업활동 분야에서 경쟁우위를 확보할 토대를 마련할 수 있다. 둘째, 기업은 자신이 수행하기는 어려우나 외부공급자가 더 잘 수행할 수 있는 회계, 조세, 특정분야의 기술활동을 외부의 공급자에게 맡김으로써, 외부공급자의 능력을 경쟁력 강화의 척도로 이용할 수 있다(Nation's Business, 1996).

<표 2> 미국기업의 아웃소싱 실태조사 결과

아웃소싱 활동의 비율		아웃소싱의 이유(복수응답)	
없음	13%	관리비용 절감	28%
10% 이하	58%	내부의 기술부족	58%
11~20%	14%	본업집중·사업확대	36%
21~30%	7%	제품·서비스 생산비 절감	28%
31%이상	8%	투자감축	20%
아웃소싱 대상의 종류(복수응답)		아웃소싱의 효과(복수응답)	
직원급여·복지 업무	37%	관리비용 절감	26%
회계·조세 업무	50%	제품·서비스 생산비 절감	28%
설비보수·청소	44%	중요사업 집중	46%
제조·처리·조립	29%	수입증대	18%
마케팅·판매	6%	측정불가	24%

자료 : Nation's Business, 1996. 5. pp. 27~31.

즉, 기업은 명확한 탁월성으로 고객에게 자신만의 독특한 가치를 제공할 수 있게 만드는 핵심역량군에 인적·물적 자원을 집중함으로써 장기적 경쟁우위를 확보할 수 있다는 시각이 핵심역량 전략의 관점이다. 그리고 핵심역량 이외의 활동은 자신보다 효율적으로 수행할 수 있는 외부 공급자들에게 맡김으로써 기업의 전체 경쟁력이 강화될 수 있다는 시각이 전략적 아웃소싱의 관점인 것이다. 이러한 핵심역량전략과 전략적 외부조달에 결합된 전략적 아웃소싱을 통하여 기업은 다음의 성과를 얻을 수 있다(김두훈, 1996). 첫째, 기업의 투자여력과 에너지를 최대한 발휘할 수 있는 분야에 집중함으로써 기업내부자원의 잠재력을 극대화 할 수 있다. 둘째, 제대로 발휘되는 기업의 핵심역량은 경쟁기업들이

쉽게 넘을 수 없는 장벽역할을 한다. 셋째, 외부 공급자의 투자여력, 혁신성, 특화된 전문능력을 활용할 수 있다. 넷째, 급변하는 시장 및 기술환경 속에서 이러한 핵심역량전략과 전략적 외부조달의 결합전략은 위험을 낮추고, 제품·서비스의 사이클 타임을 단축시키며, 불필요한 투자를 예방함으로써 소비자욕구에 보다 빠른 대응능력을 창출케 한다.

아웃소싱에는 다양한 형태가 존재하는데(현대경제연구원, 1998), 첫째는 비용절감형 아웃소싱으로 우리 나라 기업들이 주로 이용하는 아웃소싱 방식이다. 둘째는 분사형 아웃소싱으로 기업 내의 기능을 분사화시키는 것으로 이익추구형(profit-center)형 아웃소싱과 스피노프(spin-off)형 아웃소싱으로 구별된다. 이익추구형 아웃소싱이란 사내에서는 크게 중요치 않으나 나름대로 전문성을 확보하고 있는 기능을 분사화시킴으로써 외부경쟁에 노출시켜 스스로 수익을 창출할 수 있게 하는 아웃소싱이다. 즉 분사화된 기업이 모기업에 서비스도 공급하면서 외부기업과도 거래하는 형태이다. 스피노프형 아웃소싱은 자사가 보유한 일정기술, 공정제품, 역량 등을 분사화하여 비즈니스화 함으로써 조직을 슬림화하는 아웃소싱이다. 셋째는 네트워크형 아웃소싱으로, 이는 핵심역량이나 핵심제품 이외의 모든 기능을 아웃소싱하고 이들 공급업체와 수평적 네트워크를 형성하여 시너지 효과를 제고시키는 형태로서 복수의 주체가 각각 서로의 경영자원을 공유하고 상호보완적으로 활용하는 아웃소싱이다. 넷째는 핵심역량 자체의 아웃소싱으로, 핵심역량 자체를 외부화시켜 경쟁에 노출시킴으로써 핵심사업의 경쟁력을 더욱 높이려는 아웃소싱이다.

최근 우리 나라 기업체에서도 구조조정 등과 맞물려 거의 모든 부문에서 아웃소싱을 하고 있는데, 1996년도에 20조원에 불과하던 아웃소싱시장이 2001년에는 100조원에, 관련기업체 수는 90,000개, 종업원 수는 430만명에 달하는 정도로 규모가 확대되었다. 미국이 1996년 1,000억 달러(130조원)에서 2001년 3,000억 달러(430조원) 규모로 시장이 성장하였고, 아웃소싱하는 기업이 미국은 90%, 일본은 77%, 한국은 40% 수준에 이르고 있다(한국경제신문, 2002년 5월 13일). 특히 한국기업의 아웃소싱 이유를 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 한국기업의 아웃소싱 이유

(단위 : %)

아웃소싱 분야	아웃소싱 이유					
	비용절감	외부전문성 활용	신규사업 진출	핵심업무 집중	관리번잡성 회피	인력/조직 축소
시설관리분야	78.8			3.0	15.2	3.0
물류분야	60.0	15.0	5.0	15.0		5.0
재무/경리분야	66.7	33.3				
생산분야	81.3		6.3	6.3	6.3	
마케팅분야	50.0	50.0	3.6			
정보시스템분야	35.7	42.9		7.1	3.6	7.1
인사/교육훈련분야	50.0	50.0				
복지/후생분야	66.7					33.3
총무/홍보분야	16.7	50.0		16.7		16.7
연구개발분야	37.5	62.5				
기타	75.0		25.0			
계	591	213	31	63	55	47

자료 : 한국경제신문, 2002. 5. 13.

2. 아웃소싱의 접근방법

1990년대 중반에 정보시스템의 아웃소싱이 구미 선진국을 중심으로 관심을 끌기 시작하여 코닥효과(Kodak's effect)라고 불리는 이스트만 코닥사(Eastman Kodak Co.)의 아웃소싱 성공을 시작으로 1980년대 후반부터 많은 기업들이 아웃소싱에 참여했다(L. M. Appelegate & R. Montealegre, 1995). 이러한 현실을 바탕으로 아웃소싱에 관한 연구도 1980년대 후반부터 1990년대 초반 사이에 많이 이루어졌고, 지금도 여러 관점에서 아웃소싱 결정이나 관리에 관한 연구들이 진행중이다.

먼저, 전략적 아웃소싱이론으로 탕(J. T. C. Teng), 첸(M. J. Chen), 그로버(B. Grover)는 아웃소싱의 결정을 전략적 관리이론 측면에서 다루면서 아웃소싱을 하나의 전략적 결정으로 개념화하고 있다. 전략적 결정은 시장에서의 전략

적 우위에 의해서 이루어진다(J. T. C. Teng, M. J. Chen, & B. Grover, 1995). 전략적 관리분야에서는 자원의 전략적 배치와 관련하여 자원기반이론(resource base theories)과 자원의존이론(resource dependence theories)이 있다. 자원기반이론에서는 기업을 물리적·인적·조직적 원천들의 집합체로 보며 기업의 경쟁우위는 자원의 이질성과 자원의 비이동성 상황에서 생긴다고 보고 있다. 자원기반이론이 자원과 능력에 대한 기업내부분석을 강조한 반면, 자원의존이론은 기업의부환경에 초점을 맞추고 있으며 어떤 조직이 내부적으로 필요한 자원과 능력을 조달하지 못할 경우 환경 내에 있는 다른 조직들과 교환관계를 맺게 된다고 보았다.

맥팔렌(F. W. McFarlan)과 노란(R. L. Nolan)은 아웃소싱을 전략적 제휴 측면에서 어떻게 관리해 나가야 할 것인가에 관해서 연구하였다. 즉 공급자와 고객과의 사이에 전략적 관계를 어떻게 형성하고 관리해야 할 것인가에 대한 방안을 제시하였다(F. W. McFlan & R. L. Nolan, 1995). 또 퀸(J. B. Quinn)과 힐머(F. G. Hilmer)는 핵심능력이란 개념을 가지고 전략적 아웃소싱을 연구하였다. 기업은 고객에게 독특한 가치를 제공하고 탁월한 우위를 달성할 수 있는 핵심능력에 그들 자원을 집중하고, 모든 기업이 가질 수 있고 특별한 능력이 필요 없고 중요치 않은 다른 활동들은 가능한 외부에서 전략적으로 아웃소싱하게 된다(J. B. Quinn & F. G. Hilmer, 1994). 효과 극대화를 위해 어떻게 핵심능력과 전략적 아웃소싱을 결합할 것인가를 연구를 하였는데, 핵심능력은 장기적인 경쟁우위를 제공하기 때문에 철저히 통제되고 보호되어야 할 활동이며, 반면 아웃소싱되어야 할 주변활동은 기업의 경쟁우위에 대해서 중요하지 않은 활동들이라고 보고 있다.

둘째는 계약경제적 아웃소싱이론으로, 아웃소싱 당사자들은 구매자와 공급자의 관계에서 상호 이득이 된다는 인식을 통해서 동반자관계(partnership)를 가져야 한다. 계약기간이 장기적인 경우가 많고 계약금액이 크기 때문에 아웃소서(outsourcer)의 지속적인 책임과 관리가 중요하다. 따라서 아웃소싱의 성공적 수행에 있어 계약관계의 비중이 크다는 관점에서 여러 연구들이 이루어졌다. 피츠제럴드(G. Fitzgerald)와 윌콕스(L. Willcocks)의 연구는 고객과 공급자조직간의 관계에 초점을 맞추어 성공적인 아웃소싱에 있어 중요한 요소로 인식되는 계약과 동반자관계의 문제를 다루었다. 이들은 연구를 통해서 아웃소싱 영역, 계약, 협정 사이의 상호관계, 계약정도 등에 대해서 규명하고 이를 시험해 볼 수 있는 하나의 틀/framework)을 제시하였다(G. Fitzgerald & L. Willcocks, 1994).

일반적으로 계약은 완전한 계약과 불완전한 계약으로 구분되는데 리치몬드(W. B. Richmond), 세드만(A. Seidmann), 그리고 윈스턴(A. B. Whinston) 등은 불완전한 계약개념을 가지고 아웃소싱에 대해서 연구했다. 즉 완전한 계약은 큰 문제가 없지만, 불완전한 계약은 계약관계에서 예측치 못한 상황이 발생할 때 계약당사자들간에 갈등을 해소하기 위한 협상을 해야할 문제가 발생한다. 이들은 계량적 모형을 세우고 아웃소싱을 할 것인지 여부에 대하여 연구하였다(W. B. Richmond, A. Seidmann, & A. B. Whinston, 1992).

셋째는 거래비용적 아웃소싱이론으로, 사리넨(T. Saarinen)과 베사라이넨(A. J. Vepsalainen)은 거래비용 접근법을 이용하여 아웃소싱전략에 대해서 연구하였다(T. Saarinen & A. J. Vepsalainen, 1994). 그들은 경쟁우위가능성과 전략적 취약성에 의해 매트릭스로 모형화하고 각 유형의 매트릭스관계에 따라서 효율적인 아웃소싱 전략을 제시하였다(김창식, 1995). 거래비용 모형은 경제적 제도들이 거래비용을 절약하려는 목적을 가지고 실제 효과를 보고 있다는 기본명제를 가지고 있다. 이 모형에서 기업과 시장은 가장 대표적인 경제적 제도이며, 기업과 같은 조직은 시장보다 적은 비용으로 경제적 거래를 중개할 수 있기 때문에 존재한다. 따라서 거래비용을 절약하기 위하여 기업내부에서 제작할 것인가, 기업외부의 시장에서 구입할 것인가를 결정하게 된다. 이상의 이론들을 전략적 관점, 계약경제적 관점, 거래비용적 관점에서 선행연구를 요약하면 <표 4>와 같이 정리할 수 있다.

<표 4> 이론적 측면에서의 아웃소싱 선행연구

연구관점	연구자	연구내용
전략적 관점	Teng, Chen, Grover, McFarlan, Nolan, Quinn, Hilmer	아웃소싱 결정상의 전략적 요인들의 영향 연구, 전략적 제휴 측면에서 아웃소싱 관리방법 핵심능력 개념으로 아웃소싱 연구
계약경제적 관점	Fitzgerald, Willcocks, Richmond, Abraham Seidman, Whinston	아웃소싱에 있어 계약과 동반자관계 연구, 불완전한 계약 개념으로 아웃소싱 연구
거래비용적 관점	Saarinen, Vepsalainen	업무유형과 공급자유형 매트릭스로 효율적 아웃소싱 전략 연구

자료 : 박홍주, "한국신발산업의 전략적 Outsourcing으로 북한진출에 관한 연구," 동의대학교 박사 학위논문, 2001, p. 18.

<표 5>에서 보듯이 계약의 체계에는 계획적, 약속적, 경쟁적, 내부화 계약 등이 있으며, 불확실성과 제한된 합리성, 기회주의, 자신평유성의 차이에 따라서 계약이 달라지게 된다.

<표 5> 거래 특성요인과 거래구조와의 관계

거래형태	제한된 합리성	기회주의	자신평유성
계획적 계약	무	유	유
약속적 계약	유	무	유
경쟁적 계약	유	유	무
내부화 계약	유	유	유

자료 : O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York : The Free Press, 1985), p. 35.

따라서 첫째, 계약자들이 기회주의적이고 자신평유성은 있지만 경제행위자의 인식능력이 제한되어 있지 않을 때에는 계획적 계약을 하게 된다. 둘째, 경제행위자들이 제한된 합리성을 가지고 있고 자산의 특유성이 있으며, 기회주의적 성향이 없는 경우에는 제한된 합리성 때문에 문제가 발생하더라도 기회주의적 성향이 약하기 때문에 위험은 적다. 셋째, 계약 당사자들이 제한된 합리성을 가지고 있으면 기회주의도 가지고 있고, 자신평유성이 없는 상황에서의 계약에서는 당사자들이 서로의 정체에 대해서 관심을 가지지 않으므로 수많은 공급자와 수요자간의 경쟁적 계약에 의해서 거래가 이루어진다. 넷째, 제한된 합리성, 기회주의, 자신평유성이 전부 나타나는 상황에서는 앞에서의 세 가지 방법은 모두 실패된다. 계획은 제한된 합리성 때문에 불충분하며, 약속은 기회주의 때문에 파기될 가능성이 있으며, 완전경쟁은 자신평유성 때문에 문제가 된다. 제한된 합리성, 기회주의, 자신평유성이 결합되면 거래는 내부화 계약의 세계로 옮겨가게 된다. 내부화할 경우는 최소한 외부공급자의 자원과 경쟁할 수 있는 기술개발이나 인적개발, 그리고 시설투자에 대한 결정권을 가지고 있어야만 한다(김창식, 1995).

Ⅲ. 전략적 아웃소싱의 실태분석

1. 조사방법과 대상

신발업체의 전략적 아웃소싱에 대한 실태를 파악하기 위하여 부산의 중견신발제조업체중에서 2개의 S사를 선택하여 S사와 협력관계를 맺고 있는 업체들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석에 사용된 조사자료는 2002년 5월 1일부터 5월 31일 사이에 2개 S사의 협력업체(하청업체)를 대상으로 200부의 설문지를 배포하여 회수된 114매(57%) 중에서 불성실하게 응답한 12매를 제외한 102매(51%)를 중심으로 분석하였다. 설문지는 S기업에 납품하는 협력업체의 납품활동에 관한 15개 문항, 납기지연의 원인을 묻는 6개 문항, 협력업체가 평가하는 S기업의 구매활동에 대한 20개 문항, 납품 및 구매활동에 있어서 품질, 가격, 연구 및 기술개발에 관한 15개 문항, 회사특성을 묻는 4개 문항 등 총 60개 문항으로 구성되어 있다.

2. 구매 및 납품활동에 대한 인식

S기업과 협력업체간에는 본사(구매자)와 하청업체(납품업자)의 관계를 유지하고 있지만, 원활한 구매 및 납품활동을 위해서는 본사와 하청업체간에 상호업무협조가 중요하다. 이러한 측면에서 협력업체를 대상으로 조사한 S기업의 구매활동에 대한 설문조사 결과는 <표 6>과 같다.

본사에서 발주를 할 때 충분한 시간을 두고 주문하느냐는 질문에 대해서 부정적인 응답이 많은 것은 본사의 구매담당자가 발주시 납품업체들에게 주문에서 납기까지의 리드타임(lead time)을 고려한 합리적인 납기설정을 하지 않아서 나타나는 현상으로 생각된다. 발주사양의 정확성이나 대금지급 기준의 명확성, 협의에 의한 가격결정, 개발비부담 등에 대해서는 긍정적으로 생각하고 있지만, 협력업체의 적극적 육성과 구매업무의 전산화 등에 대해서는 부정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났다. 원활한 구매와 납품을 위해서는 위에서 제시된 내용을 검토하여 구매업무의 전산화와 발주기간 및 협력업체의 육성에 대해 본사가 보다 적극적으로 협력하여야 할 것이다. 또한 부산지역 신발업체들이 보다

경쟁력을 회복하기 위해서는 협력업체들의 적극적인 육성과 경영의 합리화를 도모하여야 할 것이다.

<표 6> 구매활동에 대한 인식

(단위 : %)

문항	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다	평균
충분한 주문시간의 여부	11.9	33.7	28.3	24.0	2.1	2.41
주문사양의 정확한 전달	1.1	10.9	47.5	36.6	3.9	3.33
구매업무의 전산화	8.1	31.5	38.9	21.1	0.4	2.53
개발비의 부담	2.1	24.3	25.7	36.8	11.1	3.12
대금지급기준의 명확성	1.9	13.5	24.7	42.3	17.6	3.26
협력업체의 적극적 육성	3.4	29.3	42.1	23.7	1.5	2.97
협약에 의한 가격결정	2.1	22.1	41.3	26.3	8.2	3.07
창구의 일원화	1.7	23.1	42.3	26.6	6.3	3.19

<표 7> 납기를 준수하지 못하는 이유

(단위 : %)

문항	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다	평균
긴급발주에 의한 납품처의 혼란	2.8	10.4	27.3	49.2	10.3	3.49
원자재조달의 지연	7.4	8.9	41.2	31.2	11.3	2.93
S기업의 협력업체 생산능력과 약 불충분	3.5	32.1	41.2	11.2	11.3	2.33
S기업 생산계획의 변경	6.3	17.7	40.5	31.3	4.2	3.56
잡은 설계사양의 변경	8.2	21.4	33.4	32.1	4.9	3.71
주문서발주가 아닌 구두발주	2.4	29.7	38.7	26.3	2.9	3.74

<표 7>에서 보듯이 납기를 준수하지 못하는 이유는 긴급발주에 의한 납품처의 혼란, 원자재조달의 지연, 잡은 설계사양과 생산계획의 변경 등이며, 특히 납

기지연의 원인을 일방적으로 협력업체의 책임으로 전가시키려는 경향이 있으나 실제로 그 원인은 S기업 측에 있는 것으로 나타났다. 이러한 문제는 잦은 생산 계획 변경과 S기업 구매담당자와 협력업체간의 상호 정보교환 및 커뮤니케이션 부족에 따른 재고부족 등에서 발생하므로 부산지역 신발업체들이 이러한 문제점을 개선하지 않는 한 납품활동에 지장을 초래할 우려가 있다.

<표 8>은 S기업이 정확한 구매품목 선정을 위하여 개선하여야 할 사항으로 협력업체와의 사전협조(36.3%), 정확한 구매명세서 및 지속적인 기술지도와 지원의 필요성(25.5%)이 있는 것으로 응답했으며, <표 9>에서는 발주물량의 납기 지연을 해소하기 위한 방안으로 거래처와의 사전협의(46.1%), 안전재고의 확보(39.2%)의 순으로 나타나고 있는데, 협력업체의 안전재고 확보는 결국 재고비용에 대한 부담의 증가를 가져와 현금흐름을 방해하게 되므로 협력업체와 S기업 구매담당자간의 사전협조관계가 매우 중요한 것으로 나타났다. 하지만 S기업의 입장에서 보면 부산지역 신발업체의 주문량이 불규칙한 관계를 사전에 협력업체와 충분한 협의를 거쳐 구매의 정확성을 기해야 함에도 불구하고 현실적으로는 그렇지 못한 한계점도 있음을 간과해서는 안 된다.

<표 8> 구매품목의 정확성을 위한 개선사항

구 분	정확한 구매명세서	협력업체와의 사전협조	지속적인 납품활동	검수활동의 강화	지속적인 기술지도 및 지원
응답자수	26	37	10	3	26
비율(%)	25.5	36.3	9.8	2.9	25.5

<표 9> 납기지연 해소방안

구 분	관리충실	거래처와의 사전협의	안전재고의 확보	작업시간의 연장	고능률 기계도입	기 타
응답자수	10	47	40	3	1	1
비율(%)	9.8	46.1	39.2	2.9	1	1

<표 10>은 품질에 대한 인식을 묻는 내용으로 품질의 중요성과 S기업의 지속적인 기술지원 및 지도에 대해서는 긍정적으로 대답하고 있지만 협력업체에 대한 적극적인 품질지도와 S기업 품질지도요원의 전문성향상이 필요하다고 응

답하는 것은 S기업의 기술지원 및 지도가 협력업체의 품질개선에 그렇게 도움이 되지 못하고 있다고 보아야 할 것이다.

<표 10> 품질에 대한 인식

(단위 : %)

문항	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다	평균
품질향상의 위한 S기업의 기술 지원/지도 여부	2.3	21.9	37.7	33.8	4.3	3.78
불량발생시 원인파악 대책강구 여부	3.1	14.7	30.4	42.6	6.1	3.70
S기업의 수입검사에 의존, 자체 검사 불가	10.6	59.9	20.1	7.5	1.7	2.31
품질은 회사성장의 중요한 요소	0	4.1	14.0	50.7	31.2	4.31
S기업 품질지도요원의 전문성	15.0	34.3	31.6	11.3	7.8	2.53

특히 불량발생시 원인파악 및 대책강구 여부를 묻는 질문에는 긍정적인 응답자가 많았고, 검사능력을 묻는 질문에는 S기업의 수입검사에 의존하기보다 자체검사가 가능하다고 응답한 업체가 많았다. <표 11>에서 협력업체의 불량발생의 주된 원인은 종업원의 부주의, 외주불량, 기술부족, 재료불량 등의 순으로 나타났다으며, <표 12>는 불량발생시 대책으로는 검사의 강화, 표준작업의 설정, S기업의 교육지도, 불량원인 현장에 대한 지시 등으로 나타났다.

<표 11> 불량발생의 원인

구분	기술부족	재료불량	외주불량	종업원의 부주의	관리의 미비	설비불량	까다로운 규격
응답자수	15	12	23	41	2	3	6
비율(%)	14.7	11.8	22.5	40.2	2.0	2.9	5.9

또한 불량발생시 S기업의 처리방법은 대체로 불량만 반품, 전량반품, 대금공제의 순으로 나타났으며, 불량발생시 원인파악 및 대책강구여부를 묻는 질문에

는 긍정적으로 응답하여 품질문제에 대한 대응은 비교적 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 하지만 100PPM 운동이나 Sigma 6 운동처럼 보다 품질에 대한 중요성이 증가되고 있는 점을 고려한다면 품질관리에 대한 S기업과 협력업체의 관점들이 변화되어야 할 필요성이 증가되고 있다.

<표 12> 불량발생시 대책

구 분	S기업의 교육지도	검사의 강화	불량원인 현장에 대한 지시	표준작업의 설정	수시 주의	설비공구의 개선
응답자수	17	34	14	30	2	5
비율(%)	16.7	33.3	13.7	29.4	2.0	4.9

가격 및 대금지급과 관련하여 가격결정요인 중 가장 비중있게 고려되어야 할 사항은 거래조건, 수량, 기술수준 등의 순으로 나타났으며, <표 13>에서는 현재 S기업의 결제조건으로 보아 인정되는 이익률의 정도가 대체로 낮다는 응답을 보이고 있으며, <표 14>에서는 이익률이 낮다면 보장되어야 할 협력업체의 이익률은 최소한 10~15% 정도는 되어야 한다는 업체가 가장 많았으며 15~20%, 20~25% 순으로 응답하고 있다.

<표 13> 이익률에 대한 만족도

구 분	매우 낮다	대체로 낮다	보통이다	대체로 높다	매우 높다
응답자수	6	39	49	7	1
비율(%)	5.9	38.2	48.0	6.9	1

<표 14> 협력업체의 희망 이익률

구 분	10% 미만	10~15%	15~20%	20~25%	25~29%	30 이상
응답자수	3	42	38	11	7	1
비율(%)	2.9	41.2	37.3	10.8	6.9	0.9

현재 S기업의 대금지급조건에 대해서는 보통이다, 만족스럽다, 불만이다의 순으로 나타나 S기업의 결제조건에 대해서는 지금까지의 관행에 대해 크게 불

만족스럽게 생각하지 않는 것으로 나타나고 있다. 인정되는 이익률에 비하여 대금지급조건에 대한 만족도가 높은 것으로 나타나 조사대상기업의 결제조건은 대체로 좋은 것으로 나타났다. 이는 낮은 이익률에도 불구하고 결제조건이 자사에 유리한 측면(현금결제, Local L/C 조건 등)이 있어서 결제조건에 만족해하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 현상은 부산지역 신발업체들이 그동안 어음결제에 따른 부도피해가 너무 심했던 탓으로 결제조건에 대한 개선의 요구가 심했고, 이러한 요구가 반영된 결과로 해석할 수 있다.

<표 15> 견적시 가장 비중을 두는 부분

구 분	가 격	납 기	품 질	차 후 납품기회	기 타
응답자수	69	6	26	1	0
비율(%)	67.6	5.9	25.5	1	0

<표 15>에서 견적제출시 가장 비중을 두는 부분은 가격, 품질, 납기, 차후 납품기회의 순으로 나타나 견적을 제출할 때는 가격에 가장 많은 비중을 두는 것으로 나타났다. 이는 신발의 가격경쟁력이 낮아지다 보니 이를 커버할 수 있는 원가요소를 중시하는 과정 속에서 나타나는 현상으로 볼 수 있다. 또한 <표 16>에서 기술 및 연구개발과 관련하여 협력업체의 기술개발 또는 신제품의 개발방법은 독자적으로 개발, S기업과 공동개발, S기업에 의존 등으로 나타나고 있고, 대학이나 연구소와의 공동개발의 경우는 신발산업육성사업의 일환으로 신소재 및 신기술개발에 대한 정부의 연구개발비 지원이 증가된 데 기인한 것으로 해석할 수 있다.

<표 16> 기술개발 및 신제품 개발방법

구 분	S기업에 의존	S기업과 공동개발	독자적으로 개발	대학/연구소와 공동개발	S기업이외의 동업자와 공동개발	하지 않음
응답자수	11	33	47	4	4	3
비율(%)	10.8	32.4	46.1	3.9	3.9	2.9

이상의 설문조사내용을 중심으로 S기업과 협력업체간의 구매 및 납품활동의

인식차이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, S기업과 협력업체간에는 구매활동과 납품활동에 대한 만족도와 인식에서 많은 차이가 있음을 알 수 있다. 우선 협력업체의 납품활동에 대하여 가격면에서 S기업 구매담당자와 협력업체 간에는 차이를 보이고 있는데, 협력업체에서는 대금의 지급관행을 고려하면 가격이 낮다고 인식하고 있는 반면에 S기업에서는 적당하다고 만족해하고 있다. 특히 1997년 말 IMF 이후 원·부자재 가격의 상승, 환율, 인건비상승 등을 감안하면 대다수 협력업체가 20~50% 이상의 원가상승 요인이 발생하였으나 납품가격에 반영되는 정도는 매우 낮은 것으로 나타났다. 또한 S기업의 대금지불 방법에 대해 S기업에서는 만족해 하지만 그렇지 않다고 응답한 협력업체도 있는 만큼 대금지급 방법에 대해서는 개선해야 할 여지가 있는 것으로 나타났다. 품질수준의 경우 협력업체는 품질을 회사성장의 중요한 요소로 생각하고 경쟁에서도 앞서 간다고 응답한 업체가 많은 반면, S기업 품질관리자들은 협력업체의 품질수준을 매우 낮게 평가하고 있어 상호인식의 차이가 많은 것으로 나타났다

둘째, S기업과 협력업체가 동반 성장하기 위해서는 적정이익이 보장되어야 한다. 현재 시행중인 S기업의 가격결정방식에 대하여 어느 정도는 긍정적으로 평가하기는 하지만, 일부 업체들은 원가상승요인을 고려치 않은 지시가격이나 결제조건에 불만을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다.

셋째, 합리적인 생산계획과 재고관리가 이루어져야만 적정구매활동이 전개될 수 있고, 협력업체들에게 충분한 납품기간을 주어야 좋은 품질과 적절한 가격을 유지할 수 있다. 하지만 S기업의 잦은 생산계획 변경이나 적정재고의 부족 등은 긴급발주를 발생시켜 품질이나 가격에 많은 문제가 발생하고 있는 만큼, S기업은 합리적 생산계획과 재고관리를 통한 개선방안이 이루어져야 한다.

넷째, 납기지연의 원인은 납품자측과 발주자측의 문제로 대별되지만, 대부분의 협력업체는 납기를 잘 지킨다고 응답하였으며, 납기를 잘 지키는 업체일수록 납기지연의 사유를 모기업인 S기업에 있다고 응답하는 것으로 나타나고 있다.

다섯째, S기업에서는 적절한 시기에 필요물품을 구매할 수 있도록 협력업체에 대한 자료를 DB화하고, 이를 협력업체에 피드백시킬 필요가 있다.

여섯째, S기업에 납품하는 협력업체의 대부분은 영세하여 독자적으로 기술을 개발하기에는 능력이나 자금 등에 한계를 느끼고 있으며, 이로 인한 새로운 품목에 대한 적응력이 낮을 수밖에 없다.

일곱째, 협력업체들은 정확한 납품을 위하여 사양(spec)과 검사내용을 충분히

숙지하여 효과적으로 납품해야 하나, 사양과 검사내용을 정확히 숙지하지 못하여 납품과정에 마찰을 불러일으켜 품질의 만족도와 협력업체의 신뢰도를 저하시키고 있다.

여덟째, 긴급 수요의 발생에 대처하고 생산활동을 원활히 하기 위해서는 상호 적정재고를 분담하여야 한다. 협력업체에서는 적정재고량의 확보가 판매활동에 직접적으로 관련은 되지만, 자금부족 등으로 적정량을 확보하기 어려워 스팟(spot)물량에 대응하는 납품활동에는 어려움이 있다.

마지막으로, 협력업체의 육성이 S기업의 구매관리에 도움이 된다는 데는 인식을 같이 하고 있지만, 구매업무의 신속, 자재관리의 용이, 가격신뢰도 및 S기업의 발전에 기여하고 있다는 점에서는 다소 인식의 차이를 보이고 있다.

3. 구매 및 납품활동의 문제점

설문조사를 분석한 결과에 의하면 구매 및 납품활동 중 S기업에 대해서는 외주관리부분에 기본적인 문제가 있다. 내부적으로는 협력업체 관리, 품질관리 등을 들 수 있고, 납기지연에 대해서는 협력업체에 의한 것뿐만 아니라 S기업 자신도 그 원인의 많은 부분이 관련되어 있다는 것을 알 수 있다. 이들 S기업의 문제점을 구체적으로 살펴보면

첫째, 내·외부에서의 아웃소싱에 대한 결정 등이 상황에 따라 이루어져서 명확한 외주방침이 수립되어 있지 않을 뿐만 아니라 협력업체의 선정도 과거 관행에 의존하는 경향이 높다.

둘째, 경영방침이나 경영계획 등을 기초로 한 장·단기 아웃소싱계획이 세워져 있지 않고, 긴급 발주로 인해 외주관리에 어려움이 많다.

셋째, 내부적으로 발주·수입·대금지급 등 협력업체에 대한 창구가 복잡하고 사전에 내부조정이 불충분하여 아웃소싱 업무가 지연되는 경우가 많다.

넷째, 외주단가의 기준이 불명확할 뿐만 아니라 구매담당자 자신의 경험과 직관에 따른 지시단가에 의한 발주가 많다. 또한 단가 인하시거나 인하이유 등을 명확히 제시하지 않고 협력업체의 고충도 제대로 처리하지 않고 있으며, S기업으로부터의 불안정한 발주로 인해 생산성 향상에도 도움이 되지 못해 오히려 인건비의 상승에 따른 수익성의 저하를 초래하고 있다.

다섯째, 협력업체에 대한 납기관리에서 발주의 지연, 임시발주나 협력업체의 생산능력을 초과하는 발주 등이 협력업체로부터 납기지연의 원인이 되고 있다.

여섯째, 납품된 제품에 대한 품질은 S기업의 제품품질에 큰 영향을 미치기 때문에 협력업체에 대하여 철저한 품질관리를 요구하지만 검사기준이 명확하게 설정되지 않은 경우가 많다. 또한 S기업으로부터의 작업지시나 설계변경에 대한 연락이 제대로 되지 않아 발생한 불량에 대한 책임소재가 협력업체에 전가된다.

일곱째, 납품대금 지급기준이 설정되어 있지만 경기변동이나 상황에 따라 자금집행부서의 지불조건에 변경이 잦아 협력업체들이 자금관리에 애로를 겪고 있다.

여덟째, 원가절감, 납기준수, 품질향상 등을 요청하지만 그 계획이 협력업체들에게 제대로 전달되지 않아 소기의 성과를 거두는데 어려움이 많다.

아홉째, 협력업체들의 조직화와 협업화에 대한 인식이 낮고, 협력업체들의 조직화에 대해서 염려하는 경향도 보인다.

협력업체의 문제점의 문제점으로는 대다수 협력업체의 자주경영 결핍, 과도한 S기업에 대한 의존도, 불명확한 경영계획이나 경영방침, 불충분한 사전 생산계획, 불명확한 작업지시로 인한 납기지연, 낮은 품질관리에 대한 인식 등이 있다. 이들 협력업체의 문제점을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 협력업체는 소규모 영세기업이 많고 S기업에 대한 의존도가 높아 자주적인 경영이 어렵다.

둘째, S기업의 생산계획에 따라 협력업체의 생산계획이 이루어지다 보니 독자적이고 과학적 경영이 어렵다.

셋째, 업무창구가 일원화되어 있지 않고, 책임과 권한이 불명확하다.

넷째, 협력업체들이 견적서를 제출하기는 하지만 적절한 생산공정의 파악이나 원가계산에 따라 단가가 결정되기보다는 S기업에서 일방적으로 결정된 지시 단가에 따르기 때문에 제대로 수익성을 확보하기 어렵다.

다섯째, S기업의 발주를 기초로 생산계획이 이루어지지만 긴급발주나 임시발주에 의한 계획변경이 발생하고, 자사의 생산능력을 넘어선 과도의 수주, 현장종업원에 대한 작업지시의 불철저, 작업미숙에 의한 손실발생, 협력업체 자신의 재료조달능력 부족 등이 협력업체 자신의 납기지연 원인이 되고 있다.

여섯째, 협력업체는 발주기업의 수입검사에 의존하다 보니 협력업체의 자체 검사시스템이 불충분하고, 품질에 대한 책임감이 높지 못하다.

일곱째, S기업의 지시가격에 의한 발주가 많고, 발주량 및 발주시기의 불안정으로 자금계획의 수립이 어렵다.

여덟째, 협력업체는 S기업에 대한 의존도가 높아 종업원의 직무태도도 의존적이 되어 업무처리가 미숙하다.

아홉째, 협력업체들간에 스스로 조직화·협업화를 도모하는 분위기가 없어 적극적으로 발주기업과의 단일화된 의사전달 경로를 갖지 못하고 있다.

4. 구매 및 납품활동의 개선사항

S기업과 협력업체의 관리자들을 대상으로 설문을 통하여 S기업의 구매활동과 협력업체의 납품활동에 대한 인식의 차이 등을 분석하여 정리한 개선사항은 다음과 같다. 먼저 S기업 개선사항으로,

첫째, 외주단가의 산출방법 등을 명확히 하고, 협력업체로부터 제출된 견적서를 충분히 비교 검토한 다음 단가를 설정하여야 한다.

둘째, 경쟁력있는 협력업체의 육성이 있어야만 S기업도 레벨업될 수 있으므로 순회지도 등을 통한 기술지원 등 품질지도체제의 강화가 요구된다.

셋째, 협력업체의 전문화 추진, 규격품에 대한 집중발주, 그리고 부품의 유니트화 등을 통해 공정의 집중도를 높일 수 있는 발주가 요구된다.

넷째, S기업이 협력업체에 납기준수를 요구하는 것은 당연하지만, 협력업체에 적절하고 명확한 납기지시가 행하여질 필요가 있다. S기업이 긴급발주나 예정보다 앞당긴 납기준수를 강조하고 있지만, S기업 자체가 개별부서마다 납기를 재촉하는 등 내부통제시스템이 구축되어 있지 못하므로 여기에 대해 S기업 스스로 납기지연의 원인규명과 개선대책의 검토가 필요하다.

협력업체 개선사항의 개선사항으로는

첫째, 협력업체는 대부분 소규모 기업으로 발주기업인 S기업에 대한 의존도가 높고 자신들의 방침이나 계획성은 결여되어 있다. S기업의 명확한 협력업체에 대한 방침과 계획이 설정되면 자체 경영방침이 설정되고, 이것을 바탕으로 장·단기 경영계획의 수립과 관리가 요구된다.

둘째, 협력업체들은 일반적으로 품질관리에 대한 인식이 미흡하여 검사를 발주기업인 S기업에 의존하는 태도를 취한다. 그래서 자체적으로 불량발생원인을 파악하지 못하고 있는 상태이므로, 자사내 검사제도의 확립과 검사기준의 설정, 그리고 검사책임자를 선정하여 책임과 권한을 부여하고 전체적으로 품질관리에 대한 의식의 제고가 요구된다.

셋째, S기업으로부터의 생산확대 요청과 함께 품질향상, 코스트절감, 납기업

수 등에 대응하기 위해 협력업체에서도 나름대로 설비투자 등을 하고 있지만, 이것도 장기계획 하에 행해지는 것이 아니며 더구나 생산성 향상에 연결되어 있지 않다는 어려움이 있다. 따라서 설비투자의 경우 장기계획 아래 발주기업인 S기업과의 사전협의나 계획도 충분히 검토하여 투자계획을 세워야 하며, 또한 공정관리의 개선과 설비 레이아웃의 개선과 가동률의 향상 등에 관련된 투자계획이 요구된다.

넷째, 공정관리·품질관리·설비관리의 개선과 더불어 공장내의 작업관리와 개선이 필요하며, 작업표준화의 검토·작업지시의 철저·종업원에 대한 질적인 향상이 요구된다.

다섯째, 납기관리에 대한 관심은 상당히 높지만, 경우에 따라서 납기재촉을 받는 경우가 많다. 이는 S기업으로부터의 긴급발주나 협력업체의 공정관리상 하자로 인해 납기지연이 발생함으로써 생기는 현상인데, S기업의 입장에서는 수주방법이나 납기지연에 대한 방지와 개선대책이 요구된다.

여섯째, 협력업체는 수주내용이 복잡하여 원가관리를 하기가 어려운 면도 있지만, 임금상승 등으로부터 적절한 기업경영을 도모해 나가기 위한 원가관리체계의 확립이 필요하다. 따라서 전사적으로 원가관리체계를 확립하고 수주단가에 대해서도 발주기업과의 교섭력을 높여야 한다.

VI. 결 론

현재 한국의 신발업체들은 중국 현지에 공장을 설립하거나 현지업체들로부터 갑피(upper)나 밑창(outsole) 등의 반제품을 수입하여 국내에서 조립 생산하는 형태의 전략적 아웃소싱을 하고 있다. 국내자재나 부품산업의 활성화와 뛰어난 제조능력에도 불구하고 중국으로부터 아웃소싱을 해야하는 한국 신발산업의 입장에서는 가격경쟁력을 확보하기 위해 반드시 아웃소싱을 해야하는 전략적 필요성이 제기되고 있다. 특히 생산분야의 전략적 아웃소싱은 부산지역 신발업체들의 생산형태가 대부분 중국에서 갑피나 밑창 등을 임가공하여 반제품상태로 수입하여 국내에서 조립하는 생산방식을 취하고 있다. 그러나 이러한 반제품에 대하여 7%의 관세를 부과하고 있어 가격경쟁력을 약화시키고 있고, 물류비의 증가와 문화적 이질성으로 생산에 어려움을 겪고 있다.

1980년대 이후 우리 나라의 경제성장은 본사에 대한 협력업체의 역할증대에 많은 기여를 해 왔다고 볼 수 있으나 아직 협력업체의 활용은 미흡하다고 볼 수 있으며, 이는 모기업과 협력업체간의 협력을 위한 동반자의식 보다는 갈등과 대립, 그리고 종속적 관계의 요소가 더 많이 내재하여 왔기 때문으로 볼 수 있다. 이는 지금까지 모기업과 협력업체는 안정적인 판로를 주요목적으로 하는 관계로 확대되어 왔을 뿐 양자간의 실질적인 협력을 통한 구매 및 조달활동의 효율성을 제고시키는 단계로까지는 발전하기 못했기 때문이다. 협력업체와 모기업간의 거래는 주로 입찰 및 사양제공방식을 통해 이루어지고 있고 거래과정에서 금융 및 자본협력이나 기술협력 등은 아직 미미한 수준에 머물러 있으며 외상 판매대금의 결제기일 장기화도 여전히 큰 문제점으로 남아 있다는 점등이 이를 잘 반영하고 있는 것이다.

S기업과 협력업체간에 협력관계가 강화되어야 하는 이유는 S기업의 신제품 개발이나 긴급수주물량의 확보를 효율적으로 추진하기 위해 이에 소요되는 양질의 부품이나 원자재를 협력업체가 적절한 시기에 공급할 수 있어야 하기 때문이다. 만약 그렇지 않는 상황에서는 협력업체의 채산성확보가 어려우며 빠르게 진행되는 기술변화에 대처하기가 어렵다. S기업과 협력업체간 협력관계의 강화를 위한 효과적인 정책수단을 강구하기란 쉽지 않다. 무엇보다도 S기업과 협력업체간의 협력관계는 기본적으로 상거래에 기초하여 이루어진다는 점에서 상호신뢰와 자발적인 참여에 의해 확대·강화되는 것이 바람직하기 때문이다.

협력업체의 기술향상을 위해서는 이에 필요한 자본축적이 가능하도록 하는 것이 우선되어야 한다. 이를 위하여 협력업체에 대한 합리적인 배분이 이루어질 수 있도록 하는 것과 S기업 측의 미래지향적인 태도변화가 이루어져야 하며 생산의 계획 및 제품의 개발단계에서부터 협력업체를 참여시키거나 협력업체와 밀접한 정보교환이 이루어 질 수 있도록 하는 것도 필요하다.

이와 같은 협력관계 개선을 위한 방안을 구체적으로 살펴보면

첫째, S기업의 생산활동을 원활히 하기 위해서는 원활한 자재의 조달이 필수적이며 협력업체는 자재의 공급자로서 모기업과 긴밀한 협조관계를 이루어야 한다.

둘째, 상호신뢰의 여건을 조성하기 위해서는 우선 대금결제관행이 개선되어야 한다. 현금결제 비중을 높이되 어음으로 결제할 경우 최장 60일을 넘지 않도록 하여야 하며, 어음이 2차, 3차 협력업체에 유통될 수 있도록 하여야 한다.

셋째, S기업내의 정보관리는 물론 S기업과 협력업체간의 정확한 정보전달,

신속한 처리를 위해 정보전달을 위한 전산망의 구축이 요청된다.

넷째, 협력업체의 활성화를 위하여 지속적인 기술개발 및 향상이다. S기업의 입장에서 협력업체에 기술지도를 통해 부가가치 생산을 촉진시킬 수 있으며, 협력업체 입장에서 기술개발 활동을 통한 상호신뢰의 증진을 도모할 수 있다.

다섯째, S기업에 필요한 원자재를 적정한 가격으로 납품하기 위해서는 공급원의 발굴이나 제조에 필요한 시간을 최대한 확보하는 것이 중요하다.

여섯째, 협력업체의 납품활동에서 가장 무관심한 것이 납품 후에 사후서비스 및 납품활동에 대한 S기업의 평가이다. 고객으로서의 S기업의 반응을 납품활동에 피드백시켜 개선하려는 노력이 강구되어야 하며 이를 위한 체계적인 피드백 정보의 수집과 활용방안이 강구되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김두훈(1996), “전략적 외부조달,” POSRI경영, 포스코경영연구소, pp. 29~40.
2. 김상범(1998), “협력업체와의 관계개선을 통한 외주구매관리 효율화 방안,” 한양대학교 경영대학원 석사학위논문.
3. 김성철(1997), “우리 나라 연구개발 아웃소싱의 결정요인에 관한 실증적 연구,” 명지대학교 대학원박사학위논문.
4. 김창식(1995), “정보시스템의 전략적 아웃소싱에 있어서 외부결정전략에 관한 연구,” 서울대학교 대학원 석사학위논문.
5. 박지상(1992), “정보시스템기능의 외부위탁에 관한 연구,” 서울대학교 대학원 박사 학위논문.
6. 박홍주(2001), “한국 신발산업의 전략적 Outsourcing으로 북한진출에 관한 연구,” 동의대학교 대학원 박사학위논문.
7. 이천행(1995), “국내기업 Outsourcing 인식에 관한 연구 : SI업체 및 사용자 업체 근무자를 중심으로,” 고려대학교 경영대학원 학위논문.
8. 현대경제연구원(1998), “전략적 아웃소싱을 통한 기업경쟁력 강화,” *Prime Business Review*(44호), pp. 1~27.
9. Appelegate, L. M. & Montealegre, R.(1995), *Eastman Kodak : Managing Information Systems through Strategic Alliances*, Boston : Harvard Business School Press.
10. Fitzgerald, G. and L. Willcocks(1994), “Contract and Partnership in the Outsourcing of IT,” *International Conference on Information System*, pp. 91~98.
11. Fortune(1995), “Outsourcing, How Industry Leaders are Reshaping the American Corporation?,” *Fortune*, (10. 16).
12. Gary, H. & Prahalad, C. K.(1994), *Competing for the Future*, Boston : Harvard Business School Press.
13. Gary, H. & Prahalad, C. K.(1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June.
14. Goldsmith, R. F.(1994), “Confidently Outsourcing Software Development,” *Journal of Systems Management*, pp. 3~15.

15. McFarlan, F. W. and R. L. Nolan(1995), "How to Manage an IT Outsourcing Alliance," *Sloan Management Review*, Winter, pp. 9~23.
16. Nation's Business(1996), "Reader's View on Outsourcing," 5, pp. 27~31.
17. Prasad, S. B. & Krishna, Y.(1989), *An Introduction to Multinational Management*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
18. Quinn, J. B. and F. G. Hilmer(1994), "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43~55.
19. Richmond, W. B., A. Seidmann, and A. B. Whinston(1992), *Incomplete Contracting Issues in Information System Development Outsourcing*, Elsevier Science Publisher.
20. Rugman, A. M.(1986), *A New Theory of the Multi-International Enterprise*, New York : McGraw-Hill Co.
21. Saarinen, T. and A. J. Vepsalainen(1994), "Procurement Strategies for Information Systems," *Journal of Management Information Systems*, Fall, pp. 187~208.
22. Teng, J. T. C., M. J. Chen, & B. Grover(1995), "Decision to Outsourcing Information System Functions : Testing a Strategy Theoretic Discrepancy Model," *Decision Science*, Vol. 26. pp. 75~103.
23. Williamson, O. E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : The Free Press.

Abstract

An Empirical Study on the Strategic Outsourcing of Korean Footwear Industry

-An Emphasis on the Busan Regional Footwear Companies-

Song, Kyung-soo · Park, Heung-ju

This study is focused on how to effectively support Busan regional footwear companies in partnership with parent company, in particular how to lead a mutual supplementary relationship with the minor firms while improving the efficiency in strategic outsourcing.

Recently, The Korean Footwear Industries and companies are making a lot of efforts to enhance the structure of high expenditure and low efficiency as a means of recovering their competitiveness. As a domestic companies have a tendency to almost all the tasks en bloc, it is true that their competitiveness is on the rapid decline for they prefer self-reliance on the premise that all the production should be dealt with for themselves. It is strategic outsourcing that is taken into account as a strategic vehicle for converting such self-reliance into the system of low expenditure and high efficiency.

This study also conducted questionnaire researches, designed to find out the difference between the parent company and minor firms in the recognition and contentment on the purchasing and supplying activities. The result of the questionnaire researches went through further analysis and study to give a reasonable alternatives.