

## 패션산업의 전략적 제휴 현황

박경애 · 박광희\*

영남대학교 섬유패션학부, \*계명대학교 패션정보기획전공

### Strategic Alliances in Fashion Business: Across Textile Manufacturers, Fashion Product Manufacturers, Retailers, and Service businesses

Kyungae Park · Kwanghee Park\*

School of Textiles, Yeungnam University

\*Dept. of Fashion Merchandising, Keimyung University

(2003. 11. 27. 접수)

#### Abstract

The purpose of this study was to analyze strategic alliances in fashion business in Korea and to describe the trends of alliances. Fashion business was divided into textile manufacturers, apparel manufacturers, retailers, and service businesses. Alliance cases were collected from articles in various sources of periodicals searched from data bases. A total of 247 alliance cases in fashion business from January 2000 to August 2003 were analyzed. Cases were categorized into horizontal alliances among competitors in the same distribution channel and vertical alliances with partners in a different channel within the fashion business and into alliances with partners outside the fashion business. The study described the patterns of each of the vertical and horizontal alliances within and between textile manufacturers, apparel manufacturers, and retailers as well as the alliances with service businesses outside the fashion business.

**Key words:** Strategic alliance, Fashion business, 전략적 제휴, 패션산업

#### I. 서 론

세계 경제가 정보 및 지식집약적, 그리고 상호의존적으로 빠르게 변화함에 따라 불확실성의 위협에 대한 기업들의 인식도 증대하고 있다. 제한된 경영자원으로 불확실성을 극복하기 위해 기업들은 기술과 지식을 상호 교환하고 보완함으로써 핵심역량을 확보하고 협력을 통한 시너지 효과를 창출하는 것에 보다 중점을 두고 있다. 이에 기업간 상호협력관계를 유지하는 것은 그 어느 때보다 중요하게 되었다.

전통적으로 공급망에서 수직적 관계에 있는 구성

원들간의 제휴는 상호협력에 기반을 둔다. 최근에는 경쟁관계에 있는 구성원들간의 협력이 보다 많은 관심을 받고 있는데, 이는 기업들이 경쟁과 협력을 동시에 추구함으로써 경쟁적 우위를 획득하려는데 기인한다. 협력과 경쟁의 정도에 따라 기업간의 전략적 제휴는 다양한 수직적 및 수평적 협력관계로 나타난다. 협력관계일수록 파트너기업들은 수직적 제휴 형태를 유지하는가 하면 경쟁관계일수록 수평적 제휴의 형태를 유지한다. 또한 파트너 기업간에 협력관계가 상대적으로 중요시될 때 산업간 제휴형태를 유지하며 경쟁관계가 보다 중요시될 때 산업내 제휴 형태를 유지한다(전용욱, 여경철, 2002).

전략적 제휴의 동기는 다양하지만, 일반적으로 기업이 자신의 경쟁력을 창출하고 유지하기 위하여 상

이 논문은 2002년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2002-072-BS1009)

대 기업의 핵심역량을 상호 이용하여 시너지 효과를 극대화하는 데 있다. 전략적 제휴의 가장 주된 동기는 자원과 위협의 공유, 신제품개발과 시장진입의 속도단축, 산업표준의 선택, 유연성 확보 등이라고 할 수 있으며(이성봉, 왕중식, 1999), 그 형태 또한 과거의 단순한 기술제휴와 라이선싱에서 연구개발, 마케팅, 생산 등에서의 다양한 활동을 공동으로 추진하는 쌍방향 형태의 제휴와 복합제휴로 다양화되고 있다(이성봉, 왕중식, 1999).

우리나라에서는 선진국과 마찬가지로 정보통신 등의 첨단산업을 중심으로 전략적 제휴가 활발하게 이루어지고 있으나 최근 패션산업에서의 전략적 제휴도 증가하고 있다. 국내 화섬업체의 경우 동 분야에서 선진 기술력을 보유한 외국업체와의 기술제휴가 대부분을 차지하였으며, 의류업체의 경우 외국 유명 브랜드의 직수입 및 라이선싱계약이 주를 이루었다(김정곤, 2001). 세계 시장환경의 변화와 국내 섬유패션산업의 경쟁력 약화뿐만 아니라 고가의 유명수입 브랜드 및 중저가 수입의류의 시장점유율 증가, 시장세분화의 가속화 및 브랜드, 제품, 세분시장의 라이프 사이클 단축 등 변화하는 국내 패션시장환경에 신속하게 대응하고 신규시장 진입, 판매 및 유통망 확보 등을 위해 국내외 업체간 제휴가 증가하고 있다. 특히, 1990년대 이래 다양한 유통산업태의 진출과 성장은 업체내 및 업체간의 치열한 생존경쟁을 초래하였으며 기존의 유통업체에서 신업체까지 패션상품의 비중이 높아지고 이에 따라 다양한 패션상품관련 제휴가 나타나고 있다.

이처럼 패션산업에서 전략적 제휴가 증가하고 있고 그 중요성이 강조되고 있는 시점에서 본 연구는 우리나라 패션산업에서 업체간의 다양한 전략적 제휴의 현황을 분석하고자 한다. 산업마다 구조가 다르며, 산업 내 업체의 특성, 상품유통의 공급망이 다를 수 있기 때문에, 특정산업을 대상으로 전략적 제휴의 현황을 파악하는 것은 활성화 방안을 모색하기 위해 매우 중요하다고 할 수 있다. 패션산업의 구조는 복잡하지만 일반적으로 패션산업은 섬유업체, 의류업체, 패션유통업체, 패션서비스업체 등으로 크게 구성되어 있다. 패션산업에서 수직적 형태의 협력과 제휴는 패션상품의 원활한 공급을 위해 매우 중요하다. 동시에 최근 동종업체들 간의 수평적 제휴도 증가하고 있으며 이는 특히 중소규모의 업체들이 상호 자원과 역량을 보완하면서 동반 성장하기 위해 가속화,

다양화 될 필요가 있다. 본 연구는 패션산업을 섬유, 의류, 유통, 서비스의 4개 하부산업으로 구분하고, 패션 하부산업 내 및 하부산업 간의 다양한 전략적 제휴 사례를 분석하고 그 방향을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전략적 제휴의 개념

전략적 제휴(strategic alliance)는 기업간 협력 형태의 하나로 각 기업들이 보유하고 있는 경쟁 우위요소를 바탕으로 전략적으로 상호 협력관계를 유지함으로써 다른 기업에 대하여 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 경영전략이다(강명수, 1997). 다시 말해서, 전략적 제휴는 기업이 단독으로 활동하기보다는 파트너와 함께 자원을 공유하여 공동의 목적을 달성하기 위한 수단으로, 자사는 가치사슬상에서 경쟁력이 있는 특정 부문에 전문화하고, 다른 부문은 자사보다 효율적으로 수행할 수 있는 기업에게 위임하여 상호보완적 역할을 결합한 것으로써 기업간 협력관계를 구축하는 다양한 행위를 총칭하는 것이다(김정곤, 2001; 송우용, 1997).

전략적 제휴의 동기는 근본적으로는 기업이 자신의 경쟁력을 창출하고 유지하기 위하여 상대 기업의 핵심역량을 상호 이용하여 시너지 효과를 극대화하는 데 있다. 제휴의 주된 동기는 자원과 위협의 공유, 신제품개발과 시장진입의 속도단축, 산업표준의 선택, 유연성 확보라고 할 수 있다(이성봉, 왕중식, 1999). 이를 보다 구체적으로 분류하면, 위협분산과 투자비용분산 및 비용절감, 규모의 경제에 의한 제품 표준화와 개발속도의 단축, 기술획득 및 기술이전, 자원의 보완, 새로운 경쟁구도의 형성, 조직의 유연성 확보, 신제품 개발 기간 단축과 시장진입 속도의 증가, 경쟁의 완화를 통한 마케팅 비용의 절감과 상호이익 추구, 시장의 신규 진입과 확대의 용이, 제품 및 서비스 범위의 확장과 국제표준화규격의 확립 등을 들 수 있다(강전택, 2001; 김정곤, 2001; 송우용, 1997).

### 2. 전략적 제휴의 유형

기업간의 전략적 제휴는 매우 다양하며, 많은 연구가 이를 유형화하고 분류하였다. 그러나 연구자들마다 분류기준이 다소 차이가 있는데, 제휴형태와 제휴

내용, 자본유무, 지분참여도, 몰입도 등에 따라 다양하게 논의되었다. 일반적으로 제휴의 형태에 따라 합작, 업무제휴(기술, 조달, 생산, 판매제휴 등), 컨소시엄, 지분참여, 복합제휴 등으로 구분할 수 있다(고혜석 2001; 권영철 1994). 이 중 업무제휴는 매우 다양한데, Varadarajan과 Cunningham(1995)은 이를 기능별로 기술교환, 라이선싱 및 교차 라이선싱, 원자재의 공동 탐구 및 개발, 공동 연구개발과 기술개발, 공동 제품개발, 공동 생산, 생산-마케팅 제휴, 공동 마케팅, 상호 마케팅, 상호 구매후 서비스, 프랜차이징 등의 10가지로 구분하였다. 이러한 제휴의 내용은 기술제휴, 조달제휴, 생산제휴, 판매제휴, 영업업무제휴, 자본제휴 등으로(강전택, 2001; 고혜석, 2001; 빈봉식 1998) 구분된다. 제휴형태는 상호의존성이 낮은 것부터 높은 것의 순서대로 교차라이선싱, 프랜차이징, 마케팅협약, 공동연구개발, 공동생산, 자본합작과 컨소시엄으로 구분될 수 있다(빈봉식, 1998).

정상철(1998)은 협력범위, 경쟁력요소의 유무, 제휴기업간의 협력방향에 따라 분류할 수 있다고 하였는데, 협력범위에 따라 단순지분참여, 단순업무제휴, 복수업무제휴로 구분하였으며, 경쟁력요소의 유무에 따라 수평적 제휴와 수직적 제휴로 구분할 수 있고 일방적 혹은 쌍방향의 협력방향에 따라 기술, 생산, 판매, 자본분야에서 다양한 제휴로 구분할 수 있다. 즉, 일방적 제휴는 기술도입, OEM공급, 하청 및 의부조달 생산계약, 대리점, 프랜차이징 조달, 인수합병 등을 포함하며, 쌍방향 제휴는 기술교환, 공동개발, 교차라이선싱, 기술컨소시엄, 연구참여, 상호 OEM, 공정분업, 공동브랜드, 시장창출협력, 합작, 개발컨소시엄 등을 포함한다.

박승영, 이훈구(1999)는 개별거래유형별(라이선싱, 프랜차이징, 합작투자, 경영관리계약, 컨소시엄, 공동 R&D, 유통채널 공유, 상호인력교환 등), 협력분야별(수평적-수직적 제휴, 일방형-쌍방향제휴)로 구분하였을 뿐 아니라 결합도에 따라 이탈용이(마케팅협력, 생산협력, 컨설팅, 특허, 기술교환, 상호라이선싱 등), 지속거래(기술인력정기교환, 공동개발), 이탈곤란형(합작투자, 연구컨소시엄 등)으로 구분하였고, 또한 상호의존성에 따라 공동제휴(합작투자), 연속제휴(라이선싱, 프랜차이징, 공급협정), 상호제휴(R&D, 공동 교차라이선싱, 마케팅협정, 공동생산) 등으로 분류하였다.

조동성(1998)은 산업간 제휴, 동일산업내 제휴, 이

종/비관련 산업간 제휴, 최종제품시장에서 직접적인 경쟁자간 제휴로 구분하였으며, 제휴범주로 계약협정(공동 R&D, 공동제품개발, 장기조달계획, 공동생산, 공동마케팅, 공동유통과 서비스, 표준설정)과 지분협정(소수지분투자, 지분교환, 합작투자)이 포함된다.

### 3. 우리나라 기업의 전략적 제휴 현황

우리나라 기업들은 1960-70년대에 OEM방식의 수출기업으로 세계시장에 진출하면서 사실상 외국기업들과 전략적 제휴를 시작하였다. 우리 기업들이 본격적으로 해외지향적 기업으로 성장하였던 1980년대부터 1990년대 중반까지 외국기업과 공동의 마케팅 및 연구개발을 추진하는 등 전략적 제휴의 구체적인 모습들도 많이 나타났다(이성봉, 왕중식, 1999). 특히 1990년대는 국내기업들의 전략적 제휴형태면에서 매우 다양한 양상을 나타내었다(전용옥, 여경철, 2002).

전략적 제휴는 특히 첨단기술을 요구하는 산업에서 급격하게 이루어지고 있는데 이와 같은 산업은 일반적으로 높은 진입장벽과 진출비용, 규모의 경제, 빠른 기술발전과 높은 투자위험을 가지고 있어 제휴의 주요동기에 대부분 부합한다. 1995년-1998년의 기간동안 우리나라 기업과 외국기업과의 전략적 제휴를 산업별로 보면, 정보통신(43%), 전자(20%), 화학(10%)산업이 73%를 차지하고 있어 최첨단산업과 비교적 연구개발비 및 제품개발비용이 높은 산업에서 제휴가 많이 이루어지고 있음을 알 수 있는데 이는 국제적 동향과 일치한다(이성봉, 왕중식, 1999).

제휴목적은 연구개발(29%), 마케팅(25%), 마케팅과 R&D(15%), 제조(14%), 제조-마케팅-R&D(6%) 등으로서, 연구개발과 마케팅이 가장 높은 비중을 차지하는 것을 알 수 있다. 제휴부문 중 두 가지 이상의 분야가 제휴되는 복합제휴보다는 단일부문 제휴의 비중이 더 높은 것으로 나타났으며, 동종업계 내 수평적 경쟁관계의 외국기업과의 제휴가 88%, 동종업계 내 수직적 하청관계의 외국기업과 상이한 업종의 외국기업은 각각 6%에 불과하였다(이성봉, 왕중식, 1999). 그러나 앞으로 기술도입과 같은 단순한 일반적인 제휴에서 다양한 활동을 공동으로 추진하는 쌍방향 형태의 제휴로 전환될 것이며 기술개발 등 특정한 활동에 국한하지 않고 기업활동의 여러 부분에 걸친 광범위한 제휴가 증가할 것으로 기대된다(이성봉, 왕중식, 1999).

### III. 연구방법

본 연구는 2000년 1월부터 2003년 8월까지 국내 정기간행물(일간지, 경제신문, 섬유패션관련 정기간행물 등) 중 섬유, 의류, 유통업체의 '제휴' 관련 기사를 통해 자료를 수집하였다. 각종 데이터베이스를 이용하여 '제휴'의 주제어 하에 검색되는 기사 중 섬유, 의류, 패션유통업체와 관련된 기사를 수집, 분류, 분석하였다. 패션유통업체의 경우 패션상품 전문업체 및 패션상품의 비중이 높은 백화점, 할인점, TV홈쇼핑채널 등에 국한하였다. 주제어 하에 검색된 기사 중 정보가 불충분할 경우 관련 정보를 보다 수집하는 과정을 통해 기사의 제휴내용을 검증하였다. 따라서 명확하지 않은 자료(예를 들어 제휴 추진 중, 불분명한 업체나 제휴주체 등)가 보완정보에 의해 뒷받침되지 않을 경우 분석에서 제외되었으며, 이러한 기사는 위 기간동안 새롭게 체결한 제휴에 관한 것으로서 2000년 이전에 체결한 제휴는 제외되었다.

총 247개의 제휴사례가 수집되었으며, 이 사례들은 먼저 패션산업의 제품 생산과 유통과정에 따라 섬유업체, 의류생산업체(디자이너 포함), 패션유통업체, 기타 패션서비스의 네 가지 하부산업으로 구분한 후

제휴참여업체의 업종(섬유생산, 디자이너, 패션상품 생산, 패션상품유통, 서비스)과 국적(국내 및 해외)에 따라 분류하여 제휴내용을 분석하였다. 제휴의 유형은 업무제휴(기술제휴, 생산 및 조달제휴, 판매 및 마케팅제휴, 포괄적 업무제휴), 합작, 컨소시엄, 자본참여 등으로 구분할 수 있으나 업무제휴의 비중이 대부분을 차지하였으므로 제휴의 내용을 중심으로 기술하였다.

### IV. 제휴사례분석 결과

#### 1. 업종에 따른 제휴사례의 분포

<표 1>은 패션산업의 업종에 따른, 국가간 제휴사례를 보여준다. 패션산업의 유통경로에서 산업 내 구성원들간의 제휴는 이종업종간(46사례) 보다는 동종업종간(80사례)에서 더 많이 관찰되었다. 그러나 패션산업과 타산업과의 제휴인 이종업종간의 제휴가 다양하게 나타났으며 그 수에 있어서도 많이 관찰되었다. 따라서 전체적으로는 경쟁관계에 있는 동종업종간의 제휴보다는 업종이 다른 업체들간의 제휴사례가 훨씬 많이 관찰되었다고 할 수 있다. 또한 동종업

<표 1> 업종에 따른 제휴사례의 빈도

	업종	빈도			계		
		국내	해외	소계			
패션산업내 제휴	동종업종간	섬유업체 - 섬유업체	2	5	7	126	
		의류업체 - 디자이너	4	1	5		
		의류업체 - 의류업체	7	9	16		
	이종업종간	유통업체 - 유통업체	45	7	52		
		섬유업체 - 디자이너 · 봉제	2	2	4		46
		의류업체 - 유통업체	29	1	30		
디자이너 - 유통업체	11	1	12				
패션산업과 타산업간의 제휴	의류업체 - 서비스	15	0	15	121		
	유통업체 - 인터넷포털	18	0	18			
	유통업체 - 금융기관	19	0	19			
	유통업체 - 정보 · 통신업체	16	0	16			
	유통업체 - 방송 · 엔터테인먼트	8	4	12			
	유통업체 - 정유회사	10	0	10			
	유통업체 - 기타서비스	16	1	17			
	기타	13	1	14			
합계		215	32	247	247		

체간 및 이종업체간 제휴를 막론하고 전반적으로 유통업체가 패션산업에서의 전략적 제휴를 주도하고 있다.

247개 제휴사례 중 186개 사례(75.3%)가 유통업체와 관련되었다. 유통업체의 제휴사례 중 업종별로 가장 높은 비중을 차지하는 것은 유통업체간의 제휴이며(52개 사례, 21.1%), 그 다음으로 유통업체와 의류업체간의 제휴(30개 사례, 12.1%)이다.

유통업체는 의류업체외에도 인터넷 포탈업체, 금융, 정보통신 등을 포함한 다양한 서비스업체와 다양한 전략적 제휴를 체결하는 것으로 보이는데 이들 패션산업외의 서비스업체 중 금융기관(19개 사례, 7.7%)과 인터넷포탈업체와의 제휴사례(18개 업체, 7.3%)가 가장 많이 관찰되었다. 한편 섬유업체의 경우 제휴사례는 11건(4.5%)에 불과하여 제휴에 가장 소극적인 것으로 나타났다.

한편 대부분의 사례가 국내기업간의 전략적 제휴였으며, 외국업체와의 제휴는 30개 사례(12.1%)에 불과하였다. 외국업체와의 제휴는 동종업체간에서 주로 관찰되었는데 22개의 사례(외국업체와의 총 사례의 68.8%)가 동종업체간 사례로 나타났다. 이 중 국내의류업체와 외국기업업체간의 사례가 가장 많았으며(9개 사례, 28.1%), 그 다음으로 국내 유통업체와 외국유통업체간의 전략적 제휴(7개 사례, 21.9%)로 나타났다.

**2. 패션산업내 동종업체간의 제휴**

**1) 섬유업체-섬유업체간의 제휴**

<표 2>는 동종업체간의 제휴사례를 보여 준다. 2000년 이후 섬유업체간의 제휴사례는 극히 드물게 관찰되었다. 특정분야(예를 들어, 화섬의 폴리에스테

**<표 2> 동종업체간 전략적 제휴사례**

관련업체 및 관련업체	제휴내용
<b>섬유업체 - 섬유업체</b>	
삼양사 - SK케미칼	화섬 폴리에스테르부문 통합법인 '휴비스' 설립
영신섬유 - 보고실업	위성가공업의 경쟁업체간 제휴, '영신보고섬유' 출범
서정산업 - (중) 하이싱 그룹	기술제휴
은성코퍼레이션 - (중) 하이싱그룹	생산 및 기술 제휴
한국합섬 - (미) 유니파이사	폴리에스테르 원사부문 합작사 설립
새한 - 듀폰	스판텍스 합작회사 'DSI INC' 설립
휴비스 - 듀폰	듀폰제품 OEM생산, 휴비스제품의 글로벌 마케팅
<b>의류업체 - 디자이너</b>	
아가방 - 홍은주	유아복 브랜드 '아가방에프와' 출시
쌈지 - 정구호	전략브랜드 '시옷' 런칭
엠에스클럽 - 이상봉	란제리 '라베이유 바이 이상봉' 런칭
코오롱글로벌텍 - 이영희	인너웨어 브랜드 '라끄떼' 런칭
유나이티드3 - Brandworks - (미) 디자이너 Simon Ungless	마케팅, 디자인 제휴 '멤버스 홀리데이' 브랜드 출시
<b>의류업체 - 의류업체</b>	
쌈지 - 소다	'보그인터내셔널' 설립(컨소시움)
피앤비 - 웅비통상	공동샵 운영
아르미아모드 - 재성컴퍼니	캐릭터 멀티샵 '투니하우스' 런칭
K2코리아 - 리복	공동마케팅 제휴
개그 - 신조아트	판매 제휴
의류회사 26개사 70여개 브랜드	공동투자, 패션아울렛 개발회사 '브라이트 유니온' 설립
유명 의류회사들	공동출자 '트라이씨클' 설립, 아울렛 '하프클럽닷컴' 운영
베비라 - (중) 핵공업수출입공사	베비라의 라이선싱 계약
에신 퍼슨스 - (중) 가먼트그룹	ONG의 국내 라이선싱 수출계약

<표 2> Continued

관련업체 및 관련업체	제휴내용
FnC코오롱 - LVMH그룹	LVMH의 브랜드를 직수입 또는 라이선싱
에인 - 프) 파코라반	라이선싱 제휴를 통한 '파코라반' 수영복 전개
동일방직(동일레나운) - 프)드방레	합작투자 '동일드방레' 출범, 라코스테 라이선스파트너
유로통상 - 영)버버리	공동지분의 합작회사설립
이랜드 - 미)후아유인터내셔널	상호출자법인 '후아유코리아' 설립, '후아유' 런칭
금강제화 - 이태리 현지공장	제품생산과 기술제휴, 최첨단 '오르바' 공장 설립
유성 I&C - 일) 조야사	기술제휴(봉제, 패턴, 소재, 기획 선진기술도입)
<b>유통업체 - 유통업체</b>	
(인터파크-대구백화점) (골드뱅크-부산백화점) (뉴코아 - CJ몰)	온, 오프라인 전략적 제휴(3 사례)
롯데닷컴 - 롯데백화점	온, 오프라인 제휴카드 업무
두산타워 - 삼성인터넷쇼핑몰	삼성몰에 '두타' 쇼핑코너 개설
CJ39쇼핑 - 행복한 세상	판매 제휴
이백스존 - 재미유통	재미유통 브랜드의 온라인쇼핑몰 '패션와이드' 입점
39쇼핑 - 신세계, 롯데백화점, 두산타워	TV와 오프라인 유통업체간 공동기획판매(3 사례)
(삼성몰 - 우리홈쇼핑)(이마트 - 밀리오레) (옥션 - 신라면세점)	공동마케팅 제휴
하이홈 - JC페니카탈로그코리아	인터넷, 카달로그 통신판매 관련 업무제휴
한솔 CS클럽 - 서틀트레이트	업무제휴: 의류부문강화 및 내수진출
한솔CS클럽 - 롯데닷컴	카달로그 공동발행과 상품교류의 업무제휴
소호마트(B2D) - JCP코리아	업무제휴
해양 엘리시움 - 부산 네오스포	쇼핑몰간 제휴 (서울 - 지방)
남대문 굳앤굳 - 부산 안테나샵운영	쇼핑몰간 제휴(서울 - 지방)
대구백화점 - 신세계 백화점	경영업무 제휴
애프터유 - 삼성몰, SK티투디, 한솔CS, 우리홈쇼핑	몰인물 형식의 Web Network 공동마케팅(4 사례)
삼성 홈플러스 - KSK, 풋웨어리퍼블릭	홈플러스 내 멀티샵을 테넌트샵으로 운영(2 사례)
(그랜드백화점 - 애경, 행복한 세상) (갤러리아 - 삼성플라자, 동아백화점) (삼성데스코 홈플러스 - 미도파, 대구, 동아, 애경, 유투존) (현대백화점 - 삼성플라자, 애경, 대구, LG, 미도파) (삼성플라자 - 미도파, 신세계백화점)	상품권 업무 제휴(16 사례)
(LG홈쇼핑, CJ홈쇼핑, 우리 홈쇼핑 등) 홈쇼핑업체 - (한솔 CSN, 삼성몰 등) 인터넷 쇼핑업체, 카달로그 업체	공동으로 단일 상품권 발행 '통신판매협회 제휴상품권' (2 사례)
LG홈쇼핑(LG이숍) - 옥션	LG이숍에서 C2C 경매 서비스
현대홈쇼핑 - JCPenny	JCP의 카달로그 독점공급 판매(업무제휴)
바이엔조이 - 미)한아름쇼핑	업무제휴(한미간 상품 유통 판매)
LG백화점 - 일) 마쓰야 백화점 체인	포괄적인 기술 제휴
CJ홈쇼핑 - 일) 통신판매업체 '센슈카이'	카달로그 사업에 관한 전략적 제휴
삼성몰 - 일) 온라인 통신사 '니프티'	전략적 제휴
갤러리아 백화점 - 일) 게이오 백화점	백화점 카드 제휴
신세계백화점 - 중) 상해대형유통업체 '구백그룹'	할인점 합작사업, '상해대독초시 유한공사(법인)' 설립

르 등)의 전문화, 규모의 경제를 통한 경쟁력 증대를 위해 업체간 통합하여 합작회사를 설립하는 경우가 가장 많이 관찰되었으며, 이러한 제휴는 선진기술을

보유하고 있는 외국 섬유업체(예를 들어, 듀폰)로부터 기술을 전수받고, 생산의 효율화를 달성하는 동시에 글로벌시장으로의 확대를 위한 것으로 보인다. 한

편, 국내업체가 중국의 섬유업체와 기술제휴하는 사례는 기술을 중국업체에 이전하는 대신 중국내 생산망을 구축하고 장기적으로 중국시장을 확보하는 효과를 달성하기 위한 것이다.

국내기업간 보다는 미국이나 중국의 해외업체와의 제휴사례가 보다 많이 관찰되는 것은 (2 대 5) 상대적으로 국내업체들간에는 협력을 통한 동반성장보다는 경쟁대상으로서의 인식이 강하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 또한 이러한 제휴가 영세한 제조업체에 비해 상대적으로 규모가 큰 원사업체에 치중됨으로서 섬유산업에서의 빈익빈 부익부현상을 반영한다고 할 수 있다.

## 2) 의류업체-디자이너간의 제휴

의류업체와 디자이너의 제휴사례는 많이 관찰되지는 않았다. 이는 의류업체가 이미 소속디자이너를 중심으로 운영되고 있기 때문으로 볼 수 있다. 그러나 의류업체가 전략적으로 시장다각화, 고급화를 위해 외부 디자이너와 제휴함으로써 신규브랜드를 출시하였는데, 이 경우 디자이너는 기획, 디자인, 컨설팅을 제공하고 의류업체는 생산과 영업을 담당함으로써 새로운 시장으로 진출하는 효과가 있다. 즉, 의류업체는 디자이너의 아이디어와 인지도로 제품력을 강화하거나 고급화하고 동시에 생산과 마케팅은 보다 전문적인 의류업체가 담당함으로써 디자이너는 기획과 제품에 집중할 수 있는 것이다.

## 3) 의류업체-의류업체간의 제휴

경쟁관계에 있는 국내 의류업체간의 제휴는 공동마케팅, 즉 유통과 판매망 확대를 위한 마케팅제휴가 일반적이다. 이러한 제휴는 단순히 판매유통망을 확대할 뿐만 아니라 제품구색의 다양화와 상호보완효과를 높이는 계기가 된다. 표적소비자가 명확한 의류업체들이 각기 다른 표적소비자를 가진 업체와 공동마케팅을 통해 두 업체의 표적과 제품군을 통합할 경우 상호 표적소비자를 흡수, 표적소비자와 제품군을 확장하는 효과를 가진다. 예를 들어, K2코리아와 리복의 공동마케팅제휴는 K2코리아로서는 트레이닝사업에 진출함과 동시에 마케팅 저점을 확보하는 효과를 가지며, 리복은 고유분야인 스포츠용품과 함께 고급브랜드의 아웃도어슈즈를 판매하여 상호 보완 효과를 누리는 것이다(“K2코리아”, 2003).

한편 다수의 의류회사들이 공동출자하여 유통업에 진출하였는데, 이는 재고부담이라는 공동의 문제점

을 가진 의류회사들이 아울렛이라는 상대적 유통산업태를 전개하는 과정에서 위험과 투자를 분산하고 보다 효율적으로 접근한 예라고 할 수 있다. 이처럼 경쟁관계에 있는 국내 의류업체들간의 제휴는 유통망 확대, 판매의 효율화 등 공동마케팅제휴가 전반적인 경향이라고 할 수 있다.

국내 의류업체간의 제휴만큼 해외기업과의 제휴도 활발하였으며 라이선싱과 기술제휴가 가장 많이 나타났다. 브랜드 라이선싱계약을 통해 국내업체가 해외시장(중국)으로 진출하기도 하지만, 보다 많은 유형은 인지도가 높은 패션선진국 외국브랜드의 국내 도입을 위한 라이선싱 제휴이다. 그러나 상대적으로 2000년 이후 라이선싱 계약의 수가 많지 않은 것은 80년대 이후 라이선싱 제휴가 이미 상당히 이루어졌으며 90년대 이후 상대적으로 직수입의 비중이 높아졌기 때문으로 볼 수 있다.

## 4) 유통업체-유통업체간의 제휴

경쟁관계에 있는 패션유통업체간 제휴에서 가장 빈번한 사례는 상품권 공동사용에 관한 업무제휴이다. 특히 백화점이 이를 주도하는 것으로 보이며, 지역적으로 떨어진, 즉 동일 상권밖의 경쟁업체와의 제휴가 일반적인데 이는 자체상품권의 전국적 판매망 구축으로 점포망 확대효과와 제휴업체의 매출증대효과를 동시에 볼 수 있기 때문이다(“백화점간 상품권”, 2000).

채널간 제휴, 즉 판매망 확대와 다각화를 위한 크로스 채널 제휴 또한 많이 나타났다. 특히 온라인과 오프라인간의 공동마케팅 제휴가 가장 많은데, 오프라인업체들은 지역적 한계가 없는 TV홈쇼핑이나 인터넷쇼핑몰의 판매망을 활용하여 전국적 유통망을 확보할 수 있으며 온라인업체들은 오프라인업체들의 우수고객을 유치하고 지역배송체제를 활용할 수 있기 때문이다(“TV홈쇼핑업체들”, 2000; “쇼핑몰-지방백화점”, 2002).

한편 온라인업체들간의 제휴는 인터넷쇼핑몰과 TV홈쇼핑, 인터넷 볼간의 유통망 확대 및 상품의 전문화, 다양화를 위한 공동마케팅 제휴와 업무제휴로 나타났다. 특히 온라인업체들간 카다로그 공동발행과 발송, 홍보 및 상담, 주문, 배송에 있어서의 역할분담의 업무제휴는 타업체에 비해 상대적으로 초기에 있는 업체들의 업무정착을 위한 효율적 제휴로 보인다. 오프라인업체들간의 제휴 또한 동일한 목적을 가지는데, 타업체 혹은 타상권간의 제휴가 일반적으로 온라인상의 몰인물 형식이 대형할인점 내 전문

점의 테넨트샵 형식으로 나타나며, 서울과 지방의 패션쇼핑몰간 제휴 등이 그 예로 볼 수 있다.

이와는 달리 해외유통업체와의 제휴는 경영 및 기술노하우 전수 등의 기술제휴인 것으로 나타났다. 특히 국내 백화점과 홈쇼핑업체가 일본의 백화점, 통신판매업체와의 기술제휴로 경영노하우를 전수받는 한편 국내백화점이 중국의 유통업체와 제휴하여 경영노하우를 전수하고 중국유통시장에 진출하는 예도 볼 수 있다. 이는 국내시장에서 다국적 할인점과의 경쟁에서 선전하고 있는 국내할인점의 경영전략이 인정받았기 때문이라고 할 수 있다.

### 3. 패션산업 내 이종업체간의 제휴

#### 1) 섬유업체-디자이너 및 봉제업체간의 제휴

<표 3>에서 보이듯이 국내 섬유업체들과 중국 섬유의류업체 특히 봉제업체의 제휴가 최근 증가하고

있는데, 이는 국내 섬유업체의 기술 및 상품력과 중국의 생산시설, 판매망이 결합된 협력관계의 구축으로 볼 수 있다 즉, 중국의 봉제업체와의 제휴로 원단 판매에 대한 중국시장 진출 및 중국 내 생산설비 확보로 인한 생산 및 판매망 확보 효과를 얻을 수 있다. 한편 일화모직, 캠브리지 멤버스, 미국 유통업체인 Macraft사가 상호 투자하여 멕시코에 설립한 현지법인인 전략적 제휴의 모범사례로 들 수 있다. 이 공장은 일화모직의 모직물 생산 노하우와 세계 최고 수준의 봉제기술력을 갖춘 캠브리지 멕시코 현지공장 및 미국 최대의 도매업체인 Macraft사가 합작하여 모직물 생산에서 완제품 생산 및 유통까지 협력시스템을 확보했다는 점에서 경쟁력이 높은 것으로 평가된다 (“섬유 의류 해외진출”, 2001).

#### 2) 의류업체-유통업체간의 제휴

의류업체와 유통업체간의 제휴에서 가장 두드러진

<표 3> 패션산업내 이종업체간 전략적 제휴사례

관련업체 및 관련업체	제휴내용
<b>섬유업체 - 디자이너 · 봉제</b>	
효성 - 디자이너 심실화	소재후원과 마이어확보를 위한 제휴
영도섬유 - (중) 유일제의유한공사	협력관계(원단공급, 중국내 판매확대)
서현상사 - (중) 보스톤사	협력관계(원단공급, 중국내 판매확대)
일화모직, 캠브리지멤버스, 미)Macraft	공동투자로 멕시코에 현지법인 'CIMEXLANA' 설립
<b>의류업체 - 유통업체</b>	
아가방 - 이마트	PNB '티니베이' 런칭
아가방 - 홈플러스	PB '베이직 엘르' 런칭
이에포이 - 홈플러스	PNB '크리에이티브 압소바' 런칭
비비안 - 이마트	란제리 PB '비안 포 이마트' 런칭
성도 - 홈플러스	SPA형 브랜드 '툼스토리' 런칭
제우통상 - 이마트	LB '로또'를 이마트에서 전개
소이어패럴 - 홈플러스	할인점 전용 브랜드 '소이플러스' 런칭
슈페리어 - 이마트	할인점 전용 골프웨어 PNB '캐스팅' 런칭
원풍물산 - 현대홈쇼핑	PB '보스틴매너' 런칭
엘칸토 - CJ홈쇼핑	홈쇼핑, 온라인 전용브랜드 '마썸' 런칭
모수인터내셔널 - LG 홈쇼핑	'임소숙 서울컬렉션' 브랜드 출시
삼승이패럴 - LG 홈쇼핑	온라인 전용 골프웨어 PNB '캐스팅' 런칭
데코 - 현대홈쇼핑	데코 여성복 '에제로' 단독방송
데코 - CJmall	'조앤루이스'와 'XinX' 판매
소다 - 이지클럽	인터넷 전용 브랜드 'Net SODA' 출시



&lt;표 3&gt; Continued

관련업체 및 관련업체	제휴내용
보텍 - 암웨이	암웨이 PB 'Thorn Apple' 런칭
세계물산 - 롯데백화점	PLB '페리엘리스' 전개
롯데마트 - 제일모직	롯데 PB제품 제일모직 평양공장에서 생산
신영와코루 - 롯데백화점	QR시스템구축을 위한 전략적 제휴
글로벌스포츠 - 호상사	판매제휴
스프리스 - 티비제이	공동프로모션 형태의 제휴
미스미스터 - ABC마트	브랜드 복합구성, 멀티샵 운영
아가방 - 에스마미	신규법인 '프로컴퍼니' 설립
제인엔엠코리아 - SKD2D	업무제휴(J&M Korea의 내수시장진출)
정호코리아 - JCPenny코리아	포괄적 업무제휴
두산타워 - 아디다스	월드컵관련 공동 프로모션
SNS패션 - 동대문, 남대문시장	시장공급 패션상품의 인터넷 판매
C&S - 스프리스, BTI, 영안(3 사래)	패션상품 생산을 위한 제휴
쌈지 - 롯데백화점 - 일)마루이백화점	LPB '타스타스' 전개
<b>디자이너 - 유통업체</b>	
패션협회 소속디자이너(5명) - CJ홈쇼핑	브랜드 '이다' 런칭
디자이너 이신우 - CJ홈쇼핑	속옷브랜드 '피탈리아' 런칭
SFAA 디자이너(5명) - LG 홈쇼핑	공동브랜드 'SFAA' 개발과 판매
박은경, 홍은주, 이경원 - LG 홈쇼핑	PB '서울컬렉션'
앙드레김 - LG홈쇼핑	브랜드 '엔카르타' 런칭
장광효 - CJ 홈쇼핑	브랜드 '카루소' 런칭
윤영선 - CJ홈쇼핑	브랜드 '에셀리아' 런칭
송지오 음브 - LG홈쇼핑	판매제휴
신강식 - LG홈쇼핑	PB '이소페이스 by 신강식'
디자이너 - LG홈쇼핑	PB 런처리 '르메이유' 런칭
코오롱글로벌텍 - 현대홈쇼핑 이영희	'라끄페'의 런칭과 독점 판매
우리홈쇼핑 - 파리 프레타포르테 소속 디자이너 3인 (John Ribbe, Karim Bonnet, Stephan Schwarz)	PB '에프지앙(Fsian)' 출시

현상은 새로운 브랜드, 즉 PB (private brand)의 개발이다. 특히 상대적 신업체인 할인점과 홈쇼핑이 이를 주도하는데, 이 경우 의류상품개발과 생산을 전문으로 하는 의류업체와 제휴함으로써 유통업체는 상품과 브랜드의 확보로 제품다양화, 제품차별화의 효과를 가질 수 있다. 의류업체는 유통 공급망 확대와 다각화가 제휴의 주 동기로 보이며, 전형적인 PB개발뿐만 아니라 일단 특정 유통업체와 제휴하여 업체 전용 브랜드를 개발한 후 타 점포로 확장이 가능한 PNB 혹은 PLB의 개발도 두드러지고 있다.

한편 의류업체와 특정 제품군을 전문으로 하는 전문유통업체(멀티샵)와의 판매 및 유통망 확대를 위한

마케팅 및 업무제휴로 공급망을 확대하는 사례도 비교적 관찰되고 있는데, 즉, 패션업체와 유통업체간의 제휴는 실질적으로 제품을 공급하는 업체와 판매하는 업체간의 공급망 효율화를 위한 마케팅 및 업무제휴가 대부분인 것으로 나타났다.

### 3) 디자이너-유통업체간의 제휴

패션산업의 유통경로에서 수직적 관계에 있는 디자이너와 유통업체간의 제휴는 특히 TV홈쇼핑이 주도하는 것으로 보인다. 국내 홈쇼핑시장을 주도하고 있는 CJ와 LG, 최근에는 후발업체인 현대와 우리홈쇼핑까지 디자이너들과 제휴하여 PB를 출시하는 것

이 두드러진 현상이다. 2000년 LG홈쇼핑이 홈쇼핑 최초의 디자이너 여성복브랜드로 '이소페이스 by 신강식'("디자이너들", 2003)을 출시한 이래 홈쇼핑과 디자이너간의 제휴는 많이 관찰되고 있다. 이러한 제휴는 홈쇼핑업체들로서는 저가유통이라는 인식에서 벗어나기 위한 방편으로 인지도가 있는 디자이너들의 이름을 활용함으로써("디자이너 브랜드", 2003) 홈쇼핑 의류상품의 고급화와 홈쇼핑채널의 이미지를 향상시킬 수 있기 때문이다. 디자이너들로서는 백화점 입점수수료와 경영 등에 신경을 쓸 필요없이 판매망을 확보할 수 있으며 해외유명브랜드의 유입으로 부유층 고객을 잃고 있는 디자이너들에게는 새롭고 매력적인 시장으로 대중고객에게 이름을 알리는 기회가 되고 새로운 분야의 상품을 시도해보는 마켓테스트의 장이 되기 때문이다("디자이너들", 2003). 최근 이러한 제휴는 국내홈쇼핑업체와 파리의 프레타포르테 소속 디자이너간의 제휴로 확대되고 있다.

#### 4. 다른 산업의 업체와의 제휴

##### 1) 의류업체-서비스업체간의 제휴

의류업체가 방송과 인터넷, 애니메이션업체, 엔터테인먼트 등 다양한 서비스기관과 제휴를 통해 의류업체의 신규브랜드 런칭, 홍보 및 판매망 확대 경향이 관찰되었다. 또한 솔루션업체, 인터넷 포털업체, 정보통신 등 인터넷 및 모바일업체와의 업무제휴를 통해 전자상거래, B2B 온라인서비스, 기타 서비스를 제공하는 사례도 나타났다.

##### 2) 유통업체-서비스업체간의 제휴

유통업체와 다양한 서비스(예를 들어, 인터넷 포털, 금융, 엔터테인먼트, 통신 등)업체간의 제휴가 가장 활발하게 이루어지고 있다. 백화점, 할인점, 홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰 등이 이러한 제휴를 주도하는 것으로 보이는데, 특히 인터넷쇼핑몰 혹은 온라인점포와 관련하여 다양한 서비스제공을 위한 다양한 제휴가 관찰되고 있다.

유통업체와 방송, 영화관 등 엔터테인먼트관련 서비스업체와의 제휴는 상호서비스를 보완하는 업무제휴로 할인점과 같은 오프라인 유통업체의 경우 상품권제휴(예를 들어, 백화점과 영화관의 공동상품권), 온라인유통업체의 경우 엔터테인먼트업체의 쇼핑서비스 대행과 쇼핑서비스제공(예를 들어, 인터넷TV의

홈쇼핑사업) 등으로 나타났다.

한편 유통업체와 인터넷 포털사이트간의 제휴도 많은데 특히 온라인유통업체가 이를 주도하는 것으로 보인다. 이는 포털업체를 중심으로 쇼핑서비스를 아웃소싱하는 경향이 뚜렷해지면서("쇼핑몰 아웃소싱", 2003) 포털사이트의 쇼핑몰 운영을 대행하거나 쇼핑서비스를 제공함으로써 매출 수익 뿐 아니라 쇼핑몰의 인지도를 향상시키고 사업영역을 확대하는 것이다. 온라인유통업체와 온라인상의 전문서비스업체간 포괄적 업무제휴도 관찰되고 있다.

유통업체와 금융기관의 업무제휴의 경우 백화점의 신용카드 업무제휴가 가장 두드러지는데, 이 경우 은행이 백화점 카드발급과 대금결제, 연체 대손 등 고객카드업무를 담당하며, 동시에 백화점고객을 잠재고객으로 흡수할 수 있다. 특히 백화점고객은 어느 정도 구매력이 있기 때문에 우량회원으로 전환될 가능성이 높으며, 또한 백화점에서 제공하는 풍부한 고객정보를 마케팅에 적극활용가능하기 때문이다. 백화점은 고객카드관리에 필요한 인력과 비용 연체에 따른 금융부담을 줄일 수 있고 고객에게 다양한 카드서비스를 제공할 수 있으며("백화점-신용카드사", 2000) 은행의 우량고객에게 백화점 상품권을 할인해 주는 등 공동마케팅을 기획할 수도 있다.

한편, 유통업체와 정보통신업체간에 모바일쇼핑서비스, 핸드폰을 이용한 지불결제서비스, 쇼핑정보서비스 등을 위한 제휴도 비교적 많이 관찰되는데, 온라인 및 오프라인 유통업체들이 활발하게 참여하고 있다. 이 경우 유통업체는 정보통신업체 가입자를 잠재고객으로 확보할 수 있으며, 정보통신업체는 회원들에게 쇼핑 및 쇼핑정보서비스를 제공할 수 있다. 이 외에도 유통업체와 정유회사의 상품권 및 마일리지업무제휴도 최근 급격히 증가하고 있으며, 대형백화점과 할인점이 프로모션을 위해 다양한 서비스업체(예를 들어, 대중교통업체, 정보서비스업체 등)와의 제휴를 맺는 것으로 나타났다. 인터넷, 홈쇼핑 등의 온라인 유통업체와 서비스업체와의 제휴는 단순히 제품과 서비스판매를 넘어 유통업체 역할의 다양화라는 새로운 방향을 제시하는 듯하다.

##### 3) 기타 제휴

e-비즈니스 전개 및 판매망 구축 등을 위한 제휴가 이루어졌으며, 가장 눈에 띄는 제휴사례는 특히 2000년대 초기의 섬유류류 B2B전자상거래 및 온라인서

비스를 제공하는 제휴이다. 다수의 섬유 의류업체들 간의 제휴로 B2B 전자상거래시장 구축, 이를 위한 각종 서비스제공, 컨설팅 등을 주 업무로 하고 있는 새로운 비즈니스 모델이라고 할 수 있다.

## V. 논의 및 결론

급속한 국내의 기업환경의 변화는 기업의 독자적 생존을 어렵게 하고 있으며, 생존을 위해 기업들은 협력을 통한 경쟁을 지향하게 되었다. 국내외 기업간의 전략적 제휴는 형태에서 다양해지고 있으며 양적으로도 증가하고 있다. 패션산업의 경우도 예외라고 할 수 없을 것이다. 첨단기술의 변화속도가 급속한 정보통신, 전자산업에서처럼 패션산업은 감각과 유행, 소비자 수요의 변화가 어느 산업보다 빠르다고 할 수 있다. 따라서 업체간 공동제품개발, 공동브랜드 개발, 공동업무구축, 공동판매 및 마케팅 등 다양한 제휴가 필요하다.

본 연구의 목적은 우리나라 패션산업에 있어 업체간 전략적 제휴의 현황을 파악하는 것이다. 패션산업은 상품공급망에 따라 섬유, 의류, 유통 및 서비스산업으로 구분될 수 있다. 본 연구는 2000년 1월부터 2003년 8월까지 각종 데이터베이스의 기사를 활용하여 4개 하부산업내 및 하부산업간의 제휴의 현황을 기술하였다.

분석결과를 살펴보면, 패션산업에서의 전략적 제휴를 주도하는 것은 유통업체이었으며, 이는 상대적으로 섬유와 의류업체에 비해 대기업의 비중이 높기 때문인 것으로 볼 수 있다. 한편으로는 섬유와 의류산업에 비해 경쟁이 보다 치열하고 시장환경이 보다 다이내믹하여 기업들의 보다 신속하고 효율적인 대응방안이 요구되기 때문으로 볼 수 있다. 유통산업은 1990년대 유통시장 개방, 할인점, TV홈쇼핑, 인터넷 등의 산업태의 진입과 급속한 성장, 이에 따른 기존업체의 변화와 경쟁 등으로 어느 산업보다 많은 변화에 직면하여 다양한 생존전략이 모색되었기 때문이다.

국내섬유업체들의 경우 패션업체나 유통업체에 비해 많은 제휴사례가 관찰되지 않았다. 이는 본 연구의 사례를 2000년 이후로 한정하였기 때문일 수도 있으며 상대적으로 전략적 제휴의 인식과 실례가 부족하기 때문일 수도 있다. 한편, 국내 섬유업체들과 중국 섬유업체들의 제휴가 최근 증가하고 있는데, 이는 국내 섬유업체의 기술 및 상품력과 중국의 생산시

설, 판매망이 결합된 협력관계의 구축으로 볼 수 있으며 이러한 제휴사례는 향후 가속화될 것으로 기대된다.

한편 의류업체는 국내업체간 보다 해외업체와의 제휴가 많았는데, 해외브랜드 직수입과 라이선싱이 대부분이었다. 국내 의류업체간 제휴사례가 상대적으로 미약한 것은 협력을 통한 경쟁보다는 상호 경쟁관계로서만 인식하고 있기 때문이다. 이 외에도 다양한 업종과의 제휴사례가 관찰되었는데 이는 시장의 변화에 대응하기 위한 다양한 시도로 볼 수 있다. 치열한 경쟁시대에 특히 외국기업과 국내외 시장에서 경쟁해야 하는 글로벌 시대에 기업의 생존과 발전을 위한 필수 요건으로 전략적 제휴가 활용되고 있는 추세라고 할 수 있다.

상대적으로 규모가 크고 인지도가 높은 기업에서 제휴사례가 주로 관찰되었으며, 향후 패션산업에서도 보다 다양한 분야의 서비스업체와의 제휴가 확대될 것으로 기대된다. 패션산업의 공급망에서 수직적 관계에 있는 구성원들, 즉 섬유와 의류업체간, 의류업체와 유통업체간의 제휴는 공급망을 효율적으로 관리하기 위해 매우 중요하며, 이는 패션산업에서도 SCM (Supply Chain Management)이 정착될 때 보다 많은 성공적인 사례를 관찰할 수 있을 것으로 기대된다. 한편 경쟁관계의 업체간 수평적 제휴사례는 주로 공동마케팅과 공동업무제휴가 대부분이었다. 이는 특히 치열한 시장경쟁에서 상호보완을 통해 경쟁적 우위를 유지하려는 기업들의 노력으로 볼 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 먼저 자료수집단계의 한계점으로서 특정기간동안 기사화된 제휴에 국한하였다. 이는 2000년 1월 이전의 제휴를 고려하지 못한 3년 8개월간의 제휴현황임을 밝힌다. 또한, 중소기업의 비공식적 제휴사례가 제외되었을 가능성이 있다. 유통업체와 다른 서비스 업체의 제휴 비중이 높게 나타난 것도 비교적 규모가 큰 기업의 사례가 기사화되었기 때문이라고 할 수도 있다. 또한, 본 연구에 이용된 자료는 기사의 정확성에 따라 좌우될 수 있으며, 충분한 정보가 주어지지 않아 제휴의 유형을 깊이 있게 분석하기보다는 분류된 업종별로 기술적인 현황파악에 치중할 수밖에 없었다.

그러나 본 연구는 국내 패션산업에서 섬유, 의류, 유통업체들을 중심으로 전반적인 제휴의 현황을 파악하였다는 점에 의의가 있다. 이는 향후 패션산업에서 수직적 및 수평적 제휴의 방향을 설정하고 기업간

제휴를 활성화하기 위한 연구의 기초자료로 활용될 수 있다. 향후 연구는 외국 패션산업에서의 제휴사례들을 분석, 비교할 가치가 있으며, 특히 국내 제휴가 시작되었다고 할 수 있는 1960년대 이래부터 장기적으로 제휴의 흐름을 파악하는 것이 중요하며 이는 향후 기업간 협력과 경쟁을 예측하는 데 필요할 것이다. 특히 다른 산업에 비해 규모가 영세한 섬유 및 의류 산업에서 전략적 제휴의 활성화 방안은 보다 시급한 시점에서 전략적 제휴의 의도, 성과와 이에 영향을 미치는 요인들을 중심으로 다양한 후속연구가 진행될 필요가 있다고 사료된다.

### 참고문헌

- 강명수. (1997). *유통기업의 전략적 제휴방안*. 대한상공회의소.
- 강전택. (2001). 중소기업의 전략적 제휴 현황 및 활성화 방안, *기은조사*, 39(3), 33-65.
- 김정곤. (2001). *국내기업의 국제 전략적 제휴 활성화 방안*에 관한 연구. 영남대학교 대학원 석사학위논문.
- 고혜석. (2002). *인터넷 기업의 전략적 제휴의 성과에 대한 연구*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 권영철. (1994). *부한 경쟁시대의 전략적 제휴*. 김영사.
- 디자이너들 홈쇼핑 잡아라. (2003, 4. 29). *문화일보*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.munhwa.com>.
- 디자이너 브랜드: 새 유통 채널로 홈쇼핑 뜬다. (2003, 5. 12). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2003, 6. 30, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>.
- 박승영, 이훈구. (1999). 관광산업의 환경변화에 따른 전략적 제휴에 관한 연구. *Journal of Tourism System and Quality Management*, 6(9), 93-113.
- 변봉식. (1998). 기업의 전략적 제휴에 관한 연구. *동림경영연구*, 8, 45-66.
- 백화점-신용카드사 제휴 확산. (2000, 9. 19). *매일경제신문*. 자료검색일 2003, 10. 30, 자료출처 <http://www.mk.co.kr>.
- 백화점간 상품권 공용 확산. (2000, 3. 29). *한국경제신문*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.hankyung.com>.
- 섬유 의류 해외진출 현주소. (2001, 9. 24). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>.
- 송우용. (1997). 한국 제조기업의 국제 전략적 제휴 성공결정요인. *무역학회지*, 22(4), 137-159.
- 쇼핑몰-지방백화점 짝짓기 활발. (2002, 1. 8). *디지털타임스*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.dt.co.kr>.
- 쇼핑몰 아웃소싱 수익모델 급부상. (2003, 8. 12). *전자신문*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.etimesi.com>.
- 이성봉, 왕중식. (1999). 전략적 제휴의 국제적 추세와 한국 기업의 현황 및 시사점. *KIEP 세계경제*, 11월호, 36-45.
- 전용욱, 여경철. (2002). 전략적 제휴의 유형과 사업성과에 관한 연구. *국제경영연구*, 13(2), 259-287.
- 정상철. (1998). 전략적 제휴 선택에 관한 유형별 접근법. *생산성논집*, 12(2), 327-342.
- 조동성. (1998). *21세기를 위한 전략경영*. 도서출판 서울경제경영.
- K2코리아, 리복 공동마케팅 제휴. (2003, 4. 9). *매일경제신문*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.mk.co.kr>.
- TV홈쇼핑업체들, 오프라인 유통업체들과 공동판매에 나서. (2000, 5. 1). *한국경제신문*. 자료검색일 2003, 5. 30, 자료출처 <http://www.hankyung.com>.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.