

國內 패션産業의 아웃소싱(outsourcing) 現況과 效率的 活用方法에 對한 研究

- 男性服을 中心으로 -

金 逸 · 李正燦

國民大學校 衣裳디자인學科 教授, 디자인스튜디오 모람컴퍼니 代表

A Study on the Outsourcing and the Effective Application Method for Men's Wear Industry in Korea

Kim, il and Lee, Joung-Chan

Prof., Dept. of Fashion Marketing, Kookmin University, C.E.O. Design Studio molam company Co., LTD.

Abstract

Korean fashion industry is not exceptional in terms of positive offense of multinationals and management circumstance of corporations which is changeful momentarily. Accelerated by continuous industry growth and particular policy to promote fashion industry, Korean fashion industry has been inflated quantitatively.

In this paper the author presents a effective model which is applicable to the area of outsourcing in Korean men's wear industry incomplete and non-systematic. Studying and analyzing the state of outsourcing in other industries which use advanced outsourcing systems, the author suggests how to customize their advanced systems to men's wear industry. For the successful outsourcing, fashion brands have to recognize the specialized ability of outsourcing companies, go into partnership with them horizontally and concede their own value, not only for cost reduction.

On the other hand, outsourcing companies should mediate between two parties, fashion brands and manufacturers, have the ability to create new designs, be able to present merchandises that fashion brands want, invest money in developing creative designs and new products which have good quality, and handle many manufactures specialized in their own areas to play an important role in mediating fashion brand sand manufactures.

In this paper, the author tries to study forward direction of specialized outsourcing companies theoretically and is going to apply this theory to men's wear industry to make Korean fashion industry survive in international market successfully.

Key words: men's wear(남성복), outsourcing(아웃소싱), fashion industry(패션산업), Merchandizing(상품기획)

I. 서론

1. 연구의 의의

가속화 되어가는 국내외의 환경변화 속에서 IMF로 대두 되는 90년대 중반 이후의 위기를 극복하기 위하여 많은 브랜드들이 본능적인 변화를 선택하고 있다. 이러한 가운데 이전의 변화가 인식과 사고 위주의 변화를 강조하는 다소 캠페인적인 성격이 강했었다면 지금의 변화형태는 기업의 의사결정 구조를 보다 투명하고 합리적으로 바꾸기 위한 시스템의 변화와 업무 프로세스의 변화로 볼 수 있다.

1980년대 중반 이후 의류업체 일선에서 다양하고 전문화된 분야의 경력을 쌓은 고급 인력들이 배출되면서 이들을 중심으로 기획력을 갖춘 '디자인 스튜디오'(design studio)들이 일명 '패션 프로모션'(fashion promotion)이라는 업태로 많이 설립되고 1990년대에 들어서는 폭발적인 증가세를 보였다(박은혜, 2001). 이러한 변화를 계기로 1990년대 중반 들어 하청생산의 위주의 아웃소싱이 아닌 기획부문의 아웃소싱 의뢰가 증가하는 등 각종 패션산업 관련 업체가 활성화되어 패션산업의 발전에 큰 밑거름이 되고 있다(양재희, 2002).

2 연구의 목적

본 연구는 패션 기획, 개발 분야의 아웃소싱(outsourcing)에 대한 현황조사와 아웃소싱 활용에 따른 문제점들을 통해 국내 브랜드 종사자들에게 새로운 시스템과 프로세스의 도입에 대한 이론적인 배경과 효율적인 활용방법을 제공하고자 한다.

특히, 상대적으로 아웃소싱 분야가 미진하다고 판단되어지는 남성복 분야로 연구 범위를 한정하고 보다 현장감있는 자료를 얻고자 일대일 심층면접 조사방법을 통하여 아웃소싱을 활용하는 브랜드 실무자들의 아웃소싱에 대한 태도를 연구하고자 한다.

II. 이론적 고찰 및 선행연구

1. 이론적 고찰

1) 아웃소싱(outsourcing)의 개념

다양성이 혼재하는 경쟁 환경 속에서 전통적 자족주의 경영으로 비대해진 기업의 조직구조는 고정비 증가와 경영혁신의 요구에 대하여 성장위주의 전략에서 이익위주의 내실경영 전략으로의 전환이 불가피 했다.

이광현(1998)은 최근 급격히 변화하는 경영환경과 치열한 글로벌 경쟁에 적절히 대응하기 위해서는 가볍고 강한 조직의 필요와 이를 위해 아웃소싱을 선택이 아닌 필수조건으로 보고 있다고 한다. 따라서 각 기업은 경쟁력 있는 핵심역량에 기업의 자원을 집중시키고, 이외의 기업 활동들에 대해서는 이를 가장 효율적으로 수행할 수 있는 기업 외부 주체로부터 시장 기구를 통해 조달하는 것이 대안으로 제시되었다(이상록, 2001).

이렇게 기업 내 아웃소싱으로 발생한 여분의 경영자원을 핵심분야나 핵심역량에 집중시켜 축약적이고 효율적인 조직을 구축하는 것이 급변하는 정보화 경영시대에 있어 가장 큰 경쟁력이라 하겠다.

김영수(1999)는 기업의 핵심역량은 영구불변이며 지속적인 것이 아니라 변할 수 있다는 사실, 즉 핵심역량의 가변성에 대비하는 차원에서 아웃소싱이 필요하다고 말한다. 그리고 무엇보다 기업자신이 핵심역량에 집중하기 위해 아웃소싱은 이루어지고 있다.

일반적으로 아웃소싱이란 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무처리 방식을 말한다.

정승화, 하공명(1999)의 연구에서는 가치 활동이 내부화된 기업과 아웃소싱 공급업체의 상반된 경제유형이 어떻게 공존할 수 있는지를 경제학적으로 설명한다. 포괄적 의미로 사용되고 있는 아웃소싱은, 해당 가치 활동 업무의 기획, 설계 그리고 운영이 포괄적으로 수행된다는 점에서 컨설팅이나 단순한 업무의 대행과 같은 형태의 거래와는 구분이 된다.

이에 본 연구에서는 아웃소싱 분야에서 패션산업보

다 앞서 이론적 정립이 상대적으로 잘 되어있는 정보통신기술 분야에서 정의한 “정보 시스템(information system) 기능의 외부서비스 활용”(Teng, Cheon, and Grover, 1995) 이라는 개념을 남성복 브랜드 사업의 기획부문에 응용하여 “상품기획에 있어서 외부 자원의 전략적 활용”이라는 포괄적 의미로 아웃소싱을 정의하기로 한다. 따라서 브랜드의 컨셉부터 기획, 디자인 샘플진행, 및 생산투입, 품질관리의 단계까지에서 인식 되어지는 활동과 이를 수행하기 위한 모든 업무 사항의 아웃소싱 까지도 모두 상품기획 활동의 아웃소싱으로 포함 시키기로 한다.

2) 아웃소싱 전략

아웃소싱전략이란 자사의 핵심역량과 외부기업의 핵심역량을 상호연계 시켜 새로운 부가가치를 창출하는 공생전략이다.

최채환(1999)은 패션산업의 아웃소싱 전략을 단순하청, 업무위탁 형태의 미비한 수준으로 규정하고 있다. 공급업체의 핵심역량을 조화시켜 기업전체의 시너지 효과를 극대화하기 위해 제휴업체와의 수평적인 정보와 역량의 공유가 이루어지는 인터랙티브(interactive) 형의 코소싱(co-sourcing) 형태로의 이전 전략이 필하다고 보고 있다. 수직적 아웃소싱이 아니라 수평적인 아웃소싱의 관계 속에 상호 파트너간 협동, 공생하여 발주업체와 공급업체 모두에게 새로운 부가가치를 창출해야 한다는 것이다.

단기적이고 미시적(micro)인 차원에서의 패션 상품은 각각의 아이템이 부가가치가 있는 상품 그 자체이며 장기적이고 거시적(macro)인 시각에서의 패션 상품은 브랜드의 이미지를 뜻하기 때문이다.

최근에 와서 패션업계에도 아웃소싱 분야가 단순 업무의 위탁에서 벗어나 브랜드의 컨셉 정립을 위한 정보 수집 및 조사, 트렌드 분석을 위한 정보 수집 및 분석, 브랜드 비주얼 작업, 매체광고, 판촉행사, 상품기획, 유통전문회사의 판매대행, 배분, 배송 등의 운송업무, 재고처분 등 거의 모든 분야에서 활용되고 있으며 기업은 아웃소싱의 위험보다 아웃소싱의 효과가 더 크다는 전략적 가치를 인정하게 되었다.

아웃소싱전략 수립의 예로 첫째, 기능별 아웃소싱이

다. 상품기획, 생산, 물류, 광고판촉, 전산 등 각 기능별로 아웃소싱을 하는 것이다. 둘째, 상품의 종류별 아웃소싱으로 한 의류 브랜드 내에서 잡화류 라인을 품목별로 아웃소싱 하는 경우를 예로 들 수 있다.

양재희(2002)의 연구에서 향후 아웃소싱을 확대, 활용할 수 있는 부문으로 마케팅 전략 부문과 인터넷 마케팅 부문 그리고 패션 정보 부문 및 디자인 기획 부문 등으로 보고 있으며 이중 생산외주나 프로모션을 통한 생산부문의 아웃소싱이 가장 활발한 것으로 조사되었다.

품목별 아웃소싱에 있어서는 일반적으로 생산과정이 복잡한 니트, 스웨터 제품이나 가격이 비싼 패딩, 다운, 가죽 등의 제품, 또는 노하우가 많이 필요한 품목인 경우 아웃소싱을 많이 하는 실정이다. 이처럼 아웃소싱 대상은 특정 부문 전체가 될 수도 있고 그 부문 내의 일부기능이나 프로세스가 될 수도 있다는 걸 보여준다.

아웃소싱전략에 있어 접근 방향이 결정되면 기업은 자사의 이익을 극대화 하면서 제반 문제점을 최소화할 수립방법을 강구해야 한다. 이를 위해 무엇보다도 기존 경영방식의 한계를 인식하여 아웃소싱에 대한 목표를 설정하고 자사의 핵심역량이 무엇인지를 정확히 파악해야 한다. 그 후 전략적 중요도와 전략적 위험도 분석을 거쳐 아웃소싱의 대상을 결정하고 아웃소싱 공급업체를 선정, 관리하며 그 결과를 평가하는 방법을 최상의 전략구축 과정으로 보고 있다.

3) 아웃소싱 실시효과

앤더슨 컨설팅, 이강락 역(1999)에 의하면 서구의 아웃소싱은 일반적으로 일년에서 일년 반이면 채산 분기점에 도달하여 삼년 안에 투자를 회수하고 그 후 흑자로 돌아서는 경우가 많다. 이와 같이 아웃소싱의 일차적 목적은 비용절감과 여기에서 파생되는 새로운 이익의 창출이다.

이광현(1999)은 내이션스 비즈니스(nation's business)에서 미국기업은 아웃소싱의 효과를 주력사업에의 경영자원 집중(46%), 직접경비의 절감(28%), 간접경비의 절감(26%), 수익개선(20%)등의 순으로 보고 있는 반면 일본은 전문성의 향상과 업무의 신속화,

경비절감 등을 목적으로 아웃소싱을 활용하여 70% 이상의 기업에서 효과를 보고 있는 것으로 나타났다.

저효율 고비용 부문과 이와 연계된 주변업무를 외부 전문기관에 아웃소싱 하는 것은 여분의 인력과 자금을 자사의 핵심 업무에 재분배하여 경영자원을 집중화할 수 있는 여건을 제공하며 이는 다시 업무의 전문성을 강화하는 효과가 있다. 아웃소싱으로 인하여 슬림화된 조직은 시장 및 경쟁 환경의 급격한 변화로부터 유연성을 지니게 되어 이러한 변화가 기업에 미치는 영향을 최소화하고 위험을 감소시킨다. 결국 비용의 외부화로 인하여 슬림화, 유연화된 조직은 고정비용의 변동비화와 사회변화에의 신속한 대응이 가능해져 경기변동의 대응에 유리해짐으로 기업의 변화, 혁신을 가속화 시킨다.

단순한 업무의 위탁이 아닌 공존적인 협조관계로 공급업체와 수평적인 구조를 이루는 아웃소싱의 전략이 수립되면 자사보다 우수하고 전문적인 외부 서비스를 적극 활용하거나 공유할 수 있어 새로운 부가가치를 창출하고 새로운 사업으로의 진출이 가능해진다.

패션 산업에서 정보사로부터 회원가입을 통해 트랜드 정보를 제공하는 것, 원부자재의 효율적 정보제공과 인건비의 절감을 위해 컨버터를 활용하는 것, 생산 인력의 절감을 위해 프로모션을 활용하는 것 등의 행위가 비용절감 효과를 위한 것들이다.

또한 자금력과 체계적 영업력이 구축된 대기업이 브랜드 유지와 마케팅에 주력하고 머천다이저로서의 능력을 보유한 중소기업이 기획과 생산업무에 집중하는 것은 각 기업의 경영자원을 효과적으로 배분, 집중시켜 상호연계 하에 새로운 시너지 효과를 발생시키는 예로 볼 수 있다. 이처럼 아웃소싱을 통해 외부 전문기관이 보유하고 있는 다양한 정보와 지식의 네트워크를 형성하게 되고 이것이 다시 자사의 핵심역량을 고도화, 다각화 시켜 새로운 부가가치를 창출 하게된다.

4) 아웃소싱의 발전 단계

아웃소싱 기능의 전략적 중요도와 범위에 따라 아웃소싱 관계는 변화한다. 아웃소싱 기능의 범위와 전략적 영향정도가 낮은 지원관계가 전통적인 전략으로써의 지원관계이고 점차 범위와 전략적 중요도가 증가하

면서 의존관계나 협력관계로 발전한다. 그리고 궁극적으로는 아웃소싱의 전략적 중요도와 범위가 높은 제휴관계로 발전한다. 이 제휴관계는 아웃소싱을 전략적으로 채택하는 업체나 공급업체 모두에게 이익과 경쟁력, 새로운 부가가치를 가져다주는 윈-윈(win-win)전략으로 아웃소싱의 발전은 이러한 전략의 실현인 것이다(최채환, 1999).

아웃소싱의 발전단계를 패션산업의 실례를 들어 설명하면 1단계는 아웃소서를 선택하는 기준이 비용에 관련된 것으로 일종의 업무 위탁형 아웃소싱 형태로 분류된다.

패션제품의 생산을 위한 임가공의 형태가 대부분 이리하며 원청과 하청의 단순 임가공 계약관계로 상호 의존도와 신뢰도가 낮다는 문제점이 있다.

2단계는 양자가 공동 체제를 만들어 목적을 공유하며 상호의존적인 관계를 이루는 공동화 단계로써 패션업계에서 가장 일반화 되어있는 프로모션과 브랜드간의 형태이다.

3단계는 자사의 핵심역량이 아닌 업무수행을 위해 아웃소서와 전략적 제휴관계를 성립하는 것으로써 2단계보다 양사의 관계가 더욱 긴밀해 지고 아웃소싱의 개념이 제휴로 까지 발전하게 된다. 이는 기업이 달성하고자 하는 목표를 위해 외부의 전문적인 기업으로부터 일종의 기술을 도입하는 경우이다. 브랜드 관계자와 아웃소서간의 관계는 협력 및 공조의 파트너십이 형성되고 윈-윈 관계로 밀접하게 연결된다. 일반적인 의미의 밀착기획의 형태를 갖춘 아웃소싱으로 보다 발전된 아웃소싱의 형태이다.

4단계는 기업간 네트워크를 형성하는 것으로 여러 기업 사이에 네트워크라는 가상공간을 통해 서로의 서비스를 공유하여 자사가 갖고 있는 것보다 더 많은 자원을 이용할 수 있는 가상기업으로의 발전이다. 네트워크형 아웃소싱 기업은 아직 패션업계에는 나타나고 있지 않은 향후 지향 하여야 할 형태의 이상적인 아웃소싱의 목표점 이다.(앤더슨 컨설팅, 이강락 역, 1999)

2) 국내 패션산업 아웃소싱에 관한 선행연구

주영희(2001)의 연구에서는 기업은 핵심역량에 모

든 지원을 집중시키고 국내외 여러 공급업체들과 수평적 네트워크를 형성하여 나머지 기능을 아웃소싱 함으로써 경비절감, 조직의 슬림화, 유연성 있는 팀조직, 핵심역량 강화 등의 효과를 거둔다고 했다.

양재희(2002)는 현재 우리나라 여성캐주얼 의류업체의 부문별 아웃소싱 활용 현황에서 부자재 부문의 활용도가 가장 높고, 아웃소싱 업체를 선정하는 기준과 거래존속 여부의 영향요인으로는 아웃소싱 업체의 품질 불량 문제가 가장 큰 영향을 미친다고 했다.

이외 아웃소싱의 기대효과로 아웃소싱 업체로 부터 전문지식 획득과 비용의 절감, 변화에 대한 신속한 대응, 효율적인 인적관리, 자사 브랜드의 주요기능의 강화 등을 통하여 국내 브랜드 발전에 기여 한다고 연구되었다.

임송규(1999)는 패션기업의 구조조정 일환으로 행하고 있는 아웃소싱의 현황과 사례를 통하여 아웃소싱의 장단점을 지적하고 있다. 장점으로는 적은 비용으로의 업무추진, 자사내 자원의 재배분, 조직의 유연성과 고용형태의 유지 등을 들었으며, 단점으로는 노사간의 대립, 아웃소싱 효과에 대한 의문, 잘 못된 업체선정에 따른 위험성 등이다.

연구에 따르면(양재희, 2002. 임송규, 1999) 현재 국내 의류업체는 아웃소싱의 필요성을 어느 정도 인정하고 여러 분야에서 도입하고 있으나 기업 내 관리 시스템이 미흡하고 체제가 안정되지 못한데다 아직 국내 아웃소싱 업체들의 자질 부족으로 수평적 네트워크의 이상적 연계를 이루는 데에는 미치지 못하고 있음을 밝혀냈다. 이를 위해 기업이 자사의 핵심역량을 정확히 파악하여 아웃소싱 분야를 결정하고 정확한 기준 하에 아웃소싱 업체를 선정하여 일정한 상호 협력 관계 하에 수평적 연계를 가져야하며 아웃소싱 업체의 자질향상 노력을 강조했다.

III. 연구방법 및 대상

1. 연구 방법

조사 해당 브랜드 가운데 동일 상품군별 매출 및 주

요 백화점 입점 상황 상위 4군데 업체를 선정하여 각각 2회 이상의 방문 및 전화 인터뷰를 통한 심층면접을 하였다.

조사항목은 크게 1.개인신상과 2.브랜드 현황 3.해당 업무로 하였으며 1, 2번 항목에 조사대상 브랜드 및 소속 브랜드의 전반적인 현황을 파악하는 열두개의 세부항목으로 면접을 하였다. 이번 면접에서 가장 중요한 3번 항목에서는 아웃소싱 관련 분야를 9가지의 세부 질문으로 구분하여 연구자가 직접 질문을 하고 조사 대상자가 응답한 내용을 녹음과 함께 기록하여 정리하였으며 응답이 미진하거나 분석 자료로서 추가적인 설명이 필요한 부분은 2회 이상의 보완 인터뷰를 통하여 조사하였다.

특히, 조사 대상자들을 통하여 아웃소싱 관련업무 파악에 있어서 아웃소싱 활용 여부, 아웃소싱 아이템, 아웃소싱 업체에 대한 만족도, 아웃소싱 업체 선정 및 평가 기준, 거래선 변경시 고려요인 등을 중점적으로 조사하였다.

2 연구 대상

연구대상은 조사기간 현재 국내남성복 브랜드에 근무하는 실무자로 국내 백화점 남성 정장 상품군에 속한 브랜드로 한다. 또한 브랜드 특성상 디자이너 브랜드와 직수입 브랜드를 제외하고 국내 내셔널 브랜드와 라이선스 브랜드로 한정 하였으며 남성 정장군을 캐릭터 브랜드와 포멀 브랜드로 나누어 대상을 선정하였다.

심층면접 대상은 해당 연구대상 브랜드에 만 2년 이상 근속한 실무책임자로 담당 분야 5년차 이상 디자 인실장 또는 기획팀장으로 하였다. 조사업체 추출기준 은 회사내 2개 이상의 브랜드 사업부가 있고 조사 대상 남성복 브랜드의 연간 매출이 150억원 이상이며 자체 유통망이 있고 서울시내 3대 백화점(롯데, 현대, 신세계)에 입점해 영업을 하고 있는 객관적인 인지도가 높은 곳을 우선 선정하였다.

개인적 특성과 면접대상 회사의 특성 및 면접대상자의 아웃소싱 관련 업무 특성은 <표 1>, <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 1> 면접대상자의 개인적 특성

구 분	CA	CB	CC	CD	FA	FB	FC	FD
성 별	여	여	남	여	여	여	여	여
연 령	36세	32세	31세	32세	38세	36세	29세	27세
경 령	13년차	7년차	5년차	5년차	16년차	14년차	6년차	4년차
이직경험	있음	없음	있음	있음	있음	있음	있음	있음
담당브랜드	LB	NB	LB	NB	NB	NB	NB	NB
면접방법	방문	전화	방문	방문	전화	전화	방문	방문
면접횟수	2회	3회	2회	4회	2회	3회	2회	3회

<표 2> 면접대상 회사의 특성

구 분	CA	CB	CC	CD	FA	FB	FC	FD	비고	
브랜드 명	I	R/W	P/R	U	R	P/C	B	T		
인원수	기획팀	6명	3명	7명	5명	3명	3명	2명	5명	디자인실포함
	사업부	9명	7명	18명	12명	12명	12명	6명	14명	
연간 매출액	회사	400억	3,000억	1,000억	600억	3,000억	1,000억	1,500억	500억	
	브랜드	300억	150억	350억	250억	900억	500억	300억	400억	
영업수	유통수	38개	18개	42개	28개	95개	58개	42개	44개	
	브랜드	2개	12개	4개	2개	12개	4개	5개	2개	보유브랜드

<표 3> 면접대상자의 아웃소싱 관련 업무 특성

구 분	CA	CB	CC	CD	FA	FB	FC	FD	
담당 업무	내용	디자인실장	디자인실장	우븐디자이너	Tops디자이너	디자인실장	디자인실장	정장디자이너	정장디자이너
	지속기간	13년	7년	5년	5년	16년	13년	5년	4년
아웃 소싱	활용여부	O	O	O	O	O	O	O	O
	아이템	자켓 점퍼류	전 Item	전 Item 정장제외	가죽류 Knit류 일부 우븐류	가죽류 일부 코트류	가죽류 일부 코트류	가죽류 Knit류 일부 코트류	가죽류 일부 코트류
	해외활용	X	X	X	O	O	X	O	O
	국내비교	-	-	보통	불만족	만족	-	불만족	불만족
아웃 소서	거래선수	3개	3개	5개	2개	2개	3개	2개	5개
	만족도	만족	만족	만족	만족	만족	만족	만족	만족
	평가기준	생산납기 Quality 기동력	Quality Sample 제시력 가격 경쟁력	Quality 생산납기 가격 경쟁력	가격 경쟁력 생산납기 Quality	제품 기획력 생산납기 성실성	제품 기획력 생산납기 가격 경쟁력 Quality	제품 기획력 업무 추진력 (긴밀성)	가격 경쟁력 Quality 생산납기 성실성
	변경요인	Quality 성실성	신뢰성 가격	납기지연 가격	가격 Quality 제품 기획력	제품 기획력	가격 Quality	제품 기획력 Quality	납기지연 Quality

IV. 분석결과

1. 브랜드별 아웃소싱 현황

분석결과를 토대로 각 브랜드별로 아웃소싱 현황을 정리해 보면 <표 4>와 같다.

첫째, 내셔널 브랜드와 라이센스 브랜드 모두 디자인 관련 업무에 있어 아웃소싱을 활용하고 있으며 특히 정장 라인센스 브랜드의 경우 그 활용도가 타 업체에 비해 높게 나타났다. 이는 '여성 캐주얼 부문에 있어서도 라이센스 브랜드 업체가 내셔널 브랜드 업체보다 프로모션을 많이 활용 한다'는 양재희(2002)의 연구 결과와 동일하다.

둘째, 캐릭터 브랜드와 포멀 브랜드 모두 자사의 핵심 아이템인 정장류를 제외한 대부분의 아이템을 아웃소싱 하는 것으로 나타났다. 캐릭터 브랜드의 경우 다양한 아웃터(outer)와 캐주얼 제품류, 일부 우븐류, 자켓류 위주로 아웃소싱이 활발히 이루어지는데 반해 포멀 브랜드의 경우 가죽류, 일부 코트류에 한정되어 아웃소싱이 이루어지고 있다. 이는 브랜드별로 주력하는 상품군의 차이로 인해 나타나는 현상으로 보인다.

셋째, 아웃소싱이 활성화된 업체 일수록 브랜드의 규모 대비하여 기획팀의 인원이 적다. 이것은 아웃소싱으로 인해 인적자원이 업체 내 다른 부문으로 재분배된 상태거나 고정화 되었던 인건비가 변동비화 된 상태라고 볼 수 있다. CC 브랜드의 경우 규모 150억

의 18개 유통망을 가졌으나 주로 캐주얼 아이템을 전개하는 브랜드 특성상 디자인 분야가 전력부문 이므로 기획팀 위주로 인적자원이 집중되어야 한다.

마찬가지로 FA 브랜드의 경우 규모 900억의 95개의 유통망을 가진 대규모 정장 브랜드임에도 불구하고 핵심부문인 정장기획을 제외한 아웃터 부문을 아웃소싱 함으로 3명의 인원으로 업무가 가능하다. 이러한 현상은 FB, FC 브랜드 모두에서 보이는데 이는 디자인 인력이 브랜드의 매출과 존속에 핵심적으로 작용하는 캐릭터 브랜드에 비해 포멀 브랜드가 디자인 부문의 아웃소싱에 대해 덜 부담을 가지기 때문으로 보인다. 또한 캐릭터 브랜드에 비해 디자인에 대한 전문적 기술의 부족을 아웃소싱으로 보완 하려는 의도로도 해석 된다.

넷째, 캐릭터 브랜드와 포멀 브랜드 모두 아웃소싱 활용에 대하여 어느 정도 만족하고 있으나 해외 아웃소싱에 있어서는 아직 활성화 되어있지 않으며 그 만족도도 대체로 낮다. 이는 아직 국내 업체의 해외 아웃소싱이 주로 생산부문에 연계되어 있는 경우가 많으며 특히 캐릭터 브랜드의 경우 디자인 부문이 중요하므로 고난이도의 작업사양 지시나 변경사항 발생시 신속한 대응과 긴밀한 의사소통 관계의 형성이 중요하므로 해외 아웃소싱을 꺼려하는 것으로 보인다. 반면 정장 아이템을 중심으로 일부 구색용 아웃터와 캐주얼 단품류를 기획하는 포멀 브랜드의 경우 캐릭터 브랜드에 비해 해외 아웃소싱이 활발한데, 이는 비교적 단순

<표 4> 브랜드 군별 아웃소싱 현황

구 분		캐릭터 브랜드(CB)	포멀 브랜드(FB)
1. 디자인 관련업무	활용여부	활용함	
	활용도	낮음	높음
2. 아웃소싱 아이템	정장류	아웃소싱 제외	
	주력상품	아웃소싱 제외	아웃소싱
	특종상품	아웃소싱	
3. 기획팀 및 디자인실 인원	브랜드 군별 특성과 무관하게 아웃소싱이 활성화된 브랜드일수록 인원이 적음		
4.아웃소싱 만족도	국내외 비교	국내 - 높음, 해외 - 낮음	
	해외부문	신속하고 긴밀한 대응이 어려움	
5.아웃소서 평가기준	생산관련(품질, 납기)		상품기획력

한 디자인 위주로 기획된 상품을 인건비가 싼 해외생산으로 진행하여 생산원가를 절감하고자 하는데 있는 것으로 보인다. 하지만 아직 그 진행정도가 원숙치 못하여 만족도는 그리 높지 않게 조사 되었다.

다섯째, 캐릭터 브랜드의 경우 아웃소서의 평가기준을 제품 품질과 생산납기 등 생산관련 부문에 중요도를 두는 반면 포멀 브랜드의 경우 상품기획력에 관련하여 비중을 많이 두고 있다. 이는 브랜드에 있어 주력 상품군의 차이와 브랜드별로 핵심역량으로 생각하는 능력, 부문에 대한 차이로 인하여 주력 아웃소싱 품목과 분야, 그에 따른 기대효과가 다르기 때문으로 보인다. 디자인력을 주력으로 하는 캐릭터 브랜드의 경우 핵심역량인 디자인력과 상품기획력을 자사가 보유하고 있으면서 그에 보완적인 생산부문에 대하여 아웃소싱이 편중되는 것으로 보인다.

포멀 브랜드의 경우 정장 아이템을 자사의 핵심역량으로 간주하고 이와 관련된 상품기획력, 생산기술, 노하우 등을 자사가 보유하고 있으면서 이외의 구색용 아이템이나 특수 아이템에 관련하여 전문적 지식과 기술이 필요한 것들을 아웃소싱하며 여기에 대하여 디자인, 생산기반, 기술까지 모두 전담시키는 경우가 많은 것으로 보인다.

거래선을 변경하게 될 시 고려하는 요인도 캐릭터 브랜드의 경우 생산과 관련된 문제점 발생시 즉, 품질과 납기지연의 문제, 가격 경쟁력 등이 중요시 되고 포멀 브랜드의 경우 상품기획력과 제품 품질의 문제 등을 중요시 여기나 각 브랜드 모두 가격, 생산납기, 품질상의 문제는 동일한 정도의 요인으로 나타났다.

2. 브랜드별 아웃소싱에 대한 태도

캐릭터 브랜드와 포멀 브랜드별로 아웃소싱에 대한 만족도를 평가하기 위해 브랜드별로 응답자에게 각각의 업무진행에 있어서 아웃소싱을 활용함으로써 나타나는 장점과 단점을 비교한 것이 <표 5>이다.

첫째, 캐릭터 브랜드의 경우 여러 가지 디자인, 기획력, 정보 등을 제공받을 수 있고 자사에 없는 생산기반을 활용할 수 있으며, 자사내의 성수기 생산물량의 한계를 해결하고 자사보다 우수한 품질과 기동력 있는 대처능력을 아웃소싱 활용의 장점으로 답변했다. 반면에 자체생산보다 생산가격이 비싸고 아웃소싱 업체가 자사 브랜드에 대한 이해의 부족으로 발생하는 기획력의 한계와 정보의 외부유출에 대한 우려 등을 단점으로 들었다.

CA 브랜드는 독특한 디자인과 칼라 감각으로 아웃터류(코트, 자켓, 점퍼 등)와 캐주얼 단품류에 있어 캐릭터성이 강한 브랜드 이미지를 현 시장에서 확고히 하고 있다. 디자인력이 핵심인 브랜드 성격상 아웃소싱 업체에서 브랜드의 지향방향, 타겟층, 컨셉의 이해부족에서 자사의 이미지와 부합되지 못하는 상품기획을 제시할 때 그 만족도와 기대효과가 크게 감소하며, 포멀 브랜드보다 유행이 급변하고 분기별 상품공급 시즌이 세분화 되어 진행되기 때문에 납기지연이나 생산문제 발생시 신속한 대처능력에 매우 민감한 편이다.

현재까지 캐릭터 브랜드의 경우 프로모션에 디자인을 전적으로 의존하는 경우는 아주 드물며, 아직 브랜드의 핵심역량을 디자인력, 상품기획력에 두고 있는 이

<표 5> 브랜드별 아웃소싱의 장단점

구분	장점	단점
캐릭터 브랜드	1. 디자인, 기획력, 정보를 제공 받음 2. 자사에 없는 생산기반 활용 3. 성수기 생산물량의 한계 극복 4. 우수한 품질과 기동력있는 대처	1. 비용의 상승 2. 자사브랜드에 대한 이해 부족으로 발생하는 기획력의 한계 3. 기획 정보의 외부유출에 대한 우려
포멀 브랜드	1. 자사내 부족한 전문성의 활용 2. 외부의 전문기술 및 정보의 활용 3. 생산관련 비용, 인력등의 절감	1. 비용의 상승 2. 기획의도의 전달이 정확치 않을 수 있음 3. 제품 품질의 수준이 기대에 못미침

유료 생산부문이나 일부 특수 아이템의 기획에 한정하여 아웃소싱을 활용하는 경우가 대부분이다.

때문에 프로모션에 기대하는 것이 체계화된 생산기반과 제시한 납기 내 생산이 가능한지 여부, 우수한 생산 퀄리티 등 생산진행 관련 능력과 특수 아이템의 전문적인 노하우와 정보, 상품기획력 등에 대해 많은 요구를 하게 된다.

CB 브랜드의 경우 전 아이템을 아웃소싱 하는 적극적인 태도를 취하고 있어 의류업체는 아웃소싱 업체로부터 여러 디자인, 정보를 제공받고 아웃소싱 업체는 브랜드에 맞는 상품을 제시하기 위하여 브랜드에 대해 적극적으로 이해하는 자세를 가지고 서로 정보를 공유하여 수평적 상호보완 관계이 가능하여 브랜드와 프로모션 사이에 신뢰가 생겨 코소싱(co-sourcing)의 형태로 발전이 가능한 경우이다. 서로 상호보완적 관계 속에 시너지효과를 낼 수 있는 것이다. 하지만 브랜드 내에서 자사의 정보를 그만큼 노출시켜야 하는데 따른 외부유출에 대한 우려와 아웃소싱 업체와의 관계에서 통제를 상실하지 않을 정도의 조절 능력이 요구되는 등의 어려움이 동반한다.

또한, 아웃소싱 효과가 기대에 미치지 못하여 업체를 변경하게 될시 새로운 업체의 선정과 적응시간에 대한 위험요소가 크며 이와 같은 코소싱 형태의 경우 현재 국내 의류업체가 지향해야 할 아웃소싱의 올바른 방향이나 아직 의류업체 내에서의 그 효과에 대한 이해부족과 프로모션의 자질과 능력이 성숙치 못하여 실천에 어려움이 따른다.

CC 브랜드는 캐릭터 정장브랜드로써 주력 아이템인 정장군을 제외한 품목을 모두 아웃소싱 하는 경우로 디자인력보다 생산납기, 품질, 생산비용 위주로 아웃소싱의 중요도를 두고 있다. 이런 경우 포멀 브랜드와 비슷한데 자사 내 핵심품목인 정장기획을 제외한 아이템에 대하여 전문적 기술과 정보가 부족하고 생산기반과 생산기술을 갖추고 있지 못하여 이를 아웃소싱 업체에 전담하는 경우이다.

CD 브랜드의 경우는 자사 내 생산이 어려운 특수 아이템인 가죽류, 니트류, 일부 우븐류에 한정하여 아웃소싱 하는 경우로 전문적인 기획력, 노하우, 시장의 정보 등을 아웃소싱 업체로부터 제공받으며 우수한 품

질의 상품생산이 가능 하지만 자체 생산에 비하여 가격이 비싸고 납기 지연 등의 문제발생시 대처 방안이 있어 어려움이 있는 점을 문제로 생각하고 있다.

캐릭터 브랜드의 아웃소싱으로는 포멀 브랜드에 비해 전반적으로 아웃소싱이 적극적으로 활용되고 있으며 그 만족도는 높은 편이다. 캐릭터 브랜드의 특성상 브랜드만의 특정 이미지를 상품화해야 하기에 자사의 핵심역량을 디자인 관련 상품기획에 두고 디자인력에 주력하고 있으며 이에 관련하여 아웃소싱을 활용하고 있다.

자사의 핵심역량을 제외하고 아웃소싱을 전개하는 기본적 전략으로 아웃소싱 분야가 생산 부문에 어느 정도 편중되어 있기는 하나 일부 특정 아이템의 기획, 생산 업무 전부문에 걸쳐 적극적인 아웃소싱이 이루어 지기도 한다.

현재 고난이도의 작업사양 지시와 생산사고나 변경 사항 발생시 신속한 대처방안 부실에 대한 우려로 해외 아웃소싱이 활성화되지 못하고 있으나 최근에 들어 잘 훈련된 생산처들과 해외 아웃소싱 전문업체 들의 출현으로 향후 가장 활발히 활성화될 가능성이 있는 분야로 보인다.

현재 캐릭터 브랜드에게 있어 프로모션의 역할은 단순 하청생산의 업무에서 벗어나 각 브랜드 컨셉을 이해하고 현재 시장, 고객 정보를 분석하여 이에 맞는 디자인을 제시하며 직접 생산, 납품할 뿐 아니라 생산에 관련된 기술, 노하우를 제공하는 관계로 발전하였다. 캐릭터 브랜드들은 단순한 외주생산의 아웃소싱에서 벗어나 기획부문의 의뢰를 함으로써 프로모션이 가진 기술, 정보, 노하우를 제공받고 시장의 변화에 신속히 대응하여 기존에 자사 내에서 진행, 해결했던 방식보다 더 적은 인원과 비용으로 시장에 경쟁력을 가질 수 있다고 보고 있다.

둘째, 조사대상 포멀 브랜드중 FA 브랜드의 경우 정장 아이템을 제외한 일부 아웃터 품목에 대하여 아웃소싱을 활용 하는데 자사 내 생산이 어려운 가죽류 등의 특수 아이템과 코트류 일부를 아웃소싱 업체에 전담하여 외부로부터 다양한 기획력을 제공받고 있다. 일부품목은 디자인과 원부자재를 자사가 발주하고 생산부문에 한정하여 아웃소싱하기도 하지만 특수 품목

과 유행에 민감한 제품의 기획에 있어서는 현재 시장과 소비자의 취향에 맞추어 트렌드 정보를 분석하고 시장구조를 파악하는 전문적 노하우와 고급 인력의 부족으로 외부로 부터의 충족이 절대적으로 필요하다.

이와 같이 대부분의 포멀 브랜드에서는 주력상품군인 정장 아이템을 제외한 품목에 대하여 자사 내 전문성의 결여로 인해 아웃소싱이 활발히 이루어지고 있는 상황이며 아웃소싱으로 자사의 브랜드 이미지와 현재 시장의 상황에 맞는 제품디자인을 제공받을 수 있는 것에 중요도를 두고 있다.

FB, FC 브랜드도 앞서와 같이 일부 가죽 아이템과 니트류, 코트류에 한하여 아웃소싱이 이루어지고 있으며 프로모션으로 부터 다양한 디자인과 기획력을 제공할 수 있는 것을 아웃소싱의 장점으로 보고 외부의 전문적 기술과 인력, 생산기반의 사용을 긍정적으로 평가하고 있다. 단, 자체생산에 비해 생산가격이 비싸다는 단점이 있으나 자체생산에 비해 우수한 품질을 보장하고 외부의 생산기반을 이용함으로써 자체생산 설비비용과 유지부담을 절감하게 되므로, 우수한 다수 업체를 모색하여 비교평가 후 업체를 선정한다면 그에 관련된 부담을 해결할 수 있다고 본다.

FD 브랜드의 경우 정장 상품군의 비중이 크며 구색 상품으로 일부 가죽류와 코트류를 전개하고 이를 아웃소싱하고 있다. 이 업체의 경우 본사에서 디자인과 원부자재를 발주하고 생산력만 아웃소싱 하는 경우가 많아 아웃소싱 업체의 디자인력보다는 가격경쟁력과 생산납기에 중요도를 두고 있다. 하지만 자사 내 전문적 지식이 부족한 일부 특수 아웃터에 관련해서는 상품기획까지 의뢰하는 전담형태의 아웃소싱이 이루어지고 있는데 직접 생산에 관련하지 않으므로 오더관리에 필요한 비용, 시간, 인력을 핵심 부문에 재분배 하거나 그 고정비용을 절감하는 효과를 가지게 된다. 그러나 전문적 지식과 기술의 부족, 아웃소싱 업체와의 긴밀성의 결여로 인하여 상품기획의도의 전달이 잘 이루어지지 않는 경우가 발생하거나 공급업체와의 상호 연관적 관계가 이루어지지 않는 경우 등을 어려운 점으로 보고 있다.

3. 브랜드별 아웃소싱의 활용

캐릭터 브랜드는 아웃소싱 분야나 해당 아이템 면에서 포멀 브랜드와 뚜렷한 차이점은 없으나 디자인력이 중시되고, 소량 다품종의 상품을 단기간 내에 생산, 출고해야 하는 신속한 생산력이 중요시되는 브랜드의 특성상 자사공장을 운영하기 보다는 프로모션의 디자인력과 생산기반을 이용하여 시장의 현재정보에 민감할 수 있고 타 경쟁업체의 동향과 변화에 대응하는 유연성을 확보하며 성수기와 비수기의 물량을 조절할 수 있다는 이점을 들 수 있다.

프로모션은 시장의 정보와 흐름에 민감히 대처하여 해당 브랜드의 요구에 맞는 디자인 제시력을 갖추어야 하며 각 품목마다 주력 생산 공장을 확보하여 성수기의 많은 생산물량을 소화해낼 뿐 아니라 비수기에는 각 공장의 생산품목과 물량을 조정하여 비수기의 생산력을 활용할 수 있어야 한다.

각 공장의 주력 생산품목 외에 작업 가능한 품목에 있어 비수기에는 캐릭터 브랜드에 비해 기획시기가 빠른 포멀 브랜드의 작업물을 소화하여 그 여분의 생산력을 활용하여 비수기에도 공장에는 성수기와 같은 생산물량을 확보할 수 있다는 이점있다. 또한 브랜드 사업자에게 있어서는 비수기에 저렴한 가격으로 양질의 생산력을 이용할 수 있다는 상호 보완적 장점이 있는데 이를 중간에서 잘 조절하여 상호 윈-윈 할 수 있도록 중간 조정자의 역할의 해야 하는 것이 프로모션이 갖추어야 할 조정능력이다.

이외 생산부문에서 프로모션이 갖추어야 할 자질은 또 있다. 여러 품목마다 우수한 품질의 생산공장을 확보하여 하나의 통합적인 생산기반을 갖추고 이를 통하여 브랜드에 생산기술과 생산기반을 제공하고 상품을 원하는 납기에 공급해 줌으로써 자사공장 운영 시 발생하는 비용의 절감효과를 가져다 줄 수 있어야 한다. 생산공장은 지속적인 작업물량 확보라는 안정적 경영을 할 수 있게 되어 우수한 품질의 생산력을 계속 유지할 수 있으며 필요한 기술 인력의 고정화로 안정된 생산기반을 제공할 수 있게 된다.

이로 인해 의류업체와 생산공장 모두 서로의 자원을 공유하여 상호보완적 연계를 통해 시너지 효과를 낼

수 있도록 프로모션이 역할을 하여야 한다.

포멀 브랜드를 협력하는데 있어 상품기획 측면에서의 프로모션의 역할로는 자사 내 전문화된 지식, 기술, 디자인력이 갖춰져 있지 않는 경우가 많으므로 외부의 전문화된 자원에 대한 의존도가 높게 된다. 또한 캐릭터 브랜드에 비해 상품기획 시기가 빨라 기획에 참고할 수 있는 현재 시장의 디자인 흐름에 대한 정보습득이 어려워 캐릭터 브랜드에 비해 상품기획 측면에서의 아웃소싱이 더 개방적일 수밖에 없는 현실적인 점을 보완해 주어야 한다.

디자인에 있어서 캐릭터 브랜드는 고난이도의 봉제 기술이 요구되거나 시즌의 트렌드가 반영된 디테일을 적용하여 다양한 품종의 상품을 소량 전개하므로 이에 대비하여 프로모션이 상품의 디자인, 개발부문에 상당한 비용과 시간을 투자해야 한다.

각 시즌마다 이렇게 개발되어 판매가 검증된 상품은 프로모션에 있어서 하나의 기술적 전문적 분야의 노하우가 되는 것이고 이러한 노하우를 포멀 브랜드에 응용할 수 있는 상품기획력이 될 수 있는 것이다.

프로모션은 시장의 흐름과 정보에 민감하게 대처하여 이를 기획에 즉각적으로 반영할 수 있는 민첩성을 갖추고, 각 브랜드의 특성을 이해하고 이에 부합하는 상품기획을 통해 브랜드와 긴밀한 관계를 형성하고 신뢰를 유지하여 정보를 공유할 수 있어야 하며 디자인, 개발부문에 상당한 비용과 시간을 집중시키는 만큼 캐릭터와 포멀 브랜드 모두에게 적용될 수 있는 실용적인 상품기획력을 끊임 없이 향상 하여야 한다.

V. 결론 및 제언

아웃소싱을 효율적으로 활용하기 위해서는 자사 내에 부족한 전문성과 기술부문을 파악하여 이를 외부로부터 제공받을 수 있는 개방적인 자세를 가져야한다. 정장 상품을 주력하고 있어 생산의 비중이 큰 포멀 브랜드라 할지라도 생산부문을 글로벌 아웃소싱 하여 그 원가를 절감할 수 있고, 다양한 상품군의 디자인력을 핵심역량으로 집중하는 캐릭터 브랜드라 할지라도 자사보다 전문적 디자인 기술과 방대한 시장정보를 가진

프로모션으로 부터 디자인력을 제공받아 상품기획의 완성도를 높일 수 있어야 하는 것이다.

브랜드 사업자는 주력상품의 디자인력과 그에 제한된 생산 활동만이 핵심역량이 될 수 있다는 한정된 사고에서 벗어나 자사보다 우월하다고 생각되어지는 외부의 전문화된 자원에 대해 수용하는 것을 개방적으로 받아들이는 자세의 전환이 필요하다. 이에 앞서 기업 내의 경영인들과 실무자들이 현재 시장에 있어 아웃소싱 실시의 당위성에 대한 충분한 이해가 정립되어 있어야만 하고 아웃소싱의 효과를 원가차원에서만 이해할 것이 아니라 가치차원에서도 받아들여야 한다.

아웃소싱 업체 즉, 프로모션을 수직적 상하관계가 아닌 공통의 목적과 가치를 공유하는 수평적인 파트너의 관계로 인정할 수 있도록 브랜드 사업자내 모든 구성원들의 의식 개혁이 노력되어야 한다. 이러한 관계 속에 서로의 비즈니스 프로세스를 공유하며 서로 협동, 공생하게 되어 신뢰감이 형성되고 이는 발주기업에 대한 정확한 이해로 이어져 해당 브랜드의 요구에 부합하는 상품 제시력으로 프로모션에게 피드백되게 하는 것이다.

패션상품이 다른 것들에 비해 디자인이라는 감성적 요소에서 파생하는 부가가치가 매우 큰 산업이라는 것을 이해하고 무조건 원가절감의 측면만을 아웃소싱의 효과로 여겨 업체선정의 중요요인으로 국한해 인식할 것이 아니다. 원가에 대비하여 그 상품이 기존의 상품들 보다 월등히 높은 가격으로 책정되어도 판매될 수 있을 만큼의 고부가가치를 가질 수 있느냐를 고려해야 한다는 것이다.

단순한 비용절감 측면의 강조는 프로모션으로 하여금 저질의 원부자재 사용과 저가의 하급공장에서의 생산을 유혹하게 하고 새로운 상품기획 및 개발비의 투자 의욕을 상실하게 하여 기획력 있는 프로모션으로써의 발전을 기대할 수 없게 만든다.

이렇게 만들어진 상품들은 브랜드 이미지와 고객의 신뢰를 상실하게 되고 결국은 판매 저하로 타 브랜드와의 경쟁에서 뒤처지게 된다. 재고상품의 누적으로 기업의 자금 구조에 부담을 주게 되고 최악의 경우 브랜드 사업의 재검토라는 어려움을 불러 올 수도 있다. 다소 높은 생산원가로 인하여 판매가격이 올라가더라도

도 그 만큼의 높은 완성도와 소비자로부터 부가 가치를 인정받을 수 있다면 프로모션의 창의성과 디자인력 제공에 합당한 비용을 지불하는 것이 당연하다는 의식의 긍정적 전환이 필요하다.

이러한 순기능적인 순환은 프로모션으로 하여금 샘플 제작 및 새로운 기술개발 등에 투자로 이어져 더 나은 상품기획의 제공으로 이어지게 되는 것이다. 상품기획 부문의 아웃소싱을 단기적이고 미시적인 차원에서 제품 자체의 원가절감 측면에 한정하여 볼 것이 아니라 장기적이고 거시적인 안목을 가지고 상품이 가질 수 있는 부가 가치에 중점을 두어 프로모션의 창의성과 디자인력을 인정할 수 있을 때 양측 모두에게 실질적 이익과 이에 따른 시너지 효과를 얻을 수 있다는 것이다.

앞서 사례 연구에 있어서도 현재 국내 브랜드들이 아웃소싱 업체를 선정할 때 가격 경쟁력 측면을 중요요인으로 고려한다는 결과가 나왔다. 아직까지 단순한 생산비용 절감 차원에 그 중요도를 두고 자사 생산에 대비하여 그 원가를 비교하거나 여러 공급업체가 제시하는 생산 원가를 단순히 서류상 비교 분석하여 평가하는 것이 현재 실정이다. 진정한 의미의 아웃소싱 활용을 위해서는 기업 내에서 이러한 한계점에서 벗어나 그 상품이 가질 수 있는 잠재적 부가 가치를 인정하고 생산 원가에 대비하여 그 상품이 가질 수 있는 판매 가치의 경쟁력 측면에서 비교가 이루어져야 한다는 것이다.

프로모션이 브랜드로 부터 인정받는 디자인력을 갖추게 되면 프로모션의 상품들은 더 이상 원가 차원에서 단순 생산업체와 비교되지 않을 것이며 프로모션은 잠재적 판매 가치에 합당하는 가격을 요구할 수 있게 되고 이로써 서로가 필요에 의해 공유하는 수평적 파트너로서의 관계 형성이 가능하리라 본다.

다른 복종에 비해 상대적으로 적은 브랜드와 이로 인한 연구 대상 선정의 현실적 한계점을 극복하기 위하여 정성적 조사 방법을 택하였고 연구 목적으로만 사용한다는 약속하에 이루어진 인터뷰라 할지라도 응답자와의 업무상 이해관계 및 편견 등이 완전히 배제될 수 없었다는 점이 있었다.

그러나 국내 남성복 패션업체의 공통된 아웃소싱에 대한 방향점을 찾아냈다는 점은 본 연구의 성과로 이를 통하여 보다 발전된 선진 시스템과 의사 결정 프로

세스가 많이 연구되어 남성복 뿐만 아니라 국내 패션 산업 전반에 적용되었으면 한다.

본 연구에서 미처 다루지 못한 여성복, 캐주얼, 아동복 등의 여타 많은 복종별 아웃소싱 현황과 각각의 특성별 효율적 활용방법에 대한 연구를 후속 연구에 붙이고자 한다. 아울러 기획, 생산, 유통 등 패션 산업 전반에 걸친 패션 선진국의 아웃소싱 현황에 대한 실증적이고 활발한 연구가 발전되어 이루어지기를 바라며 이러한 연구들이 실무에서 적용되고 발전될 수 있도록 계속해서 관심을 가지고 후속 연구에 임하고자 한다.

참고문헌

- 김병철 (1998). 전략적 아웃소싱. H-NET.
- 김영수의 (1999). 핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라. 삼성경제연구소.
- 김영수 (1999). 전략적 아웃소싱 개론. 고려아카데미컨설팅출판부.
- 도무라 세이치, 이희련 역 (1999). 아웃소싱. 에프케이아이미디어.
- 시마다 다츠미, 신창근, 신춘호 공역 (1995). 아웃소싱 전략. 한국경제연구원.
- 박진수 (2002). 아웃소싱 활성화를 위한 정책 과제. 산업연구원.
- 안광호외 (1999). 패션마케팅. 수학사.
- 안희탁 (2000). 아웃소싱의 이론과 실무. 한국경영자총협회.
- 앨런스완, 안동민 역 (1995). 디자인 마케팅에 의한 경쟁력 강화 - DESIGNHOW BOOK2. 디자인하우스.
- 이강락 역 (1998). 아웃소싱 경영. 21세기 북스.
- 이광현 (1999). 아웃소싱. 한국능률협회.
- 앤더슨 컨설팅, 이강락 역 (1999). 아웃소싱 경영. 21세기 북스.
- 조준모, 고석준 (1999). 아웃소싱 매뉴얼. 삼영사.
- 조동성, 이동현, (1996). 디자인·디자인산업·디자인 정책. 디자인 하우스.
- 조규화 (1997). 패션프로모션업체 및 패션소재전문업체 활성화방안연구. 중소기업청.

- 차일근 (1999). 아웃소싱 전략:실천과 사례. 학문사.
- 최채환 (1999). 패션아웃소싱. 지식창고.
- 홍성도 (1998). 아웃소싱의 전략과 사례 학문사.
- 김동표 (1997). 한국섬유산업의 유통구조. 서강대학교 석사학위논문.
- 김수영 (1999). 패션산업의 연결마케팅에 관한 연구. 서울대학교 석사학위논문.
- 김승호 (2001). 아웃소싱(outsourcing)전략. 경영정보 전남대학교 경영연구소 12(2), 25-28.
- 김영연 (1998). 경영효율화를 위한 아웃소싱 활용방안. 서강대학교 석사학위논문.
- 김종현 (1996). 국내패션의류 사업부의 제품시장 부문 · 전략 · 네트워크 형태와성과. 한국과학기술원 석사학위논문.
- 박은혜 (2001). 캐주얼 브랜드와 패션프로모션 업체에 관한 연구. 경희대학교 석사학위논문.
- 양재희 (2002). 한국 여성캐주얼 의류업체의 아웃소싱에 관한 연구. 경희대학교 석사학위논문.
- 이상록 (2001). 디자인 산업의 아웃소싱 전략에 관한 연구. 서울대학교 석사학위논문.
- 이성훈 (2000). 신뢰가 아웃소싱 전략에 미치는 영향에 관한 연구. 인하대학교 석사학위논문.
- 임송규 (1999). Fashion산업 Outsourcing에 관한 연구-국내 의류산업을 중심으로. 홍익대학교 석사학위논문.
- 정승화,하공명 (1999). 벤처기업의 아웃소싱 전략 - 생산부문을 중심으로. 벤처경영연구 2(2), 112-135.
- 주영화 (2001). 패션산업의 아웃소싱 현황과 추진방안 연구 - 상품기획 프로세스를 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.
- 한창호 (1999). 아웃소싱의 전략적 접근법에 관한 연구. 고려대학교 석사학위논문
- Teng, James T.C., Cheon, Myun Joong and Grover, Varun "Decision to Outsource Information Systems Functions : Testing a Strategy - Theoretic discrepancy model" (Decision Sciences, Vol.26, No.1, 1995), pp75-103
<http://www.all-akorea.co.kr/outsources.htm>
<http://krconsulting.co.kr>
<http://www.kidp.or.kr>
<http://www.textile.or.kr/index.htm>
<http://www.itbiz.co.kr>
-
- (2004년 2월 13일 접수, 2004년 4월 27일 채택)