

중국의 산업고도화에 따른 對 중국 아웃소싱 전략 재고

윤태영

(주)로알비엔비 영업·기획 총괄 본부장

1. 서 론

21세기 한국의 섬유·패션산업이 당면한 가장 중요한 도전 중 하나는, 이웃한 중국의 부상이 우리에게 가져다 줄 기회와 위협에 어떻게 대처하느냐의 문제일 것이다. 그동안 중국은 노동비용 뿐만 아니라 노동생산성, 생산 시스템의 효율성, 첨단 설비의 증대, 물류 통관상의 편의성 등에 있어 지속적인 개선과 발달을 도모해왔고, 노동집약적 공정을 많이 포함하고 있는 산업은 중국이 갖고 있는 풍부한 저임금 노동력의 우위를 십분 활용할 수 있음에 전 세계 다국적 기업의 글로벌 생산기지로서 선택되어 왔다. 즉, 중국이 가진 저렴한 생산요소를 활용하여 자신의 글로벌 생산 네트워크를 최적화하고자 하는 글로벌 기업들 간의 경쟁이 중국을 무대로 진행되고 있는 것이다. 따라서 중국의 생산요소를 누가 더 잘 활용하느냐가 21세기 패션산업에서의 성패를 가르는 중요한 기준이 되고 있다.

중국이 세계의 공장 역할을 하는데 결정적인 영향을 준 일은 2004년 말로 그 시한이 만료된 섬유쿼터제 폐지였다. 섬유쿼터제가 시행되는 동안 업체들은 디자인, 직물생산, 봉제 등을 생산과정 별로 세계 각지에 분산시켜 진행해왔으나, 쿼터제 폐지로 인해 중국의 초대형 설비를 활용한 일괄 생산이 가능해진 것이다. 지난 30년간 미국, 유럽 등 주요 수입시장에서 시행되어온 섬유쿼터제가 폐지됨에 따라 전 세계 섬유·의류 무역구도에 가히 '혁명적' 변화가 진행되었으며, 이에 가장 큰 수혜를 입은 나라가 바로 중국이었다.

이러한 과정을 거치며 중국은 세계의 섬유센터로 급부상하였고, 그동안 쿼터제 우회를 위해 생산과정을 분리시켜 세계 전역으로 분산시켜왔던데서 중국을 포함한 소수의 중심지로 생산 전 과정이 집중되고 있다. 예를 들어 미 의류 소매업체인 리즈클래어본 사는 쿼터 폐지 이후 5년 내 하청 국가 수를 35개국에서 2~3개국으로 줄이고 250여 공급업체도 절반 수준으로 감축하겠다는 방침을 밝히며 있고, 우리나라의 경우도 그동안 쿼터제 덕분에 인건비가 상대적으로 높아도 'Made in Korea'를 붙여야 했던 상황에서 그나마 생산 기반을 유지해왔던 부산의 봉제 업체들이 쿼터제 폐지로 상당수가 도산 및 폐업을 하였다.

결국 한국 섬유업체들은 국내에서 대평화를 통해 규모의 경제를 추구하고, 고부가가치 제품 생산 분야로 특화하는 한편 중저가 제품의 생산은 중국으로 적극 이전하는 것만이 유일한

생존전략이 되어 버렸다. 그러나 문제는 이러한 중국이 그 내부적 요인들과 산업 발전 정책에 따라 변화하고 있다는 것이다. 이러한 변화가 우리 섬유·패션업체들에게 미칠 영향이 결코 적지 않을 것이다.

이에 본 연구의 목적은 중국으로부터의 아웃소싱에 영향을 미칠 변화 내용들에 대해 살펴보고 이를 통해 한국 섬유패션업체들의 해외 아웃소싱 전략 재고 및 중국 아웃소싱에 대한 근본적인 시각과 관점의 변화 필요성을 제기하는데 있다.

2. 아웃소싱의 개념

2.1. 아웃소싱의 배경 및 목적

한국의 섬유·패션산업은 WTO 체제하의 무한경쟁과 2005년부터 실시된 섬유쿼터 자유화, 그리고 IMF라는 초유의 사태를 겪으며 인력적인 구조조정을 필두로 프로세스의 개선 및 전문화 시스템 체제로 변화하여 왔고, 상품기획, 생산, 유통, 마케팅 부문에 있어 기능별로 외주화 하는 아웃소싱이 본격적으로 도입되어 왔다. 이러한 아웃소싱의 도입 증가 현상은 패션산업이 매출에 따른 외형 중심의 양적 성장목표에서 이제 이익 중심의 질적 성장으로 패러다임을 변화하기 위한 노력의 결과라고 할 수 있겠다(주영화, 2001).

이러한 아웃소싱은 원가절감 외에도 조직의 기능을 단순화시켜 핵심역량에 집중할 수 있도록 함으로써 조직의 경량화 및 효율성과 생산성을 제고할 수 있다. 아웃소싱을 하는 목적(1999, 이광현)은 첫째, 전문역량을 기업 스스로 구축하려면 많은 자원과 자금의 소요가 불가피하기에 핵심기능과 핵심역량을 제외하고 외부의 전문기업에 이를 아웃소싱 함으로써 적은 비용으로 업무 진행이 가능하다(비용절감). 둘째, 아웃소싱으로 인력 및 자금 등 경영자원의 효율적 재분배를 통해 경쟁사와의 차별성을 높이고 주력업무의 전문성과 품질향상, 경영체질 강화 등을 도모할 수 있다(핵심역량집중). 셋째, 단순 반복적인 업무의 외부화로 기업조직의 슬림화, 유연화가 가능하며 이를 통해 유연성있는 조직 및 고용형태의 유지가 가능하다(기업조직의 슬림화, 유연성 추구). 넷째, 아웃소싱을 활용하여 유연한 조직을 구축함으로써 시장 및 경쟁환경, 기술 등의 급격한 변화가 기업에 미치는 영향을 최소화 할 수 있다. 패션회사들의 경우 유행변화에 신속히 대응할 수 있고 리스크가 적은 분야로 신속히 나아갈 수 있게 된다(시장변화에 신속대응). 다섯째,

아웃소싱은 공급하는 기업과 활용하는 기업의 파트너십이 가져오는 시너지 효과에 의해 새로운 부가가치의 창출과 이의 사업화가 가능해진다(새로운 부가가치 창출). 여섯째, 고정적인 인건비가 변동비화되고 위험 분산이 가능해져 경기변동에 강한 기업체질이 구축된다(위험 분산). 일곱째, 아웃소싱은 효율화를 위한 새로운 노력을 하게 되므로 조직 내에 혁신을 가속화하게 된다. 즉 아웃소싱은 구조조정 및 기존의 비즈니스 프로세스를 수정하는 리엔지니어링의 수단이기 때문에 이를 통해 기업혁신, 변신을 가속화 할 수 있다(기업혁신). 여덟째, 관리부문을 전문기업에게 아웃소싱함으로써 서비스업무의 전문성 향상으로 이어진다. 아홉째, 아웃소싱을 활용하여 외부 전문기관이 보유하고 있는 다양한 네트워크와 지식에 관한 네트워크를 형성하게 되고 이를 통해 기업경영에 유효한 정보 및 지식을 획득 자사 제품을 고도화하여 새로운 부가가치를 창출하게 된다(네트워크형성).

2.2. 한국 섬유·패션업체들의 아웃소싱 현황

제조와 판매를 겸하고 있는 브랜드 사업체의 경우 MD와 디자이너를 중심으로 소비자의 욕구파악, 시장정보, 패션정보 등을 정확하게 분석하여 상품기획을 하고 이에 대한 생산, 유통, 판매촉진 등의 마케팅 활동을 수행한다. 최근 이러한 브랜드 사업체들은 핵심 역량의 강화와 조직의 유연성 증대를 위해 프로모션 업체를 활용하는 아웃소싱을 진행하고 있다. 이들은 주로 원부자재의 공급과 봉제 생산 등 하드웨어적인 과정을 아웃소싱 함으로써 경영의 효율을 제고하는 추세로 진행하고 있다. 그러나 브랜드 사업체의 경우에도 원부자재 및 생산에만 국한하는 것이 아닌 브랜드의 컨셉과 기획, 디자인 부문까지 해외 디자인하우스(스튜디오)나 전문 컨설팅업체에 위탁하며 전략적 제휴를 진행하는 곳도 나타나고 있다. 대표적인 예로 신원의 '모두스비네티'나 한섬의 '타임', '마인', '시스템', 제일모직의 '아이덴티' 화승의 '르까프' 등이 국내의 기획력 있는 디자인 하우스나 컨설팅 업체와 전략적 제휴를 통한 아웃소싱을 진행한 경우라 할 수 있다(주영화, 2001). 이 경우는 아웃소싱시 발생할 수 있는 위험(회사의 핵심기능 또는 전략적 부분의 외부업체 위탁이 자칫 가져올 수 있는 위험요소를 말함) 보다는 아웃소싱에 따른 기대 효과가 더 크다는 아웃소싱에 대한 전략적 가치를 인정하는 경우라 할 수 있다.

한편 프로모션 업체의 경우 국내 패션업계에서 프로모션 업체가 차지하는 비중과 그 역할이 큼에도 불구하고 대부분 기획의 전문성을 추구하기 보다는 생산에 치중하는 경향이 높다. 상품개발력이 강한 기획 프로모션 업체의 발굴이 브랜드의 경쟁력을 제고시키는 전략임에도 아직까지 국내 패션업계의 한계상(영세한 규모와 전문성의 부족, 브랜드 사업체와의 거래상의 문제-갑을 의식/기획, 디자인료의 불인정/촉박한 납기와 기획변경, 통합시스템의 부족 등) 단순하청에 머무르고 있는 실정이다(조규화, 1997).

또한 선행 연구(양재희, 2002; 임송규, 1999)에 따르면 현재

국내 의류업체는 아웃소싱의 필요성을 어느 정도 인정하고 여러 분야에서 도입하고는 있으나 기업 내 관리 시스템이 미흡하고 체제가 안정되지 못한데다 아직 국내 아웃소싱 업체들의 자질 부족으로 수평적 네트워크의 이상적 연계를 이루지 못하고 있음을 지적하고 있다. 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 자질 향상 노력을 강조하고 있다.

2.3. 해외 패션업체들의 아웃소싱 현황

패션 선진국의 경우 외부 디자인 하우스와의 접목은 매우 보편적이고, 일반적이다. 즉 해당 시즌의 상품구성에 있어 불량 전체를 인 하우스 디자이너가 기획하는 것이 아니라 인 하우스 디자이너는 기획방향을 정하고 전체 스타일 중 일부만 직접 디자인 하고 디자인 전반 업무 및 트렌드 상품 기획물은 외부 유명 디자이너나 외부 디자인 하우스에 용역 및 기획지원을 받아 완제품으로 사업을 하는 경우가 대부분이다(조규화, 1997). 따라서 브랜드에서 디자인하우스로 일차적인 기획 아웃소싱이 진행되고 나면, 다음 단계에서 디자인 하우스에 의해 생산 등을 중심으로 해외 및 국내 아웃소싱이 진행된다고 할 수 있겠다.

주영화(2001)의 선행연구에 기초하여 일본, 이태리, 미국 선진 3개국의 국가별 아웃소싱 현황을 정리해보면, 우선 우리나라 가까운 일본의 경우 FSH(패션소프트하우스)의 활약이 매우 활발하다. 대기업의 조직슬림화 및 경비절감과 함께 FSH의 정보와 기획력 강화로 상호 시너지 효과를 높이는데 초점이 맞추어져 있다. FSH는 상품기획은 물론 패턴메이킹, 샘플제공, 인제육성까지 다양한 소프트 관련 업무를 담당하고 있다. 한편 이태리의 경우는 꼬모와 같이 지역공동체의 발달로 산지의 집적화, 특화가 이루어져 왔으며, 장인정신을 바탕으로 한 중소기업의 유연한 네트워크가 아웃소싱의 핵심내용을 이루고 있다. 즉 꼬모에 있는 컨버터와 스튜디오의 활발한 네트워크 시스템을 활용한 아웃소싱이 활발히 이루어지고 있다. 마지막으로 미국의 경우는 핵심역량을 디자인과 스타일리스트, 마케팅 전략에 집중하고 SCM 구축을 통한 신속한 소비자 대응과 물류환경의 개선 등에 아웃소싱의 내용을 집중하고 있다.

3. 중국 아웃소싱 환경의 변화

3.1. 중국 산업정책의 변화와 위험 요인

3.2. 중국의 산업고도화가 한국 섬유패션업체의 중국 아웃소싱에 미치는 영향

먼저 중국의 산업구조에 대해 간단하게 살펴보고 현재 중국 정부가 추진하고 있는 산업구조 고도화 및 재조정이 구체적으로 한국 패션의류업계의 중국 아웃소싱에 어떤 영향을 미치는지 보도록 하겠다.

Table 1. 중국 산업정책의 변화와 위험 요인

- 외자기업의 중국진출 제약 요인 강화
(가공산업 중국진출 제한, 중국 중점 기간산업의 M&A 불허)
- 환경오염 규제강화에 따른 환경관련 산업의 중국진출 어려움
(환경문제를 중시하는 ‘녹색GDP’ 강조로 중국 지방정부 지도자 평가시 환경문제 평가)
- 가공무역 금지 등 일련의 무역정책 변화
(가공무역의 일반무역 전환을 통해 기업에 과도한 혜택을 폐지)
- 외상 투자 기업에 대한 적법 경영 강조
(이미 몇몇 대기업에 대해 이전 가격 조사가 시작됨)
- 환경오염 규제 강화
(기 설립된 기업에 대해서도 동부연안의 경우 환경법규를 엄격하게 적용)
- 간접수출에 대한 조세 부과
(모기업 수출품에 한하여 관세 증치세 면제 등의 제도를 폐지하고 세금부과)
- 빈하이 지구 대규모 외자기업 출현으로 상대적으로 한국 기업에 특혜 감소
- 물가인상에 따른 임금인상 등 노동관련 비용의 증가 예상
- 노동정책 (기업운영 코스트 증가)
- 대외정책 (외국업체에 대한 내외자 통합세율 적용, 적대적 M&A에 대한 규제 강화)
- 환율인상 (위안화 평가절상)
- 부동산 정책 (북경의 경우 외국인 부동산 투자 규제 강화)
- 빈부격차 심화
- 중국의 경제국수주의 경향
- 중국의 수출증가세 둔화가 한국 기업의 대중국 수출에 미칠 악영향
- 가공무역 금지 등과 같은 중국 진출 기업에 대한 중국정부의 경영활동 규제 강화
- 수축가공무역업종 증치세 환급 축소와 금지
- 소득세율(법인세) 통일화
- 공업용 토지 가격 인상
- 중국의 인건비 증가
- 중국의 산업고도화 정책 등에 다른 가공업 등에 대한 세금 감면 조치 등
- 중국 진출에 대한 우리 기업들의 중장기적이고 종합적인 전략 필요.

(출처: 대외경제정책연구원 지문위원단 선정 2006. 12)

개혁개방 이후 세계시장에 본격적으로 편입된 중국은 저렴한 노동력과 토지라는 비교우위를 활용하여 수출산업을 빠르게 성장시켰다. 특히 많은 외자 기업이 중국에 진출하여 중국의 저렴한 노동력과 토지를 활용하였다. 그 결과 노동 집약적인 경공업 및 조립산업 분야가 빠르게 발전했고, 중국은 이 분야에서 세계의 공장으로서 부상하였다. 그러나 이 과정에서 전통적인 사회주의 계획경제하에 있던 중화학 장치산업과 경공업 및 조립산업의 밀접한 연관이 해체된다. 중국의 중화학 장치산업은 상대적으로 낙후한 설비와 기술, 그리고 취약한 지배구조(사회주의식 국영기업의 형태) 때문에 수출용 제품에 사용되는 비교적 높은 기술수준의 원자재와 부품을 충분히 공급하기에 기술 및 가격경쟁력이 부족했다.

그 결과 중국의 수출산업은 중국 내 중화학 장치산업으로부터 충분한 원자재와 부품을 공급받지 못하고 선진국으로부터 원자재와 부품을 수입하여 중국 내 조립 및 가공 단계를 거쳐 다시 세계시장으로 수출하는 산업 및 무역구조를 갖게 되었다. 2004년 중국의 전체 무역에서 가공무역이 차지하는 비중은 55.3%에 이른다(대외경제정책연구원, 2005). 이러한 이유로 중국의 중화학 장치산업은 국제적으로 경쟁력을 갖춘 수출산업으로 성장하는데 실패하였다. 중국 산업의 이러한 취약성 때문에, 한국은 그동안 중국의 수출산업이 필요로 하는 원자재와

부품을 공급함으로써 중국에 대한 수출을 늘리고 막대한 무역수지 흑자를 누릴 수 있었던 것이다.

그런데 문제는 중국의 이러한 산업구조가 변화할 조짐을 보이기 시작했다는 것이다. 우선 2000년대 들어 그동안 감소 또는 정체되어 왔던 중화학 산업의 비중이 상승하고 있다. 또한 중화학 장치산업의 대부분을 차지하고 있는 국영기업의 구조조정 역시 점진적이지만 성공적으로 진행되고 있다. 특히, 섬유산업과 관련한 중국 정부의 세부 발전 방향과 정책수단으로 기술개발 투자 확대 및 구조조정을 통한 산업구조 고도화를 추진하고, 기업과 사회기금이 기술 혁신에 투자할 수 있도록 권장하며, 기업들의 R&D 투자에 대한 세제 지원을 대폭 확대하고 있다. 또한 기술 및 관리혁신을 통한 산업의 지속가능한 발전을 위해 기술 및 장비혁신을 추진하고 있다(한국산업연구원, 2006).

단적으로 필자가 거래하고 있는 중국 파트너만 해도 처음에 소규모의 원단 제직 과 단순 임가공 봉제 공장을 운영하는 정도였으나, 그동안 꾸준한 이익잉여금의 축적과 함께 일본과 홍콩 자본의 유치를 통해 이전 방적공장부터 원단제직 공장, 염색가공 공장까지를 모두 갖추어 미국의 월마트나 영국의 맥스 앤 스펜서와 같은 Big buyer들과 거래하고 있다.

또한, 최근 들어 중국 정부는 산업고도화 일환으로 단순 임

가공 및 조립 가공기업의 경우 설립 자체를 매우 까다롭고 엄격하게 제한하고 있을 뿐 아니라, 그동안 이들 기업에 제공하던 여타의 세제 지원과 각종 혜택을 급격히 줄여가고 있다. 여기에는 대중국 무역수지 적자로 골치를 앓고 있는 미국, 유럽으로부터의 대 중국 정부 압박도 한 몫을 하고 있는 상황이다. 단적으로 금년 7월 1일부터 그동안 중국 수출기업에 제공해왔던 수출 증치세 환급율이 대폭 삭감, 조정되었다. 증치세는 한국의 부가가치세와 비슷한 개념으로 생산, 유통과정에서 부가가치를 생산하는 모든 제품에 17% 또는 13%가 부과된다. 다만 중국은 그동안 수출 장려책을 펼치면서 수출품에 대한 증치세 중 일부를 환급해주는 제도를 시행해왔다. 그동안 17%의 환급율을 적용받아 왔던 면직물 의류의 경우 11%로 삭감되었고, 레이온 계열의 의류는 5%로, 가죽제품의 경우는 환급율이 0%로 조정되었다. 이는 중국으로부터의 소싱시 환급율 감소폭 만큼의 가격 인상 요인으로 작용함을 의미한다.

중국으로부터의 아웃소싱에서 가격 인상 요인은 이것 말고도 곳곳에 복병처럼 도사리고 있다. 중국은 내년 베이징 올림픽을 개최하게 된다. 올림픽 개최 이후 예상되는 산업구조의 변화와 이에 따른 인건비 및 물가 인상 요인이 잠복되어 있다. 더불어 미국, 유럽 등으로부터 끊임없이 제기되고 있는 무역수지 개선과 위안화 평가 절상에 대한 전 세계적 압박 역시 중국 아웃소싱의 가격 메리트를 급격히 낮추는 요인으로 작용하게 될 것이다. 또한, 중국의 산업구조 고도화에 따라 생산 시스템이 대규모의 일괄 생산체제로 전환되면서 그동안 대접받아왔던 한국의 오더는 미국이나 유럽 등의 빅바이어에게 밀리면서 생산 LOT상의 불이익, 거침없는 가격인상 요구 그리고 생산납기의 불확실성 증대 등 아웃소싱 환경이 매우 불리하게 돌아가고 있는 실정이다.

4. 아웃소싱 관점의 전환

중국의 산업구조 조정과 이로 인해 파생될 중국으로부터의 아웃소싱 환경 변화는 당연히 국내 패션업계에 적지 않은 영향을 미칠 것이다. 그러므로 이러한 중국으로부터의 아웃소싱 환경 변화가 단순히 일시적인 것이 아니라 중국 경제 전체의 산업구조 변화에 의해 야기된 것이며, 이에 대한 대응책 마련 역시 일시적, 일회적인 것이 아닌 구조적이고 장기적인 아웃소싱 전략 전반에 대한 대책들이 수립되어 할 것이다. 이를 위해 그동안 중국 중심의 생산 기지 구축해 집중되어 왔던 해외 생산을 기타 국가로 다변화해 가야함은 물론 더 근본적으로 중국을 바라보던 기존의 시각과 관점의 전환이 절실히 필요하다. 더 이상 중국을 값싼 제품의 생산을 위한 기지로만 볼 것이 아니라 고도화 되어가고 있는 그들의 산업구조의 변화에 대응하여 고부가가치 상품의 소싱을 병행하는 인식의 전환이 요구되어진다.

기존의 원가나 비용절감의 소극적 차원에서의 접근이 아닌 섬유패션산업에서 앞으로 중국이 갖추어 갈 미래의 경쟁력을

잘 살펴 이를 우리의 핵심역량으로 결합하여 글로벌 경쟁에서 전략적으로 활용할 수 있어야 한다. 이를 위해선 그동안의 단순한 위탁, 협력, 공존의 관계가 아닌 그야말로 전략적인 제휴와 상호 화학적, 네트워크적인 결합이 필요하다. 이를 통해 서로의 경영자원을 공유하고 상호 보완적으로 활용하는 코소싱(Co-Sourcing)의 형태로까지 발전해 가는 것도 염두해 두어야 한다.

현재 중국은 제10차 5개년계획 기간(2001~2005년) 동안 섬유소재 산업 육성정책이 성공을 거두면서 세계 섬유 대국으로 부상 중에 있다. 이미 다운스트림인 의류분야의 높은 경쟁력을 보유한 중국 섬유산업이 업스트림인 섬유소재까지 육성되면서 다운스트림과 업스트림 간의 시너지효과가 극대화되고 있다. 중국 정부는 제11차 5개년 계획 기간(2006~2010년) 동안 '양적 성장(섬유대국)에서 벗어나 질적 고도화(섬유강국)'를 섬유산업의 정책목표로 설정하고, 이를 위한 정책을 추진해갈 계획이다. 이를 위해 중국은 기술개발 강화, 인적자원 개발 등 혁신역량 강화를 통해 제품의 고부가가치화를 추진하고 있고, 자동차, 토목건축, 에너지 등 관련 산업의 발전에 따라 수요가 지속적으로 증가할 산업용 섬유를 적극 육성하고 있으며, 고성능섬유, 차별화섬유, 친환경 섬유 등을 중점 육성해 간다는 계획을 갖고 있다(한국산업연구원, 2006).

이렇듯 중국은 산업고도화를 통해 그들의 경제구조와 체질을 바꾸어 가고 있으며, 올림픽을 계기로 각 분야의 낙후되어 있는 시스템과 의식을 정비하게 된다면 중국은 더 이상 한국의 값싼 제품만을 생산하는 곳은 아니게 될 것이다. 이미 중국의 제품은 품질 면에서 하등 뒤떨어지지 않을 뿐 아니라 중국 제품에 대한 전 세계의 특히 한국 소비자들의 인식 역시 전환되어 갈 가능성이 높다.

또한 전 세계 다국적 기업의 생산 네트워크가 중국을 중심으로 편재되어 가고 있는 상황에서 한국의 패션 업체는 글로벌 경쟁력을 키워가기 위해 타 국가에 비해 상대적으로 대중국 아웃소싱의 여러 유리한 점(지리적, 문화적 측면 등)을 충분히 활용해야 한다. 그러기 위해서는 지금까지 우리의 의식 속에 여전히 무의식적으로 자리 잡고 있는 對 중국 아웃소싱의 시각과 관점의 대전환이 절실히 요구된다 하겠다.

참고문헌

- 주영화 (2001) 패션산업의 아웃소싱 현황과 추진방안 연구 - 상품기획 프로세스를 중심으로. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 유진경 (2003) 국내 유아동복 브랜드의 글로벌 전략 방안 - 패션아웃소싱을 중심으로. 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 조규화 (1997) 패션프로모션업체 및 패션소재전문업체 활성화방안 연구. 중소기업청.
- 김일·이정찬 (2004) 국내 패션산업의 아웃소싱 현황과 효율적 활용 방법에 대한 연구. *Journal of Fashion business*, 8(2), 56-68.
- 중국의 산업고도화 및 기업성장의 현황과 시사점: 중국 위협의 재평가 (2005, 12) 정책연구 05-18. 대외경제정책연구원.

박훈 (2006, 12) 중국발전전략 전환에 따른 우리나라 섬유산업의 대응 전략. 한국산업연구원.
정상호 (2004, 8) 섬유쿼터 폐지에 따른 세계 섬유산업 재편 전망. 삼성경제연구소.
이광현 (1999) “아웃소싱”. 한국능률협회.



윤태영 (Tae-Young Yoon)

성균관대학교 무역학과 학사
서강대학교 경영학과 석사
현재: (주) 로얄비엔비 영업-기획 총괄 본부장
Tel: +82-2-841-2844
Fax: +82-2-836-8437
E-mail: digitalyoon@hanmail.net