

국내 유·아동복 브랜드의 글로벌 전략방안 - 패션아웃소싱을 중심으로 -

김 문 숙 · 유 진 경

서울여자대학교 의류학과

디지털 시대를 맞이한 오늘의 패션기업은 정보화·글로벌화 및 양극화된 고객의 욕구에 효율적으로 대응하기 위한 글로벌 전략이 요구되고 있는 실정이며, 아웃소싱은 차별화된 소비자의 기호와 경쟁환경에 효율적으로 대응할 수 있어 경쟁력 강화의 주요한 수단으로 부각되고 있다.

지금까지 아웃소싱에 관한 많은 연구가 IT산업을 중심으로 수행되어 온 반면, 패션분야에서의 아웃소싱에 관한 연구는 초기단계에 있어, 점차 확산되어가는 패션산업에서의 아웃소싱에 대하여 학문적 자료의 제시가 필요한 상황이다.

이에 본 연구는 국내 유·아동복 브랜드의 국제경쟁력 강화를 위한 방안으로 전략적 관점에서의 패션아웃소싱에 관하여 연구하고자 하며, 글로벌 전략개발을 위해 핵심역량, 차별화 정책, 아웃소싱 동기·활용부문에 따른 아웃소싱 성과를 실증 분석하여 시사점을 제시하고자 함에 연구목적이 있다.

본 연구는 관련문헌과 선행연구를 통해 이론적 고찰을 하였으며, 이를 토대로 국내 유·아동복 브랜드의 기획업무 담당자를 중심으로 설문조사를 실시하였고, 자료의 분석은 기술통계 분석(Descriptives)과 T-test, 일원분산분석(Oneway-ANOVA), 요인분석(Factor Analysis), 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였고, SPSS 통계패키지 11.0을 사용하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 국내 유·아동복 브랜드의 아웃소싱 실증분석결과, 비핵심역량 부문을 아웃소싱하기 보다 핵심역량부문을 아웃소싱하는 편이 더 많이 나타났는데, 이는 브랜드의 핵심역량에 대한 파악이 명확하게 이루어져야 할 것과, 아웃소싱이 반드시 자사의 핵심역량 강화와 더불어 전략적으로 활용되어야 함을 시사한다.

둘째, 브랜드의 차별화전략에 따른 핵심역량을 살펴본 결과 각 핵심역량 항목과 관련성있는 차별화지향 요인의 점수가 높게 나타나 핵심역량이 경쟁사와의 차별화를 위한 효과적인 수단으로 활용되고 있음을 파악할 수 있다.

셋째, 아웃소싱 동기에 따라 얻어지는 성과가 다르게 나타나, 이는 아웃소싱 결정시 경영목표를 고려하고 회사의 장기비전 설정과 연계되어 아웃소싱의 목적을 명확히 해야 할 것을 시사한다.

넷째, 아웃소싱 활용부문에 따라 다른 성과를 나타내었는데, '경영컨설팅 아웃소싱'과 '영업(고객감동서비스) 아웃소싱'에서 높은 성과와 함께 문제점도 함께 지적되었으며, 패션정보 아웃소싱과 '전산 아웃소싱' '제고처리 전문업체에 아웃소싱' '패션상품 전문 물류회사에 아웃소싱'에서는 만족도를 나타낸 반면, '해외생산 아웃소싱' '전문광고 판촉 아웃소싱' 판매관리아웃소싱'의 경우 문제점이 지적되었다. 이는 아웃소싱이 경영효율을 높이고 기업의 경쟁력을 획기적으로 높일 수 있는 방법이지만, 아웃소싱을 전략적으로 활용할 수 있는 능력을 갖추지 못할 때 여러 가지 부작용을 가져올 수 있어 아웃소싱이 성과를 거두기 위해서는 해결과제도 많고 보완이 필요함을 시사한다. 아웃소싱 공급업체의 품질하락과 납기 지연, 아웃소싱 가격 상승과 같은 문제를 해결하기 위해 아웃소싱 공급업체와 장기적 협력관계가 상호공생할 수 있는 제휴의 기반 위에 아웃소싱이 성립되어야 한다.

다섯째, 내셔널브랜드와 라이선스브랜드의 경우 직수입브랜드에 비해 아웃소싱을 통해 핵심역량집중과 아웃소싱 공급업체의 고급기술과 그로 인한 서비스수준의 향상을 더욱 기대하고 있으며 아웃소싱으로 제품품질이 향상되었다고 응답한 것으로 보아, 아웃소싱 활용 정도에 있어 라이선스브랜드와 내셔널브랜드가 직수입브랜드에 비해 아웃소싱이 효과적으로 활용되고 있음을 파악할 수 있다. 이는 또한 아웃소싱을 단기간 업무로서가 아니라 장기간의 전략적 도구로서 판단하고 아웃소싱의 목표와 목적을 명백히 할 때 아웃소싱을 통해 긍정적 성과를 달성할 수 있음을 시사한다.

여섯째, 아웃소싱기간이 오래된 브랜드일수록 비용절감과 인력감소를 위해 아웃소싱을 활용하고 있음이 나타났는데, 이는 단순한 비용절감 차원에서 아웃소싱을 고려할 경우, 조직구성원들로 하여금 인력감축이라는 부정적인 인식을 심어줄 우려가 있다. 따라서 원가절감 외에도 조직의 기능을 단순화시켜 핵심역량에 집중할 수 있도록 함으로써 조직의 경량화 및 효율성과 생산성을 제고할 수 있게 하는 전략적 수단으로써 아웃소싱을 인식하고, 단순한 비용절감위주의 아웃소싱의 한계에서 벗어나 경영전략으로써 아웃소싱을 도입해야 할 것을 시사한다.

국내 유·아동복 브랜드의 글로벌 전략을 위한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업이 경쟁우위를 추구하기 위해 핵심역량에 집중하는 과정에서 전문화를 추구할 때 결과적으로 아웃소싱은 활성화하게 된다. 전략적 아웃소싱은 단순한 비용절감 등 소극적 의미의 경영수단 차원이 아니라 조직의 부가가치 증대를 도모하는 적극적인 관점을 뜻한다. 국내 유·아동복 브랜드의 아웃소싱은 분석결과, 핵심역량 강화를 위한 아웃소싱이 가장 높게 나타나 선진국형으로 발전하고 있다는 긍정적인 인식을 주변서도 인력감소측면과 투자비용절감 측면도 중요하게 고려하고 있는 것으로 나타났는데, 단순한 원가절감의 차원을 넘어, 외부전문성의 활용을 통해 세계 최고의 경쟁력을 확보할 수 있는 특정분야에 핵심역량과 경쟁우위의 확보라는 보다 전략적인 관점에서 아웃소싱을 실행할 것을 시사한다.

둘째, 나이키의 경우 전세계 수많은 신발제조기업에게 생산기능을 아웃소싱하고 다국적인 생산 네트워크를 구축해놓고 있으며, 구미의 기업들 중 아웃소싱에 앞서는 기업은 각 분야의 탁월한 노하우와 시스템을 보유하고 있는 글로벌 기업과 제휴관계를 통한 전략적 외주화의 형태의 아웃소싱이 활성화되어 있다. 국경이 없어진 글로벌 경제 시대에서 기술이나 정보 등 자회사의 약점을 전세계적으로 가장 강한 믿음만한 아웃소싱 공급업체로 보강하는 글로벌 아웃소싱을 통해 국제경쟁력을 높일 수 있다. .

셋째, 국내 의류업계에서도 1990년대에 들어서 많은 생산부문을 값싼 개발도상국에게 아웃소싱하고 있었으며 아웃소싱은 의류업계의 일반적인 생산방식으로 자리잡았지만, 단순히 중국이나 기타 아시아의 저임금국가로 생산기지를 옮기는 것만으로는 더 이상 경쟁 우위를 유지할 수 없다. 품질을 향상시키고, 브랜드 인지도를 높이고, 유통시장의 강화를 통해 저임금국가로부터의 가격경쟁을 극복할 수 있다. 또한 디자인과 염색과 같이 부가가치가 높은 활동만 한국에 남기고 봉제와 재단같이 특별한 기술이 필요없고 임금이 결정적으로 비용을 좌우하는 생산활동을 임금수준이 낮은 중국, 베트남, 인도네시아 등지로 현지 직접 투자를 해서 생산원가절감을 통한 가격 경쟁력을 계속 유지할 수 있다.

넷째, 전략적 제휴를 통한 아웃소싱은 자신의 핵심역량을 가장 잘 활용하기 위하여, 또는 자신의 핵심역량이 부족할 때 이를 파트너의 핵심역량을 결합하여 빠른 시일내에 시장에 진입하고 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 갖게 한다. 전략적 제휴의 형태에서 가장 단순하고 단기적 성격이 높은 연구개발 컨소시엄이나 기술제휴 라이선싱을 통하거나, Joint Venture와 직접 투자를 통해 국제 시장에 진출하는 공격적인 방법을 취할 수 있다.

넷째, 수입브랜드에 대비하여 글로벌 감각에 맞는 제품을 디자인하여 상품력을 높이고, 차별화된 브랜드인지를 구축해야 한다.

다섯째, QRS시스템 강화는 비즈니스파트너와의 협력과 제휴가 요구되어지며, 파트너간에 유연한 공급·분배시스템과 함께 효율적인 운영을 가능하게 해준다. 경쟁력강화를 위해 다른 업체들과의 아웃소싱이나 전략적 제휴, 파트너십을 통한 연계관리를 효율적으로 활용하여 유기적 시스템을 통해 판매량을 증가시킨다.

여섯째, 소비자시장의 양극화에 따라 차별화된 기획력, 컨셉, 브랜드 구축이 필요하며, 명품을 선호하는 소비자에 대해서는 고품질의 제품을, 합리적인 구매를 원하는 소비자에 대해서는 유통구조 개선을 통한 원가절감으로 컨셉을 세분화하여 가격을 제시할 수 있어야 하겠다.