

패션 기업의 일반적 특성에 따른 SCM 활동에 관한 연구 - 어패럴업체의 공급 사슬을 중심으로 -

홍 인 숙[†]

서울여자대학교 의류학과

A Study on the SCM Activities Depending on General Characteristics in Fashion Enterprise - Focused on the Supply Chain of Apparel Manufacturers -

In-Sook Hong[†]

Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University

(2004. 8. 18. 접수; 2005. 1. 14. 채택)

Abstract

The purposes of this study were to investigate the difference of the SCM activities in the general characteristics of fashion enterprises and to inquire out the general characteristics affecting the introduction of SCM. The characteristics of apparel manufactures were also compared through the cluster analysis of the SCM activity levels of apparel manufactures. Through questionnaire survey, a total of 214 data - 123 from 64 apparel manufacturers, 46 from 40 fabric suppliers and 45 from 4 retailers - were used for analysis. The analysis on the relation between the SCM activity levels and the general characteristics of fashion enterprises showed that the SCM activities were affected by product assortment pattern and SCM introduction level for fabric suppliers, production method, product assortment pattern, business type and SCM introduction level for apparel manufacturers, and SCM introduction level for retailers. The cluster characteristics related to the SCM activity levels of apparel manufactures showed that the clusters with higher level were tending to doing business internationally and trying to manufacture in a small lot in variety. The higher level clusters also revealed relatively low in the occupation ratio of fashion goods and high in quick response ratio compared to the lower level clusters.

Key words: apparel manufactures(어패럴업체), general characteristics(일반적 특성), SCM activity(공급사슬관리 활동).

[. 서 론

패션 기업은 세계화의 가속화로 인한 경쟁, 무한
도전의 큰 경영환경 변화를 겪게 되었다. 이러한 경

쟁구도 속에서 생존하기 위한 전략으로 단순히 생산
원가를 절감하고 품질을 향상시키는 차원을 넘어서
는 근본적이고 총괄적인 시스템 마련이 시급한 현안
으로 내뿜되었다. 공급 사슬 관리(SCM: supply chain
management)는 이러한 필요성에 의해 개발되었으며

[†] 교신저자 E-mail: his4u@dreamwiz.com

글로벌 마케팅, 글로벌 아웃소싱, 글로벌 제조의 현 시대 상황에 비추어 볼 때 필수적인 전략적 개념이라고 할 수 있다¹⁾. 선진국에서 이미 크게 발전한 SCM은 우리나라에서는 도입 초기 단계이다. 대부분의 기업들은 세계화 경쟁에 따른 SCM의 필요성에 대해서는 인지하고 있으나 소극적인 자세를 보이며 SCM의 효율성과 결과에 대해서는 회의적인 태도를 나타내고 있다. 그러나 선행 연구 분석²⁾을 통해 가시적인 효과와 SCM이 국제화 시대에 글로벌 경쟁력을 획득하기 위한 혁신적인 경영 전략임을 파악할 수 있었다.

본 연구에서는 패션 기업의 일반적 특성에 따른 SCM 활동 차이를 살펴보고, 국제 경쟁력 획득 방안으로서의 SCM 도입에 영향을 미치는 패션 기업의 일반적 특성을 규명해 보고자 한다. 그리고 이패럴 제조업체의 SCM 활동수준별 군집 분석을 통해 그 특성을 비교해 보고자 한다. 연구방법은 문헌적 연구와 설문지법을 이용한 통계분석의 두 가지 접근법을 사용한다.

II. 이론적 배경

1. 공급사슬관리

SCM은 1982년에 처음으로 소개되어 1990년 이후 학술적인 측면에서 활발한 연구가 이루어지기 시작하였다. SCM은 처음 소개된 이후 환경 변화에 따라 개념의 범위와 활동 자체가 발전되어 정확한 의미에 대해서는 이견이 있어 왔다. 생산관리 부문에서는 SCM이 MRP(material requirements planning)에서 시작하여 ERP(enterprise resource planning), 그리고 SCM으로 발전하였다고 주장하고 있다. 그리고 정보기술

관점에서는 1980년대 경영 정보 시스템에서 1980년 후반 전문가 시스템으로 발전되어 왔으며, 정보기술의 발전에 따라서 새로운 정보 시스템 즉 SCM이 필요하게 되었다고 주장하고 있다. 기술적인 측면에서는 1970년의 EDI(electronic data interchange)에서 1980년대의 CALS(continuous acquisition & life-cycle support), 그리고 1990년대 이후에는 전자상거래(EC: electronic commerce)의 핵심 추진전략으로 SCM이 등장하게 되었다고 주장한다. 한편 로지스틱 관점에서는 SCM이 1980년대 후반 DRP(distribution resource planning)의 개념을 모태로 발전한 개념으로 보고 있다³⁾. 오늘날 SCM은 공급자로부터 최종 고객에 이르는 유통 채널의 전체 흐름을 관리하기 위한 통합적인 철학⁴⁾으로서 마케팅 채널에서 기업간의 서로 다른 비즈니스 활동을 통합하기 위해 노력하는 경영 철학으로 주목받고 있다.

SCM의 목적은 최종 고객을 포함한 전체 공급 사슬의 네트워크 뿐 아니라 기업의 경쟁력과 수익성을 최대화하는 것이다⁵⁾. 즉 SCM은 기업의 물류 활동에서 가격, 품질, 도입시간 및 신뢰성(고객요구)을 동시에 만족시킬 수 있는 전략 수단으로 주목받고 있다.

지금까지 SCM이라는 큰 개념 아래에서 많은 하위 기법들이 개발되어 사용되고 있다. 1980년대와 1990년대에 개발된 SCM의 기법에는 ECR(efficient consumer response), QR(quick response), CAO(computer-assisted ordering), CRP(continuous replenishment program), CFAR(collaborative forecasting and replenishment), CPFAR(collaborative planning, forecasting and replenishment) 등이 있다. 최근에는 SCM의 핵심인 여러 기업들 간의 가치사슬(value chain) 연결이 인터넷의 등장으로 확산되고 있다⁶⁾. World Wide Web의 확

- 1) Fukushima Yoshiaki, *SCM 경영혁명*, 한국능률협회컨설팅(GPS)본부 SCM 역 (서울: 21세기북스, 1999), p. 10.
- 2) 홍인숙, 김문숙, "패션 산업의 SCM 활동수준과 물류성과에 관한 연구-이패럴업체의 공급 사슬을 중심으로-", *복식문화연구* 12권 4호 (2004), pp. 547-565.
- 3) 정인근, 이명무, "국내 기업환경을 고려한 SCM 도입의 성공요인," *한국SCM학회지* 1권 1호 (2001), pp. 202-203.
- 4) L. M. Ellram and M. C. Cooper, "Supply chain management, partnerships, and the shipper-third party relationship," *The International Journal of Logistics Management* Vol. 1 No. 2 (1990), pp. 1-10.
- 5) D. M. Lambert, M. C. Cooper and J. D. Pagh, "Supply chain management: implementation issues and research opportunities," *International Journal of Logistics Management* Vol. 9 No. 2 (1998), pp. 1-19.
- 6) 오현남, "첨유 의류산업의 B-to-B EC에서 SCM으로 QR 수행을 위한 인터넷 활용," *복식문화연구* 9권 1호 (2001), pp. 100-110; K. F. Au and D. C. K. Ho, "Electronic commerce and supply chain management: value-adding service for clothing manufacturers," *Integrated Manufacturing Systems* 13/4 (2002), pp. 247-254; G. Graham and G. Hardaker, "Supply-chain management across the Internet," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 30 No. 3/4 (2000), pp. 286-295.

산에 부응하여 최근에는 가치사슬이라는 단어보다는 가치 웹(value web)이 더 확산되고 있다. 또한 현재까지 개발된 SCM의 가장 발전된 형태인 디지털 마켓플레이스(digital marketplace)가 최근에 나타나고 있다. 디지털 마켓플레이스 혹은 e-마켓플레이스라고 불리는 SCM 형태는 여러 공급업체와 수요업체가 인터넷의 가상공간에 하나의 시장을 만들어 여기에서 각종 주문과 배송 관련 업무를 처리하는 형태이다. 디지털 마켓플레이스나 e-마켓플레이스의 형태에는 하나의 대형업체와 이 대형업체의 공급업체들로 구성되는 폐쇄형 마켓플레이스(private marketplace)와 대형업체와 경쟁관계에 있는 다른 대형업체들과 이들의 공급업체들로 구성되는 공개형 마켓플레이스(public marketplace)가 있다. 현재는 폐쇄형 마켓플레이스가 발전을 하고 있는 반면에, 공개형 마켓플레이스는 어려움을 겪고 있다고 할 수 있다. 이와 같이 전통적인 SCM의 개념(제조업체-도매업체-소매업체와 같이 하나의 단일 연결선 상에 있는 다수업체의 관련성)은 현대적인 SCM의 개념(복수의 공급업체와 수요업체가 상호간에 복잡한 관계로 얽혀 있는 형태)으로 급속하게 발전해 나가고 있다⁷⁾.

과거에는 SCM을 정보기술적인 차원에서 접근하는 경향이 강하였다면 최근에는 정보 기술과 경영 철학이 조화를 이루는 경영 전략 차원의 접근에 초점이 맞춰지고 있다. 본 연구에서는 기업간 협력, 전략적인 제휴, 기업간 전자상거래(B2B EC) 등이 포함된 광의의 개념으로 SCM을 파악하고자 한다.

2. 패션 산업의 SCM 현황

1) 섬유업체의 SCM

섬유업체의 고부가가치, 고품질화를 유도하기 위하여 정부는 섬유 산업 발전의 새로운 전기를 마련할 수 있는 '대구 섬유 산업 육성 정책'인 밀라노 프로젝트를 발표하였다. 아울러 생산비 절감, 시장 수요에 신속히 대응할 수 있는 제품 공급, 재고 감소, 물류비 절감 등을 위하여 사상 정보 공유 시스템인 섬유 빛

의류의 QRS(quick response system)와 생산지의 QRS 구축 사업을 섬유산업연합회의 주관 하에 국가 산업 기반으로 추진하고 있다⁸⁾.

섬유산업연합회의 조사 발표⁹⁾에 따르면 상류의 원사 제조업체는 기존의 정보화 기반을 바탕으로 원가 절감을 위해 지속적으로 프로세스를 개선할 수 있는 내부 역량을 보유하고 있다. 중류의 원단 제조업체는 현재 수출 경쟁 심화로 프로세스 개선의 압력을 크게 받고 있는데, 상류의 원사, 중류의 원단 컨버터, 염색 가공 그리고 하류의 의류업체와 거래 내지 협력관계를 가지고 있으므로 프로세스 개선 및 협업 측면에서 정보화 기회가 많이 존재한다. 제작/편지 업체는 소규모이고, 영세한 업체가 많으므로 정보화 기반 및 교육을 통한 사고방식의 제고가 필요하며, 특히 고가 상품의 제작/편지에 필요한 고가의 소프트웨어 개발을 위한 정부의 지원이 필요하다. 원단 컨버터의 경우 정보화 기반과 역량은 미흡하지만 중장기적으로 기획, 마케팅 등 프로세스를 혁신하면서 지식을 축적하고 관련 업종과 기업간의 정보 공유와 유통을 지원함으로써 하류와의 정보 중개자 역할을 수행해 나가야 한다.

2) 어패럴업체의 SCM

제조업 중심의 공급 사슬인 어패럴업체 SCM에서 가장 중요한 부분 중의 하나가 생산 효율화이다. 어패럴업체는 QR과 같은 제품 생산 지연이라는 방식을 활용하여 주문 양산을 함으로써 복잡한 경쟁 상황에 대처해 나가고 있다. 이 방식에는 형태 지연과 배송 지연이 있다. 이러한 방식이 가능하기 위해서는 철저한 사전 준비가 필요하며, 만약 체계적으로 수행하지 않으면 오히려 단위당 배송 비용이 올라가고 고객 서비스가 떨어지는 역효과를 가져올 수도 있다. 그리고 재고 효율화 또한 중요하며, 공급 사슬의 정확한 소비자 수요를 최대한으로 예측해야 한다. 즉 제조업 중심의 SCM 핵심 요소는 생산 인정을 소비자 수요에 정확하게 맞추는 것이다. 이러한 측면에서 미국에서 제조업 중심 SCM의 대표적인 기법으

7) 한동천, *공급사슬관리 SCM* (서울: 시그마인사이드컴, 2002), p. 21.

8) 한국섬유산업연합회, *신속대응시스템 구축을 위한 대구섬유산업의 파트너십 모형 개발* (서울: 정분사, 1999), p. 251.

9) 섬유패션미래전략기획단, *섬유 패션 산업의 새로운 도전* (서울: 섬유산업연합회, 2003), pp. 496-497.

로 간주되는 것이 APS(advanced planning system, advanced planning and scheduling)이다. APS는 기본적으로 다양한 요소들(자원의 이용 가능성, 공장의 생산 능력, 다양한 기업 목표)을 고려하면서 다양한 일정을 계획하는 것으로 전략적 SCM이나 재고 관리 계획 수립시에 각종 정보를 제공해 준다. APS의 주요 계획은 크게 세 가지 부분으로 구성된다. 원재료 공급을 관장하는 조달부분의 핵심은 MRP이고, 원재료 분 결합해서 제품을 만드는 생산부분의 핵심은 생산 계획과 생산 일정이다. 그리고 생산된 제품을 소비자에게 전달하는 배송 부분의 핵심은 배송 계획과 운송 계획이다¹⁰⁾.

3) 유통업체의 SCM

해방 후 최근까지 수십 년 간 제조업체가 유통업체를 지배하는 제조업자 시장이었다. 따라서 백화점이나 할인점과 같은 대형유통업체들은 우리나라 특유의 독특한 현상을 여러 부분에서 나타내고 있다. 백화점은 전체 판매액 중에서 약 80% 혹은 그 이상을 외부업체에게 위탁 운영하여 일정수수료(판매액의 20-30%)를 받는 특정 매입 방식을 취하고 있다. 이러한 운영 형태는 미국이나 유럽에는 거의 없으며 일본과 우리나라에서만 특화되어 나타나고 있는 현상이다. 할인점은 초기에는 대부분 백화점과 같은 운영형태를 취하였으나 현재는 많은 대형 할인점들이 약 80% 내외의 직영 매장을 운영하고 있다. 할인점이 백화점과 다르게 직영화로 들어선 것은 직영 매장이 특정 매입 형태보다 관리하기는 복잡하지만 수익성이 훨씬 높기 때문이다. 우리나라 특유의 이러한 현상은 SCM의 선반적인 효율성에 상당한 영향

을 미치고 있다. 국내 유통업체의 SCM은 미국계 컨설팅업체 및 정보업체 그리고 대한상공회의소의 유통정보센터를 통해 1990년대 중반에 본격적으로 소개되기 시작했다. 2000년을 넘어서면서 인터넷을 통한 새로운 e-비즈니스 모델을 구축하면서 본격적으로 국내·외의 많은 기업들이 SCM 경영기법에 대해 관심을 가지기 시작하였다¹¹⁾. 그러나 우리나라 유통업체에서는 아직까지 대부분의 기업이 SCM을 물류 관리 정도로 인식하고 있다. 실질적으로 물류 코드/팔레트의 통일성, SCM을 활용할 수 있는 기반 IT 기술, 공급 사슬 회사간의 파트너십 등의 문제로 인하여 SCM을 도입하고 있는 업체는 아주 희박한 실정이다¹²⁾.

어패럴업체에서 생산된 제품을 유통업체를 통해서 판매하는 것이 패션 산업 SCM의 핵심 중의 하나이다. 이와 같은 공급 사슬상의 유통 기능은 실질적으로 배송을 통해서 이루어지는데 현재 우리나라는 제 3자 물류의 도입 초기라고 할 수 있다. 주요 도시의 심각한 교통 정체로 인하여 제 3자 물류를 활용하더라도 기대만큼의 효과가 나타나고 있지 않기 때문에 물류비가 국민 총생산의 약 13%를 차지하고 있다. 따라서 유통업 중심의 SCM을 보다 효율적으로 수행하기 위해서는 과도한 물류비를 대폭적으로 절감시킬 수 있는 정책이 적극적으로 추진되어야 한다¹³⁾.

3. 기업의 일반적 특성과 SCM 활동

Subramanian과 Nilakanta¹⁴⁾는 조직 혁신 연구에서 기업의 제품 특성이 혁신 수용과 유의적인 관련성을 갖는다고 하였고, Hunter¹⁵⁾, Ko¹⁶⁾, Ko와 Kincade¹⁷⁾, 고

10) 한동철, *Op. cit.*, pp. 86-93.

11) C. P. Poirier and M. J. Baucr, *e-SCM*, 남호기 & 인천대 동북아 e-블류센터연구 역 (서울: 시그마인사이트컴, 2002), p. 22.

12) 윤혁권, "우리나라 유통업체의 공급사슬관리를 통한 물류비 절감에 관한 경험적 연구-국내 대형할인점 3개사를 중심으로" (동성대학교 대학원 경영학 박사학위논문, 2002), p. 41.

13) 한동철, *Op. cit.*, pp. 63-66.

14) A. Subramanian and D. M. Lambert, "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations and measures of organizational performance," *Omega* Vol. 24 No. 6 (1996).

15) N. A. Hunter, *Quick Response in Apparel Manufacturing*, (Manchester: The Textile Institute, 1990).

16) E. J. Ko, "A Study of relationship between organizational characteristics and the usage level of quick response technologies," *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles* Vol. 20 No. 4 (1996), pp. 586-595.

17) E. J. Ko and D. H. Kincade, "Product line characteristics as determinants of quick response implementation for U. S. apparel manufacturers," *Clothing and Textile Research Journal* Vol. 25 No. 2 (1998), pp. 11-18.

은주¹⁸⁾, 이윤숙¹⁹⁾은 제품 특성 중 제품의 범주가 혁신의 도입에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Hunter는 패션 제품의 구성 비율이 높을수록 생산을 신속하게 진행하여 새로운 제품을 소비자에게 제시할 수 있도록 혁신을 도입하는 경향이 높다고 하였다. 또한 Ko, Fiorito et al.²⁰⁾은 매출 규모에 의한 기업 크기가 QRS와 유의적인 관련성이 있음을 규명하였다. 오세정²¹⁾은 반응 생산 불량 구성비에 따라 QRT 기술 활용에 차이가 있음을 밝혔고, 생산 방식에 따른 생산 형태를 분석하며 QRT의 활용을 주장하였다. Tan과 Wisner²²⁾, Basnet et al.²³⁾은 국내와 국내 외 비즈니스

의 SCM 활동 비교에서 공급 사슬 사이의 대응시간 단축과 구성원간의 높은 신뢰 창출 사이에서 유의적인 차이가 있음을 밝혔다. 이와 같은 선행 연구의 고찰 결과 기업의 일반적 특성에 따른 SCM 활동 수준에 차이가 있을 것으로 생각되며, 원단 공급업체, 어패럴업체, 유통업체의 일반적 특성에 따른 SCM 활동 수준 차이를 살펴보고자 한다.

선행 연구 고찰을 통하여 SCM 성공요인은 최고경영자의 참여와 관리 실행²⁴⁾, 관리의 유연성²⁵⁾, 수요특정 파악²⁶⁾, 통합 관리 조직²⁷⁾, 정보 시스템²⁸⁾, 협력적인 파트너십²⁹⁾, 의사 전달 및 교환³⁰⁾ 등 7가지 차원

- 18) 고은주, "기업 특성과 QR Technology의 사용 수준과의 관계연구," *한국의류학회지* 20권 4호 (1996), pp. 24-33.
- 19) 이윤숙, "국내 의류기업의 SCM과 물류하위시스템에 의한 물류성과 연구" (연세대학교 대학원 석사학위논문, 2002).
- 20) Susan S. Fiorito, Larry C. Giunipero and He Yan, "Retail buyer's perceptions of quick response systems," *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 26 No. 6 (1998), pp. 237-246.
- 21) 오세정, "국내 의류산업의 생산 방식에 따른 QR 시스템 도입에 대한 연구" (연세대학교 대학원 석사학위논문, 2000).
- 22) K. C. Tan and J. D. Wisner, "A comparison of the supply chain management approaches of US regional and global business," Working Paper, Department of Management, University of Nevada, Las Vegas, NV, (1999).
- 23) C. Basnet, J. Corner, J. Wisner and K. C. Tan, "Benchmarking supply chain management practice in New Zealand," *Supply Chain Management: An International Journal* Vol. 8 No. 1 (2003), p. 61.
- 24) 박진우, "우리나라 섬유산업의 공급체인관리(SCM) 도입요인에 관한 연구" (한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문, 2002); L. M. Ellram, "Key success factors and barriers international on purchasing partner-ships," *Management Decision* Vol. 29 No. 7 (1991), pp. 38-44; A. Fearnle and H. David, "Success factors in the fresh produce supply chain: in sight from the UK," *Supply Chain Management* Vol. 4 No. 3 (1999), pp. 120-128; J. K. Higginson and A. Alam, "Supply chain management techniques in medium-to-small manufacturing firm," *International Journal of Logistics Management* Vol. 8 No. 2 (1997), pp. 19-31; Y. Lee and D. H. Kincade, "US apparel manufacturers' company characteristic differences based on SCM activities," *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 7 No. 1 (2003), pp. 31-48.
- 25) J. K. Higginson and A. Alam, *Op. cit.*, pp. 19-31; R. Narasimhan and A. Das, "Manufacturing agility and supply chain management practices," *Production and Inventory Management Journal first quarter* (1999), pp. 4-10.
- 26) Y. Lee and D. H. Kincade, *Op. cit.*, pp. 31-48.
- 27) 김영민, "한국기업의 공급체인관리(SCM) 도입 요인에 관한 연구-무역업체를 중심으로" (중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2000), pp. 70-71; 박대식, "섬유산업의 QR(Quick Response)활용에 관한 국내의 사례연구" (한양대 대학원 석사학위논문, 2000).
- 28) 김영민, *Op. cit.*; 김영진, "우리나라 섬유산업에서의 QR/SCM의 문제점과 효율적인 도입방안에 대한 연구-의류제품의 공급 사슬을 중심으로" (서강대학교 대학원 석사학위논문, 1999), pp. 118-126; 박대식, *Op. cit.*; 한동철, *Op. cit.*, pp. 131-157; M. C. Cooper, D. M. Lambert and J. D. Pagh, "Supply chain management: More than a new name for logistics," *International Journal of Logistics Management* Vol. 8 No. 1 (1997), pp. 1-13; Robert B. Handfield and Jr. Ernest L. Nichols, *공급사슬관리*, 김선민 역 (서울: 석성, 1999), pp. 23-66.
- 29) 김영민, *Op. cit.*, pp. 71-72; 김영진, *Op. cit.*; R. E. Spekman, J. W. Jr Kamauff and N. Myhr, "An empirical investigation into supply chain management," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 28 No. 8 (1998), pp. 630-650; M. Tim, H. Milena and Y. Yufei, "Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits," *Electronic Networking Applications and Policy* Vol. 12 No. 4 (2002), p. 348.
- 30) 김영민, *Op. cit.*, p. 69; M. C. Cooper, L. M. Ellram, J. T. Gardner and A. M. Hanks, "Meshing multiple alliances," *Journal of Business Logistics* Vol. 18 No. 1 (1997), pp. 67-89; L. M. Ellram, "Partnering pitfalls and success factors," *International Journal of Purchasing & Materials Management* Vol. 31 No. 2 (1995), pp. 36-44.

으로 분류하여 추출하였다.

Ⅲ. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

본 연구의 구체적 연구문제는 다음과 같다.

〈연구문제 1〉 SCM 활동 수준은 패션 기업(브랜드)의 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이다.

〈연구문제 1.1〉 원단 공급업체의 SCM 활동 수준은 기업의 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이다.

〈연구문제 1.2〉 어패럴 제조업체의 SCM 활동 수준은 브랜드의 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이다.

〈연구문제 1.3〉 유통업체의 SCM 활동 수준은 기업의 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이다.

〈연구문제 2〉 어패럴 제조업체의 SCM 활동 수준에 따른 군집 특성을 살펴본다.

2. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 먼저 할당 표본 추출 방법을 사용하여 '2003/2004 한국패션브랜드연감'에서 본사가 서울지역에 위치한 어패럴 제조업체를 6개의 제품 범주(여성복 정장(30%), 남성복 정장(15%), 남·여 캐주얼웨어(30%), 스포츠·폴트웨어(10%), 유아동복(5%), 인너웨어(10%))로 구분하여 편의 표집하였다. 그리고 해당 어패럴업체에서 거래를 하는 원단 공급업체, 유통업체를 연구대상으로 하였다. 주요 분석대상인 어패럴업체는 자료의 신뢰성을 높이기 위해 각 브랜드의 기획부, 영업부, 물류/자재 부서에서 각각 한 부씩 설문지를 받고자 노력하였고 원단 공급업체는 설문대상 어패럴업체에서 거래를 하는 원단 공급업체의 담당자가 설문대상이 되었다. 그리고 유통업체의 설문 대상자는 다양한 제품 범주의 어패럴업체를 대상으로 하였으므로 백화점과 대형 할인점 매입부의 제품부주별 담당 바이어가 되었다. 설문지는 2003년 8월 14일부터 9월 4일까지 수집되었는데 어패럴 제

조업체에 150부 배포/125부(83%) 회수되었고, 원단 공급업체에 100부 배포/51부(51%) 회수되었으며, 유통업체에는 60부 배포/45부(75%) 회수되었다. 이 중에서 무응답 자료 및 불성실한 응답 자료로 판단한 어패럴 제조업체의 2부, 원단 공급업체의 5부를 제외한 어패럴업체 123부(64개 업체), 원단 공급업체 46부(40개 업체), 유통업체 45부(4개 업체) 총 214부를 분석에 사용하였다.

자료 분석은 SPSSWIN 10.0 프로그램을 이용하여 일원분산분석, 군집분석, t-검증, Duncan 사후검증을 실시하였다.

3. 측정도구

SCM 활동은 선행연구를 통해 추출한 최고경영자의 참여와 관리실행(5개 항목), 관리의 유연성(4개 항목), 수요 특정 파악(3개 항목), 통합 관리 조직(5개 항목), 정보 시스템(7개 항목), 협력적인 파트너십(7개 항목), 의사 전달 및 교환(4개 항목)의 7개 차원 35개 항목으로 나누어 실행 수준에 대한 값을 7점 척도로 측정하였다. 조직적 요인으로서의 최고경영자의 참여와 관리 실행은 김영민, 박연우³¹⁾, 박진우, Ellram, Lee와 Kincade가 사용한 SCM의 성공적 도입요인을 토대로 본 연구의 목적에 맞게 연구자가 수정 보완하여 5개 문항으로 구성하였다. 관리적 요인으로서의 관리의 유연성은 김영민, 박연우, 이명호 외³²⁾, Lee와 Kincade가 사용한 항목들을 수정 보완하여 4개 문항으로 구성하였고, 수요 특정 파악은 Lee와 Kincade가 사용한 3개 항목으로 구성하였다. 그리고 통합 관리 조직은 김영민이 사용한 5개 항목으로 구성하였다. 정보 기술적 요인으로서의 정보시스템은 김영민, 김영진, 박연우, 박진우, 이명호 외, Lee와 Kincade가 사용한 항목들을 연구자가 수정 보완하여 7개 문항으로 구성하였다. 관계요인으로서의 협력적인 파트너십은 김영민, 박진우, 양일모³³⁾, Basnet et al., Lee와 Kincade, Spekman et al.이 사용한 항목들을 연구자가 연구 목적에 맞게 수정 보완하여 7개 문항

31) 박연우, "SCM의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 - Y사 공급체널을 중심으로" (중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2001).

32) 이명호, 이우형, 조하용, "공급체인관리가 기업의 물류비용과 고객서비스에 미치는 영향에 관한 연구" 경영권 전략회 통합학술대회 발표 논문집 (2002), pp. 1-7.

33) 양일모, "물류성과에 영향을 미치는 공급망관리 요인에 관한 연구" 생산성논집 16권 3호 (2002), pp. 73-101.

으로 구성하였고 의사 전달 및 교환은 김영민, Ellram 이 사용한 항목을 수정 보완하여 4개 항목으로 구성하였다.

원단 공급업체, 어패럴업체의 일반적 특성은 제품 범주, 제품 구성비, 매출 규모, 비즈니스 형태, 생산 방식, 생산 형태, 물량 구성비, SCM 도입단계로 살펴 보았고, 유통업체의 일반적 특성은 협력업체수, 매출 규모, SCM 도입단계로 살펴보았다. 제품 범주는 남성정장, 여성정장, 남·여 캐주얼웨어, 스포츠·골프웨어, 유아동복, 인너웨어 6개 범주로 구분하여 기록 하도록 하였고 원단 공급업체는 판매하는 제품의 모든 범주를 중복 기업이 가능하도록 하였다. 각 기업의 제품 구성비는 기본제품, 패션제품 항목으로 분류하여 전체 생산물량에서 기본제품, 패션제품이 차지하는 비율을 직접 기록하도록 하였다. 기본제품, 패션제품, 기본/패션제품 중심기업의 구분은 동일 비율인 50%를 기준으로 많은 부분을 차지하는 제품구 성으로 빈도를 정리하였고 동일 비율일 때는 기본/패션제품 중심기업으로 분류하였다. 매출규모는 원 단공급업체, 어패럴업체는 소비자가 기준의 전년도 매출액으로 유통업체는 패션상품의 각 PC별 전년도 매출액으로 정의하였다. 비즈니스 형태는 국내(regional), 국내·외(global)로 분류하였고 국내·외 버즈 니스는 어패럴업체는 해외에 매장을 가지고 마케팅 활동을 하는 경우로 정의하였고 원단공급업체는 수입업체와 수출업체를 모두 포함하는 것으로 하였다. 상품 생산방식은 소품종 대량 생산, 소품종 소량 생산, 중품종 중량 생산, 다품종 대량 생산, 다품종 소 량 생산 5개 항목으로 구분하여 기록하도록 하였다. 생산방식은 명확하게 정량적으로 구분하기 어려웠 지만 품목별 생산 수량에 대한 매장별 상품의 회전(rotation)정도와 매장별 차별 출고에 의해 응답자가 판단하여 체크하도록 하였다. 생산형태는 자체 생산, 국내 하청(협력업체) 생산, 해외 하청 생산, 국내·외 하청 생산으로 분류하였고, 물량 구성비는 기획 생 산 불량비와 반응 생산 불량비로 분류하였다. 반응 생산 비율은 재주문(reorder)이나 스폿(spot) 생산을

하는 구성비율을 나타내며 어패럴뉴스에 발표³⁴⁾된 '복종별 2003년 추동시즌 출하물량 계획'에서 기업의 반응 생산 비율이 차지하는 평균 비율값(22%)을 기 준으로 이보다 높으면 반응생산으로, 이보다 낮으면 기획생산으로 분류하여 빈도를 정리하였다. SCM 도입단계는 응답자가 느끼는 기업의 현재 SCM 진행 정도를 나타내는 것으로 이미도입, 도입준비중, 도입 검토중, 도입계획없음 4개의 항목으로 구분하여 체크하도록 하였다. 협력업체수는 유통업체에서 PC별 로 관리하고 있는 브랜드 수로 정의하였다.

IV. 분석 결과 및 논의

1. 기업(브랜드)의 일반적 특성에 따른 SCM 활동 수준 차이검증

1) 원단공급업체

원단공급업체의 일반적 특성에 따른 SCM 활동수 준은 <표 1>, <표 2>의 분석 결과와 같이 제품 구성 비, SCM 도입단계에 따라서 다르게 나타났다. 원단 공급업체의 SCM 활동수준은 생산 방식, 제품 범주, 생산 형태, 물량 구성비, 비즈니스 형태, 매출액 규모 의 일반적 특성에는 영향을 받지 않는 것으로 나타 났다. 제품 구성비율에 따른 SCM 활동수준(표 1)은 최고경영자 참여 및 관리 실행이 유의수준 5%에서, 협력적인 파트너십이 유의수준 1%에서 각각 집단간 유의적인 차이를 나타내고 있다. 패션 제품을 주로 취급하거나 기본제품과 패션제품을 동일 비율로 취급하는 업체는 기본제품만을 주로 취급하는 업체에 비해 최고경영자의 참여 및 관리 실행과 협력적인 파트너십에 대해 상대적으로 높은 평균점수를 보이고 있다. 이것은 Hunter의 주장을 지지하는 결과로 패션제품의 비중이 높아질수록 빠른 시장 변화에 대처할 수 있는 협력적인 파트너십이 필요하고 강력한 최고경영자의 참여 및 관리실행이 중요한 것으로 판단된다.

SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준 차이(표

34) "2003년 추동시즌 출하물량 계획-여성복," 어패럴뉴스, 2003. 7. 14; "2003년 추동시즌 출하물량 계획-스포츠 골프," 어패럴뉴스, 2003. 7. 7; "2003년 추동시즌 출하물량 계획-캐주얼," 어패럴뉴스, 2003. 6. 30; "2003년 추동시즌 출하물량 계획-신사복," 어패럴뉴스, 2003. 6. 23; "2003년 추동시즌 출하물량 계획-유아동복," 어패럴뉴스, 2003. 6. 16; "2003년 추동시즌 출하물량 계획-남성캐릭터, TD 캐주얼," 어패럴뉴스, 2003. 6. 9.

〈표 1〉 원단공급업체의 제품구성비율에 따른 SCM 활동수준 차이

SCM 활동	제품구성	기본제품 (n=22)	패션제품 (n=11)	기본/패션제품 (n=13)	F-ratio p-value
		mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
최고경영자의 참여와 관리실행		3.1364	4.1455	4.1385	3.6728 .0337*
		1.1911	1.6275	.9845	
		B	A	A	
협박적인 파트너십		4.0909	5.0909	4.9744	6.7887 .0027**
		.8046	.8575	.9667	
		B	A	A	

* $p < .05$, ** $p < .01$.

2)는 최고경영자의 참여 및 관리실행과 정보시스템 요인에 대해서는 유의수준 1%에서, 통합 관리 조직, 의사 전달 및 교환, 수요 특정 파악에 대해서는 유의수준 5%에서 각각 집단간 유의적인 차이가 나타났다. 모든 SCM 활동요인들은 SCM을 이미 도입하였거나 도입 준비를 하고 있는 업체의 경우 가장 높은 평균 점수를 보이고 도입 계획이 없는 경우에는 가장 낮은

SCM 활동수준을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 원단 공급업체의 SCM 활동 수준은 원단 공급업체의 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이라는 연구 문제 1.1은 채택되었다.

2) 어패럴 제조업체

어패럴 제조업체의 SCM 활동수준은 〈표 3〉 ~ 〈표

〈표 2〉 원단공급업체의 SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준 차이

SCM 활동	도입단계	이미도입/준비중 (n=6)	도입검토중 (n=14)	계획없음 (n=21)	F-ratio p-value
		mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
최고경영자의 참여와 관리실행		4.9333	4.0143	3.1048	6.4185 .0040**
		1.0482	1.3800	1.0689	
		A	B	C	
통합관리조직		5.1000	4.4286	4.0800	3.3256 .0470*
		.7668	.8552	.8859	
		A	B	C	
의사전달 및 교환		5.4583	4.3750	4.1905	3.8059 .0311*
		1.0538	.9744	.9997	
		A	B	C	
수요특성파악		5.2000	4.0571	4.1429	3.6091 .0367*
		.7899	.9589	.9320	
		A	C	B	
정보시스템		4.5000	3.5714	3.0667	5.4223 .0085**
		.8173	.6922	1.1213	
		A	B	C	

* $p < .05$, ** $p < .01$.

6)의 분석과 같이 생산 방식, 제품 구성 비율, 비즈니스 형태, SCM 도입단계에 따라서 다르게 나타났다. 제품범주, 생산형태, 물량 구성비, 매출액 규모에는 어패럴 제조업체의 SCM 활동수준이 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 제품 범주가 혁신의 도입에 영향을 미친다고 제시한 Hunter, Ko, Ko와 Kincade, 고은주, 이윤숙의 선행 연구 결과와는 다른 결과이다. 고은주, 이윤숙의 선행 연구 결과에서는 여성복업체에서 QR 및 SCM 활동수준이 가장 높게 나타났으나 본 연구에서는 제품 범주에 따른 SCM 활동수준에 차이를 나타내지 않았다. 그리고 반응생산 물량 구성비에 따라 QRT 기술 활용에 차이가 있음을 입증한 오세정의 연구 결과와도 다른 결과가 나타났다. 어패럴 제조업체의 상품 생산방식에 따른 SCM 활동수준 차이(표 3)는 정보시스템에 있어서 유의수준 5%에서 집단간 유의적인 차이를 나타내고 있다. 다품종 대량생산을 하는 경우 다른 생산방식을 채택하고 있는 집단에 비해 정보시스템 활동이 상대적으로 높은 반면, 중품종 중량 생산을 하는 집단은 가장 낮은 수준을 보이고 있다. 다품종 대량 생산, 다품종 소량 생산, 중품종 중량 생산 방식 순으로 높은 정보 시스템 활동을 하고 있었는데, 이는 다양한 종류의 제품을 생산

할 때 정보 시스템 활용을 중요하게 인식하고 있는 것으로 파악된다.

어패럴 제조업체의 제품 구성비율에 따른 SCM 활동수준 차이(표 4)는 수요 특징 파악에 있어서 유의수준 5%에서 집단간 유의적인 차이를 나타내고 있다. Hunter는 패션 제품 구성 비율이 높을수록 신속한 생산을 하기 위해 혁신을 도입하는 경향이 많다고 하였는데 본 연구에서는 패션 제품 구성비가 50%일 때 SCM 활동요인 중 수요 특징 파악이 가장 활발하였다. 즉 기본 제품과 패션 제품의 구성 비율이 같은 경우(50:50)가 다른 구성 특성 집단에 비해 상대적으로 높은 평균점수를 보이고 있다. 반면에 패션제품을 50% 이상으로 구성하는 집단은 상대적으로 수요 특징 파악에 대해 가장 낮은 평균점수를 보이는 것으로 나타났다. 이는 어패럴업체에서의 패션제품은 트렌드를 강하게 반영하는 상품으로 고객의 수요에만 충실하기보다는 브랜드 이미지 제고를 위해 어느 정도 고객을 이끌어 가는 부분이 크기 때문이라고 판단된다.

어패럴 제조업체의 비즈니스 형태에 따른 SCM 활동수준 차이(표 5)는 관리의 유연성에 있어서 유의수준 1%에서 집단간 유의적인 차이를 나타내고 있

〈표 3〉 어패럴업체의 상품 생산방식에 따른 SCM 활동수준 차이

SCM 활동	생산방식	중품종 중량생산 (n=41)	다품종 대량생산 (n=36)	다품종 소량생산 (n=44)	F-ratio p-value
		mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
정보시스템		4.6098 1.0305 C	5.1222 .7380 A	4.9349 .8044 B	3.4527 .0349*

*p<.05.

〈표 4〉 어패럴업체의 제품구성비율에 따른 SCM 활동수준 차이

SCM 활동	제품구성	기본제품 (n=18)	패션제품 (n=24)	기본/패션제품 (n=81)	F-ratio p-value
		mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
수요특징파악		4.0424 .8575 B	3.9615 .8237 C	4.6909 .8166 A	3.1974 .0444*

*p<.05.

다. 즉 국내·외 비즈니스가 국내 비즈니스에 비해 상대적으로 높은 평균점수를 보이고 있다. 이것은 공급 사슬 사이의 대응시간 단축과 구성원간의 높은 신뢰장출 사이에 유의적인 차이를 나타낸 Tan과 Wisner, Basnet et al.의 연구 결과 일부를 지지하는 것이다. 그러나 본 연구 결과에서는 공급 사슬 구성원간의 높은 신뢰수준을 창출할 수 있는 협력적인 파트너십에 대해서는 유의적인 차이를 나타내고 있지 않

다. 이것은 아직까지 국내·외 비즈니스가 미약한 초기 상태로 관리의 유연성에만 치중하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

어패럴 제조업체의 SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준 차이(표 6)는 최고경영자의 참여와 관리실행, 통합 관리 조직, 의사 전달 및 교환, 수요 특징 파악, 정보 시스템 요인, 협력적인 파트너십에 대해 SCM 도입단계별 집단간 유의적인 차이가 나타났다.

〈표 5〉 어패럴업체의 비즈니스 형태에 따른 SCM 활동수준 차이

비즈니스 형태 \ SCM 활동	국내 (n=96)	국내·외 (n=27)	t-value p-value
	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
관리의 유연성	4.2847 1.069	5.1975 .802	-4.12 .000*

*p<.01.

〈표 6〉 어패럴업체의 SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준 차이

SCM 활동 \ 도입단계	이미도입 (n=43)	도입준비중 (n=34)	노위검토중 (n=30)	재취없음 (n=14)	F-ratio p-value
	mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
최고경영자 참여와 관리실행	4.7349 1.0535 A	4.1824 .9084 BC	4.3800 .9546 B	3.4429 1.1071 C	6.3313 .0005**
통합관리조직	4.8884 .9485 A	4.4471 .9053 B	4.4733 .9577 B	3.5571 .9741 C	7.1569 .0002**
의사전달 및 교환	4.9360 1.0338 A	4.3235 .9035 BC	4.6250 .9576 B	4.0000 1.2089 C	4.1376 .0079**
수요 특징 파악	4.3581 .8625 A	4.0529 .8659 B	3.9200 .7959 BC	3.5857 .6347 C	3.6926 .0139*
정보시스템	5.3095 .8613 A	4.5941 .8290 BC	4.7800 .7131 B	4.3714 1.0373 C	6.8143 .0003**
협력적인 파트너십	5.0543 .7866 A	4.4902 .9220 BC	4.6556 .9609 B	4.3810 1.0529 C	3.4132 .0198*

*p<.05, **p<.01.

즉 SCM을 이미 도입하고 있는 경우 모든 SCM 활동 요인에 대해 상대적으로 매우 높은 평균점수를 보이는 반면, SCM에 대한 도입계획이 없는 경우 가장 낮은 평균점수를 보이는 것으로 나타났다. 도입 검토 중에 있을 때 도입 준비 단계보다 높은 최고경영자의 참여와 관리 실행, 의사 전달 및 교환, 정보 시스템, 협력적인 파트너십의 지각이 나타나고 있는 것으로 확인되었다. 이것은 SCM 도입 검토를 위해 빈번한 의사 전달 및 교환이 이루어지고, 최고경영자의 관심이 더욱더 집중되는 것을 나타내고 있다고 생각된다. 또한 협력적인 파트너십 관계에 대한 인식과 막대한 비용이 필요한 정보시스템 설치에 대한 고려를 나타내고 있다고 판단된다. 따라서 어패럴 제조업체의 SCM 활동수준은 브랜드의 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이라는 연구문제 1.2는 채택되었다.

3) 유통업체

유통업체의 SCM 활동수준은 <표 7>과 같이 SCM 도입단계에 따라서 다르게 나타났다. 유통업체의 SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준 차이(표 7)는 정보시스템 요인에 있어서 유의수준 5%에서 집단간 유의적인 차이를 나타내고 있다. SCM을 이미 도입한 업체가 그렇지 않은 업체에 비해 상대적으로 높은 정보시스템 활동수준을 보이고 있다. 이는 유통업체의 SCM에 있어서 정보시스템이 활동수준에 중요한 영향을 미치는 것으로 판단된다. 따라서 유통업체의 SCM 활동수준이 일반적 특성에 따라서 차이가 존재할 것이라는 연구문제 1.3은 채택되었다.

2. 어패럴 제조업체의 SCM 활동수준에 따른 군집 특성

어패럴 제조업체의 SCM 활동수준의 요인 값을

군집으로 의미 상의상 가장 적합한 세 개의 군집으로 분류하여 이들에 대한 SCM 활동수준의 특성을 살펴본 결과는 <표 8>과 같다.

즉 SCM 활동수준의 모든 요인에서 유의수준 1%에서 군집 간 유의적인 차이를 크게 보이고 있다. 군집의 특성을 알아보면 1 집단이 SCM 활동수준에 대해 가장 높은 평균점수를 보이고 있고, 2 집단이 SCM 활동수준에 대해 중간의 평균점수를 보이고 있으며, 3 집단이 7개의 SCM 활동수준 모두에 대해 평균점수 이하의 가장 낮은 점수를 보이고 있다. 따라서 이러한 특성을 기준으로 하여 군집의 특성을 정의하였는데, 1 집단을 SCM 활동수준이 가장 높은 집단, 2 집단을 SCM 활동수준이 중간인 집단, 3 집단을 SCM 활동수준이 가장 낮은 집단으로 그 특성을 정의하였다.

어패럴 제조업체의 SCM 활동수준이 상품 생산 방식, 제품 구성비, 비즈니스 형태, SCM 도입단계 등 브랜드의 일반적 특성에 따라서 다르게 나타나고 있다. 따라서 이것들을 군집별 SCM 활동 평균점수와 비교를 통해 시사점을 살펴보고자 한다. 그리고 불량구성비율은 비록 SCM 활동수준과 유의적인 차이를 나타내지는 않았지만 반응생산 비율은 QR과 관련 있는 것으로 군집별 SCM 활동수준과 비교해 보고자 한다. 그 결과는 <그림 1> ~ <그림 4>와 같다.

<그림 1>은 군집별 상품생산방식과 SCM 활동 평균을 살펴본 것으로 SCM 활동수준이 높을수록 다품종 소량 생산 방식을 추구하는 것으로 나타났다. 1 집단과 2 집단의 다품종 소량 생산 비율은 4%로 약간의 차이를 나타내고 있는 반면, 2 집단과 3 집단의 다품종 소량 생산 비율은 16%의 많은 차이를 나타내고 있다.

<표 7> 유통업체의 SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준 차이

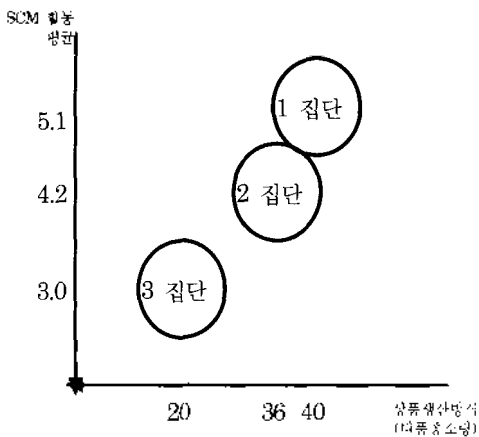
SCM 활동	도입단계	이미도입 (n=35)	도입준비/검토중 (n=8)	t-value p-value
		mean (s.d.)	mean (s.d.)	
정보시스템		4.4229 .821	3.7000 1.179	2.22 .032*

*p<.05.

〈표 8〉 어패럴 제조업체의 SCM 활동수준에 따른 군집 특성

집단	1 집단 (n=50)	2 집단 (n=63)	3 집단 (n=10)	F-ratio p-value
	mean (s.d.)	mean (s.d.)	mean (s.d.)	
최고경영자 참여와 관리실행	4.9240 1.0324 A	4.1905 .6309 B	2.4600 .7306 C	39.5040 .0000*
통합관리조직	5.2440 .6896 A	4.2317 .6789 B	2.6400 .7168 C	70.9151 .0000*
의사전달 및 교환	5.3050 .7846 A	4.2381 .7796 B	3.1000 .8991 C	44.3719 .0000*
수요특징 파악	4.4960 .9010 A	3.9111 .6708 B	3.2000 .7424 C	15.0152 .0000*
정보시스템	5.4920 .6703 A	4.5968 .5697 B	3.3800 .9636 C	54.7528 .0000*
협력적인 파트너십	5.4067 .6034 A	4.3757 .7417 B	3.2333 .5455 C	58.3279 .0000*
관리의 유연성	5.2667 .6598 A	4.0529 .9527 B	3.3000 .9994 C	39.0491 .0000*
SCM 활동 평균점수	5.1621	4.2281	3.0447	
군집 특성 정의	SCM 활동수준이 우 높은 군집	SCM 활동수준이 중 간인 군집	SCM 활동수준이 가 장 낮은 군집	

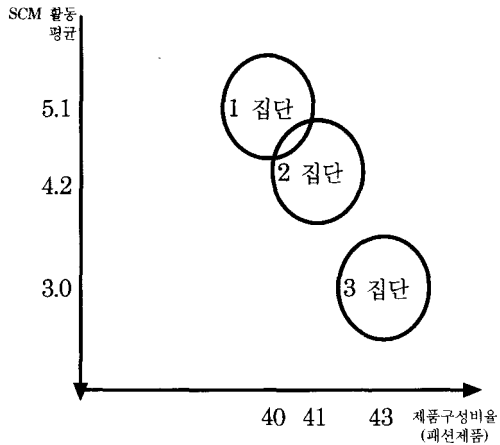
*p<.01.



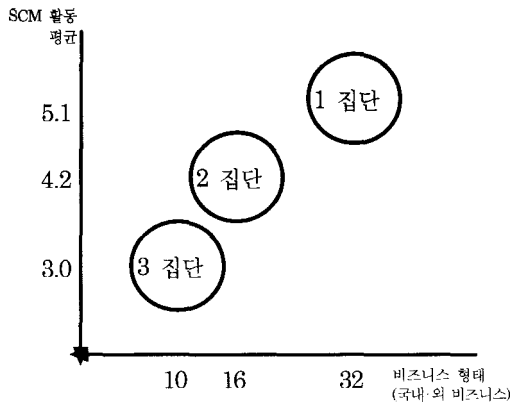
〈그림 1〉 어패럴업체의 군집별 상품생산방식(다품종소량생산)과 SCM 활동.

〈그림 2〉는 군집별 제품 구성비와 SCM 활동 평균을 살펴본 것으로 SCM 활동수준이 높은 군집이 SCM 활동수준이 낮은 군집에 비해 패션제품의 구성 비율이 상대적으로 약간 낮은 것으로 나타났다. 1 집단은 기본제품과 패션제품의 구성비율이 60% : 40%를 나타내고 있는 반면 3 집단은 57% : 43%를 나타내고 있다.

〈그림 3〉은 군집별 비즈니스 형태와 SCM 활동 평균을 살펴본 것으로 SCM 활동수준이 높은 군집일수록 국내·외 비즈니스 활동을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 1 집단은 32%가 국내·외 비즈니스 활동을 전개하고 있었고, 2, 3 집단은 1 집단과 비교해 국내·외 비즈니스 활동은 16%, 10%로 다소 차이를 나타내고 있었다.



〈그림 2〉 어패럴업체의 군집별 제품구성비율(패션 제품)과 SCM 활동.

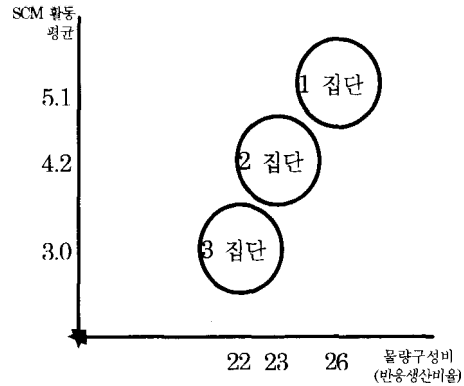


〈그림 3〉 어패럴업체의 군집별 비즈니스 형태(국내·외 비즈니스)와 SCM 활동.

〈그림 4〉는 군집별 물량구성비와 SCM 활동수준의 평균을 살펴본 것으로 SCM 활동수준이 높은 군집일수록 상대적으로 반응 생산 비율이 높은 것으로 나타났다. 1 집단은 반응 생산 비율이 26%를 나타내고 있으며, 2 집단은 23%, 3 집단은 22%를 나타내고 있다.

V. 결 론

본 논문에서는 어패럴업체의 공급 사슬을 중심으로 패션 기업의 일반적 특성에 따른 SCM 활동수준 차이를 살펴보고, 어패럴 제조업체의 SCM 활동수



〈그림 4〉 어패럴업체의 군집별 물량구성비(반응생산 비율)와 SCM 활동.

준별 군집 특성을 살펴보았다. 연구 분석결과는 다음과 같다.

1. 원단공급업체의 일반적 특성에 따른 SCM 활동은 제품 구성 비율, SCM 도입 단계에 따라서 다르게 나타났다. 제품 구성 비율에 따른 SCM 활동수준은 패션제품을 주로 취급하거나 기본제품과 패션제품을 동일비율로 취급하는 업체가 최고경영자 참여 및 관리 실행, 협력적인 파트너십에서 높은 점수를 보였는데 이는 패션제품의 비중이 높아질수록 빠른 시장 변화에 대처할 수 있는 협력적인 파트너십이 필요하고 강력한 최고경영자의 참여 및 관리실행이 중요한 것으로 판단된다. SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준은 SCM을 이미 도입하였거나 도입준비를 하고 있는 업체의 경우 모든 SCM 활동요인에서 가장 높은 평균점수를 보이고 도입계획이 없는 경우에는 가장 낮은 SCM 활동수준을 보이는 것으로 나타났다.
2. 어패럴 제조업체의 일반적 특성에 따른 SCM 활동은 생산 방식, 제품 구성 비율, 비즈니스 형태, SCM 도입단계에 따라서 다르게 나타났다. 어패럴 제조업체의 상품 생산 방식에 따른 SCM 활동수준은 다품종 대량 생산, 다품종 소량 생산, 중품종 중량 생산 방식 순으로 높은 정보 시스템 활동을 하는 것으로 나타났는데 이는 다양한 종류의 제품을 생산할 때 정보 시스템 활용을 중요하게 인식하고 있는 것으로

파악된다. 어패럴 제조업체의 제품 구성 비율에 따른 SCM 활동수준은 패션 제품 구성비가 50%일 때 SCM 활동요인 중 수요 특징 파악이 가장 활발하였다. 패션제품을 50% 이상으로 구성하는 집단은 상대적으로 수요 특징 파악에 대해 가장 낮은 평균점수를 보이는 것으로 나타났다. 어패럴업체에서의 패션제품은 트렌드를 상하게 반영하는 상품으로 고객의 수요에만 충실하기보다는 브랜드 이미지 제고를 위해 어느 정도 고객을 이끌어 가는 부분이 크기 때문이라고 판단된다. 어패럴 제조업체의 비즈니스 형태에 따른 SCM 활동수준은 국내·외 비즈니스가 국내 비즈니스에 비해 관리의 유연성에 있어서 상대적으로 높은 평균점수를 보이고 있다. 어패럴 제조업체의 SCM 도입단계에 따른 SCM 활동수준은 SCM을 이미 도입하고 있는 경우 모든 SCM 활동요인에 대해 상대적으로 매우 높은 평균점수를 보이는 것으로 나타났다. 그리고 도입 검토 중에 있을 때 도입 준비 단계보다 높은 최고경영자의 참여와 관리 실행, 의사 전달 및 교환, 정보시스템, 협력적인 파트너십의 지각이 나타나고 있는 것으로 확인되었다. 이것은 SCM 도입 검토를 위해 빈번한 의사 전달 및 교환이 이루어지고, 최고경영자의 관심이 더욱더 집중되는 것을 나타내고 있다고 생각된다. 또한 협력적인 파트너십 관계에 대한 인식과 막대한 비용이 필요한 정보시스템 설치에 대한 고려를 나타내고 있다고 판단된다.

3. 유통업체의 일반적 특성에 따른 SCM 활동은 SCM 도입단계에 따라서 다르게 나타났다. SCM을 이미 도입한 업체가 그렇지 않은 업체에 비해 상대적으로 높은 정보시스템 활동수준을 보이고 있다. 이는 유통업체의 SCM에 있어서 정보시스템이 활동수준에 중요한 영향을 미치는 것으로 판단된다.
4. 어패럴 제조업체의 SCM 활동수준에 따른 군집 특성 분석 결과 SCM 활동수준이 높은 군집일수록 국내·외 비즈니스 활동을 전개하고 다품종 소량 생산 방식을 추구하고 있으며 SCM 활동수준이 높은 군집이 낮은 군집에 비해 상대

적으로 패션제품의 구성비율이 약간 낮게 나타났다. 반면 반응 생산 비율은 약간 높게 나타났다. 이것은 SCM이 세계화 시대의 국제 경쟁력을 획득할 수 있도록 하는 방안이며 다품종 소량 생산과 반응 생산에 적합한 경영철학을 확립하게 하는 것이라고 생각된다.

본 연구는 충분한 표본수의 확보가 어려워 전체 기업을 대표하기에는 다소 부족한 점이 있을 수 있으며 연구 결과 중 일부가 선행 연구에서 입증된 결과와는 다르게 나타났는데 앞으로 재확인이 필요하다고 생각한다.

참고문헌

- 고은주 (1996). "기업 특성과 QR Technology의 사용 수준과의 관계연구." *한국의류학지* 20권 4호.
- 김영민 (2000). "한국기업의 공급체인관리(SCM) 도입 요인에 관한 연구 - 무역업체를 중심으로." 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김영진 (1999). "우리나라 섬유산업에서의 QR/SCM의 분체점과 효율적인 도입방안에 대한 연구 - 의류제품의 공급 사슬을 중심으로." 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 박대식 (2000). "섬유산업의 QR(Quick Response)활용에 관한 국내의 사례연구." 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 박연우 (2001). "SCM의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 - Y사 공급체널을 중심으로." 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박진우 (2002). "우리나라 섬유산업의 공급체인관리(SCM) 도입요인에 관한 연구." *한국의국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문.*
- 섬유패션미래전략기획단 (2003). *섬유·패션 산업의 새로운 도전*. 서울: 섬유산업연합회.
- 양일모 (2002). "물류성과에 영향을 미치는 공급망관리 요인에 관한 연구." *생산성논집* 16권 3호.
- 오세성 (2000). "국내 의류산업의 생산방식에 따른 QR 시스템 도입에 대한 연구." 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 오현남 (2001). "섬유·의류산업의 B-to-B EC에서 SCM으로 QR 수행을 위한 인터넷 활용." *복식문화연구*

- 구 9권 1호.
- 윤혁권 (2002). "우리나라 유통업체의 공급사슬관리 를 통한 물류비 절감에 관한 경험적 연구 - 국내 대형할인점 3개사를 중심으로." 동의대학교 대학원 경영학 박사학위논문.
- 이병호, 이우형, 조하용 (2002). "공급체인관리가 기 업의 물류비용과 고객서비스에 미치는 영향에 관한 연구." *경영관련학회 통합학술대회 발표 논문집*.
- 이윤숙 (2002). "국내 의류기업의 SCM 구축에 관한 연구-사례기업을 중심으로." 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 정인근, 이명우 (2001). "국내 기업환경을 고려한 SCM(supply chain management)도입의 성공요인." *한국 SCM학회지* 1권 1호.
- 한국섬유산업연합회 (1999). *신속대응시스템 구축을 위한 대구섬유산업의 파트너십모형 개발*. 서울: 정문사.
- 한동철 (2002). *공급사슬관리 SCM*. 서울: 시그마인사 이트컴.
- 홍인숙, 김문숙 (2004). "패션 산업의 SCM 활동수준 과 물류성과에 관한 연구-어패럴업체의 공급 사슬을 중심으로-." *복식문화연구* 12권 4호.
- "2003년 추동시즌 출하물량 계획 - 여성복" (2003. 7. 14). *어패럴뉴스*.
- "2003년 추동시즌 출하물량 계획 - 스포츠-골프" (2003. 7. 7). *어패럴뉴스*.
- "2003년 추동시즌 출하물량 계획 - 캐주얼" (2003. 6. 30). *어패럴뉴스*.
- "2003년 추동시즌 출하물량 계획 - 신사복" (2003. 6. 23). *어패럴뉴스*.
- "2003년 추동시즌 출하물량 계획 - 유아동복" (2003. 6. 16). *어패럴뉴스*.
- "2003년 추동시즌 출하물량 계획 - 남성캐릭터. TD 캐주얼" (2003. 6. 9). *어패럴뉴스*.
- Au, K. F. and Ho, D. C. K. (2002). "Electronic commerce and supply chain management: value-adding service for clothing manufacturers." *Integrated Manufacturing Systems* 13/4.
- Basnet, C., Comer, J., Wisner, J. and Tan, K. C. (2003). "Benchmarking supply chain management Practice in New Zealand." *Supply Chain Management: An International Journal* Vol. 8, No. 1.
- Bechtel, C. and Jayaram, J. (2002). "Supply chain management: a strategic perspective." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 8, No. 1.
- Cooper, M. C. and Ellram, L. M. (1993). "Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 4, No. 2.
- Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T. and Hanks, A. M. (1997). "Meshing Multiple Alliances." *Journal of Business Logistics* Vol. 18, No. 1.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. and Pagh, J. D. (1997). "Supply chain management: More than a new name for logistics." *International Journal of Logistics Management* Vol. 8, No. 1.
- Ellram, L. M. (1991). "Key success factors and barriers international on purchasing partner-ships." *Management Decision* Vol. 29, No. 7.
- Ellram, L. M. (1995). "Partnering pitfalls and success factors." *International Journal of Purchasing & Materials Management* Vol. 31, No. 2.
- Ellram, L. M. and Cooper, M. C. (1990). "Supply chain management, partnerships, and the shipper-third party relationship." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 1, No. 2.
- Fearne, A. and David, H. (1999). "Success factors in the fresh produce supply chain: in sight from the UK." *Supply Chain Management* Vol. 4, No. 3.
- Fiorito, Susan S., Giunipero, Larry C. and Yan, He. (1998). "Retail buyer's perceptions of quick response systems." *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 26, No. 6.
- Graham, G. and Hardaker, G. (2000). "Supply-chain management across the Internet." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 30, No. 3/4.
- Handfield, Robert B. and Nichols, Jr. Ernest L. (1999). *공급사슬관리*. 김신민 역. 서울: 석정.

- Hunter, N. A. (1990). *Quick response in apparel manufacturing*. The Textile Institute, Manchester.
- Higginson, J. K. and Alam, A. (1997). "Supply chain management techniques in medium-to-small manufacturing firm." *International Journal of Logistics Management* Vol. 8, No. 2.
- Ko, E. J. (1996). "A study of relationship between organizational characteristics and the usage level of quick response technologies." *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles* Vol. 20, No. 4.
- Ko, E. J. and Kincade, D. H. (1998). "Product line characteristics as determinants of quick response implementation for U.S. apparel manufacturers." *Clothing and Textiles Research Journal* Vol. 16, No. 1.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. and Pagh, J. D. (1998). "Supply chain management: implementation issues and research opportunities." *International Journal of Logistics Management* Vol. 9, No. 2.
- Lee, Y. and Kincade, D. H. (2003). "US apparel manufacturers' company characteristic differences based on SCM activities." *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 7, No. 1.
- Narasimhan, R. and Das, A. (1999). "Manufacturing agility and supply chain management practices." *Production and Inventory Management Journal* first quarter.
- Poirier, C. P. and Bauer, M. J. (2002). *e-SCM*. 남호기 & 인천대 동북아 e-물류센터연구 역. 서울: 시그마인사이트컴.
- Speckman, R. E., Kamauff, J. W. Jr and Myhr, N. (1998). "An empirical investigation into supply chain management". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 28, No. 8.
- Subramanian, A. and Lambert, D. M. (1996). "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations and measures of organizational performance." *Omega* Vol. 24, No. 6.
- Tan, K. C. and Wisner, J. D. (1999). "A comparison of the supply chain management approaches of US regional and global business." Working Paper, Department of Management, University of Nevada, Las Vegas, NV.
- Tim, M., Milena, H. and Yufei, Y. (2002). "Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits." *Electronic Networking Applications and Policy* Vol. 12, No. 4.
- Yoshiaki, Fukushima (1999). *SCM 경영혁명*. 한국능률협회컨설팅 GPS 본부 SCM 역. 서울: 21세기북스.