Journal of Fashion Business
Vol. 12, No. 5, pp.155~167(2008)

섬유패션 중소기업의 SCM 사례 연구+

- 커튼업체를 중심으로 -

신상무* · 최진혁
숭실대학교 유기신소재·파이버공학과 교수
숭실대학교 대학원 유기신소재·파이버공학과 석사

A Case Study on Implementing SCM to Textile Fashion Industry as Small Business+

- Focusing on the Curtain Firms-

Shin, Sang-Moo* · Choe, Jin-Hyeok
Professor, Dept. of Organic Materials and Fiber Engineering
M.S., Soongsil Univ.· Graduate School, Soongsil University

Abstract

With globalization and competitive market environment, companies realize how marketing channels are important in order to survive and succeed the business. The importance of information management among channels is getting increased, and is needed for SCM. Nevertheless having hard situation to implement SCM, SCM for textile fashion industry engaged in small business mostly is the way to break through the difficulty on so many channels to go through from fiber to retail.

Therefore, the purpose of this case study to L firm by using questionnaire based interviewing method was to investigate how textile fashion small business can implement the SCM with their own differentiated strategy differed from a large corporation.

L firm conducted SCM-ISN (Information Service Network) under the restructuring project. So they could use electronic bidding system via internet and have information sharing with their partners such as retailers. Therefore, they could expand market share to Seoul and reduce inventory and manage their customer more effectively than before.

Key Words: textile fashion industry(섬유패션산업), small business(중소기업), supply chain management(공급사슬관리)

+ 본 연구는 숭실대학교 교내연구비 지원으로 이루어졌음

Corresponding author; Shin, Sang-Moo,, Tel.+82-2-820-0627
E-mail: smshin@ssu.ac.kr

Ⅰ. 서 론

기업 간의 치열한 경쟁, 글로벌화에 따른 무국적 기업의 형태가 등장하는 시장 체제 하에서, 기업은 타 기업과의 경쟁에서 우위를 차지하고 생존하기 위해 노력하고 있다. 이러한 경영 환경에서 기업은 제품을 차별화할 수 있고 우위를 차지할 수 있는 부분을 유통, 물류라고 보고 있으며 그 과정에서 생각지 않은 많은 부가가치를 창출할 수 있는 것을 발견하였다. 그리하여 유통, 물류 과정에서 발생하는 수많은 정보에 대한 효율적인 관리의 중요성이 더욱 증대되게 되었다.

오늘날 소비자의 소비 척도는 합리적이고 상품이나 서비스 선택에 개인적 가치기준을 갖고 있다. 이러한 변화에 대해 현재의 유통구조는 충분히 대응할 수 없게 되었고 오늘날 소비자 요구에 맞는 상품을 생산하여 고객의 만족을 최대화시킬 수 있는 경영시스템의 도입이 필요하게 되었다.

여러 종류의 산업 중에 특히 섬유 패션산업은 염색되지 않은 직물에서부터 염색가공의 과정을 거쳐 완성된 의복으로 탄생하기까지 원료합성 방사, 방적, 제직, 염색가공, 봉제 및 제품성형 등 복잡한 공정을 거치게 된다.[1] 섬유패션 산업 특성상 복잡한 공정을 거치면서 그 공정에 수많은 유통업자들이 참여하게 된다. 그래서 유통구조가 복잡해지고 그 과정에서 파생되는 수많은 정보의 효율적인 관리가 중요해졌다.[2]

섬유 패션산업이 예전의 영광을 뒤로한 채 지속적인 불황을 겪게 되는 이유는 여러 가지가 존재하겠지만, 가장 큰 이유는 산업에 맞는 적절한 시스템의 부재라고 할 수가 있다. 섬유 패션산업의 특성상 다단계공정을 거치면서 공정상 연계되는 곳에 많은 유통업자들이 참여하게 됨에 따라 계층적이고 복잡한 유통구조가 형성 된다.[3] 또한 상품이 최종 고객인 소비자에게 전달되기까지 수많은 유통구조는 고객의 요구사항을 그때그때 파악하기 어렵게 만들며 배달되는 시간, 유연성, 재고 관리 등 수많은 문제를 야기 시키고 있다. 이런 섬유 패션산업 유통구조의 복잡함은, 현재의 시스템으로는 유통업자간의 정보 공유도 어려울 뿐만이 아니라 각 공정상의 비효율적인 공정을 만들게 된다.

오늘날 많은 기업에서는 유통과정에서 발생되는 정보를 활용하여 경영성과 창출을 위해 공급사슬관리(Supply Chain Management: 이하 SCM이라고 칭함)를 추구하고 있으며 이는 SCM이 경영성과 창출에 큰 기여를 하고 있기 때문이다.[4] 원재료에서부터 출발을 하여 마지막 최종고객까지의 전 과정에서 발생하는 정보와 자원을 최대한 효율적으로 이용하여 채찍효과(Bullwhip Effect)감소, 적시 적소에 고객의 요구에 맞춰서 신속하게 제품을 제공하는 것이 SCM을 통해서 가능케 되었다. 즉 SCM은 공급사슬상에 있는 모든 공급, 생산운영, 물류, 유통 등의 모든 공정에 걸쳐서 최적화를 도모하는 경영시스템이다.[5]

따라서 섬유 패션산업에서와 같이 유통과정이 복잡하고 그 과정에 참여하는 공급업자들이 많은 산업에서는 재고의 감소, 업무절차의 간소화 및 시간단축, 불필요한 작업 제거의 성과를 기대하게 할 수 있는 SCM 도입이 반드시 이루어져야 하는 경영시스템인 것이다.

그러나 이종섭·서선애[6]의 연구에서는 대기업들은 SCM 도입에 발 빠르게 대응하고 있다고 하나, 중소기업들은 중요성 인식과 인프라 부족으로 인하여 그 도입에 소외되고 있다고 밝히고 있다. 또한 조용탁[7]의 연구에서도 중소기업이 정보화 추진인력의 전문성 부족, 정보화 추진에 필요한 정보가 많이 부족하다고 지적하고 있다. 손성호·명원수[8]의 연구에서는 중소기업 IT화 지원 사업에 참여하고 있는 중소기업의 애로사항을 조사한 결과, 예산부족, 기술인력 부족, 업무표준화 미비, 임직원 마인드 부족 등을 지적하였다.

그러나 어려운 여러 가지 중소기업 여건 하에서도 SCM 개념을 이용하여 중소기업의 특성에 맞게 SCM을 구현하는 중소기업이 있다. 따라서 본 연구의 목적은 중소기업 L사의 사례 연구를 통하여 대기업과는 차별화 될 수밖에 없는 중소기업의 특성에 맞는 SCM 적용, 도입 사례를 연구하고자 한다.

본 연구를 통해 중소기업이 SCM 개념을 도입하여 중소기업의 특성에 맞는 전략을 가지고 치열한 경쟁 환경 속에서 성공적으로 회사를 경영하고 한국

섬유패션 중소기업의 SCM 도입 및 적용 사례에 대한 방향을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 연구배경

1. 섬유 패션 중소기업의 현주소와 SCM

다른 산업과 달리 복잡한 유통과정을 거치는 섬유패션산업은 체계적인 유통과정의 관리, 고객 요구에 맞춰가는 생산방식 없이 제품라인의 공급력을 우선시 하여왔다. 이런 방식으로는 글로벌 시대를 맞이하여 세계 각국과 경쟁해야하는 시장에서 경쟁력을 잃고 점점 쇠퇴 될 수밖에 없을 것이다.

<표 1>은 제조업 분야 중에서 섬유 산업의 비중을 나타낸 표이다. 제조업 분야 중에서 섬유 패션산업의 사업체수와 고용 인력은 각각 -12.4%, -26.7%로 큰 폭으로 감소하고 있다. 이것은 국내 인력비, 어려운 사업 여건에 의하여 해외로 생산설비를 이전한 결과이다. 사업체 수와 인력이 감소됨에 따라 섬유 패션사업의 부가가치 역시 -26.2%로 큰 폭으로 감소하였다.

우리나라 의류업체는 중국, 대만, 인도 등 후발개발 국의 저가품 대량 공급과 선진국의 고품질, 고가품과의 제품 차별화 전략에 의해 많은 어려움을 겪고 있다. 특히 중소기업의 경우는 특히 그 피해가 크다고 할 수가 있다.

중소기업 중앙회의 자료(2008)[9]를 보면 섬유 패션 중소기업의 어려운 현주소를 자세히 알 수 있다. <표 2>는 2000년을 100을 기준으로 하여 각 연도별로 정리한 표이며, 중소제조업의 생산지수는 2008년 3월 현재 119.7로 2000년도보다 높아졌다는 것을 판단할 수 있다. 즉 일반적인 중소제조업의 경우는 2000년도보다 20%정도 생산량이 증가하였다는 것을 뜻한다. 그러나 섬유제품의 경우는 69로 조사가 되었다. 2000년도 100을 기준으로 30%이상이 감소되었다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다. 판매 가격지수 또한 섬유제품의 경우, 2000년도보다 감소가 되었다는 것을 알 수 있다.

또한, 국내 섬유패션 중소기업의 어려운 현실에 더욱 어려움을 겪게 하는 것은 앞에서 지적했듯이, 후발 개발 국의 저가품 대량 공급이라고 할 수가 있겠다.

특히 중국의 경우는 <표 3>에서 확인할 수 있듯이 한국은 2000년도 이후로 세계 섬유수출이 점점 줄어들고 있지만, 중국의 경우는 빠른 속도로 증가하고 있으며, 2004년의 경우는 한국의 2~3배가량의 섬유수출을 하고 있다.

이러한 위기를 극복하려면 무엇보다도 고부가가치 중심, 섬유패션산업의 복잡한 공정상에서 발생하는 정보를 잘 활용할 수 있는 경영 전략을 이용하여 새로운 돌파구를 찾아야 할 것으로[10] 고객 요구, 주문에 대한 재빠른 반응성 및 유연성, 재고의 최소화, 공급 체인 상에서 발생되는 정보의 활용 등으로 주목받고 있는 경영시스템인 SCM을 도입 활용하는 것이다.

그러나 SCM 구축비용이 중소기업에게는 적은 비용이 아니며 솔루션 비용도 투자를 결정하기가 쉽지

<표 1> 제조업 부분에서의 섬유패션산업의 비중

	섬유산업			제조업 중 섬유산업 비중(%)		
	사업체수	고용인력	부가가치	사업체수	고용인력	부가가치
1999년	16,595	380,580	16,468,876	18.2	15.2	8.2
2000년	18,130	393,795	17,120,306	18.5	14.9	7.8
2001년	19,011	370,899	16,372,399	18.0	14.0	7.4
2002년	19,192	358,596	16,775,835	17.4	13.3	6.9
2003년	18,215	329,214	16,656,102	16.2	12.0	6.5
증가율	8.9	-15.6	1.12	-12.4	-26.7	-26.2

자료 : 섬유산업 통계월보 12월호(05.12)

않은 것이 현실이다. 또한 그만큼의 투자 대비 효과가 직접적, 가시적, 단기적으로 나오지 않는 면도 중소기업 CEO가 SCM에 주목하지 않는 이유일 수도 있다.

윤재홍·이정념[11]의 연구에서는 SCM의 활성화가 저해 받는 이유로 SCM을 부분의 최적화로 인식하는 잘못된 의식, 경영자의 의지 부족, 단기적 성과에 집중하는 단기주의, 파트너 참여부족, 정보기술의 부족 등을 지적하고 있다.

이종섭·서선애[12]는 SCM 그 자체가 대기업의 입장이 반영되고, 중소기업의 상황은 무시되는 경향이 있다고 밝히고 있다. SCM이라는 시스템이 유통, 물류의 초기 단계에서부터 최종고객에게 전달되기까지의 전 과정에서 발생하는 정보를 공유하고, 하위 업체도 같이 일하는 동반자로써 파트너십을 발휘해야 하나, 현실적으로 대기업이 제품을 발주하면, 하위 업체는 무조건 주문에 대응해야 하는 문제점도 가지고 있다.

또한 SCM의 정보 공유를 위해 기본적으로 갖추어야할 정보화 수준도 중소기업 정보화경영원에서 제시한 <표 4>에 의하면 대기업과도 많은 차이를 보이고 있다.

<표 2> 섬유중소제조업 생산지수, 판매 가격지수

	항목	2005.3	2005.9	2006.3	2006.9	2007.3	2007.9	2008.3
총지수	중소제조업 생산지수	117.2	107.3	118.5	108.7	119.7	110.1	119.7
	중소제조업 판매 가격지수	105.1	104.2	104	104.7	104.5	104.9	104.5
섬유 제품	중소제조업 생산지수	76.4	70.6	71.6	61.8	69	56	69
	중소제조업 판매 가격지수	99.4	98.3	98	97.6	98	97.9	98

자료 : 중소기업 중앙회(2008)

<표 3> 한국, 중국의 세계 섬유수출(단위 : 백만 달러)

구분	2000 수출액	2001 수출액	2002 수출액	2003 수출액	2004 수출액
한국	1,276	1,146	1,043	928	842
중국	1,0964	11,181	12,301	14,975	18,202

자료 : 통계청(2004)

<표 4> 중소기업의 정보화 수준

구분 (가중치)		평균점수 (100)	추진의지 (20)	추진환경 (20)	설비수준 (30)	활용수준 (30)
대기업	2002	66.0	57.5	60.3	77.3	64.0
중소기업	2002	42.6	54.8	37.1	56.7	43.9
	대기업 대비	73.6%	95.3%	61.5%	73.4%	68.6%

자료 : 중소기업 정보화 경영원(2002)

중소기업이기 때문에 대기업보다 SCM을 도입하기가 어렵고, 또한 도입한 이후에도 그것을 추진하는 CEO의 강력한 의지나, SCM전문 인력이 없다면 SCM 성과를 얻기 힘들 것이다. 그러나 섬유패션산업의 유통, 물류과정의 복잡성과 어려운 경영 환경을 적절하게 경영하기 위해서는 SCM의 도입, 활용이 시급하다고 할 수가 있다.

2. 섬유패션 중소기업의 SCM 연구

지금까지 선행연구들을 살펴보면 김진수·김대진[13]의 연구에서는 중소기업의 특성에 맞는 성과측정지표를 개발하여 SCM 도입 및 구축 후의 성과에 대한 분석을 하였다. 기존의 SCM성과지표가 양적인 성과지표로 이루어져 있기 때문에 질적인 지표가 부족한 상황이므로 BSC(Balanced ScoreCard) 개념을 도입하여 정성적인 지표를 측정할 수 있는 성과지표를 도출하였다. 또한, 중소기업 입장에서 활용 가능한 지표를 제시하여 대기업과 차별화 되는 새로운 연구모형을 제시하였다.

소순후[14]의 연구는 SCM을 도입하게 된 요인을 국내 중소기업의 최고경영층을 대상으로 실증분석 하였다. 기술수용모델(Telchnology Acceptance Model: TAM)과 혁신확산이론의 개념을 결합하여 SCM의 수용형태에 대한 인과관계 연구모형을 제시하였다.

이병주[15]의 연구는 의류업체와 완제품 아웃소싱 공급업체를 대상으로 SCM을 위한 요인들을 제시하였고 SCM 요인들에 의한 성과를 실증 분석하였다. 다양한 SCM의 요인들 중에 공급사슬 파트너십에 대한 연구를 하였으며 파트너십 형성요인으로 상호존중, 상호이익, 의사소통, 장기거래를 선정하였다. 실증 분석한 결과 공급사슬 상에 있는 기업 간의 파트너십, 신뢰의 중요성을 확인하였고 공급 사슬 파트너십과 SCM 성과와의 관계를 모형화한 것을 연구의 의의로 볼 수 있다.

이동근[16]의 연구에서는 한국과 일본의 섬유패션산업을 비교하면서 앞으로 나아가야할 과제에 대해 연구하였다. 공급사슬내의 각 단계에서 기업이 정보를 공유하면서 동등한 입장에서 함께 경쟁과 협력을 해야 한다고 주장하고 있다.

그러나 여러 연구들을 통해 중소기업의 SCM 도입과 그에 따른 성과, 나아가야할 방향에 관한 연구가 수행 되었지만 섬유패션 중소기업의 SCM도입 사례에 관한 연구는 아직 미비한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 섬유패션 중소기업의 SCM 도입사례를 분석하여 중소기업의 특성에 맞는 SCM 도입 및 적용에 관한 자료를 제공하고자 한다.

본 연구를 위해 SCM 구축 전후 비교요인을 살펴보면 다음과 같다. SCM은 개별 기업이 더 이상 혼자만의 힘으로는 치열한 경쟁에서 이겨낼 수 없다는 것을 알기 때문에 공급체인 상에 참여하는 수많은 기업들을 효과적으로 관리하고 체계적인 방법으로 운영해 나가기 위해 탄생하였다. SCM을 통해 공급업체를 관리함으로써 소비자에게 제품을 최상의 품질, 서비스로 제공하고 조달시간을 대폭으로 감축하여 만족을 줄 수 있다.

서아영·신경식(2001)[17]은 파트너쉽을 기반으로 한 구매자와 공급자의 협력적 거래관계를 중요한 SCM의 성공요인으로 지적하였으며 임세헌(2006)[18]은 공급사슬상의 참여하는 공급업체에게 관리 지원, 서비스 개선, 원활한 주문 처리는 파트너로서 업무를 효율적으로 처리할 수 있게 해주며 이것은 경영성과를 개선시켜줄 수 있다고 하였다.

임창욱(2006)[19]은 정보기술을 통한 공급체인 구성원 간 정보망의 연계성을 지적하고 고객 주문에 대한 유연한 대응을 중요한 SCM 요소로 지적하였다. 박연우·이정희(2004)[20]는 많은 기업들이 SCM의 도입을 통해 물류조직을 정비하여 재고비용을 감소시키려고 한다고 했다. 김경우(2003)[21]는 수요와 주문의 불확실성에 따른 문제 때문에 SCM을 통해 재고관리하고 리드타임을 단축하려고 많은 업체들이 SCM을 도입한다고 하였다. 선행연구를 통해 본 연구에서는 SCM 구축 전후의 비교요인으로 고객의 주문, 재고, 공급업체의 관리와 협업, 파트너십, 정보 공유 등 수평적인 협력망 구축, SCM구축 후 성과 등을 제시하였다.

Ⅲ. 사례연구

본 연구의 연구방법으로 설문지 기반의 인터뷰(Interview) 방법을 하였다. L사를 직접 방문하여 L

사의 사장과 R&D 연구센터의 원장을 직접 인터뷰하였다. 설문지는 김경우(2003)[22]의 연구에서 국내 구축사례를 참고하여 작성하였다. 첫 번째로 L사의 현황과 SCM을 구축하기 전에 어떠한 문제점이 있는가를 알아보고 문제를 해결하기 위해 SCM을 도입하기 위한 준비 작업을 알아보았다. 두 번째는 L사가 SCM을 구축하여 사용하는 사례를 알아보았다. 마지막으로 SCM을 구축하여 어떠한 성과가 있었는지를 알아보았다.

그 사례를 연구 분석한 결과는 다음과 같다.

1. L사 현황

L사는 인천광역시 부평에 본사를 둔 회사이다. 부평에 공장과 전시장을 두고 있으며, 커튼 원단 제작 및 커튼, 롤스크린, 방염 커튼을 주로 생산하는 회사이다. 1979년에 동대문에서부터 시작을 하여 현재까지 약 30년간 이 업종에 종사해 오고 있으며 대구, 인천에서 물건을 생산하여 전국으로 판매 공급해오고 있다.

대구에는 방염처리를 마친 원사를 가지고 제직을 하는 커튼지 제직 공장이 있으며 인천에서는 커튼, 롤스크린을 제작한다. 만들어진 커튼, 롤스크린은 소방법 시행법에 준하여 시료를 채취하여 성능 검사를 받게 된다. 서울에서는 검사를 마치고 합격 판정을 받은 커튼, 롤스크린의 공급을 담당하고 있다.

L사의 커튼 판매 유통구조는 크게 두 가지로 나뉘어져 있다.

첫 번째는, 부평의 본사에서 커튼을 제작하여 판매하는 방법이다. 홈페이지와 조달청의 인천 지역 커튼 입찰 공고를 통해 고객 주문이 발생하면 L사가 고객의 요구에 따라 디자인하고 커튼을 직접 제작하여 제공하게 된다.

두 번째는 공급체인상의 소매점에게 원단을 제공하는 경우이다. 지방의 소매점인 경우는 방염처리 기술이 없거나 대량 주문 시에는 물량 부족으로 인하여 고객 요구에 부응하지 못하는 경우가 많다. L사는 지방의 소매점에게 방염 처리된 우수한 품질의 원단을 제공하고 소매점은 고객의 주문에 맞게 커튼을 제작하여 개인이나 기업에게 커튼을 제공하게 된다.

2008년 들어 L사는 기존의 방염원단 보다 더 불에 강한 난연 섬유의 소재를 이용하여 커튼을 생산하고 있다. “ZEROXY”라는 소재는 첨단기술로 만든 인(P)계 난연 폴리에스터 소재로써 화재 시에도 유독가스가 발생하지 않는 친환경 소재이다. “ZEROXY”의 뛰어난 자기소화성과 난연성은 세탁 및 드라이 크리닝 후에도 지속적으로 유지되고 뛰어난 후가공성을 가지고 있어 사용에 편리하다. 방염처리는 선방염 처리를 하고 있으며 원사 자체에 난연성을 부여하여 제직을 한다.

<그림 1> L사의 커튼 생산 과정

2. L사의 문제점 및 SCM 도입 필요성

30년간 서울 동대문과 인천에서 커튼 원단 제직과 커튼 만들기에 종사한 L사는 기존에는 약 30명이 넘는 직원을 두고 전국에 200군데가 넘는 소매점에 커튼원단을 도, 소매로 판매 하였다.

매출은 많았지만 점점 더 높아만 가는 인건비 부담과 인력관리의 어려움, 배달 사고, 악성 재고 원단의 누적, 판매 대금 미회수의 어려움 등으로 회사는 2000년 중반 들어 매달 적자 운영이었다. 그리하여 L사는 2006년경 소수의 핵심 요원만 남기고 경영 합리화를 추진하였다.

2007년 들어 인력 감축과 경영 합리화로 회사 운영 자금은 이전 보다 훨씬 절감 되었지만 200군데가 넘는 소매점 관리는 불가능하게 되었고 전국적으로 존재하는 커튼과 롤스크린의 고객정보와 수요를 알면서도 커튼을 판매 할 수 없는 어려움이 발생하였다.

지방의 소규모 소매점 같은 경우는 커튼입찰 사업 과정에서 그 지역 소매점에게 우선권이 주어져서 그 사업을 수행할 수 있었다. 하지만 방염처리나 특수처리를 필요로 하는 상품, 또는 대규모의 물량을 필요로 하는 사업에는 우선권이 있음에도 불구하고 기술력과 생산력 부재로 인하여 사업에 참여를 못하게 되는 경우가 많이 발생하고 있었다.

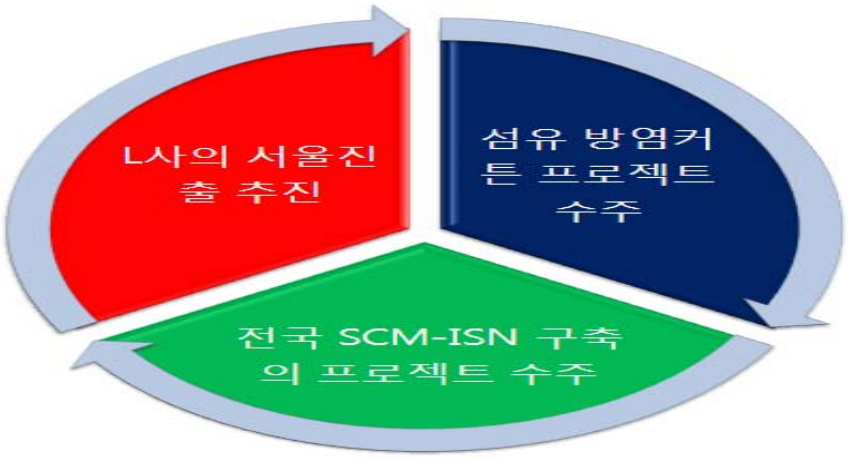
이에 L사는 2007년 2월 지역 연구소에게 기업 경영 컨설팅을 의뢰하였다. 회사 내에 R&D 연구센터를 만들고 홈페이지를 새로 정비하고 상품소개, 판매한 상품 사진 등을 매일 업데이트 하였다. 홈페이지를 직접 운영함으로써 인터넷을 통한 고객과의 직접적인 인터넷 마케팅을 추진하였다.

특히, 인터넷을 통하여 L사를 홍보하고 인터넷 정보 검색을 통하여 고객을 발굴하였다. 고객 요구에 맞는 방향으로 시장 수요에 따른 제품을 개발하였으며 회사의 방향을 수정하고 restructuring 과 reengineering으로 인터넷을 활용한 기업 경영의 합리화를 높였다.

또한 매년 1억 원에 가까운 커튼제품의 샘플 사진첩을 만들어 배포하는 대신에, 별도의 비용이 필요없는 인터넷 홈페이지로 그 기능을 대신 하였다. 기존의 고객이 직접 찾아오는 Off-line 소매점의 비율을 줄이는 대신에 On-line상의 마케팅을 강화하여 On-line 쇼핑몰을 오픈할 예정이다.

3. L사의 Restructuring 사업

지역 연구소들이 2006년 7월부터 인천 경제 활성화를 위한 인천의 300개 소상공인 회원사들과 1년간 인천 전 방위 경제 정책 프로젝트를 추진하면서 L사의 만남이 이루어졌다. 인천 전 방위 경제 정책 프로젝트는 인천을 구성하는 10개의 구, 군 전체가 지역적 특성을 살려 지역 경제 활성화의 주역으로



<그림 2> Restructuring 사업 개요

전면에 나서는 것이다. 구민 스스로가 지역경제의 주인이라는 인식으로 정부나 광역시의 도움을 바라지 않고 독창적이고 생산적인 아이디어로 지역 자립도를 높이는 것이 프로젝트의 목표이다.

2007년 5월부터 연구소는 L사의 문제점을 해결하기 위해 Restructuring 사업을 총괄하였으며, 그 내용은 다음과 같다.

1) 서울 진출 추진

기존의 경, 인 지역을 주 고객으로 삼았지만, Restructuring 사업을 통하여 좀 더 수익성이 높은 서울로의 진출을 꾀하였다. 기존의 상품 공급지로서의 역할을 담당하던 서울을 상품 판매 시장으로서 역할로 확대하였다. 인터넷을 이용한 홈페이지를 통하여 L사의 상품을 홍보하였으며 이를 통해 L사의 인지도를 높이는 동시에 대규모 빌딩과 공공시설이 많이 있는 서울로의 진출 발판을 삼았다.

2) 섬유 방염 커튼 프로젝트 수주

L사는 시장상황에 민감하게 반응하여, 2007년 5월부터 정부에 의하여 의무적으로 시행되는 교회나 병원, 호텔, 사회복지시설 등 다중이용시설의 방염커튼 의무설치규정에 따른 소방검정공사에 합격한 방염원단을 충분하고 원활하게 공급하여 매출에 큰 성과를 거두었다.

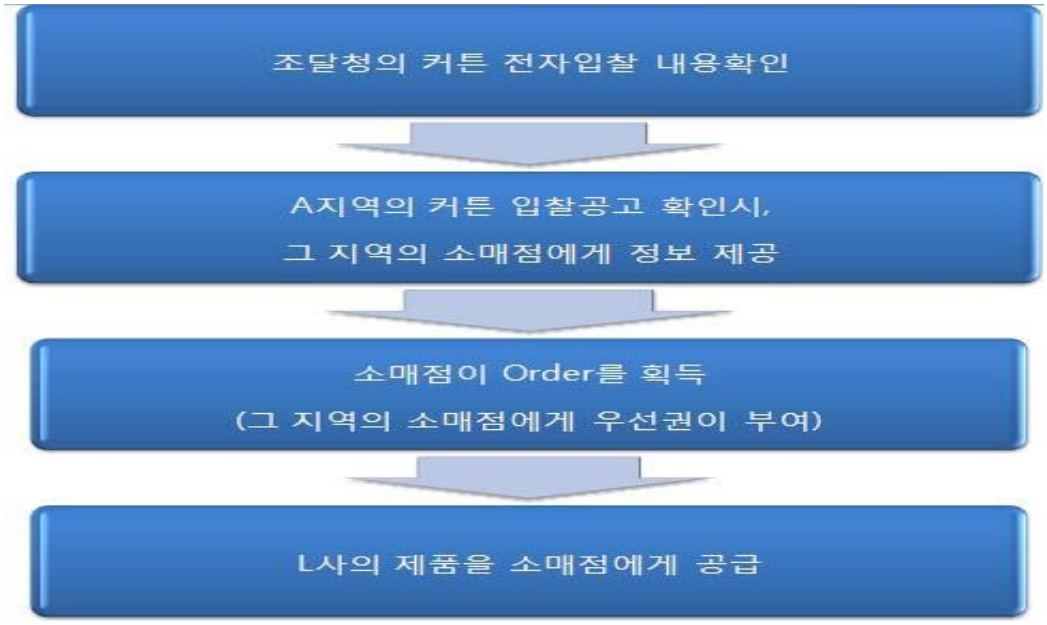
3) 전국 SCM-ISN 구축 프로젝트

마지막으로 전국 SCM-ISN(Information Service Network)구축 프로젝트이다. 수요측면에서 매일 전국적, 전 세계적으로 추진되는 사업과 구매가 매 시간 단위로 일어나고 있으나, 공급 측면에서 기존 공장과 재래시장, 중소기업 중심으로 이루어지는 커튼 도소매업은 구매정보 수집과 정보 분석력의 부족으로 그 수요를 파악조차 못하고 있었다.

그래서 L사는 문제점을 해결하기 위해 다음과 같은 방식으로 SCM-ISN 프로젝트를 실시하였다.

(1) 조달청의 커튼 입찰 공고 확인

조달청 전자입찰은 나라장터(www.g2b.go.kr)에 업체등록을 해야지만 입찰에 참가할 수 있다. 우리



<그림 3> L사의 SCM-ISN 과정

나라에서 진행하는 전자입찰 70%정도가 나라장터 사이트에서 이루어지고 있으며, 조달청뿐만 아니라 지방자치단체, 교육청, 정부기관 공공 기관 등의 입찰이 함께 이루어지고 있다.

(2) 입찰 공고 확인 시, 그 지역의 소매점에게 입찰 정보 제공

대부분이 40대 후반에서 60대 연령층의 컴퓨터를 접할 기회가 적은 지방 소매점의 자영업자 경우는 인터넷상에 방염커튼 입찰 공고가 올라오더라도 그 사실을 모르고 지나치는 경우가 많았다. 그래서 L사는 각 지역의 소매점들에게 이 같은 입찰 사실을 알려주어 커튼 입찰 사업 과정에 참여할 수 있게 하였다.

(3) 소매점의 Order획득 및 L사의 제품 공급

전자 입찰의 경우는 가격과 품질이 중요할 뿐만 아니라 그 지역의 소매점인 경우에 우선권이 부여되므로 입찰에 참여하여 주문을 획득할 가능성이 높다. 입찰에 성공한 지역의 소매점은 L사의 원단을 공급받아서 개인 혹은 기업, 공공기관이 요구한 주문사항을 충족시킨 커튼을 제작하여 공급하게 된다.

L사의 고객 정보 수집력과 우수한 품질의 커튼 원단 공급력이 L사 중심으로 소매점이 모이게 되는 원동력이 되었으며, 고객의 주문에 대한 정보의 공유로 인해 공급체인 상의 L사와 여러 소매점들이 하나의 기업처럼 유기적으로 작동하게 하는 관계를 형성하였다.

이 시스템은 지방 소매점에게 주문에 대한 경제적인 부담과 제품 재고에 대한 부담을 덜어 주었다. 소매점은 L사의 홈페이지와 고객 주문에 대한 정보 공유를 통해 고객 창출을 하였으며, 대량 주문이나 기술적으로 어려운 고객 주문도 L사의 핸드폰과 인터넷을 통한 정보교환으로 먼 거리에서도 고객 요구에 적절하게 대응할 수 있다.

L사는 서울, 인천을 제외한 경기도 지역과 충청도, 전라도, 경상도, 제주도까지 협력사들과 SCM을 구축하고 이를 100% 가동하기 위한 구매정보의 공유체계를 구축하게 되었다. 본사와 지사간의 수직적인 체계에서 탈피하고 전국의 개별적인 협력사들과의 관계를 수평관계로 정립하였다.

이는 개별기업의 독자성과 자율성을 보장하면서도 효율적인 상생의 협력망 구축으로, 수요처의 신속한 파악과 공급 망 구축을 통하여 생산을 합리화하고 매출을 극대화 시키는데 그 목적이 있다.

<그림 4> 조달청의 물품 공고

4. L사의 SCM-ISN 구축 후 성과

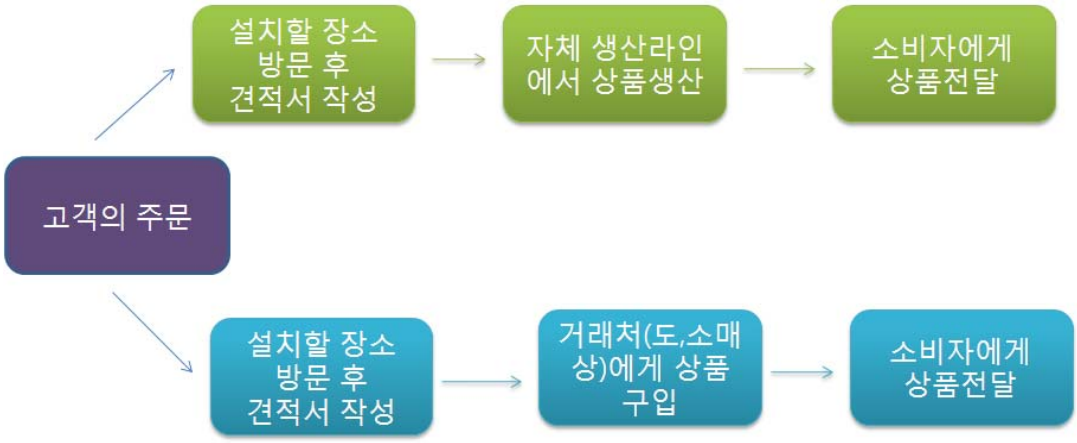
SCM-ISN 구축 후 괄목할 만한 성과는 재무적인 성과이다. 기존의 20여명의 직원에서 6명으로 핵심적인 인원(디자인실, R&D 연구원)만으로 회사가 운영이 가능하게 되었다. 또한 L사의 인천 전 방위 경제 정책 프로젝트, 방염커튼의 성공으로 인해 방송국이나 언론사에서 많이 취재를 다녀갔고, 이것은 부가적인 홍보비용을 들이지 않고, L사를 소개하는 계기가 되었다. 그 밖의 재무적인 성과에 대해서는 L사에서 공개하기를 꺼려하여 논문에 실리지 못하였다.

또한 SCM-ISN시스템을 이용하여 전자입찰 공고를 통해 고객 수요를 신속히 파악하였다. 그래서 불필요한 원단은 생산하지 않고 수요가 큰 원단만을 준비하여 악성재고가 감소하였다.

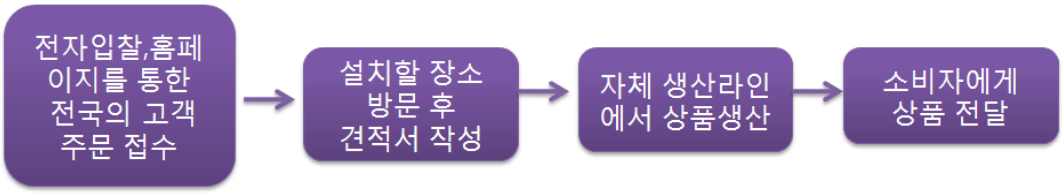
기존 소매점에는 단순히 커튼 원단만을 공급하지 않고 그 소매점이 위치하는 지역의 커튼이나 롤스크린 구매 정보를 L사의 정보 수집력으로 그 지방의 소매점과 정보를 공유하였다. 또한 이에 그치지 않고 고객관련 컨설팅과 고객 필요를 충족시키는 방

<표 5> L사의 SCM-ISN 구축 전, 후 비교

	SCM-ISN 구축 전	SCM-ISN 구축 후
주문	수동적으로 고객 주문 기다림	전자입찰, 인터넷 홈페이지를 통한 주문 창출
재고	수요예측을 파악 못해 악성 재고 발생	주요 상품의 수요예측을 통한 재고 감소
공급업체 관리	지방의 수많은 소매점의 체계적인 관리가 불가능	정보 공유, 협업, 파트너십을 통한 수평적인 협력망 구축



<일반 커튼 업체 물류도>



<L사의 물류도>

<그림 5> L사와 일반커튼업체 비교

<표 6> L사와 일반커튼업체 비교

	L사	일반커튼업체
시장 범위	전국에 퍼져있는 공급체인상의 소매점이 위치한 모든 지역	해당기업이 위치하고 있는 한정된 지역
고객 주문	전자입찰 등을 통한 적극적인 주문 창출	고객 주문을 수동적으로 기다림
상품 회전율	주력 상품의 자체 생산라인과 주문에 대한 공급업체와의 정보 공유로 인한 빠른 상품 회전율	자체공장이 없는 경우 또 다른 유통과정을 통하여 상품회전율이 느리다.
재고문제	불필요한 원단을 생산하지 않고 주문에 대한 정보 공유로 인해 악성 재고 감소	예상치 못한 고객 주문에 대응하기 위해 많은 안전 재고량 유지

법, 인터넷 활용 등을 교육하여 L사의 제품을 자연스럽게 구매하도록 하였다. 그래서 소매점과 L사가 서로 윈-윈(Win-Win)할 수 있는 토대가 마련되었다.

마지막으로 중소기업의 여건에 맞는 SCM 구축이라고 할 수가 있다. 특히 고비용의 소프트웨어를 구매 하지 않고, 자신들의 여건에 맞게 기존의 MS 나 국내 포털 사이트에서 저렴하게 제공하는 인터넷기반 기술을 활용하여 공급업체와 정보를 공유하면서 중소기업의 맞춤 SCM을 구현하고 있다. 대기업처럼 좋은 소프트웨어, 최신의 장비를 사용하지는 않지만, SCM 개념을 이용한 공급체인의 정보 공유, 협력사간의 강한 상호 신뢰, 우수한 인터넷 인프라를 활용하여 L사는 성공적 경영을 하고 있는 것이다.

일반적인 커튼 업체의 경우 두 가지의 물류도를 가지게 된다. 첫 번째는 자체 생산라인을 가지고 있어 상품을 직접 생산하는 경우이고 두 번째는 고객 주문이 창출되면 요구사항에 맞는 상품을 거래처(도, 소매상)에서 구입하여 소비자에게 전달하는 경우이다.

일반적인 커튼업체의 경우는 그 기업이 위치하고 있는 지역이 해당기업의 시장이다. 그러나 L사의 경우는 공급체인 상에 속해있는 전국의 소매점이 전자입찰이나 홈페이지 등을 이용해 기업, 개인 등 고객 주문을 창출하므로 시장이 전국으로 확대가 될 수 있다. 또한 L사는 주력상품으로 방염커튼을 제작하고 있으며 이것을 생산할 수 있는 자체 생산라인을 가지고 있다. 이것을 이용하여 전국의 소매점과 계속적인 정보를 공유하여 고객 주문에 대해 신속히 반응할 수 있다. 주문은 바로 생산라인에 전달되어 상품을 생산하게 되며 자연히 상품 회전율이 향상되었다. 주력상품에 대한 수요를 SCM을 통한 정보공유로 인해 수요예측이 가능해져 불필요한 원단을 생산하지 않아 악성재고의 양을 감소시킬 수 있었다.

Ⅳ 결 론

수많은 경쟁기업에서 많은 상품들이 출시되는 치열한 시장 환경 속에서 기업은 소비자들의 요구를 보다 확실히 파악해야 할 필요가 생겼으며, 그들의 수요가 발생하는 시간, 장소에 최대한 빠르게 최고의 서비스로 상품을 제공해야 한다. 그래서 공급체인에 참여하는 공급업체들의 협력을 더욱 강화하고 정보 공유와 활용, 협력을 바탕으로 소비자 요구를 최대한 빨리 반영하고 재고를 최적화 할 수 있는 SCM은 섬유 패션산업에 구현돼야할 경영관리 시스템이다. 그러나 중소기업의 SCM 도입에는 어려움이 존재한다. 대기업과 비교하여 빈약한 재무적 여건, 낮은 정보화 수준, CEO의 의지 부족으로 인해, 대기업이 앞 다투어 SCM을 도입하려는 것과는 대조되게 중소기업의 SCM 도입 및 적용은 소극적일 수 밖에 없었다.

L사의 SCM도입은 본사가 공장과 개별 협력사의 독자성과 자율성을 보장하면서도 오랜 거래를 통한 상호 신뢰와 신용을 바탕으로 이루어질 수가 있었다. 30여 년간의 협력사간의 신뢰, 신용은 SCM의 기본 요소인 파트너십을 강화시켰으며 이러한 파트

너십은 공급체인상의 소매상과 L사의 협력 체제를 더욱 견고하게 만들 수 있었다. 또한 우수한 인터넷 인프라를 활용하여 저 비용으로 고 효율의 상생 협력망을 구축함으로 수요처의 신속한 파악과 원활한 공급망 구축을 통하여 생산과 공급을 합리화하여 단순 매출이 아닌 수익을 극대화 시켰다고 할 수 있겠다.

본 연구는 SCM을 도입하기 어려운 조건에 놓여 있는 중소기업의 SCM 구현 사례연구를 통해 그들의 조건에 맞는 맞춤형 SCM 도입사례를 연구 분석하였다. 대기업과 같이 값비싼 SCM 솔루션이나 장비는 사용하진 않지만 그들의 여건에 맞는 환경을 구축하여 고객의 주문에 대한 수요를 정확히 예측하여 재고에 대한 부담을 줄여 재무적으로 많은 성과를 거두었다.

본 연구를 통해 어려운 상황에 놓여 있는 섬유 패션중소기업의 SCM 도입의 중요성을 다시 한 번 고찰할 수 있었으며 대기업의 SCM 방식이 아니더라도, 중소기업의 상황에 맞는 차별화 될 수밖에 없는 SCM 적용 방식을 접할 수 있었다. 그러나 섬유패션산업 중 커튼을 생산하는 한 기업에 대한 사례 연구로서 SCM을 구축하는 중소기업 전반으로 연구를 확대해석하는데 주의를 요한다.

섬유패션산업에서는 하나의 상품이 탄생하기까지 복잡한 유통과정을 거치게 된다. 이러한 복잡한 과정에 참여하는 기업들을 개별 기업이 아닌 파트너로서 인식하고 정보를 공유하며 함께 추구하는 목표를 이룰 수 있는 시스템이 SCM이다. 그러나 다른 산업과 달리 섬유패션산업에서 SCM을 응용하는 기업이 많지 않다. 섬유패션산업을 이루는 많은 기업들이 대부분 중소기업이지만 SCM을 구축하는 비용과 전문 인력을 구하기도 어렵기 때문이다. 그러나 L사의 사례연구를 통하여 주어진 환경에 맞춰서 그들 나름대로의 SCM을 구축하면 많은 비용을 들이지 않더라도 구축 전보다 많은 성과를 이룰 수 있을 것이다.

소비자 개인의 다양해진 요구와 최상의 서비스로 적시적소에 상품을 전달하기 위해서는 많은 공급체인 상의 기업들이 하나의 유기체처럼 조직적으로 행동할 수 있는 SCM 도입은 당연한 일이다. 눈앞의 성과를 보고 SCM을 구축하기보다는 중, 장기적인 안목으로 높은 목표를 가지고 SCM을 도입한다면 기업은 많은 성과를 얻을 수 있을 것이다. 어려움을 겪고 있는 섬유패션산업에서 많은 기업들이 SCM을 도입하여 지금의 불황을 탈출할 수 있는 계기가 되었으면 한다.

참고문헌

1) 권승하 (2008), “SCM 실행요인이 기업의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 섬유산업을 중심으로”, 중앙대학교 대학원 : 무역학과 국제상학전공 석사학위 논문. pp 4-5
2) 고용기 · 이종학 · 이명호(2004), “운송화물의 최적배분을 통한 대구권 섬유산업의 물류관리 개선방안에 관한 연구”, *물류학회지, 14(3)*, p.92.
3) Ibid., p.92.
4) 박연우 · 이정희(2004), “SCM 성과측정과 성공요인에 관한 연구”, *2004년 한국유통학회 동계학술대회 발표논문집* , pp.123-125.
5) 장형욱 · 이상식 · 박병권(2005), “정보시스템 평가 : 공급사슬구조에 따른 SCM활동 과 경영성과에 관한 연구”, 20*05년 KAIS 추계학술대회 발표논문집,* pp.261-263.
6) 이종섭 · 서선애(2004), “중소기업의 SCM의 성공적 도입과 발전에 관한 연구”, *지역발전 연구, 4(1)*, p.70.
7) 조용탁(2007), “특집2 : 중소기업 정보화와 산업공학”, *IE 매거진, 14(3)*, pp.12-13.
8) 손성호 · 명원수(2003), “중소기업의 ERP 시스템 운용실태 분석”, *한국경영교육논총, 32(19)*, pp,384-387.
9) 중소기업중앙회(편)(2008), "2008 중소기업 현황", 통계청 승인 간행물 제 340-08호, p. 296.
10) 이병주(2008), “의류업계의 SCM을 위한 공급사슬 파트너십에 관한 연구-의류업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 중심으로”, *복식문화연구, 16(1)*, pp.181-182.
11) 윤재홍 · 이정념(2005), “BSC를 적용한 SCM

성과측정지표의 개발 및 그의 효과", *한국생산관리학회지 16(3)*, p.91.
12) 이종섭 · 서선애, op.cit., pp,72-76.
13) 김진수 · 김대진(2004), "중소기업 SCM 성과측정지표 개발에 관한 탐색적 연구", *정보시스템연구, 13(2)*, pp.202-208.
14) 소순후(2004), "중소기업의 공급사슬관리시스템 수용에 관한 실증연구: 기술수 용모델과 혁신확산이론의 적용", *산업경제연구, 17(4)*, pp.1447-1451.
15) 이병주, op.cit., pp.183-200.
16) 이동근(2003), "섬유, 패션산업이 나아가야 할 방향-한국, 일본의 구조비교를 통한 제언", *한국의류산업학회지, 5(5)*, pp.433-437.
17) 서아영 · 신경식(2001), "공급자-구매자 관계유형에 따른 공급사슬관리 성공요인에 관한 실증연구", *2001년 경영정보 계열 공동 국제학술대회, 3(1)*, pp.191-203.
18) 임세헌(2006), "파트너쉽 관점에서 SCM 성공요인과 성과와의 관계", *유통정보학회지, 9(1)*, pp.67-68.
19) 임창욱(2006), "SCM 시스템과 마케팅 성과의 구조모형 적합성에 관한 연구", *대한설비관리학회지, 11(3)*, pp.37
20) 박연우 · 이정희, op. cit., pp.123-152.
21) 김경우(2003), "SCM의 통합전략과 성공적 구축에 관한 연구", *한국컴퓨터정보학회논문지, 8(4)*, pp.176-185.
22) Ibid., pp.176-185.

접수일(2008년 6월 20일)
수정일(1차 : 2008년 7월 10일, 2차 : 8월 20일)
게재확정일(2008년 8월 25일)