

한국 의류산업의 대미(對美) 수출 현황과 소싱 특성

백영하 · 박재옥*†

The Fashion Institute of Design & Merchandising, *한양대학교 의류학과

Export to the USA and Sourcing of Korean Apparel Industry

Young Ha Baek · Jae Ok Park*†

The Fashion Institute of Design & Merchandising

*Dept. of Clothing & Textiles, Hanyang University

(2007. 8. 28. 접수)

Abstract

In recent years, Korea's apparel exports to the USA have faced a great threat, as the trade environment around the world has changed continually. The purpose of this study is to analyze the competitive position of Korean apparel exports to the USA, and to enhance export competitiveness by applying to offshore sourcing. The trade data of the Office of Textiles and Apparel(OTEXA) in the U.S. Department of Commerce were selected for inquiry about export competitiveness of apparel products made in Korea. In addition, we targeted members of the Korea Apparel Industry Association among the 500 exporters of clothing items in "The Import and Export Textile Product 2003." A total 70 sheets were analyzed. The results of this study were as follows: 1) Korean apparel exports to USA have decreased by 20-35 percent per year since 2005 under the Free Trade Area, showing that Korean apparel industries have not adapted to the new trade environment. Although Korean apparel exports to USA have indicated a trade surplus from now on, Korean apparel industries should find new ways to overcome this situation, diminishing exports and increasing imports. 2) Korean apparel companies selected more offshore sourcing than domestic sourcing. Also, as Korean apparel companies manufactured apparel products offshore, foreign subcontracting outranked manufacturing in their own foreign plants. When they chose foreign countries to source, they turned mainly to China and Vietnam. Also, they considered the target country's manufacturing price, labor stability, apparel products, quality, lead time, and so on. In order to increase apparel exports, Korean apparel industries should focus more on developing competitively new apparel products, improving the ability of sourcing management, and establishing on-the-spot agencies.

Key words: Korean apparel industry, Export to the USA, Sourcing; 한국 의류산업, 대미 수출, 소싱

I. 서 론

오늘날 여러 분야의 기업들은 세계화라는 흐름에 발맞추어 변화를 추구하고 있다. 세계화된 산업환경에서 전세계의 많은 기업들은 경쟁적으로 생산지를

해외로 이동하고, 전략적으로 전세계에서 의류상품 공급 네트워크를 형성하려 하고 있으며, 가격, 시간, 품질 모든 측면에서 세계적 소비자들의 만족을 추구하고 있다. 특히 선진국의 세계적 의류기업들은 정보통신과 유통 선진 기술을 갖추고 원부자재의 생산에서 의류제품의 판매인 소매업 부문에 이르기까지 네트워크 조직을 이루면서 경쟁력을 배가시키고 있다

†Corresponding author

E-mail: jaepark@hanyang.ac.kr

(Bradley & Hausman, 1993). Dickerson(2003)은 의류산업의 세계화에 대하여, 산업혁명 이후 세계화만큼 의류산업에 극적인 영향을 준 것은 없었다라고 표현하였고, 세계화는 의류제품이 만들어지고 판매되는 지역이나 각 기업이 전 세계의 경쟁사나 파트너를 포함하는 네트워크에 어떻게 맞춰질 수 있을 것인지에 변화를 가져왔다고 하였다. 세계화로 인한 변화를 추구하는데 있어, 의류산업의 특징이 인간의 솜씨와 같은 좋은 기술이 부재하고, 노동비용은 항상 최종비용에서 높은 퍼센트를 차지하는 노동집약적 산업이고 이로 인해 의류산업에서 전체 공정의 자동화는 불가능하므로, 고임금의 선진국 의류기업들이 가격 의식적 시장을 위해 저임금의 개발도상국으로 생산을 이동하는 결과를 가져왔다(Godley, 1997; Navaretti & Perosino, 1995). 따라서 한국 의류기업이 의류제품을 수출할 때 노동비용을 고려해야하기 때문에 해외에서의 소싱은 필수적인 단계가 되었다.

의류산업의 세계화는 세계 무역환경의 변화에 영향을 받는데, 세계무역기구(World Trade Organization: WTO) 아래 2005년 1월 1일부터 쿼터(Quota)가 완전히 사라지게 되어 자유무역체제(Free Trade) 체제가 도입되었다. 물론, 쿼터가 사라졌어도 대미 수출 섬유와 의류제품에 대한 8% 정도의 고관세는 그대로 유지되었다. 그러나 한국은 2007년 4월 2일에 타결된 한·미 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA)의 결과로, 미국은 섬유 및 의류 분야에서 수입액 기준으로 관세의 61%를 즉시 철폐하고 주력수출품목에 대해 원사기준 적용 예외(린넨, 여성 재킷, 남성 셔츠 등)를 부여키로 하였다. 또한 한국은 미국측의 우려를 반영하여 우회수출 방지를 위한 양국간의 협력을 강화하기로 하였다(외교통상부, 2007). 이러한 의류제품 수출환경의 급격한 변화는 한국 의류기업이 미국으로 제품을 수출할 때 새로운 생존전략을 위한 방안 모색이 시급함을 보여주고 있다. 다행히 대한무역투자진흥공사(Korea Trade-Investment Promotion: KOTRA)가 2005년 2월 미국 바이어를 대상으로 시장조사를 한 결과, 미국 바이어의 60%가 한·미 FTA 체결시 “한국산 수입을 늘리겠다”고 응답했고, 36%는 “수입선을 중국에서 한국으로 바꾸겠다”고 응답하여 기회제공이 기대되었다. 그러나 현재 한국의 의류산업은 세계 시장점유율과 대미 수출이 지속적으로 감소하고 있는 상황이고, 이 부분에 대한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 미국으로 수출하는 한국 의류제품의 수출액을 유

지 및 증가시키기 위해 한국 의류산업의 미국내 수출 현황과 위상 변화를 파악하고, 수출 경쟁력을 향상시키기 위한 수단으로 활용되기에 충분한 소싱(Sourcing)과 해외소싱(Offshore Sourcing)에 대한 연구를 하여 대미 수출에 대한 경쟁력 강화 방안을 모색하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 한국 의류제품의 대미(對美) 수출 현황

자유무역체제가 시행된 2005년을 기준으로 섬유·의류제품의 수입쿼터가 폐지된 후 한국 의류제품의 대미 수출 현황에 대해 알아보기 위해, 미국 상무부 섬유·의류 사무국(Office of Textiles and Apparel: OTEXA)의 무역자료(Trade Data)를 이용하여 2005년부터 2007년 6월 까지 한국 의류제품의 대미 수출 현황을 분석하였다. 이 자료는 The Major Shippers Report(2007년 8월 9일 작성)로, 미국이 한국으로부터 수입하는 의류제품의 수입액을 US \$로 제시한 자료로, 수입하는 의류제품의 수입액, 변화율, 미국 시장점유율이 제시되어 있다. 즉, 미국으로 수출하는 한국 의류제품 수출액에 대해 분석할 수 있는 자료이다. 미국 상무부 섬유·의류 사무국(OTEXA)은 이 자료에서 의류품목을 분류하는데 Textile Import Category System과 조화관세율표(Harmonized Tariff Schedule: HTS)에 근거하여 분류하였고, 이 두 자료의 상관성을 위해 Textile and Apparel Correlation을 제시하였다(U.S. Textile and Apparel Category System, 2007).

미국 상무부 섬유·의류 사무국(OTEXA)의 자료에 따르면, 2004년 한국이 미국으로 수출한 의류제품의 수출액(순위)은 약 \$18억(10위), 2005년은 약 \$11.5억(20위), 2006년은 약 \$9억(22위)로 수출액 규모가 절반으로 줄어들었고 침체 상황에 머물러있었다. 또한 2006년 1월부터 6월까지의 수출액은 약 \$4.68억, 2007년은 약 \$3.09억으로 이러한 감소 추세는 심각하게 계속 이어지고 있다. 전해 대미 수출액 변화율은 2004년~2005년에 -36.7%, 2005~2006년에 -20.95%로 수출액 감소율이 다소 줄어드는 것처럼 보였으나, 2006년(1월~6월)~2007년(1월~6월)에 -34.02%를 기록하며 수출액 감소율이 다시 커지면서 2005년 자유무역체제 이후 한국은 의류제품 수출에 혼란을 겪고 있으며 수출액이 급격히 감소했던 상황으로 후퇴하는 것을 보여주고

<표 1> 미국이 한국으로부터 수입하는 의류제품의 수입 현황

(2005년~2007년, 단위: Million \$, %)

	2005년 (A)	2006년 (B)	2006년 1월~6월 (C)	2007년 1월~6월 (D)	변화율(%) [(B)-(A)] ×100/(A)	변화율(%) [(D)-(C)] ×100/(C)	한국 의류제품의 미국 시장 점유율(%) (2006년 7월부터~ 2007년 6월까지)
Apparel	1154.620	912.776	468.811	309.313	-20.950	-34.020	1.020
Cotton Apparel	513.117	465.283	255.747	175.155	-9.320	-31.510	0.850
Wool Apparel	75.122	48.019	18.901	15.818	-36.080	-16.310	1.110
MMF Apparel	552.310	390.615	187.840	116.350	-29.280	-38.060	1.440
S and V Apparel	14.072	8.859	6.323	1.991	-37.050	-68.520	0.180

*Apparel = Cotton Apparel + Wool Apparel + MMF Apparel + S and V Apparel

*MMF: Man-Made Fiber * S and V: Silk and Vegetable Fiber

자료출처: Office of Textiles and Apparel. (2007d, 8. 9). Major shippers report by country(Korea). Office of Textiles and Apparel. Retrieved August 19, 2007, from <http://www.otexa.ita.doc.gov/msrcty/v5800.htm>

있다(표 1). 이는 새로운 무역환경에 놓여진 한국의 의류제품 수출이 아직까지 새로운 경쟁력을 도모하지 못하여 위기를 극복하지 못하고 변해가는 시장환경에 적응하지 못함을 나타낸다.

의류품목별로 살펴보면, 전해 대비 수출액 변화율은 Wool Apparel을 제외한 Cotton Apparel, Man-Made Fiber(MMF) Apparel, Silk and Vegetable Fiber (S and V) Apparel의 수출액 감소율이 2배 정도로 더욱 커진 것을 볼 수 있다. Cotton Apparel의 경우, 특히 중국이 2006년(1월~6월)~2007년(1월~6월) 기간 동안 미국으로 수출한 Cotton Apparel의 증가율이 75.49%로 미국 시장 점유율이 23%를 차지했기 때문이었다(OTEXA, 2007b). Silk and Vegetable Apparel은 새로운 의류 수출국으로 부상한 인도네시아, 필리핀, 캄보디아 가 2006년(1월~6월)~2007년(1월~6월) 기간 동안 80.77%, 102.58%, 88.95% 수출액 증가율을 보이며 미국 시장을 잠식했기 때문에 한국은 수출액이 급격히 감소하였다.

2. 한국 의류산업의 대비 수출 위상 변화

한국 의류산업의 대비 수출 위상 변화를 알아보기 위해, 미국 상무부 섬유·의류 사무국(OTEXA)의 무역자료 중 Trade Balance Report for Selected Country 2005-2007(2007년 8월 14일 작성)과 2004-2006(2007년 3월 5일 작성) 자료를 이용하였다. 이는 미국이 세계 각국으로부터 수입하는 의류제품의 수입액(General Imports), 수출액(Total Exports), 무역수지액(Trade Balance)을 US \$로 제시한 자료로서, 미국으로 의류제품을 수출하는 특정

몇 국가의 수출 위상 변화를 비교할 수 있다. 이는 <표 2>에 제시하였다.

또한, 2005년과 2006년의 대비 수출액 변화율과 2006년(1월~6월)과 2007년(1월~6월)의 대비 수출액 변화율을 국가별로 비교하여 살펴본 그래프는 <그림 1>에 제시하였다.

미국 상무부 섬유·의류 사무국(OTEXA)는 위의 두 자료에서 의류제품품목을 분류하기 위해 제품 적용 범위(Product Coverage)를 제시하였고, 이는 2004년 말 다자간 섬유무역협정이 종료된(non-MFA) 상황 하에 조화관세율표(HTS)를 이용하여 분류한 자료로 Yarn, Fabric, Made-up, Apparel의 4가지로 분류하였다(OTEXA, 2007).

2004년부터 2007년 6월까지의 기간동안, 미국은 한국과의 의류무역에서 무역수지 적자를 나타냈으며 적자 변화율이 매년 20%~30%씩 감소하고 있다. 이는 한국이 2005년 쿼터제거 이후 미국과의 의류무역에서 흑자를 보고 있으나, 계속적으로 수출액이 줄어들고 수입액이 늘어나면서 무역수지 흑자가 줄어들고 있음을 나타낸다. 또한, 미국은 한국으로 수출하는 의류제품을 늘려가고 있으며, 미국 상무부 섬유·의류 사무국(OTEXA)에서 2007년 8월 14일에 작성한 Fastest Growing Export Markets 자료에서 한국의 의류시장을 빠르게 성장하는 시장들(Fastest Growing Markets) 중 하나로 분류하였다.

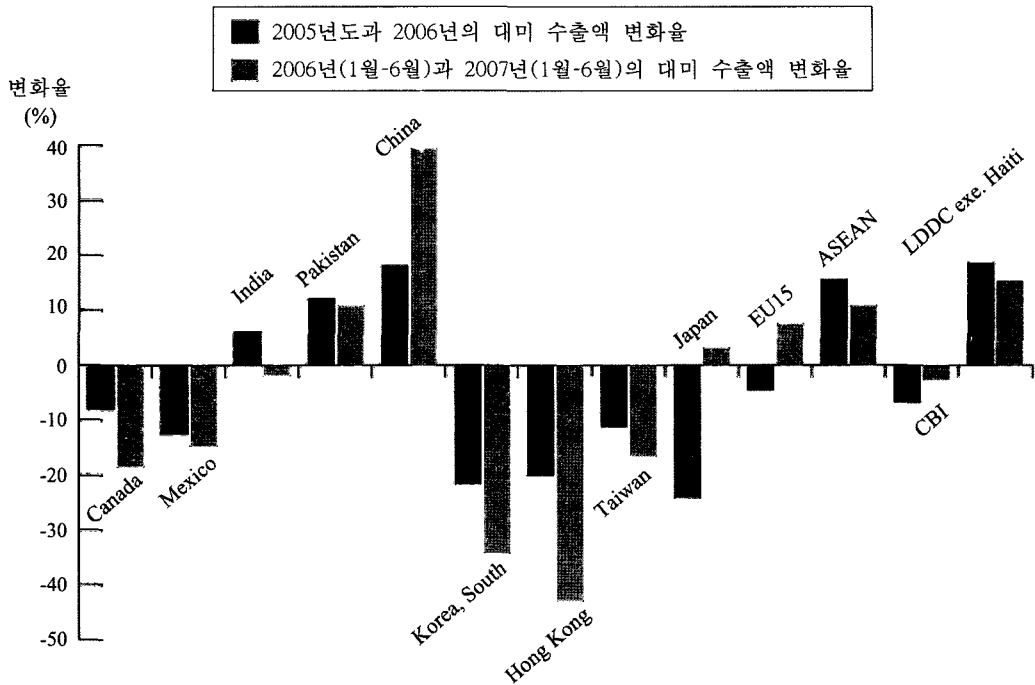
여기서 Fastest Growing Markets 은 미국이 의류제품을 수출하는 국가들(멕시코와 카리비안 국가 제외) 중 적어도 백만 달러 이상의 의류제품을 수출하는 국가 중 수출액 증가율이 25% 또는 그 이상을 나타내는 국가의 의류시장을 의미한다. 미국은 한국으로 2006년(1월~6월)

<표 2> 미국의 의류무역 현황(수입액, 수출액, 무역수지)

(2004년~2007년 6월까지, 단위: Millions of Dollars, %)

국가명	년 도	2004	2005(A)	2006(B)	1월~6월		변화율(%)	
					2006(C)	2007(D)	[(B)-(A)]×100/(A)	[(C)-(D)]×100/(C)
World								
General Imports		68012	71951	74586	33619	35758	3.66	6.36
Total Exports		4890	4739	4599	2325	2023	-2.94	-12.97
Trade Balance		-63122	-67212	-69986	-31294	-33734	4.13	7.80
Canada								
General Imports		1531	1306	1199	626	510	-8.17	-18.47
Total Exports		822	973	1154	550	580	18.64	5.54
Trade Balance		-709	-333	-45	-76	70	-86.59	-191.85
Mexico								
General Imports		6893	6272	5482	2727	2325	-12.60	-14.76
Total Exports		1264	1080	974	511	352	-9.83	-31.09
Trade Balance		-5629	-5192	-4508	-2216	-1972	-13.18	-10.99
India								
General Imports		-	3061	3244	1842	1806	5.98	-1.94
Total Exports		-	18	19	8	8	5.56	1.94
Trade Balance		-	-3043	-3226	-1833	-1797	6.01	-1.96
Pakistan								
General Imports		-	1274	1428	631	699	12.09	10.75
Total Exports		-	4	3	2	2	-25	21.50
Trade Balance		-	-1270	-1425	-629	-696	12.20	10.72
China								
General Imports		11305	17497	20647	7622	10629	18.01	39.46
Total Exports		23	35	21	11	12	-38.35	11.03
Trade Balance		-11282	-17462	-20626	-7611	-10617	18.12	39.50
Korea, South								
General Imports		1845	1191	934	481	317	-21.58	-34.14
Total Exports		36	44	52	21	33	19.98	56.46
Trade Balance		-1809	-1147	-887	-460	-284	-23.16	-38.31
Hong Kong								
General Imports		3894	3536	2826	1392	794	-20.09	-43.00
Total Exports		4	42	35	16	21	-17.74	29.93
Trade Balance		-3850	-3494	-2791	-1376	-772	-20.12	-43.87
Taiwan								
General Imports		1555	1140	1011	479	400	-11.32	-16.61
Total Exports		10	13	13	5	7	2.39	31.60
Trade Balance		-1545	-1127	-998	-474	-393	-11.48	-17.17
Japan								
General Imports		293	90	69	31	32	-24.15	3.17
Total Exports		260	311	255	131	103	-17.93	-21.85
Trade Balance		-32	221	187	100	71	-15.38	-29.62
EU15								
General Imports		2326	2203	2104	946	1017	-4.47	7.55
Total Exports		257	302	350	176	183	15.93	3.68
Trade Balance		-2069	-1901	-1754	-770	-835	-7.72	8.44
ASEAN								
General Imports		11223	12040	13907	6506	720819	15.51	10.79
Total Exports		35	38	34	16	-7189	-8.53	13.32
Trade Balance		-11188	-12002	-13872	-6489	15.58	15.58	10.79
CBI								
General Imports		10035	9665	9015	4268	4150	-6.73	-2.76
Total Exports		1838	1559	1265	683	515	-18.87	24.55
Trade Balance		-8197	-8106	-7750	-3585	-3635	-439	1.39
LDIC exc. Haiti								
General Imports		4412	4863	5765	2605	3006	18.55	15.38
Total Exports		49	45	53	25	29	17.51	13.94
Trade Balance		-4364	-4819	-5713	-2580	-2977	18.55	15.39

자료출처: Office of Textiles and Apparel. (2007c). Textile & apparel trade balance report for selected countries 2004-2006 & 2005-2007. Office of Textiles and Apparel. Retrieved August 19, 2007, from <http://www.otexa.ita.doc.gov/msrpoint.htm>



자료출처: Office of Textiles and Apparel. (2007c). Textile & apparel trade balance report for selected countries 2004-2006 & 2005-2007. Office of Textiles and Apparel. Retrieved August 19, 2007, from <http://www.otexa.ita.doc.gov/msrpoint.htm>

<그림 1> 대미 수출액 변화율(2005년:2006년, 2006년(1월-6월):2007년(1월-6월))

과 2007년(1월~6월) 기간동안 \$20,500,000, \$31,780,000의 의류제품을 수출하여 수출 증가율이 약 55%까지 증가하였기 때문에 한국을 주력해야할 의류 수출시장으로 분류하였다.

여러 국가와의 의류무역 현황을 살펴보면, 미국은 일본을 제외한 <표 2>에 제시된 국가와 국가 그룹들 사이에서 적자를 나타냈다. 아시아의 한국, 홍콩, 대만은 미국과의 의류무역에서 흑자를 보였으나, 시간이 흐를수록 수출액은 점점 감소하는 양상을 보이고 있다. 이와달리 중국은 미국으로 의류 수출액을 해마다 늘려가고 있으며 수출 증가율도 약 20~40%로 빠르게 미국의 의류시장을 잠식하고 있다. 따라서 미국의 섬유협정위원회(Committee for the Implementation of Textile Agreements: CITA)는 중국이 수출하는 의류제품품목에 대해 지속적인 관찰을 하고 미국 의류시장을 보호하기 위해 위협요인이 되는 의류품목에 대해서는 계속적으로 세이프가드를 부과하고 있다. 이와 같은 현상을 고찰하여 볼때, 한국의 의류산업은 미국 시장에서 과거에 가져왔던 경쟁우위를 잃어가고 있으며, 이러한 하락추

세가 지속되지 않기 위해서는 새로운 경쟁력 향상을 위한 방법의 적용이 필요하다.

3. 소싱(Sourcing)

1) 소싱의 의미

Dickerson(1999)은 소싱(Sourcing)이란 어떠한 방법으로 어느 곳에서 완제품, 또는 부속품을 구매할 것인가를 결정하는 과정을 의미한다고 하였다. Glock and Kunz(1995)는 의류산업과 연관시켜 소싱이란 원하는 품질과 서비스 수준에서 원단, 의류 완제품, 가공 능력을 가장 효율적인 가격으로 제공하는 공급업자를 결정하는 것이라고 하였다. 또한 Dickerson(2003)은 아웃소싱이란 기업이 경영 업무 가운데 일부를 해당 분야 전문 회사에 의해 수행하게 하는 것으로 예로는 봉제, 물류 등이 있다고 하였다. 이러한 아웃소싱의 한 형태대로 제품 생산에 필요한 원자재, 부품, 자본, 인적자원 및 기술 등을 전 세계에 걸쳐 최적지로부터 구입하는 방안을 글로벌 소싱(Global Sourcing)이라 하였다(강대경 외,

2000). 이렇게 글로벌 소싱이라는 용어가 표현된 이유는 소싱이 글로벌의 영향을 많이 받아서 국제무역, 해외직접투자(foreign direct investment, FDI), 해외생산(offshore production), 제품생산주기와 전략(product life cycles and strategy)의 용어와 관련이 있기 때문이었다(Swamidass, 1993). 이러한 해외에서의 소싱인 글로벌 소싱이 중요해진 이유는 의류산업의 세계화가 자리잡을 수 있었던 가장 큰 계기가 해외시장에서 제품을 소싱하는 것이었기 때문이다(Hines & Bruce, 2001). 즉, 원재료, 완제품, 완성되지 않은 제품을 해외에서 소싱하는 것은 의류 분야에서 오래된 특징 중의 하나로, 해외시장에서 바이하는 것은 경제적인 것과 경쟁자에 의해 영향을 많이 받는데, 특히 리테일러들은 미개발된 경제의 낮은 노동비의 이점을 찾으려 한다. 본 연구에서는 국내에서 소싱을 하지 않고 해외에서 소싱을 하는 경우 해외생산의 관점으로 보기 때문에 해외소싱(Offshore Sourcing)이라는 용어를 사용하였다.

2) 해외소싱에 영향을 주는 요인들

해외에서의 소싱에 영향을 주는 요인에 대해 Lui and McGoldrick(1996)은 제품 특성이라는 측면을 소개하면서 이론을 제시하였다. 이들은 소싱을 결정하는데 있어 낮은 생산비와 제품 특성을 결합시키면서 이론을 결론지었다. 이에 대하여 Hines(1998)는 소싱을 결정하는데 있어 가격이 가장 중요한 요소라는 것을 밝혔고, 특히 가격이 민감한 품목의 의류시장에서 이는 더욱 중요하다는 결론을 내렸다. 여기서 가격이 민감한 품목의 의류시장은 대개 디자인 품질이 낮은, 특히 non-fashion의 특성을 가진 의류시장을 의미했다. 또한 해외에서의 소싱에 영향을 준 요인 중 하나는 소비자의 스타일에 대한 인식 파악과 소싱 안정성, 의류제품의 품질 기준 정도와 관련이 있다고 하였다. 또한 Hines(1998)는 소싱을 해외에서 하는 경우 다음의 측면에 대해서 충분한 고려가 이루어져야 한다며 비용과 기회의 빙산이론(The iceberg theory of costs and opportunity)을 제시하였다. 이는 의류기업이 제품을 생산하기 위해 여러 가지 의사결정을 할 때, 흔히 더 낮은 비용을 찾기 위해 해외소싱이라는 방법을 이용하지만 해외소싱을 할 때 보이지 않는 비용에 대해서 제시하였다. 여기서 빙산(Iceberg)이란 거대한 빙하에서 수면 아래에서 더 크게 감추어진 부분으로, 의류제품의 해외소싱시 종종 무시되는 상당한 비용을 의미한다. 이러한 빙산비용(Iceberg cost)은 조달(Procurement),

시간관리(Management time), 잘못된 사이즈 비율·잘못된 스타일·잘못된 컬러에 의해 늦거나 잘못된 배송에 의한 판매손실에 대한 기회비용을 포함했다. 조달비용(Procurement costs)이란 많은 리테일 패션 바이어는 가격이 중요하다고 제안하는 새 상품을 찾기 위해 상당히 오랜시간을 해외에서 보낼때 드는 비용으로 항공비, 호텔비, 전화비, 출장수당 등을 포함했다. 그리고 시간관리는 의류제품을 획득하기 전, 획득하는 동안, 획득 후 동안에 공급업자(Suppliers)와 연락하는데 소모하는 기간으로 이를 비용으로 포함하였다. 판매하지 못한 것에 대한 기회비용(The opportunity cost of lost sales)은 빙산비용에서 가장 중요한 부분을 차지한다고 하였다. 예를들어, 만약 머천다이저가 소비자가 구매하기를 원하는 판매 시점과 장소에 제품을 제시하지 못할 경우 판매 손실이 나타남을 의미했다. 소비자 행동 이론에 의하면 대체물이란 것이 존재하지만, 어떤 한 제품의 대체제품이 보통 동일한 의류상점에 있지 않고, 주로 이런 대체제품은 경쟁자 의류상점에 있기 때문에 경쟁자의 판매 성과를 올리는 데 도움을 준다고 하였다. 이 측면에 있어 해외 소싱이 더 많은 단점을 가지고 있다고 지적하였고, 특히 시간에 민감한 의류제품품목의 경우에는 이러한 것들이 더 많이 중요하다고 하였다. 이처럼 의류기업이 해외 소싱을 결정이라는 사항은 중요한데 이때 고려해야 할 여러 가지 측면이 있다.

한국 의류기업의 해외소싱을 할 때 어떠한 측면을 고려하는지에 대해 김명학(1998)은 아웃소싱(Outsourcing) 결정기준에 대한 방향제시를 하였다. 기업들이 아웃소싱을 결정하는 요인에 있어서 전통적인 재무적 성과의 최대화와 관련된 요인이 여전히 중요하긴 하지만, 전략경영시대의 글로벌 기업은 아웃소싱 문제에 관해 보다 광범위한 시야와 안목이 필요하며, 세계 각국의 주요 기업은 재무적 성과의 최대화와 관련된 코스트 요인뿐만 아니라 전략적 경쟁성과의 최대화, 관리적 성과의 최대화, 소싱 리스크의 최소화와 관련된 복합적 요인의 종합적 고려에 입각한 소싱 의사결정을 추구를 필요로 하고 있다고 하였다. 이윤숙 외(2002)는 국내 의류업체의 글로벌 소싱 현황과 경쟁력 강화방안에 대해 연구하였는데, 이 연구는 14명의 전문가를 대상으로 면접을 한 결과를 보여주었다. 소싱국가 결정요인은 의류회사가 내수업체인가 수출업체인가에 따라 다르게 나타났으며, 소싱국의 정치 및 문화적 상황에서 비롯되는 정부규제와 고유한 문화적 차이 등을 문제점으로

로 지적하였다. 내수업체의 경우 납기와 긴급생산에 적절히 대응하기 위하여 대부분 중국 생산을 선호하고, 그 다음으로 저임금 및 높은 기술력을 가진 베트남 진출을 선호하지만, 수출업체는 소싱국과 수출 대상국과의 지리적 여건 때문에 중국보다는 중남미 진출이 많다고 하였다. 또한 국내 업체의 글로벌 소싱 분야는 대부분이 임가공에 의한 생산 분야에 집중되었고, 비용절감과 기업의 경쟁력 확보를 위한 방안으로 대부분의 업체에서는 그동안 경험했던 시행착오와 노하우를 바탕으로 해외소싱의 비율을 조심스럽게 확대하였다. 해외에서 아웃소싱 업체를 선정하는 요인에 있어서는 생산단가와 품질이 가장 우선시되고 있었으며, 이와 관련하여 생산능력, 경험, 기계설비 및 재무상태도 중요한 고려사항이었다.

이 외에도 소싱 장소와 방법을 결정 한 후 다양한 해외 공급업자들을 분석하고 평가하고, 공급계약 체결을 위한 협상과 바이어-공급업자 커뮤니케이션의 유지, 디자인과 기술상의 지원도 고려해야 할 사항이다(Carter & Narasimham, 1990; Davis et al., 1974; Hakansson & Wootz, 1975). Min and Galle(1991)은 글로벌 소싱시 가장 중요한 변수로 고품질, 저가격, 자국에서 획득할 수 없는 제품을 들었고, 그 다음으로 중요한 변수로 진보된 기술의 이용, 문제해결에 대한 참여도, 정확한 납기, 협상능력, 지사와의 협조 정도라고 하였으며, 지리적 거리, 대응 무역, 정부의 협조 등은 보통으로 중요한 변수라고 하였다. 섬유 및 의류산업에 국한하여 Dickerson(1999)은 글로벌 소싱 전략을 결정하는 변수로서 해외투자의 정도, 생산비용, 품질관리, 임금과 가능 노동력, 납기에 걸리는 시간, 언어 및 문화적 장벽과 외환 및 정치적 불안정과 같은 위험성의 존재와 신뢰성을 규정하였으며, 이중에서도 인건비의 절감이 글로벌 소싱의 중요 결정변수가 된다고 하였다.

III. 연구방법

1. 연구문제

연구문제 1. 한국 의류기업이 의류제품을 수출하기 위해, 어떠한 방식으로 소싱을 하는지 알아본다.

연구문제 2. 한국 의류기업이 회사 소유의 해외공장이나 해외하청을 통해 해외소싱을 할 때,

주로 진출하는 국가에 대하여 알아본다.

연구문제 3. 한국 의류기업이 해외소싱을 결정할 때, 중요시하는 결정기준에 대하여 알아본다.

2. 측정도구

한국 의류기업의 소싱 및 해외소싱에 대한 특성을 알아보기 위하여, 설문지법으로 자료를 수집하였다. 한국 의류기업의 국내 또는 해외원단 및 부자재의 사용여부와 소싱 방법, 해외소싱을 하기 위한 주요 소싱 진출국, 해외소싱을 하기 위해 고려하는 결정기준을 본 연구의 목적에 맞도록 수정, 보완하여 총 3문항으로 구성하였고, 선다형 및 기술형으로 측정하였다. 선다형의 경우 중복응답이 가능하도록 하였다. 척도들에 대한 질문의 명확성과 응답의 용이성, 척도의 신뢰도를 측정하기 위해 20명의 의류학 전공자를 대상으로 2005년 4월 한달 동안 예비조사를 실시하였고 이렇게 구성된 설문내용과 문항들이 한국 의류기업들에 적합한가를 확인하기 위해 5개의 의류기업 관리자를 대상으로 예비조사를 하였다. 예비조사를 통해 설문구성, 설문내용, 설문문항과 용어들을 부분적으로 교체하여 최종 설문지를 확정하였다

3. 연구대상 및 자료수집

본 연구에서 의류기업은 표준국제무역분류(SITC) Revision 3의 Division 26, 65, 84 항목의 제품을 생산하는 기업으로 하였고, 연구대상 기업 선정은 '2003 섬유제품수출입현황(한국의류산업협회, 2004)'에서 500대 섬유제품수출업체 중 의류산업협회회원 250대 기업으로 하였고, 주소와 전화번호 및 팩스번호, 대표자의 성명 등을 확인하였다. 이러한 과정을 거쳐 2005년 5월부터 6월 초까지 이들 기업의 관리자를 대상으로 설문을 하였다. 설문방법은 연구대상으로 선정된 기업에 전화를 하여 설문에 대한 내용을 말씀드린 후, 직접 방문하거나, 이메일이나 팩스를 통하여 설문지를 전달 및 수거 하였다. 총 250부의 설문지 중에서 81부(32.4%)의 설문지가 회수되었으며 불성실한 11부를 제외하고 최종 70부를 분석에 사용하였다.

본 연구에 참여한 1950년 이후 설립된 의류기업 70곳의 특성은 <표 3>과 같다.

또한, 설문응답자의 특성은 다음과 같다. 응답자의 직급은 대표이사 6명(8.6%), 이사 4명(5.7%), 부장과

과장 각각 18명씩(25.7%), 대리 13명(18.6%), 사원 11명(15.7%)로 나타났다. 근무부서는 수출영업부서가 55명(78.6%)로 가장 많았고, 관리부서가 6명(8.6%), 기획부서가 2명(2.9%), 기타부서가 7명(10.0%)으로 나타났다. 경력은 1년 이상-5년 미만자가 25명(35.7%)으로 가장 많았고, 5년 이상-10년 미만자가 21명(30.0%), 10년 이상-15년 미만자가 13명(18.6%), 15년 이상-20년 미만자가 6명(8.6%), 20년 이상-25년 미만자가 3명(4.3%), 25년 이상-30년 미만자가 2명(2.9%)로 나타났다. 본 연구의 자료분석은 SPSS PC 11.5를 이용하였으며, 응답기업들의 소싱 방식과 해외소싱 진출국, 해외소싱 결정 기준을 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 한국 의류기업의 의류제품 소싱 방식

한국 의류기업의 의류제품 소싱 방식을 분석하기

<표 3> 설문대상 의류기업의 특성

특성	구분	빈도(%)
총 고용인수	1명 이상-10명 미만	10(14.3)
	10명 이상-50명 미만	16(22.9)
	50명 이상-100명 미만	5(7.1)
	100명 이상-500명 미만	27(38.6)
	500명 이상	12(17.1)
수출 경험	1년 이상-10년 미만	27(38.6)
	10년 이상-30년 미만	26(37.1)
	30년 이상	17(24.3)
2004년 총 매출액 중 수출액 비중	1% 이상-50% 미만	4(5.7)
	50% 이상-100% 미만	21(30.0)
	100%	45(64.3)

위하여, 국내 또는 해외원단 및 부자재의 사용여부와 소싱 방식에 대하여 알아보았다. 한국 의류기업이 의류제품을 수출을 할 때, 한가지 소싱 방식을 선택하기 보다는 복합적인 방법으로 소싱을 하기 때문에 포괄적인 연구결과를 위해서 복수응답을 하게 하였다. 결과를 살펴보면 <표 4>와 같이, 55.4%의 설문대상 의류기업이 국내 또는 해외원단 및 부자재를 이용하여 생산하였는데, 이러한 원단 및 부자재를 이용하여 해외하청 생산을 하는 기업이 19.4%로 가장 많았고, 그 다음으로 국내 하청 생산, 회사소유의 해외공장에서 생산하는 경우가 많았다. 이는 한국 의류기업들의 주력 수출제품의 가격대가 대부분 증가(60%)를 차지하는 것과 연관지어 볼 수 있는데(백영하, 박재욱, 2006), 증가의 의류제품을 생산하기 위해서는 고임금의 국내 노동력을 이용하여 생산하는 것보다는 저임금의 노동력확보가 가능한 해외에서 하청생산이나, 회사소유의 해외공장에서 생산하는 방식을 선택하는 것이 유리하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 또한 국내 원단 및 부자재로 회사소유의 국내 공장에서 생산하거나(10%), 국내 하청 생산을(10.5%)하는 기업도 비교적 많은 것을 볼 수 있는데, 이는 고가의 의류제품을 수출하는 기업에서 주로 선택하는 방법으로 볼 수 있다. 해외원단 및 부자재만을 이용하여 의류제품을 생산할 때는 해외하청 생산이 8.7%를 차지하며 가장 높게 나타났다.

<표 4>의 자료를 소싱 방식으로만 살펴보면, 회사소유의 국내 공장에서 생산하는 경우가 24개 기업으로 13.4%를 차지하고, 국내 하청 생산을 하는 기업은 56개 기업으로 31.1%, 회사소유의 해외공장에서 생산하는 기업은 44개 기업으로 24.4%, 해외하청 생산을 하는 기

<표 4> 한국 의류기업의 의류제품 소싱 방식(복수응답)

원단 및 부자재	소싱 방식	빈도(%)
국내 원단 및 부자재로	회사소유의 국내 공장에서 생산	18(10.0)
	국내 하청 생산	19(10.5)
	회사소유의 해외공장에서 생산	10(5.5)
	해외하청 생산	6(3.3)
해외원단 및 부자재로	회사소유의 국내 공장에서 생산	0(0.0)
	국내 하청 생산	6(3.3)
	회사소유의 해외공장에서 생산	6(3.3)
	해외하청 생산	15(8.7)
국내 또는 해외원단 및 부자재로	회사소유의 국내 공장에서 생산	6(3.3)
	국내 하청 생산	31(17.2)
	회사소유의 해외공장에서 생산	28(15.5)
	해외하청 생산	35(19.4)

업은 56개 기업으로 31.1%를 나타냈다. 이를 국내와 해외로 나누어 보면, 국내 공장이나 하청을 하는 기업은 80개 기업으로 44.4%, 해외공장이나 하청을 하는 기업은 100개 기업으로 55.6%를 차지하는 것을 볼 수 있다. 이는 한국 의류기업이 의류제품을 수출하기 위해 해외에서 생산하는 비율이 조금 더 높지만, 아직까지 상당한 부분을 국내에서도 생산하고 있음을 알 수 있다.

2. 한국 의류기업의 해외소싱 진출국

본 연구에서 한국 의류기업은 의류제품을 소싱하기 위해 주로 중국으로(29.6%) 진출하고, 그 다음으로 베트남, 인도네시아, 사이판, 중미, 방글라데시 순으로 진출한 것으로 나타났다. 중국은 지리적 근접성, 동일 문화권, 중국교포(조선족 활용), 풍부한 노동력 등 소싱국으로서 많은 장점을 지니고 있어서 설문대상 의류기업들이 가장 많이 선호하는 것으로 나타났고, 베트남은 2000년 미·베트남 자유무역협정으로 인하여 미국으로 수출하는 의류제품에 대해 쿼터나 관세 혜택이 있기 때문인 것으로 연결지을 수 있다. 이러한 결과는 이윤숙 외(2002)의 연구에서 내수업체의 경우 납기와 긴급생산에 적절히 대응하기 위하여 대부분 중국 생산을 선호하고, 그 다음으로 저임금 및 높은 기술력을 가진 베트남 진출을 선호하지만, 수출업체는 소싱국과 수출 대상국과의 지리적 여건 때문에 중국보

<표 5> 한국 의류기업의 해외소싱 진출국(복수응답)

국가명	빈 도(%)
중 국	50(29.6)
베트남	37(21.9)
인도네시아	25(14.8)
사이판	21(12.4)
중 미	16(9.4)
방글라데시	13(7.7)

다는 중남미 진출이 많다고 한 것과는 다소 차이가 있는 결과였다. 이러한 차이는 연구의 진행 시기와 관련이 있는 것으로, 2005년 쿼터 폐지 이전에 진행되었던 연구였기 때문에 의류기업들이 해외소싱을 결정할 때, 쿼터량과 관세를 우선하여 소싱 진출국을 고려했기 때문이다.

3. 한국 의류기업의 해외소싱 결정기준

<표 6>은 한국 의류기업이 의류제품을 해외소싱할 때, 고려하는 결정기준을 나타낸 설문결과로서 의류기업이 해외소싱을 하는데 한가지 결정기준을 고려하기 보다는 복합적인 결정기준을 이용하여 해외소싱을 하기 때문에 복수응답을 하게 하였다. 해외소싱을 결정할 때 고려하는 기준으로, 제조비용(13.3%)을 가장 많이 고려하였고, 그 다음으로는 노동력의 안정성, 품질, 주문부터 출고점까지의 기간(리드타임), 주

<표 6> 한국 의류기업의 해외소싱 결정기준(복수응답)

기 준	세부내용	빈 도(%)
제 조 기 술	높은 경쟁력을 위한 제조기술의 중요성	28(8.1)
	제조 기술의 수준	18(5.2)
	국내의 경쟁자들의 자극	11(3.1)
	제조기술이나 디자인이 변화하는 속도	11(3.1)
소 싱 리스 크	최종 제품의 특성이 왜곡되거나 무시될 위험	16(4.6)
	거래처를 바꿀 때, 비용에 대한 위험	13(3.7)
	제조기술이나 디자인이 확산될 위험	8(2.3)
관 리 적 이 슈	노동력의 안정성	37(10.7)
	원단 및 부자재 공급의 보장과 신뢰성	25(7.2)
	기업 자체생산의 효율성 체크를 위하여	11(3.1)
	운영관리를 할 때, 복잡한 수준	2(0.5)
재 무 적 이 슈	제조비용	46(13.3)
	투자수익률	18(5.2)
	투자액	2(0.5)
운 영 상 의 이 슈	품질	34(9.9)
	주문부터 출고시점까지의 기간[리드타임]	32(9.3)
	주문(order)된 수량을 제조할 수 있는 능력	30(8.7)
	주문수량이 불확실한 정도	3(0.9)

문된 수량을 제조할 수 있는 능력, 높은 경쟁력을 위한 제조기술의 중요성, 원단 및 부자재 공급의 보장과 신뢰성으로 나타났다. 이는 해외소싱 결정시 한국 의류기업들은 비용적인 측면을 가장 많이 고려하여 해외 소싱을 결정하였고, 그 다음으로 품질을 고려하는 것을 나타낸다. 제품의 단가와 품질은 내수 및 수출업체 모두에게 있어 가장 기본적으로 중요시 하는 선정기준으로 이윤숙 외(2002)의 연구와 일치하였다. 또한 여러 선행연구(김명학, 1998; Dickerson, 1999; Hines, 1997; Min & Galle, 1991)의 결과들과 일치한다.

V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 최근 급변하는 세계 의류 무역환경에 대응하여 한국 의류기업의 수출 경쟁력을 강화하기 위한 것으로, 먼저 한국 의류제품의 대미 수출 현황에 대하여 분석을 하여 현재 한국의 의류산업의 위치에 대해 파악을 하였다. 그리고 의류제품 생산프로세스에서 생산비용을 줄이는데 효과적인 소싱과 해외소싱에 대한 연구를 하여 지속적으로 감소하고 있는 대미 수출에 대한 경쟁력 강화 방안을 모색하는데 목적이 있다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 한국 의류산업의 대미 수출 현황은 지속적으로 감소하고 있었지만, 2005년 자유무역체제 이후 수출액은 매년 20-35% 정도로 감소하고 있어 변화하는 세계 무역환경에 적응하지 못하고 있음을 나타냈다. 또한, Cotton Apparel과 Silk and Vegetable Apparel 의류품목에서 낮은 인건비로 의류생산이 가능하여 주요 의류 수출국으로 부상한 중국과 인도네시아, 필리핀, 캄보디아 등의 국가로 인해 한국은 미국 시장점유율이 1%도 안되는 것으로 나타났다. 한국은 아직까지 미국과의 의류무역에서 흑자를 보이고 있으나, 수출액은 대폭 줄어들고 수입액은 점차 늘어가고 있으므로 새로운 방안 적용이 시급하다고 판단된다. 소싱 및 해외소싱 특성을 파악하는 것은 생산비용을 줄이기 위한 기본적인 전략을 세우는데 필요한 것으로, 한국 의류기업의 의류제품 소싱 방식은 다음과 같다. 국내 소싱과 해외소싱의 비율은 해외소싱의 비율이 절반 이상을 차지하며 약간 높았다. 이는 제품의 품질에 따라 다른 소싱 방식을 택하는 것으로, Lui and McGoldrick(1996)의 연구결과와 일치했다. 해외소싱시 해외하청이 회사소유의 해외공장에서의 생산보다 많았는데 이는 아직 한국

의류기업이 적극적으로 해외에 진출하기 보다는 해외하청이라는 소극적인 방식을 택하고 있기 때문이다. 원단 및 부자재 선택시 원산지는 크게 고려하지 않는 것을 보여주었는데 이는 생산될 의류제품에 적합한지 아닌지가 더 큰 고려의 대상이었기 때문이다. 해외소싱 진출국으로는 중국이 가장 높았고, 베트남, 인도네시아, 사이판, 중미, 방글라데시 순으로 나타났다. 해외소싱을 결정할 때 고려하는 기준으로, 제조비용을 가장 많이 고려하였고, 그 다음으로는 노동력의 안정성, 품질, 주문부터 출고점까지의 기간(리드타임), 주문된 수량을 제조할 수 있는 능력, 높은 경쟁력을 위한 제조기술의 중요성, 원단 및 부자재 공급의 보장과 신뢰성으로 나타났다.

이상의 연구결과를 통해, 한국 의류산업의 소싱 특성과 관련하여 미국 및 세계 시장에 대한 수출력 향상을 위해 다음과 같은 제안을 하고자 한다. 첫째, 한국 의류기업은 해외소싱을 위한 진출국을 선택할 때, 제조비용과 노동력의 안정성을 주로 고려하여 중국과 베트남 등의 국가에서 의류제품을 소싱하지만, 이보다는 제품의 품질과 제조기술 및 디자인 측면을 고려하여 소싱 진출국가를 결정해야 하겠다. 특히, 변화하는 무역환경에서, 미국으로의 의류제품 수출 향상을 위해 한국은 제품의 차별화에 의한 고부가가치 전략과 소비자 욕구의 변화에 적극 대응 가능한 전략을 펼칠 수 있는 곳으로 소싱 진출국가를 결정해야 하겠다. 또한 이미 소싱을 하기 위해 진출해 있는 국가는 제품의 현지화 및 마케팅을 통하여 현지 시장 확장을 해야 하겠다. 둘째, 한국 의류기업은 non-fashion의 베이직한 의류품목보다는 디자인 경쟁력이 있고 트렌드를 선도하는 의류제품을 개발하여 중국이나 새로운 의류산업국으로 부상한 아시아의 국가들과의 가격경쟁에서 탈피할 수 있는 새로운 아이템을 개발하여야 한다. 이를 위해, 박혜정 외(2003)는 산업적인 측면에서는 차별화된 제품개발을 위한 기술적인 투자와 함께 인력적인 투자가 이루어져야 하며 국가적인 측면에서는 한국을 부가가치가 있는 제품을 생산하는 패션국가로서의 이미지 창출을 위한 정책적인 지원이 이루어져야 한다고 하였다. 셋째, 한국 의류기업들은 해외소싱을 하는데 있어 변화하는 세계 의류무역 환경에 즉각 대응할 수 있는 소싱 관리국으로서의 노력이 필요하다. 즉, 변화하는 소비자의 욕구에 따라 변화하는 바이어의 요구에 유연하게 대처하고, 해외소싱업체의 수준과 기술력을 잘 파악해서 선택·관리하

는 능력을 갖춘 전문가를 육성하며 세계 의류시장을 리드하는 방법을 분석하여 한국의 위치를 구축하는데 노력해야 한다. 넷째, 한국 의류기업들이 의류제품을 수출하기 위해서 직접 바이어를 상대하기 위해서는 현지에서 바이어에게 제품과 샘플 등에 대해 항상 follow-up 해 줄 수 있는 좋은 서비스 제공을 할 수 있는 현지 에이전트가 필수이다. 이러한 follow-up의 연장이 오더를 받는 것이므로 바이어와 에이전트 간의 유대관계를 형성해야 한다. 이러한 것은 현지 에이전트를 통해 가능하므로 한국 의류기업은 이러한 체제를 구축하는데 노력해야 한다.

본 연구는 국내 의류업체를 대상으로 한정하여 연구하였으므로 이 결과를 전체로 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 앞으로 더 많은 의류기업을 대상으로 한 연구가 요구된다. 세계의 무역구조 및 환경은 국가들 간의 협정을 통하여 계속적으로 변화하고 있는데, 본 연구는 특정 시점에서의 수출 특성과 해외소싱에 대한 분석이므로 계속적인 연구가 수행되어 시점별로 비교 및 분석이 이루어져야 할 것이다. 이러한 분석을 통해 앞으로의 변화를 예측하고 이에 대비할 수 있는 경쟁우위 전략이 제시가 이어져야 할 것이다. 또한, 해외소싱이라는 제품생산 프로세스가 한 분야의 산업에 미치는 영향은 절대 간과할 수 없음에도 불구하고 의류학 분야에서 이에 대한 연구가 활발히 이루어지지 않는 상황이다. 따라서 여러시각에서 소싱에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 강대경, 윤강술, 최영만. (2000). *국제경영*. 서울: 무역경영사.
- 김명학. (1998). NAFTA 지역내 한국 및 일본 자회사의 아웃소싱 전략. *로지스틱스연구*, 6(1), 121-162.
- 박혜정, 이영주, 임숙자. (2003). 글로벌 소싱 기지로서의 한국 섬유·의류산업의 현황. *한국의류학회지*, 27(7), 85-96.
- 백영하, 박재욱. (2006). 한국 의류산업의 국제경쟁력 위상 변화와 수출 특성 연구. *한국의류학회 창립 30주년 기념 학술대회 PROCEEDINGS*, 323-326
- 이윤숙, 육심현, 최원경, 이수경, 진병호. (2002). 국내 의류업체의 글로벌 소싱 현황과 경쟁력 강화방안. *한국의류학회지*, 26(6), 751-762.
- 한국의류산업협회. (2004). *2003년도 섬유제품수출입협황*. 서울: 한국의류산업협회.
- 한미자유무역협정 협상타결 보고서. (2007). *외교통상부*. 자료검색일 2007, 4. 19. 자료출처 http://fta.korea.kr/ko_en/negotiation/?mode=301&dataKey=10511
- 한미자유무역협정체결지원위원회. (2007). *한미 FTA 관련 통계*. 자료검색일 2007, 4. 19. 자료출처 http://fta.korea.kr/ko_en/negotiation/?mode=301&dataKey=10511
- Bradley, P. S. & Hausman, A. J. (1993). *Globalization technology and competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Carter, J. R. & Narasimham, R. (1990). Purchasing in the international marketplace: Implications for operation. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1(2), 2-11.
- Davis, H. L., Eppen, G. D., & Mattsson, L. (1974). Critical factors in worldwide purchasing. *Harvard Business Review*, 52(1), 81-90.
- Dickerson, K. G. (1999). *Textiels and apparel in the global economy* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dickerson, K. G. (2003). *Inside the fashion business* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Glock, R. & Kunz, G. (1995). *Apparel manufacturing* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Godley, A. (1997). Competitiveness in the clothing industry: The economics of fashion in UK womenwear, 1880-1950. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2(2), 125-136.
- Hakansson, H. & Wootz, B. (1975). Supplier selection in an international environment: An experimental study. *Journal of Marketing Research*, 12, 46-51.
- Hines, T. (1998). *The iceberg theory of cost comparison-overseas vs. UK sourcing dilemma, drapers record/apparel challenge conference*. London: Bloomberg.
- Hines, T. & Bruce, M. (2001). *Fashion marketing: Contemporary issues*. London: Butterworth-Heinemann.
- Lui, H. & McGoldrick, J. (1996). International retail sourcing: Trend, nature and process. *Journal of International Marketing*, 4(4), 9-33.
- Min, H. & Galle, W. P. (1991) International purchasing strategies of multinational U.S. firms. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(Summer), 9-18.
- Navaretti, G. B. & Perosino, G. (1995). *Redeployment of production, trade protection and firms global strategies: The Case of Italy*. In Navaretti, G. B., Polimenti, G., & Perosino, G. (Eds). Paris: OECD.
- Office of Textiles and Apparel. (2007a, 8. 14). Fastest growing export markets. *Office of Textiles and Apparel*. Retrieved August 19, 2007, from <http://otexa.ita.doc.gov/exports/fastgrow.htm>
- Office of Textiles and Apparel. (2007b). U.S. textile and apparel category system. *Office of Textiles and Apparel*. Retrieved August 19, 2007, from <http://www.otexa.ita.doc.gov/msr-point.htm>

Office of Textiles and Apparel. (2007c). Textile & apparel trade balance report for selected countries 2004-2006 & 2005-2007. *Office of Textiles and Apparel*. Retrieved August 19, 2007, from <http://www.otexa.ita.doc.gov/msrpoint.htm>

Office of Textiles and Apparel. (2007d, 8, 9). Major shippers report by country(Korea). *Office of Textiles and Apparel*.

Retrieved August 19, 2007, from <http://www.otexa.ita.doc.gov/msrcty/v5800.htm>

Swamidass, P. M. (1993). Import sourcing dynamics: An integrative perspective. *Journal of International Business Studies*, 24, 671-691.