

## 아웃소싱 유형별 신발 제조업체의 특성 연구

여은아<sup>†</sup> · 권영아\*

계명대학교 패션마케팅전공, \*신라대학교 패션산업학부

### Research on Characteristics of Shoe Manufacturing Companies according to Outsourcing Types

Eunah Yoh<sup>†</sup> · Youngah Kwon\*

Dept. of Fashion Marketing, Keimyung University

\*Division of Fashion Industry, Silla University

(2005. 1. 28. 접수)

#### Abstract

In this study, outsourcing behaviors of shoe manufacturing companies were studied and four types of outsourcing were generated based on qualitative data collected through in-depth interviews with 21 practitioners of shoe manufacturing companies. In results, shoe manufacturers are actively adopting outsourcings in production of raw materials(RM) as well as final products(FP). However, relatively less effort is being made on outsourcing in the field of product planning, international marketing and information technology. Four types of outsourcing include shoe manufacturers focusing on: 1) domestic production of RM and FP, 2) domestic production of RM and international production of FP, 3) domestic/international production of RM and FP, and 4) international production of RM and FP. These types were differed from their manufacturing items, product planning skills and target markets of shoe manufacturing companies.

**Key words:** Shoe manufacturing, Outsourcing, International production; 신발 제조, 아웃소싱, 해외 생산

#### I. 서 론

한국의 신발 제조업은 1960년대 이후 수출을 주도하며 무역수지 흑자에 기여하는 국가의 주요 기간산업으로 발전해왔다. 그러나 1980년대 후반 이후 급격한 원화절상과 인건비 상승에 따라 생산기지의 해외 이전이 본격화되고 해외 빅바이어들의 주문량이 동남아시아의 다른 나라들로 옮겨가면서 국내의 신발 산업은 제2의 전환기를 맞이하였다. 1980년대 말까지 세계 신발 시장의 20%를 점유하고 국내 총 수출액의 6.3%까지 차지했던 신발 산업은 급격히 위축되

었다(김석관, 2000). 이에 국내 신발 업계는 노동집약적 생산업무를 후발 개발도상국에서 아웃소싱하고, 독자기술 개발로 기술고도화를 달성하여, 국내 신발 산업을 노동집약적 산업에서 지식집약적 산업, 고부가가치 산업으로 발전시키기 위해 노력하여 왔다. 특히 등산화, 싸이클화, 인라인스케이트화 등 각종 특수화 업체들이 틈새 시장을 공략하며 좋은 성과를 거두고 있고, 창(sole) 등 부품만을 생산하는 업체들도 지속적으로 특화된 기술개발을 시도해 경쟁력을 확보해 나가고 있다(박홍주, 2001).

이러한 전환기에 있는 국내 신발 산업은 제2의 도약기를 맞이하기 위하여 다양한 국내외 아웃소싱 업체들과의 전략적 협력관계 수립에 노력하고 있다. 기

<sup>†</sup>Corresponding author

E-mail: yoheunah@kmu.ac.kr

존에 진행되어 오던 원부자재 생산, 완제품 생산, 물류관련 아웃소싱을 확대하는 한편, OEM 방식의 생산 체제에서는 미흡했던 상품기획과 해외 마케팅 측면에도 전략적 아웃소싱 확대에 관심을 기울이고 있다. 이는 기존에 아웃소싱은 기업의 경비절감을 위한 하나의 구매활동 정도로만 여겨져 왔으나 점차적으로 기업의 장기적 경쟁력 강화를 위한 기업 경영전략의 하나로 인식되게 되면서 여러 분야에서의 아웃소싱이 활발해지고 있기 때문에 풀이된다(김성철, 1997).

이와 같이 아웃소싱이 확대되어 가고 있는 가운데, 신발 산업의 아웃소싱과 관련하여 몇 가지 사전연구들이 있었다. 이들은 국내 업체들을 대상으로 한 연구가 아니거나(김용주, 1995), 1차적 자료수집 없이 기존 문헌과 통계자료 등 2차적 자료를 수집하여 조사한 연구들(박홍주, 2001; 현승용 외, 2002)이었다. 또한 이런 사전연구들은 모두 생산분야에만 국한하여 아웃소싱을 연구한 것이었다. 본 연구에서는 신발 산업의 아웃소싱 현황을 조사함에 있어 기존의 원부자재 생산과 완제품 생산분야에만 국한되었던 아웃소싱 관련 연구의 범위를 확대하여 상품기획, 마케팅, 물류, 정보화 부문에 걸쳐 전반적인 아웃소싱 현황을 알아보고 이를 바탕으로 업체 특성별 아웃소싱 유형을 도출하고자 한다. 이러한 연구는 1990년대 이후 지속적으로 제기되고 있는 상품기획, 해외 마케팅, 정보화 부문의 경쟁력 강화를 위한 아웃소싱 활동이 얼마나 활발히 진행되고 있는지를 파악하는 계기가 될 것이며, 아울러 기존의 주요 글로벌 아웃소싱 분야인 원부자재 및 완제품 생산의 변화추세를 파악하고 글로벌 아웃소싱을 결정짓는 업체별 특성요소가 무엇인지를 파악하는 계기가 될 것으로 기대한다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 신발 제조업체의 상품기획, 원부자재 생산, 완제품 생산, 마케팅, 물류, 정보화 부문의 아웃소싱 현황과 아웃소싱 동기에 대하여 알아본다.

둘째, 아웃소싱 유형별 신발 제조업체의 특성을 알아본다.

## II. 이론적 배경

### 1. 아웃소싱의 개념과 특징

아웃소싱은 자사의 업무 중 일부 또는 전부를 외부 기업에 위탁하고 자사는 핵심역량 개발에 전념하여 경

쟁력을 확보하기 위한 전략을 말한다(박홍주, 2001). 기업들은 아웃소싱을 통해서 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있는 활동에 집중하여 인적, 물적 비용을 절감하며 기업경쟁력을 향상시키고 있다(이광현, 1999; 이윤숙 외, 2002). 현재 미국 기업의 90%, 일본 기업의 77%, 한국 기업의 59% 이상이 다양한 업무에 아웃소싱을 활용하고 있는 것으로 나타났다(김우재 외, 2004). 또한 글로벌소싱, 즉 해외 업체로부터의 아웃소싱은 계속 확대되어 세계 2000대 기업의 80%는 2005년 말까지 해외 아웃소싱을 활용할 것이라고 예측되고 있다(“세계 대기업”, 2004). 아웃소싱의 가장 큰 목적은 비용절감, 핵심부문에 역량 집중, 미흡한 기능 보완 등이다(박홍주, 2001). 하지만 보스턴컨설팅 그룹의 보고서에 따르면 선진국의 100여개 제조업체들을 대상으로 실시한 평가에서 아웃소싱을 활용한 이후 오히려 실질적인 비용증가, 기술적 경쟁우위의 상실, 고유기술에 대한 통제권 상실, 품질저하 등 다양한 문제점들이 노출되었다고 하였다(김우재 외, 2004). 따라서 아웃소싱의 목표를 단기적인 비용절감이 아닌 장기적인 경쟁력 확보에 두고, 적절한 아웃소싱 대상 업무와 대상 업체를 선정하여 아웃소싱 업체와의 신뢰를 바탕으로 한 협력관계를 구축하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

### 2. 신발 제조업의 특징

신발은 백여개의 부품을 필요로 하는 조립가공 산업으로서 전후방 연관효과가 매우 크며 관련 산업의 공동발전이 산업발전에 필수적 요소이다(김도중, 2002). 신발피혁연구소의 신발 제조 매뉴얼에 따르면, 신발 제조는 신발 종류에 따라 다소 차이가 있기는 하지만 혁제 운동화 한 켤레를 제조하는 데 보통 250개 이상의 세부공정을 거쳐야 하며 3000여 명의 손을 거쳐야만 한다(이종철, 2003). 하지만 생산자동화 수준이 낮아 대기업이나 자가 브랜드 수출업체의 자동화설비 수준은 15% 수준에 불과하다(이종철, 2003). 따라서 인건비를 줄이려는 목적으로 저임금 국가로의 생산기지 이전이 지속적으로 추진되고 있다.

한국 신발 산업의 현황을 살펴보면 1997년 이후 업체 수나 생산액에서는 큰 변화가 없으나 생산액의 내수비중은 계속 늘어난 반면 수출비중은 계속 줄어 1997년 61.6%에서 2001년에는 35.4%까지 줄었다. 이처럼 우리나라의 신발 산업은 수출을 위한 생산기지의

<표 1> 한국 신발 산업 현황

구분	1997	1998	1999	2000	2001
업체 수	1,559	1,339	1585	1,705	1,685
종업원 수(천명)	35.9	31.7	34.6	33.5	30.4
생산액(십억 원)	2,255	1,980	2,290	2,311	2,560
내수(십억 원)	1,721	1,072	1,372	1,760	2,055
수출(백만 불)	981	810	799	799	702
수출비중(%)	61.6	49.4	40.0	39.1	35.4

자료출처: 한국신발퍼혁연구소. (2002). 산업동향 통계자료.

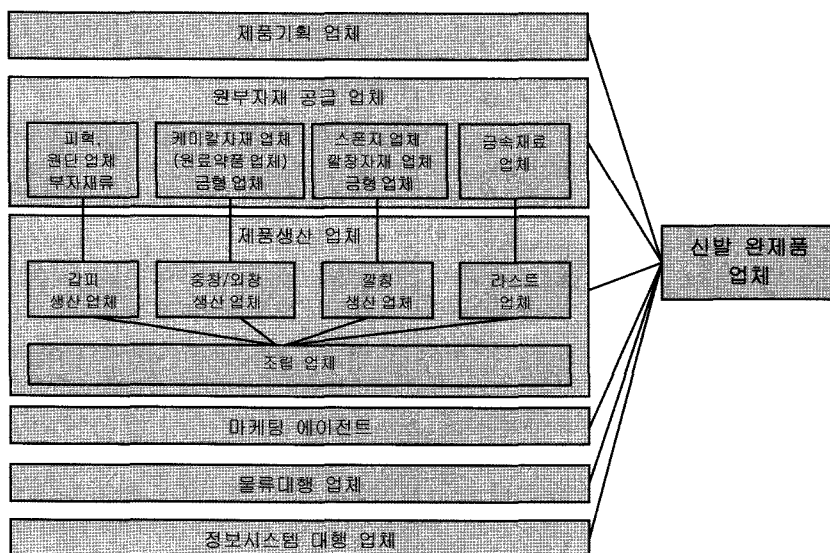
국의 이전 등으로 국내산 제품의 대부분은 내수를 위하여 생산되고 있으며 국내산 제품의 수출액은 빠르게 줄어들고 있는 실정이다(표 1). 현재 한국 신발 산업의 기술수준은 특히 중창 제조, 재단, 재봉, 시제품 상품화 개발분야에서 세계 최고 수준을 자랑하고 있으며, 우수한 생산관리 능력, 소재 및 부품 산업 발달, 신제품 개발능력 등 오랜 시간 신발 제조 주도국으로서 쌓아온 경쟁력을 바탕으로 생산기지의 국외 이전 후에도 여전히 주요 신발 산업국으로서의 역할을 담당하고 있다(김석관, 2000).

### 3. 신발 산업의 아웃소싱

일찍이 신발 산업에서의 아웃소싱은 생산과 물류 부문에서 제일 먼저 시작되었으며 이 분야의 해외 아

아웃소싱 또한 활발하였다. 현재 대부분의 한국 신발 제조업체들은 중국에서 갑피, 걸창 등을 가공하여 반제품 상태로 수입하여 국내에서 조립, 생산하는 형태가 대부분이며, 이는 가격경쟁력을 확보하기 위한 방안이다(박홍주, 2001). 최근들어 전산업적으로 다양한 형태의 아웃소싱이 업무분야를 막론하고 전략적 경영수단으로 인식되면서, 신발 산업에서도 원부자재 생산과 완제품 생산부문에 주로 집중되어 오던 아웃소싱이 제품기획, 마케팅, 물류, 정보시스템에 이르기까지 그 범위를 확대하고 있다(박홍주, 2001). 박 훈(1999)의 보고서에 따르면 신발 산업의 지식경쟁력은 디자인 측면이 가장 낮아 제품의 핵심인 디자인 및 제품기획 또한 주요 아웃소싱 대상으로 인식되고 있으며, 지금까지 국내 신발 산업은 외국 유명상표의 OEM 생산 및 수출에 주력하여 해외 시장 개척을 위한 노하우가 많이 부족하였으므로 해외 마케팅을 위한 아웃소싱에도 관심이 높아지고 있다. 또한 국내의 신발 업체들은 ERP(Enterprise Resource Planning) 등의 시스템을 아웃소싱하여 자원의 효율적 관리를 실현하고자 노력하고 있다(임정덕 외, 2003; Leung, 2000).

<그림 1>은 신발 완제품을 생산하기 위한 아웃소싱 업체 간의 네트워크를 보여주는 개념도이다. 먼저 상품가치가 있는 제품을 기획하는 업무에 있어 외주업체의 협력을 구할 수 있다. 다음으로 원부자재 업체를 통해 신발의 윗 부분인 갑피(upper)와 바닥 부분



<그림 1> 신발 완제품 생산을 위한 아웃소싱 업체 간의 네트워크 개념도

인 중창(midsole)과 외창(outsole), 그리고 안에 넣는 깔창(insole) 및 신발 형태를 만들기 위한 도구인 신발 깔인 라스트(last)를 생산하는 데에 필요한 원부자재를 공급받는다. 제품생산 업체에서는 이들 자재를 적절히 성형하고 가공하여 제작한 반제품이나 부속제품을 함께 조립(assembly)하는 공장을 운영하여 완제품을 생산한다. 신발 완제품 업체들이 개별적으로 원부자재 업체를 발굴하여 아웃소싱 하기도 하지만 완제품 생산 업체에서 제품생산 대행 업체, 특히 최종 조립 공장에 원부자재 생산을 일임하여 조립 업체 자체의 네트워크를 이용하여 원부자재를 생산하기도 한다. 완제품 생산 후 마케팅을 위하여 에이전트를 활용하기도 하며 물류대행 업체를 통해 납품을 대행하고 업무 효율화를 위한 정보시스템의 구축과 관리를 위해 아웃소싱 업체를 활용하기도 한다. 이와 같은 신발 제조업체와 아웃소싱 업체 간의 네트워크 개념도는 본 연구의 이론적 토대가 된다.

### III. 연구방법

본 연구에서는 신발 제조업체의 제품기획, 원부자재 생산, 완제품 생산, 마케팅, 물류, 정보화 부문에서의 아웃소싱 현황과 아웃소싱 업체 선정기준에 대하여 알아보고 아웃소싱 특성별로 나타나는 유형들을

파악하고자 하였다. 본 연구를 위하여 신발 업체 실무자와의 심층면접을 실시하여 질적 자료를 수집하였다. 질적 연구방법은 기존에 충분히 연구되지 못한 주제에 대하여 현상의 원인과 진후 변화관계에 대한 풍부한 설명을 얻기에 적합하여 선택되었다(Miles & Huberman, 1984).

#### 1. 자료수집

본 연구의 대상은 운동화, 스니커즈, 특수화 등 다양한 신발 완제품을 제조하는 업체 중 아웃소싱을 활용하는 업체로 정하고 바쁜 업무일정을 피해 손쉽게 실무자들을 만나 면담할 수 있는 장소로 박람회 장소를 선택하여, 2003년 11월 20-23일에 열린 국내 최대의 신발박람회인 부산국제신발박람회(BIFOS) 기간 중 각 전시 업체의 부스를 방문하여 실무자와 30-40분간 심층면접을 실시하여 자료를 수집하였다. 면접실시 일주일 전 BIFOS 참가 업체 중 신발 완제품을 취급하는 총 51개 업체의 아웃소싱 관련 담당자와 전화접촉을 시도하였으며, 참가 거부의를 밝힌 업체와 담당자와의 통화에 실패한 30개 업체를 제외하고 총 21개 업체의 실무자가 참가의사를 밝혔고, 전시기간 중 미리 약속된 시간에 맞추어 부스를 방문하여 연구배경과 의도를 설명한 후 심층면접을 진행하였고 결과는 소형 녹음기

<표 2> 응답자의 특성

(N=21)

항 목	구 분	N	항 목	구 분	N	
성 별	남	18	업무영역*	경영/총괄관리	8	
	녀	3		생산관리	4	
연 령	20-29세	5		제품기획	9	
	30-39세	7		원부자재 생산	4	
	40-49세	9		국내 영업	5	
학 력	고졸	1		해외 영업	11	
	전문대 졸업	2		자금/재무관리		2
	4년제 대학 졸업	17				
	대학원 졸업	1				
직 급	사원	3		동종업계 근무 연수	5년 미만	10
	대리	5			5-9년	2
	과장	4	10-14년		2	
	차장	2	15-19년		6	
	부장	2	20년 이상		1	
	임원/대표	5				

\*복수응답항목

에 녹음하여 추후분석에 사용하였다. 면접 후 연령, 직급, 학력, 업무영역, 근무 년수 등 면접자의 인구통계적 특성을 묻는 질문과 회사의 취급품목, 연혁, 연매출액, 원부자재 생산지 및 완제품 생산지 등을 묻는 질문을 합하여 총 10개의 질문이 담긴 설문지를 작성하도록 하여 자료분석에 참고하였다.

**2. 조사대상**

면접에 참가한 참가자들은 남성이 18명으로 대부분을 차지했고, 연령면에서는 40대가 가장 많았다. 대부분의 면접 참가자는 4년제 대학 졸업자였으며, 직급은 임원/대표급과 대리, 과장 등의 실무 관리자급이 많았다. 업무영역과 관련하여서는 복수응답을 하였는데, 해외 영업, 제품기획, 경영관리 등의 업무

관계자가 많았다. 동종업계 근무 년수로는 5년 미만자가 10명으로 가장 많았으나 10년 이상 근무 경력자도 9명으로 많았다. 회사 특성으로는 전투화, 보드화, 작업화 등 특수화를 취급하는 업체가 6개 업체였으며 자체개발 소재, 접착제, 디자인 등을 사용하여 차별화된 일반화(특수 일반화) 업체가 5개 업체였으며 나머지는 운동화 등 일반화를 제조하는 업체였다. 내수시장만을 주로 공략하는 업체가 11업체였으며, 수출에 주력하는 업체가 10업체였다. 업무영역으로는 국내의 OEM 생산만을 하는 업체가 10업체이며, 자사 브랜드를 가지고 있거나(7업체) 자체기획을 병행하는 업체(4업체) 등 기획력을 갖춘 업체도 다수 있었다. 10년 이상의 연혁을 가진 업체는 10개 업체였으며, 연매출액이 50억 이상인 업체는 13업체였다. 응답자와 응답업체의 특성은 <표 2>, <표 3>에 제시되었다.

<표 3> 응답회사의 특성

(N=21)

기호	취급품목	시장	업무영역	연혁	연매출액	원부자재 생산지	완제품 생산지
S1	특수 일반화(자체개발 소재 사용)	내수	자사 브랜드	5-9년	1-5억 미만	국내	국내
S2	특수 일반화(자체개발 디자인 사용)	내수	자사 브랜드	5-9년	10-20억 미만	국내	국내
S3	특수 일반화(자체개발 소재 사용)	내수	자사 브랜드	10-14년	20-50억 미만	국내	국내
S4	특수 일반화(자체개발 디자인 사용)	내수	국내 OEM/ODM	15-19년	5-10억 미만	국내	국내
S5	특수화(전투화)	내수	국내 OEM/ODM	5-9년	20-50억 미만	국내	국내
S6	특수화(신발검용 인라인화)	내수	자사 브랜드	3-4년	5-10억 미만	국내	국내
S7	특수 일반화(자체개발 단면 접착본드 사용)	내수/수출	국내의 OEM	15-19년	100억 이상	국내	국내
S8	특수화(보드화)	수출	국외 OEM	10-14년	100억 이상	국내	국외
S9	특수화(작업화)	수출	국외 OEM	10-14년	50-100억 미만	국내	국외
S10	특수화(보드화)	수출	국외 OEM	15-19년	50-100억 미만	국내	국외
S11	특수화(기능성 운동화)	수출	국외 OEM	5-9년	100억 이상	국내	국외
G1	일반화	내수	자사 브랜드	5-9년	50-100억 미만	국내/국외	국내/국외
G2	일반화	내수	자사 브랜드	5-9년	20-50억 미만	국내/국외	국내/국외
G3	일반화	내수	국내 OEM/ODM	5-9년	20-50억 미만	국내/국외	국내/국외
G4	일반화	내수	국내 OEM/ODM	3-4년	50-100억 미만	국내/국외	국내/국외
G5	일반화	내수	자사 브랜드 국내 OEM	1-2년	50-100억 미만	국내/국외	국내/국외
G6	일반화	수출	국외 OEM	15-19년	50-100억 미만	국외	국외
G7	일반화	수출	국외 OEM	30년 이상	50-100억 미만	국외	국외
G8	일반화	수출	국외 OEM	10-14년	50-100억 미만	국외	국외
G9	일반화	수출	국외 OEM	15-19년	50-100억 미만	국외	국외
G10	일반화	수출	국외 OEM	5-9년	50-100억 미만	국외	국외

\*OEM(Original Equipment Manufacturing): 주문자 상표 부착생산

\*ODM(Original Design Manufacturing): 제조업자 설계생산

\*업체의 기호는 특수화(Specialized Shoes: S1-S11), 일반화(Generalized Shoes: G1-G10) 제조업체를 의미한다.

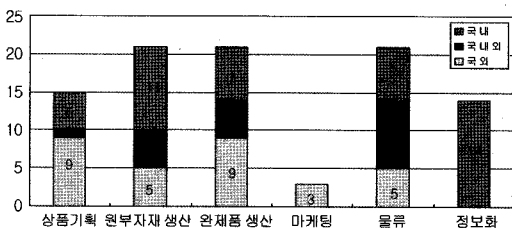
## IV. 결과 및 논의

### 1. 신발 업체의 업무분야별 아웃소싱 현황

#### 1) 상품기획 관련 아웃소싱

<그림 2>의 막대그래프는 조사대상 신발 업체의 국내의 아웃소싱 현황을 나타낸 것으로, 막대 안의 숫자는 해당 업체의 빈도수를 나타내며, 막대에 포함되지 않은 업체들은 해당 분야에 대하여 아웃소싱을 실시하지 않는 회사들이었다. 먼저 상품기획 업무와 관련하여, 대부분의 업체들이 OEM 생산을 하며 바이어가 제시한 디자인을 생산하지만 기획력을 갖춘 업체들은 자체 브랜드를 보유하고 있었다. 이들 중 몇몇 업체는 자체 기획력을 갖추고 바이어에게 자체 기획한 제품을 제시한다고 응답하였으며, 브랜드력을 갖춘 내수 제품을 생산하는 2개 업체만이 자체 기획과 국내 아웃소싱 기획업체 활용을 병행한다고 응답하였다. 이는 업체의 기획력이 확보될 경우 기존에 바이어가 제시한 디자인 그대로를 생산하던 OEM(Original Equipment Manufacturing) 방식에서 점차 자체 디자인을 제시하여 생산하는 ODM(Original Design Manufacturing) 방식으로 전환한다는 선행연구 결과(김우재, 2004)와 유사하였다. 대체로 기획 업무에 아웃소싱 업체를 활용하지 않는 이유로는 아웃소싱 업체의 기획력 부족과 높은 비용이 협력업체 활용에 중요한 걸림돌로 작용하고 있는 것으로 나타났다.

상품기획시 활용하는 정보원으로는 신발 및 소재 관련 전시회와 잡지(7업체), 카탈로그 등의 인쇄매체(7업체), 경쟁사 정보(5업체) 등을 참고한다는 응답이 많았으며, 자체적으로 소비자 조사(3업체)를 실시하고, 판매현황(2업체)을 조사하며, 인터넷을 통한 산업 정보를 지원받는다(2업체) 응답도 있었으며 1개 업체는 산학협동을 통하여 새로운 소재와 물성에 관한 정보를 얻는다고 하였다. 다음은 상품기획 관련 아웃



<그림 2> 조사대상 신발 업체의 업무별 국내외 아웃소싱 현황

소싱과 주요 정보원에 관한 주요 응답내용이다.

“기획 관련 외주업체를 활용하려면 비용 같은 게 의외로 많이 높아요...디자인도 외주업체를 활용해 봤는데요, 실제 그 사람들이 신발 만드는 경력이 별로 없다 보니까 시각적으로는 괜찮은 디자인이 나오지만 실제로 신고 다닐 수 있는 신발 제품 디자인은 잘 안 나와요...그러니까 제가 직접 뛰여 다니면서 의뢰를 하고 소스를 주면서 수정을 하고 이래도 잘 안 나와요!” (S1)

“기존에 판매 되고 있던 판매계획서를 보기도 하구요, 전시회도 참가하구요...잡지나 카탈로그에서 전체 흐름을 읽기도 하구요, 이런 것들을 바탕으로 국내 고객들이 좋아하는 스타일들을 자체적으로 분석을 해서 제품기획을 진행하고 있거든요.” (G5)

#### 2) 원부자재 생산 관련 아웃소싱

원부자재 생산에 있어서는 국내외 아웃소싱 업체를 활발히 활용하고 있었는데, 11개 업체는 국산 자재만을 사용하고 5개 업체는 국내외산 자재를 모두 사용하며 5개 업체는 외국산 자재만을 사용한다고 응답하였다. 국외산으로는 대부분 중국 생산공장에서 자체적으로 직접 수급하기 쉬운 중국과 대만 등지의 제품이 주류를 이루었다. 외국산 원부자재를 수입하는 이유로는 단가가 싸고 국외 공장에 원부자재 조달을 전담시킬 수 있어서라는 응답이 많았다. 또한 업체별로 중국이나 베트남산 자재의 품질이 날로 좋아지고 있어 소싱에 큰 무리가 없다고 응답한 업체가 있는 반면 업퍼(upper) 등 반제품을 주문하여 수입하는 경우 품질이 일관되지 않아 애로사항이 많다고 지적하였다.

국내산 원부자재를 사용하는 주요 이유로는 고품질을 들었으며 특히 단가가 높은 특수화를 취급하는 경우에는 단가에 여유가 있어 고품질의 국산 원부자재를 사용한다는 응답이 있었고, 창(sole) 등 특정 자재는 국산 품질이 월등하여 사용한다는 응답도 있었다. 또한 다품종 소량생산을 하는 업체의 경우는 원부자재 소요량이 적어 복잡한 수입절차 없이 국내산을 이용하는 것이 더 편리하고 납기를 줄이기에 더 적합하다고 응답하였다. 또한 군납용 제품을 생산하는 업체인 경우는 원부자재 소싱처를 한국으로 국한하는 국가 차원의 규제를 받기 때문이라는 응답도 있었다. 그리고 국산 자재를 사용하면서 가장 어려운 점으로는 국내 신발 업체들이 폐업하고 국내 공장들이 국외로 이전하면서 국내 자재 소싱처들도 차례로 없어져 가서 특정한 자재의 경우는 국내에서 생산 업체를 구

하기도 힘들고 가격경쟁도 되지 않아 단가가 높은 편이라고 응답하였다. 주요 응답내용은 다음과 같다.

“원부자재 수급은 현지 공장에서 알아서 하고 우리는 칼라나 소재 등을 컨펌해서 엑셉트할 것인지를 결정하기만 하면 되죠. 우리하고 거래하는 해외 공장들은 여러 거래처의 오더를 함께 핸들링하기 때문에 구매의 노하우가 있거든요.” (G2)

“원부자재 소싱은 한국에서 많이 합니다. 스노우 부츠는 60-70불되는 고가제품이어서 단가에 여유가 있어서 좋은 한국 자재를 쓸 수 있죠.” (S10)

“국내 신발 업체들이 하나둘 없어지다 보니까 자재 소싱 처들도 하나둘씩 없어지는 거예요. 신발 완제품을 만드는 사람도 자재를 납품하는 사람들이 없어서 못 만드는 경우도 생겨요. 그래서 해외로 자체재를 옮기는 경우도 많죠.” (S7)

### 3) 완제품 생산 관련 아웃소싱

원부자재를 조립하는 어셈블리 공장을 소유하고 있는 업체는 상대적으로 규모가 큰 3개 업체였으며, 자체 공장을 소유하고 있지 않은 업체들은 국내외 외주 공장에서 노동력을 아웃소싱하고 있었고 자체 공장을 가지고 있는 업체들도 부분적으로 국외 공장을 활용하는 사례가 있었다. 국내 공장에서만 생산하는 업체가 7개 업체였으며 국외 공장에서 생산하는 업체가 14업체였는데 이중 13개 업체가 중국에, 그리고 1개 업체가 베트남에 있는 외주공장을 활용하고 있었다.

국내 생산공장을 활용하는 업체들은 주로 다품종 소량생산을 추구하고 내수중심의 시장을 형성하고 있는 업체들과 국외 시장 수출에 주력하고 있지만 특정 기술력을 갖추어 고가제품을 생산하고 있는 업체들로 양분되었다. 이들은 복잡한 수입절차 없이 빠른 납기를 실현할 수 있어 국내 생산이 유리하다고 답변하였으며, 국내 생산을 통해 제품에 “Made in Korea” 마크를 붙일 수 있어 소비자 측면에서 중국산 제품 등에 비해 고품질로 인정받을 수 있는 장점도 있다고 응답하였다. 독자적인 기술력을 갖춘 업체들은 국외 생산 시 기술 유출을 우려하여 국내 생산을 고집하는 경우도 있었는데, 국내에서 노동력을 아웃소싱하는 업체들은 공통적으로 임금상승과 노동인구의 고령화를 가장 큰 어려움으로 강조했다.

해외 외주업체를 활용하는 업체들은 근본적으로 미주, 유럽권으로 제품을 수출하는 업체들이 대부분이었으며, 이들 중 다수는 빅브랜드의 OEM 생산업체로서 단가압력을 많이 받아 임금이 낮은 국외 생산으로 눈을 돌린 경우였고 일부는 쿼터제 등의 규제를

피해 국외 수출 전조기로서 생산기지를 국외로 옮긴 경우였다. 국외 생산의 주된 이유로는 현지 노동자의 낮은 인건비와 젊은 노동인력 등이었고, 그 외에도 중국의 경우 생산 인프라가 발달하여 금형 등 고가 생산장비를 공동으로 사용함으로써 관련 비용을 대폭 절감할 수 있다는 장점을 들었다. 국외 외주업체의 활용에 있어 최대 애로사항은 품질관리 측면이었는데 현지 고용인력을 지속적으로 교육하여 관리력을 향상시키려 하지만 문제점이 발견되어도 빠른 수정이 이루어지지 않고 같은 문제가 다시 발생하기 쉽다고 하였다. 이와 같이 국외 생산 신발 제품의 품질 관련 문제는 미국 신발 업체를 대상으로 실시한 조사연구(김용주, 1995)에서도 지적된 점이다. 주요 응답내용은 다음과 같다.

“저희는 고유의 인제션 기술력이 있습니다. 그 노하우는 못 주죠. 지금 신발 업체가 무너지는 것도 기술력과 노하우를 인도네시아 등에 다 내 줬기 때문이죠. 그래서 저희는 국내에서 어셈블리를 고집합니다.” (S7)

“아직까지는 아무래도 신발을 제조, 관리하는 능력에서 한국이 월등히 뛰어나습니다. 예를 들어서 어떤 사항을 시작해놓고 다시 사고가 나고 또 재사고가 나고...어떤 사항이 한 두 번에 개선이 되지 않습니다. 국내에는 어떤 지적사항이 떨어지면 빠르게 수정되고 재사고가 나지 않는데 중국은 밀착해서 관리해주지 않으면 상당히 위험한 단점이 있습니다.” (G3)

“해외 생산은 일단 값싸고 풍부한 노동력 때문이죠. 요즘은 품질도 많이 나아졌어요. 어떤 제품은 오히려 국내 보다 더 품질이 잘 나옵니다.” (G10)

### 4) 마케팅 관련 아웃소싱

마케팅 관련 아웃소싱 현황에 대하여 대다수의 응답 업체들이 국내 마케팅은 자체 인력을 활용하는 반면 해외 마케팅을 위하여는 아웃소싱 업체를 일부(3업체) 활용하는 것으로 나타났다. 특히 주력 국외 시장이 아닌 새로 개척하는 시장의 경우 현지 상황에 밝은 현지 에이전트를 활용한다고 응답하였다. 비교적 규모가 큰 4개 업체는 주력 수출국인 중국 현지에 자회사의 사무실을 두고 마케팅 활동을 한다고 응답하였다.

그 외에도 해외 마케팅을 위하여 코트라(KOTRA)에서 지원하는 바이어 소개 서비스를 활용한다고 응답한 업체(8업체)가 많았으나 바이어의 쿼리(구매문의 내용분석)에 따라 특정 업체를 연결해주려는 노력이 미흡하여 코트라에서 제공하는 정보의 실효성에

의문을 제기하는 업체도 있었다. 또한 해외 전시회 참가가 국외 시장 개척에 도움이 된다는 응답(11업체)이 많았으나 일부 응답 업체는 해외 전시 참가를 통해 고유 디자인이 유출되는 피해를 경험하여 전시회 참가를 자제한다고 응답하였다. 주요 응답내용은 다음과 같다.

“저희는 남미 쪽 에이전트를 활용합니다. 샘플을 지원해주고 판매하는 만큼 커미션을 주죠.” (G8)

“코트라 통해서 어떤 쿼리가 들어오면 어느 정도 한 번 걸러 내서 보내 주거나 검증 받은 바이어를 소개 시켜 준다면 저희 쪽에서도 훨씬 진지하게 접근할 텐데 그냥 신발이라는 단어만 들어가면 무조건 신발 관련된 업체들에게 좌악 뿌려주니까 아무래도 자료에 대한 신뢰성이 떨어진다고 보죠.” (G5)

“유럽에 GDS(Germany-Düsseldorf Shoe International Fair)라는 커다란 신발 쇼가 있습니다. 거기에 참가 계획을 잡고 있습니다.” (G6)

### 5) 물류 관련 아웃소싱

물류 업무에 관해서는 전 응답 업체가 아웃소싱 업체를 활용하는 것으로 나타났는데 주로 국내 지정 거래처로 택배사나 운송사를 두고 바이어 요구에 따라서 바이어가 원하는 국내의 운송회사를 이용하는 경우가 많았다. 물류 업무에 있어 외주를 주로 하는 이유로는 관리력과 시간절감을 들었으며, 외주업체 활용 시 발생하는 문제점으로는 문제발생시 충분한 논의 없이 물류 회사의 편의대로 일을 해결하여 손해를 본다든지 물량이 적으면 불친절한 문제를 들었다. 또한 바이어에 따라 지정 운송 회사를 사용하는 경우에는 기존 거래처를 이용하는 경우보다 단가가 높아져 불리하다고 하였다. 주요 응답내용은 다음과 같다.

“바이어가 로비를 해오는 것이 대부분이고, 저희가 물건을 들어올 때는 주로 거래하던 업체와 일해요.” (S9)

“한번은 물건을 선적했는데 바이어가 늦게 찾아 왔어요. 그런데 중간에 있는 운송 회사가 저희 물건을 경매 해버렸어요. 아무래도 자기 회사를 더 생각하니까 일이 어렵게 되죠. 지금 재판 준비중이에요.” (G8)

“대기업의 경우 S사에 납품할 때는 계열사인 S택배를 이용해야 하고 H사의 경우도 마찬가지입니다. 이런 경우 저희 기존 거래처를 이용하는 것보다는 훨씬 단가도 높고 단가를 조정하기도 힘들죠.” (G5)

### 6) 정보화 관련 아웃소싱

응답 업체들의 정보화 수준을 알아보기 위하여 이메

일, 홈페이지, 경영정보 시스템의 활용정도에 대하여 알아보았다. 이메일은 대다수의 업체에서 많이 사용하고 있었으며, 자사의 홈페이지를 가지고 있다고 답한 14업체 중 판매기능까지 갖춘 웹 사이트를 가진 업체는 2업체에 불과하였다. 정보화에 관련하여서는 도입 시스템별로 적정 공급 업체를 선택하여 시스템을 구축하거나 패키지로 구매하여 커스터마이징(customizing)하였고 월일정액을 지불하고 시스템을 임대 사용하는 ASP(Application Service Provider) 서비스를 이용하는 업체도 있었다. 홈페이지 관리와 간단한 시스템의 운영은 내부 직원이 담당하는 경우가 많았으나 시스템 도입 후 유지보수는 시스템 공급 업체에 맡기는 경우가 많았다.

경영정보 시스템으로는 무역 EDI와 회계관리 시스템을 활용한다고 응답한 업체가 가장 많았고 전사적 자원관리(ERP: Enterprise Resource Plan)와 공급망관리(SCM: Supply Chain Management) 시스템에 대한 관심이 높았다. 하지만 ERP나 SCM를 실제로 도입해 본 업체들은 시스템이 개별 업체의 업무와 적합성이 떨어지고 여러 어플리케이션(application)들 간에 데이터 교환이 이루어지도록 효율적으로 설계가 되어있지 않아 실제 업무에 활용하는 경우는 드물며, 대신 액세스(Access)나 엑셀(Excel) 등의 소프트웨어를 기반으로 자체 계수관리 프로그램을 제작하여 업무에 활용하고 있다고 하였다. 주요 응답내용은 다음과 같다.

“활용할 수 있는 한도 내에서는 최대한으로 활용하고 있어요. 자체적으로 액세스나 엑셀로 프로그램도 짜고 웬만한 데이터베이스 정도는 자체적으로 관리할 수 있죠.” (G2)

“EDI는 저희 같은 수출 업체는 기본으로 사용해요. 회계관리 시스템과 생산관리 시스템도 SCM과 묶어 사용하고 있어요. 하지만 이것들이 ERP 개념으로 전사적으로 묶여있지 않아서 사용에 애로가 많고요, 다른 기업들에서도 성공한 경우를 찾아보기 힘들습니다. T사도 마찬가지고요, SCM이 안정적으로 돌아가는 곳은 제가 알기로는 없어요.” (S8)

“ERP는 일부 도입했었는데 커스터마이제이션 단계가 어렵습니다. 생산관리는 생산스케줄관리는 하는데 그게 자체 소유량 판매 예측에 따라 SCM과 연결되는 생산관리 시스템이라고 하기에는 수준이 낮고요, 회계관리 시스템은 독자적으로 있는 거구요.” (S10)

## 2. 아웃소싱 유형별 특성

앞서 조사한 아웃소싱 현황 결과를 바탕으로 유형을 분류하고 유형별 특징을 조사하였다. 우리나라 신



발 산업에서 상품기획, 마케팅, 물류 등 타 분야에 비해서 원부자재 및 완제품 생산이 차지하는 비중이 상대적으로 매우 크며, 90년대 이후 전세계적으로 글로벌 상품공급사슬 활용이 신발 산업의 가장 중요한 특성이자 전략적 수단으로 인식되고 있으므로(임정덕 외, 2003), 원부자재 생산지와 완제품 생산지를 기준으로 아웃소싱 유형을 구분하였다. 응답 업체들은 특히 매출규모, 제조품목, 상품기획 방법, 원부자재 생산지, 완제품 생산지, 공략 시장, 물류 소싱처, 정보화 수준 등에 대하여 차이점을 드러내었다. 네 가지 아웃소싱 유형은 1) 국내 원부자재 생산 및 국내 완제품 생산 업체(A유형), 2) 국내 원부자재 생산 및 해외 완제품 생산 업체(B유형), 3) 국내/국외 원부자재 생산 및 국내/국외 완제품 생산 업체(C유형), 4) 국외 원부자재 생산 및 국외 완제품 생산 업체(D유형) 등으로 나타났다.

먼저 A유형은 원부자재를 국내에서 소싱하고 국내 공장에서 생산하며 내수시장을 주로 공략하는 업체들이었다. 이들의 매출규모는 저/중으로 높지 않은 편이었으며, 자체적으로 상품기획을 하며, 인라인 검용 운동화 등 특수화를 제조하거나 자체개발 소재를 사용하여 자사 제품만의 특징점을 가지는 제품을 제조하는 업체들이었다. 이들은 제조규모도 상대적으로 크지 않고 다품종 소량생산 위주로 내수시장을 공략하므로 적은 양의 원부자재를 소싱하기 쉽고 물류비도 적게 드는 국내 소싱처와 생산처를 활용하고 있었으며, 특수화를 다루거나 제품의 특징점을 보유하

고 있어 제품가격이 다소 높아서 국외 생산을 하지 않고서도 단가를 맞출 수 있는 것으로 나타났다. 이들은 한국 운송 회사를 활용하며 정보화 수준은 낮은 편이었다. 내수 중심의 업체들이 글로벌소싱을 자제하고 국내 생산을 주로 하는 것은 유행에 민감한 국내 소비자들을 만족시키기 위해 납기를 단기화하기 위한 목적 때문으로 이는 미국 업체의 조사결과와도 유사하였다(Forney et al., 1990).

다음으로 B유형은 원부자재는 한국에서 소싱하되 국외에서 생산하는 업체들로 보드화, 기능성 운동화 등 특수화를 제조하는 업체들이었다. 이들은 매출규모가 높고 OEM 생산을 위주로 제품을 수출하는 업체들이었는데, 특수화의 경우 리드타임이 긴 편이어서 국외 생산으로도 납기를 맞출 수 있으나 품질수준 때문에 원부자재는 국산을 고집하고 있었다. 이들은 한국과 국외 업체를 고루 활용하여 물류소싱을 하며 정보화 수준은 중간이거나 높은 편이었다.

C유형은 운동화 등 일반화를 주로 생산하는 업체들로 매출규모는 중/고였으며, 기획력을 갖추고 자체 기획 상품을 제조하여 내수시장 공략에 주력하여 내수시장에서 어느 정도 브랜드력을 인정받고 있는 업체들이 대부분이었다. 이들은 제조물량이 많은 편이므로 제조비용을 낮추기 위해 단가가 낮은 국외 원부자재 수급과 국외 생산을 활용하나, 일부 제품을 위해서 자재의 품질력과 시즌상품의 빠른 납기실현을 위해서 한국 내에서 원부자재소싱을 하거나 한국

<표 4> 아웃소싱 유형별 특성 및 해당 업체

항목 \ 아웃소싱 유형	A	B	C	D
매출규모	저/중	고	중/고	고
제조품목	특수화/특수 일반화 (특수 소재, 디자인, 가공)	특수화	일반화	일반화
공략시장	국내	국외	국내	국외
상품기획 방법	자체기획	OEM	자체기획	OEM/자체기획
원부자재 생산지	국내	국내	국내외	국외
완제품 생산지	국내	국외	국내외	국외
마케팅	자체마케팅	자체마케팅	자체마케팅	국외
물류	국내	국내외	국내외	국내외
정보화	저	중/고	중/고	고
해당 업체	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7	S8, S9, S10, S11	S7, G1, G2, G3, G4, G5	G6, G7, G8, G9, G10

\*조사대상 업체 중 S7은 A와C의 유형에 모두 포함될 수 있는 업체임.

\*해당 업체 기호별 특성은 <표 3> 참고.

생산공장을 활용하는 것으로 나타났다. 이들은 국내의 업체를 고루 활용하여 물류소싱을 하고 있었으며 정보화 수준은 중간이거나 높은 편이었다.

마지막으로 D유형은 C유형과 마찬가지로 일반화를 주로 제조하며 매출이 높은 업체들이었는데, 이들은 자체기획 상품과 함께 미주와 유럽의 빅바이어들로부터 받은 많은 물량의 오더에 따라 OEM 생산을 주로 하는 업체들이었다. 이들은 바이어들의 단가압력으로 인해 생산단가를 낮추기 위해 원부자재 수급과 생산을 국외에서 주로 하였으며 내수와 수출을 병행하는 업체들이 많았다. 이들은 한국과 국외 업체를 고루 활용하여 물류소싱을 하고 있었으며 정보화 수준은 높은 편이었다. <표 4>는 아웃소싱 특성에 따른 업체 유형화의 결과이다.

전반적으로 매출규모가 큰 일반화 주력 업체의 경우 원부자재의 국외 소싱과 국외 생산이 많았으며 이들 중 내수시장을 많이 공략하는 업체들은 국내 소싱과 생산을 병행하고 있었다. 내수시장을 공략하는 업체에 비하여 수출을 지향하는 업체의 경우 글로벌소싱 비중이 더 높게 나타난 것은 이윤숙 외(2002)의 연구결과와 일치하였다. 반면 자사만의 기술력을 가지고 있거나 특수화를 제조하여 독자성을 확보하고 있는 업체의 경우 국내에서 원부자재 생산과 완제품 생산을 담당하는 경우가 많았다. 정보화 수준은 매출규모가 클수록, 내수중심보다는 수출중심 업체일수록 더 높게 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 신발 제조업체를 대상으로 상품기획, 원부자재 생산, 완제품 생산, 마케팅, 물류, 정보화 부문에 걸쳐서 아웃소싱이 얼마나 진행되고 있는지를 알아보고, 그 결과를 바탕으로 신발 업체의 아웃소싱 유형을 도출하여 유형별 특성을 파악하는 것이었다. 아웃소싱 현황 결과에서는 전 조사대상 업체가 원부자재 생산, 완제품 생산, 물류 분야에서 아웃소싱을 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 또한 조사대상 업체의 60% 이상이 상품기획과 정보화 분야에도 아웃소싱 업체를 활용하고 있는 것으로 나타났다. 아웃소싱이 가장 저조한 분야는 마케팅으로 밝혀졌는데, 이는 신발 업체들이 신규 바이어를 개척하고 바이어와의 접점을 관리하는 업무를 핵심기능으로 판단하여 자체 인력을 중심으로 업무를 관리하기 때문인 것으로

생각된다. 국내의 아웃소싱 업체 활용 현황에 있어서는 특히 원부자재 및 완제품 생산에 있어 중국을 중심으로 하는 글로벌소싱이 활발히 진행되고 있으며 아울러 물류 부문에서도 바이어들이 요구하는 물류 회사에서 아웃소싱하는 경우가 많아 국외 아웃소싱이 활발하였다. 제품기획, 국외 마케팅, 정보화 부문에서도 업체들이 다양한 아웃소싱 시도경험을 가지고는 있었으나 상품기획의 경우 전문성, 국외 마케팅의 경우 활발한 실적, 정보화의 경우 자사 업무와의 적합성 등과 관련된 여러가지 문제점이 노출되어 상대적으로 실제 업무에 폭넓게 활용되고 있지는 못한 상태였다. 하지만 이러한 문제점들이 보완된다면 여러 분야에서 보다 적극적인 아웃소싱이 이루어질 것으로 기대된다.

아웃소싱 유형화 결과에서는 신발 제조업체들의 원부자재 생산과 완제품 생산분야의 글로벌소싱 여부에 따라 크게 4가지 유형으로 구분되었는데, 국내에서 원부자재소싱과 생산을 하는 A유형의 업체들은 자체기획력을 가지고 있는 특수화 또는 특수 일반화를 제조하는 업체로 내수시장을 공략하며 매출규모는 저/중, 정보화 수준은 낮은 편으로 나타났다. 국내에서 원부자재 소싱을 하지만 국외에서 생산하는 B유형 업체들은 A유형과 같이 특수화 업체이지만 OEM에 의존하여 자체기획력이 떨어지며 내수보다는 수출시장을 공략하는 매출이 높은 업체들이었다. 원부자재 생산과 완제품 생산을 국내와 국외에서 병행하는 C유형 업체들은 이전 유형들과는 달리 운송화 등 일반화를 취급하며 자체기획력을 갖추고 내수시장을 공략하는 업체들이었다. 마지막으로 국외에서 원부자재 생산과 완제품 생산을 모두 아웃소싱하는 D유형 업체들의 경우 일반화를 주로 취급하지만 자체 기획력 없이 OEM 생산을 주로 하여 수출하는 업체들로 다른 유형들에 비해서 정보화 수준이 높은 것으로 나타났는데, 이는 빅바이어와의 커뮤니케이션 편의를 위한 것으로 여겨진다.

본 연구 결과는 신발 제조업의 아웃소싱 경향을 파악함과 동시에 향후 지속적인 발전을 위하여 그간 소극적으로 시행되던 분야의 아웃소싱에 대한 필요성을 인식시키는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 아울러 업체 기획력, 시장, 제품종류 등에 따라 글로벌소싱 현황을 조사한 내용은 글로벌소싱 도입을 고려하거나 준비중인 업체들에게 소싱 업체 선택 기준에 대한 정보를 부분적으로 제시할 수 있을 것이다. 또한 향

후 연구에도 기존에 전체 신발 업체를 대상으로 일괄적으로 진행되던 연구의 틀을 벗어나 업체 특성별로 유형화하여 단위 유형별 연구를 심화한다면 관련 업체들에게 보다 더 유용한 결과를 제안할 수 있을 것이다.

본 연구의 제한점과 관련된 후속연구 방향은 다음과 같다. 먼저 본 연구에서는 신발박람회 참여 업체를 대상으로 조사한 결과이므로, 면접참여 업체의 규모와 경영자의 경영철학 등에서 전 산업체의 특성을 대변하는 대표성을 가지기에는 한계가 있으리라 판단된다. 본 연구는 면접법을 이용한 질적 자료를 바탕으로 연구되어 초기의 탐색적 연구로서의 의미가 있으나 상세한 정보를 도출하기에는 어려움이 있다. 따라서 후속연구에서는 신발 업체의 아웃소싱에 대한 양적 연구를 실시하여 보다 구체적인 자료를 얻을 수 있을 것이다. 또한 제한된 면접자 수 때문에 본 연구결과를 일반화하는 데는 문제가 있다. 후속 연구에서 도출된 유형별로 많은 업체의 자료를 얻어 연구한다면 보다 일반화시킬 수 있는 연구결과를 제시할 수 있으리라고 본다. 아울러 공략시장과 생산기지의 지역별 특징에 따른 아웃소싱 현황과 방법의 차이를 연구하는 것도 가치가 있을 것으로 생각된다.

## 참고문헌

- 김도중. (2002). *한국 신발 산업의 대외경쟁력 제고방안에 관한 연구*. 동아대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김석관. (2000). *신발 산업의 기술혁신 패턴과 전개방향*. 서울: 과학기술정책연구원.
- 김성철. (1997). *우리나라 연구개발 아웃소싱의 결정요인에 관한 실증적 연구*. 명지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김용주. (1995). Analysis of problems in the sourcing strategy of U.S. apparel and footwear industries. *한국의류학회지*, 19(1), 96-103.
- 김우재, 정창용, 이안재. (2004, 4. 28). 아웃소싱 확산과 전략적 대응. *CEO Information*, 448호. 자료검색일 2005, 1. 20, 자료출처 <http://www.seri.org>
- 박 훈. (1999). *신발 산업의 지식경쟁력 강화방안*. 서울: 산업연구원.
- 박홍주. (2001). *한국 신발 산업의 전략적 Outsourcing으로 북 한진출에 관한 연구*. 동의대학교 대학원 박사학위 논문.
- 산업동향 통계자료. (2002). *한국신발피혁연구소*. 자료검색일 2005, 1. 20, 자료출처 <http://www.kiflt.re.kr>
- 세계 대기업 80% 해의 아웃소싱 강화. (2004, 12. 24). *이데일리*. 자료검색일 2005, 1. 20, 자료출처 <http://www.edaily.co.kr>
- 이광현. (1999). *아웃소싱*. 서울: 한국능률협회.
- 이윤숙, 육심현, 최원경, 이수경, 진병호. (2002). 국내 의류업체의 글로벌소싱 현황과 경쟁력 강화방안. *한국의류학회지*, 26(6), 751-762.
- 이종철. (2003). *신발 산업론*. 서울: 글로벌.
- 임정덕, 임석준, 최성호. (2003). 신발 산업의 제3세대 경쟁과 한국 신발 기업의 발전전략. *중소기업연구*, 25(3), 53-76.
- 현승용, 최형립, 조민제. (2002). 신발 산업의 공급망 비즈니스 프로세스 분석. *경영논집*, 23, 133-156.
- Forney, J. C., Rosen, D. M., & Orzechowski, J. M. (1990). Domestic versus overseas apparel production: Dialogue with San Francisco-based manufacturers. *Clothing and Textiles Research Journal*, 8(3), 39-44.
- Leung, S. Y. S. (2000). World-class apparel sourcing enterprises and the restructuring of existing global supply chains. *Journal of Textile Institute*, 91(2), 73-93.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.