

한국패션기업의 세계화 연구 - 기업가치활동의 세계적 배치 및 국제경쟁전략, 세계화 성과를 중심으로 -

손미영 · 이은영*

서울대학교 생활과학연구소, *서울대학교 생활과학대학 의류학과

Study on Globalization of Korean Fashion Enterprises - Global Configuration, Global Competitive Strategy, and Global Performance of Value Activities -

Mi Young Son · Eun-Young Rhee*

Research Institute of Human Ecology, Seoul National University

*Dept. of Clothing & Textiles, College of Human Ecology, Seoul National University

(2004. 7. 15. 접수)

Abstract

Recently, due to the globalization of the industry environment and the consequent multi-national companies led by industrialized countries, fashion companies of newly industrialized countries are pursuing to globalize their businesses. This study conducted to review the global configuration of activities of the added value chain, the strategies to enhance global competitiveness, and global performance of value activities of Korean fashion companies. The data were collected from the survey by questionnaire on Korean fashion companies. The methods of analysis used in this study were regression, and descriptive statistics of the data. The results were as follows. First, Korean fashion companies were undergoing diverse value activities through their foreign subsidiaries and overseas out-sourced companies in a wide spectrum of business activities ranging from design/planning of products to marketing/logistics. Second, the global competitive strategies that the Korean fashion companies were most focused on were the cost/productivity aspects. The efforts to differentiate the products from competitors, the efforts for innovation, and the efforts of growth were the next strategies. The strategy that was least emphasized was on seeking alliance with other business partners. Third, the result of the globalization efforts showed an overseas market growth of an average of 9%, and an average overseas market profit of 7.8%. The overall satisfaction on the result of the overseas market activities, and the rate of accomplishment of market targets were generally low.

Key words: Fashion company, Value activity, Global configuration, Global competitive strategy, Global ization performance; 패션기업, 가치활동, 세계적 배치, 국제경쟁전략, 세계화 성과

I. 서 론

최근 산업환경의 세계화로 인해 선진국의 글로벌
본 연구는 산학협동재단의 연구비 지원으로 수행되었음.

기업을 비롯하여 신흥공업국 및 개도국의 많은 패션
기업이 세계화를 추구하고 있다. 세계화의 필요성은
이용가능성(availability), 비용(cost), 비교우위(com-
parative advantage) 등의 세가지 측면에서 논의할 수

있다. 즉 국가나 지역에 따라 이용가능한 천연자원이나 생산품에서 차이가 있다. 비용은 상품의 생산과 관련된 것으로, 생산요소 비용은 나라와 지역에 따라 매우 다양하다. 비교우위는 개별 국가의 자원 이용가능성과 생산비용에 따라 결정된다. 따라서 기업이 생산성과 이윤의 극대화를 추구하면서 상품의 생산에서 전문성을 갖추려 할 때 비교우위에 따라 각 국가의 자원이나 생산요소를 이용하여 생산을 하게 된다 (Daniel et al., 2002).

패션기업의 세계화는 생산기능의 이동(relocation)과 같은 단순한 과정이 아니라, 오래 전 노동의 국제적 분업에서 시작되었으며 최근에는 창의적이고 지식기반적 두뇌기능들(즉 디자인과 마케팅과 같은 기능들)을 물리적 활동들(제조 및 운송과 같은)과 분리시키려는 경향으로 발전되었다(Kilduff, 2001). 특히 다국적 패션기업의 세계화 전략은 국제주문생산방식으로, 선진국의 패션기업은 개발도상국에 중간재를 공급하여 가공하거나 완제품을 완성하여 수입하는 위탁가공무역(Consignment Processing Trade)을 주도하였고 또한 연구개발(R&D), 생산, 물자조달, 마케팅 부문에 대하여 상호제휴를 맺음으로써 시장위험을 분산시켜 상호이익을 도모하는 전략적 제휴를 추구하였는데, 이렇게 함으로써 부가가치활동의 영역을 확대하고 통합시켰다(박광희 외, 2000). 이러한 선진국 글로벌기업의 세계화 전략은 국가 특유의 비교우위와 기업 특유의 경쟁우위(competitive advantage)를 결합시켜 국제경쟁력을 창출하고 유지하기 위한 것이다.

이와 같이 개별 국가의 비교우위 활용은 곧 기업의 세계화를 의미하므로, 한국패션기업도 국내의 시장에서 국제경쟁력을 갖추기 위해서는 개별 국가의 비교우위를 활용하는 것이 필수적이다. 그러나 한국과 같은 신흥공업국 패션기업의 세계화 과정이나 현상은 Lau(2003)가 지적하고 있듯이 다국적 패션기업의 세계화 과정과 상이하며 또한 비교우위의 활용에서 성공적이었다고 할 수 없다. 즉 다국적 패션기업의 세계화는 선진 경제에서 기술적 우위와 규모의 우위를 기반으로 이루어졌으나 한국 패션기업들은 1960년대 후반부터 선진패션산업의 해외직접투자 대상국이 되면서 기술적 노하우를 얻어 완제품을 생산할 수 있게 되었고 이는 한국패션기업으로 하여금 소유우위(ownership-specific advantage)를 획득하게 하였다. 이 소유우위는 패션 비즈니스 환경에 대한 많은 지식

을 획득할 수 있게 하였고 또한 보다 효율적인 입지우위(location-specific advantage)를 획득할 수 있는 능력(즉 저렴한 노동비용 지역에 접근할 수 있는 능력)을 갖게 하였다. 그러나 이와 같은 소유우위는 한국패션기업의 세계화를 생산지향적으로 만들었으며 이러한 생산지향적 성향은 기술적인 측면에서 우위를 확보하거나 그리고 체계적인 국제경영을 개발하게 하는데 도움을 주지 못했다.

따라서 본 연구에서는 한국패션기업의 세계화 특성 특히 한국패션기업이 개별 국가의 비교우위를 활용하기 위해 기업가치활동을 어떻게 세계적으로 배치하고 있는지, 한국패션기업은 어떠한 국제경쟁전략을 구사하고 있는지, 세계화 특성이 한국패션기업의 국제경쟁전략에 어떻게 영향을 미치고 있는지, 마지막으로 한국패션기업이 세계화 과정에서 어떠한 성과를 달성하고 있는지에 대해 연구하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 기업 가치활동과 국제경쟁전략

1) 가치사슬과 가치활동

가치사슬(value chain)은 기업이 창출하는 부가가치의 발생에 기여하는 기업활동을 가치활동으로 유형화하고 이들의 관계를 도식화한 것으로, Kogut(1985)과 Porter(1986)는 가치사슬 개념으로 기업의 국제경쟁전략을 분석하였다. Kogut(1985)은 원재료 및 노동투입에 기술이 결합되어 부품들이 생산되고, 조립되어 제품으로 완성되고, 완성된 제품들이 판매되고 유통되는 일련의 과정으로 부가가치사슬을 정의하고 있다. 여기서 가치사슬은 세계적 생산을 수행하는 기업이 경쟁적 우위를 분석하기 위해 개발한 것으로 경쟁전략의 주요 성공요소를 분리하는데 유용하다.

Porter(1986)는 경쟁전략과 관련하여 보다 체계적으로 가치사슬을 제시하고 있다. 기업이 이윤을 창출하는 여러 활동을 가치활동으로 정의하고 기업 내 가치활동의 연결관계 뿐만 아니라 산업 내에서의 기업간, 또는 기업과 공급자, 기업과 구매자 사이의 가치사슬의 연결을 분석함으로써 경쟁우위의 원천을 파악하려 하였다. 여기서 가치사슬은 한 제품이 생산되어 소비자에게 판매됨으로써 창출되는 부가가치의 구성과정으로 보았으며, 제품의 연구개발, 부품의 생산, 제품의 조립, 마케팅 및 애프터서비스와 같은 제

기능들을 포함하고 있다. 부가가치활동은 기본적 활동과 지원활동으로 구분된다. 기본적 활동에는 원자재 공급과 관련된 내향적 로지스틱스, 원자재를 가공 및 조립하는 완제품 완성에 관련된 생산활동, 구매자에게 전달되는 물적 유통과정인 외향적 로지스틱스, 마케팅 및 판매활동, 애프터서비스 활동이 포함된다.

2) 가치활동의 세계적 배치와 국제경쟁전략

기업이 가치활동과 자원을 어느 시장에 어떻게 배치할 것인가, 그리고 그것을 어떻게 효과적으로 관리(사용할 것인가의 문제는 세계화 전략의 핵심 요소이다. Craig and Douglas(2000)는 세계적 배치 우위(configural advantage in global market)에 대해서 다음과 같이 언급하였다. 세계적 배치 우위란 기업이 자산, 능력 및 자원을 세계적으로 배치하고 이를 효과적으로 관리하고 사용하는 능력이다. 기업은 배치우위를 확보하기 위하여 가치활동의 장소적 배치와 그에 대한 관리시스템을 구축하는 것이 중요하다. 즉 기업은 여러 국가에 배치된 가치활동을 효과적으로 관리하고 사용함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다.

Kogut(1985)도 국제경쟁전략을 수립함에 있어서 제기되는 두 가지의 기본적인 문제 즉 국경선을 넘어 가치활동을 전개할 경우 부가가치사슬(value-added chain)에서 어느 곳을 연결할 것인가의 문제와 어떠한 기업활동에 기업의 경영자원을 집중시켜야 할 것인가의 문제를 기업특유의 경쟁우위 가치사슬과 국가특유의 비교우위 가치사슬을 이용하여 설명하였다. 즉 다국적 기업이 국내 기업보다 우위에 있는 것은 범세계적 조직망을 통해 자원을 탄력적으로 운용하는 데에 있다고 보고 국가 특유의 비교우위와 기업 특유의 경쟁우위를 결합한 범세계적 전략을 구성하였다.

Porter(1986)는 가치활동의 세계적 배치와 조정이라는 측면에서 경쟁우위의 원천을 분석하고자 하였는데, 가치활동의 배치는 전세계를 대상으로 수행되는 가치사슬 내의 각 활동들이 얼마나 특정국에 집중되어 있는가를 의미하며 가치활동의 조정은 각 국가에서 수행되는 가치사슬간의 상호조정도를 의미한다. 이에 따라 네 가지 국제경쟁전략을 분석하였는데 첫째, 순수글로벌 전략(simple global strategy)은 기업이 부가가치사슬의 활동 중 규모의 경제 효과가 큰 활동들을 지역적으로 집중시키고 범세계적 활동을 강하게 통제하는 전략으로 전세계 주요 지역에 소수의 자회사

를 설립하고 본사가 자회사를 조정, 통제하는 체제를 의미한다. 둘째, 개별국가 중심전략(country-centered strategy)은 각 국에 자회사를 설립하고 자회사 운영은 자회사에 일임함으로써 본사와 자회사간 긴밀한 협조관계가 없는 형태로 개별국가에 대한 적응이 중요한 다국내적 기업(multi-domestic country)이 추구하는 전략이다. 셋째, 고도의 해외직접투자전략(high FDI strategy)은 대부분의 가치활동을 각 국에 분산(배치하는 면에서 개별국가 중심전략과 유사하나 분산된 가치활동의 조정이 중앙에서 통제되는 전략이다. 넷째, 수출중심전략(export strategy)은 지역적으로 집중되어 있으나 전체적인 기업활동의 조정이 약한 수출위주의 마케팅 전략이다. 과거 한국의 수출지향적 기업들이 추구하던 전략은 수출중심전략이라고 할 수 있다(조동성, 1998).

Raymond(2003)는 세계화된 환경에서 중소기업의 국제경쟁전략을 논의하기 위해 포터의 가치사슬 모델을 수정하였는데, 즉 기본 활동은 유사하지만 지원활동으로 인적자원관리, 물자 획득, 기술개발로 다소 수정되었으며, 부가가치로 물적, 비물적 차원의 기술적 인프라 구축과 수평적으로 통합된 비즈니스 프로세스들을 제시하였다. 그리고 가치사슬에서 경쟁적 우위를 얻기 위해서는 전략실행이 공급자, 경쟁자, 파트너, 고객 모두를 대상으로 해야 함을 언급하였고 중소기업의 국제경쟁전략으로 차별화, 비용과 생산성, 혁신성, 성장, 제휴전략을 세부실행전략과 함께 제시하였다.

이외에 국제경쟁전략에는 Porter(문화창에서 재인용, 2000)의 본원적 전략과 문화창(2000)의 수정된 본원적 전략이 있다. 본원적 전략(generic strategy)은 산업 내에서 경쟁기업을 누르기 위한 세가지 전략 즉 원가우위전략(cost leadership), 차별화전략, 집중화전략이다. 문화창(2000)은 포터의 본원적 전략이 상황의 변화와 경쟁사와의 상대적 위치에서 기업의 전략의 변경이나 진화에 대한 경로를 제시하지 못하는 단점을 갖는다고 언급하면서 수정된 본원적 전략을 제시하였다. 문화창의 수정된 본원적 전략은 다음과 같다. 일반적으로 한 기업이 글로벌 시장에 처음 진입할 때 기술, 자본 또는 경험과 관련된 제약을 받지만 이 새로운 진입자는 값싼 노동력 혹은 천연자원을 소유한다는 점에서 저원이 우위를 가지므로 저원자집중전략을 선택하여 다른 성숙한 기업들과 경쟁하게 된다. 기업이 자원과 경험을 획득함에 따라 다음 전

략 즉 저원가전략이나 차별화전략 중 한가지로 나아가게 된다. 일단 저원가집중전략이 성공을 거두면 저원가리더십전략으로 나아가갈 것이며 이와는 다르게 상품을 차별화함으로써 차별화집중전략으로 옮겨갈 수도 있다. 기업 전략의 최종 목적지는 광범위한 차별화전략으로 이 전략에는 반드시 차별화전략과 함께 저원가전략이 모두 포함되어야 한다.

2. 패션기업의 국제경쟁전략

패션기업의 국제경쟁력에 관한 연구는 매우 다양한 관점에서 진행되어왔다. 대부분 후발개도국의 추격으로 세계시장점유율을 상실하고 있는 우리나라를 포함한 신흥공업국 및 선진국 패션산업의 국제경쟁력에 관한 연구들이 대다수이다.

우선 이은주, 권정란 연구와 정준연 연구(손미영에서 재인용, 2003)에서는 포터의 국제경쟁력 이론에 한국패션산업을 적용시켜 분석하면서, 한국패션기업의 고부가가치 창출과 경쟁우위 향상을 제언하였다. Leung and Wong 연구와 Taplin 연구(손미영에서 재인용, 2003)는 신흥공업국과 동구유럽 국가가 후발개도국의 추월에 대응하여 그들의 패션산업을 고부가가치로 전환하는 것에 관한 연구인데, 전자의 논문은 홍콩의 패션기업이 고부가가치로 전환하는데 어려움이 많음을 언급하고 있고 후자는 헝가리 패션산업이 고부가가치로의 전환을 위해서 시도해야 될 방향을 제시하고 있다.

Li and Yao(2001)도 국가간 비교연구를 통해 지식에 기초한 핵심역량을 개발하기 위해 집중적인 투자를 해야 하며 이러한 노력이 없이는 홍콩 패션산업의 경쟁력은 지속적으로 감소할 것이라고 하면서, 새로운 경제 속에서 패션산업이 비즈니스 기회를 잡고 지속적인 경쟁력을 개발하기 위해서 인터넷 e-business 하부구조의 향상, 지식에 기반한 핵심역량의 개발에 집중적 투자를 해야 한다고 하였다. Au and Yeung(1999)은 홍콩 기업이 1970년대 이후 지속적으로 수출시장에서 국제경쟁력을 유지하기 위해 어떻게 4단계에 걸쳐 해외생산기지를 이동하였는지를 밝히고 있다.

김중식(1993)은 한국 섬유 및 의류기업의 수출성공 요인 연구에서 노동 비용, 정부의 지원정책 등 입지우위는 산업내 모든 기업의 수출성공에 영향을 미치며, 기업 특유의 경쟁우위 요소는 특정 산업에서 수출성공에 영향을 미친다고 언급하면서 한국 섬유 및 의류 기업들은 수출경쟁력을 유지하기 위해서는 차

별화된 제품의 개발이나 원가를 줄일 수 있는 지역으로 생산시설의 이전, 해외시장에서의 적극적인 마케팅활동이 필요하다고 하였다.

손미영, 이은영(2003)은 한국 선두패션기업이 최근의 격심해진 글로벌 경쟁에 대응하여 취하였던 대응방안은 국제화 노력, 디자인 및 기술 개발, 가격경쟁력 향상, 신속대응능력 개발 등이라고 하였고, 한국패션기업이 세계적 경쟁력을 향상시키기 위한 필요요소로 가격경쟁력, 신속대응능력, 제품기획력, 마케팅능력, 국제화능력, 고부가가치 노력 등이라고 하였다.

이상에서와 같이 패션산업의 국제경쟁력에 관한 연구는 매우 많다. 그러나 패션기업을 중심으로 한 국제경쟁전략에 관한 연구는 매우 적다. 따라서 본 연구에서는 한국패션기업의 세계화 과정에서 수행하고 있는 국제경쟁전략을 중심으로 연구하고자 한다.

3. 한국패션기업의 세계화 성과

1) 한국패션기업의 세계화 현황

한국기업의 세계화는 1980년대 중반까지 수출을 중심으로 이루어졌으며 미국, 일본 등 선진기업들에 비해 저임금이라는 비교우위에 의존하여 낮은 기술력과 마케팅능력 등의 경쟁열외요소를 극복하면서 수출확대를 통해 해외시장개척에 총력을 기울여 왔다(이장로 외, 2000). 한국패션기업의 세계화도 이와 유사하다. Lau(2003)가 지적하였듯이 1960년대 후반부터 선진국이 생산기지를 한국과 같은 극동 개도국에 재배치 하면서 한국패션기업들은 기술적 노하우를 얻어 완제품을 생산하여 수출하게 되었다. 그러나 이러한 과정 중에서 패션기업의 소유우위(ownership-specific advantage)를 획득하였지만 선진국 패션기업의 국제화 과정과는 다르게 기술적인 측면에서 열위를 극복하지 못하였고 체계적인 국제화 운영의 개발도 미비하였으며 그 결과 가격경쟁력을 상실하였고 저임금 국가로 생산거점을 재조정하도록 강요되었다.

이러한 세계화과정의 양상은 한국패션기업의 해외 진출동기에서도 잘 나타나는데 즉 한국패션기업의 최초 해외진출동기는 국내 생산비용의 상승에 따른 해외생산 즉 가격경쟁력 확보와 수출이 가장 높았고, 최근 한국패션기업의 해외진출 및 확장 동기에서도 여전히 노동력 확보/저임금이 가장 높았다(손미영, 2003).

손미영, 이은영(2003)은 한국패션기업의 세계적 진출 현황에 대한 분석에서, 한국패션기업의 해외진출

은 1960년대부터 해외진출을 시작하여 1987년 이전에는 대체로 북미, 중남미, 유럽, 중동에 많이 진출하였으며, 해외진출이 급격했던 1988년에서 1997년까지는 집중적으로 아시아에 진출하였는데 이는 국내 생산비용이 급증하면서 생산비용이 저렴한 아시아로 생산 이전을 하였기 때문이며, 1998년 이후에는 1990년대 이후부터 수출이 급격히 감소하면서 북미수출시장을 위해서는 중남미에, 서구유럽수출시장을 위해서는 러·동구에 진출이 많아졌다고 하였다. 더욱이 선진패션산업국인 북미나 유럽시장에 대해서는 수출이나 판매를 위해, 생산비용이 저렴한 개도국인 아시아와 중남미, 그리고 최근에 등장한 러(동구)에 대해서는 해외생산과 판매를 위해 많이 진출하였다고 하였다.

2) 한국패션기업의 세계화 성과에 대한 논의

한국패션기업의 세계화 성과는 다음의 두 가지 측면에서 접근될 수 있다. 첫째, 한국패션기업이 세계화 자체에 성공할 수 있는지에 대한 논의로 Lau(2003)은 한국과 같은 신흥공업국의 생산지향적 세계화는 선진패션기업처럼 기술적 우위 및 규모의 우위, 해외시장에서 판매와 영업 능력, 그리고 다양한 나라와의 국제 관계를 창출하는 세계화 능력을 갖는데 실패하였다고 하였다. 특히 한국패션기업은 선진국의 다국적 기업에 비해 규모가 작아 중소 규모의 기업이 세계화에 성공적인지에 대해서도 논란의 여지가 있다. Yip et al.(2000)도 세계화를 시도하는 중소기업들은 우선 경험이 없으므로 국제시장 간의 차이와 방해물을 극복하지 못해 세계화에서 실패할 확률이 크며, 또한 규모가 작으므로 다국적기업처럼 새로운 국제시장에서 진입 시 적절한 해결능력과 자원이 부족하여 성공률이 낮다고 하였다. 그러나 Walwyn(1997)은 글로벌 시장에서 기업의 규모는 성공의 선행조건이 아니며 전세계 경제가 개방될수록 중소기업이 보다 유리한데, 즉 조달(sourcing)과 판매를 위해 원하는 지역의 파트너와 전략적 제휴관계를 가질 수 있으며 디자인에서 판매까지의 전과정을 각 단계별로 개별적으로 전문화하고 전과정을 연결하는 가상화를 실현할 수 있으므로 성공할 수 있다고 하였다. Raymond(2003)도 시장의 세계화, 무역의 자유화, 지식 경제, e-비즈니스, 네트워크 및 가상기업 등 급변하는 환경에서 중소기업은 새로운 경제에서 매우 중요한 유연성, 반응시간, 혁신성 등의 능력을 가지며 비즈니스 지적활동(business intelligence activity)의 하

부 단위로서 파트너(큰 제조회사, 하청업체, 경쟁사)와 네트워크 관계를 가지므로, 이들은 새로운 조직 형태(전략적 제휴, 네트워크 기업, 가상 기업)에서 보다 유리하다고 하였다.

둘째, 패션기업의 세계화 과정에서 창출되는 계량적 성과 즉 수익률이나 성장성과 같은 성과에 대한 논의이다. 김용규(2001)는 한국해외자회사의 사업성과에 대해 해외시장지향성과 가격경쟁전략은 매출액의 증가와 관련되며, 국제화 경험과 차별화우위 경쟁전략은 매출액 증가보다는 순이익 증가와 관련된다고 하였다. 즉 경쟁전략의 측면에서 가격경쟁력 전략은 저가격정책 위주의 양적 증대에 효과적인 경쟁전략이며 반면 차별화 경쟁전략은 성장을 대가로 수익을 추구하는데 효율적임을 뜻한다고 하였다. 김종식(1993)은 한국 섬유 및 의류업체의 수출성공요인 연구에서 고가의 차별화된 제품이나 저가의 차별화되지 않은 제품을 수출하는 기업일수록, 해외시장을 중요시하며 해외생산이나 해외 판매활동을 벌이는 기업일수록, 그리고 보다 많은 해외시장 정보와 지식을 축적한 기업일수록 높은 수출비율을 보이며 해외시장활동을 중요시 여길수록 높은 수익률을 얻는다고 하였다.

이상에서와 같이 한국패션기업에서 세계화가 많이 진행되고 있지만 이러한 한국패션기업의 세계화 성과에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 한국패션기업의 세계화 성과에 대해서 연구하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구문제

연구문제 1: 한국패션기업의 가치활동의 세계적 배치에 대해 연구하고자 한다.

연구문제 2: 한국패션기업의 국제경쟁전략에 영향을 미친 요인을 연구하고자 한다.

연구문제 3: 한국패션기업의 세계화 성과에 영향을 미친 요인을 연구하고자 한다.

2. 측정 및 분석방법

1) 설문지 개발

연구문제를 해결하기 위하여 다음과 같이 설문지를 작성하였다.

① 한국패션기업의 세계화 특성 문항: 이철 의(2002)의 연구에서 사용된 세계화특성 문항을 참조하였는데 여기에는 해외사업 수행기간, 해외지사 및 법인 수, 해외시장정보수집 정도(5점 리커트척도), 해외진출형태 문항이 포함되었다.

② 한국패션기업의 가치활동의 세계적 배치 문항: 예비조사를 거쳐 세계배치문항이 개발되었는데 여기에는 연구개발, 판매, 생산, 마케팅/유통, 디자인 및 제품설계, 원부자재 구매의 활동을 수행하고 있는 해외자회사나 아웃소싱 회사가 있는지의 여부를 묻는 문항(더미 변수)과 이러한 활동을 수행하고 있는 해외자회사가 진출하고 있는(또는 아웃소싱하고 있는) 국가를 묻는 문항(서술문항)이 포함되었다.

③ 한국패션기업의 국제경쟁전략 문항: Raymond (2003)의 국제경쟁전략을 문항으로 구성하였다: 차별화(2문항), 비용/생산성(2문항), 혁신(1문항), 성장(1문항), 제휴전략(3문항)(5점 리커트척도).

④ 한국패션기업의 세계화 성과 문항: 4개 문항으로 구성되었는데 연평균 해외매출증가율(서술문항), 연평균 해외매출이익률(서술문항), 해외시장성과 만족도(5점 리커트척도), 해외시장 목표 달성도(5점 리커트척도)가 포함되었다.

2) 예비조사 및 본조사

2003년 10월에 8개 기업을 대상으로 한 예비조사에서 세계화에 대한 현황 즉 최초 해외진출형태, 해외진출동기, 해외진출형태, 해외진출지역, 글로벌 경쟁에 대한 대응방안, 핵심경쟁요소 등을 조사하였고 이는 본 설문지에서 참조되었다.

본조사는 2003 섬유제품수출입현황(한국의류산업협회, 2004)에서 수출 및 수입액 순으로 각각 60개 섬유제품 수출회사와 수입회사를 선정하였고, 그리고 내수회사 40개를 임의로 선정하였다(총 160개 패션기업). 2003년 12월~2004년 2월 초까지 선정된 기업의 관리자(해외사업부의 부장, 본부장, 이사, 사장 등)를 대상으로 설문조사 하였다. 우선 160개 기업을 대상으로 전화로 담당관리자의 조회와 설문지 발송에 대해 문의하였으며, 그 다음 설문지 발송이 가능한 125개 기업에 설문지를 발송하였으며, 수 차례의 전화 설득과 방문을 통해 설문지가 회수되었으며 불성실한 응답을 제외한 50부가 분석에 이용되었는데, 설문기업의 98%가 수출과 함께 내수 및 수입을 동시에 수행하고 있었다.

3) 통계분석방법

한국패션기업의 가치활동의 세계적 배치를 밝히기 위해서 기술통계가 사용되었고, 한국패션기업의 국제경쟁전략과 세계화성과에 영향을 미친 제 요인들을 밝히기 위해서 회귀분석이 사용되었다.

IV. 연구결과

1. 한국패션기업의 가치활동의 세계적 배치

<표 1>은 설문에 응한 패션기업의 사업범주를 나타내는데 수출과 함께 수입 및 내수를 동시에 수행하고 있는 기업이 대다수이었으며 수출을 수행하는 기업이 98%로 가장 많았고, 내수가 38%, 수입이 24%이었다.

<표 1> 설문 기업의 사업범주

사업범주				회사 수
수출	내수	수입	기타	
○				26
○	○			10
○	○	○		6
○	○	○	○	1
	○			1
○			○	1
○		○		5
49(98%)	19(38%)	12(24%)	2(4%)	50

패션기업의 주요 해외시장은 <표 2>에서 제시하고 있는 바와 같이, 미국(84%), 기타 미주(42%), 서구유럽(56%), 일본(38%), 중국(30%), 기타 아시아(26%), 기타(30%)로 시장이 다각화되었음을 나타냈다. 그리고 여전히 한국패션기업의 주요 해외시장이 미국, 유럽, 일본 등의 선진국이고 그 다음으로 아시아 시장임이 나타났다.

<표 3>과 <표 4>는 한국패션기업이 가치활동을 어떻게 세계적으로 배치하고 있는가에 대한 설문 결과를 나타내고 있다. <표 3>은 한국패션기업이 해외에서 수행하고 있는 가치활동들의 현황을 나타내고 있는데, 연구개발 활동의 경우 설문기업의 28%가, 판매 활동은 설문기업의 40%가, 생산활동은 설문기업의 76%가, 마케팅/유통 활동은 설문기업의 22%가, 디자인/상품기획 활동은 설문기업의 16%가, 원·부자재

활동은 설문기업의 50%가 해외에 있는 자회사나 아웃소싱회사에서 수행하고 있음을 나타냈다. 이는 일반기업에 대한 연구인 김우재(2004)의 연구결과와는 조금 차이가 있는 것으로, 그는 국내기업의 아웃소싱 활용은 아직 초기 단계 있으며 국내기업의 절반 이상이 아웃소싱을 활용하지만 비용절감 차원에서 단순 업무 등을 아웃소싱하고 있었는데, 대부분의 기업들이 자체 브랜드 없이 선진기업들로부터 생산위탁을 받아서 해외시장에 진출한 신발 및 섬유, 가전 등 이라고 하였다. 그러나 패션기업을 대상으로 한 본 연구의 결과는 가치활동 중에서 핵심 활동인 디자인/설계 부문과 마케팅/유통 부문에 이르기까지 다양한 가치활동이 해외자회사나 해외아웃소싱을 수행하고 있음을 나타내고 있다.

<표 4>는 한국패션기업이 가치활동을 수행하고 있는 국가들을 나타내는데, 가치활동들이 대체로 다양

한 나라에서 수행되고 있음을 알 수 있다. 즉 판매활동이나 판매와 관련된 마케팅/유통활동은 북미나 서구유럽과 같은 선진패션지역에서 그리고 아시아에서 수행되고 있었다. 이는 한국패션기업의 주요 시장이 북미나 서구유럽의 선진시장이기 때문이며, 과거 생산기지의 대상이었던 아시아 시장이 이제는 한국패션기업의 현지시장확장의 대상임을 나타낸다. 그러나 생산이나 원(부)자재는 한국패션기업의 생산기지로 활용되는 아시아, 중남미, 동구유럽 등과 같은 저비용, 선진시장에의 접근용이성을 갖는 지역에서 수행되고 있었다. 디자인/상품기획 활동은 해외에서 가장 적게 수행되고 있는 활동으로 미국과 아시아에서 수행되고 있었다. 그러나 연구개발은 매우 다양한 지역과 국가에서 수행되고 있었다.

이러한 연구결과는 한국선두패션기업의 세계화가 과거에 비해 많이 진행되어 현지판매법인에 의한 직

<표 2> 패션기업의 주요 해외시장

해외시장	일본	중국	기타 아시아	미국	기타 미주	서구유럽	기타
회사 수	19	15	13	42	21	28	15
%	38%	30%	26%	84%	42%	56%	30%

<표 3> 패션기업의 가치활동의 세계적 배치(해외에서 수행하고 있는 기업활동)

기업 활동	연구개발	판매	생산	마케팅/유통	디자인/상품기획	원부자재
회사 수	14	20	38	11	8	25
%	28%	40%	76%	22%	16%	50%
아시아	14	14	27(중국: 25)	6	3	28(중국:17)
북미	4	13	3	8	4	3
중남미	2		13			3
서구유럽	1	1		1		1
동구유럽			2(러시아)			
기타						1(호주)

주) 지역으로 구분되어 표시된 숫자는 각 지역에 기업활동을 배치하고 있는 회사의 수 임

<표 4> 패션기업의 가치활동의 세계적 배치(기업활동을 수행하고 있는 국가들)

기업 활동	기업활동 수행 국가
연구개발	독일, 미국, 캐나다, 멕시코, 사이판, 일본, 중국, 홍콩, 베트남, 필리핀, 인도네시아, 인도.
판매	프랑스, 유럽, 미국, 일본, 중국, 홍콩, 베트남, 사우디아라비아.
생산	미국, 멕시코, 니카라과, 온두라스, 과테말라, 사이판, 러시아, 중국, 필리핀, 인도네시아, 베트남, 미얀마, 캄보디아, 방글라데시.
마케팅/유통	유럽, 미국, 일본, 중국, 홍콩, 베트남.
디자인/상품기획	미국, 일본, 중국, 베트남.
원부자재	이탈리아, 미국, 과테말라, 멕시코, 사이판, 호주, 일본, 중국, 홍콩, 대만, 베트남, 인도네시아, 방글라데시.

접수출단계나 현지활동을 통한 해외직접투자단계로 진행되었다는 손미영(2003)의 연구결과와 일치한다. 그리고 Porter(1985)의 가치활동의 세계적 배치와 조정이라는 측면에서도 과거 수출중심전략에서 벗어나 고도의 해외직접투자 전략 즉 대부분의 가치활동이 각 국에 분산 배치되고 분산된 가치활동이 철저하게 중앙통제 및 조정을 행하는 전략으로 이동되고 있음을 나타낸다.

2. 한국패션기업의 국제경쟁전략

<표 5>는 한국패션기업의 국제경쟁전략에 관한 설문기업의 응답결과이다. 한국패션기업이 가장 많이 채택하고 있는 국제경쟁전략은 비용/생산성전략(4.07), 그 다음으로 차별화전략(3.63), 성장전략(3.63), 혁신전략(3.55)이었고 제휴전략(3.13)은 가장 낮았다. 자세히 살펴보면, 차별화전략 중에서 상품 및 서비스의 질적 향상(4.1)과 비용/생산성전략 중 시간단축(time to market)(4.1)이 가장 높았고 그 다음으로 생산 및 거래 비용 감소(4.0), 새로운 상품/서비스 개발(3.6), 새로운 시장 개발(3.6), 브랜드 이미지 향상(3.2), 새로운 비즈니스 모델 추구(3.2), 기업네트워크 개발(3.1), 기업활동의 아웃소싱/가상화(3.1) 순으로 높았다.

요약하면 한국패션기업이 많이 채택하고 있는 전략은 비용/생산성전략과 차별화전략(상품 및 서비스의 질적 향상)인데 반해 가장 적게 채택하고 있는 전략은 제휴전략 이었는데, 이는 손미영, 이은영(2003)의 연구결과 유사하다. 즉 한국 선두패션기업이 세계적 경쟁에 직면하여 취하였던 대응방안에서 가격경쟁력과 차별화(디자인 개발이나 품질혁신을 통한 차

별화) 방안이 주요하였으나 제휴전략과 관련된 대응방안은 언급되지 않았다. 또한 손미영(2003)의 연구에서는 한국패션기업이 의류공급체인 네트워크화에 대한 인식이 매우 부족함을 지적하였는데, 이는 제휴전략 즉 새로운 비즈니스모델의 추구나 기업네트워크 개발, 기업활동의 아웃소싱/가상화에 대한 낮은 채택과 관련있다고 할 수 있다. 그러나 이 전략은 격심해지고 있는 글로벌 경쟁 상황에서 규모가 크지 않은 한국패션기업이 가장 효율적으로 이용할 수 있는 전략이므로, 한국패션기업은 이 전략에 보다 많은 관심을 가져야 될 것으로 사료된다.

한국패션기업의 국제경쟁전략에 영향을 미친 결정요인을 밝히기 위해 종속변수로 국제경쟁전략변수를, 독립변수로서 국제특성변수들 즉 해외사업기간, 해외지사 및 법인 수, 해외정보수집, 해외진출방식의 다양화, 국제시장범주, 세계적 배치 등을 지정하여 회귀분석을 하였다. <표 6>는 회귀분석의 결과이고, 전반적으로 개별기업의 세계화특성에 따라 국제경쟁전략에 차이가 있음을 보여준다.

유의한 회귀식 모형 즉 세계화특성 변수들이 유의하게 영향을 미친 국제경쟁전략들은 차별화전략, 비용/생산성전략, 혁신전략, 그리고 제휴전략 중 새로운 비즈니스모델추구 전략과 기업활동의 아웃소싱/가상화 전략이었다. 그리고 개별 국제경쟁전략에 주요하게 영향을 미친 세계화 특성 변수들은 매우 다양한데, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 차별화전략에 영향을 미친 세계화특성변수는 해외정보수집 변수였는데 즉 차별화전략을 선택하는 패션기업일수록 해외정보수집이 많은 편이라 할 수 있다.

<표 5> 패션기업의 국제경쟁전략

국제경쟁전략	핵심 전략	평점	
차별화 전략	상품 및 서비스의 질적 향상	4.1	3.63
	브랜드 이미지 향상	3.2	
비용/생산성 전략	생산 및 거래비용 감소	4.0	4.07
	시간 단축(time-to-market)	4.1	
혁신 전략	새로운 상품/서비스 개발	3.6	3.55
성장 전략	새로운 시장 개발	3.6	3.63
제휴(Alliance) 전략	기업네트워크 개발	3.1	3.13
	새로운 비즈니스 모델 추구	3.2	
	기업활동의 아웃소싱/가상화	3.1	

주) 5점리커트 척도 문항: 전혀 그렇지 않다 1 ~ 매우 그렇다 5점으로 점수화하였음.

<표 6> 패션기업의 국제경쟁전략에 영향을 미친 세계화특성 변수

독립변수	차별화 1 (상품 및 서비스 질적 향상)	차별화 2 (브랜드 이미지 향상)	비용/생산성1 (생산 및 거래비용 감소)	비용/생산성 2 (시간단축)	혁신성 (새로운 상품/서비스 개발)	성장 (새로운 시장 개발)	제휴 1 (기업네트 워크 개발)	제휴 2 (새로운 비즈니스 모델 추구)	제휴 3 (기업활동의 아웃소싱 (가상화)
해외사업기간	-0.263	-0.086	-0.162	-0.365**	-0.289*	0.116	0.214	-0.095	-0.049
해외지사 및 법인 수	0.132	-0.118	-0.104	-0.022	0.085	0.303	-0.153	-0.237	-0.388**
해외정보수집	0.499***	0.432***	0.024	0.201	0.383**	-0.080	0.192	0.360**	0.296*
해외진출방식의 다양화	-0.055	0.151	0.277*	0.036	-0.037	-0.314*	0.132	0.301*	0.372**
국제시장범주	0.157	0.146	-0.092	0.132	0.406**	0.101	0.187	0.094	0.159
세계적배치1(가치활동)	-0.215	0.188	-0.515***	-0.358*	-0.126	0.041	-0.321	-0.504*	-0.159
세계적배치2(국가 수)	0.215	-0.257	0.812***	0.656**	0.290	-0.444*	0.174	0.322	-0.024
상수	8.249***	2.217**	8.556***	8.780***	4.038***	6.502***	3.743***	3.404***	3.148***
F값	2.141*	1.967*	3.929***	2.291*	2.774**	1.807	1.530	2.481**	2.705**
모델 유의성	0.065	0.088	0.003	0.050	0.021	0.117	0.190	0.035	0.024
수정된 R ²	0.160	0.139	0.328	0.177	0.228	0.119	0.081	0.198	0.221

주1) *p<.1, **p<.05, ***p<.01

주2) n=50

둘째, 비용/생산성전략에 영향을 미친 세계화특성 변수는 세계적배치 변수였는데, 세계적으로 배치하고 있는 기업활동의 수와 부적 관계를 가지나 세계적으로 배치하고 있는 국가 수와는 정적 관계를 갖는다. 즉 비용/생산성전략을 선택한 기업은 한정된 가치활동을 세계적으로 다양한 국가들에 배치하고 있었다. 비용/생산성1(생산 및 거래비용감소) 변수에 영향을 미친 세계화특성은 해외진출방식의 다양화 그리고 비용/생산성2(시간 단축) 변수에 영향을 미친 세계화특성 변수는 해외사업기간 이었다. 즉 다양한 해외진출방식으로 해외에 진출하고 있는 기업일수록 생산/거래비용감소 전략을 추구하고 있었으며, 해외사업기간이 짧은 기업일수록 시간 단축(time-to-market)전략을 추구하고 있었다.

셋째, 혁신전략에 영향을 미친 세계화특성 변수는 해외사업기간, 해외정보수집, 국제시장범주 변수이었는데 즉 해외사업기간이 짧을수록, 국제시장 범주가 넓을수록 그리고 해외정보수집이 많을수록 혁신전략을 추구하고었다.

넷째, 제휴전략 중 새로운 비즈니스모델 추구 변수와 기업활동의 아웃소싱/가상화 변수에 공통적으로 영향을 미친 세계화특성 변수는 해외정보수집과 해외진출방식의 다양화이며, 새로운 비즈니스모델 추구 전략은 세계적 배치 변수가, 기업활동의 아웃소싱/가상화 전략은 해외지사 및 법인 수가 부적 영향을 미쳤다. 즉 해외정보수집이 많은, 해외진출방식이 다

양한 패션기업일수록 제휴전략을 선택하고 있으며, 제휴전략을 이용하는 기업은 자사나 법인들이나 기업가치활동을 세계적으로 배치하지 않고 제휴를 통해서 세계시장에 진출하고 있음을 나타내었다.

3. 한국패션기업의 세계화 성과에 영향을 미친 요인

<표 7>은 설문에 응답한 한국패션기업의 세계화성과 결과로, 패션기업의 해외시장성장성(연평균 해외매출 증가율)의 평균은 9%이며, 해외시장 수익성(연평균 해외매출 이익률)의 평균은 7.8%이었다. 해외시장에 대한 성과만족도는 평균이 3.2로 대체로 보통이라고 응답하였으나, 해외시장에 대한 목표달성도 평균은 2.9로 해외시장에서 목표를 달성하지 못했음을 의미한다.

<표 7> 패션기업의 세계화 성과

세계화 성과	
해외시장성과 만족도	3.2
해외시장목표 달성도	2.9
해외시장 성장성(연평균 해외매출 증가율)	9%
해외시장 수익성(연평균 해외매출 이익율)	7.8%

주) 해외시장성과 만족도와 해외시장목표 달성도는 5점리커트 척도 문항임.

<표 8> 패션기업의 세계화 성과에 영향을 미치는 전략

독립변수	해외매출액 증가율	해외매출액 이익률	해외시장 성과만족도	해외시장 목표달성도
차별화 1(상품/서비스 질적 향상)	-0.400**	0.305*	0.001	0.104
차별화 2(브랜드 이미지 향상)	0.075	-0.073	-0.040	0.055
비용/생산성 1(생산 및 거래비용 감소)	-0.004	0.364**	-0.104	-0.192
비용/생산성 2(적시출시)	0.258	-0.610***	0.098	0.026
혁신성(새로운 상품/서비스 창출)	-0.207	0.042	0.209	0.078
성장(새로운 시장 개발)	0.101	0.227	-0.187	0.008
제휴 1(기업네트워크 개발)	-0.400*	-0.154	0.313	0.146
제휴 2(새로운 비즈니스모델)	0.404**	-0.268	0.013	0.000
제휴 3 (기업활동의 아웃소싱/가상화)	-0.143	-0.046	-0.273	-0.236
상수	4.841***	1.104	2.463**	2.153**
F값	1.539	2.160**	0.756	0.399
모델의 유의성	0.168	0.046	0.657	0.928
수정된 R ²	0.090	0.176	-0.47	-0.124

주1) * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

주2) $n = 50$

<표 8>은 한국패션기업의 세계화성과에 영향을 미친 국제경쟁전략 변수를 밝히기 위해서 회귀분석한 결과로, 해외시장 수익성(해외매출 이익률)을 제외한 해외시장 성장성(해외매출 증가율), 해외시장 성과만족도, 해외시장 목표달성도 변수에 대한 국제경쟁전략 회귀모형은 모두 유의하지 않았다.

해외매출액 이익률에 영향을 미친 국제경쟁전략 변수를 살펴보면 상품/서비스 질적 향상(차별화전략)(+), 생산/거래비용 감소(비용/생산성전략)(+), 시간단축(비용/생산성전략)(-)가 영향을 미쳤다. 즉 패션기업이 해외시장에서 상품/서비스의 질적 향상을 추구할수록, 그리고 생산 및 거래 비용의 감소를 추구할수록 해외매출에서 이익을 창출하였으나 해외시장으로의 시간 단축은 해외매출에서 이익을 창출하는데 부적 영향을 미쳤다.

본 연구결과는 가격경쟁전략은 매출액증가율에 영향을 주었으며, 차별화전략은 순이익증가율에 영향을 주었으므로 따라서 가격경쟁전략은 수익을 대가로 성장을 추구하는데 그리고 차별화전략은 성장을 대가로 수익을 추구하는데 효율적임을 나타낸다고 하였던 김용규(2001)의 연구결과를 부분적으로 지지한다고 할 수 있다. 또한 산업내의 경쟁 기업들에 비해 덜 차별화된 제품을 저렴한 가격에 수출하는 기업이나 차별화된 제품을 상대적으로 높은 가격에 수출하는 기업일수록 높은 수출성과를 보였다고 보고한

김중식(1993)의 연구결과와도 부분적으로 일치한다고 할 수 있다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 한국패션기업을 대상으로 가치활동의 세계적 배치와 조정을 연구하였는데 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 한국패션기업의 가치활동 중에서 생산에서부터 핵심 활동인 디자인/설계 부문과 마케팅/유통 부문에 이르기까지 다양한 가치활동들이 해외자회사나 해외아웃소싱회사에서 수행되고 있었다. 그리고 한국패션기업의 주요 시장인 북미나 서구유럽시장과 더불어 과거 생산기지였던 아시아 시장이 이제는 한국패션기업의 현지시장의 확장 대상이 되고 있었다. 그러나 생산이나 원자재 구매는 아직도 예전에 활용되었던 아시아, 중남미, 동구유럽 등과 같은 저비용국가에서 그리고 선진시장에의 접근용이성을 갖는 지역에서 수행되고 있었다.

둘째, 한국패션기업의 국제경쟁전략과 국제경쟁전략에 영향을 미치는 요인을 살펴보면, 한국패션기업이 가장 많이 채택하고 있었던 국제경쟁전략은 비용/생산성전략, 그 다음으로 차별화전략, 성장전략, 혁신전략이었고 제휴전략은 가장 낮았다. 그리고 전반적으로 개별 패션기업의 세계화특성에 따라 국제경쟁전략에서 차이가 있었다.

셋째, 한국패션기업의 세계화성과를 살펴보면 해외시장 성장성이 평균 9% 그리고 해외시장 수익성이 평균 7.8%였으며, 해외시장에 대한 성과만족도나 목표달성도는 만족스럽게 평가되지 않았다. 그리고 국제경쟁전략과 세계화성과의 회귀분석 결과, 유의한 세계화성과 회귀모형은 유일하게 해외매출액 이익률이었으며, 이에는 상품/서비스 질적 향상(차별화전략)(+), 생산/거래비용 감소(비용/생산성전략)(+), 적시출시(비용/생산성전략)(-) 등의 국제경쟁전략이 영향을 미쳤다.

따라서 본 연구에서는 한국패션기업의 가치활동의 세계적 배치와 국제경쟁전략에 관련하여 다음과 같은 제안을 하고자 한다. 첫째, 최근 개도국 패션산업과 비교하여 한국패션산업이나 기업이 비교우위를 상실해가고 있다고 패션산업 관련자들은 생각한다. 그러나 Lau(2003)가 언급한 바와 같이 1960년대 말부터 선진패션산업의 생산기지로서 활용되면서 소유우위를 획득한 한국패션기업은 패션 비즈니스 환경에 관해 보다 풍부한 지식과 좀 더 효율적인 입지우위의 선택 능력을 갖추고 있다. 이러한 장점은 개도국 패션기업에 비해 노동집약적 경영에서 우위를 갖게 할 수 있으며 해외직접투자의 범위도 선진국에서 신흥공업국, 개도국에 이르기까지 다양하게 할 수 있다. 따라서 이러한 소유우위를 지속적으로 유지(강화시켜 개별기업의 또 다른 경쟁우위로 변환시킬 수 있을 것이다.

둘째, 한국패션산업이나 기업은 1980년대 중반 이후부터 개도국의 다수 경쟁자들의 위협에 직면하면서 저원가전략에서 선진국의 차별화전략, 부가가치 전략으로 전환을 시도하고 있다. 그러나 문휘창(2000)이 언급한 바와 같이 저원가집중전략에서 나아가 갈 방향은 차별화전략뿐만 아니라 저원가리더쉽 전략도 있다. 차별화전략은 선진 글로벌 패션기업들이 구사하고 있는 전략으로 기술적, 지식적, 자본적 자원의 풍부함을 가정하지만 현실적으로 한국패션기업과 같이 중소기업은 그러한 자원들이 풍부하지 못하므로 차별화전략은 쉽지 않다(Leung & Wong(1999)도 홍콩기업에 대해 유사하게 언급하였다). 그러나 저원가리더쉽 전략은 패션비즈니스에서 소유우위를 가진 한국패션기업이 저비용 지역에서의 생산능력을 확보할 수 있다면 가능할 것이다.

그러나 한국패션기업이 저원가리더쉽 전략을 실행하기 위해서는 우선 패션기업의 국제화, 국제경영을

이해하고 실현할 수 있어야 한다. 국가별 비교우위에 따라 기업의 가치활동을 재배치함은 물론이고 글로벌공급체인관리 측면에서 생산 및 판매 네트워크를 국제적으로 확장하려 노력해야 한다. 과감하게 디자인, 연구개발, 유통/마케팅 부문에 이르는 비핵심 활동을 분리하여 해외자회사나 해외협력회사, 파트너와 전략적 제휴 관계를 도모하도록 노력해야 한다. 더욱이 막강한 기술력과 자본력, 정보력을 갖춘 선진글로벌패션기업의 위협에 대응하려면, 유연성과 효율성을 동시에 이룰 수 있는 패션 비즈니스 프로세스를 재정립하는 것도 필요하다.

본 연구는 여러 제한점을 가지며 따라서 다음과 같은 후속 연구가 필요하다.

첫째, 본 연구의 설문조사에 있어 최근 IMF 이후 어려운 시기로 인해 설문 회수율이 매우 낮아 표본수가 적었고 그리고 설문이 회수된 기업들 대다수가 선두 위치에 있는 수출기업이었으므로 본 연구결과를 한국패션기업으로 일반화하거나 확대 해석하는데는 무리가 있다. 따라서 후속 연구에서는 전체 한국패션기업 즉 섬유 및 직물기업, 의류제품 제조기업 및 유통/무역기업, 기타 패션제품 기업 등을 포함하는 그리고 수출, 수입, 내수가 적당히 고르게 분포된 표본을 대상으로 연구를 확대하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구가 한국패션기업 가치활동의 세계적 배치 연구임에도 불구하고 기업활동의 세계적 배치 현황을 분석하는 것에 머물렀다. 즉 기업의 가치활동의 장소적 배치에 대한 현황 연구는 이루어졌지만 세계적 배치의 관리나 우위 결정에 대한 연구는 이루어지지 못하였다. 세계적 배치 우위란 기업이 자산, 능력 및 자원을 세계적으로 배치하고 이를 효과적으로 관리하고 사용하는 능력이다(Craig & Douglas, 2000). 후속연구에서는 본사와 함께 전세계적으로 배치되어 있는 해외자회사를 중심으로 세계적 배치 우위에 대해서 연구되어야 하겠다.

참고문헌

- 김우재. (2004). 아웃소싱 확산과 전략적 대응 -국내기업 사례를 중심으로-. *삼성경제연구소* 자료검색일 2004. 5. 10, 자료출처 <http://www.seri.org>
- 김용규. (2001). 북미시장에 진출한 한국기업의 현지화 전략. *국제경영연구*, 12(1), 271-301.
- 김종식. (1993). 한국 섬유 및 의류업체의 수출성공요인 연구. *국제경영연구*, 4, 203-228.

- 문휘창. (2000). 본원적 전략에서 총체적 글로벌 전략으로의 확장. *국제지역연구*, 9(2), 1-15.
- 박광희, 김정원, 유화숙. (2000). *섬유·패션산업*. 서울: 교학 연구사.
- 손미영. (2003). *패션산업의 세계화 추세 및 경쟁력 향상을 위한 요소 연구*. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 손미영, 이은영. (2003). 한국패션기업의 세계화 추세 연구. *한국의류학회지*, 27(11), 1219-1228
- 이장로, 신만수, 장세진, 김익수, 조명현. (2000). 한국기업의 국제경영 -현지화전략을 중심으로-. *고려대학교 출판부*.
- 이철, 정태영, 최순규. (2002). 경영학 뉴페러다임: 국제경영. *한국경영학회주관: 한국기업경영 패러다임 프로젝트 연구보고서 총서시리즈 2*. 서울: 박영사.
- 조동성. (1998). *21세기를 위한 국제경영*. 서울: 경문사.
- 한국의류산업협회. (2004). *2003 섬유제품수출입현황*. 한국의류산업협회.
- Au, K. & Yeung, K. (1999). Production shift the Hong Kong clothing industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3(2), 166-178.
- Craig, C. & Douglas, S. (2000). Configural advantage in global markets. *Journal of International Marketing*, 18(1), 8-21.
- Daniels, J. D., Lee, H. R. & Daniel, P. S. (2002). *Globalization and business*. N.J.: Prentice Hall.
- Kilduff, P. (2001). Evolving strategies structures and relationship in complex and turbulent business environment: The textiles and apparel industries of the new millennium. *Journal of Textiles and Apparel Technology and Management*, 2(1). 자료검색일 2002, 8. 2, 자료출처 <http://www.tx.ncsu.edu/jtاتم>.
- Kogut, B. (1985). *Designing global strategy*. Sloan Management Review, summer.
- Lau, H. (2003). Industry evolution and internationalization processes of firms from a newly industries economy. *Journal of Business Research*, 56, 847-852.
- Leung, C. & Wong, J. K. (1999). A value-added approach to investigate the performance of Hong Kong's clothing manufacturing industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3(2), 147-156.
- Li, Y. & Yao, L. (2001). Hong Kong fashion industries in the new economy. *Journal of Textile and Apparel Technology and Management*, 2(1). 자료검색일 2002, 8. 2, 자료출처 <http://www.tx.ncsu.edu/jtاتم>.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business School Press.
- Raymond, L. (2003). Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business intelligence framework for the development SMES. *Journal of American Academy of Business*, 260-269.
- Walwyn, S. (1997). A vision of sourcing for a global market. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 1(3), 251-259.
- Yip, G., Biscarri, J. & Monti, J. (2000). Role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, 8(3). 자료검색일 2002, 8. 자료출처 <http://www.kr.ebsco.com/online>.