

PT. Busana Prima Global의 신속대응생산체계 구축 사례

신진교*
박주희**

본 연구는 BPG사의 성공적 신속대응생산체계 구축에 관한 사례를 분석하였다. BPG사는 봉제기업의 평균 고객대응시간이 90일임에도 불구하고 이를 45일로 줄임으로써 글로벌 시장에서 경쟁우위를 확보·유지할 수 있었다. CEO와의 인터뷰 및 사내발간자료를 바탕으로 BPG사의 신속대응생산체계 구축에 영향을 미친 요인들을 구체적으로 파악하였다.

그 결과 전반적으로 가장 큰 영향력을 지닌 요인은 CEO의 산업경험이었다. 즉, CEO의 산업경험으로 인한 지식과 노하우가 신속대응생산체계 구축에 요구되는 관리정책들에 두루 영향을 미친 것으로 나타났다. BPG사의 성공적 신속대응생산체계 구축에 이바지 한 주요 관리정책들은 다음과 같이 나타났다: 바이어 및 공급자와의 신뢰관계, 사전 기획, 다품종소량생산, 숙련근로자 관리, 기계에 대한 최적의 투자, 그리고 우븐과 니트의 동시수행.

한편, 본 연구는 신속대응생산체계 구축에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있는 변수들을 기존연구를 바탕으로 도출하고, 본 연구의 결과와 비교하였다. 이를 바탕으로 이론적 및 실무적 시사점들을 도출하였다. 마지막으로 본 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구방향에 대해 구체적으로 기술하였다.

주제어: 신속대응생산시스템, 공급사슬 협력, 정보공유, 사회적 자본, 생산효율성

1. 서론

4차 산업혁명으로 지칭되고 있는 최근의 스마트 기술진보는 고객들을 점점 더 성급한 소비자로 만들어가고 있다. 고객들은 일상적으로 신제품, 새로운 사양, 차별화된 기능, 혹은 자신들의 기호에 적합한 제품들을 찾아다니고 있다. 이에 제조기업들은 과거 어느 때보다 고객들의 요구에 재빨리 반응해야 할 필요성에 직면해 있다. 어떤 산업에 속해 있든지 간에 고객으로부터의 납기단축 요구에 자유로운 기업은 없다고 해도 과언이 아니다. 기본적으로 품질과 가격을 유지하면서 고객들의 요구에 신속하게 대응하기 위해서는 기업자체의 자원과 능력을 체계적으

로 관리하는 것만으로는 부족하다. 공급사슬망 전후에 있는 기업들과의 유기적인 협력관계가 절대적으로 필요하다(Mezgar 등, 2000).

신속대응생산(QRM: Quick Response Manufacturing)은 1980년대 일본기업들이 실행한 전략에 뿌리를 두고 있다. 1980년대 후반에 이르러 미국 학자들에 의해 알려지면서 시간기반경쟁(TBC: Time Based Competition)으로 지칭되었다(Rajan Suri, 1998). 시간기반경쟁의 요체는 경쟁우위를 달성하기 위해 속도(speed)를 이용하는 것이다. 이 전략을 실행하는 기업은 경쟁기업보다 더 빠르게 제품이나 서비스를 고객에게 납품(혹은 출시)한다.

기본적으로 QRM은 전반적인 운영과정에서의 리드타임 단축을 추구한다. 이와 같은 QRM은 다음 두

논문접수일: 2017. 11. 09. 게재확정일: 2018. 01. 17.

* 계명대학교 경영학부 교수(sdata88@kmu.ac.kr), 제1저자

** 계명대학교 KAC International Business 학과 조교수(juliapark@kmu.ac.kr), 교신저자

가지 측면에서 정의되어 오고 있다. 하나는 외부 고객의 관점이고, 다른 하나는 QRM을 직접 실행하는 기업내부 실무자의 관점이다. 외부 고객의 관점에서 QRM은 고객들의 기대에 부응할 수 있는 제품을 재빠르게 디자인 및 제조함으로써 고객들의 욕구에 대응한다는 것을 의미한다. 내부 실무자 관점에서 QRM은 JIT(Just In Time (=Lean Manufacturing): 적시생산)와 다르다. JIT가 제품가치 향상에 기여하지 못하는 낭비요소들을 제거함으로써(지속적 개선) 품질향상과 비용절감, 그리고 리드타임 단축을 이루는데 초점을 두는 반면, QRM은 전반적인 운영과정 속에서 리드타임을 단축함으로써 품질향상과 비용절감, 그리고 제품가치 향상에 기여하지 못하는 낭비요소들을 제거하는데 초점을 둔다(Rajan Suri, 1998: 4).

QRM과 관련된 기존연구들은 주로 공급사슬관리(SCM: Supply Chain Management) 분야에서 다루어오고 있다. 기존 연구자들에 의하면 최종 고객의 욕구를 충족시키면서 신속대응체계를 구축하는 일은 매우 중요하며, 이는 한 두 기업의 협력으로는 불가능하다. 원재료에서부터 제조와 유통에 이르는 모든 단계에 있는 기업들이 유기적으로 협력적 노력을 기울일 때 가능한 일이다(이원희, 이수열, 2014).

본 연구에서는 봉제산업에서 혁신적인 QRM체계를 구축함으로써 글로벌 시장에서 경쟁우위를 구축 및 지속해 가고 있는 기업의 사례를 분석한다. 인도네시아 진출기업인 사례기업 PT. Busana Prima Global(이하 BPG사)는 QRM체계 구축을 통해 시장의 요구에 반응하는 시간을 봉제기업 평균 90일의 절반인 45일로 줄임으로써 독보적 제조우위를 확보하였을 뿐만 아니라, 지속적인 성장을 거듭할 수 있었다.

이하에서는 섬유산업에서 신속대응생산체계 구축의 필요성, QRM체계 구축 관련 기존연구, BPG사의 QRM 체계, 그리고 본 연구의 시사점, 한계 및

향후 연구방향 등에 대해 살펴본다.

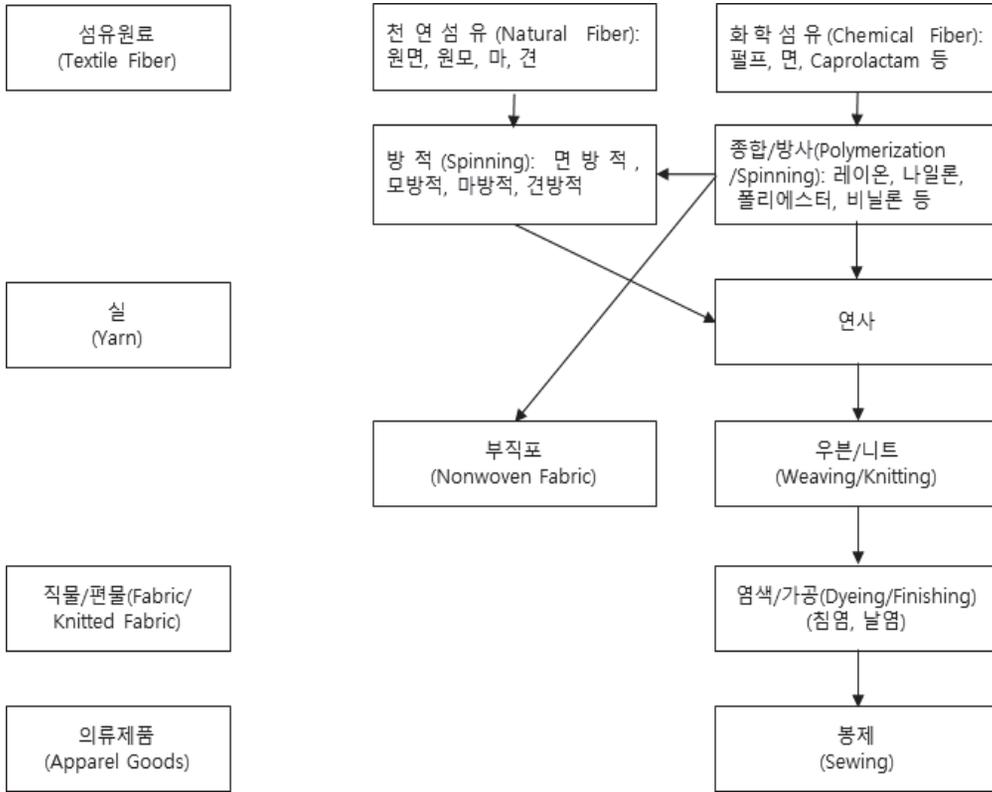
II. 섬유산업에서 신속대응생산체계 구축의 필요성

섬유산업에 있어서 신속대응생산체계 구축은 고객이 원하는 제품을 적시에 적절한 가격으로 시장에 전달하는 것을 의미한다. 이는 곧 생산된 제품을 시장에 전달하는 것이 아니라, 고객의 욕구에 맞는 판매되는 제품을 신속하게 유통하는 것을 의미한다. 이를 위해서는 섬유산업 내 고객과 가까이 있는 기업들(Downstream)과 원재료에 가까이 있는 기업들(Upstream)이 유기적으로 협력하여 생산과 유통과정에 효율성과 신속성이 이룩될 수 있도록 해야 한다.

섬유산업에서의 신속대응생산체계 구축은 다른 어느 산업보다 많은 어려움을 가지고 있다. 다음 <그림 1>에서 보는 바와 같이 섬유산업은 다단계의 스트림 연계 산업이다.

기본적으로 섬유산업은 섬유원료, 실, 직물 및 편물, 그리고 의류제품에 이르는 수직 연계된 산업이다. 섬유 제품의 제조 프로세스는 섬유 가공의 업스트림(Upstream)에서 염색 및 봉제의 미들 스트림(Middlestream), 그리고 패션의류 제품의 기획과 유통의 다운스트림(Downstream)으로 구성된다. 이들 각 프로세스에 수많은 다양한 기업들이 참여하기 때문에 신속대응생산체계를 구축하기 위해서는 어느 산업보다도 스트림 간 및 스트림 내 신뢰와 정보공유를 기반으로 하는 협력매커니즘 구축이 요구된다.

그럼에서 보듯이 각 단계에서 기업이 우수한 제품을 생산하기 위해서는 수직연계된 공급기업과 유기적 관계를 형성하는 것이 필요하다. 나아가 우수한 공급자를 선택하는 것이 자사 생산제품의 경쟁력 제



〈그림 1〉 섬유산업에서의 스트림

고에 필수적이다. 기업이 Downstream에 있을 경우 공급기업의 관리는 더욱 복잡하고 중요하다. 예컨대, 본 연구가 대상으로 하고 있는 봉제산업의 경우 가까운 염색가공, 우븐/니트, 부직포 관련 기업들과 전략적 협력관계를 구축해야 한다. 그렇지 않고서는 내부적 효율성에 손해를 보지 않으면서 고품질을 유지하는 신속대응생산체계를 구축하는 일은 불가능하다.

나아가 섬유산업은 제품의 종류가 다양하고 소재나 가공방법이 차별적이어서 제품의 기획에서 유통에 이르는 과정에서 다양한 업종이 있고 다단계를 거치는 특성을 가지고 있다. 나아가 자동차나 전자산업 등의 경우 최종 조립기업이 대기업인 경우가 대부분이다. 그러나 섬유산업의 경우 원료나 사, 혹

은 직물기업이 대기업인 반면, 최종 제품의 생산업체는 중소기업이다. 이런 이유로 정보력과 협업능력이 취약하고 단순 하청생산에 머물게 된다. 따라서 제조와 유통에 소요되는 시간을 줄이면서 고객의 요구에 신속하게 대응할 수 있는 시스템을 구축하는 일은 매우 중요하다.

섬유산업의 경쟁력 결정요인 가운데 하나는 고품질 및 차별적 디자인 제품을 저가격으로 협업적으로 신속하게 생산하여 고객밀착판매를 이루는 것이다. 이를 위해 섬유기업들은 시장변화에 따른 신속한 대응을 위해 소량의 제품들을 더 자주 배달해야 하며, 주문에서 생산, 배달까지 전체 가치사슬에 걸친 프로세스에서 더 짧은 리드타임을 이룩해야 한다. 그러므로 섬유산업에서의 신속대응생산체계 구축은 고

객기업이 재고의 감축을 이룩하면서도 부족한 제품이 발생되지 않아 이익을 창출할 수 있으며, 공급기업도 재고를 감축하면서도 유통경로에 대한 관리비용을 감축할 수 있는 장점이 있다.

섬유산업에서 신속대응생산체계를 구축하기 위해서는 스트림간에 있는 구매자와 공급자가 전략적 제휴를 바탕으로 고객을 끌어들이 수 있는 방식으로 체질을 개선하는 것에서부터 시작해야 한다. 거래관계에 있는 기업과는 경영층에서부터 종업원에 이르는 전반적인 협력관계 형성이 필요하다. 그리하여 거래관계에 있는 기업이 신속한 납기 달성을 위해 총력을 기울여야 한다. 약간의 원가상승에도 불구하고 시장에 대한 신속한 대응이 더 큰 이익을 가져다 준다는 인식을 갖고 실천전략을 구사해야 한다.

정보네트워크를 통한 거래기업간 파트너십 형성은 신속대응생산체계 구축에 필수적인 요인이다. 과거 대립관계에 있었던 섬유의 유통업과 제조업이 협력하여 제조와 판매 사이를 직접 연결하는 정보 네트워크를 구축하고 제조판매 운명공동체를 형성하는 것이 중요하다. 이렇게 함으로써 리드타임을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 낮은 재고, 상품기획과 소재기획의 연계 등을 이룰 수 있게 된다. 과거 소재는 소재대로, 상품은 상품대로 양분되었던 기획으로는 신속대응생산체계 구축과 소비자 만족을 동시에 달성할 수 없다. 따라서 소재와 상품기획이 연계와 협력을 이룸으로써 고객만족과 기업 경쟁력 제고를 동시에 달성할 수 있게 된다.

III. 신속대응생산체계 구축 관련 기존연구

성공적인 QRM 체계 구축을 위해서는 원재료 공급업체에서부터 고객에게 제품을 전달하는 판매업체까지 유기적으로 연계된 유연한 조직의 모습을 가져

야 한다. 현재와 같은 경쟁적 글로벌 경영환경에서 기업들은 거래기업들과 유기적인 협력체계를 구축하여 신속한 고객대응체계를 구축할 필요가 있다. 나아가 현재보다도 더 우월한 시장지위를 확보하고 유지하기 위해서는 유연하고 신속한 공급체계를 구축하여야 한다(Narasimhan & Das, 1999). 이에 많은 기업들은 경쟁력 제고가 자신들 내부의 효율성 제고만으로는 불가능하며, 따라서 거래하고 있는 기업들과의 연계와 협력을 바탕으로 신속대응생산체계를 구축해야 한다는 것을 잘 인식하고 있다(Childhouse & Towill, 2003).

이러한 신속대응생산체계 구축은 기업으로 하여금 공급자 방향이나 고객방향에 있는 여러 파트너 기업들과의 협력적 노력이 필요하다. 기업들의 이런 노력은 원재료에서부터 고객에 이르는 전반적인 가치사슬을 거래기업들과 협력적이고 통합적으로 바라보게 만든다. 그렇게 함으로써 기업들은 성과 향상과 경쟁우위를 달성할 수 있는 것으로 보고되고 있다(Ou et al., 2010). 이하에서는 기존 연구들에 기반하여 이와 같은 신속대응생산체계 구축에 영향을 미치는 주요 요인에 대해 알아본다.

3.1 우수한 공급자 개발

QRM 체계 구축에 있어서 자사의 역량을 강화할 수 있는 필요불가결한 요인 가운데 하나는 우수한 공급자를 개발하는 것이다(Drake and Lee, 2009). 왜냐하면 자사의 경쟁력이 공급자의 원가와 품질, 그리고 납기 등에 의해 결정되기 때문이다. 따라서 우수한 공급자란 단순히 낮은 가격으로 원재료나 부품을 제공하는 것을 넘어, 품질개선과 납기준수에도 부족함이 없는 공급자를 의미한다(김승철 외, 2011).

이에 관한 대표적 실증연구는 Lin et al.(2007)의 연구이다. 이들은 우수한 공급자의 개발이 자사의 경쟁우위를 향상시켰음을 홍콩의 전자산업에 속

한 기업을 대상으로 한 연구에서 확인하였다. 구체적으로 구매기업의 공급자 개발노력이 자사의 운영 효율성과 시장반응성에 긍정적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 보여주었다.

3.2 구매자와 공급자 사이의 협력적 관계

QRM 체계구축에 있어서 전통적으로 가장 많이 강조되어 오고 있는 요인이 바로 구매자와 공급자 사이의 협력적 관계 구축이다(Cousins and Menguc, 2006). 기존 연구에 의하면 구매자와 공급자는 상호 이익을 공유하고 위험을 줄이기 위해 협력적 의존관계를 형성한다(Margaret & Mavondo, 2003). 과거 거래비용이론(Transaction Cost Theory)에 바탕을 둔 시장거래적 관점에서 자원의존이론(Resource Dependency Theory)에 기반한 전략적 협력관계로 발전하였다는 것이다. 즉, 시장에 참여하고 있는 여러 공급자 가운데 거래비용을 최소화 할 수 있는 거래 당사자를 선택하는 것만으로는 자사의 이익을 극대화 할 수 없다는 인식이 확산되었다. 그것은 자사의 경쟁력이 구매하는 원재료나 부품의 가격에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 품질, 납기, 기술지원 등에 의해서도 결정되고 있음을 이해한 결과이다(Das and Teng, 2000).

이와 같은 협력적 관계는 양자 사이의 몰입과 상호 의존성 강화에 의해 더욱 공고해질 수 있다. 상호 몰입은 협력 당사자들이 거래에 전념하면서 향후에 어떤 어려움이 있더라도 자신들이 가지고 있는 시설이나 인력, 그리고 기술 등을 협력관계 발전을 위해 투자하겠다는 미래지향성의 의미를 내포하고 있다(Koh et al. & Mentzer et al., 2001). 한편, 상호의존성은 구매자와 공급자 사이에 서로 부족한 자원과 능력을 보완한다는 의미이다. 실제로 미래 환경변화에 대비할 수 있는 모든 필요자원을 소유하고 있다면, 기업은 타 기업과 의존적인 관계를 형성할

필요가 없다. 그러나 미래 환경변화를 예측하기도 불가능할 뿐만 아니라, 모든 필요자원이나 능력을 소유하는 것이 효율적이지도 않다. 따라서 기업들은 자신들의 부족한 부분을 보완함으로써 전략적 시너지를 얻음은 물론, 운영효율성 개선을 위해 거래기업과 상호의존적인 관계를 형성한다(Lambert et al., 1998).

3.3 정보공유

구매자와 공급자 사이의 상호 이익과 위험의 공유를 위해서는 이들 사이의 정보공유가 매우 중요하다. 기업간 정보공유란 가치 있고 시의적절한 정보를 공식 및 비공식적으로 공유한다는 것을 의미한다(장성기, 공명달, 2017). 공유하는 정보란 대개 공급자의 생산, 품질, 재고, 기술력, 납기, 그리고 구매자의 전략방향, 제품기획, 시장수요 등을 포함한다. 상호 공유되는 이러한 정보는 그만큼 상대방 기업과의 협력적 경영활동을 추진해 나가는데 있어서 효율성을 제고시키며, 나아가 기업 간 협력관계에 대한 만족도를 높이게 된다(박찬권, 김채복, 2013).

특히 구매자와 공급자 사이의 정보공유는 고객의 요구에 능동적으로 대응할 수 있게 해준다(Van Hoek et al., 2001). 즉, 구매자와 공급자 사이의 정보공유는 시장에 대한 유연한 대응을 가능하게 할 뿐만 아니라, 소비자 공급네트워크 전체(원재료에서부터 최종 소비자 유통에 이르기까지)의 신속대응을 가능하게 한다(Gosain et al., 2004). 이렇게 볼 때 구매자와 공급자 사이의 정보공유는 전략적 협력관계 구축은 물론, 개별 기업 내부의 운영효율성도 향상시키게 된다.

3.4 공급기업의 유연성

유연성은 공급자가 추가적인 비용이나 시간, 혹은

자사의 손해가 없이 유연하게 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 능력으로 정의된다(Aggarwal, 1997). 이런 공급자 유연성은 고객의 욕구에 맞는 제품을 제조하는 유연성, 시장의 수요변동에 적응할 수 있는 유연성, 시장의 필요에 제빨리 제품이나 서비스를 출시할 수 있는 유연성, 고객에게 효과적으로 접근할 수 있는 유연성, 그리고 목표시장에 대한 능동적 반응 유연성 등으로 구분되기도 한다(Vickery et al., 1999). 이처럼 시장의 요구를 반영하는 제품을 적시에 필요로 하는 공간에 전달할 수 있는 기업의 내부역량은 지속적 경쟁우위의 기반이 될 수 있다(Barney, 2002). 이와 같은 유연성은 본 연구의 대상인 봉제산업의 경우 더욱 중요하게 요구되는 기업의 역량이다.

공급자가 유연성을 갖기 위해서는 무엇보다도 차별적인 제조역량을 구축하여야 한다. 그렇게 함으로써 품질에 손해를 보지 않으면서 신속하게 생산량의 변동을 이루거나 제품구조를 바꾸거나, 혹은 새로운 수요에 능동적으로 대응할 수 있게 된다. 여기서 한 발 나아가 공급자가 적은 비용으로 리드타임을 줄이면서 유연성을 갖춘다면 장기적으로 우월한 시장지위를 유지할 수 있을 것이다(Randall, et al., 2003). 차별적인 물류체계를 구축하는 것도 고객대응의 유연성을 높이는데 필요한 요인이다. 이럴 경우 고객들이 원하는 제품이나 서비스를 신속하게 시장에 출시하게 함으로써 제품개발 및 소비자 접근 경쟁력을 확보할 수 있게 된다.

3.5 사회적 자본

자원기반관점(Barney, 2002)에 의하면 기업이 가지고 있는 사회적 자본은 가치 있고 희소하며, 모방이 불가능한 조직자원으로써 경쟁우위의 중요한 기반이 될 수 있다. 기업들 사이에 형성되는 사회적 자본은 기업의 경쟁우위에 더욱 중요한 요인이 된다.

일반적으로 기업들 사이에 형성되는 사회적 자본은 구조자본(structural capital), 인지자본(cognitive capital), 그리고 관계자본(relational capital)으로 대별되고 있다(Nahapiet & Ghosal, 1998). 구매자와 공급자 사이의 구조자본은 이들 두 기업이 얼마나 자주 상호작용을 하는지의 의미한다. 구체적으로 두 기업이 빈번한 상호작용을 통해 정보나 지식을 충분히 공유하는 경우 이들 사이에 구조자본이 잘 구축되어 있다고 본다. 인지자본은 구매자와 공급자가 공동의 목표와 가치를 가지고 있는 경우 만들어지는 사회적 자본이다. 두 기업이 서로의 목표를 잘 알고 비슷한 가치를 형성하고 있다면 긍정적인 인지자본이 형성되어 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 관계자본은 구매자와 공급자가 서로에게 주어진 책임과 의무를 적극적으로 수행할 때 형성되는 사회적 자본이다. 이런 사회적 자본은 거래관계에 있는 기업들이 장기적 관계를 맺어오고 있을 때 구축가능하다. 일반적으로 관계자본은 두 기업 사이에 존재하는 신뢰에 의해 강화되는 것으로 알려져 있다(Carey 등, 2011; 이수열, 2013).

여기서 신뢰에 대해 좀 더 주목할 필요가 있다. 신속대응생산체계 구축에 있어서 구매자와 공급자 사이의 신뢰는 매우 중요한 역할을 한다. 왜냐하면 신뢰는 상대 거래기업이 자신에게 유리한 결과를 가져다주는 행동을 할 것이라는 믿음을 의미하므로, 두 기업 사이의 거래는 물론 고객과의 관계에까지 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 결과적으로 신뢰는 신속대응생산체계 구축에 있어서 필요불가결한 요인이다(Kiefer & Novack, 1999). 거래기업들 사이에 신뢰가 구축되어 있을 경우 정보나 지식의 생성과 공유, 그리고 공동 활용이 빈번해질 수 있다. 나아가 신속대응생산체계 구축을 위해 거래 당사자들이 유기적으로 협력하여 공동의 이익을 향상시키기 위한 노력을 강화할 것이다(Benton & Maloni, 2005).

IV. BPG사에서의 신속대응생산체계 구축 사례

4.1 사례기업의 개요

1997년 3월 12일 인도네시아에서 설립된 BPG사는 2017년 3월 기준 1,800명이 근무하는 중견 봉제업체이다. 매출 규모는 US\$ 30,000,000 수준이다. 설립 이후 BPG사는 다양한 글로벌 브랜드(예: PING, Calvin Klein, Quick Silver, FILA, HAGGAR, Locoq Sportif 등) 업체들에게 OEM(Original Equipment Manufacturing) 방식으로 제조하여 수출하였다. 2008년에는 연 6천 5백만 개의 제품을 생산, 납품하기도 하였다. 초기에는 유럽시장으로 진출하여 성공하였으나, 현재는 유럽을 넘어 미국시장에서도 꾸준한 성장세를 이어가고 있다. 생산하는 제품의 범위도 스포츠웨어 뿐만 아니라, 레저용웨어나 정장의류 등 다양한 제품을 생산하고 있다. 설립 이후 지속적으로 성장하여 인도네시아 진출 한국기업의 대표적 성공사례로 손꼽히고 있다.

회사 내에는, 9개의 Woven lines과 12개의 Knit lines이 구축되어 있다. 총 2,200여 종의 봉제기계로 다양한 종류의 직물의류를 생산하고 있으며, 현재 월 300,000개의 의류를 생산하고 있다. 인도네시아 내 봉제업체 가운데 최초로 ISO 9001-2000 인증을 획득하였을 뿐만 아니라, WRAP(Worldwide Responsible Apparel Production) Compliance(국제공인의류 제조업체자격) 인증을 획득하였다. 2000년도와 2002년에는 자체 자수실과 프린트실을 보유함으로써 다양한 브랜드 개발에 대처할 수 있게 되었다. 회사 내 자체 LAB test 시설을 확보하고 있으며, 모든 종류의 의류는 물론 Sports 웨어를 특화시켜 유럽 프리미어리그에서 선수들 유니폼으로 착용하는 제품들을 직접 공급할 수 있는 ONE-

STOP ONLINE SYSTEM을 구축하고 있다.

설립자 박재한 대표는 1988년 서울 올림픽이후 국내 봉제산업이 침체기를 겪고 있을 때, 출장으로 방문한 인도네시아에서 봉제업의 성공가능성을 발견하고 인도네시아로 이주하였다. 인도네시아의 산업환경과 봉제 산업의 가능성을 발견한 그는 몇 년간 직장생활을 통해 쌓은 경험을 토대로 1997년 독립하여 본격적으로 자신의 사업을 시작하였다. 1990년대 초반부터 한국 봉제기업들이 인도네시아로 진출했지만, 많은 기업들이 문화적 차이를 극복하지 못하고 실패하고 말았다. 그러나 BPG사는 현지인들과의 소통과 문화의 이해는 물론, 봉제산업에서 가장 중요한 성공요인 가운데 하나로 인식되어 오던 QRM 체계를 구축함으로써 회사가 지속적으로 성장할 수 있도록 하였다. 여기에는 박재한 대표 특유의 경영철학(성실과 정직), 독특한 리더십, 그리고 경영 노하우(Know-how)도 중요한 성공요인으로 작용하였다.

이런 성공을 바탕으로 2013년에는 인도네시아에서 한국인 최초로 호텔을 설립하여 운영하고 있으며, 2017년에는 축구장 6.5개 규모의 물류센터를 완공함으로써 물류산업에도 본격적으로 진출한 글로벌 다각화기업으로 성장하고 있다. 남다른 가치관과 리더십을 가진 기업인으로 2017년 7월에는 인도네시아 전체 350개 봉제회사가 회원으로 있는 봉제협회 회장으로 취임하였다. 자신의 경험과 경영철학으로 성공을 이룬 박재한 대표는 2015년 자랑스러운 한국인 한민족 동포대상을 수상하기도 하였다. 또한 BPG사는 2009년 대한민국 대통령이 인도네시아를 국민으로 방문했을 당시 전례 없이 방문한 유일무이한 현지 진출 한국봉제기업이기도 하다.

4.2 BPG사의 신속대응생산체계 구축

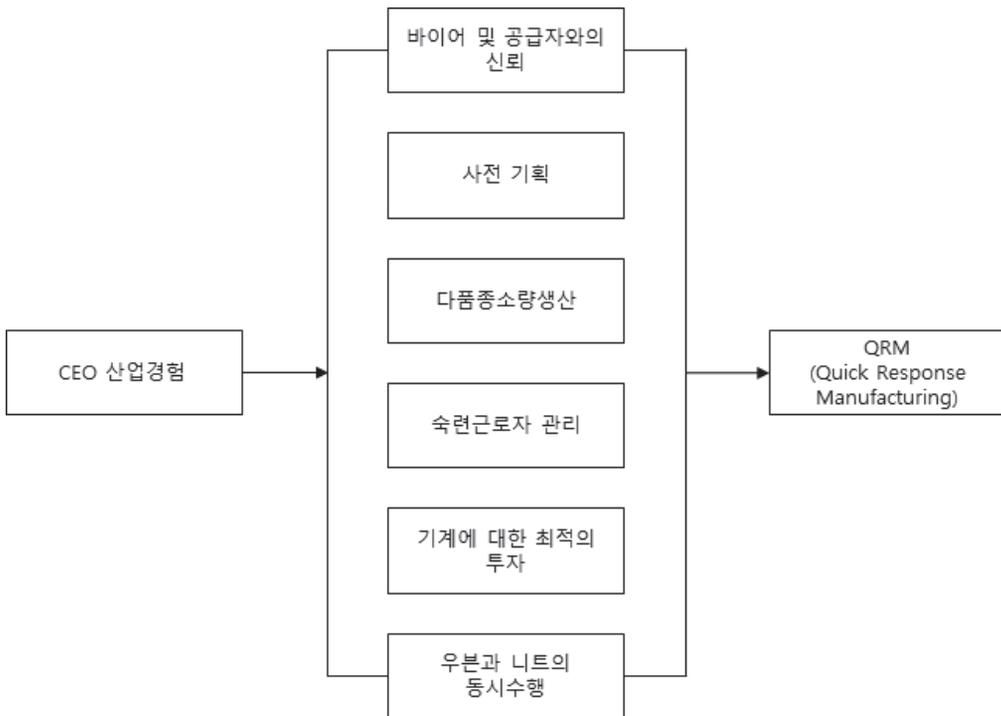
BPG사는 전형적인 봉제기업이다. 봉제산업의 특성상 모든 업무를 개별기업이 완결적으로 수행하는

것은 불가능할 뿐만 아니라, 효율적이지도 않다. 따라서 개별 기업들은 자신들이 가지고 있는 스트림 상에서의 핵심역량에 집중을 하고, 그렇지 않은 영역에 대해서는 다른 기업들과의 협력적 노력으로 경쟁력을 강화해야 한다. 이런 관점에서 BPG사는 가치사슬의 전후단계에 있는 기업들과 협력적 관계를 개발, 유지, 발전시킴으로써 성공적으로 신속대응생산체계를 구축함으로써 글로벌 경쟁력을 꾸준히 지켜온 기업이다. 일반 봉제기업들이 소비자들의 요구를 파악하고, 시장에 제품을 출시하는데 평균 90일이 소요되는데 비해 BPG사는 45일만에 대응하였다. 즉, BPG사는 바이어와 함께 매장에 견본 제품을 전시하여 고객들의 반응을 유심히 분석 한 후, 시장성이 있다고 판단되는 경우 45일 이내에 생산하여 매장에 출시하였다. 이것이 바로 BPG사의 핵심 경쟁우위 요인인 신속대응생산체계이다.

그렇다면 BPG사가 어떻게 해서 이와 같은 핵심 경쟁우위 요인인 신속대응생산체계를 구축할 수 있었는지를 분석하는 것이 본 연구의 가장 중요한 목적이다. 우선 BPG사의 신속대응생산체계 구축은 해당산업에서의 오랜 경험을 바탕으로 한 박재한 대표의 전략적 선택에 기인한 바가 크다. 나아가 아래 <그림 2>에 나타나 있는 바와 같이 CEO의 산업경험, 바이어 및 공급자와의 신뢰, 사전 기획, 다품종 소량생산, 숙련근로자 관리, 기계에 대한 최적의 투자, 그리고 우븐과 니트의 동시수행 등이었다. 이하에서는 이들 요인에 대해 체계적으로 살펴본다.

4.2.1 CEO의 산업경험

BPG사의 CEO 박재한 대표는 대학 졸업과 동시에 봉제기업에 발을 들여놓았다. 88올림픽 이후 우



<그림 2> BPG사의 신속대응생산체계 구축 요인

리나라 봉제산업이 경쟁력을 잃어가면서 봉제기업의 경쟁력 요인이 무엇인지에 대한 학습을 체계적으로 하였다. 새로운 도전으로 많은 봉제기업들이 해외투자를 시작하였다. 당시 중국, 베트남, 인도네시아로 진출한 기업이 대부분이었다.

당시 박재한 대표가 입사하였던 기업은 인도네시아에 진출하면서 제2의 도약을 꿈꾸었다. 이 과정에서 박재한 대표는 전 생산공정은 물론 공급자와 고객관리에 이르기까지 업무경험을 쌓을 수 있었다. 특히, 현지 문화에 익숙해지면서 효과적인 근로자 관리에 관한 노하우도 터득하게 되었다.

이곳에 와서 고생이라면 고생이지만 회사의 발전을 위해서라면 어느 것 하나 놓쳐서는 안되겠더라고요. 직원들과 항상 함께 하면서 열정으로 업무를 처리하다 보니 전반적인 경영과정을 재빨리 터득할 수 있었어요. 그러면서 점점 더 자신감이 생겼을 뿐만 아니라, 다른 기업과 차별적인 도전을 할 수 있겠다는 확신을 가지기도 했습니다. 어느 분야이건 마찬가지이지만, 특히 외국에서, 아무 경험 없이 일을 시작하는 것은 무모한 일이지요. 제가 창업을 결심하게 된 배경도 봉제기업에서 잔뼈가 굵었던 것 때문입니다. 어느 날 이제 창업을 하더라도 기업을 경쟁력 있게 운영할 수 있겠다는 자신감이 들었습니다.

박재한 대표의 해당 산업에 대한 경험과 노하우는 급기야 창업에 이르렀고, 기존 기업들과 경쟁하더라도 우위에 이를 수 있는 기반이 되었다. 창업 이후 매년 지속적인 성장을 이루게 하였던 신속대응생산체계의 구축도 결국은 박재한 대표의 산업경험에서 비롯되었다 할 수 있다.

4.2.2 바이어 및 공급자와의 신뢰

BPG사는 신속대응생산체계 구축을 위해 가장 중요하게 고려한 것은 바이어(Buyer) 관리였다. 무엇보다도 신속대응생산체계 구축에 있어서 바이어와 Win-Win 관계를 형성하는 것이 중요하다고 보았다.

자체적인 소비자 수요분석 및 연구개발 시스템을 구축하고 있지 않은 봉제기업에 있어서 바이어와의 밀접한 관계 형성은 가장 중요한 성공요인 가운데 하나이다. 왜냐하면 시장의 흐름과 소비자들의 선호를 가장 가까이에서 확인하는 위치에 있는 사람이 바이어이기 때문이다. 나아가 바이어가 얼마나 정확한 시장정보를 봉제기업에 제공해 주는가가 성공의 열쇠이기도 하다.

Zara와 같은 기업은 자체 연구개발시스템을 갖추고 있기 때문에 고객들의 요구와 반응을 직접 분석하고 확인할 수 있어요. 그러나 우리 회사 같은 경우에는 자체 연구개발이나 고객들의 수요와 반응을 직접적으로 파악할 수 있는 시스템을 갖추고 있지 않습니다. 이는 대부분의 중견 봉제기업들이 함께 안고 있는 문제이기도 합니다. 그렇기 때문에 바이어를 적극 활용하지 않을 수 없지요. 특히, 바이어는 시장과 가장 가까운 곳에 있으면서 소비자들의 다양한 요구를 파악하고 출시한 제품의 시장성을 가장 직접적으로 확인할 수 있는 위치에 있지 않습니까? 자체적인 시장정보수집 및 연구개발시스템을 구축하지 않은 봉제기업이 효과적인 신속대응생산체계를 구축하기 위해서는 바이어와 함께 가지 않을 수 없습니다. 결국 우리와 같은 봉제기업들은 바이어의 시장관련 정보에 의존하여 기업가적 판단을 하여야 합니다.

BPG사는 바이어와의 상호 협력체계 구축을 위해 공동의 비전을 가지고 정보네트워크를 활성화하였다. 즉, 제조와 판매 사이에 동맹관계를 형성함으로써 리드타임(lead time)과 재고를 획기적으로 줄일 수 있었다. 결국 BPG사는 바이어가 제공하는 정보를 100% 신뢰하면서 공동으로 기획, 예측, 그리고 추가적 주문을 실행하게 되었다.

우리 회사와 거래하는 바이어는 품목 출시 두 시즌 전에 제품을 결정해 줍니다. 이후 바이어 검사원이 우리 회사에 상주하면서 품질을 관리합니다. 그러나 품질에 대한 책임은 바이어 검사원이나 협력업체가 아닌 전적으로 우리 회사에 있다고 생각하였습니다. 이것이 서로를 신

리하게 하였고 Win-Win하게 만들었다고 생각합니다. 더군다나 봉제산업에서 바이어와의 신뢰는 곧 생명이기도 합니다.

한편, BPG사는 생산 리드타임을 줄이는 방법으로는 바이어와의 긴밀한 소통을 통한 정보공유를 중심에 두었다. 바이어가 제공하는 정보를 통해 원단, 부자재 등을 미리 예측, 판단하여, 구매 및 미리 발주하는 형태를 취했으며, 또한 원부자재업체들과의 협업을 통해 생산 리드타임을 줄이고자 하였다. 이러한 방식은 봉제업체에게 전적인 위험부담이 있음에도 불구하고 BPG사와 바이어, BPG사와 원부자재업체들과의 신뢰와 소통을 바탕으로 있었기 때문에 전적으로 이루어 질 수 있었다. 결국 BPG사는 바이어뿐만 아니라 협력업체(공급기업)의 역량을 극대화하면서 이들의 우수성을 적절하게 활용하였다. 이렇게 공급자들의 우수한 역량을 전적으로 활용할 수 있었던 것은 이들의 품질, 납기, 비용절감, 그리고 안정적인 기업운영 등을 지원하였기 때문이었다.

우리 회사에서 신속대응생산체계를 구축함에 있어서 바이어 뿐만 아니라 공급자들의 역량이 매우 중요하다고 생각하였습니다. 어떻게 하면 공급자들이 우리와 함께 할 수 있을 것인가를 곰곰이 생각해 보았습니다. 결국 해답은 이들이 안정적으로 거래관계를 유지하면서 위험한 투자를 피하게 해주는 것이라 생각했습니다. 그래서 우리 회사는 협력업체들이 우리와 거래함으로써 발생할 수 있는 위험의 100%를 우리가 보상해 주는 조건을 제시해 주었습니다. 그로 인해 공급자들과의 신뢰는 물론 안정적이고 신속한 바이어 대응을 할 수 있었습니다.

4.2.3 사전 기획

봉제산업에서 사전기획을 통해 신속대응생산체계를 구축하는 일은 매우 큰 위험이 따를 뿐만 아니라, 성공가능성도 낮다. 신속대응생산체계 구축을 위해 성공적인 사전기획을 이루기 위해서는 적어도 다음

두 가지가 전제되어야 가능하다. 하나는 소비자 욕구에 대한 정확한 정보이다. 미래에 나타날 소비자 욕구를 사전적으로 파악한다는 일은 그리 쉬운 일이 아니다. 여기에 큰 위험이 동반되게 된다. 다른 하나는 효율성에서 손해를 보지 않으면서 신속하게 상품을 제조할 수 있는 자사의 능력과 협력업체(공급자)들과의 파트너십이다. 봉제기업 스스로 탁월한 제조역량을 구축하는 것도 중요한 경쟁요인에 틀림없다. 더군다나 사전기획에 협력업체들을 참여시키는 일은 더욱 어려울 뿐만 아니라, 따라서 지속적 경쟁우위의 요인이 될 수 있다. 왜냐하면 협력업체 스스로 구매기업과의 교환으로부터 발생할 수 있는 대부분의 위험을 공유하려는 의지를 가지고 있기 때문이다. BPG사는 거래관계에 있는 구매자 및 공급자와의 Win-Win 관계를 기반으로 하는 바이어 및 공급자와의 밀접한 소통과 스킨십으로 인해 사전기획의 가능성을 현실화하였다.

우리는 언제나 바이어와 지속적이고도 밀접한 관계를 유지해 왔습니다. 바이어 관계는 저희들과 같은 봉제기업들에 있어서 생존의 필수조건입니다. 함께 성장하고 함께 열매를 나누자는 마음으로 위험을 공유했습니다. 이 정도의 관계 형성이 이루어지고서야 시장의 흐름이나 정보를 바이어와 함께 직관으로 판단하고 예측하는 일이 가능하였습니다. 한편으로, 우리 회사의 사전기획이 현실화 될 수 있었던 동일하게 중요한 요인 가운데 하나는 협력업체들의 적극적 참여였습니다. 원부자재업체들과의 협력적 관계를 통한 이들의 동참을 이끌어 내지 못하고서는 사전기획이란 불가능합니다. 공급업체들에게는 혹 적합하지 않은 사전기획으로 인해 발생할 수 있는 위험에 대해 100% 안심시켰습니다. 저희 회사가 다 떠안기로 계약을 했습니다. 설령 특정의 제품 프로젝트가 실패를 하더라도 협력업체들은 손해보지 않게 하였습니다. 나아가 협력업체들과의 관계를 갑을이 아닌 분업적 관계로 관리하였습니다. 그 결과 우리 회사는 바이어의 주문이 오기 전에 협력업체들에게 미래에 사용될 원단, 색상(color), 부자재 등을 먼저 준비하도록 발주할 수 있었습니다.

4.2.4 다품종소량생산

봉제산업에서 대부분의 기업들은 다품종소량생산 체제를 구축하고 있다. 이는 자칫하면 중소중견기업에게 생산과정에서의 비효율을 유발할 수 있다. 따라서 봉제기업이 다품종소량생산 체제에서 생산성을 향상시키기 위해서는 철저한 공정분석을 통한 작업 순서의 최적화가 필요하다. BPG사의 경우 생산될 제품에 대해 사전에 공정별 시물레이션을 수행하여 생산성 향상방안을 자체적으로 마련하였다. 이 과정 속에서 숙련 근로자들(현장에서는 소위 언니들로 불리고 있음: 실제적으로 이들은 봉제기업에서 오랫동안 근무한 경험을 바탕으로 생산공정의 효율성 제고에 선도적 역할을 할 뿐만 아니라, 미숙련 근로자들에게 기술지도하는 일까지 담당하고 있음)의 역할이 매우 중요하다.

바이어를 통해 시장의 요구를 파악하게 되면 언제나 거기에 부응할 수 있는 제품을 생산해야 하는 것이 봉제기업의 존재요건입니다. 잘 아시는 것처럼 소비자들의 욕구가 다양할 뿐만 아니라, 그 욕구조차도 매우 빠르게 변해가고 있어서 특정한 제품을 표준화하여 다량으로 만들 수는 없습니다. 어쩔 수 없이 다품종소량생산체제를 구축할 수밖에 없는데, 문제는 생산효율입니다. 우리 회사는 이런 문제 해결을 위해 제조공정을 철저히 분석하여 비효율이 발생하지 않도록 하는데 최선의 노력을 기울였습니다. 아무래도 생산공정의 효율성은 숙련근로자들의 경험과 노하우에 의지할 수밖에 없었습니다.

4.2.5 숙련 근로자 관리

BPG사가 속해 있는 봉제(Sewing)는 다음의 과정을 통해 완제품이 만들어진다. 원단검사(Inspecting) → 연단(Cloth Spreader) → 재단(Grading, Marking, Cutting) → 봉제(Sewing) → 가공(Ironing & Setling) → 검사(Inspection) → 포장(Package)

이와 같은 봉제기업의 생산공정은 기본적으로 기계화에 의해 진행된다. 그러나 기계화에 의한 생산공정이 더욱 효율적으로 운영되도록 하는 데에는 숙련된 근로자들의 지식과 노하우가 접목되어야 한다. 생산성 및 품질향상에 있어서 기계가 담당하는 부분보다 근로자들의 열정과 손기술이 차지하는 비중이 훨씬 크다. 따라서 숙련 근로자들을 얼마나 보유하고 있고, 이들이 얼마나 오랫동안 회사에 근무하느냐가 기업경쟁력을 좌우한다. 제품 공정별 사전 시물레이션 과정에서 숙련 근로자들의 참여를 통한 생산공정 효율성 향상은 BPG사가 가지고 있는 타기업에 차별되는 중요한 공정혁신 요인이다.

BPG사는 숙련 근로자 관리를 위해 목표에 의한 경영(MBO: Management By Objective)을 실시하였다. CEO가 회사에 대한 비전을 제시하고, 상급자들 중심으로 부서별 및 개인별 목표를 설정한다. 이후 목표달성 여부에 대한 체계적인 평가를 바탕으로 보상을 실시하였다. 특히 목표에 의한 경영을 실행함에 있어서 CEO의 솔선수범이 중요한 역할을 하였다. CEO는 언제나 가족(식구)이라는 개념으로 근로자들을 대하였고, 어렵고 힘든 일일수록 앞장서서 실천하였다. 납기준수를 위해 함께 밤을 새우는 등 동고동락하였다. 이렇게 함으로써 현지 근로자들의 마음을 살 수 있었으며, 숙련 근로자(소위 언니)들을 지속적으로 유인할 수 있었다. 결과적으로 BPG사는 이직률이 가장 낮은 기업으로 성장하였으며(창업 당시의 현지 근로자 중 상당 수가 아직 회사에 남아 있음), 높은 동기부여와 함께 근로자들이 매우 행복해 하는 기업으로 발전하였다.

봉제산업에서의 가장 중요한 성공요인으로 꼽히고 있는 것은 시장의 요구에 민첩하게 생산적으로 대응하는 것과 이를 가능하게 해주는 기업 내부의 공정혁신 및 근로문화입니다. 공정혁신은 숙련도가 높은 근로자들을 중심으로 일상적인 과정에서 현장에 뿌리내리도록 해야 합니다. 숙련근로자들의 참여와 열정을 이끌어내지 못하면

봉제과정의 효율을 높이는 것은 불가능합니다. 이를 위해 우리 회사에서는 다음 두 가지에 신경을 썼습니다. 하나는 숙련근로자 유인을 위한 체계적인 보상프로그램입니다. 여기(인도네시아)에 있는 근로자들로 이제는 노력에 상응하는 보상이 따라주지 않으면 회사를 떠나려고 합니다. 다른 하나는 제가 힘들고 어려운 일이라도 술선 수범하는 것입니다. 사업초기에는 많은 날을 회사에서 근로자들과 함께 시간을 보냈습니다. 밤낮을 함께 했습니다. 이 과정에서 힘든 일이 있으면 언제나 제가 앞장서 일했습니다.

4.2.6 기계에 대한 최적의 투자

봉제기업에 있어서 생산성과 품질을 동시에 달성하기 위해서는 숙련 근로자와 함께 최적의 기계기술의 도입이 중요하다. 제조에 최적화된 기계의 도입을 위해 BPG사는 기계제조 업체와 밀착관계를 유지하면서 자사의 사양을 적극적으로 요구하였다. BPG사의 이런 구체적인 요구는 내부적으로 깊이 있는 제조과정 및 방식에 대한 사전적 연구의 반영물이다. 기계 제조는 외부 업체가 하였으나, 실제적으로는 자체 개발한 기계인 셈이다.

봉제기업의 효율은 최적화된 기계와 숙련근로자들의 노력이라고 말씀드렸습니다. 그런데 대부분의 이곳 봉제기업들은 범용기계들을 기계제조사로부터 구매하여 사용하고 있습니다. 그러나 봉제제품의 다양성과 복잡성을 고려하면 제품별, 공정별 차별화된 기계를 갖추는 것이 필수입니다. 이를 위해 저희 회사에서는 기계제조회사에게 필요한 기능과 사양을 끊임없이 요구하였고, 그 결과 우리 회사의 제조공정에 적합한 기계를 도입할 수 있었습니다. 기계 구입단가가 약간 높아지더라도 이후의 효율성과 적합성을 생각하면 오히려 훨씬 큰 이익이라고 생각했습니다.

4.2.7 우븐과 니트의 동시 수행

실제 대부분의 봉제기업들은 우븐과 니트를 동시

에 수행하지 않고 둘 가운데 한 가지만 한다. 즉, 우븐은 재직공장에서만 하고 니트는 편직공장에서만 하고 있다. 미싱, 자수, 프린트, 그리고 레이저 절단 등의 생산공정에서 대부분의 봉제기업들은 자수나 프린트, 그리고 레이저 절단을 외주에 맡기곤 한다. 그러나 BPG사는 외주로 갈 것은 내부화 하여 이것들을 동시에 수행하였다. 즉, 자수공장과 프린트 공장이 BPG사 내부에 있도록 하였다. 이들 가운데 어느 하나만 하여야 한다는 고정관념을 깬 것이다. 이렇게 함으로써 BPG사는 바이어와 어떤 제품도 거래할 수 있게 되었다. 한편으로 바이어 입장에서 여러 기업들과 거래하지 않고 한 기업(BPG사)과의 거래를 통해 모든 것들을 함께 해결할 수 있게 된 것이다.

대부분의 봉제기업들은 우븐이나 니트 가운데 하나만 하여야 한다는 생각을 무의식적으로 하고 있습니다. 그래서 자사의 일이 아니라고 판단을 하면 발 외부 업체에 맡깁니다. 이렇게 되니까 고객들의 요구에 능동적으로 대응해야 하는 바이어나 기업의 입장에서는 남기가 늦어질 뿐만 아니라, 품질을 보증하기가 어려워졌습니다. 또한 바이어는 우븐과 니트기업들을 각각 드나들면서 복잡하게 일을 처리해야 했습니다. 이에 우리 회사는 이 둘을 동시에 수행하게 함으로써 바이어 대응은 물론 효율적이고 신속한 생산체계를 구축할 수 있었습니다.

V. 결론

지금까지 본 연구는 신속대응생산체계 구축을 통해 글로벌 경쟁력을 확보·유지하고 있는 인도네시아 한상기업인 BPG사의 사례를 분석하였다. 어느 산업보다도 섬유산업에서 신속대응생산체계 구축의 필요성에 대해 살펴보았고, 이에 영향을 미치는 요인을 기존연구들을 통해 확인하였다. 이어 본 사례 기업에 있어서 신속대응생산체계 구축을 가능하게

하였던 요인이 무엇이었는지를 분석하였다.

본 연구결과 신속대응생산체계 구축에 영향을 미치는 요인으로는 우수한 공급자 개발, 구매자와 공급자 사이의 협력적 관계, 정보공유, 공급기업의 유연성, 그리고 사회적 자본 등이었다. 한편, 사례기업 분석을 통해 확인한 봉제기업의 신속대응생산체계 구축 요인은 CEO의 산업경험, 바이어 및 공급자와의 신뢰, 사전기획, 다품종소량생산, 숙련근로자 관리, 기계에 대한 최적의 투자, 그리고 우분과 니트의 동시수행이었다. 이와 같은 연구결과는 상당부분 공통점을 지닌다. 즉, 기존 실증연구 결과와 본 사례연구의 결과가 유사한 결과를 보이고 있다.

섬유산업에 있어서 신속대응생산체계 구축의 필요성이 과거 어느 때보다 높아지고 있는 상황에서, 인도네시아 진출 한상기업인 BPG사를 통해 그 영향요인을 분석한 것은 이론적으로나 실무적으로 큰 의의를 지니고 있고 할 수 있다. 이하에서는 이와 같은 연구결과를 바탕으로 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점들에 대해 알아본다. 나아가 본 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향에 대해서도 살펴본다.

5.1 연구의 시사점

봉제기업의 신속대응생산체계 구축에 영향을 미치는 요인을 사례를 통해 분석한 본 연구는 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점을 갖고 있다. 이론적 시사점들은 다음과 같다.

먼저, 구매자와 공급자 사이의 협력의 중요성을 확인하였다. 기존 연구들에 의하면 신속대응생산체계 구축을 위해 가장 필요한 요인이 구매자와 공급자 사이의 협력적 관계였다(Cousins and Menguc, 2006; Margaret & Mavondo, 2003). 이는 거래비용이론보다는 자원의존이론에 바탕을 둔 구매자-공급자 사이의 전략적 협력관계가 장기적으로 거래 당사자들에게 더 큰 이익을 가져다 준다는 것을 확

인하게 하였다. 본 사례연구 결과 바이어 및 공급업체와의 신뢰, 그리고 사전 기획은 매우 중요한 신속대응생산체계 구축의 요인이었다. BPG사는 바이어 및 공급자들과 협력적 신뢰관계를 형성함으로써 신속대응생산체계 구축에 요구되는 자신들의 부족한 자원을 보완함으로써 전략적 및 운영적 시너지를 달성할 수 있었다.

둘째, 거래기업간 정보공유의 중요성을 확인하였다. 기존 연구결과 기업간 정보공유는 참여기업들의 운영효율성을 달성함은 물론, 고객대응성을 높여줄 뿐만 아니라 상호만족도가 향상된다(박찬권, 김재복, 2013; Van Hoek et al., 2001). 사례기업은 거래기업들과의 신뢰관계 구축, 사전기획, 다품종소량생산, 우분과 니트의 동시수행 등에 있어서 철저히 정보를 공유하였다.

셋째, 공급기업의 능력이 필요하다는 것을 입증하였다. 기존 연구결과 효율성과 시장대응성 모두를 달성하는 일은 매우 중요하다. 성공적인 신속대응생산체계 구축은 효율성과 대응성 모두를 달성할 때 의미를 지닌다(Aggarwal, 1997). 특히 봉제기업의 경우 더욱 그러하다. 본 사례연구결과 BPG사는 숙련근로자 관리, 기계에 대한 최적의 투자, 다품종소량생산, 그리고 재직과 편직의 동시수행을 통해 효율성에서 손해를 보지 않으면서 시장의 요구에 신속하게 대응할 수 있는 차별적 역량을 구축하였다. 이런 요인이 BPG사의 신속대응생산체계의 구축을 가능하게 함은 물론, 경쟁우위와 지속적 성장을 이룩하게 하였다.

넷째, 사회적 자본이 중요하다는 것을 입증하였다. 기존 연구에 의하면 거래관계에 있는 기업들이 빈번한 상호작용, 공동의 목표와 가치 추구, 그리고 상호책임과 의무의 적극 수행 등을 통하여 사회적 자본을 형성한다. 이런 사회적 자본은 거래기업 사이에 신뢰가 쌓여질수록 강화된다(Carey 등, 2011). 본 사례연구 결과 BPG사는 바이어 및 공급업체와의

신뢰관계를 바탕으로 신속대응생산체계를 구축하고자 하였다. 나아가 사전기획 역시 바이어와 공급자들 모두와 신뢰관계가 없이는 불가능하였다. 또한 숙련근로자 관리에 있어서도 기업내부적인 신뢰형성의 결과로 성공적일 수 있었다. 소위 언니들을 움직일 수 있었던 핵심 요인이 그들과 CEO 사이에 형성된 신뢰였다고 볼 수 있다.

마지막으로 우수한 공급자의 개발이 중요함을 발견하였다. 이에 관한 기존연구들은 우수한 공급자 선택이 자사 최종 제품의 원가와 품질, 그리고 납기에 결정적인 영향을 미친다(김승철 외, 2011). 결국 우수한 공급자 없는 신속대응생산체계 구축은 불가능하다는 의미이다. 본 연구결과 BPG사는 공급기업의 역량을 향상시키기 위해 이들에게 돌아갈 수 있는 위험을 전적으로 자사가 감수하기로 약속하였으며, 그 결과 공급자들은 안정적인 거래처 확보를 바탕으로 품질개선과 원가절감, 그리고 납기단축을 위한 일들에 전념할 수 있었다.

한편, 본 연구결과의 실무적 시사점들은 다음과 같다. 첫째, CEO 산업경험의 중요성을 발견하였다. 기본 연구결과 CEO의 산업경험은 창업, 다각화, 글로벌화 등에 있어서 매우 중요한 성공요인으로 거론되어 왔다. 그러나 본 연구결과 CEO의 산업경험은 기업의 내부적 효율성제고와 신속대응생산체계 구축에 있어서도 매우 중요한 요인임이 확인되었다. 본 사례연구결과 CEO의 산업경험은 거래관계의 형성 및 유지·발전, 내부적 운영효율성 제고(다품종소량생산, 숙련근로자 관리, 기계에 대한 최적의 투자, 그리고 우분과 니트의 동시수행)에 이르기까지 신속대응생산체계 구축의 요인 모두에 중요한 기여를 하는 것으로 나타났다. 이에 봉제기업에서의 신속대응생산체계 구축이 성공적이기 위해서는 CEO의 산업경험이 매우 중요하다는 사실을 직시할 필요가 있다.

둘째, 바이어 관계의 중요성을 확인하였다. BPG사는 고객(시장)의 요구 파악, 최적의 제품 선택(제

조 의사결정), 운영시스템의 설계, 공급업체 선택 및 지원 등 신속대응생산체계 구축에 요구되는 대부분의 의사결정 요소들을 바이어와의 긴밀한 소통과 정보공유, 그리고 Win-Win(식구) 관계 형성에 의존하였다. 자체적으로 시장정보와 수요를 체계적으로 파악할 수 없는 중견 봉제기업의 입장에서는 최적의 선택으로 풀이될 수 있다. 많은 경우 BPG사의 성공은 바이어와의 긴밀하고도 함께 성장하겠다는 운명 공동체 의식에 기인한 바가 크다고 할 수 있다. 이로 인해 사전기획, 원부자재업체 관리, 다품종소량생산 등이 가능하게 되었다. 따라서 중소중견 봉제기업이 신속대응생산체계를 구축하기 위해서는 바이어의 선택과 관계의 유지발전에 전략적 관심을 기울일 필요가 있다.

셋째, 내부 운영효율성 제고의 필요성을 인식해야 한다. BPG사는 다품종소량생산에 따르는 비효율성의 문제를 철저한 공정분석과 작업순서의 최적화를 통해 극복하였다. 사진 시뮬레이션을 바탕으로 최적의 생산성 향상방안을 고안한 것이다. 특히, 이러한 최적의 생산효율성 제고 방안을 마련하고 실행에 옮기는데 있어서 숙련근로자들을 최대로 활용하였다. 또한 BPG사는 생산성과 품질을 동시에 달성하기 위해 기계에 대한 최적의 투자를 이루었다. 기계제조업체와 밀착관계를 유지하면서 자사의 사양을 기계 제작에 적극 반영하도록 하였다. 결국 자사 맞춤형 기계제작이 되도록 한 것이다. 나아가 BPG사는 우분과 니트를 동시 수행하여 바이어 만족 및 시장대응 시간을 줄일 수 있었으나, 이에 따르는 비효율의 문제를 자체적으로 해결하였다. 결국 신속대응생산체계의 성공적 구축에는 기업 내부의 운영효율성이 전제되어야 함을 인식할 필요가 있다.

넷째, 공급자 및 구매자와의 협력적 신뢰관계 형성의 중요성을 인식해야 할 것이다. BPG사의 성공적 신속대응생산체계 구축은 바이어 및 공급자들과의 협력과 신뢰에 전적으로 의존하였다. 특히, 바이어

혹은 공급자 어느 한 쪽과의 신뢰만으로는 부족하다는 사실을 확인하였다. 바이어와 공급자 모두와 Win-Win 관계를 형성하였다. 공동의 비전과 정보네트워크를 통한 정보공유, 그리고 전적인 자사 책임(바이어와 위험 공유 및 공급자 위험 100% 책임)이라는 정책으로 협력적 신뢰관계를 공고히 하였다. 신속대응생산체계 구축을 필요로 하는 실무 경영자들에게 매우 중요고도 필요한 관리 메커니즘으로 이해할 수 있다.

마지막으로, 인적자원관리의 중요성을 수용해야 할 것이다. 본 연구에서 밝혀진 바대로 BPG사의 성공적 신속대응생산체계 구축에는 여러 내외부 요인들이 영향을 미친 것으로 판명났다. 그러나 이 모든 요인들의 중요성을 이해하고 체계적인 실행을 통해 성과를 만들어내는 것은 합리적이고 공정한 인적자원관리를 통해 가능하다는 것을 보여주었다. 다품종 소량생산이나 숙련노동자 관리는 인적자원에 대한 체계적인 관리가 뒷받침되지 않고서는 불가능한 일이었다. 따라서 성공적인 신속대응생산체계 구축을 희망하는 봉제기업은 인적자원관리의 중요성에도 관심을 기울여야 할 것이다.

5.2 한계점 및 향후 연구의 방향

이상과 같은 이론적 및 실무적 시사점들에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 지니고 있다. 후속연구자들은 이런 한계점들을 극복할 수 있는 방향에서 실증연구를 수행할 필요가 있을 것이다.

무엇보다도 단일사례에 기반하고 있는 한계를 지니고 있다. 설령 봉제산업이라 하더라도 성공적으로 신속대응생산체계를 구축한 복수의 기업들을 연구할 경우 좀 더 일반화 가능한 명제를 도출할 수 있을 것으로 보인다. 사례기업이 가지는 특수성을 확인하는 것도 중요한 일이지만, 이것을 넘어서 수 있는 결과를 제시한다면 이론적으로나 실무적으로 더 의미 있

는 시사점들을 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 자료활용의 한계를 지적하지 않을 수 없다. 본 연구는 CEO와의 인터뷰 및 회사의 발간자료(2차 자료)에만 의존하고 있다. 좀 더 풍부하고 세밀한 분석을 위해서는 자료수집과정에서 일선 종업원 및 중간관리자들과의 면접, 외부 공표자료 분석, 바이어 및 공급자 면접 등의 과정이 포함된다면 훨씬 타당성이 높은 결과를 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 사례연구의 특장점으로 제시되고 있는 종단적 분석을 체계화 하지 못한 한계를 지닌다. 시간의 흐름에 따라 나타났던 내외부 환경변화들이 있고, 이런 변화에 능동적으로 대응하기 위해 BPG사가 어떤 정책변화를 이룩했는지를 체계적으로 기술한다면 이론적으로나 실무적으로 더욱 의미 있는 함의를 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

REFERENCES

- Aggarwal, S., (1997), "Flexibility Management: The Ultimate Strategy," *Industrial Management*, Vol. 39 (1), pp. 36-31.
- Barney, J. B., (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, (2nd Ed.) Prentice Hall, New Jersey, NY.
- Benton, W. C. and Maloni, M., (2005), "The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationship on Supply Chain Satisfaction," *Journal of Operations Management*, Vol. 23 (1), pp. 1-22.
- Carey, S., B. Lawson and D. R. Krause., (2011), "Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships," *Journal of Operations Management*, Vol. 29, pp. 277-288.
- Chang S. K. and Kong M. D. (2007), "Buyer/Seller

- Relationships Driven by Power and Information Technology and Their Influence on Supply Chain Performance," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*. Vol. 7 (1), pp.49-64 [Printed in Korean]
- Childhouse, P. and Towill, D. R., (2003), "Simplified Material Flow Holds the Key to Supply Chain Integration", *OMEGA*, Vol. 31 (1), pp. 17-27.
- Cousins, P. D. and Menguc, B., (2006), "The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management," *Journal of Operations Management*, Vol. 24 (5), pp. 604-620.
- Das, T. K. and Teng, B. S., (2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, Vol. 26 (1), pp. 31-61.
- Drake, P. R. and Lee, D. M., (2009), "Component Prioritisation for Strategic Purchasing and the Case Study of a South Korean Elevator Manufacturer," *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 43 (9-10), pp. 883~895.
- Gosain, S., Malhotra, A., and El Sawy, O. A., (2004), "Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21 (3), pp. 7-45.
- Kiefer, A. W. and Novack, R. A., (1999), "An Empirical Analysis of Warehouse Measurement Systems in the Context of Supply Chain Implementation," *Transportation Journal*, Vol. 38 (3), pp. 18-27.
- Kim, S. C., Hong J. B. and Hwang S.Y (2011), "Analyzing the Impacts of Supply Chain Partnership on the Firm Performance," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, Vol.11(2), pp.137-150 [Printed in Korean]
- Koh, S. C. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, S., (2007), "The Impact of Supply Chain Management Practice on Performance of SMEs," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 15 (2), pp. 25-39.
- Lambert, D. M., Cooper, M. D. and Pagh, J. D., (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 (2), pp. 1-19.
- Lee S. Y.(2013), "Win-win collaboration and supplier manufacturing performance: The mediating effects of relational social capital accumulation," *Korean Management Review*, Vol. 42(4) pp. 1105-1130 [Printed in Korean]
- Lee W. H. and Lee S. Y.(2014), "The effects of sustainable supply chain management on relational social capital and supplier sustainability performance: An integrative model of the fair, green, and responsible supply chain," *Korean Management Review*, Vol.43 (2), pp.275-302 [Printed in Korean]
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C-H. and Yu, P. P., (2005), "A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance," *International Journal of Production Economics*, Vol. 96 (3), pp. 355-365.
- Margaret, M. and Mavondo, F., (2003), "The Effect of Market Orientation and Supply Chain Efficiency On Business Performance," *Monash University Working Paper*, 2003.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, M., Soonhoon, N., Nix, C., Smith, T. and Zacharia, Z., (2001), "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 (2), pp. 1-25.
- Mezgar, I., Kovacs, G. L., and Paganelli, P., (2000), "Cooperative production planning for small - and medium - sized enterprises," *International Journal of Production Economics*,

- Vol. 64 (1/3), pp. 37-48.
- Nahapiet, J. and S. Ghosal., (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), pp. 242-266.
- Narasimhan, R. and Das, A., (1999), "Manufacturing Agility and Supply Chain Management Practices," *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 40 (1), pp. 4-10.
- Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y. C. and Yen, D. C., (2010), "A structural model of supply chain management on firm performance," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 (5), pp. 526-545.
- Park C. K. and Kim C. B.(2013), "A Study on the Relationship among Supply Chain Integration Factors, Supply Chain Integration and Supply Chain Performances : Focused on the Cooperative Companies in the Supply Chain," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*. Vol. 5(1) pp. 39-54 [Printed in Korean]
- Rajan Suri, (1998). *Quick Response Manufacturing*. Productivity Press, Portland, Oregon.
- Randall, T. R., Morgan, R. M., and Morton, A. R., (2003), "Efficient versus Responsive Supply Chain Choice: An Empirical Examination of Influential Factors," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20 (6), pp. 430-443.
- Van Hoek, R. I., Harrison A., and Christopher, M., (2001), "Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 (1/2), pp. 126-147.
- Vickery, S., Calantone, R., Droge, C., (1999), "Supply Chain Flexibility: An Empirical Study," *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 (1), pp. 16-24.

국내참고문헌

- 김승철, 홍진범, 황수영, (2011), "공급사슬 파트너십이 기업성과에 미치는 영향," **한국SCM학회지**, 제11권, 제2호, pp. 137~150.
- 박찬권, 김채복, (2013), "공급사슬 통합요인과 공급사슬통합 및 공급사슬 성과와의 관계: 공급사슬에서 협력업체를 중심으로," **한국SCM학회지**, 제13권 제1호, pp. 39-54
- 이원희, 이수열, (2014), "지속가능 공급사슬 관리가 관계 자본 및 지속가능성고에 미치는 영향," **경영학연구**, 제43권 제2호, pp. 275-302.
- 이수열, (2013), "상생협력과 공급사 성과: 관계적 사회자본의 매개효과," **경영학연구**, 제42권 제4호, pp. 1105-1130.
- 장성기, 공명달, (2017), "힘의 속성과 정보기술 활용수준의 의한 협력관계가 공급사슬성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," **한국 SCM 학회지**, 제7권 제1호, pp. 49-64.

The Case Study of PT. Busana Prima Global's Quick Response Manufacturing System

Jin-Kyo Shin* · Choo-Hui Park**

Abstract

This study analyzes the case of BPG's successful quick response manufacturing system. BPG was able to maintain a competitive advantage in the global market by reducing the average delivery lead time of the garment manufacturing company of 90 days, to 45 days. Based on interviews with the CEO and in-house publications, we identified the factors that affected BPG's quick response manufacturing system. As a result, the most influential factor was the CEO's industry experience. In other words, knowledge and know-how from the CEO's industry experience influenced the management which it requires for the quick response manufacturing system. The major management system that contributed to BPG's successful quick response manufacturing system were as follows: trust relationships with buyers and suppliers, pre-planning, small batch production, skilled workers management, optimal investment in machinery and the simultaneous operations of knitting and weaving.

In this study, derived the influential factors of the quick response manufacturing system based on the previous studies and compared with the results of this study. Based on this, theoretical and practical implications were derived. Finally, the limitations of this study and future research directions are described in detail.

Key Words: Quick response manufacturing system, Supply chain management, Information sharing, Social capital, Production efficiency

* Professor, School of Business, Keimyung University, First Author

** Assistant Professor, KAC International Business, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

PT. Busana Prima Global의 신속대응생산체계 구축 사례

Synopsis

본 사례는 봉제산업에 있어서 혁신적인 신속대응생산(Quick Response Manufacturing) 체계를 통해 글로벌 시장에서 경쟁우위를 확보하고, 성공을 일구어낸 인도네시아 PT. Busana Prima Global (BPG)을 연구대상으로 하고 있다. BPG사는 봉제 기업의 평균 고객대응시간이 90일임에도 불구하고 이를 45일로 줄임으로써 글로벌 시장에서 경쟁우위를 확보·유지할 수 있었다. BPG사의 성공요인은 성공적 신속대응생산체계 구축에 이바지 한 주요 관리정책들이라고 할 수 있다. CEO의 산업경험을 바탕으로 바이어 및 공급자와의 신뢰관계, 사전 기획, 다품종소량생산, 숙련근로자 관리, 기계에 대한 최적의 투자, 그리고 재직과 편직의 동시 수행 등의 관리정책을 성공요인으로 볼 수 있다. 이러한 관리정책은 해외시장을 개척하고 성공적 제조혁신을 이루려는 많은 기업가들에게 시사점을 제공할 것이다.

Teaching Point

1. 신속대응생산(QRM: Quick Response Manufacturing) 대한 개념
2. 신속대응생산 체계 구축에 영향을 주는 주요 요인

3. BPG사의 신속대응생산체계 구축요인

Assignment Question

1. 신속대응생산(QRM: Quick Response Manufacturing) 체계에 대한 개념에 대해 설명하시고, JIT(Just in Time)와의 차이를 설명하십시오.
2. 신속대응생산체계 구축에 영향을 주는 주요 요인들에 대하여 구체적으로 설명하십시오.
3. BPG사의 구체적인 신속대응생산체계에 대해 설명하십시오
4. 본 사례연구의 실무적 시사점에 대해 설명하십시오

Analysis

1. 신속대응생산(QRM: Quick Response Manufacturing) 체계에 대한 개념에 대해 설명하시고, JIT(Just in Time)와의 차이를 설명하십시오.

신속대응생산(QRM: Quick Response Manufacturing)은 1980년대 일본기업들이 실행한 전략에 뿌리를 두고 있으며, 시간기반경쟁(TBC: Time Based Competition)으로 지칭하는 개념이다(Rajan Suri, 1998). 즉, 이 전략을 실행하는 기업은 경쟁기업보다 더 빠르게 제품이나 서비스를 고객에게 납품(혹은 출시)한다. 특히 운영과정에서 리드타임을 단축한다는 의미한다.

외부 고객의 관점에서 QRM은 고객들의 기대에 부응할 수 있는 제품을 재빠르게 디자인 및 제조함으로써 고객들의 욕구에 대응한다는 것을 의미한다. 내부 실무자 관점에서 QRM은 JIT(Just In Time (=Lean Manufacturing): 적시생산)와 다르다. JIT가 제품가치 향상에 기여하지 못하는 낭비요소들을 제거함으로써(지속적 개선) 품질향상과 비용절감, 그리고 리드타임 단축을 이루는데 초점을 두는 반면, QRM은 전반적인 운영과정 속에서 리드타임을 단축함으로써 품질향상과 비용절감, 그리고 제품가치 향상에 기여하지 못하는 낭비요소들을 제거하는데 초점을 둔다.

2. 기존 연구들에 기반한 신속대응생산체계 구축에 영향을 주요 요인들에 대하여 각 요인들의 중요성을 설명하시오.

첫째, 우수한 공급자 개발

QRM 체계 구축에 있어서 자사의 역량을 강화할 수 있는 하나는 우수한 공급자를 개발하는 것이다(Drake and Lee, 2009). 왜냐하면 자사의 경쟁력이 공급자의 원가와 품질, 그리고 납기 등에 의해 결정되기 때문이다. 따라서 우수한 공급자란 단순히 낮은 가격으로 원재료나 부품을 제공하는 것을 넘어, 품질개선과 납기준수에도 부족함이 없는 공급자를 의미한다(김승철 외, 2011).

둘째, 구매자와 공급자 사이의 협력적 관계

QRM 체계구축에 있어서 전통적으로 가장 많이 강조되어 오고 있는 요인이 바로 구매자와 공급자 사이의 협력적 관계 구축이다(Cousins and Menguc, 2006). 기존 연구에 의하면 구매자와 공급자는 상호 이익을 공유하고 위험을 줄이기 위해 협력적 의존관계를 형성한다(Margaret & Mavondo, 2003). 과거 거래비용이론(Transaction Cost Theory)에 바탕을 둔 시장거래적 관점에서 자원의존이론(Resource Dependency Theory)에 기반한 전략적 협력관계로 발전하였다는 것이다. 즉, 시장에 참여하고 있는 여러 공급자 가운데 거래비용을 최소화 할 수 있는 거래 당사자를 선택하는 것만으로는 자사의 이익을 극대화 할 수 없다는 인식이 확산되었다. 그것은 자사의 경쟁력이 구매하는 원재료나 부품의 가격에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 품질, 납기, 기술지원 등에 의해서도 결정되고 있음을 이해한 결과이다(Das and Teng, 2000).

이와 같은 협력적 관계는 양자 사이의 몰입과 상호 의존성 강화에 의해 더욱 공고해질 수 있다. 상호 몰입은 협력 당사자들이 거래에 전념하면서 향후에 어떤 어려움이 있더라도 자신들이 가지고 있는 시설이나 인력, 그리고 기술 등을 협력관계 발전을 위해 투자하겠다는 미래지향성의 의미를 내포하고 있다(Koh et al. & Mentzer et al., 2001). 상호의존성은 구매자와 공급자 사이에 서로 부족한 자원과 능력을 보완한다는 의미이다. 기업들은 자신들의 부족한 부분을 보완함으로써 전략적 시너지를 얻음은 물론, 운영효율성 개선을 위해 거래기업과 상호의존적인 관계를 형성한다(Lambert et al., 1998).

셋째, 정보공유

기업간 정보공유란 가치 있고 시의적절한 정보를 공식 및 비공식적으로 공유한다는 것을 의미한다(장성기, 공명달, 2017). 공유하는 정보란 대개 공급

자의 생산, 품질, 재고, 기술력, 납기, 그리고 구매자의 전략방향, 제품기획, 시장수요 등을 포함한다. 상호 공유되는 이러한 정보는 그만큼 상대방 기업과의 협력적 경영활동을 추진해 나가는데 있어서 효율성을 제고시키며, 나아가 기업 간 협력관계에 대한 만족도를 높게 된다(박찬권, 김채복, 2013).

특히 구매자와 공급자 사이의 정보공유는 고객의 요구에 능동적으로 대응할 수 있게 해준다(Van Hoek et al., 2001). 즉, 구매자와 공급자 사이의 정보공유는 시장에 대한 유연한 대응을 가능하게 할 뿐만 아니라, 소비자 공급네트워크 전체(원재료에서부터 최종 소비자 유통에 이르기까지)의 신속대응을 가능하게 한다(Gosain et al., 2004).

넷째. 공급기업의 유연성

유연성은 공급자가 추가적인 비용이나 시간, 혹은 자사의 손해가 없이 유연하게 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 능력으로 정의된다(Aggarwal, 1997). 이런 공급자 유연성은 고객의 욕구에 맞는 제품을 제조하는 유연성, 시장의 수요변동에 적응할 수 있는 유연성, 시장의 필요에 제빨리 제품이나 서비스를 출시할 수 있는 유연성, 고객에게 효과적으로 접근할 수 있는 유연성, 그리고 목표시장에 대한 능동적 반응 유연성 등으로 구분되기도 한다(Vickery et al., 1999). 이처럼 시장의 요구를 반영하는 제품을 적시에 필요로 하는 공간에 전달할 수 있는 기업의 내부역량은 지속적 경쟁우위의 기반이 될 수 있다(Barney, 2002).

다섯번째. 사회적 자본

자원기반관점(Barney, 2002)에 의하면 기업이 가지고 있는 사회적 자본은 가치 있고 희소하며, 모방이 불가능한 조직자원으로써 경쟁우위의 중요한 기반이 될 수 있다. 기업들 사이에 형성되는 사회적 자본은 기업의 경쟁우위에 더욱 중요한 요인이 된다.

일반적으로 기업들 사이에 형성되는 사회적 자본은 구조자본(structural capital), 인지자본(cognitive capital), 그리고 관계자본(relational capital)으로 대별되고 있다(Nahapiet & Ghosal, 1998). 구매자와 공급자 사이의 구조자본은 이들 두 기업이 얼마나 자주 상호작용을 하는지의 의미한다. 구체적으로 두 기업이 빈번한 상호작용을 통해 정보나 지식을 충분히 공유하는 경우 이들 사이에 구조자본이 잘 구축되어 있다고 본다. 인지자본은 구매자와 공급자가 공동의 목표와 가치를 가지고 있는 경우만 들어지는 사회적 자본이다. 두 기업이 서로의 목표를 잘 알고 비슷한 가치를 형성하고 있다면 긍정적인 인지자본이 형성되어 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 관계자본은 구매자와 공급자가 서로에게 주어진 책임과 의무를 적극적으로 수행할 때 형성되는 사회적 자본이다. 이런 사회적 자본은 거래관계에 있는 기업들이 장기적 관계를 맺어오고 있을 때 구축가능하다.

3. BPG사의 구체적인 신속대응생산체계에 대해 설명하시오

첫째, 바이어 및 공급자와의 신뢰구축: BPG사는 바이어와의 상호 협력체계 구축을 위해 공동의 비전을 가지고 정보네트워크를 활성화하였다. 즉, 제조와 판매 사이에 동맹관계를 형성함으로써 리드타임(lead time)과 재고를 획기적으로 줄일 수 있었다. BPG사는 바이어가 제공하는 정보를 100% 신뢰하면서 공동으로 기획, 예측, 그리고 추가적 주문을 실행할 수 있었다. 바이어가 제공하는 정보를 통해 원단, 부자재 등을 미리 예측, 판단하여, 구매 및 미리 발주하는 형태를 취했으며, 또한 원부자재업체들과의 협업을 통해 생산 리드타임을 줄였다. 봉제업체에게 전적인 위험부담이 있음에도 불구하고 BPG사와 바이어, BPG사와 원부자재업체들과의 신뢰와 소

통을 바탕으로 있었기 때문에 전적으로 이루어 질 수 있었다.

둘째, 철저한 사전 기획: BPG사는 거래관계에 있는 구매자 및 공급자와의 Win-Win 관계를 기반으로 하는 바이어 및 공급자와의 밀접한 소통과 스킨십으로 인해 사전기획의 가능성을 현실화하였다. 특히 소비자 욕구에 대한 정확한 정보를 파악하여, 신제품을 출시할 수 있도록 하기 위해 협력업체들과의 관계를 갑을이 아닌 분업적 관계로 유지하며, 바이어의 주문이 오기 전에 협력업체들에게 미래에 사용될 원단, 색상, 부자재 등을 준비 하도록 발주시킴으로써 리드타임을 줄일수 있었다.

셋째, 다품종소량생산을 위한 철저한 공정분석: 다품종소량생산 체제에서 생산성을 향상시키기 위해서는 철저한 공정분석을 통한 작업순서의 최적화가 실현시켰다. BPG사의 경우 생산될 제품에 대해 사전에 공정별 시뮬레이션을 수행하여 생산성 향상방안을 자체적으로 마련하였다. 숙련 근로자들을 중심으로 생산공정의 효율성을 극대화 시켰다.

넷째, 목표에 의한 경영(MBO: Management By Objective): BPG사는 숙련 근로자 관리를 위해 목표에 의한 경영을 실시하였다. CEO가 회사에 대한 비전을 제시하고, 상급자들 중심으로 부서별 및 개인별 목표를 설정한다. 이후 목표달성 여부에 대한 체계적인 평가를 바탕으로 보상을 실시하였다. 이러한 체계적인 평가보상 제도는 높은 동기부여 와 생산 효율성을 향상시키는데 많은 기여을 하였다.

다섯째, 기계에 대한 최적의 투자: 봉제기업에 있어서 생산성과 품질을 동시에 달성하기 위해서는 숙련 근로자와 함께 최적의 기계기술의 도입이 중요하다. 제조에 최적화된 기계의 도입을 위해 BPG사는

기계제조 업체와 밀착관계를 유지하면서 자사의 사양을 적극적으로 요구하였으며, 기계제조에도 적극 동참하여 최적의 기계를 제조, 사용하였다.

여섯째, 우븐과 니트의 동시 수행: 실제 대부분의 봉제기업들은 우븐과 니트를 동시에 수행하지 않고 둘 가운데 한 가지만 한다. 즉, 우븐은 재직공장에서만 하고 니트는 편직공장에서만 하고 있다. 미싱, 자수, 프린트, 그리고 레이저 절단 등의 생산공정에서 대부분의 봉제기업들은 자수나 프린트, 그리고 레이저 절단을 외주에 맡기곤 한다. 그러나 BPG사는 외주로 갈 것은 내부화 하여 이것들을 동시에 수행하였다. 즉, 자수공장과 프린트 공장이 BPG사 내부에 있도록 하였다. 이러한 공정과정은 바이어 입장에서 여러 기업들과 거래하지 않고 한 기업(BPG사)과의 거래를 통해 모든 것들을 함께 신속하게 처리할수 있었다.

4. 본 사례연구의 실무적 시사점에 대해 설명하시오

첫째, 박재한 대표의 해당 산업에 대한 경험과 노하우가 기존 기업들과의 경쟁에서도 우위에 이를 수 있는 기반이 되었다고 본다. 또한 여러 가지 환경적인 요인을 극복하고 새로운 도전을 이루어낸 창업주의 리더십이 기업성공의 틀을 마련하였다고 할 수 있다.

둘째, 바이어 관계의 중요성: BPG사는 고객(시장)의 요구 파악, 최적의 제품 선택(제조 의사결정), 운영시스템의 설계, 공급업체 선택 및 지원 등 신속대응생산체계 구축에 요구되는 대부분의 의사결정 요소들을 바이어와의 긴밀한 소통과 정보공유, 그리고 Win-Win(식구) 관계 형성에 의존하였다. BPG사의 성공은 바이어와의 긴밀하고도 함께 성장하겠다는 운명공동체 의식에 기인한 바가 크다고 할 수 있다.

셋째, 내부 운영효율성 제고: BPG사는 다품종소량생산에 따르는 비효율성의 문제를 철저한 공정분석과 작업순서의 최적화를 통해 극복하였다. 사전 시뮬레이션을 바탕으로 최적의 생산성 향상방안을 고안한 것이다. 이러한 최적의 생산효율성 제고 방안을 마련하고 실행에 옮기는데 있어서 숙련근로자들을 최대한으로 활용하였다. 또한 BPG사는 생산성과 품질을 동시에 달성하기 위해 기계에 대한 최적의 투자를 이루었다. 특히 BPG사는 우븐과 니트을 동시 수행하여 바이어 만족 및 시장대응시간을 줄일 수 있었으나, 이에 따르는 비효율의 문제를 자체적으로 해결하였다.

넷째, 공급자 및 구매자와의 협력적 신뢰관계 형성의 중요성 인식: BPG사의 성공적 신속대응생산체계 구축은 바이어 및 공급자들과의 협력과 신뢰에 전적으로 의존하였다. 공동의 비전과 정보네트워크를 통한 정보공유, 그리고 전적인 자사 책임(바이어와 위험 공유 및 공급자 위험 100% 책임)이라는 정책으로 협력적 신뢰관계를 공고히 하였다.

다섯째, 인적자원관리의 중요성 수용: 합리적이고 공정한 인적자원관리를 통해서만이 성공적 신속대응생산체계 구축이 가능하다는 것을 보여주었다. 숙련노동자 관리는 인적자원에 대한 체계적인 관리가 뒷받침되지 않고서는 불가능한 일이었다.

REFERENCES

- Aggarwal, S., (1997), "Flexibility Management: The Ultimate Strategy," *Industrial Management*, Vol. 39 (1), pp. 36-31.
- Barney, J. B., (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, (2nd Ed.) Prentice Hall, New Jersey, NY.
- Chang S. K. and Kong M. D. (2007), "Buyer/Seller Relationships Driven by Power and Information Technology and Their Influence on Supply Chain Performance," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, Vol. 7 (1), pp.49-64 [Printed in Korean]
- Cousins, P. D. and Menguc, B., (2006), "The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management," *Journal of Operations Management*, Vol. 24 (5), pp. 604-620.
- Das, T. K. and Teng, B. S., (2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, Vol. 26 (1), pp. 31-61.
- Drake, P. R. and Lee, D. M., (2009), "Component Prioritisation for Strategic Purchasing and the Case Study of a South Korean Elevator Manufacturer," *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 43 (9-10), pp. 883-895.
- Gosain, S., Malhotra, A., and El Sawy, O. A., (2004), "Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21 (3), pp. 7-45.
- Kim, S. C., Hong J. B. and Hwang S.Y (2011), "Analyzing the Impacts of Supply Chain Partnership on the Firm Performance," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, Vol.11(2), pp.137-150 [Printed in Korean]
- Koh, S. C. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, S., (2007), "The Impact of Supply Chain Management Practice on Performance of SMEs," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 15 (2), pp. 25-39.
- Lambert, D. M., Cooper, M. D. and Pagh, J. D., (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities,"

The International Journal of Logistics Management, Vol. 9 (2), pp. 1-19.

Margaret, M. and Mavondo, F., (2003), "The Effect of Market Orientation and Supply Chain Efficiency On Business Performance," *Monash University Working Paper*, 2003.

Nahapiet, J. and S. Ghosal., (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), pp. 242-266.

Park C. K. and Kim C. B.(2013), "A Study on the Relationship among Supply Chain Integration Factors, Supply Chain Integration and Supply Chain Performances : Focused on the Cooperative Companies in the Supply Chain," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*. Vol. 5(1) pp. 39-54 [Printed in Korean]

Rajan Suri, (1998), *Quick Response Manufacturing*, Productivity Press, Portland, Oregon.

Van Hoek, R. I., Harrison A., and Christopher, M., (2001), "Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 (1/2), pp. 126-147.

Vickery, S., Calantone, R., Droge, C., (1999), "Supply Chain Flexibility: An Empirical Study," *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 (1), pp. 16-24.

합 및 공급사슬 성과와의 관계: 공급사슬에서 협력 업체를 중심으로, **한국SCM학회지**, 제13권 제1호, pp. 39-54

장성기, 공명달, (2017), "힘의 속성과 정보기술 활용수준의 의한 협력관계가 공급사슬성가에 미치는 영향에 관한 실증연구," **한국 SCM 학회지**, 제7권 제1호, pp. 49-64.

국내참고문헌

김승철, 홍진범, 황수영, (2011), "공급사슬 파트너십이 기업성과에 미치는 영향," **한국SCM학회지**, 제11권, 제2호, pp. 137-150.

박찬권, 김채복, (2013), "공급사슬 통합요인과 공급사슬통