

## 남성복 디자인 아웃소싱을 위한 기획 프로세스 제안

김진형·김영인\*

연세대학교 생활디자인학과 박사과정  
연세대학교 생활디자인학과 교수\*

### 요약

남성복 브랜드에서 운영하는 프로세스는 1980-90년대 대량 생산과 성장기에 구축된 시스템에서 큰 차이를 보이지 않고 있으며 이는 새로운 글로벌 경쟁 구도 속에서 변화의 필요성에 대한 성찰이 요구된다고 할 수 있다. 이 연구는 급변화 된 패션 비즈니스 환경에서 경쟁력의 대안으로 통합형 디자인 기획 조직을 통한 디자인 아웃소싱 프로세스를 제안하는 것을 목적으로 한다. 연구의 방법은 주제와 관련된 문헌 연구를 통하여 관련 주제에 대해 고찰한 후 이를 토대로 남성복 기획 디자인과 아웃소싱 관련 전문가와의 심층 면접으로 진행하였다. 조사 결과 현재 남성복 브랜드의 어려움과 위기는 소비자 니즈의 다양화, 글로벌 SPA의 위협, 온라인 편집 매장의 성장, 가격 경쟁력 확보와 원가 절감 압박을 들었다. 이를 타개하기 위한 대안으로 남성복 디자인 기획 조직을 디자이너와 머천다이저의 업무와 역할이 결합된 통합형 디자이너로 조직 운영의 변화를 주어야 하고 외부의 전문화된 디자인 아웃소싱 업체와의 상호 협력의 파트너십을 유지할 필요가 있다. 남성복 디자인 기획은 통합된 조직을 통하여 아웃소싱 업체와의 통합 프로세스로 운영되어야 하며 이를 위한 인력 양성에 관심을 가져야 한다. 새로운 프로세스의 성과 도출의 핵심은 디자이너와 머천다이저의 시각을 균형 있게 볼 수 있는 역량과 감성을 갖춘 통합형 디자이너의 운영이라 할 수 있다. 통합된 조직과 프로세스는 정보 처리 과정이 단순화되면서 빠른 의사결정의 장점이 있으며 각각의 담당별로 책임과 권한의 범위에 따른 성과가 달라질 수 있다. 디자인 아웃소싱의 역할은 디자인과 생산 경쟁력을 갖추기 위한 연구개발에 적극적으로 투자해야 하며 국내 시장에서 벗어나 적극적으로 해외 시장 바이어 개척을 통하여 디자인과 생산 경쟁력을 키워나가는 것이다.

주제어 : 남성복, 통합형 디자이너, 기획 프로세스, 디자인 아웃소싱

\*교신저자: 김영인, [youngin@yonsei.ac.kr](mailto:youngin@yonsei.ac.kr)

접수일: 2019년 10월 17일, 수정논문접수일: 2019년 11월 16일, 게재확정일: 2019년 11월 28일

## I. 서론

국내 패션 산업은 예전에 경험해 보지 못한 위기와 변화 가운데 있으며 이를 타개하고자 하는 노력을 지속적으로 이어가고 있다. 상품 차별화, 더 낮은 원가 경쟁력 확보, 더 빨라져야 하는 반응 생산 등 다양한 과제들을 해결해야 하는 패션 브랜드 사업은 변화된 환경에서 지금까지의 디자인 기획 관련 시스템과 프로세스에 대한 새로운 패러다임이 필요한 시기라고 볼 수 있다. 2010년 전후 온라인 사업의 성장, 소비의식의 변화 그리고, 글로벌 SPA 브랜드의 성장에 대한 위기의식의 반영으로 마케팅과 유통, 상품 구성 등 직접적이고 가시적인 외적 변화에 집중은 높았으나 프로세스와 관련된 근본적이며 내적인 변화의 시도는 미비한 편이었다.

국내 패션 브랜드의 내부 조직 및 프로세스는 1990년대 전후 대량 생산과 호황기에 맞춰진 구조에서 큰 차이는 보이지 않고 있다. 대량생산 시스템은 수출로 성장한 봉제·섬유 분야를 기반으로 1970년대에서 1980년대까지 만들어진 운영 체제로, 효율을 강조한 산업적인 논리로서 기획과 생산이 중시된 오퍼레이션(operation)이었다(Lee, 2017). 국내 생산 시스템과 소비 환경에 맞게 성장 발달한 국내 패션 브랜드는 2010년 전후 진출한 글로벌 SPA 브랜드의 진출과 온라인 시장의 성장으로 위기를 맞았고 기존 시스템과 프로세스에 관한 성찰과 논의가 이루어졌다. 두 개의 새로운 유통의 부상은 오프라인 기반의 남성복 브랜드의 매출 타격과 디자인 기획 위축 등 경영상의 위협 요인으로 부상하였다. 이에 맞선 기존 오픈 라인 유통의 국내 남성복 브랜드는 주로 상품·가격·유통의 변화를 통해 위기 극복 노력을 시도한 반면 근원적인 시스템과 프로세스 등 내적 변화의 시도는 외적 변화에 비해 크기가 작은 상황으로 볼 수 있다. 오프라인 남성복 브랜드 관점의 환경변화는 자신

만의 콘셉트와 아이덴티티를 일방적으로 소비자들에게 전달하는 브랜드 운영 전략에서 소비자 중심, 경험, 전략적 디자인 프로세스 등을 통한 패러다임의 전환에 대한 논의가 진행되었다(Lee & Kim, 2014). 외부 변화에 맞서 2010년 이후 국내 남성복 브랜드의 새로운 시도는 첫째, SPA 브랜드 런칭, 온라인 쇼핑몰 구축, 온라인 전용 브랜드 상품 런칭과 같은 상품과 유통의 변화를 들 수 있다. 둘째, 해외 생산 강화를 통해 원가 절감과 가격 인하를 들 수 있다. 전통적인 마케팅 4P 관점으로 보면 가격, 상품, 유통, 홍보 등 전 분야에 걸쳐 변화를 도모했다고 할 수 있다. 그러나, 글로벌 SPA 브랜드와 성장하는 온라인 브랜드들은 전통적인 프로세스에서 벗어난 다양하면서 과감한 시도를 통해 새로운 기획 패러다임을 보여주고 있다(Kim & Yang, 2015). 이에 반해 국내 남성복 브랜드는 전통적인 마케팅 4P 관점의 시도는 많지만 이러한 변화를 구축하고 만드는 전문 인력의 R&R(Role & Responsibility)과 프로세스의 변화는 크지 않은 실정이다. 즉, 위에서 언급한 전통적인 기획 프로세스에서 크게 벗어나지 못하고 있는 상황이다. 변화된 패션 마켓 환경과 소비자 니즈의 다양화를 충족시키기 위해서는 제한된 인력과 규모로는 한계가 있으며 이를 보완하기 위해서는 전략적인 선택으로 디자인 아웃소싱(outsourcing)을 효과적으로 실현하는 것이 필요하다. 디자인 아웃소싱은 제품 디자인뿐만 아니라 기술 제품 등 산업 분야와 범주가 다양해지고 활발하게 진행되고 있는 상황이다. 산업의 경계가 모호해지고 융합이 이루어지고 여기에 소비자의 다양한 욕구가 증가하면서 디자인 아웃소싱에 대한 수요는 늘어날 전망이다. 따라서 이 연구는 변화된 환경 가운데 오프라인 남성복 브랜드의 차별화된 경쟁력의 요소로서 디자인 아웃소싱의 제안과 이를 위한 디자인 기획 프로세스를 제안하는 것을 목적으로 한다. 연구의 대상은 전통적인 오프라인 유통인 백화점 중심의

남성복 브랜드와 이 곳에서 근무하는 기획 관련 전문가 그리고 남성복 아웃소싱 전문가로 선정하였다. 연구의 방법으로는 디자인 기획 프로세스, 아웃소싱과 관련한 문헌 연구와 대상자와의 심층 면접으로 진행하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 패션디자인 기획 프로세스

기업의 환경 변화와 업무 복잡성이 높아짐에 따라 프로세스의 중요성이 높아지고 있다. 비즈니스 프로세스는 특정 목적을 달성하기 위하여 수행하는 일련의 과정을 말한다. 기업의 비즈니스 프로세스는 내부 프로세스(private process)와 협력 업체와의 상호 작용을 통한 공개 프로세스(public process)로 나눌 수 있는데, 패션 기획 프로세스는 외부 환경 변화에 맞춰 소비자의 필요와 욕구를 반영하여 적절한 시기에 차별화된 패션 관련 상품을 개발하기 위한 계획과 과정을 말한다(Back et al, 2009). 패션 기획 프로세스에는 발상, 준비, 계획, 실행, 검증 등의 여러 과정 속에 정보를 처리하고 조직화하는 과정을 거친다.

패션디자인 기획의 일반적인 프로세스는 정보 분석 - 표적 시장 설정 - 브랜드 콘셉트 설정 - 상품 구성 기획 - 디자인 기획 - 샘플 제작 - 품평회 - 가격결정 - 생산 - 유통 - 촉진 - 판매 - 평가의 순서로 진행된다. 정보 분석에는 전년도 자사 브랜드의 판매 결과와 타사의 동향을 종합적으로 판단하여 차기 시즌에 적용하는 정보를 선별하는 것을 말한다. 상품구성 기획에는 상품 구성, 가격 정책, 소재 구성, 스케줄 등이 포함되는데 시즌 기획을 위한 나침반과 같은 자료들로 작성되고 선정된다. 디자인 기획에서는 시즌 콘셉트와 테마 설정, 시즌 색채, 소재 맵, 디자인 맵 등을 작성 후 샘플 지시 및 제작으로 이어진다. 디자인팀에서 고관여로 진행된 시즌 제작 샘플은 기획(머천다이징) 부분에서 원가, 판매가, 예상 물량 등을 사전 정리한 후 품평회를 거쳐 결정하게 된다.

일반적인 브랜드에서는 시즌 샘플 제작까지는 디자이너가 중심이 되어 진행된 후 이후 가격, 물량과 같은 정량적인 관리에서는 기획 부문에서 진행하게 된다(Lee, 2012). 일반적인 브랜드에서 디자인 기획 업무의 시작은 디자이너이지만 정리 후 발전시켜 나가는 업무는 머천다이저로 각각의 업무의 관여 정도가 다르게 설계된 프로세스이다. 패션디자인 산업은 타 분야에 비해 창의적인 요소

Table 1. 패션디자인 기획 프로세스에 관한 선행연구.

분야	연구 내용	연구자
기획 프로세스	· 패션디자인 상품 기획의 프로세스 분석 · 니트 업체를 연구대상으로 실질적인 업무 프로세스와 개선안 도출	Lee et al.(2012)
디자이너와 머천다이저 갈등	· 패션 기업 내 디자이너와 머천다이저(merchandising) 간의 업무 갈등 분석 · 담당 업무 영역에서 주도 의식으로 나타난 갈등의 관리	Kim et al.(2013)
패션 머천다이징 프로세스	· 패션 머천다이징 이론과 실태 조사를 통한 개선안 제시 · 표적고객의 욕구를 충족할 수 있는 회사별 유연한 프로세스의 필요	Jang(2003)
SPA 브랜드 운영 프로세스	· 자라, H&M의 소비자 중심 디자인 경영 사례 소개 · 디자인 프로세스의 비교와 효율적인 관리 시스템 분석	Lee and Kim(2014)
유니클로 성과 분석	· 유니클로의 성장 과정에 대한 고찰을 통한 의미 도출 · 오너의 철학, 아웃소싱, 파트너십, 포지셔닝의 성공 요인	Park and Lee(2012)
통합 관리 체계	· 패스트 패션의 영향 속의 여성복의 상품기획의 전략 모색 · 불경기 극복을 위한 디자인, 생산, 머천다이징 부서간의 통합적 체계	Bahng and Choi(2015)

가 성과에 많은 영향을 미치게 되는 구조로서 회사의 성격과 개인의 역량에 따라 브랜드 별 디자이너와 머천다이저 간의 업무의 범위와 영역이 다르게 진행되는 경우가 많았다. 개인별 역량 차이에 따른 업무 프로세스가 다르게 적용되는 구조는 패션 브랜드의 대표적인 전문가 그룹인 디자이너와 머천다이저 사이의 갈등을 일으키게 만든다. 기획 분야의 갈등은 브랜드 성과와 직결되는 사항으로 회사 차원의 적절한 예방 관리가 요구된다(Kim et al, 2013). 패션 브랜드의 조직은 크게 영업, 기획, 생산으로 구분되어 있으며 이중 기획 부분은 정보 분석과 상품 기획에서는 브랜드별로 유사한 업무로 진행되지만 디자인 개발, 생산, 유통 등의 과정은 브랜드의 복종과 유통 형태에 따라 다르게 움직이고 있다. 생산 관련 리드 타임은 여성복이 가장 빠른 반면 남성복은 장치 산업 특성상 가장 긴 것이 차이점으로 볼 수 있다. 패션 기획 업무의 개선을 위한 선행연구에서는 업무 프로세스 단계를 정보분석, 상품기획, 디자인 개발, 생산, 유통의 단계로 제안하였으며 운영 과정에서 자사 브랜드에 맞게 유연하게 적용할 것을 제안하였다(Jang, 2003). 2010년 전후 패션 분야의 정량적, 정성적으로 영향력이 큰 요인 중 하나는 글로벌 SPA와 온라인 편집 매장을 들 수 있다. 자라(Zara), H&M, 유니클로(Uniqlo) 등 글로벌 SPA의 성장과 매출은 국내 내수 브랜드의 매출에 직간접적인 영향을 미쳤으며 이들의 차별화된 기획, 생산, 유통 운영 프로세스는 벤치마킹의 대상이 되었고 국내 토종 SPA의 출현으로 이어졌다. 자라와 H&M의 성공 요인 분석에 관한 디자인 경영 관점의 선행연구에서는 H&M의 전략을 스피드 추구, 현장 중심의 디자인, 가치 추구로 보았고, 자라의 전략은 혁신적인 물류 시스템, 유행을 선도하는 스피드 기획, 체계적인 인하우스(in-house) 디자인 운영으로 보았다(Lee & Kim, 2014). 또 다른 글로벌 SPA인 유니클로에 대한 성공 요인 분석에선 외적 요인과

더불어 오너(owner)의 경영 마인드와 파트너십 등 내재적 요인을 분석한 연구자료가 있었다(Park & Lee, 2012). 글로벌 SPA 영향과 소비자의 욕구 변화에 대응하기 위한 전략으로 6개월 전 진행되는 시즌 기획의 비중이 줄어들고 단기간 기획과 생산으로 움직이는 빈도의 수가 높아지고 있다. 스폿(spot) 생산의 비중은 관련 부서 간의 커뮤니케이션의 문제를 발생시키고 있으며 선 기획에 맞춰진 프로세스는 현재 상황에 적합하지 않음을 분석하였다. 변화된 소비 환경의 대응, 스폿 생산의 활성화, 차별화된 스타일 개발을 위해서는 과거 선 기획 시스템과 프로세스의 변화가 요구된다(Bahng & Choi, 2015).

## 2. 아웃소싱의 개념과 적용

아웃소싱은 기업이 기존에 직접 근로자를 고용하여 처리하던 업무나 기능을 도급 또는 위임 계약의 형식으로 외부 업체에 맡겨 이를 수행하도록 하는 경영방식을 말한다. 날로 심화되는 경쟁 환경 속에서 전통적 자족주의 경영으로 비대해진 기업의 조직구조에서 엄청난 고정비 부담과 급속도로 변화하는 시대적 요구에 적절하게 대처하고 대응할 수 없게 되었다. 변화하는 경영환경과 글로벌 경쟁에서 생산 효율성을 높일 수 있는 방법으로 아웃소싱은 대안으로 제시되고 있다. 외부업체에 의존하는 아웃소싱은 기술력과 기업의 핵심 자원을 외부에 의존하는 위험성을 내포하고 있다. 그러나 아웃소싱은 경쟁이 심화되는 환경에서 인적, 물적 자원 등 고정비용으로 인한 재무적 부담을 덜고 핵심 업무에 집중할 수 있는 기회를 얻을 수 있는 유용한 경영전략이다. 산업디자인, 시각디자인, 가구디자인 등 다양한 디자인 분야에서 아웃소싱 디자인이 다양한 방법으로 진행되고 있다. 이러한 아웃소싱은 원가 절감의 차원 이상으로 디자인과 관련된 경쟁력을 향상시키기 위한 방법 중

하나로 전략적으로 운영되고 있다. 기업과 브랜드에서 아웃소싱을 하는 이유와 배경으로는 거래비용 이론을 들 수 있다. 거래비용 이론에서 기업은 비즈니스의 수행을 위해 필요한 재화나 서비스의 조달에 있어 내부적 생산비용과 외부적 거래비용의 합을 최소화하고자 하는 노력을 기울인다. 초창기 아웃소싱은 물류, 생산 등 노동력의 투입이 높은 분야 중심으로 진행되었으나 점차 그 범위를 넘어서 핵심적인 분야까지도 진행되고 있다.

#### 1) 디자인 아웃소싱 전략과 현황

심화되는 세계 경제의 경쟁 구도 속에서 기업이 자신의 자원과 역량을 효과적으로 배분하고 운영하는 전략 수립을 수립하는 것은 생존과 관련된 문제로 직결된다. 이전의 아웃소싱이 단순 원가 절감의 목적이었다면 4차 산업 혁명시대의 아웃소싱은 기업이 추구하는 전략적 운영 목적이 커졌다(Lee, 2001). 급변하는 환경과 치열한 경쟁 구도가 운데 놓여 있는 기업 환경이 디자인 분야에서 더욱 창조적인 가치를 내놓는 것은 현대 경영의 새로운 패러다임으로 등장하였다. 디자인 영역에서 협업을 통한 창의적 결과와 시너지 창출은 중요한 경쟁 요인이며 이를 달성하기 위한 원칙은 전문 디자인 역량을 갖춘 개인 간의 상호 존중과 수평적 관계를 들 수 있다(Lee et al, 2012). 소비자 니즈는 점점 더 다양해지고 있는 상황에서 기업의 디자인 부서에서 시장 요구에 부합되는 디자인을 처리하기엔 한계를 나타낼 수밖에 없다. 디자인 아웃소싱의 리스크(risk)를 잘 관리한다면 기업의

아웃소싱 디자인 전략은 인하우스의 한계를 극복할 수 있으며 새로운 경쟁력의 자원이 될 수 있다. 디자인 아웃소싱의 긍정적인 효과로는 차별화된 디자인 퀄리티 확보, 유연한 조직 운영, 인하우스의 경쟁력 추가 확보, 업무 전문성 확보, 네트워크 확보 등을 들 수 있다(Song, 2007). 디자인 분야의 아웃소싱과 관련된 선행연구에선 그래픽, VMD, 웹, 광고 등 다양한 분야에서 진행되었다(Table 3). 기업과 브랜드에서 요구하는 차별화된 가치와 협업은 현대 디자인 경영에서 가장 주목 받고 있는 분야로 평가받고 있으며 이러한 디자인 아웃소싱과 협업을 위해서는 통합적인 프로세스가 필요하다.

기업들은 경쟁이 극심한 환경과 급변하는 외부 환경에 대응하고 생존하기 위하여 새로운 전략이 요구됨에 따라 이전까지 핵심 역량으로 여겨왔던 디자인 분야도 과감하게 전문화 및 아웃소싱을 통한 협력의 태도로 전환하고 있다. VMD 분야의 아웃소싱은 가장 폭넓게 아웃소싱되고 있는 디자인 분야이지만 디자이너와의 협업 관계 속에 소통과 의사 전달의 과정에서 더 많은 완성도가 요구됨을 연구에서 밝히고 있다. 협업은 조직 내 사람들 사이의 참여가 전제되어야 하며 기업의 측면에서는 공동의 목표를 달성하기 위한 책임감 있는 행동이다(Lee et al, 2012). 따라서 협업에 참여하는 기업의 내, 외부 조직 구성원들은 공동의 목표를 공유하고 상호 보완적이며 협력적인 태도를 바탕으로 수평적인 관계와 신뢰를 추구해야 한다. 협업은 브랜드와 개인의 한계를 인정하는 인식을 전제로 외부의 해결 가능한 전문가 인력과의 상호 협력을 통해 창

Table 2. 아웃소싱 전략에 관한 선행연구.

분야	연구 내용	연구자
전략	· 디자인 산업에서 아웃소싱 전략 · 기업 내부의 질적 역량, 네트워크 강화	Lee(2001)
전략	· 디자인 아웃소싱의 효과와 전략적 활용 방법 · 긍정적, 부정적 영향에 대한 고찰, 필요에 맞는 적용	Song(2007)
통합 디자인	· 협업을 통한 통합 디자인 사례 연구 · 상호존중과 신뢰의 협력 조건, 수평적 의사소통	Lee et al.(2012)

Table 3. 디자인 아웃소싱에 관한 선행연구.

디자인 분야	연구 내용	연구자
그래픽 디자인	· 디자인 전문회사의 활성화 방안 연구 · 그래픽 디자인 서비스의 비용 산출 근거	Sung(2009)
웹 디자인	· 웹 디자인의 아웃소싱에 관한 위험 요인 연구 · 관리와 품질 측면으로 위험 요인 분석	Ahn and Kim(2009)
VMD 디자인	· VMD 디자인의 의미와 중요성 · 기업 간 VMD 협업 프로세스 방법 제안	Kim and Lee(2018)

의적인 결과물을 얻을 수 있는 순기능이 있다(Kim & Lee, 2018). 디자인 아웃소싱의 리스크에 대한 연구에선 웹 디자인의 아웃소싱 운영에서 계약 측면, 관리 측면, 품질 측면, 환경 측면 등의 네 가지 위험요소를 도출하였다. 웹디자인 서비스 아웃소싱 관련 선행연구에서는 아웃소싱을 통해 운영비용을 줄이면서 온라인 브랜드의 핵심 역량을 브랜드 업무에 집중할 수 있는 환경을 조성하는 디자인 경영의 핵심으로 분석하였다. 그러나, 웹디자인 서비스 운영과 관련한 성과 측정이 모호하며 정량적 평가가 어려워 지속적인 협력 관계의 위험요인으로 작용하였다. 발전적인 협력을 위해서는 정량적 평가가 어려운 디자인의 관리와 품질 분야에 대한 공정한 평가가 요구된다고 할 수 있다. 상호 신뢰와 협력의 최소한 장치로 업무 역할과 기대치 그리고 범위 등을 표준화된 계약서의 작성이 중요하며 디자인과 관련된 외부 유출의 책임에 대한 상호 책임 있는 행동이 필요하다(Ahn & Kim, 2009).

## 2) 패션디자인 아웃소싱

패션디자인 아웃소싱은 브랜드의 이미지 향상, 부가가치 창출 및 성과 창출을 위한 전략적 선택으로 협력 업체와의 수평적이고 유기적인 협력 관계를 의미한다. 해외의 디자인 아웃소싱은 분야별 전문성을 기초로 효율적으로 상호 협력하여 운영되고 있으며 이를 통해 운영비용 감소, 품질 향상 그리고, 디자인 역량 강화 등의 효과를 보고 있음을 사례 조사를 통해 보여주고 있다(Kim, 2006). 국내 패션 브랜드의 디자인 아웃소싱에 대한 대안

으로 디자인 아웃소싱을 활발하게 진행하는 수출 벤더(vender) 회사를 대상으로 진행된 선행연구가 있다. 브랜드 입장에서 좋은 파트너를 찾고 협력한다는 것은 자사의 성과와 직결되는 중요한 문제로 신중하게 선택할 수밖에 없다. 아웃소싱의 선정은 평판, 경험, 재무 안정성, 인적·물적 역량, 정보화 능력, 디자인 서비스 제공 수준과 능력, 비용 절감 범위, 향후 발전 가능성 등을 종합적으로 평가하게 된다. 디자인 아웃소싱 업체는 바이어의 요구에 부합하기 위해 부가가치 모델을 창출할 수 있는 역량을 발전시키고 유지하기 위한 R&D에 대해 지속적으로 투자하게 된다. 목표 공유는 성공적인 디자인 아웃소싱에 있어 중요한 항목으로 평가되었다. 공동의 목표 달성을 위해서는 상호 존중하며 발전 방향에 대한 의사소통과 문제에 대한 해결 의지를 위해 상호 협력하는 태도를 보여주어야 한다(Hong, 2016). 아웃소싱의 구성 요소로는 전문화, 정보화, 표준화, 성과관리 시스템의 네 가지로 설명할 수 있다. 전문화는 브랜드 입장에서 볼 때 디자인 아웃소싱을 할 수 있는 전문가가 아웃소싱 업체에 포진되어 있어야 하며 인하우스의 업무 영역을 보완하고 지원할 수 있어야 한다. 반대로 브랜드 입장에서는 외부 전문 디자이너를 평가하고 활용할 수 있는 관리 역량을 갖추어야 한다. 이와 함께 공동의 목표를 달성하기 위한 전문 인력에 대한 정보 제공, 업무 지원 등의 파트너십을 유지가 필요하다. 정보화는 급변하는 대내외 환경 속에서 다양한 소비자 니즈의 파악과 이를 제품 디자인으로 만들어낼 수 있는 정보의 수집과

Table 4. 패션 아웃소싱에 관한 선행연구.

분야	연구 내용	연구자
상품기획 프로세스	· 패션 아웃소싱의 필요성과 국내외 사례 조사 · 정보화, 전문화, 표준화, 성과관리 시스템의 필요성	Ju(2001)
남성복 아웃소싱	· 패션 기획, 개발 분야의 아웃소싱에 관한 현황과 문제 제기 · 새로운 시스템과 프로세스의 도입에 관한 이론과 적용안	Lee(2004)
이탈리아 패션 산업	· 이탈리아 패션 산업의 성장과 발달 배경 · 디자인 스튜디오 시스템 분석 및 디자인 아웃소싱	Kim(2006)
디자인 아웃소싱	· 패션 산업의 디자인 아웃소싱의 필요성과 사례분석 · 목표 공유, 파트너십, 명확한 계약 체계의 필요성	Hong(2016)
여성복 아웃소싱	· 패스트 패션의 영향과 여성복 상품기획의 변화 · 프로세스의 변화와 관리적 측면의 전략적 제안	Bahng and Choi(2015)

적용 역량을 말한다. 다양해진 외부 환경에 대응하기 위한 정보 수집은 인하우스 디자이너가 모두 처리하기에는 어려운 환경이 되었고 또한 적절한 제품 디자인을 만들어내기 위한 생산 정보 또한 쉽지 않은 환경에서 외부의 디자인 아웃소싱 업체의 정보 제공 능력은 경쟁력을 유지하기 위한 필요조건이다. 표준화는 외부 협력 업체와의 업무 협력을 위한 정보 데이터의 호환성을 위한 장치를 말한다. 정보 전달 과정에 있어서 사용되는 프로그램, 용어, 데이터는 상호 사전 공유된 동일한 방식으로 교환 되어야 하며 변화하는 환경에 맞게 손쉽게 수정하고 업데이트될 수 있어야 한다. 성과 관리 시스템은 디자인 평가에 있어 상호 공유된 평가 지표를 근거로 공정하게 관리되어야 하는 지향점을 말한다. 디자인 분야는 타 분야와는 달리 정량적 평가의 한계가 있기에 일정 부분 정성적 평가의 비중이 높아진다. 이에 대한 성과 관리 시스템은 상호 협력의 관계 속에 공정하게 평가되도록 노력할 필요가 있다(Ju, 2001).

### 3. 패션 머천다이징의 역할과 변화

패션 머천다이징의 개념을 처음으로 제시한 폴 헨리 니스트롬(Paul Henry Nystrom)에 의하면 패션 머천다이징은 예측활동, 계획활동, 제품화 계획과 상품정책 그리고, 판매 및 세일즈 프로모션으로 구

성되며 이와 관련된 행동으로 정의하였다. 머천다이징은 어패럴(apparel) 머천다이징과 리테일(retail) 머천다이징으로 나누어지며 국내 어패럴 머천다이징은 1970년대 패션 산업이 성장하면서 일본의 제조회 머천다이징의 영향을 받아 업무 개념과 방식이 발전되고 구축되었다. 제조회에 근간을 둔 이러한 머천다이징의 업무는 고객의 니즈와 시장의 환경에 예민하게 대응하는 개념보다는 제조와 유통에 중점을 둔 업무 유형으로 발전되어 왔다. 머천다이징에 관한 국내 선행연구에서도 제조 중심의 업무와 역할로서 연구되었다(Jang, 2010).

4차 산업혁명으로 대변되는 산업계의 변화는 패션에서도 예외가 아니어서 국내 패션 브랜드들은 대내외적인 위기를 극복하고 기회로 삼고자 다양한 변화를 시도하고 있다. 선행연구에 나타난 국내 패션 머천다이징의 변화 요인으로는 정보기술의 발달, 글로벌화, 수직 통합화 그리고, 소비자의 변화를 말하고 있다 2000년 이후 영향을 미치고 있는 글로벌 SPA의 연구를 통해 논의되는 소비자 중심의 디자인 경영은 디자인 기획과 관련된 조직과 업무를 수직통합하는 방향으로 발전되고 있다. 자라 H&M과 같은 글로벌 SPA 브랜드들은 적영 매장으로 운영되고 있으며 소비자 니즈를 다각도로 포착한 후 짧은 신제품 개발 기간을 거쳐 매장에 신속하게 디스플레이까지 마치는데 2주의 시간이 소요된다. 성과를 내는 글로벌 SPA의 조직은 본사

조직부터 매장 현장까지 수직통합으로 갖추어져 있으며 이를 통해 소비자의 니즈와 시장 환경 변화를 신속하게 반응하고 대응하도록 조직화되어 있다(Lee & Kim, 2014). 따라서 현재의 위기 극복과 기회를 살리기 위해서는 SPA의 디자인 경영에 대해 국내 상황에 맞도록 적절하게 적용할 필요가 있으며 이에 맞춘 머천다이즈의 업무와 역할의 재조정이 요구된다고 할 수 있다(Na & Oh, 2013).

### III. 연구방법 및 절차

이 연구는 국내 남성복 브랜드의 디자인 아웃소싱 현황을 조사하기 위하여 해당 분야의 전문가의 의견을 통해 분석하고자 반 구조적 설문지를 중심으로 심층 면접법으로 진행하였다.

#### 1. 연구 방법

자료 수집은 국내 남성복 브랜드 4개와 아웃소싱 업체 4개를 선정하여 해당 업체의 기획 담당자와 1회 방문 면접 및 2회 전화 인터뷰를 통한 심층 면접을 진행하였다. 연구대상 중 남성복 브랜드는 조사 기간 현재 국내에서 영업 중인 브랜드로 100억 이상 매출과 브랜드 역사가 5년 이상 된 브랜드로 선정하였으며 여기엔 디자이너 브랜드와 직수입 브랜드는 제외하였다. 브랜드의 심층 면접 대상은 해당 분야 경력 10년 이상 된 경력자로 조사대상 브랜드에서 2년 이상 근무한 실장 및 팀장을 대상으로 하였다. 연구 대상 중 아웃소싱 업체는 조사 기간 중 국내에서 영업 중인 회사로 매출 규모 30억 이상과 5년 이상 된 역사와 남성복 중심 아웃소싱 업체로 한정하여 선정하였다. 아웃소싱 업체 면접 대상은 해당 분야 10년 이상 된 경력자로 조사 대상 업체에서 2년 이상 근무한 실장 또는 대표이사과 면접을 진행하였다. 개인적 특성

과 면접 대상 회사의 특성 및 면접 대상자의 아웃소싱 업무 특성은 <Table 5-6>과 같다.

조사 항목은 대상 업체의 매출, 유통, 조직 형태, 기획 업무 내용 등의 전반적인 기획 업무와 관련된 현황을 사전 조사한 후 세부 항목에 관한 질문을 작성하였다. 설문을 기반으로 방문 면접을 진행하였다. 이번 연구에서 가장 중요한 항목인 디자인 아웃소싱에 관련한 분야는 다시 세부 항목으로 나누어 질문을 설계한 후 미진한 부분은 전화 인터뷰를 통해 보완하였다. 특히 조사 대상자들을 통한 심층 면접에선 디자인 아웃소싱 관련 업무 현황에 있어서 아웃소싱 활용 여부, 아웃소싱 아이템, 아웃소싱 업체에 대한 만족도, 아웃소싱 업체선정 및 평가 기준, 아웃소싱 미진행 아이템 원인과 배경, 아웃소싱 운영에 관한 의지 등에 관한 내용을 질의하고 분석하였다.

브랜드 디자인 기획 담당자를 향한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

- 1) 패션 비즈니스 환경이 많은 어려움 가운데 있습니다. 어려움과 위협 요인은 무엇이라고 생각하십니까?
- 2) 전통적인 오프라인 남성복은 외부적으로는 글로벌 SPA 위협과 온라인 시장의 성장과 내부적으로는 기획 적중률과 원가 절감 등의 어려운 환경 속에 있습니다. 어려움과 성장의 대안으로 디자인 아웃소싱에 대해 어떻게 생각하십니까?
- 3) 소비자의 다양한 니즈의 대응, 스피드한 기획을 위해 디자인과 머천다이즈 업무를 통합하여 조직을 운영하는 방안에 대해서는 어떻게 생각하십니까?

아웃소싱 전문업체 담당자를 향한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

- 1) 귀사의 차별화된 아웃소싱은 무엇인가요?
- 2) 디자인 아웃소싱이 안 되는 이유는 무엇인가요? 앞으로의 전망은 어떻습니까?



Table 5. 연구대상 브랜드 및 피 면접자 기본 정보.

브랜드	브랜드 특성	유통망	매장 수	연 매출(억)	성별	경력 / 직무 / 업무	학력
C	남성 캐릭터	백화점, 몰, 가두, 아울렛	70	300	남	15년 / 팀장 / MD	대졸
G	남성 어덜트	백화점, 몰, 가두, 아울렛	89	380	남	18년 / 팀장 / MD	대졸
S	남성 캐릭터	가두, 몰	180	700	여	15년 / 선임 / MD	대졸
B	남성 캐릭터	백화점, 몰, 가두, 아울렛	87	340	남	18년 / 실장 / DS	대졸

Table 6. 연구대상 아웃소싱 업체 및 피 면접자 기본 정보.

성별	경력 / 직무 / 업무	주요 경력	업체	설립연도	아이템	매출 (억)	직원수	아웃소싱 성격	생산처
남	16년 / 대표 / 영업, 생산	남성복 MD 출신	Y	2015년	팬츠, 아우터	50	3	CMT, 완사입	베트남, 국내
남	16년 / 대표 / 생산	소재 출신	Y	2003년	티셔츠	40	5	완사입	중국, 인도네시아
남	24년 / 대표 / 완사입	남성복 DS 출신	B	2011년	셔츠	60	8	완사입	베트남
남	23년 / 대표 / CMT	남성복 생산 출신	K	2010년	슈트, 코트	80	6	CMT	중국, 베트남

## 2. 자료 수집 및 분석

위와 같은 문제를 기반으로 오프라인 유통의 남성복 브랜드 디자인과 기획 담당자 4곳과 남성복 중심의 아웃소싱 업체 4곳을 접촉하여 2018년 9월부터 2019년 12월까지 걸쳐 8명을 심층 인터뷰를 실시하였다. 남성복 브랜드 담당자 경우 15년에서 18년 경력의 디자인과 머천다이징 업무를 담당하는 선임과 팀장 직급의 해당 업무 전문가들을 대상으로 하였다. 브랜드 담당자 및 브랜드와 관련된 기본 정보는 <Table 5>와 같다. 아웃소싱 업체 담당자 경우 남성복, 수출, 소재 등의 다양한 분야의 출신들로 경력은 16년에서 24년으로 주로 생산에 집중된 아웃소싱을 주 업무로 브랜드와 거래 중이었다(Table 6).

연구 대상자와의 인터뷰는 선행연구(Jang, 2003)를 기반으로 작성한 반 구조적인 질문지를 근거로 작성하였다. 전문가들이 생각하는 패션 업계의 위협 요인, 향후 미래의 패션 브랜드 디자인 기획 조직의 전망 그리고, 기획 관련 조직 통합을 기반으로 한 디자인 아웃소싱의 전망에 대한 가능성을

질문하였다. 면접은 조사자가 방문 면접을 통하여 질문지에 근거한 인터뷰를 40분에서 1시간가량 진행하였다.

## IV. 결과 및 논의

### 1. 디자인 기획 변화의 필요성

공통적으로 기획의 어려움으로 올해 판매가 잘 되는 상품을 내년에 일부 변형하여 기획하면 예년에는 성과가 나오고 일정량의 매출을 확보할 수 있었는데 지금의 상황은 그렇지 않다는 의견을 내놓았다. 예년에는 시즌 구성 중 20~30%는 작년에 판매가 잘 되었던 스타일을 근간으로 구성하였지만 변화된 소비자 니즈는 새로운 디자인과 제품에 대한 요구가 높아졌다고 공통적으로 언급하였다. 이러한 변화는 안정적인 기획의 근간이 흔들리는 환경의 변화로 피 면접자 모두 제품 적중도 하락을 가장 큰 어려움으로 말하였다. 또 다른 큰 위협 요인은 온라인 편집매장의 신장을 들고 있다. 온

라인 시장 자체가 투명하고 공개적인 정보를 근간으로 하고 있는 환경이기 때문에 오프라인 남성복 브랜드 경우 높은 유통 수수료로 중간 유통 단계를 간소화한 온라인 제품과의 가격 경쟁력에서 뒤질 수밖에 없다고 말하였다.

### 1) 글로벌 SPA의 위협

오프라인 유통의 남성복 관점으로 볼 때 가장 큰 위협 요인으로서는 자라, 에이치앤엠, 유니클로와 같은 글로벌 SPA의 성장에 따른 매출 위협이었다. 2000년대 초반 진출한 이들 SPA 브랜드는 2010년 전후 시장에 더욱 강력한 영향력을 행사하면서 다양한 방식으로 남성복 매출에 영향을 미쳤다. 첫째, 전반적인 가격의 인하 효과다. 특히 G 브랜드 기획팀장은 유니클로 경우 대량생산을 근간으로 아이템별 소비자 형성 가격을 낮추면서 가격 정책의 위협 요인이 되었다고 설명하였다. 둘째, 상품 구성의 위협을 들 수 있다. 자라 경우 빠른 신상품 교체 주기를 통한 신선함을 제공하는 프로세스를 보여 주었고, 유니클로 경우 기능성을 가미한 베이직한 상품을 저렴한 가격으로 제공하는 전략을 통해 소비자로서 하여금 대상 브랜드에 대한 학습이 이루어지도록 하였다.

*“SPA 브랜드 중 유니클로는 소재 경쟁력과 베이직한 상품으로 구성되어 있어 오프라인 남성복에게는 더 위협적인 존재가 된 것 같네요. 대량생산으로 매 시즌 반복되는 프로그램 오더 성격이 강하므로 소재와 가격 경쟁력에서 밀릴 수밖에 없는 구조라고 보면 됩니다” (G 브랜드 기획 팀장)*

### 2) 온라인 편집 매장의 성장

공통적으로 온라인 시장의 대응과 위협 요인을 가장 큰 어려움 중에 하나로 말하였다. 통계 자료가 증명하듯이 소비 패턴이 오프라인에서 온라인으로 급격하게 전환되고 있으며 이에 따라 전통적인 오프라인 중심의 유통을 보유하고 있는 남성복

브랜드 입장에서는 동일 제품을 온라인과 오프라인에 유통하면서 가격 정책의 혼란을 가져오는 등 어려움이 겪고 있다. 또한 쇼핑의 편리함, 수수료 경쟁, 각종 쿠폰 등의 혜택 제공, 상품의 다양한 구성 등 소비자 입장에서 편리한 쇼핑 채널로 인식되고 있기에 오프라인 남성복에는 위협 요인이 되고 있다. 오프라인 시스템에 맞게 가격 정책, 원가 전략, 유통, 기획 시스템이 갖추어져 있지만 모든 것이 다른 온라인 마켓에 적응하고 대응하기에 힘든 부분이 많다고 지적하였다.

*“소비자들은 스마트해졌습니다. 백화점에서 입어 보고 마음에 들면 바로 스마트폰으로 가격 비교를 합니다. 백화점은 그냥 쇼룸이라고 보면 됩니다. 백화점 자체만 보면 수익이 안 나는 구조입니다. 백화점에서 마이너스 되는 비용을 닛컴 매출과 아울렛(outlet) 매출로 보완한다고 보면 됩니다” (C 브랜드 기획팀장)*

### 3) 가격 인하와 원가 절감의 어려움

직영점 운영과 대량생산으로 원가 경쟁력을 갖춘 글로벌 SPA의 판매 가격은 백화점과 대리점 중심의 오프라인 남성복과 비교하면 높은 가격 경쟁력을 보유하고 있다. SPA의 직영점은 초기 보증금과 높은 임대 비용이 부담되지만 직영점 매출이 높아질수록 임대 비용, 인건비 등과 같은 고정비용이 상쇄된 후 이윤이 나오는 구조가 된다고 분석하였다. 이와 비교하여 오프라인 남성복은 대리점과 백화점 등의 유통 수수료가 30~40% 발생하는 구조이기에 가격 경쟁력을 갖추고 대응하기 위해선 더 많은 원가 절감을 해야 되는 어려움을 공통적으로 토로하였다.

*“원가 절감을 어디까지 해야 되는지 앞으로 걱정입니다. 중국 생산이 비싸서 베트남, 인도네시아로 내려왔는데 곧 인건비가 올라가면 또 이동해야 합니다. 나중엔 아프리카까지 가야겠구나 하는 걱정을 합니다”(K 아웃소싱 업체 대표)*

## 2. 디자인 아웃소싱의 역할과 전망

### 1) 차별화된 경쟁력과 서비스 제공

Y 아웃소싱 업체와 K 아웃소싱 업체 모두 현재는 생산 중심으로 운영하고 있지만 향후 자사의 경쟁력을 위해서는 차별화된 기획 제공을 준비한다고 말하였다. Y 업체 경우 베트남 생산 공장과의 계약을 통해 팬츠 생산에 집중하는 전략으로 2015년 설립 이후 빠르게 사업 안정성을 확보하였다. 향후 별도 쇼룸을 준비하여 팬츠 관련 소재를 자체 소싱하여 시즌 컨벤션 형태로 전시와 수주를 받을 계획을 세우고 있다. K 업체는 슈트와 코트 등 포멀웨어(formalwear) 중심의 생산 전문업체로 인정받고 있다. 남성복 브랜드 내 패턴실을 외주로 돌리는 상황에서 자사가 패턴 제공과 샘플 제작의 전문성으로 차별화를 이룰 계획을 세우고 있다. 그러나 아웃소싱 업체 모두 디자인 관련 서비스 제공에 대한 비용을 브랜드에서 인정해 주기가 쉽지 않은 환경이라고 말하면서 디자인 소싱 조직 구성은 신중한 입장이었다.

“샘플 제작, 원단 소싱, 패턴 제작 등 모든 것이 비용이 드는 작업입니다. 저희들은 차별화된 디자인 서비스 제공을 해 드리고 싶지만 브랜드에서는 이것을 인정해 줄지 의문입니다. 원가 압박이 심한데 어떻게 디자인 아웃소싱이 될 수 있겠습니까?” (Y 소싱업체 대표)

S 브랜드 K 선임과장은 기획 업무 중 가장 힘든 부분이 원가를 맞추는 것이 가장 큰 어려움 중 하나라고 말하였다. 디자인 아웃소싱을 제공 받고 또 육성하고 싶지만 원가 상승이 예상되기에 생산 위주로 아웃소싱 업체를 운영 중이라고 하였다.

“원가를 절감하기 위해 생산지를 동남아시아로 옮기고 소재, 부자재를 저렴하게 소싱하고 있는데 외부 아웃소싱 업체에 디자인 비용을 부담하기가

쉽지 않습니다. 모든 것이 원가 절감 때문에 쉽지 않은 환경인 것 같습니다.” (S 브랜드 선임과장)

### 2) 전문성 향상과 상호 신뢰

G 브랜드 기획팀장은 디자인 아웃소싱이 되기 위해서는 업체의 디자인 전문성이 갖추어져야 하며 상호 신뢰 관계가 구축되어야 하는 전제 조건을 말하였다. 브랜드와 아웃소싱 업체 간의 디자인 기획과 관련한 정보 공유와 판매 정보가 원활하게 공유되어야 디자인 아웃소싱이 이루어질 수 있는데 이러한 교류가 되기 위해서는 상당한 시간이 필요하며 긴밀한 정보 교류가 이루어져야 한다고 말한다. C 브랜드 기획팀장은 디자인 아웃소싱이 되기 위해서는 브랜드의 디자인실과 아웃소싱 업체 디자이너의 역할 관계를 잘 정립할 필요가 있다고 말하였다.

“브랜드의 판매 정보와 디자인 기획 방향을 제공해야 하는데 상호 신뢰가 되어야 가능할 것 같습니다. 아웃소싱 업체 경우 브랜드에 제공하는 디자인 제공에 많은 비용과 노력을 들여야 하는데 서로 신뢰 관계가 없으면 불가능합니다” (G 브랜드 기획팀장)

“디자인 아웃소싱을 한다는 것은 브랜드 디자이너의 존재와 위치에 대해 위협을 주는 방법인데 디자인실의 반발이 클 것 같습니다” (C 브랜드 기획팀장)

### 3) 통합 조직과 오너의 의지

C 브랜드 기획팀장은 소비자의 니즈를 신속하게 대응하고 만족시킬 수 있는 제품을 기획하기 위해서는 디자인실 조직과 머천다이징 조직을 통합하여 운영할 필요가 있다고 말하였다. 조직이 통합되어야 조직이 신속하게 의사 결정할 수 있으며 이에 따른 디자인 아웃소싱이 원활하게 이루어질 수 있다고 주장하였다. 실제 자신이 담당하고

있는 브랜드를 통합하여 2019년 상반기부터 운영 중이라고 말하면서 현재 변화로 인한 시행착오가 있지만 회사의 의지가 확고하여 지속적으로 추진할 계획이라고 말하였다. S 브랜드 과장은 디자이너 출신으로 현재 통합된 조직에서 일하고 있으며 이전 회사에서는 회사 지시로 디자인실과 머천다이징팀이 통합된 곳에서 1년간 근무하였다. 이론적으로 명분이 있는 결정으로 진행되었지만 두 조직 모두 준비가 안 되어 있는 환경이어서 힘든 시간을 보냈다고 하였다. 디자이너는 머천다이저가 하는 정량적인 자료 준비가 힘들었고, 반대로 머천다이저는 콘셉트 설정, 이미지 맵 등 감성적인 업무에 대해 애로사항이 많았다고 한다. 1년간 통합 조직으로 운영한 T 브랜드는 다시 이전 분리된 조직으로 운영되었다고 한다. B 브랜드 디자인 실장은 조직의 변화와 외부 아웃소싱 업체 간의 협력을 이루기 위해서는 브랜드가 리더십을 가지고 이끌어 갈 필요가 있다고 하였다. 브랜드는 포용력을 가지고 역량 있는 아웃소싱 업체를 자사의 네트워크로 편입시키고 지원할 부분은 과감하게 진행될 필요가 있다고 주장하였다.

“통합된 조직을 운영하는 목적은 급변하는 환경에서 빠른 의사 결정을 통해 상품기획을 빠르게 진행하는 것입니다. 운영하면서 어려움과 단점은 아무래도 판매율 중심으로 기획을 하다 보니 새로운 시도에 대한 시도는 약한 편입니다” (C 브랜드 기획팀장)

## V. 대안 제시

국내 남성복 브랜드와 아웃소싱 업체의 현황조사 및 심층 면접을 통해 나온 대안은 남성복 브랜드와 아웃소싱 업체로 구분하여 제안하였다.

### 1. 남성복 브랜드를 향한 대안 제시

첫째, 디자인 기획 관련 조직을 통합 운영될 필요가 있다. 일반적인 브랜드의 디자인·기획·생산 조직은 아래 도표와 같이 디자이너, MD, 생산, 패턴 개발팀으로 세분화되어 전문성을 발휘할 수 있는 환경은 되지만 단점으로는 담당별, 부서별 정보 처리와 커뮤니케이션 과정에서 예상외의 시간과 갈등을 유발할 수 있다. 통합형 디자인 기획 조직은 통합형 디자이너가 일반적 디자인 기획에서 담당했던 디자이너, 머천다이저 및 생산 MD의 업무를 통합하여 운영하는 것을 말한다. 디자인 기획의 핵심적이고 중요한 업무에 집중한 후 패턴, 생산, 일부 기획 관련 업무는 아웃소싱 업체와의 상호 협력 관계를 통하여 위임하는 방식을 취하는 것이다(Figure 1).

통합형 디자이너 시스템으로 조직을 운영할 시 조직 내 정보 처리 과정이 단순화되고 빠른 의사 결정을 할 수 있다는 장점이 있다. 그리고, 변화하는 환경에 유연한 대응이 가능하다. 이러한 시스템은 담당별 ‘책임과 권한’의 수준에 따라 성공 여부가 달라진다.

업체 수 경우 아이템 별 특성에 따라 효율적으로 정해야 한다. 패션 기획 프로세스 특성상 단계마다 다양한 변수가 발생하고 이를 처리하고 관련 정보를 상호 교환해야 하는데 이 과정에서 커뮤니케이션의 오류가 많이 나올 수 있기 때문에 집중이 요구된다. 통합된 조직에서는 담당별로 아이템을 2~3개 전후로 담당할 수 있으며 압축된 업체 관리를 통해 정확도와 깊이 있는 업무를 처리할 수 있는 환경을 가질 수 있다.

둘째, 통합형 디자인 기획 프로세스가 필요하다. 한국 패션 산업의 성장기에 정착되었던 전문화되고 세분화된 디자이너와 머천다이저의 책임과 역할은 변화된 시기에 맞춰 통합형 프로세스로 운영될 필요가 있다. 선행연구에 의하면 기획 프로

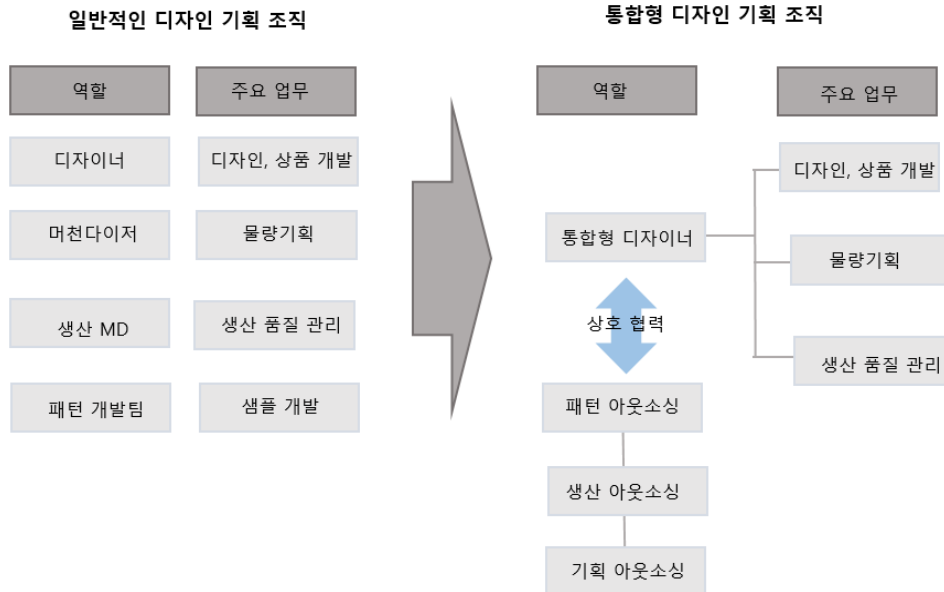


Figure 1. 일반적 디자인 기획과 통합형 디자인 기획 조직 비교.

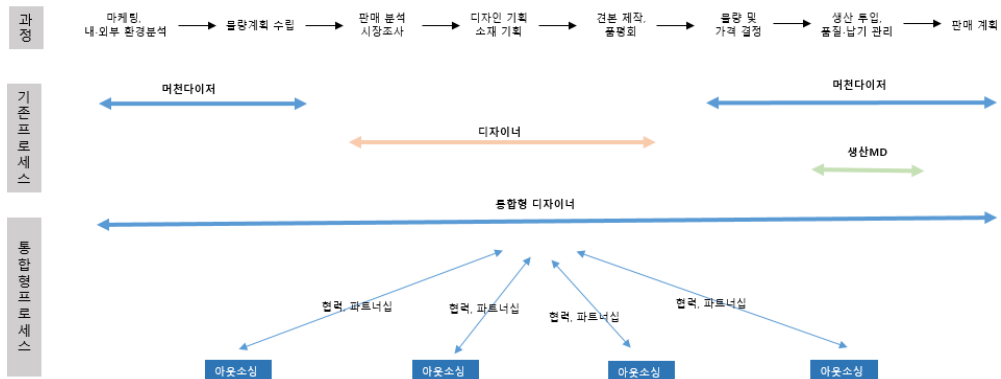


Figure 2. 통합형 디자인 기획 프로세스.

세스에서 머천다이저의 역할을 환경분석, 물량계획, 가격 결정 등 정량적인 관리에 치중되어 있는 반면에 디자이너는 판매 및 시장조사를 바탕으로 디자인, 소재 기획, 품평 진행 등 정성적인 업무에 집중되어 있는 상황이다. 통합형 디자인 기획 프로세스는 디자이너와 머천다이저의 책임과 업무를 통합하여 운영하면서 필요한 아이템과 특정 콘셉트 제품을 필요한 양과 시기에 맞춰 아웃소싱으로

운영되는 것이 핵심 개념이다. 통합된 조직은 기존 세분화된 조직에 비해 인원 축소가 이루어지며 각각의 담당자는 디자인, 머천다이징 및 생산 부분의 통합 업무를 진행하게 된다(Figure 2).

통합된 조직은 의사결정의 단계가 단축되며 빠른 의사결정으로 변화되는 환경에 신속하게 대응하고 주도할 수 있다. 브랜드의 핵심인 브랜드 아이덴티티와 핵심 아이템 및 디자인은 본사 통합

디자인 기획 조직에서 운영하고 원가 경쟁력 및 기본 아이템은 외부 아웃소싱을 병행하는 것이 효율적 운영의 대안이 될 수 있다.

셋째, 디자인 감성 기반의 MD 역량을 유지한 통합형 디자이너를 양성해야 한다. 이들에게 요구되는 역량은 디자인·MD·생산을 통합하여 바라볼 수 있는 시각의 보유와 운영의 기술이다. 통합형 디자이너는 디자이너·MD·마케터의 역할을 포함한 통합형 R&R이 요구되는데 세부적으로 가장 중요한 역할은 브랜드가 나아가야 할 방향성을 제시하는 브랜딩이다. 여기엔 단기적으로는 시즌 콘셉트, 아이템별 전략, 가격 정책, 브랜드 관리 등이 포함되며 장기적으로 브랜드의 아이덴티티 유지와 관리의 역할이다. 브랜드가 지속 가능한 생명력을 갖기 위해서는 브랜드 관리를 포함한 방향성 제시가 무엇보다도 중요한데 이에 대한 시간과 역량에 좀 더 많은 집중을 하기 위해서 디자인 아웃소싱 업체에게 일정한 업무를 위임하는 의도가 새로운 기획 프로세스 이면에 담겨져 있다고 할 수 있다.

실무적인 업무에선 생산 관리 기능이 디자인 아웃소싱 업체에 위임되었기 때문에 관련 업체들의 관리 또한 중요하다. 시즌 전엔 생산 계획 공유 및 방향성 공유를 통해 국내외 생산 공장의 봉제 라인 확보를 해야 하고 예상되는 리스크를 사전에 점검하고 준비해야 한다. 시즌 중엔 안정적으로 생산하고 지시된 제품 사양과 차이가 없도록 정기적인 점검 및 생산 스케줄 관리를 해야 한다. 시즌 종결 후엔 생산적인 측면에서 성과와 미비점, 매장 및 소비자 클레임 등의 원인 분석 공유를 통해 차기 시즌엔 좀 더 발전적인 방향으로 나아갈 수 있도록 해야 한다.

기획에서 판매까지 전 분야를 통합해서 관리하고 각 부서에게 필요한 정보를 공유하고 지원하는 역할도 통합형 디자이너에게 요구되는 역할이다. 업계 현황 조사 및 심층 면접을 통해 나타난 개선점 중 하나는 정보처리와 관련된 내용이다. 통합

된 조직의 위치는 가장 최신의 정보를 받고 처리하는 위치에 있기 때문에 외부 환경 변화와 본사의 의도가 매장에까지 잘 전달될 수 있도록 전 과정에 관심을 두고 마케팅·홍보·영업 관련 부서와 긴밀하게 정보를 관리하고 협력해야 한다.

## 2. 아웃소싱 업체를 향한 대안 제시

남성복 분야에 디자인 아웃소싱이 정착되기 위해서는 브랜드와 아웃소싱 업체간의 균형 있는 업무 변화와 발전이 있어야 한다. 아웃소싱 역할은 업의 성격상 달라야 하며 다양하게 전개될 수 있다. 따라서, 남성복의 위기 극복과 성장을 위해서는 디자인 역량에 있어서 전문화된 아웃소싱 업체가 지속적으로 나타나야 한다. 디자인 아웃소싱 업체와 브랜드는 동반자 관계를 위해 상호 역할과 업무를 나누어 좀 더 중요한 업무에 역량을 집중하여 변화하는 환경에 주도적으로 대응해 나갈 필요가 있다. 이를 위해서 디자인 아웃소싱 업체가 필요로 하는 역할과 실질적인 방법 제시는 아래와 같다.

첫째, R&D에 투자해야 한다. 디자인 아웃소싱 시스템이 정착되기 위해서는 브랜드의 의지와 함께 아웃소싱 업체 스스로 준비가 되어 있어야 한다. 다양하면서 회전율이 높은 SPA 브랜드의 성장과 해외 직구 등은 소비자의 선택권이 높아짐을 말하는 것으로 브랜드 입장에서 다양한 콘텐츠가 갖추어지지 않으면 도태됨을 의미한다. 콘텐츠의 생산은 기존 디자인실의 한정된 인적 구성으로는 성과의 기복과 한계를 가지고 있다. 협력이 필요한 구조로서 외부의 실력 있는 디자인 아웃소싱 업체의 콘텐츠를 활용한다면 경쟁력을 갖춘 상품 구성을 지속적으로 보여줄 수 있다. 국내 아웃소싱 업체의 역할은 아이템별로 차이는 있지만 디자인과 생산의 균형보다는 생산 중심으로 운영되는 흐름이 강하다. 원가 경쟁이 심화되는 상황에서

아웃소싱 업체 입장에서는 회사의 성장을 위해서는 원가 경쟁력을 높일 수 있는 생산 중심으로 역량을 집중하는 구조로 경영을 하는 추세이다.

둘째, 글로벌 바이잉 오피스(global buying office) 설립을 통해 경쟁력을 키워야 한다. 외부 경쟁의 심화로 인해 남성복의 상품 발주는 낮은 원가와 높은 품질을 요구하게 된다. 모순적인 요구이지만 소비자의 니즈와 환경의 변화로 인해 이와 같은 어려운 요구는 해결되기 쉽지 않은 과제다. 여기에 내수 시장의 정체는 발주 로트(lot)의 감소로 이어지는 추세다. 대량 생산에서 다품종 소량 생산으로 이어지는 구조도 나타나고 있다. 아웃소싱 업체와의 면접과 같이 국내 남성복에 제안하는 자체 개발 디자인이 투자 대비 디자인 적중도 하락으로 투자가 위축되는 구조적인 문제가 발생되었다. 디자인 개발 비용은 보통 패턴 비용, 봉제 그리고, 원부자재를 포함한 비용인데 이를 적은 로트 수량에 배분하면 원가 상승으로 이어지는 문제도 있었다. 이를 해결하고 아웃소싱 업체 스스로 발전할 수 있는 대안으로 해외 시장에 진출하는 것이다. 감성과 역량을 갖춘 디자이너들을 활용하여 전시회 및 바이잉 오피스 설립을 통해 해외 바이어를 발굴하고 글로벌한 수주를 받는다면 생산 미니멈(minimum) 극복뿐 아니라 소싱 업체 스스로의 역량도 발전할 수 있다.

## VI. 결 론

이 연구를 통해 남성복 디자인 프로세스 현황 분석에 기반한 문제점과 개선점을 확인할 수 있었다. 현재 대부분의 남성복 디자인 및 기획 구조는 1990년대 전후 대량 생산과 경제 호황기에 만들어진 형태로 지금의 변화된 환경에선 발전된 조직 구조가 요구된다.

새로운 대안 모색을 위해 남성복 브랜드와 아

아웃소싱 업체 각각 4곳을 선별하여 업체별 디자인과 현업 업무에 대한 기초 조사와 전문가 심층 면접을 진행하였다. 면접 결과 디자인 아웃소싱이 되기 위해서는 정보 처리와 시스템 변화의 2가지 핵심 주제가 도출되었다. 정보 처리 경우 현재의 디자인실, MD팀, 생산팀 등으로 전문화된 조직에선 전달 오류 가능성이 발생됨을 알 수 있었다. 시스템 변화는 아웃소싱 업체에서 많은 애로사항을 토로하였다. 브랜드 확인 과정을 거쳐야 하는 업무에선 부서별 결정 단계가 많아지고 불필요한 업무로 생산에 차질이 생기는 문제가 반복적으로 나오고 있었다. 원가 절감을 위해 해외 생산 비중이 높아지는 환경에선 예전 국내 생산과는 다른 업무와 프로세스의 변화가 필요하다.

위와 같은 업체 현황 조사와 심층 면접을 통해 나온 대안 제시는 다음과 같다. 브랜드를 향한 대안 제시는 첫째, 통합형 디자인 기획 운영 조직을 통하여 디자인, 머천다이징, 생산 업무를 통합하여야 한다. 둘째, 새로운 조직을 운영할 수 있는 통합형 디자인 기획 프로세스를 운영해야 한다. 통합형 디자이너는 세분화된 업무를 통합하는 시각과 기술을 바탕으로 단기적인 시즌 기획 업무와 장기적인 브랜딩에 업무 균형을 세워나가야 한다. 시즌 기획에서는 브랜드의 통합형 디자이너는 중요하고 핵심적인 업무에 집중하고 기획, 생산, 패턴과 같은 아웃소싱 업체를 활용하여 상호 협력 관계의 발전적 기획 업무를 해야 한다. 셋째, 통합형 조직과 프로세스를 운영할 수 있는 통합형 디자이너가 육성되어야 한다. 이를 통해 창의적인 패션 분야 특성상 감성을 기반으로 한 통합형 업무가 가능한 인재로 육성되어야 한다. 아웃소싱 업체를 향한 대안으로는 첫째, R&D에 적극적인 투자가 이루어져야 한다. 거래 브랜드의 필요와 향후 미래 요구 사항에 맞춰 준비하고 개발하는 노력이 지속적으로 필요하다. 준비가 된 아웃소싱 역량은 브랜드와 상호 협력 관계에서 거래 발전의

중요한 원동력이 될 수 있기 때문이다. 둘째, 글로벌 바이링 오피스 설립을 통한 해외 시장의 개척이다. 국내에 한정된 R&D와 아웃소싱 역량에서 자사의 위치와 발전을 위해 적극적으로 해외 시장 개척에 임해야 한다. 해외 브랜드와의 거래 관계와 실적은 국내 브랜드 영업에 긍정적 영향을 미치며 또한 아웃소싱 거래 관계에서도 효과적인 자료가 될 수 있다.

이 연구는 남성복 브랜드 내의 디자인 기획 조직을 통합형 디자인 기획 조직의 전환을 통해 브랜드는 핵심 디자인 기획에 집중하고 이외에 필요한 상품 구성은 전문성을 가진 외부 디자인 아웃소싱을 활용하는 운영 프로세스의 대안을 제시하는 것이다. 향후 남성복 브랜드뿐만 아니라 패션 브랜드의 발전을 위해 더욱 발전된 디자인 아웃소싱과 프로세스 개선 연구가 다양하게 진행되기를 기대한다.

## References

- Ahn, J. H., & Kim, S. Y. (2009). An analysis of risk factors for introduction of web design service outsourcing. *Journal Korea Society of Visual Design Forum*, 24(-), 215-224.
- Baek, J. Y., Jung, S. Y., Kim, B. H., Yoo, S. K., Lee, S. W., & Choi, H. Z. (2009). Design of architecture for collaborative Project management system based on business process. *Korean Journal of Computational Design and Engineering*, 14(5), 338-345.
- Bahng, Y. J., & Choi, S. H. (2015). Korean women's apparel firms' product planning strategies to survive the effect of recession and fast-fashion. *Journal of Korean Society of design trend*, 46(-), 139-150.
- Hong, J. H. (2016). *A study focused on revitalization of fashion design outsourcing*. Unpublished master's thesis, Ewha woman's University, Seoul.
- Jang, S. H. (2003). *Organizational structure and fashion merchandising process of the apparel firms*. Unpublished master's thesis, Konkuk University, Seoul.
- Ju, Y. H. (2001). *A Study on the current outsourcing system and planning for the fashion industry focus on the merchandising process*. Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul.
- Kim, E. K. (2006). *A study on the Italian fashion design in the latter half of the 20th focused on womenswear*. Unpublished doctoral dissertation, Kookmin University, Seoul.
- Kim, K. R., & Yang, S. J. (2015). *Exploratory study on the success factors of SPA brands from marketing perspectives: Based on grounded theory*. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 39(2), 190-203.
- Kim, W. I., & Lee, Y. J. (2018). A study on collaboration method and design decision-making in visual merchandising. *The Journal of the Korea Society of Art & Design*, 21(1), 27-43.
- Kim, Y. S., Hwang, S. J., & Kim, I. (2013). A study on conflict awareness of role initiative between designer and merchandiser. *Journal of Fashion Design*, 13(4), 157-171.
- Lee, H. S. (2017). *A study on the creative fashion design process: Focusing on Differenbacher's the design cycle*. Unpublished master's thesis, Kookmin University, Seoul.
- Lee, I. S. (2012). The consideration of knitwear design planning process: Focusing on the 2013 S/S F/W Season. *The Journal of the Korean Society of Knit Design*, 10(3), 58-70.
- Lee, J. C. (2004). *A study on the present state of outsourcing and the effective application method for domestic men's wear industry*. Unpublished master's thesis, Kookmin University, Seoul.
- Lee, J. Y., & Kim, M. (2014). Customer-driven design management strategy of SPA fashion brand focusing on H&M & ZARA. *Journal Korea Society of visual design forum*, 45(-), 287-300.
- Lee, S. E., Kim, L. R., Kim, S. Y., Seo, I. K., Ahn, J. W., Lee, D. Y., Lee, E. J., & Hong, Y. J. (2012). The collaborative characteristic of integrated design approach: A case study on design processes in design firms. *Archives of Design Research*, 25(3), 39-53.
- Lee, S. R. (2001). *Out-sourcing strategy in the design industry*. Unpublished master's thesis, Seoul National University, Seoul.
- Na, K., & Oh, S. J. (2013). A Study on the design management strategy for fashion SPA brands of Korean company. *Industrial Design*, 7(3), 31-38.
- Park, E. Y., & Lee, D. K. (2012). UNIQLO! The philosophy of globalization moves in clothes. *Korea Business Review*, 16(4), 55-84.
- Song, Y. J. (2007). A study on the corporate efficient design outsourcing strategy: Focused on global electronics. *Journal of the Korean Society Design Culture*, 13(2), 126-138.
- Sung, H. C. (2009). *Research on the methods to revitalize design firms: Focusing on graphic design service*. Unpublished master's thesis, Sungkyunkwan University, Seoul.



# Proposal of Planning Process for Outsourcing the Design of Men's Clothing

**Kim, Jin Hyoung • Kim, Young In<sup>+</sup>**

Doctoral course, Dept. of Human Environment & Design, Yonsei University

Professor, Dept. of Human Environment & Design, Yonsei University<sup>+</sup>

## Abstract

The process operated by the men's clothing brand does not show much difference in systems built in the 1980s and 1990s during mass production and growth, which may be said to require reflection on the need for change amid the new global competition structure. The study aims to propose a design outsourcing process through an integrated design planning organization as an alternative to competitiveness in the rapidly changing fashion business environment. As for the method of research, the study reviewed the literature related to the topic and based on above, in-depth interviews were conducted with experts on planning men's clothing and outsourcing. The current difficulties and crises of the men's clothing brand were cited as diversification of consumer needs, the threat of global SPA, growth of online editing stores, securing price competitiveness and reducing costs, according to the survey. As an alternative to this, it is necessary to change the design planning organization of men's clothing to an integrated designer whose work and role are combined with those of designers and Merchandisers, and to maintain a partnership of mutual cooperation with outside specialized design outsourcing companies. The design planning of menswear should operate as an integrated process with outsourcing companies through an integrated organization, and should be interested in fostering the workforce for this purpose. At the heart of the new process is the operation of an integrated designer with the ability and sensibility to see the perspective of designers and Merchandisers in a balanced way. Integrated organizations and processes have the advantages of fast decision making as the process of processing information is simplified, and their performance may vary for each person in charge according to the scope of responsibility and authority. The role of design outsourcing lies in active investment in R&D to gain design and production competitiveness by actively exploring foreign market buyers.

Key words : men's clothing, integrated designer, planning process, design outsourcing

