

한국 신발산업 수출성공요인의 인과모형 - 환경, 전략, 조직요인을 중심으로 -

유 승 훈*

논문접수일 : 95. 11

게재확정일 : 96. 6

초 록

본 연구는 기업차원에서 신발산업의 수출성과 결정요인을 환경, 경쟁전략, 그리고 조직요인을 중심으로 모형을 제시하고 인과성을 검증하였다. 본 연구에서 제시된 가설들은 경영자의 환경에 대한 인지, 기업의 조직 요인들이 산업의 수출성가에 직 간접적으로 영향을 미친다고 보았으며 경쟁전략은 직접적인 영향을 미친다고 보았다. 한편 환경과 조직요인은 경쟁전략의 구사에 영향을 미친다고 보고있다. 본 연구에서 사용된 데이터는 111개의 한국의 신발산업을 대상으로 한 인터뷰와 설문조사를 통하여 구하였으며 분석은 선형구조방정식 모형을 이용하였다. 분석의 결과 연구에서 제시된 환경, 전략, 조직요인들의 기업성가에 대한 인과성이 환경의 불확실성 요인가설 외에는 통계적 유의성을 지니고 받아들여졌으며 이에따른 결과의 기업전략적 함의를 제시하였다.

* 부산대학교 상과대학 무역학과 조교수

I. 서 론

한국의 신발산업은 지난 70-80년대의 수출주도형 경제하에서 수출증가에 크게 기여하면서 한국이 수출하는 여러가지 공산품중 세계 최고의 품질과 가격을 인정받는 독보적인 산업으로 성장하여 왔으며 이에따라 부산은 '신발왕국'이라는 명성하에 세계적인 생산기지가 되었다. 그러나 1990년에 사상 최대인 43억달러의 수출실적을 기록한 후 높은 임금상승과 노사분규에 따른 수출경쟁력의 약화와 후발개도국의 추격으로 인해 1995년에는 약 17억불에 그치는 수출을 함으로써 급속한 쇠락을 나타내고 있다. 이와같은 신발산업의 위기상황은 주력상품의 수출 감소에 따른 지역경제기반의 약화로 연결되어 본격적인 지방화시대를 앞둔 부산경제에 먹구름으로 작용하고 있을 뿐만 아니라 그동안 축적되어온 노하우와 산업기반마저 상실될 위기상황에 처하게 되었다. 국내 신발업계의 생산능력은 90년 3백2개사 6백61개라인에 달하였으나 1994년 6월말 약 200개사 300여개라인으로 대폭 축소되었다. 그러나 우리는 지난 4년간의 신발업계의 변화상황을 주의깊게 살펴보면 비관적인 방향으로만 전개되는 것은 아님을 알 수 있다. 즉 10개이상의 라인을 갖추고 대량생산에 의한 대량수출을 해오던 업체들인 화승, 국제상사, 삼화, 유진화학, 성화 등이 무너지는 구조조정의 회오리가 신발업계를 강타했던 지난 4년여 기간 동안에 대기업의 대형라인에서 찾아볼 수 없는 소량 다품종생산체제를 갖춘 미니라인을 중심으로 한 소규모 기업들이 적어도 1백개 이상 창업되었다. 뿐만아니라 1994년도에 들어와 인도네시아 등으로 생산선을 돌렸던 해외 바이어들도 납기, 품질 등에서 크게 실망하고 일부는 다시 한국으로 주문을 돌리기 시작했다. 실제로 우리나라의 혁제운동화류는 세계최고품질의 성가를 누리고 있으며 생산시설의 자동화를 통한 가격경쟁력의 회복과 기술개발 및 고유 브랜드 강화와 같은 마케팅차별화전략을 구사하여 비가격경쟁력 중심으로 재도약을 시도하는 기업들이 늘고 있다. 전체적으로 위기에 직면한 한국신발산업의 활로를 모색하기 위해 산업정책 차원에서의 연구들은 많이 행하여져 왔으나 기업차원에서의 분석은 많지 않은 편이다. 신발산업 전체가 침체되어 가고 있는 현실에서 일부의 기업들은 매출액이나 수익성에서 양의 성장을 하는 기업도 있는데 이들 기업의 성공에 미치는 기업차원에서의 제반 요인을 분석하여 봄으로써 우리나라 신발산업에 전략적 함의를 구할 수 있다. 특히 본 연구는 입지우위 요인의

상실에 따른 전반적인 신발산업의 경쟁우위의 약화에도 불구하고 수출성과가 신장되는 기업 성장의 결정요인을 환경, 자원능력, 경쟁전략을 중심으로 하는 기업내적요인에 시각을 맞추어 규명하고자 하였다. 이는 동일하게 어려워진 외부환경에 속한 기업들 중에서도 성과의 현저한 차이가 존재할 때에는 외부환경에 대한 기업내부의 대응능력의 차이에 초점을 맞추는 것이 필요하기 때문이다. 특히 본 연구는 비수출기업과 수출기업의 차이를 규명한 기존의 연구와는 달리 이미 수출산업에 종사하는 기업의 수출성과를 변별해 주는 요인들의 인과모형을 분석하고자 한다.

II. 연구모형

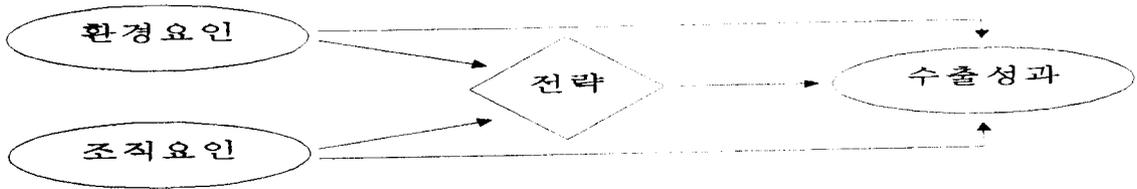
본 연구는 신발산업의 수출성과에 영향을 미치는 요인을 경영자의 환경지각, 경쟁전략과 조직요인을 중심으로 하여 인과성을 실증분석함으로써 전략적 시사점을 제공하고자 하는데 그 목적이 있다. 신발산업과 같이 외부환경이 급변하는 산업에서는 이러한 환경변화를 경영자들이 어떻게 인지하는가 하는 것이 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있을뿐만 아니라 인지된 환경변화에 대응하여 지속적이면서 효과적으로 대처할 수 있는 기업의 경쟁전략과 조직요인 또한 성과에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다고 보았기 때문이다. 본 연구에서는 신발산업의 수출성과의 결정요인으로서 크게 환경요인, 전략요인, 조직요인으로 구성되는 다음과 같은 등식을 제기한다.

$$\text{수출성과} = F(E, S, O)$$

여기서 E=환경요인, S=전략요인, O=조직요인을 나타낸다.

환경요인으로서의 수출장애요인, 해외시장의 친숙도, 환경의 불확실성의 개념이 포함되어 있으며 전략요인으로서의 경쟁전략으로서 제품차별화, 마케팅차별화, 시장지향차별화, 저원가 차별화전략등이 포함되었다. 한편 조직요인으로서의 조직의 자원능력과 최고경영자의 혁신성 그리고 조직의 효율성이 포함되었다. 상기의 요인중에서 기업의 성과에 영향을 미치는 매개변수로 경쟁전략과 기업조직의 혁신성을 두었다. 한편 자원능력과 최고경영자의 혁신성은 이러

한 매개변수에 긍정적인 영향을 미침으로 해서 성과에 반영된다고 보았다.



〈그림 1〉 이론모형

Ⅲ. 연구모형의 이론적 배경

본 연구의 개념적 틀은 일반적 조직행동 모델인 자극-조직-반응에 준하는 모델로서 성과는 전략을 중심으로 환경요인과 조직요인의 영향요소에 의해 결정된다고 본 White와 Hamermesh 연구(1981)의 수정된 구조이다. 본 연구에서는 환경요인과 조직요인이 전략에 영향을 미치고 이에 따라 전략은 성과에 영향을 미친다고 보았을뿐만 아니라 환경요인과 조직요인의 일부는 성과에 직접 반영된다고 보았다. 예컨대 Lawrence와 Lorsch(1967)는 플라스틱, 식품 그리고 컨테이너 산업에서의 조직특성과 기업성과와의 유의한 차이를 발견하였으나 어떤 특정한 조직특성이 기업성과에 맞다기 보다는 기업이 처한 환경에 따라서 최적 성과를 야기하는 조직특성이 달라진다고 보았다.

조직이 직면하는 환경에 대해 경영자들이 어떠한 인지를 하는가와 이에 따른 기회와 위협에 어떻게 대처하는가에 따라 기업의 전략이 달라질 수 있다는 점에서 환경요인과 전략의 관계는 중요하다. 유승훈(1995), Fiegenbaun과 Thomas(1989), Daft와 Parks(1988), Hambrick(1982)등의 연구에서 환경에 따른 전략형태에 관한 연구가 행하여졌다. 현실적으로 기업은 환경과의 상호작용속에서 생존해나가야 하고 환경변화에 대해 얼마나 적절히 대응하는가에 따라 기업의 사활이 달려있다고 보아도 과언이 아니다. 그러나 기업경영자의 입장에서 기업의 외부환경을 정확히 파악하여 효율적인 전략을 세우는것은 그 중요성에도 불구하고 쉬운일이

아니다. 이에 따라 본 연구에서는 환경요인을 조작적 정의(operational definition)를 통해 정의한 뒤 이들 요인들이 경쟁전략에 어떻게 영향을 미치는가를 분석한다.

Bikley(1979)와 Cauvugil(1976)은 수출기업의 비수출기업의 결정요인의 인과적 모델을 제시한 바 있으나 단순한 상관관계의 분석에 그쳤고 Wiedersheim-Paul(1978) 등의 연구는 호주의 중소수출기업을 대상으로 수출전 활동의 영향요인을 검증한 바 있다. 한편 Cavugil과 Navin은(1981) 수출마케팅행위에 영향을 미치는 매개변수로서 수출효과에 대한 기대와 자원의 투입정도 그리고 내부적 결정요인으로서 차별적우위, 수출효과에 대한 경영자의 기대 등의 변수를 고려한 인과모형을 자극-조직-반응에 준하는 모형으로 제시한 바 있다.

기업의 전략과 조직에 관한 연구로서 조직구조는 전략에 의해 결정된다는 결정론이 있고 기존의 조직구조가 전략에 제약을 가한다는 주장도 있다. (Miles and Snows, 1978) 한편 전략과 조직과의 관계는 인과관계가 아니라 상호작용하는 관계임을 보여주기도 한다. (Miller, 1988) Madsen(1987)은 여러 학자들의 문헌연구를 통해 수출성과에 영향을 미치는 조직구조 변수들을 경영자요인, 수출마케팅력, 기술집약도, 수출조직의 상태, 일반적 기업의 자원능력으로 나타낸바 있다. Burgelman(1983)은 조직구조의 형태에 따라 전략의 형태가 달라짐을 보여주면서 정보의 흐름과 개인의 상호작용에 조직구조가 크게 영향을 미치기 때문에 전략유형에도 영향을 미치게 된다고 보았다. 최근에 Yip과 Johansson(1994)은 미국과 일본기업의 국제경영전략을 연구하는 논문에서 국제경영전략, 조직과 경영요인, 성과 등의 관계를 실증분석하면서 전략과 조직의 인과관계에 대한 다양한 대안들을 검증한바 있다. Ginsberg와 Venkatraman(1985)는 전략, 환경, 조직에 관한 기존의 연구를 고찰하면서 환경-전략-조직-성과로 이어지는 상황모형을 제시한 바 있다.

본 연구에서 조직요인의 일부분으로 자원능력을 모형에 부가한 근거는 산업조직관점의 전략연구의 주를 이루고 있는 구조-행위-성과(structure-conduct-performance) 패러다임이 명확한 이론에 근거를 두고 전략이나 성과에 미치는 외부환경영향의 분석을 통하여 전략연구에 많은 기여를 해왔지만 지나치게 환경요인에 중점을 두어 기업내부요인을 소홀히 하였을 뿐만 아니라 기업간 자원의 동질성과 묵시적 이동성의 가정이 비현실적이라는 비판을 받고 있기 때문이다. (Barney, 1991; Rumelt, 1991) 이에 따라 기업내부요인에 중점을 둔 자원기준관점에서의 경쟁전략과 이를 지원하기 위한 내부능력과의 관계를 분석하고자 하는 것이다. 이러한

자원기준 관점에서의 내부능력은 일정기간에 걸쳐 축적된 지량의 개념으로서 경쟁기업보다 잘 할 수 있는 핵심역량을 지칭한다. (Wernerfelt, 1984) 즉 어떤 전략을 수행하는 기업은 그러한 전략을 수행하기 위한 조직내부의 내부우위변수를 필요로 하게된다. Cornor(1991)는 산업조직경제학관점에서의 전략과 자원기준관점에서의 전략에 대해 비교분석함으로써 자원기준 시각이 독특한 체계를 가지고 있는 새로운 이론적 틀임을 제시하였다. Grant(1991)는 기업의 내부자원과 능력이 전략의 기본방향을 설정하여주며 지속적 경쟁우위의 원천이 된다고 주장하면서 내부투자를 통한 필요한 자원 창출의 중요성을 강조하였다. Harrison 등(1991)은 기존의 연구들이 전략유형만 중시함을 비판하면서 자원기준관점에서 인수기업과 피인수기업의 인수후 기업성과에 미치는 영향을 분석하여 전략유형보다는 개별기업의 독특한 자원이 인수후의 기업성과에 더 많은 영향을 미친다고 주장하였다. 기업의 성과를 내부자원에 중점을 두어 설명하려는 자원기준관점에서는 기업의 정상이윤을 넘어서는 초과이익의 원천으로서 자원 능력에 대한 다양한 견해가 있는데 Lenz(1980)는 조직의 장기적 발전을 달성하기 위한 조직의 총체적 능력으로 정의하고 있다.

IV. 연구가설과 이론적 배경

본 연구의 가설은 외생변수와 내생변수간의 인과흐름에 대한 가설들(가설 I-1에서 가설 I-8)과 내생변수와 내생변수의 인과흐름에 대한 가설들(가설 II 1에서 II-2)로 구분되어진다.

가설1-1 수출장애요인은 수출성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

수출장애요인은 의사결정자의 인식과 태도형성에 영향을 미치고 나아가서 성과에도 영향을 미친다(Cavusgil, Bikley & Tesar, 1979 ; Cavusgil, 1984 ; Wiedersheim-Paul et al., 1978 ; Kaynak and Kothari, 1984). 지각된 수출장애요인은 다양한 수출장벽에 대한 경영층의 인지된 중요성과 수출에 대한 태도를 반영한다. (Cavusgil and Nevin, 1981) 즉 지각된 수출장애요인은 회사의 수출에 대한 태도의 간접적인 측정이라고 볼 수 있다. 수출장애요

인을 심각하게 생각하지 않는 경영층은 수출에 대해 적극적이고 긍정적인 생각을 하게 될 것이고 이러한 사실은 수출성과에 정의 방향으로 반영될 것이다.

가설1-2 환경의 불확실성은 수출성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

Kim과 Lim(1988), Dess와 Davis(1984) 등의 연구에서 경영자들의 환경에 대한 지각의 차이가 실증적으로 분석되어졌다. 동일산업내에서 환경으로부터의 기회와 위협요인에 대한 지각은 개개의 인지모형의 차이에 의해 지각은 다르게 나타날 수 있다. (Daft and Parks, 1988) Fiegenbaum과 Thomas(1990)는 환경에 대한 경영자들의 지각과 해석이 다를 수 있는데 이로 인해 전략군이 한 산업내에서 일정기간 안정적으로 유지될 수 있다고 보았다. 이와같이 환경의 불확실성에 대한 서로 다른 각각의 인지는 기업이 전략적으로 환경에 적응해감에 있어서 대단히 중요한 환경요인이다. (Duncan, 1972 ; Miles and Snow, 1978 ; Miller, 1988) 따라서 환경의 불확실성의 증대는 기업환경의 악조건으로 작용하여 경쟁력의 약화를 가져와 수출성과에 부정적인 영향을 미친다.

가설1-3 환경의 불확실성은 경쟁전략에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직이 위치한 경제적, 사회적, 기술적 등의 환경의 변화가 심해지고 이로 인하여 경영학에 개방체계이론이 도입되면서 외부환경의 특성이나 상황에 따라 적합한 조직관리 방법이 달라진다는 상황이론(Contingency theory)이 활발히 전개되어온 바, 기업은 자신의 통제력 밖에 있는 상위시스템으로서 주어진 환경속에서 활동하기 때문에 환경적응이 승패의 관건이 되는 환경적응업이라고 볼 수 있다. 경영자들이 기업이 직면하는 환경요인에 대해 어떠한 의미를 부여하고 기회와 위협요인을 인지하는가에 따라 기업의 전략형태는 달라질 수 있다. (Hambrick, 1982; Daft & Parks, 1988) 실로 전략이란 기업에 직접적인 영향을 미치는 환경에의 적응을 의미하게 된다. (Rue, 1989) 상황적 관점의 전략연구에 의하면 기업전략을 상황에 적합시키는 것은 경영성과의 제고에 대단히 중요하다고 주장한다. (Hambrick, 1983; Miles and Snow, 1978; Miller and Freisen, 1984) Kim과 Lim(1988)은 전자산업에 속한 한국기업을 대상으로 환경에 따라 Porter의 전략유형이 성과에 영향을 미치는가를 분석하였다. 이들의 분석결과 높은 성과를 나타내는 저원가군과 차별화군은 서로 다른 환경을 인지하고 있는

것으로 나타났다. 따라서 환경의 불확실성에 대한 적절한 대응은 효율적인 기업경영을 위해서는 필수적이라고 볼 수 있다. 기업이 우수한 사업성과를 실현하기 위해서 경영전략을 수립하고 수행하는 것을 기업이 환경에 적응하기 위한 환경적응론적 기능이라고 본다면 이러한 기능 자체가 경쟁전략의 본질이 될 수 있는 것이다. 즉 경영자들의 인지된 환경에 따라 기업의 전략적 대응이 일어나게 된다는 전략적 상황이론(Miller and Friesen, 1984)에 따라 경영자들은 환경의 불확실성이 커질수록 이를 극복하기 위해 더욱 강력한 경쟁전략을 구사하게 된다.

가설1-4 해외시장에 대한 친숙도는 경쟁전략에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업의 국제화는 기업이 점진적으로 학습과정을 통해서 국제경영활동을 해나가는 단계적 활동이라고 볼 수 있는 바 Johanson과 Valne(1977)는 해외시장에 대한 지식이 국제경영활동의 발전에 대단히 중요하다고 보았다. Denis와 Depeltau(1985)는 수출경험의 축적에 따라 수출비중이나 수출량이 증가한다고 하였다. 따라서 해외시장에 대한 경영자가 지각하는 친숙도의 정도는 수출에 대한 긍정적인 태도를 야기하고 따라서 적극적으로 수출시장을 공략하기 위해 경쟁전략을 강하게 구사하게 되며 수출성장에 긍정적으로 반영된다고 가정한다. 즉 해외시장에 대한 지식이 풍부할수록 시장정보의 획득에 상대적 우위에 있게 되어 수출시장의 공략을 위한 경쟁전략을 자신감을 갖고 강하게 구사하게 된다.

가설1-5 최고경영자의 혁신정도는 경쟁전략에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

경영자의 스타일에 따라 동원가능한 전략적 대체안의 범위와 깊이가 달라질 수 있다. Jauch와 Glueck(1989)은 경영자의 위험에 대한 태도를 세가지로 구분하고 전략과의 관계성에 대하여 논의하였다. Wortzel과 Wortzel(1981)은 신흥공업국의 경우 최고경영자의 성장의지가 기업의 국제화에 매우 중요한 역할을 한다고 주장한다. 특히 기업규모가 그다지 크지 않은 한국의 신발산업의 경우 최고경영자의 성향에 의해 기업경영이 상당히 영향을 받을 수 있고 따라서 최고 경영자의 혁신성이 강할수록 효율적이고 적극적인 경영을 하게 되어 적극적인 경쟁전략을 구사하게 된다.

가설1-6 최고경영자의 혁신성의 정도는 효율적 조직분위기에 긍정적인 영향을 미친다

최고경영자의 혁신이란 낡은것은 과감히 포기하고 발전적인 도전을 해나가는 것이다. 따라서 이러한 최고경영자의 경영하에서는 조직의 효율성 분위기에 긍정적인 영향을 미친다고 가정한다. 혁신적 경영스타일을 선호하는 경영자는 보수적 경영스타일을 견지하는, 즉 안정적이고 추종적위치를 선호하며 신제품 개발보다는 기존제품의 개량 혹은 원가절감을 선호하는 경영자보다 효율적인 조직분위기를 촉진할 가능성이 높다.

가설1-7 기업의 자원능력은 경쟁전략에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

전통적인 산업조직론에 의하면 기업성과의 주요요인으로서 산업의 매력도를 중시하였으나 최근의 연구들은 외부환경요인 뿐만아니라 경쟁우위가 성과차이의 주요 변수라는 것을 강조하게 되었고 이러한 경쟁우위의 원천으로서 기업의 자원능력이 중요한 개념으로 대두하게 되었다. (resource-based view of firm ; Rumelt, 1991 ; Cool and Schendel, 1988) 기업의 내부능력과 전략과의 관계에 대해 설명한 Snow와 Hrebiniak(1980)의 연구에 의하면 Miles와 Snow가 제시한 전략유형에 따라 인지된 기업의 내부능력이 상이함을 보여주고있다. Lawiess, Bergh, Wilsted(1989)의 연구에서는 31개의 제조업을 대상으로 한 연구에서 전략군에 따라 기업의 재무능력이 상이함을 보여주고 있다. 문준연(1986)은 우리나라 제조기업들의 수출마케팅의 발전단계에 기업의 내부특성 요인이 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였는데 기업의 규모, 수출의 경험, 경영자의 특성 등은 관련이 없는 것으로 나타났고 제품의 독특성이나 가격우위가 영향을 미치는 것으로 나타났다. Wiedersheim-Paul 등(1978)은 마케팅, 생산, 재무 등의 면에서의 초과능력과 의사결정자의 수출에 대한 불확실성에 대한 지각, 기업의 목표 등이 수출활동에 영향을 미친다고 보았다. 이상에서 경쟁전략을 적극적으로 수행해 나가기 위해서는 이러한 경쟁전략을 뒷받침할 수 있는 충분한 기업의 자원능력이 선행되어야 한다. 여기서 자원능력이란 경쟁조직에 비하여 특정한 조직이 갖는 비교우위를 의미하는 것으로 파악되어지는데 기업의 경영층은 이러한 기업의 내부자원능력들을 최대한 활용하는 경쟁전략을 구사하게 될 것이다. 따라서 기업의 자원능력이 우수할수록 이들 자원능력에 기초한 경쟁전략은 강력하게 구사될 것이다.

가설 1-8 조직의 자원능력은 효율적인 조직 분위기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업의 자원능력이 풍부할수록 경영자가 조직 분위기를 효율적으로 만드는데 도움이 될 것이다. 이는 기업이 보유하고 있는 내부능력이 충분할 경우 경영층과 노사가 합의하여 더욱 더 효율적인 조직분위기의 달성이 용이하게 될 것이기 때문이다.

가설2-1 경쟁전략은 수출성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

전략은 3가지 차원 즉 기업전략, 사업부전략 그리고 기능별전략으로 나누어 질 수 있는데 주어진 사업영역내에서 경쟁우위를 극대화하고자 하는 사업부전략이 본 연구의 전략개념에 해당한다. 기업의 전략과 성과사이에 관한 개념적 연구들과 실증적 연구들은 상당히 많이 연구되어져왔다. 선행연구들에 의하여 여러가지 형태의 전략유형들이 제시되어 왔는데, Hofer와 Schendel(1978), Miles와 Snow(1978), Porter(1980)는 개념적 전략유형을 제시하였고 Galbraith와 Schendel(1983), Hawes와 Crittenden(1984) 등은 실증자료에 의한 계량분석으로 전략유형을 검증하였다. 우리나라 산업을 대상으로 한 연구는 Kim과 Lim (1988), 이장우(1989), 김영배(1986), 이장호(1990) 이장우외(1993)등의 연구가 있다. 이들 연구결과들에 의하면 우리나라 산업에서도 전략차원이 존재하는 것으로 나타나고 있다. 동일산업내 기업간 경쟁전략의 차이와 이에 따른 성과의 차이를 규명하려하는 전략군(Strategic group)에 관한 연구가 다양한 산업에서 진행되어 왔다. (Cool and Schendel,1987 ; Thomas and Venkatraman, 1988) 그리고 Porter의 본원적 전략을 검증한 연구들로서 Dess와 Davis(1984), Hambric(1983b), Miller와 Friesen(1986)등이 있는데 이들 연구에 의하면 경쟁전략을 구사하는 기업들이 그렇지 않은 기업들보다 성과가 높은 것으로 나타났다. Snow와 Hrebiniak (1980)은 전략에 따라 자원의 구성형태가 상이하며 전략이 성과에 영향을 미침을 보여주고 있다.

가설2-2 효율적 조직분위기는 수출성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직분위기(organizational climate)는 조직의 구성원에 의해 넓게 공유되는 지속적인 지각현상으로서 조직원의 행동을 조직의 요구에 적합하도록 하게 하는 분위기를 의미한다. (Abbey and Dickson, 1983) Denison(1984)은 미국 기업을 대상으로 한 조직분위기와 성과의

관계에 관한 연구를 하였는데 참여적 분위기의 기업이 그렇지 않은 기업들에 비해 성과가 높게 나타남을 보여주고 있다. 이와같이 조직분위기는 구성원의 가치관 및 태도, 행동경향에 중요한 영향요소로 작용하면서 기업의 성과에 영향을 미치는데, 공개성이 있고 분권화된 기업이 우수한 기업의 특징으로 나타나고 있다는 연구가 있다. (Peters and Waterman, 1982)

V. 연구방법

5.1. 표 본

본 연구에서 분석하기 위한 자료 수집은 부산 경남 일원에 분포하는 신발제조수출기업을 1994년 8월 10일 부터 10월 25일 사이에 조사원의 직접방문 조사에 의한 설문자료의 회수와 경기도 일원에 존재하는 회사들의 경우는 우편 설문조사를 통하여 자료를 회수하였다. 우편에 의해 회수된 5개의 자료와 직접방문에 의해 회수된 112개를 합해 총 117개의 자료중 결측치로 인한 사용불가능한 설문 6개를 제외한 총 111개의 자료를 분석대상으로 하였다. 설문대상자는 최고경영자를 원칙으로 하되 불가피할 경우 중간관리자 이상으로 하였다.

5.2. 변 수

기업의 수출성과를 어떻게 측정하는가 하는 문제는 국제마케팅에 있어서 많은 논의가 되어 온 분야이다. Reid(1982)는 수출집약도가 수출성과를 제대로 반영하지 못한다고 비판하면서 다양한 성과측정치의 필요성을 강조하였다. Cooper와 Kleinschmidt(1984)는 수출성장율을 성과의 지표로 측정하였으며 Cauvugil과 Zou(1994)는 성과를 다원적으로 측정하기 위하여 전략적성과의 개념을 도입한 바 있다. 본 연구에서는 기업의 성과를 측정하기 위하여 먼저 신발수출기업들의 양적인 측면을 나타내는 매출액증가율과 질적인 측면을 나타내는 수익성증가율을 각각 대단히 감소부터 대단히 증가사이의 7점 척도로 측정하였다.

수출장애의 정도를 측정하기 위하여 기존의 연구들과 신발산업의 특성을 감안하여 13개의 측정항목을 구성하여 장애요인으로서의 중요도를 5점척도로서 측정하여 산술평균하여 구하였다. <표4>에서 각 측정분항이 제시되어 있고 수출장애 변수의 신뢰도를 검증한 크론바하 알파의 계수는 0.7이상으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타나고있다.

해외시장의 친숙도는 수출국의 문화와 언어에 대한 익숙한 정도와 수출국 해외시장 유통망에 대한 익숙도를 5점척도로서 측정하여 산술평균하여 구하였다.

기업의 전략변수를 측정하기 위해서 기술차별화전략, 저원가전략, 마케팅차별화전략, 제품차별화전략, 시장지향차별화전략 등을 5점척도에 의한 다항복 척도로 측정하였다. 우리나라 신발산업의 경우 제품제조 기술수준이 상당히 선진화되어 있으며 최근의 임금상승에 의한 가격경쟁력 약화에 대한 대안으로서 기술력에 의한 경쟁력강화 방안이 중요한 전략으로 부각됨을 감안하여, Porter의 차별화 전략은 Miller(1986, 1988)에 의하여 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화 전략으로 나누어 졌으며 Zahra와 Covin(1993) 역시 이와 같은 분류를 사용하였는데 그들은 특히 기술전략을 성과와 사업변수의 중재변수로 보고 연구하였다. 본 연구에서는 전략차원으로서 Zahra와 Covin의 전략유형 구분에다 시장지향성을 추가한 제품차별화, 마케팅차별화, 저원가, 그리고 기술혁신전략, 시장지향전략을 사용하기로 한다. 시장지향성이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구들은 Kotler(1977), Shapiro(1988), Webster(1988)등이 있다. 특히 Kohli와 Jaworski(1990)은 시장지향의 개념에 대한 상세한 논의를 한 바 있고 Narver와 Slater(1990)은 시장지향성이 성과에 미치는 긍정적인 영향을 실증적으로 검증한 바 있다. Kohli등(1993)은 시장지향성을 광범위하게 측정하고자 하였다. 국내에서는 전인수와 한재용(1994)이 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향을 연구한 바 있는데 상당히 영향이 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 Narver와 Slater(1990)가 측정한 시장지향성의 다측정 도구에서 고객의 요구사항에 대한 이해(고객지향성), 경쟁사의 행동에 대한 신속한 대응(경쟁자 지향성), 주요정보간의 부서간 교환(부서간 조정)을 사용하여 시장지향성을 측정하였다. 기업의 내부능력은 다른 경쟁조직에 비하여 특정조직이 갖는 비교우위를 의미하는 것으로 기업의 기능부서간의 상대적 우월성을 평가하는 방법을 사용하였다. (Lenz, 1980; Snow and Hrebiniak, 1980) 본 연구에서 사용되어진 기업의 내부우위변수는 다양하게 측정되었는데, 기술우위, 재무우위, 관리우위, 전략계획우위, 인사관리우위 등을 다

차원 척도에 의해 측정하였다. 측정결과는 신뢰도와 타당성에 있어서 문제가 없는 것으로 나타났다.

조직의 효율성은 자율성, 의사소통의 공개성, 경영의 투명성에 의하여 측정하였다. (Decotis and Koys, 1979 ; Bigoness and Perreautl, 1981 ; Pallillo, Karasick, 1978) 기업 규모가 영세한 한국 신발산업의 경우 최고경영자의 스타일이 전략의사결정에 상당한 영향을 미칠 것으로 보아 최고 경영자의 혁신항목을 추가하였다. (Miller, Vries and Toulouse, 1982 ; Miller and Toulouse, 1986) 측정항목은 과감한 신시장 및 제품의 개발, 생산공정의 과감한 개선, 기업환경의 변화에 대한 적극적 대처의 세항목에 대한 동의정도를 5점척도로 산술평균하여 구하였다.

환경은 객관적 환경과 인지된 환경으로 나누어 질 수 있는데 본 연구에서는 인지된 환경을 중심으로 연구하고자 한다. 왜냐하면 이러한 인지환경이 기업전략 의사결정에 있어서는 오히려 객관적인 환경보다 더 중요하게 작용한다. 이는 주어진 환경을 의사결정자가 주관적으로 어떻게 받아들이는가에 따라 의사결정에 다르게 반영되기 때문이다. (Duncan, 1972; Pfeffer and Salancik, 1978) 또한 환경은 일반환경과 과업환경으로 나누어 질 수 있는데 일반환경은 제도적 환경으로서 경제적, 기술적, 사회문화적 조건 등을 총칭한다. 한편 과업환경이란 기업의 목표설정과 달성에 직접적인 영향을 미치는 환경으로 고객, 공급자, 경쟁자, 기술, 정부, 잠재적 진출자 등이 있다. (Duncan, 1972; Dill, 1958; Porter 1980; Jauch, Osborn, Glueck, 1980) 환경의 불확실성을 측정하기 위해서 과업환경을 중심으로 기술환경, 경쟁환경, 공급환경, 정부환경 등으로 나누어 9개의 설문문항을 5점 척도로 변화의 빈도와 변화의 중요성에 의해 측정하였다.

부록의 각 표에서 각 항목별 측정문항이 제시되어 있고 각 변수들의 신뢰도를 검증하기 위해 alpha계수(Cronbach's alpha)를 이용해 변수의 내적 일관성을 조사한 결과 각 항목들이 Nunnally(1978)의 기준인 0.7 이상으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 각 전략 변수들간의 구성타당성(Construct Validity)을 Varimax 회전 요인분석에 의한 결과 각 변수들이 factor loadign 0.4이상의 기준을 만족하여 분류되어졌다.

VI. 인과관계 모형

본 연구에서 검증할 연구모형은 한국신발산업의 수출성장에 영향을 미칠 것으로 생각되는 요인들을 분석하기 위하여 17개의 측정변수들을 3개의 내생변수(endogenous variable)와 5개의 외생변수(exogenous variable)로 구성되는 연립방정식 모형(simultaneous model)인 선형공변량구조모형(linear covariance structure equation model)을 사용한다. 본 연구의 LISEREL 모형은 다음과 같이 표현된다

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \beta_{12}\eta_2 + \beta_{13}\eta_3 + \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \gamma_{24}\xi_4 + \gamma_{25}\xi_5 + \xi_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{34}\xi_4 + \gamma_{35}\xi_5 + \xi_3$$

$$Y_1 = \lambda_{y11}\eta_1\epsilon_1 \quad X_1 = \lambda_{x11}\xi_1 + \delta_1 \quad Y_2 = \lambda_{y21}\eta_1\epsilon_2 \quad X_2 = \lambda_{x22}\xi_2 + \delta_2$$

$$Y_3 = \lambda_{y32}\eta_2\epsilon_3 \quad X_3 = \lambda_{x33}\xi_3 + \delta_3 \quad Y_4 = \lambda_{y42}\eta_2\epsilon_4 \quad X_4 = \lambda_{x44}\xi_4 + \delta_4$$

$$Y_5 = \lambda_{y52}\eta_2\epsilon_5 \quad X_5 = \lambda_{x55}\xi_5 + \delta_5 \quad Y_6 = \lambda_{y62}\eta_2\epsilon_6 \quad X_6 = \lambda_{x65}\xi_5 + \delta_6$$

$$Y_7 = \lambda_{y72}\eta_2\epsilon_7 \quad X_7 = \lambda_{x73}\xi_5 + \delta_7 \quad Y_8 = \lambda_{y83}\eta_3\epsilon_8 \quad X_8 = \lambda_{x85}\xi_5 + \delta_8 \quad X_9 = \lambda_{x95}\xi_5 + \delta_9$$

Y_1 =수출수익성 Y_2 =수출증가율 Y_3 =시장지향전략 Y_4 =저원가전략 Y_5 =제품차별화전략

Y_6 =마케팅차별화전략 Y_7 =기술차별화전략 Y_8 =조직의 효율성

X_1 =수출장애 X_2 =환경의 불확실성 X_3 =해외시장친숙도 X_4 =최고경영자혁신성

X_5 =기술우위 X_6 =인사관리우위 X_7 =전략우위 X_8 =관리우위 X_9 =재무우위

η_1 =수출성과 η_2 =경쟁전략 η_3 =조직의 효율성

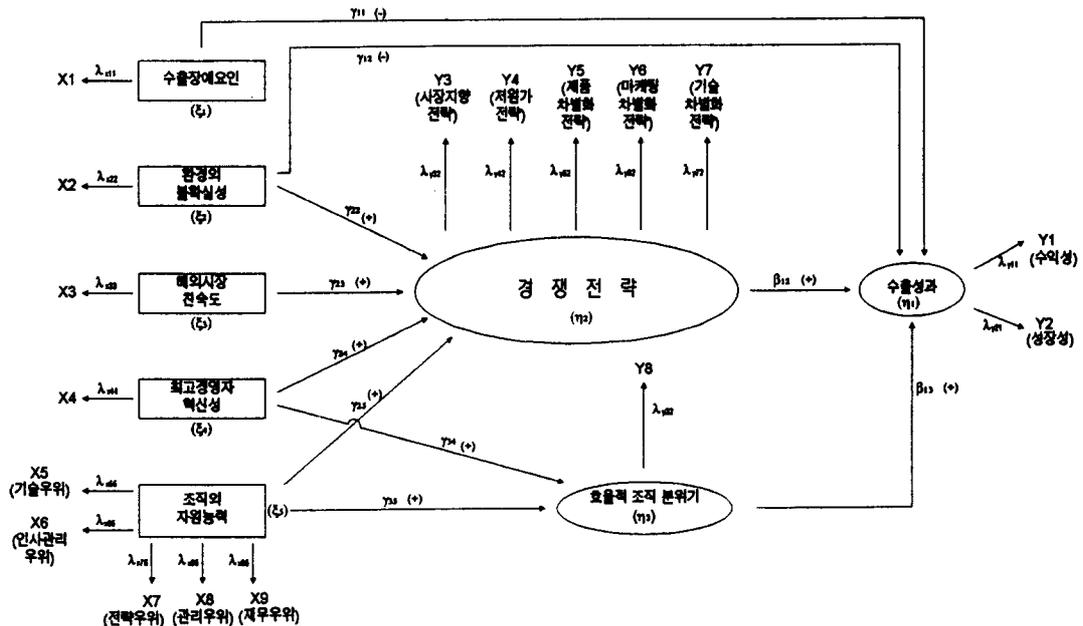
ξ_1 =수출장애 ξ_2 =환경불확실성 ξ_3 =해외시장친숙도 ξ_4 =최고경영자혁신성 ξ_5 =자원능력

VII. 분석 결과

측정변수의 수가 17개이므로 정보의 수는 $17 \times 18 / 2$ 가되어 153이 되고 이론 모형의 미지수 28개와 측정모형의 미지수는 21개를 합하여 전체 미지수는 49개이다. 따라서 정보의 수가 미지수에의 수보다 많음으로 모형의 간명도(Parimony)가 높다는 것을 알 수 있다. 또한 이론 변수의 정보의 수가 36개 이므로 이론모형의 추론적 검증도 행하여 질 수 있다. 이상에서 모형 인정의 필요조건이 만족됨을 알 수 있고 충분조건은 order 조건인데 이 또한 만족하고 있다.

모형의 부합도를 위한 카이스퀘어 확률값은 0.057로서 적합하다는 가설을 기각할 수 없고 원소간 평균차이(root mean square error of approximation)는 0.046으로서 0.05 보다 작아야 하는 기준에 부합되고 있어 원소간 평균차이가 0.05보다 작다는 귀무가설은 기각할 수 없었다(확률값 0.57) 한편 RMS(root mean square residual)은 0.06으로서 기준치보다 약간 상회하는 것으로 나타났다.

비표준 부합치(non-normed fit index)는 0.95로서 높게 나타났으며 기초부하치(Goodness



<그림 2> 인과관계 모형

of Index)는 0.88로서 기준치 0.9보다 약간 작게 나타났으나 표본의 크기가 크지 않음을 감안한다면 전반적으로 부합도는 받아들여 질 수 있다. 또한 q 플롯에서 거의 45도 라인에 분포하는 것으로 보아서도 부합도는 괜찮다고 보여진다.

BETA(β) matrix

	η_2	η_3
η_1	$\beta_{12}=0.22$ 표준오차=0.11 T=2.03 P=0.022	$\beta_{13}=0.13$ 표준오차=0.09 T=1.43 P=0.078

가설 2-1에서 경쟁전략은 기업의 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 보았는데 분석결과 계수(β_{12})가 0.22이고 5%의 유의성을 갖고 가설을 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이로서 저원가 전략, 시장지향 전략, 제품차별화 전략, 마케팅차별화 전략, 기술차별화 전략으로 구성되어 있는 경쟁전략의 추구는 한국신발산업의 기업성과에 정의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 가설 2-2에서 제시된 효율적인 조직분위기는 기업성과에 정의 영향을 미친다는 가설(β_{13})은 부호는 예상한 바와 같이 양(+)으로 나타났으나 10%수준에서 유의한 것으로 나타나고 있다.

수출장애요인은 경영자의 수출에 대한 자세에 영향을 미쳐서 궁극적으로는 수출성과에 부(-)의 영향을 미친다고 본 가설 1-1의 경우(γ_{11})는 예상대로 음(-)부호가 나왔으나 10% 수준에서 통계적인 유의성을 보이고 있다. 환경의 불확실성이 증대될수록 기업환경의 불리성이 증대되고 이러한 사실은 수출성과에 음의 방향으로 반영된다고 본 가설 1-2의 경우(γ_{12})도 예상대로 음(-)의 부호가 시현되었으나 통계적 유의성은 없었다. 이상에서 경영자의 환경에 대한 지각요인은 직접적으로 한국신발기업의 수출성과에 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다. 한편 가설 1-3에서 제시한 환경의 불확실성이 증대될수록 이러한 환경의 불확실성에 적극적으로 대처하기 위하여 기업들은 경쟁전략을 강하게 구사할 것이라는 가설(γ_{22})을 분석한 결과 부호는 예상대로 양(+)의 관계로 나타나고 10% 수준에서 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다. 해외시장에 대한 친숙도가 증대할수록 기업의 경영자들은 자신감을 갖고 더욱 더 강한 경쟁전략을 구사한다는 가설 1-4(γ_{23})의 경우는 양(+)의 부호를 시현하고 있으며 역시 통계적 유의성이 있는 것으로 나타나고 있다. 가설 1-5(γ_{21})에서는 최고경영자의 혁신성이 많

을수록 이러한 최고 경영자의 적극적인 마인드를 바탕으로 기업들은 경쟁전략을 강하게 구사할 것이라고 보았는데 분석의 결과는 이를 지지하고 있다. 최고경영자의 혁신성이 높을수록 그 기업의 조직 분위기는 효율성이 높아진다고 본 가설 1-6의 경우는 양(+)^{의 계수부호(γ_{31})}를 나타내고 있으며 유의적인 것으로 나타나고 있다. 조직의 자원능력이 우수할수록 기업은 풍부한 기업의 내부능력을 기반으로 강한 경쟁전략을 구사한다고 본 가설 1-7의 경우 예상대로 양(+)^{의 계수(γ_{25})}를 보여주고 있으며 상당히 유의적인 것으로 나타나고 있다. 마지막으로 기업의 자원능력이 풍부할수록 기업의 조직분위기의 효율성이 높을 것으로 본 가설 1-8의 경우 예상대로 양(+)^{의 계수(γ_{35})}로 나타나고 통계적으로도 유의하다.

한편 경쟁전략(η_1)의 결정계수가 0.66으로 상당히 크게 나타나고 있어 환경의 불확실성, 해외시장친숙도, 최고경영자의 혁신성, 기업의 자원능력등의 제반변수가 경쟁전략의 결정요인이 됨을 보여주고 있다. 수출성과(η_2)의 경우 결정계수가 0.25로서 경쟁전략과 효율적인 조직 분위기가 수출성과를 25% 설명하고 있으며 효율적인 조직분위기(η_3)에 영향을 미치는 요인으로서 최고경영자의 혁신성과 조직의 자원능력은 11% 정도를 설명하고 있다.

GAMMA(γ)matrix

	ξ_5	ξ_4	ξ_3	ξ_1	ξ_2
η_1				$\gamma_{11} = -0.14$ 표준오차=0.09 T = -1.53 P = 0.065	$\gamma_{12} = -0.05$ 표준오차 = 0.09 T = -0.62 P = 0.268
η_2	$\gamma_{25} = 0.57$ 표준오차 = 0.15 T 값 = 4.73 P < 0.001	$\gamma_{24} = 0.32$ 표준오차 = 0.07 T 값 = 3.45 P = 0.0004	$\gamma_{23} = -0.16$ 표준오차 = 0.08 T 값 = 2.16 P = 0.017		$\gamma_{22} = 0.10$ 표준오차 = 0.08 T = 1.33 P = 0.093
η_3	$\gamma_{35} = 0.41$ 표준오차 = 0.11 T 값 = 3.69 P = 0.0001	$\gamma_{34} = 0.16$ 표준오차 = 0.10 T 값 = 1.61 P = 0.055			
η_1 의 결정계수 0.25 η_2 의 결정계수 0.66 η_3 의 결정계수 0.11					

효과분할분석

	간접효과	직접효과	총효과
$\xi_2 \rightarrow \eta_1$	$\gamma_{12} = 0.02$ 표준오차=0.02 T=1.12 P=0.132	$\gamma_{12} = -0.05$ 표준오차=0.09 T = -0.62 P=0.268	$\gamma_{12} = -0.03$ 표준오차=0.09 T = -0.36 P=0.359

환경의 불확실성 변수(ξ_2)는 경쟁전략을 통하여 간접적으로 수출성과에 정의 영향을 미친다고 보고있다. 따라서 이러한 효과를 분석해 본 결과 간접효과의 계수는 0.02로서 예상하던 대로 양의 방향을 나타내고 있으나 이러한 간접효과의 통계적 유의성은 없는 것으로 나타나고 있다. 간접효과와 직접효과를 합한 총효과도 유의적이지 않다

간접효과분석

$\xi_5 \rightarrow \eta_1$	$\xi_1 \rightarrow \eta_1$	$\xi_3 \rightarrow \eta_1$
$\gamma_{15} = 0.18$ 표준오차=0.07 T 값 = 2.64 P=0.004	$\gamma_{11} = 0.09$ 표준오차=0.04 T 값 = 2.21 P=0.014	$\gamma_{13} = 0.04$ 표준오차=0.02 T 값 = 1.52 P=0.066

자원능력 변수(ξ_5)는 경쟁전략과 효율적인 조직 분위기를 통하여 수출성과에 정의 영향을 미친다고 보았는데 이러한 간접효과를 분석하여 본 결과 계수가 0.18로서 예상한 대로 양의 관계가 있으며 통계적 유의성을 보여주고 있어 자원능력이 성과에 영향을 미침을 보여주고 있다. 한편 최고경영자의 혁신성(ξ_1) 역시 경쟁전략과 효율적인 조직분위기를 통하여 간접적으로 수출성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데 이러한 간접효과의 계수는 0.09이고 유의성이 있게 나타나고 있다. 해외시장에 대한 친숙도(ξ_3)는 경쟁전략을 통하여 간접적으로 수출성과에 정의 영향을 미치는데 계수는 0.02로서 예상한 부호와 같으며 10% 수준에서 통계적 유의성이 있다.

Ⅷ. 결 론

한국 신발산업은 상당한 기술력과 품질력에도 불구하고 지난 4년간 계속 시장점유율의 하락과 수출의 감소로 인한 위축을 겪어오고 있다. 이러한 와중에 상당수의 기업이 도산되었고 이 중에는 대기업도 많이 포함되어 있다. 이러한 신발산업의 하락요인으로는 국내 인건비 상승에 의한 입지우위의 상실과 해외바이어 이탈, 후발개도국의 급신장이 주원인으로 지적되어 왔다. 그럼에도 불구하고 최근 들어와 일부 신발부품 제조기업과 신발 완제품기업을 중심으로 수출의 신장이 이루어 지고 있다. 이들 신장 기업들은 최근 3-4 년간 신발산업의 구조조정 기간동안 신제품개발, 유연생산체제, 마케팅의 강화 등을 통해 위기를 잘 극복해 온 기업들로 상당수의 신설기업들이 이에 포함되어 있다.¹⁾ 따라서 본 연구는 수출성과가 신장된 기업의 성장 결정요인을 환경, 자원능력, 경쟁전략을 중심으로 하는 기업내적 요인에 시각을 맞추어 분석하였다.

본 연구에서는 경쟁전략을 구성하는 항목으로서 시장지향전략, 저원가전략, 제품차별화전략, 마케팅차별화전략, 기술차별화전략 등을 포함하였는데 이러한 경쟁전략의 구사는 신발산업의 수출성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 열악해지는 입지우위요인의 상실로 경쟁우위를 급격히 상실해가고 있는 한국의 신발산업은 경쟁전략의 구사라는 전략경영으로 난국을 타개할 수 있음을 보여주고 있다. Yip(1992)은 격심한 국제경쟁에서 기업이 승리해 나가기 위해서는 값싼 노동력이나 기술적 하부구조와 같은 입지우위요인에 기인한 비교우위(comparative advantage)뿐만 아니라 독창적인 제품력, 디자인, 경영능력 등으로 무장한 핵심사업전략(core business strategy)의 중요성을 강조한 바 있다. 분석의 결과는 경쟁전략이 신발산업의 난국을 타개할 수 있는 핵심사업전략으로서의 역할을 보여주고 있다. 조직의 효율성은 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되어 기업차원에서 효율적인 조직을 구성하

1) 실제로 한국신발업체들은 기존의 주문자 상표부착생산방식(OEM)으로는 외국 대형업체들이 동남아 등지로 발주처를 바꿈에 따라 수출구조가 안정되지 못하는 등 한계가 있다고 보아 자사브랜드를 개발 해외수출을 본격화하고 있다. 예컨대, 후광상사의 경우 3년간의 연구 끝에 최첨단 총격흡수화인 래시트를 개발해 올 한해 3600만 달러의 수출을 예상하고 있으며, 학산(주)의 경우 자기상표인 비트로를 개발 300만 달러의 수출, 성호(주)의 경우 자가 브랜드인 트랙스타를 국내판매 20억 해외수출 500만달러의 성공사례를 보이고 있다.

는 노력이 필요함을 알 수 있다. 한편 수출장애요인은 수출성과에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 즉 신발수출기업들의 경영자들이 수출에 대한 장애요인에 대해 지각이 심각할수록 수출의 욕이 상실되어 이러한 사실이 수출성과에 부의 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 경영자들이 긍정적인 마인드를 갖도록 해야 할 것이며 정부당국자들도 기업가들에게 수출시장에 관한 정보나 정책적 지원을 하여야 할 것이다. 한편 환경의 불확실성에 대한 인지는 기업 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 신발산업의 경우 인건비의 상승으로 인한 가격경쟁력의 약화와 후발개도국의 추격이라는 외부환경의 변화가 이미 지난 45년간에 걸쳐서 일반적으로 널리 인식되어진 사실이기 때문에 이러한 사실에 대한 인식이 수출성과에 부가하여 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다. 환경의 불확실성을 극복하기 위하여 기업들이 경쟁전략을 구사하게 된다는 가설은 10% 수준의 유의성하에서 받아들여졌으며 한국의 신발기업들도 기업차원에서 환경의 불확실성을 극복하기 위하여 전략경영을 도입하고 있는 것으로 볼 수 있다. 해외시장에 대한 친숙도가 클수록 기업들은 경쟁전략을 더욱 강하게 구사하고 있는 것으로 나타나고 있어 기업들이 해외시장정보를 손쉽게 입수할 수 있도록 정책당국의 제도적 정비나 정책적 지원 등이 필요함을 알 수 있다. 이러한 해외시장에 대한 친숙성은 경쟁전략을 통하여 간접적으로 수출성과에 정의 영향을 나타나고 있다. 최고경영자가 혁신적일수록 경쟁전략을 강하게 구사하고 있고 또한 이러한 최고경영자의 혁신성은 간접적으로 경쟁전략을 통하여 성과에 정의 영향을 미치고 있어 기업가 정신이 경영성과에 중요한 요인임을 보여주고 있다. 실제로 한국의 신발기업들의 최고경영자들은 다른 성장업종에 비해 경영자요인이 취약한데 이는 과거 저임금을 바탕으로 하는 가격경쟁을 하던 시기의 구세대 경영자들이 대부분이기 때문이다. 이제 혁신적인 기업가정신을 갖고 도전적인 경영을 하는 경영자들이 한국의 신발산업을 이끌어 가는 것이 중요함을 보여주고 있다. 기업의 자원능력이 풍부한 기업들은 이를 바탕으로하여 경쟁전략을 강하게 구사하고 있고 이러한 경쟁전략의 구사를 통해 자원능력은 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이와같은 사실은 외부환경이 열악하여 지더라도 기업의 내부능력이 우수한 기업들은 이러한 외부환경을 극복하고 기업의 성장을 이룩할 수 있음을 보여주고 있어 기업차원에서의 경영의 내실화의 중요성을 보여주고 있다. 그러나 영세한 한국의 신발산업들이 내부능력을 자생적으로 제대로 갖추기에는 역부족이므로 정책당국의 산업정책적인 차원에서 신발산업에의 지원방향이 현실성 있게 모색되어

져야 한다.³⁾

〈부록 1〉 변수의 공분산 행렬

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
y1	2.96																
y2	2.49	3.22															
y3	0.24	0.37	0.91														
y4	0.01	0.11	0.38	0.79													
y5	0.29	0.43	0.56	0.50	0.95												
y6	-0.07	-0.16	0.27	0.31	0.38	1.28											
y7	0.34	0.47	0.55	0.53	0.77	0.62	1.34										
y8	0.16	0.31	0.27	0.20	0.22	0.10	0.27	0.63									
x1	-0.18	-0.22	0.12	0.01	0.02	-0.01	-0.02	0.04	0.59								
x2	-0.01	-0.05	0.09	0.11	0.09	0.06	0.17	-0.01	0.13	0.44							
x3	0.31	0.28	0.21	-0.06	0.19	0.30	0.36	0.05	0.17	0.13	1.24						
x4	0.24	0.39	0.28	0.28	0.42	0.20	0.58	0.23	0.05	0.16	0.13	0.75					
x5	0.26	0.41	0.31	0.22	0.35	0.24	0.45	0.25	-0.11	-0.09	0.09	0.26	0.81				
x6	0.13	0.31	0.40	0.23	0.33	0.14	0.36	0.33	-0.12	-0.02	-0.02	0.18	0.34	0.72			
x7	0.27	0.46	0.47	0.30	0.47	0.22	0.47	0.27	-0.06	0.04	0.05	0.31	0.40	0.57	1.17		
x8	0.27	0.38	0.37	0.40	0.47	0.21	0.46	0.25	-0.10	0.00	0.00	0.31	0.41	0.46	0.60	0.80	
x9	0.32	0.45	0.41	0.31	0.40	0.16	0.39	0.23	-0.05	-0.06	0.10	0.16	0.35	0.41	0.58	0.59	1.21

3) 예컨대 정부가 신발산업의 활성화를 위해 93년도 2000억원의 지원금을 조성하였으나 94년도에 실제로 조성된 자금을 사용한 기업들은 금액으로 따져서 수백억원에도 못미치는 경우가 있었다. 그 이유는 실제로 기업들이 신발지원금을 대출하려고 은행에 가면 담보의 설정을 요구하거나 끼기 등의 금융관행으로 인해 지원금의 대출이 억제되었던 것이다. 열악한 한국의 신발기업들에게 현실적인 지원책이 되기 위해서는 이러한 지원금이 시설자금뿐만 아니라 운전자금으로도 사용되어야 하며 신발기업들의 사업타당성에 근거하여 무담보 신용대출이 정책적으로 지원되는 것이 필요하다.

〈부록 2〉

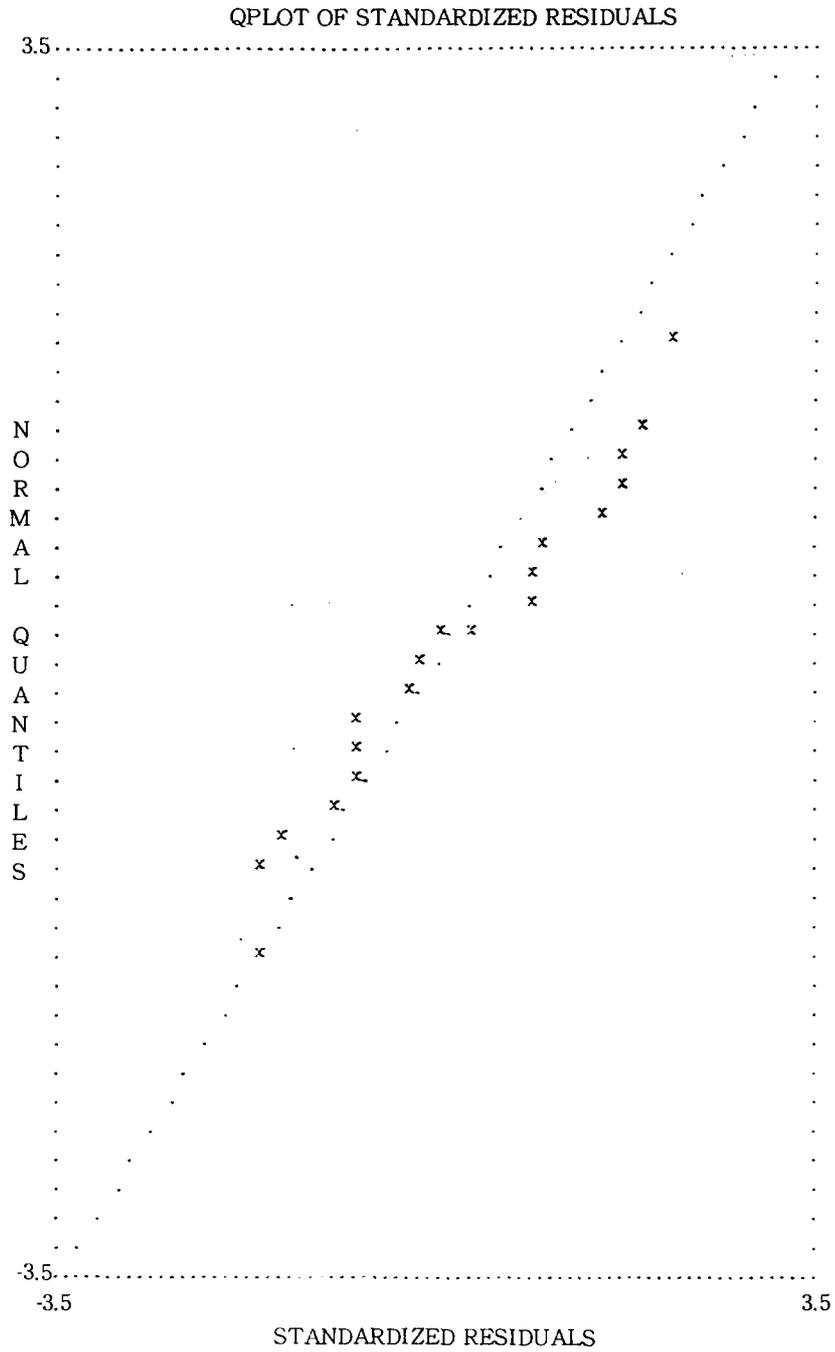
LAMDA-Y(λ_y) matrix

	ξ_1	ξ_2	ξ_3
Y_1	$\lambda_{y11}=1.00$		
Y_2	$\lambda_{y21}=1.54$		
Y_3		$\lambda_{y32}=1.00$	
Y_4		$\lambda_{y42}=0.89$	
Y_5		$\lambda_{y52}=1.28$	
Y_6		$\lambda_{y62}=0.78$	
Y_7		$\lambda_{y72}=1.47$	
Y_8			$\lambda_{y82}=1.00$

LAMDA-X(λ_x) matrix

	ξ_5	ξ_4	ξ_3	ξ_1	ξ_2
X_5	$\lambda_{x55}=1.00$				
X_6	$\lambda_{x65}=1.17$				
X_7	$\lambda_{x75}=1.46$				
X_8	$\lambda_{x85}=1.37$				
X_9	$\lambda_{x95}=1.29$				
X_4		$\lambda_{x44}=1.00$			
X_2					$\lambda_{x22}=1.00$
X_3			$\lambda_{x33}=1.00$		
X_1				$\lambda_{x11}=1.00$	

〈부록 3〉 Q PLOT



〈표 1〉 전략변수의 타당성 검증(요인분석)과 신뢰도 검증(alpha)

변 수 명	평균값	표준편차	factor loading	alpha
<u>기술차별화 전략</u> 1)신기술의 신속 도입 2)연구개발과 기술혁신에 투자 3)신제품개발	3.285	1.155	0.63187 0.56015 0.71857	0.841
<u>저원가 전략</u> 1)낮은수준의 재고유지 2)원부자재의 저가확보 3)생산공정및 설비개선을 통한 생산효율성의 제고 4)과잉설비투자 지양/외부 주문 생산 5)기존제품의 품질향상 6)생산량의 신속한 변경	3.691	0.887	0.78938 0.74070 0.68104 0.57408 0.56957 0.48026	0.865
<u>마케팅 차별화 전략</u> 1)광고및 판매촉진활동 2)자기상표에 의한 제품 이미지 구축 3)판매대리점 및 유통망 확보	2.372	1.132	0.54408 0.71376 0.94492	0.803
<u>제품 차별화 전략</u> 1)생산량의 신속한 공급 2)제품의 독특성(차별성) 3)특수제품/특수요층에 공급 4)다양한 제품의 공급 5)고급제품의 공급	3.538	0.968	0.47217 0.73416 0.39774 0.67730 0.55107	0.865
<u>시장지향 전략</u> 1)고객의 요구사항에 대한 정확한 이해 2)경쟁사의 행동에 대한 신속한 대응 3)주요정보의 부서간 교환	3.667	0.952	0.66929 0.83866 0.64306	0.827

〈표 2〉 조직변수와 자원능력변수의 타당성분석(요인분석)과 신뢰도 검증(alpha)

조직변수				
변수명	평균값	표준편차	인자계수	alpha
<u>최고경영자의 혁신성</u>				
1)과감한 신시장 및 제품의 개발	3.830	0.867	0.49990	0.708
2)생산공정의 과감한 개선			0.87285	
3)기업환경의 변화에 대한 적극적 대처			0.58629	
<u>조직의 효율성</u>				
1)업무처리를 담당자의 재량에 맡김(분권화)	3.467	0.795	0.73938	0.719
2)사원들의 의견의 적극적 수용(의사소통)			0.69421	
3)회사의 현황과 경영방침의 이해 (경영투명성)			0.44637	

자원능력 변수				
변수명	평균값	표준편차	인자계수	alpha
<u>기술 우위</u>				
1)전문기술 인력의 보유	3.174	0.897	0.78890	0.796
2)자동화 설비투자			0.57862	
3)기술수준			0.72073	
<u>재무 우위</u>				
1)재무구조의 건전성	3.445	1.098	0.76905	0.899
2)자금조달 능력			0.86623	
<u>관리적 우위</u>				
1)효율적 재고 관리	3.302	0.895	0.83887	0.897
2)효율적 장비 관리			0.70773	
3)원부자재의 안정적 확보능력			0.52530	
4)효율적인 생산능력			0.63677	
5)계획의 치밀성			0.47562	
<u>전략계획 우위</u>				
1)장기계획	3.252	1.082	0.61019	0.894
2)연차계획			0.88749	
<u>인사관리 우위</u>				
1)종업원 재교육	3.279	0.846	0.55226	0.843
2)종업원 불만의 효율적인 해소			0.84748	
3)원만한 노사관계			0.71711	

〈표 3〉 환경의 불확실성 변수의 타당성 검증

	평균값	표준편차	alpha
제품생산 공정	3.48056	0.91137	0.792869
신제품의 도입	3.59650	1.02798	
제품의 품질수준	3.96026	0.89762	
경쟁사의 가격	3.60316	1.04377	
국내외 시장의 경쟁	3.85503	1.08444	
고객의 기호	3.82131	1.00240	
노동력 확보의 용이	3.45497	1.10313	
원부자재 공급과 가격	3.69832	0.99271	
정부의 지원 정책	3.19771	0.93971	

〈표 4〉 수출장애 요인 변수의 타당성 검증

	평균	표준편차	alpha
언어 및 문화적 장벽	2.75893	1.30312	0.861276
무역장벽의 강화	3.00893	1.31173	
금융비용의 상승	3.49107	1.31516	
불리한 환율	3.38393	1.28924	
정부 수출지원의 미흡	3.67857	1.41558	
해외시장 정보부족	3.42857	1.35377	
상품 인지도부족	3.63393	1.20057	
국내업체간 과당경쟁	3.69643	1.26519	
개도국과의 경쟁	4.17857	1.14855	
임금상승	4.41071	0.83346	
원부자재 가격상승	4.25893	1.00221	
생산시설 낙후	3.23214	1.09635	

〈표 5〉 해외시장 친숙도 변수의 타당성 검증

	평 균	표준 편차	alpha
수출국의 문화와 언어에 익숙하다	2.82143	1.21710	0.873305
수출국 해외시장유통망에 대하여 잘알고있다	2.93750	1.14121	

참 고 문 헌

1. 유승훈(1995), “전략경영과 수출성과에 관한 연구”, 국제경영연구, 제6권 pp. 51-84.
2. 이장우 (1989), “환경변화, 전략유형 및 기업성과:비교-정태적 분석”, 경영학 연구 제18권, 제2호
3. 전인수, 한재용(1994), “시장 지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 마케팅연구 제9 집 제1권, pp. 75-91.
4. Abbey,A. and J.W. Dickson, 1983 “R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors,” *Academy of Management Journal*, Vol.26., pp 362-368.
5. Barney, Jay.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, 1991., pp. 99-120.
6. Bigoness, W.J. and W.D. Perreault, (1981), “A Conceptual Paradigm and Approach for the Study of Innovation”, *Academy of Management Journal*, 24, pp. 68-82.
7. Bilkey, W.J. (1982), “Variables Associated with Export Profitability”, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 39-55.
8. Burgelman, “A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy,” *Academy of Management Review*, Vol.8. 1983, 67-88.
9. Cavusgil, S. Tamer (1982), “Organizational Characteristics Associated with Export

- Activity," *Journal of Management Studies*, 21 (1), pp. 3-22.
10. _____ (1984), "Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization," *Journal of Business Research*, pp. 195-208.
 11. _____ and John R. Nevin (1981), "International Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing Research*, February, pp. 114-119.
 12. _____ and Shaoming Zou (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing Research*, Vol.58, pp. 1-21.
 13. Conner, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm?," *Journal of Management*, Vol.17, No. 1, pp. 121-154.
 14. Cool, Karel O., and Dan E. Schendel (1988), "Performance Differences Among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No3., pp. 207-223.
 15. Cooper, Robert G., and Kleinschmidt, Elko J. (1985). "The Impact of Export Strategie on Export Sales Performance". *Journal of International Business Studies*, 16 (1) pp. 37-55.
 16. Daft, R.L., J. Sormunen, and D. Parks(1988). "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance:An empirical study", *Strategic Managment Journal*, Vol.9, pp. 123-139.
 17. Decotis, T. A. and D. J. Koys (1979), "The Identification and Measurement of the Dimensions of Oganizational Climate", *Academy of Management Proceedings*, p. 171.
 18. Denison, D. R.,(1984) "Bring Corpoate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-22.
 19. Dess, G.G. & Davis, P. S. (1984), "Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.3, pp. 467-488.

20. Dill, H. R. (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy" *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 409-443.
21. Ducan, R. B. (1972), "Characterics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty" *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.
22. Fiegenbaum, a. and H. Thomas (1990), "Strategic Groups and Performance: The U. S. insurance industry, 1970-1984", *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 197-215.
23. Gaibraith, C. and D. Schendel (1983), "An Empirical Analyais of Strategy Types" *Strategic Management Journal*, 4, pp. 153-173.
24. Ginsberg, Ari and N. Venkatramnm, (1985), "Contingency Persepectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research," *AMR*, Vol.10
25. Hambrick, D. C. (1983), "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*. (December), pp. 687-707.
26. _____ (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types" *Academy of Management Journal*, 26, pp. 5-26.
27. Harrison, J.S., M.A. Hitt, R.E. Hoskisson and R. Duance Ireland,(1991) "Synergies and Post-acquisition Performance:Difference versus Similarities in Resource Allocation," *Journal of Managment*, Vol.17 No.1. pp. 173-190.
28. Hawes, J. M. & W. F. Crittenden (1984), "A taxonomy of competitive retailing strategies", *Strategic Management Journal*, (July-September), pp. 275-287.
29. Jauch, L. R., R. N. Osborn and W. F. Gluck(1980), "Short Term Financial Success in Large Business Organizations: The Environment-Strategy Connection", *Strategic Management Journal*, 1, pp. 49-63.
30. Johansson Johny K. and George s. Yip (1994), "Exploiting globalization potential:U.S. and Japanese strategies," *Strategic Management Journal*, Vol.15,

- 579-601.
31. Kaynak, E. and V. Kothari (1984), "Export Behavior of Small and Medium-Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers," *Management International Review*, 24 (2), pp. 61-69.
 32. Kim, Lisu and Lim, Yooncheol(1988), "Environment, Generic Strategies, and Performance in A rapidly Developing Country: A taxonomic Approach," *Academy of Management Journal*, vol. 31, NO.4, pp. 802-827.
 33. Kohli, Ajay, K., Jaworski, Bernard J. and Kumer Ajith,(1993) "Markor: A measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research* Vol XXX, pp. 467-77.
 34. ____ and ____ (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp. 1-18.
 35. Kotler, P. (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, 55, pp. 67-75.
 36. Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967), *Organization and Environment*, Homewood, III., Richard D. Irwin.
 37. Lenz, K. T. (1980), "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Pattern in One Industry" *Strategic Management Journal*, 1, pp. 209-226.
 38. _____ (1981), "Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 131-154.
 39. Madsen, T. K., (1987) "Empirical Export Performance Studies," *Advances in International Marketing*, Vol. 2. London: JAI Press
 40. _____ (1989), "Successful Export Marketing Management : Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, Vol.6, No.4, pp. 41-57.
 41. Miles, R. E. & C. C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
 42. Miller, D., (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management*

- Journal*, Vol.31, pp. 280-308.
43. _____ (1991) "State in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", *Management Science*, 37. pp. 34-52.
 44. _____ and J. M. Toulouse (1986), "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and structure in Small Firms", *Management Science* 32, pp. 1389-1409.
 45. _____, F. R. Kets de Vries and J. M. Toulouse (1982), "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy, Environment and Structure", *Academy of Management Journal*, 25. pp. 237-253.
 46. _____ and P. Friesen(1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4, pp. 221-235.
 47. _____ and P. H. Friesen (1986), "Porter's Generic Strategies and Performance," *Organization Studies*, Vol.7.
 48. Pallio, J. E. and B. W. Karasick (1978), "How organizational factors affect R&D Innovation", *Research Management*, Vol. 7, pp. 12-15.
 49. Peters, T. A. and R. H. Waterman,(1982) In search of Excellence NewYork: Hapre and Row, pp. 19-25.
 50. Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), The External Control of Organizations : A *Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
 51. Porter, M. E. (1980), *Comparative Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
 52. Reid, S. D. (1982), "The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms," in M. R. Czinkota and G. Tesar, eds., *Export Management: An International Context*, New York :Prager Publishers pp. 18-38.
 53. Rumelt, R.P.(1991), "How Much Does Industry Matter?," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 167-185.
 54. Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is Market Oriented?," *Harvard Business Review*, 66 pp. 119-125.

55. Slater, Stanley F. and John c. Narver (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol.58. pp. 46-55.
56. Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak(1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 317-336.
57. Thomas, H. and N. Venkatraman(1988). "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis," *Journal of Management Studies*. Vol.6, pp. 537-556.
58. Venkatraman. N. and J. E. Prescott(1990), "Environment-Strategy Coalignment: A Test of Its Performance Implications" *Strategic Management Journal*, 11, pp. 1-23.
59. Webster, Frederick E. Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept". *Business Horizons*, 31, pp. 29-39.
60. Wernerfelt, Birger(1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
61. White, R.E. and R.G. Hamermesh,"Toward a Model of Business Unit, Performance: An Integrative Approach", *AMR*, Vol. 6-2, 1981
62. Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson& Lawrence S. Welch,(1978), "Pre-export activity: The first step in internationalization," *Journal of International Business Studies*, *Spring/Summer*, pp. 45-58.
63. Wortzel, L.H. and Wortzedl H. V. (1981). "Export Marketing Strategies for NIC and LDC-based firms," *Columbiaa Journal of World Business*, Spring
64. Yip, George S. (1989), "Global Strategy: In a World of Nations?," *Sloan Management Review*, 31 (Fall), pp. 29-41.
65. _____ (1992), *Total Global Strategy*, Prentice Hall, Inc.
66. Zahra Shaker A. and Jeffrey G. Covin (1993), "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journals*, Vol 14 pp. 451-478.

**A causality model of export success factors in the Korean shoe industry.
–with focused on the environment, organization and competitive strategy**

Seung-Hun Yu*

ABSTRACT

This paper developed and examined a structural causality model that explains determinants of firm export performances. Proposed model includes environmental factor, organizational factor, and competitive strategy factor. The research hypothesis in this study are as follows: environmental factor and organizational factor have a direct and indirect effect on the performances. Competitive strategy have a direct effect on the performances. 106 usable data are gathered through personal interview and mail questionnaire from the Korean shoe industry. Data are analyzed using a linear covariance structural equation model. The results show that proposed hypothesis are accepted with statistical significance except environment uncertainty hypothesis. Conclusions include also implications of research results for corporate managers.

* Department of International Trade and management