

섬유제품의 경쟁력 제고를 위한 기업의 전략방안

강병서*

Corporate Strategy for Competitiveness of Textile Products

Byung-Suh Kang*

ABSTRACT

Recently Korean textile industry has been in the phase that requires its strategy change from the less-developed country style of the labor-intensive products to the developed country style of the technology-intensive products. It needs to make more efforts to develop the value-added products to meet the customer's various needs. In addition, development of technology, equipment, and design is required to implement its corporate strategy successfully. Although Korean textile companies have currently kept skillful labor and advanced equipments, they are losing their share in the international textile markets. This is mainly because corporate management has not been involved with efficient strategy. Strategy is an adoption of a company to environment by its corporate members, thus leading to the requirement of coordination of the main functions such as manufacturing and marketing.

In fact, the coordination of the two departments toward reaching the corporate goal is not easy since the two are interested in different areas, respectively. Manufacturing people show their interests in production capacity, equipment layout, process technology, quality, purchasing, and labor while marketing people, target customer, product mix, advertisement, product specification, and customer service. For this reason, conflicts sometimes happen between the two departments. There are, however, many areas that need a horizontal cooperation, for instance, in layout, process technology, product mix, and potential demand. Therefore, reciprocal coordination is necessary for achieving the firm's common objectives. This study was concerned with determining the factors that enhance the competitiveness of textile firms so that they could reach the common goal of the two departments with a horizontal collaboration.

* 경희대학교 경영학과 교수

** 본 논문은 1993년도 연구과제 교비지원에 의한 것임

1. 서론

우리나라는 1960년대 초부터 경제개발이 시작되어 제6차 경제개발 5개년 계획이 끝나는 1991년 까지 국민총생산 평균성장율이 8.4%에 이르는 높은 성장율을 기록하였다 [2]. 천연자원과 자본 및 기술축적이 미비한 상태에서 풍부한 인력자원과 근면정신은 산업 발달의 원동력이 되었다. 60년대의 국가정책은 수출제일주의의 기본 방침 아래에서 수출공업에 중점을 두었다. 그리고 기본적인 의식주 문제에서 벗어나기 위하여 섬유, 신발, 시멘트, 비료와 같은 경공업을 육성 발전시켜 왔다. 70년대에는 석유, 제철과 같은 중화학공업, 80년대에는 전자, 정밀기계, 그리고 최근에는 생명공학, 메카트로닉스와 같은 첨단산업이 발달하게 되었다.

경제성장을 위하여 발달된 여러 산업 가운데에서 특히 纖維産業은 값싼 임금과 우수한 기능인력으로 초기산업발전 과정에서 중요한 역할을 담당하였다. 그러나 전체제조업 가운데에서 섬유산업이 차지하는 비중은 75년 18.9%, 85년 12.3%, 그리고 91년에는 7.6%를 보이고 있어 [7], 제조업에서 섬유산업이 차지하는 비중은 점차 떨어지고 있다. 수출에서 차지하는 비율도 75년 34.4%에서 91년 21.5%로 떨어지고 있으나, 아직도 20%정도를 차지하고 있어 고용이나 부가가치 창출의 국민경제에서 중요한 부분을 차지하고 있다. 한국은 섬유제품의 다각적인 수출증진 노력으로 섬유산업은 급속히 성장하면서 세계 섬유 시장에서 주요 국가로 부상하였다. 섬유산업의 성장요인은 정부의 적극적인 육성시책과 저임금을 바탕으로 한 가격경쟁력이었다.

그러나 1987년 이후에는 노사분규로 인한 임금의 급상승과 인력부족으로 국제경쟁력이 약화되

고 수출부진이 심하여 재고가 계속 누적되고 있다. 섬유업계는 이러한 국내적인 문제 뿐 만이 아니라, 해외에서는 중국이나 태국과 같은 後發開途國의 추격으로 저임금의 메리트를 상실하고 또한 선진국의 지속적인 수입규제로 성장이 둔화되고 있다. 우리나라의 섬유산업은 환경변화에 대응하는 전략을 모색하지 못한채로 경쟁력을 잃어가고 있는 것이다. 섬유산업의 노동집약적인 특성을 고려할 때에, 이 산업의 사양화는 경제발전과 고용증대에 심각한 부정적인 영향을 주고 있는 것이다.

이제 90년대의 우리나라 섬유산업은 과거 노동집약적인 開發途上國型에서 기술집약적인 先進國型으로 변환하지 않으면 안되는 상황을 맞이하고 있다. 소비자의 욕구가 개성화되고 다양화됨에 따라 다품종소량생산을 하여야 하며, 생활문화적인 제품을 위한 디자인 개발, 산업자재용 용도개발 등의 고부가가치화를 노력하여야 한다. 고부가가치의 섬유제품을 생산하기 위해서는 기술, 설비, 공정은 선진화되어야 하며, 디자인과 패션은 국제화를 지향하여야 할 것이다.

사실 우리나라의 섬유회사는 현재 세계적인 시설규모와 고도로 숙련된 기능인력을 보유하고 있으며, 선진국 수준에 근사한 기술도 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 세계시장에서 경쟁력을 잃고 있는 것은 기업경영이 전략적으로 운영되고 있지 못하기 때문이다. 기업의 전략적 운영이란 기업의 목표를 올바르게 세우며, 환경변화에 대처하며, 기업활동의 행동방안과 자원할당을 수립하는 절차이다 [3]. 전략은 조직과 같은 무형자산을 활용함으로써 기업의 경쟁력을 강화시켜 주며 미래 경영의 기초를 튼튼하게 해 줄 수 있다 [10]. 특히 전략의 입안과 실행은 조직구성원들에 의하여 이루어지므로 환경변화에 조직을 적합시키는 일은 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서 우리나라 섬

유제품의 경쟁력 강화를 위해서 전략적 대응 방안을 모색하는 것은 매우 필요 적절하다고 하겠다.

본 연구에서는 우리나라 섬유제품의 경쟁력 제고를 위한 전략적인 대응 방안을 모색한다. 이 연구의 목적은 우리나라 섬유산업에 종사하는 기업으로 하여금 환경변화에 대한 전략 마인드를 가지도록 하며, 조직구성원들이 공통된 기업 목표를 향하여 역동적으로 움직이도록 그 방향을 제시하는데 있다. 제시된 방안이 바르게 수행된다면, 기업은 경쟁력 강화를 위한 대응 방안을 전략적으로 활용할 수 있을 것으로 예상된다.

2. 전략차원과 부서역할

환경변화에의 적응은 오늘날 기업의 중요한 과제가 되고 있다. 과거의 환경은 내구성 있는 제품, 안정된 고객 니드, 명확한 시장과 경쟁자들과 같은 정적인 개념들로 특징지어진다. 경쟁우위를 가지기 위해서는 “어떻게” 보다는 “어느 곳에서” 경쟁할 것인가를 선택하였었다 [26]. “어떻게”는 이차적인 문제이었으며, “어느 곳에서”, 즉 고지를 점령하는 것이 주요 목표이었다. 그러나 최근에 와서 제품의 수명주기는 점차 짧아지고 있으며, 소비의 개성화와 다양화에 따라 소비자의 관점에서 신제품 개발이 이루어지지 않으면 안 되게 되었다. 이제는 “어느 곳에서”와 같은 정적인 지역 방어가 아니라 “어떻게”와 같은 역동적인 전략이 중요시 된다.

기업이 환경 변화를 파악하면서 역동적인 전략을 가질 수 있다면 경쟁력이 확보될 것이다. 본 연구에 적용되는 전략이란 앞에서 언급한 바와 같이 기업의 목표와 연계성을 가지면서 효과적인 자원 배분과 관리 활동을 위한 일관된 의사결정 방향과 선택지침이다. 구체적인 전략 차원은 생산

원가, 품질, 납기준수, 유연성, 제품가격 등이다 [3, 28]. 이러한 전략차원은 조직 구성원 들에 의하여 일관성 있게 수행되도록 행동방안이 올바르게 제시되어야 할 것이다. 본 연구에서는 섬유산업에 속한 기업이 어떠한 방안을 모색하여야 하는지를 검토한다.

기업은 전략 차원을 수행하는데 있어 여러가지 기능부서를 가지고 경영활동을 한다. 여러 기능부서 중에서 생산과 마케팅은 라인 조직에 속한 것으로서 중요한 기능을 담당한다. 두 부서의 유기적인 결합은 다른 어느 부서와의 결합보다 중요하다고 하겠다. 왜냐하면 두 부서는 모두 ‘현장’에 있기 때문이다. 마케팅부서는 소비 현장에, 생산부서는 생산 현장에 있다. 이 부서는 전략 입안자의 입장과 다른, 실질적인 전략 수행 부서이다. 마케팅부서는 고객의 니드를 반영하여야 하며, 생산부서는 마케팅부서의 요구를, 예컨대 디자인, 염색, 품질수준 등을 낮은 원가로 수행하여야 한다.

기업내에서 각 기능부서들이 공동 목표를 달성하기 위하여 상호 유기적인 관계를 유지하는 것은 바람직한 일이다. 그럼에도 불구하고 생산부서와 마케팅부서 관계는 협조적이라기 보다는 갈등적인 것이 현실이다. Shapiro[22]는 두 부서간에 갈등이 잠재적으로 유발될 수 있는 8가지 영역을 제시하고 있다.

(1) 생산능력계획과 장기수요예측: 생산부서는 설비운영의 효율성을 획득하기 위하여 정확하고 안정적인 수요예측을 요구한다. 반면에 마케팅부서에서는 수요가 유동적으로 변하는 것이기에 때문에 예측은 예측으로 만족해야 한다고 본다. 이는 생산능력확보와 관련되어 생산부서에서는 비교적 가동율을 높이는 방향으로, 그러나 마케팅부분은 가동여유율을 유지하는 방향으로 설비계획을 세우고자 한다.

(2) 생산일정계획과 단기수요예측: 특수한 고객과의 주문을 포함한 생산일정계획은 두 부서간의 심한 갈등을 야기시킨다. 마케팅부서는 변화되는 고객의 주문에 신속하게 대응하는 임기응변적이고 탄력적인 생산계획을 요구한다. 반면에 생산부서는 생산성을 최대화하기 위하여 비교적 안정적인 생산출하 계획을 유지하고자 한다.

(3) 납기와 유통관리: 고객의 입장에서 보면 신속한 납기와 재고관리가 중요하다. 고객은 신속하게 납품하는 기업을 선호하기 때문이다. 마케팅부서에서는 적당한 양의 재고를 유지하여 고객의 변화에 부응하려고 하지만, 생산부서에는 재고가 원가요소 중의 일부를 차지하므로 가급적 재고를 줄이는 적량생산을 고집한다.

(4) 품질보증: 마케팅부서는 고객을 설득할 만한 품질을 유지하기 원하며, 생산부서에서 작업하기 어렵고, 원가에 비하여 별다른 효과와 경제성이 없는 특별주문에 대하여 반발한다.

(5) 제품구색: 판매관리자는 제품구색을 다양하게 원하지만 생산관리자는 제품구색을 가급적 적게 지니려고 한다. 마케팅부서의 입장에서는 제품구색이 작으면 시장세분화의 경쟁적 위치손실 유통업자와 판매자손실, 규모경제의 손실 등으로 매출액이 감소 되기 때문이다. 반면에 생산부서의 입장에서는 제품구색이 커지면 원재료, 공정작업, 완제품의 재고비용, 시설비, 폐기물 발생의 손실과 장비와 종업원의 스트레스와 긴장에 의해 야기된 비용, 추가된 주문공정과 거래비용, 판매원 유통업자 그리고 고객의 혼란과 불만이 자신의 책임으로 돌려지기 때문이다.

(6) 원가통제: 마케팅관리자는 원가가 판매가격과 이윤을 결정한다고 보고 원가가 높은 이유를 생산부서의 책임으로 전가하고자 한다. 한편 생산부서는 짧은 납기, 고품질, 제품구색, 신제품의 요구 등이 원가상승의 주요인이며 이를 마케팅부서 책임이라고 전가하고자 한다.

(7) 신제품도입: 마케팅부서로서는 신제품이 신시장개척에 절대적인 요건이다. 반면에 생산부서에게는 새로운 공정의 노우하우, 새로운 기능숙련, 생산과정에서의 시행착오를 초래하기 때문에 신상품개발이 반가운 것 만은 아니다.

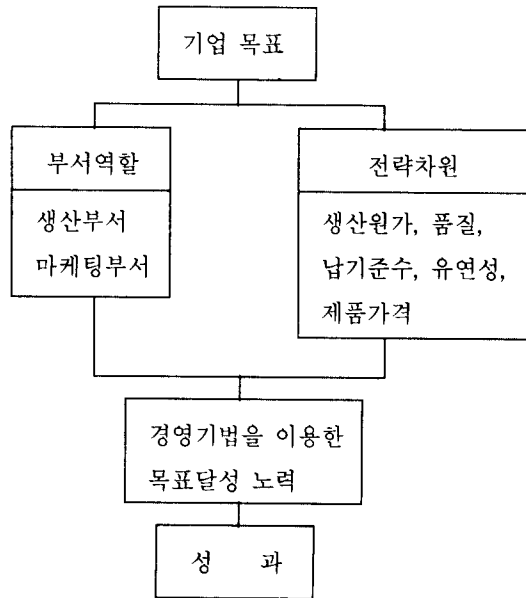
(8) 애프터 서비스: 생산부서는 고객에 대한 현지 서비스 비용이 크기 때문에 제한을 하고 싶어한다. 그러나 마케팅부서는 애프터 서비스의 발생원천은 생산부서라고 보며 또한 애프터 서비스는 제품을 고객이 사용하는 한 지속적으로 제공해야 한다고 본다.

(9) 이익: 만일 두 부서가 각각 자신의 이익만을 노리는 부문 이기주의로 운영된다면 기업목표를 달성하는 것이 불가능하게 된다. 위에서 지적한바와 같이 마케팅부서원들은 매출액 또는 시장점유율 극대화를 위한 업무를 통하여 주로 고객을 강조하면서 제품구색을 늘리고 싶어 한다. 반면에 생산부서는 원가절감 지향적이 되어 제품라인을 줄이고자 한다 [23, 24]. 이렇게 상반되는 부서 목표속에서는 다함께 전략 목표를 달성하고자 하는 노력이 있을 때에만 목표달성이 가능하다. 따라서 전체적인 관점에서 두 부서의 전문화된 분업 활동을 연결하여 주는 경영기법이 필요하다. 이 경영기법을 효율적으로 활용함으로써 조직은 전략 차원을 효과적으로 수행할 수 있으므로 시장에서 경쟁력을 가진다고 볼 수 있다.

이상과 같은 내용을 연구하기 위하여 개념틀을 세워 보면 다음과 같다.

이상과 같은 내용을 연구하기 위하여 개념틀을 세워 보면 다음과 같다.

[그림1] 개념 틀



생산과 마케팅부서의 불일치는 내재적인 문제로서, 두 부서의 구성원들은 조직 전체로서의 일체감 보다는 각각의 부서안에서 일체감을 더 가진다. 그러나 두 부서의 불일치는 부서안에 내재하는 것이 아니라 회사 특유의 문제라고 보는 경향도 있다 [24]. 만일 사업부 전략이 기능부서로 이행될 때에 이것이 공동목표로 인식되지 않으면, 부서 간에는 비협조적이며 또한 불일치한 현상이 나타날 것이다.

이상에서 설명한 생산부서와 마케팅부서 간의 전략계획 실천과정에 관련된 탐색적 가설을 세워 보면 다음과 같다.

가설1: 섬유기업에서 생산부서와 마케팅부서는 기업목표들의 중요성에 대하여 상이하게 인식할 것이다.

가설2: 섬유기업에서 생산부서와 마케팅부서는 경쟁우위를 유지하기 위한 조치들의 중요성에 대하여 상이하게 인식할 것이다. 앞에서 지적한 바와 같이 두 부서의 관심 분야

가 다름에도 불구하고, 두 부서 간에는 전략계획 실천과정에서 업무협조의 필요성이 높고 그리고 기업의 내적 외적 자원을 사용하는 과정에 있어서도 상호의존성이 높아야 한다. 예를 들어, 생산부서에 의한 생산능력의 확장은 마케팅부서의 장기수요계획에 근거하여야 한다. 시설배치나 공정기술은 제품의 수량 믹스, 잡재수요 등의 가정에서 이루어진다. 생산부서는 마케팅부서의 결정에 의존하지만, 마케팅부서 역시 생산부서에 의존하기는 마찬가지이다. 따라서 두 부서의 의견조정 은 일방적이지 아니라 쌍방향적으로 이루어져야 할 것이다 [22].

생산과 마케팅 부서의 공동목표 달성을 위한 통합적 노력이 필요함에도 불구하고, 기존의 연구들은 대부분 한쪽 부서의 일방적인 관점에서 전략수행과정을 다루었다. 생산전략의 수행을 강조하는 연구에서는 주로 기업내의 자원배분을 다루고 있다 [2, 23]. 이들의 연구에서 제시된 생산 의사결정 요소들은 공장과 설비, 공정기술, 생산

및 재고관리, 인력, 제품설계, 품질관리, 조직 및 경영 등이다. 한편 마케팅전략 위주의 연구에서는 조직의 내부 문제 보다는 외부 환경 요인들을 중요시하는 전략을 선호하였다 [21]. 그러나 생산부서 또는 마케팅부서의 의사결정에서는 일관성이 있다고 하더라도 상호연계가 없는 단독적인 의사결정으로는 기업은 성공할 수 없는 것이다 [13]. 따라서 본 연구는 양 부서간의 갈등 차원을 극복하고, 상호연계의 차원에서 공동목표 달성에 필요한 경영기법이 무엇인가를 결정하도록 한다.

3. 연구방법

3.1 자료수집

이 연구를 위하여 설문지가 개발되었다. 설문지 개발을 위하여 전문가들의 자문을 구하였으며, 설문지 문항은 St. John [24]의 연구를 참조하였다. 설문지 응답은 5점 척도로 하도록 고안되어졌다. 설문 문항이 전혀 그렇지 않다고 하는 경우에는 1, 매우 그렇다 하는 경우에는 5로 표기하도록 하였다.

본 연구에 참여한 회사의 수는 모두 30개 회사이며, 대부분의 회사는 상장되어 있는 섬유회사이

다. 완성된 설문지는 이 회사에 근무하고 있는 직원을 대상으로 배포되었는데, 총 440명으로 부터 응답이 왔다. 전체응답자 중에서 생산부서의 근무자는 147명, 마케팅부서의 근무자는 241명이었다. 근무부서를 밝히지 않은 나머지 52명은 자료 분석에서 제외하기로 하였다. 따라서 분석대상이 되는 표본수는 388명이 되었다. 응답자의 직위를 살펴 보면 다음 표와 같다.

그리고 생산부서 근무자 중에서 마케팅부서에 근무하였던 경험이 있는 사람은 147명 중에서 21명으로 15.4%이고, 마케팅부서 근무자 중에서 생산부서에 근무하였던 경험이 있는 사람은 241명 중에서 37명으로 16.6%이었다.

본 연구에서는 기업이 목표달성과 경쟁력을 제고하는 과정에서 생산부서와 마케팅부서간의 상호연계 가능성을 모색하였다. 본 연구의 한계로 지적할 것은, 표본조사에 포함된 대상이 각 기업의 부서장을 포함한 상위직급에 국한되지 않았다는 점이다. 그 대신에 두 부서의 다수 구성원을 상대로 하여 표본조사를 하였다. 그러나 경쟁력제고라는 전략마인드가 부서의 구성원들 사이에 확산되어 있다고 가정하고 있어 본 연구의 표본조사는 타당성이 있다고 본다.

[표 1] 응답자의 직위

직 위	생 산 부 서	마 케 팅 부 서	합 계(%)
일반직원	59	128	187(48.2)
대리급	51	65	116(29.9)
과장급	20	23	43(11.1)
차장 부장급	14	14	28(7.2)
이사급	3	10	13(3.4)
무응답자	0	1	1(0.3)
합 계	147	241	388(100)

3. 2 설문지의 구성

설문지 내용은 크게 세 부분으로 나누어 볼 수 있는데, (1) 기업 목표에 대한 중요성 (2) 경쟁우위를 유지하기 위한 조치의 필요성 (3) 기업목표 달성에 필요한 경영기법의 빈도 등이다. 기업목표에 대한 중요성과 경쟁우위를 유지하기 위한 조치의 필요성에 대하여는 생산부서와 마케팅부서 사이의 차이가 있는지 여부를 검정하였으며, 기업목표 달성에 필요한 경영기법의 빈도에서는 목표달성에 영향을 주는 기법들을 발견하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

3. 3 요인점수

섬유기업에 근무하는 생산부서와 마케팅부서 사이의 의견차이를 조사하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 동일한 집단으로 분류하기 위한 사전적인 유용한 기법으로 널리 이용되고 있다. 이 분석 기법은 여러변수들 사이의 상관관

계를 기초로 하여정보의 손실을 최소화하면서, 변수의 개수보다 적은 수의 요인으로 자료를 설명할 수 있다. 요인분석에서 얻어진 요인점수를 다음과 같이 계산하였다.

$$f_i = a_{i1}X_1 + a_{i2}X_2 + \dots + a_{in}X_n$$

여기서, f_i = 요인 i 에 대한 요인점수

a_{ij} = 요인 i 에서 변수 j 의 계수

X_j = 변수 j 의 값

계산된 요인점수를 이용하여 생산부서와 마케팅부서의 의견 차이가 있는지 여부를 알기 위하여 통계적인 검정을 실시하였다.

4. 결과분석

4. 1 기업목표에 대한 중요성

먼저 섬유산업에 종사하는 근로자들이 기업 목표에 대하여 어느 정도 중요시하는가를 알아 보기 위하여 조사한 결과를 다음 표에 정리하였다.

[표 2] 기업목표에 대한 중요성

기업목표	생산부서	마케팅부서	전체 평균	중요도
다양한 제품 구색	4.10 (0.060)	3.92 (0.053)	3.99 (0.036)*	1.3%
유통과정의 신속성	4.10 (0.061)	4.11 (0.053)	4.11 (0.040)	2.8
품질향상	4.73 (0.037)	4.64 (0.043)	4.68 (0.030)	38.5
신제품의 신속한 상품화	4.16 (0.062)	4.15 (0.055)	4.16 (0.041)	4.9
새로운 공정개선	4.08 (0.060)	4.04 (0.052)	4.06 (0.040)	2.8
노동생산성제고 및 원자재 절감	4.14 (0.057)	4.13 (0.050)	4.13 (0.038)	1.8
소수 정예의 대량생산	3.63 (0.072)	3.63 (0.062)	3.63 (0.047)	1.8
부가가치 제고	4.34 (0.055)	4.28 (0.047)	4.30 (0.036)	11.9
총매출액 증대	4.34 (0.054)	4.39 (0.045)	4.37 (0.034)	18.6
시장점유율 확대	4.22 (0.060)	4.26 (0.050)	4.24 (0.038)	15.5

* 생산부서와 마케팅부서의 차이 (유의수준 $p < 0.05$).

** 전체 항목 중에서 가장 중요하다고 생각하는 사람의 비율.

()안의 수치는 표준오차를 나타낸다.

이 표에서 보면, 기업 목표로 제시된 10가지 항목 중에서 가장 중요한 것은 품질향상이라고 생각하고 있다. 이 항목은 5점 척도에서 4.68로 매우 높은 수치를 기록하였고, 전체 응답자 중 38.5%가 제일 중요한 목표라고 생각하고 있다. 저임금에 의한 정책을 고수하고 있는 우리나라 섬유산업의 한계 상황에 비추어 볼 때에, 전사적인 품질향상 노력은 질실히 요구되고 있다. 그 다음으로는 총매출의 증대(4.37, 18.6%), 부가가치 제고(4.30, 15.5%), 시장점유율의 확대(4.24, 11.%) 등의 순서로 되어 있다.

그런데 위 표에 제시되어 있는 바에 의하면, 생산과 마케팅 부서 사이의 유의한 차이를 보이는 것은 제품구색에 대한 중요도 뿐이다. 각각의 점수를 보면 4.10, 3.92이다. 이 항목에 대한 유의한 점수 차이는 기존의 연구 [22, 24, 25]와는 반대 현상을 보인다. 이들 문헌연구에 의하면 생산부서는 마케팅부서와 달리 원가절감의 차원에서 제품

구색을 줄이고 싶어한다고 하였다. 본 연구 대상이 되는 섬유제품회사의 생산부서 근무자들은 마케팅부서 근무자들 보다 제품다양화에 더 큰 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다. 우리나라 섬유기업의 한계상황에서 분석하여 볼 때에, 생산부서 근무자들은 단지 원가절감에 만족하지 않고, 나아가서 고객의 니즈를 인식하여 고객지향적인 생산관리를 지향하고 있는 것으로 보인다.

기업 목표의 중요성 관점에서, 섬유산업에 종사하는 근로자들의 전략 마인드를 분류하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 기업목표 중요성의 자료에 대하여 신뢰성 분석과 상관분석을 실시한 결과, 항목들의 신뢰성은 상당히 높으며 (크론바하 알파계수: 0.7854) 또한 상관관계가 매우 높은 것으로 판명되었다. 따라서 변수들을 동질적인 것으로 묶기위하여 요인분석을 실시하였다. 실시 결과를 다음 표에 정리하였다.

[표 3] 기업 목표의 중요성에 대한 요인분석

기업 목표	요인 1(제품요인)	요인 2(생산요인)	요인 3(공동목표요인)
다양한 제품 구색	0.73350	0.08776	0.21680
유통과정의 신속성	0.70322	0.11454	0.26536
품질향상	0.70169	0.22946	-0.03273
신제품의 신속한 상품화	0.68334	0.34219	-0.02248
새로운 공정개선	0.17656	0.83824	-0.02599
노동생산성제고 및 원자재절감	0.10246	0.78292	0.13557
소수 정예의 대량생산	0.24630	0.62951	0.06020
부가가치 제고	0.15606	0.42959	0.26705
총매출액 증대	-0.00736	0.09801	0.86053
시장점유율 확대	0.28105	0.11451	0.80010
고유치	3.466	1.335	1.099
전체분산(%)	34.7	13.4	11.0

위의 표에서 보면, 다양한 제품구색, 유통과정의 신속성, 품질향상, 신제품의 신속한 상품화 등은 제품요인으로 분류되며, 새로운 공정개선, 노동생산성 제고, 소수정예의 대량생산, 부가가치 제고 등은 생산요인으로 분류되었다. 그리고 총매

출액 증대와 시장점유율 확대는 마케팅부서와 생산부서의 공동목표 요인으로 분류되었다.

요인분석에서 얻어진 결과를 가지고 마케팅부서와 생산부서 간의 차이가 있는지 여부를 알기 위하여 t검정을 하기로 하였다.

[표 4] 기업목표 중요성에 대한 요인별 부서 차이

요 인	생산부서	마케팅부서	t value (Prob.)
	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
제품요인	0.1004 (0.855)	-0.0633 (1.078)	-1.55 (0.123)
생산요인	-0.0086 (0.978)	0.0054 (1.015)	0.13 (0.895)
공동목표요인	-0.0467 (0.972)	0.0294 (1.018)	0.72 (0.474)
	n=145		n=230

위의 [표4]에서 보면 기업목표에 대한 중요도에서 두 부서원들 사이의 의견차이는 없는 것으로 보여진다. 이와 동일한 결과는 앞의 [표2]에서도 찾아 볼 수 있듯이, 기업의 공동 목표에 대한 중요성에 대하여 의견 수렴되어 있는 것으로 보인다. 이러한 결과는 앞에서 제시된 가설1을 기각하게 되며, 섬유산업이 한계 상황에 와 있는 현시점에서 두 부서들은 의견 차이를 보이고 있지 않는 것으로 나타나 있다.

4. 2 경쟁우위를 유지하기 위한 조치의 필요성

위에서 살펴 본 바와 같이 기업 목표의 중요성에 대하여 두 부서 간의 의견차이가 없는 가운데에서, 기업의 목표달성을 위하여 어떠한 경쟁우위 조치가 중요한가를 살펴 보았다.

이 표에서 보면, 경쟁우위를 가지기 위해서 가장 우선적으로 노력하여야 하는 것은 제품개발(평균 4.49, 우선순위 25.9%)이다. 다음으로, 재고 및 생산계획과 연결된 수요 예측(4.33, 16.6%), 엄격한 품질기준 선정(4.31, 19.4%)등 이다.

신제품개발은 마케팅부서의 시장개척을 위하여 절대적으로 필요하다. 후발공업국의 저원가전략에 의하여 공급되고 있는 섬유제품에 대하여 경쟁력을 잃고 있는 현재의 상황에서, 신시장개척을 위한 차별화된 고부가가치의 제품개발이 시급하다. 이와 동시에 정확한 수요예측에 근거한 재고 및 생산계획이 요청되고 있으며, 특히 경쟁우위를 가지기 위한 품질증진 노력이 요구되고 있다. 균일한 품질의 제품, 고품질의 제품, 신뢰성있는 제품공급 능력이 중요시되고 있다는 것이다.

[표8] 회귀분석 결과

경영 기법	회귀계수	t.	Sig.t.
부서별 성과급제도	-0.0349	-1.069	0.2859
정기적인 시장조사	0.1582	3.951	0.0001**
최고경영자의 직관에 의한 수요예측	0.0338	0.817	0.4144
통계적 품질관리	0.0632	1.183	0.2376
컴퓨터에 의한 재고통제와 생산계획	0.7137	1.717	0.0868
표준원가 시스템	-0.0546	-1.142	0.2541
공식문서화된 사업계획	0.0826	1.665	0.0968
목표관리	0.1144	2.274	0.0236*
목표달성을 위한 임시조직	-0.0206	-0.490	0.6241
손익분기점분석	-0.0279	-0.540	0.5898
상수항	1.7787	8.133	0.0000

종속변수: 기업목표 달성에 대한 성과 인지도

R-Square = 0.1806

Sig.F = 0.0000

위의 표에서, 기업의 목표 달성에 영향을 주는 회귀분석 모형은 유의한 ($p < 0.0000$) 것으로 나타나 있다. 제시된 경영기법 중에서 유의하게 영향을 주는 것으로는 정기적인 시장조사와 목표관리(MBO)이다. 섬유시장의 역동성을 이해한다면 기업의 시장조사는 목표 달성에 소중한 경영기법이 될 것이다. 그리고 이것은 기업 내부의 목표달성을 위하여 목표관리가 철저하게 이루어져야 함을 의미하고 있다. 이 유의한 변수들은 모두 양의 계수 값을 가지고 있다. 따라서 섬유업계에서 경쟁력을 제고하기 위해서는 여러가지의 경영기법을 활용하여야 하지만, 그 중에서도 시장조사와 목표관리가 충분하게 이루어져야 한다고 할 수 있다.

5. 결론

이 연구에서는 우리나라 섬유기업의 경쟁력 제고라는 입장에서, 기업의 생산부서와 마케팅부서간의 전략목표의 중요성과 달성에 대한 의견을 조사하였다. 기업목표의 중요성에 대한 요인분석 결과에서 보면, 두 부서간의 의견차이는 없는 것으로 보인다. 그러나 경쟁우위를 유지하기 위한 실제 노력에 있어서는 차이가 있음을 보여 주고 있다. 즉, 제품요인과 계획기능요인에서는 유의한 차이를 보이고 있다. 기업의 상위목표가 각 부서에 주어질 때에, 이것을 실행하기 위한 방안에서는 차이를 보이고 있다. 그 이유는 각 부서마다

독특한 기능을 가지고 있음을 시사하고 있다.

그리고 기업은 목표 달성을 위하여 여러가지 경영기법을 사용하고 있으나, 그 중에서 목표달성에 가장 유의한 영향을 주는 것으로는 시장조사와 목표관리임이 밝혀졌다. 따라서 기업이 외부적으로는 시장조사, 내부적으로는 목표관리를 효율적으로 실행하여야 하며, 나아가서 두 기법을 잘 결합하여야 할 것이다. 이 기법들은 생산부서와 마케팅부서의 상호연계를 가능하게 하는 것들이라고 하겠다. 기업이 상위 목표를 세우기 위해서는 정확한 시장조사가 이루어져야 하며, 세워진 목표달성을 위하여 기업이 선택한 전략 방안을 하위부서들이 공동으로 이해하도록 하는 것이 중요하다고 하겠다. 목표관리는 이러한 관계를 연결하는 수단으로 활용되어져야 할 것이다. 기업의 목표가 공동적으로 인식되고 실행된다면 경쟁력이 제고될 것이다.

참고문헌

- [1] 강병서, “한국과 일본의 제조기업 특성”, 사회과학연구, 제17집, 경희대학교, 1991. pp. 61-79.
- [2] 경제기획원, 경제백서, 1992
- [3] 김 기영, 오 세진, “경쟁력 제고를 위한 생산 활동과 기술혁신”, 생산관리연구, 제 1권 제 2호, 1990, pp. 1 - 38.
- [4] 김 훈철, 장 영렬, “신제품 개발을 위한 전략적 사고법”, 김영사, 1990.
- [5] 한국섬유산업연합회, “대동구권 섬유산업 진출 및 수출시장 확대 방안”, 1990, 10월.
- [6] _____, 섬유산업편람, 1993.
- [7] 상공자원부, “섬유제품수출전략”, 1993, 9월.
- [8] _____, “신경제 5개년계획에 따른 섬유 산업정책 방향”, 섬유생활공업국, 1993, 7월.
- [9] 이타미 히로유키, 무형자산--경쟁력의 새로운 원리, 삼성경제연구소 번역, 1993.
- [10] 존 네이스비트, 패트리셔 애버딘 원저, 미래를 향한 기업전략, 고병국 역, 교보문고, 1990.
- [11] 한국의 산업, 한국산업은행, 1990.
- [12] Buffa, E. S., Meeting the Competitive Challenge, Dow Jones-Irwin, 1984.
- [13] Dean, H. ; McDougall, P. ; and Gargeya, B. “Manufacturing and Marketing Interdependence in the New Venture Firm: An Empirical Study,” Journal of Operations Management, Vol. 10, NO. 3, August, 1991, pp. 329-343.
- [14] Glueck, W. and Jauch, L., Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill, 1984.
- [15] Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, John Wiley & Sons, 1984.
- [16] Hinterhuber, H. and Popp, W., “Are You a Strategist or Just a Manager?,” Harvard Business Review, Jan. -Feb., 1992, pp 105-113.
- [17] Karloef, B, Business Strategy in Practice, Translated by A. Gilderson, John Wiley and Sons, 1987.
- [18] Mintzberg, H. “Patterns in Strategy Formulation, Management Science, May, 1978, pp. 934-948.
- [19] Miller, D and Friesen P. H. “Strategy-Making and Environment: The Third Link,” Strategic Management Journal, Vol. 4 No. 3, July-September 1983, pp.

- 87-105.
- [20] Miller, J. G. and Roth A. V. "A Taxonomy of Manufacturing Strategic," Working Paper, Duke University, Durham, NC, 1991.
- [21] Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- [22] Shapiro, B., "Can Marketing and Manufacturing Coexist?", *Harvard Business Review*, 1977, Sept-Oct., pp. 104-114.
- [23] Skinner, W., "Manufacturing--Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 1969, May-June, pp. 136-140.
- [24] St. John, C., "Marketing and Manufacturing Agreement on Goals and Planned Actions", *Human Relations*, Vol. 44, No. 3, 1991, pp. 211-227.
- [25] St. John, C. and Hall, Jr., E., "The Interdependency Between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management*, 20, 1991, pp. 223-229.
- [26] Stalk, G. ; Evans, P. ; and Schulman, L., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 1992, pp 57 - 69.
- [27] Toone, R. and Jackson, D., *The Management of Manufacturing*, Springer-Verlag, IFS Ltd, UK, 1987.
- [28] Wheelwright, S. C., "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1984.
- [29] Wheelwright, S. and Clark, K., "Creating Project Plans to Focus Product Development," *Harvard Business Review*, March-April, 1992, pp. 70 - 82.
- [30] Wright, P. ; Nazemzadeh, A. ; Parnell, J. ; and Lado, A., "Comparing Three Different Theories of Competitive Strategies," *Industrial Management*, Nov. /Dec., 1991.
- [31] Young S., "Manufacturing Strategy as a Competitive Weapon", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, No. 8, 1991, pp. 40-46.