

부산신발산업의 지식경영도입을 위한 전략적 방안[†]

송경수* · 김용호**

〈요 약〉

부산지역 신발산업의 과도기적 격변 과정에도 불구하고 신발산업의 연구가 주로 공학적 관점에서 소재, 생체역학, 부품, 디자인 등에 집중되어 실질적으로 신발기업들의 경쟁력을 강화할 수 있는 경영적 방안에 대한 본격적인 학술적 연구는 매우 희소하다. 1990년대 후반 ~ 2000년대초에 여러 정책보고서들이 발간되었지만 그것들은 실태 파악과 정책적 대안 모색에 한정되었고, 경영관리적 측면에서 경쟁력을 강화하기 위한 학술적 연구로는 발전되지 못했다. 이러한 특정분야에 한정된 문제들을 경영관리적 관점에서 접근하여 신발기업들의 자체 경쟁력을 강화하기 위한 대안으로 검토해야 할 방안을 모색하고자 한다. 한·미, 한·EU FTA 발효 이후 급격히 증가되고 있는 부산지역 신발수출 증대에 기여하기 위해서는 일시적인 아닌 지속가능한 산업경쟁력을 강화하기 위한 대안으로서 지식경영의 도입을 통한 경쟁력 강화방안을 모색하여 산업기반 확충을 위한 대안을 마련하고자 하는 취지가 본 연구의 핵심이라 할 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 부산신발산업의 현안에 대해 설문조사를 하고, 설문조사 결과를 바탕으로 신발산업의 경쟁력 제고를 위해 필요한 지식경영도입방안에 대해 논의하고자 하였다.

대부분의 연구나 방향들이 부산지역 신발산업의 경쟁력을 강화하기 위한 대안으로서 인체역학적 특성과 관련된 기능성 신발, 디자인, 소재 및 부품 등에 초점을 두고 있어 근본적인 기업경영에의 변화를 도모하기 위한 방안을 제시하지 않고 있어 이에 대한 방향을 탐색하고자 지식경영의 도입을 주장하게 되었다. 본 연구는 신발산업의 지식산업으로의 전환을 위한 지식경영 가능성을 탐색함으로써 고부가가치화를 위한 산업적 생태계조성을 위한 대안을 제시함에 있다. FTA 체결에 따른 수출증대효과가 나타나기 위해서는 현재의 신발기업들의 경영방식으로는 한계가 있으므로, 지식경영방식의 도입을 통한 경쟁력 강화를 통해 FTA효과의 극대화를 도모하여야 한다. 이러한 지식경영의 정착은 신발기업의 경쟁력을 강화하는 계기가 되어 장기적으로는 지역산업의 부흥 및 고용창출의 효과를 극대화할 수 있을 것이다.

핵심주제어: 신발산업, 지식경영, 산업경쟁력향상, 디자인경영, 지식산업

논문접수일: 2012년 10월 25일 수정일: 2012년 12월 12일 게재확정일: 2012년 12월 18일

† 본 논문은 2012년도 부산가톨릭대학교 학술연구비 지원에 의하여 수행되었음.

* 부산가톨릭대학교 유통경영학과 교수, kssong@cup.ac.kr

** 부산가톨릭대학교 경영학과 교수, yhkim@cup.ac.kr

I. 서 론

1980년대 후반에 세계 최대의 신발산업클러스터를 형성하였던 부산지역의 신발산업은 2000년대 들어와서는 지역의 전략산업 정도로 쇠락의 길을 걷고 있지만, 지식산업화를 위한 기업들의 지속적인 노력으로 고부가가치를 창출하는 지식산업으로의 변화를 시도하고 있다.

이에 정부와 부산역시는 부산 신발산업의 재활성화를 위하여 1990년대 말부터 다양한 지원책을 강구해왔고, 지난 2000년부터 5년간 4000여억 원 이상의 정책자금을 투입하였지만, 소프트웨어가 아닌 하드웨어적 투자로 인해 이러한 지원정책들은 부산 신발산업의 회생에 별 도움이 되지 못하였으며 오히려 개별 기업들이 자체 경쟁력을 강화하기 위한 노력을 제공하는 빌미가 되어 자체 경쟁력을 갖춘 기업들이 하나씩 등장하고 있다. 일부 경제전문가들 사이에서는 신발산업을 저임금 개도국에 적합한 노동집약적 사양산업으로 간주하여 부산의 지역전략산업에서 제외해야 한다는 의견이 제시되어 전략산업으로 조차 대접을 받지 못하는 산업으로 인식되고 있다. 부산시는 2004년 초에 작성한 지역혁신 5개년계획에서 신발산업을 4대 지역전략산업에서 제외함으로써, 이 산업의 회생에 대한 정책적 자신감을 상실해가고 있는 것으로 보이고 있음에도 협회와 관련산업에 종사하는 기업들간의 협력적 공감대 형성으로 인해 신발산업의 경쟁력이 차츰 회복되고 있다.

이러한 부산지역 신발산업의 과도기적 격변 과정에도 불구하고 신발산업의 연구가 주로 공학적 관점에서 소재, 생체역학, 부품, 디자인 등에 집중되어 실질적으로 신발기업들의 경쟁력을 강화할 수 있는 경영적 방안에 대한 본격적인 학술적 연구는 매우 희소하다. 1990년대 후반 ~ 2000년대 초에 여러 정책보고서들(삼성경제연구소, 1999, 2000; 과학기술정책연구원, 2000; 부산시, 2000; 부산신발지식산업협동조합, 2000; 산업자원부, 1999, 2000; 부경대, 2004)이 발간되었지만 그것들은 실태 파악과 정책적 대안 모색에 한정되었고, 경영관리적 측면에서 경쟁력을 강화하기 위한 학술적 연구로는 발전되지 못했다. 또, 학술 논문으로는 강호상(1990), 박홍주(2001), 오경태(1999), 박광철(2010), 송경수(2011) 등의 연구가 제출되었으나 이 연구들도 특정분야에 한정된 연구로서 이론적 토대의 빈약 등 많은 한계가 있었다. 이러한 특정분야에 한정된 문제들을 경영관리적 관점에서 접근하여 신발기업들의 자체 경쟁력을 강화하기 위한 대안으로 검토해야할 방안을 모색하고자 한다. 한·미, 한·EU FTA 발효 이후 급격히 증가되고 있는 부산지역 신발수출 증대에 기여하기 위해서는 일시적인 아닌 지속

가능한 산업경쟁력을 강화하기 위한 대안으로서 지식경영의 도입을 통한 경쟁력 강화방안을 모색하여 산업기반 확충을 위한 대안을 마련하고자 하는 취지가 본 연구의 핵심이라 할 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 부산신발산업의 현안에 대해 설문조사를 하고, 설문조사 결과를 바탕으로 신발산업의 경쟁력 제고를 위해 필요한 지식경영도입방안에 대해 논의하고자 하였다.

II. 최근 신발산업의 동향

1. 세계 신발산업 동향

세계신발시장의 생산 및 소비는 전체적으로 꾸준히 증가하고 있고, 특히 중국 및 동남아시아국가들에서의 소득이 증가되면서 아시아지역에서의 생산과 소비가 급격히 증가하고 있다. 세계신발시장의 전체규모는 2011년 1조8천억달러에서 2020년에는 2조1천억달러로 증가할 것으로 예상되고 있는 만큼 시장에서의 경쟁력을 회복하는 것은 향후 신발산업에서의 입지를 확고히 할 수 있는 계기가 될 것이다. 이는 국내에서 사양산업으로 분류하고 있는 신발산업이 여전히 선진국이나 다른 나라에서는 성장산업의 영역에 속해있고 경쟁력 강화를 통해 산업의 성숙도를 높여야 하는 이유가 되기도 한다. 신발산업은 단순히 제조업이 아니라 디자인, 소재, 인체역학 등을 고려한 고기능성, 부품, 약세서리, 마케팅 등이 동시에 고려되는 융합산업이므로 신발산업의 경쟁력 강화는 전체 경제성장애 중요한 역할을 할 수 있는 산업이다.

<표 1>에서 보듯이 세계 신발생산의 62.4%는 중국에서 생산되고 있으며, 소비는 중국·미국·인도가 40.4%를 차지하고 있고 수입은 미국·독일·프랑스 등이 37.9%, 수출은 중국·이탈리아·홍콩 등이 54.5%를 차지하고 있다.

<표 1> 신발산업규모

구분	산업규모	국가비중(억족 / %)
생산(족)	200억	중국 126/62.4, 인도 21/10.2, 브라질 9/4.4
소비(족)	175억	중국27/15.2, 미국 23/13.4, 인도 20/11.7
수출(달러)	876억	중국 337/38.5, 이탈리아 88/10, 홍콩 52/6% ※1족당 평균 수출 가격 : 중국 3.4달러, 이탈리아 39.5달러, 홍콩 12.5달러
수입(달러)	910억	미국 215/23.7, 독일 68/7.5, 프랑스 58/6.4

<표 2>에서 보듯이 메이저 신발업체의 매출현황을 살펴보면, 세계신발 브랜드 판매액 523억달러 중 나이키와 아디다스가 차지하는 비중은 38%로 양 업체가 신발산업의 경쟁력을 결정할 정도로 영향력이 증대되고 있다. 특히 클락스와 지옥스가 캐주얼화 시장을 선도하고 있으며, 아웃도어 시장은 울버린과 컬럼비아가 시장을 선도하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 2> 메이저 신발업체 매출현황

구분	매출 (억달러)	비중 (%)	전년비 (%)	주요업체 매출 (억달러)
스포츠화	367	70.1	12.8 ↑	Nike(134), Adidas(68), Skechers·ASIC(20), Puma(19), New blance
캐주얼화	122	23.2	8.2 ↑	Clarks(17), Geox(11), Timberland·ECCO(10), Ugg(9), Birkenstock(7)
아웃도어	35	6.7	15.0 ↑	Wolverline(7), Saloman·Columbia(3), Rocky·Hi-Tec·Keen·Tecnica(2)
합계	523	100.0		

주요국가별 신발산업에 대한 최근 동향을 살펴보면, 미국은 그동안 생산 및 수입을 대부분 중국에 의존해 왔으나 탈중국화를 통한 자국생산체제로 전환을 추진하여 Made in USA 신발의 부활 조짐을 보이고 있다. 이는 신발제조 탈중국화로 대중국 수입량이 최근 7년 중 최저치에 해당하는 85.3%를 기록하고 있고, 생산공정 및 소재혁신으로 뉴발란스, 나이키, 울버린 등 일부품목의 자국생산 체제를 구축하고 있다. 특히 NAFTA를 통한 멕시코 레온지역의 신발거점으로 생산을 확대하는 경향도 증가하고 있다.

유럽은 그리스 스페인 사태 등에 따른 유로존 위기에 따른 경기 불황으로 테커스 아웃도어 등 신발산업 전체의 생산 및 매출에 대해 목표를 하향조정하고 있다. 반면 일본의 경우는 저성장, 저소비, 저금리 등의 일본형 장기불황이 지속되고 있음에도 불구하고 ABC마트가 1억3천8백만불에 라크로스 풋웨어를 인수하였고, 미즈노 및 데쌍트의 매출이 지속적으로 증가하고 있으며, 아식스는 자국사업을 확대 개편하는 등 전체적으로 신발산업 자체가 회복기에 접어든 분위기를 만들고 있다. 중국의 경우 세계 최대 신발생산국이자 소비국으로 신발수입이 12.9억불로 전년대비 31%증가하고 있다. 이는 중국소비자들의 소득의 증대에 따른 고가품 및 브랜드제품에 대한 선호도가 증가하는 탓이기도 하며, 중국

자체브랜드 육성을 위한 국가적 차원에서의 지원 등에 힘입어 자국제품에 대한 소비가 증가하고 있고, 인터넷의 보급에 따른 온라인 쇼핑고객이 1억명에 달하며, 이를 통한 거래액이 1천6백억위안 규모로 추정되고 있을 정도로 빠르게 시장의 규모가 확대되고 있다.

2. 부산 신발산업 현황

2.1 개요

세계 신발시장에서 한국은 선진국형의 내수 및 수입 중심국으로 변화하고 있다. <표 3>에서 보듯이 부산지역의 신발산업이 차지하는 위치를 살펴보면, 수출은 58.7%를 차지하고 있고 업체수는 45.7%, 종업원 수는 48.3%, 생산액은 35.8%를 차지하고 있다. 업체수에 비해 생산액이 낮은 이유는 K2, 라푸마의 엘지패션(주), 노스페이스의 영원무역(주), 밀레, 블랙야크, 코오롱패션, 프로스펙스, 컬럼비아 등 수도권 중심의 유통구조 탓으로 부산지역에 위치하고 있는 업체들의 생산규모가 업체수에 비해서 수도권보다는 소규모이기 때문인 것으로 생각되어 진다.

<표 3> 신발산업현황

구분	수출	업체수	종사자수	생산액
전국대비 부산신발 비중(부산 실적)	58.7% (27천만불)	45.7% (236개사)	48.3% (6천명)	35.8% (67백억원)

부산 신발기업의 53.8%가 사상지역에 산재되어 있고, 낙산 신발산업 협동화 지역에는 삼덕통상(주), 비트로의 (주)학산, 트렉스타 등 규모가 큰 업체들이 소재하고 있다. 하지만 2001년 이후 부산신발육성사업이 시행되고 난 후인 2005년 이후 부산 신발산업 생산액 및 부가가치생산액은 성장세를 유지하고 있다. 즉, 부산신발 생산액은 연평균 6.9%(전국3.3%), 부가가치생산액은 5.6%(전국4.9%)의 신장세를 보이고 있는 것은 부산신발산업이 어느 정도 회복기에 접어들고 있음을 보여주는 징후로 볼 수 있다.

부산 신발산업 수출 동향을 살펴보면, 부산 신발 수출은 272백만불(2011년) 규모로 전국대비 58.7%(463백만불)를 점유하고 있다. 이는 2010년 대비 17% 증가하였으며, 수출비중은 완제품이 23.9%이고 부품이 76.1%이다. 하지만 2012년도에

들어와서는 유럽 경제위기 의 지속에 따라 부산 신발 수출은 마이너스 성장을 기록 중이다. 부산신발 수출은 2/4분기 이후 하락세를 지속하여 전년 동기 대비 8.7%(1.4억불)나 감소하였다. 단, 1/4분기에는 EU·미 수출 성장세를 지속하였지만 2/4분기에는 감소세로 돌아섰다. <표 4>에서 보듯이 FTA 효과로 미국으로의 수출은 확대되어 21.3%(1천만불)나 신장되었고, 유럽지역은 1.8%(9백만불) 정도의 수출증가에 그치고 있다. 2012년 7월 들어서는 완만한 회복세 지속되어 미국 및 유럽지역을 포함하여 전반적으로 수출이 증가세로 돌아서고 있다.

<표 4> 2012년도 월별 부산지역 신발 수출 현황

구분 (천불)	'12. 1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	누계	전년동기 대비(%)
부산	19,824	19,839	22,763	18,748	18,654	17,421	24,718	141,967	-8.7
완제	5,309	3,168	5,639	3,752	3,055	2,657	7,068	30,648	-13.6
부품	14,515	16,671	17,124	14,996	15,599	14,764	17,650	111,319	-7.3
FTA									
미국	1,323	1,353	1,622	1,271	1,296	1,274	2,200	10,339	21.3
유럽	1,314	713	2,005	1,364	1,274	921	1,437	9,030	1.8
전국	33,651	39,299	40,440	37,075	35,683	35,741	45,276	267,120	0.1

최근 부산 신발산업의 주요 동향을 살펴보면, 프로스펙스는 위킹전문 브랜드 'W' 출시 이후 3년만에 300만족 판매를 돌파하였고, 2012년 상반기에 김연아, 김수현 라인 제품을 출시하여 5개월 만에 60만족 판매로 부산지역 관련제품 제조업체는 생산을 지속적으로 확대하고 있다. 2012년 상반기 내수 아웃도어시장도 지속적인 판매 호조로 노스페이스 27.8%, 코오롱 스포츠 16%, 케이투 20%, 블랙야크 40%, 밀레 60%, 트랙스타 20% 등 전체적으로 높은 매출 신장세를 기록하고 있다. 2011년도 부산신발기업의 해외투자는 인도네시아를 중심으로 이루어지고 있는데, 2011년도 부산 신발기업의 해외투자법인은 11개사에 74만달러로 인도네시아에 5개사(63백만불), 베트남에 2개사(6백만불), 중국에 2개사(4백만불)의 신규투자가 이루어졌다. 최근 인도네시아에 투자가 집중되고 있는 이유는 경제성장 잠재력이 높고 평가되고 있고, 노사관계의 안정성과 풍부한 노동력에 저렴한 인건비, 그리고 투자환경의 개선 등이 주요인으로 분석되고 있다.

2.2 신발기업과 타산업 주요기업 비교

<표 5>에서 보듯이 신발기업과 타산업의 주요 기업과의 연도별 실적을 비교해 보면, 신발기업이 타 산업에 비해 결코 수익성이 뒤떨어지지 않는다는 사실

을 알 수 있다. 한국을 대표하는 글로벌기업인 포스코와 미국의 나이키, 독일의 아디다스 등을 비교해 이들 신발기업들이 소재기업인 포스코의 수익성이나 매출 측면에서 앞서고 있음을 알 수 있고, 매출성장이나 매출이익의 성장률에서도 앞서고 있음을 알 수 있다. 이는 신발산업에 사양산업이 아니라 고부가가치를 창출하는 산업임을 보여주는 실례라 볼 수 있고, 한국신발산업의 미래방향을 제사해 주는 좋은 사례라 생각된다. 특히 <표 6>에서 보듯이 매출액 이익률 면에서는 포스코의 2배에 가깝게 높게 나타나고 있음은 향후 신발산업의 고부가가치화를 위한 초석이 될 수 있다. <표 7>은 신발기업의 고용현황을 나타내는 표로서, 노동집약적 고용유발산업이자만 고부가가치를 창출할 수 있는 산업이므로 지역고용확대를 위해서도 신발산업의 활성화가 필요할 것으로 생각되어 진다.

<표 5> 연도별 기업 실적현황(원화 환산)

<단위: 억원>

구분		2007	2008	2009	전년대비	연평균
나이키	매출액	182,213	207,896	214,024	2.9%	8.4%
	매출이익	79,918	93,612	96,034	2.6%	9.6%
아디다스	매출액	151,431	158,783	152,637	-3.9%	0.4%
	매출이익	71,782	77,282	69,283	-10.4%	-1.8%
포스코	매출액	222,067	306,424	269,539	-12.0%	10.2%
	매출이익	56,006	79,354	43,796	-44.8%	-11.6%

<표 6> 매출이익률

구분	2007	2008	2009
나이키	43.9%	45.0%	44.9%
아디다스	47.4%	48.7%	45.4%
포스코	25.2%	25.9%	16.2%

<표 7> 고용현황

구분	종사자 수	비고
나이키	30,000여명	52개국에 하도급 공장 운영 중 (하도급 공장 직원 약 800,000명)
아디다스	13,000여명	100여 개 자회사 운영
포스코	16,516명	

Ⅲ. 부산지역 신발업체의 경영환경 분석

부산지역 신발업체가 당면한 수출환경을 조사하기 위해서 2012년 3월 1일부터 4월 15일 사이에 부산지역의 200개 신발업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 조사는 2002년 부산테크노파크의 연구용역을 수행했던 당시의 상황과 동일한 조건으로 설문내용을 약간 수정하여 재조사를 하였다. 당시에 조사에 참여했던 업체들을 조사대상에 최대한 포함시켰고, 200개 업체를 대상으로 설문지를 배포한 결과 134(67.0%)개가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 불성실하게 응답한 7매를 제외한 124매를 최종 분석에 사용하였고, 설문에서 분석된 내용을 중심으로 신발산업의 경쟁력을 강화하기 위해 지식경영도입방안을 제안하고자 한다.

응답한 업체 중에서 완제품이 35개 업체(28.2%), 부품업체가 30개 업체(24.2%), 원자재업체가 32개 업체(25.8%), 기계 및 금형 등이 12개 업체(9.68%), 기타 15개 업체(12.1%)로 124개 업체가 응답을 하였다. 회사의 설립년도는 신발산업의 르네상스 시기라고 불리었던 1980년대가 응답업체의 50%인 62개 업체로 가장 많았고, 1990년대가 30.1%인 38개 업체이며, 1970년대에 설립된 회사도 15%에 해당하는 18개 업체나 되며, 기타 6개 업체(5%)이다. 이 응답을 근거로 유추 해석해 보면 부산신발산업이 수출의 견인차역할을 하면서 세계시장 점유율 2위를 차지하던 1980년대와 1990년대를 전후로 부산의 신발관련업체들이 가장 많이 설립되었음을 알 수 있다.

1. 수출환경 및 수출환경악화요인

2012년 3월부터 4월 사이에 조사한 신발관련업체 중에서 설문에 응답한 124개 업체의 신발관련제품 수출환경에 대해서 응답업체의 67%인 83개 업체가 점점 악화되고 있고 18%에 해당하는 22개 업체는 커다란 변화가 없으며, 27%인 32개 업체는 조금씩 개선되고 있다고 응답하고 있는데, 개선되고 있다고 응답한 업체들도 완제품 업체보다는 부품 및 소재 관련 업체에서 응답비율이 높게 나타나고 있다. 이는 부품 및 소재경쟁력이 완제품보다는 높다는 사실을 보여주는 증거라고 볼 수 있는데, 부품 및 소재의 경쟁력이 높은 이유는 완제품업체와는 달리 다양한 첨단소재 개발, 디자인의 확보 및 기술개발, 그리고 고기능성 부품개발 등에 따른 품질우위와 가격경쟁력이 확보되기 때문인 것으로 파악되고 있다.

수출환경이 악화되고 있는 가장 큰 요인으로는 급격한 원화절상에 따른 수출채산성 악화가 49개업체(39.5%), 중국 및 인도네시아 등 경쟁국에 대비한 가격경쟁력 상실이 27개업체(21.8%), 해외경쟁업체의 출현, 정부의 수출지원 정책 축소, 미국 등 세계 경기침체에 따른 구매력 감소가 8개업체(6.5%), 과도한 임금인상과 신제품개발의 지연 및 실패가 21개 업체(16.9%)로 나타나 전체적으로 수출환경악화의 요인이 기업내부요인보다는 외부적 요인에 기인하는 것으로 나타나고 있다. 그 외에 해외시장 개척 실패 및 시장개방에 따른 수출경쟁력약화가 11개업체(8.9%), 품질저하 및 각국의 수입규제조치 강화 등이 8개업체(6.5%)로 나타나고 있다.

특히 가격경쟁력을 결정하는 고임금구조가 지속되는 상황속에서 이를 타개할 수 있는 적절한 방법은 개성공단의 활성화를 통한 생산확대를 적극적으로 고려해 보아야 한다. 삼덕통상(주)의 개성공단 진출이 가격경쟁력을 확보하는 중요한 대안으로 활용하여 경쟁력을 유지하고 있는 것은 부산지역 신발업체들이 눈여겨보아야 할 대목이다. 하지만 수출경쟁력을 확보하기 위한 기업의 내부적인 혁신에 대해서는 여전히 기업들이 외면하는 것은 장기적으로 수출경쟁력을 회복하는 데 걸림돌로 작용할 수 있을 것이다.

2. 수출지역

부산지역 신발관련업체의 주요수출지역은 <표 8>에서 보듯이 매우 다변화되고 있음을 알 수 있다. 특히 동남아지역으로 수출지역을 선정하고 있는 업체는 대부분 현지에 진출해 있는 한국업체에 부품 및 원자재를 납품하는 관련업체인 것으로 응답되고 있으며, 중남미지역은 멕시코의 레온지역을 중심으로 형성되어 있는 신발산업 클러스터에 소재 및 기계류 업체의 진출이 증가한 관계이다. 특히 FTA가 발효 중인 미국과 EU시장을 중심으로 신발업체의 가격경쟁력이 점차 회복되어 수출물량과 금액이 점차 증가하고 있어 향후 신발업계의 주력수출시장으로 부상할 가능성이 높아지고 있고, 대부분의 업체들은 이지역의 수출이 앞으로 대폭 증가할 것으로 예상하고 있다. 하지만 이들 지역의 수출이 증가되기 위해서는 현재와 같은 소극적인 마케팅전략으로는 한계가 있는 만큼, 한국신발산업협회가 용역을 통해 제기한 현지 유통업체의 인수를 통한 적극적 마케팅 전략이 필요할 것으로 생각되어 진다. 현지 유통업체의 인수문제는 이미 2000년도 부산신발산업 육성계획이 수립되던 시절부터 논의되었고, 이미 상당한 검토가 이루어졌지만 업체간의 이해상충 및 정부의 미온적인 태도 등으로 인해 포

기했던 사업이지만 최근 이에 대한 필요성을 인식하고 현지유통업체의 인수문제를 수면위에 부각시켜놓고 있는 점은 높이 평가할 만하다.

<표 8> 수출지역

수출지역	응답업체수	비율(%)	비고
북미지역	21	16.9	
중남미지역	12	9.7	
일 본	12	9.7	
동남아지역	27	21.7	
동유럽지역	10	8.1	
서유럽지역	15	12.1	
중동지역	6	4.8	
아프리카지역	8	6.4	
러 시 아	12	9.7	
기 타	1	0.9	
계	124	100	

3. 환율문제

<표 9>에서 보듯이, 부산지역 신발관련업체들이 예상하고 있는 환율의 변화 폭을 살펴보면, 전체응답자의 43.5%인 54개 업체가 1,100원에서 1,131원 사이를 예상하는데, 이는 환율이 가격경쟁력을 회복하는 데 중요한 요소임을 보여주고 있다. 특히 1100원이하까지 낮아질 것이라고 예상하고 있는 업체들도 약 10%에 해당하는 12개 업체나 되는 점으로 보아 향후 이들 업체의 경우 기술이나 디자인 등의 요소를 통해 시장에서 경쟁력을 회복할 수 있을 보여주는 정황으로 간주할 수 있다.

<표 9> 환율인하 예상치

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
1,201원이상	5	4	
1,200원-1,181원	11	8.8	
1,180원-1,151원	19	15.3	
1,150원-1,131원	23	18.5	
1,130원-1,101원	54	43.5	
1,100원이하	12	9.8	
계	124	100	

<표 10>에서 보듯이 신발관련제품이 수출채산성을 확보하는데 필요한 적정 환율은 1,131에서 1,150원사이가 27.4%인 34개 업체, 1,151원-1,180 사이가 21.8%인 27개 업체가 응답한 것으로 나타나고 있다. 대내외경제상황에 취약한 구조를 가지고 있는 우리나라 환율구조로서는 신발업체들이 희망하는 환율대를 충족시키기는 불가능하며, 특히 해외자금의 국내유출입에 따른 외환시장의 변동성이 심한 우리나라 현실을 고려하면 이는 수출경쟁력이 없음을 보여주는 단적인 증거라고 볼 수 있다. 하지만 환율의 변동성에 의존하기 보다는 기업 스스로 가격경쟁력을 가질 수 있는 기술, 디자인, 소재, 기능성, 악세서리 등을 개발하여 경쟁력을 회복하기 위한 노력들이 선행되어야 할 필요성이 있다. 수출경쟁력도 OEM(original equipment manufacture) 중심에서 OBM(own-brand manufacture) 또는 ODM(own-design manufacture) 중심의 해외바이어관리가 이루어지면 환율의 변동성을 감소시킬 수 있는 만큼 기업들의 적극적인 기술 및 제품개발을 통한 해외시장공략 정책이 이루어져야 할 것이다.

<표 10> 채산성 확보에 필요한 최소환율수준

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
1,201원 이상	3	2.4	
1,200원-1,181원	18	14.5	
1,180원-1,151원	27	21.8	
1,150원-1,131원	34	27.4	
1,130원-1,101원	23	18.5	
1,100원이하	15	12.1	
기 타	4	1	
계	124	100	

4. 수출 경쟁력

수출품목 경쟁력이 어떻게 변화 되었는지에 대한 응답에서 <표 11>에서 22.53%에 해당하는 28개 업체가 약간 이상으로 경쟁력이 높아진 것으로 응답하고 있는데, 높아졌다고 응답한 업체들은 대체로 부품, 소재 및 원자재 업체였다. 신발산업육성사업을 통해 지역기반의 원부자재 업체들이 기술에 기반을 둔 새로운 부품이나 소재를 개발하여 Nike, Adidas 등의 주요 메이저 업체들에게 품질에 대한 신뢰를 주게 됨으로서 납품의 기회를 확대하게 되었고, 완제품 업체들도 IT와의 접목과 인체역학적 측면에서 고기능성이 고려된 신제품들을 시장

에 출시함으로써 경쟁력을 회복하게 된 배경으로 추론할 수 있다. 하지만 여전히 53.3%에 해당하는 66개 업체들은 수출품목의 경쟁력이 오히려 낮아졌다고 응답하는 것으로 보아 이는 기술이나 품질 등의 비가격적 요소면에서 보다는 가격경쟁력에 바탕을 둔 전략적 요인에 기인한 탓으로 추론할 수 있다.

<표 11> 수출품목경쟁력 변화

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
수출경쟁력이 매우 높아짐	5	4	
수출경쟁력이 약간 높아짐	23	18.5	완제품업체 1
그대로이다	30	24.2	
수출경쟁력이 약간 낮아짐	40	32.3	
수출경쟁력이 매우 낮아짐	26	21	
계	124	100	

수출경쟁력의 수준이 어느 정도인지에 대한 응답에서는 <표 12>에서 보듯 대체적으로 수출경쟁력 수준이 66.1%인 82개 업체가 낮아졌다고 응답하고 있다. 계속된 원화절상과 대외경제 여건의 변화에 따른 원자재가격의 상승과 인건비의 상승 등으로부터 오는 경영상의 어려움을 기업들이 제대로 해소하지 못하고 있는 것으로 보여 진다. 특히 중소기업으로 형성된 신발업체의 특성상 외환관리나 원자재의 직접조달 등에서 불리한 측면이 많아 수출경쟁력이 떨어지고 있음을 보여주고 있는 만큼 원자재의 공동구매를 통한 원가경쟁력을 강화시킬 필요성이 제기된다.

<표 12> 수출경쟁력 수준

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
매우 높다	2	1.6	
약간 높다	15	12.1	완제품업체 1
보통이다	25	20.2	
약간 낮다	48	38.7	
매우 낮다	34	27.4	
계	124	100	

<표 13>에서 보듯 수출경쟁력을 유지할 수 있는 요인으로는 해외마케팅의 강화가 29%인 36개업체, 품질고급화가 21.8%인 27개업체, 경영합리화를 통한 비용절감이 12.9%인 16개업체로 응답하고 있다. 특히 경영합리화를 통한 비용

절감이 수출경쟁력을 유지하는 요인으로 지적되고 있는 부분은 아직까지 부산 지역 신발관련 업체들의 경영이 현대화되지 못하고 과거의 관리형태를 상당한 부분 답습되고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 부산신발산업의 경쟁력을 강화할 수 있는 주요한 요인은 해외마케팅의 강화를 통한 수출다변화정책인 만큼 해외마케팅의 강화에 필요한 해외 주요 신발전시회의 참가만으로는 부족한 관계로, 이를 보완할 수 있는 해외신발유통업체의 인수 및 전략적 제휴를 통한 유통망확충과 같은 마케팅정책이 절대적으로 필요할 것으로 판단된다. 특히, 한미, 한 EU FTA를 통한 가격적 측면에서의 우위를 극대화하기 위해서는 이들 지역 유통업체와의 적극적인 마케팅을 통한 판매 및 생산확대가 절실히 요구되어 진다.

<표 13> 수출경쟁력 유지요인

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
품질고급화	27	21.8	
지속적인 고기능성 신제품 개발	20	16.1	
경쟁제품보다 저가격	4	3.3	
경영합리화를 통한 비용절감	16	12.9	
해외마케팅 강화	36	29	
고급기능인력의 확충	15	12.1	
산업연수생의 활용을 통한 인건비절감	6	4.8	
계	124	100	

또한 <표 14>에서 보듯이, 부산지역 신발관련업체들의 수출경쟁력이 낮은 이유로는 고임금이 응답업체의 24.2%인 30개 업체로 가장 많고, 원자재 가격상승이 20.2%에 해당하는 25개업체, 원화절상이 22.6%에 해당하는 28개 업체로 그 뒤를 잇고 있다. 수출경쟁력을 갖추기 위해서는 베트남, 인도네시아, 중국 등에 비해 고임금의 구조를 가지고 있는 것은 사실이지만, 고임금임에도 불구하고 경쟁력을 가지고 해외진출을 하고 있는 업체들을 벤치마킹하여 고임금의 구조속에서도 경쟁력을 확보하고 있는 선도기업들의 경영을 눈여겨보아야 할 것이다. 원화의 절상은 기업이 통제할 수 없는 사항이라면 사전에 외환예측에 필요한 시나리오를 작성하여 대응능력을 높여야 하며, 특히 외환관리상에 문제점을 노출시키는 KIKO(knock-in knock-out)에 따른 피해를 최소화하기 위한 대응방안

도 함께 모색해야 할 것으로 판단된다. 또한 신발산업의 경쟁력이 높았던 1980년대의 기능인력들이 이제 노쇠화되어 생산성이 낮아지는 것이 신발산업이 해결해야 할 가장 중요한 과제인데, 부산산업과학고등학교나 경남정보대학의 신발관련학과에서 배출되는 인력들이 신발산업과는 무관한 다른 분야로의 진출이 많아 본래 학과의 특성에 맞는 인력의 시장공급이 불가능하게 되고 있음을 감안할 때 향후 신발산업의 경쟁력을 회복시키는 걸림돌이 될 수 있는 만큼 기능인력에 대한 산업연수생제도의 활성화를 건의해 보아야 할 것이다. 특히 개성공단의 북한근로자들의 활용도를 높여 부산지역에서의 완제품 조립이 활성화될 수 있도록 검토하는 것도 경쟁력을 회복하는 방안이 될 수 있다.

<표 14> 수출경쟁력이 낮은 이유

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
낮은 품질수준	1	0.7	
원자재 가격상승	25	20.2	
원화절상	28	22.6	
고임금	30	24.2	
기능인력의 부족	13	10.5	
신제품 개발 실패	4	3.2	
낙후된 시설	8	6.5	
연구개발능력부족	15	12.1	
계	124	100	

<표 15>에서 보듯이 중국, 인도네시아, 베트남 등 경쟁국과의 가격경쟁을 비교해 보면, 부산지역 신발관련업체들의 가격경쟁력이 낮다고 응답하고 있는 업체의 수가 전체의 67.6%에 해당하는 84개업체가 응답하고 있어 가격경쟁력에서 경쟁국들과의 비교에서 절대적으로 불리한 것으로 나타나고 있다. 급격한 원화절상과 지속적인 원자재 및 부품가격의 인상, 그리고 고임금에 따른 가격경쟁력의 열세는 부산지역 신발업체가 피해갈 수 없는 상황이라면 이를 극복하기 위한 대안적 방법으로 비가격 경쟁력을 높여 경쟁력을 회복할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다. 비가격경쟁의 주요요소로는 품질경영, 디자인, 기능성, 인체역학적 특성, 포장, 약세사리 등의 경쟁력을 강화하여 저임금의 동남아국가들과 차별화를 하여야 할 것이다. 하지만, 부품이나 소재 등과 관련된 제품들의 경우는 아직까지 어느 정도 가격 경쟁력이 유지되고 있는 업체가 많은 것으로 조사되고 있다.

<표 15> 경쟁국과의 가격경쟁 비교

구 분	응답업체수	비율	비고
매우 높다	5	4	
조금 높다	12	9.8	
동일하다	23	18.5	
조금 낮다	52	41.9	
매우 낮다	32	25.8	완제품업체 4
계	124	100	

5. 디자인

<표 16>에서 보듯이, 부산지역 신발관련 업체들과 해외시장에서 베트남, 인도네시아, 중국 등과 디자인수준을 비교해 보면 51%에 해당하는 62개 업체가 우수하다고 응답했으며, 비슷하다가 20%인 24개 업체, 뒤떨어진다고 응답한 업체는 29%인 34개 업체인 것으로 응답하고 있다. 이 결과를 보면 국내업체의 입장에서는 디자인 수준이 뒤떨어지지 않는다고 응답하지만, Nike, Adidas, Reebok, Fila 등의 대기업 제품과 디자인 수준을 비교하면 여전히 우리의 제품이 열악한 것은 틀림이 없다. 특히 선진기업들의 제품이 출시되고 난 뒤 이를 모방한 제품군의 출시 등으로 시장에서 경쟁력이 낮으며, ODM을 통한 디자인 경쟁력을 제고하여 해외시장에서 활로를 찾아야 할 것이다.

<표 16> 디자인 해외시장 경쟁관계 국가

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
인도네시아	18	14.5	
베트남	17	13.7	
중 국	30	24.2	
대 만	11	8.9	
일 본	6	4.8	
필리핀	12	9.7	
이탈리아	2	1.6	
미 국	3	2.4	
멕시코	12	9.7	
브라질	10	8.1	
기타	3	2.4	
계	124	100	

그런데 국내기업들의 디자인이 뒤떨어지는 이유가 무엇인지를 조사한 결과 <표 17>에서 보듯이 32.3%에 해당하는 40개업체가 전문디자이너의 부족, 30.6%에 해당하는 38개업체가 모방 등에 따른 디자인 보호제도 미흡, 22.6%에 해당하는 28개업체가 디자인개발 노력부족, 12.1%에 해당하는 15개업체가 디자인 관련 정보의 수집곤란 등의 순으로 나타나고 있어 디자인의 중요성에 대한 기업들이 인식제고가 절실히 요청된다. 부산신발산업진흥센터내의 디자인센터가 디자인과 관련된 각종 트렌드 정보를 기업들에게 수시로 제공하고 외부전문가 그룹의 자문을 통한 정보의 제공, 그리고 지역학생 및 디자인 인력들을 대상으로 디자인경진대회 등을 통해 새로운 정보의 획득을 도모하여야 할 것이다. 세계적인 주방가구메이커인 알레시의 경우도 자체 디자인 인력을 두지 않고 아웃소싱을 통해 디자인을 보강하듯이 국내 신발업체들도 디자인 경진대회 등을 통해 디자인 분야의 경쟁력을 제고시켜야 할 것이다. 특히 동의대학교 등에서 산업디자인을 공부한 많은 지역인재들이 신발이 아닌 타분야로의 진출이 많아 인력의 역외유출에 따른 전문디자이너의 부족도 업체에서 임금 및 복지후생제도의 확충을 통해 해결해야 할 과제이다.

<표 17> 디자인이 뒤떨어지는 이유

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
디자인의 중요성에 대한 인식부족	3	2.4	
디자인 관련정보의 수집곤란	15	12.1	
디자인 개발 노력 부족	28	22.6	
전문디자이너 부족	40	32.3	
모방 등에 따른 디자인 보호제도미흡	38	30.6	
계	124	100	

6. 수출경쟁력 향상

<표 18>에서 보듯이 부산지역 신발관련 업체들의 수출 경쟁력을 향상시키기 위해서 해결해야 할 사항으로는 30.6%에 해당하는 38개업체가 해외마케팅에 대한 지원, 22.6%에 해당하는 28개업체가 적정환율의 유지, 12.9%에 해당하는 16개업체가 과도한 임금인상 억제, 12.1%에 해당하는 15개업체가 생산 및 설비투자에 대한 자금지원, 9.7%에 해당하는 12개업체가 무역금융확대 등의 수출지원 정책 강화 등의 순으로 응답하고 있다. 현재 해외마케팅지원을 위해 WSA,

GDS, 베트남 등의 해외신발전시회에 참가하는 것만이 수출경쟁력을 강화하는 것이 아니라 섬유업체인 한세실업(주) 등처럼 ODM을 강화하여 자체 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다도 필요할 것으로 생각되어진다. 아무리 지원을 강화한다고 하더라도 제품이나 기술적 측면에서 경쟁력을 갖추지 못하면 지원시책이 별반 효과를 거두기 어렵게 되어 있다. 또한 적정 환율 문제는 기업이 자체적으로 통제할 수 없는 영역이므로 시나리오 경영을 통해 문제를 극복할 수 있는 내부역량을 강화하여야 할 것이다.

<표 18> 수출경쟁력 향상요인

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
해외마케팅의 지원	38	30.6	
생산 및 설비투자에 대한 자금지원	15	12.1	
무역금융확대 등 수출지원정책 강화	12	9.7	
적정환율의 유지	28	22.6	
과도한 임금인상억제	16	12.9	
산업연수생제도의 확대도입	7	5.6	
수출절차의 간소화와 관련비용 절감	8	6.5	
계	124	100	

7. 해외마케팅

부산지역업체들의 해외마케팅 활동수준에 대한 응답에서 전체의 45%인 55개 업체가 '소극적이다'라고 응답했으며, 보통이 40%인 50개 업체, 15%에 해당하는 19개업체만이 '적극적이다'하고 응답하고 있다. 지역업체들이 해외마케팅활동에 소극적인 이유는 오랫동안 OEM생산체제에 익숙한 탓에 해외마케팅을 적극적으로 전개하기 위한 전문가 확보 등의 여건이 제대로 성숙되어 있지 못한 것으로 보아야 한다. 특히 수출기업을 운영하는 경영자들이 새로운 바이어의 발굴을 통한 신규 거래처 및 시장의 확보에 대한 의지가 약하고, 또한 해외시장 개척을 위한 전문가들의 사내 확보도 미흡한 실정이다. 특히 KOTRA를 통한 해외시장 개척에 대한 정보수집 및 활용을 거의 못하고 있으며, 기존의 거래방식 및 거래처에 안주하는 모습 등을 통해서도 해외마케팅을 강화할 수 없을 것이다. 해외 전시회에 참가하는 업체들의 자세도 그냥 참가하는 것에 만족할 것이 아니라 새로운 성장동력을 찾는다는 간절함을 가지고 참가해야 함에도 불구하고 지원기관의 참가요청으로 소극적으로 참가하다 보니 제대로 된 성과를 내지 못하고

있는 것도 문제점으로 지적할 수 있다.

<표 19>에서 보듯이 지역업체들이 해외마케팅활동을 추진할 때 가장 애로사항으로 등장하는 것은 해외시장 및 바이어에 대한 정보부족이 38.7%에 해당하는 48개 업체, 24.2%에 해당하는 30개 업체가 해외마케팅 전문인력의 부족, 카탈로그제작 등 해외마케팅 활동 자금의 부족이 20.2%에 해당하는 25개 업체의 순으로 나타나고 있어, 이러한 애로사항의 해결을 위한 정책적 배려가 필요할 것이다.

<표 19> 해외마케팅 활동 추진시 애로사항

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
해외시장 및 바이어에 대한 정보부족	48	38.7	
해외마케팅 전문인력의 부족	30	24.2	
해외마케팅 활동자금의 부족	25	20.2	
경쟁국의 유사상품과 경쟁	15	12.1	
모방제품의 출현	6	4.8	
계	124	100	

그런데 부산지역 신발관련업체들이 기존의 거래선을 제외한 새로운 거래선을 확보하는 수단으로 가장 적절하다고 생각하는 것으로는 <표 20>에서 보듯이 18.5%에 해당하는 23개업체가 해외마케팅 전문인력의 영입을, 15.3%에 해당하는 19개업체가 오피상을 통한 소개, 14.5%에 해당하는 18개업체가 각종전시회 및 전람회 참가, 11.3%에 해당하는 14개업체가 전자상거래 사이트를 통한 접촉, 10.5%에 해당하는 13개업체가 카탈로그 등 제품설명서의 직접 발송, 8.1%에 해당하는 10개 업체가 각각 KOTRA 등 무역관련 단체의 거래알선 및 해외전문잡지 및 신문 등에 광고, 7.3%에 해당하는 9개업체가 해외출장 및 해외지사를 통한 직접접촉 등의 순으로 응답되고 있다. 그동안 직접적인 해외영업보다는 기존 거래처를 유지하는 쪽에 많은 노력을 기울이다 보니 새로운 해외거래선을 확보하는 노력이 부족했고, 자체적인 신규 해외거래처의 발굴을 하려고 노력하는 과정에서 해외전문인력의 확보가 제대로 되지 못하다보니 거래처 확보에도 한계를 느끼고 있는 것으로 판단되어 진다.

<표 20> 해외 거래선 확보 수단

구 분	응답업체수	비율(%)	비고
해외출장 및 해외지사 설치를 통한 직접접촉	9	7.3	
각종 전시회 및 전람회 참가	18	14.5	
카탈로그 등 제품설명서의 직접 발송	13	10.5	
KOTRA 등 무역관련 단체의 거래알선	10	8.1	
종합무역상사 등 다른 회사 의존	8	6.4	
전자상거래 사이트를 통한 접촉	14	11.3	
해외전문 마케팅 인력의 영입	23	18.5	
오피상을 통한 소개	19	15.3	
해외전문잡지 및 신문 등에 광고	10	8.1	
계	124	100	

IV. 지식경영도입을 통한 경쟁력 강화방안

1. 디자인경영신발 도입을 통한 경쟁력 강화

생산비용의 절감이나 신기술 개발 등을 통한 전통적인 제품혁신이나 고객가치 증대 등과 같은 부분이 점차 한계에 직면하는 가운데 창의적이고 독특한 컨셉에 기반을 둔 하이컨셉 기업들이 부상하고 있다. 하이컨셉 기업은 산업 영향력을 확장시키는 독자적인 사업 모델을 구축함으로써 가치사슬 전반에서 발생하는 이익을 독점하고 있어 비용절감이나 독자적 기술개발을 통해 제품혁신을 달성하고 고객가치를 제고해왔던 전통적인 경쟁패턴과는 확연히 구별되는 기업 경영방식을 채택하고 있다. 신발산업도 하이컨셉 기업으로의 변화를 시도하려면 디자인 중심의 경영을 기획하고 고객중심의 디자인경영을 준비해야 할 것이다.

기업은 기술혁신이나 비용절감 등을 통해 비교우위를 확보하기 위한 경쟁체제에 익숙해져 있다. 새로운 독자기술을 통해 고성능, 다기능의 차세대 제품을 남보다 먼저 개발하거나 동일한 기능, 성능의 제품을 보다 저렴한 가격에 제공함으로써 고객가치를 증대시키려고 노력하였다. 하지만 기술혁신이나 원가절감에 의한 차별화전략은 기술의 범용화, 기업 간 기술격차의 축소 등으로 인해 시장 내 후발주자들에 의해 보다 쉽게 대체, 복제, 그리고 모방되면서 기술개발에 대한 경영자들의 의지를 약화시키는 한계에 직면하고 있다. 그래서 경쟁시장에서 기업 자신만의 차별화된 가치를 유지하는 것은 매우 어려워지고 있어 경쟁

기업에 대응할 수 있는 새로운 차별화 방식을 개발해야만 한다.

최근 시장에서 제품과 기술적 측면의 혁신을 주도하는 선도적인 신발기업들 중에는 과거와는 전혀 다른 방식으로 혁신을 추구하고 고객가치를 극대화시키려는 기업들이 나타나고 있는데, 이들은 차별적 제조역량을 갖추고 있지 않고 독자적인 원가절감 방안이나 방대한 조직을 보유하고 있지 않으면서도 변화하는 고객의 가치에 집중하여 높은 성과를 달성하며, 경쟁시장에서 새로운 경쟁력을 만들어 가고 있다.

<그림 1>처럼 독특한 아이디어와 창의력에 기반을 둔 새로운 컨셉과 이의 사업화를 통해 지속적으로 부가가치를 창출하고 실제 수익으로 연결시키는 새로운 비즈니스 모델을 무기 삼아 성장하는 기업들이 바로 ‘하이컨셉 기업’이다. 이 경영방법은 디자인경영이란 시스템 속에 제시된 개념으로 컨셉은 디자인경영의 요소이며 디자인경영은 마케팅이란 요소를 하이컨셉이란 비즈니스 개념으로 접목하고 있는 것이다.



<그림 1> 시대별 구분

디자인경영은 경영과 디자인을 유기적으로 이어주는 가교역할을 수행하며 그 기능은 조직화된 디자인활동을 통해 기업이미지의 형성과 경쟁력 제고에 기여하는 방향으로 운영되어 진다. 디자인경영은 영국의 디자인컨설턴트로 일하고 있던 마이클 파르(Michael Farr)에 의해 처음 정의되었는데, 파르는 디자인경영이란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것”이라고 정의하였다. 신발 디자인경영의 기능적 정의를 살펴보면 차별화된 신발디자인 활동을 통해 기업의 이미지 제고와 경쟁력을 확보하기 위한 것인데, 이를 달성하기 위해서는 몇 가지 요소가 제시된다.

첫째, 신발구매 및 개발을 촉진하는 동기유발적 요소가 있도록 만들어야 한다. 즉 침묵의 판매원(silent salesman)이라는 표현처럼 소비자의 구전마케팅 등을 통한 자발적 소비가 유발되도록 신발의 기능과 형태간의 조화를 통하여 소비자의 감성에 직접 작용하는 독특한 매력 포인트를 창출해야 한다.

둘째, 독창적인 아이디어 창출 및 해결안에 대한 조정능력을 가져야 한다. 일반적인 수치, 공식, 논리의 한계를 뛰어넘는 창의적인 제품 아이디어를 창출하고 신속한 스케치, 렌더링, 모델링으로 제품개발팀의 조정자 역할을 수행할 수 있어야 한다.

셋째, 기업이미지 제고를 통한 경쟁력강화를 위해 디자인경영을 적극적으로 도입하려는 의지가 있어야 한다. <그림 2>에서 처럼 바람직한 기업이미지 창출로 소비자의 선호도 및 구성원의 충성도가 높아져 총체적인 기업 경쟁력이 증진될 수 있도록 디자인의 필요성과 효과에 대해 경영자들의 적극적인 관심과 도입 및 실행이 이루어져야 한다.

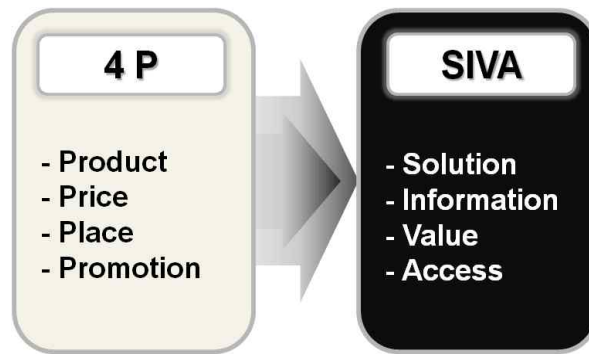


<자료: 박광철(2008), 신발디자인 경영과 마케팅에 관한 연구, 동의대학교 Working paper, p. 7>

<그림 2> 디자인경영의 기능

디자인경영은 마케팅이 될 수 있는 제품을 기획하고 생산 및 판매하는 전략적 활동이므로 궁극적으로 보다 많은 소비자들이 자사의 제품과 서비스를 보다 반복해서 높은 가격에 사도록 유도하여 기업의 이익을 극대화하기 위한 총체적인 활동이다. 디자인경영에서는 마케팅 방법을 다양하게 검토 한 후 가장 수익을 많은 것을 찾고 그것에 투자해야 한다. 여기에서의 투자란 반드시 매출을 발생시켜 이익을 낼 수 있는 비용을 의미한다. <그림 3>에서 차람 마케팅믹스의 4P(Product, Price, Place, Promotion)는 SIVA(힌두교의 파괴와 재창조의 신 Shiva로부터 음차용)로 New Marketing Mix로 정의된다. Product는 Solution으로 제품과 서비스는 소비자 문제의 해결을 위해 존재한다. Price는 Value로 가치는 고통을 줄인 결과로 얻는 즐거움이고 희생을 줄인 만족이다. Place는 Information으로 제품과 서비스는 소비자 문제의 해결을 위해 존재한다. Promotion은 Access로 21C 의 소비자는 Multi-tasking, Time starved로 역할

의 변화를 나타낸다.



<그림 3> 마케팅 방향

2. 디자인 경쟁력 강화를 통한 지식산업화방안

고부가가치 산업으로 전환되어가는 신발산업은 전통적인 굴뚝산업에서 하이 테크산업으로 인식되어 국가기간사업과 부산시 10대전략산업으로 선정되어 부품, 소재의 고급화와 공급기지의 역할을 수행하고 있다. Wellbeing 트렌드 확산에 맞추어 IT, BT 등 신기술과의 융합화를 도모하여 신규시장 진출과 Value Chain 간의 협업화를 통한 기업의 경쟁력 강화로 현업에 대한 사업확장과 전문화로 지식산업화를 추진하고 생체공학과 디자인 강화, 트렌드 전략 등 각 기업의 전략기획부서와 MD들의 역할이 증대되고 있다. 나이키의 경우 마케팅에 경쟁우위의 핵심요소는 스포츠 선수들을 활용하는 독특한 ‘스포츠 마케팅’ 전략이 대표적이며, 나이키는 이러한 마케팅을 위해 매년 엄청난 비용을 투자하고, 스포츠 선수의 이미지와 연결한 스포츠 마케팅은 세계 신발산업 및 스포츠산업에 커다란 변혁을 초래했다. 유망한 스포츠 선수를 발굴·육성하고, 이 과정에서 스포츠 스타플레이어의 이미지와 특정제품을 연결시킴으로써 새로운 수요를 창출하였고, 마케팅 전략으로 나이키의 브랜드 가치와 이미지는 크게 상승하였으며, 높은 가격전략을 펼칠 수 있는 근원으로 작용하였다. 국내 신발산업의 경우 틈새시장의 마케팅 전략으로 특수, 건강화의 두드러진 강세에도 불구하고 비슷한 기능의 신발이 대거 출시되면서 시장의 경쟁력을 분산시키는 님비현상을 초래하는 걱정스런 상황이 재연되고 있다. 시대성의 개념을 지식화로 탄생시킨 개발자의 기술개발이란 개념을 국가에서 보호하는 정책과 유사 아이디어를 도용한

제품 출시는 신발산업에서 지속적으로 되출시키는 문화가 형성되어야 한다. 각 계층별 기능과 단점을 지속적으로 보완하여 다양한 신제품을 파생적으로 개발하는 제품의 차별화와 다양화로 디자인경영의 요소와 마케팅에 인지되는 요소의 개념이 중요시 된다. 4P에서 SIVA의 개념은 새로운 마케팅의 융합과정이다. 신발은 단순한 제품이 아니라, 생체공학적 의미, 즉 신체와 아주 밀접한 관계를 의미하며, 인간공학 보다 더 정밀한 산업과의 연결성을 말 할 수 있다. 인간의 70%가 발이 기형이고 30%가 표준형의 발을 소유한다고 한다. 하루 평균 70톤의 무게를 이겨야하는 발과 신발은 인체와 산업 간의 지식과 학문이 체계적으로 선행되고, 문화적, 산업적 배경이 디자인경영과 디자인공학이 더욱 필요로 한다. 안전과 건강, 그리고 신기술분야와의 융합은 한국의 IT산업의 발전에 전문성을 더하여 개념과 정성화로 지식산업화 할 수 있는 여건이 발전되어가고 있다. 기술의 차별화는 컨셉의 차별화로 산업적 발전에 신발산업과 디자인의 중요성과 마케팅의 융합으로 집중되어야 한다. 지식기반으로의 신발디자인의 역할은 2018년 부산 신발산업 발전비전에서 중요성을 볼 수 있다. 신발산업 10대 글로벌 브랜드 2~3개 확보, OEM업체의 구조고도화를 통한 경쟁력 강화이며, 3대 발전전략은 신발산업 혁신 클러스터 조성 및 활성화와 차세대 기술개발 및 고유 브랜드력 강화 그리고 국내외 유통구조 및 마케팅 전략의 선진화로 마케팅과 디자인경영에 중요성을 구성하고 있다. 세부적 의미를 살펴보면 신발산업 관련 고부가가치제품 생산, 고급인력, R&D, 금융, 마케팅, 무역, 전시, 컨벤션 등의 기능과 함께 이들을 지원하는 정부 및 민간 기관들이 공존하는 고차원의 신발 혁신클러스터 구축 부산을 고부가가치 신발 디자인, 개발, 테스트, 홍보, 마케팅 등의 세계적 메카로 육성 및 발전시키는 고도화는 OEM 생산에서 벗어나 ODM/OBM 생산, 수출 확대를 위해서는 독창적 디자인 및 고유 브랜드 육성이 시급하며, 우리만의 독창적인 디자인경영과 고품질 디자인에 의한 고부가가치 상품 개발 및 브랜드 개발을 위한 신발 디자인 혁신 기반 구축을 의미한다.

3. 생산방식의 변화를 통한 지식산업화 방안

1990년대 들어 생산설비의 이전으로 신발산업 전체가 쇠퇴의 길을 걷고 있지만, 2000년대 신발산업육성방안의 일환으로 진행된 지역산업경쟁력강화사업이 부산의 신발산업에 대한 혁신활동을 강화시킨 결과들이 최근 성과로 나타나고 있다. 1980년대와는 비교가 안되지만 부산은 여전히 신발산업의 중심지로 탄탄

한 인프라를 유지하고 있고, 이들 신발기업들이 경쟁력을 강화하기 위한 대안으로는 생산방식의 변화를 가져와야 할 것이다. 이들 생산방식의 변화는 노동집약적 산업을 지식집약적 산업으로 전환시키는 중요한 방안으로 도입되고 있는 것으로 이는 디자인과 신소재, 신기술 등이 접목된 생산방법의 일환으로 고려되고 있는 것이다.

신발기업들의 혁신역량을 디자인 역량의 측면에서 분류한 Hobday(1995)는 후발 기업들이 디자인 능력을 확보하고 브랜드 기업으로 성장하는 것을 OEM(original equipment manufacture), ODM(own-design manufacture), OBM(own-brand manufacture)의 3가지 단계로 구분하고 있는데, OEM은 디자인과 상표, 판매는 다국적 기업이 담당하고, 조립 및 생산만을 현지 기업이 담당하는 구조이다. 과거 우리나라 신발산업이 주로 의존했던 구조이다. 이에 비해 OBM은 제조 뿐 아니라 디자인, 상표, 판매를 모두 현지 기업이 담당하는 단계이다. 다국적 기업에 대한 의존에서 완전히 벗어나 독립적 브랜드 업체가 되는 것이다. ODM은 Hobday의 분류 중 가장 독특한 부분이다. 이것은 OEM과 OBM 사이에 있는 과정으로 지역 업체가 생산 뿐 아니라 디자인까지 담당하고 브랜드 인지도를 가진 다국적 기업은 자사의 상표만 붙여 판매하는 형태이다. 이것은 OEM 과정에서 디자인 역량을 축적한 기업이 OBM으로 가기 전 단계에서 택하는 방식으로 볼 수 있는데, 이 단계에서 OBM으로의 전환이 꼭 필연적인 것은 아니다. 기업에 따라서는 소비자들로부터 브랜드 인지도를 확보하기 위해 소요되는 오랜 기간과 막대한 마케팅 비용 등을 우려해서 전략적으로 OBM에 계속 머무르는 경우도 많다.

우리나라의 신발기업들은 모두 OEM에서 출발하였고, 지금도 대부분의 업체들이 OEM 업체로 남아있다. 소수의 기업들이 ODM이나 OBM으로 전환하였지만, 이들도 대부분은 크고 작게 OEM 생산을 함께 진행하고 있다. 이들이 OEM 생산을 병행하는 것은 안정적 수입원을 확보하기 위해서이다. 마케팅을 통해 브랜드 인지도를 확보하고 디자인 역량을 축적하기 위해서는 많은 자금이 소요되는데 이들은 OEM 생산을 통해 그러한 자금을 조달하고 있는 것이다. 이때문에 대개는 ODM/OBM 업체라 하더라도 매출에서 차지하는 OEM의 비중이 훨씬 크다. 따라서 우리나라 기업들도 이제는 나름대로의 경쟁력을 가지고 있는 영역과 기업들이 존재하는 만큼 OEM 생산방식의 변화를 경쟁력을 확보하는 방안이 도입되어야 한다.

특히 우리 기업들 중에서는 독자적 디자인 역량을 가지고 혁신적 제품을 개발하였어도 해외의 유명 브랜드 기업과 제휴하여 그 기업의 상표로 시장에 진

출하는 전략을 택하는 기업들도 있는데, 이들이 Hobday의 분류대로라면 바로 ODM 기업에 해당하는 기업들이다. 주로 등산화, 안전화 등의 특수화 업체인 이들은 새로운 브랜드를 시도하는 것이 득보다는 실이 많다고 보고 ODM을 택하고 있는데, 흥미로운 것은 이들이 새로운 개념의 제품을 개발한 후 자신들이 적극적으로 나서서 해외 유명 브랜드들과의 접촉을 통해 브랜드의 사용 가능성을 타진한다는 점이 제품에 대한 자신감의 표현으로 볼 수 있고, 이들 기업에게는 ODM이 OBM으로 가기 위한 과도기적 현상이면서 이윤을 극대화하기 위한 전략적 선택으로서의 의미를 지닌다. 따라서 이러한 생산방식으로서의 변화는 장기적으로 기업경쟁력의 극대화에 도움이 될 것으로 생각된다.

4. 부품·소재 업체들의 지식경영도입방안

2000년대 부산 신발산업은 생산설비의 이전으로 완제품 수출은 크게 줄어든 반면, 소재와 부품수출은 크게 늘어나는 양상을 보이고 있다. 부산지역의 부품·소재 산업이 발달하게 된 데는 몇 가지 이유가 있는데,

첫째, 부품 및 소재산업은 완제품과 달리 생산비에서 차지하는 인건비 비중이 작아 완제품 업체들이 겪었던 문제를 피해갈 수 있었다. 그리고 이부문의 혁신 역량은 디자인 능력과 달리 OEM 과정을 통해 어느 정도 학습되고 축적될 수 있었고, 바이어들이 특정 소재를 지정해주시기도 하지만, 바이어의 요구에 의해 우리 기업들이 자체적으로 소재를 개발해야 되는 경우가 많았기 때문에 자체경쟁력을 강화할 수 있는 기회가 많았다고 볼 수 있다. 적어도 이 부문에서는 우리 기업과 다국적 기업이 대등한 관계 속에서 의견 교환을 하는 경우가 많았다. 또한 이 분야는 화공분야의 연구개발을 통해 기술집약적이 될 수 있는 분야인데, 우리나라는 화공분야가 이미 성숙되어 있어서 신발부품 및 소재산업을 강화시키는데 많은 도움이 되었다. 이러한 이유들로 인해 현재 우리나라의 신발용 부품·소재산업은 세계 최고의 수준에 도달해 있다. 신발산업 메이저기업들의 시제품 개발실이 부산에 있는 큰 이유 중 하나도 이러한 부품·소재의 인프라가 세계적 수준으로 갖추어져 있기 때문이다.

1987년 설립된 (주)성신신소재는 중창(mid sole)생산에 특화된 부품업체로, 중창으로 가장 많이 사용되는 EVA 중창을 기존의 프레스방식이 아닌 사출방식으로 생산할 수 있는 획기적인 공정혁신을 이루어냄으로써 중창 부문에서 세계적인 선도기업의 위치에 올라와 있다. 전 세계적으로 사용되는 중창의 30% 이상

을 이들 기업이 담당하고 있는 것으로 알려져 있다. 기존의 프레스 공정은 일단 EVA 원료를 발포시켜서 부피를 늘린 후 이를 발 모양에 맞게 재단한다. 재단된 원료를 금형에 넣고 프레스를 가하면 위치에 따라 두께가 달라진 중창이 완성된다. 이 공정은 약 20단계의 작업이 필요하고 시간도 수 시간이 소요될 뿐 아니라, 발포된 원료를 재단하는 과정에서 50~60%의 원료 손실이 일어난다. 이에 비해 사출식 공정은 이 공정에 맞게 특별히 제작된 금형 안에 원료를 분사시킨 후 금형내에서 발포를 시키는 방식이다. 발포를 통해 부피의 변화가 심하게 일어나기 때문에 원료의 배합비와 양, 프레스 온도 등이 정확하지 않으면 허용 오차 범위 내의 중창을 얻기 힘들다. 이 기업이 개발한 공정에 의하면 평균 1mm 이내의 오차 범위에서 제품이 완성되어 나온다고 한다. 이 공정은 프레스 공정과 달리 3단계에 불과하여 시간도 2~3분밖에 안 걸리며, 원료의 손실이 거의 없는 장점을 지닌다. 그야말로 획기적인 공정혁신에 해당한다. 이 공정개발을 위해서는 소재와 금형 부분의 연구개발이 필요했는데, 성신신소재는 한국신발·피혁연구소와의 공동연구를 통해 이 어려운 혁신에 성공했다.

(주)영창산업은 1985년에 설립된 안창 전문 부품업체로 안창부문에서는 우리나라에서 가장 큰 규모의 기업이다. 이 회사 역시 혁신을 위한 노력을 가장 많이 하는 기업 가운데 하나인데, 1999년 8월에 개발을 완료한 “Millenium Form”이라는 이름의 안창은 국내외에서 매우 혁신적 제품으로 인정받고 있다. 보통 안창은 EVA 계열의 스폰지를 주로 사용하여 중창의 충격 흡수기능은 보완하도록 제작된다. 그런데 이 안창은 발에서 가해지는 압력으로 인해 시간이 지나면 발포 수지 내부의 cell이 파괴되어 복원력을 상실하고 그 두께가 줄어드는 한계가 있었다. 두께가 줄어드는 것을 방지하기 위해서는 다른 소재를 사용해야 했는데, 그것들은 대개 EVA보다 무겁고 딱딱해서 경량성과 충격흡수 효과를 얻기 어려웠다. 영창산업이 개발한 새로운 제품은 EVA 수지에 다른 화합물을 첨가해서 만든 것으로 무게나 충격흡수력은 동일하면서 복원력을 3배정도 좋게 한 것이다. 이것은 발포 제품의 한계를 극복한 획기적인 혁신으로 평가받고 있는데, 이 역시 한국신발·피혁연구소와의 공동연구를 통해 개발에 성공한 것이다. 현재 Nike 등 빅 브랜드에서 착화시험을 거쳐 신발 전 업종에 이를 적용하고 있다.

이들 두 부품 업체의 공통점은 한국신발·피혁연구소와 긴밀한 유대 관계 속에 공동연구를 많이 하고 있고, 소재 개발에 특화된 화공분야의 벤처기업을 설립하여 심도 있는 연구개발을 수행하고 있다는 점이다. (주)성신신소재는 소재 연구를 위해 컴택케미칼이라는 벤처기업을 한국신발·피혁연구소 내 창업보육센

터에 설립하여 연구소와 공동연구를 수행하게 하고 있다. 영창산업(주)도 순수 연구개발 센터의 성격을 지닌 영창폴리텍이라는 벤처기업을 설립하여 석·박사급 인력을 포함한 20명 내외의 전문 연구인력에 의해 소재 연구를 전담하게 하고 있다. 신발업계에서 개발이라고 할 때에는 보통 시제품개발을 의미하는데, 이 기업들은 본원적 의미에서의 연구개발을 본격적으로 수행하고 있는 것이다. 이처럼 신소재 및 부품의 연구개발을 통한 지식경영방안을 광범위하게 적용하도록 노력해야 할 것이다.

5. 디자인 전문기업의 경쟁력강화를 통한 지식경영 도입방안

2000년대 이후 신발산업의 또 다른 새로운 흐름은 종업원 수 10명 내외의 소규모 디자인 전문 업체들이 비록 소수이지만 활발하게 활동하고 있다는 점이다. 이들은 주로 기존 완제품 업체에서 디자이너로 오랫동안 일했던 전문인력들이 독립해서 세운 업체들로서 현재 서울과 부산에 10~20개 정도의 업체가 활동하고 있다고 한다. 여기에 참여한 인력들 중에는 대기업들의 경영악화로 인해 기업을 떠난 사람도 있지만, 기존 대기업이 지닌 생산라인 위주의 조직문화의 한계를 깨닫고 디자이너 중심의 디자인 전문기업을 세운 사람들도 있다. 특히 동의대학교와 경남정보대학 및 동서대학교에서 신발디자인을 전공한 젊은 인재들이 이들 기업에 취업하면서 파격적인 디자인들을 만들어 내고 있는 점 등은 향후 디자인분야의 경쟁력을 강화하는 데 도움이 되고 있다. 이들 기업은 국내외 군소 브랜드 업체들로부터 용역 의뢰를 받아 디자인을 해주고 있고, 국내에도 많은 종류의 내수 브랜드가 있듯이 세계 각국에도 잘 알려지지 않은 현지 브랜드들이 많아 이들로부터도 디자인에 대한 의뢰를 많이 받고 있는 것으로 보아 향후 전망이 밝은 편이다. 특히, 자체 디자이너를 갖출만한 규모가 안 되는 기업들은 디자인을 위해 외부의 도움을 받는데, 이들이 전문디자인 업체들의 주고객이 된다. 이밖에 홍콩이나 중국을 중심으로 활동하는 무역업체들도 자사의 브랜드를 부착한 신발을 팔려고 할 때에는 우리 업체들에게 디자인을 의뢰하기도 한다.

최근 독일의 세계 최대 주방용품 회사인 알레시(Allessi)같은 회사도 자체 디자인을 최소화하면서 in-sourcing 보다는 out-sourcing을 통해 디자인강화를 도모하듯이 지역신발기업들도 아웃소싱을 통한 디자인 경쟁력강화에 많은 관심을 가지고 있는 것으로 파악되고 있다. 이들 디자인 전문기업들 중에는 대학과의

산학협동을 통해 생체역학 연구가 수반되는 concept 디자인을 시도하는 업체들도 있는데, 이러한 점은 매우 고무적이라고 할 수 있다. 우리나라의 신발산업이 쇠퇴한 주된 원인이 과학적이고 창의적인 디자인 능력의 결핍에 있었다고 볼 때, 이러한 디자인 전문기업들의 활동은 계속 눈여겨볼 필요가 있고, 이러한 활동들이 향후 신발산업의 경쟁력을 강화하는 데 중요한 밑거름이 될 것이다. 따라서 인소싱 뿐만 아니라 아웃소싱을 통해 디자인분야의 경쟁력을 강화하기 위해서는 디자인 정보, 트렌드 등을 파악할 수 있는 신발DB 정보시스템의 구축이 선행되어야 하며, 각종 디자인 공모전 등을 통해 디자인 경쟁력을 강화할 수 있는 신발디자인 Bank 사업 등의 방안을 강구할 필요성이 있다. 특히, cyber 신발 디자인 경연대회, 디자인 경매제도, 해외디자이너와 국내 디자이너와의 교류사업 등을 통해 신발디자인 분야의 경쟁력을 강화하여 지식산업으로의 변화를 시도하여야 할 것이다.

6. 해외시장 개척을 통한 경쟁력 강화방안

한·미, 한·EU 등 이미 체결된 나라 이외에 전세계적으로 동시다발적으로 급속히 추진되고 있는 FTA의 부수적인 효과를 최대한 활용하기 위해서는 해외마케팅의 강화가 필요한데, 해외마케팅의 강화를 위해서 중소기업이 자체 해외영업망을 구축하기에는 재정적으로나 인적자원 측면에서 한계가 있으므로 KOTRA 등의 해외지점망을 통한 진출을 가시화하여야 할 것이다. 해외시장 진출은 각종 신발정보사이트나 잡지 등에 신발을 소개하는 기사거리를 제공할 수 있는 이벤트적 요소를 만들어 정보사이트나 잡지 등이 기사를 만들 수 있는 계기를 마련해 주어야 한다. 이렇게 될 경우 자체비용이 들지 않고 해외 거래처와의 연결고리를 만들어 갈 수 있으며, 신발관련 사이트에 자체 신발 정보를 자유게시판에 적는 형식으로도 접근할 수 있을 것이다. 특별히 완성품은 아니라도 유사정보를 자체 아니면 신발 포털(신발산업진흥센터 정보화사업단)에 제공하여 자사가 지닌 신발에 대한 비교우위의 부문에 대한 내용을 공지함으로써 해외기업들의 관심을 유도하는 방안으로 자체 경쟁력을 강화할 수 있는 방안들을 강구하여야 한다. 특히 부산신발전시회를 생체역학 등 특정 이슈를 중심으로 전시회 겸 세미나 내지 워크샵을 통해 특정분야의 기술적 우위와 제품경쟁력을 간접적으로 보여주는 방안을 강구하여야 할 것이다. 특히 한국신발산업협회가 주도하여 현재 진행하고 있는 해외유명브랜드의 M&A 전략을 적극적으로 활용

하여 해외영업망 확충을 통한 시장경쟁력을 확보하도록 노력하여야 하며, 해외 신발주요 수입국에 한국 신발 multi-shop의 운영 등도 해외마케팅 강화를 위한 대안으로 검토되어야 할 것이다.

VI. 결 론

노동집약산업인 신발산업의 지식경영도입을 위한 필요성은 Nike, Adidas, Fila 등의 메이저 기업들은 이미 오래전부터 활용하고 있으나 한국신발산업은 이를 등한시 한 결과 오늘날 신발산업의 몰락을 가져왔는데, 최근 미국, EU 등과의 FTA 체결에 따른 신발산업의 수출증대에 대한 기대감이 커지고 있는 만큼 이에 대한 선행적 연구의 필요성이 대두되고 있다. 신발산업의 지식산업화는 2000년도에 부산신발지식산업협동조합의 설립을 주도하였던 영창산업(주)의 박수관회장으로부터 시작되어 부산신발육성사업으로 진행되었지만 그 후, 흐지부지되어 지식산업화에 대한 진전없이 오늘날에 이르고 있다.

대부분의 연구나 방향들이 부산지역 신발산업의 경쟁력을 강화하기 위한 대안으로서 인체역학적 특성과 관련된 기능성 신발, 디자인, 소재 및 부품 등에 초점을 두고 있어 근본적인 기업경영에의 변화를 도모하기 위한 방안을 제시하지 않고 있어 이에 대한 방향을 탐색하고자 지식경영의 도입을 주장하게 되었다. 본 연구는 신발산업의 지식산업으로의 전환을 위한 지식경영 가능성을 탐색함으로써 고부가가치화를 위한 산업적 생태계조성을 위한 대안을 제시함에 있다. FTA 체결에 따른 수출증대효과가 나타나기 위해서는 현재의 신발기업들의 경영방식으로는 한계가 있으므로, 지식경영방식의 도입을 통한 경쟁력 강화를 통해 FTA효과의 극대화를 도모하여야 한다. 이러한 지식경영의 정착은 신발기업의 경쟁력을 강화하는 계기가 되어 장기적으로는 지역산업의 부흥 및 고용창출의 효과를 극대화할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 강호상(1990), 한국신발산업의 경쟁력 분석과 국제화 전략, 국제무역경영연구원
2. 고용운(2007), 역조시대의 부산신발산업 육성방안에 관한 연구, 동의대학교 경영대학원 석사학위논문
3. 권오혁(2004), 부산 신발산업클러스터의 성쇠과정과 요인분석, 부경대학교 Working paper
4. 김석관(2000), 신발산업의 기술혁신 패턴과 전개방향, 과학기술정책연구원
5. 부산신발지식산업협동조합(2000), 한국 신발산업의 대북 투자계획과 신발산업의 전망
6. 김형구(2006), 제2단계 신발산업육성사업 중간평가 및 장기발전방향, 부산경제연구소
7. 김형구·송경수·박광철 외(2003), 부산신발산업 세계화 추진전략, 부산신발산업진흥센터
8. 나이키 웹사이트 투자자 정보(invest.nike.com)
9. 박광철(2008), 신발디자인 경영과 마케팅에 관한 연구, 동의대학교 Working paper
10. 박광철(2010), 신발기업의 디자인조직 및 인적자원관리가 디자이너 역량에 미치는 영향, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
11. 박홍주·빈봉식·송경수(2001), 부산신발산업의 국제경쟁력 과제에 대한 연구, 경영정보연구(제7집), 대한경영정보학회
12. 박홍주·빈봉식·송경수(2002), 남북경협시대에 있어서 부산지역 중소신발업체의 활로모색, 인적자원관리연구(제4집), 한국인적자원관리학회
13. 부산광역시(2010), '2010 부산광역시 10대 전략산업육성 마스터플랜'
14. 부산광역시 외(2006), '제2단계 신발산업육성사업 중간평가 및 장기 발전방향'
15. 부산신발산업진흥센터(2011), '신발센터 소장 직무수행계획'
16. 부산신발산업진흥센터(2010), '신발산업 지식수준 점검 자료집'
17. 부산신발산업진흥센터(2010), '국내외 신발 유통시장 및 바이어 정보'
18. 부산전략산업기획단, '부산지역 신발산업 기술로드맵', 2006
19. 송경수·박광철·오경태, 부산지역 신발산업의 특성과 전략적 과제, 한국중소

- 기업학회 춘계학술대회발표집, 2011. 4. 8. pp 297-330.
20. 송경수·박홍주(2002), 한국신발산업의 전략적 Outsourcing에 관한 연구, 경영정보연구(제8집), 대한경영정보학회
 21. 송경수·박홍주·오경태(2003), 해외시장 공략을 위한 국내업체, 관련기관, 정부와의 연동전략, 인적자원관리연구(제6집), 한국인적자원관리학회
 22. 산업연구원(2008), '신발산업 비전/전망과 육성전략'
 23. 산업자원부(2000), 신발산업기술개발에 관한 산업분석, 산업자원부
 24. 산업자원부(2000), 신발산업분야 제조기술개발: 지역특화기술개발사업, 산업자원부
 25. (주)삼성경제연구소외(2000)., 부산신발산업 육성을 위한 타당성 조사연구: 중간보고서, 삼성경제연구소,
 26. 삼성경제연구소(1999), 21C 신발산업의 지식집약화 전략, 삼성경제연구소
 27. 삼성경제연구소(2011), 'SERI 경영노트, 2라운드를 준비하는 신발산업'
 28. (주)영창산업·(주)영창신기술(1998), IMF극복을 위한 신발산업의 발전방안과 대응전략 ,
 29. 아디다스, 기업뉴스 자료(www.adidas-group.com)
 30. 오경태(2007), 신발산업의 네트워크조직에 관한 실증연구, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
 31. 이재우·송경수·박해수·이수호(2005), 신발산업진흥센터 운영개선 및 장기발전방안 수립, 부산신발산업진흥센터
 32. 정경원(1999), 디자인경영, 안그래픽스
 33. 한국신발피혁연구소(2011), '신발·피혁산업 통계 및 산업·기술동향'
 34. 한국신용평가정보(2011), '신발산업 보고서', Industry Report
 35. 한국통계진흥원(2011), '신발산업관련 사업체 실태조사'
 36. Adidas(1998), *Making a Difference*, Herzogenaurach : Adidas.
 37. Casson, M.(1986), *Multinationals and World Trade : Vertical Integration and the Division of Labour in World Industry*, London: Allen & Unwin.
 38. Cheskin, M. P.(1987), Sherkin, K. J., & Bates, T., *The Complete Handbook of Athletic Footwear*, New York : Fairchild Publication.
 39. Colazzo, C. J.(1970), *The Development of Research Activities in the Footwear Industry : A Study of the Potential Needs and Achievement of Research, Technology and other Intellectual Activities in the Footwear Industry*, Merrimack Valley Industrial Information Center.

40. Footwear Industries of America(1998), *Survey of the State of the Art in Footwear Manufacturing and Identification of Priorities and Mechanisms to Accelerate the Development and Application of Advanced Technology in the U. S. Footwear Manufacturing Industry*, Washington, D. C. : Footwear Industry of America.
41. Harvey, A. J.(1982), *Footwear Materials and Process Technology*, Palmerston North, New Zealand : LASRA Publication.
42. Hays, S.(1999), *The Story of Nike: Spirit of Success*, Mankato, Minnesota : Smart Apple Media.
43. Hobday, M.(1995), *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*, Aldershot: Edward Elgar.
44. ILO(1979), *The Effect of Technological Progress on Working Conditions and Working Environment in the Leather and Footwear Industry*, Geneva : ILO.
45. ILO(1984), *Social and Labour Practices of Multinational Enterprises in the Textile, Clothing and Footwear Industries*, Geneva:, ILO.
46. Katz, D. R.(1994), *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, Horbrook, MA. : Adams Media Corporation.
47. UNIDO(1999), *International Yearbook of Industrial Statistics*, UNIDO.
48. U. S. International Trade Commission(1998), *Nonrubber Footwear Quarterly Statistical Report*, June.
49. Willigan, G. E.(1992), "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight", *Harvard Business Review*, July-August pp.90-101.

Abstract

Strategic plan for implementation of knowledge management of Busan's footwear industry[†]

Song, Kyung-Soo* · Kim, Yong-Ho**

In spite of the transitional changes in the shoe industry in Busan area, regular academic studies on the management plan to improve the practical competitiveness of footwear industry focused in the materials, bio-dynamics, components, and designs, etc. in the engineering viewpoint are very rare. Many reports of policies were published from late 190's to 2000's but they were limited to the identification of practical situations and the measures for strategic alternatives and were not developed to be the academic studies to improve the competitiveness in terms of management control. It is intended to seek for the measures to be reviewed as the alternatives to improve the self-competitiveness of footwear companies by approaching the problems limited to such specific area in the viewpoint of management control. The core of this study is to provide the alternative plans for expansion of the industrial foundation by seeking for the measures to improve competitiveness with application of knowledge management as an alternative for improvement of not transient but sustainable industrial competitiveness, in order to help the export of shoes from Busan area which has been rapidly increased since the Korea-USA FTA and Korea-EU FTA. In such viewpoint, in the study, a questionnaire survey was performed related with the issues of Busan's footwear industry and the plan to implement knowledge management was discussed for improvement of the competitiveness of footwear industry based on the result of such questionnaire survey.

As most of studies and directions have been focused in functional shoes, designs, materials, and components, etc., which are related with the properties of human dynamics, as the alternatives for improvement of the

* Professor, Dept. of Distribution Management, Catholic University of Pusan, kssong@cup.ac.kr

** Professor, Dept. of Business Administration, Catholic University of Pusan, yhkim@cup.ac.kr

footwear industry of Busan area and did not suggest the measures to make basic changes in the management of companies, the implementation of knowledge management was emphasized in order to seek for the direction of such plan. The purpose of this study is to suggest an alternative for construction of industrial eco-system for high added value by seeking for the probability of knowledge management for conversion of footwear industry into knowledge industry. In order to accomplish the effect of increased export as the result of FTA, current management method of footwear companies is limited and the effect of FTA should be maximized by improving the competitiveness with implementation of knowledge management methods. Settlement of such knowledge management will act as the momentum to improve the competitiveness of footwear companies and, in a long-term viewpoint, will be able to maximize the improvement of knowledge industry and creation of job opportunities.

Key Words : footwear industry, the competitiveness of footwear industry, knowledge management, questionnaire survey