

네트워크 조직의 형성과 변화: (주)학산의 사례

김 현 주*

.....

본 사례 연구는 한국신발산업의 산업의 전반적인 후퇴에도 불구하고 지속적으로 성장했던 (주)학산이라는 회사의 성장 비결을 규명하기 위해 착수되었다. 연구 결과, (주)학산은 한정된 경영자원을 핵심역량 확보 차원에서 R&D에 집중 투입하였고, 이를 통해외부 협력 관계들에 있어 협상력을 확보할 수 있었다. 한편, 완성품 제조에 필요한 그 외의 기능들 - 디자인, 생산, 판매 및 유통, 소재 개발 - 은 외부의 전문 조직들과의 독특하면서도 다각적인 협력 관계를 통해 수행할 수 있었다. (주)학산이 어떻게 역동적으로 네트워크 조직을 도입하고 발전시켜 왔는지를 규명하는 과정에서 네트워크 조직은 환경의 변화, 경쟁 전략, 조직능력, 조직구조 등의 요인과 긴밀히 연계되어 있음을 알 수 있었다. 본 사례를 통해 파악될 수 있는 네트워크 조직의 동태적 변화 과정과 운영적 측면들은, 실무적으로는 신발 산업 및 중소기업 정책가, 조직설계 및 전략기획자들에게, 이론적으로는 조직이론, 전략경영론, 중소기업론, 창업론 및 기술관리론 연구자들에게 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

.....

1. 서론

1970년대와 1980년대까지 한국 수출의 대표 산업 중 하나였던 신발산업은 1990년대 들어 쇠퇴의 길을 걸어 왔다. 신발 산업의 전반적인 퇴조에도 불구하고, 지속적으로 성장하고 있는 회사들도 있는데, 이들이 채택하고 있는 주목할 만한 경영 방식 중 하나는, 제품과 서비스를 고객에게 제공하기 위해 필요한 각종 기능들- 생산, 마케팅, 유통, 연구 및 개발, 디자인 을 자기 조직의 내부에 모두 구비하기보다 '한 두 가지 영역에서 핵심역량을 보유하고 있는 외부의 전문화된 기업(조직)들과의 협력적 분업 체계'를 주도적으로 구성하고 운영한다는 점이다.¹⁾

이와 같은 조직간 보완적 협력 관계 및 구조를 '네트워크 조직(network organizations)' 이라고

* 포스코경영연구소, e-mail : luke21@posri.re.kr, luke21@unitel.co.kr

1) 성호실업(Treksta), FILA Korea 같은 회사들은 신발 디자인과 제품 개발 분야에서 역량을 집중하고, 단 순조립, 유통, 소재 개발, 신발 부품 등의 기능은 내부 조직을 독립 법인화 하거나 외부 전문업체와의 협력 관계로 대체하고 있는 사례들이다. 이러한 최근의 시도는 Nike 등 다국적 브랜드들의 네트워크 운영 방식에 영향을 받은 것으로 볼 수 있다.

하며, 네트워크 조직의 구성과 운영에 있어 주도적인 역할을 하는 조직을 기획자(designer) 또는 중재자(broker)라고 부른다. 기획자 또는 중재자 역할을 하는 조직을 집중적으로 연구함으로써 네트워크 조직의 전체적 양상이 보다 쉽게 파악될 수 있는데, 네트워크 조직의 형성 및 변화 과정을 파악하려는 경우에는 더욱 그러하다.

사전 조사 결과 부산광역시 수영구 광안동에 소재한 (주)학산(자체 브랜드: Vitro)이 기획자 또는 중재자로서 역할을 맡은 시커 온 대표적 한국 기업 사례라는 판단 아래, (주)학산을 대상으로 심층사례연구를 수행하였다.

연구 결과 (주)학산은 OEM 사업과 자체 브랜드 사업 모두에서 10년 이상의 기간에 걸쳐 계획적이며 주도적으로 신발의 생산과 판매를 위한 국제적인 네트워크 조직을 구성하여 운영하였고, 이를 통해 신발산업의 퇴조에도 불구하고 상대적으로 적은 경영자원으로 지속적으로 성장해 올 수 있었음을 알 수 있었다.

본 사례 연구의 기본적인 목적은 기업이 전략적 목적을 달성하는 데에 있어 네트워크 조직의 의의는 무엇이며, 어떻게 네트워크 조직의 구축을 통해 성장하고 변화해 갈 수 있고, 네트워크 조직을 구축하는 과정에서 고려해야 할 주요 요인들은 무엇인가 라는 문제에 대한, 실무적·이론적 시사점을 얻는 데에 있다.

나아가, 열악한 경영 환경 하에서 새로운 성장의 활로를 모색하고 있는 한국 중소 기업, 특히 신발 업체들에게, 네트워크 조직을 주도적으로 구축하거나 자신에게 적합한 네트워크 조직에 참여하는 것이 효과적인 전략적 대안의 하나로써 제시될 수 있는 지에 대한 현실적 해답을 모색해 보는 것은 본 연구의 궁극적 목적이다.

2. 한국의 신발산업

2-1. 산업 추세

한국의 신발산업은 OEM²⁾ 방식의 비중이 절대적이어서, 국내 생산량의 80%, 수출액의 90% 이상이 OEM 방식이다.³⁾ 또한 부가가치에서 인건비가 차지하는 비중이 제조업 평균 42.83%에 비해 높아 54.88%에 달한다.⁴⁾ 반면, 노동 집약적인 특성으로 인해 고용창출 효과가 높고, 피혁, 고무, 접착제 등 관련 소재 및 부품 산업의 발달을 동시에 유도할 수 있는 산업이다. 지역 집중도가 점차 낮아지고는 있지만 부산지역을 중심으로 발전해 온 산업이다.⁵⁾ 1990년대 신발산업의 주요

2) Original Equipment Manufacturing, 주문자 상표 부착 생산이라고 부른다. 반대어는 OBM (Original Brand Manufacturing), 자체 브랜드 생산이라고 할 수 있다.

3) 한국신발산업협회 1999년 말 기준 추정치

4) 한국산업은행, 재무분석 2000

5) 한국신발피혁연구소의 2000년도 통계에 따르면, 전체 신발생산에서 차지하는 부산 지역의 비중은 1990년 말 기준 83.3%, 1999년 말 기준 63.2%임.

지표 동향은 <표1>과 같다.

<표1> 한국 신발 산업의 주요 동향

구분	1990	1992	1994	1996	1997	1998	1999
업체수(개)	1,860	1,620	1,854	1,770	1,559	1,339	1,585
종업원 수(천 명)	179.6	111.3	67.4	45.6	35.9	31.7	34.6
생산액(십 억원)	4,236	3,747	2,643	2,235	2,255	1,980	2,230
내수(십 억원)	1,419	1,444	1,626	1,714	1,721	1,072	1,372
수출(백만 달러)	4,315	3,184	1,780	1,235	981	810	799
수출비중(%)	72.0	67.0	53.1	38.9	61.6	49.4	40.0

* 자료 : 통계청, 한국 광공업 통계조사 보고서, 각 년도.

<표2>와 같이 지난 40여 년 간 한국 신발 산업은 매우 역동적인 변화 과정을 겪어 왔다. 1950년대에서 1960년대의 태동기를 거쳐 1970년대에서 1980년대 OEM 방식의 대량 수출 시대를 지나, 1990년대 이후는 산업의 고도화와 국제화의 과제를 남긴 채 쇠퇴의 길을 걷게 되었다. 한국무역협회에 따르면 1990년도에 수출액 세계 2위(약 43억 달러)였던 한국 신발산업의 세계시장 점유율은 1999년 말 현재 세계 10위 권(약 8억 달러)으로 밀려난 상황이다.

많은 전문가들은 신발산업의 제도약을 위해, 중저가 제품 중심의 구조에서 고기능, 고부가가치의 제품 중심으로의 구조 재편, 관련 기술, 정보 및 지식 기반의 강화, 자체 브랜드와 마케팅 능력 확보, 산업 차원의 협력체계의 활성화 등의 과제를 해결함으로써 국제 경쟁력을 강화해 가야 한다고 입을 모으고 있다.

<표2> 한국 신발 산업의 발전 추이

시기	주력 품목	산업 추세	정부 정책	기업 대응
1956~1972 (태동기)	고무신 고무장화	신발산업 구조조정, 부자제 산업 발달, 월남 특수	수출용 설비 및 원자재 도입 지원	라인생산 도입, 수출 개시
1973~1977 (전개기)	포화 케미화 나일론화	일본 신발 생산 설비 이전, 유명 브랜드 OEM 수출 개시, 신발 노동 수요 급증	원자재, 신공장 담보 융자 확대	대량 설비 도입, OEM 수출 주력
1978~1987 (성장기)	대중 스포츠화 대중 패션화	운동화 OEM 수출 세계 1위 달성, 전후방 산업인 섬유/피혁, 산업 발전, 주력 수출 산업으로 성장(세계 3위)	자율수출 규제를 통해 통상 마찰 극복	재벌의 신발업 진출 (삼성, 대우, 한일 등)
1987~1999 (쇠퇴기)	고급 스포츠화 고급 패션화 기능성 특수화	시장다변화 추진, 급격한 임금 상승, 1990년을 정점으로 수출액 감소 추세 지속, 고기능 신발 중심의 시장 확대	신발산업합리화 조치 (1992), 신발 산업육성 4개년 계획 수립 (1999)	고유 브랜드 개발에 투자, 후발 개도국으로 생산기지 이전, 공동 상표

* 자료 : 박흥주(2001), 한국 신발산업의 전략적 아웃소싱으로 북한진출에 대한 연구, 동의대학교, 박사학위논문, page 28. <표 III-3>을 수정·재구성

2-2. 가격 경쟁력의 약화

국내 신발산업은 다 제조업에 비해 노동 집약적인 산업으로 우수하고 저렴한 기능인력이 절대적으로 필요하나, 3D 업종이라는 인식과 계속되는 신발산업의 생산량 감소로 인해 국내 기능인력의 근무 기피현상이 심화되어 인력난을 겪어 왔다. 특히, 중국 및 동남아 지역이 값싼 노동력을 무기로 가격에 민감한 신발 수출시장에서 한국 기업들의 가격경쟁력을 추월했기 때문에 한국 신발 산업의 급속한 임금 상승은 한국 신발 산업의 국제경쟁력이 급속히 약화되는 주요 원인이 되었다. (표2 및 표3 참조)

생산의 자동화도 신발 업체들의 영세성 때문에 일부 대기업과 의욕적인 몇몇 업체들 이외에는 자동화 설비 도입이 부진하여 신발 산업의 평균 생산 자동화 수준은 1999년 말 현재 약 15% 수준이다. 인건비는 지속적으로 상승하는 데에 반해 생산 설비의 자동화를 통해 노동집약도를 낮추는 데에도 실패함에 따라 인건비 상승이 가격경쟁력에 미치는 영향은 점점 더 커질 수밖에 없었다.⁶⁾

가격경쟁력의 급격한 약화는 다국적 브랜드들이 동남아 및 중국 지역으로 생산 기지를 옮기거나 국내 생산업체들이 해외로 공장을 이전하는 계기를 제공하였고 OEM 방식에 대한 의존도가 높음에 따라 수출액은 급격히 감소해 왔다. 국내 브랜드들은 해외 진출에 실패하였으며, 내수 시장에서도 1994년도를 기점으로 하여 해외 브랜드의 점유율이 더 높아졌다.⁷⁾

<표3> 주요 신발 생산국의 가격경쟁력 비교

구 분		한국	중국	인도네시아	베트남
단가(\$/족)		20.4	12.9	12.5	14.6
월가 구성비(%)	인건비	27.3	11.7	12.8	13.3
	원료비	57.4	69.5	65.0	65.0
	기타 경비	15.3	18.8	22.3	21.7

※자료 : 한국신발피혁연구소 내부자료(1998)

2-3. 불완전한 기술력⁸⁾

낮은 자동화 수준에도 불구하고 우리 나라의 신발 업체들의 '신제품 개발과 생산 기술' 만큼은 세계적인 수준이라고 해도 과언이 아니다. 이는 다국적 신발 브랜드들이 아직도 고급 제품의

6) 한국신발피혁연구소 내부 자료(2000). 이탈리아, 영국, 미국 등에 있는 선진 브랜드의 경우 생산 자동화 비율이 40%~60% 수준에 달한다고 함.

7) 한국신발협회 내부 자료(2000)

8) 김석관(2000), 신발산업의 기술혁신 패턴과 전개방향, 서울, 과학기술정책연구원, 을 참조하여 작성함.

경우 한국 업체들을 신제품 개발 및 조립 생산 파트너로서 선호하고 있는 이유라 할 수 있다.

우수한 생산기술과 제품개발 기술을 보유했음에도 시각 디자인, 정밀 금형, 설비 자동화, 신소재 등 고부가가치 기술 분야에서는 아직도 선진국에 비해 열세에 있다. 한국과학기술정책연구원이 1999년도에 평가한 바에 따르면, 한국 신발산업의 중창제조기술, 재단기술, 재봉기술, 시제품 상품화개발 분야는 최고 기술 보유국을 100으로 보았을 때 100% 수준으로 평가되었지만, 금형 설계 및 제작 기술은 20%, 시각 디자인은 50%, 소재 부문은 50% 내외의 수준인 것으로 나타났다.

특히 디자인 기술이 다국적 업체들에 비해 취약함에 따라 국내 고유 브랜드 제품은 이미 개발된 외국 브랜드의 패션 추세나 기능을 뒤따르게 된다. 이런 점은 한국 업체들로 하여금 고유한 브랜드 이미지와 마케팅 능력의 확보를 어렵게 만들어 OEM 방식에 대한 의존성이 유지되는 주요 요인이 된다. 고부가가치 기술분야의 지속적 열세는 국내 업체들이 선진 신발 기업에 비해 규모, 자본 및 인적자원의 영세성을 면치 못하고 있기 때문에도 발생했다고 할 수도 있으나, 신발산업 호황기 시절에 단기적인 성과에 치중했기 때문이라는 의견도 만만치 않다.

2-4. 현지화와 산업정책

세계 신발 산업의 국제적 분업 체제가 본격화된 것은 1960년대 후반부터라고 볼 수 있는데, 당시 세계적 브랜드들의 핵심 생산 기지는 한국과 대만이었다. 특히 한국은 저렴한 노동력이 풍부했고, 신발 산업에 대한 정부의 강력한 지원, 약한 노동조합, 비교적 잘 정비된 원자재 및 부품 공급망 등 유리한 기반 조건을 갖추고 있어 최고의 신발 생산 입지로 평가되었다.

이와 같은 여건을 발판으로 하여 한국은 1970년대 후반과 1980년대에 걸쳐 세계 최대의 운동화 생산국으로 발돋움하였다. 그러나 1980년대 중반부터 인건비가 급격히 상승하여 생산 기지로서의 핵심적 이점이라 할 수 있는 가격경쟁력을 상실하기 시작했고, 다국적 브랜드들은 한국 생산 기업들에게 생산 공장을 동남아나 중국 지역으로 이전할 것을 요구하였다.

국내 주요 생산 업체들은 동남아와 중국에 공장을 설립하거나 현지의 업체들과 합작 공장을 설립하는 등 대대적인 현지 투자에 나섰다. 특히 1980년대 말 이후 해외 이전이 급속히 증가하여 국내 신발 산업의 공동화 현상까지 발생하였다. 그러나 민족, 문화, 환경, 제도, 언어 등이 상이한 국가에서 투자에 성공한다는 것은 쉬운 일이 아니었으며 해외에 진출한 한국 업체들의 현지화 성공 확률은 30% 미만인 것으로 추정되고 있다.⁹⁾

한편, 신발산업 부흥을 위한 정부의 대책이 구체적으로 나타난 것으로 1992년에서 1995년 사이에 「신발 산업 합리화 자금」이 지원된 경우가 있다. 이는 신발제조업을 산업 합리화 업종으로 지정하여 신발 업체들의 해외 이전과 해외 투자를 지원하고, 부실 업체를 정리하기 위한 것이었으나, 단기간의 산업 구조조정 성과에 치중했기 때문에 실패로 끝나고 말았다. 미국, 이탈리아, 일본 등의 경우, 자국 신발 기업의 경쟁력 강화를 위해 1960년대부터 국가 차원의 연구개발과 국제화

9) 주로 중국, 인도, 베트남 등 아시아 저임금 국가에 진출하고 있으며, 1999년 5월 현재 54개 업체, 229개 라인, 2억 5천만 달러 가량이 누적 투자되었음. (한국신발산업협회 조사)

투자, 협력 단지 조성 등을 통해 장기적 산업 경쟁력 강화에 주력해 왔다는 점은 대조적이다.

1999년도 이후 산업자원부, 부산광역시 및 부산신발지식산업협동조합이 주축이 되어 추진하고 있는 신발산업육성계획이 수립되어 2000년에서 2010년 까지 3단계에 걸쳐, ①신발협업단지 조성 및 물류센터 건립을 통한 산업기반 사업, ②자동화, 인력양성, 연구개발 및 창업 지원을 통한 기술고도화 사업, ③일류 브랜드의 육성 및 해외 마케팅 강화를 통한 일류화 사업 등과 같은 장기적이고 근본적인 대규모 개선 사업이 국가적인 차원에서 시도되고 있다는 점은 긍정적인 변화라 하겠다.

2-5. 수직적 협력관계가 발달한 산업¹⁰⁾

전통적으로 신발 산업은 다국적 브랜드 업체들이 완제품 생산업체를, 완제품 업체들은 다수의 소재 및 부품 전문 업체들과의 수직적인 하청 관계를 발전시켜 온 산업이다. 전문 업체는 다양한 영역에서 존재하며, 1999년도 말 현재 1500 여 개의 신발 관련 업체 중에서 완제품 업체가 30%, 전문 업체는 70% 정도로 분포하고 있는 것으로 추정된다.

반면, 국내 완제품 업체들, 소재 및 부품 업체들 간의 수평적인 협력관계-공동 마케팅, 공동 기술개발 등- 측면은 상대적으로 미비했던 것이 사실이다. 이는 다국적 브랜드들에 대한 OEM 생산 방식에 대한 의존성이 절대적이었던 점, 자체 브랜드의 경우 주로 증거가 내수 시장 확보에 주력했다는 점, 대형 업체들의 해외 시장 진출이 초기에 실패했다는 점등에서 주요 원인을 찾을 수 있다.

그러나 신발산업이 고무화, 케미화, 혁화, 포화, 특수화 등의 분야에서 비교적 타 산업에 비해 세분화된 제품군과 다양한 고객층으로 구성되어 있다는 점은 타 산업들보다 업체들간에 다양한 수평적 협력 관계가 발전될 여지가 클 수 있다는 점을 시사한다. 특히 1990년대 후반에 들어 신발 산업의 공동 브랜드 개발, 협력 유통, 공동 소재 및 디자인 개발이 활성화되기 시작한 것은 협업 체제 활성화의 가능성을 보여 주고 있다.¹¹⁾

2-6. 주목할 만한 기업들¹²⁾

이처럼 한국의 신발업체가 전반적으로 열악한 환경에 처해 있음에도 불구하고, 최근 몇몇 중소기업들은 각자의 독특한 경영방식을 채택하여 전반적 산업 성장 쇠퇴를 무색하게 만들기엔 충분한 성장 궤도를 보이고 있다. 예를 들어, 성호실업 같은 기업은 특수화 분야에서 최고의 기술력을 확보하여 1990년대 후반 들어 1억 달러 이상을 수출하였고, 자체 브랜드인 트렉스타(Treksta)의 수출도 꾸준히 증가하고 있다.

이태리의 중견 스포츠 업체의 소규모 한국 지사로 출발한 Fila Korea 같은 회사는 다양한 제품군과 브랜드 이미지를 확보함으로써 신발에서부터 의류, 액세서리 등의 관련 제품들로의 다각화에 성공하였고, 1990년대 후반부터는 연 평균 80% 대의 성장을 기록, 대규모 스포츠 패션 및 용

10) 한국신발과학연구소의 내부 자료를 참고하여 작성.

11) 1997년 이후 부산 지역의 신발 업체들을 중심으로 최초의 공동브랜드인 「테즈락」이 개발되어 1999년 말 현재 매출 69억, 순이익 2.6억 등의 호조를 보인 것은 고무적인 사례임.

12) 우수 신발업체에 대한 주요 기사들과 해당업체의 홈페이지들을 참조하여 작성함.

품업체로 성장하였다. 이 기업의 경우는 이태리 본사마저도 독립성을 인정하고 경영 방식을 배우고자 할 정도로 독자적인 기술과 노하우를 보유하고 있다고 알려져 있다.

다음부터 소개할 (주)학산은 작은 신발 무역회사에서 출발하여 신제품 개발 능력을 국제적인 수준의 핵심역량으로 확보하였고, 자체 브랜드를 성공적으로 도입시켰으며, 생산량의 대부분을 수출함으로써 국제 경쟁력을 인정 받고 있는 기업이다. 이 회사의 경영방식 상 가장 특징적인 점은 지속적으로 독특한 형태의 네트워크 조직을 구축함으로써 신발 산업의 구조적 한계를 극복해 왔다는 데에 있다. 이하에서는 (주)학산이 어떻게 네트워크 조직을 형성하고 발전시킬 수 있었는지에 대해 고찰해 보기로 한다.

3. (주)학산의 네트워크 조직 (1986~1999)¹³⁾

3-1. 학산 사례의 개요

(주)학산(이하, 학산)은, 미국의 스포츠용품 메이커 Kangaroos USA Inc.(이하 Kangaroos)가 1986년 개설한 한국 지사에서 1988년에 분리 독립하여 설립된 회사이다. 지난 십여 년간 매출액의 80% 이상을 해외 수출을 통해 달성한 이 회사는 주요 다국적 브랜드를 OEM 고객으로 확보하고 자체 브랜드를 전세계에 수출하고 있는 탄탄한 중견 기업으로 성장한 회사로 주요 연혁은 아래와 같다.

- 1988. 4. 21. : Kangaroos 한국지사에서 학산으로 독립
- 1991. 1. 10. : 인도네시아 자카르타 조립공장和合作 시작
- 1992. 3. 1. : 개발실 설치
- 1993. 7. 1. : (주)H-World 설립
- 1993. 8. 27. : (주)학산으로 회사명 변경
- 1993. 9. 1. : 독립브랜드 Vitro 개발 착수
- 1994. 2. 1. : 중국 대련 조립공장과 협력 시작
- 1994. 4. 21. : 자체 브랜드 Vitro 시제품 개발 완료, 10월 시험판매
- 1994. 7. 1. : 베트남 호치민 협력 공장과 거래시작
- 1996. 1. 1. : Vitro 수출 및 내수의 본격화
- 1997. 3. 26. : Vision21 선도 기업 지정
- 1997. 8. 29. : '월드컵 관련 상품 유망기업 30'에 선정 - 중소기업청
- 1998. 8. 27/31 : 기업 부설 연구소 인정(과학기술부, 한국산업기술진흥협회)

13) (주)학산의 본사 및 공장 방문, 주요 인사들과의 면담, 내부자료 분석을 통해 작성되었음(연구대상기간 : 1986~1999년)

대표적인 사양산업으로 지목되던 신발 산업에서, 10% 대의 부채 비율을 유지하면서도 <표4>에서 보는 바와 같이 매출액 대비 평균 3% 이상의 연구개발비를 꾸준히 투자하였으며, 당기 순이익, 총자산 이익률(ROA, return on asset), 자기자본 수익률(ROE, return on equity) 등 재무적 측면에서도 산업과는 반대의 성장세를 이어 왔다.

창업 초기부터 독자 브랜드와 독자 기술 개발을 지상 과제로 삼았던 학산은 선진 업체들의 디자인 및 기술 노하우와 한국의 세계적인 생산 기술 및 노하우를 바탕으로 세계 최고의 신발 개발 기술력을 확보하기 위해 주력했다.

1992년부터 사내 연구개발부를 운영하여 전문 인력들이 연구개발에 전념할 수 있게 하였고, 이후 <표5>과 같이 지속적인 신기술 개발과 디자인 혁신으로 세계적인 수준의 '신제품 개발 능력(new product development competences)'을 확보해 올 수 있었다. 세계적인 신발 브랜드인 ellese, Lacoste, ADIDAS 등이 학산과 오랜 동안 협력관계를 유지해 온 것은 학산의 뛰어난 신제품 개발 능력을 신뢰했기 때문이다.

1994년부터는 Vitro¹⁴⁾라는 자체 상표를 개발하였고, 1996년부터는 국내의 시장에 본격 진출, 점차 자체 브랜드의 매출 비중을 늘려가고 있다. 자체 브랜드와 OEM으로 생산한 테니스화의 경우 내수 생산 및 판매량에서 Nike에 필적, 1998년도에는 국내 1위를 기록하기도 하였다. 독립브랜드 Vitro는 한국의 고유 브랜드 업체들이 견지해 온 중저가 전략을 탈피, 학산이 보유한 국제적 선도 개발기술, 소재기술, 부품 기술, 디자인 기술 등이 집약된 고가 제품이다. Vitro의 매출 비중은 꾸준히 증가하여 1999년 말 현재 전체 매출의 15%에 이르고 있으며, Vitro 생산량의 70% 이상을 수출하고 있다. 1997년, 정부도 이러한 학산의 기술력과 성장잠재력을 인정하여 '2002월드컵 관련 유망 중소기업 30'에 선정된 바 있다.

학산의 지속적인 성장은 강력한 자금력에서 기인한 것도, 글로벌 브랜드와의 라이선스나 조인트 벤처에서 비롯된 것도 아니다. 이 회사의 성장 비결을 모색하던 바, 타 기업과는 차별적인 경영 방식을 꾸준히 채택하고 발전시켜 왔음을 알 수 있었는데, <표6>에 나타난 것과 같이 이 회사는 10년 이상의 장기간 동안 주도적으로 네트워크 조직을 구축해 왔다는 것이다.

학산의 네트워크 조직은 비 핵심 분야에서 외부 업체에 기능을 단순히 위탁하는 아웃소싱과는 차원이 다르며, 또한 단순히 협력관계를 양적으로 늘리는 데 주력한 것도 아니다. 다른 기업들이 단순한 하청이나 계약에 기반한 거래 관계를 크게 탈피하고 있지 않음에 반해, 학산의 네트워크 조직은 보다 질적인 측면에서 구축되었다.

즉, 주문서와 설계요구서 등의 단순한 문서 교환보다는, 관련 인력들 간의 지속적인 정보와 지식의 공유를 강조하였고, 브랜드와 판매망의 공유, 신제품 및 신소재 공동 개발, 공동 투자, 지분 참여 등과 같이 오랜 기간 동안 신뢰가 형성되지 않을 경우 성립될 수 없는 협력 관계 형성과 개발에 역점을 두었다.

14) 우리말 '빛으로'의 영문식 표기로서 끊임없는 혁신 추구와 신발 수출 보국, 기독교 정신에 입각하여 작명하였다고 함.

<표4> (주) 학산의 10년간 주요 지표의 변화

(단위: 천원, 만단위 이하는 반올림함)

구분 \ 연도	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
매출액 (증감율)	373,800 (NA)	428,200 (+14.6%)	1,161,300 (+171.2%)	2,302,600 (+98.3%)	4,888,500 (+112.5%)	9,569,000 (+95.5%)	15,205,300 (+59.0%)	23,700,700 (+55.9%)	32,387,500 (+36.7%)	36,390,300 (+12.5%)	37,828,000 (+3.9%)	57,489,500 (+52.0%)
당기순이익	2,700	8,400	11,600	40,600	98,700	94,917	249,300	391,500	594,100	583,700	1,428,000	1,668,000
ROA(%)	4.5%	10.1%	4.6%	7.3%	12.5%	8.5%	8.8%	9.2%	11.7%	7.9%	12.8%	15.0%
ROE(%)	5.4%	18.9%	18.8%	42.2%	52.7%	23.2%	54.2%	40.8%	42.3%	27.2%	22.5%	21.2%
연구개발비** (매출액대비)	NA	NA	NA	NA	NA	491,300 (5.13%)	634,600 (4.18%)	747,300 (3.16%)	871,100 (2.69%)	787,900 (2.19%)	1,104,000 (2.92%)	1,506,000 (2.62%)
신발사업의 수출증감율***	+45.7%	+31.5%	+20.1%	-10.9%	-17.0%	-27.5%	-22.9%	-15.4%	-19.5%	-20.5%	-34.0%	-1.0%

* 자료원 : 학산의 1988년에서 1999년 말까지의 재무제표, N/A : 관련기록이 없는 경우

* : 학산은 매출액의 80% 이상이 수출액으로 유지해 왔음

** : 1992년까지의 연구개발비는 문서자료는 없었으나, 설립 시부터 계속 증가하여 1990년 이후에는 평균 3% 내외였다고 함

*** : 통계청 발행 「한국 광공업 통계조사보고서」 각 년도에 근거함

<표5> Vitro의 선도기술 개발 및 적용 사례

종류 \ 출시년도	1995년	1996년	1997년	1998년	1999
테니스화	한국형 말창 개발, 크라이코트용 개발	Mesh phylon, Abrasion rubber, Crystal rubber, 미끄럼 방지 기술	척지안정화기술, 균형 기술 개발, 미모지향 기술 적용, 인체공학 설계기술 개발	shocka system(3단계 충격흡수 체계) 기술 개발, 방수기술, 폴림방 지만 적용	아시아 최초로 Gore-Tex 기술 적용
조깅화	Eva 쿠셔닝, Mesh 나이론 피로감소 기술, 역삼각형 노치	Mesh phylon rubber 소재 적용	표면통풍기술 적용, 초경량발창기술 개발	NA	아시아 최초로 Gore-Tex 기술 적용, 마리톤용 발포 outsole 개발
배드민턴화	NA	나무코트형 신발 기술 (Mesh non-slip crystal rubber 등)	NA	Gard 기술 개발, 미끄럼 방지 기술 적용, 이중 Flex line 기술 개발	아시아 최초로 Gore-Tex 기술 적용, Non-slip sole 개발
평상화	극세사 인조피혁 가공 기술	Garment Lea 소재 적용	일체화설계기술 개발, 워킹전문화, 표면내구 기술 개발	NA	아시아 최초로 Gore-Tex 기술 적용
농구화	Air tube, PU중창, Heel support 기술	NA	척지안정화기술, 균형 기술 개발, 일체화설계 기술, 저중심기술 개발	NA	아시아 최초로 Gore-Tex 기술 적용
에어로빅화	NA	Soft garment leather 소재 적용	유연화설계기술 개발, 밀착기술 개발, 전면부유기술 개발	한국인형 밀창 개발	NA
축구화	NA	NA	NA	클레이 운동장용 축구화 개발, 2002 월드컵 공식화로 선정	고내마모성 축구화 sole 개발 착수
등산화	한국인형 내부구조, Eva mid-sole, PVC Clip 기술, 청동 D-Fing	방수기술 적용(Water repellent split), Codura 소재 적용	발굽보호기술 개발, 한국산악형 밀창 개발	NA	Gore-Tex 기술 적용

* 자료원 : (주)학산 개발연구소의 신제품 기술 분석 자료 (1995~1998). N/A: 관련사항이 없는 경우

특히, 생산, 마케팅, 연구개발 등의 협력 등에 있어 가급적 복수의 협력 관계를 개발해 왔는데, 이는 특정 업체에 대한 의존성을 줄임으로써 위험을 관리하기 위한 것이었다.

결국 학산은 경쟁 기업들이 쉽게 모방하기 어려운 복합적인 네트워크 조직을 구축함으로써 다양한 경영 자원에 역동적으로 접근하여 위험을 분산하고, 투입 자본 대비 경영 성과의 극대화를 도모할 수 있게 되었다.¹⁵⁾

학산이 소유하고 있는 시설은 신발 신제품 개발을 위한 연구개발 시설들과 1 line의 소규모 생산라인, 신발 디자인 관련 기기들이 전부다. 백 여 명의 직원이 570억 원의 매출을 올리는¹⁶⁾ 뛰어난 생산성의 핵심에는 네트워크 조직 구축 전략이 있었으며, 이는 국제 경쟁력이 확보된 신제품 개발능력을 보유한 덕분이었다.

「정직하고 열심히 일하여 민족과 국가 발전에 이바지하자」라는 모토를 가지고 있는 이 회사가 가장 중요시하는 것은 사후에서 나타난 바와 같이 '정직'과 '성실'이다. 사원들에게만 주식을 양도함으로써 주인 의식을 부여하는 등 인화(人和) 경영을 실천하고 있는 이 회사는 각종 사회 사업과 복지사업, 특히 비 인기 종목이라 할 수 있는 하키와 테니스, 배드민턴 중고교팀 지원 사업들도 꾸준히 확대해 왔다.

3-2. 학산의 분야별 네트워크 조직 현황

학산은 <표6>와 같이 수직적 방향과 수평적 방향 모두에서 네트워크 조직을 발전시켜 왔는데, 학산의 네트워크 조직을 기능적 분야별로 설명하면 다음과 같다.

<표6> 학산의 영역별 네트워크 조직 구축 과정¹⁷⁾

		시기별 주요 협력 업체의 수			
		1986~1988	1989~1991	1992~1995	1996~1999
네트워크 유형	수직적 네트워크 (개수)	종합생산업체(1) OEM 고객(3)	조립생산업체(3) 소재업체(2) 부품업체(3) OEM 고객(10)	조립생산업체(4) 소재업체(4) 부품업체(5) OEM 고객(15)	조립생산업체(9) 소재업체(10) 부품업체(12) OEM고객(20) 유통업체(113)
	수평적 네트워크 (개수)			디자인업체(1) R&D 기관(1)	디자인업체(1) 디자인기관(6) 마케팅업체(8) 마케팅기관(5) R&D기관(5)

* 자료 : 학산의 제품 개발 분석표(1986~1999)

15) <표4>의 주요 재무 지표 참조

16) 1999년 말 기준 매출액임

17) 지속적 협력관계가 유지된 사항들만 포함하였음

첫째, 생산 네트워크의 경우, 애초부터 자체 생산 공장이 없었던 학산의 제품들은 중국, 인도네시아, 베트남 생산 전문업체를 통해 생산되었다. 이 경우 주문서와 제품 설계도를 제공하여 생산을 단순히 위탁하는 형태보다는 학산의 제품개발 및 품질관리 전문가들이 현지 생산 공장에 상주하면서 최신 정보를 제공하고 생산 기술을 전수하였으며, 필요한 경우 공동 투자도 하는 긴밀한 협력 관계 구축에 주력하였다. 학산의 내부 네트워크 조직인 (주)H-World는 신발 부품 및 완성품 분야에서 외부 업체들과의 협력관계를 관리하고 자문하는 전문가 조직의 역할을 한다.

둘째, 디자인 네트워크의 경우, Nike, Reebok 등 글로벌 신발 브랜드들의 디자인 컨설팅을 제공하고 있는, 세계 최대 규모의 신발 디자인 전문 업체인 미국 Concept21이 대표적인 네트워크이다. 학산이 Concept21로부터 신발 디자인 초안이나 최신 트렌드 정보를 단순히 제공받는 관계이기보다는, 학산이 제공받은 디자인에 대한 개선안을 Concept21에 다시 제공하거나, 학산의 독자적인 디자인 컨셉과 한국 및 아시아 지역의 트렌드 정보를 교환적으로 제공함으로써 장기적인 win-win 방식의 협력 관계를 형성하고 있다. 또한 전략적 차원의 장기적 협력을 위해 학산은 Concept21의 지분 중 5%를 보유하고 있다.

셋째, 연구개발 네트워크의 경우, 신발 설계기술 및 소재의 개발을 위해 한국신발피혁연구소, 화학연구소 등과 공동연구를 수행하되, 개발된 기술에 대한 지적소유권을 공유하는 수준에서 나아가, 응용기술 분야에서 학산의 개발연구소 연구원들이 일정한 역할을 맡아 수행하고, 현장 기술 정보를 다시 외부 연구기관에 제공하며, 기술 개발 자금을 투자함으로써 상호간에 보다 밀도 있는 연구 협력 관계가 형성될 수 있도록 하였다.

넷째, 마케팅과 유통 네트워크의 경우, 학산은 자체 대리점망을 소유하지 않는다. 국내 시장의 경우 스포츠 전문점을 중심으로 납품하고 있으며, 대량 판매보다는 고부가가치 제품의 소량 판매를 중심으로 하고 있다. 한편, 각 전문점에 대해 정기적으로 수요 조사, 제품과 관련한 판매자 및 소비자 의견을 수렴함으로써 유통 채널을 신제품 개발을 위한 일종의 아이디어 창구로 활용하고 있다.

학산은 내수보다는 해외 시장 개척에 주력하고 있는데, 해외 시장의 유통은 현지의 스포츠 전문 유통 딜러망을 이용하며, 마케팅의 경우 전문 마케팅업체와 Vitro의 마케팅 전략 수립, 브랜드 홍보와 제품 판촉을 위해 협력하고 있다. 해외 시장 개척에 있어 OEM 고객들의 도움을 받는 경우가 많은데, 이는 학산이 자체 브랜드의 해외 진출을 통해 신제품 개발 역량을 강화할 수 있도록 도움으로써, 그들이 학산을 통해 생산하는 OEM 제품의 품질과 기능이 개선될 수 있다는 믿음을 주었기 때문에 가능한 것이라고 한다.

3-3. 학산의 네트워크 조직 운영 원리

대부분의 한국 신발 업체들이 최근까지도 하청이나 단순 외주관계를 중심으로 하고 있음에 비해, 학산이 이상과 같이 장기적 관점의 국제적 네트워크 조직을 구축할 수 있었던 것은 국제경쟁력을 갖춘 독특한 핵심역량-신제품 개발 능력(new product development competences)-이 있었

기 때문이라고 할 수 있다. 신제품 개발에 있어 학산의 경쟁력은 단순히 우수한 신발 샘플(신제품) 개발 능력을 보유했다는 점에만 있는 것은 아니며, 다양한 국내외 최신 디자인 아이디어를 첨단 신발 제조 기술과 접목시킬 수 있다는 점에도 있다.

학산의 디자인 아이디어는 크게 세 가지 방법으로 수집된다. 먼저 OEM 고객들이 제시한 제품 초안들(design blue prints)이 있다. OEM 고객들은 자신들이 속한 지역시장(local market)과 소비자 취향에 적합한 새로운 유행의 디자인과 소재에 대한 시장 조사(market research)에 바탕, 신제품 구성 방향을 구상하여 학산에 구체적인 신제품 개발과 생산을 의뢰한다.

둘째, Concept21이 제공하는 최신 신발 디자인 정보이다. 마지막으로, 학산의 디자인실에서 자체적으로 기획하는 방법이다.¹⁸⁾ 학산의 디자인실은 외부 생산 네트워크의 관리를 위한 자회사인 (주)H-World의 경우처럼, 외부의 디자인 전문 업체들과 협력을 주로 담당하되 긴급할 경우 디자인 기능을 자체 수행하는 전문가 조직이다.

우수한 신제품 개발 능력은 기본적으로 OEM 고객들을 찾아오게 만들기도 하지만, 기능별 전문 조직들로 하여금 학산과 협력할 필요성을 인식하게 하고, 외부 협력 관계에 있어 일종의 협상력(bargaining power)으로 작용하여 완제품 조립생산, 소재 및 부품 생산 등의 분야에서 다양한 형태의 외부 네트워크 조직의 구축에 있어 원동력이 되었다. 이를 통해 학산은 신발의 제조와 판매를 위한 국제적 네트워크 조직에 있어 일종의 중재자(broker)요 기획자(designer)로서의 역할을 할 수 있게 되었다.

국내외의 우수 생산 전문 업체들이 기꺼이 학산의 제품을 생산하고자 하는 것은, 최신 디자인과 첨단 제조 기술을 결합할 줄 아는 학산과 협력함으로써 다양한 신발 기술과 정보에 접할 수 있으며, 학산에서 파견되는 개발, 품질, 생산 관리 전문가들로부터 지식과 기술을 이전 받을 수 있기 때문이다. 이와 같은 측면은 소재 및 부품 분야의 협력 기업들에 있어서도 동일하게 설명될 수 있다.

연구개발 분야의 경우 신발 소재와 설계 공학 분야에서 주로 협력하였는데, 이는 학산의 우수한 현장 기술과 연구기관의 기초 기술간에 존재하는 보완성에 기초하지만, 보완을 유지한 상태에서 기초 기술 연구 결과만을 활용하는 것이 아니라, 학산이 먼저 현장 기술 정보를 제공하여 연구 주제를 이끌어 넘으로써 협력 연구개발 프로젝트간의 연계성을 확보해 왔다는 점이 주목할 만하다. 이를 통해 학산은 새로운 기술을 현장에서 검증하여 신도 기술을 확보할 수 있게 되었으며, 연구기관은 학산을 통해 현장 기술 노하우를 축적할 수 있게 되었다.

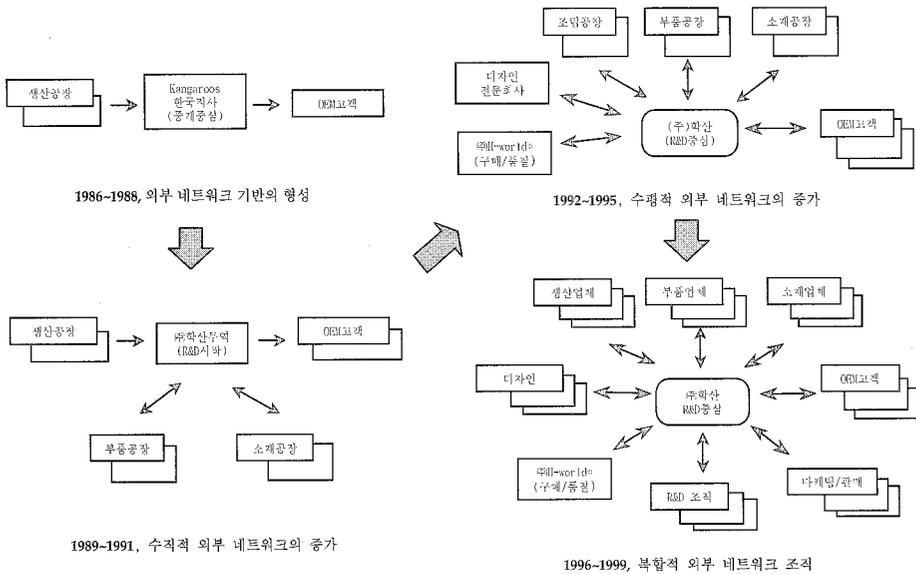
〈표6〉에서 보는 바와 같이 학산의 네트워크 조직은 분야별로 다수의 협력자로 구성되어 왔는데, 이를 통해 소수 거리의 위험을 줄이면서도 보다 역동적으로 네트워크 조직을 운영할 수 있었다. 1998년 인도네시아 사태가 발생하자 인도네시아 생산량의 대부분을 바로 중국, 베트남으로 옮김으로써 큰 손실을 막을 수 있었던 것은 역동적인 네트워크 관리 전략의 대표적인 성공 사례이다.

18) 학산에는 신제품 컨셉과 디자인을 개발하기 위하여 전직원들로 다양한 Task Force가 구성되어 있고, 정기적으로 경쟁적인 보고 회의를 개최하고 있다.

한편, 긴급 주문을 소화하는 비상생산(emergent manufacturing)과 신제품 개발 시에 필요한 시험생산(pilot manufacturing)을 수행하고 최신 기술의 적용과 고급 제품의 품질 관리 노하우를 축적하기 위한 1 line 규모의 최신 설비 라인을 학산의 자회사이자 내부 네트워크 조직인 (주)H-World에 보유하고 있다는 점도 주목할 만 한다.

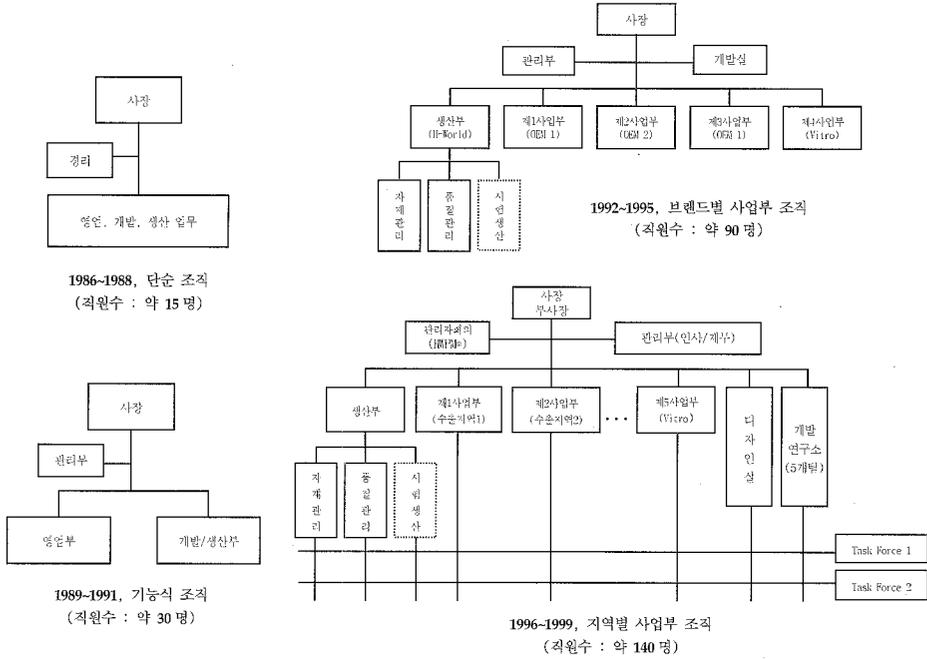
이하에서는 학산의 네트워크 조직화에 있어 중요한 기점이라고 생각되는, 1986년 설립, 1989년 본격적인 독립 회사화, 1992년 자체 연구개발부 설립, 1996년 자체 브랜드 출시 등을 주요 기점으로 하여, 시기별 네트워크 조직 형성 과정과 그 특징들에 대해 고찰해 보기로 한다. 우선, 각 기점별 네트워크 조직 및 조직구조의 변화 양상은 각각 <그림1>, <그림2>와 같다.

<그림1> 학산의 네트워크 조직 변화 과정



○ : H-World는 품질관리와 자재관리, 시열/배미 생산을 위한 학산의 자회사로서 내부 네트워크 조직임.

<그림> 학산의 조직 구조 변화 과정



4. (주)학산의 시기별 네트워크 조직

4-1. 신발중개무역(1986~1988) : 네트워크 조직의 기반 형성

사장 이원목씨는 대학에서 화학을 전공한 후, 1974년 (주)삼화에 입사하여 생산부장, 무역부장을 거쳤고, 1982년에는 해외에서 경력을 쌓기 위해 미국의 다국적 스포츠용품 업체인 Kangaroos에 입사하였다. (주)삼화에서의 경험과 함께 4 년간의 Kangaroos 본사 생활을 통해서 국제 신발 및 스포츠용품 산업에 대한 해박한 지식과 업무 능력을 인정받은 그는 1986년 Kangaroos의 수석 부사장으로서 아시아 지역을 총괄하는 한국 지사장을 맡아 부산에 한국 지사를 개설하였다.

2 년 후, 빠른 성장으로 주목받던 Kangaroos는 세계적인 스포츠용품 그룹인 Pentland Group에 의해 인수되었고 새로운 경영진들은 한국 지사 직원의 2/3를 정리하고 하라고 지시했다. 이에 반발한 이원목 지사장은 15명의 직원을 이끌고 1988년에 학산을 설립하였다. 이원목 사장의 업무 능력과 신용에 대해 기존의 Kangaroos 이사진들로부터 설명을 듣게 된 Pentland Group은, 학산과 거래를 계속하는 조건으로 1억원을 투자하였다. 이에 따라 설립 후 1년 여 동안 학산은 Kangaroos 한국 지사의 업무가 중심이었다. Kangaroos를 독립 회사의 첫 고객으로 맞이한 것이다.

학산이 이 시기에 가지고 있던 핵심역량은 'OEM 거래의 중개 능력'이었다. 선진국의 신발 브랜드들과 한국의 우수한 신발 생산업체들을 연계하는 역할을 주로 맡았다는 말이다. 학산 설립 펨

버들은 거의 전원이 신발 생산 현장과 무역 현장에서 다양한 경력을 쌓아 오던 신발 무역, 생산, 개발 베테랑들이어서, 저렴하고도 효과적인 OEM 중개 서비스를 제공할 수 있었다. 이에 따라 십여 개의 가장 고객들을 확보할 수 있었다.

주목할 만한 점은 Pentland Group이라는 안정적 고객에 안주하거나 의존하려 하기보다는 독립성을 강화시키기 위한 다양한 노력을 초기부터 시작했다는 점이다. 그런데, 축적된 경영자원이 매우 부족했던 학산이 자생력 있는 독립 회사로 가기 위해 선택한 방법은 여유 경영자원이 축적될 동안 기다리기보다는 외부의 유력한 업체들과 다양한 협력관계를 통해 부족한 기능과 경영 자원에 신속히 접근하려고 했다는 점이다.

이원목 사장이 Kangaroos 시절에 알게 된 해외 지인들을 통해 신규 OEM 고객과 유통망, 디자인 컨설팅 업체 등과 접촉하기 시작하였고, (주)삼화 시절의 인연으로 우수한 국내 종합 생산업체들과의 협력도 시도되었다. 또한 신발 산업에서 오랜 경력을 쌓아 온 구성원 역시 국내외의 협력 생산 전문업체, 부품 및 소재 전문업체들과의 협력 관계 형성에 기여하였다.

초기 협력 단계에서부터 단기적인 성과보다는 협력자들과의 신뢰 관계를 확보하기 위해 주력하였는데, 이는 초기 협력자들이 학산과의 관계에 우선순위를 부여하도록 유도하고, 다른 협력자에게 학산을 소개하고 추천하도록 함으로써 신발 업계에서 명성을 쌓아 가기 위한 장기적 포석이 있었다. 그러나 전략적 협력 관계를 구축한다는 것은 쉽지 않았다. 한국 시장에서의 인지도가 낮아서, 협상력을 발휘하기 어려웠고 공급자와 고객의 뜻에 따라 회사의 운영 방침을 수시로 변경해야 했다. 1~2 개의 주문자와 1~2 개의 공급자에 대한 의존도가 절대적이었고(생산량의 90% 이상), 특히 완제품 생산의 경우 신발 종합 생산 업체에 소재, 부품, 개발을 거의 다 맡기는 방식이 주가 되었다.

아직 가시적인 성과는 없었으나, 1986년에서 1988년까지 사장과 구성원들의 네트워크 개발을 위한 다양한 시도와 노력으로 개인 차원의 네트워크는 점차 조직 차원의 체계적인 네트워크로 발전해 갈 수 있었다.(그림1 참조) 한편, 당시의 내부 조직은 사장과 직원 외에는 계층이나 부서의 구분이 거의 없는 단순 조직이었다.(그림2 참조)

4-2. 중개거래의 안정화(1989~1991) : 수직적 외부 네트워크의 증가

설립 원년인 1988년 1년 동안은 Pentland Group과의 약속대로 Kangaroos 한국 지사 시절의 역할을 주로 했으나, 다양한 협력관계 구축 시도의 성과로 1989년부터는 다른 OEM 고객들을 대상으로 본격적으로 서비스를 확대하기 시작하였다. 고객 확보에 많은 어려움 겪긴 했지만 새로운 OEM 고객들을 다수 확보하여 1989년에서 1990년 동안 15 개의 크고 작은 OEM 고객과의 거래를 성사시켰고, 점차 독립 회사로서의 면모를 갖추어 가기 시작하였다. 신규 고객 확보는 두 가지 방향에서 이루어 졌다. 첫째는 15년 동안 이원목 사장이 축적해 왔던 인적 네트워크(personal networks)를 통한 방법, 둘째는 기존 고객들이 제 3의 고객들에게 학산을 추천하여 거래가 형성되는 경우였다.

그러나, 신발 업계의 소규모 초기 기업에 불과했던 학산으로서는 최대한 저렴한 가격 조건을 제시함으로써 경쟁할 수밖에 없었고, 1991년까지는 Kangaroos를 비롯한 4~5 개 대형 OEM 고객들에 대한 의존도가 높아 전체 매출액에서 70%~80% 수준을 유지하였다.

Kangaroos와 거래하는 형태에서는 L/C(letter of credit, 신용장)를 중심으로 한 무역 계약 관행에 의존하기보다는 쌍방의 요구 사항들을 수시로 파악하고 협의하는 형태의 긴밀한 협력 관계를 형성시킬 수 있었다. 이는 이원목 사장이 Kangaroos와 오랜 신뢰를 쌓았기 때문에 가능한 것이었다. 반면, Kangaroos를 제외한 OEM 고객들과의 관계에서는 사정이 달라서, 능동적인 의사소통이나 정보 공유보다는 무역 계약상의 규정과 절차를 그대로 수행한 수준에 머물러, 여러 가지 문제에 의해 거래가 중단되는 사례가 속출했고 이로 인해 도산의 위기에 직면하기도 하였다.

초기 거래에서 많은 시행착오가 있었습니다. 무역 거래와 관계상의 허점을 이용한 계약 위반이 많았고, 고객의 예기치 못한 상황(예 : 도산)으로 인한 무역 손실도 만만치 않았습니다. 심지어 물건이 선적되었다가 돌아오는 경우가 허다했습니다. 이에 따라 무역 문서와 신용장, 무역절차에 관한 법 조항 하나 하나에 의존하여 위험을 줄일 수밖에 없었습니다. 상당히 원시적이지만 그것이 최선의 선택이었지요.

- 이원목 사장

초기 거래상의 주요 문제들은 주문자의 주문취소, 불량품 시비, 기획안과 실제 상품간의 불일치에 대한 의견 차이와 기타의 무역 분쟁 등이었다. 특히 협상력이 약했던 초기 중소기업의 입장에서서는 약자로서 많은 손실을 감수해야 했다. 이와 같은 예측하기 힘든 위험과 손실에도 불구하고, Kangaroos와의 탄탄한 거래 기반 덕분에 많은 난관을 헤쳐갈 수 있었다.

당시 한국 신발 업계는 경영 환경상의 커다란 변화를 겪었던 시기였다. 전국적인 노사분규로 신발 업체들마다 휴업이 줄을 이었고, 임금은 급격히 상승했다. 몇몇 대기업들은 OEM을 탈피하고자 저마다 자체 브랜드들을 출시하고 해외 진출을 시도하였으나, 디자인의 낙후성과 추락하는 가격 경쟁력을 극복하지 못해 대부분의 국내 고유 브랜드들이 해외 시장 진출에 실패하였으며, 오랜 전통을 가진 대형 신발 업체들의 도산이 속출하는 등, 한국 신발 산업은 1970~1980년대의 영광을 뒤로 한 채 급격히 위축되어 갔다.

이 과정에서, 다른 완성품업체들은 신발 생산을 위해 필요한 주요 기능들을 조직 내부에 둔 종합생산업체로서의 성격이 강했기 때문에 생산공장을 동남아와 중국 등 인건비가 저렴한 곳으로 공장을 직접 이전하거나 합작 투자로 신규 공장을 세우는 데 주력했다. 그러나 학산은 처음부터 외부 생산 기능의 활용에 역점을 두었기 때문에 좀 더 좋은 입지적 조건에 있는 생산 전문 업체들과 협력 관계를 맺는 데에 주력할 수 있었다.

단순한 형태이기는 했지만 초기부터 외부 기업들과 질적 협력 관계를 추구하였고, 이러한 노력의 성과가 있어 점차 복수의 생산 공장들, 소재 공장들, 부품 공장들과 안정적인 협력 관계를 구축, 증가하는 OEM 주문량을 소화할 수 있었다. 아직은 혁신적인 신상품을 개발하여 시장에 도

전할 만한 역량이 없었으므로 전문 생산업체들과의 효율적인 생산 협력을 통해 납품 가격을 낮추는 것에 주력하였다.

한 번도 독립 회사를 운영해 본 경험이 없었던 설립 멤버들은 이 기간 동안 겪게 된 수많은 시행착오를 통해 다음과 같은 공감대를 형성할 수 있었다.

첫째, 공식적 계약(formal contracts)에 의존하여 거래 절차만을 믿고 OEM 고객과의 무역 거래를 확대하는 것은 매우 위험하며, 지식과 정보의 공유를 통해 상호 신뢰를 형성함으로써 양보다는 질 중심의 협력 관계를 발전시켜 가야 한다는 것, 둘째, 세계적 수준의 신제품 개발 기능을 조속히 확보함으로써, 각종 협력관계에 있어 협상력을 발휘할 수 있어야 한다는 것, 셋째, 독자적인 브랜드를 확보하여 비중을 늘려가야만 신발업체로서의 장기적인 생존과 수익성 개선이 가능하다는 것 등이다.

세 가지 목적을 달성하기 위해서는 핵심역량을 중개 능력에서 연구개발 능력(R&D capability)으로 전환해 가야 한다고 판단. 이 시기부터는 신발 개발 전문 인력들을 주로 확충하기 시작하였다. 한편, 당시의 내부 조직은 영업부와 개발/생산부로 양분되었으나 아직 전문적인 경영관리 기능은 미흡하였다.¹⁹⁾

4-3. 연구개발능력의 핵심역량화(1992~1995) : 수평적 외부 네트워크의 증가

1992년, 학산은 생산과 개발 기능을 분리, 개발실을 설치하였다. R&D 전담 부서 설치의 의미는 복수의 업무를 동시에 수행함으로써 제품 개발에 전력할 수 없었던 기술 인력들에게 충분한 시간과 자율성을 부여함으로써, 독자 브랜드와 고급 제품 개발을 위한 기술과 지식을 체계적으로 축적할 수 있도록 하기 위함이었다. 내부의 개발기능이 안정화되기 시작할 무렵인 1993년에는 회사명을 '주식회사 학산'으로 개명, 무역회사의 이미지에서 탈피하여 독자적인 개발회사로서의 위상을 정립하고자 하였다.

이 시기부터 연구개발비는 꾸준히 증가하여, 최근까지도 매출액 대비 3% 이상의 연구개발비를 꾸준히 투입해 왔다.(표4 참조) 1990년대 한국 신발 완성 업체들의 매출액 대비 연구개발비 투입 비율이 평균 1% 이하였다는 점에서 매우 높은 수준이라고 할 수 있다.²⁰⁾ 연구개발 전문인력도 많이 확충되어, 1995년경에는 90여 명의 직원 중에서 25명 이상이 연구개발 전문인력이었다. 평균 30명 정도가 단순 일용직 직원이었던 것을 감안하면, 정규 직원의 절반에 가까운 인력이 연구개발 전문 인력이었던 셈이다.

이러한 인력 구조는 지속적으로 유지되어, 1999년 말 현재 140여 명의 직원들(일용직 : 45명) 중에서 약 40명이 연구개발 전담 인력으로 일하고 있다. 「1992년 개발실 설치이래 발전을 거듭한 연구개발 전담 부서는 1998년 8월에는 과학기술부로부터 '민간 기업 부설 연구소'로 인정되어 (주)

19) 실제로 1988년에서 1991년까지는 표준화된 문서관리가 이루어지지 않아 설립 멤버들의 기억에 의존할 수밖에 없었다.

20) 한국신발과학연구소의 내부자료(1999)

학산 부설 개발연구소로 개명되었다.

단기간에 우수한 연구개발조직을 확보하기 위해 인력의 충원은 다음의 방침으로 이루어졌다.

저희는 연구개발부의 인력 충원을 위해, 최소한 5년 이상의 연구 및 개발 업무에 관한 실무 경험이 있는 경력 사원만을 선발해 왔습니다. 연구개발부의 인력의 거의 전원이 타 회사의 개발부에서 평균 10년 정도 일한 경험이 있는 사람들입니다. 특히 회사의 성장 가능성과 함께 기술자를 우대하는 정책에 호응하여 지원한 사람들이 많았는데, 저희는 주로 외국 선진 신발업체 개발부에서 근무한 경험이 있는 사람들을 채용하였습니다.

- 정득용 개발이사

학산의 영업 조직은 지역과 주문의 규모를 고려하여 주요 고객군(브랜드군)을 중심으로 한 4개의 사업부 조직으로 개편되었고, 각 사업부는 2개 이상의 외국어를 구사하는 현지 전문가와 무역 전문가들로 구성되었다. 국내외 영업의 기획과 추진은 각 사업부의 관리자들에 의해 주도되었으며, 이에 따라 다양한 차체 신규 사업 아이템들²¹⁾이 개발되었다. 이를 통해 각 사업부에서 담당하는 지역별 OEM 고객들이 제 3의 신규 고객과 유통업자들에게 학산을 소개하는 사례가 지속적으로 증가함으로써 후에 지역별 사업부 조직으로 발전할 수 있었다.

1993년 7월에 학산에서 100% 투자하여 설립된 자회사 (주)H-World는 기본적으로 자재와 부품, 소재, 외부 생산 및 품질 관리를 담당하는 전문가 조직의 역할을 한다. H-World는 1 line의 소규모 생산 설비도 보유하고 있는데, 이는 학산 시제품의 시험생산, 협력 생산 방식을 보완할 수 있는 긴급생산, 주문형 고급 제품의 소량 생산을 위한 설비이다.

이전까지 경영진과 경리사원, 각 사업부의 관리자들에 의해 주먹구구식으로 수행되던 인사, 재무, 구매, 무역 행정 등 각종 지원성 업무들은 신발업체에서 오랜 경험을 가진 전문가를 영업, 공통 지원 업무들을 중심으로 하여 전사 관리부로 통합하였다.

전사 차원의 관리부는 회사 내에서 공통으로 지원되어야 할 업무들을 체계화하고, 각종 관리 정보들을 표준화하여 전사적으로 공유하기 시작했다. 반면, 관리 부문의 비대화와 그로 인한 관료주의적 문화의 형성을 막기 위해 사업부별 기획 기능과 고유 관리 기능은 사업부에 존속시켰다. 이후, 전사 관리부는 독립채산제 형태로 운영되는 각 사업부의 공통 업무들을 통합적으로 지원하고 처리하는 공유 서비스 센터²²⁾ 개념으로 발전되어 갔다.(그림2 참조)

전문 관리자의 영입과 공유 서비스 센터의 도입으로 불필요한 운영 비용들이 많이 감축되었으며, 개발부는 신제품 연구 및 개발에, 각 사업부는 시장 개척에 몰두할 수 있었다. 경영진과 각 사업부장들은 전세계를 누비며, 새로운 사업 아이템들과 기술 정보들을 수집하고, 새로운 대외적인 협력 관계들을 구축하여 사업 기회를 잡기 위해 분주할 수 있었다.

21) 신발뿐만 아니라 의류, 스포츠용품 등으로 제품 영역을 넓혀갈 수 있었음

22) 공유 서비스 센터(shared service center)란 사업부들 간에 존재하는 공통 업무와 기능들을 통합하여 전사차원에서 묶음으로서 비용의 절감과 관리의 효율을 도모하는 경영 기법이다.

처음에 학산에 들어 와 보니 정리되어 있는 것이 하나도 없더군요, 마치 전쟁터와도 같았죠. 크지 않은 회사 여기 저기마다 신발 샘플들이 쌓여 있었고, 경리여사원 하나가 장부 정리하느라, 무역서류 심부름하느라 정신이 없어 보이더군요. 내가 처음부터 맡먹은 것은 뭔가 정리를 해야겠다는 것이었지요.

- 이영식 관리이사

이와 같이 조직 내부의 체계가 잡히고 의사 결정 권한이 하부로 이양되어 되어감에 따라, 외부 업체들과의 협력 관계 역시 보다 다양한 영역으로 체계화되고 확대될 수 있었다. 생산 전문 업체들은 인도네시아(1991. 1)로부터 중국(1994. 2), 베트남(1994. 7)으로 다원화되었으며, 소재 및 부품 거래선도 다변화되었고, 조립생산, 소재 및 부품 업체들의 설비 증설과 품질 관리 능력 제고를 위한 투자에 참여하고 상시적으로 직원을 파견하기도 하였다.

연구개발능력이 강화되기 시작했던 이 시기의 협력 관계에 있어서 주목할 만한 사실은 수직적 통합(vertical integration) 차원의 협력뿐만 아니라, 디자인 전문업체, R&D 전문 조직들과의 수평적인 협력 관계(horizontal collaborations)가 본격화되었다는 점이다.

미국 캘리포니아에 위치하여 다국적 스포츠 브랜드 업체들에게 디자인 서비스를 하고 있는 세계적 스포츠용품 디자인 전문업체인 Concept21은 미국과 유럽 지역의 최신 유행 정보와 기술 정보, 디자인 샘플들을 학산에 제공하였으며, 학산은 한국과 아시아 주요국의 디자인 정보와 샘플을 Concept21에 제공하였다. 또한 안정적인 디자인 협력 관계 구축을 위해 Concept21에 5%의 지분 투자를 하기도 하였다.

연구개발은 신발 관련 섬유재료, 피혁 소재 및 부품 개발 관련 연구(한국신발과학연구소), 고무 및 합성 수지 소재 관련 연구(한국화학연구소), 신발 설계에 대한 연구(부산대학교 공과대학) 등을 추진하였는데, 연구기관에 최신 현장 기술 정보를 제공하고 필요할 경우 프로젝트별로 공동 투자를 추진함으로써 보다 긴밀한 연구개발 협력 관계를 모색해 갈 수 있었다.

이 시기의 가장 큰 변화는 자체 브랜드를 개발하였다는 점이다. 1993년부터 시작된 자체브랜드 Vitro의 개발 과정 역시 네트워크 방식에 따른 것이었다. Vitro의 기초 디자인은 Concept21이, 제품 컨셉과 로고 개발은 학산의 CI(Corporate Image) 부문 협력 회사인 'Neo Communication'을 통해 이루어졌다.

회사의 핵심 역량이라 할 수 있는 신제품 개발 능력은 자체브랜드 개발에 집중되었고, 이에 따라 Vitro의 출시를 위한 새로운 디자인들, 기초 및 응용 기술들, 목표시장 정보와 현지 영업 노하우들이 빠른 속도로 체계화되어 갔다. 한편, Vitro의 개발 과정에서 획득된 신기술은 OEM 제품에 다시 적용하여 신수요를 개발함으로써 투자 위험을 줄일 수 있었다.

〈표4〉을 보면 1993, 1994의 매출액 대비 연구개발비의 비율이 점점에 올라있음을 알 수 있는데, Vitro 개발은 매출이 전혀 없는 제품에 총 연구개발비의 절반 이상을 투입할 정도의 의욕적인 출발이었다. 이는 〈표5〉에서 볼 수 있는 바와 같이 다른 업체들보다 1~2년 앞서 선도기술을 적용

함으로써 1996년부터 본격화될 자체 브랜드 상품들의 출시를 성공적으로 준비하기 위한 것이었다.

<표7> 학산의 연도별 샘플 생산 현황(1992~1999)²³⁾

구분 \ 연도		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
OEM	샘플수	2,415	9,746	11,671	13,087	15,016	11,025	11,667	13,906
	종류	8종	9종	18종	21종	19종	20종	19종	20종
자체브랜드		NA	10	1,154	1,523	409	216	200	102
총계		2,415	9,756	12,825	14,610	15,425	11,241	11,867	14,037

*자료: 학산 개발연구소 내부 자료

<표7>은 자체 브랜드 개발과 OEM 브랜드의 개발을 연도별로 비교한 것인데, OEM 샘플과 비슷한 개발비를 투입했음에도 Vitro의 샘플이 소량인 것은 범용기술의 변형이나 활용보다는 신기술 개발에 투자했기 때문이다. Vitro는 매출액을 늘리기 위한 중저가 제품 개념이 아니라 다국적 브랜드와 경쟁하기 위한 고부가가치 제품 개념으로 출시되었다.

4-4. 자체브랜드 출시와 기술 선도(1996~1999) : 복합적 외부 네트워크 조직

1996년 시작된 자체브랜드의 출시는 외부 협력 관계에 있어 또 다른 변화를 초래하였다. 일단 그 동안 거의 협력 관계가 없었던 유통 업체들을 확보해야 했다. 이를 위해 직영점이나 대리점을 운영하기보다는 전국에 분포한 110여 개의 스포츠 전문점과 특약을 맺었다. 케이블 및 인터넷 판매 업체들에게도 납품하고, 부산지역에서는 스포츠 동호회, 어머니 자원 판매 조직²⁴⁾ 등도 활용하였다. 또한 브랜드 이미지의 확보를 위해 각종 테니스, 배드민턴, 하키, 축구 대회와 팀들을 후원하기 시작하였고, 자체 인터넷 쇼핑몰도 구축하였다.²⁵⁾

이밖에도, 소량의 시험 판매-통신판매, 방문판매, 스포츠 전문업체에 시제품 제공-방식을 활용하였고, 자사의 신상품 아이디어를 OEM 고객의 주문 제품에 미리 적용해 봄으로써 시장성과 경쟁력을 타진하기도 하였으며, Vitro 상표를 전 세계 60여 개국에 등록하는 등 치밀하게 사전 작업들을 진행하였다.

가장 어려운 일은 해외 판매망의 확보였다. 통상 초기 브랜드들은 소비자들에게 제품에 대한 이미지를 홍보해 놓고 있지 못하기 때문이며 상대적으로 해외에서는 더욱 취약하기 때문이다. 학

23) Vitro sample들은 1996년도와 1997년도 출시를 위한 것들이었다. 한편 OEM 고객 수는 1990년 말에는 15개까지 증가하였다가 1991년에서 1993년까지 일시적으로 감소하였으며, 1994년부터는 18~20 여종으로 유지되고 있음.

24) 부산시의 지역 기업 지원사업의 일환이었음

25) www.vitrosports.com

산은 기존의 OEM 고객들을 이용하였다.²⁶⁾ 대부분이 현지에서 안정적인 유통망을 확보하고 있던 이들에게 Vitro를 취급해 줄 것을 요청했고, 오랜 거래 관계에 있던 이들 중 대부분은 자체 유통망을 공유해 주거나 유력한 유통 전문업체에 추천해 주었다.

광고, 홍보, 마케팅 전략 수립과 같은 마케팅 분야에서는 현지 사정에 밝은 스포츠 마케팅 전문 업체들과 협력하였다. 학산은 Vitro의 마케팅 및 유통에 있어 내수보다는 해외 진출에 주력해 왔는데, 이는 제품의 품질과 기능만 좋다면 내수보다는 수출이 더 효과적이라는 사실 때문이다.

우리 나라 신발업체가 발전하기 어려운 큰 이유 중 하나는 대부분의 대형 매장들이 특정 브랜드와 독점 특약을 맺은 대리점들이라는 점입니다. 이 때문에 유통망 확보를 위해서는 대규모 자금을 동원하여 자체 대리점을 확보할 수 있어야 하며, 이는 대부분의 중소 신발 제조 업체들이 대형 업체의 하청에서 탈피하기 어려운 주요 이유가 됩니다. 따라서, 자체 브랜드를 가지고 내수 시장에서 승부를 내는 것보다는 다양한 브랜드를 취급하는 전문 유통망이 발달한 해외시장에 도전하는 것이 더 유리하지요.

- 김영창 부사장

아직은 자체 브랜드 중심의 회사가 된다는 것은 장기적 숙제이다. 자체 브랜드만으로 승부하기 위해서는 강력한 홍보 및 광고 활동을 수행할 수 있는 대규모 자금을 보유해야 하며, 이를 통해 강력한 브랜드 인지도를 확보해야 가능하기 때문이다. 다시 말해, 회사의 핵심역량으로서 신제품 개발 능력 외에 국제적인 마케팅 능력이 추가되어야 함을 의미한다.

그러나 마케팅과 브랜드 인지도 측면에서 전통적으로 취약한 한국 기업이 내부의 마케팅 조직을 확대하고 강화한다고 해서 국제 경쟁력을 갖춘 마케팅 역량의 확보를 기대한다는 것은 매우 어려운 일이라는 점은 1980~1990년대에 걸쳐 이루어진 국내 대형 업체들의 해외 진출 실패 사례들을 통해 입증된 바 있다.

따라서, 학산은 차입을 통해 대규모의 마케팅 비용을 무리하게 쓰기보다는, 꾸준히 자체 브랜드의 수출을 확대하고 현지의 마케팅 및 유통 업체들과 협력 관계를 보다 다양한 형태의 신뢰 네트워크로 발전시켜 감으로써, 고유의 국제적 마케팅 및 유통 노하우를 축적하고, 이를 통해 자체 브랜드의 인지도를 높여 가는 전략을 취하고 있다.

한편, 증거가 마케팅 방식으로 해외 진출을 서두를 경우 쉽게 난관에 직면할 수 있다. 이 점 또한 1980년대 말에서 1990년대 초 국내 신발 대기업들이 해외에서 겪었던 실패의 주요 원인이었기 때문이다. 마케팅 및 유통 부문에서의 충분한 준비 없이 증거가 전략만으로 해외 시장의 문을 두드렸던 당시의 업체들은 큰 타격을 입은 후 내수 중심의 회사로 전략해 버렸다. 이에 반해, 학산은 애초에 해외 시장을 목표로 고부가가치의 자체 브랜드를 개발하였고 안정적 내수보다는 공격적 수출 전략에 초점을 두어 자체 브랜드의 매출을 확대해 왔다.

26) 학산의 주요 OEM 고객 : KANGAROOS, ADIDAS, LACOSTE, ELLESSE, OTOMIX 등

앞서 언급한 바와 같이 1996년부터 국내의 시장에 출시된 Vitro 상품들은 경쟁사보다 1~2년 앞서 개발을 마친 제품들로서 대부분의 Vitro 신제품들은 학산의 독자적인 선도적 개발 기술들, 새로운 디자인, 고기능 소재와 부품으로 구성된 제품들이며, 국내의 시장에서 다국적 브랜드 제품과 대등한 가격대로 판매되고 있다는 점은 자체 브랜드 중심 회사로의 성장 전망을 밝게 하는 측면들이다.²⁷⁾ 특히 클레이(clay) 코트와 구장에서 잘 닳지 않는 소재들과 설계 기술을 세계 최초로 개발하였고, 아시아 최초로 운동화에 Gore-Tex 기술을 적용했다는 점은 Vitro의 가치가 널리 알려지는 계기가 되었다.

아직은 자체 브랜드의 매출액 비중이 1999년 말 현재 15% 수준에 불과하기는 하나, 자체 브랜드의 매출 비중을 2010년까지 50% 이상의 수준에 이르게 한다는 목표 아래, 회사 차원에서 관련 업무들의 성격을 바꾸어 왔다.

1990년대 후반 들어 제품의 고급화를 위한 협력을 강화하여, 신소재와 신부품의 개발과 적용을 위해 해당 업체들과의 공동 연구를 확대해 가고 있으며, 전문 연구 기관들과의 공동 연구 투자도 강화하여 1990년대 중반에 비해 2배 이상 증가하였다.²⁸⁾ 그리고, 고급 제품의 생산 네트워크를 강화하기 위해 국내 고급 생산업체들-한진, 천일 등-과의 협력도 확대하고 있다.

산업자원부, 중소기업청, 2002 월드컵 수행 조직들과의 마케팅 협력을 확대해 왔으며, 효과적 회사 홍보와 브랜드 이미지 제고를 위해 마케팅 전문회사들과의 협력 네트워크-홍보, 광고, 브랜드 이미지 관련 자문 및 업무 대행 등-도 전세계 지역별로 개발하고 있다.

특히 디자인의 경우 전세계에서 열리고 있는 신발 디자인 대회들에 디자인 발표를 하는 것, OEM 고객들이 보유한 디자인 조직들과의 공동 디자인 연구, 세계 각지의 디자인 전문업체들과의 협력 교류 확대, 국내 미술 대학들과의 산학 협력 등을 통해 발전시키고 있다. 디자인의 경우 일단 협력이 시작되면 교류 관계를 가급적 장기화함으로써, 일관성 있는 고유 디자인 개념 확보에 역점을 두고 있다.

학산의 구성원들은 Vitro를 통한 성장을 장기적으로 가장 중요한 과제로 생각하고 있으며,²⁹⁾ 이를 위해서는 보다 수준 높고 공격적인 협력 관계를 구축해야 한다고 인식하고 있다.³⁰⁾ 이에 따라 사업부들 간에 Vitro의 개신과 개발을 위한 다양한 주제의 자율적 Task Force들이 상시 운영되고 있다.(그림2 참조) 만약 자체 브랜드의 매출이 급격히 신장할 경우 OEM을 포기하겠다는 질문에 대해 이원목 사장은 다음과 같이 답하였다.

OEM 거래선은 엄청난 자원의 보고입니다. 우리는 OEM 생산을 한다는 점에 대해 조금도 부끄러움이 없습니다. 이는 OEM을 통해 늘 전세계의 신발 관련 정보들을 무료로 접할 수 있다는

27) 상세한 선도기술 개발 및 적용 내역은 <표5>를 참조할 것.

28) 지역 공과 대학들, 신발피혁연구소, 화학연구소 등

29) 학산의 직원들 대상으로 실시한 설문조사(80부 배포 54부 회수)에서 91%의 직원들이 이 부분에 대해 '그렇다' 또는 '매우 그렇다'라고 답하였음.

30) 같은 설문조사에서 이 부분에 대한 긍정적 응답의 비율은 85%에 달하였음.

것을 의미하기 때문이고, 전세계에 있는 OEM 고객들의 조직을 우리가 이용할 수 있다는 말이기도 하기 때문입니다. 당분간은 OEM과 Vitro는 병행해 감으로써 선도 기술력을 안정화하고, 마케팅 능력을 점진적으로 강화해 갈 수 있을 것입니다. 가장 중요한 것은 우리와 협력하는 국내의 고객들, 생산 업체들, 연구 및 디자인 기관들과의 관계를 보다 긴밀히, 넓게 형성해 가야 한다는 것입니다. 자체 브랜드 중심의 회사가 된다는 것이 결국은 지금까지 우리가 잘 관리해온 협력 관계들을 한 단계 더 발전시킴으로써 가능한 일이기 때문입니다.

- 이원목 사장

5. 사례연구를 마치며

본 사례를 통해 학산이 다른 신발 완성품 업체와 어떻게 차별적인 네트워크 조직을 형성하여 열악한 대내외 경영환경을 극복하고 지속적으로 성장을 도모할 수 있었는지에 대해 언급하였다.

세부적으로 말해, 어떻게 단순한 중개자 역할에서 시작하여 연구개발능력을 강화, OEM을 위한 네트워크 조직에 있어 보다 적극적인 기획자로서의 역할을 강화해 올 수 있었고, 어떤 방법으로 일반적인 하청관계와는 차별적인 신뢰 네트워크가 구축되었으며, 자체 브랜드의 개발과 판매를 위해 네트워크 조직을 어떠한 방향으로 변화시키고 있는지도 설명하였다. 그리고, 네트워크 조직이 발전되어 감에 따라 내부의 조직구조와 관리 방식은 어떻게 개선시켜 왔는지도 소개하였다.

한국 기업들에 있어 공통적인 위기는, 후발 개도국 업체들에게는 가격경쟁력에서 이미 추월을 당하고 있고, 선진국 업체들과는 브랜드 가치, 마케팅 역량, 고부가가치 공학 기술 측면에서 격차를 좁히기가 쉽지 않다는 점에서 기인하고 있다.

자동화를 통해 가격경쟁력을 보전하고 고유 기술을 개발하여 품질을 개선함과 동시에 고유의 브랜드 이미지와 마케팅 역량을 확보하여 세계 시장의 선도 그룹으로 발전해 가야 한다는 것은 신발업계, 나아가 한국의 중소 기업들이 반드시 극복해 가야할 도전적인 과제라 할 수 있다. 향후에는 이를 위해 필요한 경영자원을 내부에서 개발하는 방식보다는 학산과 같이 네트워크 조직의 구축을 통해 보다 접근하는 방식이 보다 적극적으로 검토될 필요가 있으며, 정부는 기업들이 보다 효과적으로 네트워크 조직을 구축할 수 있도록 사회적 기반을 강화해 가야 할 것이다.

만약 학산을 네트워크 조직의 또 다른 성공 사례로 소개하게 된다면 그것은, 어떻게 OEM 중심의 네트워크 조직이 OBM³¹⁾ 중심의 네트워크 조직으로 변화해 갈 수 있었는가에 대한 이야기일 것이다. 학산이 네트워크 조직의 형성과 변화를 통해 국제적 수준의 마케팅 역량을 확보해 감으로써 OEM 중심의 '위임받은 기획자'가 아니라 자체 브랜드를 중심으로 시장을 선도하는 '강력한 기획자(designer)'로서 변신해 갈 수 있을 지의 여부가 주목된다.

31) OBM : original brand manufacturing, 자체 브랜드 생산 방식

참고문헌

- 김석관(2000), "신발산업의 기술혁신 패턴과 전개방향", 서울, 한국과학기술정책연구원.
- 김인수(1999), "거시조직이론: 조직설계를 중심으로" 무역경영사.
- 박홍주(2001), "한국 신발산업의 전략적 아웃소싱으로 북한진출에 대한 연구," 동의대학교 박사학위논문.
- 한국산업은행(2000), "재무분석 2000," 서울, 한국산업은행.
- Miles, R. E and Snow (1992), "Causes of Network Organizations," California Management Review, Summer, pp. 53-72.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 35-67.

Formation and Change of Network Organizations: Haksan Ltd's Case

Hyun-Joo Kim*

<Abstracts>

Haksan Ltd. has been growing continuously while Korean footwear industry declining over the past few decades. An in-depth case study reveals that Haksan developed core competences in competitive R&D functions, which lead to a strong bargaining position within footwear business ecosystem. Haksan has procured and outsourced other functions, such as visual product design, manufacturing, sales & distributions, material development, through unique and various collaborative relationships with subcontractors and professional organizations outside the firm. From the Haksan's case, we can find that formation and change of network organizations should be explained in relation to business environment, competitive strategies, organizational capabilities and organizational structures. This case can offer practical insights to managers in the footwear industry, especially for small-and-middle sized firms planning organizational change and corporate strategies. It can also contribute to organization theory, strategic management, entrepreneurship, and technology management.