

經營學博士 學位論文

신발産業의 네트워크組織에 관한 實證研究:
네트워크 參與企業間 關係를 中心으로

An Empirical Study of the Network Organization in Korean Footwear Industry:
Focused on Relationship among Firms Participating in the Network

指導教授 辛 容 尊

2007年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

吳 景 兌

本 論 文 을 吳 景 兌 의 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 宋 庚 秀 印

委 員 趙 誠 哲 印

委 員 李 基 煥 印

委 員 裴 后 錫 印

委 員 辛 容 尊 印

2006年 12月 20日

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

目 次

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성과 연구목적	1
2. 연구방법과 범위	3
II. 연구의 이론적 배경	6
1. 네트워크조직 이론	6
1) 네트워크조직의 의의	6
2) 네트워크조직의 형성	7
2. 네트워크조직과 관계몰입	30
1) 관계의 질과 관계몰입	32
2) 관계몰입의 구성요인	34
3. 관계몰입과 네트워크조직 유효성	36
III. 우리나라 신발산업의 현황	38
1. 국내 신발산업의 개관	38
1) 신발산업의 특징 및 발전추세	38
2) 국내 신발산업 현황	42
3) 우리나라 신발산업의 SWOT분석	53
2. 부산신발산업의 재구조화와 지역노동시장의 변화	56
IV. 연구설계	61
1. 연구모형	61
2. 연구가설	64
1) 연구가설 1	64

2) 연구가설 2	68
3. 변수의 조작적 정의	70
1) 네트워크조직 형성 영향요인	70
2) 관계몰입	72
3) 네트워크조직 유효성	73
 V. 실증 분석	 75
1. 조사개요와 자료 분석	75
2. 신뢰성 및 타당성 분석	78
1) 신뢰성 검증	78
2) 타당성 검증	79
3. 가설검정	86
4. 분석결과의 해석	94
 VI. 결 론	 96
 <input type="checkbox"/> 참고문헌	 100
<input type="checkbox"/> ABSTRACT	111
<input type="checkbox"/> 부록(설문지)	114

<표 목차>

<표 2-1> Powell의 Network 개념	10
<표 2-2> Ouchi의 Clan Organization 개념	22
<표 2-3> Jarillo의 Strategic Network 개념	24
<표 3-1> 신발기술의 융합화 예	40
<표 3-2> 신발산업의 발전추세	42
<표 3-3> 국내 신발산업 현황	43
<표 3-4> 국내신발산업 수급추이	44
<표 3-5> 국내신발산업의 해외진출 현황(2003년)	45
<표 3-6> 부산신발산업의 현황	46
<표 3-7> 부산신발업체의 분포현황	47
<표 3-8> 부산신발산업 비중 및 수급추이	48
<표 3-9> 부산신발의 완제품·부품소재 수출점유율	50
<표 3-10> 신발 분야별 기술경쟁력 비교	50
<표 3-11> 부산신발산업의 노동집약적 특징감소와 고부가가치화 추이	52
<표 3-12> 부산신발제조업의 규모별·부문별 비중	53
<표 3-13> 국내의 환경변화에 따른 신발산업의 SWOT 분석	54
<표 3-14> OEM 지향 기업의 SWOT	55
<표 3-15> OBM/ODM/Agency 지향 기업의 SWOT	55
<표 3-16> 부산신발산업의 재구조화 과정	56
<표 5-1> 측정변수와 설문항목	76
<표 5-2> 설문응답자의 인구·통계적 특성	77

<표 5-3> 측정도구의 신뢰성 분석	78
<표 5-4> 네트워크조직 형성 영향요인에 대한 타당성 분석	81
<표 5-5> 네트워크조직 형성 영향요인에 대한 타당성 분석의 적합도	82
<표 5-6> 관계몰입에 대한 타당성 분석	83
<표 5-7> 관계몰입에 대한 타당성 분석의 적합도	84
<표 5-8> 네트워크조직 유효성에 대한 타당성 분석	85
<표 5-9> 네트워크조직 유효성에 대한 타당성 분석의 적합도	86
<표 5-10> 구조방정식 모형의 측정변수 정의	87
<표 5-11> 구조방정식모형의 경로계수	89
<표 5-12> 구조방정식모형분석의 적합도	90
<표 5-13> 수정된 구조방정식모형의 경로계수	91
<표 5-14> 수정된 구조방정식모형분석의 적합도	93

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 구성체계	5
<그림 2-1> 조직환경의 다양한 차원 간의 관계	14
<그림 2-2> 네트워크조직 형성에서 자원의존의론과 시스템변경이론의 관계	18
<그림 3-1> 세계 신발산업의 유형별 점유율 현황	39
<그림 3-2> 부산신발업체의 분포현황	47
<그림 3-3> 부산지역 신발수출입 추이	49
<그림 3-4> 부산신발 산업의 업체별 종업원수 및 생산액 추이	51
<그림 3-5> 부산신발제조업의 규모별·부문별 비중	53
<그림 4-1> 연구모형	63
<그림 5-1> 연구모형의 경로도식	88
<그림 5-2> 연구모형의 경로계수	89
<그림 5-3> 수정된 구조방정식모형의 경로도식	91
<그림 5-4> 수정된 연구모형의 경로계수	92

I. 서론

1. 연구의 필요성과 연구목적

과거 우리나라 신발산업은 풍부한 노동력, 높은 수준의 제조기술 그리고 발달된 신발관련 부품산업을 강점으로 활용하여 수출 주도산업의 중요한 역할을 수행하였다. 그러나 신발산업은 1980년대 후반 이후 인건비 상승과 인력부족 심화로 국제경쟁력이 약화되고 1990년대에는 내수와 수출이 둔화되고, 생산기지의 해외이전이 가속화되는 등 국내외 환경변화로 우리나라 신발산업은 급속히 경쟁력을 상실하게 되었다.

그러나 2000년대 들어서서 부산지역을 중심으로 국내 신발산업을 발전시켜나가기 위하여 중앙정부와 부산광역시는 지역산업진흥사업의 일환으로 신발산업 종합육성대책을 2000년부터 2003년까지 4년간 제1단계 16개 단위사업을 추진한 데 이어, 2004년부터 2008년까지 5개년 계획으로 5개 단위사업의 제2단계 육성사업을 추진하고 있는 중이다. 이는 신발산업이 더 이상 사양산업이 아니라 지속적으로 육성되어야 할 첨단지식산업임을 입증하는 것이라고 볼 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 부산광역시는 녹산공단 내에 신발지식단지를 조성하여 신발산업의 집적화와 협업화를 촉진하는 데에 주안점을 두고 있다. 또한 국내 신발산업의 취약점인 첨단기술·패션·디자인·정보 등 지식집약 요소를 중점 보강키 위한 인프라를 구축하는 것이 매우 중요하다는 점에 초점을 맞추어 신발산업육성사업이 수행되고 있다.¹⁾ 이와 함께 생산체제의 유연화와 기업의 창의적인 기술, 디자인, 브랜드 개발을 촉진하기 위하여 지원을 강화하고, 수출을 증대시키기 위한 해외마케팅과 신발관련 인력의 체계적 양성 등 구체적인 전략

1) 특히 부산 신발산업의 기술수준 및 생산기반은 세계적 수준이라고 할 수 있다. 기반 구축으로 부산신발산업진흥센터, 한국신발피혁연구소가 있으며 신발산업 정보화 추진사업과 신발산업 클러스터 조성으로 신발산업협동화단지(30개 업체)와 협업화단지(15개 업체)가 있으며, 가죽, 섬유, 부품산업 등 관련 산업의 2시간 이내 지역 집적으로 효율성이 극대화되고 있다(부산광역시(2006), 『제2단계 신발산업육성사업 중간평가 및 장기 발전방향』).

적 활동을 추진하고 있다.

이와 같이 신발산업을 고부가가치산업으로 전환하기 위한 구체적인 전략의 수립과 실행은 개별 신발기업만의 힘만으로는 부족하고, 산업전체의 관점에서 이루어져야 할 것이다. 이러한 전략적 활동 가운데 구체적으로 구현되고 있는 것이 신발산업의 네트워크조직이라고 할 수 있다. 물론 국내 신발산업은 1990년 대 중반부터 네트워크 생산체제가 형성되어(주미순, 2003), 지금까지 상당한 수준의 네트워킹이 이루어져 있다고 볼 수 있다.

오늘날 극심한 경쟁상황을 겪고 있는 신발산업에서 경쟁우위를 창출하는 가치를 가져오기 위한 활동은 개별 신발기업의 독립적 활동만으로는 부족하며, 다른 기업과의 창조적 상호작용과 관계설정을 통한 공동의 가치창출노력이 필요하다. 즉, 극심한 경쟁양상, 급변하는 산업 환경, 계속적인 신기술 출현 등으로 인해 국내 신발산업은 질적으로 새로운 가치창출양식이 요구되고 있다.

이것이 신발산업에서 네트워크조직이 출현하게 된 동기이며, 치열한 경쟁상황으로 인한 공생의 필요성, 조직실패를 개선하기 위한 조직혁신의 필요성, 정보통신기술의 발달과 세계화의 추세로 인한 가치사슬 상의 새로운 협력자 대두와 경제적 위기로 인한 조직구조 조정의 필요성 등이 신발산업의 네트워크조직의 발달을 촉진시키고 있다고 볼 수 있다.

이와 같이, 신발산업에서의 네트워킹은 당연한 추세이며, 신발산업의 네트워크조직의 형성에는 여러 가지 연구문제가 있을 수 있다. 즉 신발산업 네트워크조직의 특성은 무엇인지, 그 형성요인은 일반화될 수 있는지 등 관련된 연구문제는 다양할 것이다. 예를 들어, 생명공학산업과 정보통신산업을 대상으로 한 홍정진(2001)의 연구는 각 산업마다 기술적 속성이 반영된 독특한 네트워크가 존재하고 있으며, 혁신에 대한 접근법으로 네트워크적 접근이 효과적임을 시사한 바 있다.

특히 네트워크조직의 관리와 관련하여, 네트워크조직은 다양한 유형을 가지기 때문에 유형에 따라 다르게 관리방법이 적용되어야 할 것이다. 네트워크조직이라면 당연히 공통적으로 네트워크의 신중한 선택과 신뢰의 구축, 합당한 정보통신기술확보, 인적자원관리, 지식공유와 같은 관리방법이 네트워크조직의 형성에 영향을 미칠 것이고, 이외에도 신발산업 특유의 네트워크조직 형성요인이 있을 수 있다. 그리고 일단 어떤 산업이든 산업 내 네트워크조직이 형성된

다면, 네트워크조직이 지속되고 그 관계가 강화되어야 조직유효성이 증대될 것이라는 추론이 가능할 것이다.

그렇다면 네트워크조직에 참여하는 조직간 관계 관리의 필요성이 대두되고 따라서 관계의 질에 대한 이해도 요구된다. 특히 경영학에서 관계의 질은 기본적으로 상호 신뢰나 관계에 대한 만족, 특히 장기간 지속되는 관계 몰입으로 개념화되어있으므로, 신발산업의 네트워크조직의 형성요인과 이러한 네트워크조직에의 관계몰입과의 구조나 메커니즘에 대한 논의가 필요하다. 나아가 이들 요인이 실제로 신발산업 네트워크조직의 유효성과 어떠한 관련성을 가지는가에 관한 실증연구도 필요할 것이다.

따라서 본 연구는 이러한 문제의 인식 하에 신발산업의 네트워크조직 형성요인에 대하여 검토하고, 관련된 형성요인들과 네트워크조직 몰입, 그리고 네트워크조직 유효성과의 구조적 관계를 실증 분석하는 데 구체적인 연구의 목적을 둔다.

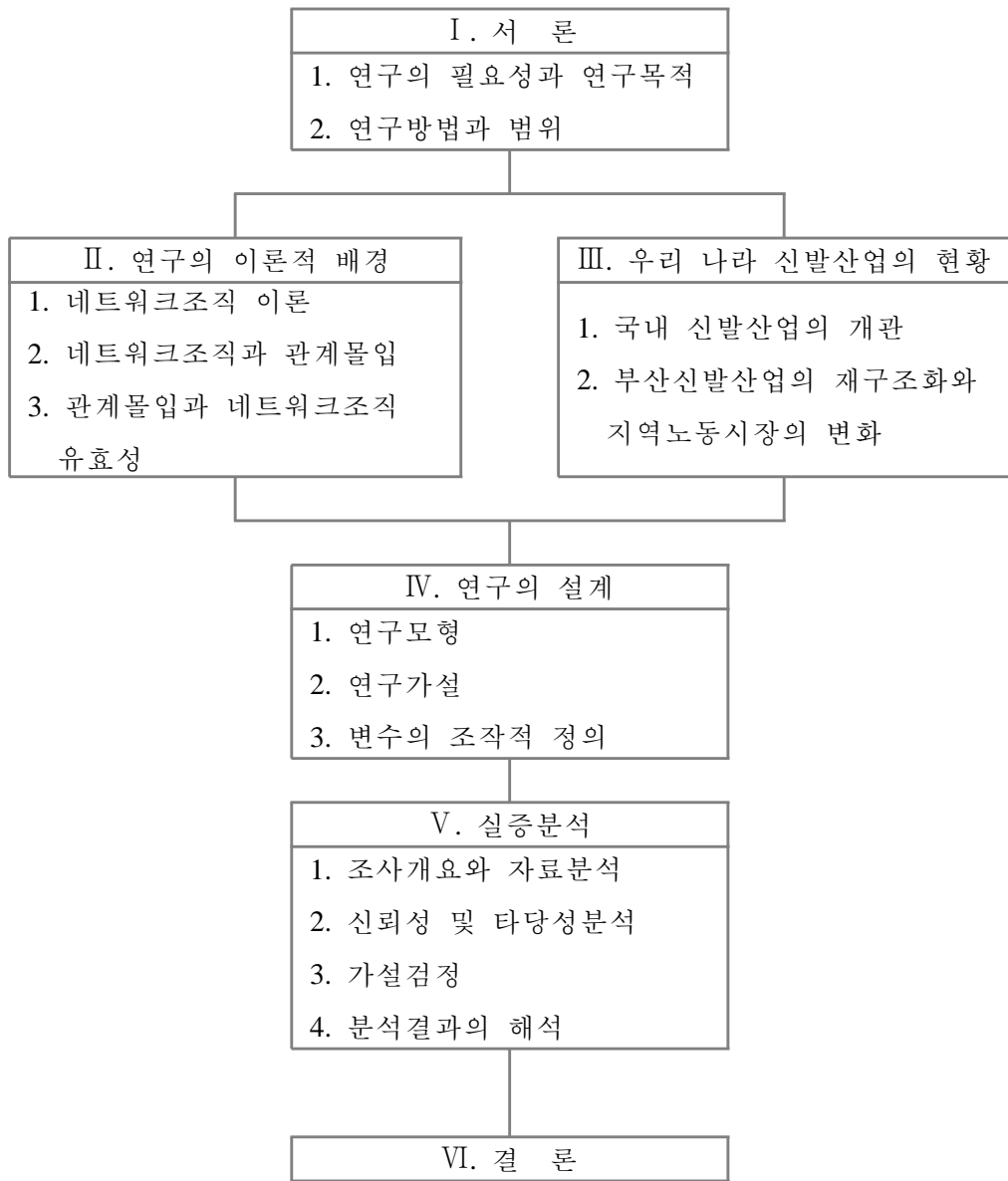
2. 연구방법과 범위

연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구는 먼저 국내·외의 여러 이론적, 실증적 문헌고찰을 통하여 네트워크조직의 이론과 우리 나라 신발산업의 현황에 대하여 조사하였다. 그리고 신발산업의 네트워크조직 형성에 영향을 미치는 여러 가지 요인과 네트워크조직의 관계몰입, 그리고 네트워크조직 유효성과의 관계를 실증적으로 검증하기 위한 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 또한 가설 검정을 위하여 설문지를 이용, 자료를 수집, 분석하여, 그 결과를 해석하는 순서로 연구를 진행하였다.

실증분석에 있어서 설문조사대상은 국내 신발산업의 네트워크조직에 참여하는 신발관련 기업에 한정하였으며, 표본의 임의성을 확보하기 위해 2006년 9월 현재 부산신발산업진흥센터에 등재된 부산·경남지역 신발업체 전 기업을 대상으로 설문을 우송하였다. 그리고 설문조사의 효율성을 기하기 위해 부산신발산업진흥센터를 통한 일괄 설문수집과 설문지의 회수율을 제고하기 위해 전화설

문도 병행하여 실시하였다. 통계분석도구는 SPSSWIN 12.0과 구조방정식모형분석을 위한 AMOS 프로그램을 이용하였다.

본 논문은 전체 6개의 장으로 구성되어 있는데, 제1장의 서론에 이어, 제2장에서는 이론적 배경으로서 네트워크조직이론을 우선적으로 검토하고, 네트워크형성요인과 네트워크조직의 관계몰입에 관한 선행연구를 고찰하고 네트워크조직 유효성과의 구조적 관계의 이론적 틀을 구축하였다. 제3장에서는 우리 나라 신발산업의 현황에 대한 이해를 위하여 그 내용을 개관하고, 부산 신발산업의 실태를 확인함으로써 신발산업 네트워크조직에 대한 이해를 제고하고 그 필요성에 대해 논의하였다. 제4장에서는 신발산업의 네트워크조직 도입배경에 따라 실증분석을 위한 연구모형을 설계하고 그에 따른 가설을 설정하며 변수의 조작적 정의를 제시하였다. 제5장에서는 제4장에서 설정한 연구가설을 검정하기 위해 수집된 자료를 실증분석하고, 가설들의 검정 결과를 해석하였다. 끝으로 제6장은 본 연구의 결론부분으로서 조직론으로서의 네트워크조직이론과 신발산업의 네트워킹 배경을 음미하고 실증분석결과의 요약과 본 연구의 시사점 및 한계, 앞으로의 연구방향을 제시하였다. 본 연구의 구성 체계를 그림으로 나타내면 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구의 구성 체계

II. 연구의 이론적 배경

1. 네트워크조직이론

1) 네트워크조직의 의미

네트워크란 무엇인가? 네트워크는 직물이나 구조물과 같은 물체의 망(網) 모양을 나타내는 말로서 사용되다가, 1930년대 사회학에서 사람들 간의 관계 또는 연결 등의 의미로 사용되면서 사회과학의 현상을 바라보는 시각으로 인정받기 시작하였다(박용관, 1997). 특히 사회학 분야에서 사회 네트워크 이론으로 발전하면서 주로 소집단 등을 중심으로 한 인간관계 혹은 개인들의 행태를 분석하는 데 중점을 두어 왔다. 이러한 네트워크 시각은 경영학이나 조직론 분야에 의해 받아들여지면서 조직 간 관계, 기업·정부 간 관계, 조직 간 네트워크, 정책 네트워크 등 다양한 개념 발전에 영향을 주었다고 볼 수 있다.

조직론 분야에서 네트워크에 대한 개념 정의를 살펴보면, O'Toole(1997)은 ‘공동목표를 달성하기 위해 다수의 조직들이 서로 의존하고 있으나, 그들 간에 수직적 명령통제가 매우 어렵거나 거의 불가능한 상태’를 네트워크 구조라고 정의하고 있다. 즉 시장과 위계의 형태와는 다른 중간형태의 구조라고 할 수 있다(Powell, 1990).

Kickert et al.(1997)은 ‘상호의존적 행위자들 간에 이루어지는 사회교류 관계의 다소 안정적인 패턴’으로 네트워크를 정의하였으며, Powell(1990)은 ‘네트워크를 상호의존적인 자원흐름 및 상호의사소통을 통하여 교환이 이루어지는 수평적 또는 수직적 교환 패턴’으로 정의하였다.

Axelsson(1992)은 기존 연구를 종합하여 네트워크를 세 가지로 분류하여 정의하기도 하였다. 하나는 ‘공동목적을 달성하기 위하여 활동하는 일련의 조직들 사이에 나타나는 관계의 전체적인 패턴’으로, 다음은 ‘하나 이상의 유대관계나 사회적인 관계를 통해서 느슨하게 연결된 조직들’로, 마지막은 ‘둘 이상의 교환 관계로 연결된 관계의 집합’으로 정의하였다.

네트워크조직에 대한 개념정의는 위에서 언급된 것 이외에도 많은 학자들에 의해 다양한 목적과 의미로 정의되어 있지만, 여기서는 본 연구의 목적에 맞게 나름대로 개념정의를 하고 넘어가고자 한다.

본 연구에서는 여러 선행연구의 결과를 참고하여 “네트워크조직이란 업무적으로 상호의존성이 큰데도 불구하고 내부화하거나 자본에 의해 연결됨이 없이, 서로 독립성을 유지하는 조직들이 상대방이 보유하고 있는 자원을 마치 자신의 자원인 것처럼 활용하기 위하여 수직적, 수평적, 지역적으로 상호 신뢰 관계에 의해 연결된 조직 간의 상태”로 정의하고자 한다. 따라서 구체적으로, 신발산업 내에서 네트워크조직을 구성하는 기업 간의 관계는 계열회사, 하청관계, 전략적 제휴, 합작투자, 라이선스협약, 프랜차이즈, 장기계약관계 등으로 형성되며, 분사, 아웃소싱, 정보네트워크, 지역네트워크, 인적네트워크 등의 다양한 형태로 나타날 것이다.²⁾ 본 연구에서는 이러한 관점에서 신발산업의 네트워크조직에 대해 살펴볼 것이다.

2) 네트워크조직의 형성

조직이론에서 네트워크조직은 전통적 조직설계(과학적 관리론, 행정관리론, 관료제론)의 한계가 드러나게 되고 현대사회에서 신축성의 요구, 변동에 대한 적응, 환경적 불확실성의 극복 등 새로운 조직구조의 필요성이 증대됨에 따라 등장하게 된 관계의 구조를 의미한다(심재호, 2000).

이러한 네트워크조직의 형성을 설명하는 대표적인 이론으로서 거래비용이론과 자원의존이론 등 다양한 이론들이 있다. 이하 이들 이론에 대하여 검토함으로써 신발산업의 네트워크조직형성 요인들에 대해 이해하도록 한다.

2) 넓은 의미의 네트워크는 특정관계 하에서 연결성을 유지하고 있는 참여 기업 간의 네트워크 관계를 의미하므로, 상호의존성을 바탕으로 조직간 또는 행위자간에 결성된 협력적 관계는 모두 네트워크에 포함시킬 수 있다. 이를테면, 프로젝트 조직, 반복적·장기적 공급계약, 유사기업, 하청, 프랜차이즈, 상호지분소유, 겸임중역, 합병, 합작투자, 인사교류, 설비공유 등이 모두 네트워크조직에 해당하는 것이다. 네트워크 관계를 형성하는 당사자들의 이해와 관심정도에 따라서 이런 관계유형의 형태는 얼마든지 달라질 수 있으므로, 시장과 경쟁의 글로벌화가 앞으로 계속 지속되는 한 네트워크 관계 유형들도 더욱 복잡해지고 다양해질 것이다.

(1) 거래비용이론

일반적으로 네트워크조직은 위계조직(hierarchy)과 시장의 양극단 사이에서 출현하는 조직적 유형으로 시장실패와 경직된 관료주의의 함정을 피하기 위해서 나타난 형태라고 알려져 있다. 이러한 시각은 기업 간 경계가 불명확해지고 있다는 점과 경제적 조정양식에서 양극단—시장과 위계조직—이외의 다양한 조직 유형의 변이들이 발견되는 현상에서 비롯된 것(이재열, 1998)이라고 본다.

이런 관점에서 조직간 관계를 연구했던 학자들은 ‘네트워크’(Jarillo, 1988; Powell, 1990), ‘관계적 교환’(Goldberg, 1980), ‘계획적인 조정’(Richardson, 1972), ‘합리적 계약’(Dore, 1983), ‘전략적 네트워크’(Gulati et al., 2000) 등으로 네트워크조직 유형을 개념화하고 있다.

어쨌든 거래비용이론은 거래를 분석단위로 하며 거래비용 절감을 중심으로 여러 계약 관계간의 유효성을 분석함으로써, 기업의 존재 근거, 시장과 위계 등 다양한 거래의 지배조정구조를 설명하고 있다.

이러한 거래비용이론은 거래비용을 통해 어떠한 거래상황 하에서 시장적 교환 또는 위계적 교환(내부화)이 일어나는가를 설명하기 때문에, 경쟁적인 조직간 관계의 거래에서 시장기능이 실패하는 원인을 규명하고 위계조직의 필요성과 효율성을 설명하는 데 유용하다.

이 이론에 따르면 기업을 지배구조로 설명하는 데 있어서 기업이 출현하는 이유를 거래비용이라고 본다. 즉, 기업과 시장은 유사한 종류의 거래를 조직화하는 대체적인 수단이기 때문에, 거래비용이 최소화되는 상황에서는 기업이 시장을 대신하여 선택된다고 하였다(Powell, 1990).

Williamson(1975, 1985)은 시장이 실패하는 요인을 환경적 요인(불확실성·복잡성·소수교환거래 등)과 인간적 요인(제한된 합리성·기회주의 속성·분위기 등)으로 분류하고, 이들 요인이 거래에 영향을 미친 상황에서는 거래비용이 상승하고 자원배분의 비효율성이 발생한다고 보았다. 여기서, 환경적 요인은 시장의 효율성을 저해하는 일차적인 요인이 된다. 하지만, 이런 환경적 요인이 인간적 요인과 결합하게 되면 가격기능이 실패하는 시장실패 상황이 발생하게 되므로, 거래비용을 최소화시키고 불확실성에 따른 위험을 감소시키는 시장대체수

단의 선택이 불가피하게 된다.

그리고 시장을 대체하기 위한 수단으로써 위계조직이 등장하게 된다. 거래비용이론의 관점에서 볼 때, 위계조직은 시장에서의 경제활동 자체를 조직의 내부에 내재화시키려는 움직임에서 나타나게 된다. 즉 내부화된 조직이 일정한 여건 하에서는 시장보다 우월하기 때문에 시장을 대신할 조직형태는 위계조직의 형태를 띠게 되며, 그 결과 거래 상담활동, 유통활동, 정보활동, 계약활동 등의 내부화가 시도되는 것이다.

이와 같이, 거래비용이론은 시장과 기업이라는 두 개의 상이한 조직형태가 갖는 거래비용을 비교함에 있어서, 인간적 요인과 환경적 요인이라는 두 가지 요인이 갖는 중요성을 인정하고 있으며, 이들이 결합되어 파생되는 조직실패 내지는 시장실패의 개념을 중심으로 전개되는 특징을 가지고 있다. 또한, 이러한 조건에 적합한 조직형태와 지배구조와의 연결을 시도함으로써 다양한 거래에 적합하고 효율적인 지배구조를 결정짓는 거래의 차원을 분류하는 틀을 제시하고 있다.

그러나 Powell(1990)도 지적하였듯이 거래비용이론이 중간형태 혹은 혼합형 조직을 무시하고 있다는 점 이외에도 여러 가지 문제점이 있다. 때문에, 거래비용이론의 패러다임을 수정하여 중간조직 존재의 효율성을 인정하는 방향으로 논의가 진전되고 있으며(Williamson, 1985; Teece, 1986), 고용관계 및 복합사업적 조직과 관련하여 관계적 계약의 형태에 주목하는 등의 변화가 일어나고 있다.

거래비용이론은 조직문제를 보는 독특한 관점에 기인하여 자원의존이론, 제도화이론과 같은 다른 거시조직이론과의 이론적 접목이 가능하며, 특히, 조직형태를 시장과 위계의 양극단으로 구분하여 중간형태 또는 혼합형태의 조직과 비교가 가능한 시각을 제시함으로써 네트워크 이론의 형성에 기여한 것으로 볼 수 있다(Johanson and Mattsson, 1987).

Powell(1990)은 시장, 위계, 네트워크의 개념적 특성을 <표 2-1>과 같이 제시했다. 여기에 따르면 시장은 자기의 이익 추구상의 합리성, 일관성을 지니는 자동 조정기구로서 자기 이익 추구하고 非협동, 비개성적, 이타적인 성격 부재 등의 특징을 가지므로 유인 효과는 크나 학습, 기술, 이전 면에서는 열등하다. 위계는 권위적 명령, 전문화, 명백한 권한 체계, 공식적 의사결정 절차 등에 의존하

므로 변화가 큰 경우 탄력성이 결여될 수 있다. 네트워크의 경우 당사자 간 자원 의존적이고 그 결합에 따른 이익이 있으며 상호지향성, 보완성, 적응성, 상호의존성의 특징을 가진다. 따라서 네트워크 내에서의 정보흐름은 시장보다 두텁고 위계보다 자유스럽다. 특히 관계의 상호성과 안정성은 학습, 정보교환, 신뢰, 협동을 촉진하는 동시에 갈등, 의존, 배타성도 내포한다.

<표 2-1> Powell의 Network 개념

주요특징/형태	시장	위계	네트워크
규범적 근거	계약과 재산권	고용관계	상호보완성
의사소통수단	가격(price)	관행(routine)	관계(relation)
갈등해소 방식	법률소송	명령과 감독	상호주의규범, 평판
유연성	높음	낮음	중간
참여자의 헌신도	낮음	높음	높음
분위기	의심, 정확성	공식적, 관료적	개방적, 호혜적
행위자의 선호	독립적	의존적	상호의존적

자료원: Powell, W. W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, 12, p. 300.

그러나 이러한 개념적 특성이 완전히 분리된 것이 아니고 서로 중첩되어 나타난다고 보는 견해도 있다. 즉, 시장적 요소와 위계적 요소 그리고 네트워크적 요소가 결합되어 나타나는 것으로 상정할 때, 조직에 대한 정확한 이해가 가능하다는 것이다. 예를 들어 기업의 내부 구조는 공식적 직무의 위계이면서 동시에 다양한 특성을 가진 구체적 행위자들 간의 비공식적 네트워크의 체계이기 때문에 만일 공식적인 직무의 합리적 체계로만 조직을 파악할 경우 자연스럽게 진화해 온 조직의 역동성을 충분히 파악할 수 없게 된다(이재열, 1998)고 본다.

결론적으로 신발산업 내 네트워크조직이 형성되거나 또는 이미 형성되어 있다면, 그것은 보편적인 네트워크 형성 이론의 하나인 거래비용이론에서 주장하는 바대로 상호의존적 협력의 관계로 설명할 수 있을 것이다.

이미 기술한 바와 같이, Williamson(1975)은 조직간 거래 관계는 주로 거래비용에 의존하여 결정된다고 보고, 거래관계의 전통적인 유형으로 '시장'과 '위계'

관계를 제시하였다. 시장기능의 가장 큰 특징은 아담 스미스가 말하는 “보이지 않는 손”의 기능이다. 개개인의 행위들의 전반적인 토대가 되는 구매자, 판매자, 자기이익, 가격체계들이 보이지 않는 손에 의해 조정된다. 이러한 시장 메커니즘의 이점은 조정을 위해서 별도의 자원이 필요가 없다는 점이다. 즉 계획이나 집단적 의사결정 또는 통제를 위한 간접비용(경상비)이 불필요하다. 그러나 소수의 기회주의와 인지적 한계라는 문제로 인해서 시장에서의 거래비용이 증가하게 된다. 즉 외부 거래상대의 소수성 또는 비경쟁시장의 등장, 교활하게 자기이익을 추구하는 기회주의 성향과 환경의 미래 상태와 그 미래세계에 대처하는 데 필요한 요건에 대한 불확실성 그리고 제한된 합리성 또는 정보처리의 인지적 한계이다. 따라서 외부거래자와 시비하고 감시하는 데 따르는 거래비용이 많이 소요되는데, 이러한 거래비용을 절감할 수 있는 방안으로서 시장에서의 거래를 기업 내부거래로 전환하는 것이다.³⁾

여기에서 기업의 내부조직이 형성되고, 또한 동일한 이유로 그 규모는 점차로 확대된다. 기업의 내부조직은 수평적, 수직적 및 다각적인 방향으로 확대된다. 그러나 기업 조직에는 규모의 한계가 있고, 상호원조 등의 왜곡이 있을 뿐만 아니라 직원들에게 고액의 보상금을 지급해야 하는 등의 한계가 있기 때문에 내부조직이 반드시 유리한 것만은 아니며 시장에서의 거래가 유리하게 되는 경우가 발생한다.⁴⁾

이러한 ‘시장의 실패’와 ‘조직의 실패’를 완화하기 위하여 상대의 장점을 받아들이며 상호 침투하는 것이 “기업 간의 협조, 연합, 업무 제휴, 계열화, 집단화 등의 완만한 기업 간 결합” 등 중간 영역으로서, 이를 네트워크라고 하였으며, 이는 시장과 조직을 능가하는 것이라고 주장하고 있다(김인순,). 결국 시장거래비용은 시장과 조직의 실패를 가져다 줄 수 있는 영향요인으로서, 네트워크 조직 형성의 주된 영향요인으로 볼 수 있다.

(2) 자원의존이론

자원의존이론은 Emerson(1962)의 권력모델을 조직간 관계에 적용하면서부터

3) 이것을 Williamson(1975)은 ‘시장의 실패’라고 하였다.

4) 이것이 ‘조직의 실패’이다.

발전되어온 권력통제이론, 자원통제이론이 통합되어 자원의존모형(Pfeffer and Salancik, 1978; Boyd, 1990)이라는 보다 일반화된 명칭으로 정착되었다. 이 이론은 조직과 조직간, 조직과 여타 환경과의 상호의존성 개념을 기본으로 삼고 있다. 자원의존이론은 환경으로부터 필요한 자원을 교환하지 못한다면 어떠한 조직도 살아남을 수 없다는 가정에서 출발한다.

자원의존이론은 환경에 대한 비합리적·정치적·권력적 측면을 주된 관심사로 연구하는 접근방법으로써, 조직이 환경에 순응한다는 관점에서 탈피하여 조직을 환경과 상호 작용하는 주체로 보고 있으며, 특히 환경을 변화시켜 환경의 통제를 극복하고자 하는 조직의 능동적·주체적 노력을 강조한다.

조직 간 상호의존적 관계는 조직이 생존하기 위해서 필요한 자원을 획득할 때 자원을 가진 외부조직과 상호작용을 이루는 과정에서 발생한다. 그 결과 조직은 외부조직과의 자원 의존적 관계가 발생하므로, 이러한 의미에서 조직의 생존과 성장에 있어서 환경은 매우 중요한 요인이 되는 것이다. 따라서 권력—자원의존이론 관점에서의 조직간 관계는 거래 당사자 간의 대립과 문제의 해결에 필요한 권력을 획득하는 수단으로 볼 수 있으며, 조직의 성공은 조직의 권력을 극대화하는 것에 달려있다고 할 수 있다. 즉, 자원의존이론은 조직의 권력을 극대화한다는 목적을 달성하기 위해서, 각 조직은 타 조직과 특정한 권력관계를 갖게 되며, 자신에게 유리한 권력형성을 위하여 그러한 권력관계에서 자신의 조직구조 및 행위패턴을 어떻게 변화시킬 것인가에 대한 답을 구하고자 한다.

Ulrich and Barney(1984)는 다음과 같은 가정에 기초를 두고 조직이 권력을 획득하기 위하여 어떻게 노력하는가를 설명하고 있다.

첫째, 조직은 내부 및 외부의 연합으로 구성되어 있는 것으로 가정되며, 행동에 영향을 미치고 행동을 통제하기 위해 형성되는 사회적 교환으로부터 연합이 생기게 된다(Pfeffer and Salancik, 1978).

둘째, 환경은 조직의 생존에 필수 불가결한 희소하고 가치 있는 자원을 가지고 있는 것으로 가정되고 있으며, 이러한 이유로 인해서 환경은 자원획득에 있어서 불확실성에 직면하는 조직의 문제를 유발한다. 불확실성은 다른 조직들로부터 자원을 획득하는데 있어서의 변동 가능성 및 복잡성과 연계된다. 조직은 자원획득의 불확실성을 극소화하기 위해서 자원보유기업의 실력자와 제휴하는

것 등의 연합활동에 종사하거나, 자원보유기업과 합작투자, 합작회사의 파트너가 되거나, 자원보유기업을 인수·합병할 수 있다.

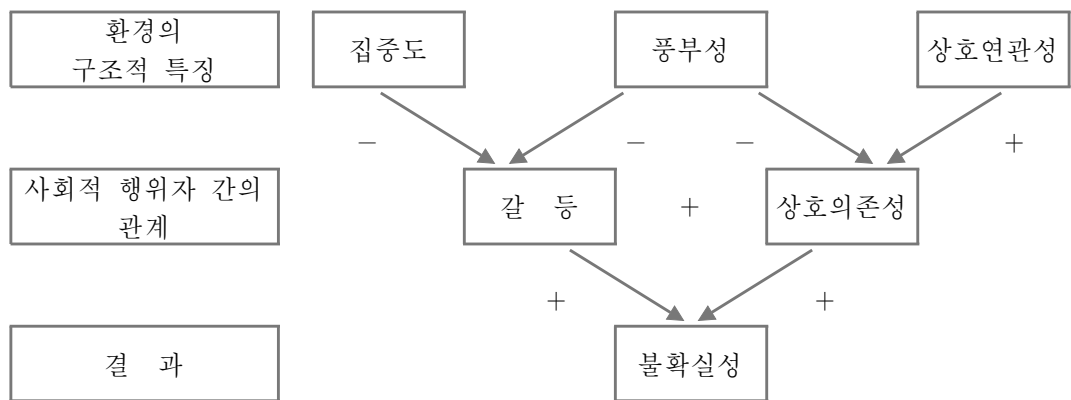
셋째, 조직은 환경 내에서 두 가지의 상호 관련된 목적을 이루려고 노력한다. 첫 번째 목적은 조직이 다른 조직에 대한 의존도를 최소화하기 위해서 자원의 통제를 얻는 것이고, 두 번째 목적은 그들 조직에 대한 다른 조직의 의존도를 최대화하기 위해서 자원의 통제를 획득하는 것이다. 위의 두 가지 목표 중 어느 하나의 목표만을 달성하는 것도 조직 간의 교환에 영향을 미치게 되므로, 그것에 의해서 조직의 권력에도 영향을 미치는 것으로 간주할 수 있는 것이다. 이상의 가정에서 조직간 관계에서의 의존도는 공식화, 강도, 호혜성, 표준화 등 네 가지 설명변수로 파악될 수 있다.⁵⁾

조직은 필요로 하는 자원을 환경으로부터 획득해야 하므로 생존과 성장에 필수적인 자원을 안정적으로 공급받기 위해서는 환경의 요구를 잘 관리해야 한다. 그러므로 자원의존이론 관점에서 보는 환경은 조직이 자신에게 유리하도록 규정하거나 관리 및 창조하는 대상이 된다. 즉, 환경이 주체가 되어 개인이나 조직을 속박함으로써 인간이 환경에 반응(react)하는 것이 아니라 인간이 환경을 규정(enact)하는 것이기 때문에, 조직은 구성원에 의해 형성되어 구성원들 간에 공유된 의미체계에 의해서 구성되며 조직 내 구성원은 능동적인 사회적 상호작용을 통해 환경을 인식하여 규정하게 된다는 것이다. 또한 환경을 규정하는 패턴에 의해 조직의 모습이 형성된다. 따라서 규정된 환경이라는 개념은 일종의 해석적 관점에서의 환경관이라고 할 수 있다(박문선, 2001).

Pfeffer and Salancik(1978)은 조직이 모든 환경변화에 동일한 수준으로 대응할 수 있는 것은 아니며, 감지된 환경 변화들 중에서 중요하다고 판단되는 것에 대해서만 반응한다고 보았다. 이들은 <그림 2-1>과 같이, 환경의 구조적 특성을 집중도(concentration), 풍부성(munificence), 상호연관성(interconnectedness)의 세 가

-
- 5) ① 공식화(formalization): 두 조직 간의 거래가 받는 공식적인 인정의 정도와 법적, 행정적으로 재가되는 정도인 협약적 공식화 및 둘 이상의 조직간 관계를 하나의 매개조직이 조정하는 정도인 구조적 공식화로 표현;
② 강도(intensity): 조직간 거래와 관계에 관련된 것으로 관계에서 갖는 투자량의 정도;
③ 호혜성(reciprocity): 조직간 관계에서의 대칭의 정도;
④ 표준화(standardization): 거래되는 자원의 개별 단위 간 유사성의 정도인 단위의 표준화와 거래에 적용되는 절차의 기간적인 유사성의 정도인 절차의 표준화

지 차원으로 설명하고 있다. 환경의 이러한 구조적 특성은 참여자간의 갈등과 의존관계를 결정하며 갈등과 상호의존성은 다시 조직이 직면하는 환경의 불확실성 혹은 환경의 조직에 대한 영향력 정도를 결정한다. 특히 하나의 요소의 변화는 연결된 다른 모든 부분의 변화로 이어지기 때문에, 상호연관성이 큰 경우 체제 내의 요소 간 상호의존성이 높아지며 조직은 더 높은 수준의 환경 불확실성과 불안정성을 경험하게 된다. 따라서 조직이 환경으로부터 획득해야 하는 자원이 조직의 생존에 미치는 영향이 크면 클수록 조직은 환경의 영향을 더욱 많이 받게 된다.



자료원: Pfeffer, J. and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*; New York: Harper & Row Publishers, p. 68.

<그림 2-1> 조직 환경의 다양한 차원 간의 관계

이러한 기본적인 시각을 지닌 자원의존이론은 조직과 환경의 관계를 연구한다는 측면에서 구체적으로 다음 세 가지의 특징을 지닌다. 첫째, 환경과의 관계에서 조직에 대한 개방 시스템적 사고를 취하고 있다. 이러한 사고에서 조직은 자기 충족적인 존재가 아니라, 외부환경으로부터 모든 자원을 획득·처분하지 않으면 존속할 수 없는 존재가 된다. 따라서 조직은 환경의 변화에 따라서 자원의 획득과 처분을 둘러싸고 끊임없이 상호작용을 한다. 둘째, 환경에 대한 인식에 있어 경영자의 선택을 강조한다. 조직은 외부환경과의 상호작용을 하되, 단순히 환경의 지배를 받는 것이 아니라 자신의 입장에서 환경을 규정하고 통

제하려 한다. 즉 조직은 스스로의 자율성을 유지하면서 타 조직에의 의존성을 회피하려 하며, 또 가능한 한 타 조직이 자기에게 의존하도록 하여 스스로의 지배범위를 확대하려고 한다. 셋째, 경영자는 조직의 핵심 업무 관련 자원을 외부에 의존하기보다는 내부에서 혹은 안정적으로 해결할 수 있는 전략을 구사한다. 이때 조직은 외부자원을 통제 혹은 획득하는 전략을 단독적으로 행할 수도 있고, 이것이 여의치 않을 때에는 다른 조직과 연합하기도 한다.

대체로 자원의존이론은 한정된 자원으로 인해서 불가피해지는 조직간 상호의존과 이런 상호의존을 위한 조직권력의 극대화가 이루어지는 과정을 설명하고 있으므로, 조직간 협력조건에 관련된 연구방향을 제시하고 있다고 할 수 있다. 또한, 핵심조직과 다변적 조직간 관계는 전략적 기업진단의 생성과 조직간 네트워크 형성의 설명에 큰 도움을 주고 있다.

요약하자면, 자원의존이론은 조직을 운영하기 위해서는 자원이 필요하고 이를 공급하는 것은 다른 조직들이므로 필요한 자원을 얻기 위해서는 자연히 네트워크조직이 성립된다는 관점이다(최항순, 1997).

자원의존이론은 조직의 구성원들이 어떻게 물질, 자금, 인력, 필요한 지지 서비스, 기술적 지식 등과 같은 환경들로부터 오는 중대한 자원들을 획득하려고 노력하는지를 설명해준다(Pfeffer and Salancik, 1978).

이 관점에서 환경은 자원의 집합적인 의미를 갖는다. 즉 자원의 개념은 물질, 사람, 돈만이 아니고 정보·정당성을 포함하는 광의의 개념이다. 또 자원을 중심으로 한 조직 간의 교환관계는 대칭적·자발적 관계만이 아니고 오히려 자원 획득을 중심으로 한 비대칭적 관계로의 전환을 기하고 있다(이시경, 1991).

Ulrich and Barney(1984)는 몇 가지 가정을 통해서 조직이 권력을 획득하는 방법에 대해 자원의존이론으로 설명했다. 첫째, 조직은 내부 및 외부의 연합으로 이루어져 있다고 가정한다. 둘째, 환경은 조직의 생존에 필수적이고 희소가치가 있는 자원을 가지고 있다고 가정한다. 셋째, 조직은 환경과 관련해서 두 가지 관계 목적을 지향해서 운용된다고 가정한다. 그 하나는 중심조직이 외부조직에 대한 의존성을 극대화하기 위해 자원통제력을 획득한다는 것이고, 또 다른 하나는 외부조직이 중심조직에 대한 의존성을 극대화하기 위해 자원통제력을 획득한다는 것이다.

이 관점에 의하면 네트워크조직이 생기는 이유를 다른 조직이 통제하고 있는

자원의 필요성에서 구하는데, 여기서 자원의 중요도와 집중도가 네트워크조직에 있어 중요한 변수가 된다. 즉 다른 조직이 보유·통제하고 있는 자원이 어떤 조직에 중요하면 할수록 그만큼 의존도가 커지며, 조직이 다른 원천에서 필요로 하는 자원을 획득할 수 없을 때 그만큼 다른 의존성이 높아지게 된다.

이러한 자원의존이론 입장에서 Aiken and Hage(1968)는 조직간 관계에 대한 자원의존의 영향을 분석한 결과, 자원에 대한 필요성이 클수록 조직간 공동사업의 수가 증가한 것으로 나타났음을 보여주었다. 그리고 Knoke and Rogers(1979)의 연구결과에서도 자원의존이 있는 조직끼리 네트워크조직의 정도가 높은 것으로 나타났다.

현재 신발관련 기업들이 경우, 많은 하청과 아웃소싱 관계 등을 미루어보면 산업 내 외부자원의존성이 매우 크다고 볼 수 있다. 즉 신발관련 산업은 자원수급에 있어서 외부환경에 대한 강한 의존성 등을 주된 특성으로 한다. 예컨대 디자인, 금형, 수많은 부품제조, 완제품 간의 연결고리는 매우 복잡다단하고 상호의존의 정도가 매우 높으며, 연계 활동의 원활한 관련성으로 신발산업의 성과가 나타난다고 볼 수 있다. 그렇다면 본 연구에서 다른 산업에서와 마찬가지로 신발산업 내 네트워크조직이 형성된다면 그것은 보편적 이론으로서 의존자원이론의 상호의존성에 의해 설명될 수 있을 것이다.

네트워크조직은 단순히 시장과 위계 간의 결합형태 정도로 인식하는 연구자도 많지만, Powell은 이러한 견해가 부정확하고 지나치게 정태적인 것이라고 비판하였다(하재룡·김영대, 1997). 다시 말해서 네트워크 유형의 조직은 가격이나 감독이 아닌 상호이해 관계와 상호의존성에 입각한 완전히 새로운 조정형태의 조직이라는 것이 그의 견해이다. 이미 검토한 바와 같이 네트워크조직은 일반적인 유형의 상호행위를 중심으로 구축되기 때문에 조직행위자들 간의 상호의존성과 관계성을 중시한다.

(3) 시스템변경 이론

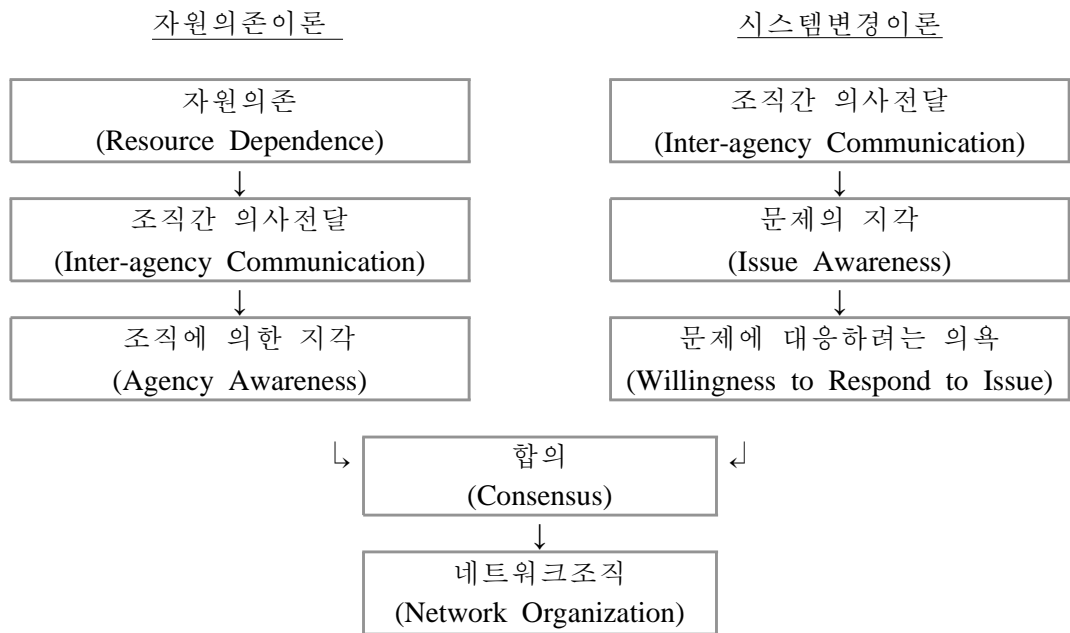
앞에서 기술한 바와 같이 네트워크조직이 성립하게 되는 주요 원인에 대해 자원의존이론으로 설명이 가능함을 고찰하였다. 즉, 조직이 자기 운영을 위한

자원(예: 인력, 정보, 돈, 물자, 고객, 시장 등)을 다른 조직에 의존하고 있기 때문이라는 사고방식이 있는데, 이러한 사고방식은 조직 쪽에서 적극적으로 환경에 작용해야 하는 것이라고 생각한다. 이것을 자원의존이론이라 부른다.

그런데, 오히려 환경 쪽에서 생긴 문제·기회·의무 때문에 조직은 환경과의 관계를 맺게 된다고 보는 관점으로, 이러한 관점은 네트워크조직을 하나의 장(場) 또는 시스템으로 보기 때문에 더 거시적인 시각이라 할 수 있다. 이를 시스템변경 관점이라고 말할 수 있다.

즉 네트워크조직의 형성 과정에 대한 또 하나의 관점은 시스템변경 관점으로 써, 이러한 관점에 의하면, 네트워크조직은 환경변화에 대한 적응으로 이해할 수 있다. 일반적으로 환경이 변화하면 조직은 수동적으로 거기에 적응하기 위한 일련의 조치들을 취한다고 보는데 반해, 시스템변경이론은 오히려 조직이 적극적으로 무엇인가 가지고 뛰어 들어가 능동적인 변화를 도모한다는데 그 특색이 있다(최향순, 1997).

그런데 실제 네트워크조직은 이 양자의 어느 것에 의해서도 성립하는 것이기 때문에 양자를 함께 다루는 것이 타당하다. <그림 2-2>는 자원의존이론과 시스템변경이론의 관계를 나타낸 것이다.



<그림 2-2>네트워크조직 형성에서 자원의존이론과 시스템변경이론의 관계

시스템변경이론에 의한 대표적인 연구라고 볼 수 있는 것이 Selznick(1949)의 연구이다. 그는 제도이론(institutional theory)의 창시자로서, 조직의 바람직한 형태에 영향을 미치는 조직 구조적 조건과 환경적 여건에 대한 분석을 시도하였다. Selznick의 통찰력은 “조직에 있어서 가장 중요한 것은 그것이 도구임에도 불구하고 자체적으로 생명을 가지고 있다.”는 점을 밝힌데 있다. 그는 조직이 환경으로부터의 압력에 직면하게 되면 이에 적응하게 되기 때문에 조직을 적응적 사회구조라고 하였으며, 조직행동을 잘 이해하기 위해서는 조직을 제도적 매트릭스 속에서 활동하는 사회기구로 인식하고 조직의 욕구와 구조를 파악해야 한다고 하였다. 그리고 조직이 활동하고 있는 환경에 속해 있는 다른 조직들이 그 조직의 특성에 영향을 미칠 수 있고 그 조직과 특수한 관계를 맺을 수 있기 때문에, 조직은 어떠한 형태로든 외부집단에 적응하고 그들과 협력관계를 유지해야 한다고 보았다.

Levinthal(1994)은 환경에 대한 조직의 적응을 “환경변화에 반응하는 과정에서 중요한 조직의 속성—기본적인 사업전략이나 조직구조와 같은 것들—이 변화하는 것”이라고 정의하였다. 이런 정의는 상황이론, 자원의존이론, 전략적 변화, 조직학습과 진화 등 거의 모든 학문분야에서 공통적으로 공유되는 것이다.

따라서, 조직의 적응은 다양한 맥락에서 환경변화에 반응하기 위한 조직의 전략적이고도 구조적인 반응이라고 이해할 수 있다.

여기에 덧붙여 Kraatz(1998)는 조직이 환경변화에 적응하는 것은 자신 스스로 변형하고자 노력하는 조직의 시도까지 투영되는 것이라는 견해를 밝히면서, 이와 관련된 사전연구(Boeker, 1989; Hannan and Freeman, 1984; Haveman, 1993; Kraatz and Zajac, 1996; Levinthal and March, 1993; Miles and Cameron, 1982; Selznick, 1957; Stinchcombe, 1965)들을 종합한 결과 역사적·정치적·인지적·경제적·규범적 요소 등이 조직의 적응에 영향을 미친다고 주장하였다.

Kraatz(1998)는 네트워크에 존재하고 있는 조직 또는 행위자들이 상대적으로 규모가 작고, 보다 동질적이며, 이미 조직학습을 경험했던 역사가 깊을수록 그들의 핵심적 특성을 환경적 변화에 적응시키려 하며, 이렇게 조직이 환경변화에 적응하는 이유는 환경적 변화가 조직의 생존을 위협하기 때문이라고 하였다. 또한, 이런 조직적응이 유효할 경우 동질적 네트워크에 있는 다른 조직들뿐

만 아니라 다른 네트워크에 존재하는 조직들에게까지 모방될 가능성이 매우 높고 실제로도 그런 현상들이 일어나고 있다고 주장하였다. 그리고 이런 내용을 바탕으로 네트워크가 조직의 적응에 영향을 미치는 과정과 이유를 실증 분석하였다.

이러한 Kraatz의 연구결과는 환경의 변화에 조직이 적응하면서 기존의 조직구조를 네트워크 구조로 변환한다는 현상을 설명하는 것이다. 따라서 그의 실증 연구는 환경의 변화가 심할수록 네트워크조직구조가 발생하는 빈도가 높아지는 현상에 대한 실증적 근거가 될 수 있다(박문선, 2001).

그런데 구체적으로 산업의 외부환경변화는 무엇인가를 생각해보아야 한다. 무엇보다도 신발산업 환경변화의 실제적 구현 형태는 경쟁의 글로벌화로 볼 수 있을 것이다. 오늘날의 세계는 개방화와 글로벌화 등과 같은 환경의 급격한 변화로 인해서 조직간 관계의 상호의존성이 증대되는 현상이 두드러지고 있으며, 인터넷으로 대표될 수 있는 정보통신기술의 발달 및 확산으로 인해 새로운 경제의 패러다임이 매우 빠르게, 매우 넓게 확산되고 있다. 이러한 패러다임의 확산은 환경의 불확실성이 증가할수록 혁신이 기업조직에 매우 필수적이며, 혁신의 대상은 조직구조, 전략, 기술, 비전 등 기업진반에 걸쳐서 이루어질 수 있다는 것을 의미한다.

특히, 신발산업에 있어서 경쟁의 글로벌화는 기업조직이 활동하던 시장의 범위를 과거보다 확대시킴으로써 기업 간의 분업과 협력체제가 전제되는 조직간 협력의 필요성을 증대시켰다고 볼 수 있다. 이런 조직간 관계의 형성은 외부환경적 요구에 능동적으로 대처하기 위해서 생겨난 것으로, Nohria(1992)는 조직현상의 연구 분야에 있어서 네트워크에 대한 관심이 증가하는 이유 가운데 하나로서 새로운 경쟁⁶⁾이 도래하였기 때문이라고 하였다.

이런 의미에서 살펴보면, 네트워크의 출현은 단순히 새로운 형태의 조직유형이 출현했다는 의미를 뛰어넘어, 산업화와 시장경제원리를 대체할 수도 있는 새로운 경제원리가 제시되는 것으로 해석할 수 있다. 이것은 네트워크화가 지

6) 미국의 실리콘 벨리, 이탈리아의 Modena 지역에 위치한 의류업체들의 네트워크 집단, 한국·일본·대만 등의 대규모 기업집단들은 모두 새로운 경쟁을 유발하고 주도하는 당사자들인데, 이들의 조직구조는 기존의 대형 위계조직으로 설명할 수 없는 독특한 형태의 조직구조유형을 갖추고 있다.

금까지와는 다른 새로운 조직현상과 조직간 관계, 더 나아가 새로운 조직과 환경 관계를 초래할 것이라는 예측이 공감대를 넓게 형성하고 있는 사실과 맥락을 같이한다.

이상 검토한 바와 같이 본 연구에서 신발산업의 네트워크조직 형성 요인으로서 과거와 달리 글로벌화한 격심한 시장 경쟁도 한 가지 요인임을 확인할 수 있다. 특히 Miles and Snow(1986)는 환경의 불확실성과 경쟁의 심화가 조직 간의 상호의존성을 증대시킴으로 인해서 협동과 경쟁이라는 양 극단적 행동이 양립 가능하며 보완적인 것으로 파악하였다. 또한, 이런 관점에서 네트워크조직은 항상 변화하고 있는 외부환경 조건에 대응하여 즉각적인 변형(집합·해체·재구성 등)이 가능하며 유연하게 대처할 수 있는 특징을 갖는다고 하였다. 그리고 그들은 불확실한 환경조건에 대응한다는 개념에 입각하여 새로운 조직형태로써 ‘동태적 네트워크’(dynamic network)라는 개념을 주장하였다.

그리고 Baker(1992)는 네트워크조직 형태는 전문 서비스업에만 한정되는 것이 아니라 제조업(Burns and Stalker, 1961), 출판업(Powell, 1985; Miles and Snow, 1986) 등 다양한 산업에서 네트워크조직의 형성을 관찰할 수 있다고 하였으므로, 본 연구에서와 같이 신발산업에서도 네트워크조직이 형성될 수 있음을 추론하는 것은 무리한 일이 아닐 것이다.

Quinn(1996)은 “네트워크조직은 효율성과 유연성을 동시에 확보하기에 적합하고 지식의 생산, 활용 및 외부지식의 내부화에 적합한 조직구조이기 때문에 초월적 경쟁 환경에서 가장 지배적인 조직구조”라고 하였다. 우리나라 기업의 가장 심각한 문제 가운데 하나는 모든 기능의 내부화, 환경의 불확실성을 최소화하기 위한 수직적 통합, 합병과 다각화를 통한 수평적 통합으로 조직이 지나치게 비대해진 것이다. 이에 따라 조직의 무기력하고 경직되어 시장에서의 적응력이 떨어지고 관리비용이 증가하는 등 조직실패현상이 대두되고 있다. 이를 해결하기 위한 기업 혁신방안으로 최근까지 논의되는 것이 분사제도, 소사장제도, 사내벤처, 아웃소싱 등 내부부서를 외부화하여 조직실패를 개선하려는 것도 네트워크조직이다. 이는 한 마디로 조직을 무한경쟁 상황에 뛰어들도록 하는 것으로 보아도 무방할 것이다. 경쟁은 단기적으로 개별 조직에 부정적인 영향을 미칠 수도 있지만, 세계화의 진전으로 인한 글로벌 시대의 무한 경쟁은 협력자

들이 국내에 국한하지 않고 세계적으로 자원을 확보하고 사업을 영위하게 만든다. 예컨대 인건비가 저렴한 국가들의 기업과 합작투자의 형태로 네트워크조직 관계를 형성함으로써 필요한 제품을 경쟁력 있는 가격에 안정적으로 공급받을 수 있게 되었다. IMF 관리체제 이후 국내 기업들이 핵심사업 중심으로 한계사업을 정리하는 구조조정의 불가피성을 받아들였고, 이를 실행에 옮길 수 있는 가장 바람직한 방법이 네트워크조직이며 이는 한계사업을 분사화 함으로써 기업을 슬림화하고 고용안정을 유지할 수 있는 한 가지 접근방법이다.

(4) 사회적 자본 이론

현재 학문적으로 경영학 차원에서 네트워크 이론이 많은 연구자에 의해 다루어지고 있지만, 이전에는 주로 사회학자들이 네트워크 이론개발과 분석에 종사하였다. 사회학자들은 네트워크에 대해 관심을 갖는 이유를 사회적 네트워크 관계가 사회적 자본이라는 새로운 형태의 자본을 만들어내기 때문이라고 본다. 여기서 사회적 자본은 타 행위자와의 관계에서 드러나는 것으로, 한 행위자에 독점되지 않고 사회적 관계를 맺은 행위자들 간에 공유되며, 어느 한 행위자가 관계를 종결하면 사회적 자본은 그 순간 소멸되는 특징을 갖는다. 신뢰(trust)는 이러한 사회적 자본의 대표적인 형태이다.

Ouchi(1980)는 거래비용이론에 입각하여 시장, 위계를 대체하는 관계나 구조의 개념으로써, 시장과 위계조직 이외의 제3의 조직인 동류(clan) 조직을 제시하였다. 동류조직은 구성원 사이에 공동체적 의식이 강하게 작용하는 상태일 때를 가정하는데, 이런 상태에서 소위 사회화과정이라고 부르는 일련의 프로세스를 통하여 조직의 규범과 가치가 자연스럽게 구성원들에게 수용되는 특징을 가지고 있다. 동류조직이 등장하게 되는 배경은 일반적으로 시장이 실패함에 따라서 위계조직이 등장하고, 위계조직의 한계점이 노출됨에 따라 동류조직이 제3의 통제조직의 형태로서 도입된다는 것이다. 이들 세 가지 조직이 거래를 능률적으로 수행할 수 있는 조건을 비교하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> Ouchi의 Clan Organization 개념

통제양식 mode of control	규범적 요구 normative requirements	정보적 요구 informational requirements
시장 market	호혜성 reciprocity	가격 prices
위계조직(관료조직) bureaucracy	호혜성 정당한 권한 legitimate authority	규칙 rules
동류조직 clan	호혜성 정당한 권한 공통된 가치와 믿음 common values and beliefs	전통 traditions

자료원: Ouchi, W. G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 137.

<표 2-2>에서 규범적 요구는 성과에 대한 감시비용 없이도 네트워크의 기능이 효율적이기 위해서 거래적 네트워크의 모든 구성원들이 공유해야만 하는 사회적 합의를 의미하며, 정보적 요구는 각각의 통제양식이 필요로 하는 가격, 규칙, 전통에 대한 정보를 의미한다. <표 2-2>에 따르면, 동류조직은 교환 메커니즘에 입각하여 모든 거래행위가 네트워크 구성원 각각에게 이익이 되어야 한다는 호혜성, 네트워크 구성원들이 합의하고 인정한 정당한 권한, 구성원들의 기회주의적 행동을 제거하고 이해관계의 조화를 위한 공통된 가치와 믿음 등이 전제되어야 한다. 이것이 바로 신뢰이다.

Jarillo(1988)는 네트워크의 형성을 수직적 통합을 대체하는 관점에서 파악하는 입장에서 살펴보았다. 그의 주장에 따르면, 어떤 특정한 행동을 조직의 내부 활동으로 처리하거나 외부조직에 의한 활동에 의해 처리하는가에 관한 의사결정에 있어서 핵심적인 요소는 총비용이다. 내부 생산비용이 외부자에 의한 생산비용과 거래비용의 합보다 적으면 수직적 통합이 유리하고 그렇지 않은 경우에는(내부 생산비용이 외부자에 의한 생산비용과 거래비용의 합보다 많은 경우) 해당 특정 활동에 대한 네트워크의 형성이 가능해진다. 즉, 네트워크는 통합의 해체에 의해 생기기보다는 거래상의 긴밀성 및 거래비용의 측면에서 시장 규율에 의해서 결정되며, 네트워크 참여조직들은 네트워크 외부의 경쟁 조직들에 비해 경쟁적 우위를 획득·유지해야 한다.

따라서 네트워크가 유지되기 위해서는 네트워크에의 참여가 장기적으로 각각의 조직에 유리해야 하며, 신뢰에 의한 정보소통 증대와 감시 필요성의 감축에 따른 거래비용의 절감이 필수적이어야 한다. 특히 전략적 측면에서 중요 자원에의 접근보장, 내부에서 생산할 수 없는 중요기술이나 무형자산의 습득 가능, 불확실성 감축, 중요 정보에의 신속한 접근, 신뢰성 증대 등이 보장될 경우 네트워크 참여는 증가하게 된다.

또한, Jarillo는 Williamson(1975, 1985)과 Ouchi(1980)가 제시한 경제 조직 구분 개념을 참조하여 전략적 관점에서 네트워크의 개념을 다른 내용을 <표 2-3>과 같이 정리하였다.

<표 2-3> Jarillo의 Strategic Network 개념

구 분		관계적 특성	
		경쟁적(competitive) 제로섬게임 zero-sum game	협동적(cooperative) 非제로섬게임 non zero-sum game
Legal Form	시장 market	고전적 시장 classic market	전략적 네트워크 strategic network
	위계 hierarchy	관료제 bureaucracy	친밀집단 clan

자료원: Jarillo, J. C. (1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management of Journal*, 9, p. 34.

Jarillo는 통상적인 시장과 위계를 경제활동을 수행하는 조직들의 관계적 특성—경쟁적인가, 협동적인가에 따라서 다시 두 개의 조직화 양식으로 구분했다. 경쟁적인 관계를 가진 조직들의 특징은 목표의 낮은 일치성, 적대적 내부관계, 높은 거래비용 등이며, 협동적인 관계를 가진 조직들의 특징은 목표의 일치에 따른 신뢰의 존재, 장기적 관계의 형성 및 유지, 불특정 계약관계 등이다. 여기서 전략적 네트워크는 기업 간의 친밀한 관계, 장기적인 관점, 개별적인 독립성 유지, 자산의 특수성 관계 등의 개념적 특성을 가지고 있으면서 협동적이고 시장적인 관계를 가지고 있다.

특히 네트워크조직은 전략적 측면에서 관계가 설정되기 때문에 신뢰와 그에 따른 협력에 의한 생산적 상호이익의 가능성이 존재한다고 볼 수 있다. 네트워

크 형성은 기본적으로 네트워크 주체간의 신뢰가 전제되어야 한다(황용성, 2001).

네트워크조직 구성원 간의 신뢰 관계 구축은 조직이 문제를 해결하는 과정에서 점진적으로 형성될 것이며, 특히 성공적인 대부분의 네트워크는 장기적 관점에서 관리될 때 가능하다. 결국 신뢰는 사회적 자본의 하나로서 네트워크조직형성의 주요 형성요인으로 볼 수 있으며, 본 연구에서도 신발산업 내 네트워크조직에 참여하고 있는 기업들 간의 신뢰가 네트워크 관계의 성립에 중요하게 작용할 것으로 전제하였다.

그리고 관계마케팅 문헌에서 가장 많이 나타나고 있는 변수 중의 하나가 신뢰인데, 신뢰는 Moorman et al.(1992), Schurr and Ozanne(1985), Anderson and Narus (1984), Bradach and Eccles(1989), Dwyer, Schurr and Oh(1987), Anderson and Weitz(1989) 등에 의하여 다양하게 정의되고 있다. 이들 대부분의 신뢰에 대한 정의에는 믿음 또는 신념이 포함되어 있는데 이러한 믿음은 한 관계 파트너가 다른 파트너에게 최상의 이익이 되도록 행동한다는 믿음을 의미한다고 해석할 수 있다. 믿음은 결국 경로구성원으로 하여금 현재 시점에서 상대방에 대한 증거 이상의 것을 보게 하고 미래에 발생할 사건에 대한 처리 과정이나 결과에 대하여 과거의 경험과 일치할 것이라고 믿는 것이므로 신뢰는 관계의 형성 또는 관계의 몰입과 같은 수준과 관련된 주요 변수라고 할 수 있는 것이다.

Wilson(1995)은 “신뢰는 기초적인 관계모델 구축 블록(fundamental relationship model building bloc)이며 대부분의 관계모델에서 포함되고 있다”라고 하여 관계의 속성에 있어 신뢰가 중요한 요인임을 밝히고 있으며, Gundlach and Murphy (1993)에 의하면 “신뢰는 좀 더 높은 수준의 관계적 상호작용을 원하거나 지속적인 관계구축을 기대하는 양자 간의 교환행위에 지침을 제공하는 요인들 중의 하나”로서 신뢰가 관계 수준의 중요한 지침이 되는 것을 설명하고 있다. 이와 같이 많은 문헌연구에서 나타난 바와 같이 신뢰는 관계를 설명하는 중요한 개념으로서 관계를 형성하고 관계의 수준을 구성하는 요인이라고 할 수 있다.

네트워크조직 형성의 인지적 요인은 보다 인지적 차원에서 사회적으로 배태된 협력의 조건들을 의미한다. Scott(1995)의 규범적 정당성과 인지적 정당성, DiMaggio and Powell(1983)의 규범적 요인들을 거의 포함하는 개념이라 할 수

있다. 대표적인 인지적 요인으로 신뢰를 들 수 있다. 신뢰는 과거의 협력 경험, 개인적 연계, 공통의 교육훈련 등 다양한 관계에서 축적된 상호관계의 결과라 할 수 있다. 다른 인지적 요인으로, 각기 다른 조직 관리자들이 유사한 방식으로 훈련받거나 전문적인 상호교류를 통해 형성된 공통적인 가치, 신념, 상징 등을 들 수 있다. 또한 조직들이 공통적으로 인지하고 있는 사회적 책무나 규범 등을 들 수 있고, 네트워크 내에서의 자신의 역할에 대한 인지, 평판 등도 네트워크협력을 위한 인지적 조건으로 작용할 것이다. 종합하면 네트워크조직에서의 협력에 영향을 미치는 인지적 요인은 그 구성조직 및 구성원들이 인지하고 있는 사업의 정당성에 대한 가치공유와 상호간의 신뢰로 볼 수 있다.

예를 들면, 사업의 목표에 대해 참여조직들이 모두 그 정당성을 인정하고 공유하고 있다면, 상호 간의 의사소통과정에서 사업 자체에 대한 회의가 나타나지 않을 것이다. 또한 상호 간의 갈등이 있다 하더라도 사업 자체의 목표에 대해서는 대전제로 동의하고 있기 때문에 보다 조정이 용이해지는 결과가 나타날 것이다. Pinto and Pinto(1990)는 공동목표가 개별 조직차원의 목표가 아닌 상위 목표로서 강하게 나타날 때 협력을 강화시킬 수 있으며, 동시에 조직 간 응집력을 강화시킬 수 있다고 하였으며, Kramer(1991)는 공동목표에 대한 인식이 명료할수록 그리고 집단구성원 사이에 내재화될수록 구성원 간의 협력수준이 높아진다고 언급하였다. 이와 같이 네트워크조직에서 그 구성원들이 공동목표에 대한 정당성을 공유하는 정도가 높아질수록 조직간 협력은 증가할 것이라고 가정할 수 있다.

네트워크조직 구성원간의 상호 신뢰는 조직간 상호협력과 조정을 촉진시키는 중요한 요소이다. 이에 대해서는 이미 많은 연구들이 지적하고 있다(Uzzi, 1997; Gulati, 1995; Parkhe, 1998; La Porta et al., 1997; O'Toole, 1995). 이러한 신뢰는 비공식적 연계를 통해서도 형성될 수 있고, 지속적인 만남과 상호작용 그리고 긍정적인 학습축적을 통해서 형성될 수 있다.

(5) 영역이론

이미 검토한 바와 같이 네트워크 이론 연구자들은 네트워크 형성의 외생적

요인의 측면에서 주로 자원의존관점을 이용한다는 사실을 고찰하였다. 네트워크 형성의 외생적 요인 측면에서, 이들은 자원의존의 사회적 구조를 파악하는 방향에서 사회적 연대 개념의 네트워크에 연구의 초점을 두고 있기도 하다. 하지만, 이런 측면의 연구는 네트워크를 구성하는 참여주체—조직 또는 행위자—들이 “왜 네트워크에 참여하게 되는가?”라는 동기와 관련하여 조직에 내재된 결정요인을 살펴보기에 적절하지 못하다는 비판을 받을 수도 있다.

따라서 네트워크 형성의 내생적 요인의 측면에서 접근할 필요가 있다. 예를 들어, 네트워크에 내재된(embedded) 역할과 지위를 네트워크 자원으로 인식하려는 일련의 연구들은 네트워크 형성의 이유를 내생적 요인에서 찾고자 한다 (Gulati and Gargiulo, 1999).

이러한 접근방법을 영역이론(domain theory)이라고 한다. 네트워크조직에 있어서 조직 형성요인의 영향을 분석하는 대부분의 연구는 이미 상술한 바 있는 자원의존이론에 이론적 근거를 두고 있다. 자원의존이론은 앞에서 이미 설명하였듯이 필요로 하는 자원을 얻기 위해서 관계를 형성하는 것을 말한다. 그런데 영역이론은 조직의 기능이나 목적이 조직 간 관계에 영향을 미친다는 것이다.

다시 말해서 영역이론에서 영역이라 함은 조직 간에 상호인정을 받는 것으로 조직마다의 자기 주권이며, 자기의 관할영역, 즉 역할과 지위를 의미한다고 볼 수 있다. 좀 더 구체적으로 조직의 영역은 조직이 사용하는 기술, 서비스하는 고객과 생산품 및 서비스의 내용을 의미한다. 이런 것들은 조직이 표방하는 목표에 의하여 대체적으로 정하여진다. 결국 목표결정과정은 곧 조직영역의 결정과정으로 볼 수 있는 것이다(조석준, 1994).

물론 영역은 자의적인 설정으로 이루어지는 것이 아니라 이것에 대해 인정을 받아야만 한다. 즉 영역에 대한 합의가 있어야만 한다. 영역의 합의는 불확실성을 줄이고 환경으로부터 조직으로의 지속적인 자원유입을 공고히 할 수 있다. 따라서 영역의 합의의 형성과 지속은 조직이 개발해야 할 제품 및 서비스의 전달체계를 매우 분명하게 규정한다(성규탁, 1997).

조직의 영역을 이루는 중요한 요인으로서 조직의 산출물, 즉 제품 및 서비스의 다양함을 나타내는 범위이다. 영역의 복잡성⁷⁾이 많은 조직일수록 내부구조

7) 조직이 가지고 있는 서비스의 내용이 다양할수록, 그리고 서비스 담당지역이 넓을수록 영역의 복잡성이 많다고 표현한다(조석준, 1994).

의 분화와 함께 다양한 제품과 서비스의 내용을 보유할 가능성이 높다. 그래서 영역의 복잡성이 많은 조직의 경우 조직간 협력에서 협력을 필요로 하는 다양한 내용들을 갖게 되는 것이다. 따라서 조직의 영역은 네트워크조직에서 다뤄야 할 중요한 조직 형성요인이다.⁸⁾

그러나 신발산업의 네트워크조직 연구와 같이 특정 산업의 연구에서 모든 조직의 영역을 다루어 네트워크조직 형성요인을 검토한다는 것은 거의 불가능한 일일 것이다. 다만 네트워크조직은 관련된 내재적 특성 이상의 것에 근거를 두고 있지만 일차적으로 내재적 요인을 결코 간과해서는 안된다는 점을 강조하고자 한다.

네트워크조직의 내재적 요인에 관한 연구에서 특히 중점을 두는 것은 네트워크 참여주체들 간의 상호간의 이익이 보장될 경우에만 비로소 상호의존적인 관계가 형성된다는 점이다. 즉, 네트워크를 구성하는 참여주체들은 상호의존성에 입각하여 네트워크 내에서 부여된 특정 역할을 수행하며 이런 역할은 분화와 통합의 개념에서 조합되어 지위를 형성하게 되므로, 네트워크 참여주체들의 역할과 지위가 네트워크를 구성하는 필수요소—자원—가 될 수 있다는 것이다.

그런데, 네트워크 참여주체들은 네트워크 내에서 상호 정보교환, 커뮤니케이션 등의 다양한 역동적 프로세스를 거치기 때문에 네트워크 참여주체들의 구성 방식에 따라서 네트워크 관계(또는 조직)의 유형이 달라질 수 있으며, 이러한 네트워크조직 내 정보공유의 수준이 조직과 조직간, 또는 행위자와 행위자간 관계를 결정짓는다는 것이다.

따라서 본 연구는 네트워크조직의 형성요인의 하나로 ‘정보공유’를 검토하고자 한다. 일반적으로 네트워크자원으로서 정보, 자산, 그리고 지위 등을 거론하는데 Gnyawali and Madhavan(2001)의 견해를 살펴보면, 네트워크 내에서의 구조적 지위가 기업이 전략적 행동을 모색하는 데 있어 중요한 자원으로써의 의미

8) 영역의 유사성이 네트워크조직에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 의견은 서로 다르다. 영역의 유사성이 심할수록 조직간 경쟁이 심해지고 네트워크조직은 감소한다고 보는 견해(Oliver, 1990; Van de Ven, 1976; Warren et al., 1974)가 있는 반면, 영역의 유사성이 적을수록 네트워크조직의 여지가 감소한다는 견해도 있다(이시경,1991). 한편 영역의 유사성이 일정 정도 확보된 경우에 네트워크조직이 증가하다가 영역의 유사성이 심하게 증가하면 조직간 경쟁으로 인해 네트워크조직이 감소한다고 설명하는 견해도 있다(Van de Ven and Ferry, 1980). 이현주, 1998, p. 31에서 인용.

를 갖는다고 하였다. 예를 들어, 협력적 관계의 네트워크에서 우월한 지위를 갖는다는 것을 네트워크 내에서의 자원우위로 해석할 수 있다는 것이다. 그리고 이들은 자원의 중심으로써의 네트워크에 대한 의미를 부여하기 위해서, 정보흐름(information flow)을 비롯한 자산흐름(asset flow), 지위흐름(status flow)으로 네트워크 자원의 흐름을 구분하였다.⁹⁾

이와 같이 정보의 흐름은 네트워크조직의 발전을 위한 특수한 자원으로 간주할 수 있다. 결국 네트워크 자원에 관한 연구들은 조직의 형성과 유지에 매우 중요한 요인으로 네트워크자원을 고려하고 있다.

Nohria(1992)는 조직현상의 연구 분야에 있어서 네트워크에 대한 관심이 증가하는 이유 가운데, 정보기술의 발달을 들고 있다. 즉 기술이 전문화되고 정보통신기술이 급격하게 발달하면서 정보공유의 수준이 높아지며, 유연한 조직구조의 창출 및 유지를 가능하게 함으로써 조직의 네트워크화를 촉진하고 있다고 본다. 이와 같이 정보기술의 발달에 의한 정보공유를 상정한다면, 이는 네트워크조직 형성의 원인으로서 제도이론에서 말하는 규범적 정당성과도 일맥상통하는 점이 있게 된다. 제도이론적 시각은 네트워크조직의 형성원인에 대한 통찰을 제공해주고 있다.¹⁰⁾ 제도이론에서 제시된 요인들은 네트워크조직의 형성 뿐만 아니라 네트워크조직에서의 협력 강화에 영향을 줄 수 있는 요인들이라 할 수 있다. 자원의존이론은 자발적인 네트워크 참여 쪽에 강조를 하고 있다면, 제도이론은 상대적으로 타의적인 네트워크 참여 쪽에 강조를 하고 있다.

DiMaggio and Powell(1983)에 따르면 규범적 요인 즉 유사훈련이나 전문가적 교류는 이들 간의 규범, 가치, 신념 등의 공유현상을 발생시킨다. 자의든 타의든 이들은 인지적으로 습득된 사회적 규범, 가치, 신념, 책무 등을 의식할 수

9) 정보흐름은 정보, 지식 등이 서로 교환되는 흐름(Harrigan, 1986), 자산흐름은 네트워크에 연결된 기업들 간의 자본, 설비, 기술 등의 흐름(Madhavan et al., 1998), 지위흐름은 합법성, 권력, 평가(인정) 등이 높은 지위의 기업으로부터 낮은 지위의 기업에게로의 흐름(Padgett and Ansell, 1993)이라고 각각 설명하였다.

10) 제도이론(institutional theory)은 조직의 동인을 정당성에서 찾는다(Selznick, 1996; Suchman, 1995). Scott(1995)는 조직의 동인으로서 규제적 정당성, 규범적 정당성, 인지적 정당성 세 가지를 들고 있다. 규제적 정당성은 법이나 규칙으로부터 나오고, 규범적 정당성은 사회적 책무, 규범, 가치 등으로부터 나온다. 인지적 정당성은 상징, 신념 등으로부터 나온다. Scott(1995)의 시각으로 볼 때 조직 간 네트워크 형성과 협력도 조직이 규제적, 규범적, 인지적 정당성을 얻기 위해 일어난다고 해석한다.

밖에 없으며 이러한 조직구성원이 인식한 대의명분 즉 정당성은 조직을 움직이는 요인이라 할 수 있다.

네트워크조직은 정태적인 현상이 아니라 동태적인 현상이다. 그 안에서 무수히 많은 접촉과 커뮤니케이션이 일어나고 여러 가지 문제들로 갈등과 불신이 발생한다. 또한 네트워크 전체의 목표와 조직의 목표가 서로 어긋날 수 있고, 빠르게 변화하는 환경에 의해 네트워크의 상태는 역동하게 된다. 새로운 조직구성원이 네트워크에 참여하거나 기존의 조직구성원이 네트워크에서 빠져나감으로써 네트워크 내에서의 관계는 역동적으로 변하게 된다. 이러한 관점에서 네트워크조직의 형성에 정보공유가 큰 역할을 하게 될 것이라는 점을 추론할 수 있다.

네트워크조직에 대한 연구들은 다양한 기술적 요인들을 설명하고 있는데, Powell(1989)은 네트워크조직의 일반적인 특성을 연구하면서 네트워크를 구성하고 유지할 수 있는 조건으로 기술적 요인인 노하우와 속도를 제시하였다. 노하우는 보완적인 기술을 가지고 있는 사람들의 암묵적 지식을 포함하는데 특정 과업에 한정되지 않고 광범위한 대체지식을 가지고 있는 경우에 적합하다. 스피드는 쉽고 빠르게 정보에 접근하는 것을 의미하는데, 이러한 정보공유로서의 커뮤니케이션이 네트워크의 핵심이 된다. 커뮤니케이션이 빠를수록 기술적 환경에 보다 빠르고 쉽게 적응하고, 조직간 협력 네트워크를 가속화시킬 수 있다.

최근 정보통신기술이 발달하면서 환경의 불확실성과 소수의 기회주의에 대응할 수 있는 거래비용이 감소하고 조직 네트워크화가 확산되고 있다고 볼 수 있다. 인터넷 환경에서의 유연성과 데이터공유, 정보공유, 지식공유는 조직이 어떠한 환경에서도 적절한 대응을 가능케 하고 있으며, 조직의 네트워크화로 인해 거래비용의 문제가 줄어들게 된 것을 볼 수 있다. 정보공유의 구체적 접근 방법으로서 인터넷 환경은 한편으로 경쟁을 심화시키고 기업환경에 복잡성과 불확실성을 가중시키는 요인일 수 있지만, 동시에 과거에 기대할 수 없었던 새로운 수준의 기업 간 협력과 조정을 가능하게 한다.

특히 정보기술의 발달로 인한 네트워크조직의 축진은 협력 기업 간 활발한 정보공유를 함으로써 경쟁우위를 얻게 된다.

네트워크조직에 있어서 중요한 것은 상호이해를 달성하기 위해 명확한 커뮤니

니케이션에 의존하는 관계성이다. 정보와 커뮤니케이션은 자율적인 행위자들 즉 개인, 집단, 혹은 조직이 함께 일할 수 있는지 여부를 결정해준다. 커뮤니케이션은 참여자들 간의 상호 이해를 촉진하기 위해 상호간에 정보를 공유하는 과정으로 정의할 수 있으며, 언제나 관계성을 내포한다고 볼 수 있다.

2. 네트워크조직과 관계몰입

환경은 끊임없이 변한다. 환경의 영향을 받는 사회, 즉 사람 간의 관계도 변하고, 사람들로 구성된 조직 및 조직들 간의 관계도 변한다. 그동안 수많은 사람들이 이러한 변화하는 현상을 설명하기 위하여 다양한 시각을 제시하였다. 인간은 인지적 한계를 가지고 있기 때문에 현실 그 자체를 그대로 인식할 수는 없다. 언제나 자신만의 안경을 가지고 자신이 아는 만큼 자신이 보고자 하는 것을 볼 뿐이다.

사람과 사람 사이의 관계 즉 사회현상을 보는 시각도 언제나 시대변화에 따라 달라져 왔다. 어느 한 시각이 사회현상을 잘 설명해주고 그러한 설명이 동료들에 의해 받아들여지고 인정된다면 하나의 이론으로 자리잡게 된다. 그러나 사회는 변화하고 한 시기에 널리 인정된 이론은 또다시 새로운 시각 즉 새로운 변화를 잘 설명해 줄 수 있는 이론에 의해 자리를 내어주게 된다.

사회현상 특히 조직 및 조직들 간의 현상을 설명해주는 시각도 변화하는 현실에 맞추어 지속적으로 변화하여 왔다. 사회 및 조직을 네트워크 메타포어¹¹⁾로 바라보는 시각도 이러한 사회변화를 반영하는 것이라 할 수 있다.

사회환경이 세계화, 다양화, 정보화, 민주화, 분권화 등 급격한 변화를 맞이하면서, 사람들 사이의 관계는 더욱 복잡해지고 불확실성이 증가하고 있다. 이러한 현상은 여러 가지 조직들, 특히 기업들도 예외일 수는 없다. 또한 이들 간의

11) 정보의 전달을 빠르게 하기 위하여 전달하고자 하는 내용이나 개념을 직관적으로 알 수 있도록 하는 기법. 메타포어는 은유라는 뜻으로 사용자의 적절한 연상 작용을 유도하여 어떤 개념이나 정보를 쉽고 빠르게 전달할 수 있도록 하는 것이다. 메타포어는 사용자의 적절한 연상 작용을 유도하기 위하여 일관성 있고 직관적으로 받아들일 수 있도록 설계되어야 한다.

관계도 상호 유기적으로 연결되면서 그 복잡성은 날로 증가하고 있다. 기존의 시각으로는 이러한 복잡한 현상을 설명하는 데 한계를 느끼게 되자, 수많은 시각들이 이러한 변화하는 현상을 설명하려고 대두되고 있다. 네트워크 메타포어도 이러한 시각 중의 하나이다.

신발산업에서는 기업 간의 전략적 제휴, 기업 간의 산산(産産) 협력사업, 다국적 기업과 국내 기업들과의 공동사업 등이 활발하게 진행되면서 다양한 이해를 지닌 다양한 형태의 조직들 간의 네트워크적 관계에 대한 이해와 효과적 관리 전략에 대한 관심이 증가하고 있다. 결국 네트워크조직은 관계이므로 이러한 관계관리의 관점에서 본다면 관계의 질에 초점을 맞추어야 할 것이다.

1) 관계의 질과 관계몰입

Kim and Michell(1999)은 일본의 자동차 제조업체들의 성공요인이 공급자측의 공급사슬관리라고 하였다. 공급자와 구매자간의 장기적인 관계를 통하여 단순한 공급자와 수요자의 관계에서 발전하여 제휴업체로 관계가 공고해지는 중요한 요인이 바로 관계로서 일본의 자동차제조업체들의 성공은 궁극적으로 지속적인 관계를 기초로 한 관계의 구축으로 인한 것이라 하였다. 이와 같은 네트워킹에 있어서 네트워크조직의 경영성과에 중요한 역할을 하는 관계의 정도를 가늠할 수 있는 것이 관계의 질이다. 관계의 질은 관계의 수준을 전반적으로 측정할 수 있는 것으로서 과거의 성공적이거나 비성공적인 일련의 사건들을 판단의 준거로 하여 당사자들의 니즈와 기대를 충족시키는 정도라고 할 수 있다 (Crosby et al., 1990). 이와 같이 관계의 질은 네트워크조직의 관계 수준을 가늠할 수 있는 것으로서 관계연구에 있어서 중요한 의의를 지니며, 관계의 질은 과거의 경험을 토대로 한 현재의 관계 상태로서 미래의 관계에 대한 의사결정의 기준이 되므로 유통경로연구의 대상이나 경로의 효율적인 운영에 있어서 아주 중요한 요인으로 볼 수 있다.

학자들마다 관계의 질을 구성하는 요인을 다양하게 보고 있는데 Smith(1998)는 관계의 질을 상호신뢰, 관계에 대한 만족, 그리고 장기간 지속되는 몰입으로 개념화하고 있고, Dorsch et al., (1998)은 벤더의 계층화연구에서 신뢰, 만족, 최

소한의 기회주의, 고객지향, 윤리적 자세 등을 품질의 구성요인으로 보고 있다. Harker(1999)는 관계마케팅의 정의에 대한 연구에서 18명의 학자들이 주장한 26개의 정의를 출생, 발전, 유지, 시간, 상호작용, 결과, 감정적 내용 등 7개의 개념적 카테고리로 구분한 결과 관계에 대한 인지상태를 나타내는 감정적 내용에서 공통적으로 사용된 변수들이 몰입, 신뢰, 그리고 약속임을 밝힌 바 있다. 이와 같이 기존의 연구들은 관계의 질을 구성하는 요소들에 대한 공감대를 형성하고 있지 못하고 있을 뿐만 아니라(Kumar et al., 1995), 관계질에 영향을 미치는 요인들과 명확한 구분조차 하지 못하고 있다(Lee and Kim, 1999). 관계마케팅 연구에서는 여러 학자들의 연구를 토대로 하여 관계의 질의 개념을 네트워크조직구성원들이 다른 조직구성원들에 대하여 과거의 거래경험을 근거로 인지하고 있는 관계의 수준과 과거의 경험이 전제된 관계에 대한 미래의 발전정도 및 유지 등에 대한 의도 또는 태도라고 본다.

관계의 질의 개념은 네트워크 구성원 간 인지하고 있는 현재적 관계수준의 정도와 미래의 관계발전 의도 및 지속의도를 의미한다고 할 수 있다. 이렇게 관계 수준을 현재적 관계수준의 정도와 미래의 관계발전성과 지속의도를 나타내는 개념으로서 정의할 때 그 구성요인은 몰입으로 한정할 수 있다. 이는 관계를 지속하려는 의도를 나타내는 변수로서 몰입(Moorman et al., 1992)을 관계의 질의 핵심요인으로 볼 수 있기 때문이다.

이를 뒷받침하는 연구로서 Anderson and Narus(1990)는 몰입은 관계 질을 연구하는데 있어서 중요한 변수라고 보았고, Morgan and Hunt(1994) 역시 몰입을 성공적인 관계적 교환에 있어서 중요한 변수로 보았으며, O'Malley and Tynan(1997), Kim and Michell(1999) 역시 관계의 질을 측정함에 있어 관계 몰입을 핵심적인 요인으로 하였다.

그러므로 본 연구에서도 네트워크조직의 관계에 있어서 그 수준을 결정하는 요인으로서 몰입에 한정하고자 한다. 이는 네트워크구성원들이 현재의 관계에 대한 인지로서 관계를 창출하고, 유지하며, 발전시키고자 하는 의지와 태도를 가늠할 수 있는 변수이기 때문이다.

몰입의 개념은 산업심리학 또는 조직심리학으로부터 연유되며 비즈니스 파트너로서 네트워크조직 구성원과의 관계를 유지하는 것과 같은 연속적인 행동이나 활동의 의도라고 볼 수 있다(Fehr, 1988). 네트워크조직은 한 마디로 그 조직

내 참여기업들의 관계이다. 이러한 관계의 지속의도를 나타내기도 하는 몰입은 신뢰와 더불어 관계관리 연구 문헌(Morgan and Hunt, 1994; Dwyer et al., 1987; Moorman et al., 1992; Anderson and Weitz, 1989; Scheer and Stern, 1992)에서 가장 많이 나타나고 있는 변수로서 매우 다양하게 정의되고 있다.

그렇지만 여러 학자들의 몰입에 대한 정의는 결국 비즈니스 파트너들 간의 관계지속의도가 네트워크조직구성원 자신들이 목표로 하는 귀중한 성과를 얻는데 중요한 것으로 그들은 몰입을 통하여 관계를 유지하려고 노력한다는 것으로 해석할 수 있다. 관계에 대한 몰입은 성공적인 관계마케팅과 연관된 중요한 특성(Morgan and Hunt, 1994)으로서 관계들은 상호 몰입에 기초하여 구축(Berry and Parasuraman, 1991)되므로 몰입은 관계의 질에 영향을 미치는 가장 중요한 속성으로 볼 수 있다.

이러한 몰입은 대체로 두 가지로 구분되는데 정서적(affective) 몰입과 타산적(calculative) 몰입으로 구분된다. 먼저 네트워크조직 구성원에 대한 좋아하는 느낌과 감정적 애착에 근거하는 정서적 몰입은 파트너가 다른 파트너에 대하여 가지고 있는 마음의 정서적인 상태로서 조직의 가치를 공유, 동일시하거나 또는 내부화하는 데서 나타난다(Morgan and Hunt 1994).

몰입의 다른 종류는 몰입을 행동적으로 보는 견해로서 이 형태의 몰입을 타산적 몰입이라고 하며 지속적인 관계가 득이 된다는 인지적 평가로부터 연유한다. 즉 행동적 몰입은 Morgan and Hunt(1994)가 주장한 바와 같이 모든 득과 실, 긍정과 부정, 또는 보상과 처벌들이 합산된다. 타산적 몰입과 관련하여 Geyskens et al.(1996)은 “몰입은 관계에 있어서 중요한 예상되는 종결 또는 관계를 떠남으로서 발생하게 되는 교체비용으로 인하여 관계를 유지하려는 인지된 필요”라고 정의한 바 있다. 이와 같은 맥락으로 Williamson(1985)은 “타산적 몰입은 특히 두 비즈니스 파트너들 간의 관계를 위한 투자와 자원의 할당과 같은 투입을 근거로 한다.”고 하였다.

2) 관계몰입의 구성요인

네트워크의 목적을 달성하기 위해서는 네트워크 구성원 간의 협력이 무엇보다

다도 중요하다(Smith and Barclay, 1999; Lambright, 1997; La porta et al., 1996; O'Toole, 1995; Dill and Rochefort, 1989; Lehman, 1989). 그러나 현실은 이러한 협력이 항상 잘 이루어지는 것은 아니다. 각기 상대적 자율성을 가진 조직들 간의 관계로 구성된 네트워크의 특성상 이들 간의 관계를 지속적으로 유지하면서 공통의 목표 달성을 위해 협력할 수 있도록 조정하는 것은 쉬운 일이 아니다.

협력은 호혜적인 성과를 달성하기 위하여 상호의존적인 관계에 있는 기업들에 의해 취해지는 유사하거나 보완적인 조정된 행동들(Anderson and Narus, 1990)로서, Morgan and Hunt(1994)는 위의 정의와 더불어 상호의존적 활동을 강제적으로 해야 하는 것에 대하여 순응적인 면을 강조함으로써 협력에 대한 정의를 확대하였다.

관계관리 연구에서 협력이 중시되고 있는 이유는, 예컨대 전통적인 마케팅관리에서 유통관리의 경우 우선적으로 개별 경로구성원의 경영성과나 목적달성을 위한 파워에 근거한 경쟁을 다루고 있는 반면에, 관계마케팅은 호혜적인 측면을 강조하고 장기간의 관계를 중시하기 때문이다. 즉 협력은 모든 관계 당사자들이 전체 네트워크의 효율성을 위하여 관계 구성원간의 배분된 기능이나 맡은 바 역할을 적극적으로 수행해야 한다는 일종의 책임을 의미한다고 볼 수 있다.

Gummesson(1997)은 “협력은 시장경제원리에 있어서 경쟁이 다루어지는 중요도와 같은 수준으로 관계마케팅에서 다루어져야 할 중요한 요인”이라고 하였다. 즉 협력은 공급자와 분배자의 호혜적 그리고 각자의 목표를 성공적으로 달성하기 위한 양자의 결합된 노력(Cannon and Perreault, 1997)이다. 그러나 장기적인 관점에서 볼 때 이러한 협력은 전제조건으로서 네트워크조직 구성원들이 단합되고 협력적인 행동을 함으로서 얻어지는 이익보다 클 때만이 협력이 형성되고 발휘된다고 할 것이다. 참고로 몰입과 협력 간의 상관관계를 연구한 학자들을 보면 Morgan and Hunt(1994)를 비롯한 많은 학자가 있으며, 몰입에 영향을 미치는 다른 변수, 예컨대 정보공유 또는 커뮤니케이션은 Anderson(1992), 상호의존성은 Mary(1998) 등이 있다(김영대, 2000). 참고로 신뢰와 몰입간의 상관관계에 대한 연구를 수행한 연구자들은 Anderson and Weitz(1989), Anderson and Narus(1990), Mittila and Moler(1990), Ganesan(1994), Morgan and Hunt(1994), Geyskens et al.(1995), Kumar et al.(1995), Wilson(1995), Mary(1995), Judy et

al.(1998), Weitzel et al.(1998), Mary(1998), Fred(1998) 등 다수 있다(김영대, 2000).

그리고 Johnson(1982)에 따르면 몰입이란 미래 지향성을 나타내는 개념이며, 그것은 관계가 얼마나 오랫동안 강화 또는 장기화 되는가를 대변해주는 변수이다. 따라서 몰입은 협력과 함께 장래의 관계강화의 의도로도 구성된다고 볼 수 있다.

네트워크조직에 있어서 협력의 종류는 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 즉 자발적 협력, 타의적 협력, 조정에 의한 협력으로 구분할 수 있다. 자발적 협력은 단순한 관계에서 보다 일어나기 쉽다. 그러나 복잡한 관계 즉 참여자의 수가 많아지면 자발적 협력이 일어나기 어렵다. 왜냐하면 자발적 협력은 상호 이해관계가 맞아야하고, 신뢰관계가 높아야한다. 단순 네트워크에서는 참여자의 수가 적기 때문에 이해관계가 서로 맞을 확률이 높다. 물론 아닐 경우도 있다. 이 경우에는 자발적인 협력이 일어나지 않는다. 반면 복잡한 네트워크에서는 상호 이해관계가 맞아 떨어질 확률이 매우 낮다. 또한 상대적으로 신뢰관계도 낮다. 따라서 자발적 협력이 일어날 확률이 낮다. 단순 네트워크에서는 타의적 협력도 가능하다. 어느 한 쪽 또는 외부의 강한 권력, 또는 강한 자원 의존이 있으면 강제적으로 협력이 가능하다. 참여자의 수가 적기 때문에 이들에 대한 명령과 통제가 가능할 수 있다. 물론 참여자들이 보다 자율성이 높거나 권력관계가 균형적이면 타의적 협력도 어렵다. 반면 복잡한 네트워크에서는 다수를 명령과 통제에 의해 관리할 수 없다. 통솔의 범위도 문제지만 네트워크의 구성적 특징과 요소들 간의 상호관계 및 작용이 지속적으로 변하기 때문에 강제적으로 협력하도록 통제하기가 어렵다.

실제로 신발산업 네트워크조직의 네트워크는 구성요소의 수도 많고, 관계도 많고, 상대적 자율성이 높고, 상호 이해관계가 불일치하는 면이 많을 것이다. 따라서 신발산업 네트워크는 복잡한 네트워크로 간주할 수 있다. 복잡한 네트워크는 조정을 필요로 하며, 조정에 의한 협력이 발생한다.

네트워크조직에서 협력이 제대로 이루어지지 않는 경우 많은 학자들은 네트워크의 협력을 촉진할 수 있는 조정기구(허브)의 설치를 강조하여 왔다. 아마도 신발산업 네트워크조직의 조정기구가 될 수 있는 기관으로서 부산신발산업진흥센터를 비롯한 제3자 기관이 많은데 이 중 하나 이상의 기관을 선택하여 조정

기구로 삼는 것이 적합할 것으로 판단된다. 신발산업 네트워크조직의 경우 계획, 개발, 관리 전 과정에 걸쳐 끊임없이 이해갈등, 기술애로, 제도적 장벽 등 수많은 문제들이 발생하기 때문에 지속적인 조정을 필요로 한다. 조정의 성공은 바로 협력으로 이어질 것이다.

3. 관계몰입과 네트워크조직 유효성

몰입은 파트너들의 상호의존성의 가장 진보된 단계(Scazoni, 1979)로서 몰입수준은 관계를 지속하려는 자발적인 의사결정의 가장 강력한 예측치(Rusbult, 1983)이며 몰입은 구매자와 판매자의 관계연구에서 가장 흔히 나타나는 종속변수로서 관계 유지를 지속하려는 바람이고 지속적인 관계유지를 확실하게 하려는 작업(Wilson, 1995)이다.

Mumallaneni(1987)는 “관계의 옹호자와 이탈자를 구분하는 가장 중요한 변수”로서 몰입의 중요성을 언급하여 몰입이 관계지속성과 관련이 있다는 것을 주장한 바 있고, Hardwick and Ford(1986)는 “몰입은 관계가 미래가치나 혜택을 협력자들에게 가져다줄 것을 가정한다”고 하여 몰입이 관계의 미래성에 대한 의사결정을 하는 주요 판단 기준임을 주장하였다.

그러므로 신발산업 네트워크조직의 관계몰입은 관계형성, 만족수준, 관계지속성에 아주 중요한 요인이며, 직접적인 보상이 없을 경우에는 관계지속여부의 척도(Lund, 1985)가 되므로 몰입은 관계의 미래에 대한 공고함과 관련이 있으며 미래지향을 암시(Han, 1992)하는 주요 요인으로서 네트워크조직 관계의 수준을 결정하는 주요 구성요인으로 볼 수 있을 것이다. 참고로 김영대(2000)의 조사에 따르면 관계마케팅 연구에서는 몰입과 만족의 관련성에 대하여 Judy(1998), Fred(1998), Wilson et al.(1995), Mary(1998) 등의 선행연구가 많이 있음을 알 수 있다.

그리고 네트워크조직과 네트워크조직 유효성에 관련된 국내의 연구를 검토해보면 서로 다른 주제와 접근방법에 따른 연구가 몇 편 있다. 김경철(2001)의 연구는 네트워크 통합자의 역량을 강조하여 모통신회사를 대상으로 통신시장에서

의 네트워크를 활용하여, 경쟁우위를 얻고자 한다고 주장하였다. 광희정(2001)의 연구는 중소기업 네트워크를 통해 규모의 경제를 이루고 거래비용을 감소시키며 경쟁력을 고취시키고 신뢰를 강조하여 경제적 효과를 가져 온다는 연구결과를 제시하고 있다. 홍정진(2001)의 연구는 생명공학산업과 정보통신산업을 대상으로 한 실증연구에서 각 산업마다 기술적 속성이 반영된 독특한 네트워크가 존재하고 있으며, 혁신에 대한 접근법으로 네트워크적 접근이 효과적이라는 연구결과를 보여주었다. 이영진(2004)의 연구는 네트워크조직에서 신뢰와 조직슬랙이 조직유효성에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 김혜성(1997)의 연구는 우리나라 20대 기업집단을 중심으로 한국기업네트워크 구조에 관하여 조사하였는데, 한국의 경우 폐쇄적인 특징을 보이고 관계중첩성에서 단수형의 비율이 높음을 보여주었다.

III. 우리나라 신발산업의 현황

1. 국내 신발산업의 개관

우리나라 신발산업은 1980년대 후반까지 단일 품목으로 40억 달러를 수출하는 등 한국 수출산업에서 중요한 위치를 차지하였으나 1990년대 이후 국제경쟁력 약화로 침체를 맞고 있다. 1980년대 후반 이후 인건비 상승과 인력부족 심화로 국제경쟁력이 약화되고 1990년대에는 내수 및 수출 둔화, 생산기지의 해외 이전 가속화 현상이 나타났다. 그리고 1990년대 이후 연평균 11%의 생산 감소와 연평균 17.1%의 급격한 수출감소 현상이 발생하며 전반적으로 생산기반이 크게 약화되었다(박훈, 2000)고 볼 수 있다.

과거 우리나라 신발산업은 풍부한 노동력과 제조기술면에서의 경쟁우위, 높은 생산력, 신발관련 부품산업의 발달로 인해 수출 주도산업으로서 중요 역할을 담당하였다. 그러나 대형바이어의 이탈 및 국제 분업관계의 추이변화를 예측하지 못하여 우리나라 신발산업은 장기침체 국면으로 전환되기 시작되었다. 아울러 OEM 방식 탈피를 위한 자체 브랜드 발굴이나 디자인의 세계화 등 R&D 투자노력을 소홀히 한 결과로서 신발산업은 위기상황을 맞게 되었다고 볼 수 있다.

이에 신발산업의 현 상황을 실질적으로 분석하고 세계 신발시장의 현황을 조사하여 효과적 해외시장진출을 위한 새로운 전략수립이 필요한 시기라고 볼 수 있다. 특히 신발산업의 제도약을 위해서는 신발산업의 글로벌화에 따라 전세계 주요 시장 현황을 파악하고 이를 바탕으로 시장별 진출 전략을 수립하는 것이 중요하다.

1) 신발산업의 특징 및 발전추세

(1) 시장특성

가격별 시장의 양극화 현상이 심화되고 있는 가운데 9달러 이하의 저가시장

과 고가시장으로 양분되고 있다. 저가시장에서의 중국, 동남아 국가 등 신흥 신발강국과의 경쟁은 매우 어려운 실정이다. 반대로 고급화 시장에서는 선진국인 이탈리아, 일본과의 경쟁 심화로 nut-cracker 위기에 처해있다고 할 수 있다.



자료: 폴리우레탄세계, SATRA, 한국신발산업협회, STEMI Consulting 재가공, 2006. 4.

<그림 3-1> 세계 신발산업의 유형별 점유율 현황(단위: %)

이와 같이 시장의 다극점화 현상이 두드러지게 나타나며 선진국 시장뿐만 아니라 개발도상국 시장의 중요성이 부각되고 있다. 과거 미국시장의 성공이 곧 세계시장의 재패를 의미하였으나 최근 아시아, 남미 시장의 급성장으로 이들 신흥시장의 중요성이 높아가고 있다.

예컨대, 특수 기능성 신발시장의 성장세가 뚜렷하게 나타나며 특히 평상화, 등산화, 스키화 등 전문화 시장이 빠르게 성장하고 있다. 스포츠, 레저 관련 특수 분야(사이클, 조깅, 워킹, 골프, 낚시, 등산, 배드민턴, 태권도, 테니스, 에어로빅 등) 용도에 적합한 전문제품의 수요가 발생하고 있다. 더욱이 신체안전에 대한 관심 증대되며 특수소재를 채용한 특수기능화의 국내외 시장진출이 가시화되고 있다. 다시 말해서 건강 및 웰빙에 대한 관심이 높아감에 따라 건강증진과 질병예방용 등의 특수 기능성 제품수요도 확대 추세이다.

이와 같이 아이디어 제품시장이 성장하며 기존의 핵심구매 요인을 오히려 약

화시키는 역발상 신발이 고객의 구매 욕구를 자극하여 성공하는 사례가 많이 발생(예: 마사이족 신발)하고 있다.

패션과 디자인의 중요성이 증대되며 과거의 구매요인이었던 가볍고, 편안함에서 벗어나 유행을 선도할 수 있는 디자인 능력이 핵심 경쟁요인으로 부각되고 있다. NPD Fashionworld Consumer에 의하면 젊은 층의 소비자(13-24세)는 가격보다 패션 감각이나 선호브랜드에 의하여 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다. 패션신발의 경우 구매할 때 디자인이 기능요인 보다 중요한 요인으로 작용하고 있다.

(2) 기술적 특징

IT, BT, NT, 인체공학 등 기타분야와의 융합현상이 발생하며(표 3-1 참조) 신발생산은 단순한 가공공정을 넘어 첨단과학 기술이 여러 방면에 응용되고 있다. 여러 가지 첨단 과학기술의 도입으로 인체건강을 고려하여 설계, 생산이 진행되고 제품도 저부가가치 제품에서 고부가가치 제품으로 전환되고 있다.

<표 3-1> 신발기술의 융합화 예

구분	IT	BT	NT	기타
신발 기술	<ul style="list-style-type: none"> · 미아방지용 제품 · 원격의료 진료용 신발 · 인공지능 제품 	<ul style="list-style-type: none"> · 당뇨예방 제품 · 다이어트용 제품 · 환자용 제품 	<ul style="list-style-type: none"> · 친환경 무독성 나노소재 	<ul style="list-style-type: none"> · 개인별 발 구조, 보행습관 교정용 제품 · 기타 기능성 아이디어 제품

(3) 생산특성

판매시장 뿐만 아니라 생산지역에서도 다극화 현상이 나타나며 한국, 대만 중심에서 중국, 베트남 등 동남아시아로 생산거점이 이동되고 있다. 즉, 신발생산 기지는 제품특성상 생산비용의 절감이 필수적으로 한국, 대만 등 지역의 생산비용이 상승에 따라 생산비용이 낮은 저개발 국가로 이전하는 추세가 확산되고 있다.

그리고 과거 소품종 다량생산 구조에서 고객취향 다변화에 맞추어 다품종 소량생산으로 생산구조가 변화하며 고객 수요대응이 강조되고 있다.

또한 신발산업의 특성 상 산업간 연계성에 따른 파급효과가 강조되며 이에 다른 산업 고객의 Needs 변화가 제품생산의 중요 요소로 등장하고 있다. 레저, 스포츠, 의료, 극한산업 등 기타 신발산업 수요의 동향에 따라 신발생산 구조가 변화하고 있다. 수평적 산산(産産) 공동연구 또는 타 산업 종사자 Needs 지향형 제품을 생산하는 추세인데, 예를 들면, 싸이클화 제조기업 간 공동연구 및 생산과 안전화와 같이 극한 제조기업 종사자를 위한 제품생산 등이 있다.

이외에도 다른 산업과 마찬가지로 친환경 개념이 도입되며 신발산업의 생산에 환경관련 기술이 중요한 요인으로 등장하였다. 신발 제조 시 발생하는 폐유, 카본 등 오염물질 감소 및 제거를 위한 친환경 제조공정 개발 등 친환경 소재의 제조공정 개발 및 생산라인 구축이 가속화되고 있다.

<표 3-2> 신발산업의 발전추세

구분	과 거	향 후
시장 환경	시장의 양극화: 미국, 유럽 시장의 성공이 세계시장 재패를 의미	시장의 다극화: 아시아, 남미 등의 발전으로 미국 시장의 성공이 세계시장 석권을 의미하지 않음
	단순기능 저가제품 위주 생산	고기능, 고가화 추세: 국민소득(소득이 3,000~5,000달러)이 시장세분화의 중요한 요인으로 작용
	틈새시장의 확대	틈새시장의 다양화: 일류 고가 및 저가 시장 등 양대 시장으로부터 기능성 특수화로 시장이 세분화, 다양한 틈새시장이 등장한 후 점차 확산 추세
기술 환경	단일기술	기술의 융합화: BT, NT, IT 등과의 결합
	단순기능화	고기능, 특수기능으로 세분화: 다이어트, 당뇨치료, 미아방지용 신발 등장, 스키화 등 전문용도 신발 보편화
생산 환경	생산의 양극화: 한국, 대만 중심	생산의 다극체제화: 중국, 베트남, 인도네시아 등으로 확산
	소품종 대량생산	다품종 소량생산
	기능중시	디자인 중시 관련 타산업의 고객성향 고려 친환경 강조

2) 국내 신발산업 현황

(1) 국내 신발 산업현황 및 수급추이

우리나라 신발업계는 기업 수, 종업원 수, 부가가치의 감소세가 지속되고 있으며 사양산업화 현상이 심화되고 있다. 90년 이후 국내 신발산업은 업체수가 연평균 2.5%의 비율로 감소세를 보이고 있으며, 종업원 수는 이보다 큰 폭의 비율(연평균 -14.3%)로 줄어들고 있다. 90년 국내 신발산업의 총 부가가치는 1조 7,900억 원에 이르렀으나 2003년 1조원, 2004년에는 8천 990억 원(연평균 -4.8%)으로 감소하였다.

<표 3-3> 국내 신발산업 현황

(단위: 개, 천명, 십억원)

구분	1990	1998	2000	2001	2002	2003	2004	CAGR
업체수	1,860	1,339	1,705	1,685	1,602	1,432	1,303	-2.5%
종업원수	179.6	31.7	33.5	30.4	27.8	24.0	20.6	-14.3%
부가가치	1,790	1,012	1,028	1,323	1,089	1,001	899	-4.8%

자료 : 통계청, 광공업통계조사보고서, 각년도.

국내 신발산업의 내수시장은 매년 확대되고 있으나 생산규모가 축소됨에 따라 수입량이 지속적으로 증가하고 있다. 국내 신발 생산규모는 90년부터 98년까지 연평균 9.2%의 급격한 감소세를 보였으나 2000년부터 2004년까지 연평균 2.2% 줄어들며 감소추세가 점차 둔화되는 양상을 보이고 있다. 한편, 90년에서 98년까지 연평균 3.4% 감소하던 내수시장은 2000년부터 반등하여 2004년까지 매년 6.1% 성장하였다. 2000년 국내 신발 수입규모는 2억 7,400만 달러에서 2004년에는 5억 5,300만 달러로 증가하여 연평균 19.2%로 급신장하였다. 2002년 이후 수입이 수출 규모를 초과하는 입초현상이 발생하고 그 이후 그 격차가 더욱 커지고 있다. 국내 신발수출은 90년부터 98년까지 연평균 18.9%의 급격한 감소세를 보였으나 2000년 이후 고부가가치 부품생산기지로서의 기능이 강화되면서 2000년~2004년까지 연평균 -11.1%를 기록하며 감소둔화 추세가 나타났다. 수출에서 차지하는 신발부품의 비중이 2000년 45.2%에서 2004년 69.4%로 크게 늘어나 완제품의 생산기지로서의 기능은 상실한 반면 부품생산기지로서의 기능은 강화되는 추세를 보이고 있다. 특히, 국내 신발기업의 해외 이전 가속화를 감안할 경우, 고부가가치 부품의 수출이 증가하고 있음을 시사하고 있다.

<표 3-4> 국내신발산업 수급추이

(단위: 십억원, US\$ 백만)

구분	1990	1998	2000	2001	2002	2003	2004	CAGR (90~98)	CAGR (00~04)
생산	4,296	1,980	2,311	2,560	2,458	2,268	2,113	-9.2%	-2.2%
수입	91	160	274	311	404	516	553	7.3%	19.2%
내수	1,419	1,072	1,717	2,055	2,242	2,276	2,174	-3.4%	6.1%
수출	4,315	810	799	702	577	509	500	-18.9%	-11.1%
부품수출비중	-	-	45.2	49.8	56.6	64.0	69.4	-	-

자료 : 통계청, 광공업통계조사보고서, KOTIS.

우리 나라 신발산업의 해외진출 현황을 살펴보면 중국이 1위로 국내신발산업 해외진출의 54.4% 차지하고 있다. 2003년 말 현재 총 68개 기업이 해외에 진출함. 이 중 중국(37개, 54.4%), 인도네시아(11개, 16.2%), 베트남(9개, 13.2%) 등 3개국이 83.8%를 차지하였다. 투자 국가별 비중을 살펴보면 중국 55.9%, 베트남 33.7%, 인도네시아 5.5% 등 3개국에 95.1%가 집중되고 있다. 투자규모를 살펴보면, 완제품의 경우 1개 회사당 830만달러를 투자하였으며, 부품의 경우는 100만달러 규모를 투자하고 있다. 특히, 국가별로는 베트남에 완제품업체의 투자가 1개 회사당 1,870만달러로 가장 큰 규모이며 이어 중국(850만달러), 방글라데시(700만달러) 순으로 나타남. 부품의 경우에는 인도네시아(1개 회사당 140만달러)에 대한 투자가 가장 규모가 큰 것으로 나타났다.

<표 3-5> 국내신발산업의 해외진출 현황(2003년)

(단위: 개, US\$ 백만)

구 분	업체수			생산라인			투자액		
	완제품	부품	계	완제품	부품	계	완제품	부품	계
중국	25	12	37	109	57	166	212.2	8.5	220.7
베트남	7	2	9	46	21	67	130.8	2.1	132.9
인도네시아	8	3	11	57	13	70	17.8	4.1	21.9
태국	-	2	2	-	19	19	-	1.9	1.9
멕시코	-	3	3	-	2	2	-	4.8	4.8
필리핀	3	1	4	7	2	9	4.3	0.9	5.2
방글라데시	1	-	1	6	-	6	7.0	-	7.0
라오스	1	-	1	1	-	1	0.2	-	0.2
합 계	45	23	68	226	114	340	372.3	22.3	394.6

자료: 한국신발피혁연구소, 신발피혁산업 통계 및 산업기술동향, 2006.

(2) 부산 신발산업 현황

부산은 우리나라 신발산업의 메카로 2004년 말 현재 국내신발기업의 49%인 639개 기업이 부산에 집중되어 있다. 관련업계 종사자수도 46.6%인 9,600명이 부산지역 신발기업에서 근무하는 것으로 나타나 부산이 국내 신발산업의 중심지 역할을 수행한다고 할 수 있다. 부산지역 신발생산기업의 부가가치 창출액은 2004년 총 2,836억원으로 국내 신발산업 총 부가가치 창출액의 31.5%를 차지하고 있다.

부산의 신발산업 비중이 감소추이를 보이고 있는 가운데 1998년 부산이 국내 신발산업에서 차지하는 비중은 기업수 64.2%, 종업원 수 66.2%에서 2004년 현재 각각 49.0%, 46.6%로 낮아지고 있다.

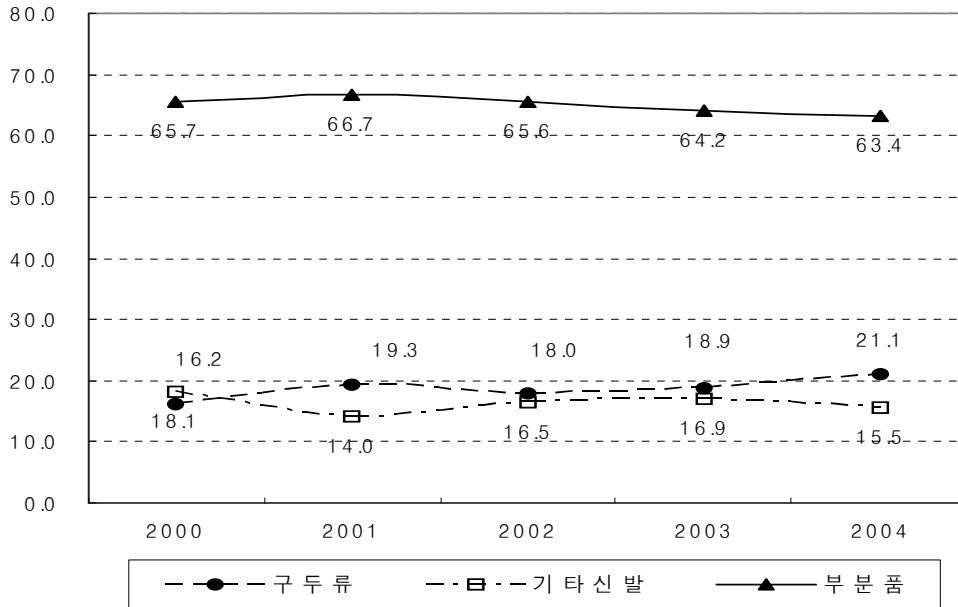
<표 3-6> 부산신발산업의 현황

(단위 : 개, 천명, 십억원)

구분		1998	2000	2001	2002	2003	2004	CAGR (00~04)
업체	전국(개)	1,339	1,705	1,685	1,602	1,432	1,303	-6.5%
	부산(개)	860	894	883	813	721	639	-8.1%
	비중(%)	64.2	52.4	52.4	50.7	50.3	49.0	-
고용	전국(천명)	31.7	33.5	30.4	27.8	24	20.6	-11.4%
	부산(천명)	21	18.7	15.9	13.4	11.6	9.6	-15.4%
	비중(%)	66.2	55.8	52.3	48.2	48.3	46.6	-
부가 가치	전국(십억)	1,012	1,028	1,323	1,089	1,001	899	-3.3%
	부산(십억)	-	442.1	401	293.7	275.6	283.6	-10.5%
	비중(%)	-	43.0	30.3	27.0	27.5	31.5	-

자료 : 통계청, 광공업통계조사보고서, 각년도. 무역협회, KOTIS, 부산광역시, 광업·제조업 통계조사보고서, 각년도.

또한 부산지역 내 제조업에서 차지하는 비중도 감소세가 지속되고 있으며 지난 수년간 신발관련 기업의 해외 이전 및 구조조정의 성과로 경쟁력 없는 업체의 상당수가 정리되었다. 부산지역 내 신발생산 실적은 2000년 1조 30억원에서 2004년 7,490억원으로 연평균 7.0% 감소하였다.



<그림 3-2> 부산신발업체의 분포현황

<표 3-7> 부산신발업체의 분포현황

구분	2000	2001	2002	2003	2004	CAGR
구두류	145	170	146	136	135	-1.8%
기타신발	162	124	134	122	99	-11.6%
부분품	587	589	533	463	405	-8.9%
계	894	883	813	721	639	-8.1%

자료: 부산광역시, 광업·제조업 통계조사보고서, 각년도

부산의 신발내수는 2000년 5,890억원에서 2003년 4,490억원으로 매년 12.8% 감소세를 보였으나 2003년부터 매년 12.7% 성장하여 2004년 5,700억 원으로 2000년 수준을 회복하였다. 전국 내수시장에서 차지하는 부산 신발산업의 비중도 2003년부터 조금씩 증가하여 2004년에는 26.2%로 상승하였다.

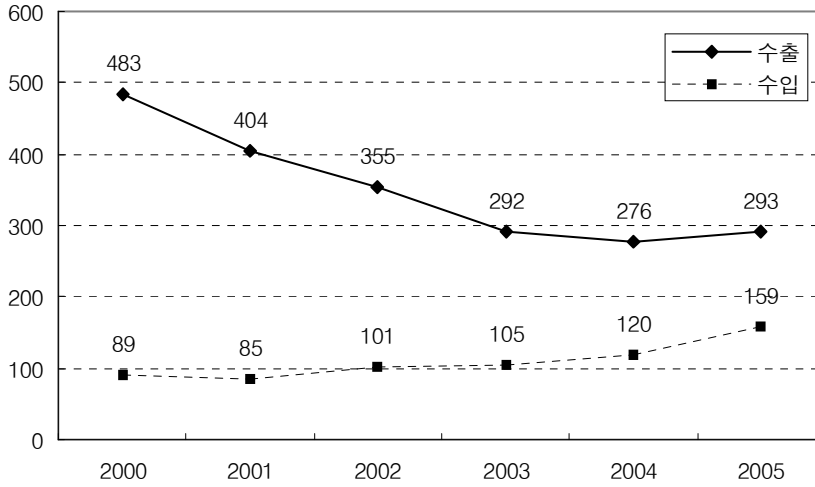
<표 3-8> 부산신발산업 비중 및 수급추이

(단위: 십억원, US\$ 백만)

구분		2000	2001	2002	2003	2004
생산	전국(십억)	2,311	2,560	2,458	2,268	2,113
	부산(십억)	1,003	929	766	700	749
	비중(%)	43.4	36.3	31.2	30.9	35.4
수입	전국(US\$백만)	274	311	404	516	553
	부산(US\$백만)	89	85	101	105	120
	비중(%)	32.6	27.3	25.0	20.3	21.6
내수	전국(십억)	1,717	2,055	2,242	2,276	2,174
	부산(십억)	589	518	449	476	570
	비중(%)	33.5	25.2	20.0	20.9	26.2
수출	전국(US\$백만)	799	702	577	509	500
	부산(US\$백만)	483	403	355	292	276
	비중(%)	60.5	57.4	61.5	57.4	55.2

자료 : 통계청, 광공업통계조사보고서, 각년도. 무역협회, KOTIS

부산지역의 신발수출은 2000년에서 2004년까지 연평균 13.1%의 급격한 감소 추세를 보이고 있다. 90년 이후 15년 만에 2005년 부산지역 생산신발의 수출금액이 전년대비 6.2% 증가한 2억 7,600만 달러에 달한다. 국내신발산업의 총 수출액에서 차지하는 부산지역 신발산업의 수출비중은 2000년 이후 지속적으로 감소하여 2004년 55.2%를 차지하고, 부산지역의 신발수입은 2001년 이후 지속적으로 증가하여 2004년 1억 2,000만 달러에 달하고 있다. 국내 신발산업은 2002년 이후 무역역조 현상이 심화되는 양상을 보이고 있는 가운데 부산지역 신발산업의 규모는 매년 감소하기는 하나 2004년 1억 5,600만 달러의 무역흑자를 시현하였다.



자료 : 무역협회, KOTIS, 수출입통계 각년도

<그림 3-3> 부산지역 신발수출입 추이 (단위: US\$백만)

부산지역의 신발제품 수출은 부품소재가 완제품 수출을 넘어서며 신발 부품소재의 국제 생산 및 수출거점화 현상이 나타났다. 부산지역 신발산업의 수출을 완제품과 부품으로 구분하여 살펴보면 2000년 이전까지는 완제품 수출의 비중이 매우 높았다. 2002년부터 신발부품소재의 수출이 완제품을 추월하여 55.1%에 이르고 2005년에는 77.5%를 차지하여 부산은 신발부품소재의 국제 생산 및 수출거점으로서 자리 잡았다.

<표 3-9> 부산신발의 완제품·부품소재 수출점유율

(단위: US\$백만, %)

구 분		1996	2000	2001	2002	2003	2004	2005
수 출		780.7 (100.0)	483.4 (100.0)	403.9 (100.0)	354.5 (100.0)	291.6 (100.0)	276.0 (100.0)	292.7 (100.0)
완제품 (점유율)	소계	549.5 (70.4)	276.6 (57.2)	207.9 (51.5)	159.4 (44.9)	98.5 (33.8)	73.2 (26.5)	66.0 (22.5)
	고무화	-	1.0	1.0	0.4	0.1	0.2	0.2
	케미화	-	70.4	66.4	48.0	25.4	18.0	16.1
	혁화	-	169.9	116.1	95.5	63.9	50.1	47.1
	포화	-	27.9	15.4	8.1	6.7	3.3	1.7
	기타	-	7.4	9.0	7.4	2.4	1.6	0.9
부 품(점유율)		231.2 (29.6)	206.7 (42.8)	196.0 (48.5)	195.2 (55.1)	193.1 (66.2)	202.8 (73.5)	226.7 (77.5)

자료 : 무역협회, KOTIS, 수출입통계 각년도

부산지역 내 신발생산 기반이 보다 값싼 노동력을 바탕으로 한 중국, 베트남, 인도네시아 등 아시아 지역으로 급속하게 이전하며 저가제품 생산거점의 기능을 상실하였다.

<표 3-10> 신발 분야별 기술경쟁력 비교

구 분		선진국	한국	대만	개도국
소 재	소재개발	●	◎	○	△
	프레싱	●	◎	◎	○
제 조	정밀도	●	●	●	◎
	자동화	●	◎	○	△
제품개발	디자인	●	○	○	△
	고기능화	●	◎	◎	△

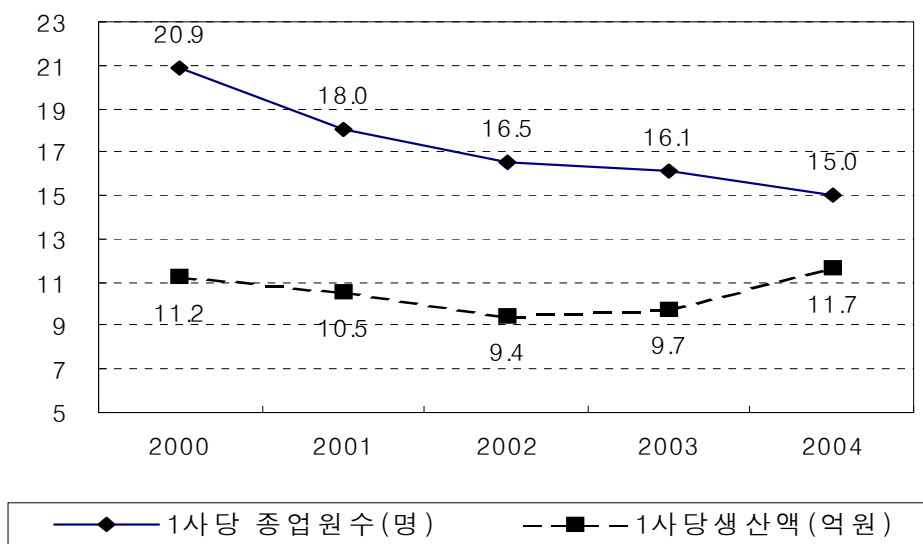
● : 상 ◎ : 중상 ○ : 중하 △ : 하

자료 : 한국신발산업협회자료, 무역협회, KOTIS, 수출입통계 각년도

그러나 소재개발 및 제품개발 분야의 기술경쟁력을 바탕으로 부품소재의 생

산 및 수출거점으로의 기능은 강화되고 있으며 향후 이러한 양상은 더욱 심화될 것으로 전망된다.

부산지역의 신발산업은 급속하게 고부가가치화로 이행하고 있으며 이에 노동집약적 산업특성은 점차 약화되고 있다. 생산액기준으로 살펴보면 2000년 1조 30억원에서 2003년 7,000억원으로 연평균 11.3% 감소하였으나 2004년에는 전년 대비 7% 성장하였다. 종업원 수는 2000년 18.7천명에서 연평균 15.4% 감소하여 2004년에는 9.6천명으로 감소하였다.



자료 : 부산광역시, 광업·제조업 통계조사보고서, 각년도

<그림 3-4> 부산신발 산업의 업체별 종업원수 및 생산액 추이

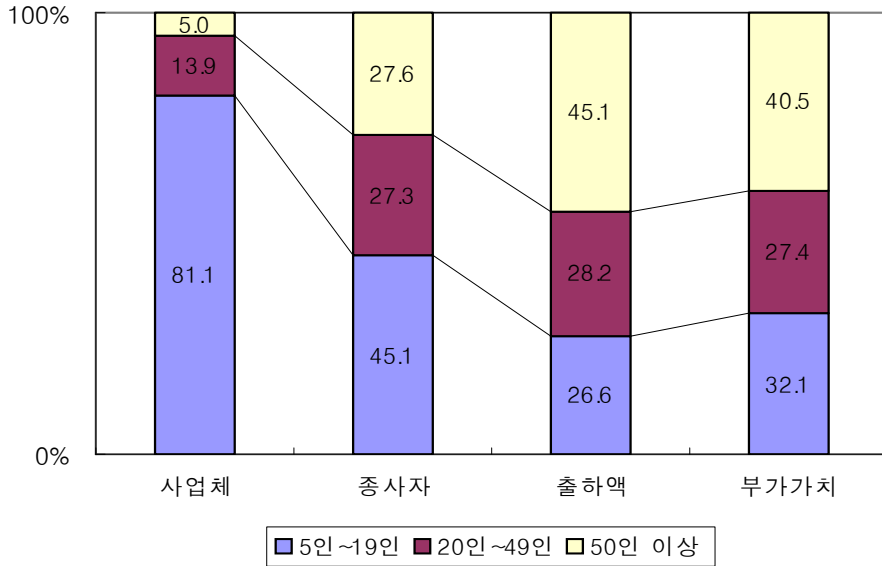
업체당 종업원 수 규모는 2000년 20.9명에서 2004년 15명으로 급격하게 감소하였고 1개사당 생산액은 2000년 11억 2,000만원에서 2004년 11억 7,000만원으로 소폭 증가하였다. 업체 수는 2001년 이후 지속적으로 감소한 반면 종업원 1인당 생산액은 2000년 5,360만원에서 매년 9.8% 증가하여 2004년에는 7,800만원으로 급증하였다.

<표 3-16> 부산신발산업의 노동집약적 특징감소와 고부가가치화 추이
(단위: 개, 십억, 천명, 백만원)

구 분	2000	2001	2002	2003	2004
업체수	894	883	813	721	639
생산액	1,003	929	766	700	749
종업원수	18.7	15.9	13.4	11.6	9.6
1인당 생산액	53.6	58.4	57.2	60.3	78.0

자료 : 부산광역시, 광업·제조업 통계조사보고서,各년도

그러나 우리나라 신발산업의 메카라고 불리는 부산의 신발제조업도 여전히 영세한 수준을 벗어나지 못하고 있다. 2004년 말 현재 부산지역 신발제조업체 중 종업원 수 50인 미만 업체가 전체의 95%를 차지한다. 5인~19인 이하 업체가 사업체 수에서는 81.1%, 종사자 수에서는 45.1%를 차지하여 대다수가 영세성을 면치 못한 것으로 나타났다. 출하액과 부가가치 측면에서는 50인 이상 사업체가 각각 45.1%, 40.5%를 점유하고 있다.



<그림 3-5> 부산신발제조업의 규모별·부문별 비중

<표 3-12> 부산신발제조업의 규모별·부문별 비중 (단위: 개, 명, 백만원)

구분	사업체수	종사자수	출하액	부가가치
5-19인	518	4,321	197,987	90,959
20-49인	89	2,617	209,747	77,728
50인 이상	32	2,651	335,441	114,913
계	639	9,589	743,175	283,600

자료 : 부산광역시, 광업·제조업 통계조사보고서, 각년도

3) 우리나라 신발산업의 SWOT 분석

(1) 장·단기적 관점에서 본 전반적인 신발산업 SWOT

부산신발산업진흥센터(2006)는 국내 신발산업 육성을 위해 다음과 같은 장·단기적 관점의 SWOT 분석을 실시한 바 있다.

<표 3-13> 국내의 환경변화에 따른 신발산업의 SWOT 분석

장기			장기
<ul style="list-style-type: none"> · 정부의 적극적인 육성·지원 표명 · 정보화로 중소기업의 역할증대 (체계적 연구 및 기술습득 가능) · 북한과의 경험가능성 확대로 임가공 무역 확대 · 북한에 생산라인 보유 가능할 경우 바이어 유치 가능성 높음 	<ul style="list-style-type: none"> · 환율 상승으로 인한 수출여건 호전 · 고 실업률로 노동시장 호전 · 방치된 시설의 상시 사용 가능 (시설 입차도 가능한 여건) · 현재 다품종 소량 생산체제 유지 	<ul style="list-style-type: none"> · 생산·판매의 무국경화 경향 증대 · 세계적 차원의 마케팅 능력부족 · 개도국의 부품 소재기술 습득 가속 · 전반적인 기업간 정신 부족 · 선진국의 개도국에 기술 및 경영노하우 이전 가능성 높음 · 바이어의 지속적인 생산전략변화 	<ul style="list-style-type: none"> · 중국, 베트남 등 개도국 기술 발전 · 애국심 호소에 의한 제품판매 곤란 · OECD 가입으로 특혜무역 곤란 · 특정 산업의 지원보호 곤란(WTO) · 소비자 선호의 급변 (디자인 취약)
단기	기회	위협	단기
단기	강점	약점	단기
<ul style="list-style-type: none"> · 우수한 제조기술 및 인력보유 · 실업률 증가로 노동시장 호전 · 부품소재업체의 우수한 기술 보유 · 지속적인 부품 소재수출의 증가 · 바이어의 높은 호감도 (정확한 납기일, 우수한 품질, 책임감 및 근면성 높음) · 세계적 수준의 연구소 보유 (소재 및 부품, 디자인 개발능력) 	<ul style="list-style-type: none"> · 전반적으로 높은 지가 · 높은 이자율로 인한 고금융비용 · 경쟁국에 비해 높은 임금 수준 (임금에 의한 가격 경쟁력 낮음) · 경쟁국대비 실제 가동라인 부족 (제품개발의 한계와 낮은 인지도) · 제살 깎아 먹기 식의 출혈 경쟁 풍토 	<ul style="list-style-type: none"> · 정부의 정책적 배려 미흡 가능성 · 업계 및 종사자들의 심리적 패배감 · OEM 생산 및 수출로 인한 시장의 유동성 높음(안전성 낮음) · 해외마케팅 능력 미흡 	
장기			장기

자료: 부산신발산업진흥센터(2006)

(2) 생산 및 판매유형별 SWOT

신발관련기업을 생산 및 판매유형에 따라 분류하면 크게 OEM 지향 기업, OBM 지향 기업, ODM 지향기업, Agency 지향기업으로 분류할 수 있다. 또한

제품의 유형 등에 의하여 분류하면 완제품, 부품, 기계장치 등으로 나눌 수 있다. 이에 따른 SWOT 분석은 다음과 같다.

<표 3-14> OEM 지향 기업의 SWOT

<ul style="list-style-type: none"> · 남북경협과 임가공무역확대로 저임금 노동력 활용, 물류비용을 줄일 수 있는 등 가격경쟁력 회복기회 · 운동화제품유형의 다양화 추세와 더불어 NIKE 등의 거대시장 축소에 의한 틈새시장 확대 · 신발산업의 공정모듈화 기술의 발전으로 다양한 형태의 분업관계가 가능하게 되고 특수분야에서 수익창출이 가능한 구조형성 	기회	위협
	강점	약점
<ul style="list-style-type: none"> · 원청기업과의 긴밀한 협력을 바탕으로 한 판매처 확보 · 독자적인 판매처 확보노력 불필요 · 우수한 신발생산기술보유 <ul style="list-style-type: none"> - 나이키, 리복의 샘플생산기지 - 40년간 완제품생산경험보유 - 최고급품대의 생산력 		<ul style="list-style-type: none"> · 중국 등 개도국의 기술발전으로 무한 경쟁 <ul style="list-style-type: none"> - 바이어의 생산전략변화에 의한 원청기업의 구매처 변환 · 주력제품 가격경쟁력 상실로 산업공동화 초래 <ul style="list-style-type: none"> - 생산기지의 이전 · 지나친 가격경쟁압박
		<ul style="list-style-type: none"> · 원청기업의 전략에 지나치게 의존적임 · 고비용 구조로 가격경쟁력 상실

<표 3-15> OBM/ODM/Agency 지향 기업의 SWOT

<ul style="list-style-type: none"> · 신발수요의 다양화에 따른 해외틈새시장의 확대 · 아시아 지역 등의 성장으로 신발시장의 확대 	기회	위협
	강점	약점
<ul style="list-style-type: none"> · 제품개발력 보유 · 우수한 신발부품소재의 확보용이 · 최고급품대의 우수한 신발생산기술보유 		<ul style="list-style-type: none"> · 고급 브랜드력을 보유한 선진기업과의 경쟁 · 중국 등 개도국의 급속한 기술발전
		<ul style="list-style-type: none"> · 해외시장 마케팅전략의 취약 · 강력한 브랜드의 부재 · 제품차별화의 어려움 · 글로벌 스탠더드를 위한 생산, 계획, 공급업체와 협력체계 미흡 · 디자인 등 우수인력보유 취약

2. 부산신발산업의 재구조화와 지역노동시장의 변화

주미순(2003)의 연구는 부산신발산업의 재구조화와 지역노동시장의 변화에 대한 대표적인 연구이다. 이하 그 연구를 요약하여 부산신발산업의 지역 네트워크화에 대한 이해를 높이도록 한다.

우리나라 신발산업에서 중요한 위치를 차지하고 있는 부산신발산업의 재구조화 과정을 도입기, 대량생산기지로서의 성장기, 구조 조정기, 네트워크 생산체제의 정착기 등 네 시기로 구분하고 시기별 특성을 요약하면 다음 <표 3-24>와 같다.

<표 3-24> 부산신발산업의 재구조화 과정

시기	기간	생산 특성	입지
도입기	1920년대 신발산업이 도입된 이후 1960년대까지	고무신류 소수 대기업 일괄 대량생산	영미중소기업생산기지 원료수입항구중심
성장기	1970년대부터 1980년대 중반까지	운동화류 대량생산 기지역할	사상, 금사 등 신설공업지역
구조 조정기	1980년대 후반부터 1990년대 중반까지	생산기지 국외이전으로 생산기능 약화, 구상기능 강화	중소규모, 소재생산으로 부산전역으로 입지확대
네트워크생산체제의 정착기	1990년대 후반부터 현재까지	부품·소재, 국내·외 완제품 조립업체 간의 네트워크 형성 핵심기능 강화, 산업연수이용	사상, 금사, 신평·장림 공업지역으로 집적

첫 번째 시기는 1920년대 신발산업이 부산에 도입된 이후부터 1960년대까지이다. 이 시기의 주요생산품은 고무신류이며, 소수의 대기업에서 대량의 저임금 남녀노동력을 고용하여 기업조직 내에서 일괄대량생산이 이루어졌다. 이 시기에는 미국·영국 중소기업들의 생산기지가 건설되었고 원료수입 항구를 중심으로 주로 분포하였다.

두 번째 시기는 1970년대부터 우리나라 노동시장의 경제적 환경에 변혁이 일어나는 1980년대 중반까지이다. 주요 생산품은 운동화류이며, 이전의 대기업들이 미숙련·저임금의 여성노동력을 대량으로 고용하여 기업조직을 확대하여 대량생산기지의 역할을 수행하였다. 대량의 저임금·미숙련노동력은 산업체 특별학급을 통해 조달되었고, 부품 생산과정이 분화되면서 노동력 수요가 다양화되었다. 공간분포 상의 특성으로는 기존 입지지역 외에 사상공업지역과 금사공업지역 등 신설의 공업지역으로 확산이 이루어졌다.

세 번째 시기는 1980년대 중반까지이다. 대량생산기지들이 저임금 국가로 이전이 이루어지면서 생산기능은 약화된 반면, 구상기능이 강화되어 핵심의 기능을 수행할 수 있게 되었다. 생산부문의 축소로 인해 생산부문 노동력은 급격히 감소한 한편, 계층적인 노동수요가 발생하였다. 공간적으로는 중소기업의 완제품 조립업체 증가와 중소기업의 부품 및 소재 생산업체의 증가로 인해 부산시 전역으로 확대하여 입지하였다.

네 번째 시기는 네트워크 생산체제의 정착기로 부품 및 소재 생산업체들과 국내·외의 완제품 조립업체간의 네트워크가 형성되는 1990년대 중반 이후부터 현재까지이다. 구조 조정기 이후 강화되기 시작한 핵심기능은 더욱 강화되어 우리나라뿐 아니라 전 세계의 신발업체를 대상으로 한 핵심기능 업무의 서비스가 가능하게 되었으며, 주요 생산품은 부품 및 소재 생산으로 전환되었다. 따라서 핵심기능 인력의 수요가 더욱 증가하였으며, 핵심기능 인력과 부품 및 소재의 개발·생산을 위한 노동력의 재생산 제도들이 마련되었다. 또한 미숙련 노동력의 이용을 위해 하청이 증가되었으며, 저임금 국가의 노동력을 산업연수생으로 도입하여 이용하고 있다. 입지특성으로는 전통적으로 신발산업이 발달한 향구 부근과 사상공업지역, 금사공업지역, 신평·장림공업지역 등의 공업지역으로 집적이 강화되었다는 점을 들 수 있다.

이상과 같이 부산 신발산업의 재구조화는 세계적·국가적·국지적 차원에서 생산 및 시장요인과 노동력 요인 등 여러 요인들의 복합적인 작용에 의해 발생했음을 알 수 있다. 즉 도입기와 대량생산기지로서의 성장기에는 세계적인 생산 및 시장 요인에 의해 선진국의 생산기지로서의 역할이 증대되어, 대량고용을 통한 기업조직의 외연적 확대가 주로 이루어졌다. 한편, 구조조정기와 네트워크 생산체제의 정착기에는 국가적·국지적 차원에서 발생한 노동력 요인에

의해 생산 및 고용의 감소와 생산기능의 변화와 공간적 이동이 이루어졌으며, 이로 인해 대규모 기업의 조직 해체와 기능 변화가 이루어졌다. 이러한 다양한 요인의 복합적인 작용에 의한 경제적 환경의 변화에 대한 부산 신발생산업체의 대응 전략 또한 복합적이다.

이상과 같이 산업 재구조화는 더 많은 이윤을 얻기 위한 기업전략일 뿐만 아니라, 특정 전략의 채택 결과 노동력의 고용 및 통제조건을 변화시키는 계기가 된다. 뿐만 아니라 노동과정의 변화와 그에 따르는 지역 노동시장의 변화를 수반하게 된다.

부산 신발산업의 노동과정은 많은 부분으로 파편화·분절화되어 있어 단일 기업의 노동과정 분석보다는 대상으로 다양한 노동과정들의 결합에 따른 기업 유형별로 노동과정의 공간적 특성을 분석하는 것은 산업 공간 연구의 핵심 주제이기도 하다.

부산 신발생산의 핵심적 노동과정은 제품 및 디자인을 개발하고 부품 및 소재를 개발하는 과정이다. 이 과정은 지식집약적인 과정으로 다양한 과학적인 기초지식이 있는 전문 다기능 노동력으로 구성되어 있다. 자사 상표의 제품을 업체는 제품 및 디자인 개발과 부품 소재 개발하는 과정을 모두 포함하고 있으며, 주문자 상표부착 생산방식으로 생산을 주로 하거나 부품 및 소재 등을 주로 생산하는 업체는 이 과정이 없는 경우가 대부분이다. 그러나 장기간의 신발 생산 기술과 지식이 축적된 OEM 완제품 생산업체는 자체 부품과 소재 등을 개발하는 경우도 있으며, 에이전트 업체의 경우에는 제품과 디자인 개발과 소재 및 부품개발의 노동과정까지도 수행하고 있다.

신발생산의 두 번째 노동과정인 기술적인 생산가능성을 검토하는 단계는 모든 유형의 기업에서 이루어지고 있는 과정이다. 이 과정은 대체로 고기능·고속련의 노동력이 담당하고 있다. 이 과정은 자사 상표의 제품을 생산하는 업체와 에이전트 업체의 경우에는 첫 번째 단계와 결합되어 있는 경우가 많고, 제품 및 디자인 개발기능을 수행하지 않는 경우에는 세 번째 단계인 완제품 조립 과정 또는 네 번째 단계인 부품 및 소재 생산과정과 결합되어 있다. 그리고 기술적으로 다기능화 되어있고 신발생산에 관한 전문적인 기술을 가진 숙련 노동력이 중심이다.

세 번째 노동과정은 각종의 부품 및 소재를 생산하는 단계이며, 완제품 조

립과정에 종속적인 과정이다. 이 단계에서는 완제품 조립단계와 달리 숙련의 남성노동력이 주류를 이루며, 여성노동력은 보조적인 작업만을 수행하는 경우가 대부분이다.

그리고 네 번째 완제품을 조립하는 과정에서는 주로 숙련·미숙련의 여성노동력이 중심이 되고 있다. 기업의 조직 내에 제품 디자인 개발에서부터 조립단계까지 갖추고 있는 기업도 있지만, 조립단계의 일부 또는 전부를 외부화하는 경우도 있다. 그러므로 여성노동력을 주로 고용하여 완제품의 조립과정만을 수행하는 기업도 있다. 이 노동과정에서는 제품의 생산량 변동에 따른 유연성 확보를 위해 임시적 고용의 비중이 점차 커지고 있다.

최종 제품을 판매하기 위한 마케팅 과정에서는 국내 시장뿐만 아니라 국제 시장을 대상으로 활동해야 하기 때문에 신발생산과정에 관한 전반적이고 전문적인 지식뿐 아니라 영업활동에 필요한 다양한 언어능력을 겸비한 전문 노동력이 요구된다.

이상과 같은 노동과정별 노동력 특성을 바탕으로 부산 신발업체의 유형별 노동과정의 공간적 특성을 종합하면, 제품 및 디자인 개발, 핵심 부품 및 소재 개발, 마케팅기능, 무역기능 등의 핵심기능은 자사상표의 제품을 생산하는 기업에서만 수행하며 주로 서울과 부산의 사상공업단지 내에 입지하고 있다. 또한 중요 부품 및 소재 개발·생산, 기술적인 생산가능성의 검토 등의 준핵심기능은 부산의 사상 및 신평·장림공업단지, 김해의 안동공업단지 등의 전통적인 신발업체 집적지역에 입지하고 있다. 또한 완제품의 조립과정은 핵심기능과 함께 수행되는 경우도 있고 준핵심기능과 함께 수행되는 경우도 있으며, 자사의 기업조직 내에서 이루어지거나 외부화되기도 하여 노동과정의 공간 분화 범위가 가장 넓다. 즉 부산의 사상, 신평·장림, 그리고 김해의 안동공업단지 등 국내의 전통적인 신발산업 발달지역 뿐 아니라, 중국·베트남·인도네시아 등 저개발 국가로 공간적 범위가 확대되었다. 마지막으로 부품 및 소재의 개발·생산의 경우, 핵심 부품 및 소재는 선진국에서, 중요 부품 및 소재는 부산의 완제품 생산업체나 혁신적인 부품 및 소재 생산업체에서, 그리고 표준화된 부품 및 소재의 생산은 주로 후발 개발도상국에서 이루어지고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 부산 신발산업의 생산체계 및 그 공간분화의 변화는 노동과정과 그 노동과정에 적합한 노동력의 질적 구조에 의하여 우선적

으로 규정된다. 즉 특정산업의 변화는 생산체계와 노동과정의 상호보완적 변화를 수반함을 확인할 수 있었다. 그리고 국지적 노동시장의 노동과정의 변화가 노동 분업의 성격과 정도, 자본과 노동의 결합방식, 노동력 및 조직 방식 그리고 노동자에게 요구되는 기술변화를 수반하는 동시에 다면적이고 중층적 공간 분화 구조를 형성함으로써 동일 공간 내에 상이한 노동과정이 공존하게 된다.

결론적으로 이러한 노동과정의 변화로 부산지역은 핵심기능부터 완제품 조립 단계까지 거의 전 노동과정을 수행하는 국지적 노동시장으로서 특징을 갖게 되었다. 그러나 부산 신발산업의 노동시장에서 부족한 부분, 즉 핵심기능을 담당할 노동력을 양성하는 제도적 환경의 구축이 요구된다. 왜냐하면 현재 부산의 신발산업이 지식 집약적 산업으로 발전하기 위해서는 이와 같은 노동력 재생산이 전제되어야 하기 때문이다.

IV. 연구설계

1. 연구모형

본 연구의 목적 가운데 하나는 ‘신발산업 네트워크조직 관계에서 조직 형성과 몰입에 영향을 미치는 주요 요인들을 이해’하고자 하는 것이다. 이를 위해 신발산업 네트워크조직에 참여하고 있는 기업 간의 협력 형성에 영향을 미치는 주요 요인들을 분석하고 그 요인들이 네트워크구조 또는 관계를 통해 어떻게 작동하였는가를 분석하고자 하였다.

네트워크조직은 환경이 제공하는 복잡한 문제를 해결하기 위해 수직적 통합뿐만 아니라 수평적, 공간적으로 공식적인 조직경계를 넘은 통합메커니즘을 갖춘 조직(송상호·김명형, 1996)이다.

본 연구에서는 신발산업에 있어서 이러한 네트워크조직의 도입 배경은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 전략적 제휴와 공생을 중시하는 새로운 경쟁상황의 출현이다(박동준, 1994). 새로운 경쟁상황은 20년에 걸쳐 일어나고 있다. 중소벤처기업의 등장, 실리콘 밸리의 등장은 기존의 기업경영방식과 근본적으로 다른 경쟁상황을 초래하였다. 새로운 경쟁상황에 적합한 모델은 기업 내부와 기업 간의 수평적, 병렬적 연계의 네트워크라고 할 수 있다.

대규모 조직은 네트워크 라인을 통해 내부 조직을 재구축하고 있으며, 공급자, 고객, 심지어 경쟁자와의 새로운 관계 설정의 움직임이 일어나고 있다. 또한 국가경쟁력을 높이는 정책결정에 있어서도 산업 내 협동적 관계를 독과점으로 연계하여 규제하던 방식에서 탈피하여 긍정적인 산업 내 기업 간의 결합을 장려하는 방향으로 선회하고 있다(황용성, 2001).

우리 나라 신발산업의 경우에도 마찬가지로 지역혁신사업, 지역클러스트 등 새로운 경쟁상황이 도래하고 생산기지의 글로벌화 등 대단히 역동적인 환경 변화를 겪고 있으므로 네트워크조직의 도입이 시급하다고 할 수 있다.

둘째, 시장의 실패가 아니고 조직의 실패이다. 조직이 확대되면 관리비용이

증가하고 경직화되는 등 조직실패현상이 심각해진다. 조직규모 확대의 논리는 사업에 필요한 자원, 활동을 시장에서 조달할 경우 상대방의 기회주의적 행동으로 사업에서 상당한 위험부담을 안게 된다는 것이다. 따라서 대부분 시장에서 조달하기보다, 다각화 또는 합병 등을 선호한다. 예컨대 과거 섬유회사는 원면, 원사, 원단, 염색, 재단, 봉제를 자체 공장을 확보함으로써 해결하려 하였다. 그러나 요즘 국내의 경쟁력을 갖춘 일부 의류기업은 공장이 없는 회사를 운영하고 있다. 이는 봉제공장, 원사공장을 갖는 것이 관리비용을 증가시키고 시장대응력을 약화시키기 때문이다.

마찬가지로 신발산업의 경우, 국제적으로 유명한 신발기업인 나이키(Nike)도 자체신발공장을 가지고 있지 않다. 결과적으로 시장위험을 회피하기 위해 내부화하고 조직을 확대하는 것은 더 이상 경쟁력을 갖지 못한다. 따라서 부산의 (주)화승도 공장이 없는 회사를 운영하고 있으며, 시장대응력을 강화하기 위해 네트워크조직이 필요로 하고 있다.

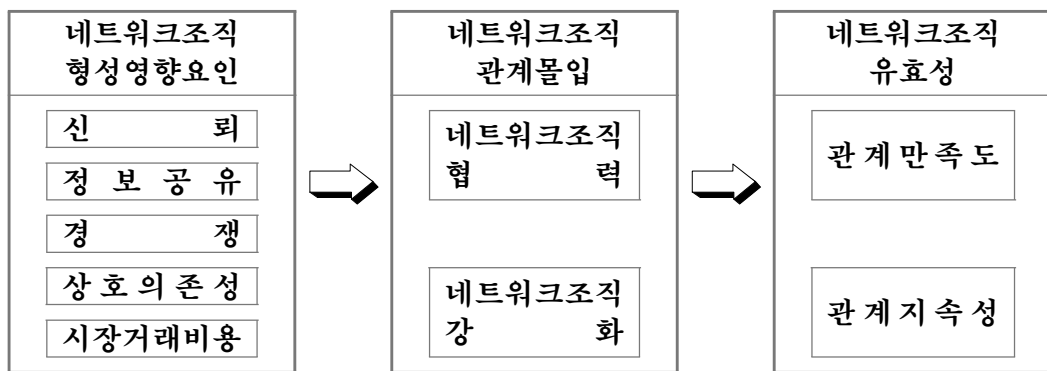
셋째, 정보통신기술의 발전이다. 최근의 기술발전이 네트워크조직의 등장을 촉진하고 있다. 인터넷, 광통신, 인공위성 통신기술의 발전 등은 경영자로 하여금 조직 내, 또는 조직 간 의사소통을 높이는데 기여하고 있다. 우리 나라 산업은 공히 획기적인 IT의 발달로 인하여 새로운 커뮤니케이션 환경을 접하고 있으며, 이는 신발산업도 마찬가지이다. 특히 2000년 이후 추진되고 있는 신발 산업 정보화 구축사업의 결과는 이를 잘 반영하고 있다.

넷째, 국제화의 진전이다. Porter(1985)가 제시한 가치사슬 상에서 전방과 후방의 가치사슬 상의 새로운 협력자가 국내에 국한되지 않고 전 세계적으로 존재하게 되었다. 국내의 섬유, 가전산업과 마찬가지로 신발산업의 발 빠른 중국, 동남아 진출은 낮은 인건비를 고려한 가치사슬 상의 통합을 추구하려는 시도이다. 제3장에서 조사한 바대로 신발산업의 글로벌화는 다른 어떤 산업보다도 그 범위가 크고 급속히 이루어지고 있음을 알 수 있다.

이러한 점에서 네트워크조직은 전통적인 조직보다 환경의 복잡성이 크고 변동 속도가 빠를 때 채택할 수 있는 적절한 조직구조이다(Miles and Snow, 1986). 네트워크조직은 단순한 공식적 구조와는 달리 조직의 모든 자산, 지식, 능력이 조직의 여러 곳에 산재해 있으면서도, 필요한 경우 언제 어디서나 쉽게 동원할 수 있다. 자원은 어떤 장소에 집중될 필요가 없으며, 모든 참여기업이

같은 역할을 수행하도록 대칭적인 설계를 따를 필요도 없다(Gerstein, 1992). 예컨대 신상품이나 전략을 개발할 때 어떤 참여 기업 간의 상호의존성은 필요한 경우에 공유된 목표, 관리과정, 공통의 유인 등에 의해 촉진될 수 있다.

여기에서는 본 연구목적의 달성을 위하여, 구체적인 실증분석을 수행하기 위한 연구 분석의 프레임워크를 구성하고자 한다. 연구 분석의 프레임워크를 구성하기 위한 관련 선행연구검토는 이미 앞의 절들에서 이루어졌기 때문에 이 절에서는 연구목적에 맞게 종합적으로 그 내용을 정리하여 연구모형을 설정하고자 한다. 즉, 이상의 논의들에서 제시된 여러 가지 네트워크조직 형성 영향요인과 네트워크조직 관계몰입(협력과 강화) 그리고 네트워크조직 유효성(관계지속성, 관계만족도) 간의 구조적 관계를 분석하기 위하여 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 4-1> 연구모형

2. 연구가설

이상 선행연구 검토결과에 근거하여 수립된 본 논문의 연구모형에 따르면, 신발산업의 네트워크조직에 참여한 기업들의 신뢰와 정보공유 등의 네트워크조직 형성의 영향요인이 네트워크조직 관계몰입에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 연구가설 1을 다음과 같이 설정할 수 있다.

1) 연구가설 1

H₀₁: 신발산업에서 네트워크조직 형성의 영향요인은 네트워크조직 관계 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

Powell(1987)은 네트워크의 형성에 근거한 논의에서 신뢰가 네트워크의 핵심 요소임을 강조하고 있다. 일반적으로 기업 간 상호의존도가 커질수록 목표달성에 대한 상대방의 역할은 더욱 커지게 되며, 이때 기업 간 구성원의 상호 접촉으로 이해의 폭이 커지면 기업 간 관계 구조 하에서 나타나는 신뢰가 전제된 상호작용행동이 성공의 핵심이 된다고 보았으며, 집단의 동질성이 강할수록 신뢰가 높고 네트워크 질서를 유지하기 쉽다고 보았다.

Dore(1987)는 일본 기업 네트워크의 ‘관계적 계약성’ 즉 네트워크조직에 대한 제도적 설명을 통해 일본 기업의 네트워크조직은 관련 당사자의 선의와 자비에 의존한다고 주장하고 있다. 네트워크조직의 결속관계에서 기업관계의 안정성과 신용은 매우 중요하며, 이는 일본 경제 행위자, 다시 말해서 네트워크조직 참여 기업들의 명백하고 상호규범적인 기대, 즉 신뢰에 의해 형성된다고 보았다. 즉

Wong(1989)은 홍콩에서 활동하는 중국기업들의 네트워크조직에 대한 연구에서 네트워크조직의 형성은 친족관계의 신뢰뿐만 아니라, 외부 경제 질서를 신뢰성 있고 합법적인 것으로 간주하는 조직 차원의 신뢰를 강조하였다.

제도적 측면에서 네트워크 형성요인에 관한 연구는 가치, 전통, 행동규범 등과 같은 비계약적인 규범요소가 모든 관련자들에 의해 받아들여지지 않을 경우, 네트워크조직은 효과적으로 운영될 수도 장기적으로 유지될 수도 없음을

시사하고 있다. Lazerson(1995)은 이탈리아의 네트워크 산업에 대한 연구를 통해 네트워크조직의 성공요인으로 신뢰와 제도적 환경을 지적하였다. 신뢰는 조직 간 상호협력과 조정을 촉진시키는 중요한 요소이다(Uzzi, 1997; Gulati, 1995; Parkhe, 1998; La Porta et al., 1996; O'Toole, 1995). 즉 네트워크 구성원 간의 협력관계는 미래의 행태에 대한 약속을 기반으로 한다. 그리고 신뢰는 그러한 약속을 믿을 수 있는 진술로 바꾸어 주는 것이다. 따라서 본 논문에서는 다음과 같은 하위가설 1-1을 설정할 수 있다.

하위 가설 1-1: 신발산업에서 네트워크조직 내 참여기업 간 신뢰의 정도가 높을수록 네트워크조직 관계몰입의 정도가 높을 것이다.

네트워크조직은 거래비용이론으로도 설명될 수 있다. Williamson(1985)에 의하면 시장과 기업은 거래가 이루어지도록 하는 대안적인 도구들이며, 거래가 시장에서 이루어지는가 아니면 기업에서 이루어지는가 하는 것은 각각의 상대적인 효율에 의존하며, 시장을 통해 복잡한 계약을 형성 집행하는데 소요되는 비용은 의사결정자의 특성과 시장의 객관적인 특성에 따라 달라지고, 시장을 통한 기업 간 교환관계를 저해하는 환경적인 요인과 인간적인 요인은 시장과 조직 어느 곳에서나 중요하다고 지적한다. 그는 조직이 효율적일 수밖에 없는—즉, 시장실패의—원인을 환경적 요인에 있어서의 불확실성과, 소수자의 거래상황, 인간적 요인에 있어서의 제한된 합리성과 기회주의를 들고 있다. 이러한 환경적 요인과 인간적 요인은 불확실성과 제한된 합리성, 소수자 거래와 기회주의로 짝 지워짐으로 시장실패를 설명하고 있다. 따라서 경제적 거래를 효율적으로 관리하기 위해서 내부조직을 통해 기회주의를 희석시키고, 제한된 합리성을 완화시키며, 의사결정시의 불확실성을 완화시킬 수 있다고 설명한다. 즉, 시장을 대신할 조직을 선택하게 되는데 이것이 위계 조직이다. 위계는 거래비용이론에서 시장 메커니즘을 통한 거래를 대체해주는 핵심개념으로 기업은 본질적으로 위계 조직으로 구성되고 그 결과 거래 상담활동, 유통활동, 정보활동, 계약활동 등의 내부화가 시도된다는 것이다. 그러나 이러한 내부조직화는 관리비용이 증가하고 조직의 유연성을 저해할 수 있으며, 시장실패를 극복하기 위

해 내부화하고 조직을 확장—수직적 통합—하는 것이 언제나 기업 경쟁력을 높이는 것은 아니다(Ouchi, 1980). 따라서 기업들은 기업 경계를 허물고 시장 계약도 아니고 이전의 위계의 수직적 통합도 아닌 제3의 협동 형태에 개입하고 있으며(Goldberg, 1980), 이러한 시장과 위계 사이의 중간 기반을 합리적 계약(Dore, 1983), 계획적인 조정(Richardson, 1972), 동류조직(Ouchi, 1980), 관계적 교환(Goldberg, 1980) 등으로 명명되고 있으며 이것이 바로 네트워크조직(Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Johanson and Mattson, 1987)이다.

Limeric(1993)은 전략적 제휴, 전략적 네트워크, 허브 조직 등 그 명칭에 상관없이 공통적으로 “만일 어떤 기업이 가장 효율적인 공급자에게서 필요한 활동을 대신하게 함으로써, 그 기업이 비교우위를 가진 활동을 계속할 수 있거나, 거래비용을 낮출 수 있다면 전략적 네트워크라는 아주 우수한 조직이 출현할 것”이라고 하였다. 따라서 네트워크조직의 형성에 있어서 거래비용은 중요한 영향요인인 바, 다음과 같이 하위가설 1-2를 설정하도록 한다.

하위 가설 1-2: 신발산업에서 네트워크조직의 시장거래비용의 규모가 클수록 네트워크조직 관계몰입의 정도가 높을 것이다.

그리고 Best(1990)는 ‘새로운 경쟁’이라는 용어를 사용하면서 과거 조직모델이 위계적 형태였다면, 새로운 경쟁 환경에 적합한 조직모델은 네트워크조직이라고 주장하고 있는데, 그는 캘리포니아의 실리콘 벨리, 이탈리아의 프라토와 모데나(Prato and Modena), 컴퓨터 산업과 생명기술(biotechnology), 아시아의 한국과 일본 경제를 사례로 들고 특히 정보의 공유가 네트워크조직을 가속화시키는 요인이라고 보고 있다. 각각의 기업들은 정보의 공유를 통해서 자신의 부족한 부분과 능력을 네트워크조직을 통해 습득하면서 자신의 핵심능력에 자원을 집중할 수 있을 것이며, 조직학습의 관점에서 네트워크를 통해 급속히 변화하는 시장에 대한 이해와 암묵적인 지식을 얻을 수 있다는 것이다(조남신, 2002).

네트워크조직은 일반적인 유형의 상호행위를 중심으로 구축되기 때문에 네트워크조직 참여기업들 간의 상호의존성과 관계를 중시한다. 따라서 명확한 의사 전달과 정보의 원활한 유통은 자율적, 독립적인 네트워크조직 참여기업들 간의 협력을 끌어내는 데 무엇보다 중요하다. 즉 네트워크는 자주적인 사람들이 공

동의 목적을 달성하기 위해 자율적으로 연계·협력하는 사람들의 모임으로, 구성원 모두가 목적의 공유 내지는 공유감이 조직에 콘텐츠를 형성해줌으로써 조직이 나아갈 방향을 제시해 주는 동료이며 협력자이다(김인순, 2000). 그렇다면 본 논문에서도 다음과 같은 하위가설 1-3을 설정할 수 있을 것이다.

하위 가설 1-3: 신발산업에서 네트워크조직 내 참여기업 간 정보공유의 정도가 높을수록 네트워크조직 관계몰입의 정도가 높을 것이다.

오늘날 경쟁우위를 창출하는 가치 활동은 자기 조직만의 독립적 활동만으로 부족하여, 자신을 둘러싸고 있는 타 경제 주체들과의 창조적 상호작용과 관계 설정을 통한 공동의 가치창출 노력을 필요로 한다. 이는 극심해지고 있는 경쟁 양상, 변화무쌍한 환경상황, 지속적인 신기술의 출현 등으로 인해 질적으로 새로운 가치창출양식이 요구되기 때문이다. 이러한 가치창출 양식의 하나로 대두된 것이 바로 네트워크조직이다.

결과적으로 치열한 경쟁상황으로 인한 공생의 필요성이 네트워크조직의 발달을 촉진시켰다(김인수, 1999)고 볼 수 있을 것이다. 다시 말해서 최근에 한 조직이 자신의 성장과 유지에 필요한 모든 혁신을 수행하기가 어려워지자 경쟁관계에 있는 다른 조직과 협력적인 네트워크를 형성하고 이를 통해 위험을 최소화하고 공생하려는 노력을 하게 된다. 즉, 공급자, 고객, 동업자 등 조직을 둘러싸고 있는 다양한 외부 경제주체들과 협력하여 새로운 가치창조 시스템을 구축하여 경쟁의 양상이 개별조직간 경쟁에서 네트워크를 가진 시스템 간 경쟁으로 변화하고 있다. 이러한 관점에서 볼 때 경쟁은 네트워크조직 형성에 있어서 주요한 변인으로 작용하는 것으로 보아야 할 것이다. 그래서 본 논문에서는 다음과 같은 하위가설 1-4를 설정하도록 한다.

하위 가설 1-4: 신발산업에서 네트워크조직의 시장경쟁 상황이 극심할수록 네트워크조직 관계몰입의 정도가 높을 것이다.

조직은 다른 조직과의 상호의존성(interdependence)에 의해 제약받고(Pfeffer and Salansik, 1978), 다른 조직의 행동이 불확실할 때 상호의존적인 조직은 성

공이 불확실하게 된다. 그러므로 조직은 외부의 상호의존성을 관리하기 위해 활동하며, 이러한 활동을 통해 환경에 적응하게 된다(Heller, 1988). 조직은 생존과 성장에 필요한 자원을 공급하는 조직에 의존하며, 자원을 공급하는 조직 역시 의존할 자원이 있으면 상호의존관계가 성립된다.

자원의존의 이론적 배경에서 조직간 관계 형성, 즉 네트워크조직을 설명한 연구로서 Paulson(1976)은 보완적 자원을 보유함으로써 조직적 협력이 발생한다는 사실을 확인하였다. 그리고 Pfeffer and Salansik(1978)은 미국내 제조기업간 합작투자의 상호의존성에 관한 연구에서 합작투자는 내부적 요구에 부응하기보다는 다른 조직에 대한 의존성으로 인해 발생하는 불확실성을 제거하는 것이 주된 목적이라는 사실을 밝히고 있다. 이러한 선행연구결과를 놓고 볼 때, 상대기업과의 상호의존성은 네트워크조직 형성에 있어서 주요 변인으로 작용하리라고 예상할 수 있다. 따라서 본 논문은 다음과 같은 하위가설 1-5를 설정하도록 한다.

하위 가설 1-5: 신발산업의 네트워크조직에서 상대기업과의 상호의존도가 높을수록 네트워크조직 관계몰입의 정도가 높을 것이다.

2) 연구가설 2

H₀₂: 신발산업에서 네트워크조직의 관계몰입은 네트워크조직의 유효성에 정의 영향을 미칠 것이다.

하위 가설 2-1: 신발산업에서 네트워크조직의 관계몰입의 정도가 높을수록 네트워크조직 관계만족도가 높을 것이다.

하위 가설 2-2: 신발산업에서 네트워크조직의 관계몰입의 정도가 높을수록 네트워크조직 관계지속성이 높을 것이다.

Kreps(1990)는 네트워크란 일반적인 유형의 상호행위에 참여하는 조직 행위자들의 집단이라고 정의하였고, 네트워크는 가치와 관심을 공유함으로써 연계되는 자율적인 성원들의 망이며, 네트워킹은 사람들 사이를 잇고 아이디어와 자원 등을 연계시키는 과정이라고 했다(하재룡·김영대, 1997).

관계마케팅연구에서는 이미 관계몰입의 매개변수적 역할에 대해 많은 연구가 이루어져 있다. 예를 들어 온라인 커뮤니티 마케팅 활동과 친커뮤니티 행동 간의 관계에 대한 연구(김재욱 등, 2002)에서도 관계몰입의 매개역할이 밝혀지고 있다.¹²⁾

특히 네트워크조직이란 “상호의존적인 조직 사이의 협력관계”를 의미한다. 즉 네트워크조직은 업무적인 상호의존성이 큼에도 불구하고 내부화하거나 자본적으로 강하게 연결됨이 없이 서로 독립성을 유지하는 조직들이 상대방이 보유하고 있는 자원을 마치 자신의 자원인 것처럼 활용하기 위해 수직적, 수평적, 공간적 신뢰관계로 연결된 조직 간의 협력 상태(김인수, 1999)로 볼 수 있다.

그러므로 앞에서 검토한 바와 같이 네트워크조직에 있어서 공통의 목적이 존재한다면 그러한 목적을 달성하기 위해서는 네트워크조직 내 참여기업 간의 협력이 무엇보다도 중요하다(Smith and Barclay, 1999; Lambright, 1997; La porta, 1996; O'Tool, 1995; Dill and Rochefort, 1989; Lehman, 1989). 그러나 현실은 이러한 협력이 항상 잘 이루어지는 것은 아니지만, 반대로 각기 상대적 자율성을 가진 조직들 간의 관계로 구성된 네트워크의 특성상 공통의 목표 달성을 위해 협력할 수 있다면, 이들 간의 관계를 지속적으로 유지·발전시킬 수 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 네트워크조직의 협력과 강화의 구체적 결과 또는 성과는 관계의 계속성, 다시 말해서 관계지속의 의향으로 나타나게 될 것이다.

12) 커뮤니티 인기몰이 방법에서 중요한 요소인 “4C”라는 것이 있다. Contents, Community, Communication, Commerce가 바로 그것이다. 이 중 Community는 인터넷 이용자들끼리의 의사소통 활동을 의미하는 것으로, 관심 있는 주제를 하나의 공간을 통해 모여 서로의 관심사나 정보를 교환하고, 의견을 나누는 것을 의미한다. 인터넷 사이트들은 이러한 커뮤니티 공간을 일명 ‘카페’라는 이름으로 명명하여 제공하고 있는데, 커뮤니티 참여자들이 많고 활동이 활발할수록 해당 사이트의 트래픽이나 쇼핑몰의 구매율이 높다고 한다. 온라인 상의 커뮤니티는 웹사이트에서 이용자들이 채팅을 하고, 이메일을 주고 받으며, 포럼에서 토론도 하는 등 서로 의사소통을 원활하게 해주는 장소가 되어야 한다. 인기 있는 커뮤니티 사이트가 생기면 이는 곧바로 웹사이트의 트래픽과 판매 증대에 지대한 영향을 미치게 된다.

그리고 본 연구에서는 네트워크조직에서의 몰입이 높을수록 사업의 성과는 높아질 것이라는 가정을 전제로 하고 있다. 물론 네트워크조직의 협력이 어떠한 메커니즘을 거쳐 네트워크조직의 사업성과에 영향을 미쳤는가를 규명하는 것은 쉽지 않다. 협력을 조작적으로 정의하고 이를 측정하는 것도 어려울 뿐만 아니라, 어떠한 경로를 거쳐 성과에 영향을 미쳤는가와 그 성과를 측정하는 것도 쉽지 않은 일이기 때문이다(Tjosvold, 1990; 최남희, 2001). 다만 관계관리의 연구로서 Morgan(1994)에서 협력은 몰입에 영향을 미치는 것으로 상당한 상관관계를 가지는 것으로 조사되고 있다.

따라서 본 연구에서는 관계몰입—즉, 협력과 미래의 관계 강화—이 네트워크 성과 간의 구체적인 메커니즘을 보여 주지 못하는 한계를 가지고 있으나, 네트워크의 공동 목적을 달성하기 위해서는 네트워크 구성원 간의 협력과 네트워크 강화가 중요함을 강조한 선행연구들(Smith and Barclay, 1999; Lambright, 1997; La porta, 1996; O'Tool, 1995; Dill and Rochefort, 1989; Lehman, 1989)에 의지하여 몰입과 성과는 높은 상관관계, 즉 몰입이 높으면 성과도 높아진다는 점을 전제로 하여 분석하고자한다. 이미 관계마케팅 연구에서는 몰입과 만족에 대한 연구를 수행한 학자로서 Judy(1998), Fred(1998), Wilson et al.(1995), Mary(1998) 등 상당수가 있으므로, 본 연구에서처럼 관계몰입이 관계만족 등의 유효성에 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하는 것이 무리는 아닐 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 네트워크조직 형성 영향요인

본 연구는 네트워크조직 형성의 이론으로서 (1)거래비용이론, (2)자원의존이론, (3)시스템변경이론, (4)사회적 자본 이론, 그리고 (5)영역이론을 고찰하였다. 따라서 본 연구에서는 각각의 이론으로부터 대응되는 네트워크조직 형성 영향요인으로서 (1)시장거래비용, (2)상호의존성, (3)경쟁, (4)신뢰, 그리고 (5)정보공유로 한정하여 측정하도록 한다.

(1) 시장거래비용

본 연구에서는 ①시장 내 거래처 이동으로 인한 거래비용, ②특수거래로 인한 거래비용, ③거래조건결정에 대한 거래비용 및 ④시장 탐색과 정보수집 비용에 대한 문항을 리커트 7점 척도로서 시장거래비용을 측정한다.

(2) 상호의존성

본 연구에서는 ①영업실적의 상대기업의 의존, ②네트워크조직에서의 상대기업의 영향력, ③상대기업의 중요성, ④상대기업의 필요성 그리고 ⑤목표달성을 위해서 상대기업에 의존 하는 정도 등에 대한 문항을 기초로 리커트 7점 척도로서 상호의존성을 측정한다.

(3) 경쟁

본 연구는 ①회사가 속한 사업 분야에서의 기업 간 경쟁이 치열한 정도, ②회사가 속한 사업 분야에서의 기업들의 시장 내 지위의 변동성, ③회사가 속한 사업 분야에서의 각 기업이 경쟁우위에 서기 위해 서로 경쟁하는 정도에 대해 리커트 7점 척도로 경쟁을 측정하도록 한다.

(4) 신뢰

신뢰를 네트워크조직에서 계량적으로 명확히 측정하는 것은 용이한 일이 아니지만, 본 연구에서는 ①거래관계에서의 솔직한 태도, ②상대기업과의 약속의 신뢰도, ③자사의 입장에 대한 동의와 이해, ④신뢰성 있는 사업파트너로서의 역할, ⑤업무프로세스의 신뢰, ⑥개방적 거래관계에 대해 전반적으로 인지하고 있는 상호간의 신뢰에 대한 생각을 리커트 7점 척도를 통해 측정하도록 한다.

(5) 정보공유

본 연구에서는 ①필요정보의 상호교환, ②정보교환을 위한 빈번한 회합, ③비공식적 토의, ④중요 정보 보고 및 메일 교환, ⑤주요 지식의 용이한 전파, ⑥새로운 지식의 신속한 전파 등에 대한 문항을 리커트 7점 척도를 통해 정보공유를 측정하고자 한다.

2) 관계몰입

네트워크조직은, 앞에서 그 개념에서 살펴보았듯 두 개 이상의 조직이 장기적 관점에 바탕을 두어도 반복적이고 지속적으로 상호 작용하는 것을 전제로 하는데, 이러한 관점에서의 기업 상호간의 관계에 대한 몰입, 즉 관계몰입에 대해 논의할 필요가 있다.

우선 Anderson and Weitz(1992)는 단순히 현재의 편익과 비용만을 고려하여 상대를 평가하는 것을 넘어서 안정적인 관계로 발전하기 위하여 기꺼이 단기적 희생을 치르면서 관계의 지속성을 확신하는 것이라고 했으며, 그리고 Morgan and Hunt(1994)는 관계몰입이라는 것을 “교환관계에 있는 사람이 다른 사람과의 지속적인 관계를 유지하려는 믿음”이라고 정의했다. 뿐만 아니라, Moorman et al.(1992)은 “가치가 있다고 여겨지는 관계를 계속 유지하고자 하는 지속적인 갈망”이라고 정의하였는데, 이들이 말한 것은 몰입을 한 파트너가 그 관계가 지속되기를 바라고, 그 관계를 유지하는데 적극적으로 노력한다고 말할 수 있다. 그리고 Mummalaneni(1987)는 조직 간의 거래관계에서 ‘잔류자’와 ‘이탈자’를 각 조직의 정도로 분류하였으며, Johnson(1982)은 몰입이란 미래 지향성을 나타내 주며 관계가 얼마나 장기화 되는가를 대변해주는 변수라고 주장하였다.

이러한 정의를 바탕으로 네트워크조직과의 관련성을 고찰한다면, 기본적으로 네트워크조직은 상호간의 관계를 바탕으로 상호협력을 지속해 나간다고 볼 수 있는데, 이런 관계에 있어 관계자체에 대한 몰입은 네트워크를 유지해 나가기 위한 필수적인 요소라고 보고 연구를 진행하여야 할 것이다.

그러므로 본 연구에서는 이상 선행연구 결과를 바탕으로, 관계몰입의 하위변수로서 현재 개념의 협력 상태와 미래지향적 개념으로 관계강화로 구분하도록 한다.

따라서 본 연구는 ①현재의 업체와 네트워크 관계 지속의향, ②상대 기업에 관한 비판에 대응하는 방어, ③상대 기업의 매출을 증대시키기 위한 자원 제공 의향, ④상대 실수에 대한 인내, ⑤희생 감수 등과 같은 협력에 관한 다섯 문항

으로 관계협력을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

그리고 ①장래의 더 많은 이익 창출을 위해 상대 기업과의 협력관계 강화 의도, ②상대 기업과의 관계를 굳건히 하기 위한 자원 집중, ③상대 기업과의 네트워크 유지를 주요 목표 및 전략화, ④네트워크의 유지 및 운영에 더욱 주력할 것인가 등 네트워크조직 강화노력에 관한 네 문항에 대해 리커트 7점 척도로 관계강화를 측정하도록 한다.

3) 네트워크조직 유효성

네트워크조직의 유효성을 측정함에 있어서 네트워크조직을 조직간 시스템으로 볼 때, 네트워크를 연구하는 궁극적 목적은 네트워크 참여기업의 성과를 높이기 위한 것에 있다. 그러나 네트워크조직에 참여하는 조직 간 관계는 사회적 특성을 가지고 있기도 하므로 단순히 경제적인 성격만을 강조하여 네트워크조직유효성으로서 성과를 측정하는 것은 무리가 있을 수 있다(Spriggs and Trevor, 1989). 네트워크조직의 연구에서 관계 만족은 네트워크 구성원의 관계에 대한 전반적 승인(Gaski and Nevin, 1985)으로서, 네트워크조직에 대한 만족은 기대한 것에 대하여 실제로 이루어진 금전적인 보상뿐만 아니라 다른 정서적 요인들도 영향을 주기 때문에, 네트워크조직의 관계가 단순히 경제적 성격만을 갖는 것이 아니고 사회적 조직으로서의 특성도 가지고 있기 때문이라고 해석할 수 있다. 이와 같이 관계에 대한 만족은 Garbarino and Johnson(1999), Selenes(1998) 등 여러 학자들에 의해 성과변수로서 사용되었다.

더욱이 Hellen and Standstorm(1989) 또한 몰입의 정도가 낮은 조직은 그 관계에 대한 결속력이 약해 쉽게 거래관계가 끝날 가능성이 크다고 주장하였다. 즉 몰입이 관계의 지속에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이와 같이 종속변수로서의 네트워크협력의 성과는 그 측정방법과 관점에 따라 다양하게 나타날 수 있지만, 만족은 네트워크조직의 유효성, 즉 네트워크 협력관계의 성과를 설명하는 변수로서 적절하다고 할 수 있으므로, 본 연구에서는 조직행동론 관점에서 관계만족과 나아가서 그에 뒤따르는 관계지속 의향을 기준으로 조직유효성을 측정하고자 한다.

따라서 ①전반적인 상대 기업과의 관계 만족도, ②상대 기업에 대한 호의, ③공동성과에 대한 만족, ④공정한 대우에 대한 평가, ⑤협력관계에 도움이 되는 상대기업의 정책과 프로그램, ⑥네트워크조직을 통해 기대했던 결과에 대한 만족, ⑦발전가능성이 있는 협력관계, ⑧네트워크조직에 대한 성공적인 평가, ⑨네트워크조직을 통한 수익성 목표에 대한 만족, ⑩네트워크조직을 통한 성장성 목표에 대한 만족, ⑪네트워크조직을 통해 시장진입의 기회 획득 등을 묻는 11 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

V. 실증분석

1. 조사개요와 자료분석

본 연구는 신발산업의 네트워크조직에 있어서 협력관계 형성의 영향요인으로 신뢰와 정보공유가 네트워크조직의 관계몰입에 어떠한 영향을 미치며, 또한 이러한 네트워크조직의 협력 등과 같은 관계몰입이 신발산업 네트워크조직의 지속성에 실제로 영향을 미치는지 더욱이 조직성과로서 네트워크조직 만족도에 미치는 영향을 실증적으로 규명하기 위해, 국내 신발산업의 네트워크조직에 참여한 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그리고 본 조사를 실시하기 전에 선행연구를 기초로 작성한 예비용 설문지 30부를 2006년 9월 1일부터 동년 9월 10일까지 30개 기업을 대상으로 배포하여 사전 조사를 행한 바 있으며, 배포한 설문지의 구성 내용과 용어의 적절성 등을 검토한 결과, 설문내용의 타당성이 입증되어 2006년 9월 15일부터 동년 10월 15일까지 약 1개월 간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다.

조사대상의 선정은 부산신발산업진흥센터에 등재된 국내 신발기업으로서 전체 500부를 배포하여 181부를 회수하였고(회수율 36.2%), 이 가운데 불성실한 응답설문지 15매를 제외한 166부의 설문지(유효응답률 91.7%)를 대상으로 실증분석을 행하였다.

본 조사에 사용된 설문지는 Chapter III의 연구모형에서 제시된 네트워크조직의 형성 영향요인으로서 신뢰, 정보공유, 경쟁, 상호의존성 및 시장거래비용 다섯 가지 요인과, 네트워크조직의 관계몰입의 정도로서 협력관계와 강화의 수준, 그리고 네트워크조직 유효성으로서 관계지속의향과 조직만족도에 대한 조작적 정의를 기초로 설문문항을 구성하였으며, 각 설문 문항은 7점 척도로 되어 있다. 본 논문의 부록에 있는 설문지의 문항과 변수들 간의 관계를 살펴보면 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 측정변수와 설문항목

변 수 명		설 문 문 항		비 고
		부	문 항	
네트워크조직 형성 영향요인		I	1~24	등간척도
네트워크조직 관계몰입		II	1~9	등간척도
네트워크조직 유효성		III	1~12	등간척도
인구통계적 사항	주업종, 종업원수, 관계유지를 위한 시간, 추가인력, 네트워크 형태, 매출액, 순이익, 응답자 지위	VI	1~12	명목척도와 비율척도

본 연구를 위하여 수집된 설문의 응답 기업에 관한 특성을 정리 요약하면 <표 5-2>와 같다. 먼저 응답기업의 주업종을 살펴보면 완제품 51(31.3%), 부품소재 80(49.1%), 연구개발 11(6.7%), 디자인 2(1.2%), 그리고 금형 19(11.7%)로 조사되어 응답 기업들 가운데 부품소재 기업이 다수임을 알 수 있다. 상대기업의 주업종을 살펴보면 완제품 84(52.5%), 부품소재 50(31.3%), 연구개발 10(6.3%), 디자인 2(1.3%), 그리고 금형 14(8.8%)로 조사되어 응답 기업들 가운데 완제품기업이 과반수를 넘고 있다. 응답기업의 종업원 수를 살펴보면, 50인 미만의 기업 141(88.7%), 50~100인 이하의 기업 14(8.8%), 100인 초과인 기업 4(2.5%)로 조사되어, 주로 50인 미만의 신발산업 내 소규모기업이 많음을 보여주고 있다. 그리고 상대기업의 종업원 수를 살펴보면, 50인 미만의 기업 64(62.1%), 50~100인 이하의 기업 18(17.5%), 100인 초과인 기업 214(20.4%)로 조사되어, 상대기업의 경우는 상대적으로 종업원 규모가 큰 것을 알 수 있다. 현재 주 담당자 업무시간 대비 상대 기업과의 관계유지에 투자되는 시간에 대해 ‘없음’이라고 응답한 기업이 6(3.7%), ‘10-30%’ 기업 65(40.4%), ‘30-50%’ 기업 39(24.2%), 50-70% 기업 44(27.3%), ‘70% 이상’이라고 응답한 기업 7(4.3%)로 조사되어, 주로 ‘10-30%’라고 응답한 기업이 가장 많았다. 또 현재 주 담당자 외에 네트워크 관계유지를 위한 추가인력을 투입할 경우 몇 명 정도 투입할 것인가에 대해 응답기업들은 평균 1.68명으로 응답하였다. 대표적인 네트워크 형태는 주로 하청 관계였으며(95개 기업, 60.1%), 그 다음은 아웃소싱이었다(24개 기업, 15.2%).

참고로 응답기업들의 평균매출액은 3191.56(2003년) 백만원, 3052.71(2004년) 백만원, 3376.85 (2005년) 백만원으로 조사되었고, 아울러 평균순이익은 335백만원(2003년), 400백만원(2004년), 762백만원(2005년)으로 조사되었다.

<표 5-2> 설문응답기업의 인구·통계적 특성

구 분		빈도 수	비율 (%)	구 분		빈도 수	비율 (%)
응답 기업의 주업종	① 완제품	51	31.3	관계 유지에 투자 되는 시간	① 없음	6	3.7
	② 부품소재	80	49.1		② 10-30%	65	40.4
	③ 연구개발	11	6.7	③ 30-50%	39	24.2	
	④ 디자인	2	1.2	④ 50-70%	44	27.3	
	⑤ 금형	19	11.7	⑤ 70% 이상	7	4.3	
	계	163	100.0	계	161	100.0	
상대 기업의 주업종	① 완제품	84	52.5	응답자 지위	① 최고경영자	55	34.4
	② 부품소재	50	31.3		② 이사	31	19.4
	③ 연구개발	10	6.3	③ 부장, 과장	57	35.6	
	④ 디자인	2	1.3	④ 계장, 반장, 주임	9	5.6	
	⑤ 금형	14	8.8	⑤ 사원	8	5.0	
	계	160	100.0	계	160	100.0	
응답 기업의 종업원 수	① 50인 미만	141	88.7	네트 워크 형태	① 계열회사	6	3.8
	② 50-100인 이하	14	8.8		② 하청관계	95	60.1
	③ 100인 초과	4	2.5	③ 전략적 제휴	16	10.1	
	계	159	100.0	④ 합작투자 등	11	6.9	
상대 기업의 종업원 수	① 50인 미만	64	62.1	⑤ 아웃소싱	24	15.2	
	② 50-100인 이하	18	17.5	⑥ 기타	6	3.8	
	③ 100인 초과	21	20.4	계	160	100.0	
	계	103	100.0				

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 검증

측정한 자료의 적합성을 검증하는 두 가지 주요한 기준은 타당성(Validity)과 신뢰성(Reliability)이다. 먼저 신뢰성의 측정방법으로 널리 사용되고 있는 신뢰도 계수의 하나는 크론바하 알파(Cronbach's α)이다. 따라서 본 연구에서도 크론바하의 알파계수에 의한 내적일관성을 확인하는 방법으로 신뢰성을 평가하였다. 알파계수는 테스트의 내적일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 것에 초점을 두고 있다. 실증분석을 위해 사용된 측정도구의 신뢰성 분석은 아래의 <표 5-3>과 같다.

<표 5-3> 측정도구의 신뢰성 분석

변 수 명	문항수(전)	문항수(후)	Cronbach's α
네트워크조직 형성 영향요인	신뢰	6	.935
	정보공유	6	.890
	경쟁	3	.753
	상호의존성	5	.925
	시장거래비용	4	.826
네트워크조직 관계몰입	협력	5	.811
	강화	4	.891
네트워크조직 유효성	관계지속성	5	.809
	관계만족도	7	.927

본 연구에서 크론바하 알파계수를 이용한 측정도구의 신뢰성 분석결과 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

2) 타당성 검증

본 연구에서의 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항은 다른 선행연구에서 이미 개발된 설문의 내용을 참조하여 본 조사의 설문지 항목을 구성하였으므로 표면 타당성(face validity)은 높을 것이다.

그리고 구성개념 타당성을 검증하기 위하여 본 연구에서는 확인적 요인분석(confirmative factor analysis)을 실시하였다. 과거 구성개념 타당성을 검증하기 위해서, 많은 실증 연구에서 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였는데, 탐색적 요인분석의 경우 여러 가지 수많은 항목들을 비슷한 항목들로 줄이기 위해서 아이겐값(eigenvalue)을 기준으로 묶여지는데, 주로 배리맥스(varimax) 기법이 사용된다. 기존의 통계분석 패키지인 SPSS나 SAS 등을 이용하여 요인분석을 할 경우, 탐색적 요인분석 방법이 사용되었다고 말할 수 있다. 그런데, 이 경우 한 가지 매우 중요한 사실은 요인분석을 하기 전에 어떤 항목들이 서로 묶인다고 데이터 분석을 하기 전까진 알 수 없다는 것이다.

다시 말해서 탐색적 요인분석은, 이론상으로 체계화되거나 정립되지 않은 연구에서 연구의 방향을 파악하기 위한 탐색적인 목적을 가진 분석방법으로, 연구모형에 대한 아무런 기존의 이론적인 구성이나 사전지식이 없는 상태에서 요인이나 개념을 추출해내는 분석방법이라고 할 수 있다. 즉, 관찰변수들의 상호관계를 설명하는 잠재요인을 평가하거나 주어진 자료의 여러 측면을 탐색하여 자료에 대한 가치있는 특성과 정보를 얻어서 결과를 요약, 기술하여 의미있는 해석을 하는 방법이다.

이에 반해서 확인적 요인분석 방법은 요인분석 후 요인들이 이렇게 저렇게 묶이는 것이 아니라 데이터 분석 전에 이미 이론적인 배경을 바탕으로 잠재변수를 구성하는 항목들이 지정이 되어 있는 것이다. 이 점이 탐색적 요인분석과 다른 가장 중요한 점이라고 할 수 있다. 즉 항목들이 요인분석에 관계없이 이미 정해진 상태로 모델이 만들어지고 그 상황에서 분석이 진행되는 것이다. 다시 말해서 기존 연구의 이론이나 경험적 연구결과로부터 분석대상이 되는 변수에 대한 사전지식이나 이론적 결과를 가지고 있어 그 내용을 가설형식으로 모형화하기 위해 분석하는 방법이 바로 확인적 요인분석이라고 할 수 있다. 그러

므로 본 연구와 같은 실증연구에서 설문 타당성을 검증하기 위해서는 확인적 요인분석을 적용하는 것이 합리적인 태도라 할 것이다. 물론 탐색적 요인분석이나 확인적 요인분석은 수학적 모형은 같지만 탐색의 용도와 확인적 용도 때문에 분석시에 사용되는 소프트웨어가 다르다. 확인적 요인분석은 구조방정식 모형분석(statistical equation modeling)을 위한 통계소프트웨어로서 AMOS 또는 LISREL만 가능하다. 그러나 확인적 요인분석의 소프트웨어를 가지고도 탐색적 요인분석은 가능하다(이순목, 2000).

본 연구에서는 확인적 요인분석을 위하여 구조방정식모형분석에서 사용되는 통계패키지인 AMOS를 이용하였다. 그리고 확인적 요인분석과정에서 일부 설문변수의 표준회귀가중치(standardized regression weights)의 추정치(estimate)가 낮게 나타나 분석의 통계적 유의성을 저해하였으므로 구조방정식모형의 개선을 위한 접근방법에 따라 해당 문항을 선별하여 제거한 후 반복적으로 요인분석을 실시하였다.

(1) 네트워크 형성 영향요인에 대한 타당성 검증

신발산업 네트워크조직에서의 네트워크조직 형성 영향요인에 대한 설문문항에 대한 타당성 분석의 결과는 다음 <표 5-4>와 같다.

<표 5-4> 네트워크조직 형성 영향요인에 대한 타당성 분석

문항	회귀가중치				표준회귀 가중치
	추정치	표준오차	t-값	유의확률	추정치
I01 거래관계에서의 솔직한 태도	1.122	0.061	18.268	0.000	0.799
I02 약속의 신뢰도	1.191	0.062	19.117	0.000	0.830
I03 자사의 입장에 대한 이해	1.121	0.061	18.343	0.000	0.802
I04 신뢰성있는 사업파트너	1.211	0.064	19.061	0.000	0.828
I05 업무프로세스의 신뢰	1.087	0.059	18.419	0.000	0.805
I06 개방적 거래관계	1.000				0.762
I07 거래차이동으로 인한 거래비용	0.913	0.050	18.256	0.000	0.755
I08 특수거래로 인한 거래비용	0.959	0.046	20.630	0.000	0.824
I09 거래조건결정에 대한 거래비용	1.005	0.046	21.911	0.000	0.861
I25 정보수집 비용	1.000				0.836
I10 필요정보 상호교환	1.017	0.056	18.105	0.000	0.774
I11 정보교환을 위한 회합	1.024	0.060	17.172	0.000	0.742
I12 비공식적 토의	1.015	0.050	20.386	0.000	0.849
I13 중요정보 보고 및 메일 교환	1.062	0.050	21.042	0.000	0.870
I14 주요지식의 용이한 전파	1.037	0.054	19.342	0.000	0.815
I15 새로운 지식의 신속한 전파	1.000				0.785
I17 치열한 경쟁	1.127	0.067	16.795	0.000	0.761
I18 시장 내 지위의 잦은 변동	1.085	0.059	18.300	0.000	0.822
I19 경쟁우위를 위한 경쟁	1.000				0.788
I20 영업실적의 상대기업의 의존	1.136	0.073	15.459	0.000	0.772
I21 상대기업의 영향력	1.155	0.078	14.870	0.000	0.741
I22 상대기업의 중요성	1.098	0.075	14.614	0.000	0.728
I23 상대기업의 필요성	0.915	0.064	14.260	0.000	0.710
I24 목표달성을 위한 상대기업의존	1.000				0.729

표에서 보는 바와 같이 전체 문항의 회귀가중치(regression weights)의 통계량 t-값은 모두 크고 그에 따른 유의확률 P는 0.000으로 모두 유의적이다. 그리고 전체 문항의 표준회귀가중치의 추정치가 0.70 이상으로 모두 높으므로(0.40 이상) 구성개념 타당성이 있다고 볼 수 있다. 이 표에서 요인 1은 신뢰, 요인 2는 시장거래비용, 요인 3은 정보공유, 요인 4는 경쟁, 요인 5는 상호의존성으로 확인되었다.

그리고 확인적 요인분석의 통계적 적합성 여부의 결과는 다음 <표 5-5>에서

볼 수 있는 바와 같이, 절대적 적합지수의 하나인 GFI(Goodness of Fit Index)가 .946으로 일반적 기준인 .90 이상이므로 분석이 적합하다고 볼 수 있다.

<표 5-5> 네트워크조직 형성 영향요인에 대한 타당성 분석의 적합도

적합척도		디폴트 모형	포화	독립성
불일치	CMIN	116.230	0.000	2302.645
자유도	DF	26	0	36
유의확률	P	0.000		0.000
모수의 수	NPAR	19	45	9
불일치/자유도	CMINDDF	4.470		63.962
원소간평균차이	RMR	0.084	0.000	1.001
기본적합지수	GFI	0.946	1.000	0.323
수정기본적합지수	AGFI	0.907		0.154
극수정기본적합지수	PGFI	0.547		0.258
기준적합지수	NFI	0.950	1.000	0.000
상대적합지수	RFI	0.930		0.000
충분적합지수	IFI	0.960	1.000	0.000
터커-루이스 지수	TLI	0.945		0.000
비교적합지수	CFI	0.960	1.000	0.000
극비	PRATIO	0.722	0.000	1.000
극수정기준적합지수	PNFI	0.686	0.000	0.000
극수정비교적합지수	PCFI	0.693	0.000	0.000

(2) 네트워크조직 관계몰입에 대한 타당성 검증

신발산업 네트워크조직에서의 관계몰입에 대한 설문 문항에 대한 타당성 분석의 결과는 다음 <표 5-6>과 같다.

<표 5-6> 네트워크조직 관계몰입에 대한 타당성 분석

문항	회귀가중치				표준회귀 가중치
	추정치	표준오차	t-값	유의확률	추정치
II03 자원 제공 의향	1.000				.889
II04 상대 실수에 대한 인내	.752	.114	6.611	.000	.551
II05 희생 감수	.913	.111	8.24	.000	.679
II06 협력관계 강화 의도	1.000				.766
II07 자원 집중	1.310	.113	11.54	.000	.893
II08 네트워크 유지를 주요 목표화	1.132	.136	8.303	.000	.755
II09 네트워크 유지·운영에 주력	1.131	.125	9.072	.000	.807

표에서 보는 바와 같이 전체 문항의 회귀가중치의 통계량 t-값은 모두 크고 그에 따른 유의확률 P는 0.000으로 모두 유의적이다. 그리고 전체 문항의 표준 회귀가중치의 추정치가 0.70 이상으로 모두 높으므로(0.40 이상) 구성개념 타당성이 있다고 볼 수 있다. 이 표에서 요인 1은 네트워크조직 협력, 요인 2는 네트워크조직 강화로 확인되었다.

그리고 확인적 요인분석의 통계적 적합성 여부의 결과는 다음 <표 5-7>에서 볼 수 있는 바와 같이, 절대적 적합지수의 하나인 GFI가 .983으로 일반적 기준인 .90 이상이므로 분석이 적합하다고 볼 수 있다.

<표 5-7> 네트워크조직 관계몰입에 대한 타당성 분석의 적합도

적합적도		디폴트 모형	포화	독립성
불일치	CMIN	9.914	0.000	73.35
자유도	DF	8	0	21
유의확률	P	.271		0.000
모수의 수	NPAR	20	28	7
불일치/자유도	CMINDDF	1.239		34.779
원소간평균차이	RMR	.036	0.000	.822
기본적합지수	GFI	.983	1.000	.35
수정기본적합지수	AGFI	.941		.134
극수정기본적합지수	PGFI	.281		.263
기준적합지수	NFI	.986	1.000	0.000
상대적합지수	RFI	.964		0.000
증분적합지수	IFI	.997	1.000	0.000
터커-루이스 지수	TLI	.993		0.000
비교적합지수	CFI	.997	1.000	0.000
극비	PRATIO	.381	0.000	1.000
극수정기준적합지수	PNFI	.376	0.000	0.000
극수정비교적합지수	PCFI	.380	0.000	0.000

(3) 네트워크조직 유효성에 대한 타당성 검증

신발산업 네트워크조직에서의 네트워크조직 유효성에 관한 설문 문항에 대하여 실행한 타당성 분석의 결과는 다음 <표 5-8>과 같다.

<표 5-8> 네트워크조직 유효성에 대한 타당성 분석

문항	회귀가중치				표준회귀 가중치
	추정치	표준오차	t-값	유의확률	추정치
III01 전반적으로 관계에 만족	1.000				.762
III03 경영성과 만족	1.135	.100	11.379	.000	.832
III04 거래방식 만족	1.282	.104	12.312	.000	.889
III05 협력관계를 도우는 프로그램	1.143	.099	11.558	.000	.843
III06 기대충족	1.118	.099	11.278	.000	.826
III07 성공적 평가	1.132	.104	10.838	.000	.796
III08 관계지속 의향	1.000				.885
III09 최적의 파트너 인식	1.041	.074	13.970	.000	.879
III10 발전적 확대 의도	.722	.072	10.049	.000	.691
III11 파트너 변경 없음	.635	.100	6.376	.000	.483

표에서 보는 바와 같이 전체 문항의 회귀가중치의 통계량 t-값은 모두 크고 그에 따른 유의확률 P는 0.000으로 모두 유의적이다. 그리고 전체 문항의 표준 회귀가중치의 추정치가 0.70 이상으로 모두 높으므로(0.40 이상) 구성개념 타당성이 있다고 볼 수 있다. 이 표에서 요인 1은 네트워크조직 관계만족, 요인 2는 네트워크조직 관계지속으로 확인되었다.

그리고 확인적 요인분석의 통계적 적합성 여부의 결과는 다음 <표 5-9>에서 볼 수 있는 바와 같이, 절대적 적합지수의 하나인 GFI가 .944로 일반적 기준인 .90 이상이므로 분석이 적합하다고 볼 수 있다.

<표 5-9> 네트워크조직 유효성에 대한 타당성 분석의 적합도

적합적도		디폴트 모형	포화	독립성
불일치	CMIN	51.080	0.000	1189.118
자유도	DF	30	0	45
유의확률	P	0.010		0.000
모수의 수	NPAR	25	55	10
불일치/자유도	CMINDDF	1.703		26.425
원소간평균차이	RMR	0.036	0.000	0.631
기본적합지수	GFI	0.944	1.000	0.259
수정기본적합지수	AGFI	0.898		0.094
극수정기본적합지수	PGFI	0.515		0.212
기준적합지수	NFI	0.957	1.000	0.000
상대적합지수	RFI	0.936		0.000
증분적합지수	IFI	0.982	1.000	0.000
터커-루이스 지수	TLI	0.972		0.000
비교적합지수	CFI	0.982	1.000	0.000
극비	PRATIO	0.667	0.000	1.000
극수정기준적합지수	PNFI	0.638	0.000	0.000
극수정비교적합지수	PCFI	0.654	0.000	0.000

3. 가설검정

본 논문의 연구가설 1은 신발산업의 네트워크조직에 있어서 협력관계 형성의 영향요인으로 신뢰와 정보공유가 네트워크조직의 관계몰입에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이며, 연구가설 2 또한 이러한 네트워크조직의 협력 등과 같은 관계몰입이 추가로 신발산업 네트워크조직의 유효성에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 이러한 변수 간 관계를 동시에 검증할 수 있는 분석기법으로서 구조방정식모형(structural equation model)분석이 개발되어 있다. 구조방정식 모형은 구조모형과 측정모형으로 이루어져 있고, 이 두 개의 모형이 서로 간의 관계를 이루어서 영향력과 연관성을 하나의 관계식으로 설정되어 분석을 이루는 분석기법을 구조방정식 모형 분석이라고 한다. 일반 다변량 통계분석이나 회귀분석과 같은 하나의 모형에서는 하나의 결과 형태로 진행이 되는데 반

해 구조방정식 모형은 일련의 반응변수들 간의 관계를 동시에 보여주고, 검토 및 검증 할 수 있다는 점에서 다변량 통계기법이나 회귀분석의 단점을 보완해주는 일종의 확장성을 가진 분석방법이라고 할 수 있을 것이다. 본 연구가설의 검정을 위한 구조방정식 모형에 사용되는 외생변수와 내생변수는 <표 5-10>과 같이 정의할 수 있다.

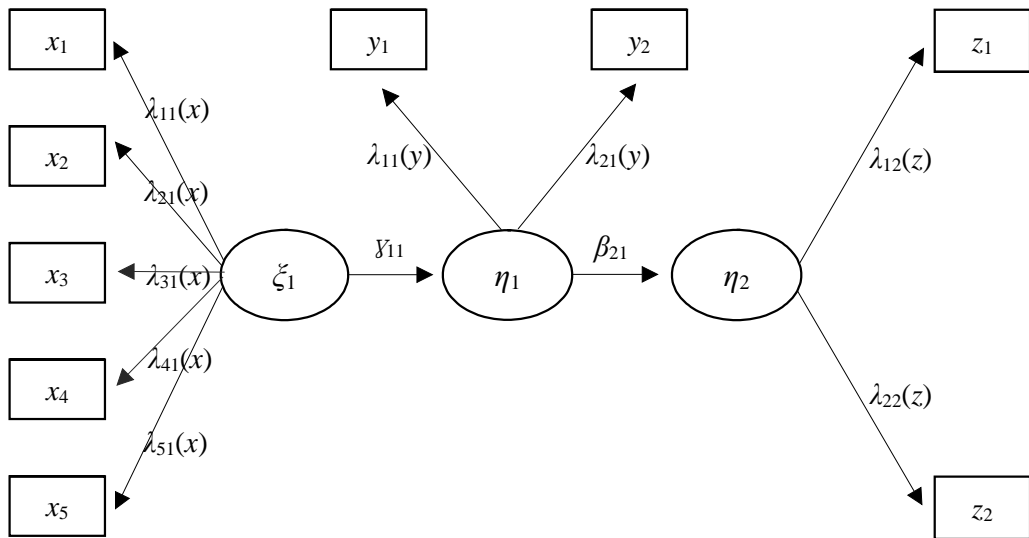
<표 5-10> 구조방정식 모형의 측정변수 정의

구분	이론변수	측정변수
외생변수	ξ_1 : 네트워크조직의 형성 영향요인	x_1 : 신뢰 x_2 : 시장거래비용 x_3 : 정보공유 x_4 : 경쟁 x_5 : 상호의존성
내생변수	η_1 : 관계몰입	y_1 : 네트워크조직 협력 y_2 : 네트워크조직 강화
	η_2 : 네트워크조직 유효성	z_1 : 네트워크 관계만족 z_2 : 네트워크 관계지속

실증분석과 관련하여 주의할 점 가운데 하나는 연구자가 너무 많은 변수를 사용하여 구조방정식모형을 수립하는 것이다. 실제로 구조방정식모형에서 너무 많은 잠재변수와 관측변수의 사용으로 인해 모형의 적합도나 경로 간의 관계의 결과치가 좋지 않게 나오는 사례가 허다하다. 실제로 보통 구조방정식 모형에서 잠재변수가 7~9개 이상이 되고 관측변수의 수가 많아지면 많아질수록 모형의 적합도가 떨어지기 마련이다. 이러한 방법을 해결하기 위해서 만들어진 방법이 Anderson and Gerbing (1988)에 의한 고안된 Two-step approach 라고 할 수 있다. 이 방법은 일단 변수들 간의 확인적 요인분석 방법을 실시해서 설명력이 낮은 변수를 제거한 후에, 다시 그 변수들의 평균값 등을 이용하여, 단일 항목(single item)으로 만든 다음 이 단일 항목간의 경로 분석을 실시하는 방법이다. 특히 이 방법은 모형이 클 경우 매우 유용한 방법이라고 할 수 있다.

물론 주의해야 될 점으로 여러 변수들을 하나의 단일 항목으로 만들 경우 이

론적으로 이 변수들이 하나의 변수로 될 수 있는지, 신뢰도는 어떤지, 그리고 확인적 요인분석 결과는 어떤지에 따라 신중히 결정해야 할 것이다. 본 연구에서는 이러한 점을 고려하여 일차적인 경로 도식(path diagram)을 수립하였다. 이들 이론변수 구조와 측정변수 구조간의 관계를 경로도식으로 나타낼 경우, 본 연구의 구조방정식 모형 경로도식은 <그림 5-1>과 같다.



<그림 5-1> 연구모형의 경로도식

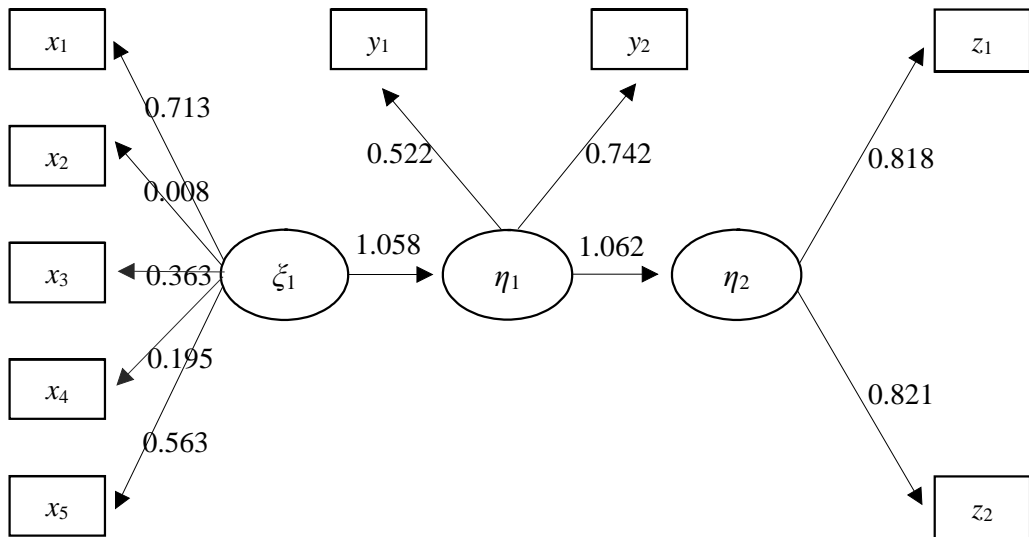
일반적으로 공변량구조분석 프로그램인 LISREL의 경우 그 투입자료를 상관관계 매트릭스나 공변량 매트릭스를 사용하기도 하지만 구조방정식모형분석을 위한 AMOS는 원시자료를 사용한다. 마찬가지로 본 연구에서는 원시자료를 투입자료로 이용하여 분석하였다.

본 연구에서 구조방정식 모형의 측정변수와 이론변수들의 모수들에 대한 회귀가중치와 표준화된 회귀가중치의 추정치는 <표 5-11>과 같다.

<표 5-11> 구조방정식 모형의 경로계수

문항	회귀가중치				표준회귀 가중치
	추정치	표준오차	t-값	유의확률	추정치
γ_{11}	0.862	0.151	5.693	0.000	1.058
β_{21}	1.329	0.192	6.908	0.000	1.062
$\lambda_{11}(x)$	1.000				0.713
$\lambda_{21}(x)$	0.011	0.111	0.101	0.920	0.008
$\lambda_{31}(x)$	0.555	0.117	4.748	0.000	0.363
$\lambda_{41}(x)$	0.263	0.103	2.542	0.011	0.195
$\lambda_{51}(x)$	0.955		7.385	0.000	0.563
$\lambda_{11}(y)$	1.000	0.129			0.522
$\lambda_{21}(y)$	1.298	0.196	6.617	0.000	0.742
$\lambda_{12}(z)$	1.000				0.818
$\lambda_{22}(z)$	0.943	0.076	12.333	0.000	0.821

그리고 <표 5-11>의 구조방정식 모형의 경로계수의 값을 그림으로 나타내면 <그림 5-2>와 같다.



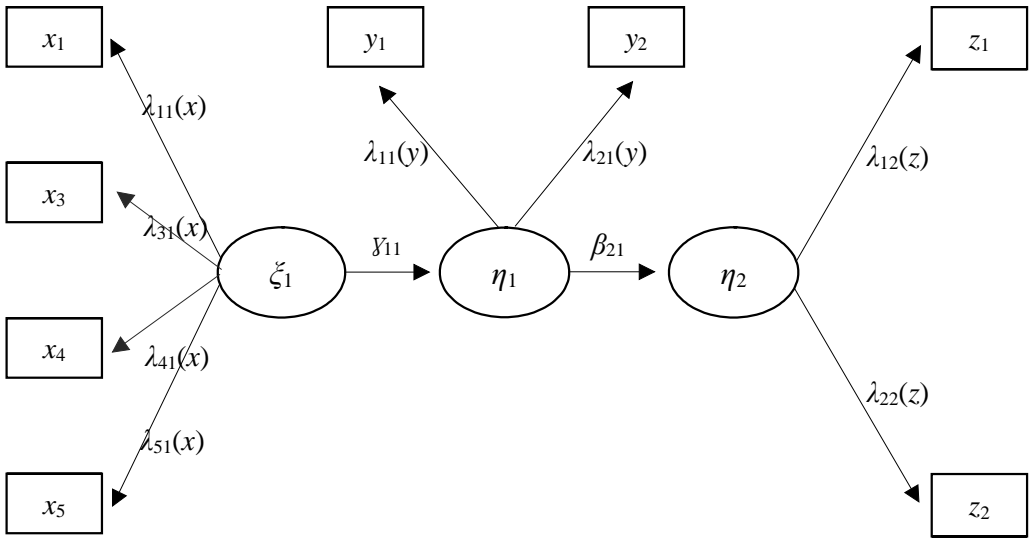
<그림 5-2> 연구모형의 경로계수

<표 5-11>과 <그림 5-2>에서 볼 수 있는 바와 같이, 대부분 경로계수의 회귀가중치 통계량 t값은 매우 크고 따라서 모두 통계적으로 유의하다. 그러나 경로계수 $\lambda_{21}(x)$ 의 경우 t값이 0.008로 매우 낮아 통계적으로도 유의하지 않다(유의확률 0.920). 이러한 경로계수를 포함하는 구조방정식모형은 그 적합도가 낮을 수 밖에 없으므로 가설검정의 요건을 충족시키기 어렵다. 참고로 <표 5-12>를 참조하면, 대부분의 적합척도, 예컨대 원소간평균차이(RMR) 0.161, 기본적합지수(GFI), 0.765, 수정기본적합지수(AGFI) 0.577, 그리고 극수정기본적합지수(PGFI), 0.425 등 모두 유의적이지 않음을 알 수 있다.

<표 5-12> 구조방정식모형분석의 적합도

적합척도		디폴트 모형	포화	독립성
불일치	CMIN	229.436	0.000	708.149
자유도	DF	25	0	36
유의확률	P	0.000		0.000
모수의 수	NPAR	20	45	9
불일치/자유도	CMINDDF	9.177		19.671
원소간평균차이	RMR	0.161	0.000	0.402
기본적합지수	GFI	0.765	1.000	0.446
수정기본적합지수	AGFI	0.577		0.307
극수정기본적합지수	PGFI	0.425		0.357
기준적합지수	NFI	0.676	1.000	0.000
상대적합지수	RFI	0.533		0.000
증분적합지수	IFI	0.701	1.000	0.000
터커-루이스 지수	TLI	0.562		0.000
비교적합지수	CFI	0.696	1.000	0.000
극비	PRATIO	0.694	0.000	1.000
극수정기준적합지수	PNFI	0.469	0.000	0.000
극수정비교적합지수	PCFI	0.483	0.000	0.000

그렇다면 통계적 적합도가 의심되는 경로계수 $\lambda_{21}(x)$ 을 제외한 수정된 구조방정식모형의 수립이 요구된다. 이 경우 이론변수 구조와 측정변수 구조간의 관계를 경로도식으로 나타낼 경우, 본 연구의 구조방정식 모형 경로도식은 <그림 5-3>와 같이 수정가능하다.



<그림 5-3> 수정된 구조방정식 모형의 경로도식

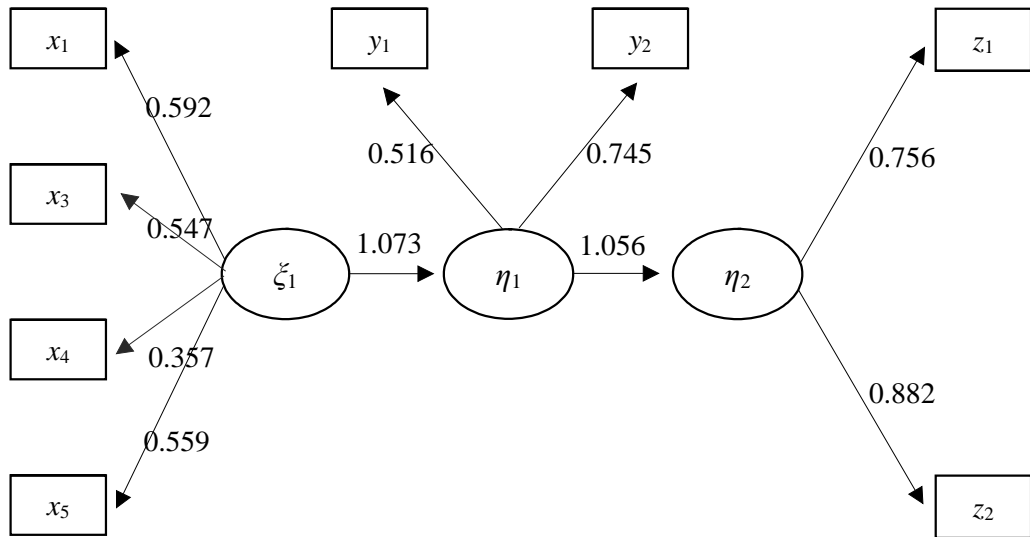
본 연구에서 수정된 구조방정식 모형의 측정변수와 이론변수들의 모수들에 대한 회귀가중치와 표준화된 회귀가중치의 추정치는 <표 5-13>과 같다.

<표 5-13> 수정된 구조방정식 모형의 경로계수

문항	회귀가중치				표준회귀가중치
	추정치	표준오차	t-값	유의확률	추정치
γ_{11}	1.052	0.219	4.802	0.000	1.073
β_{21}	1.228	0.198	6.196	0.000	1.056
$\lambda_{11}(x)$	1.000				0.592
$\lambda_{31}(x)$	1.020	0.190	5.384	0.000	0.547
$\lambda_{41}(x)$	0.586	0.152	3.849	0.000	0.357
$\lambda_{51}(x)$	1.151	0.176	6.553	0.000	0.559
$\lambda_{11}(y)$	1.000				0.516
$\lambda_{21}(y)$	1.317	0.162	8.151	0.000	0.745
$\lambda_{12}(z)$	1.000				0.756
$\lambda_{22}(z)$	1.098	0.101	10.911	0.000	0.882

그리고 <표 5-13>의 수정된 구조방정식 모형의 경로계수의 값을 그림으로

나타내면 <그림 5-4>와 같다.



<그림 5-4> 수정된 연구모형의 경로계수

<표 5-13>과 <그림 5-4>에서 볼 수 있는 바와 같이, 수정된 구조방정식 모형의 경로계수로서, 먼저 네트워크조직 형성 영향요인과 관계몰입과의 관계에 대한 경로계수 γ_{11} 의 표준회귀가중치의 추정치는 1.073(유의확률 0.000)으로 유의수준 1%에서 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있으며, 또한 양(+)의 값을 갖는 것으로 보아 네트워크조직 형성 영향요인들의 수준이 높을수록 관계몰입의 정도가 높아지는 것으로 볼 수 있다.

또한 신발산업 네트워크조직에 있어서 참여기업의 관계몰입과 네트워크조직 유효성과의 관계를 나타내는 경로계수 β_{21} 의 표준 회귀가중치의 추정치도 역시 1.056(유의확률 0.000)으로 상당히 높게 나타났으며 유의수준 1%에서 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있으며, 양(+)의 값을 갖는 것으로 보아 관계몰입의 정도가 높을수록 참여기업의 네트워크조직 유효성의 수준도 높게 나타나 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

차후 구조방정식 모형분석의 결과를 정밀하게 해석하기에 앞서 이론모형이 실증자료에 얼마나 잘 맞는가를 확인하여야 한다. 본 연구의 구조방정식 모형의 전반적인 적합도 분석의 결과는 <표 5-14>와 같다.

<표 5-14> 수정된 구조방정식모형분석의 적합도

적합척도		디폴트 모형	포화	독립성
불일치	CMIN	11.162	0.000	633.437
자유도	DF	9	0	28
유의확률	P	0.265		0.000
모수의 수	NPAR	27	36	8
불일치/자유도	CMINDDF	1.240		22.623
원소간평균차이	RMR	0.030	0.000	0.432
기본적합지수	GFI	0.984	1.000	0.434
수정기본적합지수	AGFI	0.936		0.272
극수정기본적합지수	PGFI	0.246		0.338
기준적합지수	NFI	0.982	1.000	0.000
상대적합지수	RFI	0.945		0.000
충분적합지수	IFI	0.997	1.000	0.000
터커-루이스 지수	TLI	0.989		0.000
비교적합지수	CFI	0.996	1.000	0.000
극비	PRATIO	0.321	0.000	1.000
극수정기준적합지수	PNFI	0.316	0.000	0.000
극수정비교적합지수	PCFI	0.320	0.000	0.000

<표 5-14>에서 χ^2 값은 11.162로 자유도 9에 비해 크지 않은 편¹³⁾이며, 이에 따라 유의확률도 0.265로 유의수준 0.05를 훨씬 넘어 매우 적합한 모형임을 보여주고 있다. 물론 이러한 χ^2 값은 측정변수의 다중 정규성을 전제로 하고 있고, 표본의 크기에 민감하기 때문에 모형의 적합도 평가를 위한 절대적인 지표라기 보다 하나의 지침으로 보아야 하며, 다른 지수들을 함께 고려하여 판단하여야 한다. 다른 지수들을 살펴보면, 절대적 적합지수 GFI는 0.984로 90% 수준을 넘어서기 때문에 매우 높다고 말할 수 있다. 그리고 GFI의 상호배타적 지수인 원소간 평균차이(Root Mean-square Residual)가 0.030으로 나타나 유의수준 0.05 이하이므로 이 역시 본 연구의 표본크기와 측정변수의 수를 감안하더라도 상당히 바람직한 통계적 유의성을 보여주고 있다. 뿐만 아니라, 표본의 크기를 고려한 상대적 적합지수로서 NFI는 0.982, RFI 0.945, IFI 0.997, TLI(혹은 Non-normed

13) χ^2 값은 자유도에 비해 작을 경우(보통 유의확률 $p > .05$ 혹은 그 이상) 제안모형은 실증 자료에 적합한 것으로 판정한다.

Fit Index: NNFI)는 0.989이며, 마찬가지로 CFI가 0.996으로 모두 높게 나타났다. 결론적으로 본 연구에서는 절대적 적합지수와 상대적 적합지수를 모두 고려하면 모두 유의적인 결과를 보이므로 개별 가설검정을 위한 근거가 충분하다고 생각된다.

4. 분석결과의 해석

본 연구의 구조방정식 모형의 분석결과는 연구가설 1과 2를 동시에 채택할 수 있는 근거가 된다. 즉 신발산업 네트워크조직 형성 영향요인과 관계몰입 그리고 네트워크조직 유효성의 구조적 관계에 대한 실증적 증거를 보여주고 있다. 그러므로 본 연구의 실증분석결과에 의하면, 연구가설 1은 기각되지 않고 따라서 하위 연구가설 1-2를 제외한 1-1, 1-3, 1-4 및 1-5가 채택된다. 이와 동시에 연구가설 2 역시 기각되지 않고 2-1, 2-2 모두 채택된다.

이러한 분석결과를 요약하면, 우선 가설 1과 관련하여, 첫째 신발산업 네트워크조직에서 참여기업의 네트워크조직에 대한 신뢰의 정도가 클수록 네트워크조직의 관계몰입이 증대됨을 알 수 있다. 즉 신발산업 네트워크조직에서 참여기업의 네트워크조직에 대한 신뢰와 관계몰입과의 관계에 대한 경로계수 $\lambda_{11}(x)$ 의 표준회귀가중치의 추정치는 0.592(유의확률 0.000)으로 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있기 때문이다.

둘째, 신발산업 네트워크조직에서 참여기업의 네트워크조직 내 정보공유의 수준이 높을수록 관계몰입이 증대됨을 알 수 있다. 즉 신발산업 네트워크조직에서 참여기업의 네트워크조직 내 정보공유와 관계몰입과의 관계에 대한 경로계수 $\lambda_{31}(x)$ 의 표준회귀가중치의 추정치는 0.547(유의확률 0.000)로 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있기 때문이다.

셋째, 신발산업 네트워크조직에서 시장 경쟁의 정도가 심할수록 관계몰입이 증대됨을 알 수 있다. 즉 신발산업 네트워크조직에 있어서 경쟁과 관계몰입과의 관계에 대한 경로계수 $\lambda_{41}(x)$ 의 표준회귀가중치의 추정치는 0.357(유의확률 0.000)으로 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있기 때문이다.

넷째, 신발산업 네트워크조직에서 참여기업 간 상호의존성이 높을수록 관계몰입이 증대됨을 알 수 있다. 즉 신발산업 네트워크조직에 있어서 상호의존성과 관계몰입과의 관계에 대한 경로계수 $\lambda_{51}(x)$ 의 표준회귀가중치의 추정치는 0.559(유의확률 0.000)로 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있기 때문이다.

그러나 신발산업 네트워크조직에서 시장거래비용이 네트워크 관계몰입에 미치는 영향은 실증적으로 검증되지 않았다. 다른 신발산업 네트워크조직 형성의 영향요인과 달리 시장거래비용이 통계적으로 유의적인 결과를 보이지 않은 데 대해서는 여러 가지 설명이 가능할 것으로 보인다. 우선 직관적으로 판단할 때, 다른 산업과 달리 신발산업에 있어서 시장거래비용의 효과는 미미할 수 있다는 것이다. 다시 말해서 신발기업은 네트워크와 관련된 경영의사결정에 있어서 시장거래비용을 고려하지 않거나, 고려하더라도 그 영향력이 매우 작다는 것을 의미한다. 이는 실무적으로도 신발산업에 진입하거나 퇴출하고자 할 때 크게 어려움이 없다는 점을 상정해본다면 의미있는 설명이 될 것으로 본다.

그리고 시장거래비용이 네트워크조직의 형성에 영향을 미친다는 점은 선행연구에서 주장되고 있으나, 실제 시장거래비용이론은 먼저 시장의 실패를 설명하기 위해 도입된 이론으로서, 일단 시장의 실패 이후에 나타날 수 있는 조직의 실패를 함의(含意)하는 네트워크조직 형성에 시장거래비용이 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보기 어렵다는 점이다. 즉 본 연구의 실증결과에 따르면, 시장거래비용은 간접적으로—다시 말해 단계를 거쳐, 2차적으로 네트워크조직의 형성에 영향을 미치는 것으로 보아야 할 것이다.

또한 가설 2와 관련하여 신발산업 네트워크조직에서 참여기업의 네트워크조직에 대한 관계몰입의 정도가 클수록 네트워크조직 유효성이 높아짐을 보여주고 있음을 알 수 있다. 즉 신발산업 네트워크조직의 조직유효성에 있어서 관계만족에 대한 경로계수 $\lambda_{12}(z)$ 의 표준회귀가중치의 추정치는 0.756으로 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있고, 관계지속에 대한 경로계수 $\lambda_{22}(z)$ 의 표준회귀가중치의 추정치도 0.882로 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있기 때문이다.

결과적으로 본 연구와 같이 복잡한 다변량분석으로서 구조방정식모형분석의 경우, 높은 통계적 유의성을 기대하기 어렵다는 점에 비추어 볼 때, 논문의 분석결과는 대부분의 하위가설이 채택되어 바람직한 실증분석결과를 보여주고 있다고 결론을 내릴 수 있을 것이다.

VI. 결 론

오늘날 점차 급속하게 변화하고 있는 국내 신발산업의 환경은 신발기업들로 하여금 환경에 적응하지 않으면 안 되는 현실을 잘 나타내주고 있다. 기업 간 협력은 환경의 불확실성을 제거하고 기업에 필요한 자원을 확보하는 중요한 수단이다. 즉 기업은 환경에 재화와 서비스를 제공하고, 환경으로부터 생존에 필요한 자원을 공급받으며 공생해 나간다. 빠른 환경변화에서 살아남기 위한 방법의 하나로서 최근의 많은 신발기업들은 네트워크조직을 통한 협력이라는 접근방법을 선택하고 있다.

본 연구는 이러한 이해를 바탕으로 신발산업의 네트워킹과 관련하여 네트워크조직의 의의, 네트워크조직의 형성과 관련된 이론, 네트워크조직의 관계몰입 그리고 네트워크조직 유효성 등을 고찰하고 그 메커니즘에 대한 실증적 검증을 시도하였다. 신발산업은 중앙정부와 부산광역시가 관심을 쏟고 있는 지역산업 진흥사업의 대상이므로, 신발산업 네트워크조직에 관한 실증연구는 중요한 현안이 될 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 본 연구자가 조사한 바에 의하면 현재까지 구체적인 연구설계에 따른 실증연구는 부족한 것도 사실이다.

이러한 문제점의 제기와 연구의 필요성에 따라, 네트워크조직 형성의 영향요인과 관계몰입, 그리고 조직유효성의 구조적 관계에 있어서 각각의 변수가 서로 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 검증되어야 할 필요가 있다는 것이 본 논문에서 제기하는 연구문제라고 할 수 있다.

본 연구의 구체적 목적을 달성하기 위해서 먼저 국내외의 여러 이론적·실증적 문헌고찰을 통하여 네트워크조직 이론에 대하여 조사하고, 네트워크 형성요인, 관계몰입 그리고 네트워크 성과에 대한 여러 연구를 검토함으로써, 논문의 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

구체적으로 본 연구에서는 네트워크조직을 형성하는 여러 영향 요인이 네트워크 관계몰입에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 “신발산업에서 네트워크조직 형성의 영향요인은 네트워크조직 관계몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 1과, 관계마케팅의 연구 등에서 몰입은 조직 유효성변수에

직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 실증되고 있으므로, “신발산업에서 네트워크조직의 관계몰입은 네트워크조직의 유효성에 정의 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 2를 수립하였다.

가설 검정을 위한 분석도구는 구조방정식모형분석을 이용하였으며, 구조방정식 모형분석은 일반 다변량 통계분석이나 회귀분석과 같은 하나의 모형에서는 하나의 결과를 형태로 진행이 되는데 반해 일련의 반응변수들 간의 관계를 동시에 보여준다는 점이 큰 장점이라고 할 수 있다. 다시 말해서 구조적 관계에서 하나의 반응변수는 또 다른 설명변수가 될 수 있고, 이러한 이원적인 개념의 모형이 동시에 이루어져 서로 간의 효과를 비교하고 모형을 개선하여 그 결과를 보여줌으로써 탁월한 통계기법이라고 말할 수 있다.

본 논문에서의 구조방정식모형의 분석결과는 본 연구의 가설 1과 2를 동시에 채택할 수 있는 근거를 제시하고 있다. 즉 분석결과는 상당한 통계적 유의성을 보여주고 있으며, 네트워크조직 형성 영향요인으로 신뢰, 정보공유, 경쟁, 그리고 상호의존성은 네트워크 관계몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 실증되었고, 네트워크 관계몰입은 관계만족도와 관계지속성의 네트워크 조직유효성에 정의 영향을 미치는 것으로 실증되었다.

신발산업 네트워크조직에서 시장거래비용이 네트워크 관계몰입에 미치는 영향에 관한 하위가설이 실증적으로 검증되지 않은 데 대한 함의를 살펴보면, 첫째, 직관적으로 판단할 때, 다른 산업과 달리 신발산업에 있어서 시장거래비용의 효과는 미미할 수 있다는 것이다. 다시 말해서 신발기업은 네트워크와 관련된 경영의사결정에 있어서 시장거래비용을 고려하지 않거나, 고려하더라도 그 영향력이 매우 작다는 것을 의미한다. 이는 실무적으로도 신발산업에 진입하거나 퇴출하고자 할 때 크게 어려움이 없다는 점을 상정해본다면 의미있는 설명이 될 것으로 본다.

둘째, 시장거래비용이 네트워크조직의 형성에 영향을 미친다는 점은 관련 선행연구에서 검토된 내용이지만, 실제 시장거래비용이론은 먼저 시장의 실패를 설명하기 위해 도입된 이론이다. 다시 말해서, 일단 거래비용이 내부 비용화되는 과정에서 시장의 실패가 이루어지고, 그 후 위계조직을 극복하기 위해서 네트워크조직이 형성되므로, 시장거래비용이 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보기는 어렵다는 것이다.

이상의 분석결과가 신발산업 네트워크조직의 도입과 형성 그리고 발전에 시사하는 바는 사실상 매우 단순하다. 즉 현재 상황에서 신발산업의 경쟁력 제고를 위해 네트워크조직이 필요하다면, 네트워크조직의 형성과 관계몰입에 영향을 미칠 수 있는 여러 영향 요인들, 네트워크조직 구성원들 간의 신뢰 구축, 적절한 정보 공유, 경쟁상황의 통제 그리고 상호의존성의 인식 등이 선행되어야 함을 보여주고 있다. 이러한 분석은 신발산업의 네트워킹의 필요성이나 당위성을 말하는 것이 아니라, 네트워크조직 형성요인에 맞추어진 관계 관리는 몰입을 통해 신발산업의 네트워크조직의 유효성을 제고할 것이라는 함의를 가지고 있다.

그러나 이러한 연구결과가 신발산업 내 네트워크조직에 참여하는 기업의 입장에서 네트워크의 구축과 관계만족·관계지속의 관계에서 몰입의 역할이 중요하다는 의미를 가지며, 이미 행해진 네트워크조직과 관계에 대한 여러 연구의 결과와 많은 부분이 일치한다는 것도 신발산업의 네트워크 실무에 있어서 시사하는 바가 크다.

그리고 이러한 주제에 대한 신발산업의 네트워크조직에 대한 실증 연구가 부족한 실정에서 본 연구의 시도는 나름대로 시의성이 있으며, 연구 결과는 신발산업의 네트워크조직 연구에 있어서 공헌하는 바가 있을 것으로 판단된다. 구체적으로 본 연구는 신발산업 내 어떤 네트워크조직 형성요인이 조직유효성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 메커니즘을 일부 규명하였고, 그 과정에서 명백한 관계몰입의 매개변수 효과가 있음을 관찰하였다.

다만 본 연구는 신발산업의 네트워크조직을 대상으로 네트워크조직 형성의 영향요인과 관계몰입, 조직유효성에 대한 탐색적 연구로써, 부산 지역에 소재하는 신발기업에 한정하여 실증분석 함으로써 일반화의 수준이 떨어질 수 있다는 점이 연구의 한계점이 될 수 있다. 향후 보다 정교하고 광범위하게 실증자료를 수집하고, 적절한 모형과 적합한 변수를 재선정함으로써 또 다른 연구결과를 제시할 수 있을 것이다.

본 연구가 앞으로의 네트워크조직의 연구에서 여러 가지 다른 요인을 고려하는 통합적 모형에 의한 실증연구의 기초적 기반을 확립하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 생각되며, 향후의 연구과제도 여기에 초점을 맞출 수 있을 것이다. 또한 본 연구와 같이 네트워크조직 전체를 대상으로 하기보다, 네트워크 형태

별로 표본을 세분함으로써 보다 선명한 분석결과를 가져올 수도 있다. 앞으로 신발산업 내 네트워크 형태가 다양화되면, 예를 들어 하청관계, 전략적 제휴 관계, 아웃소싱 등 구분하여 분석한다면 나름대로 의미가 있는 연구 성과를 보일 수도 있을 것이다. 이러한 연구 역시 향후의 연구과제로 남겨 두고자 한다.

참고문헌

□ 국내문헌

- 곽희정(2001), “중소기업의 네트워크 정책과 사례연구,” 부산대학교 석사학위논문.
- 김경철(2001), “네트워크조직: 무선인터넷 사업을 위한 기업간 협력전략,” 과학기술원 석사학위논문.
- 김영대(2000), “유통경로상의 관계마케팅이 관계질 및 경로성과에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 경성대학교 박사학위논문.
- 김인수(1999), 『거시조직이론』, 무역경영사.
- 김인순(2000), “네트워크조직에 관한 연구,” 국립공주문화대학 논문집, 제27집, pp. 185-207.
- 김재욱·최지호·한계숙(2002), “온라인 커뮤니티 마케팅 활동과 친커뮤니티 행동 간의 관계에 있어서 몰입의 매개역할,” 마케팅연구 제17권 제4호, pp. 77-98.
- 김현주(1998), “전략적 지향성, 조직능력, 외부네트워크의 구성관계에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문.
- 김혜성(1997), “한국 기업네트워크 구조에 관한 연구—20대 기업집단을 중심으로,” 연세대학교 박사학위논문.
- 박 훈(2000), 『신발산업의 지식경쟁력 강화방안』, (주)삼성경제연구소.
- 박동준(1994), 『제휴의 전략경영』, 소프트전략경영연구원.
- 박문선(2001), “네트워크조직에 내재된 역할 역동성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 중앙대학교 석사학위논문.
- 박용관(1997), “네트워크형성원리,” 경제사회학회연보, 19, pp. 151-161.
- 부산광역시(2006. 4), 『제2단계 신발산업육성사업 중간평가 및 장기 발전방향』, 부산경제연구소.
- 부산발전연구원(2000), 『부산신발산업 육성을 위한 타당성 조사연구 최종보고서』, 생활산업연구소.

- 부산테크노파크(2006. 1), 『부산지역산업진흥사업 중간평가를 위한 통합실태조사 발표자료』, 전략산업기획단.
- 부산테크노파크전략산업기획단(2006), 『부산전략산업 기술로드맵: 신발산업』
- 산업자원부(1999. 8), 『국제환경 변화에 따른 신발산업의 구조조정』, 생활산업연구소.
- 산업자원부(2006. 1), 『부산신발산업 해외마케팅 사업에 관한 보고서(2차년도 중간보고서)』, KOTRA 부산무역관.
- 삼성경제연구소(1999. 8), 『21C 신발산업의 지식집약화 전략』.
- 성규탁(1997), 사회복지행정조직론, 박영사.
- 송상호, 김명형(1996), “조직재구축의 새로운 패러다임—프로세스조직, 팀조직, 네트워크조직, 학습조직의 통합론적 고찰,” 인사조직연구, 20(1), pp. 295-347
- 심재호(2000), “지역복지네트워크 구축에 관한 연구—주민자치센터와 사회복지관을 중심으로,” 한국사회복지행정학. 제3호. pp. 151-171.
- 양선아(1999), “네트워크의 경쟁우위에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구,” 고려대 대학원 석사학위논문.
- 이순목(2000), 『요인분석의 기초』, 교육과학사.
- 이시경(1991), “조직간 관계의 연구방법론 재검토,” 대구·경북행정학회보, 3.
- 이창순(1998), “정보통신기술과 조직네트워크의 출현,” 경희대 사회과학논총, 15, pp. 177-191.
- 이영진(2004), “네트워크조직에서 신뢰, 조직슬랙이 조직유효성에 미치는 영향,” 한국외국어대학교 석사학위논문.
- 이재열(1998), “사회적 연결망으로서의 기업,” 신기업이론연구회, 『한국기업의 이해와 과제』, 삼성경제연구소, pp. 70-112.
- 이현주(1998), “사회복지조직 구성원의 조직간 관계: 장애인복지 관련조직을 중심으로,” 서울대학교 박사학위논문.
- 장세진(1999), 글로벌 경쟁시대의 경영전략, pp. 619-621.
- 조석준(1994), 『조직론』, 범문사.
- 주미순(2003), “부산 신발산업의 재구조화와 지역 노동시장의 변화,” 대한지리학

- 회 추계학술대회, pp. 235-237.
- 최남희(2001), “협력의 상황적 조건이 공동 목표 달성에 미치는 영향에 관한 모의 실험,” 한국정책학회 하계학술대회, pp. 441-459.
- 최향순(1997), 『행정조직론』, 동성출판사.
- 하재룡 · 김영대(1997), “정보통신기술의 발달과 네트워크조직의 출현,” 한국행정학보, 31(2), pp. 157-172.
- 홍정진(2001), “혁신 네트워크의 산업별 비교연구,” 고려대학교 박사학위논문.
- 황용성(2001), “정보사회의 조직특성과 조직문화에 관한 실증분석,” 전주대학교 대학원 박사학위논문.

□ 외국문헌

- Aiken, M., and J. Hage(1968), “Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure,” *American Sociological Review*, 33, pp. 912-930.
- Anderson, E. and B. A. Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), pp. 310-323.
- Anderson, E. and B. A. Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 18-34.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus(1984), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, 48, pp. 62-74.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus(1990), “A Model of Distributor firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.
- Axelsson, B. (1992), “Network Research: Future Issues,” in B. Axelsson and G. Easton eds., *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routhedge, pp. 237-251.
- Baker W. E. (1992), “The Network Organization in Theory and Practice,” in N. Nohria and R. G. Eccles(eds.), *Networks and Organizations: Structure,*

- Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 397-429.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services—Competing through Quality*, New York, NY: The Free Press.
- Boeker, W. (1989), “Strategic Change: The Effects of Founding and History,” *Academy of Management Journal*, 32(3), pp. 489-515.
- Boyd, B. K. (1990), “Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model,” *Strategic Management Journal*, 11, pp. 419-430.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles(1989), “Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms,” *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.
- Burns, T. and G. M. Stalker(1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Cannon, J. P. and W. D. Perreault(1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets,” *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 439-460.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles(1990), “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective,” *Journal of Marketing*, 54, July, pp. 68-81.
- Dill, A. E. P. and D. A. Rochefort(1989), “Coordination, Continuity, and Centralized Control: A Policy Perspective on Service Strategies for the Chronic Mentally Ill,” *Journal of Social Issues*, 45-3, pp. 145-159.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell(1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, 48(April), pp. 147-160.
- Dore, R. P. (1983), “Goodwill and the Spirit of Market Capitalism,” *British Journal of Sociology*, 34(4), pp. 459-482.
- Dore, R. P. (1987), *Taking Japan Seriously*, Stanford. CA: Stanford Univ. Press.
- Dorsch, M. J., S. R. Swanson, and S. W. Kelley(1998), “The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp.128-142.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh(1987), “Developing Buyer-Seller

- Relationships,” *Journal of Marketing*, 51, April, pp. 11-27.
- Emerson, R. M. (1962), “Power-dependence Relations,” *American Sociological Review*, 27, pp. 31-41.
- Fehr, B. (1988), “Prototype Analysis of the Concepts of Love and Commitment,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, pp. 557-579.
- Ganesan, S. (1994), “Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58(2), pp. 1-19.
- Gerstein, M. S. (1992), “From Machine Bureaucracies to Networked Organizations: An Architectural Journey,” In Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. (Eds), *Organization Architecture: Designs for Changing Organizations*, pp. 10-38.
- Geyskens, I., J-B. E. M. Steenkamp, L. K. Scheer, and N. Kumar(1996), “The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study,” *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 303-317.
- Gnyawali, D. R. and R. Madhavan(2001), “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective,” *Academy of Management Review*, 26, pp. 431-445.
- Goldberg, V. P. (1980), “Relational Exchange: Economics and Complex Contracts,” *American Behavioral Scientist*, 23(3), pp. 337-352.
- Gulati, R. (1995), “Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties on Contractual Choice in Alliances,” *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85-112.
- Gulati, R. and M. Gargiulo(1999), “Where Do Inter-organizational Networks Come From?” *American Journal of Sociology*, 104-5, pp. 1439-1493.
- Gulati. R., N. Nohira, and A. Zaheer(2000), “Strategic Network,” *Strategic Management Journal*, 21(4), pp. 203-216.
- Gummesson, E. (1997), “Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 3OR Approach,” *Management Decision*, 35(4), pp. 267-272.

- Gundlach, G. T. and P. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 35-46.
- Han, S. (1992), "Antecedents of Buyer-Seller Long-Term Relationships: An Exploratory Model of Structural Bonding," In *Personal Relationships: Dissolving Personal Relationships*, Ed. S. Duck. London, England: Academic Press.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman(1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Journal of Sociology*, 89, pp. 149-164.
- Hardwick, B. and D. Ford(1986), "Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships," *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, pp. 3-25.
- Harker, M. J. (1999), "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions," *Marketing Intelligence and Planning*, 17(1), pp. 13-20.[
- Harrigan, K. R. (1986), *Managing for Joint Venture Success*, Boston: Lexington.
- Haveman, H. A. (1993), "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation," *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 20-50.
- Jarillo, J. C. (1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.
- Johanson, J. and L-G. Mattsson(1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach," *International Studies of Management & Organization*, 17(1), pp. 34-48.
- Johnson, M. (1982), "Personal and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships," In S. Duck (Ed.), *Personal Relationships: Dissolving Personal Relationships*, London: Academic Press.
- Kickert, W. J. M., E. H. Klijn, and J. Koppenjan(1997), *Managing Complex Networks*, London Sage Publications.
- Kim, J. B. and P. Michell(1999), "Relationship Marketing in Japan: The

- Buyer-Supplier Relationship of Four Automakers,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(2), pp. 118-129.
- Knoke, D. and D. L. Rogers(1979), “A Block Model Analysis of Interorganizational Networks,” *Sociology and Social Research*, 64, pp. 28-52.
- Kraatz M. S. and E. J. Zajac(1996), “Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change,” *American Sociological Review*, 61, pp. 812-836.
- Kraatz, M. S.(1998), “Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change,” *Academy of Management Journal*, 41, pp. 621-643.
- Kramer, R. M. (1991), “Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Process,” *Research in Organizational Behavior*, 13, pp. 191-218.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J-B. E. M. Steenkamp(1995), “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes,” *Journal of Marketing Research*, 32, pp. 348-356.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny(1997), “Trust in Large Organizations,” *NBER Working Papers Series 5864*, Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.
- Lambright, W. H. (1997), “The Rise And Fall Of Inter-agency Cooperation: The U. S. Global Change Research Program,” *Public Administration Review*, 57(1), pp. 36-44.
- Lazerson, M. (1995), “A New Phoenix?: Modern Putting-out in the Modena Knitwear Industry,” *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 34-59.
- Lee, J. and Y. Kim(1999), “Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation,” *Journal of Management Information Systems*, 15(4), pp. 29-61.
- Lehman, A. (1989), “Strategies for Improving Services for the Chronically Mentally Ill,” *Hospital and Community Psychiatry*, 40(9), pp. 916-920.
- Levinthal, D. (1994), “Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary

- Perspective,” In *Evolutionary Dynamics of Organizations*, J. A. C. Baum and J. V. Singh (eds.), New York: Oxford University Press, pp. 167-178.
- Levinthal, D. and J. March(1993), “The Myopia of Learning,” *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.
- Lund, M. (1985), “The Development of Investment and Commitment Scales for Predicting Continuity of Personal Relationships,” *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, pp. 3-23.
- Madhavan, R., B. R. Koka, and J. E. Prescott (1998), “Network in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships,” *Strategic Management Journal*, 19, pp. 439-459.
- Miles, R. E. and C. C. Snow(1986), “Organization: New Concepts for New Forms,” *California Management Review*, p. 62-73.
- Miles, R. H. and K. S. Cameron(1982), *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moorman, C., G. Zaltman and R. Deshpande(1992), “Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, 29, August, pp. 314-328.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt(1994), “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Mummalaneni, V. (1987), “The Influence of a Close Personal Relationship between the Buyer and the Seller on the Continued Stability of Theory Role Relationships,” Ph. D. Thesis, Penn State University.
- Nohria N. (1992), “Is a Network Perspective A Useful Way of Studying Organizations?”, in N. Nohria and R. G. Eccles(eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1992, pp. 1-22.
- Nohria, N. (1992), “Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group,” In N. Nohria and R. G. Eccles(eds), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press,

- Boston MA, pp. 240-261.
- Oliver, C. (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Managements Review*, 15(2), pp. 241-265.
- O'Malley, L. and C. Tynan(1997), "A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust, New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing," in the proceedings of the *American Marketing Association Special Conference on Relationship Marketing*, Dublin, Ireland, 12-15th June, pp. 486-503.
- O'Toole, L. J. (1995), "Rational Choice and Policy Implementation: Implications for Interorganizational Network Management," *American Review of Public Administration*, 25(1), pp. 43-57.
- O'Toole, L. J. (1997), "Treating Network Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration," *Public Administration Review*, 57(1), pp. 45-52.
- Ouchi, W. G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 129-141 (1980).
- Padgett, J. F. and C. K. Ansell(1993), "Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434," *American Journal of Sociology*, 98, pp. 1259-1319.
- Parkhe, A. (1998), "Understanding Trust in International Alliances," *Journal of World Business*, 33(3), pp. 219-240.
- Pfeffer, J. and G. R. Salansik(1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row.
- Pinto, M. B. and J. K. Pinto,(1990), "Project Team Communication and Cross Functional Cooperation in New Program Development," *Journal of Product Innovation Management*, 7, pp. 200-212.
- Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Powell, W. W. (1985), "The Institutionalization of Rational Organizations," *Contemporary Sociology*, 14, pp. 564-566.
- Powell, W. W. (1987), "Hybrid Organizational Arrangements: New Forms of Transitional Development?" *California Management Review*, 29(4), pp. 67-87.

- Powell, W. W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336.
- Quinn, R. E. (1996), *Deep Change: Discovering the Leader within*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Richardson, G. B. (1972), "The Organization of Industry," *Economic Journal*, 82(327), pp. 883-896.
- Rusbult, C. E. (1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 101-117.
- Scanzoni, J. (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence," In R. L. Burgess and T. L. Huston (eds), *Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press: New York.
- Scheer, L. K. and L. W. Stern(1992), "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer," *Journal of Marketing. Research*, 29, pp. 128-142.
- Schurr, P. H and J. L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11, pp. 939-953.
- Scott, W. R. (1995), "Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis," In Scott, W. R. and Meyer, J. W. (eds.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism 'Old' and 'New'," *Administrative Science Quarterly*, 41(2) pp. 270-277.
- Smith, B. (1998), "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), pp.76-92.
- Smith, J. B. and D. W. Barclay(1999), "Selling Partner Relationships: The Role of

- Interdependence and Relative Influence,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), pp. 21-40.
- Stinchcombe, A. L. (1965), “Social Structure and Organizations,” In March, J. G., *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, pp. 142-193.
- Suchman, M. C. (1995), “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, 20(3) pp. 517-610.
- Teece, D. J. (1986), “Profiting from Technological Innovation,” *Research Policy*, 15(6), pp. 285-305.
- Ulrich. D. and J. B. Barney(1984), “Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population,” *Academy of Management Review*, 9, pp. 471-481.
- Uzzi, B. (1997), “Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness,” *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 35-67.
- Van de Ven, A. H. and Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley, New York, pp. 296-299.
- Warren, R. L., S. M. Rose and A. F. Bergunder(1974), *The Structure of Urban Reform*, Lexington Books.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Wilson, D. T. (1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 335-346.

Doctoral Dissertation

**An Empirical Study of the Network Organization in Korean Footwear Industry:
Focused on Relationship among Firms Participating in the Network**

Oh, Kyung-Tae

Department of Shipping Management

Graduate School

Korea Maritime University

Advised by Professor Shin, Yong-John

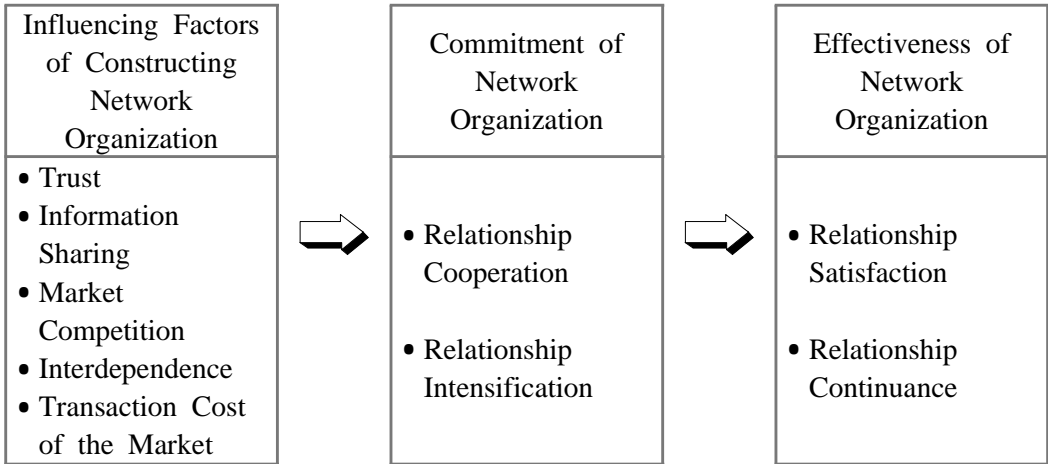
ABSTRACT

Currently, Many footwear companies in Busan have chosen the cooperation relationship through the network organization as a way to survive in dynamic changing business environment. This situation needs to understand the meaning or significance of network organization, main theories with construction of network, many studies concerning relationship quality and effectiveness of network organization.

The research problem of this study are two issues about how do which factors constructing network organization effect on the relationship commitments of it, and how do those commitments effect on the effectiveness of it. Therefore, the primary purpose of this study is to verify

empirically the mechanism of the network organization in Korean footwear industry, focused on relationship among firms participating in the network.

To achieve the purpose, first of all, this study reviewed theoretical background about network organization theories through many empirical papers and theoretical literatures. And next, the research model and hypotheses of this study are established after examining several studies about construction of network, relationship commitment and performance of network. The model is as follows:



According to this research model, the following hypotheses are able to be developed for the statistical tests:

Hypothesis 1 : The influencing factors of constructing network organization would have an effect on positively the relationship commitment of network organization in footwear industry.

Hypothesis 2 : The relationship commitment of network organization would have an effect on positively the effectiveness of network organization in footwear industry.

The result of statistical analysis shows the basis to be able to adopt hypothesis 1 and 2 by the structural equation modeling. It is clear therefore the analytic result shows considerable statistical significance. The result of test in hypothesis 1 shows that when trust, information sharing between participated firms, circumstances of market competition, and interdependence with partner firm at influencing factors of constructing network are higher, relationship commitment of network organization would be higher. However it shows that the factor of market transaction cost does not effect on relationship commitment. The result of test in hypothesis 2 shows that when the relationship commitment is higher, relationship satisfaction and continuance of network organization would be higher. This means the relationship commitment leads positive effect on effectiveness of network organization.

The analytic result is very simple to implicate on introduction, construction and development of network organization in footwear industry. If the network organization needs to increase competitiveness of footwear industry, it should be comprehended the fact that constructing trust with member of network organization, adequate information sharing, control of competitive situation, and recognition of interdependence in network as influencing factors in construction of network organization have an effect on relationship commitment. This result is not to say that a necessity of networking, it just shows conclusion that relationship management focused on those factors would be increased the network organization effectiveness through relationship commitment in footwear industry.

With conclusion, aspect of the participated firms in footwear industry, the result of this study means the role of the commitment is important in the structure of network construction and relationship satisfaction and continuance. Also the same result with many other studies in relationship and network organization gives many things in network practice of footwear industry. Although the study about the network organization of footwear industry is not enough, this study has a certain meaningfulness and the result would contributes in study of network organization of footwear industry.

부 록 (APPENDIX)

설문서

안녕하십니까? 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문조사는 신발산업 네트워크조직에 관한 실증연구에 있어 기초자료 수집의 일환으로 실시되고 있습니다. 바쁘고 번거로우시더라도 성심으로 응답해주신다면, 귀하의 답변이 본 연구의 소중한 자료로 쓰여 질 것입니다.

본 조사는 무기명으로 실시되고 그 결과는 통계적으로 처리되므로, 개인의 응답내용은 절대 비밀이 보장됩니다. 또한 조사결과는 순수한 학술목적 이외에는 사용되지 않습니다.

평소 느끼신 대로 솔직하게 빠지는 문항 없이 대답해 주시어 신발산업의 발전에 도움이 될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

2006년 9월

연구자 : 한국해양대학교 해운경영학부 교수 신용준

부산신발산업진흥센터 오경태(okt0805@hanmail.net)

Tel. 051)979-1710 Fax. 051)979-1739

연구결과에 대해 알고 싶은 분은 위의 연락처로 연락하시면 연구 후 결과물을 우송해 드리도록 하겠습니다.

*. 다음은 본 조사의 주요 주제인 네트워크조직에 관한 주요 개념 설명입니다.

1) **네트워크조직**이란 업무적인 상호의존성이 클에도 불구하고 내부화하거나 자본적으로 강하게 연결됨이 없이, 서로 독립성을 유지하는 조직들이 상대방이 보유하고 있는 자원을 마치 자신의 자원인 것처럼 활용하기 위하여 수직적, 수평적, 지역적으로 상호신뢰관계에 의해 연결된 조직 간의 상태라고 볼 수 있다. 네트워크조직을 구성하는 기업 간의 관계는 계열회사, 하청관계, 전략적 제휴, 합작투자, 라이선스협약, 프랜차이즈, 장기계약관계 등으로 형성되며, 분사, 아웃소싱, 정보네트워크, 지역네트워크, 인적네트워크 등의 형태로도 나타난다.

. 위의 네트워크조직 개념을 잘 숙지하시고, 현재 귀 회사가 계열관계, 하청관계, 전략적 제휴, 합작투자, 라이선스협약, 프랜차이즈, 장기계약체결 등의 형태로 네트워크를 형성하고 있는 기업들 중에서 귀 회사와 **가장 밀접한 관련을 맺고 있는 특정 기업을 선정하여 이 기업을 대상으로 다음의 **설문에 응답**해 주십시오.

I. 귀사와 네트워크조직내 가장 밀접한 관련이 있는 상대기업에 관한 질문입니다. 각 항목별로 귀사의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 ✓표해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다				
1. 상대기업은 우리 기업과의 거래관계에서 대체로 솔직하였다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 상대기업의 약속은 믿을 만하다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 상대기업은 항상 우리 회사의 입장을 잘 이해해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 상대기업은 우리의 믿을 수 있는 사업 파트너이다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 상대기업의 업무 프로세스는 전반적으로 신뢰할 만하다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 상대기업은 거래관계에서 폐쇄적이지 않고 개방적이다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사와 상대기업이 속한 사업분야에서는 기업들이 거래처를 수시로 옮기기 때문에, 새로운 거래처를 찾아서 거래조건을 결정하는데 많은 시간과 비용이 소요되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사와 상대기업이 속한 사업분야에서는 제한된 특수거래가 많이 이루어져서 거래 비용이 많이 든다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 회사와 상대기업이 속한 사업분야에서는 기업간 거래시에 가격과 거래조건을 결정하는데 많은 시간과 비용이 소요된다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 상대기업과는 업무수행에 필요한 정보를 상호 교환하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 상대기업과 정보 교환을 위한 정기 모임을 갖는다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 상대기업의 구성원과 업무와 관련된 비공식적인 토의를 자주 가진다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 상대기업과 중요한 정보에 대해 알려주는 보고서나 이메일을 교환한다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 업무 수행에 관한 중요한 지식이 바뀌면 상대 기업에 쉽게 전파된다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 우리 기업에서 새로운 지식이 창출되면 상대 기업에 빠르게 전파된다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 상대기업과는 업무수행에 필요한 정보를 상호 교환하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 우리 회사가 속한 사업분야에서는 기업간 경쟁이 치열하다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 우리 회사가 속한 사업분야에서는 기업들의 시장 내 지위가 자주 변한다.	1	2	3	4	5	6	7
19. 우리 회사가 속한 사업분야에서는 각 기업이 경쟁우위에 서기 위해 서로 경쟁하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 우리 회사의 영업실적 중 상당부분이 상대기업과의 관계를 통하여 발생하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 상대기업은 우리 회사의 경영에 많은 영향을 줄 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 우리 회사의 입장에서 볼 때 상대기업은 매우 소중하고 필요한 업체이다.	1	2	3	4	5	6	7
23. 상대기업이 없다면 회사 경영에 많은 어려움이 있을 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
24. 우리 회사의 경영 목표를 달성하기 위하여 상대기업과 계속 거래하는 것이 매우 중요하며 필요하다.	1	2	3	4	5	6	7
25. 우리 회사와 상대기업이 속한 사업분야에서는 거래 및 협력 관계가 필요한 타 기업에 관한 정보를 수집하는데 많은 비용이 소요된다.	1	2	3	4	5	6	7

III. 다음 문항은 네트워크조직내 상대기업과의 관계에 대한 질문입니다. 각 항목별로 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 ✓표해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
1. 만일 다른 기업이 보다 나은 조건을 제시하더라도 현재의 업체와 네트워크 관계를 지속할 것이다	1	2	3	4	5	6	7
2. 다른 기업이 우리의 상대 기업에 대해 비판을 하면 방어해준다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 상대 기업의 매출을 증대시키기 위해 자원을 기꺼이 제공할 의향이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 상대 기업이 우리 기업을 곤경에 빠뜨릴 실수를 했을 때에도 참고 인내한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 지속적인 관계를 유지하기 위하여 상대 기업의 이익을 위해 우리 회사의 희생을 감수할 수도 있다	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사는 장래의 더 많은 이익 창출을 위해 상대 기업과의 협력관계를 더욱 공고히 할 것이다	1	2	3	4	5	6	7
7. 상대 기업과의 관계를 굳건히 하기 위하여 네트워크에 우리 회사의 자원을 집중할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 상대 기업과의 네트워크 유지가 우리 회사의 주요 목표 및 전략이다	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 회사는 상대 기업과의 협력 네트워크의 유지 및 운영에 더욱 주력할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7

IV. 다음은 네트워크조직 내 상대기업과의 관계에 대한 귀 회사의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목별로 귀사의 생각과 가장 일치하는 번호에 ✓표해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
1. 우리 회사는 전반적으로 상대 기업과의 관계에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 전체적으로 볼 때 상대 기업은 비즈니스를 하는 데 있어서 괜찮은 회사이다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 회사는 상대 기업과 거래함으로써 발생하는 경영성과에 만족한다	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사는 상대 기업과의 거래방식에 만족한다	1	2	3	4	5	6	7
5. 전반적으로 상대 기업과의 정책과 프로그램은 우리의 협력관계에 도움이 된다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 기업은 상대 기업과의 네트워크 형성을 통해 기대했던 것보다 더 만족할 만한 결과를 얻고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 전체적으로 보아 우리 회사와 상대기업의 네트워크조직은 성공적으로 평가된다	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사는 상대기업과의 관계를 지속해 나갈 것이다	1	2	3	4	5	6	7
9. 상대기업은 우리 회사와 계속해서 함께 사업을 수행할 수 있는 최적의 파트너이다.	1	2	3	4	5	6	7

☞ 다음 페이지로

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
10. 우리 회사는 상대기업과의 관계를 발전적으로 더욱 확대하겠다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 현재의 상대기업을 배제하고 더 나은 새로운 파트너를 선정하는 데 드는 비용은 우리 기업의 경영에 부담이 될 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 우리 회사는 재계약시 다른 파트너 기업을 선택할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7

VI. 다음은 귀사의 네트워크조직에 관한 문항입니다. 협력관계업체를 선정하여 해당되는 곳에 기입하거나 ✓표해 주십시오.

1. 회 사 명: _____
2. 거래회사명: _____
3. 귀사의 주업종은?
 ①완제품 () ②부품소재 () ③연구개발 () ④디자인 () ⑤금형 ()
4. 상대 기업의 주업종은?
 ①완제품 () ②부품소재 () ③연구개발 () ④디자인 () ⑤금형 ()
5. 귀사의 종업원 수 ()명
6. 상대기업의 종업원 수 ()명
7. 현재 주 담당자 업무시간 대비 상대 기업과의 관계유지에 투자되는 시간?
 ①없음 () ②10-30% () ③30-50% () ④50-70% () ⑤70% 이상 ()
8. 주 담당자 외에 추가인력을 투입한다면 몇 명이나 투입하시겠습니까?()명
9. 귀 회사와 상대기업과의 네트워크 형태는?
 ①계열회사() ②하청관계() ③전략적 제휴() ④합작투자() ⑤라이선스협약()
 ⑥프랜차이즈() ⑦장기계약() ⑧아웃소싱() ⑨기타(구체적으로 : _____)
10. 귀 회사의 최근 3년간 매출액은? (백만원 단위로 기재)
 2003년 : () 2004년 : () 2005년 : ()
11. 귀 회사의 최근 3년간 순이익은? (백만원 단위로 기재)
 2003년 : () 2004년 : () 2005년 : ()
12. 설문응답자의 지위는?
 ①최고경영자 () ②이사 () ③부장, 과장 () ④계장, 반장, 주임() ⑤사원 ()

끝까지 설문에 응답해 주셔서 감사합니다!