

中小輸出企業의 假想企業 導入方案*

李永洙**

-
- I. 序論
 - II. 假想企業의 概念과 特性
 - III. 假想企業의 核心要素와 運營 메커니즘
 - IV. 假想企業 導入의 戰略的 方案
 - V. 結論
-

I. 序論

1. 연구의 목적 및 방법

중소수출기업들은 요즘 대대적인 전환기를 맞이하고 있다. 정보통신기술의 발달로 인터넷의 이용이 급격히 증가함에 따라 국경의 개념을 무색하게 만든 전자상거래(Electronic Commerce)라는 용어도 이제는 거의 일반화되는 추세에 이르렀으며, 기술력이나 정보가 부족한 중소기업으로서는 직면하는 상황이 과거와는 현격히 달라지게 되었다. 따라서 이러한 기업들은 새로운 경제상황, 변화하는 경영의 본질, 새로운 패러다임의 필요성 등 근본적으로 새로운 현실에 대한 새로운 접근법과 새로운 사고방식을 요구받고 있다. 뿐만 아니라 점차 심화되는 국제경제환경의 불안정성, 비용절감에의 압력, 그리고 대부분의 산업에서 가속화되고 있는 정보의 중요성 등은 기업이 조직을 더욱 민첩하고 유연하게 변화시키도록 압박하고 있다. 그와 함께 고객욕구의 다양화, 기술의 복합성으로 인하여 기술투자의 규모도 한 기업이 감당하기가 어려울 정

* 이 논문은 2000年度 慶北大學校의 研究費에 의하여 研究되었음.
** 慶北大學校 經商大學 經濟通商學部 教授.

도로 커졌으며, 경쟁자를 쉽게 파악할 수도 없게 되었다. 대상제품과 시장자체가 예측할 수 없는 방향으로, 점점 빠른 속도로 변하고 있어 제품과 시장의 수명은 점점 짧아지고 있는 것이 현실이다.

이와 같은 상황은 기업들이 직면하는 경쟁구도의 근본적인 전환을 의미하며 또한 전략에 대한 근본적인 개념과 기업들이 기업내부 혹은 환경으로부터 접하는 새로운 기회들을 어떻게 활용하는가에 대한 이해에 근본적인 수정을 가하게 되었다. 이러한 수출을 목표로 하는 중소기업들이 당면한 문제들은 가속화하는 세계화의 경향에 의해 더욱 복잡한 양상을 띠게 되는데, 그것은 글로벌화가 다수의 국경에 걸쳐 퍼져있는 소비자, 공급자, 동업자(venture partner), 그리고 경쟁자들 사이의 네트워크 관계를 어떻게 유연하고도 효과적으로 관리할 것인가 하는 문제를 심화시켰기 때문이다.

이와 같은 맥락에서 등장한 개념이 바로 궁극적인 미래의 조직인 가상기업(Virtual Enterprise)이다. 이러한 형태의 조직은 한 기업이 다양한 자원과 능력을 가진 다른 기업들과의 연계를 통하여 수출을 활성화할 수 있는 개방적 구조를 만들어 낸다는 것이 그 본질적인 내용이다. 이러한 자원이나 능력들은 전형적으로 시장에서의 새로운 기회를 포착하는 시간을 절감하기 위해서 혹은 경쟁의 위협을 둔화시키기 위해서 이용되는 것들이다. 그러한 기업구조의 유연성이 사라졌을 때 기존의 연결관계에서 탈피하여 새로운 기회의 활용을 위하여 다른 기업들과 연결관계를 다시 수립하게 된다. 이러한 모습을 띠는 가상기업은 오늘날 기업간 협력에서 발생하고 있는 상당히 많은 혼란을 통합하여 정리할 수 있는 가능성을 가진 개념이다. 즉 필요에 따라 다른 기업과 가상기업을 형성하여 수출경쟁에 임할 수 있는 능력이야말로 앞으로의 경쟁환경에서 기업에 전략적인 우위를 제공해주는 무기가 된다고 할 수 있다.¹⁾ 세계적인 장거리 전화회사 AT&T의 Bob Allen 회장은 자신의 전략적인 역할과 관련하여 “미래를 예측한다는 것은 어리석은 일이므로 궁극적인 전략이란 변화에 빠르게 대응할 수 있는 조직을 구축하는 것”이라고 하였다.

그러나 이러한 상황변화와 중요성에도 불구하고 가상기업은 아직 시험적인 단계에 머무르고 있고 이에 대한 연구 또한 초보적인 수준이다.

따라서 본 논문에서는 먼저 중소수출기업 경쟁우위의 원천으로 여겨지고 있

1) 김연수, “가상조직? 궁극적인 조직?”, 한국전략경영학회지, 한국전략경영학회, 1997, pp. 125~126.

는 가상기업의 개념을 정립한 다음, 가상기업의 핵심요소와 운영 메커니즘 그리고 가상기업 도입의 전략적 방안을 모색하고자 한다.

한편 본 연구는 가상기업에 관한 국내외의 저서와 논문을 중심으로 한 문헌적 연구방법과 실제 사례를 중심으로 한 사례연구방법을 병행하고자 한다.

2. 선행연구

본 연구에 관한 선행연구를 요약하면 다음의 <표 1>과 같다

<표 1> 선행연구

연구자명	연구내용	연구의 한계
Hennart (1993)	가상기업의 등장이유를 거래비용의 측면에서 밝힘	비용을 감소시키는 주된 구성요소에 관한 언급이 없음
Ashkenas (1994)	전통적인 기업구조의 한계를 설명	계층간의 통합방안에 관한 연구 부재
Goldman (1995)	가상조직의 핵심요소에 관해 설명	각 핵심요소의 상호연관성에 관한 연구 부재
Morris (1995)	급변하는 시장의 격동성은 가상기업이 등장할 수 있는 배경이 됨	가상기업의 형성과정에 관한 연구 간과
Nalebuff (1996)	코피티션(Copitition)개념을 통하여 기업의 협동과 경쟁과정을 구분하여 설명	가상기업의 구축과정에 대한 연구는 간과
김언수 (1997)	가상기업의 등장배경과 그 시사점을 연구	가상기업이 기업에 미치는 효과에 관한 연구는 간과
박형근 (1998)	가상기업과 기존 기업간 협력의 차이를 규명	가상기업과 정보기술의 관계성에 관한 연구 부재

II. 假想企業의 概念과 特性

1. 가상기업의 개념

가상기업을 정의하기 전에 먼저 '가상(virtual)'이라는 용어에 함축된 의미를 생각해봄으로써 가상기업의 성격을 살펴보는 것이 유용할 것이다.

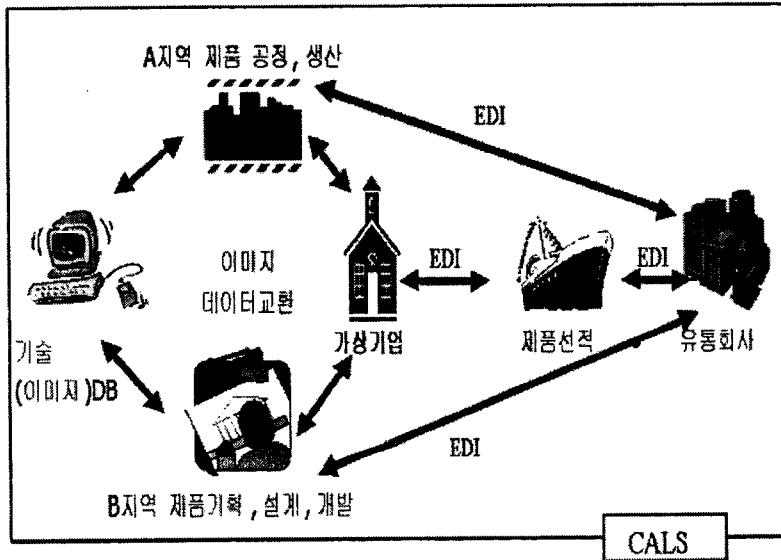
전통적으로 'virtual'이라는 말은 '무언가 다른 능력이나 힘'을 의미했다. 1950년대 말 과학자들은 소위 '가상컴퓨터(virtual computer)'를 개발하였다. 이 컴퓨터는 여러 명의 사용자들이 동시에 내리는 명령을 너무도 빨리 처리할 수 있었기 때문에 각각의 사용자들에게 마치 혼자서 컴퓨터를 사용하고 있는 듯한 착각이 들게 할 정도였다. 사용자들에게 있어서 가상컴퓨터는 그들이 필요로 할 때는 언제 어디서라도 사용할 수 있는 기기처럼 생각되었고, 이제 이 말에는 상호작용과 적응성이라는 의미가 추가되었으며 얼마 후에는 가상현실(virtual reality)이라는 말까지 등장하게 되었다.²⁾ 그러므로 가상기업이라고 말할 때는 기존의 기업과 무언가 다른 능력이나 힘을 가진 기업이라고 말할 수 있는데, '무언가 다른 능력이나 힘'은 구체적으로 기업이 외부에 존재하는 기술이나 노하우를 필요할 때는 언제든지 자기 것처럼 사용할 수 있는 능력을 의미한다. 또한 이를 위해서는 '상호작용'과 '적응성'이라는 개념이 중요시되는 능력이라고 말할 수 있다. 가상기업은 기본적으로 기업이 개별적으로 사업을 수행하는 것보다 훨씬 효과적으로 효율적인 경쟁을 할 수 있도록 해주는 메커니즘이다. 즉 제품의 상용화 과정을 단계별로 수행하는 것이 아니라 거의 동시에 수행함으로써 시간과 비용을 줄일 수 있고, 경쟁자들의 자원을 풀링(pooling)함으로써 실제보다 훨씬 큰 힘을 발휘할 수 있으며, 개별기업이 한 제품의 주요 부품을 모두 개발하는 것이 아니라 여러 기업들이 기존의 비즈니스를 그대로 운영하면서 새로운 시장이나 기회가 생겼을 때 부품을 분담하여 개발할 수 있다. 그러므로 하나의 기업이 아니면서 마치 하나의 기업처럼, 하나의 기업보다 훨씬 큰 힘을 발휘하는 것이 가상기업의 요체라 할 수 있다.

가상기업은 1980년대 후반 MIT의 Scott-Morton의 주도의 "1990년대의 기업경영"에서 주창된 말이다. 이후 네트워크, 인터넷, CALS시스템의 발전을 기반으로 가상기업은 기업의 경영활동 전과정을 컴퓨터 네트워크를 통해 수행함으로써 독립된 외부실체가 한 기업의 조직으로 움직이는 기업의 형태를 지칭하는 의미로 해석되고 있다. 즉, 기업간의 정보교류·공유를 통하여 제품의 기획, 설계, 개발, 거래 전 과정을 CALS에 의해 수행함으로써 다수의 기업들이 제휴하여 마치 하나의 기업과 같이 행동하는 것이다. 이런 의미에서 가상기업은 CALS개념을 구체화한 것이고 또한 CALS의 최종 목표라고 할 수 있다. 가

2) L. S. Davidow, *The Virtual Community*, John Willy & Sons, 1992, p. 14.

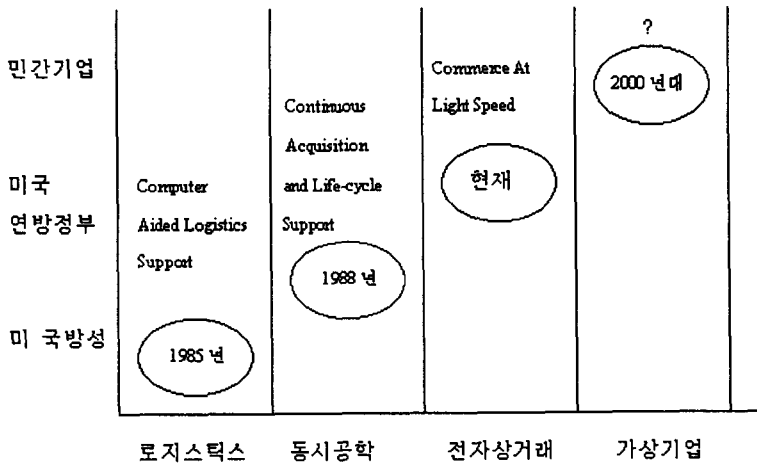
상기업의 개념도는 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 가상기업의 개념도



이처럼 가상기업의 출발은 CALS의 개념이 확립되고 네트워크 및 인터넷 기술이 보편화되면서 태동된 개념이지만, 그것이 단지 비전이 아닌 21세기 기업패러다임으로 인식하는 까닭은 기업 스스로의 현실적 필요성 때문이다. 국내의 많은 기업들은 규모의 비대화로 인건비 과다, 시장변화에 둔감, 조직의 비효율성이 초래되고 그로 인해 순이익이 감소되고 시장경쟁력을 잃어가고 있다. 현재 이를 타개하는 수단으로서 특정 사업 또는 부문의 외주화(outsourcing)가 각광받는 추세이다. 처음에는 회사 경비, 청소, 교육훈련 등 핵심영역 이외부터 출발하여, 정보시스템, 판매·마케팅, 물류, 회계, 총무 등의 핵심기능까지 외주를 주는 사례가 있다. 제조기업의 경우 부품의 외주화는 이미 일반화된 관행이다. 네트워크의 발달은 이러한 기능부서의 외주를 확대함은 물론 효율적으로 관리할 수 있는 환경을 제공한다. 가상기업에서는 한정된 기능에서 외주화하는 차원을 넘어서 기업형태 자체를 극적으로 세분화, 분산화하여 기능 조직별로 전문화된 업무만 취급한다.

예컨대 A회사가 특정 제품에 대한 아이디어를 제공하였다면, B회사는 설계, C회사는 제조, D회사는 마케팅, E회사는 물류, F회사는 사후서비스를 책임진다. 이러한 사업 파트너를 찾는 것도 네트워크에서 이루어지고 정보 공유는 EDI방식으로 전개되며 결제, 거래도 전자상거래에 의한다. 가상기업은 이처럼 특정 업무를 수행하기 위해 임시적으로 결성한 비공식적 조직이자 새로운 사업기회에 신속히 대응할 수 있는 유연한 조직으로서의 역할을 수행한다. 따라서 새로운 사업기회의 실현을 위해 한 회사가 막대한 투자비용과 위험을 부담할 필요가 없다. 더구나 기업간 협력을 통하여 새로운 기업을 탄생시키는 것이므로 기존의 네트워크 기반에 의한 기업간 협력형태와는 구분되어야 할 것이다.



<표 2> 가상기업의 생성과정

2. 가상기업의 특성

(1) 전통적인 기업조직의 한계

최근까지 기업들의 지배적인 조직구조는 기업규모에 관계없이 계층적 조직 구조이다. 이는 규모의 경제와 연관이 있는데, 여러 개의 부서들이 대규모 단위에서 중앙통제에 놓이지 않는 경우 규모의 경제라는 효과는 누릴 수가 없으

므로 관리라는 가시적인 도구가 거대한 기구를 생성, 유지하기 위해 필요했던 것이다. 즉 규모의 경제를 달성해야만 성과가 증대될 수 있으며, 이를 위해서는 중앙집권화된 관리와 높은 수준의 수직적 통합이 필요하며 이를 통해서 시장에서의 결합이 극복될 수 있다.³⁾

계층화된 조직은 표준화된 제품을 대량생산하는 시대에 적합한 조직구조였다. 따라서 계층적 조직은 오늘날 정보기술과 수요특성에서 비롯된 환경변화를 수용하는데는 한계를 드러내고 있다. 계층적 조직의 특징은 사람을 두 그룹, 즉 통치하는 사람과 통치받는 사람으로 나누는 것인데 명령의 끝은 최고경영자이고 다른 한 끝은 지배만을 받는 평사원이다. 중간경영자들은 최고경영자들로부터 내려오는 의사소통의 전달자 역할을 한다. 이 경우 피고용자는 다른 사람 소유의 기업내 위계질서 중 한 부분을 차지할 뿐이다.

급속한 변화속에 이러한 계층적 조직구조를 고집한다면 조직이 비대화되고 이에 따라 관리비용이 증가하고 조직이 경직화되는 등 조직실패 현상이 심각해지게 된다. 이를 도식화하면 다음의 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 전통적 계층구조의 단점

전통적 조직원리	조직현상	단점
계층화 원리	조직구조의 복잡화	고객 불만족
표준화 원리	높은 계층구조	조직 관리비용 증가
상호견제 원리	의사결정의 다단계	환경대응력 둔화
	부문간의 높은 장벽	부문간 갈등 심화

자료 : 박형근, 「가상조직에 대한 이론적 고찰 및 사례연구」, p. 23

따라서 전통적인 계층조직 구조로는 경영환경의 변화에 효과적으로 대응할 수가 없게 되어 새로운 형태의 조직체계를 필요로 하게 된다.

(2) 가상기업의 특징

가상기업은 기존의 기업과는 다른 명백한 특징들을 지니고 있는데, 이를 살

3) 김난도, “가상조직의 등장과 조직연구에의 이론적·실천적 함의,” 한국행정학회, 한국행정학회, 1997, pp. 182~185.

펴보면 다음과 같다.

첫째, 기존의 기업간 협력관계와는 달리 가상기업은 참여기업 모두의 관심이 최종 목표지향적으로 일치되어 있다는 것이다. 즉 가상기업의 성패에 모두가 책임을 지고 모두가 몰입하는 것을 말한다. 하청관계나 라이선싱의 경우 최종제품의 성공에 물론 관심이 있지만 근본적으로 일정 거리를 둔 거래의 관계에 있기 때문에 이해관계가 일치하지 않는다. 제품을 납품하는 쪽에서는 비록 협력업체라는 용어를 사용하는 경우라도 제품 납품 후에 거래대금의 결제가 주목적이며, 납품된 제품이 조립되어 수출된 최종제품이 성공을 하느냐의 여부에는 완제품을 판매하는 기업만큼의 관심은 기울이지 않는다. 이는 전략적 제휴와 외주에 있어서도 상대적인 차이만 있을 뿐 역시 거래관계에 지배를 받는다고 볼 수 있다. 외부적으로 드러나는 기업간 관계는 기존의 기업연계와 다를바가 없겠지만 이러한 내재적인 관계가 가상기업을 다른 기업연계와 차별화시키는 점이며, 또한 더 강한 경쟁력을 발휘하게 하는 원천이라 할 수 있다.

둘째, 가상기업은 하나의 기업이 아니면서 마치 하나의 기업처럼 행동한다는 것이다. 하나의 기업처럼 행동한다는 말은 다수의 기업이 각자가 보유하고 있는 핵심역량을 투입하고 수출을 통한 최종결과의 성공여부에 책임을 지는 동시에 성공할 경우 그 결과물의 분배를 자신이 기여한 만큼 나누어 갖는다는 의미이다. 여기서 기존의 다른 기업간 협력관계와 가상기업이 차이를 나타내는 점은 끝까지 몰입한다는 사실과 그 분배를 사후적으로 나누어 갖는다는 것이다. 분배를 사전적으로 하는가 사후적으로 하는가가 기존의 기업간 협력관계와 가상기업을 구분시키는 중요한 요소가 된다. 가상기업은 공동운명체이기 때문에 모든 구성원의 관심은 사후적인 분배 몫이며 사후적으로 돌아올 분배 몫을 크게 하는 것은 구성원의 사전적인 노력이기 때문에 자신들이 가지고 있는 핵심역량을 최종적으로 성공할 때까지 투자하고 창조적으로 노력한다.⁴⁾

셋째, 가상기업의 생명은 시간을 기준으로 한다는 것이다. 지속적인 조인트벤처, 전략적 제휴, 아웃소싱 등은 처음부터 모든 조건을 명문화한 계약을 맺는 것이므로 급변하는 경쟁상황에는 적절한 메커니즘이 아니다.⁵⁾ 반면 가상기

4) David Wilde and Paul A. Swatman, "Toward Virtual Communities in Rural Australia," *International Journal of Electronic Commerce*, Sharpe, 1998 Vol. 2, p. 50.

5) K. Preiss, S. L. Goldman and R. N. Nagel, *Cooperate to Compete: Building Aigil Relationship*, Van Nostland Reinhold, 1996, p. 16.

업은 시간을 기준으로 하는 기회주의적인 관계로서 기회가 지속되는 동안만 그 관계가 지속되는 것이다. 즉 가상기업은 적응성이 생명이라 할 수 있다. 이는 가상기업이 내부구조, 규칙, 절차 등에 있어서 민첩해야 함을 의미한다. 가상기업의 핵심요소인 기회주의란 바로 새로운 기회를 찾고 새롭게 정의하기 위해 새로운 기업과의 관계에 신속히 적응하여 핵심역량의 통합을 이루어내는 능력을 말한다. 기존의 영속적인 기업구조들과는 달리 가상기업에서는 일단 목표가 달성되었다고 생각되면 먼저 존재하던 관계를 해체하고 다른 관계를 구성하게 된다. 그러므로 가상기업을 구성하고 있는 구성원의 목표달성에 대한 견해에 따라 가상기업은 짧게는 몇 주, 길게는 수 십년동안 존재할 수 있다.

넷째, 가상기업이 다른 기업간 협력형태와 구분되는 점은 외부자원의 활용도이다. 가상기업은 외부에 무한히 존재하는 기술이나 노하우를 시간과 공간의 제약을 초월하여 자기 것처럼 사용하므로 다른 기업간 협력형태와 비교하여 경쟁력을 가진다. 이는 가상기업이 주로 사용하는 커뮤니케이션 수단이 바로 정보기술이기 때문이다. 기존의 기업간 협력에 있어 커뮤니케이션의 수단이 전화, 우편, 팩스, 사람의 파견이었기 때문에 상대기업의 업무시간에만 협력이 이루어졌고 이마저도 정보의 교환에는 많은 장애가 있었다. 그러나 정보기술의 발전에 따라 가상공간에서 상대기업이 저장해 놓은 자료를 언제나 마음대로 활용할 수 있기 때문에 다국적으로 이루어진 가상기업의 경우에는 24시간 운영되는 기업이라 할 수 있다. 즉, 가상기업은 상대방의 성과와 나의 성과가 가상공간 속에서 계속 축적되고 활용되는 형태라고 할 수 있다.⁶⁾

Ⅲ. 假想企業의 核心要素와 運營 메커니즘

1. 가상기업의 핵심요소

Goldman은 가상기업의 핵심요소로 기회주의(opportunism), 우수성(excel-

6) 박기순, "컴퓨터 통신과 인간 커뮤니케이션: 가상 공간에서의 인간 커뮤니케이션," 한국커뮤니케이션학, 한국커뮤니케이션학회, 1997, pp. 73~75.

lence), 기술(technology), 무경계(no border), 신뢰(trust)를 들었다. 기회주의는 가상기업을 이루고 있는 구성원들이 하나의 프로젝트가 완성된 후에는 새로운 기회를 찾아 비교적 자유롭게 이동하는 것을 의미한다.⁷⁾ 참여자간의 동업관계는 비영구적이고 비공식적이며, 보다 기회주의적이다. 참여조직들은 모든 구체적인 시장기회에 공동으로 대응하며 필요가 없으면 조직은 해체된다. 우수성은 가상기업의 구성원이 각 사업분야에서 세계정상을 달리는 범세계적인 기업으로 구성됨을 의미한다. 가상조직에 참여하는 사람은 자신의 최고능력을 가상조직에 가져오기 때문에 모든 것이 최고인 조직을 창출할 수 있다. 그리하여 모든 기능과 과정이 어느 한 조직으로서는 달성할 수 없는 수준에 이를 수 있다.

기술은 가상기업에서 가장 중요한 자원이 보이는 물적인 자원이 아니라 보이지 않는 지식과 기술임을 의미한다. 즉, 정보네트워크가 원거리에 있는 조직과 조직, 혹은 기업과 기업가를 연결할수 있기 위한 기술이 필요한데 이러한 상호연계를 할 수 있는 기술은 주로 전자접촉에 기초한다. 무경계는 기존의 계층조직에서 존재하는 수직적 계층, 부문간에 수평적으로 발생하는 장애, 지리적인 장애, 가치사슬 상에서 고객과 공급자 사이에 존재하는 장애 등을 뛰어넘는 가상기업의 측면을 반영한 것이다. 가상조직은 전통적인 조직의 경계를 재정의하게 되어 조직의 경계를 설정하기가 어렵다. 즉, 경쟁자, 공급자, 고객간의 협력이 어디에서부터 조직에 참여하게 되고 탈퇴하게 되는가를 정하기가 어렵다. 그리하여 조직의 무경계현상이 나타나게 된다. 신뢰는 가상기업의 운영에 있어서 경쟁우위를 산출하기 위해서는 무엇보다 구성원간의 신뢰가 중요하다는 것이다.⁸⁾ 그러나 이러한 Goldman의 견해는 그의 가상기업에 관한 정의⁹⁾가 가상기업의 효용성을 나타내거나 다른 연계전략들과 구별하기에는 상당히 미약한 정의였고, 핵심요소도 이러한 정의에 기초하여 산출되었기 때문에 역시 미약한 점이 없지 않다.

따라서 본 연구에서는 가상기업의 핵심요소를 핵심역량(core competency),

7) 박형근, "가상조직에 대한 이론적 고찰 및 사례연구," 고려대학교 경영대학원, pp. 51~52

8) 권기성·최진석, "가상조직에 대한 정체성 고찰," 한국행정학보, 한국행정학회, 1997, pp. 164~165.

9) Goldman은 가상기업을 "특정 대기업 내부의 경영독립체 사이에 혹은 독립적인 기업들 사이의 기회주의적인 핵심역량의 연계(an opportunistic alliance of core competencies distributed among a number of distinct operating entities within a single of large company or among a group of independent companies)"로 정의하였다.

의사소통(communication), 동시성(concurrency), 협동(collaboration), 몰입(commitment)으로 설정하였다.

<표 3> 가상기업을 이루는 핵심요소

가상기업의 핵심적인 5C
○ 핵심역량(Competency)
○ 의사소통(Communication)
○ 동시성(Concurrency)
○ 협동(Collaboration)
○ 몰입(Commitment)

이러한 핵심요소의 개념은 다음과 같다.

첫째, 핵심역량이란 기업에 근본적인 경쟁우위를 제공해 주는 기술적·관리적 노하우의 집합으로 다른 기업이 쉽게 모방할 수 없는, 한 기업에 축적되고 특화된 성격을 갖는 복합적 개념이다. 따라서 고객에게 제시할 수 있는 해법은 핵심역량에서 나온다고 할 수 있다.

둘째, 의사소통은 기업의 컴퓨팅이 기업간 컴퓨팅으로 확장되면서 기존 공급망에 있던 모든 참여자들을 하나의 네트워크로 묶을 수 있게 되었음을 의미한다. 이로 인해 공급망의 구성원들은 시간이나 장소에 구애받음이 없이 언제든지 원활한 의사소통이 가능한 것이다.¹⁰⁾

셋째, 동시성은 여러 공정을 동시에 진행할 수 있는 ‘공동공정’의 가능성을 의미한다. 이로 인해 가상기업은 제품의 생산주기와 수명주기를 단축시킬 수 있게 되었다.

넷째, 협동은 가상기업의 목표와 연관성이 있다. 가상기업은 모든 구성원들이 하나의 공통된 목적을 추구하여 이러한 목적의 성공을 통한 이윤의 분배를 최종적인 목표로 하므로 상호 협동을 할 수밖에 없다.

다섯째, 몰입은 구성원간의 신뢰와 관련이 있는데, 가상조직에서는 구성원들의 기회주의적인 행동으로 인해 거래비용이 발생할 수밖에 없다. 이러한 비용을 줄이기 위해 구성원들은 신뢰를 가지고 그들의 프로젝트에 지속적인 몰입을 하여야 한다.

10) 이영수, 전자상거래론, 형설출판사, 2001, pp. 103~104.

2. 가상기업의 운영 메커니즘

가상기업은 특정 목적을 가진 일시적인 팀에 의해 경영 프로세스가 수행된다. 네트워크를 통한 실시간 동시공학에 의해 제품개발 및 설계가 이루어지며, 또한 변화하는 환경에 신속히 대응하고 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 유연성을 확보할 수 있는 소규모의 조직들 간의 광범위한 네트워크가 구성된다. <표 4>는 전통적인 조직과 가상 조직의 비즈니스 프로세스가 어떠한 차이가 있는지를 보여준다.

<표 4> 전통적 조직과 가상조직의 프로세스

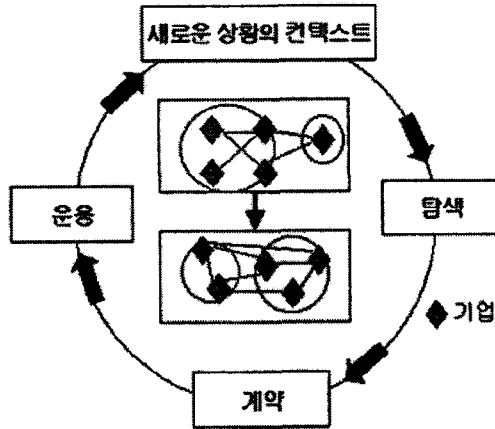
	전통적인 조직	가상조직
자원(Resources)	기업 또는 지역내 조달	지리적인 여건에 제한받지 않고 아웃소싱을 통해 조달
시간(Time)	연속적	평행적(동시적;실시간)
정보(Information)	완전성, 서류에 의한 교환	불완전성, 전자적 공유
기술(Technology)	자료의 이동	정보 접근 및 개인간의 의사소통

가상기업의 라이프사이클은 새로운 상황의 컨텍스트(New situative context), 파트너 탐색(Seeking), 계약(Contracting), 운용(Operation) 등 4단계로 이루어진다.¹¹⁾

파트너의 탐색은 인터넷을 기반으로 이루어지며, 이러한 다양한 미디어를 통해 엄청난 양의 정보를 가지고 있는 정보 브로커(에이전트)들이 기업이 파트너를 선택하는 과정에서 중요한 역할을 수행한다. 계약은 상호 협력을 위해 필요한 생산설비 및 업무분담, 자원배분, 운영 절차를 정의함으로써 이루어진다.¹²⁾

11) Amitava Dutta, "The Physical Infrastructure for Electronic Commerce in Developing Nations: Historical Trends and the Impact of Privatization," *International Journal of Electronic Commerce*, 1997 Vol. 2, Sharpe, p. 75.

12) Paula M. C. Swatman, "Electronic Commerce Architecture: Chains, Networks and Communities," Sharpe, *International Journal of Electronic Commerce*, 1999 Vol. 1, p. 6.



<그림 3> 가상기업의 라이프사이클

IV. 假想企業 導入의 戰略的 方案

1. 가상기업 도입의 전제조건

다수기업들의 협력 네트워크인 가상기업은 특히 중소기업들에게 소기업 특유의 민첩성과 독립성을 유지하면서도 대기업의 장점인 풍부한 '자원의 이익'을 제공해준다. 『The Virtual Corporation』의 저자 데이빗 스카일미는 가상기업이 중소기업에 주는 이익을 광범위하고 특화된 지표 접근, 구매자에 통일된 브랜드와 인터페이스 제공, 기업 독립성 유지로 독자 기술 개발 지속, 프로젝트나 업무에 따라 조직 구성과 변경의 자유로움, 공식적인 제휴관계에 따른 부담해소 등을 꼽고 있다.¹³⁾

일반적으로 기업의 가상성은 크게 두 가지 형태로 정의할 수 있다. 첫째는 단위 기업의 역할을 고려한 것으로, 이는 가상기업을 '기술과 비용, 시장 접근을 공유하기 위해 연결된 기업들의 일시적인 협력 네트워크'라는 점이다. 두

13) 대한상공회의소, B2B 사업의 다각적인 접근을 통한 전략수립세미나 자료, 2001. 2. 28.

번째는 물리적인 장소를 가지지 않는 '가상조직'이라는 측면이다. 가상기업이 '지리적 제한을 받지 않는 조직이며, 기업 활동이 가상화된 회사'라는 것이다.

그러나 이같은 가상기업의 속성들은 모두 IT(정보기술)를 통하지 않으면 획득될 수 없다. 기업간의 긴밀한 업무협조는 정보교환을 매끄럽게 할 수 있게 하는 전자메일 같은 IT를 갖춰야 가능하다. 보다 긴밀한 업무 협조를 위해서는 그룹웨어나 공급망관리(SCM) 같은 고도의 IT도 필요하다.

그래서 가상기업의 활동은 아날로그로 이뤄진 업무 방식을 디지털화한다는 얘기나 다름없다. 종이로 주고받던 서류를 전자문서로, 직접 쫓아가야 했던 결재업무를 전자메일로 주고받는다. 사업 기반 자체를 가상공간에 두고 있는 인터넷 기업들은 말할 것도 없다. 이들 기업은 컴퓨터가 멈추고 네트워크가 끊기는 순간 모든 업무가 중단된다. 기업의 가상성을 높이려는 노력은 IT를 보다 더 효율적으로 도입, 구현하려는 노력, 그 자체인 것이다. 이 때문에 가상기업은 IT의 총체라 할 수 있다. IT는 가상기업이라는 유기체를 구성하는 단위 기업세포들 사이사이로 뻗어나가 영양분을 실어 나르는 싹틔줄과도 같다.

그러면 가상기업을 위해서는 어떤 요소기술이 필요하며, 그 요구사항은 무엇일까? 가상기업의 특성을 달성하기 위해서는 첫째, 메시지 전달을 위한 통신 기술과 통신 프로토콜 기술, 둘째, 각 기업간의 애플리케이션들의 상호동작을 지원하는 표준 객체기술, 셋째, 정보의 모델링과 정보교환기술, 넷째, 통합된 가상기업의 업무흐름을 관리하는 기술과 지식의 관리 기술 등이 기본적으로 필요한 기술요소로 평가된다.¹⁴⁾

또 이질적 시스템과 요소들로 구성된 혼합체인 가상기업은 본질적으로 중앙 통제적인 의사결정과 행동이 어렵고 '분산 지능적'인 성질을 가진다. 응용분야 또한 기업간의 단순한 기술협력에서 제품이 만들어지는 모든 과정에 다수의 기업이 각자의 역할을 협력해서 수행해야하는 복잡한 단계까지 다양하다.

따라서 가상기업의 시스템은 개방 시스템 환경이어야 하며, 고도로 분산된 객체 구조를 가져야 한다. 모든 업무과정이 IT 도구에 의해 자동화되고 관리되어야 하며, 기업간 협상, 증재, 성과관리 등을 위한 지능적인 의사결정을 할 수 있는 솔루션이 필요하다. 또 가상기업의 운영 결과 발생한 이윤이나 손실 등이

14) J. D. Mulder, R. Van Liere., *Virtual environments 2000: Proceedings of the Eurographics Workshop in Amsterdam, the Netherlands*, Springer, June 2000, pp. 78~80.

배분되고 책임 규명할 수 있는 시스템이 필요하다. 이같은 요소기술과 요구사항을 충족시키는 실질적인 IT 제품으로는 데이터베이스나 미들웨어, 워크플로우, 통신소프트웨어 에이전트 등 기본적인 IT 제품들은 물론 정보 교환을 위한 지식관리시스템(KMS), 기업간 시스템 통합을 위한 전사적 애플리케이션 통합 솔루션(EAI), 데이터 웨어하우징과 같은 의사결정지원시스템(DSS), 기업간 고도의 업무 협력체계 구축을 위한 공급망관리와 마켓플레이스, 가상작업(Virtual Workforce)을 위한 각종 모빌 솔루션, 거기에 전사적 자원관리와 그 외 확장 애플리케이션 등 현재 주요한 이슈가 되고 모든 IT 솔루션이 망라된다고 해도 과언이 아니다.¹⁵⁾

2. 가상기업 도입방안

(1) 연계생산의 활용

요사이 일본에서는 대기업이 중소기업으로부터도 외주를 받아 생산 한다. 버블경제의 붕괴후 불황으로 설비가동률이 떨어진 대기업이 공장가동률을 조금이라도 올리기 위해서 중소기업의 제조위탁에 적극 응 하고 있다. 특히 벤처기업의 입장에서는 외부에 생산 위탁함으로써 제품생산에 얽매는 것에서 벗어나 연구개발에만 전념 할 수 있어 좋고 한편으로 소비자에게 이미 인지도가 높은 대기업을 활용하여 제품의 신뢰도를 높일 수도 있기 때문이다.

이에 따라 일본 제조업의 강점으로 여겨왔던 하청제도에서도 변화가 오고 있다. 버블경제의 붕괴 후 계속되고 있는 불황과 급속한 기술변화, 스피드 제조등을 위해 기존의 협력기업이 아니더라도 경쟁력 있는 다른 기업과의 거래의 필요성을 강하게 느끼고 있으며 공개발주 등 거래의 공개화가 진행 중에 있다. 이제는 기업들이 적극적으로 변신하지 않으면 살아남을 수 없으며 제품 생산방식에 있어서도 발상을 바꾸어야 한다.

최근 선진국의 기업들은 기업간 네트워킹을 활용하여, 즉 복수의 기업들이 서로의 경영자원을 공유하고 상호보완적으로 이용하는 연계생산(co-sourcing)

15) Fan Dai, *Virtual reality for industrial applications*, Springer, 1998, p. 127.

을 통해서 기업경영의 유연성을 제고하고 부가가치를 높이고 있다.

종래의 하청제도가 폐쇄적이고 수직적인 상하관계라면 연계생산은 개방적이고 대등하며 수평적인 기업협력시스템이다. 연계생산은 자사의 핵심역량을 제외한 여타의 기능, 부문 등을 외부기업에서 상호조달 사용함으로써 경영자원을 공유하여 과다투자나 중복투자를 방지할 수 있으며 각 기업의 설비동률을 제고시킨다. 또한 전문기업들의 상호보완 즉 강자들의 연합으로 최강의 전력을 구축함으로써 경쟁력을 획기적으로 강화 할 수 있는 것이다.

(2) 개방형 시스템구조의 확립

기술적인 문제도 가상기업의 주요 걸림돌로 여겨지고 있다. 가상기업 전체가 협력할 수 있는 경영환경을 마련하기 위해서는 각 협력업체들간에 전략, 자원과 프로세스를 공유하면서 업무 프로세스를 일원화되어야 한다.

이를 위해서는 기업 정보 인프라스트럭처의 표준화가 선행되어야 한다. 이 중에서도 기업 정보시스템의 비즈니스 레이어(layer)인 애플리케이션의 표준화가 주요한 이슈. 전문가들은 '비즈니스 로직'의 컴포넌트화가 해결책이라고 말한다. 합리적 절차 및 표준 업무 체계를 정립하고 이를 컴포넌트화해 애플리케이션을 구축할 수 있도록 하자는 것이다.

가상기업에 필수적인 기술적 요소들을 살펴보면 다음과 같다.¹⁶⁾

1) 통신 기술

통신기술의 경우 메시지 전달을 위한 통신 기술과 프로토콜 통신 기술로 나뉘는데, 이 중 인터넷 통신 기술이 가장 유망하다 할 수 있다. 이러한 통신기술에서는 정보의 기밀성과 적합성 그리고 사실성 유지가 필수적이다.

2) 객체 기술

객체기술은 개별 기업들의 응용 시스템들의 상호 동작을 위한 표준 객체기술을 의미하는데, 현재는 OMG CORBA 확장을 통한 제기능을 지원할 수 있는

16) Clinse, Lipnack, Jessica. *Virtual teams: people working across boundaries with technology*, Wiley, 2000. p. 48.

객체기술을 개발하고 있는 중이다. 이와 관련한 기타 확장 요구 기능은 보안, 질의, 버전 및 변화 관리, 규칙 및 제약 조건 관리, 에이전트 기술, 정보 교환을 위한 중재 조정기능을 포함한다.

3) 정보 모델링과 교환 기술

현재 가장 유력시 되고 있는 기술은 STEP으로써, 이는 정보 모델링과 교환을 위한 정보 기술 제공한다. STEP으로 정의된 데이터는 상호 운영, 동시 공학, 설계 자료 문서화 등을 만족시켜 주며, OMG CORBA 환경하에서 데이터 객체로 가용할 수 있어야 한다.

4) 에이전트 기술

에이전트 기술은 기능적으로 다른 참가자를 대신하여 활동함으로써 가상 기업 운영 관리에 일조한다. 세부적인 내용으로는 사용자 에이전트, 서비스 에이전트, 정보 에이전트, 그룹 에이전트 등이 있다.

(3) 협력적인 경영마인드 제고

서로 다른 핵심 역량을 가진 기업들의 협력 네트워크를 건설하는 것은 생각처럼 단순한 일이 아니다. 가장 먼저 대두되는 문제가 과연 이해집단인 기업들이 공유하고 협력하고 신뢰할 수 있을 것인가 하는 것이다.

수평적 대등적 독립적 협력 관계인 가상기업은 수직적 계층적 기업문화 풍토에서는 쉽지 않다. 더구나 기존 개념을 뛰어넘어 경쟁업체와도 협력해야 하는 것이 가상기업이다. 가상기업 전체가 협력하는 방향으로 경영 마인드를 변화해야 한다. 경쟁에서 서로 보완으로 관계를 재정립할 수 있어야 하는 것이다.¹⁷⁾

기업 경영정보를 상대방에게 누설시키지 않으려는 것이 가장 큰 이유다. 예를 들어 공동구매시 구매 물품종류와 수량이 알려져 경쟁사가 이를 역이용할 것이라는 우려가 크다. 이를 타파하기 위해서는 글로벌 경쟁시대 단일 기업차원에서 생존할 수 없다는 기업의 인식제고가 우선돼야 한다.

한편에서는 혁신적인 협력 네트워크 구축이 불가능하다는 근본적인 반론도

17) David Wilde, *op.cit*, p. 55.

제기되고 있다. 그러나 이러한 반론에 관하여 고찰해 보면, "가상 작업자 또는 가상 팀에 의해 기업들간의 암묵지(tacit knowledge) 또는 형식지를 생성·접속·공유할 수 있겠는가"라는 의문이 생긴다. 이는 이른바 '지식 패러독스' 문제다. 기업혁신에 중심역할을 하는 것은 암묵지인데, 이는 전자매체로 제대로 전달할 수 없다는 것이다. 따라서 이를 종합하면 "만약 이를 제대로 전달될 수 없다면 가상기업이 혁신적인 조직이 될 수 없다"는 얘기가 된다.

(4) 의사결정권의 배분

가상기업 경영, 즉 '메타매니지먼트(metamanagement)'상의 다양한 이슈도 있다. 의사결정의 방식과 권한, 책임과 보상 등이 주요한 문제. 전문가들은 기업간 신뢰관계에 바탕을 둔 비전과 공동목표 수립이 필수적인 요소이며, 프로젝트 중심으로 의사결정권한을 분산해야 한다고 말한다. 따라서 기업 협력을 위한 '계약법칙'은 회사에 대한 투자와 예상되는 보상의 측면에서 상세하고 공정하게, 이 규범들이 너무 급하게 지나치게 형식화되어 가상기업의 추진력이 사라진다고 하더라도 상세하게 규정돼야 한다.

3. 가상기업 도입의 효과

가상기업은 각 기업의 핵심역량의 연계를 통하여 고객이 원하는 바를 가장 효과적으로 가장 빠르게 달성 할 수 있는 기업형태이다. 이는 마치 미국 농구 올림픽 국가대표팀이었던 "Dream Team"과 같다고 볼 수 있다.

빨리 붙들지 않으면 쉽게 사라져 버리는 시장의 특정한 기회를 잡기 위하여 다른 기업들의 기술과 생산자원을 최대한 활용하는 방법이 가상기업인 것이다. 즉 하나의 기업이 아니면서 하나의 기업처럼, 하나의 기업보다 훨씬 큰 힘을 내는 것이 가상기업의 핵심이다. 가상(virtual)의 의미에는 時·空間적으로 언제나, 어디에서나 필요한 경우에 활용할 수 있다는 뜻이 내포되고 있는 것이다.

중소수출기업이 네트워크 기업인 가상기업을 도입할 경우의 장점으로 다음 점들을 들 수 있다.¹⁸⁾

첫째, 품질강화 등 전문성과 신속성 향상이다. 현재와 같은 치열한 국제경쟁 환경 하에서 한정된 자원을 가진 중소기업이 모든 기능분야에서 최고의 위치를 유지하기란 거의 불가능하다. 가장 잘 할 수 있는 기능이나 프로세스에 집중하고 나머지 기능은 해당분야의 전문기술 보유기업들에 과감히 아웃소싱함으로써 설비 과다투자 방지 등 고정비의 부담을 덜 수 있고 제품의 전체 품질수준을 획기적으로 향상 시킬 수 있다. 최근에 벤처기업들이 아웃소싱을 활용하여 공장이나 영업조직 없이도 신속히 아이디어를 사업화한 후 수출을 통해 국제적으로 높은 수익을 올리고 있는 것을 볼 수 있다.

둘째, 코스트 절감 및 리스크를 분산 할 수 있다. 여러 가지 기능으로 비대화되고 전문능력이 부족한 기업내부에서 만들 때 보다 이 분야의 전문기업에 맡김으로써 적은 비용으로도 생산이 가능하다. 또 연구개발에 드는 위험과 비용을 공유함으로써 중소기업 혼자서 감당하기 어려운 국제시장이나 시장 기회들로 접근이 용이해 진다.

셋째, 동시에 공동작업 가능 및 시너지 효과 극대화이다. 많은 작업을 동시에 할 수 있기 때문에 시간과 비용을 대폭 절감 할 수 있다. 복수의 기업들이 상호 설비 등의 생산자원을 서로 보완적으로 활용함으로써 새로운 부가가치의 창출과 협력 등 시너지효과가 극대화 될 수 있다.¹⁹⁾

4. 가상기업의 국내외 동향

가상기업의 토대가 되는 가상조직의 존재는 먼 미래에 존재하게 될 가상의 현실이 아니라, 지금 이 시점에도 우리 주위에 수없이 존재하는 진행형 시제의 사실이다. 우선 사이버 가상조직으로서 각 사설 정보 서비스망 내에서 존재하는 여러 동호회나, 현재 인터넷의 WWW 상에 유행처럼 개설되고 있는 소위 가상정당, 가상정부, 또는 유스넷의 형태로 존재하는 다수의 토론그룹 등이 그 예이다. 또한 네트워크 가상조직도 외국의 경우에는 F International과 같은 네트워크 가상조직이 이미 1980년대부터 존재해왔고 전세계적인 네트워크를 이용하여 각국의 비교우위를 최대한 활용하는 국제적인 가상 기업들이 눈부신

18) Mohr, J. and R. Specman., "Characteristics of partnership success," *Strategic Management Journal*, 1994, pp. 216~218.

19) David Wilde, *op.cit*, p.53.

기업적 성공을 거두고 있다.

이의 활용을 통한 산업 수요 측면에서 가상기업의 진전은 활발히 되고 있으며 많은 성공 사례들이 제시되고 있으나 완전한 가상기업보다는 일부 기능을 가상기업화 하는 형태로 이루어지고 있다. 국내의 경우도 아직 초보적인 단계 이기는 하지만 네트워크 가상기업이 다각도로 시험되고 있다. 기업의 일부 기능을 아웃소싱 함으로써 수행하고 있는데 앞으로는 모든 기능의 아웃소싱을 통해 새로운 형태의 가상기업이 이루어질 것이다. 이러한 가상기업의 사례로는 아메리테크사(Ameritech corporation)와 로젠블러드사(Rosenbluth International), 에어로테크사를 들 수 있다.

5. 가상기업 도입의 사례

세계최대의 이동전화 단말기 공급업체인 핀란드의 노키아는 정작 공장이 없다. 노키아는 지난 1백년동안 펄프, 종이 등 임업관련 제품을 주로 생산해 왔으며 TV나 소형 컴퓨터 등으로 다각화를 꾀하기도 했으나 손해만 보았다. 심지어는 최고경영자가 경영에 책임을 지고 자살하기까지 했다.

1992년 새로 경영을 맡은 즐라 오릴라는 앞으로 휴대폰 시장이 급성장 할 것으로 전망하였다. 그러나 노키아는 휴대폰사업을 할 수 있는 아무런 기술이나 생산설비 등을 갖고 있지 못했으며, 모토로라 등 세계적인 대형 회사들이 이미 휴대폰시장의 선점을 위해 엄청난 돈을 쏟아 붓고 있었다.

이 때에 오릴라는 지금까지 볼 수 없었던 새로운 기업조직을 구상하게 되는데, 설계를 비롯한 칩과 부품생산, 판매까지 모두 외부 전문기업에 맡기는 것이 그것이다. 이것이 바로 컴퓨터와 네트워크를 기반으로 하는 가상기업인 것이다. 수 백개 협력업체가 컴퓨터 통신망으로 서로 연결되었으며 노키아는 가상기업 운영방식으로 사업시작 2년만에 세계로 수출되어 주도적인 휴대폰 공급기업으로 발돋움할 수 있었다.

국제적인 경영소프트웨어 공급업체인 Seitz는 경쟁업체에 의한 지속적인 시장잠식으로 인해 심각한 경영난에 처해 있었다. 기존에 IT 서비스분야에서 독보적인 위치를 점유했지만 점차 그 비중이 감소되고 있었다. 이 당시 Seitz는 독일어권의 한정된 시장을 놓고 경쟁을 하다 보니 그 어려움은 갈수록 가중되

고 있었다. 이에 Seitz는 새로운 국제시장의 확보를 위해 네 개의 경쟁업체와 손잡고 새로운 전략을 구사하기 시작했다. 즉 비독일어권 시장의 점유를 위한 새로운 그룹을 2000년에 출범시켜 그들의 업무의 약 90%를 중소기업체에 아웃소싱하였다. 이러한 아웃소싱은 생산에서부터 전화주문에 이르기까지 다양하게 이루어졌다. 그 결과 막대한 수출의 증가로Seitz의 영업이익은 가상기업을 실행하기 이전에 비해 140%나 증가하였다.²⁰⁾

한편, 국내의 중소기업들도 연계생산을 통해 사업영역을 확대하고 있다. 중소기업의 한계를 극복하고 새로운 사업진출에 따른 리스크를 줄이기 위해 신제품 개발에서 마케팅까지 공동으로 전개하여 새로운 브랜드를 창출하는 중소기업체들의 결합도 점차 증가하는 추세에 있다.

동양알앤디는 최근 스마트카드 테크놀로지와 제휴해 스마트카드 및 배터리를 결합한 신제품 개발에 나서는 한편 에스엘 테크놀로지와 제휴, 광산업에 진출했다. 또한 이 회사는 하우투·디지털캠프와 제휴, 골프퍼팅 연습기를 공동으로 개발해 마케팅하기로 했다.²¹⁾

무선정보통신부품 전문업체인 한원 마이크로웨이브는 유선통신 네트워크장비 업체인 웰링크와의 결합을 통해 유무선 통신서비스 복합화 추세에 대비했다.²²⁾

한원 마이크로웨이브는 웰링크 장비의 이동통신사업자 부문 마케팅을 담당해 시너지를 높이는 한편, 무선 랜 및 IMT2000 장비를 공동으로 개발한다는 계획이다.

저스텍도 오락기기 전문업체 HME사와 공동으로 리니어모터 탑재형 게임시뮬레이터를 공동으로 개발, 이르면 오는 9월부터 리니어모터를 내장한 오락실용 게임기기를 국제적으로 동시에 출시할 계획이다.²³⁾

20) Stuart Barnes, *E-Commerce and V-Business: Business Models for Global Success*, Butterworth Heinemann, 2001, pp. 257~260

21) <http://www.insafety.co.kr>

22) <http://www.korfirst.co.kr>

23) <http://www.justek.co.kr>

V. 結 論

본 연구에서는 미래형 경쟁우위의 원천으로 활발하게 논의되고 있는 가상기업의 개념 정립과 중소기업들을 가상기업화할 수 있는 전략적 방안을 모색하였다.

현재 많은 수의 수출형 중소기업들이 종래의 방식대로 양자간에 어느 정도의 거리를 둔 거래관계를 통해 경쟁을 해 나가느냐, 아니면 가상기업을 구축하여 경쟁을 해야하는가에 대한 선택의 기로에 있다. 그 해답은 명백하지만 아직까지 가상기업의 정의조차 명확하지 못한 상태에서 국내수출기업에게 가상기업의 구축은 요원한 일이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 우리 나라 중소기업이 가상기업으로 전환하기 위해 우선적으로 갖추어야만 하는 전제조건들을 살펴본 후 이를 해결하기 위한 방안들을 제시하였다. 이러한 방안을 바탕으로 현재의 중소기업에게 다음과 같은 제언을 할 수가 있겠다.

첫째, 모든 멤버들은 이 회사에 투자할 수 있는 자신만의 고유한 부가가치를 어느 정도 소유하고 있어야 한다. 중소기업이 연계생산을 통하여 새로운 제품을 만들어 낸다면 이는 곧 최상의 핵심역량들이 결합한 것으로 볼 수 있기 때문이다.

둘째, 멤버들은 상호 신뢰와 이해를 최대한으로 개발해야 한다. 이렇기 때문에 같은 사람들이 반복해서 작업하는 경우가 흔한 것이다. 이를 위해서는 공통의 네트워크 개발이 필수적이다.

셋째, 회사는 프로젝트를 중점사항으로 여겨야만 한다. 보통 프로젝트들은 고객을 위한 것일 수도 있다. 그러나 마케팅과 같은 일부 프로젝트는 전체회사를 대신하여 몇 명의 멤버들이 할 수 있어야 한다.

넷째, '계약 법칙'은 회사에 대한 투자와 예상되는 보상의 측면에서 상세하고 공정하게 정해져야 한다. 비록 이 규범들이 너무 급하게, 지나치게 형식화되어 가상회사로의 추진력이 사라진다고 하더라도 상세하게 규정되어야 한다.

다섯째, 회사의 멤버들은 공동 역할의 필요를 인식해야 하며 이 역할을 개발

하기 위해 전념하거나 회사를 대신해 이 역할개발을 떠맡을 수 있는 멤버에게 대가를 지불해야 한다.

여섯째, '비가상'소비자에게 필요한 인터페이스가 개발되어야 한다. 이들은 깨끗한 관계와 분명한 계약을 좋아하므로 가상회사의 멤버중 한 사람을 주계약자로 하여(다른 멤버들은 하도급 계약자가 됨) 계약을 체결하거나, 멤버들의 계약업무와 행정업무를 맡아볼 공동회사를 만들어야 한다.

參 考 文 獻

- 권기성, “가상조직에 대한 정체성 고찰,” 한국행정학보, 한국행정학회, 1997.
- 김난도, “가상조직의 등장과 조직연구에의 이론적·실천적 함의,” 한국행정학보, 한국행정학회, 1997.
- 김언수, “가상조직? 궁극적인 조직?,” 한국전략경영학회지, 한국전략경영학회, 1997.
- 김언수·박형근, “가상조직: 거래비용을 배제한 조직간 거래,” 경영논총, 고려대학교 경영대학, 1998.
- 대한상공회의소, B2B 사업의 다각적인 접근을 통한 전략수립세미나자료, 2001. 2. 28.
- 박기순, “컴퓨터 통신과 인간 커뮤니케이션: 가상 공간에서의 인간 커뮤니케이션,” 한국커뮤니케이션학, 한국커뮤니케이션학회, 1997.
- 박형근, “가상조직(Virtual Organization)에 대한 이론적 고찰 및 사례 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 1998.
- 송상호 외, 우리회사 어떻게 조직변화에 성공할 것인가?, 명진출판, 1996.
- 이석주 옮김, 패러다임시프트, 창현출판사, 1996.
- 이영수, 전자상거래론, 형설출판사, 2001.
- 이재혁, “신뢰, 거래비용 그리고 연결망,” 한국사회학, 한국사회학회, 1996.
- 이종순, “가상공간에서의 공개적 의견표명에 대한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2000.
- 조동성 외, “본원적 전략의 동태적 결합,” 경영학연구, 제24권 3호, 1995.
- Amitava Dutta, “The Physical Infrastructure for Electronic Commerce in Developing Nations: Historical Trends and the Impact of Privatization,” *International Journal of Electronic Commerce*, 1997 Vol. 2, Sharpe.
- Anderson, E., L. Lodish and B. Weitz, “Resource allocation behavior in conventional channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, 1987.
- Bower, J. L., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School Press, 1972.
- Daft, R. L. and R. H. Langel., “Organizational information requirement, media richness and structural design” , *Management Science*, Vol. 32, 1986.
- Dai, Fan, *Virtual reality for industrial application*, Springer, 1998.

- David Wilde and Paul A. Swatman, "Toward Virtual Communities in Rural Australia," *International Journal of Electronic Commerce*, Sharpe, 1998.
- Davidow, L. S., *The Virtual Community*, John Willy & Sons, 1992.
- Day, G. and S. Klein., "Cooperative behavior in vertical markets : The influence of transaction costs and competitive strategies," *Review of Marketing*, 1987.
- Dow, G. K., "onfigurational and Coactivational views of organizational structure," *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988.
- Lipnack. C. Jessica., *Virtual teams : people working across boundaries with technology*, Wiley, 2000.
- Mohr, J. and R. Specman., "Characteristics of partnership success : Partnership attribute, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994.
- Morrison, I., *The Second Curve : Managing the Velocity of Change*, Bantane Books, 1996.
- Mulder, J. D., R. V. Liere., "irtual environments 2000 : Proceedings of the Eurographics Workshop in Amsterdam," the Netherlands, Springer, June 2000.
- Noda, T. and J. L. Bower, "Strategy making as iterated processes of resource allocation," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1996.
- Paula M. C. Swatman, "Electronic Commerce Architecture : Chains, Networks and Communities," *International Journal of Electronic Commerce*, Sharpe, 1999 Vol. 1.
- Pfeffer, J. and G. Salansic, *The External Control of Organizations : A Resource Dependency Perspective*, Harper & Row, 1978.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- Preiss, K., S. L. Goldman and R. N. Nagel, *Cooperate to Compete : Building Aigil Relationship*, Van Nostland Reinhold, 1996.
- Ring, P. S. and A. H. Van de Ven, "Structuring cooperative relationships between organizations," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992.
- Stuart Barnes, *E-Commerce and V-Business : Business Models for Global Success*, Butterworth Heinemann, 2001.

Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.

Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979.

Wernerfelt, B., "A Resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984.

<http://www.insafety.co.kr>

<http://www.justek.co.kr>

<http://www.korfirst.co.kr>

ABSTRACT

Introduction of Virtual Enterprise in Small & Medium Export Business

Lee, Young Soo

The telecommunications-based information technology and the provision of electronic commerce are broadening possibility of the virtual enterprise.

The purpose of this paper is to enhance academic and practical understanding virtual enterprise as one of the most promising new concepts in electronic commerce area.

I strive to establish the concept of virtual enterprise as a strategic source of competitive advantage in small & medium business.

I analyze several new trends and concepts in strategic business area which will eventually lead small & medium business to the virtual enterprise. It has great potential benefits for small & medium businesses which are placed in difficult circumstances. They must build IT infrastructure and make use of co-sourcing for the utilization of virtual enterprise.

This paper also suggests the strategic methods which enable the conventional enterprise to introduce the virtual enterprise.

Keywords : Virtual Enterprise, Electronic Commerce, Core Competency, Co-sourcing, Information Technology
