

가상조직의 특성과 운영상 문제점*

박 원 우**

〈목 차〉

- I. 가상조직의 정의
- II. 가상조직의 특성

- III. 가상조직의 운영상 문제점

두 개인의 능력과 의욕 수준이 동일하다면 두 개인의 성과는 유사할 가능성이 매우 크다. 그러나 조직의 경우, 두 조직이 완벽하게 동일한 수준의 구성원 역량과 동일한 수준의 구성원 의욕을 보유하여도 두 조직의 성과는 서로 다를 수 있다. 이는 조직 수준에서 긍정적 혹은 부정적 시너지를 유발하는 요인이 작용하기 때문이고, 그 대표적 요인 중 하나가 바로 조직구조다. 따라서 조직구조의 효과적 개편으로 '조직역량의 증대'를 이룩해 낼 수가 있다.

1980년대 Chrysler가 경영상 어려움에 처하자 조직구조 개편을 시도하였다. 조직 내 여러 기능이 순차적으로 발휘되어 (예, 기획 → 예산 → 디자인 → ... → 생산) 신차를 개발하던 기존의 업무진행 방식 내지는 조직구조 하에선 기획 단계에서 실제 생산까지 신차개발에 소요되던 기간이 7~8년 걸렸지만, concurrent engineering에 기반하여 제품별 팀제로의 구조개편 이후엔 신차개발이 약 4년 만에 이루어졌고, 그러한 조직구조 개편 덕분에 실제 구성원의 동일 역량과 동일 노력만 가지고도 조직의 회생이 이루어졌다. 같은 논리의 조직구조 개편으로 (기존에는 새로운 카드 개발에 2~3년 걸리던) Hallmark의 경우는 2~3개월 만에 새로운 카드를 시장에 출시하게 되면서 조직파산 직전에서 회생이 가능하였다.

이처럼 조직구조는 그야말로 조직 내 구조적 문제의 존재와 해소로 부정적 혹은 긍정적 시너지 형성의 대표적 요인으로 작용하고 있다. 조직구조의 효과적 개편으로 조직 내의 구조적인 부정적 시너지를 줄이고 나아가 긍정적 시너지를 증진할 필요가 있다. 이렇게 하는 것이 바로 조직역량을 증진하는 것이다. 조직구조의 유형을 설명하는 많은 용어들이 있지만, 조직구조론에서 '최첨단의 구조'로서 흔히 언급되는 것이 바로 가상조직(virtual organization)이다.

Tom Peters(2003)는 현존하는 최고의 가상조직으로 알 카에다를 꼽기도 하였다. (미

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 포함합니다.

** 서울대학교 경영대학 교수(wwpark@snu.ac.kr)

흡한 힘을 지닌 개별 참여) 구성원들이 공동의 목표를 위해 부분적인 힘을 끝까지 상호 연계/발휘함으로써 부분의 합 보다 엄청나게 큰 힘을 발휘해 내는 가상조직의 대표적 사례로 든 것이다. 그럼 최첨단의 조직구조로 칭해지는 가상조직의 의미는 무엇이고, 어떤 특성을 지녔는가? 최첨단의 조직구조라 칭해짐에도 아직 현실에서 쉽게 적용되지 못하는데, 그 운영상 주된 문제는 무엇일까?

I. 가상조직의 정의

Goldman, Nagel, & Preiss(1994)는 가상조직을 “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 large company or among a group of independent companies, 1995, p. 87)로 정의하였다. 그러나 이는 가상조직의 효용성을 나타내거나 다른 연계전략들과 구별하기에는 상당히 미약하다.

가상조직을 정의하기 전에 먼저 “가상(假想 virtual)”이라는 용어에 함축된 의미를 생각해봄으로써 가상조직의 성격을 살펴보는 것이 유용할 것이다.

전통적으로 ‘virtual’이라는 말은 ‘무언가 다른 능력이나 힘’을 의미했다. 1950년대 말 과학자들은 소위 ‘가상 컴퓨터(virtual computer)’를 개발했다. 이 컴퓨터는 여러 명의 사용자가 동시에 내리는 명령을 너무도 빨리 연속적으로 처리할 수 있었기 때문에, 각각의 사용자들에게 마치 혼자 그 컴퓨터를 쓰고 있는 것으로 착각할 정도였다. 사용자들에게 있어서, 가상 컴퓨터는 그들이 필요로 할 때는 언제 어디서라도 사용할 수 있는 기기처럼 생각되었고, 이제 이 말에는 상호작용과 적응성이라는 언외의 의미가 추가되었으며 얼마 후에는 ‘가상현실(virtual reality)’이라는 말까지 등장하게 되었다(Davidow & Malone, 1992, p. 14).

원래 가상(virtual)의 의미는 자기 자신이 아닌 다른 객체의 힘이나 능력을 활용할 수 있다는 뜻으로 정의된다. 이리하여 가상컴퓨터라는 용어는 여러 사람이 하나의 컴퓨터를 마치 자신만의 컴퓨터인 것처럼 활용할 수 있다는 뜻으로 사용된 것이고, 같은 맥락에서 가상기억장치(virtual memory)는 고유의 기억장치는 아니지만 마치 기억장치처럼 다른

부품을 활용하는 것을 의미한다. 따라서 가상의 의미에는 시공간(時空間)적으로 언제나, 어디에서나 필요한 경우에 활용할 수 있다는 뜻이 내포되고 있는 것이다.

급격한 경영환경의 변화는 가상의 의미를 조직구조와 결합시킴으로써 가상조직, 가상기업이라는 새로운 정의를 낳게 되었다. 가상이라는 용어가 과거에는 주로 컴퓨터에 관련되어 사용되었는데, 이러한 이유 때문에 가상조직이라는 용어는 컴퓨터회사인 Digital Equipment Corporation의 임원인 John Hopland가 처음 사용한 것으로 되어 있다 (Byrne, 1993). Hopland는 가상조직을 “조직의 경계를 초월하는 조직간의 협동을 통하여 현재의 조직이 가지고 있는 것보다 더 많은 능력과 자원을 활용할 수 있는 조직형태”로 정의하고 있다.

아무튼 ‘가상조직’이라고 말할 때는 ‘기존의 조직과는 무언가 다른 능력이나 힘을 가진 조직’이라고 말할 수 있는데 ‘무언가 다른 능력이나 힘’은 기업활동에서 ‘상호작용’과 ‘적응성’이라는 개념이 중요하게 대두되면서 기업이 필요로 하는 능력이라고 할 수 있다.

Goldman et al.(1994)은 가상조직이 형성되거나 활용되는 중요한 이유는 짧게 존재하는 시장 내의 기회를 선점하기 위해서라는 점을 강조하고 있다. 그들에 의하면 가상조직은 “특정한 시장기회를 포착하기 위하여 다른 조직들과의 한시적인 제휴를 이루고 새로운 정보기술을 활용함으로써 다양한 과업을 수행하는 조직”으로 정의된다. 결국 가상조직은 공급자, 고객, 경쟁자들을 포함하는 각각 독립적인 기업들 간의 한시적인 제휴를 통하여 각각의 기업들이 보유하고 있는 능력을 정보기술을 통하여 연결함으로써 신속하고 유연하게 시장기회를 활용하는 조직형태인 것이다.

가상조직은 그 개념과 구조가 새로운 것이라기보다는 협력에 의한 장점의 활용과 협력의 강도가 새로 나타난 환경의 현실에 대응하기 위하여 새로운 방식으로 결합된 것이다. 특히 빨리 포착하지 않으면 쉽게 사라져 버리는 시장의 특정한 기회를 선점하기 위하여 개별기업의 핵심역량만으로는 경쟁우위를 획득하기 어려운 경우에 시장에 있는 다른 기업들의 능력과 자원을 최대한 활용하기 위한 방안이 가상조직인 것이다.

따라서 가상조직은 기본적으로 일개 기업이 개별적으로 사업을 수행하는 것보다 훨씬 효과적이고, 효율적으로 경쟁을 할 수 있게 하는 메카니즘이다. ‘공급자의 공급자 - 공급자 - 고객 - 고객의 고객’을 일체감 있게 연결하는 것, 제품아이디어 - 시제품 - 상용화의 과정을 단계별로 수행하는 것이 아니라 거의 동시에 수행함으로써 시간과 비용을 줄이는 것, 직접 경쟁자들이 자원을 풀링(pooling)함으로써 실제보다 훨씬 큰 힘을 발휘하는 것, 개별 기업

이 한 제품의 주요 부품을 모두 개발하는 것이 아니라 (그러할 능력이 있다 하더라도) 여러 기업들이 기존의 비즈니스를 그대로 운영하며 새로운 시장/제품 기회가 생겼을 때 그에 참여, 부품을 분담하여 개발하는 것 등을 가상조직의 몇 가지 유형으로 볼 수 있다. 즉, “하나의 기업이 아니면서 하나의 기업처럼, 하나의 기업보다는 훨씬 큰 힘을 발휘하는 것”이 가상조직의 요체라고 할 수 있다. 여기서 우리는 다음과 같은 가상조직의 정의를 내릴 수 있다.

가상조직

특정 시장/제품 기회 안에서의 성공을 위하여 그 최종 목표를 가장 빠르고 효율적으로 달성하기 위하여 다수의 수직적, 수평적 관계의 기업들이 각자가 보유하고 있는 핵심역량을 투입, 연계하여 하나의 기업처럼 행동하는 임시적이거나 영구적인 조직

첫째, 기존의 기업간 협력관계와는 달리 가상조직은 참여기업 모두의 관심이 최종 목표 지향적으로 일치되어 있다. 즉, 가상조직의 성과에 모두가 책임을 지고 모두가 몰입(commit)을 하는 것을 말한다. 하청관계나 라이선싱의 경우 최종제품의 성공에 물론 관심이 있지만 근본적으로 일정 거리를 둔 거래의 관계(arm's length transaction)에 있기 때문에 이해관계가 일치하지 않는다. 제품을 납품하는 쪽에서는 비록 협력업체라는 용어를 사용하는 경우라도 제품 납품 후에 거래대금의 결제가 주목적이며, 납품된 제품이 조립되어 최종제품이 성공을 하느냐의 여부에는 완제품을 판매하는 기업만큼의 관심은 기울이지 않는다. 이는 전략적 제휴와 아웃소싱에 있어서도 상대적인 차이만 있을 뿐 역시 거래의 관계에 지배받는다. 외부적으로 드러나는 조직간 관계는 기존의 조직연계와 다를 바 없겠지만 이러한 내재적인 관계가 가상조직을 다른 조직연계와 차별화시키는 점이며, 또한 더 강한 경쟁력을 발휘하게 하는 원천이다.

둘째, 첫 번째의 완전한 몰입(total commitment)을 서로에게 어느 정도 확신을 가지고 기대한다는 것은 가상조직이 ‘하나의 기업이 아니면서 하나의 기업처럼 행동한다’는 것이다. ‘하나의 기업처럼 행동한다’는 말은 다수의 기업이 각자가 보유하고 있는 핵심역량을 투입하고 최종결과의 성공여부에 책임을 지는 동시에 성공할 경우 그 결과물의 분배를 자신이 기여한 만큼 나누어 갖는다는 의미이다. 여기서 기존의 다른 조직간 협력관계와 가상

조직이 차이를 나타내는 점은 끝까지 몰입한다는 사실과 그 분배를 사후적으로 나누어 갖는다는 것이다. 분배를 사전적으로 하는가 사후적으로 하는가가 기존의 기업간 협력관계와 가상조직을 구분시키는 중요한 요소이다. 가상조직은 공동운명체이기 때문에 모든 구성원의 관심은 사후적인 분배 몫이며 사후적으로 돌아올 분배 몫을 크게 하는 것은 구성원들의 사전적인 노력이기 때문에 자신들이 가지고 있는 핵심역량을 최종적으로 성공하기까지 자발적으로 투자하고 창조적으로 노력한다.

수평적 관계에 있는 기업들이 이루는 가상조직의 경우 참여지분에 따라 결과물을 분배하는 것은 쉽게 이해할 수 있다. 참여기업은 최종제품이 시장에서 실패했을 때 돌아오는 이윤은 없을 것이며 성공했을 경우 참여지분에 따라 이윤을 분배하게 되므로 모두에게 최종제품의 성공은 절대적으로 중요한 것이다. 미국의 Kentucky Wood Manufacturing Network, Inc.는 직원 40명 이하의 소규모 목재기업들이 형성한 가상조직이다(Goldman et al., 1994). 그들은 개별기업이 발휘할 수 있는 것보다 훨씬 큰 힘을 발휘하기 위해 가상조직을 형성하여 생산과 관련한 자원을 pooling하였는데 각자의 능력에 따라 디자인, 제조, 조립 등의 기능을 분담하였다. 이 가상조직과 거래를 하는 측에서는 여러 개의 기업이 아닌 Kentucky Wood라는 하나의 기업과 상대하는 것이다. 이 가상기업 전체의 성공은 참여기업 모두에게 중요하며 그 성공의 산물은 미리 정해진 조건에 따라 사후적으로 분배하므로 가상기업의 성공에 부정적으로 작용할 기회주의적인 행동을 할 확률은 지극히 낮은 것이다. 영국에서는 10개의 정제화학약품(fine chemicals) 회사들이 모여 UK Fine Chemicals를 형성하였는데 이들은 평소에는 직접 경쟁을 하는 기업들이다(Goldman et al., 1994). 그들은 조인트 마케팅을 주목적으로 하는 이 조직을 통하여 미국 전역을 여행하며 단일 기업으로 미국의 화학회사들과 접촉을 하여 고객기업의 입장에서는 하나의 공급자와 거래를 하게 되는 것이다. 공급계약이 체결되면 참여 기업들은 각자의 핵심역량과 사전에 이루어진 조건에 따라 일을 분담하게 된다. 이들 역시 UK Fine Chemicals의 성공에 따라 배분되는 결과물이 커지게 되므로 전력을 다하게 되는 것이다.

수직적 관계의 기업들 사이에 사후적 배분을 하는 경우는 수평적 경우보다는 더 인위적인 장치가 필요하게 된다. 비록 수직적인 협력업체들이 제품과 부품을 공동개발하였다 할지라도 부품을 일정가격에 이전할 경우 이미 매출을 이루고 이윤을 회수하는 공급업체의 경우 최종제품의 성패에 대한 관심은 상대적으로 낮을 수밖에 없을 것이다. 그러나 가격체계를 최종제품 매출의 일정비율로 한다면 공급업체는 고객업체만큼이나 최종제품의 성공에 대한 이해관

계가 증폭되는 것이다. 예를 들어 자동차 조립회사의 공급업체가 자동차를 더 강하고, 안전하고, 경제적으로 만들 수 있는 엔지니어링 시스템을 개발하여 고객업체에 수백만불의 비용 절감을 가져다 줄 수 있다면 기존의 거래에서는 일정한 금액에 시스템을 개발, 판매함으로써 거래가 종결되게 된다. 그러나 가상조직의 관계를 형성한다면 그 시스템을 사용한 고객기업이 절감한 비용의 일정비율 만큼을 정해진 기간 동안 지불하는 체계를 만들 수 있다(Preiss, Goldman, & Nagel, 1996). 이러한 가격 체계는 공급자와 구매자의 이해관계를 일치하게 만드는 효과를 거둘 수 있을 것이며 가상기업의 성공에 중요한 조건이 될 것이다.

셋째, 가상조직의 생명은 시간을 기준으로(time-based) 한다는 것이다. 영속적인 조인트 벤처, 전략적 제휴, 아웃소싱 등은 근본적 arm's length 관계에 적용되는 것으로 처음부터 모든 조건을 명문화하는 정확한 법적인 합의를 이루는 것이므로 급변하는 경쟁상황에는 적절한 메카니즘이 아니다(Preiss et al., 1996). 반면 가상조직은 시간을 기준으로 하는 기회주의적인 관계로서 기회가 지속되는 동안만 그 관계가 지속되는 것이다. 즉, 가상조직은 적응성(adaptability)이 생명이다. 이는 가상조직의 내부구조, 규칙(rules), 절차 등에 있어서 민첩해야 함을 의미한다. 가상조직의 핵심요소인 기회주의란 바로 새로운 기회를 찾고 새롭게 정의하기 위해 새로운 기업과의 관계에 신속히 적응하여 핵심역량의 통합을 이루어내는 능력을 말한다. 기존의 영속적인 조직구조들과는 달리 가상조직에서는 일단 목표가 달성되었다고 생각되면 먼저 존재하던 관계를 해체하고 다른 관계를 구성하게 된다. 그러므로 가상조직을 구성하고 있는 구성원의 목표달성에 대한 견해에 따라 가상조직은 짧게는 몇 주에서 길게는 수십년동안 존재할 수 있다.

II. 가상조직의 특성

Goldman et. al(1994)은 가상조직의 핵심요소로 기회주의(opportunism), 우수성(excellence), 기술(technology), 무경계(no border), 신뢰(trust)를 들었다. 기회주의는 가상조직을 이루고 있는 구성원들이 하나의 프로젝트가 완성된 후에는 새로운 기회를 찾아 비교적 자유롭게 이동하는 것을 의미한다. 우수성은 가상조직의 구성원이 각 사업분야에서 세계정상을 달리는 범세계적인 기업으로 구성되고 있음을 의미한다. 기술은 가상조직에서 가장 중요한 자원이 보이는 물적인 자원이 아니라 보이지 않는 지식과 기술임을 의

미한다. 무경계는 기존의 계층조직에서 존재하는 수직적 계층, 부문간의 수평적으로 발생하는 장애, 지리적인 장애, 가치사슬 상에서 고객과 공급자 사이에 존재하는 장애 등을 뛰어넘는 가상조직의 측면을 반영한 것이다. 신뢰는 가상조직의 운영에 있어서 경쟁우위를 산출하기 위해서는 무엇보다 구성원간의 신뢰가 중요하다는 것이다.

이상 언급된 Goldman et al.(1994)의 구성논리를 받아들여 기존조직의 특성과 차별화되는 가상조직의 특성으로서 새로운 기술의 활용, 핵심역량의 결합, 기회활용, 신뢰, 무경계 조직형태를 보다 자세히 생각해 보기로 하자. 가상조직은 새로운 정보기술을 활용함으로써 가능할 수 있게 된다. 가상조직의 형성에서부터 종료에 이르기까지 다양한 참여기업들이 공간과 크기의 제약으로부터 벗어날 수 있는 것은 새로운 정보네트워크를 활용할 수 있기 때문에 가능한 것이다. 가상조직에 참여하는 개별기업들이 공동의 목적을 공유하면서 하나의 조직처럼 과업을 수행할 수 있는 것은 우선 시공간의 제약을 쉽고 값싸게 극복할 수 있는 정보네트워크를 기반으로 한 전자계약과 지속적인 접촉을 통하여 이루어지는 것이다.

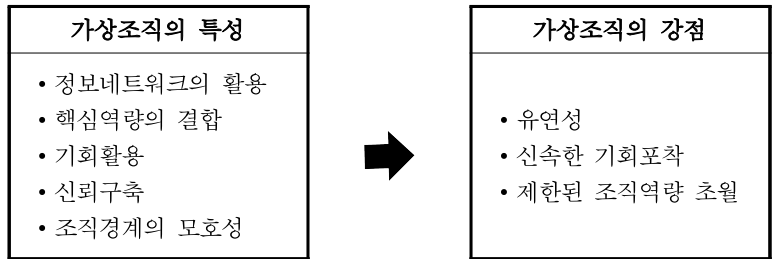
가상조직의 두 번째 특성으로는 개별기업이 제한된 핵심역량만을 지니고 경쟁하는데 비하여 가상조직은 핵심역량의 결합을 통하여 경쟁우위를 활용한다는 점이다. 가상조직은 개별기업들이 지니고 있는 핵심역량의 결합을 통하여 모든 면에서 최고의 경쟁우위를 지니고 있는 새로운 조직을 만들어 낼 수 있다. 즉, 모든 기능과 과정에서 세계 최고의 역량을 결합시킴으로써 개별기업들이 이룰 수 없는 경쟁력의 창출이 가능한 것이다.

세 번째 특성은 한시적인 기회의 활용이다. 가상조직은 특정한 시장기회의 포착을 위하여 결성되므로 가상조직의 파트너십은 기존 조직 결합보다 한시적이며, 비공식적이고, 임기응변적인 특성을 지니고 있다. 가상조직이 결성된 특정한 시장기회가 사라지는 경우에는 가상조직에 참여한 기업들은 즉각적인 해산이 이루어질 수 있다.

이러한 가상조직의 장점이 제대로 실현되기 위해서는 개별 기업들 간의 신뢰가 가상조직 성공의 가장 중요한 요소이다. 개별기업들이 지니고 있는 핵심역량들의 결합이 성공적으로 이루어지기 위해서는 기업간의 상호신뢰가 존재하여야 된다. 참여기업들은 서로간의 의존도가 높기 때문에 공동운명체라는 의식을 공유하는 것이 중요한 성공요소가 된다.

가상조직의 다섯 번째 특성으로는 경계의 모호성을 들 수 있다. 전통적인 기업조직에서는 조직의 내부와 외부간의 경계가 명확하지만 가상조직의 경우에는 경쟁사, 공급자, 고객 간의 협동이 이루어지므로 전통적인 관점에서의 조직경계의 적용이 어렵고 조직간의 경계가 중복되어지는 현상이 나타나게 된다.

이들 다섯 가지의 특성을 다른 관점에서 재examine하면, 가상조직의 특성을 네트워크, 핵심역량의 연계, 고도의 학습조직으로 파악할 수도 있다. 즉, 가상조직은 관계의 복합체, 즉 네트워크이고, 핵심역량의 집합체(pooling)이면서 고도의 학습조직이라고 볼 수 있다.



〈그림 1〉 가상조직의 특성

1. 네트워크로서의 가상조직

기존의 기업조직 관점에서 보면 가상조직은 과거의 기본적 가정들을 깨뜨리는 차별성을 띤다. 특히 가상조직을 하나의 조직으로 묶어주는 두 가지 네트워크—정보 네트워크(information network)와 관계 네트워크(relationship network)—를 기존조직의 네트워크와 비교해 보면 그 차이는 보다 명확해진다. 가상조직의 정보 네트워크는 기존의 조직간 경계를 초월하여 여러 단위 조직들을 하나의 조직처럼 매끄럽게 결합시켜주는 중요한 역할을 담당하게 된다. 가상조직의 정보 네트워크를 보다 자세히 살펴보면 시장 네트워크, 고객욕구 네트워크, 디자인 네트워크, 생산과정 네트워크 등으로 나누어 볼 수 있다. 즉, 가상조직의 다양한 부가가치활동들이 여러 참여기업들에 의하여 수행되어지기 때문에 이러한 활동들이 조정되어질 수 있는 정보 네트워크는 가상조직의 성공을 좌우하는 요인이 된다.

이와 함께 과업간의 조정을 넘어서서 참여기업간의 관계를 조정하는 네트워크도 중요한 의미를 갖게 된다. 가상조직의 관계 네트워크에는 조직구성원 관계 네트워크, 공급자 관계 네트워크, 판매자 관계 네트워크, 고객관계 네트워크 등이 포함된다. 기존의 조직에서는 이러한 관계 네트워크들이 모두 하나의 조직에 의해 운영되고 관리되어지지만 가상조직에서는 여러 참여기업들이 관계 네트워크를 나누어서 관리하고 이들의 노력이 합쳐진다. 이러한 핵심역량간의 결합을 통하여 하나의 조직보다 강력한 경쟁우위를 지닐 수 있는 것이다.

네트워크란 추상적으로는 어떤 “관계”하에서 어느 정도까지는 계속적으로 연결되어 있는

‘모든 단위’의 통일체로서 정의된다(Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Powell, 1990, 오마에, 1992). 네트워크로서 가상조직을 정의할 때 생각해 볼 것이 몇 가지 있다. 우선, 연결되는 단위의 수준을 어디로 설정할 것인가가 문제가 된다. 네트워크라는 개념의 유효성은 특히 조직간의 관계를 통일체로서 파악할 때 발휘된다(오마에, 1992). 즉, 조직의 집합을 포함한다는 것이 네트워크조직이라는 개념의 특색이다. 따라서 네트워크로서의 가상조직을 말할 때 구성단위를 조직 내지 그 하부조직(예를 들면, 기업의 부 또는 과, 혹은 프로젝트팀 내지 대학의 연구실)으로 한다. 즉 가상조직은 조직 對 조직, 조직 對 하부조직, 하부조직 對 하부조직이 연결되는 형태 중 하나를 취할 수 있다. 이렇게 볼 때 독립적으로 존재하는 조직간의 네트워크를 통해서 뿐 아니라 한 조직 내의 여러 다른 부서의 네트워크를 통해서도 가상조직이 형성될 수 있는 것이다.

두 번째로 조직간의 관계를 어떠한 측면에서 파악할 것인가가 문제이다(오마에, 1992). 일반적으로는 정보교환의 관계, 재화와 서비스의 거래관계, 상호 신뢰와 의무가 형성된 규범적인 관계로 구별된다. 그런데 네트워크로서의 가상조직에 있어서는 이 세 가지 관계가 동시에 중요한 역할을 수행하고 있는 것이 특색이다. 즉, 재화와 서비스의 거래관계가 발생하고, 정보교환이 있으며 거기다가 그들 관계가 어느 정도 지속된다면 신뢰관계 및 의무라고 하는 규범적인 관계가 발생하는 경우가 많다.

셋째로 네트워크를 구성하는 조직들을 묶어주는 ‘연결’의 양태가 구별되지 않으면 안된다. 한 가지 중요한 구별은 ‘강한 연결’과 ‘약한 연결’의 구별이다(오마에, 1992). 기업조직들 간에 있어서는 기업간의 주식보유, 임원의 파견 혹은 기술제휴, 시장제휴 등과 같은 명시적인 구속 관계를 가진 연결의 방법을 강한 연결이라 하고, 그러한 명시적인 관계가 없고 단지 계속적으로 거래하고 있거나 또는 협력적인 신뢰관계를 갖고 있는 연결을 약한 연결이라 할 수 있다. 네트워크로서의 가상조직은 약한 연결에 기반을 두고 있다. 즉, 가상조직의 구성원은 목표가 얻어졌다고 생각되면 언제든지 떠날 수 있는 자유가 보장되어 있다. 이처럼 네트워크로서의 가상조직은 기회주의적이고 적응적인 성격이 강하기 때문에 가상조직의 존재는 아주 임시적일 수도 또는 영구적일 수도 있다(Goldman et al., 1994). 그러므로 가상조직의 경우 조직의 경계는 원칙적으로 무한대라고 할 수 있다. 세계적으로 우수한 핵심역량을 가지고만 있다면 한 팀에서는 강한 연결을 가지고 있는 구성원이 될 수도 있고 동시에 다른 팀에서는 약한 연결을 가지고 있는 구성원이 될 수도 있다(Goldman et al., 1994; 오마에, 1992).

넷째로 네트워크로서의 가상조직은 최근의 정보통신기술의 성과를 이용한 네트워크이다

(Goldman et al., 1994; 오마에, 1992). 가상조직이 끊임없이 변하는 고객욕구를 즉시 수용한 진정한 의미의 가상 제품을 제공하기 위해서는 고객, 제품, 생산, 그리고 디자인에 관한 최신 정보를 종합적으로 관리할 수 있는 data base를 운용해야 한다. 즉, 가상제품을 만들기 위해서는 시장과 고객의 기호에 관한 데이터를 수집하는 정교한 정보 네트워크와 유기적으로 연결된 최신 디자인 방법 그리고 컴퓨터로 조직화된 생산 시스템이 필수요소이며, 이러한 시스템은 고도의 기술을 갖춘 회사 직원뿐만 아니라 공급자, 도소매업자, 그리고 고객에 이르기까지 모든 관계자들로 이루어진 종합적 연대 조직 속에서 가동되어야 한다. 최근의 정보통신기술의 발전으로 단말기에 1회 입력함으로써 즉각 다수의 사람들에게 메시지가 전달되고 정보가 공유되며, 이 공유된 정보에 기초하여 제품의 개발, 설계, 생산하는 것이 가능하게 되었고 이를 통해 보다 신속하게 또 획기적으로 경쟁우위를 점할 수 있게 되었다. 가상조직의 이러한 특성은 구성원간의 지리적 근접성을 필요로 하지 않으며, 멀리 떨어져 산재해 있는 구성원들을 매우 긴밀한 정보교환이 가능한 그룹으로 묶어낼 수 있다는 장점으로 작용한다. 대면적인 정보교환의 중요성도 간과할 수 없겠지만 사람들이 시간이 한정되어 있음을 감안한다면 이런 장점을 지닌 가상조직은 실로 최대의 기술혁신이요 조직혁신이라고 하겠다(Goldman et al., 1994; 오마에, 1992).

이상 설명하였듯이 가상조직은 네트워크 조직과 매우 밀접한 관계를 지니고 있다. 하지만 두 조직이 완전히 같지는 않은바 차이점을 구분하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 네트워크 조직과 가상조직의 특성 비교

	네트워크 조직	가상조직
관계형성	Network	Network(Web)
관계	상당히 공식적 network	비공식적 data base 혹은 information의 공유
Membership	안정적(stable)	불안정(unstable) voluntarily 행동
조직	경계(boundary)와 focal organization의 실체가 명확	무경계(boundaryless)이고 focal organization 실체가 아메바형임
제품	계획된 제품(defined product)	누구든지 이용가능(virtual product)
Focal organization product	자체 product 有	자체 product 없어도 됨
고객/소비자	일정한 범위(well-defined)	일정치 없음(not well-defined)
제품생산에 관한 core activity	有	無

2. 핵심역량의 연계(pooling)로서의 가상조직

가상조직을 자원준거관점에서 볼 때 상호의존적인 기업들의 핵심역량을 pooling한 것으로 볼 수 있다. 가상조직은 핵심역량의 연계를 통하여 고객이 원하는 해법을 가장 효과적으로 또 가장 빠르게 달성할 수 있는 조직으로 규모의 경제(economies of scale)와 범위의 경제(economies of scope)외에 속도의 경제(economies of speed)도 이루는 조직형태이다. 이는 마치 미국 농구 올림픽 국가대표 팀이었던 “Dream Team”과 흡사하다. 즉, 가상조직은 세계에서 가장 우수한 핵심역량을 가진 기업들이 정보기술을 통해 시간과 장소적 한계를 뛰어 넘어 올스타팀에서 만난 것으로 이해할 수 있다(Goldman et al., 1994). 가상조직은 연구개발, 시제품 생산, 제조, 디자인, 마케팅, 유통, 서비스 등 광범위하게 있는 세계적 핵심역량들을 가장 효과적이면서도 효율적으로 하나로 묶을 수 있는 유일한 조직구조이다. 기존이 조직구조로는 세계에 흩어져 있는 핵심역량들을 다 활용할 수 없다. 가상조직은 정보기술을 통해 통합·조정하는 폭을 늘릴 수 있게 되어 세계 어디에 있든지 가장 우수한 기업이면서 실시간(real time)으로 이용할 수 있는 장치이다. 핵심역량의 연계로서의 가상조직의 내용은 다음과 같다.

1) 기반구조(infrastructure)의 구축과 연구개발에 존재하는 위험과 비용의 공유

오늘날 기반구조의 규모나 연구개발에 드는 비용은 급격히 증대하였기 때문에 하나의 기업이 혼자 감당하기가 힘들다. 가상조직을 형성하는 것은 이러한 위험과 비용을 공유함으로써 혼자서는 감당하기 어려운 사업영역이나 시장기회들의 접근을 용이하게 하기 위한 것이다. 이 전략은 특히 소규모의 기업에게 유리하게 작용할 수 있다. 때문에 가상조직에서는 규모가 중요하지 않다. 핵심역량만 있다면 다른 기업과 가상조직을 형성하는 것을 통해 소규모 기업도 대규모 기업과 동등한 위치에서 경쟁할 수 있다.

2) 보완적인 핵심역량들의 연결

혼자서는 제공할 수 없는 고객들의 욕구를 다른 기업과 핵심역량을 공유하므로 제공할 수 있기 때문에 가상조직을 형성한다. 여기서 중요한 것은 어떤 하나의 독특한 핵심역량이 있어야 한다는 것이다. 핵심역량이 없으면 가상조직의 구성원으로 참여하기가 어렵게 되기 때문이다. 그러므로 조직운영에 있어서는 핵심역량의 구축은 그 중요성이 더욱 강조되어야 할 것이다.

3) 공동엔지니어링의 추구

많은 작업을 동시에 할 수 있기 때문에 시간과 비용을 훨씬 많이 감축할 수 있다. 가상조직에서는 디자인이 생산과정에 있어 중요하게 되는데, 그것은 참여자들의 가장 활발한 의견교환이 일어나는 것이 시제품의 디자인 단계이기 때문이다. 가상조직에서 디자인을 할 때 많은 기업들이 동시에 자신의 핵심역량을 반영할 수 있기 때문에 가장 최선의 제품이 탄생할 가능성이 높으며 생산에 있어서도 가상공간 위에서 각 공정이 동시에 진행될 수 있다.

4) 높은 시장접근성

한 조직의 핵심역량 중에서 시장접근성과 상표충성도는 매우 중요한 것이다. 가상조직은 구성원들의 시장접근성과 상표충성도 등 무형의 자원도 공유하게 되므로 시장점유율을 높일 수 있다.

5) 고객이 요구하는 것은 제품이 아니라 해법이기 때문

똑같은 제품이 고객에 따라 다르게 평가받을 수 있다. 가상조직은 고객이 원하는 해법을 다른 경쟁자보다 신속히 제공하기 위하여 핵심역량을 공유한다. 이 같은 가치 중심적인 가격설정은 기업들에게 속도경쟁을 하게하고, 이 경쟁에서 승리할 수 있는 가장 좋은 도구가 가상조직이다.

3. 고도의 학습조직으로서의 가상조직

가상조직을 핵심역량을 pooling한 것으로 볼 때 이는 고도의 학습조직으로 볼 수 있다. 왜냐하면 핵심역량은 조직에 특화되어 있는 지식과 노하우의 체계라고 할 수 있는데 이러한 지식과 노하우의 체계를 정보기술을 이용하여 다시 하나의 체계로 묶은 것이 가상조직이기 때문이다. 즉, 가상조직의 요체는 '정보'요, '학습'이라고 할 수 있다. 그러므로 조직학습이론의 특징을 살피는 것을 통해서 가상조직의 특성을 이해할 수 있을 것이다.

조직학습이론이 갖는 특징은 연구자마다 다르지만 공통된 특징으로 다음 다섯 가지를 들 수 있다(김명형, 1996). 첫째, 조직은 루틴(routine)에 기초해서 행동한다. 즉 조직은 의도나 결과에 대한 객관적 분석보다도 기준에 어느 정도 충족되는지의 충족성(appropriateness), 의사결정이 합당한지를 따지는 정당성(legitimacy)에 근거하여 행동한다. 여기서 루틴이

란 규정, 규범, 관행 등을 포괄하는 개념으로 사전 지식, 문화, 해석 메커니즘 등의 개념과 유사하다. 루틴에 대한 강조는 조직이 합리적 선택에 의하여 행동한다기 보다 경험에 의하여 축적된 사전 지식을 근거로 행동하며, 특히 조직 행동에서 루틴의 암묵적(tacit) 측면이 갖는 역할을 강조하고 있다. 둘째, 루틴과 관련되어 있는 조직행동은 과거경험, 역사와 밀접한 관련성을 갖는다. 조직 행동은 미래 예측뿐만 아니라 과거의 해석에 근거하여 행동하며, 경험적인 결과에 대한 피드백을 통하여 점진적으로 적응해 가는 경향이 있다. 논리적 점진주의(logical incrementalism), 일련의 제한적인 비교(successive limited comparisons) 등의 의사결정 모델들은 조직의 합리적 측면보다 과거 경험이나 지식이 조직의 의사결정과 어떻게 관련되어 있는지 규명하고자 시도했던 대표적인 이론이라고 할 수 있다. 경험을 중시하는 조직학습의 이러한 가정은 패러다임의 진화, 진화론적 기술변화, 기술 축적 등 동태적 과정을 설명하는 이론의 핵심과 일치되고 있다. 셋째, 조직은 능동적인 행위자이다. 조직은 환경에 적응할 뿐만 아니라 환경을 적극적으로 창조하고 문제를 스스로 만들 줄 알며, 필요시 자율적으로 재 조직화할 수 있는 적극적 행위자이다. 안정적인 환경가운데서는 조직의 성과가 비교적 쉽게 확보, 유지될 수 있었지만, 불확실한 환경에서는 조직이 끊임없이 환경을 창조하고 문제를 만들고 해결하는 조직의 능동적 행위를 강조한다. 넷째, 조직의 동태적인 과정을 중시한다. 조직학습 연구는 일시적인 균형상태가 무엇인지 밝히기보다 균형상태에 도달하는 과정과 균형상태를 끊임없이 만들어 가는 능력을 중시한다. 이러한 동태적 과정에 대한 중시는 끊임없이 균형상태에 이르게 하는 능력으로서 동태적 능력에 대한 관심으로 표출되고 있다. 다섯째, 지식창출을 중시한다. 조직학습 이론은 문제를 해결하는 정보처리 측면보다 새로운 지식의 창출을 중요시한다. 따라서 조직 학습 이론의 핵심에는 항상 지식 창출과 지식과 조직 행동 간의 관계, 나아가 지식에 대한 체계적인 관리 등이 있다.

이러한 조직학습이론의 가상조직의 동태적인 측면, 즉 가상조직이 구축과 해산의 과정을 설명해 줄 수 있다. 가상조직은 변하는 작업환경을 극복하기 위해서 정보를 수집하고 이해하고 적응하고 문제를 해결한다는 면에서 하나의 '끊임없이 학습'하는 능동적 존재라고 볼 수 있다. t 기에 가상조직이 생산하는 해법은 $t+1$ 기의 해법을 마련하기 위해 정보를 수집하는 끊임없는 학습과정이라고 볼 수 있다. 가상조직은 단순히 신기술의 습득만을 목표로 하지 않는다. 왜냐하면 급격한 환경의 변화는 그 기술을 곧 구태의연한 것으로 만들어버릴 수 있기 때문이다. 그러므로 가상조직은 '학습'의 내용을 중요시하다기 보다는 '학습방법'을

루틴화한다고 할 수 있다. 이 루틴화된 학습방법을 가지고 가상조직의 구성원들은 핵심역량을 키우고 정보기술을 이용해 학습할 만한 노하우를 찾아 세계를 돌아다니고 새로운 가상조직을 구성할 수도 있는 것이다.

Ⅲ. 가상조직의 운영상 문제점

이상 설명했듯이 가상조직은 '최첨단의 조직구조'로서 조직결합에 의한 시너지 실현의 대표적 예로 강조되고 있다. 그러나 현실에서의 적용상 어려움도 상당히 있는바, 그 대표적 문제점을 열거·설명하면 다음과 같다.

1. 가상성과 신뢰의 병행 불가능성

가상조직은 그 속성상 가상조직 패러독스(virtual organization paradox) (Jones & Bowie, 1998)에 직면케 된다. 가상조직의 능률성은 스피드와 탄력성을 기반으로 생성되고 이러한 능률성은 구성멤버 간 상호신뢰감을 전제로 한다. 조직이론가들에 의하면 상호신뢰감은 장기간의 안정적 관계를 통해서 생성된다고 한다. 그런데 가상조직은 그 특성상 상호신뢰감을 생성시키는데 필요한 이러한 속성을 지니고 있지 않다 보니까 실제적으로 가상조직의 구성멤버 간에 상호신뢰감이 싹트기 어렵다는 것이다. 즉, 성공적 가상조직운영의 기본전제인 신뢰가 단기의 순간적 관계성에 크게 의존하는 가상조직의 본연적 속성상 생성될 수가 없다는 것이 가상조직의 패러독스이다. 달리 표현하면 가상성(virtuality)과 신뢰(trust)가 병행되어야 하는데, 이들이 병행될 수가 없다는 것이다.

그러면 과연 구체적으로 가상조직의 어떤 측면이 신뢰감 유발을 어렵게 만드는지 살펴보기로 하자. 제일 먼저 생각할 수 있는 문제점은 모르는 사람간의 상호의존성이 신뢰형성을 어렵게 만든다는 점이다. 가상조직에서 한 구성멤버가 제 역할을 올바로 못하면 나머지 모두에게 엄청난 영향을 미칠 수 있다. 이처럼 가상조직의 구성멤버 간에는 상호의존성이 매우 크고, 상호의존성이 클수록 신뢰할 수 있는 사람(조직)과 관계를 형성하려고 한다. 하지만 낯선 사람과의 만남에서 신뢰형성이 빨리 이루어질 수 없으며, 신뢰형성이 미처 안된 상태에서는 상호의존적으로 행동하기 어려우므로 가상조직이 원활히 돌아갈 수가 없는 것이다.

신뢰를 형성하고 유지하는데 반드시 필요한 것이 성실한 자세(sincere manner)와 명성(reputation)이다(Frank, 1988). 그런데 신뢰형성에의 핵심요소인 이들 두 가지가 전통적 계층조직에 비해 가상조직에서 훨씬 존재하기 어렵다는 것이 두 번째 문제점이다. 성실한 자세는 흔히 대인 접촉시에 표출되는데, 목소리, 몸짓, 안면표정과 눈의 움직임 등 행동에서 그 정도를 파악할 수 있다. 비록 인간이 거짓말 탐지기만큼 정확하지는 않지만 사람의 행동에서 거짓과 진실을 구별해 낼 수 있고, 그 과정에서 성실한 자세가 중요한 기준이 된다. 그런데 가상조직에서는 성실한 자세를 파악하는데 필요한 대면접촉이 별로 없기에 신뢰감 형성이 어려운 것이다.

명성에 관련하여 대부분의 학자는 장기간의 관계가 신뢰를 형성하고 강화하는데 도움이 된다고 한다. 그러한 장기간의 관계를 통해 신뢰하는 사람은 신뢰받는 사람의 명성이 과장된 것이 아님을 확인하게 되는데, 따라서 새로운 합작선(혹은 새롭게 관계를 맺은 사람/조직)에 대해서는 아무래도 상당히 의심을 하게 된다. 그런데 장기간의 관계라는 것은 정의상 가상조직의 속성이 될 수가 없다. 가상조직에서의 모든 합작선(관련조직)은 늘 새로운 합작선이고, 그러한 상황에서 신뢰가 쉽게 형성되지 못하는 것이다.

이상 설명한 내용에 첨가하여 서로를 신뢰한다고 믿기가 어려울 뿐더러 서로를 불신하는 행동을 보일 가능성이 오히려 더 많기 때문에 가상조직이 필요로 하는 신뢰를 유발시키기에(지니기에) 무척 어려움이 많을 것으로 판단된다. 이와 같은 문제 때문에 합리적 이기심(경제적 요소)나 사회적 embeddedness(사회적 요소) 그 어느 것도 성공적 가상기업에 필요한 신뢰의 형성을 보장하는데 적절치 못하다.

경제적 관점에서 보면, 가상조직을 구성하는 개별 기업의 이기심 때문에 신뢰적 행동이 우러나오지 않게 되고 그 결과 가상기업에서 신뢰형성이 어렵게 된다. 실제로 가상기업에 참여하는 회사는 죄수의 딜레마(prisoner's dilemma)와 매우 유사한 상황에 놓이게 된다. 비록 전체적으로는 서로 협력하는 것이 바람직하지만 각 개별 구성원에게 있어서는(그의 상대방이 어떤 행동을 하느냐에 관계없이) 변절하는 것이 합리적이다. 아무리 같은 파트너/상대방과 미래에 다시 상대할(일할) 가능성이 있을지라도 가상조직의 빠르게 맺고 끊어지는 관계 때문에 각자는 모든 상황을 마지막 상황으로 인식하게 되고, 따라서 협력보다는 변절의 가능성이 높아지는 것이다.

사회학적 관점에서 봐도 가상기업에서 신뢰가 형성되기 어렵다. 신뢰가 형성되기 위해서는 개별 구성원들이 사회적 관계의 망 속에서 상호 깊이 연관되어 있어야 하는데, 가상기

업에서 제공되는(이루어지는) 사회적 관계는 신체적으로나 심리적으로 신뢰를 유발할 수 있을 만큼 가깝지 못하다는 것이다. 비록 컴퓨터 네트워크상에서의 연결관계가 증대될지라도 그것이 신뢰를 형성하기엔 매우 미흡하다.

2. 구성멤버 대체비용의 효과 상쇄

가상조직은 부분적 핵심역량을 지닌 조직들의 임의적인 연계(네트워크)로 특징 지워지며, 이들 구성멤버간의 결합(연계)관계는 매우 탄력적으로 이루어진다. 즉, 상황과 필요의 변화에 따라 조직들이 가상조직의 네트워크에서 쉽게 떨어져 나가고 또 새로이 붙기도 한다. 이와 같은 네트워크 내 구성멤버의 교체(switching)가 과도하게 이루어질 경우 비용의 감소보다는 증대효과가 더 클 수 있다(Mowshowitz, 1997). 주어진 상황에서 네트워크가 최적합한 조직으로 구성멤버 대체하여 신규조직이 네트워크 내에서 효과적으로 업을 수행하는데는 비용이 발생하게 되고, 이와 같이 비용발생을 초래하는 구성조직의 교체가 빈번하면 교체를 통해 얻는 이익보다는 비용이 크게 된다. 물론 이러한 교체비용은 컴퓨터 사용을 통해 줄어나갈 수 있다. 하지만 컴퓨터를 통해 해결할 수 없는 것도 있기에 가상조직의 임시성과 탄력성에는 한계가 있을 수 있다.

3. 가상조직이 적합한 상황의 한정성

가상조직은 미래에는 가장 보편적이고 필연적인 조직형태로 활용될 것이 예견되고 있지만(Byrne, 1993), 현재까지의 가상조직의 활용은 주로 새로운 혁신을 추구하는 경우에 성공적인 사례가 많은 것으로 보인다. 이처럼 혁신을 추구함에 있어서도 가상조직인 반드시 긍정적인 것은 아니라는 점을 Chesbrough와 Teece(1996)는 지적하고 있다. 그들은 혁신의 성격에 따라서 보다 효율적인 조직형태를 선택할 수 있다고 주장하고 있다. 혁신의 내용에 따라 일부 혁신은 다른 혁신과 독립적으로 수행될 수 있는 반면에, 다른 혁신들은 보완관계에 있는 다른 혁신들과 연계가 이루어져야만 혁신의 이득이 실현될 수 있다. 따라서 독립적 혁신과 연계적 혁신을 구분할 수 있으며, 독립적 혁신의 경우에는 인센티브가 강력히 작용할 수 있는 분권적 가상조직의 활용이 제품을 새롭게 개발하고 상품화하는 데에 효과적일 수 있다.

연계적 혁신의 경우에는 전반적인 생산시스템에 걸친 정보공유와 조정이 요구되는데, 이러한 점 때문에 연계적 혁신을 가상조직적 접근을 채택할 때에 심각한 전략상의 위험이 야기될 수 있다는 점이 지적되고 있다. 또한 혁신의 확산에 있어서 매우 중요한 의미를 갖고 있는 산업표준화를 이루는데 있어서도 가상조직은 불리한 점을 보이고 있음을 지적하고 있다. 가상조직은 참여기업 간에 발생하는 갈등을 해소하기 위한 최선의 노력을 다하겠지만 복잡하고 치열한 표준결정과정에서 발생하고 개선시켜 나가기 위해서는 규모와 통합, 시장 선도력이 필요하기 때문이다.

〈그림 2〉는 혁신의 유형과 조직의 핵심능력보유에 따라 어떠한 조직형태가 보다 효과적일 수 있느냐는 점을 보여주고 있다.

즉, 혁신의 유형이 독립적이고 필요한 핵심역량이 조직외부에서 존재할 때에는 가상조직의 활용이 가장 바람직한 것으로 나타나고 있다. 반면에 혁신이 연계적으로 외부의 잠재참여기업들이 필요한 역량을 창조해야 되는 경우에는 자체개발이 바람직한 것으로 나타난다.

혁신의 유형

		독립적	연계적
필요한 역량이 외부에 있을 경우		가상조직	신중한 제휴
	창조되어야 하는 경우	제휴 또는 자체 개발	자체 개발

자료: Chesbrough & Teece, (1996, p. 24)

〈그림 2〉 혁신유형, 조직의 핵심능력 보유에 따른 조직 선택

4. 통제력의 문제

가상기업이 실패하는 경우는 전체적인 통제력을 상실하는 경우이다. 이는 목적인 분명하지 않은 경우 나타난다. 각 팀의 방향이 올바르게 제시되지 못하기 때문에 팀간 조정이 힘들

게 되며 결속력도 약화되어 높은 품질의 상품 또는 서비스를 생산할 수 없게 한다. 다음으로 다른 팀과의 연관 관계를 정확히 정의하지 않을 경우 실패를 가져오는데 이는 잘못된 정보의 공유와 기술의 이전으로 같은 팀으로 일한 조직이 하나의 업무가 끝난 후 적이 될 수도 있기 때문이다. 따라서 가상기업을 이루는 각 팀을 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 그들만의 핵심 기술을 보유하고 있어야 한다.

5. 가치평가 기준의 문제

가치평가 기준의 문제는 제품의 소유권, 문제 발생시 책임소재의 문제, 국가마다 다른 법과 문화에서 오는 갈등을 예로 들 수 있다. 지식기반으로 업무 진행이 이루어지기 때문에 이를 측정할 기준이 모호하고 계발되는 비용을 결과물이 아닌 시간과 기술을 근거로 책정하는 방법에서 나타나는 문제점이다. 이러한 상황이 문제가 되는 이유는 명확한 기준을 제시할 수 없기 때문이다. 또한 문화마다 다른 상황에서 오는 업무처리 방식의 차이가 문제점으로 대두되는 것이다.

6. 팀간 계층구조 형성시의 문제

팀간에 계층이 생기는 경우도 가상기업은 실패하였다. 이는 협동적인 분위기에서 일을 함께 처리하는 환경이 아니라 관료주의 형태로 조직이 구성되는 것을 의미한다. 이러한 경우 정보의 흐름을 막고 환경의 변화에 둔감하게 되어 가상기업의 위험요소로 작용한다.

7. 정보화 시대 조직문화와 경영철학 부재의 문제

산업화 사회에서 정보화 사회로 변하면서 발생하는 문화충돌의 문제도 있다. 대표적으로 업무 장소의 이슈가 있다. 가상기업의 장점인 재택근무가 기존의 문화에선 효율적인 업무의 진행을 위한 환경의 미비로 인해 오히려 단점으로 지적될 수 있다. 따라서 가상기업으로의 변환에 따른 문화적인 문제를 해결하는 것이 가상조직의 효과적 운영에 필요한 정보화 시대의 기본 과제이다.

참 고 문 헌

- 김명형 (1996). 「조직 학습능력과 조직 학습성과에 관한 연구」, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 오마에 겐이치. (1992). 「기술혁신과 기업조직」, 서울, 비봉출판사.
- Byrne, J. (1993). The virtual corporation. *Business Week*, Feb. 8: 98-102.
- Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. (1996). When is virtual virtuous. *Harvard Business Review*, January-February, 65-73.
- Davidow, W. H. & Malone, M. S. (1992). *The virtual corporation*, New York: Harper/Collier.
- Frank, R. (1998). *Passion within reason*, New York: W. W. Norton & Company.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jones, T. M. & Bowie, N. E. (1998). Moral hazards on the road to the “virtual” corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 273-292.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communication of the ACM*, 40(9), 30-37.
- Peters, T. (2003). *Re-imagine!: Business excellence in a disruptive age*, New York, Dorling Kindersley Limited.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Preiss, K., Goldman, S. L. & Nagel, R. N. (1996). *Cooperate to compete: Building agile business relationships*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.

Characteristics of Virtual Organization and Operational Problems

Won-Woo Park*

ABSTRACT

Despite its fame as a state-of-the-art organizational structure, virtual organization, however, often is not well-known and difficult to be seen around us. Further, a famous writer like Tom Peters (2003) suggests that Al-Qaeda is the best example of a virtual organization. Thus, people are often quite confused as to what virtual organization is and how it is actually structured and managed.

This article first describes the definition of the virtual organization and the three characteristics of it: Network, pooling of core competency, and learning organization. Then, it deals with the seven operational problems of running or managing virtual organizations. Once the characteristics and the operational problems of virtual organizations are known, it is hoped that more virtual organizations are to be seen and managed properly.

* Professor, College of Business Administration, Seoul National University