

## 협력 패러다임의 개념적 틀\*

장 정 주\*\* · 조 헌 진\*\*\*

### 《目 次》

- |                |             |
|----------------|-------------|
| I. 서론          | III. 협력의 유형 |
| II. 협력의 2가지 차원 | IV. 결론 및 한계 |

### I. 서론

협력(Collaboration)의 사전적 의미는 “둘 이상의 조직(혹은 개인)이 공통의 목표를 향해서 함께 힘을 모으는 것”이다[1]. 인류는 이러한 협력의 필요성으로 인해 원시시대부터 상징이나 기호와 같은 방법을 사용해서 의사소통을 해왔고, 지속적으로 협력의 범위와 수단을 발전시켜 가면서 지식을 축적하고 발전시켜 왔다. 마찬가지로 기업도 내부 인력의 지식과 가치활동의 협력을 증진시키기 위한 여러 수단들을 발전시키면서 기업의 혁신과 발전을 이루어 왔다.

특히, 협력을 위한 가장 중요한 요소중의 하나인 정보와 지식의 공유 측면[18]에서 기업은 엄청난 속도로 발전하고 있는 정보통신기술로 인해 떨어져 있던 여러 섬들이 하나로 묶이듯이 협력의 대상과 속도에 있어서 빠르게 발전하고 있다. 하지만 초기의 기업 전략은 협력 보다는 경쟁의 원리에 주로 초점이 맞추어져 있었다. 전략의 기본은 주로 전쟁에서 승리하기 위한 방법의 연구에서 나왔고, 다윈의 진화론이나 포터의 전략 역시 경쟁우위를 통해 경쟁에서 생존하고 승리하기 위한 방식에 중점을 두고 있었다[2].

하지만, 이러한 경쟁의 패러다임은 점차 협력의 패러다임으로 변화하고 있다. 정보기술의 발전 뿐만 아니라 고객의 요구가 다양해지고 제품의 라이프사이클이 빨라지면서 점점 공급사슬상의 개별 기업들이 한마음으로 움직여야 할 필요성이 생기고, 기업들은 점점 협력을 강화해 나가고 있다(supply chain collaboration)[19]. 뿐만 아니라 협력의 대상도 기업 내부 뿐만 아

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 작성되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 조교수.

\*\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정.

니라 기업 외부로 확대되고 있고(outsourcing), 경쟁자도 승리를 위해 반드시 이겨야 할 대상에서 함께 경쟁해야 하는 대상(co-competition)으로 바뀌고 있으며, 이제는 고객도 제품의 소비 뿐만아니라 생산에도 참여하는 "Prosumer"와 같은 개념이 등장하고 있다. 최근에는 리눅스의 개발과 같이 제품의 개발과정을 오픈하고 자발적 참여자들에 의해 개발과 업데이트를 하는 오픈소스(Open Source)가 하나의 소프트웨어개발 방식이 되고 있고, 블로그나 지식검색과 같이 콘텐츠의 제작이 관련된 기업에 의해서 이루어지는 것이 아니라 누리꾼(네티즌)에 의해서 역시 자발적으로 이루어지고 있다.

이와 같이 최근의 기업환경은 협력의 대상이 확대되고 있고, 점차 개별 기업들이 자신이 속한 산업계 전체의 가치의 증가와 감소에 관심을 갖게 되었다. 특히, 특별한 보상이 없이 스스로 동기유발된 참여자들에 의한 제품의 생산은 협력의 새로운 트렌드가 되고 있다.

목적을 달성하기 위해서 둘 이상의 개인이나 조직이 힘을 모으는 것을 협력이라고 정의 했을 때, 기업은 하나의 협력체라고 할 수 있고, James Moore(1996)(3)은 이것을 생태시스템(business ecosystem)이라고 명명하였다. 이런 생태 시스템에서는 생태계 전체의 가치 증가를 위해서 각 구성요소들의 협력(혹은 상생)을 위한 노력은 대단히 중요하다고 할 수 있다. 따라서, 이러한 비즈니스 생태시스템의 가치를 혁신적으로 증가시키기 위한 전략을 제시할 수 있고, 새롭게 등장하는 협력의 사례들을 설명할 수 있는 프레임워크를 제시하는 것은 기업의 가치 혁신을 위한 전략수립을 위해서 필수적이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 현재 등장하고 있는 협력의 양상들을 설명할 수 있는 두가지 기준을 제시하고, 그 기준을 통해서 4가지 유형의 협력 형태를 설명한다. 또한 이러한 4가지 유형의 예와 함께 각각의 유형을 어떻게 전략적으로 사용할 수 있을 지에 대해서 살펴보고자 한다.

## II. 협력의 2가지 차원(two dimensions of collaboration)

Lifestyle이라는 말이 새롭게 사용된 것은 1938년 앨빈 토플러가 삶의 다양성 증가를 예견한 "explosion of sub-cults(Lifestyle)"에서 였다. 비즈니스적인 관점에서 Lifestyle은 기업에게 자신들의 고객에 대한 구체적이고 개별적인 필요를 알 수 있게 하였으며, 고객의 "Lifestyle Pattern"을 통해서, 새로운 시장의 개발이나 기존시장의 구분화 등에 다양하게 이용되고 있다(4)(5). 협력의 형태를 구분하는 기준을 찾기 위해 Lifestyle Pattern의 변화를 살펴보고자 한다.

이러한 Lifestyle Pattern을 측정하기 위해 가장 많이 사용되는 방법이 AIO(Activities,

Interests, Opinions)이다. AIO의 기준에 의해서 Lifestyle Pattern의 변화를 살펴보면 다음과 같다.

- ▶ 고객의 활동(activities): 인터넷의 발전과 광대역서비스의 확대, 모바일 환경의 등장 등으로 인터넷의 사용시간과 온라인 커뮤니티 참여가 증가하고 있다. 인터넷 사용자의 수는 2004년 3000만명을 넘어섰고(정통부 2004), 전자상거래 액도 300조(통계청 2004)를 넘어서고 있다. 고객이 인터넷을 중심으로 모이고 있는 것이다.
- ▶ 사용자의 관심(interests): 여러 변화가 있지만, 여기서 제시하고자 하는 것은 자신의 평판(Reputation)이다. Molly McLure Wasko(2005)(6)는 그의 논문에서, 전혀 모르는 사람을 위해서 자신이 가지고 있는 정보를 어떠한 보상을 바라지 않고 제공해주는 현상에 대해 이야기 하고 있다. 이 논문에서 제시한 이유중 하나가 reputation이다. 블로그나 미니홈피 등 개인 미디어의 등장과 오픈소스(Open Source)운동 등은 고객들이 점점 자신들을 표현하고 드러내면서 자신의 평판을 높이고자 하는 것과 같은 맥락이라 할 수 있다.
- ▶ 고객들의 새로운 의견(Opinion): 비즈니스에 대한 정의가 변화하고 있다. 리눅스(Linux)에서 이야기 하는 오픈소스 운동과 온라인 백과사전의 개발을 위한 위키피디아운동 등은 기업의 비즈니스에 대해서 이익이나 거래의 증가가 아닌 새로운 관점에서 비즈니스를 바라보고 있다. 즉, 사용자가 함께 만들어 가고, 사용자는 무료로 제품을 사용할 수 있도록 하자는 개념이 등장한 것이다.

AIO분석 결과를 정리해 보면, 대부분의 고객이 인터넷에 모이고 있고, 돈의 흐름이 없어도 자발적인 참여를 통해 자신의 명성과 속해있는 커뮤니티의 가치를 높이고자 하며, 자유로운 공유와 무료서비스에 익숙해져 가고 있는 것이다.

이러한 변화의 패턴을 통해서, 본 연구에서는 협력을 구분하기 위해 기존의 연구에서 많이 사용되고 있는 "협력의 범위(Scope of Collaboration)"와 함께, 새로운 Lifestyle Pattern의 변화를 통해 등장한 "협력의 동기(Motivation of Collaboration)"를 협력을 구분하기 위한 두 가지 기준으로 삼고자 한다.

### 1. 협력의 범위(Scope of Collaboration)

오래전부터 협력과 관련되어서 주된 관심사는 협력의 대상을 자신의 내부에 두느냐, 밖에서 찾느냐 하는 것에 초점을 맞추고 있었다(7). 많은 기업들이 전략적으로 아웃소싱(outsourcing)

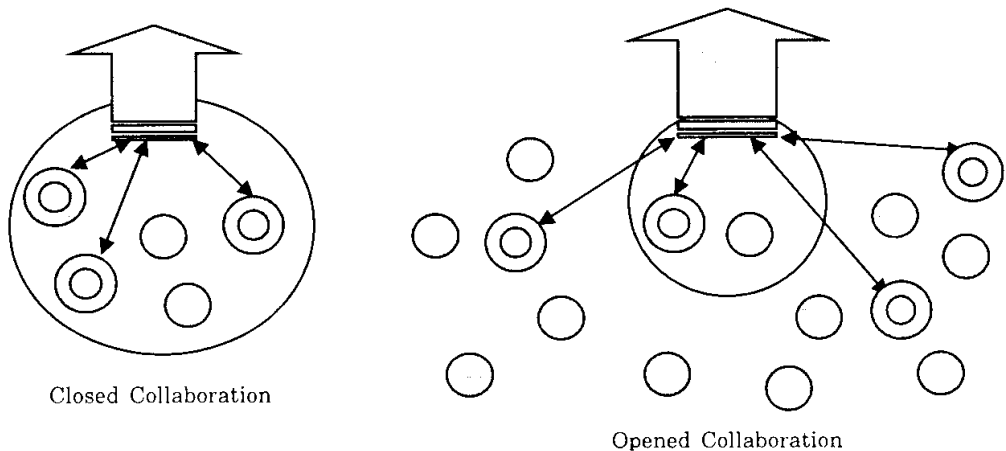
을 사용하면서 비용의 감소, 효율적인 인력관리, 기술우위 등의 이점을 누리고 있다. 하지만, 이러한 외부자원의 활용이 반드시 기업의 성과나 가치창출로 이어지는 것은 아니다(8). 특히, 기업환경을 생태시스템으로 보았을때, 협력 대상의 범위를 결정하는 것은 기업환경 전체의 가치를 증가시키는가 낮추는가에 달려 있다고 하겠다. 예를 들어, Charles H. Fine(2002)(9)에 의하면 제품이나 서비스의 중요성이 높고, 기술변화 속도가 빠르고, 경쟁우위를 가질 수 있고, 공급자들이 부족하고, 모듈화가 되기 쉬운 경우 인소싱(insourcing) 전략을 사용하는 것이 낮고, 그 반대의 경우는 아웃소싱의 전략이 유용하다고 이야기 하고 있다.

이처럼 전략적으로 협력의 범위를 선택하는 것은 중요한데, 본 연구에서는 협력의 분류 기준으로서 개방형(Openness)협력과 폐쇄형(Closeness)협력으로 나누어서 설명하도록 한다(10).

우선, 폐쇄형협력(closed collaboration)은 인소싱(In-Sourcing)의 경우와 같이 개발이나 혁신을 위해 사용하는 자원(resources)을 기업의 내부에 두는 경우를 이야기 한다. 기업이 제품이나 서비스의 개발을 위해 자신의 연구소나 생산라인을 직접 운영하고 있는 경우를 폐쇄형이라고 할 수 있다. 반면에 개방형협력(opened collaboration)의 경우는 기업의 개발 자원을 기업의 내부뿐만 아니라 외부까지 확대해서 찾는 경우를 이야기한다. 최적의 대안이 외부에 존재할 수 있다는 가정을 두고 협력의 범위를 확대하는 것이다. 기술과 산업의 변화의 속도가 빠른 시점에서 기업의 가치창출을 위해 외부의 아이디어나 신기술을 활용하는 전략은 매우 중요하다고 할 수 있다.

두가지 협력의 형태를 보면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 협력의 범위(Scope of Collaboration)



폐쇄형 협력의 경우, <그림 1>과 같이 기업 내부에 존재하는 자원을 가지고 협업이 일어난다. 이러한 기업의 특징은 기업의 높은 성과를 위한 아이디어나 핵심 기술이 기업의 내부에 있기 때문에 자원이거나 기술의 유출을 막을 수 있다는 것이다. 하지만 성공의 핵심이 얼마나 뛰어난 자원을 내부에 소유하고 있느냐에 달려 있기 때문에 기업은 내부 투자와 교육이 대단히 중요해지게 된다. 이러한 투자는 기업이 시장의 변화에 빠르게 대응하는데 어려움을 겪을 수 있고, 자신이 선택한 아이디어나 기술이 확실히 시장을 주도하지 않는다면 실패할 확률도 높아진다. 이러한 기준에서 중요한 것은 경쟁자들 보다 더 뛰어난 아이디어를 만들어 낼 수 있는 환경과 투자가 중요하고, 특허와 같은 무형자산의 보호도 중요하다.

반면 오픈형 협력에서는 필요한 자원을 내부 뿐 아니라 외부에서도 찾게 된다. 폐쇄형의 경우보다 더욱더 많은 선택의 폭이 존재한다. 반드시 내부에 기업이 원하는 솔루션을 가지고 있지 않아도 되므로 교육이나 투자와 관련된 여러 유지비용을 절감할 수 있다. 폐쇄형 협력의 경우와 달리 특허와 같은 무형자산의 관리의 필요가 적으므로, 최초로 시장에 아이디어를 제공하는 것이 중요한 것이 아니라, 여러 아이디어 중에서 하나를 선택하는 것이 중요해진다. 따라서 여러 가능성들 중에서 좋은 비즈니스 모델을 개발하는 것이 중요한 경영활동이라 할 수 있다. 이러한 개방형은 교육수준이 증가하고, 벤처기업들의 수가 늘어나면서 기업은 선택의 폭이 넓어지고 더욱 높은 가치를 기업에 줄 수 있게 되었다.

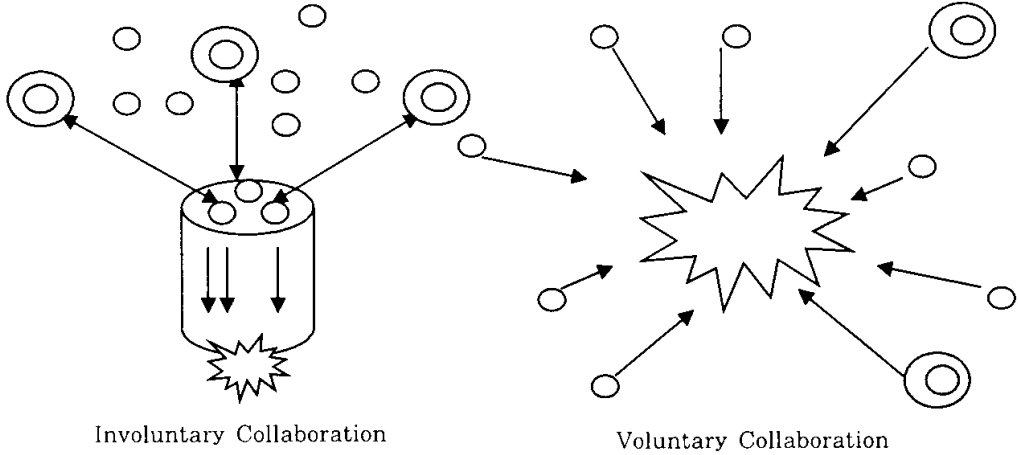
참고로, 위 그림에서 화살표는 양방향으로 되어 있는데, 이는 기여와 보상을 이야기 한다. 다음장에서 설명할 협력의 동기에 의해서 화살표는 단방향이 될 수도 있다.

## 2. 협력의 동기(Motivation of Collaboration)

앞절에서 설명을 했지만 두번째의 기준으로 등장하는 것은 협력을 위한 참여자들의 자발성(Voluntariness)이라 하겠다. 기술의 발전으로 접근성(connectivity)과 사용성(usability)이 함께 증가를 함으로서 개인은 기업의 여러가지 활동에 참여하고 반응하는 사례가 늘고 있다. 특히, 스스로 콘텐츠를 만드는 것이 하나의 트렌드가 되고 있으므로 동기화된 개인을 전략적으로 활용하는 것이 중요해지고 있다[11].

본 연구에서는 협력의 동기를 조직의 요구에 의해서 협력하는 비자발적 동기(involuntary)와 스스로 자신의 지식을 제공하는 자발적 동기(voluntary)로 나누도록 한다(그림 2).

(그림 2) 협력의 동기(Motivation of Collaboration)

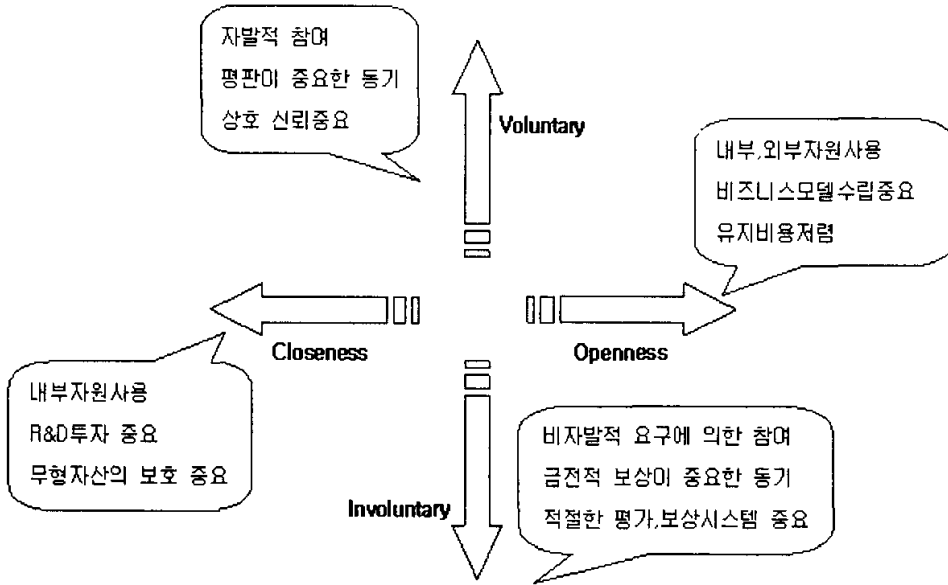


그림에서 보면, 비자발적(involuntary) 동기는 조직의 전략이나 필요에 의해서 인력을 충당하게 되고, 선택된 자들에 의해서 기업의 목표가 달성되게 된다. 일종의 조직에 의한 협력(organizational collaboration)으로서 협력의 수행이 조직의 요구와 밀접하게 연관되어 있다. 따라서, 주로 협력의 동기는 보상과 연관되어져 있다. 양방향의 화살표는 기여에 따른 보상을 의미한다. 따라서 보상을 위한 적절한 평가시스템은 늘 중요한 이슈가 되고 있고, 이와 같은 적절한 평가 및 보상시스템의 정비가 무엇보다도 중요한 부류이다. 보통의 경우 기여가 높을 수록 보상도 커지게 된다. 자원의 한계상 최적의 인원과 최적의 자원을 사용해서 높은 결과를 낼 수 있는 기술이 중요하다고 할 수 있다.

반면에, 자발적(voluntary) 동기는 지시를 하는 집단이나 조직이 거의 없이 일정한 목표를 정해서 협력의 대상자들의 자발적 참여를 통해서 협력을 이루어 내는 형태이다. 대부분의 협력이 자발적인 참여에 의해서 이루어지게 되므로 동기유발을 위한 자원의 투자가 그리 중요하지 않다. 참여하는 자의 대부분은 성과를 위한 높은 동기를 가지고 있기 때문에 그 목표가 분명하고 참여를 높일 수 있는 환경적 요인만 작용하면 큰 성과를 낼 수 있다고 하겠다. 비자발적 동기에서는 기여가 높을 수록 보상(reward)이 큰 것이 특징이지만, 자발적 동기인 경우는 기여가 높을 수록 평판(reputation)이 높다[6]. 조직의 목적이나 방향과 같은 공통 지식(common knowledge)의 공유, 작업의 모듈화(modularity), 강한 신뢰와 높은 동기화 등이 자발적 동기를 통한 협력이 성공하기 위한 중요한 요소가 된다[12].

각각의 기준에 따른 특징을 살펴보면 <그림 3>과 같다.

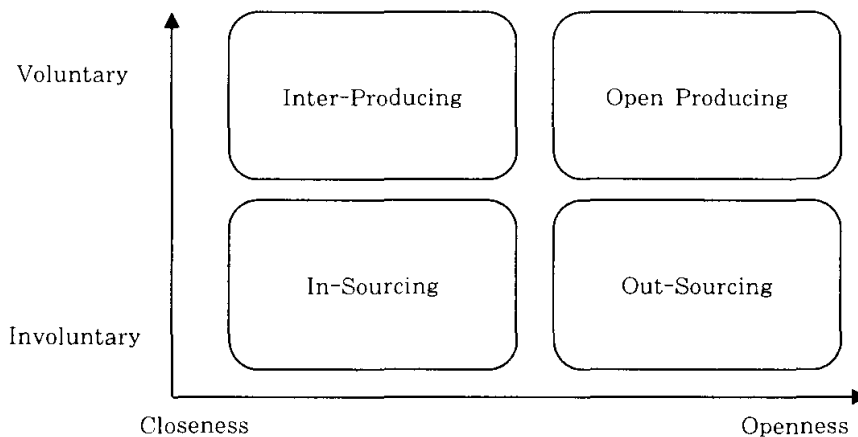
〈그림 3〉 협력의 기준별 특징



### III. 협력의 유형(Typology of Collaboration)

위에서 제시된 2가지 기준을 가지고 본 연구에서는 4개의 협력 유형을 제시하고자 한다(그림 4). In-Sourcing과 Out-Sourcing은 기업의 여러 가치활동들의 관리가 내부에서 일어나느냐 외부에서 일어나느냐에 따라 구분지어지는 개념으로 주로 사용되어 왔고, 다른 기준인 동기(Motivation)

〈그림 4〉 협력의 4가지 유형분류



의 개념을 포함하고 있지 않기 때문에 본 연구에서는 비자발적 동기(Involuntary)에 의한 협력의 두가지 유형(Closeness and Openness)을 구분하는데 사용하고자 한다. 반면, 자발적 동기(Voluntary)의 경우는 각각 Inter-Producing과 Open-Producing이라는 새로운 용어를 사용해서 설명하도록 한다. 각각의 특징과 예는 아래와 같다.

### 1. In-Sourcing

In-Sourcing의 의미는, 기업체 내부에서 운영이나 생산과 관련된 일을 담당하는 것을 말하기도 하고, Off-Shoring과 반대되는 단어로써 해당 국가 내에서 생산활동을 한다는 국내적인 의미까지 다양하게 사용되고 있다. 협력과 관련해서 본 연구에서는 In-Sourcing을 비자발적 동기를 가지고 내부의 인력이나 조직이 기업의 목표를 달성하기 위해 협력하는 것으로 정의한다. In-Sourcing은 협력의 관계가 다른 유형에 비해 매우 강하고, 비록 경쟁에서 승리하기 위해 많은 투자가 필요하지만, 기술경쟁이 치열하고 기술의 가치가 중요할 경우에 사용되어지는 전략이라고 할 수 있다[13].

예를들어, 이전의 Xerox의 복사기나 IBM의 퍼스널 컴퓨터와 같은 뛰어난 제품들은 대부분이 각 회사가 내부에 소유하고 있는 연구소에서 엄청난 개발비를 들여 개발된 작품들이다[10]. 이러한 양상은 현재의 반도체나 LCD와 같은 기술의 변화가 빠르고 해당기술의 중요도가 클 경우에도 적용된다.

삼성전자의 이근희 회장은 2006년 신년사에서 앞으로 5년간 47조이상을 R&D에 투자해서 삼성의 재도약을 이루겠다고 말하고 있다. 이처럼, 막대한 연구개발에 투자를 해야 하는 삼성전자와 같은 정보통신 기술 분야의 기업이 In-Sourcing전략의 주요 대상이라 하겠다.

### 2. Out-Sourcing

Out-Sourcing이라는 용어는 주로 IT분야에서 정보시스템의 제작이나 운영을 외부의 업체에 맡기는 경우에 주로 사용되어져 왔다[14]. 협력의 유형으로서 Out-Sourcing은 기업의 전체적 가치를 향상시키기 위해서 내부 혹은 외부의 대안들과 협력하는 형태로 정의한다. 협력의 관계는 In-Sourcing에 비해 느슨할 수 있으나, 가장 뛰어난 대안을 찾을 수 있는 가능성이 훨씬 높다. 또한, 아이디어나 기술의 개발이 아닌 선택과 적용에 관심이 있으므로, 초기의 아이디어 단계부터 시작하는 In-Sourcing의 경우에 비해 시장의 변화에 빠르게 대응할 수 있는 장점이 있다.

비록 In-Sourcing의 전략이 가장 적합한 경우도 있지만, In-Sourcing의 경우가 가질 수 있



는 문제는 먼저 시장에 진입할 수 있는 능력이 성공을 좌우하고(늦은 산출물은 투자비 회수가 어려울 수 있다.), 투자의 방향이 잘못 되었을 경우 되돌리기 힘들다는 것이다. 이에 비해 Out-Sourcing은 직접 개발에 참여하는 것이 아니므로 잘못된 투자의 기회는 낮고 시장에 최초 진입이 중요한 것이 아니라 활용이 중요하다고 할 수 있다.

예를 들면, IBM의 경우 자신이 주도하던 PC제조에 있어서 새롭게 등장하는 MicroSoft에 의해 많은 시장의 기회를 빼앗겼고, Motorola, Simens와 같은 거대한 제조업체들도 Nokia의 등장을 막지 못했다. 이와 같은 사실은 새로운 아이디어와 혁신적 기업이 외부에 존재할 수 있고 기존 기업에 위협이 될 수도 있다는 것을 보여준다. Cisco가 내부의 연구부서에 의한 개발보다 외부 업체의 활용을 통한 혁신을 통해서 다른 통신장비업체보다 높은 성과를 거둔 것은 좋은 예가 된다[10].

### 3. Inter-Producing

Inter-Producing은 기업 내부의 범위에서 사용하지만, 비자발적 동기(Involuntary)가 아닌 자발성(Voluntary)을 가지고 목표를 향해 협력하는 유형을 이야기 한다. 자발성이 중요하기 때문에 신뢰와 믿음, 그리고 강한 동기화가 이 유형에서는 중요하다. 따라서 기업 내부의 구성원들이 자신들의 경험을 나누고 문제점들에 대한 질문과 대답이 이루어지는 조직내 KMS가 좋은 예가 될 것이다. 주로 기업 내부에서 사용하기 위한 지식의 공유이기 때문에 다음에 설명할 Open-Producing의 경우에 비해서는 보다 실제적인 정보를 다루게 되며, 외부에 공개하기 어려운 자료들이 있기 때문에 정보 접근 통제나 보안이 중요해진다. 하지만, 보상의 효과가 낮기 때문에 가장 중요한 것은 서로 돕는 것이 서로에게 도움이 된다는 강한 신뢰가 무엇보다도 중요한 유형이라 할 수 있다.

도요타의 생산시스템(Toyota Production System)을 예로 들면, 공급사슬상의 공급자들과 도요타와의 관계는 상호 신뢰를 통한 자발적 협력의 모습을 잘 보여주고 있다. 일반적으로 다른 회사의 경우 공급자들은 도요타와 같은 완성차 업체를 하나의 고객(customer)으로서만 바라볼 뿐, 자동차 생산에 참여하는 다른 제조업체들과의 협력은 제대로 이루어지고 있지 않다. 하지만, 도요타의 부품 공급업체들의 경우는 자신들을 도요타 자동차 생산을 위한 하나의 팀이라는 생각이 강해서, 자신들이 가진 정보를 공유하면서 개선할 점을 지속적으로 찾아나가고 있다 [12]. 따라서 어느 한 기업에 사고가 났을 경우 공유된 정보를 통해 쉽게 복구가 될 수 있는 등, 협력을 통해서 공급사슬상의 기업 전체의 가치를 높이고 있다.

#### 4. Open-Producing

Open-Producing은 개방성(Openness)과 자발성(Voluntariness) 모두를 가지고 있는 생산 방식으로서, 인터넷과 같은 네트워크 기술의 발달로 개인의 접근성이 높아지고 콘텐츠 제작 및 활용 기술이 높아지면서 등장한 새로운 형태의 협력 방식이라고 할 수 있다. 보상이 필요없고 외부자원의 활용이 중요하기 때문에 사용성이나 접근성의 증대를 위한 노력이 가장 중요하다고 할 수 있다.

예를 들면, 온라인 백과사전 운동인 Wikipedia[15]를 들 수가 있다. Wikipedia은 무료 온라인 백과사전인데, 백과사전의 기사는 지정된 전문가에 의해서 작성되는 것이 아니라, 엄청나게 많은 검증되지 않은 유저들에 의해서 작성되어진다. 유저들은 자유롭게 기사를 덧붙일 수도 있고, 수정할 수도 있고, 새로 작성할 수도 있다. 기존의 조직에 의해 제작되는 방식과는 다른 생산방법을 사용했지만, 그 결과는 놀랄만하다. 위키피디아는 1백만개 이상의 용어에 대한 설명이 이미 작성되었다(30만개가 영어로 작성되어 있고, 나머지는 40개 이상의 언어로 작성되어져 있다(2004)). 즉, 세계에서 가장 큰 백과사전을 만들어 가고 있는 것이다. 이 크기는 233년의 역사가 빛나는 브리튼 사전 보다 3배나 크다.

Inter-Producing에서는 기업 내부에서 이루어지는 협력이기 때문에 보상이라는 요소가 약하기 때문에 참여 효과가 떨어질 수 있으나, Open-Producing의 경우는 수많은 참여자들에 의해 협력이 이루어지기 때문에 Reputation에 대한 기대도 보다 크게 되고 참여의 수도 높기 때문에[20] 다른 어떤 유형에 비해서 협력의 효과는 크게 나타 난다고 할 수 있다.

### IV. 결론 및 한계

인류는 끊임없는 협력을 통해서 생존하고 발전을 해왔지만, 비즈니스 환경은 이러한 협력의 패러다임 보다는 경쟁(competition)의 패러다임이 지배해 왔던 것이 사실이다. 하지만, 기업들은 이런 경쟁의 패러다임이 승리를 보장해주지 못하고 오히려 전반적 가치의 하락을 가져온다는 것을 깨닫게 되었다[16]. 또한, "The Long Tail"[17]의 개념처럼 점차 협력의 대상을 넓혀야 하고, Open-Source 개발방법론이나 온라인 백과사전(Wikipedia.com)의 예처럼 점차 자발적인 사용자를 잘 활용해야 한다는 것을 발견하게 된다.

이러한 협력의 시대에, 협력을 실제 비즈니스 환경에 활용하기 위해서는 협력에 대한 명확한 정의와 전략 수립을 위한 일종의 프레임워크의 제시가 중요해지고 있다. 본 연구에서는 이러한 필요에 따라, 두가지의 분류 기준에 기반하여서 4가지 협력 유형과 사례들을 제시하였다.

협력을 분류하기 위해 사용한 기준은 협력의 동기(Motivation of Collaboration)와 협력의 범위(Scope of Collaboration)이다. 협력의 동기가 자발적(Voluntary)일 수록, 상호 신뢰가 중요하고 평판이 중요한 동기가 되고, 동기가 비자발적(Involuntary)인 경우는 금전적 보상이 중요하고 적절한 평가와 보상시스템이 중요하다. 반면 협력의 범위가 기업 내부(Closeness)일 경우는 기업 내부 자원을 이용하고 R&D의 투자를 통해 내부 자원을 잘 활용하는 것이 중요하다고 할 수 있고, 개방형(Openness)인 경우는 협력의 범위를 기업 외부로 확대를 해서 주로 직접 개발 보다는 외부의 성과나 아이디어를 어떻게 활용하느냐가 중요해진다. 이상과 같은 두 가지 기준을 가지고 In-Sourcing, Out-Sourcing, Inter-Producing, Open-Producing의 4가지 협력 유형을 제시하고 각각의 예를 설명하였다.

본 연구는 이상과 같이 협력의 원리를 기업환경에 직접 적용하기 위한 2가지 기준과 4가지 유형을 제시하였는데, 협력을 이해하고 적용하는데 상당히 유용할 것으로 보인다. 또한 협력의 새로운 형태로서 자발성(Voluntariness)를 고려한 "Inter-Producing"과 "Open-Producing"의 개념을 정의하고 특징을 기술한 것은 상당히 가치가 있다고 하겠다. 하지만, 점점 복잡해지는 기업환경에서 본 협력 모델이 적절히 사용되어지기 위해서 몇가지 사항에 관한 추가적 연구가 필요하다고 본다.

우선, Open-Producing의 비즈니스적인 가치에 대한 연구가 필요하다. 개방된 환경에서 수많은 동기화된 참여자들에 의한 생산방식은 혁신(Innovation)측면에서는 엄청난 가치를 주는 것이 사실이지만, 해당 품질(Quality)이 보상에 의한 방법(Involuntary Collaboration)에 의해 생산된 제품보다 뛰어난지에 관한 연구가 필요하다. 또한, 금전적인 보상이 고려되지 않기 때문에 어떠한 방식으로 비즈니스 환경에 적용되어져야 할지도 함께 연구되어져야 할 것이다.

또한, 협력의 동기에 대한 보다 깊은 연구가 필요하다고 본다. 현재 주된 동기는 평판이라는 것이 대세이지만, 그밖에 어떠한 요인들이 협력의 동기에 영향을 미치는지를 조사하는 것은 위의 유형을 보다 정확하게 설명할 수 있는 길이 될 것이다.

## V. 참고문헌

1. Robert E. Freeman, "Collaboration, Global Perspectives, and Teacher Education". Theory Into Practice, Volume 32, Number 1, Winter 1993.
2. M. J. Xavier, R. Krishnan and Norm Borin, "An Integrated Model of Collaborative Value Creation for Strategic Innovation". IIMB Management

- Review, June 2005.
3. Moore, James F, 1996, "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems", Harper Collins, New York.
  4. Joseph T. Plummer, "The concept and application of life style segmentation", 1974, Journal of Marketing Vol.38, January 1974.
  5. William Lazer, "Life Style Concept and Marketing", American Marketing Association, 1963, pp.140-151.
  6. M. McLure Wasko and Samer Faraj, "Why should I share", MIS Quarterly, Mar 2005.
  7. Charles H. Fine, Daniel E. Whitney, "Is the Make-Buy Decision Process a Core Competence", MIT Center for Technology, Policy, and Industrial Development, Feb 1996.
  8. Benko C., "If information system outsourcing is the solution, what is the problem", Journal of System Management, Nov 1992.
  9. Charles H. Fine, Roger Vardan, Robert Pethick and Jamal El-Hout, "Rapid-response Capability in value chain design", SMR, winter 2002.
  10. Henry W. Chesbrough, "The Era of Open Innovation", MIT Sloan Management Review, Spring 2003.
  11. Peggy Anne Salz, "Power to the People", EContent, June 2005.
  12. Philip Evans and Bob Wolf, "Collaboration Rules", HBR, July/Aug 2005.
  13. Rajiv Kishore, Manish Agrawal, and H. Raghav Rao, "Determinants of sourcing during technology growth and maturity", Journal of MIS, Winter 2004-5, Vol 21 No3, pp.47-82.
  14. Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, "Essentials of Management Information System", Pearson Practice Hall 6<sup>th</sup> edition, 2005, pp. 469-470.
  15. www.wikipedia.com.
  16. W. Chan Kim and Renee Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", HBR, October 2004.
  17. Chris Anderson, "The Long Tail", Wired, Issue 12.10, October 2004, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>.
  18. John T. Mentzer, James H. Foggin, and Susan L. Golicic, "The Enablers,

Impediments, and Benefits". Supply Chain Management Review, Sept/Oct 2000.

19. Paul Mounkes, "Supply Chain Collaboration", Circuits Assembly, 2004.
20. Dean Tjosvold, Haifa F. Sun, and Paulina Wan, "Effects of Openness, Problem Solving, and Blaming on Learning", The Journal of Social Psychology, 2005.