

한국마케팅학회

마케팅학연구 제2집(1998)

동서간 중소기업 협력체제 구축 방안

한 장 희\*

< 요약 >

중소기업간 협력 활동은 사업의 전체 혹은 일정 부분에 대하여 분업이나 협업의 관계를 맺는 공동사업의 형태로 나타난다. 기업간 연결의 강도에 따라 기업들간에 형성되는 분업과 협업의 관계를 시장형, 중간조직형, 위계조직형으로 구분할 때, 중소기업간 공동사업은 중간조직형에 속하는 일종의 기업간 네트워크라고 볼 수 있다. 물론 네트워크형의 협력관계를 추진하는 방식도 업무제휴, 지분제휴, 합작투자, 컨소시엄 등으로 다양하다. 그러나 완전한 자본적 통합에 따른 위계적 조직과는 달리 참여기업들이 독립성을 유지하면서, 네트워크 밖의 기업에 대해 경쟁우위를 확보하기 위해 형성한다는 공통점을 가지고 있다.

기업간 협력관계를 통해 참여 기업들이 얻을 수 있는 혜택에 관한 기존연구들은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 기업의 생산함수를 중심으로 그 이점을 파악하는 것이고 다른 하나는 관계의 종류에 따라 기업간 거래관계를 관리하는 소위 거래비용의 효율성을 중심으로 혜택을 파악하는 접근방법이다. 전자의 접근방법을 따를 때, 기업간 협력의 근본 유인은 규모의 경제(혹은 비경제), 범위의 경제, 집적의 경제, 구조의 경제 등이 협력관계에서 발생하는 혜택의 근본 원천이다.

기술과 제도의 발전, 시장과 경쟁환경의 변화에 따른 기업간 협력의 필요성은 갈수록 증대되고 있다. 소비자들의 요구는 매우 개성화·다양화되고 종합화되는 추세이다. 더불어 기술개발의 비용이 큰 폭으로 증가하고 있으며, 경쟁의 격화로 기술 및 제품의 진부화도 급속도로 이루어지고 있다. 세계화·상품고도화·서비스산업화·정보화 등으로 특징지어지는 새로운 경쟁환경 아래에서 장기적으로 기업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 시장중심적인 관점에서 형성된 기업간 전략적 연계를 바탕으로, 정보의 집적을 통해 다양한 생산성 향상 혹은 관계효율성 향상의 경제를 추구하는 것이 필연적 전제 조건이 되었다. 기업간 경쟁보다는 최종제품의 생산과 판매를 위해 형성된 기업네트워크간의 경쟁이 중시되는 시대인 것이다.

東西間 中小企業의 協力を 새삼스럽게 논의하는 것은 다분히 정치적이라는 느낌을 준다. 경제적인 관점에서 실익이 있음에도 불구하고 동서간 중소기업의 협력이 이루어지지 못하고 있다면, 그 이유는 기업 정보의 수집과 유통상의 문제이거나 문화나 기업관행에 대한 잘못된 선입관에서 비롯된 관계 관리비용 계산상의 문제일 것이다. 현실적으로 이 가능성은 매우 낮다. 산업의 발전 정도나 연관성에 있어서 동서측보다는 남북측을 따라 기업간 협력이 이루어질 수 밖에 없는 우리나라의 현재 상황이 동서간보다는 남북간 경제교류를 유도하고 있는 것이다.

동서간 중소기업 협력체제의 구축에 대한 논의가 본질적으로 정치적 관점에서 비롯되었다는 전제 하에, 구축의 방안을 논의하고자 한다. 경제적으로도 타당하면서 정치적으로 관심을 유발할 수 있는 협력체제 구축방안으로, 기업간 네트워크의 조직 주체로서 최근에 논의되고 있는 새로운 형태의 마케팅회사를 동서간에 공동으로 설립할 것을 제안한다.

연구 지속적 공동사업관계보다는 프로젝트별 공동사업을 전제로 기업들 사이의 효과적인 네트워크를 형성함으로써 일종의 가상적 기업을 결성할 필요가 있다. 이러한 기업간 네트워크 형성의 실행주체가 될 수 있는 새로운 마케팅 전문기업의 형태로는 空洞會社(hollow company), 綜合商社(General Trading Company), 거래형 마케팅회사(Marketing Exchange Company), 변환형 마케팅회사(Marketing Coalition Company) 등을 들 수 있다. 양 지역에서는 소비자환경과 기술환경의 특성 및 양 지역의 경제에 대한 파급효과를 고려하여 가장 적합한 마케팅회사의 유형은 선택하여 육성하고, 이를 중심으로 강력한 양 지역 및 다른 지역에 입지한 기업간의 네트워크를 구축하여야 한다.

마케팅회사를 설립하고 완전한 마케팅 서비스를 제공할 수 있도록 육성하기 위해서는 많은 투자가 필요하다. 마케팅회사의 핵심기능 분야인 금융부문, 정보부문, 영업조직 등은 모두 막대한 투자를 필요로 하는 기능영역이다. 정보부문은 기술의 발전과 범세계적인 정보관련기관과의 제휴를 통해 독자적인 구축이 어느 정도 가능하며, 영업조직의 구축을 위해서는 기존업체와의 연대가 필수적인 것으로 판단된다. 지속적으로 효과적인 기업간 네트워크를 형성하고 유지하기 위해서는 또한 기업간 관계를 관리하는 방식과 제도 및 수단에 대한 연구가 필요하다. 양 지역 산·학·관의 공동노력을 통해서 새로운 경제 환경에 가장 적합한 기업 형태로 제시된 바 있는 마케팅 전문회사 중심의 기업간 네트워크를 성공적으로 구축한다면, 양 지역 및 국가 경제의 지속적인 동력원이 될 수 있을 것이다

\* 전남대 경영대학 경영학부 부교수

## I. 중소기업 협력의 의의

중소기업간 협력 활동은 '공동사업,' '협동사업,' '협력사업,' '협동화사업' 등으로 지칭할 수 있으나, 박춘엽, 최동규, 이진주(1992)가 주장한 바와 같이, '공동사업'이라고 부르는 것이 내용의 포괄성과 개념의 명료성에서 가장 적합한 것으로 판단된다. 공동사업이란 둘 이상의 기업이 사업을 함께 하는 방식이다. 사업의 전체 혹은 일정 부분에 대하여 분업이나 협업의 관계를 맺는 것이다.

기업들간에 형성되는 분업과 협업의 관계는 다양하게 구분할 수 있다. 김기찬(1993)은 기업간 연결의 강도에 따라 시장형, 중간조직형, 위계조직형으로 구분하고 있는 바, 중소기업간 공동사업은 중간조직형에 속하는 일종의 기업간 네트워크라고 볼 수 있다. 물론 네트워크형의 협력관계를 추진하는 방식은 다양하다. 첫째, 기술·생산·마케팅등 다양한 업무 분야중 한두 개 분야에서 협력관계를 맺는 업무제휴 둘째, 한 기업이 다른 기업의 주식 등을 취득함으로써 형성되는 지분제휴 셋째, 두 개 이상의 기업이 자본을 투자해 별개의 사업체를 설립하는 합작투자 넷째, 비용과 위험을 분담하고 서로 협력할 목적으로 일시 연합하는 컨소시엄 등 최소한 네 가지 기본유형을 열거할 수 있다. 그러나 완전한 자본적 통합에 따른 위계적 조직과는 달리 참여기업들이 독립성을 유지하면서, 네트워크 밖의 기업에 대해 경쟁우위를 확보하기 위해 형성한다(김석용 1996)는 공통점을 가지고 있다.

사업을 공동으로 수행한다는 것은, 사업을 구성하는 과업을 공동으로 실행하는 것을 의미한다. 사업이란 시장과 제품의 결합체이다. 시장은 고객요구와 고객집단에 의해, 그리고 제품은 그것이 특정 고객집단의 특정 요구를 충족시켜 주기 위해 수행하는 기능과 기능을 구현하는 기술에 의해 정의할 수 있다. 사업이란 '누구의 어떤 요구·필요를 충족시켜 주기 위해, 어떤 기능을 무슨 기술을 이용하여 제공하느냐'로써 정의되는 것이다.

특정 사업 분야에서 경쟁우위를 획득하기 위해서는 기본적으로 창출할 가치의 선정, 가치의 창출을 위한 조달과 생산, 창출된 가치의 판매 등 세 가지 요소기능을 적절하게 수행하여야 한다. Porter(1980, 1985), 윤석철(1991) 등이 갈파한 바와 같이, 세 가지 요소기능의 수행 결과는 가치우위와 가격우위로 나타난다. 송윤현(1996)은 기업간 경쟁력을 품질수준, 가격수준, 그리고 이 두 요소에 의해 형성되는 기업, 제품, 또는 상표 이미지로 정의하고 이 경쟁력에 따라 기업들을 상·중·하의 세 집단으로 구분하였을 때, 하위인 기업과 상위인 기업들 사이에는 전략적 제휴의 정도에 있어서 유의한 차이가 있음을 입증하였다.

따라서 공동사업은 크게 판로개척 등 시장창출 및 유지를 목적으로 하는 것과 연구개발, 인력활용 등 제품개발 및 개선을 목적으로 하는 것의 두 가지로 구분할 수 있다. 전자는 수요사슬의 관리 혹은 가치창출을 통한 제품차별화전략에 중점을 두고, 후자는 공급사슬의 관리 혹은 원가절감에 중점을 두는 공동사업으로 정의할 수도 있다.

## II. 중소기업 협력 논의의 논리적 배경

임종원(1994)은 기업이 관계를 맺을 대상으로서 환경기관, 이업종회사 및 경쟁회사, 소재납

품회사 및 유통업계, 소비자나 거래처 등을 열거하고, 누가 누구와 어떤 목적으로 어떤 관계를 맺어 나가느냐에 따라 다양한 형태의 관계혜익(relationship merits)을 실현할 수 있다고 주장하였다. 임교수가 제시하고 있는 관계혜익은 경쟁구조 개선과 시장진입 효과, 새로운 사업경쟁단위의 개발 효과, 원가절감 효과, 품질향상과 기술개발 효과, 신시장 개발 효과, 수요확보와 장기투자 확대 효과 등을 포함하고 있다.

임종원(1994)에 따르면, 이상의 효과들은 자원결속력과 거래빈도와 거래량 등의 양적요인 및 신뢰성, 불확실성, 기회주의적 성향을 포함하는 커뮤니케이션과 수용태도와 협상분위기를 포함하는 관계의 쌍방향성 등의 질적요인의 두 가지 요인에 의해 결정되는 관계의 질과 강도에 따라 달라진다. 김기찬(1993)도 기업간 연결의 강도에 따라 시장기구형, 중간조직형, 위계조직형으로 구분되는 기업간 관계구조에 따라 기업간의 신뢰적 행동과 기회주의적 행동의 정도가 달라지고, 그 결과 투입 및 산출 양 측면에서 살펴 본 기업간 연결의 유효성이 달라진다는 실증 결과를 발표하였다.

관계의 종류에 따라 기업간 협력의 혜택을 파악하려는 시도는 소위 기업간 계약관계의 형성 유인에 관한 최근의 효율론적 접근(efficiency approach)을 따르는 것이다. 전통적인 접근방법은 기업의 생산함수를 중심으로 그 이점을 파악하는 것이다(Williamson 1987). 전통적인 접근방법을 따를 때, 기업간 협력의 근본 유인은 규모의 경제(economy of scale) 혹은 비경제의 존재이다. 규모의 경제란 사업규모의 크기에 따라 생산성이나 유효성이 증가 혹은 감소하는 현상으로서, 모든 기업들의 계속적인 추구사항의 하나이다. 지금까지는 이 효과를 극대화하려는 노력이 대체로 한 기업의 내부에 한정되어 왔다. 그러나 아래에서 논의할 오늘날의 사업환경 변화는 복수의 기업이 함께 노력하지 않는 한 필요한 규모의 확보를 어렵게 만들고 있다.

생산성 향상의 또 다른 가능성의 하나로 범위의 경제(economy of scope)를 들 수 있다. 한 기업이 다양한 제품을 생산함으로써 기계설비의 가동률을 높이는 것이 범위의 경제의 한 예이다. 한 기업이 사업에 필요한 모든 일을 직접 수행하기 보다는, 일정한 부분을 기업 외부에서 조달하는 편이 생산성 증진을 가져 올 수 있다는 것 역시 범위의 경제이다. 기본적으로 '규모의 경제'가 존재하기 때문에, 일정한 과업에 집중하여 규모의 경제를 극대화하고, 다른 과업들은 이를 보다 경제적인 규모로 수행할 수 있는 다른 기업들로부터 구입하는 것이 효율적인 것이다. 1980년대 후반부터 미국 기업들은 리스트럭처링(restructuring)을 통해 세계 제1의 경쟁력을 회복해 왔는 바, 아웃소싱(outsourcing), 즉 외부조달방식이 이 과정에서 중요한 역할을 수행하였다.

동종 또는 관련업종을 영위하는 중소기업들이 단지를 조성하고 공장을 건립하여 집단이전하거나, 고가의 생산시설, 공해방지시설, 시험검사시설 등을 공동으로 설치운영하는 등 시설의 공동근대화를 통하여 투자비 절감과 원가절감 및 품질향상 등 생산성 향상을 도모하는 사업이 중소기업 협동화사업이다. 협동화사업의 논리적 배경은 집종의 경제(economy of accumulation)이다. 유사한 업종을 제한된 공간적 범위에 집중시킴으로써, 다양한 형태의 생산성 향상 효과를 얻을 수 있다는 것이다.

Adam Smith 이래로 분업을 통한 생산성 향상은 인류의 굳건한 신념의 하나가 되었다. 분업 및 협업체제의 개선을 통한 생산성 향상 효과를 일컫는 구조의 경제(economy of structure)를 추구하지 않은 기업 또한 유사이래 존재하지 않았다. 규모의 경제를 극대화하기 위해 기업의

사업범위를 조정하는 분업화나 협업화는, 제도와 기술의 발전에 따라 형태를 달리하게 된다. 만약 시장기구라는 제도가 제대로 작동하지 않는 경우에는 규모의 경제를 초과하는 거래비용이 발생하게 되어, 개별 기업들은 사업수행에 필요한 과업들을 자신이 직접 수행하여야만 할 것이다. 오늘날 우리가 향유하고 있는 정보통신기술의 발전이 없었다면, 기업간의 협력을 조정하기 위해 극복해야 할 시간과 공간상의 괴리 때문에 시장기구형과 위계조직형의 중간형태를 취하는 기업간 협력은 불가능하였을 것이다.

요약하면 중소기업간 공동사업은 규모의 경제, 범위의 경제, 구조의 경제, 집적의 경제를 통한 생산성 향상의 효과와 함께, 기업간 관계의 구조 개선을 통한 역할의 정형화에 따른 거래의 효율성 향상효과를 얻기 위한 기업간 연계의 한 형태이다. 복수의 기업들이 이상의 다양한 경제성 효과를 극대화하기 위해, 수직적(분업) 혹은 수평적(협업) 공동화를 통해 관련 개별기업들의 사업을 완결하는 경영방식으로 요약할 수 있는 것이다. 혹자는 전자를 '계열화'라고 부르고, 후자만을 '공동화'로 간주하기도 한다.

시장 및 경쟁환경의 변화에 따른 기업간 협력의 필요성은 갈수록 증대되고 있다. 공동사업이 활발해지는 이유로 우선 기술과 제도의 발전을 들 수 있다(김원수 1992). 기술과 제도의 발전으로 효율적인 분업과 협업의 방식이 변화되고 있는 것이다. 그러나 보다 본질적인 이유는 사업성격의 변화에 있다. 경쟁이 치열해지면서, 소비자 중심으로 경쟁전략을 수립하는 관행이 일반화되었다. 소비자들의 요구는 매우 개성화·다양화되고 종합화되는 추세이다. 더불어 기술개발의 비용이 큰 폭으로 증가하고 있으며, 경쟁의 격화로 기술 및 제품의 진부화도 급속도로 이루어지고 있다.

요구의 개성화는 시장을 세밀하게 분화시킨다. 더 이상 모든 소비자를 충족시킬 수 있는 표준품은 판매될 수 없다. "나 하나만을 위한" 상품을 요구하는 소비자들을 만족시키기 위해서는 다품종소량생산방식을 채택해야 한다. 이 방식은 소품종대량생산방식보다 더 높은 원가를 발생시키지만, 경쟁의 격화로 가격은 항상적으로 하락하는 추세이다. 다품종소량생산과 원가절감을 동시에 추구하는 길은, 범세계적으로 비슷한 기호를 가진 소비자를 찾아 나서는 세계화 밖에 없다. 규모가 어느 정도에 이르지 않으면, 인력·정보·지식·고정판매비 등의 영향으로 영업범위의 세계화가 불가능하다. 이업종 생산자들의 협업이나 전문화된 판매업자와의 분업이 절대적으로 필요하다.

요구의 다양화란 개인의 요구가 조석으로 변하는 것을 나타낸다. 이는 다품종소량생산의 필요성을 증대시킬 뿐만 아니라, 신상품개발의 위험 증대와 제품의 급속한 진부화를 의미한다. 컴퓨터의 수명주기가 짧아지면서 관련기업들의 연구비와 재고부담이 급속하게 가중되는 실례에서도 보듯이, 이러한 현상들은 기업들 간의 신상품개발위험의 분산을 위한 협업을 촉진하게 된다.

소비자의 요구가 종합화되면서, 상품이 시스템화되고 있다. 백화점은 더 이상 상품만을 파는 곳이 아니라 '생활'을 파는 공간이 되었다. 극장은 '영화관'이 아니라 '오락과 휴식의 공간'이 되었다. 오디오도 '시스템'으로 판매되고, 나아가서 '멀티미디어 시스템'의 한 부분이 되었다. 즉 판매단계의 구색이 매우 광범해진 것이다. 따라서 소매상도 구색이 넓은 판매자에게서 일괄적으로 구매하려는 경향을 보이고 있다. 우리나라의 식품회사들이 OEM방식의 상품조달을 통해 상품의 생산보다는 판매에 주력하는 판매회사화하는 것이 그 예이다. 이러한 상황에서 생산제품의 구색

이 넓지 않은 기업들은 공동판매 혹은 전문도매상을 통한 판매를 고려할 수 밖에 없다.

상품의 시스템화는 기술의 발전에 의해서도 촉진되고 있다. 동일한 요구를 충족시키는 제품을 생산하는 데 소요되는 부품의 수가 급속히 증가하고 있다. 부체는 10개 남짓의 부품을 필요로 하였으나, 선풍기는  $10^2$ 단위, 에어컨은  $10^3$ 단위, 중앙냉방시스템은  $10^4$ 단위의 부품을 필요로 한다. 상품이 복잡해지면서 필요한 기술의 수와 질도 기하급수적으로 증가하고 있다. 하나의 상품을 개발하는 데 소요되는 기술비용의 규모는 이제 한 기업이 부담할 수 없을 정도로 커졌다. 더구나 개발상품의 실패가능성은 높아지고, 수명도 짧아졌다. 기술의 공동개발, 기술이나 인력을 포함한 필요한 자원의 공동활용이 필연적 귀결이 되었다.

이제 장기적 관점에서 기업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 시장중심적인 관점에서 형성된 기업간 전략적 연계를 바탕으로, 정보의 집적을 통해 다양한 생산성 향상 혹은 관계효율성 향상의 경제를 추구하는 것이 필연적 전제 조건이 되었다. 세계화·상품고도화·서비스산업화·정보화 등으로 특징지어지는 새로운 경쟁환경 아래에서, 분업과 협업의 방식, 즉 구조에 따른 경쟁우위의 차이가 부각되고 있다. 위에서 지적한 대로, 상품의 종합화·복합화 경향에 따라 범위의 경제를 추구해야 할 필요성과 함께, 소비자의 개성화·다양화에 따른 생산비용 증가와 동시에 가중되고 있는 가격하락의 압박을 이겨내기 위한 규모의 경제를 확보해야 할 필요성이 동시에 높아지고 있다. 이를 해결할 수 있는 방법은 구조의 변화 밖에 없는 상황인 것이다. 생산과정 내지 기술 중심에서 벗어나, 판매과정 내지 시장 중심의 기업간 연계를 구축하는 방안을 모색해야 하며, 지리적 공간상의 집적효과보다는 정보적 공간상의 집적효과를 극대화하는 구조를 구현하는 전략을 추구해야 할 필요성이 강조되고 있는 것이다. 개별기업간 경쟁에서 벗어나 기업네트워크간 경쟁이 이루어지는 상황하에서, 기업간 연계 혹은 관계 구조의 효율성 또한 중요한 경쟁우위 요소가 된다.

### Ⅲ. 기업간 공동사업의 사례

현재 공동사업은 기술개발, 상품개발, 구매, 마케팅, 해외시장개척 등 모든 기업영역에 걸쳐 가시화되고 있다. 먼저 공동기술개발의 경우를 보면, 국내 자동차 5사의 부품공용합의를 통한 부품국산화 및 원가절감, 가전3사의 부품공조, 플라스틱사출업계·안경업계·프레스업계·트랜스포머업계·리모컨업계의 중소기업들 사이의 공장 및 연구소 개방과 공동기술개발 및 노하우 교류 등을 들 수 있다. 삼성전기는 소니 및 도시바와 전자부품을 공동개발하고 합동설계한 후, 생산은 전담하는 공동개발체제를 구축하였다. 삼성전자도 일본 후지쓰와 cross licensing을 통해 박정판 막제조를 위한 開口率과 視野角 기술을 공유하기로 하였다. 일본 반도체생산 10개업체가 합작회사를 설립하여 차세대 메모리를 공동개발하고 있는 것이나, 미국이 1987년 민관합동으로 '세마테크'를 설립하여 반도체 기술에 관한한 알파에서 오메가까지 공동 개발하는 것도 이 예이다.

1996년 제네바 모터소의 특징은 공동개발·공동생산한 '합작차'의 출품이 늘어난 것이었다고 한다. 고유상표의 자산가치를 일부 포기하면서까지 우선은 비용절감과 신차개발의 위험을 줄이기 위해, 상호지분참여를 통한 기술공유·차원을 넘어 부품공용화·생산라인공동사용·신차개발

로까지 공동화 노력을 급속하게 수용하고 있는 것이다. 생산품목이 서로 다른 기업들이 모여, 같은 업종내의 기업간에 서로 제공하기를 꺼리는 핵심애로기술과 경영노하우를 교환함으로써 경쟁력을 향상하는 이업종교류를 통해 새로운 사업분야를 전개하기도 한다. 사업분야가 전혀 다른 대전지역 8개 중소기업이 각 회사가 가진 노하우의 일부를 제공하고 이를 융합하여 대신 산업이라는 주차설비회사를 설립한 것이나, 일본의 백화점업체인 세이부과 양관점업체인 자스코가 시즈오카현 하마키타시에 「이온하마키타쇼핑센터」를 공동개발한 것이 그 예이다. 건설·병원·호텔 등이 결합하여 실버산업을 전개하는 것도 이 부류에 속한다.

중소유통업체들의 공동구매 및 공급사슬관리, 공동수배송 노력이 활발하다. 로얄, 희망, 인천, 아양 본 등 인천지역 4개 백화점이 경인유통협의회를 설립하여 상품을 공동구매하기로 하였고, LG·한화·해태 등 슈퍼마켓업체들은 10여개 수입상품과 일부 국내상품의 공동구매를 통해 구입원가를 낮추고 있으며, 앞으로 공동PB상품개발·공동관측·공동TV광고 등을 통해 대형할인업체에 대응해 나갈 예정이다. 전국 중소기업 유통상인들의 모임인 「전국컴퓨터연합회」는 조립PC부품을 공동구매할 예정이다. 경남 창원, 대구 성서 등 6개 지역에 4~7개의 자동차부품생산업체가 공동으로 차부품 소규모공단을 공동조성하고, 원자재 조달 및 납품의 공동화를 시도하고 있다.

지방은행들은 공동으로 홍보활동을 전개하고 있고, 신용카드회사들은 항공사·백화점·방송사·음식점·병원 등과 제휴하여 이들의 서비스를 이용하여 자사의 마케팅을 강화하고 있다. 외식업체들은 고객층이 비슷한 의류·영화·항공분야의 다른 기업과 제휴하여, 그 기업의 회원권이나 물품구입 영수증을 가져 오면 할인혜택이나 경품을 주는 제휴관측을 실행하고 있다.

중소기업협동조합의 LA와 우즈베크 공동전시판매장 개설, 라이터업체들의 사용파울로 및 모스크바 공동판매장 개설, 「가파치」라는 공동상표를 사용하는 14개 피혁업체의 북경, 상해 등 중국의 20개 지역 공동판매장 개설, 일리산업·풍년전기 등 30개 중소기업의 북경 전시판매장 개설 등, 공동홍보와 공동판매를 통한 해외시장개척 공동화도 활발하다. 외환은행은 호주뉴질랜드은행그룹과의 전략적 업무제휴협정을 통해 해외영업망 확충을 시도하고 있다. 미국의 증권기업들은 엔고에 따른 코스트절감을 위해 일본에서 생산시설 및 사무소를 공동으로 사용하는 '대일진출공동거점'계획을 추진하고 있으며, 1997년께 공동으로 사무실빌딩을 건설할 예정이다. 이런 공동화로 개별기업은 자금부담을 덜면서 효율적으로 해외시장에서 정보수집, 홍보 및 판매활동을 수행할 수 있다.

대기업과 중소기업이 동반하여 해외에 진출하는 경향도 늘고 있다. 이를 통해 대기업은 물류비용과다, 납기관리 및 품질관리상의 문제점 등을 해결할 수 있고, 중소기업은 현지정보입수와 판매처확보, 현지대처능력 등을 지원받을 수 있다. 중소기업은 전문화된 기술로 제품을 생산하고, 판매는 종합상사가 맡는 방식의 공동사업화도 적극 추진되고 있다.

산업체 근로자를 전문대학에서 위탁교육하는 공동화, 건설업체인 두산건설이 자금력을 제공하고 청구는 지역인지도를 바탕으로 분양을 담당하는 방식의 대구 팔달동 아파트 공동건설 등의 특유의 희소자원 공동활용도 증가하는 추세이다. 대기업은 기술과 자금을 대고 중소기업들이 부품을 만들어 대기업에 납품하는 이른바 제품의 계열화, 부품생산의 계열화도 활발하게 추진중이다. 현지기업과의 전략적 제휴를 통해 투자비용 및 위험을 분산시키고, 새로운 제품시장 개발에서 주도권을 확보하며, 신규시장 진출을 위한 마케팅을 용이하게 하고, 시장지위를 강화

하려는 시도도 활발하다.

공동사업을 여러 분야에 걸쳐 수행하는 경향도 점차 늘고 있다. 신발공업협동조합은 공동디자인을 통해 「귀족」이라는 공동상표품을 개발하고, 원단공동구매·공동기술개발을 통해 원가 및 품질을 개선하며, 공동유통망을 구축하여 판매를 향상시키고 있다. 금속가구조합에서는 공동브랜드를 제정하고, 해외시장조사단과견을 통해 해외시장을 개척하며, 첨단정보센터 개설을 통해 회원사에 국내외의 제품 및 시장정보를 제공할 예정이다. 광주지역 중소 생활용품업체들도 공동상표를 개발하고, 디자인공동개발 및 품질공동관리를 통해 상표이미지를 개선하는 동시에, OEM방식 대신 직접 수출하는 방안을 모색하고 있다. 20세기 후반에 들어와 정보통신의 발달, 교역장벽의 완화, 기업 세계화의 급속한 진전 등, 국경 없는 범지구화 시대의 도래를 알리는 징후들이 많이 나타나고 있다. 그러나 사회적·문화적·정치적인 이유로 개인들의 삶은 여전히 특정 지역을 중심으로 이루어지고 있다. 아직까지는 개인이 직장을 찾아 혹은 재화나 용역의 제공처를 찾아 지역을 이동하기보다는, 기업이 노동력이나 구매자를 찾아 움직이는 경향이 높은 형편이다. 세계화의 진전으로 국가단위 혹은 민족단위의 사고는 점차 감소되고 있지만, 지역단위의 인식은 높아지고 있다.

#### IV. 동서간 중소기업 협력의 가능성

기업간 협력을 통한 공동사업의 추구는 이제 생존과 성장을 위한 여러 가지 선택대안 가운데 하나가 아니라, 필수조건이 되고 있다. 중소기업들 사이의 공동사업 뿐만 아니라, 대기업과 대기업 사이 및 대기업과 중소기업 사이의 공동사업이 구체화되고 있다. 지리적으로도 공동사업은 범세계적인 범위로 추구되고 있다. 따라서 동서간 중소기업의 협력을 새삼스럽게 논의하는 것은 다분히 정치적이라는 느낌을 준다.

경제적인 관점에서 실익이 있음에도 불구하고 동서간 중소기업의 협력이 이루어지지 못하고 있다면, 그 이유는 기업정보의 수집과 유통상의 문제이거나 문화나 기업관행에 대한 잘못된 선입관에서 비롯된 관계 관리비용 계산상의 문제일 것이다. 현실적으로 이 가능성은 매우 낮다. 우선 기업들에 관한 정보를 수집하고 유통시켜 주는 기관은 중소기업진흥공단, 상공회의소, 시나 도의 관계 부처 등으로 다양하다. 인터넷상에서 상세한 기업정보를 쉽게 구할 수도 있다. 또한 돈 앞에서 진실해지지 않는 기업가는 없다. 외관상으로 나타난 동서간 지역감정의 심각함에도 불구하고, 양 지역의 수 많은 기업과 기업가들 사이의 공동사업이 진행되고 있는 것이 사실이다.

동서간 중소기업 협력이 “규범적” 수준에 이르지 못하고 있다면, 그 배경에 실질적인 경제적 이유가 있을 것이다. 우리나라의 교통망은 동서축보다는 남북축을 중심으로 형성되어 있다. 경제활동 또한 서울에서 대전에 이르는 북쪽에 집중되어 있다. 산업의 발전 정도나 연관성에 있어서 동서축보다는 남북축을 따라 기업간 협력이 이루어질 수 밖에 없는 상황인 것이다. 산업의 연결효과를 고려할 때, 동서는 지리적 근접성에도 불구하고 일단 남북축을 거쳐 경제적 교류를 시행하는 것이 타당한 경우가 대부분이다.

## V. 동서간 중소기업 협력체제의 구축 방안

동서간 중소기업 협력체제의 구축에 대한 논의가 본질적으로 정치적 관심에서 비롯되었다는 전제 하에, 구축의 방안을 논의하고자 한다. 경제적으로도 타당하면서 정치적으로 관심을 유발할 수 있는 협력체제 구축방안으로, 기업간 네트워크의 조직 주체로서 최근에 논의되고 있는 새로운 형태의 마케팅회사를 동서간에 공동으로 설립할 것을 제안한다. 마케팅회사에 대한 논의에 앞서, 기존의 연구들이 제시하고 있는 몇 가지 협력방안을 정리해 본다.

### 1. 중소기업 협력체제 구축 방안에 대한 몇 가지 기존연구의 검토

중소기업들 사이의 공동사업을 모색할 때는 공동사업의 최종 생산물을 구성부품 숫자의 차원에서 10의 몇 승 수준으로 설정할 것인지를 결정해야 한다. 최종 소비재가 10<sup>1</sup>개인 현 상황에서, 중소기업간 공동사업의 수준은 10<sup>3</sup>, 10<sup>2</sup> 혹은 10<sup>1</sup>개 차원이 될 것이다. 이 단계에서 모듈 생산을 하는 업체가 주체가 되어서(즉, 수직적으로) 혹은 참여기업들이 공동으로(즉, 수평적으로) 공동사업을 촉매하고 참여기업간 사업내용 및 관계를 조정할 수 있다.

수평적 공동사업의 사례로서 광주의 일회용 종이제품 생산업자와 마산의 일회용 포일용품 생산업자가 생산물의 상호교환을 통해 각자의 10여개 정도의 구색을 30여개 수준으로 높임으로써 대형할인점에 납품을 성사시킨 경우를 들 수 있다. 1만개가 넘는 아이템을 취급하는 대형 할인점에서 10개 정도의 구색을 갖춘 업체와 거래를 하는 경우, 거래상대방의 수가 1천개에 이르게 된다. 1천개에 이르는 벤더를 상대하려면 많은 숫자의 구매담당자가 필요하고, 이 경우 인건비 부담 때문에 할인점의 모토인 저가격을 실현할 수 없게될 위험이 존재한다. 따라서 일용잡화의 경우에는 적절한 규모의 구색을 갖추지 못하는 한 할인점과 거래하기 어려운 것이다.

박춘엽 등(1992)은 동업종 기업들 사이의 협동조합을 통한 공동사업의 분야와 단계별 추진 전략을 연구하였다. 그들은 협동조합 공동사업을 광의로 파악하여, 동업종 기업들 간의 공동구매와 공동판매외에 생산, 인력확보, 정보처리, 기술개발 까지를 포함시키고 있다. 선진국의 사례와 당위적 필요성에 입각하여 공동사업의 분야를 파악한 다음, 각 분야의 중요도와 현재의 자원능력을 고려한 실천가능성을 기준으로 공동사업분야를 다섯 그룹으로 분류하고 있다. 이들의 연구결과를 <표 1>에 요약하였다.

박철용과 김범중(1995)은 중소기업이 중점적으로 추구하는 전략의 유형에 따라 요구되는 경쟁우위능력 요소상의 차이가 있다고 주장하고, 이를 실증하였다. 원가집중전략을 추구하는 중소기업들은 단위당 생산 및 관리비에서 우위인 반면, 시장변화에 대한 대응의 신속성, 창의력이나 혁신적인 분위기 등은 떨어졌다. 고객집중전략 추구 기업들은 특정 분야의 기술수준이나 핵심기술의 체득정도, 고객요구반영능력에서 앞섰다. 제품집중전략을 중시하는 기업들은 시장변화에 대한 대응력, 다품종소량생산 및 유통 대처능력, 고객요구와 시장정보의 입수와 의사결정에서 신속하였다.



<표 1> 협동조합의 공동사업별 필요성에 의한 공동사업 전개

필요성	A	B	C	D	E
공동사업분야	구입 판매 受注 세미나 개최 및 기관지 발행	구인 인재교육훈련 기술개발 신제품개발 계산과 경영자료 처리 시험과 검사 생산조정사업	선전 및 관촉 시장조사와 개발 정보관련 사업 가격·판매협상 자금대부 등 금 융관련 사업	공해방지 포장·보관, 운반 고충처리 노무관련 사업 디자인개발 다중 공제사업 기타 공동시설	생산과 가공 상품권 발행 급식과 숙사 기타 복리후생 보험등 공동사업
실시단계	1단계		2단계		3단계

A: 현재의 실시비율이 높은 분야

B: 현재의 실시비율은 낮으나, 실시 계획중이거나 5년 이내 실시가능비율이 현저히 높은 분야

C: 현재 실시 계획중이며, 5년내 실시가능비율의 누계가 50% 이상인 분야

D: 향후 검토예정이며 5년~10년 이내 실시가능비율이 높은 분야

E: 적어도 10년 이내에 실시 불가능하다고 보고 있거나, 그 후에도 불확실하다는 판단의 비율이 높은 분야

자료원: 박춘엽, 최동규, 이진주 (1992) p. 80.

이들은 또한 환경의 동태성에 따라 추구하는 전략유형별로 매출이익률에서 차이를 보이고 있음을 보여주고 있다. 동태적인 상황하에서는 고객집중전략 혹은 제품집중전략을 추구하는 기업들이 우월한 성과를 보인 것으로 나타났다. 박철용과 김범중(1995)의 연구결과는 환경의 변화에 따라 공동사업의 주체인 중소기업들이 적합한 전략유형을 추구하여야 하고, 이 전략유형의 추구에 필요한 경쟁우위 요소를 중심으로 공동사업을 추진하여야 함을 제시하고 있다.

여러 기업들이 다양한 형태의 사업공동화를 추진하고 있지만, 미국 매킨지사의 자료에 의하면 그 중 50% 이상이 실패로 끝나고 있다. 호혜적인 최적의 파트너를 찾아내는 일이 공동사업의 성패를 좌우하는 관건인 데, 이를 위해서는 파트너간의 절대적인 상호 신뢰와 존중이 필수적이다. 협조체제를 통해 이익을 극대화하고, 상호신뢰를 강화할 수 있는 방향으로 이를 배분하는 방안을 마련하여야만 한다. 장기적 관점과 상호이익적(win-win)인 자세가 필요하다.

박춘엽 등(1992)은 협동조합을 통한 공동사업 활성화의 당면과제로서 첫째, 조합원의 공동사업에 대한 자발적 참여도 등 인식부족 둘째, 정부의 정책적 지원 미흡 셋째, 자금 조성상의 어려움 넷째, 조합 자체의 추진기능 취약 다섯째, 조합원의 필요에 맞는 공동사업분야의 발견상의 어려움 등을 들고 있다. 즉 합의 도출과 자원 조달의 측면에서 협동조합을 통한 공동사업 추진이 어려움을 적시하고 있는 것이다. 협동조합 공동사업을 추진하고자 하는 주체는 이 문제들을 해결할 수 있는 방안을 제시하여야 한다.

IMD의 토마스 불만은 공동사업의 추진을 위한 다음 몇 가지 黃金律을 제시하고 있다. 첫째, 고객을 파트너·주요 고객·마이너 고객으로 구분하고 공급자는 파트너·협력업체·하청업체로 구

분하되, 종류별로 관계증진을 위한 노력의 배분을 적정화할 수 있도록 포트폴리오적 접근을 취해야 한다. 파트너들과는 개별적인 능력을 결합하여, 공동의 독특한 차별적 능력을 개발하고 강화할 수 있도록 노력해야 한다. 둘째, 급속한 기술변화 상황하에서는 고객이나 공급업체들과의 밀접한 관계가 오히려 신기술에 접근하는 것을 막을 수도 있으므로, 고객과 공급업체들을 충분히 이해해야 한다. 셋째, 새로운 협력관계를 구축하기 위해서는 자기 기업의 과거경험을 가능한 한 잊어버리고 새로운 질서를 창출하며, 부문간의 정보의 흐름을 강화해야 한다. 넷째, 파트너와 다양하고 다단계적인 대화채널을 마련하며, 공동으로 훈련하고 함께 개선계획을 세워야 한다. 다섯째, 비용과 시간을 낭비하는 토론을 피해야 한다. 가격조정을 위해 분명한 규칙 아래 장기계약체제를 도입할 것이며, 비용이 아니라 이익에 초점을 맞추고 가격인상요인을 공동으로 확인하고 감시해야 한다. 협력체제유지를 위해 업무능력측정에 합의하고, 이익의 공유 계획을 함께 수립해야 한다. 즉 상호관계를 규정하는 확실한 절차를 호혜적이며 장기적인 안목을 가지고 공동으로 설정하고 공동으로 지켜나가는 노력이 이 황금률의 기본인 것이다.

## 2. 가상적 마케팅기업의 설립을 통한 동서간 중소기업 협력 체제 구축

지금까지 공동사업과 관련하여 이루어진 대부분의 연구들은 기존 기업들 간의 수직적(Day and Klein 1987; Frazier, Spekman, and O'Neil 1988; Johnston and Lawrence 1988) 혹은 수평적(Bucklin and Sengupta 1993)인 공동사업관계의 지속성을 가정하고, 지속적 연계에 의해 실질적인 경쟁우위의 개선이 달성되고 있는지, 지속적인 연계의 형성 및 유지의 전제조건은 무엇이며 어떻게 구축되고 유지되는지, 또는 지속적 연계의 형성과 발전이 어떠한 과정을 통해 이루어지는지를 연구하였다.

이와 달리 Achrol(1991)은 격변하는 경쟁환경에 적합한 기업간 네트워크의 특성을 규명하고, 이에 적합한 네트워크 주도 기업의 특성을 밝히며, 네트워크의 운영에 적합한 관리체제(governance)를 파악하려고 시도하였다. 영구 지속적 공동사업관계보다는 프로젝트별 공동사업을 전제로 기업들 사이의 효과적인 네트워크를 형성함으로써 일종의 가상적 기업을 결성해야 할 필요성을 밝히고, 이의 실행주체가 될 수 있는 새로운 기업의 형태로 기술적 복잡성이나 부품 복잡성이 낮은 제품을 중심으로 하는 거래형 마케팅회사(marketing exchange company)와 기술적 복잡성과 부품 복잡성이 높은 제품을 중심으로 하는 변환형 마케팅회사(marketing coalition company)를 제시하였다. 예상되는 환경변화의 속도와 업무조정을 필요로 하는 기존 형태의 공동사업을 추진하는 데 따르는 현실적 어려움을 고려할 때, Achrol이 제시한 프로젝트별 분업과 협업을 전제로 하는 기업간 네트워크는 매력적인 공동사업 실천의 대안으로 평가할 수 있다.

조직의 형태란 조직이 목적달성을 위해 수행해야 할 과업을 포지션별에 할당하고, 포지션간의 관계설정을 통해 업무를 조정하는 방식을 의미한다. 기업간 네트워크가 작동하기 위해 필요한 과업을 네트워크 구성원간에 배분하는 체제 및 구성원간 역할을 조정하는 체제를 네트워크의 조직적 형태로 파악할 수 있다. 앞서 지적한 바와 같이, 기능적 관점에서 기업이나 기업간 네트워크가 존속과 성장의 목표를 달성하기 위해서는 기본적으로 조달 → 생산 → 판매의 사이클이 원활하게 작동되어야 한다. 시대상황의 변화에 따라 이 세 가지 기능의 상대적 중요성은

변화하기 마련이다. 수요에 비해 공급이 과다하여 기업간 경쟁이 치열한 작금의 상황하에서는 이 가운데 판매의 중요성이 강조될 수 밖에 없다. 이제 판매 및 판매의 전제조건인 시장정보와 상품계획을 포함하는 마케팅기능에 전문화된 기업이 기업간 네트워크의 형성 주체가 될 수 밖에 없으며, 따라서 기업간 네트워크의 유형을 핵심기업인 마케팅회사의 유형에 따라 구분하는 것이 타당하다.

### 1) 마케팅 전문 회사의 유형

마케팅기능에 전문화된 핵심기업의 형태로는 우리에게 익숙한 綜合商社와 제품설계와 마케팅만을 수행하면서 생산을 다른 기업에 의존하는 空洞會社(hollow company) 외에, Achrol(1991)이 제시한 거래형 마케팅회사와 변환형 마케팅회사를 들 수 있다. 前者는 이미 현실적으로 활동하고 있는 형태이며, 後二者는 개념적으로 제안된 상태에 있는 것이다. 각 형태의 기업들이 수행하는 또는 수행할 것으로 제안된 기본적인 기능들과 이들이 중심이 되어 형성되는 네트워크 참여기업이 수행하는 기능들을 살펴 보고, 兩者간의 경영방식(governance system)에 대해 고찰해 본다.

#### (1) 空洞會社(hollow company)

空洞會社란 대체로 하나의 상품계열을 하나의 주된 시장에 판매하는 회사로서, 자체적인 생산시설을 거의 혹은 전혀 보유하고 있지 않은 회사이다. 상표와 디자인에 전문화된 회사로서, 강력한 상표력과 디자인 능력을 바탕으로 제품설계와 마케팅만을 전담하고, 생산은 외부발주(outsourcing)의 형태를 취한다. 상류부문(upstream) 기능을 담당하는 생산업체와는 지속적인 거래관계를 유지하기보다 시장거래적(market transaction) 관계를 통해 거래한다.

이 형태의 회사로는 Nike, Liz Claiborne, Emerson Radio, Schwinn Bicycles 등을 들 수 있다. 점차 카메라, 시계, 의류 등을 판매하는 많은 업체들이 범세계적으로 저가격의 공급업자로부터 부품을 공급받아, 조립비용이 저렴한 곳에서 조립한 후, 규모가 크고 이익이 많은 시장에 판매하는 범세계적 네트워크형 회사로 전환하고 있다(Miles & Snow, 1984). 세계화 경영의 시대를 맞이하여, 이 형태의 기업들도 공략하는 시장을 다변화하고 있다. 다양한 지역 시장을 공략하기 위해서는 시장정보기능이 보장되어야 하며, 이 비용이 상품의 다양화를 강요하는 경향이 나타난다.

#### (2) 綜合商社(General Trading Company)

종합상사란 기업이 사업을 다각화할 수 있는 세 가지 가능성, 즉 상품 다각화, 시장(지역) 다변화, 기능 다각화 가운데, 최소한 두 가지 방향에서 다각화를 달성함으로써 시너지 효과를 창출하는 대규모 商社를 가리킨다(조동성 1989). 종합상사는 일국의 대외무역중심의 회사라는 점에서 다국적 기업과는 다르다. 또한 유럽 무역상에서 유래한 회사로서 일본에만 특유한 기업 형태인 것도 아니다.

일본이 소고쇼샤(總合商社)를 통해 수출 드라이브 정책을 성공적으로 실행하고 경제적 발전을 거둔 데 자극받아, 맨 먼저 브라질 정부가 1971년 Cobec, 1976년 Interbras라는 종합상사를 설립하고, 필요한 금융은 브라질내 외국 은행과 Banco de Brasil을 통해 지원하였다. 우리나라

도 1974년 수출진흥을 위해 종합상사제도를 도입하였고, 1978년 대만이 수출진흥과 함께 자국의 수입시장 보호를 목적으로 대무역상을 설립하였으며, 이러한 노력은 1978년 태국, 1979년 필리핀, 1980년 터어키 등으로 확산되었다. 미국의 레이건 행정부도 무역적자 해소를 위해 1982년 「수출무역상사법(Export Trading Company Act)」에 서명하고, 기존의 소규모 수출회사들이 수행하던 단편화된 수출서비스 대신 완전한 수출 서비스 패키지를 제공하는 수출무역상사제도를 도입하였던 것이다.

한국의 종합상사는 지역과 상품의 측면에서, 미국의 수출무역상사는 지역과 기능의 측면에서, 유럽의 식민지형 무형회사는 상품과 기능의 측면에서, 그리고 일본의 소고쇼사는 지역과 상품 및 기능의 모든 측면에서 다각화된 형태를 취하고 있는 것이 일반적이다. 완전기능(full service)을 수행하는 종합무역상사가 수행하는 기능은 크게 조직(organizer or coordinator)기능, 수평적 기능, 수직적 기능으로 구분할 수 있다. 수평적 기능은 수출, 수입, 내수판매, 삼국간 거래 등의 상거래 기능을 의미한다. 수직적 기능이란 상거래 기능을 지원하는 일종의 보조기능으로서, 정보, R&D, 제조업 겸업, 해외직접투자, 해외자원개발 등 상류부문 기능 뿐만 아니라, 운송, 보관, 국내유통, 금융, 보험 등의 하류부문(downstream) 기능을 포함한다. 조직기능이란 시너지가 극대화되는 방향으로 수평적 기능과 수직적 기능을 통합하는 기능을 가리킨다. 기능적으로 완전하게 다각화된 종합상사를 제외하고는, 대부분의 종합상사가 이 기능들 가운데 한정된 기능만을 수행한다.

대부분의 종합상사들은 각각 정보력, 조직유연성, 인력, 자금력에 바탕을 둔 정보기능, 환경대응적 조정기능, 거래기능, 금융기능 등을 대규모로 수행함으로써, 한 국가의 수출을 주도해 왔다(조동성, 1989). 박리다매형 도매상 기능만으로는 수익성을 개선하는 데 한계가 있는 상황이 전개되면서, 많은 종합상사들이 수출 이외에도 수입, 내수판매, 삼국간 거래를 수행하기 시작하였는 바, 우리나라 종합상사들의 경우에도 점차 매출액중 삼국간 거래의 비중을 높이고 있다.

태생적으로 자국의 생산업체들을 조직하여 수출의 강화하려는 목적을 추구해 온 종합상사들은 대체로 상류부문 기능을 담당하는 생산업체와 지속적 연계 관계 내지 수직적 통합 관계를 취해 왔다. 급속한 환경의 변화에 따라, 수직적 통합이나 장기적 연계 관계를 택하는 비율이 점차 감소하고 있지만, 아직까지는 연계의 강도가 시장형태보다는 조직형태(hierarchy)에 가깝다.

### (3) 거래형 마케팅회사(Marketing Exchange Company)

거래형 마케팅회사는 시장을 중심으로 형성된 마케팅 정보네트워크 회사(marketing information network company)로 파악할 수 있다. 대규모의 마케팅 정보시스템을 통해, 다양한 소비자 요구와 상품 공급처를 파악하고, 강력하고 포괄적인 마케팅 서비스를 제공한다. 이를 통해 다양한 지역의 다양한 계층 소비자의 다양한 요구를 충족시켜 주는 회사로서, 소비자와 생산자 사이의 총괄적 거래에 대해 증권거래소(brokerage system) 혹은 어음교환소(clearing house)와 같은 방식의 역할 수행을 통해 거래를 완결시킨다.

이 회사의 전략적 핵심 역량은 통신위성과 컴퓨터 정보시스템으로 연결되고 범세계적으로 구축되어 있는 마케팅부서(marketing offices)와 지역정보본부(information centers)이다. 이 회사를 움직이는 한 축이 소비자 정보시스템이라면, 다른 한 축은 공급자 정보시스템이다. 전자는 소비자의 요구, 시장 및 경제 동향에 대한 정보를 끊임없이 탐색하여, 전문가 시스템(exeprt

software)을 통해 이를 처리하고, 모든 정보수요자에게 처리된 정보를 즉각적으로 공급하는 시스템이다. 후자는 제품사양, 주문별 디자인의 가능성, 가격, 현재의 재고 상황 및 재고 위치, 생산소요시간, 거래조건 등 관련된 모든 정보를 포함하는 범세계적인 상품공급자들의 목록을 갖춘 대규모 정보시스템이다. 이 회사는 시스템내의 소프트웨어를 통해 소비자 요구와 공급자의 매치를 파악한 후, 이를 마케팅부서에 즉각적으로 통보하여 거래협상을 완료하게 한다. 거래협상은 해당 고객과 마케팅부서, 금융과 디자인을 담당하는 전문스텝, 제품이나 기술의 생산자 등 모든 관련자를 온라인으로 연결하여 수 시간내에 완료하며, 협상 내용을 충족시킬 수 있도록 해당 제품을 생산자나 거래형 마케팅회사의 배급시스템에 적시에 공급하게 된다.

거래형 마케팅회사는 개념상 空洞會社와 綜合商社를 결합한 형태의 회사이나, 취급 품목의 수와 수행하는 마케팅 기능상 이들과 차이가 있다. 이 회사는 우선 다양한 상품 및 서비스를 대상으로 소비자와 시장에 관한 정보를 수집하고, 제품개념의 창출과 구현을 조정하며, 금융 및 거래의 조건을 개발하고, 범세계적으로 영업활동을 전개하는 등의 기능을 통해, 보다 심도 있는 시너지 극대화를 추구하는 점에서 공동회사와 다르다. 또한 한 국가의 제조업체들의 수출입을 대신해 주는 배급창구의 역할보다는, 범세계적인 관점에서 소비자와 시장들에게 봉사하는 역할을 제일의 사명으로 삼는 점에서 종합상사와 다르다. 거래형 마케팅회사는 단순한 유통기능 뿐만이 아니라, 거래창출, 촉진, 대고객 서비스 등 전반적 마케팅기능을 적극적으로 담당하기 때문에, 종합상사보다는 취급상품의 종류가 제한된다.

거래형 마케팅회사는 후방통합을 지양하며, 시장의 불확실성과 불완전성이 제거된 유사시장(quasimarket)의 형태를 취하게 될 것이다. 이 회사는 본질적으로 수직적 통합 대신 마케팅 기능상의 수평적 통합의 효율성을 추구하는 형태이므로, 제조업체에 대한 기술 이전 대신 하류부문의 거래와 유연성을 극대화해 진력하게 된다. 또한 짧은 시간내에 거래협상의 완료하고 해당 거래를 종결시키기 위해서는 시장의 불확실성이나 불완전성이 완전하게 제거되어야 한다. 범세계적인 관점에서 불확실성과 불완전성이 제거된 유사시장을 형성하기 위해서는, 통일된 거래관행과 제도의 준비가 선행되어야 할 것이다.

거래형 마케팅회사가 취급하는 데 적합한 상품은 기술적으로 크게 복잡하지 않은 상품이 될 것이다. 이 제약이 부과되더라도, 이 회사가 취급할 수 있는 상품은 여전히 다양하다. 예를 들어 TV와 냉장고 같은 약간 전문적인 상품이나 의류와 같은 선매품을 포함하여, 상표품(branded) 뿐만 아니라 차별화된(differentiated) 상품까지, 하드형 뿐만 아니라 소프트형 상품까지를 취급할 수 있을 것이다.

네트워크에 참여하는 기업과 유사시장기구를 이용하여 협력하는 관계로, 자동차를 포함하여 무기나 우주시스템 등과 같이 기술적으로 복잡하거나 정교한 상품의 판매에는 거래형 마케팅회사가 적합하지 않다. 이 회사는 거래촉진을 본질적인 기능으로 삼고 있기 때문에, 혁신성이 높아 시장개발을 위해 많은 노력이나 오랜 시간이 필요한 상품의 취급에도 적합하지 않다.

#### (4) 변환형 마케팅회사(Marketing Coalition Company)

변환형 마케팅회사는 마케팅기능에 전문화된 회사로서, 전략적 제휴를 통해 연계되어 있는 동시에 기술적으로 특화되어 있는 업체들을 조정하는 역할의 수행을 핵심 기능으로 삼는 회사이다. 즉 수 많은 기업간의 전략적 연계를 총괄적으로 관리하는 핵심조직이다(coordinating

nucleus of a network of strategic alliances).

전략적으로 연계되어 있는 각각의 회사들은 한 산업을 구성하는 제품이나 생산기술의 특정 부분에 고도로 특화되어 있는 자원센터(resource centers)의 역할을 수행한다. 변환형 마케팅회사라는 핵심 기업은 다양한 분야별로 특화되어 있으나 전략적으로 연계되어 있는 각각의 회사들에게 기술과 관련된 모든 혹은 대부분의 기능을 위임하고, 마케팅기능을 전담하여 수행한다. 미국의 우주항공센터(NASA)를 이 회사의 예로 간주할 수 있다. NASA가 변환형 마케팅회사의 기능을 수행하고, NASA와 협력관계를 유지하면서 특정 분야의 연구에 특화되어 있는 연구중심 대학들은 네트워크 참여기업의 기능을 수행하고 있는 형태이다. 기술, 경쟁, 고객 선호의 변화에 따라 상품을 끊임없이 재설계해야 하는 상황에서, 감량생산체제(lean manufacturing structure)의 수용을 강요받거나 혹은 창의적 사고와 혁신적 아이디어의 창출을 위해 연구개발을 소규모 기관에 일임하는 것이 효과적임을 깨달은 수 많은 제조업체들이 이 형태의 운영방식을 도입하기 시작하였다. 미국의 자동차 제조업체인 Chrysler는 전체 필요 부품의 30%만을 자체 생산하고, 나머지는 특화된 하청업체에 외주하고 있다. General Electric은 전체 종업원중 생산에 종사하는 종업원의 비율을 1984년의 60%에서 1986년의 10%로 크게 줄이면서, 생산기능의 대부분을 하청업체에 이관하였다.

변환형 마케팅회사를 중심으로 한 기업간 네트워크는 전체적으로 유사조직(quasiorganization)의 형태를 취하지만, 환경변화에 적응하기 위해 운영상의 유연성 확보를 강조하고 있다. 전문화된 기능별 특화 기업들과 긴밀한 관계를 유지하되, 조직적 타성이나 기능적 近視性 및 하위기능별 최적성 추구와 같은 단점이 최소화되도록, 운영상의 유연성을 확보하기 위해 노력한다. 변환형 마케팅회사를 중심으로 한 기업간 네트워크의 시스템 전체적인 성공은 핵심기업과 제휴기업의 상반되는 이해관계를 조정할 수 있는 효과적인 견제-균형체계(checks and balances system)의 확보 여부에 따라 크게 좌우된다. 핵심기업은 투입해야 할 자원, 매물비용, 거래특화적 투자를 절약하여 유연성을 확보하기 위해, 자신의 생존에 필수적인 상류부문 기능을 다른 제조업체나 R&D기관에 이전하고 있다. 반면에 상류부문 기능에 특화된 업체의 지속적 성장은 마케팅기능을 전담하는 핵심기업의 생존능력이 달려 있다. 따라서 양자간의 상호의존성이 매우 높을 수 밖에 없고, 이해충돌이 발생할 가능성이 매우 높다.

이해의 상충을 피하기 위해, 핵심기업은 응용 중심의 강력한 R&D능력과 최종 조립 기능을 참여기업에 이양하기보다는 스스로 확보하려고 노력한다. 시스템내의 균형을 유지하고 상류부문 기업들의 독립성과 자생력을 강화하기 위해, 상류부문의 전문화된 기업들은 다양한 하류부문의 마케팅회사들과 거래하게 된다. 이러한 자구적 노력을 통해 높은 수준의 상호의존성에서 발생하는 모든 갈등관계를 원만하게 처리할 수는 없다. 자구적 노력과 함께, 이해상충에서 비롯되는 갈등을 해소할 수 있는 공식적인 갈등해결제도를 확보할 필요가 있다.

## 2) 적합한 네트워크 유형의 선택 기준

기업간 네트워크의 유형은 핵심이 되는 마케팅회사의 형태에 따라 결정된다. 위에서 살펴본 네 가지 형태의 마케팅회사 각각을 중심으로 형성되는 네트워크는 크게 취급하는 상품 종류의 수와 네트워크를 구성하는 기업들 사이의 연계가 지속되는 정도에서 차이가 난다. 공동회사나 변환형 마케팅회사를 중심으로 하는 네트워크의 경우에는 취급하는 최종제품의 종류가 매우 제

한적인 반면, 종합상사나 거래형 마케팅회사를 핵심으로 형성되는 네트워크는 다양한 상품을 취급하게 된다. 구성 업체들 사이의 연계관계는 거래형 마케팅회사, 공동회사, 종합상사, 변환형 마케팅회사의 순서로 점점 강해지고 지속화되어, 유사시장의 형태에서 유사조직의 형태로 달라지게 된다.

마케팅에 전문화된 특정 기업이 얼마나 다양한 상품을 취급할 것인지는 많은 경우 기업 자체의 전략적 선택에 따라 결정된다. 그러나 취급하는 상품계열의 폭이나 깊이에 관한 의사결정에는 많은 제약요인이 작용한다. 마케팅 활동상의 시너지가 플러스 형태 혹은 마이너스 형태로 작용하는 범위의 한계가 존재하기 마련이다. 마케팅상의 범위의 경제성이 작용할 것인지 아니면 비경제성이 작용할 것인지의 여부를 결정하는 가장 직접적인 요인은 시장 수요의 균질성이다. 세분시장별로 상당한 정도로 차별화된 마케팅전략의 실행이 강하게 요구되는 상황, 즉 수요가 비균질적일수록, 개별 기업이 독자적으로 세분시장별로 차별화된 전략을 실행할 수 있는 가능성은 낮아지게 된다. 개별 기업이 수요가 비균질적인 시장에 대응하는 가장 효율적인 방법은 다양한 종류의 수 많은 상류부문 기업들과 네트워크를 형성하는 것이다. 소비자들의 수요 패턴이 균질적인 경우에는, 약간씩 조정된 기본 제품의 변형(variants)들으로써 전체 시장의 다양성을 충족시킬 수 있다. 따라서 마케팅회사는 소수의 상류부문 기업들과 협력함으로써 전체 시장을 충족시킬 수 있는 것이다.

네트워크를 구성하는 기업들 사이의 관계가 시장의 형태를 띠게 될 것인지 혹은 조직의 특성을 가지게 될 것인지를 결정하는 요인에 관해서는 다양한 견해들이 제시되어 있다. Williamson(1987)의 거래비용이론에 의하면, 합리성의 제약 정도, 기회주의적 성향, 해당 거래에만 활용가능한 투자 즉 거래특이적 자산의 규모 등 세 가지 요인들의 작용 정도에 따라 계획(planning), 약속(promise), 경쟁(competition) 즉 시장, 또는 관리(governance) 가운데 하나의 계약관계 유지 방식이 결정된다. 정보의 양과 질이 비약적으로 개선되며, 범세계적 관점에서 기업활동이 이루어짐에 따라, 합리성의 제한성이나 기회주의적 성향은 그 영향력이 감소될 수밖에 없다. 결국 去來特異的 資産(asset specificity)의 규모에 따라 기업간의 유대관계가 달라질 수 밖에 없다. 이 경우 거래특이적 자산에 대한 투자를 어느 정도로 할 것인지, 따라서 어떤 형태의 기업간 관계를 구축할 것인지는, 해당 산업의 기술적 환경의 변화의 발생빈도에 따라 결정된다(Day & Klein, 1987). 급격한 기술적 변화의 빈도가 잦고 따라서 변화의 지속기간이 짧은 경우, 마케팅회사들은 상류부문의 기업들과 지속적인 거래관계를 형성하는 것을 기피하고 마케팅기능에 전념하게 될 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 우선 소비자선호의 패턴과 기술적 환경 변화의 지속 정도를 네트워크 유형의 선택 기준으로 제시할 수 있다. 시장의 상황별로 적합한 마케팅회사의 유형은 <표 2>와 같이 요약할 수 있으며, 동서지역들은 공동으로 지향하는 산업의 시장상황에 따라 적합한 마케팅회사 및 네트워크 유형을 선택해야 할 것이다.

<표 2> 시장상황별로 적합한 마케팅회사의 유형

		소비자선호의 패턴	
		균질적	비균질적
기술변화의 정    도	짧게 지속되는 변화	空洞會社	거래형 마케팅회사
	길게 지속되는 변화	종합상사	변환형 마케팅회사

동서지역 경쟁력의 향상을 위해 형성할 기업간 네트워크의 핵심적 마케팅회사의 유형을 선택할 때 고려해야 할 또 하나의 요인은 양 지역의 경제에 대한 파급효과이다. 마케팅회사별로 운영방식이 다르기 때문에, 선택된 마케팅회사의 유형에 따라 지역경제에 대한 파급효과는 달라질 수밖에 없다. 먼저 空洞會社의 경우 이러한 형태의 회사가 지역내에 존재하는지의 여부는 지역경제적 관점에서 크게 중요하지 않다. 지역기업들이 이들의 하청생산업체가 될 수 있는 가능성은 생산품질과 가격, 거래조건 및 거래형태(예: 납기준수 등)에 달려 있을 뿐이기 때문이다. 이들과의 거래를 통해, 지역기업들은 상품개발능력과 생산관리능력을 지속적으로 개선할 수 있으며, 시장의 논리에 입각하여 거래하는 행태를 학습할 수 있을 것이다.

거래형 마케팅회사는 본질적으로 유사시장의 형태이기 때문에, 공동회사의 경우와 마찬가지로 해당지역의 기업에 직접적인 매출증대를 보장하지는 않는다. 지역기업을 위해 기술을 이전하거나 없는 시장을 개발해 주는 것을 기대할 수도 없다. 범세계적인 정보망과 영업망을 갖춘 마케팅 센터의 역할을 수행하기 때문에, 지역에서 자체적으로 이러한 형태의 기업을 창설하고 성공적으로 육성하는 경우, 지역기업들이 새로운 시장이나 상품 개발의 기회를 파악하고 이를 현실화하는 데 큰 도움을 받을 수 있을 것이다. 종합상사와 비교할 때, 취급상품은 보다 특화되고 시장과 기능은 다각화되어 있다는 점에서 거래형 마케팅회사가 해당지역의 관점에서는 더 적합할 수도 있다.

상류부문의 기업과 지속적인 관계를 구축하고, 이들의 생산능력 및 판매가능성을 신장시켜 주는 점에서 종합상사와 변환형 마케팅회사는 지역경제의 활성화에 크게 기여할 수 있다. 기술적으로 덜 복잡한 유형의 산업을 위해서는 종합상사가 적합하며, 기술적으로 복잡한 산업의 경우에는 변환형 마케팅회사가 타당할 것이다. 이들을 중심으로 지역내외의 연구개발기관 및 제조기업이 네트워크를 구축하고, 경쟁에 대한 적응방식을 학습할 수 있을 것이다. 이 경우 종합상사는 단순한 商社에서 벗어나, 거래형 마케팅회사에 버금가는 정도의 상품의 개발, 제품설계, 판촉 등의 마케팅기능을 수행할 수 있도록 육성되어야 할 것이다.

### 3) 네트워크를 통한 공동사업의 현실화 방안

마케팅회사의 형태별로 육성을 위해 요구되는 사항이 다르고, 기술적인 관점에서의 일반적 준비상태나 지역적 관점에서의 실현가능성도 다르다. 따라서 마케팅회사의 형태별로 육성전략이 달라질 수밖에 없다. 空洞會社의 경우에는 유명상표의 구축을 위한 집단적 노력이 최우선 과제이다. 또한 시장정보의 확보 능력과 상품개발력을 갖추어야 하며, 이를 위해서는 창의적인 인력의 양성이 선행되어야 한다.

거래형 마케팅회사의 경우, 초고속통신망의 활용 및 세계적 정보센터와의 연계를 통해 정보망을 구축할 수는 있으나, 특정 지역의 역량만으로 범세계적인 영업망을 확보하는 것은 현실적



으로 불가능하다. 자체적 회사의 설립 운영도 중요하지만, 일본의 종합상사나 국내 종합상사와의 연계방안을 모색하는 것이 타당할 것이다. 지역기업의 입장에서는 이 회사의 공급자 정보시스템에 등재되는 것이 매우 중요하다. 세계화된 기업거래 관행을 익히는 것이 등재를 위한 선결과제이다.

종합상사의 경우, 조동성(1989) 교수가 제시한 단계별 전략을 통해 지역별 종합상사를 육성할 수 있다. 조교수의 단계별 전략은 제1단계로 비교우위를 가진 소수의 특정품목에 집중하여 판매지역을 다변화하도록 유도하고, 제2단계로 해당 특정품목을 생산하는 제조업체에 지나치게 의존하는 관계를 지양하는 동시에 수익성을 확보할 수 있도록 정보, 금융, 현지투자, 수입, 삼국간 거래 등 상사로서의 독자적인 기능을 개발하여 기능을 다각화하며, 제3단계로 특정품목에 대한 세계적인 마케팅조직과 다각적인 기능을 발휘할 수 있는 기반이 어느 정도 갖추어지면, 이 기반을 쉽게 활용할 수 있는 품목을 점차 늘려, 소고소사형으로 발전시키는 것이다. 종합상사를 설립하고 완전기능을 수행하는 마케팅 전문회사로 육성하기 위해서는 많은 투자가 필요하다. 특히 제휴관계에 있는 상류기업들이 재무적 안정성을 유지할 수 있도록 이들 사이의 거래에서 발생하는 위험을 총괄적으로 관리(risk pooling)하기 위한 상업금융과 벤처사업에 대한 seed money 조달 금융 등의 금융부문, 정보부문 및 영업조직에 대한 투자가 필요하다. 정보부문을 기술의 발전과 제휴를 통해 빠른 시간내에 구축할 수 있도록 노력할 필요가 있으며, 영업조직도 다른 종합상사나 거래형 마케팅회사와의 연대를 통해 조속한 구축을 모색해야 할 것이다.

변환형 마케팅회사란 곧 기술적으로 복잡하고 정교한 최종제품의 조립회사이다. 후진 지역의 경우, 핵심기업의 역할을 수행할 수 있는 강력한 외부업체를 지역내에 유치하는 것이 필수적이다. 외부업체의 유치를 위해서는 먼저 다양한 연관기술 분야에 특화된 강력한 연구개발기관과 부품생산업체의 육성이 선행되어야 한다. 변환형 마케팅회사와 거래하는 지역기업의 보호를 위해, 지역에 유치된 핵심기업 외의 거래선을 확보하는 것이 필요하며, 또한 지역문화의 한 부분으로 갈등을 생산적으로 해결할 수 있는 제도를 확립할 필요가 있다.

변환형 마케팅회사를 지역내에 유치하지 못하더라도, 이 형태의 마케팅회사와 거래하는 모듈 생산업체를 유치함으로써 유사한 효과를 거둘 수 있을 것이다. 변환형 마케팅회사에 적합한 상품은 고도로 복잡한 제품으로서,  $10^4$ 개 단위의 이상의 부품의 조립품이기 마련이다. 이 제품들은  $10^3$ 개 혹은  $10^2$ 개 단위의 부품을 조립한 모듈을 납품받아 조립하는 형태를 취하게 되며, 지역은 이러한 모듈을 조립하는 기업의 육성을 통해 변환형 마케팅회사로부터 얻을 수 있는 효과를 어느 정도 거둘 수 있을 것이다.

형태를 불문하고 마케팅회사의 육성을 위해서는 기술 내지 생산중심적 사고를 시장 내지 마케팅중심적 사고로 전환하는 것이 최우선 과제이다. 이제부터 경쟁은 기업간에 이루어지는 것이 아니라, 강력한 마케팅 능력을 갖춘 마케팅 전문기업들을 중심으로 형성된 네트워크간에 이루어지게 될 것이다(Arndt, 1979). 판매를 고려하지 않는 산업 육성 노력은 徒勞에 그치게 되고, 희소한 자원의 낭비적 투자를 초래하게 될 것이다. 시장에서 출발하지 않는 기업 노력은 수포로 돌아갈 가능성이 급증하고 있는 것이다.

마케팅회사를 중심으로 한 기업간 네트워크의 학습효과를 강화하고 효율적으로 운영하기 위해서는, 학습조직의 형성 방안 및 조직간 관리(interorganization management)의 방안에 대한 연구가 필요하다. 학습은 행위의 변화를 통해 시장에서의 경쟁우위를 확보하기 위한 것이다.

학습효과의 극대화를 위해서는, Slater와 Narver(1995)의 주장대로, 참여기업들 모두의 시장지향성(market orientation)과 기업가정신(entrepreneurship)의 함양이 필수적이다. 참여기업들은 네트워크 안팎에 존재하는 모든 학습원(learning partners)으로부터 열성적으로 학습하려는 개방적 태도를 갖추어야 한다. 네트워크의 핵심기업은 네트워크의 선도기업으로서, 변화의 구조적 본질을 이해하고, 이를 바탕으로 미래창조적인 비전을 제시할 수 있어야 한다. 또한 구성기업들이 상호관계와 문제의 본질을 올바르게 인식하고 네트워크 전체적인 의사결정에 자발적으로 참여하도록 유도하며, 갈등해소과정을 원활하게 관리하는 지원적(facilitative) 리더십을 발휘해야 할 것이다.

네트워크의 효율적 운영을 위해서는 구성원간의 기회주의적 행동을 제한하고 갈등을 생산적으로 관리함으로써 일정한 수준 이상의 협력적 분위기를 유지하는 것이 필수적이다. 조직내부의 구성원들을 관리하는 방식과 달리, 네트워크를 관리하기 위해서는 거래의 특성과 네트워크 구성원 사이의 힘(power)의 배분 및 상호의존도를 고려하여 최적의 거래관계를 정형화함으로써 적절한 협력 수준을 유지하여야 한다(Reve, 1986). 상황에 따라 적절한 영향력을 합리적인 방식으로 행사함으로써(Ganesan, 1993), 갈등을 해소하고 협력적 분위기를 창출하여야 한다. 유사시장의 형태로 운영되는 공동회사나 거래형 유통기업 중심의 네트워크를 효과적으로 운영하기 위해서는, 시장의 불확실성과 불완전성을 극복할 수 있는 제도와 관행의 범세계적 보편화 방안을 마련해야 한다.

## VI. 결론

앞으로 공급초과의 시대가 심화되면, 기업이나 지역의 경쟁력은 판매능력에 따라 결정될 것이다. 기업간보다는 강력한 마케팅 능력을 갖춘 마케팅 전문기업들을 중심으로 형성된 네트워크간의 경쟁이 일반화되는 시대가 전개될 것이다. 경쟁과 경쟁력의 본질이 변하고 있는 상황에서, 지역 경쟁력의 강화 정책은 생산우위에 입각한 산업 내지 제조업체의 육성보다는 마케팅 회사의 육성에 초점을 맞추어야 한다. 적합한 형태의 마케팅회사를 육성하고, 이를 통해 사업의 기회를 파악하며 육성할 상류부문 업종을 선택해야 한다. 마케팅회사를 중심으로 한 기업간 네트워크의 효과적 구축과 활용이 지역 기업과 지역의 경제적 장래를 결정하게 되는 시대가 도래하였음을 인식하여야 한다. 최근 우리나라 경제를 회생시킬 수 있는 최선의 방책으로 제기되고 있는 벤처기업의 성공도, 다양한 하류부문 기능 내지 마케팅기능을 수행하는 마케팅회사의 육성없이 성취할 수 없다. 따라서 동서간 중소기업 협력 체제 구축도 적절한 마케팅 전문회사의 공동설립에 초점을 맞춰야 하는 것이다.

양 지역에서는 소비자환경과 기술환경의 특성 및 양 지역의 경제에 대한 파급효과를 고려하여 가장 적합한 마케팅회사의 유형을 선택하여 육성하고, 이를 중심으로 강력한 양 지역 및 다른 지역에 입지한 기업간의 네트워크를 구축하여야 한다. 마케팅회사를 설립하고 완전한 마케팅 서비스를 제공할 수 있도록 육성하기 위해서는 많은 투자가 필요하다. 마케팅회사의 핵심기능 분야인 금융부문, 정보부문, 영업조직 등은 모두 막대한 투자를 필요로 하는 기능영역이다.

정보부문은 기술의 발전과 범세계적인 정보관련기관과의 제휴를 통해 독자적인 구축이 어느 정도 가능하나, 영업조직의 구축을 위해서는 기존업체와의 연대가 필수적인 것으로 판단된다.

김석용(1996)이 제시하고 있는 기업간 네트워크 형성의 중요 요소에 관심을 기울일 필요가 있다. 그에 따르면 네트워크가 유지되기 위해서는 네트워크에의 참여가 장기적으로 참여기업 모두에게 이득이 되어야 하며, 이를 위해서는 신뢰에 의한 정보소통증대와 감시 필요성의 감축에 따른 거래비용의 절감이 전제가 되어야 한다. 신뢰의 생성을 위해서는 네트워크내의 가치와 동기의 일체감, 기회주의에 대응하는 높은 부과비용의 입력과 평판의 중요성 강조, 그리고 장기적 관계하에서의 발언권의 중요성을 참여기업들이 널리 인지하여야 한다는 것이다. 이에 따라 학습과 조정이 용이해지고 결합적 가치창출 가능성이 증대되면 네트워크의 안정적 유지가 가능해 진다는 것이다. 특히 전략적 측면에서 중요 자원에의 접근이 보장되고 기업내부에서 생산할 수 없는 주요 기술이나 무형자산의 습득이 가능하게 됨으로써 독립적 관계에 따르는 거래비용을 고려하고도 이점이 있거나, 불확실성이 감축되고 정보에의 신속접근이 가능해지며 신뢰성과 적응성이 형성되면 네트워크 참여동기는 증대할 것으로 판단된다는 것이다. 이같은 관점에서 김석용은 네트워크 형성의 중요 요소로서 노하우, 정보에의 신속한 접근과 대응, 신뢰를 제시하고 있다.

따라서 학습효과의 극대화와 네트워크의 원활한 운영을 위해서는 기존의 조직이론과 함께 학습조직 및 조직간 조직에 관한 폭넓은 연구가 필요하다. 학습효과의 극대화를 위해서는 지역문화로 표현할 수 있는 시장지향성과 기업가정신 및 개방적 태도를 진작시키는 방안을 연구하여야 할 것이다. 네트워크 핵심기업의 리더십 스타일에 관한 연구도 심화되어야 한다. 여러 기업들이 다양한 형태의 사업공동화를 추진하고 있지만, 그 중 50%이상이 실패로 끝나고 있는 현실을 고려할 때, 조직간 관리에는 조직내부의 관리의 경우와는 이질적인 요소가 작용함을 인식하고, 이 분야에 대한 별도의 연구를 진행시킬 필요가 있다. 그 동안 유통경로관리를 중심으로 수행되어 온 조직간 조직의 관리에 대한 연구들과 정치학 등에서 수행되어 온 이해자집단간의 협상행태 및 전략에 대한 연구들을 바탕으로, 새로운 연구과제들을 파악하고 연구의 질적 수준을 심화시켜 갈 수 있을 것이다.

특히 Achrol(1991)이 제시한 형태의 기업을 중심으로 한 기업간 네트워크는 아직 아이디어의 수준에 머무르고 있어서, 현실적 성공가능성이 미지수인 상태이다. 이미 지방자치체마다 전남 무역이나 경남무역과 같은 이와 유사한 형태의 조직을 운영하거나 해외시장개척단 등을 구성하여 유사한 기능을 수행하고 있으나, 정확한 역할모델이 설정되지 않아 그 성과가 미미한 상태이다. 유사한 형태의 기업이나 기업간 네트워크에 대한 사례연구를 진전시킬 것을 제안한다.

### 참고문헌

- 김원수 (1992), 「마케팅원론」, 서울: 경문사.
- 윤석철 (1991), 「프린시피아 매네지멘타」, 서울: 경문사.
- 조동성 (1989), 「종합상사 특강」, 서울: 유나이티드컨설팅그룹.
- 김기찬 (1993), “기업간 관계구조의 전략적 선택과 그 유효성에 관한 실증적 연구: 모형적합도검증과 한·일비교,” 「마케팅연구」, 제8권 제2호, 한국마케팅학회, 109-143.
- 김석용 (1996), “신제도화과정적 기업이론과 기업간 네트워크 이론의 고찰,” 「경영학연구」, 제25권 제1호, 한국경영학회, 107-151.
- 박철용, 김범종(1995), “한국 중소기업의 경쟁전략과 성과에 관한 실증연구,” 「중소기업연구」, 제17권 제1호, 한국중소기업학회, 91-121.
- 박춘엽, 최동규, 이진주 (1992), “한국 중소기업 공동사업의 새로운 개념정립과 활성화 방안,” 「중소기업연구」, 제14권 제2호, 한국중소기업학회, 65-94.
- 송윤현 (1996), “부품산업의 경쟁력 결정 요인과 경쟁력 구축,” 「경영학연구」, 제25권 제1호, 한국경영학회, 1-26.
- 임종원(1994), “기업간 관계구조와 Relationship Merit에 관한 연구: Supplier와 Buyer를 중심으로,” 「중소기업연구」, 제16권 제2호, 한국중소기업학회, 27-46.
- Achrol, R. S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment," *Journal of Marketing*, 55 (October), 77-93.
- Arndt, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 69-75.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57 (April), 32-46.
- Day, G. S. and S. Klein (1987), "Cooperative Behavior in Vertical Markets: The Influence of Transaction Costs and Competitive Strategies," in M. J. Houston (ed.), *Review of Marketing*, AMA, 39-66.
- \_\_\_\_\_ and R. Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
- Frazier, G. L., R. E. Spekman, and C. O'Neil (1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, 52 (October), 52-67.
- Ganesan, S. (1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 30 (May), 183-203.

- Johnston, R. and P. R. Lawrence (1988), "Beyond Vertical Integration--The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, 66 (July-August), 94-101.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, 26 (Spring), 10-28.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Reve, T. (1986), "Organization for Distribution," in L. P. Bucklin and J. M. Carman (guest eds.) and J. Sheth (series ed.), *Research in Marketing (Vol. 8): Distribution Channels and Institutions*, JAI Press, 1-26.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- Williamson, O. (1987), *Antitrust Economics: Mergers, Contracting, and Strategic Behavior*, Oxford: Basil Blackwell.