Network Outsourcing Communication Strategies & Partnership

목 차

1. 연구배경과 목적

   1) 연구 배경
   2) 연구 목적

2. Network Outsourcing

   1) Outsourcing의 의의와 필요성
   2) Network Outsourcing
   3) Network Outsourcing 개념도
   4) Network Outsourcing 동향 및 사례
   5) Network Outsourcing 성공 조건
   6) Network Outsourcing 관계의 필요 역량
   7) Network Outsourcing의 절차

3. Communication Strategies & Partnership

   1) Communication & Partnership In Network Outsourcing
   2) Network Outsourcing Communication Strategies
   3) Network Outsourcing Partnership

참 고 문 헌

- 비즈니스 커뮤니케이션, 임창희 외 2명, 2001
- 기업내부커뮤니케이션, 필립마이어, 2003
- E기업에의 도전, 앤더슨컨설팅, 2000
- 아웃소싱 전략요인이 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 김용만 외 2명, 2003
- 정보시스템 아웃소싱 전략과 관리에 관한 사례연구 : 볼보건설기계코리아와 삼성SDS, 정태석 외 2명, 1999
- 가상공동체내의 커뮤니케이션 만족,몰입, 성과 관계에 관한 연구, 송한상, 2004
- 정보시스템 운영 아웃소싱 관리 지침, 국무조정실 정보통신부, 2005
- LG경제연구원 (LG 주간경제)
- 현대경제연구원

1) 연 구 배 경

21 세기 기업 환경의 변화

- 경쟁의 심화
  - 거래의 세계화,시장의 세계화,기업활동의 세계화
- 정보화 시대의 가속화
  - 정보기술의 발전 및 기술혁신
- 지식기반 사회로의 전환
  - 지식혁명, 지식이 기업경쟁력을 제고
- 고객만족의 강조
  - seller's market → buyer's market, customization, personalization
- 동료관계, 동등한 관계(peer to peer)로의 전환
  - 수직적 관계 → 수평적 관계
- 경쟁적 협조, 협조적 경쟁
  - Copetition = Cooperation + Competition
  - 소니와 필립스, 소니와 삼성(LCD공장), IBM과 APPLE과 같은 경쟁기업간의 전략적 제휴

패러다임의 변화

- 글로벌 경쟁 환경
  - 국경이 없는 세계의 시장경제에 직면
- '프리랜서 경제'시대 도래
  - 경제전문지 (Fortune)
- 새로운 경쟁환경의 적응
- 속도의 경제
- 민첩성, 반응성의 제고
- 유연생산기술, 유연한 경영구조
- 조직혁신
- 기술진보에 대한 예측

전략적 outsourcing 도입

▶ 기업의 슬림화 : Speed & Flexiblity 제고

▶ 핵심역량 중심의 경쟁우위 확보

2) 연 구 목 적

글로벌 경쟁시대에 기업 경쟁력을 확보하기 위한 전략으로 outsourcing의 발전된 형태인 network outsourcing에 대해 연구

첫째, network outsourcing의 필요성과 의미에 대해 파악하고 기업 경쟁력 확보에 있어서의 역할 제시

둘째, network outsourcing의 성공전략과 organization을 제시

셋째, network의 유기적인 연결을 위해 communication에 관한 이론과 연구를 바탕으로 시스템에 미치는 영향과 모델 제시

넷째, network outsourcing의 구성 기업들간의 partnership에 관하여 고찰하고 상호보완적으로 win-win할 수 있는 방법 연구

1) Outsourcing의 의의와 필요성

아웃소싱은 → 기업 내부 → 업무 Process → 외부자원(outsourcer)

Outsourcing의 도입 배경과 전략적 필요성

도 입 배 경

모든 기능을 자체적 제공, 유지하기에 채산성 부족

- 조직 내부적인 정치적 갈등을 해결
- 핵심능력에 대한 집중으로 경쟁력 제고
- 재무 상태 개선 (고정비 → 변동비)
- 유연성 확보의 필요성
- 비용의 절감, 서비스 수준의 향상

전략적 필요성

핵심 사업에 집중력 향상

- 리스크의 분산
- 리엔지니어링 효과 극대화
- 운영비용의 감소와 통제
- 가용자금의 확보, 현금유입
- 내부조달이 어려운 자원의 확보
- 관리, 통제가 어려운 기능의 outsourcing

Outsourcing 효과

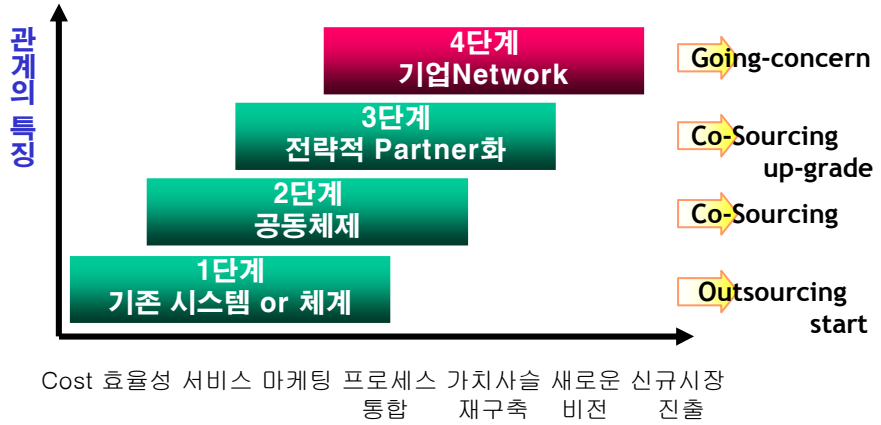
- 핵심 분야에 경영자원을 집중
- 비용절감과 고품질 서비스의 제공
- 조직의 슬림화, 유연화
- 신규시장 진출
- 기업 혁신의 가속화
- 정보네트워크의 확대
- 효율성의 극대화
- 코스트의 외부화로 경기변동에 대응

→ Value Chain 재 구축

국내 Outsourcing추세

- **과거에는** IMF를 맞이하여 사업구조조정의 일환으로 outsourcing 도입
  - 기업 내 여러 기능 등을 분사화시키는 분사형 outsourcing 확산
  - 경쟁력을 높이기 위한 전략보다는 비용절감차원에서 수요가 이루어짐
  - 대체적으로 물류와 IT부분의 outsourcing이 적극적으로 도입됨
- **현재** 단순업무(콜 센터, 회계데이터처리)에서 재무분석, HR 등 업무의 한 과정을 통째로 내보내는 BPO (Business Process Outsourcing)로 확대
  - 최근에는 기업의 핵심분야인 디자인, R&D영역까지 확대하려는 움직임
- **앞으로는** 자사의 핵심역량을 제외한 여타 기능부분을 모두 외부에서 상호조달
  - 모든 영역에서 외부기업과의 수평적·상호보완적 연계를 가짐
  - Network Outsourcing의 형태로 변화

Outsourcing의 발전



2) Network Outsourcing

Network Outsourcing의 의의

- 핵심역량이나 핵심제품 이외의 모든 기능을 전략적으로 outsourcing
- 공급업체와 수평적 network를 형성하여 시너지효과를 제고시키는 형태
- 복수의 주체가 각각 서로의 경영자원을 공유하고 상호보완적으로 활용하는 outsourcing

Network Outsourcing의 도입 배경

- 저성장 및 경기 침체
- 글로벌 경쟁의 심화
- 네트워크 기업의 경쟁력 강화
- 전문업체의 등장
- 기업간 협력관계의 증대와 성공가능성의 증대
- 기업의 중요한 관리 : 물질적 자산→기술적 노하우와 지식
- 기업관의 변화

Network Outsourcing의 장점

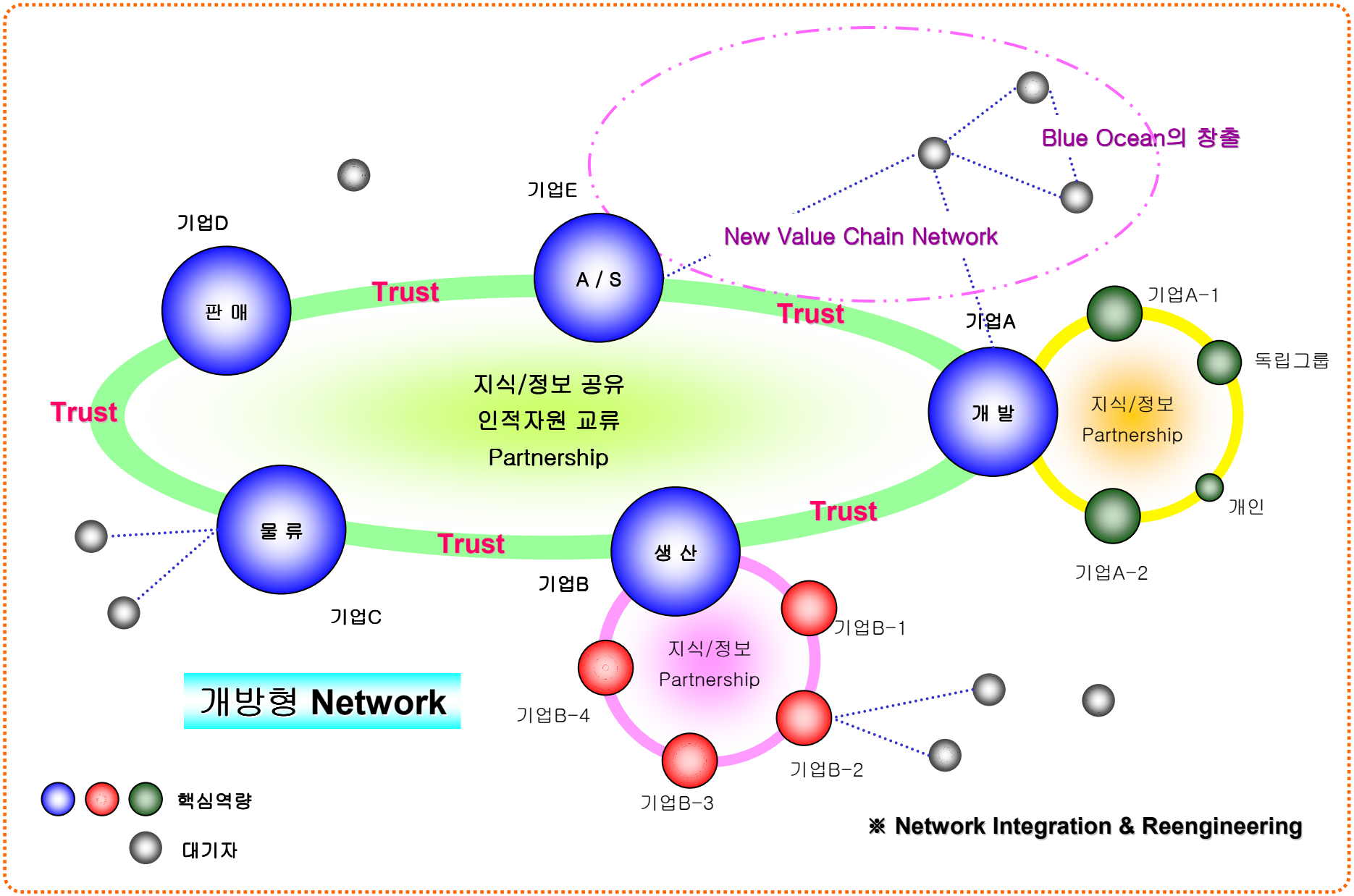
- 시너지 효과로 새로운 부가가치 창출 – 공급측과 활용측의 파트너쉽으로 인한
- 네트워크로 조직이 긴밀하게 연결
  – 공유되는 가치는 잠재적 현시적 시장의 영역과 규모가 실제 기업이 가지는 시장보다 확대
- 거래처리에 소요되는 시간의 최소화 – 거래 비용이 감소
- 새로운 시장과 사업 기회를 위한 투자 비용과 간접비용은 기업 통합에 의해 각 구성원에게 분산
- 실제 기업의 슬림화에 따른 조직의 간접 비용 최소화
- 공동 리스크 분산으로 네트워크 상의 기업이 갖는 리스크 최소화
- 새로운 사업 기회의 포착 및 추진이 용이
  – 대규모 기업에서 결핍되기 쉬운 창조적이고 상황변화에 재빨리 대처할 수 있는 능력이 제공

Network Outsourcing의 특징

구조	범위	중요자원	조직상황	중요 인적상황	중요 추진력	방향	행동의 기본	개인적 동기부여	학습	보상기반	관계	지배적 욕구
네트 워크화	외부/ 개방적	사람 정보	동적 변화	전문가	위임	자율 관리	실행에 대한 권한 위임	팀 목표 달성	폭넓은 분야	성취역량 수준	협력적	리더쉽

- 미래에 성공하는 (디지털) 기업은 더욱더 세계화하고 중간자의 개입을 배제하고 어디서나 (네트워크을 통해) 접근가능하고 가상적이 됨
  – Jeanne –
- MIT 대학의 21세기 위원회가 제시한 21세기 기업의 형태 : 소규모 기업 및 대규모 네트워크(Small Companies and Big Network)
  – 소규모 기업 간 또는 개별 계약자가 대규모 네트워크를 형성하고 프로젝트를 중심으로 계약에 의해 역동적으로 변화하는 기업

3) Network Outsourcing 개념도



4) Network Outsourcing 동향 및 사례

Network Outsourcing 동향

- Network Outsourcing은 아직 과도기적인 상태
  - 진전은 활발히 되고 있으며 많은 성공사례들이 제시되고 있으나 완전한 network outsourcing보다는 일부 기능을 network화 하는 형태로 이루어짐
  - network outsourcing의 범위가 점차 확대되어가고 있는 실정
- 현재 미국 대기업 중 70%가 글로벌 outsourcing을 하고 있으며, 55%가 향후 3년 이내에 이를 늘릴 계획
  유럽 500개 기업 중 200개 기업이 이미 글로벌 outsourcing도입 (UN무역개발위원회 조사)

사례

- 로젠블러드 인터내셔널 : 세계2위의 여행 업체
  - 전세계 여행업체를 네트워크로 연결하여 급성장한 대표적인 사례
  - 1982년 증기선 티켓 사무소로 출발한 지역여행 알선업체
  - 80년대 말 세계화를 추진 : 인수나 투자 등 비용과 시간이 많이 드는 전통적인 방법에 의존하지 않고 로젠블러드 국제동맹(RIA)이라는 Network 동원
  - 지역 여행사들과 파트너쉽을 맺어 전 세계 고객들의 요구에 신속히 대응하고 지역 특성에 맞는 노하우, 전문성, 그리고 아이디어를 공유
    ☞ 시너지효과
  - 현재 전 세계 25개국에 4,500개 Network 구축

- 에어로테크 : 세계적인 군수업체 맥도널 더글러스의 자회사
  - 가상공장으로 효율성을 극대화한 대표적인 사례
  - 협력 업체들로부터 부품을 공급 받아 최종제품을 조립하는 업체
  - 수천 개 부품업체 가운데 최적의 업체들을 신속히 선정하여 견적서를 작성하고 제품을 공급 받는 일이 성패의 주요인
  - 프로젝트에 따라 경쟁력 있는 부품업체들을 선정해 Network를 짜는 임무를 맡고 있음
  - 부품업체들 간에 호환 가능한 정보시스템을 구축해 주는 정보중개자의 역할이 핵심 기능
  - 거리와 관계없이 기업들간 유기적으로 협력할 수 있도록 가상 공장 구축
  - 해당 프로젝트가 끝나면 이 가상공장은 해체되고 새로운 프로젝트에 맞는 Network가 다시 형성 됨

- Full Service Network
  : ATT, Hitachi, Toshiba, USWest, Silicon Valley, OSI, Scientific Atlanta와 Anderson Consulting 등이 파트너십을 형성
  대고객 interactive service 시스템 개발
  - 약 20개월에 걸쳐 500여명이 자신의 핵심역량에 따라 15개 분야로 나누어 참여
  - 참여자 개개인이 집이나 직장에서 네트워크를 통해 공동의 정보시스템과 연결하여 작업을 수행

- NIKE
  - Supply Chain 상의 다양한 참여자의 핵심역량을 결집
  - 본사보다 더 싸게 더 효율적으로 수행할 수 있으면 모두 외주에 의존
  - 심지어 재무관리까지 외부 전문업체에 용역 수행
  - 최소 인원으로 최대의 매출
  - Dell Computer(영업부문만 본사 수행)등 유사한 사례 다수

- Arian 5 로켓 : (우리별 1, 2호 발사) 제작의 경우
  - 프랑스의 CNES가 설계, ESA에서 감리
  - 유럽의 12개 국가에서 250여 개 기업이 참여
  - 각 기업은 원자재 및 부품을 조달하는 협력기업을 가지고 있음
  - 임시성은 떨어지나 전형적인 확대기업형 네트워크기업

5) Network Outsourcing 성공 조건

Network Outsourcing의 구성

- Outsourcing의 network를 성공적으로 구성하기 위해 각각의 기업과 network 공동의 목표와 범위를 고려하여 business간의 기능이나 process의 효율적인 구성 및 outsourcing partner 사이의 협력 조건을 를 선정

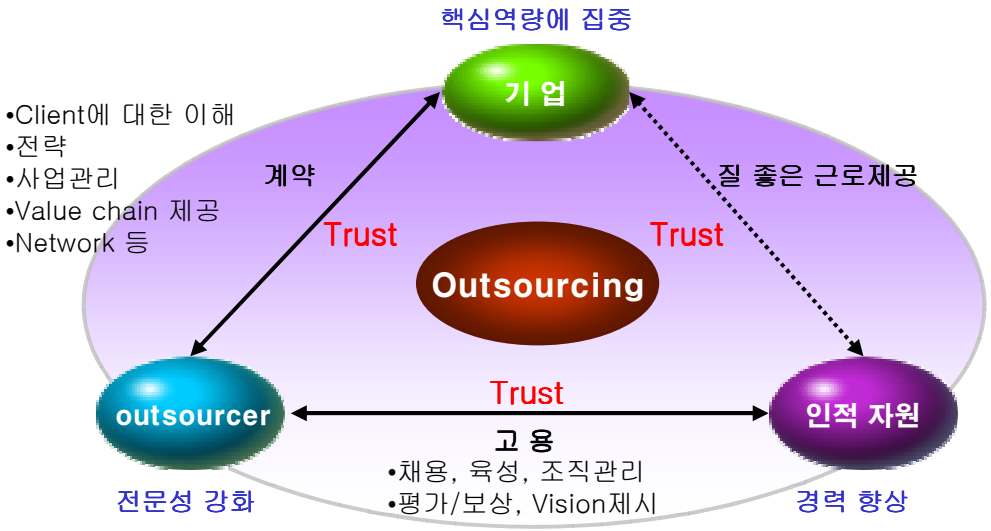
Network Outsourcing 성공조건

조 건	내 용
목표의 명확화	▪ Network outsourcing을 추진하기 위해서 기회요인과 위협요인을 충분히 분석 ▪ 자사가 처해있는 현실과 강·약점의 규명을 바탕으로 그 추진 목표를 설정
범위의 명확화	▪ 외부로부터 조달하는 대상과 영역을 구분하여 명확한 범위 결정 ▪ outsourcing 대상을 결정하는데 있어 제일 먼저 사용되는 기준 * 전략적 중요도 : 특정활동을 내부적으로 수행했을 때 얻을 수 있는 경쟁우위의 크기 * 전략적 위험도 : outsourcing공급업체에 종속되는 위험 정도나 outsourcing이 실패하였을 경우 발생할 수 있는 위험의 크기 (정문철,2000) ▪ outsourcing의 범위를 결정하기 전 향후 자사가 집중해야 할 핵심역량을 파악하고 outsourcing할 비 핵심부분야를 선정한 후 선정된 비 핵심분야의 업무를 표준화 및 정형화시켜야 함 (Quinn, 1992)
핵심 insourcing 분야 강화	▪ 기업의 업무흐름과 인프라를 구성하고 있는 기능과 업무들 가운데 사업전개를 위한 핵심기능과 업무는 적극적으로 육성, 강화해야 하며 반드시 내부화해야 함
경제성 있는 outsourcing partner 확보	▪ 많은 사업경험을 통해 축적된 노하우에 의해 낮은 비용으로 제품이나 서비스를 공급할 수 있는 partner 선정 ▪ insourcing cost 대비 outsourcing cost가 상대적으로 낮아야 함
제품·서비스의 질적 수준유지	▪ insourcing할 때보다 outsourcing할 경우 제공받는 제품·서비스의 질이 높아야 함
조직의 유연성 확보	▪ 환경의 변화에 따라 신축적으로 운영하고 급속하게 변화하는 환경에 대응 가능해야 함
전략적 리스크를 고려	▪ outsourcing에 의해 중요한 기술적 노하우가 상실될 우려가 있는 경우, 내부화한 핵심 기능을 강화하는데 기여할 수 있는 분야는 outsourcing의 범위를 축소하여 리스크를 줄이는 전략적 의사결정이 필요
Business Process 단절을 최소화	▪ outsourcing하는 기능 및 업무들과 insourcing한 분야간의 원활한 흐름을 유지해야 함
인적자원의 참여	▪ outsourcer, 고객, 직원이 서로 만족을 극대화할 수 있는 win-win전략을 수립하는 하나의 조건으로 직원에 대한 사전 의식개혁을 통하여 직원 전체의 합의를 도출해야하며, outsourcing의 순조로운 진행을 보장하기 위해서는 충분한 시간과 사람에 대한 투자를 게을리 하지 말아야 함 (앤더슨컨설팅, 2001)
기술적 여건과 환경을 고려, 학습조직으로의 진화, 고객맞춤형 outsourcing, CEO의 강력한 의지	

6) Network Outsourcing 관계의 필요 역량

Network Outsourcing의 필요 조건

- outsourcing은 기업, outsourcer 및 outsourcing 업무를 수행하는 인적자원과의 관계에 따라 여러 가지 역량이 필요
- 상호 Trust를 기반으로 모두의 목표가 모두 달성되어야 함



- Network outsourcing은 기업, outsourcer 및 outsourcing 업무를 수행하는 인적자원과의 관계에 따라 다양한 역량이 필요
- 기업과 outsourcer와의 관계는 계약에 따른 사업수행을 위한 역량이 필요
  - 서로에 대한 이해가 우선
- Outsourcer와 인적자원의 관계는 고용관계에 따른 역량이 필요

Outsourcer	기 업	인적 자원
Core Competency	성공적인 O/S를 위한 핵심역량 제공	핵심역량을 보유한 인력의 확보, 운영
Biz.Strategy	장기적인 목적과 계획, 자원배분 등 조직 운영과 구성원에 대한 방향성 제시	
Skill	목표관리, 예산관리, 인력관리, 조직관리 등	
Management Structure	조직, 재무 등 경영구조	책임, 권한 등 인력관리 구조
System	IT 인프라 등 Management지원체계	채용, 평가, 보상, 보상체계
Staff	Outsourcing업무 지원	인력관리
Style	변화 관리	변화선도

7) Network Outsourcing의 절차

추진 절차

1. Outsourcing의 명확한 목표 설정

· 기업내부에 대한 정확한 이해가 우선
· 정확한 경영진단과 기업vision을 이루어 갈 수 있는 체계를 설정
· 최고 경영자의 결단과 통찰력이 필요

2. Outsourcing Needs 확인

· 조직 내부의 outsourcing 필요성 탐색
· 사례조사를 통해 대상설정의 정확성을 기함

3. Network Outsourcing의 범위와 대상분야를 결정

· 기업의 조직구조형태 분석:기능별 관점 → 프로세스적 관점
· outsourcing분야가 핵심역량을 지닌 부분인지 아닌지 결정

4. Outsourcing 제안서 작성

· 기업이 당면하고 있는 문제, outsourcer 업체와의 관계 등에 관해 기재

5. Outsourcer들의 제안서 검토

· 기업 내 outsourcing 전담 팀을 구성, outsourcer들의 제안서 검토
· 자사의 outsourcing 목표와 부합될 수 있는 업체인지에 대한 판단
· 제시된 cost, 업체의 평판과 실적, 재무상태, 향후 계획 등도 면밀히 검토

6. Outsourcer 선정 및 계약

· Outsourcer의 결정에 따른 계약은 최대한 구체적이고 명확하게 해야 함
· 서비스 수준과 불이행에 따른 결과, 기밀유지 등의 내용에 대해서도 명시

7. Outsourcer들과의 관계설정

· Outsourcer와 계약 후 관계유지 방안에 대해서 결정

8. 업무 평가 시스템 구성

· Outsourcer들의 업무가 제대로 이루어 지고 있는지 지속적으로 평가
· 평가결과 문제가 드러날 경우 신속한 해결

사례

일자	[볼보건설기계코리아 & 삼성SDS] Outsourcing 계약과정의 주요내용
1998년 2월	삼성중공업의 전기부문을 볼보 건기분문에 매각 결정
1998년 3월	outsourcing 전략·방안 수립 - IT부문 outsourcing 추진방안 수립, 고객사 현황조사 (VEC, Volvo IT) - 정보시스템 현황정리, outsourcing 대응방안 준비 (계약조건 등)
1998년 3월	고객사 경영층 접촉·협의 (VEC-경영층/정보전략, Volvo IT) - outsourcing 범위의 결정, SAP R/3 추진계획 협의 및 킥오프
1998년 4월	삼성중공업과 시스템 분리계획 수립 및 진행
1998년 4월	outsourcing 의 제안 -전산조직의 운영방안, 인력계획 및 수급계획 - 전산자원의 운영방안 (H/W, S/W, N/W, Application) - 계약조건 및 서비스 수준(service level) 등
1998년 6월	정보전략부서와 outsourcing 계약내용 협의 - 서비스료, 계약기간, 제세공과금, 법적효력 등
1998년 7월	VCEK-삼성SDS-Volvo IT 아웃소싱 계약 체결 (공장:30명, 서울:14명, 군포:9명)

	[볼보건설기계코리아 & 삼성SDS] 계약서 내용
계약체결 방법	3자간 계약체결 방식 - Volvo Information Technology AB (Volvo IT), Volvo Construction Equipment Korea ㈜VCEK , 삼성SDS(주)
계약서작성	계약서는 한글본, 영문본으로 작성/보관 - 기본계약서와 부속서(SLA 등)로 구성
계약기간	1998.7~2001.6 (3년간) - 계약만료 2개월 전까지 파기서면통지 없으면 12개월 자동 연장
서비스의 범위	서비스기준서 - 메인프레임 운영 서비스, 네트워크 운영 서비스, 유닉스시스템 운영 서비스, 어플리케이션 시스템 유지보수 서비스, 신규 어플리케이션 시스템 개발 서비스, 정보시스템 조직 운영 및 관리
서비스 수준 측정	메인프레임 가용성, 온라인 가용성, 온라인응답속도, 시스템의 신뢰성 서비스 적기 처리율, 응용시스템 응답속도, 납기 준수율, 네트워크 성능
감독권한	SDS가 권한과 책임을 가짐, 적절한 감독절차는 Volvo IT와 SDS합의로 이루어짐
서비스 비용	월정 평균인건비, 시설사용료, 기술사용료 산정
Notices	모든 통보, 요구, 보고, 부탁, 본 계약 하에서의 의사소통은 영어로 함 통보나 의사소통이 서면으로 작성되고 배달수단(항공, 팩스, 텔렉스 등)에 의해 해당 주소지로 보내지면 정식으로 통보된 것으로 간주

자료 :정태석 외 2명, 정보시스템 아웃소싱 전략과 관리에 관한 사례연구, 1999

1) Communication & Partnership In Network Outsourcing

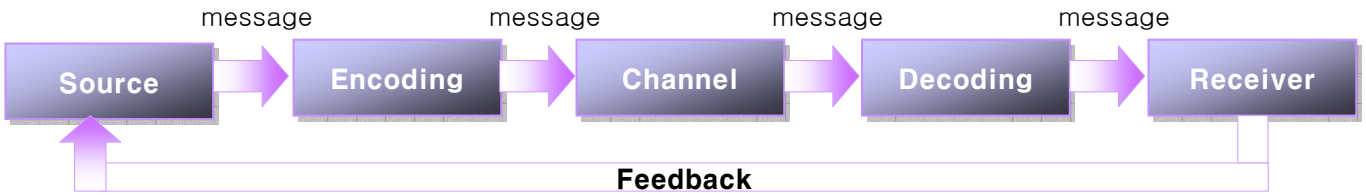
- 가상조직의 기초는 협력이며, 신뢰는 필수조건이다. (Goldman, Nagel &Preiss, 1994)
- Network outsourcing은 신뢰와 협력을 기반으로 형성되는 가상 조직이며, 신뢰와 협력은 각각의 기업간의 파트너쉽에 의해 이루어지고 발전 가능
- 성공적인 Network outsourcing organization을 위해서 network, system, process 사이에 발생할 수 있는 단절의 요소를 줄여야 함
- 각 부분간의 단절을 줄이고 유기적인 network 조직으로 발전하기 위해서 원활한 커뮤니케이션이 가장 중요한 요소로 학습조직으로 진화하는데 필수적임
- 성공적인 파트너쉽을 유지하기 위해 network outsourcing에 적합한 커뮤니케이션 전략을 세우는 것이 필요

2) Network Outsourcing Communication Strategies -1

Communication의 중요성

- 커뮤니케이션은 각각의 개체 또는 시스템, network 사이의 보이지 않는 연결고리 역할
- 간단한 메시지에서 전체 시스템 구성원 간의 의식과 정보를 공유하고 전달하는 수단
- 기업이 수직적인 구조에서 수평적인 구조로 변화하는데 원활한 커뮤니케이션 활동이 가장 중요
- network에서 복잡한 각각의 시스템 사이에서 왜곡 없이 정확한 정보와 의사를 전달하기 위해서 커뮤니케이션 전략이 반드시 필요
- 현재 새롭게 급변하는 환경에서 커뮤니케이션을 적극적으로 활용하여 기업가치를 높이는 활동으로 변화하고 있으며 새로운 가치를 창출하는 역할로서의 중요성이 강조되고 있는 추세
- 커뮤니케이션에 관한 연구에서 커뮤니케이션은 직업만족도, 생산성, 동기유발, 이직률에 영향을 미치는 중요한 요소로 밝혀짐

Communication Process Model

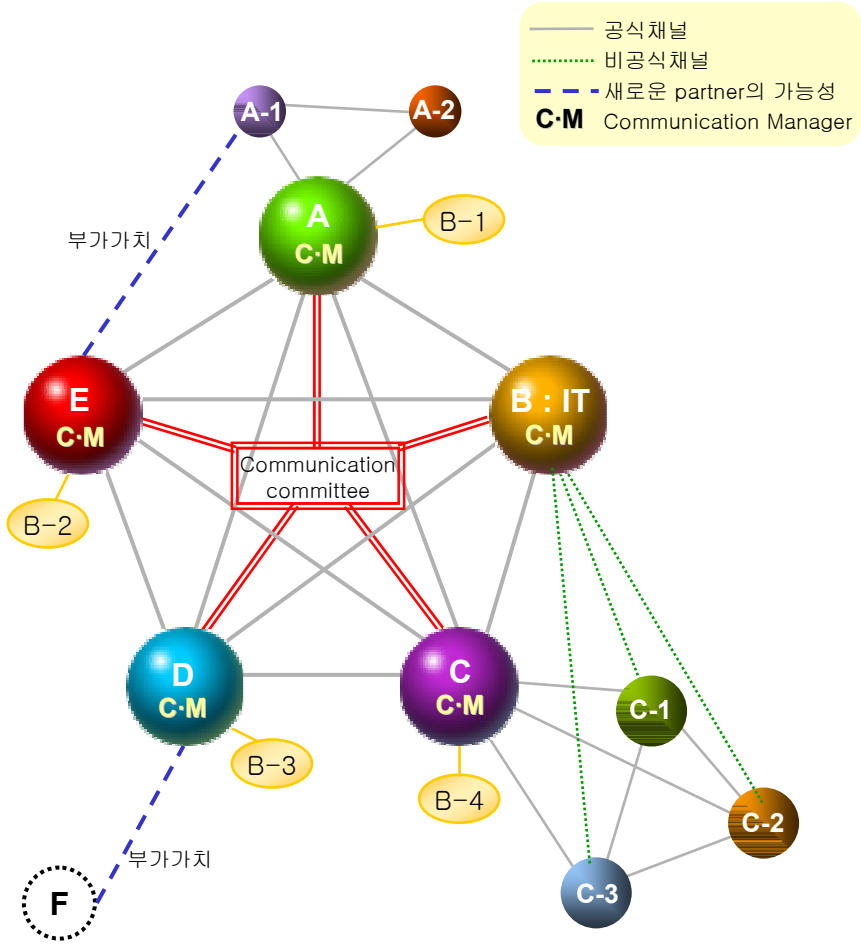


- Channel – source에 해당하는 사람이 메시지 전달을 위해 선택하는 경로, 공식채널과 비공식채널 두 종류가 있음
  업무와 관련된 메시지는 대개 회사의 조직 체계에 바탕을 둔 공식채널을 통해 전달됨
- Feedback – communication의 의도를 check하는 과정
  전달자와 수신자가 서로 입장을 바꾸어 메시지 이해 여부를 쌍방적으로 점검하게 해주는 역할

2) Network Outsourcing Communication Strategies -2

- Network communication 전략은 서로 상호간의 이해와 협력을 이끌어 내고 network의 모든 개별 주체들을 동기화 시킬 수 있어야 함
- 수평적 커뮤니케이션으로 개별 주체들을 모두 연결할 수 있고 network에서 특정 기업을 리더를 만들지 않는 형태로 구성
- Network 발전 단계별 전략 수립

Communication network Model



Communication

- 각각의 개별기업들이 모두 연결된 전체 연결형의 형태를 가져야 함
  - 전체 연결형 : 모든 구성원이 서로 활발하게 적극적으로 communication 할 수 있는 형태
    ① multi communication이 용이
    ② 빠른 속도의 정보공유
    ③ 혁신적 사고를 요하는 업무에 적합
    ④ 구성원들의 높은 만족도
- Network 구성초기에는 기업 마다 communication 전문 매니저를 배치하고 매니저들로 이루어진 network communication committee 조직
  - communication manager : 기업 내의 communication과 network communication을 조율
  - network communication committee
    : network 사이에 communication의 왜곡과 시행착오를 줄일 수 있도록 한 communication manager들의 group
- Network communication은 대부분 online으로 이루어지므로 IT 부분을 담당하는 기업의 역할이 중요 함
  - 기업마다 software & hardware의 담당자나 소규모 team 파견
    : 정보 공유의 즉시성과 실시간 대응
    장비의 maintenance, upgrade, update
- 새로운 부가가치 창출을 위한 새로운 partner의 가능성 제고
  - Blue Ocean 개척의 가능성
- 공식 communication 채널 구성
- 개방적 Network로 외부화에 대응 할 수 있는 구조로 구성

2) Network Outsourcing Communication Strategies -3

Network Communication 단계별 전략

1. Network outsourcing 초기 도입 단계

◈ Communication network infrastructuring
◈ Communication network organization
◈ 각각의 기업마다 communication 전문 매니저 도입
◈ Communication 전문 매니저들의 공식적 committee 구성
- communication전략 제안 및 실행
- communication이 아닌 다른 부분의 권한 제한

◈ 공식적 communication 채널과 수단, 방법 계획
◈ 구성원들의 참여 유도를 위한 계획
◈ 서로 다른 업무 기준과 기업 문화의 이질감 해소, 교류 방법 계획
◈ 각각의 시스템, 구성원 사이의 커뮤니케이션 전략을 세우는 것이 필요

2. Network outsourcing 발전 단계

◈ Communication 전략 실행 및 feedback
- Communication network에서 왜곡과 오류에 대한 시행착오 감소
◈ IT기반 업무 커뮤니케이션의 표준화, 효율화
◈ 구성원들의 자발적 참여
◈ 인적 network의 구성

◈ 지식 공유에 관한 기업 문화와 학습 조직을 위한 communication의 구성
◈ 공식 communication 채널의 다양화, 효율화
◈ 비공식 communication의 활용
◈ 새로운 부가가치로서 communication 계획

3. Network outsourcing 안정 단계

◈ Communication 운영에 대한 feedback
◈ Communication network의 외부화
- 관계 기업간 network에서 외부 network까지 관계 설정
◈ communication committee의 해체
◈ 새로운 communication 미디어, 채널의 가능성 검토

◈ 정보 공유의 Value chain으로서 communication 발전
◈ Communication network reengineering
- 기존 network의 진화
- 새로운 기업의 in & out으로 인한 부분적, 통합적 reengineering

2) Network Outsourcing Communication Strategies -4

Communication 단계별 실행 전략 Proposition

1. Network outsourcing의 초기 도입 단계

- **communication 매니저**
  - 언어학이나 사회과학을 전공하고 실무경험이 있는 사람이 적합
  - 추진되는 프로젝트 사항을 자신이 속한 기업의 경영진뿐만 아니라 network내 모든 기업의 communication매니저와 함께 토의하고 조정
  - 다른 기업에 대한 내부 communication의 이해와 더불어 직원들의 이해도 관철시킬 수 있어야 함
- **공식적 communication의 채널**
  - network내 모든 기업의 사원들이 접속할 수 있는 온라인 홈페이지와 메신저 구축
  - 여러 기업이 직접 만나서 communication은 불가능하기에 업무상의 대화와 자료는 메신저를 통해 주고받음
- **쉽고 편안하게 network 내 기업들을 접근 하도록 유도**
  - 새롭게 추진되는 비전이나 프로젝트의 세부 내용을 만화로 제작하여 배포, 서로를 보다 더 빠르게 재미있게 알아가고 정보를 공유할 수 있도록 함
- **구성원들의 참여 증진 방안**
  - network 내 아이디어 소규모 공모전 실시 : 우수한 아이디어채택 보상
  - 홈페이지에 관련 글을 게시함으로써 지식 점수 부여

2. Network outsourcing의 발전 단계

- **communication의 channel 개선을 위해 주기적인 설문조사실시**
  - 개별적인 직원의 욕구가 반영되어 그들간의 대화가 원활히 이루어질 수 있도록 운영하고 유지할 수 있는 많은 가능성 창출 (피드백과정)
- **기업간의 협력잡지 만들기**
  - network 기업들의 프로젝트 계획, 진행, 결과 등 상태를 일정 기간별로 정리 보고, 자신들의 문화 알리기

3. Network outsourcing의 안정 단계

- 블로그, 싸이월드 등 **커뮤니티 활성화로 구성원간 더 가까운 communication 유도**
- Information channel로써 신입직원을 위한 **핸드북, network 내 운영지침 제작**
- **비공식 채널로써 파티식 communication 활동 개설**
  - 격의 없이 허심탄회하게 자유로운 분위기 속에서 펼쳐지는 심리·감정 경영기술의 일종 (미국식 communication 방식, 칵테일파티 개념)
    [사례1]SK그룹 : CAN-Meeting제도 운영
    - 일상업무의 장소를 떠나 어떤 주제에 대해 기존의 사고방식으로부터 벗어나 두뇌활동을 유도하여 문제의 해결을 도모
    [사례2]코오롱그룹 : 브라더 시스템(사수-조수 짝짓기)
    - 신입사원이 들어오면 과내에서 최소 3년 이상 된 선배가 육성계획표를 만들어 6개월동안 책임지고 후배를 지도
    - 맺어진 관례는 부서가 바뀌더라도 친분이 유지 → 회사의 분위기가 좋아짐

3) Network Outsourcing Partnership

파트너쉽의 중요성

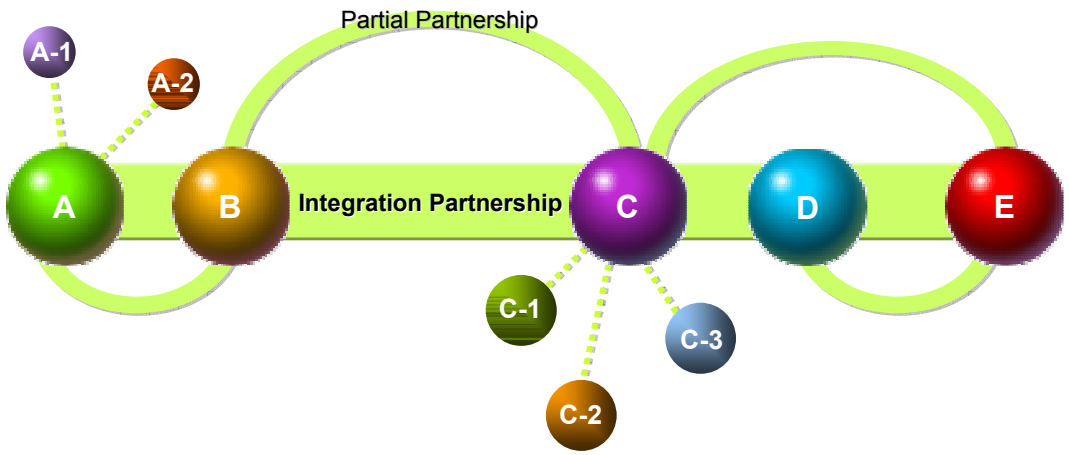
- Partnership없이 성공적인 network outsourcing은 기대할 수 없음
- Network outsourcing의 효율성을 극대화하고 서로 신뢰하는 관계를 유지하기 위해서 partnership은 network 기업간의 매우 중요한 요소
- Network 관계에 의한 시너지 효과를 창출하기 위한 필요충분조건

- Network outsourcing에 적합한 partnership model 제안
- 서로 신뢰하며 win-win 할 수 있는 관계로 발전, 유지할 수 있도록 partnership의 전략적 활용 방안 제시

파트너쉽의 형태

- Bloch가 분류한 파트너쉽의 세가지 형태
  - Inter-enterprise(기업간) 시스템 : 전략적 제휴에 의해 계약을 맺은 파트너와 정보의 교환/공유, 삼성 vs. 인텔
  - Multi-enterprise(다기업) 시스템 : 파트너 십이 덜 지속적, Communication 표준의 채택으로 형성, 마이크로소프트 vs. 다수의 벤더
  - Extra-enterprise(외부기업간) 시스템 : 고객들과의 상업적 활동을 지원하는 조직(예, 판매망 확대)
- Network outsourcing partnership에서는 inter, multi, extra enterprise 시스템이 모두 적절하게 통합된 형태

Network Outsourcing Partnership Model



- Integration Partnership
  - Network outsourcing partnership의 mainframe : network의 모든 기업에 통합적으로 적용되는 partnership
  - 정보의 공유, 지식 이전, 인력파견 등과 같은 업무와 관련된 협력부터 동료의식, 우정과 신뢰를 통한 관계의 발전으로 발전
  - 복지 시설, 교육 시설, 연수원과 같은 각 기업의 공유할 수 있는 자산의 사용에 대한 관계 설정
  - Partnership으로 인한 자연스러운 학습 network로의 발전
- Partial Partnership
  - 특정 기업과 업무, process에 있어서 더 유기적인 협력이 필요한 경우
  - 해당 기업끼리 요구되는 여건에 맞는 partnership 형성

- The end -