

V. 經營 政策 課題

1. 「假想 組職」의 현황 및 향후 운영 전망

- (意義) 시장 환경의 급변에 대응하기 위한 효율적인 조직 구조를 형성함
- (活用 現況) 조직의 기민성 강화, 시간 단축 및 비용 절감, 제품 서비스 능력 증대, 전략적 동맹 관계 구축 등을 목적으로 항공, 자동차, 통신, 전자, 철강 등 다양한 산업 부문에서 가상 조직의 활성화가 이루어지고 있음
- (向後 展望 및 對應 方案) 가상 조직을 통해 각 기업은 기민한 변화 대응, 사람과 정보의 융합, 고객 가치의 공유, 협력적인 경쟁력 재고 등을 실현할 수 있을 것임

전략적 제휴, 공동된 고객 가치 형성, 기민한 시장 대응

- (意義) 시장 현황에 적합한 조직을 구성함
 - 가상 조직은 변화하는 사업 기회에 신속히 대처할 수 있도록 기업의 고정된 조직 구조를 고객 중심의 조직 구조로 운영하는 임기응변적인 전략임
 - 기민한 경쟁의 일환으로서 새로운 생산 자원의 결합을 통해 기업 특유의 전문성 제고와 사업 능력의 극대화를 추구하자는 취지임
 - 전략적 제휴를 기반으로 인적 자원, 기술 자원, 연구 개발 등을 공유하고 위험 및 기반 시설을 공동 부담하자는 전략임
 - 제휴 기업간 공통적인 고객 가치를 형성하여 고객의 기대에 부응하는 제품을 생산할 수 있음

<표1> 가상 조직의 특징 및 기대 효과

특 징	기대 효과
기민성	신속한 시장 진입
우수한 대응력	핵심 능력의 상호 보완
탁월한 기술력	전문 사업 분야의 제고
신뢰성	고객 기대감 충족
한시성	조직 구조 개편의 용이

고객 기대 파악,
핵심 사업 분담,
全인력 활용, 정
보화 업무 체제
구축

- (活用 現況) 제품 생산과 인력 활용의 효율을 극대화
 - 휴렛 팩커드의 HP-100 소형 휴대용 컴퓨터는 제품의 기능 다양화를 위해 모토롤라의 무선 호출 장치를 내장한 소형 휴대용 컴퓨터를 출시함
 - 양사의 고객 가치가 하나로 어우러져 고객의 기대 요구를 충족시키는 신제품을 개발한 것임
 - AT&T는 수신자 부담 전화 서비스의 판매를 텔레마케팅 능력이 우수한 L.L.Bean사에 위탁함
 - 상호간 핵심 사업 능력을 인정하고 업무를 효율적으로 분담 수행함으로써 시장 경쟁력을 강화시킴
 - 폴리머 유제 생산 업체인 Air Products는 逆피라미드 조직의 최하부에 있는 공장 관리인 조차 인적 자원으로 일을 하는 '실무 직원들에 의한' 공장을 운영함
 - '소조직원의 운영 참여'를 실행함으로써 생산량 증대, 폐기물 비용 감소 등의 효과를 실현함
 - Northrop은 특정 공장에서 F-18기의 동체 한 개를 제작하는데 관련된 5,000매의 서류 대신 각 조립장을 PC로 연결하여 가상 제품에 필요한 자료와 정보를 신속히 통합함
 - 정보의 신속한 공유와 효율적 인력 활용으로 생산비가 약 30% 절감됨

기업간의 공동
조직 구성, 상호
신뢰, 자원의 활
용 가치 인식

- (向後 展望 및 對應 方案) 신시장 진입의 용이, 취약한 사업
부문의 상호 보완 등의 기대 효과를 가져다 줌
 - 소기업들간의 가상 기업 형성은 취약한 사업 부문을 상호 보완함으로써 시장 경쟁력을 제고시킬 수 있음
 - 가상 조직은 사람과 정보의 최대 활용이 성공의 관건인만큼 이러한 자원에 대한 정확한 활용 가치 인식과 개발이 요구됨
 - 가상 조직은 전략적 제휴와 맥락을 같이하여 기업간의 합동 조직 형성을 활성화할 것이며 이는 상호 신뢰와 협력을 요구함

(안 경 모)