

I. 假想企業의 登場 背景

○ 21世紀 經營 環境의 變化

- (情報技術의 發展과 通信網의 擴張) 情報技術과 通信의 發展으로 經營 活動의 幅이 예전에 비해 훨씬 넓어졌음
- (知識 社會의 到來) 知識 社會가 도래함에 따라 知識이 매우 중요한 企業의 經營 資產으로 대두됨
- (敏捷 經營의 重要性 增大) 점차 多樣化되고 빠르게 변화하는 顧客 慾求를 최대한 신속하게 만족시키는 방안의 하나로 敏捷 經營의 重要性이 점차 커지고 있음
- (企業間 協力 強化) 企業들은 經營 活動의 危險을 減少시키고 企業 資源 活用의 效率性을 증대시키기 위해 타기업과의 提携나 企業間 核心 能力의 共有와 같은 企業間 協力 努力을 강화하고 있음

○ 21世紀型 企業像

- (21世紀型 企業像) 21세기를 이끌어 갈 企業의 모습은 尖端 情報技術 能力을 보유하고 있으면서 知識을 創出하기 위해 人的 資源을 최대한 활용하고 타기업과의 協力を 통하여 經營 資源의 활용을 극대화함으로써 외부 상황 변화에 신속하게 대응할 수 있는 企業임

II. 假想企業의 概念 및 特性

- (假想企業의 概念) 假想企業이란 발생된 機會에 대응하기 위하여 필요한 核心 能力(core competence)과 資源을 보유한 企業들이 結合하여 企業 活動을 수행한 다음 機會가 消滅됨과 동시에 解體되거나 또다른 機會에 對應하기 위하여 再結合하는 事業 主體들의 集合體임

○ 假想企業의 長點

- 投資 費用 및 間接 費用이 構成 企業에게 분산되어 事業 遂行의 危險을 감소시킬 수 있음
- 情報技術을 이용하여 去來 處理 過程을 일관되게 수행하며 업무 프로세스를 중심으로 조직을 슬림화하여 費用과 時間을 절약할 수 있음
- 創造的인 能力과 迅速한 狀況 對處 能力을 갖출 수 있음
- 資源과 技能의 共有를 통해 보다 더 큰 價値를 창출할 수 있음

○ 다른 企業 結合 形態와의 比較

- 假想企業은 個別 構成員들이 지닌 能力과 資源을 정보 네트워크를 통하여 共有·結合함으로써 共通의 사업을 수행하는 單一한 가치사슬을 형성함
- 假想企業의 構成員들간의 關係는 기본적으로 同等함

○ (電子商去來와 假想企業) 假想企業의 거래 방식은 정보 네트워크상의 假想 空間을 통해 內部的으로는 구성 기업간의 거래를, 外部的으로는 소비자와의 거래를 수행하는 복합적인 형태의 電子商去來임

○ 既存 企業과 假想企業의 關係

- 新規 事業이 큰 危險을 가지거나 보유하고 있지 않은 經營 資源을 필요로 할 때, 假想企業은 新規 事業 進出을 위한 대안이 됨
- 顧客 慾求가 다양화되고 技術 變化와 競爭이 격심해지는 21世紀 經營 環境에서는 假想企業이 一般的인 事業 遂行 方式으로 정착될 것임
- 既存 企業은 대규모 자본이나 고도의 內部 調整 能力을 필요로 하는 사업을 수행하거나, 벤처 케피탈과 유사한 형태로 核心 資源과 能力을 보유하고 이를 假想企業에 투입하는 방식으로 사업을 수행하게 될 것임

III. 假想企業의 實現

○ (假想企業의 라이프사이클) 假想企業의 라이프사이클은 機會 識別, 構成員 選擇, 形成, 運營, 그리고 變換 및 解體의 5 개 주요 프로세스로 이루어짐

○ 假想企業 實現의 條件

- (內部 基盤 環境) 相互 役割 分擔에 기초한 企業 統合을 통하여 假想企業을 형성하는 데는 이를 뒷받침할 수 있는 資源과 能力 등 內部 基盤 環境이 필요함
- (外部 基盤 環境) 동시에 법적·제도적 장치와 기술적 기반 구조 등과 같은 外部 基盤 環境도 갖추어져야 함

○ 假想企業 實現을 위한 條件上的 問題點

- (法的·制度的 裝置의 整備) 假想企業이 획득한 經濟的 價値와 法律的 權利의 처리를 위한 法的·制度的 裝置 등이 整備되어야 함
- (情報 인프라의 構築) 여러 구성 기업들이 모여 마치 하나의 企業 組織 처럼 기능할 수 있도록 하기 위해서는 情報 인프라의 구축이 필수적임

IV. 事例

○ 로젠블러스旅行社의 國際同盟

- 세계 여행에 대한 수요 증가로 새로운 事業 機會가 발생함에 따라 로젠블러스 國際同盟(RIA)이라는 全世界 사업 네트워크를 구축함
- 이는 地域的·世界的 서비스의 提供을 위해 세계 각지의 지역여행사들을 情報 네트워크로 연결하여 하나의 價値사슬을 형성함으로써, 각 지역여행사들이 보유하고 있는 사업 능력을 상호 공유함

○ 美國 MDA社의 假想 工場

- McDonnell Douglas Aerospace社는 자회사인 AeroTech Service社의 情報 네트워크를 이용하여, 군수장비의 생산에 참여하는 협력 업체들과 해당 장비가 생산되는 동안 一時的인 협력 관계를 맺는 假想 工場을 구축함
- 假想 工場에서는 업체들과 情報 네트워크상에서 거래 정보 및 설계·생산 데이터를 주고 받을 수 있도록 함

V. 提言

○ (企業 競爭力 極大化와 假想企業) 경영 환경의 변화에 따라 새로운 기업 형태로서 假想企業의 중요성이 점차 커지고 있음

- 기업 내·외적 환경 변화는 敏捷 經營과 企業間 協力の 중요성을 강화시켰으며, 이를 가장 잘 만족시킬 수 있는 기업 형태로 假想企業이 擡頭되게 되었음

○ (國內 企業의 對應 方案) 국내 기업들은 다음과 같은 노력으로 21세기의 새로운 경영 환경에 대한 준비를 하여야 함

- 情報技術 활용 능력을 강화하고 국가적인 정보통신 기반 구축에 적극 참여하여 기업 활동의 새로운 인프라를 구축하여야 함
- 知識의 원천인 人的 資源에 대한 투자와 관리를 강화하고, 기업 내 외부 人的 資源을 연결하는 知識 네트워크를 구축하여야 함
- 國內의 기업과의 協力を 통하여 경쟁력을 강화하고 전세계 시장에서의 사업 기회에 신속히 대응하여야 함
- 팀 중심의 조직 운영, 업무 프로세스 혁신(BPR), 일선 업무담당자로의 권한 위양 등으로 柔軟한 組織 體制를 갖추어야 함

I. 假想企業의 登場 背景

○ 21世紀 經營 環境의 變化

- (情報技術의 發展과 通信網의 擴張) 情報技術과 通信의 發展으로 經營 活動의 幅이 예전에 비해 훨씬 넓어졌음
- (知識 社會의 到來) 知識 社會가 도래함에 따라 知識이 매우 중요한 企業의 經營 資產으로 대두됨
- (敏捷 經營의 重要性 增大) 점차 多樣化되고 빠르게 변화하는 顧客 慾求를 최대한 신속하게 만족시키고자 하는 방안의 하나로 敏捷 經營의 重要性이 점차 커지고 있음
- (企業間 協力 強化) 企業들은 經營 活動의 危險을 減少시키고 企業 資源 活用の 效率性을 증대시키기 위해 타기업과의 提携나 企業間 核心 能力의 共有와 같은 企業間 協力 努力을 강화하고 있음

○ 21世紀型 企業像

- (21世紀型 企業像) 21세기를 이끌어 갈 企業의 모습은 尖端 情報技術 能力을 보유하고 있으면서 知識을 創出하기 위해 人的 資源을 최대한 활용하고 타기업과의 協力を 통하여 經營 資源의 활용을 극대화함으로써 외부 상황 변화에 신속하게 대응할 수 있는 企業임

1. 21世紀 經營 環境의 變化

○ 情報技術의 發展과 通信網의 擴張

情報技術과 通信의 발전으로 經營 活動의 幅이 예전에 비해 훨씬 넓어졌음

- 情報技術과 通信의 發展으로 經營 活動의 幅이 예전에 비해 훨씬 넓어졌음
 - 企業 內部에서 정보 處理 수단으로만 활용되던 정보시스템이 정보 交換 수단으로서 고객·공급업체·협력업체는 물론 경쟁업체에까지 확대되면서, 정보 네트워크를 통한 去來 및 協力の 機會가 증가하고 있음
 - 情報技術과 通信의 발전으로 그동안 企業 活動의 障碍 要因으로 작용해 온 時間과 空間의 장벽을 극복할 수 있게 되면서, 企業 活動의 많은 부분이

정보 네트워크상의 假想 空間(cyber space)으로 이동하였음

- 인터넷의 보급으로 제품 판매나 서비스 제공 등 불특정 다수를 대상으로 하는 기업 활동도 고객과의 직접적인 접촉 없이 이루어질 수 있게 됨. 최근에는 인터넷상에서만 운영되는 假想 銀行이나 假想 大學도 출현하고 있음

- 情報技術과 通信의 발전은 企業間 協力이나 敏捷 經營 등 혁신적 경영 활동을 위해 필수적인 基盤 環境을 조성해 줌으로써 급변하는 경영 환경에 기업이 보다 柔軟하게 對處할 수 있도록 해 줌

○ 知識 社會의 到來

21세기 사회는 知識을 가장 효과적으로 活用하고 새로운 知識을 끊임없이 創造해 낼 수 있는 기업만이 살아남을 수 있는 知識 社會가 될 것임

- 21세기 사회는 知識을 가장 효과적으로 活用하고 새로운 知識을 끊임없이 創造해 낼 수 있는 기업만이 살아남을 수 있는 知識 社會가 될 것임
 - 知識 社會가 到來함에 따라 知識이 가장 중요한 기업의 경영 자산으로 자리잡게 됨
- 知識 社會에서는 기업 경영에 필요한 知識 資原의 確保·開發 노력에 따라 기업의 성패 여부가 결정됨
 - 知識 資原이란 기업 경영 과정에서 이익 창출에 기여하는 시장, 제품, 기술, 조직 등에 관한 지식을 말함
 - 기업 內外부에 산재해 있는 知識은 개별적인 형태로 活用되기보다 기업 조직 구성원들 사이에서 共有되고 再活用될 때, 시너지 효과가 생겨 기업 자산으로서의 가치가 증대함
- 따라서 21세기에는 다양한 知識 源泉으로부터 기업 경영에 필요한 知識을 효과적으로 확보하고 活用할 수 있는 새로운 企業 形態가 요구됨

- 이를 위해서, 기업들은 情報技術을 활용하여 기업 內外部의 다양한 知識 源泉을 연결하는 知識 네트워크를 구축하여야 함

○ 敏捷 經營의 重要性 增大

多様化되어 가는 顧客 慾求를 만족시키고자 하는 방안의 하나로 敏捷 經營의 重要性이 점차 커지고 있음

- 顧客 慾求의 多様화와 市場 環境의 急變으로 敏捷 經營의 重要性이 점차 커지고 있음
 - 顧客 慾求의 多様화와 市場 環境의 急變으로 기업들은 기존의 원가 절감이나 품질 개선, 납기 단축에 초점을 둔 경영 전략에서 企業 活動의 敏捷性(agility)을 증대시키는 방향으로 나아가고 있음
 - 敏捷 經營(Agile Management)은 顧客의 문제에 대한 포괄적인 解決策(solution)¹⁾을 제공하기 위해 諸般 資源과 活動을 最適化시키는 것을 목표로 함
- 이를 위해서는 企業間 協力の 증대, 變化에 迅速하게 대응할 수 있는 組織의 再構築, 人的 資源과 情報 資源 活用の 極大化가 필요함

○ 企業間 協力 強化

기업들은 經營 活動의 危險 減少와 企業 資源 活用の 效率性을 증대시키기 위해 企業間 協力を 강화하고 있음

- 제품 라이프사이클의 短縮에 따르는 제품 개발 危險의 증대와 제품 개발을 위한 投資 規模의 增大로 인해, 기업들은 獨自的인 제품 개발보다는 다른 기업과의 提携를 통한 共同 開發을 적극 추진하고 있음
- 기업간 核心 能力과 資源의 共有를 통해 경쟁력을 강화하려는 노력이 활발히 전개되고 있음
 - 제품의 多様化 및 複合化, 기술의 尖端化 및 融合

1) 顧客은 자신에게 주어진 구체적인 문제를 해결하기 위해서 특정 제품이나 서비스를 필요로 함. 그러므로, 顧客에게 해결책을 제시한다는 것은 개별적인 제품이나 서비스를 넘어서 필요한 제품·서비스·정보를 통합, 제공함으로써 顧客의 문제 해결을 위한 방안을 제공한다는 의미임

化, 경영 활동 範圍의 擴大 등으로 인해 경영 활동에 필요한 모든 能力과 資源을 한 기업이 保有하는 것은 不可能하게 되었음

- 따라서 기업들은 經營 資源을 核心 能力(core competence)에 집중하고, 효율성이나 경쟁력이 낮은 경영 기능은 그것을 핵심 능력으로 보유하고 있는 기업에 委託(outsourcing)하여 전체적인 企業 資源 活用の 效率性을 증대시키고자 하고 있음

2. 21世紀型 企業像

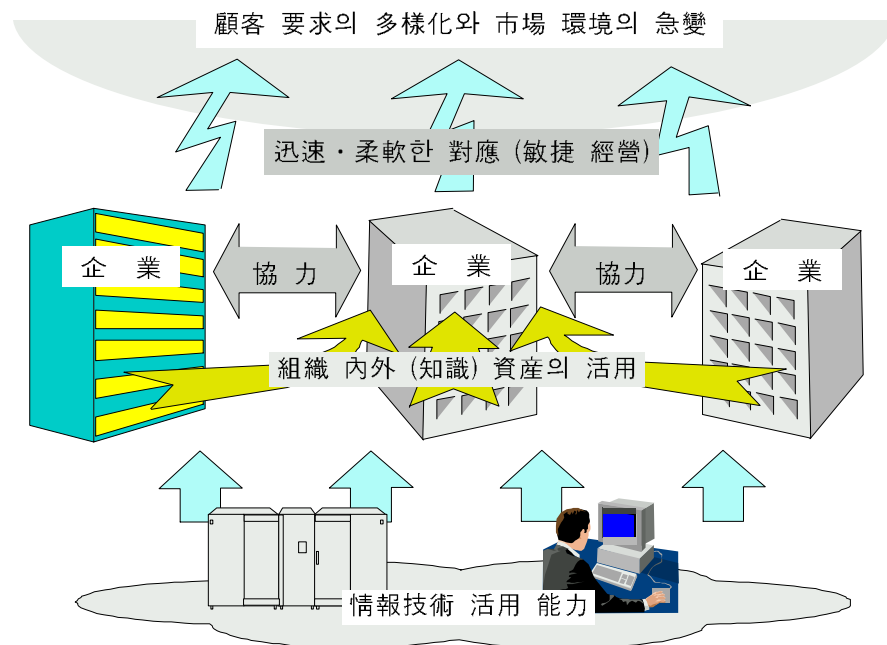
○ 21世紀型 企業像

21世紀型 企業이 갖추어야 할 기본적인 요건은 情報技術 活用 能力의 保有, 企業間 協力を 통한 資源 活用の 極大化, 知識 資産의 效果的 活用, 狀況 對應力經이 뛰어난 組織 體制 등임

- 향후의 경영 환경 변화를 고려할 때 21世紀型 企業이 갖추어야 할 기본적인 요건은 다음과 같음
 - (情報技術 活用 能力의 保有) 情報技術은 새로운 조직 구조의 구축, 프로세스 혁신 등 기업이 경영 활동을 효과적으로 수행하기 위한 다양한 방안들의 실행을 촉진하고 가능하게 함. 情報技術은 고객 요구를 기업 전략에 신속히 반영할 수 있게 하며, 21세기에 기업이 생존하고 성장하기 위한 필수적인 基盤 環境을 提供함
 - (企業間 協력을 통한 資源 活用の 極大化) 국내의 기업들과 적극적인 協力 關係를 구축하고 각 기업의 核心 能力과 資源을 공유함으로써, 경영 자원 활용의 효과를 극대화하고 시장 환경의 변화에 신속하게 대응할 수 있어야 함
 - (知識 資産의 效果的 活用) 知識을 창출하는 원천은 조직 內外部의 人的 資源임. 그러므로 조직 內외부의 구성원 및 관계자들 사이에 知識 네트워크를 구축하여, 각 개인들이 가진 知識을 共有하고 효과적으로 활용할 수 있는 체제를 갖추어야 함

- (狀況 對應力이 뛰어난 組織 體制) 외부로부터의 요구나 기회가 발생하였을 때, 필요한 경영 자원을 신속하게 동원하여 그에 대응할 수 있는 柔軟한 조직 체제를 갖추어야 함. 이를 위해서는 問題解決에 필요한 지식과 기술을 갖춘 사람들이 신속하게 하나의 팀으로 편성될 수 있어야 하며, 그 팀에게는 意思決定을 내리고 필요한 經營 資源을 사용할 수 있도록 權限을 부여해야 함

< 21世紀型 企業像 >



○ 假想企業의 登場

假想企業은 21세기 경영 환경 변화에 적극 대응하는 새로운 企業 形態로 擡頭되고 있음

- 假想企業은 고객 요구가 다양화하고 시장 환경이 급변하는 21세기 경영 환경 변화에 적극적으로 대응하는 새로운 企業 形態로 擡頭되고 있음
- 假想企業은 情報技術을 최대한 이용하여 여러 기업들과 긴밀한 協力 關係를 구축함으로써 상호 경영 자원을 共有하고자 하는 방안임

II. 假想企業의 概念 및 特性

- (假想企業의 概念) 假想企業이란 발생된 機會에 대응하기 위하여 필요한 核心 能力(core competence)과 資源을 보유한 기업들이 結合하여 기업 활동을 수행한 다음 機會가 消滅됨과 동시에 解體되거나 또다른 機會에 對應하기 爲하여 再結合하는 事業 主體들의 集合體임
- 假想企業의 長點
 - 投資 費用 및 間接 費用이 構成 企業에게 분산되어 事業 遂行의 危險을 감소시킬 수 있음
 - 情報技術을 이용하여 去來 處理 過程을 一관되게 수행하며 업무 프로세 스를 중심으로 조직을 슬림화하여 費用과 時間을 절약할 수 있음
 - 創造的인 能力과 迅速한 狀況 對處 能力을 갖출 수 있음
 - 資源과 技能의 共有를 통해 보다 더 큰 價値를 창출할 수 있음
- 다른 企業 結合 形態와의 比較
 - 假想企業은 個別 構成員들이 지닌 能力과 資源을 정보 네트워크를 통하 여 共有·結合함으로써 共通의 事業을 수행하는 單一한 가치사슬을 형 성함
 - 假想企業의 構成員들간의 關係는 기본적으로 同等함
- (電子商去來와 假想企業) 假想企業의 거래 방식은 정보 네트워크상의 假 想 空間을 통해 內部的으로는 구성 기업간의 거래를, 外部的으로는 소비 자와의 거래를 수행하는 복합적인 형태의 電子商去來임
- 既存 企業과 假想企業의 關係
 - 新規 事業이 큰 危險을 가지거나 보유하고 있지 않은 經營 資源을 필요 로 할 때, 假想企業은 新規 事業 進出을 위한 대안이 됨
 - 顧客 慾求가 다양화되고 技術 變化와 競爭이 격심해지는 21世紀 經營 環境에서는 假想企業이 一般的인 事業 遂行 方式으로 정착될 것임
 - 既存 企業은 대규모 자본이나 고도의 內部 調整 能力을 필요로 하는 사 업을 수행하거나, 벤처 케피탈과 유사한 형태로 核心 資源과 能力을 보 유하고 이를 假想企業에 투입하는 方式으로 事業을 수행하게 될 것임

○ 假想企業의 概念

- 정보 네트워크상의 假想 空間에서 기업 활동을 수행

假想 空間에서 企業 활동을 수행하는 것은 여러 기업이 지닌 核心 能力과 資源을 동원하여 발생한 機會에 迅速하게 對應하기 위해 가장 필요한 조건임

하는 기업

- 인터넷과 같은 정보 네트워크상의 假想 空間에서 고객과의 관계를 형성하고 제품 판매 등의 기업 활동을 수행하는 모든 기업을 가장 넓은 의미의 ‘가상기업’이라고 할 수 있음
- 假想 空間에서 기업 활동을 수행하는 것은 여러 기업이 지닌 核心 能力과 資源을 동원하여 발생한 機會에 迅速히 對應하기 위해 가장 필요한 조건임
- 그러나 단지 가상 공간에서 기업 활동을 수행하는 것만으로는 기업이 가진 資源을 核心 能力의 強化에 집중하고 부족한 능력은 다른 기업과의 協力을 통해 확보함으로써 급격한 環境 變化에 迅速히 對應한다는 전략적인 요구를 만족시키지 못함

여러 기업의 能力과 資源을 共有함으로써 새로운 사업 수행을 위해 형성되는 기업

- 여러 기업의 能力과 資源을 共有함으로써 새로운 사업 수행을 위해 형성되는 기업
 - ‘가상기업(Virtual Enterprise)’이란 말은 1989년 Jan Hopland에 의해 처음 사용되었는데, 그는 假想企業을 “內·外部의 協力을 통하여 현재 자신이 가지고 있는 것보다 더 많은 資源을 이용할 수 있는 기업”이라고 함
 - 즉, 사업 수행에 필요한 核心 能力 및 資源을 다른 기업과 共有함으로써 상호 공동 목적을 달성하는 것이 假想企業의 기본적인 목적임
 - 특히, 知識이 기업의 核心 資源이 되고 知識의 活用 能力이 기업의 核心 力量이 되는 知識 社會에서는, 協力을 통하여 여러 기업이 가진 知識 資源을 共有하는 것이 기업의 경쟁력 강화에 필수적임
- 事業上 필요에 따라 生成·消滅하는 臨時 組織
 - 假想企業은 실제의 기업 조직과 같이 永續的 存在(going-concern)를 지향하기보다는 事業上의 必要에 따라 만들어졌다가 必要性이 없어지면 消滅하

假想企業은 事業 機會가 발생하면 그것에 대응하기 위해 만들어졌다가 事業 機會가 消滅되면 다시 解體되는 臨時 組織임

는 일종의 임시(ad hoc) 조직임

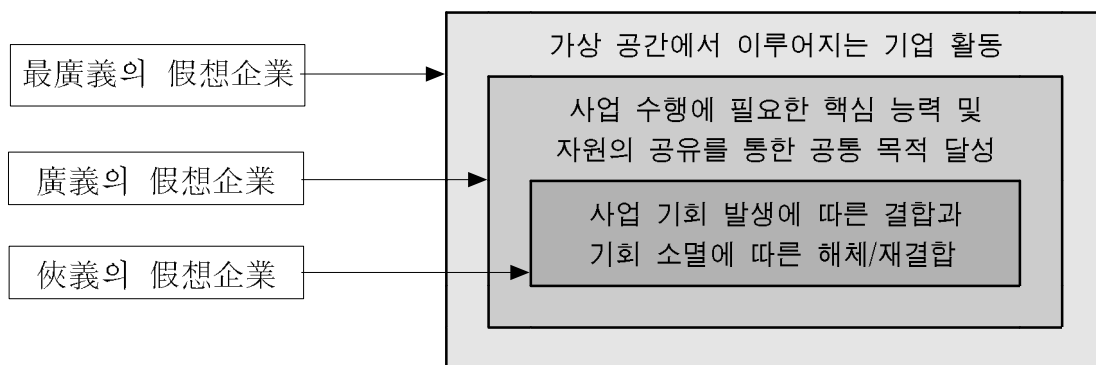
- ‘事業上의 必要’란 발생한 事業 機會를 활용하여 영리 추구나 공익 제공 등의 特定 目的을 이루고자 하는 意志를 말함
- 고객의 요구가 다양화되고 시장 환경이 급변하는 21세기에는 事業 機會의 발생에 따라 生成·消滅하는 臨時 組織이 보다 보편화될 것임

- 이상의 개념을 종합하면, 假想企業은 발생한 機會에 對應하기 위하여 필요한 核心 能力과 資源을 보유한 기업들이 結合하여 기업 활동을 수행한 다음, 機會가 消滅됨과 동시에 解體되거나 또다른 機會에 對應하기 위하여 다른 형태로 再結合하는 事業 主體들의 集合體라고 할 수 있음

假想企業은 21世紀型 企業의 기본적인 요건을 갖춘 기업 형태라 할 수 있음

- 이러한 假想企業은 進술한 21世紀型 企業의 基本的인 要件, 즉 정보기술 활용 능력, 적극적인 기업 간 협력, 지식 자산의 효과적 활용, 뛰어난 상황 대응력 등을 갖춘 기업 형태라 할 수 있음

< 가상기업의 개념 틀 >



○ 假想企業의 長點

- 여러 구성원이 관여하는 거래 처리 과정을 情報技術을 이용하여 一貫되게 수행하므로 거래 처리에 소요

假想企業은 초기 투자 비용과 간접비용이 각 구성 기업에게 분산되므로, 事業 危險도 減少됨

되는 費用과 時間을 줄일 수 있음

- 기업 조직을 業務 프로세스 중심의 팀 또는 그룹 단위로 편성함으로써 기업 조직의 슬림화와 이에 따른 간접 비용의 감소를 가져올 수 있음
- 새로운 市場과 事業 機會에 對應하기 위한 초기 투자 비용과 간접 비용은 각 구성 기업에게 分散되기 때문에 실질적인 초기 투자 비용과 간접 비용은 최소화되며, 市場에서의 事業 危險도 減少됨

대규모 기업에게 결핍되기 쉬운 創造的인 能力과 迅速한 狀況 對處 能力을 갖출 수 있음

- 대규모 기업에게 결핍되기 쉬운 創造的인 能力과 迅速한 狀況 對處 能力을 갖출 수 있음
- 여러 기업이 能力과 資源을 共有하므로, 한 기업이 창출할 수 있는 것보다 더 큰 價値를 창출할 수 있으며 경우에 따라 새로운 市場을 형성할 수도 있음

○ 다른 企業 結合 형태와의 比較

假想企業은 구성원간의 관계가 對等한 형태를 띠며, 개별 構成員의 機能과 資源이 정보 네트워크를 통하여 共有·結合되어 단일한 가치사슬을 형성함

- 構成員간의 關係
 - 垂直的 統合이나 水平的 統合은 구성원간의 관계가 타기업에 대해 統制力을 지니는 한 기업에 의해 주도됨.
 - 假想企業은 기본적으로 구성원간의 관계가 對等한 형태를 띠
- 價値사슬의 結合
 - 컨소시엄은 가치사슬에 의해 결합된 것이 아니므로 업무 프로세스간의 연결이 이루어지지 않음
 - 假想企業은 개별 構成員의 機能과 資源이 정보 네트워크를 통하여 共有·結合되어 단일한 가치사슬을 형성함

< 假想企業과 다른 企業 結合 형태와의 比較 >

企業 結合의 形態	特 徵
垂直的 結合	<ul style="list-style-type: none"> · 기업 내부의 가치사슬과 연결되는 外部의 기업이나 조직이 매우 중요한 역할을 할 때, 이를 內部로 吸收하거나 또는 關係의 再設定을 통해서 자기 기업의 統制力 내에 들도록 함
水平的 統合	<ul style="list-style-type: none"> · 시장에서 같은 또는 비슷한 제품이나 서비스를 공급하는 경쟁 기업을 吸收하거나 多角화된 다른 사업 단위들을 묶어서 하나의 사업 단위로 統合
컨소시엄	<ul style="list-style-type: none"> · 특수한 목적으로 單純하게 結集된 기업간 결합 관계로, 가치 사슬에 의해 결합된 것이 아니기 때문에 상황 변화에 따라 언제든지 탈퇴와 해체가 가능함 · 또한 정보 네트워크에 의해 自動적으로 업무 프로세스 간의 연결이 이루어지는 것이 아니라, 필요시마다 人爲的 작업에 의해 結集이 이루어짐
假想企業	<ul style="list-style-type: none"> · 개별 構成員이 지닌 機能과 資源이 정보 네트워크를 통하여 共有· 結合되어 共通의 사업을 수행하는 單一한 가치사슬을 형성함 · 構成員간의 관계는 기본적으로 同等한 관계이며, 다만 市場 支配力이나 情報技術力의 差異에 따른 支配力 差異는 있을 수 있음

○ 電子商去來와 假想企業

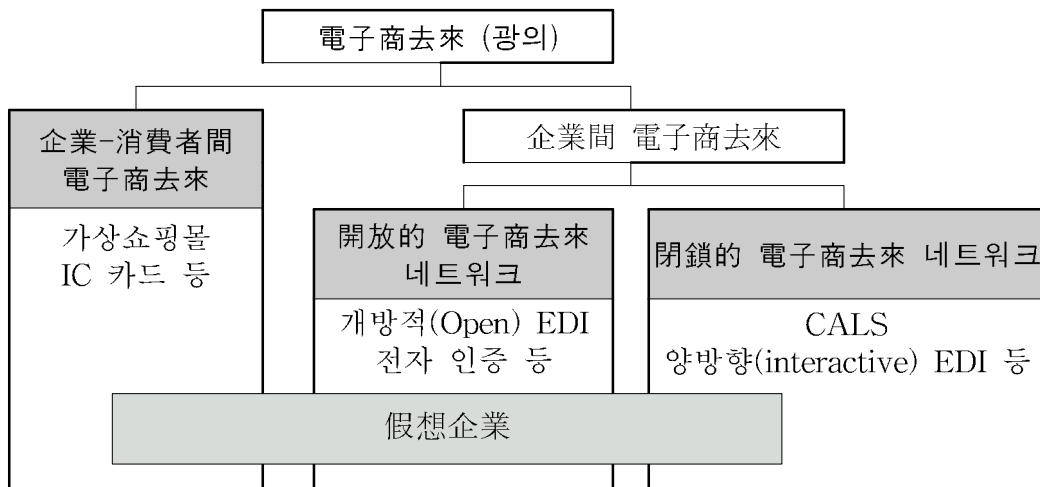
電子商去來란 기업· 소비자· 정부 등 경제 활동 주체 사이의 去來 活動이 정보 네트워크상에서 이루어지는 것을 말함

- 電子商去來(EC: Electronic Commerce)의 概念
 - 電子商去來란 기업, 소비자, 정부 등 모든 경제 활동 주체 사이의 去來 活動이 정보 네트워크상의 假想 空間에서 이루어지는 것을 말함
 - 최근 인터넷, 電子金融 및 情報保安 技術의 발전으로 기업과 소비자간 또는 기업간 거래 활동 중 원자재· 부품의 조달과 제품 유통 등의 物的 흐름

을 제외한 거의 모든 去來 活動이 정보 네트워크 상에서 이루어질 수 있게 되었음

- 電子商去來의 區分

- 電子商去來는 크게 기업²⁾과 소비자간의 電子商去來와 기업간의 電子商去來로 구분됨



- 기업과 소비자간의 電子商去來는 정보 네트워크 상의 개방적인 電子 市場에서 소비자가 특정 제품·서비스를 제공하는 기업을 탐색하거나, 기업이 특정 제품·서비스를 필요로 하는 소비자를 탐색함으로써 이루어짐
- 企業間的 電子商去來는 사전에 거래 대상으로 지정되지 않은 기업이라도 자유롭게 참여할 수 있는 開放的 네트워크 방식의 電子商去來와 사전에 미리 정해진 참가 기업들 사이에서만 거래가 가능한 閉鎖的 네트워크 방식의 電子商去來로 구분됨

2) 여기에서 企業이란 個人과 대별되는 組織이라는 개념보다는, 消費者와 대별되는 제품 또는 서비스를 제공하는 供給者로서의 개념임. 그러므로, 인터넷 등 정보 네트워크상에서 제품을 판매하거나 서비스를 제공하는 個人도 企業으로 간주할 수 있음

開放的 電子商去來 네트워크는 많은 기업들의 참가가 가능하며, 閉鎖的 電子商去來 네트워크는 참가 기업간의 情報 共有의 폭이 最大化 됨

- 開放的 電子商去來 네트워크는 거래 절차 및 관행의 표준화로 많은 기업들의 참가가 가능하다는 장점이 있음
- 반면 閉鎖的 電子商去來 네트워크는 참가 기업의 수는 상대적으로 적지만 업무 프로세스와 정보시스템의 통합으로 참가 기업간의 情報 共有의 폭이 最大化된다는 장점이 있음

- CALS와 假想企業

- 최근 세계 각국에서 산업정보화의 핵심 전략으로 추진되고 있는 CALS는 제품의 개발부터 생산·운용 및 자금 결제에 이르기까지 관련된 모든 技術·去來 정보를 관련 기업간에 共有할 수 있도록 하는 電子商去來 네트워크를 구축하고자 하는 것임
- 이러한 CALS가 관련 기업뿐만 아니라 산업 전체 또는 국가적 범위에서 구현되면, 事業 機會가 발생할 때마다 이에 迅速·柔軟하게 對應할 수 있는 假想企業의 형성이 가능하게 될 것임

- 통합된 가치사슬로서의 假想企業

- 기업은 원재료의 구입과 가공에서 시작하여 최종 소비자에게 제품 및 서비스를 전달하기까지 여러 개의 가치사슬³⁾로 구성되어 있음
- 情報技術의 발전으로 기업의 가치사슬은 다른 기업의 가치사슬과 연결됨. 따라서, 假想企業이란 기업과 기업간에 정보 네트워크를 통하여 統合된 하나의 가치사슬이라 할 수 있음

假想企業이란 여러 기업과 조직·개인간에 共通 目的을 달성하기 위하여 정보네트워크를 통하여 統合된 하나의 가치사슬임

3) 가치사슬(Value Chain)이란, 기업이 사업을 수행하기 위하여 행하는 여러 활동들을 기술적·경제적으로 분류 가능한 활동들로 구분하고, 각 활동들의 사슬로써 기업의 가치 창출 과정을 설명하는 개념임. 기업의 가치 창출 활동은 내부적 물류·생산 활동·외부적 물류·마케팅/판매·서비스의 5가지 본원적 활동과 기반 구조·인적 자원 관리·기술 개발·구매의 4가지 지원 활동으로 구분됨

- 이와 같이 단일한 가치사슬로 형성된 假想企業의 거래 방식은 내부적으로는 構成員간의 거래가 그리고 외부적으로는 소비자와의 거래가 정보 네트워크상의 假想 空間에서 이루어지는 복합적인 형태의 電子商去來임

○ 기존 企業과 假想企業의 關係

기업의 일부분이 假想企業의 構成員이 되는 경우, 하나의 기업은 하나 이상의 假想企業에 동시에 참여하여 사업을 수행할 수 있음

신규 사업 기회가 일정한 규모를 갖추거나 일정 기간동안 지속될 수 없는 틈새 시장에서 형성되어, 이에 신속하게 대응하여야 할 경우에 假想企業이 대안이 될 수 있음

- 假想企業의 構成員으로서의 企業
 - 假想企業의 構成員은 사업 수행을 위해 필요한 能力과 資源을 보유한 기업이나 기업의 일부분, 개인 또는 기업 이외의 기관들이 될 수 있음
 - 기업의 일부분이 假想企業의 構成員이 되는 경우, 기업은 하나 이상의 假想企業에 동시에 참여하여 사업을 수행할 수 있음
- 新規 事業 進出을 위한 前衛 組織으로서의 假想企業
 - 새로운 사업이 단일 기업이 감당하기에는 큰 危險을 내포하고 있거나 현재 기업이 보유하고 있지 않은 經營 資源을 필요로 할 때, 假想企業은 新規 事業 進出을 위한 대안이 될 수 있음
 - 특히 새로운 사업 기회가 일정한 규모를 갖추거나 일정 기간동안 지속될 수 없는 틈새 시장(niche market)에서 형성되어, 이에 필요한 경영 자원만을 갖추고 신속하게 대응해야 할 필요성이 있을 경우에 假想企業이 좋은 대안이 될 수 있음
- 一般的인 事業 遂行 方式으로서의 假想企業
 - 고객 요구가 다양화되고 기술 변화와 경쟁이 격심해지는 21세기 기업 환경에서는, 신속한 대응력을 갖추고 협력을 통해 외부 자원을 활용할 수 있는 假想企業의 필요성이 더욱 커짐

CALS나 전자상거래 체제가 형성되어 정보 네트워크를 통한 기업간 거래와 협력이 더욱 자유롭고 빨라지게 되면 假想企業이 一般的인 事業 遂行 方式으로서 정착되게 될 것임

- 특히, CALS나 전자상거래 체제가 형성되어 정보 네트워크를 통한 기업간 거래와 협력이 더욱 자유롭고 빨라지게 되면 假想企業이 一般的인 事業 遂行 方式으로서 정착되게 될 것임
- 既存 企業의 役割
 - 假想企業이 一般的인 사업 수행 방식으로 정착되게 되면 既存 企業의 역할은 다음과 같이 변화할 것임
 - 既存 企業은 장기간 지속되며 대규모의 資本이나 고도의 內部 調整 能力을 필요로 하는 사업을 수행하거나, 또는 벤처캐피털(venture capital)과 유사한 형태로 核心 資源과 能力을 보유하고 이를 假想企業에 투입하는 방식으로 사업을 수행하게 될 것임

III. 假想企業의 實現

- (假想企業의 라이프사이클) 假想企業의 라이프사이클은 機會 識別, 構成員 選擇, 形成, 運營, 그리고 變換 및 解體의 5 개 주요 프로세스로 이루어짐
- 假想企業 實現의 條件
 - (內部 基盤 環境) 相互 役割 分擔에 기초한 企業 統合을 통하여 假想企業을 형성하는 데는 이를 뒷받침할 수 있는 資源과 能力 등 內部 基盤 環境이 필요함
 - (外部 基盤 環境) 동시에 법적·제도적 장치와 기술적 기반 구조 등과 같은 外部 基盤 環境도 갖추어져야 함
- 假想企業 實現을 위한 條件上的 問題點
 - (法的·制度的 裝置의 整備) 假想企業이 획득한 經濟的 價値와 法律的 權利의 처리를 위한 法的·制度的 裝置 등이 整備되어야 함
 - (情報 인프라의 構築) 여러 구성 기업들이 모여 마치 하나의 企業 組織처럼 기능할 수 있도록 하기 위해서는 情報 인프라의 구축이 필수적임

○ 假想企業의 라이프사이클

假想企業의 라이프 사이클은 機會 識別, 構成員 選擇, 形成, 運營, 解體/變換이라는 주요 프로세스로 나누어짐

- 假想企業도 일반 기업과 마찬가지로 그 生成에서 消滅에 이르기까지의 라이프사이클을 가지는데, 假想企業의 라이프사이클은 일반 기업에 비해 훨씬 짧고 분명하게 나타남
- 假想企業의 라이프사이클은 機會 識別, 構成員 選擇, 形成, 運營, 解體/變換이라는 주요 프로세스로 나누어 짐

< 機會 識別 >

事業 機會의 식별 및 性格 파악 후, 假想企業에 대한 要求 事項을 정의함

- 관련된 核心 能力을 가진 한 기업이 事業 機會를 식별하고 그 기회의 性格을 구체적으로 파악함
- 그 다음 그 機會에 따라 형성되어야 하는 假想企業에 대한 要求 事項을 정의함

協力 對象을 탐색하고, 構成員 選擇의 基準을 결정함

< 構成員 選擇 >

- 우선 협력 對象을 탐색하고, 構成員을 선택하기 위해 資質과 過去 成果 決定 基準을 정함
- 構成員이 갖추어야 하는 資質로는 식별된 기회에 대응할 수 있는 核心 能力과 迅速·柔軟하게 假想 企業에 참여할 수 있는 능력, 假想企業이 활동하는 동안 민첩하게 제품을 생산하거나 서비스를 제공할 수 있는 능력 등임
- 過去 成果 決定 基準으로는 이러한 資質이 성과를 달성하는 데 어느 정도 공헌했는지를 알 수 있는 척도를 선정함

假想企業의 形成을 위해서는 사업 目的 및 戰略 수립, 協約 체결, 인프라 構築 등 여러 활동의 수행이 요구됨

< 形成 >

- 실제로 假想企業을 形成하기 위해서는 다음과 같은 활동의 수행이 요구됨
- ① 사업의 目的과 戰略의 명확화
- ② 構成員의 결정과 사업 수행을 위한 協約 締結
- ③ 사업 成果 測定을 위한 財務·運營 測定 基準 決定
- ④ 사업 수행을 위한 財政的·制度的 인프라 구축
- ⑤ 제공될 제품/서비스의 保證 責任 主體 명확화
- ⑥ 危險에 따른 報償 計劃 樹立
- ⑦ 사업 운영 인프라 구축과 報告·監督 관계 설정
- ⑧ 假想企業의 解體 時點 判斷 基準의 결정과 解體 節次 마련

假想企業이 형성된 후 운영될 때는 민첩하게 운영되어 외부에 單一 組織으로 확실히 인식되어야 함

< 運營 >

- 假想企業이 형성된 후에는 민첩하게 운영되어 외부에 單一 組織으로 인식될 수 있어야 함
- 이를 위해서는 상황 변화나 새로운 지식에 맞추어 운영 구조를 그때 그때 신속하게 再構成하거나 改善해야 함
- 또한 위기를 극복하고 위기로부터 회복할 수 있는 능력을 갖추어야 함

事業 機會에 대한 대응이 완료되면 解體하거나 새로운 事業 機會에 대응하기 위하여 變換됨

< 解體 / 變換 >

- 당초의 事業 機會에 대한 대응이 완료되면 假想企業은 解體되거나 새로운 事業 機會에 대응하기 위한 근본적인 變換이 필요하게 됨
- 이때는 事業 機會로부터 획득할 수 있는 殘餘 經濟的 價値와 이의 획득을 위해 필요한 資源量을 비교 측정함으로써 假想企業의 持續 또는 解體 필요성을 판단해야 함. 이를 위해서는 모든 構成員들이 理解하고 同意할 수 있는 특정 尺度 등을 사용하여야 함

○ 假想企業 實現의 條件

企業 統수를 통하여 假想企業을 구축하기 위해서는 이를 뒷받침할 수 있는 資源과 能力을 가지고 있어야 하며, 情報 인프라의 구축이 필수적임

- 構成員들에게 분담된 役割을 수행할 수 있는 能力과 資源을 가지고 있어야 함
 - 이러한 能力과 資源은 企業 內部的 基盤 環境과 企業 外部的 基盤 環境으로서 존재함
 - 특히 여러 構成員들이 모여 마치 하나의 企業 組織처럼 기능할 수 있도록 하기 위한 標準化되고 開放적인 情報 인프라의 構築이 필수적임
- 企業 內部的 基盤 環境
 - 人的 資源 : 假想企業을 계획·조직화하고 운영하기 위한 管理·기술·운영 인력
 - 物的 資源 : 제품 또는 서비스의 생산 및 제공을 위해 필요한 시설 및 설비
 - 財政 資源 : 초기 투자와 운영·유지 비용
 - 技術 資源 : 생산·공학·관리·정보 기술 등
 - 假想企業에 대한 理解와 이에 적극적으로 참여하려는 意圖
 - 최고경영자의 理解와 支援
- 企業 外部的 基盤 環境
 - 假想企業을 인정하고 진흥하기 위한 법적·제도적 장치

- 데이터 표준과 정보기술 표준
- 정보통신 기반 구조

○ 假想企業 實現을 위한 條件上의 問題點

假想企業이 획득한 經濟的 價値와 法律的 權利의 처리를 위한 法的·制度的 裝置의 整備가 필요함

- 假想企業의 實現을 위해서는 다음과 같은 法的·制度的 裝置가 整備되어야 함
 - 假想企業이 획득한 經濟的 價値의 회계 및 세법상 처리
 - 假想企業 해체시 假想企業이 획득한 특허권·상표권 등 法律的 權利의 歸屬 處理
 - 假想企業과 그 직원의 法律的 資格 인정
 - 假想企業이 解體된 後 이미 제공된 제품 및 서비스에 대한 보증 책임에 대한 문제 등

假想企業의 構築에 是 여러 구성 기업들을 하나의 조직으로 연결시켜 주는 標準化되고 開放的인 情報 인프라의 구축이 요구됨

- 情報 인프라의 構築
 - 假想企業의 構築에는 여러 構成員들을 하나의 조직으로 연결시켜 주는 標準化되고 開放的인 情報 인프라의 구축이 요구됨
 - 假想企業은 영속적인 조직은 아니므로 構成員들은 假想企業의 구성을 위한 정보시스템과 통신 네트워크의 구축에 많은 투자를 하기를 원하지 않음
 - 그러므로 적은 費用으로 자유롭게 접근하여 쉽게 이용할 수 있는 標準化되고 開放的인 情報 인프라의 구축이 요구됨
 - 假想企業의 企業 情報은 여러 개인과 조직에게 개방된 정보 네트워크상에서 운용되므로, 정보 네트워크상에서의 保安에 대한 요건도 중요함
 - 최근 급속히 확산되고 있는 인터넷은 기술적으로 성숙되어 있으며 그 통신 규약이 전세계적으로 표준화되어 있어 향후 국가정보인프라(NII: National Information Infrastructure)로서의 역할이 기대되고 있으며, 假想企業의 基盤 情報 네트워크로서도 유망함

IV. 事例

- 로젠블러스旅行社의 國際同盟
 - 세계 여행에 대한 요구가 증가하여 새로운 事業 機會가 발생함에 따라 로젠블러스 國際同盟(RIA)이라는 全世界 사업 네트워크를 구축함
 - 이는 地域的·世界的 서비스의 提供을 위해 세계 각지의 지역여행사들을 情報 네트워크로 연결하여 하나의 價値사슬을 형성함으로써, 각 지역여행사들이 보유하고 있는 사업 능력을 상호 공유함
- 美國 MDA社의 假想 工場
 - Mcdonnel Douglas Aerospace社는 자회사인 AeroTech Service社의 情報 네트워크를 이용하여, 군수장비의 생산에 참여하는 협력 업체들과 해당 장비가 생산되는 동안 一時的인 협력 관계를 맺는 假想 工場을 구축함
 - 假想 工場에서는 업체들과 情報 네트워크상에서 거래 情報 및 설계·생산 데이터를 주고 받을 수 있도록 함

1. 로젠블러스旅行社의 國際 同盟

로젠블러스旅行社는 情報技術을 積極적으로 활용하여 全世界 事業 네트워크를 구축함으로써 미국 5대 여행사의 하나로 성장했음

○ 로젠블러스旅行社의 概要

- 1980년 당시 로젠블러스社는 연간 매출액이 4,000만 달러에 불과한 지역 여행 알선 업체였음
- 그러나 현재 로젠블러스社는 매출액 13억 달러로 미국의 5대 여행사 중 하나가 되었음
- 이와 같이 로젠블러스社가 급격하게 성장할 수 있었던 요인은 다음에서 찾을 수 있음
 - 全世界를 연결하는 事業 네트워크를 形成하여 고객의 세계적 여행 욕구를 충족시켜줄 수 있었음
 - 서비스의 제공과 지속적인 혁신의 기반을 형성하기 위해 情報技術을 積極적으로 活用하였음

○ 事業 機會 擴大에 따른 네트워크 形成

탈규제와 세계 여행에 대한 고객의 욕구 확대에 따라 자사를 세계 여행 알선 전문 여행사로서 발전시키고 새로운 旅行 市場을 創出할 수 있는 機會가 생김

- 事業 機會의 擴大
 - 1978년 미국 항공 업계의 규제 완화로 새로운 여행 서비스 제공을 위한 事業 機會가 대두됨
 - 脫規制로 인해 요금 체계의 다양화, 부가적인 여행 서비스 제공 등 여행 산업의 환경이 예전보다 훨씬 動的으로 되었음
 - 80년대 말에는 세계 여행에 대한 고객들의 욕구가 확대되면서 당사를 세계 여행 알선 전문 여행사로서 발전시키고 새로운 旅行 市場을 創出할 수 있는 機會가 생겼음

로젠블러스社は 世界化와 地域的 對應이라는 상충되는 목적을 충족시키기 위해 로젠블러스 國際同盟(RIA)이라는 독특한 네트워크 구조를 선택함

- 世界化 戰略의 追求
 - 여행 산업의 환경 변화에 따른 事業 機會의 擴大는 로젠블러스社가 世界化를 추진하는 촉매제가 되었음
 - 로젠블러스社は 세계화를 추진함에 있어 引受나 自力에 의한 成長과 같은 전통적인 방법은 비용과 시간이 과다하게 소요되고, 지역에 대한 전문성과 밀접성을 통해 지역적인 대응 능력도 유지해야만 하는 서비스 업계에는 부적합하다고 판단함
 - 이와 같은 이유로 로젠블러스社は 世界化와 地域的 對應이라는 상충되는 목적을 충족시키기 위해 로젠블러스 國際同盟(RIA)이라는 독특한 네트워크 구조를 선택함

○ 로젠블러스 國際同盟(RIA)

- 로젠블러스 國際同盟(RIA)의 構成
 - 1988년에 설립된 로젠블러스 國際同盟(RIA)은 32개 파트너로 구성되어 있는데, 이들은 현재 37개국에 1,200개 이상의 사업장을 운영하고 있음

- RIA는 실제로 세계 모든 주요 여행 시장에 그 지역 조직을 가지고 있으며, 연간 총매출액이 60억 달러를 상회함

로젠블러스社は 國際同盟을 통해 로젠블러스社와 세계 각지의 지역 여행사가 보유하고 있는 능력의 공유함으로써 하나의 價値사슬을 구축하였음

- 로젠블러스 國際同盟(RIA)의 特徵

- 로젠블러스社は 國際同盟을 통해 로젠블러스社와 세계 각지의 지역 여행사가 보유하고 있는 전문 능력을 공유함으로써 부가가치 창출을 위한 하나의 價値사슬을 구축하였으며, 이를 통해 세계적 네트워크를 구성하였음
- 이를 통해 RIA의 각 파트너들은 여행 시장의 세계화에 대한 효과적인 대응, 지역 특성을 살린 여행 서비스의 제공, 매출 증대라는 상호 이익을 동시에 달성할 수 있었음
- 네트워크 구성을 위해 情報技術을 積極적으로 活用했음. RIA의 구성원들은 기존에 보유하고 있던 시스템의 능력을 최대한 활용하여, RIA 세계 유통 네트워크(GDN)를 구성함

로젠블러스 國際同盟(RIA)을 통해 地域的·世界的 서비스를 提供하고, 相互 利益을 共有할 수 있는 기회를 확보함

- 로젠블러스 國際同盟(RIA) 구축의 效果

- 정보 네트워크를 통해 고객의 요구에 신속히 반응할 수 있는 체제를 구축함으로써 고객들에게 世界的인 서비스를 提供함
- 각 파트너들이 보유한 전문성을 활용하여 地域別 特性에 맞는 서비스를 제공함으로써 지역 시장에서 기업 고객을 확보하는 데 필요한 파트너들의 경쟁력을 향상시킴
- 각 파트너들이 보유하고 있는 노하우, 專門性, 아이디어 등을 서로 배우고 共有할 수 있는 기회를 확보함
- 합작 사업의 기회가 증가함

로젠블러스 國際同盟은 사업 수행에 필요한 핵심 능력 및 자원을 공유함으로써 여행 사업의 세계화라는 공동 목적을 달성하고자 하는 점에서 廣義의 假想企業에 해당함

○ 假想企業과 로젠블러스 國際同盟

- 로젠블러스 國際同盟은 여행 대상 지역이 전세계로 확대됨에 따라 여행 사업의 세계화를 원활하게 추진하기 위해 형성된 것임
 - 國際同盟을 구축함으로써 로젠블러스 旅行社와 세계 각지의 지역 여행사들이 각자가 보유하고 있는 사업 능력을 상호 공유함
- 그러므로 로젠블러스 國際同盟은 사업 수행에 필요한 핵심 능력 및 자원을 공유함으로써 여행 사업의 세계화라는 공동 목적을 달성하고자 하는 廣義의 假想企業에 해당함

2. 美國 AeroTech社의 假想工場

○ 假想工場 構築의 背景

MDA社가 수주하는 군수 장비에 따라 수천개의 협력 업체들과 다양한 형태의 협력이 이루어짐

- 美國의 McDonnell Douglas Aerospace(MDA)社는 항공기 등의 군수 장비 생산 업체로서, 협력 업체들로부터 공급받은 부품을 조립하여 최종 제품을 생산하고 있음
- 관련 산업 분야에는 수천개의 부품 공급 업체들이 있으며, MDA社가 수주하는 군수 장비에 따라 이들 협력 업체들과 다양한 형태의 협력이 이루어짐
 - MDA社가 군수 장비 입찰에 필요한 見積書를 작성하기 위해서는, 최적의 조건을 갖춘 협력 업체의 선정이 중요함
 - 실제로 장비가 생산되려면 많은 협력 업체들과 방대한 양의 컴퓨터 설계(CAD) 데이터를 주고받아야 하는데, 협력 업체들 중에는 MDA社와 호환되지 않는 CAD 시스템을 사용하는 경우가 많음

- 협력 업체들 중에는 MDA社와 장기적인 협력 관계에 있는 업체가 있는 반면 부품 공급을 위해 일시적인 협력 관계를 가지는 업체들도 있어, 모든 협력 업체들과 정보 교환을 위한 정보 네트워크를 구축하는데 어려움이 따름

假想工場은 MDA社와 협력 업체들이 정보 네트워크상에서 거래 정보 및 설계·생산 데이터를 주고받을 수 있도록 一時的으로 형성되는 協力 네트워크임

假想工場の 구축은 迅速한 供給者 選定, 效果的인 設計 圖面 交換, 프로젝트 管理의 效率性 提高, 設備의 共同 利用 등의 효과를 가져옴

○ AeroTech社의 假想工場 構築

- MDA社는 子會社인 AeroTech Service社를 통해 외부 공급자들이 자유롭게 안전하게 이용할 수 있는 정보 네트워크를 제공하여 假想工場을 구축하였음
- 이 假想工場은 MDA社와 협력 업체들이 정보 네트워크상에서 거래 정보 및 설계·생산 데이터를 주고받을 수 있도록 一時的으로 형성되는 協力 네트워크임
- AeroTech Service社는 서로 다른 방식의 정보시스템을 사용하거나 정보시스템의 情報技術 활용 정도 및 능력이 상이한 기업들간의 정보 공유를 도와주는 정보 중개자(information broker)의 역할을 수행함

○ 假想工場을 통한 效果

- (迅速한 供給者 選定) 모든 관련 기업들이 자기 기업과 제품에 대한 정보를 AeroTech Service社의 정보 네트워크를 통해 제공함으로써, 부품을 필요로 하는 모든 기업들이 最適의 조건으로 부품 공급 업체를 빠르게 찾을 수 있게 됨
- (效果的인 設計 圖面 交換) AeroTech Service社는 서로 다른 형식 또는 독자적인 방식의 CAD 시스템을 사용하는 협력 업체들을 위해 CAD 데이터를 각 기업이 활용할 수 있는 형태로 변환하여 전송해 줌

- 예전에는 속달 우편을 통하여 설계 도면을 전송하는 데 건당 400달러가 소요되고 기간도 며칠이 걸렸으나, 지금은 불과 4달러의 비용으로 수초 내에 대량의 설계 데이터를 전송할 수 있음
 - 또한 제품 개발 단계부터 필요한 설계 정보를 공유함으로써 제품의 개발·생산에 소요되는 비용과 시간이 크게 감축됨
- **(프로젝트 管理의 效率性 提高)** 서로 멀리 떨어져 있는 기업이나 관련 조직들이 상대 기업이나 조직의 컴퓨터상에 있는 스케줄링 프로그램을 사용할 수 있도록 하여 상호간의 協力 作業의 日程을 효과적으로 調整할 수 있도록 도와줌
 - **(設備의 共同 利用)** 여러 관련 기업이나 조직들이 개별 기업이 보유한 컴퓨터 설비를 共同으로 이용하여 높은 생산성 효과를 얻고 있음
 - 여러 참가 기업이나 조직들이 값비싼 컴퓨터 설비를 갖추지 않고도 복잡한 高價의 소프트웨어 프로그램을 遠隔으로 안전하게 운용할 수 있음

○ 假想企業과 AeroTech社의 假想 工場 構築

AeroTech社의 假想 工場은 사업 기회의 발생에 따른 결합과 기회 소멸에 따른 해체 및 재결합이라는 의미에서 狹義의 假想企業에 해당함

- AeroTech社의 假想 工場은 MDA社와 필요에 따라 일시적인 협력 관계를 맺는 협력 업체간에 형성되는 臨時 協力 네트워크임
 - 즉, 해당 군수 장비의 생산이 완료되면, 이들간의 협력 네트워크는 해체됨
- 이러한 의미에서 AeroTech社의 假想 工場은 사업 기회의 발생에 따른 결합과 기회 소멸에 따른 해체 및 재결합이라는 狹義의 假想企業에 해당함

V. 提言

- (國內 企業의 當面 問題) 최근 전세계적인 無限 競爭 體制 形成 및 地域主義化 경향과 국제 경쟁력 약화에 따라 국내 기업들은 국내외에서 커다란 도전을 받고 있음
- (國內 企業의 課題) 假想企業은 국내 기업들이 21세기의 새로운 기업 환경에 적극적으로 대처하기 위하여 지향하여야 할 ‘方向’을 제시하고 있음
 - 정보기술 활용 능력을 강화하고 국가적인 정보통신 기반 구축에 적극 참여하여 기업 활동의 새로운 인프라를 구축하여야 함
 - 知識의 源천인 人的 資源에 대한 투자와 관리를 강화하고, 기업 내 외부 人的 資源을 연결하는 知識 네트워크를 구축하여야 함
 - 국내외 기업과의 協力을 통하여 경쟁력을 강화하고 전세계 시장에서의 사업 기회에 신속히 대응하여야 함
 - 팀 중심의 조직 운영, 업무 프로세스 혁신(BPR), 일선 업무담당자로의 권한 위양 등으로 柔軟한 組織 體制를 갖추어야 함

○ 國內 企業의 當面 問題

國內 企業들은 선진 기업에 비해 核心 能力 강화, 人的 資源 管理 및 情報 技術 活用に 있어서 뒤떨어져 있음

- 최근 전세계적인 無限 競爭 體制 形成 및 地域化 경향과 국제 경쟁력 약화에 따라 국내 기업들은 국내외에서 커다란 도전을 받고 있음
- 기업 내부적인 측면에서, 대부분의 국내 기업들은 선진 기업에 비해 核心 能力의 강화와 知識 資産의 源천인 人적 資源의 管理에 뒤떨어져 있으며, 情報 技術의 活用に 있어서도 선진 기업과 5~10년의 격차를 보이고 있음
- 또한 기업 외부적인 측면에서는, 기업 활동의 인프라인 사회간접자본(SOC)의 質이 경쟁국에 비하여 뒤떨어지고, 대기업과 중소기업의 關係도 단순 하청 관계에 머무르고 있어 상호 보완적인 協力 關係의 形成을 통한 국제 경쟁력 강화가 미흡한 상황임

○ 國內 企業의 課題

假想企業은 최근 급격한 環境 變化 속에 國內외적으로 커다란 도전을 받고 있는 企業들이 志向하여 할 方向을 提示하고 있음

- 이러한 상황에서 假想企業은 國內 企業들이 21세기 의 새로운 企業 環境에 적극적으로 대처하기 위하여 志向하여야 할 ‘方向’을 提示하고 있음
- 企業 내부적으로는 향후 企業 활동의 주요한 수단이 될 情報技術에 대한 活用 能力을 強化하고, 企業 외부적으로는 國家 전체의 정보통신 기반 구축에 적극 참여함으로써 企業 활동의 새로운 인프라를 형성하는 데 노력하여야 함
- 知識의 원천인 人的 資源에 대한 투자와 관리를 강화하고 企業 內外부에 걸친 知識 네트워크를 구축하여야 함
- 國內에서는 大企業과 中小企業 사이에 상호보완적인 협력 關係를 형성하여 국제 경쟁력을 강화하고, 大企業間에도 각기 강점을 가진 분야를 바탕으로 협력 함으로써 國內외의 대규모 사업 기회에 적극 대응할 수 있는 체제를 갖추어야 함
- 國외에서도 外國 企業과의 적극적인 協力 關係를 형성함으로써 전세계 市場에서 발생하는 機會에 효과적이고 신속하게 對應할 수 있는 체제를 갖추어야 함
- 팀 중심의 조직 운영, 업무 프로세스 혁신(BPR), 일선 업무담당자로서의 권한 위양 등으로, 市場 상황이 나 고객 요구의 變化에 迅速·柔軟하게 對應할 수 있는 組織 體制를 갖추어야 함

(강창호 / 정기봉)